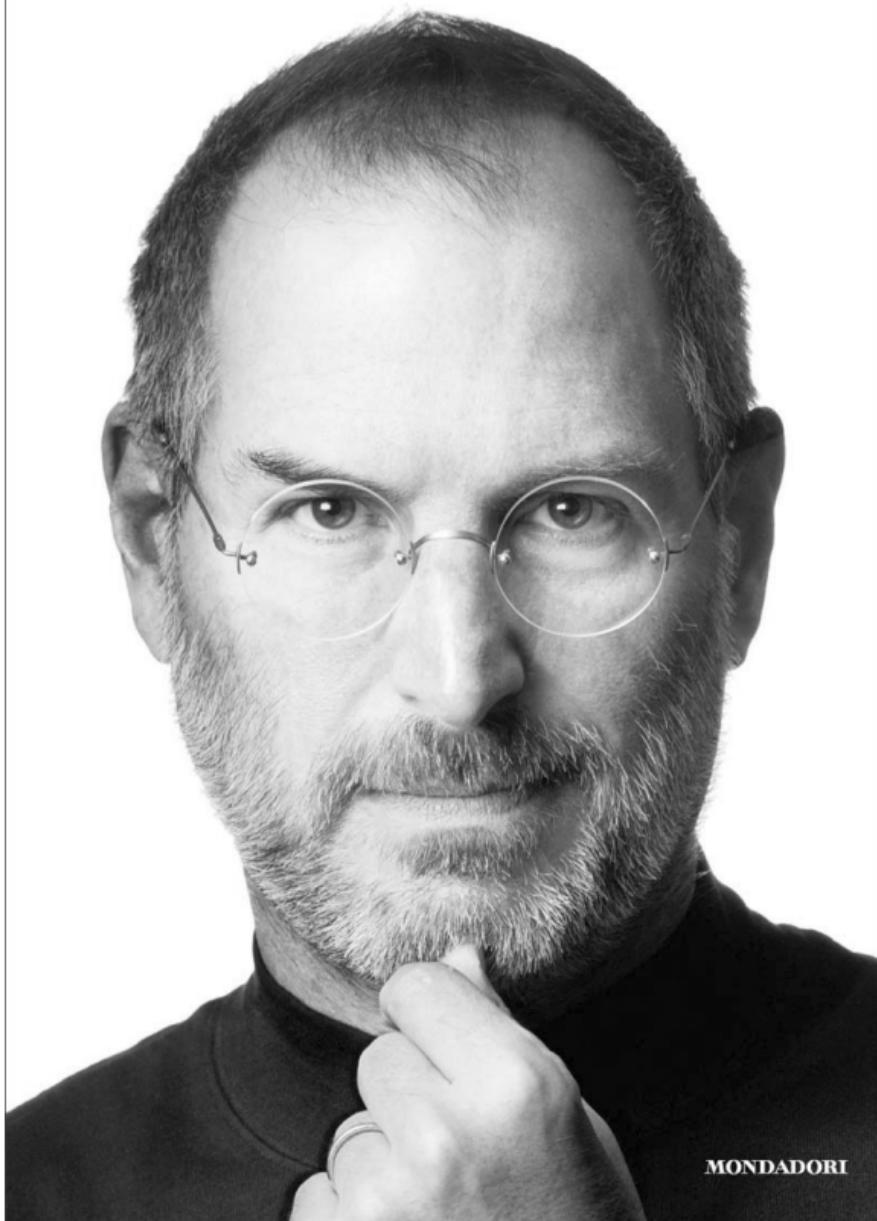
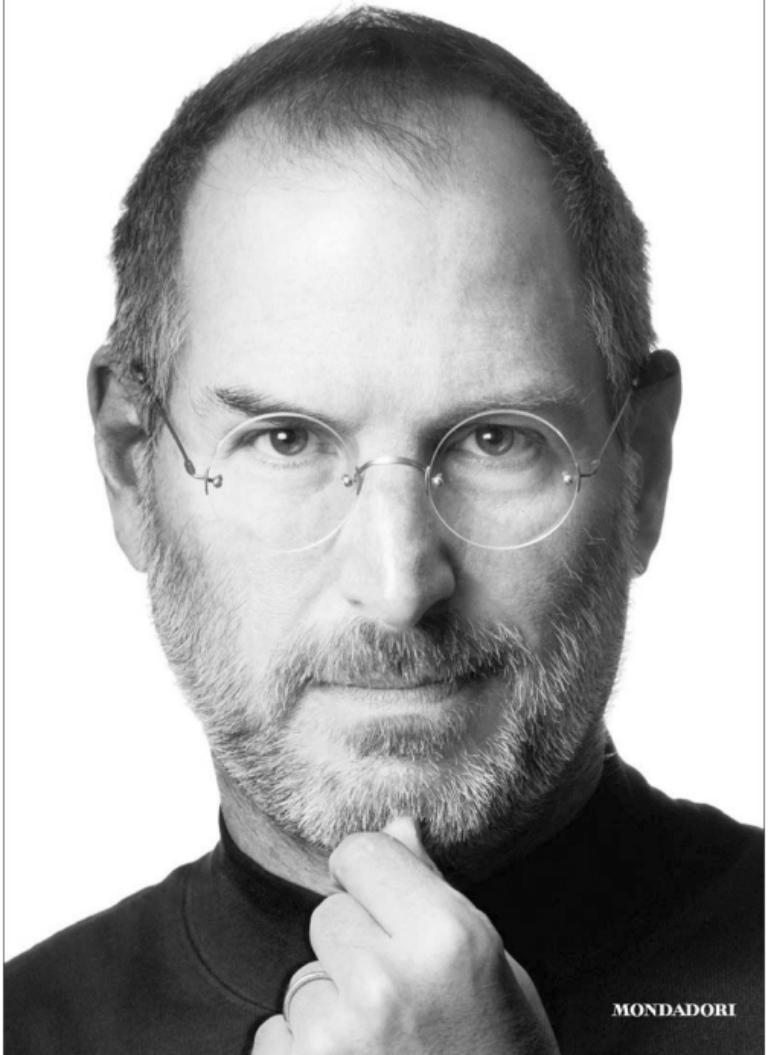


Steve Jobs di Walter Isaacson



MONDADORI

Steve Jobs di Walter Isaacson



MONDADORI

Il libro

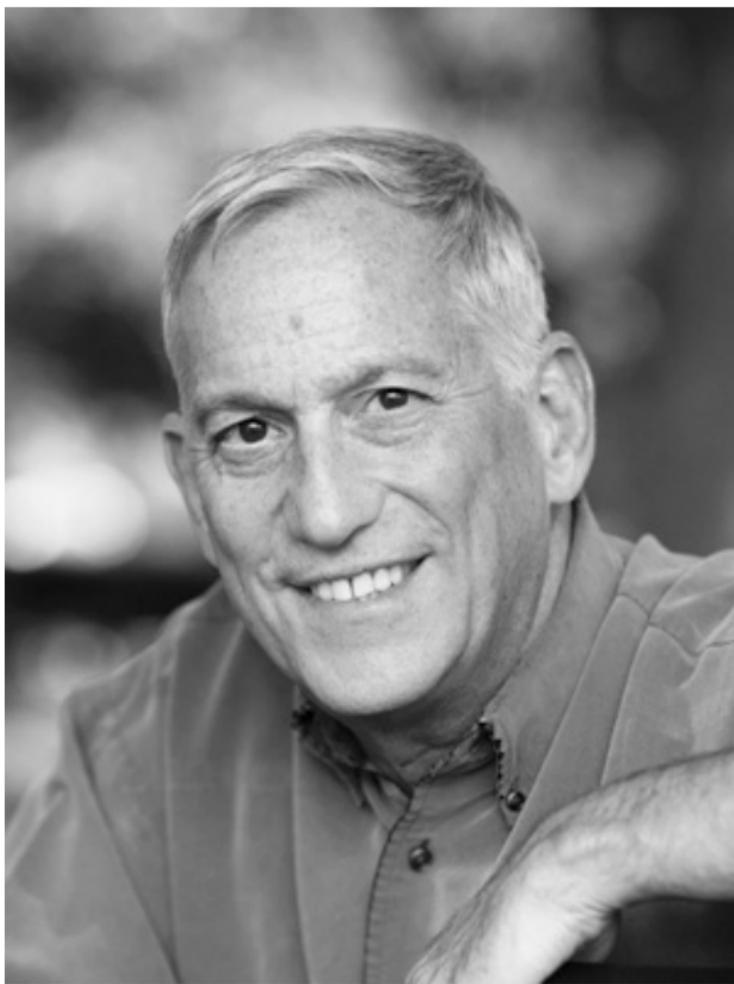
Più di quaranta colloqui personali con Steve Jobs in oltre due anni, e più di cento interviste a familiari, amici, rivali e colleghi, hanno permesso a Walter Isaacson di raccontare l'avvincente storia del geniale imprenditore la cui passione per la perfezione e il cui carisma feroce hanno rivoluzionato sei settori dell'economia e del business: computer, cinema d'animazione, musica, telefonia, tablet, editoria elettronica. Mentre tutto il mondo sta cercando un modo per sviluppare l'economia dell'era digitale, Jobs spicca come la massima icona dell'inventiva, perché ha intuito in anticipo che la chiave per creare valore nel ventunesimo secolo è la combinazione di creatività e tecnologia, e ha costruito un'azienda basata sulla connessione tra geniali scatti d'immaginazione e riconosciute invenzioni tecnologiche.

Nonostante abbia collaborato in prima persona alla stesura di questo libro, Jobs non ha imposto nessun vincolo sul testo né ha preteso di leggerlo prima della pubblicazione. E non ha posto alcun filtro, incoraggiando anzi i suoi conoscenti, familiari e rivali a raccontare onestamente tutta la verità. Lui stesso parla candidamente, talvolta in maniera brutale, dei colleghi, degli amici e dei nemici, i quali, a loro volta, ne svelano le passioni, il perfezionismo, la maestria, la magia diabolica e l'ossessione per il controllo che hanno caratterizzato il suo approccio al business e i geniali

prodotti che ha creato. Trascinato dai suoi demoni, Jobs poteva scatenare l'ira in chi gli stava vicino o indurlo alla disperazione. Ma la sua personalità e i suoi prodotti erano una cosa sola, come l'hardware e il software di Apple, parti di un sistema integrato.

Dall'infanzia con la famiglia adottiva all'adolescenza tra i pionieri dell'informatica, dal soggiorno in India in cerca del lato spirituale dell'esistenza alla nascita di Apple, dal successo commerciale all'uscita temporanea dall'azienda, dal boom planetario nell'ultimo decennio alla lotta contro la malattia: la sua storia, ricca di lezioni su innovazione, leadership e valori fondamentali, ci insegna e allo stesso tempo ci è di ammonimento. L'unica biografia autorizzata del creatore di Apple ci svela i segreti dell'uomo che ha davvero cambiato il nostro modo di pensare. Un libro che va letto come il testamento intellettuale e spirituale che Jobs lascia al mondo intero.

L'autore



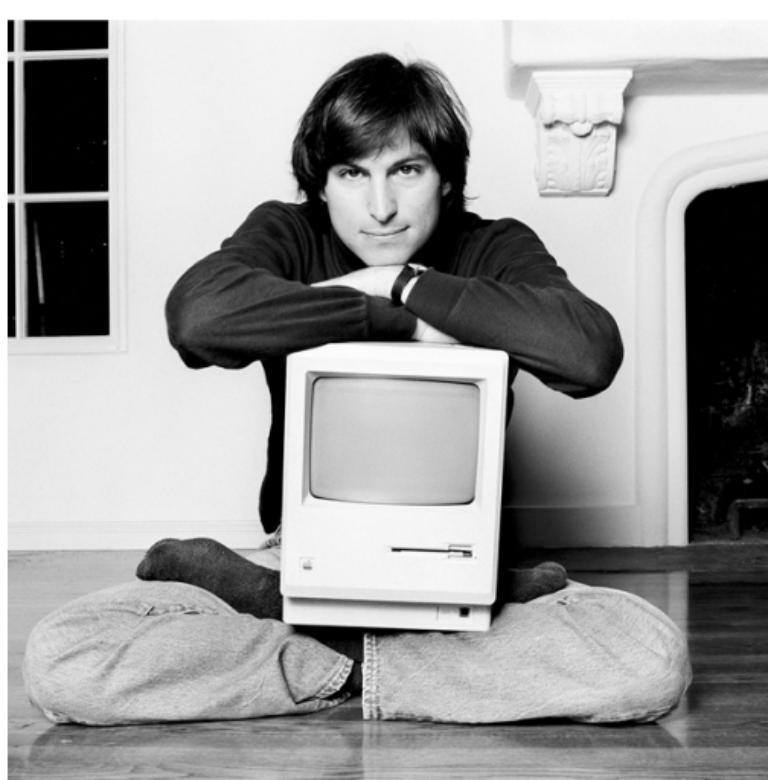
Walter Isaacson è stato caporedattore della rivista «Time», amministratore delegato e presidente della CNN.

Attualmente è amministratore delegato dell'Aspen Institute. È autore di numerosi libri, tra cui: *Kissinger. A Biography*, *Benjamin Franklin. An American Life*, *The Wise Men. Six Friends and The World They Made* (con Evan Thomas) ed *Einstein. La sua vita, il suo universo* (Mondadori 2008).

Walter Isaacson

STEVE JOBS

MONDADORI



© Norman Seeff



Steve Jobs a casa, 27 dicembre 2004

© Diane Walker

Steve Jobs

«Le persone così pazze da pensare di cambiare il mondo... sono quelle che lo cambiano davvero.»

Think Different, spot pubblicitario Apple (1997)

Personaggi

AL ALCORN Ingegnere capo dell'Atari, progetta Pong e assume Jobs.

BILL ATKINSON Alla Apple fin dai primissimi tempi, sviluppa la grafica del Macintosh.

GIL AMELIO Divenuto amministratore delegato della Apple nel 1996, rileva la NeXT e riassume Jobs.

CHRISANN BRENNAN È la ragazza di Jobs all'Homestead High e la madre di sua figlia Lisa.

NOLAN BUSHNELL Fondatore dell'Atari, è il modello dell'imprenditore per Jobs.

LISA BRENNAN-JOBS Figlia di Jobs e Chrisann Brennan, nasce nel 1978 e in un primo tempo viene abbandonata dal padre.

BILL CAMPBELL Capo del marketing Apple nel primo periodo di Jobs in azienda, sarà membro del consiglio di amministrazione e confidente di Jobs quando questi

tornerà alla Apple nel 1997.

EDWIN CATMULL Cofondatore della Pixar e, in seguito, dirigente Disney.

KOBUN CHINO Maestro di zen sōtō in California, diventa guida spirituale di Jobs.

LEE CLOW Ironico mago della pubblicità, crea lo spot Apple 1984 e lavora con Jobs per trent'anni.

DEBORAH «DEBI» COLEMAN Fin dai primi tempi coraggiosa manager del Mac team, diventa poi capo della produzione Apple.

TIM COOK Direttore generale di forte temperamento e sangue freddo che Jobs assume nel 1998.

EDDY CUE Capo dei servizi Internet della Apple, è un collaboratore chiave di Jobs nel trattare con le *content companies*.¹

ANDREA «ANDY» CUNNINGHAM Addetta stampa della Regis McKenna, l'agenzia pubblicitaria che lavora per Jobs nei primi anni del Macintosh.

MICHAEL EISNER Ambiziosissimo amministratore delegato della Disney, conclude l'affare Pixar e poi entra in contrasto con Jobs.

LARRY ELLISON Amministratore delegato di Oracle e amico personale di Jobs.

TONY FADELL Ingegnere dall'aria punk, entrato alla Apple nel 2001 per sviluppare l'iPod.

SCOTT FORSTALL Capo della sezione software *mobile device* della Apple.

ROBERT FRIEDLAND Studente del Reed College, proprietario di una comune agricola dove si coltivano mele, appassionato di spiritualità orientale, influenza il giovane Jobs e in anni successivi dirige una compagnia mineraria.

JEAN-LOUIS GASSÉE Manager della Apple in Francia, assume la direzione della divisione Macintosh quando, nel 1985, Jobs viene cacciato.

BILL GATES L'altro ragazzo prodigo dell'informatica, pure lui nato nel 1955.

ANDY HERTZFELD Allegro, simpatico ingegnere del software, è amico di Jobs e fa parte dell'originario team Mac.

JOANNA HOFFMAN Membro dell'originario team Mac, ha il carattere giusto per tenere testa a Jobs.

ELIZABETH HOLMES È la ragazza di Daniel Kottke al Reed College e tra i primi dipendenti della Apple.

ROD HOLT Ingegnere elettrotecnico marxista nonché fumatore accanito, viene assunto da Jobs nel 1976 per lavorare all'Apple II.

ROBERT IGER Nel 2005 succede a Eisner come amministratore delegato della Disney.

JONATHAN «JONY» IVE Capo designer della Apple, diventa socio e confidente di Jobs.

ABDULFATTAH «JOHN» JANDALI Nato in Siria e laureato all'Università del Wisconsin, è il padre naturale di Steve Jobs e Mona Simpson. In seguito direttore del servizio ristorazione e bevande del casinò di Boomtown, nei pressi di Reno.

CLARA HAGOPIAN JOBS Figlia di immigrati armeni, nel 1946 sposa Paul Jobs e nel 1955 i due adottano il neonato Steve.

ERIN JOBS Tranquilla, seria secondogenita di Steve Jobs e Laurene Powell.

EVE JOBS Energica, brillante terzogenita di Steve Jobs e Laurene Powell.

PATTY JOBS È la bambina che Paul e Clara Jobs adottano due anni dopo avere adottato Steve.

PAUL REINHOLD JOBS Marinaio della Guardia costiera originario del Wisconsin, nel 1955 adotta Steve insieme con la moglie Clara.

REED JOBS Primogenito di Steve Jobs e Laurene Powell, ha il fascino del padre e la gentilezza della madre.

RON JOHNSON Viene assunto da Jobs nel 2000 per sviluppare gli Apple Store.

JEFFREY KATZENBERG Capo dei Disney Studios, nel 1994 si dimette dopo essere entrato in contrasto con Eisner e fonda con Spielberg e Geffen la DreamWorks SKG.

DANIEL KOTTKE Amico per la pelle di Jobs al Reed, va in pellegrinaggio con lui in India ed è uno dei primi dipendenti Apple.

JOHN LASSETER Cofondatore e forza creativa della Pixar.

DAN'L LEWIN. Direttore del marketing con Jobs alla Apple e poi alla NeXT.

MIKE MARKKULA Primo grande investitore della Apple, nonché suo amministratore delegato, è una figura paterna per Jobs.

REGIS MCKENNA Mago della pubblicità che guida Jobs

nei primi tempi dell'avventura imprenditoriale e rimane poi un guru per lui.

MIKE MURRAY Uno dei primi direttori marketing del Macintosh.

PAUL OTELLINI Amministratore delegato di Intel, aiuta il Macintosh a passare ai chip Intel, ma non entra nel business iPhone.

LAURENE POWELL Arguta e simpatica laureata della Penn University, lavora alla Goldman Sachs e poi alla Stanford, sposa Steve Jobs, nel 1991.

ARTHUR ROCK Leggendario investitore del settore tecnologico, è membro fin dai primi tempi del consiglio di amministrazione della Apple e rappresenta una figura paterna per Jobs.

JONATHAN «RUBY» RUBINSTEIN Lavora con Jobs alla NeXT e diventa ingegnere capo dell'hardware Apple nel 1997.

MIKE SCOTT Markkula lo chiama alla Apple nel 1977 perché, in qualità di direttore generale, cerchi di gestire Jobs.

JOHN SCULLEY Dirigente Pepsi assunto da Jobs nel 1983 come amministratore delegato della Apple, si scontra con lui e lo esautorà nel 1985.

JOANNE SCHIEBLE JANDALI SIMPSON Madre naturale di Steve Jobs originaria del Wisconsin, dà il bambino in adozione. È madre anche di Mona Simpson, che invece tiene con sé e alleva.

MONA SIMPSON Sorella germana di Jobs. Nel 1986 i due scoprono di essere fratelli e instaurano un rapporto stretto. Mona ha scritto romanzi liberamente ispirati alla madre Joanne (*Dovunque ma non qui*), a Jobs e sua figlia Lisa (*A Regular Guy*), e a suo padre Abdulfattah Jandali (*The Lost Father*).

ALVY RAY SMITH Cofondatore della Pixar, si scontra con Jobs.

BURRELL SMITH Brillante, inquieto programmatore dal viso da cherubino, fa parte dell'originario team Mac, prima di cadere vittima, negli anni Novanta, della schizofrenia.

AVADIS «AVIE» TEVANIAN Dopo avere lavorato con Jobs e Rubinstein alla NeXT, nel 1997 diventa ingegnere capo del software alla Apple.

JAMES VINCENT Inglese, molto appassionato di musica, è il socio più giovane di Lee Clow e Duncan Milner nell'agenzia pubblicitaria della Apple.

STEPHEN WOZNIAK La star fra i patiti d'elettronica all'Homestead High. Jobs intuisce come integrare in un

pacchetto e vendere i suoi straordinari circuiti stampati.

Introduzione

Come è nato questo libro

All'inizio dell'estate 2004, ricevetti una telefonata da parte di Steve Jobs. Nel corso degli anni era stato sempre molto cordiale con me, con saltuarie vampate di intensità, in particolare in occasione del lancio di un nuovo prodotto che desiderava vedere sulla copertina di «Time» o presentare alla CNN, per i quali all'epoca lavoravo. Ma da quando non ero più né nell'una né nell'altra redazione, lo sentivo più di rado. Parlammo un poco dell'Aspen Institute, in cui ero entrato di recente, e lo invitai a tenere un discorso al nostro campus estivo nel Colorado. Disse che sarebbe stato lieto di venire, ma non per salire sul palco. Voleva invece scambiare due chiacchiere con me nel corso di una passeggiata.

Mi sembrò una strana proposta. Non sapevo ancora che il suo modo preferito di dialogare con qualcuno fosse durante una lunga passeggiata. Venne fuori che voleva che fossi io a scrivere una sua biografia. Ne avevo da poco

pubblicata una su Benjamin Franklin e ne stavo scrivendo un'altra su Albert Einstein, e istintivamente mi chiesi, un po' per scherzo un po' sul serio, se non si considerasse il naturale successore di quei due personaggi. Poiché ritenevo che fosse nel pieno di una carriera altalenante che avrebbe conosciuto ancora molti alti e bassi, esitai. Non adesso, gli dissi, tra dieci o vent'anni forse, quando andrà in pensione.

Lo conoscevo dal 1984, quando era venuto al Time-Life Building, a Manhattan, per pranzare con i redattori e decantare il suo nuovo Macintosh. Già allora si era mostrato irritabile, aveva aggredito un corrispondente di «Time» che a suo dire lo aveva ferito con un articolo fin troppo eloquente. Tuttavia, parlando con lui in seguito, fui affascinato, come molti altri lo sarebbero stati nel corso degli anni, dal suo potente carisma. Rimanemmo in contatto anche dopo che fu esautorato dalla Apple. Quando aveva qualcosa da lanciare, come un computer NeXT o un film Pixar, all'improvviso il raggio del suo fascino si concentrava di nuovo su di me e lui mi portava a un ristorante sushi di Lower Manhattan per spiegarmi come qualsiasi cosa di cui stava facendo propaganda fosse la migliore che avesse mai prodotto. Mi piaceva.

Quando tornò sul trono della Apple, lo mettemmo sulla copertina di «Time». Poco tempo dopo cominciò a propormi le sue idee per la serie di articoli che stavamo preparando sulle persone più influenti del secolo. Aveva

lanciato la campagna «Think Different», dove comparivano proprio le immagini simbolo di alcuni dei personaggi che prendevamo in considerazione, e trovò affascinante il nostro tentativo di valutare l'importanza storica di ciascuno di loro.

Dopo avere declinato la proposta di scrivere una sua biografia, lo sentii solo saltuariamente. A un certo punto gli mandai un'e-mail per chiedergli se era vero, come mi aveva detto mia figlia, che il logo Apple era un omaggio ad Alan Turing, il pioniere britannico dell'informatica che decifrò i codici cifrati tedeschi durante la guerra e poi si suicidò morsicando una mela corretta al cianuro. Rispose che gli sarebbe piaciuto averci pensato, ma che così non era. Cominciammo in questo modo uno scambio di e-mail sulla storia iniziale della Apple, e presi ad annodare i fili del discorso nel caso avessi deciso un giorno di scrivere il famoso libro. Quando uscì la mia biografia di Einstein, Jobs venne a una presentazione a Palo Alto e mi prese in disparte per dirmi ancora una volta che lui sarebbe stato un buon argomento.

La sua insistenza mi sconcertava. Si sapeva che era molto geloso della privacy e non avevo motivo di credere che avesse mai letto alcuno dei miei libri. Forse un giorno, ripetei per l'ennesima volta. Ma nel 2009 sua moglie Laurene Powell mi disse molto chiaramente: «Se ha intenzione di scrivere un libro su Steve, sarà meglio lo faccia subito». Jobs aveva appena preso un secondo

congedo per motivi di salute. Le confessai che, quando suo marito aveva ventilato per la prima volta l'idea della biografia, non sapevo fosse malato. Quasi nessuno lo sapeva, replicò: Jobs mi aveva telefonato poco prima di essere operato di cancro e, spiegò lei, continuava a tenere segrete le notizie sulla sua salute.

Decisi allora di scrivere il libro. Jobs mi stupì accettando subito di non avere alcun controllo su di esso, nemmeno il diritto di vederlo in anticipo. «È il suo libro» disse. «Non lo leggerò nemmeno.» Poi, in autunno, sembrò avere dei ripensamenti sulla sua collaborazione: benché io non lo sapessi, il cancro gli aveva causato un'altra serie di complicazioni. Smise di rispondere alle mie telefonate e per qualche tempo misi da parte il progetto.

In seguito, inaspettatamente, mi telefonò nel tardo pomeriggio del 31 dicembre 2009. Era a casa sua a Palo Alto, in compagnia soltanto della sorella, la scrittrice Mona Simpson. Sua moglie e i loro tre bambini si erano presi una breve vacanza sugli sci, ma lui non aveva potuto seguirli perché non si sentiva abbastanza in forze. Era in vena di riflessioni e parlò per più di un'ora. Ricordò che a dodici anni, deciso a costruire un frequenzimetro, aveva cercato nell'elenco telefonico il nome di Bill Hewlett, fondatore dell'HP, lo aveva chiamato e gli aveva chiesto i componenti. Disse che gli ultimi dodici anni della sua vita, da quando era tornato alla Apple, erano stati i più fecondi sotto il profilo della creazione di nuovi prodotti. Ma il suo

obiettivo fondamentale era fare quello che avevano fatto Hewlett e il suo amico David Packard: dare vita a un'industria così intrisa di creatività e spirito innovativo da sopravvivere ai suoi fondatori.

«Da ragazzo mi ero sempre ritenuto un “letterato”, ma mi piaceva l’elettronica» disse. «Poi lessi che uno dei miei eroi, Edwin Land, l’inventore della Polaroid, aveva sottolineato l’importanza delle persone capaci di porsi all’intersezione tra discipline classiche e discipline scientifiche, e pensai che era proprio quello che desideravo fare io.» Era come se Jobs mi stesse suggerendo temi per la biografia (e, almeno in quel caso, il tema risultò essere valido). La creatività che nasce quando la duplice passione per il mondo umanistico e il mondo scientifico si combina in una forte personalità era l’argomento che più mi aveva interessato nelle mie biografie di Franklin e Einstein, e credo sarà un fattore chiave per generare economie innovative nel XXI secolo.

Chiesi a Jobs perché voleva fossi io a scrivere la sua biografia. «Credo che lei sia bravo a far parlare la gente» disse. Era una risposta inaspettata. Sapevo di dover intervistare decine e decine di persone che Jobs aveva licenziato, maltrattato, abbandonato o fatto in vari modi infuriare, e temevo non gli sarebbe tanto piaciuto che le facessi parlare. In effetti, in qualche caso si adombrò quando gli giunse voce sull’identità di chi stavo intervistando. Ma dopo un paio di mesi cominciò a

incoraggiare tutti a parlare con me, perfino i nemici e le ex fidanzate. E non tentò di pormi dei veti. «Ho fatto tante cose di cui non sono fiero, come mettere incinta la mia ragazza quando avevo ventitré anni e poi comportarmi come mi sono comportato» disse. «Ma non ho nell'armadio nessuno scheletro che non si possa far uscire.»

Alla fine ho avuto con lui una quarantina di conversazioni. Alcune di esse sono stati colloqui formali nel suo soggiorno di Palo Alto, altre si sono svolte per telefono o durante lunghe passeggiate o viaggi in macchina. Nei diciotto mesi in cui gli ho fatto visita, ha acquisito sempre più confidenza con me e mi ha rivelato sempre più cose personali, anche se a volte ho avuto modo di osservare quello che i suoi colleghi di una vita alla Apple solevano chiamare il «campo di distorsione della realtà». In alcuni casi si è trattato dell'involontaria défaillance delle cellule delle memoria che colpisce noi tutti, in altri Jobs ha raccontato una sua personale versione della realtà sia a me sia a se stesso. Per verificare e integrare questa versione, ho intervistato oltre un centinaio di suoi amici, parenti, concorrenti, avversari e colleghi.

Nemmeno sua moglie Laurene, che ha contribuito a facilitare questo progetto, ha imposto restrizioni o controlli, né mi ha chiesto di vedere in anticipo quanto avrei pubblicato. Anzi, mi ha vivamente incoraggiato a parlare con franchezza anche dei punti deboli di suo marito e non

solo di quelli di forza. È una delle persone più intelligenti e con i piedi per terra che abbia mai conosciuto. «Il fatto è che vi sono parti della sua vita e della sua personalità che sono terribilmente complicate» mi aveva detto in precedenza. «Non le nasconde. Steve è abile nel presentare le cose in una luce a lui favorevole, ma ha anche una storia straordinaria alle spalle e vorrei che fosse raccontata rispettando la verità.»

Lascio ai lettori valutare se sono riuscito in questo compito. Senza dubbio vi sono in questo dramma degli attori che ricorderanno alcuni eventi in maniera diversa o che penseranno che a volte io mi sia lasciato intrappolare nel campo di distorsione della realtà. Come accadde quando scrissi un libro su Henry Kissinger, che sotto alcuni aspetti fu un'eccellente preparazione per questo saggio, ho scoperto che la gente nutre per Jobs sentimenti così positivi o negativi che spesso ne è sortito un «effetto Rashōmon». Ma ho fatto del mio meglio per trovare un equilibrio tra versioni contrastanti ed essere trasparente riguardo alle fonti di cui mi sono servito.

Questo è un libro sulla vita segnata da alti e bassi e sulla personalità tormentosamente carismatica di un imprenditore creativo, la cui passione per la perfezione e il cui carisma feroce hanno rivoluzionato sei settori di attività: personal computer, cinema di animazione, musica, telefonia, tablet PC e editoria elettronica. Se ne potrebbe aggiungere anche un settimo, i punti vendita, che Jobs non

ha del tutto rivoluzionato, ma ha decisamente riconfigurato. Inoltre, ha aperto la strada al nuovo mercato dei contenuti digitali basati sulle applicazioni anziché sui soli siti web. Nel corso del processo, ha creato non soltanto prodotti che hanno trasformato la vita della gente, ma anche, al suo secondo tentativo, un'azienda durevole che ha il suo DNA ed è piena di sviluppatori creativi e ingegneri audaci capaci di portare avanti la sua visione.

Questo è anche, spero, un libro sull'innovazione. Oggi che gli Stati Uniti cercano di mantenere la superiorità innovativa e le società di tutto il mondo si sforzano di costruire le economie creative dell'era digitale, Jobs appare come la suprema icona dell'inventiva, dell'immaginazione e dell'innovazione continua. Conscio di come il modo migliore di creare valore nel XXI secolo sia coniugare creatività e tecnologia, ha fondato un'azienda nella quale i voli pindarici dell'immaginazione si combinano con straordinarie imprese ingegneristiche. Lui e i suoi colleghi della Apple sono stati un esempio di *think different*, della capacità di pensare in modo diverso: non si sono limitati a sviluppare modesti progressi di prodotto basati sui focus group, ma hanno inventato nuovissimi apparecchi e servizi di cui i consumatori non sapevano ancora di avere bisogno.

Jobs non è stato né un capo né un uomo modello; non è stato la persona ideale da emulare. Trascinato dai suoi demoni, ha fatto infuriare e disperare chi gli stava vicino.

Ma la sua personalità, le sue passioni e i suoi prodotti erano, come in fondo l'hardware e il software Apple, tutti strettamente interconnessi, come facessero parte di un sistema integrato. La sua storia ha quindi un valore sia istruttivo sia ammonitorio, è grida di lezioni sull'innovazione, il carattere, la leadership e i principi.

L'*Enrico V* di Shakespeare, storia del caparbio e immaturo principe Hal che diventa un re colerico ma sensibile, crudele ma sentimentale, capace di ispirare ma anche di sbagliare, inizia con un'invocazione: «Oh, avere una Musa di fuoco che si elevasse al cielo più fulgido dell'immaginazione».² Per il principe Hal era semplice: doveva affrontare il retaggio di un unico padre. Per Steve Jobs, l'ascesa al cielo più fulgido dell'immaginazione inizia con quattro genitori e con un'infanzia e un'adolescenza trascorse in una valle che stava imparando a trasformare il silicio in oro.



Steve Jobs con il padre Paul.



La casa dove Jobs è cresciuto.

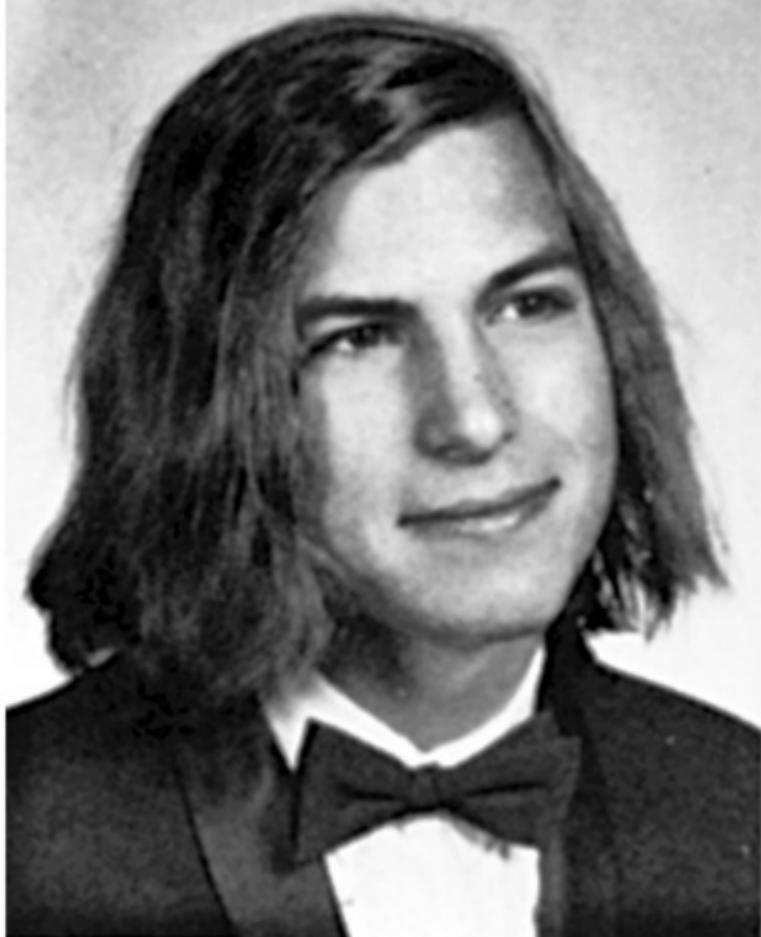


Foto dell'annuario scolastico.



Jobs e Allen Baum.

L'infanzia

Abbandonato e scelto

L'adozione

Quando fu congedato dalla Guardia costiera dopo la Seconda guerra mondiale, Paul Jobs fece una scommessa con i commilitoni. Appena arrivarono a San Francisco, dove la loro nave fu messa in disarmo, scommise che entro quindici giorni avrebbe trovato moglie. Era un meccanico navale alto più di un metro e ottanta, granitico, tatuato e vagamente somigliante a James Dean. Ma non fu il suo aspetto a procurargli un appuntamento con Clara Hagopian, figlia dal dolce carattere di immigrati armeni, bensì il fatto che, diversamente dal gruppo con cui lei sarebbe dovuta uscire quella sera, lui e i suoi amici disponevano di un'auto. Dieci giorni dopo, nel marzo del 1946, Paul si fidanzò con Clara e vinse la scommessa. Si sarebbe rivelato un matrimonio felice, che durò finché la morte non li separò oltre quarant'anni dopo.

Paul Reinhold Jobs era cresciuto in una fattoria casearia di Germantown, nel Wisconsin. Benché suo padre fosse un alcolista e a volte lo picchiasse, Paul, dietro l'aspetto coriaceo, nascondeva un temperamento mite e gentile. Interrotte le scuole superiori, aveva vagato per il Midwest lavorando qua e là come meccanico, finché a diciannove anni, pur non sapendo nuotare, si era arruolato nella Guardia costiera. Fu assegnato alla *USS M.C. Meigs* e passò gran parte del periodo bellico a trasportare truppe in Italia per il generale Patton. Si guadagnò lodi per il suo talento di meccanico e pompiere, ma ogni tanto si ficcava in piccoli guai e non salì mai oltre il grado di marinaio semplice.

Clara era nata nel New Jersey, dove i suoi genitori erano sbarcati dopo essere fuggiti dai turchi in Armenia, ma quando era ancora piccola si era trasferita con loro nel Mission District di San Francisco. Conservava un segreto che non aveva confessato praticamente a nessuno: era già stata sposata, ma suo marito era rimasto ucciso in guerra. Quando conobbe Paul Jobs in occasione di quel primo appuntamento, si sentiva dunque pronta a iniziare una nuova vita.

Come molte persone che avevano vissuto in tempo di guerra, Paul e Clara avevano provato grande entusiasmo alla fine del conflitto e desideravano solo sistemarsi, metter su famiglia e condurre una vita tranquilla. Siccome avevano pochi soldi, si trasferirono nel Wisconsin e vissero per

qualche anno con i genitori di Paul; poi si spostarono nell'Indiana, dove lui fu assunto come meccanico all'International Harvester. A Paul piaceva molto armeggiare con le vecchie automobili e nel tempo libero arrotondava il salario comprandole, rimettendole a posto e rivendendole. Alla fine lasciò il lavoro alla Harvester per dedicarsi interamente alla vendita di auto usate.

Clara invece amava San Francisco e nel 1952 convinse il marito a trasferirvisi di nuovo. Comprarono un appartamento nel Sunset District, di fronte al Pacifico, poco più a sud del Golden Gate Park, e Paul si mise a lavorare per una compagnia finanziaria in qualità di «espropriatore di auto»: forzava la serratura delle macchine di proprietari insolventi e le sequestrava. Inoltre, alcune le comprava, le riparava e le rivendeva, riuscendo a guadagnare nel complesso abbastanza bene.

Mancava però qualcosa nella vita di Paul e Clara. Volevano dei figli, ma Clara aveva avuto una gravidanza ectopica, in cui l'ovulo si era impiantato nelle tube di Falloppio anziché nell'utero, e non era riuscita a diventare madre. Così nel 1955, dopo nove anni di matrimonio, decisero di adottare un bambino.

Joanne Schieble veniva dal Wisconsin rurale come Paul Jobs, ed era di ascendenza tedesca. Suo padre, Arthur Schieble, era un immigrato stabilitosi alla periferia di Green Bay, dove possedeva con sua moglie un

allevamento di visoni e si dilettava di varie altre attività, come quelle di agente immobiliare e fotoincisore. Era assai severo, soprattutto per quanto riguardava le relazioni della figlia, e aveva vivamente disapprovato il suo primo amore, un pittore non cattolico. Così Joanne non si stupì che lui minacciasse di non guardarla più in faccia quando, all'Università del Wisconsin dove studiava, si innamorò di un assistente siriano di religione musulmana, Abdulfattah «John» Jandali.

Jandali era il minore dei nove figli di una facoltosa famiglia siriana. Suo padre possedeva raffinerie di petrolio e molte altre aziende, aveva ingenti proprietà a Damasco e Homs, e a un certo punto arrivò a controllare in buona parte il prezzo del grano nella regione. Come gli Schieble, gli Jandali attribuivano grande importanza all'istruzione e per generazioni i membri della famiglia erano andati a studiare a Istanbul e alla Sorbona. Benché musulmano, Abdulfattah Jandali aveva frequentato un collegio di gesuiti, e aveva conseguito una laurea di primo grado all'Università Americana di Beirut prima di iscriversi al corso di laurea di secondo grado dell'Università del Wisconsin e svolgere l'incarico di assistente a scienze politiche come studente laureato.

Nell'estate del 1954, i due giovani andarono in Siria. Passarono due mesi a Homs, dove Joanne imparò dai familiari di Abdulfattah a cucinare piatti siriani. Quando tornarono nel Wisconsin, lei scoprì di essere incinta.

Avevano entrambi ventitré anni, ma decisero di non sposarsi. Arthur Schieble stava morendo e aveva minacciato di disconoscere la figlia se avesse sposato Abdulfattah. D'altronde l'aborto non era una scelta facile in una piccola comunità cattolica. Così, all'inizio del 1955, Joanne andò a San Francisco, dove un medico di buon cuore che prendeva sotto la sua protezione le ragazze gravide non sposate, le faceva partorire e poi provvedeva con discrezione a far adottare i bambini, si prese cura di lei.

Joanne mise una condizione alla sua scelta: suo figlio doveva essere adottato da una coppia di laureati. Il dottore provvide dunque a che il bambino fosse assegnato a un avvocato e a sua moglie. Ma quando, il 24 febbraio 1955, il piccolo nacque, la coppia designata decise di optare per una bambina e si tirò indietro. Così il figlio di Joanne non fu adottato da un avvocato, bensì da un uomo con la licenza media e una passione per la meccanica e dalla sua ottima moglie, all'epoca contabile presso una ditta. Paul e Clara chiamarono il bambino Steven Paul Jobs.

Restava però il problema che Joanne voleva come genitori adottivi di suo figlio dei laureati. Quando scoprì che il piccolo era stato assegnato a una coppia addirittura priva del diploma di scuola media superiore, si rifiutò di firmare i documenti dell'adozione. La situazione di stallo durò per settimane, anche dopo che il piccolo Steve era stato portato in casa Jobs. Alla fine, Joanne cedette a

condizione che la coppia si impegnasse formalmente a creare un fondo per mandare il ragazzo al college e firmasse un documento in tal senso.

C'era un altro motivo per cui Joanne era restia a firmare i documenti dell'adozione. Suo padre stava per morire e lei meditava di sposare Jandali subito dopo il suo decesso. Coltivava la speranza (come avrebbe confessato in seguito ai suoi familiari, tormentandosi a volte nel ricordo) che una volta sposati potessero avere indietro il bambino.

Arthur Schieble morì nell'agosto del 1955, qualche settimana dopo che il procedimento per l'adozione era stato completato. Subito dopo Natale dello stesso anno, Joanne e Abdulfattah Jandali si sposarono nella chiesa cattolica di San Filippo Apostolo, a Green Bay. L'anno seguente, lui conseguì il dottorato di ricerca in politica internazionale. I due ebbero poi una figlia, Mona. Quando divorziarono, nel 1962, Joanne si imbarcò in una vita di sogni e peregrinazioni che sua figlia – la futura famosa scrittrice Mona Simpson – avrebbe descritto efficacemente nel caustico romanzo *Dovunque ma non qui*. Poiché però l'adozione di Steve era del tipo riservato e «chiuso», nel quale l'identità dei genitori naturali era mantenuta segreta, sarebbero passati vent'anni prima che i tre si ritrovassero.

Steve Jobs sapeva fin dalla prima infanzia che era stato adottato. «I miei genitori furono molto sinceri con me in merito» ricorda. Rammentava benissimo il giorno in cui, a

sei o sette anni, seduto sul prato di casa, aveva confidato il suo segreto alla bambina che abitava dall'altra parte della strada. «Allora questo vuol dire che i tuoi veri genitori non ti volevano?» disse la bambina. «Ooooh! Fu come se un fulmine si fosse abbattuto sulla mia testa» dice. «Ricordo che corsi in casa e scoppiai in lacrime. "No, devi capire bene una cosa" mi dissero papà e mamma seri, guardandomi negli occhi. "Noi abbiamo scelto te, specificamente te tra tutti." Entrambi lo dissero e lo ripeterono lentamente, sottolineando ogni parola.»

Abbandonato. Scelto. Speciale. Quei concetti diventarono parte di come sarebbe stato e come si sarebbe considerato Steve Jobs. I suoi amici intimi ritengono che aver saputo fin da piccolissimo di essere stato abbandonato alla nascita gli abbia lasciato delle cicatrici. «Credo che il suo bisogno di controllo assoluto di qualunque cosa faccia derivi direttamente dalla sua personalità e dal fatto che fu abbandonato alla nascita» dice Del Yocam, un collega di lunga data. «Steve vuole controllare il suo ambiente e considera il prodotto un'estensione di se stesso.» Greg Calhoun, che diventò suo amico subito dopo il college, osservò un altro effetto delle sue vicissitudini infantili. «Steve mi parlò molto del fatto di essere stato abbandonato e del dolore che la cosa gli aveva provocato» dice. «Questo però lo rese indipendente. Per dirla con Thoreau, Steve marciò al ritmo di un tamburino diverso, e questa autonomia di giudizio gli derivò dal fatto di trovarsi in una realtà differente da quella

in cui era nato.»

In seguito, a ventitré anni, la stessa età che aveva il padre naturale quando lo abbandonò, Jobs avrebbe generato e abbandonato una figlia propria (di cui però successivamente si sarebbe assunto la responsabilità). Secondo Chrisann Brennan, la madre della bambina, l'essere stato dato in adozione aveva lasciato Jobs « pieno di cocci di vetro » e ciò aiuta almeno in parte a spiegare il suo comportamento. « Chi è abbandonato abbandona » dice. Andy Hertzfeld, che lavorò a stretto contatto con Jobs alla Apple nei primi anni Ottanta, è una delle pochissime persone che sono rimaste vicine sia a lui sia alla Brennan. « Il problema fondamentale di Steve è che non riesce a trattenersi dall'essere studiatamente crudele con alcune persone, non riesce a trattenersi dal fare loro del male » dice. « Credo si comporti così perché è stato abbandonato alla nascita. Il vero problema alla base di tutto, nella sua vita, è quello dell'abbandono. »

Jobs respingeva queste teorie. « C'è chi pensa che, siccome sono stato abbandonato, io abbia sgobbato come un matto per avere successo e far rimpiangere ai miei genitori di avermi rifiutato, ma sono sciocchezze, sono assurdità » ha affermato. « Forse sapere che ero stato adottato mi ha fatto sentire più indipendente, ma non mi sono sentito abbandonato, anzi mi sono sempre sentito speciale. I miei genitori mi hanno fatto sentire speciale. » Si irritava sempre quando qualcuno definiva Paul e Clara i

suoi genitori «adottivi» o lasciava capire che non erano il suo «vero» padre e la sua «vera» madre. «Erano i miei genitori al mille per cento» dichiara. Ha invece sempre parlato con durezza dei genitori naturali: «Sono stati uno spermatozoo e un ovulo, tutto qui. Non è una visione cinica, ma la realtà: non sono stati altro che una banca del seme».

Silicon Valley

L'infanzia che Paul e Clara Jobs assicurarono a loro figlio fu, sotto molti profili, quella tipica dei bambini di fine anni Cinquanta. Quando Steve aveva due anni, i genitori adottarono una bambina di nome Patty, e tre anni dopo si trasferirono in una villetta a schiera dei sobborghi. La CIT, la compagnia finanziaria per la quale lavorava Paul come agente della riscossione debiti, lo aveva destinato all'ufficio di Palo Alto, ma siccome lui non poteva permettersi di vivere lì, aveva optato per un'area residenziale a Mountain View, una cittadina meno cara che si trovava poco più a sud.

Nella nuova casa Paul Jobs cercò di trasmettere al figlio la sua passione per la meccanica e le automobili. «Steve, questo è il tuo tavolo da lavoro, adesso» gli disse liberando per lui uno spazio sul tavolo del garage. Jobs ricorda di essere stato molto colpito dalla passione e dall'abilità del padre. «Pensai che aveva un ottimo senso della progettazione, perché sapeva fabbricare qualsiasi

cosa. Se avevamo bisogno di un armadietto, lo costruiva. Quando eresse lo steccato di casa, mi diede in mano il martello perché lavorassi con lui.»

Cinquant'anni dopo, lo steccato circonda ancora il cortile posteriore e laterale della casa di Mountain View. Come mi ha raccontato Jobs accarezzando le assi della staccionata, suo padre gli aveva inculcato un concetto che gli era rimasto impresso: era importante, gli aveva detto, costruire bene la parete posteriore di armadi e steccati, anche se rimaneva nascosta e nessuno la vedeva. «Gli piaceva fare le cose bene. Si premurava di fare bene anche le parti che non erano visibili a nessuno.»

Paul Jobs continuava a rimettere a nuovo e rivendere macchine usate e aveva tappezzato il garage con le foto delle sue preferite. Indicava al figlio i particolari del restauro: i tubi, i deflettori, le cromature, le rifiniture dei sedili. Ogni giorno, dopo il lavoro, si metteva la tuta e si ritirava in garage, e spesso Steve lo seguiva. «Pensavo di poterlo tenere occupato facendogli fare qualche lavoro meccanico, ma a lui in realtà non piaceva per niente sporcarsi le mani» avrebbe ricordato in seguito Paul. «Non gli sono mai realmente interessate le cose meccaniche.»

Armeggiare sotto il cofano non ha mai granché affascinato Steve Jobs. «Non mi piaceva molto riparare auto, ma ero felice di passare del tempo con mio padre.» E a mano a mano che cresceva in lui la consapevolezza di essere stato

adottato, Steve si attaccava sempre più al padre. Un giorno, quando aveva circa otto anni, scoprì una foto dell'epoca in cui Paul era nella Guardia costiera. «Era in sala macchine e si era tolto la camicia: pareva James Dean. È stato uno di quei momenti che ai bambini fanno tanta impressione. Wow, pensai, i miei genitori un tempo erano giovanissimi e bellissimi.»

Oltre a insegnargli a riparare le macchine, Paul impartì al figlio le prime nozioni di elettronica. «Papà non la capiva a fondo, ma vi si era imbattuto spesso nelle auto e in altre cose che soleva riparare, per cui me ne illustrò i rudimenti e io provai subito un acceso interesse.» Ancora più interessanti erano i viaggi alla ricerca di pezzi di ricambio. «Ogni weekend facevamo un giro in un deposito rottami. Cercavamo una dinamo, un carburatore, ogni sorta di componenti.» Steve aveva guardato suo padre trattare con i venditori: «Era bravissimo a tirare sul prezzo, perché conosceva il valore dei pezzi di ricambio meglio dei commessi alla cassa». Questo permise ai coniugi Jobs di onorare l'impegno che avevano preso quando avevano adottato il loro bambino. «I soldi per il college furono messi da parte perché mio padre pagava cinquanta dollari una Ford Falcon o qualche altra macchina malconcia e in panne, e lavorandoci attorno per qualche settimana la rivendeva a duecentocinquanta dollari, in nero.»

La casa dei Jobs, al numero 286 di Diablo Avenue, e le altre del quartiere erano opera dell'imprenditore edile

Joseph Eichler, la cui ditta costruì, tra il 1950 e il 1974, oltre undicimila case nelle varie aree residenziali della California. Ispirandosi all'idea di Frank Lloyd Wright di case moderne razionali per l'«uomo comune» americano, Eichler costruì abitazioni economiche che presentavano pareti di vetro dal pavimento al soffitto, piante aperte, pilastri e travi a vista, pavimenti a lastre di cemento e molte porte scorrevoli di vetro. «Eichler fece un magnifico lavoro» mi disse Jobs durante una delle nostre passeggiate nel quartiere. «Le sue costruzioni erano belle, economiche e funzionali. Per la prima volta alle case delle persone a basso reddito venivano dati una linea pura e un gusto essenziale. Erano case con alcune caratteristiche fantastiche, come il riscaldamento a irraggiamento nei pavimenti. Si metteva sopra la moquette e noi bambini avevamo così un bel pavimento bollente.»

L'apprezzamento per le case di Eichler, mi disse Jobs, gli trasmise il gusto di fare prodotti di ottimo design per il mercato di massa. «Mi piace molto quando si possono combinare insieme un bellissimo design e semplici funzioni tecniche in un prodotto che non costa molto» disse indicando la limpida eleganza dell'architettura delle case di Eichler. «È stata la visione da cui sono partito per la Apple. È quello che abbiamo cercato di fare con il primo Mac. È quello che abbiamo fatto con l'iPod.»

Dall'altra parte della strada, di fronte ai Jobs, abitava un uomo che aveva grande successo come agente

immobiliare. «Non era una cima, ma faceva un sacco di soldi, così papà pensò: "Posso farlo anch'io", e ci si mise di buzzo buono» ricorda Jobs. «Andò a un corso serale, superò l'esame per il conseguimento della licenza e si mise nel business immobiliare. Poi il mercato immobiliare crollò.» Così, quando Steve era alle elementari, per circa un anno la famiglia si ritrovò in bolletta. Clara si mise a fare la contabile per la Varian Associates, un'azienda di apparecchiature scientifiche, e lei e Paul accesero un secondo mutuo. Un giorno, quando Steve era in quarta elementare, la sua maestra gli chiese: «Che cos'è che non capisci dell'universo?». E Steve rispose: «Non capisco perché all'improvviso il mio papà sia così al verde». Tuttavia era orgoglioso che il padre non avesse mai l'atteggiamento servile e il fare untuoso che avrebbero potuto fare di lui un venditore migliore. «Bisognava leccare i piedi alla gente per vendere case e lui non ci riusciva, non era nel suo carattere. Lo ammiravo per questo.» Paul Jobs tornò a fare il meccanico.

Era un uomo tranquillo e affabile, Paul, due qualità che suo figlio in seguito avrebbe più lodato che emulato. Ed era anche determinato.

Nella casa a fianco alla nostra abitava un ingegnere che lavorava alle cellule fotovoltaiche per la Westinghouse. Era un single, tipo beatnik. Aveva una ragazza che ogni tanto mi faceva da baby-sitter. Entrambi i miei genitori lavoravano, sicché appena

uscito da scuola andavo in quella casa per un paio d'ore. Lui si ubriacava e un paio di volte picchiò la ragazza. Una notte lei venne da noi spaventata a morte, e poco dopo arrivò pure lui, ubriaco. Papà lo fronteggiò, dicendo che la ragazza era in casa nostra, ma che lui non poteva entrare. L'uomo rimase lì impalato. Ci piace pensare che tutto fosse idilliaco negli anni Cinquanta, ma l'ingegnere era uno di quei tizi dalla vita molto incasinata.

A rendere il quartiere diverso dalle migliaia di altri quartieri di villette a schiera sparsi per tutta l'America era il fatto che anche i buoni a nulla tendevano a essere tecnici e ingegneri. «Quando ci trasferimmo qui, c'erano frutteti di prugni e albicocchi da ogni parte» ricorda Jobs. «Ma stava scoppiando il boom immobiliare causato dagli investimenti militari.» Jobs studiò bene la storia della valle e maturò il desiderio di svolgervi un suo ruolo. In seguito Edwin Land, l'inventore della Polaroid, gli raccontò di come Eisenhower gli avesse chiesto di fabbricare le fotocamere per l'aereo spia U-2 per capire quanto reale fosse la minaccia sovietica. La pellicola veniva chiusa dentro contenitori di metallo e restituita allo Ames Research Center della NASA di Sunnyvale, non lontano da dove viveva Jobs. «Il primo terminale di computer che abbia mai visto lo vidi quando mio padre mi portò allo Ames Center: me ne innamorai follemente» ricorda.

Altri appaltatori della difesa spuntarono da quelle parti

negli anni Cinquanta. La divisione Missiles and Space della Lockheed, che costruiva missili balistici lanciati da sottomarini, fu fondata nel 1956 vicino al centro della NASA, e quando i Jobs si trasferirono nella zona, quattro anni dopo, dava lavoro a ventimila persone. A qualche centinaio di metri di distanza, la Westinghouse costruì fabbriche che producevano tubi e trasformatori elettrici per i sistemi missilistici. «C'erano tutte queste industrie militari d'avanguardia» ricorda Jobs. «Era una cosa misteriosa e high-tech, e rendeva il vivere in quel luogo molto eccitante.»

Lì, sulla scia delle industrie militari, scoppiò un boom economico basato sulla tecnologia. Le sue radici risalivano al 1938, quando Dave Packard e Lucille, la donna che aveva appena sposato, si erano stabiliti in un appartamento di Palo Alto che aveva in dotazione una rimessa in cui presto si sistemò il suo amico Bill Hewlett. Quel garage si sarebbe rivelato sia foriero di innovazioni sia una vera e propria icona della valle. In quel posto i due amici avrebbero armeggiato fino a produrre il loro primo apparecchio, un generatore di frequenze audio. Negli anni Cinquanta, la Hewlett-Packard era un'industria in grande crescita che fabbricava strumenti tecnici.

Per fortuna, nelle vicinanze era sorta un'area per imprenditori a cui il garage non bastava più. Con una mossa che avrebbe contribuito a trasformare l'intera zona nella culla della rivoluzione tecnologica, il preside della

facoltà di ingegneria della Stanford University, Frederick Terman, aveva creato su settecento acri di terreno dell'università un parco industriale da destinare ad aziende private che commercializzassero idee degli studenti della Stanford. Il primo inquilino fu la Varian Associates, dove lavorava Clara Jobs. «Terman ebbe quella grande idea, che più di qualsiasi altra cosa incoraggiò lo sviluppo locale del settore tecnologico» dice Jobs. Quando Steve aveva dieci anni, l'HP contava novemila dipendenti ed era la blue-chip company in cui tutti gli ingegneri in cerca di stabilità economica desideravano lavorare.

La tecnologia più importante per lo sviluppo della regione era naturalmente quella dei semiconduttori. William Shockley, che era stato uno degli inventori del transistor ai Bell Labs del New Jersey, si trasferì a Mountain View e, nel 1956, fondò un'industria che produceva transistor usando il silicio anziché il più costoso germanio utilizzato allora comunemente. Ma quando Shockley, diventato sempre più eccentrico, abbandonò il progetto del silicio, otto suoi ingegneri, in particolare Robert Noyce e Gordon Moore, lasciarono l'azienda per crearne una propria, la Fairchild Semiconductor. Questa industria crebbe al punto da avere dodicimila dipendenti, ma nel 1968 si frammentò, quando Noyce perse nella lotta di potere per la poltrona di amministratore delegato e, preso con sé Gordon Moore, fondò una nuova azienda, la Integrated Electronics Corporation, nome che i due abbreviarono opportunamente in Intel. Il loro terzo dipendente era Andrew

Grove, il quale negli anni Ottanta avrebbe dato grande impulso alla società facendola passare dalla produzione di chip di memoria a quella di microprocessori. Nel giro di pochi anni, vi sarebbero state nell'area oltre cinquanta aziende di semiconduttori.

La crescita esponenziale di quella industria era correlata con il noto fenomeno scoperto da Moore, il quale nel 1965 tracciò il grafico della velocità dei circuiti integrati basandosi sul numero di transistor che si potevano collocare su un chip, e dimostrò che quel numero raddoppiava pressappoco ogni due anni, una traiettoria che si prevedeva continuasse. Il principio fu ribadito nel 1971, quando la Intel riuscì a incidere un'intera unità centrale di elaborazione (CPU) su un unico chip, l'Intel 4004, che fu denominato «microprocessore». La «legge di Moore» ha continuato a dimostrarsi vera fino a oggi e la sua attendibile proiezione del rapporto tra performance e prezzo ha permesso a due generazioni di giovani imprenditori, tra cui Steve Jobs e Bill Gates, di elaborare proiezioni dei costi per i loro prodotti d'avanguardia.

L'industria dei chip servì a ribattezzare la regione quando Don Hoefler, columnist del settimanale di categoria «Electronic News», iniziò nel gennaio del 1971 una serie di articoli intitolata «Silicon Valley, USA». La Santa Clara Valley, che è lunga sessantacinque chilometri e va dalla punta sud di San Francisco a San Jose attraverso Palo Alto, ha come spina dorsale commerciale El Camino Real,

la «strada reale» sotto la giurisdizione della corona spagnola, che un tempo collegava le ventuno missioni cattoliche californiane e oggi è un trafficatissimo viale di collegamento per le aziende e le startup che ogni anno rappresentano un terzo dell'investimento in capitale di rischio degli Stati Uniti. «Crescendo, fui ispirato dalla storia del luogo, che mi indusse a desiderare di farne parte» dice Jobs.

Come quasi tutti i bambini, Steve fu contagiato dalle passioni degli adulti intorno a lui. «La maggior parte dei papà del quartiere facevano cose molto belle, come cellule fotovoltaiche, batterie e radar» ricorda. «Sono cresciuto ammirando quelle cose e chiedendo alla gente informazioni su di esse.» Il più importante di quei vicini, Larry Lang, abitava a sette case di distanza. «Era quello che immaginavo dovesse essere l'ingegnere ideale dell'HP: un grande radioamatore dilettante, un grande professionista dell'elettronica» dice Jobs. «E mi portava cose con cui giocare.» Quando ci siamo diretti verso la vecchia casa di Lang, mi ha indicato il vialetto di accesso. «Prese un microfono a carbone, una batteria e un altoparlante, e li mise nel suo vialetto. Poi mi fece parlare nel microfono e la mia voce venne fuori amplificata dall'altoparlante.» Papà Jobs aveva insegnato a suo figlio che i microfoni avevano sempre bisogno di un amplificatore elettronico. «Così corsi a casa e dissi a mio padre che si sbagliava.»

«No, ha bisogno di un amplificatore» ribadì il padre. E quando Steve protestò che non era vero, lui gli diede del matto. «Non può funzionare senza un amplificatore. C'è sicuramente un trucco.»

«Continuai a protestare che funzionava, a dirgli che doveva vederlo, e alla fine lui si decise a venire con me e guardare con i suoi occhi. "Per la miseria, non posso crederci!" disse.»

Jobs ricordava vividamente l'episodio, perché in quell'occasione si era reso conto per la prima volta che suo padre non era onnisciente. Poi aveva cominciato a farsi strada nella sua mente un'idea ancora più sconcertante: lui era più intelligente dei suoi genitori. Aveva sempre ammirato la competenza e il buonsenso di suo padre. «Non era un uomo istruito, ma mi era sempre parso assai intelligente. Non leggeva molto, ma sapeva fare un sacco di cose. Riusciva a capire il funzionamento di quasi tutti gli aggeggi meccanici.» Tuttavia l'episodio del microfono a carbone, racconta Steve, segnò per lui l'inizio di un doloroso processo di presa di coscienza nel corso del quale dovette riconoscere di essere più perspicace e di avere una mente più brillante dei suoi genitori. «Fu un momento molto importante che mi si impresse in testa in maniera indelebile. Quando mi resi conto di essere più brillante di papà e mamma, provai una vergogna tremenda per avere pensato una cosa del genere. Non dimenticherò mai quell'istante.» Come avrebbe raccontato in seguito

agli amici, quella scoperta, assieme al fatto di essere stato adottato, gli diede un certo senso di estraniazione, isolamento e distacco sia dalla famiglia sia dal mondo.

Poco tempo dopo si aggiunse un altro elemento alla sua consapevolezza. Scoprì non solo che era più intelligente dei suoi genitori, ma anche che loro lo sapevano. Paul e Clara Jobs erano un padre e una madre affettuosi, ed erano pronti a adattarsi alla loro condizione particolare, quella di genitori consapevoli di avere un figlio particolarmente sveglio e particolarmente testardo.

Facevano di tutto per accontentarlo, per trattarlo come un bambino speciale. Presto anche Steve se ne accorse. «Sia mio padre sia mia madre mi comprendevano. Si sentirono investiti di una grande responsabilità quando capirono che ero speciale. Trovarono il modo di fornirmi continui stimoli e mandarmi nelle scuole migliori. Erano disposti a venire incontro alle mie esigenze.»

Così Steve crebbe non solo con la sensazione di essere stato abbandonato alla nascita, ma anche con la sensazione di essere una persona speciale; e questo, a livello interiore, fu più importante per la formazione della sua personalità.

La scuola

Già da prima che Steve iniziasse le elementari, sua madre

gli aveva insegnato a leggere. Questo, però, finì per causare qualche problema. «I primi anni di scuola mi annoiavo parecchio, così passavo il tempo a cacciarmi nei guai.» Divenne anche chiaro che, per natura e per cultura, il ragazzo non era propenso ad accettare l'autorità. «Mi trovai di fronte a un tipo di autorità diversa da quella che avevo incontrato fino ad allora, e non mi piacque. Ne rimasi quasi annientato. Per poco quella situazione non spense in me ogni curiosità.»

La scuola, la Monta Loma Elementary, era costituita da una serie di bassi edifici degli anni Cinquanta e distava quattro isolati da casa sua. Steve combatteva la noia facendo scherzi. «Avevo un buon amico di nome Rick Ferrentino, e insieme ci ficcavamo in ogni sorta di guai» ricorda. «Per esempio una volta disegnammo dei volantini in cui scrivemmo: "Domani portate a scuola i vostri piccoli animaletti". Ne risultò un casino pazzesco, con i cani che inseguivano i gatti per tutta la scuola e le maestre che erano fuori di sé.» Un'altra volta riuscirono a farsi dire dagli altri bambini il numero di combinazione dei lucchetti delle loro biciclette. «Allora andammo fuori e scambiammo tutti i lucchetti, in modo che nessuno riuscì più a liberare la propria bici. La faccenda si risolse solo a tarda sera.» Quando Steve arrivò in terza elementare, gli scherzi divennero un po' più pericolosi. «Una volta facemmo esplodere una piccola carica sotto la sedia della nostra maestra, la signora Thurman, provocandole una crisi di nervi.»

Non c'è da stupirsi se Steve fu sospeso due o tre volte prima della fine della terza elementare. Suo padre, però, aveva ormai cominciato a trattarlo come un bambino speciale e, nel suo modo calmo ma fermo, disse alle autorità scolastiche che si aspettava che pure loro lo trattassero come tale. «Vedete, non è colpa sua» spiegò agli insegnanti. «Se non riuscite a stimolare il suo interesse, la colpa è vostra.» Jobs non ricorda che i genitori lo abbiano mai punito per le sue trasgressioni a scuola. «Il padre di mio padre era un alcolista e frustava il figlio con la cinghia, ma a me pare di non aver mai ricevuto neanche una sculacciata.» Sia Paul sia Clara, aggiunge, «sapevano che era una pecca dei maestri se invece di risvegliare il mio interesse cercavano di farmi imparare a memoria delle stupidaggini». Steve stava già cominciando a mostrare quel mixto di sensibilità e insensibilità, riottosità e distacco che lo avrebbe contraddistinto per il resto della vita.

Quando fu il momento per Jobs di iscriversi alla quarta elementare, la scuola decise che era meglio mettere lui e Ferrentino in due classi diverse. La maestra di quarta e quinta era Imogene Hill, una donna coraggiosa, soprannominata «Teddy», che diventò, dice Jobs, «uno dei santi della mia vita». Dopo averlo studiato per un paio di settimane, la Hill capì che il modo migliore di trattare con lui era corromperlo. «Un giorno, dopo la scuola, mi diede un libro di esercizi con dei problemi di matematica e disse:

voglio che tu te li porti a casa e li faccia. Io pensai: "Sei pazza?". Poi tirò fuori un lecca-lecca gigantesco, che sembrava grande come il mondo, e disse: quando avrai finito gli esercizi, se saranno fatti quasi tutti bene ti darò questo e cinque dollari. Le restituì il libro dopo due giorni.» Qualche mese più tardi, non ci fu più nessun bisogno di corromperlo. «Desideravo solo imparare e compiacerla.»

Lei ricambiò procurandogli dei kit per hobby con cui si poteva, per esempio, molare lenti o fabbricare una macchina fotografica. «Imparai più da lei che da qualsiasi altro insegnante e se non fosse stato per lei sono sicuro che sarei finito in galera.» Così Steve si confermò ancora di più nell'idea di essere speciale. «Nella mia classe, lei teneva soltanto a me. Vedeva in me qualcosa.»

Non vedeva solo la semplice intelligenza, Imogene Hill. Anni dopo avrebbe mostrato con orgoglio una foto della classe di quell'anno nell'Hawaii Day. Jobs era arrivato a scuola senza la camicia hawaiana che la maestra aveva suggerito di indossare, ma nella foto è in prima fila al centro, e ne sfoggia una. Era riuscito a convincere un altro bambino a togliersi la sua e dargliela.

Verso la fine della quarta elementare, la signora Hill sottopose il ragazzo a un test. «Registrai il punteggio di uno studente di seconda liceo» ricorda Jobs. Adesso che era chiaro non solo a lui e ai suoi genitori, ma anche agli insegnanti, che aveva un cervello molto speciale, la scuola

propose in via eccezionale che gli fosse permesso di saltare due classi e passare direttamente dalla fine della quarta elementare all'inizio della seconda media. Sarebbe stato il sistema più facile, si pensava, per stimolarlo e mantenere vivo il suo interesse. I genitori, più ragionevolmente, decisero di fargli saltare solo una classe.

Il passaggio fu abbastanza scioccante. Steve si ritrovò impacciato e isolato socialmente, circondato da bambini di un anno più grandi. Ma il peggio era che le medie erano in un'altra scuola, la Crittenden Middle, situata a soli otto isolati, ma sotto molti aspetti agli antipodi della Monta Loma, in un quartiere infestato di gang etniche. «Lo sport quotidiano era fare a botte e taglieggiare i bambini nei bagni» ha scritto il giornalista di Silicon Valley Michael S. Malone. «I ragazzi portavano regolarmente a scuola il coltello come esibizione di machismo.» Più o meno all'epoca in cui arrivò Jobs, un gruppo di studenti finì in galera per stupro di gruppo, e quando la squadra di una scuola vicina batté quella della Crittenden in una gara di lotta, il pulmino scolastico della scuola vincitrice fu distrutto.

Jobs fu spesso angariato e a metà della prima media diede ai genitori un ultimatum. «Chiesi insistentemente che mi mandassero in un'altra scuola» ricorda. Dal punto di vista economico era una richiesta pesante, perché Paul e Clara facevano fatica a sbilanciare il lunario; ma a quel punto ormai non vi era dubbio che si sarebbero piegati alla sua volontà. «Quando si opposero, dissi loro che se fossi stato

costretto a tornare alla Crittenden avrei smesso di andare a scuola. Allora si informarono su quali fossero le scuole migliori e racimolarono tutti i loro risparmi per comprare una casa da ventunmila dollari in un quartiere migliore.»

La nuova abitazione era a soli cinque chilometri a nord, in un ex frutteto di albicocchi di South Los Altos che era stato trasformato in un quartiere di villette a schiera. La loro casa, al numero 2066 di Crist Drive, era a un solo piano, con tre camere da letto e annesso un cruciale garage con porta a saracinesca, affacciato sulla strada. Lì Paul Jobs armeggiava con le sue auto e suo figlio con l'elettronica. L'altra importante caratteristica della nuova villetta era che si trovava, benché di poco, dentro il confine del distretto scolastico di Cupertino-Sunnyvale, uno dei più tranquilli e qualificati della valle. «Quando mi trasferii in Crist Drive, qui in giro c'erano ancora dei frutteti» osservò Jobs mentre passeggiavamo davanti alla sua vecchia casa. «Il tizio che abitava proprio lì mi insegnò a essere un bravo coltivatore di prodotti biologici e a concimare. Faceva crescere tutto benissimo. Non ho mai mangiato niente di più buono in vita mia. Fu allora che cominciai ad apprezzare la frutta e la verdura coltivate naturalmente.»

Anche se non erano cristiani ferventi, i genitori di Jobs volevano impartirgli un'educazione religiosa e lo portavano quasi tutte le domeniche nella chiesa luterana. Tutto ciò finì quando Steve compì tredici anni. La famiglia era solita comprare «Life» e, nel luglio del 1968, il settimanale uscì

con una scioccante copertina in cui si vedevano due bambini del Biafra che stavano per morire di fame. Jobs portò la rivista alla scuola domenicale di catechismo e affrontò il pastore della chiesa. «Se alzo un dito, Dio sa quale dito alzerò già da prima che lo alzi?» domandò.

Il pastore rispose: «Sì, Dio sa tutto».

Jobs allora tirò fuori «Life» con la sua copertina scioccante e chiese: «E Dio sa di questi bambini e di quello che sta per capitargli?».

«Steve, so che non capisci, ma sì, Dio lo sa.»

Jobs annunciò che non voleva assolutamente saperne di adorare un simile Dio e non mise mai più piede in chiesa. Passò invece anni a studiare i principi fondamentali del buddhismo zen e a cercare di seguirli. Riflettendo a vari anni di distanza sulla propria spiritualità, Jobs osserva che, a suo avviso, la religione dà il meglio di sé quando si concentra sulle esperienze spirituali anziché sul dogma rivelato. «Il cristianesimo perde il suo intimo valore quando fa troppo assegnamento sulla fede anziché sul vivere come Gesù o sul vedere il mondo come lo vedeva Gesù» dice. «Credo che le varie religioni siano tante porte della medesima casa. A volte penso che la casa esista e a volte no. È il grande mistero.»

Il padre di Jobs all'epoca lavorava alla Spectra-Physics,

un'azienda sita nella vicina Santa Clara, che fabbricava laser per l'elettronica e le apparecchiature mediche. Come meccanico, costruiva i prototipi di prodotti progettati dagli ingegneri. Steve era affascinato dalla necessità della perfezione. «I laser richiedono un allineamento di precisione» dice. «Quelli molto sofisticati, per applicazioni mediche o da usare in volo, avevano caratteristiche assai precise. Nell'azienda dicevano a mio padre qualcosa come: "Questo è ciò che vogliamo e vogliamo sia fatto con un unico pezzo di metallo, in maniera che i coefficienti di dilatazione termica siano tutti gli stessi", e lui doveva calcolare in che modo riusciri.» La maggior parte dei pezzi doveva essere fatta partendo da zero, per cui Paul era costretto a fabbricare arnesi e dadi su misura. Suo figlio era affascinato, ma non andava quasi mai in officina. «Sarebbe stato bello se fosse riuscito a insegnarmi a usare una fresa e un tornio, ma purtroppo io non ci andai mai, là, perché ero molto più interessato all'elettronica.»

Un'estate, Paul Jobs portò Steve nel Wisconsin a visitare la fattoria di famiglia. La vita rurale non esercitò alcun fascino sul ragazzo, ma fu colpito da una particolare immagine. Vide una vacca partorire un vitello e si stupì che il neonato, pochi minuti dopo essere venuto al mondo, si alzasse e cominciasse a camminare. «Non era una capacità appresa, ma innata» ricorda di aver pensato. «Un neonato umano non riesce a farlo. Lo trovai straordinario, anche se nessun altro pareva farci caso.» Traducendo il concetto in termini di hardware e software, aggiunge: «Era

come se il corpo e il cervello dell'animale fossero stati congegnati in maniera da funzionare istantaneamente all'unisono, senza alcun bisogno di apprendimento».

Finite le medie, Jobs si iscrisse al liceo Homestead High, consistente in un grande campus di edifici a due piani di mattoni in calcestruzzo, all'epoca tinti di rosa, che ospitavano duemila studenti. «Era stato progettato da un famoso architetto di carceri, perché volevano fosse indistruttibile» ricorda. Jobs aveva maturato una grande passione per le camminate e ogni giorno percorreva a piedi i quindici isolati che dividevano la sua casa dalla scuola.

Aveva pochissimi amici della sua età, ma finì per conoscere alcuni studenti più grandi che erano intrisi della controcultura di fine anni Sessanta. Era l'epoca in cui il mondo dei fanatici della tecnologia e il mondo degli hippy cominciavano a incrociarsi qua e là. «Avevo per amici i ragazzi più intelligenti» dice. «A me interessavano la matematica, le scienze e l'elettronica. Anche a loro piacevano le stesse cose e in più anche l'LSD e l'intero trip della controcultura.»

A quel punto i suoi scherzi erano perlopiù ispirati all'elettronica. Un giorno riempì la casa di altoparlanti, ma siccome gli altoparlanti si possono usare anche come microfoni, impiantò nel suo armadio una sala di controllo da cui origliava quello che accadeva nelle altre stanze. Una

sera, mentre Steve con la cuffia audio in testa origliava i suoi genitori nella loro camera da letto, suo padre lo sorprese, si arrabbiò e gli ordinò di smantellare tutto. Steve passò molte sere nel garage di Larry Lang, l'ingegnere che abitava a pochi passi dalla sua vecchia casa. Lang alla fine gli regalò il microfono a carbone che lo aveva affascinato e gli consigliò i kit Heath, i set fai-da-te per costruire radio per radioamatori e le altre apparecchiature elettroniche predilette all'epoca dagli hobbisti che usavano l'attrezzatura da saldatore. «I kit Heath avevano tutti i circuiti stampati e i componenti con il codice a colori, ma il manuale spiegava anche la teoria del funzionamento» ricorda Jobs. «Ti faceva capire che potevi costruire e comprendere qualsiasi cosa. Una volta che avevi costruito un paio di radio, vedevi un televisore nel catalogo e pensavi: "Posso costruire anche questo", anche se magari non era vero. Fui molto fortunato, perché quando ero ragazzino sia mio padre sia i kit Heath mi convinsero ad avere fiducia che potevo costruire qualunque cosa.»

Lang lo fece entrare anche nello Hewlett-Packard Explorer's Club, costituito da una quindicina di studenti che si riunivano ogni martedì sera nella caffetteria aziendale. «Chiamavano uno degli ingegneri dei laboratori HP e lo facevano parlare di quello a cui stava lavorando» ricorda Jobs. «Mio padre mi accompagnava in macchina e io toccavo il cielo con un dito. L'HP era un'azienda pioniera nel campo dei LED, i diodi a emissione luminosa, sicché parlavamo di quello che si poteva fare con essi.» Siccome

suo padre adesso lavorava per un'azienda produttrice di laser, l'argomento gli interessava particolarmente. Una sera, dopo una conferenza, Steve insistette a tal punto con uno degli ingegneri del laser dell'HP che quello gli permise di fare un giro del laboratorio di olografia. Ma la cosa che gli rimase più impressa furono i piccoli computer che l'azienda stava mettendo a punto. «Lì vidi il mio primo computer da tavolo. Si chiamava 9100A ed era un celebrato calcolatore, ma anche, di fatto, il primo computer da tavolo. Era enorme e pesava forse una ventina di chili, ma era meraviglioso e me ne innamorai subito.»

I ragazzi all'Explorer's Club erano incoraggiati a fare progetti e Jobs decise di costruire un frequenzimetro, che misura il numero di impulsi al secondo di un segnale elettronico. Aveva bisogno di alcune parti che produceva l'HP, così prese il telefono e chiamò l'amministratore delegato. «All'epoca non era possibile, per una persona, non far comparire il numero di telefono in elenco. Così cercai "Bill Hewlett" nella guida di Palo Alto e lo chiamai a casa. Mi rispose e chiacchierò con me per una ventina di minuti. Mi fece avere i componenti, ma mi diede anche un lavoro nella fabbrica in cui producevano i frequenzimetri.» Jobs lavorò lì l'estate dopo avere finito il suo primo anno di liceo. «Papà mi ci accompagnava in macchina al mattino e veniva a prendermi la sera.»

Il suo compito consisteva in gran parte nello stare alla catena di montaggio e «semplicemente mettere dadi e

bulloni alle cose». I suoi compagni di lavoro provavano un certo risentimento verso quel ragazzino sfacciato che aveva preso la scorciatoia telefonando direttamente all'amministratore delegato. «Ricordo che dissi a uno dei miei capireparto: "Mi piace tutto questo, mi piace tanto" e poi gli chiesi che cosa piacesse di più a lui. Mi rispose: "Scopare, scopare".» Jobs fece meno fatica a ingraziarsi gli ingegneri che lavoravano al piano di sopra. «Gli servivano ciambelline e caffè tutte le mattine alle dieci, così salivo su e mi intrattenevo con loro.»

A Jobs piaceva lavorare. Distribuiva anche i giornali, e suo padre lo accompagnava in macchina quando pioveva. Al secondo anno di liceo passò i weekend e l'estate a fare il magazziniere da Haltek, un immenso magazzino che era per l'elettronica quello che i depositi rottami di suo padre erano per i pezzi di ricambio delle auto: un vero paradiso per cercatori di rifiuti, che occupava un intero isolato urbano e offriva componenti nuovi, usati, recuperati o avanzati, stipati su innumerevoli scaffali, buttati alla rinfusa, senza alcuna precedente scrematura, in bidoni oppure accatastati in cortile. «Sul retro, vicino all'area di carico, c'era un recinto con dentro cose come gli interni di un sottomarino classe Polaris, che erano stati strappati allo scafo e messi in vendita come materiale di recupero» ricorda. «C'erano innumerevoli bottoni e comandi. I colori erano il verde e il grigio militari, ma le coperture di pulsanti e lampadine erano rosse e ambra. C'erano i grandi interruttori a leva di una volta, che faceva impressione

alzare e abbassare: si aveva quasi la sensazione di poter far saltare in aria Chicago.»

Ai banconi di legno sul davanti del negozio, carichi di grossi cataloghi mezzo sfasciati, la gente trattava sul prezzo di interruttori, resistenze, condensatori e, a volte, di prodotti più recenti come i chip di memoria. Paul Jobs era solito trattare per i pezzi di ricambio delle auto, e lo faceva bene perché conosceva meglio dei commessi il prezzo reale di ogni pezzo. Steve lo imitava. Finì per conoscere a fondo i componenti elettronici, perché non solo era interessato ai pezzi, ma amava negoziare e guadagnarci sopra. Andava nei mercati delle pulci di articoli elettronici, come il bazar di San Jose, tirava sul prezzo di un circuito stampato usato che conteneva alcuni chip o componenti preziosi, e poi lo rivendeva al suo capo da Haltek.

Con l'aiuto del padre, riuscì a comprarsi la prima auto a quindici anni. Era una Nash Metropolitan bicolore che Paul aveva dotato di un motore MG. A Steve in realtà non piaceva, ma non voleva dirlo al padre né voleva perdere l'occasione di avere un'auto propria. «Oggi, a posteriori, una Nash Metropolitan può apparire la macchina più bella del mondo nel suo peculiare kitsch» dice, «ma all'epoca era la più brutta. Tuttavia era pur sempre una macchina ed era fantastico averla.» Nel giro di un anno, con i suoi vari lavori risparmiò abbastanza da poter scambiare la Nash con una Fiat 850 coupé con motore Abarth. «Papà mi aiutò a comprarla e a controllarne le condizioni. La

soddisfazione di essere pagato e di risparmiare per acquistare qualcosa era davvero esaltante.»

Quella stessa estate, tra il secondo e il terzo anno di liceo all'Homestead, Jobs cominciò a fumare marijuana.

«Quell'estate mi feci per la prima volta. Avevo quindici anni e da allora presi a fumare regolarmente erba.» A un certo punto Paul Jobs trovò della droga nella Fiat del figlio. «E questa cos'è?» domandò. Steve rispose tranquillo: «È marijuana». Fu una delle pochissime volte della sua vita in cui si trovò a fronteggiare la rabbia del padre. «Fu l'unico vero litigio che abbia mai avuto con lui» ricorda. Ma, ancora una volta, Paul si piegò alla sua volontà. «Voleva promettessi che non avrei mai più fumato erba, ma non lo feci.» Anzi, all'ultimo anno di liceo, Steve prese ad assumere anche LSD e hashish, e a esplorare l'effetto allucinogeno che aveva la privazione del sonno.

«Cominciai a farmi un po' di più. Poi ogni tanto ci facevamo di acido, di solito nei campi o in macchina.»

Negli ultimi due anni di liceo maturò anche intellettualmente e, come aveva già intuito, si ritrovò giusto in mezzo tra i ragazzi fanaticamente appassionati di elettronica e quelli interessati alla letteratura e alla creatività. «Mi misi ad ascoltare un sacco di musica e iniziai a leggere non solo cose di argomento scientifico e tecnologico, ma anche Shakespeare e Platone. Mi piaceva molto *Re Lear*.» Tra gli altri suoi libri preferiti c'erano *Moby Dick* e le poesie di Dylan Thomas. Gli chiesi perché sentisse in qualche modo

vicini re Lear e il capitano Achab, due dei personaggi più testardi e monomaniacali della letteratura, ma non rispose alla mia insinuazione, per cui lasciai cadere il discorso. «Quando ero all'ultimo anno assistetti alle fenomenali lezioni di inglese del programma Advanced Placement, il corso parauniversitario. L'insegnante era un tipo che pareva Ernest Hemingway. Prese con sé alcuni di noi e ci portò nel parco nazionale Yosemite a camminare con le racchette da neve.»

Uno dei corsi che Jobs scelse sarebbe diventato parte del bagaglio di Silicon Valley: era quello di elettronica tenuto da John McCollum, un ex pilota della marina che, come uno showman, si divertiva a entusiasmare i suoi studenti con trucchi come far generare fulmini a una bobina di Tesla. Il suo piccolo magazzino, la cui chiave prestava solo agli allievi preferiti, era zeppo di transistor e altri componenti che si era procurato. Aveva la bravura di un Mr Chips quando si trattava di insegnare l'elettronica teorica e tradurla in applicazioni pratiche, come collegare resistenze e condensatori in serie o in parallelo, e poi usare le conoscenze acquisite per costruire radio e amplificatori.

Il corso di McCollum si teneva in un edificio tipo capannone ai limiti del campus, vicino a un parcheggio. «Ecco, era qui» mi disse Jobs sbirciando dalla finestra quando tornammo in quei luoghi, «e lì alla porta accanto c'era il corso di autocarrozzeria.» I due distinti corsi ben simboleggiavano il passaggio dagli interessi della

generazione di Paul Jobs a quelli della generazione di suo figlio. «Il signor McCollum riteneva che le lezioni di elettronica fossero le lezioni di autocarrozzeria dell'epoca moderna.»

McCollum credeva nella disciplina militare e nel rispetto per l'autorità; Jobs no. Steve non cercava nemmeno più di nascondere la propria ripugnanza nei confronti dell'autorità e ostentava un misto di forte, bizzarra aggressività e scontrosa ribellione. «Di solito se ne stava in un angolo a fare qualcosa per conto suo e non voleva avere niente a che spartire né con me né con il resto della classe» disse in seguito McCollum, il quale non si fidò mai di dargli la chiave del suo magazzino. Un giorno Jobs, avendo bisogno di un componente di cui non disponeva, fece una telefonata a carico del destinatario al produttore, Burroughs di Detroit. Disse che stava progettando un nuovo prodotto e desiderava provare quel componente. Il pezzo arrivò per posta aerea pochi giorni dopo. Quando McCollum chiese come se lo fosse procurato, con aria di sfida e di orgoglio Jobs gli riferì della telefonata a carico del destinatario e della panzana che aveva raccontato alla ditta produttrice. «Ero furioso» disse McCollum. «Non era così che desideravo si comportassero i miei allievi.» La risposta di Jobs fu: «Non avevo i soldi per la telefonata. Loro invece di soldi ne hanno tanti».

Jobs frequentò il corso di McCollum solo per un anno anziché per i tre offerti dalla scuola. Uno dei suoi progetti

consistette nel fabbricare un congegno dotato di una fotocellula che attivava un circuito quando era esposto alla luce, una cosa che avrebbe potuto fare qualsiasi liceale nell'ora di scienze. Gli interessava molto di più giocare con i laser, una cosa che aveva appreso da suo padre. Con alcuni amici creò spettacoli di luci e musica per i party facendo rimbalzare i raggi laser sugli specchi posti sopra gli altoparlanti del suo impianto stereofonico.

La strana coppia

I due Steve



Jobs e Steve Wozniak nel garage di Los Altos, nel 1976.

Woz

Mentre frequentava il corso di McCollum, Jobs diventò amico di un laureato che era il prediletto assoluto dell'insegnante ed era diventato un mito in tutta la scuola per la sua genialità tecnica. Stephen Wozniak, il cui fratello minore era stato in una squadra di nuoto con Jobs, aveva quasi cinque anni più di lui e conosceva molto meglio di lui l'elettronica. Ma dal punto di vista emotivo e sociale, era ancora un maniaco dell'elettronica con lo spirito del liceale.

Come Jobs, Wozniak aveva imparato molto da suo padre, benché le lezioni che aveva appreso fossero di tipo diverso. Paul Jobs era un uomo di scarsa istruzione che, quando riparava le macchine, riusciva a ricavare un profitto considerevole comprando i pezzi di ricambio a un prezzo molto conveniente. Francis Wozniak, detto Jerry, era un brillante ingegnere laureatosi al California Institute of Technology, dove aveva fatto il quarterback nella squadra di football, e, convinto com'era dell'eccellenza dell'ingegneria, guardava dall'alto in basso chi si occupava di affari, marketing e vendite. Era diventato uno scienziato missilistico alla Lockheed ideando sistemi di guida per i missili. «Ricordo che mi diceva che l'ingegneria era la scienza più importante del mondo» disse in seguito Steve Wozniak. «Secondo lui, portava la società a un livello più elevato.»

Uno dei primi ricordi del piccolo Wozniak era stato andare un weekend nel posto di lavoro del padre, il quale gli aveva mostrato i componenti elettronici e «lì aveva messi con me sul tavolo in maniera che potessi giocarci». Il bambino aveva guardato affascinato suo padre cercare di mantenere piatto il profilo d'onda sul monitor, così da dimostrare che uno dei suoi schemi circuitali funzionava bene. Woz, com'era chiamato già allora, faceva domande sulle resistenze e i transistor che erano sparsi per tutta la casa, e il padre tirava fuori una lavagna per illustrargli che cosa facevano. «Mi spiegava che cos'era una resistenza risalendo agli atomi e agli elettroni. Mi illustrò il funzionamento delle resistenze già quando ero in seconda elementare, senza usare equazioni, ma facendomele disegnare.»

Francis Wozniak insegnò al figlio anche un'altra cosa che gli si radicò profondamente nella personalità infantile e socialmente impacciata: non mentire mai. «Papà credeva nell'onestà. Nell'onestà assoluta. È la cosa più bella che mi abbia insegnato. Nemmeno oggi mento mai.» (L'unica, parziale eccezione la fece in occasione di uno scherzo ben riuscito.) Inoltre, Wozniak instillò nel figlio un'avversione per l'ambizione smodata, cosa che allontanò Woz da Jobs. Nel 2010, quarant'anni dopo che si erano conosciuti, Woz partecipò al lancio di un prodotto Apple e, riflettendo sulla differenza tra lui e Jobs, disse: «Mio padre mi ripeteva: tu cerca sempre di stare nel livello medio. Non aspiravo a stare con gli alti papaveri come Steve. Papà era un ingegnere, e quello volevo essere. D'altronde ero troppo timido per essere un grande imprenditore, come Steve».

In quarta elementare, Wozniak diventò, dice, uno dei «bambini dell'elettronica». Trovava più facile guardare negli occhi un transistor che una ragazza e cominciò ad assumere l'aspetto pesante e curvo di chi passa la maggior parte del tempo chino sui circuiti stampati. Alla stessa età in cui Jobs si stupiva di un microfono a carbone

che suo padre non era in grado di spiegare, Wozniak usava i transistor per costruire un sistema di interfono dotato di amplificatori, relè, spie e cicalini e collegava le camere da letto dei bambini di sei case del quartiere. E all'età in cui Jobs montava i kit Heath, Wozniak assemblava un trasmettitore e un ricevitore Hallicrafters, le radio più sofisticate che ci fossero sul mercato, ottenendo con suo padre la licenza di radioamatore.

Passava molto tempo a casa a leggere le riviste di elettronica di suo padre e si entusiasmava a sentir parlare di nuovi computer come il potente ENIAC. Poiché l'algebra di Boole gli riusciva naturale, i computer gli sembravano non già complessi, bensì elementari. In terza media, usando la notazione binaria, costruì una calcolatrice costituita da cento transistor, duecento diodi e duecento resistenze su dieci circuiti stampati. La calcolatrice vinse il primo premio a un concorso locale indetto dall'aviazione militare, anche se tra i concorrenti c'erano studenti di quarta liceo.

Woz diventò più solitario quando i suoi coetanei cominciarono a uscire con le ragazze e a partecipare alle feste, attività per lui assai più complesse che progettare circuiti. «Mentre in precedenza tutti mi conoscevano e andavo in bicicletta e avevo rapporti sociali, all'improvviso mi ritrovai isolato» ricorda. «Stavo lunghi periodi senza che nessuno mi rivolgesse la parola.» Trovò sfogo facendo scherzi puerili. In quarta liceo, quando costruì un metronomo elettronico, uno di quei congegni che fanno tic-tac e segnano il tempo durante le lezioni di musica, si rese conto che emetteva lo stesso ticchettio di una bomba. Così tolse le etichette ad alcune grosse batterie, le incollò insieme con il nastro adesivo e le infilò in un armadietto della scuola. Poi regolò il metronomo in maniera che si mettesse a ticchettare più forte appena fosse stato aperto l'armadietto. Più tardi quello stesso giorno fu chiamato nell'ufficio del preside. Credeva di avere vinto ancora una volta il primo premio della scuola per la matematica, invece si trovò di fronte la polizia. Il preside, il signor Bryld, chiamato da chi aveva rinvenuto il congegno, lo aveva afferrato e, stringendoselo al petto, era corso coraggiosamente in mezzo al campo da football strappandone i fili. Woz non riuscì a soffocare una risata. Fu spedito in riformatorio, dove passò la notte. Gli parve un'esperienza memorabile. Insegnò agli altri carcerati a prendere i fili dei ventilatori da soffitto e collegarli alle sbarre perché la gente prendesse la scossa quando le toccava.

Prendere la scossa era un titolo di merito per Woz, il quale si vantava di essere un tecnico dell'hardware per il quale le scosse casuali erano all'ordine del giorno. Una volta giocò alla roulette in modo tutto particolare: ognuno dei quattro partecipanti infilava il pollice in una fessura e quando la pallina si fermava uno di loro prendeva la scossa. «Gli

ingegneri dell'hardware giocano a questa roulette, mentre quelli del software sono troppo codardi per farlo» osserva.

Durante l'ultimo anno di liceo ottenne un lavoro part-time alla Sylvania ed ebbe occasione di lavorare per la prima volta a un computer. Imparò il linguaggio di programmazione FORTRAN da un libro e lesse i manuali di quasi tutti i sistemi dell'epoca, a cominciare dal Digital Equipment PDP-8. Poi studiò i prototipi degli ultimi microchip e cercò di copiare la struttura usando il minor numero di componenti possibile. «Lo feci tutto da solo, chiuso a chiave nella mia stanza» ricorda. Ogni notte cercava di migliorare il progetto rispetto alla notte precedente. Alla fine dell'ultimo anno scolastico era diventato un maestro. «Ormai progettavo computer con metà chip di quelli che aveva l'industria nel suo progetto, ma lo facevo solo sulla carta.» Non lo disse mai agli amici. Dopotutto, la maggior parte dei diciassettenni si divertiva in altra maniera.

Nel weekend del Giorno del Ringraziamento dell'ultimo anno di liceo, Wozniak visitò l'Università del Colorado. Era chiusa per le vacanze, ma trovò uno studente di ingegneria che gli fece fare un giro dei laboratori. Wozniak pregò suo padre di lasciarlo andare a quell'università, anche se gli studenti provenienti da altri Stati pagavano tasse più elevate di quelle che la sua famiglia poteva permettersi. Fecero un patto: il padre gli avrebbe lasciato frequentare il primo anno, con l'intesa che Steve una volta tornato a casa si sarebbe trasferito all'istituto per la formazione professionale parauniversitario De Anza. Woz fu poi costretto a onorare il patto, perché dopo essere arrivato, nell'autunno del 1969, all'Università del Colorado, passò così tanto tempo a fare scherzi (come produrre risme di tabulati con su scritto «Nixon vaffanculo») che fu bocciato a un paio di corsi e finì in libertà vigilata. Inoltre, ideò un programma per calcolare i numeri di Fibonacci che tenne il computer occupato per così tanto tempo che l'università minacciò di fargli pagare il costo dell'impresa. Anziché confessare quanto era accaduto ai suoi genitori, decise di trasferirsi al De Anza.

Dopo un anno piacevole trascorso al De Anza, Wozniak si assentò dal college per fare un po' di soldi. Trovò lavoro in un'azienda che produceva computer per l'ufficio della motorizzazione e un collega gli fece una magnifica offerta: gli avrebbe fornito alcuni chip avanzati dalla produzione per permettergli di costruire uno dei computer che aveva progettato sulla carta. Wozniak decise di usare il minor numero di chip possibile, sia per gusto personale della sfida sia perché non voleva approfittare della generosità del collega.

Fece gran parte del lavoro nel garage di Bill Fernandez, un amico che abitava a pochi passi di distanza e frequentava ancora il liceo Homestead High. Per facilitarsi l'impresa,

bevevano grandi quantità di Cragmont Cream Soda, poi andavano in bicicletta al Safeway Store di Sunnyvale a restituire le bottiglie di bibita, riprendevano il loro deposito e ne compravano altre. «Fu così che cominciammo a chiamarlo il Cream Soda Computer» dice Wozniak. In sostanza era una calcolatrice che moltiplicava i numeri immessi da una serie di pulsanti e mostrava i risultati in codice binario con piccole spie luminose.

Quando il computer fu portato a termine, Fernandez spiegò a Wozniak che all'Homestead High c'era un ragazzo che avrebbe dovuto conoscere. «Si chiama Steve, e come te ama fare scherzi e costruire apparecchi elettronici» disse. La riunione di quel terzetto fu forse l'evento più importante che si verificava in un garage di Silicon Valley dall'epoca in cui, trentadue anni prima, Hewlett era entrato nella rimessa di Packard. «Steve e io stemmo seduti un'infinità di tempo sul marciapiedi davanti alla casa di Bill, raccontandoci soprattutto gli scherzi che avevamo fatto, ma anche i nostri progetti elettronici» rammenta Wozniak. «Avevamo molto in comune. Di solito avevo grandi difficoltà a spiegare alla gente i progetti a cui lavoravo, mentre Steve li capì immediatamente. E mi era simpatico. Era magro, forte e pieno di energia.» Anche Jobs fu colpito da Woz. «Per la prima volta incontravo una persona che conosceva l'elettronica meglio di me» ha detto una volta, attribuendosi una competenza forse superiore a quella reale. «Mi fu subito simpatico. Io ero un poco più maturo della mia età e lui un poco meno della sua, così ci compensavamo. Era molto intelligente, ma dal punto di vista emotivo era un mio coetaneo.»

Oltre all'interesse per i computer, i due condividevano la passione per la musica. «Erano tempi straordinari per la musica» ricorda Jobs. «Era come vivere all'epoca di Mozart e Beethoven. Dico sul serio. Un giorno la gente vedrà quegli anni in questi termini. E Woz e io adoravamo quanto si stava facendo in quel campo.» In particolare, Wozniak iniziò Jobs alle meraviglie di Bob Dylan.

«Trovammo un tizio di Santa Cruz di nome Stephen Pickering che curava un bollettino su Dylan» dice Jobs. «Dylan registrava tutti i suoi concerti, e alcune delle persone del suo entourage non erano molto scrupolose, perché presto cominciarono a circolare un sacco di registrazioni dei concerti. Bootleg di ogni canzone. E quel Pickering le aveva tutte.»

Andare in cerca di cassette pirata di Bob Dylan diventò presto una joint venture dei due Steve. «Giravamo per San Jose e Berkeley cercando bootleg di Dylan e recuperandoli» dice Wozniak. «Compravamo fascicoli con il testo delle sue canzoni e stavamo alzati fino a tardi per leggerlo e interpretarlo. Le parole di Dylan toccavano le corde del pensiero creativo.» E Jobs osserva: «Avevo più di cento ore di musica di Bob Dylan, tra cui tutti i concerti delle tournée 1965 e 1966», quella in cui l'artista passò

alla chitarra elettrica. I due Steve comprarono piastre di registrazione su bobina della TEAC, una marca di fascia alta. «Usavo la mia a bassa velocità per registrare molti concerti su un unico nastro» dice Wozniak. Jobs non era da meno. «Invece di grandi casse acustiche comprai un paio di fantastiche cuffie e me ne stavo sdraiato a letto ad ascoltare per ore e ore quella roba.»

All'Homestead High, Jobs aveva fondato un club che organizzava spettacoli di luci e musica e si dedicava anche alle burle (una volta incollarono una tavoletta di water dorata su una fioriera). Si chiamava Buck Fry Club, un gioco di parole improntato sul nome del preside. Anche se si erano già diplomati, Wozniak e il suo amico Allen Baum diedero manforte a Jobs quando questi, alla fine del terzo anno, architettò uno scherzo destinato ai diplomandi dell'ultimo anno che si congedavano. Camminando nel campus di Homestead quarant'anni dopo, Jobs si fermò sulla scena della sua avventura e disse: «Vede quel balcone? Ecco dove facemmo lo scherzo della bandiera che suggellò la nostra amicizia». Nel cortile posteriore della casa di Baum, stesero un grande lenzuolo che lui aveva tinto con i colori biancoverdi della scuola e in mezzo al quale aveva disegnato un'enorme mano che mostrava il dito medio. La simpatica madre ebraea di Baum li aveva addirittura aiutati a disegnarla e aveva mostrato loro come fare le ombreggiature perché sembrasse più realistica. «So di che si tratta» aveva riso maliziosamente la donna. Idearono un sistema di corde e pulegge per far calare vistosamente il lenzuolo dal balcone mentre la classe appena congedatasi vi passava sotto, e firmarono l'opera con la scritta in stampatello «SWAB JOB»,³ le iniziali di Wozniak e Baum e parte del nome di Jobs. Lo scherzo diventò leggendario nella storia del liceo e procurò a Jobs l'ennesima sospensione.

Un altro scherzo era improntato su un congegno tascabile che aveva costruito Wozniak e che emetteva segnali televisivi. Lui lo portava in una stanza, per esempio un dormitorio, in cui un gruppo di persone guardava la tv, e senza farsi scorgere premeva il bottone in maniera che lo schermo diventasse tutto grigio di elettricità statica. Quando qualcuno si alzava e dava un pugno al televisore, Woz staccava il dito dal pulsante e subito l'immagine si vedeva di nuovo. Dopo aver fatto andare avanti e indietro la gente un sacco di volte, rendeva le cose ancora più complicate: manteneva lo schermo tutto grigio finché qualcuno non toccava l'antenna. Alla fine li induceva a pensare di dovere tenere ferma l'antenna stando su un piede solo o toccando il lato superiore del televisore. Anni dopo, a un'importantisima presentazione in cui ebbe difficoltà a far partire un video, Jobs fece una digressione rispetto al copione raccontando quanto si fossero divertiti con quel congegno. «Andavamo in un dormitorio dove c'era per esempio un gruppo di ragazzi che guardava "Star Trek", e Woz, che teneva il congegno in tasca, disturbava

la trasmissione. Qualcuno si avvicinava al televisore per rimetterlo a posto, e appena quello alzava un piede Woz faceva tornare l'immagine, e appena lo rimetteva a terra Woz disturbava di nuovo l'immagine.» Contorcendosi tutto sul palco come un pretzel, Jobs concluse tra le risate del pubblico: «E dopo cinque minuti il poveretto era ridotto così».

La blue box

La massima combinazione di scherzi ed elettronica, e l'avventura che contribuì a fondare la Apple, ebbe i suoi prodromi una domenica pomeriggio in cui Wozniak lesse su «*Esquire*» un articolo che sua madre gli aveva lasciato sul tavolo di cucina. Era il settembre del 1971 e lui il giorno dopo sarebbe partito per Berkeley, il suo terzo college. L'articolo, *Segreti della piccola scatola blu*, di Ron Rosenbaum, spiegava come gli hacker e i *phone phreakers* avessero trovato il modo di fare telefonate interurbane gratis replicando i toni che instradavano i segnali nella rete AT&T. «A metà articolo non potei fare a meno di telefonare al mio migliore amico, Steve Jobs, e leggergli parti del lungo pezzo» ricorda Wozniak. Sapeva che Jobs, il quale stava allora iniziando l'ultimo anno di liceo, era una delle pochissime persone capaci di condividere il suo entusiasmo.

Uno degli eroi dell'articolo era John Draper, un hacker chiamato «Captain Crunch» perché aveva scoperto che il suono del fischetto che veniva venduto con una confezione di cereali per la colazione aveva la stessa frequenza di 2600 hertz usata dai commutatori preposti all'instradamento della rete telefonica. Il fischio dunque ingannava il sistema inducendolo a lasciar passare un'interurbana senza far scattare la tariffa extra. L'articolo rivelava come altri toni che fungevano da segnali a frequenza unica in banda per instradare chiamate si rinvenissero in un numero del «*Bell System Technical Journal*», che la AT&T chiese subito fosse ritirato dagli scaffali delle librerie.

Appena ricevette la telefonata di Wozniak quella domenica pomeriggio, Jobs pensò che dovevano subito impossessarsi del «*Bell System Technical Journal*». «Woz mi venne a prendere pochi minuti dopo e andammo alla biblioteca dello SLAC [lo Stanford Linear Accelerator Center, il Centro acceleratore lineare della Stanford] per vedere se trovavamo la rivista» rievoca Jobs. Era domenica e la biblioteca era chiusa, ma sapevano che si poteva entrare da una porta che non era quasi mai chiusa a chiave. «Ricordo che frugammo come matti tra i mucchi di riviste, e fu Woz che alla fine trovò il "Bell System" con le frequenze. "Cazzo" dicemmo, e la aprimmo e vedemmo l'articolo. Continuavamo a ripeterci: "È vero. Cazzo, è

vero". Era tutto lì davanti ai nostri occhi, i toni di segnalazione, le frequenze.»

Quella sera Wozniak andò alla Sunnyvale Electronics prima che chiudesse e comprò i componenti per costruire un generatore di toni analogico. Jobs aveva già fabbricato un frequenzimetro quando faceva parte dell'Explorers Club dell'HP, e lo usarono per calibrare i toni desiderati. Con un disco combinatore poterono replicare e registrare su nastro i suoni specificati nell'articolo. A mezzanotte erano pronti a collaudare il congegno. Purtroppo, gli oscillatori che usarono non erano abbastanza stabili per replicare gli esatti trilli atti a ingannare la compagnia telefonica.

«Potevamo vedere l'instabilità usando il frequenzimetro di Steve e non riuscivamo a far funzionare il dispositivo» dice Wozniak. «Dovevo partire per Berkeley la mattina dopo, così decidemmo che una volta arrivato là avrei cercato di costruirne una versione digitale.»

Nessuno aveva mai fabbricato una versione digitale di una blue box, ma Woz era pronto a raccogliere la sfida. Utilizzando diodi e transistor provenienti dai negozi Radio Shack, e con l'aiuto di uno studente di musica del suo dormitorio dotato di orecchio assoluto, riuscì a costruirla prima del Giorno del Ringraziamento. «Non ho mai progettato nessun circuito di cui sia stato più fiero» dice. «Ancora oggi credo sia stata un'impresa incredibile.»

Una sera Wozniak prese l'auto e andò da Berkeley a casa di Jobs per provare il dispositivo. Tentarono di chiamare lo zio di Wozniak, a Los Angeles, ma il numero risultò sbagliato. Non importava: il congegno aveva funzionato. «Salve, la stiamo chiamando gratis, la stiamo chiamando gratis!» esclamò Wozniak. La persona all'altro capo del filo era confusa e seccata. «Stiamo chiamando dalla California, dalla California! Con una blue box!» interloquì Jobs. La notizia probabilmente sconcertò ancora di più l'uomo, dato che pure lui si trovava in California.

In un primo tempo i due amici usarono la blue box per divertimento e per fare scherzi, il più famoso dei quali fu telefonare al Vaticano. Wozniak si finse Henry Kissinger e disse che desiderava conferire con il papa. «Ziamo al zummit di Mozca e abbiamo bisogno di parlare con papa» ricorda di avere detto imitando l'accento tedesco di Kissinger. Gli fu risposto che erano le cinque e mezzo di mattina e che il papa stava dormendo. Quando richiamò, parlò con un vescovo che avrebbe dovuto fungere da interprete. Ma di fatto non riuscirono a parlare con il papa. «Capirono che Woz non era Henry Kissinger» ricorda Jobs. «Eravamo in una cabina telefonica pubblica.»

A quel punto, accadde qualcosa che avrebbe rappresentato una pietra miliare, una cruciale evoluzione del loro sodalizio. Jobs pensò che le blue box potessero essere qualcosa di più di un mero hobby. Che si potessero

costruire e vendere. «Misi insieme il resto dei componenti, come la scatola, l'alimentatore e il tastierino e cercai di capire a che prezzo avremmo potuto venderla» dice Jobs, mostrando come avesse cominciato a prefigurare il ruolo che avrebbe svolto una volta fondata la Apple. Il prodotto finito aveva le dimensioni di due mazzi di carte da gioco. Il costo dei componenti era di una quarantina di dollari, e Jobs decise che avrebbero dovuto venderlo a centocinquanta.

Sull'esempio di altri *phone phreaks* come Captain Crunch, si diedero dei soprannomi. Wozniak diventò «Berkeley Blue», e Jobs «Oaf Tobark». Bussavano alle porte dei dormitori per vedere chi fosse interessato, poi davano dimostrazioni attaccando la blue box al telefono e a un altoparlante. Mentre i potenziali clienti guardavano, chiamavano posti come il Ritz di Londra o un servizio telefonico austaliano di barzellette. «Producemmo un centinaio di blue box e le vendemmo quasi tutte» ricorda.

Il divertimento e i profitti terminarono in una pizzeria di Sunnyvale. Jobs e Wozniak stavano per andare a Berkeley con una blue box che avevano appena finito di costruire. Jobs aveva bisogno di soldi ed era ansioso di venderla, così la propose a dei tizi seduti al tavolo vicino. Siccome si mostrarono interessati, Jobs andò in una cabina telefonica e fece vedere come funzionava l'apparecchio chiamando Chicago. I potenziali clienti dissero che dovevano andare alla loro macchina a prendere i soldi. «Così Woz e io li seguimmo. Io avevo la blue box in mano. Il tizio salì in macchina, allungò la mano sotto il sedile e tirò fuori una pistola.» Jobs non aveva mai visto la canna di un revolver così da vicino ed era terrorizzato. «Mi puntò la pistola al petto e disse: "Molla la scatola, fratello". Nella mia mente vorticarono frenetici i pensieri. Tra me e lui c'era la portiera della macchina e pensai che avrei potuto sbattergliela contro le gambe per poi mettermi a correre con Woz, ma c'era la forte probabilità che mi sparasse. Così gli allungai il dispositivo lentamente, con molta cautela.» Fu una strana rapina. Il tizio che rubò la blue box di fatto diede a Jobs un numero di telefono e disse che avrebbe cercato di pagargli in seguito, se avesse funzionato. Quando Jobs chiamò il numero, alla fine riuscì a parlare con l'uomo, il quale non riusciva a capire come usare il dispositivo. Così Jobs, con il suo savoir faire, lo convinse a dare un appuntamento a lui e Wozniak in un locale pubblico. Ma alla fine ebbero paura e decisero di non avere un altro incontro con il rapinatore, anche se c'era la remota possibilità di farsi dare i centocinquanta dollari.

L'incredibile episodio preparò la strada a quella che sarebbe diventata la loro più grande avventura insieme. «Senza blue box, non ci sarebbe stata la Apple» ha ricordato a distanza di tempo Jobs. «Ne sono sicuro al cento per cento. Woz e io imparammo a lavorare insieme, e acquisimmo la certezza di poter risolvere i problemi

tecnici e mettere realmente in produzione qualcosa.» Avevano creato un dispositivo con un piccolo circuito stampato che era in grado di controllare infrastrutture del valore di miliardi di dollari. «Non può immaginare quanta fiducia in noi stessi ci diede questo» dice Jobs. Woz è giunto alle stesse conclusioni. «Fu forse una cattiva idea vendere le blue box, ma rappresentò un saggio di quello che potevamo fare con le mie competenze tecniche e la sua capacità di immaginare il futuro» osserva. L'avventura delle blue box instaurò il modello di partnership che presto sarebbe nata. Da mite mago della tecnica, Wozniak avrebbe inventato una cosa fantastica che sarebbe stato lieto di regalarle al mondo, mentre Jobs avrebbe calcolato come renderla facile da usare, presentarla nel modo migliore, immetterla sul mercato e guadagnarci un po' di dollari.

Il dropout⁴

Accenditi, sintonizzati...

Chrisann Brennan

Nella primavera del 1972, verso la fine del suo ultimo anno all'Homestead, Jobs cominciò a uscire con Chrisann Brennan, una ragazza eterea e un po' hippy che aveva la sua stessa età, ma frequentava ancora il terzo anno. Era una bella ragazza con i capelli castano chiaro, gli occhi verdi, gli zigomi alti e un'aria fragile, e stava vivendo un momento difficile che la rendeva particolarmente vulnerabile, perché i suoi genitori si stavano separando. «Lavorammo insieme a un film a cartoni animati, poi cominciammo a uscire insieme e diventò la mia prima ragazza» dice Jobs. «Steve era abbastanza matto ed è per quello che fui attratta da lui» ricorda la Brennan a distanza di molti anni.

La follia di Jobs era di un tipo raffinato. Aveva iniziato

esperimenti dietetici che sarebbero durati tutta la vita, seguendo un regime compulsivo a base di sola frutta e verdura, sicché era diventato magro e tirato come un levriero. Prese a guardare fisso la gente, senza battere ciglio, e a esprimersi con lunghi silenzi inframmezzati da raffiche di parole a macchinetta. Quello strano miscuglio di emotività e distacco, unito ai capelli lunghi fino alle spalle e alla barba incolta, gli conferiva un'aria da sciamano pazzo. Era a metà tra il carismatico e l'inquietante. «Ciondolava in giro con quell'aria da pazzoide, trasudando angoscia da tutti i pori» ricorda la Brennan. «C'era come un alone tenebroso intorno a lui.»

Da tempo Jobs si faceva di acido e iniziò la Brennan alla droga in un campo di grano alla periferia di Sunnyvale. «Fu fantastico» ricorda lui. «Stavo ascoltando spesso Bach e all'improvviso il campo di grano risuonò della sua musica. Era la sensazione più bella che avessi mai provato. Mentre le note di Bach mi arrivavano dal grano, mi sentivo il direttore di quel concerto.»

Quell'estate del 1972, dopo che Jobs si fu diplomato al liceo, i due giovani si trasferirono in una capanna nelle colline sopra Los Altos. «Vado a vivere con Chrisann in una capanna» annunciò un giorno Steve ai genitori. Suo padre era furioso. «No che non ci vai» disse. «Devi passare sopra il mio cadavere.» Di recente avevano litigato per via della marijuana, e ancora una volta Jobs junior si dimostrò testardo: salutò il padre e se ne andò.

Quell'estate la Brennan passò gran parte del suo tempo a dipingere; aveva talento e dipinse per Steve un clown che lui tenne appeso alla parete. Jobs scriveva poesie e suonava la chitarra. A volte era brutalmente freddo e rude con lei, ma sapeva anche incantarla e imporre la sua volontà. «Era una persona illuminata, ma era anche crudele» ricorda lei. «Una strana combinazione.»

A metà estate, Jobs per poco non rimase ucciso nell'incendio della sua Fiat rossa. Stava guidando sullo Skyline Boulevard, nelle colline di Santa Cruz, e aveva a bordo un suo compagno di scuola, Tim Brown. Tim a un certo punto si guardò alle spalle, vide delle fiamme arrivare dal motore e con estrema tranquillità disse a Jobs: «Accosta, la macchina ha preso fuoco». Jobs accostò. Nonostante le liti, suo padre arrivò con la propria auto in collina per rimorchiare la Fiat fino a casa.

Dovendo trovare i soldi per comprare una macchina nuova, Jobs chiese a Wozniak di accompagnarlo al college De Anza per dare un'occhiata alla bacheca con le offerte di lavoro. Scoprirono che il Westgate Shopping Center di San Jose cercava studenti universitari disposti a mascherarsi e a fare gli animatori nelle feste di bambini. Così, per tre dollari all'ora, Jobs, Wozniak e la Brennan si infilarono pesanti costumi e copricapi e recitarono nel ruolo di Alice, del Cappellaio Matto e del Bianconiglio. Wozniak, nella sua dolce spontaneità, lo trovò divertente. «Mi dissi:

voglio farlo perché è un'occasione e perché amo i bambini, così presi un periodo di ferie dal mio lavoro all'HP» ricorda. «Credo che Steve l'abbia considerata un'esperienza orrenda, ma a me sembrò una simpatica avventura.» In effetti, per Jobs fu penoso il lavoro di animatore. «Faceva caldo, i costumi erano pesanti e dopo un po' mi venne voglia di prendere a schiaffi alcuni bambini.» La pazienza non era mai stata una delle sue virtù.

Il Reed College

Diciassette anni prima, quando lo avevano adottato, i suoi genitori si erano impegnati per iscritto a mandarlo al college. Avevano dovuto lavorare sodo e risparmiare ogni centesimo per accantonare i soldi per l'università, e all'epoca del diploma liceale il fondo era modesto, ma adeguato. Tuttavia Steve, la cui caparbietà andava crescendo, non rese loro le cose facili. All'inizio accarezzò l'idea di non iscriversi affatto al college. «Penso che forse mi sarei trasferito a New York, se non fossi andato al college» osserva, riflettendo su quanto sarebbe stato diverso il suo mondo, e forse il mondo di tutti noi, nel caso avesse scelto quell'alternativa. Quando i suoi genitori lo esortarono a iscriversi all'università, fece resistenza passiva. Non prese in considerazione né le università statali come Berkeley, dove studiava Woz, anche se erano più abbordabili dal punto di vista delle tasse, né la

Stanford, che era vicinissima e molto probabilmente gli avrebbe offerto una borsa di studio. «I ragazzi che andavano alla Stanford sapevano già quello che volevano fare» dice. «Non erano veri artisti. Io volevo qualcosa di più artistico e interessante.»

Propose invece ai genitori un'unica opzione: il Reed College, un istituto privato di discipline umanistiche di Portland, nell'Oregon, che era uno dei più costosi del paese. Jobs era in visita da Woz, a Berkeley, quando suo padre gli telefonò per dirgli che era arrivata dal Reed una lettera in cui lo accettavano e cercò di dissuaderlo dall'iscriversi. Anche sua madre provò a scoraggiarlo. Le tasse erano molto più elevate di quelle che potevano permettersi, dissero. Ma Steve rispose con un ultimatum: se non fosse andato al Reed, non sarebbe andato da nessuna parte. Come sempre, furono loro a cedere.

Il Reed College aveva solo mille studenti, metà di quelli del liceo Homestead High. Era noto per il suo stile di vita molto aperto, quasi hippy, che cercava di coniugare, senza riuscirci sempre, con standard accademici e programmi di studio rigorosi. Cinque anni prima Timothy Leary, il guru dell'illuminazione psichedelica, sedendo a gambe incrociate nel campus del Reed durante una tappa del giro delle università che faceva in qualità di rappresentante della League for Spiritual Discovery (LSD), aveva proclamato: «Come ogni grande religione del passato, noi cerchiamo di trovare la divinità dentro di noi ... Questi

antichi obiettivi li ridefiniamo nella metafora del presente: accenditi, sintonizzati, abbandona». Molti studenti del Reed presero sul serio tutte e tre le esortazioni, dato che oltre un terzo di essi abbandonarono gli studi negli anni Settanta.

Quando, nella primavera del 1972, venne il momento di iscriversi, Paul e Clara Jobs condussero in auto il figlio a Portland, ma in un ultimo, piccolo gesto di ribellione lui non volle che lo accompagnassero al campus. Anzi, non li salutò né ringraziò neppure. A distanza di anni, ha rievocato quel momento con un rimpianto insolito per lui:

È una delle cose della mia vita di cui più mi vergogno. Non ero molto sensibile e ferii i loro sentimenti. Non avrei dovuto. Si erano fatti in quattro perché potessi andare a quel college, ma io non volevo averli intorno. Non volevo si sapesse che avevo dei genitori. Volevo essere come un orfano che, vagando in treno per il paese, fosse appena approdato lì da chissà dove, senza radici, senza contatti, senza passato.

Alla fine del 1972, quando Jobs giunse al Reed, si verificò un cambiamento fondamentale nella vita dei campus americani. L'impegno del paese nella guerra del Vietnam e il relativo arruolamento cominciarono a subire un rallentamento. L'attivismo politico nei college diminuì, e in molte conversazioni notturne al dormitorio fu sostituito da discorsi che vertevano sul modo di trovare un

appagamento personale nella vita. Jobs fu assai influenzato da vari libri sulla spiritualità e l'illuminazione, in particolare da *Be Here Now*, una guida alla meditazione e alle meraviglie delle droghe psichedeliche scritta da Baba Ram Dass, alias Richard Alpert. «Era un libro profondo, che trasformò me e molti miei amici» ricorda.

Il più intimo di quegli amici era un'altra matricola, Daniel Kottke, un ragazzo dalla barba a ciuffi che Steve conobbe una settimana dopo essere arrivato al Reed e che condivideva il suo interesse per lo zen, Bob Dylan e l'acido. Kottke, che apparteneva a una ricca famiglia della New York suburbana, era intelligente e piuttosto flemmatico, con un mite atteggiamento da figlio dei fiori reso ancora più pacato dall'interesse per il buddhismo. La sua ricerca spirituale lo aveva indotto a rifuggire dal possesso materiale delle cose, ma fu ugualmente colpito dalla piastra di registrazione di Jobs. «Steve aveva un registratore a bobine della TEAC e una valanga di bootleg di Bob Dylan» ricorda. «Era un tipo molto giusto e nel contempo molto hi-tech.»

Jobs cominciò a passare gran parte del suo tempo con Kottke e la ragazza di lui, Elizabeth Holmes, anche se il giorno in cui si erano conosciuti l'aveva tormentata chiedendole a che prezzo sarebbe stata disposta a fare sesso con un altro uomo. Insieme andarono in autostop sulla costa, passarono le notti a discutere del senso della vita, parteciparono ai festival dell'amore nel locale tempio

di Hare Krishna e consumarono pasti vegetariani gratuiti al centro zen. «Ci divertimmo molto, ma fu anche un'esperienza filosofica e prendemmo lo zen molto sul serio» ricorda Kottke.

Jobs prese ad andare in biblioteca e a condividere con Kottke altri libri sullo zen, tra cui *Mente zen, mente di principiante*, di Shunryu Suzuki, *Autobiografia di uno yogi*, di Paramahansa Yogananda, *La coscienza cosmica*, di Richard Maurice Bucke, e *Al di là del materialismo spirituale*, di Chögyam Trungpa. Ricavarono una sala di meditazione dalla bassa soffitta sopra la stanza di Elizabeth Holmes e la arredarono con stampe indiane, un tappeto Dhurrie, qualche candela, cuscini di meditazione e bacchette di incenso. «Nel soffitto scoprìmo una botola che portava a un solaio molto vasto, e a volte lì ci facevamo di droghe psichedeliche» dice, «ma perlopiù ci limitavamo a meditare.»

L'interesse di Jobs per la spiritualità orientale, e in particolare per il buddhismo zen, non era solo un capriccio passeggero o una passione giovanile. Abbracciò con la sua tipica emotività quella filosofia ed essa si radicò profondamente nella sua personalità. «Steve è molto, molto zen» riflette Kottke. «È stata un'influenza profonda e lo si rileva nell'intera sua impostazione, improntata a un'estetica essenziale e minimalista e a una forte concentrazione.» Jobs fu molto colpito anche dall'importanza che il buddhismo attribuiva all'intuizione.

«Mi resi sempre più conto che una comprensione e una coscienza intuitiva erano più significative del pensiero astratto e dell'analisi razionale basata sulla logica» avrebbe detto a distanza di anni. La sua carica emotiva, però, gli rendeva difficile raggiungere il vero nirvana: la sua consapevolezza zen non si accompagnava a un alto grado di calma interiore, tranquillità d'animo e serenità nei rapporti interpersonali.

Lui e Kottke amavano anche giocare a Kriegspiel, una variante ottocentesca tedesca degli scacchi nella quale ciascun giocatore dà le spalle all'altro e vede la propria scacchiera e i propri pezzi, ma non quelli dell'altro. Un arbitro dice ai due se una mossa che vogliono fare è regolare o irregolare, e loro devono cercare di calcolare dove si trovino i pezzi dell'avversario. «La partita più folle che ho fatto con loro si svolse durante un furioso temporale, mentre sedevamo accanto al caminetto» rammenta Elizabeth Holmes, che funse da arbitro. «Erano in trip di acido e si muovevano così in fretta che stentavo a tenergli dietro.»

Un altro libro che influenzò profondamente, fin troppo forse, Jobs il primo anno di università fu *Diet for a Small Planet*, di Frances Moore Lappé, dove si sottolineavano i benefici che il vegetarianismo procurerebbe sia all'individuo sia al pianeta. «Fu allora che rinunciai solennemente e definitivamente alla carne» ricorda Jobs. Ma le teorie della Lappé rafforzarono in lui anche la tendenza a seguire diete

estreme che includevano purghe e digiuni e a volte comportavano il consumo, per settimane di fila, di uno o due soli alimenti, come le carote o le mele.

Durante quel primo anno di università, Jobs e Kottke diventarono vegetariani convinti. «Steve praticò il vegetarianismo ancora più seriamente di me, vivendo di Roman Meal, le confezioni contenenti un mix di grano integrale, segale, crusca e semi di lino» ricorda Kottke. Andavano a fare la spesa in una cooperativa agricola, dove Jobs comprava una scatola di Roman Meal che gli durava una settimana, e vari altri cibi sani. «Prendeva confezioni di datteri e mandorle e un sacco di carote. Acquistò uno spremiagrumi Champion e ci facevamo i succhi di carota e delle insalate di carote. Si racconta che a furia di mangiare tutte quelle carote, a un certo punto Steve sia diventato arancione e credo non sia una storia del tutto infondata.» Gli amici ricordano che a volte aveva un colorito da sole al tramonto.

Jobs maturò abitudini alimentari ancora più strane e ossessive quando lesse *Il sistema di guarigione della dieta senza muco*, di Arnold Ehret, un fanatico nutrizionista tedesco dei primi del Novecento. Secondo Ehret, non si doveva mangiare altro che frutta e verdura prive di amidi, le quali a suo dire impedivano all'organismo di produrre il dannoso muco; inoltre consigliava di depurare l'organismo regolarmente con prolungati digiuni. Dopo quella lettura, Jobs bandì dalla propria dieta anche il Roman Meal e

qualsiasi altro cereale, nonché il riso, il pane e il latte. Cominciò ad avvertire gli amici della pericolosa fonte di muco che si annidava nelle loro focaccine. «Mi buttai in quella dieta nel mio solito modo da fuori di zucca» dice Jobs. A un certo punto, lui e Kottke andarono avanti per una settimana a mangiare solo mele. Poi Steve si dedicò a pratiche ancora più severe. Cominciò con digiuni di due giorni e alla fine cercò di prolungarli fino a una settimana o anche più, interrompendoli cautamente per assumere grandi quantità di acqua e di vegetali in foglia. «Dopo una settimana si comincia a stare benissimo» afferma. «Grazie al fatto di non dover digerire tutto quel cibo, si è pieni di vitalità. Ero in splendida forma. Sentivo che avrei potuto tranquillamente alzarmi e andare a piedi fino a San Francisco in qualunque momento.» (Ehret morì a cinquantasei anni, cadendo e sbattendo la testa mentre camminava.)

Vegetarianismo e buddhismo zen, meditazione e spiritualità, acido e rock: Jobs fuse insieme, nel modo febbrile indotto dalla droga, i molteplici impulsi che erano la caratteristica saliente della subcultura dei campus universitari dell'epoca, tutta protesa verso la ricerca dell'illuminazione. E anche se al Reed non la coltivò quasi per niente, c'era nella sua anima anche la corrente sotterranea del maniaco dell'elettronica, una passione che un giorno si sarebbe combinata in maniera sorprendentemente appropriata con le altre componenti del miscuglio.

Robert Friedland

Un giorno, per guadagnare un po' di soldi, Jobs decise di vendere la sua macchina per scrivere IBM Selectric. Entrò nella stanza dello studente che si era offerto di comprarla e scoprì che stava facendo l'amore con la propria ragazza. Stava avviandosi alla porta, quando lo studente lo invitò a sedersi e aspettare che finissero. «“Curioso” pensai» ricorda Jobs a distanza di anni. Iniziò così la sua amicizia con Robert Friedland, una delle pochissime persone che siano riuscite ad affascinarlo. Jobs si studiò di imitare alcuni dei suoi tratti carismatici e per alcuni anni lo trattò quasi come un guru, per poi finire col considerarlo un ciarlatano e un genio della truffa.

Friedland aveva quattro anni più di Jobs, ma non aveva ancora conseguito la laurea di primo grado. Figlio di un sopravvissuto ad Auschwitz che era diventato un facoltoso architetto di Chicago, in origine era andato al Bowdoin, un college di discipline umanistiche del Maine, ma al secondo anno era stato trovato in possesso di ventiquattromila pasticche di LSD per un valore di centoventicinquemila dollari e sbattuto in galera. Il quotidiano locale aveva pubblicato una foto in cui sorrideva con i biondi capelli ondulati sciolti sulle spalle, mentre veniva condotto via dai poliziotti. Era stato condannato a due anni di carcere federale in Virginia ed era stato rilasciato in libertà

condizionale nel 1972. In autunno si era iscritto al Reed, dove si era subito candidato al ruolo di presidente dell'associazione studentesca, dicendo che doveva riscattare il suo nome dall'«errore giudiziario» di cui era stato vittima, e ce l'aveva fatta.

Friedland aveva sentito Baba Ram Dass, l'autore di *Be Here Now*, tenere un discorso a Boston, e come Jobs e Kottke si era calato a fondo nell'universo spirituale orientale. Nell'estate del 1973 andò in India a conoscere il guru indù di Ram Dass, Neem Karoli Baba, chiamato dai suoi molti seguaci «Maharaj-ji». Quando tornò, in autunno, aveva assunto un nome spirituale e andava in giro con i sandali ai piedi e fluenti tuniche indiane indosso. Aveva una stanza fuori del campus, sopra un garage, e Jobs andava spesso a trovarlo di pomeriggio. Steve era affascinato dalla evidente profonda convinzione di Friedland, il quale sosteneva che esiste davvero uno stato di illuminazione e lo si può raggiungere. «Mi rivelò un livello superiore di coscienza» sostiene Jobs.

Anche Friedland trovava Jobs affascinante. «Andava sempre in giro scalzo» dice. «A colpirmi, di lui, era la carica emotiva. A qualunque cosa si interessasse, in genere la viveva in maniera estrema, irrazionale.» Jobs, ricorda Friedland, aveva affinato il trucco di usare sguardi e silenzi per dominare gli altri. «Uno dei suoi numeri era fissare l'interlocutore. Lo fissava nelle fottute pupille, gli rivolgeva una domanda e pretendeva di avere una risposta

senza che l'altro distogliesse gli occhi.»

Secondo Kottke, alcuni tratti della personalità, tra cui caratteristiche che sarebbero durate per tutta la sua carriera, Jobs li avrebbe mutuati da Friedland. «Friedland gli insegnò il campo di distorsione della realtà» sostiene. «Era carismatico e alquanto truffaldino, e volgeva le situazioni a proprio vantaggio con la sua volontà granitica. Era un tipo incostante, sicuro di sé, un po' tirannico. Steve ammirava queste caratteristiche e cominciò ad assimilarle sempre di più dopo aver preso a frequentare Robert.»

Jobs imitò Friedland anche nel modo di porsi al centro dell'attenzione. «Robert era un ragazzo molto estroverso, carismatico, un venditore nato» ricorda Kottke. «Quando lo conobbi, Steve era un tipo timido, schivo e assai riservato. Credo che Robert gli abbia insegnato molto ad aprirsi, uscire dal guscio, prendere le redini di una situazione e vendere quel che aveva da vendere.» Friedland emanava un forte magnetismo. «Quando entrava in una stanza, tutti lo notavano immediatamente. Steve era tutto l'opposto quando arrivò al Reed. Dopo avere frequentato a lungo Robert, assimilò in parte le sue qualità.»

La domenica sera, Jobs e Friedland andavano al tempio di Hare Krishna, alla periferia ovest di Portland, spesso in compagnia di Kottke e della Holmes. Ballavano e cantavano canzoni con quanto fiato avevano in gola. «Raggiungevamo una frenesia estatica» ricorda Elizabeth

Holmes. «Robert impazziva e si scatenava nel ballo. Steve era più calmo, come se lo imbarazzasse lasciarsi andare.» Poi venivano loro offerti piatti di carta colmi di cibo vegetariano.

Friedland aveva la gestione di un meleto di duecentoventi acri, a una sessantina di chilometri a ovest di Portland, che apparteneva a Marcel Müller, un suo eccentrico zio milionario di origine svizzera il quale aveva fatto fortuna nell'allora Rhodesia conquistando il mercato delle viti a profilo metrico. Dopo avere abbracciato la filosofia orientale, Friedland aveva trasformato la tenuta in una comune chiamata All One Farm, e Jobs vi passava i weekend con Kottke, la Holmes e altre persone in cerca di illuminazione. C'erano una casa colonica, un grande fienile e un capannone per gli attrezzi, dove dormivano Kottke e la sua ragazza. Insieme con Greg Calhoun, un altro membro della comune, Jobs si assunse il compito di potare i meli Gravenstein. «Steve dirigeva le operazioni nel frutteto» ricorda Friedland. «Eravamo nel business del succo di mele biologico. Il compito di Steve era di dirigere una squadra di freak che potassero i meli e mettessero il frutteto nelle condizioni migliori.»

Monaci e discepoli del tempio di Hare Krishna andavano lì a preparare banchetti vegetariani da cui si levava il profumo del cumino, del coriandolo e dello zafferano. «Quando arrivava, Steve era morto di fame e si rimpinzava» rammenta la Holmes. «Poi si purgava. Per

anni ho pensato che fosse bulimico. Era terribile, perché noi ci eravamo dati un gran da fare per preparare quei banchetti, e lui non riusciva a tenere la roba nello stomaco.»

Jobs cominciava ad avere qualche problema anche a digerire lo stile di Friedland da capo di una setta. «Forse vedeva troppo di se stesso in lui» dice Kottke. Anche se la comune avrebbe dovuto rappresentare un rifugio contro il materialismo, Friedland cominciò a gestirla sempre più come un'industria; ordinava ai suoi seguaci di tagliare la legna e venderla, far andare le presse per il succo e i fornelli a legna, e impegnarsi in altre attività artigianali per le quali non erano pagati. Una notte Jobs dormì sotto il tavolo della cucina e si stupì di vedere che la gente continuava a entrare nella stanza e rubarsi il cibo a vicenda prelevandolo dal frigorifero. L'economia della comune agricola non gli si attagliava. «Cominciava a essere tutto troppo materialistico» ricorda. «Tutti capivano di sgobbare come matti per l'impresa commerciale di Robert e a poco a poco cominciarono ad andarsene. Ero abbastanza disgustato.»

Molti anni dopo, quando Friedland era diventato il direttore miliardario di una compagnia mineraria che estraeva rame e oro a Vancouver, a Singapore e in Mongolia, bewi qualcosa con lui a New York. Quella sera mandai a Jobs un'e-mail in cui dicevo che lo avevo incontrato. Jobs mi telefonò meno di un'ora dopo dalla California per avvertirmi

di non dargli ascolto. Disse che Friedland, messosi nei guai a causa di abusi ambientali di cui si era resa responsabile una delle sue miniere, aveva provato a contattarlo e a chiedergli di intervenire presso Bill Clinton, ma Jobs non gli aveva risposto. «Robert si è sempre spacciato per una persona spirituale, ma ha superato il confine tra l'essere carismatico e l'essere un imbroglione» disse Jobs. «È strano vedere una delle persone che giudicavi spirituale quando eri giovane rivelarsi poi, sia a livello simbolico sia nella realtà, un cercatore d'oro.»

L'abbandono

Presto Jobs si stancò del college. Gli piaceva stare al Reed, ma non andare alle lezioni previste. Anzi, si stupì di scoprire che, nonostante l'atmosfera hippy, i programmi imponevano rigorosamente cose come la lettura dell'*Iliade* e lo studio della Guerra del Peloponneso. Quando Wozniak venne a fargli visita, Jobs gli sventolò davanti il programma e si lamentò: «Mi vogliono far seguire tutti questi corsi». Woz replicò: «Sì, è quello che fanno al college, ti obbligano ad andare a determinate lezioni». Jobs si rifiutò di seguire il programma obbligatorio e andò invece alle lezioni che voleva lui, come quelle di danza, dove poteva godersi la creatività e nel contempo conoscere ragazze. «Io non avrei mai rifiutato di seguire i corsi imposti dal programma, e quella era una differenza fondamentale tra le nostre personalità» dice Wozniak con un certo stupore.

Come avrebbe riconosciuto in seguito, Jobs cominciava anche a sentirsi in colpa perché i suoi spendevano tanti soldi per un'istruzione che non pareva valesse la pena conseguire. «Tutti i risparmi dei miei genitori della classe operaia venivano spesi per le mie tasse» dichiarò in un famoso discorso che pronunciò quando gli fu conferita la laurea ad honorem alla Stanford. «Non avevo idea né di che cosa volevo fare nella mia vita né di come il college mi avrebbe aiutato a capirlo. E spendevo tutto il denaro che mio padre e mia madre avevano risparmiato per una vita intera. Così decisi di abbandonare l'università confidando che tutto sarebbe andato bene.»

In realtà non desiderava lasciare il Reed: voleva solo smettere di pagare le tasse e di andare a lezioni che non gli interessavano. Eccezionalmente, il Reed tollerò la cosa. «Jobs aveva una brillante mente indagatrice che lo rendeva molto affascinante» dice il decano dei servizi per gli studenti, Jack Dudman. «Si rifiutava di accettare meccanicamente le verità generalmente accettate e voleva sottoporre ogni cosa al proprio giudizio.» Dudman gli permise di seguire le lezioni come uditore e di rimanere con gli amici nei dormitori anche dopo che ebbe cessato di pagare le tasse universitarie.

«Nel momento stesso in cui rinunciai, potei smettere di andare alle lezioni obbligatorie di cui non mi importava niente e seguire quelle che mi parevano interessanti» dice.

Tra esse ce n'era una di calligrafia e tipografia che lo attirava perché gli era capitato di notare che la maggior parte dei manifesti del campus era molto ben disegnata e scritta. «Appresi dei caratteri con grazie e senza grazie, in che modo si variava la quantità di spazio tra diverse combinazioni di lettere e quello che rende bella la bella stampa. L'ottimo corso, interessante sotto il profilo storico e raffinato sotto quello artistico, coglieva cose che la scienza non è in grado di afferrare e mi affascinò.»

Era un ennesimo esempio di come Jobs si ponesse scientemente nel punto di intersezione tra l'arte e la tecnologia. In tutti i suoi prodotti avrebbe poi coniugato quest'ultima con uno splendido design e un magnifico look, nonché con il gusto, l'eleganza, il tocco umano e perfino l'aura romantica. Sarebbe stato all'avanguardia nel proporre interfacce grafiche utente facili da usare. Le lezioni di calligrafia e tipografia furono in fondo emblematiche delle tendenze future. «Se non fossi capitato a quel particolare corso, al college, il Mac non avrebbe mai avuto stili di carattere multipli né font spaziati in maniera proporzionale. E siccome Windows non ha fatto che copiare il Mac, molto probabilmente non li avrebbe avuti nessun personal computer.»

Nel frattempo, Jobs faceva vita da bohémien ai margini del Reed. Girava perlopiù a piedi nudi, calzando al massimo sandali quando nevicava. Elizabeth Holmes gli preparava i pasti, cercando di rispettare le sue manie alimentari. Lui

restituiva i vuoti delle bibite in cambio di qualche spicciolo, continuava ad andare ai pranzi gratuiti della domenica dagli Hare Krishna e indossava un piumino nella casa-garage priva di riscaldamento che aveva affittato per venti dollari al mese. Quando aveva bisogno di soldi, trovava lavoro al laboratorio del dipartimento di psicologia, dove provvedeva alla manutenzione delle apparecchiature elettroniche che erano usate per gli esperimenti sul comportamento animale. Ogni tanto gli faceva visita Chrisann Brennan. La loro relazione proseguiva in maniera discontinua, ma Jobs era concentrato soprattutto sugli inquieti moti della sua anima e sulla sua personale ricerca di illuminazione.

«Diventai maggiorenne in un'epoca magica» rifletteva Jobs a distanza di anni. «Elevammo il livello della consapevolezza con lo zen e con l'LSD.» Anche in seguito, nel corso dell'esistenza, avrebbe attribuito alle droghe psichedeliche il merito di aver aumentato il proprio grado di illuminazione. «Prendere l'LSD fu un'esperienza profonda, una delle più importanti della mia vita. L'LSD ti mostra l'altra faccia della realtà e anche se non te ne ricordi quando l'effetto sparisce, sai che è così. L'LSD ha rafforzato in me la gerarchia dei valori, facendomi capire che cos'era importante: non già fare soldi, bensì creare grandi cose e rimettere il più possibile quelle cose nel flusso della storia e della coscienza umana.»

IV

L'Atari e l'India

Lo zen e l'arte del game design

L'Atari

Nel febbraio del 1974, dopo avere ciondolato per un anno e mezzo al Reed, Jobs decise di tornare a casa dei genitori a Los Altos e cercarsi un lavoro. Non fu una ricerca difficile. Nei periodi di punta, negli anni Settanta, la sezione piccola pubblicità del quotidiano «San Jose Mercury» comprendeva fino a sessanta pagine di offerte di lavoro per esperti di tecnologia. Jobs fu attratto da un annuncio specifico. «Divertitevi facendo soldi» diceva. Quel giorno stesso entrò nell'atrio dell'Atari, società produttrice di videogiochi, e disse al direttore del personale – il quale rimase sconcertato davanti ai suoi capelli incolti e alla sua mise – che non se ne sarebbe andato finché non gli avessero dato un lavoro.

L'Atari era allora il posto giusto in cui cercare lavoro. Il suo fondatore, un imprenditore alto e corpulento di nome Nolan Bushnell, era un visionario carismatico con un gradevole stile da genio della truffa, insomma un altro potenziale modello di comportamento per Jobs. Dopo essere diventato famoso, amava girare in Rolls-Royce, fumare erba e tenere riunioni dello staff nella vasca da bagno riempita d'acqua calda. Come aveva già fatto Friedland e come Jobs avrebbe imparato a fare in seguito, sapeva convertire il fascino in feroce scaltrezza, blandendo, intimidendo e distorcendo la realtà con il potere della propria personalità. Il suo ingegnere capo era Al Alcorn, un uomo robusto, gioviale e un po' più concreto, in sostanza l'adulto di casa che cercava di tradurre in pratica la visione di Bushnell frenandone gli eccessi.

Nel 1972, Bushnell ordinò ad Alcorn di mettersi al lavoro per creare una versione da sala giochi del videogioco *Pong*, nella quale due giocatori cercavano di colpire la palla, rappresentata da un punto sullo schermo, con due barrette mobili che fungevano da racchette (se siete sotto i quaranta chiedete ai vostri genitori). Con cinquecento dollari di capitale costruì una console e la installò in un bar del Camino Real, a Sunnyvale. Pochi giorni dopo, telefonarono a Bushnell per dirgli che la macchina non funzionava. Bushnell inviò Alcorn, il quale scoprì qual era il problema: la macchina era così zeppa di quarti di dollaro che non poteva più accettarne altri. Avevano vinto alla lotteria.

Quando Jobs arrivò nell'atrio dell'Atari con i sandali ai piedi e la sua richiesta di lavoro, mandarono a chiamare Alcorn. «Mi dissero: "Nell'atrio c'è un ragazzo hippy che dice che non se ne va finché non gli diamo un lavoro. Dobbiamo chiamare la polizia o farlo entrare?". Dissi: "Fatelo entrare!"»

Così Jobs diventò uno dei primi cinquanta dipendenti dell'Atari, dove faceva il tecnico per cinque dollari l'ora. «A pensarci adesso, era strano assumere uno che aveva mollato gli studi al Reed, ma vidi qualcosa in lui» ricorda Alcorn. «Era molto intelligente, entusiasta e appassionato di tecnologia.» Lo mandò a lavorare nel reparto di un rigoroso ingegnere che si chiamava Don Lang. Il giorno dopo Lang protestò: «Quel ragazzo è un fottuto hippy che puzza di sudore. Perché mi avete fatto questo? E poi è un tipo intrattabile». Jobs era convintissimo che il suo regime vegetariano, quasi integralmente a base di frutta, gli impedisse non solo di produrre muco, ma anche odori corporei, pur non usando deodoranti né facendo docce con regolarità. Era una teoria errata.

Lang e altri volevano cacciarlo via, ma Bushnell trovò una soluzione. «Del puzzo e del comportamento non mi importava niente» dice. «Steve era un tipo difficile, ma mi piaceva. Così lo pregai di fare il turno di notte. Fu un modo per salvarlo.» Jobs arrivava dopo che Lang e gli altri se n'erano andati e lavorava quasi tutta la notte. Pur essendo

così isolato, divenne famoso per la sua insolenza. Nelle occasioni in cui gli capitava di interagire con gli altri, in genere dava loro degli «stronzi idioti». A posteriori non ha cambiato idea. «L'unico motivo per cui brillavo era che tutti gli altri erano scarsissimi» dice.

Nonostante la sua arroganza (o forse grazie a essa) riuscì ad affascinare il capo dell'Atari. «Aveva una mente più filosofica degli altri con cui lavoravo» ricorda Bushnell. «Eravamo soliti discutere di libero arbitrio e determinismo. Io propendeva per l'idea che tutto fosse determinato, che fossimo programmati. Se avessimo avuto informazioni esatte, pensavo, avremmo potuto prevedere le azioni delle persone. Steve invece era convinto del contrario.» Quella visione si accordava con la fiducia che Jobs riponeva nel potere della volontà di plasmare la realtà.

Jobs imparò molto dall'Atari. Contribuì a migliorare alcuni videogiochi facendo produrre ai chip design divertenti e interazioni ben studiate. La disposizione di Bushnell a forzare la verità e giocare secondo le proprie regole lo ispirò e gli si trasmise. Inoltre, Jobs intuitivamente apprezzava la semplicità dei giochi Atari. Venivano venduti senza manuale ed erano così elementari che una matricola universitaria strafatta era in grado di capire come funzionavano. Le uniche istruzioni per il gioco *Star Trek* dell'Atari erano: «1. Inserite un quarto di dollaro. 2. Evitate i Klingon».

Non tutti i colleghi scansavano Jobs. Diventò suo amico Ron Wayne, un disegnatore tecnico che in precedenza aveva fondato un'industria di slot machine, ma era poi fallito. Jobs era affascinato dall'idea che fosse possibile creare una propria società. «Ron era un tipo straordinario: fondava aziende» ricorda. «Non avevo mai conosciuto uno così.» Jobs gli propose di mettersi in affari insieme; disse che avrebbe potuto prendere in prestito cinquantamila dollari e che avrebbero progettato e venduto slot machine. Ma Wayne si era già scottato con quelle, per cui declinò l'offerta. Rammenta Wayne: «Dissi che era il modo più veloce di perdere cinquantamila dollari, ma ammirai il fatto che avesse l'ardente desiderio di dar vita a una propria attività».

Un weekend, Jobs andò a trovare Wayne nel suo appartamento e stavano parlando, come facevano spesso, di questioni filosofiche, quando Wayne disse che gli doveva confessare una cosa. «Sì, penso di sapere cosa» disse Jobs. «Credo che ti piacciono gli uomini.» Wayne annuì. «Per la prima volta incontravo una persona che sapevo essere gay» ricorda Jobs, «e mi presentò la cosa nell'ottica giusta.» Lo torchiò chiedendogli: «Quando vedi una bella donna, che cosa provi?». Wayne rispose: «È come quando tu guardi un bel cavallo. Lo apprezzi, ma non vuoi andarci a letto. Apprezzi la bellezza per quello che è». Wayne dice che è tutto merito di Jobs se si sentì di rivelargli il suo segreto. «Nessuno lo sapeva alla Atari, e il numero di persone a cui l'avevo detto in vita mia si contava

sulla punta delle dita. Credo che, semplicemente, sentissi di poterglielo dire, che avrebbe capito, e la cosa non ebbe alcun effetto negativo sulla nostra amicizia.»

L'India

Uno dei motivi per cui Jobs era ansioso di fare un po' di soldi all'inizio del 1974 era che Robert Friedland, il quale l'estate prima era andato in India, lo esortava a fare a sua volta un viaggio spirituale in quel paese. Friedland aveva studiato in India con Neem Karoli Baba (Maharaj-ji), il guru di gran parte del movimento hippy degli anni Sessanta. Jobs decise che doveva fare lo stesso e chiese a Daniel Kottke di andare con lui. Non era la mera avventura che cercava. «Per me era una ricerca seria» dice. «Mi ero entusiasmato all'idea dell'illuminazione, di provare a capire chi ero e come mi integravo nel mondo.» Secondo Kottke, la sua ricerca era in parte dettata dal fatto di non conoscere i suoi veri genitori. «C'era un vuoto in lui, e lui tentava di riempirlo.»

Quando Jobs disse a quelli dell'Atari che se ne andava in cerca di un santone in India, il gioviale Alcorn ne fu divertito. «Entra in ufficio, mi fissa e dichiara: "Vado a trovare il mio guru". Io dico: "Cazzo, è fantastico. Scrivimi!". E lui mi dice che vorrebbe che lo aiutassi a finanziare il viaggio, e io gli rispondo: "Col cazzo".» Poi Alcorn ebbe un'idea. L'Atari stava producendo dei kit e li inviava a

Monaco, dove erano trasformati in videogiochi pronti per l'uso e distribuiti da un grossista di Torino. Ma c'era una complicazione. Poiché i videogiochi erano progettati per la frequenza dei frame americana, di sessanta al secondo, c'erano frustranti problemi di interferenza in Europa, dove la frequenza era di cinquanta frame al secondo. Alcorn abbozzò con Jobs un rimedio all'inconveniente e poi si offrì di pagargli il viaggio in Europa per implementare il videogioco. «Dev'essere più economico andare in India da lì» disse, e Jobs accettò. Così Alcorn lo mandò in missione dicendo: «Salutami il tuo guru».

Jobs passò qualche giorno a Monaco, dove risolse il problema dell'interferenza, ma nel corso del lavoro lasciò di stucco i manager tedeschi in doppiopetto scuro. Questi si lamentarono con Alcorn che il giovane, vestito e puzzolente come un barbone, si era comportato in maniera sgarbata. «Dissi: "Ha risolto il problema?" e loro: "Sì". Dissi: "Se avete altri problemi, telefonatemi, perché ho altri tizi come lui", e loro: "No, grazie, provvederemo da soli la prossima volta".» Per parte sua, Jobs era molto turbato perché i tedeschi avevano cercato di propinargli carne e patate. «Non hanno nemmeno il termine "vegetariano" nel vocabolario» si lamentò durante una telefonata con Alcorn.

Si divertì di più quando prese il treno per il Sud dell'Europa per andare a parlare con il distributore dell'Atari a Torino, dove la pastasciutta italiana e il cameratismo del suo ospite piemontese gli ispirarono molta più simpatia.

«Passai due settimane meravigliose a Torino, che è una città industriale piena di vita» rammenta. «Il distributore era un tipo incredibile. Mi portava tutte le sere a cena in un posto in cui c'erano solo otto tavoli e nessun menu. Dicevi semplicemente all'oste che cosa volevi e lui lo preparava. Uno dei tavoli era riservato al presidente della Fiat. Stupendo.» Poi andò in Svizzera, a Lugano, dove fu ospite dello zio di Friedland, e da lì prese l'aereo per l'India.

Quando scese dal velivolo a Nuova Delhi, sentì ondate di calura salire dalla pista, anche se era solo aprile. Gli era stato fornito il nome di un albergo, che però era pieno, così andò in un altro che il tassista gli assicurò essere buono. «Senza dubbio prese una bustarella, perché mi portò in un orrendo bordello.» Jobs chiese al proprietario se l'acqua era filtrata e come uno stupido gli credette quando quello rispose di sì. «Mi beccai subito la dissenteria. Stavo male, malissimo, e avevo una febbre da cavallo. In una settimana passai da settantatré a cinquantacinque chili.»

Quando si fu abbastanza ripreso da potersi muovere, decise che doveva assolutamente andarsene da Delhi. Così si diresse a Haridwar, una città dell'India occidentale, vicino alla sorgente del Gange, dove ogni tre anni si tiene una grande festa religiosa chiamata *mela*. Per caso il 1974 coincideva con il culmine di un ciclo di dodici anni nel quale la festa diventa gigantesca ed è chiamata *kumbha mela*. Oltre dieci milioni di persone si riversarono in una cittadina che aveva all'incirca le dimensioni di Palo Alto e

di solito ospitava meno di centomila abitanti. «C'erano santoni dappertutto, tende con questo o quel maestro, persone in groppa a elefanti e chi più ne ha più ne metta. Mi trattenni per alcuni giorni, ma decisi che dovevo andarmene anche di lì.»

Con treno e pullman raggiunse un villaggio vicino a Nainital, nelle colline pedemontane dell'Himalaya. Era lì che viveva, o era vissuto, Neem Karoli Baba. Quando Jobs ci arrivò, Baba non era più di questo mondo, almeno non in quella particolare incarnazione. Jobs affittò una stanza con un materasso sul pavimento da una famiglia che lo aiutò a riprendersi dandogli da mangiare frutta e verdura. «Lì c'era una copia di *Autobiografia di uno yogi* lasciata da un precedente viaggiatore, e lo lessi parecchie volte, perché non c'era molto altro da fare. Quindi gironzolai di villaggio in villaggio e mi ripresi dalla dissenteria.» Tra le persone che facevano ancora parte dell'ashram c'era Larry Brilliant, un epidemiologo che stava cercando di debellare il vaiolo e in seguito avrebbe diretto il ramo filantropico di Google e la Skoll Foundation. Lui e Jobs diventarono amici e lo restarono tutta la vita.

A un certo punto Jobs venne a sapere che un giovane santone indù avrebbe radunato i suoi seguaci nella tenuta himalaiana di un ricco uomo d'affari. «Fu una fortuna conoscere una guida spirituale e intrattenersi con i suoi seguaci, ma fu anche una fortuna consumare un pasto decente. Mentre ci avvicinavamo sentii l'odore del cibo e

avevo una fame terribile.» Mentre Jobs mangiava, il santone, che non era molto più vecchio di lui, lo notò tra la folla, lo indicò col dito e scoppiò a ridere come un matto. «Mi corse appresso, mi afferrò per un braccio e facendo una pernacchia disse: "Sei come un neonato". Non mi piacque essere così al centro dell'attenzione.» Prendendo Jobs per mano, l'uomo lo condusse lontano dalla folla adorante e salì con lui su una collina dove c'erano una sorgente e un piccolo stagno. «Ci sediamo e lui estrae un rasoio da barbiere. Io penso sia pazzo e comincio a preoccuparmi. Lui tira fuori una saponetta, mi insaponata la testa e me la rade [all'epoca Jobs aveva i capelli lunghi]. Disse che lo faceva per conservarmi la salute.»

Daniel Kottke arrivò in India all'inizio dell'estate e Jobs tornò a Nuova Delhi per incontrarsi con lui. Girarono soprattutto in pullman e perlopiù senza meta. A quel punto, Jobs non cercava più nessun guru che gli infondesse la saggezza, ma inseguiva piuttosto l'illuminazione attraverso l'esperienza ascetica, la privazione e la semplicità. Non riusciva a raggiungere la pace interiore. Kottke ricorda che in un villaggio dove si teneva il mercato si mise a urlare con una donna indù perché, secondo lui, aveva annacquato il latte che gli aveva venduto.

Tuttavia Jobs sapeva anche essere generoso. Quando arrivarono nella città di Manali, vicino al confine con il Tibet, qualcuno rubò a Kottke il sacco a pelo con dentro i traveler's cheque. «Steve mi pagò i pasti e il biglietto di

ritorno del pullman per Delhi» ricorda Kottke. E Jobs diede all'amico anche il resto dei suoi soldi, cento dollari, per permettergli di cavarsela sino alla fine del viaggio.

Sulla via del ritorno a casa, in autunno, dopo sette mesi passati in India, Jobs si fermò a Londra, dove fece visita a una donna che aveva conosciuto nel subcontinente. Di lì prese un charter economico per Oakland. Aveva scritto solo sporadicamente ai genitori, prelevando le loro lettere dall'ufficio dell'American Express di Nuova Delhi quando ci era passato, e quindi loro si stupirono di sentire il figlio chiamarli dall'aeroporto di Oakland e chiedere che lo andassero a prendere. Subito partirono in auto da Los Altos. «Avevo la testa rasata, indossavo una tunica di cotone indiana e avevo la pelle abbronzata di un color cioccolato con sfumature rossastre» rammenta Jobs. «Rimasi seduto lì mentre papà e mamma mi saranno passati davanti un cinque volte senza riconoscermi, finché mia madre mi si avvicinò e disse: "Steve?" e io dissi: "Ciao".»

Lo riportarono a casa a Los Altos, dove Steve passò il tempo a cercare di trovare se stesso. Nella sua ricerca dell'illuminazione imboccò varie strade. Alla mattina e alla sera meditava e studiava lo zen, e tra l'una e l'altra cosa a volte andava ad assistere alle lezioni di fisica o di ingegneria alla Stanford.

La Ricerca

L'interesse di Jobs per la spiritualità orientale, l'induismo, il buddhismo zen e la ricerca dell'illuminazione non fu il capriccio passeggero di un diciannovenne. Per tutta la vita avrebbe cercato di seguire molti dei precetti fondamentali delle religioni orientali, ponendo per esempio l'accento sulla *prajñā* esperienziale, la saggezza e la comprensione cognitiva esperita in maniera intuitiva attraverso la concentrazione mentale. Anni dopo, seduto nel suo giardino di Palo Alto, avrebbe riflettuto sull'influenza durevole del suo viaggio in India:

Tornare in America fu, per me, uno shock culturale molto più forte che andare in India. La gente della campagna indiana non usa, come noi, la razionalità, bensì l'intuizione, e la sua intuizione è molto più sviluppata che nel resto del mondo. L'intuizione è una cosa molto potente, a mio avviso più potente della razionalità. Questa cosa ha avuto una grande influenza sul mio lavoro.

Il pensiero razionale occidentale non è una caratteristica umana innata; è appreso ed è la grande conquista della civiltà occidentale. Nei villaggi dell'India non lo hanno mai imparato. Hanno imparato qualcos'altro, che sotto certi profili è altrettanto prezioso, ma sotto altri no. È il potere dell'intuizione e

della saggezza esperienziale.

Tornando a casa dopo avere passato sette mesi nei villaggi indiani, ho visto sia la follia del mondo occidentale sia la sua capacità di pensiero razionale. Se si sta seduti a osservare, si vede quanto è inquieta la mente. Se si cerca di placarla, diventa ancora più inquieta, ma nel corso del tempo si calma e quando lo fa, c'è spazio per udire cose più sottili: a quel punto l'intuizione fiorisce, si cominciano a vedere le cose più chiaramente e si è più radicati nel presente. La mente rallenta e in quell'attimo si vede un'immensa estensione, si vede molto più di quanto non si fosse visto prima. È una disciplina: bisogna praticarla.

Da allora, lo zen ha rappresentato una profonda influenza nella mia vita. A un certo punto ho pensato di andare in Giappone e cercare di entrare nel monastero di Eiheiji, ma il mio consigliere spirituale mi esortò a restare qui. Disse che laggiù non c'era niente che non ci fosse anche qui, e aveva ragione. Appresi la verità del detto zen secondo il quale, se si è disposti a girare il mondo per conoscere un maestro, ne apparirà uno alla porta accanto.

In effetti, Jobs trovò un maestro proprio nel suo quartiere di Los Altos. Shunryu Suzuki, che aveva scritto *Mente zen, mente di principiante* e dirigeva il San Francisco Zen Center, veniva lì tutti i mercoledì sera per tenere conferenze

e meditare con un piccolo gruppo di seguaci. Dopo qualche tempo Jobs e gli altri chiesero di più, e allora Suzuki pregò il suo assistente Kobun Chino Otogawa di inaugurare nel quartiere un centro che restasse aperto a tempo pieno. Jobs diventò un fedele adepto, insieme con la sua fidanzata non fissa Chrisann Brennan, l'amico Daniel Kottke e la ragazza di questi, Elizabeth Holmes. Cominciò anche ad andare da solo ai ritiri spirituali al Tassajara Zen Center, un monastero vicino a Carmel dove insegnava lo stesso Kobun.

Kottke trovava Kobun buffo. «Parlava un inglese tremendo» ricorda. «Si esprimeva come con una serie di haiku, di frasi poetiche e suggestive. Noi sedevamo ad ascoltarlo e per metà del tempo non avevamo idea di che cosa volesse dire. Io presi tutta la faccenda come una sorta di allegro interludio.» La sua ragazza, Elizabeth Holmes, era maggiormente partecipe di quanto accadeva. «Andavamo alle meditazioni di Kobun, sedendoci sui cuscini zafu, mentre lui sedeva su una pedana» dice la Holmes. «Imparammo a escludere le distrazioni. Era una cosa magica. Una sera stavamo meditando con Kobun quando si mise a piovere e lui ci insegnò a utilizzare i suoni dell'ambiente per farci concentrare meglio sulla meditazione.»

Quanto a Jobs, la sua devozione era intensa. «Diventò serissimo e borioso e in generale insopportabile» dice Kottke. Cominciò a vedersi con Kobun quasi ogni giorno, e

ogni due o tre mesi andavano insieme a dei ritiri di meditazione. «Conoscere Kobun fu un'esperienza profonda per me e finii per passare più tempo che potevo con lui» conferma Jobs. «Aveva una moglie, che era infermiera alla Stanford, e due figli. Lei faceva il turno serale, così la sera andavo da lui e rimanevo fino a tardi. Lei tornava a casa verso mezzanotte e mi sbatteva fuori.» In una o due occasioni discussero se Jobs dovesse dedicarsi interamente alle sue ricerche spirituali, ma Kobun gli consigliò altrimenti: disse che avrebbe potuto mantenere il contatto con il suo lato spirituale pur occupandosi della sua professione. Il rapporto risultò poi durevole e profondo: diciassette anni dopo, Kobun avrebbe celebrato il matrimonio di Steve.

Nella sua ricerca compulsiva dell'autocoscienza, Jobs decise anche di sottoporsi alla terapia dell'urlo primario, che era stata da poco sviluppata e diffusa da uno psicoterapeuta di Los Angeles di nome Arthur Janov. Partendo dall'idea freudiana che i problemi psicologici siano causati da sofferenze infantili rimosse, Janov sosteneva che essi si potevano risolvere rivivendo il dolore originario ed esprimendolo pienamente, anche con urla. A Jobs la terapia dell'urlo pareva preferibile a quella della parola, perché invece di limitarsi a un'analisi razionale coinvolgeva sentimenti intuitivi e azioni emotive. «Non era una cosa su cui riflettere» spiega a distanza di anni. «Era una cosa da fare: chiudere gli occhi, trattenere il fiato, buttarsi nel tunnel e uscire all'altro capo con una

comprendere maggiore.»

Un gruppo di fedelissimi di Janov gestiva un programma chiamato Oregon Feeling Center in un vecchio albergo di Eugene che era diretto (guarda caso) dal guru di Jobs al Reed College Robert Friedland, la cui comune agricola, All One Farm, era lì vicino. Alla fine del 1974, Jobs si iscrisse a un corso sulla terapia dell’Oregon Feeling che durava dodici settimane e costava mille dollari. «Steve e io eravamo entrambi impegnati nell’evoluzione personale e avrei voluto andarci anch’io, ma non potevo permettermelo» dice Kottke.

Jobs confidò ad amici intimi che era stato indotto a frequentare il corso perché provava grande dolore all’idea di essere stato dato in adozione e non sapere chi erano i suoi veri genitori. «Steve aveva un profondissimo desiderio di conoscere i genitori naturali e arrivare così a conoscere meglio se stesso» ricorda Friedland. Aveva appreso da Paul e Clara che il padre e la madre naturali erano entrambi studenti di una qualche università e che suo padre era forse siriano. Aveva perfino pensato di assumere un investigatore privato, ma aveva deciso per il momento di non farlo. «Non volevo ferire i sentimenti dei miei genitori» ricorda, riferendosi a Paul e Clara.

«Era tormentato dal fatto di essere stato adottato» conferma Elizabeth Holmes. «Riteneva fosse un problema che doveva imparare a controllare a livello emotivo.» Jobs

ammise proprio questo con la Holmes. «È una cosa che mi disturba e devo concentrarmici sopra per risolverla» disse. Fu ancora più franco con Greg Calhoun, che dice: «Si tormentava e interrogava molto sulla sua adozione, e me ne parlò a lungo». «Tra terapia dell'urlo primario e diete senza muco, Steve cercava di purificarsi e calarsi più a fondo nella frustrazione dell'abbandono infantile. Mi disse che lo riempiva di collera pensare che i veri genitori avessero rinunciato a lui.»

Anche John Lennon, nel 1970, si era sottoposto alla terapia dell'urlo primario e nel dicembre di quell'anno aveva realizzato la canzone *Mother* con la Plastic Ono Band. Il pezzo parlava di ciò che Lennon aveva provato a pochi anni quando suo padre aveva abbandonato la famiglia e da adolescente quando sua madre era stata investita e uccisa da un'auto. Il refrain include l'angoscioso lamento: «*Mama don't go, Daddy come home*» (Mamma, non andartene, papà, torna a casa). Holmes si ricorda che Jobs ascoltava spesso quella canzone.

In seguito Jobs disse che le lezioni di Janov non erano risultate molto utili. «Proponeva una risposta preconfezionata, convenzionale, che si rivelò troppo, troppo semplicistica. Diventò chiaro che non mi avrebbe mai permesso di fare grandi progressi nella comprensione.» Ma la Holmes afferma che lo rese più sicuro di sé. «Dopo che si fu sottoposto alla terapia dell'urlo primario, migliorò» dice. «Aveva un carattere

molto irritante, invece per qualche tempo parve abbastanza tranquillo. La sua fiducia in sé aumentò e il suo senso di inadeguatezza diminuì.»

Jobs finì per credere di poter trasmettere il senso di fiducia in sé agli altri e di spingerli a fare cose che non credevano fosse possibile fare. La Holmes si era lasciata con Kottke ed era entrata in una setta religiosa di San Francisco che voleva che lei rompesse i rapporti con tutti gli amici del passato. Ma Jobs si oppose a quell'ordine. Un giorno arrivò nella sede della setta a bordo della sua Ford Ranchero e annunciò a Elizabeth che intendeva andare al meleto di Friedland e che lei doveva accompagnarlo. Ancor più audacemente, disse che Elizabeth avrebbe dovuto guidare per parte del viaggio, anche se non sapeva usare il cambio manuale. «Quando arrivammo sulla superstrada, mi fece andare al volante, ingranò le marce portando la macchina a novanta chilometri orari, poi mise su la cassetta di *Blood on the Tracks*, di Bob Dylan, mi appoggiò la testa in grembo e si mise a dormire» ricorda la Holmes. «Aveva l'atteggiamento di chi è sicuro di poter fare qualsiasi cosa e che altrettanto possa fare tu. Mise la sua vita nelle mie mani. Questa fiducia mi indusse a fare una cosa che credevo di non poter fare.»

Era il lato più positivo di quello che avrebbe finito per essere chiamato il suo «campo di distorsione della realtà». «Se hai fiducia in lui, puoi realizzare delle cose» dice la Holmes. «Se lui ha deciso che deve succedere una certa

cosa, la farà succedere.»

Il contrattacco

Un giorno, agli inizi del 1975, Al Alcorn era seduto nel suo ufficio all'Atari quando Ron Wayne piombò dentro esclamando: «Ehi, è tornato Stevie!».

«Wow, fallo entrare» disse Alcorn.

Jobs entrò scalzo, con una tunica color zafferano indosso e sottobraccio una copia di *Be Here Now* che porse ad Alcorn insistendo perché la leggesse. «Posso riavere il mio lavoro?» chiese.

«Pareva un Hare Krishna, ma era bello rivederlo» ricorda Alcorn. «Così dissi: "Ma certo!"»

Ancora una volta, per amor di pace aziendale, Jobs lavorò perlopiù la notte. Wozniak, che viveva in un appartamento nelle vicinanze e lavorava all'HP, si recava lì dopo cena a passare il tempo e giocare ai videogiochi. Era diventato un maniaco di *Pong* in una sala da bowling di Sunnyvale, ed era riuscito a costruirne una versione che aveva collegato al televisore di casa.

Un giorno di fine estate del 1975, Nolan Bushnell, sfidando la diffusa convinzione che i giochi con la racchetta fossero

finiti, decise di mettere a punto una versione di Pong per giocatore singolo: invece di gareggiare con un avversario, il soggetto lanciava la palla contro un muro che perdeva un mattone ogniqualvolta veniva colpito. Chiamò Jobs nel suo ufficio, abbozzò lo schema sulla lavagna e gli chiese di progettarlo. Il numero massimo di chip era cinquanta, ma gli avrebbe dato un bonus, disse, per ogni chip risparmiato al di sotto di quel tetto. Bushnell sapeva che Jobs non era un grande tecnico, ma presumeva, correttamente, che avrebbe reclutato Wozniak, il quale circolava sempre da quelle parti. «Ritenevo che al progetto avrebbero lavorato due persone» ricorda. «E Woz era un tecnico migliore.»

Wozniak si entusiasmò quando Jobs gli chiese di aiutarlo e gli propose di dividere a metà il compenso. «Era la più bella offerta che mi fosse mai stata fatta, quella di progettare un vero gioco che la gente avrebbe usato» ricorda. Jobs disse che bisognava farlo in quattro giorni e con meno chip che si poteva. Non disse però a Wozniak che il termine di quattro giorni lo aveva dato lui, perché aveva bisogno di andare all'All One Farm per aiutare a organizzare il raccolto delle mele. Non gli disse nemmeno che Bushnell aveva promesso un bonus se si fossero usati meno di cinquanta chip.

«Alla maggior parte degli ingegneri occorrono alcuni mesi per progettare un gioco così» dice Wozniak. «Pensai che non ce la potessi assolutamente fare, ma Steve mi assicurò che potevo.» Così, dopo quattro notti in bianco,

Wozniak riuscì nell'impresa. Durante il giorno, all'HP, abbozzava il progetto sulla carta. Poi, dopo un rapido pasto al fast food, andava direttamente all'Atari e ci restava tutta la notte. Mentre Wozniak sfornava a tamburo battente parti del progetto, Jobs sedeva su una panca alla sua sinistra e lo metteva in pratica avvolgendo il filo metallico sui chip sopra una basetta sperimentale. «Mentre Steve lavorava sulla basetta, io passavo il tempo a giocare al mio gioco di gran lunga preferito, la corsa automobilistica *Gran Trak 10*» dice Wozniak.

Incredibilmente, riuscirono a realizzare il lavoro in quattro giorni e Wozniak usò solo quarantacinque chip. I ricordi differiscono, ma secondo la maggior parte dei resoconti Jobs diede a Wozniak metà del compenso di base e non i bonus che Bushnell gli pagò per avere risparmiato cinque chip. Sarebbero passati altri dieci anni prima che Wozniak scoprisse (tra le pagine di *Zap*, un libro sulla storia dell'Atari che gli fecero leggere) che a Jobs erano stati pagati i bonus. «Credo che Steve avesse bisogno dei soldi e semplicemente non mi abbia detto la verità» dice oggi Wozniak. Quando ne parla, fa lunghe pause e ammette che apprendere la cosa lo ha fatto soffrire. «Avrei preferito fosse stato sincero. Avrebbe dovuto capire che se mi avesse detto di aver bisogno di quei soldi glieli avrei dati volentieri. Era un amico. Gli amici si aiutano.» Wozniak comprese così che c'era una differenza fondamentale tra i loro caratteri. «L'etica ha sempre avuto una grande importanza per me e ancora oggi non capisco

perché Steve abbia ricevuto una certa somma e detto a me che gliene era stata pagata una inferiore. Ma, si sa, al mondo ognuno è fatto a modo suo.»

Quando, dieci anni dopo, il fatto divenne di dominio pubblico, Jobs telefonò a Wozniak per dirgli che non era vero. «Mi disse che non ricordava di essersi trattenuto niente, che se lo avesse fatto se ne sarebbe ricordato, per cui probabilmente non lo aveva fatto» dice Wozniak.

Quando ho rivolto la domanda diretta a Jobs, lui è divenuto insolitamente taciturno ed esitante. «Non so da dove arrivi questa storia» ha detto. «Gli diedi metà dei soldi che ricevetti. Questi sono sempre stati i patti, tra me e lui. Woz smise di lavorare nel 1978. Non ha più alzato un dito dopo il 1978, eppure ha sempre avuto la stessa esatta quota di azioni Apple che avevo io.»

È possibile che i ricordi siano confusi e che in realtà Jobs non abbia fregato Wozniak? «Esiste la possibilità che i miei ricordi siano sbagliati e confusi» mi dice Wozniak, ma dopo una pausa ci ripensa e aggiunge: «Ma no. Ricordo i particolari di quell'assegno da trecentocinquanta dollari». Effettuò un doppio controllo con Nolan Bushnell e Al Alcorn. «Ricordo di avere parlato dei soldi del bonus con Woz, e che era turbato» osserva Bushnell. «Dissi di sì, che c'era un bonus per ciascun chip risparmiato, e lui scosse la testa e schioccò la lingua.»

Qualunque sia la verità, Wozniak afferma che non vale la

pena rivangare. Jobs è una persona complessa, dice, e la tendenza a manipolare la gente è uno degli aspetti più oscuri dell'insieme di fattori che lo rendono un uomo di successo. Wozniak non si sarebbe mai comportato così, ma, come sottolinea, non avrebbe neanche mai saputo costruire la Apple. «Preferirei soprassedere» dice quando insisto sull'imbroglio dei bonus. «Non è una cosa in base alla quale mi sento di giudicare Steve.»

L'esperienza con l'Atari contribuì a forgiare l'approccio di Jobs verso il business e il design. Apprezzava la semplicità e la natura di facile utilizzo dei videogiochi «inserisci-un-quarto-di-dollaro-ed-evita-i-Klingon» dell'Atari. «Quella semplicità gli si trasmise e fece di lui un uomo molto concentrato sul prodotto» dice Ron Wayne, che lavorò con lui all'Atari. Jobs assimilò in parte anche l'atteggiamento da «nessuna concessione» di Nolan Bushnell. «Nolan non accettava che gli si dicesse di no» osserva Alcorn «e quella fu la prima impressione che Steve ebbe della strategia da usare. Diversamente da quanto Steve ha fatto qualche volta, Nolan non ha mai offeso nessuno; ma aveva lo stesso atteggiamento determinato. Jobs mi ha procurato non pochi imbarazzi, ma, per la miseria, otteneva che si facessero le cose. In questo senso Nolan è stato un mentore per lui.»

Bushnell ne conviene. «C'è qualcosa di indefinibile in un imprenditore e quel qualcosa lo riconobbi in Steve» dice. «Non era interessato solo all'ingegneria, ma anche agli

aspetti commerciali. Gli insegnai che, se si agisce come se si fosse in grado di fare qualcosa, quel qualcosa si realizza. Gli dissi: fa' finta di avere il controllo assoluto della situazione e la gente penserà che tu ce l'abbia davvero.»

V

L'Apple I

Accenditi, avviati,
connettiti...



Macchine di leggiadra eleganza

Negli ultimi anni Sessanta, a San Francisco e nella Silicon Valley confluivano varie correnti culturali. C'era la rivoluzione tecnologica iniziata con il boom degli appaltatori della Difesa, che giunse presto a includere aziende elettroniche, produttori di microchip, progettisti di videogiochi e industrie informatiche. C'era una subcultura hacker, piena di *wireheads*, *phreakers*, cyberpunk, hobbisti e semplici patiti dell'elettronica, che comprendeva gli ingegneri che non si conformavano al modello HP e i loro figli, i quali a loro volta non erano sintonizzati sulle lunghezze d'onda piccolo-borghesi. C'erano gruppi semiaccademici che studiavano gli effetti dell'LSD e che comprendevano persone come Doug Engelbart, dell'Augmentation Research Center di Palo Alto, il quale in seguito avrebbe inventato il mouse per computer e le interfacce grafiche utente, e Ken Kesey, il quale celebrava la droga con spettacoli di musica e luce di cui era protagonista una house band che sarebbe diventata i Grateful Dead. C'era il movimento hippy, nato dalla generazione beat della Bay Area di San Francisco, e c'erano gli attivisti politici ribelli, nati dal Free Speech Movement di Berkeley. Poi, trasversali a tutto ciò, c'erano i vari movimenti di autorealizzazione che perseguiavano un percorso di illuminazione personale: zen e induismo, meditazione e yoga, urlo primario e depravazione sensoriale, Esalen e Oriente.

Questa fusione tra potere dei fiori e potere dei processori, illuminazione e tecnologia, era ben incarnata da Steve Jobs, che la mattina meditava, poi andava ad ascoltare le lezioni di fisica alla Stanford e infine lavorava di notte all'Atari sognando di fondare una propria società. «C'era fermento» dice, ripensando a quell'epoca e quei luoghi. «La musica migliore – i Grateful Dead, i Jefferson Airplane, Joan Baez, Janis Joplin – veniva da lì, e lo stesso valeva per i circuiti integrati e cose come il "Whole Earth Catalog".»

All'inizio tecnologi e hippy non si interfacciaron bene. Molti esponenti della controcultura consideravano i computer sinistri e orwelliani, la provincia del Pentagono e della Struttura del Potere. Nel *Mito della macchina*, lo storico Lewis Mumford metteva in guardia dai computer, i quali succhiavano all'uomo la sua libertà e distruggevano «i valori che esaltano la vita». Un'avvertenza sulle schede perforate dell'epoca, «non piegare, bucare o mutilare», diventò lo slogan ironico della sinistra antimilitarista.

Nei primi anni Settanta, però, l'atteggiamento mentale a poco a poco cambiò. «L'elaborazione al computer, che prima era accusata di essere lo strumento del controllo burocratico, cominciò a essere considerata un simbolo di espressione individuale e di liberazione» ha scritto John Markoff quando ha analizzato il convergere della controcultura con l'industria informatica in *What the Dormouse Said*. Tale ethos fu espresso liricamente da Richard Brautigan nella poesia del 1967 *All Watched Over By Machines of Loving Grace* (Tutti sorvegliati da macchine di leggiadra grazia) e la fusione «cyberdelica» ricevette il suo viatico ufficiale quando Timothy Leary, dopo aver dichiarato che i personal computer erano diventati la nuova LSD, rivide il suo famoso mantra proclamando: «Accenditi, avviatevi, connettetevi». ⁵ Il musicista Bono Vox, divenuto in seguito amico di Jobs, ha discusso spesso con lui del motivo per cui gli esponenti della controcultura tutta rock-droga-contestazione della Bay Area abbiano infine contribuito a creare l'industria informatica. «Le persone che hanno inventato il XXI secolo erano hippy della West Coast che fumavano erba e andavano in giro con i sandali come Steve perché vedevano le cose in maniera diversa» dice Bono. «I sistemi gerarchici della East Coast, di Inghilterra, Germania e Giappone non incoraggiavano quel modo di pensare diverso. Gli anni Sessanta hanno prodotto una mentalità anarchica che era molto adatta a immaginare un mondo ancora di là da venire.»

Una persona che incoraggiò la controcultura californiana a fare causa comune con gli hacker fu Stewart Brand. Ironico visionario che ha sfornato per molti decenni idee e divertimento, Brand partecipò a uno degli studi sull'LSD condotti a Palo Alto nei primi anni Sessanta. Assieme a Ken Kesey, un'altra cavia di quegli esperimenti, organizzò il Trips Festival che celebrava l'acido; compare nella prima scena del romanzo di Tom Wolfe *The Electric Kool-Aid Acid Test*, e collaborò con Doug Engelbart a un'epocale presentazione con suoni e luci di nuove tecnologie chiamata La Madre di Tutte le Dimostrazioni. «Quasi tutti gli esponenti della nostra generazione disprezzavano i computer, giudicandoli l'incarnazione del potere centralizzato» osserva Brand a distanza di anni, «ma un piccolo contingente, che in seguito sarebbero stati chiamati "hacker", accettò i computer e si prefisse di trasformarli in strumenti di liberazione. Quella risultò essere la vera strada maestra verso il futuro.»

Brand ebbe l'idea dello Whole Earth Truck Store, che prese avvio con un camion itinerante carico di strumenti utili e materiale educativo che guidava lui stesso in giro per varie località. Nel 1968 decise di ampliare il raggio d'azione con il «Whole Earth Catalog», la cui prima copertina mostrava la famosa foto della Terra vista dallo spazio con il sottotitolo «accesso agli strumenti». La filosofia alla base dell'operazione era che la tecnologia

dovesse essere accessibile a tutti. Brand scrisse nell'editoriale della prima edizione: «Si sta sviluppando un humus favorevole al potere interiore e personale, il potere dell'individuo di gestire la propria istruzione, trovare la propria ispirazione, forgiare il proprio ambiente e condividere l'avventura con chiunque sia interessato a farlo. Il "Whole Earth Catalog" cerca e promuove gli strumenti che favoriscono questo processo». Seguiva una poesia di Buckminster Fuller che iniziava così: «Vedo Dio negli strumenti e nei meccanismi che funzionano in maniera affidabile...».

Jobs diventò un fan della rivista. Fu particolarmente affascinato dal numero finale, che uscì nel 1971, quando era ancora al liceo, e che si portò al college e poi all'All One Farm. «Sul retro di copertina dell'ultimo numero c'era la foto di una strada di campagna all'alba, il tipo di strada su cui ci si trova magari a fare l'autostop se si ha spirito d'avventura. Sotto si leggevano le parole: "Siate affamati. Siate folli".» Brand ritiene Jobs una delle più pure incarnazioni del mix culturale che il catalogo cercava di celebrare. «Steve si colloca proprio al punto di incontro tra controcultura e tecnologia» dice. «Ha capito bene il concetto di strumenti destinati alla dimensione umana.»

Il catalogo di Brand era pubblicato con l'aiuto finanziario del Portola Institute, una fondazione consacrata al settore allora agli albori dell'istruzione informatizzata. La fondazione contribuì anche a lanciare la People's Computer Company, che non era affatto un'azienda, bensì una newsletter e un'organizzazione con il motto «potere informatico al popolo». Ogni tanto, il mercoledì sera, si facevano cene a cui ciascuno portava qualcosa e due frequentatori abituali, Gordon French e Fred Moore, decisero di creare un circolo più formale dove ci si potessero scambiare informazioni personali sull'elettronica.

Nel 1975 i membri del circolo furono elettrizzati dall'uscita del numero di gennaio di «Popular Mechanics», che aveva in copertina il primo kit di montaggio di un personal computer, l'Altair. L'Altair non era granché, solo un mucchio di componenti, del costo di 495 dollari, che andavano saldati a un circuito stampato, il quale poi faceva ben poco, ma per gli hobbisti e gli hacker segnò l'alba di una nuova era. Bill Gates e Paul Allen lessero la rivista e cominciarono a lavorare a una versione di BASIC per l'Altair. «Popular Mechanics» attirò anche l'attenzione di Jobs e Wozniak; e quando una copia per recensione dell'Altair arrivò alla People's Computer Company, diventò l'argomento centrale della prima riunione del club che French e Moore avevano deciso di fondare.

L'Homebrew Computer Club

Il gruppo si diede il nome di Homebrew Computer Club, e incorporava *in nuce* la fusione in stile Whole Earth tra controcultura e tecnologia. Sarebbe diventato per l'era del personal computer qualcosa di simile a quello che fu il caffè Turk's Head nell'Inghilterra del dottor Samuel Johnson: un posto dove si scambiavano e diffondevano le idee. Moore scrisse il volantino per la prima riunione, che si tenne il 5 marzo 1975 nel garage di French, a Menlo Park. «Stai costruendo il tuo computer? Terminale, tv, macchina per scrivere?» vi si leggeva. «Se è così, forse ti piacerà venire a una riunione di persone con interessi simili ai tuoi.»

Allen Baum vide il volantino nella bacheca dell'HP e chiamò Wozniak, che accettò di andare con lui. «Sarebbe stata una delle sere più importanti della mia vita» ricorda Wozniak. Si presentarono altre trenta persone circa, che entrarono dalla porta aperta del garage di French e, a turno, descrissero i loro interessi. Wozniak, che in seguito ammise di essersi sentito molto nervoso, disse che amava «i videogiochi, il servizio di visione film a pagamento negli alberghi, la progettazione delle calcolatrici scientifiche e dei terminali tv», rispettando i minuti assegnati a ciascuno da Moore. Fu presentato il nuovo Altair, ma per Wozniak fu più importante vedere la scheda tecnica del microprocessore.

Mentre rifletteva sul microprocessore, un chip che racchiudeva un'intera unità centrale di elaborazione, ebbe un'intuizione. Da tempo stava progettando un terminale, con una tastiera e un monitor, capace di collegarsi a distanza con un minicomputer. Usando un microprocessore, pensò, si sarebbe potuta riversare parte della capacità del minicomputer nel terminale stesso e farlo diventare un piccolo computer indipendente da tenere sulla scrivania. L'idea gli si radicò nella mente: una tastiera, uno schermo e un computer in un unico strumento personale integrato. «Mi saltò semplicemente in testa la visione completa di un personal computer. Quella notte cominciai a disegnare sulla carta quello che in seguito sarebbe diventato l'Apple I.»

In un primo tempo pensò di utilizzare lo stesso microprocessore dell'Altair, un Intel 8080, ma siccome ciascuno costava «quasi più dell'affitto mensile che pagavo», cercò un'alternativa. Ne trovò una nel Motorola 6800, che un amico dell'HP riuscì a procurarsi per quaranta dollari al pezzo. Poi scoprì un chip prodotto dalla MOS Technologies, che dal punto di vista elettronico era identico ma costava venti dollari: avrebbe reso il suo computer più abbordabile economicamente, ma ciò avrebbe comportato un prezzo da pagare a lungo termine. Alla fine i chip della Intel diventarono lo standard del settore, il che avrebbe creato molti fastidi alla Apple quando i suoi computer si sarebbero rivelati incompatibili con essi.

Dopo ogni giornata di lavoro, Wozniak andava a casa, cenava davanti alla tv e poi tornava all'HP di notte a lavorare al suo computer. Disseminò i componenti ovunque nella sua postazione, cercò di capire come andassero sistemati e li saldò alla scheda madre. Quindi cominciò a scrivere il software che avrebbe fatto sì che il microprocessore mostrasse le immagini sullo schermo. Poiché non poteva permettersi di pagare il tempo d'uso di un computer, scrisse il codice a mano. Dopo un paio di mesi, era pronto a collaudarlo. «Premetti alcuni tasti sulla tastiera e rimasi di stucco. Le lettere comparivano sullo schermo!» Era domenica 29 giugno 1975, un giorno che sarebbe diventato una pietra miliare nella storia del personal computer. «Era la prima volta in assoluto che qualcuno digitava un carattere su una tastiera e lo vedeva comparire sullo schermo del computer di fronte a lui» dice Wozniak a distanza di anni.

Jobs rimase molto colpito e tempestò l'amico di domande. Il computer poteva essere collegato ad altri? Era possibile aggiungerci un disco di memoria? Cominciò anche ad aiutare Woz a procurarsi i componenti. Particolaramente importanti erano i chip di memoria dinamica ad accesso casuale. Jobs fece qualche telefonata e riuscì a ottenerne alcuni da Intel gratis. «Steve è proprio quel tipo di persona» dice Wozniak. «Intendo dire che sapeva come trattare con quelli del reparto vendite. Io non ci sarei mai riuscito. Sono troppo timido.»

Jobs cominciò ad andare con Wozniak alle riunioni dell'Homebrew, portando il monitor e aiutando a organizzare le cose. Le riunioni adesso attiravano oltre un centinaio di entusiasti e dovettero essere spostate all'auditorium dello Stanford Linear Accelerator Center, dove Jobs e Wozniak avevano trovato il numero del «Bell System Technical Journal» con le istruzioni per costruire la blue box. A presiedere le riunioni con una bacchetta in mano e modi informali era Lee Felsenstein, un altro simbolo della fusione tra informatica e controcultura. Felsenstein, che aveva abbandonato gli studi di ingegneria all'università, era membro del Free Speech Movement e un attivista per la pace. Aveva scritto per il quotidiano alternativo «Berkeley Barb», poi era tornato a occuparsi di ingegneria informatica.

Felsenstein iniziava ogni riunione con una sessione di «mappatura» consistente in veloci commenti, cui seguiva una presentazione formale da parte di un hobbista di riconosciuto livello. Si finiva poi con una sessione di «accesso casuale» in cui gli intervenuti giravano liberamente per la sala interrogando questa o quella persona e scambiandosi opinioni. Di solito Wozniak era troppo timido per parlare alle riunioni, ma dopo i discorsi ufficiali la gente si radunava intorno alla sua macchina e lui mostrava con orgoglio il progresso che aveva compiuto.

Moore aveva cercato di instillare nell'Homebrew una mentalità non commerciale, ma di scambio e condivisione. «L'obiettivo del club era di dare, di aiutare gli altri» dice Woz. Era espressione dell'etica hacker, secondo la quale l'informazione deve essere libera e si deve diffidare di qualsiasi autorità. «Progettai l'Apple I perché volevo regalarlo agli altri» aggiunge Wozniak.

Non era la visione che adottò Bill Gates. Quando ebbe sviluppato con Paul Allen l'interprete BASIC dell'Altair, rimase di stucco vedendo che i membri dell'Homebrew ne facevano copie e lo condividevano senza pagarlo. Così scrisse al club una lettera che sarebbe diventata famosa, in cui diceva: «Come la maggior parte degli hobbisti sicuramente sa, voi perlomeno rubate il vostro software. Vi pare giusto? ... In questo modo impedisce che venga scritto del buon software. Chi può permettersi il lusso di fare lavoro professionale per niente? ... Sono gradite le lettere di chiunque voglia saldare il conto».

Nemmeno Steve Jobs fece suo il principio che le creazioni di Wozniak, fossero una blue box o un computer, dovessero essere gratuite, così convinse l'amico a smettere di regalare copie dei suoi progetti. In ogni caso, osservò Jobs, quasi nessuno aveva il tempo di costruire personalmente i computer. «Perché non produciamo e vendiamo circuiti stampati?» propose. Era un esempio della loro simbiosi. «Ogni volta che progettavo qualcosa di bello, Steve trovava il modo di ricavarne quattrini per noi» dice Wozniak. Ammette che da solo non avrebbe mai pensato di fare una cosa del genere. «Non mi era passato neanche per l'anticamera del cervello di vendere computer» rammenta. «Fu Steve a dirmi: proviamo a fabbricarli e vendiamone alcuni».

Jobs decise di pagare un suo conoscente che lavorava all'Atari perché progettasse i circuiti stampati e poi ne stampasse una cinquantina. L'operazione sarebbe costata mille dollari, più il compenso per il progettista. Avrebbero potuto venderli per quaranta dollari al pezzo e forse realizzare un profitto di settecento. Wozniak dubitava che riuscissero a venderli tutti. «Non capivo come avremmo riavuto indietro i nostri soldi» dice. Aveva già avuto dei problemi con il padrone di casa per degli assegni a vuoto e adesso era costretto a pagarlo ogni mese in contanti.

Jobs sapeva come suscitare l'interesse di Wozniak. Non gli disse che avrebbero realizzato sicuramente un guadagno, ma che sarebbe stata per loro un'avventura divertente. «Anche se perdessimo i nostri soldi, avremmo un'azienda nostra» gli disse mentre giravano sul suo furgoncino Volkswagen. «Per la prima volta nella vita, avremo un'azienda nostra.» L'idea stuzzicava Wozniak più di qualsiasi prospettiva di arricchimento. Come lui stesso ricorda: «Ero entusiasta al pensiero di diventare imprenditore con Steve, al pensiero che noi due, grandi

amici, fondassimo un'azienda. Wow! Capii subito che avrei detto di sì. Come potevo fare altrimenti?».

Per raccogliere i soldi necessari, Wozniak vendette per cinquecento dollari la sua calcolatrice HP 65, anche se il compratore alla fine lo fregò dandogli solo metà somma. Quanto a Jobs, vendette il furgoncino Volkswagen per millecinquecento dollari. Suo padre gli aveva sconsigliato di comprarlo e Jobs dovette ammettere che aveva avuto ragione a metterlo in guardia, perché si era rivelato un pessimo veicolo. Infatti, il compratore andò da lui due settimane dopo per dirgli che il motore aveva fuso. Jobs accettò di pagare metà della somma per le riparazioni. Nonostante tutti quegli intoppi, ora i due amici, con i loro piccoli risparmi, avevano milletrecento dollari di capitale d'esercizio, il progetto di un prodotto e un piano: avrebbero fondato la loro azienda informatica.

Nasce la Apple

Adesso che avevano deciso di mettersi in affari, avevano bisogno di un nome. Jobs aveva fatto un'altra capatina all'All One Farm, dove stava potando i meli Gravenstein, e Wozniak era andato a prenderlo all'aeroporto. Durante il viaggio fino a Los Altos, discussero delle possibili opzioni. Presero in considerazione alcune tipiche parole tecniche, come Matrix, e alcuni neologismi, come Executek, per poi vagliare dei nomi banali e privi di appeal come Personal Computers Inc. Avevano tempo fino al giorno dopo, quando Jobs avrebbe dovuto cominciare a riempire i moduli. Alla fine lui propose «Apple Computer». «Stavo seguendo in quel momento una delle mie diete a base di frutta ed ero appena tornato dal meleto» spiega. «Mi sembrava un nome simpatico, vivace, che non metteva in soggezione. "Apple", mela, ammorbidente la parola "computer". Inoltre, sarebbe venuto prima di Atari nell'elenco telefonico.» Disse a Wozniak che se non fosse venuto loro in mente un nome migliore entro il pomeriggio successivo, avrebbero scelto Apple. E così fecero.

Apple. Fu una scelta brillante. Il nome comunicava subito un'idea di simpatia e semplicità. Riusciva a essere sia leggermente anticonformistico sia normale come una fetta di torta. C'era in esso un tocco di controcultura, di ritorno terrigno alla natura e nel contempo niente era più americano della mela. La Mela e il Computer, insieme, costituivano una divertente contraddizione in termini. «Non ha nessun senso, quindi costringe il cervello a soffermarsi sopra» osserva Mike Markkula, il quale poco tempo dopo sarebbe diventato il primo presidente della nuova azienda. «Sono due elementi che non vanno insieme. Così l'insolita accoppiata ci aiutò a rendere il nostro marchio più riconoscibile.»

Wozniak non era ancora pronto a impegnarsi a tempo

pieno nella nuova industria. In fondo al cuore era un uomo dell'HP, o almeno così pensava, e voleva mantenere il suo impiego diurno presso l'azienda. Jobs si rese conto di aver bisogno di un alleato che lo aiutasse a persuadere Wozniak e che assumesse un ruolo arbitrale nel caso vi fosse stato un disaccordo. Così arruolò il suo amico Ron Wayne, l'ingegnere di mezz'età dell'Atari che un tempo aveva fondato un'azienda di slot machine.

Wayne sapeva che non sarebbe stato facile convincere Wozniak a lasciare l'HP e che non era nemmeno necessario che la lasciasse subito. La cosa fondamentale era invece persuaderlo che ogni suo progetto sarebbe stato di proprietà della società Apple. «Woz aveva un atteggiamento genitoriale verso i circuiti che metteva a punto e voleva poterli usare in altre applicazioni o permettere all'HP di servirsene» dice Wayne. «Jobs e io ci rendevamo conto che quei circuiti sarebbero stati il core business della Apple. Passammo due ore a discutere intorno a un tavolo nel mio appartamento, e riuscii a indurre Woz ad accettare la cosa.» Wayne usò come argomento vincente il fatto che il grande ingegnere sarebbe stato ricordato solo se si fosse alleato con un grande venditore, e perché questo avvenisse occorreva che vincolasse i suoi progetti alla società. Jobs fu così colpito e grato che offrì a Wayne una partecipazione azionaria del 10 per cento, trasformandolo nel Pete Best della Apple e, più specificamente, in colui che avrebbe preso una decisione nel caso in cui Jobs e Wozniak non fossero stati d'accordo su qualche cosa.

«Erano molto diversi, ma costituivano un team straordinario» dice Wayne. «Jobs a volte sembrava posseduto dai demoni, mentre Woz aveva l'aria dell'ingenuo con cui si baloccano gli angeli. Jobs aveva una faccia tonda che gli permetteva di realizzare le cose a volte manipolando le persone. Sapeva essere carismatico, perfino magnetico, ma era anche freddo e brutale. Wozniak, invece, era timido e socialmente goffo, il che gli conferiva un'aria dolce, infantile. «Woz è geniale in alcuni settori, ma è quasi autistico, e infatti era terribilmente impacciato quando doveva trattare con persone che non conosceva» dice Jobs. «Eravamo una bella coppia.» Aiutò l'efficienza della squadra il fatto che Jobs fosse intimidito dalla competenza ingegneristica di Wozniak e che quest'ultimo lo fosse dalla capacità imprenditoriale di Jobs. «Non ho mai desiderato trattare con le persone e pestare i piedi a questo o a quello» spiega Wozniak. «Steve era duro con chi non riteneva sveglio, ma non mi ha mai trattato male, nemmeno negli anni successivi in cui a volte non sapevo rispondere a una sua domanda come avrebbe voluto.»

Anche dopo avere accettato che il suo nuovo progetto di computer diventasse proprietà della Apple, Wozniak pensava di doverlo offrire prima all'HP, dato che lavorava

ancora per quell'azienda. «Credevo fosse mio dovere informare l'HP di quello che avevo progettato mentre lavoravo per lei» dice. «Era la cosa giusta da fare, la cosa eticamente corretta.» Così, nella primavera del 1976, fece vedere il progetto al suo capo e agli altri dirigenti. Alla riunione il direttore fu molto colpito e parve combattuto, ma alla fine disse che non era una cosa che poteva sviluppare l'HP. Era un prodotto per hobbisti, almeno per il momento, e non si adattava al mercato di fascia alta dell'azienda, che richiedeva prodotti di alta qualità. «Rimasi deluso, ma adesso ero libero di entrare nella società Apple» ricorda Wozniak.

Il 1º aprile 1976, lui e Jobs andarono nell'appartamento di Wayne a Mountain View per stendere l'accordo societario. Wayne disse che conosceva abbastanza il «legalese», così redasse lui il documento di tre pagine. Si esibì più che poté nel «legalese». I paragrafi iniziavano con varie espressioni pompose: «Conciossiaché le parti ... Conciossiaché le dette parti ... Ora il reletore [sic], in considerazione delle rispettive assegnazioni di interessi...». Ma la ripartizione di quote e profitti era chiara: 45, 45 e 10 per cento, e si convenne che per qualunque spesa superiore a cento dollari ci sarebbe voluto l'accordo di almeno due soci. Inoltre, furono specificati gli incarichi. «Wozniak assumerà la direzione sia generale sia specialistica di Ingegneria elettrotecnica; Jobs assumerà la direzione generale di Ingegneria elettrotecnica e Marketing; Wayne assumerà la direzione di Ingegneria meccanica e Documentazione.» Jobs firmò in caratteri minuscoli, Wozniak in un bel corsivo e Wayne con uno scarabocchio illeggibile.

Poi Wayne si fece prendere dal panico. Quando Jobs cominciò a progettare di prendere in prestito e spendere altro denaro, si ricordò del fallimento della propria ditta di slot machine. Non voleva passare un altro guaio come quello. Jobs e Wozniak non possedevano beni personali, mentre lui (che temeva una generale apocalisse finanziaria) teneva delle monete d'oro nascoste nel materasso. Poiché avevano fatto della Apple non una società per azioni, ma una società in accomandita semplice, i soci avrebbero risposto in prima persona dei debiti e Wayne aveva paura che cominciassero a dargli la caccia potenziali creditori. Così, appena undici giorni dopo, tornò nell'ufficio della contea di Santa Clara con una «dichiarazione di recesso» e un emendamento dell'accordo societario. «In virtù di una revisione degli accordi delle parti e tra le parti» iniziava il documento, «Ron Wayne d'ora in avanti cesserà di rispondere alla qualifica di "socio".» Si rilevava inoltre che, a saldo del suo 10 per cento della società, avrebbe ricevuto ottocento dollari, e poco tempo dopo altri millecinquecento.

Se fosse rimasto e avesse mantenuto la sua partecipazione del 10 per cento, alla fine del 2010 avrebbe

avuto un capitale di 2,6 miliardi di dollari. Invece alla fine del 2010 viveva da solo in una casetta di Pahrump, nel Nevada, dove giocava alle slot machine da un penny e si manteneva con l'assegno della previdenza sociale. Afferma di non avere rimpianti. «Presi quella che per me era all'epoca la decisione migliore» dice. «Sia Jobs sia Wozniak erano dei veri cicloni e io sapevo che il mio stomaco non era adatto a seguirli nelle loro peripezie.»

Poco dopo avere firmato il documento che segnava la nascita della Apple, Jobs e Wozniak salirono entrambi sul podio per una presentazione all'Homebrew Computer Club. Wozniak mostrò uno dei loro circuiti stampati appena prodotti e descrisse il microprocessore, gli 8 kilobyte di memoria e la versione di BASIC che aveva scritto. Si soffermò anche su quella che definì la cosa principale: «Una tastiera i cui tasti un essere umano può premere, anziché uno stupido, critico pannello con qualche spia e qualche pulsante». Poi fu la volta di Jobs. Sottolineò che, diversamente dall'Altair, l'Apple aveva tutti i componenti essenziali incorporati. Quindi sfidò i presenti con una domanda: quanto sarebbero stati disposti a pagare una così bella macchina? Cercava di indurli a capire il valore straordinario dell'Apple. Era una domanda retorica che avrebbe usato alla presentazione dei prodotti anche nei successivi decenni.

Il pubblico non fu molto colpito. L'Apple aveva un microprocessore da poco prezzo, non l'Intel 8080. Ma una persona importante si trattenne per saperne di più. Si chiamava Paul Terrell e nel 1975 aveva aperto sul Camino Real, a Menlo Park, un negozio di computer che aveva chiamato The Byte Shop. Ora, a un anno di distanza, di negozi ne aveva tre e meditava di aprire una catena nazionale. Jobs fu ben felice di fargli una dimostrazione privata. «Dia un'occhiata» disse. «Le piacerà ciò che vedrà.» Terrell fu abbastanza impressionato da dare ai due soci il suo biglietto da visita. «Teniamoci in contatto» disse.

«Mi sto tenendo in contatto» annunciò Jobs quando, il giorno dopo, entrò a piedi scalzi nel Byte Shop. Concluse l'affare. Terrell accettò di ordinare cinquanta computer. Ma pose una condizione. Non voleva dei semplici circuiti stampati da cinquanta dollari, che avrebbero costretto i clienti a comprare poi tutti i chip e i componenti per l'assemblaggio: erano cose che potevano interessare a uno zoccolo duro di pochi accaniti hobbisti, non alla maggior parte della gente. Terrell voleva invece che i circuiti fossero assemblati con tutto il resto. Per quello era disposto a pagare cinquecento dollari a pezzo, in contanti alla consegna.

Jobs chiamò subito Wozniak all'HP. «Sei seduto?» chiese. Wozniak disse che non lo era. Jobs gli diede lo stesso la notizia. «Ero stupefatto, assolutamente stupefatto» ricorda

Wozniak. «Non dimenticherò mai quel momento.»

Per soddisfare l'ordine, avevano bisogno all'incirca di quindicimila dollari di componenti. Allen Baum, il terzo mazzacchione dell'Homestead High, e suo padre ne prestarono loro cinquemila. Jobs provò a chiedere un fido a una banca di Los Altos, ma il direttore lo guardò e, com'era prevedibile, disse di no. Allora andò con Wozniak alla componentistica Halted e offrì al proprietario una quota di partecipazione azionaria nella Apple in cambio dei componenti, ma quello li giudicò «due giovani dall'aria sporca e trasandata» e disse di no. Alcom, all'Atari, gli avrebbe venduto chip solo se avesse pagato in anticipo in contanti. Alla fine Jobs riuscì a convincere il direttore della Cramer Electronics a telefonare a Paul Terrell e chiedergli se era vero che aveva fatto un ordine per un valore di venticinquemila dollari. Terrell si trovava a una riunione quando sentì dire all'altoparlante che c'era una chiamata urgente per lui (Jobs era stato insistente). Il direttore della Cramer gli disse che due individui trasandati erano appena entrati da lui mostrandogli un ordine del Byte Shop. Era vero? Terrell confermò che lo era e la Cramer Electronics accettò di inviare a Jobs i componenti facendogli credito per trenta giorni.

La banda del garage

La casa di Jobs a Los Altos diventò il luogo di assemblaggio dei cinquanta circuiti stampati dell'Apple I che dovevano essere consegnati al Byte Shop entro trenta giorni, quando si sarebbero dovuti pagare i componenti. Furono arruolate tutte le mani disponibili: Jobs, Wozniak, Daniel Kottke, la sua ex ragazza Elizabeth Holmes (che era uscita dalla setta a cui aveva a suo tempo aderito) e la sorella di Jobs, Patty, allora incinta. La camera da letto vuota di Patty, il tavolo di cucina e il garage furono requisiti come spazi di lavoro. Alla Holmes, che aveva seguito un corso di oreficeria, fu affidato il compito di saldare i chip. «Feci perlopiù un buon lavoro, ma in alcuni sciolsi troppo stagno facendo una saldatura grassa» dice. Questo non piacque a Jobs. «Non abbiamo chip d'avanzo» brontolò, a ragione. La fece passare alla contabilità e alle pratiche burocratiche sul tavolo di cucina e saldò lui stesso i pezzi. Quando portavano a termine un circuito, lo davano a Wozniak. «Collegavo ciascun circuito al televisore e alla tastiera per controllare se funzionava» ricorda Wozniak. «Se funzionava, lo mettevo in una scatola. Se non funzionava, cercavo di capire quale spina non era andata nella presa nella maniera giusta.»

Paul Jobs sospese il suo secondo lavoro di riparatore di vecchie automobili per lasciare l'intero garage a disposizione della società Apple. Collocò nell'autorimessa un lungo tavolaccio da lavoro, appese lo schema del computer a un pannello di cartongesso che aveva appena

costruito e installò file di cassetti con le etichette dei componenti. Costruì anche una scatola termica di lampade a raggi infrarossi, in maniera che si potessero testare i circuiti stampati attivandoli di notte ad alte temperature. Quando qualcuno ogni tanto dava in escandescenze, cosa che accadeva spesso quando c'era di mezzo suo figlio, Paul Jobs esercitava il suo tipico ruolo di pacificatore. «Che cosa c'è, ti ha morso la tarantola?» diceva. In cambio, ogni tanto chiedeva di riprendersi il televisore, che era l'unico di casa, per poter guardare la fine di una partita di football. Durante quelle interruzioni, talvolta Steve e Kottke uscivano e suonavano la chitarra sul prato.

A Clara Jobs non importava di avere gran parte delle stanze occupate da mucchi di componenti, né le importava di avere sempre in casa tanta gente, ma la preoccupava vedere suo figlio seguire diete sempre più strane. «Alzava gli occhi al cielo quando sentiva le ultime ossessioni alimentari di Steve» ricorda la Holmes. «Teneva alla salute di suo figlio, che andava in giro facendo bizzarre dichiarazioni come: "Sono frugivoro e mangerò solo foglie raccolte da vergini al chiaro di luna."»

Dopo che una decina di circuiti assemblati furono approvati da Wozniak, Jobs li portò al Byte Shop. Terrell rimase un po' perplesso. Non c'erano alimentazione, involucro, monitor o tastiera. Si sarebbe aspettato un prodotto più finito. Ma Jobs lo fissò fino a fargli abbassare lo sguardo e lui accettò di prendere la consegna e pagare.

Dopo trenta giorni, la Apple era sul punto di essere redditizia. «Riuscimmo a produrre i circuiti stampati a un costo inferiore a quello previsto, perché avevo fatto un buon affare con i componenti» ricorda Jobs. «Così i cinquanta che vendemmo al Byte Shop pagarono il materiale di quasi tutti i cento.» Ora potevano realizzare un vero profitto vendendo i rimanenti cinquanta ai loro amici e agli altri membri dell'Homebrew.

Elizabeth Holmes diventò ufficialmente la contabile part-time a quattro dollari l'ora, e una volta alla settimana arrivava in auto da San Francisco per cercare di capire come convertire il libretto degli assegni di Steve in un libro mastro. Perché la Apple sembrasse una vera azienda, Jobs noleggiò una segreteria telefonica che inoltrava qualsiasi messaggio a sua madre. Ron Wayne disegnò un logo nello stile elaborato delle illustrazioni letterarie vittoriane, nel quale Newton, seduto sotto un melo, era circondato da una cornice recante un verso di Wordsworth: «Una mente in continuo viaggio attraverso gli strani mari del pensiero». Era un motto abbastanza singolare, più rispondente all'immagine che Ron Wayne aveva di sé che a quella della Apple Computer. Forse un verso wordsworthiano più adatto sarebbe stato quello in cui il poeta descrive coloro che per primi furono coinvolti nei moti della Rivoluzione francese: «La beatitudine era

nell'alba dell'essere vivi / ma l'esser giovani era il vero
paradiso!». Come avrebbe detto in seguito Wozniak,
esultante: «Pensavo di trovarmi nella più grande rivoluzione
della storia. Ero così felice di farne parte».

Poiché Woz aveva già cominciato a pensare a una nuova versione del computer, chiamarono il modello in produzione Apple I. Lui e Jobs facevano la spola su e giù per il Camino Real cercando di convincere i negozi di elettronica a metterlo in vendita. Oltre ai cinquanta smerciati dal Byte Shop e ai quasi cinquanta venduti direttamente agli amici, ne stavano costruendo altri cento per i negozi al dettaglio. Com'era prevedibile, i due amici avevano idee opposte: Wozniak voleva venderli grosso modo al costo a cui li producevano, mentre Jobs voleva realizzare un grosso profitto. Jobs ebbe la meglio. Calcolò un prezzo al dettaglio triplo rispetto al costo di fabbricazione dei circuiti stampati e con un ricarico del 33 per cento rispetto ai cinquecento dollari pagati all'ingrosso da Terrell e altri negozi. Il risultato fu 666,66 dollari. «Mi imbattevo sempre in cifre ripetute» dice Wozniak. «Il numero del mio "servizio telefonico di barzellette" era 255-6666.» Nessuno dei due sapeva che 666 era il «numero della Bestia» nell'Apocalisse, ma presto la gente cominciò a lamentarsi, specie dopo che dei funesti poteri del 666 si parlò nel grande successo cinematografico di quell'anno, *Il presagio*. (Nel 2010, uno degli Apple I originari è stato venduto all'asta da Christie's per 213.000 dollari.)

Il primo articolo sulla nuova macchina apparve nel numero di luglio del 1976 di «Interface», una rivista per hobbisti oggi non più pubblicata. Jobs e i suoi amici stavano ancora assemblando i computer a mano nel famoso garage, ma l'articolo definiva lui «direttore del marketing» ed «ex consulente privato dell'Atari». Da come ne parlava, pareva che la Apple fosse una vera azienda. «Steve si tiene in contatto con molti computer club per tastare il polso a questa giovane industria» scriveva il giornalista, e citava una sua frase: «Se resteremo sintonizzati con i loro pensieri, esigenze e obiettivi, potremo rispondere loro adeguatamente, dando loro ciò che vogliono».

Ormai avevano altri concorrenti oltre all'Altair, soprattutto l'IMSAI 8080 e il SOL-20 della Processor Technology Corporation. Quest'ultimo era progettato da Lee Felsenstein e Gordon French, dell'Homebrew Computer Club. Tutti ebbero la possibilità di essere esposti nel New Jersey, durante il weekend del Labor Day di quell'anno, quando si tenne il primo Festival annuale del Personal Computer in un albergo fatiscente del lungomare di Atlantic City, allora in declino. Jobs e Wozniak presero un volo TWA per Philadelphia, stringendo tra le mani una scatola da sigari con dentro l'Apple I e un'altra scatola con il prototipo del successore a cui stava lavorando Woz. Seduto nella fila dietro la loro c'era Felsenstein, il quale, buttando un'occhiata all'Apple I, lo definì «assolutamente

insignificante». Wozniak si innervosì captando la conversazione alle sue spalle. «Li sentivamo parlare nel linguaggio degli affari, tutto fatto di sigle del gergo economico che noi non avevamo mai udito prima» ricorda.

Wozniak passò quasi tutto il tempo nella stanza d'albergo ad armeggiare intorno al nuovo prototipo. Era troppo timido per fare lo standista davanti al tavolino pieghevole che era stato assegnato alla Apple nei pressi del retro della sala di esposizione. Daniel Kottke aveva preso il treno per Atlantic City da Manhattan, dove adesso frequentava la Columbia, e stava al tavolo mentre Jobs girava per la sala controllando i prodotti della concorrenza. Quello che Steve vide non lo colpi. Si sentì rassicurato e si convinse che Wozniak fosse il miglior ingegnere dei circuiti che esistesse e che l'Apple I (e senza dubbio anche il suo successore) potesse battere la concorrenza in termini di funzionalità. Tuttavia il SOL-20 era più bello. Aveva un elegante involucro di metallo, una tastiera e veniva venduto con il gruppo di alimentazione e i cavi. Sembrava prodotto da persone mature, mentre l'Apple I appariva trasandato come i suoi creatori.

L'Apple II

L'alba di una nuova era



Un pacchetto integrato

Girando per la sala del Festival del Personal Computer, Jobs si rese conto che Paul Terrell, del Byte Shop, aveva avuto ragione: i personal computer dovevano essere venduti in un pacchetto integrato. Il prossimo Apple, decise, doveva avere un bellissimo involucro e una tastiera incorporata, ed essere integrato in ogni sua parte, dall'alimentatore al software al monitor. «La mia idea era di creare il primo computer completamente integrato» ricorda. «Non puntavamo più a venderlo a un pugno di hobbisti che amavano assemblare i loro pezzi e sapevano comprare trasformatori e tastiere. Per ognuno di loro c'erano mille persone che desideravano invece avere la macchina pronta per l'uso.»

Quel weekend del Labor Day del 1976, Wozniak armeggiò nella stanza d'albergo con il prototipo della nuova macchina, che sarebbe stata chiamata Apple II e che Jobs sperava li avrebbe condotti a quel livello superiore.

Portarono fuori il prototipo solo una volta, a tarda sera, per testarlo sul televisore a colori a proiezione di una delle sale conferenza. Wozniak aveva inventato un modo ingegnoso di far sì che i chip del computer producessero il colore, e voleva vedere se avrebbe funzionato sul tipo di televisore che usa un proiettore per mostrare le immagini su uno schermo di tipo cinematografico. «Siccome calcolavo che un proiettore avesse una circuiteria a colori diversa, che avrebbe interferito con il mio sistema di produzione del colore, collegai l'Apple II al proiettore e vidi che funzionava benissimo.» Mentre digitava sulla tastiera, linee e spirali colorate esplosero sullo schermo della sala. L'unico estraneo che vide il primo Apple II fu il tecnico dell'albergo, il quale disse che aveva visto tutti i computer esposti, ma che gli interessava comprare solo quello.

Per produrre l'Apple II completamente integrato sarebbe occorso un notevole capitale, sicché presero in considerazione l'idea di vendere i diritti a un'azienda più grande. Jobs andò da Al Alcorn e gli chiese se era possibile piazzarlo al management dell'Atari. Fu organizzato un incontro con il presidente dell'azienda, Joe Keenan, che era molto più conservatore di Alcorn e Bushnell. «Steve andò da Keenan per cercare di convincerlo, ma Joe provò un'istintiva antipatia per lui» ricorda Alcorn. «Aveva da ridire sulla sua igiene personale.» Jobs era scalzo e a un certo punto mise i piedi sul tavolo. «Non solo non compreremo questo aggeggio, ma levi subito i piedi dalla mia scrivania!» urlò Keenan. Alcorn ricorda di aver pensato: «Oh, fantastico, addio possibilità».

In settembre, Chuck Peddle, dell'industria informatica Commodore, andò a casa di Jobs per una dimostrazione. «Avevamo aperto il garage di Steve perché vi entrasse la luce del sole e lui arrivò con giacca, cravatta e un cappello da cowboy in testa» ricorda Wozniak. A Peddle piacque molto l'Apple II, e organizzò una presentazione per il suo direttore generale poche settimane dopo, nella sede della Commodore. «Immagino vogliate offrirci di rilevarci per qualche centinaio di migliaia di dollari» disse Jobs quando arrivarono. Wozniak ricorda di essere rimasto sbigottito da quel discorso «assurdo», ma Jobs insistette. Pochi giorni dopo i capi della Commodore telefonarono per dire che avevano deciso che sarebbe stato meno costoso per loro costruire un proprio computer. Jobs non ne fu turbato. Aveva verificato la situazione finanziaria della Commodore e deciso che la loro leadership era «inconsistente». Wozniak non si rammaricò per i soldi persi, ma si sentì offeso nella sua sensibilità di ingegnere quando l'industria, nove mesi dopo, uscì con il Commodore PET. «Faceva

schifo» dice. «Erano usciti con un prodotto di merda pur di fare in fretta. Avrebbero potuto avere l'Apple.»

Il flirt con Commodore portò in superficie un potenziale conflitto tra Jobs e Wozniak. Erano davvero uguali nel contributo che davano all'Apple e in quello che avrebbero dovuto ricavarne? Jerry Wozniak, convinto che gli ingegneri valessero molto più degli imprenditori e dei venditori, pensava che la maggior parte dei soldi sarebbe dovuta andare a suo figlio e così affrontò personalmente Jobs quando questi andò a casa Wozniak. «Non ti meriti un cazzo» gli disse. «Non hai prodotto niente.» Jobs si mise a gridare, cosa non troppo insolita per lui: non era né sarebbe mai stato capace di controllare le emozioni. Jobs disse a Steve Wozniak che era pronto a sciogliere la società. «Se non siamo fifty-fifty, prenditi pure tutto» disse. Wozniak, però, capiva più di suo padre la simbiosi che c'era tra loro. Se non fosse stato per Jobs, lui avrebbe forse continuato a distribuire gratis il progetto dei suoi circuiti stampati in un angolo della sala riunioni dell'Homebrew. Era stato Jobs a trasformare il suo genio di maniaco dell'elettronica in un fiorente business, come del resto aveva fatto con la blue box. Wozniak convenne che dovevano restare soci.

Fu una mossa intelligente. Per garantire il successo dell'Apple II ci voleva qualcosa di più dei soli, straordinari circuiti stampati progettati da Wozniak. Bisognava impacchettare quei circuiti in un prodotto di consumo perfettamente integrato, e farlo era compito di Jobs.

Steve cominciò col chiedere al suo ex socio Ron Wayne di progettare un involucro. «Immaginai che non avessero soldi, così ne progettai uno che non richiedeva nessuna particolare attrezzatura e che poteva essere fabbricato in una comune officina» dice. Il suo progetto prevedeva un coperchio di plexiglas attaccato con cinghie di metallo e una porta scorrevole che scivolava sopra la tastiera.

A Jobs non piacque. Voleva un design semplice ed elegante, che sperava avrebbe distinto l'Apple dagli altri computer che avevano brutti involucri di metallo grigio. Mentre esplorava gli scaffali degli elettrodomestici da Macy's, fu colpito dai tritatutto Cuisinart e decise che voleva una custodia elegante fatta di plastica leggera sagomata. A una riunione dell'Homebrew, offrì a un consulente locale, Jerry Manock, millecinquecento dollari per produrre un design del genere. Manock, reso dubioso dall'aria trasandata di Jobs, chiese i soldi in anticipo. Jobs rifiutò, ma Manock prese lo stesso il lavoro. In poche settimane produsse un semplice involucro di plastica rigida dalla linea pulita, che invitava qualunque utente a usarlo. Jobs ne fu entusiasta.

Poi arrivò il gruppo d'alimentazione. I maniaci dell'elettronica come Wozniak, innamorati del digitale,

prestavano pochissima attenzione a un oggetto così analogico e banale, ma Jobs decise che era un componente chiave. In particolare voleva, e avrebbe continuato a volerlo per il resto della carriera, fornire l'elettricità evitando di inserire una ventola. Le ventole interne ai computer non erano zen. Distraevano. Jobs passò dall'Atari per consultarsi con Alcorn, il quale conosceva l'ingegneria elettrotecnica vecchio stile. «Al mi indirizzò verso un tipo brillante di nome Rod Holt, un marxista che fumava una sigaretta dietro l'altra, era stato sposato varie volte ed era esperto di tutto» ricorda Jobs. Come Manock e altri che lo vedevano per la prima volta, Holt gli lanciò un'occhiata e con scetticismo disse: «Costo molto». Jobs intuì che valeva i soldi che chiedeva e disse che il prezzo non era un problema. «Mi convinse abilmente a lavorare per loro» dice Holt, che finì per entrare nella Apple a tempo pieno.

Invece del tradizionale alimentatore lineare, Holt ne fabbricò uno a commutazione come quelli usati negli oscilloscopi e altri strumenti. Ciò significa che generava una corrente alternata con frequenze di migliaia di hertz al secondo invece che sessanta, il che gli permetteva di accumulare l'energia per molto meno tempo e dissipare così molto meno calore. «Quell'alimentatore a commutazione era non meno rivoluzionario della scheda logica dell'Apple» dice Jobs a distanza di anni. «Nei libri di storia non si attribuisce a Rod il merito di questa modifica, ma sarebbe giusto farlo. Tutti i computer utilizzati oggi usano alimentatori a commutazione, e tutti hanno rubato l'idea a Rod e al suo progetto.» Era una cosa che Wozniak, nonostante la sua genialità, non avrebbe mai potuto fare. «Sapevo solo vagamente cosa fosse un alimentatore a commutazione» ammette.

Paul Jobs una volta aveva insegnato al figlio che un artigiano amante della perfezione doveva fabbricare con grande maestria anche le parti non visibili. Jobs applicò il principio alla struttura dei circuiti stampati all'interno dell'Apple II. Rifiutò il progetto iniziale perché le linee non erano abbastanza dritte.

La passione per la perfezione lo indusse ad assecondare il suo istinto di controllo. In genere gli hacker e gli hobbyisti amavano adattare o modificare componenti e inserire periferiche nel loro computer. Per Jobs, quello rappresentava una minaccia a una efficace esperienza di sistema chiuso. Wozniak, che in cuor suo era un hacker, non era d'accordo. Avrebbe voluto includere otto slot nell'Apple II perché gli utenti vi potessero inserire tutti i circuiti stampati più piccoli e tutte le periferiche che volevano. Jobs insistette perché ve ne fossero solo due, per la stampante e il modem. «Di solito sono una persona con cui è facile andare d'accordo, ma quella volta gli dissi: "Se è questo che vuoi, procurati un altro computer"» ricorda Wozniak. «Sapevo che le persone come me alla

fine avrebbero inventato cose da aggiungere a qualsiasi computer.» Quella volta Wozniak la ebbe vinta, ma comprese che il suo potere stava diminuendo. «Allora ero nella posizione di potermi imporre. Non lo sarei stato sempre.»

Mike Markkula

Per dare all'Apple II l'insieme di caratteristiche che si volevano, occorreva denaro. «La lavorazione di quell'involucro di plastica sarebbe costata circa centomila dollari» dice Jobs. «Solo per mettere in produzione il nuovo computer ce ne sarebbero voluti duecentomila.» Tornò da Nolan Bushnell, stavolta per convincerlo a stanziare una somma in cambio di una quota azionaria di minoranza. «Mi chiese se ero disposto a metterci cinquantamila dollari in cambio di un terzo dell'azienda» ricorda Bushnell. «Fui così furbo da dire di no. Mi viene da ridere quando ci penso, o meglio da piangere.»

Bushnell suggerì di provare con Don Valentine, schietto ex direttore del marketing della National Semiconductor, il quale aveva fondato la Sequoia Capital, una pionieristica azienda che faceva ricorso al capitale di rischio. Valentine arrivò nel garage di Jobs in Mercedes, con indosso un abito blu, una camicia button-down e una cravatta da venditore. Bushnell ricorda che Valentine gli telefonò poco dopo chiedendogli, scherzando solo in parte: «Perché mi hai mandato da questi rinnegati della razza umana?». Valentine non si ricorda di avere fatto quella battuta, ma ammette di aver pensato che Jobs aveva uno strano aspetto ed emanava anche un odore non particolarmente gradevole. «Si sforzava di incarnare la controcultura» ricorda. «Aveva la barba sottile, un fisico magrissimo e un aspetto da Ho Chi Minh.»

Valentine, però, non era diventato un importante investitore della Silicon Valley affidandosi solo all'apparenza. A disturbarlo di più era il fatto che Jobs non sapesse niente di marketing e si accontentasse di vendere personalmente il prodotto ai negozi di elettronica. «Se vuole che la finanzi, bisogna che abbia come socio una persona che capisce il marketing e la distribuzione e che sa stendere un piano aziendale» gli disse. Jobs aveva due modi di reagire quando qualcuno più anziano di lui gli dava un consiglio: era aggressivo o premuroso. Con Valentine fu premuroso. «Mi mandi tre suggerimenti» disse. Valentine lo fece. Jobs incontrò tutte e tre le persone e gliene andò a genio una, un uomo di nome Mike Markkula, il quale nei successivi vent'anni avrebbe finito per svolgere un ruolo cruciale alla Apple.

Markkula aveva solo trentatré anni, ma si era già ritirato dall'attività dopo avere lavorato alla Fairchild e successivamente alla Intel, che gli aveva fatto guadagnare

milioni in stock option quando si era quotata in Borsa. Uomo scalto e guardingo, con le moscenze precise dell'ex ginnasta di liceo, era un eccelso specialista in strategie di determinazione dei prezzi, reti di distribuzione, marketing e finanza. Benché piuttosto riservato, mostrava una certa pacchianeria nel godersi la ricchezza da poco raggiunta. Si era costruito una casa a Lake Tahoe e poi un'enorme villa sulle colline di Woodside. Quando andò per la prima volta all'appuntamento con Jobs nel suo garage, non giunse a bordo di una Mercedes scura come Valentine, ma di una raffinatissima Corvette decapottabile dorata. «Appena arrivai al garage, Woz era al tavolo di lavoro e si mise subito a decantare i pregi dell'Apple II» ricorda Markkula. «Soprassedetti sul fatto che sia Jobs sia Wozniak avessero bisogno del barbiere e ammirai quello che vidi sul tavolo. Dal barbiere si fa sempre in tempo ad andare.»

A Jobs, Markkula piacque immediatamente. «Aveva modi schietti. Qualcun altro gli aveva soffiato il posto di direttore generale del marketing alla Intel, il che, ebbi l'impressione, lo rendeva desideroso di dimostrare il proprio valore.» Jobs ne fu colpito anche perché lo giudicò onesto e corretto. «Si capiva che era il tipo che se anche avesse potuto fregarti non lo avrebbe fatto. Aveva un autentico senso morale.» Anche Wozniak ne ricavò una buona impressione. «Lo giudicai la più brava persona che avessi mai conosciuto» dice. «Per giunta, gli piacque molto quello che avevamo da mostrargli!»

Markkula propose a Jobs di stendere con lui un piano aziendale. «Se verrà bene, investirò, se non verrà bene vi avrò dedicato alcune settimane del mio tempo gratis» disse. Jobs cominciò ad andare a casa sua la sera, dove discutevano di stime e parlavano per ore. «Formulammo un sacco di ipotesi, chiedendoci per esempio quante case avrebbero avuto un personal computer, e c'erano volte in cui mi trattenivo fino alle quattro del mattino» ricorda Jobs. Il piano finì per stenderlo quasi tutto Markkula. «Steve diceva: ti porto questa sezione la prossima volta, ma di solito non me la consegnava in tempo, sicché alla fine la scrivevo io» rammenta.

Il piano di Markkula prevedeva delle modalità per superare i confini del mercato degli hobbyisti. «Parlava di introdurre il computer nelle case normali delle persone normali, per fare cose come l'archivio delle ricette preferite o il controllo delle operazioni bancarie» dice Wozniak. Markkula fece una previsione folle. «Tra due anni saremo nella Fortune 500» disse. «Questo è l'inizio di un'industria. Succede solo una volta ogni dieci anni.» Sarebbero occorsi sette anni alla Apple per comparire nella classifica di «Fortune» delle 500 aziende migliori, ma nello spirito la previsione di Markkula si rivelò azzecata.

Markkula propose ai due ragazzi una linea di credito con

plafond di duecentocinquantamila dollari in cambio di un terzo della partecipazione azionaria. La Apple si sarebbe costituita come ente giuridico e ciascuno di loro tre avrebbe avuto il 26 per cento del capitale azionario. Il resto sarebbe servito ad attrarre futuri investitori. I tre si riunirono nel capanno presso la piscina di Markkula e strinsero l'accordo. «Pensai fosse improbabile che Mike rivedesse un giorno i suoi duecentocinquantamila dollari e mi colpi molto che fosse disposto a rischiare» ricorda Jobs.

Ora bisognava convincere Wozniak a entrare alla Apple a tempo pieno. «Perché non posso continuare a progettare cose per la Apple e tenermi per tutta la vita il mio lavoro sicuro all'HP?» chiese lui. Markkula disse che non poteva funzionare e gli diede pochi giorni per decidere. «Mi sentivo molto insicuro all'idea di stare in un'azienda in parte mia nella quale avrei dovuto incitare la gente a fare questo o quello e controllare il suo operato» spiega Wozniak. «Avevo deciso già da molto tempo che non sarei mai diventato una figura autoritaria.» Così andò nel capanno di Markkula e gli annunciò che non intendeva lasciare l'HP.

Markkula alzò le spalle e disse «Ok». Jobs, invece, ne fu molto indispettito. Telefonò a Wozniak blandendolo. Chiese ad alcuni amici di provare a convincerlo. Urlò, strillò e diede due o tre volte in escandescenze. Andò perfino a casa dei genitori di Wozniak, dove scoppiai in lacrime e chiese aiuto al padre dell'amico, Jerry. A quel punto, ormai, Jerry Wozniak si rendeva conto che si sarebbero potuti fare parecchi quattrini investendo nell'Apple II e diede manforte a Jobs. «Cominciai a ricevere, sul lavoro come a casa, telefonate da mio padre, dalla mamma, da mio fratello e da vari amici» ricorda Wozniak. «Tutti mi dicevano che avevo preso la decisione sbagliata.»

Nessuna di quelle pressioni servì a nulla. Alla fine lo chiamò Allen Baum, il loro vecchio compagno del Buck Fry Club all'Homestead High. «Devi assolutamente entrare nella Apple a tempo pieno» gli disse, spiegandogli che se l'avesse fatto, non avrebbe dovuto improvvisarsi manager o smettere di fare l'ingegnere. «Era proprio quello che avevo bisogno di sentirmi dire» spiega Wozniak. «Mi si permetteva di rimanere al posto più basso della gerarchia organizzativa, in qualità di ingegnere.» Telefonò a Jobs e dichiarò che adesso era pronto a salire a bordo.

Il 3 gennaio 1977 fu fondata ufficialmente la nuova azienda, la Apple Computer Co., che rilevò la vecchia società creata da Jobs e Wozniak nove mesi prima. Pochissimi se ne accorsero. Quel mese l'Homebrew effettuò un sondaggio tra i suoi membri e scoprì che, dei centottantuno che possedevano un personal computer, solo sei avevano un Apple. Jobs era però convinto che con l'Apple II la situazione sarebbe cambiata.

Markkula sarebbe diventato una figura paterna per Jobs.

Come il padre adottivo, assecondava la sua forte volontà e, come il padre naturale, avrebbe finito per abbandonarlo. «Il rapporto con Markkula fu quello più simile al rapporto padre-figlio che Steve abbia mai avuto» dice l'investitore istituzionale Arthur Rock. Markkula cominciò a istruire Jobs sul marketing e le vendite. «Mike mi prese proprio sotto la sua ala» ricorda Jobs. «I suoi valori erano molto simili ai miei. Ripeteva che non bisogna mai fondare un'azienda con l'obiettivo di diventare ricchi. L'obiettivo dev'essere produrre qualcosa in cui si crede e creare un'industria che duri nel tempo.»

Markkula scrisse la sua «Filosofia del marketing Apple» su un unico foglio, dove sottolineò tre punti. Il primo era l'*empatia*, una connessione intima con i sentimenti del cliente. «Cercheremo di capire a fondo le sue esigenze, meglio di qualsiasi altra azienda.» Il secondo era l'*obiettivo*. «Per fare bene le cose che decidiamo di fare, dobbiamo eliminare tutte le circostanze trascurabili.»

Il terzo ma non meno importante principio era espresso con l'infelice termine *attribuzione*, e voleva dire una cosa molto semplice: la gente attribuisce all'azienda o al prodotto l'idea che ne ricava dai segnali che essi rimandano. «La gente giudica *effettivamente* un libro dalla copertina» scrisse Markkula. «Possiamo anche avere il miglior prodotto, della qualità migliore, con il software più utile ecc., ma se lo presentiamo in maniera scialla sarà percepito come sciatto, mentre se lo presentiamo in maniera creativa e professionale, gli *attribuiremo* le qualità desiderate.»

Per il resto della carriera, Jobs si sarebbe preoccupato, a volte in maniera ossessiva, del marketing, dell'immagine e perfino dei dettagli dell'imballaggio. «Quando si apre la scatola di un iPhone o di un iPad, vogliamo che l'esperienza tattile dia il tono alla percezione del prodotto» osserva. «È stato Mike a insegnarmelo.»

Regis McKenna

Un primo passo nel processo fu convincere il più bravo agente pubblicitario della valle, Regis McKenna, a lavorare per la Apple. Nato in una grande famiglia operaia di Pittsburgh, McKenna aveva nel sangue una gelida durezza che ammantava di charme. Ritiratosi dall'università, aveva lavorato per la Fairchild e la National Semiconductor prima di fondare la propria agenzia di pubblicità e pubbliche relazioni. Le sue due specialità erano elargire con parsimonia interviste esclusive con i suoi clienti a giornalisti che si era lavorato a dovere e ideare campagne pubblicitarie memorabili che procuravano notorietà di marca a prodotti come i microchip. Una di tali campagne era costituita da una serie di pittoresche immagini che reclamizzavano sulle riviste i prodotti Intel mostrando auto

da corsa o le *chips* del poker anziché le solite, noiose curve di rendimento. Attratto dalla campagna, Jobs aveva chiamato la Intel e chiesto chi l'aveva ideata. «Regis McKenna» gli avevano risposto. «Chiesi loro che cosa fosse la Regis McKenna e mi risposero che era una persona.» Quando telefonò, non riuscì a parlare con McKenna, ma gli passarono Frank Burge, un account executive che cercò di sbarazzarsi di lui. Jobs richiamò quasi ogni giorno.

Quando finalmente accettò di recarsi nel garage di Jobs, Burge ricorda di aver pensato: «Cristo, questo pagliaccio chissà chi si crede di essere. Quanti minuti posso passare con lui senza rischiare di essere troppo sgarrato?». Poi, quando si trovò davanti allo sporco, trasandato Jobs, pensò due cose: «Primo, era un ragazzo straordinariamente intelligente. Secondo, non capivo un cinquantesimo di quello che diceva».

Così a Jobs e Wozniak fu fissato un appuntamento con «Regis McKenna in persona», com'era scritto ironicamente sul suo biglietto da visita. Stavolta fu Wozniak, di norma tanto schivo, a diventare suscettibile. McKenna buttò un'occhiata a un testo pubblicitario che Wozniak aveva scritto sulla Apple e osservò che era troppo tecnico e andava rawvato un po'. «Non voglio che nessun addetto alle pubbliche relazioni lo tocchi» sbottò Wozniak. McKenna disse che il tempo che poteva dedicare loro era scaduto e li invitò ad andarsene. «Ma Steve mi telefonò subito dopo per dirmi che voleva vedermi di nuovo» ricorda McKenna. «Stavolta venne senza Woz e ci accordammo subito.»

McKenna disse al suo staff di mettersi al lavoro sulle brochure dell'Apple II. La prima cosa che occorreva fare era rimpiazzare il logo di Ron Wayne, il cui fine stile da incisione vittoriana contrastava con quello ironico e vivace di McKenna. Così fu affidato all'art director Rob Janoff il compito di crearme uno nuovo. «Non lo faccia lezioso» ordinò Jobs. Janoff disegnò una semplice mela in due versioni, una intera e l'altra leggermente morsicata. Poiché la prima somigliava troppo a una ciliegia, Jobs scelse quella morsicata. Scelse anche una versione che era a sei strisce di colori diversi, con sfumature psichedeliche strette tra un verde stile Whole Earth e un azzurro cielo, anche se questo rendeva la stampa del logo assai più costosa. Sul pieghevole McKenna mise un aforisma, spesso attribuito a Leonardo da Vinci, che sarebbe diventato la definizione stessa della filosofia del design di Jobs: «La semplicità è la massima raffinatezza».

Il primo lancio spettacolare

La presentazione dell'Apple II doveva coincidere con la prima grande Fiera del Computer della West Coast, che si

sarebbe tenuta nell'aprile del 1977 a San Francisco. La fiera era stata organizzata da Jim Warren, una colonna dell'Homebrew, e appena ne fu informato Jobs prenotò subito uno stand. Voleva assicurarsi una posizione frontale nella sala, per dare particolare risalto al lancio dell'Apple II, e così scioccò Wozniak pagando cinquemila dollari di anticipo. «Steve pensava che sarebbe stato il nostro grande lancio» dice Wozniak. «Dovevamo far vedere al mondo che avevamo una meravigliosa macchina e una meravigliosa azienda.»

Con quella strategia Jobs metteva in pratica il consiglio di Markkula, secondo il quale era importante favorire l'«attribuzione» della propria grandezza facendo molto colpo sulla gente, specie quando si lanciava un nuovo prodotto. Sempre seguendo questo principio, Jobs fu assai attento a curare anche lo stand di esposizione dell'Apple. Altri espositori disponevano di tavolini pieghevoli e tabelloni. La Apple aveva un banco coperto di velluto nero e un grande pannello di plexiglas retroilluminato con il nuovo logo di Janoff. Esposero i soli tre Apple II che erano stati finiti, ma si era provveduto ad accatastare diverse scatole vuote per dare l'impressione che ve ne fossero disponibili molti di più.

Jobs era furioso perché gli involucri erano arrivati con piccoli difetti, sicché mentre andavano alla fiera li fece sabbiare e lucidare ad alcuni suoi dipendenti. Siccome il principio dell'«attribuzione» valeva anche per gli abiti, Markkula mandò Jobs e Wozniak da un sarto di San Francisco a farsi fare vestiti completi di panciotto, che risultarono piuttosto ridicoli indosso a loro, come degli smoking addosso a dei teenager. «Markkula disse che dovevamo vestirci tutti bene e ci spiegò come dovevamo presentarci, comportarci, apparire» ricorda Wozniak.

Valeva la pena fare lo sforzo. Diversamente dalle macchine con truce armadio metallico o dai nudi circuiti stampati degli altri stand, l'Apple II appariva solido e tuttavia piacevolmente accessibile nel suo raffinato involucro beige. La Apple ricevette trecento ordini alla fiera e Jobs conobbe un industriale tessile giapponese, Mizushima Satoshi, che diventò il primo venditore dell'Apple in Giappone.

Gli abiti eleganti e le raccomandazioni di Markkula non impedirono però all'incontentabile Wozniak di fare qualche burla. Presentò fra gli altri un suo software che cercava di indovinare la nazionalità della gente in base al cognome e poi se ne usciva con la relativa barzelletta etnica. Inoltre, creò e distribuì la finta brochure di un nuovo fantomatico computer, «Zaltair», che veniva descritto con una serie di slogan fasulli da tipico opuscolo pubblicitario, come «Immaginate un'auto con cinque ruote...». Jobs abboccò allo scherzo e fu addirittura orgoglioso che l'Apple II se la cavasse bene rispetto a Zaltair nel grafico comparativo.

Non capi chi gli aveva fatto lo scherzo se non otto anni dopo, quando Woz gli donò la copia incominciata del pieghevole come regalo di compleanno.

Mike Scott

La Apple era adesso una vera industria, con una decina di dipendenti, una linea di credito e le pressioni quotidiane provenienti da clientela e fornitori. Aveva inoltre finalmente abbandonato il garage di Jobs e preso in affitto un ufficio sullo Stevens Creek Boulevard, a Cupertino, a circa un chilometro e mezzo da dove Jobs e Wozniak avevano frequentato il liceo.

Jobs non assumeva le crescenti responsabilità con leggerezza. Era sempre stato emotivo e sgarbato. All'Atari lo avevano assegnato al turno di notte a causa del suo comportamento, ma alla Apple questo non era possibile. «Diventò sempre più tirannico e feroce nelle sue critiche» osserva Markkula. «Diceva alla gente: "Quel progetto fa cacare".» Era particolarmente brusco con i giovani programmati di Wozniak, Randy Wigginton e Chris Espinosa. «Steve entrava, dava una breve occhiata al mio lavoro e mi diceva che era una merda senza avere la più pallida idea di cosa fosse o perché lo avessi fatto» ricorda Wigginton, allora fresco di diploma liceale.

C'era inoltre il problema della sua igiene personale. Era ancora convinto, contro ogni evidenza, di non aver bisogno con la sua dieta vegana di usare il deodorante o fare regolarmente la doccia. «Dovevamo letteralmente spingerlo fuori della stanza e dirgli di andarsi a lavare» rammenta Markkula. «Alle riunioni ci toccava guardare i suoi piedi lerci.» A volte, per alleviare lo stress, Jobs immergeva i piedi nella tazza del water, una pratica che non alleviava altrettanto lo stress dei suoi colleghi.

Poiché era contrario all'idea di un confronto diretto, Markkula decise di far venire alla Apple un presidente, Mike Scott, che tenesse maggiormente a freno Jobs. Markkula e Scott erano entriati alla Fairchild lo stesso giorno del 1967, avevano avuto uffici adiacenti ed erano per giunta nati lo stesso giorno, e ogni anno festeggiavano insieme. Nel febbraio del 1977, quando si videro per il loro pranzo di compleanno (Scott compiva trentadue anni), Markkula lo invitò a diventare il nuovo presidente della Apple.

In teoria, Scott era una splendida scelta. Dirigeva una linea di produzione della National Semiconductor e aveva il pregio di essere un manager che capiva molto bene l'ingegneria. In pratica, però, aveva alcuni difetti. A parte che era sovrappeso e aveva ogni sorta di tic e problemi di salute, spesso era talmente teso che girava per i corridoi stringendo i pugni. Inoltre era polemico. Nel trattare con

Jobs, poteva essere un vantaggio come uno svantaggio.

Wozniak approvò subito l'idea di assumere Scott. Come Markkula, detestava dover affrontare i conflitti provocati da Jobs. Com'era prevedibile, Jobs ebbe sentimenti più contrastanti riguardo all'assunzione. «Avevo solo ventidue anni e sapevo che non ero pronto a dirigere una vera azienda», dice. «Ma la Apple era la mia creatura e non volevo rinunciarvi.» Cedere anche solo una parte del controllo era un tormento per lui. Si misurò con il problema durante lunghi pranzi consumati al Bob's Big Boy hamburgers (il posto preferito da Woz) e al ristorante Good Earth (il posto preferito da lui). Alla fine, sia pur con riluttanza, accettò.

Mike Scott, detto «Scotty» per distinguerlo da Mike Markkula, aveva un compito fondamentale: gestire Jobs. E di solito lo faceva secondo la modalità di discussione preferita di Jobs: una lunga passeggiata. «Nella primissima passeggiata gli dissi di fare il bagno più spesso», ricorda Scott. «Replicò che in cambio io dovevo leggere il suo libro sulla dieta a base di frutta e seguirne i suggerimenti per dimagrire.» Scott non adottò mai la dieta e non dimagrì molto, mentre Jobs apportò solo minime modifiche alle sue abitudini igieniche. «Steve fu irremovibile riguardo al fatto che lui faceva il bagno solo una volta la settimana e che quella frequenza sarebbe andata benissimo finché avesse seguito una dieta a base di frutta», dice Scott.

Jobs amava il controllo e odiava l'autorità. Questo non poteva non procurargli qualche problema con l'uomo che era stato assunto per fargli da reggente, specie quando Jobs scoprì come Scott fosse una delle poche persone che conosceva che non fossero disposte a piegarsi alla sua volontà. «Il problema tra Steve e me era chi fosse più caparbio, e io non lo ero certo poco», spiega Scott. «Aveva bisogno di qualcuno che lo mettesse al suo posto e certo la cosa non era di suo gradimento.» Come avrebbe ricordato in seguito Jobs: «Non ho mai urlato con nessuno come con Scotty».

Vi fu un primo confronto tra i due a proposito del numero sul badge di riconoscimento dei dipendenti. Scott assegnò il numero 1 a Wozniak e il 2 a Jobs. Comprensibilmente, Jobs chiese di essere l'1. «Non volevo darglielo, perché questo avrebbe alimentato ancora di più il suo egocentrismo», dice Scott. Jobs fece una scenata e si mise addirittura a piangere. Alla fine propose una soluzione: il numero di badge 0. Scott cedette per quanto riguardava il numero scritto sulla targhetta, ma la Bank of America pretendeva un numero intero positivo per il conto bancario utilizzato per il pagamento delle retribuzioni, e quello di Jobs rimase il 2.

Vi fu poi un disaccordo più sostanziale, che superava la

dimensione dello scontro personale. Jay Elliot, che Jobs assunse dopo che si erano conosciuti casualmente al ristorante, fotografa la caratteristica saliente di Steve: «La sua ossessione è la passione per il prodotto, la passione per la perfezione del prodotto». Mike Scott, invece, non lasciava mai che la passione per la perfezione avesse la meglio sul pragmatismo. Il design dell'involucro dell'Apple II rappresentò uno dei molti esempi della divergenza tra i due. La Pantone, cui la Apple si rivolgeva per scegliere i colori della plastica del computer, disponeva di oltre duemila sfumature di beige. «Nessuna era abbastanza bella per Steve» ricorda perplesso Scott. «Lui voleva creare una sfumatura diversa, e dovettero fermarlo.» Quando fu ora di scegliere il design dell'involucro, Jobs si strusse per giorni sul problema di quanto arrotondati dovessero essere gli angoli. «A me non interessava quanto fossero arrotondati: volevo solo che ci si decidesse» ricorda Scott. Un'altra discussione nacque a proposito dei tavoli delle postazioni di lavoro. Scott voleva un grigio standard, mentre Jobs insisteva per ordinare appositamente tavoli di un bianco immacolato. Alla fine vi fu un confronto tra i due davanti a Markkula in merito a chi avesse il potere di firmare gli ordini di acquisto, e Markkula disse che spettava a Scott. Jobs insisteva anche perché la Apple si comportasse con i clienti in maniera diversa dalle altre aziende: voleva che l'Apple II fosse accompagnato da una garanzia di un anno. Scott rimase di stucco, in quanto di solito la garanzia era di novanta giorni. Ancora una volta, durante uno dei loro scontri sull'argomento Jobs scoppì in lacrime. Fecero due passi nel parcheggio per calmarsi e Scott in quel caso decise di cedere.

Il comportamento di Jobs cominciò a far soffrire Wozniak. «Steve era troppo duro con le persone» dice. «Io avrei voluto che la nostra azienda fosse come una famiglia in cui tutti si divertivano e condividevano le cose che facevano.» Per parte sua, Jobs pensava che Wozniak non si decidesse a crescere. «Era molto infantile» ricorda. «Realizzò una straordinaria versione di BASIC, ma non riuscì mai a mettersi a scrivere con impegno il BASIC a virgola mobile di cui avevamo bisogno, per cui in seguito ci toccò stringere un accordo con Microsoft. Era troppo poco concentrato.»

Per il momento, tuttavia, i contrasti tra personalità erano ancora governabili, soprattutto perché l'azienda stava andando a gonfie vele. Ben Rosen, l'analista le cui newsletter orientavano le opinioni del mondo tecnologico, cominciò a diffondere entusiasticamente il verbo dell'Apple II. Uno sviluppatore indipendente elaborò il primo foglio elettronico e programma di gestione finanziaria personale per personal computer, VisiCalc, il quale per qualche tempo fu disponibile solo su piattaforma Apple II. Questo trasformò il computer in un oggetto che sia le imprese sia le famiglie avevano ogni motivo di comprare. L'azienda cominciò ad attirare nuovi, importanti investitori. Il già citato

investitore istituzionale Arthur Rock all'inizio non era rimasto per niente impressionato quando Markkula aveva spedito Jobs da lui. «Pareva fosse appena tornato da un incontro con quel guru che aveva in India» spiega oggi, «e puzzava anche come uno che fosse appena tornato da un simile viaggio.» Ma dopo che ebbe esaminato bene l'Apple II, Rock vi investì dei soldi ed entrò nel consiglio di amministrazione.

L'Apple II sarebbe stato commercializzato, in vari modelli, per i successivi sedici anni, e ne sarebbero stati venduti quasi sei milioni di esemplari. Più di qualsiasi altra macchina, lanciò l'industria del personal computer. Wozniak ha il merito storico di avere progettato i suoi straordinari circuiti stampati e il relativo software operativo, una delle più grandi opere che un singolo ingegno abbia concepito nel XX secolo. Ma fu Jobs a integrare i circuiti stampati di Wozniak in un pacchetto facile da usare, completo di alimentatore, schermo, tastiera ed elegante involucro. Fu lui, inoltre, a creare l'azienda che sorse intorno alle macchine di Wozniak. Come disse in seguito Regis McKenna: «Woz disegnò una splendida macchina, ma quella macchina oggi sarebbe ancora esposta solo nei negozi di hobistica se non fosse stato per Steve Jobs». Nondimeno, la maggior parte della gente riteneva l'Apple II la creatura di Wozniak. Questo avrebbe spinto Jobs a cercare di compiere un altro grande passo, un progresso che potesse definire tutto suo.

Chrisann e Lisa

Chi è abbandonato...

Da quando aveva vissuto con lui in una capanna, l'estate dopo che Jobs si era diplomato al liceo, Chrisann Brennan aveva continuato a entrare e uscire dalla sua vita. Quando, nel 1974, Jobs era tornato dall'India, avevano passato del tempo insieme nella comune agricola di Robert Friedland. «Steve mi invitò a raggiungerlo» ricorda Chrisann. «Eravamo giovani, sereni, liberi. C'era un'energia, all'All One Farm, che mi arrivava al cuore.»

Quando tornarono a Los Altos, la loro relazione divenne quasi solo di amicizia. Lui viveva a casa e lavorava all'Atari; lei aveva un appartamentino e passava molte ore al centro zen di Kobun Chino. All'inizio del 1975, Chrisann iniziò una relazione con Greg Calhoun, un loro comune amico. «Lei stava con Greg, ma ogni tanto tornava da Steve» ricorda Elizabeth Holmes. «All'epoca quasi tutti facevano così. Si stava ora con un partner, ora con un altro; non dimentichiamo che erano gli anni Settanta.»

Calhoun era stato al Reed con Jobs, Friedland, Kottke e la Holmes. Come gli altri, si era molto interessato di filosofia orientale, e dopo avere abbandonato il Reed trovò la sua strada nella comune agricola di Friedland. Si trasferì in un pollaio di due metri e mezzo per sei che trasformò in casetta sollevandolo su blocchi di calcestruzzo e costruendovi dentro un soppalco per dormire. Nella primavera del 1975, la Brennan si trasferì nel pollaio con Calhoun e l'anno dopo decisero di fare un pellegrinaggio in India. Jobs consigliò a Calhoun di non portarsi dietro Chrisann, che, diceva, avrebbe interferito nella sua ricerca spirituale, ma i due partirono lo stesso. «Ero rimasta così colpita da quello che era accaduto a Steve nel suo viaggio in India, che volevo andarci anch'io» ricorda lei.

Fu un viaggio impegnativo, che iniziò nel marzo del 1976 e durò quasi un anno. A un certo punto esaurirono i soldi e allora Calhoun andò in autostop fino in Iran, dove, a Teheran, si mise a insegnare inglese. La Brennan invece rimase in India, e quando Calhoun ebbe terminato il suo periodo di insegnamento, fecero di nuovo l'autostop dandosi appuntamento a metà strada, in Afghanistan. Il mondo era assai diverso, allora.

Dopo un po' la loro relazione si logorò e tornarono dall'India separatamente. Nell'estate del 1977, la Brennan tornò a Los Altos, dove visse per qualche tempo in una tenda nel giardino del centro zen di Kobun Chino. All'epoca Jobs aveva lasciato la casa dei genitori e aveva preso in

affitto con Daniel Kottke, per seicento dollari al mese, una casa stile ranch alla periferia di Cupertino. Era una strana scena vedere quegli hippy libertari vivere in una casa colonica che avevano ribattezzato «Rancho Suburbia».

«Era una casa con quattro camere da letto, e ogni tanto ne davamo in affitto una a ogni sorta di persona stravagante, tra cui, per qualche tempo, una spogliarellista» ricorda Jobs. Kottke non riusciva a capire perché Jobs non si fosse comprato una casa propria, dato che all'epoca avrebbe potuto benissimo permettersela. «Credo volesse semplicemente avere qualcuno con cui dividere la casa», questo il pensiero di Kottke.

Anche se intratteneva con Jobs solo una relazione intermittente, la Brennan presto si trasferì a sua volta nella casa stile ranch. Questo comportò delle riorganizzazioni logistiche degne di una pochade. L'abitazione aveva due camere da letto grandi e due piccole. Com'era prevedibile, Jobs requisì la più grande e la Brennan (dato che in realtà non conviveva con lui) si appropriò dell'altra leggermente meno ampia. «Le due stanze di mezzo andavano bene per dei bambini e non volevo né l'una né l'altra, per cui mi spostai in soggiorno, dove dormivo su una stuoa di gommapiuma» dice Kottke. Trasformarono una delle stanze più piccole in area dedicata alla meditazione e all'assunzione di acido, come la soffitta che avevano utilizzato al Reed. La camera era ingombra del polistirolo delle scatole Apple. «I bambini del quartiere venivano da noi, noi li gettavamo in mezzo al polistirolo e loro si

divertivano un mondo» ricorda Kottke, «ma poi Chrisann portò a casa dei gatti che pisciarono sul polistirolo e dovemmo buttare via tutto.»

Vivendo nella stessa casa, a volte Chrisann e Steve sentivano riaccendersi l'antica attrazione, e dopo qualche mese lei si accorse di aspettare un figlio. «Prima che rimanessi incinta» dice, «Steve e io ci eravamo presi e lasciati varie volte nell'arco di cinque anni. Non riuscivamo a stare insieme e non riuscivamo a stare lontani.» Quando, il Giorno del Ringraziamento del 1977, Greg Calhoun arrivò in autostop dal Colorado a Cupertino, la Brennan gli diede la notizia. «Steve e io ci eravamo rimessi insieme e sono rimasta incinta, ma adesso abbiamo ricominciato con l'altalena del prenderci e lasciarci e non so cosa fare» disse a Greg.

Calhoun notò che Jobs era distaccato da quanto gli stava accadendo intorno. Cercò perfino di convincere Calhoun a trasferirsi da loro e andare a lavorare alla Apple. «Steve non parlava mai con Chrisann della gravidanza» ricorda Calhoun. «In certi momenti sembrava provare un grande interesse per te, in altri un totale disinteresse. C'era un lato terribilmente freddo in lui.»

A volte, quando Jobs non voleva affrontare una cosa che lo distraeva, semplicemente la ignorava, come se avesse potuto escluderla dalla propria vita con la sola forza della volontà. In certe circostanze era capace di distorcere la

realità non solo con gli altri, ma anche con se stesso. Nel caso della gravidanza della Brennan, si limitò a scacciarla dalla propria mente. Quando qualcuno lo metteva di fronte alle sue responsabilità, diceva che non poteva sapere se era realmente il padre, benché ammettesse di avere fatto l'amore con lei negli ultimi mesi. «Non ero sicuro che fosse figlio mio, perché ero pressoché certo di non essere stato l'unico suo compagno di letto» mi ha detto a distanza di anni. «Lei e io non stavamo nemmeno più insieme quando rimase incinta. Si limitava a occupare una stanza nella nostra casa.» La Brennan non aveva dubbi che Jobs fosse il padre. In quel periodo non aveva avuto rapporti né con Greg né con altri uomini.

Jobs mentiva a se stesso o non sapeva di essere il padre? «Credo non avesse accesso a quella parte di cervello o all'idea di essere responsabile» ipotizza Kottke. Elizabeth Holmes è d'accordo. «Prese in considerazione l'idea di essere il padre e quella di non esserlo, e optò per la seconda alternativa. Aveva altri piani per la sua vita.»

Non si parlò di matrimonio. «Sapevo che non era la persona che desideravo sposare, che non saremmo mai stati felici, che il legame non sarebbe durato a lungo» disse Jobs anni dopo. «Ero assolutamente favorevole all'aborto, ma lei non sapeva cosa fare. Ci pensò a lungo e decise di non abortire, o forse non ha mai realmente deciso: credo che il tempo abbia deciso per lei.» La Brennan sostiene di avere scelto scientemente di avere il

figlio. «Steve mi disse che era favorevole all'aborto, ma non esercitò pressioni in quel senso.» Particolare curioso, considerato il suo background, Steve avversò decisamente qualsiasi soluzione alternativa. «Mi scoraggiò fortemente dal dare il bambino in adozione» dice la Brennan.

C'era un'inquietante ironia, nella situazione. Jobs e la Brennan avevano entrambi ventitré anni, la stessa età di Joanne Schieble e Abdulfattah Jandali quando avevano avuto Jobs. All'epoca lui non aveva ancora rintracciato i suoi genitori naturali, ma i genitori adottivi gli avevano raccontato parte della storia. «Allora non sapevo della coincidenza dell'età, per cui essa non influì sulle mie discussioni con Chrisann» disse in seguito Jobs. Nega di avere seguito in qualche modo le orme del padre naturale, il quale aveva rifiutato a ventitré anni di affrontare la realtà o la responsabilità, ma ammette che il paradossale riproporsi di antiche circostanze fa riflettere. «Quando scoprii che Joanne era rimasta incinta di me a ventitré anni, pensai: ma no!»

La relazione tra Jobs e Chrisann presto si deteriorò. «Chrisann aveva assunto un atteggiamento vittimistico e diceva che Steve e io ci coalizzavamo contro di lei» ricorda Kottke. «Steve si limitava a ridere e non la prendeva sul serio.» Come lei stessa avrebbe ammesso in seguito, la Brennan non aveva una grande stabilità emotiva. Si mise a rompere piatti, lanciare in aria oggetti, sfasciare la casa e scrivere parole oscene sul muro con il

carboncino. Diceva che Jobs continuava a provocarla con la sua insensibilità. «Era un essere illuminato, ma era anche crudele» ricorda. «Una strana combinazione.» Kottke era preso tra due fuochi. «Daniel non aveva il DNA della spietatezza, per cui il comportamento di Steve suscitava in lui reazioni alterne. Ora diceva: "Steve non ti tratta bene", ora si coalizzava con lui deridendomi» dice la Brennan.

Robert Friedland arrivò in suo soccorso. «Seppe che ero incinta e mi invitò ad andare a partorire nella sua comune agricola» continua la Brennan. «E così feci.» Elizabeth Holmes e altri amici che vivevano ancora là trovarono una levatrice dell'Oregon che la aiutò nel parto. Il 17 maggio 1978, Chrisann partorì una bambina. Tre giorni dopo, Jobs volò da lei e dalla piccola per stare loro vicino e aiutare a scegliere il nome. Era uso della comune dare ai bambini nomi della spiritualità orientale, ma Jobs disse che la bambina era nata in America e doveva avere un nome adatto al paese. La Brennan fu d'accordo. La chiamarono Lisa Nicole e il cognome restò Brennan, perché Jobs non le diede il proprio. Poi lui tornò a lavorare alla Apple. «Non voleva avere niente a che fare con lei o con me» dice la Brennan.

Madre e figlia si trasferirono in una casupola fatiscente nel cortile posteriore di una casa di Menlo Park. Vivevano del sussidio sociale, perché la Brennan non se la sentiva di fare causa a Jobs per avere gli alimenti. Alla fine la contea

di San Mateo citò Jobs in giudizio per dimostrare che era lui il padre e che doveva assumersi la responsabilità del mantenimento della figlia. In un primo tempo Jobs si preparò a dare battaglia legale. I suoi avvocati volevano che Kottke testimoniassesse di non avere mai visto i due a letto insieme e cercarono di accumulare prove del fatto che la Brennan era andata a letto con altri uomini. «A un certo punto gli urlai al telefono: "Sai che non è vero"» ricorda lei. «Intendeva trascinarmi in tribunale con la bambina per cercare di dimostrare che ero una puttana e che il padre poteva essere chiunque.»

Un anno dopo la nascita di Lisa, Jobs accettò di sottoporsi al test del DNA per stabilire la paternità. La famiglia Brennan se ne stupì, ma Jobs sapeva che la Apple si sarebbe presto quotata in Borsa e decise che era meglio risolvere il problema prima che ciò avvenisse. I test del DNA erano una novità, e quello cui Jobs si sottopose veniva effettuato all'Università della California a Los Angeles. «Avevo letto del test del DNA ed ero contento di sottopormici per sistemare una volta per tutte la faccenda» dice. I risultati furono abbastanza eloquenti. «Le probabilità di paternità ... sono del 94,41 per cento» diceva il referto. Le corti della California ordinarono a Jobs di cominciare a pagare 385 dollari al mese di alimenti, firmare un accordo di riconoscimento di paternità e rimborsare alla contea i 5856 dollari da essa spesi in sussidi sociali. Gli fu concesso il diritto di fare visita alla figlia, ma lui per un pezzo non lo esercitò.

Anche in quel caso, mostrò la tendenza a deformare la realtà intorno a lui. «Alla fine, al consiglio di amministrazione, ci disse della bambina, ma continuò a sostenere che c'erano forti probabilità che non fosse il padre» ricorda Arthur Rock. «Era un vero delirio.» Jobs disse a un giornalista di «Time», Michael Moritz, che bastava esaminare le statistiche per rendersi conto di come «il 28 per cento della popolazione maschile degli Stati Uniti potesse essere il padre». Era un'osservazione non solo falsa, ma bizzarra. Quel che è peggio, quando in seguito Chrisann seppe di quel commento, credette erroneamente che Jobs avesse inteso dire, iperbolicamente, che sarebbe potuta benissimo andare a letto con il 28 per cento dei maschi americani. «Cercava di dipingermi come una sgualdrina, una puttana» dice. «Mi incollò addosso l'etichetta di puttana per non assumersi le sue responsabilità.»

A distanza di anni, Jobs ha provato rimorso per il suo comportamento, una delle pochissime circostanze della sua vita in cui ha mostrato di rammaricarsi:

Avrei voluto gestire le cose in maniera diversa. All'epoca non mi vedeva come padre, per cui non affrontai la situazione. Ma quando i risultati del test dimostrarono che era mia figlia, non è vero che ne dubitai. Accettai di mantenerla fino all'età di diciotto anni e diedi del denaro anche a Chrisann. Trovai una

casa a Palo Alto e la feci sistemare perché ci abitassero, gratis, madre e figlia. La madre le trovò delle ottime scuole che io pagai. Cercai di fare la cosa giusta. Ma se potessi tornare indietro, mi comporterei meglio.

Quando la controversia legale fu risolta, Jobs continuò la sua vita, maturando sotto alcuni aspetti, sebbene non tutti. Lasciò perdere le droghe, smise di essere rigorosamente vegano e passò sempre meno tempo nei ritiri zen. Cominciò a farsi un taglio di capelli elegante e a comprare abiti e camicie da Wilkes Bashford, l'esclusivo negozio di abbigliamento maschile di San Francisco. Infine, iniziò una relazione seria con una delle dipendenti di Regis McKenna, una bella donna per metà polacca e per metà polinesiana di nome Barbara Jasinski.

Certo, c'era ancora in lui una vena infantile ribelle. Insieme con la Jasinski e Kottke amava fare il bagno nudo nel lago Felt, a fianco dell'interstatale 280 vicino a Stanford, e comprò una motocicletta BMW R60/2 del 1966 al cui manubrio appese fiocchi arancioni. Continuava sempre a essere un impertinente. Trattava dall'alto in basso le cameriere e spesso rimandava indietro i piatti dicendo che «facevano schifo». Alla prima festa aziendale di Halloween, nel 1979, si vestì con una tunica da Gesù Cristo, un atto che a lui dovette sembrare di giocosa autoironia, ma che fece storcere il naso a parecchia gente. Anche i primi accenni di una vita domestica normale

presentavano lati bizzarri. Comprò una bella casa sulle colline di Los Gatos, che abbellì con un quadro di Maxfield Parrish, una macchina del caffè Braun e dei coltelli Henckel. Ma poiché era alquanto ossessivo riguardo alla scelta dell'arredo, la casa restò pressoché vuota, senza letti né sedie né divani. Invece la camera da letto aveva al centro un materasso, due foto incorniciate, una di Einstein e una di Maharaj-ji, e, sul pavimento, un Apple II.

VIII

Xerox e Lisa

Interfaccia grafica utente

Una nuova creatura

L'Apple II portò l'azienda dal garage di Jobs al culmine di una nuova industria. Le sue vendite aumentarono enormemente, passando dalle 2500 unità del 1977 alle 210.000 del 1981. Tuttavia Jobs era irrequieto. L'Apple II non poteva continuare ad avere successo per sempre ed egli sapeva che, per quanto si fosse sforzato, dal cavo dell'alimentazione all'involucro, di farne un pacchetto integrato, sarebbe stato sempre considerato il capolavoro di Wozniak. Aveva bisogno di una macchina sua. Inoltre, voleva un prodotto che, secondo le sue parole, incidesse una tacca nell'universo.

In un primo tempo sperò che l'Apple III svolgesse quel ruolo. Avrebbe avuto più memoria, lo schermo avrebbe mostrato ottanta caratteri per riga anziché quaranta, e

avrebbe avuto lettere sia minuscole sia maiuscole. Assecondando la sua passione per l'industrial design, Jobs decretò le dimensioni e la forma dell'involucro esterno e non volle che nessuno le modificasse, mentre squadre di ingegneri aggiungevano altri componenti ai circuiti stampati. Il risultato furono circuiti che ospitavano mediocri connettori spesso non funzionanti. Quando l'Apple III fu immesso sul mercato nel maggio del 1980 fu un insuccesso. Randy Wigginton, uno degli ingegneri, riassunse il concetto: «L'Apple III era come un figlio concepito durante un'orgia di gruppo, dopo la quale tutti si ritrovano con un tremendo mal di testa e, quando nasce il bastardo, negano sia il loro».

Ormai Jobs aveva preso le distanze dall'Apple III e si stava scervellando per trovare il modo di produrre qualcosa di radicalmente diverso. All'inizio accarezzò l'idea del touch screen, poi non gli piacque più. A una dimostrazione di carattere tecnologico, Jobs arrivò in ritardo, si agitò impaziente, poi all'improvviso interruppe gli ingegneri nel bel mezzo della presentazione con un brusco: «Grazie». Quelli rimasero basiti. «Vuole che ce ne andiamo?» chiese uno di loro. Jobs disse di sì, poi sgridò i suoi colleghi per avergli fatto perdere tempo.

In seguito lui e la società assunsero due ingegneri della Hewlett-Packard perché ideassero un computer completamente nuovo. Il nome che Jobs scelse avrebbe fatto sgranare gli occhi anche al più annoiato degli

psichiatri: Lisa. Altri computer erano stati battezzati con il nome delle figlie dei loro progettisti, ma Lisa era una figlia che Jobs aveva abbandonato e che non aveva ancora del tutto riconosciuto come sua. «Forse lo fece per senso di colpa» dice Andrea Cunningham, che per la Regis McKenna lavorava alle pubbliche relazioni del progetto. «Dovemmo inventarci una sigla per poter dire che non portava il nome di Lisa Brennan.» Con un'operazione di ingegneria inversa si inventarono che Lisa stava per «Local Integrated Systems Architecture», architettura di sistemi integrati locali, e benché fosse priva di significato, l'espressione diventò la spiegazione ufficiale del nome. Gli ingegneri lo ribattezzarono «Lisa: Invented Stupid Acronym». Anni dopo, quando gli ho chiesto di quel nome, Jobs ha ammesso con semplicità: «Naturalmente era quello di mia figlia».

Il Lisa doveva essere un computer da duemila dollari basato su un microprocessore a 16 bit, anziché su quello a 8 bit dell'Apple II. Senza il geniale Wozniak, che stava ancora tranquillamente lavorando all'Apple II, gli ingegneri produssero un semplice computer con display di testo convenzionale, e non riuscirono a indurre il potente microprocessore a fare niente di straordinario. Jobs cominciò a spazientirsi nel vedere quanto mediocre si stesse rivelando il nuovo prodotto.

C'era però un programmatore che stava infondendo un po' di vita nel progetto, si trattava di Bill Atkinson. Era un

dottorando in neuroscienze che si era fatto le sue belle dosi di acido. Quando gli chiesero di andare a lavorare alla Apple, rifiutò. Poi però la Apple gli mandò un biglietto aereo non rimborsabile e lui decise di usarlo per permettere a Jobs di cercare di convincerlo. «Stiamo inventando il futuro» gli disse Jobs alla fine di un colloquio di tre ore. «Pensi a che cosa significhi fare surf sulla cresta di un'onda. È assolutamente inebriante. Pensi invece a che cosa significhi nuotare a cagnolino sulla coda di quell'onda: non sarebbe neanche lontanamente divertente quanto cavalcare la cresta. Venga qui e incida una tacca nel mondo.» Atkinson lo fece.

Con i suoi capelli incolti e i baffi spioventi che non nascondevano l'espressione vivace, Atkinson aveva parte dell'ingegnosità di Wozniak e parte della passione di Jobs per i prodotti molto belli. Il suo primo lavoro fu di sviluppare un programma che permetteva all'utente di seguire il proprio portafoglio titoli con periodiche telefonate automatiche al servizio clienti del Dow Jones che dava le quotazioni. «Dovevo crearlo in fretta, perché c'era su una rivista una pubblicità in cui un maritino, seduto al tavolo di cucina, guardava lo schermo del suo Apple II pieno di grafici e quotazioni azionarie, mentre la moglie lo osservava raggiante, ma non c'era ancora un programma del genere, per cui dovevo inventarlo» ricorda. Poi sviluppò per l'Apple II una versione del Pascal, un linguaggio di programmazione di alto livello. Jobs si era opposto, pensando che il BASIC bastasse all'Apple, ma disse ad

Atkinson: «Siccome ti piace tanto, ti do sei giorni per dimostrarmi che ho torto». Atkinson gli dimostrò che aveva torto e da allora in poi Jobs non gli mancò mai di rispetto.

Nell'autunno del 1979, la Apple stava allevando tre puledri che promettevano di essere i potenziali successori del cavallo da tiro Apple II. C'era stato l'infelice esperimento dell'Apple III. C'era il progetto Lisa, che cominciava a deludere Jobs. E a qualche distanza – almeno per il momento – dallo schermo radar di Jobs, c'era il piccolo progetto interno segreto di una macchina a basso costo, allora denominata in codice «Annie», che stava mettendo a punto Jef Raskin, un ex professore che era stato insegnante anche di Bill Atkinson. L'obiettivo di Raskin era progettare un economico «computer per le masse» che fosse una sorta di elettrodomestico, un'unità autonoma formata da computer, tastiera, monitor e software integrati, e che fosse dotato di interfaccia grafica. Così cercò di indirizzare i suoi colleghi della Apple verso un eccellente centro di ricerca di Palo Alto pioniere di quelle idee.

Lo Xerox parc

Il Palo Alto Research Center della Xerox Corporation, noto come «Xerox PARC», era stato creato nel 1970 come vivaio di progetti digitali. Fosse un bene o un male, era prudentemente situato a quasi cinquemila chilometri di distanza dalle pressioni commerciali della sede della

Xerox, nel Connecticut. Tra le persone più dotate di immaginazione c'era lo scienziato Alan Kay, il quale ripeteva due grandi massime che Jobs fece subito sue: «Il modo migliore di prevedere il futuro è inventarselo» e «Chi fa sul serio con il software deve produrre il proprio hardware». Kay auspicava la creazione di un piccolo personal computer, soprannominato «Dynabook», che fosse abbastanza semplice da poter essere usato da bambini di tutte le età. Così gli ingegneri dello Xerox PARC avevano cominciato a sviluppare una grafica accessibile che rimpiazzasse tutte le righe di comando e i prompt DOS che rendevano gli schermi dei computer così poco invitanti per l'utente comune. La metafora che trovarono fu quella del desktop, la scrivania. Lo schermo poteva ospitare molti documenti e cartelle, e si usava un mouse per indicare la cartella o il documento che si voleva utilizzare e cliccarvi sopra.

L'interfaccia grafica utente, o GUI (graphical user interface, pronunciato com'è scritto), era facilitata da un altro concetto che fu elaborato per la prima volta allo Xerox PARC: il bitmapping (la mappatura dei bit). Fino ad allora i computer erano basati perlopiù sui caratteri. Si digitava un carattere su una tastiera e il computer lo generava sullo schermo, di solito in verdi brillanti fosforei su sfondo scuro. Poiché esisteva un numero limitato di lettere, numeri e simboli, non occorreva una quantità inusitata di codice computer o capacità di elaborazione per realizzare questo. In un sistema bitmap, invece, tutti quanti i pixel dello

schermo sono controllati da bit della memoria del computer. Per rendere qualcosa, come una lettera, sullo schermo, il computer deve dire a ciascun pixel di essere chiaro, scuro o, nel caso degli schermi a colori, di che colore deve essere. Per fare questo occorre un'enorme potenza di calcolo, ma il sistema consente una splendida grafica, splendidi font e display da urlo.

Il bitmapping e le interfacce grafiche diventarono le caratteristiche dei computer prototipi dello Xerox PARC, come l'Alto, e del loro linguaggio di programmazione orientata agli oggetti, lo Smalltalk. Jef Raskin pensava che quelle caratteristiche fossero il futuro dell'informatica, così cominciò a esortare Jobs e altri colleghi della Apple ad andare a dare un'occhiata allo Xerox PARC.

Raskin aveva un problema. Jobs lo considerava un insopportabile teorico o, per usare la sua precisa terminologia, «un'inutile testa di cazzo». Così Raskin affidò al suo amico Atkinson, il quale si trovava nell'altra metà del genere umano, che Jobs divideva in geni o teste di cazzo, il compito di convincere il capo a interessarsi a quanto stava accadendo allo Xerox PARC. Raskin però non sapeva che Jobs stava lavorando a un affare più complesso. La divisione capitale di rischio della Xerox desiderava partecipare al secondo round del finanziamento della Apple nell'estate del 1979. Jobs fece un'offerta: «Vi lascerò investire un milione di dollari nella nostra azienda se ci permetterete di vedere le

sperimentazioni che state conducendo al PARC». La Xerox accettò. Convenne di mostrare alla Apple la sua nuova tecnologia e in cambio ottenne di acquistare centomila azioni a circa dieci dollari l'una.

Quando, un anno dopo, la Apple si quotò in Borsa, il milione di dollari di azioni della Xerox valeva 17,6 milioni. Ma fu la Apple a fare l'affare maggiore. Nel dicembre del 1979 Jobs andò con i colleghi a vedere la tecnologia dello Xerox PARC e, quando si rese conto che non gli era stato mostrato abbastanza, ottenne che gli facessero una dimostrazione più completa pochi giorni dopo. Larry Tesler, uno degli scienziati dello Xerox PARC incaricati di illustrare i prodotti, fu ben lieto di mostrare il lavoro che i suoi capi della East Coast non erano mai parsi apprezzare. Invece l'altra guida, Adele Goldberg, rimase di stucco vedendo che l'azienda pareva disposta a regalare i gioielli della corona. «Era un atto di incredibile stupidità, assolutamente folle, e cercai con tutte le mie forze di impedire che si rivelassero troppe cose a Jobs» ricorda.

Al primo incontro la Goldberg riuscì nella sua strategia ostruzionistica. Jobs, Raskin e John Couch, il capo del team Lisa, furono introdotti nell'atrio principale, dove era stato sistemato uno Xerox Alto. «Mostrammo con molta cautela alcune applicazioni, soprattutto una di videoscrittura» spiega la Goldberg. Jobs non era soddisfatto e telefonò alla sede della Xerox chiedendo che gli si facesse vedere di più.

Così fu invitato a tornare pochi giorni dopo e stavolta portò una rappresentanza più nutrita, che comprendeva Bill Atkinson e Bruce Horn, un programmatore Apple che aveva lavorato allo Xerox PARC. Entrambi sapevano che cosa cercare. «Quando arrivai in ufficio, c'era una grande agitazione e mi dissero che Jobs e un gruppo di suoi programmatori si trovavano in sala riunioni» dice la Goldberg. Uno degli ingegneri del PARC cercava di intrattenerli con altri display del programma di videoscrittura, ma Jobs si stava spazientendo. «Basta con queste cazzate!» continuava a gridare. Così quelli della Xerox confabularono tra loro e decisero di far vedere qualcosa di più, ma solo con il contagocce. Convennero che Tesler mostrasse alla delegazione Apple Smalltalk, il linguaggio di programmazione, ma solo la versione cosiddetta «non riservata» della dimostrazione. «Jobs rimarrà molto colpito e non capirà mai di non avere ricevuto le informazioni riservate che voleva» disse alla Goldberg il capo del team.

Si sbagliavano. Avendo letto alcuni documenti pubblicati dallo Xerox PARC, Atkinson e gli altri sapevano che la dimostrazione non era completa. Jobs telefonò al capo della divisione capitale di rischio della Xerox per lamentarsi di quanto stava accadendo, e subito dalla sede centrale del Connecticut arrivò una telefonata con cui si ordinava che a Jobs e al suo gruppo fosse mostrata ogni cosa. La Goldberg andò su tutte le furie e uscì dalla sala.

Quando Tesler finalmente mostrò loro quello che si nascondeva davvero dentro il cappello, la delegazione Apple rimase di stucco. Fissando lo schermo, Atkinson esaminò ogni pixel così attentamente che Tesler sentiva il suo fiato sul collo. Jobs si mise a saltellare in giro agitando le braccia per l'eccitazione. «Saltellava qua e là al punto che non so come sia riuscito a vedere la gran parte della dimostrazione, ma ci riuscì, perché continuava a fare domande» ricorda Tesler. «A ogni passo che mostravo, prorompeva in esclamazioni.» Jobs continuava a ripetere che non capiva perché la Xerox non avesse ancora commercializzato la sua tecnologia. «Siete seduti su una miniera d'oro!» gridava. «Non posso credere che la Xerox non ne stia approfittando!»

La presentazione dello Smalltalk svelò tre caratteristiche straordinarie della nuova tecnologia. La prima era che i computer potevano essere collegati in una rete. La seconda era la presenza di una programmazione orientata agli oggetti. Ma Jobs e i suoi prestarono poca attenzione a quelle proprietà, perché erano troppo affascinati dalla terza: l'interfaccia grafica e lo schermo bitmappato. «Fu come se mi avessero tolto un velo dagli occhi» ricorda Jobs ad anni di distanza. «Capii quale sarebbe stato il futuro dell'informatica.»

Quando, dopo più di due ore, la riunione allo Xerox PARC finì, Jobs tornò con Bill Atkinson negli uffici della Apple a Cupertino. Lanciò l'auto alla massima velocità e altrettanto

veloci erano i suoi pensieri e discorsi. «Ecco quello che cercavamo!» esclamò, calcando su ogni parola.
«Dobbiamo realizzarlo!» Era il progresso tecnologico che da tempo cercava per offrire alla gente un computer dotato del design vivace ma abbordabile di una casa Eichler e la facilità d'uso di un bell'elettrodomestico da cucina.

«Quanto tempo ci vorrà per realizzarlo?» chiese.

«Non lo so con sicurezza» rispose Atkinson. «Forse sei mesi.» Era una valutazione alquanto ottimistica, ma di grande stimolo per gli ingegneri.

«I grandi artisti rubano»

Il raid della Apple allo Xerox PARC è stato definito da qualcuno «la più grande rapina della storia dell'industria». A volte Jobs ha confermato quasi con orgoglio l'accusa. «In sostanza, noi cerchiamo di avvicinarci alle cose più belle che l'umanità abbia fatto e di integrare poi quelle cose con quanto si sta facendo» ha dichiarato una volta. «Voglio dire, Picasso ripeteva che "i buoni artisti copiano, i grandi artisti rubano". E noi non ci siamo mai vergognati di rubare grandi idee.»

Qualcun altro ha osservato, e anche in quel caso Jobs a volte lo ha avallato, che quanto accadde al PARC fu più una manchevolezza della Xerox che un furto della Apple.

«Con la loro mentalità da fotocopiatori, non avevano idea di che cosa potesse fare un computer» ha detto Jobs del management Xerox. «Seppero solo ricavare una sconfitta dalla più grande vittoria conseguita dall'industria informatica. La Xerox avrebbe potuto possedere l'intera industria dei computer.»

Entrambi i giudizi contengono molta verità, ma non tutta. Cade l'ombra, per citare T.S. Eliot, tra la concezione e la creazione. Negli annali delle innovazioni, le idee nuove sono solo una parte dell'equazione. L'esecuzione non è meno importante dell'ideazione.

Jobs e i suoi ingegneri migliorarono enormemente il concetto di interfaccia grafica che avevano visto realizzato allo Xerox PARC, e riuscirono a realizzarlo in modi che la Xerox non si sarebbe mai sognata. Il mouse della Xerox, per esempio, aveva tre pulsanti, era complicato, costava trecento dollari e non si muoveva sul tavolo con scorrevolezza; pochi giorni dopo la sua seconda visita allo Xerox PARC, Jobs si recò in un'azienda locale di industrial design e disse a uno dei titolari, Dean Hovey, che voleva un modello semplice di puntatore a un solo pulsante, del costo di quindici dollari. «E voglio poterlo usare sulla formica e sui miei blue jeans» aggiunse. Hovey lo accontentò.

I miglioramenti non riguardarono solo i dettagli, ma l'intero concept. Il mouse dello Xerox PARC non si poteva usare

per trascinare una finestra in giro per lo schermo. Gli ingegneri della Apple idearono un'interfaccia nella quale non solo si potevano trascinare finestre e file per lo schermo, ma li si poteva anche infilare in cartelle. Il sistema Xerox costringeva a selezionare un comando per fare qualsiasi cosa, dal ridimensionare una finestra al modificare l'estensione di un file. Il sistema Apple trasformava la metafora del desktop in una realtà virtuale, permettendo all'utente di toccare, manipolare, trascinare e trasferire le cose direttamente. E gli ingegneri della Apple lavorarono in tandem con i designer (spronati quotidianamente da Jobs) per migliorare il concetto di desktop aggiungendo belle icone, menu che scendevano a tendina da una barra in cima a ogni finestra, e la capacità di aprire file e cartelle con un doppio clic.

Non che i dirigenti Xerox ignorassero quello che i loro scienziati avevano creato al PARC. Anzi, avevano cercato di trarre vantaggio dai progressi e, nel farlo, avevano illustrato bene il motivo per cui una buona esecuzione è non meno importante di una buona idea. Nel 1981, molto prima del Lisa o del Macintosh della Apple, immisero sul mercato lo Xerox Star, una macchina dotata di interfaccia grafica utente, mouse, display bitmappato, finestre e metafora del desktop. Ma era un computer lento (impiegava minuti per salvare un grosso file), costoso (aveva un prezzo di 16.595 dollari al dettaglio) e rivolto soprattutto al mercato dei servizi in rete. Fu un insuccesso: ne furono venduti solo trentamila esemplari.

Jobs e il suo team andarono in un negozio Xerox per vedere lo Star appena introdotto sul mercato. Steve lo giudicò così mediocre che disse ai colleghi che non valeva la pena spendere soldi per acquistarne uno. «Fummo molto sollevati» ricorda. «Capimmo che l'avevano costruito male e che noi potevamo realizzarlo a un prezzo di gran lunga inferiore.» Poche settimane dopo telefonò a Bob Belleville, uno degli ingegneri dell'hardware del team Xerox Star, e gli disse: «Visto che finora nella vita ha fatto solo delle schifezze, perché non viene a lavorare per me?». Belleville lo fece, e altrettanto fece Larry Tesler.

Nel suo entusiasmo, Jobs cominciò ad assumere la direzione quotidiana del progetto Lisa, che gestiva John Couch, l'ex ingegnere dell'HP. Ignorando Couch, cominciò a trattare direttamente con Atkinson e Tesler per introdurre le sue idee, specie sul progetto dell'interfaccia grafica del Lisa. «Mi chiamava a tutte le ore, anche alle due o alle cinque del mattino» ricorda Tesler. «A me la cosa piaceva molto, ma irritò i miei capi alla divisione Lisa.» A Jobs fu detto di smetterla di fare telefonate fuori dai canali di comunicazione previsti. Lui si trattenne per qualche tempo, ma non a lungo.

Un confronto importante si verificò quando Atkinson optò per uno sfondo bianco anziché scuro per lo schermo, che avrebbe conferito al computer una caratteristica che sia lui sia Jobs desideravano: WYSIWYG, pronuncia *uisiuig*,

acronimo che sta per What You See Is What You Get, «quello che vedi è quello che hai». Quello che si vedeva sullo schermo era quello che si aveva quando si stampava. «Il team dell'hardware era furibondo» ricorda Atkinson. «Dissero che questo ci avrebbe costretto a usare un fosforo molto meno costante e quindi molto più tremolante.» Allora Atkinson si rivolse a Jobs, che si schierò con lui. Gli ingegneri dell'hardware brontolarono, poi però si misero a studiare il da farsi. «Di per sé Steve non era un gran tecnico, ma era bravo a valutare le risposte delle persone. Capiva se gli ingegneri dicevano una certa cosa perché stavano sulla difensiva o erano insicuri di sé.»

Una delle imprese più straordinarie di Atkinson (alle quali oggi siamo talmente abituati che non ce ne meravigliamo se non di rado) fu di fare in modo che le finestre si sovrapponessero sullo schermo in maniera che quelle «sopra» coprissero quelle «sotto». Atkinson fece in modo che si potessero spostare sullo schermo come si spostano i fogli di carta sul tavolo, con quelle sotto che diventavano visibili o venivano nascoste a mano a mano che si muovevano quelle sopra. Naturalmente su uno schermo di computer non ci sono strati di pixel sotto i pixel che si vedono, sicché non ci sono vere finestre nascoste sotto quelle che appaiono «sopra». Per creare l'illusione di finestre sovrapposte occorre una complessa codificazione che riguarda le cosiddette «regioni». Atkinson si fece in quattro per realizzare quel trucco, perché gli pareva di avere visto una caratteristica del genere durante la sua

visita allo Xerox PARC. In realtà, gli ingegneri del PARC non erano riusciti a realizzarla e in seguito gli confessarono tutto il loro stupore per quello che era riuscito a fare. «Mi resi conto di che razza di impulso a realizzare qualcosa possa dare l'ingenuità» dice. «Siccome non sapevo che non si poteva fare, mi sentivo in grado di farlo.» Lavorò talmente sodo che una mattina, stordito, andò a sbattere con la sua Corvette contro un camion parcheggiato e per poco non rimase ucciso. Jobs corse subito all'ospedale a trovarlo. «Eravamo molto preoccupati per te» gli disse quando riprese conoscenza. Atkinson fece un sorriso mesto e rispose: «Non preoccuparti, ricordo ancora le regioni».

Jobs teneva molto anche allo scorrimento fluido della pagina. I documenti non dovevano procedere a scatti riga per riga quando li si faceva scorrere, ma dovevano fluire. «Era intransigente riguardo al fatto che tutto sull'interfaccia dovesse apparire facile e piacevole per l'utente» ricorda Atkinson. Volevano anche un mouse che spostasse facilmente i cursori in qualsiasi direzione, non solo in alto/basso/destra/sinistra. Bisognava quindi usare una palla anziché le solite due rotelle. Uno degli ingegneri disse ad Atkinson che non c'era modo di costruire tecnicamente un simile mouse. Atkinson si lamentò della cosa con Jobs, a cena, e il giorno dopo arrivando in ufficio scoprì che Jobs aveva licenziato l'ingegnere in questione. Quando il suo sostituto si presentò ad Atkinson, le sue prime parole furono: «Posso costruire il mouse».

Atkinson e Jobs diventarono per qualche tempo ottimi amici, tanto che cenavano insieme al Good Earth quasi tutte le sere. Ma John Couch e gli altri ingegneri professionisti del team Lisa, molti dei quali erano tipi assai riservati provenienti dall'HP, erano risentiti per le interferenze di Jobs e infuriati per i suoi frequenti insulti. Vi era poi anche un contrasto di visioni. Jobs voleva costruire un «VolksLisa», un prodotto semplice ed economico per il mercato di massa. «Iniziò un braccio di ferro tra persone come me, che volevano una macchina efficiente per gente comune, e i tizi dell'HP, come Couch, che puntavano al mercato delle aziende» ricorda Jobs.

Scott e Markkula, tutti presi dal compito di assicurarsi un po' di ordini per l'Apple, erano sempre più preoccupati per il comportamento di Jobs, che tendeva a disgregare la compagnia. Così, nel settembre del 1980, pianificarono in segreto un riassetto. Couch fu nominato direttore indiscusso della divisione Lisa. Jobs perse il controllo del computer che aveva chiamato con il nome di sua figlia. Gli fu tolto anche il ruolo di vicepresidente del settore ricerca e sviluppo. Fu nominato presidente non esecutivo del consiglio di amministrazione, il che gli consentiva di restare il volto ufficiale della Apple, ma di fatto lo privava del controllo operativo. Ci rimase malissimo. «Ero sconvolto e mi sentii tradito da Markkula» dice. «Lui e Scotty ritenevano non fossi capace di dirigere la divisione Lisa. Ci rimuginai sopra a lungo.»

IX

Quotarsi in Borsa

Un uomo ricco e famoso



Con Steve Wozniak nel 1981.

Stock option

Quando, nel gennaio del 1977, Mike Markkula si era unito a Jobs e Wozniak per convertire la loro appena nata società nella Apple Computer Co., i tre l'avevano valutata 5309 dollari. Meno di quattro anni dopo, decisero di trasformarla in società per azioni. Sarebbe diventata l'offerta pubblica di acquisto iniziale più sottoscritta che si fosse vista dal 1956, quando si era quotata in Borsa la Ford Motors. Alla fine di dicembre del 1980, la Apple sarebbe stata valutata 1,79 miliardi di dollari. Sì, *miliardi*. Nel corso del processo, avrebbe reso milionarie trecento persone.

Daniel Kottke non fu tra quelle. Era stato l'anima gemella di Jobs al college, in India, nella comune All One con il meleto e nella casa d'affitto che avevano condiviso durante la crisi tra Steve e Chrisann. Era entrato alla Apple quando questa aveva sede nel garage di Jobs e lavorava ancora lì come dipendente retribuito su base oraria. Ma non era a un livello abbastanza alto per vedersi concedere le stock option che furono assegnate prima dell'OPA. «Mi fidavo ciecamente di Steve e supposi che si sarebbe preso cura di me come io mi ero preso cura di lui, sicché non feci pressioni» ricorda. Il motivo ufficiale era che Kottke era un tecnico pagato un tanto all'ora, non un ingegnere stipendiato, condizione che rappresentava la scorciatoia per le stock option. Nonostante questo, vi sarebbe stato ogni motivo per concedergli un certo numero di «azioni spettanti ai soci fondatori», ma Jobs non era sentimentale nei confronti di coloro che lo avevano accompagnato nel suo viaggio. «Steve è l'opposto della persona leale» dice Andy Hertzfeld, uno dei primi ingegneri della Apple, che nonostante tutto è rimasto suo amico. «È anti-leale. Si sente in dovere di abbandonare le persone a cui è più vicino.»

Deciso a portare avanti il suo caso, Kottke aspettò Jobs davanti al suo ufficio per rivolgergli al volo la richiesta. Ma a ogni incontro Jobs era sfuggente. «Mi rendeva le cose difficili il fatto che Steve non mi dicesse mai che non avevo i requisiti necessari» dice Kottke. «Avrebbe dovuto fare quel gesto in qualità di amico. Quando gli chiedevo delle azioni, mi diceva che dovevo parlarne con il mio direttore.» Alla fine, quasi sei mesi dopo l'OPA, Kottke trovò il coraggio di andare nell'ufficio di Jobs per cercare di risolvere il problema, ma quando entrò fu accolto con tale freddezza che rimase raggelato. «Quel trattamento mi lasciò senza fiato: mi misi a piangere e non riuscii a parlargli» ricorda Kottke. «Della nostra amicizia non c'era più traccia. Fu una cosa molto triste.»

Rod Holt, l'ingegnere che aveva costruito l'alimentatore, stava ricevendo un sacco di stock option e cercò di indurre Jobs a cambiare idea. «Dobbiamo fare qualcosa per il tuo

amico Daniel» disse, e suggerì che ciascuno di loro gli desse alcune delle proprie. «Qualunque numero di stock option tu gli dia, io gliene darò altrettante» propose. «Bene, gliene darò zero» disse Jobs.

Com'era prevedibile, Wozniak aveva l'atteggiamento opposto. Prima che la società si quotasse in Borsa, decise di vendere, a un prezzo molto basso, duemila delle sue stock option a quaranta diversi dipendenti di medio livello. La maggior parte dei beneficiari guadagnò abbastanza per comprarsi la casa. Wozniak comprò una casa da sogno per se stesso e la sua sposa novella, ma lei presto chiese il divorzio e si tenne la casa. In seguito Woz regalò letteralmente azioni a dipendenti che riteneva fossero stati imbrogliati, tra cui Kottke, Fernandez, Wigginton ed Espinosa. Tutti amavano Wozniak, e lo amarono ancora di più dopo quegli atti di generosità, ma molti anche convenivano con Jobs che era «terribilmente ingenuo e infantile». Pochi mesi dopo, su una bacheca dell'azienda comparve un manifesto dell'organizzazione non-profit United Way in cui appariva un mendicante e qualcuno ci scarabocchiò sopra «Woz nel 1990».

Jobs non era un ingenuo. Aveva fatto in modo che il suo accordo con Chrisann Brennan fosse firmato prima dell'OPA Apple.

Jobs era il volto pubblico dell'OPA e aiutò a scegliere le due banche di investimento che la gestirono: la tradizionale Morgan Stanley di Wall Street e la poco tradizionale Hambrecht & Quist, una società di consulenza a orientamento tecnologico di San Francisco. «Steve fu alquanto irriverente con i tizi della Morgan Stanley, che all'epoca era una banca molto formale» ricorda Bill Hambrecht. La Morgan Stanley pensava di fissare il prezzo dell'offerta a diciotto dollari, anche se era evidente che le azioni sarebbero presto aumentate molto. «Ditemi, che cosa accadrà a queste azioni che abbiamo fissato a diciotto dollari?» chiese Steve ai banchieri. «Non le venderete ai vostri clienti migliori? E se così farete, come potrete impormi una commissione del 7 per cento?» Hambrecht riconobbe che c'era una fondamentale iniquità nel sistema e suggerì l'idea di un'asta inversa per determinare il prezzo delle azioni prima dell'OPA.

La Apple si quotò in Borsa la mattina del 12 dicembre 1980. I banchieri avevano fissato a ventidue dollari il prezzo delle azioni. Salì a ventinove il primo giorno. Jobs entrò nell'ufficio della Hambrecht & Quist giusto in tempo per vedere gli scambi di apertura. All'età di venticinque anni, valeva già 256 milioni di dollari.

Baby, you're a rich man⁶

pratica nel corso di un'intera vita in cui fu sia povero in canna sia miliardario, Steve Jobs ebbe un atteggiamento complesso verso la ricchezza. Era un hippy antimaterialista che aveva sfruttato le invenzioni di un amico il quale avrebbe voluto regalarle alla gente, ed era un buddhista zen che era andato in pellegrinaggio in India e poi aveva deciso che la sua vocazione era creare un'azienda. Tuttavia, in qualche modo, quegli atteggiamenti parevano più compenetrarsi che configgere.

Provava un grande amore per alcuni oggetti materiali, soprattutto quelli che erano ben progettati e ben realizzati, come una Porsche o una Mercedes, i coltelli Henckel, gli elettrodomestici Braun, le motociclette BMW, le stampe di Ansel Adams, i pianoforti Bösendorfer e le apparecchiature audio Bang & Olufsen. Ma, per quanto fosse diventato ricco, le case in cui visse in genere non erano pretenziose e avevano un arredo così essenziale da far sentire dedito al lusso un quacchero. Né allora né in seguito Jobs avrebbe viaggiato con un entourage, tenuto uno staff personale o anche reclutato guardie del corpo. Comprò una bella macchina, ma la guidava sempre personalmente. Quando Markkula gli propose di acquistare insieme un jet Lear, gli disse di no (anche se alla fine avrebbe chiesto alla Apple un Gulfstream privato). Come suo padre, sapeva essere spietato quando trattava con i fornitori, ma non ha mai permesso alla sete di profitto di avere la precedenza sulla sua passione per la creazione di grandi prodotti.

Trent'anni dopo che la Apple si era quotata in Borsa, ha riflettuto su che effetto gli avesse fatto guadagnare all'improvviso una montagna di soldi:

Non mi sono mai preoccupato dei soldi. Essendo cresciuto in una famiglia della classe media, non ho mai pensato che sarei morto di fame. All'Atari mi resi conto che potevo essere un buon tecnico, sicché ho sempre saputo che me la sarei cavata. Sono stato volontariamente povero quando ero al college e in India, e ho vissuto una vita abbastanza semplice anche quando lavoravo. Così sono passato da una condizione di grande povertà, che era meravigliosa perché non dovevo preoccuparmi del denaro, a una condizione di incredibile ricchezza, che pure mi rendeva libero dalla preoccupazione del denaro.

Alla Apple guardavo le persone che guadagnavano un sacco di soldi e mi pareva che vivessero in maniera diversa. Alcuni hanno comprato la Rolls-Royce e diverse case, ciascuna con un maggiordomo a gestirla e poi qualcuno a gestire il maggiordomo. Le loro mogli si sottoponevano a interventi di chirurgia estetica, trasformandosi in quei bizzarri esseri che si vedono in giro. Non era così che volevo vivere. È assurdo vivere così. Mi sono ripromesso di non

permettere mai al denaro di rovinarmi la vita.

Non è mai stato particolarmente filantropo. Per breve tempo creò una fondazione, ma scoprì che era seccante dover trattare con la persona assunta per dirigerla, la quale continuava a parlare di nuovi modi di fare filantropia e di «moltiplicare» le donazioni. Cominciò a disprezzare la gente che ostentava la propria filantropia o pensava di poterla reinventare. In precedenza aveva mandato in via riservata un contributo di cinquemila dollari per la creazione della Seva Foundation di Larry Brilliant, una fondazione destinata a combattere le malattie causate dalla povertà, e aveva perfino accettato di entrare nel suo consiglio di amministrazione. Ma a una riunione litigò con un celebre medico, anch'egli membro del consiglio di amministrazione, in merito alla questione se si dovesse assumere, come riteneva Jobs, Regis McKenna perché aiutasse a raccogliere fondi e fare pubblicità. La discussione finì con Jobs che piangeva per la rabbia nel parcheggio. Lui e Brilliant si riconciliarono la sera successiva, dietro le quinte del concerto di beneficenza che i Grateful Dead tennero per la Seva. Ma quando, la sera dopo l'OPA, Brilliant portò alcuni membri del consiglio di amministrazione, tra cui Wavy Gravy e Jerry Garcia,⁷ alla Apple per sollecitare una donazione, Jobs non fu affabile. Disse invece che il dono di un Apple II e di un programma VisiCalc avrebbe facilitato alla fondazione il compito di condurre l'indagine che essa si proponeva di fare sulla cecità in Nepal.

Il più grande dono personale che fece fu ai suoi genitori, Paul e Clara Jobs, ai quali regalò azioni per 750.000 dollari. Paul e Clara ne vendettero una parte per estinguere il mutuo della casa di Los Altos, e il figlio partecipò alla piccola festa che diedero in quell'occasione. «Era la prima volta nella vita che non avevano un mutuo da pagare», ricorda Jobs. «Al party chiamarono alcuni loro amici e fu molto bello.» Tuttavia non presero in considerazione l'idea di comprare una casa migliore. «Non gli interessava» dice Jobs. «Erano contenti della loro vita.» Decisero un'unica spesa pazza: fare ogni anno una crociera su una nave della flotta Princess. Quella nel Canale di Panama fu, secondo Jobs, «la più bella per papà», perché gli ricordò l'epoca in cui la sua nave della Guardia costiera aveva attraversato il Canale per andare a San Francisco, dove sarebbe stata smantellata.

Con il successo dell'Apple arrivò la fama per il ragazzo che ne era il simbolo. «Inc.» fu la prima rivista a metterlo in copertina, nell'ottobre del 1981. *Quest'uomo ha cambiato il business per sempre*, proclamava. Mostrava un Jobs con la barba ben curata, i capelli lunghi ben pettinati, e un paio di jeans, una camicia buona e un blazer un po' troppo satinato indosso. Stava appoggiato a un Apple II e guardava l'obiettivo della macchina fotografica con lo sguardo ipnotico che aveva mutuato da Robert Friedland.

«Quando Steve Jobs parla, lo fa con lo straordinario entusiasmo di chi immagina il futuro e si sta assicurando che funzioni nel modo migliore» scriveva la rivista.

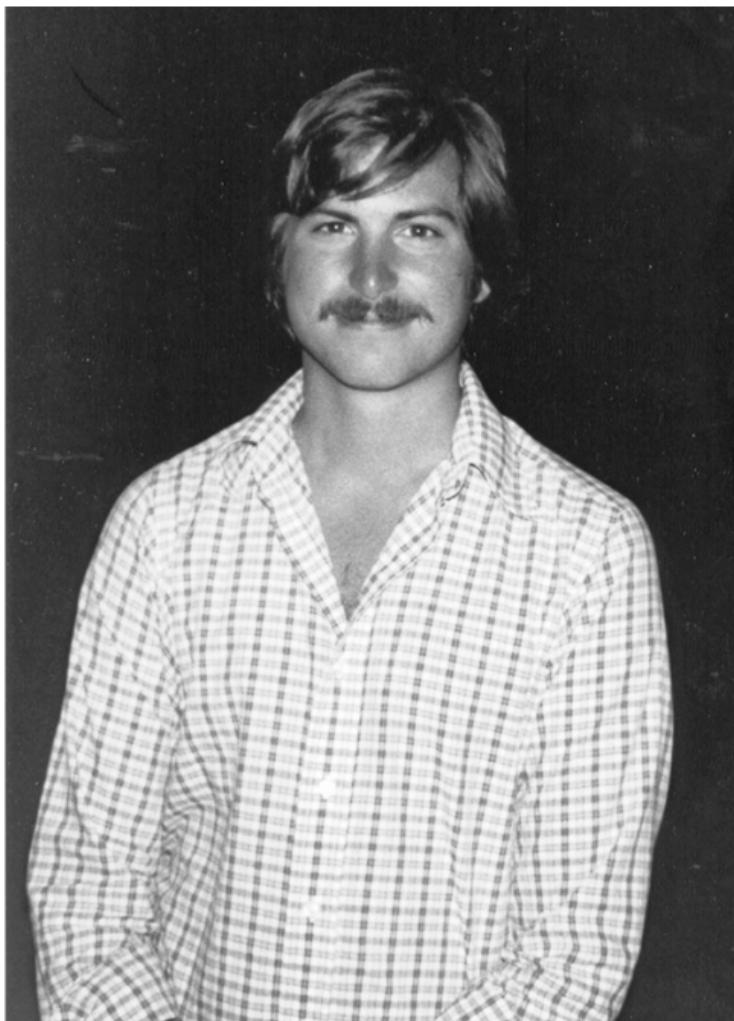
Nel febbraio del 1982 fu la volta di «Time», che uscì con una serie di articoli sui giovani imprenditori. In copertina c'era un ritratto di Jobs con il consueto sguardo ipnotico. Jobs, diceva l'articolo principale, aveva «creato praticamente da solo l'industria informatica». Nel profilo che accompagnava il pezzo, Michael Moritz scriveva: «A ventisei anni, Jobs dirige un'azienda che sei anni fa aveva sede nella camera da letto e nel garage dei suoi genitori, mentre quest'anno si prevede realizzzi vendite per seicento milioni di dollari ... Come dirigente, Jobs è stato a volte duro e irascibile con i subordinati. "Devo imparare a tenere a freno le mie emozioni" ammette».

Nonostante la fama e la ricchezza ottenute, continuava a considerarsi un figlio della controcultura. Quando andò in visita a una classe della Stanford, si tolse il blazer Wilkes Bashford e le scarpe, si appollaiò sulla cattedra e incrociò le gambe nella posizione del lotto. Gli studenti gli facevano domande come «Quando prevede che aumenteranno le azioni Apple?», ma lui li ignorò. Parlò invece della sua passione per i prodotti futuri, come costruire un giorno un computer che fosse piccolo come un libro. Quando, a poco a poco, le domande di carattere economico diminuirono, rovesciò la situazione e cominciò a interrogare i compatti ragazzi della Stanford. «Quanti di voi sono vergini?» chiese. Risuonarono risatine nervose. «Quanti di voi hanno assunto LSD?» Altre risate nervose, e solo uno o due ragazzi alzarono la mano. In seguito, Jobs avrebbe criticato le nuove generazioni, che gli parevano più materialiste e carrieriste della sua. «Io sono stato studente subito dopo gli anni Sessanta, prima che si instaurasse questa ondata generale di risolutezza pragmatica» ha detto. «Oggi gli studenti non pensano minimamente in termini idealistici, o almeno sono infinitamente meno idealisti di quanto non fossimo noi. Non permettono ad alcuno dei problemi filosofici di cui ci interessavamo noi di portar via loro molto tempo, mentre si specializzano in materie economiche.» La sua generazione, a suo avviso, era diversa. «Il vento idealistico degli anni Sessanta, però, soffia ancora alle nostre spalle e la maggior parte dei coetanei di mia conoscenza lo ha radicato dentro per sempre.»

X

Nasce il Mac

*You say you want a
revolution...⁸*



La creatura di Jef Raskin

Jef Raskin era il tipo di persona che poteva affascinare o irritare Steve Jobs. Come risultò poi, fece entrambe le cose. Mente filosofica che sapeva essere sia giocosa sia riflessiva, Raskin aveva studiato informatica, insegnato musica e arti visive, diretto una compagnia di opera da camera e organizzato il «teatro di guerriglia».⁹ Nella propria tesi di laurea, discussa nel 1967 all'Università della California di San Diego, aveva sostenuto che i computer dovevano avere interfacce grafiche anziché basate sui caratteri. Quando non ne poté più di insegnare, noleggiò una mongolfiera, volò sopra la casa del rettore e gli urlò dall'alto la sua decisione di lasciare.

Quando, nel 1976, Jobs cercava qualcuno che scrivesse un manuale per l'Apple II, telefonò a Raskin, il quale possedeva una sua piccola società di consulenza. Raskin andò al garage, vide Wozniak che sgobbava al tavolo da lavoro e si lasciò convincere da Jobs a scrivere il manuale per cinquanta dollari. Alla fine diventò manager a tempo pieno del dipartimento pubblicazioni della Apple. Uno dei suoi sogni era costruire un computer poco costoso per il mercato di massa, e nel 1979 convinse Mike Markkula ad affidargli la direzione del piccolo progetto interno segreto denominato «Annie». Poiché Raskin riteneva sessista dare ai computer nomi di donna, ribattezzò il progetto con il nome della sua mela preferita, la McIntosh, ma modificò deliberatamente la grafia perché non vi fosse conflitto con il nome di un'industria di apparecchiature audio, il McIntosh Laboratory. Il computer di cui si progettava l'esistenza prese così il nome di Macintosh.

Raskin immaginava una macchina da vendere a mille dollari al pezzo, un semplice elettrodomestico con schermo, tastiera e computer integrati in un'unica unità. Per mantenere bassi i costi, propose un minischermo da cinque pollici e un microprocessore economicissimo (e poco potente), il Motorola 6809. Raskin si considerava un filosofo e scrisse i suoi pensieri in un bloc-notes che si faceva sempre più voluminoso e che intitolò «il Libro del Macintosh». Ogni tanto stendeva anche documenti programmatici. Uno di questi si chiamava «Milioni di computer» e iniziava con un auspicio: «Se i personal computer vorranno essere davvero personali, bisognerà che in futuro qualunque famiglia scelta a caso abbia forte probabilità di averne uno».

Per tutto il 1979 e gli inizi del 1980, il progetto Macintosh condusse un'esistenza precaria. Ogni pochi mesi rischiava di venire cassato, ma ogni volta Raskin riusciva a convincere Markkula a concedergli clemenza. Vi era

preposto un team di ricerca di soli quattro ingegneri installati nell'originario ufficio della Apple vicino al ristorante Good Earth, a pochi isolati dal nuovo palazzo centrale dell'azienda. Lo spazio di lavoro era così ingombro di giocattoli e modellini di aereo telecomandati (la passione di Raskin) che pareva un asilo infantile per maniaci dell'elettronica. Ogni tanto si sospineva il lavoro per organizzare su due piedi una partita a dodgeball con palle Nerf. Come ricorda Andy Hertzfeld: «Tutti allora costruirono delle barricate di cartone intorno alle proprie postazioni per ripararsi durante la partita, sicché parte dell'ufficio sembrava un labirinto di cartone».

La stella della squadra era Burrell Smith, un giovane, biondo ingegnere autodidatta psicologicamente assai emotivo, con una faccia da cherubino, che adorava il lavoro di mescolamento di codici dei vari linguaggi di Wozniak e cercava di compiere analoghe, strabilianti imprese. Atkinson scoprì che Smith lavorava al dipartimento servizi della Apple e, stupito della sua capacità di trovare rapide soluzioni, lo raccomandò a Raskin. In seguito Smith sarebbe caduto vittima della schizofrenia, ma nei primi anni Ottanta riuscì a sfogare la sua emotività maniacale in exploit di genialità ingegneristica che duravano una settimana.

Jobs era affascinato dalla visione di Raskin, ma non dalla sua disposizione a scendere a compromessi per tenere bassi i prezzi. A un certo punto, nell'autunno del 1979, Steve gli disse di concentrarsi invece sulla costruzione di quello che chiamò più volte un prodotto «di folle bellezza». «Non preoccuparti del prezzo, ma specifica solo ciò che il computer sa fare» gli disse. Raskin rispose con una nota scritta sarcastica. Elicò tutto quello che si poteva volere nel computer da sviluppare: uno schermo a colori ad alta risoluzione con 96 caratteri per riga, una stampante senza nastro che produceva qualsiasi grafica a colori a una pagina al secondo, un accesso illimitato alla rete ARPA, e la capacità di riconoscere il linguaggio e sintetizzare la musica, «perfino di simulare Caruso che canta con il coro del Tabernacolo Mormone, con riverbero variabile». La nota concludeva: «Iniziare dalle capacità del computer è una sciocchezza. Dobbiamo cominciare sia da un obiettivo di prezzo sia da una serie di qualità, e tenere d'occhio la tecnologia di oggi e dell'immediato futuro». In altre parole, Raskin sopportava poco l'idea di Jobs che si potesse piegare al proprio volere la realtà se si aveva sufficiente passione per il prodotto.

Così erano destinati a scontrarsi, specie dopo che, nel settembre del 1980, Jobs fu espulso dal progetto Lisa e cominciò ad andare alla ricerca di un altro posto in cui lasciare il segno. Era inevitabile che il suo sguardo si posasse sul progetto Macintosh. I documenti programmatici di Raskin su una macchina poco costosa destinata al mercato di massa, con un'interfaccia grafica

semple e un design essenziale, lo solleticò parecchio. Ed era anche inevitabile che una volta che Jobs avesse messo gli occhi sul progetto Macintosh, i giorni di Raskin fossero contati. «Steve cominciò a dire quello che pensava dovessimo fare, Jef cominciò a rimuginare, e fu subito chiaro quale sarebbe stato il risultato» ricorda Joanna Hoffman, che era membro del team Mac.

Il primo conflitto riguardò la passione di Raskin per il poco potente microprocessore Motorola 6809. Ancora una volta, fu uno scontro tra il desiderio di Raskin di mantenere il prezzo del Mac sotto i mille dollari e la pervicace volontà di Jobs di fabbricare una macchina di folle bellezza. Così Jobs cominciò a insistere perché il Mac passasse al più potente microprocessore Motorola 68000, che era quello che stava usando il Lisa. Poco prima del Natale 1980, lanciò una sfida a Burrell Smith, invitandolo (senza dirlo a Raskin) a riprogettare un prototipo che usasse quel chip più potente. Come avrebbe fatto Wozniak, il suo eroe, Smith si buttò nell'impresa senza concedersi un attimo di tregua, lavorando ininterrottamente per tre settimane e usando ogni sorta di incredibili salti nel linguaggio di programmazione. Quando riuscì nell'impresa, Jobs costrinse il team a passare al Motorola 68000 e Raskin, sempre mugugnando, ricalcolò il costo del Mac.

C'era in gioco qualcosa di più del costo abbordabile. Il microprocessore più economico che voleva Raskin non sarebbe stato compatibile con tutta la grafica straordinaria (finestre, menu, mouse ecc.) che il team aveva visto durante la visita allo Xerox PARC. Raskin aveva convinto tutti ad andare allo Xerox PARC e gli piaceva l'idea di un display bitmappato e di finestre, ma non era innamorato di tutta quella grafica e quelle icone graziose e detestava cordialmente l'idea di usare un mouse punta-e-clicca anziché la tastiera. «Alcune delle persone che lavoravano al progetto si invaghirono dell'idea di fare tutto con il mouse» si sarebbe lamentato in seguito. «Idem si dica per l'assurda applicazione delle icone. Un'icona non è un simbolo comprensibile in tutte le lingue umane. C'è un motivo per cui gli esseri umani hanno inventato il linguaggio fonetico.»

Bill Atkinson, l'ex studente di Raskin, si schierò con Jobs. Entrambi volevano un processore potente che sostenesse una grafica più bella e l'uso del mouse. «Steve fu costretto a togliere il progetto a Jef» dice Atkinson. «Jef era molto intransigente e caparbio, e Steve fece bene a subentrargli. Il mondo ha ottenuto un risultato migliore.»

I disaccordi non erano solo filosofici, ma diventarono veri e propri scontri di carattere. «Vuole che le persone saltino quando lui dice "Salta"» dichiarò una volta Raskin. «Lo ritenevo inaffidabile, e penso non gli piaccia per niente che si scopra che non è all'altezza. Credo non gli vadano a genio le persone che non lo vedono circonfuso da

aureola.» Jobs non fu meno caustico con lui. «Jef era molto presuntuoso» disse. «Non sapeva granché di interfacce, così decisi di reclutare alcuni di quelli che stavano sotto di lui e che erano assai bravi, come Atkinson, di portare nella squadra alcuni dei miei, assumere la direzione del progetto e costruire un Lisa meno costoso, anziché una schifezza.»

Alcuni membri del team trovarono impossibile lavorare con lui. «Jobs provoca tensioni, intrighi e problemi anziché offrire protezione da quei fattori distraenti» scrisse un ingegnere in una nota inviata a Raskin nel dicembre del 1980. «Mi piace moltissimo parlare con lui e ammiro le sue idee, la sua ottica pragmatica e la sua energia. Ma non ritengo mi garantisca l'ambiente permeato di fiducia, solidarietà e serenità di cui ho bisogno.»

Molti altri, invece, si resero conto di come, nonostante i difetti di carattere, Jobs avesse il carisma e il potere aziendale che avrebbe permesso loro di incidere una tacca nell'universo. Jobs disse allo staff che Raskin era solo un sognatore, mentre lui era un uomo d'azione e sarebbe riuscito a realizzare il Mac in un anno. Era chiaro che voleva vendicarsi di essere stato escluso dal gruppo del Lisa e che la competizione lo caricava di energia. Scommise pubblicamente cinquemila dollari con John Couch che il Mac sarebbe stato immesso sul mercato prima del Lisa. «Possiamo costruire un computer più economico e migliore del Lisa, e farlo uscire prima» annunciò alla sua squadra.

Diede una dimostrazione del suo controllo sul gruppo annullando nella pausa pranzo un seminario che Raskin doveva tenere per l'intera azienda nel febbraio del 1981. Accadde che Raskin andò lo stesso in sala e scoprì che un centinaio di persone aspettavano di sentirlo: Jobs non si era premurato di far sapere a nessuno che l'evento era stato cancellato. Così Raskin salì sul podio e tenne la conferenza.

L'episodio lo indusse a scrivere una nota di fuoco a Mike Scott, il quale si ritrovò ancora una volta nella difficile posizione di presidente costretto a contenere il caratteraccio del cofondatore e azionista di riferimento dell'azienda. La nota era intitolata «Lavorare per/con Steve Jobs» e Raskin vi affermava:

È un pessimo manager ... Mi è sempre piaciuto, Steve, ma ho scoperto che è impossibile lavorare per lui ... Manca continuamente agli appuntamenti e la cosa è talmente nota da essere diventata un tormentone ... Agisce senza pensare, in maniera dissennata ... Non rende il merito quando dovrebbe farlo ... Spesso e volentieri, quando gli si illustra una nuova idea, la contesta immediatamente dicendo che non vale niente o addirittura che è stupida ed è stata

una perdita di tempo lavorarci. Basterebbe questo a fare di lui un pessimo manager, ma se l'idea è buona, comincia subito a parlarne in giro spacciandola per propria ... Interrompe sempre e non ascolta.

Quel pomeriggio, Scott convocò Jobs e Raskin per un confronto davanti a Markkula. Jobs si mise a piangere. Lui e Raskin convennero solo su una cosa: l'uno non poteva lavorare per l'altro. Nel caso del progetto Lisa, Scott si era schierato con Couch. Stavolta, decise che era meglio lasciare vincere Jobs. Dopotutto, il Mac era un piccolo progetto di sviluppo che veniva studiato in un lontano edificio e che avrebbe potuto tenere lontano Jobs dal palazzo principale. A Raskin fu detto di prendere un congedo temporaneo. «Vollero assecondarmi e darmi qualcosa da fare, il che mi andava benissimo» ricorda Jobs. «Per me era come tornare al garage. Avevo la mia eterogenea squadra ed ero al comando.»

L'espulsione di Raskin forse fu ingiusta, ma alla fine risultò positiva per il Macintosh. Raskin puntava a un elettrodomestico con poca memoria, un processore anemico, una audiocassetta, nessun mouse e una grafica ridotta all'essenziale. Diversamente da Jobs, forse sarebbe riuscito a mantenere il prezzo vicino ai mille dollari e questo avrebbe forse permesso alla Apple di conquistare altre quote di mercato, ma non avrebbe saputo realizzare quello che realizzò Jobs, ossia creare e immettere sul mercato una macchina che avrebbe rivoluzionato il mondo del personal computer. Di fatto, si può vedere dove portò la strada che non fu imboccata. Raskin fu assunto dalla Canon per costruire il computer che voleva. «Era il Canon Cat e fu un insuccesso clamoroso» dice Atkinson. «Nessuno lo voleva. Quando Steve trasformò il Mac in una versione compatta del Lisa, ne fece una piattaforma di calcolo anziché un congegno elettronico di consumo.»¹⁰

Texaco Towers

Pochi giorni dopo che Raskin se ne fu andato, Jobs si presentò nella postazione di Andy Hertzfeld, un giovane ingegnere del team Apple II, che aveva una faccia da angioletto e una tendenza all'ironia come il suo amico Burrell Smith. Hertzfeld ricorda che la maggior parte dei suoi colleghi aveva paura di Jobs «per i suoi improvvisi accessi di collera e per la sua tendenza a dire a tutti esattamente quello che pensava, ciò che spesso non era molto lusinghiero». Ma Hertzfeld ne era affascinato. «È abbastanza bravo per stare qui, lei?» disse Jobs nel momento in cui entrò nella sua postazione. «Noi vogliamo siano solo persone eccellenti a lavorare al Mac, e non sono sicuro che lei sia abbastanza bravo.» Hertzfeld sapeva cosa rispondere. «Gli dissi di sì, che ritenevo di essere abbastanza bravo.»

Jobs se ne andò e Hertzfeld tornò al lavoro. Più tardi, nel pomeriggio, si accorse che l'altro lo stava sbirciando oltre la parete divisoria della sua postazione. «Ho buone notizie per lei» gli disse Jobs. «Adesso fa parte del team Mac. Venga con me.»

Hertzfeld rispose che aveva bisogno di altri due giorni per finire il codice di Apple II a cui stava lavorando. «Che cosa c'è di più importante che lavorare al Macintosh?» disse Jobs. Hertzfeld spiegò che doveva sistemare il programma DOS di Apple II in modo da poterlo cedere a qualcun altro. «Sta perdendo il suo tempo!» esclamò Jobs. «A chi importa dell'Apple II? Tra pochi anni l'Apple II sarà morto. Il Macintosh è il futuro della Apple e lei inizierà a lavorarci subito.» Così dicendo, Jobs strappò il cavo al suo Apple II, facendo sparire il codice a cui Hertzfeld stava lavorando. «Venga con me, la porto alla sua nuova scrivania» disse. E lo accompagnò, con il computer e tutto, negli uffici del Macintosh sulla sua Mercedes metallizzata. «Ecco la sua nuova scrivania» disse, scaricandolo in uno spazio accanto a quello di Burrell Smith. «Benvenuto nel team Mac.» Quando aprì il cassetto, Hertzfeld scoprì che la scrivania era stata quella di Raskin. Raskin se n'era andato così in fretta che alcuni cassetti erano ancora pieni delle sue cianfrusaglie, tra cui i modellini di aeroplani.

Nell'aprile del 1981, il principale criterio su cui si basava Jobs per reclutare le persone da inserire nella sua allegra banda di pirati era assicurarsi che avessero passione per il prodotto. A volte portava un candidato in una stanza dove c'era un prototipo di Mac coperto da un panno, lo sollevava con gesto enfatico e guardava l'uomo o la donna. «Se i suoi occhi si accendevano, se lo sguardo si posava subito sul mouse e cominciava a puntare e cliccare, Steve sorrideva e lo assumeva» ricorda Andrea Cunningham. «Voleva che dicessero: "Wow, che bello!"»

Bruce Horn era uno dei programmati della Xerox PARC. Quando alcuni suoi amici, come Larry Tesler, decisero di unirsi al gruppo Macintosh, Horn rifletté se andarvi anche lui. Ma ricevette una buona offerta, e un signing bonus di 15.000 dollari, per entrare in un'altra azienda. Jobs lo chiamò il venerdì sera. «Devi venire alla Apple domattina» disse. «Abbiamo un sacco di roba da mostrarti.» Horn ci andò e Jobs lo accalappiò. «Steve era così entusiasta di costruire quell'incredibile computer che avrebbe cambiato il mondo» ricorda. «Con la mera forza della sua personalità, mi fece cambiare idea.» Jobs gli mostrò con cura come la plastica sarebbe stata sagomata perché si adattasse con angoli perfetti, e come sarebbe stato bello il circuito stampato visto dall'interno. «Voleva che capissi che l'intero progetto si sarebbe realizzato e che era stato elaborato bene, come sistema chiuso. Accidenti, dissi, non mi capita tutti i giorni di vedere tanta passione. Così accettai di firmare.»

Jobs tentò anche di rimettere in pista Wozniak. «Ero seccato che non avesse più fatto molto, poi però pensai, cazzo, non sarei qui senza la sua genialità» dice Jobs a distanza di anni. Ma proprio quando stava per convincerlo a interessarsi al Mac, Wozniak si schiantò con il suo nuovo monomotore Beechcraft mentre tentava un decollo vicino a Santa Cruz. Sopravvisse per miracolo e fu colpito da amnesia parziale. Jobs andava spesso in ospedale, ma, quando si riprese, Wozniak decise che era ora di staccarsi dalla Apple. Dieci anni dopo essersi ritirato da Berkeley, scelse di tornare in quell'università per conseguire finalmente la laurea, cosa che fece iscrivendosi con il nome di Rocky Raccoon Clark.¹¹

Per fare proprio il progetto, Jobs decise di non dargli più il nome in codice della mela preferita di Raskin. Nel corso di varie interviste aveva definito i computer una bicicletta della mente: la capacità degli esseri umani di costruire una bicicletta aveva permesso loro di muoversi addirittura con maggiore efficienza di un condor; analogamente, la capacità di creare computer moltiplicava l'efficienza della mente. Così un giorno Jobs decretò che da quel momento il Macintosh avrebbe dovuto essere chiamato piuttosto la Bicicletta. L'idea non fu accolta molto bene. «Burrell e io pensammo fosse la più gran cazzata che avevamo mai sentito e ci rifiutammo categoricamente di usare il nuovo nome» ricorda Hertzfeld. Nel giro di un mese, l'idea fu lasciata cadere.

All'inizio del 1981, il team Mac contava ormai una ventina di persone e Jobs decise che dovevano avere una sede più grande. Così trasferì tutti al secondo piano di un edificio a due piani di mattoni marroni, a circa tre isolati dai palazzi principali della Apple. Era vicino al distributore della Texaco e così venne chiamato Texaco Towers, le torri della Texaco. Benché stesse ancora soffrendo per la mancanza di stock option, Daniel Kottke fu assunto per assemblare alcuni prototipi. Bud Tribble, il grande sviluppatore di software, creò una schermata d'avvio con un amichevole «salve!». Jobs riteneva che l'ufficio avesse bisogno di essere più allegro, così disse al team di comprare un hi-fi. «Burrell e io corremmo subito ad acquistare un mangianastri stereo portatile argentato, prima che cambiasse idea» ricorda Hertzfeld.

Presto il trionfo di Jobs fu completo. Poche settimane dopo avere vinto la sua lotta di potere con Raskin per dirigere la divisione Mac, contribuì a silurare Mike Scott come presidente della Apple. Scotty era diventato sempre più stravagante. Ora intimidiva, ora blandiva. Perse infine gran parte del sostegno di cui godeva tra i dipendenti quando li stupì decidendo una serie di sospensioni temporanee dal lavoro e gestendole con insolita spietatezza. Inoltre, cominciò a soffrire di diversi disturbi veri o di natura psicologica, che andavano dalle infezioni agli occhi alla

narcolessia. Quando Scott andò in vacanza alle Hawaii, Markkula riuni gli alti dirigenti per chiedere se dovesse essere licenziato. La maggior parte, compresi Jobs e John Couch, disse di sì. Così Markkula prese il suo posto come presidente ad interim, piuttosto passivo, e Jobs scoprì che adesso era libero di fare tutto quello che voleva della divisione Mac.

Il campo di distorsione della realtà

Giocare secondo regole proprie



Il team Mac originario, nel 1984: da sinistra, George Crow, Joanna Hoffman, Burrell Smith, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson e Jerry Manock.

Quando Andy Hertzfeld entrò nel team Mac, fu informato da Bud Tribble, l'altro progettista del software, che c'era ancora un'enorme quantità di lavoro da fare. Jobs voleva che il computer fosse portato a termine entro il gennaio 1982, di lì a meno di un anno. «È assurdo» disse Hertzfeld. «È impossibile.» Tribble gli disse che Jobs non avrebbe accettato alcuna soluzione alternativa. «Per descrivere la situazione, posso solo usare un'espressione di "Star Trek":

«campo di distorsione della realtà» spiegò Tribble. «Steve ha un campo di distorsione della realtà.» Quando Hertzfeld si mostrò perplesso, il collega sviluppò il concetto. «In sua presenza la realtà è malleabile: lui è in grado di convincere chiunque di qualunque cosa. Appena esce dalla stanza, il campo svanisce, ma questo rende difficile fare programmi realistici.»

Tribble ricorda che l'espressione veniva usata nel famoso doppio episodio del *Serraglio* di «Star Trek», «in cui gli alieni creavano un loro mondo nuovo con il mero potere della mente». Osserva che, ricorrendo all'espressione usata in «Star Trek», voleva sia fare un complimento sia dare un avvertimento. «Era pericoloso venire catturati dal campo di distorsione di Steve, ma il campo era ciò che lo aveva reso capace di cambiare concretamente la realtà.»

In un primo tempo Hertzfeld pensò che Tribble esagerasse, ma dopo avere osservato per due settimane Jobs in azione, diventò un acuto osservatore del fenomeno. «Il campo di distorsione della realtà era un incredibile miscuglio di stile retorico carismatico, volontà indomabile e ansia di manipolare qualsiasi fatto in maniera che si adattasse all'obiettivo contingente» dice.

Non c'era praticamente difesa da quella incredibile forza, scoprì Hertzfeld. «Paradossalmente, il campo di distorsione della realtà appariva efficace anche se se ne era acutamente consapevoli» ricorda. «Spesso discutevamo di potenziali tecniche per arginarlo, ma dopo un po' la maggior parte di noi ci rinunciava, accettandolo come una forza della natura.» Quando, a un certo punto, Jobs decretò che le bibite nei frigoriferi degli uffici dovevano essere sostituite da succo d'arancia e di carota biologico Odwalla, uno del team fece fare delle T-shirt con scritto sul davanti «Campo di distorsione della realtà» e dietro «È nel succo!».

In certa misura, chiamarlo «campo di distorsione della realtà» era solo un modo elegante di dire che Jobs tendeva a mentire. Ma di fatto si trattava di una forma complessa di dissimulazione. Parlasse di storia del mondo o di chi aveva suggerito una certa idea a una certa riunione, Steve non prendeva in considerazione la verità. La sua era un'ostinata sfida alla realtà non solo degli altri, ma anche propria. «Si autoinganna» dice Bill Atkinson. «E siccome ha personalmente abbracciato e interiorizzato la visione ingannevole, può convincere ingannevolmente gli altri a crederci.»

Certo, tante persone distorcono la realtà. Quando Jobs lo faceva, si trattava spesso di una tattica per realizzare qualcosa. Wozniak, un uomo per natura tanto sincero quanto Jobs era tattico, si stupiva dell'efficacia di quella strategia. «La sua distorsione della realtà scatta quando ha una visione illogica del futuro, come quando mi disse

che potevo progettare il gioco di Breakout in pochi giorni. Tu sai benissimo che non è vero, ma lui in qualche modo lo rende tale.»

Quando i membri del team Mac rimanevano intrappolati nel suo campo di distorsione della realtà, erano quasi ipnotizzati. «Mi faceva venire in mente Rasputin» dice Debi Coleman. «Ti fissava con quel suo sguardo scrutatore, senza battere ciglio, e anche se ti avesse servito un bel bicchierone di cianuro l'avresti bevuto.» Ma, come Wozniak, anche lei ritiene che il campo di distorsione della realtà abbia permesso a Jobs di realizzare grandi cose: gli ha consentito di motivare la sua squadra al punto da farle cambiare il corso della storia dell'informatica con una frazione delle risorse della Xerox o dell'IBM. «Era una distorsione che riguardava la nostra personale capacità di realizzare cose» osserva. «Facevamo l'impossibile perché non ci rendevamo conto che era impossibile.»

Alla radice del fenomeno c'era la convinzione profonda e incrollabile di Jobs che le regole, per lui, non valevano. Aveva alcune prove dell'assunto: nell'infanzia era spesso riuscito a piegare la realtà ai suoi desideri. Ma la fonte più profonda della convinzione di poter ignorare le regole erano lo spirito ribelle e la caparbietà connaturati al suo carattere. Aveva la sensazione di essere speciale, di essere un eletto e un illuminato. «È convinto che esista un piccolo numero di persone speciali, individui come lui, Einstein, Gandhi e i guru che conobbe in India, e di far parte del ristretto gruppo» osserva Hertzfeld. «Lo disse a Chrisann. Una volta accennò anche con me di essere un illuminato. Mi ricorda molto Nietzsche.» Jobs non ha mai studiato Nietzsche, ma il concetto della volontà di potenza e della natura speciale dell'Übermensch, il superuomo, gli veniva spontaneo. In *Così parlò Zarathustra* si legge: «Ora lo spirito vuole la "sua" volontà, lo spirito perduto per il mondo ora conquista per sé il "suo" mondo». Se la realtà non si accordava con la sua volontà, Jobs la ignorava, come aveva fatto quando era nata sua figlia Lisa e come avrebbe fatto anni dopo quando gli avrebbero diagnosticato per la prima volta il cancro. Anche nelle piccole ribellioni quotidiane, come non mettere la targa alla macchina o parcheggiare nel posto riservato agli handicappati, agiva come se non fosse soggetto alle regole e alle realtà che gli stavano intorno.

Un altro aspetto fondamentale della sua visione del mondo era l'intransigenza nel dividere le cose in blocchi contrapposti. Uomini e donne erano o «illuminati» o «stronzi». Il loro lavoro era «eccellente» o faceva «completamente cagare». Bill Atkinson, il progettista del Mac che si trovava dalla parte giusta dello spartiacque, descrive come ci si sentiva in un simile contesto:

Era difficile lavorare sotto Steve, perché divideva con l'accetta il mondo tra déi e imbecilli. Se eri un dio,

stavi su un piedistallo e non facevi mai niente di sbagliato. Quelli di noi che, come me, erano considerati dèi sapevano di essere in realtà comuni mortali che prendevano cattive decisioni tecniche e scoreggiavano come qualsiasi altro comune mortale, per cui avevano sempre il terrore di essere sbalzati dal piedistallo. Gli «imbecilli», che magari erano brillanti ingegneri abituati a lavorare sodo, sentivano che non vi era modo di essere apprezzati e risalire la china.

Ma le categorie non erano immutabili. Specie quando si trattava di idee anziché di persone, Jobs sapeva invertire rapidamente la marcia. Quando informò Hertzfeld del campo di distorsione della realtà, Tribble lo mise specificamente in guardia dalla tendenza di Jobs a somigliare alla corrente alternata ad alta tensione. «Il semplice fatto che ti dica che una cosa è orribile o fantastica non significa necessariamente che domani la penserà allo stesso modo» gli spiegò. «Se gli esponi una nuova idea, in genere ti dirà che è stupida. Poi però, se sotto sotto gli piace, una settimana dopo tornerà puntualmente da te e ti proporrà quella stessa idea come se fosse venuta in mente a lui.»

L'audacia della tecnica con cui eseguiva quella piroetta finale avrebbe lasciato di stucco un Diaghilev. «Se un certo tipo di ragionamento non persuadeva il suo pubblico, Jobs passava abilmente a un altro» spiega Hertzfeld. «A volte ti prendeva in contropiede facendo all'improvviso suo il tuo punto di vista, senza riconoscere di aver mai pensato altrimenti.» Questo accadde più volte a Bruce Horn, il programmatore dello Xerox PARC che, con Tesler, era stato attirato alla Apple. «Una certa settimana gli comunicavo una mia idea e lui la definiva folle» ricorda Horn. «La settimana dopo veniva da me dicendo: "Sai, ho questa magnifica idea", ed era la mia! Io glielo facevo notare replicando: "Ma te l'ho detto io una settimana fa, Steve", e lui: "Sì, sì, sì" e continuava a parlare come se niente fosse.»

Era come se ai suoi circuiti cerebrali mancasse un meccanismo capace di modulare i picchi delle opinioni impulsive che gli venivano all'improvviso in mente. Così, nel trattare con lui, il team Mac adottò il termine «filtro passa-basso», che nelle apparecchiature audio fa passare solo le frequenze al di sotto di una certa soglia. In altre parole, nell'elaborare i suoi input impararono a ridurre l'ampiezza dei segnali ad alta frequenza. Questo serviva a omogeneizzare la serie di dati e a ottenere una media meno altalenante dei suoi vari atteggiamenti. «Dopo alcuni cicli in cui aveva assunto posizioni estreme alterne» dice Hertzfeld, «imparavamo a filtrare passa-basso i suoi segnali e a non reagire ai suoi estremismi.»

Il comportamento non filtrato di Jobs era dovuto a

mancanza di sensibilità emotiva? No, anzi quasi l'opposto. Jobs era un tipo estremamente emotivo. Aveva la straordinaria capacità di leggere nelle persone e di capirne i punti di forza, i punti deboli e le insicurezze psicologiche. Era capace di sbalordire una vittima ignara con scudisciate che la ferivano proprio nel punto più sensibile. Intuiva quando qualcuno fingeva di sapere una cosa o la sapeva sul serio. Questo lo rendeva un maestro nel blandire, lusingare, convincere, adulare e intimidire gli altri. «Aveva questa eccezionale capacità di capire esattamente qual era il tuo punto debole, di intuire che cosa ti avrebbe fatto sentire un verme e morire di imbarazzo» dice la Hoffman. «È una caratteristica di tutte le persone carismatiche che sanno manipolare gli altri. Se sai che qualcuno può schiacciarti, ti senti debole e ansioso della sua approvazione, e aneli a che ti elevi, ti metta su un piedistallo e ti possegga.»

Vi erano alcuni lati positivi. Chi non era schiacciato da lui finiva per diventare più forte: faceva un lavoro migliore, sia per paura sia per l'ansia di compiacerlo e la consapevolezza che ci si aspettava da lui il meglio. «Il suo comportamento ti prosciuga ogni risorsa emotiva, ma se riesci a sopravvivere funziona» dice la Hoffman. A volte si poteva anche passare al contrattacco e non solo sopravvivere, ma perfino prosperare. Non accadeva sempre, però; Raskin ci provò, ci riuscì per qualche tempo e poi fu distrutto. Ma se eri quietamente sicuro di te e corretto, e Jobs ti valutava e decideva che eri uno che sapeva quel che faceva, ti rispettava. Nel corso degli anni, sia nella vita professionale sia nella vita privata, Jobs mostrò la tendenza a includere nel suo entourage molte più persone forti che leccapièdi.

Il team Mac lo sapeva. A cominciare dal 1981, assegnò ogni anno un premio alla persona che aveva tenuto maggiormente testa a Jobs. Il premio era in parte scherzoso, in parte serio, e Jobs sapeva della sua esistenza e se ne compiaceva. Il primo anno lo vinse Joanna Hoffman. Veniva da una famiglia di profughi dell'Est europeo e aveva un carattere e una volontà molto forti. Un giorno, per esempio, scoprì che Jobs aveva modificato le sue proiezioni di marketing in maniera da distorcere completamente la realtà. Furiosa, si diresse nel suo ufficio. «Mentre salivo le scale, dissi alla sua segretaria che avrei preso un coltello e glielo avrei piantato nel cuore» ricorda. Al Eisenstat, il legale dell'azienda, corse a trattenerla. «Ma Steve mi udì e fece marcia indietro.»

La Hoffman vinse di nuovo il premio nel 1982. «Ricordo che ero invidiosa di Joanna, perché riusciva a fronteggiare Steve, mentre io non ne avevo ancora il coraggio» ricorda Debi Coleman, che entrò nel team Mac quell'anno. «Poi, nel 1983, il premio lo ricevettero io. Avevo imparato che bisogna difendere con le unghie e coi denti quello in cui si

crede, e che Steve rispettava chi lo faceva. Dopo che mi fui battuta per le mie idee, cominciai a essere incoraggiata da lui.» Alla fine la Coleman arrivò a diventare capo della produzione.

Un giorno Jobs entrò come una furia nella postazione di uno degli ingegneri di Atkinson e disse la consueta frase: «Questo fa cagare». L'uomo, ricorda Atkinson, «disse: "No, non fa cagare, anzi è la soluzione migliore", e spiegò a Steve i compromessi tecnici che aveva fatto». Jobs fece marcia indietro. Atkinson insegnò al suo team a sottoporre a traduzione le parole di Jobs. «Imparammo a interpretare "Questo fa cagare" come una domanda, ossia: "Dimmi perché questo è il modo migliore di farlo".» Ma la storia ebbe un seguito e anche quello parve ad Atkinson assai istruttivo. Alla fine l'ingegnere trovò un modo ancora migliore di eseguire la funzione che Jobs aveva criticato. «Apportò il miglioramento perché Steve lo aveva sfidato» osserva Atkinson, «e questo dimostra che, per quanto si possa rintuzzare Steve, bisogna anche ascoltarlo, perché di solito ha ragione.»

Il comportamento irritante di Jobs era dettato in parte dal suo perfezionismo e dall'insopportanza per i compromessi pratici, e magari anche ragionevoli, che erano necessari per far uscire un prodotto nei tempi e con il budget previsti. «Non è mai stato molto incline ai compromessi» dice Atkinson. «Anzi, è sempre stato un perfezionista maniaco del controllo. Chi non s'impegnava a rendere perfetto il suo prodotto per lui era un imbecille.» Nell'aprile del 1981, alla Fiera del Computer della West Coast, per esempio, Adam Osborne presentò il suo primo personal computer davvero portatile. Non era un granché, in quanto aveva uno schermo di cinque pollici e non molta memoria, ma funzionava abbastanza bene. Com'è noto, Osborne dichiarò: «L'adeguatezza è sufficiente, qualsiasi altra cosa è irrilevante». Jobs trovò quel concetto moralmente abietto e per giorni e giorni si prese gioco di lui. «Quell'uomo non ha capito niente» ripeteva mentre camminava per i corridoi della Apple. «Non crea, produce merda.»

Un giorno Jobs irruppe nella postazione di Larry Kenyon, l'ingegnere che stava mettendo a punto il sistema operativo del Macintosh, e si lamentò che questo impiegava troppo tempo ad avviarsi. Kenyon cominciò a spiegargli i motivi, ma Jobs lo interruppe: «Se la cosa potesse salvare la vita di una persona, troveresti il modo di ridurre di dieci secondi il tempo di avviamento?». Kenyon ammise che probabilmente l'avrebbe trovato. Jobs andò a una lavagna bianca e gli mostrò che, se fossero stati cinque milioni gli utenti di Mac e fossero occorsi dieci secondi in più per avviare ogni giorno il sistema, alla fine quei secondi sarebbero stati circa trecento milioni di ore all'anno risparmiate, che equivalevano ad almeno cento vite salvate all'anno. «Larry fu alquanto colpito, e poche settimane dopo tornò con un tempo di avviamento di

ventotto secondi inferiore» ricorda Atkinson. «Steve riusciva a motivare le persone facendo loro vedere il prodotto a cui lavoravano in un contesto più ampio.»

Il risultato fu che il team Macintosh finì per condividere la passione di Jobs per la realizzazione di un prodotto che fosse non solo redditizio, ma anche molto bello. «Jobs si considerava un artista e incoraggiò il gruppo dei progettisti a considerarsi tali anche loro» dice Hertzfeld. «L'obiettivo non fu mai di battere la concorrenza o guadagnare un sacco di soldi, ma di realizzare il più bel computer possibile o addirittura qualcosa di più.» Jobs portò perfino la squadra a vedere una mostra di vetri Tiffany al Metropolitan Museum di Manhattan, perché riteneva potessero imparare dall'esempio di Louis Tiffany, il quale aveva creato una grande arte che veniva prodotta in serie. «Parlammo del fatto che Tiffany non aveva realizzato i vetri con le sue mani, ma aveva affidato i suoi disegni ad altri» ricorda Bud Tribble. «In cuor nostro pensammo: "Be', se dobbiamo fare delle cose nella nostra vita, tanto vale farle belle".»

Il comportamento violento e offensivo di Jobs era proprio necessario? Probabilmente no, né era giustificato. Si sarebbe potuta stimolare la squadra in altri modi. Anche se si sarebbe rivelato uno splendido prodotto, il Macintosh era molto indietro nella tabella di marcia e aveva sforato di parecchio il preventivo a causa degli interventi impetuosi di Jobs. Vi era anche un costo in termini di sentimenti umani brutalizzati, che causavano grave stress a gran parte del team. «Steve avrebbe potuto dare il suo contributo senza terrorizzare tanta gente» dice Wozniak. «Sono contento di essere più paziente e di non avere tutti quei conflitti. Credo che un'azienda possa essere una buona famiglia. Se il progetto Macintosh fosse stato diretto a modo mio, forse si sarebbe incasinato tutto, ma penso che, se la gestione fosse stata un miscuglio del suo stile e del mio, sarebbe stata migliore di quella di Steve.»

C'era però qualche vantaggio nello stile Jobs. Esso infuse nei dipendenti Apple una tenace passione per l'ideazione di prodotti rivoluzionari e instillò in loro la convinzione di poter realizzare quello che pareva impossibile. fecero fare delle T-shirt con la scritta: «90 ORE ALLA SETTIMANA E CI PIACE PURE!». Un po' per paura di Jobs, un po' per un prepotente bisogno di fargli buona impressione, i membri del team superarono le loro stesse aspettative. Quello stile impedì alla squadra di accettare richieste volte a mantenere basso il costo del Mac e farlo uscire prima, ma le vietò anche di scendere ai miseri compromessi che spesso passano per ragionevoli accomodamenti.

«Nel corso degli anni ho imparato che quando si dispone di elementi molto bravi, non si ha bisogno di vezzeggiarli» avrebbe spiegato in seguito Jobs. «Se ci si aspettano da loro grandi cose, li si può indurre a realizzare grandi cose.

L'originario team Mac mi ha insegnato che ai giocatori di serie A+ piace lavorare insieme e non piace che si tolleri lavoro di serie B. Chiedetelo a qualsiasi membro del team Mac. Vi diranno che è valsa la pena soffrire.»

La maggior parte di loro lo dice. «Urlava alle riunioni: "Imbecille, non ne fai mai una giusta!"» ricorda Debi Coleman. «E il ritornello si ripeteva ogni ora. Tuttavia credo sia stata per me la fortuna più grande del mondo lavorare con lui.»

XII

Il design

I veri artisti semplificano

Un'estetica Bauhaus

Diversamente dalla maggior parte dei bambini cresciuti nelle case Eichler, Jobs sapeva che cosa erano e perché erano belle. Amava l'idea di un modernismo semplice ed essenziale prodotto per le masse. Amava anche ascoltare suo padre descrivere le complessità stilistiche delle varie auto. Così, fin dai suoi inizi alla Apple, fu sempre convinto che un grande industrial design, come un logo semplice ma incisivo o un involucro elegante per l'Apple II, avrebbe permesso all'azienda di distinguersi e dato ai suoi prodotti un tocco inconfondibile.

Il primo ufficio della Apple, dopo che si furono trasferiti dal garage di casa Jobs, si trovava in un piccolo edificio che l'azienda divideva con l'ufficio vendite della Sony. La Sony era famosa per il suo look particolare e il suo memorabile

product design, sicché Jobs andava spesso a sbirciare nel vicino ufficio per studiare il materiale del marketing. «Veniva da noi, sporco e trasandato, e accarezzando i pieghevoli indicava le caratteristiche del design» ricorda Dan'l Lewin, che lavorava lì. «Ogni tanto chiedeva: "Posso prendere questo dépliant?"» Nel 1980, Jobs assunse Lewin.

Il suo amore per il cupo look industriale della Sony diminuì quando, nel giugno del 1981, cominciò a partecipare al congresso annuale del design di Aspen. Quell'anno il tema del convegno era lo stile italiano, ed erano stati invitati l'architetto-designer Mario Bellini, il regista Bernardo Bertolucci, il designer di auto Sergio Pininfarina e la senatrice Susanna Agnelli, sorella del presidente della Fiat Gianni. «Ero andato a rendere omaggio ai designer italiani come il ragazzo di *All American Boys* rende omaggio ai ciclisti italiani» ricorda Jobs, «e il viaggio fu una fonte di straordinaria ispirazione.»

Ad Aspen ebbe modo di contemplare la pura, funzionale filosofia di design del Bauhaus, che si esprimeva nel lavoro fatto da Herbert Bayer negli edifici, nelle aree di soggiorno, nei caratteri tipografici senza grazie e nei mobili del campus dell'Aspen Institute. Come i suoi mentori Walter Gropius e Ludwig Mies van der Rohe, Bayer era convinto che non vi dovesse essere distinzione tra belle arti e design industriale applicato. Lo stile internazionale modernista di cui fu alfiere il Bauhaus insegnava che il

design doveva essere semplice e nel contempo espressivo. Il Bauhaus esaltava la razionalità e la funzionalità usando linee e forme essenziali. Tra le massime preferite di Mies e Gropius c'erano «Dio è nei particolari» e «Il meno è più». Come nelle case Eichler, nel Bauhaus la sensibilità artistica si coniugava con la capacità di produzione di massa.

Jobs confessò pubblicamente la sua predilezione per il Bauhaus in un discorso che tenne nel 1983 al convegno sul design di Aspen, il tema del quale quell'anno era «Il futuro non è più quello di un tempo». Parlando nel grande tendone dei concerti del campus, previde il passaggio dallo «stile Sony» alla semplicità del Bauhaus. «La tendenza attuale del design industriale è produrre un look high-tech tipo Sony, giocandolo tutto sul grigio piombo e magari tingendolo di nero e facendoci cose strane» disse. «È un design facile, ma non è bello.» Propose invece un'alternativa derivante dal Bauhaus, che rispondeva di più alla funzione e alla natura dei prodotti. «Quello che faremo noi è realizzare prodotti high-tech, studiando per essi un pacchetto essenziale da cui si capisca che sono high-tech. I nostri prodotti li presenteremo in un pacchetto piccolo, e li faremo belli e bianchi, come fa la Braun con i suoi elettrodomestici.»

Sottolineò più volte che i prodotti Apple sarebbero stati essenziali e semplici. «Li renderemo chiari e puri e onesti riguardo al loro essere high-tech, invece di dar loro un look

industriale pesante fatto tutto di nero, nero, nero, nero, come i prodotti Sony» dichiarò. «Questo dunque è il nostro approccio, un approccio molto semplice, e abbiamo come obiettivo una qualità da Museo d'Arte Moderna. Dal nostro modo di gestire l'azienda, il product design e la pubblicità emerge un concetto fondamentale: facciamolo semplice. Semplicissimo.» Il mantra della Apple sarebbe rimasto quello che compariva nella prima brochure: «La semplicità è la massima raffinatezza».

Jobs riteneva che una componente fondamentale della semplicità del design fosse rendere i prodotti facili e intuitivi da usare. Sono due cose che non vanno sempre a braccetto. A volte il design è così semplice ed elegante che l'utente si trova a disagio e in soggezione e non sa da dove cominciare. «Il principio fondamentale del nostro design è che dobbiamo rendere le cose intuitivamente evidenti» disse alla folla di esperti. Decantò per esempio la metafora del desktop che stava creando per il Macintosh. «La gente sa intuitivamente come comportarsi con una scrivania. Se si entra in un ufficio, ci sono delle carte sulla scrivania. Quella che sta in cima è la più importante. La gente sa come destreggiarsi tra le priorità. Il motivo per cui abbiamo modellato i nostri computer su metafore come quella del desktop è che facciamo leva su un'esperienza che la gente ha già.»

Quel pomeriggio, nella stessa fascia oraria in cui parlava Jobs, in una sala conferenze più piccola parlava la

ventitreenne Maya Lin, che era diventata improvvisamente famosa il novembre precedente, quando era stato inaugurato il Vietnam Veterans Memorial di Washington D.C., da lei progettato. I due diventarono molto amici e Jobs la invitò a visitare la Apple. Poiché era timido in presenza di una persona come Maya, Jobs domandò a Debi Coleman di aiutarlo a fare da chaperon. «Andai a lavorare con Steve per una settimana» ricorda la Lin. «Gli chiesi come mai i computer sembrassero brutti televisori. Perché non facevano qualcosa di più sottile? Perché non facevano qualcosa di piatto che stesse in grembo?» Jobs rispose che, appena fosse stata pronta la tecnologia, quello in effetti sarebbe stato il suo obiettivo.

Jobs riteneva che a quell'epoca non stesse accadendo niente di molto entusiasmante nel mondo dell'industrial design. Aveva una lampada di Richard Sapper che gli piaceva molto, e gli piacevano anche i mobili di Charles e Ray Eames e i prodotti Braun di Dieter Rams, ma non c'erano figure straordinarie che infondessero nel disegno industriale nuova linfa, come avevano fatto Raymond Loewy e Herbert Bayer. «Non succedeva molto nell'ambito dell'industrial design, meno che mai nella Silicon Valley, e Steve era ansioso di cambiare quello stato di cose» dice la Lin. «La sua sensibilità per il design è *sleek but not slick*, elegante ma non stucchevole, ed è giocosa. Aveva abbracciato il minimalismo che gli derivava dalla passione zen per la semplicità, ma ha sempre evitato che essa lo inducesse a fare prodotti freddi. Sono prodotti allegri. È un

uomo molto appassionato e molto serio per quanto riguarda il design, ma nel contempo ha conservato il senso del gioco.»

Mentre il suo interesse per il design cresceva, Jobs si lasciò particolarmente attrarre dallo stile giapponese e cominciò a studiare maggiormente i suoi rappresentanti più illustri, come lo stilista Issey Miyake e l'architetto Ieoh Ming Pei. Il suo background buddhista ebbe grande influenza in tal senso. «Ho sempre trovato esteticamente sublime il buddhismo, in particolare il buddhismo zen giapponese» dice. «La cosa più sublime che abbia mai visto sono i giardini intorno a Kyoto. Mi commuove profondamente ciò che quella cultura ha prodotto, e che deriva direttamente dal buddhismo zen.»

Come una Porsche

L'idea di Macintosh che aveva Jef Raskin era quella di una borsa da viaggio squadrata, da chiudere in modo che la tastiera venisse a coprire lo schermo. Quando assunse la direzione del progetto, Jobs decise di sacrificare la trasportabilità in favore di un design caratteristico che non occupasse troppo spazio sulla scrivania. Sbatté un elenco telefonico sul tavolo e proclamò, facendo inorridire gli ingegneri, che non doveva avere un ingombro superiore a quello. Così il capo del team di design Jerry Manock e Terry Oyama, un designer di talento da lui assunto,

cominciarono a lavorare a progetti che prevedevano lo schermo sopra l'involucro, con la tastiera staccabile.

Un giorno di marzo del 1981, Andy Hertzfeld tornando in ufficio dalla cena trovò Jobs chino sul loro unico prototipo Mac e intento a un'accanita discussione con il direttore dei servizi creativi, James Ferris. «Deve avere un look classico, che non passi di moda, come il Maggiolino Volkswagen» stava dicendo Jobs, che aveva imparato da suo padre ad apprezzare le linee delle automobili classiche.

«No, non va bene» replicò Ferris, «deve avere una linea sensuale come quella di una Ferrari.»

«No, nemmeno la Ferrari va bene» ribatté Jobs. «Dovrebbe somigliare semmai a una Porsche!» Guarda caso, Jobs possedeva all'epoca una Porsche 928. (Ferris in seguito lasciò la Apple per andare a dirigere l'ufficio pubblicità della Porsche.) Quando Bill Atkinson venne per un weekend, Jobs lo portò fuori ad ammirare la Porsche. «La grande arte non segue, ma indirizza il gusto» gli disse. Ammirava anche il design della Mercedes. «Nel corso degli anni hanno reso le linee più morbide, ma i dettagli più essenziali» disse un giorno mentre passeggiava nel parcheggio. «Lo stesso dobbiamo fare con il Macintosh.»

Oyama buttò giù un disegno preliminare e ne fece fare un modellino di gesso. Il team Mac si radunò intorno al

modello quando questo venne mostrato ed espresse il suo parere. Hertzfeld lo definì «carino». Anche altri parevano soddisfatti. A quel punto Jobs sferrò una violenta raffica di critiche. «È troppo quadrato, deve avere linee più curve. Il raggio della prima smussatura deve essere più grande e non mi piacciono le dimensioni dell'angolo smussato.» Con il suo nuovo, disinvolto uso del gergo del design industriale, si riferiva al bordo angolare o curvo che collegava i due lati del computer. Poi però si lasciò sfuggire un clamoroso complimento: «È un inizio» disse.

All'incirca una volta al mese, Manock e Oyama tornavano a presentare una nuova copia con le correzioni ispirate dalle precedenti critiche di Jobs. L'ultimo modellino di gesso veniva scoperto con solennità e gli erano allineati accanto tutti i modelli precedenti. Questo non solo li aiutava a valutare l'evoluzione, ma impediva a Jobs di sostenere che erano stati ignorati i suoi suggerimenti o critiche. «Quando presentammo il quarto modello, lo distinguevo a malapena dal terzo» dice Hertzfeld, «ma Steve era sempre critico e categorico, e diceva di amare o odiare un particolare che io notavo a stento.»

Un weekend, Jobs andò al Macy's di Palo Alto e di nuovo passò il tempo a studiare gli elettrodomestici, specie quelli Cuisinart. Il lunedì successivo piombò negli uffici del Mac, disse al team di design di andare a comprare un elettrodomestico Cuisinart e diede un mucchio di nuovi suggerimenti basati sulle linee, le curve, gli angoli smussati

di quei prodotti. Così Oyama tentò un nuovo disegno che somigliava più a un elettrodomestico da cucina, ma perfino Jobs ammise che non era il massimo. Questo rallentò il progetto per una settimana, ma alla fine Jobs smise di parlare dell'involucro del Mac.

Continuò però a insistere che la macchina doveva apparire amichevole; di conseguenza, subì un'evoluzione fino a somigliare a un volto umano. Con l'unità disco incorporata sotto lo schermo, era più alta e stretta della maggior parte dei computer, e ricordava una faccia. La rientranza vicino alla base faceva pensare a un mento delicato, e Jobs restrinse la striscia di plastica in cima per evitare di produrre l'effetto «fronte da uomo di Cro-Magnon» che aveva reso il Lisa sotto sotto poco attraente. Il brevetto del design dell'involucro Apple recava il nome non solo di Jerry Manock e Terry Oyama, ma anche di Jobs. «Benché Steve non abbia tracciato neanche una riga, le sue idee e le sue ispirazioni avevano fatto del design quello che era» avrebbe detto in seguito Oyama. «Per la verità, non sapevamo cosa significasse che un computer fosse "amichevole" finché non ce lo disse lui.»

Jobs era non meno ossessionato dall'aspetto delle cose che sarebbero apparse sullo schermo. Un giorno Bill Atkinson piombò alle Texaco Towers tutto eccitato. Aveva appena trovato un brillante algoritmo in grado di disegnare in fretta sullo schermo cerchi ed ellissi. La matematica per produrre cerchi di solito comportava il calcolo delle radici

quadrate, che il microprocessore 68000 non era in grado di sostenere, ma Atkinson trovò una scappatoia basata sul fatto che la somma di una sequenza di numeri dispari produce una sequenza di quadrati esatti (per esempio $1 + 3 = 4$, $1 + 3 + 5 = 9$ ecc.). Hertzfeld ricorda che quando Bill fece la sua dimostrazione tutti ne furono impressionati tranne Jobs. «Be', cerchi ed ellissi vanno bene, ma perché non provare a disegnare rettangoli con gli angoli arrotondati?» disse.

«Credo non ne abbiamo bisogno» replicò Atkinson, spiegando che era un'impresa pressoché impossibile. «Volevo mantenere snelle le routine grafiche e limitarle alle figure essenziali che era davvero necessario produrre» ricorda.

«I rettangoli con gli angoli arrotondati sono dappertutto!» esclamò Jobs, scattando in piedi tutto infervorato. «Guarda questa stanza!» Indicò la lavagna bianca, la scrivania e altri oggetti che erano rettangolari con angoli arrotondati. «E guarda fuori: ce ne sono ancora di più, praticamente ovunque si butti l'occhio.» Se lo tirò dietro in una passeggiata, durante la quale indicò i finestrini delle auto, i cartelloni pubblicitari e i segnali stradali. «Nel giro di tre isolati, trovammo diciassette esempi» dice Jobs. «Li indicai ovunque li vedessi, finché si convinse del tutto.»

«Quando alla fine arrivò a un cartello di divieto di parcheggio, dissi: "Va bene, hai ragione, rinuncio.

Dobbiamo avere tra le figure fondamentali anche un rettangolo con gli angoli arrotondati".» Come ricorda Hertzfeld, «il pomeriggio successivo Bill tornò alle Texaco Towers con un gran sorriso sulla faccia. Nella sua dimostrazione, adesso, i rettangoli con begli angoli arrotondati erano disegnati a incredibile velocità». Le finestre e i box di dialogo del Lisa e del Mac, e di quasi tutti i computer successivi, finirono per avere gli angoli arrotondati.

Al corso di calligrafia e tipografia che gli era capitato di frequentare al Reed College, Jobs aveva imparato ad amare i vari font, con grazie, senza grazie, con spaziatura proporzionale e interlinea addizionale. «Quando progettammo il primo computer Macintosh, mi tornò tutto in mente» avrebbe detto in seguito ricordando il corso. Poiché il Mac era bitmappato, era possibile concepire una serie infinita di font, dall'elegante all'eccentrico, e renderli pixel per pixel sullo schermo.

Per disegnare i font, Hertzfeld reclutò Susan Kare, una sua compagna di liceo della Philadelphia suburbana. Diedero ai caratteri i nomi delle fermate del vecchio treno per pendolari della Main Line di Philadelphia: Overbrook, Merion, Ardmore e Rosemont. Jobs trovò il processo affascinante. Un pomeriggio, sul tardi, Steve si fermò alla postazione della Kare e cominciò a rimuginare sui nomi dei font. Erano «cittadine che nessuno aveva mai sentito nominare» protestò. «Dovrebbero essere città di classe

internazionale!» Ecco perché, dice la Kare, ora ci sono font che si chiamano Chicago, New York, Ginevra, Londra, San Francisco, Toronto e Venezia.

Markkula e altri non apprezzarono mai molto l'ossessione di Jobs per la tipografia. «Aveva una notevole conoscenza dei font e continuava a insistere che dovevamo metterne di molto belli» ricorda, «ma io continuavo a dire: font? Non abbiamo cose più importanti da fare?» In realtà, il delizioso assortimento di font Macintosh, combinato con la stampante laser e fantastiche capacità grafiche, avrebbe contribuito a lanciare l'editoria elettronica e sarebbe stato una manna per l'utile netto della Apple. Permisse inoltre a ogni sorta di persone comuni, dai redattori dei giornali scolastici alle mamme che dirigevano il bollettino dell'Associazione genitori-insegnanti, di provare la peculiare gioia di conoscere i font, un tempo riservata ai tipografi, ai redattori dai capelli grigi e ad altri disgraziati dalle mani macchiate di inchiostro.

La Kare sviluppò anche le icone, come il cestino dove buttare i file, che contribuirono a definire le interfacce grafiche. Andava d'accordo con Jobs, perché condividevano l'istinto della semplicità e il desiderio di rendere il Mac eccentrico. «Di solito veniva da me tutti i giorni, verso sera» ricorda. «Voleva sempre sapere che cosa c'era di nuovo, e ha sempre avuto buon gusto e una buona sensibilità per i dettagli visivi.» A volte Jobs si recava alla sua postazione anche la domenica mattina,

sicché lei si sentiva in dovere di recarsi al lavoro anche la domenica per mostrargli le nuove opzioni che aveva ideato. Ogni tanto le capitava di avere qualche problema. Jobs bocciò la sua raffigurazione di un coniglio, l'icona per accelerare il clic del mouse, dicendo che quella creatura pelosa aveva un'aria «troppo gioconda».

Jobs dedicava analoghe attenzioni alle barre dei titoli in cima alle finestre, ai documenti, alle schermate. Le fece rifare molte volte ad Atkinson e alla Kare mentre si arrovellava sul loro aspetto. Non gli piacevano quelle del Lisa, perché erano troppo nere e arcigne. Voleva che quelle del Mac fossero più belle e avessero le righine. «Credo che abbiamo provato una ventina di diverse barre dei titoli, prima che fosse contento» rammenta Atkinson. A un certo punto lui e la Kare protestarono che Jobs faceva loro perdere troppo tempo in minimi ritocchi delle barre dei titoli quando avevano cose più importanti da fare. Jobs esplose. «Provate a immaginare uno che guarda quella roba tutti i giorni!» urlò. «Non sono inezie, sono cose che dobbiamo fare bene!»

Chris Espinosa trovò il modo di soddisfare l'esigenza di Jobs di un buon design e nel contempo contenere la sua smodata smania di controllo. Espinosa, che era stato uno dei primi accoliti di Wozniak fin dall'epoca del garage, venne convinto da Jobs ad abbandonare l'Università di Berkeley dicendo che avrebbe sempre avuto l'occasione di studiare, mentre aveva una sola occasione di lavorare al

Mac. Di sua iniziativa, Espinosa aveva deciso di progettare una calcolatrice sul computer. «Ci radunammo intorno a Chris quando mostrò la calcolatrice a Steve e trattenemmo il fiato, aspettando la sua reazione» ricorda Hertzfeld.

«Be', è un inizio» disse Jobs, «ma fa abbastanza schifo. Il colore dello sfondo è troppo scuro, alcune linee sono delle spessore sbagliato e i pulsanti sono troppo grandi.»

Espinosa continuò a rifinirlo giorno dopo giorno in risposta alle critiche, ma a ogni iterazione ne arrivavano di altre. Così alla fine un pomeriggio, quando Jobs arrivò alla postazione, gli mostrò la sua soluzione ispirata: «Il Kit Steve Jobs "Costruisciti da solo la tua calcolatrice"». Il kit permetteva all'utente di modificare e personalizzare l'aspetto della calcolatrice cambiando lo spessore delle linee, le dimensioni dei bottoni, l'ombreggiatura, lo sfondo e altre caratteristiche. Invece di farsi una risata, Jobs si lanciò nell'impresa, cominciando ad armeggiare per far corrispondere la calcolatrice ai suoi gusti. Dopo una decina di minuti ottenne il risultato che voleva. Guarda caso, il suo design fu quello che venne scelto per il Mac e rimase quello standard per quindici anni.

Benché fosse tutto concentrato sul Macintosh, Jobs voleva creare un linguaggio di design coerente per tutti i prodotti Apple. Così, con l'aiuto di Jerry Manock e di un gruppo informale denominato Apple Design Guild (Corporazione del design Apple), indisse una gara per scegliere un

designer di classe internazionale che fosse per la Apple quello che era stato Dieter Rams per la Braun. Il progetto fu denominato in codice «Snow White» (Biancaneve), non perché Jobs preferisse quel colore, ma perché i prodotti da disegnare erano chiamati in codice con il nome dei sette nani. Il vincitore fu Hartmut Esslinger, il designer tedesco che aveva creato il look dei televisori Trinitron della Sony. Jobs volò nella Foresta Nera, in Baviera, per conoscerlo, e fu assai colpito non solo dal suo entusiasmo, ma anche dal suo modo allegro di guidare la Mercedes, lanciata a oltre centosessanta chilometri orari.

Benché fosse tedesco, Esslinger propose di dare un «gene tipicamente americano al DNA dell'Apple», che producesse un look da «California globale», ispirato a «Hollywood e la musica, un pizzico di ribellione e un naturale sex-appeal». Il suo principio guida era «la forma segue l'emozione», scherzosa parafrasi del noto detto «la forma segue la funzione». Produsse quaranta modelli di prodotti per illustrare il concetto, e quando Jobs li vide esclamò: «Sì, eccolo!». Il look Snow White, che fu adottato immediatamente per l'Apple IIc, esibiva involucri bianchi, curve strette e arrotondate, scanalature sottili sia per la ventilazione sia per la decorazione. Jobs offrì a Esslinger un contratto a condizione che si trasferisse in California. L'accordo fu suggerito con una stretta di mano e, come disse Esslinger senza eccessiva modestia, «quella stretta di mano segnò una delle collaborazioni più decisive nella storia dell'industrial design». Lo studio di Esslinger,

«frogdesign»,¹² aprì i battenti a Palo Alto a metà del 1983 con un contratto annuale di 1,2 milioni di dollari con la Apple, e da allora ogni prodotto Apple ha incluso l'orgogliosa scritta «designed in California».

Da suo padre, Jobs aveva appreso come una caratteristica del grande artigianato sia assicurarsi che anche i pezzi non visibili di un lavoro siano costruiti a regola d'arte. Una delle più estreme e significative dimostrazioni pratiche di quella filosofia si poté osservare quando Jobs esaminò con cura i circuiti stampati che avrebbero contenuto i chip e altri componenti all'interno del Macintosh. Nessun consumatore li avrebbe mai visti, ma Jobs cominciò a criticarli per motivi estetici. «Questa parte qui è molto bella, ma guardate i chip di memoria» disse. «Sono orrendi. Le linee sono troppe appiccicate tra loro.»

Uno dei nuovi ingegneri lo interruppe, chiedendo che cosa importava. «L'unica cosa che importa è che funzioni bene. Nessuno vedrà mai la scheda madre del computer.»

Jobs reagì nella sua tipica maniera. «Voglio che sia più bella che si può, anche se si trova dentro l'involucro. Un grande falegname non usa legnaccio per la parete posteriore di un armadio, anche se nessuno la guarderà.» In un'intervista di qualche anno più tardi, dopo che era uscito il Macintosh, Jobs ancora una volta ribadi la lezione di suo padre: «Un falegname che costruisce un bel cassettone non usa un pezzo di compensato per la parete

posteriore, nemmeno se questa è appoggiata al muro e nessuno la vedrà mai. Siccome sappiamo che è lì, useremo per il retro un bel pezzo di legno. Per poter dormire bene la notte, bisogna essere sempre coerenti fino in fondo nel perseguire un'estetica e una qualità perfette».

Da Mike Markkula imparò un corollario alla lezione di suo padre sulla cura delle parti nascoste: era importante che fossero belle anche la confezione e la presentazione. È assolutamente vero che la gente giudica un libro dalla copertina. Così, per la scatola e l'imballaggio del Macintosh, Jobs scelse un design multicolore e continuò a cercare di migliorarlo. «Lo fece rifare una cinquantina di volte ai ragazzi» ricorda Alain Rossmann, membro del team Mac e marito di Joanna Hoffman. «L'imballaggio sarebbe stato buttato nella spazzatura appena il consumatore lo avesse aperto, ma lui era ossessionato dal suo aspetto.» Per Rossmann, questo era segno di mancanza di equilibrio: venivano spesi soldi per un imballaggio costoso mentre se ne risparmiavano per i chip di memoria. Ma per Jobs ogni particolare era essenziale per fare del Macintosh un oggetto splendido sia alla vista sia al tatto.

Quando finalmente il design fu deciso una volta per tutte, Jobs radunò il team Macintosh per una cerimonia. «I veri artisti firmano le loro opere» disse. Così prese un foglio di carta da disegno e una penna Sharpie e fece firmare a tutti

con il loro nome. Le firme furono incise all'interno di ciascun Mac. Non le avrebbe mai viste nessuno, tranne ogni tanto qualche riparatore. Ma ciascun elemento della squadra sapeva che la sua firma era lì dentro, così come sapeva che i circuiti stampati avevano la struttura più elegante possibile. Jobs chiamò i membri del team uno alla volta, per nome. Burrell Smith fu il primo. Jobs aspettò che avesse firmato l'ultima delle quarantacinque persone, quindi trovò uno spazio al centro del foglio e firmò in maniera molto elegante scrivendo il proprio nome tutto a lettere minuscole. Alla fine brindò con gli altri a champagne. «In momenti come quello ci portò a vedere il nostro lavoro come un'opera d'arte» dice Atkinson.

XIII

Costruire il Mac

Il viaggio è la ricompensa Competizione

Quando, nell'agosto del 1981, l'IBM introdusse sul mercato il suo personal computer, Jobs disse al team di comprarne uno e sezionarlo. Tutti convennero che era una fregatura. Chris Espinosa lo definì «un tentativo raffazzonato e semiabortito» e c'era del vero nel suo giudizio. L'IBM usava antiquati prompt dei comandi e un monitor a fosfori verdi anziché uno schermo grafico bitmappato. La Apple si ringalluzzì, senza rendersi conto che i manager delle aziende tecnologiche avrebbero forse comprato più volentieri da un'industria consolidata come l'IBM che da un'azienda con il nome di un frutto. Il giorno in cui fu annunciata l'uscita del PC IBM, a Bill Gates capitò di trovarsi nella sede della Apple per un meeting. «Tutti parevano infischiarsene» disse. «Ci misero un anno ad accorgersi di ciò che era successo.»

Dietro l'impulso della sua sfacciata sicurezza, la Apple comprò un'intera pagina pubblicitaria del «Wall Street Journal» per scrivere una sola frase: «Benvenuta, IBM. Dawero». Era un modo abile di dire che l'imminente battaglia informatica si sarebbe combattuta tra due sole aziende, la coraggiosa, ribelle Apple e la «Golia rappresentante dell'establishment» IBM, e di mettere comodamente nel dimenticatoio aziende come la Commodore, la Tandy e l'Osborne, che in realtà vendevano bene quanto la Apple.

Per tutto il corso della sua carriera professionale, Jobs ha sempre voluto vedersi come un ribelle illuminato che si contrapponeva a imperi del male, come un guerriero Jedi o un samurai buddhista intento a combattere le forze delle tenebre. L'IBM era l'avversaria ideale. Abilmente dipinse l'imminente battaglia non come una mera competizione commerciale, ma come un conflitto spirituale. «Se, per qualche motivo, noi commettessimo un colossale errore e l'IBM vincesse, la mia personale sensazione è che entreremmo per una ventina d'anni in una sorta di Epoca Buia dell'informatica» disse a un intervistatore. «Quando l'IBM ottiene il controllo di un settore di mercato, quasi sempre blocca ogni innovazione.» Perfino trent'anni dopo, ripensando alla competizione di allora, Jobs la dipinge come una santa crociata: «L'IBM era sostanzialmente la Microsoft al suo peggio. Non era una forza innovativa, bensì una forza del male. Era come l'AT&T o la Microsoft o Google».

Purtroppo per la Apple, Jobs prese di mira anche un altro elemento che percepiva come concorrente del suo Macintosh: il Lisa della sua stessa azienda. In parte era un fatto psicologico. Era stato cacciato da quel gruppo e adesso voleva batterlo. Inoltre una sana rivalità era a suo parere un modo di motivare le truppe. Ecco perché scommise con John Couch cinquemila dollari che il Mac sarebbe uscito prima del Lisa. Il problema fu che la rivalità diventò morbosa. Jobs parlava spesso del suo gruppo di ingegneri come dei ragazzi più fichi dell'isolato, e li contrapponeva ai borsi ingegneri in stile HP che lavoravano al Lisa.

Più concretamente, quando aveva bocciato il progetto di Jef Raskin di un computer portatile poco costoso e poco potente e aveva concepito ex novo il Mac come macchina da scrivania con un'interfaccia grafica utente, questo era diventato una versione ridotta del Lisa, una versione che con tutta probabilità sarebbe stata venduta a un prezzo inferiore sul mercato. Ciò divenne particolarmente vero quando Jobs incitò Burrell Smith a progettarlo intorno al microprocessore Motorola 68000, e Smith eseguì il compito in maniera da renderlo di fatto più veloce del Lisa.

Larry Tesler, che gestiva il software di applicazione del Lisa, capì come fosse importante progettare entrambe le macchine in maniera che usassero molti degli stessi programmi. Così, per favorire la pace, invitò Smith e

Hertzfeld ad andare nell'area dove si lavorava al Lisa per presentare il prototipo del Mac. Comparvero venticinque ingegneri che ascoltarono educatamente, ma a metà della presentazione la porta si spalancò. Era Rich Page, un estroso ingegnere responsabile di gran parte del progetto Lisa. «Il Macintosh distruggerà il Lisa!» gridò. «Il Macintosh sarà la rovina del Lisa!» Né Smith né Hertzfeld risposero, così Page continuò a inveire. «Jobs vuole distruggere il Lisa perché non gli hanno permesso di dirigerne il progetto» disse, come se fosse sul punto di piangere. «Nessuno comprerà il Lisa, perché sanno che sta per uscire il Mac! Ma a voi non frega niente!» Si precipitò come una furia fuori dalla stanza, sbattendo la porta, ma un attimo dopo ripiombò dentro solo per dire a Smith e Hertzfeld: «Lo so che non è colpa vostra. Il problema è Steve Jobs. Dite a Steve che sta distruggendo la Apple!».

In effetti, Jobs trasformò il Macintosh in un concorrente a buon mercato del Lisa, un concorrente che aveva un software incompatibile. A peggiorare la situazione c'era il fatto che né l'uno né l'altro computer era compatibile con l'Apple II. Poiché non c'era nessuno che avesse la responsabilità generale della Apple, non era possibile tenere Jobs a freno.

Controllo da sistema chiuso

La riluttanza di Jobs a rendere il Mac compatibile con il

Lisa era motivata da qualcosa di più della rivalità o della vendetta. C'era una componente filosofica, una componente connessa alla sua inclinazione per il controllo. Era convinto che, per essere davvero grande, un computer dovesse avere hardware e software strettamente collegati. Quando su un computer girava un programma che girava anche su altri computer, qualche funzionalità finiva per essere sacrificata. Jobs riteneva che i migliori prodotti fossero «congegni completi» progettati come sistema chiuso, con il software studiato su misura per quell'hardware e viceversa. Era ciò che distingueva il Macintosh, dotato di un sistema operativo che funzionava solo con il proprio hardware, dall'ambiente che Microsoft (e in seguito l'Android di Google) aveva creato, nel quale il sistema operativo si poteva usare su hardware fabbricati da varie aziende.

«Jobs è un artista risoluto ed elitario che non vuole vedere le proprie creazioni orribilmente trasformate da mediocri programmatore» scrisse il direttore di «ZDNet», Dan Farber. «Sarebbe come se il primo che passa per la strada aggiungesse qualche pennellata a un dipinto di Picasso o cambiasse il testo di una canzone di Bob Dylan.» In anni successivi, il metodo del «congegno completo» da sistema chiuso avrebbe contraddistinto l'iPhone, l'iPod e l'iPad dalla concorrenza. Quel metodo generò prodotti straordinari; ma non era sempre la strategia migliore per dominare il mercato. «Dal primo Mac all'ultimo iPhone, i sistemi di Jobs sono sempre stati

blindati per impedire ai consumatori di metterci mano e modificarli» osserva Leander Kahney, autore di *Il culto del Mac*.

Il desiderio di Jobs di controllare l'esperienza dell'utente era stato al centro delle discussioni che aveva fatto con Wozniak in merito al problema se dovessero esserci slot, fessure che permettessero all'utente di inserire schede di espansione nella scheda madre del computer e aggiungere così una nuova funzionalità all'Apple II. Allora Wozniak l'aveva avuta vinta: l'Apple II aveva otto slot. Ma il Macintosh sarebbe stato la macchina di Jobs, non di Wozniak. E non avrebbe avuto slot. Non si sarebbe nemmeno riusciti ad aprire l'involucro e raggiungere la scheda madre. Per un hobbista o un hacker, era una cosa molto brutta. Ma Jobs considerava il Macintosh un prodotto rivolto alla massa, alla quale voleva offrire un'esperienza controllata. Non voleva che nessuno contaminasse il suo elegante design ficcando chissà quali circuiti stampati nelle slot per schede di espansione.

«Ciò rispecchia la sua personalità, che si riassume nella brama di controllo» dice Berry Cash, assunto da Jobs nel 1982 come stratega del marketing e dirigente alle Texaco Towers. «Steve parlando dell'Apple II si era lamentato dicendo: "Non abbiamo il controllo, e guarda tutte quelle cose folli che la gente cerca di farci. È un errore che non commetterò mai più".» Si spinse al punto di disegnare arnesi speciali, in modo che l'involucro del Macintosh non

si potesse aprire con normali cacciaviti. «Progetteremo questo computer in maniera che nessuno, a parte uomini della Apple, possa accedere all'interno dell'involucro» disse a Cash.

Decise anche di eliminare i tasti con le frecce del cursore dalla tastiera Macintosh. L'unico modo di muovere il cursore era usare il mouse. Era un sistema per costringere gli utenti vecchio stile a adattarsi alla navigazione di puntamento e clic, anche se non ne volevano sapere. Diversamente da altri sviluppatori di prodotti, Jobs non credeva che il cliente avesse sempre ragione. Se volevano opporsi all'utilizzo del mouse, i clienti avevano torto. Era un altro esempio del fatto che Jobs anteponeva la sua passione per la creazione di un grande prodotto al desiderio di soddisfare il cliente.

Vi era un altro vantaggio (e svantaggio) nell'eliminare i tasti del cursore: questo costringeva gli sviluppatori di software a scrivere programmi specificamente per il sistema operativo Mac, anziché a scrivere semplice software generico che poteva essere convertito a una varietà di computer. Ciò rendeva possibile il tipo di stretta integrazione verticale tra software di applicazione, sistemi operativi e congegni hardware che piaceva tanto a Jobs.

Dato il suo desiderio di controllo da sistema chiuso, Jobs era anche allergico all'idea che la Apple autorizzasse altri produttori di attrezzature e macchine per ufficio a usare il

sistema operativo Macintosh e produrre suoi cloni. Mike Murray, nuovo, energico direttore del marketing Macintosh, propose un programma di commercializzazione della licenza in una nota riservata inviata a Jobs nel maggio del 1982. «Vorremmo che l'ambiente utente Macintosh diventasse uno standard del settore» scrisse. «L'ostacolo, naturalmente, è che uno deve comprare l'hardware Mac per ottenere questo ambiente utente. Raramente (o forse mai) un'industria è riuscita a creare e conservare un ampio standard industriale che non potesse essere condiviso con altri produttori.» La sua proposta era di dare il sistema operativo Macintosh in licenza alla Tandy. Poiché, argomentava Murray, i negozi Radio Shack della Tandy si rivolgevano a un tipo diverso di cliente, una simile licenza non avrebbe cannibalizzato gravemente le vendite Apple. Ma Jobs era congenitamente avverso a piani del genere. Era inimmaginabile, per lui, permettere che la sua bella creatura gli uscisse dal controllo. Questo significò che alla fine il Macintosh rimase un ambiente controllato corrispondente agli standard di Jobs, ma anche, come temeva Murray, che avrebbe fatto fatica ad assicurarsi il suo posto come standard industriale in un mondo di cloni dell'IBM.

«Macchina dell'anno»

Verso la fine del 1982, Jobs si era convinto che sarebbe stato l'«uomo dell'anno» della rivista «Time». Un giorno

arrivò in ufficio con Michael Moritz, il capo della redazione di San Francisco del settimanale, e incoraggiò i colleghi a rilasciargli interviste. Ma Jobs non finì in copertina. La rivista scelse invece «il computer» come argomento dell'ultimo numero del 1982, e lo definì «macchina dell'anno». Accompagnava l'articolo principale un profilo di Jobs basato sulla cronaca di Moritz e firmato da Jay Cocks, un redattore che di solito scriveva per «Time» gli articoli sulla musica rock. «Con il suo mellifluo spirito da imbonitore e una fede cieca che avrebbe fatto invidia ai protomartiri cristiani, è stato più di chiunque altro Steven Jobs a spalancare la porta per lasciar entrare il personal computer» proclamava Cocks. Era un pezzo ricco e documentato, ma a tratti anche duro, così duro che Moritz (dopo avere scritto un libro sulla Apple ed essere diventato socio di Don Valentine nella joint venture Sequoia Capital) lo rinnegò, lamentandosi che la sua cronaca fosse stata «svisata, filtrata e avvelenata dai feroci pettegolezzi di un redattore di New York il cui compito era di solito raccontare il mondo eccentrico del rock'n'roll». Cocks citava Bud Tribble là dove parlava del «campo di distorsione della realtà» e osservava che Jobs «ogni tanto scoppiava in lacrime alle riunioni». Forse la citazione migliore fu quella di Jef Raskin, il quale dichiarava che Jobs «sarebbe stato un eccellente re di Francia».

Con costernazione di Jobs, la rivista rivelò l'esistenza di Lisa Brennan, la figlia abbandonata. Fu quell'articolo a riportare la frase di Jobs – «il 28 per cento della

popolazione maschile degli Stati Uniti potrebbe essere il padre» – che fece tanto infuriare Chrisann. Jobs sapeva che era stato Kottke a dire a «Time» di Lisa, e gli fece una lavata di capo nella divisione Mac davanti a mezza dozzina di persone. «Quando il reporter di "Time" mi chiese se Steve avesse una figlia di nome Lisa, risposi di sì» ricorda Kottke. «Gli amici non permettono agli amici di negare di essere genitori di un bambino. Non mi va che un mio amico faccia lo scemo negando la propria paternità. Lui si arrabbiò molto e si sentì ferito e mi disse davanti a tutti che lo avevo tradito.»

Ma quello che lo sconvolse davvero fu, in fin dei conti, non essere stato scelto come «uomo dell'anno». Come mi ha detto in seguito:

«Time» aveva deciso di nominarmi «uomo dell'anno», e siccome avevo allora ventisette anni, mi piacevano molto cose del genere. Pensavo fosse bello. Inviarono Mike Moritz a scrivere l'articolo. Abbiamo la stessa età e io avevo avuto un grande successo e capii che era geloso di me e sentiva un certo antagonismo. Scrisse quel terribile attacco malevolo. Il direttore e i vicedirettori di New York ricevettero l'articolo e pensarono: «Non possiamo nominare questo tizio "uomo dell'anno"». La cosa mi fece molto male. Ma fu una buona lezione. Mi insegnò a non entusiasmarmi troppo per cose come quelle, dato che i media sono in ogni caso un circo equestre. Mi mandarono la rivista

con il Federal Express, e ricordo che aprii il pacchetto con la certezza di vedere il mio muso in copertina e invece c'era quel computer scolpito. Pensai: e questo? Poi lessi l'articolo ed era così tremendo che mi misi a piangere.

In realtà non c'è motivo di credere che Moritz fosse geloso o che intendesse riportare i fatti in maniera impropria. Né, di fatto, «Time» aveva mai avuto intenzione di nominare Jobs «uomo dell'anno», benché lui lo avesse pensato. Nel 1982 il direttore e i vicedirettori (ero allora un semplice redattore della rivista) avevano da tempo deciso di eleggere «uomo» dell'anno il computer anziché una persona, e avevano già mesi prima commissionato al famoso scultore George Segal un'opera d'arte da mettere su una copertina apribile. Allora il direttore della rivista era Ray Cave. «Non prendemmo mai in considerazione Jobs» dice Cave. «Non si poteva personificare il computer, così, per la prima volta, decidemmo di mettere un oggetto inanimato. La scultura di Segal era bellissima e non cercammo mai un volto da mettere in copertina.»

La Apple lanciò il Lisa nel gennaio del 1983, un intero anno prima che fosse pronto il Mac, e Jobs pagò a Couch i cinquemila dollari della scommessa. Anche se non faceva parte del team Lisa, andò a New York a pubblicizzare il computer nel suo ruolo di presidente della Apple e volto pubblico del prodotto.

Aveva imparato dal suo consulente in pubbliche relazioni Regis McKenna come si dovevano rilasciare interviste esclusive in maniera spettacolare. I giornalisti di prestigiose testate venivano introdotti uno alla volta per parlare un'ora con lui nella sua suite al Carlyle Hotel, dove era visibile su un tavolo un computer Lisa circondato di fiori freschi. Il piano pubblicitario prevedeva che Jobs si concentrassesse sul Lisa e non menzionasse il Macintosh, perché, se la stampa avesse cominciato a farsi domande su quello, si sarebbe indebolito il lancio del Lisa; ma Jobs non poté fare a meno di nominare la sua creatura. Nella maggior parte degli articoli basati sulle interviste da lui rilasciate quel giorno, per esempio quelli usciti su «Time», «Business Week», «The Wall Street Journal» e «Fortune», il Macintosh veniva citato. «Prossimamente, questo stesso anno, la Apple immetterà sul mercato una versione meno potente e meno costosa del Lisa, il Macintosh: è stato Jobs in persona a dirigerne il progetto» scriveva «Fortune». «Quando uscirà, il Mac sarà il computer più incredibile del mondo» riferiva «Business Week», citando le sue parole. Jobs ammise anche che il Mac e il Lisa non sarebbero stati compatibili. Era come lanciare il Lisa dandogli il bacio della morte.

Di fatto, il Lisa morì di morte lenta. Nel giro di due anni sarebbe uscito di produzione. «Era troppo costoso, e cercavamo di venderlo a grandi aziende quando la nostra competenza era vendere ai consumatori» avrebbe detto in seguito Jobs. Ma vi era un aspetto positivo per lui: a

qualche mese dal lancio del Lisa, divenne chiaro che la Apple doveva semmai appuntare le sue speranze sul Macintosh.

Facciamo i pirati!

Quando il team Macintosh diventò troppo grande, si trasferì dalle Texaco Towers nel palazzo centrale della Apple al numero 3 di Bandley Drive, stabilendovisi a metà del 1983. La sede aveva un grande atrio moderno con videogiochi scelti da Burrell Smith e Andy Hertzfeld, un hi-fi con lettore CD, casse acustiche Martin-Logan e un centinaio di CD. Dall'atrio si vedeva il team del software chiuso in un ambiente dalle pareti di vetro che ricordava una vasca per i pesci, mentre la cucina era rifornita quotidianamente di succhi di frutta Odwalla. Nel corso del tempo, l'atrio attrasse ancora più «giocattoli», in particolare un pianoforte Bösendorfer e una motocicletta BMW che Jobs riteneva avrebbe ispirato l'amore per un design essenziale.

Jobs controllava con cura il processo delle assunzioni. L'obiettivo era reclutare gente che fosse creativa, straordinariamente intelligente e un tantino ribelle. I candidati a entrare nel team del software dovevano giocare a Defender, il videogioco preferito di Jobs. Jobs rivolgeva loro le sue solite domande anticonvenzionali per vedere se riuscivano a ragionare bene in situazioni inaspettate, se mostravano senso dell'umorismo e se

respingevano l'attacco. Un giorno, insieme con Hertzfeld e Smith, interrogò un candidato al ruolo di direttore del software. Appena l'uomo entrò nella stanza, diventò chiaro che era troppo convenzionale e conformista per dirigere i maghi dell'elettronica nella loro vasca per i pesci, e Jobs cominciò a giocare spietatamente con lui al gatto col topo. «Che età aveva quando ha perso la verginità?» gli chiese.

«Come ha detto, scusi?» fece stupefatto il candidato.

«È vergine?» chiese Jobs. Poiché il candidato, confuso, non rispondeva, Jobs passò a un'altra domanda: «Quante volte ha assunto LSD?». Ricorda Hertzfeld: «Il poveretto diventò di tutti i colori, così cercai di cambiare argomento e gli rivolsi una semplice domanda tecnica». Ma quando borbottò in tono monotono la sua risposta, Jobs lo interruppe dicendo: «Goglott, goglott, goglott, goglott», facendo sbillicare dalle risa Smith e Hertzfeld.

«Credo di non essere l'uomo giusto» disse il poveretto, alzandosi e andandosene.

Nonostante quel comportamento odioso, Jobs sapeva anche infondere nella sua squadra un *esprit de corps*. Dopo avere fatto a pezzi la gente, trovava il modo di risollevarla e farle sentire che quella di partecipare al progetto Macintosh era una missione straordinaria. Ogni sei mesi portava quasi tutto il team a un ritiro di due giorni in una vicina località turistica.

Il ritiro di settembre del 1982 fu a Pajaro Dunes, vicino a Monterey. Circa cinquanta membri della divisione Mac sedettero nella villetta davanti al caminetto. Jobs sedeva sopra un tavolo davanti a loro. Parlò pacatamente per un po', poi si avvicinò a un cavalletto e cominciò ad affiggerci i fogli con i suoi pensieri.

Il primo era: «Non fate compromessi». Era un ordine che, col tempo, si sarebbe rivelato sia utile sia dannoso. La maggior parte dei team tecnologici fa compromessi. Il Mac, invece, avrebbe finito per essere «follemente bello» come Jobs e i suoi accoliti volevano che fosse, ma non avrebbe venduto per altri sedici mesi, rimanendo molto indietro nella tabella di marcia. Dopo avere menzionato la data in cui avrebbe dovuto essere portato a termine, disse che sarebbe stato «meglio non rispettarla che far uscire il prodotto sbagliato». Un tipo diverso di project manager, disposto a fare qualche compromesso, avrebbe cercato di fissare date dopo le quali non fosse ammessa alcuna modifica; ma Jobs no. Espose un altro cartello con la massima: «Non è fatto finché non è venduto».

Un altro foglio riportava un aforisma tipo kōan che in seguito Jobs mi disse essere il suo preferito: «Il viaggio è la ricompensa». Il team Mac, gli piaceva sottolineare, era un corpo speciale con una nobile missione. Un giorno avrebbero tutti ripensato al tempo trascorso insieme e, dimenticando o buttando sul ridere i momenti dolorosi, l'avrebbero considerato il magico clou della loro vita. Alla

fine della presentazione chiese: «Volete vedere qualcosa di bello?». E tirò fuori un congegno che aveva le dimensioni di un'agenda da tavolo. Quando lo aprì di scatto, risultò essere un computer che stava in grembo, con una tastiera e uno schermo incernierati come in un bloc-notes. «Questo è ciò che sogno noi faremo dalla metà alla fine degli anni Ottanta» disse. Stavano costruendo un'azienda americana che sarebbe durata nel tempo e avrebbe inventato il futuro.

Nei due giorni successivi, si susseguirono le presentazioni da parte di vari team leader e dell'influente analista dell'industria informatica Ben Rosen, e la sera si dedicò molto tempo ai party in piscina e alle danze. Alla fine, Jobs si presentò davanti alla truppa e si produsse in un monologo. «Con il passare dei giorni, il lavoro che cinquanta persone stanno facendo qui diffonderà una gigantesca onda nell'universo» disse. «Sì, io sarò forse uno con cui non è facilissimo andare d'accordo, ma questa è la cosa più divertente che abbia mai fatto in vita mia.» Anni dopo, la maggior parte dei presenti avrebbero sorriso delle circostanze in cui non era stato «facilissimo andare d'accordo» e avrebbero convenuto con Jobs che diffondere la «gigantesca onda» si era rivelato il divertimento più grande della loro vita.

Il ritiro successivo si fece alla fine di gennaio del 1983, lo stesso mese in cui fu lanciato il Lisa, e si registrò un leggero cambiamento di tono nei discorsi. Quattro mesi

prima, Jobs aveva scritto sulla sua lavagna a fogli mobili: «Non fate compromessi!». Stavolta una delle massime era: «I veri artisti vendono». I nervi di qualcuno saltarono. Atkinson, che era stato escluso dalle interviste pubblicitarie per il lancio del Lisa, piombò nella stanza d'albergo di Jobs minacciando di andarsene; Jobs cercò di minimizzare l'offesa, ma Atkinson non si fece rabbbonire. Jobs si seccò. «Non ho tempo di parlare di questo, adesso» disse. «Ho altre sessanta persone là fuori che mettono tutto il loro cuore nel Macintosh e stanno aspettando che io dia inizio alla riunione.» Così dicendo, gli passò accanto per andare a parlare ai suoi fedeli.

Fece un discorso stimolante nel quale affermava di avere risolto la disputa con l'industria di apparecchiature audio McIntosh per l'uso del nome «Macintosh». (Per la verità si stava ancora negoziando, ma le circostanze imponevano di usare un po' di campo di distorsione della realtà.) Poi tirò fuori una bottiglia di acqua minerale e battezzò simbolicamente il prototipo sul palco. Atkinson, dal corridoio, udì il coro di evviva e si unì con un sospiro al gruppo. Durante il successivo party i convenuti fecero il bagno nudi in piscina, accesero un falò in spiaggia e ascoltarono musica ad altissimo volume per tutta la notte, il che indusse la direzione dell'albergo La Playa di Carmel a dire loro di non tornare mai più. Poche settimane dopo, Jobs fece nominare Atkinson «*Apple fellow*», il che significava un aumento di stipendio, stock option e il diritto di scegliere i propri progetti. Inoltre, si convenne che

quando il Macintosh avesse lanciato il programma di disegno che lui stava creando, sullo schermo sarebbe comparsa la scritta: «MacPaint by Bill Atkinson».

Un'altra delle massime di Jobs al ritiro di gennaio fu: «Meglio essere pirati che entrare in marina». Voleva instillare uno spirito ribelle nel team, indurre i suoi membri a comportarsi come gradassi fieri del proprio lavoro, ma anche disposti a rubare agli altri. Come osservò Susan Kare: «Intendeva dire: tiriamo fuori uno spirito da fuorilegge nel nostro gruppo, sentiamoci liberi di andare all'arrembaggio e di realizzare le nostre cose». Per festeggiare il compleanno di Jobs, poche settimane dopo, il team comprò lo spazio di un cartellone pubblicitario sulla strada che andava alla sede Apple. «Buon ventottesimo, Steve» diceva. «Il viaggio è la ricompensa – I Pirati.»

Steve Capps, uno dei più bravi programmati del Mac, decise che il nuovo spirito ribelle autorizzava a issare la bandiera dei pirati. Preparò uno stendardo di stoffa nera e vi fece dipingere sopra dalla Kare teschio e tibie incrociate. Sulla benda del teschio lei mise il logo Apple. Una domenica sera sul tardi, Capps salì sul tetto dell'appena costruito edificio al 3 di Bandley Drive e piantò la bandiera su un palo di ponteggio che i muratori avevano dimenticato. Lo stendardo sventolò fiero per alcune settimane, finché alcuni membri del team Lisa, durante un'incursione notturna, lo rubarono e mandarono ai rivali del Mac un biglietto con la richiesta di riscatto. Capps

condusse un raid per recuperarlo e riuscì a strapparlo a una segretaria che lo custodiva per conto del team Lisa. Alcuni dei dirigenti della Apple temettero che lo spirito da bucaniere di Jobs stesse uscendo dal controllo. «Issare la bandiera fu molto stupido» dice Arthur Rock. «Equivaleva a dire agli altri membri dell'azienda che non erano bravi.» Ma a Jobs piacque molto, e si assicurò che il teschio sventolasse fiero fino al completamento del progetto Mac. «Eravamo i fuorilegge e volevamo che la gente lo sapesse» ricorda.

I dirigenti del team Mac avevano imparato che potevano opporsi a Jobs. Se avessero dimostrato di conoscere bene le cose di cui parlavano, lui avrebbe tollerato l'opposizione perfino con il sorriso sulle labbra e un pizzico di ammirazione. Nel 1983, quelli che conoscevano meglio il suo campo di distorsione della realtà scoprirono qualcos'altro: in certe circostanze potevano non tenere conto, sotto sotto, di quello che lui aveva decretato. Se fosse risultato che avevano ragione, Jobs avrebbe apprezzato il loro spirito da «fuorilegge» e la loro disposizione a ignorare l'autorità. Dopotutto, era quello che faceva lui stesso.

L'esempio di gran lunga più importante del fenomeno riguardò la scelta dell'unità disco per il Macintosh. La Apple aveva una divisione aziendale che produceva sistemi a memoria di massa, e aveva sviluppato il Twiggy, nome in codice di un'unità disco capace di leggere e

scrivere su sottili, delicati floppy disk da cinque pollici e un quarto che i lettori più maturi (i quali si ricorderanno di Twiggy, la modella) avranno presente. Ma quando, nella primavera del 1983, il Lisa fu pronto per essere distribuito, risultò chiaro che il Twiggy era pieno di bug. Poiché anche il Lisa aveva il disco rigido, non era un completo disastro, ma il Mac, che non l'aveva, si trovò a fronteggiare una crisi. «Il team Mac si fece prendere dal panico» dice Hertzfeld. «Usavamo un singolo drive Twiggy come nostro floppy disk e non avevamo un disco rigido a cui ricorrere.»

Discussero il problema al ritiro di Carmel del gennaio 1983, e Debi Coleman aggiornò Jobs sull'indice di fallimento del Twiggy. Pochi giorni dopo, Jobs andò nella fabbrica della Apple di San Jose per controllare la fabbricazione del Twiggy. Oltre la metà venivano scartati a ogni stadio del processo. Jobs esplose. Con il viso paonazzo, cominciò a urlare e sbraitare che avrebbe licenziato tutti quelli che lavoravano lì. Bob Belleville, capo del team ingegneristico del Mac, lo accompagnò gentilmente al parcheggio, dove camminarono parlando delle possibili alternative.

Una possibilità che Belleville aveva già preso in considerazione era di usare una nuova unità disco da tre pollici e mezzo che aveva messo a punto la Sony. Il disco era chiuso in una plastica più robusta ed entrava nel taschino di una camicia. Un'altra opzione era far fabbricare un clone dell'unità disco da tre pollici e mezzo della Sony a

un'azienda giapponese più piccola, l'Alps Electronics Co., che aveva fornito le unità disco dell'Apple II. L'Alps aveva già ottenuto dalla Sony la licenza di usare la sua tecnologia e, se fosse riuscita a costruire la propria versione in tempo, l'avrebbe fatta pagare molto meno.

Jobs e Belleville, insieme con il veterano della Apple Red Holt (il tizio che Jobs aveva assunto per progettare il primo alimentatore dell'Apple II), volarono in Giappone per cercare di capire che cosa si poteva fare. Presero il treno supersonico da Tokio per visitare gli impianti Alps. Gli ingegneri dell'azienda non avevano un prototipo funzionante, ma solo un rozzo modello. Jobs lo reputò molto bello, ma Belleville era inorridito: l'Alps, pensò, non aveva modo di produrre l'unità disco per il Mac entro un anno.

Mentre visitavano altre aziende giapponesi, Jobs diede il peggio di sé. Si presentò in jeans e scarpe da ginnastica alle riunioni con i manager giapponesi in completo scuro. Quando loro gli diedero educatamente dei piccoli doni, com'era costume in Giappone, se ne andò senza portarseli dietro e non ricambiò mai con doni propri. Sghignazzava quando gli ingegneri nipponici si mettevano in fila per salutarlo, inchinarsi e fargli gentilmente vedere i loro prodotti. Jobs detestava sia i prodotti sia l'ossequiosità delle persone. «Perché mi mostrano *questo?*» sbottò durante una tappa del giro. «È una merda! *Chiunque* potrebbe fabbricare un drive migliore di questo.» Benché

la maggior parte dei suoi ospiti fosse inorridita, qualcuno pareva anche divertito. Avevano sentito parlare del suo stile odioso e del suo comportamento arrogante e ora ne avevano davanti agli occhi la piena dimostrazione.

La sosta finale fu alla fabbrica Sony, che si trovava in un triste sobborgo di Tokio. A Jobs parve caotica e costosa. Molte cose venivano fatte a mano. La detestò. Quando tornarono in albergo, Belleville propose di scegliere l'unità disco della Sony, che era pronta per l'uso. Jobs non fu d'accordo; decise di far fare i drive all'Alps e ordinò a Belleville di interrompere ogni collaborazione con la Sony.

Belleville pensò che fosse meglio ignorare almeno in parte i suoi diktat. Spiegò la situazione a Mike Markkula, il quale gli disse in camera caritatis di fare qualunque cosa ritenesse necessaria per fornire al più presto un'unità disco al Mac, ma di non dirlo a Jobs. Appoggiato dai suoi ingegneri capo, Belleville chiese a un dirigente Sony di tenere pronta l'unità disco da usare nel Macintosh. Se e quando fosse divenuto chiaro che l'Alps non era in grado di consegnare l'unità in tempo, la Apple sarebbe passata alla Sony. Così la Sony mandò a chiamare l'ingegnere che aveva progettato l'unità disco, il laureato della Purdue University Hidetoshi Komoto, che per fortuna prese con allegra ironia la sua missione clandestina.

Ogniqualvolta Jobs andava dal suo ufficio aziendale a fare visita al team Mac, il che accadeva quasi ogni pomeriggio,

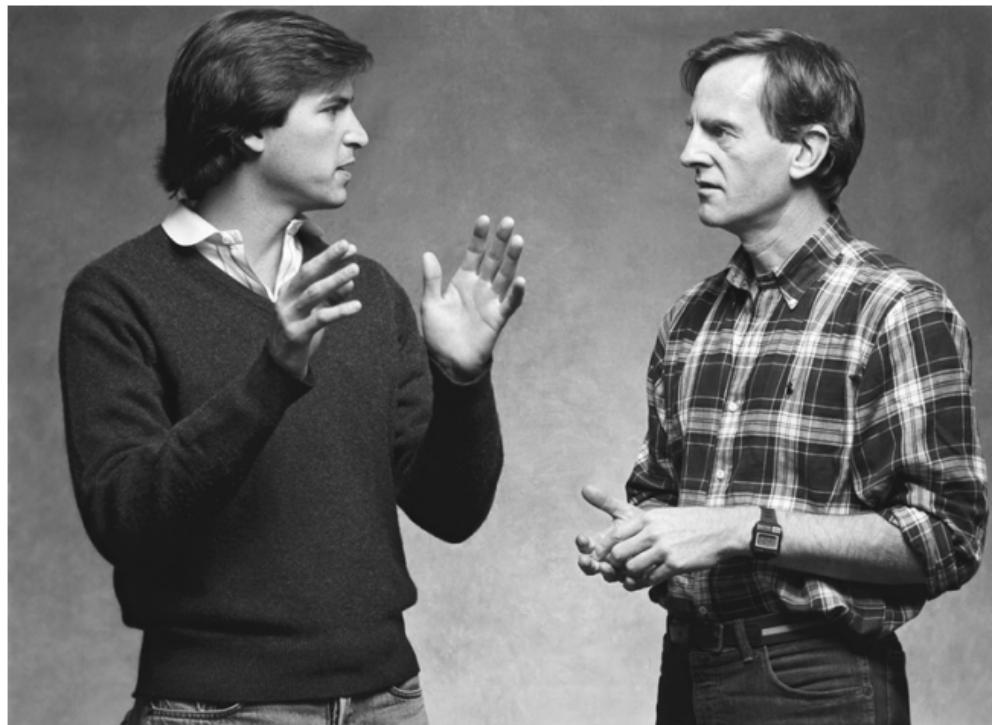
gli ingegneri correvano a cercare un posto dove nascondere Komoto. A un certo punto si imbatté in lui davanti a un'edicola di Cupertino e si ricordò di averlo visto alla riunione in Giappone, ma non sospettò nulla. Il rischio più grande lo si corse il giorno in cui Jobs piombò inaspettatamente nella «vasca dei pesci» Mac mentre Komoto era seduto a una delle postazioni. Un ingegnere del team lo afferrò per il bavero e gli indicò lo sgabuzzino del custode dicendo: «Presto, si nasconde lì, per favore! Subito!». Komoto, ricorda Hertzfeld, apparve confuso, ma corse a fare come gli era stato detto. Dovette restare nello sgabuzzino per cinque minuti, finché Jobs non se ne fu andato. Gli ingegneri del team Mac si scusarono. «Nessun problema» disse lui, «ma le pratiche aziendali americane sono molto strane. Molto strane.»

La previsione di Belleville si rivelò esatta. Nel maggio del 1983, l'Alps ammise che sarebbero occorsi come minimo altri diciotto mesi per mettere in produzione il loro clone dell'unità disco Sony. In un ritiro a Pajaro Dunes, Markkula torchiò Jobs, chiedendogli che cosa intendesse fare. Alla fine, Belleville li interruppe dicendo che forse avrebbe avuto presto un'alternativa al drive dell'Alps. Jobs parve un attimo sconcertato, poi capì perché avesse intravisto il più grande progettista di unità disco della Sony a Cupertino. «Figlio di puttana!» esclamò. Ma non era arrabbiato, anzi aveva un gran sorriso stampato in faccia. Appena si rese conto di quello che Belleville e gli altri ingegneri avevano architettato alle sue spalle, dice Hertzfeld, «Steve mise da

parte l'orgoglio e li ringraziò per avergli disobbedito e avere fatto la cosa giusta». In fondo, era quello che avrebbe fatto lui al posto loro.

Arriva Sculley

La sfida Pepsi



Jobs con John Sculley nel 1983.

Il corteggiamento

Mike Markkula non aveva mai voluto veramente essere il presidente di Apple: gli piaceva progettare le sue nuove case, volare con il suo aereo privato e vivere dei proventi delle sue stock option; appianare conflitti e accudire personalità che richiedevano attenzioni costanti non lo soddisfaceva. Aveva accettato il ruolo con riluttanza, perché si era sentito costretto a facilitare l'uscita di Mike Scott, ma aveva promesso alla moglie che la cosa sarebbe durata poco. Alla fine del 1982, dopo quasi due

anni, lei gli diede un ultimatum: doveva trovarsi immediatamente un sostituto.

Jobs sapeva di non essere pronto per guidare l'azienda, anche se una parte di lui voleva provarci. Era arrogante ed egocentrico, ma anche consapevole di sé. Markkula era d'accordo: disse a Jobs che era ancora troppo spigoloso e immaturo per diventare l'amministratore delegato di Apple. Così, si misero a caccia di qualcuno che venisse da fuori.

La persona che avrebbero voluto più di ogni altra era Don Estridge, l'uomo che aveva costruito dal nulla la divisione personal computer della IBM e realizzato una linea di prodotto che, anche se Jobs e la sua squadra lo disprezzavano, vendeva più di Apple. Estridge aveva scelto Boca Raton, in Florida, come sede per la sua divisione, a distanza di sicurezza dalla mentalità aziendale di Armonk, New York. Come Jobs era determinato, coinvolgente, intelligente e un po' ribelle; ma, diversamente da Jobs, era in grado di permettere agli altri di pensare che le sue buone idee fossero le loro. Jobs prese un aereo per Boca Raton con un'offerta di un milione di dollari di stipendio e un milione di dollari di bonus di ingaggio, ma Estridge rifiutò: non era il tipo da passare sotto le insegne del nemico. E poi, a lui piaceva essere parte dell'establishment, un membro della marina più che un pirata. Non trovava divertenti i racconti di Jobs su come truffare la compagnia telefonica. Se gli domandavano dove lavorasse, era orgoglioso di poter rispondere «IBM».

Così, Jobs e Markkula arruolarono Gerry Roche, un socievole cacciatore di teste, per trovare un'alternativa. Decisero di non concentrarsi esclusivamente sui manager dei settori tecnologici. Ciò di cui avevano bisogno era un esperto di vendite al consumo, qualcuno che conoscesse la pubblicità, le ricerche di mercato, e che avesse quello stile istituzionale che sarebbe servito per avere successo a Wall Street. Roche mise gli occhi sul più abile mago del marketing al consumo del momento, John Sculley, presidente della divisione Pepsi Cola della PepsiCo, la cui campagna di comunicazione Pepsi Challenge (la sfida Pepsi) era stata un trionfo di pubblico e critica. In occasione di una lezione che aveva tenuto a Stanford, Jobs aveva sentito parlare bene di Sculley dagli studenti di economia, che lo avevano incontrato nel semestre precedente. Disse a Roche che sarebbe stato felice di conoscerlo.

Le origini di Sculley erano ben diverse da quelle di Jobs. Sua madre era una signora dei quartieri eleganti di New York, che non usciva mai di casa senza i guanti bianchi; e suo padre era un serio avvocato di Wall Street. Sculley era stato a scuola al St Mark's, poi aveva preso la laurea alla Brown e la specializzazione in economia alla Wharton. Aveva fatto carriera alla PepsiCo grazie alla fama di

innovatore nel marketing e nella pubblicità, con scarsa passione per lo sviluppo del prodotto e le tecnologie informatiche.

Sculley si recò a Los Angeles a Natale, per incontrare i due figli che aveva avuto da un precedente matrimonio. I ragazzi lo portarono a visitare un negozio di computer, che lo colpì per la scarsa attenzione dedicata alla commercializzazione del prodotto. Quando i suoi figli gli domandarono perché fosse tanto interessato ai computer, rispose che stava pensando di andare a Cupertino per incontrare Steve Jobs. I due ragazzi rimasero sbalorditi: erano cresciuti in mezzo ai divi del cinema, ma per loro Jobs era una vera celebrità. Il fatto convinse Sculley a prendere più sul serio l'ipotesi di diventare il suo capo.

Arrivato al quartier generale della Apple, Sculley rimase colpito dalla modestia degli uffici e dall'atmosfera rilassata. Notò che «la maggior parte della gente è vestita in maniera meno formale del personale di manutenzione della PepsiCo». A pranzo, Jobs se ne stette calmo, piluccando un'insalata, ma quando Sculley dichiarò che la maggior parte dei manager trovava che i computer portassero più problemi che valore, passò in modalità evangelica: «Noi vogliamo cambiare il modo in cui la gente usa i computer» sentenziò.

Sul volo di ritorno verso casa, Sculley mise ordine fra i suoi pensieri. Il risultato fu un memorandum di otto pagine su come vendere i computer ai consumatori e ai dirigenti d'azienda. Era piuttosto dilettantistico – pieno di frasi sottolineate, grafici e inserti – ma rivelava comunque che Sculley cominciava a chiedersi come vendere qualcosa di più interessante di una bevanda gassata. Fra le sue raccomandazioni: «Investire nel merchandising per il punto vendita per far *innamorare* il consumatore della capacità di Apple di *aricchire la sua vita*» (gli piaceva sottolineare!) Era comunque riluttante a lasciare la Pepsi. Ma Jobs lo aveva sedotto: «Ero affascinato da quel giovane genio impetuoso e pensavo che sarebbe stato divertente conoscerlo più a fondo» ricorda.

Così, Sculley accettò di incontrare di nuovo Jobs, durante la sua successiva visita a New York, pianificata per il gennaio 1983, in occasione della presentazione del Lisa al Carlyle Hotel. Dopo un'intera giornata di incontri con la stampa, la squadra Apple fu sorpresa di ricevere una visita fuori programma. Jobs si allentò la cravatta e presentò Sculley agli altri come presidente della Pepsi e potenziale grande cliente aziendale. Mentre John Couch eseguiva la dimostrazione del Lisa, Jobs continuò a intervenire con commenti, conditi dalle sue parole preferite, «rivoluzionario» e «incredibile», su come questo nuovo computer avrebbe cambiato la natura della interazione dell'uomo con il computer.

Poi andarono al ristorante del Four Seasons, luccicante tempio dell'eleganza e del potere disegnato da Mies van der Rohe e Philip Johnson. Mentre Jobs consumava il suo speciale pasto vegano, Sculley descrisse i successi di marketing della Pepsi. La campagna Pepsi Generation, disse, non aveva venduto un prodotto, ma uno stile di vita e un atteggiamento di ottimismo. «Credo che Apple abbia la possibilità di creare una Generazione Apple.» Jobs, entusiasticamente, si disse d'accordo. La campagna Pepsi Challenge, invece, era un modo per mettere il prodotto al centro dell'attenzione, combinando pubblicità, eventi e pubbliche relazioni in modo da creare un caso. La capacità di trasformare la presentazione di un nuovo prodotto in un momento di eccitazione collettiva, notò Jobs, era esattamente quello che lui e Regis McKenna stavano cercando di fare per Apple.

Quando finirono di parlare, era quasi mezzanotte. «È stata una delle serate più interessanti della mia vita» disse Jobs a Sculley mentre tornavano a piedi verso il Carlyle. «Non riesco a dirti quanto mi sia divertito.» Tornato finalmente a casa, a Greenwich, Connecticut, Sculley fece fatica a addormentarsi: avere a che fare con Steve Jobs era molto più divertente che negoziare con gli imbottiglieri. «Mi stimolava, risvegliava in me il desiderio che covavo da tempo di essere un architetto di idee» avrebbe ricordato in seguito. La mattina seguente, Roche chiamò Sculley. «Non so che cosa tu abbia fatto, ieri sera, ma lascia che ti dica che Jobs è estasiato» gli disse.

Così il corteggiamento continuò, con Sculley che faceva il difficile, ma non si negava. Jobs tornò nell'Est per un incontro un sabato di febbraio e arrivò a Greenwich in limousine. Trovò la casa di Sculley, appena finita di costruire, eccessiva, con le finestre a tutta altezza, ma ammirò le pesanti porte in quercia, fatte su misura, bilanciate sui cardini con una tale precisione da aprirsi al tocco di un dito. «Steve ne rimase affascinato perché, come me, è un perfezionista» ricorda Sculley. Così cominciò il processo, in certa misura perverso, con il quale Sculley, abbagliato dalla celebrità, percepiva in Jobs le qualità che avrebbe voluto avere lui stesso.

Di solito Sculley guidava una Cadillac, ma (immaginando i gusti del suo ospite) aveva preso in prestito la Mercedes 450SL decappottabile di sua moglie per accompagnare Jobs a visitare la sede direzionale della Pepsi: una tenuta di circa 70 ettari, tanto lussuosa quanto la sede della Apple era austera. Per Jobs, era il simbolo della differenza fra la nuova economia digitale, votata all'essenzialità, e l'establishment aziendale delle Fortune 500. Un vialetto tortuoso che attraversava prati maniacalmente rasati e un giardino di sculture, con pezzi di Rodin, Moore, Calder e Giacometti, conduceva a un edificio di vetro e cemento progettato da Edward Durrell Stone. Nello sterminato ufficio di Sculley c'erano un tappeto persiano, nove

finestre, un piccolo giardino privato, uno studiolo rifugio e un bagno personale. Quando Jobs vide la palestra aziendale, si stupì per il fatto che i dirigenti avessero un'area separata, con un proprio idromassaggio, al quale non avevano accesso gli altri dipendenti. «Strano» commentò. Sculley si affrettò a dirsi d'accordo. «Infatti» chiosò, «io ero contrario e a volte faccio i miei esercizi nell'area dei dipendenti.»

L'incontro successivo avvenne a Cupertino, dove Sculley si fermò al rientro dalla riunione annuale degli imbottiglieri alle Hawaii. Mike Murray, il marketing manager di Macintosh, si incaricò di preparare la squadra per la visita, ma non aveva idea di quale ne fosse la vera ragione. «La PepsiCo potrebbe decidere di acquistare letteralmente migliaia di Mac nei prossimi anni» scriveva, esultante, in un memorandum allo staff Macintosh. «L'anno scorso, il signor Sculley e un certo signor Jobs sono diventati amici. Il signor Sculley è considerato una delle migliori teste del marketing delle aziende di punta: facciamolo divertire.»

Jobs desiderava che Sculley condividesse il suo entusiasmo per il Macintosh. «Per me, questo prodotto significa molto più di tutto ciò che ho fatto in precedenza.» disse. «Voglio che tu sia il primo, al di fuori della Apple, a vederlo.» Estrasse teatralmente il prototipo da una borsa di vinile e ne diede una dimostrazione a Sculley. Questi trovò Jobs notevole quanto la sua macchina: «Sembrava più un uomo di spettacolo che un uomo d'azienda. Ogni movimento sembrava studiato, provato e riprovato per fare di ogni istante un momento memorabile».

Jobs aveva chiesto a Hertzfeld e alla sua squadra di preparare uno schermo speciale per intrattenere Sculley. «È una persona molto brillante» disse. «Non credereste quanto sia brillante.» La spiegazione che Sculley avrebbe potuto comprare un sacco di Macintosh per la Pepsi «mi sembrava un po' una scusa» rammenta Hertzfeld, ma lui e Susan Kare realizzarono uno schermo con tappi e lattine di Pepsi che appariva in mezzo agli schermi con il logo Apple. Hertzfeld era talmente eccitato che, durante la presentazione, cominciò ad agitare le braccia, ma Sculley sembrava tutt'altro che impressionato. «Fece qualche domanda, ma non sembrava affatto interessato» ricorda Hertzfeld. Infatti, non riuscì a scaldare Sculley. «Era incredibilmente falso, atteggiato» ricorda. «Faceva finta di essere interessato alla tecnologia, ma non lo era affatto. Era un uomo di marketing e gli uomini di marketing sono così: pagati per atteggiarsi.»

Si giunse al dunque quando Jobs si recò a New York, in marzo, e riuscì a trasformare il corteggiamento in una cieca e accecante storia d'amore. «Penso che tu sia veramente l'uomo giusto» disse, mentre attraversavano Central Park a piedi. «Voglio che tu venga a lavorare con me. Posso imparare molto da te.» Jobs, che aveva coltivato figure

paterno nel passato, sapeva come giocare con l'ego e le insicurezze di Sculley. E funzionò. «Ero sedotto» avrebbe ricordato Sculley in seguito. «Steve era una delle persone più intelligenti che avessi mai incontrato. Condividevo con lui la passione per le idee.»

Sculley, che si interessava di storia dell'arte, deviò il percorso della passeggiata verso il Metropolitan Museum, per una piccola verifica di quanto Jobs fosse disposto a imparare dagli altri. «Volevo capire come avrebbe reagito a un insegnamento in un ambito nel quale non aveva alcuna conoscenza» ricorda. Mentre attraversavano le sale della collezione di arte greca e romana, Sculley si mise a parlare della differenza fra la scultura arcaica del VI secolo avanti Cristo e le sculture periclee del secolo successivo. Jobs, che aveva una passione per gli episodi storici che non aveva mai imparato all'università, sembrò assorbire la lezione. «Ebbi la sensazione di poter essere l'insegnante di un allievo straordinariamente dotato» ricorda Sculley. E ancora una volta si abbandonò all'idea che loro due si somigliassero. «In lui vedevo un'immagine riflessa di me da giovane. Anch'io ero impaziente, testardo, arrogante, impetuoso. La mia mente esplodeva di idee, che spesso non lasciavano spazio ad altro. E anch'io ero intollerante nei confronti di chi non riusciva a soddisfare le mie aspettative.»

Continuando la lunga passeggiata, Sculley confidò a Jobs che durante le vacanze andava sulla Rive Gauche parigina con un taccuino e passava il tempo a disegnare: se non fosse diventato un uomo d'affari, probabilmente sarebbe stato un artista. Jobs gli rivelò che se non avesse lavorato nei computer, si poteva immaginare poeta a Parigi. Scesero lungo Broadway fino a Colony Records, all'angolo con la Quarantanovesima Strada, dove Jobs mostrò a Sculley i dischi dei suoi musicisti preferiti, come Bob Dylan, Joan Baez, Ella Fitzgerald e i jazzisti di Windham Hill. Poi tornarono a piedi fino al San Remo, il palazzo a due torri tra Central Park West e la Settaquattresima Strada, dove Jobs aveva in progetto di acquistare un attico di due piani.

Il rapporto si consumò all'aperto, su uno dei terrazzi, con Sculley ben attento a non staccarsi dal muro perché soffriva di vertigini. Prima parlarono di soldi. «Gli dissi che volevo un milione di dollari all'anno, più un milione di bonus di ingaggio e un milione di buonuscita, se le cose non avessero funzionato» afferma Sculley. Jobs rispose che era fattibile. «Anche se dovessi pagare di tasca mia» gli disse Jobs. «Se c'è un problema, lo dobbiamo risolvere, perché tu sei la persona migliore che abbia mai incontrato. So che sei perfetto per la Apple e la Apple merita solo il meglio.» Aggiunse che in precedenza non aveva mai lavorato per qualcuno che rispettasse veramente, e sapeva che Sculley era la persona che avrebbe potuto insegnargli di più. Jobs lo guardò fisso negli occhi. Sculley fu colpito

da quanto fossero folti i suoi capelli neri.

Sculley tentò un'ultima via di fuga, borbottando che avrebbero potuto essere solo amici e che avrebbe potuto dargli un buon consiglio, all'occasione. In seguito, avrebbe raccontato così questo momento cruciale: «Steve ha lasciato cadere il mento sul petto e si fissava i piedi. Dopo una pausa lunga e pesante, mi lanciò la sfida che mi avrebbe perseguitato per giorni: "Vuoi passare il resto della tua vita a vendere acqua zuccherata, o vuoi avere la tua occasione per cambiare il mondo?"».

Per Sculley fu come un pugno nello stomaco. Non c'era risposta possibile, se non acconsentire. «Aveva l'intutiva capacità di ottenere sempre quello che voleva e sapeva esattamente cosa dire per toccare nel vivo una persona» avrebbe ricordato Sculley. «Per la prima volta in quattro mesi, mi resi conto di non poter dire di no.» Il sole invernale cominciava a tramontare. Lasciarono l'appartamento e raggiunsero il Carlyle a piedi, attraversando il parco.

La luna di miele

Markkula riuscì a convincere Sculley ad accettare uno stipendio di 500.000 dollari e altrettanto in bonus. Sculley si trasferì in California in maggio, in coincidenza con il ritiro del 1983 dei dirigenti Apple, a Pajaro Dunes. Anche se aveva lasciato tutte le sue grisaglie, tranne una, a Greenwich, Sculley non riusciva ancora a adattarsi all'atmosfera rilassata. In fondo alla sala riunioni, Jobs se ne stava seduto a terra, nella posizione del loto, giocherellando distrattamente con le dita dei suoi piedi nudi. Sculley cercò di imporre un ordine del giorno: avrebbero discusso su come differenziare i prodotti – Apple II, Apple III, Lisa e Mac – e se avesse senso organizzare l'azienda per linee di prodotto o per mercati e funzioni. Invece, la discussione si trasformò in un libero e disordinato sovrapporsi di idee, lamentele e discussioni.

A un certo punto, Jobs attaccò il team Lisa, accusandolo di aver realizzato un prodotto di scarso successo. «Be' ribattezz qualcuno, «il tuo Macintosh non è ancora pronto! Perché non aspetti di avere un tuo prodotto sul mercato prima di muovere delle critiche?» Sculley era stupefatto. Alla Pepsi, nessuno avrebbe osato sfidare il presidente in quel modo. «Invece, li tutti cominciarono a coalizzarsi contro Steve.» La cosa gli fece tornare in mente una vecchia barzelletta che aveva sentito da un venditore di pubblicità che seguiva la Apple: «Che differenza c'è fra la Apple e i boy scout? I boy scout hanno un adulto che li sorveglia».

Nel bel mezzo di quei battibecchi, un lieve terremoto scosse la stanza. «Tutti in spiaggia» gridò qualcuno. E tutti corsero alla porta, verso il mare. Poi qualcuno gridò che

l'ultimo sisma aveva provocato un'onda anomala, e tutti si voltarono e cominciarono a correre nella direzione opposta. «L'indecisione, le opinioni contraddittorie e lo spettro del disastro naturale non erano che una pallida avvisaglia di ciò che sarebbe successo» avrebbe commentato in seguito Sculley.

La rivalità fra i diversi gruppi di prodotto era un problema serio, ma aveva anche un lato divertente, come aveva dimostrato lo scherzo della bandiera dei pirati. Quando Jobs dichiarò, esagerando, che la sua squadra Macintosh lavorava novanta ore la settimana, Debi Coleman fece stampare delle maglie con il cappuccio con la scritta «90 ORE E NON SENTIRLE». Questo indusse il gruppo Lisa a realizzare un'altra maglia che ribatteva: «70 ORE E CONSEGNARE IL PRODOTTO». Al che la squadra dell'Apple II, consapevole della propria natura più cauta, ma redditizia, rispose con un'altra maglietta: «60 ORE E FARE SOLDI ANCHE PER PAGARE LISA E MAC». Jobs chiamava sarcasticamente quelli che lavoravano nella squadra Apple II «i cavalli da tiro», ma era dolorosamente consapevole che erano questi grossi e lenti cavalli a mandare avanti il carrozzone Apple.

Un sabato mattina, Jobs invitò Sculley e sua moglie Leezy a colazione. All'epoca viveva in una casa dall'aspetto gradevole, ma non eccezionale, in stile Tudor, a Los Gatos con la sua ragazza, Barbara Janinski, una bellezza riservata e intelligente che lavorava con Regis McKenna. Leezy aveva portato una padella per cucinare delle frittate con verdure (Jobs aveva abbandonato la rigida osservanza vegana). «Mi dispiace, ma non abbiamo molti mobili» si scusò Jobs. «Non sono ancora riuscito a venirne a capo.» Questa era una delle sue bizzarrie: i suoi severi standard qualitativi, combinati a una vena spartana, lo rendevano refrattario all'acquisto di qualsiasi pezzo di arredamento che non lo affascinasse. Aveva una lampada Tiffany, un tavolo da pranzo antico, un laserdisc video collegato a un Sony Trinitron, ma sul pavimento, al posto di divani e poltrone, cuscini di polistirene. Sculley sorrise e pensò, sbagliandosi, che questo somigliasse alla sua vita «frenetica e spartana in un piccolo disordinatissimo appartamento di New York» nei primi anni della carriera.

Jobs confidò a Sculley la propria convinzione di essere destinato a morire giovane, cosa che lo metteva nella necessità di raggiungere rapidamente dei risultati per lasciare la sua tacca nella storia di Silicon Valley. «Per tutti il passaggio sulla Terra è breve» disse a Sculley mentre erano seduti a tavola, quella mattina. «Probabilmente abbiamo l'opportunità di fare poche cose veramente grandi, e di farle bene. Nessuno sa quanto a lungo resterà qui. Non lo so nemmeno io. Ma ho la sensazione di dover realizzare molte di queste cose mentre sono ancora giovane.»

Jobs e Sculley avrebbero parlato fra loro decine di volte al giorno nei primi mesi del loro rapporto. «Steve e io diventammo amici per la pelle, quasi inseparabili» afferma Sculley. «Tendevamo a parlare per mezze frasi e mezze parole.» Jobs spesso blandiva Sculley: passando nel suo ufficio per parlargli di qualcosa, si presentava dicendogli: «Sei l'unico che può capire». Si ripetevano continuamente l'un l'altro, e la cosa avrebbe dovuto metterli in allarme, quanto fossero felici di lavorare insieme, in coppia. Sculley non perdeva occasione per trovare somiglianze e metterle in evidenza:

Completavamo l'uno le frasi dell'altro, perché eravamo sulla stessa lunghezza d'onda. Steve mi strappava al sonno alle due del mattino, telefonandomi per parlare di un'idea che gli era appena venuta. «Ciao, sono io» diceva innocentemente all'ancora stordito interlocutore, completamente inconsapevole dell'ora. Curiosamente, anche a me capitava di comportarmi così, quando ero alla Pepsi. Steve era capace di stracciare una presentazione che avrebbe dovuto tenere la mattina successiva, buttando via i lucidi e il testo. Lo stesso avevo fatto io, nel tentativo di fare del parlare in pubblico un importante strumento di management, nei miei primi anni alla Pepsi. Come giovane dirigente, ero sempre impaziente. Le cose dovevano essere fatte in fretta e avevo spesso la sensazione che le avrei fatte meglio io. Lo stesso accadeva a Steve. A volte avevo la sensazione di guardare Steve che recitava me in un film: le somiglianze erano sorprendenti, ed erano alla radice della straordinaria simbiosi che avevamo sviluppato.

Ma si trattava di un autoinganno: una ricetta per il disastro. Jobs cominciò ad averne la sensazione molto presto. «Avevamo modi molto diversi di vedere il mondo, opinioni diverse sulle persone, valori diversi» dice Jobs. «Ho cominciato a capirlo alcuni mesi dopo il suo arrivo. Lui non imparava rapidamente e la gente che voleva promuovere di solito era incompetente.»

Ma Jobs sapeva di poter manipolare Sculley incoraggiandolo nella convinzione che si somigliassero. E più lo manipolava, più ne perdeva stima. Attenti osservatori nel gruppo Mac, come Joanna Hoffman, ben presto si accorsero di quel che stava accadendo e seppero che questo avrebbe reso l'inevitabile separazione ancor più esplosiva. «Steve faceva sentire Sculley eccezionale» ricorda la Hoffman. «E a Sculley non era mai successo. Sculley era preso da un'infatuazione perché Steve proiettava su di lui una quantità di attributi che in realtà non aveva. Così Sculley era diventato presuntuoso e si era infatuato di Steve. Quando fu chiaro che Sculley non corrispondeva a queste proiezioni, la distorsione della realtà prodotta da Steve aveva creato una situazione esplosiva.»

Ma l'ardore in realtà cominciava ad affievolirsi anche in Sculley. Parte della sua debolezza nel cercare di gestire un'azienda disfunzionale veniva dal desiderio di compiacere gli altri, uno dei molti tratti caratteriali che non condivideva con Jobs. In poche parole, era una persona educata; Jobs non lo era affatto e spesso Sculley si ritraeva disgustato per la rudezza di Jobs nei confronti dei suoi dipendenti. «Capitava che andassimo alla sede Mac alle undici di sera» ricorda «e i ragazzi gli portavano da vedere del codice. Qualche volta, neppure lo guardava: lo prendeva e glielo lanciava addosso. Gli domandavo come potesse bocciarlo a priori e lui mi rispondeva "So che possono fare meglio".» Sculley cercava di istruirlo: «Devi cercare di imparare a dominarti» gli disse a un certo punto. Jobs diceva di essere d'accordo, ma non era nella sua natura mediare i propri sentimenti.

Sculley cominciò a convincersi che la personalità incostante di Jobs e il trattamento imprevedibile che riservava agli altri trovassero le proprie radici profonde nella sua struttura psicologica, forse il riflesso di una lieve bipolarità. C'erano bruschi cambiamenti di umore: a volte era estatico; altre depresso; talvolta si lanciava in brutali tirate senza alcun preavviso. A Sculley toccava calmarlo. «Venti minuti dopo, mi chiamavano di nuovo e mi chiedevano di raggiungerli perché Steve aveva ancora perso le staffe» ricorda.

Il primo sostanziale disaccordo riguardò il prezzo del Macintosh. Era stato concepito come una macchina da mille dollari, ma le variazioni di progetto richieste da Jobs avevano fatto lievitare i costi, per cui si pensava di commercializzarlo a 1995 dollari. Però, quando Jobs e Sculley cominciarono a progettare un grande lancio e forti azioni di marketing, Sculley decise che sarebbe stato necessario aumentare il prezzo di 500 dollari: per lui, i costi di commercializzazione erano identici agli altri costi di produzione e dovevano essere inclusi nel calcolo per la determinazione del prezzo. Jobs oppose una furiosa resistenza: «Distruggerà tutto ciò che sosteniamo da sempre» disse. «Io voglio fare una rivoluzione; non mi impegno per spremere profitti.» Sculley ribatté che la scelta era semplice: poteva avere una macchina da 1995 dollari o un budget per finanziare un grande lancio, ma non entrambe le cose.

«La cosa non vi piacerà» comunicò Jobs a Hertzfeld e agli altri progettisti, «ma Sculley insiste per un prezzo di 2495 dollari per il Mac, invece di 1995.» E, infatti, i progettisti inorridirono. Hertzfeld fece notare che avevano progettato il Mac per gente come loro e aumentare il prezzo sarebbe stato un «tradimento» di ciò per cui si battevano. Così Jobs fece loro una promessa: «Non preoccupatevi, non glielo lascerò fare!». Ma, alla fine, fu Sculley a prevalere. Ancora venticinque anni dopo, Jobs schiumava di rabbia al

ricordo di quella decisione. «È la ragione principale per la quale le vendite del Macintosh sono andate a rilento e Microsoft ha finito per dominare il mercato» diceva. Questa decisione gli diede la sensazione di perdita di controllo sul suo stesso prodotto e sulla sua azienda, e questo era tanto pericoloso quanto far sentire una tigre intrappolata in un angolo.

XV

Il lancio

Una tacca nell'universo



Fotogramma dello spot «1984».

I veri artisti consegnano

Il momento clou della riunione dei venditori Apple alle Hawaii, nell'ottobre 1983, fu una scenetta umoristica, ispirata a uno spettacolo televisivo intitolato «Il gioco delle coppie», inscenata da Jobs. Quest'ultimo faceva la parte del maestro di cerimonie e i tre concorrenti erano Bill Gates e altri due manager del settore software: Mitch

Kapor e Fred Gibbons. Al suono del motivetto dello spettacolo, i tre sedettero sugli sgabelli e si presentarono. Gates, con l'aspetto di uno studentello liceale, ricevette un applauso a scena aperta dai 750 venditori Apple, quando disse: «Per il 1984, Microsoft si aspetta di trarre la metà del fatturato da software per Macintosh». Jobs, rasato di fresco ed eccitato, fece un gran sorriso e gli domandò se pensasse che il nuovo sistema operativo Macintosh sarebbe diventato uno dei nuovi standard di settore. Gates rispose: «Per creare un nuovo standard non basta fare qualcosa di un po' diverso; ci vuole qualcosa di veramente nuovo e che catturi l'immaginazione delle persone. E il Macintosh, fra tutte le macchine che ho visto, è l'unico che soddisfa questa condizione».

Ma per quanto Gates dicesse, la Microsoft aveva già cominciato a smettere di essere soprattutto una collaboratrice della Apple, per diventare più una concorrente: avrebbe continuato a realizzare software applicativo, come Microsoft Word, per la Apple, ma una sempre più consistente quota del suo fatturato sarebbe venuta dal sistema operativo che aveva scritto per il personal computer IBM. L'anno precedente erano stati venduti 279.000 Apple II, contro 240.000 PC IBM e relativi cloni. I dati del 1983 cominciavano a rivelare una realtà diversa: 420.000 Apple II contro 1,3 milioni di PC IBM e IBM-compatibili. E sia Apple III sia Lisa erano cadaveri galleggianti.

Proprio nel momento in cui la forza vendita Apple stava arrivando alle Hawaii, questo cambiamento veniva reso di pubblico dominio da una copertina di «Business Week», con questo titolo: *Personal computer: il vincitore è... ibm*. L'articolo, nelle pagine interne, forniva i dettagli dell'ascesa del PC IBM. «La battaglia per la supremazia nel mercato è già finita» dichiarava la rivista. «Con un colpo di mano sorprendente, IBM ha conquistato più del 26 per cento del mercato in due anni, e si stima che giunga a coprire la metà del mercato mondiale entro il 1985. Un altro 25 per cento del mercato sarà appannaggio dei computer IBM-compatibili.»

Questo creò ulteriori pressioni sul Macintosh, il cui lancio era atteso di lì a tre mesi, nel gennaio 1984, affinché salvasse la situazione nei confronti dell'IBM. Alla riunione della forza vendita, Jobs decise di portare fino in fondo la resa dei conti: salì sul palco e fece la cronistoria di tutti gli errori fatti da IBM a partire dal 1958; poi, con voce tetra, descrisse il modo in cui adesso stava cercando di appropriarsi del mercato dei personal computer. «Big Blue dominerà l'intero settore dei computer? L'intera era dell'informazione? George Orwell aveva ragione, riguardo al 1984?» In quell'istante, dal soffitto scese uno schermo e cominciò la proiezione di un'anteprima del futuro spot televisivo da sessanta secondi per il Macintosh, con la sua atmosfera da fantascienza. Dopo pochi mesi, sarebbe

entrato nella storia della pubblicità. Nel frattempo, bastò a risollevarne l'umore depresso dei venditori Apple. Jobs era sempre stato capace di attingere nuove energie dipingendosi come un ribelle contrapposto a forze oscure. In quel frangente riuscì a fare altrettanto con le sue truppe.

Ma c'era un altro ostacolo. Hertzfeld e gli altri maghi del software dovevano finire di scrivere il codice del Macintosh. Avrebbe dovuto essere pronto per la consegna lunedì 16 gennaio. Una settimana prima, i tecnici giunsero alla conclusione di non essere in grado di finire il lavoro per quella data: c'erano dei difetti.

Jobs si trovava al Grand Hyatt di Manhattan a preparare le anteprime per la stampa, per cui fu programmata una chiamata in teleconferenza per la domenica mattina. Il software manager spiegò con calma la situazione a Jobs, mentre Hertzfeld e gli altri stavano intorno al microfono, trattenendo il fiato. Tutte ciò di cui avevano bisogno erano altre due settimane. Le prime consegne ai rivenditori avrebbero avuto un software etichettato «demo», che sarebbe stato sostituito appena possibile dal nuovo codice, entro la fine del mese. Ci fu un istante di silenzio. Jobs non si infuriò. Anzi, parlò in tono freddo, triste. Disse loro che erano davvero grandi; anzi, così grandi che sapeva che ci sarebbero riusciti. «Non possiamo assolutamente fare un passo falso!» dichiarò. Negli uffici del Bandley Building tutti trassero un sospiro di sollievo: «Voi ragazzi state lavorando da mesi su questo software. Altre due settimane non faranno poi una gran differenza. Potete farcela anche in meno. Cominceremo a consegnare il codice a una settimana da lunedì, con le vostre firme».

«Be', dobbiamo proprio finirlo» commentò Steve Capps. E ce la fecero. Ancora una volta il campo di distorsione della realtà di Jobs li spinse a fare quello che avevano creduto impossibile. Il venerdì successivo, Randy Wigginton comprò un enorme sacco di chicchi di caffè ricoperti di cioccolato per gli ultimi tre che avrebbero fatto la notte. Quando Jobs arrivò in ufficio alle 8.30 del lunedì mattina, trovò Hertzfeld sdraiato sul divano, in stato semicomatoso. Parlarono per qualche minuto di un ultimo dettaglio da sistemare e Jobs decretò che non avrebbe rappresentato un problema. Hertzfeld si trascinò verso la sua Volkswagen Rabbit blu (targata MACWIZ) e si diresse verso il letto di casa. Poco dopo, dalla fabbrica Apple di Freemont cominciarono a uscire scatole in cartone con l'icona colorata del Macintosh stampata. I veri artisti consegnano, aveva dichiarato Jobs. E il team Macintosh aveva consegnato.

La pubblicità del 1984

Quando Jobs aveva cominciato a pensare, nella primavera 1983, al lancio del Macintosh, aveva chiesto una

campagna che fosse tanto rivoluzionaria e stupefacente quanto il prodotto che avevano creato: «Voglio qualcosa che ferri il traffico» disse. «Voglio un rombo di tuono.» L'incarico fu affidato all'agenzia di pubblicità Chiat/Day, che aveva acquisito il cliente Apple con l'acquisto delle attività pubblicitarie dell'azienda di Regis McKenna. Il responsabile dell'incarico era un tizio allampanato, un tipo da spiaggia con una gran barba incinta, spettinato, con il sorriso impacciato e occhi scintillanti, che rispondeva al nome di Lee Clow, direttore creativo dell'ufficio dell'agenzia nel quartiere di Venice Beach a Los Angeles. Clow era esperto e simpatico, in un modo rilassato ma concentrato. Avrebbe creato un rapporto con Jobs che sarebbe durato trent'anni.

Clow e altri due del suo gruppo di lavoro – il copywriter Steve Hayden e l'art director Brent Thomas – avevano cominciato a lavorare su uno slogan che faceva riferimento al romanzo di George Orwell: «Perché il 1984 non sarà come 1984». A Jobs era piaciuto e chiese loro di svilupparlo per il lancio del Macintosh. Così, allestirono uno storyboard per uno spot da sessanta secondi che somigliava a una scena di un film di fantascienza. Una giovane donna dall'aspetto ribelle sfuggiva a una polizia del pensiero orwelliana e lanciava una mazza contro uno schermo sul quale era proiettato un ipnotico discorso del Grande Fratello.

L'idea catturava lo *Zeitgeist* della rivoluzione del personal computer. Molti giovani, soprattutto quelli che appartenevano alla controcultura, avevano considerato i computer strumenti utilizzabili da governi orwelliani e grandi multinazionali per indebolire l'individualità. Ma alla fine degli anni Settanta, i computer erano anche visti come un potenziale strumento di autoaffermazione. Il filmato arruolava il Macintosh come combattente in questa battaglia: un'impresa ribelle, eroica, che rappresentava l'unico baluardo contrapposto ai piani delle grandi, cattive multinazionali che volevano dominare il mondo e controllare le menti.

A Jobs questo piacque. Anzi, il concetto della campagna pubblicitaria aveva per lui una particolare importanza. Si considerava un ribelle e gli piaceva essere associato ai valori di quella banda di pirati e hacker che aveva reclutato per creare il team Macintosh. Sull'edificio che li ospitava sventolava la bandiera della pirateria. Anche se aveva abbandonato la comune agricola e il meleto nell'Oregon per fondare la Apple, insisteva nel voler essere considerato un rappresentante della controcultura, più che della cultura d'impresa.

Ma si rendeva conto, nel profondo, di aver sempre più abbandonato lo spirito hacker. Alcuni potevano perfino accusarlo di averlo svenduto. Quando Wozniak si mantenne fedele all'etica dell'Homebrew e condivise

gratuitamente i progetti dell'Apple I, fu Jobs a insistere per vendere le schede madre ai membri del club. Era sempre stato lui, nonostante la resistenza di Wozniak, a trasformare la Apple in un'azienda e a quotarla, invece di distribuire gratuitamente stock option agli amici che erano stati nel garage insieme a loro. Ora stava per lanciare il Macintosh e sapeva quanto quel prodotto violasse molti dei principi del codice degli hacker. Era troppo caro. E aveva deciso che non avrebbe avuto slot, il che significava che gli hobbyisti non avrebbero potuto connettere le loro schede di espansione o collegarsi alla scheda madre per aggiungere le funzioni che avevano sviluppato. Aveva perfino progettato il computer in modo che non si potesse accedervi all'interno: per aprire l'involucro in plastica serviva una chiave speciale. Era un sistema chiuso e controllato: progettato più dal Grande Fratello che da un hacker.

Dunque, la campagna «1984» era un modo per riaffermare a se stesso e al mondo l'immagine che desiderava attribuirsi. L'eroina, con la sagoma di un Macintosh disegnata su una canottiera altrimenti immacolata, era una ribelle che andava all'assalto delle istituzioni. Scegliendo Ridley Scott, fresco del successo di *Blade Runner*, Jobs poteva associare se stesso e la Apple alla filosofia cyberpunk del momento. Con quella pubblicità, la Apple poteva identificarsi con i ribelli e gli hacker che pensavano in modo diverso e Jobs poteva reclamare il proprio diritto a essere identificato come uno di loro.

All'inizio, dopo aver visto lo storyboard, Sculley era scettico, ma Jobs insistette: avevano bisogno di qualcosa di rivoluzionario. E riuscì a ottenere un budget senza precedenti – 750.000 dollari – solo per le riprese. Ridley Scott girò a Londra, usando decine di veri skinhead come parte della massa ipnotizzata che ascoltava il Grande Fratello sullo schermo. Per il ruolo dell'eroina fu scelta una lanciatrice di disco. Ricorrendo a un freddo scenario industriale, dominato da tonalità grigie, Scott evocò l'atmosfera distopica di *Blade Runner*. Proprio nel momento in cui il Grande Fratello annuncia «Noi vinceremo!», la mazza lanciata dall'eroina colpisce lo schermo che si disintegra in un lampo di luce e fumo.

Alla riunione annuale della forza vendita, alle Hawaii, i venditori erano rimasti colpiti dalla visione del filmato in anteprima. Così Jobs decise di proiettarlo anche alla riunione del consiglio di amministrazione del dicembre 1983. Quando nella sala consiliare si riaccesero le luci, tutti rimasero in silenzio. Philip Schlein, amministratore delegato di Macy's California, aveva la testa sul tavolo. Markkula lo sguardo fisso nel vuoto e poteva anche sembrare che fosse sopraffatto dalla potenza del filmato pubblicitario. Poi parlò: «Chi vuole occuparsi di trovare una nuova agenzia?». Come ricorda Sculley: «La maggior parte di loro erano convinti che fosse il peggiore filmato

pubblicitario che avessero mai visto».

A Sculley vennero i sudori freddi. Chiese alla Chiat/Day di rivendere gli spazi che avevano acquistato per le due versioni, da sessanta e da trenta secondi. Jobs era fuori dalla grazia di Dio. Una sera, Wozniak, che si era fatto vedere ogni tanto alla Apple nei due anni precedenti, stava gironzolando nell'edificio Macintosh. Jobs lo prese in disparte e gli disse: «Vieni a dare un'occhiata a questo». Accese un videoregistratore e gli mostrò il filmato. «Ero basito» ricorda Wozniak. «Pensai che fosse la cosa più incredibile che avessi mai visto.» Quando Jobs gli rivelò che il consiglio aveva deciso di non passarlo durante il Super Bowl, Wozniak gli domandò quanto costasse quello spazio. Jobs gli rispose che si trattava di 800.000 dollari. Con la sua solita impulsiva bontà, Wozniak immediatamente propose: «Se tu paghi la metà, l'altra metà ce la metto io».

E finì che dovette farlo. L'agenzia riuscì a rivendere lo spazio da trenta secondi nel secondo tempo, ma in un atto di sfida passiva non vendette quello più lungo. «Dicemmo loro che non eravamo riusciti a vendere il sessanta secondi, ma in realtà neppure ci avevamo provato» ricorda Lee Clow. Sculley, forse per evitare una resa dei conti con il consiglio di amministrazione o con Jobs, decise di lasciare a Bill Campbell, il capo del marketing, la responsabilità di decidere cosa fare. Campbell, l'ex allenatore di football, decise per il lancio lungo: «Penso che dovremo trasmetterlo» disse alla sua squadra.

All'inizio del terzo quarto del XVIII Super Bowl, i Raiders, che dominavano il campo, segnarono un touchdown ai Redskin e, invece della moviola, gli schermi televisivi di tutta la nazione si oscurarono per due interminabili secondi. Poi la spettrale immagine in bianco e nero di automi che marciavano al ritmo di una musica minacciosa occupò lo schermo. Più di 96 milioni di persone assistettero a una pubblicità diversa da tutte quelle che avevano visto fino ad allora. Alla fine, mentre gli automi guardavano atterriti il Grande Fratello che svaniva, una voce annunciò: «Il 24 gennaio, Apple computer presenterà Macintosh. E capirete perché il 1984 non sarà come 1984».

Fu un fenomeno. Quella sera, tutti i tre network nazionali e cinquanta stazioni locali mandarono in onda servizi su quella campagna pubblicitaria, dandole una diffusione virale senza precedenti nell'era pre-YouTube. Alla fine, lo spot fu scelto sia da «TV Guide» sia da «Advertising Age» come il migliore filmato pubblicitario di tutti i tempi.

Un'esplosione di visibilità

Con il tempo, Steve Jobs sarebbe diventato il grande

maestro del lancio dei prodotti. Nel caso del Macintosh, lo stupefacente spot di Ridley Scott fu solo uno degli ingredienti. L'altro fu la copertura dei mezzi di comunicazione. Jobs trovò il modo di innescare un'esplosione di visibilità talmente potente da essere in grado di alimentarsi da sola, come una reazione a catena: un fenomeno che sarebbe stato in grado di ripetere regolarmente, a ogni lancio di prodotti importanti, dal Macintosh nel 1984 all'iPad nel 2010. Come un illusionista, poteva ripetere il trucco ogni volta, anche se i giornalisti l'avevano già visto decine di volte e sapevano come funzionava. Alcune delle mosse le aveva apprese da Regis McKenna, che era un professionista nel coltivare e allettare orgogliosi reporter. Ma Jobs aveva un suo personale, istintivo intuito per come accendere l'attenzione, manipolare l'istinto competitivo dei giornalisti e scambiare accessi esclusivi con trattamenti di favore.

Nel dicembre 1983 aveva portato con sé a New York i suoi elfici genietti della progettazione, Andy Hertzfeld e Burrell Smith, per un incontro con «Newsweek» allo scopo di far scrivere un articolo sui «ragazzini che hanno creato il Mac». Dopo aver dato una dimostrazione del Macintosh, i tre vennero condotti al piano di sopra per incontrare Katherine Graham, la leggendaria proprietaria della rivista, che aveva un'insaziabile curiosità per qualsiasi novità. La rivista inviò il suo editorialista di tecnologia e un fotografo a trascorrere un po' di tempo a Palo Alto con Hertzfeld e Smith. Il risultato fu un articolo biografico di quattro pagine sui due, incensatorio quanto brillante, con fotografie di loro a casa propria in cui sembravano cherubini di una nuova era. L'articolo citava Smith che dichiarava i suoi propositi per il futuro: «Voglio costruire il computer degli anni Novanta. Solo che voglio farlo oggi». L'articolo descriveva anche la miscela di carisma e volubilità mostrata dal suo capo. «Jobs a volte difende le proprie idee con manifestazioni molto sonore di rabbia che non sempre sono solo temporali passeggeri; si dice che abbia minacciato di licenziare alcuni dipendenti che avevano insistito per dotare il computer di tasti per il cursore: una caratteristica che lui ritiene obsoleta. Ma quando dà il meglio di sé, Jobs è un curioso cocktail di fascino e impazienza, che oscilla fra scaltra riservatezza e la sua espressione di entusiasmo preferita: "Follemente grande!"»

Il giornalista tecnologico Steven Levy, che allora lavorava per «Rolling Stone», andò a intervistare Jobs, che cominciò immediatamente a insistere affinché il team Macintosh venisse messo sulla copertina della rivista. «Le probabilità che Jann Wenner accettasse di rinunciare a Sting a favore di un gruppo di malati di computer erano circa una su un fantastilardo» pensava, giustamente, Levy. Jobs portò Levy a mangiare una pizza e sostenne la sua posizione: ««Rolling Stone» era «alle corde, pubblica articoli raffazzonati alla disperata ricerca di nuovi

argomenti e di un nuovo pubblico. Il Mac può essere la sua salvezza!». Levy non si lasciò impressionare: «*Rolling Stone*» in realtà andava bene, gli disse. L'aveva letto di recente? Jobs gli rispose che in aereo aveva letto un articolo su MTV, che definì «una cagata». Levy replicò che quell'articolo l'aveva scritto lui. A credito di Jobs va detto che non cambiò la sua valutazione, ma si diede a criticare «*Time*» per «la feroce stroncatura» che aveva fatto un anno prima. Poi assunse un tono filosofico e si mise a parlare del Macintosh. Disse che stavano continuamente beneficiando di progressi fatti prima di loro e usando cose che altri prima di loro avevano sviluppato. «È una sensazione meravigliosa, estatica, creare qualcosa che attinga al patrimonio di esperienze e conoscenze dell'uomo.»

L'articolo di Levy non finì in copertina. Ma in seguito, ogni prodotto importante in cui Jobs è stato coinvolto – alla NeXT, alla Pixar e, anni dopo, con il suo ritorno alla Apple – sarebbe finito sulle copertine di «*Time*», «*Newsweek*» o «*Business Week*».

Il lancio: 24 gennaio 1984

La mattina in cui lui e i suoi colleghi avevano completato il software del Macintosh, Andy Hertzfeld era tornato a casa esausto, contando di restare a letto per almeno un giorno. Ma nel pomeriggio, dopo appena sei ore di sonno, tornò in ufficio. Voleva controllare se c'era stato qualche problema, e la maggior parte dei suoi colleghi aveva fatto altrettanto. Mentre oziavano, storditi ma eccitati, arrivò Jobs. «Forza, tiratevi su. Non avete ancora finito!» annunciò. «Abbiamo bisogno di un demo per la presentazione!» Il suo piano era di presentare teatralmente il Macintosh di fronte a un vasto pubblico e fare mostra di alcune delle sue caratteristiche al suono della colonna sonora di *Momenti di gloria*. «Bisogna farlo nel fine settimana, per essere pronti per le prove» aggiunse. Hertzfeld ricorda che tutti si lamentarono. «Ma parlandone ci rendemmo conto che sarebbe stato divertente preparare qualcosa di impressionante.»

L'evento di lancio era pianificato in corrispondenza con l'assemblea annuale degli azionisti Apple, il 24 gennaio – di lì a otto giorni – all'auditorium Flint del De Anza Community College. Era la terza componente – dopo la pubblicità in televisione e la frenesia degli articoli di anteprima sulla stampa – di quello che sarebbe diventato il copione di Steve Jobs per fare della presentazione ai consumatori di un nuovo prodotto un momento epocale nella storia del mondo: il disvelamento del prodotto, con fanfara e coriandoli, fra una folla di fedeli adoratori e giornalisti a cui era stato concesso il privilegio di essere coinvolti nell'eccitazione generale.

Hertzfeld riuscì nello straordinario compito di scrivere in

due giorni un programma di riproduzione musicale, in modo che il computer potesse suonare *Momenti di gloria*. Ma quando Jobs lo ascoltò, lo giudicò pessimo, così decisero di usare un nastro registrato. Jobs, invece, fu entusiasta del generatore vocale, che trasformava il testo in linguaggio parlato con un accattivante accento elettronico, e decise di includerlo nella dimostrazione.

«Voglio che il Macintosh sia il primo computer che presenta se stesso!» insistette. Steve Hayden, il copywriter della pubblicità «1984», fu arruolato per scrivere il testo. Steve Capps trovò il modo per far scorrere la parola Macintosh a caratteri di scatola attraverso lo schermo e Susan Kare produsse la grafica d'apertura.

Alla prova generale, la sera precedente, non c'era niente che funzionasse bene. Jobs era infastidito dal modo in cui le animazioni si avvicinavano sullo schermo e continuava a richiedere aggiustamenti. E poi non era contento dell'illuminazione del palcoscenico e chiese a Sculley di spostarsi da una poltroncina all'altra nell'auditorium per offrire la sua opinione sui diversi arrangiamenti delle luci. Sculley non aveva mai fatto troppo caso alle variazioni dell'illuminazione di un palco e diede quel tipo di risposte che può dare un paziente a un oculista che gli domanda con quale lente la visione è più chiara. Le prove e i cambiamenti continuarono per cinque ore, nel cuore della notte. «Pensavo che non fosse possibile che riuscissimo a farcela in tempo per la presentazione della mattina seguente» ricorda Sculley.

Jobs si lamentava soprattutto della sua presentazione. «Stracciava i lucidi» ricorda Sculley. «Li stava facendo ammattire tutti e dava in escandescenze con gli assistenti di scena per il minimo problema.» Sculley si riteneva un bravo scrittore e suggerì alcune variazioni al testo di Jobs. Steve ricorda di esserne stato un po' infastidito, ma il loro rapporto era ancora nella fase in cui era tutto una lusinga e Jobs blandiva l'ego di Sculley. «Penso che tu sia come Woz e Markkula» gli disse. «Sei come uno dei fondatori della società. Loro hanno gettato le basi di un'azienda, ma tu e io stiamo gettando le basi del futuro.» Sculley ne fu colpito e anni dopo avrebbe riferito queste parole di Jobs.

La mattina seguente, i 2600 posti dell'auditorium del Flint Center erano tutti occupati. Jobs si presentò con un blazer doppio petto blu, una camicia candida e un papillon verde chiaro. «Questo è il momento più importante della mia vita» confidò a Sculley, mentre aspettavano dietro le quinte che lo spettacolo avesse inizio. «Sono veramente nervoso. Tu sei probabilmente l'unico al mondo che sa come mi sento.» Sculley gli prese le mani, le tenne strette per un momento e gli sussurrò buona fortuna.

Come presidente della società, Jobs fu il primo a salire sul palco per dare ufficialmente l'inizio all'assemblea degli azionisti. Lo fece con una sorta di personale invocazione:

«Vorrei aprire l'assemblea» disse «con una poesia scritta vent'anni fa da Dylan... Bob Dylan.» Fece un lieve sorriso, poi abbassò gli occhi per leggere la seconda strofa di *The Times They Are A-Changing*. La sua voce era acuta e mentre velocemente leggeva i dieci versi che finiscono con: «... For the loser now / Will be later to win / For the times they are a-changing». ¹³ Questa canzone era l'inno che manteneva il presidente multimiliionario in contatto con un'immagine di sé legata alla controcultura. La registrazione che preferiva era quella del concerto dal vivo di Dylan con Joan Baez, il giorno di Halloween del 1964, alla Philharmonic Hall del Lincoln Center, di cui aveva un bootleg.

Sculley salì sul palco per riferire sul fatturato dell'azienda e il pubblico cominciò a innervosirsi mentre sciorinava dati e cifre. Alla fine, concluse con una nota personale: «La cosa più importante che mi è accaduta in questi nove mesi alla Apple è stata la possibilità di diventare amico di Steve Jobs» dichiarò. «Per me, il rapporto che abbiamo costruito significa davvero molto.»

Le luci si abbassarono, Jobs ricomparve sulla scena e attaccò con una versione teatrale del grido di battaglia che aveva lanciato alla riunione della forza vendita alle Hawaii. «È il 1958» attaccò. «La IBM si è appena lasciata scappare l'occasione di acquistare una giovane azienda in crescita che ha inventato una nuova tecnologia: la xerografia. Due anni dopo, era nata la Xerox e da allora alla IBM non hanno ancora smesso di mangiarsi le mani.» La folla esplose in una risata. Hertzfeld aveva sentito altre versioni dello stesso discorso alle Hawaii e in altre occasioni, ma fu stupito da come, quella volta, pulsasse di una passione ancora più ardente. Dopo aver enumerato altri errori commessi dalla IBM, Jobs aumentò il ritmo e la presa emotiva, avvicinandosi al presente:

Oggi è il 1984. Sembra che la IBM voglia prendersi tutto. La Apple è considerata l'unica speranza per dar del filo da torcere all'IBM. I rivenditori, dopo aver inizialmente accolto a braccia aperte la IBM, ora temono un futuro dominato e controllato dalla IBM e si stanno rivolgendo alla Apple come unica forza che possa garantire loro un futuro di libertà. L'IBM vuole tutto e sta puntando i suoi cannoni sull'ultimo ostacolo che si frappone fra lei e il controllo industriale. Il Big Blue dominerà l'intero settore dei computer? L'intera era dell'informazione? George Orwell aveva ragione?

Mentre la tensione si accumulava, il pubblico passava dai mormori agli applausi a una frenesia di manifestazioni di entusiasmo e motteggi. Ma prima che potesse rispondere alla domanda su Orwell, sull'auditatorium calò il buio e su uno schermo apparve il primo fotogramma del filmato pubblicitario «1984». Al termine della proiezione, tutto il pubblico era in piedi e applaudiva.

Con senso teatrale, Jobs attraversò il palcoscenico buio, dirigendosi verso un tavolino su cui era appoggiata una borsa in tessuto. «Ora vi voglio mostrare Macintosh in carne e ossa» disse. «Tutte le immagini che state per vedere proiettate sul grande schermo sono prodotte da quello che sta in questa borsa.» Estrasse il computer, la tastiera e il mouse, li collegò abilmente e tirò fuori dal taschino della sua camicia uno dei nuovi floppy da tre pollici e mezzo. Partì la registrazione del tema di *Momenti di gloria* e cominciò la proiezione delle immagini che comparivano sullo schermo del Macintosh. Jobs trattenne il fiato per un istante, perché la dimostrazione non aveva funzionato bene la sera prima, durante le prove. Ma questa volta andò tutto alla perfezione. La parola MACINTOSH scorse orizzontalmente attraverso lo schermo, poi, sotto di essa, una mano invisibile scrisse lentamente «Follemente grande». Non abituato a una tale esibizione di tecnologia grafica, il pubblico si zitti per un momento. Si sentiva perfino qualche ansito. Poi, in rapida successione apparve una sequenza di schermate: il pacchetto di grafica QuickDraw di Bill Atkinson seguito da una dimostrazione di diversi caratteri, documenti, grafici, da un gioco di scacchi, un foglio elettronico e una caricatura di Steve Jobs con un fumetto accanto alla testa, nel quale c'era un Macintosh stilizzato.

Quando la prima parte fu terminata, Jobs sorrise e offrì il pezzo forte. «Recentemente, si è parlato molto di Macintosh» disse. «Ma oggi, per la prima volta, voglio che sia Macintosh a parlare di sé.» Ciò detto, tornò verso il computer, premette il pulsante del mouse e, con una voce leggermente vibrata ma accattivante, Macintosh divenne il primo computer a presentarsi da solo: «Ciao. Sono Macintosh. È fantastico essere usciti da quella borsa» cominciò. La sola cosa che sembrava non essere capace di fare era aspettare il placarsi della tempesta di applausi e grida che era esplosa. Invece di fare una breve pausa, proseguì come programmato: «Per quanto non sia abituato a parlare in pubblico, vorrei condividerne con voi una massima che mi è venuta in mente quando ho incontrato per la prima volta un mainframe IBM: non fidarti mai di un computer che non riesci a sollevare». Ancora una volta, il ruggito della folla quasi soffocò le ultime parole. «Certo, posso parlare. Ma adesso preferirei stare zitto e ascoltare. Infatti, è con immenso piacere che vi presento l'uomo che, per me, è stato come un padre: Steve Jobs.»

Scoppiò il pandemonio: il pubblico saltava da tutte le parti e agitava i pugni in segno di giubilo. Jobs annui lentamente, con un sorriso stirato ma sincero stampato in viso. Poi abbassò lo sguardo e cominciò a tossire. L'ovazione continuò per cinque minuti buoni.

Dopo che, nel pomeriggio, il team Macintosh aveva fatto ritorno al numero 3 di Bandley, Jobs lo fece radunare nel

parcheggio, davanti a un camion appena arrivato. Nel cassone c'era un centinaio di nuovi computer Macintosh, ognuno personalizzato con una targa: «Steve ne fece dono a ciascun membro del team, con una stretta di mano e un sorriso, mentre tutti noi applaudivamo» ricorda Hertzfeld. Era stata una corsa folle e molti ego ne erano usciti malconci a causa dello stile manageriale duro e a volte brutale di Jobs. Ma né Raskin né Wozniak né Sculley né nessun altro nell'azienda sarebbe riuscito a creare il Macintosh. Né avrebbe potuto emergere dai focus group e dai comitati di progettazione. Nel giorno in cui aveva presentato al mondo il Macintosh, un giornalista di «Popular Science» domandò a Jobs che tipo di ricerche di mercato avesse fatto. Jobs gli rispose sbuffando: «Alexander Graham Bell ha fatto qualche ricerca di mercato prima di inventare il telefono?».

XVI

Gates e Jobs

Quando le orbite si incrociano



Jobs e Bill Gates nel 1991.

La partnership per il Macintosh

In astronomia, si ha un sistema binario quando le orbite di due stelle si intersecano a causa della reciproca interazione gravitazionale. Nella storia, si sono create situazioni analoghe nei casi in cui un'epoca ha preso forma attraverso la relazione e la rivalità di due grandi stelle orbitanti: per esempio, Albert Einstein e Niels Bohr nella fisica del primo Novecento; o Thomas Jefferson e Alexander Hamilton nel periodo della conquista dell'indipendenza degli Stati Uniti. Nei primi trent'anni di storia dell'era del personal computer, iniziata alla fine degli anni Settanta, il sistema binario di stelle determinante è stato quello composto da due particelle ad alta energia che hanno abbandonato gli studi universitari, entrambe nate nel 1955.

Bill Gates e Steve Jobs, nonostante avessero ambizioni analoghe, in un ambito fra tecnologia e impresa, provenivano da ambienti abbastanza diversi e avevano personalità completamente differenti. Il padre di Gates era un importante avvocato di Seattle; sua madre una figura di spicco della società civile che sedeva in molti consigli d'amministrazione. Bill era diventato un maniaco del computer nella migliore scuola della zona, la Lakeside High, ma non era mai stato un ribelle, un hippy, un misticheggiante o un membro della controcultura. Invece di una blue box per truffare la compagnia telefonica, Gates aveva creato per la sua scuola un programma per la pianificazione delle classi, che gli permise di accedere a quelle con le ragazze più carine, e un programma per contare le automobili per i tecnici del controllo e della pianificazione del traffico locali. Andò ad Harvard e, quando decise di abbandonare, non lo fece per trovare l'illuminazione seguendo un guru indiano, ma per avviare una società di software.

Gates aveva familiarità con la codifica, diversamente da Jobs, e la sua mente era più pratica, disciplinata e dotata di capacità di elaborazione analitica. Jobs era più intuitivo, romantico, e aveva un istinto infallibile per rendere la tecnologia facilmente utilizzabile, il design affascinante e le interfacce amichevoli. Aveva la passione della perfezione, cosa che lo rendeva ferocemente esigente, e gestiva l'azienda con carisma e disorganizzata intensità. Gates era più metodico: teneva incontri di verifica del prodotto a scadenze regolari e accuratamente pianificate, nelle quali andava al cuore delle questioni con sicurezza lapidaria. Entrambi potevano essere sgarbati, ma nel caso di Gates – che nelle prime fasi della sua carriera sembrava manifestare la tipica inclinazione dei maniaci informatici per i margini della scala di Asperger¹⁴ – le asprezze sembravano essere meno personali e più basate

sull'energia intellettuale che su un'insensibilità emotiva. Jobs riusciva a fissare gli altri negli occhi con un'intensità tale da bruciare e ferire; Gates a volte faceva perfino fatica ad alzare lo sguardo, ma era fondamentalmente umano.

«Entrambi pensavano di essere l'uno più intelligente dell'altro, ma Steve di solito trattava Bill come qualcuno di leggermente inferiore, soprattutto in tema di gusti e di stile» ricorda Andy Hertzfeld. «Bill guardava Steve dall'alto in basso perché non sapeva davvero programmare.» Fin dall'inizio della loro relazione, Gates fu affascinato da Jobs e un po' invidiava la sua capacità di sedurre le persone. Ma lo trovava anche «fondamentalmente strano» e «stranamente difettoso dal lato umano»; inoltre era irritato dalla rozzezza di modi di Jobs e dalla sua tendenza a «oscillare fra il diritti che sei una merda e il tentativo di sedurti». Per parte sua, Jobs trovava Gates intellettualmente limitato, al punto da risultare irritante: «Sarebbe più di ampie vedute se avesse buttato giù qualche acido o avesse frequentato un ashram da ragazzo» dichiarò una volta.

Queste differenze di personalità e carattere avrebbero portato i due sulle sponde opposte di quel che sarebbe diventato il fondamentale spartiacque dell'era digitale. Jobs era un perfezionista con la smania del controllo, che si compiaceva di mostrare un temperamento senza compromessi, da artista; lui e la sua Apple diventarono il caso da manuale di una strategia digitale che integrava strettamente hardware, software e contenuti in un pacchetto perfettamente confezionato. Gates era un analista brillante, calcolatore e pragmatico di tecnologie e processi aziendali: scelse di aprire alla cessione su licenza del sistema operativo e del software Microsoft a diversi produttori.

A distanza di trent'anni, Gates avrebbe sviluppato un risentito rispetto per Jobs. «Non ha mai capito molto di tecnologia, ma ha uno straordinario istinto per ciò che funziona» avrebbe detto. Ma Jobs non ha mai ricambiato con un pieno apprezzamento dei punti forti di Gates. «Bill è sostanzialmente privo di immaginazione e non ha mai inventato niente; è per questo che sono convinto che oggi sia più a suo agio con la filantropia che con la tecnologia» ha detto Jobs, a torto. «Ha vergognosamente rubato idee agli altri.»

Quando il Macintosh cominciava a essere sviluppato, Jobs andò a incontrare Gates. La Microsoft aveva scritto alcune applicazioni per l'Apple II, fra le quali un programma di foglio elettronico chiamato Multiplan, e Jobs voleva convincere Gates e compagni a fare ancor di più per il futuro Macintosh. Seduto nella sala riunioni di Gates, sulla sponda opposta del lago Washington rispetto a Seattle, Jobs allettò gli astanti con la visione di un computer per le masse, con un'interfaccia amichevole, che avrebbe

sformato in milioni di esemplari da una fabbrica automatizzata in California. La sua descrizione della fabbrica da sogno che risucchiava componenti al silicio dalla California per trasformarli in Macintosh finiti indusse il team Microsoft ad attribuire al progetto il nome in codice di «Sand», che divenne poi l'acronimo di «Steve's Amazing New Device».¹⁵

Gates aveva lanciato la Microsoft scrivendo una versione di BASIC per l'Altair. (BASIC, sigla che sta per Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code, Codice di istruzioni simboliche di uso generale per principianti, è un linguaggio di programmazione che permette anche ai non specialisti di scrivere programmi software adattabili alle varie piattaforme.) Jobs voleva che la Microsoft scrivesse una versione di BASIC per il Macintosh, perché Wozniak, nonostante fosse stato molto pungolato da Jobs, non aveva mai migliorato la sua versione di BASIC per l'Apple II al fine di renderla capace di gestire i numeri in virgola mobile. Inoltre Jobs voleva che la Microsoft scrivesse software applicativo – come programmi di gestione testi, grafici e di foglio elettronico – per il Macintosh. Gates accettò di realizzare versioni grafiche di un nuovo foglio elettronico, battezzato Excel, un programma di videoscrittura chiamato Word, così come il BASIC.

All'epoca, Jobs era un re e Gates ancora un cortigiano: nel 1984, il fatturato annuo della Apple avrebbe toccato il miliardo e mezzo di dollari, mentre la Microsoft era a soli cento milioni. Così, Gates si recò a Cupertino per avere una dimostrazione del sistema operativo Macintosh. Portò con sé tre colleghi della Microsoft, fra i quali Charles Simonyi, che aveva lavorato al PARC, il centro di ricerche della Xerox a Palo Alto. Dato che non esisteva ancora un prototipo completamente funzionante del Macintosh, Andy Hertzfeld modificò un Lisa per far girare il software Macintosh, mostrandolo su un prototipo dello schermo del Macintosh.

Gates non ne fu molto impressionato. «Ricordo che la prima volta che siamo andati là, Steve aveva questa applicazione in cui le cose rimbalzavano sullo schermo» dice. «Era l'unica applicazione che funzionasse. MacPaint non era ancora stato fatto.» Gates fu anche infastidito dall'atteggiamento di Jobs. «Era uno strano tipo di incontro di seduzione nel quale Steve continuava a ripetere di non aver bisogno di noi, che stavano facendo grandi cose, ma che era ancora tutto segreto. È lo stile di vendita di Steve Jobs, quel tipo di stile di vendita che gli fa anche aggiungere: "Non ho bisogno di te, ma potrei anche permetterti di essere coinvolto".»

I pirati del Macintosh trovarono Gates difficile da digerire. «Era chiaro che Bill Gates non era un buon ascoltatore – non riusciva a sopportare che qualcuno gli spiegasse come funzionava qualcosa – continuava a fare salti in

avanti e faceva lui ipotesi su come credeva potesse funzionare» ricorda Hertzfeld. Gli mostrarono come il cursore del Macintosh si muovesse attraverso lo schermo con continuità, senza sfarfallare. «Che tipo di hardware usate per muovere il cursore?» domandò Gates. Hertzfeld, che era molto orgoglioso di aver ottenuto questa funzionalità ricorrendo solo al software, rispose: «Non c'è nessun hardware speciale!». Gates rifiutò di crederci, insistendo che fosse necessario un hardware particolare per muovere un cursore in quel modo. «Che cosa ribatti a uno così?» avrebbe detto in seguito uno dei progettisti del Macintosh, Bruce Horn. «A me era chiaro che Gates non era il tipo di persona in grado di apprezzare o capire l'eleganza di un Macintosh.»

Nonostante le reciproche diffidenze, entrambi i team erano eccitati alla prospettiva che la Microsoft creasse per il Macintosh un software grafico che proiettasse l'uso del personal computer in un ambito completamente nuovo, così andarono in un ristorante alla moda a festeggiare. Presto, alla Microsoft venne assegnato un gruppo di lavoro molto nutrito per occuparsi del progetto. «Noi avevamo più gente al lavoro sul Macintosh di quanta ne avesse lui» afferma Gates. «Lui aveva quattordici, quindici persone. Noi ne avevamo almeno venti. Su questo progetto abbiamo davvero scommesso la vita.» E per quanto Jobs avesse la sensazione che non dimostrassero di avere molto gusto, i programmati della Microsoft erano ostinati. «Se ne uscivano con applicazioni terribili» ricorda Jobs, «ma insistevano e le miglioravano.» Alla fine, Jobs si innamorò talmente di Excel da stipulare un patto segreto con Gates: se Microsoft avesse concesso l'esclusiva di Excel a Macintosh per due anni, senza farne una versione per PC IBM, Jobs avrebbe chiuso il suo gruppo di lavoro su una versione di BASIC per Macintosh, utilizzando indefinitamente il BASIC di Microsoft su licenza. Gates, intelligentemente, accettò lo scambio e la cosa mandò su tutte le furie il team Apple, il cui progetto fu cancellato, e mise nelle mani di Microsoft una leva per le future negoziazioni.

Da lì in avanti, fra Gates e Jobs si creò un legame. Quell'estate si recarono entrambi a una conferenza organizzata dall'analista del settore Ben Rosen al Playboy Club di Lake Geneva, nel Wisconsin, dove nessuno sapeva ancora delle interfacce grafiche che la Apple stava sviluppando. «Tutti si comportavano come se il PC IBM fosse tutto, il che andava bene, ma Steve e io fra noi sorridevamo: ehi, sappiamo qualcosa che voi non sapete» ricorda Gates. «Lui si è lasciato scappare qualcosa, ma nessuno ha capito.» Gates divenne un habitué dei ritiri Apple. «Andai a tutte le feste hawaiane» dice Gates. «Ero uno del gruppo.»

A Gates piacevano le frequenti visite a Cupertino, dove osservava le eccentriche interazioni di Jobs con i suoi

dipendenti e la manifestazione delle sue ossessioni. «Steve era in piena modalità pifferaio magico e proclamava che il Macintosh avrebbe cambiato il mondo e imponeva ai suoi di sfinirsi di lavoro, creando tensioni incredibili e relazioni personali molto complicate.» A volte Jobs partiva con il morale alle stelle e poi si lasciava andare e confidava a Gates le sue paure. «Arrivavamo il venerdì sera e andavamo a cena, dove Steve magnificava tutto. Poi due giorni dopo, immancabilmente, attaccava con un'altra litania: "Oh, merda, riusciremo a vendere questa roba? Oddio, dovrò aumentare il prezzo? Mi dispiace di averti coinvolto. Il mio team è un ammasso di idioti".»

Gates vide il campo di distorsione della realtà di Jobs in azione in occasione del lancio dello Xerox Star. Durante una cena con i due gruppi di lavoro, il venerdì sera, Jobs domandò a Gates quanti Star fossero stati veduti fino a quel momento. Gates rispose seicento. Il giorno seguente, di fronte a Gates e all'intero gruppo di lavoro, Jobs affermò che erano stati venduti trecento Star, dimenticando che Gates aveva detto, davanti a tutti, seicento. «Così, l'intero team cominciò a guardarmi: "Non gli dici che sta sparando cazzate?"» avrebbe ricordato Gates. «Ma in quel caso non abboccai all'amo.» In un'altra occasione, Jobs e il suo gruppo erano in visita alla Microsoft e stavano cenando al Tennis Club di Seattle. Jobs si lanciò in un sermone su come il Macintosh e il suo software sarebbero stati così facili da usare che non avrebbero avuto un manuale. «L'aveva posta in maniera che chiunque avesse mai pensato fosse necessario un manuale per il Macintosh o per le sue applicazioni dovesse essere considerato il più colossale dei fessi» dice Gates. «E noi ci domandavamo "Dice davvero? Non dobbiamo dirgli che abbiamo gente che sta già lavorando sui manuali?"»

Dopo un po', la relazione divenne più difficile. Il piano originario era che alcune applicazioni Microsoft – come Excel, Chart e File – portassero il logo Apple e fossero vendute a pacchetto con l'acquisto del Macintosh. Jobs credeva nei sistemi chiusi, nei computer pronti a funzionare appena usciti dalla scatola, e pensava di aggiungere al pacchetto anche i software di proprietà Apple MacPaint e MacWrite. «Ci avrebbero dato 10 dollari ad applicazione per macchina» ricorda Gates. Ma l'accordo aveva infastidito altri produttori concorrenti di applicativi, come Mitch Kapor della Lotus. Inoltre, sembrava che qualcuno dei programmi Microsoft sarebbe stato in ritardo. Così, Jobs invocò una clausola dell'accordo e decise di non vendere il software a pacchetto con la macchina: la Microsoft avrebbe dovuto darsi da fare e distribuirlo come prodotto venduto direttamente al consumatore.

Gates non si lasciò andare a troppe lamentele. Si stava già abituando al fatto che, per usare le sue stesse parole, Jobs poteva «giocare sporco e duro» ed era dell'avviso che la

mancata vendita a pacchetto potesse, in realtà, avvantaggiare Microsoft. «Potevamo fare più soldi vendendo il nostro software separatamente» disse Gates. «Funziona meglio se pensi che avrai una ragionevole quota di mercato.» La Microsoft finì per vendere il suo software a varie altre piattaforme e smise di dare a Word per Macintosh la stessa priorità in lavorazione della versione per PC IBM. Alla fine, la decisione di Jobs di rinunciare al pacchetto fece più danni alla Apple che alla Microsoft.

Quando venne lanciato Excel per Macintosh, Gates e Jobs festeggiarono insieme offrendo una cena alla stampa al ristorante Tavern on the Green di New York. Alla domanda se Microsoft avrebbe realizzato una versione di Excel per PC IBM, Gates non rivelò l'accordo di esclusiva che aveva con Jobs, ma si limitò a rispondere: «Col tempo». Al che Jobs prese il microfono e disse, scherzando: «Col tempo, saremo tutti morti».

La battaglia dell'interfaccia

Fin dall'inizio della sua relazione con la Microsoft, Jobs aveva temuto che la società di Gates gli avrebbe sottratto l'interfaccia grafica utente, facendone una propria versione. La Microsoft aveva già realizzato un sistema operativo, conosciuto come DOS, che era concesso su licenza alla IBM e ai produttori di computer compatibili. Si basava su una interfaccia a linea di comando di vecchio stile, che accoglieva l'utilizzatore con brevi segnali incomprensibili come C:>. Jobs e la sua squadra temevano che la Microsoft avrebbe imitato l'approccio grafico del Macintosh, e i timori crebbero quando Andy Hertzfeld notò che i suoi contatti alla Microsoft facevano troppe domande, troppo insistenti e troppo dettagliate sul funzionamento del sistema operativo. «Dissi a Steve che sospettavo che Microsoft volesse clonare il Mac» rammenta Hertzfeld, «ma lui non sembrava preoccuparsene perché era convinto che non fossero in grado di fare un'implementazione decente, anche avendo il Mac come esempio.» In realtà Jobs era preoccupato, molto preoccupato, ma non voleva darlo a vedere.

E aveva ragione di essere in apprensione. Gates si era convinto che le interfacce grafiche sarebbero state il futuro e pensava che la Microsoft avesse diritto di copiare la Apple quanto la Apple aveva avuto il diritto di copiare ciò che era stato sviluppato allo Xerox PARC. Come avrebbe liberamente ammesso in seguito lo stesso Gates: «Dicevamo a noi stessi: "Ehi, anche noi crediamo nell'interfaccia grafica; e anche noi abbiamo visto lo Xerox Alto"».

Nell'accordo originario, Jobs aveva convinto Gates ad accettare che la Microsoft non consegnasse alcun software

grafico a nessun altro fino ad almeno un anno dal lancio del Macintosh, nel gennaio 1983. Sfortunatamente per la Apple, l'accordo non prevedeva la possibilità che il lancio del Macintosh fosse rinviato di un anno. Così, Gates era nel pieno del suo diritto quando, nel novembre 1983, annunciò alla stampa che la Microsoft pianificava la realizzazione di un sistema operativo per PC IBM – caratterizzato da un'interfaccia grafica con finestre, icone e mouse per navigazione punta e clicca – battezzato Windows. Gates organizzò un annuncio pubblico alla maniera di Jobs: il più sontuoso, fino a oggi, nella storia della Microsoft, all'Helmsley Palace Hotel, a New York. Nello stesso mese tenne il suo primo discorso di apertura al COMDEX, la fiera commerciale di settore a Las Vegas, con il padre che lo aiutava a gestire la sequenza dei lucidi. Nel suo discorso, intitolato «Ergonomia Software», affermò che la grafica dei computer sarebbe stata «super importante», le interfacce sarebbero diventate sempre più amichevoli per l'utente, e il mouse sarebbe diventato presto una dotazione standard del personal computer.

Jobs era furibondo. Sapeva che c'era ben poco che potesse fare: Microsoft era nel suo buon diritto, dato che l'accordo con Apple per impedire lo sviluppo di un sistema operativo grafico stava per scadere. Nondimeno, esplose. «Fate venire Gates subito qui» ordinò a Mike Boich, che era il nunzio apostolico della Apple presso le altre società di software. Gates ci andò, da solo e pronto a discutere con Jobs: «Mi aveva chiamato solo per incazzarsi con me» ricorda Gates. «Andai a Cupertino, come per una recita su richiesta. Gli dissi: "Faremo Windows". Gli dissi anche: "Stiamo scommettendo l'azienda sull'interfaccia grafica"».

L'incontro avvenne nella sala riunioni di Jobs, dove Gates si trovò circondato da dieci dipendenti Apple ben felici di assistere al confronto del loro capo con Gates. «Mentre Jobs urlava con Gates, io guardavo affascinato» dice Hertzfeld. Jobs non deluse le sue truppe. «Ci stai derubando!» gli gridò. «Io mi sono fidato di te e tu ci derubi!» Hertzfeld ricorda che Gates se ne stava seduto tranquillo, guardando Steve negli occhi, prima di ribattere, con la sua voce stridula, quello che sarebbe diventato un ritornello: «Be', Steve, penso che ci sia più di un modo per guardare alla faccenda. Io penso che entrambi abbiamo questo ricco vicino di casa, un certo Xerox, e io sono entrato di nascosto in casa sua per rubare il televisore. Ma mi sono accorto che l'avevi già rubato tu».

Questa visita di Gates, durata due giorni, produsse la gamma completa delle risposte emotive e delle tecniche di manipolazione di Jobs. E rese anche evidente che la simbiosi Apple-Microsoft era diventata un duello di scorpioni che si muovono in cerchio l'uno intorno all'altro con cautela, consapevoli che una puntura simultanea sarebbe stata un problema per entrambi. Dopo il confronto nella sala delle riunioni, Gates diede a Jobs privatamente

una dimostrazione di cosa stava pianificando per Windows. «Steve non sapeva cosa dire» ricorda Gates. «Poteva dire "questa è una violazione di qualcosa", ma non lo fece. Decise di dire: "Oh, è davvero una merda".» Gates era eccitato, perché questo gli dava la possibilità di calmare Jobs per un po'. «Gli dissi: "Certo, è una merda proprio carina".» Così Jobs entrò in una spirale di emozioni diverse. «Nel corso della riunione era stato veramente stronzo» ricorda Gates. «Poi ci fu un momento in cui quasi si mise a piangere, come a dire "Oh, dammi solo una possibilità per aggiustare questa faccenda".» Gates reagi restando calmo. «Ci so fare quando gli altri si lasciano trascinare dalle emozioni. Io sono meno emotivo.»

Jobs, come spesso faceva se voleva avere una conversazione seria, suggerì una passeggiata. Camminarono per le strade di Cupertino, avanti e indietro fino al De Anza College, per poi fermarsi a cena e riprendere la passeggiata. «Dovemmo fare una passeggiata, che non fa parte delle mie tecniche di management» afferma Gates. «È stato mentre camminavamo che ha cominciato a dire cose come "Okay, okay, ma non farlo troppo simile a quello che stiamo facendo noi".»

Non c'era molto altro che Jobs potesse dire. Doveva fare in modo che la Microsoft continuasse a scrivere applicazioni per il Macintosh. Anzi, quando in seguito Sculley minacciò di citarla in giudizio, la Microsoft replicò minacciando di smettere di realizzare versioni per Macintosh di Word, Excel e altre applicazioni. Questo avrebbe condannato la Apple, quindi Sculley fu costretto a un accordo di resa: accettò di cedere su licenza alla Microsoft il diritto di usare alcune caratteristiche grafiche del sistema operativo Macintosh nel futuro software Windows; in cambio, Microsoft accettava di continuare a realizzare software per Macintosh e di concedere alla Apple un periodo di esclusiva su Excel, durante il quale l'applicazione non sarebbe stata disponibile per i computer IBM e compatibili.

Come ormai sappiamo, la Microsoft non riuscì a mettere sul mercato Windows 1.0 fino all'autunno del 1985. E, anche allora, si rivelò un prodotto scadente: mancava dell'eleganza dell'interfaccia del Macintosh e aveva le finestre che si componevano a incastro, invece del magico sovrapporsi di più finestre inventato da Bill Atkinson. I recensori lo misero in ridicolo e i consumatori lo rifiutarono. Ciò nonostante, come spesso accade ai prodotti Microsoft, alla fine la perseveranza rese Windows prima migliore e poi dominante.

Jobs non riuscì mai a superare la sua rabbia. «Ci hanno fregato completamente, perché Gates è senza vergogna» mi disse Jobs quasi trent'anni dopo. Quando venne a saperlo, Gates rispose: «Se davvero ci crede, allora è

davvero precipitato in uno dei suoi campi di distorsione della realtà». In termini giuridici, Gates aveva ragione, come dimostrano le sentenze di diversi tribunali nel corso del tempo. E anche a livello pratico aveva degli argomenti solidi: per quanto la Apple avesse siglato un accordo per il diritto a utilizzare ciò che aveva visto allo Xerox PARC, era inevitabile che altre aziende sviluppassero interfacce grafiche simili. Come la Apple avrebbe scoperto, il particolare aspetto del design di un'interfaccia per computer è una cosa difficile da proteggere, sia legalmente sia praticamente.

Eppure, lo sgomento di Jobs era comprensibile. La Apple era stata più innovativa e fantasiosa, più elegante nella realizzazione e più brillante nel design. Ma anche se la Microsoft aveva copiato rozzamente una serie di prodotti, aveva finito per vincere la guerra dei sistemi operativi. E questo era un vizio estetico nel funzionamento dell'universo: non sempre il prodotto migliore e più innovativo vince. Ciò avrebbe indotto Jobs, un decennio più tardi, a lasciarsi andare a una lamentazione in una certa misura arrogante ed eccessiva, ma che aveva comunque un barlume di verità. «Il vero problema, con la Microsoft, è che non hanno gusto, non hanno assolutamente gusto» dichiarò. «Non lo affermo in termini riduttivi, ma in assoluto, nel senso che non partoriscono idee originali e non mettono molta cultura nei loro prodotti ... Per questo credo di essere amareggiato, non per il successo della Microsoft: non ho problemi con il loro successo, per la maggior parte se lo sono meritato. Ho un problema con il fatto che creano davvero prodotti di terz'ordine.»

XVII

Icaro

Ciò che sale...

Volare alto

Il lancio del Macintosh spinse Jobs su un'orbita ancor più elevata di celebrità, come fu evidente nel viaggio che all'epoca fece a Manhattan. Fu invitato a una festa organizzata da Yoko Ono per il figlio Sean Lennon, che aveva nove anni, al quale regalò un Macintosh. Il ragazzino fu estasiato. C'erano anche gli artisti Andy Warhol e Keith Haring, che si innamorarono di quello che avrebbero potuto creare con quella macchina, al punto che il mondo dell'arte contemporanea sarebbe potuto uscirne completamente stravolto. «Ho disegnato un cerchio» esclamò Warhol orgogliosamente, dopo aver usato QuickDraw. Warhol insistette perché Jobs ne portasse uno a Mick Jagger. Quando Jobs arrivò alla casa della star del rock, con Bill Atkinson, Jagger sembrò sconcertato: non sembrava nemmeno sapere chi fosse Jobs. Più tardi, Jobs avrebbe

commentato con i suoi: «Penso che fosse drogato. Se non è quello, allora ha un danno cerebrale». Ma la figlia di Jagger, Jade, prese il computer e cominciò immediatamente a disegnare con MacPaint, così Jobs decise di regalarlo a lei.

Aveva acquistato l'attico a due piani che aveva fatto vedere a Sculley al San Remo, su Central Park West, a Manhattan, e aveva incaricato James Freed dello studio I.M. Pei di ristrutturarlo ma, a causa della sua solita ossessione per i dettagli, non ci si trasferì mai (tempo dopo, lo avrebbe venduto a Bono per 15 milioni di dollari). Aveva anche comprato una residenza da quattordici camere da letto in stile coloniale spagnolo a Woodside, sulle colline sopra Palo Alto, che era stata costruita da un re del rame. In quella andò ad abitare, ma non finì mai di arredarla.

Il suo status migliorò anche alla Apple. Invece di cercare un modo per limitare la sua autorità, Sculley gliene concesse di più: le divisioni Mac e Lisa vennero fuse e messe sotto la sua guida. Stava volando alto, e questo non aveva l'effetto di ammorbadirlo. Anzi, ci fu una memorabile dimostrazione della sua brutale onestà quando, in occasione di un suo discorso ai team riuniti di Lisa e Mac, nel quale doveva spiegare come sarebbe avvenuta la fusione, disse che i leader del suo gruppo Macintosh avrebbero assunto tutte le posizioni di vertice e un quarto dello staff della divisione Lisa sarebbe stato licenziato.

«Ragazzi, avete fallito» affermò guardando direttamente quelli che avevano lavorato su Lisa. «Siete una squadra di serie B. Giocatori di serie B. Troppe persone qui sono di serie B o C, così oggi licenzieremo alcuni di voi, che avranno l'opportunità di lavorare per le aziende nostre consorelle qui nella valle.»

Bill Atkinson, che aveva lavorato sia nel team Lisa sia nel team Macintosh, pensava che non fosse solo una dimostrazione di insensibilità, ma anche un'ingiustizia. «Quella gente aveva lavorato duro, ed erano dei brillanti progettisti» disse. Ma Jobs si era giustificato esponendo quella che pensava essere una fondamentale lezione di management appresa dall'esperienza Macintosh: «È troppo facile, quando una squadra cresce, sopportare la presenza di qualche giocatore di serie B. Così, questi attraggono altri giocatori di serie B e finisci per ritrovarti anche qualche giocatore di C» dice. «L'esperienza Macintosh mi ha insegnato che i giocatori di serie A vogliono giocare solo con altri giocatori di serie A, quindi non puoi essere indulgente con i giocatori di serie B.»

A quel tempo, Jobs e Sculley potevano ancora convincersi che la loro amicizia fosse solida: professavano la propria passione così manifestamente e tanto spesso da sembrare due innamoratini del liceo davanti alle illustrazioni di Peynet. Il primo anniversario dell'arrivo di Sculley cadeva nel maggio 1984 e, per festeggiare, Jobs lo invitò a cena al Mouton d'Or, un ristorante elegante sulle

colline a sudovest di Cupertino. Sculley fu sorpreso quando si accorse che Jobs aveva radunato lì tutti i membri del consiglio di amministrazione della Apple, i manager di alto livello e anche alcuni investitori della East Coast. Durante l'aperitivo, tutti si congratularono con lui mentre, ricorda Sculley, «uno Steve raggiante se ne stava in disparte e annuiva, con un sorriso da Gatto del Cheshire stampato in viso». Jobs diede inizio alla cena con un brindisi: «I giorni più felici della mia vita sono stati quello della consegna del primo Macintosh e quello in cui John Sculley ha accettato di venire alla Apple» disse. «Questo è stato l'anno più meraviglioso di tutta la mia vita, perché ho imparato moltissimo da John.» Poi regalò a Sculley un artistico montaggio dei ricordi di quell'anno.

Per tutta risposta, anche Sculley si effuse sulle gioie dell'essere stati partner durante l'anno trascorso, e concluse con una frase che, per diverse ragioni, tutti al tavolo trovarono memorabile: «La Apple ha un solo leader» dichiarò. «Steve e me.» Con lo sguardo attraversò la sala in cerca degli occhi di Jobs e vide che sorrideva. «Era come se stessimo comunicando l'uno con l'altro» avrebbe ricordato Sculley. Ma notò anche che Arthur Rock e altri al tavolo sembravano perplessi, forse perfino scettici. Temevano che Jobs l'avesse completamente in pugno. Avevano assunto Sculley per controllare Jobs, e ormai era chiaro che, dei due, era Jobs quello che controllava. «Sculley era così desideroso dell'approvazione di Steve da non essere in grado di mettersi in contrasto con lui»

ricordò in seguito Rock.

Fare in modo che Jobs fosse felice e si inchinasse alla sua esperienza sarebbe stata una buona strategia per Sculley, che la considerava, correttamente, preferibile a ogni alternativa. Ma non riuscì a capire che non era nella natura di Jobs condividere il controllo. E la deferenza non era un sentimento che gli fosse naturale. Infatti, cominciò a far sentire di più la sua voce su come l'azienda dovesse essere gestita. Al meeting di strategia aziendale del 1984, per esempio, fece pressioni affinché gli staff centralizzati di vendite e marketing della società mettessero all'asta i propri servizi fra le diverse divisioni aziendali. Nessun altro era favorevole, ma Jobs insistette nel cercare di forzare la decisione in quel senso. «La gente mi guardava e mi chiedeva di assumere il controllo della situazione, di farlo sedere e tacere, ma non lo feci» rammenta Sculley. A incontro chiuso, sentì qualcuno che sussurrava: «Ma perché Sculley non lo ha zittito?».

Quando Jobs decise di costruire una fabbrica all'avanguardia a Fremont, per produrre i Macintosh, la sua passione estetica e la sua natura tendente al controllo presero il sopravvento. Voleva che le macchine utensili fossero dipinte a tinte brillanti, come il logo Apple, ma dedicò talmente tanto tempo allo studio dei campioni di colore che il direttore della produzione della Apple, Matt Carter, alla fine decise di installarle nel loro colore standard: grigio e beige. Quando Jobs andò in visita allo

stabilimento, ordinò che le scocche fossero ridipinte nei colori brillanti che aveva indicato. Carter obiettò che si trattava di strumenti di precisione e l'intervento di verniciatura poteva causare problemi. E si scoprì che aveva ragione. Una delle macchine più costose fu verniciata in un luminoso azzurro, finì per non funzionare più correttamente e fu ribattezzata «la follia di Steve». Tutto questo indusse Carter a rassegnare le dimissioni: «Ci voleva troppa energia per contrastarlo, e l'argomento del contendere era di solito talmente irrilevante che, alla fine, ne ebbi abbastanza» ricorda.

Per sostituirlo, Jobs scelse Debi Coleman, direttrice finanziaria della divisione Macintosh: donna ruvida ma di indole buona e già vincitrice dell'annuale premio aziendale per la persona che si era opposta a Jobs con maggiore determinazione. Sapeva come comportarsi coi suoi capricci, se necessario. Quando l'art director della Apple, Clement Mok, la informò che Jobs voleva che i muri della fabbrica venissero dipinti di bianco puro, lei protestò: «Non si possono dipingere i muri di una fabbrica di bianco: ci saranno polvere e macchie dappertutto». Mok replicò: «Nessun bianco è abbastanza bianco per Steve». Finì per adattarsi. Con i muri bianchissimi e le macchine blu, gialle e rosse, la fabbrica «sembrava una mostra di Alexander Calder» ricorda la Coleman.

Quando gli venne chiesta la ragione di queste ossessive attenzioni all'aspetto della fabbrica, Jobs disse che era un

modo per assicurarsi che quelli che ci lavoravano si appassionassero alla perfezione:

Andavo alla fabbrica, indossavo un guanto bianco e andavo a caccia di polvere. La trovavo dappertutto: sulle macchine, in cima alle scaffalature, sul pavimento. E chiedevo a Debi di far pulire. Le dicevo che pensavo si dovesse poter mangiare sul pavimento della fabbrica. Be', questo mandava Debi in bestia. Non capiva perché si dovrebbe poter mangiare sul pavimento di una fabbrica. E allora io non riuscivo a esprimermi chiaramente. Vedi, ero stato influenzato da quello che avevo visto in Giappone. Parte di ciò che ammiro in quel paese – e parte di ciò che manca alla nostra fabbrica – è il senso del lavoro di gruppo e della disciplina. Se non avessimo avuto abbastanza disciplina da mantenere il luogo immacolato, non avremmo avuto la disciplina per far funzionare al meglio quelle macchine.

Una domenica mattina Jobs condusse suo padre a visitare la fabbrica. Paul Jobs era sempre stato fissato per la precisione di quello che realizzava artigianalmente e per l'ordine degli attrezzi, e suo figlio era orgoglioso di potergli dimostrare di saper fare altrettanto con un'intera fabbrica. La Coleman si unì a loro per la visita. «Steve era come raggiante» ricorda. «Era così orgoglioso di mostrare a suo padre la sua creatura.» Jobs spiegava il funzionamento di tutto e suo padre sembrava davvero ammirato.

«Continuava a guardare il padre, che toccava tutto e ammirava la pulizia e l'aspetto perfetto di ogni cosa che vedeva.»

Le cose non andarono altrettanto bene con Danielle Mitterrand, la moglie del presidente della Repubblica francese, il socialista François Mitterrand, che era una grande ammiratrice di Cuba, e fu condotta a visitare la fabbrica mentre il marito era in visita di Stato. Jobs fece ricorso ad Alain Rossmann, marito di Joanna Hoffman, come interprete. La signora Mitterrand fece un sacco di domande, attraverso il proprio interprete, sulle condizioni di lavoro nella fabbrica, mentre Jobs continuava a cercare di spiegarle la robotica avanzata e le tecnologie. Dopo che Jobs le ebbe illustrato la produzione just-in-time, lei gli domandò della remunerazione del lavoro straordinario. Lui si irritò e si diede a descriverle come l'automazione contribuisse a mantenere basso il costo del lavoro: un argomento che sapeva non l'avrebbe deliziata. «È un lavoro duro?» insisteva nel domandare. «Quante ferie hanno?» Jobs non riuscì a contenersi. «Se è così preoccupata del benessere degli operai, le dica che può provare a venire a lavorare qui in qualunque momento» fece Jobs all'interprete, il quale impallidì e non riferì nulla. Un istante dopo intervenne Rossmann e disse, in francese: «Il signor Jobs la ringrazia per la visita e per l'interesse che ha mostrato per la fabbrica». Né Jobs né la signora Mitterrand sapevano cosa era successo, ma l'interprete della signora era evidentemente sollevato.

Mentre tornava a Cupertino alla guida della sua Mercedes, Jobs era furioso per l'atteggiamento della signora Mitterrand. A un certo punto, avrebbe ricordato il povero Rossmann, viaggiava a 160 all'ora e un poliziotto lo fermò e cominciò a compilare il verbale d'infrazione. Dopo qualche minuto, mentre il poliziotto continuava a scrivere, Jobs suonò il clacson. «Prego?» disse il poliziotto. «Io avrei fretta» rispose Jobs. Sorprendentemente, il poliziotto non si infuriò, ma continuò a compilare il verbale e avisò Jobs che se fosse stato di nuovo fermato al di sopra del limite di velocità, avrebbe rischiato il carcere. Non appena il poliziotto se ne fu andato, Jobs riavviò il motore e si lanciò di nuovo a 160. «Era assolutamente convinto che a lui non si applicassero le regole normali» ricorda uno stupito Rossmann.

Sua moglie, Joanna Hoffman, assistette a scene del genere quando accompagnò Jobs in Europa alcuni mesi dopo il lancio del Macintosh. «Era totalmente senza freni e pensava di potersi permettere tutto» ricorda. A Parigi, Joanna aveva organizzato una cena formale con gli sviluppatori software francesi, ma Jobs improvvisamente decise che non ci sarebbe andato. Sbatté lo sportello dell'automobile in faccia alla Hoffman e le disse che, invece, sarebbe andato a incontrare l'artista Folon. «Gli sviluppatori erano talmente offesi che si rifiutarono perfino di stringerci la mano.»

In Italia, prese immediatamente in antipatia il direttore generale della Apple, un tipo molle e grassoccio che veniva dall'industria. Jobs gli disse senza mezzi termini che non era impressionato dal suo team né dalla sua strategia di vendita: «Non meriti il privilegio di vendere il Mac» gli disse, tagliente. Ma questo è niente a confronto di quello che successe nel ristorante che il poveretto aveva scelto per la cena. Jobs aveva richiesto un pasto vegano, ma il cameriere gli presentò con molte moine un piatto e una salsiera con della panna acida. Jobs fece una tale scenata che la Hoffman dovette minacciarlo, sussurrandogli all'orecchio che se non si fosse dato una calmata gli avrebbe rovesciato addosso il caffè bollente.

Nel suo viaggio europeo, i disaccordi più sostanziali che Jobs ebbe furono riguardo alle previsioni di vendita. Nel suo campo di distorsione della realtà, Jobs spingeva i suoi a produrre previsioni sempre più ottimistiche. Aveva fatto così quando stavano scrivendo il business plan originario del Macintosh e la cosa continuava a perseguitarlo; adesso stava facendo altrettanto in Europa. Continuava a minacciare i manager europei che non avrebbe assegnato loro alcuna allocazione se non avessero prodotto previsioni migliori. Insistettero nel rimanere realistici e la Hoffman dovette fare da arbitro. «Alla fine del viaggio, il mio corpo aveva tremori incontrollabili» ricorda la Hoffman.

Fu in quel viaggio che Jobs conobbe per la prima volta Jean-Louis Gassée, il manager della Apple in Francia.

Gassée fu tra i pochi che riuscirono a contrastare Jobs con successo, durante quel viaggio. «Lui ha un suo modo di interpretare la parola verità» avrebbe ricordato in seguito Gassée. «L'unico modo per trattare con lui è essere più cattivi di lui.» Quando Jobs fece la solita minaccia di ridurre le allocazioni se non fossero aumentate le previsioni di vendita, Gassée si infuriò: «Mi ricordo di averlo afferrato per il bavero e di avergli detto di smetterla. Lui si ritirò in buon ordine» dice. «Anch'io ero stato una persona aggressiva. E come ex iracondo, riconoscevo questo connotato in Steve.»

Gassée fu impressionato, comunque, da come Jobs sapesse ricorrere al fascino, quando voleva. Mitterrand stava predicando il vangelo della *informatique pour tous* – l'informatica per tutti – e diversi esperti accademici di tecnologia, come Marvin Minsky e Nicholas Negroponte, si erano recati in Francia per cantare nel coro. Durante la sua visita, Jobs tenne un discorso al gruppo all'Hotel Bristol e tratteggiò un futuro nel quale la Francia avrebbe potuto compiere grandi passi in avanti se avesse introdotto i computer in tutte le scuole. Parigi fece anche uscire il suo lato romantico. Sia Gassée sia Negroponte raccontano storie su come si struggesse per le donne in quel viaggio.

La caduta

Dopo la prima ondata di eccitazione seguita al lancio, nella

seconda metà del 1984 le vendite del Macintosh cominciarono a rallentare drammaticamente. Il problema, in sostanza, era uno solo: era un computer stupefacente, ma terribilmente lento e non abbastanza potente, e non c'era trucco che lo potesse nascondere. La sua bellezza consisteva nel fatto che l'interfaccia utente sembrava una stanza dei giochi inondata di sole e non uno schermo triste e scuro con lettere pulsanti color verde pallido e indecifrabili linee di comando. Ma questo era anche il presupposto della sua maggiore debolezza: un carattere in uno schermo text-based occupava meno di un byte di codice, mentre il Macintosh disegnava ogni lettera, pixel per pixel, nella forma elegante che desideravi, ma richiedeva da venti a trenta volte in più di memoria. Il Lisa gestiva questa necessità offrendo una RAM da più di 1000K, ma il Macintosh doveva accontentarsi di 128K.

Un altro problema era la mancanza di un disco rigido interno. Jobs aveva definito Joanna Hoffman una «fanatica Xerox» perché aveva insistito per questo dispositivo di memorizzazione. Invece, il Macintosh era nato con un solo driver per floppy disk: se si voleva copiare dei dati si poteva contrarre una nuova forma di gomito del tennista per il continuo scambiare floppy disk nell'unico driver. Inoltre, al Macintosh mancava una ventola: un altro esempio della dogmatica ostinazione di Jobs. Le ventole, secondo lui, toglievano tranquillità al computer. Ma questa mancanza provocava ogni genere di guasto dei componenti e conquistò al Macintosh il soprannome di

«tostapane beige», che non contribuì certamente alla sua popolarità. Era così bello che aveva venduto bene per i primi mesi, ma quando la gente cominciò ad accorgersi dei suoi limiti, le vendite diminuirono. Come più tardi avrebbe lamentato la Hoffman: «Il campo di distorsione della realtà può servire come sprone, ma prima o poi la realtà colpisce».

Alla fine del 1984, con Lisa quasi inesistente e il Macintosh con vendite inferiori alle 10.000 unità al mese, Jobs per pura disperazione prese una decisione furbesca quanto atipica: decise che le scorte di Lisa invenduti, dotati di un software di emulazione Macintosh, sarebbero state messe in vendita come un nuovo prodotto, il Macintosh XL. Dato che la produzione di Lisa era stata interrotta e non sarebbe stata riavviata, si trattava di una decisione veramente inusitata per Jobs: produrre qualcosa in cui non credeva fermamente. «Ero furibonda, perché il Macintosh XL non era vero» dice la Hoffman. «Era solo un modo per liberare il magazzino dai Lisa invenduti. Vendette bene ma non potemmo che togliere dal mercato quell'orribile truffa, per cui detti le dimissioni.»

L'umore nero era evidente nella campagna pubblicitaria sviluppata per il mese di gennaio del 1985, che si supponeva avrebbe ripreso il sentimento anti-IBM della fortunata campagna «1984». Sfortunatamente, c'era una differenza fondamentale: la prima pubblicità finiva con una nota eroica, ottimistica, ma lo storyboard presentato da

Lee Clow e Jay Chiat per la nuova campagna, intitolata «Lemmings», mostrava manager in grisaglia che marciavano verso l'orlo di un precipizio e quindi la morte. Fin dall'inizio, sia Jobs sia Sculley non erano contenti: non sembrava che venisse veicolata un'immagine magnifica – o se non altro positiva – della Apple; più che altro, era un insulto a qualsiasi manager avesse acquistato in passato un computer IBM.

Jobs e Sculley chiesero altre idee, ma quelli dell'agenzia insistettero. «L'anno scorso non volevate mandare in onda "1984"» disse uno di loro. Lee Clow, secondo Sculley, aggiunse: «Ci gioco la mia reputazione, scommetto tutto su questo annuncio». Quando la versione filmata – girata dal fratello di Ridley Scott, Tony – fu pronta, il concetto sembrava perfino peggio: i manager ipnotizzati che saltavano dal ciglio del burrone cantavano una versione a ritmo di funerale della canzoncina dei sette nani di Biancaneve, *Ehi Ho*, e la cattiva regia rendeva il tutto ancor più deprimente di quanto lo storyboard lasciasse intendere. «Non riesco a credere che tu voglia insultare gli uomini d'affari di tutta l'America mandando in onda una cosa del genere» urlò Debi Coleman a Jobs, quando vide il filmato. Agli incontri di marketing, si alzava e rendeva pubblico il suo disappunto. «Sono arrivata a mettere sul suo tavolo una lettera di dimissioni. L'avevo scritta con il mio Mac. Pensavo che fosse un affronto ai dirigenti d'azienda. Stavamo appena cominciando a conquistarli con il desktop publishing.»

Ciò nonostante, Jobs e Sculley si piegarono alle insistenze dell'agenzia e lo spot fu trasmesso durante il Super Bowl. I due si recarono insieme allo Stanford Stadium, con la moglie di Sculley, Leezy (che non sopportava Jobs), e la nuova vivace ragazza di Steve, Tina Redse. Quando lo spot fu trasmesso, quasi alla fine dell'ultimo quarto di una partita noiosa, i tifosi non mostrarono alcuna reazione degna di nota. Nel paese, invece, la reazione fu sostanzialmente negativa. «Era un insulto a tutte le persone che la Apple stava cercando di raggiungere» dichiarò a «Fortune» il presidente di una società di ricerche di mercato. Il marketing manager della Apple suggerì, in seguito, che l'azienda acquistasse una pagina pubblicitaria sul «Wall Street Journal» per chiedere scusa. Jay Chiat minacciò che, se la Apple lo avesse fatto, la sua agenzia avrebbe acquistato la pagina di fronte per scusarsi delle scuse.

Il disagio di Jobs, tanto per la pubblicità quanto per la situazione alla Apple in generale, si manifestò in tutta la sua potenza durante il viaggio a New York per l'ennesimo giro di incontri personali con i giornalisti, a gennaio. Come in passato, Andy Cunningham, della società di Regis McKenna, si occupava delle relazioni e della logistica al Carlyle. Quando Jobs arrivò, impose che la suite fosse completamente risistemata, anche se erano le dieci di sera e gli incontri cominciavano la mattina seguente: il pianoforte non era al posto giusto, le fragole erano della

qualità sbagliata. Ma soprattutto non gli piacevano i fiori: voleva delle calle. «Abbiamo avuto un litigio violento su cosa fosse una calla» dice la Cunningham. «Io le conosco, perché le ho avute al mio matrimonio, ma lui insisteva che voleva quelle di un altro tipo, allora mi ha dato della "stupida" perché non sapevo come fosse fatta una calla.» Così, la Cunningham uscì e, essendo a New York, riuscì a trovare a mezzanotte un posto dove comprare i fiori che Jobs voleva. Quando la suite fu risistemata, Jobs cominciò a commentare l'abbigliamento di Andy. «Quel vestito è disgustoso» le disse. La Cunningham sapeva che, a volte, Jobs ribolliva di una rabbia non precisamente orientata e cercò di calmarlo. «Ascolta, lo so che sei incazzato e so come ti senti.»

«Non hai un cazzo di idea di come mi sento» ribatté.
«Nessun cazzo di idea di che cosa voglia dire essere me.»

Trent'anni

Compire trent'anni è un punto di svolta per molti, soprattutto per quelli che sono appartenuti a una generazione che aveva proclamato di non volersi fidare di chiunque avesse più di quell'età. Per celebrare il suo trentesimo compleanno, nel febbraio 1985, Jobs organizzò una festa lussuosa e formale ma allo stesso tempo giocosa – cravatta nera e scarpe da tennis – per un migliaio di invitati al St Francis Hotel di San Francisco.

L'invito recitava: «Un vecchio proverbio indù dice che "nei primi trent'anni della tua vita ti fai le tue abitudini; nei secondi trent'anni sono le tue abitudini che fanno te". Venite ad aiutarmi a festeggiare le mie».

A un tavolo sedevano i re del software, fra i quali Bill Gates e Mitch Kapor; a un altro, i vecchi amici come Elizabeth Holmes, che si era fatta accompagnare da una donna in smoking. Andy Hertzfeld e Burrell Smith avevano noleggiato degli smoking e indossavano scarpe da tennis troppo grandi, il che rese ancor più memorabile il valzer di Strauss che ballarono, accompagnati dalla San Francisco Symphony Orchestra.

L'intrattenimento musicale era stato affidato a Ella Fitzgerald, dato che Bob Dylan non aveva accettato. Cantò principalmente canzoni del suo repertorio standard, ma non dimenticò di fare finta che la ragazza di Ipanema fosse in realtà un ragazzo di Cupertino. Chiese se c'erano richieste e Jobs ne presentò alcune. Poi finì cantando una versione a ritmo di lento di *Tanti auguri a te*.

Sculley salì sul palco, prese il microfono e propose un brindisi al «più grande visionario della tecnologia». C'era anche Wozniak, che regalò a Jobs una copia incorniciata della famosa «burla Zaltair» della Fiera del Computer della West Coast del 1977, dove era stato presentato l'Apple II. Don Valentine espresse la sua meraviglia per il cambiamento intercorso in quei pochi anni: «È passato

dall'essere un sosia di Ho Chi Minh che non si fidava di chi avesse più di trent'anni a un trentenne che festeggia il suo compleanno con Ella Fitzgerald a cantare per lui».

Molti invitati avevano scelto con cura i particolari regali di compleanno per una persona dai gusti molto difficili. Per esempio, Debi Coleman aveva scovato una prima edizione degli *Ultimi fuochi* di Francis Scott Fitzgerald. Ma Jobs, con un gesto strano ma non del tutto estraneo al personaggio, lasciò tutti i regali in una stanza dell'albergo. Non ne portò a casa nessuno. Wozniak e alcuni veterani della Apple, ai quali non piaceva il formaggio di capra e la mousse di salmone che erano stati serviti, si riunirono dopo la festa per andare a mangiare da Denny's.

«È raro incontrare un artista sulla trentina o sulla quarantina che riesca davvero a produrre qualcosa di stupefacente» disse malinconicamente Jobs allo scrittore David Sheff, che pubblicò una lunga e intima intervista sul numero di «Playboy» del mese in cui Steve compì trent'anni.

«Naturalmente ci sono individui dotati di una curiosità innata, che restano per sempre bambini, pieni di stupore per la vita, ma sono una rarità.» L'intervista toccò molti argomenti, ma le riflessioni più emozionanti riguardavano il diventare vecchi e confrontarsi con il futuro:

I tuoi pensieri creano delle strutture, come delle impalcature, nella tua mente. Stai effettivamente incidendo componenti chimiche. Nella maggior parte

dei casi, le persone rimangono bloccate dentro queste strutture, come la puntina nei solchi di un giradischi, e non ne escono mai.

Io sarò sempre in contatto con la Apple. Spero che per tutta la vita il filo della mia esistenza e quello della Apple si incroceranno, come in un grande arazzo. Ci potranno essere anni in cui non ci sarò, ma tornerò sempre. E questo potrebbe essere quello che avrò voglia di fare. Ma la cosa fondamentale da ricordare, di me, è che sono ancora uno studente, sono ancora al campo di addestramento.

Se vuoi vivere la tua vita in maniera creativa, come un artista, non bisogna guardare troppo indietro: devi essere disposto a prendere tutto quello che hai fatto e tutto quello che eri e lasciartelo alle spalle.

Quanto più il mondo esterno cerca di consolidare un'immagine di te, tanto più devi perseverare nella determinazione a essere un artista, ed è per questo che spesso gli artisti devono dire «Arrivederci, me ne devo andare. Sto diventando pazzo e me ne vado via di qua». E se ne vanno e si ibernano da qualche parte. Poi, forse, più tardi riemergono e sono un po' diversi.

Con ognuna di queste frasi, Jobs sembrava dimostrare di avere una premonizione che la sua vita presto sarebbe cambiata. Forse la sua esistenza si sarebbe effettivamente

intrecciata con quella della Apple. Forse era venuto il momento di lasciarsi alle spalle parte di ciò che era diventato. Forse era venuto il tempo di dire «Arrivederci, me ne vado», per poi riemergere con pensieri diversi.

L'esodo

Dopo l'uscita del Macintosh, nel 1984, Andy Hertzfeld aveva preso un periodo di aspettativa. Aveva bisogno di ricaricare le batterie e di allontanarsi un po' dal suo capo, Bob Belleville, che non gli piaceva. Un giorno venne a sapere che Jobs aveva concesso dei bonus, fino a 50.000 dollari, ai tecnici che avevano lavorato nel team Macintosh e che avevano guadagnato meno dei loro colleghi del Lisa. Così, andò a incontrare Jobs per reclamare il proprio. Jobs gli rispose che Belleville aveva deciso di non dare il bonus a chi era in aspettativa. Hertzfeld in seguito sentì dire che la decisione era stata in effetti presa da Jobs, e volle chiedergliene conto. Dapprima Jobs fece finta di niente, poi gli disse: «Be', ipotizziamo che tu abbia ragione. Questo cosa cambia?». Hertzfeld gli rispose che, se intendeva sfruttare il bonus come strumento per convincerlo a tornare, non sarebbe affatto tornato: era una questione di principio. Jobs si arrese, ma la vicenda aveva lasciato dell'amarezza in Hertzfeld.

Quando la sua aspettativa stava per scadere, Hertzfeld prese un appuntamento a cena con Jobs. Andarono a

piedi dall'ufficio fino a un ristorante italiano, a qualche isolato di distanza. «Voglio davvero tornare» disse a Jobs, «ma le cose sembrano davvero incasinate adesso.» Jobs era vagamente infastidito e distratto, ma Hertzfeld insistette. «Il gruppo del software è completamente demoralizzato e non conclude quasi niente da mesi; e Burrell è talmente frustrato che non so se reggerà fino alla fine dell'anno.»

A quel punto Jobs lo zitti. «Non sai di cosa stai parlando!» gli disse. «Il team Macintosh sta facendo grandi cose e io sto attraversando il periodo migliore della mia vita. Hai perso completamente il contatto con la realtà.» Il suo sguardo era sfuggente, ma cercava anche di sembrare divertito dall'opinione di Hertzfeld.

«Se davvero ne sei convinto, non penso che ci sia alcuna possibilità per un mio ritorno» replicò tristemente Hertzfeld. «Il team Mac al quale voglio tornare non esiste nemmeno più.»

«Il team Mac deve crescere, e anche tu» ribatté Jobs. «Io voglio che tu rientri, ma se non vuoi, sei libero di decidere come meglio credi. D'altra parte, non sei importante quanto credi di essere.»

E così Hertzfeld non tornò.

All'inizio del 1985, anche Burrell Smith era pronto ad

andarsene. Temeva che sarebbe stato difficile farlo, se Jobs avesse cercato di convincerlo. Il campo di distorsione della realtà, di solito, era troppo forte perché Smith fosse in grado di resistergli. Così, chiese aiuto a Hertzfeld per trovare un modo per riuscire a dare le dimissioni.

«Trovato!» disse a Hertzfeld un giorno. «Conosco un modo perfetto per andarmene, neutralizzando completamente il campo di distorsione della realtà. Non farei altro che entrare nell'ufficio di Steve, abbassare la patta dei pantaloni e urinare sulla sua scrivania. Come altro potrebbe reagire? Funzionerà, garantito.» Tutti, nel gruppo Mac, erano pronti a scommettere che neppure il coraggioso Burrell Smith avrebbe avuto il fegato per farlo. Quando, finalmente, decise di provarci, all'incirca nel periodo della festa di compleanno di Jobs, prese un appuntamento con lui. Mentre entrava, fu sorpreso di trovarselo davanti sorridente: «Lo farai? Davvero lo farai?» gli domandò Jobs: aveva evidentemente saputo del piano.

Smith lo guardò. «Se lo faccio? Se devo proprio farlo, lo farò.» Jobs lo guardò e Smith capì che non sarebbe stato necessario. Così, rassegnò le sue dimissioni in modo meno teatrale, e se ne andò restando in buoni rapporti.

Poco dopo fu seguito da un altro dei progettisti del Macintosh, Bruce Horn. Quando andò a salutarlo, Jobs lo congedò dicendogli: «Tutto quello che non funziona nel Macintosh è colpa tua».

Horn fu rapido nel ribattere: «Be', in effetti, Steve, molte delle cose che funzionano nel Mac sono colpa mia; e ho dovuto lottare come un pazzo per far sì che ci fossero».

«Hai ragione» ammise Jobs. «Ti offro 15.000 azioni per restare.» Quando Horn declinò l'offerta, Jobs mostrò il suo lato tenero: «Be', abbracciami, prima di andartene» gli disse. E così si abbracciarono.

Ma la notizia più grossa, quel mese, fu un altro abbandono della Apple, quello di uno dei suoi fondatori, Steve Wozniak. Forse a causa della differenza di personalità – Wozniak ancora sognatore e infantile, Jobs sempre più emotivamente estremo e più fragile che mai – i due non ebbero mai uno scontro frontale. Ma avevano un fondamentale disaccordo sulla gestione e la strategia della Apple. Wozniak lavorava silenziosamente come tecnico di medio livello nella divisione Apple II, come una specie di umile mascotte delle origini dell'azienda, e si teneva quanto più possibile lontano dalla gestione e dalla politica aziendale. Avvertiva, a ragione, che Jobs non apprezzava più l'Apple II, che rimaneva la principale fonte di liquidità per la società e che incideva per il 70 per cento nelle vendite del Natale 1984. «La gente della divisione Apple II veniva considerata irrilevante dal resto dell'azienda» avrebbe ricordato Wozniak in seguito. «E questo nonostante il fatto che l'Apple II fosse di gran lunga il nostro prodotto più venduto da un sacco di tempo e che lo sarebbe stato ancora per molti anni a venire.» Wozniak si

costrinse perfino a fare qualcosa che andava contro il suo carattere: un giorno prese il telefono e chiamò Sculley per rimproverargli tutta l'attenzione che dedicava a Jobs e alla divisione Macintosh.

Frustrato, Wozniak decise di abbandonare senza troppo rumore, per fondare una nuova azienda che avrebbe prodotto un telecomando universale che aveva inventato: questo apparecchio avrebbe controllato il televisore, lo stereo e altri apparecchi elettronici attraverso una semplice pulsantiera facilmente programmabile dall'utente. Ne informò il direttore dei tecnici della divisione Apple II, ma non si sentiva abbastanza importante per uscire dai canali ufficiali e informare direttamente Jobs e Markkula. Così, Jobs apprese la notizia quando essa filtrò sulle pagine del «Wall Street Journal»: Wozniak aveva risposto ingenuamente alle domande di un giornalista che gli aveva telefonato. Certo, aveva detto, aveva la sensazione che la Apple stesse tarpando le ali alla divisione Apple II. «La direzione presa dalla Apple negli ultimi cinque anni è stata terribilmente sbagliata» dichiarò.

Meno di due settimane dopo, Wozniak e Jobs si recarono insieme alla Casa Bianca, per ricevere da Ronald Reagan la prima Medaglia Nazionale per la Tecnologia. Reagan citò la frase del presidente Rutherford Hayes quando gli fu mostrato il primo telefono – «Un'invenzione affascinante, ma chi mai vorrà usarla?» – poi aggiunse, scherzando: «All'epoca, pensai che si stesse sbagliando». Data la

situazione imbarazzante che si era creata con le dimissioni di Wozniak, la Apple non organizzò una celebrazione ufficiale, e a Washington non andarono né Sculley né nessun altro dirigente della società. Così, dopo la cerimonia, Jobs e Wozniak fecero una passeggiata e si fermarono a mangiare a un chiosco di panini. Chiacchierarono del più e del meno e, come ricorda Wozniak, evitarono di parlare del loro disaccordo.

Wozniak voleva che la separazione non fosse traumatica. Era il suo stile. Così accettò di restare a tempo parziale alla Apple, con uno stipendio di 20.000 dollari all'anno, e di rappresentare l'azienda agli eventi e alle fiere di settore. Questo sarebbe stato un buon modo per separarsi pacificamente. Ma Jobs non poteva lasciar perdere. Un sabato, poche settimane dopo il viaggio a Washington, si recò nel nuovo studio di Helmut Esslinger a Palo Alto, dove si era trasferita la sede della sua azienda, la frogdesign, proprio per gestire meglio le commesse della Apple. Lì, vide alcuni schizzi che lo studio aveva realizzato per il telecomando di Wozniak e divenne una furia. La Apple aveva imposto al contratto con la frogdesign una clausola che le garantiva il diritto di impedire allo studio di design di lavorare su progetti di altre imprese collegate al mondo dei computer e Jobs la invocò. «Li informai immediatamente» ricorda Jobs «che per noi non era accettabile che lavorassero con Woz.»

Quando il «Wall Street Journal» venne a conoscenza del

fatto, si mise in contatto con Wozniak che, come al solito, fu aperto e sincero. Disse che Jobs voleva punirlo. «Steve Jobs mi odia» dichiarò al giornalista, «probabilmente per le cose che ho detto della Apple.» Quello di Jobs era stato un gesto veramente miserabile, ma almeno in parte dettato dal fatto che era consapevole, in modi che ad altri sfuggivano, di come l'aspetto e lo stile di un prodotto servissero a identificarlo. Un oggetto che portasse impresso il nome di Wozniak e che usasse il medesimo linguaggio di design dei prodotti Apple avrebbe potuto essere scambiato per qualcosa di creato dalla Apple. «Non è una questione personale» dichiarò Jobs al giornale, spiegando che voleva solo assicurarsi che il telecomando di Wozniak non sembrasse un prodotto Apple: «Non vogliamo che il nostro linguaggio di design venga usato da altri prodotti. Woz deve trovare le proprie risorse: non può sfruttare quelle della Apple; e noi non possiamo riservargli un trattamento privilegiato».

Jobs si offrì di pagare personalmente il lavoro preliminare già svolto da frogdesign per Wozniak, ma ciò nonostante i dirigenti dello studio rimasero contrariati. Quando Jobs richiese loro di inviargli gli schizzi che avevano fatto per Wozniak o di distruggerli, rifiutarono di farlo. Jobs mandò loro una lettera invocando i diritti contrattuali della Apple. Herbert Pfeifer, direttore creativo dello studio, rischiò gli strali di Jobs smentendo pubblicamente la dichiarazione di quest'ultimo che non si trattava di una questione personale con Wozniak. «È un gioco di potere» dichiarò Pfeifer al

«Wall Street Journal»: «Fra loro ci sono problemi personali».

Quando seppe ciò che Jobs aveva fatto, Hertzfeld andò su tutte le furie. Viveva a una decina di isolati da Jobs, che spesso passava a salutarlo durante le sue passeggiate, anche se Hertzfeld aveva lasciato la Apple. «Ero talmente arrabbiato per la vicenda del telecomando di Wozniak che quando Steve si presentò, la volta successiva, non lo lasciai entrare in casa» ricorda Hertzfeld. «Sapeva di avere torto, ma cercava di giustificare la sua decisione e forse, nella sua realtà distorta, era in grado di farlo.» Wozniak, sempre accomodante, anche quando era infastidito, trovò un altro studio di design e accettò perfino di restare a libro paga della Apple come portavoce.

La resa dei conti: primavera 1985

La spaccatura fra Jobs e Sculley, nella primavera del 1985, ha più di una ragione. In parte si trattava di semplici disaccordi sulla gestione dell'azienda, come il tentativo di Sculley di massimizzare il profitto alzando il prezzo del Macintosh, mentre Jobs voleva renderlo più accessibile. In parte erano ragioni stranamente psicologiche e derivavano dalla profonda e improbabile infatuazione che entrambi avevano provato l'uno per l'altro all'inizio del loro rapporto.

Sculley era dolorosamente affamato dell'affetto di Jobs e Jobs era stato ben felice di vedere in lui una figura paterna, di mentore; quando però l'ardore si affievolì, emerse l'amarezza. Ma nella sua sostanza più profonda, la frattura aveva due origini: una per ciascuno.

Per Jobs, il problema era che Sculley non era mai diventato un uomo di prodotto. Non si era sforzato, o non aveva le capacità, di capire le sottigliezze di quello che producevano. Al contrario, trovava la passione di Jobs per i minimi dettagli tecnici e di design una controproducente ossessione. Aveva costruito la sua carriera vendendo bevande gassate la cui ricetta era, per lui, sostanzialmente irrilevante. Non era naturalmente appassionato dei prodotti e questo, per Jobs, era il peggior peccato che potesse commettere. «Cercai di educarlo alle finezze della progettazione» avrebbe ricordato Jobs in seguito, «ma lui non aveva la minima idea di come nascessero i prodotti e, dopo un po', cambiava argomento. Tuttavia io avevo imparato che il mio punto di vista era quello giusto: il prodotto è tutto.» E finì per considerare Sculley irrecuperabile e il suo disprezzo fu esacerbato dall'affetto che questi provava nei suoi confronti e dalla delusione di non somigliargli affatto.

Per Sculley, il problema era che Jobs, una volta superata la fase del corteggiamento e del comportamento manipolativo, era spesso aggressivo, rude, egoista e sgarbato con gli altri. Sculley, che era il raffinato prodotto

delle migliori scuole e dei meeting aziendali di vendita, trovava la rozza condotta di Jobs tanto irritante quanto per Jobs lo era la sua mancanza di passione per i dettagli del prodotto. Sculley era gentile, attento e educato fino all'eccesso; Jobs non lo era. A un certo punto, avevano organizzato un incontro con il vicepresidente della Xerox, Bill Glavin, e Sculley aveva pregato Jobs di comportarsi bene. Ma non appena si sedettero, Jobs disse a Glavin: «Voi, ragazzi, non avete proprio idea di che cosa state facendo». L'incontro non proseguì oltre. «Mi dispiace, ma non sono riuscito a trattenermi» si scusò Jobs con Sculley. E questo fu solo uno dei molti casi. Come avrebbe osservato retrospettivamente Al Alcorn della Atari, «Sculley credeva nel fare felici le persone e nella cura delle relazioni. Steve se ne fregava. Ma aveva un'attenzione al prodotto che Sculley non riusciva neppure a capire ed era riuscito a evitare che troppi incapaci lavorassero alla Apple insultando a morte chiunque non fosse un giocatore di serie A».

Il consiglio di amministrazione era sempre più preoccupato dello scompiglio e all'inizio del 1985 Arthur Rock e alcuni altri consiglieri di amministrazione scontenti tennero un severo sermone ai due: dissero a Sculley che si supponeva che lui gestisse l'azienda e che avrebbe dovuto cominciare a farlo con più autorità e meno desiderio di diventare amico di Jobs; e a Jobs dissero che si supponeva che si occupasse di mettere a posto il pasticcio della divisione Macintosh, senza preoccuparsi di

quel che dovevano fare le altre divisioni. Dopo di che, Jobs si chiuse nel suo ufficio e scrisse sul suo Macintosh: «Non criticherò il resto dell'organizzazione, non criticherò il resto dell'organizzazione, non criticherò il resto dell'organizzazione...».

Dato che il Macintosh continuava a deludere – in marzo le vendite erano state appena il 10 per cento del previsto – Jobs si rintanava nel suo ufficio o vagava per i corridoi facendo lavate di capo a chiunque incontrasse. Le oscillazioni del suo umore peggiorarono e così i maltrattamenti nei confronti delle persone che gli stavano intorno. I manager intermedi cominciarono a ribellarsi contro di lui. Il capo del marketing, Mike Murray, cercò di incontrare privatamente Sculley durante una conferenza di settore. Mentre Murray si recava con Sculley alla sua stanza d'albergo, Jobs li vide e chiese se poteva andare con loro. Murray gli chiese di non farlo. Disse a Sculley che Jobs stava creando il caos e doveva essere rimosso dalla direzione della divisione Macintosh. Sculley replicò che non era ancora rassegnato a una resa dei conti con Jobs. Murray, in seguito, inviò un memorandum direttamente a Jobs, criticando il modo in cui trattava i colleghi e denunciando una «direzione attraverso la diffamazione».

Per alcune settimane parve ci potesse essere una soluzione allo scompiglio. Jobs si innamorò della tecnologia dello schermo piatto, sviluppata da un'azienda vicino a Palo Alto, la Woodside Design, gestita da un

progettista eccentrico che rispondeva al nome di Steve Kitchen. Fu anche impressionato da un'altra startup che aveva realizzato un touch-screen che poteva essere controllato con un dito, rendendo inutile il mouse. Insieme, queste due soluzioni potevano contribuire a realizzare la visione di Jobs di un «Mac in un libro». Durante una passeggiata con Kitchen, Jobs notò una palazzina nella vicina Menlo Park e disse che avrebbero dovuto aprire un laboratorio non convenzionale per lavorare su quelle idee. Si sarebbe potuto chiamare AppleLabs e Jobs avrebbe potuto gestirlo, tornando alle gioie di lavorare con una piccola squadra allo sviluppo di un nuovo, grande prodotto.

Sculley era sedotto dalla possibilità: avrebbe risolto molti dei suoi problemi di management con Jobs, riportandolo a ciò che sapeva fare meglio e togliendo la sua distruttiva presenza da Cupertino. Aveva anche un candidato per la sostituzione di Jobs come direttore della divisione Macintosh: Jean-Louis Gassée, il capo della Apple in Francia che aveva tenuto testa a Jobs durante il suo viaggio in Europa. Gassée volò a Cupertino e disse che avrebbe accettato l'incarico se avesse avuto l'assicurazione che avrebbe diretto la divisione e non avrebbe lavorato sotto Jobs. Uno dei membri del consiglio di amministrazione, Phil Schlein di Macy's, si prese l'incarico di convincere Jobs che sarebbe stato meglio dedicarsi completamente a pensare nuovi prodotti e ispirare e motivare un piccolo team.

Ma dopo qualche riflessione, Jobs decise che non era quella la strada che voleva seguire. Rifiutò di cedere il comando a Gassée, che saggiamente se ne tornò a Parigi per evitare uno scontro di potere che stava diventando inevitabile. Per il resto della primavera, Jobs vacillò. C'erano momenti nei quali voleva asseverarsi come dirigente d'azienda, al punto da scrivere un memorandum sulla riduzione dei costi, da perseguire attraverso la limitazione delle bevande gratuite e la rinuncia ai voli in prima classe; ce n'erano altri in cui si sentiva in sintonia con quelli che lo incoraggiavano a mollare tutto per gestire il nuovo gruppo di ricerca e sviluppo della Apple, l'AppleLabs.

In marzo, Murray scrisse un altro memorandum, che etichettò «Non far circolare» ma che diede a molti colleghi. «Nei miei tre anni alla Apple, non ho mai visto così tanta confusione, paura e disfunzioni come negli ultimi novanta giorni» cominciava. «Siamo percepiti dai nostri dipendenti come una barca senza timone alla deriva nelle nebbie dell'oblio.» Murray aveva tenuto il piede in due scarpe, cospirando a volte con Jobs per minare l'autorità di Sculley, ma in quella memoria attribuiva la responsabilità della situazione a Jobs. «Steve Jobs ora controlla una apparentemente impenetrabile base di potere, che può essere la causa o il *sintomo* di queste disfunzioni.»

Alla fine del mese, Sculley finalmente trovò il coraggio di dire a Jobs che avrebbe dovuto cedere il comando della

divisione Macintosh. Entrò nell'ufficio di Jobs una sera, accompagnato dal capo delle risorse umane, Jay Elliot, per rendere il confronto più formale. «Non c'è nessuno che ammiri la tua intelligenza e la tua capacità di visione più di me» attaccò Sculley. Si era già abbandonato a blandizie del genere in passato, ma questa volta era chiaro che ci sarebbe stato un brutale «ma» a un certo punto della frase. E ci fu. «Ma così non può funzionare» dichiarò. Le blandizie punteggiate di «ma» continuarono: «Siamo diventati molto amici io e te» continuò, in qualche modo soddisfacendo il proprio bisogno di illudersi che fosse così, «ma ho perso la fiducia nella tua capacità di gestire la divisione Macintosh.» Accusò inoltre Jobs di avere sparso delle maldicenze e di averlo definito un incapace, dietro le spalle.

Jobs sembrava stupefatto, e ribatté con la strana richiesta che Sculley lo aiutasse a crescere professionalmente. «Devi passare più tempo con me» gli disse. Poi reagì con virulenza. Disse a Sculley che non sapeva niente di computer, che stava facendo un pessimo lavoro nella gestione dell'azienda e che lo aveva deluso fin dal momento in cui era entrato alla Apple. Poi passò alla sua terza reazione e scoppiò a piangere. Sculley restò seduto a rosicchiarsi le unghie.

«Ho intenzione di sottoporre la questione al consiglio» dichiarò Sculley. «Raccomanderò che tu faccia un passo indietro e abbandoni la tua posizione operativa di capo

della divisione Macintosh. Voglio che tu lo sappia.» Pregò Jobs di non opporre resistenza e di accettare il nuovo incarico di gestione delle attività di sviluppo di nuove tecnologie e nuovi prodotti.

Jobs balzò dalla sedia e fissò Sculley con il suo sguardo intenso: «Non credo che lo farai» disse. «Se lo farai, distruggerai l'azienda.»

Nelle settimane successive, il comportamento di Jobs oscillò bruscamente: un momento parlava di mollare tutto per gestire Apple Labs; il momento dopo cercava appoggi per buttare fuori Sculley. Tentava un riawicinamento a Sculley, per poi aggredirlo, magari alle spalle, durante la stessa serata. Una sera, alle nove telefonò ad Al Eisenstat, legale della Apple, dicendo che aveva perso fiducia in Sculley e che aveva bisogno del suo appoggio per convincere il consiglio a buttarlo fuori; alle undici della stessa sera svegliò Sculley al telefono per dirgli: «Sei fantastico, voglio solo che tu sappia quanto mi piace lavorare con te».

Alla riunione del consiglio di amministrazione dell'11 aprile, Sculley riferì ufficialmente di voler chiedere a Jobs di abbandonare la direzione della divisione Macintosh per concentrarsi, invece, sullo sviluppo di nuovi prodotti. Arthur Rock, il più scontroso e indipendente dei consiglieri, allora prese la parola. Ne aveva piene le scatole di tutti e due: di Sculley perché non aveva avuto il fegato per assumere il

comando nell'anno trascorso; e di Jobs perché «si comporta come un moccioso petulante». Il consiglio doveva risolvere questa disputa e, per farlo, doveva incontrarsi privatamente con ciascuno dei due.

Sculley lasciò la stanza in modo che Jobs potesse essere il primo. Jobs insistette che era Sculley il problema: non capiva niente di computer. Rock reagì accusando Jobs. Con la sua voce roca, gli disse che da un anno si comportava come un matto e che non aveva alcun merito per dirigere la divisione. Perfino il più forte sostenitore di Jobs, Phil Schlein di Macy's, cercò di convincerlo a fare un passo indietro senza opporsi, per andare a gestire le attività di ricerca e sviluppo dell'azienda.

Poi toccò a Sculley affrontare il consiglio, e lo fece dando un ultimatum: «Potete sostenermi, e io mi assumerò la responsabilità di guidare l'azienda, o potete non fare niente. In tal caso, dovrete trovarvi un nuovo amministratore delegato» disse. Se gli avessero dato l'autorità, aggiunse, non si sarebbe mosso affrettatamente, ma avrebbe fatto in modo che Jobs passasse al nuovo incarico in qualche mese. Il consiglio, unanimemente, si schierò dalla parte di Sculley: gli fu data l'autorità di rimuovere Jobs quando avesse ritenuto che i tempi fossero maturi. Mentre Jobs aspettava fuori dalla stanza, sapendo perfettamente di avere perso, vide Del Yokam, collega da lungo tempo, e si mise a piangere.

Dopo la decisione del consiglio, Sculley cercò di essere conciliatorio. Jobs gli chiese che la transizione avvenisse progressivamente, nel corso dei mesi successivi, e Sculley accettò. Più tardi quella sera, la segretaria di Sculley, Nanette Buckhout, chiamò Jobs per chiedergli come stesse. Era ancora in ufficio, sotto shock. Sculley se ne era già andato e Jobs andò a fare due chiacchiere con la Buckhout. Ancora una volta, oscillava nel suo atteggiamento verso Sculley: «Perché John mi ha fatto questo?» disse. «Mi ha tradito.» Poi passò all'altro registro: forse doveva prendersi del tempo libero per ricostruire la relazione con Sculley, disse. «L'amicizia di John è più importante di qualsiasi altra cosa e penso che forse dovrei proprio dedicarmi a questo, concentrarmi sulla nostra amicizia.»

Preparazione di un colpo di mano

Jobs non era tipo da accettare un no come risposta. All'inizio del maggio 1985 si recò nell'ufficio di Sculley e gli chiese più tempo per dimostrare che era in grado di gestire la divisione Macintosh. Avrebbe dimostrato di essere un tipo operativo, promise. Ma Sculley non cedette. Allora Jobs tentò un attacco diretto e chiese a Sculley di rassegnare le dimissioni: «Penso che tu abbia davvero perso lo smalto» gli disse Jobs. «Per il primo anno sei

stato grande e tutto è andato a meraviglia, poi è successo qualcosa.» Sculley, che in genere non si lasciava coinvolgere emotivamente, perse le staffe e fece notare a Jobs che non era stato in grado di completare i software del Macintosh, di produrre nuovi modelli e di conquistare una clientela. L'incontro degenerò in una gara a chi urlava di più all'altro che era un pessimo manager. Dopo che Jobs se ne fu andato, Sculley si allontanò dalla parete di vetro del suo ufficio, contro la quale si era formata una piccola folla di curiosi, e pianse.

La vicenda cominciò a precipitare martedì 14 maggio, quando il team Macintosh fece la sua relazione trimestrale a Sculley e agli altri alti dirigenti della Apple. Jobs non aveva ancora abbandonato il comando della divisione e quando arrivò nella sala consiliare con il suo gruppo di lavoro, aveva un'aria di sfida. Lui e Sculley cominciarono a discutere animatamente su quale fosse la missione della divisione: secondo Jobs era vendere il maggior numero di macchine Macintosh; secondo Sculley era servire gli interessi dell'azienda Apple nel suo complesso. Come al solito, c'era scarsa cooperazione fra le divisioni e la Macintosh stava pianificando la produzione di nuovi disk drive diversi da quelli sviluppati dalla divisione Apple II. Il dibattito, stando al verbale, durò un'ora buona.

Jobs poi descrisse i progetti in corso; un Mac più potente, per sostituire il Lisa, uscito di produzione, e un software chiamato FileServer, per la condivisione dei file in rete. Ma

Sculley apprese in quella sede che i due progetti sarebbero stati in ritardo. Criticò freddamente i risultati del marketing di Murray, i ritardi progettuali di Bob Belleville e la gestione di Jobs in generale. Nonostante tutto, Jobs chiuse l'incontro pregando Sculley, di fronte a tutti gli altri, di dargli ancora una possibilità di dimostrare che poteva gestire la divisione. Sculley rifiutò.

Quella sera, Jobs portò il team Macintosh a cena al Nina's Café a Woodside. Jean-Louis Gassée era in città perché Sculley voleva che si preparasse a prendere la direzione della divisione Macintosh e Jobs lo invitò a unirsi a loro. Bob Belleville propose un brindisi «a quelli di noi che capiscono veramente che cos'è il mondo secondo Steve Jobs». Quella frase – «il mondo secondo Steve» – era stata usata sprezzantemente da altri, alla Apple, per criticare la distorsione della realtà che lui creava. Dopo che gli altri se ne furono andati, Belleville si sedette con Jobs nella sua Mercedes e lo sollecitò a organizzare una battaglia contro Sculley, per la vita o per la morte.

Jobs aveva la reputazione di manipolatore e poteva in effetti, se voleva, sedurre e affascinare gli altri, piegandoli senza vergogna al suo volere. Ma non era molto bravo nei calcoli e nei complotti, nonostante l'opinione di alcuni, e non aveva né la pazienza né l'inclinazione a ingraziarsi gli altri. «Steve non ha mai fatto politica aziendale: non era nei suoi geni né nei suoi jeans» notò Jay Elliot. Inoltre, era troppo innatamente arrogante per fare il leccapiedi. Per

esempio, quando cercò di arruolare alla propria causa Del Yocam, non poté trattenersi dal dire di saperne più di lui in tema di gestione operativa.

Mesi prima, la Apple aveva ottenuto il diritto di esportare computer in Cina e Jobs era stato invitato a firmare l'accordo nella Grande Sala del Popolo, nel weekend del Memorial Day. Lo aveva detto a Sculley, che aveva deciso di andarci personalmente, cosa che a Jobs andava benissimo. Infatti, aveva pensato di sfruttare la sua assenza per organizzare un colpo di mano. Durante tutto il fine settimana che precedeva il Memorial Day, aveva portato diverse persone a passeggiare, per condividere i suoi piani. «Ho intenzione di fare un colpo di mano mentre John è in Cina» disse a Mike Murray.

Sette giorni del maggio 1985

Giovedì, 23 maggio. All'incontro settimanale del giovedì con i suoi più stretti collaboratori della divisione Macintosh, Jobs rivelò i suoi piani per cacciare Sculley, e fece uno schizzo di come pensava di riorganizzare la Apple. Lo aveva anche confidato al capo delle risorse umane dell'azienda, Jay Elliot, che gli aveva detto senza mezzi termini che la trama non avrebbe funzionato. Elliot aveva parlato con alcuni membri del consiglio di amministrazione, sollecitandoli a prendere posizione a favore di Jobs, ma aveva scoperto che la maggioranza consiliare era con

Sculley, come lo era la più parte dello staff Apple in posizioni di rilievo. Ma Jobs non aveva intenzione di fermarsi. Aveva rivelato il piano perfino a Gassée, passeggiando nel parcheggio, nonostante sapesse che Gassée era volato fin lì da Parigi per prendere il suo posto. «Ho fatto l'errore di parlarne con Gassée» avrebbe ammesso con una certa riluttanza Jobs, anni dopo.

Quella sera, il legale della Apple, Al Eisenstat, aveva organizzato un piccolo barbecue per Sculley, Gassée e le loro mogli. Quando Gassée rivelò ad Eisenstat i piani di Jobs, questi gli raccomandò di informarne Sculley. «Steve stava cercando di organizzare una cospirazione e fare un colpo di mano per liberarsi di John» ricorda Gassée. «Nel soggiorno della casa di Al Eisenstat ho puntato l'indice contro lo sterno di Sculley e gli ho detto: "Se parti domani per la Cina, rischi di essere cacciato. Steve sta complottando per liberarsi di te".»

Venerdì, 24 maggio. Sculley cancellò il suo viaggio e decise di affrontare Jobs alla riunione dei dirigenti del venerdì mattina. Jobs arrivò tardi e vide che il suo solito posto, accanto a Sculley, che sedeva al capo del tavolo, era occupato. Così, si sedette al capo opposto. Indossava un abito Wilkes-Bashford di ottimo taglio e sembrava pieno di energie. Sculley era pallido. Annunciò che l'ordine del giorno era cambiato e che avrebbero affrontato la questione che stava al centro dei pensieri di tutti. «È giunto alla mia attenzione il fatto che tu vorresti buttarmi fuori

dall'azienda» disse, guardando direttamente Jobs. «Vorrei domandarti se risponde al vero.»

Jobs non se lo aspettava. Ma non si era mai tirato indietro quando si era trattato di essere brutalmente sinceri. Strinse le palpebre e fissò Sculley con uno sguardo fermo: «Penso che tu sia un male per la Apple e penso che tu sia la persona sbagliata per gestire l'azienda» affermò, freddo e lento. «Dovresti davvero lasciare. Non sai come agire e non l'hai mai saputo.» Accusò Sculley di non capire il processo di sviluppo del prodotto e aggiunse una nota di carattere personale: «Ti ho voluto qui per aiutarmi a crescere, ma non sei stato capace di farlo».

Mentre tutti i presenti erano inchiodati alla poltrona, raggelati, alla fine Sculley perse la calma. Manifestò perfino il ritorno di una balbuzie infantile che non lo affliggeva da vent'anni. «Non mi fido di te e non tollero la mancanza di fiducia» ribatté. Quando Jobs dichiarò che sarebbe stato meglio di Sculley a gestire l'azienda, quest'ultimo decise di rischiare e chiese ai presenti di votare. «Ha tirato fuori questa mossa astuta» ricorda Jobs, ancora risentito, trentacinque anni dopo. «Era una riunione del consiglio direttivo e lui disse: "O Steve o me: per chi votate?". Aveva messo le cose in modo tale che sarebbe stato da idioti votare per me.»

Improvvisamente, i raggelati spettatori cominciarono ad agitarsi. Fu Del Yocam a farsi avanti per primo: disse che

voleva bene a Steve e desiderava che continuasse ad avere un ruolo nell'azienda, ma riuscì a trovare la forza di affermare, sotto lo sguardo gelido di Steve, che «rispettava» Sculley e gli avrebbe dato il suo appoggio per gestire l'azienda. Eisenstat si rivolse direttamente a Jobs e gli disse più o meno le stesse cose: gli voleva bene ma avrebbe votato per Sculley. Regis McKenna, che sedeva nel consiglio direttivo come consulente esterno fu più diretto: guardò Jobs e gli disse che non era pronto per gestire l'azienda, come gli aveva già detto in passato. Anche gli altri presero le parti di Sculley. Per Bill Campbell fu particolarmente difficile: era amico di Steve e Sculley non gli piaceva particolarmente. Mentre diceva a Jobs quanto gli piacesse lavorare con lui, la sua voce tremava. Anche se aveva deciso di appoggiare Sculley, sollecitò i due a tentare di trovare un accomodamento che permettesse a Jobs di mantenere un ruolo operativo alla Apple: «Non puoi lasciare che Steve abbandoni l'azienda» disse, rivolgendosi a Sculley.

Jobs appariva distrutto. «Credo di avere capito come stiano le cose» disse, e uscì precipitosamente dalla stanza. Nessuno lo seguì. Tornò nel suo ufficio, chiamò a raccolta i fedelissimi della divisione Macintosh e cominciò a piangere. Disse che avrebbe dovuto lasciare la Apple. Mentre si dirigeva verso la porta, Debi Coleman lo fermò e lo invitò, insieme agli altri, a non fare niente di affrettato. Meglio lasciar passare il weekend per raccogliere le idee. Forse c'era un modo per evitare che l'azienda venisse

smembrata.

Sculley era devastato, nonostante la vittoria. Sembrava un guerriero ferito. Si ritirò nell'ufficio di Al Eisenstat e chiese al legale di accompagnarlo a fare un giro. Quando salirono sulla Porsche di Eisenstat, Sculley si lamentò: «Non so se riuscirò a sopportare tutto questo». Quando Eisenstat gli domandò che cosa volesse dire, Sculley rispose: «Penso che darò le dimissioni».

«Non puoi» protestò Eisenstat. «La Apple finirebbe in pezzi.»

«Darò le dimissioni» insistette Sculley. «Non penso di essere l'uomo giusto per l'azienda. Puoi chiamare i membri del consiglio e avvertirli?»

«Lo farò» rispose Eisenstat. «Ma sono convinto che tu stia scappando da lui. Invece devi stare qui e affrontarlo.» Poi accompagnò Sculley a casa.

La moglie di Sculley, Leezy, fu sorpresa di vederlo tornare a metà giornata. «Ho fallito» le disse sconsolato. Leezy era una donna psicologicamente instabile che non aveva mai amato Jobs né apprezzato l'infatuazione di suo marito per quel tizio. Così, quando seppe che cosa era accaduto, saltò in automobile e si diresse a tutta velocità verso l'ufficio di Jobs. Informata che era andato a pranzo al ristorante Good Earth, ci si recò e lo affrontò nel

parcheggio, mentre usciva dal locale con Debi Coleman e altri lealisti del team Macintosh.

«Steve, posso parlarti?» gli disse. Jobs rimase a bocca aperta. «Hai la minima idea del privilegio che hai avuto nel conoscere qualcuno del calibro di John Sculley?» gli domandò. Lui evitò il suo sguardo. «Potresti guardarmi negli occhi quando ti parlo?» gli disse. Ma quando Jobs lo fece – restituendole quel suo sguardo fermo a lungo allenato – lei si ritrasse. «Lascia stare. Non prenderti il disturbo» gli disse. «Quando guardo negli occhi della maggior parte della gente, vedo un'anima. Quando guardo nei tuoi occhi vedo una fossa senza fondo, un buco vuoto, una zona morta.» E se ne andò.

Sabato, 25 maggio. Mike Murray quel sabato si presentò a casa di Jobs, a Woodside, per offrire i suoi consigli. Lo sollecitò a prendere in considerazione l'ipotesi di diventare il creativo dell'azienda, avviando l'AppleLabs e isolandosi dalla sede centrale. Jobs sembrò disposto a farlo. Ma prima, voleva fare pace con Sculley. Così, alzò il telefono e sorprese Sculley offrendogli un ramo di ulivo. Gli domandò se potessero incontrarsi il pomeriggio seguente e fare una passeggiata sulle colline sopra la Stanford University. Avevano già fatto delle camminate da quelle parti e forse, in questa occasione, avrebbero potuto sistemare le cose.

Jobs non sapeva che Sculley aveva detto a Eisenstat di volersi dimettere e comunque, in quel momento, non era la

cosa importante. Nel corso della notte, Sculley aveva cambiato idea: aveva deciso di restare e, nonostante lo scontro della giornata precedente, voleva ancora compiacere Jobs. Così accettò di incontrarlo il giorno seguente.

Che Jobs stesse preparandosi per una riconciliazione non era evidente nella scelta del film che aveva deciso di vedere con Mike Murray quella sera: *Patton, generale d'acciaio*, l'epopea del generale che non conosceva la resa. Ma aveva prestato la sua copia della videocassetta al padre, che un tempo aveva traghettato truppe per il generale, così prese l'auto e si diresse verso la casa della sua infanzia, insieme a Murray, per farsela restituire. I suoi genitori non c'erano e lui non aveva la chiave. Girarono intorno alla casa per verificare se ci fossero porte o finestre aperte, ma non ne trovarono. Al videonoleggio non trovarono nessuna copia del film, per cui si arresero e si accontentarono di vedere *Tradimenti*.

Domenica, 26 maggio. Come previsto, Sculley e Jobs si incontrarono dietro il campus di Stanford, la domenica pomeriggio, e camminarono per alcune ore fra morbide colline e pascoli per cavalli. Jobs reiterò la sua richiesta di avere un ruolo operativo alla Apple. Questa volta, Sculley non mollò: non avrebbe funzionato, continuò a ripetere. Invitò Jobs ad accettare il ruolo di creativo dei prodotti, con un laboratorio tutto suo, ma Jobs rifiutò, pensando che la cosa lo avrebbe trasformato in un mero «uomo di paglia».

Rifiutando di scendere a patti con la realtà, in una misura sorprendente se non si fosse trattato di Steve Jobs, ribatté proponendo a Sculley di abbandonare il controllo dell'azienda per lasciarlo a lui: «Perché non diventi presidente del consiglio di amministrazione e lasci a me gli incarichi di presidente e di amministratore delegato?» gli disse. Sculley rimase stupefatto dalla serietà con cui gli veniva fatta la proposta.

«Steve, questo non ha senso» replicò Sculley. Al che Jobs avanzò l'ipotesi di dividere in due la responsabilità gestionale dell'azienda: lui si sarebbe occupato dei prodotti e Sculley del marketing e dell'amministrazione. Il consiglio di amministrazione, però, non si era limitato a dare il proprio sostegno a Sculley, gli aveva anche ordinato di mettere Jobs al suo posto. «Una sola persona deve gestire l'azienda» replicò Sculley. «E io ho un sostegno che tu non hai.» Alla fine, si strinsero la mano e Jobs accettò di assumere il ruolo di responsabile dello sviluppo di nuovi prodotti.

Sulla via di casa, Jobs si fermò alla casa di Mike Markkula. Lui non c'era, così gli lasciò un messaggio con il quale lo invitava a cena per la sera successiva. Avrebbe anche invitato i suoi fedelissimi della divisione Macintosh. Sperava di riuscire insieme a loro a persuadere Markkula che sostenere Sculley era una follia.

Lunedì, 27 maggio. Il Memorial Day fu soleggiato e caldo. I

fedelissimi del team Macintosh – Debi Coleman, Mike Murray, Susan Barnes, Bob Belleville – si trovarono a casa di Jobs a Woodside un'ora prima della cena, per poter formulare una strategia. Seduti nel patio mentre il sole tramontava, la Coleman disse a Jobs, come aveva fatto Murray, che avrebbe dovuto accettare l'offerta di Sculley di diventare il cervello dei nuovi prodotti e di contribuire a fondare gli AppleLabs. Di tutta la cerchia dei collaboratori più stretti, la Coleman era la più determinata a essere realista. Nel nuovo piano organizzativo, Sculley l'aveva indicata alla guida della divisione produzione, perché sapeva che la sua lealtà andava alla Apple, non solo a Jobs. Alcuni degli altri erano più aggressivi: volevano invitare Markkula a sostenere un piano di riorganizzazione che vedesse Jobs alla guida della società o, almeno, gli mantenesse il controllo operativo della divisione prodotti.

Quando Markkula arrivò, accettò di stare ad ascoltare, a una sola condizione: che Jobs restasse calmo. «Volevo seriamente ascoltare il pensiero del team Macintosh, non stare a guardare Jobs mentre li arruolava in un esercito ribelle» ricorda. L'aria rinfrescava, così si trasferirono all'interno della casa, dai pochissimi arredi, e si sedettero davanti al camino. Il cuoco di Jobs aveva preparato della pizza integrale vegetariana, servita su un tavolino pieghevole. Markkula, per parte sua, sbocconcellò da un piccolo contenitore di legno le ciliegie Olson, tipiche della zona, che Jobs non si faceva mai mancare. Invece di permettere che la cosa si trasformasse in una sequela di

lamentele, Markkula riuscì a far concentrare tutti su temi gestionali molto specifici: che cosa aveva provocato il problema nella produzione del software FileServer e perché il sistema distributivo di Macintosh non aveva reagito correttamente alla variazione della domanda. Quando ebbero finito, Markkula rifiutò con decisione di sostenere Jobs. «Dissi che non avrei appoggiato il suo piano, e questo era tutto» ricorda Markkula. «Sculley era il capo. Loro erano arrabbiati ed emotivamente carichi e avevano tutta l'intenzione di mettere in piedi una rivolta, ma non è così che si fanno le cose.»

Nel frattempo, anche Sculley aveva dedicato la giornata alla ricerca di consigli. Doveva piegarsi alle richieste di Jobs? Quasi tutte le persone che aveva consultato gli avevano detto che era una follia anche solo pensare di farlo. Perfino la sua domanda lo faceva apparire cedevole e ancora teso a elemosinare l'affetto di Jobs. «Hai il nostro appoggio» gli disse un alto dirigente, «ma ci aspettiamo che dimostri una leadership forte, e non puoi lasciare a Steve una posizione operativa.»

Martedì, 28 maggio. Con la schiena resa più dritta dai suoi sostenitori e l'ira alimentata dall'aver saputo da Markkula che Jobs aveva passato la serata precedente cercando di convincerlo, Sculley si recò nell'ufficio di Jobs il martedì mattina per affrontarlo. Aveva parlato con i consiglieri d'amministrazione, gli disse Sculley, e aveva il loro appoggio. Voleva che Jobs se ne andasse. Poi andò in

auto a casa di Markkula, dove presentò i suoi progetti di riorganizzazione. Markkula gli pose domande dettagliate e, alla fine, gli diede la sua benedizione. Quando tornò in ufficio, Sculley chiamò gli altri membri del consiglio di amministrazione, per accertarsi di avere ancora il loro pieno appoggio. Lo aveva.

A quel punto, chiamò Jobs per essere certo che avesse capito bene. Il consiglio aveva dato l'approvazione definitiva al piano di riorganizzazione, che sarebbe stato messo in atto nel corso della settimana. Gassée avrebbe preso il controllo dell'amata divisione Macintosh e degli altri prodotti, e non c'era un'altra divisione che Jobs potesse gestire. Sculley era ancora, in un certo modo, conciliatorio. Disse a Jobs che avrebbe comunque potuto restare, con il titolo di presidente del consiglio di amministrazione, ed essere responsabile della ricerca e dello sviluppo di nuovi prodotti, ma senza incarichi operativi. Ma a quel punto, neppure l'idea di avviare un laboratorio sperimentale come AppleLabs era più in discussione.

Alla fine, il messaggio fu recepito. Jobs si rese conto che non c'era appello, non c'era modo di distorcere la realtà. Scoppiò in lacrime e si mise a fare telefonate: a Bill Campbell, Jay Elliot, Mike Murray e ad altri. La moglie di Murray, Joyce, aveva una telefonata intercontinentale in corso quando fu interrotta dal centralinista che annunciava una chiamata d'emergenza. Meglio che sia importante,

disse lei all'operatore: «Lo è» udì Jobs affermare. Quando Murray prese il telefono, Jobs stava piangendo: «È finita» disse. Poi riagganciò.

Murray temette che Jobs fosse talmente abbattuto da compiere qualche gesto inconsulto, per cui lo richiamò immediatamente. Non rispondeva. Perciò Murray prese l'automobile e andò a Woodside. Bussò alla porta ma non ottenne risposta, quindi girò sul retro della casa, salì una scala esterna e sbirciò nella camera da letto. Jobs era sdraiato su un materasso, in una stanza priva di arredi. Fece entrare Murray e restarono a parlare fino quasi all'alba.

Mercoledì, 29 maggio. Alla fine Jobs riuscì a procurarsi la videocassetta del film *Patton*, che guardò la sera di mercoledì, ma Murray gli impedì di caricarsi per una nuova battaglia. Al contrario, lo sollecitò a partecipare, il venerdì successivo, all'annuncio ufficiale del piano di riorganizzazione di Sculley. Non era rimasta altra scelta che recitare la parte del bravo soldato, invece di quella del comandante ribelle.

Come una pietra che rotola

Jobs scivolò silenziosamente nelle ultime file dell'auditorium per ascoltare Sculley che spiegava alla truppa il nuovo ordine di battaglia. Ci furono molte occhiate

furtive, ma pochi fecero mostra di riconoscerlo e nessuno si avvicinò per dargli una pubblica manifestazione di vicinanza. Stette a fissare Sculley, senza battere ciglio. Sculley avrebbe ricordato per anni «lo sguardo di disapprovazione di Steve». «Non lasciava respiro» ricorda Sculley. «Come dei raggi X che ti frugano nelle ossa, fino al punto in cui ti riveli debole e mortale.» Per un momento, in piedi sul palco, facendo finta di non aver notato Jobs, Sculley ripensò a un viaggio che avevano fatto insieme un anno prima, a Cambridge, Massachusetts, per far visita a uno degli eroi di Jobs: Edwin Land. Land era stato spodestato dall'azienda che aveva creato, la Polaroid, e Jobs aveva detto a Sculley, pieno di disgusto: «La sua unica colpa è aver buttato via qualche schifoso milione di dollari, e gli hanno preso l'azienda». Ora, rifletteva Sculley, era lui che stava sottraendo a Jobs la sua azienda.

Sculley continuò con la presentazione, sempre ignorando Jobs. Descrivendo il nuovo organigramma, presentò Gassée come nuovo capo della divisione nata dalla fusione della divisione Macintosh con la divisione Apple II. Nell'organigramma c'era un piccolo riquadro, etichettato «presidente del consiglio di amministrazione», senza linee che lo connettessero a Sculley o ad altri. Sculley notò brevemente che in quel ruolo Jobs sarebbe stato il «precursore globale». Ma insistette nel fingere di ignorare la presenza di Jobs. Ci fu un goffo tentativo di applauso.

Hertzfeld ebbe la notizia da un amico e, per la prima volta

dacché aveva dato le dimissioni, sentì il bisogno di andare alla sede della Apple. Voleva consolare quello che restava del vecchio gruppo: «Era ancora inconcepibile per me che il consiglio di amministrazione potesse buttare fuori Steve, che era chiaramente il cuore e l'anima dell'azienda, per quanto potesse essere un soggetto difficile» ricorda. «Alcuni membri della divisione Apple II – pieni di risentimento per l'atteggiamento di superiorità di Steve – sembravano al settimo cielo; altri vedevano nel rimescolamento delle posizioni un'occasione per fare carriera, ma la maggior parte dei dipendenti della Apple era triste, depressa e incerta sul futuro.» Per un istante, Hertzfeld pensò che Jobs avrebbe dovuto accettare di avviare gli AppleLabs: se l'avesse fatto, fantasticava, avrebbe anche potuto tornare a lavorare per lui. Ma ciò non sarebbe accaduto.

Jobs rimase a casa nei giorni successivi, con le tapparelle abbassate e la segreteria telefonica accesa, vedendo solo la fidanzata, Tina Redse. Per ore e ore se ne stava ad ascoltare i suoi nastri di Bob Dylan e, soprattutto, *The Times They Are A-Changing*. Aveva recitato la seconda strofa di quella canzone il giorno in cui aveva presentato il Macintosh agli azionisti della Apple, sedici mesi prima. Quei versi avevano un lieto fine: «Lo sconfitto di oggi / sarà il vincitore di domani...».

Una squadra di soccorso composta da ex della banda Macintosh, guidata da Andy Hertzfeld e Bill Atkinson,

giunse la domenica sera per dissipare l'atmosfera cupa. A Jobs occorse tempo per rispondere al loro bussare, poi li fece accomodare in una stanza accanto alla cucina, una delle poche che avesse qualche mobile. Con l'aiuto della Redse, servì del cibo vegetariano che aveva ordinato. «Allora, cos'è successo davvero?» gli domandò Hertzfeld. «È davvero così brutta come sembra?»

«No, è peggio» gli rispose Steve, sardonico. «Molto peggio di quanto tu possa immaginare.» Accusò Sculley di averlo tradito e disse che non sarebbe stato in grado di gestire la Apple senza di lui. Il suo ruolo presidenziale, lamentò, era di pura facciata: era stato scacciato dal suo ufficio al 3 di Bandley e trasferito in una palazzina semivuota, soprannominata da lui «Siberia». Hertzfeld spostò la conversazione sui bei vecchi tempi, e cominciarono a ricordare il passato.

All'inizio di quella settimana, Bob Dylan aveva pubblicato un nuovo album, *Empire Burlesque*, e Hertzfeld ne aveva portata una copia che misero sul giradischi ipertecnologico di Jobs. La canzone più notevole, *When the Night Comes Falling From the Sky*, con il suo messaggio apocalittico, sembrava adatta alla serata, ma a Jobs non piacque. Gli sembrava quasi disco music e, tristemente, affermò che Dylan aveva preso la via del declino fin dai tempi di *Blood on the Tracks*. Così, Hertzfeld spostò la puntina del giradischi sull'ultima canzone dell'album, *Dark Eyes*, che era un semplice brano acustico con il solo Dylan a suonare

la chitarra e l'armonica. Era lenta e dolente e Hertzfeld sperava che avrebbe fatto ricordare a Jobs le vecchie canzoni di Dylan che tanto amava. Ma a Jobs non piacque neppure quella e non volle ascoltare il resto dell'album.

La reazione di Jobs, distrutto dal dolore, era comprensibile. Sculley, un tempo, era stato per lui una figura paterna. Come Mike Markkula. Come Arthur Rock. E quella settimana, tutti e tre l'avevano abbandonato. «Il tutto fa riemergere il profondo sentimento di essere stato abbandonato in tenera età» dice il suo amico e avvocato George Riley. «È una parte fondamentale della sua mitologia e serve a indicare a se stesso chi è.» Quando fu rifiutato da queste figure paterne, come Markkula e Rock, Jobs si sentì nuovamente abbandonato: «Mi sentivo come se mi avessero dato un pugno, togliendomi tutta l'aria dai polmoni. Non riuscivo a respirare» disse Jobs anni dopo.

La perdita del sostegno di Arthur Rock fu particolarmente dolorosa. «Arthur era stato come un padre per me» avrebbe ricordato Jobs. «Mi aveva preso sotto la sua ala.» Rock lo aveva introdotto all'opera lirica, e lui e sua moglie Toni l'avevano ospitato a San Francisco e ad Aspen. Jobs non era mai stato avvezzo a fare regali, ma era accaduto che al ritorno da un viaggio in Giappone ne portasse uno per Rock, un Sony Walkman. «Mi ricordo che una volta, mentre stavamo entrando a San Francisco in automobile, gli dissi: "Oddio, quel palazzo della Bank of America è orribile". Lui mi rispose: "No, è il migliore". E mi ha

spiegato per filo e per segno il perché. Naturalmente, aveva ragione.» Perfino a distanza di tanti anni, gli occhi di Jobs si velano di lacrime quando racconta questa vicenda: «Ha scelto Sculley al posto mio. E quello mi ha veramente scombussolato. Non avrei mai pensato che mi abbandonasse».

A peggiorare le cose, ora la sua amata azienda era nelle mani di uno che lui considerava un incompetente. «Il consiglio aveva la sensazione che non fossi in grado di gestire l'azienda e quella era una decisione che spettava a loro» disse. «Ma hanno fatto un errore. Avrebbero dovuto separare la decisione su cosa fare di me e cosa fare di Sculley. Avrebbero dovuto licenziare Sculley anche se pensavano che non fossi in grado di guidare la Apple.» Ma se la sua tristezza si affievolì nel tempo, la sua rabbia verso Sculley – la sua sensazione di essere stato tradito – si acuì. Amici comuni cercarono di ricucire lo strappo. Una sera, alla fine dell'estate del 1985, Bob Metcalfe, uno degli inventori di Ethernet ai tempi dello Xerox PARC, invitò entrambi nella sua nuova casa, a Woodside. «Fu un terribile errore» ricorda. «John e Steve stettero ai capi opposti della casa, senza scambiare una parola, e mi resi conto che non potevo ricucire la cosa. Steve può essere un pensatore brillante, ma riesce a essere uno stupido nei rapporti umani.»

Le cose peggiorarono quando Sculley disse a un gruppo di analisti che considerava Jobs irrilevante per l'azienda,

nonostante la sua carica di presidente. «Da un punto di vista operativo, per Steve Jobs non c'è un ruolo alla Apple, né oggi né in futuro» dichiarò. «Non so cosa farà.» Questo commento così categorico sconcertò il gruppo, e la sala riunioni fu attraversata da un mormorio.

Jobs si convinse che andarsene in Europa gli avrebbe fatto bene. In giugno si recò a Parigi, dove tenne un discorso a un evento Apple e partecipò a una cena in onore del vicepresidente George H.W. Bush. Da lì, passò in Italia dove, con la sua fidanzata dell'epoca, esplorò le colline toscane e acquistò una bicicletta per poter passare del tempo pedalando in solitudine. A Firenze, si immerse nell'architettura della città e nella trama dei materiali con cui era stata costruita. Lo colpirono particolarmente le pietre delle pavimentazioni stradali, che provenivano dalla cava Il Casone, dalle parti di Firenzuola: erano di un tranquillizzante grigio-blu, intenso ma accogliente. Vent'anni dopo, avrebbe deciso che il pavimento dei principali Apple Store sarebbe stato fatto con lastre di arenaria provenienti da quella stessa cava.

L'Apple II stava per essere messo sul mercato anche in Russia, così Jobs si recò a Mosca, dove si incontrò con Al Eisenstat. Dato che c'erano problemi per ottenere l'approvazione di Washington per alcune delle necessarie licenze di esportazione, incontrarono l'incaricato commerciale dell'ambasciata statunitense a Mosca, Mike Merwin, il quale li avvertì che c'erano leggi severe che

limitavano gli scambi di tecnologia con i sovietici; Jobs ne fu irritato. Alla fiera commerciale di Parigi, il vicepresidente Bush lo aveva incoraggiato a esportare i suoi computer in Russia, al fine di «fomentare una rivoluzione dal basso». A cena in un ristorante georgiano specializzato in shish kebab, Jobs continuò a lamentarsi: «Come può lasciare intendere che questa sia una violazione delle leggi americane, quando è così evidente che è a vantaggio dei nostri interessi?» domandò a Merwin. «Mettendo i Mac nelle mani dei russi, li mettiamo in grado di farsi i loro giornali.»

A Mosca, Jobs mostrò anche il suo lato aggressivo, insistendo nel voler parlare di Trockij, il carismatico rivoluzionario che cadde in disgrazia e fu fatto assassinare da Stalin. A un certo punto, l'agente del KGB che gli era stato assegnato gli suggerì di abbassare i toni di fervente ammirazione. «Non è il caso di parlare di Trockij» gli disse. «I nostri storici hanno studiato la sua vicenda e noi non crediamo più che lui sia stato un grande uomo.» Ma non servì. Quando si recarono all'Università statale di Mosca per parlare agli studenti di informatica, Jobs cominciò il suo discorso tessendo le lodi di Trockij: un rivoluzionario con il quale si poteva identificare.

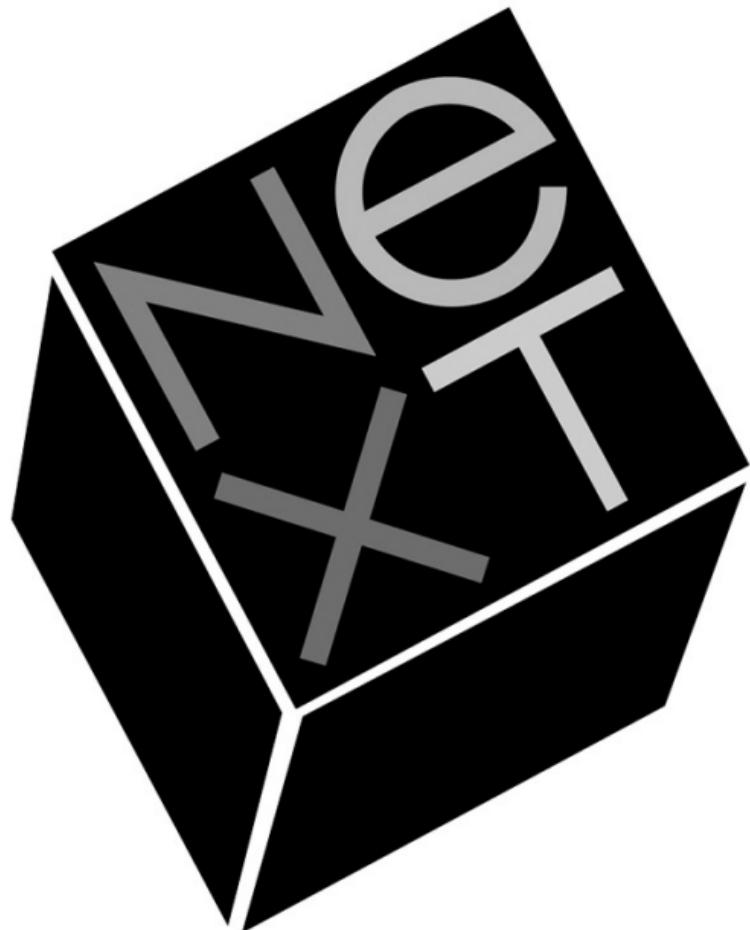
Jobs e Eisenstat parteciparono alla festa per il Quattro Luglio all'ambasciata americana, e nella lettera di ringraziamento all'ambasciatore, Arthur Hartman, Eisenstat affermò che Jobs era intenzionato a seguire da vicino le

attività della Apple in Russia, l'anno successivo. «Stiamo ipotizzando di tornare a Mosca a settembre.» Per un momento, sembrò che la speranza di Sculley che Jobs si trasformasse in un «precursore globale» per l'azienda potesse diventare realtà. Ma non sarebbe stato così. Settembre avrebbe riservato ben altro.

XVIII

NeXT

Prometeo liberato



I pirati abbandonano la nave

A un pranzo a Palo Alto, organizzato da Donald Kennedy, rettore di Stanford, Jobs si era trovato seduto accanto al biochimico Paul Berg, un vincitore del premio Nobel, che gli aveva raccontato i progressi compiuti nello splicing dell'RNA e nella ricombinazione del DNA. A Jobs piaceva assorbire nuove informazioni, soprattutto nelle occasioni in cui si trovava con qualcuno che ne sapeva più di lui. Così, tornato dall'Europa nell'agosto 1985, mentre pensava a cosa avrebbe fatto di sé in futuro, chiamò Berg e gli chiese di poterlo incontrare di nuovo. Fecero una passeggiata per il campus di Stanford e finirono a pranzare in un piccolo caffè.

Berg gli spiegò le difficoltà di condurre esperimenti in un laboratorio di biologia, dove ci possono volere settimane per sviluppare un esperimento e ottenere un risultato. «Perché non simulate gli esperimenti al computer?» gli domandò Jobs. «Questo non vi permetterebbe solo di condurli più rapidamente, ma anche di far sì che prima o poi ogni matricola di biologia del paese possa giocare con il software ricombinante di Paul Berg.»

Berg gli spiegò che i computer con tali capacità di calcolo erano troppo costosi per i laboratori universitari. «Improvvisamente, si era eccitato per la possibilità» dice lo scienziato. «Vedeva l'opportunità di creare una nuova azienda. Era giovane e ricco e aveva bisogno di trovare qualcosa da fare per il resto della sua vita.»

Jobs aveva già iniziato a tessere relazioni con accademici, domandando loro cosa avessero bisogno di trovare in una workstation. Era qualcosa che lo aveva interessato a partire dal 1983, quando aveva visitato il dipartimento di informatica della Brown University per mostrare il Macintosh e si era sentito dire che per fare qualsiasi cosa di utile nel laboratorio dell'università sarebbe stata necessaria una macchina molto più potente. Il sogno dei ricercatori universitari era avere una workstation che fosse allo stesso tempo potente e personale. Come capo della divisione Macintosh, Jobs aveva avviato un progetto per costruire una macchina del genere, che era stata soprannominata Big Mac. Avrebbe avuto un sistema operativo Unix, ma con la più amichevole interfaccia Macintosh. Tuttavia, dopo la sua cacciata dalla divisione Macintosh, il nuovo capo, Jean-Louis Gassée, aveva cancellato il progetto Big Mac.

Quando questo accadde, Jobs ricevette un'accorata telefonata da Rich Page, che era stato responsabile della progettazione dei microprocessori per il Big Mac. Era l'ennesima conversazione con un dipendente Apple deluso che lo sollecitava ad avviare una nuova impresa e salvarli. I piani per farlo veramente cominciarono a prendere forma nel fine settimana del Labor Day, quando Jobs parlò con Bud Tribble, l'originario capo del software Macintosh, e

buttò li l'idea di avviare una nuova società per produrre una workstation che fosse allo stesso tempo potente e personale. Arruolò anche due altri dipendenti della divisione Macintosh che gli avevano già comunicato la loro intenzione di andarsene: l'ingegnere George Crow e il direttore esecutivo Susan Barnes.

Rimaneva un posto vacante nella squadra. Qualcuno che fosse in grado di vendere il nuovo prodotto alle università. Il candidato ovvio era Dan'l Lewin, che aveva lavorato nell'ufficio della Sony dove Jobs andava a sfogliare le brochure. Jobs aveva assunto Lewin nel 1980 e questi si era dedicato alla creazione di un consorzio di università per l'acquisto in blocco di computer Macintosh. Oltre a due lettere mancanti nel nome, Lewin aveva un bell'aspetto da Clark Kent coi tratti finemente cesellati, una lustra patina princetoniana e la grazia di una stella della squadra di nuoto di quella università. Nonostante il retroterra diverso, lui e Jobs avevano qualcosa che li legava: Lewin, laureatosi a Princeton, aveva scritto una tesi su Bob Dylan e la leadership carismatica, e Jobs aveva a che vedere con entrambi i temi.

Il consorzio universitario che aveva organizzato era stato una fortuna per il gruppo Macintosh, ma l'uscita di scena di Jobs aveva frustrato Lewin, anche perché la riorganizzazione del marketing operata da Bill Campbell aveva ridotto il ruolo delle vendite dirette alle università. Aveva intenzione di telefonare a Jobs quando, quel Labor Day, fu Jobs a chiamarlo. Si recò in auto fino alla casa priva di arredi di Jobs e, insieme, passeggiarono in giardino, discutendo della possibilità di creare una nuova azienda. Lewin era eccitato all'idea, ma non era pronto a impegnarsi: la settimana seguente sarebbe andato a Austin, Texas, con Bill Campbell e voleva prendere tempo fino ad allora per decidere.

Lewin diede la sua risposta appena rientrato da Austin: era della partita. La notizia arrivò appena in tempo per la riunione del consiglio di amministrazione della Apple, il 13 settembre. Anche se Jobs era ancora nominalmente il presidente del consiglio, non aveva partecipato ad alcuna riunione da quando aveva perso il proprio potere. Chiamò Sculley per avvertirlo che avrebbe partecipato e gli domandò di inserire un punto in coda all'ordine del giorno per una «relazione del presidente». Non disse a Sculley di cosa si trattava, e questi pensò che fosse una lamentazione per come era stata condotta la riorganizzazione. Invece, Jobs descrisse il suo piano per lanciare una nuova azienda. «Ci ho pensato molto, ed è tempo per me di riprendere in mano le redini della mia vita» attaccò. «È ovvio che devo fare qualcosa: ho trent'anni.» Poi lesse degli appunti che descrivevano il suo progetto di creare un computer che soddisfacesse le esigenze del mercato universitario. La nuova società non sarebbe stata in concorrenza con la Apple, promise, e lui

avrebbe preso con sé solo alcuni personaggi che non avevano ruoli importanti in azienda. Si offrì di dimettersi dalla carica di presidente della Apple, ma espresse la speranza di poter lavorare insieme. Forse la Apple avrebbe voluto acquistare i diritti di distribuzione del prodotto, suggerì, o concedere una licenza per il software Macintosh.

Mike Markkula era contrario alla possibilità che Jobs assumesse chiunque della Apple.

«Perché vuoi farlo?» gli domandò.

«Non adombrarti» lo rassicurò Jobs. «Si tratta di figure di secondo piano delle quali non sentirete la mancanza e che, comunque, se ne andrebbero.»

Il consiglio inizialmente parve disposto a fare gli auguri a Jobs per la nuova avventura. Dopo una discussione privata, i consiglieri proposero perfino che la Apple acquisisse il 10 per cento delle azioni della nuova società e che Jobs mantenesse il suo posto nel consiglio della Apple.

Quella sera, Jobs e i suoi cinque pirati ribelli si incontrarono di nuovo a cena a casa sua. Jobs era favorevole ad accettare l'investimento della Apple, ma gli altri lo convinsero che non era saggio farlo. Decisero anche di dare le dimissioni tutti insieme, immediatamente. Così, ci sarebbe stato un taglio netto.

Steve scrisse a Sculley una lettera formale nella quale lo informava dei nomi dei cinque che se ne sarebbero andati con lui, la firmò con il suo nome e cognome in lettere minuscole e si recò alla Apple la mattina seguente, di buon'ora, per consegnargliela personalmente prima dell'incontro dello staff delle sette e mezzo.

«Steve, queste non sono persone di basso livello» gli disse Sculley, una volta letta la lettera.

«Be', sono persone che avrebbero comunque dato le dimissioni» replicò Jobs. «Anzi, consegneranno le dimissioni oggi stesso, alle nove.»

Dal suo punto di vista, Steve Jobs era stato onesto: i cinque che abbandonavano la nave non erano dirigenti di divisione o membri dello staff di Sculley. E tutti si erano sentiti sminuiti nella nuova organizzazione dell'azienda. Ma dal punto di vista di Sculley erano pedine importanti. Page era un socio della Apple e Lewin aveva un ruolo chiave nel mercato dell'istruzione superiore. Inoltre, tutti e cinque erano al corrente del progetto Big Mac che, anche se era stato accantonato, rimaneva pur sempre strategico e riservato. Ciò nonostante, almeno inizialmente, Sculley sembrò non prendersela. Invece di confrontarsi sull'argomento, preferì domandare a Jobs se avesse

intenzione di restare in consiglio di amministrazione. Jobs gli rispose che ci avrebbe pensato.

Ma quando Sculley diede inizio alla riunione dello staff alle sette e mezzo, comunicando i nomi delle persone che se ne sarebbero andate, ci fu una rivolta. Molti dei presenti ritenevano che Jobs avesse mancato nei suoi doveri di presidente, dimostrandosi sleale nei confronti dell'azienda. «Dovremmo denunciarlo pubblicamente per il disonesto che è, così qui la gente smetterà di considerarlo il Messia» gridò Campbell, stando ai ricordi di Sculley.

Campbell ammette, nonostante in seguito sia diventato uno dei grandi difensori di Jobs e suo sostenitore in consiglio, di aver perso le staffe, quella mattina. «Ero totalmente furioso, soprattutto perché si era preso Dan'l Lewin» dice. «Lewin aveva costruito le relazioni con le università. Continuava a lamentarsi di quanto fosse difficile lavorare con Steve e poi ci ha lasciato.» Anzi, Campbell era talmente furioso da abbandonare la riunione e telefonare a Lewin, a casa. Quando la moglie gli disse che il marito era sotto la doccia, Campbell le rispose lapidario: «Aspetterò». Pochi minuti dopo, lei gli ripeté che si trovava ancora sotto la doccia. Campbell ribadì: «Aspetterò». Quando, alla fine, Lewin venne al telefono, Campbell gli domandò se fosse vero. Lewin gli rispose che sì, era vero. Senza aggiungere altro, Campbell riagganciò.

Dopo aver assistito alla furia del suo staff di quadri superiori, Sculley volle saggiare le reazioni dei membri del consiglio di amministrazione. Anche loro pensavano di essere stati ingannati da Jobs, che aveva dichiarato che non avrebbe fatto razzia di dipendenti importanti. Arthur Rock era particolarmente arrabbiato. Anche se aveva preso le parti di Sculley alla resa dei conti del Memorial Day, era riuscito a ricucire la sua relazione paterna con Jobs al punto che, solo una settimana prima, lo aveva invitato con la sua fidanzata, Tina Redse, a San Francisco, in modo che lui e sua moglie potessero conoscerla. I quattro avevano cenato allegramente nella casa di Rock, a Pacific Heights. Jobs non aveva fatto menzione della nuova società che stava fondando, perciò Rock si sentì tradito quando apprese la notizia da Sculley. «È venuto in consiglio e ci ha mentito» avrebbe ricordato Rock in seguito. «Ci disse che stava pensando di costituire una nuova società quando in realtà l'aveva già creata. Ci disse che avrebbe preso alcune persone di medio livello che, invece, si rivelarono essere cinque figure di alto livello.» Anche Markkula, pur nel suo modo pacato, si sentì offeso. «Ha preso con sé alcuni alti dirigenti con cui si era segretamente accordato prima di andarsene. Non è così che si fanno le cose. Non è da gentiluomini.»

Nel corso del fine settimana, sia il consiglio sia la dirigenza convinsero Sculley che la Apple doveva dichiarare guerra al suo cofondatore. Markkula emise un comunicato ufficiale

in cui accusava Jobs di aver agito «in aperta contraddizione con la dichiarazione resa al consiglio di non voler assumere personale chiave Apple per la sua nuova società». E aggiunse, minacciosamente: «Stiamo valutando le possibili azioni da intraprendere». Bill Campbell fu citato dal «Wall Street Journal» per aver dichiarato di essere «sbigottito e sconcertato» dal comportamento di Jobs. Un altro dirigente, rimasto anonimo, dichiarò allo stesso giornale: «Non ho mai visto un gruppo di persone così arrabbiate in nessuna azienda in cui ho lavorato. Pensiamo tutti che abbia cercato di ingannarci».

Dopo l'incontro con Sculley, Jobs aveva la sensazione che le cose sarebbero andate avanti tranquillamente, per cui se ne stette calmo. Ma dopo aver letto i quotidiani, sentì la necessità di reagire. Telefonò ad alcuni giornalisti con i quali aveva un rapporto privilegiato e li invitò a casa sua, per un incontro privato, il giorno successivo. Poi chiamò Andrea Cunningham, che gestiva i suoi rapporti con la stampa alla Regis McKenna, per essere assistito. «Andai alla sua grande casa spoglia a Woodside» ricorda lei, «e lo trovai barricato in cucina con i suoi cinque colleghi, mentre alcuni giornalisti aspettavano in giardino.» Jobs le disse che avrebbe tenuto una conferenza stampa in piena regola e cominciò a sciorinare un elenco di cose offensive che intendeva dire. La Cunningham era sbigottita. «Questo avrà pessime conseguenze per te» disse a Jobs. Alla fine, lui accettò di fare retromarcia e decise che avrebbe consegnato ai giornalisti una copia della sua lettera di dimissioni e che avrebbe limitato i commenti ufficiali a poche, blande dichiarazioni.

Jobs aveva preso in considerazione l'ipotesi di spedire per posta la sua lettera di dimissioni, ma Susan Barnes lo convinse che sarebbe stato troppo sprezzante. Così, andò a casa di Markkula, dove trovò anche il legale dell'azienda Al Eisenstat. Ci fu una conversazione tesa che durò circa un quarto d'ora, poi la Barnes si presentò alla porta per portarlo via prima che dicesse qualcosa di cui si sarebbe pentito. Lasciò ai due una lettera, che aveva scritto con un Macintosh e stampato con la nuova LaserWriter:

17 settembre 1985

Caro Mike,

i giornali, stamane, riferiscono che la Apple stia prendendo in considerazione l'ipotesi di rimuovermi dal ruolo di presidente del consiglio di amministrazione. Non conosco la fonte di queste affermazioni, ma sono fuorvianti per il pubblico e ingiuste nei miei confronti.

Ricorderai che nell'ultimo consiglio di amministrazione di giovedì scorso ho dichiarato la mia intenzione di

avviare una nuova impresa e ho offerto le mie dimissioni come presidente.

Il consiglio le ha respinte, chiedendomi di differirle di almeno una settimana. Ho accettato di farlo alla luce dell'incoraggiamento offertomi da esso riguardo alla prospettata nuova impresa e all'indicazione che Apple sarebbe stata interessata a partecipare all'investimento. Venerdì, dopo avergli comunicato i nomi delle persone che mi avrebbero seguito, Sculley mi ha confermato la volontà della Apple di discutere una possibile collaborazione con la nuova impresa.

Ora, l'azienda sembra aver adottato una posizione ostile nei confronti miei e della mia nuova intrapresa. Di conseguenza, ritengo di dover reiterare le mie dimissioni, insistendo affinché vengano accettate. [...]

Come sai, la recente riorganizzazione mi ha lasciato senza una mansione e senza regolare accesso ai rapporti direzionali. Io ho solo trent'anni e voglio continuare a collaborare e a realizzare degli obiettivi.

Dopo tutto quello che abbiamo costruito insieme, spero che la separazione sia tanto amichevole quanto dignitosa.

Sinceramente tuo,

Steven P. Jobs

Quando un ragazzo dei servizi entrò nell'ufficio di Jobs per imballare i suoi effetti personali, vide una cornice a terra. Conteneva una fotografia di Jobs e Sculley in fitta conversazione, con una dedica di sette mesi prima: «Alle grandi idee, alle grandi esperienze e a una grande amicizia! John». Il vetro della cornice era in pezzi. Prima di andarsene, Jobs l'aveva scagliata a terra. Da quel giorno, non avrebbe più rivolto la parola a Sculley.

Quando furono annunciate le dimissioni di Jobs, le azioni Apple salirono di un punto, ovvero quasi del 7 per cento. «Gli azionisti della East Coast erano sempre stati preoccupati da quei tipi strani della California che gestivano la società» spiegò il direttore di una newsletter dedicata ai titoli tecnologici. «Ma ora, con Wozniak e Jobs fuori, questi azionisti si sentono sollevati.» Nolan Bushnell però, il fondatore della Atari che era stato un loro divertito mentore dieci anni prima, dichiarò a «Time» che la mancanza di Jobs si sarebbe fatta sentire. «Da dove trarrà la propria ispirazione la Apple? Apple si ridurrà ad avere lo stesso fascino di un nuovo marchio Pepsi?»

Dopo alcuni giorni di tentativi fallimentari di trovare un accordo con Jobs, Sculley e il consiglio della Apple decisero di citarlo in giudizio per «violazione di obblighi fiduciari». La citazione elencava così le sue ipotetiche

trasgressioni:

Nonostante i suoi obblighi fiduciari verso la Apple, Jobs, mentre esercitava il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione e funzionario della Apple, e fingendo lealtà agli interessi della suddetta società [...]

- (a) ha segretamente pianificato la costituzione di un'impresa in concorrenza con la Apple;
- (b) ha segretamente tramato per far sì che questa impresa beneficiasse illecitamente dei – e sfruttasse i – piani della Apple per la progettazione, lo sviluppo e la commercializzazione di NeXT Generation Product [...]

- (c) ha segretamente distratto dipendenti chiave della Apple [...]

All'epoca, Jobs deteneva 6,5 milioni di azioni della Apple, pari all'11 per cento del capitale, per un valore di mercato superiore ai cento milioni di dollari. Immediatamente, cominciò a venderle. Nell'arco di cinque mesi, le aveva scaricate tutte, tenendone una sola in modo da poter partecipare, se avesse voluto, alle assemblee degli azionisti. Era furioso, e questo si riflesse nella passione che riversò nell'avviamento di quella che, comunque la si guardasse, era un'azienda concorrente della Apple. «Era arrabbiato con la Apple» dice Joanna Hoffman, che per un breve periodo lavorò per la nuova azienda: «Puntare al mercato dell'educazione, dove la Apple era forte, era semplicemente il frutto del desiderio di vendetta e della meschinità di Steve. Lo faceva per vendetta».

Jobs, naturalmente, non la vedeva così. «Non covo risentimento verso nessuno» dichiarò a «Newsweek». Ancora una volta, invitò i suoi giornalisti preferiti nella casa di Woodside ma, questa volta, non c'era Andy Cunningham a indurlo alla circospezione. Respinse l'accusa di aver distratto risorse chiave dalla Apple: «È tutta gente che mi ha telefonato» dichiarò al gruppetto di reporter che si riunirono nello spoglio soggiorno di casa sua. «Pensavano di lasciare l'azienda. La Apple ha un modo tutto suo di trascurare le persone.»

Decise di rendersi disponibile per un articolo di copertina su «Newsweek» per far conoscere la sua versione della vicenda, e le interviste che rilasciò sono rivelatrici. «La cosa che so fare meglio è trovare un gruppo di persone di talento e lavorare con loro» dichiarò alla rivista. Disse di aver sempre mantenuto il suo affetto per la Apple. «Ricorderò sempre la Apple come si ricorda per tutta la vita la prima donna di cui ci si è innamorati.» Ma era anche pronto a combattere con il suo management, se fosse stato necessario. «Se qualcuno ti dà del ladro in pubblico,

non puoi non reagire.» La minaccia della Apple di citare in giudizio lui e i suoi nuovi colleghi era un oltraggio: «È difficile immaginare che una società da 2 miliardi di fatturato con 4300 dipendenti abbia difficoltà a competere con sei persone in blue jeans».

Nel tentativo di smentire la versione imbastita da Jobs, Sculley contattò Wozniak e gli chiese di parlare. Wozniak non era mai stato vendicativo o manipolativo, ma non aveva mai neppure esitato a manifestare i suoi veri sentimenti. «Steve può essere un tipo ingiurioso e che ferisce» dichiarò quella settimana a «Time». Rivelò di essere stato chiamato da Jobs, che gli aveva chiesto di aggregarsi alla nuova impresa – sarebbe stato un modo molto subdolo per assestarsi un altro colpo al management in carica della Apple – ma Wozniak gli aveva risposto che non voleva partecipare a un gioco di quel tipo e non aveva più risposto alle sue chiamate. Al «San Francisco Chronicle» raccontò anche di come Jobs aveva impedito alla frogdesign di lavorare sul suo telecomando universale, con il pretesto che avrebbe potuto essere in concorrenza con prodotti Apple. «Mi aspetto un grande prodotto e gli auguro il successo, ma non posso più avere fiducia nella sua integrità» dichiarò al giornale.

Da solo

«La cosa migliore che sia mai successa a Steve è quando lo abbiamo licenziato, sentirsi dire di levarsi di torno» avrebbe detto in seguito Arthur Rock. La teoria, condivisa da molti, è che la fermezza a fin di bene lo abbia reso più saggio e più maturo. Ma non è così semplice. Nell'azienda che fondò dopo essere stato cacciato dalla Apple, Jobs poté abbandonarsi a tutti i suoi istinti, nel bene e nel male. Era senza freni. Il risultato fu una serie di prodotti spettacolari che fecero flop sul mercato. Questa fu la vera lezione dell'esperienza: ciò che lo ha preparato al grande successo che avrebbe avuto nel terzo atto non fu la sua brusca uscita di scena dalla Apple nel primo atto, ma i suoi brillanti fallimenti nel secondo.

Il primo istinto al quale si abbandonò fu la passione per il design. Il nome che scelse per la nuova azienda era molto semplice: NeXT. E per renderlo più riconoscibile decise che sarebbe stato necessario un logo di levatura mondiale. Così si mise a corteggiare il decano dei logo aziendali, Paul Rand. A settantun anni, il grafico nativo di Brooklyn aveva già creato alcuni dei logotipi di imprese più conosciuti al mondo, fra i quali quelli della rivista «Esquire», di IBM, Westinghouse, ABC e UPS. Era sotto contratto con la IBM e i suoi referenti in azienda gli comunicarono che, ovviamente, creare il logo per un'altra società informatica sarebbe stato in conflitto. Così, Jobs prese il telefono e chiamò l'amministratore delegato della IBM, John Akers. Era fuori città, ma Jobs tanto insistette

che gli passarono il vicepresidente, Paul Rizzo. Dopo due giorni, Rizzo giunse alla conclusione che non fosse possibile resistere a Jobs e concesse a Rand l'autorizzazione ad accettare la commessa.

Rand volò a Palo Alto e passò qualche tempo a passeggiare con Jobs e ad ascoltare le sue idee. Il computer sarebbe stato un cubo, dichiarò Jobs. Gli piaceva quella forma: era semplice e perfetta. Così Rand decise che anche il logo sarebbe stato un cubo, leggermente inclinato con uno spigliato angolo di 28 gradi. Quando Jobs gli domandò se si doveva aspettare diverse opzioni da valutare, Rand dichiarò che non creava diverse opzioni per i clienti: «Io ti risolvo il problema e tu mi paghi» gli disse. «Puoi usare quello che produco, o non usarlo, ma non ti darò soluzioni alternative e, in ogni caso, mi dovrà pagare».

Jobs ammirava quel tipo di atteggiamento. Vi si riconosceva. Così accettò la scommessa. L'azienda avrebbe pagato la stupefacente tariffa forfettaria di 100.000 dollari per avere un marchio. «Nel nostro rapporto c'era grande chiarezza» avrebbe commentato Jobs. «Aveva una sua purezza di artista, ma era anche abile nel risolvere questioni d'affari. Era apparentemente duro e aveva perfezionato una sua immagine di musone, ma dentro era un tenerone.» Purezza di artista: per Jobs quello era un complimento tra i più grandi.

A Rand bastarono due settimane. Tornò per consegnare il risultato a Jobs, nella sua casa di Woodside. Prima cenarono, poi Rand gli porse una elegante ed elettrizzante brochure che descriveva tutto il processo creativo. Nella pagina finale, Rand presentava il logo che aveva scelto: «Nel suo design, nella scelta dei colori e nell'orientamento, il logo è uno studio di contrasti» proclamava il libretto. «Sospeso con un'angolatura sbarazzina, trasmette la cordiale informalità e la spontaneità di un sigillo natalizio e l'autorevolezza di un timbro.» La parola NeXT era divisa su due righe, in modo da riempire la faccia quadrata del cubo, con solo la «e» minuscola. Quella lettera risaltava, spiegava il libretto di Rand, per evocare «educazione, eccellenza... e = mc²».

A volte era difficile prevedere la reazione di Jobs a una presentazione: poteva considerarla uno schifo o brillante, ma non si poteva mai sapere prima in che modo sarebbe andata. Ma con un grafico leggendario come Rand, con tutta probabilità Jobs avrebbe fatto sua la proposta. Jobs osservò la pagina finale, guardò Rand e lo abbracciò. Ebbero solo un piccolo disaccordo: nel logo proposto, Rand aveva usato una tonalità scura di giallo per la «e»; Jobs gli chiese di sostituirla con una tonalità più brillante e tradizionale. Rand batté il pugno sul tavolo e dichiarò: «Faccio questo lavoro da cinquant'anni e so cosa faccio». Jobs si arrese senza condizioni.

Adesso, l'azienda aveva non solo un nuovo logo, ma anche un nuovo nome: NeXT. Non era più Next ma NeXT. Altri non avrebbero capito la necessità di ossessionarsi per un logo e ancor meno di spendere 100.000 dollari per averne uno; ma per Jobs significava che la NeXT cominciava a vivere con un'identità e un'aria di caratura mondiale, anche se non aveva ancora progettato il suo primo prodotto.

Come gli aveva insegnato Markkula, si può giudicare un libro dalla copertina, e una grande azienda deve essere in grado di asseverare il proprio valore attraverso la prima impressione che produce. E poi, il logo era incredibilmente fico.

Come piccolo extra gratuito, Rand accettò di disegnare il biglietto da visita personale di Jobs e decise di usare il colore per il testo, cosa che a Jobs piacque. Ma finirono per litigare a lungo e con toni accesi sulla posizione del punto dopo la «P» di Steven P. Jobs. Rand aveva collocato il punto a destra della «P», nella posizione che avrebbe avuto se il testo fosse stato composto coi caratteri di piombo; Steve preferiva che il punto fosse spostato più a destra, sotto la curva della «P», come era possibile fare con la tipografia digitale: «Un litigio piuttosto duro per una questione relativamente modesta» rammenta Susan Kare. Questa volta, ebbe la meglio Jobs.

Per tradurre il logo NeXT nell'aspetto dei prodotti reali, Jobs aveva bisogno di un industrial designer di cui avesse fiducia. Parlò con diversi candidati, ma nessuno di loro lo impressionò quanto il selvatico bavarese che aveva importato alla Apple: Hartmut Esslinger, il cui studio frogdesign aveva aperto una filiale nella Silicon Valley e, grazie a Jobs, aveva ottenuto un redditizio contratto con la Apple. Ottenere dalla IBM il permesso di far lavorare Paul Rand sul logo della NeXT era stato un piccolo miracolo che si era compiuto grazie alla convinzione di Jobs che la realtà potesse essere sempre distorta. Ma era niente rispetto alla probabilità che riuscisse a convincere la Apple a permettere a Esslinger di lavorare per la NeXT.

Questo non impedi a Jobs di tentare. All'inizio di novembre del 1985, solo cinque settimane dopo essere stato citato in giudizio dalla Apple, Jobs scrisse a Eisenstat (il legale dell'azienda che si era occupato personalmente della citazione) e gli chiese dispensa: «Ho parlato con Hartmut Esslinger nel fine settimana e mi ha suggerito di scriverti per esprimerti le ragioni per cui desidero lavorare con lui e con frogdesign al nuovo prodotto della NeXT». Sorprendentemente, l'argomento forte di Jobs si fondava sul fatto che ignorava a cosa stesse lavorando la Apple, mentre Esslinger ne era a conoscenza. «NeXT non è a conoscenza delle attuali e future direzioni della Apple nel design dei prodotti, né lo è alcun altro studio di design con il quale potremmo collaborare. Questo potrebbe far sì che, inavvertitamente alcuni prodotti si somiglino. È

nell'interesse tanto di Apple quanto di frogdesign fidarsi della professionalità di Hartmut Esslinger per accertarsi che ciò non accada.» Eisenstat ricorda che l'audacia di Jobs lo lasciò sbalordito, e gli rispose seccamente. «Ho già espresso in precedenza, per conto della Apple, il mio timore che la tua nuova azienda possa intraprendere una linea di attività che comporta l'utilizzo di informazioni aziendali riservate della Apple» gli scrisse. «La tua lettera non allevia le mie preoccupazioni in alcun modo. Anzi, le aggrava perché dichiari di non essere "a conoscenza delle attuali e future direzioni della Apple nel design dei prodotti", il che è patentemente falso.» Ciò che rendeva la richiesta ancor più stupefacente agli occhi di Eisenstat era che solo un anno prima Jobs aveva costretto frogdesign ad abbandonare la commessa per la realizzazione del telecomando universale di Wozniak.

Jobs si rese conto che per lavorare con Esslinger (e per una quantità di altre ragioni) sarebbe stato necessario risolvere la causa che la Apple gli aveva intentato. Fortunatamente, Sculley era disponibile. Nel gennaio 1986 raggiunsero un accordo extragiudiziale che non prevedeva compensazioni economiche. Per ritirare la causa, la Apple pretese – e la NeXT accettò – svariate limitazioni: il nuovo prodotto NeXT sarebbe stato commercializzato come workstation di alta gamma, sarebbe stato venduto direttamente alle università e ad altre istituzioni accademiche, e non sarebbe stato consegnato prima del marzo 1987. La Apple insistette anche che la macchina NeXT non utilizzasse «un sistema operativo compatibile con Macintosh», anche se si potrebbe affermare che sarebbe stato nel suo interesse insistere per il contrario.

Perfezionata la transazione, Jobs continuò a corteggiare Esslinger finché il designer decise di ridurre i propri obblighi contrattuali nei confronti della Apple. Questo permise a frogdesign, alla fine del 1986, di cominciare a collaborare con la NeXT. Come Paul Rand, anche Esslinger insistette per avere mano libera. «A volte, con Steve bisogna usare il bastone» disse. Ma, come Rand, anche Esslinger era un artista e per questa ragione Jobs era disposto a riconoscergli indulgenze che normalmente rifiutava agli altri comuni mortali.

Jobs aveva deciso che il computer avrebbe dovuto essere un cubo assolutamente perfetto, con i lati di un piede esatto di lunghezza e gli angoli precisamente di 90 gradi. Gli piacevano i cubi: erano solenni ma, allo stesso tempo, avevano il leggero sentore dei giocattoli. Il cubo NeXT era però un esempio jobsiano di funzione conseguente alla forma e non viceversa, come imponevano le norme progettuali del Bauhaus e del design funzionalista: i circuiti stampati, che si adattano perfettamente alla tradizionale forma a parallelepipedo schiacciato dei personal computer, avrebbero dovuto essere riconfigurati e disposti impilati per essere alloggiati in un cubo.

Ancor peggio, la perfezione del cubo ne rendeva difficile la fabbricazione. La maggior parte delle componenti della scocca sono realizzate con stampi che hanno angoli leggermente più grandi dei 90 gradi, in modo che sia più facile estrarli dallo stampo (così come è più facile estrarre una torta da una teglia che abbia un angolo leggermente più ampio di 90 gradi). Ma Esslinger stabilì – e Jobs entusiasticamente approvò – che non ci sarebbero stati «angoli ottusi» a rovinare la purezza e la perfezione del cubo. Così, le fiancate dovettero essere prodotte separatamente, con stampi del costo di 650.000 dollari, da un'officina specializzata di Chicago. La passione di Jobs per la perfezione era completamente fuori controllo. Quando notò una minuscola riga nella scocca causata dagli stampi, una cosa che qualsiasi altro produttore di computer avrebbe considerato inevitabile, Jobs volò a Chicago e convinse lo stampatore a ricominciare da capo per eseguire il lavoro a regola d'arte. «Non molti stampatori si aspettano che una celebrità vada a visitarli» notò David Kelley, uno dei tecnici. Jobs fece anche acquistare all'azienda una levigatrice da 150.000 dollari per eliminare tutti i segni che si creavano in corrispondenza delle giunture degli stampi. Inoltre, insistette per avere un involucro in magnesio di colore nero sbiadito, che avrebbe amplificato la minima eventuale imperfezione.

Kelley dovette anche trovare un modo per far funzionare il supporto, elegantemente ricurvo, del monitor: un compito reso ancor più difficile dalla richiesta di Jobs che avesse un meccanismo di inclinazione. «Vorresti essere la voce della ragione» dichiarò Kelley a «Business Week», «ma se dicevi: "Steve, questo costerà troppo" o "Non si può fare", la sua risposta era: "Sei un inetto". Ti faceva sentire uno dalle idee ristrette.» Così, Kelley e la sua squadra fecero le ore piccole tutti i giorni per trasformare i suoi capricci estetici in un prodotto fabbricabile. Nel corso di un colloquio per una posizione nel marketing, un candidato assistette a una scena in cui Jobs teatralmente sollevava un panno per rivelare il supporto ricurvo dello schermo, sul quale era appoggiato un mattone di cemento al posto del monitor. Mentre lo stupefatto candidato restava a bocca aperta, Jobs, eccitato, si profuse in spiegazioni sul meccanismo di inclinazione, che aveva voluto brevettare a proprio nome.

Jobs si era sempre abbandonato a una propria personale ossessione: anche le parti non visibili di un prodotto devono essere realizzate con la stessa perizia di quelle a vista: l'aveva imparato da suo padre, che usava legno di qualità anche per il retro di una cassapanca. E quando si trovò senza freni alla NeXT, portò la sua ossessione all'estremo: pretese che le viti all'interno della macchina avessero una costosa placcatura e insistette che la finitura in nero sbiadito fosse applicata anche all'interno della

scocca, dove l'avrebbero vista solo i riparatori.

Joe Nocera, che all'epoca scriveva per «Esquire», colse così l'intensità di Jobs a una riunione dello staff della NeXT:

Non sarebbe esatto dire che siede in mezzo al suo staff, perché Jobs praticamente non sta mai seduto da nessuna parte. Uno dei modi con cui domina è il puro movimento: un momento è inginocchiato sulla poltroncina e l'attimo dopo ci si stravacca sopra e il minuto seguente ne schizza via e si mette a scarabocchiare sulla lavagna dietro di sé. È pieno di tic: si rosicchia le unghie, guarda fisso negli occhi con snervante gravità chiunque prenda la parola; le sue mani, che sono leggermente e inesplorabilmente gialle, sono in costante movimento.

Ciò che colpì particolarmente Nocera fu «la pressoché assoluta, programmatica mancanza di tatto» di Jobs. Era qualcosa in più dell'incapacità di trattenersi dall'esprimere la propria opinione mentre un altro stava parlando; era una consapevole prontezza – se non una perversa bramosia – a sminuire gli altri, a umiliarli, a dimostrare di essere il più intelligente. Per esempio, quando Dan'l Lewin fece circolare un organigramma, Jobs levò gli occhi al cielo e aprì bocca solo per dichiarare che «questi grafici sono stronzate». Il suo umore continuava a oscillare paurosamente, come alla Apple, lungo l'asse eroe-coglione. Un tizio del settore finanziario arrivò a una riunione e Jobs lo coprì di elogi per «il lavoro veramente, veramente eccellente che ha fatto»; il giorno prima gli aveva detto: «Questo accordo è una merda».

Uno dei primi dieci dipendenti della NeXT fu l'arredatore della prima sede direzionale della società, a Palo Alto. Anche se Jobs aveva affittato una palazzina nuova e ben progettata, la fece completamente demolire e ricostruire. I muri furono sostituiti da pareti vetrate, la moquette da pavimenti in legno massiccio chiaro. Il processo si ripeté quando la NeXT si trasferì in uno spazio più grande, a Redwood City, nel 1989. Sebbene la costruzione fosse nuova, Jobs insistette affinché gli ascensori fossero spostati in modo da rendere l'ingresso più teatrale. Come pezzo centrale dell'atrio, Jobs commissionò a I.M. Pei il progetto di una grande scalinata che sembrasse sospesa nell'aria. Il costruttore dichiarò che non era possibile realizzarla. Jobs disse che lo era. E lo era. Anni dopo, Jobs avrebbe fatto di queste scale un carattere peculiare dei principali Apple Store.

Il computer

Nei primi mesi della NeXT, Jobs e Dan'l Lewin si misero in strada, spesso accompagnati da qualche collega, per visitare le università e sollecitare opinioni. Ad Harvard

incontrarono Mitch Kapor, il presidente della Lotus Software, a una cena al ristorante Harvest. Quando Kapor cominciò a spalmare generosamente di burro il suo pane, Jobs lo guardò e disse: «Hai mai sentito parlare del colesterolo?». Kapor gli rispose: «Facciamo un accordo: tu eviti di commentare le mie abitudini alimentari e io mi asterrò dal dire la mia sulla tua personalità». La risposta voleva essere ironica, infatti la Lotus accettò di scrivere un programma di foglio elettronico per il sistema operativo NeXT, anche se più tardi Kapor avrebbe commentato che «le relazioni umane non sono il suo forte».

Jobs voleva vendere la macchina a pacchetto con contenuti interessanti, così Michael Hawley, uno dei tecnici, sviluppò un dizionario digitale. Un giorno aveva comprato una nuova edizione delle opere di Shakespeare e aveva notato che un suo amico, che lavorava alla Oxford University Press, era stato coinvolto nella composizione tipografica del testo. Ciò probabilmente significava che c'era un nastro di computer su cui poteva mettere le mani e, se così fosse stato, incorporare le opere di Shakespeare nella memoria del NeXT. «Così chiamai Steve e lui disse che sarebbe stato fantastico. Prendemmo il primo aereo per Oxford.» In un bel giorno di primavera del 1986, si incontrarono nel grande palazzo della casa editrice, nel cuore della cittadina universitaria inglese, e Jobs fece un'offerta di 2000 dollari, oltre a 74 centesimi di dollaro per ogni macchina venduta, per avere i diritti sull'edizione Oxford di Shakespeare: «Per voi sarebbe tutto grasso che cola» commentò. «Sarete dei pionieri. Non è mai stato fatto prima.» I funzionari della casa editrice erano d'accordo, in linea di principio, così andarono a giocare a freccette e a farsi una birra al vicino pub dove di solito Lord Byron andava a bere. All'epoca del lancio, il NeXT avrebbe anche incluso un dizionario, un dizionario di sinonimi e contrari e il dizionario Oxford delle citazioni, cosa che ne faceva uno dei pionieri del concetto di libro elettronico con funzioni di ricerca.

Anziché usare microprocessori standard, Jobs chiese ai suoi tecnici di progettarli su misura, integrando più funzioni in un solo chip. La cosa sarebbe già stata abbastanza difficile, ma Jobs la rese sostanzialmente impossibile rivedendo continuamente le funzioni che desiderava che la macchina eseguisse. Dopo un anno, fu chiaro che questa sarebbe stata l'origine di molti ritardi.

Insistette anche per costruire una fabbrica futuristica e completamente automatizzata, come aveva fatto con il Macintosh: l'esperienza non sembrava avergli insegnato alcunché. E questa volta commise gli stessi errori, solo più in grande. Macchine e robot venivano verniciati e riverniciati sulla base di uno schema cromatico in continua revisione; i muri erano bianchi come quelli di un museo, come era stato per la fabbrica Macintosh, ma c'erano anche poltroncine in pelle da 20.000 dollari e una scala

appositamente progettata, come nella sede direzionale. Jobs insistette affinché la catena di montaggio, lunga cinquanta metri, fosse configurata in modo che i circuiti stampati si muovessero da destra a sinistra durante l'assemblaggio, così che il processo risultasse più gradevole alla vista di eventuali visitatori, ospitati in un'apposita galleria panoramica. Da un capo entravano i circuiti vuoti e dall'altro, dopo venti minuti, senza alcun intervento umano, uscivano le schede complete. Il processo seguiva un modello giapponese conosciuto come «Kanban», secondo il quale ogni macchina eseguiva la propria funzione solo nel momento in cui la successiva era in grado di accogliere un nuovo pezzo e lavorarlo.

Jobs non aveva temperato il suo duro modo di trattare con i dipendenti. «Distribuiva lodi o pubbliche umiliazioni in maniere che, nella maggior parte dei casi, erano abbastanza efficaci» rammenta Tribble. Ma a volte non era così. Un tecnico, David Paulsen, lavorò per novanta ore alla settimana durante tutti i primi dieci mesi di vita della NeXT. Diede le dimissioni quando, ricorda, «un venerdì mattina Steve venne e ci disse di non essere affatto impressionato da ciò che stavamo facendo.» Quando «Business Week» gli chiese perché avesse il vezzo di trattare così duramente i propri dipendenti, Jobs rispose che serviva a rendere l'azienda migliore. «Parte della mia responsabilità è fissare l'altezza dell'asticella della qualità. Alcune persone non sono abituata a un ambiente dove ci si aspetta l'eccellenza.» D'altra parte, aveva spirito e carisma: organizzava gite, visite presso maestri di aikido e ritiri. Ed emanava ancora un'audacia da bandiera dei pirati: quando la Apple tagliò i ponti con la Chiat/Day, l'agenzia di pubblicità che aveva realizzato la campagna «1984» e aveva ideato la campagna stampa «Benvenuta IBM... davvero», Jobs acquistò un'intera pagina del «Wall Street Journal» per proclamare: «Congratulazioni Chiat/Day... davvero. Vi posso personalmente garantire che c'è vita dopo la Apple».

Forse, la cosa più simile all'epoca della Apple era che Jobs si era portato appresso il suo campo di distorsione della realtà. La cosa fu manifesta al primo ritiro della NeXT, a Pebble Beach, alla fine del 1985. Jobs annunciò alla squadra che il primo computer NeXT sarebbe stato consegnato entro diciotto mesi. Anche se era già chiaro che sarebbe stato impossibile, Jobs non accettò il suggerimento di un tecnico di essere realistico e pianificare le prime consegne per il 1988. «Se lo facessimo, il mondo non se ne starebbe fermo, la finestra tecnologica ci sorpasserebbe e tutto il lavoro che abbiamo fatto sarebbe da buttare nel cesso» argomentò.

Joanna Hoffman, la veterana del team Macintosh che era tra coloro disposti a sfidare Jobs, lo fece: «La distorsione della realtà ha un valore motivazionale e penso che vada bene» gli disse, mentre Jobs stava accanto a una lavagna

bianca. «Ma se si tratta di fissare una data in un modo che influenza la progettazione del prodotto, allora rischiamo di finire nella merda fino al collo.» Jobs non era d'accordo.

«Credo che dobbiamo tracciare una linea a terra da qualche parte e penso che, se perdessimo questa finestra, la nostra credibilità comincerebbe a soffrire.» Ciò che non disse, ma che tutti sospettavano, era che se non avessero raggiunto quell'obiettivo avrebbero finito i soldi. Jobs aveva impegnato 7 milioni di dollari dei propri fondi, ma alla velocità con cui venivano bruciati, sarebbero finiti in diciotto mesi, se non avessero cominciato a generare ricavi con la vendita dei prodotti.

Tre mesi dopo, all'inizio del 1986, quando tornarono a Pebble Beach per il ritiro successivo, Jobs cominciò il suo elenco di massime con «la luna di miele è finita». Al momento del terzo ritiro, a Sonoma, nel settembre 1986, l'intera tempistica era saltata e sembrava che l'azienda sarebbe precipitata a tutta velocità in un baratro finanziario.

Perot al salvataggio

Alla fine del 1986, Jobs inviò un prospetto alle società di venture capital, offrendo una quota del 10 per cento della NeXT per 3 milioni di dollari. Questo implicava un valore di 30 milioni di dollari per l'intera impresa, una cifra che Jobs si era inventato di sana pianta. Fino a quel momento, nella società erano entrati poco meno di 7 milioni di dollari e c'era ben poco da mostrare, a parte un logo raffinato e degli uffici sgargianti. All'orizzonte non c'erano né un prodotto né un fatturato né altro. Per cui, senza che la cosa sorprendesse più di tanto, tutti gli investitori lasciarono cadere l'offerta.

Tuttavia un audace cowboy si lasciò sedurre. Ross Perot, un galletto texano che aveva fondato la Electronic Data Systems (EDS) e l'aveva venduta alla General Motors per 2,4 miliardi di dollari, nel novembre 1986 aveva visto alla televisione un documentario trasmesso dalla PBS, *The Entrepreneurs*, una parte del quale era dedicata a Jobs e alla NeXT. Si identificò immediatamente con Jobs e il suo gruppo, al punto che, guardando la trasmissione, «finivo le frasi per loro». Parole stranamente simili a quelle che aveva tanto spesso ripetuto Sculley. Perot chiamò Jobs il giorno successivo e gli disse: «Se mai avrai bisogno di un investitore, chiamami».

Jobs, in effetti, ne aveva davvero bisogno. Ma fu abbastanza astuto da non mostrarlo. Lasciò passare una settimana prima di ricontattarlo. Perot mandò alcuni suoi analisti a rivoltare la NeXT come un calzino, ma Jobs ebbe cura di trattare direttamente con lui. Uno dei più grandi rammarichi della sua vita, avrebbe confessato successivamente Perot, era stato non aver acquistato la Microsoft, o una partecipazione consistente, quando un

giovani Bill Gates era andato a incontrarlo a Dallas, nel 1979. All'epoca in cui Perot telefonò a Jobs, la Microsoft era appena stata quotata in Borsa con una valutazione di un miliardo di dollari. Perot aveva perso un'occasione per fare un bel mucchio di soldi e divertirsi un sacco. Era ben determinato a non commettere lo stesso errore.

A Perot, Jobs fece un'offerta tre volte più onerosa di quella che aveva silenziosamente fatto a investitori non interessati pochi mesi prima: per 20 milioni di dollari, Perot avrebbe ottenuto il 16 per cento della NeXT, nella quale Jobs stesso avrebbe investito altri 5 milioni. Questo comportava una valutazione implicita della società di 126 milioni di dollari. Ma per Perot i soldi non erano la principale preoccupazione. Dopo aver incontrato Jobs, dichiarò di essere della partita. «Io scelgo i fantini, i fantini scelgono i cavalli e li cavalcano» disse a Jobs. «Voi ragazzi siete quelli su cui sto scommettendo, per cui, datevi da fare.»

Perot portò alla NeXT molto più dei 20 milioni di dollari che aveva sborsato: fu un promotore vivace e presentabile dell'impresa; uno che poteva darle un'aria di credibilità presso gli adulti. «Fra le aziende startup, è una delle meno rischiose che abbia visto in venticinque anni di attività nel settore informatico» dichiarò al «New York Times». «Abbiamo fatto analizzare l'hardware a esperti molto raffinati, che ne sono stati entusiasti. Steve e tutto il gruppo di NeXT sono perfezionisti al limite del possibile. Non ne ho mai incontrati altri come loro.»

Perot frequentava anche i rarefatti circoli sociali e imprenditoriali complementari a quelli di Jobs. Invitò Jobs a una cena danzante in abito da sera organizzata a San Francisco da Gordon e Ann Getty per re Juan Carlos I di Spagna. Quando il re domandò a Perot chi sarebbe stato opportuno dovesse incontrare, questi immediatamente estrasse Jobs dal cappello a cilindro. I due si immersero immediatamente in quella che Perot avrebbe successivamente definito «una conversazione elettrizzante» in cui Jobs descriveva la prossima ondata di tecnologie informatiche. Alla fine, il re scrisse un appunto e lo porse a Jobs. «Cos'è successo?» gli domandò Perot. Jobs gli rispose: «Gli ho venduto un computer».

Questo e altri aneddoti furono incorporati nella leggenda di Jobs che Perot raccontava ovunque andasse. A un incontro al National Press Club di Washington, trasformò la biografia di Jobs nell'avventura romanzesca, in formato texano, di un giovanotto

... così povero da non potersi permettere l'università, che lavorava nel garage di notte, giocando con i microprocessori, perché il suo hobby era il computer. Suo padre – che sembra il personaggio di un'illustrazione di Norman Rockwell – un giorno lo

afronta e gli dice: «Steve, o fai qualcosa che riesci a vendere o è meglio che ti trovi un lavoro». Sessanta giorni dopo, in una scatola di legno che il padre aveva costruito per lui, nacque il primo computer Apple. E questo giovanotto con un diploma di scuola superiore ha letteralmente cambiato il mondo.

L'unica affermazione vera era quella relativa a Paul Jobs, che somigliava effettivamente a un personaggio di Norman Rockwell. E, forse, anche l'ultima: quella secondo cui Jobs avrebbe cambiato il mondo. Certamente, Perot ci credeva. Come Sculley, in Jobs vedeva se stesso. «Steve è come me» disse Perot a David Remnick del «Washington Post». «Siamo strani allo stesso modo. Siamo anime gemelle.»

Gates e NeXT

Bill Gates, invece, non era un'anima gemella. Jobs lo aveva convinto a scrivere applicazioni per il Macintosh, che si erano rivelate enormemente redditizie per la Microsoft. Ma Gates era una persona che resisteva al campo di distorsione della realtà di Jobs e, di conseguenza, decise di non creare software su misura per la piattaforma NeXT. Gates continuò ad andare in California per assistere alle dimostrazioni periodiche, ma ogni volta tornava a casa indifferente: «Il Macintosh era davvero unico, ma personalmente non capisco cosa ci sia di tanto unico nella nuova macchina di Steve» dichiarò a «*Fortune*».

Parte del problema era legato al fatto che i due titani in lotta non riuscivano a manifestare rispetto l'uno per l'altro. Quando Gates fece la sua prima visita alla sede della NeXT di Palo Alto, nell'estate del 1987, Jobs lo fece aspettare mezz'ora nell'atrio, anche se Gates poteva benissimo vedere, attraverso le pareti di vetro, che Jobs stava gironzolando e chiacchierando con i suoi dipendenti. «Sono andato alla NeXT, mi hanno offerto l'Odwalla, il succo di carota più caro che ci sia, e non ho mai visto una società tecnologica con uffici più lussuosi» rammenta Gates, scuotendo la testa e con l'ombra di un sorriso. «Ma Steve è arrivato all'appuntamento con mezz'ora di ritardo.»

L'argomento di vendita di Jobs, a quanto ricorda Gates, era semplice: «Abbiamo fatto il Mac insieme e a te come è andata? Molto bene. Adesso faremo questa nuova cosa insieme e sarà grande».

Ma Gates fu brutale con Jobs, quanto Jobs riusciva a esserlo con gli altri: «Questa macchina è una schifezza» gli disse. «Il disco magneto-ottico ha una latenza di rotazione troppo lenta e la scocca è troppo costosa. È una cosa ridicola.» Decise allora, e lo avrebbe riconfermato a ogni visita successiva, che per la Microsoft non aveva senso distrarre risorse da altri progetti per sviluppare applicazioni per NeXT. E, quel che è peggio, andò ripetendolo così

spesso e così pubblicamente da rendere anche gli altri sviluppatori meno propensi a dedicare tempo alle applicazioni per NeXT. «Sviluppare per quel coso? Ci piscio sopra» dichiarò a «InfoWorld».

Quando accadde che si incontrarono nell'atrio di un convegno, Jobs si lanciò in una reprimenda a Gates, colpevole di aver rifiutato di realizzare software per NeXT. «Quando avrai un mercato, ne riparleremo» replicò Gates. Jobs perse le staffe. «Si mise a urlare, davanti a tutti» ricorda Adele Goldberg, tecnico allo Xerox PARC, che assistette alla scena. Jobs insisteva che NeXT rappresentava la nuova era dell'informatica. Ma, quanto più Jobs si accalorava, tanto più Gates manifestava indifferenza. Alla fine, scosse la testa e se ne andò.

Dietro la loro rivalità personale – e le occasionali, riluttanti manifestazioni di rispetto – c'era una differenza filosofica fondamentale: Jobs credeva nella integrazione chiusa di hardware e software e questo lo spingeva a creare macchine incompatibili con le altre; Gates era un convinto sostenitore, e il massimo beneficiario, di un mondo in cui produttori diversi costruivano macchine compatibili che funzionavano grazie a un sistema operativo standard (Windows di Microsoft) e che potevano usare gli stessi applicativi software (come Word ed Excel di Microsoft). «Il suo prodotto ha una caratteristica peculiare, nota come incompatibilità» dichiarò Gates al «Washington Post». «Non fa girare nessuno dei software esistenti. È un computer veramente bellissimo. Non credo che, se mi fossi messo in testa di progettare un computer incompatibile, sarei riuscito a farne uno migliore.»

A un convegno a Cambridge, Massachusetts, nel 1989, Jobs e Gates parlarono in successione, delineando le loro contrastanti visioni del mondo. Jobs parlò di come ogni pochi anni il mondo dei computer è attraversato da ondate periodiche di innovazione. Il Macintosh aveva lanciato un nuovo approccio rivoluzionario, con l'interfaccia grafica utente. Ora NeXT avrebbe fatto altrettanto con la programmazione orientata agli oggetti legata a una nuova potente macchina basata su un disco magneto-ottico. Tutti i principali attori del settore software si sono resi conto di dover far parte di questa nuova ondata, disse, «salvo Microsoft». Quando fu il suo turno, Gates ribadi che la fede di Jobs nel controllo chiuso di hardware e software lo avrebbe portato al fallimento, così come la Apple aveva fallito nel confronto con lo standard Microsoft Windows. «Il mercato dell'hardware e quello del software sono separati» affermò. Quando qualcuno gli domandò dello straordinario design che poteva scaturire dall'approccio di Jobs, Gates indicò il prototipo del NeXT che era ancora sul palco e con un sorriso di scherno rispose: «Se lo vuoi nero, ti darò un barattolo di vernice».

Contro Gates, Jobs escogitò una brillante mossa di jujitsu che avrebbe potuto cambiare per sempre l'equilibrio di potere nell'industria del computer. La mossa gli imponeva di fare due cose contrarie alla sua natura: offrire il suo software su licenza a un altro costruttore di hardware e andare a letto con la IBM. Aveva anche una vena pragmatica, per quanto minima, che lo mise in grado di superare ogni riluttanza, ma il suo cuore non fu mai completamente conquistato e, per questa ragione, l'alleanza fu di breve durata.

Tutto ebbe inizio a una festa, una di quelle davvero memorabili, per il settantesimo compleanno di Katharine Graham, editore del «Washington Post», nel giugno 1987. Seicento invitati, fra i quali il presidente Ronald Reagan. Jobs arrivò in aereo dalla California e il presidente della IBM, John Akers, da New York. Era la prima volta che si incontravano. Jobs non perse l'occasione per sparare della Microsoft nel tentativo di convincere la IBM a non usare il suo sistema operativo Windows. «Non ho saputo resistere a dirgli della mia convinzione che la IBM stesse correndo un rischio colossale scommettendo la sua intera strategia software sulla Microsoft, perché non pensavo che il suo sistema operativo fosse molto buono» ricorda Jobs.

Per la delizia di Jobs, Akers gli domandò: «Come pensi di poterci aiutare?». In capo a qualche settimana, Jobs si presentò alla sede centrale della IBM, ad Armonk, nello Stato di New York, con il suo tecnico software Bud Tribble. Fecero una dimostrazione del NeXT che impressionò molto i tecnici della IBM, i quali consideravano particolarmente significativo NeXTSTEP, il sistema operativo orientato agli oggetti della macchina: «NeXTSTEP andava a occuparsi di una quantità di lavori di programmazione di poco conto che rallentavano il processo di sviluppo del software» ricorda Andrew Heller, all'epoca direttore generale della divisione workstation della IBM, che fu talmente colpito da Jobs al punto da battezzare il proprio figlio Steve.

Le trattative si prolungarono al 1988, con Jobs che faceva lo schizzoso sui dettagli più minimi: abbandonava le riunioni per disaccordi su colori o design solo per essere calmato da Tribble o da Dan'l Lewin. Sembrava non sapere se fosse più spaventato dalla IBM o dalla Microsoft. In aprile, Perot decise di organizzare un tentativo di mediazione nei suoi uffici di Dallas, e l'accordo fu concluso: la IBM avrebbe avuto la licenza per la versione attuale del software NeXTSTEP e, se avesse voluto, avrebbe potuto usarlo in alcune delle sue workstation. La IBM fece pervenire a Palo Alto un contratto di 125 pagine fitte di dettagli. Jobs non lo volle neanche leggere. «Non ci siamo» disse, andandosene dalla stanza. Richiese un

contratto più semplice, di poche pagine, e lo ebbe nell'arco di una settimana.

Jobs voleva tenere segreto l'accordo a Gates fino alla grande presentazione del computer NeXT, pianificata per ottobre. Ma la IBM insistette per anticipare i tempi. Gates andò su tutte le furie: aveva capito che questo poteva indebolire la dipendenza della IBM dal sistema operativo Microsoft. «NeXTSTEP non è compatibile con niente» disse, schiumante di rabbia, ai dirigenti della IBM.

All'inizio, sembrò che Jobs avesse dato vita al peggiore incubo di Gates. Altri produttori di computer che erano vincolati al sistema operativo della Microsoft – in particolare la Compaq e la Dell – chiesero a Jobs la licenza di clonare NeXT e di utilizzare il software NeXTSTEP. Ci furono anche offerte di più soldi, se NeXT avesse accettato di uscire dal settore dell'hardware.

Questo era troppo per Jobs, almeno all'epoca. Rifiutò di discutere di clonazione e cominciò a raffreddarsi nei confronti della IBM. Il gelo divenne reciproco. Quando la persona con cui aveva siglato l'accordo se ne andò, Jobs si recò ad Armonk per incontrare quella che l'aveva sostituito, Jim Cannavino. Ebbero una conversazione privata, nella quale Jobs domandò più soldi per mantenere attiva la relazione e per concedere la licenza della nuova versione di NeXTSTEP alla IBM. Cannavino non prese impegni e in seguito smise di rispondere alle telefonate di Jobs. L'accordo finì per scadere. La NeXT ebbe un po' di soldi come canone di licenza, ma perse l'occasione per cambiare il mondo.

Il lancio: ottobre 1988

Jobs aveva perfezionato l'arte di trasformare il lancio di un nuovo prodotto in una performance teatrale e, per la prima mondiale del computer NeXT – il 12 ottobre 1988 alla San Francisco Symphony Hall – voleva superare se stesso. Voleva annichilire quelli che avevano dubitato. Nelle settimane precedenti l'evento, si recò quasi tutti i giorni a San Francisco, per rintanarsi nella casa vittoriana di Susan Kare, la graphic designer della NeXT, che aveva anche realizzato i font e le icone del Macintosh. Lei lo aiutò a preparare tutti i lucidi mentre Jobs interveniva su tutti gli aspetti, dalle parole al giusto tono di verde da usare come sfondo. «Mi piace questo verde» avrebbe detto, orgoglioso, durante una prova della presentazione di fronte ai dipendenti. «Grande verde, grande verde» avrebbero mormorato quelli, assentendo. Jobs costruì, rifini e mise a punto ogni lucido con la stessa cura con cui T.S. Eliot aveva integrato i suggerimenti di Ezra Pound nella *Terra desolata*.

Non c'era dettaglio che fosse troppo minuto. Jobs controllò

personalmente la lista degli invitati e il menu del buffet (acqua minerale, croissant, formaggio fresco e germogli di soia). Scelse la società di videoproiezione e le pagò 60.000 euro per l'assistenza audio e video. Inoltre assoldò il produttore teatrale postmoderno George Coates per la messa in scena. Coates e Jobs decisero, non sorprendentemente, per un allestimento semplice, austero e radicale. Lo svelamento del perfetto cubo nero sarebbe avvenuto su un palcoscenico minimalista, con lo sfondo nero, un tavolo coperto da un panno nero, un velo nero a coprire il computer e un semplice vaso di fiori. Dato che né l'hardware né il sistema operativo erano effettivamente pronti, a Jobs fu consigliato di avvalersi di una simulazione, ma rifiutò. Pur sapendo che sarebbe stato come camminare sul filo senza rete, decise di fare una dimostrazione dal vivo.

All'evento si presentarono più di tremila persone, che si misero ordinatamente in fila davanti alla Symphony Hall due ore prima dell'alzata del sipario. E non furono delusi, almeno dallo spettacolo. Jobs rimase in scena per tre ore e dimostrò ancora una volta di essere, secondo le parole di Andrew Pollack del «New York Times», «l'Andrew Lloyd Webber della presentazione dei prodotti, un maestro della presenza scenica e degli effetti speciali». Wes Smith del «Chicago Tribune» scrisse che quel lancio stava «alla dimostrazione di nuovi prodotti come il Vaticano II stava ai raduni ecclesiali».

Jobs strappò il primo applauso al pubblico già con la frase iniziale: «È fantastico essere tornati». E attaccò a raccontare la storia dell'architettura dei personal computer, per poi promettere che avrebbero assistito a un evento «come ne accadono solo uno o due in un decennio: un momento in cui viene presentata una nuova architettura destinata a cambiare la faccia dell'informatica». Il progetto del software e dell'hardware NeXT erano il risultato, disse, di tre anni di collaborazione con le università di tutta la nazione. «Ciò che abbiamo capito è che chi lavora nell'istruzione superiore desidera un mainframe personale.»

Come al solito, i superlativi si sprecarono. Il prodotto era «incredibile», disse, «la cosa migliore che potessimo immaginare». Tessé le lodi anche delle parti interne, che non potevano essere mostrate. Bilanciando sulla punta delle dita la scheda madre da un decimetro quadrato, che sarebbe stata inserita nella scocca cubica di un piede di lato, proclamò: «Spero abbiate l'occasione, in futuro, di vederla da vicino. È il più bel circuito stampato che abbia mai visto in vita mia». Poi dimostrò come il computer gestisse i file audio, facendo ascoltare brani dai discorsi *I have a dream* di Martin Luther King e *Ask not* di John F. Kennedy, e inviare e-mail con allegati audio. Si avvicinò al microfono del computer per registrare la propria voce: «Ciao, sono Steve. Sto registrando questo messaggio in

una giornata davvero storica». Poi chiese alla platea un applauso da aggiungere al messaggio. Il pubblico ubbidì.

Uno dei principi manageriali di Jobs era che fosse fondamentale, di tanto in tanto, lanciare i dadi e «scommettere l'azienda» su una nuova idea o una nuova tecnologia. Al lancio del NeXT si vantò con un esempio che, come risultò in seguito, non sarebbe stato una saggia scommessa: il disco magneto-ottico di memoria lettura/scrittura ad alta capacità (ma lento) senza floppy disk per il backup: «Due anni fa abbiamo preso una decisione» dichiarò. «Abbiamo visto una nuova tecnologia e abbiamo deciso di rischiare la nostra azienda.»

Poi passò a dimostrare una caratteristica per la quale si sarebbe rivelato più preveggente. «Quello che abbiamo fatto è il primo vero libro digitale» disse, facendo notare l'inclusione nel pacchetto-computer dell'edizione Oxford delle opere di Shakespeare e di altri libri. «Era dai tempi di Gutenberg che non si assisteva a un progresso tale nello stato dell'arte della tecnologia del libro a stampa.»

A volte, Jobs sapeva essere autoironico e usò la dimostrazione del libro elettronico per prendersi un po' in giro: «Una parola che viene spesso usata per definirmi è "mercuriale"» disse, poi fece una pausa. Il pubblico rideva a ragion veduta, soprattutto le prime file, dove erano radunati i dipendenti della NeXT e gli ex membri del team Macintosh. Poi cercò la parola nel dizionario del computer e lesse la prima definizione: «Originario del pianeta Mercurio o nato sotto i suoi auspici». Poi, scorrendo lungo la pagina disse: «Penso sia la terza definizione, quella che intendono: "Caratterizzato da imprevedibili cambiamenti di umore"». Ci furono altre risate. «Se procediamo oltre nella pagina scopriamo che il suo antonimo è "saturnino". Che vorrà dire? Basta un doppio clic sulla parola e immediatamente troviamo la definizione nel dizionario. Eccola qui: "Freddo e di umore stabile. Lento nell'azione e nel cambiamento. Di disposizione cupa o scontrosa".» Sorriso, in attesa della risata del pubblico. «Be'» concluse, «non penso che "mercuriale" sia poi così male.» Dopo l'applauso, usò il dizionario delle citazioni per sottolineare una sottigliezza riguardo al campo di distorsione della realtà. La citazione che scelse era tratta da *Attraverso lo specchio e quel che Alice vi trovò* di Lewis Carroll: quando Alice lamenta che, per quanto si sforzi, non riesce a credere alle cose impossibili, la Regina Bianca le risponde: «Ebbene, a volte credevo nientemeno che a sei cose impossibili prima di colazione...». Soprattutto nelle prime file, esplose una risata più che giustificata.

Tutta quell'allegria servì a addolcire o a distrarre l'attenzione dalle cattive notizie. Quando venne il momento di annunciare il prezzo della nuova macchina, Jobs fece quello che avrebbe spesso fatto nelle presentazioni dei nuovi prodotti: ne elencò le caratteristiche, affermando che

«valgono migliaia e migliaia di dollari», per far immaginare al pubblico che si trattasse di un computer davvero costoso. Poi annunciò quello che sperava venisse percepito come un prezzo davvero conveniente: «Agli istituti di studi superiori applicheremo un prezzo di 6500 dollari». Dai fedelissimi giunse qualche sparuto applauso. Ma il suo gruppo di consulenti universitari aveva a lungo premuto affinché il prezzo fosse mantenuto fra i 2500 e i 3000 dollari, ed erano convinti che Jobs avesse promesso di restare in quell'ordine di grandezza. Alcuni di loro erano sbigottiti. E questo soprattutto quando scoprirono che la stampante optional sarebbe costata altri 2000 dollari e che la lentezza del disco magneto-ottico avrebbe reso consigliabile l'acquisto di un disco rigido esterno, per altri 2500 dollari.

C'era anche un'altra fonte di delusione che Jobs cercò di mascherare, tenendola per la fine. «All'inizio del prossimo anno, rilasceremo la versione 0.9, destinata agli sviluppatori software e agli utenti più sofisticati.» Ci fu qualche risata nervosa. Quello che Jobs stava dicendo era che la vera consegna della macchina e del suo software – la versione 1.0 – non sarebbe avvenuta all'inizio del 1989. Anzi, una data definitiva non era ancora stata fissata. Jobs si limitò a lasciar intendere che sarebbe stata nel secondo trimestre di quell'anno. Al primo ritiro della NeXT, alla fine del 1985, aveva rifiutato di recedere, nonostante le pressioni di Joanna Hoffman, dall'impegno di realizzare la macchina entro i primi mesi del 1987. Adesso era chiaro che il ritardo sarebbe stato di più di due anni.

Ma l'evento terminò su una nota più alta, letteralmente. Jobs fece salire sul palco un violinista della San Francisco Symphony Orchestra, che eseguì il *Concerto per violino in La minore* di Bach, in duetto con il computer NeXT. Il pubblico eruppe in un applauso di giubilo. Nell'eccitazione generale, il prezzo e il ritardo nella consegna furono dimenticati. Quando un giornalista domandò a Jobs, appena conclusa la presentazione, la ragione del grave ritardo della macchina, Jobs gli rispose: «Non è in ritardo. È in anticipo di cinque anni sui tempi».

Come sarebbe diventato suo costume abituale, Jobs offrì interviste «esclusive» a pubblicazioni elette in cambio della promessa del richiamo in copertina. Ma questa volta concesse un'esclusiva di troppo, anche se la cosa non fece molti danni. Aveva acconsentito alla richiesta di Katie Hafner di «Business Week» di poterlo incontrare in esclusiva prima del lancio. Jobs aveva stretto accordi analoghi anche con «Newsweek» e poi con «Fortune». Quello che non aveva considerato era che una delle redattrici di punta di «Fortune», Susan Fraker, era sposata con il redattore di «Newsweek» Maynard Parker. Alla riunione di redazione di «Fortune», mentre tutti parlavano con eccitazione dell'esclusiva che avevano ottenuto, la Fraker fece timidamente notare che era a conoscenza di

un'esclusiva concessa anche a «Newsweek», che sarebbe uscito qualche giorno prima di loro. Così, quella settimana Jobs riuscì a conquistare solo due copertine. «Newsweek» uscì con in copertina il titolo *Mr Chips* con una foto che ritraeva Jobs appoggiato a un bellissimo NeXT, da lui proclamata «la macchina più eccitante da anni a questa parte». «Business Week» lo mise in copertina con un aspetto angelico e un abito scuro, le dita delle mani che premevano le une contro le altre, come un predicatore o un professore. Ma la Hafner ovviamente riferi nell'articolo delle manovre attorno all'esclusiva che le era stata concessa: «La NeXT ha prudentemente concesso interviste con il proprio personale e con i fornitori con il contagocce e le ha controllate con l'occhio del censore» scrisse. «Questa strategia ha funzionato, ma a un prezzo: molte manovre – egoiste e accanite – hanno messo in mostra quel lato di Steve Jobs che tanto lo ha danneggiato quando era alla Apple. Il tratto di personalità che più lo caratterizza è il bisogno di controllare gli eventi.»

Una volta affievolitosi il lancio pubblicitario, la reazione al computer NeXT fu tiepida, soprattutto perché non era disponibile commercialmente. Bill Joy, il brillante e sarcastico direttore della ricerca della rivale Sun, lo soprannominò «la prima workstation Yippie», che non voleva essere un complimento. Bill Gates, come ci si poteva aspettare, continuò a essere pubblicamente sprezzante: «Sono francamente deluso» dichiarò al «Wall Street Journal». «Nel 1981, quando Steve ce lo mostrò, eravamo davvero entusiasti del Macintosh, perché se lo mettevi accanto a una qualsiasi altra macchina, capivi che era diverso da qualsiasi cosa chiunque avesse mai visto.» La macchina NeXT non era così: «Nel quadro generale delle cose, molte di queste caratteristiche sono davvero insignificanti». Confermò che la Microsoft si sarebbe attenuata alla decisione di non scrivere software per il NeXT. Poco dopo l'evento di presentazione, Gates scrisse un'e-mail parodistica al suo staff. Cominciava dicendo: «L'intera realtà è stata completamente sospesa». Ancora oggi, ricordandola, Gates dice ridendo: «È forse la migliore e-mail che abbia mai scritto in vita mia».

Quando il computer NeXT raggiunse finalmente il mercato, a metà del 1989, la fabbrica era pronta a sfornarne 10.000 unità al mese. Ma le vendite furono di circa quattrocento al mese. I bellissimi robot, così elegantemente verniciati, rimasero in gran parte inattivi e la NeXT continuò a subire un'emorragia di liquidità.

XIX

La Pixar

**La tecnologia incontra
l'arte**



La Computer Division della Lucasfilm

Nell'estate 1985, quando Jobs stava perdendo il controllo della Apple, fece una passeggiata con Alan Kay, che aveva lavorato allo Xerox PARC e che allora era un socio della Apple. Kay sapeva che Jobs era interessato alle intersezioni fra creatività e tecnologia, così gli suggerì di andare a far visita a un suo amico, Ed Catmull, che gestiva la Computer Division dello studio cinematografico di George Lucas. Noleggiarono una limousine e andarono a Marin County, nei pressi dello Skywalker Ranch di Lucas, dove Catmull aveva la sua piccola divisione informatica. «Ne fui letteralmente sedotto. Tornai in ufficio e cercai di convincere Sculley a comprarla per la Apple» ricorda Jobs. «Ma la gente che gestiva la Apple non era interessata e, in ogni caso, erano troppo impegnati a farmi le scarpe.»

La Lucasfilm Computer Division aveva due componenti principali: stava sviluppando un computer dedicato che potesse digitalizzare le riprese dal vivo e integrarle con fantastici effetti speciali; e aveva un gruppo di animatori che realizzavano short al computer, come *The Adventures of André and Wally B.*, che rese famoso il suo regista, John Lasseter, quando venne proiettato a una manifestazione di settore, nel 1984. Lucas, che aveva completato la prima trilogia di *Guerre stellari* ed era impegnato in un divorzio difficile, aveva bisogno di vendere la divisione. Disse a Catmull di trovare un acquirente il più presto possibile.

Dopo che alcuni potenziali acquirenti si erano ritirati, nell'autunno del 1985, Catmull e il suo cofondatore, Alvy Ray Smith, decisero di cercare investitori in modo da poter acquistare loro stessi la divisione. Così telefonarono a Jobs, organizzarono un altro incontro e si recarono alla sua casa di Woodside. Dopo aver concionato per un po' sulla perfidia e l'idiotezza di Sculley, Jobs si propose come acquirente della Computer Division della Lucasfilm. Catmull e Smith erano recalcitranti: volevano comprarla loro e cercavano un investitore, non un nuovo proprietario. Ma presto fu chiaro che c'era spazio per un compromesso: Jobs avrebbe acquistato la maggioranza della divisione, ne sarebbe stato il presidente, ma avrebbe permesso a Catmull e Smith di gestirla.

«Volevo comprarla perché ero molto appassionato di computer graphics» avrebbe in seguito ricordato Jobs. «Quando ho visto la gente della Computer Division della Lucasfilm, mi sono reso conto che erano molto più avanti degli altri nel combinare arte e tecnologia, che è la cosa che mi ha sempre interessato.» Jobs sapeva che i

computer, nell'arco di qualche anno, sarebbero diventati centinaia di volte più potenti ed era convinto che questo avrebbe permesso enormi progressi nel campo dell'animazione e della grafica realistica tridimensionale. «Il gruppo di Lucas affrontava problemi che richiedevano una tale potenza di calcolo che mi resi conto che la storia avrebbe giocato a loro favore. Mi piace questo genere di vettori.»

Jobs offrì a Lucas 5 milioni di dollari e altri 5 milioni di investimento per capitalizzare la divisione come società autonoma. Era molto meno di quanto Lucas aveva chiesto, ma era il momento giusto. Decisero di negoziare un accordo. Il direttore finanziario della Lucasfilm trovò Jobs arrogante e stizzoso, così quando venne il momento di organizzare un incontro con tutte le persone coinvolte, disse a Catmull: «Dobbiamo stabilire in anticipo un ordine gerarchico». Il piano era di riunire tutti in una stanza con Jobs, poi il direttore finanziario sarebbe arrivato con qualche minuto di ritardo per asseverare il suo ruolo di gestore dell'incontro. «Ma accadde una cosa buffa», ricorda Catmull. «Steve diede inizio all'incontro in orario, senza aspettare il direttore finanziario. Quando questi arrivò, Steve aveva già la riunione sotto controllo.»

Jobs incontrò una sola volta George Lucas, che lo mise in guardia: la gente che lavorava nella divisione computer era molto più interessata a realizzare film d'animazione che a sviluppare computer. «Sai, questi sono fissati con l'animazione» gli disse. Più tardi, Lucas avrebbe ricordato di averlo avvertito che «quella era la priorità fondamentale di Ed e John. Ma penso che lui abbia voluto comprare la divisione perché era anche la sua priorità».

L'accordo finale fu raggiunto nel gennaio 1986 e prevedeva che, per il suo investimento di 10 milioni di dollari, Jobs avrebbe detenuto il 70 per cento della società e il resto sarebbe stato distribuito tra Ed Catmull, Alvy Ray Smith e gli altri trentotto dipendenti originari, inclusa la receptionist. Il componente di hardware più importante della divisione si chiamava Pixar Image Computer e la nuova società prese il suo nome. Il punto finale dell'accordo era dove firmare: Jobs pretendeva che si facesse nel suo ufficio alla NeXT; la gente della Lucasfilm voleva farlo allo Skywalker Ranch. Giunsero a un compromesso e per la firma si riunirono in uno studio di avvocati a San Francisco.

Per un po', Jobs lasciò che Catmull e Smith gestissero la Pixar senza molte interferenze. Più o meno una volta al mese si incontravano per un consiglio di amministrazione, di solito nella sede della NeXT, in cui Jobs si concentrava principalmente sulla contabilità e sulla strategia. Ma, a causa della sua personalità e del suo istinto di controllo, Jobs acquisì presto un ruolo più forte, certamente più forte di quello che Catmull e Smith avevano sperato. Produceva

un flusso continuo di idee – alcune ragionevoli, altre bislacche – su cosa sarebbero dovuti diventare l'hardware e il software della Pixar. E, nelle occasionali visite alla sede della Pixar, era una presenza ispiratrice. «Sono cresciuto in una comunità battista nel Sud dove si tenevano incontri revivalisti con predicatori tanto ipnotizzanti quanto corrotti» ricorda Alvy Ray Smith. «Steve ce l'aveva: il potere del linguaggio e la ragnatela di parole che catturano la gente. Noi ne eravamo consapevoli e per le riunioni del consiglio di amministrazione avevamo sviluppato un codice di segnali – grattarsi il naso, toccarsi l'orecchio – per quando qualcuno cadeva nel campo di distorsione della realtà di Steve ed era necessario agire per riportarlo alla realtà.»

Jobs aveva sempre apprezzato le virtù della integrazione tra hardware e software, che era esattamente quello che facevano alla Pixar con l'Image Computer e il software di rendering. Anzi, la Pixar aggiungeva anche un terzo elemento: produceva buoni contenuti, come i film d'animazione e la grafica. Tutti e tre gli elementi beneficiarono della combinazione fra creatività artistica e fissazione tecnologica di Jobs. «La gente di Silicon Valley non rispetta veramente i tipi creativi di Hollywood, e la gente di Hollywood pensa che i maniaci della tecnologia siano persone da assumere ma da non incontrare mai» disse in seguito Jobs. «La Pixar era un luogo dove entrambe le culture erano rispettate.»

Inizialmente, ci si aspettava che i ricavi arrivassero dall'hardware. Il Pixar Image Computer aveva un prezzo di vendita di 125.000 dollari. I clienti principali erano studi di animazione e di grafica, ma la macchina trovò anche un proprio spazio fra i produttori di attrezature medicali (le scansioni della TAC potevano essere rese in grafica a tre dimensioni) e nel campo dell'intelligence (per elaborare immagini rilevate da satelliti e voli di riconoscizione). A causa delle vendite alla National Security Agency, Jobs dovette ottenere un'autorizzazione di sicurezza e la cosa fu probabilmente divertente per gli agenti della FBI incaricati di fare indagini su di lui. A un certo punto, racconta un dirigente della Pixar, gli investigatori chiesero a Jobs di rispondere a domande relative all'uso di sostanze stupefacenti e Jobs rispose con sincerità e una certa sfacciataggine. «L'ultima volta che ho fatto uso di...» diceva, oppure talvolta rispondeva che no, in realtà quel tipo di droga non l'aveva mai provato.

Jobs spinse la Pixar a realizzare una versione del computer a un costo inferiore, da vendere intorno ai 30.000 dollari. Insistette affinché fosse Hartmut Esslinger a progettarlo, nonostante le proteste di Catmull e Smith per i suoi onorari. Finì per somigliare molto all'originale Pixar Image Computer, che era un cubo con una nicchia tonda in mezzo, ma con le sottili scanalature caratteristiche dei progetti di Esslinger.

Jobs voleva vendere i computer della Pixar sul mercato di massa, per cui la società doveva aprire filiali commerciali – per le quali volle approvare i progetti architettonici – in tutte le maggiori città sulla base dell'idea che presto i creativi avrebbero scovato ogni possibile modo per utilizzare la macchina. «La mia opinione è che le persone sono animali creativi e scovano nuovi modi intelligenti di usare una macchina che chi l'ha inventata non avrebbe mai saputo immaginare» avrebbe detto in seguito. «Pensavo che sarebbe successo con le macchine della Pixar, esattamente come era successo con il Macintosh.» Ma quei computer non incontrarono mai il favore del grande pubblico: costavano troppo e non c'erano sufficienti applicazioni software scritte per essi.

Sul fronte del software, la Pixar aveva un programma di rendering, chiamato REYES (acronimo di Renders Everything You Ever Saw), per creare immagini e grafica tridimensionali. Dopo che Jobs assunse l'incarico di presidente, l'azienda sviluppò un nuovo linguaggio e una nuova interfaccia – battezzati RenderMan – che si sperava diventassero lo standard del rendering grafico 3-D, esattamente come PostScript della Adobe lo era diventato per la stampa laser.

Come per l'hardware, Jobs decise che si doveva trovare un mercato di massa – e non solo un mercato specializzato – anche per il software che producevano. Non era mai stato completamente convinto di puntare solo ai mercati specializzati di fascia alta e aziendali. «Era totalmente orientato a prodotti per il mercato di massa» ricorda Pam Kerwin, all'epoca direttore marketing della Pixar. «Aveva queste grandi intuizioni di come RenderMan potesse diventare un prodotto per tutti. Nelle riunioni, continuava ad avere idee su come la gente comune lo avrebbe usato per creare stupefacenti grafiche 3-D e immagini fotorealistiche..» Il gruppo della Pixar cercò di dissuaderlo, affermando che RenderMan non era facile da usare come, per esempio, Excel o Adobe Illustrator. Allora, Jobs si mise alla lavagna e mostrò loro come renderlo più semplice e più amichevole verso l'utente. «Noi annuivamo, ci eccitavamo e dicevamo: "Sì, sì, sarà una cosa meravigliosa!"» ricorda la Kerwin. «Poi lui se ne andava e noi riprendevamo in considerazione la cosa più razionalmente e ci domandavamo: "Ma cosa diavolo ha pensato?". Era così stranamente carismatico che quasi bisognava farsi deprogrammare, dopo aver parlato con lui.» Come si sarebbe poi scoperto, il consumatore medio non era ansioso di spendere un mucchio di quattrini per un software che gli avrebbe permesso di realizzare immagini fotorealistiche. RenderMan non decollò mai.

C'era, però, un'azienda desiderosa di automatizzare il rendering dei disegni degli animatori in immagini a colori per la pellicola cinematografica. Quando Roy Disney

rivoluzionò il consiglio di amministrazione dell'azienda che suo zio Walt aveva fondato, il nuovo amministratore delegato, Michael Eisner, gli domandò che ruolo volesse per sé. Disney disse di volersi occupare di rivitalizzare il venerando ma oramai morente settore animazione dell'azienda. Una delle sue prime iniziative fu studiare un modo per computerizzare il processo e la Pixar si aggiudicò il contratto. Creò un pacchetto di hardware e software su misura denominato CAPS (Computer Animation Production System). Fu usato per la prima volta per realizzare la scena finale della *Sirenetta*, nella quale Re Tritone dà il suo addio ad Ariel. Il CAPS divenne una parte fondamentale del processo di produzione della Disney, che acquistò decine di Pixar Image Computer.

Animazione

L'attività di animazione digitale della Pixar – il gruppo che realizzava corti d'animazione – originariamente era accessoria e serviva principalmente a mettere in mostra l'hardware e il software dell'azienda. Era gestita da John Lasseter, un uomo il cui aspetto da cherubino e l'atteggiamento rilassato mascheravano un perfezionismo artistico che faceva a gara con quello di Jobs. Nato a Hollywood, Lasseter era cresciuto amando i cartoni animati trasmessi alla televisione, il sabato mattina. A quindici anni, per compito aveva scritto una recensione su *The Art of Animation*, una storia dei Disney Studios, e aveva scoperto come voleva trascorrere la vita.

Una volta diplomato, Lasseter si iscrisse al corso di animazione del California Institute of the Arts, fondato da Walt Disney. Durante l'estate e nel tempo libero faceva ricerche negli archivi Disney e lavorava come guida nel Jungle Cruise Ride a Disneyland. Quest'ultima esperienza gli insegnò il valore del tempo e del ritmo nel raccontare una storia, un concetto importante ma difficile da gestire quando si crea, fotogramma dopo fotogramma, un film d'animazione. Vinse lo Student Academy Award per un corto che fece al secondo anno, *Lady and the Lamp*, che dimostrava il debito che aveva verso film Disney come *Lilli e il vagabondo*, e lasciava già presagire il suo talento nell'infondere caratteristiche umane a oggetti inanimati, come una lampada. Dopo aver completato gli studi, scelse il lavoro a cui era destinato: animatore ai Disney Studios.

Solo che non funzionò. «Alcuni di noi giovani animatori volevano portare il livello di qualità di *Guerre stellari* nell'arte dell'animazione, ma eravamo tenuti a freno» ricorda Lasseter. «Per me fu una disillusione; poi fui preso in mezzo a una faida tra due capi e il responsabile del gruppo degli animatori mi licenziò.» Così, nel 1984, Ed Catmull e Alvy Ray Smith poterono assumerlo a lavorare dove si definiva il livello di qualità di *Guerre stellari*: la

Lucasfilm. Dato che non era chiaro se George Lucas, già preoccupato per il costo della sua Computer Division, avrebbe approvato l'assunzione di un animatore a tempo pieno, a Lasseter venne data la qualifica di «designer di interfaccia».

Quando entrò in scena Jobs, lui e Lasseter cominciarono a condividere la passione per la progettazione grafica. «Io ero l'unico alla Pixar a essere un artista, per cui ho costruito il mio rapporto con Steve intorno al suo senso del design» dice Lasseter. Lasseter era amichevole, giocoso e affettuoso, indossava fiorite camicie hawaiane, teneva il suo ufficio ingombro di vecchi giocattoli e amava gli hamburger al formaggio. Jobs era permaloso, vegetariano, magrissimo e amava gli ambienti austeri e sgombri. Ma, ciò nonostante, erano bene assortiti. Lasseter rientrava nella categoria degli artisti, e questo lo facilitava, nella propensione di Jobs a classificare le persone in due gruppi: eroi e coglioni. Jobs lo trattava con rispetto ed era veramente colpito dal suo talento. Lasseter, debitamente, considerava Jobs un mecenate in grado di apprezzare la creatività e di integrarla con la tecnologia e il commercio.

Jobs e Catmull decisero che, per dare dimostrazione dei loro hardware e software, sarebbe stata una buona idea far produrre a Lasseter un altro corto di animazione per il SIGGRAPH del 1986, il congresso annuale della computer grafica dove, due anni prima, *The Adventures of André and Wally B.* aveva riscosso un successo considerevole. All'epoca, Lasseter teneva sulla sua scrivania una lampada Luxo come modello per il rendering grafico, e decise di trasformarla in un personaggio animato. Il figlioletto di un amico lo ispirò ad aggiungere Luxo Jr e Lasseter mostrò alcuni fotogrammi di prova a un altro animatore, che lo incoraggiò a occuparsi di raccontare una storia. Lasseter ribatté che stava solo preparando un corto, ma quell'animatore gli ricordò che una storia può essere raccontata anche in pochi secondi. Lasseter imparò questa lezione a memoria. *Luxo Jr* finì per durare poco più di due minuti, e raccontava la storia di una lampada genitore e di una lampada figlio che si passano una palla che, alla fine, con gran dispiacere del piccolo, si sgonfia.

Jobs ne era talmente entusiasta che rubò del tempo ai pressanti impegni della NeXT per volare con Lasseter al SIGGRAPH, che quell'anno si teneva a Dallas, in agosto. «Faceva così caldo ed era talmente umido che quando uscivamo l'aria ci colpiva come una racchetta da tennis» ricorda Lasseter. Alla manifestazione c'erano diecimila visitatori e a Jobs piacque. La creatività artistica gli dava energia, soprattutto se connessa alla tecnologia.

Per entrare nella sala dove venivano proiettati i film c'era una lunga fila, ma Jobs, che non era certo tipo da aspettare il proprio turno, si fece largo a chiacchiere. *Luxo Jr* riscosse una lunga ovazione e fu nominato miglior film.

«Oh, wow!» esclamò Jobs alla fine della proiezione.
«Questo lo capisco, capisco proprio cosa significa.»
Come avrebbe spiegato in seguito: «Il nostro film era
l'unico che avesse davvero dell'arte, non solo della buona
tecnologia. La Pixar era sulla buona strada per realizzare
questa combinazione, come era accaduto al Macintosh».

Luxo Jr ottenne la candidatura all'Oscar e Jobs si recò a Los Angeles per partecipare alla cerimonia di consegna dei premi. Non vinse, ma Jobs prese l'impegno di realizzare nuovi corti d'animazione ogni anno, per quanto la cosa non rispondesse a una stringente logica economica. Quando le cose per la Pixar cominciarono a mettersi male, Jobs si sarebbe dimostrato un implacabile tagliatore di costi. Ma se Lasseter chiedeva i soldi appena risparmiati per realizzare il suo prossimo film, era certo che Jobs avrebbe acconsentito a darglieli.

Tin Toy

Non tutti i rapporti umani di Jobs alla Pixar erano altrettanto buoni. Lo scontro peggiore fu con chi aveva fondato la società insieme a Catmull, Alvy Ray Smith. Cresciuto in un ambiente battista nel Texas rurale settentrionale, Smith divenne un tecnico del computer imaging capellone e dallo spirito libero, con un fisico robusto, una risata robusta e una personalità robusta; e talvolta un ego corrispondente. «Alvy semplicemente brilla, con una risata vibrante e calda e una grande claque alle conferenze» dice Pam Kerwin. «Una personalità come quella di Alvy era molto probabile che si scontrasse con quella di Steve: entrambi sono visionari, hanno molta energia e un ego ingombrante. E, a differenza di Ed, Alvy non è sempre disposto a fare pace e a metterci una pietra sopra.»

Smith considerava Jobs un individuo il cui carisma e il cui ego conducevano all'abuso di potere. «Parlava come un predicatore televisivo» racconta Smith. «Voleva controllare le persone, ma io non avevo nessuna intenzione di diventare suo schiavo e per questo ci siamo scontrati. Ed Catmull era molto più bravo a seguire la corrente.» Jobs, a volte, affermava il proprio dominio su una riunione dicendo all'inizio qualcosa di scandaloso o non vero. Smith godeva a farglielo notare, e lo faceva con una grassa risata e un sorriso compiaciuto. Questo non gli conquistò i favori di Jobs.

Un giorno, a una riunione del consiglio della Pixar, Jobs si diede a censurare severamente Smith e altri dirigenti della società per un ritardo nel completamento dei circuiti stampati per una nuova versione del Pixar Image Computer. All'epoca, la NeXT era in un terribile ritardo con le proprie schede madre e Smith lo fece notare: «Ehi, tu sei ancora più in ritardo con le schede del NeXT, per cui smettila di prendertela con noi». Jobs montò su tutte le

furie o, per dirla con le parole di Smith, divenne «totalmente non lineare». Quando Smith si sentiva attaccato o aveva dei battibecchi tendeva a ricadere nella parlata del Sudovest: Jobs cominciò a farne la parodia, nel suo stile sarcastico. «Era una tattica di sopraffazione e io sono esploso su tutta la linea» ricorda Smith. «Prima di rendercene conto, ci ritrovammo a urlarci in faccia a dieci centimetri di distanza.»

Jobs era molto possessivo rispetto alla lavagna durante le riunioni, perciò il corpulento Smith si alzava, passava dietro a Jobs e cominciava a scrivere sulla lavagna. Jobs reagiva gridando: «Non puoi farlo!».

«Coosa?!» rispondeva Smith. «Non posso scrivere sulla tua lavagna? Balle!» E a quel punto Jobs esplodeva.

Smith, alla fine, diede le dimissioni e fondò una sua impresa per realizzare un software per il disegno digitale e l'editing delle immagini. Jobs gli rifiutò il permesso di usare il codice che aveva elaborato alla Pixar e questo alimentò ulteriormente la loro inimicizia. «Alvy alla fine ottenne quello che voleva» racconta Catmull, «ma lo stress durò più di un anno e una delle conseguenze fu un'infezione polmonare.» La sua nuova impresa andò molto bene e successivamente fu acquistata dalla Microsoft, il che fa di Smith uno dei pochi, se non l'unico, ad aver fondato due aziende e ad averne venduta una a Jobs e una a Gates.

Irascibile anche nei tempi migliori, Jobs lo divenne particolarmente quando fu chiaro che tutte le tre intraprese della Pixar – hardware, software e contenuti di animazione – perdevano soldi. «Mi mostravano dei piani, ma alla fine dovevo sempre cacciare di tasca dei soldi» ricorda. Si lamentava, ma finiva sempre per staccare un assegno. Buttato fuori dalla Apple e sulla via del fallimento con la NeXT, non poteva permettersi una terza sconfitta.

Per contenere le perdite, ordinò una massiccia ondata di licenziamenti, che eseguì personalmente con la sua tipica sindrome da deficienza empatica. Per dirla con Pam Kerwin: «Non aveva la disponibilità emotiva né quella economica, per essere gentile con le persone che buttava fuori». Jobs insistette che i licenziamenti fossero immediati, senza liquidazione. Kerwin condusse Jobs a fare una passeggiata nel parcheggio e lo pregò di concedere ai dipendenti almeno due settimane di preavviso. «Ok» rispose. «Ma il preavviso è retroattivo di due settimane.» Catmull era a Mosca e Kerwin gli fece più di una telefonata concitata. Al suo ritorno, riuscì a costituire un magro fondo per le liquidazioni e a calmare un po' le acque.

A un certo punto, il gruppo degli animatori della Pixar tentò di convincere la Intel a commissionare loro alcune campagne pubblicitarie, e Jobs divenne impaziente.

Durante una riunione, mentre stava maltrattando uno dei direttori marketing della Intel, prese il telefono e chiamò direttamente l'amministratore delegato, Andy Grove. Grove, che interpretava sempre il ruolo del mentore, pensò di dare a Jobs una lezione e prese le parti del suo manager. «Mi misi dalla parte del mio dipendente» ricorda. «A Steve non piace essere trattato come un fornitore.»

La Pixar riuscì a creare potenti prodotti nell'ambito del software, rivolti al consumatore medio o, meglio, a quei consumatori medi che condividevano la passione di Jobs per gli oggetti di design. Lui continuava a sperare che la possibilità di realizzare a casa propria immagini realistiche in 3-D si sarebbe innestata sulla mania per il desktop. Per esempio, Showplace della Pixar permetteva all'utente di cambiare le ombreggiature negli oggetti creati in 3-D, in modo da poterli mostrare da diversi punti di vista con le ombre giuste. Jobs pensava che fosse incredibilmente fico e che la maggior parte dei consumatori non avrebbero potuto farne a meno. Era il tipico caso in cui le sue passioni personali non facevano che fuorviarlo. I software avevano funzionalità così sofisticate da mancare completamente della semplicità che Jobs di solito richiedeva. La Pixar non poteva competere con la Adobe, che realizzava software meno sofisticati, ma anche molto meno complicati e costosi.

Anche se le linee di prodotto hardware e software della Pixar affondavano, Jobs continuò a proteggere il gruppo degli animatori. Per lui era diventata una piccola isola di magia artistica che gli dava un profondo piacere emotivo, per questo era determinato a sostenerla e a scommetterci. Nella primavera del 1988, la liquidità era talmente scarsa da spingerlo a organizzare una dolorosa riunione per decidere tagli a tutto campo. Al termine dell'incontro, Lasseter e il suo team di animazione avevano quasi paura a chiedere a Jobs di autorizzare nuove risorse per un altro corteo. Alla fine, affrontarono l'argomento e Jobs rimase in silenzio, sembrava scettico. Avrebbe dovuto metterci in più circa 300.000 dollari di tasca propria. Dopo qualche momento, domandò se ci fosse già uno storyboard. Catmull lo accompagnò al piano inferiore, negli uffici degli animatori, e una volta che Lasseter ebbe cominciato il suo spettacolo – mostrandogli i cartoni, facendo le voci e dimostrando tutta la passione che nutriva per quella storia – Jobs cominciò a riscaldarsi. La vicenda era incentrata sul grande amore di Lasseter: i vecchi giocattoli. Era raccontata dal punto di vista di un uomo orchestra di latta, chiamato Tinny, che incontra un bambino che lo affascina e lo terrorizza. Fuggendo sotto il divano, Tinny trova altri giocattoli spaventati, ma quando il bambino picchia la testa, Tinny esce dal suo rifugio per consolarlo.

Jobs disse che avrebbe finanziato il progetto: «Credevo in quello che John stava facendo» avrebbe detto in seguito.

«Era arte. Lui ci teneva e io ci tenevo. Gli ho sempre detto sì.» Il solo commento che fece alla presentazione dell'uomo orchestra fu: «Ti chiedo solo una cosa, John: fallo magnifico».

Tin Toy vinse l'Oscar del 1988 per il corto d'animazione, il primo cartone animato generato al computer a riuscirci. Per festeggiare, Jobs invitò Lasseter e la sua squadra da Greens, un ristorante vegetariano di San Francisco. Durante la cena, Lasseter afferrò l'Oscar, che era stato messo al centro del tavolo, lo sollevò e rese onore a Jobs dicendo: «L'unica cosa che mi hai chiesto è stata di fare un film magnifico».

Il nuovo team della Disney – Michael Eisner come amministratore delegato e Jeffrey Katzenberg alla divisione film – avviò una serie di mosse per riportare Lasseter in azienda. *Tin Toy* gli era piaciuto e pensavano che si potesse fare di più con una storia di giocattoli che prendono vita e hanno passioni umane. Ma Lasseter, grato a Jobs per la fiducia che gli aveva dato, sentiva che la Pixar sarebbe stato l'unico posto dove avrebbe potuto creare un nuovo mondo di animazione generata al computer. Disse a Catmull: «Posso andare alla Disney e fare il regista, o posso stare qui e fare la storia». Così la Disney cominciò a parlare di fare un accordo di produzione con la Pixar. «I corti di Lasseter lasciavano letteralmente senza fiato, sia per la narrazione sia per l'uso della tecnologia» ricorda Katzenberg. «Ho tentato con determinazione di farlo tornare alla Disney, ma lui era fedele a Jobs e alla Pixar. Così, se non puoi batterli, fatteli amici. Decidemmo di trovare un modo per associarci alla Pixar e commissionare loro un film per noi, con giocattoli per protagonisti.»

A quel punto, Jobs aveva già investito più o meno 50 milioni di dollari di tasca propria nella Pixar: più della metà di quello che aveva incassato dalla vendita delle azioni della Apple. E perdeva soldi anche con la NeXT. Su questo assunse un atteggiamento determinato: costrinse tutti i dipendenti della Pixar a rinunciare alle proprie opzioni in cambio di una nuova iniezione di liquidità da parte sua nel 1991. Ma era anche un romantico innamorato di quello che la creatività e la tecnologia potevano fare insieme. La sua convinzione che ai consumatori medi sarebbe piaciuto fare modellazione 3-D con il software Pixar si rivelò sbagliata, ma fu presto sostituita da una intuizione che si sarebbe rivelata profetica: che la combinazione fra talento artistico e tecnologia digitale avrebbe trasformato il cinema di animazione più di qualsiasi altra cosa dal 1937, quando Walt Disney aveva dato vita a *Biancaneve*.

Retrospettivamente, Jobs dice che, se fosse stato più saggio, si sarebbe concentrato prima sull'animazione e non si sarebbe preoccupato di spingere l'hardware e il software dell'azienda. D'altra parte però, se avesse saputo

che l'hardware e il software non sarebbero stati redditizi,
non avrebbe acquistato la Pixar. «La vita con questo mi ha
ostacolato, e, forse, è stato per il meglio.»

XX

Un ragazzo qualunque

**Amore è solo una parola
di cinque lettere**



Con Laurene Powell, nel 1991.

Joan Baez

Nel 1982, quando ancora lavorava sul Macintosh, Jobs conobbe la famosa cantante folk Joan Baez, attraverso la sorella, Mimi Fariña, che guidava un'associazione

benefica alla ricerca di donazioni di computer per le prigioni. Poche settimane dopo, lui e la Baez si incontrarono a pranzo a Cupertino. «Non avevo grandi aspettative, ma lei si rivelò davvero intelligente e simpatica» avrebbe ricordato. All'epoca, la sua relazione con Barbara Jasinski, una bellissima donna di origini polinesiane e polacche che aveva lavorato con Regis McKenna, era giunta al termine. Erano stati in vacanza alle Hawaii, avevano condiviso una casa nelle montagne di Santa Cruz, ed erano perfino andati insieme ai concerti di Joan Baez. Mentre la sua relazione con la Jasinski si spegneva, Jobs cominciò a lasciarsi coinvolgere più seriamente dalla Baez. Lui aveva ventisette anni, lei quarantuno, ma per qualche anno ebbero una storia: «Un'amicizia casuale si trasformò in una relazione seria fra amanti» ricorda Jobs, con tono quasi nostalgico.

Elizabeth Holmes, amica di Jobs dai tempi del Reed College, è convinta che una delle ragioni per cui lui frequentava la Baez – a parte il fatto che lei era bella, divertente e talentuosa – fosse che in passato era stata l'amante di Bob Dylan. «Steve amava essere in relazione, per quanto indiretta, con Dylan» avrebbe ricordato. La Baez e Dylan erano stati amanti nei primi anni Sessanta, dopo di che rimasero amici e fecero dei tour insieme, fra i quali la Rolling Thunder Revue del 1975. (Jobs aveva i bootleg di quei concerti.)

All'epoca dell'incontro con Jobs, la Baez aveva un figlio quattordicenne, Gabriel, nato dal suo matrimonio con l'attivista pacifista David Harris. A quel primo pranzo, disse a Jobs che stava cercando di insegnare a scrivere a macchina a Gabe: «Intendi con una macchina per scrivere?» le domandò Jobs. Quando lei rispose di sì, lui commentò: «Ma la macchina per scrivere è una cosa antiquata».

«Se una macchina per scrivere è antiquata, io cosa sono!» esclamò lei. Ci fu un silenzio imbarazzato. Come la Baez mi avrebbe detto successivamente: «Subito dopo aver pronunciato quella frase, mi sono resa conto che la risposta era ovvia. La domanda è rimasta sospesa nell'aria. Ero semplicemente atterrita».

Per lo stupore del team Macintosh, un giorno Jobs entrò come un ciclone nell'ufficio con la Baez e le mostrò il prototipo del Macintosh. Erano tutti sconcertati dal fatto che svelasse il computer a un esterno, data la sua ossessione per la segretezza, ma erano ancor più stupiti dalla presenza di Joan Baez nel loro ufficio. Lui regalò un Apple II a Gabe e più tardi fece dono di un Macintosh a Joan. Jobs li andava a trovare per mostrare loro le caratteristiche che gli piacevano di più. «Era dolce e paziente, ma aveva delle conoscenze così avanzate che faceva fatica a adattarsi a insegnare a me» ricorda lei.

Lui era diventato improvvisamente multimilionario, lei era una celebrità mondiale, ma era rimasta semplice e non era affatto ricca. Non sapeva cosa pensare di lui allora e lo trova ancora sconcertante oggi, a trent'anni di distanza, quando ne parla. Durante una cena, nei primi tempi della loro relazione, Jobs cominciò a parlare di Ralph Lauren e del suo Polo Shop, che lei ammise di non aver mai visitato. «Hanno un bellissimo vestito rosso che per te sarebbe perfetto» le disse, e andò con lei al negozio del centro commerciale di Stanford. Ricorda la Baez: «Mi dissì: straordinario, fantastico, sono con uno degli uomini più ricchi del mondo e vuole che io abbia un bellissimo abito rosso». Quando arrivarono al negozio, Jobs acquistò qualche camicia per sé, le mostrò l'abito rosso e le disse che le sarebbe stato benissimo. Anche a lei piaceva. «Dovresti comprarlo» le disse. Lei rimase un po' sorpresa e gli disse che non se lo poteva permettere. Lui non disse nulla e uscirono dal negozio. «Non avresti pensato anche tu che una persona che aveva parlato in quel modo per tutta la sera lo comprasse per regalarcelo?» mi ha domandato, sinceramente perplessa. «Il mistero del vestito rosso è nelle tue mani. Io continuo a non saperlo interpretare.» Lui le avrebbe regalato un computer, ma non un abito; e quando le portava dei fiori non mancava di informarla che erano una rimanenza di un evento aziendale. «Era romantico e, nello stesso tempo, spaventato dal proprio romanticismo» commenta la Baez.

Quando lavorava al computer NeXT, Jobs andò a trovare la Baez nella sua casa di Woodside per mostrarle come suonava bene la musica. «Gli fece suonare un quartetto di Brahms e mi disse che un giorno o l'altro i computer avrebbero finito per suonarlo meglio degli esseri umani, cogliendo meglio perfino le illusioni e le cadenze» ricorda la Baez. Lei si ribellò all'idea. «Lui si lasciava trascinare in un fervore di delizia, mentre a me si accapponava la pelle per la rabbia e mi domandavo come potesse ridurre la musica a così poco.»

Jobs confidò a Debi Coleman e Joanna Hoffman la sua relazione con la Baez e il suo timore riguardo al poter sposare una donna che aveva già un figlio adolescente e che probabilmente aveva già superato quella fase della vita in cui si desidera avere altri figli. «A volte la sminuiva, definendola una cantante "impegnata", non una vera cantante "politica" come Bob Dylan» ricorda la Hoffman. «Lei era una donna forte e lui voleva dimostrare di avere il controllo. E poi, diceva sempre che desiderava farsi una famiglia e sapeva che con lei non l'avrebbe avuta.»

E così, dopo circa tre anni, la loro storia finì e diventarono semplicemente amici. «Pensavo di essere innamorato di lei, ma in realtà era solo che mi piaceva moltissimo» avrebbe detto Jobs successivamente. «Non eravamo destinati a stare insieme. Io volevo dei figli e lei non ne voleva più.» Nelle sue memorie, pubblicate nel 1989, la

Baez parla della sua separazione dal marito e della ragione per cui non ha più voluto sposarsi: «Appartenevo a me stessa e da allora sono sempre stata sola, con occasionali interruzioni che sono state, in genere, delle belle gite». In chiusura del libro, ha aggiunto un bel ringraziamento a «Steve Jobs per avermi costretto a usare un programma di videoscrittura mettendomene uno nella mia cucina».

Alla ricerca di Joanne e Mona

Un anno dopo la sua cacciata dalla Apple, Jobs aveva trentun anni e sua madre Clara, che era una fumatrice, fu colpita da un tumore ai polmoni. Lui passò molto tempo al suo capezzale, parlandole come raramente aveva fatto in precedenza e ponendole domande che si era trattenuto dal farle prima. «Quando tu e papà vi siete sposati, eri vergine?» le domandò. Lei faceva fatica a parlare, ma si sforzò di sorridergli. Fu allora che gli rivelò di essere stata sposata in precedenza, a un uomo che non era tornato dalla guerra. E aggiunse dei dettagli su come lei e Paul Jobs fossero giunti a adottarlo.

Più o meno in quel periodo, Jobs riuscì a rintracciare la madre che l'aveva dato in adozione. La silenziosa ricerca della sua madre biologica era cominciata nei primi anni Ottanta, quando aveva dato l'incarico a un investigatore privato che non era riuscito a trovare nulla. Poi Jobs notò che sul suo certificato di nascita c'era il nome di un medico di San Francisco: «Era sull'elenco telefonico, così lo chiamai» ricorda Jobs. Il medico non fu di alcun aiuto: affermò che i suoi archivi erano andati distrutti in un incendio. Non era vero. Anzi, a seguito della chiamata di Jobs, il medico scrisse una lettera e la sigillò in una busta, su cui scrisse «Da consegnare a Steve Jobs dopo la mia morte». Quando, poco tempo dopo, il medico morì, la sua vedova spedì la lettera a Jobs. In essa, il medico gli spiegava che sua madre era una studentessa universitaria nubile del Wisconsin. Il suo nome era Joanne Schieble.

Ci volle ancora qualche mese e l'intervento di un altro investigatore privato per rintracciarla. Dopo averlo abbandonato, Joanne si era sposata con il suo padre biologico, Abdulfattah «John» Jandali, e avevano avuto una figlia, che avevano chiamato Mona. Jandali le aveva abbandonate cinque anni dopo e Joanne aveva sposato un pittresco istruttore di pattinaggio sul ghiaccio, George Simpson. Neppure quel matrimonio durò a lungo e nel 1970 cominciò il tortuoso viaggio che avrebbe portato Joanne e Mona (che entrambe ora usavano il cognome Simpson) a Los Angeles.

Jobs non aveva mai voluto che Paul e Clara – che considera i suoi *veri* genitori – sapessero che stava cercando la sua madre naturale. Con una sensibilità

insolita per lui e che dimostrava il suo profondo affetto verso di loro, temeva che si potessero sentire feriti. Così, non contattò Joanne Simpson fino a dopo la morte di Clara Jobs, all'inizio del 1986. «Non avrei mai voluto che potessero pensare che non li consideravo i miei genitori, perché erano assolutamente i miei genitori» ricorda Jobs. «Li amavo al punto che non ho mai voluto che sapessero della mia ricerca, e ho anche fatto in modo che i giornalisti stessero zitti quando scoprivano qualcosa.» Alla morte di Clara, decise di dirlo a Paul Jobs, che non ebbe alcun problema in proposito e gli disse che non l'avrebbe turbato se Steve avesse preso contatto con la sua madre biologica.

Così, un giorno Jobs telefonò a Joanne Simpson, le disse chi era e si mise d'accordo con lei per andare a incontrarla a Los Angeles. Più tardi, avrebbe dichiarato che si era trattato soprattutto di curiosità. «Credo nell'influenza dell'ambiente più che nell'ereditarietà per la determinazione del carattere, ma comunque ci si fanno sempre delle domande sulle proprie radici biologiche» affermò. Voleva anche rassicurare Joanne che aveva agito bene. «Volevo incontrare la mia madre naturale semplicemente per sapere se stava bene e per ringraziarla, perché sono contento di non essere stato abortito. Lei aveva ventitré anni e ha passato un sacco di guai per farmi nascere.»

Joanne fu sopraffatta dall'emozione quando Jobs giunse alla sua casa di Los Angeles. Sapeva che era ricco e famoso, ma non sapeva esattamente perché. Immediatamente si diede a manifestare le proprie emozioni: era stata indotta a firmare le carte per darlo in adozione, disse, e lo aveva fatto solo quando l'avevano assicurata che suo figlio sarebbe stato felice nella sua nuova casa con i suoi genitori adottivi. Aveva sempre sentito la sua mancanza e aveva sofferto molto per quello che aveva fatto. Continuava a scusarsi, anche se Jobs le ripeteva continuamente che la capiva e che le cose alla fine erano andate bene.

Una volta che si fu calmata, rivelò a Jobs che aveva una sorella di sangue, Mona Simpson, allora aspirante scrittrice, a Manhattan. Lei non aveva mai rivelato a Mona che aveva un fratello e decise di farlo quel giorno – almeno in parte – per telefono. «Hai un fratello. È meraviglioso, è famoso, e adesso lo porto a New York per fartelo conoscere» le disse. Mona stava completando la stesura di un romanzo su sua madre e sulle sue peregrinazioni con lei dal Wisconsin a Los Angeles: *Dovunque ma non qui*. Chi ha letto il romanzo non sarà sorpreso del modo un po' brusco con cui Joanne informò la figlia dell'esistenza di un fratello. Si rifiutò di dirle il nome, ma le disse che era stato povero, era diventato ricco e che era bello e famoso, aveva lunghi capelli scuri e viveva in California. All'epoca, Mona lavorava nella redazione di «The Paris Review», la rivista

letteraria di George Plimpton che aveva gli uffici al pianterreno della sua casa, nei pressi dell'East River di Manhattan. Lei e i suoi colleghi cominciarono a fare ipotesi su chi fosse il fratello. John Travolta era una delle più gettonate. Anche altri attori erano tra i favoriti. A un certo punto qualcuno tirò fuori l'idea che potesse essere «uno di quei tipi che hanno fondato la Apple Computers» ma nessuno ne ricordava i nomi.

L'incontro avvenne nell'atrio del St Regis Hotel. Joanne Simpson presentò Mona al fratello, che si rivelò a tutti gli effetti essere uno dei tipi che avevano fondato la Apple. «Era schietto e carino, semplicemente un ragazzo normale e dolce» ricorda Mona. Stettero nell'atrio a parlare per qualche minuto, poi lui portò la sorella a fare una lunga passeggiata, loro due soli. Jobs era eccitato dall'aver scoperto di avere una sorella che gli somigliava tanto: entrambi erano intensi nel loro talento, attenti all'ambiente che li circondava, sensibili ma con una forte volontà. Quando cenarono insieme, si accorsero di notare gli stessi particolari architettonici e gli stessi oggetti interessanti e ne parlarono in seguito con entusiasmo. «Mia sorella è una scrittrice!» avrebbe comunicato esultante Jobs ai suoi colleghi alla Apple, quando lo scoprì.

Quando Plimpton organizzò una festa per la pubblicazione di *Dovunque ma non qui*, alla fine del 1986, Jobs volò a New York per accompagnarvi Mona. Divennero sempre più intimi, anche se la loro amicizia aveva tutte le complicazioni che ci si possono aspettare, considerando chi erano e come si erano conosciuti. «All'inizio Mona non era esaltata all'idea che fossi entrato nella sua vita e che sua madre si fosse così emotivamente attaccata a me» avrebbe detto in seguito Jobs. «Conoscendoci, siamo diventati buoni amici e oggi lei fa parte della mia famiglia. Non so cosa farei senza di lei. Non posso immaginare una sorella migliore. Non sono mai andato molto d'accordo con la mia sorella adottiva, Patty.» Anche Mona sviluppò un forte affetto verso Steve, diventando anche molto protettiva, seppure in seguito avrebbe scritto uno spigoloso romanzo su di lui, *A Regular Guy*, nel quale descrive con imbarazzante meticolosità tutte le sue bizzarrie.

Una delle poche cose su cui abbiano mai litigato è l'abbigliamento. Lei vestiva come una scrittrice spiantata e lui la sgrediva perché non indossava abiti «abbastanza seducenti». A un certo punto, i suoi commenti la irritarono tanto da indurla a scrivergli una lettera: «Sono una giovane scrittrice e questa è la mia vita, e non ho alcuna voglia di diventare una modella». Lui non le rispose, ma qualche tempo dopo a Mona fu recapitato un pacco proveniente dal negozio di Issey Miyake, lo stilista giapponese il cui stile essenziale e ispirato alla tecnologia incantava Steve Jobs. «Era andato a far compere per me» avrebbe detto la sorella, in seguito. «E aveva scelto cose bellissime, esattamente della mia taglia, e nei colori che mi donano.»

C'era un tailleur pantalone che era piaciuto particolarmente a Jobs, e nel pacco ce n'erano tre, tutti uguali. «Ricordo ancora quei primi vestiti che ho spedito a Mona» dice. «C'erano giacche e pantaloni in lino in un tono di grigio-verde che stava benissimo con i suoi capelli rossicci.»

Il padre perduto

Mona Simpson, nel frattempo, stava cercando di rintracciare il loro padre, che se n'era andato quando lei aveva cinque anni. Attraverso Ken Auletta e Nick Pileggi, due importanti scrittori newyorkesi, era entrata in contatto con un poliziotto di New York in pensione che aveva aperto la propria agenzia di investigazioni private. «Gli diedi i pochi soldi che avevo» ricorda la Simpson, ma la ricerca non ebbe successo. Poi, in California, incontrò un altro detective privato che, attraverso gli archivi della Motorizzazione civile, riuscì a ottenere l'indirizzo di un Abdulfattah Jandali a Sacramento. La Simpson avvertì il fratello e prese un aereo da New York per incontrare l'uomo che poteva essere loro padre.

Jobs non era interessato a incontrarlo: «Non mi ha trattato bene» avrebbe poi spiegato. «Non ho niente contro di lui, sono contento di essere nato. Ma quello che mi infastidisce è come ha trattato male Mona, l'ha abbandonata.» Anche Jobs aveva abbandonato la sua figlia illegittima, Lisa, e in quel momento stava cercando di ricostruire una relazione con lei, ma questa esperienza non rese meno astiosi i suoi sentimenti nei confronti di Jandali. La Simpson andò a Sacramento da sola.

«Fu molto intenso» ricorda lei. Scoprì che suo padre lavorava in un piccolo ristorante. Sembrò felice di vederla, anche se stranamente passivo rispetto a tutta la situazione. Parlaroni per qualche ora e le raccontò che, dopo aver lasciato il Wisconsin, aveva abbandonato l'insegnamento ed era entrato nel settore della ristorazione. Era stato sposato una seconda volta, anche se brevemente, e poi una terza, con una donna più anziana e benestante, ma non c'erano stati altri figli.

Jobs aveva chiesto alla Simpson di non citarlo, e lei non lo fece. Ma a un certo punto fu il padre a dirle che lui e sua madre avevano avuto un altro figlio, un maschio, prima di lei. «Che cosa gli è accaduto?» domandò Mona. «Non lo vedremo mai più. È perso.» La Simpson si dovette trattenere, ma non rivelò nulla.

Una rivelazione ancor più sorprendente venne mentre Jandali raccontava dei ristoranti che aveva avuto in passato. Alcuni erano belli, insistette, più eleganti di quel localino di Sacramento nel quale si trovavano. Con una certa commozione, le disse che sperava che lo avesse visto quando aveva un ristorante mediterraneo a nord di

San Jose. «Era un locale bellissimo» spiegò. «Tutta la gente di successo della tecnologia ci veniva. *Perfino Steve Jobs.*» La Simpson rimase a bocca aperta. «Certo! Ci veniva spesso. Era un bravo ragazzo. E lasciava mance generose.» Mona riuscì a impedirsi di lasciarsi scappare un *Steve Jobs è tuo figlio!*

Alla fine di quel primo incontro, Mona chiamò di nascosto il fratello dal telefono pubblico del ristorante e organizzò un incontro con lui al caffè Expresso Roma a Berkeley. Per arricchire il clima teatrale delle vicende familiari, Jobs portò con sé Lisa, che allora andava alle elementari e viveva con la madre Chrisann. Quando arrivarono al caffè, erano quasi le dieci di sera e la Simpson raccontò immediatamente la storia. Jobs era comprensibilmente stupefatto quando lei gli disse del ristorante vicino a San Jose. Si ricordava di esserci stato e anche di aver incontrato il suo padre naturale. «Era sorprendente» avrebbe successivamente detto della rivelazione: «Ero stato qualche volta in quel ristorante e ricordavo di aver incontrato il proprietario. Era un siriano. Ci siamo stretti la mano».

Jobs, comunque, non aveva ancora alcun desiderio di vederlo. «Ero già un uomo ricco e non mi fidavo di lui, avrebbe potuto ricattarmi o vuotare il sacco con la stampa» ricorda. «Ho chiesto a Mona di non parlargli di me.»

Mona Simpson non lo fece mai, ma anni dopo Jandali scoprì la propria relazione con Steve Jobs su Internet (un blogger aveva notato che la Simpson aveva indicato Jandali come suo padre in un'opera di consultazione e aveva immaginato che dovesse essere anche il padre di Jobs). In quel periodo, Jandali era sposato per la quarta volta e lavorava come responsabile della cucina e della cantina al Boomtown Resort and Casino, appena a ovest di Reno, Nevada. Quando portò sua moglie Roscille a conoscere la Simpson, nel 2006, sollevò la questione: «Cos'è questa cosa di Steve Jobs?» domandò. Lei gli confermò la storia, ma aggiunse che riteneva che Jobs non avesse intenzione di incontrarlo. Jandali sembrò accettare la cosa. «Mio padre è un uomo pieno di attenzioni e un gran affabulatore, ma è molto, molto passivo» dice la Simpson. «Non ha più fatto riferimento alla cosa. E non ha mai contattato Steve.»

La Simpson fece della sua ricerca di Jandali la base per il suo secondo romanzo, *The Lost Father*, pubblicato nel 1992. (Jobs convinse Paul Rand, il designer che aveva creato il logo della NeXT, a disegnare la copertina per quel libro, ma, secondo la Simpson, «era orribile e non la usammo».) Per il libro, Mona rintracciò anche diversi membri della famiglia Jandali in Siria, a Homs, e negli Stati Uniti, inoltre nel 2011 avrebbe cominciato a scrivere un romanzo sulle sue radici siriane. L'ambasciatore siriano negli Stati Uniti ha organizzato una cena in suo onore, alla

quale hanno partecipato anche un suo cugino che viveva in Florida e che, per l'occasione, è volato a Washington con la moglie.

La Simpson aveva immaginato che Jobs alla fine avrebbe incontrato Jandali, ma con il passare del tempo l'interesse di Steve si è ulteriormente affievolito. Perfino nel 2010, quando Jobs e suo figlio Reed si sono recati a Los Angeles, a casa della Simpson, per festeggiare il suo compleanno, Reed ha passato molto tempo a guardare le fotografie del suo nonno biologico, ma Jobs le ha ignorate. Né sembra che nutrisse alcun interesse per le sue origini siriane. Se in una conversazione si comincia a parlare di Medio Oriente, l'argomento non sembra interessarlo o stimolare le sue tipiche opinioni forti, perfino dopo che la Siria è stata attraversata dalle rivolte della Primavera araba del 2011. «Non credo che qualcuno sappia cosa si debba fare laggiù» ha risposto quando gli è stato domandato se pensava che l'amministrazione Obama dovesse intervenire in Egitto, Libia e Siria. «Sei fottuto se fai qualcosa e sei fottuto anche se non fai niente.»

Jobs ha invece mantenuto una relazione amichevole con la sua madre biologica, Joanne Simpson. Negli anni, lei e Mona hanno spesso trascorso il Natale a casa di Jobs. Quelle visite potevano essere dolci, ma anche emotivamente faticose. Joanne spesso scoppiava in lacrime e gli diceva quanto gli voleva bene e si scusava per averlo abbandonato. Jobs la rassicurava sempre: era andato tutto a finire bene. Come le disse una volta, a Natale: «Non preoccuparti. Ho avuto un'infanzia meravigliosa. È andato tutto bene».

Lisa

Lisa Brennan, invece, non ha avuto affatto un'infanzia meravigliosa. Quando era piccola, suo padre non andava quasi mai a trovarla: «Non volevo essere padre, così non lo ero», avrebbe detto in seguito Jobs, con appena una nota di rimorso nella voce. Tuttavia, a volte, ne sentiva l'impulso. Un giorno, quando Lisa aveva tre anni, Jobs stava passando in automobile vicino alla casa che aveva comprato per lei e Chrisann, e decise di fermarsi. Lisa non sapeva chi fosse. Sedette sulla soglia a parlare con Chrisann, non osando entrare in casa. Scene analoghe si ripeterono una o due volte all'anno: Jobs arrivava inaspettato, parlava un po' delle potenziali alternative per la scuola di Lisa o di altre questioni pratiche, e se ne andava con la sua Mercedes.

Quando Lisa compi otto anni, nel 1986, le visite cominciarono a essere più frequenti. Jobs non era più totalmente immerso nel ciclopico compito di creare il Macintosh, né nelle successive lotte di potere con Sculley. Era alla NeXT, che era più tranquilla, amichevole, e aveva

la sede a Palo Alto, vicino a dove vivevano Chrisann e Lisa. Inoltre, in terza o quarta elementare divenne evidente che Lisa era una bambina intelligente, con una spiccata propensione per l'arte, ed era già stata individuata dagli insegnanti per le sue capacità nella scrittura. Era coraggiosa, piena di entusiasmo e aveva un po' l'atteggiamento di sfida di suo padre. Gli somigliava anche, con le sopracciglia scure e una certa spigolosità di lineamenti. Un giorno, per la sorpresa dei suoi colleghi, Jobs la portò in ufficio. Mentre faceva la ruota in corridoio, strillava: «Guardatemi!».

Avie Tevanian, un progettista allampanato e socievole della NeXT che era diventato amico di Jobs, ricorda che, di tanto in tanto, se uscivano a cena, si fermavano alla casa di Chrisann per prendere Lisa e portarla con loro. «Era molto dolce con lei» ricorda Tevanian. «Lui era vegetariano, e anche Chrisann lo era, ma la piccola no. E a lui andava bene lo stesso. Le consigliava di ordinare del pollo e lei lo faceva.»

Mangiare il pollo divenne il suo piccolo vizio, presa com'era fra due genitori vegetariani, religiosamente ossessionati dal cibo naturale. «Compravamo le nostre verdure – la catalogna spigata, la quinoa, il sedano rapa e le noci ricoperte di crema di carruba – in negozi che odoravano di lievito, serviti da donne che non si tingevano i capelli» avrebbe scritto Lisa anni dopo. «Ma a volte gustavamo qualche delizia esotica. In qualche occasione abbiamo comprato un pollo allo spiedo caldo in una rosticceria che aveva file e file di polli che si doravano sul girarrosto. Lo mangiavamo in automobile, direttamente dal sacchetto rivestito di alluminio, con le mani.» Suo padre, le cui ossessioni alimentari andavano e venivano a ondate di salutismo, era molto più pignolo su ciò che mangiava. Un giorno Lisa lo vide sputare un cucchiaio di minestra, dopo aver appreso che conteneva del burro. Dopo essersi un po' rilassato, nel periodo Apple, Steve tornò alla sua stretta osservanza vegana. Anche da piccola, Lisa si rendeva conto che le sue ossessioni alimentari erano il riflesso di una filosofia di vita secondo la quale minimalismo e ascetismo potevano amplificare le sensazioni. «Era convinto che i grandi raccolti derivassero da terreni aridi e che il piacere scaturisse dalla moderazione» osserva lei. «Conosceva un'equazione che pochi conoscono: le cose portano al loro opposto.»

In modo analogo, l'assenza e la freddezza del padre rendevano gli occasionali momenti di calore molto più intensamente gratificanti. «Non vivevo con lui, ma di tanto in tanto si fermava da noi, una divinità fra noi per pochi, vibranti momenti o al massimo ore» ricorda. Lisa presto divenne per Jobs interessante a sufficienza perché cominciasse a portarla con sé nelle sue passeggiate, o a pattinare nelle tranquille strade della vecchia Palo Alto, spesso fermandosi a casa di Joanna Hoffman o di Andy

Hertzfeld. La prima volta che la portò con sé dalla Hoffman, bussò alla porta e annunciò, semplicemente: «Questa è Lisa». La Hoffman la riconobbe immediatamente come tale: «Era evidente che fosse sua figlia» mi ha detto. «Nessuno ha quella mascella. È un marchio distintivo.» La Hoffman, che aveva sofferto perché aveva conosciuto il padre, divorziato dalla madre, solo a dieci anni, incoraggiava Jobs a essere un padre migliore. Lui seguì i suoi consigli e, successivamente, ebbe a ringraziarla per questo.

Una volta, Jobs portò Lisa con sé in un viaggio d'affari a Tokyo, dove alloggiarono all'elegante Okura Hotel. Nel raffinato sushi bar sotterraneo, Jobs ordinò grandi vassoi di unagi sushi, un piatto che amava al punto da permettere a quei tiepidi pezzetti di anguilla di rompere l'osservanza vegetariana. I pezzi di anguilla erano coperti di sale fino o da una salsa dolce molto liquida e Lisa anni dopo avrebbe ricordato come le si erano sciolti in bocca. E così si stava sciogliendo la distanza fra loro due. Come avrebbe scritto in seguito: «Per la prima volta mi sono sentita rilassata e felice, insieme a lui, accanto a quei grandi vassoi di cibo; la trasgressione, il caldo dopo il freddo delle insalate significavano che uno spazio inaccessibile era stato aperto. Era meno rigido con se stesso, perfino umano sotto quei magnifici soffitti, su quelle piccole sedie, con il cibo e con me».

Ma non era sempre dolcezza e leggerezza. Jobs era lunatico con Lisa come lo era quasi con tutti: c'erano cicli di avvicinamento e di abbandono. Un giorno poteva essere giocoso e la volta successiva freddo, se non assente. «Lei non è mai stata sicura del loro legame» secondo Andy Hertzfeld. «Sono stato a una sua festa di compleanno e si supponeva che venisse anche Steve, che era molto, molto in ritardo. Lei è diventata estremamente ansiosa e delusa. Poi, quando finalmente lui è arrivato, Lisa si è completamente illuminata.»

Per tutta risposta, anche Lisa imparò a essere mutevole di umore. Nel corso degli anni, la loro relazione ha sempre avuto alti e bassi, con i momenti bassi prolungati dalla testardaggine di entrambi. Nessuno dei due era particolarmente bravo a farsi avanti, a chiedere scusa, a fare sforzi per risolvere la situazione, anche quando lui per lunghi periodi lottava con la malattia. Un giorno, nell'autunno del 2010, Steve stava facendo passare insieme a me le vecchie fotografie contenute in una scatola e si soffermò a guardarne una di Lisa da piccola. «Probabilmente non sono stato con lei abbastanza» mi ha detto. Dato che per tutto l'anno non le aveva parlato, gli chiesi se pensava di fare un passo verso di lei, mandandole una e-mail o facendole una telefonata. Mi ha guardato senza espressione per un istante, poi ha ripreso a guardare le altre vecchie fotografie.

Il romantico

Con le donne, Jobs poteva essere molto romantico. Tendeva a innamorarsi perdutoamente, a condividere con gli amici gli alti e bassi delle sue relazioni e a struggersi davanti a tutti ogni volta che si trovava lontano dalla fidanzata del momento. Nell'estate del 1983 si recò con Joan Baez a una cena fra amici, a Silicon Valley, e si trovò seduto accanto a una studentessa della University of Pennsylvania, una certa Jennifer Egan, che non era sicura di sapere bene chi lui fosse. In quel momento, lui e la Baez avevano capito di non essere destinati a una vita insieme e Jobs rimase affascinato dalla Egan, che stava lavorando nella redazione di un settimanale di San Francisco durante le vacanze estive. La rintracciò, le telefonò e la portò al Café Jacqueline, un piccolo bistrot dalle parti di Telegraph Hill, specializzato in soufflé vegetariani.

Si frequentarono per un anno e Jobs volava spesso a est per incontrarla. Al MacWorld di Boston confessò a una folta platea di essere innamorato e di voler tagliar corto per correre a prendere un aereo per Philadelphia, dove avrebbe incontrato la sua ragazza. Il pubblico ne fu deliziato. Quando andava a New York, lei prendeva il treno e lo raggiungeva per stare con lui al Carlyle Hotel o nell'appartamento di Jay Chiat, nell'Upper East Side. Andavano a mangiare al Café Luxembourg, visitavano (spesso) l'appartamento del San Remo che Jobs stava progettando di ristrutturare, andavano al cinema e (almeno una volta) all'opera.

Molte sere, lui ed Egan parlavano al telefono per ore. Uno degli argomenti su cui si confrontavano era la convinzione di Jobs, che derivava dai suoi studi sul buddhismo, che fosse importante evitare l'attaccamento agli oggetti materiali. I nostri desideri consumistici, disse a Egan, sono malsani e per raggiungere l'illuminazione bisogna sviluppare una vita non materialista e scevra da attaccamenti. Le mandò perfino un nastro di Kobun Chino, il suo maestro zen, in cui questi analizzava i problemi causati dal desiderio e dalla ricerca dei beni materiali. Egan lo rintuzzava: non metteva lui stesso in discussione quella filosofia, gli domandò, creando computer e altri oggetti che la gente desiderava? «Lui si irritò per questa contraddizione e avemmo discussioni animate su questo argomento» ricorda la Egan.

Alla fine, l'orgoglio di Jobs per gli oggetti che aveva creato prevalse sulla sua convinzione che la gente dovrebbe evitare di essere attaccata a tali beni. Quando il Macintosh fu immesso sul mercato, nel gennaio 1984, la Egan si trovava a casa della madre a San Francisco per la pausa invernale delle lezioni a Penn. Gli ospiti che la madre aveva invitato a cena rimasero stupefatti nel veder comparire alla porta Steve Jobs, ormai diventato celebre, con un

Macintosh fresco di fabbrica, e dirigersi verso la stanza della Egan per installarlo.

Jobs disse alla Egan, come aveva fatto con pochi altri amici, della sua premonizione di una vita breve. Era questa la ragione per la quale era impaziente e ossessivo, le confidò. «Avvertiva un senso di urgenza riguardo a tutto ciò che voleva fosse fatto» avrebbe ricordato lei. La loro relazione volse al termine nell'autunno del 1984, quando la Egan gli disse chiaramente di essere troppo giovane per pensare di sposarsi.

Poco tempo dopo, quando la lotta con Sculley stava cominciando a mettere a soqquadro la Apple, nei primi mesi del 1985, Jobs si stava recando a un incontro e infilò la testa nell'ufficio di un tipo della Apple Foundation, che contribuiva a donare computer alle organizzazioni caritatevoli. Seduta in quell'ufficio c'era una donna magra, molto bionda, che mescolava un'aura hippy di purezza naturale e la solida personalità di un consulente informatico. Il suo nome era Tina Redse e aveva lavorato per la People's Computer Co. «Era la donna più bella che avessi mai visto» ricorda Jobs.

Le telefonò il giorno dopo e la invitò a cena. Lei declinò l'invito, informandolo che conviveva con il suo fidanzato. Alcuni giorni dopo la invitò nuovamente a fare una passeggiata in un parco vicino e, questa volta, lei disse al suo fidanzato che ci voleva andare. Era molto onesta e aperta. Dopo la cena, lei cominciò a piangere, perché si era resa conto che di lì a poco la sua vita sarebbe stata rivoluzionata. E così fu. Nell'arco di pochi mesi, traslocò nella grande casa spoglia di Woodside: «È stata la prima persona di cui mi sia veramente innamorato» avrebbe dichiarato in seguito Jobs. «Avevamo un contatto molto profondo. Non so se qualcuno mi ha mai capito meglio di lei.»

La Redse veniva da una famiglia difficile e Jobs condivideva con lei il suo dolore per essere stato dato in adozione. «Eravamo entrambi feriti fin dall'infanzia» ricorda la Redse. «Mi disse che eravamo entrambi dei disadattati e per quello ci appartenevamo reciprocamente.» Erano fisicamente appassionati e pronti a manifestare il proprio affetto pubblicamente: tutti i dipendenti si ricordano le loro effusioni nell'atrio della NeXT. E altrettanto pubblici erano i loro litigi, al cinema o davanti agli ospiti nella casa di Woodside. Eppure, lui lodava continuamente la sua purezza e la sua naturalezza, e le attribuiva ogni sorta di dote spirituale. La realistica e concreta Joanna Hoffman, nel parlare dell'infatuazione di Jobs per la ultramondana Redse, ha puntualizzato che «Steve aveva la tendenza a guardare alle vulnerabilità e alle nevrosi e a trasformarle in doti spirituali».

Quando Jobs venne allontanato dalla Apple, nel 1985, la

Redse viaggiò con lui in Europa, dove aveva voluto andare per leccarsi le ferite. Una sera, su un ponte sulla Senna, si baloccarono con l'idea – più romantica che seria – di restare in Francia, magari trovandosi una sistemazione, magari indefinitamente. La Redse era pronta a farlo, ma Jobs non voleva. Si era scottato, ma era ancora ambizioso: «Sono un riflesso di quel che faccio» le disse. Lei avrebbe ricordato quel loro momento a Parigi in una commovente e-mail che gli inviò venticinque anni più tardi, dopo che le loro strade si erano separate ma era rimasto fra loro un legame spirituale:

Siamo su un ponte a Parigi. È l'estate del 1985. È il tramonto e siamo appoggiati alla balaustra, a guardare l'acqua verde che scorre sotto. Il tuo mondo si è spaccato, poi si è fermato, aspettando di riorganizzarsi intorno a ciò che avresti scelto per il futuro. Io volevo allontanarmi da quello che era stato prima. Ho cercato di convincerti a cominciare una nuova vita con me a Parigi, a liberarci delle nostre personalità del passato e a lasciare che qualcosa di nuovo ci attraversasse. Volevo entrare strisciando nella nera faglia del tuo mondo distrutto per emergere, anonima e nuova, in una vita semplice nella quale cucinarti pasti semplici e poter essere insieme tutti i giorni, come bambini che giocano un gioco che non ha scopo se non lo stesso giocare. Mi piace pensare che tu l'abbia preso in considerazione, prima di ridere e dirmi: «Che cosa potrei fare? Mi sono reso inabile al lavoro». Mi piace pensare che in quegli istanti di esitazione, prima che il nostro intenso futuro ci reclamasse, noi abbiamo vissuto quella vita semplice, insieme, fino a una pacifica vecchiaia, con frotte di nipoti, in una fattoria nel Sud della Francia, facendo trascorrere quietamente le nostre giornate, caldi e integri come pagnotte appena sfornate, in un mondo pieno dell'aroma della pazienza e della familiarità.

La loro relazione procedette fra alti e bassi per cinque anni. La Redse odiava vivere nella spoglia casa di Woodside. Jobs aveva assunto una giovane coppia trendy, che aveva lavorato presso Chez Panisse, come governante e cuoco vegetariano, e loro la facevano sentire un'intrusa. A volte se ne andava a stare in un suo appartamento a Palo Alto, soprattutto dopo i furiosi litigi che aveva con Jobs. «Trascurare qualcuno è una forma di violenza» scrisse una volta sul muro del corridoio che portava alla loro camera da letto. Lei era affascinata da lui, ma era anche stupita da quanto poco premuroso potesse essere. Più tardi avrebbe ricordato quanto potesse essere terribilmente doloroso essere innamorata di una persona così egocentrica: tenere profondamente a qualcuno che sembrava incapace di attenzioni era una specie di inferno che non avrebbe augurato a nessuno.

Erano diversi sotto molti aspetti. «Nello spettro che va dalla

crudeltà alla gentilezza, sono quasi ai poli opposti» avrebbe affermato Hertzfeld successivamente. La gentilezza della Redse si manifestava nelle cose piccole e nelle grandi: dava sempre qualche moneta a chi chiedeva l'elemosina; faceva volontariato per aiutare chi (come suo padre) soffriva di malattie psichiatriche; faceva in modo che Lisa e perfino Chrisann si sentissero a proprio agio con lei. Fu lei più di chiunque altro a persuadere Jobs a dedicare più tempo alla figlia. Ma le mancavano l'ambizione e la determinazione di Jobs. Le eteree qualità che la facevano sembrare così spirituale agli occhi di Jobs erano anche quelle che impedivano loro di restare in sintonia: «La loro relazione era incredibilmente tempestosa» ricorda Hertzfeld. «A causa del carattere di entrambi, le litigate erano continue.»

Li contrapponeva anche una fondamentale differenza filosofica in tema di gusti estetici: avevano una base fondamentalmente individuale, come riteneva la Redse, o esisteva un'estetica ideale e universale a cui la gente dovesse essere educata, come credeva Jobs? Lei lo accusava di essere troppo influenzato dal movimento Bauhaus. «Steve era convinto che fosse nostro compito educare le persone all'estetica, insegnare loro cosa gli dovesse piacere» ricorda la Redse. «Io non condiviso questo punto di vista. Sono convinta che, se ascoltiamo profondamente noi stessi e gli altri, siamo in grado di far emergere ciò che è innato e vero.»

Se restavano insieme per un periodo prolungato, le cose non andavano bene. Ma quando stavano separati, Jobs si consumava al pensiero della sua mancanza. Alla fine, nell'estate del 1989, lui le chiese di sposarlo. Lei non lo volle fare: sarebbe impazzita, confessò agli amici. Era cresciuta in una famiglia instabile e la sua relazione con Jobs era troppo simile a quella coi genitori. Erano opposti che si attrattavano, disse, ma la combinazione era troppo infiammabile. «Non avrei potuto essere una buona moglie per l'icona "Steve Jobs"» avrebbe spiegato in seguito. «Avrei potuto sfruttare la cosa a molti livelli. Nelle nostre interazioni personali non riuscivo a tollerare la sua mancanza di gentilezza. Non lo volevo ferire, ma non volevo neppure stare a guardare mentre lui feriva gli altri: era doloroso ed estenuante.»

Dopo la loro rottura, la Redse contribuì a costituire OpenMind, una rete di risorse per la salute mentale in California. Le capitò così di leggere in un manuale di psichiatria del disordine da personalità narcisistica e capì che Jobs rientrava perfettamente nella descrizione che ne era fatta. «Gli si adattava così bene e spiegava molto di ciò contro cui avevamo combattuto. Mi sono resa conto che aspettarsi che fosse più gentile o meno egocentrico era come attendersi che un cieco riacquistasse la vista» disse. «E spiegava anche alcune delle scelte che aveva fatto all'epoca riguardo a sua figlia Lisa. Penso che la

questione sia l'empatia: gli manca la capacità di essere empatico.»

In seguito, la Redse si è sposata, ha avuto due figli e poi ha divorziato. Di tanto in tanto, Jobs si sarebbe pubblicamente tormentato per lei, persino dopo il proprio matrimonio. E quando ha cominciato a lottare contro il cancro, lei ha ripreso i contatti per offrirgli il suo sostegno. Lei tende a commuoversi quando ricorda la loro relazione: «Per quanto i nostri valori contrastassero e rendessero impossibile quella relazione che avevamo sperato di avere» mi ha detto, «l'affetto e l'amore che sentivo per lui decenni fa sono ancora vivi.» Allo stesso modo, Jobs un pomeriggio ha improvvisamente cominciato a piangere, nel suo soggiorno, al ricordo di lei. «È stata una delle persone più pure che abbia conosciuto» mi ha detto, con le lacrime che gli rigavano le guance. «C'era qualcosa di spirituale in lei e nella relazione che c'era fra noi.» Mi ha detto di aver sempre rimpianto di non essere riuscito a far funzionare la loro relazione, e sapeva che anche lei aveva dei rimpianti. Ma non era nel loro destino, e su questo entrambi concordavano.

Laurene Powell

Un'agenzia matrimoniale, a questo punto, sulla base della sua storia sentimentale avrebbe potuto tracciare un profilo della donna adatta a Jobs: brillante, ma non pretenziosa; abbastanza dura da tenergli testa, ma abbastanza zen da levarsi al di sopra del tumulto; bene educata e indipendente, ma disposta ad accogliere lui e la sua famiglia; con i piedi per terra, ma con un tocco di etereo; abbastanza saggia da capire come gestirlo, ma abbastanza sicura da non avere sempre la necessità di farlo. E non avrebbe guastato che fosse bionda, magra e alta, con un tollerante senso dell'umorismo e una predilezione per il cibo biologico e vegetariano.

Nell'ottobre 1989, dopo la rottura con Tina Redse, questa donna ideale entrò nella sua vita.

Più specificamente, questa donna ideale entrò nella sua classe. Jobs aveva accettato di tenere una delle lezioni «View from the Top» alla Stanford Business School, un giovedì sera. Laurene Powell era una studentessa appena iscritta al master e un suo compagno di corso la convinse ad assistere alla lezione. Arrivarono in ritardo e tutti i posti a sedere erano occupati, così si sedettero nel corridoio. Quando un inserviente disse loro che si dovevano spostare, la Powell prese per mano il suo amico e lo condusse in prima fila, a occupare due dei posti riservati. Quando arrivò, Jobs fu fatto accomodare nel posto accanto a lei. «Ho guardato alla mia destra e ho visto una bella ragazza, così ho cominciato a chiacchierare mentre aspettavo di essere presentato» ricorda Jobs. Si punzecchiarono un po' e la Powell scherzando gli disse

che occupava quel posto perché aveva vinto una lotteria e il premio era che lui la portasse fuori a cena. «Era veramente adorabile» avrebbe ricordato lei in seguito.

Dopo il suo intervento, Jobs si trattenne sul palco a parlare con alcuni studenti. Vide la Powell andarsene e poi tornare, fermandosi al margine della piccola folla, e poi andarsene di nuovo. Lui si lanciò verso di lei, evitando il rettore che cercava di fermarlo per parlare con lui. La raggiunse nel parcheggio e le disse: «Mi scusi, ma non è lei quella che ha vinto la lotteria e che dovrei portare a cena?». Lei rise. «Che ne dice di sabato?» le domandò lui. Lei accettò e gli scrisse il suo numero di telefono su un biglietto. Jobs si diresse verso la sua automobile, per andare all'azienda vinicola di Thomas Fogarty, sulle montagne di Santa Cruz, sopra Woodside, dove la forza vendita del settore istruzione della NeXT era riunita a cena. Poi, improvvisamente, si fermò e si voltò. «Ho pensato, wow, meglio andare a cena con lei che con i venditori, così sono tornato di corsa alla sua automobile e le ho detto: "Che ne dici di cenare stasera?"». Lei disse di sì. Era una bellissima serata autunnale e andarono a piedi a Palo Alto, diretti a uno strano ristorante vegetariano, il St Michael's Alley, e finirono per restarci quattro ore. «Da allora, siamo sempre stati insieme» dice Jobs.

Avie Tevanian era seduto al tavolo del ristorante dell'azienda vinicola, insieme a tutti gli altri della forza vendita del settore istruzione della NeXT, ad aspettarlo. «Steve a volte era inaffidabile, ma quando gli ho parlato, ho capito che era accaduto qualcosa di speciale» ricorda. Appena tornata a casa quella sera, dopo mezzanotte, la Powell telefonò alla sua migliore amica, Kathryn (Kat) Smith, che era a Berkeley, e le lasciò un messaggio alla segreteria telefonica: «Non crederai mai che cosa mi è successo! Non crederai mai chi ho incontrato!». La Smith la richiamò la mattina seguente e le fu raccontata la storia: «Conoscevamo Steve e per noi, studenti di economia, era una persona di grande interesse» ricorda Kat.

Andy Hertzfeld e alcuni altri in seguito ipotizzarono che la Powell avesse fatto in modo di incontrare Jobs: «Laurene è carina, ma può essere molto calcolatrice e penso che Steve fosse il suo obiettivo da sempre» afferma Hertzfeld. «La sua compagna di stanza all'università mi ha detto che Laurene aveva attaccato al muro le copertine delle riviste con le foto di Steve e aveva giurato che prima o poi l'avrebbe conosciuto. Se fosse vero che Steve è stato manipolato, la cosa sarebbe veramente molto ironica.» Ma la Powell ha sempre insistito in seguito che non fosse andata così: si era recata a quella lezione solo per accompagnare il suo amico e non le era esattamente chiaro chi avrebbero ascoltato parlare. «Sapevo che avrebbe parlato Steve Jobs, ma il volto che avevo in mente era quello di Bill Gates» avrebbe ricordato. «Avevo fatto confusione tra i due. Era il 1989. Lui lavorava alla NeXT e

per me non era un pezzo così grosso. Non ero entusiasta quanto il mio amico, ma ci sono andata ugualmente.»

«Sono solo due le donne di cui sia stato veramente innamorato in vita mia: Tina e Laurene» affermerà Jobs anni dopo. «Pensavo di essere innamorato di Joan Baez, ma in realtà mi piaceva moltissimo e basta. Ci sono state solo Tina e poi Laurene.»

Laurene Powell era nata nel New Jersey nel 1963 e aveva imparato a essere autosufficiente già in tenera età. Suo padre era un pilota del corpo dei Marine, morto da eroe in un incidente a Santa Ana, in California: con il suo velivolo, stava facendo da guida a un aereo in avaria verso l'atterraggio e quando questo urtò il suo aeroplano, invece di proiettarsi fuori dall'abitacolo con il seggiolino eiettabile, restò ai comandi per evitare che l'aereo precipitasse in una zona residenziale e provocasse una strage. Sua madre si risposò con un uomo che si rivelò essere un alcolista e un violento, ma che non abbandonò, convinta di non avere i mezzi per sostenere la propria numerosa famiglia. Per dieci anni, Laurene e i suoi fratelli soffrirono in un'atmosfera domestica carica di tensione, mantenendo una buona condotta e rimuovendo i problemi. Lei ci riuscì bene. «La lezione che ho imparato era chiara: volevo essere sempre autosufficiente» racconta. «Era il mio orgoglio. Il mio rapporto con il denaro è strumentale: è un mezzo per essere autosufficiente e non qualcosa che è parte di ciò che sono.»

Dopo la laurea alla University of Pennsylvania, andò a lavorare alla Goldman Sachs come stratega del mercato obbligazionario, gestendo enormi somme di denaro che negoziava per conto della casa. Jon Corzine, il suo capo, cercò di convincerla a restare alla Goldman Sachs, ma per lei quel lavoro non era costruttivo: «Puoi avere un successo enorme, ma contribuisci solo alla formazione del capitale». Così, dopo tre anni, rassegnò le dimissioni e si trasferì in Italia, a Firenze, dove visse per otto mesi, prima di iscriversi alla Stanford Business School.

Dopo la cena del giovedì sera, il sabato lei invitò Jobs nel suo appartamento di Palo Alto. Kat Smith li raggiunse in auto da Berkeley e fece finta di essere la sua coinquilina, in modo da poterlo incontrare. Ricorda che la loro relazione divenne immediatamente molto passionale: «Si bacavano e si scambiavano effusioni» ricorda la Smith. «Lui era rapito da lei. Mi telefonava e mi domandava: "Cosa pensi? Le piaccio?". E io mi trovavo nella bizzarra posizione di ricevere telefonate da una celebrità.»

Quel capodanno del 1989, tutti e tre andarono a cena al celebre ristorante di Alice Waters a Berkeley, Chez Panisse, insieme alla figlia di Jobs, Lisa, che allora aveva undici anni. Durante la cena accadde qualcosa che innescò un litigio fra Jobs e la Powell. Lasciarono il locale

separatamente e lei finì per andare a dormire nell'appartamento di Kat Smith. Alle nove della mattina successiva, bussarono alla porta e quando la Smith aprì si trovò di fronte Jobs, in piedi sotto la pioggia, con un mazzo di fiori selvatici che aveva raccolto. «Posso entrare e vedere Laurene?» domandò. Lei stava ancora dormendo e lui entrò nella camera da letto. La Smith dovette trascorrere in soggiorno un paio d'ore, non potendo tornare in camera a recuperare i propri vestiti. Alla fine, decise di infilarsi un impermeabile sopra il pigiama e andare al Peet's Coffee a prendere qualcosa da mangiare. Jobs non emerse dalla stanza che a mezzogiorno passato. «Kat, puoi venire qui un momento?» le domandò. Si riunirono tutti e tre nella camera da letto. «Come sai, il padre di Laurene è morto e sua madre non è qui, e dato che tu sei la sua migliore amica la domanda dovrò farla a te» disse. «Vorrei sposare Laurene: ci dai la tua benedizione?»

La Smith si arrampicò sul letto e ci pensò su. «Per te va bene?» domandò alla Powell. Quando lei annui, Kat proclamò: «Ecco la risposta che cercavi».

Non era, però, una risposta definitiva. Jobs era solito concentrarsi per un po' su qualcosa con un'intensità folle e poi, improvvisamente, volgere altrove il proprio sguardo. Sul lavoro, si concentrava su ciò che voleva e quando voleva, ma su qualsiasi altro argomento era indifferente, indipendentemente da quanto gli altri cercassero di coinvolgerlo. Nella vita privata era lo stesso. A volte lui e la Powell si lasciavano andare in pubblico a effusioni talmente intense da mettere in imbarazzo perfino Kat Smith o la madre della Powell. Alla mattina, nella spoglia casa di Woodside, Jobs svegliava la Powell mettendo il nastro di *She Drives Me Crazy* dei Fine Young Cannibals a tutto volume nello stereo. Ma altre volte la ignorava completamente. «Steve» dice la Smith «oscillava fra l'intensa concentrazione, che la metteva al centro dell'universo, e l'essere freddo e distante, focalizzato solo sul lavoro. Ha la capacità di concentrarsi come un raggio laser e, quando ti punta, ti crogioli nella luce della sua attenzione. Ma quando si volge verso un altro punto, resti al buio, un buio totale. Questo disorientava molto Laurene.»

Una volta che lei ebbe accettato la sua proposta di matrimonio, il primo giorno del 1990, Jobs non ne fece più menzione per alcuni mesi. A un certo punto, Kat Smith lo affrontò mentre se ne stavano seduti sul bordo di un recinto di sabbia a Palo Alto. Che stava succedendo? Jobs le rispose che doveva essere sicuro che Laurene fosse in grado di sopportare la vita che lui viveva e il tipo di persona che era. In settembre, lei si stancò di aspettare e se ne andò. Il mese successivo lui le fece dono di un anello di fidanzamento con un brillante, e lei tornò a vivere con lui.

A dicembre, Jobs portò la Powell nel suo luogo di vacanza preferito, il Kona Village, alle Hawaii. Aveva cominciato a

frequentare quel posto nove anni prima quando, stressato dal lavoro alla Apple, aveva chiesto alla sua segretaria di trovargli una località dove riposarsi. A prima vista, quel gruppetto di bungalow con il tetto di paglia sparsi lungo una spiaggia della Grande Isola di Hawaii non gli era piaciuto. Era un complesso per famiglie, dove si mangiava in comune. Ma nell'arco di poche ore cominciò a credere di essere finito in paradiso: c'era una semplicità e una bellezza frugale che lo commuovevano e a cui tornava appena gli era possibile. Quel dicembre starci con la Powell gli piacque in modo particolare. Il loro amore era maturato. La notte della vigilia di Natale le dichiarò di nuovo, e più formalmente, di volerla sposare. E presto un altro elemento contribuì a precipitare gli eventi: durante il soggiorno alle Hawaii, la Powell rimase incinta.

«Sappiamo esattamente dove è successo» avrebbe in seguito ricordato Jobs, ridendo.

Il matrimonio: 18 marzo 1991

La gravidanza della Powell non risolse completamente la questione. Jobs ricominciò a tentennare davanti all'idea del matrimonio, anche se l'aveva teatralmente proposto lui stesso per ben due volte, all'inizio e alla fine del 1990.

Infuriata, lei lasciò la casa di Jobs e tornò al proprio appartamento. Per un po', lui tenne il broncio e ignorò la situazione. Poi pensò di essere ancora innamorato della Redse, le mandò dei fiori e cercò di convincerla a tornare da lui e, forse, perfino a sposarlo. Non era sicuro di quel che voleva e sorprese parecchi amici e perfino conoscenti domandando loro che cosa avrebbe dovuto fare. Qual è la più bella? domandava. Tina o Laurene? Quale piaceva loro di più? Quale avrebbe dovuto sposare? In un capitolo riguardante questa situazione del romanzo di Mona Simpson, *A Regular Guy*, il personaggio Jobs «domandò a più di cento persone chi fosse la più bella». Ma quella era fiction, in realtà, probabilmente furono meno di cento.

Fini per fare la scelta giusta. Come la Redse confessò agli amici, non sarebbe mai sopravvissuta se fosse tornata con Jobs, né il loro matrimonio sarebbe durato. Anche se Jobs si struggeva per la natura spirituale della sua relazione con lei, aveva un rapporto molto più solido con la Powell: la apprezzava, la amava, la rispettava e stava bene con lei. Forse non riusciva ad attribuirle qualità mistiche, ma era un ragionevole punto fermo nella sua vita. Molte delle altre donne con cui era stato, a partire da Chrisann Brennan, avevano una buona dose di instabilità emotiva. La Powell, no. «È stato fortunato a incontrare Laurene, che è intelligente, riesce a coinvolgerlo intellettualmente ed è in grado di sopportare i suoi alti e bassi e la sua personalità tempestosa» ha detto Joanna Hoffman. «Dato che non è nevrotica, Steve può pensare che non sia mistica come Tina, o cose del genere. Ma è una stupidaggine.» Andy

Hertzfeld è d'accordo: «Laurene somiglia molto a Tina, ma è completamente diversa perché è più tenace e corazzata. Ecco perché il matrimonio funziona.»

Jobs questo lo aveva capito bene. Nonostante la sua turbolenza emotiva, il matrimonio si sarebbe rivelato duraturo, caratterizzato da lealtà e fedeltà, in grado di superare gli alti e bassi e le stridenti complicazioni emotive che lo avrebbero caratterizzato.

Avie Tevanian decise che Jobs avrebbe avuto un addio al celibato. Non era una cosa facile come poteva sembrare: a Jobs non piacevano le feste e non aveva un gruppo di amici maschi; anzi, non aveva neppure un testimone per le nozze. Così, i partecipanti alla festa si ridussero a Tevanian e Richard Crandall, un docente di informatica di Reed che aveva preso un periodo di aspettativa per lavorare alla NeXT. Tevanian noleggiò una limousine e, quando arrivò a casa di Jobs, la Powell venne ad aprirgli la porta in giacca e cravatta e con un paio di baffi posticci, affermando di voler partecipare alla festa. Era solo uno scherzo e poco dopo i tre scapoli, nessuno dei quali era un bevitore, erano sulla strada di San Francisco per cercare di tirar fuori la loro scialba versione di un addio al celibato.

Tevanian non era riuscito a riservare un tavolo al Greens, il ristorante vegetariano di Fort Mason che Jobs amava, così aveva prenotato un ristorante molto chic in un albergo: «Non voglio mangiare qui» annunciò Jobs appena fu portato in tavola il pane. Li costrinse ad alzarsi da tavola e andarsene, con orrore di Tevanian, che non era abituato al comportamento di Jobs nei ristoranti. Steve li condusse al Café Jacqueline, a North Beach, il posto dei soufflé vegetariani che a lui piaceva e che era, in effetti, una scelta migliore. Dopo la cena, presero la limousine e si fecero portare, attraversando il Golden Gate Bridge, a un bar di Sausalito, dove ordinaronon tre shot di tequila, ma si limitarono a sorseggiarli: «Come addio al celibato non è stato un gran che, ma era il meglio che potessimo fare per qualcuno come Steve, e nessun altro si era offerto volontario per organizzarlo» ricorda Tevanian. Jobs apprezzò. Decise che Tevanian avrebbe dovuto sposare sua sorella Mona Simpson. Ma anche se la cosa non aveva reali prospettive, era indice di affetto.

Organizzando il matrimonio, la Powell ebbe un chiaro avvertimento di quello che l'aspettava. Aveva scelto una calligrafa per compilare i biglietti di invito e questa si era recata a casa loro per mostrare alcune possibili soluzioni. Non c'era posto per sedersi, per cui la donna si sedette sul pavimento e dispose i suoi campioni a terra. Jobs li guardò per qualche istante, poi si alzò e se ne andò dalla stanza. Aspettarono che tornasse, ma lui non lo fece. Dopo un po', la Powell andò a cercarlo e lo trovò in camera da letto. «Liberati di lei» le disse. «Non posso guardare quella roba. È merda.»

Il 18 marzo 1991, Steven Paul Jobs, di anni 36, si congiunse in matrimonio con Laurene Powell, di anni 27, presso l'Ahwahnee Lodge, nello Yosemite National Park. Costruito negli anni Venti, l'Ahwahnee è un enorme disordinato mucchio di pietra, cemento e legno progettato in uno stile che mescola art déco, il movimento Arts & Crafts e l'amore dell'amministrazione del parco per gli immensi camini in pietra. La sua caratteristica distintiva è la vista: le sue finestre a tutta altezza si affacciano sull'Half Dome e sulle Yosemite Falls.

Furono invitate circa cinquanta persone, fra cui il padre di Steve, Paul, e la sorella, Mona Simpson. Quest'ultima venne accompagnata dal fidanzato Richard Appel, un avvocato che sarebbe poi diventato autore e sceneggiatore televisivo (essendo uno degli autori della serie televisiva *I Simpson*, diede alla madre di Homer Simpson il nome di sua moglie). Jobs insistette affinché tutti arrivassero sul posto con un pullman a noleggio: voleva controllare ogni aspetto dell'evento.

La cerimonia si tenne nel solarium, mentre scendeva una intensa nevicata e con il Glacier Point appena visibile in lontananza. Fu officiata da Kobun Chino, da tempo insegnante di zen sōtō di Jobs, che agitò un bastone, fece suonare un gong, accese bastoncini di incenso e biascicò un canto che per la maggior parte dei convenuti fu incomprensibile: «Pensai che fosse ubriaco» avrebbe ricordato Tevanian. Non lo era. La torta nuziale aveva la forma dell'Half Dome, la falesia granitica che chiude la Yosemite Valley, ma dato che era rigidamente vegana – niente uova, latte o prodotti raffinati – più di un invitato la trovò immangiabile. Poi andarono a fare una passeggiata durante la quale i tre robusti fratelli della Powell si scatenarono in una battaglia a palle di neve che assunse i connotati di una vera e propria rissa. «Vedi, Mona» disse Jobs alla sorella, «Laurene discende da Joe Namath, mentre noi discendiamo da John Muir.»¹⁶

Una casa per la famiglia

La Powell condivideva l'interesse del marito per l'alimentazione naturale. Mentre frequentava il master a Stanford, aveva lavorato part-time per la Odwalla, azienda produttrice di succhi di frutta, in cui aveva contribuito all'elaborazione del primo piano di marketing. Dopo aver sposato Jobs, sentì che per lei era importante avere una carriera autonoma, avendo imparato dalla madre la necessità di essere autosufficiente. Così avviò la propria azienda, Terravera, che produceva pasti biologici precucinati e li distribuiva nei negozi specializzati della California settentrionale.

Anziché vivere nell'isolata e piuttosto spettrale casa non

arredato di Woodside, la coppia traslocò in una casetta carina e per niente pretenziosa sull'angolo di una strada di un quartiere per famiglie nella vecchia Palo Alto. Era un ambiente abbastanza di privilegiati: fra i vicini c'erano John Doerr, un visionario investitore in capitale di rischio, Larry Page, fondatore di Google, Mark Zuckerberg, fondatore di Facebook, oltre a Andy Hertzfeld e Joanna Hoffman. Ma le case non erano appariscenti e non c'erano alte recinzioni e lunghi vialetti a escluderle alla vista dalla strada. Erano, invece, costruite su piccoli lotti ravvicinati lungo strade pianeggianti e tranquille con ampi marciapiedi: «Volevamo vivere in un posto dove i bambini potessero andare a piedi a trovare gli amici» avrebbe spiegato Jobs in seguito.

La casa non aveva quello stile minimalista e modernista che Jobs avrebbe scelto, se l'avesse fatta costruire da zero. E neppure era una grande villa di carattere, di quelle che fanno fermare chi passa lungo la strada. Era stata costruita negli anni Trenta da un architetto locale, Carr Jones, che si era specializzato in case di ottima qualità nel cosiddetto "stile fiabesco" dei cottage di campagna inglesi e francesi.

La casa, a due piani, era costruita in mattoni, con travi in legno a vista, un tetto incurvato in scandole, ed evocava un rustico cottage del Cotswold, o forse la casa in cui avrebbe vissuto uno Hobbit benestante. Un tocco di California era assicurato dal cortile in stile "missione" racchiuso fra le ali della casa. Il soggiorno, con soffitto a volta a doppia altezza, era informale, con il pavimento in ceramica e cotto. A un capo della stanza c'era una grande finestra triangolare che culminava al vertice del soffitto; quando Jobs acquistò la casa, c'erano vetri piombati come quelli di una cappella, poi sostituiti da vetri chiari. Gli altri interventi decisi da lui e dalla Powell furono un ampliamento della cucina per alloggiare anche un forno a legna per la pizza e un grande tavolo in legno che sarebbe diventato il principale punto di incontro della famiglia. Si supponeva che la ristrutturazione durasse quattro mesi, invece ce ne vollero sedici, perché Jobs continuava a cambiare i progetti. Acquistarono anche una piccola casa confinante e la fecero demolire per ricavare un giardino, che la Powell trasformò in un bell'orto naturale pieno di fiori di stagione, verdure ed erbe aromatiche.

Jobs rimase affascinato da come Carr Jones si fosse affidato a materiali di recupero, inclusi mattoni usati e legno ricavato dai pali del telefono, per realizzare una struttura semplice e solida. Le travi della cucina erano state recuperate dalle casseforme delle fondamenta in cemento del Golden Gate Bridge, in costruzione nel periodo in cui venne edificata la casa. «Era un artigiano preciso, autodidatta» spiega Jobs, indicando a uno a uno i dettagli. «Gli interessava più essere inventivo che far soldi, infatti non è mai diventato ricco. Non ha mai lasciato la California: le sue idee venivano dalla lettura dei libri in

biblioteca e di "Architectural Digest".»

Jobs non aveva mai arredato la casa di Woodside, a parte poche cose essenziali: una cassetiera e un materasso nella camera da letto; un tavolo pieghevole e alcune sedie pieghevoli in quella che avrebbe dovuto essere la sala da pranzo. Intorno a sé voleva solo cose che potesse ammirare e questo rendeva difficile perfino l'acquisto di qualche mobile. Ora che viveva in una casa normale e che sua moglie avrebbe presto dato alla luce un figlio, dovette cedere alla necessità. Ma fu difficile. Acquistarono letti, armadi, un impianto stereo per il soggiorno, ma cose come i divani richiesero più tempo. «Abbiamo parlato teoricamente di arredamento per otto anni» ricorda la Powell. «Passavamo un sacco di tempo domandandoci quale fosse la funzione di un divano.» Anche l'acquisto degli elettrodomestici si trasformò in una questione di filosofia. Alcuni anni dopo, Jobs descrisse alla rivista «Wired» il processo che lo portò all'acquisto di una nuova lavabiancheria:

Risulta che gli americani fanno lavatrici e asciugatrici in modo completamente sbagliato. Gli europei le fanno molto meglio, ma richiedono il doppio del tempo per ogni ciclo di lavaggio! Si scopre che lavano i panni con circa un quarto dell'acqua, ma sugli abiti restano molti meno residui di detergente. E, cosa più importante, non si rovinano. Usano molto meno detergente, molta meno acqua, ma i panni sono molto più puliti, più morbidi e durano di più. Abbiamo passato un certo tempo, in famiglia, a discutere della scelta che volevamo fare. Abbiamo finito per parlare molto di design, ma anche dei valori della nostra famiglia. Ci importava molto che la biancheria fosse lavata in un'ora invece che in un'ora e mezzo? O ci importava di più che i nostri abiti fossero più morbidi e durassero più a lungo? Ci importava ridurre a un quarto il consumo di acqua? Passammo circa due settimane a parlare, intorno al tavolo da pranzo.

Finirono per scegliere una lavabiancheria e un'asciugatrice Miele, di fabbricazione tedesca: «Mi hanno dato più emozioni questi due elettrodomestici di qualsiasi altro pezzo di alta tecnologia abbia visto negli ultimi anni» afferma Jobs.

L'unica opera d'arte che Jobs acquistò per il soggiorno con il soffitto a volta fu una stampa di una fotografia di Ansel Adams: un'alba su un panorama invernale della Sierra Nevada fotografata da Lone Pine, in California. Adams aveva realizzato questa stampa di misure parietali per la figlia, che in seguito l'aveva venduta. A un certo punto, la domestica di Jobs l'aveva pulita con un panno umido, rovinandola. Jobs riuscì a rintracciare una persona che aveva lavorato con Adams, convincendola a recarsi a casa sua, staccarla dal supporto e restaurarla.

La casa era così priva di pretese che Bill Gates ne fu in una certa misura stupito, quando andò a visitarla con la moglie: «Ma vivete tutti qui?» domandò Gates, che in quel periodo si stava facendo costruire una residenza da sei mila metri quadrati vicino a Seattle. Anche dopo il suo rientro alla Apple, ormai diventato un miliardario famoso nel mondo, Jobs non ha assunto personale di sicurezza o domestici fissi, e ha sempre tenuto la porta sul retro aperta durante il giorno.

L'unico problema di sicurezza che ebbe fu provocato, stranamente e tristemente, da Burrell Smith, il ricciuto cherubino che aveva progettato il software del Macintosh insieme a Andy Hertzfeld. Dopo aver lasciato la Apple, Smith era precipitato nella schizofrenia e in una depressione ossessiva bipolare. Viveva in una casa nella stessa strada di Hertzfeld e con il progredire della sua malattia cominciò a girare nudo per la via e, a volte, a infrangere i vetri delle automobili e le vetrine delle chiese. Assumeva farmaci molto forti, che si rivelarono di difficile dosaggio. A un certo punto, il suo demone si risvegliò e cominciò ad aggirarsi di sera intorno alla casa di Jobs, scagliando sassi contro le finestre, lasciando lettere deliranti e arrivando perfino a lanciare un petardo ad alto potenziale esplosivo dentro casa. Fu arrestato, e le accuse ritirate quando accettò di sottoporsi a una terapia. «Burrell era simpatico e ingenuo, poi, un giorno d'aprile, improvvisamente è esploso» ricorda Jobs. «Fu la cosa più strana e più triste.»

Smith in seguito si è ritirato completamente nel suo mondo interiore, e si è sottoposto a pesanti terapie farmacologiche. Nel 2011, vagava ancora per le strade di Palo Alto, incapace di rivolgere la parola a chiunque, incluso Hertzfeld. Jobs, mosso a compassione, in quel periodo chiese spesso a Hertzfeld se potesse fare qualcosa di più. A un certo punto, Burrell fu arrestato e rifiutò di dare le proprie generalità. Quando Hertzfeld lo scoprì, tre giorni dopo, chiamò Jobs e gli chiese aiuto per ottenerne il rilascio. Jobs si mise a disposizione, ma stupì Hertzfeld con una domanda: «Se una cosa del genere accadesse a me, ti prenderesti tanta cura di me quanta te ne prendi di Burrell?».

Jobs tenne la casa di Woodside, sulle montagne a una quindicina di chilometri da Palo Alto. Voleva demolire quella villa di quattordici stanze, costruita nel 1925 in stile coloniale spagnolo e fece realizzare dei progetti per sostituirla con una casa modernista molto semplice, di circa un terzo di cubatura. Ma per più di vent'anni si è scontrato, in una lenta sequenza di processi, con i conservazionisti che volevano salvare la casa originale. (Nel 2011, ha finalmente ottenuto il permesso di demolizione, ma ormai aveva deciso di non volere costruire una seconda casa.)

Talvolta, Jobs utilizzava l'abitazione, ormai semiabbandonata, di Woodside – soprattutto la piscina – per delle feste in famiglia. Quando Bill Clinton era presidente, lui e la moglie Hillary utilizzarono la ranch house anni Cinquanta annessa alla proprietà durante le loro visite alla figlia, che frequentava l'università a Stanford. Dato che sia la casa sia la ranch house non avevano arredamento, quando erano attesi i Clinton, la Powell contattava mobilieri e antiquari e noleggiava i mobili. Una volta, poco dopo il caso Lewinsky, la Powell stava facendo un'ispezione prima dell'arrivo della coppia presidenziale e notò che mancava un quadro. Spaventata, domandò alla squadra di ricognizione e agli agenti dei servizi segreti cosa fosse accaduto. Dopo qualche reticenza, uno di loro la prese in disparte e le spiegò che quel quadro raffigurava un abito appeso a una gruccia, e data la questione dell'abito blu di Monica Lewinsky, avevano deciso di rimuoverlo, per evitare imbarazzi.

Lisa si trasferisce

Nel corso dell'ottavo anno di scuola, gli insegnanti di Lisa telefonarono a Jobs: c'erano problemi seri e le autorità dicevano che per lei forse sarebbe stato meglio lasciare la casa della madre. Così Jobs invitò Lisa a fare una passeggiata, le fece domande sulla situazione e le offrì di trasferirsi a casa sua. Lisa era una ragazzina matura, che stava per compiere quattordici anni, e ci pensò su due giorni. Poi accettò. Sapeva già quale stanza voleva occupare: quella proprio accanto alla stanza del padre. Una volta che era stata da lui e non c'era nessuno in casa, l'aveva provata, sdraiandosi sul nudo pavimento.

Fu un periodo difficile. Chrisann Brennan a volte usciva di casa, a qualche isolato di distanza, e si piazzava nel giardino di Jobs urlando al loro indirizzo. Quando le ho domandato del suo comportamento e delle accuse che avevano portato al trasferimento di Lisa, mi ha detto di non essere ancora in grado di comprendere cosa fosse accaduto in quel periodo. Ma poi mi ha scritto una lunga e-mail che, diceva, mi avrebbe spiegato la situazione:

Lo sai come ha fatto Jobs a ottenere dalla municipalità di Woodside il permesso di demolizione della sua casa di Woodside? C'era un gruppo di persone che volevano preservare la casa, per il suo valore storico, ma Steve voleva abbatterla e costruirci una nuova casa con un frutteto. Steve ha lasciato che la casa cadesse in rovina per un certo numero di anni, in modo che non fosse più possibile recuperarla. Brillante, vero? Così, adesso, può andare avanti con i suoi progetti. Allo stesso modo, Steve ha lavorato per indebolire la mia efficacia e minare il mio benessere quando Lisa aveva tredici o quattordici anni, per poi

farla andare a vivere con lui. Ha cominciato con una strategia, poi è passato a un'altra, più facile e ancora più distruttiva per me e più problematica per Lisa. Non sarà stata una cosa particolarmente onesta, ma ha ottenuto quello che voleva.

Lisa ha vissuto con Jobs e Powell per tutti i quattro anni del liceo, che ha frequentato a Palo Alto, e ha cominciato a usare il nome Lisa Brennan-Jobs. Lui ha cercato di essere un buon padre, ma c'erano comunque momenti di freddezza e distanza. Quando Lisa avvertiva il bisogno di scappare, trovava rifugio presso una famiglia accogliente che abitava nei paraggi. La Powell cercò di essere di sostegno e fu lei a essere presente alla maggior parte degli eventi scolastici.

Nel corso dell'ultimo anno di liceo, Lisa sembrò rifiorire. Si unì al gruppo che realizzava il giornale scolastico, «The Campanile», e ne divenne condirettore. Insieme a Ben Hewlett, suo compagno di classe e bisnipote dell'uomo che aveva dato il primo lavoro a suo padre, era parte di una squadra che svelò gli aumenti che i membri del consiglio di amministrazione della scuola si erano segretamente concessi. Quando venne il momento di scegliere l'università, decise di andare a est: fece domanda di ammissione ad Harvard – falsificando la firma del padre, che era fuori città – e fu accettata come matricola nel 1996.

Ad Harvard, Lisa lavorò al giornale del college, «The Crimson», e poi a una rivista letteraria, «The Advocate». Dopo aver rotto con il fidanzato, trascorse un anno all'estero, frequentando il King's College a Londra. La sua relazione con il padre rimase tumultuosa per tutto il periodo universitario. Quando tornava a casa, scoppiavano litigi per delle inezie – che cosa veniva messo in tavola per cena, o la quantità di attenzioni riservate ai fratellastri – e finivano per non parlarsi per settimane, se non per mesi. Alcune liti assunsero proporzioni tali da indurre Jobs a smettere di mantenerla; lei si rivolse allora a Andy Hertzfeld e ad altri per ottenere prestiti. Hertzfeld, a un certo punto, prestò a Lisa 20.000 dollari: lei si era convinta che il padre non le avrebbe pagato la retta dell'università. «Era furioso con me perché le avevo prestato quella somma» ricorda Hertzfeld, «ma il giorno dopo diede istruzioni al suo contabile affinché mi venisse fatto un bonifico a rimborsarlo.» Jobs non partecipò alla cerimonia di laurea di Lisa, ad Harvard, nel 2000. Afferma di non essere stato invitato.

Ci furono, tuttavia, anche dei periodi piacevoli durante quegli anni, tra cui un'estate nella quale Lisa tornò a casa e si esibì a un concerto benefico per la Electronic Frontier Foundation nel celebre Fillmore Auditorium di San Francisco, reso famoso da Grateful Dead, Jefferson Airplane e Jimi Hendrix. Lisa cantò l'inno di Tracy Chapman, *Talkin' Bout a Revolution* («Poor people are

gonna rise up / And get their share...»), mentre suo padre era nel retro del palco a cullare la figlioletta Erin, che aveva un anno.

Gli alti e bassi del rapporto fra Jobs e Lisa continuarono anche dopo il suo trasferimento a Manhattan, come giornalista freelance. I loro problemi erano esacerbati a causa dell'irritazione di Jobs nei confronti di Chrisann. Le aveva acquistato una casa da 700.000 dollari, intestandola a Lisa, ma Chrisann l'aveva convinta a cedergliela e lei l'aveva venduta, usando il ricavato per viaggiare con un suo consigliere spirituale e andare a vivere a Parigi. Quando i soldi finirono, tornò a San Francisco e divenne un'artista specializzata in «quadri di luce» e mandala buddisti. Scrive sul suo sito Internet, che Hertzfeld gestisce per lei: «Sono un "Connettore" e contribuisco con le mie visioni al futuro di un'umanità in evoluzione e della Terra ascendente. Sperimento la forma, il colore e le frequenze sonore della vibrazione divina, mentre creo e vivo i quadri». Quando ebbe bisogno di soldi per una brutta infezione dei seni nasali e problemi dentali, Jobs glieli rifiutò, facendo sì che Lisa non gli parlasse più per anni. E le cose sarebbero andate avanti così.

Mona Simpson ha utilizzato queste informazioni e una buona dose di immaginazione come materiale per il suo terzo romanzo, *A Regular Guy*, pubblicato nel 1996. Il personaggio principale del libro, cui il titolo fa riferimento, è ispirato a Jobs e, in una certa misura, è aderente alla realtà: rispecchia la anonima generosità di Jobs nei confronti di un amico che aveva contratto una malattia degenerativa delle ossa, per il quale acquistò un'automobile speciale; inoltre vi si descrivono accuratamente molti aspetti della sua relazione con Lisa, incluso il suo originario rifiuto della paternità. Ma altre parti sono decisamente romanzzate: per esempio, è vero che Chrisann aveva insegnato a Lisa a guidare da piccola, ma la scena del libro in cui «Jane» all'età di cinque anni guida un furgone attraverso le montagne da sola per andare a cercare il padre, è frutto di fantasia. Inoltre, ci sono piccoli dettagli del romanzo che, in gergo giornalistico, sono troppo buoni per essere controllati, come la sintetica descrizione del personaggio ispirato a Jobs nella prima frase del libro: «Era un uomo così impegnato da non avere neppure il tempo per tirare lo sciacquone».

In apparenza, il ritratto romanizzato di Jobs sembra severo. La Simpson descrive il suo protagonista come incapace di «avvertire la necessità di assecondare i desideri e i capricci degli altri». Anche la sua igiene è dubbia, come quella del vero Jobs: «Non credeva nei deodoranti e spesso dichiarava che una dieta giusta e una saponetta all'olio d'oliva profumata alla menta inibiscono il sudore e i cattivi odori». Ma il romanzo ha un tono esaltato ed è complesso, su vari livelli, e, alla fine, ne esce il ritratto a tutto tondo di un uomo che perde il controllo della grande

azienda che ha fondato e impara ad apprezzare la figlia che aveva abbandonato. Nella scena finale, i due ballano insieme.

Jobs, in seguito, ha dichiarato di non aver mai letto il romanzo. «Ho sentito dire che parlava di me» mi ha detto «e se fosse stato vero, mi sarei veramente infuriato, e non volevo arrabbiarmi con mia sorella, per cui non l'ho letto.» Tuttavia, pochi mesi dopo la pubblicazione del libro dichiarò al «New York Times» di averlo letto e di essersi visto riflesso nel protagonista: «Circa il 25 per cento mi corrisponde completamente, perfino nei vezzi» disse al giornalista Steve Lohr. «Ma certamente non le dirò quale 25 per cento.» Sua moglie dice che, invece, Jobs ha dato un'occhiata al libro e le ha chiesto di leggerlo per lui, per capire cosa farne.

Prima della pubblicazione, la Simpson inviò il manoscritto del romanzo a Lisa, ma lei all'inizio non lesse che l'apertura. «Nelle prime pagine, mi sono trovata di fronte alla mia famiglia, ai miei aneddoti, alle mie cose, ai miei pensieri, a me stessa nel personaggio di Jane» ha raccontato. «E in mezzo alle verità c'era l'invenzione: per me erano bugie, rese ancor più evidenti dalla loro pericolosa prossimità con la verità.» Lisa ne fu ferita e scrisse un pezzo per «The Advocate» di Harvard, spiegandone la ragione. La prima stesura dell'articolo era molto amara, allora decise di addolcirla un po', prima che andasse in stampa. Sentiva che la sua amicizia con la Simpson era stata profanata: «Non ho mai saputo, in quei sei anni, che Mona stesse raccogliendo materiale» ha scritto. «Non sapevo che quando cercavo di farmi consolare da lei e le chiedevo consiglio, lei mi stava sfruttando.» Alla fine, Lisa si è riconciliata con Mona: si sono incontrate in un caffè per parlare del libro e Lisa le ha rivelato di non essere riuscita a finirlo. La Simpson le disse che il finale le sarebbe piaciuto. Con il passare degli anni, Lisa ha finito per avere una relazione a corrente alternata con Mona, ma comunque più stretta di quella avuta con suo padre.

I figli

Quando la Powell partori, pochi mesi dopo il matrimonio con Jobs, il bambino fu noto per un paio di settimane come «il piccolo Jobs», perché la scelta del nome si stava dimostrando appena meno difficile di quella della lavabiancheria. Alla fine, fu battezzato come Reed Paul Jobs. Il secondo nome era quello del padre di Steve e il primo (secondo quanto affermano sia Jobs sia la Powell) è stato scelto perché suonava bene e non tanto perché era il nome del college che Jobs aveva frequentato.

Reed si è rivelato simile al padre sotto molti aspetti: incisivo e brillante, con occhi intensi e un fascino ipnotico.

Ma, diversamente dal padre, ha maniere gentili e una grazia schiva. È creativo – a volte troppo, gli piaceva indossare un costume di fantasia e rimanere nel personaggio come un ragazzino – e pure un ottimo studente, interessato alle scienze. Riesce a imitare lo sguardo fermo del padre, ma è evidentemente affettuoso e sembra non albergare nella propria personalità l'ombra della crudeltà.

Erin Siena Jobs è nata nel 1995. È stata una bambina tranquilla e a volte ha sofferto per il fatto di non riuscire ad attrarre le attenzioni del padre. Ha preso da lui l'interesse per il design e l'architettura, ma ha anche imparato a mantenere una certa distanza emotiva, per non essere ferita dal suo distacco.

La figlia minore, Eve, è nata nel 1998 e si è rivelata volitiva, simpatica e scoppiettante, in grado di gestire il padre, senza esserne dipendente o intimorita. Jobs, scherzando, dice che sarà lei quella che gestirà la Apple un giorno, se non diventerà presidente degli Stati Uniti.

Jobs ha sviluppato una forte relazione con Reed, mentre spesso con le figlie è stato più distaccato. Come gli accade di fare con gli altri, spesso si concentra su di loro, ma altrettanto spesso le ignora completamente, avendo altro per la testa. «Si concentra sul lavoro e a volte con le ragazze non è presente» rivela la Powell. A un certo punto, Jobs ha espresso alla moglie la sua meraviglia per come stessero crescendo i loro figli, «soprattutto perché noi non siamo sempre presenti». Questa affermazione ha divertito, ma anche irritato la Powell, visto che lei aveva abbandonato la sua carriera quando Reed aveva compiuto due anni e aveva deciso di avere altri figli.

Nel 1995, l'amministratore delegato della Oracle, Larry Ellison, ha organizzato una festa per il quarantesimo compleanno di Jobs, invitando stelle del mondo informatico e magnati. Erano diventati buoni amici e spesso Ellison invitava la famiglia Jobs su uno dei suoi lussuosi yacht. Reed ha cominciato a riferirsi a lui come al «nostro amico ricco»: una divertente dimostrazione di come suo padre si sia sempre astenuto da qualsiasi ostentazione di ricchezza. La lezione che Jobs ha appreso dal suo periodo buddista è che il possesso materiale spesso confonde, anziché arricchire la vita: «Tutti gli altri amministratori delegati che conosco hanno personale addetto alla sicurezza» ha detto. «Perfino in casa. È un modo folle di vivere. Noi abbiamo deciso che non vogliamo crescere i nostri figli in questo modo.»

Toy Story

Buzz e Woody alla riscossa

Jeffrey Katzenberg

Walt Disney una volta disse: «È abbastanza divertente fare l'impossibile»: un tipo di atteggiamento che affascinava Jobs. Ammirava l'ossessione di Disney per i dettagli e per il design e sentiva che c'era una naturale corrispondenza fra la Pixar e gli studi cinematografici fondati da Disney.

La Walt Disney Company aveva ottenuto la licenza del Computer Animation Production System della Pixar, il che ne faceva il principale cliente dei computer Pixar. Un giorno, Jeff Katzenberg, capo della divisione cinematografica della Disney, invitò Jobs negli studios di Burbank per vedere le tecnologie in azione. Mentre la gente della Disney gli faceva visitare gli studios, Jobs si

rivolse a Katzenberg e gli domandò: «La Disney è soddisfatta della Pixar?». Katzenberg rispose con un entusiastico sì. Poi Jobs gli chiese: «Pensi che la Pixar sia soddisfatta della Disney?». Katzenberg gli rispose che pensava di sì. «No, non lo siamo» ribatté Jobs. «Vorremmo fare un film con voi. Questo ci renderebbe felici.»

Katzenberg era disposto a farlo. Ammirava i corti di animazione di John Lasseter e aveva tentato, senza successo, di convincerlo a tornare alla Disney. Così invitò il team Pixar a discutere la partnership per un film. Quando Catmull, Jobs e Lasseter si furono sistemati al tavolo della riunione, Katzenberg non si perse in preamboli: «John, dal momento che non verrai a lavorare per me» disse guardando Lasseter, «farò in modo che le cose vadano in questa maniera.»

Così come la Disney condivideva alcune caratteristiche con la Pixar, Katzenberg e Jobs avevano dei tratti in comune. Entrambi erano sedutti, se volevano esserlo, e aggressivi (se non peggio), se la cosa si confaceva al loro umore o al loro interesse. Alvy Ray Smith, sul punto di lasciare la Pixar, era presente all'incontro. «Katzenberg e Jobs mi diedero l'impressione di somigliarsi molto» ricorda. «Due tiranni con il dono di una straordinaria parlantina.» Katzenberg era squisitamente consapevole di questo. «Tutti pensano che io sia un tiranno» disse al team Pixar. «E io sono un tiranno. Ma di solito ho ragione.» Si

può immaginare Jobs pronunciare la medesima frase.

Come inevitabile fra due uomini di spirito così affini, le negoziazioni si trascinarono per mesi. Katzenberg insistette affinché alla Disney fossero concessi i diritti sulle tecnologie brevettate dalla Pixar per l'animazione 3-D; Jobs rifiutò e finì per vincere quella battaglia. Anche Jobs aveva le sue richieste: la Pixar avrebbe avuto una partecipazione nella proprietà del film e dei suoi personaggi, condividendo il controllo sia sui diritti video sia sui sequel. «Se è questo quello che volete» rispose Katzenberg, «potete anche smettere subito di parlare e andarvene a casa.» Jobs restò e fece concessioni su questo punto.

Lasseter, inchiodato alla sedia, assisteva a parate e stoccate fra queste due primedonne, scattanti e tese come corde di violino. «Anche solo a guardare Steve e Jeffrey attaccarsi, ero intimorito» ricorda. «Era come un incontro di scherma. Ed entrambi erano maestri.» Ma Katzenberg si era recato all'incontro con una sciabola, mentre Jobs aveva solo un fioretto. La Pixar era sull'orlo del fallimento e aveva bisogno di un accordo con la Disney molto più di quanto la Disney avesse bisogno di un accordo con la Pixar. Inoltre, la Disney poteva finanziare l'intero progetto da sola; la Pixar, no. Il risultato fu un accordo, siglato nel maggio 1991, in cui la Disney sarebbe stata la proprietaria del film e dei personaggi, avrebbe corrisposto alla Pixar circa il 12,5 per cento degli incassi al botteghino, avrebbe

avuto il controllo creativo, avrebbe potuto cancellare il film in qualsiasi momento, con una piccola penale, e avrebbe avuto l'opzione (ma non l'obbligo) di produrre i due successivi film della Pixar e il diritto di realizzare (con o senza la Pixar) i sequel, usando gli stessi personaggi del film.

Lasseter lanciò un'idea che venne chiamata *Toy Story*. Discendeva dalla convinzione, che lui e Jobs condividevano, che gli oggetti avessero un'essenza propria, uno scopo per il quale sono stati realizzati. Quindi, se si devono attribuire sentimenti a un oggetto, questi devono essere fondati sul suo desiderio di realizzare la propria essenza. Per esempio, scopo di un bicchiere è contenere acqua; se un bicchiere avesse dei sentimenti, sarebbe felice di essere pieno e triste di essere vuoto. L'essenza di uno schermo di computer è interfacciarsi con un essere umano. L'essenza di un monociclo è essere usato in un circo. Nel caso dei giocattoli, la loro essenza è che i bambini giochino con essi e quindi la loro paura esistenziale è di essere scartati o sostituiti da nuovi giocattoli. Un *buddy movie* su una coppia formata da un vecchio giocattolo preferito e uno nuovo fiammante avrebbe avuto una sua drammaticità essenziale, soprattutto se la trama avesse ruotato intorno al fatto che a un certo punto i giocattoli si trovano separati dal loro bambino. Come recitava l'incipit della prima stesura: «Tutti hanno vissuto la drammatica esperienza infantile di perdere un giocattolo. La nostra storia assume il punto di

vista del giocattolo che si perde e cerca di ritrovare la cosa in assoluto più importante per lui: il bambino che gioca con lui. Questa è la ragione dell'esistenza di tutti i giocattoli. Questo è il fondamento emotivo della loro esistenza».

I due personaggi principali hanno attraversato molte iterazioni prima di assumere l'identità di Buzz Lightyear e Woody. Ogni due settimane, Lasseter e il suo gruppo raccoglievano l'ultima versione del loro storyboard o il metraggio girato per mostrarlo alla gente della Disney. Nei primi provini, la Pixar ostentò tutta la propria stupefacente tecnologia, per esempio producendo una scena di Woody che si muoveva circospetto su una cassetiera, con la luce che, attraverso una vetrata in stile veneziano, creava un gioco di ombre colorate sulla sua camicia scozzese: un effetto che sarebbe stato sostanzialmente impossibile ottenere a mano.

Impressionare la Disney con la trama, invece, fu molto più difficile. A ogni presentazione della Pixar, Katzenberg ne scartava la maggior parte, lasciandosi andare a una serie di commenti mentre uno squadrone di lacchè armati di penna e bloc notes si prendeva cura di trascrivere, in modo che neppure un suggerimento o un capriccio di Katzenberg andasse perso.

La grande preoccupazione di Katzenberg era aggiungere più personalità ai due personaggi principali: potrà anche essere un cartone animato intitolato *Toy Story*, diceva, ma

non deve essere mirato ai soli bambini. «All'inizio, non c'era dramma né una vera storia né un conflitto» ricorda Katzenberg. «La storia non riusciva a coinvolgere.» Allora suggerì a Lasseter di guardare alcuni *buddy movies* classici, come *La parete di fango* e *48 ore*, in cui due personaggi con caratteri differenti trovandosi insieme devono creare un legame fra loro. Inoltre, insistette sempre perché ci fosse quella che chiamava «incisività», che significava rendere il personaggio di Woody più geloso, perfido e combattivo nei confronti di Buzz, il nuovo intruso nella cassa dei giocattoli: «È un mondo in cui giocattolo mangia giocattolo» dice Woody nella scena in cui spinge Buzz nel vuoto dal davanzale della finestra.

Dopo svariate serie di commenti da parte di Katzenberg e altri dirigenti della Disney, Woody era ormai quasi del tutto privo di fascino. In una scena, butta altri giocattoli giù dal letto e ordina a Slinky di aiutarlo. Di fronte all'esitazione di Slinky, Woody sibila: «Chi ti ha detto che il tuo compito è pensare, würstel a molla?». E, in quel momento, Slinky si fa la domanda che tutti nel team Pixar avevano cominciato a porsi: «Perché questo cowboy è così terribile?». Si dice che Tom Hanks, che aveva accettato di doppiare Woody, a un certo punto abbia commentato: «Questo tizio è proprio un verme!».

Taglia i costi!

Lasseter e il suo gruppo alla Pixar ebbero la prima metà del film pronta per la proiezione nel novembre 1993. La portarono a Burbank per mostrarla a Katzenberg e agli altri dirigenti della Disney. Peter Schneider, il capo della divisione Feature Animation, che non era mai stato contento dell'idea di Katzenberg di appaltare a esterni un film d'animazione Disney, dichiarò che era un disastro e ordinò che la produzione fosse fermata. Katzenberg era d'accordo. «Perché è così brutto?» domandò al collega Tom Schumacher. «Perché non è più il loro film» replicò con franchezza Schumacher. In seguito, avrebbe articolato così il suo pensiero: «Seguivano pedissequamente le indicazioni di Jeffrey Katzenberg e il progetto era stato portato completamente fuori strada».

Lasseter si rese conto che Schumacher aveva ragione. «Me ne stavo lì e le cose che passavano sullo schermo mi mettevano abbastanza in imbarazzo» ricorda. «Era la storia più piena di personaggi infelici e cattivi che avessi mai visto.» Chiese alla Disney la possibilità di tornare a rimettersi al lavoro alla Pixar e riscrivere la trama.

Jobs aveva voluto per sé il ruolo di coproduttore esecutivo del film, insieme a Ed Catmull, ma non si immischiò mai troppo nel processo creativo. Data la sua propensione a prendere il controllo, soprattutto in tema di gusto e design, questa autolimitazione era una implicita testimonianza del suo rispetto per Lasseter e gli altri artisti della Pixar, oltre che dell'abilità di Lasseter e Catmull di tenerlo a bada. Ma

contribuì, comunque, a gestire la relazione con la Disney, e il team Pixar gliene fu grato. Quando Katzenberg e Schneider bloccarono la produzione di *Toy Story*, Jobs fece in modo che i lavori procedessero comunque, finanziandoli personalmente. E prese le parti della sua squadra, contro Katzenberg. «Aveva fatto un gran pasticcio di *Toy Story*» avrebbe ricordato successivamente. «Aveva chiesto di fare di Woody un cattivo e, quando volle imporci di chiudere, ci ribellammo e ribattemmo: "Non siamo stati noi a volerlo così", poi lo rifacemmo come avevamo sempre voluto farlo.»

Il team Pixar tornò tre mesi dopo con una nuova sceneggiatura. Il personaggio di Woody da boss tirannico degli altri giocattoli di Andy si era trasformato in loro saggio leader. La sua gelosia per l'arrivo di Buzz Lightyear era descritta più benevolmente e messa in musica da una canzone di Randy Newman, *Strange Things*. La scena in cui Woody spinge Buzz giù dal davanzale venne riscritta in modo che la caduta fosse il risultato non voluto di uno scherzo di Woody a Buzz che (in omaggio al primo corto d'animazione della Pixar realizzato da Lasseter) coinvolgeva una lampada Luxo. Katzenberg e compagni approvarono la nuova sceneggiatura e nel febbraio 1994 il film fu di nuovo messo in produzione.

Katzenberg era rimasto impressionato da come Jobs si concentrava sul mantenimento del controllo sui costi. «Anche nelle prime fasi del processo di creazione del

budget, Steve era molto preoccupato dei costi e determinato a fare il film nel modo più efficiente possibile» ricorda. Ma i 17 milioni di dollari del budget di produzione che la Disney aveva accordato si stavano dimostrando insufficienti, soprattutto a causa della radicale revisione resasi necessaria dopo che Katzenberg aveva sostanzialmente imposto una personalità troppo perversa a Woody. Così, Jobs chiese più risorse per poter ultimare il film adeguatamente. «Ascolta, abbiamo fatto un accordo» gli rispose Katzenberg. «Vi abbiamo dato il controllo operativo e voi avete accettato di realizzare il film per la somma che abbiamo offerto.» Jobs era furioso. Telefonava a Katzenberg e andava a trovarlo in ufficio, dimostrandosi, come ricorda lo stesso Katzenberg, «così selvaggiamente implacabile come solo Steve sa essere». Jobs insistette sulla responsabilità della Disney per lo sforamento del budget. Katzenberg era intervenuto così malamente sull'idea originale da rendere necessario un radicale rifacimento. Katzenberg reagì con rabbia: «Datti una calmata! Noi vi abbiamo aiutato. Avete avuto il beneficio del nostro contributo creativo e adesso volete farcelo pagare». Era il caso di due maniaci del controllo che litigano su chi sta facendo un favore a chi.

Ed Catmull, sempre più diplomatico di Jobs, riuscì a risolvere la situazione. «Avevo di Jeffrey un'idea molto più positiva rispetto ad alcuni di coloro che lavoravano al film» dice. Ma l'incidente stimolò Jobs a cercare un modo per avere in futuro più potere contrattuale nei confronti della

Disney. Non voleva essere un semplice appaltatore: voleva avere il controllo. Questo significava che la Pixar in futuro avrebbe dovuto investire risorse proprie nei progetti, e che sarebbe stato necessario negoziare un nuovo accordo con la Disney.

Con il progredire del film, Jobs si appassionò sempre più. Era in contatto con varie aziende – dalla Hallmark Cards alla Microsoft – per la cessione della Pixar, ma nel vedere Woody e Buzz prendere vita, capì di essere sul punto di cambiare radicalmente il settore cinematografico. Quando le scene del film erano pronte, le guardava ripetutamente e invitava gli amici a casa sua per condividerne la sua nuova passione: «Non so dire il numero delle versioni di *Toy Story* che ho visto prima che il film uscisse nelle sale» dice Larry Ellison. «Alla fine, era diventata una forma di tortura. Andavo da Steve e mi faceva vedere l'ultimo miglioramento del 10 per cento. Steve è ossessionato dal fare le cose al meglio – dal punto di vista sia della sceneggiatura sia della tecnologia – e non si accontenta di niente di meno della perfezione.»

La sua sensazione che l'investimento nella Pixar avrebbe cominciato a rendere fu rafforzata quando la Disney lo invitò a partecipare alla anteprima di gala per la stampa di alcune scene di *Pocahontas*, nel gennaio 1995, in un tendone in Central Park, a Manhattan. All'evento, l'amministratore delegato della Disney, Michael Eisner, annunciò che la prima di *Pocahontas* sarebbe avvenuta

davanti a un pubblico di centomila persone, su uno schermo alto venticinque metri, montato per l'occasione nel Great Lawn di Central Park. Jobs era un eccellente uomo di spettacolo che sapeva come organizzare grandi prime, ma perfino lui fu impressionato da questa idea. La grande esortazione di Buzz Lightyear – «Verso l'infinito e oltre!» – improvvisamente sembrava degna di maggiore attenzione.

Jobs decise che l'uscita di *Toy Story*, nel novembre di quell'anno, sarebbe stata l'occasione per la quotazione della Pixar in Borsa. Ma anche le banche di investimento, di solito ben liete di accompagnare una società in Borsa, erano dubiose e dissero che era impossibile: negli ultimi cinque anni, la Pixar non aveva fatto altro che bruciare liquidità. Tuttavia Jobs era determinato a farlo. «Ero nervoso e sostenevo che si dovesse aspettare fino all'uscita del secondo film» ricorda Lasseter. «Steve ha avuto il sopravvento su di me, anche perché diceva che avevamo bisogno di soldi per poter assorbire la metà dei costi del prossimo film e rinegoziare l'accordo con la Disney.»

Verso l'infinito!

Nel novembre 1995 ci furono due prime di *Toy Story*. La Disney ne organizzò una a El Capitan, un vecchio e glorioso cinema di Los Angeles, accanto al quale costruì una casa dei divertimenti che ospitava i personaggi. Alla

Pixar furono concessi alcuni pass, ma la serata e la lista delle celebrità che vi parteciparono furono integralmente opera della Disney. Jobs nemmeno vi prese parte. Invece, la sera successiva Jobs aveva affittato un cinema simile a San Francisco, il Regency, per la sua prima. Al posto di Tom Hanks e Steve Martin, i protagonisti erano le celebrità della Silicon Valley: Larry Ellison, Andy Grove, Scott McNealy e, naturalmente, Steve Jobs. Questo fu chiaramente lo spettacolo di Jobs: fu lui, non Lasseter, a salire sul palco per presentare il film.

Il duello delle prime fece emergere una questione spinosa: *Toy Story* era un film della Disney o della Pixar? La Pixar era semplicemente un appaltatore nel settore del film d'animazione che aiutava la Disney a realizzare dei lungometraggi? Oppure era la Disney a essere soltanto un distributore e commercializzatore che aiutava la Pixar a collocare i suoi film? La risposta giusta era da qualche parte nel mezzo. La questione sarebbe stata se gli ego coinvolti, soprattutto quelli di Michael Eisner e Steve Jobs, erano in grado di gestire una partnership del genere.

La posta in gioco si alzò quando *Toy Story* fu accolto come successo epocale dal pubblico e dalla critica. Recuperò l'investimento nel primo weekend, con un incasso di 30 milioni di dollari, e continuò con lo stesso ritmo fino a diventare il film con i maggiori incassi dell'anno, superando *Batman Forever* e *Apollo 13*, con 192 milioni di dollari di incasso negli Stati Uniti e 362

milioni nel mondo. Secondo Rotten Tomatoes, il sito Internet che raccoglie recensioni cinematografiche, il cento per cento dei settantatré recensori monitorati diede al film un giudizio positivo. Richard Corliss di «Time» lo definì «la commedia più originale dell'anno»; David Ansen di «Newsweek» disse che era «una meraviglia»; e Janet Maslin del «New York Times» lo raccomandò a adulti e bambini come «un lavoro di incredibile intelligenza, nella miglior tradizione Disney».

L'unico dispiacere, per Jobs, fu che critici cinematografici come la Maslin parlarono della «tradizione Disney» e non dell'emergere della Pixar. Anzi, la Maslin, nella sua recensione, neppure aveva menzionato la Pixar. Quella era una situazione che Jobs sapeva di dover cambiare. Quando lui e John Lasseter parteciparono al «Charlie Rose Show», Jobs ci tenne a sottolineare che *Toy Story* era un film Pixar e cercò anche di spiegare la natura epocale della nascita del nuovo studio: «Dai tempi di *Biancaneve e i sette nani*, ogni grande studio cinematografico ha tentato di entrare nel mondo dell'animazione, ma finora la Disney era l'unica ad aver prodotto un film d'animazione di cassetta: la Pixar è adesso diventata il secondo studio a riuscirci».

Jobs fece di tutto per qualificare la Disney come un mero distributore di un film Pixar: «Continuava a ripetere» ricorda Michael Eisner, «che i ragazzi della Pixar erano dei geni, mentre noi della Disney eravamo solo merda. Ma

siamo stati noi a dar forma al film e a coinvolgere tutte le nostre divisioni, dal marketing al Disney Channel, per fare del film un successo». Jobs giunse alla conclusione che la questione fondamentale – di chi fosse il film – dovesse essere risolta contrattualmente e non a chiacchiere. «Dopo il successo di *Toy Story*» ha detto, «mi sono reso conto che dovevamo negoziare un nuovo accordo, se volevamo davvero diventare uno studio, e non un semplice terzista.» Ma per sedersi al tavolo della Disney su basi paritetiche, la Pixar doveva mettere in gioco anche dei soldi. E per questo era necessaria una sottoscrizione di nuove azioni di successo.

L'offerta pubblica di collocamento delle azioni Pixar fu fatta esattamente una settimana dopo l'uscita di *Toy Story*. Jobs aveva scommesso sul successo del film e l'azzardo pagò, alla grande. Come nel caso del collocamento della Apple, fu organizzato un festeggiamento negli uffici del principale sottoscrittore a San Francisco, alle sette del mattino, in corrispondenza con l'avvio ufficiale della quotazione in Borsa. Originariamente, era stata progettata un'offerta iniziale a 14 dollari, per essere sicuri di vendere. Ma Jobs insistette per un prezzo di collocamento di 22 dollari, che avrebbe fatto affluire più soldi alla società, se l'offerta fosse stata ben accolta. Lo fu, e ben al di là delle sue più ottimistiche aspettative: superò Netscape come maggiore offerta pubblica dell'anno. Nella prima mezz'ora, le azioni schizzarono a 45 dollari e gli scambi dovettero essere sospesi per eccesso di richieste di acquisto. Poi

salirono ulteriormente a 49 dollari, prima di cedere un po' e fermarsi a 39 dollari alla chiusura.

Solo qualche mese prima, Jobs sperava di riuscire a trovare un acquirente per la Pixar disposto a pagarla abbastanza da fargli recuperare i 50 milioni che vi aveva investito. Alla fine della giornata, le azioni che la società non aveva collocato – l'80 per cento del capitale – valevano più di venti volte quella cifra: 1,2 *miliardi* di dollari, circa cinque volte quello che aveva realizzato con la quotazione in Borsa della Apple nel 1980. Ma Jobs dichiarò a John Markoff del «New York Times» che per lui il denaro non significava molto: «Non c'è uno yacht nel mio futuro. Non ho fatto tutto questo per denaro».

Il successo del collocamento delle azioni significava che la Pixar non sarebbe più stata dipendente dalla Disney per finanziare la produzione dei suoi film. Questa era la leva negoziale che Jobs voleva avere: «Dato che adesso potevamo finanziare la metà del costo dei nostri film, potevo esigere la metà dei profitti» ricorda Jobs. «Ma, più importante ancora, potevamo pretendere il marchio congiunto. Questi avrebbero dovuto essere film della Pixar come della Disney.»

Jobs organizzò una colazione di lavoro con Eisner, che rimase sbigottito dall'audacia. Avevano un accordo per tre film, e la Pixar ne aveva realizzato solo uno. Ciascuna delle parti aveva il proprio arsenale nucleare. Katzenberg aveva

lasciato la Disney dopo una acrimoniosa disputa con Eisner e aveva fondato, con Steven Spielberg e David Geffen, la DreamWorks SKG. Se Eisner non avesse acconsentito a un nuovo accordo con la Pixar, disse Jobs, allora la Pixar si sarebbe rivolta a un altro studio, come quello di Katzenberg, una volta realizzati gli altri due film. Punto di forza di Eisner era la minaccia che, se fosse accaduto, la Disney avrebbe prodotto da sé i sequel di *Toy Story*, usando Woody, Buzz e tutti gli altri personaggi creati da Lasseter. «Sarebbe stato come veder molestare i nostri figli» avrebbe ricordato Jobs. «Quando gli ventilai questa possibilità, John si mise a piangere.»

Così raggiunsero faticosamente una distensione. Eisner accettò che la Pixar finanziasse per metà i film futuri, in cambio della metà dei profitti. «Non pensava che avremmo prodotto altri due successi, e in questo modo era convinto di risparmiare un po' di soldi» dice Jobs. «Ma alla fine è stato perfetto per noi, perché la Pixar ha prodotto dieci blockbuster in successione.» La Disney accettò anche il marchio congiunto, anche se fu una cosa molto complicata da definire. «Io cercai di difendere la posizione che si trattava di film Disney – Disney presenta... – ma alla fine cedetti» ricorda Eisner. «Cominciammo a negoziare sulle dimensioni del logo Disney e del logo Pixar, come bambini di quattro anni.» Tuttavia all'inizio del 1997 il nuovo accordo era concluso – cinque film in dieci anni – e Jobs e Eisner si lasciarono da amici, almeno per il momento. «Allora, Eisner fu ragionevole e giusto con me» avrebbe

detto in seguito Jobs. «Ma alla fine, nel corso dei successivi dieci anni, sono giunto alla conclusione che fosse un uomo malvagio.»

In una lettera agli azionisti della Pixar, Jobs spiegò che la conquista del marchio congiunto a quello Disney in tutti i film – come nella pubblicità e sulla confezione dei giocattoli – era l'aspetto più importante dell'accordo. «Vogliamo che la Pixar diventi un marchio che riscuote lo stesso livello di fiducia del marchio Disney» scrisse. «Ma affinché la Pixar si guadagni questa fiducia, i consumatori devono sapere che è la Pixar a creare i film.» Jobs è noto per aver creato, nel corso della sua carriera, grandi prodotti. Ma altrettanto significativa è la sua capacità di creare grandi imprese con marchi prestigiosi. Ne ha creati due fra i migliori della sua epoca: Apple e Pixar.

Il Secondo Avvento

**E quale mai rozza bestia,
giunta alla fine la sua
ora...¹⁷**



Steve Jobs nel 1996.

Le cose cadono a pezzi

Quando nel 1988 Jobs aveva presentato il computer NeXT, c'era stata un'ondata di eccitazione che finì in una bolla di sapone l'anno successivo, quando il computer fu messo sul mercato. A Jobs cominciò a mancare la capacità di

abbagliare, intimidire e manipolare la stampa e uscì una serie di articoli sulle disgrazie dell'azienda: «NeXT è incompatibile con gli altri computer, in un momento in cui il settore si sta muovendo verso sistemi intercambiabili» scrisse Bart Ziegler della Associated Press. «Dato che esiste una quantità relativamente piccola di software che gira su NeXT, sarà difficile attrarre clienti.»

NeXT cercò di riposizionarsi come leader di una nuova categoria, la personal workstation, per coloro che volevano la potenza di una workstation e la facilità d'uso di un personal computer. Ma questi clienti si rifornivano in quel momento da una Sun in forte crescita. Nel 1990, il fatturato della NeXT fu di 28 milioni di dollari; quell'anno la Sun fatturò 2,5 miliardi. La IBM rescisse l'accordo di licenza del software NeXT, costringendo così Jobs a fare qualcosa contro la sua natura: nonostante la sua profonda convinzione che hardware e software dovessero essere perfettamente integrati, nel gennaio 1992 accettò di cedere la licenza del sistema operativo NeXTSTEP ad altri produttori di computer.

Fra i difensori di Jobs, sorprendentemente, ci fu anche Jean-Louis Gassée, che si era scontrato con lui ai tempi della Apple e che, in seguito, era stato anch'egli giubilato. Scrisse un articolo in cui affermava la creatività dei prodotti NeXT: «NeXT potrà anche non essere la Apple, ma Steve è sempre Steve». Pochi giorni dopo, il campanello di casa sua squillò, la moglie andò ad aprire, quindi corse al piano di sopra per dire a Gassée che Jobs lo stava aspettando. Lo ringraziò per l'articolo e lo invitò a un evento dove Andy Grove della Intel lo avrebbe affiancato per annunciare che NeXTSTEP sarebbe stato disponibile su piattaforma IBM/Intel. «Mi sedetti accanto al padre di Steve, Paul Jobs: una persona dignitosa in modo commovente» ricorda Gassée. «Aveva allevato un figlio difficile, ma era felice e orgoglioso di vederlo sul palco con Andy Grove.»

Un anno dopo, Jobs fece l'inevitabile passo successivo: smise di produrre hardware. Fu una decisione sofferta, come lo era stata quella, analoga, di cessare la produzione dell'hardware alla Pixar. Gli piacevano tutti gli aspetti dei suoi prodotti, ma per l'hardware nutriva una passione speciale: era stimolato dalla grande progettazione, ossessionato dai dettagli di produzione e trascorreva ore a osservare i suoi robot fabbricare macchine perfette; ma adesso era costretta a licenziare metà della forza lavoro, vendere la sua amata fabbrica alla Canon (che mise all'asta gli eleganti arredi) e accontentarsi di una società che cercava di vendere la licenza di un sistema operativo ai fabbricanti di macchine ordinarie.

Alla metà degli anni Novanta, Jobs gioiva della sua nuova vita familiare e del suo stupefacente successo nel settore cinematografico, ma era disperato per la sorte del settore dei personal computer: «L'innovazione non c'è

praticamente più» disse a Gary Wolf del mensile «Wired», alla fine del 1995. «Microsoft domina e innova pochissimo. La Apple ha perso. Il mercato dei desktop è entrato in un'epoca buia.»

Risultò triste anche in un'intervista con Anthony Perkins e i redattori di «Red Herring», più o meno nella stessa epoca. In quell'occasione, all'inizio manifestò il lato «cattivo» della sua personalità: appena Perkins e i suoi colleghi furono arrivati, Jobs sgattaiolò dalla porta posteriore «per fare una passeggiata» e ricomparve solo tre quarti d'ora dopo; quando la fotografa della rivista cominciò a scattare, lui la riprese sarcasticamente, costringendola a smettere. Successivamente, Perkins considerò: «Manipolazione, egoismo o pura e semplice maleducazione? Non riuscivamo a capire quale fosse la motivazione di un comportamento così folle». Quando, finalmente, decise di lasciarsi intervistare, affermò che l'avvento del web non sarebbe riuscito a ridimensionare la Microsoft: «Windows ha vinto» disse. «Ha battuto il Macintosh, sfortunatamente, ha battuto UNIX, ha battuto OS/2. Ha vinto un prodotto inferiore».

Il fallimento della NeXT nella vendita di un prodotto integrato hardware/software mise in discussione l'intera filosofia di Jobs. «Abbiamo commesso un errore, che consisteva nel cercare di seguire la stessa formula che avevamo elaborato con la Apple, per creare un widget completo» disse nel 1995. «Penso che avremmo dovuto capire che il mondo stava cambiando e trasformarci conseguentemente in una semplice società di software.» Ma, per quanto ci provasse, non riusciva a esaltarsi per un approccio del genere. Invece di creare grandi prodotti a sistema chiuso che avrebbero deliziato il consumatore, si trovava bloccato in un'attività che consisteva nel cercare di vendere software d'impresa ad aziende che avrebbero applicato il software NeXT su una vasta gamma di piattaforme hardware. «Non era lì che stava il mio cuore» lamentò successivamente. «Ero abbastanza deluso di non riuscire a vendere prodotti a singoli individui. Non sono venuto su questa terra per vendere prodotti alle imprese e licenze software per lo schifoso hardware degli altri. Non mi è mai piaciuto.»

La caduta della Apple

Per alcuni anni dopo la cacciata di Jobs, la Apple fu in grado di navigare comodamente di conserva grazie agli alti margini di profitto che il suo temporaneo dominio nel segmento del desktop publishing le garantiva. Sentendosi un genio, nel 1987 Sculley fece una serie di baldanzose dichiarazioni che oggi appaiono imbarazzanti. Jobs voleva che la Apple «diventasse una meravigliosa azienda di beni di consumo» scrisse Sculley. «Questa era una follia ... La Apple non sarà mai un'azienda che produce beni di

consumo ... Non potevamo piegare la realtà ai nostri sogni di cambiare il mondo ... L'alta tecnologia non può essere progettata e venduta come bene di consumo.»

Dapprima Jobs rimase sgomento, poi si infuriò e si fece sprezzante verso l'inettitudine di Sculley, che assistette passivamente al costante declino della Apple sul mercato, nei primi anni Novanta. «Sculley ha distrutto la Apple aprendola a gente corrotta e a valori corrotti» avrebbe commentato in seguito Jobs. «Gente interessata a far soldi – soprattutto per sé, e in subordine per la Apple – anziché a realizzare grandi prodotti.» Jobs sentiva che la tensione di Sculley verso il profitto si alimentava a spese della conquista di quote di mercato. «Il Macintosh ha perso contro la Microsoft perché Sculley ha insistito a mungere tutto il profitto che poteva, anziché migliorare il prodotto e renderlo più accessibile.»

La Microsoft aveva impiegato alcuni anni per replicare l'interfaccia grafica utente del Macintosh, ma nel 1990 era uscita con Windows 3.0, che avviò la marcia della società alla conquista del mercato desktop. Windows 95, uscito nell'agosto 1995, divenne il sistema operativo di maggior successo di sempre, e le vendite del Macintosh cominciarono a crollare. «La Microsoft si è semplicemente appropriata di quello che avevano fatto altri e ha insistito, sfruttando il proprio controllo sui compatibili IBM» avrebbe spiegato più tardi Jobs. «La Apple se l'è meritato. Dopo che me ne sono andato, non ha più inventato niente di nuovo. Il Mac quasi non è migliorato. Per la Microsoft è stato come sparare sulla Croce Rossa.»

La sua irritazione nei confronti della Apple si manifestò apertamente quando tenne un discorso a un circolo della Stanford Business School a casa di uno studente che gli chiese di autografare la tastiera del suo Mac. Jobs accettò a patto che potesse rimuovere i tasti che erano stati aggiunti al Mac dopo che lui se ne era andato. Tirò fuori le chiavi dell'automobile e si diede a svellere i quattro tasti cursori con le frecce, che lui aveva proibito di utilizzare, così come la pulsantiera di funzione coi tasti «F1, F2, F3...» in alto. «Cambierò il mondo una tastiera alla volta» disse impassibile. Poi autograffò la tastiera mutilata.

Durante le vacanze di Natale del 1995 al Kona Village nelle Hawaii, Jobs fece una passeggiata lungo la spiaggia con il suo amico Larry Ellison, l'incontenibile presidente della Oracle. Discussero di fare un'offerta pubblica di acquisto per la Apple e rimettervi Jobs al vertice. Ellison disse che poteva mettere insieme 3 miliardi di dollari in finanziamenti. «Io comprerò la Apple, tu avrai il 25 per cento giusto per diventare l'amministratore delegato, e possiamo riportarla alle sue glorie passate.» Ma Jobs era esitante. «Se mi avessero chiesto di tornare, sarebbe stato diverso.»

Nel 1996, la quota di mercato della Apple era ormai scesa al 4 per cento, da un massimo del 16 per cento alla fine degli anni Ottanta. Michael Spindler, che aveva sostituito Sculley nel 1993, con il preciso incarico di vendere la società, ci provò con Sun, IBM e Hewlett-Packard. Non essendoci riuscito, fu rimosso nel febbraio 1996 e sostituito da Gil Amelio, un ingegnere ricercatore che era stato amministratore delegato della National Semiconductor. Durante il suo primo anno in carica, la società perse un miliardo di dollari e il prezzo delle azioni, che nel 1991 era di 70 dollari, era crollato a 14, nonostante la bolla tecnologica stesse portando gli altri titoli del settore nella stratosfera.

Amelio non era un fan di Jobs. Si erano incontrati per la prima volta nel 1994, subito dopo la cooptazione di Amelio nel consiglio di amministrazione della Apple. Jobs gli aveva telefonato, annunciandogli: «Voglio venire a incontrarti». Amelio lo invitò nel suo ufficio alla National Semiconductor, e in seguito avrebbe ricordato di averlo osservato dalla parete di vetro del suo ufficio mentre arrivava. Sembrava «quasi un pugile, aggressivo e vagamente elegante, o come un aggraziato gatto della giungla pronto a balzare sulla sua preda» avrebbe osservato anni dopo. Dopo qualche minuto di convenevoli – molto più di quanti Jobs fosse solito concedersi – brutalmente comunicò la ragione della sua visita. Jobs voleva che Amelio lo aiutasse a tornare alla Apple come amministratore delegato. «C'è un'unica persona che può rivitalizzare le truppe della Apple» disse Jobs, «una sola persona che può raddrizzare l'azienda.» L'era del Macintosh era passata, affermava Jobs, ed era giunto il momento per la Apple di creare qualcosa di nuovo e altrettanto innovativo.

«Se il Mac è morto, cosa lo sostituirà?» gli domandò Amelio. Le risposte di Jobs non gli fecero impressione. «Non mi sembrava che Steve avesse una risposta chiara» disse successivamente. «Mi sembrava che recitasse una serie di slogan.» Amelio immaginò di essere al cospetto del campo di distorsione della realtà di Jobs e si rallegrò di esseme immune. Con poche ceremonie fece sloggiare Jobs dal proprio ufficio.

Nell'estate del 1996, Amelio si rese conto di avere un serio problema. La Apple aveva puntato le proprie speranze sulla creazione di un nuovo sistema operativo, battezzato Copland, ma, appena nominato amministratore delegato, lui aveva scoperto che si trattava di una bolla di sapone che né avrebbe risolto il problema della Apple di migliorare le funzioni di networking e di protezione della memoria né sarebbe stato pronto per il lancio sul mercato nel 1997, come pianificato. Amelio promise pubblicamente che avrebbe rapidamente trovato un'alternativa. Il suo problema era che non ne aveva una.

Così, la Apple aveva bisogno di un partner che fosse in grado di creare un sistema operativo stabile, preferibilmente simile a UNIX e con un layer applicativo orientato agli oggetti. Ovviamente, un'azienda che potesse fornire quel tipo di software c'era, ed era la NeXT, ma ci sarebbe voluto del tempo prima che alla Apple se ne accorgessero.

La Apple dapprima si orientò su un'azienda che era stata fondata da Jean-Louis Gassée, chiamata Be. Gassée cominciò a negoziare la cessione della Be alla Apple, ma nell'agosto 1996 in un incontro con Amelio alle Hawaii esagerò: disse di voler far confluire nella Apple i cinquanta dipendenti della Be e chiedeva il 15 per cento della società, valutata circa 500 milioni di dollari. Amelio era sbigottito: la Apple aveva calcolato pressappoco in 50 milioni il valore di mercato della Be. Dopo un palleggio di offerte e controfferte, Gassée rifiutò di scendere al di sotto dei 275 milioni. Pensava che la Apple non avesse alternative. Ad Amelio giunse voce che Gassée avesse detto: «Li tengo per le palle e stringerò finché gli farà male». La cosa non gli piacque affatto.

Il direttore delle tecnologie della Apple, Ellen Hancock, sosteneva il passaggio al sistema operativo Solaris, della Sun, basato su UNIX, anche se non aveva un'interfaccia utente di facile utilizzo. Amelio, per parte sua, cominciò a sostenere l'utilizzo, pensa un po', di Windows NT della Microsoft, che pensava potesse essere modificato in superficie in modo da sembrare un Mac, pur essendo compatibile con tutto il software disponibile per gli utenti Windows. Bill Gates, ben felice di fare un accordo, cominciò a telefonare personalmente ad Amelio.

C'era, naturalmente, un'altra possibilità. Due anni prima, Guy Kawasaki, editorialista della rivista «MacWorld» (ed ex evangelizzatore del software Apple), aveva pubblicato un finto comunicato stampa secondo cui la Apple stava acquistando la NeXT e nominando Jobs amministratore delegato. Il testo continuava dicendo che Markkula aveva domandato a Jobs: «Vuoi passare il resto della tua vita a vendere UNIX coperto di glassa, o vuoi cambiare il mondo?». Jobs avrebbe accettato, dicendo: «Ora che ho una famiglia, ho bisogno di una fonte di reddito più stabile». Il comunicato commentava che «data la sua esperienza alla NeXT, ci si aspetta che Jobs porti alla Apple una nuova ventata di umiltà». Il finto comunicato stampa concludeva con un commento di Bill Gates, per cui, con il ritorno di Jobs alla Apple, la Microsoft avrebbe avuto più innovazioni da copiare. Naturalmente, si trattava solo di uno scherzo. Ma la realtà ha la strana abitudine di imitare la fantasia.

Trascinandosi verso Cupertino

«Qualcuno conosce Steve abbastanza bene da telefonargli per questa cosa?» domandò Amelio al suo staff. Dato che il suo incontro con Jobs due anni prima era finito male, Amelio non voleva chiamarlo personalmente. Ma, si sarebbe scoperto, non ne aveva bisogno. La Apple stava già ricevendo segnali in entrata dalla NeXT: un product marketer di medio livello della NeXT, tale Garrett Rice, aveva semplicemente preso in mano il telefono per chiamare Ellen Hancock, senza consultarsi con Jobs, per chiederle se fosse interessata a dare un'occhiata al loro software. Lei mandò qualcuno a incontrarlo.

Alla festa del Ringraziamento del 1996, le due aziende avevano già avviato colloqui a livello intermedio e Jobs prese il telefono e chiamò Amelio direttamente. «Sto per partire per il Giappone, ma tornerò fra una settimana» gli disse. «Non prendere nessuna decisione finché non ci incontriamo.» Amelio, nonostante la sua precedente esperienza con Jobs, era contento di essere stato chiamato e ventilò la possibilità di una collaborazione. «Per me, la telefonata di Steve era stata come inalare gli aromi di una bottiglia di un grande vino d'annata» ricorda. Lo rassicurò che non avrebbe stretto accordi con la Be o con chiunque altro, prima di incontrarlo.

Per Jobs, il confronto con la Be era tanto professionale quanto personale. La NeXT era sull'orlo del fallimento e la prospettiva di essere acquistata dalla Apple era una affascinante ancora di salvezza. Inoltre, Jobs nutriva delle antipatie, a volte anche violente, e Gassée era ai vertici della sua lista, forse più in alto perfino di Sculley. «Gassée è davvero un personaggio negativo» avrebbe successivamente commentato Jobs. «È una delle poche persone che ho incontrato nella mia vita che definirei davvero malvagie. Nel 1985, mi ha pugnalato alla schiena.» A credito di Sculley va riconosciuto che fu abbastanza gentiluomo da pugnararlo al petto.

Il 2 dicembre 1996, Steve Jobs rimise piede al campus della Apple, a Cupertino, per la prima volta dopo undici anni dalla cacciata. Incontrò Amelio e la Hancock nella sala riunioni dirigenziale, per fare una proposta per la NeXT. Ancora una volta, si mise a scarabocchiare sulla lavagna, ma, ora, parlò a lungo delle quattro onde di sistemi operativi culminate, almeno secondo la sua versione, nel lancio di NeXT. Il sistema operativo della Be non era completo, argomentò, né sofisticato quanto quello della NeXT. Jobs era seduttivo al massimo grado, nonostante non rispettasse le due persone che aveva davanti. Fu particolarmente abile nel fingere modestia: «Probabilmente è un'idea folle» disse, ma i suoi interlocutori la trovarono affascinante. «Sono pronto a negoziare qualsiasi accordo desideriate: una licenza software, la vendita dell'intera società... qualunque cosa.» In effetti, era disposto a vendere qualsiasi cosa e insistette con questo approccio molto commerciale. «Quando darete

un'occhiata più approfondita, deciderete di volere di più del mio software» affermò. «Vorrete tutta l'azienda e tutto il personale.»

«Sai, Larry, credo di aver trovato un modo per rientrare alla Apple e controllarla senza doverla comprare» disse Jobs a Ellison durante una lunga passeggiata al Kona Village alle Hawaii, dove entrambi si erano recati per trascorrere le vacanze di Natale. Come ricorda Ellison: «Mi ha spiegato la sua strategia, che era convincere la Apple a comprare la NeXT per poi entrare nel consiglio di amministrazione e, a quel punto, sarebbe stato a un passo dal diventare amministratore delegato». Ellison pensava che Jobs non stesse considerando un punto chiave: «Ma, Steve, c'è una cosa che non capisco» gli disse. «Se non compriamo la società, come facciamo a fare soldi?» Era un segnale di quanto i loro obiettivi fossero diversi. Jobs mise la mano sulla spalla di Ellison e lo trasse a sé, finché le punte dei loro naso si toccarono. «Larry, ecco perché è importante che io sia tuo amico: non hai bisogno di altri soldi.»

Ellison rammenta che la sua risposta suonò quasi come una giustificazione: «Be', non ne ho bisogno, ma perché dovrebbe guadagnarli un qualsiasi fund manager di Fidelity? Perché li deve guadagnare qualcun altro? Perché non noi?».

«Penso che se tornassi alla Apple e non possedessi niente della società né tu ne possedessi neppure un'azione, mi troverei su un piano morale più elevato» ribatté Jobs.

«Steve, questo piano morale più elevato è un bene piuttosto costoso» commentò Ellison. «Senti, tu sei il mio migliore amico e la Apple è la tua azienda. Farò quello che vuoi.» Anche se Jobs in seguito avrebbe detto che all'epoca non stava complottando per acquisire il controllo della Apple, Ellison era convinto che fosse inevitabile: «Chiunque abbia passato più di un'ora con Amelio avrebbe capito che non era in grado di fare altro che autodistruggersi» disse in seguito.

Il grande confronto fra la NeXT e la Be si tenne al Garden Court Hotel di Palo Alto, il 10 dicembre, di fronte ad Amelio, alla Hancock e a sei dirigenti della Apple. La NeXT fu la prima. Mentre Avie Tevanian dimostrava il software, Jobs sfoderò tutto il suo consumato e ipnotico istinto di venditore. Mostrò ai dirigenti della Apple come il software potesse riprodurre quattro filmati simultaneamente sullo schermo, creare file multimediali e connettersi a Internet. «Gli argomenti di vendita di Steve per il sistema operativo NeXT furono esaltanti» ricorda Amelio. «Ne descriveva le virtù e i punti di forza come se stesse parlando di una interpretazione di Laurence Olivier nel ruolo di Macbeth.»

Poi toccò a Gassée, che si comportò come se avesse già in mano l'accordo. Non fece una nuova presentazione, disse semplicemente che il team Apple conosceva le funzionalità del sistema operativo Be e chiese se avessero altre domande. Fu una sessione breve. Mentre Gassée parlava, Jobs e Tevanian passeggiavano per le strade di Palo Alto. Dopo un po', incrociarono uno dei dirigenti della Apple che aveva assistito alle presentazioni. «La sputerete voi» disse.

Tevanian, in seguito, avrebbe detto che la cosa non lo aveva sorpreso: «Avevamo la tecnologia migliore, avevamo una soluzione completa, e avevamo Steve». Amelio sapeva che riportare Jobs nell'arena sarebbe stata un'arma a doppio taglio, ma lo stesso valeva per Gassée. Larry Tesler, uno dei veterani dei vecchi tempi del Macintosh, raccomandò ad Amelio di scegliere NeXT, ma aggiunse: «Qualsiasi società tu scelga, ti metterai in casa qualcuno che si prenderà il tuo posto: Steve o Jean-Louis».

Amelio scelse Jobs. Gli telefonò per dirgli che pensava di chiedere al consiglio di amministrazione della Apple l'autorizzazione a negoziare l'acquisto della NeXT. Avrebbe voluto partecipare all'incontro? Jobs rispose di sì. Quando entrò nella sala del consiglio, ebbe un momento di commozione nel vedere Mike Markkula. Non si erano più parlati da quando Markkula, un tempo suo mentore e figura paterna, aveva preso le parti di Sculley in quella stessa stanza, nel 1985. Jobs gli si avvicinò e gli tese la mano. Poi, senza il supporto di Tevanian né di nessun altro, eseguì la dimostrazione del NeXT. Quando ebbe finito, il consiglio di amministrazione era completamente conquistato.

Jobs invitò Amelio nella sua casa di Palo Alto, in modo che potessero negoziare in un ambiente accogliente. Quando Amelio arrivò a bordo di una Mercedes classica del 1973, Jobs rimase impressionato: quell'auto gli piaceva. Nella cucina, la cui ristrutturazione era finalmente ultimata, Jobs mise un bollitore sul fuoco per preparare il tè e fece accomodare Amelio al grande tavolo di legno di fronte al forno per la pizza. La parte finanziaria della trattativa procedette senza intoppi: Jobs fu molto attento a non commettere lo stesso errore di Gassée e non esagerò. Suggerì un prezzo di 12 dollari per azione NeXT, che corrispondeva a un valore totale dell'azienda di circa 500 milioni di dollari. Amelio disse che era troppo e contropose 10 dollari per azione, pari a poco più di 400 milioni. Diversamente dalla Be, la NeXT aveva un effettivo prodotto, un vero fatturato e un grande team, ma ciò nonostante Jobs fu piacevolmente sorpreso dalla controfferta. E la accettò immediatamente.

Un punto più delicato era rappresentato dal fatto che Jobs esigeva un pagamento in contanti. Amelio insistette: era necessario che Jobs fosse disposto a perdere qualcosa,

se le cose non fossero andate per il verso giusto, e accettasse un pagamento in azioni, che avrebbe dovuto tenere per almeno un anno. Jobs resistette e, alla fine, giunsero a un compromesso: Jobs avrebbe accettato 120 milioni in contanti e 37 milioni in azioni, che si impegnava a conservare per almeno sei mesi.

Come al solito, Jobs volle che una parte della conversazione avvenisse nel corso di una passeggiata. Mentre vagavano per le vie di Palo Alto, fece la richiesta di essere cooptato nel consiglio di amministrazione. Amelio cercò di respingerla: c'era troppa storia alle spalle per poterlo fare così in fretta. «Sai, Gil» gli disse Jobs, «quella è una ferita aperta. Era la mia azienda e mi hanno tenuto fuori fin da quell'orribile giorno con Sculley.» Amelio gli rispose che capiva, ma che non sapeva con certezza cosa avrebbe preferito il consiglio. Quando stava per avviare le trattative con Jobs, mentalmente si era annotato di «procedere con la logica come mio sergente istruttore» e di «evitare il suo carisma». Ma durante quella passeggiata, lui – come molti altri prima – fu catturato dal campo di forza di Jobs. «La forza e l'entusiasmo di Steve mi avevano agganciato» avrebbe ricordato.

Dopo aver fatto il giro del quartiere un paio di volte, tornarono all'abitazione di Jobs proprio nel momento in cui Laurene e i bambini rientravano. Festeggiarono tutti il rapido risultato del negoziato, poi Amelio montò sulla sua Mercedes e se ne andò: «Mi aveva fatto sentire come se fossimo amici di vecchia data» ricorda. E Jobs, in effetti, è sempre stato un maestro in questo. Ma in seguito, dopo che Jobs ebbe progettato la sua cacciata, Amelio avrebbe valutato diversamente l'atteggiamento amichevole di Jobs di quel giorno, considerando amaramente: «Come avrei avuto modo di scoprire, quello era solo uno degli aspetti della sua estremamente sfaccettata personalità».

Dopo aver informato Gassée che la Apple avrebbe acquistato la NeXT, Amelio si dedicò a quello che sarebbe stato il compito più ingratto: comunicarlo a Gates. «Andò in orbita» ricorda Amelio. Gates trovò ridicolo, anche se forse non sorprendente, che Jobs fosse riuscito a piazzare il suo colpo: «Non crederai davvero che Steve abbia qualcosa da vendere?» chiese ad Amelio. «Io conosco la sua tecnologia e non è altro che un UNIX elaborato, e non riuscirai mai a farlo funzionare sulle tue macchine.» Gates, come Jobs, aveva un modo tutto suo di innervosirsi e Amelio ricorda che andò avanti così per due o tre minuti: «Non capisci che Steve non sa niente di tecnologia? È solo un supervenditore. Non riesco a credere che tu stia prendendo una decisione così stupida... Non sa niente di progettazione e il 99 per cento di quello che dice e pensa è sbagliato. Perché diavolo stai comprando quel mucchio di spazzatura?».

Anni dopo, quando gli ho posto la questione, Gates non

ricordava di essersi infuriato. L'acquisto della NeXT, ha argomentato, non aveva dato alla Apple un nuovo sistema operativo. «Amelio ha pagato molto per la NeXT e, siamo franchi, il sistema operativo NeXT non è mai stato veramente utilizzato.» Ma l'acquisto finì per portare alla Apple Avie Tevanian, che poteva contribuire a far evolvere l'esistente sistema operativo Apple in modo da incorporare il kernel della tecnologia NeXT. Gates sapeva che l'accordo avrebbe avuto l'effetto di rimettere Jobs al comando: «Ma quello fu uno scherzo del destino» dice. «Ciò che avevano finito per comprare era un tizio che la maggior parte della gente non avrebbe mai previsto sarebbe diventato un grande amministratore delegato, perché non ne aveva l'esperienza, ma che era comunque una persona brillante e con un gran gusto per il design e un gran gusto per la progettazione. Ha represso la propria follia abbastanza da riuscire a farsi nominare amministratore delegato ad interim.»

Nonostante le convinzioni di Ellison e di Gates, Jobs aveva sentimenti profondamente contrastanti sul proprio ritorno a un ruolo attivo alla Apple, almeno finché Amelio era lì. A pochi giorni dall'annuncio ufficiale dell'acquisto della NeXT, Amelio chiese a Jobs di tornare alla Apple a tempo pieno, assumendo la responsabilità dello sviluppo dei sistemi operativi. Tuttavia Jobs continuò a eludere la richiesta di Amelio di assumere qualunque impegno.

Infine, il giorno in cui il grande annuncio era stato programmato, Amelio convocò Jobs. Aveva bisogno di una risposta. «Steve, vuoi solo prendere i tuoi soldi e andartene?» gli domandò Amelio. «Se è quello che vuoi, va bene.» Jobs non rispose. Si limitò a guardarla. «Vuoi essere a libro paga? Preferisci essere un consulente?» Jobs insistette nel suo mutismo. Amelio uscì, si avventò sull'avvocato di Jobs, Larry Sonsini, e gli chiese cosa pensava volesse Jobs. «Non ne ho la più pallida idea» rispose l'avvocato. Così Amelio tornò nella stanza, chiuse la porta e, faccia a faccia, fece un ultimo tentativo. «Steve, cosa pensi? Cosa provi? Per favore, ho bisogno che tu decida ora.»

«Stanotte non ho dormito» gli rispose Jobs.

«Perché? Qual è il problema?»

«Pensavo a tutto quello che c'è da fare e all'accordo che stiamo concludendo, e le cose si stanno accavallando. Adesso sono davvero stanco e non riesco a pensare con lucidità. Vorrei che non mi facesse più domande.»

Amelio gli rispose che non era possibile, che doveva dire qualcosa.

Alla fine, Jobs si decise: «Senti, se proprio devi dire qualcosa, di' loro che sarò consulente del presidente». E

così Amelio fece.

L'annuncio fu fatto quella sera stessa – il 20 dicembre 1996 – di fronte a duecentocinquanta dipendenti festanti, nella sede centrale della Apple. Come gli era stato richiesto, Amelio descrisse il nuovo ruolo di Jobs come quello di un consulente a tempo parziale. Anziché apparire da dietro le quinte, Jobs fece il proprio ingresso dal fondo dell'auditorium e percorse tutto il corridoio, prima di salire sul palco. Amelio aveva detto alle persone lì riunite che Jobs era stanco e non se la sentiva di rilasciare una dichiarazione, ma l'applauso lo aveva caricato di energia: «Sono molto eccitato» disse. «Sono ansioso di tornare a incontrare alcuni vecchi colleghi.» Louise Kehoe del «Financial Times» salì sul palco poco dopo e domandò a Jobs, con tono quasi accusatorio, se non avrebbe finito per acquisire il controllo della Apple. «Oh, no, Louise» rispose. «Ci sono molte altre cose nella mia vita, oggi: ho una famiglia, e sono coinvolto nella Pixar. Il mio tempo è limitato, ma spero di poter condividere alcune idee.»

Il giorno successivo, Jobs si recò alla Pixar. Si era sempre più appassionato a quel posto e voleva informare il gruppo che avrebbe mantenuto l'incarico di presidente e il profondo livello di coinvolgimento. Ma quelli della Pixar erano contenti della sua decisione di lavorare per una parte del tempo alla Apple: un po' meno attenzioni da parte di Jobs erano una buona cosa. Lui era utilissimo quando c'erano grosse trattative, ma poteva essere pericoloso se aveva troppo tempo a disposizione. Quando arrivò alla Pixar, quel giorno, andò nell'ufficio di Lasseter e gli spiegò che, anche solo come semplice consulente, la Apple gli avrebbe sottratto molto tempo. E gli disse di volere la sua benedizione. «Continuo a pensare a tutto il tempo che ciò sottrarrà alla mia famiglia, e all'altra mia famiglia, la Pixar» disse Jobs. «Ma la sola ragione per cui voglio farlo è che il mondo sarà un posto migliore se ci sarà ancora la Apple.»

Lasseter sorrise dolcemente. «Hai la mia benedizione» gli disse.

Il reintegro

Lo sconfitto di oggi sarà il vincitore di domani



1997: Gil Amelio chiama Steve Wozniak sul podio, Jobs resta sullo sfondo.

Restando dietro le quinte

«È difficile vedere un artista di trenta o quarant'anni in grado di creare qualcosa di veramente stupefacente» aveva dichiarato Jobs quando stava per compiere trent'anni.

E questo era stato vero per il Jobs trentenne, in tutto il decennio cominciato con la sua uscita dalla Apple. Ma

dopo aver compiuto i quarant'anni, nel 1995, era rifiorito. In quell'anno venne lanciato nelle sale *Toy Story* e, l'anno seguente, l'acquisto della NeXT da parte della Apple gli permise di rientrare nell'azienda che aveva fondato. Tornando alla Apple, Jobs avrebbe dimostrato che anche gli ultraquarantenni possono essere fra i migliori innovatori: dopo aver trasformato il personal computer a vent'anni, avrebbe contribuito a rivoluzionare i riproduttori musicali, il modello commerciale delle case discografiche, la telefonia mobile, le applicazioni, i computer tablet, i libri e il giornalismo.

Aveva detto a Larry Ellison che la sua strategia di rientro era vendere la NeXT alla Apple, essere nominato nel consiglio di amministrazione ed essere pronto quando Amelio fosse inciampato. È probabile che Ellison fosse effettivamente sconcertato dall'insistenza di Jobs nell'affermare che non era una questione di soldi. Ma almeno in parte era vero. Jobs non aveva gli sterminati bisogni di consumo di Ellison né la pulsione alla filantropia di Gates né la spinta competitiva a verificare quanto in alto potesse salire nella classifica di «*Forbes*». Anzi, le esigenze del suo ego e le sue motivazioni personali lo avevano spinto a cercare di realizzarsi lasciando un'eredità che impressionasse gli altri. Una duplice eredità: la creazione di grandi prodotti innovativi e rivoluzionari e la costruzione di un'impresa duratura. Voleva entrare nel pantheon degli Edwin Land, dei Bill Hewlett, dei David Packard; ed entrarci un gradino più su. Il miglior modo per ottenere questo risultato era tornare alla Apple e reclamare il suo regno.

Eppure... quando venne il tempo del reintegro, ci fu una strana esitazione. Non era certo l'idea di far fuori Gil Amelio a frenarlo: questo faceva parte della sua natura e per lui era difficile temporeggiare, una volta che aveva stabilito che Amelio non sapeva cosa stesse facendo. Ma quando il calice del potere fu vicino alle sue labbra, divenne stranamente esitante, perfino riluttante, forse evasivo.

Sali a bordo nel gennaio 1997 come consulente informale part-time, come aveva detto ad Amelio che avrebbe fatto. Cominciò a far sentire la propria presenza nell'area delle risorse umane, in particolare con l'intento di proteggere i suoi, quelli che avevano vissuto la transizione dalla NeXT. Ma nella maggior parte degli altri ambiti era insolitamente passivo. La decisione di non nominarlo nel consiglio di amministrazione l'aveva offeso e la proposta di gestire la divisione sistemi operativi dell'azienda lo aveva umiliato. Amelio era così riuscito a creare una situazione in cui Jobs era allo stesso tempo dentro e fuori dall'azienda, che non era una ricetta per la pace. Jobs, in seguito, avrebbe ricordato:

Gil non mi voleva fra i piedi. E io pensavo che lui fosse

un incapace. Lo sapevo già prima di vendergli l'azienda. Pensavo che mi avrebbero messo in mostra di tanto in tante in eventi come il MacWorld, soprattutto per fare scena. E questo mi andava bene, perché io lavoravo per la Pixar. Avevo affittato un ufficio in centro a Palo Alto, per avere un posto dove lavorare alcuni giorni la settimana, poi andavo alla Pixar per uno o due giorni. Era una bella vita. Potevo prendermela più comoda e trascorrere del tempo in famiglia.

E Jobs, infatti, fu esibito al MacWorld proprio all'inizio di gennaio, e questo rafforzò la sua convinzione che Amelio fosse un incapace. Circa quattromila aficionados si accapigliarono per un posto nella sala da ballo del San Francisco Marriott per ascoltare la prolusione di Amelio, che fu presentato dall'attore Jeff Goldblum, il quale aveva salvato il mondo grazie a un Apple PowerBook nel film *Independence Day*. «Nel film *Il mondo perduto. Jurassic Park* recito la parte di un esperto della teoria del caos» disse. «Credo che questo mi qualifichi come oratore a un evento Apple.» Poi passò il microfono a Gil Amelio, che era salito sul palco con una sgargiante giacca sportiva e una camicia dal colletto a fascia chiuso strettamente da bottoni, che secondo Jim Carlton del «Wall Street Journal» lo facevano sembrare «un comico di Las Vegas» o, nelle parole dello scrittore esperto di tecnologia Michael Malone, «somigliava esattamente a uno zio fresco di divorzio al suo primo appuntamento».

Ma il problema principale fu che Amelio era stato in vacanza, aveva avuto uno sgradevole litigio con chi gli scriveva i discorsi e si era rifiutato di provare. Quando Jobs arrivò dietro le quinte, fu infastidito dal caos e, mentre Amelio si trascinava sul palco con una presentazione interminabile e senza capo né coda, Jobs schiumava di rabbia. Amelio non aveva familiarità con i punti che il telesuggeritore gli presentava e tentò di improvvisare, perdendo ripetutamente il filo del discorso. Ci furono un paio di gradite interruzioni, come quella in cui fece salire sul palco il musicista Peter Gabriel per la dimostrazione di un nuovo software musicale. Poi indicò Muhammad Ali in prima fila: si supponeva che l'indimenticato campione dei pesi massimi salisse sul palco per promuovere un sito Internet sul morbo di Parkinson, ma Amelio non lo invitò a farlo né spiegò perché fosse presente.

Amelio divagò per più di due ore prima di chiamare sul palco la persona che tutti aspettavano, per poterla applaudire. «Attraversando il palco, Jobs sprizzava fiducia in se stesso, stile e puro magnetismo: l'antitesi del goffo Amelio» scrisse Carlton. «Il ritorno di Elvis non avrebbe provocato una reazione simile.» La folla balzò in piedi e gli tributò una rumorosa ovazione per più di un minuto. Il decennio di caduta in disgrazia era finito. Alla fine, con un cenno chiese il silenzio ed entrò nel cuore della sfida. «Dobbiamo ritrovare la scintilla» annunciò. «In dieci anni, il

Mac non ha fatto progressi. Così Windows ci ha raggiunto. Adesso dobbiamo realizzare un sistema operativo ancora migliore.»

Il vigoroso discorso di incitamento di Jobs avrebbe potuto essere una finale redenzione della spaventosa performance di Amelio, il quale, sfortunatamente, decise di riprendere il microfono e continuare con le sue divagazioni per un'altra ora. Alla fine, dopo più di tre ore dall'inizio dello show, Amelio decise di porre termine alla presentazione richiamando sul palco Steve Jobs, che fece a tutti la sorpresa di presentarsi accompagnato da Steve Wozniak. E di nuovo fu il pandemonio. Tuttavia Jobs era chiaramente irritato ed evitò di partecipare alla scenetta del trio trionfante che alza le braccia tenendosi per mano, scivolando silenziosamente dietro le quinte. «Ha spietatamente rovinato il momento di chiusura che avevo pianificato» si sarebbe lamentato Amelio in seguito. «I suoi sentimenti personali erano più importanti della buona stampa per la Apple.» Il nuovo anno era cominciato solo da sette giorni ed era già chiaro che alla Apple il centro non avrebbe più retto.¹⁸

Jobs cominciò immediatamente a mettere persone di cui si fidava nei posti chiave della Apple. «Volevo essere certo che la gente di qualità che era venuta dalla NeXT non fosse pugnalata alle spalle da gente meno competente che occupava posizioni elevate alla Apple» avrebbe ricordato. Ellen Hancock, che aveva spinto per la scelta del Solaris della Sun invece di NeXT, era la prima nella lista degli incompetenti, soprattutto perché continuava a voler usare il kernel del Solaris della Sun nel nuovo sistema operativo Apple. Rispondendo a una domanda di un giornalista sul ruolo che Jobs avrebbe avuto in quella decisione, la sua recisa risposta fu: «Nessuno». Si sbagliava. La prima mossa di Jobs fu assicurarsi che due suoi fedelissimi provenienti dalla NeXT ne assumessero le funzioni.

Per guidare la progettazione software scelse il suo amico Avie Tevanian; per l'area hardware si affidò a Jon Rubinstein, che aveva avuto il medesimo incarico alla NeXT, ai tempi in cui aveva ancora una divisione hardware. Rubinstein si trovava in vacanza all'isola di Skye quando Jobs gli telefonò personalmente. «La Apple ha bisogno di aiuto» gli disse. «Vuoi salire a bordo?» Rubinstein rispose affermativamente. Tornò appena in tempo per partecipare al MacWorld e assistere alla patetica scena di Amelio sul palco. Le cose erano peggio di quanto si aspettasse. Alle riunioni, lui e Tevanian si scambiavano occhiate come se fossero precipitati in un manicomio, con gente che faceva affermazioni fondate su illusioni, mentre Amelio sedeva alla testa del tavolo in apparente stato confusionale.

Jobs non andava in ufficio regolarmente, ma era spesso al telefono con Amelio. Una volta riuscito ad assicurarsi che

Tevanian, Rubinstein e altri di cui si fidava avessero posizioni di vertice, volse la sua attenzione alla enorme e caotica gamma di prodotti. Una delle linee di prodotto che lo perseguitavano era Newton, il personal digital assistant portatile che vantava funzionalità di riconoscimento della scrittura. Non era un'idea così cattiva come le battute e le vignette di *Doonesbury* lasciavano intendere, ma Jobs lo odiava. E non sopportava l'idea di uno stilo o penna elettronica per scrivere su uno schermo. «Dio ci ha dato dieci stili» avrebbe detto, muovendo le dita delle mani. «Non c'è ragione per inventarne un undicesimo.» Inoltre, Jobs considerava Newton la maggiore innovazione introdotta da Sculley, il suo pallino. E questo bastava a condannarlo a morte.

«Devi far fuori Newton» disse un giorno ad Amelio al telefono.

Era un suggerimento improvviso e Amelio lo respinse.

«Cosa intendi con far fuori?» ribatté. «Steve, hai una qualche idea di quanto ci costerebbe?»

«Chiudilo, eliminalo, liberatene» ribadi Jobs. «Non importa quanto costi. La gente ti applaudirà, se lo farai fuori.»

«Ho fatto ricerche su Newton e sarà una miniera d'oro» dichiarò Amelio. «Non sono d'accordo di farlo fuori.» Già a maggio, tuttavia, annunciò il piano di dismissione della divisione Newton, l'inizio della sua annosa e claudicante marcia verso la tomba.

Tevanian e Rubinstein andavano a casa di Jobs per tenerlo informato e presto tutta Silicon Valley seppe che Jobs stava silenziosamente strappando il potere ad Amelio. Ma poiché Jobs era Jobs, non fu proprio un gioco di potere machiavellico. Il desiderio di controllo era profondamente radicato nella sua natura. Louise Kehoe, la giornalista del «Financial Times» che aveva previsto tutto già a dicembre, quando all'annuncio formale aveva posto domande dirette a Jobs e ad Amelio, fu la prima a parlarne. «Il signor Jobs è diventato l'eminenza grigia» scrisse alla fine di febbraio. «Si dice che stia indirizzando le decisioni su quali attività della Apple debbano essere tagliate. Corre voce che il signor Jobs abbia invitato diversi ex colleghi della Apple a tornare in azienda, lasciando loro intendere che la sua intenzione è riprenderne il controllo. Secondo una fonte vicina al signor Jobs, questi avrebbe deciso che il signor Amelio e le persone che egli ha nominato non abbiano alcuna probabilità di far risorgere la Apple e per questo si sta preoccupando di sostituirli, per garantire la sopravvivenza della "sua azienda".»

Quel mese, Amelio dovette affrontare l'assemblea annuale degli azionisti e spiegare perché i risultati dell'ultimo trimestre 1996 mostravano un crollo delle vendite del 30 per cento, rispetto all'anno precedente. Gli azionisti fecero

la fila al microfono, per dare voce alla propria rabbia. Amelio non aveva la minima idea di quanto era stato inefficace nel gestire l'evento. «La presentazione era stata considerata una delle migliori che avessi mai fatto» avrebbe baldanzosamente dichiarato in seguito. Ma Ed Woolard, l'ex amministratore delegato della DuPont che aveva assunto la presidenza del consiglio d'amministrazione della Apple (Markkula era stato declassato a vicepresidente), ne fu stupefatto. «Questo è un disastro» gli aveva sussurrato la moglie, nel bel mezzo dell'assemblea. Lui era d'accordo. «Gil si presentò in gran spolvero, ma sembrava uno stupido» avrebbe ricordato: «Non riusciva a rispondere alle domande, non sapeva di cosa si stesse parlando e non riusciva a ispirare nessuna fiducia».

Woolard prese il telefono e chiamò Jobs, che non aveva mai incontrato. Il pretesto fu un invito in Delaware, per parlare a un incontro di manager di alto livello della DuPont. Jobs disse di no ma, come ricorda Woolard, «la richiesta era una scusa per parlargli di Gil». Orientò la telefonata in quella direzione e senza mezzi termini domandò a Jobs che opinione avesse di Amelio. Woolard ricorda che Jobs si mantenne sul vago, limitandosi ad affermare che Amelio aveva un incarico inadatto a lui. Jobs ricorda di essere stato più esplicito:

Pensavo tra me e me di avere due possibilità: dirgli la verità, cioè che Amelio è un incompetente, o mentire per omissione. Lui è nel consiglio di amministrazione della Apple e ho il dovere di dirgli cosa penso; d'altra parte, se glielo dico, lui lo riferirà a Gil, nel qual caso Gil non mi darà più ascolto e metterà fuori gioco le persone che ho portato alla Apple. Tutto questo mi passò per la testa in meno di trenta secondi. Alla fine, decisi che gli dovevo dire la verità. A me interessava solo la Apple. Per cui vuotai il sacco: gli dissi che questo tizio era il peggior amministratore delegato che avessi mai visto e che pensavo che, se fosse stato necessario ottenere una licenza per fare l'amministratore delegato, Amelio non l'avrebbe ottenuta. Quando ho riagganciato, ho pensato di aver fatto, probabilmente, una stupidaggine.

Quella primavera, Larry Ellison della Oracle incontrò Amelio a una festa e lo presentò a Gina Smith, una giornalista specializzata in tecnologia, che gli domandò come stesse andando la Apple. «Sai, Gina, la Apple è come una nave» rispose Amelio. «Su questa nave c'è un tesoro, ma c'è anche una falla. E il mio compito è far sì che tutti remino nella stessa direzione.» La Smith sembrava perplessa e domandò: «Va bene, ma la falla?». Da quel momento, Ellison e Jobs avrebbero scherzato molto sulla metafora della nave. «Quando Larry mi raccontò la storia, eravamo in un ristorante di sushi e io sono letteralmente caduto dalla sedia per il gran ridere» ricorda Jobs. «Era un

vero buffone, ma si prendeva estremamente sul serio. Insisteva per essere chiamato dottor Amelio da tutti. E quello è sempre un chiaro avvertimento.»

Brent Schlender, giornalista tecnologico di «Fortune», sempre bene informato, conosceva Jobs e il suo modo di pensare e, in marzo, pubblicò un articolo che entrava nei dettagli della questione. «La Apple Computer, modello di management inefficace e di sogni tecnologici infranti per tutta Silicon Valley, è di nuovo in crisi e annaspa scompostamente al rallentatore per gestire vendite in caduta libera, una strategia tecnologica zoppa e una perdita di immagine inarrestabile» scrisse. «A un occhio machiavellico, sembra che Jobs, nonostante il richiamo di Hollywood – ultimamente si è occupato della Pixar, che ha realizzato *Toy Story* e altri film d'animazione di successo – stia tramando per riprendere il controllo della Apple.»

Ancora una volta, Ellison lasciò trapelare in pubblico l'idea di un'acquisizione ostile della Apple, con la nomina del suo «migliore amico» Jobs ad amministratore delegato. «Steve è l'unico che possa salvare la Apple» spiegò Ellison alla stampa. «Sono pronto ad aiutarlo: basta che pronunci una parola.» Come la terza volta che il ragazzo gridò «al lupo!», anche quest'ultima dichiarazione di Ellison non venne ascoltata, così, poco dopo, riferì a Dan Gillmor del «San Jose Mercury News» che stava organizzando una cordata di investitori per raccogliere un miliardo di dollari e acquisire una partecipazione di maggioranza nella Apple, il cui valore di mercato era di circa 2,3 miliardi di dollari. Il giorno in cui venne pubblicato l'articolo, il titolo Apple schizzò verso l'alto, crescendo dell'11 per cento in un vortice di scambi. Per aggiungere un tocco di frivolezza, Ellison aprì una casella di posta elettronica – savapple@us.oracle.com – invitando chiunque volesse esprimere un giudizio a indicare se dovesse procedere con il progetto. (All'inizio, Ellison aveva pensato di chiamare la casella «saveapple», ma scoprì che il sistema di gestione della posta elettronica della sua società poneva un limite di otto caratteri al nome.)

In un certo senso, Jobs era divertito dal ruolo che Ellison si era attribuito e, dato che non sapeva cosa fare, evitò di parlare dell'argomento. «Di tanto in tanto, Larry se ne esce con questa idea» dichiarò a un giornalista. «Ho cercato di spiegargli che il mio ruolo alla Apple è quello di consulente.» Amelio, invece, era furibondo: telefonò a Ellison per dargli una strigliata, ma questi rifiutò la chiamata. Così Amelio decise di telefonare a Jobs, che gli diede una risposta ambigua, ma parzialmente sincera: «Non so cosa stia succedendo» disse. «Penso che sia tutta una follia.» Poi aggiunse una rassicurazione che non era sincera neppure a metà: «Io e te abbiamo un ottimo rapporto». Jobs avrebbe potuto mettere fine a ogni speculazione rilasciando una dichiarazione in cui rigettava l'idea di Ellison, ma, con grande irritazione di Amelio, si

guardò bene dal farlo. Se ne stette in disparte, e questo favorì tanto i suoi interessi quanto la sua natura.

Il più grande problema di Amelio era aver perso l'appoggio del presidente del consiglio di amministrazione, Ed Woolard, un ingegnere industriale corretto e sensibile che sapeva ascoltare. Jobs non era stato l'unico a parlargli dei limiti di Amelio. Fred Anderson, il direttore finanziario della Apple, lo aveva messo in guardia: l'azienda era prossima a violare i propri impegni con le banche e a dichiarare fallimento; aveva anche parlato di morale in caduta libera. Alla riunione del consiglio di amministrazione del mese di marzo, gli altri consiglieri palesarono la loro insofferenza bocciando la proposta di budget pubblicitario di Amelio.

Anche la stampa aveva attaccato Amelio. «Business Week» era uscito con un titolo in copertina che si domandava: *La Apple è ridotta in polpette?*; «Red Herring» con un editoriale intitolato *Gil Amelio, per favore, si dimetta*; e «Wired» con una copertina che presentava un logo Apple crocifisso come un Sacro Cuore, con una corona di spine e il titolo *Pregate*; Mike Barnicle del «Boston Globe», scagliandosi contro anni di pessimo management alla Apple, scrisse: «Come possono questi incompetenti ricevere ancora uno stipendio dopo aver preso l'unico computer che non spaventava la gente e averlo trasformato nell'equivalente tecnologico dell'area di riscaldamento dei lanciatori dei Red Sox del 1997?». Alla fine di maggio, Amelio concesse un'intervista a Jim Carlton del «Wall Street Journal», che gli domandò se fosse possibile invertire la percezione di una Apple «che sta precipitando in una spirale senza ritorno». Amelio guardò Carlton dritto negli occhi e disse: «Non so come rispondere a questa domanda».

Quando Jobs e Amelio firmarono le carte dell'accordo finale, in febbraio, Jobs era fuori di sé dalla gioia e dichiarò: «Io e te dobbiamo stappare una bottiglia di vino come si deve per festeggiare!». Amelio si offrì di scegliere il vino dalla sua cantina e suggerì di uscire a cena con le rispettive mogli. Dovettero attendere giugno per fissare una data e, nonostante la tensione fosse ormai salita, riuscirono a passare comunque una bella serata. Cibo e vino risultarono essere male assortiti quanto i commensali: Amelio portò una bottiglia di Cheval Blanc del 1964 e una di Montrachet che costavano entrambe più di 300 dollari; Jobs scelse un ristorante vegetariano a Redwood City dove il conto totale non superò i 72 dollari. Dopo cena, la moglie di Amelio commentò: «È un vero ammaliatore. È anche sua moglie».

Jobs poteva sedurre e ammalare gli altri a proprio piacimento, e gli piaceva farlo. Gente come Amelio e Sculley preferì credere che, poiché Jobs li corteggiava, ciò sicuramente significava che li apprezzava e li rispettava. Era un'impressione che lui stesso alimentava, lasciandosi

andare di tanto in tanto a ondate di lusinghe insincere con chi desiderava riceverme. Ma Jobs poteva essere tanto affascinante con persone che odiava quanto offensivo con quelle che amava. Amelio non se ne accorse perché, come Sculley, cercava il suo affetto. Anzi, le parole che avrebbe in seguito usato per descrivere la sua aspirazione a una buona relazione con Jobs sono quasi identiche a quelle che aveva usato Sculley: «Quando avevo un problema, analizzavo la questione insieme a lui. Nove volte su dieci eravamo d'accordo». In qualche modo, si costrinse a credere che Jobs lo rispettasse: «Ero impressionato dal modo in cui la mente di Steve affrontava i problemi e avevo la sensazione che stessimo costruendo una relazione basata sulla fiducia reciproca».

Per Amelio, il momento della disillusione venne pochi giorni dopo quella cena. Durante le trattative, aveva insistito affinché Jobs accettasse di detenere le azioni Apple per almeno sei mesi e, preferibilmente, più a lungo. I sei mesi scadevano in giugno. Quando un blocco di un milione e mezzo di azioni finì sul mercato Amelio chiamò Jobs: «Sto dicendo a tutti che le azioni vendute non sono le tue» gli disse. «Ricordati: tu e io avevamo concordato che non avresti venduto senza prima informarci.»

«Esatto» rispose Jobs. Amelio interpretò questa risposta come la conferma che non era stato Jobs a vendere il blocco di azioni ed emise un comunicato per ribadirlo. Ma quando giunsero i documenti ufficiali della Securities and Exchange Commission (SEC, Commissione per i Titoli e gli Scambi), fu evidente che era stato Jobs a vendere le azioni. «Accidenti, Steve, ti ho chiesto esplicitamente di queste azioni e tu hai negato.» Jobs rispose ad Amelio che aveva venduto le azioni in «un attacco di depressione» pensando a dove stava andando la Apple e che non aveva voluto ammetterlo perché ne era «un po' imbarazzato». Quando, anni dopo, ho affrontato con lui l'argomento, si è limitato a rispondermi: «Non mi sembrava di doverlo dire a Gil».

Dunque, perché Jobs ha ingannato deliberatamente Amelio a proposito della vendita delle azioni? Una delle ragioni è semplice: Jobs, a volte, evita la verità. Helmut Sonnenfeldt una volta disse di Henry Kissinger che «mente non perché è nel suo interesse, ma perché è nella sua natura». Ed era nella natura di Jobs ingannare o fare il misterioso, a volte, se lo riteneva giustificato. Allo stesso modo, a volte si lasciava andare a una sincerità brutale, rivelando verità che la maggior parte della gente ingentilisce o dissimula. Ma sia il mentire sia l'essere brutalmente sincero non erano altro che aspetti diversi della sua nietzscheana convinzione che le regole comuni non gli si applicassero.

Amelio esce di scena

Jobs aveva rifiutato di smentire le voci di un'acquisizione ostile da parte di Ellison, aveva venduto segretamente il proprio pacchetto azionario ed era stato vago sull'argomento. Così, Amelio alla fine si convinse che gli stesse dando addosso. «Evidentemente ero stato troppo ben disposto e troppo desideroso di credere che lui fosse nella mia squadra» avrebbe successivamente ricordato. «I piani di Steve per favorire il mio licenziamento cominciarono a venire alla luce.»

In effetti, Jobs non perdeva occasione per sparpare di Amelio: non riusciva a controllarsi e, inoltre, le sue critiche avevano il pregio di essere vere. Ma ci fu un fattore più importante nel volgere il consiglio di amministrazione contro Amelio: Fred Anderson, il direttore finanziario, considerava suo mandato fiduciario tenere informati Ed Woolard e il consiglio della terribile situazione della Apple. «Era Fred la persona che mi informava dell'emorragia di liquidità, delle dimissioni in massa, dei molti personaggi chiave sul punto di prendere la stessa decisione» ricorda Woolard. «Mi rese chiaro che la nave si sarebbe presto arenata e mi disse che anche lui stava pensando di andarsene.» Queste notizie non fecero che aggravare le preoccupazioni che Woolard aveva cominciato a nutrire dopo aver assistito alla pessima figura di Amelio all'assemblea degli azionisti.

Woolard aveva chiesto alla Goldman Sachs di esplorare la possibilità di mettere in vendita la Apple, ma la banca di investimento gli disse che era improbabile trovare un acquirente strategico adeguato, perché la quota di mercato era diminuita troppo. A giugno, in una riunione ristretta del consiglio, in assenza di Amelio, Woolard descrisse ai consiglieri di allora come aveva calcolato le possibili alternative. «Se teniamo Gil come amministratore delegato, penso che abbiamo solo un 10 per cento di probabilità di evitare il fallimento» disse. «Se lo licenziamo e convinciamo Steve a prendere il suo posto, abbiamo il 60 per cento di probabilità di sopravvivere; se licenziamo Gil, ma non riusciamo a convincere Steve e cerchiamo un nuovo amministratore delegato, allora le probabilità di sopravvivenza scendono al 40 per cento.» Il consiglio gli conferì l'incarico di chiedere a Jobs se fosse disponibile e, in ogni caso, di riunire un consiglio di amministrazione d'emergenza per telefono, durante la pausa per le vacanze del Quattro Luglio.

Woolard e sua moglie volarono a Londra, dove pensavano di assistere agli incontri di tennis del torneo di Wimbledon. Durante quella giornata, Woolard vide un po' di tennis, ma trascorse la serata all'Inn on the Park a chiamare diverse persone negli Stati Uniti, dove era giorno. Al momento di partire, il suo conto per l'uso del telefono ammontava a 2000 dollari.

Per primo, telefonò a Jobs. Il consiglio avrebbe licenziato Amelio, gli disse, e desiderava che fosse lui ad assumere l'incarico di amministratore delegato. Jobs, che era stato molto aggressivo nel ridicolizzare Amelio e nel promuovere le proprie idee sul futuro della Apple, improvvisamente, di fronte all'offerta esplicita, si mostrò riluttante: «Darò il mio contributo» rispose.

«Come amministratore delegato?» gli domandò Woolard.

Jobs disse di no. Woolard esercitò una forte pressione per convincerlo almeno ad accettare un incarico di facente funzione. Di nuovo Jobs declinò. «Sarò un consulente» dichiarò. «Non pagato.» Accettò di entrare nel consiglio di amministrazione – qualcosa che aveva molto desiderato – ma rifiutò l'offerta di presiederlo. «È tutto ciò che posso fare adesso» disse. Meno di un mese dopo, inviò un memo per posta elettronica ai dipendenti della Pixar, rassicurandoli che non li avrebbe abbandonati: «Ho ricevuto una telefonata dal consiglio di amministrazione della Apple, tre settimane fa, durante la quale mi è stato chiesto di tornare alla Apple in veste di amministratore delegato» scrisse. «Ho rifiutato. Ho rifiutato anche l'incarico di presidente del consiglio di amministrazione. Per cui, non preoccupatevi, le voci di corridoio non riguardano altro che questo. Non ho in progetto di abbandonare la Pixar. Sarete costretti a sopportarmi.»

Perché Jobs non afferrò le redini che gli venivano offerte? Perché fu riluttante ad accettare proprio quell'incarico che sembrava desiderare da vent'anni? Quando gliel'ho domandato, mi ha risposto:

Avevamo appena quotato la Pixar in Borsa ed ero contento di esserne l'amministratore delegato. Non ho mai conosciuto nessuno che fosse amministratore delegato in due società quotate, anche temporaneamente, e non ero neppure certo che fosse legale. Non sapevo cosa fare o cosa volessi fare. Mi piaceva dedicare più tempo alla mia famiglia. Ero combattuto. Sapevo che la Apple era un disastro e mi domandavo: vuoi davvero rinunciare alla vita piacevole che ti sei costruito? Che cosa penseranno tutti gli azionisti della Pixar? Ne ho parlato con persone che rispetto. Alla fine, circa alle otto del mattino di un sabato, ho telefonato a Andy Grove, troppo presto. Gli ho elencato i pro e i contro e, a metà del discorso, mi ha fermato: «Steve, non me ne frega niente della Apple». Ero stupefatto. In quel momento ho capito che a me, invece, della Apple fregava, eccome. È stato in quel momento che ho deciso di tornare, per quanto temporaneamente, per aiutarli nella ricerca di un amministratore delegato.

In realtà, quelli della Pixar furono contenti di averlo meno fra i piedi. Erano segretamente (e a volte anche apertamente)

esaltati all'idea che fosse più impegnato sul fronte Apple. Ed Catmull era stato un buon amministratore delegato e poteva facilmente riassumere l'incarico, ufficialmente o ufficiosamente. Quanto al tempo da dedicare alla famiglia, Steve non sarebbe mai stato candidato al premio «padre dell'anno», anche se avesse avuto molto più tempo libero. Era molto migliorato nel livello di attenzione rivolta ai figli, soprattutto a Reed, ma il suo principale impegno era verso il lavoro: era spesso distante e assente per le due figlie più piccole, nuovamente estraneo a Lisa e spesso irritato dal suo ruolo di marito.

Dunque, qual era la vera ragione della sua esitazione nell'assumere il controllo della Apple? Nonostante tutta la sua ostinazione e la sua smania di controllo, Jobs poteva essere irresoluto e reticente, se si sentiva insicuro. Bramava la perfezione e non era sempre in grado di accontentarsi e di adattarsi a ciò che è possibile. Non gli piaceva lottare con la complessità, e questo valeva per i prodotti, per il design, per l'arredamento della casa. Se sapeva con certezza che una linea di azione era quella giusta, non c'era niente che lo potesse fermare; ma se aveva dei dubbi, a volte preferiva ritirarsi, evitando di pensare alle cose che non gli si adattavano perfettamente. Come quando Amelio gli aveva chiesto che ruolo volesse per sé: Jobs era rimasto zitto e aveva ignorato una situazione che lo metteva a disagio.

Questo atteggiamento discendeva in parte dalla sua tendenza a vedere tutto o bianco o nero: una persona era un eroe o un incapace; un prodotto era un capolavoro o una merda. Le cose più complesse, meno nette o più articulate spesso lo imbarazzavano: per esempio, sposarsi, acquistare un divano o impegnarsi a gestire un'azienda. Inoltre, non voleva rischiare un altro fallimento. «Penso che Steve volesse capire se la Apple poteva essere salvata» afferma Fred Anderson.

Woolard e il consiglio decisero di procedere al licenziamento di Amelio, anche se Jobs non era stato chiaro su quanto attivo sarebbe stato il suo ruolo di «consulente». Amelio stava per recarsi a un picnic con la moglie, i figli e i nipoti, quando ricevette la telefonata di Woolard da Londra. «Devi fare un passo indietro» gli disse Woolard, semplicemente. Amelio rispose che non era il momento per discuterne, ma Woolard non cedette. «Stiamo per annunciare la tua sostituzione.»

Amelio resistette. «Ricordati, Ed, che ho detto al consiglio che ci sarebbero voluti tre anni per rimettere in sesto l'azienda» disse. «Non sono neanche a metà percorso.»

«Il consiglio non è nella posizione di discuterne ulteriormente» replicò Woolard. Amelio domandò chi fosse al corrente della decisione e Woolard gli disse la verità: il resto del consiglio e Jobs. «Steve è una delle persone con

cui abbiamo parlato di questo» gli comunicò Woolard. «La sua opinione è che tu sia davvero una brava persona, ma non abbia abbastanza esperienza nell'industria dei computer.»

«Perché mai avete coinvolto Steve in una decisione del genere?» replicò Amelio, infuriandosi. «Steve non è neppure un membro del consiglio di amministrazione, come c'entra in questa faccenda?» Tuttavia Woolard non cedette. Allora Amelio riagganciò e condusse la famiglia al picnic, prima di informare la moglie.

Jobs a volte manifestava una strana mescolanza di spregiudicatezza e bisogno di approvazione. In genere, non gli importava niente di cosa la gente pensasse di lui. Poteva tagliare i ponti con una persona e non parlarle mai più. Ma, a volte, avvertiva il bisogno di spiegarsi. Così, quella sera, Amelio ricevette una telefonata da Jobs:
«Accidenti, Gil, voglio che tu sappia che non ho assolutamente niente a che fare con questa svolta: è stata una decisione del consiglio, che mi ha chiesto solo un parere e un suggerimento». Disse ad Amelio che lo rispettava perché «sei la persona più integra che abbia mai incontrato» e continuò offrendogli consigli non richiesti. «Prenditi sei mesi di pausa» gli disse. «Quando sono stato buttato fuori dalla Apple, ho ricominciato immediatamente a lavorare, e me ne sono pentito: avrei dovuto prendermi del tempo per me.» E si mise a disposizione, nel caso avesse avuto bisogno di consigli.

Amelio era talmente sbigottito che riuscì soltanto a borbottare qualche parola di ringraziamento. Poi raccontò alla moglie la conversazione con Jobs. «In un certo senso, quell'uomo continua a piacermi, ma non riesco più a credergli» le disse.

«Ero completamente affascinata da Steve» gli confessò la moglie. «Adesso mi sento un'idiota..»

«Benvenuta fra noi» le rispose lui.

Steve Wozniak, anch'egli a quell'epoca consulente informale dell'azienda, era eccitato alla prospettiva di un ritorno di Jobs. «È quello che ci serve» disse, «perché qualsiasi cosa si pensi di Steve, lui sa come ricreare la magia.» Non lo aveva sorpreso il trionfo di Jobs su Amelio. Come dichiarò a «Wired» poco dopo il fatto: «Gil Amelio contro Steve Jobs: partita chiusa».

Quel lunedì, i dirigenti della Apple furono invitati nell'auditorium. Amelio entrò e sembrava calmo, perfino rilassato. «Bene, mi dispiace informarvi che per me è venuto il momento di farmi da parte» annunciò. Il successivo a parlare fu Fred Anderson, che aveva accettato l'incarico di amministratore delegato ad interim e chiari immediatamente che avrebbe preso ordini da Jobs.

Quindi, esattamente dodici anni dopo la battaglia del fine settimana del Quattro Luglio che lo aveva visto sconfitto, Jobs tornò a calcare il palcoscenico della Apple.

Fu immediatamente chiaro che, lo ammettesse o no pubblicamente (o perfino a se stesso), Jobs avrebbe avuto il controllo e non si sarebbe limitato a fare il «consulente». Appena salì sul palco, quel giorno – indossando pantaloni corti, scarpe da tennis e quella maglia a collo alto nera che sarebbe diventata il suo segno distintivo –, cominciò a lavorare per rivitalizzare la sua amata impresa. «Ok! Ditemi, cosa c'è che non va in questo posto?» Ci fu qualche mormorio, ma Jobs tagliò corto: «Sono i prodotti» si rispose. «E che cosa c'è che non va nei prodotti?» Ancora una volta ci furono dei tentativi di dare una risposta, finché Jobs li interruppe per dare quella giusta: «I prodotti fanno schifo!» gridò. «Non hanno più alcun fascino!»

Woolard riuscì a convincere Jobs ad accettare che il suo ruolo come «consulente» fosse molto attivo. Jobs firmò una dichiarazione in cui si leggeva: «Accetto di accrescere il mio impegno verso la Apple per i prossimi novanta giorni, contribuendo alla selezione di un nuovo amministratore delegato». Una formula molto astuta utilizzata da Woolard nella dichiarazione fu che Jobs sarebbe rientrato come «consulente alla guida del team».

Jobs si scelse un piccolo ufficio al piano dei dirigenti, vicino alla sala del consiglio, evitando platealmente il grande ufficio d'angolo di Amelio. E fu coinvolto immediatamente in tutti gli aspetti dell'attività dell'impresa: la progettazione dei prodotti; i tagli; le trattative con i fornitori e la riconsiderazione dell'agenzia di pubblicità. Senti anche di dover fermare l'emorragia di figure aziendali chiave, per cui decise di rivalutare le loro stock option. Le azioni Apple erano scese a tal punto che le opzioni non avevano quasi alcun valore: Jobs decise di abbassare il prezzo di esercizio, in modo da renderle nuovamente preziose. All'epoca questo era consentito dalla legge, ma non era considerato buona pratica aziendale. Il primo giovedì del suo nuovo incarico alla Apple, Jobs convocò una riunione telefonica del consiglio di amministrazione per delineare il problema. I consiglieri erano riluttanti e chiesero tempo per un'analisi legale e finanziaria delle implicazioni del cambiamento. «Bisogna fare in fretta» disse loro Jobs. «Stiamo perdendo i migliori.»

Anche Ed Woolard, suo sostenitore e capo del comitato per la remunerazione, obiettò: «Alla DuPont non abbiamo mai fatto nulla di simile».

«Mi avete chiamato per sistemare le cose, e queste persone sono fondamentali» argomentò Jobs. Quando il consiglio propose un'analisi che si sarebbe protratta per due mesi, Jobs esplose: «Siete matti?!?» domandò. Restò zitto per qualche istante, poi continuò: «Ragazzi, se non

volete farlo, lunedì non tornerò in ufficio. Perché ho migliaia di decisioni importanti da prendere molto più difficili di questa e se non potete darmi il vostro appoggio su decisioni di questo tipo mi condannate al fallimento. Se non lo potete fare, mi chiamo fuori e potrete darmi la colpa. Potrete dire: «Steve non era adatto a questo compito». Il giorno seguente, dopo essersi consultato con gli altri membri del consiglio, Woolard richiamò Jobs: «Approveremo questa decisione» gli disse. «Ma ad alcuni membri del consiglio non piace: hanno la sensazione che tu ci abbia puntato una pistola alla tempia.» Le opzioni per i massimi dirigenti (Jobs non ne aveva nessuna) furono ridotte a 13,25 dollari, il prezzo delle azioni il giorno in cui Amelio era stato fatto fuori.

Invece di dichiarare vittoria e ringraziare il consiglio, Jobs continuò a schiumare di rabbia per il fatto di dover rispondere a un consiglio di amministrazione che non rispettava. «Fermate il treno, così non può funzionare» disse a Woolard. «Questa azienda è allo sfascio e io non ho il tempo di fare la balia al consiglio. O vi dimettete tutti o mi dimetto io e non torno in ufficio lunedì.» L'unica persona che poteva restare, disse, era Woolard.

La maggior parte dei membri del consiglio erano inorriditi: Jobs continuava a rifiutarsi di impegnarsi formalmente a tempo pieno, insistendo per essere solo «un consulente» e nulla di più, ma sentiva di avere il potere di costringerli ad andarsene. La dura verità, però, era che quel potere ce l'aveva davvero: non potevano permettersi che se ne andasse sbattendo la porta; e la prospettiva di restare nel consiglio di amministrazione della Apple non era più allettante. «Dopo tutto quello che avevano passato, era un sollievo essere messi alla porta» ricorda Woolard.

Ancora una volta, il consiglio fu acquiscente. Fece solo una richiesta: avrebbe permesso a un altro consigliere, oltre a Woolard, di restare? La cosa avrebbe aiutato a mantenere le apparenze. Jobs acconsentì. «Era un consiglio di amministrazione terribile, pessimo» avrebbe commentato successivamente. «Accettai di tenere Ed Woolard e un tizio di nome Gareth Chang, che si rivelò una nullità. Non era terribile, era solo una nullità. Woolard, invece, era uno dei migliori consiglieri di amministrazione che avessi mai incontrato: era un signore e uno degli individui più saggi e solidali con cui abbia mai lavorato.»

Fra le persone alle quali era stato chiesto di dimettersi c'era Mike Markkula, che nel 1976, come giovane investitore in capitale di rischio, aveva visitato il garage di Jobs, si era innamorato del computer che stava nascendo su quel banco da lavoro, aveva garantito una linea di credito di 250.000 dollari ed era diventato il terzo partner e il terzo proprietario della nuova società. Nei successivi vent'anni era sempre stato nel consiglio di amministrazione, accompagnando svariati amministratori

delegati. Aveva sostenuto Jobs, ma a volte si era anche scontrato con lui, in particolare nell'occasione in cui aveva deciso di appoggiare Sculley nella resa dei conti del 1985. Con il rientro di Jobs, aveva capito che per lui era venuto il momento di uscire di scena.

Jobs sapeva essere freddo e tagliente, soprattutto nei confronti di chi lo aveva contrastato, ma poteva anche essere sentimentale nei confronti di chi era stato con lui fin dagli albori della sua avventura. Wozniak apparteneva alla seconda categoria, anche se si erano persi di vista; e così pure Andy Hertzfeld e pochi altri del team Macintosh. Alla fine, quella categoria accolse anche Markkula: «Mi ero sentito profondamente tradito, ma per me era come un padre e ho sempre tenuto a lui» avrebbe ricordato Jobs. Così, quando venne il momento di esigerne le dimissioni dal consiglio di amministrazione della Apple, Jobs andò a casa di Markkula, una specie di castello sulle colline di Woodside, per farlo personalmente. Come al solito, propose una passeggiata e insieme si incamminarono verso un boschetto di sequoie dove c'era un tavolo da picnic. «Mi disse che voleva un nuovo consiglio per ripartire da zero» ricorda Markkula. «Temeva che potessi prenderla male, e fu sollevato dalla mia reazione positiva.»

Trascorsero il resto del tempo parlando di dove si dovesse concentrare la Apple in futuro. L'ambizione di Jobs era costruire un'azienda che durasse nel tempo e domandò a Markkula se conoscesse la formula per farlo. Markkula gli rispose che le imprese che durano sono quelle che sanno reinventarsi. La Hewlett-Packard lo aveva fatto ripetutamente: era nata come azienda produttrice di componenti elettronici, poi era passata alle calcolatrici, infine ai computer. «La Apple è stata messa ai margini dalla Microsoft nel settore dei PC» gli disse Markkula. «Devi reinventare l'azienda e farle produrre qualcosa di nuovo, come altri prodotti o elettrodomestici di consumo. Devi essere come una farfalla e attraversare una fase di metamorfosi.» Jobs non disse molto, ma si trovò d'accordo.

Il vecchio consiglio di amministrazione si riunì a fine luglio per ratificare la transizione. Woolard, che era signorile quanto Jobs era spinoso, restò moderatamente sorpreso nel vedere Jobs presentarsi alla riunione in jeans e scarpe da tennis, e temette che potesse cominciare ad aggredire i vecchi membri del consiglio, accusandoli di aver mandato tutto in malora. Ma Jobs si limitò a un affabile «salve a tutti», prima che il consiglio passasse alla votazione per accettare le dimissioni, nominare Jobs nel consiglio stesso e incaricare lui e Woolard di trovare nuovi membri.

Il primo membro reclutato da Jobs fu, prevedibilmente, Larry Ellison. Questi disse di sentirsi onorato per la richiesta, ma di non sopportare le riunioni. Jobs gli disse che sarebbe stato sufficiente se avesse partecipato

almeno alla metà. (Dopo un po', Ellison cominciò a partecipare a meno di un terzo delle riunioni e Jobs fece ingrandire a dimensione naturale una sua fotografia che era apparsa sulla copertina di «Business Week», la fece applicare a una sagoma di cartone e la collocò al suo posto.)

Jobs portò anche Bill Campbell, che aveva gestito il marketing alla Apple nei primi anni Ottanta e si era trovato nel bel mezzo dello scontro Jobs-Sculley. Campbell aveva finito per prendere le parti di Sculley, ma poi si era ricreduto e aveva cominciato a disprezzarlo al punto che Jobs lo aveva perdonato. In quel momento era l'amministratore delegato di Intuit e un compagno di passeggiate di Jobs. «Ce ne stavamo seduti sul retro della sua casa» ricorda Campbell, che viveva a cinque isolati da Jobs, a Palo Alto, «quando mi disse che tornava alla Apple e mi voleva nel consiglio di amministrazione. Gli dissi: "Cazzo, certo che ci sto!"» Campbell era stato allenatore di football alla Columbia e il suo grande talento, secondo Jobs, era «ottenere prestazioni da serie A da giocatori di serie B». Alla Apple, lo avvertì Jobs, avrebbe lavorato con gente di serie A.

Woolard contribuì portando Jerry York, che era stato direttore finanziario della Chrysler e in seguito lo fu della IBM. Altri candidati vennero presi in considerazione e poi rifiutati da Jobs. Fra questi, Meg Whitman, che all'epoca era dirigente della divisione Playskool della Hasbro e in precedenza era stata alla pianificazione strategica della Disney (nel 1998 sarebbe diventata amministratore delegato di eBay e in seguito si sarebbe candidata alle elezioni per governatore della California). Uscirono insieme a pranzo e Jobs fece la sua istintiva classificazione binaria: genio/incapace. La Whitman non riuscì a entrare nella prima categoria. In seguito Jobs avrebbe detto: «Ho pensato che fosse ottusa come un palo». Ma si sbagliava.

Negli anni, Jobs avrebbe portato alcuni leader d'eccezione nel consiglio di amministrazione della Apple. Fra questi: Al Gore; Eric Schmidt (Google); Art Levinson (Genentech); Mickey Drexler (Gap and J. Crew); e Andrea Jung (Avon). Ma sempre facendo in modo che gli fossero leali, anche all'eccesso. Nonostante la loro statura, a volte sembravano in soggezione, perfino intimoriti davanti a Jobs, ed erano ansiosi di compiacerlo. A un certo punto, qualche anno dopo il suo rientro alla Apple, Jobs invitò Arthur Lewitt, ex presidente della Securities and Exchange Commission, a entrare nel consiglio di amministrazione. Lewitt, che aveva acquistato il suo primo Macintosh nel 1984 ed era un «fanatico» dei prodotti Apple, era eccitato, e volò a Cupertino per discutere il proprio ruolo con Jobs. Poi, Jobs lesse un discorso che Lewitt aveva tenuto sulla corporate governance, in cui affermava che il consiglio di amministrazione deve avere un ruolo forte e indipendente,

e gli telefonò per ritirare l'invito. Lewitt riferisce che Jobs gli disse: «Arthur, non credo che saresti felice nel nostro consiglio e penso sia meglio non invitarti. Penso, francamente, che alcune delle questioni che hai sollevato, per quanto appropriate per le altre aziende, non si possano applicare alla cultura Apple». In seguito, Lewitt scrisse: «Rimasi senza parole... Mi era chiaro che il consiglio della Apple non era concepito per agire indipendentemente dall'amministratore delegato».

Il MacWorld di Boston, agosto 1997

La comunicazione allo staff che annunciava la rivalutazione delle stock option fu firmata «Steve e il gruppo dirigente», e presto fu evidente che era lui a gestire tutte le riunioni aziendali di revisione dei prodotti. Questi e altri segnali del fatto che Jobs adesso era impegnato a fondo e direttamente nella Apple sospinsero il titolo in alto, da 13 a 20 dollari nel corso del solo mese di luglio. La cosa creò anche un brivido di eccitazione al raduno dei fedelissimi Apple al MacWorld di Boston, nell'agosto 1997. Più di cinquemila di loro si presentarono con ore di anticipo per stiparsi nella sala convegni Castle del Park Plaza Hotel per la prolusione di Jobs. Erano venuti per assistere al ritorno trionfale del loro eroe, e per capire se era davvero pronto a guiderli di nuovo.

Scoppiarono fragorosi applausi quando venne proiettata sul megaschermo un'immagine di Jobs del 1984. La folla cominciò a scandire «Steve! Steve! Steve!» ancor prima che lui venisse presentato. Quando si presentò sul palco – indossando un gilet nero, una camicia bianca senza colletto, jeans e con un sorriso sardonico in volto – le grida di giubilo e i lampi dei flash furono quelli che di solito vengono tributati a una star del rock. Dapprima, Jobs fece sgonfiare l'entusiasmo, ricordando ai convenuti dove lavorava ufficialmente: «Sono Steve Jobs, presidente e amministratore delegato della Pixar!» si presentò, mostrando sullo schermo un lucido che indicava quella carica. Poi spiegò il suo ruolo alla Apple: «Io e molte altre persone ci stiamo dando da fare per riportare la Apple in buona salute».

Ma mentre misurava il palcoscenico andando avanti e indietro a piccoli passi, cambiando i lucidi proiettati con un telecomando che teneva in mano, divenne chiaro che era lui al timone della Apple e che, molto probabilmente, vi sarebbe rimasto. Fece una presentazione attentamente preparata, senza usare appunti, sulla ragione per cui le vendite della Apple erano crollate del 30 per cento nei due anni precedenti. «Alla Apple ci sono un sacco di persone di qualità, ma fanno le cose sbagliate perché i piani erano sbagliati» disse. «Ho trovato gente che non vede l'ora di

mettersi al servizio di una buona strategia.» La folla, di nuovo, eruppe in una salva di grida, fischi e applausi.

Parlando, la sua passione cominciò a traboccare con intensità sempre maggiore. Cominciò a dire «noi» e «io» – invece di «loro» – riferendosi a quello che la Apple avrebbe fatto. «Io sono ancora convinto che chi compra un computer Apple pensi in modo diverso» disse. «Chi li compra pensa diversamente: è uno spirito creativo di questo mondo ed è pronto a cambiarlo. *Noi* fabbrichiamo strumenti per questo tipo di persone.» Quando sottolineò la parola «noi» in questa frase, uni le mani e si batté la punta delle dita sul petto. E poi, nella sua perorazione finale, continuò a sottolineare la parola «noi» parlando del futuro della Apple. «Anche noi dovremo pensare in modo diverso e servire le persone che hanno acquistato i nostri prodotti fin dall'inizio. Perché molti pensano che siano solo dei pazzi, ma in questa pazzia noi vediamo il genio.» Durante la prolungata ovazione, la gente si guardava, esprimendo la propria venerazione: alcuni si asciugarono le lacrime. Jobs aveva chiarito che lui e il «noi» della Apple erano una sola cosa.

Il Patto Microsoft

Il momento culminante dell'apparizione di Jobs al MacWorld dell'agosto 1997 fu un annuncio-bomba, che diventò la copertina sia di «Time» sia di «Newsweek»: quasi alla fine del suo discorso, Jobs fece una pausa per bere un sorso d'acqua e poi cominciò a parlare in toni più sommessi: «La Apple vive in un ecosistema» disse. «Ha bisogno dell'aiuto di altri partner. Le relazioni distruttive non aiutano nessuno in questo settore.» Per aggiungere tensione, si interruppe ancora, poi fornì una spiegazione: «Sono lieto di annunciare oggi la prima di queste nostre nuove partnership. Una partnership molto significativa. Una partnership con la Microsoft». Mentre il pubblico tratteneva il fiato, sullo schermo apparvero i marchi Apple e Microsoft.

La Apple e la Microsoft erano in guerra da decenni su una quantità di questioni legate alla proprietà intellettuale e ai brevetti e, in particolare, per l'accusa rivolta dalla Apple alla Microsoft di aver rubato il «look and feel» dell'interfaccia grafica utente del Macintosh. Proprio nel momento in cui Jobs veniva giubilato dalla Apple nel 1985, Sculley aveva siglato un accordo transattivo secondo cui la Microsoft avrebbe avuto la licenza della GUI Apple per Windows 1.0 in cambio dell'esclusiva su Excel per due anni. Nel 1988, quando la Microsoft lanciò Windows 2.0, la Apple tornò a rivolgersi al tribunale: Sculley sosteneva che l'accordo del 1985 non si applicava a Windows 2.0 e che ulteriori miglioramenti di Windows (come l'imitazione del trucco inventato da Bill Atkinson per ridurre le dimensioni delle finestre sovrapposte) avevano reso l'infrazione ancora più evidente. Nel 1997, la Apple aveva perso la

causa e diversi appellì, ma pendevano alcune cause satellite e si minacciavano nuove azioni legali. Inoltre, il dipartimento della Giustizia sotto l'amministrazione Clinton stava preparando una colossale causa antitrust contro la Microsoft. Jobs aveva invitato Joel Klein, il procuratore a capo dell'inchiesta, a Palo Alto: davanti a una tazza di caffè, gli disse di non cercare di far condannare la Microsoft a una multa ingente, ma di limitarsi a tenerla impegnata con la causa a lungo e intensamente. Questo avrebbe permesso alla Apple, spiegò Jobs, di fare «un balzo in avanti» e cominciare a offrire prodotti più concorrenziali.

Sotto Amelio, la resa dei conti fra Apple e Microsoft era diventata esplosiva. La Microsoft rifiutò di impegnarsi per lo sviluppo di Word e di Excel per i futuri sistemi operativi Macintosh, il che avrebbe significato la fine della Apple. A difesa di Bill Gates, bisogna dire che la sua non era semplicemente una vendetta: era comprensibile che fosse riluttante a impegnarsi per lo sviluppo di applicazioni per i futuri sistemi operativi Macintosh quando nessuno – inclusa una leadership Apple in continuo cambiamento – sembrava sapere quale sarebbe stato il nuovo sistema operativo della Apple. Subito dopo l'acquisto della NeXT da parte della Apple, Amelio e Jobs andarono a Seattle, alla Microsoft, ma Gates ebbe difficoltà a capire chi dei due fosse al timone. Pochi giorni dopo, telefonò personalmente a Jobs: «Ehi, che cazzo, vi aspettate che metta le mie applicazioni nel sistema operativo NeXT?». Gates ricorda che Jobs gli rispose «con commenti sarcastici su Gil», lasciandogli intendere che la situazione si sarebbe presto chiarita.

Quando la questione della leadership fu in parte risolta dall'uscita di scena di Amelio, una delle prime telefonate che Jobs fece fu a Bill Gates. Ricorda Jobs:

Chiamai Bill e gli dissi che avrei risistemato le cose. Bill ha sempre avuto un debole per la Apple. Siamo stati noi a farlo entrare nel settore degli applicativi software: le prime applicazioni della Microsoft sono state Word ed Excel per Mac. Così l'ho chiamato e gli ho detto: «Ho bisogno di aiuto». Microsoft stava infrangendo brevetti Apple. Gli dissi che se avessimo continuato con le nostre cause, in capo a qualche anno avremmo ottenuto un risarcimento miliardario. Tu lo sai e io lo so. Ma la Apple non sopravviverà tanto a lungo, se continuiamo questa guerra. Lo so. Per cui, cerchiamo di capire come sistemare le cose adesso. Tutto ciò che mi serve è l'impegno formale della Microsoft a sviluppare per il Mac, e un investimento della Microsoft nella Apple, in modo che abbia un interesse diretto nel nostro successo.

Quando gli raccontai quel che mi aveva detto Jobs, Gates mi confermò che era esatto: «Avevamo un gruppo di

persone a cui piaceva lavorare sulle cose per il Mac, e a noi il Mac piaceva» ricorda. Aveva negoziato con Amelio per sei mesi e le proposte di conciliazione continuavano a diventare sempre più articolate e complesse. «Poi arriva Steve e mi dice: «Ehi, questo accordo è troppo complicato. Io voglio un accordo semplice: voglio un impegno e voglio un investimento». Così l'abbiamo messo insieme in meno di quattro settimane.»

Gates e il suo direttore finanziario, Greg Maffei, fecero un viaggio a Palo Alto per elaborare la struttura dell'accordo, poi Maffei tornò da solo, la domenica seguente, per lavorare sui dettagli. Quando Maffei arrivò a casa di Jobs, questi prese due bottiglie d'acqua dal frigorifero e gli propose una passeggiata per Palo Alto. Entrambi indossavano pantaloni corti, e Jobs camminava scalzo. Quando si sedettero davanti alla chiesa battista, Jobs andò subito al punto: «Queste sono le cose che ci interessano: un impegno per produrre il software per il Mac e un investimento».

Anche se le trattative si svolsero rapidamente, i dettagli finali furono pronti solo poche ore prima del discorso di Jobs al MacWorld di Boston. Stava provando il suo intervento al Park Plaza Castle, quando il suo cellulare squillò. «Ciao Bill» disse, e le sue parole risuonarono nella vecchia sala. Si spostò in un angolo e si mise a parlare sottovoce, in modo che gli altri non lo potessero sentire. La telefonata durò un'ora. Alla fine, gli ultimi punti in sospeso dell'accordo furono risolti: «Bill, grazie per il sostegno che stai offrendo a questa azienda» gli disse Jobs, rannicchiandosi nei suoi pantaloni corti. «Penso che il mondo sarà migliore grazie a questo.»

Durante il discorso al MacWorld, Jobs passò in rassegna i dettagli del patto con la Microsoft. Al principio, ci furono lamenti e fischi tra i fedelissimi. Particolaramente inviso fu l'annuncio che, come parte del trattato di pace, «la Apple ha deciso di rendere Internet Explorer il suo browser di default nel Macintosh». Il pubblico eruppe in un boato di disapprovazione e Jobs si affrettò ad aggiungere: «Ma dato che noi crediamo nella libera scelta, naturalmente continueremo a caricare sui nostri computer anche altri browser, in modo che l'utente possa cambiare il proprio default, se lo desidera». Ci fu qualche risata e qualche sparuto applauso. Il pubblico cominciava a capire. E capì soprattutto dopo che Jobs ebbe annunciato che la Microsoft avrebbe investito 150 milioni di dollari nella Apple, in azioni che non avrebbero avuto diritto di voto.

Il clima più disteso durò finché Jobs non commise uno dei pochi errori visivi e di pubbliche relazioni della sua carriera sul palco: «Ho un ospite molto speciale con me oggi, in collegamento via satellite» disse e, improvvisamente, sul megaschermo che incombeva su Jobs e sulla sala comparve il volto di Bill Gates, con un sorriso appena

accennato che sembrava quasi una smorfia. Il pubblico rimase senza fiato per l'orrore e cominciò a lanciare fischi di disapprovazione e a gridare *buuh*. La scena rievocava così brutalmente la campagna pubblicitaria del 1984 col Grande Fratello che quasi ci si aspettava (e si sperava?) di vedere comparire dal fondo della sala una ragazza atletica che percorresse il corridoio e mandasse in frantumi quella presenza nello schermo con un ben assestato colpo di mazza.

Invece, era tutto vero e Gates – inconsapevole della derisione che suscitava – cominciò a parlare via satellite dalla sede della Microsoft con la sua cantilena acuta: «Una delle cose più esaltanti che abbia fatto nella mia carriera è stata lavorare con Steve sul Macintosh». Mentre proseguiva decantando la nuova versione di Microsoft Office che era stata realizzata per il Macintosh, il pubblico si tranquillizzò e sembrò cominciare ad accettare il nuovo ordine mondiale. Gates riuscì perfino a innescare qualche applauso dicendo che la nuova versione per Mac di Word e di Excel sarebbe stata «sotto molti aspetti più avanzata di quella che abbiamo sviluppato per la piattaforma Windows».

Jobs si rese conto che l'immagine di Gates incombente su di lui e sul pubblico era stata un errore. «Volevo che venisse a Boston» avrebbe detto in seguito. «È stata la cosa peggiore e più stupida che abbia mai fatto in un evento. Era un disastro, perché mi faceva sembrare piccolo, faceva sembrare la Apple piccola, alla mercé di Bill Gates.» Anche Gates fu imbarazzato quando vide la videoregistrazione dell'evento: «Non sapevo che la mia faccia sarebbe stata ingigantita a quelle proporzioni» commentò.

Jobs cercò di rassicurare il pubblico con un sermone improvvisato: «Se vogliamo andare avanti e riportare la Apple in salute, dobbiamo dimenticarci di alcune cose. Dobbiamo liberarci dell'idea che se la Microsoft vince la Apple deve necessariamente perdere... Penso che, se vogliamo Microsoft Office sul Macintosh, faremo meglio a trattare l'azienda che lo produce con un minimo di gratitudine».

L'annuncio del patto con la Microsoft assieme all'appassionato impegno di Jobs nell'azienda misero le ali al titolo Apple, che alla fine di quella giornata salì di 6,56 dollari – pari al 33 per cento – per chiudere a 26,31 dollari: il doppio del prezzo che aveva il giorno in cui Amelio rassegnò le dimissioni. Questo balzo in avanti in una sola giornata aggiunse 830 milioni di dollari alla capitalizzazione del mercato azionario della Apple. La società non aveva più un piede nella fossa.

Think Different

Jobs come iCEO¹⁹



Ecco i pazzi

Lee Clow, il direttore creativo della Chiat Day che aveva inventato la grande campagna pubblicitaria «1984» per il lancio del Macintosh, stava guidando a Los Angeles all'inizio di giugno del 1997, quando squillò il telefono della sua auto. Era Jobs: «Ciao Lee, sono Steve» disse. «Indovina un po'? Amelio ha appena dato le dimissioni. Perché non fai un salto qui?»

La Apple stava organizzando una gara per selezionare una nuova agenzia e Jobs non era soddisfatto di quanto gli era stato mostrato. Così, decise che Clow e la sua agenzia – che in quel momento si chiamava TBWA\ChiatDay – avrebbero partecipato. «Dobbiamo dimostrare che la Apple è ancora viva» gli disse Jobs, «e che rappresenta ancora qualcosa di speciale.»

Clow gli disse che non faceva gare per prendere un cliente. «Conosci il nostro lavoro» disse. Ma Jobs lo pregò di partecipare: sarebbe stato difficile rifiutare tutti gli altri che avevano partecipato alla gara – tra i quali BBDO e Arnold Worldwide – per dare il budget a «un vecchio compare», come disse Jobs. Clow accettò di andare a Cupertino con qualcosa da far vedere. Raccontando la scena, ad anni di distanza, Jobs comincia a piangere:

Mi fa venire un nodo alla gola. Davvero, un nodo alla gola. Era evidente quanto Lee amasse la Apple. Ecco uno dei migliori ragazzi della pubblicità. Uno che non aveva fatto una gara in dieci anni, che arriva e mette tutto il suo cuore in questa gara perché ama la Apple quanto noi. Lui e il suo team hanno tirato fuori questa idea brillante: «Think Different». Era dieci volte meglio di quello che ci aveva mostrato qualsiasi altra agenzia. Mi fa venire un nodo alla gola. Se ci penso mi viene ancora da piangere: sia al fatto che Lee ci teneva così tanto alla Apple sia a quanto brillante era stata la sua idea del «Think Different». Di tanto in tanto mi è capitato di trovarmi al cospetto della purezza – la purezza dello spirito e dell'amore – e in quelle occasioni ho sempre pianto: è una cosa che mi prende e non mi lascia più. Questo fu uno di quei momenti. In tutto questo c'era una purezza che non mi dimenticherò mai. Mi sono messo a piangere nel mio ufficio, mentre mi spiegava l'idea. E piango ancora, se ci penso.

Jobs e Clow concordavano sul fatto che quello della Apple era uno dei grandi marchi globali – probabilmente uno dei primi cinque sulla base del richiamo emotivo – ma c'era bisogno di ricordare alla gente cosa lo distinguesse. Così, avevano deciso per una campagna di immagine del marchio, anziché per una campagna di prodotto, pensata per celebrare non ciò che i computer potevano fare, ma le

cose che la gente creativa poteva farci. «Non era un fatto di velocità del processore o di memoria» ricorda Jobs. «Era un fatto di creatività.» E non era diretta solo ai consumatori, ma anche ai dipendenti della Apple. «Alla Apple, avevamo dimenticato chi eravamo. Un modo per ricordarti chi sei è ricordarti chi sono i tuoi eroi. Questa è la genesi della campagna.»

Clow e il suo team provarono diversi approcci per celebrare «i pazzi» che «pensano in modo diverso». Fecero un video con una canzone di Seal, *Crazy* (We're never gonna survive unless we get a little crazy, «Non sopravviveremo se non diventeremo un po' pazzi»), ma non riuscirono a ottenerne i diritti. Poi provarono alcune versioni con una registrazione di Robert Frost che leggeva *The Road Not Taken* e del discorso di Robin Williams nell'*Attimo fuggente*. Alla fine decisero che avevano bisogno di scrivere un testo proprio e aviarono il lavoro su una bozza che cominciava dicendo «Ecco i pazzi».

Jobs era esigente, come al solito. Quando il team di Clow si presentò con una versione del testo, Jobs se la prese con il giovane copywriter. «Questa è una merda!» gridò. «È merda d'agenzia pubblicitaria e la odio.» Era la prima volta che quel copywriter incontrava Jobs e rimase ammutolito. Non tornò più. Ma quelli che riuscirono a tenere testa a Jobs – come Clow e i suoi colleghi Ken Segall e Craig Tanimoto – riuscirono a elaborare con lui un poema sinfonico che gli piacque. Nella versione originale da sessanta secondi diceva così:

Ecco i pazzi. I disadattati. I ribelli. I contestatori. Quelli sempre al posto sbagliato. Quelli che vedono le cose in modo diverso. Non amano le regole. E non rispettano lo status quo. Puoi citarli, disapprovarli, glorificarli o denigrarli. Ma ciò che non potrai fare è ignorarli. Perché sono quelli che cambiano le cose. Fanno progredire l'umanità. E se alcuni vedono la pazzia, noi vediamo il genio. Perché le persone così pazze da pensare di cambiare il mondo... sono quelle che lo cambiano davvero.

Jobs stesso ne scrisse alcune frasi, fra le quali quella che dice «Fanno progredire l'umanità». Per i primi di agosto, il momento del MacWorld di Boston, avevano già prodotto una versione provvisoria che Jobs aveva mostrato al suo staff. Erano d'accordo sul fatto che non fosse ancora pronta, ma Jobs decise di sfruttare nella sua prolusione alcuni concetti chiave e la frase «pensa diverso». «C'è il germe di un'idea brillante, lì dentro» disse all'epoca. «La Apple ha a che fare con gente che pensa fuori dagli schemi, che vuole usare il computer per cambiare il mondo.»

Ci fu un dibattito su una questione grammaticale: se «diverso» doveva servire a modulare la locuzione verbale

«pensa», forse avrebbero dovuto usare l'avverbio «diversamente». Ma Jobs insistette: «diverso» era un sostantivo, come in «pensa la vittoria», o «pensa la bellezza». E in maniera che evocasse il modo di dire colloquiale «pensa in grande». Come avrebbe spiegato in seguito Jobs: «Abbiamo discusso della correttezza prima di mandarlo in onda. Se pensi a quello che stavamo cercando di affermare, è una questione grammaticale. Non è pensa *come gli altri*; è pensa *diverso*. Pensa un po' diverso, pensa molto diverso, pensa diverso. "Pensa diversamente" non avrebbe avuto lo stesso significato per me».

Per evocare lo spirito dell'*Attimo fuggente*, Clow e Jobs avrebbero voluto che fosse Robin Williams a leggere il testo. Il suo agente disse che Williams non si prestava alla pubblicità, così Jobs cercò di telefonargli direttamente. Riuscì a parlare con la moglie dell'attore, che comunque non passò la chiamata, sapendo quanto persuasivo sapesse essere Jobs. Presero anche in considerazione Maya Angelou e Tom Hanks. Quell'autunno, a una cena per una raccolta di fondi a cui era presente anche Bill Clinton, Jobs prese in disparte il presidente e gli chiese di telefonare a Hanks per convincerlo, ma il presidente ignorò la richiesta. Finirono per scegliere Richard Dreyfuss, un fan appassionato della Apple.

Oltre a spot televisivi, l'agenzia creò anche una delle più memorabili campagne stampa della storia. Tutti gli annunci erano composti dal ritratto in bianco e nero di un personaggio carismatico, accompagnato solo dal logo Apple e dalle parole «Think Different» in un angolo. A renderla particolarmente affascinante era il fatto che i ritratti non avessero didascalie. Alcuni dei personaggi – Einstein, Gandhi, Lennon, Dylan, Picasso, Edison, Chaplin, King – erano facili da identificare; ma altri costringevano la gente a domandarsi chi fossero o a chiedere a un amico se lo sapesse: Martha Graham, Ansel Adams, Richard Feynman, Maria Callas, Frank Lloyd Wright, James Watson, Amelia Earhart.

Nella maggior parte, si trattava di eroi personali di Jobs. Altri tendevano a essere persone creative che si erano assunte dei rischi, avevano superato fallimenti e scommesso la propria carriera su un modo diverso di fare le cose. Appassionato di fotografia, Jobs partecipò di persona alla selezione delle immagini. «Questa non è la foto giusta di Gandhi» sbottò una volta con Clow, che gli spiegò che la famosa fotografia di Gandhi con l'arcolaio di Margaret Bourke-White apparteneva alla Time-Life Pictures e non era disponibile per usi commerciali. Così Jobs chiamò Norman Pearlstine, redattore capo di «Time», e lo costrinse a fare un'eccezione. Telefonò a Eunice Shriver per avere una foto che amava di suo fratello Bobby Kennedy durante un'escursione sugli Appalachi e convinse personalmente i figli di Jim Henson a cercare la

foto giusta del defunto burattinaio del Muppet's Show.

Chiamò anche Yoko Ono per avere una fotografia del defunto marito, John Lennon. Lei gliene mandò una, ma non era quella preferita da Jobs. «Prima che fosse troppo tardi, mi sono precipitato a New York e sono andato in quel ristorantino giapponese che mi piace. Le avevo fatto sapere che sarei stato lì» ricorda Jobs. Quando arrivò, la trovò già al suo tavolo. Gli porse una busta: «Questa è migliore. Sapevo che ti avrei visto, per cui l'ho portata con me». Era la classica immagine di lei e John Lennon sul letto, con i fiori: quella che la Apple avrebbe poi usato. «Capisco perché John si era innamorato di lei» ricorda Jobs.

La lettura di Richard Dreyfuss funzionava, ma Lee Clow ebbe un'altra idea: e se fosse stato lo stesso Jobs a leggere il testo? «Tu credi davvero in queste cose» disse Clow. «Dovresti farlo tu.» Così, Jobs si chiuse in uno studio, fece alcune registrazioni, una delle quali piacque a tutti. L'idea, nel caso l'avessero usata, era che non avrebbero comunicato chi leggeva il testo, così come non avevano messo le didascalie ai ritratti. Alla fine, la gente avrebbe capito che si trattava di Jobs. «Averlo con la tua voce lo renderà ancora più potente» argomentava Clow. «Sarà un modo per riappropriarsi del marchio.»

Jobs non sapeva decidersi a scegliere fra la versione con la sua voce e quella con la voce di Dreyfuss. Alla fine, una sera, giunse il momento in cui lo spot doveva essere consegnato; sarebbe stato trasmesso, abbastanza appropriatamente, durante la prima televisiva di *Toy Story*. Come sempre, a Jobs non piaceva essere costretto a prendere una decisione, così chiese a Clow di mandare entrambe le versioni, in modo da avere tempo per decidere fino alla mattina successiva. La mattina seguente gli telefonò e gli disse di usare la versione di Dreyfuss. «Se usassimo la mia voce, quando la gente lo saprà, penserà che si stia parlando di me» disse a Clow. «Non è così. Si sta parlando della Apple.»

Fin da quando aveva lasciato la comune hippy dove coltivava mele, Jobs aveva sempre definito se stesso e la Apple, per estensione, come figli della controcultura. In alcune campagne pubblicitarie come «Think Different» e «1984» aveva posizionato il marchio Apple in modo da riaffermarne la vena ribelle, anche dopo che era diventato un multimiliardario e aver fatto sì che tanti altri della sua generazione, e i loro figli, riuscissero nella stessa impresa. «Fin da quando lo incontrai per la prima volta, da giovane, sapeva perfettamente che effetto avrebbe dovuto avere il suo marchio sulle persone» dice Clow.

Ben poche altre imprese o leader aziendali – forse nessuno – l'avrebbero fatta franca con la brillante audacia di associare il proprio marchio a Gandhi, Einstein, King,

Picasso e al Dalai Lama. Jobs era capace di indurre la gente a definire se stessa – contro le multinazionali, creativa, ribelle innovativa – semplicemente attraverso il computer che sceglieva. «Steve ha creato l'unico lifestyle brand nel settore tecnologico» dice Larry Ellison. «Ci sono automobili che la gente è orgogliosa di possedere – siano Porsche, Ferrari o Prius – perché dicono qualcosa di chi le guida. La gente ha la stessa sensazione con i prodotti Apple.»

A partire dalla campagna «Think Different» e per il resto dei suoi anni alla Apple, Jobs ha tenuto ogni mercoledì pomeriggio una riunione informale di tre ore con i dirigenti dell'agenzia di pubblicità, del marketing e della comunicazione, per elaborare la strategia di comunicazione. «Non c'è un altro amministratore delegato in tutto il mondo che si occupi di marketing come fa Steve» afferma Clow. «Ogni mercoledì approva ogni nuovo comunicato, spot, annuncio e affissione..» Alla fine della riunione, spesso accompagnava Clow e i suoi due colleghi dell'agenzia – Duncan Milner e James Vincent – nel ben custodito ufficio progettazione della Apple, per mostrare loro che cosa si stava sviluppando. «Si appassiona ed emoziona molto quando ci mostra le cose in lavorazione» dice Vincent. Condividendo con i suoi guru del marketing la propria passione per i prodotti e per la loro creazione, è riuscito a far sì che quasi tutte le campagne pubblicitarie trasmettessero la sua emozione.

iCEO

Mentre ultimava il lavoro sulla campagna «Think Different», Jobs cominciò lui stesso a pensare diverso. Decise che avrebbe ufficialmente preso il timone della società, almeno temporaneamente. Fin dall'uscita di Amelio, dieci settimane prima, ne era stato il leader di fatto, ma solo come «consulente»: era Fred Anderson a fregiarsi del titolo di amministratore delegato ad interim. Il 16 settembre 1997, Jobs annunciò che avrebbe assunto quell'incarico che, inevitabilmente, venne abbreviato nell'acronimo iCEO. Il suo impegno era solo provvisorio: non si assegnò uno stipendio e non firmò alcun contratto. Ma non era provvisorio nell'azione: aveva il potere e non governava attraverso il consenso.

Quella settimana riuni gli alti dirigenti e lo staff nell'auditorium della Apple per un raduno, seguito da un picnic con birra e cibo vegetariano, per celebrare la sua nuova funzione e la nuova campagna pubblicitaria della società. Indossava pantaloni corti, girava per il campus a piedi nudi e aveva un accenno di barba. «Sono tornato da dieci settimane, e ho lavorato davvero sodo» disse, sembrando stanco e allo stesso tempo profondamente determinato. «Quello che stiamo cercando di fare non è aria fritta. Stiamo cercando di tornare ai fondamentali, ciò

che sta alla base di grandi prodotti, grande marketing e grande distribuzione. Alla Apple abbiamo dimenticato come eseguire bene i fondamentali.»

Per alcune settimane, Jobs e il consiglio di amministrazione insistettero nella ricerca di un amministratore delegato permanente. Si fecero molti nomi – George M.C. Fisher della Kodak; Sam Palmisano della IBM; Ed Zander della Sun Microsystems – ma la maggior parte dei candidati era comprensibilmente riluttante ad accettare l'incarico se Steve fosse rimasto un membro attivo del consiglio di amministrazione. Il «San Francisco Chronicle» riferì che Zander aveva rifiutato di valutare la proposta perché non voleva «avere Steve che si guardava le spalle da lui, che lo anticipava in tutte le decisioni». A un certo punto Jobs ed Ellison fecero uno scherzo a un ignaro consulente informatico che si era candidato: gli mandarono un messaggio di posta elettronica, dicendogli che era stato selezionato, provocando divertimento ma anche imbarazzo, quando gli articoli sui giornali riferirono che si erano solo voluti divertire alle sue spalle.

Già a dicembre era diventato evidente che la «i» di iCeo non stava per *interim*, ma per *indefinito*. Mentre Jobs continuava a gestire l'azienda, il consiglio abbandonò senza clamori la ricerca. «Ero tornato alla Apple e avevo cercato di assumere un nuovo amministratore delegato, con l'assistenza di un cacciatore di teste, per quattro mesi buoni» ricorda Steve. «Ma non hanno trovato il candidato giusto, così ho deciso di restare. La Apple non era in condizioni tali da attrarre una persona adeguata.»

Il problema di Jobs era che gestire due aziende era un'impresa titanica. In retrospettiva, fa risalire l'origine dei suoi problemi di salute a quei giorni:

Per la prima volta nella mia vita era dura, davvero dura. Avevo una giovane famiglia. Avevo la Pixar. Andavo in ufficio alle sette del mattino e ne uscivo alle nove di sera, quando i bambini erano già a letto. Non riuscivo neanche a parlare, letteralmente, da tanto ero esausto. Non riuscivo a parlare con Laurene. Tutto ciò che riuscivo a fare era guardare la televisione per mezz'ora e vegetare. Ci ho quasi lasciato le penne. Andavo avanti e indietro fra la Pixar e la Apple con una Porsche decappottabile nera, quando mi venne una colica renale. Mi sono precipitato all'ospedale e al pronto soccorso mi hanno fatto un'iniezione di Demerol nel didietro, poi ho espulso il calcolo.

Nonostante la sfibrante agenda, più Jobs si immergeva nella Apple, più si rendeva conto che non sarebbe stato in grado di abbandonarla. Quando, durante un evento di settore nell'ottobre 1997, a Michael Dell fu domandato cosa avrebbe fatto se fosse stato nei panni di Jobs, al timone della Apple, egli rispose: «La chiuderei e restituirei

i soldi agli azionisti». Jobs gli mandò una e-mail di fuoco: «Si suppone che gli amministratori delegati abbiano classe. Vedo che questo non è il tuo caso». A Jobs piaceva costruire delle rivalità per chiamare a raccolta i suoi – l'aveva fatto con la IBM e con la Microsoft – e lo fece anche con la Dell. Quando riuni i suoi manager per istituire un sistema di produzione e distribuzione build-to-order, usò come sfondo una fotografia di Michael Dell con un bersaglio sul viso: «Stiamo venendo a cercarti, amico» affermò, per galvanizzare le sue truppe.

Uno dei suoi obiettivi più sentiti era costruire un'azienda che sarebbe durata nel tempo. All'età di dodici anni, quando si era trovato un lavoro estivo alla Hewlett-Packard, aveva imparato che un'azienda ben gestita può diffondere l'innovazione più di qualsiasi individuo singolo, per quanto creativo. «Ho scoperto che la migliore innovazione spesso è l'impresa stessa, il modo in cui la organizzi» ricorda. «L'idea di come strutturare un'impresa è affascinante. Quando ho avuto l'occasione per rientrare alla Apple, mi sono reso conto che sarei stato inutile senza l'azienda ed è per questo che ho deciso di restare e di ricostruirla.»

Eliminare i cloni

Uno dei grandi dibattiti intorno alla Apple era se l'azienda avrebbe dovuto concentrarsi più aggressivamente sulla cessione della licenza del proprio sistema operativo ad altri produttori di computer, come faceva la Microsoft con Windows. Wozniak era favorevole a questo approccio fin dall'inizio: «Avevamo il sistema operativo più bello» dice, «ma per averlo dovevi comprare anche il nostro hardware, che costava il doppio. Era un errore. Quello che avremmo dovuto fare era calcolare un prezzo adeguato per la licenza del sistema operativo.» Anche Alan Kay, la stella dello Xerox PARC che era diventato un socio della Apple nel 1984, si era espresso decisamente a favore della concessione di licenze del Mac OS. «La gente del software è sempre multipiattaforma, perché vuole che i programmi possano girare su qualsiasi macchina» ricorda. «E quella fu una battaglia dura, forse la più grande battaglia che abbia perso alla Apple.»

Bill Gates, che stava facendo fortuna con le licenze dei sistemi operativi Microsoft, aveva spinto la Apple a fare altrettanto nel 1985, proprio quando Jobs stava per essere fatto fuori. Gates era convinto che, anche se la Apple le avesse sottratto clienti dei sistemi operativi, la Microsoft avrebbe potuto comunque guadagnare creando nuove versioni dei propri applicativi software, come Word ed Excel, per gli utenti di Macintosh e relativi cloni. «Ho fatto di tutto per convincerli a diventare un forte licenziatario» ricorda. Per sostenere i propri argomenti, mandò perfino un memo ufficiale a Sculley. «Il settore ha raggiunto un punto in cui è oggi impossibile per la Apple creare uno

standard dalla propria tecnologia innovativa senza il supporto di, e la credibilità che deriva da, altri produttori di personal computer» recitava il memo. «La Apple dovrebbe offrire la licenza sulla tecnologia Macintosh a 3-5 grandi produttori per lo sviluppo di "Mac-compatibili".» Gates non ottenne risposta, così redasse un secondo memorandum suggerendo il nome di produttori che avrebbero potuto realizzare dei buoni cloni del Mac, e aggiunse: «Sono pronto a collaborare in qualsiasi modo in tema di licenze. Per favore, telefonami».

La Apple resistette alla tentazione di offrire licenze sul sistema operativo Macintosh fino al 1994, quando l'amministratore delegato Michael Spindler permise a due piccoli produttori – Power Computing e Radius – di realizzare cloni del Macintosh. Quando Gil Amelio gli succedette, nel 1996, aggiunse Motorola al breve elenco. Si rivelò una strategia aziendale di dubbia efficacia: Apple ricavava 80 dollari di licenza per ogni computer venduto, ma invece di espandere il mercato, i cloni cannibalizzarono le vendite dei computer Apple di alta gamma, che apportavano un profitto di 500 dollari.

Ma le obiezioni di Jobs al programma di clonazione non erano esclusivamente economiche: aveva un'avversione istintiva alla pratica. Uno dei suoi principi guida era che hardware e software dovessero essere strettamente integrati. Desiderava controllare tutti gli aspetti di ogni cosa e il solo modo per farlo, con i computer, era realizzare il pacchetto completo e prendersi la responsabilità dell'intera esperienza dell'utente.

Così, appena rientrato alla Apple, Jobs fece dell'eliminazione dei cloni una priorità. Con una nuova versione del sistema operativo Macintosh lanciata nel luglio 1997, poche settimane dopo l'uscita di scena di Amelio, Jobs non permise ai fabbricanti terzi di adottarla. Il capo della Power Computing, Stephen «King» Kahng, organizzò una protesta a favore dei cloni quando Jobs fece la sua comparsa al MacWorld di Boston nel successivo mese di agosto, e lo avvertì pubblicamente che il Macintosh OS sarebbe morto se non avesse accettato di rinnovare la licenza. «Se la piattaforma si chiude, è finita» dichiarò Kahng. «Distruzione totale. Chiudere è il bacio della morte.»

Jobs non era d'accordo. Telefonò a Woolard per informarlo che la Apple sarebbe uscita dal business delle licenze. Il consiglio fu sulla sua stessa linea e in settembre Jobs raggiunse un accordo grazie al quale la Power Computing riceveva 100 milioni di dollari in cambio della rinuncia alla licenza e dell'accesso di Apple al database dei suoi clienti. Immediatamente dopo furono estinti gli accordi di licenza anche con gli altri produttori. «Permettere ad aziende che fabbricavano hardware peggiori del nostro di usare il nostro sistema operativo e di erodere il nostro fatturato è

stata una delle cose più stupide del mondo» avrebbe detto in seguito Jobs.

La revisione delle linee di prodotto

Uno dei grandi pregi di Jobs era sapere su cosa concentrarsi: «Decidere cosa *non* fare è tanto importante quanto decidere cosa fare» dice. «Vale per le aziende e vale per i prodotti.»

Non appena fu di nuovo alla Apple, Jobs si mise al lavoro applicando i propri principi di concentrazione. Un giorno, lungo un corridoio, incontrò un giovane laureato della Wharton School che era stato assistente di Amelio, il quale gli disse che non aveva più niente da fare. «Bene. Ho giusto bisogno di qualcuno che faccia un lavoro da muli» gli disse Jobs. Il suo nuovo ruolo fu prendere appunti durante gli incontri di Jobs con le decine di team di prodotto, chiedendo loro di spiegare cosa stessero facendo e sollecitandoli a offrire buone ragioni per cui far proseguire i rispettivi prodotti o progetti.

Arruolò anche un amico, Phil Schiller, che aveva lavorato alla Apple, ma che allora era alla Macromedia, una società specializzata in software grafici. «Steve faceva accomodare i gruppi in una sala riunioni da venti persone, e loro arrivavano in trenta, determinati a mostrargli presentazioni PowerPoint che lui non voleva assolutamente vedere» ricorda Schiller. Così, una delle prime cose che Jobs decise, per quelle riunioni, fu proibire l'uso di PowerPoint. «Non mi piace che la gente faccia scorrere i lucidi di una presentazione, invece di pensare» avrebbe in seguito commentato. «La gente si confronta con un problema creando una presentazione. Io volevo che si impegnassero, che mostrassero le cose sul tavolo, anziché farmi vedere un mucchio di lucidi preconfezionati. La gente che sa di cosa sta parlando non ha bisogno di PowerPoint.»

La revisione dei prodotti rivelò quanto poco focalizzata fosse diventata la Apple. L'azienda sfornava molteplici versioni dello stesso prodotto per impeto burocratico e per soddisfare i capricci dei dettaglianti. «Era pura follia» ricorda Schiller. «Tonnellate di prodotti, spesso cattivi, creati da team di illusi.» La Apple aveva una decina di versioni del Macintosh, ciascuna connotata da una cifra di nessuna chiarezza, tra il 1400 e il 9600. «Ho cercato di farmelo spiegare per tre settimane» ricorda Jobs. «Ma non sono riuscito a capire.» Poi cominciò a porre una domanda molto più semplice: «Quali devo consigliare come acquisto ai miei amici?».

Quando cominciò a ottenere risposte semplici, si diede a

tagliare modelli e prodotti. Ne eliminò il 70 per cento. «Siete gente brillante» disse a un gruppo prodotto, «e non dovreste sprecare il vostro tempo su schifezze simili.» Molti dei progettisti andarono su tutte le furie per questa sua tattica distruttiva, che produsse licenziamenti in massa. Ma in seguito Jobs si sarebbe detto convinto che i migliori l'avevano apprezzata, anche se il loro progetto era stato tagliato. «Il team dei progettisti è molto eccitato» dichiarò a una riunione dello staff nel settembre 1997. «Sono reduce da un incontro con un team che ha visto sopprimere i suoi prodotti e camminano tutti a un metro da terra per l'eccitazione, perché finalmente hanno capito dove accidenti stavamo andando.»

Dopo qualche settimana, Jobs ne ebbe abbastanza. «Stop!» gridò a un'importante riunione strategica sui prodotti. «È una follia.» Afferrò un pennarello, si avvicinò a grandi passi alla lavagna e tracciò una linea orizzontale e una verticale, dividendo lo spazio sottostante in quattro: «Ecco di cosa abbiamo bisogno» proseguì. A intestazione delle due colonne, scrisse «Consumatore» e «Professionale»; sulle due righe scrisse «Desktop» e «Portatile». Il loro compito, disse, era creare quattro grandi prodotti: uno per ciascun quadrante. «La stanza precipitò nel silenzio» ricorda Schiller.

Ci fu di nuovo uno sbigottito silenzio quando Jobs presentò l'ordine del giorno per la riunione del consiglio di amministrazione di settembre. «A ogni riunione Gil ci chiedeva sempre di approvare nuovi prodotti» ricorda Woolard. «Continuava a dire che avevamo bisogno di più prodotti. Steve venne e ci disse che ne avevamo bisogno di meno. Disegnò una matrice di quattro quadranti e disse che ci saremmo dovuti concentrare su quello.» Dapprima il consiglio fece resistenza: era un rischio, dissero a Jobs. «Posso far sì che la cosa funzioni» ribatté lui. Il consiglio non si esresse mai col voto sulla nuova strategia. Comandava Jobs e andò avanti.

Il risultato fu che progettisti e manager della Apple furono costretti a concentrarsi totalmente soltanto su quattro aree. Per il quadrante «desktop professionale» si sarebbero dedicati al Power Macintosh G3. Il «portatile professionale» sarebbe stato il PowerBook G3. Per il «desktop consumatore» avrebbero cominciato a lavorare su quello che sarebbe diventato l'iMac. E per il «portatile consumatore» si sarebbero dedicati a quello che sarebbe diventato l'iBook.

Questo significava far uscire l'azienda da altri ambiti di attività, come le stampanti e i server. Nel 1997, la Apple vendeva stampanti a colori StyleWriter che non erano molto più di una versione della Hewlett-Packard DeskJet. La HP realizzava la maggior parte dei profitti vendendo le cartucce di inchiostro. «Non capisco» disse Jobs a una riunione di revisione dei prodotti. «Ne produrrete un

milione senza guadagnarci niente? È insensato.» Uscì dalla stanza e telefonò al capo della HP. Cancelliamo il nostro accordo, gli propose, noi usciamo dal settore delle stampanti e ve lo lasciamo. Poi tornò alla sala di riunione e annunciò che sarebbero usciti dal mercato delle stampanti. «Steve aveva dato un'occhiata alla situazione e aveva capito immediatamente che dovevamo uscirne» ricorda Schiller.

La decisione più eclatante fu la cancellazione, una volta per tutte, del Newton, il personal digital assistant dotato di un sistema piuttosto discreto di riconoscimento della calligrafia. Jobs lo odiava perché era il figlio prediletto di Sculley, perché non funzionava perfettamente e perché aveva un'avversione per lo stilo. Aveva cercato di indurre Amelio a cessarne la produzione all'inizio del 1997, ma era riuscito solo a convincerlo a scorporare la divisione. Alla fine dello stesso anno, quando attuò la revisione dei prodotti, Jobs giustificò così la sua decisione:

Se la Apple fosse stata in una situazione meno precaria, mi sarei dedicato a cercare di capire come farlo funzionare. Non mi fidavo della gente che lo gestiva. Il mio istinto mi diceva che era una tecnologia buona, ma era fottuto dalla cattiva gestione. Dismettendolo, ho liberato alcuni buoni progettisti da dedicare allo sviluppo di nuovi dispositivi mobili. E alla fine abbiamo avuto ragione, uscendo con l'iPhone e l'iPad.

Questa capacità di focalizzazione salvò la Apple. Nel primo anno dal suo rientro, Jobs licenziò più di tremila persone, salvando il bilancio della società. Nell'anno fiscale conclusosi con la nomina di Jobs ad amministratore delegato, nel settembre 1997, la Apple aveva perso un miliardo e quaranta milioni di dollari. «Eravamo a meno di novanta giorni dal fallimento» ricorda Jobs. Nel gennaio 1998, al MacWorld di San Francisco, Steve salì sullo stesso palco che aveva visto la disfatta di Amelio un anno prima. Aveva la barba e una giacca di pelle e si diede a spiegare la nuova strategia di prodotto. E per la prima volta chiuse il proprio intervento con quella che sarebbe diventata la sua inconfondibile frase in coda: «Ah, ancora una cosa...». In quell'occasione, la cosa ulteriore era «Think Profit». Quando pronunciò queste due parole, il pubblico esplose in un applauso. Dopo due anni di forti perdite, la Apple aveva messo a segno un utile nel primo trimestre di 45 milioni di dollari. Nell'intero anno fiscale 1998, il profitto sarebbe stato di 309 milioni. Jobs era tornato. E anche la Apple.

Principi di design

Lo studio di Jobs e Ive



Con Jony Ive e l'iMac «girasole», nel 2002.

Jony Ive

Quando, nel settembre 1997, Jobs, da poco diventato iCEO, riunì il top management per pronunciare un discorso d'incoraggiamento, seduto tra il pubblico c'era un sensibile e appassionato trentenne inglese, responsabile del reparto design. Jonathan Ive, noto a tutti come Jony, aveva in animo di lasciare l'azienda. Il fatto che ci si concentrasse più sulla massimizzazione del profitto che sul design dei prodotti non gli andava giù. Il discorso di Jobs, però, lo indusse a soprasdendere. «Porto nitidamente impresso nella memoria il momento in cui Steve dichiarò che il nostro obiettivo non era soltanto guadagnare, ma anche creare prodotti eccellenti» avrebbe poi ricordato Ive. «Le decisioni che si assumono sulla scorta di una filosofia del genere sono profondamente diverse da quelle che si prendevano allora alla Apple.» Ben presto Ive e Jobs avrebbero dato vita a un sodalizio da cui sarebbe scaturita la più straordinaria collaborazione dell'epoca in fatto di industrial design.

Ive era cresciuto a Chingford, una cittadina situata al confine nordorientale di Londra. Suo padre era un argentiere, che insegnava presso il locale istituto tecnico. «Era un artigiano fantastico» ricorda Ive. «Il suo regalo di Natale era una giornata con lui nel laboratorio dell'istituto, vuoto per le vacanze natalizie; lì mi aiutava a costruire qualsiasi cosa avessi in mente.» L'unica condizione era che Jony disegnasse a mano libera ciò che doveva essere realizzato. «Ho sempre capito la bellezza delle cose fatte a mano. Ho imparato a valutare la cura con cui venivano realizzate. Quando in un prodotto avverto un senso di trascuratezza, provo un autentico moto di rifiuto.»

Iscrittosì al Politecnico di Newcastle, Ive trascorreva i ritagli di tempo e le estati lavorando per uno studio di consulenza design. Tra le sue creazioni c'era una penna dotata all'estremità di una piccola sfera con cui divertirsi a giocherellare: grazie a quella pallina, l'oggetto trasmetteva al suo possessore un senso di giocosa intimità. Per la tesi Ive si dedicò al progetto di un microfono con cuffie – in candida plastica bianca – per la comunicazione con i bambini audiolesi. Il suo appartamento pullulava dei modellini in polistirene che andava realizzando per giungere a un design perfetto. Progettò inoltre uno sportello bancario automatico e un telefono curvilineo, entrambi premiati dalla Royal Society of Arts. A differenza di certi designer, non si limitava a sfornare bei disegni, ma si dedicava anche al funzionamento dei meccanismi e dei componenti interni. Al college ebbe la rivelazione e imparò a progettare con il Macintosh: «Scoprii il Mac e capii che ero in sintonia con le persone che avevano realizzato quel prodotto» ricorda. «In un istante compresi che cos'era un'azienda, o che cosa doveva essere.»

Dopo la laurea Ive collaborò alla creazione di una ditta di design a Londra, la Tangerine, la quale siglò un contratto di consulenza con la Apple. Nel 1992 ottenne un posto nel reparto design della Apple e si trasferì a Cupertino. Nel 1996, un anno prima del rientro di Jobs, divenne responsabile del reparto, senza ricavarne però troppe soddisfazioni. Amelio non aveva grande interesse per il design. «Cercavamo di massimizzare i profitti e così non si aveva la sensazione di dedicare al prodotto la debita cura» avrebbe poi detto Ive. «Da noi designer volevano soltanto un modello che facesse capire quale sarebbe stato l'aspetto esterno di un determinato oggetto; gli ingegneri avrebbero poi provveduto a rendere quest'ultimo il più economico possibile. Ero sul punto di mollare.»

Quando Jobs prese in mano la situazione e tenne il suo discorso di incoraggiamento, Ive decise di non andarsene. In un primo momento, tuttavia, Jobs provò a guardarsi intorno con l'idea di fare arrivare dall'esterno un designer di caratura internazionale. Parlò con Richard Sapper, il designer del ThinkPad IBM, e con Giorgetto Giugiaro, il designer della Ferrari 250 e della Maserati Ghibli I. Ma poi visitò il centro design della Apple e si intese assai bene con l'affabile, vivace e scrupolosissimo Ive. «Discutemmo dei vari approcci a forme e materiali» ricorda Ive «e ci trovammo sulla stessa lunghezza d'onda. D'un tratto mi fu chiaro perché amavo quell'azienda.»

All'inizio Ive dovette fare riferimento a Jon Rubinstein, l'uomo che Jobs aveva chiamato alla guida della sezione hardware. Nondimeno, sviluppò un rapporto insolitamente forte e diretto con Jobs. Cominciarono a pranzare insieme con regolarità e alla fine di ogni giornata Jobs passava a farsi una chiacchierata allo studio di design di Ive. «Jony godeva di uno status speciale: veniva a trovarci a casa e le nostre famiglie finirono per fare amicizia. Steve non è mai brusco con lui, almeno non di proposito. La maggior parte delle persone presenti nella vita di Steve sono sostituibili. Jony no» ha spiegato Laurene Powell.

Ed ecco come Jobs mi ha parlato del suo rispetto nei confronti di Ive:

Il cambiamento che Jony ha apportato, non solo alla Apple, ma nel mondo, è incredibile. È una persona spaventosamente intelligente, in tutti i sensi. Ha una visione dell'impresa, una visione del marketing. Assorbe i concetti con l'estrema facilità di un click. Ha chiara la nostra essenza meglio di chiunque altro. Se posso dire di avere un partner spirituale alla Apple, quello è Jony. Lui e io pensiamo la maggior parte dei prodotti insieme, e solo successivamente chiamiamo in causa gli altri e domandiamo: «Allora, che ne pensate?». Jony sa vedere il quadro generale e nel contempo i dettagli più microscopici di ogni prodotto. Sa bene che la Apple è un'azienda finalizzata alla

creazione di prodotti. Lui non è solo un designer. Ecco perché lavora direttamente per me. Alla Apple ha più potere operativo di chiunque altro all'infuori di me. Non c'è nessuno che possa dirgli che cosa fare o che cosa lasciar perdere. Io ho disposto così.

Come alla maggior parte dei designer, ad Ive piaceva analizzare la filosofia e il percorso ideativo di ogni specifico progetto. Per Jobs, invece, il processo era più intuitivo: puntava sui modelli e i disegni che gli andavano a genio e abbandonava gli altri. A quel punto Ive riceveva le dritte del caso e sviluppava le idee benedette da Jobs.

Ive era un fan dell'industrial designer tedesco Dieter Rams, che lavorava per l'azienda elettronica Braun. Rams predicava il vangelo del «meno ma meglio» – *weniger, aber besser* – e come Jobs e Ive si sforzava di capire quanto ogni nuovo progetto potesse essere semplificato. Fin da quando la prima brochure Apple di Jobs aveva dichiarato «Simplicity is the Ultimate Sophistication», ovvero che la suprema forma di ricercatezza è la semplicità, Jobs aveva in vista la semplicità che scaturisce dalla conquista di realtà complesse, non dalla loro ignoranza. «Per fare qualcosa di semplice, per penetrare sul serio i problemi di fondo ed escogitare soluzioni eleganti, ci vuole molto lavoro» ha dichiarato.

Jobs trovò in Ive il compagno d'avventura con cui cercare la vera semplicità, quella che si contrappone alla mera semplicità di superficie. Ecco come una volta Ive, seduto nello studio di design, ha tratteggiato questa sua filosofia:

Perché riteniamo che ciò che è semplice è valido? Perché di fronte ai prodotti materiali dobbiamo sentire di poterli dominare. Ridurre all'ordine la complessità significa riuscire a fare in modo che il prodotto ti ceda. La semplicità non è solo questione di stile visivo. Non è mero minimalismo, o assenza di confusione. È qualcosa che implica lo scavo negli abissi della complessità. Per essere realmente semplici, bisogna essere realmente profondi. Se decidi che in un oggetto non ci devono essere viti, per esempio, puoi finire per trovarsi alle prese con un prodotto estremamente intricato e complesso. La cosa migliore è esplorare la via della semplicità fino in fondo, capire ogni aspetto, nonché l'intima costituzione. Per eliminare da un prodotto le parti inessenziali occorre comprenderne in profondità l'essenza.

Era questo il principio fondamentale che Jobs e Ive condividevano. Il design non riguardava soltanto l'aspetto esteriore del prodotto, ma doveva rifletterne l'essenza stessa. «Nel vocabolario dei più, design significa apparenza» dichiarò Jobs a «Fortune» poco dopo avere ripreso le redini della Apple. «Per me non ci potrebbe essere niente di più lontano dal vero significato di design. Il

design è l'anima che si trova al cuore di un oggetto creato dall'uomo e che gradualmente si estrinseca in piani esteriori.»

Così alla Apple il design dei prodotti veniva concepito con pieno e costante riferimento alle modalità di costruzione e di fabbricazione. Ecco le parole di Ive a proposito di uno dei Power Mac della Apple: «Abbiamo inteso rimuovere tutto ciò che non era assolutamente indispensabile. Per farlo è stata necessaria la massima collaborazione tra designer, sviluppatori del prodotto, ingegneri e unità produttive. Siamo tornati più volte al punto di partenza: c'è bisogno di questo componente? Possiamo fare in modo che questa parte svolga la funzione di altre quattro parti?».

Il legame tra il design, l'essenza e la fabbricazione di un prodotto si palesò con chiarezza a Jobs e Ive quando, durante un viaggio in Francia, si recarono in un negozio di articoli da cucina. Ive prese in mano un coltello che gli piaceva, ma poi lo ripose con disappunto. Jobs fece lo stesso. «Entrambi avevamo notato una minuscola traccia di colla tra il manico e la lama» avrebbe poi raccontato Ive. Si misero a fare considerazioni su come il bel design di quel coltello fosse stato rovinato dal processo di fabbricazione. «L'idea che i coltelli di cui dobbiamo servirci siano stati messi insieme con la colla ci riesce sgradevole» spiega Ive. «Steve e io siamo molto sensibili a questo genere di difetti, da cui la purezza e l'essenza di un oggetto come un utensile risultano compromesse: sul fatto che i prodotti debbano essere fabbricati in modo da apparire puri e privi di giunture siamo pienamente d'accordo.»

Nella maggior parte delle altre aziende il design è in genere subordinato alla parte ingegneristica. Gli ingegneri decidono specifiche e caratteristiche, mentre i designer concepiscono scatole e involucri in grado di contenerle. Per Jobs, invece, il processo va pensato tendenzialmente nel modo opposto. Quando la Apple era ai suoi esordi, Jobs approvò il design dell'involucro del primo Macintosh e gli ingegneri dovettero trovare il modo per adattarvi schede e componenti.

Con l'allontanamento di Jobs, alla Apple il processo produttivo riprese a essere dominato dagli ingegneri. «Prima che Steve tornasse gli ingegneri dicevano: "Ecco gli organi interni" – il processore, il disco rigido – e i designer dovevano occuparsi di chiudere il tutto dentro una scatola» spiega il direttore marketing della Apple, Phil Schiller. «Procedendo in quel modo, si tirano fuori prodotti orrendi.» Ma quando Jobs rientrò e diede vita al suo sodalizio con Ive, l'ago della bilancia ricominciò a pendere dalla parte dei designer. «Steve non si stancava mai di farci presente che il design era parte integrante di ciò che ci aveva reso grandi» ricorda Schiller. «Ora il design tornava a dettare la linea alla progettazione ingegneristica,

e non viceversa.»

Sporadicamente la cosa dava luogo a problemi indesiderati, come quando Jobs e Ive insistettero per realizzare la cornice dell'iPhone 4 con una lamina di alluminio spazzolato, nonostante gli ingegneri avessero espresso preoccupazione per le possibili ricadute sull'antenna (cfr. capitolo XXXVIII). In genere però l'originalità del design – nell'iMac come nell'iPod, nell'iPhone come nell'iPad – ha ritagliato alla Apple un posto a sé, portandola ai trionfi degli anni successivi al ritorno di Jobs.

Dentro lo studio

Lo studio di design in cui regna Jony Ive, al piano terra del Two Infinite Loop, nel campus Apple, è protetto da vetri scuri e da una massiccia porta blindata ben serrata. All'ingresso c'è una cabina a vetri con il banco della reception e due sorveglianti che controllano l'entrata. L'accesso è proibito anche alla maggior parte dei dipendenti Apple. Le interviste che ho realizzato con Jony Ive per questo libro sono state effettuate quasi tutte in altri luoghi, ma un giorno del 2010 Ive mi ha fissato una visita pomeridiana allo studio, per parlare della sinergia che si realizza tra lui e Jobs in quel luogo.

Alla sinistra dell'ingresso c'è un gruppo di scrivanie con giovani designer indaffarati; a destra la cavernosa stanza principale, con sei lunghi tavoli d'acciaio su cui esporre e provare i progetti in corso. Oltre la stanza principale c'è uno studio di design computerizzato, pieno di workstation, che immette in un locale in cui si trovano macchine formatici capaci di trasformare in modelli plasticci ciò che si vede sugli schermi. Più in là c'è un locale per la verniciatura a spray robotizzata, grazie alla quale i modelli diventano realistici. L'aspetto è quello di uno spoglio ambiente industriale, con un arredo grigio metallo. Dall'esterno le foglie degli alberi proiettano sulle finestre scure mutevoli giochi d'ombra e luce. In sottofondo musica techno e jazz.

Quando era in salute e si recava in ufficio, quasi ogni giorno Jobs pranzava insieme ad Ive, per poi passare il pomeriggio in giro per lo studio. Appena entrato dava un'occhiata ai tavoli, seguiva il flusso dei prodotti lungo il loro percorso, saggiava la loro consonanza con l'indirizzo strategico della Apple e toccava con mano l'evoluzione del design di ciascuno di essi. In genere i due erano soli: gli altri designer li osservavano di tanto in tanto dalla propria postazione, ma si tenevano a riguardosa distanza. A volte, quando sollevava una questione specifica, Jobs chiamava il responsabile della progettazione meccanica o un altro dei luogotenenti di Ive. Se qualcosa gli piaceva in modo particolare o gli faceva balenare qualche idea sulla

strategia dell'azienda, chiamava a consulto il capo dei reparti operativi, Tim Cook, o il responsabile del marketing, Phil Schiller. Ive descrive il procedimento usuale nei termini seguenti:

Questa grande stanza è l'unico luogo dell'azienda in cui, guardandosi intorno, si può vedere tutto quello cui stiamo lavorando. Quando Steve viene qui, ci sediamo a uno di questi tavoli. Se stiamo lavorando a un nuovo iPhone, per esempio, lui prende una sedia e comincia ad armeggiare con i vari modelli, per sentirli tra le mani, e stabilisce quali sono i migliori. Poi fa un giro tra gli altri tavoli, solo con me, per vedere in che cosa stanno sfociando gli altri prodotti. In tal modo riesce a cogliere il flusso di movimento dell'intera azienda, l'iPhone e l'iPad, l'iMac e il portatile, e tutto ciò che stiamo progettando. Questo lo aiuta a capire dove l'azienda sta investendo le proprie energie e come le varie cose sono tra loro collegate. Può capitare che ponga domande come: «Ha senso fare quello, visto che il campo in cui stiamo crescendo maggiormente è questo?». Riesce a cogliere l'interrelazione tra le varie cose, che è molto difficile in una grande azienda. Guardando i modellini su questi tavoli, è in grado di vedere il futuro per i prossimi tre anni.

Gran parte del processo di design è costituito da una conversazione, uno scambio di battute che compiamo passeggiando intorno ai tavoli e armeggiando con i modelli. A Steve non piace passare il tempo a esaminare disegni complessi. Vuole vedere i modelli, vuole «sentirli». E ha ragione. Io resto malissimo quando facciamo un modello e ci accorgiamo che, nonostante nei rendering CAD sembrasse eccezionale, è una porcheria.

Gli piace venire qui, perché l'ambiente è calmo e gradevole. Se sei una persona che pensa per immagini, è un paradiso. Non essendoci analisi formali sul design, non ci sono nemmeno grandi appuntamenti decisionali. In tal modo permettiamo alle decisioni di rimanere fluide. Dal momento che riprendiamo il discorso ogni giorno e non ci perdiamo in stupide presentazioni, non incorriamo mai in grandi occasioni di attrito.

Quel giorno Ive stava soprintendendo alla creazione di una nuova presa elettrica di tipo europeo per il Macintosh, con relativo connettore. C'erano decine di modelli in polistirene, debitamente verniciati, pronti per essere esaminati. A qualcuno sembrerà strano che il capo del reparto design si occupi personalmente di cose del genere, ma se ne occupa persino Jobs. Fin da quando ha voluto che fosse creato uno speciale alimentatore elettrico per l'Apple II, Jobs si è preso cura non solo della

realizzazione tecnica, ma anche del design di simili complementi. Il suo nome figura nel brevetto del trasformatore bianco del MacBook e del relativo connettore magnetico, con il suo efficacissimo click. All'inizio del 2011 Jobs figurava, anzi, nell'elenco degli ideatori di ben 212 brevetti americani.

Ive e Jobs hanno curato in dettaglio, e brevettato, anche il packaging di vari prodotti Apple. Il brevetto americano D558.572, per esempio, registrato il primo gennaio del 2008, riguarda la scatola dell'iPod nano, con quattro disegni che mostrano come l'apparecchio, quando la scatola viene aperta, è collocato nella sua sede. Il brevetto D596.485, registrato il 21 luglio 2009, riguarda il packaging dell'iPhone, con il suo robusto coperchio e il piccolo alloggiamento interno in plastica lucida.

Con Mike Markkula, Jobs ha rapidamente imparato ad «assegnare valore» – a capire cioè che davvero la gente giudica un libro dalla copertina – e quindi ad assicurarsi che tutti gli ornamenti e gli involucri della Apple attestino la presenza di un oggetto prezioso all'interno. Che si tratti di un iPod mini o di un MacBook Pro, i clienti Apple conoscono bene la sensazione che si prova nell'aprire una scatola ben concepita e nel trovarvi il prodotto alloggiato in modo convincente. «Steve e io dedichiamo molto tempo al packaging» dice Ive. «Adoro il processo di spacchettamento. Progettiamo un rito di spacchettamento inteso a fare percepire il prodotto come qualcosa di speciale. Il packaging può diventare teatro, può creare una storia.»

A volte Ive, che ha l'indole sensibile dell'artista, ha provato una certa irritazione per la tendenza di Jobs ad accaparrarsi meriti eccessivi, un atteggiamento che negli anni ha infastidito diversi colleghi. I suoi sentimenti personali per Jobs sono stati a tratti così intensi da esporlo a inevitabili ferite. «Steve è capace di passare in rassegna le mie idee e sentenziare: questa non va, questa non è granché, questa mi piace», spiega Ive. «Poi, quando sei in riunione, lo senti parlare di quell'idea come se fosse sua. Io presto un'attenzione maniacale alla fonte di un'idea. Le annoto persino, le mie idee. Perciò quando lui si prende il merito di uno dei miei progetti la cosa mi dà fastidio.» Ive si irrita anche quando la gente esterna all'azienda presenta Jobs come il cervello della Apple. «È un'affermazione che, come azienda, ci rende vulnerabili» commenta serio, con voce sommersa. Poi però fa una pausa e rende onore al ruolo che Jobs effettivamente svolge. «In molte altre aziende le idee e il buon design si perdono strada facendo» dice. «Le idee che provengono da me e dal mio team sarebbero state completamente irrilevanti e non avrebbero portato da nessuna parte, se non ci fosse stato Steve a spronarci, a lavorare con noi e a superare tutti gli ostacoli che si opponevano alla trasformazione di quelle idee in prodotti.»

XXVI

L'iMac

Hello (again)



Ritorno al futuro

Il primo grande trionfo prodotto dalla collaborazione tra Jobs e Ive nel campo del design fu l'iMac, un computer da tavolo destinato al mercato home consumer e presentato nel maggio 1998. Jobs aveva fissato alcune caratteristiche. Doveva essere un prodotto «all-in-one» con tastiera, monitor e computer integrati in una sola unità, pronta per l'uso appena estratta dalla scatola. Doveva avere un design particolare che caratterizzasse il marchio. E doveva essere messo in vendita al prezzo di circa 1200 dollari (all'epoca la Apple non aveva computer che costassero meno di 2000 dollari). «Ci disse che dovevamo tornare alle radici del primo Macintosh, l'apparecchio all-in-one del 1984» ricorda Schiller. «Ciò significava che il lavoro di design e la progettazione tecnica dovevano procedere insieme.»

Il piano iniziale era quello di costruire un «network computer» secondo il concetto propugnato da Larry Ellison, della Oracle, cioè un economico terminal, privo di hard disk, da utilizzare principalmente per collegarsi a Internet e ad altre reti. Fred Anderson, il responsabile finanziario della Apple, insistette perché il prodotto fosse meno «leggero» e disponesse di un disco fisso, in modo da poter diventare sotto tutti gli aspetti un desktop computer per uso domestico. Alla fine Jobs assentì.

Jon Rubinstein, che era a capo della sezione hardware, decise di adattare alla nuova macchina il microprocessore e le componenti interne del Power Mac G3, il computer professionale al vertice della gamma Apple. Il nuovo computer avrebbe avuto un disco fisso e un lettore di CD; ma con una mossa piuttosto coraggiosa, Jobs e Rubinstein decisero di rinunciare al consueto drive per floppy. Jobs citò il motto del campione di hockey su ghiaccio Wayne Gretzky: «Devi pattinare dove andrà il disco, non dove si trovava». Era un po' in anticipo sui tempi, ma alla fine la maggior parte dei computer avrebbe fatto a meno dei floppy disk.

Ive e il suo principale assistente, Danny Coster, cominciarono a sfornare schizzi di taglio avveniristico. Inizialmente Jobs scartò con decisione le loro decine di modelli in polistirene. Ma Ive sapeva come guiderlo con garbo. Concordò sul fatto che nessuno di essi era soddisfacente, ma ne indicò uno che sembrava promettere qualcosa. Era curvilineo, divertente e non aveva l'aspetto di una lapide infissa nel tavolo. «Pare appena atterrato sulla scrivania, pronto a balzare per andarsene da qualche altra parte» disse a Jobs.

La volta successiva Ive presentò quel modello in una versione più raffinata, e Jobs, con la sua visione binaria del mondo, ne restò entusiasmato. Prese il prototipo di polistirene e cominciò a portarselo dietro nel quartier generale, mostrandolo in via confidenziale ai luogotenenti

più fidati e ai membri del consiglio di amministrazione. Nei suoi annunci pubblicitari la Apple esaltava la propria capacità di «pensare diverso», ma fino a quel momento non aveva proposto nulla di tanto diverso dai computer in circolazione. Finalmente Jobs aveva qualcosa di nuovo.

La scocca di plastica proposta da Ive e Coster era di una tinta verde-azzurro mare che sarebbe poi stata chiamata «azzurro bondi» dal nome di una spiaggia australiana con l'acqua di quel colore, ed era semitrasparente, cosa che permetteva di intravedere l'interno della macchina.

«Volevamo trasmettere l'impressione che il computer potesse essere modificato in base alle esigenze personali, che fosse una specie di camaleonte» spiega Ive. «Per questo ci era piaciuta l'idea della semitrasparenza. Pur essendo colorato sembrava qualcosa di non statico. E aveva un'aria davvero impertinente!»

Sia in senso metaforico sia in senso materiale, la semitrasparenza raccordava il macchinario interno del computer con il design esterno. Jobs aveva sempre insistito perché le file di chip sui circuiti stampati avessero un aspetto pulito, anche se non si sarebbero mai potute vedere. Ora era possibile vederle. La scocca avrebbe reso visibile la cura impiegata nella fabbricazione di tutti i componenti del computer e nel loro assemblaggio. La forma divertente avrebbe trasmesso un senso di semplicità rivelando nel contempo tutta la profondità che la vera semplicità racchiude in sé.

Persino la semplicità della scocca in plastica aveva in sé una notevole complessità. Ive e la sua squadra avevano lavorato con i produttori coreani della Apple per perfezionarne il processo di fabbricazione ed erano arrivati a visitare una fabbrica di caramelle per studiare il modo di realizzare colori traslucidi dall'aspetto invitante. Il costo della scocca era di 60 dollari per esemplare, il triplo di quello di un normale involucro per computer. Probabilmente in altre aziende si sarebbero fatte presentazioni e ricerche per verificare se una scocca traslucida avrebbe incrementato le vendite al punto da giustificare i costi aggiuntivi. Ma Jobs non dispose alcuna analisi del genere.

Suggerito all'opera di design era la maniglia nella parte posteriore della macchina. Si trattava più di un elemento giocoso e simbolico che di una componente funzionale: l'iMac era un desktop computer e non sarebbero stati molti coloro che se lo sarebbero portato in giro sul serio. Ma, come ebbe a spiegare in seguito Ive,

all'epoca la gente non si sentiva a suo agio con la tecnologia. E se una cosa ti spaventa, non la tocchi. Vedevo che mia madre aveva paura a toccarlo, e così pensai: se ci metto una maniglia, la relazione diventa possibile. Lo rendo avvicinabile, intuitivo. Ti dà il

permesso di toccarlo. Ti dà il senso della sua deferenza nei tuoi confronti. Purtroppo fabbricare una maniglia incassata costa parecchio. Nella vecchia Apple non l'avrei spuntata. La cosa grandiosa con Steve è che appena la vide disse: «Fantastica!». Non dovetti spiegargli tutto il ragionamento: l'aveva intuito. Gli era chiaro che quell'elemento faceva parte del profilo amichevole e giocoso dell'iMac.

Jobs dovette controbattere alle obiezioni degli ingegneri addetti alla fabbricazione, sostenuti da Rubinstein, che di fronte ai desideri estetici di Ive e alle trovate del suo design avanzavano, di solito, considerazioni pratiche sui costi. «Quando lo portammo dagli ingegneri» ha raccontato Jobs, «tirarono fuori trentotto ragioni per cui non si poteva fare. E io dissi: "No, no, noi lo faremo!". E loro: "E perché?". E io: "Perché io sono l'amministratore delegato e ho stabilito che si può fare". Così, un po' recalcitrando, lo fecero.»

Jobs chiese a Lee Clow, Ken Segall e altri dell'agenzia pubblicitaria TBWA\Chiat\Day di venire a vedere quello su cui stava lavorando. Li accompagnò nel sorvegliatissimo centro design e, con un gesto teatrale, svelò loro il disegno dell'oggetto semitrasparente dalla forma a lacrima creato da Ive, che pareva uscito dal mondo dei «Pronipoti», la serie televisiva di cartoni animati ambientata nel futuro. Per un attimo rimasero interdetti. «Fu un bello shock, ma non potevamo parlare apertamente» ricorda Segall. «In realtà il nostro pensiero fu: "Dio mio, ma sapranno quello che stanno facendo?". Era talmente estremo!» Jobs chiese loro di proporre qualche nome. Segall presentò cinque proposte, una delle quali era «iMac». All'inizio Jobs le bocciò tutte e così Segall, una settimana dopo, presentò un'altra lista, avvertendo però che l'agenzia continuava a preferire «iMac». Jobs rispose: «Questa settimana non lo trovo orrendo, ma ancora non mi piace». Quando cominciò a farlo serigrafare su qualche prototipo, il nome cominciò a far breccia dentro di lui. E quell'oggetto divenne l'iMac.

Con l'avvicinarsi del termine per il completamento dell'iMac, la leggendaria irascibilità di Jobs tornò a manifestarsi prepotentemente, specie di fronte alle questioni legate alla fabbricazione. Durante una riunione di revisione del prodotto, si accorse che i lavori stavano procedendo troppo lentamente. «Esplose in uno dei suoi impressionanti accessi di collera, pura e assoluta collera» ricorda Ive. Fece il giro del tavolo aggredendo tutti, a cominciare da Rubinstein. «Lo sapete» gridò «che sto cercando di salvare l'azienda, no? E voi state incasinando tutto!»

Come l'originario team del Macintosh, la squadra dell'iMac riuscì a completare il computer appena in tempo per la grande presentazione ufficiale. Non prima, però, che Job facesse un'ultima scenata. Quando fu il momento di fare le

prove per la presentazione di lancio, Rubinstein rimediò alla bell'e meglio due prototipi funzionanti. Prima di allora né Jobs né nessun altro aveva visto il prodotto finito, e quando lo vide sul palco, Jobs notò un pulsante nella parte anteriore, sotto il display. Lo schiacciò e il vassoio del lettore CD si aprì. «E questo che cazzo è?!?» domandò senza troppe gentilezze. «Nessuno di noi fiatò» ricorda Schiller, «perché ovviamente lui sapeva benissimo che cos'era un vassoio portaCD.» Jobs continuò la sfuriata. Per l'inserimento dei CD era prevista una semplice fessura, rimarcò facendo riferimento agli eleganti slot che si potevano già vedere nelle automobili di lusso. Era talmente furioso che cacciò via Schiller, il quale chiamò subito Rubinstein chiedendogli di raggiungere l'auditorium. «Steve, è esattamente il drive che ti ho mostrato quando abbiamo parlato dei componenti» spiegò Rubinstein. «No, non c'è mai stato un vassoio. Solo una fessura» insisté Jobs. Rubinstein non cedette. Ma la furia di Jobs non si placò. «Mi misi quasi a piangere, perché era troppo tardi per intervenire» avrebbe poi ricordato.

La prova fu sospesa e per un attimo sembrò che Jobs fosse sul punto di annullare il lancio del prodotto. «Ruby mi guardò come per dire: "Sono forse pazzo?"» ricorda Schiller. «Era la prima volta che lanciavo un prodotto con Steve e la prima volta che mi trovavo di fronte al suo modo di pensare: se non va bene, niente lancio.» Alla fine fu deciso di sostituire il vassoio con un drive a fessura nella versione successiva dell'iMac. «Andrò avanti con il lancio solo se vi impegnate a introdurre lo slot al più presto possibile» disse Jobs con le lacrime agli occhi.

Ci fu inoltre un problema con il video che Jobs aveva pensato di proiettare. Nel filmato Jony Ive spiega la concezione del suo design e chiede: «Che computer avrebbero avuto i Jetson, ovvero i Pronipoti? Questo: il futuro di ieri». A quel punto c'era una scena di due secondi tratta dal cartone animato, nella quale si vedeva Jane Jetson davanti a un monitor, e poi un altro spezzone di due secondi che mostrava i Jetson fare festa intorno all'albero di Natale. Al momento delle prove, un assistente di produzione disse a Jobs che bisognava togliere quegli inserti, perché la Hanna-Barbera non aveva dato il permesso di usarli. «Lasciateli lì!» sbraitò Jobs. L'assistente spiegò che la legge non lo permetteva. «Non me ne frega niente» fu la risposta, «noi li usiamo.» E gli spezzoni rimasero.

Lee Clow stava preparando una serie di inserzioni pubblicitarie a colori per le riviste, ma quando inviò a Jobs le pagine di prova, dovette sorbirsela una sfuriata telefonica. L'azzurro, disse Jobs, era diverso da quello della foto dell'iMac che era stata selezionata. «Non sapete quel che fate» gridò Jobs. «Affiderò le inserzioni a qualcun altro, perché queste fanno cagare!» Clow si difese, invitando a confrontare i colori. Jobs, che non era in ufficio, continuò a

sostenere di avere ragione e a gridare. Alla fine Clow riuscì a mettergli di fronte le foto originali. «Riuscii a dimostrarigli che quell'azzurro era l'azzurro previsto. Anni dopo, nel forum del sito web Gawker una persona che all'epoca lavorava nel negozio di Palo Alto della catena Whole Foods, qualche isolato dalla casa di Jobs, avrebbe riferito il seguente aneddoto: «Un pomeriggio stavo trafficando con i carrelli, quando ho visto una Mercedes color argento parcheggiata in un posto riservato agli handicappati. Dentro c'era Steve Jobs, che urlava al telefono dell'auto. È accaduto a ridosso della presentazione del primo iMac e potrei giurare di aver sentito: "No! Cazzo! Azzurro! E basta!!!».

Come al solito, nella preparazione del lancio Jobs fu meticolosissimo. Avendo mandato a monte una prova con il suo accesso d'ira per il vassoio del lettore CD, dilatò le prove successive, per assicurarsi che lo spettacolo sarebbe stato straordinario. Provò e riprovò il momento cruciale, in cui doveva attraversare il palco e annunciare: «Date il benvenuto al nuovo iMac». Voleva che le luci fossero perfettamente calibrate per esaltare le semitrasparenze della nuova macchina. Ma dopo vari tentativi era ancora insoddisfatto: un'eco di quell'ossessione per l'illuminazione del palco rilevata da Sculley alle prove per il lancio del Macintosh originario, nel 1984. Chiese che le luci fossero più forti e aumentassero di intensità prima. Ma nemmeno così fu soddisfatto. Allora attraversò la sala dell'auditorium e si accomodò in uno dei posti centrali, appoggiando i piedi sulla sedia davanti. «Continuiamo finché non andrà bene, ok?» disse. Si procedette con un altro tentativo. «No, no» protestò. «Così non va, assolutamente..» La volta successiva le luci risultarono abbastanza intense, ma entrarono in scena troppo tardi. «Sono stufo di chiedervelo!» sbottò. Ma alla fine lo splendore dell'iMac ebbe piena giustizia. «Oh! Eccoci! Così è perfetto!» esclamò.

Un anno prima, Jobs aveva estromesso dal consiglio di amministrazione Mike Markkula, suo mentore e partner della prima ora. Ma adesso era così fiero di quanto aveva realizzato con il nuovo iMac e ne avvertiva così in profondità il legame con il Macintosh originario, che invitò Markkula a Cupertino per un'anteprima privata. Markkula rimase molto colpito. La sua unica obiezione riguardò il nuovo mouse disegnato da Ive: sembrava un disco da hockey, disse, e alla gente non sarebbe piaciuto. Jobs non concordò, ma i fatti avrebbero dato ragione a Markkula. Per il resto la macchina si sarebbe rivelata, come la sua antesignana, follemente fantastica.

6 maggio 1998: il lancio

Con il lancio del Macintosh originario, nel 1984, Jobs aveva inventato un nuovo tipo di spettacolo teatrale:

l'entrata in scena di un prodotto come evento epocale, introdotta da un istante di folgorazione in cui i cieli si aprono, dall'alto scende una luce, gli angeli cantano e il coro degli eletti intona l'alleluia. Per la grande presentazione del prodotto cui affidava le speranze di salvare la Apple e di rivoluzionare un'altra volta il mondo del personal computer, scelse l'auditorium Flint del De Anza Community College di Cupertino, lo stesso luogo che aveva usato nel 1984. Era deciso a fare l'impossibile per fugare i dubbi, serrare i ranghi, trovare appoggio nella comunità degli sviluppatori e dare avvio alla commercializzazione della nuova macchina. Ma si affacciavano in tutto questo anche perché la parte dell'impresario teatrale gli piaceva: mettere in piedi un grande show lo appassionava non meno che dare alla luce un grande prodotto.

Tirando fuori il suo versante sentimentale, esordì nominando cavallerescamente tre persone che aveva invitato in prima fila. Pur avendo perso i contatti con tutti loro, si era risolto a riunirli per l'occasione. «Ho fondato questa azienda con Steve Wozniak, nel garage dei miei genitori: e oggi Steve è qui» disse indicandolo e dando inizio a un applauso. «A noi si unì Mike Markkula, e poco dopo il nostro primo presidente, Mike Scott» continuò. «Oggi, anche loro due sono tra il pubblico. Senza queste tre persone, nessuno di noi sarebbe qui.» Per un istante, quando gli applausi ripresero a scrosciare, ebbe lo sguardo velato. Tra il pubblico c'erano anche Andy Hertzfeld e gran parte del team Mac originario. Jobs indirizzò loro un sorriso, certo di avere appagato il loro orgoglio.

Dopo avere illustrato lo schema della nuova strategia dei prodotti Apple e avere mostrato alcune diapositive sulla performance del nuovo computer, era ormai pronto per svelare la sua nuova creatura. «Ecco come sono i computer oggi» disse, mentre sul grande schermo alle sue spalle si vedeva l'immagine di un monitor e di una serie di elementi dalla forma a scatola, beige. «Ho il piacere di presentarvi come saranno da oggi in avanti.» Sollevò il panno dal tavolo al centro del palco e scoprì il nuovo iMac, che alla luce dei riflettori scintillò in tutto il suo splendore. Cliccò con il mouse e, come accadde al lancio del Macintosh originario, lo schermo mostrò in rapida sequenza le immagini di tutte le meraviglie che il computer era in grado di fare. Alla fine apparve la parola «hello» nello stesso allegro carattere usato per il Macintosh del 1984, ma questa volta accompagnata dalla parola «again» scritta tra parentesi sotto la prima: *Hello (again)*. Ci fu un fragoroso applauso. Jobs rimase là dietro, guardando fiero il suo nuovo Macintosh. «Sembra venuto da un altro pianeta» disse, facendo sorridere l'uditore, «un buon pianeta. Un pianeta con designer più bravi.»

Ancora una volta aveva realizzato un prodotto innovativo e

capace di assurgere a icona, questa volta votato ad aprire un nuovo millennio. Il nuovo iMac manteneva la promessa di «pensare diverso». Anziché scatolotti e monitor beige accompagnati da un groviglio di cavi e un ponderoso manuale d'installazione, ecco un apparecchio semplice e audace, liscio al tocco e gradevole all'occhio come l'uovo di un tordo americano. Lo si poteva afferrare per la graziosa maniglietta, sollevare dall'elegante scatola bianca e collegare immediatamente alla presa di corrente.

Persone cui i computer avevano sempre messo soggezione ne volevano uno, da collocare in una stanza dove gli altri potessero ammirarlo e magari invidiarlo. «Un pezzo di hardware che mescola uno sfavillante look da fantascienza con la civetteria un po' kitsch di un ombrellino da cocktail» scrisse Steven Levy su «Newsweek». «Non solo è il più bel computer presentato da anni a questa parte, ma è anche una robusta dimostrazione che la vecchia azienda dei sogni della Silicon Valley è uscita dalla catalessi.» La rivista «Forbes» definì la nuova macchina «un successo che trasformerà il settore» e poco dopo John Sculley interruppe il suo esilio per dichiarare: «[Steve Jobs] ha applicato la stessa semplice strategia che quindici anni or sono fece la fortuna della Apple: realizzare prodotti di classe e promuoverli con un'eccezionale operazione di marketing».

Le critiche vennero da una sola fonte, molto familiare: di fronte all'ascesa dell'iMac, durante un incontro con analisti finanziari in visita alla Microsoft, Bill Gates assicurò che il fenomeno era soltanto una moda passeggera. «L'unica cosa per cui oggi la Apple si sta distinguendo è la leadership nei colori» disse indicando un PC con sistema Windows da lui colorato per scherzo in rosso. «Penso proprio che non ci metteremo molto a raggiungerli.» Jobs montò su tutte le furie e dichiarò a un reporter che Gates, l'uomo che aveva pubblicamente accusato di essere completamente privo di gusto, non capiva niente di ciò che rendeva l'iMac un computer molto più interessante degli altri. «I nostri concorrenti non hanno capito: pensano che sia solo una questione di moda, una questione di aspetto esteriore» osservò. «Dicono: mettiamo un po' di colore su questo rottame di computer e ce l'abbiamo fatta anche noi.»

L'iMac fu messo in vendita nell'agosto del 1998, al prezzo di 1299 dollari. Ne furono venduti 278.000 esemplari nelle prime sei settimane e 800.000 entro la fine dell'anno, dati che ne fanno il computer con la più fulminante performance di vendita nella storia della Apple. Un aspetto estremamente rimarchevole è che il 32 per cento delle vendite riguardò acquirenti che compravano un computer per la prima volta, e un altro 12 per cento persone che fino allora avevano usato macchine equipaggiate con Windows.

Ben presto Ive ideò per gli iMac quattro nuovi audaci colori

in aggiunta all'azzurro bondi. Offrire lo stesso computer in cinque colori avrebbe posto consistenti problemi in materia di fabbricazione, scorte e distribuzione. Nella maggior parte delle aziende, anche nella vecchia Apple, si sarebbero condotti studi e tenute riunioni per valutare i costi e i benefici dell'operazione. Ma quando vide quei nuovi colori, Jobs ne fu completamente sedotto e convocò al centro design gli altri dirigenti. «Produrremo in tutti questi colori!» disse loro entusiasta. Quando tutti se ne furono andati, Ive e i suoi collaboratori si guardarono esterrefatti. «Nella maggioranza dei posti una decisione come quella avrebbe richiesto mesi» osserva Ive. «Steve la prese in mezz'ora.»

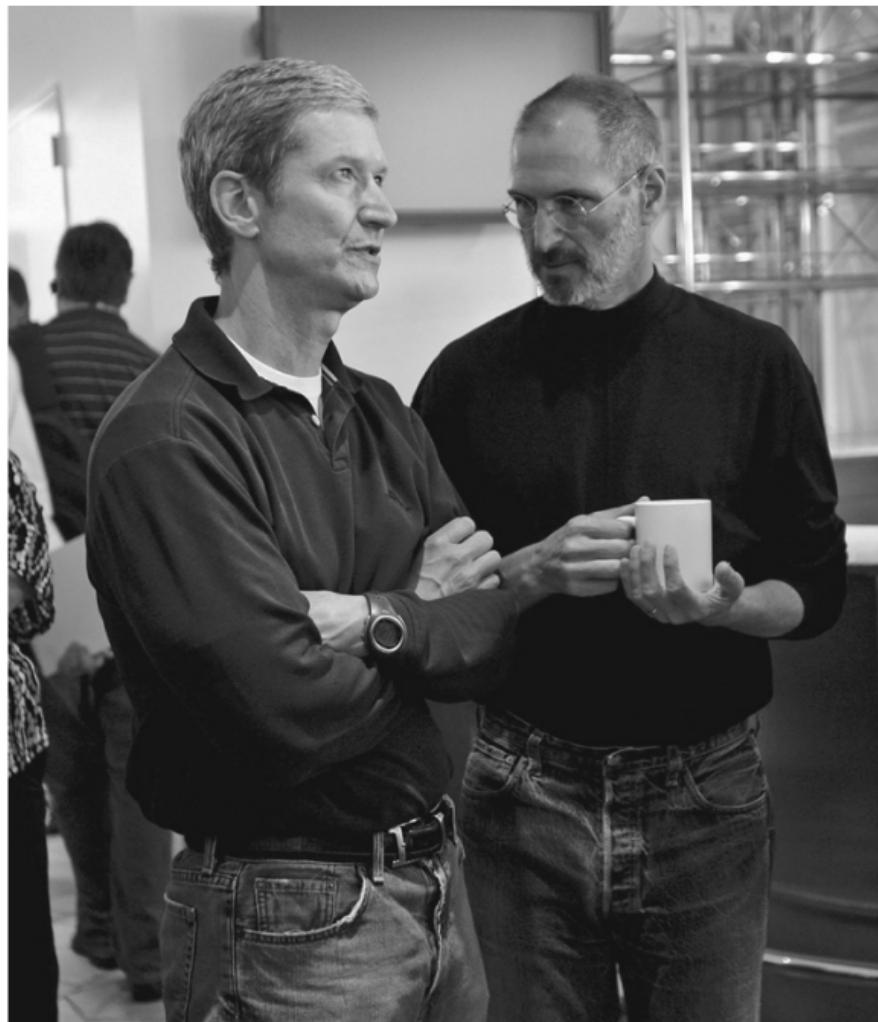
Ma c'era un'altra importante miglioria che Jobs voleva per l'iMac: l'eliminazione dell'odiato vassooio per CD. «Avevo visto il lettore con ingresso a fessura di uno stereo al top della gamma Sony» ricorderà, «e così andai dai produttori del drive e li incaricai di produrne uno con carica a slot per la versione dell'iMac che avremmo poi fabbricato di lì a nove mesi.» Rubinstein cercò di dissuaderlo, prevedendo che presto sarebbero comparsi drive in grado di masterizzare musica su CD, anziché limitarsi a leggerla, e che tali drive sarebbero stati disponibili in forma di vassooio portaCD, prima che in forma di slot. «Chi opta per lo slot» osservò «sarà sempre un passo indietro, tecnologicamente.»

«Non m'interessa, io ho deciso così» rispose secco Jobs. Stavano cenando in un sushi bar di San Francisco e Jobs chiese di proseguire la conversazione passeggiando. «Ti chiedo di passare al drive con carica a fessura come un favore personale» disse Jobs. Rubinstein accettò, ovviamente, ma i fatti dimostrarono che aveva visto bene. Panasonic fece uscire un lettore CD che poteva leggere, scrivere e masterizzare musica, ma che inizialmente fu disponibile solo per i computer dotati del vecchio sistema di carica a vassooio. Negli anni seguenti ciò ebbe ricadute significative, perché la Apple si trovò in ritardo nei riguardi dei consumatori che volevano copiare e masterizzare musica. Tale situazione, tuttavia, avrebbe costretto l'azienda ad aguzzare l'ingegno e a muoversi con coraggio per tornare davanti alla concorrenza, quando Jobs avrebbe finalmente compreso che doveva lanciarsi nel mercato della musica.

XXVII

Amministratore delegato

**Sempre folle dopo tanti
anni**



Tim Cook

Quando Steve Jobs tornò alla Apple e nel primo anno lanciò la campagna «Think Different» e l'iMac, ciò che il grosso del pubblico sapeva già ebbe conferma: Jobs sapeva essere creativo, un visionario. Lo aveva già dimostrato durante il primo periodo nell'azienda. Meno chiaro era invece se fosse in grado di guidare un'impresa. Di questo durante quel primo periodo *non* aveva dato prova.

Jobs si buttò nel suo incarico con un realismo così attento al dettaglio da lasciare di stucco tutti coloro che erano abituati a ritenere estraneo alle leggi di questo mondo. «Diventò un amministratore, che è figura ben diversa da quella di un funzionario esecutivo o di un visionario, e per me fu una piacevole sorpresa» ricorda Ed Woolard, il presidente del consiglio d'amministrazione che lo fece tornare.

Il mantra della sua azione amministrativa era «focalizzare». Eliminò le linee produttive superflue e tagliò gli elementi fuori luogo del nuovo sistema operativo che Apple andava sviluppando. Abbandonò la smania accentratrice di fabbricare i prodotti negli stabilimenti dell'azienda ed esternalizzò la fabbricazione di ogni cosa, dai circuiti stampati ai computer completi. Inoltre impose ai fornitori della Apple una rigorosa disciplina. Al momento in cui prese in mano l'azienda, la Apple aveva nei propri depositi giacenze per oltre due mesi di magazzino, più di qualsiasi altra compagnia hi-tech, con un'incidenza negativa di almeno 500 milioni di dollari sul profitto, dato che, come le uova e il latte, i computer hanno una vita di banco molto breve. Agli inizi del 1998 aveva dimezzato quei tempi a un mese.

I successi di Jobs non furono indolori. Il garbo della diplomazia, infatti, non era ancora entrato nel suo repertorio. Quando rilevò che un reparto della Airborne Express non forniva i pezzi di ricambio con la dovuta rapidità, ordinò a un manager della Apple di rescindere il contratto. E quando il manager obiettò che la cosa avrebbe potuto innescare un'azione legale, Jobs rispose: «Gli dica che se provano a fregarci, da questa azienda non vedranno più un cazzo di centesimo, mai più». Il manager diede le dimissioni, l'azione legale ci fu e per comporre la questione ci volle un anno. «Se fossi rimasto le mie stock option avrebbero raggiunto il valore di 10 milioni di dollari» avrebbe detto poi quel manager, «ma sapevo che non avrei retto la vicenda e lui avrebbe dovuto comunque licenziarmi.» Al nuovo distributore fu ordinato di tagliare le scorte del 75 per cento, e la cosa fu fatta. «Con Steve Jobs per lo scarso rendimento c'è la tolleranza zero» ebbe a

dire l'amministratore delegato di quella società. In un'altra occasione, quando la VSLI Technology si trovò in difficoltà con i tempi di consegna dei microprocessori, Jobs fece irruzione in una riunione e cominciò a gridare che erano «dei fottutissimi stronzi senza palle». Alla fine l'azienda riuscì a consegnare i chip alla Apple in tempo, e i suoi dirigenti fecero fare delle giacche con dietro scritto «Squadra FDA».²⁰

Dopo tre mesi di lavoro sotto Jobs, il responsabile operativo della Apple concluse che quella pressione non era tollerabile e si dimise. Per quasi un anno, Jobs dovette dirigere le operazioni personalmente, perché, avrebbe poi ricordato, tutti i candidati che esaminò nei colloqui «sembravano addetti dell'industria di una volta». A lui serviva qualcuno che sapesse creare stabilimenti e catene di distribuzione just-in-time, ovvero capaci di rispondere in tempo reale, come aveva fatto Michael Dell. Poi, nel 1998, incontrò il trentasettenne Tim Cook, garbato dirigente del reparto forniture e logistica della Compaq Computers. Cook diventò il responsabile operativo di Apple e, con il tempo, uno dei partner indispensabili di Jobs nella gestione dell'azienda. Come ebbe a dire Jobs,

Tim Cook veniva dal mondo dell'approvvigionamento, proprio il background adatto alle nostre esigenze. Mi accorsi che vedevamo le cose esattamente allo stesso modo. Avevo visitato molte fabbriche just-in-time in Giappone ed ero intenzionato a costruire una per il Mac e per la NeXT. Sapevo quel che volevo e incontrai Tim che voleva la stessa cosa. Così cominciammo a lavorare insieme e nel giro di poco tempo ebbi la certezza che sapeva perfettamente cosa fare. Aveva la mia stessa visione e riuscivamo a interagire a livello di alta strategia: io mi sarei dimenticato un sacco di cose se non ci fosse stato lui a segnarmele.

Cook, figlio di un operaio dei cantieri navali, era cresciuto a Robertsdale, in Alabama, un piccolo centro tra Mobile e Pensacola, a mezz'ora di distanza dalla Costa del Golfo. Dopo essersi specializzato in ingegneria industriale a Auburn, si era laureato in economia alla Duke e per i seguenti dodici anni aveva lavorato alla IBM, nel Research Triangle²¹ della North Carolina. Quando Jobs lo chiamò a colloquio, Cook era appena stato assunto dalla Compaq. Era sempre stato un professionista estremamente razionale e la Compaq, all'epoca, sembrava una destinazione quanto mai appropriata. Ma l'aura di Jobs lo catturò. «Il mio colloquio con Steve era iniziato da cinque minuti, e mi ritrovai già pronto a gettare alle ortiche prudenza e logica e a entrare alla Apple» avrebbe ricordato più tardi. «L'intuito mi diceva che entrare alla Apple era un'occasione unica per lavorare insieme a un genio creativo.» E così accettò. «Gli ingegneri imparano a prendere le decisioni in modo analitico, ma ci sono

situazioni in cui affidarsi all'intuito è pressoché indispensabile.»

Alla Apple il suo compito divenne quello di tradurre in pratica le intuizioni di Jobs, ruolo che Cook seppe assolvere con pacata diligenza. Non sposato, Cook si proiettò tutto nel lavoro. Si alzava quasi sempre alle quattro e mezzo del mattino, spediva le e-mail, passava un'ora in palestra, e poco dopo le sei si trovava alla sua scrivania. Fissava teleconferenze per ogni domenica sera, in modo da preparare la settimana successiva. In un'azienda guidata da un amministratore delegato incline ai capricci e alle sfuriate, Cook gestiva le situazioni con assoluta calma, con il suo accento dell'Alabama e le sue occhiate silenziose. «Sebbene il buonumore non gli sia estraneo, normalmente Cook ha un'espressione severa e il suo umorismo è del tipo amaro» ha scritto Adam Lashinsky di «Fortune». «Alle riunioni è noto per il senso di disagio che si produce nelle sue lunghe pause, durante le quali si sente solo lo strappo con cui apre la confezione delle barrette energetiche di cui è ghiotto.»

Nel corso di una riunione tenutasi agli inizi del suo mandato, Cook fu informato di un problema con uno dei fornitori cinesi della Apple. «Pessima faccenda» disse. «Bisogna che qualcuno vada in Cina a occuparsene.» Mezz'ora dopo guardò un dirigente operativo seduto al tavolo e chiese freddamente: «Perché è ancora qui?». Il dirigente si alzò, salì in macchina e, senza nemmeno fermarsi a fare i bagagli, andò direttamente all'aeroporto di San Francisco, dove comprò un biglietto per la Cina. Divenne uno dei più importanti collaboratori di Cook.

Cook ridusse il numero dei principali fornitori della Apple, portandoli da un centinaio a ventiquattro, e li costrinse a siglare nuovi accordi per conservare il lavoro, convincendone parecchi a trasferirsi vicino agli impianti della Apple. Chiuse inoltre dieci dei diciannove magazzini dell'azienda. Con la riduzione dei posti in cui potevano accumularsi le scorte, si ridussero anche le giacenze. All'inizio del 1998 Jobs aveva abbattuto il loro livello dall'equivalente di due mesi a quello di un mese. Nel settembre dello stesso anno, Cook le aveva ridotte all'equivalente di sei giorni. Il settembre successivo, il dato era sceso all'incredibile risultato dell'equivalente di due giorni e, a tratti, persino di quindici ore. Oltre a questo, Cook ridusse i tempi del processo di fabbricazione di un computer Apple da quattro mesi a due. Tutto ciò non solo si tradusse in un risparmio di denaro, ma permise di equipaggiare ogni nuovo computer con i più moderni componenti disponibili.

Finti dolcevita e gioco di squadra

Durante un viaggio in Giappone, all'inizio degli anni Ottanta, Jobs chiede al presidente della Sony, Akio Morita, perché negli stabilimenti dell'azienda tutti indossino un'uniforme. «Con un certo imbarazzo» ricorda Jobs, «mi rispose che dopo la guerra la gente non aveva vestiti e così le aziende come la Sony avevano dovuto fornire ai propri lavoratori qualcosa da indossare tutti i giorni.» Negli anni le uniformi assunsero tratti molto distintivi, specialmente quelle di società come la Sony, e diventarono un modo per legare i dipendenti all'azienda. «Decisi che quel tipo di legame doveva essere introdotto anche alla Apple» spiega Jobs.

La Sony, con la sua attenzione allo stile, aveva fatto creare la sua uniforme al celebre stilista Issey Miyake. Era una giacca in nylon antistrappo con manica agevolmente rimovibile grazie a una cerniera. «Così chiamai Issey Miyake e gli chiesi di disegnarmi una casacca per la Apple» racconta Jobs. «Tornai con alcuni campioni e dissi a tutti che se avessimo indossato quelle casacche sarebbe stato magnifico. Apriti cielo! Mi cacciarono a fischi dal palco. L'idea non piacque a nessuno.»

Grazie a quell'operazione, però, Jobs strinse amicizia con Miyake, che cominciò a visitare regolarmente. Ebbe anche l'idea di procurarsi un'uniforme personale, sia per la comodità nell'uso quotidiano (la razionalità da lui tanto invocata) sia per la capacità di trasmettere un segno di stile distintivo. «Chiesi a Issey di farmi uno dei suoi dolcetti neri che tanto mi piacevano. Lui me ne confezionò cento.» Notando la mia sorpresa di fronte a questo racconto, Jobs me li ha fatti vedere, impilati nel suo armadio. «Ecco che cosa indosso» ha detto. «Ne ho a sufficienza per il resto della mia vita.»

Nonostante il carattere autococratico – non ha mai offerto sacrifici all'altare del consenso – Jobs si è dato molto da fare per introdurre alla Apple la cultura della collaborazione. Per molte aziende indire poche riunioni è motivo di vanto. Con Jobs se ne fanno invece molte: una seduta dello staff esecutivo ogni lunedì, una seduta per le strategie di marketing tutti i mercoledì pomeriggio e un'infinità di sedute per la revisione dei prodotti. Benché allergico a PowerPoint e alle presentazioni formali, Steve insiste sul fatto che riunire la gente intorno a un tavolo permette di esplorare le questioni da varie angolazioni e dalle diverse prospettive dei singoli reparti.

Essendo convinto che il punto di forza della Apple consistesse nell'integrazione di ogni elemento, dal design all'hardware al software al contenuto, Jobs decise che tutti i reparti dell'azienda dovevano lavorare insieme, procedendo in parallelo. Per dirla con le sue parole: «profonda collaborazione» e «progettazione simultanea». Invece di un processo di fabbricazione in cui un prodotto

passa in sequenza dalla progettazione ingegneristica al design alla produzione al marketing e alla distribuzione, i vari reparti dovevano lavorare su di esso contemporaneamente. «Il nostro metodo consisteva nel realizzare prodotti integrati, e questo comportava un modo di procedere integrato e collaborativo» spiega Jobs.

Questa impostazione fu applicata anche all'assunzione delle figure chiave. Jobs voleva che ogni candidato incontrasse i vertici – Cook, Tevianian, Schiller, Rubinstein, Ive – e non solo i manager del dipartimento in cui aspirava a lavorare. «Poi ci riunivamo tutti e senza la presenza del candidato riflettevamo insieme se si trattasse della persona adatta o no» spiega Jobs: il suo compito era quello di stare in guardia dall'innesto di quell'[«incompetenza a catena»](#)²² che porta una ditta a riempirsi di figure di second'ordine:

Per la maggioranza delle cose il divario tra il livello medio e il meglio si aggira intorno al 30 per cento: il miglior volo aereo o il miglior pasto risultano migliori di quelli medi per il 30 per cento. Nel caso di Woz mi resi conto che era cinquanta volte meglio dell'ingegnere medio. Era in grado di tenere riunioni direttamente nel suo cervello. Il team Mac è stato il tentativo di costruire un'intera squadra su quello standard: tutte persone di prima categoria. La gente diceva che non avrebbero retto, che non sarebbero riusciti a lavorare fianco a fianco. Ma io compresi che ai giocatori di prima categoria piace lavorare con i giocatori di prima categoria: quello che detestano è lavorare con i giocatori di terza categoria. La Pixar era un'intera azienda di giocatori di prima categoria. Quando tornai alla Apple, decisi di provare a creare la stessa situazione. Nel processo di assunzione bisogna operare in modo congiunto. Quando vogliamo assumere qualcuno, anche se si tratta di una figura destinata al marketing, lo facciamo parlare con i responsabili del design e con gli ingegneri. Mi sono ispirato a Julius Robert Oppenheimer: avevo letto a proposito del tipo di persone che aveva cercato per il progetto della bomba atomica, e pur non essendo bravo come lui, ho cercato di diventarlo.

Un processo tutt'altro che facile, ma Jobs aveva occhio per il talento. Quando fu il momento di cercare qualcuno che progettasse l'interfaccia grafica del nuovo sistema operativo Apple, Jobs ricevette un'e-mail da un giovane e lo invitò in azienda. Gli incontri non andarono bene. Il candidato era nervoso. Più tardi, nella stessa giornata, Jobs lo trovò seduto, e affranto, nell'atrio. Il ragazzo gli chiese se poteva mostrargli alcune delle sue idee, e Jobs, chinatosi sulle sue spalle, vide una piccola dimostrazione, realizzata con Adobe Director, che mostrava come si potesse inserire un maggior numero di icone nel dock alla base dello schermo: quando il ragazzo faceva passare il

cursorso sopra le icone situate nel dock, il cursorso si comportava come una lente di ingrandimento, facendo crescere le dimensioni di ogni icona. «Mi dissi: "Dio mio!". E decisi di assumerlo all'istante» avrebbe poi raccontato Jobs. L'ingegnosa trovata era destinata a diventare una graziosa applicazione del Mac OS X e il designer proseguì la sua opera creando, fra l'altro, lo scorrimento inerziale per schermi multitouch (la piacevole applicazione che consente alla schermata di continuare per un istante a scivolare dopo che si è terminato lo scorrimento).

Le esperienze fatte alla NeXT avevano aiutato Jobs a maturare, ma non ad ammorbiddirsi. Continuava a circolare con la sua Mercedes senza targa e a parcheggiare nei posti riservati ai disabili, vicino alla porta d'ingresso, certe volte occupando due posti. Diventò una barzelletta. «Parcheggia diverso» dicevano i dipendenti, e qualcuno ritoccò il simbolo dei disabili, trasformando la sedia a rotelle nel marchio della Mercedes.

Alla fine di quasi tutte le riunioni, enunciava una decisione o una strategia da seguire, in genere con i suoi modi bruschi. «Mi è venuta questa splendida idea» diceva, anche quando era una proposta già formulata da qualcun altro. Oppure diceva: «È una cazzata, non la facciamo, non voglio». Occasionalmente, quando non era pronto a trattare il tema, ignorava bellamente la questione per un po'.

Si era autorizzati e persino incoraggiati a sollevargli obiezioni, e se lo facevi, in certi casi ti guadagnavi il suo rispetto. Ma bisognava essere pronti a parare i suoi attacchi, perché quando faceva le pulci alle tue idee poteva anche mangiarti vivo. «Con lui all'epoca non riuscivi mai a fare valere le tue ragioni, ma qualche volta alla fine la spuntavi» ha detto James Vincent, giovane pubblicitario e creativo collaboratore di Lee Clow. «Tu proponi qualcosa e lui ti dice: "Che idea idiota!". Poi torna da te e dice: "Faremo così". E tu vorresti dirgli: "Ma è quello che ho detto io due settimane fa, sentendomi dire che era un'idea idiota!". Ma non puoi. E allora dici: "Che idea geniale, facciamolo!"»

La gente doveva vedersela anche con le occasionali uscite irrazionali, o errate, di Jobs. Sia in famiglia sia tra i colleghi era capace di asserire, e con grande convinzione, fatti scientifici o storici che avevano ben poco a che fare con la realtà. «Anche se trattava qualcosa di cui non aveva la minima idea, con il suo stile folle e con la sua assoluta determinazione riusciva a convincere gli altri che sapeva ciò di cui stava parlando» dice IVE, che vede in questo un aspetto insolitamente accattivante. Lee Clow ricorda di avere mostrato a Jobs lo spezzzone di uno spot pubblicitario dopo avere realizzato su sua richiesta qualche piccola modifica, e di essere stato assalito con una tirata su come lo spot fosse stato completamente rovinato. Per

provargli che aveva torto, Clow dovette mostrargli le versioni precedenti.

Con il suo occhio per il dettaglio, però, a volte Jobs riesce a scovare minimi particolari che ad altri sono sfuggiti. «Una volta scopri che avevamo tagliato due inquadrature extra, flash di durata talmente breve che erano quasi impossibili da notare» dice Clow. «Ma lui insistette perché una certa immagine coincidesse esattamente con un passaggio della musica. E aveva totalmente ragione.»

Impresario

Dopo il successo dello show per il lancio dell'iMac, Jobs cominciò a curare la messinscena di teatrali presentazioni dei prodotti, quattro o cinque eventi l'anno. Divenne padrone dell'arte e, stranamente, nessuno dei vertici aziendali si azzardò a contrastarlo. «Ogni sua presentazione libera una scarica di dopamina nel cervello del pubblico» ha scritto Carmine Gallo in *The Presentation Secrets of Steve Jobs*.²³

Il desiderio di spettacolarizzare le inaugurazioni rafforzò l'ossessiva tendenza di Jobs a mantenere la segretezza fino al momento in cui egli fosse stato pronto per dare l'annuncio. La Apple arrivò a far chiudere con un'azione legale un meraviglioso blog, «Think Secret» tenuto da Nicholas Ciarelli, uno studente di Harvard appassionato di Mac: il blog aveva pubblicato voci e scoop su prodotti Apple prossimi a uscire. Simili iniziative (un altro esempio è stata la battaglia condotta da Apple nel 2010 contro un blogger che scriveva per «Gizmodo» ed era riuscito a mettere le mani su uno dei primissimi iPhone 4) hanno destato critiche, ma hanno contribuito ad aumentare l'aspettativa per le presentazioni di prodotto architettate da Jobs, fino a innescare picchi di attesa febbrale.

Jobs orchestrava i suoi show con sapienza. Si muoveva sul palco a passi lenti, jeans e dolcevita, reggendo in mano una bottiglia d'acqua. Il pubblico era gremito di seguaci e gli eventi sembravano assemblee religiose, più che presentazioni aziendali di un prodotto. I giornalisti venivano sistemati in una zona centrale. Jobs scriveva e riscriveva personalmente il testo di ogni diapositiva e le parti parlate, per poi mostrarle agli amici e lavorarci sopra con i colleghi. «Rimaneggia ogni diapositiva sei o sette volte» dice sua moglie Laurene. «La notte che precede una presentazione, sto alzata, al suo fianco, mentre le riesamina.» A volte le mostrava tre versioni di una stessa diapositiva e le chiedeva di dirgli qual era a suo avviso la migliore. «È un'ossessione. Ripercorre la sua narrazione, cambia una o due parole, e poi la rivede ancora.»

Le presentazioni riflettevano i prodotti Apple: nell'aspetto erano estremamente sobrie – un palco vuoto e qualche

oggetto di scena – ma al cuore erano congegnate in modo sofisticato. Mike Evangelist, un ingegnere di prodotto della Apple, ha lavorato al software iDVD e ha collaborato all'allestimento della relativa presentazione. Già diverse settimane prima dello show, lui e la sua squadra passavano centinaia di ore a caccia di video, brani musicali e fotografie che Jobs, una volta sul palco, potesse masterizzare sul DVD. «Contattammo tutte le persone che conoscevamo alla Apple chiedendo loro di mandarci i migliori filmati e le migliori fotografie da loro realizzati» racconta Evangelist. «Fede alla sua fama di perfezionista, Steve ne scartava un gran numero.» Evangelist pensò che Jobs stesse esagerando, ma alla fine dovette ammettere che quelle continue critiche avevano innalzato la qualità della selezione.

L'anno seguente, Jobs chiese a Evangelist di presentarsi sul palco per una dimostrazione di Final Cut Pro, il software di editing video. Durante le prove, con Jobs che guardava dal centro dell'auditorium, Evangelist divenne nervoso. Jobs non era uno che ti mettesse a tuo agio. E infatti dopo un minuto lo interruppe, dicendo spazientito: «Allora, ce la fa o dobbiamo usare il forcipe?». Phil Schiller chiamò a sé Evangelist e gli spiegò come dare l'impressione di essere più rilassato. Evangelist passò indenne la prova successiva e riuscì a sostenere la presentazione davanti al pubblico, facendo tesoro non solo dei complimenti ricevuti da Jobs alla fine dell'operazione, ma anche dei duri apprezzamenti ricevuti in fase di prova. «Mi ha costretto a lavorare più sodo» dice, «e alla fine ho fatto meglio di quanto avrei mai potuto fare. Credo che sia uno degli aspetti più importanti dell'influenza di Steve Jobs sulla Apple. Ha poca pazienza, o non ne ha affatto, un po' in ogni cosa, ma riesce a tirare fuori da sé e dagli altri il meglio.»

Da iCEO ad amministratore delegato

Per più di due anni Ed Woolard, suo mentore nel consiglio di amministrazione, chiese con insistenza a Jobs di abbandonare l'indicazione «*interim*» premessa al titolo di amministratore delegato. Jobs non solo stava evitando di assumersi un impegno, ma continuava a lasciare tutti allibiti, avendo chiesto solo un dollaro l'anno di stipendio e zero stock option. «50 centesimi sono per la mia presenza» scherzava, «e gli altri 50 riguardano la performance.» Quando era tornato, nel luglio del 1997, ogni azione Apple valeva poco meno di 14 dollari, ma all'inizio del 2000, nel momento di picco della bolla di Internet, il valore era salito a 102 dollari. Nel 1997 Woolard lo aveva pregato di accettare almeno un piccolo stock grant, ovvero una piccola assegnazione gratuita di diritti sulle azioni, ma Jobs aveva rifiutato dicendo: «Non voglio

che la gente con cui lavorò alla Apple pensò che sono tornato per arricchirmi». Se avesse accettato quella pur modesta offerta, avrebbe finito per ritrovarsi con azioni per 400 milioni di dollari. In quel periodo, invece, guadagnò due dollari e mezzo.

La principale ragione per cui non aveva voluto lasciare cadere l'indicazione «interim» era il senso di incertezza sul futuro della Apple. Alle soglie del 2000 fu però chiaro che, grazie a lui, la Apple si era ripresa. Durante una lunga passeggiata con la moglie Laurene ragionò su un punto che oggi la maggior parte della gente riterrebbe una mera questione formale, ma che per lui era una questione di grande importanza: se avesse lasciato perdere l'indicazione «interim», la Apple sarebbe potuta diventare la base su cui costruire tutte le cose che egli aveva in mente, compresa la possibilità di portare l'azienda a realizzare prodotti diversi dai computer. Si risolse a procedere in tal senso.

Woolard ne fu entusiasta e gli annunciò che il consiglio di amministrazione desiderava assegnargli un considerevole stock grant. «Permettimi di parlarti con franchezza» rispose Jobs. «Preferirei che mi faceste avere un aeroplano. Ho appena avuto il terzo figlio e i voli di linea non mi piacciono. Mi piace andare con la famiglia alle Hawaii. E quando volo a est, preferirei farlo con piloti che conosco.» Anche prima dell'era TSA²⁴ non era mai stato il tipo di persona capace di attendere con cortese pazienza a bordo di un vettore di linea o in un terminal aeroportuale. Uno dei membri del consiglio di amministrazione, Larry Ellison, del cui aereo Jobs si era servito in varie occasioni (per l'utilizzo da parte di Jobs, nel 1999 Apple riconosceva a Ellison 102.000 dollari), non ebbe un attimo di esitazione: «Dategli quel che vuole. Dovremmo dargliene cinque di aeroplani!». E in seguito aggiunse: «È stato un perfetto regalo di ringraziamento per Steve, che ha salvato la Apple senza avere niente in cambio».

Così Woolard fu ben lieto di soddisfare il desiderio di Jobs, con un jet Gulfstream V. Gli offrì inoltre quattordici milioni di stock option. Ma Jobs ebbe una reazione inattesa, ne chiese di più: venti milioni. Woolard rimase confuso e turbato. Il consiglio aveva avuto dagli azionisti il permesso di cederme al massimo quattordici. «Dicevi di non volerne neanche una e noi ti abbiamo dato l'aeroplano che ci hai chiesto» disse Woolard.

«Finora non ho insistito sulle stock option» spiegò Jobs, «ma tu dicevi che avrei potuto chiederne per un valore pari al 5 per cento della società, ed è esattamente quel che ti sto chiedendo adesso.» Fu un funesto dissidio in quello che avrebbe dovuto essere un momento di festa. Alla fine fu escogitata una soluzione complessa (complicata ulteriormente da piani per un frazionamento azionario «two-for-one», ovvero l'assegnazione di un'azione in più

per ogni azione posseduta dai vari stockholders, da effettuarsi nel giugno 2000) che nel gennaio del 2000 assicurò a Jobs 10 milioni in azioni, calcolate al valore del momento ma datate come se fossero state assegnate nel 1997, più un altro grant per il 2001. A peggiorare la situazione, il titolo finì nella bolla di Internet e Jobs non poté esercitare le sue stock option. Alla fine del 2001 chiese di sostituirlle con un nuovo grant a un prezzo d'esercizio più basso. La querelle delle stock option avrebbe poi avuto ricadute sull'azienda.

Se non seppe approfittare delle sue stock option, Jobs poté estasiarsi con il suo aeroplano. Naturalmente si interessò al design interno, che lo tenne impegnato per più di un anno. Come punto di partenza fece riferimento all'aereo di Ellison. Ne arruolò la designer, e in breve tempo cominciò a farla impazzire. Tra gli scomparti del G-5 di Ellison, per esempio, c'era una porta che si apriva e chiudeva con due pulsanti diversi. Jobs si impuntò per ottenere lo stesso risultato con un solo pulsante. L'acciaio stainless lucido dei pulsanti, inoltre, non gli piaceva, così li fece sostituire con pulsanti in metallo spazzolato. Ma alla fine ebbe l'aereo che voleva, e cominciò a adorarlo.
«Guardo il suo aereo e il mio, e ogni modifica che lui ha apportato è un miglioramento» commentò Ellison.

Al MacWorld di San Francisco del gennaio del 2000, Jobs varò il nuovo sistema operativo Macintosh OS X, parzialmente realizzato con software che la Apple aveva acquistato dalla NeXT tre anni prima. Era una circostanza appropriata, e non del tutto casuale, che egli avesse desiderato tornare alla Apple nello stesso momento in cui il sistema operativo della NeXT veniva incorporato in quello della Apple. Avie Tevanian aveva introdotto il kernel Mach, un nucleo tipo UNIX, del sistema operativo NeXT e lo aveva trasformato nel kernel Mac OS, conosciuto come «Darwin». Esso offriva protezione della memoria, networking avanzato e multitasking con prelazione. Proprio ciò di cui il Macintosh aveva bisogno. Sarebbe diventato il fondamento del Mac OS. Alcuni critici, tra cui Gates, fecero notare che la Apple non aveva adottato integralmente il sistema operativo NeXT. C'era del vero, perché la Apple aveva deciso di non saltare a un sistema completamente nuovo, ma di proporre un'evoluzione di quello già esistente. Le applicazioni software pensate per il vecchio sistema Macintosh risultavano essenzialmente compatibili o comunque facili da importare nel nuovo sistema: passando a quest'ultimo, l'utente Mac avrebbe percepito molte novità, senza tuttavia dover fare i conti con un'interfaccia completamente nuova.

Al MacWorld gli appassionati accolsero la notizia con prevedibile entusiasmo e applaudirono con particolare convinzione quando Jobs, mostrando il dock, fece vedere la possibilità di ingrandire le icone al suo interno con il passaggio del cursore. Ma l'applauso più frigeroso fu per

l'annuncio che Jobs tenne per il suo «ah, ancora una cosa...» conclusivo. Parlando del suo impegno alla Pixar e alla Apple, disse di essere ormai certo che il doppio impegno era sostenibile. «Oggi» dichiarò con un grande sorriso «sono quindi lieto di annunciarvi che lascerò il mio status "ad interim".» La gente scattò in piedi, quasi fosse stata annunciata la *reunion* dei Beatles. Jobs si morse le labbra, si aggiustò gli occhiali e improvvisò un elegante saggio di umiltà: «Mi state facendo sentire a disagio. Io vado a lavorare ogni giorno, ma collaboro con i migliori talenti del pianeta, sia alla Apple che alla Pixar. Questo è uno sport di squadra. Accetto la vostra gratitudine a nome di tutti i dipendenti Apple».

XXVIII

Gli Apple Store

Genius Bar e pietra serena



L'Apple Store della Fifth Avenue, a New York.

L'esperienza del cliente

Jobs detestava cedere il controllo di qualsiasi cosa, specialmente di ciò che poteva investire l'esperienza del cliente. Fu tuttavia costretto a fare i conti con un problema. C'era una parte del processo che si sottraeva al suo controllo: l'esperienza dell'acquisto di un prodotto Apple in un negozio.

I tempi del Byte Shop erano tramontati. Nel settore lo smercio dei prodotti stava passando dalla vendita presso negozi specializzati in computer a quella presso grandi catene e centri commerciali, dove la maggior parte dei commessi non ha la preparazione per spiegare la peculiarità dei prodotti Apple né è incentivata a farlo. «L'unica cosa che interessava loro erano i 50 dollari del premio vendita» spiega Jobs. Gli altri computer avevano caratteristiche piuttosto comuni, ma quelli della Apple avevano peculiarità innovative e un prezzo più elevato. Jobs non voleva che un iMac si trovasse sullo stesso scaffale di un Dell o di un Compaq, con un commesso poco informato che spiegava le loro diverse caratteristiche. «Se non riuscivamo a trovare il modo per fare arrivare il nostro messaggio ai clienti nei punti vendita, eravamo fregati.»

Alla fine del 1999 Jobs iniziò in gran segreto a ricevere per colloqui di lavoro esperti in grado di sviluppare una catena di centri vendita Apple. Uno dei candidati aveva la passione per il design e il fanciullesco entusiasmo del venditore nato: Ron Johnson, vicepresidente del reparto merchandising della compagnia di distribuzione Target e responsabile del lancio di prodotti molto particolari, come il bollitore da tè di Michael Graves. «Parlare con Steve è semplicissimo» dirà Johnson rievocando il loro primo incontro. «Ecco d'un tratto un paio di jeans consunti e un dolcevita: è lui, che comincia a spiegarti perché ha bisogno di negozi speciali. Se la Apple avrà successo, mi disse, avrà vinto la carta dell'innovazione. Ma per giocare la carta dell'innovazione e vincere, bisogna trovare il modo di comunicare con i clienti.»

Quando Johnson tornò, nel gennaio del 2000, per un nuovo colloquio, Jobs gli propose di fare una passeggiata. Andarono allo Stanford Shopping Center, un immenso centro commerciale da centoquaranta negozi. Erano le otto e mezzo del mattino. Gli esercizi non erano ancora aperti, così i due passeggiarono su e giù per l'intero centro commerciale, parlando di come era organizzato, del ruolo dei grandi centri vendita rispetto agli altri tipi di magazzini e del perché certi negozi specializzati avevano successo.

Quando, alle dieci, gli esercizi aprirono, passeggiata e conversazione proseguirono. Jobs e Johnson entrarono in un negozio della catena di abbigliamento Eddie Bauer. Aveva un ingresso dalla parte del centro commerciale e uno dalla parte del parcheggio. Jobs decise che i negozi Apple avrebbero avuto un'unica entrata, elemento che avrebbe reso più semplice il controllo dell'esperienza. Il negozio della Eddie Bauer, concordarono, era troppo lungo e troppo stretto. Bisognava invece che, appena entrati nell'Apple Store, i clienti avessero l'immediata percezione di come era organizzato lo spazio.

Nel mall non c'erano negozi di articoli tecnologici, e

Johnson spiegò perché: l'idea convenzionale era che il consumatore, quando doveva affrontare un acquisto importante e raro come quello di un computer, fosse disposto a recarsi in un posto più fuori mano, dove l'affitto dei negozi sarebbe stato più economico. Jobs dissentì. Gli Apple Store dovevano essere situati all'interno di grandi centri commerciali e su strade principali, in zone con grande passaggio di gente a piedi. Il costo non era importante. «Forse non ci riuscirebbe di convincerli a farsi dieci chilometri d'auto per vedere i nostri prodotti, ma a fare dieci passi sì.» In particolare bisognava aspettare al varco gli utenti Windows. «Se si troveranno a passare di là, enteranno per curiosità, a patto che riusciamo a rendere gli store sufficientemente invitanti; e una volta che riusciremo a mostrare loro quello che abbiamo, avremo partita vinta.»

Johnson disse che le dimensioni di uno store mandano un segnale sull'importanza del marchio. «Il marchio Apple ha lo stesso peso di quello di Gap?» domandò. Molto di più, disse Jobs. Allora, ribatté Johnson, i suoi store sarebbero dovuti essere più grandi, «altrimenti non risulterete significativi». Jobs chiamò in causa la massima di Mike Markkula secondo cui una buona azienda deve «assegnare valore», deve trasmettere le proprie qualità e la propria importanza attraverso tutto quello che fa, dal packaging al marketing. Johnson la trovò splendida, senz'altro applicabile ai punti vendita di un'azienda: «Lo store diventerà la più potente espressione fisica del brand». Spiegò come, quando era giovane, fosse entrato nel negozio creato da Ralph Lauren tra Madison Avenue e la Settantaduesima, a Manhattan, simile a una dimora nobiliare, rivestito in legno e pieno di oggetti d'arte: «Ogni volta che compravo una polo, pensavo a quel posto, l'espressione fisica degli ideali di Ralph. Mickey Drexler ha fatto la stessa cosa con Gap: non puoi pensare un prodotto Gap senza pensare al grande negozio Gap, con i suoi spazi puliti, i pavimenti in legno, le bianche pareti e la merce ben piegata» disse Johnson.

Quando ebbero finito, risalirono in auto e tornarono alla Apple. Qui si accomodarono in una sala conferenze e cominciarono ad armeggiare con i prodotti dell'azienda. Non erano molti, non c'era di che riempire gli scaffali di un comune negozio, ma ciò era un vantaggio. Nel tipo di negozio che intendevano creare, decretarono i due, la presenza di pochi prodotti sarebbe stata un punto di forza. Doveva essere uno store arioso e minimalista, in cui alla gente sarebbero stati offerti molti spazi per provare gli articoli. «La maggior parte della gente non conosce i prodotti Apple» disse Johnson «e pensa che la Apple sia una specie di setta. Lei vuole passare da una setta a qualcosa di veramente grandioso: e disporre di uno splendido store in cui la gente abbia la possibilità di provare le cose può rivelarsi di notevole aiuto.» Gli store avrebbero trasmesso lo spirito dei prodotti Apple:

divertenti, facili, creativi, di tendenza, situati sul versante luminoso del crinale che congiunge avanguardia e timore reverenziale.

Il prototipo

Quando Jobs si risolse a presentare l'idea, il consiglio di amministrazione non fu troppo entusiasta. Con l'apertura dei suoi store suburbani la Gateway computers aveva rimediato un insuccesso da manuale, e l'argomentazione di Jobs, secondo la quale i suoi sarebbero andati meglio perché sarebbero sorti in centri commerciali di livello più alto, suonava tutt'altro che rassicurante. «Think Different» («pensa diverso») e «Here's to the crazy ones» («ecco i pazzi») erano ottimi slogan pubblicitari, ma il consiglio di amministrazione aveva qualche remora a ricavarne la linea guida della strategia aziendale. «Mi gratto la testa pensando che è una follia» racconterà Art Levinson, l'amministratore delegato della Genentech cui nel 2000 Jobs aveva chiesto di entrare nel consiglio della Apple. «Siamo una piccola azienda, un operatore marginale. Così dico che non sono sicuro di poter appoggiare un'iniziativa del genere.» Anche Woolard nutriva molti dubbi: «Gateway ci ha provato e ha fallito, mentre Dell, che vende direttamente ai consumatori, senza negozi, sta avendo grande riscontro» osservò. A Jobs un'eccessiva prudenza in consiglio di amministrazione non piaceva. L'ultima volta che si era manifestata, lui aveva sostituito la maggior parte dei membri. Questa volta, sia per ragioni personali sia perché stanco di giocare al tiro alla fune con Jobs, Woolard decise che era arrivato il momento di andarsene. Prima del suo abbandono, però, il consiglio approvò un esperimento pilota di quattro Apple Store.

In consiglio Jobs poteva contare su un sostenitore. Nel 1999 aveva reclutato il principe della distribuzione, Millard «Mickey» Drexler, un uomo del Bronx, che da amministratore delegato della Gap aveva trasformato una catena sonnacchiosa in un'icona della cultura casual americana. Era una delle poche persone al mondo che per successo e competenza in materia di design, immagine e desideri dei consumatori poteva reggere il confronto con Jobs. Drexler, inoltre, aveva insistito sul controllo end-to-end: i negozi Gap vendevano solo prodotti Gap, e i prodotti Gap erano venduti quasi esclusivamente nei negozi Gap. «Lasciai perdere la grande distribuzione perché non potevo sopportare di non avere il controllo sul mio prodotto, dalle modalità di fabbricazione alle modalità di vendita» ha detto Drexler. «Steve la pensa esattamente allo stesso modo, ed è per questo che mi ha chiamato.»

Drexler diede a Jobs un mezzo consiglio: costruisci segretamente vicino al campus Apple un prototipo del tuo store, perfettamente arredato, e perdici un po' di tempo finché non ti ci senti a tuo agio. Così Johnson e Jobs

affittarono un magazzino vuoto a Cupertino. Per sei mesi si trovarono là ogni martedì, per dedicare l'intera mattinata a una seduta di brainstorming e mettere a punto i dettagli della loro filosofia di vendita girellando dentro quello spazio. Era l'equivalente commerciale del centro design di Iwé, un paradiso dove Jobs, con il suo approccio visivo, poteva escogitare soluzioni innovative toccando e guardando le varie opzioni in via di evoluzione. «Mi piaceva farci dei sopralluoghi in solitudine, al puro scopo di saggiarlo» ricorderà Jobs.

A volte chiedeva a Drexler, Larry Ellison e altri amici fidati di venire a dare un'occhiata. «Troppi weekend, quando non mi mostrava qualche nuova scena di *Toy Story*, mi chiedeva di andare al magazzino per vedere il modello dello store» ricorda Ellison. «Era ossessionato da ogni dettaglio dell'esperienza estetica e di quella del servizio. Arrivai al punto di dovergli dire: "Steve, guarda che se mi porti ancora allo store, non vengo più a trovarti".»

La società di Ellison, la Oracle, stava sviluppando un software per la lettura di cassa portatile, uno strumento che avrebbe dispensato dalla necessità di avere un banco per il registratore di cassa. A ogni visita Jobs chiedeva a Ellison di pensare sistemi per rendere più fluido il processo eliminando qualche passaggio non indispensabile, come quello manuale della carta di credito o la stampa di una ricevuta. «Guardando gli store e i prodotti, ci si può fare un'idea dell'ossessione di Steve per la bellezza e la semplicità, un'estetica bauhausiana, uno splendido minimalismo che pervade l'intero processo di acquisto negli store» osserva Ellison «e si traduce nel minimo numero possibile di passaggi. Steve ci diede la formula chiara ed esatta di come voleva che tale processo funzionasse.»

Quando venne a vedere il prototipo ormai in fase di completamento, Drexler sollevò alcune critiche. «Trovavo che lo spazio fosse troppo frammentato e non abbastanza pulito. C'erano troppi elementi di distrazione, sia architettonici sia cromatici.» Fece osservare che il cliente doveva essere messo in condizione di entrare nel negozio e coglierne la fluidità con un solo colpo d'occhio. Jobs concordò: la semplicità e la mancanza di distrazioni erano elementi chiave tanto per un grande prodotto quanto per un grande negozio. «A quel punto» racconta Drexler, «per lui la cosa era definita. Quello che aveva in mente era il completo e assoluto controllo dell'intera esperienza del suo prodotto, dal modo in cui era progettato al modo in cui era venduto.»

La vigilia di uno degli incontri del martedì, nell'ottobre 2000, quando pensava di essere in dirittura d'arrivo, Johnson si svegliò nel cuore della notte con un pensiero angosciante: avevano commesso un errore capitale; stavano organizzando il negozio intorno a ciascuna delle

principali linee di prodotto Apple, con aree per Power Mac, iMac, eBook e PowerBook, ma Jobs aveva iniziato a sviluppare un nuovo concetto: il computer come hub per tutte le attività digitali, il computer, cioè, come centro di gestione dei video e delle fotografie scattate con videocamera, e un giorno, chissà, del music player, delle canzoni, dei libri e delle riviste. L'intuizione notturna di Johnson diceva che gli store non dovevano essere configurati solo in base alle quattro linee dei computer Apple, ma anche in base a ciò che le persone avrebbero potuto voler fare. «Pensai, per esempio, che sarebbe stata opportuna un'area video dove vari Mac e PowerBook avrebbero mostrato come importare da videocamera e montare con iMovie.»

Quel martedì Johnson si presentò all'ufficio di Jobs di buon mattino. Spiegò la sua idea e disse che bisognava riconfigurare gli store. Delle intemperanze verbali del suo capo aveva già sentito parlare, ma non ne aveva sperimentata la virulenza, non fino allora. Jobs esplose. «Ma si rende conto che è una modifica colossale?» gridò. «Mi sono rotto il culo con questo negozio per sei mesi e adesso lei vuole cambiare tutto!» Poi, d'improvviso, si calmò: «Sono stanco. Non so se riuscirò a progettare un altro negozio da capo».

Johnson era senza parole. E Jobs si assicurò che così restasse: durante il tragitto per raggiungere il prototipo dello store, dove la gente si era riunita per l'incontro del martedì, intimò a Johnson di non fiatare, né con lui né con gli altri membri del team. I sette minuti del percorso passarono in silenzio. All'arrivo, Jobs aveva finito di elaborare l'informazione. «Sapevo che Ron aveva assolutamente ragione» ricorderà. Poi, con gran stupore di Johnson, aprì la riunione dicendo: «Ron pensa che abbiamo sbagliato tutto. Pensa che non dobbiamo organizzare il negozio intorno ai prodotti, ma intorno a quello che la gente vuole fare». Ci fu una pausa. «Ed è evidente» riprese Jobs «che ha ragione.» Il layout, disse, andava rifatto, anche se probabilmente ciò avrebbe comportato una posticipazione di tre o quattro mesi del debutto, previsto per gennaio. «Ci è data una chance per farlo al meglio.»

A Jobs piaceva spiegare – e lo fece anche quel giorno al suo team – che in ogni cosa che gli era riuscita bene si era presentato un momento in cui era stato necessario premere il tasto del *rewind*. Ogni volta aveva dovuto rivedere qualcosa che aveva scoperto non perfetto. Parlò della realizzazione di *Toy Story*, durante la quale il personaggio di Woody era diventato una specie di idiota, e menzionò un paio di situazioni verificatesi ai tempi del primo Macintosh. «Se qualcosa non va bene, non è possibile fare finta di niente, dire che verrà messa a posto in un secondo momento» spiegò. «Questo lo lasciamo fare alle altre aziende.»

Quando, nel gennaio 2001, la revisione del prototipo fu ultimata, Jobs permise al consiglio di amministrazione di prendere finalmente visione dello store. Con qualche schizzo alla lavagna bianca illustrò le teorie che stavano dietro il design. Poi fece salire i membri del consiglio in un piccolo pullman e percorse con loro i tre chilometri di viaggio. Quando videro ciò che Jobs e Johnson avevano messo in piedi, approvarono all'unanimità la prosecuzione del progetto. Il rapporto tra immagine di brand e distribuzione, convennero, avrebbe guadagnato un nuovo livello. L'operazione, inoltre, avrebbe assicurato che agli occhi del consumatore i computer Apple non sarebbero apparsi un bene qualsiasi, come invece i prodotti della Dell o della Compaq.

La maggior parte degli esperti non era dello stesso avviso: «Forse è arrivato il momento che Steve Jobs smetta di pensare in modo troppo diverso» affermava «Business Week» in un articolo intitolato *Spiacenti Steve, ecco perché gli Apple Store non funzioneranno*. Si leggeva che l'ex responsabile finanziario della Apple, Joseph Graziano, aveva dichiarato: «Il problema della Apple è che sono ancora convinti di fare fortuna servendo caviale in un mondo in cui la gente sembra di buon grado accontentarsi di formaggio e cracker». E il consulente alla distribuzione David Goldstein sentenziò: «Nel giro di due anni saranno costretti a spegnere le luci su questo drammatico e costosissimo errore».

Legno, pietra, acciaio, vetro

Il 19 maggio 2001, a Tysons Corner, in Virginia, aprì i battenti il primo Apple Store, con i suoi banconi bianchi lucidi, i pavimenti in legno sbiancato e un enorme poster «Think Different» con John e Yoko a letto. Gli scettici ebbero torto. I negozi della Gateway avevano fatto registrare una media di 250 visitatori alla settimana. Nel 2004 la media fatta segnare dagli Apple Store fu di 5400 visitatori alla settimana. Quell'anno gli store incassarono in tutto un miliardo e 200.000 dollari: per l'industria della distribuzione il superamento della soglia del miliardo fu un record. In tutti gli store il software di Ellison registrava i dati sulle vendite ogni quattro minuti, trasmettendo in tempo reale informazioni utili per integrare i canali di fabbricazione, fornitura e vendita.

Mentre i negozi facevano fortuna, Jobs continuava a curare il tutto in ogni risvolto. «In una delle nostre riunioni sul marketing, subito dopo l'apertura degli store, Steve ci fece passare mezz'ora a decidere che punto di grigio dovevano avere i cartelli dei bagni» racconta Lee Clow. Gli store tipo furono realizzati dallo studio di progettazione architettonica Bohlin Cywinski Jackson, ma tutte le decisioni importanti furono prese da Jobs.

In particolare Jobs si concentrò sulle scale, che ricordavano quella da lui fatta costruire alla NeXT. Quando entrava in uno store durante i lavori di costruzione, proponeva immancabilmente qualche modifica alle scale. Il suo nome figura tra i principali ideatori di due istanze di brevetto riguardanti le scale, una per pedate e alzate di gradino in vetro trasparente raccordate in titanio, l'altra per una soluzione tecnica che sfrutta un unico pezzo in vetro reso portante da più strati di vetro laminati insieme.

Nel 1985, quando era stato costretto a chiudere il suo primo periodo di attività alla Apple, si era recato in viaggio in Italia ed era rimasto colpito dalla pietra grigia dei marciapiedi di Firenze. Nel 2002, quando maturò la conclusione che i pavimenti in legno chiaro degli store stavano diventando noiosi (preoccupazione che certo non avrebbe inquietato uno Steve Ballmer, attuale amministratore delegato di Microsoft), Jobs decise che bisognava realizzarli con quella pietra. Alcuni dei suoi colleghi avanzarono la proposta di riprodurne colore e trama con il cemento, scelta che sarebbe costata dieci volte meno, ma Jobs fu irremovibile: bisognava usare la pietra autentica. L'arenaria grigio-blu della pietra serena, con la sua grana sottile, viene da una cava, il Casone, di proprietà di una famiglia, situata a Firenzuola, poco fuori Firenze. «Di quanto veniva estratto dalla montagna selezionammo ciò che per sfumatura, venatura e purezza era ideale: il 3 per cento» spiega Johnson. «Per Steve era fondamentale trovare il colore esatto e disporre di materiale assolutamente integro.» Così a Firenze i progettisti scelsero solo le pietre appropriate, soprintendendo alle operazioni di taglio dirette a ricavarne le debite lastre e verificando che ogni lastra fosse contrassegnata con un adesivo, in modo da assicurarmi l'esatta posa accanto a quelle contigue. «Sapendo che è la stessa pietra dei marciapiedi di Firenze siamo sicuri che è in grado di superare la prova del tempo» osserva Johnson.

Un altro tratto distintivo introdotto negli store fu il Genius Bar. Johnson ebbe l'idea durante una due giorni fuori sede con il suo team. Aveva chiesto a ciascuno dei membri di descrivere il miglior servizio in cui si fossero mai imbattuti. Quasi tutti riferirono di qualche ottima esperienza in un hotel Four Seasons o in un Ritz-Carlton. Perciò Johnson mandò i gestori dei primi cinque Apple Store al programma di formazione Ritz-Carlton ed ebbe la pensata di riprodurre qualcosa di intermedio tra un banco d'ingresso e un bar. «E se al banco del bar mettessimo esperti Mac di prima scelta?» disse a Jobs. «Potremmo chiamarlo Genius Bar.»

Jobs definì l'idea una follia. Non gli piacque nemmeno il nome: «Non si possono definire geni» disse. «Sono dei tecnici. Non hanno le qualità per figurare in un posto che si chiama "il banco del genio".» Johnson pensava di avere

perso la partita, ma il giorno seguente si imbatté nel consulente legale della Apple, che gli disse: «Stamani Steve mi ha chiesto di registrare il nome "Genius Bar".»

Molte delle passioni di Jobs trovarono convegno nello store varato nel 2006 in Fifth Avenue, a Manhattan: un cubo, una sua tipica scala, vetro, estrema assertività con il linguaggio del minimalismo. «Fu davvero il negozio di Steve», commenta Johnson. Aperto ventiquattr'ore su ventiquattro, rese giustizia alla scelta strategica di individuare aree di grande transito, richiamando, nel primo anno, 50.000 visitatori alla settimana (si pensi ai 250 visitatori settimanali della Gateway). «Il guadagno lordo per metro quadrato di questo negozio supera quello di qualsiasi altro negozio della terra» ha dichiarato orgogliosamente Jobs nel 2010. «E in totale – in termini assoluti di dollari, non solo al metro quadro – guadagna più di qualsiasi altro negozio di New York, compresi Saks e Bloomingdales.»

Jobs riuscì a creare attesa intorno all'apertura di uno store con la stessa abilità sfruttata per il lancio dei prodotti. La gente cominciò a viaggiare per assistere alle nuove aperture, passando la notte fuori dal negozio per poter essere tra i primi a entrarvi. «Fu mio figlio, che all'epoca aveva quattordici anni, a farmi fare la mia prima veglia notturna, a Palo Alto; esperienza che si è tradotta in un interessante evento sociale» ha scritto Gary Allen, autore di un sito Internet dedicato ai fan degli Apple Store. «Insieme a lui ne ho fatte molte altre, comprese nottate in cinque paesi stranieri, e ho conosciuto un'infinità di persone.»

Nel 2011, a dieci anni dall'apertura dei primi negozi, gli Apple Store erano 317: il più grande è quello al Covent Garden di Londra, il più alto quello di Ginza, a Tokyo. Il numero medio settimanale di visitatori è stato di 17.600 per ciascun negozio, il guadagno medio di 34 milioni di dollari. Nell'anno di esercizio 2010 il totale netto delle vendite è stato di 9 miliardi e 800 milioni di dollari. Ma gli store hanno fatto qualcosa di più: benché rappresentino solo il 15 per cento dei profitti della Apple, hanno creato e diffuso coscienza del brand e in tal modo contribuito a spingere ogni altra attività dell'azienda.

Benché impegnato a lottare con il cancro, nel 2010 Jobs ha passato la maggior parte del tempo a elaborare progetti per il futuro degli store. Un pomeriggio mi ha mostrato una foto del negozio nella Fifth Avenue facendomi notare come su ogni lato vi fossero diciotto lastre di vetro. «All'epoca lo stato dell'arte della tecnologia del vetro era questo» ha detto. «Dobbiamo costruire nostre autoclavi per la produzione del vetro.» Quindi ha tirato fuori un disegno nel quale le diciotto lastre erano sostituite da quattro molto più grandi. Questa, ha detto, è la prossima cosa che vuole fare. Ancora una volta una sfida nel punto in cui si incontrano estetica e tecnologia. «Allora, per

realizzare il cubo in base alla tecnologia disponibile al momento, avremmo dovuto farlo trenta centimetri più corto» ha spiegato. «Ma a me non stava bene. Quindi dobbiamo crearci le nostre nuove autoclavi, in Cina.»

A Ron Johnson l'idea non va troppo a genio. A suo avviso la soluzione a diciotto lastre offre un risultato estetico migliore di quello che offrirebbe la soluzione a quattro. «Le attuali proporzioni sono in magica armonia con i pilastri del GM Building» spiega. «Splende come un portagioie. Se rendessimo il vetro troppo trasparente, vanificheremmo l'effetto.» Ha discusso la questione con Jobs, ma senza cavane nulla. «Quando la tecnologia permette di fare qualcosa di nuovo, lui vuole cogliere l'occasione» dice Johnson. «Per Steve, poi, meno significa sempre più, semplice significa sempre migliore. Perciò, se è possibile costruire un cubo di vetro con meno elementi, è un miglioramento, una semplificazione, e un'opzione che si situa all'avanguardia della tecnologia. È questo il luogo in cui a Steve piace trovarsi, sia con i suoi prodotti che con i suoi negozi.»

L'hub digitale

Da iTunes all'iPod



L'iPod originale, uscito nel 2001.

Unire i punti

Una volta l'anno Jobs riuniva i suoi migliori dipendenti in un momento di ritiro che aveva chiamato «The Top 100». La selezione avveniva sulla scorta di un semplice parametro: chi porteresti con te se sulla nave che ti traghettava alla tua nuova azienda potessi mettere solo cento persone? Ogni volta, alla fine Jobs andava davanti alla lavagna bianca (le ha sempre adorate, perché danno la possibilità di tenere perfettamente in mano la situazione e di catalizzare l'interesse) e chiedeva: «Quali sono le prossime dieci cose che dovremmo fare?». Tutti sgomitavano per cercare di far entrare nell'elenco le loro idee. Jobs le scriveva, per poi cassare quelle che gli sembravano stupide. Dopo una bella sfacchinata, il gruppo approdava a una lista di dieci punti. Quindi Jobs eliminava gli ultimi sette e annunciava: «Possiamo portare avanti solo questi tre».

Nel 2001 la Apple aveva arricchito la sua offerta di personal computer. Ora era tempo di «pensare diverso». Sulla sua lavagna quell'anno la lista dei prossimi passi da compiere contemplava un set di nuove possibilità.

All'epoca sul regno del digitale era calata una coltre nera. Era scoppiata la bolla della new economy e il NASDAQ era precipitato di oltre il 50 per cento rispetto al massimo storico. Nel gennaio 2001 le società tecnologiche che avevano deciso di sponsorizzare il Super Bowl erano solo tre, contro le diciassette dell'anno precedente. Ma il senso di «sgonfiamento» si faceva sempre più acuto. Per venticinque anni, dai tempi in cui Jobs e Wozniak avevano fondato la Apple, il personal computer era stato il perno della rivoluzione digitale. Ora gli esperti prevedevano che tale centralità fosse arrivata al capolinea. Era «sfociata in una realtà noiosa» scrisse Walt Mossberg, del «Wall Street Journal». Jeff Weitzen, l'amministratore delegato della Gateway, dichiarò: «Stiamo chiaramente abbandonando l'idea del PC come centro gravitazionale».

Fu allora che Jobs lanciò la nuova grande strategia che avrebbe trasformato la Apple, e con essa l'intero settore tecnologico. Invece di scivolare ai margini, il personal computer sarebbe diventato un «hub digitale» capace di coordinare una serie di apparecchiature, dai lettori di musica alle videocamere alle macchine fotografiche: colleghi i tuoi apparecchi al computer e lui ti gestisce musica, foto, video, informazioni e tutti gli altri elementi di quello che Jobs chiama il «digital lifestyle». La Apple non sarebbe più stata soltanto un produttore di computer – avrebbe anzi espunto il vocabolo dal proprio nome – ma il Macintosh avrebbe ricevuto nuovo vigore, per almeno un altro decennio, diventando l'hub per una incredibile serie di nuovi dispositivi, tra cui l'iPod, l'iPhone e l'iPad.

Al giro dei trent'anni, Jobs aveva usato una metafora

ispirata al mondo dei dischi in vinile. Riflettendo sulle ragioni per cui dopo il trentesimo anno d'età la gente sviluppa schemi mentali rigidi e tende a essere meno innovativa, aveva detto: «Si fissano nei loro schemi come nei solchi di un disco, e non ne vengono più fuori. Naturalmente c'è gente curiosa per natura, perpetui fanciulli in trepidazione di fronte alla vita, ma sono rari». All'età di quarantacinque anni Jobs era pronto a uscire dal solco del suo disco.

I motivi per cui più di chiunque altro era in grado di prefigurarsi e accogliere la nuova stagione della rivoluzione digitale erano numerosi:

- Perché si trovava, come sempre, nel punto di incontro tra mondo umanistico e tecnologia. Amava la musica, le immagini e i video e amava anche i computer. L'essenza dell'hub digitale è la capacità di combinare l'amore per le arti creative e l'eccellenza tecnica. Jobs aveva cominciato a chiudere molte delle sue presentazioni di prodotto con la proiezione di una semplice immagine: un cartello che indicava l'incrocio tra due strade, «via delle Scienze umanistiche» e «via della Tecnologia». Lui era di casa lì ed è per questo che ha saputo concepire con tanto anticipo l'idea di hub digitale.
- Perché era un perfezionista e avvertiva un'insopprimibile spinta a integrare tutti gli aspetti di un prodotto, dall'hardware al software ai contenuti al marketing. Nel campo del desktop computing tale strategia non è riuscita ad avere la meglio sull'approccio Microsoft-IBM, in base al quale l'hardware di un'azienda è aperto al software di un'altra e viceversa. Ma nel caso dei prodotti per digital hub, una realtà come la Apple, con la sua integrazione tra computer, apparecchiature e software, si sarebbe trovata in vantaggio: il contenuto di un dispositivo portatile sarebbe potuto essere controllato da un computer, senza soluzione di continuità.
- Perché aveva fiuto per la semplicità. Anche prima del 2001 c'era chi aveva prodotto software per l'editing di brani musicali e video, nonché una serie di altri prodotti per il digital lifestyle. Ma si trattava di strumenti complicati, con interfacce molto meno intuitive di quelle di un comune videoregistratore. Non erano né iPod né iTunes.
- Perché gli piaceva puntare su una delle sue frasi preferite, «giocarsi il tutto per tutto», su una nuova visione. Nelle altre aziende tecnologiche lo scoppio della bolla Internet aveva determinato una contrazione degli investimenti sui nuovi prodotti. «Mentre tutti stavano tagliando, noi decidemmo che nella fase di crisi avremmo investito» ricorda. «Avremmo investito in ricerca e sviluppo e inventato un sacco di roba, in modo che alla fine della congiuntura ci saremmo trovati molto più avanti rispetto alla concorrenza.» Ne venne fuori il più straordinario e intenso

decennio di innovazione mai registratosi in una moderna azienda.

Il FireWire

Per la sua idea di trasformare il computer in un hub digitale Jobs poteva contare su una tecnologia denominata FireWire, messa a punto dalla Apple nei primi anni Novanta. Si trattava di una porta seriale ad alta velocità che trasferiva file digitali, per esempio video, da un apparecchio all'altro. I produttori giapponesi di videocamere portatili l'avevano adottata, e Jobs decise di inserirla nella versione aggiornata dell'iMac, uscita nell'ottobre 1999. Cominciò così a realizzare che il FireWire poteva essere sfruttato come parte di un sistema in grado di spostare filmati dalla videocamera al computer, dove potevano essere editati e distribuiti.

Per tradurre in realtà tale sistema, era necessario dotare l'iMac di un eccellente software di editing video. Jobs si rivolse allora ai suoi vecchi amici della Adobe, la società di grafica digitale che aveva contribuito a lanciare, e chiese loro di produrre una nuova versione Mac di Adobe Premiere, un programma assai diffuso tra gli utenti Windows. Ma incredibilmente i dirigenti della Adobe respinsero la richiesta, dicendo che gli utenti Macintosh erano troppo pochi per rendere profittevole l'operazione. Jobs andò su tutte le furie. Si sentì tradito. «Io ho aperto la strada alla Adobe e loro mi hanno fregato» avrebbe detto in seguito. La Adobe peggiorò ulteriormente la situazione, quando decise di non realizzare in versione Mac OS X altri suoi programmi a grande diffusione, come Photoshop, nonostante il Macintosh fosse molto popolare tra i designer e gli altri professionisti creativi che si servivano di quelle applicazioni.

Jobs non perdonò mai la Adobe, e un decennio dopo le mosse pubblicamente guerra chiudendo a Adobe Flash le porte di iPad. Aveva ricevuto un'importante lezione, dalla quale il suo desiderio di controllare end-to-end tutti gli elementi chiave di un sistema usci corroborato. «Il mio principale pensiero, quando nel 1999 la Adobe ci lasciò a piedi, fu che non avremmo mai più dovuto infilarci in settori di cui non avevamo il controllo sia dell'hardware sia del software, altrimenti l'avremmo preso ancora in quel posto» ebbe a commentare.

Così a partire dal 1999 la Apple cominciò a produrre applicazioni per il Mac, con particolare attenzione ai fruitori posizionati nel punto d'intersezione tra arte e tecnologia. La serie comprendeva Final Cut Pro, per editare video digitali, e la sua versione commerciale semplificata iMovie; iDVD, per masterizzare video e musica su disco; iPhoto, in concorrenza con Adobe Photoshop; GarageBand, per comporre e mixare musica; iTunes, per gestire brani

musicali, e l'iTunes Store, per acquistarli.

L'idea dell'hub digitale prese forma in tempi rapidi. «Lo capii per la prima volta considerando la videocamera» ha detto Jobs. «Se usi iMovie, la tua videocamera vale dieci volte di più.» Invece di avere centinaia di ore di filmati grezzi che non ci si siederà mai a vedere, è possibile editarli con il computer, inserendo eleganti dissolvenze, aggiungendo musica e creando titoli in cui far comparire il proprio nome nel ruolo di «produttore esecutivo». La gente poteva così dare sfogo alla propria creatività, esprimersi, realizzare qualcosa di emozionante. «Fu allora che compresi che il personal computer si sarebbe trasformato in qualcos'altro.»

Jobs ebbe un'altra intuizione: se il computer avesse potuto funzionare come un hub, le apparecchiature portatili avrebbero potuto acquistare in semplicità. In molte delle funzioni che cercavano di offrire, come l'editing di video o fotografie, riuscivano insufficienti a causa dei display troppo piccoli, inadatti a ospitare congestionati menu di funzioni. I computer avrebbero potuto gestire la cosa in modo più agevole.

Ma c'era un ulteriore aspetto... Jobs capì che tutto questo avrebbe funzionato al meglio se ogni elemento – apparecchiature, computer, software, applicazioni, FireWire – fosse stato saldamente integrato con gli altri. «Divenni un assertore ancora più convinto della necessità di fornire soluzioni end-to-end» avrebbe poi dichiarato.

Il bello della faccenda era che esisteva una sola azienda posizionata in modo ottimale per realizzare questo approccio integrato. Microsoft scriveva software. Dell e Compaq fabbricavano hardware. Sony produceva svariate apparecchiature digitali. Adobe sviluppava diverse applicazioni. Ma solo Apple faceva tutto questo insieme. «Siamo la sola ditta che possiede l'intero armamentario: hardware, software, sistema operativo...» spiegò alla rivista «Time». «Siamo in condizioni di prenderci in carico l'intera esperienza del fruttore. Possiamo fare cose che agli altri sono precluse.»

Il primo passo della Apple sulla via strategica dell'hub digitale fu fatto nell'ambito video. Con FireWire era possibile importare i propri video nel Mac e con iMovie era possibile editarli fino a ricavarne autentici capolavori. Ma a quel punto? Forse si sarebbe avvertito il desiderio di masterizzarli su DVD per sé e per gli amici, in modo da poterne fruire con il televisore. «Così passammo parecchio tempo a collaborare con i produttori del drive per metterne a punto uno capace di masterizzare DVD. Siamo stati i primi ad affrontare l'impresa.» Come al solito, Jobs si sforzò di offrire al consumatore il prodotto più semplice possibile, cosa che ne determinò il successo. Mike Evangelist, che ha lavorato alla progettazione del software,

ricorda di aver mostrato a Jobs una prima versione dell'interfaccia. Dopo avere visionato qualche screenshot, Jobs si alzò di scatto, prese un pennarello e disegnò alla lavagna un semplice rettangolo. «Ecco la nuova applicazione» disse. «Ha una finestra. Tu trascini il video dentro la finestra. Poi clicchi il pulsante "masterizza". Fine. La faremo così.» Evangelist rimase interdetto, ma fu in questo modo che nacque la semplicità di quello che sarebbe diventato iDVD. Jobs contribuì persino a disegnare l'icona del pulsante «masterizza».

A Jobs fu ben chiaro che presto sarebbe venuta alla ribalta anche la fotografia digitale e così Apple elaborò sistemi per rendere il computer anche un hub per fotografie. Ma almeno per il primo anno la vera grande opportunità gli sfuggì. La HP e qualche altra casa stavano producendo un drive in grado di masterizzare CD musicali. Jobs insisteva però sul fatto che la Apple doveva concentrarsi sul mondo del video e non sulla musica. Inoltre la sua intransigenza sul fatto che l'iMac dovesse liberarsi del drive con cassetto a vassoio e adottare la più elegante soluzione a slot precluse al nuovo computer l'uso dei primi masterizzatori per CD, inizialmente disponibili solo nella versione a vassoio. «In un certo senso avevamo perso il treno» ebbe poi a riconoscere. «Ora si trattava di recuperare terreno alla svelta.»

Ciò che rende innovativa un'azienda non è solo la capacità di escogitare per prima nuove idee, ma anche la capacità, nel caso in cui sia rimasta indietro, di tornare con un balzo davanti a tutti.

iTunes

A Jobs non ci volle molto per capire che il settore della musica sarebbe diventato un affare di proporzioni gigantesche. Già nel 2000 la gente copiava musica dai CD ai computer o la scaricava dai servizi di file-sharing come Napster, per poi fabbricarsi playlist personali su dischi vergini, il tutto a ritmo frenetico. Quell'anno il numero di CD vergini venduto negli Stati Uniti toccò i 320 milioni, su una popolazione di appena di 281 milioni di persone. Ciò significava che la gente si era davvero lanciata a masterizzare CD, e la Apple non la stava supportando. «Mi sentivo uno stupido» dirà Jobs a «Fortune». «Pensai che avevamo perso un'occasione. Dovevamo darci da fare per recuperare.»

Jobs fece aggiungere all'iMac un masterizzatore CD. Ma non era abbastanza. Il suo obiettivo era semplificare il trasferimento della musica da CD, la sua gestione attraverso il computer e la sua masterizzazione in playlist. Altre società stavano già sfornando applicazioni per la gestione della musica, ma erano programmi macchinosi e complessi. Uno dei talenti di Jobs era quello di fiutare i

mercati invasi da prodotti di seconda categoria. Esaminò le applicazioni per la musica allora disponibili – tra cui Real Jukebox, Windows Media Player e il programma distribuito dalla HP insieme ai suoi masterizzatori per CD – e giunse a una conclusione: «Erano così complicati che per venire a capo di metà delle loro caratteristiche ci sarebbe voluto un genio».

Fu a quel punto che entrò in scena Bill Kincaid. Ex ingegnere del software alla Apple, stava percorrendo il circuito di Willows, in California, per partecipare a una corsa sportiva con la sua Formula Ford, e intanto stava ascoltando (cosa un po' fuori luogo) National Public Radio. Lì sentì parlare di un music player portatile di nome «Rio» capace di riprodurre canzoni registrate in un formato digitale denominato MP3. Ebbe però un sussulto quando il reporter disse più o meno: «Non esaltatevi troppo, utenti Mac, perché con il Mac non funziona». Kincaid disse tra sé: «Ah! Ti faccio vedere io!».

Per realizzare un gestore di Rio destinato al Mac chiamò a dargli manforte gli amici Jeff Robbin e Dave Heller, anch'essi ex progettisti di software alla Apple. Il prodotto che ne venne fuori, SoundJam, offriva agli utenti Mac: un'interfaccia per il Rio, un jukebox per gestire i brani musicali al computer e qualche caleidoscopico effetto visivo da gustarsi ascoltando la musica. Nel luglio 2000, quando Jobs fece pressioni perché il suo gruppo tirasse fuori un software per la gestione di file musicali, la Apple si lanciò nell'impresa e acquistò SoundJam, riportando i suoi creatori all'ovile (si fermarono alla Apple tutti e tre, e Robbin continuò a guidare il team per lo sviluppo di software musicali per l'intero decennio che seguì. Jobs lo considerava talmente prezioso che una volta permise a un cronista di «Time» di incontrarlo solo dietro la promessa che non ne avrebbe menzionato il cognome).

Per trasformare SoundJam in un prodotto Apple, Jobs lavorò in prima persona con loro. Il programma era pieno di funzioni, e di conseguenza presentava schermate molto complesse. Jobs esortò i tre a semplificarlo e a renderlo più gradevole. Anziché un'interfaccia che chiedeva di specificare se si intendeva cercare un artista, un brano o un album, Jobs volle un semplice box in cui si potesse immettere qualsiasi chiave di ricerca. Il team mutuò da iMovie l'elegante sagoma dall'effetto «metallo spazzolato» nonché il nome: iTunes.

Jobs lanciò iTunes al MacWorld del gennaio 2001, presentandolo come un passo della strategia digital hub. Sarebbe stato distribuito gratuitamente, disse, a tutti gli utenti Mac. «Partecipate alla rivoluzione della musica con iTunes, e rendete dieci volte più preziosi i vostri apparecchi musicali» concluse, tra un mare di applausi. Il suo slogan pubblicitario avrebbe poi sintetizzato: «Copia. Mixa. Masterizza».

Quel pomeriggio Jobs doveva incontrare John Markoff, del «New York Times». L'intervista andò male, ma alla fine Jobs si sedette al suo Mac e mostrò iTunes. «Mi ricorda quando ero giovane» disse guardando le immagini psichedeliche che si formavano sullo schermo. Gli ricordava le esperienze con l'acido. L'assunzione di LSD era tra le due o tre cose più importanti che aveva fatto nella sua vita, disse a Markoff: chi non si era mai fatto di acido non lo avrebbe mai capito fino in fondo...

L'iPod

Il passo successivo nella strategia dell'hub digitale fu la creazione di un music player portatile. Jobs si rese conto che la Apple aveva l'occasione di realizzarlo insieme con iTunes, cosa che avrebbe permesso di semplificarlo. Le operazioni complesse sarebbero state gestite dal computer, quelle più semplici dall'apparecchio. Fu così che vide la luce l'iPod, l'apparecchio grazie al quale nei dieci anni seguenti la Apple avrebbe cessato di essere una semplice casa produttrice di computer e sarebbe diventata la società tecnologica più preziosa del mondo.

A Jobs il progetto stava particolarmente a cuore, perché adorava la musica. I music player già sul mercato, disse ai suoi colleghi, facevano «veramente schifo». Phil Schiller, Jon Rubinstein e il resto della squadra concordarono. Durante la creazione di iTunes avevano passato parecchio tempo ad armeggiare con il Rio e con altri lettori, e li avevano allegramente cestinati. «Ci sedevamo attorno al tavolo per dirci che quegli aggeggi facevano davvero pena» ricorda Schiller. «Tenevano in memoria sedici canzoni, e usarli era un casino.»

Jobs aveva cominciato a chiedere con insistenza la realizzazione di un music player portatile nell'autunno del 2000, ma Rubinstein aveva risposto che i componenti necessari non erano ancora disponibili e l'aveva invitato a pazientare. Pochi mesi dopo, Rubinstein era riuscito a mettere le mani su un piccolo display LCD adatto alla bisogna, nonché su una batteria ricaricabile al litio-polimero. Il vero problema, però, era trovare un disk drive di dimensioni abbastanza ridotte ma con una memoria sufficientemente ampia da ricavarne un eccellente music player. Poi, nel febbraio 2001 Rubinstein fece uno dei suoi consueti viaggi in Giappone, per visitare i fornitori della Apple.

Alla fine di uno degli incontri di routine con la Toshiba, gli ingegneri accennarono a un nuovo prodotto che avevano in laboratorio e che sarebbe stato pronto per il giugno di quell'anno. Dissero che si trattava di un minuscolo drive da 4,57 centimetri (la grandezza di un dollaro d'argento) capace di ospitare dati per 5 gigabyte (un migliaio di

canzoni), ma che non sapevano ancora come sfruttarlo. Quando glielo mostrarono, Rubinstein capì immediatamente che cosa avrebbe potuto farne: migliaia di canzoni in tasca! Perfetto. Tuttavia rimase impassibile. Jobs era anch'egli in Giappone, per tenere il discorso di apertura alla conferenza del MacWorld di Tokyo. La sera i due si incontrarono all'Hotel Okura, dove Jobs soggiornava. «So come realizzarlo» gli disse Rubinstein. «Mi serve solo un assegno da 10 milioni.» Jobs gli diede immediatamente l'ok, e Rubinstein aprì le trattative con la Toshiba per acquisire diritti esclusivi su tutti i dischi prodotti dalla casa giapponese. Intanto cominciò a guardarsi intorno per trovare qualcuno cui affidare la guida delle operazioni di sviluppo.

Tony Fadell era un balzanzoso e intraprendente programmatore con un look da cyberpunk ma un sorriso accattivante. Mentre era ancora alla University of Michigan aveva avviato ben tre aziende. Aveva lavorato per la casa costruttrice di apparecchi portatili General Magic (dove aveva conosciuto i transfughi Apple Andy Hertzfeld e Bill Atkinson) e, non senza difficoltà, per la Philips Electronics, sfidandone con i suoi corti capelli ossigenati l'ambiente serioso. Aveva elaborato alcune idee per creare un music player digitale di qualità e aveva provato inutilmente a venderle a RealNetworks, Sony e Philips. Un giorno, mentre si trovava a sciare con uno zio a Vail ed era seduto sulla seggiovia, sentì squillare il cellulare. Era Rubinstein, il quale lo informava che la Apple stava cercando una persona capace di creare un «apparecchio elettronico di piccole dimensioni». Fadell, cui certo l'autostima non difettava, dichiarò di essere un mago a realizzare roba del genere. Rubinstein lo invitò a Cupertino.

Fadell pensava che intendessero ingaggiarlo perché lavorasse su un personal digital assistant, degno successore del Newton. Ma al colloquio con Rubinstein l'argomento di discussione divenne rapidamente iTunes, che era stato lanciato da tre mesi. «Abbiamo cercato di raccordarlo con i player MP3 esistenti, ma è stato un disastro, un assoluto disastro» disse Rubinstein. «Siamo dell'idea di realizzarne uno nostro.»

Fadell era elettrizzato. «Ero un appassionato di musica. Stavo cercando di fare qualcosa del genere per RealNetworks e avevo proposto un player MP3 a Palm.» Così accettò di assumersi quell'impegno, anche solo come consulente. Qualche settimana dopo, Rubinstein gli fece presente con una certa insistenza che se intendeva guidare il team, doveva diventare dipendente a tempo pieno della Apple. Fadell però non cedeva. Amava la sua libertà. Dal canto suo, Rubinstein trovava esasperanti quelli che riteneva i capricci di Fadell: «È una di quelle occasioni che passano una volta nella vita» gli disse, «non se ne pentirà».

Infine si risolse a forzargli la mano. Convocò in riunione le circa venti persone incaricate di seguire il progetto e quando Fadell entrò nella sala, gli disse: «Tony, se non firma per il fulltime, il progetto va a monte. Ci sta o no? Deve decidere adesso, qui».

Fadell guardò Rubinstein negli occhi, si girò verso gli altri e disse: «Succede sempre così alla Apple? Costringete sempre la gente a sottoscrivere un'offerta?». Quindi, dopo un istante di pausa, accettò e, pur di malavoglia, strinse la mano a Rubinstein. «In seguito a quell'episodio per molti anni tra Jon e me ci fu del malumore» ricorderà Fadell. E Rubinstein conferma: «Penso che non me l'abbia mai perdonata».

Fadell e Rubinstein erano destinati a scontrarsi, perché sia l'uno che l'altro ritenevano di avere la paternità dell'iPod. Rubinstein aveva ricevuto l'incarico da Jobs mesi prima, aveva trovato il disk drive Toshiba, aveva individuato il display, la batteria e gli altri elementi chiave, e a quel punto aveva chiamato Fadell ad assemblare il tutto. Questo, almeno, il suo punto di vista. Lui e altri che non gradivano la visibilità acquisita da Fadell cominciarono a chiamare quest'ultimo «Tony Baloney» («Tony Cacciaballe»). Fadell, dal canto suo, riteneva di essere approdato alla Apple già con in mano i progetti per la realizzazione di un grande player MP3, che prima di accettare la proposta di Apple aveva cercato di vendere ad altre aziende. La questione di chi fosse il vero autore dell'iPod, il legittimo latore del titolo di «Podfather», sarebbe stata dibattuta per anni, a colpi di interviste, articoli, pagine Internet e voci di Wikipedia.

Per alcuni mesi, però, tutti furono troppo impegnati per perdersi in litigi. Jobs voleva che l'iPod fosse in vendita per Natale, il che significava doverlo presentare a ottobre. Si guardarono intorno in cerca di qualche altra azienda che stesse progettando lettori MP3 sfruttabili come base per l'apparecchio della Apple e misero gli occhi su una piccola ditta di nome PortalPlayer. Ai suoi responsabili Fadell disse: «Questo è il progetto che riconfigurerà la Apple: di qui a dieci anni l'impresa si occuperà di musica e non di computer». Così li convinse a firmare un accordo esclusivo, e con il suo gruppo cominciò a emendare le carenze dell'apparecchio PortalPlayer: le interfacce complesse, la scarsa durata della batteria e l'impossibilità di creare una playlist di oltre dieci canzoni.

«Eccoci!»

Ci sono riunioni che restano memorabili sia perché segnano un momento storico sia perché gettano luce sul modo in cui un leader agisce. Una di queste fu certamente quella che si tenne nella sala al quarto piano della sede della Apple nell'aprile del 2001, durante la quale Jobs fissò i tratti fondamentali dell'iPod. Ad ascoltare Fadell che

presentava le sue proposte a Jobs, c'erano Rubinstein, Schiller, Ive, Jeff Robbin e il direttore marketing Stan Ng.

Fadell aveva incontrato per la prima volta Jobs l'anno precedente, in occasione di una festa di compleanno tenutasi a casa di Andy Hertzfeld. Sul suo conto aveva sentito un sacco di aneddoti, alcuni da far rizzare i capelli, e poiché non lo conosceva davvero, era comprensibilmente intimidito. «Quando entrò nella sala, mi raddrizzai sulla sedia e pensai: "Wow, c'è Steve!". Ero molto circospetto, perché avevo sentito dire che sapeva essere terribilmente brutale.»

La riunione si aprì con la presentazione del potenziale mercato e di quello che stavano facendo le altre case. Jobs, come di consueto, era impaziente: «Non poteva prestare attenzione a una diapositiva per più di un minuto», ricorda Fadell. Quando fu proiettata una diapositiva che mostrava gli altri possibili soggetti sul mercato, lui la fece saltare a piè pari dicendo: «Non preoccupatevi della Sony. Noi sappiamo quello che stiamo facendo, loro no». A quel punto la fase delle diapositive si chiuse e Jobs cominciò a subissare il gruppo di domande. Per Fadell fu una lezione: «Steve vuole stare sulla questione, parlare direttamente delle cose. Una volta mi ha detto: "Se hai bisogno delle diapositive, significa che non conosci quello di cui stai parlando"».

Jobs preferiva che gli facessero vedere degli oggetti, visibili, tangibili, saggibili. Così Fadell portò nella sala tre diversi modelli e Rubinstein gli fornì le dritte su come presentarli in una sequenza che assicurasse il posto d'onore al suo preferito. Nascosero il modello di quest'ultimo sotto una ciotola di legno posta al centro del tavolo.

Fadell cominciò la sua illustrazione pratica estraendo da una scatola le varie parti di cui si stavano servendo e disponendole sul tavolo. C'erano il drive da 4,57 centimetri, il display LCD, le schede e le batterie, il tutto con cartellini che indicavano costo e peso. A mano a mano che li presentava, le persone in sala discutevano su come ridurre i prezzi o le dimensioni per l'anno successivo, eccetera. Alcuni dei pezzi potevano essere assemblati in varie combinazioni, come mattoncini di Lego, al fine di dimostrarne le possibilità.

Poi Fadell svelò i suoi modellini in polistirene, nei quali erano stati inseriti piombini da pesca allo scopo di restituire il peso reale. Il primo presentava una fessura per l'inserimento di una memory card estraibile su cui registrare i brani musicali. Jobs lo bocciò perché troppo complesso. Il secondo disponeva di RAM dinamica, un'opzione economica, che tuttavia comportava la perdita di tutti i brani qualora la batteria si fosse scaricata. Jobs non ne fu entusiasta. A quel punto Fadell assemblò alcuni

dei pezzi stile Lego, per mostrare l'aspetto di un hard drive da 4,57 centimetri. Jobs sembrò interessato, e così Fadell fece culminare il suo show alzando la ciotola e rivelando il modello perfettamente assemblato corrispondente a quell'alternativa. «Speravo di poter giochicchiare ancora un po' con il mio Lego, ma Steve diede la sua benedizione alla versione con hard drive esattamente come l'avevamo montata» ricorda Fadell, che allora rimase piuttosto stupito: «Ero abituato alla Philips, dove decisioni del genere richiedevano più riunioni, con un sacco di presentazioni in PowerPoint e ricerche di approfondimento».

Toccò quindi a Phil Schiller. «Posso illustrare la mia idea, ora?» chiese. Lasciò la sala e tornò con una manciata di modellini di iPod, tutti con lo stesso dispositivo sulla parte anteriore: la di là a poco celeberrima trackwheel o ghiera cliccabile. «Mi ero posto il problema di come scorrere la playlist» ricorda. «Non ci si poteva mettere a schiacciare un pulsante centinaia di volte. Perché allora non avvalersi di una ruota?». Girando il pollice intorno alla ruota si faceva scorrere la lista di brani. Più a lungo si continuava a girare, più rapido diventava lo scorrimento. In questo modo era possibile passare agevolmente in rassegna centinaia di brani. Jobs gridò: «Eccoci!». E chiese a Fadell e agli ingegneri di lavorare su quella soluzione.

Lanciato il progetto, Jobs prese a seguirlo su base quotidiana. La sua principale richiesta era: «Semplificare!». Passava in rassegna ogni schermata dell'interfaccia per l'utente, sottoponendola a un severo test: se voleva un brano o una funzione, doveva potervi accedere in tre click, e i click dovevano essere intuitivi. Se non riusciva a trovare la via per arrivare dove voleva andare, o se per farlo occorrevano più di tre click, montava in collera. «A volte» ricorda Fadell, «quando su un problema di interfaccia per l'utente pensavamo di esserci spremuti il cervello, di avere considerato tutte le opzioni, lui domandava: "E questa l'avete pensata?". Al che noi: "Oh merda!". Lui ridefiniva il problema o l'impostazione, e il nostro rompicapo era risolto.»

Ogni notte Jobs era al telefono con qualche nuova idea. Quando ne tirava fuori una, Fadell, aiutato dagli altri, persino da Rubinstein, cercava di proteggersi le spalle. Tutti si chiamavano a vicenda, riferendosi le ultime trovate di Jobs, e cospiravano su come farlo arrivare dove volevano che arrivasse, impresa in cui riuscivano circa una volta su due. «Dovevamo fare i conti con il turbine dell'ultima idea di Steve e cercavamo tutti di trovarci un passo più avanti» dice Fadell. «Ogni giorno ce n'era una: un interruttore, il colore di un tasto, una strategia di prezzo... Di fronte a questo comportamento, era indispensabile cooperare con i colleghi, proteggersi le spalle reciprocamente.»

Una delle intuizioni cruciali venute a Jobs era che il maggior numero di funzioni possibile dovesse essere affidato all'uso di iTunes, cioè al computer, e non all'iPod. In seguito ebbe a ricordare:

Per rendere l'iPod realmente facile da usare – cosa per ottenere la quale ho dovuto litigare parecchio – dovevamo limitare le operazioni che l'apparecchio era in grado di effettuare da solo. Trasferimmo quelle funzioni ad iTunes, al computer. Decidemmo, per esempio, di negare all'apparecchio la possibilità di creare playlist: sarebbero invece state create con iTunes e poi trasferite al lettore. La questione fu molto dibattuta. Ma ciò che rendeva il Rio e gli altri lettori così ingestibili era che risultavano troppo complicati. Se dovevano poter assicurare funzioni come la creazione di playlist, era perché non erano integrati con il software per la gestione musica del computer. Ma se l'utilizzatore fosse stato in possesso del software iTunes e del lettore iPod, noi avremmo potuto coordinare i due elementi, e ciò ci avrebbe consentito di situare la complessità nella giusta sede.

La più zen di tutte le semplificazioni ideate da Jobs fu la decisione, che lasciò allibiti i suoi colleghi, di non dotare l'iPod di un pulsante on/off. La scelta sarebbe poi stata applicata a tutti gli apparecchi Apple. Quel pulsante non era necessario: era una nota stonata, sia esteticamente che tecnologicamente. Gli apparecchi Apple sarebbero diventati inattivi se inutilizzati per un certo periodo e si sarebbero riattivati al tocco di qualsiasi pulsante. Ma non c'era alcuna necessità di un tasto che – click, goodbye – li spegnesse.

D'un tratto tutto era a posto. Un chip capace di memorizzare migliaia di brani musicali. Un'interfaccia e una ghiera per lo scorrimento che permettevano di navigare attraverso migliaia di pezzi. Una connessione FireWire in grado di scaricare migliaia di canzoni in meno di dieci minuti. E una batteria capace di durare per un migliaio di brani musicali. «Improvvisamente ci siamo guardati e abbiamo detto: "Sarà una meraviglia!"» ricorda Jobs. «Sapevamo che sarebbe stato fantastico, perché sapevamo quanto ciascuno di noi desiderava averne uno. E il concept divenne splendidamente semplice: migliaia di brani musicali in tasca.» Uno dei copywriter suggerì di battezzarlo «Pod», ovvero «guscio, baccello». Fu Jobs che, ispirandosi ad iMac e iTunes, modificò quel nome in iPod.

Ma da dove sarebbero stati estratti quei brani? Jobs sapeva che alcuni sarebbero stati copiati da CD debitamente acquistati – e fin qui nulla di male – ma molti avrebbero potuto essere scaricati illegalmente. Sotto il mero profilo del business, a Jobs avrebbe fatto comodo incoraggiare i download illegali: la gente avrebbe potuto

riempire il proprio iPod senza spendere molto. Il retaggio della controcultura, inoltre, gli rendeva le case discografiche tutt'altro che simpatiche. Tuttavia era convinto che la proprietà intellettuale dovesse essere protetta e che gli artisti dovessero poter vivere con i proventi delle loro creazioni. Così, verso la fine del processo di sviluppo dell'iPod, decise che la possibilità di caricare brani sarebbe stata consentita in una sola direzione. La gente avrebbe potuto copiarli dal computer all'iPod, ma non dall'iPod a un computer. Questo avrebbe escluso l'eventualità che qualcuno caricasse un iPod per poi lasciare che decine di amici ne copiassero tutti i brani contenuti. Decise anche di fare apporre sulla custodia in plastica dell'iPod un breve messaggio: «Don't Steal Music», «non rubate musica».

Bianco come la balena

Alle prese con il modello in polistirene dell'iPod, Jony Ive stava cercando di immaginare quale sarebbe potuto essere l'aspetto del prodotto finito. Poi un mattino, mentre si stava recando in auto a Cupertino dalla sua casa di San Francisco, gli venne un'idea: il volto dell'iPod sarebbe stato bianco candido – disse al collega che si trovava con lui nell'auto – e si sarebbe raccordato senza alcuna giuntura a un retro in acciaio inossidabile liscio. «La maggior parte dei piccoli prodotti di consumo hanno un aspetto usa e getta» osserva Ive, «mancano di consistenza culturale. Ciò che mi rende fiero dell'iPod è che sa trasmetterti l'impressione di essere una cosa importante, non ordinaria.»

Quel bianco non sarebbe stato soltanto bianco, ma bianco *candido*. «Non solo l'apparecchio, ma anche gli auricolari e i cavi e persino l'alimentatore» spiega Ive. «Bianco candido.» Gli altri sostenevano che gli auricolari sarebbero dovuti essere neri, come tutti gli auricolari. «Ma Steve capì subito e sottoscrisse la scelta del bianco» continua Ive. «Avrebbe dato un senso di purezza.» La sinuosa linea bianca dei fili degli auricolari ha contribuito a trasformare l'iPod in un'icona. Osserva Ive:

C'era, in questo, una nota di pregio e straordinarietà, ma anche di pacatezza e compostezza. Non ti veniva dimenata una coda in faccia. C'era rigore, ma anche stravaganza, con quegli auricolari flessuosi. Ecco perché mi piace il bianco. Il bianco non è un colore neutro. È puro e calmo. Vistoso e affermativo e al tempo stesso discreto.

Il team dei pubblicitari di Lee Clow, alla TBWA\ChiatDay, decise che invece di realizzare una convenzionale campagna di introduzione al prodotto, con la presentazione delle sue caratteristiche, bisognava celebrare il valore di icona dell'iPod e del suo bianco. Nelle file dell'agenzia era

da poco entrato James Vincent, un allampanato ragazzotto inglese che aveva militato in una band e lavorato come DJ e che era quindi nelle naturali condizioni di aiutare a focalizzare la campagna Apple sui musicomani della modaiola Generazione Y anziché sui riottosi figli del baby boom. Con l'aiuto dell'art director Susan Alinsangan, il gruppo ideò una serie di cartelloni e poster dedicati all'iPod, per poi schierarne la variegata offerta sul tavolo della sala riunioni di Jobs e sentire il responso di quest'ultimo.

All'estrema destra del tavolo collocarono le opzioni più tradizionali, con lineari fotografie dell'iPod su sfondo bianco. All'estrema sinistra posero le soluzioni di taglio maggiormente grafico e iconico, che mostravano la silhouette di persone intente a danzare ascoltando un iPod, con i bianchi fili degli auricolari che accompagnavano il movimento. «Dà espressione alla relazione emotiva e intensamente personale con la musica» commentò Vincent, il quale propose al direttore creativo, Duncan Milner, l'idea di mettersi tutti al capo sinistro del tavolo, per cercare di attirare l'attenzione di Jobs da quella parte.

Quando entrò, Jobs si diresse subito a destra e guardò le efficacissime foto del prodotto. «Ottimo!» disse. «Parliamo di queste.» Vincent, Milner e Clow rimasero inchiodati al capo opposto. Finché Jobs non alzò lo sguardo e diede un'occhiata alle soluzioni di tipo iconico: «Oh, immagino che a voi piaccia quel genere» disse scuotendo la testa, «ma non fa vedere il prodotto, non dice che cos'è».

Vincent propose di usare le immagini di tipo iconico ma con l'aggiunta della scritta «1000 canzoni in tasca».

Questo avrebbe detto tutto. Jobs tornò a guardare verso destra e infine assentì. E ovviamente non ci volle molto tempo perché cominciasse a dire che l'idea di insistere su messaggi pubblicitari di carattere iconico era venuta a lui. «Gli scettici mi dicevano: "Come si può pensare di vendere un iPod con questa roba?"» avrebbe poi raccontato. «Ed ecco che essere l'amministratore delegato tornò utile: mi fu possibile imporre l'idea.»

Il fatto che la Apple disponesse di un sistema integrato di computer, software e lettore comportava, comprese Jobs, anche un altro vantaggio: le vendite dell'iPod avrebbero fatto lievitare quelle dell'iMac. Questo gli avrebbe consentito di prendere i 75 milioni di dollari stanziati dalla Apple per la campagna pubblicitaria dell'iMac e destinarli alla campagna dell'iPod, prendendo due piccioni con una fava. Tre piccioni, anzi, perché quei messaggi pubblicitari avrebbero rafforzato il prestigio e l'aura giovanile del marchio Apple nel suo complesso:

Ebbi la folle pensata che attraverso la pubblicità dell'iPod avremmo potuto vendere altrettanti Mac. In più l'iPod avrebbe trasmesso alla Apple l'immagine di un marchio innovativo e giovane. Così spostai sull'iPod 75 milioni di dollari per investimenti

pubblicitari, anche se la categoria del prodotto non avrebbe giustificato nemmeno un centesimo di quella cifra. Questo significava che avremmo completamente dominato il mercato dei music player. Il nostro investimento superava di circa cento volte quello di chiunque altro.

Nella versione televisiva dei messaggi si vedevano le iconiche silhouette danzare al ritmo di brani scelti da Jobs, Clown e Vincent. «Scegliere la musica diventò il principale divertimento delle nostre riunioni settimanali dedicate al marketing» racconta Clown. «Noi gli facevamo sentire qualche battuta di musica ansiogena e Steve diceva: "Mi fa schifo". Allora James doveva partire con le spiegazioni.» Gli spot contribuirono a rendere popolari molte nuove band, una su tutte i Black Eyed Peas: lo spot con *Hey Mama* è il classico della serie con le silhouette. Quando un nuovo spot entrava in fase di produzione, spesso Jobs aveva qualche ripensamento, chiamava Vincent e chiedeva con insistenza di eliminarlo. «È troppo pop» o «è troppo banale» diceva: «Eliminiamolo». James andava in ansia e cominciava a prodigarsi per convincerlo. «Aspetti, verrà benissimo» diceva. E ogni volta Jobs cedeva, lo spot veniva realizzato e lui lo trovava fantastico.

Jobs presentò l'iPod il 23 ottobre 2001, in uno dei suoi classici appuntamenti per il lancio di un prodotto. «Suggerimento: non è un Mac» recitava l'invito. Quando venne il momento di rivelare il prodotto, dopo averne illustrate le capacità tecniche, Jobs non ricorse alla solita mossa di portarsi dietro il tavolo e sollevare un panno di velluto, disse invece: «Ecco, ne ho uno qui in tasca». Infilò la mano in una tasca dei jeans ed estrasse un esemplare del bianco e lucido apparecchio. «Questo straordinario apparecchietto contiene un migliaio di brani musicali e mi sta nella tasca.» Lo rimise dov'era e lasciò il palco tra gli applausi.

Inizialmente tra gli appassionati di tecnologia ci fu un certo scetticismo, specialmente a proposito del prezzo, 399 dollari. Nella blogosfera circolava la battuta che «iPod» stava per «idiots price our devices», «il prezzo dei nostri apparecchi lo fanno gli imbecilli». Ben presto, però, i consumatori trasformarono l'iPod in un grande successo. L'apparecchio finì persino per diventare l'emblema dell'essenza della Apple: poesia e ingegneria fuse insieme, arte e creatività intrecciate con la tecnologia, design audace e semplice. La presenza di un sistema perfettamente integrato – dal computer al FireWire al lettore al software alla gestione dei contenuti – garantiva un'estrema facilità d'utilizzo. Quando lo si estraeva dalla scatola, l'iPod era così bello da sembrare un gioiello e da trasmettere l'impressione che tutti gli altri music player fossero stati progettati e fabbricati in Uzbekistan.

Era dai tempi del Mac originario che non si vedeva una

concezione del prodotto così lucida da riuscire a proiettare nel futuro un'intera azienda. «Se qualcuno chiedesse perché a questo mondo esiste la Apple, gli mostrerei questo [l'iPod] come un ottimo esempio» dichiarò all'epoca Jobs a Steve Levy, di «Newsweek». Wozniak, che era stato a lungo scettico riguardo ai sistemi integrati, cominciò a rivedere la sua filosofia. «Eh, che a pensarci sia stata la Apple non è un caso» disse dopo il lancio dell'iPod. «In fondo per tutta la sua storia la Apple ha prodotto sia hardware sia software, con il risultato che insieme l'uno e l'altro funzionano al meglio.»

Il giorno in cui Levy mise a segno la sua anteprima stampa sull'iPod, aveva un appuntamento a cena con Bill Gates. «Lo ha già visto?» gli domandò mostrandogli l'apparecchio. «Gates entrò in una dimensione che ricordava quelle dei film di fantascienza, dove di fronte a un oggetto sconosciuto un alieno venuto dallo spazio crea una sorta di campo di forza tra sé e l'oggetto, convogliando direttamente nel proprio cervello ogni possibile informazione sul suo conto.» Gates, occhi fissi sul display, armeggiò con la ghiera per lo scorrimento e provò tutte le combinazioni che i pulsanti permettevano. Infine disse: «È un grande prodotto». Poi, dopo un attimo di pausa, con espressione confusa domandò: «È solo per Macintosh?».

XXX

L'iTunes Store

Io sono il pifferaio magico

La Warner Music

All'inizio del 2002, la Apple si trovò ad affrontare un problema. Il fluido collegamento tra iPod, software iTunes e computer agevolava la gestione della musica di cui si era in possesso. Per acquistare nuova musica, però, bisognava uscire da quel comodo ambiente e andare a comprare un CD o scaricare i brani da Internet. La seconda via comportava di norma l'incursione nelle inquietanti plaghe del file-sharing e dei servizi pirata. Jobs decise allora di offrire agli utilizzatori dell'iPod un canale per scaricare musica in modo semplice, sicuro e legale.

L'industria della musica si trovava anch'essa alle prese con un problema. Era assediata da un autentico bestiario di servizi pirata – Napster, Grokster, Gnutella, Kazaa – che permettevano alla gente di scaricare musica gratis. Il calo

del 9 per cento nelle vendite di CD registratosi nel 2002 era dovuto anche a questo.

I responsabili delle case discografiche si agitavano all'impazzata, con l'eleganza dei migliori Keystone Kops²⁵ in piena agitazione, nel tentativo di elaborare un sistema comune per la protezione della musica digitale. Per centrare tale obiettivo, Paul Vidich, della Warner Music, e il suo collega Bill Raduchel, della AOL Time Warner, aprirono una collaborazione con la Sony e, sperando di coinvolgere nel loro consorzio anche la Apple, nel gennaio del 2002 si recarono in delegazione a Cupertino per parlare con Jobs.

Non fu un incontro felice. Vidich era raffreddato e quasi senza voce, e a intavolare la questione dovette provvedere il suo vice Kevin Gage. Jobs, seduto a capotavola, tradiva segni di impazienza e irritazione. Dopo quattro diapositive agitò il braccio e prese la parola: «Siete nella merda» commentò. Tutti si girarono verso Vidich, che si sforzò di rimettere in funzione la voce: «Esatto» disse dopo una lunga pausa, «non sappiamo che pesci pigliare. E lei ci deve aiutare a venirne fuori». In seguito Jobs dichiarò di essere stato preso un poco alla sprovvista e assicurò la collaborazione della Apple agli sforzi di Warner e Sony.

Se le case discografiche fossero riuscite a elaborare un codec standard per la protezione dei file musicali, i negozi online di musica avrebbero potuto proliferare. Ciò avrebbe

reso difficile alla Apple la creazione di un iTunes Store che le permetesse di controllare la gestione delle vendite online. A offrire a Jobs tale possibilità fu però la Sony, che, dopo l'incontro di Cupertino del gennaio 2002, si ritirò dai negoziati per favorire il proprio formato, da cui ricavava delle royalties.

«Conoscete Steve: lui ha il suo programma personale» spiegò l'amministratore delegato della Sony, Nobuyuki Idei, al direttore di Red Herring Tony Perkins. «Anche se è un genio, non rivela mai tutto. Per una grande azienda è difficile lavorare con una persona del genere... È un incubo.» E Howard Stringer, all'epoca responsabile della Sony per l'America del Nord, avrebbe aggiunto: «Insistere ad andare avanti insieme sarebbe stata, francamente, una perdita di tempo».

La Sony si alleò invece con la Universal e creò un servizio a pagamento denominato Pressplay. Intanto la AOL Time Warner, la Bertelsmann e la EMI elaborarono insieme alla RealNetworks l'alternativa di MusicNet. Nessuno dei due gruppi concedeva la licenza sulla propria musica al servizio rivale, sicché ciascuno di essi si limitava a offrire circa metà della musica disponibile sul mercato. Sia l'uno sia l'altro erano servizi per abbonati e consentivano agli utenti di ascoltare i brani ma non di possederli, per cui quando l'abbonamento scadeva, accedere ai brani non era più possibile. Entrambi, inoltre, avevano un complesso sistema di restrizioni e un'interfaccia macchinosa. E infatti

si guadagnarono il dubbio merito di figurare al nono posto nella classifica «I 25 peggiori prodotti tecnologici di tutti i tempi» approntata da «PC World». «Le caratteristiche incredibilmente assurde di questi servizi» commentava la rivista «dimostrano che le case discografiche non hanno ancora capito.»

A quel punto Jobs avrebbe potuto decidere semplicemente di strizzare l'occhio ai siti pirata: disponibilità di musica gratuita significava maggior valore per l'iPod. Ma proprio perché amava *sul serio* la musica – e gli artisti che la creavano – provava avversione per quello che riteneva un furto di prodotti creativi. Come ebbe a dirmi più tardi:

Fin dagli albori della Apple mi fu chiaro che la creazione di proprietà intellettuale ci aiutava a crescere. Se la gente avesse copiato o rubato i nostri software, saremmo falliti. In assenza di protezione non ci sarebbe alcun incentivo a realizzare nuovi software o a progettare nuovi prodotti. Se la protezione della proprietà intellettuale comincia a venir meno, le aziende creative scompariranno o non riusciranno nemmeno a esordire. Ma c'è un argomento ancora più semplice: rubare è sbagliato. Danneggia il prossimo. E danneggia anche il carattere di chi ruba.

Ciononostante sapeva che il modo migliore per fermare la pirateria – anzi, l'unico modo – era offrire un'alternativa che risultasse più attraente degli assurdi servizi architettati

dalle case discografiche. «Siamo convinti che l'80 per cento della gente che ruba musica preferirebbe non farlo: semplicemente non esistono alternative legali» spiegò a Andy Langer di «Esquire». «Perciò ci siamo detti: "Sviluppiamo un'alternativa legale". Ci guadagniamo tutti: le case discografiche, gli artisti, la Apple e il cliente, che trova un servizio migliore e non deve trasformarsi in un ladro.»

Così Jobs decise di creare un «iTunes Store» e di persuadere le cinque principali case discografiche a rendere disponibili in versione digitale i loro brani, affinché potessero essere venduti attraverso di esso. «Non ho mai passato tanto tempo a cercare di convincere gli altri a fare qualcosa che tornasse a loro vantaggio» ebbe poi a raccontare. Poiché le case discografiche avevano delle riserve sugli schemi di prezzo e sulla disarticolazione degli album, Jobs sottolineò che il suo nuovo servizio sarebbe stato pensato solo per Macintosh, appena il 5 per cento del mercato: le *majors* potevano mettere alla prova l'idea senza correre grandi rischi. «Giocammo a nostro vantaggio la carta della nostra modesta quota di mercato, affermando che se lo store si fosse rivelato un disastro, non sarebbe stata la fine del mondo.»

La sua proposta fu di mettere in vendita i brani musicali al prezzo di 99 centesimi di dollaro, un richiamo semplice e immediato. Alle case discografiche sarebbe andato il 70 per cento della cifra. Questo modello, sostenne convinto,

avrebbe avuto molto più appeal del sistema ad abbonamento mensile prediletto dalle case discografiche. Era persuaso (giustamente) che tra gli individui e i loro brani preferiti sussistesse un legame emotivo: volevano possedere la loro *Sympathy for the devil*, la loro *Shelter from the storm*, non averle soltanto in prestito. All'epoca disse a Jeff Goodell, di «Rolling Stone»: «Penso che, anche se approdasse a una seconda generazione, il sistema ad abbonamento non avrebbe fortuna».

Jobs insisté inoltre sul fatto che l'iTunes Store doveva vendere singoli brani, e non album interi. Questo punto fu il maggiore motivo di scontro con le case discografiche, che facevano soldi mettendo sul mercato album con due o tre grandi brani e una dozzina di pezzi riempitivi. Per avere il brano desiderato, il consumatore doveva acquistare l'intero album. Sulla base di considerazioni artistiche alcuni musicisti obiettarono che la linea di Jobs minava l'organicità degli album. «In un buon album c'è come un flusso» disse Trent Reznor, dei Nine Inch Nails. «I brani si sostengono reciprocamente. A me piace fare musica in questo modo.» Ma erano obiezioni opinabili. «Gli album erano già stati disgregati dalla pirateria e dai download online» avrebbe in seguito osservato Jobs. «E non c'era modo di competere con la diffusione illegale, a meno di non vendere i brani singolarmente.»

Il cuore del problema era nel solco che separava gli amanti della tecnologia e gli amanti della creatività artistica. Jobs

amava l'una e l'altra, come aveva dimostrato sia con la Pixar sia con la Apple, ed era dunque nella posizione ideale per costruire un ponte tra le due. Avrebbe spiegato più tardi:

Quando approdai alla Pixar ero ben consci di quanto quel solco fosse profondo. Le aziende tecnologiche non capiscono la creatività. Non sanno apprezzare il pensiero *intuitivo*, per esempio la facoltà che consente a un addetto di un'etichetta discografica incaricato di scoprire nuovi artisti di ascoltare un centinaio di artisti e fiutare tra loro quei cinque che potrebbero avere successo. Pensano che i creativi siano gente che passa la giornata tra un divano e l'altro e manca di disciplina, perché non hanno mai visto quanto svegli e disciplinati siano i creativi in realtà in posti come la Pixar. Sul versante opposto, le case discografiche sono completamente a digiuno in materia di tecnologia. Pensano che sia sufficiente assoldare un pugno di tecnici. Ma è un po' come se la Apple si mettesse ad assumere gente per produrre musica: arruoleremmo talent scout di second'ordine, come le case discografiche mettono le mani su tecnici di second'ordine. Io sono una delle poche persone che sanno come per generare tecnologia servano intuizione e creatività e come per realizzare una creazione artistica sia necessario avere disciplina.

Jobs conosceva da tempo Barry Schuler, l'amministratore

delegato del gruppo AOL, di Time Warner, e cominciò a consultarlo su come fare per coinvolgere le etichette discografiche nel progetto dell'iTunes Store. «La pirateria sta facendo saltare le valvole a tutti quanti» gli disse Schuler, «prova a sottolineare il fatto che con il tuo servizio integrato end-to-end, dagli iPod allo store, sei in condizioni di garantire al meglio il modo in cui la musica viene distribuita.» Un giorno del marzo 2002 Schuler ricevette una telefonata da Jobs e decise di chiamare in gioco Vidich. Jobs chiese a Vidich se potesse recarsi a Cupertino portando con sé il responsabile della Warner Music, Roger Ames. Questa volta Jobs fu delizioso. L'inglese Ames era un tipo sardonico, allegro e intelligente, il genere di persona che Jobs tendeva a prediligere (il tipo di James Vincent e Jony Ive). Andò dunque in scena lo Steve «buono». A un certo punto, ancora nelle fasi iniziali dell'incontro, Jobs arrivò persino a indossare i panni a lui inusuali del diplomatico. Ames e Eddy Cue, il responsabile della gestione di iTunes, si erano imbarcati in una discussione sul perché in Inghilterra la radio non fosse altrettanto brillante che negli Stati Uniti, e Jobs intervenne dicendo: «Conosciamo la tecnologia, ma non siamo altrettanto preparati in materia di musica, perciò non mettiamoci a discutere».

Ames aprì l'incontro chiedendo a Jobs di appoggiare il nuovo formato CD con sistema anticopiatura incorporato. Jobs diede subito il suo assenso, quindi spostò il discorso sul tema che gli interessava. La Warner Music, disse,

avrebbe dovuto aiutare la Apple a creare un semplice negozio online, iTunes Store, con cui avrebbero potuto diffondere il buon esempio all'intero settore.

Ames aveva appena perso in consiglio di amministrazione una battaglia per fare in modo che il gruppo AOL migliorasse il suo neonato servizio di download musicale. «Quando effettuavo un download digitale con AOL, non riuscivo mai a rintracciare il brano nel mio dannato computer» avrebbe poi spiegato. Così quando Jobs gli mostrò il prototipo dell'iTunes Store, Ames rimase impressionato. «Sì, sì, è esattamente ciò che stavamo aspettando» commentò. Assicurò che la Warner Music sarebbe stata della partita e offrì il suo aiuto per cercare di interessare le altre case.

Jobs volò a est, a illustrare il servizio agli altri dirigenti della Time Warner. «Stava seduto davanti a un Mac come un bambino con un giocattolo» ricorda Vidich. «A differenza di qualsiasi altro amministratore delegato, era completamente rapito dal prodotto.» Ames e Jobs cominciarono a definire i dettagli dell'iTunes Store, compreso il numero di volte che una canzone poteva essere copiata su diversi apparecchi e il meccanismo di funzionamento del sistema anticopiatura. Ben presto trovarono un'intesa, e si attivarono per coinvolgere altre etichette discografiche.

Mettere insieme cani e gatti

Il personaggio chiave da cooptare era Doug Morris, numero uno di Universal Music Group. Il suo regno comprendeva artisti irrinunciabili, come gli U2, Eminem e Mariah Carey, ed etichette importanti come Motown e Interscope-Geffen-A&M. Morris era molto interessato. Più di ogni altro pezzo da novanta, era inquietato dal fenomeno della pirateria e insoddisfatto del livello di chi nelle case discografiche gestiva le questioni tecnologiche. «Era come nel Far West» ricorda Morris. «Non c'era nessuno che vendesse musica digitale, e la pirateria dilagava. Ogni contromisura che le case discografiche provavano a adottare si risolveva in un fallimento. In termini di destrezza il divario tra il popolo dei musicomani e il tecnico medio è semplicemente enorme.»

Ames accompagnò Jobs nell'ufficio di Morris, a Broadway, istruendolo su cosa dire. La cosa funzionò. Ciò che impressionò Morris fu il fatto che nell'iTunes Store Jobs aveva organizzato ogni aspetto in modo da rendere le cose più facili per il consumatore e più sicure per le case discografiche. «Steve ha messo in piedi qualcosa di geniale» avrebbe poi dichiarato. «Ha offerto un sistema completo: l'iTunes Store, il software per la gestione dei file musicali, l'iPod. Tutto perfettamente fluido. Quell'uomo è una bomba.»

Morris maturò la convinzione che Jobs aveva la visione tecnica di cui le case discografiche erano prive. «Ovviamente per questo lavoro dobbiamo affidarci a Steve Jobs» disse al suo vicepresidente tecnologo, «perché alla Universal non abbiamo nessuno che capisca qualcosa in fatto di tecnologia.» Questo non contribuì certo ad alimentare nei tecnici della Universal il desiderio di lavorare con Jobs, e Morris fu costretto a ordinare loro di accantonare le obiezioni e trovare rapidamente un'intesa. Essi riuscirono a far aggiungere qualche restrizione in più a FairPlay, il sistema di gestione dei diritti digitali della Apple, in modo che un brano acquistato non potesse essere distribuito a troppi apparecchi. Ma nel complesso confermarono l'idea dell'iTunes Store elaborata da Jobs insieme a Ames e i suoi colleghi della Warner.

Morris fu talmente affascinato da Jobs, che pensò di sentire Jimmy Iovine, il loquace e baldanzoso capo della Interscope-Geffen-A&M, etichetta di proprietà Universal. Iovine e Morris erano ottimi amici, con alle spalle trent'anni di interscambio quotidiano. «Quando incontrai Steve» racconta Morris, «pensai che era arrivato il nostro salvatore, perciò chiamai subito Jimmy, per avere la sua impressione.»

Jobs sapeva essere incantevole, se voleva. E quando Iovine volò a Cupertino per una dimostrazione, decise di esserlo. «Vede com'è semplice?» disse a Iovine. «I vostri tecnici non ci sarebbero mai riusciti. Nell'industria

discografica non c'è nessuno capace di renderlo così semplice.»

Irvine chiamò subito Morris. «È un personaggio unico» disse, «hai ragione! Ha inventato una soluzione chiavi in mano.» I due si rammaricarono per aver perso due anni con la Sony senza approdare a nulla. «La Sony non riuscirà mai a ideare una cosa del genere» sentenziò Morris. Convennero dunque di risolvere gli impegni con la Sony e unire gli sforzi alla Apple. «Come la Sony abbia potuto mancare un'occasione del genere resta per me un mistero: una cazzata storica» ha dichiarato Irvine. «Se le sezioni non lavorano insieme, Steve comincia a licenziare. Invece le divisioni della Sony si facevano guerra l'una contro l'altra».

Effettivamente la Sony costituiva in tutta evidenza l'estremo opposto della Apple. Aveva una divisione elettronica di consumo che sfornava eleganti prodotti e una divisione musica con artisti molto amati (tra i quali Bob Dylan), ma poiché ciascuna divisione cercava di difendere i propri interessi, l'azienda nel suo insieme non era stata in grado di unire gli sforzi e produrre un servizio end-to-end.

Andy Lack, il nuovo capo di Sony Music, si trovava di fronte il poco invidiabile compito di negoziare con Jobs l'eventuale vendita di musica Sony nell'iTunes Store. L'irreprendibile e abile Lack era reduce da una eccellente carriera nel giornalismo televisivo (produttore di CBS

News e presidente della NBC) e sapeva sia come valutare le persone sia come non perdere il buonumore. Capiva che per la Sony vendere i propri brani musicali nell'iTunes Store sarebbe stato un passo folle, eppure necessario, come molte delle decisioni che si sarebbe trovato a dover prendere nel campo dell'industria musicale. Gli enormi profitti della Apple non venivano solo dalla percentuale sulla vendita dei brani musicali, ma anche dalla spinta alla vendita degli iPod: per Lack il successo dell'iPod era anche merito delle case discografiche, che dunque avrebbero dovuto ricevere delle royalties su ogni apparecchio venduto.

In molte delle sue conversazioni con Lack, Jobs si disse d'accordo, dichiarando di voler essere partner leale delle case discografiche, finché Lack, con la sua voce stentorea, non esclamò: «Steve, sarò con voi solo se mi darete qualcosa per ogni esemplare venduto del vostro lettore: è un bel prodotto, ma a farlo vendere sta contribuendo anche la nostra musica. Per me una partnership leale vuol dire questo».

«Pienamente d'accordo» ripeté Jobs in più di un'occasione, per poi andare però da Doug Morris e Roger Ames a lamentarsi, quasi complottando, del fatto che Lack non aveva capito, che non conosceva l'industria musicale, che non era intelligente come loro due. «Il classico stile di Steve: si diceva d'accordo su qualcosa che poi però non si realizzava mai» dice Lack. «Darti

corda e poi mandare tutto a monte. È un po' folle, cosa che può tornare utile nelle trattative. Ed è un genio.»

Lack sapeva di essere ormai l'ultimo grande soggetto del settore a impuntarsi ed era consci di non poter vincere la sua partita senza l'aiuto degli altri. Ma un po' con l'adulazione, un po' con le lusinghe del marketing Apple, Jobs riuscì a tenerli in riga. «Se l'industria del settore fosse stata compatta, avremmo potuto spuntare un diritto di licenza, cosa che ci avrebbe assicurato quel doppio flusso di profitti del quale avevamo disperatamente bisogno» spiega Lack. «L'iPod vendeva grazie a noi, quindi sarebbe stata una soluzione equa.» Era indubbiamente uno dei punti forti della strategia end-to-end di Jobs: le vendite dei brani musicali attraverso iTunes avrebbero spinto le vendite dell'iPod, che avrebbero spinto quelle del Macintosh. E ciò che faceva più rabbia a Lack era che la Sony, pur essendo nelle condizioni per fare lo stesso, non sarebbe mai riuscita a far funzionare all'unisono le sue divisioni hardware, software e contenuti.

Per sedurre Lack, Jobs profuse ogni sforzo. Nel corso di una visita a New York lo invitò nella sua suite di lusso al Four Seasons, dove aveva già ordinato per entrambi una ricca colazione a base di avena e frutti di bosco, e lo accolse – ricorda Lack – «con modi più che affabili». Sennonché, continua, «Jack Welch²⁶ mi ha insegnato che non ci si deve innamorare mai. Morris e Ames ci erano cascati. "Non capisci" dicevano, "devi innamorarti", e

l'hanno fatto. Così tra i protagonisti del settore finii per ritrovarmi isolato».

Anche dopo che la Sony ebbe accordato il permesso di vendere la sua musica nell'iTunes Store, i rapporti rimasero tesi. Ogni volta che venivano introdotte nuove integrazioni o cambiamenti si arrivava allo scontro. «Con Andy il problema era essenzialmente il suo ego ipetrofico» avrebbe in seguito protestato Jobs. «Non ha mai davvero capito l'industria della musica; e non sapeva tenere fede agli impegni. Certe volte pensavo che fosse una testa di cazzo.» Quando gli ho riferito queste parole, Lack ha risposto: «Io stavo dalla parte della Sony e dell'industria discografica, quindi mi è facile capire perché pensasse che fossi una testa di cazzo».

Per dare vita al progetto di iTunes, tuttavia, portare nel recinto le etichette discografiche non bastava. Molti dei loro artisti, infatti, avevano clausole contrattuali che consentivano loro di controllare personalmente la distribuzione digitale della loro musica o impedivano che i loro pezzi venissero estratti dagli album e venduti singolarmente. Jobs decise quindi di mettersi a corteggiare una serie di celebri musicisti, impresa che risultò divertente ma anche più dura del previsto.

Prima del lancio di iTunes, Jobs incontrò almeno una ventina di artisti d'eccezione, tra cui Bono, Mick Jagger e Sheryl Crow. «Mi chiamava a casa, continuamente, alle

dieci di sera, per dirmi che gli mancavano ancora i Led Zeppelin o Madonna» racconta Roger Ames della Warner. «Era determinato, e nessun altro sarebbe stato capace di convincere alcuni di quegli artisti.»

L'incontro più singolare fu forse quello con Dr Dre, che venne da Jobs al quartier generale della Apple. Jobs adorava i Beatles e Dylan, ma si riconosceva insensibile al fascino del rap. Ora però gli serviva che Eminem e altri rappers accettassero di essere venduti nell'iTunes Store. Così fissò un incontro con Dr Dre, il mentore di Eminem. Quando Jobs gli mostrò la fluida connessione dall'iTunes Store all'iPod, Dr Dre esclamò: «Ehi, finalmente qualcuno ci è arrivato!».

All'altro capo nello spettro dei gusti musicali c'era il trombettista Wynton Marsalis. Incontrò Jobs e sua moglie Laurene durante una tournée nella West Coast che lo vedeva impegnato a raccogliere fondi per sostenere il Jazz at Lincoln Center. Jobs lo convinse a fargli visita nella sua casa di Palo Alto, dove gli mostrò iTunes. «Che cosa desidera cercare?» chiese a Marsalis. «Beethoven» rispose il trombettista. «Guardi che cosa è in grado di fare!» continuava a ripetere Jobs quando l'attenzione di Marsalis veniva meno, «guardi come funziona l'interfaccia!» «A me i computer non interessano granché» avrebbe poi raccontato Marsalis, «e continuai a ripeterglielo. Ma lui va avanti per due ore. È posseduto. Dopo qualche istante cominciai a guardare lui anziché il

computer: quella sua passione mi affascinava.»

Jobs presentò l'iTunes Store il 28 aprile 2003 con uno dei suoi caratteristici show, al centro congressi Moscone di San Francisco. Ormai stempiato, taglio cortissimo di capelli e barba volutamente sfatta, si muoveva sul palco a piccoli passi, raccontando come Napster avesse «dimostrato che Internet era fatto per diffondere musica». Parlò dei derivati di Napster, come Kazaa, che offrivano brani gratis. Come competere con essi? Per rispondere all'interrogativo, cominciò descrivendo i problemi legati all'uso di quei servizi gratuiti. I download erano inaffidabili, spesso di qualità scadente. «Molti di quei brani sono stati digitalizzati da bambini di sette anni, e non funzionano troppo bene.» Inoltre non offrivano alcuna anteprima, né le copertine e il cartaceo degli album. «Ma quel che è peggio» aggiunse, «è che si tratta di un furto. Ed è decisamente meglio non sporcarsi il karma.»

Perché allora quei siti pirata avevano finito per proliferare? Perché, spiegò Jobs, non esisteva un'alternativa. I servizi per abbonati, come Pressplay e MusicNet, «ti trattano come un delinquente» disse mostrando la diapositiva di un carcerato con la divisa a strisce. Poi sullo schermo apparve una diapositiva con Bob Dylan: «La gente vuole possedere la musica che ama».

Dopo avere negoziato a lungo con le case discografiche, continuò, «le abbiamo convinte a fare qualcosa insieme a

noi per cambiare il mondo». L'iTunes Store sarebbe partito con 200.000 brani, per poi espandersi di giorno in giorno. Usando lo store, disse, si sarebbe potuto diventare padroni della propria musica, masterizzarla su CD, contare su download di qualità, ascoltare l'anteprima di un brano per decidere se scaricarlo, «trasformarlo nella colonna sonora della propria vita» con iMovie e iDVD. Il costo? Solo 99 centesimi di dollaro, spiegò, meno di un terzo di un «latte» da Starbucks. Ne valeva la pena? Certo, perché per trovare la canzone giusta con Kazaa ci volevano quindici minuti circa, con iTunes uno: impegnare un'ora del proprio tempo per risparmiare quattro dollari, calcolò, significa «lavorare al di sotto del salario minimo!». Ah, ancora una cosa... «con iTunes si smette di rubare. È karma positivo».

I più convinti applausi a quest'ultima battuta vennero dai responsabili delle etichette discografiche, seduti in prima fila, tra i quali Doug Morris e, accanto a lui, Jimmy Iovine, con il suo solito cappellino da baseball, oltre all'intero staff della Warner Music. Eddy Cue, l'uomo cui era affidata la gestione dello store, aveva previsto che la Apple avrebbe venduto un milione di brani in sei mesi. E invece l'iTunes Store riuscì a vendere un milione di pezzi musicali in sei giorni. «Tutto questo passerà alla storia come un punto di svolta nel mondo dell'industria musicale» dichiarò Jobs.

La Microsoft

«Ci hanno stracciati.»

Questa la secca e-mail che Jim Allchin, il dirigente della Microsoft incaricato di sviluppare Windows, inviò a quattro colleghi alle cinque del pomeriggio del giorno in cui visitò l'iTunes Store. Il messaggio conteneva solo un'altra riga: «Come hanno fatto a mettere d'accordo le case discografiche?».

Più tardi, quella stessa sera, arrivò la risposta di David Cole, responsabile del gruppo business online di Microsoft: «Quando la Apple lo porterà in Windows (do per certo che non commetteranno l'errore di non farlo), allora ci avranno davvero stracciati». Cole affermò che anche il team di Windows doveva «portare sul mercato questo tipo di soluzione». E aggiunse: «Per farlo è necessario coordinare gli sforzi finalizzandoli alla creazione di un «servizio end-to-end» che sfrutti il potenziale dell'utenza diretta, qualcosa che oggi non abbiamo». Pur disponendo di un proprio servizio Internet (MSN), Microsoft non forniva un «servizio end-to-end» com'era quello di Apple.

Alle 22.46 di quella sera scese in campo Bill Gates in persona. L'oggetto del suo messaggio tradiva la sua frustrazione: «Ancora Jobs e la Apple». Diceva tra l'altro: «L'abilità con cui Steve Jobs riesce a mettere a fuoco una ristretta rosa di elementi che contano, a trovare gente che crea interfacce per l'utente perfette e a presentare le cose

come passi rivoluzionari è straordinaria». Si dichiarava sorpreso che Jobs fosse stato capace di convincere le case discografiche ad avallare lo store. «È veramente strano. In un certo senso è come se le case discografiche, che ai loro clienti offrono servizi online davvero farruginosi, avessero deciso di dare alla Apple la facoltà di realizzare qualcosa di meglio.»

Gates inoltre trovava assai strano che nessun altro avesse inventato un servizio per consentire alla gente di comprare canzoni anziché dover sottoscrivere un abbonamento mensile per ascoltarle. «Non voglio dire che questa singolare situazione significhi che abbiamo pasticciato: e se lo abbiamo fatto, lo hanno fatto anche Real, Pressplay, MusicNet e praticamente tutti gli altri» scriveva. «Ora che Jobs ha provveduto, dobbiamo darci da fare per approdare a qualcosa che abbia un'interfaccia utente e un meccanismo di gestione dei diritti altrettanto buoni ... Penso che abbiamo bisogno di un nuovo piano con cui dimostrare che nonostante Jobs ci abbia presi un'altra volta un po' alla spolverista, sappiamo reagire all'istante, raggiungendolo e facendo anche di meglio.» Era un'ammissione non da poco, sia pure fatta in sede privata: la Microsoft era stata presa alla spolverista e stracciata un'altra volta, e ancora una volta avrebbe cercato di recuperare imitando la Apple. Ma come la Sony, anche la Microsoft non sarebbe riuscita nell'impresa, nonostante Jobs avesse tracciato il percorso.

In compenso la Apple continuò a stracciare la Microsoft, e proprio nel modo che Cole aveva previsto: portando il software e lo store di iTunes in Windows. Non, tuttavia, senza drammatici dissidi interni. Per prima cosa Jobs e la sua squadra dovevano decidere se aprire l'iPod ai computer equipaggiati con Windows. All'inizio Jobs era contrario. «Limitare l'iPod esclusivamente al Mac ci ha consentito di aumentare le vendite di computer Mac ben oltre le nostre aspettative» fece presente. Ma tutti e quattro i suoi più alti dirigenti – Schiller, Rubinstein, Robbin e Fadell – si schierarono contro di lui. Era in discussione l'identità futura dell'azienda. «Eravamo convinti che dovevamo puntare sul campo del music player, non solo su quello del Mac» ricorda Schiller.

Jobs aveva sempre desiderato che la Apple pervenisse a un ideale stato di interna unità, un incantato *hortus conclusus* dove hardware, software e apparecchi periferici lavorassero in perfetta sintonia, creando un'esperienza grandiosa, e dove il successo di un prodotto trascinasse le vendite di tutti gli altri. Ora, invece, si vedeva sollecitato a rendere accessibile a Windows il suo ultimo prodotto di successo: era un passo contro la sua natura. «La discussione, davvero accesa, andò avanti per mesi» ricorderà Jobs: «Io contro tutti». Per usare l'iPod, gli utenti Windows «dovranno passare sul mio cadavere» si spinse a dichiarare. Ma il suo stato maggiore non mollava. «*Bisogna aprirlo ai PC*» diceva Fadell.

Alla fine Jobs sentenziò: «Finché non mi dimostrerete che dal punto di vista commerciale è un passo sensato, non lo consentirò». Era il suo modo di fare marcia indietro: accantonati emozione e dogmatismo, non sarebbe stato difficile dimostrare che dal punto di vista commerciale aprire agli utenti Windows la possibilità di comprare l'iPod era un passo sensato. Furono consultati degli esperti, furono tratteggiate prospettive di vendita, e tutti conclusero che i profitti sarebbero aumentati. «Elaborammo un piano d'analisi» ricorda Schiller: «A fronte di qualsiasi scenario non c'era flessione nelle vendite di Mac che non trovasse ampio compenso in quelle dell'iPod». Nonostante la sua fama, certe volte Jobs sapeva anche cedere... ma certo senza mai rendersi famoso per il suo linguaggio forbito: «'Fanculo!» esclamò durante una riunione in cui gli furono mostrate le analisi, «mi sono rotto di starvi a sentire, stronzi! Fate quel cazzo che volete!».

Restava però in sospeso un'altra questione: rendendo l'iPod compatibile con macchine Windows, la Apple doveva anche creare una versione di iTunes che offrisse agli utenti Windows un software per la gestione della musica? Come di consueto, Jobs sostenne che hardware e software dovevano procedere insieme. L'esperienza del fruttore era legata a quella che si sarebbe potuta definire la perfetta sintonia dell'iPod con il software iTunes installato nel computer. Schiller era contrario. «Mi sembrava una follia, visto che non produciamo software per Windows» raccontò poi, «ma Steve continuava a dire: "Se dobbiamo

compiere questo passo, facciamolo bene".»

Sulle prime Schiller ebbe la meglio. La Apple decise di fare in modo che l'iPod potesse funzionare con Windows avvalendosi di un software della MusicMatch, una società esterna. Il software però era talmente contorto che finì per dare ragione a Jobs, e così la Apple si lanciò in una marcia a tappe forzate per produrre la versione Windows di iTunes. Ricorda Jobs:

Per permettere all'iPod di funzionare con i PC, all'inizio ci appoggiammo a un'altra azienda, che aveva un programma jukebox. Svelammo loro le formule segrete per realizzare la connessione con l'iPod, ma tirarono fuori una schifezza. Era il peggior dei mondi possibili, perché l'esperienza del fruttore era in gran parte sotto il controllo di quest'altra azienda. Tirammo avanti con quell'orrido jukebox alieno per circa sei mesi. Poi ci decidemmo a realizzare iTunes per Windows. Alla fine non ti va che qualcun altro controlli in misura cospicua l'esperienza del fruttore. C'è chi non sarà d'accordo con me, ma credo di essere molto logico al riguardo.

Portare iTunes in Windows significava dover tornare da tutte le case discografiche – le quali avevano sottoscritto la propria presenza in iTunes dietro garanzia che lo store si sarebbe limitato al piccolo universo degli utenti Macintosh – e riaprire i negoziati. A opporre particolare resistenza fu

la Sony. Andy Lack riteneva che Jobs stesse per l'ennesima volta cambiando le carte in tavola ad accordi conclusi. Ed effettivamente era così. Ma ormai le altre etichette erano soddisfatte di come stava andando l'iTunes Store, e proseguirono la collaborazione. La Sony si vide perciò costretta a cedere.

Jobs annunciò il lancio di iTunes per Windows nell'ottobre 2003, con una delle sue presentazioni, a San Francisco. «Ecco qualcosa che nessuno avrebbe immaginato di vedere uscire dalle nostre mani finché non se lo fosse trovato davanti» disse indicando il megaschermo dietro di lui. «L'inferno si è ghiacciato» proclamava la diapositiva. Lo show comprendeva video e interventi via iChat di Mick Jagger, Dr Dre e Bono. «È una cosa grandiosa, per i musicisti e per la musica» disse Bono a proposito dell'iPod e di iTunes. «Ecco perché sono qui a baciare il culo di quest'azienda. Non sono solito farlo con quello di chiunque.»

Poco portato per i mezzi toni, Jobs osservò, scatenando gli applausi del pubblico: «Probabilmente iTunes per Windows è la migliore applicazione mai scritta per Windows».

Microsoft non gradì. «Stanno seguendo la stessa strategia che hanno seguito nel settore dei computer: controllare sia l'hardware sia il software» dichiarò Bill Gates a «Business Week». «Noi abbiamo sempre adottato una linea un po'

diversa da quella della Apple, in termini di possibilità di scelta offerte al pubblico.» Fu solo dopo tre anni, nel novembre 2006, che la Microsoft riuscì finalmente a presentare la sua risposta all'iPod. Si chiamava Zune e assomigliava a un iPod, solo un po' meno elegante. Due anni dopo aveva guadagnato meno del 5 per cento del mercato. Qualche anno più tardi, Jobs si espresse in modo assai duro sulle cause dello sciatto design e della modesta performance commerciale dello Zune:

Più divento vecchio, più mi rendo conto di quanto sia importante la motivazione. Lo Zune era scadente perché quelli di Microsoft non amano davvero l'arte e la musica, come invece le amo io. Abbiamo vinto in virtù del nostro personale amore per la musica.

Abbiamo fabbricato l'iPod per noi stessi, e quando fai qualcosa per te stesso, o per il tuo migliore amico o per la tua famiglia, non tiri via. Se non ami qualcosa, non ti farai quel chilometro in più o quel weekend di lavoro in più, non ti prenderai la briga di mettere troppo in questione lo status quo.

Mr Tambourine Man

La prima riunione annuale di Andy Lack alla Sony ebbe luogo nell'aprile 2003, la stessa settimana in cui la Apple lanciò l'iTunes Store. Lack era stato nominato capo della divisione musica quattro mesi prima e aveva passato gran

parte del tempo a trattare con Jobs. E infatti era arrivato a Tokyo direttamente da Cupertino, portando con sé l'ultima versione dell'iPod e una presentazione dell'iTunes Store. Davanti ai duecento manager riuniti, cavò fuori dalla tasca l'iPod. «Ecco qui» disse sotto lo sguardo attento dell'amministratore delegato Nobuyuki Idei e del capo di Sony North America, Howard Stringer, «ecco l'assassino del Walkman. Niente di trascendentale. La ragione per cui avete comprato una casa discografica è che potete realizzare un apparecchio come questo. Potete fare di meglio.»

Ma la Sony non ci riuscì. Aveva aperto, con il Walkman, la strada della musica portatile, possedeva una grande casa discografica e aveva alle spalle una lunga storia come casa produttrice di splendidi apparecchi elettronici di consumo. Aveva, insomma, tutte le carte in regola per competere con la strategia dell'integrazione di hardware, software, apparecchiature e vendita di contenuti perseguita da Jobs. Perché allora non ce la fece? In parte perché, come la AOL Time Warner, era un'azienda strutturata in due divisioni (la parola stessa suona sinistra), ciascuna con i propri conti. In società del genere l'obiettivo di indurre le divisioni a lavorare in modo sinergico era fatalmente destinato al fallimento.

Jobs, invece, non aveva organizzato la Apple in divisioni semiautonome, ma esercitava uno stretto controllo su tutti i gruppi, spingendoli a lavorare come un'unica società,

coesa e flessibile, con un unico bilancio perdite e profitti. «Non abbiamo “divisioni”, ciascuna con il suo bilancio» ha spiegato Tim Cook. «Ci occupiamo di un solo bilancio perdite e profitti: quello dell’azienda.»

Come molte altre società, inoltre, la Sony temeva effetti di cannibalizzazione: se avesse costruito un music player e dato vita a un servizio che avesse reso più semplice la condivisione di brani digitali, le vendite della divisione dischi avrebbero potuto risentirne. Una delle regole d’impresa di Jobs, invece, era di non avere mai paura di cannibalizzare se stessi: «Se non lo fai tu, ci penserà qualcun altro» diceva. Così anche se un iPhone poteva cannibalizzare le vendite di un iPod, o un iPad poteva cannibalizzare quelle di un portatile, la cosa non lo preoccupava.

Quel luglio la Sony incaricò un veterano dell’industria musicale, Jay Samit, di creare un servizio equivalente a quello di iTunes. Si sarebbe chiamato Sony Connect e avrebbe venduto musica online da ascoltare con i lettori portatili Sony. «La mossa è stata subito interpretata come un tentativo di unire la divisione prodotti elettronici con la divisione contenuti, tra le quali sussiste una certa conflittualità» scrisse il «New York Times», «uno scontro interno in cui molti hanno visto la ragione per cui la Sony, che ha inventato il Walkman ed era il maggiore protagonista del mercato dell’audio portatile, è stata surclassata dalla Apple.» Sony Connect fu lanciato nel

maggio 2004, ma dopo appena tre anni la Sony decise di chiuderlo.

La Microsoft era intenzionata a distribuire in licenza ad altre case il suo software Windows Media e il suo formato per la gestione dei diritti digitali, esattamente come aveva fatto negli anni Ottanta con il suo sistema operativo. Jobs, invece, non intendeva concedere su licenza il formato Apple FairPlay a nessun produttore di apparecchiature elettroniche: FairPlay doveva funzionare solo con gli iPod. Jobs non avrebbe nemmeno concesso ad altri negozi online la facoltà di vendere brani musicali destinati all'iPod. Numerosi esperti affermarono che in tal modo la Apple avrebbe finito per perdere quote di mercato, come era accaduto con la guerra dei computer negli anni Ottanta. «Se la Apple continua a confidare in una struttura proprietaria» dichiarò a «Weird» Clayton Christensen, docente alla Harvard Business School, «l'iPod diventerà un prodotto di nicchia» (caso specifico a parte, Christensen era uno degli analisti economici più preveggenti e penetranti e il suo saggio *Il dilemma dell'innovatore*²⁷ aveva avuto notevole influenza su Jobs). Bill Gates fu dello stesso avviso: «Nella musica non c'è niente di esclusivo. Abbiamo vissuto la stessa storia con il PC, dove la linea basata sulla possibilità di scelta ha dato ottimi risultati».

Nel luglio 2004 Rob Glaser, il fondatore della RealNetworks, provò ad aggirare le restrizioni della Apple con un servizio chiamato Harmony. Aveva cercato di

convincere Jobs a concedere in licenza ad Harmony il formato FairPlay, ma senza successo. A quel punto riprodusse il formato con un processo di ingegneria inversa e cominciò a servirsene per i brani musicali venduti da Harmony. Questi ultimi dovevano essere riproducibili con qualsiasi apparecchio, compresi iPod, Zune e Rio, questa la strategia di Glaser, che lanciò una campagna con lo slogan: «Libertà di scelta». Jobs andò su tutte le furie e diffuse un comunicato in cui dichiarava lo stupore della Apple dinanzi al fatto che la RealNetworks avesse «adottato la tattica e l'etica degli hacker per rompere le protezioni dell'iPod». La RealNetworks rispose lanciando via Internet una petizione al grido di: «Ehi, Apple! Non rompermi l'iPod». Jobs rimase calmo per qualche mese, ma in ottobre diffuse una nuova versione del software iPod che impediva di ascoltare i brani acquistati con Harmony. «Steve è un personaggio unico» commentò Glaser «e te ne accorgi quando lo affronti nel business.»

Intanto Jobs e la sua squadra – Rubinstein, Fadell, Robbin e Ive – si misero all'opera per partorire una nuova versione dell'iPod capace di suscitare l'accoglienza più entusiastica e di ampliare la leadership di Apple. La prima riedizione di rilievo, annunciata nel gennaio 2004, fu incarnata dall'iPod mini. Di dimensioni assai più ridotte rispetto all'iPod originale, grande all'incirca come un biglietto da visita, aveva minore capienza e più o meno lo stesso prezzo. A un certo punto Jobs ebbe il pensiero di eliminarlo: non vedeva perché qualcuno dovesse essere disposto a

pagare la stessa cifra per avere qualcosa in meno. «Steve non fa sport, perciò non considerava quanto fosse bello potersi portare dietro quell'apparecchio facendo footing o ginnastica in palestra» spiega Fadell. In realtà era stata proprio la versione mini quella che aveva proiettato sul serio l'iPod in posizione dominante nel mercato, facendo strame della concorrenza nel settore dei piccoli lettori con flash-drive. Diciotto mesi dopo il suo lancio, la quota della Apple nel mercato dei music player portatili era schizzata dal 31 al 74 per cento.

L'iPod Shuffle, presentato nel gennaio 2005, era ancora più rivoluzionario. Jobs si era accorto che la funzione «shuffle» dell'iPod, con la quale i brani venivano riprodotti in ordine casuale, aveva avuto grande riscontro. L'effetto sorpresa piaceva, e in molti casi la gente non aveva voglia di continuare a organizzare e riorganizzare le playlist. Qualcuno cominciò persino a domandarsi in modo ossessivo se la selezione dei brani fosse realmente casuale, e in questo caso, perché il proprio iPod riproponesse con maggiore frequenza, poniamo, i Neville Brothers.

Quella funzione portò all'iPod Shuffle. Lavorando alla creazione di un flash player che fosse piccolo e insieme economico, Rubinstein e Fadell si concentrarono sulla riduzione delle dimensioni del display. Finché Jobs non se ne uscì con un'idea stravagante: eliminare il display. «Eh?!?» disse Fadell. «Eliminatelo» ripeté Jobs. Fadell

chiese allora come avrebbe fatto la gente a passare in rassegna i brani. Secondo l'intuizione di Jobs, non c'era bisogno di passarli in rassegna. Sarebbero stati riprodotti a caso: in fondo erano tutti brani scelti da chi usava il lettore. Tutto quel che serviva era un pulsante per saltare un brano nel caso in cui non si fosse dell'umore giusto per ascoltarlo. «Accogli l'incertezza» diceva la campagna pubblicitaria.

Mentre l'azienda andava di innovazione in innovazione e la concorrenza arrancava, nel giro d'affari della Apple la musica assunse un ruolo alquanto rilevante. Nel gennaio 2007 metà degli utili del marchio Apple venivano dalle vendite dell'iPod, che aveva, oltrettutto, aggiunto lustro al brand. Ma un successo ancora più travolgente aveva fatto registrare l'iTunes Store. Se dopo il lancio dell'aprile 2003, nei primi sei giorni aveva venduto un milione di brani musicali, nel primo anno ne aveva venduti 70 milioni. Nel febbraio 2006 lo store licenziò il miliardesimo brano, quando il sedicenne Alex Ostrovsky, di West Bloomfield (nel Michigan), comprò *Speed of Sound* dei Coldplay ricevendo, con una telefonata di congratulazioni da parte di Jobs, dieci iPod, un iMac e un bonus da 10.000 dollari per acquisti musicali. Il decimiliardesimo brano è stato venduto nel 2010 al settantunenne Louie Sulcer, di Woodstock (in Georgia), che ha scaricato *Guess Things Happen that Way*, di Johnny Cash.

Il successo dell'iTunes Store ha recato con sé anche un

beneficio più sottile. Nel 2011 è emersa una nuova e rilevante opportunità d'affari: quella dei servizi cui la gente comunica la propria identità online e le informazioni sui propri strumenti di pagamento. La Apple – come Amazon, Visa, PayPal, American Express e qualche altra società di servizi – aveva organizzato banche dati degli utenti che per agevolare transazioni più sicure e facili avevano fornito i propri indirizzi e-mail e le proprie coordinate di credito. La Apple si trovava così in condizione di poter vendere attraverso il suo negozio online, per esempio, l'abbonamento a una rivista: e quando questo fosse avvenuto, sarebbe stata la Apple, anziché l'editore della rivista, ad avere il rapporto diretto con l'abbonato. Così quando l'iTunes Store si è messo a vendere video, applicazioni e abbonamenti, nel giugno del 2011 poteva già contare su una banca dati di 225 milioni di utenti attivi: la Apple era pronta per la nuova era del commercio digitale.

L'uomo della musica

La colonna sonora della sua vita



Jimmy Iovine, Bono, Jobs e The Edge nel 2004.

Nel suo iPod

Con il diffondersi del fenomeno iPod, si cominciò a rivolgere una domanda di prammatica ai candidati alla presidenza degli Stati Uniti, alle celebrità di serie B, ai potenziali fidanzati/fidanzate, alla regina d'Inghilterra e praticamente a chiunque fosse in possesso degli auricolari bianchi: «Che cos'hai nel tuo iPod?». Il gioco da salotto iniziò quando, all'inizio del 2005, Elisabeth Bumiller scrisse per il «New York Times» un articolo in cui analizzava la risposta che le aveva dato George W. Bush alla domanda.

«L'iPod di Bush è pieno di musica country tradizionale» scrisse. «Il presidente ha compilation di Van Morrison, la cui *Brown Eyed Girl* è una delle sue canzoni preferite, e di John Fogerty, di cui predilige, non a caso, *Centerfield* [estremo centro].» La Bumiller sottopose a un redattore di «*Rolling Stone*», Joe Levy, l'elenco dei file, e lui commentò: «È curioso come il presidente ami artisti che non lo amano».

«Prestare il proprio iPod a un amico, alla persona con cui si ha un appuntamento al buio, al perfetto sconosciuto seduto accanto a voi sull'aeroplano vi rende come un libro aperto» ha scritto Steven Levy in *Semplicemente perfetto*. «Quella persona non deve far altro che scorrere la vostra biblioteca con la ghiera cliccabile e, musicalmente parlando, eccovi nudi. Non si tratta soltanto di quello che vi piace, si tratta di chi siete.»²⁸ Così un giorno, mentre eravamo seduti nel suo soggiorno ad ascoltare musica, chiesi a Jobs di farmi vedere il suo iPod. Me ne mostrò uno che aveva caricato nel 2004.

Com'era prevedibile, conteneva tutte e sei le cassette pirata di Bob Dylan, tra cui i brani di cui Jobs si era innamorato quando, con Wozniak, era riuscito a registrarli su registratore a bobine prima che la serie fosse distribuita ufficialmente. Inoltre, c'erano altri quindici LP di Dylan, a cominciare dal suo primo, *Bob Dylan* (1962), per finire a *Oh Mercy* (1989). Jobs aveva discusso a lungo con Andy Hertzfeld e altri del fatto che gli album successivi dell'artista, anzi qualsiasi suo album dopo *Blood on the Tracks* (1975), non avessero la forza dei primi. L'unica eccezione era rappresentata, a suo avviso, dal brano *Things Have Changed*, soundtrack del film del 2000 *Wonder Boys*. In particolare, il suo iPod non includeva *Empire Burlesque* (1985), l'album che Hertzfeld gli aveva portato il weekend in cui era stato cacciato dalla Apple.

L'altro grande tesoro nascosto di canzoni contenuto nel suo iPod erano i Beatles. Jobs vi aveva incluso pezzi di sette distinti LP, *A Hard Day's Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let it Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!* e *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Non era presente nessun brano degli album incisi da Lennon, McCartney, Starr o Harrison da soli. Subito dopo i Beatles venivano i Rolling Stones, presenti con sei LP: *Emotional Rescue*, *Flashpoint*, *Jump Back*, *Some Girls*, *Sticky Fingers* e *Tattoo You*. Gli album di Bob Dylan e dei Beatles erano riportati quasi integralmente; ma, fedele alla sua convinzione che gli LP si potessero e dovessero frammentare, Jobs aveva incluso solo tre o quattro brani di ciascun album degli Stones e di quasi tutti gli altri artisti presenti. Joan Baez, che era stata la sua ragazza, era rappresentata da un'ampia scelta di canzoni tratte dai suoi album, tra cui due distinte versioni di *Love is Just a Four Letter Word*.

La biblioteca musicale dell'iPod di Jobs era quella di un ragazzo degli anni Settanta con il cuore negli anni Sessanta. C'erano Aretha, B.B. King, Buddy Holly, i Buffalo Springfield, Don McLean, Donovan, i Doors, Janis Joplin, i Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, Johnny Cash, John Mellencamp, Simon & Garfunkel, e perfino i Monkees (*I'm a Believer*) e Sam the Sham (*Wooly Bully*). Solo un quarto delle canzoni erano di artisti contemporanei, come i 10.000 Maniacs, Alicia Keys, i Black Eyed Peas, i Coldplay, Dido, i Green Day, John Mayer (un amico sia suo sia della Apple), Moby (idem), Bono e gli U2 (idem), Seal e i Talking Heads. Quanto alla musica classica, la biblioteca comprendeva alcuni concerti di Bach, come i Brandenburgesi, e tre LP di Yo-Yo Ma.

Nel maggio del 2003, Jobs confidò a Sheryl Crow che si era scaricato alcuni brani di Eminem e che il rapper «comincia a piacermi». In seguito James Vincent lo portò a un suo concerto. Nonostante questo, Eminem mancava dalla playlist. Del resto, Jobs disse a Vincent dopo il concerto: «Non so...». A distanza di anni mi avrebbe confessato: «Rispetto Eminem come artista, ma non ho nessuna voglia di ascoltare la sua musica e non posso identificarmi con i suoi valori come mi identifico con quelli di Dylan». Dunque la sua playlist del 2004 non era propriamente al passo con i tempi; ma le persone nate negli anni Cinquanta possono ritrovarci e anche comprendere come sia in fondo la colonna sonora della sua vita.

I suoi pezzi preferiti non sono cambiati molto nei sette anni trascorsi da quando caricò per la prima volta quell'iPod. Nel marzo del 2011, in occasione dell'uscita dell'iPad 2, Jobs ha trasferito nel tablet la sua musica preferita. Un pomeriggio, mentre sedevamo nel suo soggiorno, ha scorso le canzoni del suo nuovo iPad e, con quieta nostalgia, ha scelto con un tocco dell'indice quelle che voleva sentire.

Abbiamo ascoltato i consueti brani prediletti di Dylan e dei Beatles, poi Jobs, facendosi più riflessivo, ha scelto un canto gregoriano, *Spiritus Domini*, eseguito da monaci benedettini. Per circa un minuto è rimasto assorto come in trance. «È stupendo» ha mormorato poi. Quindi ha ascoltato il secondo Concerto Brandeburghese di Bach e una fuga dal *Clavicembalo ben temperato*. Bach, dice, è il suo musicista classico preferito. Ama in particolare ascoltare il contrasto tra le due versioni delle *Variazioni Goldberg* eseguite da Glenn Gould. Gould incise la prima nel 1955, quando era un pianista ventiduenne pressoché ignoto, e la seconda nel 1981, un anno prima di morire. «Sono come il giorno e la notte» mi ha detto Jobs un pomeriggio dopo averle ascoltate una dopo l'altra. «La prima è giovane, spumeggiante, vivace, suonata così in fretta che ne rimani piacevolmente sorpreso. La seconda è

assai più sobria e misurata. Ci senti un'anima molto profonda che ha vissuto tante esperienze nella vita. È più meditata e più saggia.» Quel pomeriggio, quando suonò entrambe le versioni, era al suo terzo congedo per motivi di salute. Gli chiesi quale preferisse. «Gould prediligeva di gran lunga la versione tarda» ha risposto. «Io un tempo preferivo quella giovanile, allegra, ma ora capisco perché gli piaceva di più la seconda.»

Poi è passato dal sublime di Bach agli anni Sessanta, in particolare a *Catch the Wind* di Donovan. Quando mi ha visto arricciare il naso, ha protestato: «Donovan ha fatto dell'ottima musica, musica eccellente». Poi ha selezionato *Mellow Yellowe* ammesso che forse non era l'esempio migliore. «Pareva più bella quando eravamo giovani» ha commentato.

Gli ho chiesto quale musica di quando eravamo ragazzi avesse a suo avviso resistito fino ai tempi nostri. Ha scosso la lista dell'iPad e scelto un pezzo del 1969 dei Grateful Dead, *Uncle John's Band*. Sentendo le parole «*When life looks like Easy Street, there is danger at your door...*» («Quando la vita appare troppo facile, il pericolo è alla porta»), ha annuito. Per un attimo siamo tornati all'epoca tumultuosa in cui la dolcezza degli anni Sessanta terminò nella discordia. «*Whoa, oh, what I want to know is, are you kind?*» («Oh, oh, voglio solo sapere, sei gentile?»).

Poi è passato a Joni Mitchell. «Ebbe una figlia che diede in adozione» mi ha detto. «Questa canzone è ispirata alla sua bambina.» Ha scelto con la ghiera cliccabile *Little Green* e abbiamo ascoltato la lugubre melodia con le sue tristi parole. «*So you sign all the papers in the family name / You're sad and you're sorry, but you're not ashamed / Little Green, have a happy ending*» («Così firmi tutti i documenti con il tuo cognome / sei triste e ti dispiace, ma non ti vergogni / Little Green, stammi bene e sii felice»). Gli ho chiesto se pensasse ancora spesso al fatto di essere stato adottato. «No, non tanto» ha risposto. «Non così spesso.»

Ormai, ha aggiunto, pensava più alla vecchiaia che alla nascita. Questo lo ha indotto a mettere il più bel pezzo di Joni Mitchell, *Both Sides Now*, il cui testo parla di come si diventi più vecchi e saggi: «*I've looked at life from both sides now / From win and lose, and still somehow / It's life's illusions I recall, / I really don't know life at all*» («Ho guardato alla vita da entrambi i lati, ormai, dal lato di chi vince e da quello di chi perde, eppure, chissà perché, sono le sue illusioni che ricordo, la vita in realtà non la conosco affatto»). Come Glenn Gould aveva inciso due versioni delle *Variazioni Goldberg* di Bach, così la Mitchell ha inciso due volte *Both Sides Now*, la prima nel 1969 e la seconda, in una versione di una lentezza esasperante, nel

2000. Jobs ha messo la seconda. «È interessante vedere come la gente invecchia» ha osservato.

Alcuni non invecchiano bene nemmeno quando sono giovani, ha aggiunto. Gli ho chiesto chi avesse in mente. «John Mayer è uno dei migliori chitarristi che siano mai esistiti, ma temo si stia rovinando con le sue stesse mani» ha risposto. «Ha perso ogni controllo sulla sua vita.» Gli piaceva Mayer e ogni tanto lo invitava a cena a Palo Alto. A ventisette anni, Mayer apparve al MacWorld del gennaio 2004, quando Jobs presentò GarageBand, e da allora diventò una presenza fissa dell'evento quasi tutti gli anni. Jobs ha scelto sull'iPod un suo grande successo, *Gravity*, una canzone che parla di un uomo pieno d'amore il quale, inspiegabilmente, sogna modi di buttarlo al vento: «*Gravity is working against me, / And gravity wants to bring me down*» («La gravità mi rema contro, la gravità mi vuole riportare a terra»). Scuotendo la testa, Jobs ha commentato: «Credo che in fondo al cuore sia un ottimo ragazzo, ma il guaio è che ha perso il controllo».

Alla fine della sessione d'ascolto, gli ho rivolto una domanda trita e ritrita: Beatles o Stones? «Se il mondo fosse in fiamme e potessi prendere solo pochi dischi, prenderei i Beatles» ha risposto. «Il difficile sarebbe scegliere tra i Beatles e Bob Dylan. Qualcun altro avrebbe potuto copiare gli Stones, ma nessuno avrebbe mai potuto essere Dylan o i Beatles.» Mentre osservava che per noi era stata una grande fortuna poter ascoltare la musica di tutti quei grandi artisti quando eravamo ragazzi, suo figlio diciottenne è entrato nella stanza. «Reed non capisce» si è lamentato Jobs. O forse capiva benissimo. Indossava una T-shirt di Joan Baez con la scritta «Forever Young».

Bob Dylan

Jobs ricorda di essersi sentito ammaliare una sola volta in vita sua: in presenza di Bob Dylan. Dylan suonò vicino a Palo Alto nell'ottobre del 2004, quando Jobs si stava riprendendo dal primo intervento chirurgico per cancro. Dylan non è un estroverso come Bono o Bowie: non è mai stato amico di Jobs né ha mai tenuto a esserlo. Lo ha però invitato a fargli visita nel suo albergo prima del concerto. Ricorda Jobs:

Sedemmo fuori, nel patio davanti alla sua stanza, e parlammo per due ore. Ero molto nervoso, perché era uno dei miei idoli. Inoltre, temevo che non fosse più intelligente come una volta, che fosse la caricatura di se stesso, come capita a un sacco di gente. Invece la conversazione mi deliziò. Era intelligentissimo. Era tutto quello che avevo sperato fosse. Era anche molto aperto e franco. Mi parlò della sua vita e dello scrivere canzoni. Disse: «Mi uscivano da dentro, non è che dovessi comporle. Non mi succede più. Non riesco più

a scriverle così, di getto». Poi fece una pausa e mi disse con la sua voce rauca e un accenno di sorriso: «Ma so ancora cantarle».

La volta successiva che suonò nei paraggi, Dylan invitò Jobs ad andare a trovarlo, prima del concerto, sul suo pullman dai colori vivaci. Quando gli chiese quale fosse la sua canzone preferita, Jobs disse *One Too Many Mornings*, e Dylan la cantò quella sera. Dopo il concerto, mentre Jobs tornava indietro a piedi, il pullman della tournée gli si accostò e con stridio di freni si fermò. La portiera si spalancò, e Dylan disse con la sua voce rauca: «Allora, ha sentito la canzone che ho cantato per lei?» poi ripartì. Quando Jobs racconta la storia, imita molto bene la voce roca di Dylan. «È sempre stato, in assoluto, il mio idolo» ricorda. «Il mio amore per lui è cresciuto e maturato negli anni. Faccio fatica a capire come sia riuscito a scrivere cose così belle quando era tanto giovane.»

Pochi mesi dopo averlo visto in concerto, Jobs concepì un piano grandioso. L'iTunes Store avrebbe offerto un «cofanetto» di tutte le canzoni incise da Dylan, nel complesso più di settecento, al prezzo di 199 dollari. Jobs sarebbe stato il «conservatore» di Dylan nell'era digitale. Ma Andy Lack della Sony, l'etichetta dell'artista, non aveva nessuna voglia di stringere un accordo senza ottenere prima alcune serie concessioni riguardanti iTunes. Inoltre, riteneva che il prezzo di 199 dollari fosse troppo basso e svilisse Dylan. «Bob è un patrimonio nazionale e Steve lo voleva in iTunes a un prezzo che lo umiliava» dice. Fu il principale problema che Lack e altri dirigenti discografici ebbero con Jobs: era lui a volere stabilire i prezzi al posto loro. Così Lack disse di no.

«Va bene, allora chiamerò direttamente Dylan» disse Jobs. Ma era un genere di cosa di cui Dylan non si occupava mai, sicché toccò al suo agente, Jeff Rosen, dirimere la questione.

«È davvero una pessima idea» disse Lack a Rosen, mostrandogli le cifre. «Bob è l'idolo di Steve, e Steve cercherà di invogliarlo con qualche concessione in più.» Lack aveva il desiderio sia professionale sia personale di respingere le avance di Jobs, perfino, in certo modo, di ottenere qualche vantaggio illecito. Così fece un'offerta a Rosen. «Le firmo un assegno da un milione di dollari domani se respinge per il momento l'offerta di Jobs.» Come Lack avrebbe spiegato in seguito, era un acconto per royalties future, «una di quelle operazioni finanziarie che le case discografiche fanno». Rosen richiamò tre quarti d'ora dopo e accettò. «Andy parlò della cosa con noi, chiedendoci di non stringere l'accordo con Jobs, e noi non lo stringemmo» ricorda. «Penso che Andy ci abbia dato una sorta di anticipo perché non concludessimo l'altro affare.»

Nel 2006, però, Lack si era fatto da parte come amministratore delegato di quella che era allora la Sony BMG, e Jobs riaprì le trattative. Invitò a Bob Dylan un iPod con tutte le sue canzoni e mostrò a Rosen il tipo di campagna pubblicitaria che la Apple avrebbe fatto. In agosto annunciò un grandioso progetto che avrebbe permesso alla Apple di vendere il cofanetto digitale da 199 dollari di tutte le canzoni registrate da Dylan, più il diritto esclusivo di offrire il nuovo album dell'artista, *Modern Times*, a chiunque lo avesse ordinato pre-uscita. «Bob Dylan è uno dei poeti e musicisti più rispettati della nostra epoca ed è un mio idolo personale» disse Jobs al momento in cui diede la notizia. Il cofanetto da 773 pezzi includeva quarantadue rarità, come una registrazione del 1961 di *Wade in the Water* fatta in un albergo del Minnesota, una versione del 1962 di *Handsome Molly* tratta da un concerto live al Gaslight Café del Greenwich Village, la straordinaria esecuzione di *Mr Tambourine Man* risalente al Newport Folk Festival del 1964 (la preferita di Jobs) e una versione acustica del 1965 di *Outlaw Blues*.

L'accordo prevedeva inoltre che Dylan apparisse in uno spot televisivo dell'iPod che avrebbe reclamizzato il suo nuovo LP, *Modern Times*. Era il più incredibile ribaltamento di situazione dall'epoca in cui Tom Sawyer aveva convinto gli amici a imbiancare la staccionata al posto suo. In passato, indurre una celebrità a fare uno spot pubblicitario significava pagarle un sacco di soldi. Ma nel 2006 le carte in tavola erano cambiate. Grandi artisti bramavano apparire nelle pubblicità dell'iPod, giacché una simile esposizione garantiva il successo. James Vincent lo aveva previsto qualche anno prima, quando Jobs aveva detto di essere in contatto con molti musicisti e di poterli pagare come testimonial. «No, presto le cose cambieranno» aveva replicato Vincent. «La Apple è un marchio diverso, che ha più prestigio di quello della maggior parte degli artisti. Metteremo dieci milioni di dollari di forza mediatica dietro ogni band che useremo. Non dovremmo tanto pagare le band, quanto dire che offriamo loro un'opportunità.»

Lee Clow ricorda che in realtà i membri più giovani dello staff Apple e dell'agenzia pubblicitaria erano restii a usare Dylan. «Si chiedevano se fosse ancora un artista abbastanza quotato» dice. Jobs non volle saperne di questi discorsi. Era entusiasta di avere Bob.

Cominciò a riservare un'attenzione maniacale a ogni particolare dello spot. Rosen volò a Cupertino per fargli esaminare l'album e scegliere la canzone da usare, che risultò poi essere *Someday Baby*. Jobs approvò un video di prova che fece Clow usando una controfigura di Bob Dylan. Lo spot definitivo fu poi girato a Nashville con il Dylan vero, ma quando fu pronto, a Jobs non piacque

affatto. Non era abbastanza particolare. Lui voleva uno stile nuovo. Così Clow assunse un altro regista e Rosen riuscì a convincere Bob Dylan a girare di nuovo l'intero spot.

Stavolta fu scelta una variante attenuata del tipico stile in cui figure umane erano proiettate in silhouette: seduto su uno sgabello, con un cappello da cowboy in testa, Bob Dylan era illuminato fiocamente da dietro e strimpellava e cantava mentre una ragazza bella e alla moda, con un berretto da strillone in testa, ballava con l'iPod in mano. A Jobs piacque molto.

Lo spot mostrò l'effetto alone del marketing iPod: aiutò Dylan a conquistarsi un pubblico più giovane, proprio come l'iPod aveva fatto con i computer Apple. Grazie allo spot, già a una settimana dall'uscita l'album di Dylan diventò il numero uno nella lista di «Billboard», superando gli LP di grande successo commerciale di Christina Aguilera e degli Outkast. Dylan non si piazzava al primo posto dall'epoca di *Desire*, uscito nel 1976, trent'anni prima. «Advertising Age» sottolineò il ruolo della Apple nel favorire il suo successo. «Lo spot di iTunes non è il solito banale accordo con un testimonial famoso, in base al quale un grande marchio firma un congruo assegno a una grande star per attingere al suo patrimonio creativo» scrisse. «Questo spot ha invertito la formula, giacché il potentissimo marchio Apple dà a Bob Dylan accesso a una demografia più giovane e lo aiuta a incrementare le vendite fino a vertici che non aveva più toccato dall'epoca dell'amministrazione Ford.»

I Beatles

Tra i CD preferiti di Jobs ce n'era uno piratato contenente una dozzina di registrazioni di John Lennon e dei Beatles che provavano versioni rivedute e corrette di *Strawberry Fields Forever*. Quel CD diventò il simbolo della filosofia di Jobs di perfezionamento del prodotto. Andy Hertzfeld lo aveva scoperto nel 1986 e ne aveva fatto una copia per Jobs, anche se in alcune occasioni Steve aveva detto alla gente che il disco gli era stato dato da Yoko Ono. Un giorno, nel soggiorno della sua casa di Palo Alto, Jobs ha frugato in alcune librerie a vetri per cercarlo, poi l'ha messo su e ha spiegato che cosa quel CD gli avesse insegnato:

Strawberry Fields Forever è una canzone complessa ed è affascinante osservare il processo creativo che i Beatles hanno attraversato per metterla a punto nell'arco di alcuni mesi. Lennon è sempre stato il mio Beatle preferito. [Ha riso quando, nella prima sessione, Lennon si ferma e dice alla band di tornare indietro e rivedere un accordo.] Ha notato la piccola «deviazione» che hanno fatto? La melodia non funzionava, così sono tornati indietro e hanno ricominciato daccapo. È così rozza la canzone in

questa versione, li fa sembrare dei comuni mortali. Fino a questa versione si possono immaginare anche altri gruppi ottenere un risultato analogo; magari non scrivere e ideare una canzone del genere, ma suonarla in questo modo, sì, senz'altro. Però loro non si fermarono a questo stadio. Erano perfezionisti al punto che continuarono a rifinire e rifinire. Questo mi fece molta impressione, quando avevo poco più di trent'anni. Si capiva che ci avevano lavorato moltissimo.

Sgobbarono da matti tra l'una e l'altra di queste incisioni. Continuarono a rivedere il pezzo per perfezionarlo sempre più. [Mentre ascoltava la terza registrazione, ha osservato che la strumentazione era diventata più complessa.] Il modo in cui costruiamo le cose alla Apple è spesso simile a questo. Anche il numero di modelli che facciamo di un nuovo notebook o iPod. Iniziamo con una versione e poi cominciamo a rifinire e rifinire, elaborando modelli dettagliati del design, dei pulsanti o di come opera una funzione. Si sgobba come matti, ma alla fine il prodotto migliora e presto si arriva al punto di chiedersi: accidenti, come sono riusciti a costruirlo?!? Dove sono viti e bulloni?

Era quindi comprensibile che Jobs andasse fuori di matto per il fatto che i Beatles non fossero in iTunes.

La sua diatriba con la Apple Corps, la holding dei Beatles, è durata più di trent'anni e ha indotto troppi giornalisti a usare il titolo di una canzone dei Beatles, *The Long and Winding Road*, «la strada lunga e tortuosa», per definire nei loro articoli il rapporto tra le due «mele». Iniziò, quel rapporto, nel 1978, quando la Apple Corps citò in giudizio l'appena fondata Apple Computers per violazione del trademark, sulla base del fatto che la ex etichetta dei Beatles si chiamava Apple. La causa si concluse tre anni dopo, quando la Apple Computer pagò alla Apple Corps ottantamila dollari. L'accordo prevedeva quella che allora parve un'innocua clausola: i Beatles non avrebbero prodotto nessuna apparecchiatura informatica e la Apple non avrebbe venduto alcun prodotto musicale.

I Beatles onorarono il loro impegno. Nessuno di loro produsse mai alcun computer. La Apple, invece, finì per entrare nel business della musica e fu di nuovo citata in giudizio nel 1991, quando il Mac incorporò la capacità di leggere file musicali, e nel 2003, quando fu lanciato l'iTunes Music Store. Un avvocato che difendeva da sempre gli interessi dei Beatles osservò che Jobs tendeva troppo a fare tutto quello che voleva, come pensasse che gli accordi legali per lui non valessero. I problemi legali furono risolti infine nel 2007, quando la Apple accettò di pagare alla Apple Corps 500 milioni di dollari per il diritto all'uso del nome in tutto il mondo, e restituì ai Beatles il diritto di usare il marchio Apple Corps per le loro holding.

discografiche e commerciali.

Purtroppo, questo non risolse il problema di far entrare i Beatles in iTunes. Perché ciò accadesse, i Beatles e la EMI Music, che deteneva i diritti di quasi tutte le loro canzoni, dovettero comporre i loro personali contrasti in merito alla gestione dei diritti digitali. «Tutti i Beatles vorrebbero essere in iTunes» avrebbe ricordato in seguito Jobs, «ma loro e la EMI sono come una vecchia coppia sposata: si odiano, ma non se la sentono di divorziare. Il fatto che la mia band preferita sia l'ultima a rifiutarsi di entrare in iTunes è una cosa che spero davvero di avere il tempo di risolvere nell'arco della vita.» Alla fine, il suo desiderio sarebbe stato esaudito.

Bono

Bono, voce solista degli U2, comprendeva bene la forza del marketing Apple. La sua band con sede a Dublino era la migliore del mondo, ma nel 2004, dopo quasi trent'anni di sodalizio, stava cercando di rinvigorire la propria immagine. Aveva prodotto un nuovo, splendido album con una canzone che The Edge, il primo chitarrista della band, aveva definito «la madre di tutti i pezzi rock». Sapendo di dover trovare il modo di far decollare l'LP, Bono telefonò a Jobs.

«Volevo una cosa specifica dalla Apple» ricorda. «Avevamo una canzone, *Vertigo*, la quale aveva un riff di chitarra molto aggressivo che sapevo sarebbe stato contagioso, ma solo se la gente vi fosse stata esposta un gran numero di volte.» Bono temeva che ormai la promozione delle canzoni attraverso le trasmissioni radio avesse fatto il suo tempo. Così andò a trovare Jobs a casa sua, a Palo Alto, entrò nel suo giardino e gli fece un'offerta insolita. Nel corso degli anni gli U2 avevano detto di no a chi aveva offerto loro fino a ventitré milioni di dollari per usare una loro canzone negli spot televisivi. Ora volevano che Jobs ne usasse una in uno spot dell'iPod gratis, o almeno come parte di un «pacchetto» di mutuo vantaggio. «Non avevano mai girato prima uno spot commerciale» avrebbe ricordato in seguito Jobs, «ma in quel periodo erano danneggiati dal download gratuito dei loro pezzi, apprezzavano quello che stavamo facendo con iTunes e pensavano che li avremmo aiutati a raggiungere un pubblico più giovane.»

Bono voleva che nello spot ci fosse non solo la canzone, ma anche la band. Qualsiasi altro amministratore delegato si sarebbe gettato in mezzo a una mischia di pogatori pur di avere gli U2 in uno spot, ma Jobs si tirò indietro. La Apple non era solita mettere negli spot iPod persone riconoscibili, ma soltanto figure proiettate in silhouette (all'epoca lo spot di Dylan non era stato ancora girato). «Visto che usate le silhouette dei fan, non potreste, nella

prossima fase, usare le silhouette degli artisti?» replicò Bono. Jobs disse che era un'idea che meritava di essere analizzata, e Bono gli lasciò in ascolto una copia dell'album non ancora uscito, *Howto Dismantle an Atomic Bomb*. «Era l'unica persona che l'avesse, a parte i membri della band» ricorda il musicista.

Segui una serie di incontri. Jobs andò a parlare con Jimmy Iovine, la cui Interscope Records distribuiva gli U2, nella sua casa del quartiere chic di Holmby Hills, a Los Angeles. Erano presenti The Edge e il manager degli U2 Paul McGuinness. Si incontrarono di nuovo nella cucina di Jobs, e McGuinness scrisse i vari punti dell'accordo sul retro della sua agenda. Gli U2 sarebbero apparsi nello spot e la Apple avrebbe energicamente promosso l'LP in varie sedi, che andavano dai cartelloni alla home page di iTunes. La band non avrebbe ricevuto un compenso diretto, ma avrebbe goduto delle royalties della vendita di un'edizione speciale U2 dell'iPod. Come Lack, Bono riteneva che il gruppo dovesse avere le royalties su ogni iPod venduto, e tentò di far valere tale principio limitatamente alla sua band. «Bono e io chiedemmo a Steve di produrre un iPod nero» ricorda Iovine. «Non si trattava solo di una sponsorizzazione pubblicitaria, ma di un accordo per l'utilizzo congiunto di due marchi.»

«Volevamo il nostro iPod, qualcosa di distinto dai soliti apparecchi bianchi» ricorda Bono. «Lo volevamo nero, ma Steve disse: "Abbiamo provato colori diversi dal bianco e non hanno funzionato". Ma la volta successiva ce ne mostrò uno nero e ci parve bellissimo.»

Lo spot presentava inquadrature tesissime della band in silhouette parziale, alternate alla consueta silhouette di una donna che ballava al suono dell'iPod. Ma mentre lo spot veniva girato a Londra, l'accordo con la Apple andò in fumo. A Jobs non andava l'idea di un iPod nero speciale, e i dettagli finanziari della questione royalties e promozione non erano ancora del tutto definiti. Telefonò a James Vincent, che supervisionava lo spot per conto dell'agenzia pubblicitaria della Apple, e gli disse di bloccare tutto. «Credo non se ne farà nulla» disse. «Non si rendono conto di che razza di piacere gli stiamo facendo, e l'accordo sta andando a monte. Pensiamo a girare qualche altro spot.» Vincent, da sempre un fan degli U2, sapeva quanto sarebbe stata importante quella pubblicità sia per la band sia per la Apple, e gli chiese il permesso di chiamare Bono per provare a sistemare le cose. Jobs gli diede il numero di cellulare di Bono e lui raggiunse il cantante nella cucina di casa sua a Dublino.

«Credo che non funzionerà» disse Bono a Vincent. «La band non è convinta.» Vincent gli chiese quale fosse il problema. «Quando eravamo adolescenti a Dublino, dicevamo che non avremmo mai fatto roba da sfigati» rispose Bono. Vincent, benché fosse inglese e

conoscesse bene il gergo rock, disse che non capiva cosa intendeva dire. «Fare cose pessime per soldi» spiegò Bono. «Ci interessano solo i fan. Siamo convinti che li deluderemmo se comparissimo in uno spot pubblicitario. Non è corretto. Mi dispiace di avervi fatto perdere del tempo.»

Vincent chiese che cosa poteva fare, di più, la Apple, perché l'affare si concludesse. «Noi vi stiamo dando la cosa più importante che abbiamo, la nostra musica, e voi che cosa ci date in cambio?» disse Bono. «Pubblicità. I nostri fan penseranno che è pubblicità per voi. Abbiamo bisogno di qualcosa di più.» Vincent, che non sapeva a che punto erano l'edizione speciale U2 dell'iPod e l'accordo sulle royalties, puntò su quell'argomento: «È la cosa più preziosa che abbiamo da darvi» disse. Bono aveva mirato a quello fin dal suo primo incontro con Jobs e cercò di definire con precisione i termini della faccenda. «È un'idea geniale, ma dovete farmi sapere se siete davvero in grado di attuarla.»

Vincent chiamò immediatamente Jony Ive, un altro grande fan degli U2 (li aveva visti per la prima volta in concerto a Newcastle nel 1983) e descrisse la situazione. Ive disse che aveva già prodotto un prototipo di iPod nero con ghiera rossa, cioè quello che aveva chiesto Bono per richiamare i colori della copertina dell'album *How to Dismantle an Atomic Bomb*. Vincent chiamò Jobs e gli suggerì di mandare Ive a Dublino per mostrare a Bono come sarebbe stato l'iPod rosso e nero. Jobs accettò. Vincent richiamò Bono e gli chiese se conosceva Jony Ive, senza sapere che i due si erano già incontrati e si ammiravano a vicenda. «Se conosco Jony Ive?» rise Bono. «Mi piace moltissimo quell'uomo. Mi piace al punto che mi berrei la sua acqua del bagno.»

«Be', non esageriamo» replicò Vincent, «ma che ne dice se lo facciamo venire qui a mostrarle quanto sarà bello il vostro iPod?»

«Lo andrò a prendere di persona con la mia Maserati» rispose Bono. «Lo ospiterò a casa mia e lo porterò in qualche locale per farlo sbronzare a dovere.»

Il giorno dopo, quando Ive andò a Dublino, Vincent dovette rintuzzare Jobs, che aveva avuto dei ripensamenti. «Non so se stiamo facendo la cosa giusta» disse l'amministratore delegato. «Non bisogna fare un simile piacere a nessun altro.» Temeva che si creasse un precedente e gli artisti pretendessero le royalties per ciascun iPod venduto. Vincent gli assicurò che il contratto con gli U2 sarebbe stato unico.

«Jony arrivò a Dublino e lo feci sistemare nella mia dépendance per gli ospiti, un posto tranquillo che dava su dei vecchi binari e il mare» ricorda Bono. «Mi mostra-

questo bell'iPod nero con la ghiera rosso scuro e io dico okay, lo facciamo.» Andarono in un pub del luogo a discutere, definirono alcuni dettagli e poi chiamarono Jobs a Cupertino per vedere se approvava. Jobs discusse per un po' su ciascun particolare dell'accordo e sul design, e la cosa colpì molto Bono. «È davvero incredibile che a un amministratore delegato importi tanto dei dettagli» dice. Quando tutto fu risolto, Iye e Bono si misero a bere sul serio. Entrambi si trovavano a casa loro nei pub. Dopo qualche pinta di birra, decisero di chiamare Vincent in California. Siccome non era a casa, Bono gli lasciò nella segreteria telefonica un messaggio che Vincent avrebbe conservato per sempre. «Sono seduto qui nella spumeggiante Dublino con il suo amico Jony» diceva il messaggio. «Siamo tutti e due un po' ubriachi, e felici di questo splendido iPod. Stento quasi a credere che esista davvero e che lo stia stringendo in mano. Grazie!»

Jobs affittò un teatro tradizionale di San Jose per la presentazione dello spot televisivo e dell'iPod speciale. Bono e The Edge lo affiancarono sul palco. L'album vendette 840.000 copie nella prima settimana e conquistò il primo posto nella classifica delle top ten. In seguito Bono disse alla stampa che aveva girato lo spot gratis perché «gli U2 ne trarranno tanto vantaggio quanto la Apple». Jimmy lovine aggiunse che lo spot avrebbe permesso alla band di «raggiungere un pubblico più giovane».

Era incredibile che associarsi a un'azienda di informatica ed elettronica fosse, per una rock band, il modo più efficace per apparire alla moda e attrarre un pubblico giovane. In seguito Bono spiegò che non tutte le sponsorizzazioni industriali erano patti col diavolo. «A ben riflettere» disse a Greg Kot, il critico musicale del «Chicago Tribune», «qui il "diavolo" è un gruppo di menti creative, più creative di tanti componenti delle rock band. La voce solista è Steve Jobs. Questi uomini hanno contribuito a progettare il più bell'oggetto artistico che sia comparso nella cultura musicale da quando fu inventata la chitarra elettrica. Parlo dell'iPod. Compito dell'arte è scacciare la bruttezza.»

Bono convinse Jobs a concludere un altro accordo con lui nel 2006, per la campagna Product Red di sensibilizzazione e lotta all'AIDS in Africa. Jobs non si era mai molto interessato di filantropia, ma accettò di produrre un iPod rosso speciale nel quadro della campagna di raccolta fondi di Bono. Non che abbracciasse la campagna anima e corpo. Per esempio non gli andava l'idea che, come previsto da Product Red, le aziende si firmassero con il nome tra parentesi e la parola *red* a esponente, come in (APPLE)^{RED}. «Non voglio la Apple tra parentesi» dichiarò. «Ma Steve, è in questo modo che mostriamo di essere uniti per la nostra causa» replicò Bono. Alla fine Jobs scese a una sorta di compromesso. Bono avrebbe potuto fare quello che voleva nei suoi spot,

ma lui non avrebbe mai messo la Apple tra parentesi in nessuno dei suoi prodotti o dei suoi store. L'iPod fu denominato «(PRODUCT)^{RED}», non (APPLE)^{RED}.

«Steve è un tipo sopra le righe» ricorda Bono, «ma quei momenti ci hanno avvicinato e reso più amici, perché nella vita non si incontrano molte persone con cui si hanno discussioni così accanite. È un uomo assolutamente convinto di essere nel giusto. Dopo i nostri spettacoli, gli parlavo e lui aveva sempre un giudizio da dare sulla performance.» Jobs e la sua famiglia ogni tanto andavano a trovare Bono, sua moglie e i loro quattro figli nella loro casa in Costa Azzurra, vicino a Nizza. Nel 2008, durante una vacanza, Jobs noleggiò una barca e la ormeggiò vicino alla casa del musicista. Pranzarono e cenarono insieme, e Bono fece ascoltare agli ospiti le registrazioni delle canzoni che stava preparando con la band per l'album che si sarebbe intitolato *No Line on the Horizon*. Ma nonostante l'amicizia, Jobs rimase un osso duro nelle trattative. Parlaroni di un possibile altro spot e di un lancio speciale della canzone *Get On Your Boots*, ma non riuscirono a trovare un accordo. Quando, nel 2010, Bono si fece male alla schiena e dovette cancellare una tournée, Laurene Powell gli mandò una cesta regalo con un DVD del duo di musicisti-comici Flight of the Conchords, il libro di Richard Restak *Mozart's Brain and the Fighter Pilot*, miele del suo giardino e una pomata antidolorifica. Jobs attaccò a quest'ultimo un biglietto su cui aveva scritto: «Pomata antidolorifica: adoro questa roba!».

Yo-Yo Ma

C'era un musicista classico che Jobs teneva in grande considerazione sia come persona sia come interprete: Yo-Yo Ma, violoncellista virtuoso e versatile, dal carattere dolce e profondo come le note del suo violoncello. Si conobbero nel 1981, quando Jobs andò al convegno sul design di Aspen e Ma partecipava all'Aspen Music Festival. Jobs provava in genere profonda commozione davanti agli artisti che esprimevano purezza, e diventò un suo fan. Lo invitò a suonare al suo matrimonio, ma il musicista era all'estero per una tournée. Andò a casa di Jobs alcuni anni dopo: sedette in soggiorno, tirò fuori il suo Stradivari del 1733 e suonò Bach. «È quello che avrei suonato al vostro matrimonio», disse. Con le lacrime agli occhi, Jobs disse: «Le sue interpretazioni sono il miglior argomento che abbia mai sentito a favore dell'esistenza di Dio, perché non credo che un uomo da solo possa essere così sublime». Durante una visita successiva, Yo-Yo Ma permise a Erin, una delle figlie di Jobs, di tenere il violoncello mentre sedevano intorno al tavolo di cucina. A quell'epoca Jobs era stato colpito dal cancro e fece promettere a Ma di suonare al suo funerale.

Gli amici della Pixar

... e i suoi nemici

A Bug's Life – Megaminimondo

Quando la Apple mise a punto l'iMac, Jobs andò con Jony Ive a mostrarlo a quelli della Pixar. Riteneva che la macchina avesse una personalità vivace che avrebbe affascinato i creatori di Buzz Lightyear e Woody, ed era molto contento del fatto che sia Ive sia John Lasseter avessero la capacità di coniugare arte e tecnologia in modo giocoso.

La Pixar era un porto sicuro dove Jobs riparava per sfuggire alle emozioni troppo violente di Cupertino. Alla Apple i manager erano spesso irritabili e stanchi, Jobs tendeva a essere volubile e le persone, non capendo bene che cosa lui pensasse di loro, si innervosivano. Alla Pixar, gli sceneggiatori e gli illustratori parevano più sereni e si

comportavano in maniera più rilassata, sia tra loro sia con Jobs. In altre parole, in ciascuna delle due aziende l'atmosfera era determinata dall'alto, da Jobs alla Apple e da Lasseter alla Pixar.

Jobs era deliziato dalla grande capacità ludica del cinema e si appassionò agli algoritmi che creavano magie come gocce di pioggia virtuali che rifrangevano i raggi del sole o fili d'erba che ondeggiavano al vento; ma si trattenne dal tentare di controllare il processo creativo. Alla Pixar imparò a lasciare che altre persone geniali si esprimessero appieno e assumessero il comando. In gran parte ci riuscì perché gli piaceva molto Lasseter, un mite artista che, come I've, tirò fuori il meglio da lui.

Il suo ruolo principale alla Pixar era fare affari, e in questo senso la sua innata emotività rappresentò un vantaggio. Poco dopo l'uscita di *Toy Story* si scontrò con Jeffrey Katzenberg, che nell'estate del 1994 aveva lasciato la Disney per fondare con Steven Spielberg e David Geffen un'altra major, la DreamWorks SKG. Jobs era convinto che il team Pixar avesse parlato a Katzenberg, quando questi era ancora alla Disney, del secondo film che loro volevano fare, *A Bug's Life*, e che Katzenberg gli avesse rubato l'idea del cartone animato con protagonisti degli insetti quando aveva deciso di produrre con la DreamWorks *Z la formica*. «Quando Jeffrey dirigeva ancora l'animazione Disney, gli presentammo il progetto di *A Bug's Life*» dice Jobs. «In sessant'anni di storia del cinema di animazione,

nessuno aveva mai pensato di fare un film a cartoni animati sugli insetti, finché non era venuta questa idea a Lasseter. Era una delle sue brillanti scintille creative. Poi Jeffrey lasciò la Disney per andare alla DreamWorks e d'un tratto ebbe l'idea di un film a cartoni animati su – guarda caso – gli insetti. E finse di non avere mai sentito parlare del nostro progetto. Che spudorata menzogna!»

In realtà le cose non andarono così. La vera storia è un po' più interessante. Finché stette alla Disney, Katzenberg non sentì parlare del progetto di *A Bug's Life*. Ma dopo che ebbe lasciato la Disney per la DreamWorks, rimase in contatto con Lasseter, facendogli ogni tanto brevi telefonate com'era nel suo stile, del tipo: «Ehi, amico, come va? Volevo solo sentire come stavi». Così, quando Lasseter visitò gli impianti Technicolor della Universal, dove si trovava anche la DreamWorks, chiamò Katzenberg e gli fece visita con un paio di colleghi. Katzenberg gli chiese a che cosa stava lavorando e Lasseter glielo disse. «Gli descrivemmo *A Bug's Life*, che aveva per protagonista una formica, e gli raccontammo tutta la storia di Flik che organizzava le altre formiche arruolando un gruppo di insetti acrobati da circo per respingere l'assalto delle cavallette» ricorda Lasseter. «Avrei dovuto essere più cauto. Jeffrey continuava a fare domande su quando sarebbe uscito il film.»

Lasseter cominciò a preoccuparsi quando, all'inizio del 1996, sentì dire che la DreamWorks stava girando un

proprio film animato al computer con protagoniste delle formiche. Telefonò a Katzenberg e gli chiese a bruciapelo se era vero. Katzenberg tergiversò, esitò e chiese dove avesse sentito quelle voci. Lasseter gli rivolse di nuovo la domanda e Katzenberg ammise che era vero. «Come hai potuto?» urlò Lasseter, che ben raramente alzava il suo tono di voce pacato.

«Ci è venuta l'idea molto tempo fa» replicò Katzenberg, spiegando che il soggetto gli era stato proposto da un direttore dello sviluppo della DreamWorks.

«Non ti credo» disse Lasseter.

Katzenberg ammise di avere accelerato la produzione di *Z la formica* per contrastare i suoi ex colleghi della Disney. Il primo importante film DreamWorks sarebbe stato *Il principe d'Egitto*, che sarebbe apparso nelle sale a partire dal Giorno del Ringraziamento del 1998, e Katzenberg era rimasto sgomento quando aveva saputo che la Disney sarebbe uscita con *A Bug's Life*, della Pixar, quello stesso weekend. Così aveva accelerato la produzione di *Z la formica* per costringere la Disney a cambiare la data di uscita di *A Bug's Life*.

«Vaffanculo» rispose Lasseter, che di norma non usava quel linguaggio. Non rivolse più la parola a Katzenberg per i successivi tredici anni.

Jobs, che tendeva molto più di Lasseter a sfogare le sue emozioni, era furioso. Telefonò a Katzenberg e cominciò a urlare. Katzenberg gli fece un'offerta: avrebbe differito la produzione di *Z la formica* se lui e la Disney avessero rimandato *A Bug's Life* in modo da non farlo competere con *Il principe d'Egitto*. «Era uno sfacciato tentativo di ricatto e non abboccai» ricorda Jobs. Disse a Katzenberg che non poteva fare niente per indurre la Disney a cambiare la data di uscita del film.

«Sì che puoi» replicò Katzenberg. «Puoi spostare le montagne, e mi hai insegnato tu in che modo!» Disse che quando la Pixar era sull'orlo del fallimento, lui l'aveva soccorsa offrendole un affare come girare *Toy Story*. «All'epoca ero la persona giusta per te, mentre adesso ti lasci usare da loro per fottermi.» Lasciò capire che se Jobs avesse voluto, avrebbe potuto semplicemente rallentare la produzione di *A Bug's Life* senza dirlo alla Disney. Aggiunse che se lo avesse fatto, lui avrebbe tenuto in sospeso *Z la formica*. «Non ci provare» replicò Jobs.

Katzenberg aveva i suoi motivi per lagnarsi. Era chiaro che Eisner e la Disney stavano usando il film Pixar per vendicarsi del fatto che lui avesse lasciato la compagnia e fondato uno studio di animazione rivale. «*Il principe d'Egitto* era il primo film che facevamo e come puro atto di ostilità loro mettevano in programma per la stessa data da noi annunciata un loro film» dice. «La mia idea era la stessa del Re Leone: se ficchi la mano nella mia gabbia e

mi dà una zampata, attento a te.»

Nessuno fece un passo indietro e i film rivali sulle formiche suscitarono un gran cancan nella stampa. Convinta che mettere troppo in evidenza la rivalità avrebbe solo aiutato *Z la formica*, la Disney cercò di indurre Jobs a tenere la bocca chiusa, ma Jobs non era uomo che si potesse mettere a tacere facilmente. «I cattivi non vincono quasi mai» disse al «*Los Angeles Times*». Per tutta risposta, il furbo esperto di marketing della DreamWorks, Terry Press, replicò: «Steve Jobs dovrebbe prendere un sedativo».

Z la formica uscì ai primi di ottobre del 1998. Non era un brutto film. Woody Allen doppiava la formica nevrotica che cercava di esprimere il suo individualismo nella società conformista in cui viveva. «È la tipica commedia di Woody Allen che Woody Allen non fa più» scrisse la rivista «*Time*». Il film incassò la cifra rispettabile di 91 milioni di dollari negli Stati Uniti e 172 in tutto il mondo.

A Bug's Life uscì, come programmato, sei settimane dopo. Oltre ad avere un intreccio più epico, che invertiva la storia di Esopo della formica e della cicala, presentava, rispetto a *Z* un maggiore virtuosismo tecnico che, consentendo per esempio di vedere l'erba dal punto di vista di un insetto, stupiva lo spettatore. «*Time*» gli dedicò molto più spazio che a *Z*. «Ha un respiro così stellare (in cinemascope un Eden di foglie e labirinti popolati di decine di brutti, folli, teneri burloni) da far apparire in confronto il film della

DreamWorks come la radio» scrisse il critico cinematografico Richard Corliss. Il film incassò il doppio di *Z al botteghino*: 163 milioni di dollari negli Stati Uniti e 363 milioni in tutto il mondo (battendo anche *Il principe d'Egitto*).

Qualche anno dopo, quando si imbatté in Jobs, Katzenberg provò ad appianare le divergenze. Affermò di non aver mai sentito parlare del progetto di *A Bug's Life* finché era stato alla Disney; se ne avesse saputo qualcosa, il suo accordo con la Disney gli avrebbe garantito una percentuale dei profitti, sicché non avrebbe avuto alcun motivo di mentire al riguardo. Jobs rise, senza replicare. «Ti ho chiesto di spostare la vostra data d'uscita e tu non l'hai fatto, per cui non puoi essere arrabbiato con me perché ho difeso la mia creatura» gli disse Katzenberg. Il quale ricorda che Jobs ostentò «grande calma, del genere zen» e disse che capiva. Ma in seguito Jobs avrebbe detto di non averlo mai realmente perdonato:

Il nostro film stracciò il suo al botteghino. Ci gratificò, forse, questo? No, anzi provammo una sensazione orribile, perché la gente cominciò a dire che a Hollywood tutti facevano film sugli insetti. Katzenberg aveva strappato a Lasseter la sua brillante originalità, che nessuno gli avrebbe mai più restituito. È stato un comportamento spregevole, sicché non mi sono mai più fidato di lui, anche se in seguito tentò di fare ammenda. Venne da me dopo avere avuto successo

con *Shrek* e disse: «Sono cambiato, adesso, sono finalmente in pace con me stesso» e cazzate del genere. Ma lascia perdere, Jeffrey, mi veniva da dire. È un gran lavoratore, ma la sua etica non è quella che vorrei veder prevalere nel mondo. La gente di Hollywood mente spudoratamente. È strano. Mentono perché fanno parte di un'industria in cui nessuno deve rendere conto a nessuno della propria performance. Siccome non se ne assumono la responsabilità, tutti possono farla franca.

Più importante che battere *Z la formica*, per quanto stimolante fosse la faida, era dimostrare che la Pixar non era una casa cinematografica cui capitava di avere un grande successo solo una volta ogni tanto. *A Bug's Life* incassò quanto *Toy Story*, dimostrando che il primo successo non era stato un puro caso. «Tipica del mondo dell'imprenditoria è la sindrome del secondo prodotto» avrebbe detto in seguito Jobs; e deriva dal non avere compreso cosa abbia fatto apprezzare tanto il primo prodotto. «Avevo vissuto in prima persona il fenomeno alla Apple. La mia sensazione era che se fossimo riusciti a terminare il nostro secondo film, ce l'avremmo fatta.»

«Il film personale di Steve»

Toy Story II, che uscì nel novembre del 1999, fu un successo ancora maggiore, con un incasso di 246 milioni

di dollari negli Stati Uniti e di 485 milioni in tutto il mondo. Poiché ormai la Pixar si era brillantemente affermata, era ora di scegliere una sede di rappresentanza. Jobs e il team degli impianti Pixar trovarono a Emeryville, un quartiere industriale tra Berkeley e Oakland, poco oltre il Bay Bridge che collega San Francisco a Oakland, uno stabilimento abbandonato della Del Monte dove un tempo si inscatolava la frutta. Lo abbatterono e Jobs affidò a Peter Bohlin, l'architetto degli Apple Store, il compito di progettare un nuovo palazzo sul terreno di sedici acri.

Jobs si occupò ossessivamente di ogni aspetto del nuovo edificio, dal progetto generale al più piccolo dettaglio riguardante i materiali e la costruzione. «Steve era fermamente convinto che un edificio costruito come si deve potesse apportare grandi benefici a una cultura» dice Ed Catmull, direttore generale della Pixar. Jobs ne controllò la costruzione come un regista impegnato a girare le varie scene di un film. «Il palazzo della Pixar fu il film personale di Steve» dice Lasseter.

Lasseter in origine avrebbe voluto un tradizionale studio hollywoodiano, con edifici distinti per i diversi progetti e bungalow per le squadre di sviluppo. Ma quelli della Disney dissero che il nuovo campus non gli piaceva, perché le squadre si sentivano isolate, e Jobs ne convenne. Anzi, decise che si facesse proprio il contrario, ovvero che si costruisse un unico, enorme palazzo intorno a un atrio centrale strutturato in maniera da incoraggiare gli incontri

casuali.

Forse perché era un abitante del mondo digitale o forse perché sapeva fin troppo bene quanto la gente potesse sentirsi isolata, Jobs credeva molto nelle riunioni faccia a faccia. «Nella nostra epoca di network si è tentati di pensare che le idee si possano sviluppare per e-mail e iChat» osserva. «È assurdo. La creatività è un prodotto degli incontri spontanei, delle conversazioni fortuite. Ci si imbatte in qualcuno, gli si chiede che cosa sta facendo, si dice ehi, che bello, e da questo in breve nascono le più svariate idee.»

Così fece progettare la sede della Pixar in maniera che favorisse gli incontri e le collaborazioni impreviste. «Se un edificio non incoraggia questo, molta dell'innovazione e della magia che nasce dalla fortuna va perduta» dice. «Così strutturammo l'edificio in maniera che la gente, uscendo dall'ufficio, si mescolasse nell'atrio centrale con altra gente che altrimenti non avrebbe visto.» La porta, le scale e i corridoi principali conducevano tutti all'atrio, dove c'erano anche il caffè e le cassette della posta. Vi si affacciavano con le loro finestre le sale riunione, e davano su di esso anche il teatro da seicento posti e le due salette di proiezione più piccole. «La teoria di Steve funzionò fin dal primo giorno» ricorda Lasseter. «Non facevo che imbattermi in persone che non incontravo da mesi. Non ho mai visto nessun edificio che favorisse di più la collaborazione e la creatività.»

Jobs arrivò al punto di decretare che nell'edificio vi fossero solo due enormi bagni, uno per gli uomini e uno per le donne, anch'essi collegati all'atrio. «Era convinto, convintissimo che fosse giusto così» ricorda Pam Kerwin, direttore generale della Pixar. «Alcuni di noi la ritenevano una cosa esagerata. Una donna incinta disse che era ingiusto farla camminare per dieci minuti solo per andare in bagno, e questo provocò un grosso scontro.» Fu una delle pochissime volte in cui Lasseter dissentì da Jobs. Raggiunsero un compromesso: ci sarebbero state due file di bagni sui due lati dell'atrio sia al primo sia al secondo piano.

Poiché le travi d'acciaio dell'edificio sarebbero state a vista, Jobs studiò con cura i campioni di aziende di tutto il paese per vedere quali avessero i colori e la grana migliori. Scelse una fabbrica dell'Arkansas, cui disse di sabbiare molto bene l'acciaio perché si potesse ottenere un colore puro, e si assicurò che i camionisti non ne danneggiassero nessuna. Volle anche che tutte le travi fossero imbullonate, non saldate, insieme. «Sabbiammo l'acciaio e lo verniciammo, sicché l'imbullonatura si vede bene» ricorda. «Quando gli operai siderurgici stavano mettendo su le travi, nel fine settimana portavano la loro famiglia a guardarle.»

Il più stravagante genere di casualità fu quello della «sala dell'amore». Quando si trasferì nel suo ufficio, uno degli

animatori trovò nella parete posteriore una porticina che dava su un corridoio dal soffitto basso e, procedendo quasi carponi, arrivò a una stanza tutta foderata di lamiera sottile che dava accesso alle valvole dell'aria condizionata. Lui e i suoi colleghi requisirono la stanza segreta, la addobbarono con lumini di Natale e lampade di lava e la arredarono con panche tappezzate di stampe di animali, guanciali guarniti di nappe, un tavolo pieghevole da cocktail, bottiglie di liquori, attrezzature da bar e tovaglioli con la scritta «sala dell'amore». Una videocamera installata nel corridoio permetteva a chi era seduto dentro di vedere chi stava arrivando.

Lasseter e Jobs portarono in quella cameretta visitatori importanti, cui fecero fare l'autografo sul muro. Tra le firme vi sono quelle di Michael Eisner, Roy Disney, Tim Allen e Randy Newman. A Jobs piaceva molto la stanza, ma poiché non beveva alcolici la chiamava a volte «sala di meditazione». Gli ricordava, disse, quella che avevano requisito lui e Daniel Kottke al Reed College, benché senza LSD.

Il divorzio

Nel febbraio del 2002, testimoniando davanti a una commissione del Senato degli Stati Uniti, Michael Eisner lanciò accuse contro la campagna pubblicitaria ideata da Jobs per l'iTunes Apple. «Vi sono aziende informatiche

che pubblicano annunci a pagina intera e cartelloni che dicono: "Copia. Mixa. Masterizza"» dichiarò. «In altre parole, si permettono di produrre materiale rubato e di distribuirlo a tutti gli amici che compreranno quel particolare tipo di computer.»

Non era un'osservazione intelligente. Eisner fraintendeva il significato del verbo «copiare» e gli attribuiva il significato di rubare a qualcuno, anziché di importare file da un CD a un computer. Particolare più importante, come avrebbe dovuto sapere molto bene, così dicendo fece infuriare Jobs. Nemmeno quella fu una cosa intelligente. Era uscito di recente il quarto film del sodalizio tra Pixar e Disney, *Monsters & Co.*, che si era rivelato il successo più grande di tutti, con un incasso di 525 milioni di dollari in tutto il mondo. Il contratto tra la Pixar e la Disney doveva essere rinnovato di lì a poco e Eisner non aveva facilitato le cose ficcando una bacchetta nell'occhio al suo socio davanti al Senato americano. Jobs era così incredulo che chiamò un dirigente Disney per dire: «Sa che cosa mi ha appena fatto Michael?».

Eisner e Jobs avevano alle spalle un'educazione diversa e provenivano dalle coste opposte degli Stati Uniti, ma erano simili nel forte carattere e nella scarsa propensione per il compromesso. Entrambi avevano la passione dei prodotti ben fatti, il che spesso significava controllare anche i dettagli più insignificanti e non indorare la pillola delle critiche. Guardare Eisner fare ripetuti giri sul Wildlife

Express del Regno Animale di Disney's World per trovare modi intelligenti di migliorare l'esperienza del cliente non era diverso dal guardare Jobs gingillarsi con l'interfaccia di un iPod per trovare modi di semplificarla. Tuttavia vedere quegli stessi due dirigenti trattare con il prossimo era un'esperienza meno edificante.

Entrambi riuscivano meglio nell'arte di esercitare pressioni sugli altri che in quella di subirle, e questo produsse un clima sgradevole quando provarono a intimidirsi a vicenda. Ogniqualvolta erano in disaccordo, tendevano ad accusarsi reciprocamente di mentire. Inoltre, nessuno dei due pareva credere di poter imparare alcunché dall'altro, e a nessuno dei due sarebbe mai venuto in mente di mostrare un minimo di deferenza fingendo di avere qualcosa da apprendere dal suo rivale. Jobs attribuiva la responsabilità della situazione a Eisner:

La cosa peggiore, a mio avviso, era che la Pixar era riuscita a reinventare molto bene il business della Disney, sfornando uno dietro l'altro grandi film, mentre la Disney produceva a getto continuo dei flop.

Sarebbe stato logico pensare che l'amministratore delegato della Disney fosse curioso di capire come facesse la Pixar ad avere tanto successo. Ma durante un sodalizio durato vent'anni, questo amministratore delegato ha visitato la Pixar per un totale di due ore e mezzo, e solo per fare discorsetti di congratulazioni. Non è mai stato curioso. Ero sbalordito. La curiosità è

molto importante.

Era un giudizio troppo duro. Eisner era stato alla Pixar un po' più spesso, tra l'altro anche in visite in cui Jobs non era con lui. Ma effettivamente mostrava ben poca curiosità riguardo all'abilità artistica o alla tecnologia dello studio. Analogamente, Jobs non passava molto tempo a cercare di imparare dal management Disney.

L'aperto tiro incrociato tra Jobs e Eisner iniziò nell'estate del 2002. Jobs aveva sempre ammirato lo spirito creativo del grande Walt Disney, soprattutto il fatto che Disney avesse fondato e fatto prosperare un'azienda che era durata generazioni e generazioni. Riteneva che il nipote di Walt, Roy, incarnasse lo spirito e l'eredità storica dello zio. Nonostante il rapporto sempre più difficile con Eisner, Roy era ancora nel consiglio d'amministrazione Disney e Jobs gli fece sapere che non avrebbe rinnovato il contratto Pixar-Disney finché Eisner fosse stato amministratore delegato.

Roy Disney e Stanley Gold, suo stretto sodale nel consiglio di amministrazione Disney, cominciarono ad avvertire altri dirigenti del problema Pixar. Questo indusse Eisner a inviare, alla fine di agosto del 2002, un'e-mail aggressiva al consiglio di amministrazione. Era sicuro che la Pixar alla fine avrebbe rinnovato il contratto, disse, anche perché la Disney deteneva i diritti sui film e i personaggi Pixar prodotti fino a quel momento. Inoltre, aggiunse, la Disney

sarebbe stata in una posizione di maggior forza nelle trattative di lì a un anno, quando la Pixar avesse terminato *Alla ricerca di Nemo*. «Ieri abbiamo visto per la seconda volta il nuovo film Pixar, *Alla ricerca di Nemo*, che uscirà nel maggio prossimo, e il confronto con la realtà sarà duro per quelli della Pixar» scrisse. «Il film è carino, ma molto meno bello dei precedenti, anche se loro sono convinti che sia splendido.» Quell'e-mail aveva due grossi difetti: trapelò in qualche modo al «Los Angeles Times» facendo infuriare Jobs, e si sbagliava di grosso nelle sue previsioni.

Alla ricerca di Nemo si rivelò il più grande successo che la Pixar (e la Disney) avesse mai registrato. Batté facilmente *Il re leone* per diventare, al momento in cui scrivo, il film a cartoni animati di maggior successo della storia del cinema. Incassò 340 milioni di dollari al botteghino americano e 868 milioni in tutto il mondo. Fu anche, fino al 2010, il DVD più popolare di tutti i tempi, con quaranta milioni di copie vendute, e diede origine a una delle attrazioni più popolari dei parchi a tema Disney. Inoltre era un prodotto artistico sottile, dalle ricche sfaccettature, profondamente bello e vinse l'Oscar per il miglior film d'animazione. «Mi piaceva, perché parlava della necessità di correre dei rischi e di imparare a permettere alle persone amate di correrli» dice Jobs. Il suo successo aggiunse 183 milioni di dollari alle riserve liquide della Pixar, fornendole un sostanzioso finanziamento in vista del confronto finale con la Disney.

Poco tempo dopo che fu portato a termine *Alla ricerca di Nemo*, Jobs fece a Eisner un'offerta così unilaterale da poter essere interpretata solo come una sfida. Invece di una divisione al cinquanta per cento dei ricavi, come prevedeva l'accordo esistente, gli propose un nuovo accordo in cui la Pixar avrebbe avuto la proprietà assoluta dei film che faceva e dei loro personaggi, e avrebbe pagato alla Disney solo il 7,5 per cento per la distribuzione. Inoltre, gli ultimi due film girati quando era ancora in vigore l'accordo esistente, ovvero *Gli Incredibili – Una «normale» famiglia di supereroi* e *Cars – Motori ruggenti*, sarebbero passati al nuovo accordo di distribuzione.

Eisner, però, aveva in serbo un potente atout. Benché la Pixar non avesse rinnovato il contratto, la Disney aveva il diritto di girare i sequel di *Toy Story* e degli altri film Pixar, e deteneva la proprietà di tutti i personaggi, da Woody a Nemo, così come deteneva quella di Topolino e Paperino. Eisner stava già progettando, o minacciando, di far produrre allo studio di animazione della Disney un *Toy Story III*, dal momento che la Pixar si era rifiutata di girarlo. «Quando si guarda a ciò che ha fatto la Disney con *Cenerentola II*, si rabbrividisce al pensiero di quanto sarebbe potuto venir fuori da un *Toy Story III*» dice Jobs.

Nel novembre del 2003, Eisner riuscì a costringere Roy Disney a lasciare il consiglio d'amministrazione, ma questo non pose fine alla maretta. Disney scrisse una feroce lettera aperta in cui diceva: «L'azienda ha perso il

suo punto focale, la sua energia creativa e la sua eredità». Tra le numerose accuse che muoveva a Eisner, responsabile a suo avviso di molti fallimenti, c'era quella di non avere saputo instaurare una relazione costruttiva con la Pixar. A quel punto ormai Jobs aveva deciso di non lavorare più con Eisner. Così, nel gennaio del 2004, annunciò pubblicamente di avere interrotto le trattative con la Disney.

Jobs in genere non aveva l'abitudine di divulgare i caustici commenti che faceva con gli amici intorno al tavolo di cucina di Palo Alto, ma stavolta non si trattenne. In una teleconferenza con la stampa, disse che mentre la Pixar produceva successi, l'animazione Disney faceva «fiaschi imbarazzanti». Smentì con parole di scherno l'affermazione di Eisner secondo cui la Disney avrebbe dato un contributo creativo ai film Pixar. «La verità è che da anni c'è pochissima collaborazione creativa con la Disney. Provate a confrontare la qualità artistica dei nostri film con la qualità artistica degli ultimi tre film Disney e giudicate da soli le capacità creative dell'una e dell'altra azienda.» Oltre ad aver messo insieme una squadra di artisti migliore, Jobs aveva compiuto la notevole impresa di creare un marchio che ormai, per gli spettatori, costituiva un'attrazione non inferiore a quello Disney. «Riteniamo che oggi il marchio Pixar sia il più forte e affidabile nel campo dell'animazione.» Chiamò Roy Disney per ragguagliarlo e questi commentò: «Quando la strega cattiva sarà morta, saremo di nuovo insieme».

John Lasseter era atterrito alla prospettiva di rompere con la Disney. «Ero preoccupato per le mie creature, per quello che avrebbero fatto dei personaggi da noi creati» ricorda. «Fu come se mi avessero pugnalato al cuore.» Quando lo disse ai capi del suo staff nella sala riunioni della Pixar, si mise a piangere, e pianse di nuovo rivolgendosi ai circa ottocento dipendenti Pixar radunati nell'atrio dello studio. «È come avere dei figli diletti ed essere obbligati a darli in adozione a dei noti molestatori di bambini» disse. Jobs salì poi sul palco del grande atrio e cercò di rendere l'atmosfera meno elettrica. Spiegò perché sarebbe stato forse necessario rompere con la Disney e disse ai suoi che la Pixar, come istituzione, doveva continuare a guardare avanti per avere successo. «Ha la straordinaria capacità di infonderti fiducia» osserva Oren Jacob, da molti anni tecnico dello studio. «D'un tratto tutti maturammo la certezza che, qualunque cosa fosse successa, la Pixar avrebbe prosperato.»

Bob Iger, il direttore generale della Disney, dovette intervenire per riparare i danni ed evitare che se ne facessero altri. Era tanto ragionevole e solido quanto coloro che lo circondavano erano volubili. Aveva lavorato soprattutto in televisione: era stato presidente dell'ABC, che nel 1996 era stata acquisita dalla Disney. Si era fatto una reputazione come manager aziendale ed era particolarmente bravo e abile nell'amministrazione, ma sapeva anche individuare il talento, aveva un acume

psicologico che gli permetteva di capire le persone, e possedeva una natura pacata che, essendo sicuro di sé, non sentiva il bisogno di ostentare. Diversamente da Eisner e Jobs, aveva una calma e un controllo che lo aiutavano a trattare con persone dall'ego ipertrofico. «Steve diede ancora sfogo all'esibizionismo annunciando che stava rompendo le trattative con noi» avrebbe ricordato in seguito. «Andammo in crisi e io definii alcuni argomenti da discutere per sistemare le cose.»

Eisner era stato al comando della Disney per dieci, gloriosi anni, durante i quali Frank Wells era stato direttore generale. Wells aveva affrancato Eisner da molti compiti manageriali, in maniera che potesse dare i suoi suggerimenti, generalmente preziosi e spesso brillanti, sul modo di migliorare i vari progetti cinematografici, le attrazioni dei parchi a tema, i programmi pilota televisivi e innumerevoli altri prodotti. Ma dopo che, nel 1994, Wells era rimasto ucciso in un incidente di elicottero, Eisner non aveva più trovato il manager giusto. Katzenberg aveva chiesto il posto di Wells e per tale motivo Eisner lo aveva cacciato. Nel 1995 era diventato direttore generale Michael Ovitz, che aveva combinato ben poco ed era sparito in meno di due anni. Jobs in seguito avrebbe dato questo giudizio della situazione alla Disney:

Nei primi dieci anni in cui fu amministratore delegato, Eisner fece un lavoro eccellente. Negli ultimi dieci anni fece un pessimo lavoro e il cambiamento avvenne

dopo la morte di Frank Wells. Eisner è un tipo molto creativo. Dà ottimi suggerimenti. Così, quando Frank dirigeva le operazioni, lui, come un bombo, andava di progetto in progetto a cercare di migliorarli. Ma quando doveva dirigere personalmente le cose, era un pessimo manager. A nessuno piaceva lavorare per lui. Sentivano che non aveva autorità. Aveva questo gruppo di progettazione strategica che era come la Gestapo, nel senso che non potevi spendere neanche un soldo, neanche un centesimo, senza che loro lo approvassero. Anche se avevo rotto con lui, non potevo non riconoscere che nei primi dieci anni era stato molto bravo. E c'era una parte di lui che in realtà mi piaceva. A volte, parlandogli, hai la sensazione di stare con una persona divertente, intelligente e spiritosa. Ma aveva un lato oscuro. Il suo io aveva sempre la meglio su di lui. All'inizio fu ragionevole e corretto con me, ma dopo avere avuto a che fare con lui per un decennio, ho finito per vedere il suo lato oscuro.

Nel 2004 Eisner aveva un grosso problema: non capiva quanto fosse messa male la sua divisione animazione. Gli ultimi due film che essa aveva sfornato, *Il pianeta del tesoro* e *Koda, fratello orso*, non facevano onore né all'eredità Disney né alla sua contabilità. I grandi successi a cartoni animati erano la linfa vitale dell'azienda, perché generavano giocattoli, attrazioni dei parchi a tema e programmi televisivi. *Toy Story* aveva prodotto un sequel

cinematografico, uno spettacolo di *Disney on Ice*, un *Toy Story Musical* che veniva eseguito sulle navi da crociera, un film *direct-to-video* con protagonista Buzzy Lightyear, una versione interattiva della favola, due videogiochi, una dozzina di *action toys* di cui si erano venduti venticinque milioni di esemplari, una linea di abbigliamento e nove distinte attrazioni di parchi a tema Disney. Non altrettanto era avvenuto con *Il pianeta del tesoro*.

«Michael non capiva che i problemi del settore animazione Disney erano gravissimi» avrebbe spiegato in seguito Iger. «Questo risultò chiaro anche da come trattò con la Pixar. Non capì mai quanto bisogno avesse, di fatto, della Pixar.» Inoltre, Eisner amava negoziare e detestava scendere a compromessi, una combinazione che non era sempre quella ideale quando si trattava con Jobs, il quale era a sua volta così. «Ogni trattativa dev'essere risolta da compromessi» osserva Iger «e né l'uno né l'altro erano molto portati per le reciproche concessioni.»

L'impasse terminò un sabato sera di marzo del 2005, in cui Iger ricevette la telefonata del senatore George Mitchell e di altri membri del consiglio di amministrazione Disney, i quali gli dissero che di lì a pochi mesi sarebbe diventato amministratore delegato al posto di Eisner. Quando si alzò la mattina dopo, Iger chiamò le sue figlie e poi Steve Jobs e John Lasseter. Disse con molta semplicità e chiarezza che aveva grande stima della Pixar e voleva stringere un accordo con essa. Jobs era entusiasta. Gli piaceva Iger e

trovava anche curioso che avessero un piccolo legame indiretto: la sua ex ragazza, Jennifer Egan, era stata compagna di stanza alla Penn University della moglie di Iger, Willow Bay.

Quell'estate, prima che Iger assumesse ufficialmente la carica di amministratore delegato, lui e Jobs provarono a stendere una bozza provvisoria dell'accordo. La Apple stava per uscire con un iPod che oltre a leggere musica avrebbe avuto la funzione di riprodurre filmati. Ci sarebbe stato bisogno di qualche programma televisivo da vendere, ma Jobs era restio a trattare l'affare in maniera troppo visibile, perché, come sempre, desiderava che il prodotto restasse segreto finché non fosse stato presentato sul palco. I due programmi americani di maggior successo, *Desperate Housewives* e *Lost*, erano entrambi di proprietà dell'ABC, che Iger sovrintendeva alla Disney. Iger, che aveva diversi iPod e li usava da quando si allenava in palestra alle cinque del mattino fino a tarda sera, aveva già immaginato che cosa il lettore poteva fare per i programmi televisivi. «Trattammo l'affare nell'arco di una settimana, e fu complicato» ricorda. «Complicato ma importante, perché Steve alla fine vide come lavoravo e perché questo dimostrò a tutti che la Disney poteva benissimo lavorare con lui.»

Per l'annuncio dell'iPod video, Jobs aveva affittato un teatro a San Jose e invitò Iger come ospite a sorpresa. «Non ero mai stato a una di quelle presentazioni, sicché

non avevo idea di che razza di evento fosse» ricorda Iger. «Fu un grandissimo progresso per la nostra relazione. Jobs capì che ero favorevole alla tecnologia e disposto a correre dei rischi.» Jobs si esibì nella solita performance da virtuoso, analizzando tutte le caratteristiche del nuovo iPod, dicendo che era «una delle cose migliori che abbiamo mai fatto» e spiegando che l'iTunes Store avrebbe da quel momento venduto video musicali e cortometraggi. Poi, com'era sua abitudine, terminò con la frase: «Ah, ancora una cosa». L'iPod avrebbe venduto programmi televisivi. Scoppiò un applauso scroscIANte. Jobs menzionò i due serial più popolari dell'ABC. «E chi possiede l'ABC?» disse esultante. «La Disney, e guarda caso io conosco i tizi che la dirigono!»

Quando salì sul palco, Iger apparve rilassato e a suo agio come Jobs. «Una delle cose di cui Steve e io siamo assolutamente entusiasti è l'intersezione tra grande contenuto e grande tecnologia» disse. «È fantastico essere qui ad annunciare un ampliamento del nostro rapporto con la Apple.» Quindi, dopo una pausa adeguata, ribadi: «Non con la Pixar, ma con la Apple».

Tuttavia era chiaro dal loro caloroso abbraccio che era tornata a dischiudersi la possibilità di un nuovo accordo Pixar-Disney. «Era un indice del mio modus operandi, che era "fate l'amore, non la guerra"» ricorda Iger. «Eravamo stati in guerra con Roy Disney, la Comcast, la Apple e la Pixar. Io volevo rimediare a tutto questo, soprattutto al

cattivo rapporto con la Pixar.»

Iger era appena tornato dall'inaugurazione della nuova Disneyland di Hong Kong, dove aveva avuto Eisner al suo fianco nel suo ultimo, grande atto pubblico come amministratore delegato. Le ceremonie comprendevano la consueta parata Disney lungo la Main Street. Iger si era reso conto che gli unici personaggi della parata creati nell'ultimo decennio erano quelli Pixar. «Mi si accese una lampadina» ricorda. «Ero in piedi accanto a Michael, ma mi tenni quella riflessione per me, perché era come un atto d'accusa al modo in cui lui aveva gestito l'animazione in quel periodo. Dopo *Il re leone*, *La bella e la bestia* e *Aladdin*, c'erano stati dieci anni di vuoto spinto.»

Iger tornò a Burbank e fece fare un'analisi finanziaria. Scoprì che in effetti nell'ultimo decennio avevano perso soldi con l'animazione, oltre ad avere prodotto ben poco che aiutasse i prodotti ausiliari. Alla prima riunione che presiedette come nuovo amministratore delegato, sottopose l'analisi al consiglio di amministrazione, i cui membri espressero un certo disappunto per il fatto di non essere mai stati avvertiti del cattivo andamento. «Come va l'animazione, così va la nostra azienda» disse al consiglio. «Un film a cartoni animati di successo è come una grande onda che quando si infrange raggiunge ogni settore della nostra attività, dai personaggi di una parata alla musica, dai parchi ai videogiochi, dalla tv a Internet e ai prodotti di consumo. Se non c'è gente che produce l'onda, l'azienda

non avrà successo.» Presentò loro tre opzioni: mantenere lo stesso management dell'animazione, cosa che a suo avviso non avrebbe funzionato; licenziare quei direttori e trovarne altri, ma quali?; rilevare la Pixar. «Il guaio è che non so se è in vendita e, se lo fosse, per comprarla ci vorrebbero un sacco di soldi» disse. Il consiglio di amministrazione lo autorizzò a esaminare la possibilità di un simile accordo.

Iger affrontò il compito in maniera insolita. Quando ne parlò per la prima volta con Jobs, ammise di avere avuto a Hong Kong una rivelazione grazie alla quale aveva capito che la Disney aveva un gran bisogno della Pixar. «Ecco perché adoravo Bob Iger» ricorda Jobs. «Aveva detto sinceramente quello che pensava e questa di solito, secondo le regole tradizionali, è la cosa più stupida che si possa fare quando si affronta una trattativa. Mise semplicemente le carte in tavola e disse: "Siamo stati noi a mandare tutto a puttane". Provai immediata simpatia per quell'uomo, perché anch'io ero solito agire così. Mettiamo subito tutte le carte in tavola e vediamo dove vanno a cadere.» (In realtà, Jobs non era solito agire così. Spesso iniziava le trattative affermando che i prodotti o i servizi dell'altra azienda facevano schifo.)

Jobs e Iger fecero molte passeggiate per il campus della Apple a Palo Alto e al convegno dell'Allen and Co. a Sun Valley. All'inizio idearono la bozza di un nuovo accordo di distribuzione: la Pixar avrebbe riavuto indietro tutti i diritti

dei film e dei personaggi che aveva già prodotto in cambio di una partecipazione azionaria Disney, e avrebbe pagato alla Disney un semplice onorario per la distribuzione dei suoi futuri film. Ma Iger temeva che un simile accordo sarebbe servito solo a trasformare la Pixar in una grossa concorrente della Disney, e che questo sarebbe stato negativo anche se la Disney avesse avuto una partecipazione azionaria.

Così lasciò capire a Jobs che avrebbero dovuto forse fare le cose più in grande. «Voglio che tu sappia che sto considerando la situazione da un'ottica del tutto fuori dagli schemi» disse. Jobs parve incoraggiare le avance. «Non passò molto tempo prima che fosse chiaro a entrambi che quel colloquio avrebbe condotto a un discorso di acquisizione» ricorda Jobs.

Ma, prima, Jobs aveva bisogno della benedizione di John Lasseter e Ed Catmull. Così li invitò a casa propria e andò subito al punto. «Dobbiamo imparare a conoscere Bob Iger» disse loro. «Forse dovremo metterci in società con lui e aiutarlo a rifare la Disney. È un uomo meraviglioso.»

All'inizio i due apparvero scettici. «Capì che eravamo abbastanza scioccati» ricorda Lasseter. «Se volete rifiutare l'accordo va bene, ma voglio che impariate a conoscere Iger, prima di decidere» continuò Jobs. «Io all'inizio la pensavo come voi, ma ho finito per apprezzare molto quell'uomo.» Spiegò quanto fosse stato facile

concludere l'accordo per vendere i programmi dell'ABC sull'iPod, e aggiunse: «La sua è una Disney agli antipodi di quella di Eisner. Iger è una persona diretta e non fa nessuna commedia». Lasseter ricorda di essere rimasto, con Catmull, seduto immobile con la bocca leggermente aperta.

Iger si mise al lavoro. Volò da Los Angeles a casa di Lasseter per cenare da lui, conobbe sua moglie e la sua famiglia e rimase a parlare con lui ben oltre la mezzanotte. Portò fuori a cena anche Catmull e poi visitò gli studios Pixar da solo, senza entourage e senza Jobs. «Mi premurai di conoscere tutti i direttori, uno per uno, e ciascuno di loro mi presentò il suo film» ricorda. Lasseter era fiero che la sua squadra facesse tanto buona impressione a Iger, e questo naturalmente lo indusse a sentirsi meglio disposto verso di lui. «Non sono mai stato tanto orgoglioso della Pixar come quel giorno» ricorda. «Tutte le squadre e le presentazioni furono straordinari, e Bob era al settimo cielo.»

In effetti, dopo avere visto che cosa si stava preparando per gli anni successivi (*Cars*, *Ratatouille*, *wall·e*), Iger tornò dal direttore amministrativo e finanziario della Disney e disse: «Dio mio, hanno in cantiere roba fantastica. Dobbiamo assolutamente concludere l'accordo. Ne va del futuro della compagnia». Ammise che non aveva alcuna fiducia nei film che il settore animazione Disney stava producendo.

L'accordo alla fine fu concluso: la Disney avrebbe acquisito la Pixar per 7,4 miliardi di dollari di capitale azionario. Jobs sarebbe diventato così il maggiore azionista della Disney, con circa il 7 per cento delle azioni della società contro l'1,7 per cento di Eisner e l'1 per cento di Roy Disney. La Disney Animation avrebbe fatto capo alla Pixar, e Lasseter e Catmull avrebbero diretto l'unità accorpata. La Pixar avrebbe conservato la sua identità indipendente, studio e sede sarebbero rimasti a Emeryville, ed essa avrebbe potuto anche conservare il proprio nome di dominio nelle e-mail.

Iger chiese a Jobs di condurre una domenica mattina Lasseter e Catmull a una riunione segreta del consiglio di amministrazione Disney a Century City, a Los Angeles. Lo scopo era spingere il consiglio ad accettare di buon grado un accordo che sarebbe stato radicale e costoso. Mentre i tre si preparavano a salire dal parcheggio sotterraneo, Lasseter disse a Jobs: «Se vedi che sono sopra le righe o che la faccio troppo lunga, toccami una gamba». Jobs dovette toccargliela solo una volta, ma per il resto Lasseter fece un perfetto discorso da venditore. «Spiegai come facevamo i film, qual era la nostra filosofia, come avessimo rapporti interpersonali sinceri e leali, e come alimentassimo il talento creativo» ricorda. Il consiglio di amministrazione fece un sacco di domande e Jobs lasciò che a rispondere fosse quasi sempre Lasseter. Ma prese la parola per dire quanto fosse entusiasmante coniugare

arte e tecnologia. «Proprio come alla Apple, è su questo che si incentra la nostra cultura» disse. «Tutti furono molto colpiti dalla passione e dall'entusiasmo di quei tre» ricorda Iger.

Prima che il consiglio di amministrazione della Pixar avesse modo di approvare la fusione, però, Michael Eisner si ridestò dal regno dei defunti per cercare di mandare tutto a monte. Telefonò a Iger e disse che l'accordo era decisamente troppo costoso. «Li puoi risolvere da solo, i problemi dell'animazione» disse. «In che modo?» chiese Iger. «So che puoi» rispose Eisner. Iger si irritò un po'. «Come fai a dire che posso rimediare ai problemi dell'animazione, quando non hai saputo rimediarti nemmeno tu, Michael?» protestò.

Eisner dichiarò che voleva andare a una riunione del consiglio di amministrazione anche se non era più né un membro né un dirigente, e spiegare tutte le ragioni contrarie all'acquisizione. Iger resistette, ma Eisner telefonò a Warren Buffett, grosso azionista della società, e a George Mitchell, che ne era il direttore indipendente. L'ex senatore convinse Iger a lasciare intervenire Eisner. «Dissi al consiglio che non aveva bisogno di acquisire la Pixar perché possedeva già l'85 per cento dei film che la Pixar aveva girato» racconta Eisner. Si riferiva al fatto che la Disney percepiva la percentuale sull'utile lordo dei film già prodotti e in più deteneva il diritto di fare tutti i sequel e sfruttare i personaggi. «Con il mio discorso spiegai in

sostanza che c'era solo un 15 per cento della Pixar che la Disney non possedeva ancora e che in realtà essa avrebbe acquisito solo quel 15 per cento: il resto era una scommessa sul futuro dei film Pixar.» Eisner ammise che la Pixar aveva mietuto notevoli successi, ma osservò che la pacchia non poteva durare. «Raccontai la storia dei produttori e dei registi che avevano ottenuto un certo numero di successi di fila e poi avevano fallito. Era accaduto a Spielberg, a Walt Disney, a tutti.» Perché valesse la pena procedere all'acquisizione, calcolava Eisner, ciascun nuovo film Pixar avrebbe dovuto incassare 1,3 miliardi di dollari. «Steve si infuriò quando apprese che sapevo un fatto del genere» avrebbe detto in seguito Eisner.

Dopo che Eisner ebbe lasciato la sala, Iger confutò il suo discorso punto per punto. «Permettetemi di spiegarvi che cosa c'è di sbagliato in una simile argomentazione» esordì. Quando il consiglio di amministrazione ebbe finito di ascoltare tutti e due, approvò l'accordo proposto da Iger.

Iger volò a Emeryville per incontrare Jobs, che in quell'occasione annunciò l'accordo ai lavoratori della Pixar. Ma, prima di farlo, Jobs si vide con Lasseter e Catmull. «Se l'uno o l'altro di voi ha dei dubbi» dichiarò, «dirò alla Disney tante grazie, ma non se ne fa nulla.» Non era del tutto sincero. A quel punto sarebbe stato praticamente impossibile dire di no. Ma era un bel gesto. «Io ci sto, facciamolo» disse Lasseter. Pure Catmull fu d'accordo. I

tre si abbracciarono e Jobs pianse.

Dopo, tutti si radunarono nell'atrio. «La Disney sta acquisendo la Pixar» annunciò Jobs. Qualcuno versò qualche lacrima, ma quando Jobs illustrò l'accordo, i membri dello staff si resero conto che sotto certi profili era un'acquisizione all'inverso. Catmull sarebbe stato il capo dell'animazione Disney, Lasseter il suo direttore creativo. Alla fine tutti applaudirono. Iger era rimasto un po' in disparte e Jobs lo invitò al centro del palco. Mentre Jobs parlava della cultura particolare della Pixar e di quanto la Disney avesse bisogno di alimentarla e apprendere da essa, la folla esplose in un applauso.

«Il mio obiettivo è sempre stato non solo fare magnifici prodotti, ma anche creare magnifiche aziende» avrebbe detto in seguito Jobs. «Walt Disney aveva seguito questa politica. Grazie al modo in cui effettuammo la fusione, mantenemmo la Pixar grande e aiutammo la Disney a rimanerlo.»

I Mac del XXI secolo

Rendere la Apple unica



Jobs con l'iBook nel 1999.

Conchiglie, cubetti di ghiaccio e girasoli

Da quando, nel 1998, era stato introdotto il Mac, Jobs e Jony Ive avevano fatto del bel design una caratteristica saliente dei computer Apple. C'erano un laptop di largo

consumo che sembrava una conchiglia color mandarino e un computer da tavolo professionale che ricordava un cubetto di ghiaccio zen. Come capita quando si ritrovano pantaloni a zampa d'elefante in fondo a un armadio, alcuni di quei modelli apparivano, a posteriori, molto meno belli di quanto non fossero sembrati all'uscita e testimoniavano a volte un esagerato amore per il design. Ma permisero alla Apple di distinguersi da tutte le altre marche e la misero al centro di quegli exploit pubblicitari che le erano necessari per sopravvivere in un mondo Windows.

Il Power Mac G4 Cube, uscito nel 2000, era così bello che finì per essere esposto al Museum of Modern Art di New York. Cubo perfetto di una ventina di centimetri per lato, grande quanto una confezione di kleenex, era la più pura espressione dell'estetica di Jobs. La raffinatezza era data dal minimalismo. Nessun pulsante ne deturpava la superficie. Non c'era alcun vassoio dei CD, solo un sottile slot. E come nel caso del Macintosh originario, non c'era la ventola. Puro zen. «Quando si vede una cosa così ricca di pensiero all'esterno, si dice: "Accidenti, dev'essere ricca di pensiero anche all'interno"» rifletté Jobs su «*Newsweek*». «Facciamo progressi eliminando cose, rimuovendo il superfluo.»

Il G4 Cube era quasi pretenzioso nella sua mancanza di ostentazione, ed era potente; ma non fu un successo. Era stato progettato come computer da tavolo di fascia alta, ma, come faceva con quasi tutti i prodotti, Jobs voleva trasformarlo in una macchina per il consumo di massa. Il Cube risultò poi poco adatto anche al mercato di massa. I comuni professionisti non cercavano una scultura quasi simile a un gioiello per la loro scrivania, e il mercato di massa non moriva dalla voglia di spendere il doppio di quello che avrebbe speso per un comune computer da tavolo.

Secondo i calcoli di Jobs, la Apple avrebbe dovuto vendere duecentomila Cube a trimestre. Nel primo trimestre ne furono venduti centomila; il trimestre successivo meno di trentamila. Jobs in seguito ammise di avere studiato un design troppo raffinato e di avere stabilito un prezzo troppo alto per il Cube, così come aveva fatto con il computer NeXT. Ma a poco a poco stava imparando la lezione. Nel costruire congegni come l'iPod, avrebbe tenuto sotto controllo i costi e fatto i compromessi necessari a lanciarli entro i termini e il budget previsti.

In parte a causa delle scarse vendite del Cube, il conto profitti e perdite del settembre 2000 fu deludente per la Apple. Era proprio il periodo in cui la bolla tecnologica si stava sgonfiando e il mercato dell'educazione di Apple era in declino. Le azioni Apple, che avevano raggiunto un valore di oltre sessanta dollari, scesero del cinquanta per cento in una sola giornata e ai primi di dicembre erano sotto i quindici dollari.

Niente di tutto questo impedì a Jobs di continuare a cercare un nuovo design che distinguesse i prodotti Apple dagli altri e addirittura distraesse l'occhio del cliente dai prodotti concorrenti. Quando diventò possibile mettere in commercio schermi piatti, decise che era ora di sostituire l'iMac, il traslucido computer da tavolo che pareva uscito da un cartone animato dei Pronipoti. I ve si inventò un modello piuttosto convenzionale, con le viscere del computer attaccate al retro dello schermo piatto. A Jobs non piacque. Come faceva spesso sia alla Pixar sia alla Apple, premette il freno per ripensare tutto quanto. Sentiva che c'era, nel design, qualcosa di non del tutto puro.

«Perché avere lo schermo piatto se poi si deve sbattere tutta la roba dietro?» chiese a I ve. «A ogni elemento bisognerebbe permettere di essere fedele a se stesso.»

Quel giorno tornò a casa presto per rimuginare sul problema, più tardi telefonò a I ve per dirgli di raggiungerlo. Andarono in giardino, dove la moglie di Jobs aveva piantato innumerevoli girasoli. «Ogni anno faccio una follia in giardino e quella volta mi ero sbizzarrita a piantare un sacco di girasoli e creare perfino una cassetta di girasoli per i bambini» ricorda Laurene Powell. «Jony e Steve stavano discutendo accanitamente dei loro problemi di design, quando Jony chiese: "E se lo schermo fosse separato dalla base come un girasole?". Si entusiasmò e cominciò a disegnare.» A I ve piaceva molto che i suoi progetti suggerissero un'idea narrativa, e si rese conto che la forma del girasole avrebbe dato l'impressione che lo schermo piatto fosse così fluido e sensibile da potersi allungare verso il sole.

Nel nuovo design di I ve, lo schermo del Mac era attaccato a un collo di metallo cromato mobile, sicché appariva non solo come un girasole, ma anche come una sfacciata lampada Luxor. Anzi, evocava la personalità giocosa di Luxo jr nel primo cortometraggio che John Lasseter aveva girato alla Pixar. La Apple ha preso molti brevetti per il design, la maggior parte dei quali a nome di I ve, ma su uno di essi, quello «per un sistema informatico avente un assemblaggio mobile attaccato a un display a pannello piatto», Jobs mise se stesso come principale inventore.

Alcuni dei design del Macintosh Apple possono sembrare, a posteriori, un po' troppo pretenziosi; ma altri produttori di computer si ponevano all'estremo opposto. Era un'industria da cui sarebbe stato logico aspettarsi spirito innovativo, invece produceva solo cubi generici progettati in maniera dozzinale. Dopo alcuni goffi tentativi di verniciare i prodotti di azzurro e cercare nuove forme, aziende come la Dell, la Compaq e l'HP avevano sviluppato i loro computer esternalizzando la produzione e facendosi concorrenza sul prezzo. Con il suo ardito design e con applicazioni d'avanguardia come iTunes e iMovie, la Apple era pressoché l'unica industria che innovava.

Intel inside

Le innovazioni della Apple non erano puramente di facciata. Dal 1994 stava usando un microprocessore, chiamato PowerPC, che era fabbricato da una joint venture tra IBM e Motorola. Per alcuni anni il PowerPC era stato più veloce dei chip Intel, un vantaggio che la Apple aveva reclamizzato con spot ironici. All'epoca in cui Jobs tornò in azienda, però, la Motorola non era ancora riuscita a produrre, come avrebbe voluto, una nuova versione del chip, e questo provocò uno scontro tra Jobs e l'amministratore delegato di Motorola Chris Galvin. Quando, subito dopo il suo ritorno alla Apple nel 1997, decise di smettere di dare ai produttori di cloni licenza di copiare il sistema operativo Macintosh, Jobs lasciò intendere a Galvin che forse avrebbe potuto considerare l'idea di fare un'eccezione per il clone Motorola, lo StarMax Mac-compatibile, ma solo se la Motorola avesse accelerato la messa a punto di nuovi chip PowerPC per i laptop. Al telefono gli animi si scaldarono. Jobs disse chiaro e tondo a Galvin che i chip Motorola facevano schifo. Galvin, che a sua volta prendeva fuoco facilmente, gli rispose per le rime, e Jobs gli sbatté il telefono in faccia. Lo StarMax Motorola fu cancellato e Jobs in segreto cominciò a meditare di non mettere più nell'Apple un chip PowerPC Motorola/IBM, ma di adottare un Intel. Non sarebbe stata un'impresa facile, perché equivaleva quasi a scrivere un intero, nuovo sistema operativo.

Jobs non cedette alcun vero potere al suo consiglio di amministrazione, però si servì delle riunioni per far circolare le idee ed elaborare strategie in via riservata, mentre parlava a ruota libera davanti alla lavagna bianca. Per diciotti mesi i direttori discussero se adottare una struttura Intel. «Ne dibattemmo, ponemmo un mucchio di domande e alla fine decidemmo tutti che bisognava farlo» ricorda Art Levinson, membro del consiglio di amministrazione.

Paul Otellini, che era allora direttore generale e che in seguito sarebbe diventato amministratore delegato dell'Intel, cominciò a confabulare con Jobs. Si erano conosciuti quando Jobs lottava per mantenere in vita il NeXT e, come avrebbe osservato in seguito Otellini, «la sua arroganza si era temporaneamente mitigata». Otellini ha un atteggiamento calmo e ironico verso le persone ed ebbe una reazione più divertita che irritata quando, trattando con Jobs alla Apple all'inizio degli anni Duemila, scoprì che «aveva ripreso coraggio e non era più così umile». La Intel aveva contratti con varie industrie informatiche e Jobs voleva un prezzo migliore di quello che veniva fatto alle altre. «Dovemmo trovare modi creativi di far quadrare i conti» dice Otellini. Gran parte delle trattative fu condotta, come preferiva Jobs, nel corso di lunghe

passeggiate, a volte sui sentieri che portavano al radiotelescopio chiamato «The Dish», il piatto, sopra il campus della Stanford. Jobs cominciava a camminare raccontando qualche episodio, dopo di che spiegava come vedeva la storia dell'evoluzione dei computer. Alla fine trattava sul prezzo.

«L'Intel aveva fama di essere un socio ostico, una fama che le veniva dall'epoca in cui era gestita da Andy Grove e Craig Barrett» ricorda Otellini. «Volevo dimostrare che era un'azienda con cui si poteva lavorare.» Così un team d'eccellenza della Intel collaborò con la Apple, e riuscirono ad anticipare di sei mesi la data prevista per la conversione. Jobs invitò Otellini al convegno dei manager Top 100 della Apple, che in quell'occasione indossò uno dei famosi camici da laboratorio della Intel che pareva un costume da coniglietto e abbracciò calorosamente Jobs. All'annuncio pubblico, nel 2005, Otellini, uomo di solito riservato, ripeté il gesto. «Apple e Intel, finalmente insieme» lampeggiò sul grande schermo.

Bill Gates era stupefatto. Che la Apple progettasse scocche dal colore assurdo non gli faceva né caldo né freddo, ma un programma segreto per cambiare la CPU di un computer in maniera invisibile ed entro i tempi previsti era un'impresa che sinceramente ammirava. «Se mi avessero detto: "Bene, cambieremo il nostro microprocessore e non perderemo un colpo nel corso del processo" avrei commentato: impossibile» mi confidò anni dopo, quando gli chiesi che cosa, secondo lui, Jobs aveva realizzato. «In sostanza, fecero proprio questo.»

Stock option

Tra le bizzarrie di Jobs c'era l'atteggiamento verso il denaro. Quando, nel 1997, tornò alla Apple, si descrisse come una persona che lavorava per un dollaro all'anno e lo faceva per il bene dell'azienda anziché per il proprio. Tuttavia approvò subito le megaofferte di stock option, ovvero l'idea che gli venissero offerte enormi quantità di opzioni d'acquisto delle azioni Apple a un prezzo prestabilito, una forma di retribuzione che esulava dalle consuete buone pratiche di compenso basate sui criteri di performance o sul giudizio della commissione del consiglio di amministrazione.

Quando, all'inizio del Duemila, tolse la dicitura «ad interim» dal suo biglietto da visita e diventò ufficialmente amministratore delegato, Jobs si vide offrire da Ed Woolard e dal consiglio di amministrazione, oltre a un aeroplano, un sacco di stock option e, sfidando l'immagine di persona disinteressata che aveva voluto dare di sé, lasciò di stucco Woolard chiedendone ancora di più di quelle che il consiglio gli aveva proposto. Ma poco dopo che le ebbe ottenute, risultò che non valevano niente. Le

azioni Apple crollarono nel settembre del Duemila a causa delle vendite deludenti del Cube e dello sgonfiarsi della bolla di Internet, due fattori che le resero quasi prive di valore.

Peggiorò la situazione, nel 2000, un lungo articolo di «Fortune» sugli amministratori delegati con compensi da nababbi intitolato *Inside the Great ceo Pay Heist*. In copertina la faccia di Jobs sorrideva compiaciuta. Anche se all'epoca le sue stock option valevano pochissimo, il metodo tecnico di valutarle quando venivano offerte (definito modello di Black-Scholes) fissava il loro valore a 872 milioni di dollari. «Fortune» lo definì il compenso «di gran lunga più ingente» mai concesso a un amministratore delegato. Era il peggiore dei mondi possibili. Pur non avendo ricavato quasi un centesimo dai suoi quattro anni di duro ed efficace lavoro di riorganizzazione alla Apple, Jobs era diventato il simbolo degli amministratori delegati avidi di denaro, un simbolo che lo faceva apparire ipocrita e minava alla radice la sua immagine di sé. Jobs scrisse una lettera di fuoco al direttore della rivista, dichiarando che le sue stock option in realtà «non valevano niente» e offrendosi di venderle a «Fortune» per la metà dei fantomatici 872 milioni di dollari che secondo il periodico sarebbero valse.

Nel frattempo, pretese che il consiglio di amministrazione gli facesse un'altra grande offerta di stock option, dato che le vecchie apparivano ormai prive di valore. Sia al consiglio di amministrazione sia forse a se stesso, disse che faceva quella richiesta più per ricevere un riconoscimento adeguato che per diventare ricco. «Non era tanto una questione di denaro» avrebbe poi detto nella deposizione resa davanti alla SEC quando questa indagò sull'entità della concessione. «Tutti vogliono essere riconosciuti dai loro pari... Io ritenevo che il consiglio di amministrazione non stesse riconoscendomi abbastanza.» Dato che le stock option valevano così poco, Jobs era convinto che il consiglio avrebbe dovuto spontaneamente offrirgliene di nuove, senza che fosse lui a suggerirglielo. «Ero convinto di stare facendo un ottimo lavoro. All'epoca mi avrebbe fatto sentire meglio un'offerta del genere.»

In realtà, il suo selezionato consiglio di amministrazione era infatuato di lui e così nell'agosto del 2001, quando le azioni erano quotate meno di diciotto dollari, decise di concedergli un'altra enorme quantità di stock option. Il problema era che Jobs era preoccupato per la propria immagine, specie dopo l'articolo di «Fortune» e non voleva accettare la nuova offerta se non dopo che fossero state annullate le vecchie stock option. Ma farlo avrebbe avuto conseguenze negative dal punto di vista della contabilità, perché si sarebbe dovuto fissare un nuovo prezzo per le vecchie stock option e stornare la cifra dai guadagni correnti. L'unico modo di evitare il problema di «contabilità variabile» sarebbe stato annullare le vecchie stock option

almeno sei mesi dopo che erano state concesse le nuove. Inoltre, Jobs cominciò a discutere con il consiglio di amministrazione perché voleva sapere entro quanto tempo gli sarebbero state assegnate le nuove.

Solo a metà dicembre del 2001 finalmente accettò di prendere le nuove stock option e, sfidando il giudizio del mondo esterno, aspettare sei mesi prima che le vecchie fossero annullate. Ma a quel punto le quotazioni (con un piccolo aggiustamento dovuto a un frazionamento azionario) erano salite di tre dollari, arrivando a ventuno. Se lo strike price, il prezzo al quale veniva esercitato il diritto di opzione, fosse stato fissato a quel nuovo livello, ciascuna sarebbe valsa tre dollari in meno. Così Nancy Heinen, consulente legale della Apple, esaminò le quotazioni più recenti e aiutò a scegliere una data di ottobre in cui le azioni erano a diciotto e trenta. La Heinen approvò anche una serie di resoconti in cui si dava a intendere che il consiglio aveva approvato la concessione in quella data. La retrodatazione valeva potenzialmente venti milioni di dollari per Jobs.

Ancora una volta, Jobs finì per essere oggetto di cattiva pubblicità senza avere guadagnato un centesimo. Le quotazioni delle azioni Apple continuavano a scendere e nel marzo del 2003 anche le nuove stock option erano così basse che le diede tutte indietro in cambio di 75 milioni di dollari di azioni, che significavano 8,3 milioni per ciascun anno in cui aveva lavorato a partire dal 1997, quando era tornato alla Apple, fino ad arrivare al 2006, quando avrebbero finito di assegnergli le ultime stock option.

Niente di tutto ciò avrebbe avuto grande importanza se il «Wall Street Journal» non avesse pubblicato nel 2006 una serie di articoli di denuncia sulle stock option retrodate. La Apple non era menzionata, ma il suo consiglio di amministrazione nominò una commissione di tre membri (Al Gore, Eric Schmidt di Google e Jerry York, già di IBM e Chrysler) per indagare sulle pratiche all'interno dell'azienda. «Decidemmo da subito che se Steve fosse risultato in difetto, avremmo proceduto lo stesso per la nostra strada» ricorda Gore. La commissione scoprì alcune irregolarità nelle concessioni di stock option a Jobs e ad altri alti dirigenti, e sottopose immediatamente i dati raccolti alla SEC. Jobs sapeva della retrodatazione, diceva il rapporto, ma alla fine non ne aveva beneficiato economicamente. (Anche una commissione del consiglio di amministrazione Disney scoprì che un'analogia retrodatazione era stata fatta alla Pixar quando Jobs ne era l'amministratore delegato.)

Le leggi che governavano tali pratiche di retrodatazione erano oscure, specie dal momento che nessuno, alla Apple, aveva finito per beneficiare delle offerte di stock option dalle date dubbie. La SEC impiegò otto mesi a condurre le sue indagini, e nell'aprile del 2007 annunciò

che non avrebbe intentato causa alla Apple «anche per la pronta, ampia e straordinaria collaborazione che l'azienda ha mostrato in occasione dell'indagine della commissione e per la sua grande sollecitudine nel dare tutte le informazioni del caso». Benché la SEC avesse scoperto che Jobs sapeva benissimo della retrodatazione, lo prosciolsse da qualsiasi accusa di cattiva condotta perché «egli non si rendeva conto delle conseguenze contabili».

La SEC sporse però denuncia contro l'ex direttore amministrativo e finanziario Fred Anderson, che faceva parte del consiglio di amministrazione, e contro la consulente legale Nancy Heinen. L'integerrimo capitano dell'aviazione in pensione Anderson, un uomo dalla mascella squadrata che aveva esercitato un'influenza saggia e pacificatrice alla Apple, dove era noto per la sua capacità di placare Jobs quando questi dava in escandescenze, fu accusato dalla SEC solo di «negligenza» nella documentazione di una serie di offerte di stock option (non quelle assegnate a Jobs) e autorizzato a continuare a far parte del consiglio d'amministrazione. Tuttavia alla fine si dimise. Sia lui sia Jobs erano stati esclusi dalla riunione del consiglio di amministrazione quando la commissione di Gore aveva discusso delle scoperte effettuate durante l'indagine, e Anderson si ritrovò da solo con Jobs nel proprio ufficio. Fu l'ultima volta che si parlarono.

Anderson era convinto di avere avuto la funzione di capro espiatorio. Quando compose la vertenza con la SEC, il suo avvocato rilasciò una dichiarazione in cui parte della colpa veniva attribuita a Jobs. Secondo la dichiarazione, Anderson aveva «avvisato il signor Jobs che il prezzo delle stock option concesse ai dirigenti avrebbe dovuto essere stabilito alla data del vero accordo firmato dal consiglio di amministrazione, altrimenti avrebbero potuto esserci accuse di falso contabile» e Jobs aveva risposto «che il consiglio aveva già dato in precedenza il suo consenso».

La Heinen, che all'inizio aveva respinto le accuse, alla fine accettò la composizione della vertenza e pagò una multa. Analogamente, la compagnia compose una causa intentata da alcuni azionisti accettando di pagare quattordici milioni di dollari di danni.

Il problema della retribuzione tramite stock option sotto certi aspetti ricordava le bizzarrie del parcheggio di Jobs. Egli rifiutava trappole come avere un «parcheggio riservato all'amministratore delegato» ma assumeva di avere il diritto di parcheggiare negli spazi riservati agli handicappati. Voleva essere visto (sia da se stesso sia dagli altri) come uno disposto a lavorare per un dollaro all'anno, ma pretendeva anche che gli concedessero una quantità enorme di stock option. Comprendeva in sé le contraddizioni di un ribelle della controcultura che si era trasformato in imprenditore, uno che voleva credere di

essersi «acceso e sintonizzato» senza avere venduto e incassato.

Primo round

Memento mori



Steve Jobs al suo cinquantesimo compleanno in compagnia, fra gli altri, della moglie Laurene (a sinistra con Eve), di Eddy Cue (sullo sfondo), John Lasseter (con la macchina fotografica) e Lee Clow (con la barba).

Il cancro

Dopo avere saputo della propria malattia, Jobs ipotizzò che il cancro avesse cominciato a covargli dentro nello stressante anno 1997-1998, quando gli era toccato gestire sia la Apple sia la Pixar. Mentre faceva la spola in auto tra

le due aziende, gli vennero calcoli renali e altri disturbi, e tornava a casa così esausto che non riusciva quasi a parlare. «Fu probabilmente allora che cominciò a crescermi dentro il cancro, perché il mio sistema immunitario all'epoca era alquanto indebolito» ha dichiarato.

Non vi è prova che lo stress o un sistema immunitario indebolito provochino il cancro. Tuttavia i problemi ai reni portarono indirettamente all'individuazione del male. Nell'ottobre del 2003, Jobs incontrò per caso l'urologa che lo aveva curato per i calcoli, e lei gli consigliò di farsi fare una TAC dei reni e dell'uretere. Erano passati cinque anni da quando si era sottoposto all'ultima TAC. Poiché la nuova tomografia rivelò che i reni erano sani, ma c'era un'ombra sul pancreas, l'urologa gli disse di prenotare una TAC del pancreas. Lui non lo fece. Come sempre, era molto bravo a ignorare con pervicacia gli input che non voleva elaborare. Ma la dottoressa insistette. «È molto importante, Steve» gli disse pochi giorni dopo. «Deve assolutamente sottoporsi all'esame.»

Il suo tono di voce era abbastanza serio da indurlo a obbedire. Jobs andò in clinica una mattina presto e, dopo avere studiato le immagini, i medici gli diedero la cattiva notizia che si trattava di un tumore. Uno di loro gli consigliò addirittura di mettere ordine nei suoi affari, un modo educato di dirgli che forse aveva solo pochi mesi di vita. Quella sera i medici eseguirono una biopsia infilandogli in gola un endoscopio che arrivando fino ai visceri permise loro di introdurre un ago nel pancreas e prelevare alcune cellule tumorali. Laurene Powell ricorda che trattennero a stento la commozione vedendo i risultati: risultò essere un tumore neuroendocrino pancreatico, originatosi dalle cellule delle isole pancreatiche, un cancro raro ma a crescita più lenta, che aveva quindi più probabilità di essere curato con successo. Era una fortuna che fosse stato individuato così precocemente, come effetto collaterale di un controllo renale di routine, e che potesse quindi essere rimosso chirurgicamente prima che si diffondesse attraverso metastasi.

Una delle prime persone a cui Jobs telefonò fu Larry Brilliant, che aveva conosciuto per la prima volta nell'ashram in India. «Credi ancora in Dio?» gli chiese. Brilliant disse di sì, e discussero delle molte vie per arrivare a Dio che erano state insegnate loro dal guru indù Neem Karoli Baba. Poi Brilliant gli chiese cosa c'era che non andava. «Ho un cancro» rispose Jobs.

Art Levinson, membro del consiglio di amministrazione della Apple, stava presiedendo una riunione di consiglio della sua azienda, la Genentech, quando sentì squillare il cellulare e vide sul display che si trattava di Jobs. Appena vi fu una pausa, lo richiamò ed ebbe da lui la notizia del tumore. Poiché aveva studiato biologia del cancro e la sua

azienda produceva farmaci antitumorali, diventò un consigliere di Jobs. Altrettanto lo divenne Andy Grove della Intel, che aveva combattuto e vinto un tumore alla prostata. Jobs lo chiamò quella domenica, e Grove andò a casa sua dove rimase due ore.

Con orrore di sua moglie e dei suoi amici, Jobs decise di non farsi asportare il tumore chirurgicamente, l'unica terapia medica accreditata in un caso del genere. «Non volevo assolutamente che mi aprissero la pancia, per cui cercai di vedere se c'erano altre cose capaci di guarirmi» mi ha detto ad anni di distanza con una punta di rimpianto. Nel caso specifico, si mise a osservare una rigorosa dieta vegana, consumando grandi quantità di carote fresche e succhi di frutta. A quel regime alimentare aggiunse l'agopuntura, svariati rimedi fitoterapici e ogni tanto altri trattamenti che trovò in Internet o consultando diverse persone, tra cui un sensitivo, in tutto il paese. Per qualche tempo si lasciò influenzare da un dottore che dirigeva una clinica della California del Sud in cui si praticavano terapie naturali basate perlomeno su erbe coltivate senza antiparassitari, diete a base di soli succhi di frutta, uso frequente di purghe, idroterapia e l'espressione di tutti i sentimenti negativi.

«Il problema era che non era pronto a farsi aprire la pancia» ricorda la Powell. «È difficile convincere qualcuno a farsi tagliare.» Lei, però, ci provò. «Il corpo esiste per servire lo spirito» gli disse. Gli amici di Steve lo esortarono più volte a sottopersi all'intervento chirurgico e alla chemioterapia. «Steve parlò con me quando cercava di curarsi mangiando stronzate e radici di stronzate, e io gli dissi che era pazzo» ricorda Grove. Levinson rammenta che supplicava ogni giorno Jobs di farsi curare ed era «immensamente frustrante non riuscire a connettermi con lui». Gli scontri di opinioni rischiarono quasi di guastare l'amicizia. «Non è così che funziona il cancro» gli diceva quando Jobs gli parlava delle sue terapie alimentari. «Non puoi risolvere il problema senza la chirurgia e senza bombardare l'organismo di farmaci tossici.» Perfino il dietologo Dean Ornish, pioniere dei metodi alternativi e nutrizionali di cura delle malattie, fece una lunga passeggiata con Jobs per convincerlo che a volte i metodi tradizionali erano quelli giusti. «Lei ha realmente bisogno di un intervento chirurgico» gli disse.

Dall'epoca della diagnosi, nell'ottobre del 2003, l'ostinazione di Jobs durò nove mesi. Parte di quel caparbio atteggiamento era dovuto al lato oscuro del famoso campo di distorsione della realtà. «Credo che Steve desideri a tal punto che il mondo sia in un certo modo, che decreta che così sia» riflette Levinson. «A volte il meccanismo non funziona. La realtà non perdonà.» Il lato negativo della straordinaria capacità di concentrazione di Jobs era la sua spaventosa volontà di escludere dall'orizzonte le cose di cui non voleva sapere. Tale

caratteristica aveva portato a molte delle sue grandi innovazioni, ma poteva anche ritorgersi contro. «Ha questa capacità di ignorare le cose che non vuole affrontare» spiega sua moglie. «È un suo meccanismo congenito.» Si trattasse di argomenti personali connessi alla famiglia e al matrimonio, di problemi professionali riguardanti l'ingegneria o le sfide commerciali, o di questioni di salute e cancro, a volte Jobs, per la sua stessa struttura mentale, svolava.

In passato era stato premiato per quello che sua moglie chiamava il suo «pensiero magico», il suo presumere di potere – con la forza di volontà – fare in modo che le cose fossero come desiderava. Ma il cancro non funzionava così. La Powell arruolò tutte le persone che gli erano vicine, compresa sua sorella Mona Simpson, perché cercassero di riportarlo alla realtà. Finalmente, nel luglio del 2004, fu messo davanti a una TAC che mostrava come il tumore fosse aumentato e si fosse probabilmente diffuso, e questo lo costrinse ad affrontare la realtà.

Jobs si sottopose all'intervento chirurgico sabato 31 luglio 2004 al Medical Center della Stanford University. I medici non adottarono l'intera «procedura di Whipple» che prevede la rimozione, oltre che del pancreas, di gran parte dello stomaco e dell'intestino. Rifletterono se ricorrervi, ma decisero di optare per una metodica meno radicale, una Whipple modificata che comportava l'asportazione solo di parte del pancreas.

Il giorno dopo Jobs, usando il PowerBook collegato a un AirPort Express nella sua stanza d'ospedale, inviò ai suoi dipendenti un'e-mail in cui annunciava di avere subito un intervento chirurgico. Assicurò loro che il tipo di cancro pancreatico da cui era affetto «rappresenta solo l'un per cento di tutti i casi di cancro del pancreas diagnosticati ogni anno e si cura con la chirurgia se è diagnosticato in tempo (il mio lo è stato)». Disse che non sarebbero occorse chemioterapia o radioterapia dopo l'operazione e che prevedeva di tornare a lavorare in settembre. «Finché sono via, ho chiesto a Tim Cook di assumersi la responsabilità delle operazioni quotidiane della Apple, di modo che non perderemo un solo colpo» aggiunse. «Sono sicuro che farò troppe telefonate ad alcuni di voi in agosto, e non vedo l'ora di vedervi in settembre.»

Un effetto collaterale dell'operazione sarebbe diventato un problema per Jobs, a causa delle sue diete ossessive e della strana routine di purge e digiuni che praticava fin da quando era adolescente. Poiché il pancreas secreta gli enzimi che consentono allo stomaco di digerire il cibo e assorbire le sostanze nutritive, la sua parziale asportazione rende più difficile assimilare una quantità di proteine sufficiente. Ai pazienti si consigliano pasti frequenti e di seguire una dieta nutriente, con un'ampia varietà di proteine della carne e del pesce e di latticini prodotti con

latte intero. Jobs non lo aveva mai fatto e non lo avrebbe fatto mai.

Rimase in ospedale due settimane, quindi lottò per recuperare le forze. «Ricordo che, una volta tornato a casa, sedeva su quella sedia a dondolo» mi ha detto indicando la sedia del soggiorno. «Non avevo la forza di camminare. Mi ci volle una settimana per riuscire a girare intorno all'isolato. Mi imposi di arrivare ai giardini a qualche isolato di distanza, poi ancora più lontano, e nell'arco di sei mesi riacquistai quasi integralmente le energie.»

Purtroppo, il cancro si era diffuso. Durante l'operazione, i medici avevano trovato tre metastasi al fegato. Se lo avessero operato nove mesi prima, forse avrebbero potuto asportare il tumore evitando che si diffondesse, anche se non ne avrebbero mai avuto la certezza. Jobs iniziò la chemioterapia, che complicò ulteriormente i suoi problemi alimentari.

La laurea ad honorem della Stanford

Jobs tenne segreto che continuava a combattere contro il cancro (disse a tutti che era «guarito»), così come aveva tenuto segreta la diagnosi di tumore che gli era stata fatta nell'ottobre del 2003. Tale riservatezza non stupiva: faceva parte della sua natura. A stupire di più fu la decisione di parlare in maniera molto personale e pubblica della sua salute. Benché non tenesse quasi mai discorsi, se si escludevano le presentazioni accuratamente organizzate dei suoi prodotti, nel giugno del 2005 accettò l'invito della Stanford University a tenere un discorso in occasione del conferimento della laurea ad honorem. Era di umore riflessivo dopo la diagnosi di cancro e stava per compiere cinquant'anni.

Telefonò al brillante sceneggiatore Aaron Sorkin (il telefilm *Codice d'onore*, la serie televisiva *West Wing – Tutti gli uomini del presidente*) perché lo aiutasse a scrivere il testo. Sorkin accettò e Jobs gli mandò alcuni suoi pensieri. «Questo fu in febbraio, e non ne seppi più nulla. Allora gli scrivo un'e-mail in aprile e lui dice "Ah, sì" e gli mando qualche altro pensiero» ricorda Jobs. «Alla fine gli telefono, lui continua a dire "sì", ma alla fine arriva l'inizio di giugno e non ho ancora ricevuto una riga.»

Jobs si fece prendere dal panico. Aveva sempre preparato lui i testi delle sue presentazioni, ma non aveva mai scritto un discorso per il conferimento della laurea. Una sera sedette alla scrivania e se lo scrisse da solo, senza altro aiuto che il confronto delle idee con sua moglie. Ne venne fuori un discorso molto intimo e semplice, che aveva l'impronta sobria e personale del perfetto prodotto di Steve

Jobs.

Alex Haley disse una volta che il modo migliore di iniziare un discorso è: «Lasciate che vi racconti una storia». Nessuno muore dalla voglia di ascoltare una conferenza, mentre tutti amano sentire narrare una storia. Quello fu il metodo che scelse Jobs. «Oggi voglio raccontarvi tre storie della mia vita» esordì. «Tutto qui. Niente di speciale. Solo tre storie.»

Nella prima faceva riferimento alla sua rinuncia al Reed College. «Potei smettere di andare alle lezioni che dovevo per forza frequentare ma che non mi interessavano, e cominciare a seguire quelle che mi parevano molto più interessanti.» Nella seconda osservava che essere stato licenziato dalla Apple si era rivelato un vantaggio. «La pesantezza del successo fu rimpiazzata dalla leggerezza di sentirsi di nuovo un principiante, meno sicuro di tutto.» Gli studenti erano insolitamente attenti, benché un aereo stesse girando in cerchio sopra le loro teste con uno striscione che invitava Jobs a «riciclare tutta l'e-spazzatura». Ma fu la terza storia ad affascinarli di più. Jobs parlò del fatto che gli era stato diagnosticato il cancro e che questo aveva acuito in lui la consapevolezza della mortalità.

Ricordare che morirò presto è lo strumento che più di ogni altro mi ha aiutato a fare le grandi scelte della vita. Perché praticamente tutto – tutte le aspettative, tutto l'orgoglio e gli imbarazzi o i timori di fallire – scompare davanti alla morte, lasciando solo le cose veramente importanti. Ricordare che moriremo è il modo migliore che conosco per evitare la trappola di pensare che si ha qualcosa da perdere. Siamo già nudi. Non c'è motivo di non seguire il proprio cuore.

Fu l'abile minimalismo a conferire al discorso la sua semplicità, la sua purezza, il suo fascino. Per quanto si cerchi nelle antologie o in YouTube, non si troverà miglior discorso per il conferimento della laurea. Altri saranno forse stati più importanti, come quello in cui ad Harvard, nel 1947, George Marshall annunciò un piano per ricostruire l'Europa, ma nessuno è mai stato più ispirato.

Un leone di cinquant'anni

Jobs aveva festeggiato i trenta e i quarant'anni con le star di Silicon Valley e varie altre celebrità. Ma quando, nel 2005, compì cinquant'anni, ed era reduce da un'operazione chirurgica per l'asportazione di un tumore, il party a sorpresa che sua moglie organizzò per lui aveva per protagonisti solo i suoi amici più intimi e i suoi colleghi. Ebbe come teatro la confortevole casa di San Francisco di alcuni amici, e la grande chef Alice Waters preparò salmone scozzese con cuscus e una varietà di verdure

dell'orto. «Fu una bella festa, molto calda e intima, in cui tutti, bambini compresi, riuscirono a stare insieme» ricorda la Waters. Lo spettacolo fu un'improvvisazione comica fatta dal cast di *Whose Line Is It Anyway?* Erano presenti l'amico intimo di Jobs Mike Slade e colleghi della Apple e della Pixar, tra cui Lasseter, Cook, Schiller, Clow, Rubinstein e Tevanian.

Cook aveva diretto molto bene l'azienda in assenza di Jobs. Aveva fatto in modo che i capricciosi attori della Apple continuassero a recitare bene, ed evitato di mettersi sotto i riflettori. Jobs amava, almeno fino a un certo punto, le personalità forti, ma non aveva mai realmente dato pieno potere a un vice o diviso con qualcun altro il palcoscenico. Era difficile essere il suo sostituto: si era dannati se si brillava troppo e lo si era se si brillava troppo poco. Cook era riuscita a navigare in quelle insidiose acque basse. Era calmo e deciso quando era al comando, ma non cercava di mettersi in mostra o mietere lodi. «Alcuni si risentono del fatto che a Steve venga attribuito il merito di tutto, ma a me di questo non è mai fregato un cazzo» dice. «Detto francamente, preferisco che il mio nome non compaia mai sulla carta.»

Quando Jobs tornò dal suo congedo per motivi di salute, Cook riprese il ruolo di colui che faceva combaciare perfettamente le parti mobili della Apple e che rimaneva imperturbabile quando Jobs dava in escandescenze. «Imparai una cosa su Steve: la gente scambiava, a torto, alcuni suoi commenti per farfeticazioni e negatività, mentre erano solo il suo modo di esprimere la passione. Così io li ho sempre interpretati e non ho mai preso come offese personali le cose che diceva.» Sotto molti aspetti, Cook era l'immagine speculare di Jobs: imperturbabile, di umore costante e (come il dizionario del NeXT avrebbe osservato) più saturnino che mercuriale. «Io sono un buon negoziatore, e lui è probabilmente migliore di me perché è un tipo tranquillo» ha detto Jobs a distanza di tempo. Dopo avere aggiunto qualche altra lode, ha espresso pacatamente una riserva, una riserva seria, anche se perlopiù sottaciuta: «Ma non sono sicuro che, di per sé, sia un individuo da prodotto».

Nell'autunno del 2005, Jobs sondò Cook per vedere se era disposto a diventare direttore generale della Apple. Stavano volando insieme in Giappone, e Jobs in realtà non glielo chiese. Semplicemente, si girò verso di lui e disse: «Ho deciso di nominarti direttore generale».

Circa in quell'epoca, due vecchi amici di Jobs, Jon Rubinstein e Avie Tevanian, i luogotenenti dell'hardware e del software che erano stati assunti durante la riorganizzazione del 1997, decisero di andarsene. Tevanian aveva fatto un sacco di soldi ed era pronto a smettere di lavorare. «Avie è un tipo brillante e bravo, molto più concreto di Ruby e per niente affatto da ipertrofia

dell'io» dice Jobs. «Fu una grande perdita per noi quando se ne andò. È una persona unica, un genio.»

Il caso di Rubinstein fu un po' più controverso. Era molto irritato per l'ascesa di Cook ed era sfinito dopo avere lavorato per nove anni sotto Jobs. Sempre più spesso i due si scontravano urlandosi addosso. C'era anche un problema molto concreto: Rubinstein litigava spesso con Jony Ive, che un tempo lavorava per lui e adesso rendeva conto del suo operato direttamente a Jobs. Ive osava sempre molto con design splendidi, ma difficilmente compatibili con l'ingegneria; Rubinstein aveva il compito di far costruire l'hardware in maniera pratica, sicché spesso si impuntava, rifiutandoli. Era un uomo prudente per natura. «In fin dei conti, Ruby viene dall'HP» dice Jobs, «e non ha mai scavato a fondo nelle cose, non è aggressivo.»

C'era per esempio il caso delle viti che reggevano i manici del Power Mac G4. Ive decise che dovevano avere una certa forma e una certa lucidatura, ma Rubinstein, ritenendo che così sarebbero venute a costare una «cifra astronomicà» e avrebbero fatto rimandare la produzione di varie settimane, pose un veto al progetto. Suo compito era consegnare i prodotti, il che significava fare dei compromessi. Siccome era convinto che quel modo di procedere ostacolasse l'innovazione, Ive scavalcava Rubinstein rivolgendosi direttamente a Jobs e lo aggirava parlando con gli ingegneri di medio livello. «Ruby mi diceva che il mio progetto avrebbe fatto ritardare l'uscita, io ribattevo che a mio avviso eravamo in grado di attuarlo, e sapevo che era vero, perché avevo lavorato alle sue spalle con i team del prodotto» ricorda Ive. In quello e in altri casi, Jobs si schierò con Ive.

Qualche volta Ive e Rubinstein arrivarono al punto di darsi degli spintoni e per poco non vennero alle mani. Alla fine Ive disse a Jobs: «O lui o me». Jobs scelse Ive. Rubinstein ormai era pronto ad andarsene. Aveva comprato con sua moglie una tenuta in Messico e voleva avere il tempo libero per costruirvi una casa. Alla fine andò a lavorare per la Palm, che stava cercando di emulare l'iPhone della Apple. Jobs era così furioso che la Palm assumesse alcuni dei suoi ex dipendenti che se ne lamentò con Bono, cofondatore di una private equity guidata dall'ex direttore amministrativo e finanziario della Apple Fred Anderson, il quale aveva acquistato una partecipazione di controllo della società. Bono rispose a Jobs con un messaggio: «Datti una calmata. È come se i Beatles telefonassero perché Herman e gli Hermits hanno assunto un membro della troupe della loro tournée». Jobs in seguito ammise di avere reagito con troppa veemenza. «Il fatto che la Palm abbia fallito miseramente lenisce quella ferita» osserva.

Jobs riuscì a mettere insieme un nuovo gruppo manageriale meno litigioso e un po' meno sottomesso. I suoi membri, oltre a Cook e Ive, erano Scott Forstall, che

dirigeva il software iPhone, Phil Schiller, direttore del marketing, Bob Mansfield, che si occupava dell'hardware Mac, Eddy Cue, che gestiva i servizi Internet, e Peter Oppenheimer, che era il direttore amministrativo e finanziario. Per quanto vi fosse un'apparente omogeneità nella squadra di dirigenti – erano tutti uomini bianchi di mezz'età –, la gamma degli stili era ampia. Ive era emotivo e tradiva le sue passioni, mentre Cook era freddo come l'acciaio. Tutti sapevano quello che ci si aspettava da loro: dovevano essere deferenti con Jobs, ma nel contempo saper criticare le sue idee ed essere disposti a discutere, un equilibrio difficile da mantenere; ma ciascuno lo mantenne bene. «Mi resi subito conto che, se non esprimevi le tue opinioni, lui ti massacrava» dice Cook. «Steve assume posizioni contrarie per fomentare la discussione, perché discutere porta a volte a un risultato migliore. Perciò, se si fa fatica a dissentire da lui, non si ha alcuna speranza di sopravvivere.»

La sede principale delle discussioni a ruota libera era la riunione del gruppo dirigente il lunedì mattina, che iniziava alle nove e si protraeva per tre o quattro ore. Cook analizzava per una decina di minuti i grafici che mostravano l'andamento degli affari, dopo di che seguiva un'articolata discussione su ciascun prodotto dell'azienda. Ci si concentrava sempre sul futuro. Che cos'avrebbe dovuto fare nell'imminente futuro ciascun prodotto, quali nuove cose bisognava sviluppare? Attraverso la riunione, Jobs trasmetteva ai suoi il senso di una missione Apple condivisa. Questo controllo centralizzato faceva apparire l'azienda strettamente integrata come un buon prodotto Apple, e preveniva le lotte tra le varie divisioni che funestavano le aziende decentralizzate.

Per Jobs, la riunione del lunedì serviva anche a far sì che il gruppo si concentrasse meglio sugli obiettivi. Nella comune agricola di Robert Friedland, il suo compito era stato potare i meli perché rimanessero forti e quella era diventata una metafora delle sue potature alla Apple. Invece di esortare ciascuna squadra a far proliferare le linee di prodotti in base a considerazioni di marketing o di incoraggiare il fiorire di mille idee, Jobs auspicava che la Apple si focalizzasse solo su due o tre priorità alla volta. «Nessuno sa, come lui, spegnere il rumore nell'ambiente intorno» dice Cook. «Questo gli consente di concentrarsi su alcune cose e dire di no a molte altre. Pochissime persone sono veramente capaci di farlo.»

Dice la leggenda che nell'antica Roma, quando un generale vittorioso sfilava con il suo esercito per le strade, a volte era seguito da un servo il cui compito era ripetergli: «Memento mori», «ricordati che un giorno morirai». Rammentargli la mortalità aiutava l'eroe a continuare a vedere le cose secondo l'ottica giusta e gli instillava una certa umiltà. I medici avevano comunicato a Jobs il «memento mori» ma non erano riusciti a instillargli l'umiltà.

Anzi, una volta ripresosi dall'intervento, egli tornò a ruggire con più passione che mai, quasi ritenesse di avere un tempo limitato per compiere la sua missione. Come aveva lasciato capire nel discorso di Stanford, la malattia gli aveva ricordato che non aveva niente da perdere, sicché gli conveniva procedere a tutta velocità. «Era tornato con un senso di missione» dice Cook. «Anche se adesso dirigeva una grande industria, continuava a fare mosse audaci che credo nessun altro avrebbe osato fare.»

Per qualche tempo si credette di vedere segni di uno stile di comportamento meno estremo, o almeno si nutri la speranza che Jobs fosse cambiato, che affrontare il cancro e compiere cinquant'anni lo avessero reso meno brutale quando era arrabbiato. «Subito dopo essere tornato dall'operazione, non si dedicò troppo allo sport di umiliare gli altri» ricorda Tevanian. «Se era scontento, magari urlava, si infuriava e diceva parolacce, ma non lo faceva in modo da distruggere completamente l'interlocutore. Cercava solo di indurlo a lavorare meglio.» Tevanian riflette un attimo mentre parla, poi precisa che c'era un'eccezione alla nuova tendenza: «Tranne quando pensava che l'interlocutore fosse davvero incompetente e dovesse andarsene, il che ogni tanto accadeva».

Alla fine, però, la brutalità riemerse. Quasi tutti i suoi colleghi vi si erano ormai abituati e avevano imparato a sopportarla, ma quello che li turbava di più era vedere la sua ira riversarsi sugli sconosciuti. «Una volta entrarono in un negozio Whole Foods di prodotti naturali a prendere un frullato di frutta fresca» ricorda Ive. «L'anziana signora al banco si mise a farlo e lui la aggredì criticando il modo in cui lo preparava. In seguito però si lasciò sfuggire parole di solidarietà. «È vecchia e preferirebbe non dover fare quel lavoro» disse. Non collegava i due concetti. Era un "purista" in entrambi i casi.»

Durante un viaggio a Londra con Jobs, Ive ebbe l'ingrato compito di scegliere l'albergo. Optò per l'Hempel, un tranquillo hotel di charme a cinque stelle, il cui sofisticato minimalismo pensava sarebbe piaciuto molto a Jobs. Ma un attimo dopo che si erano registrati, tremò sentendo il suo telefono squillare. «Odio la mia stanza» sibilò Jobs. «È una merda, andiamocene.» Così Ive raccolse la valigia e andò alla reception, dove Jobs disse bruscamente allo sbalordito impiegato quello che pensava dell'albergo. Ive osserva che la maggior parte della gente, lui compreso, in genere non dice a chiare lettere quello che pensa quando si trova davanti a un prodotto scadente, perché vuole riuscire simpatica, «il che di fatto è un segno di vanità» osserva. È una spiegazione troppo indulgente, e in ogni caso una simile delicatezza non era tra le caratteristiche di Jobs.

Poiché Ive è per natura una gran brava persona, si chiedeva perché Jobs, che gli piaceva molto, si

comportasse così. Una sera, in un bar di San Francisco, protendendosi verso di me ha cercato con sincera emozione di analizzare il problema:

È un uomo molto, molto sensibile; e questa sensibilità è una delle cose che rendono il suo comportamento antisociale e la sua sgarbataggine così incomprensibili. Capisco perché siano rudi le persone coriacee e insensibili, ma non perché lo siano le persone sensibili. Una volta gli chiesi perché si arrabbiasse tanto per questo o quello. Disse: «Ma non resto arrabbiato a lungo». Ha questa tendenza molto infantile a infuriarsi per le cose, ed è vero che non serba la collera a lungo. Ma penso francamente che altre volte sia molto frustrato e che il suo modo di raggiungere la catarsi sia ferire qualcuno. Credo ritenga di avere la libertà e il diritto di farlo. È convinto che le normali regole dell'interazione sociale non valgano per lui. Poiché è estremamente sensibile, sa molto bene come fare del male a qualcuno, come colpirlo nei suoi punti più deboli. E lo ferisce. Non molto spesso. Ma a volte lo fa.

Ogni tanto un collega saggio prendeva in disparte Jobs e cercava di farlo calmare. Lee Clow era un maestro in questo. «Steve, posso parlarci?» diceva pacato quando Jobs umiliava qualcuno pubblicamente. Andava nell'ufficio di Jobs e gli spiegava quanto sodo lavorassero tutti. «Quando li umili, l'effetto è più deprimente che stimolante» disse durante una di quelle ramanzine. Jobs allora si scusava e diceva di capire. Poi però tornava a sfottere a sangue le persone. «È che sono fatto così» diceva.

In una cosa attenuò davvero la propria intransigenza: l'atteggiamento verso Bill Gates. La Microsoft aveva onorato l'impegno preso nel 1997, quando aveva accettato di continuare a sviluppare molto software per il Macintosh. Inoltre, non essendo riuscita fino ad allora a replicare la strategia dell'hub digitale della Apple, stava diventando meno temibile come concorrente. Gates e Jobs avevano un approccio assai diverso ai prodotti e all'innovazione, ma la rivalità aveva prodotto in ciascuno di loro una straordinaria autocoscienza.

Al convegno All Things Digital del maggio 2007, i columnist del «Wall Street Journal» Walt Mossberg e Kara Swisher si diedero da fare per averli entrambi in un'intervista congiunta. Mossberg invitò prima di tutto Jobs, che non partecipava quasi mai a quel tipo di manifestazione, e si stupì di sentirgli dire che sarebbe andato solo se fosse stato presente anche Gates. Saputo questo, anche Gates accettò. Il programma per poco non andò a monte quando Gates, nel corso di un'intervista rilasciata a Steven Levy di «Newsweek», esplose sentendosi chiedere dal giornalista che cosa pensava degli spot televisivi Mac-contro-PC, in cui gli utenti Windows, rappresentati come sciocchi

tontoloni, venivano presi in giro e il Mac era presentato come il prodotto più alla moda. «Non so perché si comportino come se fossero superiori» disse Gates, cominciando a scaldarsi. «Conta la sincerità, in queste cose, o essere alla moda significa solo mentire spudoratamente a ogni piè sospinto? Non c'è un grammo di verità in tutto questo.» Levy gettò altra benzina sul fuoco chiedendogli se il nuovo sistema operativo Windows, Vista, non avesse copiato molte caratteristiche del Mac. «Se le interessano i fatti, esamini bene il sistema e guardi chi è stato il primo a dargli certe caratteristiche» rispose Gates. «Se invece vuole solo dire "Steve Jobs ha inventato il mondo e il resto è venuto dopo", prego, si accomodi.»

Jobs chiamò Mossberg e disse che, considerato quanto Gates aveva detto a «Newsweek», non sarebbe stato in alcun modo proficuo che lui e Gates comparissero insieme sul palco. Ma Mossberg riuscì a sistemare la faccenda. Voleva che l'incontro serale tra i due non fosse un dibattito, ma una discussione cordiale, tuttavia tale prospettiva apparve meno probabile quando Jobs assestò un colpo alla Microsoft durante un'intervista rilasciata a Mossberg qualche ora prima dell'evento serale previsto. Quando il giornalista osservò che il software iTunes della Apple per i computer Windows era estremamente popolare, Jobs commentò ironico: «È come dare un bicchiere di acqua ghiacciata a qualcuno che brucia all'inferno».

Così, quando fu ora per Gates e Jobs di vedersi in camerino prima dell'incontro pubblico sul palco quella sera, Mossberg era preoccupato. Gates arrivò per primo con il suo assistente Larry Cohen, che lo aveva informato della battuta fatta da Jobs qualche ora prima. Quando Jobs entrò pochi minuti dopo, afferrò una bottiglia di acqua dal secchio del ghiaccio e si sedette. Dopo qualche istante di silenzio, Gates disse, senza sorridere: «Allora immagino di essere il rappresentante dell'inferno». Jobs non rispose, ma abbozzò uno dei suoi sorrisi ironici e gli porse l'acqua ghiacciata. Gates si rilassò e la tensione si allentò.

Il risultato fu un affascinante duello in cui ciascun ragazzo prodigo dell'era digitale parlò con cautela, e poi con calore, dell'altro. Particolare memorabile, i due diedero risposte sincere quando l'esperta in strategie informatiche aziendale Lise Buyer, che era presente tra il pubblico, chiese cosa ognuno avesse imparato osservando l'altro. «Be', darei chissà che cosa per avere il gusto di Steve» rispose Gates. Si udi una risatina nervosa: com'era noto, dieci anni prima Jobs aveva detto che non gli piaceva Microsoft perché era del tutto priva di gusto. Ma Gates disse che parlava sul serio. Jobs, osservò, aveva «un gusto intuitivo innato che esercitava sia con le persone sia con i prodotti». Ricordò che loro due, in passato, si erano seduti insieme a commentare il software che Microsoft faceva per il Macintosh. «Vedevo Steve prendere le decisioni in base a un senso delle persone e del prodotto

che io, vedete, stento anche solo a spiegare. Lui fa le cose in modo diverso, un modo che credo sia magico. E se così è davvero, tanto di cappello.»

Jobs fissava il pavimento. In seguito mi ha detto che era ammutolito per l'onestà e il garbo del giudizio di Gates. Lui mostrò altrettanta onestà, ma non altrettanto garbo quando venne il suo turno. Descrisse il grande iato tra la visione della Apple, che puntava a costruire prodotti integrati da utente a utente, e l'«apertura» di Microsoft, che dava in licenza il suo software a produttori di hardware in competizione tra loro. Nel mercato musicale, l'approccio integrato, com'era evidente nel suo pacchetto iTunes/iPod, si era rivelato migliore, disse, mentre l'approccio dissociato della Microsoft risultava migliore nel mercato del personal computer. Una domanda che sollevò in maniera estemporanea fu: quale approccio avrebbe funzionato meglio per i telefoni cellulari?

Poi fece un'osservazione acuta. Quella differenza nella filosofia del design, disse, aveva reso lui e la Apple meno capaci di collaborare con le altre aziende. «Siccome Woz e io fondammo la compagnia basandoci sull'idea di fare sia l'hardware sia il software, non fummo molto bravi ad associarci con gli altri. E credo che, se la Apple avesse avuto un po' più di spirito collaborativo nel suo DNA, le avrebbe fatto solo bene.»

L'iPhone

Tre prodotti rivoluzionari in uno

Un iPod che fa telefonate

Nel 2005, le vendite di iPod esplosero. In quell'anno ne furono venduti lo stupefacente numero di venti milioni: il quadruplo dell'anno precedente. Il prodotto stava diventando sempre più importante per il bilancio della società: contava per il 45 per cento del fatturato dell'esercizio e aveva dato un tale lustro al marchio Apple da far aumentare anche le vendite di Mac.

Proprio per questo, Jobs si preoccupava. «È sempre stato ossessionato da ciò che poteva metterci nei guai» ricorda Art Levinson, all'epoca membro del consiglio di amministrazione. La ragione della preoccupazione: «Il telefono cellulare può farci fuori». Come spiegò al

consiglio, il mercato degli apparecchi fotografici digitali era stato annichilito dai nuovi telefoni cellulari, dotati di macchina fotografica incorporata. Se i produttori di telefoni avessero cominciato a produrre cellulari con riproduttori musicali integrati, l'iPod avrebbe potuto avere la stessa sorte: «Tutti hanno un telefono, e questo potrebbe rendere superfluo l'iPod».

La sua prima strategia fu fare qualcosa che, come aveva ammesso di fronte a Bill Gates, non faceva parte del suo DNA: associarsi a un'altra impresa. Era amico di Ed Zander, il nuovo amministratore delegato di Motorola. Così cominciò a discutere con lui la realizzazione di un telefono simile al popolare RAZR – che incorporava una macchina fotografica digitale – ma che integrasse un iPod. Così nacque il ROKR.

Il ROKR finì per non avere né l'affascinante minimalismo dell'iPod né la comoda compattezza del RAZR: brutto, difficile da caricare e con un arbitrario limite di cento brani, aveva tutti i connotati tipici di un prodotto frutto delle negoziazioni di un comitato. L'esatto contrario dell'abituale «stile Jobs»: invece di essere controllati da una sola azienda, hardware, software e contenuti erano gestiti da Motorola, Apple e Cingular (un vettore wireless) insieme. *E questo lo chiamate il cellulare del futuro?* commentò sarcasticamente «Wired» sulla sua copertina del novembre 2005.

Jobs era furibondo. «Ne ho abbastanza di dover avere a che fare con aziende stupide come la Motorola» disse a Tony Fadell e ad altri durante una delle periodiche riunioni di analisi di prodotto dell'iPod. «Facciamocelo da soli.» Aveva notato una cosa dei telefoni cellulari disponibili sul mercato: facevano tutti schifo, esattamente come i riproduttori musicali portatili di qualche tempo prima. «Ci sedevamo intorno a un tavolo e cominciavamo a parlare di quanto non ci piacevano i nostri telefoni cellulari» ricorda Fadell. «Erano troppo complicati. Avevano funzionalità che non si riuscivano a capire, inclusa la rubrica. Era tutto un bizantinismo.» L'avvocato George Riley ricorda di aver partecipato a queste riunioni per analizzare le questioni legali. Jobs, annoiato a morte da questi argomenti, afferrava il telefono di Riley e cominciava a elencare tutte le ragioni per le quali era «la morte cerebrale». Così, Jobs e il suo team cominciarono a entusiasmarsi all'idea di realizzare il telefono cellulare che tutti avrebbero voluto usare. «E questo» avrebbe poi detto Jobs «è il miglior modo per essere veramente motivati.»

Un altro elemento di forte motivazione era il mercato potenziale: nel 2005 erano stati venduti nel mondo più di 825 milioni di telefoni cellulari a persone di ogni tipo: dai bambini delle elementari alle loro bisnonne. Dato che nella maggior parte dei casi si trattava di prodotti di bassa gamma e scarsa qualità, c'era spazio per un telefono di classe e di moda, come era accaduto nel mercato dei riproduttori musicali portatili. Dapprincipio, il progetto fu

assegnato al gruppo che stava lavorando alla base station wireless AirPort, in virtù della considerazione che si trattava di un prodotto wireless. Ma presto fu chiaro che si trattava di un apparecchio per il consumatore, come l'iPod, e fu riassegnato a Fadell e al suo team.

Il loro approccio iniziale fu ispirarsi all'iPod e sfruttarne le caratteristiche. Cercarono di usare la ghiera cliccabile come strumento per sfogliare le opzioni del telefono – in assenza di tastiera – e comporre i numeri. Non fu un adattamento naturale. «Avevamo molti problemi nell'uso della ghiera cliccabile, soprattutto nel comporre i numeri di telefono» ricorda Fadell. «Era goffo.» Andava bene per sfogliare la rubrica, ma per inserire qualsiasi dato era un disastro. Il team insisteva nel volersi convincere che la gente in genere telefona a numeri che ha già in rubrica, ma erano consapevoli del fatto che le cose non stavano proprio così.

C'era, all'epoca, un secondo progetto in corso alla Apple: un'attività di sviluppo segreta, volta alla realizzazione di un computer tablet. Nel 2005, i due progetti si intersecarono e le idee del tablet confluirono nella progettazione del telefono. In altre parole, l'idea dell'iPad è precedente all'iPhone e ha contribuito alla sua nascita.

Multi-touch

Uno dei progettisti della Microsoft che stava lavorando a un computer tablet, marito di un'amica di Laurene e Steve Jobs, volle organizzare per il suo cinquantesimo compleanno una cena alla quale invitò i due, insieme a Melinda e Bill Gates. Jobs accettò l'invito con una certa riluttanza. «A quella cena, Steve fu piuttosto amichevole con me» ricorda Gates, ma non fu «particolarmente amichevole» con l'ospite.

Gates fu infastidito dal fatto che questo suo dipendente nel corso della cena continuasse a rivelare informazioni sul PC tablet che stava sviluppando per la Microsoft. «Lavorava per noi e avrebbe dovuto proteggere la nostra proprietà intellettuale» racconta Gates. Nonostante anche Jobs ne fosse infastidito, la cosa ebbe proprio le conseguenze che Gates temeva. Come ricorda Jobs:

Questo tizio continuava a vantarsi con me di come la Microsoft avrebbe completamente cambiato il mondo con questo software per PC tablet, eliminando tutti i computer portatili, e di come la Apple avrebbe dovuto ottenere la licenza per questo software. Ma il dispositivo era tutto sbagliato: aveva uno stilo. Se hai uno stilo, sei morto. Questa cena era probabilmente la decima volta che me ne parlava ed ero così stufo che tornai a casa e mi dissi: «Vaffanculo, facciamogli vedere come può davvero essere un tablet».

Quando Jobs giunse in ufficio il giorno successivo, riunì il

suo team e disse: «Voglio fare un tablet che non abbia né tastiera né stilo». Gli utenti dovevano essere in grado di digitare informazioni ed eseguire funzioni solo toccando lo schermo con le dita. Questo significava che lo schermo doveva avere una caratteristica nota come *multi-touch*: la capacità di elaborare simultaneamente impulsi diversi. «Allora, ragazzi, siete in grado di inventarvi un touch screen multi-touch per me?» domandò. Al team ci vollero sei mesi per presentarsi a Jobs con un prototipo ancora rozzo ma sviluppabile. Jobs lo affidò a un altro dei progettisti di interfacce grafiche della Apple che, in capo a un mese, elaborò l'idea dello scrolling inerziale, che permette all'utente di passare le dita sullo schermo e muovere le immagini come se fossero dotate di fisicità. «Ne fui rapito» ricorda Jobs.

Jony Ive ha un ricordo diverso del come è stato messo a punto il multi-touch. Afferma che il gruppo di progetto aveva già lavorato su un apparato multi-touch sviluppato per i trackpad del MacBook Pro della Apple e stava sperimentando modi per trasferire questa funzionalità agli schermi dei computer. Usavano un proiettore per mostrare su un muro come sarebbe stato. «Questo cambierà tutto» disse Ive al suo gruppo di lavoro. Ma evitò di mostrarlo immediatamente a Jobs, soprattutto perché i suoi stavano lavorando su questo progetto nel tempo libero e non voleva rischiare di far loro perdere ogni entusiasmo. «Dato che Steve tende a manifestare la sua opinione senza troppo tatto, non volevo mostrargli questa roba davanti ad altri»

ricorda Ive. «Avrebbe potuto dire: "Questa è merda", e avrebbe bruciato l'idea. Io credo che le idee siano fragili, che si debba essere delicati con le idee ancora abbozzate. Mi rendevo conto che sarebbe stato triste se questa lo avesse fatto infuriare, perché era davvero importante.»

Ive organizzò una dimostrazione nella sua sala riunioni solo per Jobs, sapendo che, in assenza di un pubblico, sarebbe stato meno probabile che manifestasse la propria opinione bruscamente. Fortunatamente, gli piacque. «Questo è il futuro» avrebbe esclamato.

E, infatti, era un'idea talmente buona che Jobs si rese conto di aver trovato la soluzione al problema del dover creare un'interfaccia per il progetto di telefono cellulare. Quest'ultimo era molto più importante, così il progetto del tablet fu messo in pausa, mentre l'interfaccia multi-touch fu adottata per uno schermo delle dimensioni di un telefono. «Se avesse funzionato per il telefono» avrebbe ricordato in seguito, «sapevo che saremmo potuti tornare ad applicarla anche al tablet.»

Jobs convocò Fadell, Rubinstein e Schiller a una riunione segreta nella sala riunioni dello studio di progettazione, dove diede loro una dimostrazione del multi-touch. «Wow!» fu l'unico commento di Fadell. A tutti piacque, ma nessuno era sicuro di poterlo far funzionare in un telefono cellulare. Decisero così di tenere aperte entrambe le strade: il nome in codice attribuito al telefono cellulare sviluppato a partire

dalla ghiera cliccabile dell'iPod fu P1; e P2 la nuova alternativa basata sullo schermo multi-touch.

Nel Delaware c'era una piccola azienda, la FingerWorks, che stava già realizzando una linea di trackpad multi-touch. Fondata da due accademici della University of Delaware, John Elias e Wayne Westerman, la FingerWorks aveva sviluppato alcuni tablet con capacità di percezione multi-touch e aveva brevettato i codici per tradurre diversi gesti delle dita, come i pizzichi e le strisciare, in comandi di funzione. All'inizio del 2005, senza clamori, la Apple acquistò la società, tutti i suoi brevetti e i servigi dei due fondatori. La FingerWorks smise di vendere i propri prodotti ad altri e cominciò a registrare i nuovi brevetti a nome della Apple.

Dopo sei mesi di lavoro sul P1, il progetto basato sulla ghiera cliccabile, e sul P2, basato sul multi-touch, Jobs riunì il suo staff più stretto in una stanza per prendere una decisione. Fadell si era impegnato a fondo per sviluppare il modello a ghiera cliccabile, ma ammise di non aver risolto il problema di individuare un modo semplice per comporre i numeri da chiamare. L'approccio multi-touch era più rischioso, perché non erano sicuri di poter realizzare la parte ingegneristica, ma era anche più eccitante e più promettente. «Sappiamo tutti che quello che vogliamo sviluppare è questo» disse Jobs, indicando il touchscreen. «E allora, facciamolo funzionare.» Era quello che lui amava chiamare un momento in cui «scommetti

l'azienda»: grandi rischi, ma grandi ricompense se hai successo.

Alcuni membri del team proposero di avere comunque una tastiera, visto il successo del BlackBerry, ma Jobs mise il voto. Una tastiera fisica avrebbe sottratto spazio allo schermo e non sarebbe stata altrettanto adattabile e flessibile quanto una tastiera touchscreen. «Una tastiera hardware sembra una soluzione pratica, ma è vincolante» disse. «Pensate a tutte le innovazioni che potremmo sviluppare se realizzassimo una tastiera virtuale, grazie al software, sullo schermo. Scommettiamo su questo e facciamo in modo che funzioni.» Il risultato fu un dispositivo che fa comparire a schermo una tastiera numerica virtuale nel momento in cui vuoi digitare un numero, una tastiera alfanumerica se vuoi scrivere e tutti i pulsanti che servono per eseguire ogni specifica attività. E che spariscono se vuoi guardare un filmato. Sostituendo l'hardware con il software, l'interfaccia diventava fluida e flessibile.

Jobs dedicò qualche ora ogni giorno, per sei mesi, a contribuire al miglioramento dello schermo. «È stato il divertimento più complicato che abbia mai avuto» ricorda. «Era come essere il musicista che ha curato gli arrangiamenti di *Sgt Pepper*.» Molte delle funzionalità e delle caratteristiche che oggi sembrano semplici sono il risultato di intensi brainstorming creativi. Per esempio, il team era preoccupato di trovare un modo per impedire al dispositivo di effettuare telefonate o riprodurre musica a

causa dei movimenti involontari, quando stava riposo in una tasca. Jobs era geneticamente avverso agli interruttori, che definiva «ineleganti». La soluzione fu l'accensione strisciando il dito, la semplice e divertente tendina che compare sullo schermo per riattivare il telefono quando è andato in pausa. Un'altra innovazione fu il sensore che riconosce quando il telefono viene portato all'orecchio ed evita che lo sfregamento contro il padiglione auricolare avvi accidentalmente qualche funzione. E, naturalmente, le icone furono create nella forma preferita da Jobs, quella che aveva originariamente chiesto a Bill Atkinson di adottare per il software del primo Macintosh: rettangoli con gli angoli smussati.

Riunione dopo riunione, con Jobs immerso nei dettagli più minuti, i membri del gruppo riuscirono a trovare i modi per semplificare ciò che gli altri telefoni rendevano complicato. Aggiunsero una grande barra per mettere le chiamate in attesa o per fare chiamate in teleconferenza, crearono icone che si potevano sfogliare orizzontalmente per richiamare diverse applicazioni, tutte rese più facili dal fatto che potevano essere usate visualmente sullo schermo, invece che attraverso una tastiera integrata nell'hardware.

Vetro gorilla

Jobs era soggetto a infatuazioni, tanto per i materiali quanto per gli alimenti. Quando era rientrato alla Apple, nel

1997, aveva cominciato a lavorare sull'iMac e aveva deciso che avrebbe utilizzato un materiale plastico traslucido e colorato. La fase successiva fu quella dei metalli. Lui e Ive sostituirono l'involturo arrotondato in plastica del PowerBook G3 con la snella scocca in titanio del PowerBook G4, che due anni più tardi ridisegnarono in alluminio, come se avessero voluto dimostrare di amare diversi metalli. Poi progettarono un iMac e l'iPod Nano in alluminio anodizzato, che significa che il metallo viene immerso in un bagno acido ed elettrificato che ne ossida la superficie. A Jobs fu detto che la cosa non poteva essere prodotta industrialmente nelle quantità che desiderava, così decisero di aprire una fabbrica in Cina per poterlo fare. Ive vi si recò, durante l'epidemia della SARS, per sovrintendere al progetto. «Ci sono rimasto tre mesi, alloggiando in un dormitorio, per lavorare sul processo» ricorda. «Ruby e gli altri dicevano che sarebbe stato impossibile, ma io volevo farlo perché Steve e io sentivamo che l'alluminio anodizzato aveva un carattere di autentica solidità.»

Poi venne il vetro. «Quando finimmo con i metalli, guardai Jony e gli dissi che dovevamo imparare a dominare il vetro» racconta Jobs. Per i negozi Apple avevano creato delle vetrine enormi e delle scale di vetro. Per l'iPhone il piano originale prevedeva, come per l'iPod, uno schermo in materiale plastico, ma Jobs decise che sarebbe stato meglio – avrebbe dato un senso di maggiore eleganza e sostanza – se gli schermi fossero stati in vetro. Così, si

diedero a cercare un vetro che fosse sufficientemente forte e resistente ai graffi.

Il luogo naturale dove andarlo a cercare era l'Asia, dove erano stati realizzati i vetri per i negozi. Ma un amico di Jobs, John Seeley Brown, era nel consiglio di amministrazione della Corning Glass, con sede nella parte settentrionale dello Stato di New York, e gli aveva raccontato di quanto giovane e dinamico fosse il nuovo amministratore delegato dell'azienda, Wendell Weeks. Così, Jobs prese il telefono, chiamò il centralino della Corning Glass, disse il suo nome e chiese all'operatore di parlare con Weeks. Gli passarono una segretaria che si offrì di inoltrare un messaggio. «No. Sono Steve Jobs» replicò. «Mi faccia parlare con Weeks.» La segretaria rifiutò. Jobs allora telefonò a Brown e si lamentò con lui di aver ricevuto un trattamento che definì «la tipica snobberia da costa orientale». Quando lo seppe, Weeks compose il numero del centralino della Apple e chiese di parlare con Steve Jobs. Gli fu detto di presentare una richiesta scritta e inviarla via fax. Quando Jobs lo seppe, prese in simpatia Weeks e lo invitò a Cupertino.

Jobs descrisse il tipo di vetro di cui la Apple aveva bisogno per l'iPhone e Weeks gli spiegò che negli anni Sessanta la Corning aveva sviluppato un processo di scambio chimico che aveva prodotto quello che era stato chiamato il «vetro gorilla». Era incredibilmente duro, ma non aveva mai trovato un mercato, per cui la Corning ne

aveva cessato la produzione. Jobs gli disse che dubitava fosse abbastanza resistente, e cominciò a spiegare a Weeks il processo produttivo del vetro. «Potresti tacere» lo interruppe Weeks «e lasciare che ti spieghi un po' di chimica?» Jobs, colto alla sprovvista, tacque. Weeks, preso possesso della lavagna, gli tenne un corso base sulla chimica di quel vetro, che comportava un processo di scambio di ioni che produceva uno strato di compressione sulla superficie del vetro. Questo convinse Jobs, che dichiarò di voler acquistare tutto il vetro gorilla che la Corning avesse potuto produrre da lì ai sei mesi successivi. «Non abbiamo la capacità» gli rispose Weeks. «Nessuno dei nostri impianti lo produce, attualmente.»

«Non temere» ribatté Jobs. Questo stupì Weeks, che era ottimista e fiducioso per natura, ma non era abituato al campo di distorsione della realtà di Jobs. Tentò di spiegargli che un falso senso di fiducia non avrebbe fatto superare i problemi ingegneristici, ma questa era una premessa che Jobs aveva sempre rifiutato di accettare. Guardò Weeks senza batter ciglio. «Sì, lo puoi fare» gli disse. «Pensaci. Lo puoi fare.»

Raccontando com'è andata a finire, Weeks ancora scuote la testa, incredulo. «Ce l'abbiamo fatta in meno di sei mesi» dice. «Abbiamo prodotto un vetro che non era mai stato in produzione.» L'impianto della Corning a Harrisburg, nel Kentucky, che era impegnato nella produzione di schermi a cristalli liquidi, fu convertito dalla

mattina alla sera alla produzione di vetro gorilla a tempo pieno. «Abbiamo messo i nostri migliori scienziati e tecnici sul progetto.» Nel suo luminoso ufficio, Weeks tiene una sola cornice appesa alla parete: è il messaggio che Jobs gli ha inviato il giorno del lancio dell'iPhone: «Non ce l'avremmo mai fatta senza di voi».

Weeks finì per fare amicizia con Jony Ive, che di tanto in tanto si recava nella parte settentrionale dello Stato di New York per incontrarlo nella sua casa al lago. «Puoi porgere a Jony due pezzi di vetro apparentemente identici e lui riesce a sentire che sono diversi» dice Weeks. «Solo il capo dei miei ricercatori riesce a fare altrettanto. Quando gli mostri qualcosa, Steve decide subito se gli piace o non gli piace. Ma Jony ci gioca, lo valuta, ne analizza i dettagli e le potenzialità.» Nel 2010, Ive condusse i membri d'élite del suo team a fabbricare il vetro insieme agli operai della Corning. Quell'anno, l'azienda stava lavorando a un vetro tremendamente più solido, battezzato «vetro godzilla», e sperava un giorno di riuscire a produrre vetri e ceramiche tanto resistenti da poter essere usati per realizzare un iPhone che non avesse bisogno di una ghiera in metallo. «Jobs e la Apple ci hanno fatto migliorare» dichiara Weeks. «Siamo entrambi fanatici del prodotto che facciamo.»

Il design

Su molti dei suoi progetti più importanti, come il primo *Toy Story* e gli Apple Store, Jobs ha deciso di fermare tutto in prossimità del completamento, decidendo revisioni massicce. Accadde anche con il design dell'iPhone. Il progetto iniziale prevedeva lo schermo in vetro incassato in una scocca in alluminio. Un lunedì mattina Jobs si recò nell'ufficio di Ive: «Non ho dormito la notte scorsa» gli disse «perché mi sono reso conto che non mi piace proprio». Era il prodotto più importante che avesse realizzato dai tempi del primo Macintosh e a lui non sembrava che avesse l'aspetto giusto. Ive, vergognandosene, si accorse immediatamente che Jobs aveva ragione: «Mi ricordo di essermi sentito in totale imbarazzo per questa sua osservazione».

Il problema era che l'iPhone avrebbe dovuto essere sostanzialmente uno schermo, ma nella sua forma attuale la scocca si metteva in concorrenza con lo schermo, invece di farsi da parte. Il dispositivo aveva un aspetto maschile, funzionale, efficiente. «Ragazzi, vi siete ammazzati su questo progetto per gli ultimi nove mesi, ma dobbiamo cambiarlo» annunciò Jobs al team di Ive. «Dovremo lavorare di notte e nei fine settimana e, se volete, vi possiamo mettere a disposizione immediatamente le pistole che userete per spararci.» Invece di tirarsi indietro, il team fu d'accordo. «È stato uno dei miei momenti più belli alla Apple» ricorda Jobs.

Il nuovo design finì per prevedere una sottile corona in

acciaio inossidabile che permetteva allo schermo in vetro gorilla di giungere fino al bordo. Ogni parte del dispositivo sembrava essere in second'ordine rispetto allo schermo. Il nuovo aspetto era austero ma allo stesso tempo amichevole: invitava a toccarlo. Questo però comportò il rifacimento dei circuiti stampati, dell'antenna e del collocamento del processore all'interno. Jobs comunque ordinò di procedere con il cambiamento. «Altre aziende sarebbero andate avanti con la produzione e le consegne» commenta Fadell, «ma noi abbiamo premuto il pulsante "reset" e abbiamo ricominciato da capo.»

Uno degli aspetti del design, che rifletteva non solo il perfezionismo di Jobs ma anche il suo desiderio di controllo, era aver reso il dispositivo totalmente sigillato: l'involucro non poteva essere aperto, neppure per sostituire la batteria. Come nel Macintosh originale del 1984. Jobs non voleva che la gente ci mettesse le mani dentro. Anzi, quando la Apple scoprì nel 2011 che si stavano aprendo negozi di terze parti per la riparazione dell'iPhone 4, ha deciso di sostituire le piccole viti a testa piatta con viti pentalobate a prova di manomissione, impossibili da aprire con cacciaviti normalmente disponibili in commercio. Non avendo una batteria sostituibile, l'iPhone poté essere molto più sottile. Per Jobs, più sottile è sempre stato sinonimo di migliore. «È sempre stato convinto che sottile è bello» afferma Tim Cook. «Lo si vede in tutto il suo lavoro. Abbiamo il portatile più sottile, lo smartphone più sottile, abbiamo fatto l'iPad, e poi

l'abbiamo rifatto più sottile.»

Il lancio

Quando venne il momento di lanciare l'iPhone, Jobs decise – come al solito – di offrire a una rivista una speciale anteprima. Telefonò a John Huey, direttore della Time Inc., e cominciò con la sua solita sequenza di superlativi: «È la cosa migliore che abbia fatto» gli disse. Voleva offrire a «Time» l'esclusiva, «ma a "Time" non c'è nessuno abbastanza brillante da scriverne, per cui la darò a qualcun altro.» Huey gli presentò Lev Grossman, un giornalista di «Time» intelligente e colto. Nel suo articolo, Grossman notò, giustamente, che l'iPhone non aveva inventato molte nuove funzionalità, ma le aveva rese molto più usabili. «Ed è importante. Quando i nostri utensili non funzionano, tendiamo a dare la colpa a noi stessi, considerandoci troppo stupidi o troppo pigri per leggere il manuale, o troppo goffi... Quanto i nostri strumenti si rompono, è come se ci rompessimo anche noi. E se qualcuno li aggiusta, anche noi ci sentiamo un po' più integri.»

Per la presentazione ufficiale al MacWorld di San Francisco nel gennaio 2007, Jobs invitò Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, Steve Wozniak e il team del Macintosh del 1984, come aveva fatto al lancio dell'iMac. Tra le abbaglianti presentazioni di prodotto della sua carriera, questa è

probabilmente la migliore. «Di quando in quando, compare un prodotto rivoluzionario che cambia tutto» esordì. Si riferiva a due esempi precedenti: al primo Macintosh che «ha cambiato l'intero settore dei computer» e al primo iPod, che «ha cambiato l'intera industria musicale». Poi, con la massima cura, si diede a magnificare il prodotto che stava per svelare: «Oggi, vi stiamo presentando tre rivoluzionari prodotti di questa classe. Il primo è un iPod a grande schermo con comandi tattili. Il secondo è un telefono portatile rivoluzionario. E il terzo è un dispositivo innovativo per la comunicazione Internet». Ripeté l'elenco, per dargli più enfasi, poi domandò: «Avete capito? Non sto parlando di tre dispositivi distinti, ma di un unico dispositivo che abbiamo chiamato iPhone».

Cinque mesi dopo, alla fine del giugno 2007, quando l'iPhone fu messo in vendita, Jobs e sua moglie si recarono a piedi all'Apple Store di Palo Alto per verificare di persona la reazione del pubblico. Dato che spesso lo faceva, quando venivano messi in vendita nuovi prodotti Apple, c'erano alcuni suoi fan che lo aspettavano, pieni di attesa, e che lo salutarono come se nel negozio fosse entrato Mosè per acquistare una Bibbia. Tra i fedelissimi c'erano anche Hertzfeld e Atkinson: «Bill è stato in coda tutta la notte» gli rivelò Hertzfeld. Jobs agitò le braccia e scoppì a ridere: «Ma gliene avevo mandato uno» disse. «Ne aveva bisogno di sei» gli rispose Hertzfeld.

L'iPhone venne immediatamente soprannominato dai

blogger «the Jesus phone», «il telefono divino». Ma i concorrenti della Apple sottolinearono che a 500 dollari costava troppo per avere successo. «È il telefono più costoso al mondo» dichiarò Steve Ballmer della Microsoft a un giornalista della CNBC. «E non piace agli utenti professionali, perché non ha la tastiera.» Per l'ennesima volta, la Microsoft aveva sottostimato un prodotto di Jobs. Alle fine del 2010, la Apple aveva già venduto 90 milioni di iPhone, accaparrandosi più della metà degli utili generati dall'intero mercato dei telefoni portatili.

«Steve conosce il desiderio» afferma Alan Kay, il pioniere dello Xerox PARC che quarant'anni prima aveva immaginato il Dynabook: un computer tablet. Kay aveva il dono di fare valutazioni profetiche, così Jobs gli domandò che cosa pensasse dell'iPhone. «Mettigli uno schermo da cinque per otto [pollici] e dominerai il mondo» gli disse. Non sapeva che il progetto dell'iPhone era partito dall'idea di un computer tablet – del quale un giorno avrebbe portato alla realizzazione – che avrebbe reso reale il sogno di Kay del Dynabook, di certo superandolo.

Secondo round

La recidiva del cancro

Le battaglie del 2008

All'inizio del 2008, a Jobs e ai suoi medici divenne chiaro che il tumore si stava diffondendo. Quando gli avevano rimosso i tumori del pancreas, nel 2004, Jobs aveva fatto sequenziare parzialmente il genoma del cancro. Questa operazione aveva aiutato i medici a stabilire quali vie metaboliche erano interrotte e a intervenire con terapie mirate che pensavano fossero quelle di massima efficacia.

Jobs seguiva anche una terapia del dolore, con analgesici a base di morfina. Un giorno, nel febbraio 2008, lui e Kathryn Smith, un'amica della Powell che si trovava ospite da loro a Palo Alto, fecero una passeggiata insieme. «Mi disse che quando si sentiva veramente male si concentrava sul dolore, entrava nel dolore, e questo sembrava spegnerlo» ricorda la Smith. Ma non era

completamente vero. Quando Jobs soffriva, le persone che lo circondavano non potevano non accorgersene.

C'era un'altra questione relativa alla salute che stava diventando sempre più problematica, sulla quale i medici non si erano concentrati con lo stesso rigore che avevano dedicato al cancro o al dolore: Jobs aveva problemi di alimentazione e perdeva peso. Questo accadeva perché gli avevano rimosso gran parte del pancreas, che produce gli enzimi necessari per la digestione delle proteine e di altri elementi nutritivi, ma anche perché la morfina riduceva il suo appetito. E poi c'era una componente psicologica che i medici non sapevano come gestire né come curare: fin dall'adolescenza, Jobs era stato ossessivamente dedito a regimi alimentari severi e a periodi di digiuno.

Anche dopo sposato e dopo la nascita dei figli aveva mantenuto queste strane abitudini alimentari: per intere settimane mangiava la stessa cosa – insalata di carote condita con limone o, semplicemente, mele – per poi all'improvviso abbandonare quell'alimento e dichiarare che non l'avrebbe più mangiato. Continuava anche a digiunare, come faceva da ragazzino, ed era diventato un fervente predicatore che intratteneva i propri ospiti a tavola con noiosi sermoni sul regime alimentare del momento.

Quando si erano sposati, la Powell era vegana, ma dopo il primo intervento chirurgico del marito decise di diversificare l'alimentazione della famiglia, allargandola al pesce e ad altri alimenti contenenti proteine. Il loro primo

figlio, Reed, che era stato vegetariano, divenne un «forte onnivoro». E tutti erano consapevoli di quanto fosse importante per Jobs disporre di fonti variate di proteine.

La famiglia assunse un cuoco versatile e dal buon carattere, Bryar Brown, che tempo prima aveva lavorato al Chez Panisse per Alice Waters. Arrivava al pomeriggio e preparava una quantità di piatti salutari per la cena, in cui usava le erbe aromatiche e le verdure che la Powell coltivava nell'orto. Se Jobs manifestava qualsiasi desiderio – insalata di carote, pasta al pesto, minestra di citronella – Brown, con calma e pazienza, trovava sempre il modo di soddisfarlo. Jobs aveva sempre avuto opinioni molto decise in ambito alimentare, con la tendenza a giudicare istintivamente il cibo come ottimo o pessimo: poteva assaggiare due avocado che per la maggior parte dei comuni mortali erano assolutamente uguali e decidere che uno era il migliore mai coltivato sulla faccia della Terra e l'altro assolutamente immangiabile.

A partire dall'inizio del 2008, i disordini alimentari di Jobs peggiorarono. Certe sere rimaneva a fissare il pavimento e non degnava di uno sguardo i piatti disposti sul lungo tavolo della cucina; e quando gli altri erano a metà cena si alzava improvvisamente e se ne andava, senza dir nulla. Era stressante per la sua famiglia, che nel corso della primavera lo aveva visto perdere diciotto chili.

I suoi problemi di salute divennero nuovamente di dominio

pubblico nel marzo 2008, quando «Fortune» pubblicò un articolo intitolato *I guai di Steve Jobs*, in cui rivelava che da nove mesi stava cercando di curare il cancro con la dieta, oltre a indagare sul suo coinvolgimento nella retrodatazione delle stock option Apple. Mentre l'articolo era in preparazione, Jobs invitò – forse si dovrebbe dire convocò – il capo redattore di «Fortune», Andy Serwer, a Cupertino, per convincerlo a rinunciare alla pubblicazione. Si avvicinò a Serwer e gli domandò: «Dunque, hai scoperto che sono un coglione. Dov'è la notizia?». Jobs fece la medesima considerazione anche quando telefonò al capo di Serwer alla Time Inc., John Huey, da un telefono satellitare che si era portato al Kona Village, alle Hawaii. Si offrì di organizzare una tavola rotonda di amministratori delegati nella quale si discutesse se fosse giusto o meno rivelare questioni attinenti alla salute, ma a condizione che «Fortune» non pubblicasse il pezzo. La rivista rifiutò la proposta.

Quando Jobs presentò l'iPhone 3G, nel giugno 2008, la sua magrezza oscurò il lancio del prodotto. Sulle pagine di «Esquire», Tom Junod descrisse la sua figura «appassita» sul palco, definendolo «scarno come un pirata, con indosso quello che sarebbe diventato l'abito della sua invulnerabilità». La Apple rilasciò un comunicato affermando, falsamente, che il suo dimagrimento era il risultato di «un comune virus». Il mese successivo, dato che gli interrogativi persistevano, l'azienda fece uscire un altro comunicato in cui affermava che la salute di Jobs era

«una questione di natura privata».

Joe Nocera del «New York Times» scrisse un editoriale criticando la gestione delle questioni legate alla salute di Jobs: «Non si può dare credito alla Apple, se il tema è la salute del suo amministratore delegato» scrisse alla fine di luglio. «Sotto la guida del signor Jobs, la Apple ha promosso una cultura della segretezza che le è stata utile sotto molti aspetti: le ipotesi e le rivelazioni sui prodotti che avrebbe presentato all'evento annuale di Mac World sono state tra le sue grandi armi di marketing. Ma questa stessa cultura avvelena la *corporate governance*.» Mentre scriveva l'articolo, oltre al consueto «è una questione di natura privata» dell'ufficio stampa della Apple, Nocera ricevette anche un'inattesa telefonata da Jobs in persona. «Sono Steve Jobs» esordì. «Lei pensa che io sia uno stronzo arrogante che crede di essere al di sopra della legge, e io penso che lei sia un collettore di liquami che non conosce i fatti.» Dopo questo esordio abbastanza paralizzante, Jobs si offrì di dare al giornalista alcune informazioni sulla propria salute, a condizione che non venissero rese pubbliche. Nocera accettò la condizione, ma fu comunque in grado di scrivere che, pur non essendo riferibili a un comune virus, i problemi di salute di Jobs «non sono potenzialmente esiziali e il cancro non è recidivante». Jobs aveva dato a Nocera più informazioni di quante fosse disposto a rivelarne al suo consiglio di amministrazione e agli azionisti. Ma non era la verità.

In parte a causa delle preoccupazioni per la perdita di peso di Jobs, il prezzo delle azioni Apple era sceso dai 188 dollari dell'inizio di giugno 2008 ai 156 dollari della fine di luglio. La situazione peggiorò alla fine di agosto, quando «Bloomberg News» per errore diffuse un «coccodrillo» di Jobs, che finì pubblicato su Gawker. Pochi giorni dopo, al suo evento musicale annuale, Jobs poté citare la celebre frase di Mark Twain: «Le voci sulla mia morte sono oltremodo esagerate» disse, lanciando una nuova linea di iPod. Ma la sua scheletrica apparizione non fu comunque rassicurante: all'inizio di ottobre il titolo Apple era sceso a 97 dollari.

Quel mese, Doug Morris della Universal Music avrebbe dovuto incontrare Steve Jobs alla Apple. Invece Jobs lo invitò a casa. Morris fu sorpreso di vederlo così ammalato e sofferente. Morris sarebbe stato l'ospite d'onore a un gala a Los Angeles per City of Hope, una associazione che raccoglieva fondi per la lotta contro il cancro. Jobs di solito evitava gli eventi di beneficenza, ma a questo accettò di partecipare, sia per Morris sia per la causa. All'evento, che si teneva sotto un tendone sulla spiaggia di Santa Monica, Morris disse ai duemila convenuti che Jobs stava offrendo all'industria musicale una nuova speranza di vita. Le esibizioni – di Stevie Nicks, Lionel Richie, Erykah Badu e Akon – proseguirono fin oltre la mezzanotte e Jobs fu preda di brividi incontrollati. Jimmy Iovine gli prestò una felpa con cappuccio e Jobs tenne la testa coperta per tutta la serata. «Era molto malato, aveva un gran freddo, era

magrissimo» ricorda Morris.

Il veterano dei giornalisti esperti di tecnologia di «Fortune», Brent Schlender, avrebbe lasciato la rivista a dicembre e, come canto del cigno, aveva pensato a un'intervista congiunta con Jobs, Bill Gates, Andy Grove e Michael Dell. Era stata una cosa difficile da organizzare e, a pochi giorni dalla data stabilita, Jobs gli telefonò per ritirarsi. «Se ti chiedono perché, rispondigli che sono uno stronzo» gli disse. Gates ne fu irritato, poi scoprì quali erano le vere condizioni di salute di Jobs. «Naturalmente, aveva un'ottima ragione» disse Gates. «Solo che non la voleva rivelare.» La cosa divenne ancora più evidente quando, il 16 dicembre, la Apple comunicò che Jobs non avrebbe partecipato all'impegno che aveva in programma al MacWorld di gennaio, l'occasione che aveva sempre utilizzato per i grandi lanci di prodotto negli ultimi undici anni.

La blogosfera si infiammò di ipotesi e speculazioni sulla sua salute, gran parte delle quali avevano il sapore odioso della verità. Jobs era furioso, si sentiva violato. Era anche irritato perché la Apple non era sufficientemente attiva nello smentire. Così, il 5 gennaio 2009, scrisse e rese pubblica una fuorviante lettera aperta in cui affermava di non presenziare a MacWorld perché desiderava trascorrere più tempo con la famiglia. «Come molti di voi sanno, nel corso del 2008 ho perso molto peso» aggiungeva. «I medici pensano di aver trovato la causa: uno squilibrio

ormonale che ha sottratto al mio corpo le proteine di cui ha bisogno per essere sano. Sofisticati esami del sangue hanno confermato la diagnosi. Il rimedio per questo problema nutrizionale è relativamente semplice.»

In tutto questo c'era un'ombra di verità, per quanto pallida. Uno degli ormoni prodotti dal pancreas, il glucagone, una sorta di reciproco dell'insulina, provoca il rilascio di zuccheri nel sangue da parte del fegato. Il tumore di Jobs era metastatizzato nel fegato e stava provocando scompensi. In effetti, era come se il suo corpo stesse divorando se stesso, per cui gli venivano somministrati farmaci per abbattere il livello di glucagone. Aveva uno scompenso ormonale, ma era a causa della diffusione del tumore al fegato. Lui lo negava, e voleva anche che la cosa fosse negata pubblicamente. Sfortunatamente, la questione aveva anche risvolti legali, perché Jobs gestiva una società quotata. Tuttavia era furioso per il modo in cui veniva trattato nella blogosfera e voleva reagire.

Nonostante l'ottimistico comunicato, a questo punto, era seriamente malato e soffriva terribilmente. Si era sottoposto a un altro trattamento di chemioterapia, con tremendi effetti collaterali. La pelle aveva cominciato a seccarsi e a screpolarsi. Alla ricerca di approcci alternativi, volò in Svizzera, a Basilea, per sottoporsi a una radioterapia sperimentale con ormoni marcati. Si sottopose anche a un altro trattamento sperimentale, sviluppato a Rotterdam, noto come radioterapia

recettoriale con peptidi marcati.

Dopo una settimana di intense consulenze legali, Jobs accettò di prendersi una licenza per malattia. Fece l'annuncio il 14 gennaio 2009, in un'altra lettera aperta ai dipendenti Apple, in cui esordiva giustificando la decisione con la sgradita intrusione dei blogger e della stampa: «Sfortunatamente, la curiosità riguardo alla mia salute rappresenta una distrazione non solo per me e per la mia famiglia, ma anche per chi lavora alla Apple». Poi ammise che curare il suo «squilibrio ormonale» non era semplice come aveva affermato. «Nella settimana passata ho appreso che le questioni legate alla mia salute sono più complicate di quanto pensassi.» Tim Cook avrebbe nuovamente assunto la responsabilità dell'operatività quotidiana, ma Jobs disse che sarebbe rimasto amministratore delegato, che sarebbe comunque stato coinvolto in tutte le decisioni più importanti e che sarebbe rientrato in giugno.

Jobs si era continuamente consultato con Bill Campbell e Art Levinson, che si barcamenavano nel duplice ruolo di consiglieri personali per la salute e di co-amministratori indipendenti della Apple. Ma il resto del consiglio di amministrazione non era pienamente informato e gli azionisti, almeno inizialmente, erano stati informati erroneamente. Questo sollevava questioni legali e la SEC aprì un'inchiesta per stabilire se la società avesse celato «informazioni materiali» agli azionisti: se si fosse scoperto

che la società aveva permesso la disseminazione di false informazioni o avesse nascosto informazioni vere e rilevanti per le prospettive economiche dell'azienda, si sarebbe configurato un reato, con risvolti penali. Dato che Jobs e la sua aura di magia venivano completamente identificati con il ritorno alla grande della Apple, la sua salute sembrava poter essere il tipo di informazione che impone trasparenza; ma era anche una zona grigia della legge, perché doveva essere preso in considerazione anche il diritto alla privacy dell'amministratore delegato. In questo caso, trovare un equilibrio era particolarmente difficile perché Jobs teneva alla propria privacy e allo stesso tempo incarnava più di qualsiasi altro amministratore delegato l'azienda che gestiva. Lui stesso non rendeva le cose più semplici: si lasciò prendere dall'emotività, lamentandosi e a volte scoppiando a piangere quando si trovava di fronte qualcuno che gli suggeriva di rinunciare a un po' di segretezza.

Campbell teneva all'amicizia con Jobs e non voleva avere alcun incarico fiduciario che lo potesse costringere a violare la sua privacy, così si offrì di rassegnare le proprie dimissioni dal consiglio. «La questione della privacy per me è estremamente importante» disse in seguito. «Lui è mio amico da milioni di anni.» Gli avvocati, alla fine, stabilirono che non era necessario si dimettesse dal consiglio, se avesse rinunciato alle deleghe. Il suo ruolo venne assunto da Andrea Jung dalla Avon. L'indagine della SEC finì nel nulla e il consiglio fece quadrato per difendere

Jobs da qualsiasi richiesta di rendere pubbliche un maggior numero di informazioni. «La stampa faceva pressioni affinché rivelassimo più notizie» ricorda Al Gore. «Ma era solo Steve che poteva decidere se fare qualche passo in più rispetto a quello che la legge gli imponeva. E lui era determinato a difendere la sua privacy. Il suo desiderio andava rispettato.» Quando ho domandato a Gore se il consiglio avrebbe dovuto essere più trasparente all'inizio del 2009, quando le condizioni di salute di Jobs erano decisamente peggiori di quanto gli azionisti erano stati indotti a credere, mi rispose: «Ci siamo rivolti a consulenti indipendenti per stabilire cosa la legge ci imponesse di fare e quali fossero le procedure migliori. Abbiamo gestito tutto sulla base delle norme. Posso sembrare sulla difensiva, ma le critiche su questo punto mi hanno davvero irritato».

Uno dei membri del consiglio di amministrazione era in disaccordo. Jerry York, ex direttore finanziario della Chrysler e della IBM, non disse niente in pubblico, ma confidò a un giornalista del «Wall Street Journal», in via riservata, di essere stato «disgustato» nell'apprendere che la società aveva nascosto i problemi di salute di Jobs alla fine del 2008. «Francamente, avrei dovuto dimettermi all'epoca.» Alla morte di York, nel 2010, il «Journal» rese pubblica la sua dichiarazione. York aveva dato informazioni in via confidenziale anche a «Fortune», che ne fece uso in occasione della terza licenza per malattia di Jobs, nel 2011.

Qualcuno alla Apple non credette che le frasi di York riportate dalla stampa fossero vere, dal momento che non aveva sollevato alcuna obiezione all'epoca. Ma Bill Campbell sapeva che quasi con assoluta certezza quelle frasi erano state pronunciate: York si era lamentato con lui all'inizio del 2009. «Jerry probabilmente aveva bevuto un po' troppo vino bianco, una sera. Così, mi chiamò fra le due e le tre del mattino per dirmi: "Vaffanculo, non credo a queste strondate sulla sua salute: dobbiamo vederci chiaro". La mattina dopo lo richiamai e mi disse: "Oh, no. Lascia stare. Niente di cui preoccuparsi". Per cui non escludo che una sera si possa essere lasciato prendere la mano e abbia parlato con qualche giornalista.»

Memphis

Il capo del team oncologico di Jobs era George Fisher, della Stanford University, uno dei principali ricercatori nell'ambito dei tumori gastrointestinali e colon-rettali. Per mesi aveva avvertito Jobs di prendere in considerazione un trapianto di fegato, ma quello era il tipo di informazione che Jobs si rifiutava di accettare. La Powell era lieta che Fisher si ostinasse nel prospettare l'evenienza, perché sapeva che sarebbero state necessarie molte insistenze perché il marito prendesse l'idea in considerazione.

Alla fine, nel gennaio 2009, poco dopo aver dichiarato di

soffrire di «uno squilibrio ormonale» che poteva essere curato facilmente, Jobs si convinse. Fu inserito nella lista d'attesa per il trapianto di fegato in California, ma presto fu chiaro che in quello Stato non avrebbe avuto un organo in tempo: il numero di donatori potenziali con il suo stesso gruppo sanguigno era troppo basso. Inoltre, i parametri utilizzati dallo United Network for Organ Sharing, che determinavano la destinazione degli organi negli Stati Uniti, favorivano i sofferenti di cirrosi e di epatite rispetto ai malati di cancro.

Non esiste alcun modo legale per saltare la coda, neppure per un paziente ricco come Jobs. I riceventi sono selezionati sulla base del loro punteggio MELD (Model for End-Stage Liver Diseases), che ricorre ad analisi chimiche dei livelli ormonali per determinare l'urgenza del trapianto, e del tempo di attesa trascorso. Ogni donazione è attentamente valutata e i dati sono disponibili su siti Internet di pubblico accesso (optn.transplant.hrsa.gov) e chiunque può controllare il proprio stato nella graduatoria in qualsiasi momento.

La Powell divenne un'esperta di siti Internet sulla donazione di organi e ogni sera controllava quante persone fossero in lista d'attesa, il loro punteggio MELD e da quanto tempo aspettassero. «È facile fare i calcoli, come ho fatto io, e scoprire che sarebbe stato necessario aspettare fino a giugno per ottenere un fegato in California. I medici erano convinti che il suo avrebbe ceduto in aprile»

ricorda. Così cominciò a fare domande e scoprì che si poteva essere in lista d'attesa per il trapianto in più di uno Stato: un'opzione scelta da meno del 3 per cento dei pazienti. L'iscrizione a liste multiple non è scoraggiata, anche se alcuni la criticano, sostenendo che favorisca i pazienti ricchi, ma è difficile da ottenere a causa di due principali vincoli: il potenziale ricevente deve essere in grado di raggiungere gli ospedali nei quali è in lista in meno di otto ore (cosa che a Jobs era possibile fare, disponendo di un aereo privato); e i medici di ogni ospedale scelto devono valutare il paziente prima di accettarlo e inserirlo nella lista d'attesa.

George Riley, l'avvocato di San Francisco che aveva spesso fatto da consulente esterno per la Apple, era un educato gentiluomo del Tennessee diventato intimo di Jobs. Entrambi i suoi genitori erano stati medici al Methodist University Hospital di Memphis, la città dove Riley era nato. Inoltre, era amico di James Eason, che dirigeva l'istituto dei trapianti di quell'ospedale. L'unità di Eason era una delle più efficienti del paese: nel 2008 aveva eseguito centoventuno trapianti di fegato. Lui non aveva difficoltà ad ammettere pazienti di altri Stati nella lista d'attesa del suo ospedale: «Non è aggirare le regole» afferma. «È lasciare alla gente la possibilità di decidere dove farsi curare. Alcuni se ne vanno dal Tennessee per recarsi in California. In questo caso abbiamo avuto un paziente californiano che è venuto a curarsi qui.» Riley organizzò un viaggio di Eason a Palo Alto, in modo che

potesse condurre lì le valutazioni necessarie all'inserimento di Jobs nella lista.

Alla fine del febbraio 2009, Jobs aveva ottenuto un posto nella lista d'attesa del Tennessee (oltre a quello che manteneva in California) e cominciò la sua snervante attesa. Già nella prima settimana di marzo, la sua salute cominciò a peggiorare rapidamente e le aspettative di attesa in lista erano di ventun giorni. «Fu terribile» ricorda la Powell. «Sembrava che non avremmo fatto in tempo.» Ogni giorno aumentavano tensione e sofferenza. A metà marzo, era al terzo posto nella lista d'attesa, poi secondo e, alla fine, primo. Ma le giornate passavano. La terribile realtà era che gli ormai prossimi eventi della festa di San Patrizio e della March Madness²⁹ (Memphis era nel torneo 2009 ed era sede regionale) avrebbero offerto una maggiore probabilità di trovare un donatore, a causa del picco degli incidenti stradali legati agli eccessi nel bere.

Infatti, un fine settimana, il 21 marzo 2009, un venticinquenne rimase ucciso in un incidente stradale e i suoi organi furono resi disponibili. Jobs e la moglie volarono immediatamente a Memphis. All'atterraggio, poco prima delle quattro del mattino, trovarono ad attenderli sulla pista un'auto e il dottor Eason: era stato tutto predisposto in modo che la documentazione di accettazione fosse pronta per essere firmata mentre procedevano rapidamente verso l'ospedale.

Il trapianto fu un successo, ma non fu rassicurante. Quando i medici rimossero il fegato, trovarono tracce sospette sul peritoneo, la sottile membrana che avvolge gli organi interni. Inoltre c'erano tumori in tutto il fegato e questo significava una forte probabilità che il cancro si fosse diffuso anche ad altri organi. Sembrava che fosse mutato e cresciuto molto rapidamente. Prelevarono dei campioni ed eseguirono ulteriori mappature genetiche.

Pochi giorni dopo dovettero eseguire un'altra operazione. Jobs insistette contro il parere di tutti affinché non gli svuotassero lo stomaco, e quando lo sedarono a causa di un reflusso inalò particelle del contenuto dello stomaco nei polmoni, contraendo un'infezione polmonare. A quel punto, erano tutti convinti che sarebbe morto. Come lui stesso avrebbe raccontato successivamente:

Sono quasi morto per un errore durante una operazione di routine. Laurene era già lì e i miei figli sono tutti arrivati in volo perché erano convinti che non avrei passato la notte. Reed era con uno dei fratelli di Laurene a visitare alcune università per scegliere dove sarebbe andato. Mandammo un aereo privato a prenderlo vicino a Dartmouth, informandolo di ciò che stava accadendo. Un altro aereo è stato mandato a prendere le ragazze. Pensavano che fosse l'ultima possibilità che avevano di vedermi cosciente. Ma ce l'ho fatta.

La Powell si assunse l'incarico di supervisionare le cure, restando nella stanza dell'ospedale tutto il giorno a controllare continuamente ogni monitor. «Laurene era una bellissima tigre che lo proteggeva» ricorda Jony Ive, che si recò in visita da Jobs non appena furono ammessi visitatori. La madre di lei e tre suoi fratelli si diedero il cambio per tenerle compagnia. Anche la sorella di Jobs, Mona Simpson, gli stette dietro protettivamente: lei e George Riley erano le uniche persone che Jobs ammetteva nella sua stanza a sostituire la Powell accanto al suo letto. «La famiglia di Laurene ci ha aiutato a badare ai ragazzi: sua madre e i suoi fratelli sono stati fantastici» avrebbe detto in seguito Jobs. «Io ero molto fragile e non cooperativo. Ma un'esperienza come questa fortifica i legami in modo molto profondo.»

La Powell arrivava in ospedale ogni mattina alle sette e raccoglieva i dati clinici rilevanti, che inseriva in un foglio elettronico. «Era assai complicato, perché succedevano molte cose» ricorda. Quando James Eason e il suo staff medico arrivavano, alle nove, Laurene partecipava a un meeting per coordinare tutti gli aspetti della cura del marito. Alle nove di sera, prima di andarsene, preparava una relazione sull'andamento di tutti gli indici vitali e le altre misurazioni, individuandone le tendenze, e lasciava anche una serie di domande per le quali desiderava avere una risposta il giorno seguente. «Questo mi teneva il cervello occupato e mi aiutava a restare concentrata» ricorda.

Eason fece quello che nessuno a Stanford aveva mai fatto completamente: si prese la responsabilità di tutti gli aspetti della cura. Dato che gestiva la struttura, poteva coordinare il decorso post-trapianto, i test oncologici, la terapia del dolore, la nutrizione, la riabilitazione e l'assistenza infermieristica. Si fermava perfino al supermercato per acquistare la bevanda energetica che Jobs preferiva.

Due delle infermiere venivano da una piccola città del Mississippi e divennero le preferite di Jobs: erano solide madri di famiglia, per niente intimidite dal celebre paziente. Eason fece in modo che fossero assegnate solo a lui. «Per gestire Steve, devi essere insistente» ricorda Tim Cook. «Eason lo fu con Steve e lo costrinse a fare cose che nessun altro sarebbe riuscito a fargli fare: cose che gli facevano bene, ma non erano per niente piacevoli.»

Nonostante tutte le attenzioni di cui era oggetto, a volte Jobs perdeva la testa: non sopportava l'idea di non avere il controllo della situazione, e occasionalmente soffriva di allucinazioni e si infuriava. Anche quando era a malapena cosciente, la sua forte personalità trovava modo di manifestarsi. In un'occasione, lo pneumologo tentò di mettergli una mascherina sul viso, mentre era sedato: Jobs se la strappò di dosso farfugliando che non gli piaceva il design e che non l'avrebbe indossata. Era appena in grado di parlare, ma ordinò che gli venissero portate cinque mascherine diverse, in modo da poter sceglierne una che gli piacesse. I medici guardarono la Powell

sconcertati. Alle fine, lei riuscì a distrarlo e furono in grado di fargli indossare la mascherina. Non gli piaceva neppure il rilevatore di ossigeno che gli avevano applicato al dito, disse ai medici che era brutto e troppo complesso e suggerì loro soluzioni per un design più semplice. «Era attento a ogni sfumatura dell'ambiente che lo circondava, e questo contribuiva a prostrarlo» ricorda la Powell.

Un giorno, quando ancora fluttuava fra coscienza e incoscienza, Kathryn Smith, l'amica della Powell, andò a visitarlo. Il suo rapporto con Jobs non era mai stato facile, ma Laurene aveva insistito per farla entrare nella stanza. Lui la fece avvicinare, le indicò un blocco per appunti e una penna, se li fece portare e scrisse: «Voglio il mio iPhone». La Smith lo tirò fuori da un cassetto e glielo porse. Prendendole la mano, Jobs le mostrò la funzione di apertura e la fece giocare con i menu.

Il rapporto di Jobs con Lisa Brennan-Jobs, la figlia che aveva avuto dalla sua prima compagna, Chrisann, si era sfilacciato. Lei si era laureata a Harvard, si era trasferita a New York e raramente comunicava con il padre. Ma volò due volte fino a Memphis e lui apprezzò il gesto. «Per me ha voluto dire molto» ricorda. Purtroppo, al momento non glielo disse. Molte delle persone che circondavano Jobs trovavano che Lisa potesse essere impegnativa come il padre, ma la Powell la accolse e cercò di coinvolgerla: quello era un rapporto che lei voleva contribuire a ricostruire.

Con il miglioramento delle condizioni di salute, la forte personalità di Jobs riprese a manifestarsi. «Quando cominciò a ristabilirsi, attraversò rapidamente una fase di gratitudine per poi tornare al suo abituale modo brusco e assertivo» ricorda Kat Smith. «Ci domandavamo tutti se sarebbe uscito da questa esperienza con un atteggiamento più gentile, ma scoprимmo che non era così.»

Rimase anche difficile rispetto all'alimentazione, e la cosa in quel momento era un problema più grave che mai. Mangiava solo composte di frutta ed esigeva che ce ne fossero sei o sette disposte in fila, in modo da poter scegliere quella che lo soddisfaceva. Portava il cucchiaio alla bocca per un assaggio e si pronunciava: «Questa non è buona. Anche questa non ha un buon sapore». Alla fine, Eason lo rimise al suo posto: «Non è una questione di gusto» lo redargui. «La smetta di pensarci come a un alimento e cominci a considerarlo un farmaco.»

L'umore di Jobs si risollevò quando fu in grado di ricevere visite dalla Apple. Tim Cook si recava a Memphis regolarmente e lo aggiornava sui progressi dei nuovi prodotti. «Lo vedevi illuminarsi appena il discorso passava alla Apple» dice Cook. «Era come accendere la luce.» Amava profondamente l'azienda e sembrava vivere per la prospettiva di un rientro. I dettagli gli davano energia. Quando Cook gli descrisse il nuovo modello dell'iPhone,

Jobs dedicò l'ora successiva a discutere non solo su come chiamarlo – si accordarono su iPhone 3GS – ma anche sul carattere e il corpo del «GS», incluso se le lettere dovessero essere maiuscole (la scelta poi adottata) o corsive.

Un giorno, Riley gli organizzò una visita a sorpresa, fuori orario, al Sun Studio, il santuario di mattoni rossi dove Elvis Presley, Johnny Cash, B.B. King e molti altri pionieri del rock'n'roll avevano registrato i loro dischi. Gli fu offerta una visita guidata e una descrizione storica da uno dei più giovani membri dello staff, che stette seduto accanto a Jobs sulla panchina segnata dalla brace delle sigarette di Jerry Lee Lewis. Jobs era probabilmente la persona più influente nel mondo della musica all'epoca, ma il ragazzo non lo riconobbe maciato com'era. Mentre se ne stavano andando, Jobs disse a Riley: «Quel ragazzo è davvero intelligente. Dovremmo assumerlo per iTunes». Così, Riley telefonò a Eddy Cue, che acquistò un biglietto d'aereo per il ragazzo e lo spedì in California, dove, dopo i colloqui di rito, finì per essere assunto e contribuì a creare il catalogo delle prime sezioni rhythm'n'blues e rock'n'roll di iTunes. Quando in seguito Riley tornò al Sun Studio a incontrare i suoi amici, questi gli dissero che la vicenda aveva dimostrato quanto fosse vero lo slogan che avevano adottato: qui i tuoi sogni possono ancora diventare realtà.

Il ritorno

Alla fine di maggio del 2009, Jobs fece ritorno da Memphis sul suo jet, con la moglie e la sorella. All'aeroporto di San Jose vennero accolti da Tim Cook e Jony Ive che salirono a bordo dell'aereo appena atterrato. «La vedevi nei suoi occhi l'eccitazione per essere tornato» ricorda Cook. «Aveva lottato ed era pronto a ripartire.» La Powell tirò fuori una bottiglia di sidro frizzante e brindò a suo marito, e tutti si abbracciarono.

Ive era emotivamente prosciugato. Guidò dall'aeroporto fino a casa di Jobs e, durante il viaggio, gli raccontò quanto fosse stato difficile fare in modo che le cose continuassero a girare in sua assenza. Si lamentò anche degli articoli di giornale secondo i quali alla Apple l'innovazione dipendeva da Jobs e non sarebbe stata più una caratteristica dell'azienda se lui non fosse tornato. «Mi hanno davvero ferito» gli confessò, si sentiva «devastato» e non apprezzato a sufficienza.

Dopo il ritorno a Palo Alto, anche l'umore di Jobs tendeva al nero. Doveva fare i conti con l'idea di poter essere *non* indispensabile all'azienda: il titolo Apple era andato bene durante la sua assenza, salendo dagli 82 dollari del giorno dell'annuncio del suo temporaneo abbandono ai 140 dollari del suo ritorno, alla fine di maggio. In una teleconferenza con alcuni analisti, poco dopo l'uscita di scena di Jobs, Cook si prese una licenza dalla sua abituale freddezza e offrì una commovente dichiarazione

del perché la Apple avrebbe continuato a crescere, anche in assenza di Jobs:

Noi crediamo di essere sulla faccia della Terra per realizzare grandi prodotti, e questo non cambierà. Siamo completamente concentrati sull'innovazione. Crediamo nelle cose semplici, non in quelle complicate. Siamo convinti di dover controllare le principali tecnologie su cui si fondono i prodotti che realizziamo e di dover entrare solo nei mercati nei quali possiamo dare un contributo significativo. Crediamo nel dire no a migliaia di progetti, in modo da poterci concentrare sui pochi che sono veramente importanti e significativi per noi. Crediamo in una solida collaborazione e nella contaminazione fra i nostri gruppi di lavoro, cosa che ci permette di innovare come nessun altro riesce a fare. E, francamente, non ci accontentiamo di niente di meno dell'eccellenza in ogni gruppo dell'azienda, avendo l'onestà di ammettere quando ci sbagliamo e il coraggio di cambiare. E io penso che, indipendentemente da chi fa cosa, questi valori fanno talmente parte di questa azienda che la Apple continuerà a essere eccellente.

Sembrava una dichiarazione che avrebbe potuto fare Jobs (e in effetti ne aveva fatte di simili), ma la stampa la battezzò «la dottrina Cook». Jobs ne fu irritato e profondamente abbattuto, soprattutto a causa dell'ultima

frase: non sapeva se esserne orgoglioso o sentirsi ferito. Si vociferava che potesse lasciare l'incarico di amministratore delegato per assumere quello, altrettanto prestigioso ma meno operativo, di presidente. Questo rafforzò ulteriormente la sua motivazione ad alzarsi dal letto, vincere il dolore e ricominciare a fare le sue lunghe passeggiate ristoratrici.

Pochi giorni dopo il suo ritorno era pianificata una riunione del consiglio di amministrazione e Jobs sorprese tutti partecipandovi. Si presentò inatteso e fu in grado di restare per quasi tutta la durata della riunione. Già all'inizio di giugno teneva riunioni quotidiane a casa sua, e alla fine del mese era tornato al lavoro.

E ora, dopo aver visto la morte in faccia, sarebbe stato più malleabile? I suoi colleghi ebbero immediatamente una risposta. Proprio il primo giorno, lasciò sbigottiti i suoi collaboratori più stretti con una serie di reprimende: fece a pezzi gente che non vedeva da sei mesi, stracciò qualche piano di marketing e ridusse in briciole un paio di persone il cui lavoro non gli sembrava sufficientemente buono. Ma la cosa più rivelatrice di ogni altra fu la frase che disse a due amici, più tardi, nel pomeriggio: «È stato bellissimo tornare, oggi. Mi sembra impossibile sentirmi così creativo e vedere quanto lo sia l'intero team». Tim Cook la prese bene: «Non ho mai visto Steve trattenersi dall'esprimere una sua opinione o sensazione» disse in seguito. «Ma andava bene così.»

Gli amici notarono che Jobs aveva conservato tutta la sua brutalità. Durante la convalescenza, si era abbonato al servizio ad alta definizione Comcast per la televisione via cavo e un giorno telefonò a Brian Roberts, che gestiva quell'azienda. «Pensavo che mi avesse chiamato per dirmi qualcosa di positivo sul servizio» ricorda Roberts. «Invece mi disse: "Fa schifo".» Ma Andy Hertzfeld notò che, sotto questa scorza ruvida, Jobs era diventato più onesto: «Prima, se gli chiedevi un favore, Steve poteva anche decidere di fare l'esatto contrario». «Era il lato perverso della sua natura. Ora cerca davvero di aiutarti.»

Il suo rientro pubblico avvenne il 9 settembre, quando salì sul palco del tradizionale evento musicale aziendale. Ricevette un'ovazione di almeno un minuto e attaccò a parlare su una nota sorprendentemente personale, facendo riferimento al fatto di essere il beneficiario di una donazione di organi: «Non sarei qui senza questo gesto di generosità» disse, «così spero che ognuno di noi possa essere altrettanto generoso e decida di diventare donatore di organi». E dopo un momento di esaltazione – «Sono in piedi, sono di nuovo alla Apple e la cosa mi piace un sacco» – presentò la nuova linea di iPod Nano, dotati di videocamera e disponibili in nove diverse colorazioni di alluminio anodizzato.

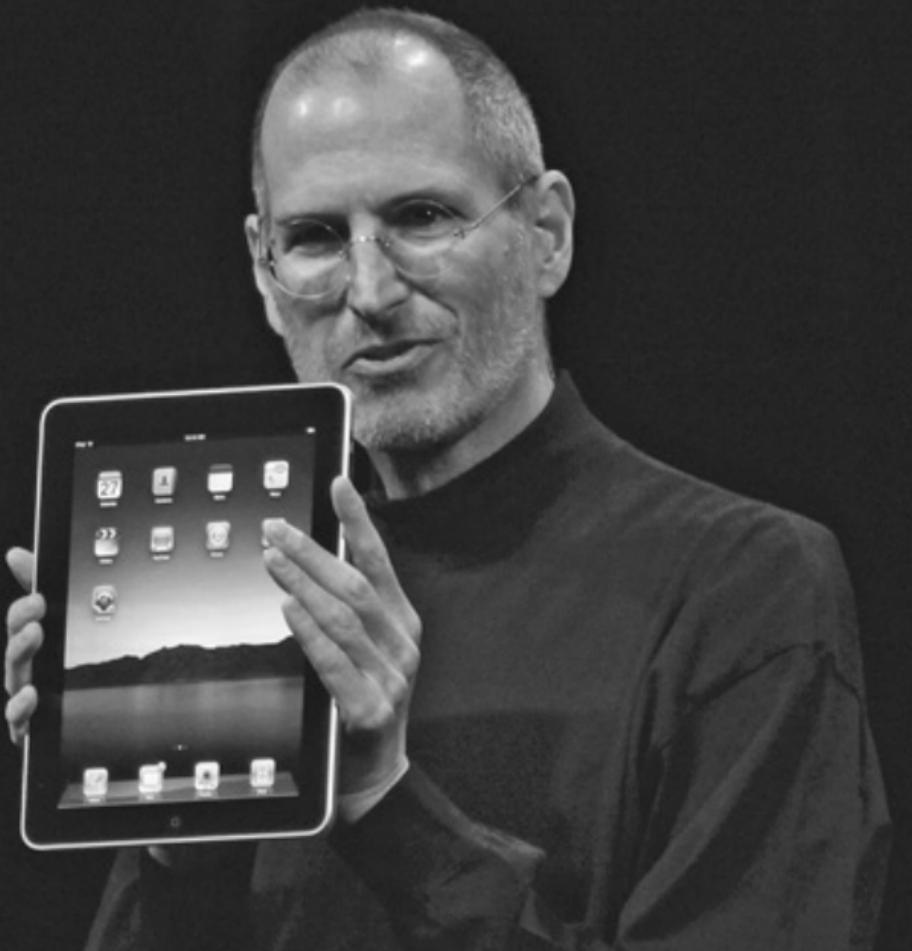
All'inizio del 2010, aveva recuperato gran parte delle proprie forze e si era lanciato di nuovo nel lavoro per quello

che sarebbe stato, per lui e per la Apple, uno degli anni più produttivi. Aveva segnato due gol magistrali lanciando la strategia dell'hub digitale Apple: l'iPod e l'iPhone. Ora era pronto per segnarne un altro.

XXXVII

L'iPad

Nell'era post-PC



You say you want a revolution

Nel 2002, Jobs era stato irritato da quel progettista della Microsoft che cercava di conquistarlo all'idea di un computer tablet, per il quale aveva sviluppato un software

che permetteva all'utente di inserire informazioni attraverso lo schermo grazie a uno stilo o a una penna. In quell'anno, alcuni produttori avevano realizzato tablet PC usando quel software, ma non avevano lasciato il segno nel mondo. Jobs aveva una gran voglia di dimostrare come dovessero essere fatte le cose – senza stilo! –, ma quando aveva visto la tecnologia multi-touch che la Apple stava sviluppando aveva deciso di usarla, in primo luogo, per creare l'iPhone.

Nel frattempo, l'idea del tablet aveva continuato a farsi strada fra i membri del gruppo hardware del Macintosh. «Non abbiamo piani per un tablet» dichiarò Jobs in un'intervista a Walt Mossberg nel maggio 2003: «Sembra che la gente voglia la tastiera. I tablet interessano a giovanotti ricchi che hanno già un sacco di altri PC e dispositivi». Come la sua dichiarazione di soffrire di uno «squilibrio ormonale», anche questa era un depistaggio: nella maggior parte dei ritiri annuali dei Top 100, il tablet era fra i progetti futuri in discussione. «Presentammo l'idea a molti di questi ritiri perché Steve non aveva mai perso la voglia di realizzare un tablet» ricorda Phil Schiller.

Il progetto tablet ebbe un nuovo impulso nel 2007, quando Jobs si mise a valutare l'idea di un computer netbook a basso costo. A una riunione di brainstorming del gruppo dirigente, un lunedì, Ive domandò per quale ragione fosse necessaria una tastiera attaccata allo schermo: era costosa e ingombrante. Suggerì di inserire la tastiera nello

schermo usando un'interfaccia multi-touch. Jobs si disse d'accordo. Così, le risorse furono dirottate dalla progettazione di un netbook alla rivitalizzazione del progetto tablet.

Il processo cominciò con Jobs e Ive intenti a studiare il giusto formato dello schermo. fecero costruire venti modellini – tutti rettangoli con gli spigoli arrotondati, naturalmente – di dimensioni e con rapporti lunghezza/larghezza leggermente diversi. Ive li dispose su un tavolo dello studio di design e il pomeriggio lui e Jobs sollevavano il panno di velluto che li copriva e cominciavano a giocarci, a maneggiarli, per capire quale fosse quello giusto. «È così che abbiamo deciso le dimensioni dello schermo» ricorda Ive.

Jobs, come al solito, spinse per la più pura semplicità. Questo imponeva di stabilire quale fosse l'essenza fondamentale del dispositivo. La risposta: lo schermo. Così, il principio guida della progettazione fu che tutto dovesse essere sottomesso allo schermo. «Come facciamo a eliminare cose per fare in modo che non ci sia una quantità di pulsanti e funzioni che distraggano dallo schermo?» domandò Ive. A ogni passo in avanti, Jobs interveniva per togliere e semplificare.

A un certo punto, Jobs, osservando un modellino, sentì di non essere pienamente soddisfatto: non gli sembrava abbastanza informale e amichevole da spingerti a

prenderlo in mano con un gesto rapido e naturale e portartelo via. Ive puntò il dito, per così dire, sul problema: c'era bisogno di rendere chiaro il fatto che si poteva afferrare d'impulso, e senza eccessive cautele, con una sola mano. Il fondo doveva essere leggermente bombato, per invitare ad afferrarlo invece che a sollevarlo con cautela. Questo significava che gli ingegneri avrebbero dovuto progettare le porte di connessione e i pulsanti necessari in uno spazio ridotto, in modo che la scocca potesse avere una linea sfuggente.

Chi avesse prestato attenzione alla registrazione dei brevetti, ne avrebbe notato uno, protocollato D504889, che la Apple aveva presentato nel marzo 2004 ed era stato concesso quattordici mesi dopo. Fra gli inventori elencati, comparivano i nomi di Jobs e Ive. La documentazione riportava anche i disegni di una tavoletta elettronica rettangolare con gli angoli arrotondati – che assomiglia proprio a un iPad – e in uno di essi si vede una persona che tiene il tablet nella mano sinistra con nonchalance e con l'indice della mano destra tocca lo schermo.



Dato che, all'epoca, i computer Macintosh stavano usando microprocessori Intel, Jobs inizialmente pensò di usare per l'iPad un microprocessore Atom a basso voltaggio che la Intel stava sviluppando. Paul Otellini, l'amministratore delegato della Intel, premeva con forza per lavorare insieme alla Apple su un progetto e Jobs era ben disposto in proposito. La Intel produceva i processori più veloci al mondo, ma era anche abituata a produrre processori per macchine collegate alla rete elettrica, non per quelle che dovevano contare su una lunga durata della carica della batteria. Così, Tony Fadell argomentò con vigore a sostegno di una qualche soluzione basata sull'architettura

ARM,³⁰ che era più semplice e assorbiva meno energia. La Apple era stata una dei primi partner della ARM e i chip che utilizzavano questa tecnologia erano installati nell'iPhone. Fadell cercò consensi anche presso gli altri progettisti e dimostrò che era possibile confrontarsi con Jobs e fargli cambiare idea. «Sbagliato! Sbagliato! Sbagliato!» gridò Fadell nel corso di una riunione nella quale Jobs insisteva che fosse meglio fidarsi di Intel per la realizzazione di un buon chip per dispositivi mobili. Fadell giunse perfino a mettere il proprio cartellino identificativo Apple sul tavolo, minacciando le dimissioni.

Alla fine, Jobs cedette. «Ti ho ascoltato» disse. «Non ho intenzione di mettermi contro i miei uomini migliori.» Anzi, andò all'estremo opposto: la Apple acquisì la licenza dell'architettura ARM e acquisì anche la P.A. Semi di Palo Alto, un'azienda di progettazione di microchip con centocinquanta addetti alla quale affidò la creazione di un sistema a microchip unico su misura, battezzato A4, basato sull'architettura ARM e prodotto in Corea del Sud dalla Samsung. Come ricorda Jobs:

In termini di alte prestazioni, la Intel è il meglio: producono i chip più veloci se non ti preoccupano i costi e i consumi energetici. Ma fabbricano il processore su un unico chip, per cui ci vogliono molti altri componenti. Il nostro A4 ha il processore, il sistema operativo mobile grafico e il controllo della memoria in un unico chip. Abbiamo cercato di

collaborare con la Intel, ma loro non ci hanno dato molto retta. Sono anni che gli diciamo che la loro grafica non va. Ogni trimestre, organizzavamo un incontro fra me, i miei tre uomini migliori e Paul Otellini e, all'inizio, abbiamo fatto grandi cose. Loro volevano che da questo grande progetto congiunto scaturissero i chip per i futuri iPhone. Sono due le ragioni per le quali non siamo rimasti con loro: la prima è che sono come una nave a vapore, lenti, per niente flessibili, mentre noi siamo abituati ad andare veloci. La seconda è che non ci conveniva insegnar loro tutto, perché poi vendessero la nostra conoscenza ai nostri concorrenti.

Secondo Otellini, sarebbe stato sensato usare un microprocessore Intel per l'iPad, dato che il Mac OS già girava su chip Intel e le questioni tecnologiche erano state risolte. Il problema, secondo lui, era che la Apple e la Intel non riuscivano ad accordarsi su un prezzo. «La cosa non ha avuto seguito soprattutto per questioni economiche» afferma. E questo era un altro aspetto del desiderio, per non dire della compulsione, di Jobs di controllare ogni aspetto del prodotto, dal silicio alle cifre.

Il lancio: gennaio 2010

La solita eccitazione che Jobs era sempre riuscito a scatenare in occasione del lancio dei suoi nuovi prodotti

impallidi di fronte alla frenesia che creò per la presentazione dell'iPad, il 27 gennaio 2010, all'auditorium Yerba Buena di San Francisco. L'«Economist» lo mise in copertina, aureolato, con in mano quella che veniva definita la «Jesus Tablet». Il «Wall Street Journal» a sua volta toccava una simile nota di esaltazione: «L'ultima volta che una tavoletta ha provocato così tanta eccitazione portava incisi dei comandamenti».

Come a sottolineare la portata storica del lancio, Jobs invitò molti dei suoi primi compagni degli esordi della Apple: fra questi, James Eason, reduce da un trapianto di fegato, e Jeffrey Norton, che era stato operato al pancreas nel 2004, entrambi seduti nella stessa fila di sua moglie, di suo figlio e della sorella Mona Simpson.

Jobs fece il solito lavoro magistrale nel contestualizzare il nuovo dispositivo, come aveva fatto con l'iPhone tre anni prima. Questa volta proiettò sullo schermo un'immagine nella quale un iPhone e un computer portatile erano separati da un punto interrogativo. «La domanda è se ci sia spazio per qualcosa, lì in mezzo» disse. Quel «qualcosa» avrebbe dovuto essere in grado di navigare in Internet, inviare e ricevere e-mail, gestire foto, filmati, musica, giochi e libri elettronici. Poi assestò un duro colpo al concetto di «netbook»: «I netbook non sono ideali per niente di tutto questo!» esclamò. Gli ospiti e i collaboratori lanciarono grida di giubilo. «Ma noi abbiamo qualcosa che è ideale. L'abbiamo chiamato iPad.»

Per rimarcare la natura informale dell'iPad, Jobs si avvicinò a una comoda poltrona in pelle e a un tavolino (per la cronaca, dato il suo gusto per il design, si trattava di una poltrona disegnata da Le Corbusier e di un tavolino di Eero Saarinen). «È molto più intimo di un portatile» affermò. Poi si diede a navigare nel sito web del «New York Times», mandò un messaggio di posta elettronica a Scott Forstall e Phil Schiller («Ehi, stiamo davvero lanciando l'iPad»), sfogliò un album di fotografie, consultò un calendario, zummò sulla Torre Eiffel con Google Maps, guardò alcuni videoclip (*Star Trek* e *Up* della Pixar), mostrò lo scaffale degli iBook e ascoltò un brano musicale (*Like a Rolling Stone* di Bob Dylan, che aveva usato anche per la presentazione dell'iPhone). «Non è fantastico?» domandò agli astanti.

Con l'ultimo lucido, Jobs enfatizzò uno dei temi della sua vita, incarnato dall'iPad: era la foto di un cartello stradale all'incrocio fra Technology Street e Liberal Arts Street. «La ragione per cui la Apple può realizzare prodotti come l'iPad è che abbiamo sempre cercato di collocarci all'incrocio fra tecnologia e scienze umanistiche» concluse. L'iPad era la reincarnazione del «The Whole Earth Catalogue», un luogo dove la creatività incontrava gli strumenti necessari per esistere.

Per una volta, le reazioni iniziali non furono un coro di osanna. L'iPad non era ancora disponibile (sarebbe stato

messo in vendita in aprile) e alcuni di quelli che avevano assistito alla dimostrazione datane da Jobs non erano sicuri di che cosa fosse: un iPhone che aveva preso troppi steroidi? «Non ero rimanevo così deluso da quando Snooki aveva fatto sesso con The Situation»³¹ scrisse su «Newsweek» Daniel Lyons (che impersonava «il falso Steve Jobs» in una parodia online). Gizmodo pubblicò un articolo di un proprio collaboratore intitolato *Otto cose dell'iPad che fanno schifo* (niente multitasking, niente fotocamera, niente Flash...). Perfino il nome fu messo in ridicolo nella blogosfera, con commenti salaci che si riferivano a prodotti per l'igiene intima femminile. Quel giorno, l'hashtag «#iTampon» si classificò al terzo posto come argomento più caldo su Twitter.

Ci fu anche l'ormai tradizionale dichiarazione critica di Bill Gates. «Rimango convinto che una combinazione di voce, stilo e vera tastiera – in altre parole, un netbook – sarà lo standard prevalente» disse a Brent Schlender. «Perciò, non sono stato lì a guardare in preda alle stesse emozioni che mi aveva provocato l'iPhone, quando mi sono detto: "Oh, mio Dio, la Microsoft non ha puntato abbastanza in alto". È un interessante dispositivo di lettura, ma se guardo l'iPad non c'è niente che mi faccia dire: "Vorrei che l'avesse fatto la Microsoft".» E continuò, insistendo che l'approccio Microsoft dello stilo come strumento per interfacciarsi alla macchina avrebbe prevalso. «Prevedo da molti anni l'avvento di un tablet con uno stilo» mi ha detto. «Alla fine o avrò avuto ragione o sarò morto.»

La sera successiva al lancio, Jobs era nervoso e abbattuto. Mentre eravamo nella sua cucina per la cena, continuava a camminare intorno al tavolo, leggendo messaggi di posta elettronica e pagine web sul suo iPhone.

Nelle ultime ventiquattro ore ho ricevuto ottocento e-mail. La maggior parte di queste sono lamentele: non c'è la porta USB! Non c'è questo, non c'è quello. Alcune suonano come: «Ehi, vaffanculo! Come hai potuto farmi questo?». Di solito non mi prendo neppure la briga di rispondere a messaggi del genere, ma a queste ho risposto: «I tuoi genitori devono essere molto orgogliosi di come sei venuto su bene». E poi ci sono quelli a cui non piace il nome iPad, eccetera eccetera. Oggi mi sono abbastanza depresso. Mi ha messo un po' al tappeto.

Quel giorno ricevette una gradita telefonata di congratulazioni dal capo di gabinetto del presidente Obama, Rahm Emanuel. La cosa gli fece piacere, ma a cena fece notare a tutti che il presidente non gli aveva mai telefonato da quando si era insediato.

L'ondata di critiche si spense solo quando l'iPad fu messo in commercio, in aprile, e la gente cominciò ad averlo in mano. Sia «Time» sia «Newsweek» gli dedicarono la copertina. «La cosa più difficile quando si scrive dei

prodotti Apple è che di solito sono avvolti da un alone di magia» scrisse Lev Grossman su «Time». «E un'altra cosa difficile è che spesso questa magia è vera.» La sua principale riserva, invero piuttosto sostanziale, era che, «benché sia un dispositivo interessante per consumare contenuti, non fa molto per facilitarne la creazione». I computer, e soprattutto i Macintosh, erano diventati strumenti che permettevano alla gente di creare musica, filmati, siti web e blog, che potessero essere messi a disposizione di tutto il mondo. «L'iPad sposta l'accento dalla creazione del contenuto alla pura e semplice fruizione e manipolazione di contenuti esistenti. Ti ammutolisce, ti rimette nello stato di consumatore passivo dei capolavori creati da altri.» Una critica che Jobs prese in seria considerazione: fece di tutto per accertarsi che la successiva versione dell'iPad sottolineasse la creatività artistica dell'utente e le modalità attraverso le quali si poteva esprimere.

Il titolo della copertina di «Newsweek» era: *Che cosa ha di così eccezionale l'iPad? Tutto!* Daniel Lyons, che pure al lancio lo aveva fulminato con la sua battuta su «Snooki», aveva cambiato opinione: «Il mio primo pensiero, mentre guardavo Jobs che faceva la sua dimostrazione, era che non sembrava poi un granché. Solo una versione più grande di un iPod Touch, giusto? Poi ho avuto l'opportunità di usarne uno e l'iPad mi ha colpito al cuore: lo voglio». Lyons, come altri, si rese conto che questo era il progetto che stava più a cuore a Jobs, perché incarnava tutto ciò

per cui si era sempre battuto. «Lui ha un'abilità incomparabile nel creare gadget che non sapevamo ci fossero necessari, ma senza i quali non possiamo più vivere» scrisse. «Un sistema chiuso potrebbe essere l'unico modo per offrire il tipo di esperienza tecno-zen alla quale la Apple ci ha abituato.»

La maggior parte delle discussioni sull'iPad vertevano sulla questione se la sua integrazione chiusa end-to-end fosse un bene o un male. Google stava cominciando a giocare un ruolo simile a quello che la Microsoft aveva avuto negli anni Ottanta, offrendo una piattaforma mobile, Android, aperta e utilizzabile da tutti i produttori di hardware. «Fortune» ospitò un dibattito sul tema nelle sue pagine. «Non c'è ragione di essere chiusi» scrisse Michael Copeland. Ma il suo collega Jon Fortt ribatté: «I sistemi chiusi godono di cattiva stampa, ma funzionano meravigliosamente e gli utenti ne traggono beneficio. E probabilmente nessuno nel mondo della tecnologia lo ha dimostrato tanto bene quanto Steve Jobs: integrando hardware, software e servizi, e controllandoli rigidamente, la Apple riesce sempre ad avvantaggiarsi sui concorrenti e a lanciare prodotti perfetti». Entrambi concordavano che l'iPad sarebbe stata la verifica più chiara della risposta a questa domanda dai tempi del primo Macintosh. «La Apple ha portato la propria smania di controllo a nuove altezze con il microprocessore A4 che gestisce il dispositivo» scrisse Fortt. «Cupertino adesso ha il controllo diretto sul silicio, sul dispositivo, sul sistema

operativo, sull'App Store e sul sistema di pagamento.»

Jobs si recò all'Apple Store di Palo Alto appena prima di mezzogiorno del 5 aprile, il primo giorno di vendita dell'iPad. Daniel Kottke – l'amico del cuore, consumatore di acidi, dei tempi di Reed e degli esordi della Apple, che non era più offeso per non aver ricevuto le stock option dei fondatori – si fece un punto d'onore di essere lì. «Erano passati quindici anni, e volevo rivederlo» racconta Kottke. «L'ho abbracciato e gli ho detto che avrei usato l'iPad per i testi delle mie canzoni. Era di ottimo umore e abbiamo fatto una bella chiacchierata dopo tutti quegli anni.» Laurene e la loro figlia più piccola, Eve, osservarono la scena da un angolo del negozio.

Wozniak, da sempre sostenitore della massima apertura possibile di hardware e software, continuava a rivedere la propria opinione in tema. Come spesso era accaduto, anche questa volta si mise ordinatamente in coda insieme agli altri, per tutta la notte, in attesa dell'inizio delle vendite. Aveva scelto il centro commerciale Valley Fair di San Jose e vi si era recato alla guida di un Segway. Un giornalista gli pose delle domande sulla natura chiusa dell'ecosistema Apple. «La Apple ti fa entrare nel recinto dei giochi e fa in modo che ci resti, ma la cosa presenta dei vantaggi» rispose. Il principale era la semplicità: «A me piacciono i sistemi aperti, ma io sono un hacker. La maggior parte della gente vuole cose facili da usare. Il genio di Steve consiste nel fatto che lui sa come rendere le cose semplici.

E per farlo, a volte, è necessario controllare tutto».

La domanda: «Che cosa c'è nel tuo iPad?» prese il posto di: «Che cosa c'è nel tuo iPod?». Anche i membri del gabinetto del presidente Obama, che avevano adottato l'iPad come segno distintivo del loro essere tecnologicamente all'avanguardia, parteciparono al gioco: Larry Summers, il consigliere economico del presidente, aveva la app di informazioni finanziarie Bloomberg, Scarabeo e «The Federalist Papers»; il capo di gabinetto Rahm Emanuel un mucchio di quotidiani; il consigliere per la comunicazione Bill Burton «Vanity Fair» e l'intera stagione della serie televisiva *Lost*, e il principale consigliere politico David Axelrod la Major League di baseball e National Public Radio.

Jobs fu colpito da un articolo, che mi inoltrò, di Michael Noer su Forbes.com. Noer stava leggendo un romanzo di fantascienza sul suo iPad durante una permanenza in un allevamento di bovini da latte in un'area rurale a nord di Bogotà, in Colombia, quando un bimbo di sei anni che puliva le stalle gli si avvicinò. Curioso, Noer gli porse il suo apparecchio: senza istruzioni e non avendo mai visto prima un computer, il bambino cominciò a usarlo intuitivamente, strisciando le dita sullo schermo per lanciare applicazioni e giocare a flipper. «Steve Jobs ha progettato un computer meraviglioso se un bambino analfabeta di sei anni può usarlo senza istruzioni» scrisse Noer. «E se questa non è magia, non so proprio che cosa sia.»

In meno di un mese, la Apple vendette un milione di iPad: due volte più rapido dell'iPhone nel raggiungere questa soglia. Nel marzo 2011, nove mesi dopo il suo ingresso sul mercato, ne erano stati venduti quindici milioni. Sotto molti aspetti, si è trattato del lancio di un prodotto di consumo di maggior successo nella storia.

La pubblicità

Jobs non era soddisfatto della prima campagna pubblicitaria ideata per l'iPad e, come al solito, si buttò anima e corpo nel marketing, lavorando con James Vincent e Duncan Milner all'agenzia di pubblicità (che adesso si chiamava TBWA/Media Arts Lab) e Lee Clow, che offriva la sua consulenza da quasi pensionato. Lo spot che avevano prodotto inizialmente era una scena innocua e garbata di un ragazzo in jeans scoloriti e felpa, accomodato su una sdraio, che usava varie funzioni – e-mail, un album fotografico, il «*New York Times*», libri, filmati – di un iPad che teneva in grembo. Senza parole. Solo il ritmo di *There Goes my Love* dei Blue Van in sottofondo. «Dopo averlo approvato, Steve decise che lo odiava» ricorda Vincent. «Pensava che assomigliasse troppo a una pubblicità melensa degli arredamenti Pottery Barn.» In seguito, Jobs mi avrebbe detto:

Era molto facile spiegare che cosa fosse l'iPod – mille

brani musicali in tasca – e questo ci ha permesso di individuare rapidamente la pubblicità della silhouette iconica. Ma era difficile spiegare che cosa fosse l'iPad. Non volevamo presentarlo come un computer, eppure non volevamo renderlo così banale da farlo sembrare un apparecchio televisivo carino. La prima serie di spot che abbiamo realizzato ci dimostrò che non sapevamo dove stavamo andando: avevano un'atmosfera da maglioni di cashmere e cuccioli da accarezzare.

James Vincent non si era preso un solo giorno di pausa per mesi. Per cui, quando finalmente l'iPad venne messo in vendita e gli spot cominciarono a essere trasmessi, si recò con la famiglia al Coachella Music Festival, a Palm Springs, dove si esibivano alcuni dei suoi gruppi preferiti come i Muse, i Faith No More e i Devo. Era appena arrivato quando ricevette una telefonata da Jobs. «Le tue pubblicità fanno schifo» gli disse. «L'iPad sta rivoluzionando il mondo. Abbiamo bisogno di qualcosa di grande. Invece tu hai fatto una merdina.»

«Be', che cosa vuoi?» ribatté duramente Vincent. «Non sei ancora riuscito a dirmi che cosa vuoi.»

«Non lo so» gli rispose Jobs. «Devi portarmi qualcosa di nuovo. Niente di ciò che mi hai fatto vedere ci si avvicina neppure vagamente.»

Vincent replicò di nuovo e all'improvviso Jobs perse le staffe. «Ha cominciato a urlare» ricorda Vincent. Anche Vincent poteva lasciarsi prendere dalla furia e lo scambio fra i due esplose.

«Devi dirmi che cosa vuoi» urlò Vincent.

«Devi farmi vedere della roba buona e lo saprò quando la vedrò» gli rispose Jobs.

«Oh, fantastico! Questa la posso scrivere nel brief per i miei creativi: quando la vedrà, la riconoscerà.»

Vincent era talmente infuriato che colpì con un pugno una parete della casa che aveva affittato, lasciandoci un segno. Quando, alla fine della conversazione, raggiunse la sua famiglia, riunita intorno alla piscina, tutti lo guardarono preoccupati. «Tutto ok?» gli domandò la moglie alla fine.

A Vincent e al suo team ci vollero due settimane per preparare una nuova serie di proposte. Chiesero di poter fare la presentazione a casa di Jobs, invece che in ufficio, sperando che così l'atmosfera sarebbe stata più rilassata. Disponendo gli storyboard su un tavolino, lui e Milner offrirono dodici approcci alternativi: uno puntava a ispirare e commuovere; un altro a divertire, con Michael Cera, l'attore comico di *Juno*, che vagava in una casa finta raccontando tutti i modi più buffi in cui la gente avrebbe potuto usare l'iPad; altri mostravano l'iPad in mano ad

alcune celebrità, o sospeso su uno sfondo bianco, o protagonista di una mini soap opera, o in una vera e propria dimostrazione di prodotto.

Dopo aver rimuginato su tutte le opzioni presentate, Jobs cominciò a capire che cosa voleva. Né umorismo, né celebrità, né una dimostrazione. «Dobbiamo fare una dichiarazione» disse. «Deve essere un manifesto. Così sarà grande.» Aveva annunciato che l'iPad avrebbe cambiato il mondo e voleva una campagna che ribadisse questa dichiarazione. In un anno o poco più, altre aziende sarebbero entrate nel mercato con tablet più o meno copiati, disse, e lui voleva che la gente si ricordasse che quello autentico era l'iPad. «Abbiamo bisogno di uno spot che affermi orgogliosamente che cosa abbiamo fatto.»

Improvvisamente, si alzò dalla sedia: aveva l'aria debole, ma sorrideva. «Devo andare a fare i massaggi, adesso» disse. «Mettetevi al lavoro.»

Così, Vincent e Milner, insieme al copywriter Eric Grundbaum, cominciarono a lavorare su quello che avevano battezzato «Il Manifesto»: avrebbe avuto un ritmo serrato, immagini vibranti e un battito profondo, e avrebbe proclamato che l'iPad era rivoluzionario. La musica che scelsero era il ritornello battente di Karen O da *Gold Lion* degli Yeah Yeah Yeahs. E mentre l'iPad veniva mostrato nell'atto di compiere miracoli e magie, una voce perentoria declamava: «L'iPad è sottile, l'iPad è bello... È

terribilmente potente. È magico... È video, foto, più libri di quanti ne potrai leggere in tutta la vita. È già una rivoluzione. Ed è solo all'inizio».

Una volta che lo spot del manifesto ebbe fatto il suo corso, il team dei pubblicitari tentò di nuovo qualcosa di più soft, girato come i documentari «Un giorno nella vita di...» della giovane regista Jessica Sanders. A Jobs piacquero, almeno per un po'. Poi si irritò, per la stessa ragione che lo aveva fatto reagire malamente agli spot in stile Pottery Barn. «Accidenti» urlò, «sembra una pubblicità della Visa: la solita porcheria da agenzia di pubblicità.»

Aveva chiesto spot che fossero diversi e nuovi, ma alla fine si rese conto di non volersi discostare dalla voce Apple originale. Secondo lui, quella voce aveva alcune caratteristiche distinctive: era semplice, assertiva e chiara. «Abbiamo preso la strada dello stile di vita e sembrava che Steve l'avesse accettata, poi, improvvisamente, ha detto che la odiava, che non era Apple» ricorda Lee Clow. «Ci disse di tornare alla voce Apple. Una voce molto semplice e sincera.» Così, ripescarono il fondo bianco, con dei primi piani che mostravano tutte le cose che l'«iPad è...» e può fare.

Apps

Le pubblicità dell'iPad non parlavano del dispositivo, ma

delle cose che ci si potevano fare. Anzi, il suo successo non veniva solo dalla purezza estetica dell'hardware, ma anche dalle applicazioni, note come app, che permettevano all'utente di dedicarsi alle attività più divertenti. Ce n'erano migliaia – e presto sarebbero diventate centinaia di migliaia – scaricabili gratuitamente o per pochi dollari: con un movimento del dito si poteva giocare a Angry Birds, seguire l'andamento di un portafoglio azionario, guardare film, leggere libri e riviste, essere aggiornati con le ultime notizie in tempo reale, giocare con i videogiochi e perdere una quantità incommensurabile di tempo. Ancora una volta, l'integrazione di hardware, software e sistema operativo rendeva tutto facile. Ma le apps permettevano anche alla piattaforma di essere «quasi aperta», in misura molto controllata, a sviluppatori esterni che desideravano creare software e contenuti: aperta come un giardino condominiale ben curato e recintato.

Il fenomeno delle apps era cominciato con l'iPhone. Quando venne messo in vendita, all'inizio del 2007, non esistevano app di sviluppatori terzi che potessero essere acquistate e Jobs, inizialmente, aveva opposto resistenza al permettere che lo facessero: non voleva che terze parti creassero applicativi per l'iPhone che potessero generare malfunzionamenti, infettarlo con virus e inquinare la sua integrità.

Art Levinson, uno dei consiglieri di amministrazione, era fra

quelli che più premevano per permettere lo sviluppo di applicazioni da parte di terzi. «Gli telefonai decine di volte per fargli capire l'enorme potenziale delle app» ricorda. Se la Apple non le avesse consentite – anzi, incoraggiate – lo avrebbe fatto un altro produttore di smartphone, accaparrandosi un vantaggio competitivo. Il capo del marketing, Phil Schiller, era d'accordo. «Non riuscivo a credere che potessimo aver inventato una cosa potente come l'iPhone e non fossimo disposti ad autorizzare terze parti a sviluppare migliaia di app» ricorda. «Sapevo che gli utenti ne sarebbero stati deliziati.» Dall'esterno, John Doerr, investitore in capitale di rischio, argomentò che autorizzare le apps di terzi avrebbe stimolato una profusione di nuove iniziative imprenditoriali volte alla creazione di nuovi servizi.

Jobs, da principio, rifiutò di discuterne, in parte perché aveva la sensazione che il suo team non avesse l'ampiezza di vedute necessaria per immaginare tutte le complessità implicite nella gestione degli sviluppatori terzi e delle loro applicazioni. Voleva che si concentrassero. «Così, non voleva che se ne parlasse» ricorda Schiller. Ma non appena l'iPhone fu commercializzato, divenne disponibile a partecipare alla discussione. «Ogni volta che se ne parlava, Steve sembrava essere un po' più aperto» ricorda Levinson. Ci furono discussioni a ruota libera nel corso di quattro consigli di amministrazione.

Jobs riuscì rapidamente a capire che c'era un modo per

ottenere il meglio dei due mondi: avrebbe permesso a terzi di sviluppare app, ma esse avrebbero dovuto rispettare standard molto severi, essere verificate e approvate dalla Apple, e vendute esclusivamente attraverso iTunes. Era un modo per appropriarsi del vantaggio di abilitare migliaia di sviluppatori software, pur mantenendo un controllo sufficiente a garantire l'integrità dell'iPhone e la semplicità dell'esperienza del consumatore. «Era una soluzione quasi magica, che colpiva il centro del bersaglio» afferma Levinson. «Ci ha conferito i benefici dell'apertura senza farci perdere il controllo complessivo.»

L'App Store per iPhone aprì i battenti su iTunes nel luglio 2008. Nove mesi dopo si era arrivati a un miliardo di download. Nel momento in cui l'iPad fu messo in commercio, nell'aprile 2010, c'erano 185.000 app disponibili per iPhone, e la maggior parte poteva essere utilizzata anche con iPad, pur senza il beneficio aggiuntivo dello schermo di maggiori dimensioni. Ma in meno di cinque mesi, gli sviluppatori terzi avevano scritto 25.000 nuove app specificamente configurate per l'iPad. Nel giugno 2011, erano disponibili sul mercato 425.000 app per entrambi i dispositivi, scaricate complessivamente quattordici miliardi di volte.

L'App Store ha creato, dalla sera alla mattina, un nuovo settore: nelle stanze in affitto degli universitari come nei garage e nelle grandi imprese del settore dei media si cominciarono a inventare nuove app. La società di venture

capital di John Doerr istituì perfino un iFund, con una dotazione di 200 milioni di dollari, per finanziare le idee più promettenti. Riviste e giornali che rendevano disponibili i propri contenuti gratuitamente videro una possibilità di far rientrare nella lampada il genio di quel dubbio modello d'impresa: editori creativi inventarono nuove riviste, libri e materiale didattico per iPad. Per esempio, la casa editrice Callaway, specializzata in pubblicazioni di lusso, che aveva prodotto fra gli altri il libro su Madonna, Sex, e *Miss Spider's Tea Party*, decise di tagliare i ponti con il passato, abbandonare completamente la carta e concentrarsi sulla pubblicazione di libri-app interattivi. Nel giugno 2011, la Apple aveva già corrisposto compensi a sviluppatori terzi per 2,5 miliardi di dollari.

L'iPad e altri dispositivi digitali basati sulle apps hanno annunciato un cambiamento radicale del mondo digitale. All'inizio, negli anni Ottanta, andare online significava in genere collegarsi via cavo telefonico a servizi come AOL, CompuServe o Prodigy, che offrivano un giardino recintato e accuratamente gestito, pieno di contenuti e con qualche cancello di uscita, che permetteva ai più coraggiosi fra gli utenti di avventurarsi nel mondo di Internet. La seconda fase, iniziata nei primi anni Novanta, ha visto l'avvento del browser, che permetteva a tutti di navigare liberamente in Internet usando i protocolli di trasferimento ipertestuali del World Wide Web, che collegavano milioni di siti. Motori di ricerca come Yahoo! e Google sono nati per far sì che gli individui potessero trovare facilmente il sito che cercavano.

Il lancio dell'iPad ha aperto la strada a un nuovo modello. Le apps assomigliano ai giardini recintati di una volta, ma i creatori possono offrire più funzionalità agli utenti che le scaricano; l'avvento delle apps significa però anche che l'apertura e la natura connessa del web è stata sacrificata. Le apps non sono facilmente ricercabili o collegabili. Dato che l'iPad permette sia l'uso delle apps sia la navigazione in Internet via browser, non è in conflitto con il modello precedente. Ma rappresenta comunque un'alternativa sia per il consumatore sia per chi crea contenuti.

Editoria e giornalismo

Con l'iPod, Jobs ha trasformato il settore musicale. Con l'iPad e il suo App Store ha cominciato a trasformare tutti i mezzi di comunicazione di massa, dall'editoria al giornalismo, alla televisione, al cinema.

I libri erano un bersaglio evidente, considerato che Kindle di Amazon aveva dimostrato che c'era fame di libri elettronici. Così la Apple creò un iBook Store, per vendere libri elettronici secondo lo stesso modello con il quale iTunes vendeva registrazioni musicali. C'era, però, una certa differenza nel modello operativo. All'inizio, Jobs aveva molto insistito affinché nello store iTunes tutti i brani musicali fossero messi in vendita al prezzo unico e molto contenuto di 99 centesimi di dollari. Jeff Bezos di Amazon aveva cercato di applicare un approccio analogo agli

ebook, insistendo per metterne la maggior parte in vendita a 9,99 dollari. In questo mercato, Jobs offrì alle case editrici quello che aveva sempre rifiutato alle case discografiche: avrebbero potuto vendere i propri prodotti nell'iBook Store a qualsiasi prezzo desiderassero, concedendo una provvigione del 30 per cento alla Apple. Inizialmente, questo significò che i prezzi erano superiori a quelli di Amazon. Perché la gente avrebbe dovuto pagare di più la Apple? «Questo non succederà» rispose Jobs a Walt Mossberg che gli aveva posto la domanda durante il lancio dell'iPad. «Il prezzo sarà lo stesso.» E aveva ragione. Gli editori cominciarono a non offrire più i libri ad Amazon, fino a quando non fu loro offerto un accordo analogo a quello con la Apple.

Il giorno seguente, nel corso di una passeggiata, Jobs mi descrisse così il suo pensiero riguardo ai libri:

Amazon ha rovinato tutto. Per alcuni libri pagava il prezzo all'ingrosso per poi rivenderli sottocosto a 9,99. Agli editori non piaceva per niente: temevano che avrebbe ridotto la loro capacità di vendere le edizioni rilegati a 28 dollari. Così, già prima che entrasse in campo la Apple, alcuni editori cominciavano a rifiutare i propri libri ad Amazon. Perciò, noi abbiamo detto agli editori che avremmo adottato il modello della distribuzione libraria, nel quale l'editore stabilisce il prezzo e il distributore ottiene il 30 per cento e, certamente, va a finire che il

consumatore spende un po' di più, ma questo è ciò che vogliono tutti, in ogni caso. Abbiamo inoltre preteso la garanzia che se qualcuno avesse venduto il libro a un prezzo più basso, noi avremmo potuto venderlo allo stesso prezzo, conservando il nostro 30 per cento di provvigione. Così, gli editori sono andati da Amazon e hanno detto che se non avesse firmato un accordo di distribuzione, non gli avrebbero più dato i libri.

Jobs riconosce di aver cercato di avere la botte piena e la moglie ubriaca: aveva rifiutato alle case discografiche il modello della distribuzione, che avrebbe permesso loro di determinare autonomamente il prezzo. Perché non era necessario farlo. Con i libri, invece, lo era. «Non siamo i primi nel settore dei libri» ha detto. «Data la situazione esistente, la cosa migliore per noi era tentare questa mossa a sorpresa e offrire il modello della distribuzione. E abbiamo avuto ragione.»

Poco dopo l'evento di lancio dell'iPad, nel febbraio 2010, Jobs si recò a New York per incontrarsi con i massimi dirigenti della stampa quotidiana e periodica. In due giorni, vide Rupert Murdoch, suo figlio James e i dirigenti del «Wall Street Journal»; Arthur Sulzberger Jr e i vertici del suo «New York Times»; inoltre i dirigenti di «Time», «Fortune» e di altre riviste della Time Inc. «Avrei davvero voluto aiutare il giornalismo di qualità» avrebbe detto in seguito. «Non possiamo dipendere dai blogger per le

notizie. Abbiamo bisogno più che mai di giornalismo in tempo reale e supervisione editoriale. Per cui, mi sarebbe piaciuto trovare un modo per aiutare questa gente a creare prodotti digitali che li facessero guadagnare.» Dato che era riuscito a far pagare la musica alla gente, sperava di fare lo stesso con i giornali.

Gli editori, però, si rivelarono piuttosto sospettosi di questa ancora di salvezza: significava che avrebbero dovuto dare il 30 per cento dei propri ricavi alla Apple, ma questo non era il problema maggiore. La cosa più importante era che gli editori temevano che, in tale regime, non avrebbero più avuto un rapporto diretto con i propri abbonati: niente indirizzo e-mail e numero di carta di credito. Questo significava non poter fatturare, comunicare con loro e proporre loro nuovi prodotti. Il cliente sarebbe stato della Apple, che avrebbe emesso la fattura, ricevuto il pagamento e archiviato le informazioni nel proprio database. E, a causa della propria politica di riservatezza, la Apple non avrebbe condiviso queste informazioni, a meno di una esplicita autorizzazione del cliente.

Jobs era particolarmente interessato a fare un accordo con il «New York Times», che secondo lui era un grande giornale sulla strada del declino perché non aveva capito come far pagare i propri contenuti digitali. «Uno dei miei progetti personali, quest'anno, è cercare di aiutare il "Times", che lo voglia o meno» mi disse all'inizio del 2010. «Penso che per il paese sia importante che lo capisca.»

Durante il suo viaggio a New York, andò a cena con i cinquanta più alti dirigenti del «Times», ospitati nella sala riservata nella cantina del Pranna, un ristorante orientale, dove ordinò sorbetto di mango e una semplice pasta vegan (nessuno dei due piatti era nel menu). In quella occasione mostrò l'iPad e spiegò quanto fosse importante trovare un prezzo abbastanza basso per i contenuti digitali, in modo da allettare il consumatore. Tracciò un grafico dei possibili prezzi e dei volumi di vendita: quanti lettori avrebbe avuto il «Times» se fosse stato gratuito? La risposta a quel punto estremo del grafico era nota, perché lo offrivano gratuitamente sul web e avevano circa venti milioni di visitatori regolari. E se lo avessero reso estremamente costoso? Avevano dati anche per questo: gli abbonati all'edizione cartacea che pagavano più di 300 dollari all'anno erano un milione. «Dovreste puntare alla mediana, che è di circa dieci milioni di abbonati digitali» disse loro. «E questo significa che l'abbonamento digitale deve essere molto economico e semplice: un clic e cinque dollari al mese al massimo.»

Quando uno dei dirigenti dell'area diffusione del «Times» insistette affinché il giornale avesse a disposizione l'indirizzo di posta elettronica e il numero della carta di credito di tutti i propri abbonati, anche se avessero sottoscritto l'abbonamento tramite l'App Store, Jobs disse che la Apple non li avrebbe concessi. Questo a quel dirigente parve un sopruso. Era impensabile, disse, che il

«Times» non avesse quelle informazioni. «Be', può sempre chiedergliele, ma se non accettano di mettergliele a disposizione volontariamente, non dia la colpa a me» gli rispose Jobs. «Se non le piace, non usi il nostro canale. Non sono io quello che vi ha messo in questo pasticcio: siete voi che avete speso gli ultimi cinque anni regalando il giornale online, senza raccogliere le informazioni sulla carta di credito degli utenti.»

Jobs si incontrò anche privatamente con Arthur Sulzberger Jr. «È una brava persona, ed è molto orgoglioso della sua nuova sede, come è giusto che sia» commentò successivamente Jobs. «Gli ho detto che cosa pensavo dovesse fare, ma non è successo nulla.» Ci volle un anno, ma nell'aprile 2011 il «Times» cominciò a far pagare l'edizione digitale e a vendere anche alcuni abbonamenti attraverso la Apple, accettando le condizioni stabilite da Jobs. Ma decise, comunque, di vendere l'edizione digitale a un prezzo di quasi quattro volte superiore ai 5 dollari mensili suggeriti da Jobs.

Alla sede della Time-Life, l'ospite era il direttore di «Time», Rick Stengel. A Jobs Stengel piaceva: aveva incaricato un gruppo di talenti, guidati da Josh Quittner, di realizzare una solida versione per iPad del settimanale. Ma Jobs si irritò per la presenza all'incontro di Andy Serwer di «Fortune»: senza mezzi termini, gli disse di essere ancora in collera per un articolo pubblicato due anni prima dal suo giornale che conteneva rivelazioni sul suo stato di salute e sui

problemi con le stock option.

Anche alla Time Inc. il principale problema si rivelò essere lo stesso del «New York Times»: l'editore di riviste non volendo che i suoi abbonati appartenessero alla Apple, le avrebbe impedito di fatturare direttamente. Se la Apple non fosse stata d'accordo, la Time Inc. intendeva creare app che indirizzassero i lettori verso il proprio sito web per sottoscrivere l'abbonamento. La Apple rifiutò. Quando «Time» e altre riviste sottoposero alla Apple delle apps che funzionavano così, non ottennero l'accesso all'App Store.

Jobs cercò di negoziare direttamente con il saggio, pragmatico ed essenziale amministratore delegato della Time Warner, Jeff Bewkes. Avevano già negoziato pochi anni prima, in una trattativa che coinvolgeva i diritti video per l'iPod Touch; sebbene Jobs non fosse riuscito a convincerlo a siglare un accordo riguardo ai diritti esclusivi della HBO sulla riproduzione di film immediatamente dopo l'uscita nelle sale, ammirava il suo stile deciso e diretto; per parte sua, Bewkes rispettava la capacità di Jobs di essere sia uno stratega sia un maestro dei più piccoli particolari. «Steve riesce a passare in un istante dal quadro generale al minimo dettaglio» ha detto.

Quando Jobs chiamò Bewkes per trovare un accordo al fine di avere le riviste della Time Inc. su iPad, esordì affermando che l'editoria a stampa faceva «schifo», che

«nessuno vuole realmente le vostre riviste» e che la Apple stava offrendo una grande opportunità per vendere abbonamenti digitali, ma «voi non lo capite». Bewkes non era d'accordo con nessuna di tali premesse. Disse che era felice che la Apple fosse disposta a vendere abbonamenti della Time Inc., e che la prwigione del 30 per cento non era un problema. «Te lo dico qui e ora: se vendi un abbonamento per noi, puoi avere il 30 per cento» gli disse Bewkes.

«Be', questo è un passo avanti rispetto a tutti gli altri» rispose Jobs.

«Ho solo una domanda» proseguì Bewkes. «Se vendi un abbonamento a una delle mie riviste, e ti do il 30 per cento, chi gestisce l'abbonamento: tu o io?»

«Non posso fornire le informazioni sugli abbonati, è la politica di riservatezza della Apple» ribatté Jobs.

«In tal caso, dobbiamo immaginare qualcos'altro, perché non voglio che la mia base di abbonati diventi la tua, e tu la possa aggregare all'Apple Store» disse Bewkes. «Perché, una volta che avrai il monopolio, la prima cosa che farai sarà venire da me e dirmi che le mie riviste non devono costare 4 dollari, ma uno. Se qualcuno si abbona a una nostra rivista, dobbiamo sapere chi è, dobbiamo essere in grado di creare comunità online con queste persone e dobbiamo avere il diritto di sollecitarle direttamente per il

rinnovo.»

Jobs ebbe miglior fortuna con Rupert Murdoch, la cui News Corporation è proprietaria del «Wall Street Journal», del «New York Post» e di quotidiani in tutto il mondo, oltre che degli studi della Fox e del Fox News Channel. Al momento in cui Jobs li incontrò, anche Murdoch e il suo staff enfatizzarono l'importanza di gestire almeno congiuntamente gli abbonamenti attraverso l'App Store, ma quando Jobs rifiutò, accadde qualcosa di interessante. Murdoch non è conosciuto come uno che cede facilmente, ma sapeva di non avere potere contrattuale in quella situazione e accettò le condizioni di Jobs. «Avremmo preferito avere il possesso delle informazioni sugli abbonati» ricorda Murdoch, «ma Steve non era disposto a fare un accordo in tal senso, così gli dissi "Ok, andiamo avanti così". Non c'era ragione di insistere: lui non si sarebbe piegato – e io non lo avrei fatto se fossi stato nei suoi panni – così ho accettato.»

Murdoch lanciò anche un quotidiano completamente digitale – «The Daily» –, confezionato espressamente per l'iPad, in vendita nell'App Store, alle condizioni dettate da Jobs, 99 centesimi di dollaro alla settimana. Lo stesso Murdoch accompagnò un team a Cupertino per illustrare il progetto. Non sorprende scoprire che a Jobs non piacque. «Permettereste ai nostri designer di contribuire?» domandò. Murdoch accettò. «I designer della Apple hanno formulato un loro progetto» ricorda Murdoch «e i nostri

sono rientrati e hanno elaborato la loro nuova proposta. Dopo dieci giorni siamo tornati e gli abbiamo mostrato le due versioni. Alla fine, a Steve è piaciuta di più la nostra. La cosa ci ha lasciato di stucco.»

«The Daily» – che non era né un tabloid né un quotidiano serio ma, piuttosto, un prodotto di fascia media come «USA Today» – non ha avuto molto successo, ma ha contribuito a creare un curioso legame fra Jobs e Murdoch: la strana coppia. Quando Murdoch gli chiese di intervenire al ritiro annuale del management della News Corporation, nel giugno 2010, Jobs fece un'eccezione alla regola che si era dato di non partecipare mai a occasioni del genere. James Murdoch, dopo cena, lo portò a fare un'intervista che durò due ore. «Fu molto reciso e critico su ciò che i quotidiani stavano facendo in ambito tecnologico» ricorda Murdoch. «Ci disse che avremmo fatto fatica a sistemare le cose perché stavamo a New York, e chiunque sia minimamente ferrato in tecnologia lavora nella Silicon Valley.» Questo non piacque al presidente del Wall Street Journal Digital Network, Gordon McLeod, che tentò anche una blanda reazione. Alla fine dell'intervista, McLeod si avvicinò a Jobs e gli disse: «Grazie, è stata una serata meravigliosa, anche se probabilmente finirà per costarmi il posto». Mentre Murdoch mi descriveva la scena, ridacchiava. «Alla fine, la cosa si rivelò vera» mi ha detto. McLeod fu licenziato di lì a tre mesi.

In cambio del suo intervento al convegno, Jobs costrinse

Murdoch ad ascoltare una sua lamentela su Fox News che, secondo lui, era distruttiva, dannosa per la nazione, una macchia sulla reputazione di Murdoch. «Con Fox News stai facendo un grave errore» gli disse a cena. «Oggi lo scontro non è fra progressisti e conservatori, ma fra costruttori e demolitori e tu ti sei compromesso con i demolitori. La Fox è diventata una forza incredibilmente distruttrice della società. Tu puoi fare di meglio, ma se non stai attento sarà questo il tuo lascito.» Jobs afferma di aver avuto la sensazione che Murdoch non amasse particolarmente ciò che la Fox stava facendo: «Rupert è un costruttore, non un demolitore» ha detto. «Ho avuto qualche incontro con James, e penso che lui sia d'accordo con me. Almeno, così mi pare.»

In seguito, Murdoch avrebbe detto di avere fatto il callo a quelli come Jobs che si lamentano della Fox. «Lui ha una specie di visione di sinistra della questione» ha detto. Jobs gli chiese di fargli avere una registrazione delle trasmissioni di una settimana degli show di Sean Hannity e Glenn Beck, che riteneva più distruttivi di Bill O'Reilly, e Murdoch gliela fece avere. In seguito, Jobs mi ha detto che aveva intenzione di chiedere allo staff di Jon Stewart³² di realizzare una registrazione analoga per Murdoch. «Mi farebbe piacere vederla» ha detto Murdoch, «ma non me ne ha mai parlato.»

Murdoch e Jobs si trovarono talmente bene insieme che il primo tornò due volte, nel corso dell'anno successivo, a

casa di Jobs per cena. Scherzando, Jobs afferma di aver fatto sparire tutti i coltelli dalla cucina in quelle occasioni, temendo che sua moglie Laurene li usasse per sbudellare Murdoch appena avesse varcato la soglia di casa. Si riferisce che, per parte sua, Murdoch abbia commentato con una battuta fulminante le abitudini vegetariane e biologiche di Jobs: «Cenare con Steve è una grande esperienza, se riesci a finire prima che chiudano i ristoranti del circondario». Ma quando gli ho chiesto se avesse davvero pronunciato questa frase, Murdoch ha detto che non ricordava.

Una di queste visite avvenne nei primi mesi del 2011. Murdoch sarebbe dovuto passare per Palo Alto il 24 febbraio e ne informò Jobs con un sms. Non sapeva che quella data era anche il cinquantaseiesimo compleanno di Jobs e Jobs non lo informò del fatto quando gli rispose, invitandolo a cena. «Era l'unico modo per essere sicuro che Laurene non ponesse il suo voto all'invito» afferma Jobs, tra il serio e il faceto. «Era il mio compleanno, per cui non poteva impedirmi di invitare Rupert.» C'erano anche Erin e Eve, mentre Reed li raggiunse da Stanford quando la cena era ormai al termine. Jobs gli mostrò i progetti della barca che si stava facendo costruire, che a Murdoch sembrò avere begli interni ma una linea «piuttosto banale». «Di certo è un segnale di grande ottimismo rispetto alle sue condizioni di salute il fatto che parli così tanto della costruzione di quella barca» ha commentato successivamente Murdoch.

A cena parlarono dell'importanza di infondere un'agile cultura imprenditoriale nelle aziende. Murdoch affermò che la Sony non ci era riuscita. Jobs era d'accordo. «Sono sempre stato convinto che una impresa di grandi dimensioni non potesse avere una chiara cultura aziendale» afferma Jobs. «Ma ho cambiato idea. Murdoch l'ha fatto. E credo di averlo fatto anch'io, alla Apple.»

Per la maggior parte, però, la conversazione durante la cena si concentrò sull'istruzione scolastica. Murdoch aveva appena ingaggiato Joel Klein, l'ex provveditore agli studi della città di New York, per avviare una divisione per la realizzazione di materiale didattico digitale. Murdoch ricorda che Jobs non sembrava troppo convinto che la tecnologia potesse trasformare l'istruzione scolastica, ma era invece d'accordo con Murdoch sul fatto che il settore dell'editoria scolastica sarebbe stato spazzato via dal materiale didattico digitale.

Infatti, Jobs aveva messo gli occhi sui libri di testo come successivo obiettivo di una trasformazione digitale. Era convinto che quel settore da 8 miliardi di dollari l'anno fosse pronto per la distruzione digitale. Era anche colpito dal fatto che molte scuole, per ragioni di sicurezza, non mettevano più a disposizione degli armadietti agli studenti e che, quindi, questi ultimi dovevano recarsi ogni giorno a scuola con pesanti zainetti. «L'iPad può risolvere il problema» disse. La sua idea era ingaggiare i maggiori

autori di manuali e libri di testo per far loro realizzare versioni digitali delle loro opere, rendendole disponibili su iPad. Inoltre, stava organizzando incontri con i grandi editori di scolastica, come Pearson Education, ipotizzando partnership con la Apple. «Il processo attraverso il quale le autorità scolastiche statali certificano i libri di testo scolastici è corrotto» ha detto. «Ma noi possiamo rendere i libri di testo gratuiti, e integrati nell'iPad, in modo che non debbano essere certificati. Questo merdoso sistema economico a livello statale durerà ancora una decina d'anni, e noi possiamo offrire l'opportunità di scavalcare l'intero processo e risparmiare.»

XXXVIII

Nuove battaglie

Ed echi di quelle passate

Google: aperto contro chiuso

Pochi giorni dopo la presentazione dell'iPad, nel gennaio 2010, Jobs convocò una «assemblea plenaria» dei dipendenti nel campus della Apple. Invece di esultare per il nuovo, rivoluzionario prodotto, in quell'occasione si lanciò in una rampogna contro Google, che aveva prodotto un sistema operativo rivale: Android. Jobs era furioso perché Google aveva deciso di fare concorrenza alla Apple nel settore della telefonia mobile. «Noi non siamo entrati nei motori di ricerca» disse. «Loro sono entrati nella telefonia. Non facciamoci illusioni. Vogliono uccidere l'iPhone. Non glielo lasceremo fare.» Pochi minuti dopo, quando ormai il discorso si era orientato su altri argomenti, Jobs riprese la sua lamentela per attaccare uno dei celebri principi filosofici di Google: «Vorrei tornare per un momento alla questione precedente per aggiungere una cosa. Questo

slogan del “senza fare male a nessuno” è una balla colossale».

Jobs si sentiva personalmente tradito. L'amministratore delegato di Google, Eric Schmidt, era stato membro del consiglio di amministrazione della Apple nel periodo in cui venivano sviluppati l'iPhone e l'iPad, e i fondatori di Google, Larry Page e Sergei Brin, lo avevano sempre trattato come un mentore. Si sentiva truffato. L'interfaccia touch screen di Android stava adottando un numero crescente di caratteristiche e funzioni – multi-touch, il gesto di sfogliare, la griglia delle icone delle apps – create dalla Apple.

Jobs aveva tentato di dissuadere Google dallo sviluppare Android. Nel 2008, si era recato nella sede Google di Palo Alto e aveva avuto un feroce litigio con Page, Brin e il responsabile del team di sviluppo di Android, Andy Rubin. (Dato che sedeva nel consiglio di amministrazione della Apple, Schmidt si era astenuto da qualsiasi discussione che riguardasse l'iPhone.) «Dissi loro che se avessimo mantenuto buoni rapporti, avrei garantito a Google l'accesso all'iPhone e una o due icone sulla schermata principale» ricorda Jobs. D'altra parte, li minacciò anche che, se Google avesse continuato a sviluppare Android e se avesse usato caratteristiche o funzionalità dell'iPhone, come il multi-touch, gli avrebbe fatto causa. Da principio, Google aveva evitato di copiare alcune caratteristiche, ma nel gennaio 2010 la HTC aveva presentato un telefono

Android con multi-touch e altri aspetti del look and feel dell'iPhone. Era questo il contrasto nel quale interpretare l'affermazione di Jobs secondo la quale lo slogan del «senza fare male a nessuno» era «una balla colossale».

Così, la Apple fece causa alla HTC (e, per estensione, ad Android) accusandola di aver infranto venti suoi brevetti, fra i quali quelli che coprivano svariati movimenti per la gestione del multi-touch, lo sfogliare per aprire, il doppio tocco per ingrandire, il pizzico per espandere e il sensore che individua il modo in cui viene tenuto il telefono. Nella sua casa di Palo Alto, la settimana in cui venne presentata la querela, Jobs era più infuriato di quanto lo avessi mai visto:

La nostra denuncia dice: «Google, ci hai derubati dell'iPhone, ci hai depredato». Furto con scasso. Dovesse costarmi l'ultimo respiro e l'ultimo centesimo dei 40 miliardi di dollari che la Apple ha in banca, raddrizzerò questo torto. Voglio distruggere Android perché è il risultato di un furto. Sono disposto a un conflitto termonucleare. Loro sono spaventati a morte, perché sanno di essere colpevoli. A parte il motore di ricerca, tutti i prodotti Google – Android, Google Docs – sono merda.

Pochi giorni dopo questo sfogo, Jobs ricevette una telefonata da Schmidt, che si era dimesso dal consiglio di amministrazione della Apple l'estate precedente. Suggerì

di incontrarsi per un caffè e così fecero, in un centro commerciale di Palo Alto. «Abbiamo trascorso metà del tempo a parlare di faccende personali e l'altra metà della sua convinzione che Google avesse rubato il progetto dell'interfaccia utente della Apple» ricorda Schmidt. Su quest'ultimo argomento, fu soprattutto Jobs a parlare. Google l'aveva fregato, disse in un linguaggio colorito. «Vi abbiamo preso con le mani nel sacco» disse a Schmidt. «Non sono interessato a una transazione. Non voglio i vostri soldi. Anche se mi offriste 5 miliardi di dollari, non li vorrei. Ne ho abbastanza di soldi. Voglio che la smettiate di usare le nostre idee in Android. Questo è tutto.» Ma non risolsero nulla.

Sottostante a questa disputa c'era una questione ancor più fondamentale, che aveva una fastidiosa risonanza storica. Google aveva presentato Android come una piattaforma «aperta». Il suo codice open source era liberamente disponibile a tutti i produttori di hardware, indipendentemente dal telefono o dal tablet che producevano. Jobs, naturalmente, aveva la dogmatica convinzione che la Apple dovesse strettamente integrare il proprio sistema operativo con l'hardware. Negli anni Ottanta, la Apple non aveva concesso il proprio sistema operativo Macintosh su licenza ad altri fabbricanti di computer e la Microsoft aveva conquistato una quota dominante del mercato concedendo il proprio sistema operativo – che secondo Jobs aveva copiato l'interfaccia della Apple – a qualsiasi produttore di hardware.

Quello che aveva fatto la Microsoft negli anni Ottanta e ciò che Google stava cercando di fare nel 2010 non era la stessa cosa, ma era abbastanza simile da essere sconcertante, e da far infuriare Jobs. Era una esemplificazione del grande dibattito dell'era digitale: aperto contro chiuso; o, per usare le parole di Jobs, frammentato contro integrato. Era meglio, come credeva la Apple e come imponevano il perfezionismo e la smania di controllo di Jobs, legare hardware, software e contenuti in un sistema ordinato che garantisse un'esperienza dell'utente semplice? O era meglio lasciare ai produttori e agli utenti più scelta e aprire le porte a ulteriori innovazioni, creando software di sistema che potessero essere modificati e utilizzati in dispositivi diversi? «Steve ha un modo particolare in cui vuole gestire la Apple, ed è lo stesso di vent'anni fa, ed è la ragione per la quale la Apple è una brillante innovatrice dei sistemi chiusi» mi ha detto Schmidt. «Non vuole che la gente entri sulla sua piattaforma senza il suo permesso. Il beneficio della piattaforma chiusa è il controllo. Ma Google ha la precisa convinzione che l'apertura rappresenti un approccio migliore, perché porta a più opzioni, competizione e scelta per il consumatore.»

Che cosa pensava Gates, vedendo Jobs e la sua strategia chiusa andare all'attacco di Google come aveva fatto con la Microsoft venticinque anni prima? «Una maggiore chiusura apporta alcuni benefici, in termini di controllo

dell'esperienza, e certamente in alcuni casi Jobs ha goduto di questo beneficio» mi ha detto Gates. Ma rifiutando di cedere su licenza l'Apple iOS, ha aggiunto, ha offerto a concorrenti come Android la possibilità di conquistare maggiori volumi di vendite. Inoltre, ha affermato, la concorrenza fra una varietà di dispositivi e di produttori porta a una maggiore ampiezza di scelta per il consumatore e a più innovazione. «Queste imprese non stanno tutte costruendo piramidi affacciate su Central Park», ha detto, ridicolizzando l'Apple Store sulla Fifth Avenue «ma stanno producendo innovazione grazie alla concorrenza per conquistare il consumatore.» Gates ha sottolineato come la maggior parte dei miglioramenti dei PC si sono avuti perché il consumatore aveva la possibilità di scegliere e questo un giorno varrà anche per i dispositivi mobili. «Penso che, alla fine, prevarrà l'apertura, ma questa è anche la mia origine. Nel lungo periodo non è possibile persistere con questa faccenda della coerenza.»

Jobs, invece, crede fermamente in «questa faccenda della coerenza». La sua fede in un ambiente chiuso e controllato non ha mai vacillato, neppure di fronte alla conquista di quote di mercato da parte di Android. «Google afferma che noi esercitiamo più controllo di quanto facciano loro, che noi siamo chiusi e loro sono aperti» mi ha detto, quando gli ho riferito le parole di Schmidt. «Be', guardiamo ai risultati: Android è un pasticcio. Ha differenti versioni e dimensioni di schermo e più di cento permutazioni.» Anche se l'approccio di Google dovesse eventualmente vincere

nel mercato, Jobs continuerebbe a ritenerlo repellente: «A me piace essere responsabile dell'intera esperienza dell'utente. Non lo facciamo per far soldi, ma perché vogliamo realizzare un grande prodotto. Non una schifezza come Android».

Flash, l'App Store e il controllo

L'insistenza di Jobs su un controllo totale si è manifestata anche in altre battaglie. All'assemblea plenaria durante la quale aveva attaccato Google, aveva anche lanciato un'invettiva contro la piattaforma multimediale Adobe per i siti web, Flash, definendola un divoratore di batterie «infestato da bugs» realizzato da gente «pigra». L'iPod e l'iPhone non avrebbero mai fatto girare Flash. «Flash è un groviglio raffazzonato di tecnologie con una performance terribile e forti problemi di sicurezza» mi spiegò Jobs più tardi quella stessa settimana.

Decise perfino di proibire le apps realizzate utilizzando un compilatore creato da Adobe per tradurre il codice Flash in modo da renderlo compatibile con l'Apple iOS. Jobs disprezzava l'uso dei compilatori che permettevano agli sviluppatori di scrivere i propri prodotti una sola volta e averli automaticamente tradotti per svariati sistemi operativi. «Abilitare la portabilità di Flash su diverse

piattaforme significa appiattirsi sul minimo comune denominatore» ha detto. «Noi facciamo ogni sforzo per rendere migliore la nostra piattaforma e gli sviluppatori non ne traggono alcun beneficio se Adobe funziona solo con le funzioni comuni a tutte le piattaforme. Così, abbiamo dichiarato che vogliamo che gli sviluppatori traggano ogni beneficio dalle nostre migliori funzionalità, in modo che le loro app funzionino meglio sulla nostra piattaforma rispetto a qualsiasi altra.» Su questo aveva ragione: rinunciare alla possibilità di differenziare le piattaforme Apple – lasciando che si trasformino in merci indifferenziate, come le macchine HP o Dell – avrebbe significato la morte dell'azienda.

Ma c'era anche una ragione molto personale. La Apple aveva investito nella Adobe nel 1985 e le due aziende, insieme, avevano lanciato la rivoluzione del desktop publishing. «Ho contribuito a fare di Adobe una presenza significativa» ricorda Jobs. Nel 1999, dopo il suo rientro alla Apple, aveva chiesto alla Adobe di cominciare a fare il software di editing video e altri prodotti per iMac e il suo nuovo sistema operativo, ma la Adobe aveva rifiutato: erano concentrati sulla realizzazione di prodotti per Windows. Poco dopo, il fondatore della Adobe, John Warnock, andò in pensione. «Con l'uscita di scena di Warnock, l'anima della Adobe si è persa» dice Jobs. «Era lui l'inventore, la persona con la quale ero in relazione. Da quel momento, ci sono stati solo dei manichini in grisaglia e l'azienda è andata in malora.»

Quando gli apostoli della Adobe e alcuni sostenitori di Flash nella blogosfera attaccarono Jobs, accusandolo di essere ossessionato dal controllo, lui decise di scrivere una lettera aperta. Bill Campbell, suo amico e membro del consiglio di amministrazione, si recò a casa sua per aiutarlo. «Non è che suona come se me la volessi prendere con la Adobe?» domandò a Campbell, che rispose: «No, sono solo fatti ben elencati». La maggior parte del testo della lettera si concentrava sulle controindicazioni tecnologiche a Flash; ma nonostante la revisione fatta da Campbell, Jobs non riuscì a resistere alla tentazione di dar conto, alla fine, della difficile storia del rapporto fra le due imprese. «Adobe è stata l'ultima, fra le principali terze parti, a adottare pienamente il Mac OS X» sottolineò.

Alla fine di quell'anno, la Apple finì per allentare alcune delle limitazioni che aveva posto ai compilatori cross-platform e la Adobe fu in grado di uscire con un authoring tool Flash che sfruttava le funzionalità chiave dell'Apple iOS. Fu una guerra aspra, ma Jobs aveva le argomentazioni migliori e alla fine riuscì a costringere la Adobe e gli sviluppatori a fare un uso migliore dell'iPhone e dell'iPad e delle loro peculiarità.

Jobs ebbe maggiori difficoltà nella gestione delle controversie legate al desiderio della Apple di controllare rigidamente le apps scaricabili nell'iPhone e nell'iPad.

Escludere le apps che contengono virus o violano la privacy dell'utente aveva un senso; impedire che le apps dirottassero l'utente su altri siti Internet in modo che potesse abbonarsi evitando l'accesso ad iTunes aveva senso, almeno in termini economici. Ma Jobs e il suo team si spinsero oltre: decisero di escludere qualsiasi app che diffamasse persone, potesse essere politicamente esplosiva e venisse considerata pornografica dai censori Apple.

Il problema della censura divenne evidente quando la Apple rifiutò un'app con vignette di argomento politico realizzata da Mark Fiore, adducendo la ragione che il suo attacco alla politica dell'amministrazione Bush sulla questione della tortura superava i limiti della diffamazione. La decisione divenne di pubblico dominio e fu messa in ridicolo dal conferimento a Fiore del premio Pulitzer per gli editoriali a vignette, nell'aprile 2010. La Apple dovette fare marcia indietro e scusarsi pubblicamente: «Siamo colpevoli. Abbiamo commesso un errore» disse Jobs. «Facciamo il meglio che possiamo e impariamo più rapidamente che possiamo. E pensavamo che questa decisione avesse senso.»

Ma fu ben più che un errore: fu l'innesco del sospetto che la Apple volesse controllare ciò che noi vediamo e leggiamo, sempre che lo volessimo fare usando un iPhone o un iPad. Jobs stava correndo il rischio di trasformarsi nel Grande Fratello orwelliano che aveva così efficacemente esposto

al disprezzo popolare nella campagna pubblicitaria del Macintosh, nel 1984. Affrontò la questione con serietà. Un giorno telefonò all'editorialista del «Washington Post» Thomas Friedman, per discutere con lui se e come fosse possibile tracciare dei confini senza sembrare un censore. Domandò a Friedman di guidare un gruppo di consulenti che contribuissero a stabilire delle linee guida, ma l'editore di Friedman disse che sarebbe stato in conflitto di interessi, quindi il comitato non fu formato.

Anche l'esclusione della pornografia causò problemi. «Crediamo di avere la responsabilità morale di tenere la pornografia fuori dall'iPhone» dichiarò Jobs in una e-mail a un cliente. «Chi vuole il porno, può acquistare un Android.»

Questo scatenò uno scambio di e-mail con Ryan Tate, il direttore del sito di pettegolezzi tecnologici Valleywag. Una sera, sorseggiando un cocktail Stinger, Tate inviò una mail a Jobs, contestando alla Apple di controllare troppo severamente i contenuti delle apps autorizzate. «Se Bob Dylan avesse vent'anni oggi, che cosa penserebbe della vostra azienda?» domandava Tate. «Penserebbe che l'iPad ha qualcosa a che vedere con la "rivoluzione"? Le rivoluzioni hanno a che fare con la libertà.»

Con sua grande sorpresa, poche ore dopo, passata la mezzanotte, Jobs gli rispose. «Certo» gli scrisse, «libertà da programmi che rubano i tuoi dati personali; libertà da programmi che ti esauriscono la batteria; libertà dalla

pornografia. Sì, libertà. I tempi stanno cambiando, e qualcuno nel mondo del PC tradizionale sente che il suo mondo si sta dissolvendo. Ed è così.»

Nella sua replica, Tate espose alcuni suoi pensieri su Flash e su altri argomenti, prima di tornare alla questione della censura. «Sa una cosa? Io non voglio la "libertà dalla pornografia". Il porno mi va bene! E penso che anche mia moglie sia d'accordo.»

«Forse comincerà a preoccuparsi della pornografia quando avrà dei figli» replicò Jobs. «E non è una questione di libertà. È che la Apple cerca di fare la cosa giusta per i propri utenti.» E alla fine non rinunciò a una frecciata: «E comunque, che cosa ha fatto lei di importante? Ha creato qualcosa o si limita a criticare il lavoro degli altri e sminuire le loro motivazioni?».

Tate ammise di essere rimasto impressionato. «È raro che un amministratore delegato si confronti direttamente con un consumatore o un blogger in questo modo» scrisse. «Jobs merita tutto il nostro apprezzamento per aver rotto lo stereotipo del tipico top manager americano e non solo perché la sua azienda crea prodotti così inequivocabilmente superiori. Non ha solo costruito e poi ricostruito la sua azienda intorno a convinzioni molto profonde sulla vita digitale, ma è anche disponibile a difenderle pubblicamente. Con vigore. Con determinazione. Anche alle due del mattino, nei fine

settimana.» Molti, nella blogosfera, erano d'accordo e inviarono a Jobs e-mail nelle quali lodavano la sua disponibilità. Jobs ne fu orgoglioso al punto da trasmettermi l'intero carteggio con Tate e alcuni messaggi di commento.

Comunque, c'è ancora molta irritazione per il fatto che la Apple si arroghi il diritto di stabilire se chi acquista i suoi prodotti può o meno guardare una vignetta satirica o, finanche, immagini pornografiche. Il sito umoristico eSarcasm.com ha lanciato una campagna web battezzata «Yes, Steve, I want porn»: «Siamo zozzi miscredenti ossessionati dal sesso che hanno bisogno di accedere al porno ventiquattro ore su ventiquattro» dichiara il sito. «O è così, oppure ci piace l'idea di una società aperta e non soggetta a censure da un tecno-dittatore che decide che cosa possiamo e non possiamo guardare.»

In quell'epoca, Jobs e la Apple erano impegnati in una battaglia con Gizmodo, un sito affiliato a Valleywag, che era entrato in possesso di un prototipo di iPhone 4 inavvertitamente smarrito in un bar da un progettista della Apple. Quando la polizia, su istanza della Apple, perquisì la casa del giornalista, si sollevò la questione se la smania del controllo fosse sfociata nell'arroganza.

Jon Stewart era un amico di Jobs e un fan della Apple. Lo stesso Jobs era andato a incontrarlo privatamente in febbraio, quando si era recato a New York per vedere i

manager del settore editoriale. Ma questo non fermò Stewart dall'attaccare Jobs durante il *Daily Show*. «Non doveva andare così! Si supponeva che i cattivi fossero quelli della Microsoft!» esclamò, non del tutto per scherzo. Alle sue spalle comparve la parola «appholes».³³ «Voi, ragazzi, eravate i ribelli, i rinnegati. Ma adesso che cosa siete diventati: The Man?³⁴ Non vi ricordate più che nel 1984 avevate fatto quella favolosa pubblicità nella quale il Grande Fratello veniva fatto fuori? Guardatevi allo specchio!»

Alla fine della primavera, la questione era entrata nelle discussioni del consiglio di amministrazione.

«Dell'arroganza c'è» mi ha detto durante una colazione Art Levinson, poco dopo averne parlato in consiglio. «È legata alla personalità di Steve: lui ha la tendenza a reagire visceralmente e a esporre le proprie convinzioni con forza.» Questa arroganza andava bene quando la Apple era un'aggressiva esordiente. Ma ora era diventata la forza dominante nella telefonia mobile. «Dobbiamo compiere la transizione: diventare una grande azienda e affrontare la questione della *hybris*» disse Levinson. Anche Al Gore affrontò il problema in consiglio: «Il contesto della Apple sta cambiando radicalmente» affermò. «Non è più il ribelle contro il Grande Fratello. Adesso la Apple è grande e la gente la considera arrogante.» Quando veniva sollevata la questione, Jobs restava sulla difensiva. «Si sta ancora adattando» spiega Gore. «Si trova meglio nei panni del ribelle che in quelli del gigante buono.»

Jobs aveva poca pazienza per questo argomento. La ragione per cui la Apple veniva criticata, mi ha detto, era che «aziende come Google e Adobe mentono su di noi e ci vogliono distruggere». Che cosa ne pensava del fatto che le azioni della Apple a volte venissero considerate arroganti? «Non me ne preoccupo» mi ha risposto, «perché noi non siamo arroganti.»

Antennagate: design contro engineering

In molte aziende che producono beni di consumo c'è tensione fra i designer, che vogliono un prodotto di bell'aspetto, e i tecnici, per i quali è importante che soddisfi esigenze funzionali. Alla Apple, dove Jobs spingeva sia il design sia la progettazione tecnologica al limite, questa tensione era ancor più forte.

Quando, nel 1997, lui e il direttore del design Jony Ive divennero co-cospiratori creativi, la loro tendenza fu di interpretare sempre le preoccupazioni espresse dagli ingegneri come la prova di un atteggiamento disfattista che doveva essere superato. La loro convinzione che l'eccellenza nel design potesse portare a risultati sovrumani nell'ingegnerizzazione si rafforzò grazie al successo dell'iMac e dell'iPod. Se i tecnici affermavano

che qualcosa non si poteva fare, Ive e Jobs li spingevano a tentare e, di solito, il risultato arrivava. A volte si verificavano piccoli problemi: per esempio, l'iPod Nano era facile a graffiarsi perché Ive pensava che una vernice protettiva avrebbe rovinato la purezza del disegno. Ma non era poi così grave.

Quando fu il momento di disegnare l'iPhone, i desideri di Ive cozzarono contro una legge fondamentale della fisica che non può essere cambiata neppure dal campo di distorsione della realtà. Il metallo non è il materiale ideale da mettere vicino a un'antenna. Come aveva dimostrato Michael Faraday, le onde elettromagnetiche fluiscano sulla superficie del metallo, non attraverso di esso; così, un involucro di metallo intorno a un telefono può creare ciò che è noto come gabbia di Faraday, diminuendo la forza del segnale in entrata o in uscita. In origine, l'iPhone prevedeva una fascia di plastica sul fondo, ma Ive pensò che avrebbe pregiudicato la purezza del design e chiese che fosse sostituita da una corona di alluminio tutto intorno. Quando riuscirono a farlo funzionare, Ive si diede a disegnare l'iPhone 4 con una corona in acciaio. L'acciaio sarebbe stato il supporto strutturale, avrebbe avuto un aspetto veramente elegante e avrebbe funzionato in parte da antenna del telefono.

I problemi erano significativi. Per poter servire da antenna, la corona d'acciaio avrebbe dovuto avere una discontinuità minima. Ma se l'utente copre quel piccolo spazio con un

dito o con il palmo sudato della mano, si possono verificare cadute di segnale. Gli ingegneri suggerirono una verniciatura trasparente del metallo, per evitare che questo accadesse, ma ancora una volta Ive non volle che questa rovinasse l'aspetto del metallo spazzolato. La questione fu sottoposta a Jobs nel corso di svariate riunioni, ma egli si convinse che gli ingegneri stessero solo gridando al lupo. Potete farlo funzionare, disse. E loro lo fecero.

E funzionò. Quasi alla perfezione. Ma non alla perfezione. Quando l'iPhone 4 fu presentato, nel giugno 2010, conquistò tutti per la sua linea, ma presto emerse in tutta evidenza un problema: se si teneva il telefono in un certo modo, in particolare con la mano sinistra, così da coprire con il palmo la piccola interruzione della corona, si potevano manifestare problemi di ricezione. Accadeva, forse, una volta ogni cento telefonate. Dato che Jobs aveva insistito per mantenere la massima segretezza sul prodotto prima del lancio (perfino il prototipo che da un bar aveva misteriosamente raggiunto la redazione di Gizmodo aveva un involucro camuffato), l'iPhone 4 non era stato sottoposto a quelle verifiche di utilizzo «dal vivo» che sono prassi normale per i dispositivi elettronici. Quindi, il difetto non fu rilevato prima della massiccia corsa all'acquisto della novità. «La domanda è se la sommatoria delle due strategie di mettere le esigenze del design davanti a quelle dell'ingegnerizzazione e della massima segretezza sui prodotti non ancora presentati al pubblico abbia aiutato la Apple» avrebbe commentato in seguito Tony Fadell. «In

generale, sì. Ma un potere incontrollato non è un bene ed ecco che cosa è accaduto.»

Se non fosse stato l'iPhone 4 – un prodotto che aveva sedotto tutti – la questione di qualche telefonata persa non avrebbe guadagnato titoli da prima pagina. Invece la vicenda venne ribattezzata dai giornali «Antennagate» e raggiunse il suo apice quando, all'inizio di luglio, a seguito di test rigorosi, «Consumer Report» affermò di non poter raccomandare l'iPhone 4 a causa del problema dell'antenna.

Quando il caso esplose, Jobs si trovava con la propria famiglia al Kona Village, alle Hawaii. Dapprima si tenne sulla difensiva. Art Levinson era in costante contatto telefonico e Jobs insisteva che il problema era stato provocato da trame di Google e Motorola: «Vogliono farci crollare» disse.

Levinson faceva pressioni per un bagno di umiltà. «Cerchiamo di capire se c'è davvero qualcosa di sbagliato» gli disse. Quando ribadì la possibilità che la Apple potesse essere percepita come arrogante, a Jobs non piacque: la cosa era contraria alla sua visione manichea, in bianco e nero, del mondo. Per lui, la Apple era un'azienda con dei principi, e se gli altri non lo capivano, questo era un problema loro e non una ragione perché la Apple assumesse un atteggiamento umile.

La seconda reazione di Jobs fu il dolore: considerava le critiche come se fossero personali e cominciò ad angosciarsi. «In sostanza, lui non fa cose che avverte essere completamente sbagliate, come invece fanno alcuni spiriti molto pragmatici nel nostro settore» afferma Levinson. «Così, se ha la sensazione di essere dalla parte del giusto, continua ad attaccare a testa bassa, senza porsi domande.» Levinson lo sollecitò a non deprimersi. Ma Jobs lo fece comunque. «Vaffanculo, non ne vale la pena» disse a Levinson. Solo Tim Cook fu in grado di scuoterlo dal suo letargo: gli riferì che qualcuno stava andando dicendo in giro che la Apple stava diventando la nuova Microsoft, cioè un'azienda supponente e arrogante. Il giorno successivo, Jobs cambiò atteggiamento. «Andiamo in fondo alla faccenda» disse.

Quando furono raccolti i dati delle chiamate perse presso la AT&T, Jobs si rese conto che un problema c'era, anche se di dimensioni assai più contenute di quelle percepite dal pubblico. Così rientrò dalle Hawaii. Ma prima di partire, fece qualche telefonata: era venuto il momento di chiamare a raccolta qualche amico saggio e fedele che gli era stato accanto ai tempi del primo Macintosh, trent'anni prima.

La prima telefonata fu a Regis McKenna, il guru delle pubbliche relazioni. «Sto rientrando dalle Hawaii per gestire questa faccenda dell'antenna e ho bisogno di scaricarti addosso un po' di pasticci» gli disse Jobs. Si accordarono per incontrarsi a Cupertino, nella sala del

consiglio, all'una e mezzo del giorno successivo. La seconda telefonata fu per Lee Clow, l'uomo della pubblicità. Clow aveva cercato di ritirarsi dal rapporto con la Apple, ma a Jobs piaceva averlo intorno. Venne convocato anche il suo collega, James Vincent.

Jobs decise di portare con sé il figlio Reed, che allora frequentava l'ultimo anno del liceo. «Ci saranno riunioni ventiquattro ore su ventiquattro, probabilmente per un paio di giorni, e voglio che tu mi stia accanto ogni istante perché in questi due giorni imparerai più di quanto tu possa imparare in due anni di master» gli disse. «Sarai nella stessa stanza con alcuni dei migliori professionisti al mondo a prendere decisioni importanti e vedrai come si fanno le cose.» Ricordando questa esperienza, a Jobs vengono le lacrime agli occhi. «Rifarei tutto da capo, non fosse che per avere l'opportunità di farmi vedere all'opera da lui» mi ha detto. «Doveva sapere che cosa fa suo padre.»

Furono raggiunti da Katie Cotton, la solida responsabile delle pubbliche relazioni della Apple, e da sette altri manager di alto grado. Il meeting durò tutto il pomeriggio. «È stata una delle riunioni più importanti della mia vita» avrebbe detto in seguito Jobs. Cominciò sciorinando i dati che avevano raccolto. «Questi i fatti. Che cosa dobbiamo fare?»

McKenna era il più calmo e diretto. «Dire la verità, rendere

pubblici i dati» disse. «Non sembrare arroganti, ma fermi e fiduciosi.» Altri, fra i quali Vincent, spingevano Jobs a mostrarsi contrito, ma McKenna si oppose. «Non presentarti alla conferenza stampa con la coda fra le gambe» consigliò. «Devi limitarti a dire: "I telefoni non sono perfetti. Noi non siamo perfetti. Siamo uomini che cercano di fare il meglio che possono. Ecco i dati".» Questa divenne la strategia. Quando l'argomento passò alla percezione di arroganza, McKenna lo spinse a non preoccuparsene. «Non credo che cercare di presentare Steve in atteggiamento umile avrebbe funzionato» riferì in seguito. «Come Steve dice di se stesso: ciò che vedi è ciò che ottieni.»

All'incontro con la stampa, il venerdì successivo, nell'auditorium della Apple, Jobs seguì il consiglio di McKenna. Non si cosparse il capo di cenere e non si scusò, ma fu in grado di ridurre il problema dimostrando che la Apple ne conosceva le cause e avrebbe cercato di correggerlo. Poi rovesciò l'andamento della conversazione affermando che tutti i telefoni cellulari avevano dei problemi. In seguito, mi confessò di essere sembrato «un po' troppo infastidito» durante la conferenza stampa, ma fu comunque in grado di assumere un tono e un atteggiamento freddo e diretto che sintetizzò in tre brevi frasi a effetto: «Non siamo perfetti. I telefoni non sono perfetti. Lo sappiamo. Ma vogliamo che i nostri utenti siano felici».

Se qualcuno non era felice, disse, poteva restituire il telefono (il tasso di restituzione si rivelò essere dell'1,7 per cento, pari a meno di un terzo di quello dell'iPhone 3GS e della maggior parte degli altri telefoni) o richiedere una custodia antiurto gratuita alla Apple. Poi continuò riferendo i dati secondo i quali anche gli altri telefoni cellulari mostravano problemi analoghi. Questo non era completamente vero: l'antenna rendeva l'iPhone 4 un po' peggiore degli altri telefoni, incluse le versioni precedenti dell'iPhone. Ma era anche vero che l'attenzione dedicata dalla stampa alle chiamate perse dall'iPhone 4 era eccessiva. «La cosa è stata gonfiata al punto da diventare incredibile» disse. Invece di mostrarsi offesi dal fatto che Jobs non si scusasse o ordinasse un richiamo del prodotto, la maggior parte dei clienti capirono che aveva ragione.

La lista di attesa per il telefono, che era già esaurito, aumentò da due a tre settimane. L'iPhone rimase il prodotto a vendita più rapida della storia dell'azienda. Il dibattito sui media si concentrò sull'affermazione di Jobs che tutti gli altri smartphone avevano problemi simili e, anche se si fosse scoperto che non era vero, era pur sempre una questione più facile da gestire di un difetto di fabbricazione dell'iPhone 4.

Alcuni esperti di comunicazione erano increduli. «Con una dimostrazione virtuosistica di tattiche dilatorie, ipocrisia e verità offesa, Steve Jobs è salito sul palco l'altro giorno

riuscendo a negare il problema, rintuzzare le critiche e scaricare la colpa anche sugli altri produttori di smartphone» scrisse Michael Wolff di newser.com. «Siamo a un tale livello di moderno marketing, manipolazione aziendale dell'opinione pubblica e gestione della crisi che ci si può solo domandare come abbiano fatto a farla franca o, più precisamente, come abbia fatto Steve Jobs a farla franca.» Secondo Wolff si trattava dell'effetto stregonesco sugli altri dell'«ultimo vero personaggio carismatico». Altri amministratori delegati avrebbero offerto scuse complete e avrebbero ingoiato il rosso di un richiamo di massa, ma per Jobs non era stato necessario. «Il sorriso, l'aspetto scheletrico, la perentorietà, il portamento da ecclesiastico, la sensazione del suo rapporto con il sacro, funzionano e, in questo caso, gli hanno concesso il privilegio di decidere solennemente che cosa sia significativo e che cosa banale.»

Anche Scott Adams, il creatore della striscia a fumetti *Dilbert*, era incredulo, ma molto più ammirato. Pochi giorni dopo, scrisse sul suo blog un post (che Jobs fece circolare orgogliosamente) nel quale esprimeva tutta la sua meraviglia per «l'equilibrismo» di Jobs, che sarebbe stato studiato come un nuovo standard nelle pubbliche relazioni. «La risposta della Apple al problema dell'iPhone 4 non ha seguito il copione delle pubbliche relazioni, perché Jobs ha deciso di riscriverne uno nuovo» scrisse Adams. «Se volete sapere che cos'è il genio, studiatevi le parole di Jobs.» Proclamando senza infingimenti che i telefoni non

sono perfetti, Jobs ha cambiato il contesto dell'argomentazione con una affermazione non contestabile. «Se Jobs non avesse traslato il contesto dall'iPhone 4 a tutti gli smartphone in generale, avrei potuto disegnare una striscia umoristica meravigliosa su un prodotto così mal progettato da non funzionare se entra in contatto con una mano umana. Ma il cambiamento del contesto a "tutti gli smartphone hanno problemi" ha fatto svanire la possibilità della satira. Niente uccide l'umorismo come una noiosa verità generale.»

Here Comes the Sun

Restavano poche cose da fare affinché la carriera di Steve Jobs fosse completa. Fra queste, la fine della Guerra dei Trent'anni con la band che amava: i Beatles. Nel 2007, la Apple aveva risolto la sua battaglia legale per il marchio con la Apple Corp., la holding che gestisce gli interessi dei Beatles, che aveva citato in giudizio l'emergente azienda di computer nel 1978 per l'utilizzo del nome. Ma questo non era bastato a far entrare i Beatles in iTunes. I Beatles erano l'ultimo grande escluso, soprattutto perché la Apple Corp. non aveva trovato un accordo con la EMI, che era proprietaria dei diritti sulla maggior parte dei brani, per la gestione dei diritti digitali.

Nell'estate del 2010, i Beatles e la EMI raggiunsero un accordo e nella sala consiliare di Cupertino si tenne un

incontro fra quattro persone: Jobs e il suo vicepresidente con delega per iTunes, Eddy Cue, da una parte, e Jeff Jones, in rappresentanza dei Beatles, e Roger Faxion della EMI dall'altra. Ora che i Beatles erano pronti a entrare nel mondo digitale, che cosa poteva offrire la Apple per rendere l'avvenimento davvero memorabile? Jobs aspettava quel giorno da molto tempo. Anzi, lui e il suo team di pubblicitari – Lee Clow e James Vincent – avevano già preparato degli annunci e degli spot tre anni prima, nel quadro di una strategia per convincere i Beatles a salire a bordo.

«Steve e io avevamo pensato a tutte le cose che potevamo fare» ricorda Cue. Fra queste, l'occupazione della pagina di apertura di iTunes, l'allestimento di grandi affissioni con le migliori fotografie del complesso, e una serie di spot televisivi in classico stile Apple. La ciliegina sulla torta era l'offerta di un cofanetto a 149 dollari con tutti i tredici album dei Beatles registrati in studio, la collezione «Past masters» in due volumi e un nostalgico video del concerto del 1964 al Washington Coliseum.

Una volta raggiunto un accordo di massima, lo stesso Jobs contribuì alla scelta delle fotografie per gli annunci pubblicitari. Ogni spot terminava con un'immagine in bianco e nero di Paul McCartney e John Lennon, giovani e sorridenti, in uno studio di registrazione mentre leggevano uno spartito. Essa evocava una vecchia fotografia di Jobs e Wozniak che guardavano un circuito stampato della

Apple. «Portare i Beatles in iTunes ha rappresentato l'apice della motivazione per la quale siamo entrati nel settore della musica» afferma Cue.

Verso l'infinito

La nube, l'astronave e oltre

L'iPad 2

Prima ancora che l'iPad fosse commercializzato, Jobs già meditava sulle caratteristiche dell'iPad 2. Esso avrebbe avuto una telecamera anteriore e una posteriore – se le aspettavano tutti – e sarebbe stato decisamente più sottile. Ma l'attenzione di Jobs si era appuntata anche su una questione marginale, cui la maggior parte della gente non aveva pensato: le custodie in circolazione, compresa quella fabbricata dalla Apple, nascondevano la bella linea dell'iPad e nuocevano allo schermo appesantendolo visivamente; rendevano spesso ciò che doveva essere sottile; rivestivano di un involucro ordinario un apparecchio che doveva apparire magico in ogni suo aspetto.

In quel periodo gli capitò di leggere un articolo che parlava di calamite. Lo ritagliò e lo consegnò a Jony Ive. Le calamite, spiegava l'articolo, hanno un cono d'attrazione che può essere individuato con precisione: forse avrebbero potuto sfruttarle per collocare una copertina staccabile perfettamente in linea con il contorno; sarebbe stato così possibile applicarla alla parte anteriore dell'iPad, senza imprigionare l'intero apparecchio. Uno dei ragazzi del gruppo di Ive riuscì a escogitare un sistema per realizzare una copertina staccabile con aggancio magnetico: all'apertura della copertina, lo schermo si sarebbe acceso, come il viso di un bambino quando gli si fa il solletico; continuando a piegarla si sarebbe poi ottenuto un supporto.

Niente di ipertecnologico. Meccanica pura. Ma il risultato era incantevole. Ed era un altro esempio dell'aspirazione di Jobs all'integrazione end-to-end: copertina e iPad erano stati disegnati insieme, in modo che le calamite e i loro punti di aggancio combaciassero alla perfezione. Nell'iPad 2 sono stati introdotti molti miglioramenti, ma quella piccola, curiosa copertina, di cui quasi ogni altro amministratore delegato non si sarebbe dato pensiero, è stata l'elemento che ha riscosso maggiore simpatia.

Essendo in aspettativa per ragioni di salute, al lancio dell'iPad 2, previsto per il 2 marzo 2011 a San Francisco, Jobs non era certo atteso. Ma quando gli inviti furono spediti, mi esortò a non mancare. La scena era la solita: in

prima fila gli alti dirigenti della Apple, Tim Cook intento a mangiare barrette energetiche e l'impianto audio a diffondere le canzoni dei Beatles appropriate al caso, *Revolution* e *Here Comes the Sun*. E all'ultimo momento, ecco anche Reed Jobs, accompagnato da due giovani compagni di college piuttosto spaesati.

«Abbiamo dedicato a questo prodotto parecchio tempo e non volevo mancare proprio oggi» esordisce Steve Jobs, con l'aspetto emaciato ma il sorriso vivace, spostandosi sul palco. Boati, applausi e una standing ovation.

Per la sua dimostrazione dell'iPad 2 prende le mosse dalla nuova copertina. «Questa volta copertina e prodotto sono stati progettati insieme» spiega. Poi tocca un argomento che gli è costato qualche rammarico, perché non privo di fondamento: il primo iPad era stato criticato in quanto strumento più adatto a utilizzare contenuti che a crearli; in considerazione di ciò, Apple aveva rimaneggiato la sua migliore coppia di applicazioni creative per il Macintosh – GarageBand e iMovie – ricavandone efficacissime versioni per iPad. E ora Jobs mostra con quanta facilità sia possibile comporre e arrangiare una canzone o inserire musica ed effetti speciali in un home video e postare e condividere il tutto usando il nuovo iPad.

Termina la sua presentazione riproponendo la diapositiva con l'incrocio tra «via delle Scienze umanistiche» e «via della Tecnologia». E questa volta offre una delle più

impide formulazioni del suo convincimento che per propiziare la vera creatività e la vera semplicità bisogna integrare tutto il sistema – hardware e software, ma anche contenuti, copertine, personale addetto alla vendita... – e non, invece, lasciare le cose aperte e frammentate, come è accaduto nel mondo dei personal computer Windows e come sta accadendo adesso con le macchine Android:

Che la tecnologia da sola non basti è scritto nel DNA di Apple. Noi crediamo che a consegnarci risultati capaci di farci palpitare il cuore sia il connubio tra tecnologia e discipline umanistiche. E ciò è più che mai vero per questi apparecchi post-PC. Tutti si stanno buttando nel mercato dei tablet: in questo strumento vedono un futuro PC, con hardware e software realizzati da ditte diverse. Ma la nostra esperienza e ogni fibra del nostro corpo dicono che questa non è la visione corretta. I tablet sono apparecchi post-PC che devono diventare ancora più intuitivi e semplici da usare di un PC e che devono vedere software, hardware e applicazioni intrecciarsi in modo ancora più fluido di quanto avvenga in un PC. Noi siamo convinti di avere l'architettura giusta, non solo in termini di silicio ma anche di organizzazione, per realizzare prodotti di questo tipo.

Un'architettura che Jobs ha inscritto non solo nell'organizzazione da lui creata, ma nella sua stessa anima.

Dopo l'evento del lancio, Jobs si sentiva carico e mi raggiunse al Four Seasons Hotel per pranzare con me, sua moglie, Reed e i suoi due compagni di Stanford.

Insolitamente mangiò qualcosa, anche se opponendo qualche difficoltà. Ordinò un succo di frutta fresca, che però fece portare via tre volte, dicendo ogni volta che si trattava di succo in bottiglia, e una pasta primavera, che al primo assaggio allontanò da sé definendola immangiabile. Poi, però, mangiò metà della mia insalata Crab Louie e ne ordinò una intera per sé. Quindi una coppa di gelato. Alla fine il pazientissimo hotel riuscì persino a trovare un bicchiere di succo che rispondeva ai requisiti di Steve.

L'indomani, a casa, era ancora piuttosto su di giri. Aveva in previsione di recarsi, il giorno seguente, al Kona Village, da solo, e io gli chiesi di mostrarmi che cosa avesse caricato nel suo iPad 2 per il viaggio. C'erano tre film: *Chinatown*, *Il ritorno dello sciacallo* e *Toy Story III*. Ma più rivelatore era l'unico libro inserito nell'apparecchio: *Autobiografia di uno yogi*, la guida alla meditazione e alla spiritualità che aveva letto per la prima volta quando era un adolescente, poi letto nuovamente in India e da allora riletto una volta l'anno.

A metà mattina decise di mangiare qualcosa. Era troppo debole per guidare, così lo accompagnai nel caffè di un centro commerciale. Era chiuso, ma il proprietario, che era abituato a sentirlo bussare alla porta fuori orario,

cortesemente gli aprì. «Questo signore ha avuto mandato di provare a farmi ingrassare» scherzò Jobs. I medici insistevano perché mangiasse uova, fonte di proteine di elevata qualità, così ordinò un'omelette. «Convivere con una malattia del genere, con tutto il dolore che comporta, ti fa costantemente presente la tua natura mortale, e ciò può avere effetti molto strani sul cervello, se non stai attento» disse. «Smetti di fare programmi che superino l'anno, e non è un bene. Bisogna costringersi a fare progetti come se si dovesse vivere per molti anni.»

Un saggio di questa prodigiosa attitudine mentale è il suo progetto di costruire un lussuosissimo yacht. Prima di subire il trapianto del fegato, era solito trascorrere le vacanze con la famiglia a bordo di un'imbarcazione presa a nolo, e solcare le acque del Messico, del Pacifico meridionale o del Mediterraneo. Durante molte di queste crociere finiva per annoiarsi o per prendere in antipatia il design del natante. Così erano costretti ad abbreviare il viaggio e a rientrare in aereo al Kona Village. Ma a volte la crociera andava bene. «La più bella vacanza che ho mai fatto è stata quando siamo scesi lungo le coste dell'Italia, per poi giungere ad Atene – un postaccio, ma il Partenone è sconvolgente – e di lì a Efeso, in Turchia, dove sono conservati antichi bagni pubblici in marmo con al centro un posto per i musici che allietavano l'ambiente.» Quando giunsero a Istanbul, reclutò un professore di storia che facesse da guida alla famiglia. Alla fine, andarono in un bagno turco, dove le parole del professore diedero a Jobs

un'illuminazione sul tema giovani e globalizzazione:

Fu una vera rivelazione. Indossavamo tutti l'accappatoio e ci venne offerto del caffè turco. Il professore spiegò come quel caffè fosse preparato in modo assai diverso da quello di qualsiasi altro paese. Allora pensai: «Ma che cazzo?». Ai ragazzi, persino in Turchia, non frega proprio un accidente del caffè. Era tutto il giorno che guardavo i giovani di Istanbul. Bevevano tutti quello che bevono gli altri ragazzi del mondo, avevano addosso roba come quella che puoi trovare da Gap, e usavano tutti il telefono cellulare. Erano come i ragazzi di qualsiasi altra parte del mondo. La constatazione che oggi per i giovani il mondo sia tutto uguale mi colpì. Quando fabbrichiamo dei prodotti, non facciamo cose come un telefono turco o un music player che i ragazzi turchi vorrebbero diverso da quello desiderato dai giovani degli altri paesi. Oggi viviamo in un unico mondo.

Dopo la gioia di quella crociera, Jobs aveva preso gusto a disegnare e ridisegnare più volte un'imbarcazione, che diceva di volere un giorno costruire. Quando si ammalò di nuovo, nel 2009, quasi abbandonò il progetto. «Pensavo che non sarei stato vivo quando sarebbe stata realizzata» avrebbe poi ricordato. «Quel pensiero però mi intristiva, così decisi di lavorare al progetto per divertimento: chissà, forse avrei avuto la fortuna di essere ancora vivo quando sarebbe stato portato a termine. Se avessi smesso di

lavorare a quell'imbarcazione e poi fossi sopravvissuto per un altro paio d'anni, sarebbe stata una bella fregatura. Perciò andai avanti.»

Dopo le nostre omelette al bar, tornammo a casa Jobs. Qui mi mostrò tutti i modelli e i disegni tecnici. Come prevedibile, lo yacht in progettazione era elegantemente sobrio e minimalista. I ponti in tek erano perfettamente lisci, incontaminati dalla presenza di corpi estranei. Come in un Apple Store, i finestrini della cabina erano formati da grandi lastre di vetro, alte quasi dal pavimento al tetto, e per la zona giorno principale erano state pensate pareti-vetrate lunghe dodici metri e alte tre. Steve aveva fatto progettare all'ingegnere capo degli Apple Store uno speciale vetro in grado di offrire sostegno strutturale.

Quando ho visto quei progetti, lo yacht era in costruzione, presso Feadship, i cantieri olandesi specializzati in questo genere di imbarcazioni, ma Jobs non aveva smesso di progettare. «Lo so, c'è la possibilità che io muoia lasciando Laurene con lo yacht costruito solo per metà» mi disse. «Ma devo continuare. Non farlo equivarrebbe ad ammettere che sto per morire.»

Di lì a pochi giorni, Jobs avrebbe celebrato il ventesimo anniversario di matrimonio con Laurene Powell, e ammise che a volte non aveva saputo apprezzarla quanto lei avrebbe meritato: «Sono stato molto fortunato, perché quando ti sposi non sai in che situazione vai a finire; vedi le

cole in modo intuitivo. A me non poteva andare meglio, non solo perché Laurene è intelligente e bella, ma anche perché si è rivelata una persona realmente buona». Per qualche istante gli affiorarono le lacrime agli occhi. Poi menzionò le altre sue fidanzate, in particolare Tina Redse, confermando però di essere approdato nel porto giusto. Rifletté anche su quanto egli sapesse essere egoista ed esigente: «Con questo aspetto Laurene ha dovuto imparare a fare i conti, così come con la mia malattia. Lo so bene che vivere con me non è una passeggiata».

Fra gli indizi del suo egoismo, la tendenza a non ricordare le date d'anniversario o di compleanno. In questo caso però aveva deciso di preparare una sorpresa. Lui e Laurene Powell si erano sposati all'Ahwahnee Hotel nello Yosemite National Park, così aveva deciso che in occasione dell'anniversario l'avrebbe riportata lassù. Ma quando aveva telefonato, aveva trovato tutto esaurito. Allora aveva chiesto all'hotel di contattare le persone che avevano prenotato la suite dove era stato con Laurene e domandare loro se fossero disposte a rinunciarvi: «Offrii in cambio di pagargli un altro weekend, e la persona, un uomo, fu estremamente gentile: "Vent'anni? Prego, è tutta vostra!"».

Aveva trovato le fotografie del matrimonio scattate da un amico e ne aveva fatte stampare grandi riproduzioni su supporti di carta spessa, sistemandole poi in un elegante contenitore. Consultò il suo iPhone e rintracciò il

messaggio che aveva scritto e lo mise nella stessa scatola. Lo lesse ad alta voce:

Vent'anni fa non ci conoscevamo granché. Ci siamo lasciati guidare dal nostro intuito: mi hai tolto la terra sotto i piedi. Nevicava quando ci siamo sposati all'Ahwahnee. Gli anni sono trascorsi, sono arrivati i bambini, i momenti di felicità, quelli di difficoltà, ma mai di infelicità. L'amore e il rispetto reciproco sono rimasti intatti e sono cresciuti. Abbiamo fatto tanta strada insieme, ed eccoci qui – più vecchi, più saggi, con qualche ruga sul volto e nel cuore – dove abbiamo iniziato vent'anni fa. Abbiamo sperimentato molte delle gioie, dei dolori, dei misteri e dei prodigi della vita, ed eccoci ancora insieme. Sotto i miei piedi, la terra non è mai tornata.

Alla fine della lettura piangeva a dirotto. Quando si ricompose, disse che aveva fatto preparare un set di foto anche per ciascuno dei loro ragazzi: «Ho pensato che forse gli sarebbe piaciuto vedere che una volta sono stato giovane anch'io».

iCloud

Nel 2001 Jobs aveva enunciato una visionaria prospettiva: il personal computer fungerà da hub digitale per una serie di «lifestyle devices», come i music player, i

videoregistratori, i telefoni e i tablet. Un'intuizione che faceva leva sulla capacità con cui Apple sapeva creare prodotti end-to-end di facile utilizzo. Fu così che, da casa produttrice di computer destinati alla nicchia più alta, l'azienda si trasformò nella società tecnologica più preziosa del mondo.

Nel 2008 Jobs aveva meditato uno scenario per la stagione successiva dell'era digitale. Nel futuro, aveva pensato, il personal computer non sarebbe più servito come hub per la gestione dei contenuti: dall'hub si sarebbe passati alla «cloud», la «nube». In altre parole, ciascuno avrebbe stoccatto i propri contenuti su server remoti gestiti da un'azienda di fiducia, che li avrebbe poi resi accessibili a qualsiasi apparecchio e in qualsiasi momento. Per realizzare questo disegno gli sarebbero serviti tre anni.

Cominciò con un passo falso. Nell'estate del 2008 lanciò un prodotto chiamato MobileMe, costoso servizio per abbonati (99 dollari l'anno) che permetteva di stoccare rubriche di indirizzi, documenti di testo, fotografie, video, e-mail e agende remotamente nella «nube» e di potervisi collegare con qualsiasi apparecchio. In teoria, attraverso il proprio iPhone o tramite qualsiasi computer doveva essere possibile accedere a ogni aspetto della propria vita digitale. C'era però un serio problema. Il servizio, per usare la terminologia di Jobs, faceva schifo. Era troppo complicato, gli apparecchi periferici non riuscivano a collegarsi bene, e le e-mail e gli altri dati finivano per

andare alla deriva nell'etere. *Apple MobileMe presenta troppe falle per essere affidabile* titolava la recensione scritta da Walt Mossberg per il «Wall Street Journal».

Jobs era fuori di sé. Riunì il team di MobileMe nell'auditorium del campus Apple, si mise in piedi sul palco e domandò: «Qualcuno sa dirmi che cosa dovrebbe poter fare MobileMe?». I membri del gruppo diedero le loro risposte. «E allora perché cazzo non riesce a farlo?!» Continuò a strapazzarli per mezz'ora: «Avete infangato la reputazione della Apple. Dovreste disprezzarvi l'un l'altro per esservi danneggiati a vicenda. Il nostro amico Mossberg sta scrivendo cose tutt'altro che carine sul nostro conto!». Davanti a tutti, rimosse il capo della squadra di MobileMe e lo sostituì con Eddy Cue, responsabile di tutte le attività Internet della Apple. Come ebbe a scrivere Adam Lashinsky, dissezionando per la rivista «*Fortune*» la cultura aziendale di Apple, «il principio di responsabilità viene applicato con rigore implacabile».

Nel 2010 apparve chiaro che Google, Amazon, Microsoft e altri puntavano a diventare l'azienda con la massima capacità di ospitare nella «nube» il complesso dei contenuti e dei dati di un utente e di offrirgli la possibilità di accedervi con i suoi vari apparecchi. Jobs raddoppiò allora i propri sforzi. Mi spiegò nell'autunno di quell'anno:

Dobbiamo essere noi la società che gestisce i contatti con la «nube»: quella che ti trasmette in streaming la

tua musica e i tuoi video dalla «nube», quella che tiene archiviate le tue foto e le tue informazioni, eventualmente anche i tuoi dati sanitari. Apple è stata la prima a intuire che il computer sarebbe diventato un hub digitale, per questo ha tirato fuori tante applicazioni – iPhoto, iMovie, iTunes – e organizzato il collegamento con apparecchiature di propria fabbricazione, come l'iPod, l'iPhone e l'iPad; e la cosa ha funzionato splendidamente. Nel giro di pochi anni, però, il centro gravitazionale si sposterà dal computer alla «nube». L'impianto strategico sarà lo stesso dell'hub digitale, ma il centro, l'hub, si trasferirà altrove: diventerà possibile accedere alla versione aggiornata dei propri contenuti senza bisogno di effettuare collegamenti tra apparecchi.

È importante che a operare questa trasformazione siamo noi: incombe infatti il fenomeno che Clayton Christensen chiama «il dilemma dell'innovatore», per cui in genere chi inventa qualcosa è l'ultimo a vedere oltre; e noi non abbiamo certamente intenzione di restare indietro. Voglio rendere MobileMe gratuito e semplificare l'accesso ai contenuti e il loro aggiornamento. Stiamo costruendo una server farm nella Carolina del Nord. Possiamo offrire tutti gli accessi desiderati, e in tal modo agganciare il cliente.

Jobs prese a discutere questa idea durante le riunioni del lunedì mattina, e a poco a poco ne ricavò una nuova

strategia. «Mi è capitato di spedire alle due del mattino, a interi gruppi di persone, e-mail in cui esaminavo a fondo la questione» racconterà. «Se ci stiamo spremendo il cervello, è perché non si tratta di un lavoro, ma della nostra vita.» Alcuni membri del consiglio di amministrazione, tra i quali Al Gore, nutrivano qualche perplessità circa l'idea di rendere MobileMe gratuito: vi scorsero infatti una strategia per catturare i clienti nell'orbita Apple per il decennio a venire.

Battezzato con il nome di iCloud, il nuovo servizio è stato presentato da Jobs nel giugno 2011 nel suo discorso di apertura alla Worldwide Developers Conference della Apple. A maggio Jobs, sempre in aspettativa, era stato ricoverato per qualche giorno con infezioni e dolori. Alcuni amici intimi lo avevano esortato a lasciar perdere la presentazione, per la quale avrebbe dovuto sobbarcarsi una laboriosa preparazione e varie prove. Ma la prospettiva di trasmettere all'era digitale un'altra scossa sismica sembrava dargli energia.

Quando è salito sul palco del centro congressi di San Francisco, sopra il solito dolcevita nero di Issey Miyake indossava una maglia Vonrosen di cashmere, anch'essa nera, e sotto i blue jeans portava biancheria termica; ciononostante sembrava più magro che mai. Il pubblico gli ha tributato una lunga standing ovation. «Aiuta sempre, e a me fa piacere» avrebbe poi commentato lui, ma nel giro di qualche minuto il titolo Apple calava di oltre 4 dollari,

scendendo a 340 dollari. Steve Jobs stava facendo uno sforzo eroico, ma appariva debole.

Dopo avere ceduto il palco a Phil Schiller e Scott Forstall per la dimostrazione dei nuovi sistemi operativi per i Mac e gli apparecchi portatili, ha riguadagnato la scena per spiegare personalmente iCloud. «Circa dieci anni fa abbiamo avuto la nostra intuizione più importante» ha detto. «Il PC sarebbe diventato il centro della nostra vita digitale: i nostri video, le nostre foto, la nostra musica. Negli ultimissimi anni, però, questa situazione ha cominciato a mutare. Perché?» Parlando a braccio, ha spiegato come sia difficile avere in ciascuno dei nostri apparecchi tutti i nostri contenuti perfettamente sincronizzati. Se hai una canzone scaricata con l'iPad, una foto scattata con l'iPhone e un video archiviato nel computer, rischi di ridurti come i centralinisti di una volta, sempre ad armeggiare con cavi USB per caricare e scaricare i contenuti condivisi. «Per tenere sincronizzati tutti questi apparecchi c'è da impazzire» ha detto, suscitando una grande risata. «Noi abbiamo trovato la soluzione. È la nostra nuova, grande intuizione. Lasseremo che il PC e il Mac tornino a essere semplici apparecchi e trasferiremo l'hub digitale nella "nube".»

Sapeva bene che quella «grande intuizione» non era affatto nuova. Così ha scherzato sul precedente tentativo messo in atto dalla Apple: «Potreste pensare: perché dovrei credergli? Non sono quelli che mi hanno propinato

MobileMe?». Risate nervose tra il pubblico. «Lasciatemi dire che non è stata la nostra prova più brillante.» Ma quando ha mostrato il funzionamento di iCloud, è stato subito chiaro che questa volta sarebbe andata molto meglio. La sincronizzazione tra posta, contatti e note d'agenda funzionava istantaneamente. Lo stesso valeva per applicazioni, foto, libri e documenti. Un aspetto particolarmente interessante era che, a differenza degli uomini di Google e Amazon, Jobs e Eddy Cue avevano stretto accordi con le case discografiche: nei server Apple sarebbero stati disponibili diciotto *milion*i di brani musicali, e se nel tuo computer o in uno dei tuoi apparecchi elettronici c'erano alcuni di quei brani – sia regolarmente acquistati sia scaricati illegalmente – la Apple ti avrebbe permesso di accedere alla loro versione in alta qualità da tutti i tuoi apparecchi, risparmiandoti il tempo e la fatica di caricarli nella «nube». «Funziona tutto perfettamente» ha concluso Jobs.

Questo semplice concetto – l'idea che funzioni tutto in modo fluido – era, come sempre, il vantaggio competitivo della Apple. La Microsoft aveva pubblicizzato il «Cloud Power» per oltre un anno, e tre anni prima il suo responsabile dell'architettura dei software, il leggendario Ray Ozzie, aveva dettato all'azienda la linea da seguire: «Ciò che vogliamo è che la gente acquisisca la concessione per i propri media una volta per tutte, dopo di che sia libera di accedere ai propri media e di fruirne con tutti... i suoi apparecchi». Alla fine del 2010, però, Ozzie

aveva lasciato la Microsoft, e gli sforzi dell'azienda nella direzione del cloud computing non erano mai pervenuti con chiarezza a livello degli apparecchi dei consumatori. Nel 2011 sia Amazon sia Google offrivano servizi di cloud computing, ma nessuna delle due società era nelle condizioni di integrare l'hardware, il software e i contenuti di una pluralità di apparecchi. La Apple, invece, controllava tutti gli anelli della catena e li aveva progettati perché funzionassero insieme: apparecchi, computer, sistemi operativi e applicazioni software, oltre alla vendita e all'archiviazione dei contenuti.

Naturalmente tutto avrebbe funzionato in modo fluido solo se si fossero utilizzate macchine Apple e se ci si fosse mossi dentro l'*hortus conclusus* della Apple. Ciò recava all'azienda anche un altro vantaggio: la fidelizzazione del cliente. Chi avesse iniziato a usare iCloud, difficilmente sarebbe passato a macchine Kindle o Android, con cui non sarebbe stato possibile fruire in sincronia della propria musica e dei propri contenuti; con cui, anzi, non sarebbe nemmeno stato possibile collegarsi. Era il punto d'arrivo di tre decenni passati a evitare i sistemi aperti. «Ci eravamo chiesti se avremmo dovuto pensare un music client per Android» mi ha detto Steve a colazione il giorno successivo. «Avevamo realizzato la versione Windows di iTunes per vendere più iPod, ma non vedeva nessun vantaggio a rendere compatibile con Android il nostro programma per la gestione dei file musicali, a parte la felicità degli utenti Android. E io non volevo che gli utenti

Android fossero felici.»

Un nuovo campus

All'età di tredici anni, Jobs aveva cercato nell'elenco telefonico Bill Hewlett e lo aveva chiamato per chiedergli un pezzo di cui aveva bisogno per un frequenzimetro che stava cercando di costruire, finendo così per rimediare un impiego estivo presso il reparto strumentazione della Hewlett-Packard. Quell'anno la HP acquistò del terreno a Cupertino, per espandere la sezione calcolatori. Fu lì che andò a lavorare Wozniak, e fu lì, al chiarore notturno della luna, che progettò l'Apple I e l'Apple II.

Quando la HP decise, nel 2010, di lasciare il campus di Cupertino – situato appena a un chilometro e mezzo a est di One Infinite Loop, il quartier generale della Apple –, Jobs ne trattò in sordina l'acquisto, comprando anche la proprietà adiacente. Provava ammirazione per come Hewlett e Packard fossero riusciti a creare un'azienda solida ed era fiero di essere riuscito a fare lo stesso con la Apple. Ora voleva una sede che incarnasse lo spirito Apple, qualcosa che nessun'azienda tecnologica della West Coast potesse vantare. Dopo aver messo insieme seicento metri quadrati di terra, gran parte dei quali, all'epoca della sua fanciullezza, erano albicocchetti, si lanciò in un'impresa destinata a diventare un monumento perenne alla sua passione per il design e al suo desiderio

di creare un'azienda capace di durare nel tempo: «Voglio lasciare un campus speciale, che esprima per generazioni e generazioni i valori dell'azienda».

Si rivolse a quello che considerava il migliore studio di architettura del mondo, quello di Sir Norman Foster, cui si dovevano opere magistrali, come la ristrutturazione del Reichstag a Berlino o il 30 di St Mary Axe a Londra. Come prevedibile, Jobs si dedicò al progetto in prima persona, sia nella concezione generale sia nei dettagli, al punto che pervenire a un disegno finale riuscì quasi impossibile: trattandosi del suo edificio definitivo, voleva che fosse perfetto. Lo studio di Foster costituì un team di cinquanta architetti, che per tutto il 2010 mostrarono a Jobs, ogni tre settimane, le opzioni e gli schemi sottoposti a revisione. Di volta in volta Jobs sfornava nuove idee, in qualche caso forme completamente diverse, costringendoli a ripartire da capo e a cercare ulteriori alternative.

Quando mi mostrò per la prima volta, nel suo soggiorno, gli schemi e i progetti, la struttura aveva la forma di una gigantesca e tortuosa pista da atletica, costituita da tre semicerchi raccolti attorno a un grande cortile centrale. Le pareti erano interamente in vetro e l'interno prevedeva una serie di uffici a scomparto che permettevano alla luce solare di diffondersi per i corridoi. «Offre spazi d'incontro fluidi e felici» commentò, «tutti possono immergersi nella luce del sole.»

La volta successiva, un mese dopo, mi fece vedere i piani nella grande sala riunioni del suo ufficio, alla Apple. Il tavolo era occupato da un modellino dell'edificio in previsione. C'era stato un importante cambiamento: gli scomparti erano stati allontanati dalle vetrate, e ora a essere inondati dal sole erano i lunghi corridoi, che dovevano servire anche come spazi comuni. C'era stata anche una discussione con alcuni degli architetti, che avrebbero preferito la possibilità di aprire le finestre. A Jobs l'idea che la gente potesse aprire le cose non era mai piaciuta. «Così si dà alle persone soltanto la possibilità di combinare casini» diceva. Sul punto, come su altri dettagli, aveva imposto la propria linea.

Rincasato, a cena quella sera Jobs tirò fuori i disegni, e Reed se ne uscì con una battuta sulla forma della struttura, che in pianta gli ricordava quella di un organo genitale maschile. L'osservazione fu liquidata dal padre come il commento tipico di un adolescente. Ma l'indomani la riferì agli architetti. «Purtroppo, adesso che ve l'ho detto, non riuscirete più a togliervi quell'immagine dal cervello» aggiunse. Alla mia visita successiva, la forma era diventata quella di un semplice anello.

Il nuovo progetto implicava che nell'edificio non ci sarebbe stata nemmeno una vetrata diritta. Sarebbero state tutte curve, e unite senza soluzione di continuità. Jobs era sempre stato affascinato dal vetro e l'esperienza accumulata facendo costruire enormi pannelli in vetro per i

negozi della Apple gli dava la certezza che sarebbe stato possibile fabbricare vetrate curve di grandi dimensioni in quantità. Il cortile centrale aveva un diametro di quasi 250 metri (più di due isolati di una tipica città americana o, se si preferisce, circa la lunghezza di due campi da football) e con una serie di sovrapposizioni Jobs mi mostrò che avrebbe potuto contenere piazza San Pietro. Uno dei suoi ricordi più persistenti era quello dei frutteti di cui un tempo l'area era fittamente disseminata. Aveva perciò incaricato un esperto agronomo di Stanford di restituire l'80 per cento della proprietà a paesaggio naturale, con seimila alberi: «Mi assicurai che includesse un nuovo gruppo di albicocchetti. Un tempo ce n'erano ovunque, in ogni angolo. Facevano parte del patrimonio di questa vallata».

Nel giugno 2011 i progetti dell'edificio – quattro piani e 280.000 metri quadri, per oltre 12.000 dipendenti – erano pronti per essere presentati. Jobs decise di farlo senza pubblicità, con una tranquilla relazione al consiglio municipale di Cupertino, il giorno dopo avere lanciato l'iCloud alla Worldwide Developers Conference.

Nonostante le energie ridotte, lo aspettava una giornata piena di impegni. Ron Johnson, l'uomo che aveva lavorato alla creazione degli Apple Store e che li gestiva da oltre un decennio, aveva deciso di accettare l'offerta di diventare amministratore delegato della J.C. Penney e quel mattino era stato a casa di Jobs per parlare del suo congedo. Poi Jobs e io eravamo andati a Palo Alto, per mangiare un po'

di yogurt e avena in un piccolo caffè chiamato Fraiche, e là avevamo parlato animatamente del possibile futuro dei prodotti Apple. Più tardi lui era andato in auto a Santa Clara, per la riunione trimestrale della Apple con i dirigenti della Intel, dove aveva discusso della possibilità di usare chip Intel per i futuri dispositivi mobili. Quella sera all'Oakland Coliseum si esibivano gli U2, e Jobs aveva preso in considerazione l'ipotesi di andarci. Poi però aveva deciso di usare la serata per mostrare i suoi piani al consiglio comunale di Cupertino.

Giunto là senza clamori e senza collaboratori, perfettamente a suo agio nello stesso maglione nero che aveva indossato per il suo intervento alla conferenza degli sviluppatori, è salito su un podio con un piccolo telecomando in mano e ci è rimasto venti minuti, a proiettare diapositive sul progetto ai membri del consiglio. Quando sullo schermo è apparsa un'anteprima dell'avveniristica struttura, levigata, perfettamente circolare, si è fermato e ha sorriso. «Sembra un'astronave appena atterrata» ha detto. «Credo che proveremo a costruire il migliore centro uffici del mondo» ha aggiunto qualche attimo dopo.

Il venerdì successivo, Jobs ha inviato un'e-mail a una collega di anni lontani, Ann Bowers, vedova del cofondatore della Intel, Bob Noyce. Negli anni Ottanta era stata responsabile delle risorse umane alla Apple e capo scout, incaricata di sedare le intemperanze di Jobs e di

lenire le pene dei suoi collaboratori. Jobs le ha chiesto se l'indomani poteva fargli visita. In quel momento Ann Bowers si trovava a New York, ma al suo ritorno, quella domenica, si è recata da lui. Jobs stava di nuovo male, accusava dolori ed era a corto di energie, e tuttavia desiderava mostrarle i rendering del nuovo quartier generale. «Dovresti essere fiera della Apple» le ha detto, «dovresti essere fiera di ciò che abbiamo costruito.» Poi l'ha guardata intensamente rivolgendole una domanda che l'ha lasciata quasi senza parole: «Dimmi, com'ero da giovane?».

Ann ha cercato di dare una risposta sincera: «Eri molto impulsivo e molto difficile. Ma avevi un modo di pensare affascinante: "Il premio è il viaggio stesso" ci dicevi. Ed è stato così».

«Già» ha soggiunto Jobs, «lungo il cammino credo di avere imparato qualcosa.» Poi, qualche momento dopo, ha ripetuto la frase, quasi a rassicurare Ann Bowers e se stesso. «Credo proprio di avere imparato qualcosa.»

XL

Terzo round

Battaglia all'alba

Legami famigliari

Jobs aveva l'ardente desiderio di vivere finché suo figlio non si fosse diplomato, nel giugno 2010: «Quando mi hanno diagnosticato il cancro, ho fatto un patto con Dio o chi per lui: che io potessi superare il 2009 e vedere Reed diplomarsi» ha detto. L'aspetto di Reed alla fine delle superiori ricordava terribilmente quello del padre a diciott'anni, sorriso intelligente e un po' ribelle, sguardo intenso e una gran massa di capelli neri. Reed aveva però preso dalla madre una profonda capacità di empatia che a suo padre mancava. Era manifestamente affettuoso e conciliante. Quando il padre sedeva ombroso al tavolo della cucina con lo sguardo fisso al pavimento, cosa che accadeva spesso quando il dolore si faceva sentire, l'unica cosa che restituiva luce ai suoi occhi era il sopraggiungere di Reed.

Reed adorava suo padre. Mi ero da poco dedicato alla stesura di questo libro, quando entrò dove mi trovavo e, come spesso faceva suo padre, mi invitò a fare una passeggiata. Guardandomi con assoluta serietà mi disse che Steve non era un freddo uomo d'affari in cerca di profitto, ma una persona animata dall'amore per ciò che faceva e dall'orgoglio per i prodotti che creava.

Dopo che a Jobs fu diagnosticato il cancro, Reed cominciò a passare le estati in un laboratorio oncologico di Stanford, sequenziando DNA in cerca di marker genetici del cancro al colon. In uno di questi esperimenti scoprì come le mutazioni si trasmettono attraverso le famiglie. «Uno dei pochissimi aspetti positivi della mia malattia è che ha indotto Reed a passare molto tempo in ricerche con ottimi medici» ha detto Jobs. «Il suo entusiasmo per lo studio è identico a quello che alla sua età provavo io per i computer. Credo che le più grandi innovazioni del XXI secolo verranno dall'incrocio tra biologia e tecnologia. Sta per aprirsi una nuova era, proprio come, quando avevo la sua età, stava per aprirsi quella digitale.»

Reed si avalse dei suoi studi sul cancro per compilare la tesi da esporre alla sua classe presso la Crystal Springs Uplands School. Mentre lui parlava delle centrifughe e delle tinture che aveva utilizzato per sequenziare il DNA dei tumori, seduto tra il pubblico c'era suo padre, raggiante, insieme al resto della famiglia. «Mi piace immaginare che un giorno Reed si stabilisca con la sua famiglia qui a Palo

Alto, e si rechi a lavorare, come medico, a Stanford in moto» disse Jobs in seguito.

Nel 2009, quando sembrava che suo padre fosse sul punto di morire, Reed era diventato rapidamente adulto. Aveva cominciato a prendersi cura delle sorelline, mentre i genitori erano a Memphis, e aveva sviluppato un protettivo atteggiamento paterno. Ma con lo stabilizzarsi delle condizioni di salute del padre, nella primavera del 2010, ritrovò il suo temperamento solare e giocoso. Un giorno, a tavola, parlò con la famiglia del posto in cui portare la fidanzata a cena. Il padre gli suggerì Il Fornaio, un elegante classico di Palo Alto, ma Reed disse che non era riuscito a prenotare. «Vuoi che ci provi io?» chiese Steve. Reed disse di no: voleva cavarsela da solo. Erin, la timida sorellina di mezzo, si offrì di sistemare una tenda indiana in giardino e servire, insieme alla sorellina più piccola, Eve, una romantica cena là dentro. Reed si alzò e la abbracciò, promettendole che avrebbe accettato la proposta un'altra volta.

Un sabato Reed partecipò al concorso di un'emittente televisiva locale insieme ad altri tre ragazzi della squadra Quiz Kids della sua scuola. Tutta la famiglia – tranne Eve, che era andata a un concorso ippico – si recò a fare il tifo per lui. Mentre lo staff della televisione stava ultimando i preparativi, papà Jobs cercava di tenere a freno l'impazienza e passare inosservato tra gli altri genitori seduti nelle file di sedie pieghevoli. Riconoscerlo però, con

i suoi tipici jeans e il dolcevita nero, era tutt'altro che difficile. Così una donna si spostò con la sedia accanto a lui e iniziò a scattargli foto. Senza guardarla, Jobs si alzò e si trasferì all'altro capo della fila. Quando Reed entrò sul set, la targa identificativa recitava «Reed Powell». E quando il presentatore chiese agli studenti che cosa volevano fare da grandi, Reed rispose: «Il professionista della ricerca sul cancro».

Al momento di rientrare, Jobs fece salire Reed sulla sua consueta biposto, la Mercedes SL 55, e si mise al volante. Durante il tragitto sua moglie, che li seguiva con la propria auto insieme a Erin, chiese a quest'ultima perché, secondo lei, papà si rifiutasse di mettere la targa all'automobile. «Per essere un ribelle» rispose lei. In seguito ho girato la domanda a Jobs, che mi ha detto: «Perché certe volte la gente mi segue, e se ho una targa è possibile risalire al mio indirizzo. Però adesso, con Google Maps, è una precauzione obsoleta. Quindi la vera risposta è: perché no».

Durante la cerimonia di diploma di Reed, suo padre mi inviò con l'iPhone un'e-mail semplicemente esultante: «Oggi è uno dei giorni più felici della mia vita. Reed sta ricevendo il diploma di scuola superiore, proprio in questo momento, e, contro tutte le previsioni, io sono qui». Quella sera a casa Jobs si festeggiò l'evento con la famiglia e gli amici più intimi. Reed ballò con tutti i famigliari, compreso il padre. A un certo punto Jobs uscì con il figlio e lo portò

nel capannone degli attrezzi, simile a un granaio. Qui gli disse di scegliere una delle sue due biciclette, che ormai non avrebbe più usato. Reed scherzò, dicendo che quella italiana era un po' troppo vistosa, così Jobs gli disse di prendere l'altra, una robusta bicicletta con cambio a otto marce. Quando Reed confessò di sentirsi in debito, Jobs gli rispose: «Non devi sentirti in debito: hai il mio DNA». Pochi giorni dopo veniva lanciato *Toy Story III*. Jobs si era preso cura di questa trilogia Pixar fin dall'inizio, e l'episodio finale metteva in scena le emozioni legate alla partenza di Andy per il college. «Vorrei poterti essere sempre accanto» dice la mamma di Andy. «Lo sarai, mamma» risponde lui.

Con le figlie più piccole Jobs aveva un rapporto un po' più distaccato. La meno seguita è stata Erin, una ragazzina tranquilla e introspettiva che non sapeva bene per che verso prenderlo, specialmente quando lui se ne usciva con una delle sue terribili frecciate; una giovane graziosa e composta, con una sensibilità personale molto più matura di quella del padre. Forse per l'interesse di quest'ultimo per la materia, e avendo un buon senso del design, pensava di fare l'architetto. Ma quando il padre mostrava a Reed i progetti del nuovo campus Apple, lei se ne stava dall'altra parte della cucina, senza che a lui venisse mai in mente di consultarla. In quella primavera 2010 la grande speranza di Erin era che il padre la portasse con sé alla consegna degli Oscar. Adorava il cinema. Ma soprattutto desiderava volare sull'aereo privato del padre, insieme a

lui, e camminare con lui sulla passatoia rossa. Laurene era senz'altro disposta a rinunciare al viaggio e chiese al marito di partire con Erin. Lui però bocciò l'idea.

Quando questo libro era in dirittura d'arrivo, Laurene mi ha detto che Erin desiderava che la intervistassi. Da parte mia non lo avrei mai chiesto, dato che in quel momento la ragazza doveva ancora compiere sedici anni, però accettai. Erin ha insistito in modo particolare sul fatto che le era chiaro perché il padre non fosse sempre premuroso, una realtà che aveva accettato: «Fa del suo meglio per essere sia un padre sia l'amministratore delegato della Apple, e si destreggia piuttosto bene. A volte vorrei ricevere maggiori attenzioni, ma so che il suo lavoro è molto importante e credo sia anche splendido, quindi mi sta bene così. Tutto sommato non mi serve più attenzione di quella che ho».

Jobs si era impegnato ad accompagnare ciascuno dei figli in un viaggio scelto da loro, quando sarebbero diventati teenager. Reed aveva deciso di andare a Kyoto, ben sapendo quanto il padre fosse incantato dalla quiete zen di quella meravigliosa città. E com'era prevedibile anche Erin, quando nel 2008 compì tredici anni, scelse la stessa città. Il viaggio fu cancellato per la malattia del padre, il quale, tuttavia, appena si sentì meglio, le promise che ci sarebbero andati nel 2010. Nel giugno di quell'anno però decise di non partire. Erin ne rimase avvilita, ma non protestò. La madre la portò in Francia insieme ad amici di

famiglia, e il viaggio a Kyoto fu rinviato a luglio.

Laurene temeva che il marito mandasse di nuovo a monte la cosa, e quando, all'inizio di luglio, l'intera famiglia decollò per la prima tappa del viaggio, il Kona Village, alle Hawaii, si sentì molto sollevata. Alle Hawaii, però, Jobs accusò un forte mal di denti, che ignorò, come se quella grossa carie potesse andarsene da sola. Il dente cadde e si rese necessaria la sua sostituzione. Poi scoppiò il problema dell'antenna dell'iPhone 4 e Jobs decise di rientrare a Cupertino insieme a Reed. La Powell ed Erin rimasero alle Hawaii, nella speranza che sarebbe tornato e avrebbe ripreso il viaggio per Kyoto insieme a loro.

Con sollievo di tutti, e non senza una certa sorpresa, dopo la sua conferenza stampa tornò davvero, per prenderle e accompagnarle in Giappone. «È un miracolo» disse Laurene a un'amica. Mentre Reed, a Palo Alto, si prendeva cura di Eve, Erin e i genitori approdarono al ryokan Tawaraya, un albergo di sublime linearità molto caro a Jobs. «È stato fantastico» avrebbe poi raccontato Erin.

Vent'anni prima Jobs aveva accompagnato in Giappone la sorellastra di Erin, Lisa Brennan-Jobs, più o meno alla stessa età. Tra i ricordi più forti di Lisa c'è l'esperienza di avere condiviso con il padre piatti deliziosi e averlo visto gustare, lui in genere così difficile a tavola, sushi di *unagi* e altre squisitezze. Guardandolo mangiare con piacere, Lisa si sentì per la prima volta a suo agio con lui. Erin ha

ricordato un'esperienza simile: «Papà sapeva sempre dove andare a pranzo, ogni giorno. Mi parlò di un eccezionale ristorante con cucina a base di *soba* e mi portò là. Era una tale prelibatezza che da allora ho sempre avuto qualche difficoltà a mangiare *soba*, perché non sono più riuscita a trovare niente di paragonabile». Scoprirono anche un minuscolo ristorante dove si serviva un sushi che nel suo iPhone Jobs taggò, ed Erin ne convenne, come «il migliore mai mangiato».

Visitarono inoltre alcuni dei celebri templi buddhisti zen di Kyoto. Quello che a Erin piacque di più fu *Saihō-ji*, noto come «il tempio dei muschi» perché il suo Lago d'Oro era circondato da giardini con oltre cento varietà di muschio. «Erin era davvero felice» ricorda Laurene, «una grande gratificazione che l'ha aiutata a migliorare il rapporto con il padre. Se lo meritava.»

Con la figlia più piccola, Eve, le cose stavano in modo piuttosto diverso. Eve era audace, sicura, per nulla intimidita dal padre. La sua passione era andare a cavallo ed era convinta che un giorno avrebbe partecipato alle Olimpiadi. Una volta un istruttore le disse che per farlo occorreva lavorare sodo, e lei rispose: «Mi dica con precisione che cosa devo fare e lo farò». L'istruttore glielo disse e lei cominciò a seguire diligentemente il programma.

Eve era un'esperta nella difficile arte di mettere il padre

alle strette; per sincerarsi che una certa cosa venisse inserita nell'agenda di papà, spesso ne chiamava, direttamente al lavoro, l'assistente. Era anche un'ottima negoziatrice. Durante un weekend del 2010 la famiglia pianificò un viaggio; Erin voleva che la partenza fosse posticipata di mezza giornata, ma aveva paura di chiederlo al padre. Eve, che allora aveva dodici anni, si candidò alla missione e a cena perorò la causa davanti a papà come un avvocato di fronte alla Corte Suprema. Jobs la bloccò: «No, credo proprio che non accetterò»; ma era in tutta evidenza molto più divertito che contrariato. Più tardi, quella sera stessa, Eve esaminò con calma insieme alla madre i vari modi con cui avrebbe potuto migliorare la sua posizione.

Jobs finì per apprezzarne lo spirito. Vi ritrovava molto di se stesso: «È imprevedibile, ha la determinazione più salda che io abbia mai riscontrato in un ragazzino. È implacabile». Aveva una chiara visione della personalità di Eve, forse per via delle notevoli somiglianze con la sua: «Eve è più sensibile di quanto si possa pensare. È così sveglia che può mandare la gente a gambe all'aria, il che significa che rischia di inimicarsela e ritrovarsi sola. Sta attraversando la fase in cui si impara a essere ciò che si è, ma lo fa smussando gli spigoli, e in questo modo riesce a conservare intorno a sé gli amici di cui ha bisogno».

Il rapporto di Jobs con la moglie è stato a tratti complesso, ma sempre leale. Assennata e comprensiva, Laurene

Powell ha agito da forza stabilizzatrice, un esempio della capacità di Jobs di compensare alcuni dei propri impulsi egoistici circondandosi di persone ragionevoli e risolute. Nelle questioni di lavoro interviene con tatto, in quelle familiari con fermezza, in quelle di salute con energia. Nei primi anni di matrimonio cofondò e promosse College Track, un programma nazionale di doposcuola per aiutare i bambini svantaggiati a diplomarsi e accedere a un livello di studio superiore. Da allora è diventata una personalità di primo piano del movimento per la riforma del sistema scolastico. Jobs ha espresso ammirazione per l'opera della moglie: «Ciò che è riuscita a fare con College Track mi ha veramente impressionato». Essendo tuttavia refrattario alle iniziative filantropiche, non ha mai visitato uno dei centri doposcuola di Laurene.

Nel febbraio 2010 Jobs festeggiò il cinquantacinquesimo compleanno esclusivamente con la famiglia. La cucina fu decorata con festoni e palloncini, e i figli gli consegnarono una corona giocattolo di velluto rosso, che indossò. Ora che si era ripreso da uno sfibrante anno di problemi di salute, Laurene sperava che si sarebbe concentrato maggiormente sulla famiglia. Invece ricominciò a occuparsi principalmente del lavoro. «Penso che per la famiglia sia stata dura, specialmente per le ragazze» mi ha detto. «Dopo due anni di malattia, finalmente iniziava a sentirsi meglio, e pensavano che si sarebbe dedicato un po' a loro. Invece così non è stato.» Laurene ha voluto espressamente assicurarsi che in questo libro fossero

presentati e contestualizzati entrambi i lati della personalità del marito. «Come molti grandi uomini dotati di qualità straordinarie, non è straordinario in tutti i campi» ha osservato. «Ignora certe delicatezze – per esempio non sa mettersi nei panni altrui – ma sente profondamente l'idea di aiutare l'umanità, di favorirne il progresso, e di mettere nelle mani dell'uomo i giusti strumenti.»

Il presidente Obama

Durante un viaggio a Washington, nel primo autunno del 2010, Laurene aveva incontrato alcuni dei suoi amici alla Casa Bianca, i quali l'avevano informata che quell'ottobre il presidente Obama aveva intenzione di recarsi in visita nella Silicon Valley. Forse, aveva proposto lei, gli avrebbe fatto piacere incontrare suo marito. Gli assistenti di Obama la trovarono un'ottima idea, perfettamente in linea con l'accento recentemente posto dal presidente sulla competitività. A una riunione del President's Economic Recovery Advisory Board, inoltre, John Doerr, l'investitore di venture capital divenuto uno degli amici più intimi di Jobs, aveva esposto le opinioni di quest'ultimo sui motivi per cui gli Stati Uniti stavano perdendo il loro vantaggio; e anche Doerr aveva lanciato l'idea di un incontro tra Obama e Jobs. Così nell'agenda presidenziale fu inserito un colloquio di mezz'ora all'aeroporto Westin di San Francisco.

Sorse però un problema: quando Laurene riferì la cosa al marito, questi disse di non volerci andare. Era seccato per il fatto che lei gli avesse organizzato un appuntamento senza consultarlo. «Non ho intenzione di fare la comparsa in un appuntamento di facciata, giusto perché lui possa dire di avere incontrato un amministratore delegato» le disse. Obama, ribatté lei, «è davvero ansioso di conoscerti». Ma Jobs rispose che se le cose stavano così, allora il presidente avrebbe dovuto telefonargli e chiedergli l'appuntamento personalmente. La situazione di stallo andò avanti per cinque giorni. Laurene chiamò Reed, che era a Stanford, invitandolo a venire a cena per cercare di convincere il padre. E alla fine Jobs si ammorbidi.

L'incontro durò in realtà quarantacinque minuti, durante i quali Jobs non si tirò indietro. «Lei rischia di non essere rieletto» disse subito a Obama. Per evitarlo, spiegò, l'amministrazione avrebbe dovuto prestare maggiore attenzione alle imprese. Raccontò di quanto fosse facile aprire una fabbrica in Cina, mentre in America era ormai praticamente impossibile, soprattutto a causa delle disposizioni e dei costi inutili.

Attaccò anche il sistema scolastico americano, dicendo che era sciaguratamente antiquato e paralizzato dalle norme sindacali. Finché i sindacati degli insegnanti non fossero stati messi alle corde, riformare il settore dell'istruzione sarebbe stato impossibile. Gli insegnanti dovevano essere trattati come professionisti, non come gli

operai di una catena di montaggio. I responsabili d'istituto dovevano essere messi in condizione di assumerli e licenziarli sulla base dell'effettiva capacità. E le scuole dovevano restare aperte fino alle sei del pomeriggio e attive undici mesi all'anno. Inoltre, aggiunse, era assurdo che in America le lezioni si facessero ancora con l'insegnante alla lavagna e i libri di testo alla mano: tutti gli strumenti di apprendimento e di verifica dovevano essere digitali e interattivi, tagliati su misura per ciascuno studente e capaci di dare un feedback in tempo reale.

Jobs si offrì di organizzare un gruppo di sei o sette amministratori delegati in grado di mettere davvero a fuoco le sfide che stavano dinanzi all'America sul piano dell'innovazione, e il presidente accettò. Jobs stilò allora un elenco di persone per un incontro da tenersi a Washington nel dicembre successivo. Sfortunatamente, quando Valerie Jarrett e altri consiglieri del presidente aggiunsero ulteriori nominativi, la lista arrivò a superare le venti persone, con Jeffrey Immelt, della General Electric, in posizione di preminenza. Jobs inviò quindi alla Jarrett un'e-mail in cui diceva che l'elenco era pletorico e che lui non si sarebbe presentato. In realtà i problemi di salute si erano nuovamente aggravati e ciò gli avrebbe impedito di partecipare all'incontro in ogni caso, come Doerr spiegò, in sede privata, al presidente.

Nel febbraio 2011, Doerr iniziò a fare piani per organizzare al presidente Obama una cena per pochi invitati nella

Silicon Valley. Insieme a Jobs e alle relative consorti, si recò in un ristorante greco di Palo Alto, l'Evia, dove fu messa a punto la ristrettissima lista degli invitati. Tra i dodici titani del mondo tecnologico prescelti c'erano Eric Schmidt di Google, Carol Bartz di Yahoo, Mark Zuckerberg di Facebook, John Chambers di Cisco, Larry Ellison di Oracle, Art Levinson di Genentech e Reed Hastings di Netflix. La cura per il dettaglio portò Jobs a occuparsi persino del cibo. Doerr gli inviò una proposta di menu, e lui rispose che alcuni dei piatti proposti dalla casa – i gamberi, il merluzzo e l'insalata di lenticchie – erano troppo stravaganti: «Non sono da te, John». Trovò da ridire soprattutto sul dessert in programma, torta alla crema guarnita con tartufi di cioccolato, ma lo staff della Casa Bianca ebbe ragione delle sue resistenze, dicendo al gestore del ristorante che il presidente adorava le torte alla crema. Poiché a causa della perdita di peso Jobs tendeva ad avere freddo, Doerr fece tenere il riscaldamento così alto che Zuckerberg finì per grondare di sudore.

Seduto accanto al presidente, Jobs diede avvio alla cena dicendo: «Al di là delle nostre convinzioni politiche, voglio che lei sappia che siamo qui per fare tutto ciò che ci chiederà per aiutare il paese». Ciononostante, all'inizio l'incontro diventò una litania di suggerimenti su ciò che il presidente avrebbe potuto fare per le imprese lì rappresentate. Chambers, per esempio, caldeggiò una sospensione della tassa sul rimpatrio dei profitti, cosa che avrebbe permesso a tutte le grandi aziende di sottrarsi alle

impostazioni fiscali sui guadagni esteri qualora li avessero riportati entro un certo lasso di tempo negli Stati Uniti per investirli. Il presidente ne fu contrariato, e anche Zuckerberg, che voltandosi verso Valerie Jarrett, seduta alla sua destra, le mormorò: «Dovevamo parlare di ciò che è importante per il paese. Perché lui parla di quello che conviene a lui?».

Doerr riuscì a ridefinire il nucleo della conversazione, invitando tutti ad avanzare una serie di istanze operative. Quando venne il suo turno, Jobs sottolineò la necessità di avere a disposizione un maggior numero di tecnici ben preparati e propose che agli studenti stranieri che conseguissero una laurea in ingegneria negli Stati Uniti fosse garantito un visto per rimanere nel paese. Obama disse che la cosa poteva essere fatta solo nel contesto del «DREAM Act»,³⁵ che avrebbe potuto rendere residenti legali gli stranieri stabilitisi illegalmente nel paese da minorenni e diplomatisi alle scuole superiori, un provvedimento bloccato dai Repubblicani. Jobs lo ritenne un pessimo esempio di come la politica possa portare alla paralisi. «Il presidente è un uomo acuto» avrebbe poi detto, «ma continuava a spiegarci le ragioni per cui le cose non potevano essere fatte. E questo mi faceva infuriare.»

Jobs continuò a sottolineare la necessità di formare un maggior numero di tecnici americani. In Cina, spiegò, la Apple aveva settecentomila lavoratori, a supporto dei quali occorrevano *in loco* trentamila tecnici, «e in America non

se ne trovano abbastanza». I tecnici per questi impianti non avrebbero dovuto essere superspecialisti o geni. Sarebbe stato sufficiente che avessero le competenze di base per occuparsi della produzione. Avrebbero potuto essere preparati in scuole tecniche, istituti parauniversitari o scuole di commercio. «Se riuscite a formare tecnici di questo tipo» concluse, «potremmo spostare i nostri impianti di produzione qui.» Quest'ultimo argomento ebbe notevole presa sul presidente, che nel mese successivo disse due o tre volte ai suoi collaboratori: «Dobbiamo trovare il modo di preparare quei trentamila tecnici industriali di cui ha parlato Jobs».

Jobs fu lieto che Obama volesse dare seguito alla proposta, e dopo quel meeting i due ebbero vari colloqui telefonici. Jobs si disse disponibile a produrre gli spot elettorali per la campagna di Obama del 2012 (aveva fatto la stessa offerta già nel 2008, ma era poi rimasto contrariato, perché lo stratega di Obama, David Axelrod, si era mostrato ostile). «Trovo che gli spot politici siano terribili. Mi piacerebbe richiamare in attività Lee Clow, ora in pensione: insieme potremmo confezionare per il presidente degli spot eccezionali» mi disse Jobs poche settimane dopo quella cena. Aveva lottato tutta la settimana con i suoi dolori, ma parlare di politica gli dava energia. «Di tanto in tanto si mette all'opera qualche vero professionista della pubblicità, come fece Hal Riney con il suo "It's morning in America" per la rielezione di Reagan, nel 1984. Mi piacerebbe fare lo stesso per Obama.»

Il terzo periodo di aspettativa: 2011

Ogni volta che reinsorgeva, il cancro mandava qualche avvisaglia. Jobs lo aveva imparato. Perdita dell'appetito, dolore in vari punti del corpo. I medici facevano analisi, non trovavano nulla di anomalo e gli assicuravano che per il momento non c'erano problemi. Lui però sapeva come funzionava. Per segnalare la sua presenza, il cancro aveva le sue strategie, e pochi mesi dopo che quei segni si erano fatti sentire, i medici scoprivano che la malattia non era più in remissione.

L'ennesimo peggioramento ebbe inizio ai primi di novembre del 2010. Jobs accusava dolori e non riusciva a mangiare. Dovette farsi alimentare per via endovenosa da un'infermiera che gli prestava assistenza a domicilio. Non riscontrando alcuna traccia di altri tumori, i medici ritenevano che si trattasse solo di uno dei suoi periodici cicli di infezioni e affezioni dell'apparato digerente. Jobs non aveva mai dato prova di stoicismo di fronte al dolore, perciò sia i dottori sia i familiari avevano sviluppato una certa assuefazione alle sue lagnanze.

Per il Giorno del Ringraziamento, lui e la famiglia si recarono al Kona Village, ma l'appetito non tornava. I pasti

si consumavano in una stanza comune, e gli altri ospiti fingevano di non notare come Jobs, emaciato, malfermo e dolorante, non toccasse cibo. Per il resort e i suoi ospiti era la prova che sulle sue condizioni di salute non trapelavano informazioni veritieri. Tornato a Palo Alto, Jobs si faceva sempre più suscettibile e cupo. Era convinto che sarebbe morto a breve, disse ai ragazzi, e l'idea che non avrebbe più potuto festeggiare il loro compleanno gli serrava il fiato in gola.

A Natale pesava 52 chili, oltre 22 chili sotto il suo peso normale. Per le vacanze giunse a Palo Alto Mona Simpson, insieme all'ex marito, il commediografo televisivo Richard Appel, e ai loro figli. Il morale si risollevò un poco. Le famiglie si intrattennero in giochi di società, come Novel, nel quale i partecipanti devono cercare di scrivere la più convincente frase d'esordio di un romanzo. E per un attimo le cose sembrarono mettersi meglio. Qualche giorno dopo Natale, Jobs trovò persino le forze per uscire a cena con Laurene. I bambini erano partiti per la settimana bianca di Capodanno, e Laurene e Mona Simpson si alternavano a stare a casa con Steve a Palo Alto.

All'inizio del 2011 fu però chiaro che non si trattava solo di un momento difficile. I medici individuarono le tracce di nuove cellule tumorali. Il cancro esacerbò ulteriormente la perdita dell'appetito e i medici dovettero valutare attentamente in che misura quell'organismo debilitato

potesse sopportare la terapia farmacologica. Era come avere un aculeo in ogni centimetro del corpo, diceva Jobs agli amici, mentre talvolta gemeva fino a piegarsi in due dal dolore.

Era un circolo vizioso. La reinsorgenza del cancro causava dolori. La morfina e gli altri antidolorifici toglievano l'appetito. Il pancreas era stato parzialmente asportato e il fegato era stato sostituito, cosa che causava disfunzioni all'apparato digerente e difficoltà ad assorbire le proteine. La perdita di peso rendeva difficile procedere con terapie farmacologiche aggressive e la debilitazione facilitava la possibilità di infezioni, come facevano gli immunosoppressori che a volte dovevano essere somministrati per evitare che l'organismo rigettasse il fegato trapiantato. La perdita di peso assottigliava inoltre gli strati di lipidi attorno ai recettori del dolore, rendendo più acuta la sofferenza. E Jobs era soggetto a sbalzi d'umore estremi, caratterizzati da protracti accessi d'ira e periodi di depressione che riducevano ulteriormente il suo appetito.

Nel corso degli anni i problemi alimentari di Jobs erano stati aggravati dal suo atteggiamento psicologico verso il cibo. Da giovane aveva scoperto la possibilità di indurre stati euforici ed estatici attraverso il digiuno. Così, anche se sapeva che doveva mangiare (i medici lo supplicavano di consumare proteine di alta qualità), in qualche piega del suo subconscio c'era l'impulso a digiunare o a seguire

diete come quella a base di frutta messa a punto da Arnold Ehret e da lui sposata durante l'adolescenza. Ne era consapevole. Laurene gli ripeteva che era pazzo, facendogli notare che Ehret era morto a cinquantasei anni, inciampando e battendo la testa, e si spazientiva quando lui veniva a tavola per poi restare muto a guardarsi in grembo. «Io cercavo di costringerlo a mangiare» racconta, «e a casa c'era una tensione spaventosa.» Ogni pomeriggio Bryar Brown, il loro cuoco part-time, veniva a cucinare una serie di piatti salutari, ma Jobs ne assaggiava un paio appena e poi li liquidava tutti come immangiabili. Una sera annunciò: «Forse potrei mangiare un po' di torta di zucca», e in un'ora il mite Brown sfornò dal nulla una splendida torta. Jobs ne mangiò solo un boccone, ma Brown se ne compiacque.

Laurene consultava psichiatri e specialisti di problemi dietetici, ma il marito cercava di scansarli. Rifiutava di assumere qualsiasi farmaco o di sottoporsi a qualsiasi terapia contro la depressione. «Quando provi dei sentimenti» diceva «come tristezza o rabbia per il tuo cancro o per la tua difficile situazione, occultarli significa vivere una vita artificiale.» Lui scivolò nell'estremo opposto. Divenne ombroso, triste e catastrofista: con chi gli stava intorno si lamentava di essere ormai prossimo alla morte. E la depressione si inserì anch'essa nel circolo vizioso, rendendogli ancora più estraneo il desiderio di mangiare.

In Internet cominciarono a circolare immagini di Jobs

emaciato e la notizia di quanto fosse grave la sua malattia prese a diffondersi. Il fatto, rifletteva Laurene, era che quelle voci avevano un fondamento e dissiparle non sarebbe stato possibile. Due anni prima Jobs aveva accettato di mettersi in aspettativa con grande riluttanza, solo dopo che erano sorti i problemi al fegato, e anche questa volta oppose resistenza. Era un po' come lasciare la propria patria senza sapere se sarebbe stato possibile tornare. Quando si piegò all'ineluttabile, nel gennaio del 2011, i membri del consiglio di amministrazione erano preparati: la riunione telefonica con cui annunciò loro di voler prendere un nuovo congedo durò solo tre minuti. Nelle sessioni esecutive del consiglio aveva spesso messo a parte gli altri membri delle sue opinioni su chi avrebbe potuto prendere il testimone qualora a lui fosse accaduto qualcosa, contemplando scenari sia di breve sia di più lungo termine. Ma nella situazione attuale non ci potevano essere dubbi: il compito di guidare le operazioni ordinarie sarebbe toccato ancora a Tim Cook.

Il pomeriggio del sabato seguente, Jobs permise alla moglie di convocare a consulto i medici che lo stavano seguendo. Capì allora che si stava trovando di fronte al genere di problema contro cui alla Apple si era sempre imposto: il suo trattamento terapeutico era a compartimenti stagni, anziché integrato. Ciascuno dei suoi infiniti mali era curato da specialisti diversi – oncologi, algologi, nutrizionisti, epatologi ed ematologi – senza che qualcuno li coordinasse in uno sforzo congiunto come aveva fatto

James Eason a Memphis. «Uno dei grandi problemi del settore sanitario è la carenza di figure d'appoggio che fungano da registi della squadra» ha osservato Laurene Powell. Ciò era particolarmente vero a Stanford, dove evidentemente non c'era nessuno incaricato di valutare i rapporti tra alimentazione, terapia del dolore e aspetti oncologici. Laurene chiese quindi agli specialisti di Stanford di venire a casa Jobs per un incontro cui avrebbero partecipato anche alcuni medici esterni, fautori di un approccio più aggressivo e integrato, come David Agus della University of Southern California. Fu convenuta la necessità di un nuovo programma di contrasto al dolore e di un'azione coordinata per le altre terapie.

Grazie ad alcune tecniche sperimentali, l'équipe medica fu in grado di tenere Jobs sempre un passo avanti rispetto al cancro. Steve Jobs entrò nel novero dei primi venti esseri umani a ricevere, oltre al sequenziamento del normale DNA, la mappatura di tutti i geni delle proprie cellule tumorali, un processo costato oltre 100.000 dollari.

Sequenziamento e analisi dei geni furono condotti congiuntamente da équipe di Stanford, della John Hopkins, del Broad Institute del MIT e di Harvard. La conoscenza della firma genetica e molecolare dei tumori di Jobs metteva i medici in condizione di predisporre farmaci specifici, indirizzati a colpire in modo diretto i percorsi molecolari che determinavano l'abnorme sviluppo delle cellule cancerose. Tale impostazione, nota come «terapia

molecolare mirata», si rivelò più efficace della tradizionale chemioterapia, che contrasta il processo di divisione di tutte le cellule del corpo e non solo di quelle cancerose. Questa terapia mirata non era forse la panacea, ma a tratti ci si avvicinava: grazie a essa i medici potevano prendere in considerazione un vasto numero di farmaci (comuni e non comuni, già in circolazione o ancora in fase sperimentale) e individuare i tre o quattro che avrebbero funzionato meglio. Ogni volta che il cancro mutava, riconfigurandosi attorno a uno di quei farmaci, i medici avevano pronto un nuovo medicinale.

Laurene sovrintendeva coscienziosamente al trattamento terapeutico del marito, ma a prendere la decisione finale circa ogni nuova cura era lui. Così avvenne, per esempio, nel maggio 2011, quando Jobs ebbe un incontro con George Fisher e altri medici di Stanford, gli esperti del Broad Institute incaricati di analizzare la sequenza genetica, e il suo consulente esterno, David Agus. Si riunirono tutti intorno a un tavolo, in una suite del Four Seasons Hotel di Palo Alto. Laurene non c'era, ma era presente Reed. Per tre ore i ricercatori di Stanford e quelli del Broad Institute presentarono le nuove informazioni emerse sulle firme genetiche del cancro di suo padre. Lui, Jobs, fu deciso come al solito. A un certo punto interruppe un analista del Broad Institute che aveva commesso l'errore di usare le slide di PowerPoint. Jobs lo rimbrottò, spiegandogli perché Keynote, il software Apple per le presentazioni, era migliore. Si dichiarò persino disposto a

insegnargli a usarlo. Alla fine dell'incontro, Jobs e il team medico avevano passato in rassegna tutti i dati molecolari, valutato l'opportunità di ogni potenziale terapia e stilato un elenco di test che avrebbero aiutato a definire meglio le priorità.

Si poteva sperare, disse uno dei medici, che presto il suo cancro e altri come il suo sarebbero stati considerati una malattia cronica tale da poter essere contenuta finché il paziente non fosse morto per altre cause. «Sarò uno dei primi a guarire da questo tipo di cancro o uno degli ultimi a morirne» mi ha detto Jobs dopo uno dei suoi incontri con i medici, «uno dei primi a guadagnare la riva o uno degli ultimi ad affondare.»

Visite

Nel 2011, quando venne annunciato il ritiro in aspettativa per cure mediche, la gravità della situazione apparve tale che Lisa Brennan-Jobs, dopo oltre un anno di silenzio, si rifece viva e decise che la settimana seguente avrebbe preso un volo da New York. I suoi rapporti con il padre erano gravati da una profonda cappa di rancore. Nei primi dieci anni di vita era stata dimenticata e comprensibilmente questo la faceva soffrire. A peggiorare il quadro c'era la suscettibilità ereditata dal padre, nonché, ad avviso di quest'ultimo, una certa tendenza a lamentarsi presa dalla madre. «Gliel'ho detto un sacco di volte che

avrei voluto essere un padre migliore quando lei aveva cinque anni; ma adesso dovrebbe darsi pace, anziché passare il resto della vita nel risentimento» osservò poco prima che Lisa arrivasse.

L'incontro andò bene. Jobs cominciava a sentirsi un po' meglio ed era in vena di riconciliarsi ed esprimere il proprio affetto a chi lo circondava. A trentadue anni di età, Lisa era impegnata in una relazione sentimentale seria. Era una delle prime volte nella sua vita. Il suo ragazzo era un giovane e travagliato regista cinematografico californiano e Jobs arrivò a ipotizzare che, se si fossero sposati, lei sarebbe potuta tornare a vivere a Palo Alto. «Senti, non so per quanto ancora starò al mondo» le disse. «I dottori non sono in grado di dirmelo. Se vuoi vedermi di più, devi trasferirti qui. Perché non ci pensi sopra?» Anche se Lisa non si trasferì nell'Ovest, Jobs fu felice di essersi riawicinato a lei in quel modo. «Non ero certo di desiderare una sua visita. Stavo male e non volevo altre complicazioni. Ma sono molto felice che sia venuta. Sono riuscito a mettere in ordine parecchie cose dentro di me.»

Quel mese Jobs ricevette un'altra visita da parte di qualcuno che intendeva riconciliarsi. Il cofondatore di Google, Larry Page, che viveva a meno di tre isolati, aveva appena annunciato il proposito di riprendere le redini della società, allora in mano a Eric Schmidt. Sapeva come adulare Jobs: gli chiese se poteva andare a trovarlo per avere da lui qualche dritta su come essere un buon

amministratore delegato. Jobs era ancora infuriato con Google. «Il mio primo pensiero è stato: "Vaffanculo!"; ma poi, riflettendo, mi sono detto che quando ero giovane mi hanno aiutato tutti, da Bill Hewlett al tipo che nel mio isolato lavorava per la HP. Perciò lo richiamai e gli risposi: "Certo".» Page arrivò, si accomodò nel soggiorno di Jobs e ascoltò le idee del padrone di casa su come si creano prodotti che valgono e società che durano. Avrebbe poi ricordato Jobs:

Parlammo molto di come si mettono a fuoco le questioni. E di come si scelgono le persone. Di come capire in chi riporre fiducia e di come costituire una squadra di luogotenenti sui quali poter contare. Spiegai gli interventi di interdizione e di contrasto che si devono attuare per impedire che l'azienda si sieda o si riempia di mezze calzette. La cosa su cui posso maggiormente l'accento fu la messa a fuoco. Capire bene che cosa Google vuole diventare da grande. Adesso è un pasticcio. Quali sono i cinque prodotti su cui vuoi concentrarti? Sgombera il campo da tutte le altre cose, altrimenti ti tireranno a fondo, ti faranno fare la fine di Microsoft, ti porteranno a realizzare prodotti decorosi, sì, ma non eccellenti. Ho cercato di dargli tutto l'aiuto che mi è stato possibile. E lo farò anche con gente come Mark Zuckerberg. Intendo usare una parte del tempo che mi resta in questo modo. Posso aiutare la nuova generazione a inserirsi nell'alveo delle nostre grandi aziende e a proseguirne la tradizione.

La Valley mi ha dato molto. Devo fare del mio meglio per restituire ciò che ho ricevuto.

L'annuncio del congedo per malattia di Jobs del 2011 indusse anche altri a recarsi in pellegrinaggio alla casa di Palo Alto. Bill Clinton, per esempio, che nella sua visita parlò di un po' di tutto, dal Medio Oriente alla politica americana. Ma la visita più toccante fu quella di un altro fenomeno dell'hi-tech nato nel 1955, l'uomo che per oltre trent'anni era stato il rivale di Jobs e che con lui aveva concorso a creare l'era del personal computer.

Bill Gates non aveva mai perso la sua passione per Jobs. Nella primavera del 2011 ero a cena con lui a Washington, dove era venuto a parlare delle iniziative sanitarie internazionali della sua fondazione, e lo sentii esprimere la sua ammirazione per il successo dell'iPad e per come Jobs, benché malato, fosse riuscito a individuare modi per migliorarlo. «Io sono qui, impegnato soltanto a salvare il mondo dalla malaria e cose del genere, e Steve continua a sfoderare nuovi, incredibili prodotti» mi disse in tono nostalgico. «Forse sarei dovuto restare nel gioco.» Poi sorrise, per rassicurarmi sul fatto che la sua era solo una battuta, o almeno una mezza battuta.

Tramite il loro amico comune Mike Slade, Gates prese accordi per recarsi in visita da Jobs nel mese di maggio. Il giorno prima della data prevista, l'assistente di Jobs telefonò per riferire che non si sentiva abbastanza bene.

L'appuntamento fu rimandato e nelle prime ore di un pomeriggio Gates raggiunse in auto la casa di Jobs. Entrò a piedi dal cancello sul retro e arrivò alla porta della cucina, che era aperta. Qui vide Eve che stava studiando al tavolo. «C'è in giro Steve?» domandò. Eve gli indicò il soggiorno.

Passarono insieme più di tre ore. Gates e Jobs soli, a parlare di cose passate. «Sembravamo quei vecchi industriali che si guardano indietro» avrebbe ricordato Jobs. «Lui era felice come non l'avevo mai visto e io continuavo a pensare a quanto fosse in forma.» Allo stesso modo, Gates rimase colpito nel constatare che Jobs, pur scheletrico, aveva molta più energia di quanto si potesse immaginare. Parlava apertamente dei suoi problemi di salute e professava, almeno quel giorno, un certo ottimismo. Seguire il percorso delle terapie farmacologiche mirate, disse a Gates, era come «saltare da una ninfea all'altra» cercando di mantenersi sempre un passo avanti rispetto al cancro.

Jobs pose alcune domande sulla formazione scolastica e Gates spiegò come vedeva le scuole del futuro, con gli studenti che seguono da soli conferenze e lezioni in video, usando il tempo in classe per intavolare dibattiti e cercare soluzioni ai problemi. Convennero sul fatto che fino a quel momento i computer avevano avuto ben poco peso sulle scuole, molto meno che in altri ambiti della società, come il mondo dei media, la medicina o l'ambiente legale. Perché questo stato di cose cambi, disse Gates, è necessario che

i computer e gli apparecchi portatili offrano in primo luogo lezioni personalizzate e feedback capaci di motivare.

Parlarono a lungo anche delle gioie della vita familiare, non senza riconoscere di essere stati davvero fortunati ad avere dei figli in gamba e a essersi sposati con la donna giusta. «Abbiamo sorriso considerando quale fortuna sia stata per lui incontrare Laurene, che lo ha conservato semisano di mente, e per me incontrare Melinda, che mi ha mantenuto altrettanto semisano di mente» avrebbe poi raccontato Gates. «Abbiamo anche parlato di quanto sia difficile essere uno dei nostri figli e di che cosa possiamo fare per migliorare questa situazione. Questioni molto personali.» A un certo punto Eve, che era stata a diversi concorsi ippici insieme alla prima figlia di Gates, Jennifer, entrò in soggiorno e Bill le chiese qualche informazione sulle prove di salto che aveva sostenuto.

Quando le ore trascorse insieme si avviarono al termine, Gates fece a Jobs i suoi complimenti per «i prodotti incredibili» che aveva creato e per la capacità con cui alla fine degli anni Novanta era riuscito a salvare la Apple dagli incapaci che la stavano per distruggere. Fece anche un'importante ammissione. Durante la loro carriera, sulla questione più essenziale dell'universo digitale – se hardware e software dovessero essere saldamente integrati o invece più aperti – avevano seguito filosofie in concorrenza. «Ho sempre ritenuto che il modello aperto, orizzontale, avrebbe avuto la meglio» disse, «ma tu hai

dimostrato che anche il modello integrato, verticale, poteva fare grandi cose.» Jobs replicò con un'altra concessione: «Anche il tuo modello ha funzionato».

Avevano ragione entrambi. Ciascuno dei due modelli aveva saputo dire la sua nel mondo dei personal computer, che aveva visto Macintosh coesistere con un'ampia gamma di macchine Windows. E probabilmente la stessa considerazione poteva valere anche per gli apparecchi portatili. Dopo avere raccontato l'incontro con Jobs, tuttavia, Gates ha aggiunto una puntualizzazione: «L'approccio integrato funziona bene se al timone c'è Steve. Ma non è detto che in futuro abbia vita tanto facile». Analogamente, dopo avere rievocato l'incontro, Jobs si è sentito in obbligo di aggiungere una precisazione: «È vero, il suo modello frammentato ha funzionato. Ma non ha partorito prodotti realmente eccellenti. È questo il problema. Il grande problema. Almeno nel tempo».

«Quel giorno è venuto»

C'erano molte altre idee e molti altri progetti che Jobs sperava di realizzare. Voleva sconvolgere il settore dei libri di testo e salvare la colonna vertebrale dei poveri studenti carichi di tomi cartacei creando manuali e materiale per i corsi di studio in formato elettronico, per l'iPad. Stava inoltre lavorando con Bill Atkinson, suo compagno nella squadra Macintosh originaria, alla progettazione di nuove

tecnologie digitali, a livello di pixel, per aprire la possibilità di scattare foto di grande qualità con l'iPhone anche in condizioni di scarsa luce. Inoltre era seriamente determinato a fare per i televisori quello che aveva fatto per i computer, i music player e i telefonini: renderli più semplici e più eleganti. «Vorrei creare un apparecchio televisivo integrato e di utilizzo assolutamente semplice» mi ha detto. «Dovrebbe essere perfettamente sincronizzato con tutte le altre apparecchiature elettroniche personali e con iCloud.» Gli utenti non avrebbero più dovuto armeggiare con complicati telecomandi per lettori DVD e canali via cavo. «Avrà la più semplice interfaccia utente che si possa immaginare. Alla fine ne sono venuto a capo.»

Nel luglio 2011, però, il cancro aveva intaccato le ossa e altre parti del corpo e i medici non riuscivano a individuare farmaci mirati in grado di contrastarlo. Segnato dal dolore e dalla perdita delle energie, Jobs smise di recarsi al lavoro. Prenotò con Laurene un'imbarcazione per una crociera di famiglia da effettuare alla fine del mese, ma il programma saltò. Ormai non mangiava più cibi solidi e passava la maggior parte delle giornate a guardare la televisione in camera da letto.

Ad agosto mi giunge un messaggio in cui mi chiede di andare a trovarlo. Quando arrivo a casa sua, un sabato, a metà mattinata, lui dorme ancora. Così mi siedo con sua moglie e i suoi figli nel giardino, tra gialle rose profumate e

vari tipi di margherite, finché lui non mi manda a chiamare. Lo trovo rannicchiato sul letto, pantaloncini color kaki e dolcevita bianco. Ha le gambe terribilmente magre, ma il sorriso pronto e la mente veloce. «Dobbiamo fare in fretta» dice, «perché ho pochissima energia.»

Vuole mostrarmi certe sue foto personali, perché ne scelga qualcuna per il libro. È troppo debole per alzarsi dal letto, perciò mi indica vari cassetti e io gli porgo le fotografie contenute in ciascuno di essi. Seduto su un bordo del letto, le sollevo, una alla volta, in modo che le possa vedere. Alcune offrono il destro a qualche racconto, altre suscitano solo una smorfia o un sorriso. Non avevo mai visto una foto di suo padre, Paul Jobs, e mi stupisco di trovare l'istantanea di un papà degli anni Cinquanta, bello e vigoroso, che tiene in braccio un bambino ai primi passi. «Sì, è lui» dice Jobs, «può usarla.» Quindi mi indica una scatola vicino alla finestra. Dentro c'è una foto di suo padre che lo guarda con affetto mentre lui si sta sposando. «Era un grand'uomo» mormora Jobs. Faccio un commento a mezza voce, qualcosa come: «Sarebbe stato fiero di lei». Jobs mi corregge: «Lui era fiero di me».

Per qualche istante è come se le foto gli dessero energia. Parliamo di ciò che oggi pensano di lui diverse persone del suo passato, da Tina Redse a Mike Markkula a Bill Gates. Gli riferisco ciò che ha detto Gates nel raccontare il loro ultimo incontro: la Apple aveva dimostrato che l'approccio integrato poteva funzionare, ma solo «se al

timone c'è Steve». Jobs la liquida come una sciocchezza: «Chiunque può realizzare prodotti sempre migliori, non solo io». Allora gli chiedo di indicarmi un'altra azienda che ha realizzato grandi prodotti insistendo sull'integrazione end-to-end. Ci pensa per un attimo, cercando di trovare un esempio, e infine dice: «Le case automobilistiche». Ma poi aggiunge: «Almeno in passato».

Quando il discorso si sposta sul miserevole stato dell'economia e della politica, esprime qualche duro giudizio sul fatto che nel mondo mancano leader forti. «Obama mi ha deluso» dice, «ha problemi di leadership perché ha paura di urtare la gente e di farla incazzare.» Poi, leggandomi nel pensiero, annuisce con un lieve sorriso: «Sì, è un problema che io non ho mai avuto».

Dopo due ore si fa silenzioso, e io mi alzo dal letto e mi appresto a uscire. «Aspetti» dice, facendomi cenno di tornare a sedermi. Per ritrovare le forze per parlare ha bisogno di un paio di minuti. «Avevo molti timori riguardo a questo progetto» dice infine, riferendosi alla decisione di collaborare alla realizzazione di questo libro. «Ero molto preoccupato.»

«Perché ha scelto di farlo?» gli chiedo.

«Volevo che i miei figli mi conoscessero» risponde. «Non sono stato sempre presente e desideravo che sapessero per quali ragioni e capissero ciò che ho fatto. Quando mi

sono ammalato, poi, mi sono reso conto che se fossi morto altri avrebbero scritto sul mio conto senza sapere un bel niente. Avrebbero raccontato cose sbagliate. Quindi ho voluto assicurarmi che qualcuno ascoltasse ciò che avevo da dire.»

In due anni non mi ha mai chiesto nulla su quanto stavo scrivendo nel libro o su quali conclusioni avevo tratto. Ora però mi guarda e dice: «So bene che nel suo libro ci saranno molte cose che non mi piaceranno». Più che un'affermazione è una domanda. E quando mi fissa in attesa di una risposta, annuisco e dico che sarà indubbiamente così. «Va bene» soggiunge, «almeno non sembrerà una pubblicazione interaziendale. Non lo leggerò subito, perché non voglio uscire di senno. Forse lo farò in capo a un anno, se sarò ancora in circolazione.» Ciò detto, chiude gli occhi, ormai privo di energia, e io lascio in silenzio la stanza.

Quando, nel corso dell'estate, le sue condizioni di salute sono peggiorate, Jobs ha gradualmente preso atto dell'inevitabile: non sarebbe più tornato a fare l'amministratore delegato della Apple; era tempo di congedarsi. Ha riflettuto, dolorosamente, sulla decisione per qualche settimana, parlandone con la moglie e con Bill Campbell, Jony Ive e George Riley. «Una delle cose che ho voluto fare per la Apple è stata offrire un esempio di come si effettua un passaggio di consegne in modo corretto» mi ha detto. E scherzando sulle brusche transizioni occorse

nei trentacinque anni di vita dell'azienda ha aggiunto: «Era ogni volta un disastro, come in un paese del terzo mondo. Uno dei miei obiettivi è stato trasformare la Apple nella migliore azienda del mondo, per la qual cosa operare le transizioni in modo ordinato è uno dei punti essenziali».

Il momento e il luogo migliori per effettuare il passaggio erano, a suo avviso, la riunione del consiglio di amministrazione regolarmente in programma per il 24 agosto. Era assolutamente deciso ad agire in prima persona, anziché affidarsi a una lettera o presenziare soltanto via cavo, perciò si è imposto di mangiare per recuperare un po' di energie. Il giorno prima dell'incontro si è reso conto di potercela fare, pur con l'aiuto di una sedia a rotelle. Si è così convenuto di portarlo in auto alla sede centrale e accompagnarlo alla sala del consiglio con la massima discrezione possibile.

La mattina, poco prima delle 11, era sul posto. I membri del consiglio avevano appena concluso con le relazioni di commissione e altre faccende di routine. La maggioranza di loro era al corrente di quanto stava per accadere. Ma invece di andare dritto alla questione che ingombava la mente di tutti, Tim Cook e Peter Oppenheimer, il principale responsabile della parte finanziaria, hanno passato in rassegna i risultati del trimestre e le proiezioni per l'anno a venire. Quindi, con voce sommessa, Jobs ha annunciato di dover fare una comunicazione personale. Cook gli ha chiesto se lui e gli altri top manager dovevano lasciare la

sala, e dopo un silenzio di oltre trenta secondi Jobs ha risposto di sì; poi, quando in sala sono rimasti solo i sei direttori esterni, ha alzato la voce per dare lettura di una lettera da lui dettata e rivista nelle settimane precedenti. «Ho sempre dichiarato» iniziava «che, qualora fosse arrivato il giorno in cui non fossi più stato nelle condizioni di assolvere ai miei compiti di amministratore delegato della Apple e soddisfare le relative attese, sarei stato io il primo a comunicarvelo. Purtroppo quel giorno è arrivato.»

La lettera era semplice, diretta, in tutto solo otto frasi. Jobs vi avanzava la proposta che a sostituirlo fosse Cook, rendendosi disponibile a ricoprire il ruolo di presidente del consiglio di amministrazione. «Sono convinto che per la Apple i giorni più luminosi e più ricchi di innovazione debbano ancora venire e vorrei poter seguire e alimentare il successo dell'azienda in una nuova veste.»

Dopo un lungo silenzio, il primo a prendere la parola è stato Al Gore, che ha enumerato le conquiste ottenute da Jobs durante il suo mandato. Mickey Drexler ha aggiunto che assistere alla trasformazione impressa da Jobs alla Apple era stata «l'esperienza più straordinaria che mi sia mai capitata di vivere nel mondo del business», mentre Art Levinson ha elogiato l'impegno profuso da Jobs per effettuare una transizione fluida. Campbell non ha detto nulla, ma all'approvazione delle risoluzioni formali per il trasferimento dei poteri gli sono venute le lacrime agli occhi.

All'ora di pranzo, Scott Forstall e Phil Schiller si sono fatti avanti per mostrare i modelli di alcuni prodotti che la Apple aveva in cantiere. Jobs li ha sommersi di domande e di idee, soprattutto riguardo alle potenzialità delle reti per cellulari di quarta generazione e alle caratteristiche auspicabili per i cellulari del futuro. A un certo punto Forstall ha presentato un software per il riconoscimento vocale e, come temeva, nel bel mezzo della presentazione ha visto Jobs prendere in mano il telefono e provare a vedere se il programma si lasciava confondere. «Che tempo fa a Palo Alto?» ha chiesto Jobs. L'applicazione ha risposto. Dopo qualche altra domanda, Jobs ha formulato il difficile quesito: «Sei un uomo o una donna?». Incredibilmente la voce robotica del programma ha risposto: «Non mi è stato assegnato un sesso». E per un attimo l'atmosfera si è fatta più leggera.

Quando il discorso si è spostato sui tablet, qualcuno ha espresso grande soddisfazione per il fatto che la HP aveva improvvisamente abbandonato il campo, per l'impossibilità di competere con l'iPad. Jobs, però, si è accigliato, dichiarando che in realtà si trattava di un momento triste. «Hewlett e Packard avevano creato una grande azienda e pensavano di averla lasciata in buone mani» ha detto, «ma adesso viene smembrata e distrutta. È una tragedia. Spero di avere lasciato un'eredità più solida e che alla Apple non accada mai.» Quando è arrivato il momento dei saluti, i membri del consiglio gli si sono raccolti attorno per

abbracciarlo.

Dopo avere incontrato il suo Executive Team per dare comunicazione della notizia, Jobs è tornato a casa con George Riley. Nel giardino sul retro c'era Laurene che con l'aiuto di Eve stava raccogliendo il miele delle loro arnie. Si sono tolte il copricapo di protezione e hanno portato il vaso con il miele in cucina, dove erano arrivati anche Reed ed Erin, per festeggiare tutti insieme l'avvenuta, serena transizione. Jobs ha assaggiato un cucchiaio del miele, che ha dichiarato essere meravigliosamente dolce.

Quella sera, mi ha rimarcato la sua speranza di rimanere attivo, nella misura in cui la sua salute lo avrebbe permesso. «Desidero lavorare ai nuovi prodotti e alla loro commercializzazione, e a tutte le cose che amo» ha detto. Ma quando gli ho chiesto come si sentiva realmente dopo avere lasciato il controllo dell'azienda che aveva costruito, con voce rotta dalla nostalgia, parlando al passato, mi ha risposto: «Ho avuto una carriera molto fortunata, una vita molto fortunata. Ho fatto tutto quello che potevo fare».

XLI

Il lascito

**Il più luminoso paradiso
dell'invenzione**



Steve Jobs al MacWorld del 2006, davanti a una diapositiva che ritrae lui e Steve Wozniak trent'anni prima.

FireWire

La personalità di Jobs ha sempre trovato riflesso nei prodotti da lui creati. Al centro della filosofia Apple, dal Macintosh originario del 1984 all'iPad una generazione dopo, si è collocata l'integrazione end-to-end di hardware e software; in Steve Jobs è accaduto lo stesso: la sua personalità, le sue passioni, il suo perfezionismo, i suoi demoni, la sua vena artistica, la sua intemperanza e la sua ossessione per il controllo si sono intrecciati con il suo modo di fare impresa e con gli innovativi prodotti che ne sono scaturiti.

La teoria unificata dei campi che lega la personalità e i prodotti di Jobs ha il proprio punto d'avvio nel tratto più saliente della sua personalità: l'intensità. I suoi silenzi potevano essere non meno taglienti delle sue sfuriate; aveva imparato a guardare gli altri senza un solo battito di ciglia. A questa intensità sapeva conferire un fascino estroso e stravagante, come quando ti spiegava la profondità della musica di Bob Dylan o ti chiariva perché il prodotto che stava presentando fosse al momento la cosa più straordinaria mai realizzata dalla Apple. Ma sapeva anche darle un volto terribile, come quando lanciava strali contro Google o Microsoft accusandoli di copiare la Apple.

Tale intensità ha alimentato una visione binaria del mondo. I suoi colleghi parlavano di «dicotomia eroe/stronzo». Le persone finivano nell'una o nell'altra categoria, certe volte lo stesso giorno. Lo stesso valeva per i prodotti, per le idee, persino per il cibo: una cosa o era «il meglio di sempre» oppure era schifosa, demenziale, immangiabile. Di conseguenza tutto ciò che veniva percepito come difettoso poteva scatenare un'invettiva. La rifinitura di una parte metallica, la curvatura della testa di una vite, il tono di blu di una scatola, l'intuitività di un'interfaccia per navigare in rete: ogni cosa era per lui «una totale stronza» finché, improvvisamente, non la dichiarava «assolutamente perfetta». Si riteneva un artista, e lo era, e si comportava da tale.

La ricerca della perfezione suscitò in lui l'irrefrenabile esigenza di assicurare alla Apple il controllo end-to-end su tutti i prodotti. Quando vedeva i grandi software Apple girare sul rozzo hardware di altre case gli veniva l'orticaria, o peggio, ed era altrettanto allergico al pensiero che applicazioni o contenuti non autorizzati potessero contaminare la perfezione di un apparecchio Apple. La possibilità di integrare hardware, software e contenuti in un unico sistema integrato gli ha permesso di imporre la semplicità. Giovanni Keplero, il grande astronomo, affermava che «la natura ama la semplicità e l'unità». Jobs

ha propugnato la stessa idea.

Questo istintivo impulso verso i sistemi integrati ha determinato il suo netto schieramento su uno dei due versanti creati dalla più fondamentale divisione del mondo digitale, quella tra aperto e chiuso. La visione hacker, incubata all'Homebrew Computer Club, ha abbracciato l'approccio dell'apertura: scarso controllo centralizzato e libertà di modificare hardware e software, condividere codici, scrivere sulla base di standard aperti, evitare sistemi tutelati da marchi di proprietà e ricercare contenuti e applicazioni compatibili con vari tipi di apparecchio e di sistema operativo. Il giovane Wozniak era per questa linea: l'Apple II da lui progettato si lasciava agevolmente aprire e offriva un gran numero di slot e di porte cui era possibile collegare ciò che si voleva. Con il Macintosh, Jobs divenne uno dei padri fondatori della linea opposta. Il Macintosh si poneva come un elettrodomestico, con hardware e software saldamente intrecciati e chiusi a ogni modifica. L'*ethos* degli hacker veniva sacrificato alla fluidità e alla semplicità dell'esperienza d'uso.

Fu questo a persuadere Jobs che il sistema operativo Macintosh avrebbe dovuto essere precluso all'hardware delle altre case. La Microsoft scelse la strategia opposta, consentendo che il sistema operativo Windows potesse essere concesso in licenza a macchine di vario tipo. Una scelta che non ha dato vita al più elegante dei computer, ma che ha assicurato alla Microsoft il dominio nel campo dei sistemi operativi. Quando la quota di mercato della Apple è scesa sotto il 5 per cento, nell'ambito dei personal computer l'impostazione Microsoft è apparsa come quella vincente.

A lungo termine, però, il modello di Jobs ha evidenziato diversi vantaggi. Nonostante una quota di mercato modesta, la Apple è riuscita a conservare enormi margini di profitto, mentre i prodotti degli altri costruttori sono andati incontro a ordinaria mercificazione. Nel 2010, per esempio, in termini di fatturato la Apple ha raggiunto solo il 7 per cento del mercato dei personal computer, ma in termini di profitto operativo è arrivata al 35 per cento.

Ma un fatto ancora più significativo è che ai primi anni del nuovo secolo l'insistenza di Jobs sull'integrazione end-to-end ha messo la Apple in posizione di vantaggio quando si è trattato di sviluppare l'idea di hub digitale, una strategia che consentisse ai desktop computer di connettersi nel modo più fluido con un gran numero di apparecchiature portatili. L'iPod, per esempio, è stato concepito come una componente di questo sistema chiuso e saldamente integrato: per usarlo sarebbe stato necessario servirsi del software Apple iTunes e dei contenuti scaricati dall'iTunes Store. L'iPod – e successivamente l'iPhone e l'iPad – ha potuto in tal modo svettare come un elegante gioiello sui rozzi prodotti rivali, incapaci di offrire una piacevole

esperienza end-to-end.

La strategia ha dato i suoi frutti. Nel maggio del 2000 il valore di mercato della Apple era un ventesimo di quello della Microsoft. Nel maggio del 2010 la Apple, superando la Microsoft, si imponeva come l'azienda tecnologica più preziosa del mondo, e nel settembre del 2011 valeva il 70 per cento più della Microsoft. Nel primo trimestre del 2011 il mercato dei PC Windows ha subito una contrazione dell'uno per cento, mentre quello dei Mac è cresciuto del 28 per cento.

La battaglia, allora, era ripresa, ma nel campo dei dispositivi portatili. L'approccio aperto è stato abbracciato da Google, che ha reso disponibile a tutti i produttori di tablet e cellulari il suo sistema operativo Android. Nel 2011 la sua quota nel mercato delle apparecchiature portatili era simile a quella della Apple. Il punto debole della natura aperta di Android è la frammentarietà cui ha dato luogo. Vari produttori di telefonini e tablet hanno apportato modifiche ad Android, producendone decine di varianti per i diversi gusti, cosa che ha comportato per le applicazioni problemi di compatibilità o difficoltà d'accesso a certe funzioni del sistema. Entrambi gli approcci hanno pro e contro. C'è chi ha preferito la libertà di usare sistemi più aperti e di avere più scelta nell'hardware e chi invece ha preferito nettamente la stretta integrazione e il rigido controllo della Apple, che hanno reso possibili prodotti con interfacce più semplici, batterie più durevoli, maggiore semplicità d'uso e una più semplice gestione dei contenuti.

Il punto debole della linea scelta da Jobs sta nel fatto che il suo desiderio di affascinare gli utilizzatori lo ha portato a impedire loro di avere mano libera. Tra i più strenui propugnatori di un ambiente aperto c'è Jonathan Zittrain, di Harvard, che, nell'aprire il suo saggio *The future of the Internet – and howto stop it* con la presentazione dell'iPhone da parte di Jobs, mette in guardia dai pericoli insiti nell'idea di sostituire i personal computer con «sterili apparecchi impanati in una rete di controllo». Ancora più determinato Cory Doctorow, autore di una dichiarazione programmatica scritta per il blog Boing Boing e intitolata *Perché non comprerò l'iPad*: «Si percepiscono una profusione d'ingegno e una notevole cura nel design. Ma si percepisce anche un chiaro disprezzo per l'utilizzatore» ha scritto. «Comprare un iPad per i vostri ragazzi non è un sistema per trasmettere loro la consapevolezza che il mondo è lì per essere smontato e riasssemblato, ma un modo per dir loro che persino cambiare le batterie è un'operazione da lasciare ai professionisti.»

Per Jobs la fede nell'approccio integrato era una questione di aderenza ai principi morali. «Facciamo tutto questo» diceva «non perché siamo maniaci del controllo, ma perché vogliamo creare grandi prodotti, perché ci sta a cuore chi li deve usare e perché preferiamo prenderci in

carico tutta la sua esperienza, anziché buttar fuori porcherie come fanno gli altri.» Jobs è sempre stato convinto di rendere un servizio al prossimo: «La gente cerca di fare ciò che sa fare al meglio e vuole che anche noi facciamo ciò che sappiamo fare al meglio. La loro vita è piena di impegni, hanno altro da fare che mettersi a pensare come integrare i loro computer con gli altri loro dispositivi».

Talvolta questa impostazione è andata contro gli interessi di breve termine della Apple. Ma in un mondo pieno di apparecchi elettronici di bassa lega, software scadenti, imperscrutabili messaggi di errore e interfacce sgradevoli, ha reso possibile la realizzazione di prodotti d'eccellenza, capaci di assicurare un'esperienza d'uso straordinaria. Chi usa un prodotto Apple può provare lo stesso sublime trasporto di chi passeggiava in uno dei giardini zen di Kyoto tanto cari a Jobs; l'una e l'altra esperienza non sono state create portando offerte all'altare di una concezione «aperta» o permettendo lo sbocciare di migliaia di fiori. A volte trovarsi nelle mani di un maniaco del controllo è una gran bella cosa.

L'intensità di Jobs si manifestava anche nella sua capacità di operare una sapiente messa a fuoco. Individuava le priorità, fissava su di esse il suo puntatore laser e sgombrava il campo da tutti gli elementi di distrazione. Se qualcosa gli stava a cuore – l'interfaccia per l'utente del Macintosh originario, il design dell'iPod e dell'iPhone, l'ingresso delle case discografiche nell'iTunes Store – vi si dedicava senza un attimo di respiro. Ma quando non voleva occuparsi di qualcosa – una grana legale, una questione d'affari, la diagnosi del suo cancro, una discussione in famiglia – non vi prestava la minima attenzione. Questa capacità di messa a fuoco gli permetteva di dire di no. Jobs è riuscito a rimettere in piedi la Apple facendo strame di tutto fuorché di pochi prodotti chiave. Ha saputo semplificare apparecchi eliminando qualche pulsante, semplificare software rimuovendo qualche funzione, semplificare interfacce escludendo qualche opzione.

Amava attribuire questa sua capacità di concentrazione e questa sua passione per la semplicità alla pratica dello zen, che gli ha fatto avvertire in modo più intenso l'importanza dell'intuizione, gli ha mostrato come spazzare via ogni fattore di distrazione e ogni elemento non necessario e gli ha instillato un senso estetico improntato al minimalismo.

Purtroppo la pratica dello zen non è riuscita a produrre in lui né la calma né l'intima serenità contemplate da quella disciplina, e anche questo fa parte del lascito di Steve Jobs. Spesso ha saputo distinguersi per tortuosità e impazienza, aspetti che non ha mai cercato in alcun modo di nascondere. La maggior parte delle persone dispone tra

mente e bocca di un filtro che tempera i sentimenti più brutali e gli impulsi più aggressivi. Jobs no. Per lui essere schietto fino alla brutalità è stato un punto di vanto. «Quando una cosa è una schifezza» diceva «il mio compito è dirlo, non mascherarlo con qualche eufemismo.» Questo lo rendeva un carismatico ispiratore, ma a volte, per usare il termine tecnico, anche un pezzo di merda.

Una volta Andy Hertzfeld mi ha detto: «La vera domanda alla quale mi piacerebbe che Steve rispondesse è: "Perché certe volte sei così bastardo?"». Talvolta persino i membri della sua famiglia si sono chiesti se gli mancasse semplicemente il filtro che impedisce alla gente di dare libero sfogo ai pensieri più offensivi o se invece lo disinnescasse di proposito. Jobs si è espresso per la prima ipotesi. «Sono fatto così e non ci si può aspettare che io sia qualcosa che non sono» mi ha risposto quando gli ho formulato la domanda. Io però sono convinto che sarebbe stato capace di controllarsi, se lo avesse voluto. Quando feriva il prossimo, non lo faceva per mancanza di autocoscienza emotiva. Al contrario: sapeva valutare le persone, capirne gli intimi pensieri e trattare con esse, lusingandole o amareggiandole a piacere.

La sgradevolezza non era un tratto necessario della sua personalità. Era un ostacolo assai più che un ausilio. Ma almeno in qualche caso è riuscita ad avere un senso. I leader garbati e cortesi, quelli che hanno cura di non urtare il prossimo, quando si tratta di spingere un cambiamento in genere non sono efficaci. In decine di casi i compagni di lavoro che Jobs ha vessato nel modo più feroce hanno concluso la litania delle loro storie allucinanti riconoscendogli di essere riuscito a ottenere da loro cose che non avrebbero mai pensato possibili.

La saga di Steve Jobs è in quintessenza il mito fondativo della Silicon Valley: avviare una startup nel proverbiale garage e trasformarla nella più preziosa società del mondo. Jobs non ha inventato moltissime cose, ma ha saputo gestire con somma maestria combinazioni di idee, arte e tecnologia che hanno di fatto inventato il futuro. Ha progettato il Mac perché ha compreso il potenziale delle interfacce grafiche, cosa che la Xerox non era riuscita a fare, e ha creato l'iPod perché ha intuito la gioia di avere in tasca migliaia di brani musicali, cosa che la Sony, benché disponesse di tutti gli strumenti e l'esperienza del caso, non ha mai realizzato in modo così compiuto. Certi leader catalizzano le innovazioni guardando con sapienza al quadro complessivo. Altri lo fanno concentrandosi abilmente sui dettagli. Jobs lo ha fatto agendo su entrambi i fronti, incessantemente. In tal modo è riuscito a lanciare per un arco di oltre trent'anni una serie di prodotti che hanno rivoluzionato interi settori:

- L'Apple II, che ha trasformato il circuito stampato di Wozniak nel primo personal computer non destinato

- a uso esclusivamente amatore.
- Il Macintosh, che ha innescato la rivoluzione dell'home computer e reso popolari le interfacce grafiche.
- Toy Story e gli altri successi cinematografici della Pixar, che hanno schiuso la via al prodigo della fantasia digitale.
- Gli Apple Store, che hanno reinventato il ruolo giocato da un negozio nella definizione di un marchio.
- l'iPod, che ha cambiato il nostro modo di consumare musica.
- L'iTunes Store, che ha rivitalizzato l'industria musicale.
- L'iPhone, che ha trasformato i telefoni cellulari in dispositivi per ascoltare musica, fare fotografie, girare video, scrivere e-mail e navigare in Internet.
- L'App Store, che ha aperto un nuovo e fecondo fronte per la creazione di contenuti.
- L'iPad, che ha lanciato il tablet computing e offerto una piattaforma a giornali, riviste, libri e video digitali.
- iCloud, che ha sollevato il computer dalla sua posizione centrale nella gestione dei contenuti, permettendo la perfetta sincronizzazione di tutti i nostri apparecchi elettronici.
- E la Apple stessa, che Jobs ha sempre considerato la sua più grande creazione, un luogo in cui l'immaginazione è stata alimentata, applicata e mandata a effetto in forme così creative da trasformare l'azienda nella società più preziosa del mondo.

Intelligente Jobs? No, non in modo eccezionale. Piuttosto un genio. I suoi scatti d'immaginazione hanno a che fare con l'istinto, con la sorpresa, talvolta con la magia. Jobs è stato, anzi, un esempio di quello che il matematico Mark Kac ha chiamato il «genio mago», una persona le cui intuizioni sorgono all'improvviso, più per intuito che per la semplice forza dei processi mentali. Come un pioniere, Jobs aveva la capacità di assorbire informazioni, fiutare il vento e intuire ciò che si celava all'orizzonte.

Tra i responsabili d'impresa del nostro tempo, Steve Jobs è potuto così diventare quello che ha le maggiori probabilità di essere ricordato per tutto il secolo a venire. La storia lo collocherà nel pantheon che accoglie Edison e Ford. Più di chiunque altro nella nostra epoca, Jobs ha realizzato prodotti completamente innovativi, combinando la forza della poesia e i processori. Con la sua implacabile foga, per cui lavorare con lui poteva essere un'esperienza tanto inquietante quanto emozionante, ha dato vita all'azienda più creativa del mondo, nel DNA della quale è stato capace di infondere quel senso del design, quel perfezionismo e quell'inventiva che l'hanno resa, e probabilmente la renderanno per diversi decenni a venire, la realtà imprenditoriale più a suo agio nel punto d'incontro

Ah, ancora una cosa...

I biografi si suppone debbano avere l'ultima parola. Ma questa è una biografia di Steve Jobs. Anche se su questo progetto non ha imposto la sua leggendaria ansia di controllo, credo che non gli renderei giustizia, non renderei giustizia alla sua capacità di affermare se stesso in ogni situazione, se lo facessei uscire di scena senza qualche sua battuta conclusiva.

Più volte, durante i nostri colloqui, Jobs ha parlato di ciò che sperava di lasciare dietro di sé. Ecco i suoi pensieri, formulati con le sue parole:

Ho votato la mia passione alla realizzazione di un'azienda capace di durare nel tempo, dove la gente fosse motivata a fabbricare prodotti d'eccellenza.

Tutto il resto era secondario. Certo, il profitto era importante, perché era quello a metterci in condizione di creare prodotti eccellenti. Ma la motivazione stava nei prodotti, non nei profitti. Sculley cambiò le priorità, facendo del guadagno il centro dell'attenzione. È una sottile differenza, ma finisce per condizionare ogni cosa: quali persone si assumono, quali vengono promosse, che argomenti si trattano nelle riunioni.

Alcuni dicono: «Date al cliente quello che vuole». Non è la mia impostazione. Il nostro lavoro consiste nell'immaginare ciò che il cliente vorrà, prima ancora che lo faccia lui stesso. Se non sbaglio, una volta Henry Ford ha detto: «Se avessi chiesto ai clienti che cosa volevano, mi avrebbero risposto: "Un cavallo più veloce!"». La gente non sa ciò che vuole, finché non glielo fai capire tu. Ecco perché non mi sono mai affidato alle ricerche di mercato. Il nostro compito è leggere le cose prima che vadano in pagina.

Edwin Land, di Polaroid, ha parlato del punto di intersezione tra discipline umanistiche e scienza. È un punto di incontro che amo. In esso c'è qualcosa di magico. Le persone che fanno innovazione sono molte, e non è questo il tratto distintivo della mia carriera. La ragione per cui la Apple entra nelle corde della gente è che nella nostra innovazione c'è una profonda corrente di umanità. Penso che i grandi artisti e i grandi tecnici si assomiglino: sia gli uni sia gli altri desiderano esprimere se stessi. Non a caso alcune delle persone più in gamba che hanno lavorato al Mac originario erano anche poeti e musicisti. Negli anni Settanta i computer diventarono una via per esprimere la propria creatività. Grandi artisti come Leonardo da Vinci e Michelangelo erano anche grandi uomini di scienza. Michelangelo conosceva

profondamente anche il modo di cavare la pietra, non solo quello di scolpirla.

La gente ci paga per integrare cose in sua vece, perché non ha il tempo di pensare a tutto questo ogni giorno e ogni ora. Se desideri realmente realizzare prodotti d'eccellenza, questa passione ti spinge a integrare, a saldare insieme hardware, software e gestione dei contenuti. Se invece vuoi che i tuoi prodotti siano aperti ad altro hardware o ad altri software, allora devi rinunciare ad alcune delle tue visioni.

Le aziende che in diversi momenti del passato hanno espresso lo spirito della Silicon Valley sono più di una. Per molto tempo lo ha fatto la Hewlett-Packard. Poi, nell'era dei semiconduttori, la Fairchild e la Intel, e per un attimo, credo, anche la Apple, anche se poi la cosa è finita. Oggi credo che a incarnare quel ruolo siano la Apple e Google, e un po' di più la Apple. Credo che la Apple abbia retto alla prova del tempo. Benché sia in circolazione ormai da un po', sulla scena è ancora all'avanguardia.

Dare addosso a Microsoft è facile. Hanno perso la loro posizione di predominio, questo è evidente. Sono diventati quasi marginali. Io però apprezzo ciò che hanno saputo fare e ne comprendo la complessità. Hanno saputo eccellere sul versante economico delle cose. Nella concezione dei prodotti non sono mai stati così ambiziosi come avrebbero dovuto essere. Bill ama presentare se stesso come un uomo di prodotto, ma non lo è. È un uomo d'affari. Per lui fare business era più importante che creare grandi prodotti. Alla fine è diventato l'uomo più ricco in circolazione, e se il suo scopo era questo, allora l'ha raggiunto. Il mio scopo, però, non è mai stato questo, e mi chiedo se fosse davvero anche il suo. Ammiro Bill per l'azienda che ha messo in piedi, una realtà impressionante, e lavorare con lui è stato un piacere. È una persona brillante, con un ottimo senso dell'umorismo. Ma Microsoft non ha mai avuto nel suo DNA le discipline umanistiche e le arti liberali. Anche quando è comparso il Mac, non sono riusciti a copiarlo in modo adeguato. Non l'hanno capito per niente.

Sulle ragioni per cui società come IBM o Microsoft sono andate in declino ho una mia teoria. L'azienda fa un ottimo lavoro, fa innovazione e acquisisce il monopolio, o qualcosa di simile, in un certo settore. A quel punto la qualità dei suoi prodotti perde importanza. L'azienda comincia a puntare sui grandi venditori, perché sono loro che sanno far salire i profitti, non i designer e gli ingegneri che lavorano ai prodotti. Così la gestione della società finisce nelle mani dei venditori. John Akers, all'IBM, era un

venditore intelligente, persuasivo, fantastico, ma del prodotto non sapeva nulla. La stessa cosa è accaduta alla Xerox. Quando alle redini di un'azienda finiscono i venditori, le persone che si occupano del prodotto cessano di avere peso, e molti di loro si chiamano fuori. Così è stato alla Apple quando è entrato Sculley (un mio errore). E così è stato quando Ballmer ha preso in mano Microsoft. La Apple è stata fortunata ed è riuscita a riprendersi, ma credo che nulla potrà risollevarle le sorti di Microsoft finché alla sua guida ci sarà Ballmer.

Non sopporto che si autodefiniscano «imprenditori» persone che in realtà cercano solo di lanciare una startup per poi venderla o quotarla in modo da incassare quattrini e passare oltre. È gente che non vuole sobbarcarsi l'onere di creare una vera azienda, che è l'operazione più difficile nel mondo del business, ma anche la via per dare un vero contributo e onorare, incrementandola, l'eredità di chi è passato prima di noi: costruire un'azienda che dopo una o due generazioni sia ancora in vita. Questo è ciò che ha fatto Walt Disney, che hanno fatto Hewlett e Packard, che hanno fatto i fondatori di Intel. Hanno creato le loro aziende perché durassero, non solo perché facessero quattrini. È quello che desidero per la Apple.

Non credo di essere uno che passa sopra il prossimo, ma se qualcosa non va, sono uno che te lo dice in faccia. Essere schietto è il mio mestiere. Conosco le cose di cui parlo e il più delle volte i fatti mi danno ragione. È questa la cultura che ho cercato di creare. Tra noi siamo franchi fino alla brutalità: tutti sono liberi di dirmi che mi ritengono un pezzo di merda e io sono libero di fare lo stesso con loro. Ci sono state discussioni epiche, in cui ci gridavamo addosso a vicenda: io le ricordo come alcuni dei momenti più belli che ho vissuto. Mi dava una grande soddisfazione poter dire davanti a tutti: «Ron, quel negozio è veramente una merda!». O dire davanti al responsabile: «Dio mio, qui con la progettazione tecnica abbiamo fatto una stronzata». Era il presupposto per poter stare nella stessa stanza: essere pronti alla massima schiettezza. Può darsi che esista un sistema migliore, un circolo di gentiluomini incravattati che parlano con espressioni forbite e vellutati linguaggi in codice, ma è un sistema che non conosco, perché vengo dalla classe media californiana.

In qualche occasione sono stato duro con gli altri, probabilmente più duro di quanto avrei dovuto. Ricordo che quando Reed aveva sei anni, una volta rientrai a casa dopo avere licenziato una persona e immaginai come doveva sentirsi quella persona a dover dire alla famiglia e al figlioletto di avere perso il

lavoro. È stato un provvedimento duro. Ma qualcuno doveva farlo. Ho sempre pensato che fosse mio dovere garantire il livello d'eccellenza della squadra e che, se non ci avessi pensato io, non ci avrebbe pensato nessun altro.

Sei vuoi essere innovativo devi sempre giocare in attacco. Dylan avrebbe potuto cantare canzoni di protesta per tutta la vita, e probabilmente ci avrebbe guadagnato un sacco di soldi. Ma non l'ha fatto. Doveva andare oltre, e quando lo ha fatto, nel 1965, passando all'elettrico, ha spiazzato parecchia gente. Nel tour europeo del 1966 è stato grande come non mai. Saliva sul palco e proponeva una serie di brani con la chitarra acustica, tra gli applausi del pubblico. Poi chiamava in scena quelli che sarebbero diventati The Band e attaccava con una serie di brani elettrici, e certe volte il pubblico fischiava. In un'occasione, mentre si accingeva a suonare *Like a Rolling Stone*, qualcuno nel pubblico gli gridò: «Giuda!». Allora lui disse: «Ragazzi, dateci dentro con il volume!». E così fu. I Beatles hanno fatto lo stesso. Hanno continuato a evolversi, a progredire, a raffinare la loro arte. È quello che ho sempre cercato di fare anch'io: andare sempre avanti. Altrimenti, come dice Dylan, se non sei impegnato a nascere, sei impegnato a morire.

Cos'è che mi ha dato la spinta? Penso che la maggior parte delle persone creative desiderino esprimere la propria gratitudine per aver potuto beneficiare dell'opera di chi ci ha preceduto. Non sono stato io a inventare la lingua o la matematica che uso. Producendo poco di quello che mangio, nulla di quello che indosso. Ogni mia realizzazione è debitrice ad altri membri della nostra specie, sulle cui spalle poggiano i nostri piedi. E una parte cospicua del nostro animo desidera restituire qualcosa alla nostra specie e aggiungere qualcosa al percorso. Si tratta di provare a esprimere qualcosa nell'unico modo in cui alla maggior parte è dato conoscere, perché non sappiamo scrivere le canzoni di Bob Dylan o le opere teatrali di Tom Stoppard. Cerchiamo di usare i talenti che abbiamo per esprimere il nostro sentire più profondo, per esternare la nostra ammirazione per tutti i contributi di chi è venuto prima di noi, e per aggiungere qualcosa a quel percorso. È questo che mi ha dato la spinta.

Coda

Un pomeriggio di sole, mentre si sentiva poco bene, Jobs, seduto nel giardino dietro casa, si mise a riflettere sulla morte. Parlò delle sue esperienze in India, circa quattro decenni prima, del suo studio del buddhismo e delle sue idee sulla reincarnazione e sulla trascendenza dello spirito. «Nell'esistenza di Dio credo al cinquanta per cento» disse.

«Per la maggior parte della vita ho provato la sensazione che nella nostra esistenza ci debba essere qualcosa in più di quanto appare agli occhi.»

Ammise che, di fronte alla morte, forse stava sovrastimando tale possibilità per il desiderio di credere nell'aldilà. «Mi piace pensare che dopo la morte qualcosa sopravviva» disse. «È strano pensare che uno accumuli tanta esperienza, magari anche un po' di saggezza, per poi andarsene completamente. Perciò io voglio davvero credere che qualcosa sopravviva, per esempio che la coscienza non venga meno.»

Poi fece una lunga pausa di silenzio. «Ma d'altra parte, forse» aggiunse, «si tratta solo di un pulsante on/off. "Clic!" e te ne vai.»

Fece un'altra pausa, e con un lieve sorriso: «Forse» disse «è per questo che non mi è mai piaciuto mettere pulsanti on/off sugli apparecchi Apple».

Rimandi

1. Le aziende fornitrici di contenuti mediatici e giornalistici. (*NdT*)
2. William Shakespeare, *Enrico V*, Prologo, trad. it. di Vittorio Gabrieli, Milano, Mondadori, 1990. (*NdT*)
3. «Opera di SWAB.» (*NdT*)
4. In inglese il *dropout* è lo studente che abbandona gli studi. Ma il verbo *to drop out* viene usato da Timothy Leary nel suo celebre slogan, qui richiamato nel sottotitolo del capitolo, «*Turn on, tune in, drop out*» con questo significato: «Accendi la mente, sintonizzati con l'universo, esci dall'*hic et nunc* allargando la coscienza». (*NdT*)
5. Ovvero da «*Turn on, tune in, drop out*» a «*Turn on, boot up, jack in*». (*NdT*)
6. «Tesoro, sei un uomo ricco», titolo di una canzone dei Beatles. (*NdT*)
7. Wavy Gravy, alias Hugh Romney, comico e attivista per

la pace americano; Jerry Garcia, cantante e chitarrista dei Grateful Dead. (*NdT*)

8. «Dite che volete una rivoluzione», titolo di una canzone dei Beatles. (*NdT*)

9. Forma di teatro politico creata da Ronnie G. Davis nel 1966 negli Stati Uniti e in auge fra gli anni Sessanta e Settanta. (*NdT*)

10. Quando il milionesimo Mac uscì dalla catena di montaggio nel marzo del 1987, la Apple fece incidere il nome di Raskin su di esso e glielo donò, con gran fastidio di Jobs. Raskin morì di tumore al pancreas nel 2005, non molto tempo dopo che a Jobs fu diagnosticata la stessa malattia. (*NdA*)

11. *Rocky Raccoon* è una canzone dei Beatles. (*NdT*)

12. Lo studio cambiò il nome «frogdesign» in «frog design» nel 2000 e si trasferì a San Francisco. Esslinger scelse in origine quel nome non solo perché le rane (*frogs*) subiscono la metamorfosi, ma anche per omaggio alle sue origini ((f)eederal (r)epublic (o)f (g)ermany, Repubblica federale di Germania. Disse che «le lettere minuscole si conformavano al concetto del Bauhaus di linguaggio non gerarchico, e rafforzavano così l'ethos da società democratica dell'azienda». (*NdA*)

13. Lo sconfitto di oggi / sarà il vincitore di domani / perché i tempi stanno cambiando. (*Ndt*)

14. Strumento diagnostico per l'omonima sindrome, disturbo pervasivo dello sviluppo simile all'autismo. La rivista «*Wired*» scrisse che la sindrome di Asperger sarebbe particolarmente diffusa nella Silicon Valley, fra informatici e matematici. (*NdT*)

15. *Sand*: sabbia; *Steve's Amazing New Device*: lo straordinario nuovo aggeggio di Steve. (*Ndt*)

16. Joe Namath è un ex giocatore di football americano; John Muir (1838-1914) era un ingegnere, naturalista e scrittore scozzese naturalizzato americano. Tra i primi conservazionisti, contribuì a preservare la Yosemite Valley e altre aree selvagge. (*NdT*)

17. William Butler Yeats, *Il Secondo Avvento*, in *L'opera poetica*, trad. it. di Ariodante Marianni, I Meridiani, Milano, Mondadori 2005, p. 575.

18. Riferimento a parte di un verso della succitata poesia di W.B. Yeats *Il Secondo Avvento*: «*the centre cannot hold*». (*NdT*)

19. Acronimo di *Chief Executive Officer*: «amministratore delegato». La «i» di «iCEO» sta per «interim». (*NdT*)

20. Il senso dell'acronimo è forse «Final Delivered Article» ma in America l'FDA per antonomasia è la Food and Drugs Administration – l'Agenzia per gli Alimenti e i Medicinali – e anche a questo potrebbe, ironicamente, riferirsi la scritta. (*NdT*)

21. Una delle aree universitarie più prestigiose d'America, comprende la Duke University, la North Carolina State University e la University of North Carolina. (*NdT*)

22. *Bozo explosion*: è la condizione che si determina in un'azienda quando viene assunto un dirigente incompetente, il quale decide di avvalersi di sottoposti incompetenti e così via. (*NdT*)

23. *Essere Steve Jobs. La gente non sa come dirlo, lui sì*, trad. it. di Paolo Lucca, Milano, Sperling & Kupfer, 2010. (*NdT*)

24. Il riferimento è alle norme e alle procedure della Transportation Security Administration, l'agenzia nazionale americana per la sicurezza nei trasporti creata all'indomani dell'11 settembre 2001. (*NdT*)

25. Comica squadra di poliziotti maldestri in scena tra il 1912 e il 1917 nei film muti della casa cinematografica americana Keystone. (*NdT*)

26. Ex amministratore delegato della General Electric.

(NdT)

27. Trad. it. di Romano Gasperoni, Milano, Franco Angeli, 2001. (NdT)

28. Steven Levy, *Semplicemente perfetto*, trad. it. di P. Lucca, Milano, Sperling & Kupfer, 2007, p. 243. (NdT)

29. Letteralmente «follia di marzo»: si tratta di ciò che avviene fra i tifosi di basket durante il mese cruciale per le sorti del campionato universitario: ai primi di marzo infatti si svolgono i tornei delle varie conference, seguiti a metà mese dal torneo NCAA che si conclude con le Final Four. (NdT)

30. Acronimo per Advanced RISC Machine: si tratta di una famiglia di microprocessori RISC a 32 bit utilizzata in moltissimi sistemi embedded. Per il basso rapporto consumo/prestazioni, l'ARC è predominante nel settore dei dispositivi mobili in cui il risparmio energetico delle batterie è di importanza fondamentale. (NdT)

31. Il riferimento è a due personaggi del reality show *Jersey Shore*, trasmesso a partire dal 2009 da MTV. (NdT)

32. Conduttore televisivo, attore e comico americano. (NdT)

33. Gioco di parole fra *app*, «applicazione», e *asshole*, «stronzo», la cui pronuncia è simile a «Apple». (*NdT*)

34. Espressione slang usata per connotare in termini negativi un governo o un'autorità che abusa della propria posizione di potere. (*NdT*)

35. Acronimo di «Development, Relief and Education for Alien Minors» (Sviluppo, Sostegno e Istruzione dei Minorenni Stranieri); si tratta di una proposta di legge formulata per la prima volta nel 2001 e ripresentata al Senato americano nel maggio 2011. (*NdT*)

Note

Per tutti i riferimenti bibliografici si rimanda alla [Bibliografia](#).

I. L'infanzia

L'adozione: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Del Yocam, Greg Calhoun, Chrisann Brennan, Andy Hertzfeld. Moritz, pp. 44-45; Young, pp. 16-17; Jobs, archivio audiovisivo della Smithsonian Institution; Jobs, discorso di Stanford; Andy Behrendt, *Apple Computer Mogul's Roots Tied to Green Bay*, «Press Gazette» (Green Bay), 4 dicembre 2005; Georgina Dickinson, *Dad Waits for Jobs to iPhone*, «New York Post» e «The Sun» (Londra), 27 agosto 2011; Mohannad Al-Haj Ali, *Steve Jobs Has Roots in Syria*, «Al Hayat», 16 gennaio 2011. Ulf Froitzheim, *Porträt Steve Jobs*, «Unternehmen», 26 novembre 2007.

Silicon Valley: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell. Jobs, archivio audiovisivo della Smithsonian Institution;

Moritz, p. 46; Berlin, pp. 155-177; Malone, pp. 21-22.

La scuola: intervista a Steve Jobs. Jobs, archivio audiovisivo della Smithsonian Institution; Sculley, p. 166; Malone, pp. 11, 28, 72; Young, pp. 25, 34-35; Young e Simon, p. 18; Moritz, pp. 48, 73-74. In origine, prima che il quartiere fosse incorporato nella città dalla contea, l'indirizzo di Jobs era 11161 Crist Drive. Secondo alcune fonti, Jobs avrebbe lavorato sia da Haltek sia in un altro negozio con un nome simile, Halted. Quando gli sono stati chiesti chiarimenti, Jobs ha risposto che si ricorda solo di Haltek.

II. *La strana coppia*

Woz: interviste a Steve Wozniak, Steve Jobs. Wozniak, pp. 12-16, 22, 50-61, 86-91; Levy, *Hackers*, p. 245; Moritz, pp. 62-64; Young, p. 28; Jobs, discorso al MacWorld del 17 gennaio 2007.

La blue box: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak. Ron Rosenbaum, *Secrets of the Little Blue Box*, «Esquire», ottobre 1971. Risposta di Wozniak, woz.org/letters/general/03.html; Wozniak, pp. 98-115. Per versioni leggermente diverse, si vedano Markoff, p. 272; Moritz, pp. 78-86; Young, pp. 42-45; Malone, pp. 30-35.

III. Il dropout

Chrisann Brennan: interviste a Chrisann Brennan, Steve Jobs, Steve Wozniak, Tim Brown. Moritz, pp. 75-77; Young, p. 41; Malone, p. 39.

Il Reed College: interviste a Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes. Freiberger e Swaine, p. 208; Moritz, pp. 94-100; Young, p. 55; *The Updated Book of Jobs*, «Time», 3 gennaio 1983.

Robert Friedland: interviste a Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes. Nel settembre del 2010 ho incontrato Friedland a New York per parlare del suo passato e del rapporto con Jobs, ma non ha voluto essere citato ufficialmente. McNish, pp. 11-17; Jennifer Wells, *Canada's Next Billionaire*, «Maclean's», 3 giugno 1996; Richard Read, *Financier's Saga of Risk*, «Mines and Communities», 16 ottobre 2005; Jennifer Hunter, *But What Would His Guru Say?*, «Globe and Mail» (Toronto), 18 marzo 1988; Moritz, pp. 96, 109; Young, p. 56.

L'abbandono: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak; Jobs, discorso di Stanford; Moritz, p. 97.

IV. L'Atari e l'India

L'Atari: interviste a Steve Jobs, Al Alcorn, Nolan Bushnell, Ron Wayne. Moritz, pp. 103-104.

L'India: interviste a Daniel Kottke, Steve Jobs, Al Alcorn, Larry Brilliant.

La Ricerca: interviste a Steve Jobs, Daniel Kottke, Elizabeth Holmes, Greg Calhoun. Young, p. 72; Young e Simon, pp. 31-32; Moritz, p. 107.

Il contrattacco: interviste a Nolan Bushnell, Al Alcorn, Steve Wozniak, Ron Wayne, Andy Hertzfeld. Wozniak, pp. 144-149; Young, p. 88; Linzmayer, p. 4.

V. L'Apple I

Macchine di leggiadra eleganza: interviste a Steve Jobs, Bono, Stewart Brand. Markoff, p. XII; Stewart Brand, *We Owe It All to the Hippies*, «Time», 1º marzo 1995; Jobs, discorso di Stanford; Fred Turner, *From Counterculture to Cyberculture*, Chicago, 2006.

L'Homebrew Computer Club: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak. Wozniak, pp. 152-172; Freiberger e Swaine, p. 99; Linzmayer, p. 5; Moritz, p. 144; Steve Wozniak, *Homebrew and How Apple Came to Be*, www.atariarchives.org; Bill Gates, *Open Letter to Hobbyists*, 3 febbraio 1976.

Nasce la Apple: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak, Mike Markkula, Ron Wayne. Steve Jobs, discorso al congresso annuale del design di Aspen, 15 giugno 1983, nastro conservato negli archivi dell'Aspen Institute; accordo societario della Apple Computer, contea di Santa Clara, 1º aprile 1976, ed emendamento dell'accordo, 12 aprile 1976; Bruce Newman, *Apple's Lost Founder*, «San Jose Mercury News», 2 giugno 2010; Wozniak, pp. 86, 176-177; Moritz, pp. 149-151; Freiberger e Swaine, pp. 212-213; Ashlee Vance, *A Haven for Spare Parts Lives on in Silicon Valley*, «New York Times», 4 febbraio 2009; intervista a Paul Terrell, 1º agosto 2008, mac-history.net.

La banda del garage: interviste a Steve Wozniak, Elizabeth Holmes, Daniel Kottke, Steve Jobs. Wozniak, pp. 179-189; Moritz, pp. 152-163; Young, pp. 95-111; R.S. Jones, *Comparing Apples and Oranges*, «Interface», luglio 1976.

VI. L'Apple II

Un pacchetto integrato: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak, Al Alcorn, Ron Wayne. Wozniak, pp. 165, 190-195; Young, p. 126; Moritz, pp. 169-170, 194-197; Malone, pp. V, 103.

Mike Markkula: interviste a Regis McKenna, Don

Valentine, Steve Jobs, Steve Wozniak, Mike Markkula, Arthur Rock. Nolan Bushnell, discorso di apertura alla ScrewAttack Gaming Convention, Dallas, 5 luglio 2009; Steve Jobs, discorso al congresso internazionale del design di Aspen, 15 giugno 1983; Mike Markkula, *The Apple Marketing Philosophy*, dicembre 1979, per gentile concessione di Mike Markkula; Wozniak, pp. 196-199. Si vedano anche Moritz, pp. 182-183, e Malone, pp. 110-111.

Regis McKenna: interviste a Regis McKenna, John Doerr, Steve Jobs. Ivan Raszl, *Interviewwith Rob Janoff*, Creativebits.org, 3 agosto 2009.

Il primo lancio spettacolare: interviste a Steve Wozniak, Steve Jobs. Wozniak, pp. 201-206; Moritz, pp. 199-201; Young, p. 139.

Mike Scott: interviste a Mike Scott, Mike Markkula, Steve Jobs, Steve Wozniak, Arthur Rock. Young, p. 135; Freiberger e Swaine, pp. 219, 222; Moritz, p. 213; Elliot, p. 4.

VII. *Chrisann e Lisa*

Interviste a Chrisann Brennan, Steve Jobs, Elizabeth Holmes, Greg Calhoun, Daniel Kottke, Arthur Rock. Moritz, p. 285; *The Updated Book of Jobs*, «Time», 3 gennaio 1983; *Striking It Rich*, «Time», 15 febbraio 1982.

VIII. Xerox e Lisa

Una nuova creatura: interviste a Andrea Cunningham, Andy Hertzfeld, Steve Jobs, Bill Atkinson. Wozniak, p. 226; Levy, *Insanely Great*, p. 124; Young, pp. 168-170; Bill Atkinson, archivio audiovisivo del Computer History Museum, Mountain View, California; Jef Raskin, *Holes in the Histories*, «Interactions», luglio 1994; Jef Raskin, *Hubris of a Heavyweight*, «IEEE Spectrum», luglio 1994; Jef Raskin, archivio audiovisivo, 13 aprile 2000, Stanford Library Department of Special Collections; Linzmayer, pp. 74, 85-89.

Lo Xerox PARC: interviste a Steve Jobs, John Seeley Brown, Adele Goldberg, Larry Tesler, Bill Atkinson. Freiberger e Swaine, p. 239; Levy, *Insanely Great*, pp. 66-80; Hiltzik, pp. 330-341; Linzmayer, pp. 74-75; Young, pp. 170-172; Rose, pp. 45-47; *Triumph of the Nerds*, PBS, parte terza.

«I grandi artisti rubano»: interviste a Steve Jobs, Larry Tesler, Bill Atkinson. Levy, *Insanely Great*, pp. 77, 87-90; *Triumph of the Nerds*, PBS, parte terza; Bruce Horn, *Where It All Began* (1966), www.mackido.com; Hiltzik, pp. 343, 367-370; Malcolm Gladwell, *Creation Myth*, «New Yorker», 16 maggio 2011; Young, pp. 178-182.

IX. Quotarsi in Borsa

Stock option: interviste a Daniel Kottke, Steve Jobs, Steve Wozniak, Andy Hertzfeld, Mike Markkula, Bill Hambrecht.

Sale of Apple Stock Barred, «Boston Globe», 11 dicembre 1980.

Baby, you're a rich man: interviste a Larry Brilliant, Steve Jobs. Steve Ditlea, *An Apple on Every Desk*, «Inc.», 1° ottobre 1981; *Striking It Rich*, «Time», 15 febbraio 1982; *The Seeds of Success*, «Time», 15 febbraio 1982; Moritz, pp. 292-295; Sheff.

X. Nasce il Mac

La creatura di Jef Raskin: interviste a Bill Atkinson, Steve Jobs, Andy Hertzfeld, Mike Markkula. Jef Raskin, *Recollections of the Macintosh Project, Holes in the Histories, The Genesis and History of the Macintosh Project, Reply to Jobs, and Personal Motivation*», *Design Considerations for an Anthropophilic Computer e Computers by the Millions*, archivio Raskin, Stanford University Library; Jef Raskin, *A Conversation*, «Ubiquity», 23 giugno 2003; Levy, *Insanely Great*, pp. 107-121; Hertzfeld, p. 19; *Macintosh's Other Designers*, «Byte»,

agosto 1984; Young, pp. 202, 208-214; *Apple Launches a Mac Attack*, «Time», 30 gennaio 1984; Malone, pp. 255-258.

Texaco Towers: interviste ad Andrea Cunningham, Bruce Horn, Andy Hertzfeld, Mike Scott, Mike Markkula. Hertzfeld, pp. 19-20, 26-27; Wozniak, pp. 241-242.

XI. Il campo di distorsione della realtà

Interviste a Bill Atkinson, Steve Wozniak, Debi Coleman, Andy Hertzfeld, Bruce Horn, Joanna Hoffman, Al Eisenstat, Ann Bowers, Steve Jobs. Di alcuni di questi racconti esistono versioni leggermente diverse. Si veda Hertzfeld, pp. 24, 68, 161.

XII. Il design

Un'estetica Bauhaus: interviste a Dan'l Lewin, Steve Jobs, Maya Lin, Debi Coleman. Steve Jobs parla con Charles Hampden-Turner, congresso internazionale del design di Aspen, 15 giugno 1983. (Le audiocassette del congresso sono conservate presso l'Aspen Institute. Ringrazio sentitamente Deborah Murphy per avermele rintracciate.)

Come una Porsche: interviste a Bill Atkinson, Alain Rossmann, Mike Markkula, Steve Jobs. *The Macintosh Design Team*, «Byte», febbraio 1984; Hertzfeld, pp. 29-31, 41, 46, 63, 68; Sculley, p. 157; Jerry Manock, *Invasion of Texaco Towers*, Folklore.org; Kunkel, pp. 26-30; Jobs, discorso di Stanford; e-mail ricevuta da Susan Kare; Susan Kare, *World Class Cities*, in Hertzfeld, p. 165; Laurence Zuckerman, *The Designer Who Made the Mac Smile*, «New York Times», 26 agosto 1996; intervista a Susan Kare, 8 settembre 2000, Stanford University Library, Special Collections; Levy, *Insanely Great*, p. 156; Hartmut Esslinger, *A Fine Line* (Jossey-Bass, 2009), pp. 7-9; David Einstein, *Where Success Is by Design*, «San Francisco Chronicle», 6 ottobre 1995; Sheff.

XIII. Costruire il Mac

Competizione: intervista a Steve Jobs. Levy, *Insanely Great*, p. 125; Sheff; Hertzfeld, pp. 71-73; pubblicità del «Wall Street Journal», 24 agosto 1981.

Controllo da sistema chiuso: intervista a Berry Cash. Kahney, p. 241; Dan Farber, *Steve Jobs, the iPhone and Open Platforms*, ZDNet.com, 13 gennaio 2007; Tim Wu, *The Master Switch* (Knopf, 2010), pp. 254-276; Mike Murray, «promemoria sul Mac» a Steve Jobs, 19 maggio 1982 (per gentile concessione di Mike Murray).

«*Macchina dell'anno*»: interviste a Daniel Kottke, Steve Jobs, Ray Cave. *The Computer Moves In*, «Time», 3 gennaio 1983; *The Updated Book of Jobs*, «Time», 3 gennaio 1983; Moritz, p. 11; Young, p. 293; Rose, pp. 9-11; Peter McNulty, *Apple's Bid to Stay in the Big Time*, «Fortune», 7 febbraio 1983; *The Year of the Mouse*, «Time», 31 gennaio 1983.

Facciamo i pirati!: interviste a Ann Bowers, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, Arthur Rock, Mike Markkula, Steve Jobs, Debi Coleman; e-mail di Susan Kare. Hertzfeld, pp. 76, 135-138, 158, 160, 166; Moritz, pp. 21-28; Young, pp. 295-297, 301-303; intervista a Susan Kare, 8 settembre 2000, Stanford University Library; Jeff Goodell, *The Rise and Fall of Apple Computer*, «Rolling Stone», 4 aprile 1996; Rose, pp. 59-69, 93.

XIV. Arriva Sculley

Il corteggiamento: interviste a John Sculley, Andy Hertzfeld, Steve Jobs. Rose, pp. 18, 74-75; Sculley, pp. 58-90, 107; Elliot, pp. 90-93; Mike Murray, «Special Mac Sneak», pro memoria allo staff, 3 marzo 1983 (per gentile concessione di Mike Murray); Hertzfeld, pp. 149-150.

La luna di miele: interviste a Steve Jobs, John Sculley, Joanna Hoffman. Sculley, pp. 127-130, 154-155, 168, 179;

XV. Il lancio

I veri artisti consegnano: interviste a Andy Hertzfeld, Steve Jobs. Registrazione filmata della riunione della forza vendita Apple, ottobre 1983; *Personal Computers: And the Winner Is... IBM*, «Business Week», 3 ottobre 1983; Hertzfeld, pp. 208-210; Rose, pp. 147-153; Levy, *Insanely Great*, pp. 178-180; Young, p. 327-328.

La pubblicità del 1984: interviste a Lee Clow, John Sculley, Mike Markkula, Bill Campbell, Steve Jobs. Intervista a Steve Hayden, *Weekend Edition*, NPR, 1º febbraio 2004; Linzmayer, pp. 109-114; Sculley, p. 176.

Un'esplosione di visibilità: Hertzfeld, pp. 226-227; Michael Rogers, *It's the Apple of His Eye*, «Newsweek», 30 gennaio 1984; Levy, *Insanely Great*, pp. 17-27.

Il lancio: 24 gennaio 1984: interviste a John Sculley, Steve Jobs, Andy Hertzfeld. Registrazione filmata dell'assemblea degli azionisti Apple del gennaio 1984; Hertzfeld, pp. 213-223; Sculley, pp. 179-181; William Hawkins, *Jobs' Revolutionary New Computer*, «Popular Science», gennaio 1989.

XVI. Gates e Jobs

La partnership per il Macintosh: interviste a Bill Gates, Steve Jobs, Bruce Horn. Hertzfeld, pp. 52-54; Steve Lohr, *Creating Jobs*, «New York Times», 12 gennaio 1997; *Triumph of the Nerds*, PBS, parte terza; Rusty Weston, *Partners and Adversaries*, «MacWeek», 14 marzo 1989; Walt Mossberg e Kara Swisher, intervista a Bill Gates e Steve Jobs, *All Things Digital*, 31 maggio 2007; Young, pp. 319-320; Carlton, p. 28; Brent Schlender, *How Steve Jobs Linked Up with IBM*, «Fortune», 9 ottobre 1989; Steven Levy, *A Big Brother?*, «Newsweek», 18 agosto 1997.

La battaglia dell'interfaccia: interviste a Bill Gates, Steve Jobs. Hertzfeld, pp. 191-193; Michael Schrage, *IBM Compatibility Grows*, «Washington Post», 29 novembre 1983; *Triumph of the Nerds*, PBS, parte terza.

XVII. Icaro

Volare alto: interviste a Steve Jobs, Debi Coleman, Bill Atkinson, Andy Hertzfeld, Alain Rossmann, Joanna Hoffman, Jean-Louis Gassée, Nicholas Negroponte, Arthur Rock, John Sculley. Sheff; Hertzfeld, pp. 206-207, 230; Sculley, pp. 197-199; Young, pp. 308-309; George

Gendron e Bo Burlingham, *Entrepreneur of the Decade*, «Inc.», 1° aprile 1989.

La caduta: interviste a Joanna Hoffman, John Sculley, Lee Clow, Debi Coleman, Andrea Cunningham, Steve Jobs. Sculley, pp. 201, 212-215; Levy, *Insanely Great*, pp. 186-192; Michael Rogers, *It's the Apple of His Eye*, «Newsweek», 30 gennaio 1984; Rose, pp. 207, 233; Felix Kessler, *Apple Pitch*, «Fortune», 15 aprile 1985; Linzmayer, p. 145.

Trent'anni: interviste a Mallory Walker, Andy Hertzfeld, Debi Coleman, Elizabeth Holmes, Steve Wozniak, Don Valentine. Sheff.

L'esodo: interviste a Andy Hertzfeld, Steve Wozniak, Bruce Horn. Hertzfeld, pp. 253, 263-264; Young, pp. 372-376; Wozniak, pp. 265-266; Rose, pp. 248-249; Bob Davis, *Apple's Head, Jobs, Denies Ex-Partner Use of Design Firm*, «Wall Street Journal», 22 marzo 1985.

La resa dei conti: primavera 1985: interviste a Steve Jobs, Al Alcorn, John Sculley, Mike Murray. Elliot, p. 15; Sculley, pp. 205-206, 227, 238-244; Young, pp. 367-379; Rose, pp. 238, 242, 254-255; Mike Murray, *Let's Wake Up and Die Right*, memorandum a destinatari non resi noti, 7 marzo 1985 (per gentile concessione di Mike Murray).

Preparazione di un colpo di mano: interviste a Steve Jobs,

John Sculley. Rose, pp. 266-275; Sculley, pp. IX-X, 245-246; Young, pp. 388-396; Elliot, p. 112.

Sette giorni del maggio 1985: interviste a Jean-Louis Gassée, Steve Jobs, Bill Campbell, Al Eisenstat, John Sculley, Mike Murray, Mike Markkula, Debi Coleman. Bro Uttal, *Behind the Fall of Steve Jobs*, «*Fortune*», 5 agosto 1985; Sculley, pp. 249-260; Rose, pp. 275-290; Young, pp. 396-404.

Come una pietra che rotola: interviste a Mike Murray, Mike Markkula, Steve Jobs, John Sculley, Bob Metcalfe, George Riley, Andy Hertzfeld, Tina Redse, Mike Merin, Al Eisenstat, Arthur Rock. E-mail di Tina Redse a Steve Jobs, 20 luglio 2010; *No Job for Jobs*, AP, 26 luglio 1985; *Jobs Talks about His Rise and Fall*, «*Newsweek*», 30 settembre 1985; Hertzfeld, pp. 269-271; Young, pp. 387, 403-405; Young e Simon, p. 116; Rose, p. 288-292; Sculley, pp. 242-245, 286-287; lettera di Al Eisenstat ad Arthur Hartman, 23 luglio 1985 (per gentile concessione di Al Eisenstat).

XVIII. NeXT

I pirati abbandonano la nave: interviste a Dan'l Lewin, Steve Jobs, Bill Campbell, Arthur Rock, Mike Markkula, John Sculley, Andrea Cunningham, Joanna Hoffman. Patricia Bellew Gray e Michael Miller, *Apple Chairman*

Jobs Resigns, «Wall Street Journal», 18 settembre 1985; Gerald Lubenow e Michael Rogers, *Jobs Talks about His Rise and Fall*, «Newsweek», 30 settembre 1985; Bro Uttal, *The Adventures of Steve Jobs*, «Fortune», 14 ottobre 1985; Susan Kerr, *Jobs Resigns*, «Computer Systems News», 23 settembre 1985; *Shaken to the Very Core*, «Time», 30 settembre 1985; John Eckhouse, *Apple Board Fuming at Steve Jobs*, «San Francisco Chronicle», 17 settembre 1985; Hertzfeld, pp. 132-133; Sculley, pp. 313-317; Young, pp. 415-416; Young e Simon, p. 127; Rose, pp. 307-319; Stross, p. 73; Deutschman, p. 36; Complaint for Breaches of Fiduciary Obligations, Apple Computer v. Steven P. Jobs and Richard A. Page, Superior Court of California, Santa Clara County, 23 settembre 1985; Patricia Bellew Gray, *Jobs Asserts Apple Undermined Efforts to Set the Dispute*, «Wall Street Journal», 25 settembre 1985.

Da solo: interviste ad Arthur Rock, Susan Kare, Steve Jobs, Al Eisenstat. *Logo for Jobs' New Firm*, «San Francisco Chronicle», 19 giugno 1986; Phil Patton, *Steve Jobs: Out for Revenge*, «New York Times», 6 agosto 1989; Paul Rand, presentazione del logo NeXT, 1985; Doug Evans e Allan Pottasch, videointervista a Steve Jobs su Paul Rand, 1993; Steve Jobs ad Al Eisenstat, 4 novembre 1985; Eisenstat a Jobs, 8 novembre 1985; Agreement between Apple Computer Inc. and Steven P. Jobs, and Request for Dismissal of Lawsuit without

Prejudice, filed in the Superior Court of California, Santa Clara County, 17 gennaio 1986; Deutschman, pp. 47, 43; Stross, pp. 76, 118-120, 245; Kunkel, pp. 58-63; *Can He Do It Again*, «Business Week», 24 ottobre 1988; Joe Nocera, *The Second Coming of Steve Jobs*, «Esquire», dicembre 1986, ristampato in *Good Guys and Bad Guys* (Portfolio, 2008), p. 49; Brenton Schlender, *How Steve Jobs Linked Up with IBM*, «Fortune», 9 ottobre 1989.

Il computer. interviste a Mitch Kapor, Michael Hawley, Steve Jobs. Peter Denning e Karen Frenkle, *A Conversation with Steve Jobs*, Communications of the Association for Computer Machinery, 1º aprile 1989; John Eckhouse, *Steve Jobs Shows off Ultra-Robotic Assembly Line*, «San Francisco Chronicle», 13 giugno 1989; Stross, pp. 122-125; Deutschman, pp. 60-63; Young, pp. 425; Katie Hafner, *Can He Do It Again?*, «Business Week», 24 ottobre 1988; *The Entrepreneurs*, PBS, 5 novembre 1986, regia di John Nathan.

Perot al salvataggio: Stross, pp. 102-112; *Perot and Jobs*, «Newsweek», 9 febbraio 1987; Andrew Pollack, *Can Steve Jobs Do It Again?*, «New York Times», 8 novembre 1987; Katie Hafner, *Can He Do It Again?*, «Business Week», 24 ottobre 1988; Pat Steger, *A Gem of an Evening with King Juan Carlos*, «San Francisco Chronicle», 5 ottobre 1987; David Remnick, *How a Texas Playboy Became a Billionaire*, «Washington Post», 20

maggio 1987.

Gates e NeXT: interviste a Bill Gates, Adele Goldberg, Steve Jobs. Brit Hume, *Steve Jobs Pulls Ahead*, «Washington Post», 31 ottobre 1988; Brent Schlender, *How Steve Jobs Linked Up with IBM*, «Fortune», 9 ottobre 1989; Stross, p. 14; Linzmayer, p. 209; *William Gates Talks*, «Washington Post», 30 dicembre 1990; Katie Hafner, *Can He Do It Again?*, «Business Week», 24 ottobre 1988; John Thompson, *Gates, Jobs Swap Barbs*, «Computer System News», 27 novembre 1989.

IBM: Brent Schlender, *How Steve Jobs Linked Up with IBM*, «Fortune», 9 ottobre 1989; Phil Patton, *Out for Revenge*, «New York Times», 6 agosto 1989; Stross, pp. 140-142; Deutschman, p. 133.

Il lancio: ottobre 1988: Stross, pp. 166-186; Wes Smith, *Jobs Has Returned*, «Chicago Tribune», 13 novembre 1988; Andrew Pollack, *NeXT Produces a Gala*, «New York Times», 10 ottobre 1988; Brenton Schlender, *NeXT Project*, «Wall Street Journal», 13 ottobre 1988; Katie Hafner, *Can He Do It Again?*, «Business Week», 24 ottobre 1988; Deutschman, p. 128; *Steve Jobs Comes Back*, «Newsweek», 24 ottobre 1988; *The NeXT Generation*, «San Jose Mercury News», 10 ottobre 1988.

XIX. *La Pixar*

La Computer Division della Lucasfilm: interviste a Ed Catmull, Alvy Ray Smith, Steve Jobs, Pam Kerwin, Michael Eisner. Price, pp. 71-74, 89-101; Paik, pp. 53-57, 226; Young e Simon, p. 169; Deutschman, p. 115.

Animazione: interviste a John Lasseter, Steve Jobs. Paik, pp. 28-44; Price, pp. 45-56.

Tin Toy: interviste a Pam Kerwin, Alvy Ray Smith, John Lasseter, Ed Catmull, Steve Jobs, Jeffrey Katzenberg, Michael Eisner, Andy Grove. E-mail di Steve Jobs ad Albert Yu, 23 settembre 1995; Albert Yu a Steve Jobs, 25 settembre 1995; Steve Jobs a Andy Grove, 25 settembre 1995; Andy Grove a Steve Jobs, 26 settembre 1995; Steve Jobs a Andy Grove, 1º ottobre 1995; Price, pp. 104-114; Young e Simon, p. 166.

XX. *Un ragazzo qualunque*

Joan Baez: interviste a Joan Baez, Steve Jobs, Joanna Hoffman, Debi Coleman, Andy Hertzfeld. Joan Baez, *And a Voice to Sing With* (Summit, 1989), pp. 144, 380.

Alla ricerca di Joanne e Mona: interviste a Steve Jobs, Mona Simpson.

Il padre perduto: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Ken Auletta, Nick Pileggi.

Lisa: interviste a Chrisann Brennan, Avie Tevanian, Joanna Hoffman, Andy Hertzfeld. Lisa Brennan-Jobs. *Confessions of a Lapsed Vegetarian*, «Southwest Review», 2008; Young, p. 224; Deutschman, p. 76.

Il romantico: interviste a Jennifer Egan, Tina Redse, Steve Jobs, Andy Hertzfeld, Joanna Hoffman. Deutschman, pp. 73, 138. *A Regular Guy* di Mona Simpson è un romanzo vagamente ispirato alla relazione fra Jobs, Lisa, Chrisann Brennan e Tina Redse, la quale ha ispirato il personaggio di Olivia.

Laurene Powell: interviste a Laurene Powell, Steve Jobs, Kathryn Smith, Avie Tevanian, Andy Hertzfeld, Marjorie Powell Barden.

Il matrimonio: 18 marzo 1991: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Andy Hertzfeld, Joanna Hoffman, Avie Tevanian, Mona Simpson. Simpson, *A Regular Guy*, p. 357.

Una casa per la famiglia: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Andy Hertzfeld. David Weinstein, *Taking Whimsy Seriously*, «San Francisco Chronicle», 13 settembre 2003; Gary Wolfe, *Steve Jobs*, «Wired», febbraio 1996; *Former*

Apple Designer Charged with Harassing Steve Jobs, AP,
8 giugno 1993.

Lisa si trasferisce: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Mona Simpson, Andy Hertzfeld. Lisa Brennan-Jobs, *Driving Jane*, «Harvard Advocate», primavera 1999; Simpson, *A Regular Guy*, p. 251; e-mail di Chrisann Brennan all'autore, 19 gennaio 2011; Bill Workman, *Palo Alto High School's Student Scoop*, «San Francisco Chronicle», 16 marzo 1996; Lisa Brennan-Jobs, *Waterloo*, «Massachusetts Review», primavera 2006; Deutschman, p. 258; sito internet di Chrisann Brennan, chrysanthemum.com; Steve Lohr, *Creating Jobs*, «New York Times», 12 gennaio 1997.

I figli: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell.

XXI. Toy story

Jeffrey Katzenberg: interviste a John Lasseter, Ed Catmull, Jeffrey Katzenberg, Alvy Ray Smith, Steve Jobs. Price, pp. 84-85, 119-124; Paik, pp. 71, 90; Robert Murphy, *John Cooley Looks at Pixar's Creative Process*, «Silicon Prairie News», 6 ottobre 2010.

Taglia i costi!: interviste a Steve Jobs, Jeffrey Katzenberg, Ed Catmull, Larry Ellison. Paik, p. 90; Deutschman, pp.

194-198; *Toy Story: The Inside Buzz*, «Entertainment Weekly», 8 dicembre 1995.

Verso l'*infinito!*: interviste a Steve Jobs, Michael Eisner. Janet Maslin, *There's a New Toy in the House. Uh-Oh*, «New York Times», 22 novembre 1995; *A Conversation with Steve Jobs and John Lasseter*, Charlie Rose, PBS, 30 ottobre 1996; John Markoff, *Apple Computer Co-Founder Strikes Gold*, «New York Times», 30 novembre 1995.

XXII. II Secondo Avvento

Le cose cadono a pezzi: intervista a Jean-Louis Gassée. Bart Ziegler, *Industry Has Next to No Patience with Jobs' NeXT*, AP, 19 agosto 1990; Stross, pp. 226-228; Gary Wolf, *The Next Insanely Great Thing*, «Wired», febbraio 1996; Anthony Perkins, *Jobs' Story*, RedHerring, 1º gennaio 1996.

La caduta della Apple: interviste a Steve Jobs, John Sculley, Larry Ellison. Sculley, pp. 248, 273; Deutschman, p. 236; Steve Lohr, *Creating Jobs*, «New York Times», 12 gennaio 1997; Amelio, p. 190 e prefazione all'edizione rilegata; Young e Simon, pp. 213-214; Linzmayer, pp. 273-279; Guy Kawasaki, *Steve Jobs to Return as Apple CEO*, MacWorld, 1º novembre 1994.

Trascinandosi verso Cupertino: interviste a Jon Rubinstein, Steve Jobs, Larry Ellison, Avie Tevanian, Fred Anderson, Larry Tesler, Bill Gates, John Lasseter. John Markoff, *Why Apple Sees Next as a Match Made in Heaven*, «New York Times», 23 dicembre 1996; Steve Lohr, *Creating Jobs*, «New York Times», 12 gennaio 1997; Rajiv Chandrasekaran, *Steve Jobs Returning to Apple*, «Washington Post», 21 dicembre 1996; Louise Kehoe, *Apple's Prodigal Son Returns*, «Financial Times», 23 dicembre 1996; Amelio, pp. 189-201, 238; Carlton, p. 409; Linzmayer, p. 277; Deutschman, p. 240.

XXIII. Il reintegro

Restando dietro le quinte: interviste a Steve Jobs, Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Ed Woolard, Larry Ellison, Fred Anderson, e-mail di Gina Smith all'autore. Sheff; Brent Schlender, *Something's Rotten in Cupertino*, «Fortune», 3 marzo 1997; Dan Gillmore, *Apple's Prospects Better Than Its CEO's Speech*, «San Jose Mercury News», 13 gennaio 1997; Carlton, pp. 414-416, 425; Malone, p. 531; Deutschman, pp. 241-245; Amelio, pp. 219, 238-247, 261; Linzmayer, p. 201; Kaitlin Quistgaard, *Apple Spins Off Newton*, Wired.com, 22 maggio 1997; Louise Kehoe, *Doubts Grow about Leadership at Apple*, «Financial Times», 25 febbraio 1997; Dan Gillmore, *Ellison Mulls*

Apple Bid, «San Jose Mercury News», 27 marzo 1997; Lawrence Fischer, *Oracle Seeks Public Views on Possible Bid for Apple*, «New York Times», 28 marzo 1997; Mike Barnicle, *Roadkill on the Info Highway*, «Boston Globe», 5 agosto 1997.

Amelio esce di scena: interviste a Ed Woolard, Steve Jobs, Mike Markkula, Steve Wozniak, Fred Anderson, Larry Ellison, Bill Campbell. Memorie di famiglia di Ed Woolard, testo stampato privatamente (per gentile concessione di Ed Woolard); Amelio, pp. 247, 261, 267; Gary Wolf, *The World According to Woz*, «Wired», settembre 1998; Peter Burrows e Ronald Grover, *Steve Jobs' Magic Kingdom*, «Business Week», 6 febbraio 2006; Peter Elkind, *The Trouble with Steve Jobs*, «Fortune», 5 marzo 2008; Arthur Levitt, *Take on the Street* (Pantheon, 2002), pp. 204-206.

Il MacWorld di Boston, agosto 1997: Steve Jobs, discorso al MacWorld di Boston, 6 agosto 1997.

Il Patto Microsoft: interviste a Joel Klein, Bill Gates, Steve Jobs. Cathy Booth, *Steve's Job*, «Time», 18 agosto 1997; Steven Levy, *A Big Brother?*, «Newsweek», 18 agosto 1997. Telefonata cellulare di Steve Jobs a Bill Gates, riportata dalla fotografa di «Time» Diana Walker, che scattò la foto di Jobs sul palco, usata per la copertina di «Time» e che compare anche in questo libro.

XXIV. Think Different

Ecco i pazzi: interviste a Steve Jobs, Lee Clow, James Vincent, Norm Pearlstine. Cathy Booth, *Steve's Job*, «Time», 18 agosto 1997; John Heilemann, *Steve Jobs in a Box*, «New York», 17 giugno 2007.

iCEO: interviste a Steve Jobs, Fred Anderson. Registrazione video della riunione dello staff del settembre 1997 (per gentile concessione di Lee Clow); *Jobs Hints That He May Want to Stay at Apple*, «New York Times», 10 ottobre 1997; Jon Swartz, *No CEO in Sight for Apple*, «San Francisco Chronicle», 12 dicembre 1997; Carlton, p. 437.

Eliminare i cloni: interviste a Bill Gates, Steve Jobs, Ed Woolard. Steve Wozniak, *How We Failed Apple*, «Newsweek», 19 febbraio 1996; Linzmayer, pp. 245-247, 255; Bill Gates, *Licensing of Mac Technology*, memorandum a John Sculley, 25 giugno 1985; Tom Abate, *How Jobs Killed Mac Clone Makers*, «San Francisco Chronicle», 6 settembre 1997.

La revisione delle linee di prodotto: interviste a Phil Schiller, Ed Woolard, Steve Jobs. Deutschman, p. 248; Steve Jobs, discorso all'evento di lancio dell'iMac, 6 maggio 1998; registrazione video della riunione dello staff

del settembre 1997.

XXV. *Principi di design*

Jony Ive: interviste a Jony Ive, Steve Jobs, Phil Schiller. John Arlidge, *Father of Invention*, «Observer» (Londra), 21 dicembre 2003; Peter Burrows, *Who Is Jonathan Ive?*, «Business Week», 25 settembre 2006; *Apple's One-Dollar-a-Year Man*, «Fortune», 24 gennaio 2000; Rob Walker, *The Guts of a NewMachine*, «New York Times», 30 novembre 2003; Leander Kahney, *Design According to Ive*, Wired.com, 25 giugno 2003.

Dentro lo studio: intervista a Jony Ive. US Patent and Trademark Office, archivio online, patft.uspto.gov; Leander Kahney, *Jobs Awarded Patent for iPhone Packaging*, «Cult of Mac», 22 luglio 2009; Harry McCracken, *Patents of Steve Jobs*, Technologizer.com, 28 maggio 2009.

XXVI. *L'iMac*

Ritorno al futuro: interviste a Phil Schiller, Avie Tevanian, Jon Rubinstein, Steve Jobs, Fred Anderson, Mike Markkula, Jony Ive, Lee Clow. Thomas Hormby, *Birth of the iMac*, «Mac Observer», 25 maggio 2007; Peter Burrows, *Who Is Jonathan Ive?*, «Business Week», 25 settembre

2006; Lev Grossman, *How Apple Does It*, «Time», 16 ottobre 2005; Leander Kahney, *The Man Who Named the iMac and Wrote Think Different*, «Cult of Mac», 3 novembre 2009; Levy, *The Perfect Thing*, p. 198; gawker.com/comment/21123257/; *Steve's Two Jobs*, «Time», 18 ottobre 1999.

6 maggio 1998: *il lancio*: interviste a Jony Ive, Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein. Steven Levy, *Hello Again*, «Newsweek», 18 maggio 1998; Jon Swartz, *Resurgence of an American Icon*, «Forbes», 14 aprile 2000; Levy, *The Perfect Thing*, p. 95.

XXVII. Amministratore delegato

Tim Cook: interviste a Tim Cook, Steve Jobs, Jon Rubinstein. Peter Burrows, *Yes, Steve, You Fixed It. Congratulations. Now What?*, «Business Week», 31 luglio 2000; Tim Cook, discorso alla consegna dei diplomi a Auburn, 14 maggio 2010; Adam Lashinsky, *The Genius behind Steve*, «Fortune», 10 novembre 2008; Nick Wingfield, *Apple's No. 2 Has LowProfile*, «Wall Street Journal», 16 ottobre 2006.

Finti dolcevita e gioco di squadra: interviste a Steve Jobs, James Vincent, Jony Ive, Lee Clow, Avie Tevanian, Jon Rubinstein. Lev Grossman, *How Apple Does It*, «Time», 16

ottobre 2005; Leander Kahney, *How Apple Got Everything Right by Doing Everything Wrong*, «Wired», 18 marzo 2008.

Da ideo ad amministratore delegato: interviste a Ed Woolard, Larry Ellison, Steve Jobs. Relazione di conformità della Apple alle norme della SEC, 12 marzo 2001.

XXVIII. Gli Apple Store

L'esperienza del cliente: interviste a Steve Jobs, Ron Johnson. Jerry Useem, *America's Best Retailer*, «Fortune», 19 marzo 2007; Gary Allen, *Apple Stores*, ifoapplestore.com.

Il prototipo: interviste ad Art Levinson, Ed Woolard, Millard «Mickey» Drexler, Larry Ellison, Ron Johnson, Steve Jobs. Cliff Edwards, *Sorry, Steve...*, «Business Week», 21 maggio 2001.

Legno, pietra, acciaio, vetro: interviste a Ron Johnson, Steve Jobs. US Patent Office, D478999, 26 agosto 2003, US2004/0006939, 15 gennaio 2004; Gary Allen, *About Me*, ifoapplestore.com.

XXIX. L'hub digitale

Unire i punti: interviste a Lee Clow, Jony Ive, Steve Jobs. Sheff; Steve Jobs, discorso programmatico al MacWorld, 9 gennaio 2001.

Il FireWire: interviste a Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein. Steve Jobs, discorso programmatico al MacWorld, 9 gennaio 2001; Joshua Quittner, *Apple's New Core*, «Time», 14 gennaio 2002; Mike Evangelist, *Steve Jobs, the Genuine Article*, «Writer's Block Live», 7 ottobre 2005; Farhad Manjoo, *Invincible Apple*, «Fast Company», 1º luglio 2010; e-mail di Phil Schiller.

iTunes: interviste a Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Tony Fadell. Brent Schlender, *How Big Can Apple Get*, «Fortune», 21 febbraio 2005; Bill Kincaid, *The True Story of SoundJam*,

<http://panic.com/extras/audionstory/popup-sjstory.html>; Levy, *The Perfect Thing*, pp. 49-60; Knopper, p. 167; Lev Grossman, *How Apple Does It*, «Time», 17 ottobre 2005; Markoff, p. XIX.

LiPod: interviste a Steve Jobs, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Tony Fadell. Steve Jobs, annuncio dell'iPod, 23 ottobre 2001; comunicati stampa Toshiba, «PR Newswire», 10 maggio 2000 e 4 giugno 2001; Tekla Perry, *From Podfather to Palm's Pilot*, «IEEE Spectrum», settembre 2008; Leander Kahney, *Inside Look at Birth of*

the iPod, «Wired», 21 luglio 2004; Tom Hormby e Dan Knight, *History of the iPod*, Low End Mac, 14 ottobre 2005.

«*Eccoci!*»: interviste a Tony Fadell, Phil Schiller, Jon Rubinstein, Jony Ive, Steve Jobs. Levy, *The Perfect Thing*, pp. 17, 59-60; Knopper, p. 169; Leander Kahney, *Straight Dope on the iPod's Birth*, «Wired», 17 ottobre 2006.

Bianco come la balena: interviste a James Vincent, Lee Clow, Steve Jobs. Wozniak, p. 298; Levy, *The Perfect Thing*, p. 73; Johnny Davis, *Ten Years of the iPod*, «Guardian», 18 marzo 2011.

XXX. L'iTunes Store

La Warner Music: interviste a Paul Vidich, Steve Jobs, Doug Morris, Barry Schuler, Roger Ames, Eddy Cue. Paul Sloan, *What's Next for Apple*, «Business 2.0», 1º aprile 2005; Knopper, pp. 157-161, 170; Devin Leonard, *Songs in the Key of Steve*, «Fortune», 12 maggio 2003; Tony Perkins, intervista a Nobuyuki Idei e Sir Howard Stringer, World Economic Forum, Davos, 25 gennaio 2003; Dan Tynan, *The 25 Worst Tech Products of All Time*, «PC World», 26 marzo 2006; Andy Langer, *The God of Music*, «Esquire», luglio 2003; Jeff Goodell, *Steve Jobs*, «Rolling Stone», 3 dicembre 2003.

Mettere insieme cani e gatti: interviste a Doug Morris, Roger Ames, Steve Jobs, Jimmy Iovine, Andy Lack, Eddy Cue, Wynton Marsalis. Knopper, p. 172; Devin Leonard, *Songs in the Key of Steve*, «Fortune», 12 maggio 2003; Peter Burrows, *ShowTime!*, «Business Week», 2 febbraio 2004; Pui-Wing Tam, Bruce Orwall e Anna Wilde Mathews, *Going Hollywood*, «Wall Street Journal», 25 aprile 2003; Steve Jobs, discorso programmatico, 28 aprile 2003; Andy Langer, *The God of Music*, «Esquire», luglio 2003; Steven Levy, *Not the Same Old Song*, «Newsweek», 12 maggio 2003.

La Microsoft: interviste a Steve Jobs, Phil Schiller, Tim Cook, Jon Rubinstein, Tony Fadell, Eddy Cue. E-mail di Jim Allchin, David Cole e Bill Gates, 30 aprile 2003 (in seguito queste e-mail furono messe agli atti di un processo in Iowa e Steve Jobs me ne inviò copia); Steve Jobs, presentazione, 16 ottobre 2003; Walt Mossberg, intervista a Steve Jobs, conferenza All Things Digital, 30 maggio 2007; Bill Gates, *We're Early on the Video Thing*, «Business Week», 2 settembre 2004.

Mr Tambourine Man: interviste a Andy Lack, Tim Cook, Steve Jobs, Tony Fadell, Jon Rubinstein. Ken Belson, *Infighting Left Sony behind Apple in Digital Music*, «New York Times», 19 aprile 2004; Frank Rose, *Battle for the Soul of the MP3 Phone*, «Wired», novembre 2005; Saul Hansel, *Gates vs. Jobs: The Rematch*, «New York Times».

14 novembre 2004; John Borland, *Can Glaser and Jobs Find Harmony?*, «CNET News», 17 agosto 2004; Levy, *The Perfect Thing*, p. 169.

XXXI. L'uomo della musica

Nel suo iPod: interviste a Steve Jobs, James Vincent. Elisabeth Bumiller, *President Bush's iPod*, «New York Times», 11 aprile 2005; Levy, *The Perfect Thing*, pp. 26-29; Devin Leonard, *Songs in the Key of Steve*, «Fortune», 12 maggio 2003.

Bob Dylan: interviste a Jeff Rosen, Andy Lack, Eddy Cue, Steve Jobs, James Vincent, Lee Clow. Matthew Creamer, *Bob Dylan Tops Music Chart Again-and Apple's a Big Reason Why*, «Ad Age», 8 ottobre 2006.

The Beatles; *Bono*; *Yo-Yo Ma*: interviste a Bono, John Eastman, Steve Jobs, Yo-Yo Ma, George Riley.

XXXII. Gli amici della Pixar

A Bug's Life – Megaminimondo: interviste a Jeffrey Katzenberg, John Lasseter, Steve Jobs. Price, pp. 171-174; Paik, p. 116; Peter Burrows, *Antz vs. Bugs e Steve Jobs: Movie Mogul*, «Business Week», 23 novembre

1998; Amy Wallace, *Ouch! That Stings*, «Los Angeles Times», 21 settembre 1998; Kim Masters, *Battle of the Bugs*, «Time», 28 settembre 1998; Richard Schickel, *Antz*, «Time», 12 ottobre 1998; Richard Corliss, *Bugs Funny*, «Time», 30 novembre 1998.

«Il film personale di Steve»: interviste a John Lasseter, Pam Kerwin, Ed Catmull, Steve Jobs. Paik, p. 168; Rick Lyman, *A Digital Dream Factory in Silicon Valley*, «New York Times», 11 giugno 2001.

Il divorzio: interviste a Mike Slade, Oren Jacob, Michael Eisner, Bob Iger, Steve Jobs, John Lasseter, Ed Catmull. James Stewart, *Disney War* (Simon & Schuster, 2005), p. 383; Price, pp. 230-235; Benny Evangelista, *Parting Slam by Pixar's Jobs*, «San Francisco Chronicle», 5 febbraio 2004; John Markoff e Laura Holson, *New iPod Will Play TV Shows*, «New York Times», 13 ottobre 2005.

XXXIII. I Mac del XXI secolo

Conchiglie, cubetti di ghiaccio e girasoli: interviste a Jon Rubinstein, Jony Ive, Laurene Powell, Steve Jobs, Fred Anderson, George Riley. Steven Levy, *Thinking inside the Box*, «Newsweek», 31 luglio 2000; Brent Schlender, *Steve Jobs*, «Fortune», 14 maggio 2001; Ian Fried, *Apple Slices Revenue Forecast Again*, «CNET News», 6 dicembre

2000; Linzmayer, p. 301; US Design Patent D510577S, brevetto concesso l'11 ottobre 2005.

Intel Inside: interviste a Paul Otellini, Bill Gates, Art Levinson. Carlton, p. 436.

Stock option: interviste a Ed Woolard, George Riley, Al Gore, Fred Anderson, Eric Schmidt. Geoff Colvin, *The Great CEO Heist*, «Fortune», 25 giugno 2001; Joe Nocera, *Weighing Jobs's Role in a Scandal*, «New York Times», 28 aprile 2007; deposizione di Steven P. Jobs, 18 marzo 2008, SEC v. Nancy Heinem, corte distrettuale federale, distretto settentrionale della California; William Barrett, *Nobody Loves Me*, «Forbes», 11 maggio 2009; Peter Elkind, *The Trouble with Steve Jobs*, «Fortune», 5 marzo 2008.

XXXIV. Primo round

Il cancro: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, Art Levinson, Larry Brilliant, Dean Ornish, Bill Campbell, Andy Grove, Andy Hertzfeld.

La laurea ad honorem della Stanford: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell. Steve Jobs, discorso di Stanford.

Un leone di cinquant'anni: interviste a Mike Slade, Alice Waters, Steve Jobs, Tim Cook, Avie Tevanian, Jony Ive,

Jon Rubinstein, Tony Fadell, George Riley, Bono, Walt Mossberg, Steven Levy, Kara Swisher. Interviste di Walt Mossberg e Kara Swisher con Steve Jobs e Bill Gates, convegno All Things Digital, 30 maggio 2007; Steven Levy, *Finally, Vista Makes Its Debut*, «Newsweek», 1º febbraio 2007.

XXXV. L'iPhone

Un iPod che fa telefonate: interviste ad Art Levinson, Steve Jobs, Tony Fadell, George Riley, Tim Cook. Frank Rose, *Battle for the Soul of the MP3 Phone*, «Wired», novembre 2005.

Multi-touch: interviste a Jony Ive, Steve Jobs, Tony Fadell, Tim Cook.

Vetro gorilla: interviste a Wendell Weeks, John Seeley Brown, Steve Jobs.

Il design: interviste a Jony Ive, Steve Jobs, Tony Fadell. Fred Vogelstein, *The Untold Story*, «Wired», 9 gennaio 2008.

Il lancio: interviste a John Huey, Nicholas Negroponte. Lev Grossman, *Apple's New Calling*, «Time», 22 gennaio 2007; discorso di Steve Jobs, MacWorld, 9 gennaio 2007; John Markoff, *Apple Introduces Innovative Cellphone*,

«New York Times», 10 gennaio 2007; John Heilemann, Steve Jobs in a Box, «New York», 17 giugno 2007; Janko Roettgers, Alan Kay: With the Tablet, Apple Will Rule the World, GigaOM, 26 gennaio 2010.

XXXVI. Secondo round

Le battaglie del 2008: interviste a Steve Jobs, Kathryn Smith, Bill Campbell, Art Levinson, Al Gore, John Huey, Andy Serwer, Laurene Powell, Doug Morris, Jimmy Iovine. Peter Elkind, *The Trouble with Steve Jobs*, «Fortune», 5 marzo 2008; Joe Nocera, *Apple's Culture of Secrecy*, «New York Times», 26 luglio 2008; Steve Jobs, lettere aperte alla comunità Apple del 5 e del 14 gennaio 2009; Doran Levin, *Steve Jobs Went to Switzerland in Search of Cancer Treatment*, Fortune.com, 18 gennaio 2011; Yukari Kanea e Joann Lublin, *On Apple's Board, Fewer Independent Voices*, «Wall Street Journal», 24 marzo 2010; Micki Maynard (Micheline Maynard), post su Twitter, 14.45, 18 gennaio 2011; Ryan Chittum, *The Dead Source Who Keeps on Giving*, «Columbia Journalism Review», 18 gennaio 2011.

Memphis: interviste a Steve Jobs, Laurene Powell, George Riley, Kristina Kiehl, Kathryn Smith. John Lauerman e Connie Guglielmo, *Jobs Liver Transplant*, «Bloomberg», 21 agosto 2009.

Il ritorno: interviste a Steve Jobs, George Riley, Tim Cook, Jony Ive, Brian Roberts, Andy Hertzfeld.

XXXVII. L'iPad

You say you want a revolution: interviste a Steve Jobs, Phil Schiller, Tim Cook, Jony Ive, Tony Fadell, Paul Otellini. Conferenza All Things Digital, 30 maggio 2003.

Il lancio: gennaio 2010: interviste a Steve Jobs, Daniel Kottke. Brent Schlender, *Bill Gates Joins the iPad Army of Critics*, bnet.com, 10 febbraio 2010; Steve Jobs, prolusione, 27 gennaio 2010; Nick Summers, *Instant Apple iPad Reaction*, Newsweek.com, 27 gennaio 2010; Adam Frucci, *Eight Things That Suck about the iPad*, Gizmodo, 27 gennaio 2010; Lev Grossman, *Do We Need the iPad?*, «Time», 1º aprile 2010; Daniel Lyons, *Think Really Different*, «Newsweek», 26 marzo 2010; Dibattito Techmate, «Fortune», 12 aprile 2010; Eric Lanigan, *Wozniak on the iPad*, TwiT TV, 5 aprile 2010; Michael Shear, *At White House, a New Question: What's on Your iPad?*, «Washington Post», 7 giugno 2010; Michael Noer, *The Stable Boy and the iPad*, Forbes.com, 8 settembre 2010.

La pubblicità: interviste a Steve Jobs, James Vincent, Lee Clow.

Apps: interviste ad Art Levinson, Phil Schiller, Steve Jobs, John Doerr.

Editoria e giornalismo: interviste a Steve Jobs, Jeff Bewkes, Richard Stengel, Andy Serwer, Josh Quittner, Rupert Murdoch. Ken Auletta, *Publish or Perish*, «New Yorker», 26 aprile 2010; Ryan Tate, *The Price of Crossing Steve Jobs*, Gawker, 30 settembre 2010.

XXXVIII. Nuove battaglie

Google: aperto contro chiuso: interviste a Steve Jobs, Bill Campbell, Eric Schmidt, John Doerr, Tim Cook, Bill Gates. John Abell, *Google's «Don't Be Evil» Mantra Is «Bullshit»*, «Wired», 30 gennaio 2010; Brad Stone e Miguel Helft, *A Battle for the Future Is Getting Personal*, «New York Times», 14 marzo 2010.

Flash, l'App Store e il controllo: interviste a Steve Jobs, Bill Campbell, Tom Friedman, Art Levinson, Al Gore. Leander Kahney, *What Made Apple Freeze Out Adobe?*, «Wired», luglio 2010; Jean-Louis Gassée, *The Adobe-Apple Flame War*, «Monday Note», 11 aprile 2010; Steve Jobs, *Thoughts on Flash*, Apple.com, 29 aprile 2010; Walt Mossberg e Kara Swisher, intervista a Steve Jobs, conferenza All Things Digital, 1º giugno 2010; Robert X.

Cringely (pseudonimo), *Steve Jobs: Savior or Tyrant?*, «InfoWorld», 21 aprile 2010; Ryan Tate, *Steve Jobs Offers World «Freedom from Porn»*, Valleywag, 15 maggio 2010; J.R. Raphael, *I Want Porn*, esarcasm.com, 20 aprile 2010; Jon Stewart, *The Daily Show*, 28 aprile 2010.

Antennagate: design contro engineering: interviste a Tony Fadell, Jony Ive, Steve Jobs, Art Levinson, Tim Cook, Regis McKenna, Bill Campbell, James Vincent. Mark Gikas, *Why Consumer Reports Can't Recommend the iPhone4*, «Consumer Reports», 12 luglio 2010; Michael Wolff, *Is There Anything That Can Trip Up Steve Jobs?*, newser.com e vanityfair.com, 19 luglio 2010; Scott Adams, *High Ground Maneuver*, dilbert.com, 19 luglio 2010.

Here Comes the Sun: interviste a Steve Jobs, Eddy Cue, James Vincent.

XXXIX. Verso l'infinito

LiPad 2: interviste a Larry Ellison, Steve Jobs, Laurene Powell. Steve Jobs, discorso per il lancio dell'iPad 2, 2 marzo 2011.

iCloud: interviste a Steve Jobs, Eddy Cue. Steve Jobs, discorso programmatico, Worldwide Developers Conference, 6 giugno 2011; Walt Mossberg, *Apple's*

Mobile Me Is Far Too Flawed to Be Reliable, «Wall Street Journal», 23 luglio 2008; Adam Lashinsky, *Inside Apple*, «Fortune», 23 maggio 2011; Richard Waters, *Apple Races to Keep Users Firmly Wrapped in Its Cloud*, «Financial Times», 9 giugno 2011.

Un nuovo campus: interviste a Steve Jobs, Steve Wozniak, Ann Bowers. Steve Jobs, relazione al consiglio municipale di Cupertino, 7 giugno 2011.

XL. Terzo round

Legami familiari: interviste a Laurene Powell, Erin Jobs, Steve Jobs, Kathryn Smith, Jennifer Egan. E-mail di Steve Jobs, 8 giugno 2010, 16.55; Tina Redse a Steve Jobs, 20 luglio 2010 e 6 febbraio 2011.

Il presidente Obama: interviste a David Axelrod, Steve Jobs, John Doerr, Laurene Powell, Valerie Jarrett, Eric Schmidt, Austan Goolsbee.

Il terzo periodo di aspettativa: 2011: interviste a Kathryn Smith, Steve Jobs, Larry Brilliant.

Visite: interviste a Steve Jobs, Bill Gates, Mike Slade.

XLI. Il lascito

Jonathan Zittrain, *The Future of the Internet – And How to Stop It*, New Haven, Yale University Press, 2008, p. 2; Cory Doctorow, *Why I Won't Buy an iPad*, Boing Boing, 2 aprile 2010.

Bibliografia

Amelio, Gil, *On the Firing Line*, New York, HarperBusiness, 1998.

Berlin, Leslie, *The Man behind the Microchip*, Oxford, Oxford University Press, 2005.

Butcher, Lee, *The Accidental Millionaire*, New York, Paragon House, 1988.

Carlton, Jim, *Apple*, New York, Random House, 1997.

Cringely, Robert X, *Accidental Empires*, Reading, Addison Wesley, 1992.

Deutschman, Alan, *The Second Coming of Steve Jobs*, New York, Broadway Books, 2000. [*I su e giù di Steve Jobs*, trad. it. di Ester Dornetti, Roma, Arcanapop, 2002.]

Elliot, Jay, con William Simon, *The Steve Jobs Way*, New York, Vanguard, 2011. [*Steve Jobs: l'uomo che ha inventato il futuro*, trad. it. di Ilaria Katerinov, Milano, Hoepli, 2011.]

Freiberger, Paul – Swaine, Michael, *Fire in the Valley*, New York, McGraw-Hill, 1984 [Silicon Valley: storia e successo del personal computer, trad. it. di Maria Merlo e Costanza Galbardi, Padova, Muzzio, 1993.]

Garr, Doug, *Woz*, New York, Avon, 1984.

Hertzfeld, Andy, *Revolution in the Valley*, Sebastopol, O'Reilly, 2005 (cfr. anche il suo sito internet folklore.org).

Hiltzik, Michael, *Dealers of Lightning*, New York, HarperBusiness, 1999.

Jobs, Steve, intervista di Daniel Morrow del 20 aprile 1995, archivio audiovisivo della Smithsonian Institution.

–, discorso di Stanford in occasione della laurea ad honorem, 12 giugno 2005.

Kahney, Leander, *Inside Steve's Brain*, New York, Portfolio, 2008. [Nella testa di Steve Jobs, trad. it. di Paolo Lucca, Milano, Sperling & Kupfer, 2009.] (Cfr. anche il suo sito internet cultofmac.com.)

Kawasaki, Guy, *The Macintosh Way*, Glenview, Scott, Foresman, 1989.

Knopper, Steve, *Appetite for Self-Destruction*, New York, Free Press, 2009.

- Kot, Greg, *Ripped*, New York, Scribner, 2009.
- Kunkel, Paul, *AppleDesign*, Graphis Inc., 1997.
- Levy, Steven, *Hackers*, Garden City, Doubleday, 1984.
[*Hackers*, trad. it. di Ermanno Guarnieri e Luca Piercecchi, Milano, Shake, 1997.]
- , *Insanely Great*, New York, Viking Penguin, 1994.
- , *The Perfect Thing*, New York, Simon & Schuster, 2006.
[*Semplicemente perfetto*, trad. it. di Paolo Lucca, Milano, Sperling & Kupfer, 2007.]
- Linzmayer, Owen, *Apple Confidential 2.0*, San Francisco, No Starch Press, 2004.
- Malone, Michael, *Infinite Loop*, New York, Doubleday, 1999.
- Markoff, John, *What the Dormouse Said*, New York, Viking Penguin, 2005.
- McNish, Jacquie, *The Big Score*, Toronto, Doubleday Canada, 1998.
- Moritz, Michael, *Return to the Little Kingdom*, New York, Overlook Press, 2009 (già pubblicato senza prologo ed

epilog come *The Little Kingdom*, New York, Morrow, 1984).

Nocera, Joe, *Good Guys and Bad Guys*, New York, Portfolio, 2008.

Paik, Karen, *To Infinity and Beyond!*, San Francisco, Chronicle Books, 2007.

Price, David, *The Pixar Touch*, New York, Knopf, 2008.

Rose, Frank, *West of Eden*, New York, Viking, 1989.

Sculley, John, *Odyssey*, New York, Harper & Row, 1987.
[*Io, la Pepsi e la Apple*, trad. it. di Livia Zannini Fresco, Sperling & Kupfer, 1988.]

Sheff, David, *Playboy Interview: Steve Jobs*, in «Playboy», febbraio 1985.

Simpson, Mona, *Anywhere but Here*, New York, Knopf, 1986. [*Dovunque ma non qui*, trad. it. di Roberta Rambelli, Milano, Mondadori, 1988.]

–, *A Regular Guy*, New York, Knopf, 1996.

Smith, Douglas – Alexander, Robert, *Fumbling the Future*, New York, Morrow, 1988.

Stross, Randall, *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*, New

York, Atheneum, 1993.

Triumph of the Nerds, documentario della PBS Television presentato da Robert X. Cringely, giugno 1996.

Wozniak, Steve, con Gina Smith, *iWoz*, New York, Norton, 2006.

Young, Jeffrey, *Steve Jobs*, Glenview, Scott, Foresman, 1988.

Young, Jeffrey – Simon, William, *iCon*, Hoboken, John Wiley, 2005.

Fonti

Interviste (effettuate tra il 2009 e il 2011)

Al Alcorn, Roger Ames, Fred Anderson, Bill Atkinson, Joan Baez, Marjorie Powell Barden, Jeff Bewkes, Bono, Ann Bowers, Stewart Brand, Chrisann Brennan, Larry Brilliant, John Seeley Brown, Tim Brown, Nolan Bushnell, Greg Calhoun, Bill Campbell, Berry Cash, Ed Catmull, Ray Cave, Lee Clow, Debi Coleman, Tim Cook, Katie Cotton, Eddy Cue, Andrea Cunningham, John Doerr, Millard Drexler, Jennifer Egan, Al Eisenstat, Michael Eisner, Larry Ellison, Philip Elmer-DeWitt, Gerard Errera, Tony Fadell, Jean-Louis Gassée, Bill Gates, Adele Goldberg, Craig Good, Austan Goolsbee, Al Gore, Andy Grove, Bill Hambrecht, Michael Hawley, Andy Hertzfeld, Joanna Hoffman, Elizabeth Holmes, Bruce Horn, John Huey, Jimmy Iovine, Jony Ive, Oren Jacob, Erin Jobs, Reed Jobs, Steve Jobs, Ron Johnson, Mitch Kapor, Susan Kare (via e-mail), Jeffrey Katzenberg, Pam Kerwin, Kristina Kiehl, Joel Klein, Daniel

Kottke, Andy Lack, John Lasseter, Art Levinson, Steven Levy, Dan'l Lewin, Maya Lin, Yo-Yo Ma, Mike Markkula, John Markoff, Wynton Marsalis, Regis McKenna, Mike Merin, Bob Metcalfe, Doug Morris, Walt Mossberg, Rupert Murdoch, Mike Murray, Nicholas Negroponte, Dean Ornish, Paul Otellini, Norman Pearlstine, Laurene Powell, Josh Quittner, Tina Redse, George Riley, Brian Roberts, Arthur Rock, Jeff Rosen, Alain Rossmann, Jon Rubinstein, Phil Schiller, Eric Schmidt, Barry Schuler, Mike Scott, John Sculley, Andy Serwer, Mona Simpson, Mike Slade, Alvy Ray Smith, Gina Smith, Kathryn Smith, Rick Stengel, Larry Tesler, Avie Tevanian, Guy «Bud» Tribble, Don Valentine, Paul Vidich, James Vincent, Alice Waters, Ron Wayne, Wendell Weeks, Ed Woolard, Stephen Wozniak, Del Yocam, Jerry York.

Ringraziamenti

La mia profonda gratitudine va a John e Ann Doerr, Laurene Powell, Mona Simpson e Ken Auletta, che hanno contribuito a fare in modo che questo progetto venisse avviato e hanno fornito un inestimabile supporto durante tutto il percorso. Ringrazio inoltre Alice Mayhew, mia editor alla Simon & Schuster per trent'anni, e Jonathan Karp, l'editore, entrambi estremamente diligenti e premurosi nel prendersi cura di questo libro, così come Amanda Urban, la mia agente, e la mia assistente, Pat Zindulka, che con la sua calma ha facilitato le cose. Voglio anche dire grazie a mio padre, Irwin, e a mia figlia, Betsy, per aver letto il libro e avermi dato i loro consigli. E, come sempre, sono profondamente grato a mia moglie Cathy per la revisione del testo, i suggerimenti, i saggi consigli e molto di più.

Crediti fotografici

Capitolo I: Con il padre Paul: per gentile concessione di Steve Jobs; con Allen Baum: per gentile concessione di Steve Jobs

II: © Picture Alliance/DPA/Apple

V: Per gentile concessione di Daniel Kottke

VI: © Mark Richards

IX: © Ted Thai/Polaris Images

X: Per gentile concessione di Steve Jobs

XI: © Norman Seeff

XIV: © Norman Seeff

XV: © Apple Inc. Used with permission. All rights reserved.
Apple® and the Apple logo are registered trademarks of
Apple Inc.

XVI: © George Lange/Contour by Getty Images

XIX: © Pixar

XX: Per gentile concessione di Steve Jobs

XXII: Per gentile concessione di Steve Jobs

XXIII: © Kim Kulish

XXIV: © John G. Mabanglo/AFP/Getty Images

XXV: © Michael O'Neill

XXVI: © Mark Richards

XXVII: © Monica M. Davey/EPA

XXVIII: © Jin Lee/Bloomberg/Getty Images

XXXI: © Bob Pepping/Contra Costa Times/Zuma Press

XXXIII: © Bebeto Matthews/AP

XXXIV: Per gentile concessione di Mike Slade

XXXVII: © Kimberly White/Reuters

XLI: © John G. Mabanglo/EPA

Indice dei nomi

- Adam, Ansel
- Adams, Scott
- Agnelli, Susanna
- Aguilera, Christina
- Agus, John
- Akers, John
- Akon
- Alcorn, Al
- Ali, Muhammad
- Alinsangan, Susan
- Allchin, Jim
- Allen, Gary
- Allen, Paul
- Allen, Tim
- Allen, Woody
- Amelio, Gil
- Ames, Roger,
- Anderson, Fred
- Angelou, Maya
- Ansen, David
- Appel, Richard

- Atkinson, Bill
- Auletta, Ken
- Axelrod, David
- Bach, Johann Sebastian
- Badu, Erykah
- Baez, Joan
- Ballmer, Steve
- Barnes, Susan
- Barnicle, Mike
- Barret, Craig
- Bartz, Carol
- Baum, Allen
- Bay, Willow
- Bayer, Herbert
- Beck, Glenn
- Belleville, Bob
- Bellini, Mario
- Berg, Paul
- Bertolucci, Bernardo
- Bewkes, Jeff
- Bezos, Jeff
- Bohlin, Peter
- Bohr, Niels
- Boich, Mike
- Bono
- Bourke-White, Margaret
- Bowers, Ann
- Brand, Stewart

- Brautigan, Richard
- Brennan, Chrisann
- Brennan-Jobs, Lisa
- Brilliant, Larry
- Brin, Sergey
- Brown, Bryar
- Brown, John Seeley
- Brown, Tim
- Buffett, Warren
- Bumiller, Elisabeth
- Burge, Frank
- Burton, Bill
- Bush, George H.W.
- Bush, George W.
- Bushnell, Nolan
- Buyer, Lisa
- Byron, George Gordon, Lord
- Calder, Alexander
- Calhoun, Greg
- Callas, Maria
- Campell Bill
- Cannavino, Jim
- Capps, Steve
- Carey, Mariah
- Carlton, Jim
- Carrol, Lewis
- Carter, Matt
- Cash, Berry

- Cash, Johnny
- Catmull, Edwin
- Cave, Ray
- Cera, Michael
- Chambers, John
- Chang, Gareth
- Chaplin, Charlie
- Chapman, Tracy
- Chino, Kobun Otogowa
- Christensen, Clayton
- Ciarelli, Nicholas
- Clinton, Bill
- Clinton, Hillary
- Clow, Lee
- Coates, George
- Cocks, Jay
- Cohen, Larry
- Cole, David
- Coleman, Deborah «Debi»
- Cook, Tim
- Copeland, Michael
- Corliss, Richard
- Corzine, Jon
- Coster, Danny
- Cotton, Katie
- Couch, John
- Crandall, Richard
- Crow, Sheryl
- Crow, George

- Cue, Eddy
- Cunningham, Andrea «Andy»
- Dalai, Lama
- Dean, James
- Dell, Michael
- Dido
- Disney, Roy
- Disney, Walt
- Doer, John
- Donovan
- Draper, John, «Captain Crunch»
- Dexler, Millard «Mickey»
- Dreyfuss, Richard
- Dudman, Jack
- Dylan, Bob
- Eames, Charles
- Eames, Ray
- Earhart, Amelia
- Eason, James
- Edge, The
- Edison, Thomas
- Egan, Jennifer
- Ehret, Arnold
- Eichler, Joseph
- Einstein, Albert
- Eisenhower, Dwight D.
- Eisenstat, Al

- Eisner, Michael
 - Elias, John
 - Eliot, Thomas Stearns
 - Elliot, Jay,
 - Ellison, Larry
 - Emanuel, Rahm
 - Eminem
 - Engelbart, Doug
 - Espinosa, Chris
 - Esslinger, Hartmut
 - Estridge, Don
 - Evangelist, Mike
-
- Fadell, Tony
 - Faraday, Michael
 - Farber, Dan
 - Fariña, Mimi
 - Felsenstein, Lee
 - Fernandez, Bill
 - Ferrentino, Rick
 - Ferris, James
 - Feynman, Richard
 - Fiore, Mark
 - Fisher, George M.C.
 - Fitzgerald, Ella
 - Fitzgerald, Francis Scott
 - Fogarty, Thomas
 - Fogerty, John
 - Ford, Henry

- Forstall, Scott
 - Fortt, Jon
 - Foster, Norman
 - Fraker, Susan
 - Franklin, Aretha
 - Franklin, Benjamin
 - Freed, James
 - French, Gordon
 - Friedland, Robert
 - Friedman, Thomas
 - Frost, Robert
 - Fuller, Richard Buckminster
-
- Gabriel, Peter
 - Gage, Kevin
 - Galvin, Chris
 - Gandhi, Mahatma
 - Garcia, Jerry
 - Gassée, Jean-Louis
 - Gates, Bill
 - Gates, Jennifer
 - Gates, Melinda
 - Geffen, David
 - Getty, Ann
 - Getty, Gordon
 - Giacometti, Alberto
 - Gibbons, Fred
 - Gillmor, Dan
 - Giugiaro, Giorgetto

- Glaser, Rob
 - Glavin, Bill
 - Gold, Stanley
 - Goldberg, Adele
 - Goldstein, David
 - Goodell, Jeff
 - Gore, Al
 - Gould, Glenn
 - Graham, Katherine
 - Graham, Martha
 - Graves, Michael
 - Graziano, Joseph
 - Gretzky, Wayne
 - Gravy, Wavy, alias Hugh Romney
 - Gropius, Walter
 - Grossman, Lev
 - Grove, Andrew
 - Grundbaum, Eric
-
- Hafner, Katie
 - Haley, Alex
 - Hambrecht, Bill
 - Hamilton, Alexander
 - Hancock, Ellen
 - Hanks, Tom
 - Hannity, Sean
 - Haring, Keith
 - Harris, David
 - Harris, Gabriel

- Hartman, Arthur
 - Hasting, Reed
 - Hawley, Michael
 - Hayden, Steve
 - Hayes, Ruthenford
 - Heinen, Nancy
 - Heller, Andrew
 - Heller, Dave
 - Hemingway, Ernst
 - Hendrix, Jimi
 - Hertzfeld, Andy
 - Hewlett, Ben
 - Hewlett, Bill
 - Hill, Imogene «Teddy»
 - Hoefler, Don
 - Hoffman, Joanna
 - Holly, Buddy
 - Holmes, Elizabeth
 - Holt, Rod
 - Horn, Bruce
 - Hovey, Dean
 - Huey, John
-
- Idei, Nobuyuki
 - Iger, Robert
 - Immelt, Jeffrey
 - Iovine, Jimmy
 - Ive, Jonathan «Sony»

- Jacob, Oren
- Jagger, Jade
- Jagger, Mick
- Jandali, Abdulfattah «John»
- Jandali, Roscille
- Janoff, Rob
- Janov, Arthur
- Jarret, Valerie
- Jasinski, Barbara
- Jefferson, Thomas
- Jobs, Hagopian Clara
- Jobs, Erin
- Jobs, Eve
- Jobs, Patty
- Jobs, Paul Reinhold
- Jobs, Reed
- Johnson, Philip
- Johnson, Ron
- Jones, Carr
- Jones, Jeff
- Joplin, Janis
- Joy, Bill
- Juan, Carlos I, Re di Spagna
- Jung, Andrea,
- Junod, Tom

- Kac, Mark
- Kahney, Laender
- Kahng, Stephen «King»

- Kapor, Mitch
 - Kare, Susan
 - Katzenberg, Jeffrey
 - Kawasaki, Guy
 - Kay, Alan
 - Keenan, Joe
 - Kehoe, Louise
 - Kennedy, Bob
 - Kennedy, Donald
 - Kennedy, John F.
 - Kenyon, Larry
 - Keplero, Giovanni
 - Kerwin, Pam
 - Kesey, Ken
 - Keys, Alicia
 - Kincaid, Bill
 - King, B.B.
 - King, Martin Luther
 - Kissinger, Henry
 - Kitchen, Steve
 - Klein, Joel
 - Komoto, Hidetoshi
 - Kot, Greg
 - Kottke, Daniel
-
- Lack, Andy
 - Land, Edward
 - Lang, Don
 - Lang, Larry

- Lappé, Frances Moore
 - Lashinsky, Adam
 - Lasseter, John
 - Lauren, Ralph
 - Leary, Timothy
 - Lennon, John
 - Lennon, Sean
 - Leonardo da Vinci
 - Levinson, Art
 - Levitt, Arthur
 - Levy, Joe
 - Levy, Steven
 - Lewin, Dan'l
 - Lewinsky, Monica
 - Lewis, Jerry Lee
 - Lin, Maya
 - Loewy, Raymond
 - Lohr, Steve
 - Lucas, George
 - Lyons, Daniel
-
- Ma, Yo Yo
 - McCartney, Paul
 - McCollum, John
 - McGuinness, Paul
 - Mckenna, Regis
 - McLean, Don
 - McLeod, Gordon
 - McNealy, Scott

- Madonna
- Maffei, Greg
- Malone, Michael S.
- Manock, Jerry
- Maharaj-ji, «Baba, Neem Karoli»
- Mansfield, Bob
- Markkula, Mike
- Markoff, John
- Marsalis, Wynton
- Marshall, George
- Martin, Steve
- Maslin, Janet
- Mayer, John
- Mellencamp, John
- Merwin, Mike
- Michelangelo
- Mies van der Rohe, Ludwig
- Milner, Duncan
- Minsky, Marvin
- Mitchell, George
- Mitchell, Joni
- Mitterrand, Danielle
- Mitterrand, François
- Minh, Ho Chi
- Miyake, Issey
- Moby
- Mok, Clement
- Moore, Fred
- Moore, Gordon

- Moore, Henry
- Morita, Akio
- Moritz, Michael
- Morris, Doug
- Morrison, Van
- Mossberg, Walt
- Muir, John
- Müller, Marcel
- Mumford, Lewis
- Murdoch, James
- Murdoch, Rupert
- Murray, Joyce
- Murray, Mike

- Namath, Joe
- Negroponte, Nicolas
- Newman, Randy
- Ng, Stan
- Newton, Isaac
- Nicks, Stenie
- Nietzsche, Fiedrich
- Nocera, Joe
- Noer, Michael
- Norton, Jeffrey
- Noyce, Robert

- Obama, Barack
- Ono, Yoko
- Oppenheimer, Robert Julius

- Oppenheimer, Peter
 - O'Reilly, Bill
 - Ornish, Dean
 - Orwell, Gorge
 - Osborne, Adam
 - Ostrovsky, Alex
 - Otellini, Paul
 - Ovitz, Michael
 - Oyama, Terry
 - Ozzie, Ray
-
- Packard, David
 - Page, Larry
 - Page, Richard
 - Palmisano, Sam
 - Parker, Maynard
 - Parrish, Maxfield
 - Patton, George S.
 - Paulsen, David
 - Pearlstine, Norman
 - Peddle, Chuck
 - Pei Ming, leoh
 - Perkins, Antony
 - Perot, Ross
 - Pfeifer, Herbert
 - Picasso, Pablo
 - Pileggi, Nick
 - Pininfarina, Sergio
 - Platone

- Pollack, Andrew
- Powell, Laurene
- Presley, Elvis
- Press, Terry
- Quittner, Josh
- Raduchel, Bill
- Ram Dass, Baba (Richard Alpert)
- Rams, Dieter
- Rand, Paul
- Raskin, Jef
- Redse, Tina
- Remnick, David
- Reznor, Trent
- Rice, Garret
- Richie, Lionel
- Riley, George
- Riney, Hal
- Rizzo, Paul
- Robbin, Jeff
- Roberts, Brian
- Roche, Gerry
- Rock, Arthur
- Rock, Toni
- Rockwell, Norman
- Rodin, Auguste
- Rosen, Ben
- Rosen, Jeff

- Rosenbaum, Ron
- Rossman, Alain
- Rubin, Andy
- Rubistein, Jonathan «Ruby»
- Samit, Jay
- Sanders, Jessica
- Sapper, Richerd
- Satoshi, Mizushima
- Schieble, Arthur
- Schieble, Joanne, *vedi* Simpson, Joanne, Schieble Jandali
- Schiller, Phil
- Schlein, Philip
- Schlender, Brent
- Schmidt, Eric
- Schneider, Peter
- Schuler, Barry
- Schumacher, Tom
- Scott, Mike
- Scott, Ridley
- Scott, Tony
- Sculley, John
- Sculley, Leezy
- Seal
- Segal, Gorge
- Segall, Ken
- Serwer, Andy
- Shakespeare, William

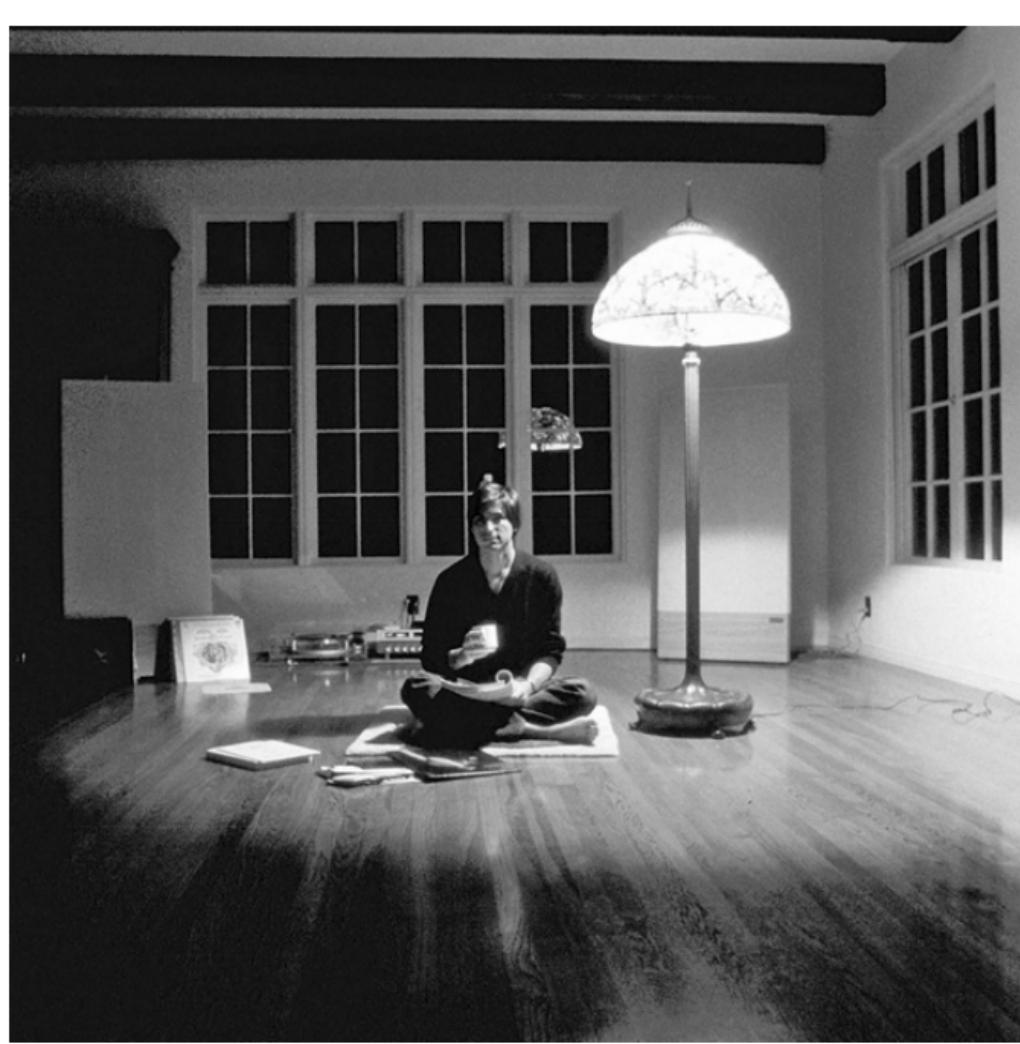
- Sheff, David
 - Shockley, William
 - Shriver, Eunice
 - Simpson, George
 - Simpson, Schieble Jandali, Joanne
 - Simpson, Mona
 - Slade, Mike
 - Smith, Alvi Ray
 - Smith, Burrel
 - Smith, Gina
 - Smith, Kathryn «Kat»
 - Smith, Wes
 - Sonnenfeldt, Helmut
 - Sonsini, Larry
 - Sorkin, Aaron
 - Spielberg, Steven
 - Spindler, Michael
 - Stalin, Joseph
 - Stengel, Rick
 - Stewart, Jon
 - Stoppard, Tom
 - Stone, Edward Durrel
 - Stringer, Howard
 - Sulzberger, Arthur jr
 - Summers, Larry
 - Suzuki, Shunryu
 - Swisher, Kara
-
- Tanimoto, Craig

- Tate, Ryan
 - Terman, Frederick
 - Terrel, Paul
 - Tesler
 - Tevanian, Avadis, «Avie»
 - Thomas, Brent
 - Thomas, Dylan
 - Thurman, Signora
 - Tiffany, Louis
 - Tribble, Bud
 - Trockij, Lev
 - Trungpa, Chögyam
 - Turing, Alan
 - Twain, Mark
-
- Valentine, Don,
 - Vidich, Paul
 - Vincent, James
-
- Warhol, Andy
 - Warnock, John
 - Warren, Jim
 - Waters, Alice
 - Watson, James
 - Wayne, Ron
 - Weeks, Wendell
 - Weitzen, Jeff
 - Welch, Jack
 - Wells, Frank

- Wenner, Jann
 - Westerman, Wayne
 - Whitman, Meg
 - Wigginton, Randy
 - Williams, Robin
 - Wolf, Gary
 - Wolfe, Tom
 - Wolff, Michael
 - Woolard, Ed
 - Wordsworth, William
 - Wozniak, Francis
 - Wozniak, Jerry
 - Wozniak, Stephen, «Woz»
 - Wright, Frank Lloyd
-
- Yocam, Del
 - York, Jerry
-
- Zander, Ed
 - Ziegler, Bart
 - Zittrain, Jonathan
 - Zuckerberg, Mark

Dal portfolio di Diane Walker

Per quasi trent'anni, la fotografa Diane Walker ha avuto modo di scattare varie foto al suo amico Steve Jobs. Ecco una scelta di immagini del suo portfolio.



Jobs nella sua casa di Cupertino nel 1982. Era un tale perfezionista che non si decideva mai a comprare i mobili.

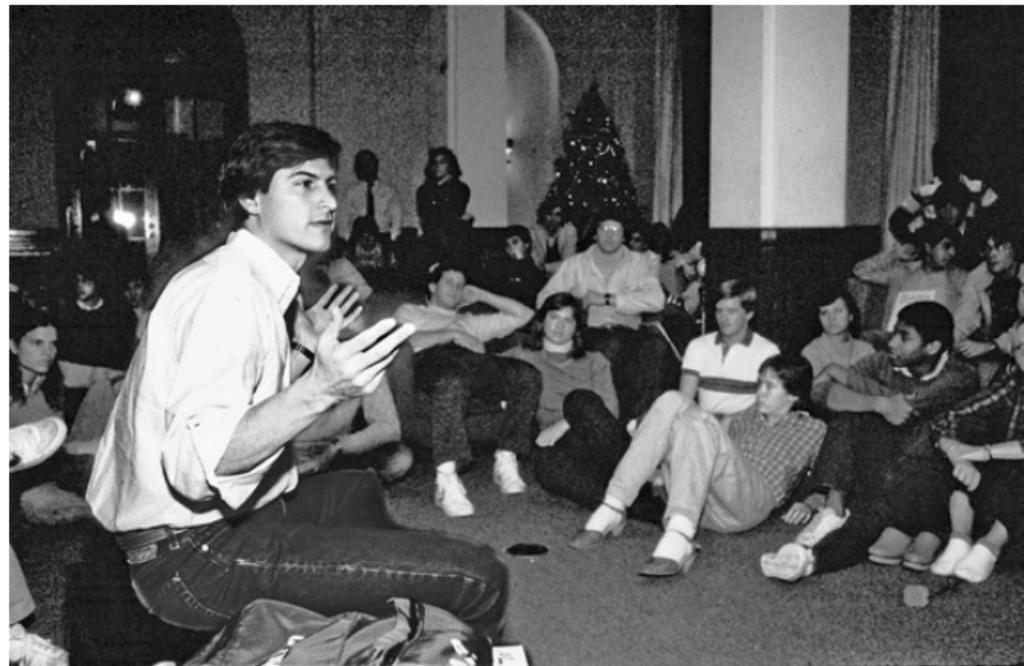
© Diane Walker/Contour by Getty Images





Nella sua cucina. «Tornando a casa dopo avere passato sette mesi nei villaggi indiani, ho visto sia la follia del mondo occidentale sia la sua capacità di pensiero razionale.»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



A Stanford nel 1982. «Quanti di voi sono vergini? Quanti di voi hanno assunto LSD?»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



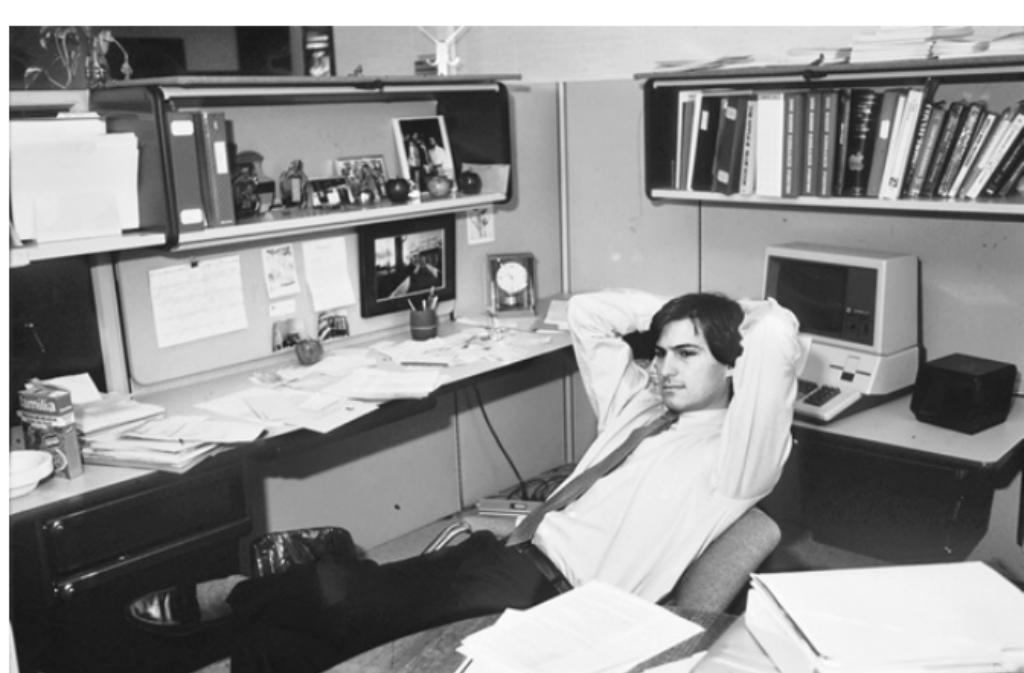
Con il Lisa. «Picasso ripeteva che "i buoni artisti copiano, i grandi artisti rubano". E noi non ci siamo mai vergognati di rubare grandi idee.»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



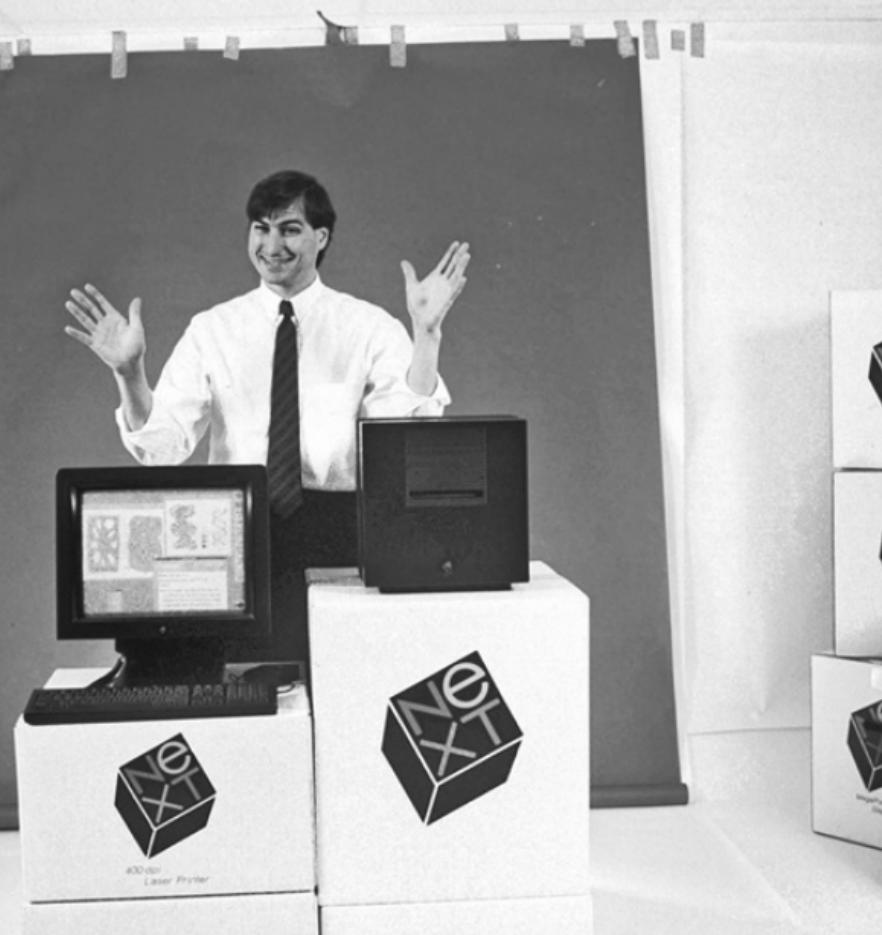
Con John Sculley a Central Park, nel 1984. «Vuoi passare il resto della tua vita a vendere acqua zuccherata, o vuoi avere la tua occasione per cambiare il mondo?»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Nel suo ufficio alla Apple nel 1982. Quando gli chiesero se voleva fare ricerca di mercato, rispose negativamente: «La gente non sa ciò che vuole, finché non glielo fai capire tu».

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Alla NeXT nel 1988. Libero dalle limitazioni della Apple,
poté seguire sia i suoi istinti migliori sia quelli peggiori.

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Con John Lasseter nell'agosto del 1997. Dietro l'aria e il comportamento bonario, Lasseter celava un perfezionismo artistico che rivaleggiava con quello di Jobs.

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Jobs a casa sua, mentre prepara il discorso del Macworld di Boston dopo avere ripreso le redini della Apple nel 1997. «In questa pazzia noi vediamo il genio.»

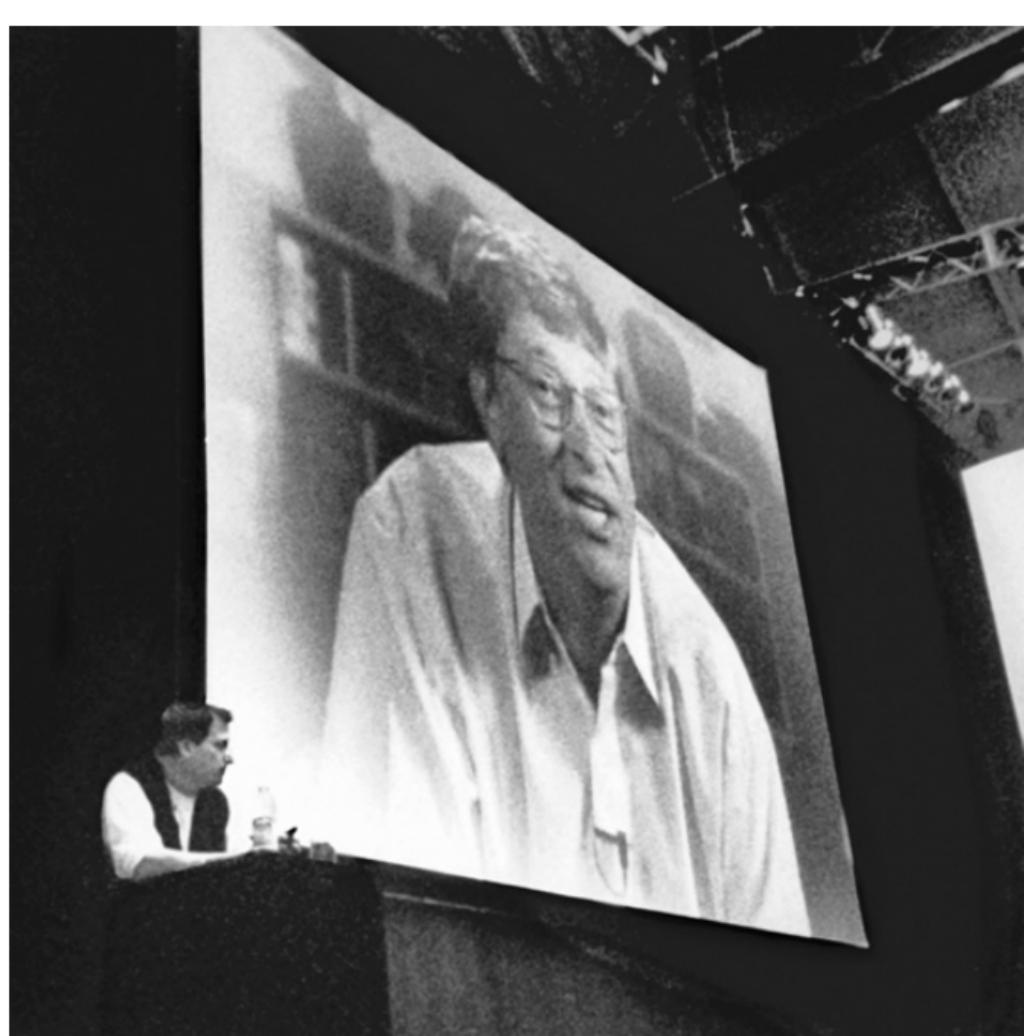
© Diane Walker/Contour by Getty Images





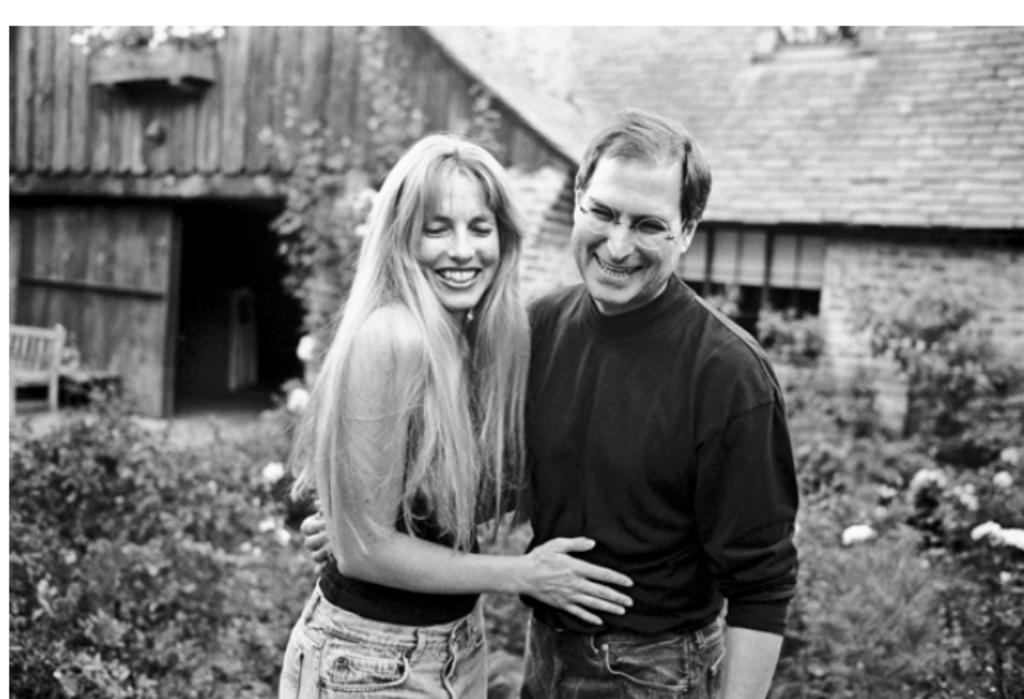
Jobs stringe l'accordo con Microsoft parlando al telefono con Bill Gates. «Grazie per il sostegno che stai offrendo a questa azienda. Penso che il mondo sarà migliore per questo.»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



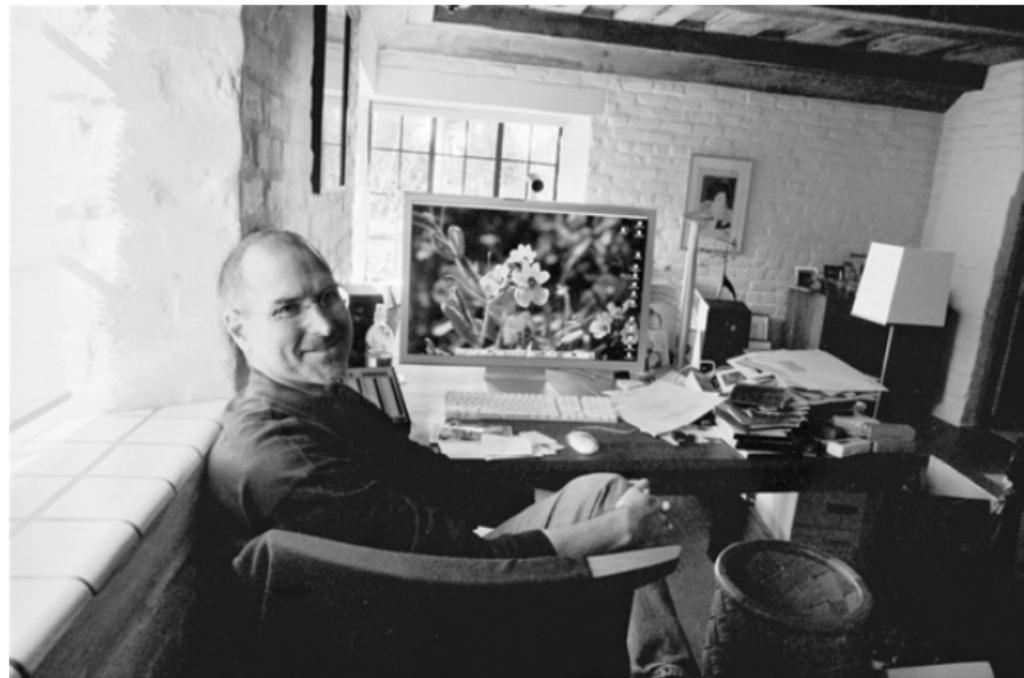
Al Macworld di Boston, Jobs discute con Gates in collegamento su un megaschermo. «È stata la cosa peggiore e più stupida che abbia mai fatto in un evento. Era un disastro, mi faceva sembrare piccolo.»

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Con la moglie Laurene Powell, nel giardino della loro casa di Palo Alto, nel 1997. Laurene è stata l'ancora della sua vita.

© Diane Walker/Contour by Getty Images



Nello studio della sua casa di Palo Alto, nel 2004. «Il punto di intersezione tra discipline umanistiche e scienza: è un punto di incontro che amo.»

© Diane Walker/Contour by Getty Images

Dall'album di famiglia

Nell'agosto del 2011, quando Jobs era molto malato, sedemmo nella sua stanza a scegliere quali foto del suo matrimonio e delle vacanze mettere nel libro.



La cerimonia di nozze, nel 1991. Kobun Chino, maestro di zen sōtō di Jobs, accese bacchette di incenso, le agitò, diede un colpo di gong e cantò.

Per gentile concessione di Steve Jobs



Con il padre Paul, che era orgoglioso di lui. Sua sorella, Mona Simpson, riuscì a rintracciare il loro padre naturale, ma Steve si rifiutò sempre di incontrarlo.

Per gentile concessione di Steve Jobs





Steve e Laurene tagliano la torta nuziale a forma di montagna. Al loro fianco, Lisa Brennan, la figlia che Jobs aveva avuto da una precedente relazione.

Per gentile concessione di Kathryn Smith.



Laurene, Lisa e Steve. Lisa si trasferì a casa loro poco tempo dopo le nozze e vi rimase per tutti gli anni del liceo.

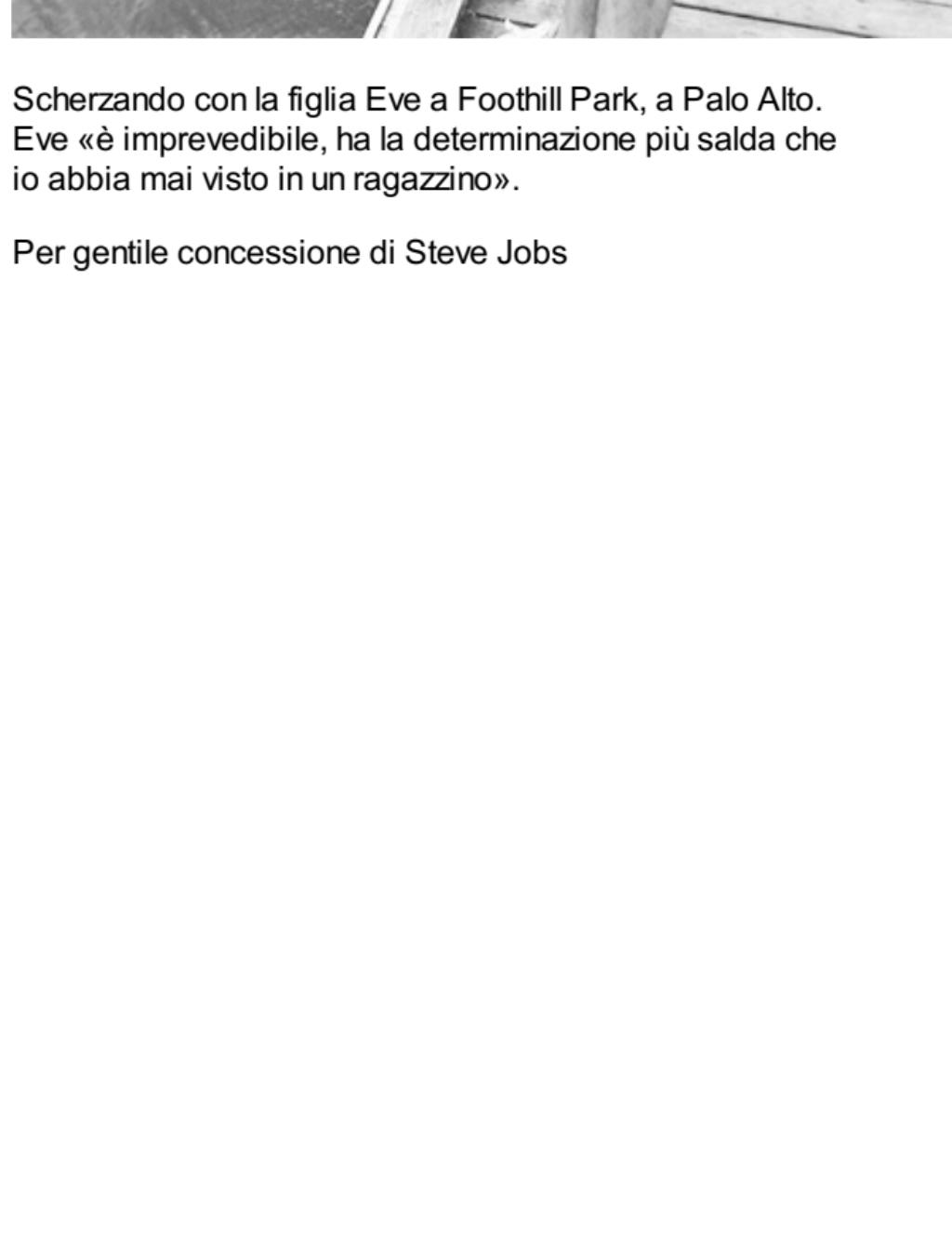
Per gentile concessione di Steve Jobs



Steve, Eve, Reed, Erin e Laurene a Ravello, nel 2003.
Anche in vacanza Jobs spesso si isolava per lavorare.

Per gentile concessione di Steve Jobs





Scherzando con la figlia Eve a Foothill Park, a Palo Alto. Eve «è imprevedibile, ha la determinazione più salda che io abbia mai visto in un ragazzino».

Per gentile concessione di Steve Jobs



Con Laurene, Eve, Erin e Lisa nel Canale di Corinto, nel 2006. «Mi ha colpito constatare come per i giovani il mondo sia tutto uguale.»

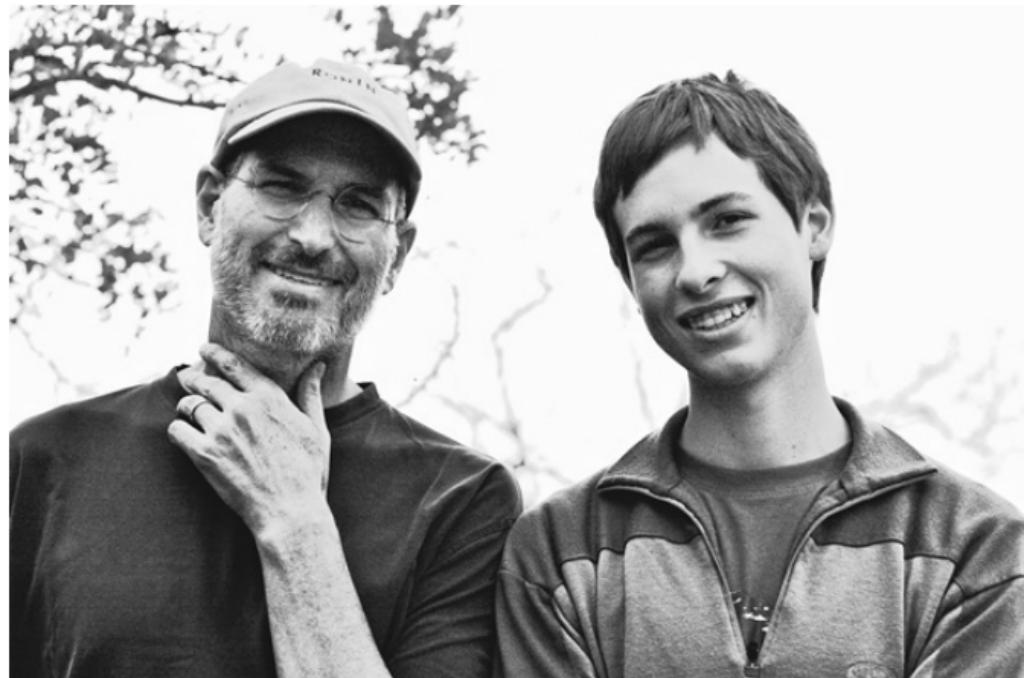
Per gentile concessione di Steve Jobs





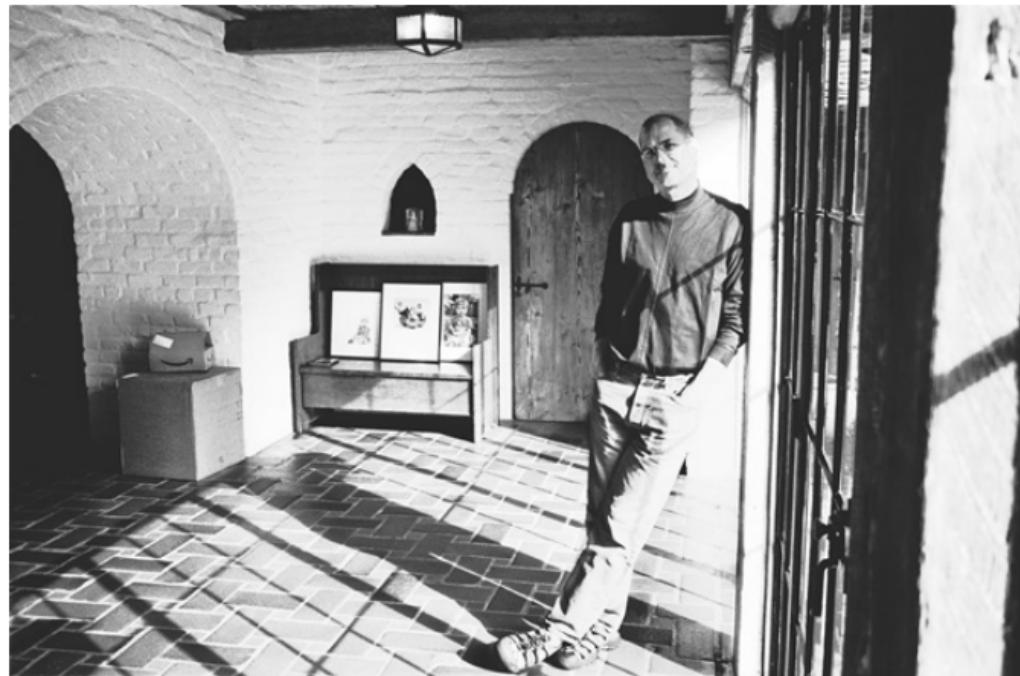
Con Erin a Kyoto, nel 2010. Come Reed e Lisa, Erin ha accompagnato il padre in un viaggio speciale in Giappone.

Per gentile concessione di Steve Jobs



Con Reed in Kenia, nel 2007. «Quando mi hanno diagnosticato il cancro, ho fatto un patto con Dio o chi per lui: che io potessi superare il 2009 e vedere Reed diplomarsi.»

Per gentile concessione di Steve Jobs



Jobs ritratto nella sua casa di Palo Alto nel 2004 in un altro scatto di Diana Walker.

© Diane Walker/Contour by Getty Images

- Dello stesso autore
 - Einstein

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.librimondadori.it

Steve Jobs

di Walter Isaacson

Copyright © 2011 by Walter Isaacson

© 2011 Arnoldo Mondadori Editore S.p.A., Milano

Titolo dell'opera originale: *Steve Jobs*

Traduzione di Paolo Canton, Laura Serra, Luca Vanni

Ebook ISBN 9788852021060

COPERTINA || ART DIRECTOR: GIACOMO CALLO |
GRAPHIC DESIGNER: ANDREA FALSETTI | FOTO ©
ALBERT WATSON

«L'AUTORE» || FOTO © PATRICE GILBERT