

स्टीव जॉब्स की तरह लगता है कि कैसे

आधुनिक युग के महानतम नवाचारियों में से एक, स्टीव जॉब्स ने कम्प्यूटर और संगीत उद्योग का कायाकल्प कर दिया। उन्होंने आधुनिक जगत की सबसे प्रिय प्रौद्योगिकी हम तक पहुँचाई।

स्टीव जॉब्स ने 1976 में अपने मित्र स्टीव वॉज़िनयैक के साथ मिलकर ऐपल की स्थापना की। विपरीत परिस्थिति का भी सर्वश्रेष्ठ लाभ उठाने वाले जॉब्स को जब 1985 में कंपनी से निकाल दिया गया, तो उन्होंने सी.जी.आई. कंपनी पिक्सार को खरीदा, फिर सत्रह साल बाद ऐपल में लौटे और इसका कायाकल्प करके इसे संसार की सबसे पसंदीदा कंपनियों में से एक बना दिया।

इस विद्रोही व्यवसायी की मान्यताओं और तराशी हुई योग्यताओं को एकत्रित करते हुए, यह पुस्तक आपको आमंत्रित करती है कि आप स्टीव जॉब्स से प्रेरित हों और अपने संसार को एक जीनियस के दृष्टिकोण से देखें।

प्रेरित होने के लिए बहुत कुछ है, क्योंकि जॉब्स का मानना था कि अयोग्य समझे जाने वाले और विद्रोही लोग ही 'मानव जाति को आगे की ओर ले जाते हैं' क्योंकि वे संसार को बदलने से नहीं घबराते। वे एक साहसिक व्यवसायी थे, जो अपनी गलतियों के बावजूद हमेशा ऊपर उठे।

आप भी स्टीव जॉब्स जैसे बन सकते हैं।

# स्टीव जॉब्स

की तरह कैसे सोचें

डैनियल स्मिथ

अनुवाद : डॉ. सुधीर दीक्षित



मंजुल पब्लिशिंग हाउस

*First published in India by*



**Manjul Publishing House Pvt. Ltd.**

- 2<sup>nd</sup> Floor, Usha Preet Complex,  
42 Malviya Nagar, Bhopal 462 003 - India
  - 7/32, Ground Floor, Ansari Road, Daryaganj, New Delhi 110 002
- Email: [manjul@manjulindia.com](mailto:manjul@manjulindia.com) Website: [www.manjulindia.com](http://www.manjulindia.com)

*Distribution Centres:*

Ahmedabad, Bengaluru, Bhopal, Kolkata, Chennai,  
Hyderabad, Mumbai, New Delhi, Pune

Hindi translation of *How to Think Like Steve Jobs* by *Daniel Smith*

Original English edition first published in Great Britain in 2013  
by Michael O'Mara Books Limited  
9 Lion Yard, Tremadoc Road, London SW 4 7NQ

This edition first published in India in 2015

Copyright © Michael O'Mara Books Limited 2013

**ISBN 978-81-8322-535-9**

Translation by Dr. Sudhir Dixit

Printed and bound in India by Thomson Press (India) Ltd.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

रोज़ी के लिए

## विषय-सूची

[प्रस्तावना](#)

[उल्लेखनीय जीवन की टाइमलाइन](#)

[शिखर पर पहुँचें](#)

[बाहरी व्यक्ति बनें](#)

[अपने बनाए मार्ग पर चलें](#)

[स्टीव जॉब्स की तरह कैसे पढ़ें](#)

[सही लोगों से मिलें](#)

[जादूगर वॉज़िनयैक](#)

[अपने जीवन के अनुभवों का दोहन करें](#)

[मुश्किलों को पार करें](#)

[अपना गोला-बारूद तैयार रखें](#)

[अवसर का लाभ](#)

[जॉब्स के नायक](#)

[कभी रुकें नहीं](#)

[बड़े सपने देखें](#)

[पाँच कंपनियों की कहानी](#)

[अपने ब्रांड को विकसित करें](#)

[ऐपल का नाम कैसे पड़ा](#)

[शिखर पर बने रहें](#)

[सुंदर बनाएँ](#)

[अपने आस-पास प्रेरणा की तलाश करें](#)

[जॉब्स का साक्षात्कार, लेने का तरीका](#)

[विजेता टीम बनाएँ](#)

[संबंधों का प्रबंधन कैसे न करें](#)

[पैसे के मालिक बन जाएँ \(ताकि यह आपका मालिक न बने\)](#)

[डिज़ाइन को हाशिए पर न रखें](#)

[तुरंत आदर्श डिज़ाइन कैसे बनाएँ](#)

[सपना बेचें](#)

[अलग सोचें](#)

[ग्राहकों का समुदाय बनाएँ](#)

बड़े धमाके करें  
स्टीव जॉब्स की पोशाक  
मारने के लिए एक दैत्य खोजें  
जॉब्स बनाम गेट्स  
मुश्किलों से अच्छी तरह निबटें  
विपत्ति को लाभ में बदलें  
जानें कि ब्लूप्रिंट्स कब फाड़ने हैं  
तेज़ गति से आगे बढ़ें  
स्टीव की तरह अपने आईपॉड को कैसे भरें  
सृजनात्मकता के लिए जगह बनाएँ  
एक घर बनाना  
अपने ग्राहकों को जानें (लेकिन बहुत अच्छी तरह नहीं)  
बाज़ार की दोबारा कल्पना करें  
जॉब्स के पेटेंट  
कार्य और जीवन में संतुलन स्थापित करें  
स्टीव जॉब्स की तरह विलासिता अपनाएँ  
स्टीव जॉब्स : अपने बिना भविष्य की कल्पना करना  
आभार

## प्रस्तावना

5 अक्टूबर 2011 को पैनक्रिएटिक कैंसर संबंधी जटिलताओं से स्टीव 5 2011 जॉब्स का देहांत हो गया। इस खबर पर दुख का इतना भारी सैलाब उमड़ा, जो उद्योग और वाणिज्य जगत के इतिहास में पहले कभी नहीं देखा गया था। जॉब्स की मृत्यु पूरे संसार के टेलीविज़न और रेडियो न्यूज़ चैनलों की प्रमुख खबर बन गई। यह अनगिनत अखबारों और पत्रिकाओं के मुख पृष्ठ पर प्रकाशित हुई। यह ट्विटर पर सबसे लोकप्रिय विषय बन गई। इंटरनेट फ़ोरम और सोशल नेटवर्किंग साइटों पर भारी तादाद में श्रद्धांजलि दी गई; अकेले चीन से 3.5 करोड़ ऑनलाइन श्रद्धांजलि आई थीं। राजनीति, कारोबार और मनोरंजन जगत की अग्रणी हस्तियों ने उनके गुज़रने पर अफ़सोस जताया तथा उनके उल्लेखनीय जीवन संबंधी कथन जारी किए। इस तरह की प्रतिक्रिया आम तौर पर राजकुमारी डायना जैसी सांस्कृतिक हस्तियों के लिए या फिर संगीत, मंच और पर्दे के सबसे प्रिय सितारों के लिए ही सुरक्षित रखी जाती है। लेकिन शायद जॉब्स की मृत्यु पर ऐसी विश्वव्यापी प्रतिक्रिया इतनी आश्चर्यजनक भी नहीं थी। आखिर उनके कारोबारों का हमारे समूचे जीवन पर महत्वपूर्ण असर हुआ था – और अब भी हो रहा है।

आप पर उनके जीवन के काम का असर हो, इसके लिए यह ज़रूरी नहीं है कि आप मैक(Mac) का इस्तेमाल करते हों या आपको आईपॉड की लत हो या आप आईफ़ोन के दीवाने हों। यह कहना अतिशयोक्ति नहीं है कि यदि उनका असर नहीं होता, तो ऊपर दिए गए संस्थानों – न्यूज़ मीडिया, मनोरंजन जगत, इंटरनेट, राजनीति या कारोबार – में से कोई भी अपने वर्तमान स्वरूप में मौजूद नहीं होता। क्योंकि उन्होंने इनमें से हर क्षेत्र को ऐसे औज़ारों से लैस कर दिया, जिसने उनके काम करने का तरीका ही बदल दिया। इसके अलावा, उन्होंने समाज के नज़रिये को भी बदल दिया कि हम प्रौद्योगिकी से कैसा रिश्ता रखते हैं और हम कैसे व्यवसाय करना चाहते हैं। एक ट्वीट ने सार में कहा कि संसार को तीन सेबों (ऐपल) ने बदला था : ‘एक वह जिसे हव्वा ने खाया था, दूसरा वह जो न्यूटन के सिर पर गिरा था और तीसरा वह जिसे स्टीव ने बनाया था।’

‘स्टीव की सफलता को इससे बड़ी कोई श्रद्धांजलि नहीं दी जा सकती कि  
ज़्यादातर संसार को उनके गुज़रने की ख़बर उस मशीन से पता चली, जिसका  
आविष्कार उन्होंने खुद किया था।’

बराक ओबामा

जॉब्स को दी गई श्रद्धांजलियों के बारे में सबसे उल्लेखनीय बात यह थी कि जो लाखों लोग कभी उनके व्यक्तिगत संपर्क में नहीं आए थे, वे भी उनसे एक वास्तविक जुड़ाव महसूस करते थे। वे सभी टीम जॉब्स के सदस्य थे, हालाँकि उनमें से हर एक का थोड़ा अलग विचार था कि वे दरअसल कौन थे। कुछ के लिए वे एक जीनियस थे : एक आविष्कारक, नवाचारी, सीमाएँ ताड़ने वाले और भविष्यदृष्टा। प्रबल विद्रोही। दूसरों के लिए वे एक प्रेरणा थे : एक ऐसा आदमी जो किसी अच्छे विचार को भाँप सकता था, उसका दोहन करके उसे महान प्रॉडक्ट में बदल सकता था और फिर बेमिसाल सफलता से उसे बेच भी सकता था। आधुनिक जगत का पी.टी. बार्नम जैसा व्यक्तित्व, जो समय-समय पर नवीनतम ‘पृथ्वी के सबसे बड़े यंत्र’ के साथ आता रहता था और हमें सफलतापूर्वक विश्वास भी दिला देता था कि हमें उसकी ज़रूरत है।

जो लोग उनसे थोड़े कम मोहित हैं, उनके लिए स्टीव जॉब्स एक दबंग इंसान थे, उपभोक्तावाद के प्रतीक थे और दूसरों के विचारों को चुराने वाले थे। इन सभी दृष्टिकोणों में थोड़ी वैधता नज़र आती है। हालाँकि वे महान थे, लेकिन यह ज़रूरी तो नहीं कि वे हमेशा अच्छे इंसान भी रहे हों। वैसे एक बात तो तय है : वे वाकई अनूठे थे।

स्टीव वॉज़िनयैक के साथ मिलकर उन्होंने पर्सनल कंप्यूटर जगत में क्रांति कर दी। सिर्फ़ इसी काम की बदौलत उनका नाम बीसवीं सदी के इतिहास में अमर हो जाता। दरअसल, कुछ समय तक तो ऐसा लग रहा था, जैसे यही उनका महानतम योगदान होगा। लेकिन फिर उन्होंने अपनी दूसरी पारी शुरू की : 1990 के दशक के मध्य से उन्होंने एनिमेटेड सिनेमा और कुछ हद तक फ़िल्म उद्योग का कार्याकल्प शुरू किया, जब उन्होंने पिक्सार के पंखों से उड़ान भरी। फिर जब पुरानी सदी फीकी हुई और एक नई सदी उगी, तो उन्होंने ऐपल में लगभग चमत्कारी



सृजनात्मकता का प्रबंधन और प्रदर्शन किया। आईमैक ने पीसी जगत का पुनरुत्थान कर दिया और उसके बाद जल्द ही आईपॉड आ गया, जिसने संगीत कारोबार का हुलिया बदल दिया, आईपैड – जिसकी दूसरी उपलब्धियों के अलावा हमारे पढ़ने के तरीके में ऐसा परिवर्तन भी शामिल था, जिसके बारे में दस साल पहले तो सोचा भी नहीं जा सकता था – और आईफोन, जो इसके खरीदने वालों के लिए ऐसा था मानो ‘ज़िंदगी उनकी जेब में’ आ गई हो।

अपने उल्लेखनीय करियर के दौरान जॉब्स की सबसे बड़ी उपलब्धि शायद यह थी कि उन्होंने मूलतः तकनीकी चीज़ों को स्टाइलिश और खूबसूरत चीज़ों में बदला था। उन्होंने हममें से प्रत्येक में मौजूद तकनीकी लगाव को संबोधित किया और हमें महसूस कराया मानो इसके बजाय हममें विद्रोही की आत्मा भरी है। वे यह भी समझते थे कि नवाचार के रास्ते पर चलते समय कुछ गलतियाँ होना लाज़िमी हैं। महान पूर्णतावादी के रूप में भी वे इस बात को स्वीकार करते थे। वे बस इतना चाहते थे कि ऐसी गलतियों से ज्ञान का हर कतरा निचोड़ लिया जाए, ताकि अगली बार बेहतर परिणाम मिल सकें। उनके अपने शब्दों में : ‘जब आप नवाचार करते हैं, तो कई बार आपसे गलतियाँ होती हैं। उन्हें जल्दी से स्वीकार करना और अपने दूसरे नवाचारों को बेहतर करते हुए आगे बढ़ना सबसे अच्छा होता है।’

जॉब्स के सारे कार्यों के पीछे का बुनियादी विश्वास था कि सरल चीज़ों को सही तरीके से करें। ज़ाहिर है, उन्हें अहसास था कि किसी प्रॉडक्ट को एक आकर्षण जगाना चाहिए, जैसा सन् 200 में फ़ॉर्च्यून मैगज़ीन में प्रकाशित उसने शब्दों से प्रमाणित होता है : ‘हमारे उत्पाद के स्क्रीन के बटन इतने अच्छे दिखते थे कि आपका मन उन्हें चाटने का होने लगेगा।’ लेकिन वे यह भी जानते थे कि आप किसी प्रॉडक्ट को चाहे जितना सुंदर और मनमोहक बना लें, अगर यह अपना काम अच्छी तरह न करे, तो कोई फ़ायदा नहीं होगा। जैसा उन्होंने सन् 2003 में कहा : ‘बात बस यह नहीं है कि यह कैसा दिखता और महसूस होता है। डिज़ाइन की असल खूबी तो यह है कि यह कैसे काम करता है।’

स्टीव जॉब्स में मानो पारस पत्थर लगा था और उन्होंने ज़माने को बदलने वाले आवश्यक प्रॉडक्ट्स का एक नहीं, बार-बार सृजन किया। स्टीव जॉब्स ने सिर्फ़ नियम ही नहीं तोड़े; उन्होंने तो एक तरह से पूरी नियम पुस्तिका दोबारा लिख दी। वे ऐसे इंसान थे, जो उनके खुद के शब्दों में ‘ब्रह्मांड पर एक निशान’ छोड़ना चाहते थे। इस दृष्टि से देखने पर वे ज़बर्दस्त रूप से सफल थे। तो आइए देखते हैं कि उन्होंने क्या कहा और क्या किया – प्रायः प्रशंसनीय, लेकिन कई बार इससे थोड़ा कम। अब हम इस उल्लेखनीय व्यक्ति के जीवन की आंतरिक यात्रा शुरू करते हैं।

## उल्लेखनीय जीवन की टाइमलाइन

- 1955 स्टीव जॉब्स का जन्म हुआ और पॉल तथा क्लारा जॉब्स ने उन्हें गोद लिया।
- 1971 जॉब्स का परिचय स्टीव 'वॉज़' वॉज़िनयैक से हुआ।
- 1976 ऐपल की स्थापना हुई और ऐपल I को पहली बार प्रदर्शित किया गया।
- 1977 ऐपल II बाज़ार में उतारा गया।
- 1978 जॉब्स की गर्लफ्रेंड क्रिसेन ब्रेनन ने लीज़ा नामक बेटी को जन्म दिया।
- 1980 ऐपल एक सार्वजनिक कम्पनी बन गई और इसका मूल्य 1.78 अरब डॉलर आँका गया।
- 1982 टाइम मैग्ज़ीन ने पर्सनल कंप्यूटर को 'मशीन ऑफ़ द इयर' घोषित किया और जॉब्स को वह व्यक्ति कहा, 'जिन्होंने लात मारकर दरवाज़ा खोला और पर्सनल कंप्यूटर को अंदर आने दिया।'।
- 1984 ऐपल मैकिनटोश बाज़ार में आया।
- 1985 जॉब्स ने ऐपल कंपनी छोड़ दी और नेक्स्ट कंपनी बनाई।
- 1986 जॉब्स ने जॉर्ज लूकस से द ग्राफ़िक्स ग्रुप ख़रीद लिया। बाद में कंपनी का नाम पिक्सार रखा गया।
- 1987 स्टीव वॉज़िनयैक ने दूसरी रुचियों को पूरा करने के लिए ऐपल का पूर्णकालिक काम छोड़ा।
- 1988 नेक्स्ट ने अपना पहला कंप्यूटर उतारा।
- 1989 पिक्सार की टिन टॉय ने बेस्ट ऐनिमेटेड शॉर्ट फ़िल्म के लिए ऑस्कर जीता।
- 1990 जॉब्स ने लॉरीन पॉवेल से विवाह किया।
- 1991 पॉवेल ने एक बेटे, रीड को जन्म दिया।
- 1995 पिक्सार ने टॉय स्टोरी रिलीज़ की, जिसने एक स्पेशल अचीवमेंट ऑस्कर जीता और सिर्फ़ अमेरिका में ही लगभग 20 करोड़ डॉलर कमाए। पॉवेल ने बेटी एरिन को जन्म दिया।
- 1996 ऐपल ने नेक्स्ट को ख़रीद लिया और जॉब्स ऐपल बोर्ड के परामर्शदाता बन गए।
- 1997 जॉब्स ऐपल में लौट आए और अंतरिम चीफ़ एग्ज़ीक्यूटिव ऑफिसर बन गए।
- 1998 पॉवेल ने दूसरी बेटी ईव को जन्म दिया।
- 2000 जॉब्स ने घोषणा की कि वे स्थायी तौर पर ऐपल के सीईओ बने रहेंगे।
- 2001 शुरुआती ऐपल स्टोर्स खुले और आईपॉड बाज़ार में आया।
- 2002 पिक्सार की मॉन्स्टर्स इंक. ने सर्वश्रेष्ठ मौलिक गीत के लिए ऑस्कर जीता।
- 2003 द आईट्यून्स म्यूज़िक स्टोर प्रारंभ हुआ।
- 2004 जॉब्स ने पैन्क्रिएटिक कैंसर का उपचार शुरू किया। पिक्सार की फ़ाइंडिंग नीमो ने बेस्ट ऐनिमेटेड फ़िल्म का ऑस्कर जीता।
- 2005 पिक्सार की द इनक्रेडिबल्स ने बेस्ट ऐनिमेटेड फ़ीचर फ़िल्म और बेस्ट साउंड एडिटिंग के लिए दो ऑस्कर जीते।
- 2006 पिक्सार को डिज़्नी ने ख़रीद लिया और जॉब्स को डिज़्नी के बोर्ड में शामिल किया गया। ऐपल ने

मैकबुक उतारी।

- 2007 ऐपल कंप्यूटर इंक. का नया नाम ऐपल इंक. रखा गया। आईफोन बाज़ार में आया।
- 2008 द मैकबुक एयर लॉन्च हुआ। पिक्सार की रैटेटुएल ने सर्वश्रेष्ठ ऐनिमेटेड फ़िल्म का ऑस्कर जीता।
- 2009 जॉब्स ने घोषणा की कि वे अपनी बीमारी के इलाज के लिए छह 2009 महीने की छुट्टी ले रहे हैं। फ़ॉर्च्यून मैगज़ीन ने उन्हें दशक का सीईओ घोषित किया। पिक्सार की वॉल-ई ने बेस्ट ऐनिमेटेड फ़ीचर के लिए ऑस्कर जीता।
- 2010 आईपैड बाज़ार में आया। ऐपल 65 ने बिलियन डॉलर की बिक्री की, जिससे 14 बिलियन डॉलर का मुनाफ़ा हुआ। संसार की सबसे मूल्यवान प्रौद्योगिकी कंपनी के रूप में यह माइक्रोसॉफ़्ट से आगे निकल गई। पिक्सार की अप ने बेस्ट ऐनिमेटेड फ़ीचर और बेस्ट ओरिजिनल स्कोर (संगीत) के लिए दो ऑस्कर जीते।
- 2011 ऐपल का मूल्य 376 बिलियन डॉलर आँका गया और यह कुछ समय तक संसार की सबसे मूल्यवान कंपनी बनी रही। पिक्सार की टॉय स्टोरी थ्री ने बेस्ट ऐनिमेटेड फ़ीचर और सर्वश्रेष्ठ मौलिक गीत के लिए दो ऑस्कर जीते। यह अब तक सबसे ज़्यादा कमाई करने वाली ऐनिमेटेड फ़िल्म बन गई और संसार भर में इसने एक बिलियन डॉलर से ज़्यादा कमाए। 24 अगस्त को जॉब्स ने ऐपल के सीईओ पद से इस्तीफ़ा दे दिया। 5 अक्टूबर को उनका देहांत हो गया।



शिखर पर पहुँचें

## बाहरी व्यक्ति बनें

‘मैं सिर्फ़ उन्हीं पत्तियों को खाऊँगा जो क़ुआरी युवतियों  
द्वारा चाँदनी रात में तोड़ी गई हों।’

स्टीव जॉन्स

स्टीव जॉब्स ने बेशुमार दौलत हासिल की और कारोबारी जगत में लंबे डग भरे। मगर उल्लेखनीय बात यह थी कि वे सूट-टाई वाले अमीर, गोरे, अधेड़ इंसान बनने से बच गए। उनमें अपने ग्राहकों को यह विश्वास दिलाने की अद्भुत प्रतिभा थी कि वे किसी विशाल बहुराष्ट्रीय कंपनी का खज़ाना नहीं भर रहे हैं। इसके बजाय उन्होंने हमें यह विश्वास दिलाया कि ऐपल के प्रॉडक्ट्स खरीदकर हम अपनी खुद की विशेष पहचान और सृजनात्मकता को दृढ़तापूर्वक प्रकट कर रहे हैं। जो संदेश नज़र आता था वह यह था : टीम जॉब्स में, यानी बाहरी लोगों की सेना में, शामिल होकर दीवारें गिरा दो।

तो उन्होंने यह काम किस तरह किया? क्योंकि स्टीव जॉब्स को सचमुच यकीन था कि वे बाहरी थे।

### एक अस्थिर शुरुआत

24 फरवरी 1955 को अपने जन्म के पल से ही स्टीव जॉब्स ने खुद को सामान्य जीवन से दूर झूलते पाया। उनके सीरिया में पैदा हुए पिता जॉन जेनडाली और उनकी युवा माँ जोन शिबेल, दोनों ही विद्यार्थी थे। जोन के पिता अपनी बेटी के रूमानी प्रेमप्रसंग से खुश नहीं थे; नतीजा यह हुआ कि बेटी के नवजात बेटे का नाम तुरंत अनाथों की सूची में रख दिया गया – ताकि गोद लेने वाले माता-पिता उन्हें हमेशा के लिए इस मुसीबत से छुटकारा दिला दें। इस तरह क्लारा और पॉल जॉब्स ने स्टीव को गोद ले लिया। जॉब्स दंपति की आर्थिक हैसियत तो ज़्यादा अच्छी नहीं थी, लेकिन उनके पास प्यार की बेशुमार दौलत थी।

### किस्मत का पलटा

यदि ज़िंदगी में स्टीव की शुरुआत ऊबड़-खाबड़ रास्ते से भरी रही थी, तो जॉब्स परिवार में पहुँचना उनकी खुशकिस्मती का पहला महान संकेत था। जॉब्स दंपति ने वह सब करने की ठान ली, जो उनके नन्हे शिशु के लिए सबसे अच्छा हो। वे ख़ास तौर पर उसे कॉलेज भेजने की योजना बना रहे थे, हालाँकि वे दोनों ही इस अवसर के लाभ से वंचित रहे थे। पॉल जॉब्स ने स्टीव के कॉलेज फ़ंड के लिए बचत की और पैसे जोड़े। इसके अलावा उन्होंने स्टीव को मशीनों, यंत्रों और सभी तरह के कलपुर्जों के प्रति गंभीर अनुराग भी विरासत में दिया। पॉल कारों के दीवाने थे और अपना ज़्यादातर ख़ाली समय पुरानी कारों की मरम्मत करने तथा बेचने में लगाते थे। जब स्टीव थोड़े बड़े हो गए, तो उनके पिता उन्हें वे योग्यताएँ सिखाने लगे, जो किसी मशीन के पुर्ज़े-पुर्ज़े अलग करने और उन्हें दोबारा जोड़ने के लिए ज़रूरी थीं। तब उन्हें यह पता नहीं था कि आगे चलकर यह सबक कितना अमूल्य साबित होगा।

### शिक्षा

स्टीव का घरेलू जीवन तो तुलनात्मक रूप से स्थिर था, लेकिन घर से दूर वे खुद को बाहरी समझते रहे और अपनी इस छवि को विकसित किया। इस बात से इंकार नहीं किया जा सकता कि उनमें प्रतिभा की चिंगारी थी, लेकिन स्कूल में वे लगातार अनुशासनात्मक समस्याएँ खड़ी करते रहते थे। मिसाल के तौर पर, एक बार उन्होंने एक क्लास के दीक्षांत समारोह में एक बैनर फहराने की योजना बनाई – जिस पर उन्होंने बाकायदा हस्ताक्षर भी किए थे। समस्या यह थी कि इस बैनर पर हाथ का एक ऐसा संकेत बना था, जो सम्मानसूचक नहीं था। जब वे किशोरावस्था में पहुँचे, तो उनके अलगाव का अहसास और बढ़ गया। वे बिखरे बालों वाले और ज़रा गुस्से वाले किशोर बन गए – ये कोई बहुत असामान्य लक्षण नहीं थे, लेकिन स्टीव तो इसे अपने कॉलेज के वर्षों में भी साथ ले गए।

पोर्टलैंड, ओरेगन का रीड कॉलेज अपने लिबरल आर्ट्स (मुक्त कला) पाठ्यक्रम के लिए मशहूर था। स्टीव जॉब्स ने वहाँ दाखिला पाने के लिए अपने माता-पिता की पूरी बचत का इस्तेमाल किया। वहाँ साथी विद्यार्थियों के बीच वे कॉलेज के सनकी के रूप में मशहूर हो गए। उन्होंने खुद को विपरीत-संस्कृति मुहिम में झोंक दिया, जिसने 1960 के दशक के उत्तरार्ध और 1970 के दशक की शुरुआत में अमेरिकी समाज को जकड़ लिया था। उन्होंने नशीले पदार्थों का सेवन किया, अपने आध्यात्मिक पहलू को टटोला और एक सामुदायिक सेव उद्यान में

काम किया। अंततः उन्होंने कॉलेज की पढ़ाई अधूरी छोड़ दी।

### प्रयोगशीलता

जॉब्स ने खान-पान पर पुस्तकें पढ़ीं, जिनसे वे फलाहार करने के लिए प्रेरित हुए। यह एक प्रकार का अति शाकाहार था, जिसमें सिर्फ फल, मेवे और बीज खाने की अनुमति थी। आहार के मामले में उनकी जीवन भर कोई न कोई सनक बनी रही। उन्होंने बाद में अत्यधिक विनम्र तरीके से अपने जीवनी-लेखक वॉल्टर आइज़ैकसन को बताया कि 'मैं सिर्फ उन्हीं पत्तियों को खाऊंगा जो कुआँरी युवतियों द्वारा चाँदनी रात में तोड़ी गई हों।' बीच-बीच में ऐसे दौर भी आए, जब वे भोजन में सिर्फ एक ही चीज़ खाते थे, जैसे सेब या गाजर। कभी-कभार वे जुलाब और उपवास की ओर भी चले जाते थे।

जॉब्स को यह भी यकीन था कि उनके इस विशेष आहार की वजह से उनके तन से दुर्गंध नहीं आती थी, लेकिन ऐसा क़तई नहीं था – एक तथ्य, जिसे उनके साथी कर्मचारी उनके करियर की शुरुआती अवस्थाओं में उन्हें बताते रहते थे।

### कंपनी की सीढ़ी

जब जॉब्स ने अटारी कंपनी में काम करते हुए कारोबारी जगत में क़दम रखा, तब भी वे अपने ही ढर्रे पर चलते रहे। वे जहाँ से गुज़रते थे, अपने पीछे अक्सर बदबूदार माहौल छोड़ जाते थे। यही नहीं, उन्हें अपनी लंबी जुल्फें सँवारने से भी परहेज़ था। शुरू-शुरू में तो उनकी यह आदत थी कि वे बेहद घरेलू पोशाक में पूरे ऑफ़िस में घूमते रहते थे, और वह भी आम तौर पर नंगे पैर। दरअसल, बाद में इस वजह से ऐपल के हाथ से कम से कम एक शुरुआती निवेश सौदा निकल गया। हुआ यह कि जब वे एक मीटिंग के लिए पहुँचे, तो उन्होंने तुरंत ही अपने नंगे पैर उस व्यक्ति के सामने टेबल पर रख दिए, जिसके साथ वे सौदे की बातचीत करने वाले थे। इसके अलावा वे कभी-कभार फ़ुट स्पा भी लेते थे, यानी वे टॉयलेट की सीट में पैर डालकर फ़्लश चला देते थे।

यानी जॉब्स अगर खुद को 'आम आदमी' से अलग मानते थे, तो ऐसा इसलिए था क्योंकि; वे वाकई अलग थे। अपनी मृत्यु के दिन तक उनके दिल में यह विश्वास क़ायम रहा कि वे आम दायरे से बाहर थे और इस अनूठी स्थिति से वे चीज़ों के प्रति अपना अनूठा दृष्टिकोण विकसित कर सकते थे। बाहरी व्यक्ति होने के लिए यह ज़रूरी नहीं है कि आप सिर्फ फलों के दम पर ज़िंदा रहें या डिओडोरेंट से परहेज़ करें। लेकिन जिस संसार में आम तौर पर भीड़ के साथ चलने का दबाव हावी रहता है, वहाँ जॉब्स का जीवन एक ज्वलंत उदाहरण है कि बाहरी होने का अहसास बनाए रखना लाभदायक होता है।

## अपने बनाए मार्ग पर चलें

‘आपका समय सीमित है, इसलिए किसी दूसरे की जिंदगी जीकर इसे बर्बाद न करें। दूसरों की राय के शोर में अपनी आंतरिक आवाज़ को गुम न होने दें। और सबसे अहम बात, अपने दिल और अंतरात्मा का अनुसरण करने का साहस रखें।’

स्टीव जॉब्स



जॉब्स में मुख्य धारा से अलग होने का प्रबल अहसास था। इस वजह से जॉब्स को अपना खुद का जीवन दर्शन विकसित करना पड़ा। हालाँकि उनकी युवावस्था की (और कुछ मामलों में तो बाद के जीवन की भी) कुछ विचित्रताएँ दूसरों को अजीबोगरीब और थोड़ी स्वार्थी नज़र आ सकती हैं, लेकिन नए और विपरीत-संस्कृति के विचारों को अंगीकार करने की इच्छा के कारण उन्हें पूरे पेशेवर जीवन में लाभ हुआ। बाहरी होने के अहसास ने उन्हें उन्मुक्त और अपारंपरिक तरीके से सोचने की जगह दी।

यह भी महत्वपूर्ण था कि जॉब्स ने रीड कॉलेज को ही क्यों चुना। वे उस मार्ग को नहीं चुनना चाहते थे, जो उनके बहुत से समकालीन विद्यार्थी चुनते थे, यानी युनिवर्सिटी ऑफ़ कैलिफ़ोर्निया या किसी सस्ते सरकारी कॉलेज की ओर जाने वाला मार्ग। इससे उनके माता-पिता की आर्थिक स्थिति पर भारी दबाव पड़ना तय था – हमें याद रखना चाहिए कि उनके माता-पिता ने स्टीव को कॉलेज भेजने की कसम खाई थी – लेकिन इसके बावजूद जॉब्स रीड में ही पढ़ने पर आमादा थे, क्योंकि इस कॉलेज की पहचान उन्मुक्त और स्वतंत्र चिंतकों की थी।

वहाँ उन्होंने यह पहचानने की कोशिश करी कि वे कौन थे। वे दिमाग पर असर डालने वाली नशीली दवा एलएसडी संबंधी प्रयोग करने लगे। बाद में उन्होंने कहा कि यह उनके जीवन को आकार देने वाला अनुभव रहा था। वे अपने मित्रों के साथ बैठते थे, ‘जीवन के सत्य’ तक पहुँचने की कोशिश करते थे और वियतनाम युद्ध-विरोधी व डिलन (प्रसिद्ध गायक) का समर्थन करने वाले हिप्पी बनते जा रहे थे। उनकी ‘मन, शरीर और आत्मा’ विषय वाली पुस्तकों में रुचि थी, खास तौर पर हर उस पुस्तक में जो ज़ेन बौद्ध धर्म के रहस्य उजागर करने का दावा करती थी।

आखिर वही हुआ, जो होना तय था! इस जीवनशैली का जॉब्स की पढ़ाई पर बुरा असर हुआ और पहले सेमिस्टर के बाद ही उन्होंने पढ़ाई छोड़ दी। यह उनके माता-पिता के लिए मुश्किल रहा होगा। यकीनन इससे जॉब्स का आत्मविश्वास भी डगमगाया होगा, जिन्होंने वहाँ पढ़ने के लिए अपने माता-पिता से इतनी मेहनत करवाई थी। यह वयस्क उम्र में उनकी यात्रा का एक महत्वपूर्ण मोड़ साबित होने वाला था, जैसा कि उनका अगला कारनामा : एक बैग के साथ भारत यात्रा।

भारत की ज़्यादातर यात्रा उन्होंने कॉलेज के एक दोस्त के साथ की। यह यात्रा उनके जीवन का एक बहुत महत्वपूर्ण मोड़ साबित हुई। जॉब्स ने अपने बाल कटा लिए, पेट संबंधी गंभीर समस्याओं के शिकार हुए, एक-दो गुरुओं से मिले और बहुत मज़े किए। कुछ महीनों बाद वे कैलिफ़ोर्निया लौट आए। हो सकता है कि वे ‘खुद को खोज’ न पाए हों, लेकिन इस गहन अनुभव ने उन विचारों को शक्तिशाली बनाया, जो उनके प्रिय ज़ेन बौद्ध धर्म साहित्य में काफ़ी लोकप्रिय थे; जॉब्स के शब्दों में, उन्होंने ‘अन्तर्ज्ञान और अनुभववादी बुद्धिमत्ता की शक्ति’ सीखी। मतलब यह कि इसके बाद वे ज़ेन शिक्षण के अनुरूप बौद्धिक समझ के बजाय व्यक्तिगत अनुभव को ज़्यादा महत्व देने लगे।

दूसरे लोग तार्किक दृष्टि से कोई दूसरा मार्ग चुनना चाहें, तो शौक से चुनें; वे तो अपने दिल की भावना के हिसाब से चलना चाहते थे। यह आगे के बरसों में महत्वपूर्ण साबित होने वाला था। यह प्रतिस्पर्धी प्रौद्योगिकी बाज़ार में उन्हें सबसे अलग बनाने में मदद करने वाला था।

‘स्टीव सबसे महान अमेरिकी नवाचारियों में से एक थे – इतने बहादुर कि अलग सोच सकें, इतने साहसी कि यह यकीन कर सकें कि वे संसार को बदल सकते हैं, और इतने प्रतिभाशाली कि इस काम को वाकई कर सकें।’

बराक ओबामा

स्टीव जॉब्स की तरह कैसे पढ़ें



जॉन्स के बुकशेल्फ पर नज़र डालने से उनकी प्रेरणाओं और व्यक्तिगत दर्शन संबंधी महत्वपूर्ण जानकारी मिलती है। निश्चित रूप से वे एक व्यापक पाठक थे। मिसाल के तौर पर, प्लेटो ज़िंदगी भर उनके प्रिय लेखक रहे। शायद जॉन्स पाश्चात्य दर्शन के इस संस्थापक के प्रति इसलिए आकर्षित हुए, क्योंकि उनमें भी कलाओं और विज्ञान के प्रति जोश था।

विलियम शेक्सपियर का नाटक किंग लियर भी उन्हें बड़ा पसंद था। यह नाटक मर्मस्पर्शी ढंग से बताता है कि जब आप अपने साम्राज्य पर पकड़ खो देते हैं, तो क्या गड़बड़ हो सकती है। निश्चित रूप से यह कहानी किसी भी महत्वाकांक्षी सीईओ के लिए रुचिकर होगी। वे हरमन मैलविल के उपन्यास माँबी डिक के भी प्रशंसक थे, जो संभवतः अमेरिकी साहित्य में मानव आत्मा का सबसे बड़ा परीक्षण था। इस दौरान डिलन टॉमस की कविताओं ने अत्यधिक आकर्षक नए आकारों और सटीक लोकप्रिय स्पर्श के साथ उन्हें अपनी ओर खींचा। उनके आकर्षण का एक अतिरिक्त कारण यह भी रहा होगा कि डिलन टॉमस की उपद्रवी छवि थी, जो उन्होंने अमेरिका में साहित्यिक यात्राओं की श्रृंखला में मुश्किल से हासिल की थी।

ये अन्य प्रमुख पुस्तकें हैं, जिन्हें जॉन्स ने पढ़ा था :

- डाइट फ़ॉर अ स्मॉल प्लेनेट – फ़्रांसेस मूर लापे (1971)। एक बेस्टसेलर जिसने पाठकों को एक ऐसी आहार-योजना पर चलने के लिए प्रोत्साहित किया, जो इंसान के लिए भी अच्छी हो और इस धरती के लिए भी। इसने जॉन्स को मांसाहार छोड़ने की प्रेरणा दी।
- बी हियर नाउ – रिचर्ड ऐल्पर्ट (1971)। हिप्पी आंदोलन की बुनियाद। इससे जॉर्ज हैरिसन का इसी नाम का एक गीत भी प्रेरित हुआ। राम दास (बाद में ऐल्पर्ट को इसी नाम से जाना गया) यहाँ आध्यात्मिकता, ध्यान और योग संबंधी अपने सिद्धांतों का विस्तार करते हैं।
- ऑटोबायोग्राफ़ी ऑफ़ अ योगी – परमहंस योगानंद (1946)। यह भारत में जन्मे लेखक के आध्यात्मिक अनुभवों के बारे में है, जो पूर्व और पश्चिम दोनों के जीवन में विभाजित है। कहा जाता है कि जॉन्स ने इस पुस्तक को – जिसे हार्परकॉलिन्स प्रकाशक द्वारा आयोजित सर्वे में बीसवीं सदी की 100 सबसे महत्वपूर्ण आध्यात्मिक पुस्तकों में चुना गया – किशोरावस्था में पहली बार पढ़ने के बाद हर साल एक बार पढ़ा।
- कॉस्मिक कॉन्शसनेस : अ स्टडी इन द इवॉल्यूशन ऑफ़ द ह्यूमन माइंड – डॉ. रिचर्ड मॉरिस बक (1901)। ब्रह्मांडीय चेतना के विषय पर आदर्श प्रस्तावना, जो 1870 के दशक में लेखक के खुद के रहस्यवादी अनुभव पर आधारित है। वे तर्क देते हैं कि सृष्टि सिर्फ़ निर्जीव पदार्थ नहीं, बल्कि एक जीवंत उपस्थिति है। साथ ही वे आम तौर पर मानवता और जानवरों की चेतना पर भी प्रकाश डालते हैं।
- मेडिटेशन इन एक्शन – चोग्यम ट्रंगपा (1969)। तिब्बत के गुरु द्वारा बौद्ध ध्यान के नवागंतुकों और अनुभवी अभ्यासियों दोनों के लिए मार्गदर्शिका। वे स्पष्ट करते हैं कि ध्यान के साथ आदर्श रूप से जुड़े गुण (स्पष्टता, अनुशासन, ऊर्जा, उदारता, धैर्य और बुद्धिमत्ता) इंसान को ज़िंदगी के इम्तहानों के लिए कैसे तैयार कर सकते हैं।
- कटिंग थ्रू स्परिच्युअल मटेरिएलिज़्म – चोग्यम ट्रंगपा (1973)। ट्रंगपा द्वारा 1970 और 1971 में दिए व्याख्यानो की श्रृंखला पर आधारित। इसमें इस बात की जाँच की गई है कि आध्यात्मिकता की चेतन खोज दरअसल सच्चे आत्म-ज्ञान तक क्यों नहीं पहुँचने देती।
- द म्यूकसेस डाइट हीलिंग सिस्टम : साइंटिफ़िक मेथड ऑफ़ ईटिंग यॉर वे टु हेल्थ – अरनॉल्ड अर्ट (1922)। एक मार्गदर्शिका जो यह दिखाने का दावा करती है कि किस प्रकार आहार सेहत पर प्रभाव डालता है, यहाँ तक कि असाध्य समझी जाने वाली बीमारियों का भी इलाज कर देता है। अर्ट 'श्लेष्मरहित आहारों' के सेवन का सुझाव देते हैं, यानी फल, कंद-मूल और स्टार्चरहित सब्जियाँ। इसने जॉन्स के भोजन की आदतों पर गहरा प्रभाव डाला।
- रैशनल फ़ास्टिंग – अरनॉल्ड अर्ट (1926)। एक आगे की पुस्तक, तक, जो ऊपर वाली पुस्तक में बताई आहार-योजना तक धीरे-धीरे पहुँचने को प्रोत्साहित करती है।

- द होल अर्थ कैटलॉग, एक पत्रिका जिसे स्टुअर्ट ब्रांड ने प्रकाशित किया, मुख्यतः 1986 से 1972 तक (हालाँकि संस्करण बीच-बीच में 1998 तक आते रहे)। यह विपरीत-संस्कृति के शिष्यों को जानकारी प्रदान करती है कि साधन और योग्यताएँ कहाँ खोजें। जॉन्स ने इसे 'मेरी पीढ़ी की एक बाइबल' कहा था और 'गूगल के आने के पैंतीस साल पहले एक तरह का पेपरबैक गूगल' करार दिया था। अंतिम संस्करण का एक प्रचार वाक्य जॉन्स को खास तौर पर याद रहा : 'स्टै हंगरी, स्टे फूलिश' (भूखे रहो, मूर्ख रहो)।
- ज़ेन माइंड, बिगिनर्स माइंड – शुनर्यू सुज़ूकी (1970)। ज़ेन साधु द्वारा दी गई सीखों का संकलन, जो लॉस ऑल्टोज़ में एक आध्यात्मिक केंद्र चलाते थे। बुद्धिवाद से दूर कदम बढ़ाने के लिए प्रोत्साहित करने वाली इस पुस्तक को अब व्यापक रूप से अपनी श्रेणी में एक क्लासिक कृति माना जाता है।

## सही लोगों से मिलें

‘नवाचार वे लोग करते हैं, जो गलियारे में मिलते हैं या किसी नए विचार के साथ रात को 10.30 पर एक दूसरे को फ़ोन करते हैं या फिर वे महसूस करते हैं कि वे समस्या के बारे में जिस तरह से सोच रहे थे, वह तरीका ही ग़लत था।’

स्टीव जॉन्स

## सही समय पर सही जगह रहें

जब करियर की बात आती है, तो जॉब्स को एक बहुत बड़ा लाभ मिला। वे सही समय पर सही जगह मौजूद थे, क्योंकि वे कैलिफ़ोर्निया की सैंटा क्लारा वैली में बड़े हुए। 1970 के दशक तक यह इलाक़ा सिलिकॉन वैली के नाम से मशहूर होने लगा, क्योंकि यहाँ बहुत सारी प्रौद्योगिकी कंपनियों ने अपने व्यवसाय खड़े कर लिए थे। (यह नाम उस सिलिकॉन ट्रांज़िस्टर से उत्पन्न हुआ, जो आधुनिक माइक्रोप्रोसेसर के लिए अत्यंत आवश्यक होता है।) इनमें से कई व्यवसाय स्टैनफ़ोर्ड यूनिवर्सिटी से प्रबलता से जुड़े थे, जो उसी इलाक़े में स्थित थी। जैसा मैसेच्यूसेट्स इंस्टीट्यूट ऑफ़ टेक्नोलॉजी के टिमोथी जे. स्टर्जियॉन ने 2000 में कहा था : ‘शायद सिलिकॉन वैली के अतीत और वर्तमान से गुज़रने वाला सबसे प्रबल सूत्र है नई प्रौद्योगिकी के साथ “खेलने” की प्रेरणा। जब इसे किसी उच्च श्रेणी की इंजीनियरिंग डिग्री की शक्ति मिल जाए और कुशल प्रबंधन द्वारा उचित मार्ग दिखा दिया जाए, तो इससे वैसा औद्योगिक पावरहाउस बन सकता है, जैसा कि हम आज सिलिकॉन वैली में देखते हैं।’

अगर स्टीव जॉब्स वहाँ पहले से मौजूद नहीं होते, तब भी वे शायद अपने दम पर सिलिकॉन वैली पहुँचने का कोई न कोई रास्ता ज़रूर खोज लेते। हालाँकि सिलिकॉन वैली में उस ख़ास पल वहाँ मौजूद होना यकीनन जॉब्स की खुशकिस्मती थी, लेकिन उस किस्मत से लाभ उठाने के प्रयत्न तो उन्हें खुद ही करने थे। सिर्फ़ सिलिकॉन वैली में रहने भर से ही प्रौद्योगिकी सफलता की गारंटी उसी तरह नहीं मिल जाती, जिस तरह कि हॉलीवुड में रहने से ऑस्कर जीतने की गारंटी नहीं मिलती है।

## समान रुझान वाले मित्र खोजें

महत्वपूर्ण बात यह है कि जॉब्स ने कम उम्र से ही समान मानसिकता के लोगों को आकर्षित किया, जो उनकी रुचियों, योग्यताओं और विचारों के विकास में मदद करें। हाई स्कूल में वे बिल फ़र्नान्डिज़ के अच्छे मित्र बन गए। वे दोनों जीवन के बड़े प्रश्नों पर घंटों बातें करते रहते थे और मिलकर साइंस प्रोजेक्ट करते थे। फ़र्नान्डिज़ आगे चलकर ऐपल के बहुत शुरुआती दिनों में कंपनी में आ गए, लेकिन भावी इतिहासकार उन्हें सिर्फ़ उस व्यक्ति के रूप में याद रखेंगे, जिन्होंने स्टीव जॉब्स और स्टीव वॉज़नियैक में परिचय कराया।

वॉज़नियैक प्रौद्योगिकी के सच्चे कीड़े थे और 1970 के दशक की शुरुआत से ही अपना खुद का कंप्यूटर बनाने के सपने देख रहे थे : वे मैन्युअल पढ़ रहे थे, ड्राइंग्स बना रहे थे, सर्किट बोर्ड बना रहे थे। जॉब्स की तरह ही उन्होंने भी काम कर-करके सीखा; वे रास्ते में होने वाली छुटपुट ग़लतियों की परवाह नहीं करते थे। हालाँकि जॉब्स और वॉज़नियैक कुछ बुनियादी बातों में बहुत अलग थे, लेकिन यह कहने की ज़रूरत नहीं है कि उनकी टीम बेहतरीन थी और वे एक दूसरे को नई ऊँचाइयों पर पहुँचने के लिए प्रेरित करते रहते थे। लेकिन इस बारे में बाद में विस्तार से बात करेंगे।

यूनिवर्सिटी में जॉब्स ने कुछ और मित्र बनाए, जिन्होंने आगे चलकर ऐपल की कहानी में भूमिका निभाई। इनमें सबसे उल्लेखनीय थे डेनियल कॉटके। जब जॉब्स रीड गए, तो उस संक्षिप्त अवधि में उनकी मित्रता बढ़ी। यही नहीं, उन दोनों ने भारत की उस गहन, चरित्र-निर्माण वाली यात्रा का साझा अनुभव भी लिया। फ़र्नान्डिज़ की तरह ही कॉटके भी कुछ साल बाद ऐपल के सबसे शुरुआती कर्मचारियों में से एक बनने वाले थे।

## सवाल पूछें

जॉब्स पर एक और महत्वपूर्ण शुरुआती प्रभाव ह्यूलेट-पैकार्ड के एक कर्मचारी का पड़ा। ह्यूलेट-पैकार्ड यानी एचपी सिलिकॉन वैली में काफ़ी समय पहले स्थापित हो चुकी थी और प्रौद्योगिकी दिग्गज के रूप में प्रतिष्ठित थी। कंपनी के एक इंजीनियर लैरी लैंग युवा स्टीव वाली ही सड़क पर कुछ घर छोड़कर रहते थे। उन्होंने इस लड़के को अपने संरक्षण में ले लिया और एक शुरुआती मार्गदर्शक बन गए, जिन्होंने सभी तकनीकी चीज़ों के प्रति उसके प्रेम को पोषण दिया।

दूसरी चीज़ों के अलावा, लैंग ने जॉब्स का परिचय हीथकिट्स के आश्रयों से कराया। हीथकिट्स खुद असेंबल करने वाली टेक्नोलॉजी किट्स थीं, जिनका उत्पादन मिशिगन की हीथ कंपनी 1947 से कर रही थी। जो उत्साही लोग अपना खुद का टीवी रिसीवर, क्लॉक रेडियो, यहाँ तक कि शौकिया कंप्यूटर बनाने का ज़ब्बा रखते थे, यह उनके लिए वे किट रज़िस्टर्स, कैपेसिटर्स, वैक्यूम ट्यूब्स और ट्रांसफ़ॉर्मर्स के संसार से रहस्य के पर्दे हटा देती थी। एक जिज्ञासु युवा मस्तिष्क के लिए इसमें अनंत संभावनाएँ छिपी थीं। जब जॉब्स थोड़े बड़े हुए, तो लैंग ने उनका

परिचय ह्यूलेट-पैकार्ड एक्सप्लोरर्स क्लब से भी करा दिया। इस क्लब में हर सप्ताह कोई न कोई इंजीनियर व्याख्यान देता था। ऐसे ही एक कार्यक्रम में बारह साल के जॉब्स ने प्रोटोटाइप होम कंप्यूटर को पहली बार देखा।

और अगर सही लोग स्वाभाविक रूप से उनकी ओर आकर्षित नहीं होते थे, तो जॉब्स में इतना आत्मविश्वास था कि वे बाहर जाकर उन्हें खुद खोज लेते थे। हालाँकि जॉब्स निश्चित रूप से हर एक को पसंद नहीं आते थे – स्कूल में शायद आत्मविश्वास की कमी को छुपाने के लिए (क्योंकि वे शांत और अंतर्मुखी लड़के थे, जिसकी कविता और माइक्रोचिप्स में रुचि थी) वे कई बार दंभी और अक्खड़ होने का ढोंग करते थे – उन्होंने साहस-प्रदर्शन की कला विकसित की, जिससे उन्हें अक्सर काफ़ी लाभ हुआ और आत्मविश्वासी हाव-भाव भी मिले, जब उन्हें इसकी सबसे ज़्यादा ज़रूरत थी।

यह कम उम्र में बनाए एक संबंध से प्रदर्शित होता है। ह्यूलेट-पैकार्ड एक्सप्लोरर्स क्लब के एक कार्यक्रम में जाने के बाद जॉब्स एक फ्रीक्वेंसी काउंटर बनाने लगे। कुछ समय बाद उन्होंने पाया कि उनके पास एचपी के कई अत्यावश्यक पुर्जे नहीं हैं। अपनी समस्या के बीचोबीच वार करने का निर्णय लेते हुए उन्होंने ह्यूलेट-पैकार्ड के संस्थापक बिल ह्यूलेट के व्यक्तिगत विवरण पता किए और सिलिकॉन वैली के इस दिग्गज को उनके घर पर फ़ोन किया। हालाँकि दूसरे अवांछित फ़ोन करने वालों को इस दुःसाहस के लिए फटकारा जा सकता था, लेकिन जॉब्स ने ह्यूलेट के साथ बीस मिनट तक बातचीत की। इसके अंत तक उन्होंने न सिर्फ़ यह गारंटी हासिल कर ली कि उन्हें फ्रीक्वेंसी काउंटर के लिए आवश्यक सारे पुर्जे मिल जाएँगे, बल्कि उन्होंने एक समर जॉब का प्रस्ताव भी हासिल कर लिया – एक ऐसा अवसर जिसके लिए दूसरे लोग किसी की जान ले सकते थे।

## नेटवर्क बनाएँ

जो लोग उनके लिए उपयोगी हो सकते थे, उन्हें पहचानने और उनके साथ बंधन जोड़ने की जॉब्स की काबिलियत तथा नेटवर्क बनाने की इच्छा ऐसी योग्यताएँ थीं, जो उनके लिए कम उम्र में भी स्वाभाविक थीं। वे सहज बोध से यह बात जानते थे कि इंसान महानता के मार्ग पर अकेले नहीं चल सकता; यह एक ऐसी भावना थी, जो उनके पूरे करियर में उनके साथ रही। जॉब्स का मानना था कि अद्भुत कार्य ऐसे गुणी लोगों की टीम (बहुत दुर्लभ अपवादों के साथ) करती है, जिनकी साझी भविष्यदृष्टि हो और जो सहायक माहौल में काम कर रहे हों।

‘प्रौद्योगिकी कुछ नहीं है। महत्वपूर्ण यह है कि आपको कर्मचारियों पर विश्वास हो, वे मूलतः अच्छे तथा चतुर हों, और अगर आप उन्हें मौका दें, तो वे आश्चर्यजनक चीज़ें कर दिखाएंगे।’

स्टीव जॉब्स

## जादूगर वॉज़िनयैक



जॉब्स अपने दम पर भी हमारे युग के महान प्रौद्योगिकी और व्यावसायिक लीडरों में से एक हैं, लेकिन बहुत कम लोग इस बात से असहमत होंगे कि शायद उनका करियर कभी शुरू भी नहीं हो पाता, अगर उनके साथ स्टीव वॉज़िनयैक जैसा जीनियस नहीं होता। निश्चित रूप से उन दोनों को साथ लाने में किस्मत का काफ़ी बड़ा हाथ था, जिसने वॉज़िनयैक की तकनीकी कुशलता को जॉब्स की उल्लेखनीय ऊर्जा, महत्वाकांक्षा तथा जनता की नब्ज़ के सहज बोध से मिला दिया। वे औद्योगिक इतिहास में सबसे महान दो-लोगों की टीम के रूप में अलग नज़र आते हैं, इसलिए वॉज़िनयैक के करियर पर एक-दो पेज समर्पित करना उचित होगा।

स्टीफ़न वॉज़िनयैक का जन्म सैन जोस, कैलिफ़ोर्निया 11 में अगस्त 1950 को हुआ। वे भी जॉब्स की तरह ही सैन्टा क्लारा वैली में बड़े हुए। उनके पिता लॉकहीड कॉरपोरेशन में काम करते थे – यह उस वक़्त शायद अमेरिकी उड्डयन उद्योग में सबसे बड़ा नाम था और शीत युद्ध युग की अत्यंत आधुनिक तथा खुफ़िया प्रौद्योगिकी परियोजनाओं में गहराई से शामिल था – इसलिए इसमें कोई आश्चर्य की बात नहीं थी कि युवा वॉज़िनयैक सभी प्रकार की इलेक्ट्रॉनिक चीज़ों में रुचि लेने लगे।

जॉब्स की तरह ही वे भी बुद्धिमान और क्षमतावान थे, लेकिन वे स्कूल से जल्दी ही ऊब जाते थे और

घंटों तक कैलकुलेटर तथा रेडियो जैसे उपकरण बनाते रहते थे। 1968 में उन्होंने कोलोराडो युनिवर्सिटी में नाम लिखाया, लेकिन दीर्घकालीन आर्थिक तंगी के चलते एक साल बाद ही उन्होंने पढ़ाई छोड़ दी। इसके बाद उन्होंने क्यूपर्टिनो में डिऐन्ज़ा कम्युनिटी कॉलेज में एक और साल गुज़ारा, फिर एक साल पढ़ाई छोड़कर पैसा कमाया, ताकि युनिवर्सिटी ऑफ़ कैलिफ़ोर्निया, बर्कले में एक और साल पढ़ने लायक पैसा जुटा सकें। लेकिन एक बार फिर उन्होंने पढ़ाई अधूरी छोड़ दी और सिलिकॉन वैली में आकर ह्यूलेट-पैकार्ड में नौकरी करने लगे।

तब तक उनके और जॉन्स के रास्ते मिलने लगे थे। दोनों के साझे मित्र बिल फ़र्नान्डिज़ ने उनका परिचय कराया। जब जॉन्स ने गर्मियों की छुट्टियों की नौकरी का बिल ह्यूलेट का प्रस्ताव मंज़ूर कर लिया, तो दोनों की मित्रता मज़बूत हुई। साथ ही वे होमब्रू कंप्यूटर क्लब के सत्रों में भी घुलने-मिलने लगे, जो कंप्यूटर से जुड़े उत्साही लोगों का समूह था। ये बैठकें औपचारिक रूप से 1975 में शुरू हुई थीं और आम तौर पर किसी न किसी सदस्य के गैराज में होती थीं।

वॉज़िनयैक के लिए 1975 एक मायने में उल्लेखनीय वर्ष था। इसका काफ़ी श्रेय एमआईटीएस ऑल्टेयर 8800 के आगमन को भी जाता है, जो किट से बनने वाला माइक्रोकंप्यूटर था। इसके आगमन को अब व्यापक रूप से उन पहली चिंगारियों में से माना जाता है, जिन्होंने पर्सनल कंप्यूटर क्रांति की अलख जगाई। लेकिन अफ़सोस, उस वक़्त वॉज़िनयैक बुनियादी किट भी नहीं ख़रीद सकते थे, क्योंकि इसकी लागत 439 डॉलर थी, जो बाक़ी अनिवार्य उपकरण ख़रीदने पर कई सौ डॉलर बढ़ जाती थी। लेकिन इसका प्रभाव यह पड़ा कि इसने उनमें वह ऊर्जा पैदा कर दी कि वे अपना सारा ध्यान अपना खुद का कंप्यूटर बनाने पर केंद्रित करें। परिणाम था ऐपल वन, वह मशीन जिसने ऐपल कंप्यूटर, इंक. को जन्म दिया।

वॉज़िनयैक बताते हैं कि वे किसी कारोबार के मुखिया बनने के बजाय महान कंप्यूटर इंजीनियर बनने के सपने देखते थे। उनमें वह असीम महत्वाकांक्षा नहीं थी, जो जॉन्स को संचालित करती थी। यही वजह है कि उन्होंने अपनी नई मिली दौलत का इस्तेमाल अन्य व्यक्तिगत रुचियों को पूरा करने में किया। क्रिस्मत की बात, लॉकहीड इंजीनियर के बेटे की रुचि हवाई जहाज़ चलाने में भी थी। फरवरी 1981 में वॉज़िनयैक एक छोटे हवाई जहाज़ को चला रहे थे। उन्होंने कैलिफ़ोर्निया की स्कॉट्स वैली में स्काई पार्क एयरपोर्ट से उड़ान भरी, लेकिन कुछ ही समय बाद विमान गिर गया। उन्हें और तीन यात्रियों को चोटें आईं, जो हालाँकि जानलेवा नहीं थीं, लेकिन कम से कम वॉज़िनयैक के लिए जीवन बदलने वाली साबित हुई। इनमें अल्पकालीन स्मृति खोने की गंभीर समस्याएँ शामिल थीं।

1983 में जाकर वॉज़िनयैक ऐपल में पूर्णकालिक नौकरी करने लौटे, हालाँकि इस दौरान उन्होंने प्रौद्योगिकी मेला आयोजक के रूप में अपनी क्रिस्मत आजमाई थी। 1985 में आईटी क्रांति में उनके और जॉन्स के महती योगदान को मान्यता दी गई और राष्ट्रपति रोनाल्ड रीगन ने उन्हें नेशनल टेक्नोलॉजी अवार्ड से नवाज़ा। देर से ही सही, लेकिन एक साल बाद वॉज़िनयैक ने युनिवर्सिटी ऑफ़ कैलिफ़ोर्निया, बर्कले से कंप्यूटर साइंस और इलेक्ट्रिकल इंजीनियरिंग में बैचलर डिग्री हासिल की। उस वक़्त तक उनके प्रोफ़ेसर उन्हें जितना सिखा सकते थे, शायद उससे ज़्यादा वे अपने प्रोफ़ेसरों को सिखा सकते थे। शोहरत की शान झाड़ने की उनकी अनिच्छा का प्रमाण इस बात से मिलता है कि पढ़ाई उन्होंने अपने नाम से नहीं, बल्कि रॉकी क्लार्क के नाम से की। उल्लेखनीय बात यह थी कि रॉकी उनके कुत्ते का नाम था और क्लार्क उनकी तत्कालीन पत्नी का कुंआरेपन का उपनाम था।

1987 तक वॉज़िनयैक एक परिवर्तन के लिए तैयार थे। अब उन्होंने उस कंपनी की पूर्णकालिक नौकरी छोड़ दी, जिससे उन्हें अकल्पनीय दौलत और भारी शोहरत मिली थी (भले ही जॉन्स ने खुद को कंपनी के 'चेहरे' के रूप में स्थापित कर लिया था)। बहरहाल, वॉज़िनयैक आज तक कंपनी के कर्मचारी के रूप में सूचीबद्ध हैं और उन्हें लाखों डॉलर के मान से कम ही सही, लेकिन वार्षिक वेतन मिलता है।

आने वाले वर्षों में उन्होंने खुद को कई नए प्रोजेक्ट्स में झोंका। मिसाल के तौर पर, उन्होंने एक प्रोग्रामेबल रिमोट कंट्रोल पर काम किया; उन्हें उम्मीद थी कि यह बाज़ार में क्रांति कर देगा। उन्होंने जीपीएस टेक्नोलॉजी के तेज़ी से विकसित हो रहे क्षेत्र का लाभ लेने के लिए ऐप्लीकेशनस भी तैयार किए। वे टेलीकम्युनिकेशनस और डाटा स्टोरेज उद्यमों में भी शामिल रहे। इसके अलावा, वे इलेक्ट्रॉनिक फ़्रंटियर फ़ाउंडेशन के सह-संस्थापक भी थे। यह फ़ाउंडेशन व्यक्तिगत स्वतंत्रता का समर्थन करने वाली प्रौद्योगिक

गतिविधियों को बढ़ावा देने पर केंद्रित है। यदि प्रौद्योगिक गतिविधियों के संबंध में अनुचित या निराधार आपराधिक अभियोग लगाया जाता है, तो वे ऐसी प्रौद्योगिकियों के उपयोगकर्ताओं की रक्षा करती हैं।

वॉज़िनयैक ने चार बार शादी की और तीन संतानों को जन्म दिया। वे कभी भी चकाचौंध में नहीं रहना चाहते थे, जैसा कि जॉब्स चाहते थे। और निश्चित रूप से वे उस सारे झमेले को नापसंद करते थे, जो अपने समय के महान नवाचारी होने के साथ उनकी ज़िंदगी में आया था। लेकिन वे एक वास्तविक प्रौद्योगिकी क्रांति के केंद्र में थे और बहुत कम लोगों को इतिहास पर अपनी छाप छोड़ने का ऐसा अवसर मिलता है। उनकी 2006 की जीवनी का शीर्षक शायद इसे सबसे अच्छी तरह बयां करता है : आईवॉज़ : फ्रॉम कंप्यूटर गीक टु कल्ट आइकॉन : हाउ आई इनवेंटेड द पर्सनल कंप्यूटर, को-फाउंडेड ऐपल ऐंड हैड फ्रन ड्रूइंग इट।



## अपने जीवन के अनुभवों का दोहन करें

‘हम इस चीज़ के सपने देखा करते थे। अब हमें इसे बनाने का मौक़ा मिलता है। यह बहुत बड़ी बात है।’

स्टीव जॉन्स

स्टीव जॉब्स में चाहे जो दोष हों, आगे बढ़ने में पीछे रह जाने का आरोप उन पर कभी नहीं लगाया जा सकता। वे ऐसे इंसान थे, जो जीवन में खुद को झोंक देते थे, खुद को ऐसे अनुभवों की राह पर पहुँचा देते थे, जिनका दोहन वे बाद में अपने काम में कर सके। वे अक्सर इस बात के महत्व पर ज़ोर देते थे कि हर व्यक्ति को मानव जाति द्वारा अब तक की गई सर्वश्रेष्ठ चीज़ों का अनुभव करना चाहिए, ताकि आप उस अनुभव का लाभ अपने काम में ले सकें। दरअसल उन्होंने यह तर्क दिया कि मैक के लिए ज़िम्मेदार टीम सिर्फ़ गहरे-दृष्टिकोण वाले कंप्यूटर-दीवानों की टीम नहीं थी; इसके बजाय वे असाधारण रूप से व्यापक व्यक्तित्व वाले लोग थे – संगीतकार, कवि, चित्रकार, जैववैज्ञानिक और इतिहासकार – जो संसार के सबसे अच्छे कंप्यूटर वैज्ञानिक भी थे।

जहाँ तक कंप्यूटर के दीवानों का सवाल है, उनकी सिलिकॉन वैली में कोई कमी नहीं है और जॉब्स उनकी अनुभवहीनता की आलोचना करने में मुखर थे। उनका जीवन दर्शन इस विचार पर आधारित था कि अनुभव बिंदुओं की तरह होते हैं और हम जीवन में अपनी राह पर चलते समय उन्हें जोड़ते हैं। उनका मानना था कि अगर आपके पास पर्याप्त बिंदु नहीं हैं, तो आपका अंत एक सीधी लकीर के रूप में होता है। और किसी चीज़ के प्रति सीधी लकीर की नीति में जॉब्स की कोई दिलचस्पी नहीं थी। उनके लिए रोचक यात्रा पर जाना सर्वश्रेष्ठ अंतिम बिंदु तक अपना रास्ता खोजने की कुंजी था। जब यह बात आई कि वे ऐपल में अपने साथ कैसे कर्मचारी रखना चाहते हैं, तो उन्होंने व्यापक जीवन अनुभव वाले कर्मचारियों की तलाश की, ताकि उनका अनुभव लोगों की बेहतर समझ में रूपांतरित हो सके। उनके हिसाब से यह असल लोगों की समस्याओं – चाहे वे प्रौद्योगिकी से संबंधित हों या न हों – का समाधान खोजने के लिए अति महत्वपूर्ण था।

व्यक्तिगत अनुभव के महत्व पर विश्वास ने उनके जीवन पर भी गहरा असर डाला। दसवीं कक्षा में पढ़ते वक़्त भी उनकी निगाह सिलिकॉन वैली के भविष्य पर थी। अनुभव की तलाश में वे एक इलेक्ट्रॉनिक्स पाटर्स स्टोर में पार्ट टाइम काम करने लगे। न सिर्फ़ इससे उन्हें आमदनी हुई, बल्कि इससे वे उस कारोबार की बुनियादी बातें भी सीखने लगे, जिस पर उनका दिल आ गया था। इससे परे, इसने उन्हें कारोबार संबंधी बुनियादी बातों की ठोस नींव दी और मुनाफ़े का महत्व सिखाया। कुछ ही समय में वे एक सप्लायर से खुद इलेक्ट्रॉनिक पाटर्स ख़रीदने लगे और थोड़े मुनाफ़े पर अपने ही बॉस को बेचने लगे। इसके बाद वे उन पाटर्स को और भी ज़्यादा मुनाफ़े पर ग्राहकों को बेचने में अपने बॉस की मदद करते थे।

रिड की पढ़ाई छोड़ने की अवधि आसानी से एक खोया अवसर बन सकती थी, लेकिन जॉब्स के लिए नहीं। उन्होंने वहाँ बहुत अप्रत्याशित तरीकों से अपने समय का दोहन किया। हालाँकि उन्होंने औपचारिक पढ़ाई छोड़ दी थी, लेकिन फिर भी वे कुछ कक्षाओं में जाते रहे, जिनमें उनकी दिलचस्पी थी। इनमें से एक कैलिग्राफी (सुंदर लेखन) क्लास थी। उस वक़्त जॉब्स को यह तथ्य बड़ा दिलचस्प लगता था कि कॉलेज में कुछ पोस्टर दूसरों के मुकाबले ज़्यादा निगाह में आते थे। नतीजा यह हुआ कि वे अलग-अलग फ़ॉन्ट्स की शक्ति में दिलचस्पी लेने लगे। वे कैलिग्राफी क्लास में जाते रहे, लेकिन उन्हें पता नहीं था कि यह उनके भविष्य पर कैसे असर डालेगी। वह तो बाद में पता चला कि वहाँ के ज्ञान का बेहतरीन उपयोग वे बरसों बाद ऐपल मैक के सॉफ़्टवेयर डिज़ाइन में करने वाले थे। मैक ने लोगों के लिए फ़ॉन्ट्स की एक आकाशगंगा खोल दी, हालाँकि लोगों को शायद पता भी नहीं था कि ऐसी चीज़ों में उनकी कभी दिलचस्पी हो सकती है। मैक ने डेस्कटॉप पब्लिशिंग के जिस युग को लाने में योगदान दिया, उसका काफी श्रेय कैलिग्राफी अनुभव के उस बिंदु को दिया जा सकता है, जो जॉब्स ने 1970 के दशक की शुरुआत में ऑरेगन के क्लासरूम में हासिल किया था।

## मुश्किलों को पार करें

‘आपका समय सीमित है, इसलिए किसी दूसरे की  
ज़िंदगी जीकर इसे बर्बाद न करें। दूसरों की राय के शोर  
में अपनी आंतरिक आवाज़ को गुम न होने दें।’

स्टीव जॉब्स

स्टीव जॉब्स के लिए जीवन हमेशा सुचारु नहीं रहा था। संसार में उनका आगमन आसान नहीं था। कॉलेज की पढ़ाई छोड़ना कष्टकारी था। जिस कंपनी को उन्होंने शून्य से बनाया था, उससे निकाल दिया जाना आसान अनुभव नहीं था। और उनका खराब स्वास्थ्य, जिसने उनके अंतिम वर्षों में उन्हें सताया था। इस सबके दौरान उन्होंने साबित किया कि उनकी मानसिकता जिजीविषा से भरी थी। वे हमेशा परिस्थिति के अनुकूल बन जाते थे और हर निचले बिंदु से उछलकर एक नई ऊँचाई पर पहुँचने का रास्ता बना लेते थे।

### हमेशा योजना बनाएँ

जब उन्होंने एक ही सेमिस्टर के बाद रीड कॉलेज की पढ़ाई छोड़ दी, तो जॉब्स एक ऐसे युवक थे, जिनके पास कोई योजना नहीं थी। लेकिन उन्होंने इसे अपने जीवन के निर्णायक पलों में से एक माना, क्योंकि इसने उन्हें मुश्किल से निकलने का तरीका खोजने के लिए मजबूर किया। ऑरिगन में वे दोस्तों के घर की फ़र्श पर सोए, जब तक कि उनकी मेहमाननवाज़ी जवाब नहीं दे गई और कुछ सेंट कमाने के लिए सोडा बॉटल भी बेचने लगे। अपना सिर पानी के ऊपर बनाए रखने के लिए वे एक काफ़ी अनाकर्षक काम भी करने लगे, जिसमें वे कॉलेज के मनोविज्ञान विभाग के प्रयोग उपकरणों की देखभाल करते थे। लेकिन उन्होंने पाया कि 'ब्लू बॉक्स' बेचना ज्यादा लाभदायक धंधा है।

जॉब्स ने एक साल पहले 1971 में 'ब्लू बॉक्स' कारोबार शुरू किया था। यह वाॉज़िनयैक के साथ एक संयुक्त उद्यम था और इससे उन दोनों ने अच्छे पैसे बनाए। सिर्फ़ एक ही समस्या थी : वे जो कर रहे थे, वह ग़ैर-क़ानूनी था। 'ब्लू बॉक्स' हैकर्स ने बनाए थे। इनकी मदद से लोग टेलीफ़ोन लाइन में तिकड़म करके मुफ़्त फ़ोन कॉल्स कर सकते थे। वाॉज़िनयैक और जॉब्स ने इसके बारे में एक मैगज़ीन में पढ़ा था और इसके बाद ये मेहनती लोग अपना खुद का संस्करण बनाने में जुट गए। एक बार तो उन्होंने शरारत में पोप के ऑफ़िस में फ़ोन लगा दिया। उन्होंने यह नाटक किया कि वे हेनरी किंसीजर बोल रहे हैं और वे पोप से बात करने में लगभग सफल हो गए।

थोड़ी जुगाड़ और पुर्ज़ों के इंतज़ाम के बाद ये साहसी लोग 40 डॉलर में एक बॉक्स बनाने लगे और उसे 300 डॉलर में बेचने लगे। जब मुनाफ़ा इतना तग़ड़ा हो, तो कोई हैरानी नहीं कि जॉब्स का मन कारोबार में उतरने के लिए ललचा गया। इस ग़ैर-क़ानूनी प्रसंग का एक और अप्रत्याशित परिणाम यह था कि कई सालों तक सिलिकॉन वैली के हैकर्स जॉब्स और वाॉज़िनयैक का सम्मान करते रहे। यह अनुमान लगाया गया है कि इस दौरान उन्होंने जॉन ड्रेपर – जिन्हें 'कैप्टन क्रंच' कहा जाता था और 'ब्लू बॉक्स' के पीछे का मस्तिष्क माना जाता था – जैसे लोगों के साथ जो बंधन जोड़े, उनकी बदौलत ऐपल लंबे समय तक कई हैकर्स की हिट लिस्ट से दूर रही।

हालाँकि यह ग़लत व्यवहार क्षम्य नहीं है, लेकिन इससे पता चलता है कि जॉब्स में किसी बुरी स्थिति का सर्वश्रेष्ठ उपयोग करने का संकल्प था और पैसे कमाने की इच्छा भी थी। हालाँकि अब वे आधिकारिक रूप से विद्यार्थी नहीं थे, लेकिन इसके बावजूद उन्होंने कॉलेज के आस-पास बने रहने का तरीका खोज लिया। वहाँ उन्होंने अपने समय का अच्छा उपयोग किया। वे डीन की नज़रों में आ गए थे, जो जॉब्स की स्पष्ट जिज्ञासा और बौद्धिक चिंगारी से इतने प्रभावित थे कि उन्होंने उन्हें दर्शक की तरह कैलिग्राफ़ी कोर्स जैसी कुछ क्लासों में जाने की अनुमति दे दी।

### अपनी बात पर डटे रहें

जॉब्स ने सिलिकॉन वैली में अपनी एक शुरुआती नौकरी पाने के लिए भी ऐसी ही लगन दिखाई। अटारी एक युवा कंपनी थी, जो टेनिस आधारित 'पॉन्ग' जैसे आर्केड गेम्स बना रही थी और जॉब्स भारत यात्रा के पैसे जुटाने के लिए वहाँ नौकरी करना चाहते थे। इस संकल्प से प्रेरित होकर वे अटारी के ऑफ़िस पहुँच गए और अड़ गए कि वे तब तक वहाँ से नहीं जाएँगे, जब तक कि वे उन्हें नौकरी न दे दें। यह एक ख़ास उपलब्धि थी, क्योंकि जॉब्स ने वहाँ पर खुद को भावी वैश्विक सीईओ जैसे सूट-बूट में नहीं, बल्कि अपने बेतरतीब और बदबूदार हुलिए में पेश किया था! अंत में वे अटारी से अपनी भारत यात्रा का आंशिक खर्च पाने में भी कामयाब हो गए : कंपनी ने जर्मनी तक की उनकी हवाई यात्रा का भुगतान इस शर्त पर किया कि वे वहाँ कुछ समय रुककर उनके सैटेलाइट ऑफ़िस

में आने वाली कुछ समस्याओं को दूर कर देंगे।

‘वे अविश्वसनीय उपलब्धियों और अद्भुत प्रतिभा वाले महान इंसान थे। वे बहुत कम शब्दों में हमेशा वह बात कह देते थे, जो आपको दरअसल सोच लेनी चाहिए थी, लेकिन उससे पहले आपने नहीं सोची थी।’

लैरी पेज

अपना गोला-बारूद तैयार रखें

‘नवाचार ही लीडर और अनुयायी के बीच का फ़र्क़ है।’

स्टीव जॉब्स

दूसरों को उतना ही बताएँ जितनी जरूरत हो...

जब जॉब्स ने अपने हाई स्कूल में दीक्षांत समारोह के लिए अपना अपमानजनक बैनर तैयार किया था, तो बेशक उन्होंने उच्च प्रभाव वाले तमाशे की कल्पना की थी। दरअसल, उनकी तमाम कोशिशों पर पानी फिर गया और मज़ाक़ धरा का धरा रह गया, जब एक परिचित विद्यार्थी ने समय से पहले ही बैनर फहरा दिया, क्योंकि उसने जॉब्स को इस बारे में डींगें हँकते सुन लिया था। इस प्रसंग ने उन्हें एक महत्वपूर्ण सबक सिखाया : चीज़ों को गोपनीय रखो, जब तक कि आप धमाका करने के लिए पूरी तरह तैयार न हों।

यह एक ऐसा संदेश था, जिसे वे अपनी मित्रता के शुरुआती दिनों में वॉज़िनयैक तक पहुँचाने के लिए व्याकुल थे। शक्तिशाली नए माइक्रोप्रोसेसर बनने में दिन दूनी रात चौगुनी तरक्की हो रही थी। इससे यह संभावना बढ़ गई थी कि वॉज़िनयैक जैसे लोग अपना खुद का पर्सनल कंप्यूटर बना सकते थे – एक सपना जो ऑल्टेयर 8800 के आने के बाद और गहन हो गया। वॉज़िनयैक अपनी प्रगति की हर अवस्था के बारे में होमब्रू कंप्यूटर क्लब के सदस्यों को बताने के लिए बेताब थे, जो (अधिकतर) बंधुओं का समूह था और इसका सूत्रवाक्य था, ‘दूसरों की मदद करो।’

समय के साथ वॉज़िनयैक ने अपनी मशीन को एक मॉनीटर और कीबोर्ड के साथ जोड़ने का तरीका खोज लिया। यानी वे आधुनिक पर्सनल कंप्यूटर की लगभग सभी विशेषताओं को एक साथ लाने में कामयाब हो गए। निश्चित रूप से यह इतनी बड़ी उपलब्धि थी कि अपने साथियों को प्रभावित करने की आकांक्षा बहुत ज़्यादा सम्मोहक रही होगी। लेकिन जॉब्स बीच में आ गए और उन्हें कुछ समय तक धीरज रखने की सलाह दी। उन्होंने एक समझौते का सुझाव दिया : क्यों न वॉज़िनयैक अपने होमब्रू साथियों को कुछ प्रिंटेड सर्किट बोर्ड बेच दें, ताकि वे अपनी मशीन खुद बना सकें? यही दरअसल वह बीज था, जिससे ऐपल कंप्यूटर कंपनी उगने वाली थी। अगर जॉब्स ने यह दलील न दी होती, तो हो सकता है कि वॉज़िनयैक अपनी उपलब्धियों को मुफ्त में ही लुटा देते।

... लेकिन अपने रहस्य सुरक्षित रखें

जॉब्स अपने पूरे करियर में प्रॉडक्ट की गोपनीयता बनाए रखने के बारे में बहुत संरक्षणात्मक बने रहे। कुछ लोगों ने तर्क दिया है कि इस मामले में वे बहुत ज़्यादा सोचते थे। 2010 में कई अरुचिकर घटनाएँ हुईं, जिनकी शुरुआत तब हुई, जब जल्द ही रिलीज़ होने वाले आईफ़ोन 4 का प्रोटोटाइप किसी बार से चोरी हो गया। यह प्रोटोटाइप जेसन चैन नामक पत्रकार के हाथों में पहुँच गया, जो टेक्नोलॉजी ब्लॉग गिज़मोडो के संपादक थे। इससे जॉब्स आग-बबूला हो गए। चैन के अपार्टमेंट पर पुलिस ने छापा मारते हुए सामने वाला दरवाज़ा तोड़ डाला। आलोचकों की राय में यह बहुत सख्त प्रतिक्रिया थी। उनका कहना था कि जॉब्स को इस बारे में कम चिंता करनी चाहिए थी कि पत्रकार अपनी स्वाभाविक शैली में क्या कर रहे थे। ज़्यादा चिंता तो उन्हें इस बात से होनी चाहिए थी कि वह नमूना चोरी कैसे हुआ। लेकिन जॉब्स टस से मस होने को तैयार नहीं थे। उन्होंने ऑलथिंग्सडी.कॉम को दिए साक्षात्कार में कहा :

जब गिज़मोडो वाला यह वाक़या हुआ, तो कई लोगों ने मुझे सलाह दी, ‘आपको बस इसे थोड़े आराम से लेना चाहिए। आपको किसी पत्रकार के पीछे नहीं पड़ना चाहिए, क्योंकि उन्होंने चोरी की संपत्ति खरीदी और आपसे जबरन पैसे ऐंठने की कोशिश की।’ मैंने इस बारे में गहराई से सोचा और आखिरकार मैं इस नतीजे पर पहुँचा कि जब हम बड़े बनते हैं और संसार में थोड़ा प्रभाव हासिल करते हैं, तो जो संभवतः सबसे बुरी चीज़ हो सकती है वह यह है कि क्या हम अपने बुनियादी आदर्शों को बदलते हैं और ‘चीज़ों को थोड़े आराम से लेने’ लगते हैं। मैं ऐसा नहीं कर सकता। इसके बजाय तो मैं काम छोड़ना ज़्यादा पसंद करूँगा।

चोरी पर उनका गुस्सा और प्रोटोटाइप वापस लौटाने से गिज़मोडो के इंकार पर उनकी चिढ़ समझ में आती है। लेकिन इसके पीछे छिपा संदेश स्पष्ट था : जॉब्स गोपनीयता को महत्व देते थे और अगर आप इसे भंग करते थे, तो

वे आपका पीछा नहीं छोड़ने वाले थे।

आईफोन 4 के अप्रिय प्रसंग से यह भी रेखांकित होता है कि पत्रकारों के साथ जॉब्स के संबंध प्रायः तनावपूर्ण रहे हैं। निश्चित रूप से यह पहली बार नहीं था, जब किसी पत्रकार ने उन पर डराने-धमकाने के तरीकों का आरोप लगाया था। वे अपनी छवि को लेकर कुख्यात रूप से रक्षात्मक थे। वे आम तौर पर साक्षात्कार देने के अनिच्छुक रहते थे, जब तक कि वे उनके प्रॉडक्ट्स के रिलीज़ से न जुड़े हों और उस नवीनतम मशीन के प्रचार की गारंटी न देते हों, जो वे बाज़ार में उतार रहे थे।

किसी हस्तक्षेप करने वाले की वजह से जॉब्स ने एक बार अपनी योजनाओं पर पानी फिर जाने दिया था; जब उसने सही पल से पहले ही बैनर फहरा दिया था। जॉब्स ने जी-जान से यह सुनिश्चित करने की कोशिश करी कि ऐसा दोबारा कभी न हो। लेकिन वे इस मामले में बड़े उस्ताद थे कि वे बेखबर संसार के सामने अपने प्रॉडक्ट उतारने का सही समय जानते थे; तो दरअसल इसके लिए उन्हें कौन दोष दे सकता है?



## अवसर का लाभ

‘हम अपने सपने पर जुआ खेल रहे हैं; हम “मैं भी”  
प्रॉडक्ट्स बनाने के बजाय यही करना चाहेंगे। “मैं भी”  
प्रॉडक्ट्स बनाने का काम दूसरी कंपनियों को करने दें।’

स्टीव जॉब्स

कहने की ज़रूरत नहीं है कि जॉब्स में महत्वाकांक्षा की कोई कमी नहीं थी। उनकी पहली गर्लफ्रेंड क्रिसेन ब्रेनन बताती हैं कि जब जॉब्स की उम्र लगभग सत्रह साल थी, तभी वे कहते थे कि किसी दिन वे करोड़पति बनेंगे।

उनमें कभी आत्मविश्वास या साहस-प्रदर्शन की कमी भी नहीं रही। ये वे गुण थे, जिन्होंने बार-बार उनकी सफलता में अति महत्वपूर्ण योगदान दिया। लेकिन यह उल्लेख करना रोचक है कि युवावस्था में जॉब्स भी खुद को सस्ते में बेचने की प्रवृत्ति रखते थे। इसका सबसे अच्छा उदाहरण तब का क्रिस्सा है, जब उन्होंने वॉज़िनयैक को अपने सर्किट बोर्ड होमब्रू कंप्यूटर क्लब के साथियों को बेचने का सुझाव दिया था। इस क्लब के एक सदस्य थे पॉल टेरेल, जो द बाइट शॉप नामक कंप्यूटर स्टोर चलाते थे। जॉब्स ने उनसे पूछा कि क्या वे 50 डॉलर वाले सर्किट बोर्ड लेना चाहेंगे। अगर वे अच्छे बिकते हैं, तो वे ऑर्डर बढ़ा सकते हैं। यह प्रस्ताव रखते वक़्त जॉब्स को ज़रा भी उम्मीद नहीं थी कि टेरेल ज़्यादा की माँग करेंगे। दरअसल, टेरेल की रुचि सिर्फ़ सर्किट बोर्ड में नहीं थी; वे तो पूरी मशीन चाहते थे – पचास मशीनें – और हर एक के लिए 500 डॉलर की कीमत देने को तैयार थे। 25,000 डॉलर का ऑर्डर इतना बड़ा था कि जॉब्स को इसकी क़तई उम्मीद नहीं थी।

वैसे एक समस्या भी थी। जॉब्स को पता नहीं था कि क्या वॉज़िनयैक उस ऑर्डर को पूरा करने लायक कंप्यूटर बना सकते हैं। लेकिन जॉब्स का साहस-प्रदर्शन हावी हो गया और उन्होंने वहीं हाथ मिलाकर सौदा पक्का कर लिया। उनका मानना था कि मुश्किल हिस्सा तो कारोबार जीतना है; उसे पूरा करने का काम तो एडी-चोटी का ज़ोर लगाकर किया जा सकता है। इस तरह मशहूर ऐपल I का जन्म हुआ – एक मशीन जो वॉज़िनयैक जैसे बहुत चतुर कंप्यूटर के दीवानों के लिए बनी थी, जो देख सकते थे कि यह कितना बड़ा चमत्कार था। और अगर उन्हें यकीन न हो, तो जॉब्स उन्हें यह बताने के लिए आस-पास ही थे।

कुछ ही समय में जॉब्स परिवार का घर मानो फ़ैक्ट्री में बदल गया। जब इस शुरुआती उत्पादन के लिए पूँजी जुटाने की समस्या आई, तो जॉब्स ने अपनी फ़ोक्सवैगन वैन बेच दी और वॉज़िनयैक ने अपना एचपी साइंटिफ़िक कैलकुलेटर बेचकर थोड़ा पैसा जुटाया। पूँजी के इस प्रवाह के बाद भी वॉज़िनयैक ने जो कंप्यूटर बनाया, उसमें कई बुनियादी चीज़ें नहीं थीं, जिनमें केसिंग, कीबोर्ड, स्क्रीन और पावर सोर्स शामिल थे। जब जॉब्स ने टेरेल को मशीनें पहुँचाई, तो वे ठगे रह गए। वे थोड़ी ज़्यादा अच्छी दिखने वाली मशीनों की उम्मीद कर रहे थे, लेकिन उन्होंने अपना वादा निभाते हुए पूरे पैसे दिए। ऐपल का रोमांचक अभियान शुरू हो गया था और जॉब्स दोबारा कभी खुद को सस्ते में नहीं बेचने वाले थे।

## जॉब्स के नायक



जॉब्स का मानना था कि किसी व्यक्ति के नायकों के नाम जानने से आपको उसके चरित्र के संबंध में काफ़ी ज्ञान मिलता है। हम दरअसल जॉब्स के नायकों के बारे में भी बहुत कुछ जानते हैं। इसका काफ़ी श्रेय हम 1990 के दशक के अंत में मशहूर 'थिंक डिफ़रेंट' (हटकर सोचो) विज्ञापन अभियान को देते हैं, जिसमें उन लोगों की लंबी सूची थी, जिनके वे मुरीद थे। इस अभियान में ये भी शामिल थे : मनोरंजन उद्योग (बॉब डिलन, जॉन लेनन और योको ओनो, मारिया कैलस, एल्फ़्रेड हिचकॉक, जिम हेन्सन और कर्मिट द फ़्रॉग, लुइस आर्मस्ट्रांग और मार्था ग्राहम); व्यवसायी (रिचर्ड ब्रैन्सन और टेड टर्नर); चित्रकार (पाब्लो पिकासो और साल्वाडोर डाली); राजनेता (मार्टिन लूथर किंग जूनियर और महात्मा गाँधी); आर्किटेक्ट्स और डिज़ाइनर्स (फ़्रैंक लॉयड राइट और बकमिंस्टर फुलर), एक वैज्ञानिक (एल्बर्ट आइंस्टाइन); एक खिलाड़ी (मुहम्मद अली); और एक दुःसाहसी महिला तथा वायुयान चालक (अमेलिया इयरहार्ट)।

जिस व्यक्ति में प्रौद्योगिकी की संभावना की गहरी समझ हो और जिसे सौंदर्यवादी ढंग से काम करने की दुर्लभ समझ हो, उसके लिहाज़ से कोई हैरानी नहीं कि जॉब्स माइकल एंजेलो और लियोनार्डो द विंची, दोनों ही के बड़े प्रशंसक थे।

माइकल एंजेलो सिस्टीन चैपल के पेंटर और डेविड की असाधारण प्रतिमा के शिल्पी ही नहीं थे, बल्कि

वैटिकन में पिंटा जैसी मर्मस्पर्शी कलाकृतियों के रचयिता भी थे। उन्होंने एक बार कहा था : ‘हर पत्थर के भीतर एक मूर्ति होती है और उसे खोजना मूर्तिकार का काम है।’ यही भाव जॉन्स अपने कामकाजी जीवन में भी रखते थे। लेकिन जॉन्स इस बात से प्रभावित थे कि कलाओं में महारत हासिल करने के अलावा माइकल एंजेलो ‘इस बारे में बहुत कुछ जानते थे कि पत्थर की खदान में पत्थर कैसे काटा जाता है।’ इसी तरह द विंची भी कलाओं और विज्ञान दोनों में दखल रखते थे, जिस तरह शायद उनसे पहले या बाद के किसी इंसान ने नहीं किया था। वे नमूने वाली उड्डयन मशीनें बनाने में भी उतने ही कुशल थे, जितने कि मोनो लीसा जैसी कलाकृतियाँ बनाने में। जॉन्स के लिए ये दोनों व्यक्ति कला और विज्ञान का वह मिलन पेश करते थे, जो उनकी खुद की सफलता के लिए आधारभूत था।

यहाँ जॉन्स के चार अन्य नायकों के जीवन-चित्र दिए जा रहे हैं। वे सभी उन्नीसवीं और/या बीसवीं सदी के प्रौद्योगिकी दिग्गज हैं, जिनकी कहानियों ने न सिर्फ जॉन्स को प्रेरित किया, बल्कि जिनके जीवन और दर्शन जॉन्स के जीवन और दर्शन से स्पष्ट रूप से मिलते-जुलते थे :

### टॉमस एडिसन

जब जॉन्स भारत की यात्रा पर थे, तो उन्होंने एक बड़ी अच्छी बात कही थी। उन्होंने कहा था कि ‘कार्ल मार्क्स और नीम करोली बाबा (एक भारतीय गुरु जो 1960 और 1970 के दशकों में पश्चिम में ख्याति प्राप्त कर चुके थे) ने मिलकर संसार को जितना बेहतर बनाया है, संभवतः टॉमस एडिसन ने संसार को उससे भी ज्यादा बेहतर बनाया था।’

जॉन्स को अक्सर हमारे युग का एडिसन कहा जाता है। इस कथन की वैधता चाहे जो हो, जॉन्स अमेरिका के महान आविष्कारक एडिसन के प्रशंसक थे, जिन्हें उन्होंने ‘थिंक डिफरेंट’ विज्ञापन अभियान में शामिल करके सम्मान दिया। शायद इसमें ज्यादा हैरानी नहीं होनी चाहिए कि दोनों की ही दार्शनिक पृष्ठभूमि निश्चित रूप से समान थी। एडिसन ने एक बार कहा था, ‘हमेशा एक बेहतर तरीका होता है;’ यही विश्वास हमें कई दशक बाद जॉन्स के करियर में दिखाई दिया।

टॉमस अल्वा एडिसन का जन्म 1847 में ओहायो में हुआ। जॉन्स की तरह ही वे भी कमोबेश बाहरी व्यक्ति के रूप में ही बड़े हुए। वे अपने माता-पिता के सातवें बेटे थे। स्कूल में उन्हें जोशीला लेकिन मुश्किल विद्यार्थी माना जाता था और अंततः उन्हें स्कूल से निकाल दिया गया। उनकी माँ ने उन्हें घर पर पढ़ाया। बाद में एडिसन ने विज्ञान में बहुत संभावना दिखाई, लेकिन कम सुनाई देने की समस्या प्रगति में बाधा डालती रही। टेलीग्राफ ऑपरेटर की नौकरी मिलने पर उन्होंने पैसे बचाकर एक प्रयोगशाला बनाई, जिसमें वे अपना ज्यादातर खाली समय गुजारते थे। उन्होंने अपने पहले आविष्कार – इलेक्ट्रिक वोट रिकॉर्डर – का पेटेंट तभी करा लिया था, जब वे इक्कीस साल के थे।

1871 में एडिसन ने नेवार्क, न्यू जर्सी में एक बड़ी फ़ैक्ट्री और लेबोरेट्री कॉम्प्लेक्स बनाया। तीन साल बाद उन्हें एक नए टेलीग्राफ सिस्टम के साथ पहली बड़ी वाणिज्यिक सफलता मिली। उन्होंने इससे मिले पैसे मेनलो पार्क की प्रयोगशाला में लगा दिए, जो ‘आविष्कार फ़ैक्ट्री’ के नाम से मशहूर हुई। इसके आविष्कारों में एक फ़ोनोग्राफ़, एक बेहतर टेलीफ़ोन ट्रांसमीटर, एक इलेक्ट्रिक पेन – और सबसे मशहूर आविष्कार बिजली से जलने वाला बल्ब – शामिल थे। कभी भी स्थिर न बैठने वाले एडिसन ने – यह गुण जॉन्स में भी था – 1886 में वेस्ट ऑरेंज, न्यू जर्सी में एक और प्रयोगशाला कॉम्प्लेक्स बनाया। यहाँ उनकी टीम मोशन पिक्चर्स के क्षेत्र में अभूतपूर्व काम करती थी। साथ ही इसने एक स्टोरेज बैटरी का भी उत्पादन किया, जो उनके जीवन का सबसे लाभदायक प्रोजेक्ट साबित हुआ। उन्होंने असफलता की खुराक का मुश्किल समय भी झेला था, जब 1890 के दशक में लोहा खनन व्यवसाय में उन्होंने बुरा दौर सहा।

1931 में एडिसन की मृत्यु तक उनके नाम पर 1,093 पेटेंट्स हो गए थे, जो जॉन्स के वृहद संग्रह को भी बौना साबित करते हैं। ऐपल में हावी रहने वाले स्वभाव का पूर्वाभास देते हुए एडिसन ने एक बार एक सहयोगी को बताया था, जो प्रयोगशाला के नियमों के बारे में उनसे मार्गदर्शन चाहता था : ‘सत्यानाश! यहाँ कोई नियम नहीं है! हम यहाँ कुछ हासिल करने की कोशिश कर रहे हैं!’

### हेनरी फ़ोर्ड

एक और विचारधारा कहती है कि अगर जॉन्स अपने युग के एडिसन नहीं थे, तो वे इसके हेनरी फ़ोर्ड ज़रूर

थे। हालाँकि यह आदर्श समानता तो नहीं थी, लेकिन दोनों के बीच की समानताओं से इंकार नहीं किया जा सकता। आखिरकार, फ़ोर्ड वे व्यक्ति थे, जिन्होंने 1924 में कहा था : ‘कोई युवक सबसे ख़तरनाक धारणा यह रख सकता है कि मौलिकता के लिए कोई जगह नहीं है। दरअसल किसी दूसरी चीज़ के लिए इससे ज़्यादा जगह नहीं है।’

1863 में मिशिगन में जन्मे हेनरी फ़ोर्ड ने पंद्रह साल की उम्र में ही पारिवारिक फ़ार्म पर काम करने के लिए स्कूल छोड़ दिया। कुछ ही समय बाद वे डेट्रॉइट में मशीनों की एक दुकान में अप्रेंटिस बन गए। थोड़ा अतिरिक्त जेब खर्च कमाने के लिए वे ख़ाली समय में घड़ियों की मरम्मत करने लगे। उनके पिता ने उन्हें जो ज़मीन दी थी, उस पर कुछ समय तक किसानी के लिए वे लौटे ज़रूर, लेकिन दोबारा डेट्रॉइट पहुँच गए और एडिसन इल्यूमिनेटिंग कंपनी में नौकरी करने लगे। इसी समय उनकी रुचि उदीयमान मोटरकार व्यवसाय 1896 में जागी और में उन्होंने अपने बगीचे के शेड में सफलतापूर्वक अपनी कार बना ली।

उन्हें तुरंत वाणिज्यिक सफलता नहीं मिली और फ़ोर्ड को अमेरिका के सबसे मशहूर दिवालिया लोगों में गिना जाता है। लेकिन 1903 में उन्होंने एक नई कंपनी शुरू की और अपनी मॉडल ए कार के साथ कामयाबी पाई। इसके बाद मशहूर मॉडल टी आया, जो 1909 के बाद कंपनी का इकलौता प्रॉडक्शन मॉडल बन गया। विपुल उत्पादन की प्रणाली के सहारे यह संसार की सबसे सस्ती कार बन गई।

1920 के दशक के मध्य तक फ़ोर्ड मोटर कंपनी हर दिन 10,000 कारें बना रही थी, जो अमेरिका के पूरे उत्पादन का लगभग साठ प्रतिशत था। 1927 तक 1.5 करोड़ मॉडल टी कार बिक चुकी थीं। लेकिन नए मॉडल बनाने की अनिच्छा – जो जॉन्स के क़र्तव्य अनुरूप नहीं था – का यह नतीजा हुआ कि प्रतिस्पर्धी जल्द ही फ़ोर्ड की बराबरी करने वाले थे। 1948 में उनका देहांत हो गया।

मार्केट रिसर्च के संबंध में जॉन्स फ़ोर्ड की एक बहुत मशहूर पंक्ति को दोहराना पसंद करते थे : ‘अगर मैंने अपने ग्राहकों से पूछा होता कि वे क्या चाहते थे, तो उन्होंने कहा होता एक ज़्यादा तेज़ घोड़ा।’

## एडविन लैंड

हालाँकि एडविन लैंड ऊपर बताए दो दिग्गजों से कम विश्वविख्यात हस्ती हैं, लेकिन वे जॉन्स के लिए एक वास्तविक हीरो थे। जॉन्स इस बात के क़ायल थे कि लैंड ने कैसे शून्य से अपनी कंपनी पॉलेराइड को बनाया और इसे दशकों तक शिखर पर बनाए रखा।

लैंड का जन्म ब्रिजपोर्ट, कनेक्टिकट में 1909 में हुआ था। 1932 में उन्होंने और उनकी युनिवर्सिटी के एक प्रोफ़ेसर ने मिलकर लैंड वीलराइट लैबोरेट्रीज़ की स्थापना की, ताकि लाइट फ़िल्टर्स संबंधी उनके काम का लाभ लिया जा सके। 1937 में कंपनी का नाम बदलकर पॉलेराइड कॉरपोरेशन कर दिया गया। लैंड की महत्वाकांक्षा थी कि यह ‘कला और विज्ञान के मेल पर खड़ी हो।’ जॉन्स की तरह ही उन्हें भी यक़ीन था कि कारोबार स्वप्रदर्शियों और मैनेजरों के बीच साझेदारी होनी चाहिए, यानी मैनेजरों को एक ऐसा कामकाजी माहौल बनाना चाहिए, जिसमें स्वप्रदर्शी समृद्ध हो सकें।

केमिस्ट्री का अध्ययन करने के लिए हारवर्ड में एक साल बिताने के बाद लैंड ने पढ़ाई छोड़ दी और अपनी क्रिस्मत आजमाने न्यू यॉर्क चल दिए। वहाँ उन्होंने सस्ते लाइट फ़िल्टर्स का आविष्कार किया, जो इंस्टेंट फ़ोटोग्राफी के युग को काफ़ी क़रीब ले आए। फिर वे कुछ समय के लिए हारवर्ड लौटे, लेकिन उनमें शैक्षणिक जीवन की प्रेरणा नहीं थी, इसलिए वे डिग्री लिए बिना ही वहाँ से लौट आए। (वैसे वैज्ञानिक समुदाय उनका कितना सम्मान करता था, यह इस बात से स्पष्ट है कि उनके पूरे करियर में उन्हें डॉ. लैंड नाम से जाना जाता था।) उनका पॉलेराइड इंस्टेंट कैमरा 1948 में दुकानों में पहुँचा और उनके मार्गदर्शन में कंपनी फ़ोटोग्राफी संबंधी विकास में सबसे आगे बनी रही, जब तक कि इंस्टेंट मूवी सिस्टम की असफलता के बाद 1980 में चालबाज़ी से उनका इस्तीफ़ा नहीं ले लिया गया। उनका देहांत में हुआ।

1987 में फ़ोर्ब्स में प्रकाशित एक लेख के अनुसार लैंड का स्पष्ट सूत्रवाक्य था (जॉन्स की तरह ही) : ‘कोई भी ऐसी चीज़ मत करो, जो कोई दूसरा कर सकता हो। कोई प्रोजेक्ट तब तक हाथ में मत लो, जब तक कि यह स्पष्ट रूप से महत्वपूर्ण न हो और लगभग असंभव न हो।’

## अकियो मोरिता

अकियो मोरिता सोनी के संस्थापक थे और उन्होंने इस इलेक्ट्रॉनिक कंपनी को वैश्विक वर्चस्व की स्थिति में

पहुँचा दिया। वे और जॉब्स मित्र थे – मोरिता ने व्यक्तिगत रूप से जॉब्स को एक मूल वॉकमैन दिया था – और जैसा कभी ऐपल के सीईओ रहे जॉन स्कली ने बाद में कहा : ‘...उनके दरअसल वैसे ही ऊँचे मानदंड और सुंदर उत्पादों के प्रति सम्मान था, जैसा स्टीव में था।’ जॉब्स के बारे में स्कली ने कहा था : ‘वे आईबीएम नहीं बनना चाहते थे। वे माइक्रोसॉफ्ट नहीं बनना चाहते थे। वे तो सोनी बनना चाहते थे।’

मोरिता का जन्म 1921 में नगोया में हुआ था और ऐसा लग रहा था कि वे अपने परिवार के तीन सदी पुराने साकी (अल्कोहल वाला पेय पदार्थ) व्यवसाय में काम करेंगे। लेकिन उनकी इलेक्ट्रॉनिक्स में कहीं ज़्यादा रुचि थी और वे ओसाका इम्पीरियल यूनिवर्सिटी से भौतिकी में स्नातक हुए। द्वितीय विश्व युद्ध में सक्रिय सेवा के दौरान वे मासरु इबुका नामक इलेक्ट्रिकल इंजीनियर से मिले। यह मुलाकात उतनी ही महत्वपूर्ण थी, जितना कि वॉज़िनयैक से जॉब्स का मिलना। युद्ध के बाद दोनों इकट्ठे कारोबार में उतरे और उन्होंने टोक्यो टेलीकम्युनिकेशन्स इंजीनियरिंग कॉर्प. की स्थापना की।

मोरिता ने वित्तीय और मार्केटिंग पहलू सँभाला। शुरुआत में कारोबार धीमा था, लेकिन 1950 में उन्होंने जापानी बाज़ार में पहले मैग्नेटिक टेप रिकॉर्डर के साथ पहली बड़ी सफलता का आनंद लिया। इससे भी ज़्यादा बड़ी सफलता 1955 में मिली, जब उन्होंने एक पॉकेट-साइज़ ट्रांज़िस्टर रेडियो बाज़ार में उतारा (बस इसके लिए आपकी जेब पर्याप्त बड़ी होनी चाहिए थी)। 1958 में कंपनी ने अपना नाम बदलकर सोनी कर लिया और तीन साल बाद यह न्यू यॉर्क स्टॉक एक्सचेंज पर सूचीबद्ध होने वाली पहली जापानी कंपनी बन गई।

मोरिता 1963 में अपने परिवार के साथ अमेरिका आकर रहने लगे, ताकि वे अमेरिकी बाज़ार को ज़्यादा अच्छी तरह समझ सकें। सोनी ने अपने टीवी, वीडियो रिकॉर्डर और म्यूज़िक सिस्टम के साथ खुद को वैश्विक लीडर के रूप में दृढ़ता से स्थापित कर लिया, लेकिन कंपनी का सबसे अच्छा पल शायद 1979 में आया, 1979 जब इसने सोनी वॉकमैन को बाज़ार में उतारा, जिस पर जॉब्स का दिल आ गया। वॉकमैन के एक-चौथाई अरब यूनिट बिके। 1999 में मोरिता की मृत्यु के वक़्त सोनी को अमेरिका का नंबर एक उपभोक्ता ब्रांड माना जाता था।

मोरिता के ख़ास तौर पर दो कथन हैं, जिनमें जॉब्स से काफ़ी समानता नज़र आती है। पहला किसी कारोबार में मैनेजर की भूमिका के बारे में है : ‘हम ऐसी परिस्थितियाँ उत्पन्न करने की कोशिश करेंगे, जहाँ लोग टीमवर्क के जज़्बे के साथ मिलकर काम कर सकें और पूरे दिल से अपनी प्रौद्योगिकी क्षमता का इस्तेमाल कर सकें।’ दूसरा नवाचार के संबंध में है : ‘जनता नहीं जानती कि क्या संभव है। हम जानते हैं।’

## कभी रुकें नहीं

‘यदि आप अभी तक खोज नहीं कर पाए हैं, तो लगे रहें। कभी समझौता न करें। दिल से जुड़ी सभी बातों की तरह इसे खोज लेने पर भी आप जान जाएँगे। और किसी भी अन्य संबंध की तरह, यह समय बीतने के साथ बेहतर होता जाता है।’

स्टीव जॉन्स

### प्रतिशत पर ध्यान दें...

अब वॉज़िनयैक और जॉब्स दोनों को ही विश्वास हो चुका था कि उन्होंने शौक-शौक में जो काम शुरू किया था, वह अब कारोबार बन गया है, इसलिए वे चीज़ों की ठोस बुनियाद बनाने के लिए कृतसंकल्प थे। इसका एक मतलब था, कंपनी गठित करने की कानूनी ज़रूरतें पूरी करना। मगर वॉज़िनयैक इस वजह से घबरा रहे थे कि कहीं उन पर यह आरोप न लग जाए कि उन्होंने किसी बाहरी काम में एचपी यानी ह्यूलेट-पैकार्ड के किसी विचार का इस्तेमाल किया, जहाँ वे नौकरी करते थे। इसलिए उन्होंने भावी ऐपल I का प्रदर्शन करने के लिए एचपी प्रबंधन से एक मुलाकात तय की। हालाँकि एचपी के लोग वॉज़िनयैक के काम से प्रभावित थे, लेकिन उन्होंने निर्णय लिया कि यह प्रॉडक्ट उनके मतलब का नहीं था। इस तरह से जॉब्स और वॉज़िनयैक के लिए अपने दम पर कुछ करने का रास्ता खुल गया।

पुराने उद्यमों की तरह ही दोनों ने इसमें भी मुनाफ़े का आधा-आधा प्रजातांत्रिक बँटवारा करने का निर्णय लिया। लेकिन फिर उन्होंने कंपनी में एक तीसरे साझेदार को लाने का फैसला किया, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि उन दोनों के बीच उत्पन्न हुए किसी मतभेद से कंपनी पंगु न हो जाए। इस तरह रॉन वेन नामक मैनेजर अंदर आए, जिन्हें जॉब्स अटारी के कार्यकाल के समय से जानते थे; उनका दिमाग़ 10 प्रतिशत शेयरों के आकर्षक प्रस्ताव से चकरा गया था। दस्तावेज़ों पर हस्ताक्षर होने के बाद 1 अप्रैल 1976, यानी मूर्ख-दिवस को ऐपल कंप्यूटर अस्तित्व में आया। लेकिन उस दिन शायद केवल एक ही मूर्ख था : वेन, जिनके हाथ-पैर ठंडे पड़ गए और उन्होंने कंपनी में अपना हिस्सा लगभग 2,500 डॉलर में बेच दिया।

### ... लेकिन काम को न रोकें

जॉब्स और वॉज़िनयैक गति के महत्व को समझते थे, इसलिए शुरुआत में दोनों ने ही असाधारण गति से काम किया। ऐपल I के पूर्ण होने के बाद वॉज़िनयैक जल्द ही अपने अगले प्रोजेक्ट में जुट गए : एक ज़्यादा तेज़, बेहतर मशीन जिसमें ध्वनि, बेहतर ग्राफ़िक्स, ज़्यादा प्रोग्रामिंग क्षमता और उपयोगकर्ताओं द्वारा ढेर सारी 'अलग सुविधाओं वाली चीज़ों' की संभावना हो। यह ऐपल II होने वाला था, जिसने संसार को हिलाकर रख दिया।

लेकिन जब यह विकास की अवस्था में था, तब जॉब्स और वॉज़िनयैक दोनों को ही पता नहीं था कि इसका कितना व्यापक प्रभाव पड़ेगा। प्रतिस्पर्धा के मुकाबले वे कहाँ खड़े हैं, यह देखने के लिए वे इतने बेताब थे कि उन्होंने 1976 की गर्मियों में एक बड़ी कंप्यूटर प्रदर्शनी के टिकिट ख़रीद लिए। ऐपल I का प्रदर्शन करते समय जॉब्स ने आदत के मुताबिक़ यह सावधानी रखी कि वे ऐपल II को चकाचौंध से दूर रखें, जब तक कि प्रॉडक्ट बाज़ार में उतरने के लिए पूरी तरह तैयार न हो जाए। अपने प्रतिद्वंद्वियों के काम पर नज़र डालने के बाद जॉब्स को विश्वास हो गया कि वॉज़िनयैक जो चीज़ बना रहे थे, वह बाज़ार में सबसे आगे थी।

### उपलब्धियाँ मिलने पर आराम से न बैठे रहें

इस दौरान जॉब्स ने ऐपल I से होने वाले थोड़े-से मुनाफ़े का निवेश दोबारा कंपनी में किया। वे लोग जल्दी ही जॉब्स के गैराज से बाहर निकल आए और उन्होंने करीबी क्यूपर्टिनो में एक ऑफ़िस किराए पर ले लिया। अगर ऐपल किसी अच्छे कॉर्पोरेशन की तरह काम नहीं कर रही थी, तो यह कम से कम उसकी तरह दिखने तो लगी थी।

जॉब्स और वॉज़िनयैक ने अपने स्टाफ़ को बढ़ाना भी शुरू किया। इस तरह स्कूल के उनके पुराने मित्र बिल फ़र्नान्डिज़ साथ आए, जिन्होंने ह्यूलेट-पैकार्ड में अच्छा अनुभव हासिल कर लिया था। इसके बाद अंदर आए रीड के पूर्व विद्यार्थी डेनियल कॉटकी, ताकि कंपनी की अकाउंटिंग प्रक्रियाओं को व्यवस्थित किया जा सके। इस दौरान जॉब्स ने मार्केटिंग डायरेक्टर का काम सँभाला, जबकि वॉज़िनयैक इंजीनियरिंग डायरेक्टर के रूप में काम कर रहे थे। इस कंपनी पर बाहरी लोगों का ध्यान जाने लगा था। जुलाई 1976 में इंटरफ़ेस मैग्ज़ीन में ऐपल पर एक लेख छपा, जिसमें इसका वर्णन 'एक अच्छी तरह अनुशासित, वित्तीय दृष्टि से ठोस समूह के रूप में किया गया, जो कंप्यूटर हार्डवेयर, सॉफ़्टवेयर और अपने ग्राहकों की सेवा में नए आयाम खोल रहा था।'

सिलिकॉन वैली में एक नई शक्तिशाली कंपनी आ गई थी। हो सकता है कि पॉल टेरेल का आर्डर अचानक

आया हो, लेकिन जॉब्स को अवसर मिलने का पूरा यकीन था। वॉज़िनयैक के नवाचार की लहर के सहारे जॉब्स ने अति प्रशंसा की धूप नहीं सेंकी या अपने श्रम के छोटे परिणामों का आनंद नहीं लिया। वे यह बात अच्छी तरह जानते थे कि अभी उन्हें लंबा रास्ता तय करना है। वे जानते थे कि उन्होंने तो अभी सफल होना शुरू ही किया था; अब उन्हें पहले से ज़्यादा मेहनत करनी होगी।

‘यह वैसा ही है, जैसे संसार ने जॉन लेनन को खो – दिया हो मेरा मतलब है स्टीव बहुत ही असाधारण व्यावसायिक सोच वाले थे और प्रौद्योगिकी कारोबार में लगभग हर शीर्षस्थ व्यक्ति जानता था कि उनमें चीज़ों को नए तरीके से करने की योग्यता थी... हमारे पास की चीज़ों को बस बेहतर ही नहीं बनाना, किसी चीज़ का बेहतर संस्करण ही नहीं बनाना, बल्कि इसे बिल्कुल अलग तरीके से करना, जिसकी ओर संसार झुक जाए।’

स्टीव वॉज़िनयैक



## बड़े सपने देखें

‘छोटा सोचने वाले कभी बड़े काम नहीं करते हैं।’

स्टीव जॉब्स

जब ऐपल I तैयार हो रहा था, तब कंपनी को कुछ ज़्यादा पूँजी की ज़रूरत पड़ी। इस उद्देश्य से जॉब्स और वॉज़िनयैक को डॉन वैलेंटाइन से संपर्क करना पड़ा। वे एक वेंचर कैपिटलिस्ट (उद्यम पूँजीवादी) थे, जिन्होंने जॉब्स के 'बड़े सपने देखें' वाले दर्शन को विकसित करने में अहम भूमिका निभाई। वैलेंटाइन से निवेश का आग्रह करते हुए जॉब्स ने उन्हें बताया कि ऐपल की योजना हर साल लगभग दो हज़ार कंप्यूटर बेचने की थी। यह उस वक़्त एक महत्वाकांक्षी दावा लग रहा था, क्योंकि ऐपल I की बिक्री इसके मुकाबले में दस प्रतिशत ही हुई थी। लेकिन यह सुनकर वैलेंटाइन ज़्यादा प्रभावित नहीं हुए। उनका एक मंत्र था : 'बड़ा सोचने वाले अक्सर बड़ी चीज़ें कर देते हैं। छोटा सोचने वाले कभी बड़ी चीज़ें नहीं कर पाते हैं।' उन्होंने सोचा, क्या ऐपल को छोटी सोच वाले लोग चला रहे हैं?

अंत में उन्होंने निवेश न करने का निर्णय लिया – शायद यह उनके सर्वश्रेष्ठ निर्णयों में से नहीं था – लेकिन उन्होंने संभावना देख ली और कंपनी को एक अन्य पेशेवर निवेशक के संपर्क में लाए। ये थे माइक मार्ककुला, जिन्होंने इंटरल के मार्केटिंग वाले व्यक्ति की छवि बनाई थी। मार्ककुला ने तुरंत ऐपल को एक चौथाई मिलियन डॉलर की उधारी की गारंटी दी। इसके लिए शर्त थी कि वॉज़िनयैक इस कारोबार में खुद को पूरे समय समर्पित करें यानी अपनी नौकरी से इस्तीफ़ा दे दें। समस्या यह थी कि वॉज़िनयैक ह्यूलेट-पैकार्ड में अपने पद पर आरामदेह थे। वे अच्छा पैसा कमाते थे, उन्हें पत्नी को सहारा देना था और नियमित वेतन का आकर्षण प्रबल था। क्या 'छोटी सोच' आखिरकार ऐपल के पतन का कारण बनने वाली थी?

मार्ककुला कृतसंकल्प थे कि ऐसा नहीं होगा। उन्होंने सदियों-में-एक-बार वाले उद्योग के उदय की बात कही। उन्होंने जॉब्स और वॉज़िनयैक से कहा कि वे चाहते थे कि वे सभी इस दौर का आनंद लें। इस बात का ग्रहणशील जॉब्स पर बहुत प्रभाव पड़ा। उन्होंने पूरे जोशो-खरोश से एक छोटी सेना तैयार कर ली, जिसमें उनके आपसी मित्र और वॉज़िनयैक परिवार के सदस्य शामिल थे। उन सभी ने मिलकर वॉज़िनयैक की बाँह मरोड़ी कि वे पूरे समय ऐपल प्रोजेक्ट पर काम करने लगें। वॉज़िनयैक जानते थे कि वे प्रबंधन करने के बजाय सृजन करना चाहते हैं। उन्हें यह आश्वासन देकर राज़ी किया गया कि कंपनी के 'एक्ज़ीक्यूटिव' पहलू को जॉब्स और मार्ककुला संभाल लेंगे। आखिरकार वॉज़िनयैक दबाव के सामने झुक गए और एचपी के सुरक्षा-जाल को छोड़ने के लिए तैयार हो गए।

जनवरी 1977 में मार्ककुला भी जॉब्स और वॉज़िनयैक के साथ ऐपल में शामिल हो गए; तीनों ने कारोबार में एक तिहाई हिस्सा लिया। जहाँ ऐपल I के लगभग 200 यूनिट 666.66 डॉलर के खुदरा भाव पर बिके थे (बहुत कम उत्पादन, जिस वजह से अब उनका मूल्य बहुत ज़्यादा है; 2012 में एक मशीन 6,40,000 डॉलर में नीलाम हुई थी), मार्ककुला के आने के नौ महीनों के भीतर ही ऐपल II ने 7.5 लाख डॉलर से अधिक की बिक्री कर डाली। बारह महीने बाद बिक्री 80 लाख डॉलर तक पहुँच गई।

## पाँच कंपनियों की कहानी



ऐपल की कहानी ने 1970 के दशक से पूरे संसार के प्रौद्योगिकी क्षेत्र की कहानी परिभाषित करने में मदद की है। लेकिन कुछ कंपनियों का भाग्य – जिनमें से प्रत्येक अपने आप में दिग्गज है – स्टीव जॉब्स के भाग्य से सामान्य से ज़्यादा जुड़ा रहा है। तो आइए संक्षेप में ऐपल और चार अन्य कंपनियों के भाग्य पर विचार करते हैं : ह्यूलेट-पैकार्ड, आईबीएम, माइक्रोसॉफ़्ट और ज़िरोक्स।

### ऐपल

साहसी बाहरी कंपनी से वैश्विक दिग्गज तक की यात्रा करने वाली ऐपल संसार की सबसे मूल्यवान प्रौद्योगिकी कंपनी है। मई 2012 में इसका मार्केट कैपिटलाइज़ेशन 526 बिलियन डॉलर था (गूगल फ़ाइनेंस के अनुसार) और 2011 में कुछ समय तक यह संसार की सबसे बड़ी कंपनी भी बनी, लेकिन फिर इसने

शीर्षस्थ स्थान एक्सॉन मोबिल के हाथों खो दिया। 2002 में जॉब्स ने न्यू यॉर्क टाइम्स को बताया कि उनके हिसाब से ऐपल की सफलता का राज़ क्या था : ‘हम इकलौती कंपनी हैं, जो पूरी मशीन की स्वामी है – हार्डवेयर, सॉफ्टवेयर और ऑपरेटिंग सिस्टम। हम ग्राहक के अनुभव की पूरी जिम्मेदारी ले सकते हैं। हम ऐसी चीज़ें कर सकते हैं, जो दूसरे लोग नहीं कर सकते।’

### ह्यूलेट-पैकार्ड

साहसी की तरह ही गैराज में स्थापित एचपी को 1939 में बिल रेडिंगटन ह्यूलेट और डेव पैकार्ड ने पालो ऑल्टो में शुरू किया था। सिलिकॉन वैली की संस्थापक संस्थाओं में से एक इस कंपनी ने 1968 में एचपी 9100ए उतारा, जो विश्व का पहला बड़े उत्पादन वाला कंप्यूटर था (हालाँकि इसे डेस्कटॉप कैलकुलेटर के रूप में बेचा गया)। कंपनी ने वॉज़िनयैक और जॉब्स को शुरुआती नौकरी के अवसर दिए, लेकिन ऐपल I में हिस्सेदारी खरीदने का विकल्प ठुकरा दिया, जिसे लेकर इसे बाद में काफ़ी कोसा गया। बहरहाल, एचपी ने खुद को पीसी बाज़ार में एक प्रख्यात स्थिति में पाया। यह कंप्यूटर का उत्पादन कर रही थी, साथ ही प्रिंटर जैसे हार्डवेयर और मौलिक सॉफ्टवेयर भी बना रही थी। सन् 2000 में कॉम्पैक के साथ विलय के बाद आज यह यूनिट सेल्स के मान से संसार की सबसे बड़ी पर्सनल कंप्यूटर निर्माता है। लेकिन 2012 में 44 बिलियन डॉलर (गूगल फ़ाइनेंस) के वैश्विक कैपिटलाइज़ेशन को देखते हुए यह उस कंपनी के सामने बौनी हो गई है, जिसे इसके दो पूर्व कर्मचारियों ने स्थापित किया था।

### माइक्रोसॉफ़्ट

माइक्रोसॉफ़्ट को ऐपल के लगभग एक साल पहले 1975 में बिल गेट्स और पॉल एलन ने शुरू किया था। प्रौद्योगिकी के ये दोनों महारथी माइक्रो इंस्ट्रूमेंटेशन ऐंड टेलीमेट्री सिस्टम्स (एमआईटीएस) के पास गए और दावा किया कि वे कंपनी के नए ऑल्टेयर 8800 कंप्यूटर के लिए बेसिक इंटरप्रेटर बना सकते हैं। यह डींग हाँकने के बाद वे इसे सच करने में जुट गए। ऐपल के ‘पूरे पैकेज’ के दर्शन के विपरीत माइक्रोसॉफ़्ट ने दूसरों के हार्डवेयर पर चलने वाले सॉफ्टवेयर बनाने पर ध्यान केंद्रित किया – यह आज भी इस बाज़ार में निर्विवाद शहंशाह है। जब कंपनी ने 1986 में – माइक्रोसॉफ़्ट विंडोज़ के रिलीज़ के दो साल बाद – जनता को अपने शेयर बेचे, तो इसका मूल्य इतना ज़्यादा आँका गया कि इसके कम से कम तीन कर्मचारी तुरंत अरबपति बन गए और लगभग 12,000 कर्मचारी मिलियनेर बन गए। 1990 में माइक्रोसॉफ़्ट ऑफ़िस सुइट उतारने से बाज़ार में इसकी स्थिति और सुरक्षित बनी। 1990 के दशक के मध्य से कंपनी ने इंटरनेट द्वारा पेश की जाने वाली चुनौतियों और अवसरों को उत्साह तथा उमंग से गले लगाया। कुछ समय तक ऐसा लग रहा था, मानो माइक्रोसॉफ़्ट ने कंप्यूटर-दीवानों के वाणिज्यिक युद्ध में ऐपल को परास्त कर दिया हो, लेकिन ऐपल में जॉब्स की दूसरी पारी से जो अविश्वसनीय प्रॉडक्ट सूची सामने आई, उससे पूरा नक्शा ही बदल गया। ऐपल 2010 में मार्केट कैपिटलाइज़ेशन के पैमाने पर विश्व की सबसे मूल्यवान प्रौद्योगिकी कंपनी के रूप में माइक्रोसॉफ़्ट से आगे निकल गई और फिर इतनी तेज़ी से आगे बढ़ी कि 2012 तक इसका मूल्य माइक्रोसॉफ़्ट के 244 बिलियन डॉलर के दोगुने से भी ज़्यादा हो गया (गूगल फ़ाइनेंस)।

### आईबीएम

इंटरनेशनल बिज़नेस मशीन्स कॉर्पोरेशन (आईबीएम) 1911 में कंप्यूटिंग टैब्युलेटिंग रिकॉर्डिंग कंपनी के रूप में शुरू हुई थी। इसे बहुत से मुख्य आविष्कारों की प्रशंसनीय सूची का श्रेय दिया जाता है, जिनमें ऑटोमेटेड टेलर मशीन से लेकर फ़्लॉपी डिस्क, इलेक्ट्रॉनिक कीपंच और वांटसन आर्टिफ़िशियल इंटेलिजेंस प्रोग्राम तक शामिल थे। इस दौरान आईबीएम के कर्मचारियों ने पाँच नोबेल पुरस्कार जीते। ऐपल के बहुत पहले स्थापित आईबीएम स्टीव जॉब्स की आँखों का सपना था – तब स्टीव जॉब्स हर व्यक्ति की आँखों का सपना नहीं बने थे। इसने अपना पहला पर्सनल कंप्यूटर (आईबीएम 5150) 1981 में काफ़ी देरी से बाज़ार में उतारा। इसका विश्वसनीय नाम पीछे होने की वजह से अच्छी बिक्री हुई और इसका कंप्यूटर संसार भर के ऑफ़िसों तथा घरों का प्रमुख हिस्सा बन गया। मई 2012 तक आईबीएम का 224 बिलियन डॉलर का स्वस्थ मार्केट कैपिटलाइज़ेशन था (गूगल फ़ाइनेंस)। लेकिन यह तीसरे स्थान पर था, माइक्रोसॉफ़्ट के ठीक पीछे और ऐपल से बहुत पीछे।

## ज़िरॉक्स

पर्सनल कंप्यूटर के संदर्भ में खोने के लिए ज़िरॉक्स के पास सब कुछ था और कोई यह तर्क दे सकता है कि इसने ठीक यही किया। 1906 में हैलॉइड फ़ोटोग्राफ़िक कंपनी के रूप में स्थापित और 1961 से ज़िरॉक्स नाम से मशहूर इस कंपनी ने 1963 में अपना पहला मास-मार्केट डेस्कटॉप प्रिंटर बाज़ार में उतारा और छह साल बाद लेज़र प्रिंटर। 1970 में अभूतपूर्व नवाचारी ज़िरॉक्स पीएआरसी का शुभारंभ हुआ, जिसने माउस और ग्राफ़िक इंटरफ़ेस विकसित किया। ये दोनों ही चीज़ों तक पर्सनल कंप्यूटर उद्योग की बुनियाद बनने वाली थी।

लेकिन अफ़सोस, कंपनी ने अपनी सर्वश्रेष्ठ नवीनतम प्रौद्योगिकी ज़िरॉक्स 8010 स्टार नामक मशीन के ज़रिये उतारीं, जो सामान्य घरों के लिहाज़ से बहुत महँगी थी। जब 1981 में यह मशीन बाज़ार में आई, तो इसकी कीमत 16,000 डॉलर थी। फैलते पीसी क्षेत्र में कंपनी को जल्द ही ऐपल, आईबीएम और माइक्रोसॉफ़्ट जैसी कंपनियों ने ग्रहण लगा दिया। तब शायद समझदारी से इसने अपना ध्यान दस्तावेज़ प्रबंधन (प्रिंटिंग, फ़ोटोकॉपीइंग आदि) पर केंद्रित किया और इस क्षेत्र में यह आज भी पूरे संसार में अग्रणी है। बहरहाल, कंपनी के रूप में इसका मूल्य ऐपल के मूल्य का लगभग एक बटा पचास है और 2012 में इसका मार्केट कैपिटलाइज़ेशन 10 बिलियन डॉलर से थोड़ा कम है।

## अपने ब्रांड को विकसित करें

‘कुछ समय के अंतराल में एक क्रांतिकारी प्रॉडक्ट आता है, जो हर चीज़ बदल देता है... ऐपल इस मायने में बहुत सौभाग्यशाली है कि इसने ऐसे कई प्रॉडक्ट्स बाज़ार में उतारे हैं।’

स्टीव जॉब्स

शुरुआत से ही जॉब्स ने ऐपल की अलग पहचान बनाने के महत्त्व को पहचान लिया था। उनके लिए कारोबार का मतलब सिर्फ़ प्रॉडक्ट्स बेचना नहीं था; इसका मतलब तो विचार, महत्वाकांक्षाएँ और सपने बेचना था। लगभग हर प्रॉडक्ट का एक निश्चित जीवन है, लेकिन यह ज़रूरी नहीं है कि कंपनी और ग्राहक के आपसी संबंध भी सीमित हों, बशर्ते ग्राहक यह विश्वास करें कि वे किसी खास चीज़ की उम्मीद कर सकते हैं और कंपनी उनकी उम्मीदों पर खरी उतरती रहे।

जॉब्स ब्रांड-निर्माण के आधुनिक उस्ताद थे। ज़ाहिर है, प्रॉडक्ट्स कंपनी के लिए सबसे महत्वपूर्ण थे। यदि वॉज़िनयैक ने ऐपल I और ऐपल II नहीं बनाए होते, तो कंपनी शुरू होने से पहले ही ख़त्म हो जाती। इसी तरह, अगर कंपनी शताब्दी के मोड़ पर आईमैक, आईपॉड, आईपैड आदि नहीं उतारती, तो यह आज उतनी बड़ी दिग्गज नहीं होती, जितनी कि यह स्पष्ट रूप से है। लेकिन इसके प्रॉडक्ट्स से परे, ऐपल ब्रांड की अब कमोबेश एक स्वतंत्र सत्ता है – यह लगभग जीवनशैली का पर्याय बन गया है।

सिर्फ़ ऐपल नाम ही आकर्षक डिज़ाइन, अग्रणी प्रौद्योगिकी, सृजनात्मकता, नवाचार, फ़ैशन की धारणाएँ उत्पन्न कर देता है। उस प्रचार वाक्य पर विचार करें, जिसका इस्तेमाल ऐपल ने 1977 की शुरुआत में किया था : ‘सादगी ही चरम विशेषज्ञता है।’ यह उद्धरण कई बार लियोनार्डो द विंची का माना जाता है और ऐपल ने इसमें काफ़ी विश्वास किया। यह ऐसी कंपनी नहीं थी, जो आने वाले ऐपल II को तकनीकी पहलुओं के आधार पर लाने की तलाश में हो या मशीन की आकर्षक डिज़ाइन की डीगें हाँकती हो। इसके बजाय, यह एक विचार, एक हसरत प्रदान करती है। यह इस तरह का सुझाव देती नज़र आती है, ‘हमने जटिल को सरल बना दिया है और आप इसके मालिक बनकर बहुत परिष्कृत दिखेंगे।’ यही नहीं, यह प्रचार वाक्य ऐपल की प्रकृति में आज भी उतना ही फ़िट बैठता है, जितना कि तब था। इस तरह के साधनों से कंपनी अवधारणा के स्तर पर उसी तरह स्थापित हुई, जिस तरह कोका-कोला ब्रांड विश्व के विशाल भूभागों के लिए अमेरिकी सपने का प्रतीक बन गया है और रोल्स-रॉयस विलासिता का पर्याय बन चुकी है। यह एक ऐसी उपलब्धि है, जिसकी प्रौद्योगिकी क्षेत्र में कार्यरत ज़्यादातर कंपनियाँ सिर्फ़ हसरत कर सकती हैं।

जॉब्स ने प्रबलता से ब्रांड-निर्माता के रूप में काम शुरू किया था और यह एक ऐसी योग्यता थी, जिसने उनका साथ कभी नहीं छोड़ा। प्रॉडक्ट तो आते-जाते रहते हैं, लेकिन विचार काफ़ी लंबे समय तक टिके रहते हैं। 1997 में उन्होंने टाइम मैग्ज़ीन को बताया : ‘ऐपल उन लोगों के बारे में है, जो “लीक से हटकर” सोचते हैं, जो कंप्यूटर का इस्तेमाल संसार बदलने के लिए करना चाहते हैं, ऐसी चीज़ों का सृजन करने में मदद करना चाहते हैं, जो फ़र्क़ पैदा करें। सिर्फ़ काम पूरा करने में मदद करने का इसका कोई मक़सद नहीं है।’

दूसरी प्रौद्योगिकी कंपनियों के ऐसे कितने सीईओ हैं, जो यह कह सकते थे और उनकी बात को गंभीरता से लिया जाता? लेकिन जॉब्स कोई साधारण प्रौद्योगिकी से जुड़े के सीईओ नहीं थे...

## ऐपल का नाम कैसे पड़ा



ऐपल का नाम भी सामान्य नहीं है। कंप्यूटर क्षेत्र की कुछ अन्य दिग्गज कंपनियों के बारे में सोचें। कुछ अपने संस्थापकों के नाम पर हैं (ह्यूलेट-पैकार्ड या डेल); बाक़ी ने ऐसे नाम चुने हैं, जिनसे किसी तरह का कोई संदेह नहीं रह जाता कि उनका कार्यक्षेत्र क्या है (माइक्रोसॉफ़्ट या आईबीएम – इंटरनैशनल बिज़नेस मशीन्स का संक्षिप्त रूप)। ऐपल नाम से किसी उच्च प्रौद्योगिकी कंपनी का कोई संकेत नहीं मिलता है। तो इसका यह नाम पड़ा कैसे?

1976 में ऐपल को I बाज़ार में उतारने से पहले जॉब्स और वॉज़िनयैक एक उपयुक्त नाम खोज रहे थे। यह नाम तब चुना गया, जब वॉज़िनयैक ने जॉब्स को एक दिन अपनी कार में लिफ़्ट दी। कुछ नाम सोचे गए, जिनमें से ज़्यादातर से पारंपरिक कंप्यूटरी नामों की गंध आ रही थी। अगर चीज़ें अलग तरह से होतीं, तो इस कंपनी का नाम मेट्रिक्स इलेक्ट्रॉनिक्स आईपॉड या एक्ज़ीक्यूटेक आईपैड पड़ सकता था। लेकिन

कंपनी के दोनों संस्थापकों ने निर्णय लिया कि इनमें से कोई भी विकल्प चुनने लायक नहीं था।

इस दौरान जॉब्स अपनी फलों वाली जीवनशैली में गले तक डूबे थे और ऑल वन फ़ार्म की कभी-कभार की यात्रा से उसी समय लौटे थे। यह फ़ार्म उनके कॉलेज के पुराने मित्र रॉबर्ट फ़्रीडलैंड का सेब का बाग था, जो पोर्टलैंड से थोड़ा दूर था। इसमें कोई शक नहीं था कि सेब उनके दिमाग में घूम रहे थे, इसलिए जॉब्स ने ऐपल नाम का सुझाव दे दिया। उनका तर्क था कि यह नाम मज़ेदार था, भयभीत करने वाला नहीं था और जज़्बे का प्रतीक था। वैसे दूसरे लोगों ने बाद में कहा कि ऐपल नाम की वजह से वे फ़ोनबुक में जॉब्स की पूर्व नियुक्ता कंपनी अटारी से आगे पहुँच गए!

वॉज़िनयैक ने तुरंत चेतावनी का एक झंडा लहराया : यह नाम बीटल्स की ऐपल कंपनी से मेल खाता है, कहीं कोई कानूनी अड़चन तो नहीं आएगी? उन्होंने कोई बेहतर नाम सोचने की लाख कोशिश की, लेकिन कोई भी दूसरा नाम उतनी अच्छी तरह फ़िट नहीं हुआ। यह कई मायनों में प्रतिभाशाली चुनाव था। एक स्तर पर सेब प्रकृति, शुद्धता, अच्छाई का प्रतीक है। बाइबल के संदर्भ में, कम से कम लोकप्रिय कल्पना में, यह ज्ञान का फल है। इसके अलावा इसका बौद्धिक खोजों से संबंध है, जिसमें सर आइज़ैक न्यूटन की गुरुत्वाकर्षण की खोज शामिल है। वास्तव में, मौलिक ऐपल लोगो में न्यूटन का चित्र था, जो एक सेब के पेड़ के नीचे बैठकर प्रेरणा पाने का इंतज़ार कर रहे थे। अंततः कंपनी ने एक ऐसे सेब की छवि चुनने का निर्णय लिया, जिसका एक टुकड़ा खा लिया गया है; एक मज़ेदार चित्रात्मक तरीका, जो कंप्यूटर मेमोरी के 'बाइट' को भी दर्शाता था।

इसके कई परतों वाले अर्थ के अलावा, ऐपल नाम अपनाने से कंपनी शुरुआत से ही अपने प्रतिद्वंद्वियों से अलग खड़ी थी। यह एक ऐसी कंपनी थी, जो चीज़ों को अलग तरह से लेती थी, एक ऐसा व्यापार जो... एकज़ीक्यूटेक नहीं था। बहरहाल, जैसा कि पता चला, बीटल्स के साथ संघर्ष के बारे में वॉज़िनयैक की चिंताएँ जायज़ थीं, क्योंकि उस महान बैंड के बचे हुए सदस्यों ने बाद में कंपनी पर दावा ठोक दिया। फलस्वरूप, 1981 में ऐपल कंप्यूटर संगीत व्यवसाय से बाहर रहने के लिए सहमत हो गई।

लेकिन उस दशक के अंत तक ऐपल मशीनों का इस्तेमाल संगीत उत्पादन में होने लगा। इससे एक नया कानूनी विवाद छिड़ गया और ऐपल कंप्यूटर को कानूनी समझौते में 25 मिलियन डॉलर से ज़्यादा का खर्च आया। जब 2003 में आईट्यून्स स्टोर खुला, तो एक और युद्ध छिड़ना अवश्यंभावी था, लेकिन ट्रेडमार्क्स के इस्तेमाल पर सहमति के बाद 2007 में आखिरकार मामला सुलझ गया। देखने वाली बात यह है कि 2010 तक बीटल्स का संगीत आईट्यून्स पर उपलब्ध नहीं था। यह एक ऐसा संघर्ष था, जो बरसों तक चला, करोड़ों की लागत आई और काफ़ी परेशानी हुई। वैसे यह यकीन करना मुश्किल है कि ऐपल ने अदालत के बाहर सामने वाले पक्ष को ज़्यादा नुकसान पहुँचाया था।



शिखर पर बने रहें



## सुंदर बनाएँ

‘आपका काम आपके जीवन का एक बड़ा हिस्सा ले लेता है, और वास्तव में संतुष्ट होने का इकलौता तरीका वह चीज़ करना है, जिसे आप महान काम मानते हैं। और महान काम करने का एकमात्र तरीका उस काम से प्रेम करना है, जो आप करते हैं।’

स्टीव जॉब्स

## गर्व महसूस करें

जब ऊँचे पैमाने रखने की बात आती है, तो जॉब्स बहुत कठोर थे और कई मौकों पर तो बहुत ज़िददी भी। वे तर्क देते थे, कि अगर आप एक कारपेंटर हैं और आप एक सुंदर अलमारी बनाते हैं, तो क्या आप इसके पीछे वाले हिस्से में प्लाईवुड का टुकड़ा लगाएँगे या फिर उसी गुणवत्ता की लकड़ी लगाएँगे, जो सामने और आजू-बाजू लगी है? सच्चे कारीगर के लिए यह मायने नहीं रखता कि कोई भी अलमारी के पीछे वाले हिस्से को कभी नहीं देखेगा। कारपेंटर जानता है कि वहाँ क्या है और यह प्रोत्साहन पर्याप्त है कि वह इस काम के लिए भी सबसे अच्छी गुणवत्ता की लकड़ी का इस्तेमाल करे, जो वह कर सकता है। ऐसे ही पैमानों की माँग जॉब्स ने खुद से और उन सभी लोगों से की, जो उनके साथ काम करते थे।

मिसाल के तौर पर, जब ऐपल II उत्पादन की अवस्था में था, तो उन्होंने ऐसे सर्किट बोर्ड अस्वीकृत कर दिए, जो उन्हें सरल नहीं लगे – हालाँकि वे जानते थे कि मशीन खरीदने वाले उन्हें कभी नहीं देखेंगे। जब ऐपल II उनकी संतुष्टि के लिहाज़ से आदर्श बन गया, तो उन्होंने सुनिश्चित किया कि उस पर काम करने वाले सभी इंजीनियर मशीन के भीतरी हिस्से पर कुछ उसी तरह हस्ताक्षर करें, जिस तरह महान चित्रकार ऐतिहासिक दृष्टि से अपने चित्रों पर हस्ताक्षर करते थे।

## संपूर्णता की माँग करें

हालाँकि ये वाँज़िनयैक थे, जिन्होंने लगभग पूरी तरह ऐपल I और ऐपल II के सृजन का काम सँभाला, लेकिन जॉब्स मैकिनटोश के सृजन में ज़्यादा सक्रिय थे। उस वक़्त ऐपल की ज़्यादातर ऊर्जाएँ लीज़ा प्रोजेक्ट पर खर्च हो रही थीं। लीज़ा को ‘लोकल इंटिग्रेटिड सिस्टम्स आर्किटेक्चर’ का संक्षिप्त रूप कहा जाता था, लेकिन यह दरअसल उनकी बेटी के नाम पर रखा गया था, जिसके लिए जॉब्स एक अच्छे डैडी बनना चाहते थे। वैसे उनकी तमाम कोशिशों के बावजूद यह मशीन दुनिया को चौंकाने में अंततः असफल रही। मैक बुरे समय से उभरा और इसने बहुत ज़ोरदार असर डाला। जॉब्स के अनुसार इसका कारण सरल था : ‘लीज़ा के लोग बेहतरीन चीज़ करना चाहते थे। मैक के लोग जुनूनी अंदाज़ में बेहतरीन चीज़ करना चाहते थे। फ़र्क़ नज़र आता है।’

जॉब्स की मैक के लिए हमेशा ऊँची महत्वाकांक्षाएँ थीं। यह व्यापक रूप से बाज़ार में उतरने वाली पहली मशीन थी, जिसमें ग्राफ़िक इंटरफ़ेस को मार्गदर्शन देने के लिए माउस का इस्तेमाल किया गया। पूर्णता की अपनी खोज में उन्होंने अपनी टीम से इस क़दर ऊँची माँगें कीं कि सबसे समर्पित लोगों के सब्र का बाँध भी टूटने लगा। उन्होंने कंपनी के उस्ताद प्रोग्रामर क्रिस एस्पिनोज़ा को मैक के कैलकुलेटर ऐप्लीकेशन में लगातार हेरफेर करके पगला दिया। अंत में एस्पिनोज़ा ने एक प्रोग्राम बनाया, जिसे उन्होंने नीरसता के साथ ‘स्टीव जॉब्स का कैलकुलेटर निर्माण’ कहा, जिसने उनके बॉस को इंटरफ़ेस की बारीकियों से छेड़छाड़ करने की अनुमति दी। अंत में जॉब्स को उनकी पसंद की चीज़ मिल गई और जीवन आगे बढ़ गया। लेकिन जो भी व्यक्ति इस तरह के छोटे दिखने वाले काम में इतनी ज़्यादा मेहनत करने की बुद्धिमत्ता पर शक करता था, ऐसे हर व्यक्ति के लिए कई वर्षों तक कैलकुलेटर ऐपल मशीनों का पैमाना बन गया। यह कारपेंटर की अलमारी का पीछला हिस्सा है।

संपूर्णतावाद का यह जज़्बा थोड़े अंतराल के बाद जॉब्स के वापस ऐपल में लौटने पर भी उतना ही स्पष्ट था। उन्होंने बताया कि आईमैक प्रोजेक्ट पर काम करने वाले इंजीनियरों ने इसके शुरुआती डिज़ाइनों पर कैसी प्रतिक्रिया की। उन्होंने एक दर्जन से भी ज़्यादा कारण बताए कि ये क्यों कारगर नहीं हो सकते और किन-किन चीज़ों को दोबारा डिज़ाइन करने की ज़रूरत होगी। लेकिन जॉब्स अपने दिल में जानते थे कि यह कारगर होगा और उन्होंने आदतन माँग की कि इसे उसी तरह बनाया जाए। उनके लिए समझौता एक बेकार शब्द था।

## आप जो करते हैं, उससे प्रेम करें

जॉब्स को अहसास था कि अपने काम के लिए जोश बनाए रखना सफलता की पहली शर्त है। वे कहा करते थे कि कोई भी महान काम करने में समय लगता है और मुश्किलें झेलनी पड़ती हैं। यदि काम से जोश चला जाए, यदि काम से प्रेम चला जाए, तो आप बस हार मान लेंगे। वे यह भी समझते थे कि आनंद ही ऐसे जोश को बरकरार रखने की कुंजी है। जब जॉब्स रीड कॉलेज की पढ़ाई अधूरी छोड़ने के बाद अटारी में काम करने गए थे, तो वे एक

विज्ञापन पढ़कर वहाँ गए थे, जिसमें लिखा था, 'मज़े करो और पैसे कमाओ।' यह एक ऐसा जज़्बा था, जो उन्हें आकर्षक लगना ही था और यही भाव उनके प्रबंधन में भी मौजूद था। जॉन्स एक कठोर बॉस और कई बार कर्कश व्यक्ति भी साबित होते थे, लेकिन उन्होंने अपने लोगों से सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन कराने के लिए उन्हें सृजनात्मक आनंद लेने की स्वतंत्रता दी।

### एकाग्र बने रहें

ऐपल – और स्वयं – के तेज़ी से उभरने के दौरान जॉन्स पूरे समय यथार्थवादी बने रहे। वे हमेशा संभव की सरहदों को परे हटाने के लिए प्रयासरत रहते थे, लेकिन असंभव का पीछा करने के लिए उनके पास समय नहीं था। संपूर्णता की खोज ने कभी भी व्यावहारिकता को बंधक नहीं बनाया।

जैसा हम देख चुके हैं, यह मैक प्रोजेक्ट के विकास के दौर में अच्छी तरह नज़र आता है। जॉन्स यह सुनिश्चित करने के लिए काफ़ी दूर तक गए कि यह आदर्श बने, लेकिन प्रोजेक्ट अपने शेड्यूल से बुरी तरह पिछड़ने लगा। इसका एक महत्वपूर्ण अर्थ यह था कि दोनों कंपनियों के बीच हुए अनुबंध के अनुसार माइक्रोसॉफ़्ट अपना ग्राफ़िक इंटरफ़ेस ऐपल से जल्दी बाज़ार में उतार सकती थी, जिससे मैक की चकाचौंध फीकी पड़ जाती। ज़ाहिर है, यह जॉन्स को फूटी आँखों नहीं सुहाता था, इसलिए उन्होंने काम की गति तेज़ करने और समय पर मशीन निकालने के लिए अपनी टीम से विनती की। डेडलाइन पूरी कराने के लिए उन्होंने टीम को प्रेरित करते हुए कहा : 'असल कलाकार समय पर सामान पहुँचाते हैं।' इसका अर्थ है : अगर आप सही समय पर चीज़ें नहीं पहुँचा सकते, तो नवाचार में समय बिताने में ज़्यादा तुक नहीं है।

‘मैं सोचता हूँ कि हम मज़े कर रहे हैं। मैं सोचता हूँ कि हमारे ग्राहक वाकई हमारे प्रॉडक्ट्स को पसंद करते हैं। और हम हमेशा बेहतर करने की कोशिश करते हैं।’

स्टीव जॉन्स

अपने आस-पास प्रेरणा की तलाश करें

‘आप इसके साथ कुछ कर क्यों नहीं रहे हैं?’

स्टीव जॉब्स

जॉब्स एक नवाचारी थे, नवाचार के प्रेरक थे। लेकिन वे पहले से मौजूद चीज़ों के सुधारक भी थे। कहने का मतलब यह है कि वे दूसरों के विचार उधार लेने और उन्हें बेहतर बनाने का काम काफ़ी खुशी-खुशी करते थे। इस रोशनी में हमें उनके एक प्रिय उद्धरण पर विचार करना चाहिए, जो बीसवीं सदी के शायद सबसे महान चित्रकार पाब्लो पिकासो का था : ‘अच्छे चित्रकार नक़ल करते हैं। महान चित्रकार चोरी करते हैं।’

1979 के अंत में जॉब्स के मन में ये शब्द निश्चित रूप से गूँज रहे होंगे, जब वे एक यात्रा पर गए, जो ऐपल के कथा-साहित्य का हिस्सा बन चुकी है। उस खास दिन जॉब्स और बिल ऐटकिन्सन नामक सहकर्मि ज़िरॉक्स की पीएआरसी प्रयोगशाला – प्रौद्योगिकी दिग्गज ज़िरॉक्स की शोध शाखा – का भ्रमण करने गए थे। जैसी कि कहानी है, उस यात्रा के बाद जब जॉब्स घर पहुँचे, तो उनके दिमाग़ में विचार लबालब भरे थे, जिनका इस्तेमाल उन्होंने ऐपल मैकिनटोश में किया। ज़िरॉक्स मौक़ा चूक गई और ऐपल वह कंपनी बन गई, जिसे हम आज जानते हैं।

बेशक यह एक बेहतरीन कहानी है। लेकिन यह सच्ची नहीं लगती? लेकिन ऐसा ही है। 1979 तक ऐपल सिलिकॉन वैली में बेहद लोकप्रिय कंपनी थी। जॉब्स ज़िरॉक्स के दस लाख डॉलर के शेयर ख़रीदने के लिए राज़ी हो गए – लेकिन उनकी यह शर्त थी कि उन्हें पालो ऑल्टो में कोयोटे हिल रोड पर ज़िरॉक्स की पीएआरसी प्रयोगशाला का भ्रमण करने का मौक़ा दिया जाए। इसमें ज़िरॉक्स के नवाचारी और अभूतपूर्व ज़िरॉक्स ऑल्टो पर्सनल कंप्यूटर की प्रस्तुति भी शामिल थी, जो लैरी टेस्लर नामक एक इंजीनियर ने दी।

जॉब्स और ऐटकिन्सन ने जो देखा, उससे वे दंग रह गए। उस ज़माने में कंप्यूटर कीबोर्ड से चलते थे, जिस पर कमांड टाइप करनी होती थी। लेकिन वहाँ एक ऐसी मशीन थी, जो कमांड टाइप करने के बजाय स्क्रीन पर बने आइकॉन्स का इस्तेमाल करती थी, जिन्हें माउस नामक चीज़ से चुना जा सकता था। ये आइकॉन्स मेन्यू वाली विंडो खोल देते थे, जिनसे उपयोगकर्ता अपनी मनपसंद चीज़ चुन सकता था।

ज़िरॉक्स को पता था कि उसने कोई चीज़ खोज ली थी, लेकिन उसे पक्का पता नहीं था कि यह क्या थी। अंततः ऑल्टो 1981 में बाज़ार में उतरा, लेकिन यह धीमा था, भारी था और अंततः नाकाम हो गया। ज़िरॉक्स ने जल्द ही पर्सनल कंप्यूटर बाज़ार को पूरी तरह छोड़ दिया। लेकिन ऐपल के लोगों को अहसास हो गया कि उन्होंने भविष्य को देख लिया था। ‘आप इसके साथ कुछ कर क्यों नहीं रहे हैं?’ जॉब्स ने अपनी यात्रा के दौरान टेस्लर से पूछा। ‘यह सबसे महान चीज़ है। यह क्रांतिकारी है।’

इस तरह जॉब्स माउस का निर्माण करने वाली टीम बनाने में जुट गए। वे ऐसा माउस बनाना चाहते थे, जो ज़िरॉक्स पीएआरसी के माउस से ज़्यादा आसान, ज़्यादा टिकाऊ और ज़्यादा सस्ता हो। कंपनी कंप्यूटर जगत को हमेशा-हमेशा के लिए बदलने हेतु डिजिटल इंटरफ़ेस को बेहतर बनाने के काम में भी जुट गई। परिणाम पाँच साल बाद आने वाला मैकिनटोश था – और जैसा लोग कहते हैं, बाक़ी इतिहास है। रिकॉर्ड के लिए हम बता दें कि ज़िरॉक्स की दूरदर्शिता के अभाव से टेस्लर इतने कुंठित हुए और जॉब्स के कहे शब्दों से इतने प्रभावित हुए कि वे ज़िरॉक्स छोड़कर ऐपल के स्टाफ़ में आ गए।

जॉब्स उन कंपनियों से प्रेरणा हासिल करने में भी बहुत कुशल थे, जिनका ऐपल के साथ कोई ताल्लुक नज़र नहीं आता था। मिसाल के तौर पर, एक बेहतरीन दिन वे मेसी के डिपार्टमेंट स्टोर में रखे घरेलू उपकरणों, यंत्रों और मशीनों का जायज़ा लेते रहे। इससे उन्हें यह निर्णय लेने की प्रेरणा मिली कि ऐपल II को धातु के बजाय प्लास्टिक के आवरण में उतारें, हालाँकि उस वक़्त आईटी के आवरण के रूप में धातु ही मानक मानी जाती थी। बाद में, आईमैक के असाधारण कैंडी रंगों वाले आवरणों का श्रेय काफ़ी हद तक इस बात को दिया जाता है कि ऐपल का एक कर्मचारी एक जेली बीन फ़ैक्ट्री गया था।

‘पिछले चार दशकों में स्टीव जॉब्स ने भविष्य को बार-बार देखा और साकार किया, जबकि ज़्यादातर लोग तो क्षितिज भी नहीं देख पाए थे।’



जो उम्मीदवार ऐपल में काम करना चाहते थे, उन्हें जॉब्स के सामने पहुँचने से पहले एक मुश्किल चयन प्रक्रिया से गुज़रना होता था। आवेदकों को असाधारण व्यक्तिगत और पेशेवर गुणों का प्रदर्शन करने की आवश्यकता होती थी; आला दर्जे की सिफारिशें भी महत्वपूर्ण होती थीं।

साक्षात्कार तक पहुँचने के बाद उम्मीदवार यह उम्मीद करते थे कि जॉब्स अपनी आदतन सनक के अनुसार उनसे लंबी जिरह करेंगे। इस प्रक्रिया के ज़रिये जॉब्स यह जाँच करना चाहते थे कि आवेदक कितनी जल्दी सोच सकते हैं। मिसाल के तौर पर, उनके साक्षात्कार का एक आदर्श प्रश्न यह था : ‘आप किसी प्रौद्योगिकी को कैसे खोज सकते हैं, ताकि किसी को पता भी न चले कि आप इसे खोज रहे हैं?’ इस तरह की पहेलियों की बदौलत गेहूँ जल्दी ही छिलकों से अलग हो जाता था।

जॉब्स यह भी उम्मीद करते थे कि आवेदकों को ऐपल, इसके प्रॉडक्ट्स और इसके नीति-सिद्धांतों का विस्तृत ज्ञान हो। वे आवेदकों के व्यक्तित्व में भी पैठ लगाते थे और इस तरह के खुले सवाल पूछते थे : ‘आप यहाँ क्यों हैं?’ कभी-कभार वे निर्मम भी हो सकते थे। ऐपल में उनके शुरुआती दौर में एक कुख्यात साक्षात्कार में उन्होंने एक ऐसे आवेदक की खिल्ली उड़ाई, जो उन्हें पसंद नहीं आया था। वे आवेदक के जवाबों के बाद बीच-बीच में बुदबुदाए : ‘बकवास, बकवास, बकवास।’ यही नहीं – और शायद रोज़गार क़ानून के महत्वपूर्ण पहलुओं की अवज्ञा करते हुए – जॉब्स ने यहाँ तक पूछा था कि आवेदक ने कब अपना कौमार्य खोया था, क्या वह अब भी कौमार्य वाला पुरुष था और क्या उसने कभी एलएसडी (एक प्रकार का द्रग) लिया था।

साक्षात्कार प्रक्रिया के अंत में जॉब्स उस सारी जानकारी पर सावधानीपूर्वक विचार करते थे, जो उन्होंने उम्मीदवार के संबंध में एकत्रित की थी, लेकिन वे अंतिम निर्णय दिल की भावना के आधार पर ही लेते थे। ज़ाहिर है, जब तक कि आवश्यक तकनीकी योग्यताएँ न हों, तब तक बॉस के सामने बैठकर इंटरव्यू देने का सवाल नहीं उठता था। असल सवाल यह रहता था, कि क्या वे ऐपल संगठन में सचमुच फ़िट होंगे? क्या वे कंपनी को पहले स्थान पर रखेंगे? ये अहम सवाल थे, इसलिए सिर्फ़ चुनिंदा लोग ही कामयाब हो पाते थे।

## विजेता टीम बनाएँ

‘मैंने पाया कि कुछ लोग अपने काम में अविश्वसनीय रूप से बेहतरीन थे, और आप इनमें से एक की जगह पचास सामान्य लोग भी रख लें, तब भी बराबरी संभव नहीं थी।’

स्टीव जॉब्स

स्टीव जॉब्स एक बुनियादी सच्चाई समझते थे : ऐपल कभी भी अपने कर्मचारियों और उनके विचारों के महायोग से ज़्यादा नहीं बन सकती थी। जॉब्स की निजी प्रेरणा और महत्त्वपूर्ण योग्यताएँ चाहे कितनी ही क्यों न हों, वे जिस महानता तक पहुँचने के ख़्वाब देख रहे थे, वह टीम के ज़रिये ही हासिल हो सकती थी – और वह भी एक असाधारण दृष्टि से योग्य टीम के ज़रिये। जॉब्स को यकीन था कि उनका प्रमुख प्रबंधन कार्य एक विजेता टीम इकट्ठी करना और फिर ऐसा माहौल बनाना था, जिसमें प्रत्येक व्यक्ति यह महसूस करे कि वह दूसरे योग्य लोगों के साथ और पूरे स्वप्न के हिस्से के रूप में महत्त्वपूर्ण काम कर रहा है।

उन्हें यकीन था कि सर्वश्रेष्ठ लोग सिर्फ़ सक्षम या समर्थ लोगों के मुकाबले कई गुना अधिक हासिल कर सकते हैं। इसी वजह से उन्होंने ऐसे लोगों को खोज निकालने में इतनी ज़्यादा ऊर्जा लगाई। उन्होंने नियुक्तिकरण को अपनी भूमिका की सबसे चुनौतीपूर्ण माँगों में से एक माना और इसे शायद ही कभी दूसरों को सौंपा। जॉब्स में बेशक 'नियंत्रण में रखने की सनक' थी, इसलिए उन्होंने कभी किसी दूसरे पर इस बात के लिए भरोसा नहीं किया कि वह सर्वश्रेष्ठ उम्मीदवारों को खोज सकता था। और किसी व्यक्ति में योग्यता के साथ-साथ प्रगति की इच्छा भी होनी चाहिए : जॉब्स के लिए कोई शर्मीला व्यक्ति नहीं चलेगा, जो अपने अवसर का इंतज़ार करते हुए खुशी-खुशी पाँच-दस साल शांत बैठा रहे। इसके बजाय, उनके खुद के शब्दों में, वे तो ऐसा व्यक्ति चाहते थे, जो एक ऐसी स्थिति में फले-फूले, जहाँ वह 'अपने सिर के ऊपर तक डूबा हो।'

अपने आस-पास श्रेष्ठ टीम रखने के जॉब्स के संकल्प का स्पष्ट प्रमाण तब मिला, जब उन्होंने मैकिनटोश प्रोजेक्ट का नियंत्रण इसके पुराने लीडर जेफ़ रैस्किन से छीन लिया – उस व्यक्ति से, जिसने 'अपने प्रिय सेब, रसीले मैकिनटोश' के नाम पर उस प्रोजेक्ट का नाम रखा था। जॉब्स उस प्रोजेक्ट में जीतने पर आमादा थे, जो उस वक़्त ऐपल में गौण नज़र आ रहा था – उस वक़्त महत्त्वपूर्ण तो लीज़ा प्रोजेक्ट था। और इसे हासिल करने का पहला क़दम अपनी सृजनात्मक टीम को खुद चुनना था, भले ही इसके लिए ऐपल के दूसरे प्रोजेक्ट्स से लोगों को लेना पड़े। मिसाल के तौर पर, वे अपनी टीम में ऐंडी हर्टज़फ़ेल्ड को चाहते थे, जो ऐपल टू पर काम कर रहे थे। सुबह उनका इंटरव्यू लेने के बाद जॉब्स ने हर्टज़फ़ेल्ड के सामने पद का प्रस्ताव रखा। हर्टज़फ़ेल्ड ने खुशी-खुशी स्वीकार कर लिया और कहा कि वे अपने वर्तमान प्रोजेक्ट में कुछ चीज़ें सही करने के बाद उनके प्रोजेक्ट में शामिल हो जाएँगे। जॉब्स ने हर्टज़फ़ेल्ड के ऐपल II की डोर अलग कर दी, जिससे उनका सारा किया-कराया काम उड़ गया। इसके बाद जॉब्स उन्हें उनकी नई डेस्क की ओर ले गए। संदेश स्पष्ट था : हर्टज़फ़ेल्ड अब जॉब्स की टीम में थे और उनका ध्यान किसी दूसरी चीज़ से नहीं भटकना चाहिए।

लेकिन जॉब्स के नियुक्तिकरण का रिकॉर्ड क़तई आदर्श नहीं था। 1977 में ऐपल के प्रेसिडेंट बने माइक 'स्कॉटी' स्कॉट जब 1981 में कंपनी से चले गए, तो जॉब्स ने उनकी जगह लेने के लिए सही व्यक्ति की लंबी खोज शुरू कर दी। उनका ध्यान उन प्रयासों की ओर गया जो पेप्सी-कोला अपनी दिग्गज प्रतिद्वंद्वी कोका-कोला के खिलाफ़ कर रही थी। इसलिए उन्होंने पेप्सी के मुखिया जॉन स्कली से बातचीत की और कई महीनों तक उन्हें मनाते रहे। जब स्कली असमंजस में डगमगा रहे थे, तो जॉब्स ने उनके सामने एक प्रस्ताव रख दिया : क्या वे अपनी ज़िंदगी कोला बेचने में लगाना चाहेंगे या फिर ब्रह्मांड पर निशान छोड़ना चाहेंगे?

स्कली ने बड़ी धनराशि वाला अनुबंध साइन किया और में 1983 ऐपल में शामिल हो गए। बहरहाल, तक कंपनी को ऐपल और 1985 III लीज़ा मॉडल्स के असफल होने के बाद एक बड़ी सफलता की ज़रूरत थी। उस दबाव में जॉब्स और स्कली की पटरी नहीं बैठ रही थी। दरअसल, स्कली ने बोर्ड को बताया कि जॉब्स 'किसी चिड़चिड़े छोकरे' की तरह व्यवहार कर रहे हैं। जॉब्स ने संयम या सदाचार का प्रदर्शन न करते हुए उन्हें 'मूर्ख' कहकर पलटवार किया। यह एक दुर्लभ घटना थी, जब जॉब्स को स्पष्ट रूप से अपना सानी मिल गया था। जॉब्स को मैक प्रोजेक्ट से ही नहीं, उस कंपनी से भी हटा दिया गया, जिससे वे प्रेम करते थे। इन घटनाओं के दौरान ऐपल के शेयर का भाव गिरता जा रहा था। अब स्कली वह व्यक्ति नज़र नहीं आ रहे थे, जो कंपनी को बचा सकते हों। बेशक जॉब्स सोच रहे होंगे कि उन्होंने ख़ामख़्वाह स्कली को मनाया और काश वे ज़िंदगी भर कोला ही बेचते रहते!

ज़ाहिर है, 1990 के दशक में ऐपल की भूमि तुलनात्मक रूप से बंजर रही। इससे यह सुनिश्चित हुआ कि जॉब्स



के नियुक्तिकरण का सबसे अच्छा हिस्सा अभी आने वाला था – 1997 में कंपनी ने उन्हें एक बार फिर नियुक्त कर लिया। एक बार फिर मूल स्थिति में लौटने पर उन्होंने बोर्ड की गहरी पड़ताल की और उसमें ‘अपने लोगों’ को रखने का बीड़ा उठाया। कर्मचारी जॉब्स के ऐपल 2.0 प्रोजेक्ट के लिए उतने ही ज़रूरी थे, जितने कि वे कंपनी के पहले अवतार के समय थे।

### संबंधों का प्रबंधन कैसे न करें



जॉब्स कारोबार में कर्मचारियों को बहुत महत्वपूर्ण मानते थे, लेकिन इसके बावजूद उनकी अहंकारी, मुश्किल और अक्सर अतार्किक होने की छवि थी। वे लोगों के साथ जिस तरह पेश आते थे – पेशेवर स्तर पर भी और व्यक्तिगत स्तर पर भी – उसे देखते हुए उनका व्यवहार कई बार ‘क्या न करें’ का सबसे अच्छा मार्गदर्शन माना जा सकता है।

निस्संदेह जोश और कई बार क्रोध के आवेग में रहने वाले जॉब्स ने खुद इस बात को माना है कि उनकी ‘लोगों के प्रबंधन’ की योग्यताएँ कुछ मौकों पर और कुछ खास लोगों के साथ आदर्श से कमतर थीं। लेकिन फिर भी उन्होंने अपने साथियों और मातहतों का भारी सहयोग और विश्वास हासिल किया। दरअसल उनमें लोगों में यह अहसास भरने की क्षमता थी कि वे एक सामूहिक मिशन पर थे, पूर्णता की संगठित खोज में थे। इसी वजह से जॉब्स के अतिवादी होने को नज़रअंदाज़ कर दिया जाता था। जॉब्स का कहना था कि उनकी भूमिका लोगों को आरामदेह नहीं, बल्कि बेहतर बनाना है। इसलिए उनकी प्रबंधन शैली का सर्वश्रेष्ठ मूल्यांकन इसी पैमाने पर होना चाहिए।

### अपना आपा न खोएँ

स्टीव जॉब्स का एक स्याह पहलू यह था कि वे अस्थिर और दयाहीन हो सकते थे। वे कर्मचारियों को सहकर्मियों के सामने अपमानित करने से बाज़ नहीं आते थे। यही नहीं, अपनी शान झाड़ने के लिए वे दूसरों के विचार छीनकर अपने विचार के रूप में भी पेश कर सकते थे। उन्होंने मैकिनटोश प्रोजेक्ट के मूल प्रभारी जेफ़ रैस्कन की नाक में दम कर दिया। रैस्कन ने ऐपल के प्रेसिडेंट माइक स्कॉट को एक ज़ापन में लिखा कि मैनेजर के रूप में जॉब्स का प्रदर्शन ‘भयानक’ था। उन्होंने जॉब्स पर उन लोगों पर हमला करने का आरोप लगाया, जिनके विचार जॉब्स नहीं समझ पाते थे। उन्होंने यह भी कहा कि जॉब्स दूसरों के विचारों का श्रेय खुद लेते थे। (जैसा हम पहले ही देख चुके हैं, बाद की रस्साकशी में जॉब्स ज़्यादा शक्तिशाली साबित हुए और रैस्कन जल्दी ही बाहर पहुँच गए। बेशक हम इससे एक मूल्यवान सबक सीख सकते हैं : यदि आप लोगों को परेशान करने जा रहे हैं, तो यह सुनिश्चित करें कि आप इतने शक्तिशाली हों कि किसी भी तरह के पलटवार को झेल सकें। इस मौके पर जॉब्स जीत गए; दूसरे मौकों पर वे नहीं जीत पाए।)

### दृष्टिकोण बनाए रखें

जॉब्स भावहीन और निर्मम भी हो सकते थे। जब उन्होंने के 1990 दशक की शुरुआत में पिक्सार का पुनर्गठन किया, तो उन्होंने नोटिस या तनख्वाह दिए बिना ही कंपनी के प्रतिशत स्टाफ़ को निकाल बाहर 40 किया। छूटनी कभी अच्छी महसूस नहीं होती है, लेकिन उन्होंने उन सभी लोगों को अपनी नाक बचाने का कोई बहाना भी नहीं दिया, जिन्हें घर जाकर अपने परिवार वालों को बताना था कि उनकी नौकरी चली गई है। वे बहुत नीचे भी गिर सकते थे, जो उस घटना से उजागर होता है, जब माइक स्कॉट ने ऐपल के शुरुआती दिनों में एक पेट्रोल सिस्टम लागू किया। हुआ यह था कि पेट्रोल में वाज़िनयैक को कर्मचारी नंबर माना 1 गया, जबकि जॉब्स को दूसरे नंबर पर रखा गया। यह दरअसल बहुत छोटा मामला था, जिसे तूल नहीं देनी चाहिए थी, लेकिन जॉब्स इस मुद्दे पर भड़क गए। वैसे स्कॉट को इस बात का श्रेय देना चाहिए कि उन्होंने जॉब्स के सामने झुकने से इंकार कर दिया।

### अपने श्रोताओं को न खोएँ

जिन लोगों ने मैकिनटोश प्रोजेक्ट पर जॉब्स के साथ काम किया था, वे उनके व्यक्तित्व की काफ़ी सारी

कमज़ोरियों के चश्मदीद गवाह थे। कई लोग उनके बिन पेंदी का लोटा होने की शिकायत करते थे : एक दिन जो विचार उन्हें भयानक लगता था, वही अगले दिन प्रतिभाशाली विचार बन जाता था – और संभवतः किसी दूसरे के बजाय जॉब्स उसे अपने दिमाग में आए प्रतिभाशाली विचार के रूप में पेश कर देते थे। लेकिन प्रोजेक्ट मैनेजर के रूप में मैक उनकी कई योग्यताओं की मिसाल भी है। अंतिम प्रॉडक्ट इतना ज़्यादा अच्छा था कि इसने साधनों को तर्कसंगत ठहराया। दरअसल मैक की टीम में शामिल बड ट्रिबल ने कहा था कि जॉब्स टीम को यह विश्वास दिलाने में बहुत माहिर थे कि वे कोई महान चीज़ बनाने की कगार पर हैं। ‘वे किसी को भी लगभग किसी भी चीज़ का विश्वास दिला सकते हैं,’ ट्रिबल याद करते हुए कहते हैं, लेकिन फिर शुष्कता से आगे जोड़ देते हैं : ‘लेकिन जब वे आस-पास नहीं होते, तो उनका जादू टूट जाता है।’ लोगों को नई ऊँचाइयों तक प्रेरित करने की यह क्राबिलियत ही शायद जॉब्स की सबसे बड़ी शक्ति थी।

ज़ाहिर है, स्टीव जॉब्स दोस्त बनाने के लिए व्यवसाय में नहीं उतरे थे। लेकिन वे कर्मचारियों को महत्व देने वाले व्यक्ति थे, इसलिए समय-समय पर उनकी कर्मचारी-प्रबंधन असफलताओं को समझना ज़्यादा मुश्किल हो जाता है। जैसा रिचर्ड ब्रैन्सन ने 2012 में शॉर्टलिस्ट में टिप्पणी की थी : ‘बहुत सारे कारोबारी लीडर कर्मचारियों की कही बात पर भड़कने या डर दिखाकर शासन करने में बहुत जल्दबाज़ी करते हैं, जो मूर्खतापूर्ण है।’ उन्होंने आगे कहा : ‘स्टीव जॉब्स काफ़ी निर्मम थे और इसके बावजूद उन्होंने बहुत अच्छा प्रदर्शन किया, लेकिन फिर भी इस तरीके से काम नहीं करना चाहिए।’

लेकिन क्या स्टीव जॉब्स ने एक ऐसा माहौल बनाने का अपना लक्ष्य हासिल किया, जिसमें कर्मचारी अपनी क्षमता से बेहतर प्रदर्शन करें? बिना किसी शंका के, हाँ।

पैसे के मालिक बन जाँ (ताकि यह आपका मालिक न बने)

‘क्रत्र में सबसे अमीर आदमी होना मेरे लिए मायने नहीं रखता... रात को सोते समय यह कहना कि आज हमने कुछ अद्भुत किया है... मेरे लिए तो यह मायने रखता है।’

स्टीव जॉब्स

इसे सिर्फ़ पैसे के लिए न करें

ऊपर दिया गया वक्तव्य 1999 में वॉल स्ट्रीट जर्नल को दिए एक इंटरव्यू से लिया गया है। यह तर्क दिया जा सकता है कि यह विचार रखना तब ज़्यादा आसान होता है, जब आपका बैंक बैलेंस किसी टेलीफ़ोन नंबर जितना बड़ा दिखता हो। लेकिन निजी जेट विमान और लगज़री जहाज़ के इक्का-दुक्का मामलों को छोड़ दिया जाए, तो यह व्यापक रूप से माना जाता है कि स्टीव जॉब्स अपने कुछ समकक्षों की तुलना में काफ़ी सादगीपूर्ण जीवन जीते थे। मिसाल के तौर पर, वे एक ऐसे घर में रहते थे, जो महल जैसा नहीं, बल्कि साधारण दिखता था। और वे उस आम आदमी से ज़्यादा भव्य पोशाक भी नहीं पहनते थे, जो उनके प्रॉडक्ट्स खरीदता था।

पैसे के साथ उनके दोहरे संबंध एक ऐसी विषयवस्तु थी, जिस पर वे बार-बार लौटते थे। 1996 में उन्होंने बताया कि उन्होंने दस लाख डॉलर 23 साल की उम्र तक कमाए और पहले सौ मिलियन डॉलर पच्चीस साल की उम्र तक, लेकिन यह मायने नहीं रखता था क्योंकि यह काम उन्होंने कभी पैसे के लिए नहीं किया। 2000 के दशक में उन्होंने कहा : ‘मैं अपनी जान-पहचान का एकमात्र इंसान हूँ, जिसने एक साल में एक चौथाई बिलियन डॉलर गँवा दिए हैं... यह बहुत चरित्र निर्माण वाली बात है।’

जॉब्स उद्यमी शब्द को पसंद नहीं करते थे। उद्यमियों को वे अवसरवादी मानते थे, जो इस इरादे से कंपनी शुरू करते हैं कि उसे बेच दें या व्यक्तिगत लाभ के लिए शेयर बाज़ार में सूचीबद्ध कर दें। यह मानना मुश्किल होगा कि फटाफट पैसा कमाना उनकी सबसे प्रबल प्रेरणा थी। वॉल स्ट्रीट जर्नल में सम्मानित प्रौद्योगिकी लेखक वॉल्ट मॉसबर्ग के निष्कर्ष पर विचार करें : ‘उन्होंने वह किया, जो एक सीईओ को करना चाहिए। उन्होंने बेहतरीन लोगों को नियुक्त और प्रेरित किया, तिमाही या अल्पकालीन शेयर भाव की खातिर नहीं, बल्कि लंबे समय के हिसाब से प्रबंधन किया; उन्होंने बड़े दाँव लगाए और बड़े जोखिम लिए।’

‘मुद्दे की बात यह है, मैं दौलत कमाने के लिए ऐपल में नहीं लौटा। मैं अपने जीवन में बहुत खुशकिस्मत रहा हूँ और मेरे पास पहले ही काफ़ी दौलत है।’

स्टीव जॉब्स

निष्पक्ष रहें

पैसे के साथ जॉब्स के संबंधों में कभी-कभार रोड़े आए थे। जैसा अक्सर होता है, इसकी कमी से ज़्यादा समस्याएँ उत्पन्न हुई थीं। वे किसी दौलतमंद परिवार से नहीं आए थे, इसलिए यह सोचना मूर्खतापूर्ण होगा कि वे आर्थिक स्थिरता नहीं चाहते थे। वे आर्थिक तंगी वाली वह ज़िंदगी नहीं चाहते थे, जो उनके माता-पिता को झेलनी पड़ी थी। वे अपने पिता की तरह के दबाव नहीं झेलना चाहते थे, जिन्हें रियल इस्टेट का लाइसेंस तब मिला, जब बाज़ार बुरे दौर से गुज़र रहा था।

आर्थिक दृष्टि से आरामदेह होने की इच्छा के कारण ही शायद वह घटना हुई, जिसने वाज़िनयैक के साथ उनकी मित्रता की परीक्षा ली। जब जॉब्स अटारी कंपनी में काम कर रहे थे, तो कंपनी के संस्थापक नोलन बुशनेल ने उनसे सिर्फ़ चार दिनों में एक गेम बनाने को कहा – ब्रेकआउट : जो काफ़ी हद तक अपने समय का था, जिसमें खेलने वाले एक बॉल को दीवार पर मारते थे। वे अकेले इस प्रोजेक्ट को पूरा नहीं कर पाएँगे, यह अहसास होने पर जॉब्स ने वाज़िनयैक की मदद ली। उन्होंने वाज़िनयैक के साथ 700 डॉलर की फ़ीस आधी-आधी बाँट ली, जिस तरह कि उन्होंने ‘ब्लू बॉक्स’ कारनामे का सुनाफ़ा बाँटा था। लेकिन कुछ साल बाद प्रकाशित हुए अटारी के इतिहास के अनुसार, बुशनेल अंतिम प्रॉडक्ट से इतने खुश हुए कि उन्होंने जॉब्स को 5,000 डॉलर का बोनस दे दिया। दिलचस्प बात यह थी कि इस बोनस का एक भी डॉलर वाज़िनयैक की जेब में नहीं पहुँचा। यह ख़बर वाज़िनयैक के दिल में तीर की तरह चुभ गई, हालाँकि तब तक दोनों व्यक्तियों के पास कई लाख डॉलर आ चुके थे। जॉब्स जीवन भर इस विषय पर तुनकमिज़ाज बने रहे। अगर यह घटना सच है, तो इससे यह पता चलता है कि बाक़ी लोगों की तरह ही जॉब्स भी पैसे के प्रलोभन के सामने डिग सकते थे।

## खुद को कम दामों में न बेचें

आर्थिक कमजोरी जॉब्स के जीवन को तहस-नहस कर सकती थी, बशर्ते ऐपल II के रिलीज़ होने से पहले उनका एक नासमझी भरा दाँव कामयाब हो जाता। ऐपल II तैयार होते वक़्त उन्होंने बाहरी निवेशकों से पूँजी माँगी। इस तरह कॉमोडोर के एकज़ीक्यूटिवज़ का ध्यान ऐपल की ओर गया। तब कमोडोर कैलकुलेटर उत्पादक के रूप में मशहूर थी और कंप्यूटर बाज़ार में उतर रही थी। ऐपल की संभावना को देखकर उन्होंने उसे ख़रीदने का प्रस्ताव रखा। जॉब्स ने कंपनी बेचने की कीमत 1,00,000 डॉलर लगाई, साथ ही यह शर्त भी जोड़ दी कि उन्हें और वॉज़िनयैक को हर साल 36,000 डॉलर प्रत्येक के वेतन पर रखा जाए।

अंत में कमोडोर का प्रबंधन पीछे हट गया, लेकिन जॉब्स ने क्रिस्मत को ललचाया था – और वे शायद इस बुरे अनुभव से सिर्फ़ इसलिए बच गए, क्योंकि वे थोड़ा ज़्यादा लालच कर गए थे। उनके व्यवहार से वॉज़िनयैक के पिता भी ख़फ़ा थे, जो अपने बेटे को कंपनी की अत्यावश्यक धुरी मानते थे। पिता का कहना कुछ हद तक जायज़ भी था; वे तर्क देते थे कि वॉज़िनयैक के बिना न ऐपल I होता, न ही ऐपल III। यानी वॉज़िनयैक नहीं होते, तो जॉब्स के पास बेचने के लिए कुछ भी नहीं होता। इस मामले में वॉज़िनयैक ख़ुद ज़्यादा सतर्क थे। उन्हें अच्छी तरह याद था कि अगर जॉब्स उनकी रक्षा करने के लिए बीच में न आते, तो वे अपने नवाचार मुफ़्त में बाँट सकते थे।

## शेयर और बराबरी के शेयर

1980 में ऐपल के आईपीओ के साथ नए तनाव आने वाले थे। उस साल 12 दिसंबर को आया आईपीओ बहुत बड़ा था, जिसने चालीस से ज़्यादा कर्मचारियों को रातोंरात मिलियनें बना दिया। अकेले जॉब्स की 15 प्रतिशत होल्डिंग का मूल्य 220 मिलियन डॉलर हो गया। लेकिन आईपीओ से यह बात भी प्रकाश में आई कि कर्मचारियों को शेयर बाँटने में रहस्यमयी असमानताएँ थीं।

बिल फ़र्नान्डिज़, डेनियल कॉटके और क्रिस एस्पिनोज़ा जैसे शीर्षस्थ व्यक्तियों को एक भी शेयर नहीं मिला, हालाँकि वे कंपनी के शुरुआती दौर से ही इसके साथ थे। दूसरी तरफ़, जिन लोगों ने तुलनात्मक रूप से गौण भूमिकाएँ निभाई थीं, उन्हें वेतन पैकेज के रूप में काफ़ी शेयर मिले थे और वे बहुत अमीर बन गए थे। ऐसा लगता था कि आप जितनी ज़ोर से चिल्लाते थे, आपको शेयर मिलने की उतनी ही ज़्यादा संभावना थी, जबकि अपने काम में शांति से लगे रहने वाले लोग मौक़ा चूक गए थे। एक कर्मचारी ने कॉटके के ख़िलाफ़ होने वाले अन्याय को सुलझाना चाहा और स्वेच्छा से प्रस्ताव रखा कि जॉब्स कॉटके को जितने शेयर देंगे, वह भी उतने ही शेयरों का तोहफ़ा कॉटके को दे देगा। जॉब्स इस सौदे के लिए तैयार हो गए – और उन्होंने कहा कि वे कॉटके को शून्य शेयर देंगे।

शेयर बाज़ार में ऐपल के सूचीबद्ध होने से सभी की आँखें खुल गईं। ज़ाहिर है, कंपनी अपनी ज़बर्दस्त प्रगति को जारी रखने के लिए वित्त की अंदरूनी धारा पर निर्भर थी। लेकिन इसने उन तनावों को भी रेखांकित किया, जो भारी धनराशि के आस-पास तैरते वक़्त उत्पन्न हो सकते हैं। वॉज़िनयैक को यकीनन इतनी बड़ी कंपनी में काम करते समय बेचैनी का अहसास होने लगा। शेयरहोल्डरों का पैसा आना निस्संदेह सड़क पर दोराहे का प्रतीक था और इससे उस दौर का अंत हो गया, जो जॉब्स के पारिवारिक घर में ऐपल की स्थापना से शुरू हुआ था।

इस दौर में वॉज़िनयैक को प्रोजेक्ट में काम करने में कम मज़ा आने लगा। जॉब्स की स्थिति अलग थी। उन्हें दोबारा कभी अपनी निजी आर्थिक स्थिति के बारे में चिंता करने की ज़रूरत नहीं थी, इसलिए उनका पूरा उनका दिमाग़ इस तथ्य पर केंद्रित हो गया कि पैसा सब कुछ नहीं था। इस अहसास ने उनके लिए नए मार्ग खोल दिए। जैसा उन्होंने बाद में बताया, अब आश्चर्यजनक चीज़ें करना उनका उद्देश्य बन गया। ‘यह किसी अविश्वसनीय चीज़ की उपलब्धि ही नहीं थी। यह तो किसी अविश्वसनीय चीज़ को सचमुच करना था, हर दिन, किसी सचमुच अविश्वसनीय चीज़ में सहभागिता करने का अवसर पाना।’

## अपने मुनाफ़े पर निगाह रखें

मुनाफ़ा जॉब्स के लिए अच्छे प्रशासन का पैमाना था। यह पैमाना ऐपल के शेयर बाज़ार में सूचीबद्ध होने के बाद भी जॉब्स के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण बना रहा। ऐसा भी नहीं था कि अचानक उनके दिल से पैसे का आकर्षण पूरी तरह निकल गया था। जब 1990 के दशक के अंत में जॉब्स ऐपल में लौटे, तो यह व्यापक प्रचार किया गया कि शुरुआत में उन्होंने साल भर में केवल एक डॉलर की तनख़्वाह ली (वे मज़ाक़ में कहते थे, 50 सेंट ऑफ़िस में आने के लिए और बाक़ी प्रदर्शन के आधार पर), साथ में कंपनी का सिर्फ़ एक शेयर और स्वास्थ्य सुविधाओं का विकल्प

ही लिया। यह एक ऐसा संकेत था, जिसका उद्देश्य यह दिखाना था कि वे अपनी निजी दौलत को बढ़ाने के लिए नहीं, बल्कि ऐपल को महान बनाने के लिए लौटे थे।

बहरहाल, बाद में उन्होंने एक वेतन पैकेज की सौदेबाज़ी की, जिससे उन्हें 80 मिलियन डॉलर का निजी जेट और साथ में सैकड़ों मिलियन डॉलर के भारी स्टॉक ऑप्शन्स भी मिले। उन्होंने ऐपल को जो सफलता दिलाई, उसे देखते हुए बहुत कम शेयरहोल्डर जॉब्स को मिलने वाले पुरस्कारों की शिकायत करेंगे, लेकिन यह सुझाव देना अति कल्पनाशीलता होगी कि पैसा अब उनके लिए मायने नहीं रखता था। न ही वे अपने महान वाणिज्यिक प्रतिद्वंद्वी बिल गेट्स जितने परोपकारी थे। हालाँकि उन्होंने एक बार फ़ाउंडेशन स्थापित किया था, लेकिन बाद में जॉब्स ने उसे बंद कर दिया और ऐपल में अपने दूसरे कार्यकाल में उन्होंने इसकी कई परोपकारी गतिविधियों को ख़त्म कर दिया।

फिर भी निजी आर्थिक प्रेरणा के मौजूद रहने के लंबे समय बाद भी जॉब्स के काम में संक्रामक ऊर्जा और गहनता बरकरार थी। विडंबना देखें कि जॉब्स तब तक सचमुच इसके उस्ताद नहीं बने, जब तक कि उनके पास इतना पैसा नहीं आ गया, जितना वे खर्च नहीं कर सकते थे।

## डिज़ाइन को हाशिए पर न रखें

‘गुणवत्ता का पैमाना बनें। कुछ लोग ऐसे माहौल के आदी नहीं होते, जहाँ उत्कृष्टता की उम्मीद की जाती है।’

स्टीव जॉन्स

जॉब्स कभी नहीं समझ पाए कि इतने सारे लोग डिज़ाइन को किसी प्रॉडक्ट की बस सजावटी परत या अंतिम फ़िनिशिंग से ज़्यादा कुछ क्यों नहीं मानते हैं। उन्होंने एक बार कहा था : ‘डिज़ाइन मानव-निर्मित सृजन की बुनियादी आत्मा है, जो अंततः खुद को प्रॉडक्ट या सेवा की क्रमिक बाहरी परतों में व्यक्त करती है।’ ऐपल II की तीव्र सफलता के बाद 1980 में उतरा ऐपल III – जिसे ऑफ़िस से संबन्धित बाज़ार के लिए डिज़ाइन किया गया था – आशा से बहुत बुरा साबित हुआ। जहाँ पहले वॉज़िनयैक कंपनी के तकनीकी पहलू को पूरी तरह नियंत्रित करते थे, वहीं अब ऐपल एक भीमकाय कंपनी बन चुकी थी और ऐपल III के डिज़ाइन में हर कोई अपनी बात मनवाना चाहता था। इन लोगों में जॉब्स शीर्षस्थ थे, जिन्होंने कई नाकें मरोड़ी – देखें, संबंधों का प्रबंधन कैसे न करें (पृष्ठ 98) – और संदिग्ध निर्णयों का ताँता लगा दिया। मिसाल के तौर पर, ऐपल III को सुंदर बनाने पर आमादा जॉब्स ने एक ऐसे कवर का इस्तेमाल किया, जो काम के लिहाज़ से बहुत छोटा था, जिससे बहुत सारी तकनीकी समस्याएँ खड़ी हो गईं।

जॉब्स प्रोजेक्ट लीज़ा पर भी काम कर रहे थे और उसके लिए उनकी बड़ी महत्वाकांक्षाएँ थीं। वे इस मॉडल का इस्तेमाल बहुत सारी प्रौद्योगिकी के समावेश के लिए करना चाहते थे, जो उन्होंने सबसे पहले ज़िरोक्स पीएआरसी यात्रा के दौरान देखी थी। यही वह प्रोजेक्ट था, जिसके लिए जॉब्स ने कर्मचारियों को प्रेरित करते हुए उनसे ‘ब्रह्मांड पर निशान छोड़ने को कहा।’ लेकिन यह ऐपल के लिए मुश्किल समय था : यह संदेह व्यक्त किया गया कि रोबीला और हस्तक्षेप करने वाला प्रबंधन ही ऐपल III की नाकामयाबी का अहम कारण था, जिसमें जॉब्स की भूमिका भी कम नहीं थी। कंपनी को इस बात की ज़रूरत थी कि लीज़ा हिट साबित हो, इसलिए यह भारी दबाव था कि दोबारा वही गलतियाँ न की जाएँ। माइक स्कॉट ने जॉब्स को एक तरह से लीज़ा प्रोजेक्ट से अलग रखने का निर्णय लिया।

असंतुष्ट जॉब्स की भूमिका उस वक़्त शायद बहुत अस्पष्टता से परिभाषित थी। इसलिए जैसा हम पहले ही देख चुके हैं, उन्होंने अपनी निगाह कम महत्वाकांक्षी मैकिनटोश प्रोजेक्ट पर जमाई। मैकिनटोश बनाने के पीछे इरादा सड़क के आम आदमी या महिला के लिए तुलनात्मक दृष्टि से सस्ता कंप्यूटर बनाना था। यह दरअसल पहली बार था, जब जॉब्स के पास उनका खुद का एक प्रोजेक्ट था, जिसमें वे मनचाहा शासन करने के लिए तुलनात्मक रूप से स्वतंत्र थे। इसलिए यह हमें उत्कृष्ट जानकारी देता है कि उनके हिसाब से किसी प्रॉडक्ट को किस तरह डिज़ाइन होना चाहिए।

## व्यावहारिक बनें

जॉब्स के दर्शन के केंद्र में यह विचार था कि डिज़ाइन सिर्फ़ इसी बारे में नहीं होना चाहिए कि कोई प्रॉडक्ट कैसा दिखता है, बल्कि इस बारे में भी होना चाहिए कि वह कैसे काम करता है। आम तौर पर ‘अच्छे डिज़ाइन’ का यह मतलब लगाया जाता है कि कोई चीज़ कितनी सुंदर है, लेकिन जॉब्स के लिए इसका सौंदर्य से जितना संबंध था, उतना ही उपयोगिता से भी था। सब कुछ उसी समीकरण का हिस्सा था।

उन्होंने डिज़ाइन और नवाचार की अंदरूनी कड़ी को भी देखा। नवाचार सिर्फ़ कोई बेहतरीन विचार होने के बारे में ही नहीं है, बल्कि उस पर बेहतरीन तरीक़े से अमल करने के बारे में भी है – अगर संसार के बहुत से ‘खुले विचारों वाले चिंतक’ इस संदेश को अपना लें, तो अच्छा रहेगा। बेहतरीन विचार होना एक बात है, लेकिन इसे अमल में लाने का बेहतरीन तरीक़ा डिज़ाइन करना दूसरी बात थी। और इसी दूसरी बात ने स्टीव जॉब्स की कल्पना को जकड़ लिया।

## चीज़ों को सरल बनाएँ

जॉब्स को यक़ीन था कि ज़्यादातर बेहतरीन डिज़ाइन की जड़ें सादगी में होती हैं। पिकासो ने कहा था कि किसी बच्चे की तरह पेंट करना सीखने में उन्हें पूरी जिंदगी लग गई। डिज़ाइन की सादगी को लेकर जॉब्स का भी कुछ ऐसा ही नज़रिया था। उन्हें यक़ीन था कि बेहतरीन सरल डिज़ाइन बहुत श्रमसाध्य प्रयोगशीलता, परीक्षणों, हेरफेर और सुधारों का परिणाम होता है। वे मानते थे कि जटिल डिज़ाइन इस बात का संकेत है कि रास्ते में कहीं



पर कोई आधारभूत असफलता रही है। उन्होंने समस्या सुलझाने वाली प्रक्रिया के एक विश्लेषण में इसे स्पष्ट किया था। उनका तर्क था कि ज़्यादातर समस्याएँ शुरुआत में ऐसी दिखती हैं, मानो उनका कोई आसान जवाब होना चाहिए। लेकिन जब आप ज़्यादा गहराई में जाते हैं, तो आपको अहसास होता है कि जटिलता की कई परतें हैं, जिनके बारे में आप जागरूक नहीं थे, इसलिए अपरिहार्य रूप से आपके समाधान ज़्यादा जटिल और पेचीदा बन जाते हैं। अंततः आपको एक ऐसा समाधान खोजना होगा, जो इन सारी जटिलताओं को तो सुलझा दे, लेकिन अपने आप में आसान हो।

मैक के लिए यही जॉब्स का सपना था। यहाँ एक ऐसा प्रॉडक्ट था, जो असाधारण मस्तिष्क वाले लोगों की टीम द्वारा विकसित किया जा रहा था, जो सरहदों को पीछे हटाने पर तुले थे। उनका काम सबसे अग्रणी प्रौद्योगिकियों की पड़ताल करके यह कल्पना करना था कि उनका इस्तेमाल आश्चर्यजनक चीज़ें करने के लिए कैसे किया जा सकता है। उन्हें इस सबको एक ऐसी मशीन में रखने का तरीका खोजना था, जिसका इस्तेमाल कोई आम आदमी ऐसी चीज़ें करने के लिए कर सके, जिनकी पहले कल्पना भी नहीं की गई थी। मैक टीम बेहतरीन तरीके से यह डिज़ाइन यात्रा पूरी करने वाली थी।

### संपूर्णतावादी बनें

मैक की टीम ने जो कंप्यूटर बनाया, वह उस युग के पैमानों के लिहाज़ से बहुत पतला, और आकर्षक भी था। यह सीधी लकीरों और नुकीले बिंदुओं से दूर गया, जो उस समय तक प्रौद्योगिकी सौंदर्यशास्त्र पर हावी थे। इसके अलावा इसमें 3.5 इंच की एक नई डिस्क ड्राइव थी, जो पुरानी डिस्क ड्राइव से ज़्यादा साफ़-सुथरी और व्यावहारिक भी थी, क्योंकि फ्लॉपी डिस्क अब शर्ट की जेब में रखी जा सकती थी। कंप्यूटर चलाने के बाद मिलने वाले आनंद का जिक्र करें, तो अभूतपूर्व ग्राफ़िक इंटरफ़ेस से लेकर माउस और सुंदर वर्ड-प्रोसेसिंग सॉफ़्टवेयर तक मौजूद था।

लेकिन डिज़ाइन तब भी एक अनिश्चित विज्ञान था और अब भी है। वैसे भी मैक के बनते वक़्त जॉब्स सीख रहे थे। कुछ लोग तर्क देते हैं कि उनके कुछ निर्णय सनकी सुल्तान जैसे थे। मिसाल के तौर पर, वे मशीन में शोर करने वाला पंखा नहीं चाहते थे। इसका मतलब था कि मेमोरी में समझौता करना अनिवार्य था, जिससे पुर्ज़ों की असफलता का जोखिम बढ़ जाता था। इसके अलावा, वे उन मशीनों से नफ़रत करते थे, जिनमें अतिरिक्त हार्डवेयर के लिए अतिरिक्त खाँचे (स्लॉट) रहते थे। इस बात के लिए इंजीनियर (जिनमें वॉज़िनयैक शामिल थे) नियमित रूप से लड़ते थे, जो खरीदारों को अतिरिक्त मशीनें लगाने का हर अवसर प्रदान करना चाहते थे। बाक्री चयन उस वक़्त विवादास्पद थे, लेकिन आज के दृष्टिकोण से कम विवादास्पद दिखते हैं। एक उल्लेखनीय बात यह थी कि उन्होंने मैक के कीबोर्ड से कर्सर ऐरो को हटा दिया, ताकि उपयोग करने वाला माउस का इस्तेमाल करने पर विवश हो। इससे कई भौंहें उठीं – लेकिन आधुनिक आईटी उपयोगकर्ता के जीवन में माउस के वर्चस्व को देखते हुए कौन कह सकता है कि जॉब्स ने दूरगामी दृष्टिकोण से सही निर्णय नहीं लिया?

### याद रखें : बुरे विचार जैसी कोई चीज़ नहीं होती

ऐपल में जॉब्स की दूसरी पारी में जॉनाथन इवे उनके विश्वसनीय डिज़ाइनर थे। में जॉब्स की मेमोरियल 2011 सर्विस में उन्होंने बताया कि जॉब्स डिज़ाइन प्रक्रिया में कैसे जाते थे। उन्होंने बताया कि जॉब्स विचार मंथन बैठकों में विचारों को बहस के लिए रख देते थे। आइव ने कहा, कुछ विचार तो 'मूर्खतापूर्ण' और 'सचमुच भयानक' होते थे – लेकिन उनसे दिमाग़ में लहरें उठती थीं, जो 'कमरे से हवा खींच लेती थीं... साहसी, पागलपन भरे, भव्य विचार या बहुत ही आसान विचार, जो सूक्ष्मता और विवरण में बेहद गहन होते थे।'

### विकसित करें, दोहराएँ, सुधार करें

जॉब्स ने आईमैक के साथ इवे को अभूतपूर्व स्वतंत्रता दी और उन्होंने मिलकर एक ऐसी मशीन बनाई जो – इसके उत्तेजक तिकोने आकार और इसके पारदर्शी आवरण के साथ – बाज़ार में उपलब्ध हर दूसरी मशीन से अलग थी। 1998 में बाज़ार में उतरते ही यह ऐपल के इतिहास में सबसे तेज़ी से बिकने वाला प्रॉडक्ट बन गया। अगले कुछ सालों में आईपॉड, आईबुक, आईपैड और आईफ़ोन आने वाले थे। इनमें से हर प्रॉडक्ट सौंदर्य की दृष्टि से सुखद था, हर प्रॉडक्ट ग्राहक को एक सरल अनुभव प्रदान करता था और इनमें से प्रत्येक समस्याओं को सुलझाने के लिए नई प्रौद्योगिकियों का इस्तेमाल करता था। यहाँ तक कि ऐपल की पैकेजिंग भी जॉब्स के डिज़ाइन सिद्धांत को दर्शाती

है : सादगी, व्यावहारिकता और देखने में आनंददायक। किसी से भी पूछ लें, जिसने एक बिलकुल नए आईपॉड को बॉक्स से बाहर निकाला हो।

डिज़ाइन के संदर्भ में जॉब्स ने खुद को आविष्कारक के रूप में उतना नहीं देखा, जितना कि खोजी के रूप में। एक अवसर पर पॉलेरॉइड के डॉ. लैंड से बातचीत करते समय उन्होंने एक यादगार बात कही। उन्होंने कहा कि उन्हें महसूस होता था कि मैक हमेशा वहाँ मौजूद था और बस इंतज़ार कर रहा था कि वे आकर इसे खोज लें। स्पष्ट रूप से, प्रौद्योगिकी क्षेत्र लगातार जटिल समस्याओं से जूझ रहा है। जॉब्स की सफलता यह थी कि उन्होंने उस जटिलता को चुनौती के रूप में लिया, उस पर विजय पाई, जनता के लिए इसे सरल बनाया और इसे सुंदर प्रॉडक्ट के रूप में बेचा। हो सकता है कि उनका डिज़ाइन संबंधी सहज बोध हमेशा सफल न रहा हो, लेकिन उन्होंने अपने पीछे जिन प्रॉडक्ट्स की विरासत छोड़ी है, वे तुलनात्मक रूप से बहुत ज़्यादा सफल हैं।

## तुरंत आदर्श डिज़ाइन कैसे बनाएँ



2000 के दौर से गुज़र रहा था। जो रिकॉर्ड कंपनियाँ इस पर एक सदी या इससे ज़्यादा समय से शासन कर रही थीं, उन पर – बेहतर या बदतर के लिए – सस्ती, आसानी से नकल की जाने वाली या चोरी होने वाली डिजिटल प्रौद्योगिकी के आगमन का बुरा असर पड़ रहा था। के दशक के अंत से म्यूज़िक रीटेल मार्केट पर 1980 रिकॉर्ड और टेप की जगह पर सीडी हावी थीं, लेकिन अब और भी नए आविष्कार आ रहे थे। युवा कंप्यूटर प्रेमी बौद्धिक संपदा का बहुत कम सम्मान करते थे और पूरे कारोबार को हथियाने पर तुले थे। इस मोड़ पर संगीत की पाश्चात्य दुनिया में आईपॉड का आगमन हुआ, जिससे हर चीज़ बदल गई।

जब 2001 के अंत में आईपॉड को उतारा गया, तब यह बाज़ार का न तो सबसे पहला, न ही सबसे सस्ता एमपी3 प्लेयर था। लेकिन चंद वर्षों में ही यह किसी भी आत्म-सम्मान वाले संगीतप्रेमी के लिए अनिवार्य उपकरण बन गया। आखिर आईपॉड में इतनी खास महसूस कराने वाली कौन सी चीज़ थी? जवाब तीन शब्दों में दिया जा सकता है : डिज़ाइन की प्रतिभा।

आईपॉड का विकास तब गंभीरता से शुरू हुआ, जब जॉब्स ने जॉन रुबेनश्टाइन को प्रोजेक्ट का प्रभारी बनाया। उन्होंने एक सर्वश्रेष्ठ टीम इकट्ठी की, जिसमें माइकल डुए, टोनी फ़ैडेल और ब्रिटेन में पैदा हुए डिज़ाइनर जॉनाथन आइव शामिल थे। एक साल के भीतर ही आईपॉड बिक्री के लिए उपलब्ध हो गया। यह एक उत्कृष्ट केस स्टडी की सामग्री साबित हो सकता है कि जॉब्स के नेतृत्व में ऐपल ने इतना ज़ोरदार काम कैसे किया।

एक शुरुआती महत्वपूर्ण मोड़ तब आया, जब रुबेनश्टाइन को एक लघु लेकिन बहुत शक्तिशाली डिस्क ड्राइव की जानकारी मिली, जिसे जापानी प्रौद्योगिकी दिग्गज तोशीबा ने बनाया था। किसी को भी पक्का नहीं पता था कि इसका व्यावहारिक उपयोग कैसे किया जाए, यह देखकर रुबेनश्टाइन ने ऐपल के लिए इसके पूर्ण अधिकार खरीद लिए। यही वह इंजन था, जिसने मशीन को शक्ति दी।

इस दौरान आइव नए प्रोजेक्ट के रूप-रंग, अहसास और उपयोगिता पर काम कर रहे थे। वे 1992 में ऐपल में आए थे और ऐपल की बहुत सी क्रांतिकारी मशीनों पर प्रेरक काम करके कंपनी की सीढ़ियाँ चढ़े थे, जिनमें मनमोहक आईमैक शामिल था। जॉब्स की तरह ही उनका लक्ष्य भी हर डिज़ाइन प्रोजेक्ट को सरल और न्यूनतम सामानों से बनाने का रहता था। जैसा बाद में हुआ, आईपॉड ताश के पत्तों की गड्डी से भी पतले डिज़ाइन का बना।

इसमें श्रेणीबद्ध मेन्यूज़ से कई तरीकों से संगीत संग्रह में सर्च किया जा सकता था, जिनमें गायक, ऐलबम और विषय शामिल थे। फिर क्लिक वील नामक क्रांतिकारी और सुंदर वील था, जो स्क्रीन पर चमकता था और अभूतपूर्व गति से सर्च करने तथा संगीत चुनने की सामर्थ्य प्रदान करता था। इसके अलावा, इसमें प्ले, रिवाइंड, फ़ास्ट-फ़ॉरवर्ड और वॉल्यूम के बटन भी थे। यदि ऐपल के आविष्कार का कोई एक पहलू चरम परिष्कार के रूप में सादगी के दर्शन का प्रतीक है, तो यह निश्चित रूप से क्लिक वील ही है।

जहाँ तक रंग का सवाल है, आइव ने सोचा : सफ़ेद से ज़्यादा सरल और न्यूनतम क्या हो सकता था? उन्होंने हेडफ़ोन्स के लिए भी सफ़ेद रंग ही चुना। ज़ाहिर है, कुछ संदेहवादी उनके चयन पर शक कर रहे थे

– लेकिन इसकी वजह से इस प्रॉडक्ट की संसार भर में तुरंत ही अलग पहचान बन गई। आइव ने प्रॉडक्ट के हर तत्व के सौंदर्यशास्त्र पर पैनी निगाह रखी, पैकेजिंग तक पर। हर आईपॉड का सीरियल नंबर इसके ढाँचे पर खुदा था, ताकि किसी भद्दे दिखने वाले स्टिकर की ज़रूरत न रहे और मशीन को इसके बॉक्स में सुरक्षित रखने के लिए बदसूरत तारों के बजाय साफ़-सुथरी क्लिप लगी थीं। महानता ऐसे ही विस्तृत विवरणों में पाई जाती है।

आईपॉड नाम का श्रेय आम तौर पर एक फ्रीलांस कॉपीराइटर विनी किको को दिया जाता है, जिन्हें नए उपकरण के प्रति जनता को लुभाने के तरीके सोचने का काम दिया गया था। जॉब्स मैक के संदर्भ में बोल रहे थे, जो दूसरे उपकरणों के केंद्र में था। इससे किको के दिमाग में 2001 : अ स्पेस ओडिसी नामक फ़िल्म की मशहूर पंक्ति आ गई : ‘ओपन द पॉड बे डोर, हॉल!’ ऐपल के क्लासिक ‘आई’ उपसर्ग के जोड़ने भर से हमें आईपॉड मिल गया। संयोग की बात थी कि ऐपल ने सार्वजनिक इंटरनेट उपयोग के लिए सार्वजनिक केंद्रों के संदर्भ में पहले ही इस नाम को रजिस्टर कर लिया था, लेकिन आईपॉड टीम उस वक़्त यह बात नहीं जानती थी। इससे शायद एक और सबक मिलता है : कई बार आप बहुत सारी मेहनत कर सकते हैं और फिर क्रिस्मत अपनी भूमिका निभाने के लिए आ जाती है।

आइव के अनुसार आईपॉड का उद्गम जीनियस की व्यक्तिगत कौंध का परिणाम नहीं था, बल्कि डिज़ाइनरों, इंजीनियरों और निर्माताओं के आपसी परामर्श की दुष्कर प्रक्रिया का परिणाम था, जो अंतहीन सुधार और परिशोधन की ओर ले गई। हालाँकि आइव की समीक्षा में थोड़ी विनम्रता नज़र आ सकती है, लेकिन इसमें भी हमें ऐपल की झलक दिखती है।

अंत में, एक निपुण प्रॉडक्ट स्लोगन ने हर वह चीज़ कह दी, जिसे कहने की ज़रूरत थी। साथ ही इसने कल्पना को भी जकड़ लिया और संभावनाओं के संसार को खोल दिया : ‘1,000 गीत आपकी जेब में।’

‘स्टीव, मार्गदर्शक और मित्र होने के लिए धन्यवाद।  
यह दिखाने के लिए धन्यवाद कि आप जो बना सकते  
हैं, वह संसार को बदल सकता है।’

मार्क ज़करबर्ग

# सपना बेचें

‘क्लिक। बूम। अद्भुत!’

स्टीव जॉब्स

बहुत कम कंपनियाँ ऐपल जितनी सफल रही हैं कि वे कंपनी संबंधी आम अपेक्षाओं से आज़ाद हो जाएँ और सपनों का व्यापार करने लगे। कई बार ऐसा नज़र आता है कि ऐपल के ग्राहक उतने नहीं हैं, जितने कि विश्वास करने वाले हैं; और वे सभी बेहतर जीवनशैली के वादे में निवेश कर रहे हैं। यह एक ऐसी संस्कृति है, जिसे लगभग तीन दशकों के चतुर और प्रेरित विज्ञापन से पाला-पोसा गया है।

कंपनी ने 1984 के सुपर बोल के खेल में ब्रेक के दौरान मैकिनटोश के लिए एक महत्वपूर्ण विज्ञापन दिया। यह विज्ञापन उस दर्शन को बहुत अच्छी तरह बताता है, जो यह हमेशा अपने विज्ञापनों में लाई है।

- सुपर बोल के दौरान विज्ञापन खरीदना महँगा होता है और इसे हल्केपन में नहीं लिया जाता है। यहाँ एक स्पष्ट संदेश था कि ऐपल गंभीरता से व्यवसाय में थी।
- सुपर बोल अमेरिकी टेलीविज़न पर सबसे ज़्यादा देखे जाने वाला कार्यक्रम होता है; इतने व्यापक दर्शकों से आग्रह करके ऐपल यह घोषणा कर रही थी कि इसके पास सिर्फ़ कुछ चुनिंदा कंप्यूटर प्रेमियों के समूह के लिए ही नहीं, बल्कि हर एक के लिए प्रॉडक्ट्स थे। यह प्रौद्योगिकी पूरे बाज़ार के लिए थी, जैसी पहले कभी नहीं रही थी।
- विज्ञापन जॉर्ज ऑरवेल की मनहूस कृति नाइन्टीन एटी-फ़ोर पर आधारित था। हॉलीवुड के दिग्गज रिड्ले स्कॉट द्वारा निर्देशित यह विज्ञापन किसी मिनी फ़ीचर फ़िल्म जैसा था। यह प्रॉडक्ट की विशेषताओं के बारे में उतना नहीं बताता था, जितना कि शैली और जीवनशैली चुनने की बात करता था – इसने असंख्य भावी प्रचार अभियानों की शैली तय कर दी।
- ‘एवरीबुमैन’ फ़िल्म में हीरोइन एक ऑरवेल-रचित परिदृश्य से भागती है और बिग ब्रदर की मूर्ति को तहस-नहस करने से पहले मैकिनटोश की एक सुंदर तस्वीर लहराती है। अंत का प्रचार वाक्य हमें बताता है कि मैकिनटोश के उतरने के बाद, ‘आप देखेंगे कि 1984 क्यों “1984” जैसा नहीं होगा।’ और इस तरह ऐपल खुद को विद्रोही, स्वतंत्रता संग्राम सेनानी, बेहतर भविष्य की तलाश वाले व्यक्ति के साथ सामंजस्य में ले आती है – साथ-साथ उस समय के अपने सबसे बड़े वाणिज्यिक प्रतिद्वंद्वी आईबीएस (जो निहित बिग ब्रदर था) पर भी टूट पड़ती है।

लेकिन हर प्रचार अभियान इतना सफल नहीं रहा। 1985 के सुपर बोल विज्ञापन ने प्रतिस्पर्धी कंपनियों के ग्राहकों को पशुओं के रूप में चित्रित किया। शायद इसका इरादा अब तक ऐपल न खरीदने वाले सभी लोगों पर टिप्पणी करने का था, लेकिन यह अपना निशाना चूक गई। कोई मुश्किल से ही यह कल्पना कर सकता है कि पेप्सी कंपनी कोक पीने वालों को भेड़ों के रूप में चित्रित करेगी... इस अपमान से कोक पीने वालों के क्रतई राज़ी होने की संभावना नहीं है कि वे ब्रांड के प्रति अपनी निष्ठा बदल लें।

ऐपल के सभी विज्ञापन अभियानों में सबसे मशहूर विज्ञापन 1984 की तुलना में ‘थिंक डिफ़रेंट’ अभियान आता है, जो 1997 से 2002 तक चला और इसने यथास्थिति को चुनौती देने की विषयवस्तु जारी रखी। प्रचार अभियान का मतलब था, ऐपल के ग्राहक ‘सामान्य’ की सरहदों से सीमित नहीं होते हैं। इक्कीसवीं सदी में कंपनी ने अपना ध्यान अपने प्रमुख प्रतिस्पर्धी माइक्रोसॉफ़्ट से हटाकर ग्राहक जीतने पर केंद्रित किया। इस तरह से ‘स्विच’ (बदलना) विज्ञापन अभियान पैदा हुआ, जिसने इस विचार पर लगातार ज़ोर दिया कि ‘स्विच’ करना अपने भविष्य का नियंत्रण लेना और बहुत सारे नए अवसर खोलना था।

ऐपल के प्रॉडक्ट्स खरीदकर हम अपनी खुद की पहचान पर बल दे रहे हैं, इस विचार ने कई विज्ञापन अभियानों में कंपनी ब्रांड पर न्यूनतम एकाग्रता की अनुमति भी दी है। मिसाल के तौर पर, आईपॉड के विज्ञापन अभियान में छायादार आकृतियों को दिखाया गया था, जो अपने संगीत का आनंद इस तरह से ले रही थीं कि आपके मन में भी वैसा ही करने की इच्छा हो जाती थी। यह तुरंत लोकप्रिय हो गया और लोगों ने तुरंत पहचान

लिया कि यह ऐपल था। अक्सर ऐपल के विज्ञापन हमें किसी प्रॉडक्ट की उपयोगिता या कीमत के बारे में भी बहुत कम बताते हैं। इसके बजाय, वे हमें संकेत देते हैं कि उस प्रॉडक्ट का मालिक बनने पर कितना अच्छा महसूस हो सकता है।

## अलग सोचें



जैसा हमने 'जॉब्स के नायक' (पृष्ठ 55) वाले खंड में देखा था, 'थिंक डिफ़रेंट' प्रचार अभियान ने ऐपल को बहुत से सरहद को पार धकेलने वाले और 'बाहरी नायकों' के साथ पंक्तिबद्ध कर लिया। हालाँकि उनमें से किसी को भी खास तौर पर ऐपल के मालिकों जैसा नहीं बताया गया, लेकिन स्पष्ट सुझाव यह था कि आइंस्टाइन निश्चित रूप से अपना सापेक्षता का सिद्धांत मैक पर ही बनाते और गाँधीजी किसी आईपॉड के साउंडट्रैक पर अपने लोगों का नेतृत्व स्वतंत्रता की ओर करते, बशर्ते ये प्रॉडक्ट्स उस वक़्त उपलब्ध होते।

ऐपल इनमें से किसी वैश्विक प्रतीक के चित्र का दोहन कर रहा था, इन आरोपों से बचने के लिए विज्ञापन में दिखाए गए सभी लोगों (या उनकी जायदाद, यदि उनकी मृत्यु हो चुकी हो) से वादा किया गया कि उनकी चुनी हुई परोपकारी संस्थाओं को पैसे और कंप्यूटर उपकरण दिए जाएंगे। विज्ञापन अभियान एक दशक बाद कंपनी की विपरीत-संस्कृति वाली पहचान को दोबारा स्थापित करने के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण था, क्योंकि पिछली सदी में यह पहचान धीरे-धीरे मिट सी गई थी। टीवी विज्ञापन का पाठ भी ऐपल के – और खास तौर पर जॉब्स के – दर्शन का श्रेष्ठ सार है। यहाँ इसे पूर्ण रूप में दिया जा रहा है :

यह दीवाने लोगों के लिए है – बेमेल, विद्रोही,  
मुश्किलें खड़ी करने वाले। चौकोर छेदों में गोल यंत्र।  
ऐसे लोग, जो चीज़ों को अलग तरीके से देखते हैं। वे  
नियमों के प्रेमी नहीं हैं। और यथास्थिति के प्रति  
उनमें कोई सम्मान नहीं है। आप उनका उदाहरण दे  
सकते हैं, उनसे असहमत हो सकते हैं, उन्हें  
महिमामंडित कर सकते हैं या उन्हें कलंकित कर  
सकते हैं। आप जो एकमात्र चीज़ नहीं कर सकते, वह  
है उन्हें नज़रअंदाज़ करना। चूँकि वे चीज़ों को बदलते  
हैं, इसलिए वे मानव जाति को आगे की ओर ले जाते  
हैं। हालाँकि कुछ लोग उन्हें जुनूनी मान सकते हैं,  
लेकिन हम उन्हें जीनियस मानते हैं। क्योंकि जिन  
लोगों में यह सोचने का जुनून होता है कि वे संसार  
को बदल सकते हैं, वही दरअसल संसार को बदलते  
भी हैं।

(पटकथा: टीबीडब्ल्यूए/शियाट/डे फॉर ऐपल)

## ग्राहकों का समुदाय बनाएँ

‘ज्यादातर लोगों को ज़रा भी पता नहीं होता कि ऑटोमैटिक ट्रांसमिशन कैसे काम करता है, लेकिन फिर भी वे कार चलाना जानते हैं। कार चलाने के गति के नियमों को समझने के लिए आपको भौतिकी का अध्ययन नहीं करना होता है। इसी तरह आपको मैकिनटोश का इस्तेमाल करने के लिए भी ऐसी किसी चीज़ को नहीं समझना होता है।’

स्टीव जॉब्स

## वफ़ादारी को पुरस्कृत करें

जॉब्स के ऐपल की एक बड़ी योग्यता यह थी कि यह अपने ग्राहकों को स्वतंत्र चिंतक होने का अहसास कराती थी। साथ ही, यह उन्हें अपने जैसे उदार, सृजनात्मक और आगे की ओर देखने वाले व्यक्तियों के समुदाय का हिस्सा होने का अहसास भी कराती थी। सबसे अच्छी बात, सदस्यता की गारंटी इसी बात से मिल जाती थी कि आप किसी प्रौद्योगिकी नवाचार का सुंदर यंत्र खरीद लें।

ऐपल के शुरुआती दिनों से ही जॉब्स के लिए यह स्पष्ट था कि कंपनी को सफलता एक बार की बिक्री से नहीं, बल्कि दीर्घकालीन बाज़ार हासिल करने से मिलेगी। हालाँकि हो सकता है कि उन्होंने ऐपल में अपनी पहली पारी में देश के हर व्यक्ति को कंप्यूटर प्रदान करने के सपने देखे हों, लेकिन उनमें यह अहसास करने लायक समझदारी थी कि संभवतः आईबीएम ऑफ़िस परिवेश में वर्चस्व बनाए रखेगी, कम से कम अल्प और मध्यम काल में। लेकिन उन्होंने देखा कि शैक्षणिक बाज़ार अब भी खुला हुआ था और उन्होंने इसके लिए संगठित प्रयास किया : यहाँ एक बना-बनाया समुदाय था, जिसे ऐपल के दायरे में लाया जा सकता था। कंपनी ने एक समर्पित एज्युकेशन फ़ाउंडेशन स्थापित करके शिक्षकों और शैक्षणिक सॉफ़्टवेयर डेवलपर्स को चंदा दिया। ऐपल ने स्कूलों में कंप्यूटर दान दिए और कॉलेज के बाज़ार तक पहुँचने का मार्ग भी खोजा। आज भी कई ऐपल प्रॉडक्ट्स पर स्टूडेंट डिस्काउंट मिलता है। इस तरह स्कूल या कॉलेज में कंप्यूटरों से परिचित होने वाले लोग इसके प्रशंसक बन गए और आज भी बने हुए हैं। मुझे कोई लड़का दे दें और मैं आपको उसमें छिपा आदमी दिखा दूँगा। उन्हें छोटी उम्र में ही प्रभावित कर लें; फिर आप उन्हें ज़िंदगी भर के लिए ग्राहक बना लेते हैं।

लेकिन जॉब्स हमेशा ‘चर्च ऑफ़ मैक’ जैसे किसी भी सुझाव पर हँस देते थे। अलबत्ता वे इतना ज़रूर मानते थे कि असाधारण ग्राहक निष्ठा से कंपनी को लाभ हुआ था। कुछ लोगों के लिए संसार दो धड़ों में विभाजित है, एक में ‘ऐपल वाले लोग’ हैं और दूसरे में वे, जो ऐपल वाले नहीं हैं। जॉब्स ने इस तथ्य का कारण यह बताया कि प्रॉडक्ट्स बेहतरीन थे और उपभोक्ता इस तथ्य की कद्र करते थे कि ऐपल ने अपनी विचारशीलता से उन्हें कई संभावित समस्याओं से बचा लिया।

## जीवनशैली के चयन वाला व्यापार करें

इस असाधारण निष्ठा को क़ायम रखने में विज्ञापन को अपरिहार्य रूप से एक बड़ी भूमिका निभानी थी – ‘थिंक डिफ़रेंट’ के आग्रह से लेकर साहसिक सरहद-तोड़ने-वालों की कलात्मक रूप से बनी सूचियों तक, और आईपॉड-वाले छायाचित्र के कालातीत सौंदर्य तक। इस तरह के विज्ञापन अभियान जीवनशैली के चयन के बारे में भी उतने ही हैं – यह चुनने के बारे में कि आप किस तरह के व्यक्ति बनना चाहते हैं – जितने कि वे प्रॉडक्ट्स के बारे में हैं। लेकिन अंततः विज्ञापन देने वालों से समुदाय नहीं बनता है। वे तो जैविक दृष्टि से विकसित होते हैं। जब जॉब्स और वॉज़िनयैक सैन्टा क्लारा वैली के गैराजों में कंप्यूटर क्लब मीटिंग्स में जाते थे, उन शुरुआती दिनों से ही ऐपल की संस्कृति का एक सामाजिक पहलू था।

चरम अभिव्यक्ति मैकवर्ल्ड सम्मेलनों में दिखाई देती है, जो 1985 में शुरू हुए। यह एक वास्तविक ऐपल थीम वाला त्योहार होता है, जहाँ व्यापार में कार्यरत लोग, ग्राहक, टिप्पणीकार और उत्साही लोग कंपनी के नवीनतम उत्पाद का जश्न मनाने और उस पर बहस करने के लिए इकट्ठे होते हैं। अक्सर इसी मंच से जॉब्स अपने नवीनतम प्रॉडक्ट्स पहली बार पेश करते थे। ये सम्मेलन ऐसे कार्यक्रम बन गए, जो न केवल संसार के आईटी अख़बारों, बल्कि सार्वजनिक अख़बारों के मुख पृष्ठ पर भी पहुँचते थे। साथ ही, टीवी, रेडियो और इंटरनेट पर भी। इसमें शिरकत करके ऐसा महसूस होता था, मानो आप इतिहास के बनने का हिस्सा हों। जॉब्स को देखना किसी माहिर संप्रेषक को जीवंत देखने जैसा था।

जॉब्स के नेतृत्व में ऐपल ने वह हासिल किया, जिसे कई कंपनियाँ हासिल करने की कोशिश तो करती हैं, लेकिन कर नहीं पाती : इसने एक ऐसा माहौल बनाया, जिसमें इसका प्रॉडक्ट खरीदने से ग्राहक के व्यक्तित्व और शख्सियत का पता चलता था। और इसीलिए इतने सारे लोग इस समूह में शामिल होने के बाद वहीं बने रहते हैं।



‘औज़ारों, प्रेरणा, संभावनाओं... के लिए धन्यवाद।’

ट्रेट रेज़नर

बड़े धमाके करें

‘यह ऐतिहासिक चीज़ है। मैं इसे ज़्यादा नहीं आंक  
सकता!’

स्टीव जॉब्स

2003 में जॉब्स ने हारवर्ड बिज़नेस स्कूल के सदस्यों को बताया : ‘मैं धीमे-धीमे कर जलने के आकर्षण को समझता हूँ, लेकिन व्यक्तिगत रूप से मैं बड़े धमाके वाला इंसान हूँ।’ उनके तरकश में ढेर सारे तीर थे, लेकिन इसके अलावा वे अपने समय के सबसे कुशल सेल्समैनों में से एक भी थे। वे जानते थे कि उनके पास बेचने के लिए बेहतरीन प्रॉडक्ट्स हैं और वे यह भी जानते थे कि उनका बेहतरीन प्रचार कैसे किया जाता है।

यह सबसे स्पष्ट रूप से बहुत महत्वाकांक्षी प्रॉडक्ट्स के लोकार्पणों में देखा जाता है, जिनकी उन्होंने व्यक्तिगत रूप से निगरानी की थी। मौलिक मैकिनटोश के एक डेवलपर ऐंडी हर्ज़फेल्ड ने एक चीज़ को रेखांकित किया है, जिसे वे ‘वास्तविकता का विकृति क्षेत्र’ कहते हैं – एक वाक्यांश जो स्टार ट्रेक से लिया गया है और यह बताता है कि स्टीव जॉब्स साहस-प्रदर्शन, मार्केटिंग कौशल, लगन और प्रबल आकर्षण के तालमेल से लोगों को सबसे असाधारण विचारों का क्रायल करने में सक्षम थे। यह सच है कि जॉब्स की प्रॉडक्ट-घोषणा प्रस्तुतियों ने पूरे संसार के मीडिया की कल्पना को उस तरह जकड़ लिया था, जिस तरह किसी दूसरे ने नहीं किया था। तो जॉब्स ने ऐसा क्या किया, जिससे वे इतने प्रभावी प्रस्तुतकर्ता बन गए?

सिर्फ़ बताएँ ही नहीं, बल्कि प्रेरित करें

कारोबारी प्रस्तुति प्रायः शुष्क और नीरस मामला होता है। आम तौर पर यह प्रॉडक्ट के विशेषता-विवरण और बिक्री की भविष्यवाणियों पर केंद्रित होती है। जॉब्स ने भी अपनी प्रस्तुति में सारी वैज्ञानिक बातें और आँकड़े शामिल किए, लेकिन उन्होंने इसे रोचक बनाने की पूरी कोशिश की। अगर वे किसी चीज़ को ‘विस्मयकारी’ मानते थे, तो वे ऐसा कह भी देते थे। ऐसा इसलिए था, क्योंकि वे सिर्फ़ उपयोगी नहीं, बल्कि महत्वाकांक्षी प्रॉडक्ट्स के सेल्समैन थे। आईपॉड का परिचय देते समय उनके शब्दों पर विचार करें : ‘अपने छोटे तरीके से हम संसार को एक बेहतर जगह बनाने जा रहे हैं।’

एक साझा शत्रु बनाएँ

जॉब्स में यह गुण था कि वे हम सभी को ऐसा महसूस कराते थे, मानो सिर्फ़ उनके प्रॉडक्ट्स ही हमें किसी दूसरे के बनाए झमेले से बाहर निकाल सकते हैं। कई बार ‘शत्रु’ कोई प्रतिद्वंद्वी कंपनी होती थी, जो उनके हिसाब से उपभोक्ता को पीछे रोक रही थी – ऐपल के शुरुआती दिनों में यह आईबीएम थी और बाद में माइक्रोसॉफ़्ट। लेकिन इतनी ही बार वे किसी समस्या को खलनायक के रूप में रेखांकित करते थे : आईपॉड आने तक हममें से कितनों को अहसास था कि एक छोटे से उपकरण में सिर्फ़ एक हज़ार गाने रखे जाने की वजह से हम पीछे रह रहे थे और हमें तो 5,000 से 40,000 गाने तक रखने की सचमुच ज़रूरत थी?

इसे सरल रखें

माना जाता है कि लॉकहीड स्कंक वर्क्स के मशहूर बॉस केली जॉनसन ने यह सरल संक्षिप्तीकरण दिया था, ‘कीप इट सिम्पल, स्टुपिड’ (संक्षिप्त रूप ‘किस’!)। और जॉब्स ने ठीक यही किया। यहाँ एक इंसान था, जिसने अपनी प्रस्तुतियों का स्केच मैक पर नहीं, बल्कि क्रागज़-कलम से बनाया। उन्होंने ऐसी भाषा का इस्तेमाल किया, जो उनके शोध विभाग के दिमाग़ वालों को नहीं, बल्कि सड़क के आम आदमी को समझ आए। संक्षिप्त शब्द और तकनीकी शब्दावली किसी उच्च स्तरीय बैठक के लिए तो अच्छी हो सकती थीं, लेकिन आम प्रस्तुति के लिए नहीं। और अगर वे किसी प्रस्तुति में कोई आँकड़ा रखते थे, तो यह तय था कि वे इसे स्पष्ट करेंगे। मिसाल के तौर पर, एक यादगार अवसर पर उन्होंने श्रोताओं को बताया कि आईफ़ोन की बिक्री 40 लाख हो गई है। फिर उन्होंने यह स्पष्ट किया कि इसका मतलब हर दिन 20,000 की बिक्री था। इसी तरह, 2007 में मैकवल्ड के मुख्य भाषण के दौरान उन्होंने कहा : ‘हम अब एक दिन में लाख से ज़्यादा गाने बेच रहे हैं। क्या यह अविश्वसनीय नहीं है? 50 इसका मतलब है हर दिन के हर घंटे के हर मिनट के हर सेकंड में 58 गाने।’

इस तरह से आँकड़े सामने आ जाते थे और ज़्यादा सार्थक बन जाते थे।

## श्रोताओं पर अधिक दबाव न डालें

जॉब्स की प्रस्तुतियाँ लंबी हो सकती थीं – वे नियमित रूप से डेढ़ घंटे तक चलती थीं – लेकिन वे अपने एकल-कथन के बीच-बीच में छोटी फ़िल्मों या अतिथि साक्षात्कार जैसे तरीकों का उपयोग करके इसके बीच-बीच में विराम भी देते थे। हर प्रस्तुति की शुरुआत में वे अपने श्रोताओं को बता देते थे कि वे सटीकता से किस बारे में बात करेंगे, ताकि वे जान जाएँ कि किस चीज़ की उम्मीद करनी है। फिर वे और स्पष्टता प्रदान करने के लिए हर खंड के प्रारंभ तथा अंत को बताते थे। इसी तरह उनके चित्र किसी जटिल चार्ट की तरह नहीं होते थे, जो कुछ कारोबारी लीडर्स को प्रिय थे। जॉब्स का झुकाव तो सरल लेकिन प्रभावी चित्रों की ओर था, जिनमें अतिरिक्त शब्दावली बहुत कम हो। वे यह भी सुनिश्चित करते थे कि उनकी प्रस्तुतियों में इतने छोटे वाक्य और नारे रहें, जो श्रोताओं की चेतना में, सुर्खियों में और ट्विटर के क्षेत्र में पहुँच जाएँ।

## उन्हें हैरान कर दें

जॉब्स में निश्चित रूप से नाटक करने की प्रवृत्ति थी और उन्हें भव्य संकेतों से प्रेम था। मिसाल के तौर पर, मैकबुक एयर को उतारते समय उन्होंने इस बहुत पतले प्रॉडक्ट को सादे मनीला एनवेलप में से बाहर निकाला, जिससे दर्शक हैरान रह गए। उन्होंने अपना एक तकियाक़लाम भी गढ़ा। वे अपनी बड़ी घोषणाओं से पहले इस तकियाक़लाम का इस्तेमाल करते थे : ‘ओह, एक और चीज़...’ शोमैन बनने में कुछ भी ग़लत नहीं है, बशर्ते आपके पास बेचने के लिए कुछ हो। यह न भूलें कि ऐसे प्रदर्शनों की वजह से ही अख़बारों में ख़बरें छपती हों और अगले दिन आम जनता में इन्हीं के बारे में बातें होती हों।

## अभ्यास आदर्श बनाता है

सभी महान प्रदर्शनकारियों की तरह ही जॉब्स भी जमकर रिहर्सल करते थे, ताकि वे किसी समूह के सामने इस तरह बात कर सकें, मानो वे शब्द अभी-अभी उनके दिमाग में आए हों। (और घबराने वाले लोगों को यह जानकर तसल्ली मिल सकती है कि कोई बड़ा भाषण देने से पहले जॉब्स घबराहट के बुरी तरह शिकार रहते थे।) कहा जाता है कि किसी बड़ी प्रस्तुति से दो दिन पहले से वे ज़ोर-ज़ोर से रिहर्सल करने लगते थे और सुनिश्चित करते थे कि हर विवरण सही जगह पर हो। जेम्स ब्राउन को अक्सर शो बिज़नेस का सबसे मेहनती आदमी कहा जाता था। जॉब्स सिलिकॉन वैली के सबसे मेहनती आदमी थे।

## स्टीव जॉब्स की पोशाक



कभी बिखरे, लंबे बालों वाले, फटी जीन्स वाले, नंगे पैरों वाले हिप्पी जॉब्स ने 1970 के दशक के अंत तक एक मिलियन डॉलर कमा लिए थे। अब मूड होने पर वे स्मार्ट सूट और बो-टाई पहन लेते थे। लेकिन पोशाक की ये दोनों ही अतियाँ कायम नहीं रहीं। इसके बजाय जॉब्स एक निश्चित हुलिए के प्रतीक बन गए, जिसमें उनकी प्रतीकात्मक काली बंद गले वाली (टर्टलनेक) शर्ट, नीली जीन्स और न्यू बैलेंस के जूते शामिल थे।

हालाँकि हर प्रॉडक्ट लॉन्च में वे अच्छे दिखते थे, लेकिन इस छवि को बेहतरीन या डेड स्कूल ऑफ़ फ़ैशन के अनुरूप नहीं कहा जा सकता। लेकिन किसी तरह वे इसमें कामयाब रहे, इस हद तक कि उनकी मृत्यु के बाद भी सेंट क्रोआ कलेक्शन्स – जिसे जॉब्स के बंद गले की प्रिय बनावट माना जाता था – की बिक्री में भारी उछाल आ गया। जॉब्स हर साल लगभग दो दर्जन स्वेटर्स ख़रीदते थे, जिनमें से प्रत्येक की कीमत 175 डॉलर रहती थी।

तथ्य यह है कि हालाँकि यह हुलिया कैटवाँक जितना कौशल भले ही न दिखाए, लेकिन यह उस आदमी और उसकी कंपनी के लिहाज़ से सही था। यह एक साफ़-सुथरी, कालातीत, अलंकार रहित और व्यावहारिक छवि थी। वे सारी चीज़ें, जो ऐपल की बुनियाद थीं।

एक समय था, जैसा कि बहुत सारे पुराने फ़ोटो प्रमाण देते हैं, जब जॉब्स प्रस्तुतियों और बैठकों में सूट पहनते थे। लेकिन 1980 के दशक की शुरुआत में वे जापान में सोनी की एक फ़ैक्ट्री में गए। वे यह देखना चाहते थे कि उनके मित्र अकियो मोरिता अपने साम्राज्य का प्रबंधन कैसे करते हैं। वहाँ जॉब्स को यह

देखकर हैरानी हुई कि सभी कर्मचारी अपने बीच 'बेहतर संबंध' बनाने के लिए यूनिफॉर्म पहनते थे। यह बात उनके दिमाग में बैठी हुई थी, जब वे जापानी फ्रैशन डिज़ाइनर इस्सी मियाके के पास गए, जिन्होंने अपने डिज़ाइन में प्रौद्योगिकी के इस्तेमाल की प्रतिष्ठा बना ली थी। जॉब्स की चुनौती को स्वीकार करते हुए उन्होंने एक नायलॉन जैकेट बनाई, जिसमें ऐपल के कर्मचारियों के लिए अलग की जा सकने वाली आस्तीनें हों – लेकिन ऐपल का प्रजातांत्रिक माहौल बहुत शक्तिशाली साबित हुआ और कर्मचारियों ने स्पष्टता से 'नहीं' कह दिया।

फिर भी, जॉब्स को विश्वास था कि कम से कम उनके पास तो एक यूनिफॉर्म होनी चाहिए – कोई स्मार्ट, लेकिन व्यावहारिक पोशाक। मियाके ने उनके लिए बंद गले वाले हुलिए के बारे में सोचा और एक असंभव से दिखने वाली स्टाइल के प्रतीक का जन्म हो गया।

## मारने के लिए एक दैत्य खोजें

‘मुझे (माइक्रोसॉफ़्ट की) सफलता से कोई समस्या नहीं है। मुझे तो इस बात से समस्या है कि वे सिर्फ तीसरे दर्जे के प्रॉडक्ट्स बनाते हैं।’

स्टीव जॉब्स

इस पुस्तक की शुरुआत में हमने देखा था कि जॉब्स ने बाहरी व्यक्ति के रूप में अपनी भूमिका को उत्साह से कैसे अंगीकार किया। हम यह भी देख चुके हैं कि कैसे ऐपल अपने प्रशंसकों में 'हम' (ऐपल परिवार) और 'वे' (परिवार के बाहर के लोग) का अहसास जगाती थी। ऐसे संबंध विरोध पर आधारित हैं। हर 'बाहरी' के लिए एक 'अंदरूनी' ज़रूरी है; हर 'हम' के लिए एक 'वे' ज़रूरी है। जॉब्स इतने चतुर और योग्य उस्ताद थे कि वे किसी 'दूसरे' को पहचान सकें, आम तौर पर एक बिना चेहरे वाले राक्षस को, जिसके खिलाफ़ लातें चलाई जाएँ। वे ऐसा कैसे करते थे?

- ऐपल के शुरुआती दिनों में यह आसान था। कंपनी छोटी सी थी। इसमें सिर्फ़ चंद युवा, उत्साही, चतुर लोग थे, जो एक पारिवारिक गैराज के ऑफ़िस से कामयाब होने की कोशिश कर रहे थे। इस अवस्था में आईबीएम को शत्रु के रूप में आसानी से पहचाना जा सकता था। नए लड़कों के लिए यह आसान था कि वे इसे एक डगमगाते बूढ़े राक्षस के रूप में चित्रित करें, जो सूट-बूट वाले अप्रगतिशील लोगों के लिए अप्रगतिशील मशीनें बना रही थी। संदेश का निहितार्थ यह था कि आईबीएम व्यावसायिक अमेरिका को ऊपर उठाने के बारे में थी। इसके विपरीत, ऐपल एक साहसिक नए संसार में स्वतंत्र चिंतकों को आगे बढ़ाने के बारे में थी।
- यह नीति 1981 में अपने चरम पर पहुँची, जब ऐपल ने आईबीएम के पहले पीसी के आगमन का जश्न मनाने के लिए वॉल स्ट्रीट जर्नल में पूरे पेज का विज्ञापन दिया : 'आईबीएम का स्वागत है। सचमुच। 35 साल पहले कंप्यूटर क्रांति शुरू होने के बाद सबसे रोमांचक और महत्वपूर्ण बाज़ार में स्वागत है...' यह कल्पना करना मुश्किल था कि ऐपल किस दूसरे तरीके से आईबीएम को वक्त से पीछे और धीमी गति वाली दिखा सकती थी।
- इस समय तक ऐपल वह स्वतंत्र रूप से चलने वाला संगठन होने का दावा नहीं कर सकती थी, जो यह पाँच साल पहले थी। 1982 में यह कारोबारी दिग्गजों के दुर्ग फ़ॉर्च्यून 500 सूची में क्रदम रखने वाली थी। लेकिन जॉब्स काफ़ी सफलता के साथ आईबीएम को एक विराट शत्रु के रूप में चित्रित करने में जुटे रहे। 1984 में, जब ऐपल ने मशहूर सुपर बोल विज्ञापन दिया, तो जॉब्स ने यहाँ तक ऐलान कर दिया कि आईबीएम ऐपल को पृथ्वी की सतह से मिटा देना चाहती है। इस दावे पर तो कोई शायद सपने में भी यकीन नहीं करेगा। लेकिन इससे कोई फ़र्क़ नहीं पड़ता, क्योंकि इसने 'हम और वे' के विरोध को क्रायम रखा।
- जॉब्स ने ऐपल – या कम से कम इसकी मैक टीम – की विषयवस्तु को विद्रोही, परंपरा विरोधी, प्रवाह के विरुद्ध तैरने वाला करार देते हुए इस तरह प्रचार किया, 'नौसेना में शामिल होने से तो समुद्री डाकू होना बेहतर है।'
- काफ़ी समय तक आईबीएम पर जॉब्स की एकाग्रता समझदारी भरी थी। हालाँकि ऐपल को श्रेय मिलने लगा था और इसकी बिक्री बहुत बढ़ गई थी, लेकिन इसके बावजूद आईबीएम एक शक्तिशाली दैत्य बनी रही और 1980 के दशक के मध्य तक बिक्री का युद्ध जीत रही थी। लेकिन एक और महत्वपूर्ण खिलाड़ी से भी निबटना ज़रूरी था : माइक्रोसॉफ़्ट। सॉफ़्टवेयर बाज़ार में प्रमुख शक्ति के रूप में यह दूसरा राक्षस था, जिसे जॉब्स को मारना था।
- आज इनमें से हर कंपनी विशाल बनी हुई है, लेकिन ऐपल उन सबमें बड़ी है – इसके बावजूद यह अब भी ऐसी छवि बनाए रखती है, जैसे इसके जॉली रॉजर (समुद्री डाकूओं द्वारा हमला करने से पहले लगाया जाने वाला खोपड़ी और हड्डियों वाला झंडा) फहराने की सबसे ज़्यादा संभावना है।



अक्सर कहा जाता है कि आपको अपने मित्रों को करीब रखना चाहिए और अपने शत्रुओं को तो और भी ज़्यादा करीब। जॉन्स और माइक्रोसॉफ़्ट के मशहूर सह-संस्थापक बिल गेट्स का आपसी संबंध लगातार आकर्षक था। दोनों ने अपने करियर 1970 के दशक के बीच में शुरू किए थे। वे कट्टर वाणिज्यिक प्रतिद्वंद्वी थे और उनके व्यक्तित्व भी विरोधी थे। खास तौर पर जॉन्स में माइक्रोसॉफ़्ट कंपनी और व्यक्तिगत रूप से गेट्स पर खूबहार हमले करने की प्रवृत्ति थी। लेकिन समय के साथ एक मित्रता, हालाँकि प्रायः अनैच्छिक, विकसित हुई, जिसकी जड़ दूसरे के किए कामों के सम्मान में थी।

सच्चाई तो यह है कि दोनों लोगों ने अपने काम को बहुत अलग दृष्टिकोण से देखा। जहाँ जॉन्स ने कंप्यूटरों को व्यक्तिगत स्वतंत्रता प्रदान करने के साधन के रूप में देखा, वहीं गेट्स ने उन्हें कारोबार करने और वाणिज्य को प्रेरित करने के औज़ार के रूप में देखा। लेकिन दोनों को अहसास हो गया कि वे दूसरे के सहयोग से ज़्यादा शक्तिशाली बन सकते हैं। मिसाल के तौर पर, 1982 में जॉन्स ने माइक्रोसॉफ़्ट को राज़ी किया – जिसने आईबीएम के पीसी के लिए ऑपरेटिंग सिस्टम बनाया था – कि वे मैक के लिए स्प्रेडशीट, डाटाबेस और ग्राफ़िक्स प्रोग्राम तैयार करें।

लेकिन अगले साल तक दोनों के बीच गंभीर टकराव होने लगा था। जब गेट्स ने विंडोज़ के आगमन की घोषणा की, तो जॉन्स ने उन पर आरोप लगाया कि उन्होंने मैक का ग्राफ़िकल इंटरफ़ेस चुरा लिया था। कहा जाता है कि गेट्स ने जवाब में यह कहा : ‘मैं सोचता हूँ, ज़्यादा संभव यह है कि हम दोनों का ज़िरोक्स नामक एक अमीर पड़ोसी था और मैं उसके घर में टीवी सेट चुराने के लिए घुसा, लेकिन वहाँ पहुँचकर मुझे पता चला कि तुम उसे पहले ही चुरा चुके हो।’

उनका आपसी संबंध ज़्यादा आसान नहीं रहा, जब माइक्रोसॉफ़्ट वाणिज्यिक सफलता के संदर्भ में तेज़ी से आगे निकल गई। यह जॉन्स के लिए खास तौर पर चुभने वाली बात रही होगी कि ऐपल को माइक्रोसॉफ़्ट और इसके वर्ड या एक्सेल जैसे मूलभूत सॉफ़्टवेयर की जितनी ज़्यादा ज़रूरत थी, उतनी माइक्रोसॉफ़्ट को ऐपल की नहीं थी। दोनों कंपनियाँ बरसों तक पेटेंट विवादों पर झगड़ती रहीं और वकीलों को अमीर बनाती रहीं।

जॉन्स ने गेट्स पर कुछ भद्दे व्यक्तिगत हमले भी किए। एक बार तो उन्होंने घोषित किया कि वे ‘ज़्यादा व्यापक मानसिकता’वाले व्यक्ति होते, ‘यदि वे कम उम्र में आश्रम चले जाते।’ एक अन्य मौके पर उन्होंने एक रिपोर्टर से कहा : ‘उनके (माइक्रोसॉफ़्ट के) पास कोई सुरुचि नहीं है। मेरा किसी छोटे मायने में यह मतलब नहीं है। मेरा मतलब एक बड़े मायने में है, इस अर्थ में कि वे मौलिक विचार नहीं सोचते हैं और वे अपने प्रॉडक्ट्स में संस्कृति का ज़्यादा ध्यान नहीं रखते हैं।’

लेकिन 1997 में जॉन्स के अपने आध्यात्मिक घर लौटने के बाद गेट्स ऐपल के कार्याकल्प में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाने वाले थे। जब उद्योग के ज़्यादातर लोगों की राय में ऐपल कंपनी के दिन लद गए थे, तब माइक्रोसॉफ़्ट ने ऐपल के 150 मिलियन डॉलर के शेयर ख़रीद लिए और मैक के लिए उत्पादन करते रहने के लिए राज़ी हो गई। जॉन्स ने सार्वजनिक रूप से प्रशंसा करते हुए कहा, ‘मैं सोचता हूँ कि इस वजह से संसार एक बेहतर जगह है।’ लेकिन जब उस साल के मैकवर्ल्ड सम्मेलन में गेट्स का एक विशाल चित्र प्रदर्शित हुआ, तो ऐपल के जोशीले प्रशंसक तुरंत इसकी निंदा करने लगे। जो हाथ खाना खिला रहा था, यह उसी को काटने का मामला था; यह उस शत्रुता का सूचक भी था, जो जॉन्स ने इतने बरसों से उनके बीच भड़काई थी।

लेकिन जैसे-जैसे समय गुज़रता गया, ये दोनों अपनी उपलब्धियों के बारे में ज़्यादा व्यापक दृष्टिकोण रखने लगे (गेट्स के मामले में यह भी शामिल है कि वे संसार के सबसे अग्रणी परोपकारी व्यक्तियों में से एक बने – एक ऐसी चीज़ जो उनके लिए सॉफ़्टवेयर डिज़ाइन के किसी काम से ज़्यादा महत्वपूर्ण उपलब्धि थी)। अंतिम विश्लेषण में, उन दोनों के युद्ध में कोई नहीं हारा। दोनों को ही प्रौद्योगिकी क्रांति में अभिन्न समझा जाता था, जिसने 1970 के दशक के बाद से संसार को हिलाकर रख दिया था। दोनों ने ही ढेर सारा पैसा बनाया था। दोनों ने ही ब्रह्मांड पर अपना निशान छोड़ा था।

2007 में वे दोनों वॉल स्ट्रीट जर्नल के ‘डी : ऑल थिंग्स डिजिटल’ सम्मेलन में एक ही मंच पर बैठे। दोनों ही एक दूसरे के बारे में उल्लेखनीय रूप से उदार थे। गेट्स ने जॉन्स के बारे में कहा था : ‘वे जिस



तरह चीज़ें करते हैं, वह असाधारण है, और मैं सोचता हूँ कि यह जादुई है।' और जब जॉन्स अपने जीवन के अंत के करीब पहुँच रहे थे, तो गेट्स उनके घर पर उनसे मिलने जाते थे, जहाँ वे दोनों अपने विचारों के बारे में घंटों बातें करते थे और अपने करियर के उतार-चढ़ाव याद करते थे।

जॉन्स की मृत्यु के बाद गेट्स ने कहा था : 'स्टीव और मैं लगभग तीस साल पहले पहली बार मिले थे। अपने आधे जीवन से ज़्यादा लंबे समय तक हम सहकर्मी, प्रतिस्पर्धी और मित्र रह चुके हैं। संसार में शायद ही कभी किसी व्यक्ति का इतना गहरा प्रभाव पड़ता है, जितना स्टीव का पड़ा है और यह प्रभाव आने वाली कई पीढ़ियों तक महसूस किया जाता रहेगा।'

बेशक उनकी प्रतिद्वंद्विता ने जॉन्स और गेट्स दोनों को ही नई ऊँचाइयों पर पहुँचाया – और इसके लाभ पूरे संसार को मिले।

## मुश्किलों से अच्छी तरह निबटें

‘पी सी युद्ध खत्म हो चुका है। खत्म। माइक्रोसॉफ़्ट काफ़ी समय पहले जीत गई... अगली बड़ी चीज़ को लेकर व्यस्त हो जाएँ।’

स्टीव जॉब्स

जॉब्स की उपलब्धियों की लंबी सूची को देखते हुए यह भूलना आसान है कि रास्ते में उन्होंने कुछ ऐसी विपत्तियाँ झेलीं, जिनकी गहराइयों में कमज़ोर लोग डूब सकते थे। लेकिन जब भी वे अपने घोड़े से गिरे, वे हर बार दोबारा उछलकर उसकी पीठ पर सवार हो गए – इस प्रक्रिया में उन्होंने उल्लेखनीय मनोवैज्ञानिक धैर्य दिखाया।

1985 में जब उन्हें चालबाज़ी करके ऐपल से बाहर निकाल दिया गया, तो यह कहना जायज़ होगा कि इस अनुभव ने जॉब्स को चारों खाने चित्त कर दिया। बाद में उन्होंने कहा कि यह पेट में पड़ा ऐसा मुक्का था, जिसने उनकी सारी हवा निकाल दी। लेकिन मुँह लटकाकर बैठने – या किसी रेगिस्तानी टापू में अपनी मेहनत के छुटपुट नतीजों का आनंद लेने – के बजाय उन्होंने जल्द ही निर्णय लिया कि उनके जीवन का काम अभी पूरा नहीं हुआ है, इसलिए वे नए अवसरों की तलाश करने लगे। यह उस बेचैन ऊर्जा का संकेत है, जो उन्हें ज़िंदगी भर चलाती रही।

यह याद रखा जाना चाहिए कि उस वक़्त जॉब्स की उम्र सिर्फ़ तीस साल थी। उन्होंने लोगों को बताया कि उनके भीतर अब भी कम से कम एक और महान कंप्यूटर है। जैसा बाद में पता चला, यह जॉब्स के न्यून आकलन का एक दुर्लभ उदाहरण था। अपनी पहली कंपनी गैंवाने के बाद उन्होंने तुरंत ही दूसरी कंपनी बनाई और इस नई कंप्यूटर कंपनी का नाम उन्होंने नेक्स्ट रखा। नाम अपने आप में आगे बढ़ने के इरादे की भव्य घोषणा है। इसके अलावा उन्होंने एक कम मशहूर कंपनी भी खरीदी, जो ग्राफ़िक यंत्र बनाती थी और उसका नाम पिक्सार रख दिया। यह कंपनी उन्होंने जॉर्ज लूकस से खरीदी थी, जिनके स्टार वार्स फ्रैंचाइज़ी ने सिनेमा की दुनिया को लगभग उतना ही हिला दिया था, जितना कि जॉब्स ने कंप्यूटरों की दुनिया को हिलाया था।

अगर ऐपल हमेशा एक साझेदारी थी, तो नेक्स्ट निश्चित रूप से जॉब्स की कंपनी थी। यानी कि जब जंज़ीरें हट गईं, तो कंपनी के हर काम में उनका हाथ था। उन्होंने यह कल्पना करी कि हमेशा गाने वाला, हमेशा नाचने वाला कंप्यूटर एक सुंदर क्यूब का आकार ले। लेकिन यह जल्द ही स्पष्ट हो गया कि इस मशीन को, जिसमें उच्चवर्गीय प्रदर्शन और अग्रणी सौंदर्य शास्त्र का मेल था, आने में बहुत देर हो चुकी थी और यह काम सस्ते दाम पर नहीं किया जा सकता था। और भी ज़्यादा समस्या वाली बात यह अनिश्चितता थी कि क्या सामने आने पर इसके लिए सचमुच एक बाज़ार होगा।

द नेक्स्टक्यूब 1988 में आया। इसका दाम 6,500 डॉलर था, जो ग्राहक के लिए ज़्यादा था – अगर आप इसके साथ आने वाली सारी सप्लीमेंट्री किट चाहते थे, तो दाम और भी बढ़ जाता था। जॉब्स की शक्तिशाली मीडिया उपस्थिति और अच्छे वित्तीय समर्थन के बावजूद आने वाले चार वर्षों में द नेक्स्टक्यूब के सिर्फ़ 50,000 यूनिट ही बिके, जो निश्चित रूप से निराशाजनक था। मुनाफ़े में वृद्धि नहीं हो रही थी और किसी को भी जॉब्स को यह बताने की ज़रूरत नहीं थी कि नेक्स्ट कंपनी नई ऐपल नहीं थी।

1993 तक कंपनी हार्डवेयर बाज़ार से पूरी तरह बाहर निकल गई – हालाँकि टिम बर्नर्स-ली ने आधुनिक वलडवाइड वेब की बुनियादी प्रोग्रामिंग के लिए नेक्स्ट मशीन का ही इस्तेमाल किया था – और अब अपना पूरा ध्यान सॉफ़्टवेयर पर केंद्रित करने लगी। पिक्सार में जॉब्स का निवेश भी एक अच्छा दीर्घकालीन दाँव नज़र नहीं आ रहा था। जब कंपनी अपने बेशक वर्तमान-से-आगे-के सॉफ़्टवेयर के लिए जगह खोज रही थी, तब जॉब्स ने एक ऊँचे जोखिम वाली रणनीति अपनाई। पिक्सार अपना पूरा ध्यान फ़िल्म एनिमेशन पर केंद्रित करेगी। फ़िल्म उद्योग अपने स्थायित्व के लिए क़तई मशहूर नहीं है, इसलिए इस निर्णय से कंपनी का पतन भी हो सकता था। लेकिन इस विचार से अप्रभावित रहते हुए उन्होंने अपना निर्मम पहलू भी दिखाया। कारोबार को पूँजी से संपन्न रखने के बदले में उन्होंने पिक्सार की लगभग सारी शेयरहोल्डिंग माँगी।

1993 में वॉल स्ट्रीट जर्नल ने जॉब्स और ‘बहुत ऊँचाई से उनके बुरे पतन’ के बारे में लिखा। उस वक़्त बहुत कम लोग प्रतिवाद कर सकते थे, लेकिन जैसा कि मार्क ट्वेन कहते, जॉब्स के ख़त्म होने की ख़बरों को बहुत बढ़ा-चढ़ाकर पेश किया गया था। हो सकता है कि यात्रा ऊबड़-खाबड़ हो, लेकिन वे घोड़े की पीठ पर बने रहने के लिए कृतसंकल्प थे।

‘स्टीव का जादू यह था कि जब दूसरों ने यथास्थिति को  
बस स्वीकार किया, तब उन्होंने हर उस चीज़ में सच्ची

संभावना देखी, जिसे उन्होंने स्पर्श किया और कभी अपने  
नज़रिये के साथ समझौता नहीं किया। वे एक  
अविश्वसनीय परिवार और विरासत पीछे छोड़कर गए  
हैं, जो आने वाले बरसों में लोगों से संप्रेषण करती  
रहेगी।’

जॉर्ज लूकस

## विपत्ति को लाभ में बदलें

‘ऐपल की सुरक्षा इसमें है कि इसे वर्तमान संकट से बाहर निकलने के लिए नवाचार करना होगा।’

स्टीव जॉन्स

यह एक उल्लेखनीय उपलब्धि थी कि जॉब्स ने इस मुश्किल दौर से बाहर निकलकर सफलता के एक लंबे दौर का आनंद लिया, जिसने ऐपल में उनकी पहली पारी की ऊँचाइयों को भी बौना साबित कर दिया। इसकी एक खास वजह यह थी कि वे विपत्ति को लाभ में बदलने के मामले में बहुत प्रतिभाशाली थे।

ऐपल में उनकी पहली पारी का अंत अपमानजनक तरीके से हुआ था। लेकिन इसके बावजूद जॉब्स ऐपल से निकाले जाने को (जैसा कि व्यावहारिक रूप से सचमुच हुआ था) अपने जीवन के सबसे निर्माणात्मक अनुभवों में से एक मानते हैं। इसका कारण यह भी था कि उन्हें नेक्स्ट में अपने प्रबंधन को सुदृढ़ बनाने, पिक्सार के साथ असाधारण चीजें करने और इस सबके बीच अपनी प्रेमिका से मिलने का भी मौका मिला था। निश्चित रूप से, जब वे 1997 में ऐपल में दोबारा लौटे, तब वे उससे ज़्यादा विकसित व संतुलित इंसान थे, जो वर्षों पहले वहाँ से गया था। तो उन्होंने यह चरम वापसी कैसे की?

- हालाँकि जॉब्स और ऐपल हमेशा पर्यायवाची रहेंगे, लेकिन ये पिक्सार में होने वाली घटनाएँ थीं, जिन्होंने उन्हें दोबारा सर्वोच्च स्तर की ओर उठाया। प्रमुख घटक था डिज़्नी के साथ एक अनुबंध, जिसकी वजह से पिक्सार की टीम ने डिज़्नी के साथ मिलकर एक फ़ीचर फ़िल्म टॉय स्टोरी पर काम किया। यह फ़िल्म बॉक्स ऑफ़िस पर 1995 की अभूतपूर्व हिट फ़िल्म साबित हुई। इसकी सफलता से – समीक्षकों की प्रशंसा और आर्थिक सफलता दोनों के मान से – जॉब्स भी अचंभित रह गए होंगे। पिक्सार ने अपना खास मुक़ाम खोज लिया था और इसके बाद तो हिट फ़िल्मों का सिलसिला शुरू हो गया।
- हमेशा कारोबारी प्रवृत्ति वाले जॉब्स को जैसे ही पता चला कि टॉय स्टोरी लोकप्रिय होने वाली है, उन्होंने पिक्सार को शेयर बाज़ार में लाने की योजनाएँ बना डालीं – हालाँकि कंपनी के बहीखाते हर साल घाटा दिखा रहे थे। यह एक आदतन ढीठ क़दम था, लेकिन डॉट कॉम की सफलता अभी शुरुआती अवस्था में थी और प्रौद्योगिकी कंपनियों के ऐसे आईपीओ निवेशकों को आसानी से बेचे जा सकते थे। आईपीओ आने के बाद शेयर का भाव इतनी तेज़ी से उछला कि जॉब्स की शेयरहोल्डिंग का मूल्य कुछ समय के लिए एक बिलियन डॉलर से भी ज़्यादा हो गया। वास्तव में, अपनी मृत्यु के समय जॉब्स की पिक्सार होल्डिंग्स की दौलत भी उतनी ही थी, जितनी कि ऐपल से थी। जब 2006 में डिज़्नी ने पिक्सार को 7.4 बिलियन डॉलर में खरीदा, तो जॉब्स की हिस्सेदारी का मूल्य 3 बिलियन डॉलर था, जिससे वे डिज़्नी के सबसे बड़े अकेले शेयरहोल्डर बन गए।
- ऐपल से बुरी तरह से निकाले जाने के बाद उन्होंने एक कंप्यूटर कंपनी स्थापित की थी, जो उनके मानदंडों के हिसाब से संसार में क्रांति करने में नाकाम रही थी। दूसरी ओर, उन्होंने एक फ़िल्म कंपनी को जन्म दिया था, जो ठीक यही करने के लिए तैयार थी। यह एक मिश्रित रिकॉर्ड था, लेकिन बिना किसी शक के वे अभी भी खेल में मौजूद थे।
- वैसे ऐपल की शक्ति स्पष्ट रूप से काफ़ी कम हो गई थी। बाज़ार में माइक्रोसॉफ़्ट का विंडोज़ 95 पैकेज उतरना एक ऐसी घटना थी, जिसने स्पष्ट रूप से बता दिया कि ऐपल अपने प्रतिद्वंद्वियों से कितनी पीछे छूट रही थी। शायद प्रतीकात्मक रूप से, दोषपूर्ण बैटरियों के कारण इसकी कुछ मशीनों में आग भी लगने लगी थी। अब ऐपल को इस बात की ज़रूरत थी कि कोई दूरदृष्टि वाला व्यक्ति आकर इसके जहाज़ को सँभाले। ऐपल में जॉब्स के तथाकथित शत्रु जॉन स्कली 1993 में कंपनी छोड़कर जा चुके थे और जॉब्स ने भविष्यसूचक अंदाज़ में फ़ॉर्च्यून मैगज़ीन को उन योजनाओं के बारे में बताया था, जिनसे वे अपनी मुरझाती पूर्व कंपनी को बचाना चाहते थे, बशर्ते वहाँ कोई इतना समझदार हो कि उनकी बात सुन ले...
- इसलिए जब 1996 में उनसे वापस लौटने का आग्रह किया गया, तो इसमें शायद ही कोई हैरानी की बात थी। लेकिन वे बस यूँ ही सब कुछ माफ़ नहीं करने वाले थे। नेक्स्ट निश्चित रूप से जॉब्स के सीवी का सबसे शक्तिशाली हिस्सा नहीं था, लेकिन यहाँ एक आदमी था, जो पारस पत्थर की तरह किसी भी चीज़ को

छूकर सोना बना सकता था। और उन्होंने ठीक यही किया। उन्होंने ऐपल को राज़ी किया कि यह नेक्स्ट को 400 मिलियन डॉलर की भारी कीमत पर ख़रीदे – कंपनी की सर्वश्रेष्ठ बिक्री के लगभग आठ गुनी कीमत में। इसका लगभग एक तिहाई भाग जॉब्स की निजी तिजोरी में गया और साथ ही ऐपल के शेयरों की स्वस्थ ख़ुराक भी। जॉब्स वहाँ लौट आए थे, जहाँ वे पहुँचना चाहते थे और अब वे पहले से ज़्यादा दौलतमंद थे। निर्जन प्रवास में बिताए एक दशक से ज़्यादा समय के लिहाज़ से यह क़तई बुरा नहीं था।

‘कई बार ज़िंदगी आपके सिर पर ईंट मारती है। विश्वास  
न खोएँ।’

स्टीव जॉब्स

जानें कि ब्लूप्रिंट्स कब फाड़ने हैं

‘प्रॉडक्ट्स बेकार हैं! उनमें कोई सेक्स अपील नहीं है!’

स्टीव जॉब्स



2006 में एमएसएनबीसी के अनुसार जॉब्स ने कहा था : ‘मैं सोचता हूँ कि अगर आप कुछ करते हैं और यह बहुत अच्छा साबित होता है, तो आपको कोई दूसरी अद्भुत चीज़ करनी चाहिए, न कि उसी पहली चीज़ पर बहुत ज़्यादा देर तक बने रहना चाहिए। बस यह पता लगाएँ कि अगली चीज़ क्या है।’

यह एक ऐसा दर्शन है, जो बहुत से क्षेत्रों में उच्च उपलब्धि पाने वाले लोगों में बार-बार दिखाई देता है। मिसाल के तौर पर, सर एलेक्स फ़र्ग्यूसन को देखें। फ़र्ग्यूसन वे इंसान हैं, जिनकी सफलता की भूख अपने चुनिंदा क्षेत्र के शिखर पर बरसों तक रहने के बावजूद कम नहीं हुई है। फ़र्ग्यूसन संभवतः ब्रिटिश फुटबॉल के इतिहास में सबसे सफल मैनेजर हैं और इसे लिखे जाते समय वे 1986 से मैनचेस्टर युनाइटेड के प्रभारी थे – जिसे संसार का सबसे अमीर और समर्थन प्राप्त फुटबॉल क्लब कहा जाता है। 1999 में फ़ोरफ़ोरटू मैगज़ीन को दिए इंटरव्यू में फ़र्ग्यूसन ने कहा और निश्चित रूप से जॉब्स भी इसके साथ इत्फ़ाक रखते : ‘कोई ट्रॉफी जीतने के बाद वह दरअसल मेरे लिए महत्वपूर्ण नहीं रह जाती है... हालाँकि जीतने से पहले यह सबसे प्रिय चीज़ होती है। लेकिन जब काम पूरा हो जाता है, तो उसे जल्द ही भुला दिया जाता है। देखिए, जल्दी तो नहीं भुलाया जाता है, लेकिन उसकी याद धीरे-धीरे काफ़ूर हो जाती है। आपका अगला क़दम महत्वपूर्ण है और यहाँ ऐसी ही मानिसकता है। खिलाड़ी जैसे ही सफल होते हैं, वैसे ही उनसे अगली चीज़ की तरफ़ जाने को कहा जाता है।’

लगातार दोबारा एकाग्र होने की यह प्रक्रिया जॉब्स के प्रिय गीतकार बॉब डिलन की भी रही थी, जैसा उनके गीत की इस पंक्ति से प्रकट होता है : ‘इटज़ ऑल राइट, मा (आई ऐम ओनली ब्लीडिंग)’ : ‘जो पैदा होने में व्यस्त नहीं, वह मरने में व्यस्त है।’ प्रासंगिक बने रहने की इस इच्छा से संचालित जॉब्स गड़बड़ी के अंदेशे पर काम को छोड़ने और दोबारा ड्राइंग बोर्ड पर लौटने में माहिर हो गए। उनके लिए महान काम करने का मतलब था अपने काम का लगातार संपादन करना और कई बार तो इसका मतलब था वहशियों जैसा संपादन। उनके खुद के शब्दों में : ‘हमने जो चीज़ें नहीं कीं, दरअसल उनके बारे में भी मुझे उतना ही गर्व है, जितना कि की हुई चीज़ों पर। नवाचार का मतलब हज़ार चीज़ों को “नहीं” कहना है।’

ऐपल लौटने के बाद जॉब्स का ‘बुनियादी बातों पर लौटने’ का सिद्धांत स्पष्ट था। पहले तो वे गिल अमीलियो के सलाहकार के रूप में आए, जिन्हें 1996 में कंपनी का प्रभारी बनाया गया था और फिर सितंबर 1997 से अंतरिम सीईओ बन गए – अंतरिम ओहदे ने जॉब्स को आईसीईओ के रूप में मॉडल पेश करने का अवसर दिया। उन्होंने जो पहला काम किया, वह था कंपनी के सारे शीर्षस्थ लोगों को एकत्रित करना, ताकि यह पता लगाया जा सके कि चीज़ें कहाँ गड़बड़ हो रही थीं। निष्कर्ष सरल था : जो प्रॉडक्ट्स कभी ऐपल की सफलता की बुनियाद थे, वे अब अत्याधुनिक नहीं थे। जॉब्स ने तो यहाँ तक घोषणा की कि वे ‘बेकार’ हैं। उन्होंने बताया कि उन्होंने कई सप्ताह यह पता लगाने में लगाए कि उन्हें किसी दूसरे प्रॉडक्ट के बजाय ऐपल का प्रॉडक्ट क्यों खरीदना चाहिए और उनका निष्कर्ष था कि अगर वे इसका पता नहीं लगा सकते, तो ऐपल के ग्राहक निश्चित रूप से यह पता नहीं लगाने वाले।

फिर वे अपनी टीम को दोबारा ढालने और स्टाफ़ को तराशने में जुट गए। इसके बाद उन्होंने ऐपल के प्रिंटर बिज़नेस को छोड़ा और कई प्रॉडक्ट लाइन्स ख़त्म कीं, जिनमें न्यूटन हैंडहेल्ड डिवाइस जैसे कुछ उल्लेखनीय हार्ड-प्रोफ़ाइल प्रोजेक्ट्स शामिल थे। अब समय था कि ऐपल कुछ ही चीज़ों को सचमुच अच्छी तरह करने पर ध्यान केंद्रित करे, जैसा यह पहले करती थी। इसे एक बेहतरीन विचार की तलाश में हज़ार सामान्य अच्छे विचारों को छोड़ देना चाहिए। मूलतः प्रॉडक्ट लाइन हर कारोबारी और उपभोक्ता बाज़ार के लिए एक डेस्कटॉप और एक लैपटॉप तक सिमटकर रह गई।

किसी को भी इस बात से हैरानी नहीं होनी चाहिए थी कि जॉब्स ने अपनी झाड़ से इतनी ज़बरदस्त सफ़ाई की थी। 1985 में ही वे प्लेबॉय को बता चुके थे कि सृजनात्मक तरीक़े से जीने के लिए आपको इस बात के लिए तैयार रहना चाहिए कि आपने जो किया है और आप जो हैं, उसे उठाकर दूर फेंक दें।

‘लोगों के जीवन में कुछ लक्ष्य होते हैं। स्टीव जॉब्स ने अपने लिए जो भी लक्ष्य तय किया, वे हर उस लक्ष्य के

पार गए।’

स्टीव वॉज़िनयैक

तेज़ गति से आगे बढ़ें

‘हमारे लिए हमेशा अगला सपना महत्वपूर्ण होता है।’

स्टीव जॉब्स

परिवर्तन करके लगातार कुछ नया करते रहने की जॉब्स की इच्छा के साथ एक आश्चर्यजनक काबिलियत भी थी; वे न सिर्फ बाज़ार की ज़रूरतों को भाँप सकते थे, बल्कि उन्हें उत्पन्न भी कर सकते थे। 2007 में उन्होंने ‘ऑल थिंग्स डिजिटल’ सम्मेलन के नुमाइंदों को बताया : ‘जो कल हुआ था, उसके बारे में चिंता करने के बजाय आइए आने वाले कल के लिए आविष्कार करते हैं।’

### चलते रहें

सृजनात्मक बने रहने और इतनी ही अहम बात, आमदनी कायम रखने, पर आमादा जॉब्स स्थिर खड़े रहने के खिलाफ हमेशा सतर्क रहते थे। माइक्रोसॉफ़्ट और आईबीएम पर कुछ प्रहार करते हुए उन्होंने एक बार यह स्पष्ट करने की कोशिश की कि ऐपल उनसे आगे क्यों निकल गई। उनका विचार यह था कि ऐसी कंपनियाँ नवाचारी शक्तियों के रूप में शुरू होती हैं – जब तक कि वे बाज़ार पर किसी तरह का प्रभुत्व हासिल न कर लें। उनका तर्क था कि उस अवस्था में प्रॉडक्ट की गुणवत्ता दूसरे नंबर की चिंता हो जाती है और आमदनी बढ़ाते रहना पहले नंबर की चिंता बन जाती है। जॉब्स के अनुसार इसका परिणाम यह होता है कि सेल्स लाइन के लोग वरिष्ठ प्रबंधन पर हावी हो जाते हैं – वे लोग जिनमें बिक्री और आमदनी पर फटाफट प्रभाव डालने की सबसे स्पष्ट योग्यता होती है – तथा डिज़ाइनरों, इंजीनियरों व स्वप्रदर्शियों को महत्व नहीं दिया जाता है।

### अपने प्रतिद्वंद्वियों पर नज़र रखें

2000 के दशक तक ऐपल को ऊर्जा के नए इंजेक्शन की ज़रूरत थी। इसका पावर मैक जी 4क्यूब उतनी अच्छी तरह नहीं बिक पाया था और आईमैक साधारण बन रहा था। ‘निशान छोड़ने वाली कंपनी’ के रूप में अपनी पहचान को दोबारा स्थापित करने के लिए ऐपल किसी प्रॉडक्ट की भूखी थी। इस पृष्ठभूमि में जॉब्स के जीवन में एक ‘मैंने कर दिखाया’ वाला पल आया।

प्रौद्योगिकी क्षेत्र के लगभग हर दूसरे व्यक्ति की तरह उन्हें भी अच्छी तरह पता था कि गैर-कानूनी फ़ाइल-शेयरिंग वेबसाइट्स की संख्या बढ़ रही थी, जो कंप्यूटरों में गीत-संगीत डाउनलोड करने देती थीं। कंप्यूटर निर्माता अपने कंप्यूटरों में अच्छे सीडी और डीवीडी सॉफ़्टवेयर लगाकर प्रतिक्रिया कर रहे थे। एमपी 3 प्लेयर्स का जखीरा भी मौजूद था – एक तरह से, डिजिटल युग का नया वाँकमैन। लेकिन जब उन्होंने बाज़ार पर क़रीबी निगाह डाली, तो जॉब्स को विश्वास हो गया कि विद्यमान प्रतिस्पर्धा बहुत कम थी।

यह ऐपल के लिए कुछ अलग करने का समय था। जॉब्स ने तय किया कि ऐपल को संसार में सबसे अच्छा डिजिटल म्यूज़िक प्लेयर बनाना चाहिए – एक ऐसी मशीन जो पोर्टेबल संगीत बाज़ार पर वैसा ही वर्चस्व स्थापित करे, जैसा 1980 और 1990 के दशकों में वाँकमैन तथा डिस्कमैन का रहा था। हालाँकि प्रौद्योगिकी पहले से ही मौजूद थी, लेकिन जॉब्स इसे एक ऐसे उपकरण में ढालना चाहते थे, जो इतने बढ़िया तरीके से डिज़ाइन हो, उपयोग करने में इतना सुखद हो और अब तक सोची गई किसी भी चीज़ से इतना ज़्यादा परे हो कि यह हर अन्य एमपी 3प्लेयर के परखच्चे उड़ा दे। उनकी योजना यह थी कि जो पहले से मौजूद था, उसे लेकर वे किसी बेहतर, ज़्यादा कार्यकुशल और ज़्यादा सुंदर चीज़ में बदल दें।

2010 में जॉब्स ने आईफ़ोन 4.0 के बारे में कहा : ‘हम इस पार्टी में सबसे पहले नहीं आए हैं, लेकिन हम सबसे अच्छे बनने जा रहे हैं;’ एक दशक पहले आईपॉड के बारे में भी वे ठीक यही बात कह सकते थे। यह जॉब्स की पारंपरिक कार्यप्रणाली थी, जो खुद को आविष्कारक कम, सुधारक या परिष्कारक ज़्यादा मानते थे। वे खुद स्वीकार करते हैं : ‘हम बेहतरीन विचार चुराने के मामले में हमेशा बेशर्म रहे हैं।’ इस तरह आईपॉड का जन्म हुआ।

### बाज़ार में कमियों की तलाश करें

सा हम ‘तुरंत आदर्श डिज़ाइन कैसे बनाएँ’ (पृष्ठ 115) में देख चुके हैं, आईपॉड तुरंत ही एक स्टाइल आइकॉन बन गया। लेकिन यह बिक्री में तुरंत सफल नहीं हुआ। 2001 में इसके आने के समय इसमें गाने भरने के दरअसल दो ही

विकल्प थे : या तो आप अपने खुद के सीडी कलेक्शन से इसमें गाने भर सकते थे या फिर किसी गैर-क्रान्ती वेबसाइट के माध्यम से गाने डाउनलोड कर सकते थे। जब संगीत उद्योग किसी विस्फोट की आशंका से ग्रस्त था, तब जॉब्स के लिए प्रेरणा का अगला बेहतरीन पल आया। वे बड़े रिकॉर्ड कंपनियों के पास गए और उनसे इस संभावना के बारे में बात की कि वे अपने कलाकारों के गीत कम फ्रीस पर ऐपल द्वारा चलाए जा रहे ऑनलाइन स्टोर से बेचें, जिसमें विद्यमान आईट्यून्स ज्यूकबॉक्स टेक्नोलॉजी का इस्तेमाल किया जाएगा। ज़ाहिर है, कुछ प्रमुख गायकों ने ऐसा न करने का फ़ैसला किया – जैसे खास तौर पर बीटल्स और एसी/डीसी जैसे गायक – लेकिन शुरु होने के एक सप्ताह के भीतर ही आईट्यून्स ने दस लाख गाने बेच डाले। अगले दो सालों में इसने एक बिलियन गाने बेचे। यह दरअसल संगीत उद्योग के लिए जीवन की डोर साबित हुआ। जॉब्स के लिए ज़्यादा महत्वपूर्ण बात यह थी कि यह ऐपल के लिए काफ़ी सफल साबित हुआ।

तीस साल की उम्र में जॉब्स ने कहा था कि उनके भीतर ‘एक और महान कंप्यूटर’ था। अब लगभग पैंतालीस साल की उम्र में उन्होंने आईमैक के बाद आईपॉड उतार दिया था। जहाँ लोग कुछ साल पहले कंपनी को डूबा हुआ कह रहे थे, वहीं अब वे इसे लगभग बेमिसाल कंपनी के रूप में देख रहे थे। जॉब्स द्वारा प्रेरित यह दूसरी पारी धमाके के साथ जारी रही। कई तरह के उपयोगों वाला आईफ़ोन उन सभी लोगों के बचाव के लिए आया, जो उपकरणों के बोझ तले दबे जा रहे थे। इसकी टचस्क्रीन प्रौद्योगिकी कुछ समय पहले तक लगभग विज्ञान के कथासाहित्य जैसी दिखती थी। जॉब्स ने कहा था, ‘मैं नहीं चाहता कि लोग इसे कंप्यूटर जैसा मानें। इसके बारे में मैं सोचता हूँ कि मैंने फ़ोन का दोबारा आविष्कार किया है।’ तो जो आदमी एडिसन बनने वाला था, वह एडिसन से आगे निकल गया।

और अगर लोग 2010 में आईपैड (एक टचस्क्रीन टैबलेट) के आगमन से उलझन में पड़े थे, तो वे जल्द ही इसे प्रेम करने लगे, क्योंकि वे इस पर गेम खेल सकते थे, संगीत सुन सकते थे, अपनी मनपसंद वेबसाइटों पर सर्फ़िंग कर सकते थे और यही नहीं, अपने साथ ढेर सारी पुस्तकों को पुस्तकालय ले जा सकते थे। जॉब्स जिस उम्र में थे, वहाँ धीमे होने के लिए उन्हें माफ़ किया जा सकता था, लेकिन जॉब्स ने इसका विपरीत किया : वे और भी ज़्यादा तेज़ी से बढ़े। ऐपल अब सिर्फ़ एक अग्रणी कंप्यूटर निर्माता ही नहीं थी, बल्कि वैश्विक प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में दिग्गज बन चुकी थी।

## स्टीव की तरह अपने आईपॉड को कैसे भरें



कितनी बार किसी म्यूज़िक कलेक्शन से किसी विकसित होते संबंध की तक्रदीर बदल गई है? रिकॉर्ड प्लेयर के ज़माने से हम एक दूसरे का मूल्यांकन उस संगीत से करते हैं, जो हम सुनते हैं। आईपॉड के आने से तो बस किसी दूसरे की अभिरुचियों का आकलन करने की प्रक्रिया आसान हुई है। तो जॉब्स की प्ले-लिस्ट में आपको क्या मिलेगा?

- उनकी अभिरुचियाँ बेशक 1960 के दशक में पश्चिमी तट की विपरीत-संस्कृति और हिप्पी-वाद की जड़ें दर्शाती हैं, हालाँकि अन्य पसंदीदा गायक स्टेडियम भरने वाली भीड़ को खींचने वालों (जैसे यू2, ग्रीन डे) और वयस्क डिनर पार्टी के साउंडट्रैक (जैसे मोबी, सील) के प्रति रुझान दर्शाते हैं।
- बीटल्स और द रोलिंग स्टोन्स के गानों की भी बड़ी संख्या थी। इस विषय पर ज़ोर डालने पर जॉब्स ने कहा कि उन्हें बीटल्स ज़्यादा पसंद है। इसके अलावा, जोन बाएज़ भी थीं, जिन्होंने 1980 के दशक की शुरुआत में कुछ समय तक जॉब्स के साथ डेटिंग की थी। लेकिन उनके आईपॉड पर सबसे ज़्यादा वर्चस्व उनके सार्वकालिक प्रिय गायक – बॉब डिलन – का था, जिनके लगभग पंद्रह ऐलबम थे। जॉब्स ने अपने जीवनी लेखक वॉल्टर आइज़ैकसन को बताया कि उनका प्रिय डिलन का गीत था ‘वन टू मैनी मॉर्निंग्स।’
- जॉब्स की शास्त्रीय संगीत में भी रुचि थी। वे बाख़ के गोल्डबर्ग वेरिएशन्स के खास प्रशंसक थे, जिसने एक बार एक ड्रग लेकर की गई यात्रा की पृष्ठभूमि प्रदान की, जो युवा जॉब्स ने एक गेहूँ के खेत में की थी। वे चेलोवादक यो-यो मा के भी बड़े प्रशंसक थे। उन्होंने एक बार उनका सजीव

प्रदर्शन देखने के बाद कहा था कि यह ईश्वर के अस्तित्व का उनके द्वारा सुना गया सबसे अच्छा नमूना था।

- यहाँ कुछ अन्य गायकों की सूची है, जिनका संगीत स्टीव जॉब्स के कानों में उनके सफ़ेद इयरफ़ोन के ज़रिये गया था : 10,000 मेनिऐक्स, ब्लैक आइड पीज़, जॉनी कैश, डॉनोवन, द डोर्स, अरेथा फ़्रैंकलिन, ग्रेटफुल डेड, जिमी हैंड्रिक्स, बडी हॉली, जेफ़रसन एयरप्लेन, यानिस जॉपलिन, बी बी किंग, जॉन मेयर, डॉन मैक्लीन, जोनी मिचेल, द मॉन्कीज़, साइमन ऐंड गारफ़ंकेल और टॉर्किंग हेड्स।

सृजनात्मकता के लिए जगह बनाएँ

‘सिस्टम यह है कि कोई सिस्टम नहीं है।’

स्टीव जॉब्स

ऐपल में अपनी दूसरी पारी के समय तक जॉब्स निस्संदेह उससे समझदार कंपनी लीडर बन गए थे, जितना वे उसे छोड़कर जाते वक़्त थे। यह उन सबकों का परिणाम था, जो उन्होंने नेक्स्ट में सीखे थे, लेकिन शायद इसमें उनके पिक्सार अनुभव का योगदान ज़्यादा था। वहाँ के कंप्यूटर एनिमेशन के महत्वपूर्ण पहलू उनकी विशेषज्ञता का क्षेत्र नहीं थे, इसलिए वे जानते थे कि उन्हें उन लोगों पर भरोसा करना होगा, जो उस कला क्षेत्र में असाधारण योग्यता रखते थे। वहाँ पहली बार उन्होंने हस्तक्षेप किए बिना प्रबंधन करने का तरीका सीखा। इसे दूसरे तरीके से कहें, तो उन्होंने खोजा कि वे काम करने के लिए दूसरों पर विश्वास करने में सक्षम थे।

जॉब्स ने अपने पेशेवर संबंधों में ज़्यादा परिपक्व नज़रिया दिखाया, हालाँकि बीच-बीच में चिड़चिड़ेपन के दौरे अब भी पड़ते रहे। मिसाल के तौर पर, जब उन्होंने ऐपल में लौटने के बाद कर्मचारियों की थाके छँटनी की, तो उन्होंने यह प्रक्रिया उससे ज़्यादा कुशलता और करुणा भाव से की, जो पाँच साल पहले पिक्सार में नज़र नहीं आई थी। लेकिन जॉब्स ने हमेशा अपने कारोबारों को सहयोगपूर्ण प्रयासों के रूप में देखा और वाजिब होने पर भारी प्रशंसा की। मैक प्रोजेक्ट के प्रभारी वाले दिनों में उन्होंने स्वीकार किया कि तकनीशियनों और डिज़ाइनरों की उनकी चुनी हुई टीम ही मशीन के पीछे की संचालक शक्ति थी। वे मानते थे कि उनका काम कर्मचारियों के लिए एक जगह बनाना था और उन्हें कारोबारी जीवन की माँगों से सुरक्षित रखना था, ताकि वे सृजनात्मक प्रक्रिया पर ध्यान केंद्रित कर सकें।

बदले में वे बस इतना चाहते थे कि हर कोई अपना सबसे अच्छा काम करने के लिए टीम के प्रति अपना कर्तव्य महसूस करे। हर किसी को इस बारे में जागरूक रहना चाहिए कि कोई अकेला व्यक्ति यह काम नहीं कर सकता। उन्होंने सहयोगात्मक कंपनी के अच्छे मॉडल के रूप में बीटल्स की मिसाल दी। जॉब्स ने फ़ैब फ़ोर को लोगों का एक ऐसा समूह माना, जो एक दूसरे के नकारात्मक पहलुओं को नियंत्रण में रखता था और अपने हिस्सों के योग से ज़्यादा महान सृजन करता था। यही ऐपल के लिए उनका सपना था।

‘स्टीव जॉब्स टॉमस एडिसन के बाद सबसे महान  
आविष्कारक थे। उन्होंने संसार को हमारी अँगुलियों पर  
ला दिया।’

स्टीवन स्पीलबर्ग

## एक घर बनाना



हर व्यक्ति की तरह ही जॉब्स भी जागरूक थे कि अगर आप सर्वश्रेष्ठ लोगों को नियुक्त करने और उन्हें विजेता टीम में एकजुट करने में बहुत सारा समय और ऊर्जा खर्च करने वाले हैं, तो आप मूर्ख होंगे अगर आप उन्हें फलने-फूलने का आदर्श भौतिक परिवेश प्रदान करने में निवेश न करें। ऐपल के शुरुआती दिनों में भी जॉब्स परिसर को प्रोफ़ेशनल और सृजनात्मकता के अनुकूल बनाना चाहते थे, बशर्ते पैसों की चादर उतनी लंबी हो।

1993 के बाद से ऐपल कंपनी का मुख्यालय ऐपल कैंपस रहा है – 1 इनफ़िनिट लूप, क्यूपर्टिनो, कैलिफ़ोर्निया। यह एक ऐसा इलाका है, जहाँ ऐपल के संबंध 1970 के दशक के अंत तक जाते हैं। सोब्रेटो डेवलपमेंट कंपनी द्वारा निर्मित यह कैंपस 8,50,000 फुट फुट का है, हालाँकि ऐपल ने अपने कर्मचारियों की बढ़ती संख्या के लिए समय-समय पर क्यूपर्टिनो में कई दूसरी इमारतें भी खरीदी हैं। वहाँ बहुत हरियाली है। और जैसा इसका नाम सुझाता है, कैंपस किसी कंपनी के हेड ऑफ़िस के बजाय किसी युनिवर्सिटी जैसा ज़्यादा महसूस होता है : एक ऐसी जगह, जहाँ सृजनात्मक मस्तिष्क अपनी सीमाएँ टटोल सकें।

लेकिन कैंपस इतना बड़ा नहीं था कि जॉब्स की दूसरी पारी के दौरान वहाँ कंपनी के कार्यसंचालन का विस्तार हो सके। इसलिए उन्होंने ऐपल कैंपस 2 बनाने का निर्णय लिया। उन्होंने अप्रैल 2006 में क्यूपर्टिनो



में नई विकास योजनाओं की घोषणा की। भविष्यदृष्टा डिज़ाइन की योजनाएँ बनाने के लिए नॉर्मन फ़ॉस्टर और अन्य सहयोगियों को नियुक्त किया गया – वह आर्किटेक्चरल फ़र्म, जो बर्लिन में राइख़स्टाग के पुनर्विकास, लंदन में मिलेनियम ब्रिज और बीजिंग में कैपिटल इंटरनैशनल एयरपोर्ट जैसे अति महत्वपूर्ण प्रोजेक्ट्स के लिए ज़िम्मेदार रही थी। जो डिज़ाइन उभरा वह किसी स्पेसशिप जैसा था, वृत्ताकार काँच-और-धातु का निर्माण, जो चार मंज़िला है, जिसमें 13,000 कर्मचारियों के लिए जगह है और जिसमें पर्यावरण संरक्षण निरंतरता पर प्रबल ज़ोर है।

ऑफ़िस के लिए जगह और शोध व विकास इमारतों के अलावा काफ़ी हरे-भर स्थान हैं, 1,000 सीटों का थिएटर है, जिम है, इस सबके लिए बिजली पैदा करने वाला प्लांट है और एक बाग भी है – जो ऐपल की जड़ों का प्रतीक है। जॉन्स के लिए, यह ‘संसार की सबसे अच्छी ऑफ़िस बिल्डिंग’ थी। आधे बिलियन डॉलर की अनुमानित लागत वाला यह प्रोजेक्ट हड़बड़ी में शुरू नहीं हो सकता था और दुखद बात यह रही कि जॉन्स की मृत्यु के समय तक यह इमारत बनना भी शुरू नहीं हो पाई थी। इसके से पहले बनकर तैयार होने की कोई संभावना नहीं है। 2016 लेकिन यह जॉन्स के सपने के उपयुक्त स्मारक के रूप में तैयार की गई है कि किसी व्यवसाय को कैसे काम करना चाहिए।

अपने ग्राहकों को जानें (लेकिन बहुत अच्छी तरह नहीं)

‘हमारा विश्वास था कि अगर हम ग्राहकों के सामने  
बेहतरीन प्रॉडक्ट्स लाते रहेंगे, तो वे अपनी जेब खाली  
करते रहेंगे।’

स्टीव जॉब्स

अपनी स्वाभाविक बुद्धि पर भरोसा करें...

पुरानी कहावत है कि ग्राहक हमेशा सही होता है। लेकिन ऐपल के ग्राहकों के प्रति स्टीव जॉब्स का नज़रिया जटिल था। एक तरफ़ तो वे अपने पूरे करियर में ग्राहकों को ऐसे प्रॉडक्ट्स प्रदान करते रहे, जो उनकी अपेक्षाओं से इतने परे हों कि वे कभी यह कल्पना भी नहीं कर सकते थे कि वे उन्हें चाह सकते हैं या उन्हें उनकी ज़रूरत है। दूसरी तरफ़, उन्हें यकीन था कि उन्हें ग्राहकों से ज़्यादा जानकारी होनी चाहिए थी कि क्या किया जा सकता था और उसे सबसे अच्छी तरह कैसे किया जा सकता था, इसलिए उन्होंने ग्राहकों की राय जानने में बहुत कम समय लगाया।

यही विचार पॉलेराइंड के डॉ. लैंड ने भी व्यक्त किया था, जब 1945में उन्होंने लिखा था : ‘मैं मानता हूँ कि अब यह काफ़ी अच्छी तरह स्थापित हो चुका है कि न तो सेल्स मैनेजर का अन्तर्ज्ञान, न ही जनता की पहली प्रतिक्रिया उपभोक्ता के लिए किसी प्रॉडक्ट की उपयोगिता का विश्वसनीय पैमाना है। कोई चीज़ बनाने लायक है या नहीं, अक्सर यह पता लगाने का सबसे अच्छा तरीका यह रहता है कि आप इसे बना दें, वितरित कर दें और फिर प्रॉडक्ट के कुछ साल तक आस-पास रहने के बाद देखें कि क्या यह इतना बढ़िया है कि इसके लिए इतनी मुश्किल मोल ली जाए।’

जिस मार्केट रिसर्च में जॉब्स को सबसे ज़्यादा विश्वास था, वह बाज़ार में प्रॉडक्ट को उतारने के बाद तिजोरी में होती थी। अगर बाज़ार में इसका प्रदर्शन कमज़ोर रहता था, तो यह इस बात का संकेत था कि प्रॉडक्ट ग़लत था और कुछ मुद्दों को सुलझाना बाक़ी था। ग्राहकों द्वारा बताई गई ख़ास कमज़ोरियों पर भी वे इसी तरह प्रतिक्रिया करते थे। मिसाल के तौर पर, जब यह स्पष्ट हो गया कि फ़्लैश चलाने पर मैक कंप्यूटर काफ़ी बड़ी संख्या में क्रैश हो रहे थे, तो जॉब्स ने फ़्लैश को ऐपल के प्रॉडक्ट सूट से बाहर हटा दिया, हालाँकि फ़्लैश ऐप्लीकेशन बनाने वाली कंपनी अडोब के साथ इसका लंबा संबंध रहा था।

उन्हें हमेशा इस बात का विश्वास था कि आप फ़ोकस ग्रुप के सहारे डिज़ाइन नहीं कर सकते। उन्होंने अपने लोकप्रिय कथन में कहा था : ‘आप ग्राहकों से यह नहीं पूछ सकते कि वे क्या चाहते हैं और फिर आप उन्हें वह देने की कोशिश करें। जब तक आप उसे बनाएँगे, वे कोई नई चीज़ चाहने लगेंगे।’ दूसरे मौक़े पर उन्होंने इस विषय का विस्तार किया : ‘यह लोकप्रिय संस्कृति के बारे में नहीं है और यह लोगों को मूर्ख बनाने के बारे में नहीं है, और यह लोगों को विश्वास दिलाने के बारे में नहीं है कि वे कोई ऐसी चीज़ चाहते हैं, जो वे सचमुच नहीं चाहते हैं। हम अनुमान लगाते हैं कि हम क्या चाहते हैं। और मैं सोचता हूँ कि हम इस तरह सोचने के सही अनुशासन में काफ़ी अच्छे हैं कि क्या बहुत सारे दूसरे लोग भी इसे चाहेंगे या नहीं। हमें यही करने के पैसे मिलते हैं।’

जॉब्स के लिए डिज़ाइन प्रक्रिया अंतिम उपयोगकर्ता के अनुभव के साथ शुरू होती थी और पीछे की तरफ़ काम करती थी। उस अनुभव की कल्पना करना महान कल्पना वाले महान डिज़ाइनर का काम था – उपभोक्ता का नहीं।

... लेकिन अपने ग्राहकों का सम्मान करें

ज़ाहिर है, यह ऐसी रणनीति थी, जो अवश्यंभावी रूप से कभी-कभार असफल रही – इसीलिए हम मैक या आईपॉड को इतनी ज़्यादा स्पष्टता से याद कर सकते हैं, जितना कि लीज़ा या क्यूब को नहीं कर सकते – लेकिन यह एक ऐसा नज़रिया था, जो कई बार ऐपल के प्रशंसकों को चिढ़ा भी सकता था। जॉब्स ने खुद इस आरोप को माना था कि वे अपने ग्राहकों की बात पर्याप्त नहीं सुनते और उन्होंने स्वीकार किया कि यह कुछ हद तक वाजिब शिकायत थी। 2010 में आईफ़ोन 4 में एक शर्मनाक दोष सामने आया : अगर उसे एक ख़ास कोण पर पकड़ा जाता था, तो कॉल बंद हो जाती थी। जॉब्स उस वक़्त बीमारी से जूझ रहे थे और उन्होंने इस बारे में एक उपभोक्ता की शिकायत को बकवास करार देते हुए कहा कि वह फ़ोन को उस ख़ास कोण पर न पकड़े। उनकी टिप्पणियाँ शायद खीझ में की गई होंगी, लेकिन इससे यह बात पुष्ट होती है कि जॉब्स ‘ग्राहक हमेशा सही होता है’ की आदर्श नीति से दूर थे।

लेकिन आज भी बहुत से ग्राहकों को यह विश्वास है कि जॉब्स हमेशा सही थे। उनकी संख्या को देखते हुए यह यकीन करना मुश्किल है कि कंपनी या उपभोक्ताओं को एक ऐसी संस्कृति से लाभ होता, जिसमें सृजनात्मक प्रक्रिया के दौरान संभावित खरीदारों से राय माँगी जाती। यह लगभग अकल्पनीय है कि कोई फ़ोकस ग्रुप कभी आईपॉड या आईफ़ोन जैसी महान चीज़ का सुझाव दे सकता था। कहीं ज़्यादा संभावना इस बात की है कि इसने कम प्रभावी चीज़ की कल्पना की होती। ईश्वर का शुक्र है कि जॉब्स कमतर अपेक्षाओं को पूरा करके ही संतुष्ट नहीं हुए। जैसा उन्होंने एक पत्रकार से पूछा : ‘क्या आप सोचते हैं कि टेलीफ़ोन का आविष्कार करने से पहले ऐलेक्ज़ैंडर ग्राहम बेल ने कभी मार्केट रिसर्च की थी?’

## बाज़ार की दोबारा कल्पना करें

‘हम हमेशा उन नए बाज़ारों के बारे में सोचते रहते हैं,  
जिनमें हम दाखिल हो सकें।’

स्टीव जॉन्स

स्टीव जॉब्स सिर्फ़ उस प्रौद्योगिकी में क्रांति करके ही संतुष्ट नहीं थे, जो जनता को बेचने के लिए उपलब्ध थी। उन्होंने तो इसे बेचने के तरीके को भी बदल दिया। दुकान तो दुकान होती है, ठीक है? नहीं, जॉब्स के दृष्टिकोण से नहीं। ऐपल के स्टोर उनकी यात्रा के प्रतीक हैं। यह उस टेक्नोलॉजी दीवाने की यात्रा को दर्शाते हैं, जो 1970 के दशक में सचमुच अच्छे कंप्यूटर बनाने निकला था। और ये स्टोर दर्शाते हैं कि यह दीवाना इक्कीसवीं सदी की वैश्विक हस्ती बन गया था और प्रौद्योगिकी के साथ हमारे संबंध की प्रकृति बदलने पर आमादा था।

ऐपल में अपनी दूसरी पारी के दौरान जॉब्स लगातार उन सीमाओं से कुंठित हुए, जिनका सामना उन्होंने कंपनी की वस्तुएँ जनता को स्टोर के जरिये बेचने में किया। उन्हें महसूस हुआ कि पारंपरिक इलेक्ट्रॉनिक रीटेलर्स के पास ऐपल के उपकरणों के सर्वोत्कृष्ट लाभ दिखाने वाली सुविधा ही नहीं थी। उन्हें विश्वास हो गया कि ग्राहक थोड़ा अतिरिक्त पैसा देने को तैयार रहेंगे, अगर वे देख सकें कि ऐपल के प्रॉडक्ट्स ऐसा क्या देते हैं, जो बाक्री प्रॉडक्ट्स नहीं देते। लेकिन मुख्य मार्ग की सामान्य दुकानें या कस्बे-से-बाहर वाले स्टोर इस स्तर की ग्राहक सेवा देने में सक्षम नहीं थे। वहाँ तो उपभोक्ताओं को आम तौर पर शेल्फ़ पर एक के ऊपर एक रखे प्रॉडक्ट्स नज़र आते थे, जिनका दाम ही अक्सर यह निर्णय करता था कि वे किसे चुनते हैं।

बाज़ार के भौतिक स्थान को बदलने की दिशा में जॉब्स का पहला क़दम प्रमुख रीटेलर कॉम्प्यूएसए के साथ अनुबंध करना था, जिससे हर कॉम्प्यूएसएयूएसए स्टोर का 15 प्रतिशत हिस्सा मैक और इसके समर्थक सॉफ़्टवेयर के प्रति समर्पित हो। इसके अलावा स्टोर के अंदर एक समर्पित सेल्समैन पार्ट-टाइम आधार पर रखा जाता था, ताकि वह ग्राहक को दिखा सके कि मैक उनके लिए क्या कर सकता है।

जैसा कि बाद में पता चला, इस प्रयोग से सिर्फ़ सीमित सफलता मिली। बिक्री के संदर्भ में इसने ऐपल की तक्रदीर बदलने में ज़्यादा योगदान नहीं दिया। फिर 2000 में जॉब्स ने अपने स्टाफ़ का एक चालाक अधिग्रहण किया। वे रॉन जॉनसन को ऐपल में ले आए, जिन्होंने टारगेट रीटेल चेन को एक बड़े और सम्मानित राष्ट्रीय खिलाड़ी में बदलने के लिए व्यापक प्रशंसा अर्जित की थी। जॉनसन को इस बात की खुली छूट दी गई कि वे डिज़ाइनरों और रीटेल विशेषज्ञों की टीम बनाकर ऐपल के ग्राहकों को एक नया अनुभव देने पर काम करें।

संसार भर की शीर्षस्थ डिज़ाइन और आर्किटेक्चर कंपनियों में भारी निवेश का परिणाम था ऐपल स्टोर – ख़रीदारी का एक ऐसा अनुभव, जो पारंपरिक कंप्यूटर-रीटेलर वेअरहाउस परिवेश से कोसों दूर है। पहली दो शाखाओं – टाइसन्स कॉर्नर, वर्जीनिया और ग्लेनडेल, कैलिफ़ोर्निया – के दरवाज़े 2001 में खुले। बक्सों से भरे रोबदार शेल्फ़ चले गए थे। उनकी जगह पर काँच की सीढ़ियाँ थीं, जापानी स्टील था, महँगे हार्डवुड के फ़र्श थे और बेहतरीन प्रकाश संयोजन था। लकड़ी की चमचमाती टेबलों पर मशीनें रखी थीं – दुकान का एक क्षेत्र संगीत से ताल्लुक रखता था, दूसरा फ़ोटोग्राफी से, तीसरा वीडियो एडिटिंग से संबंधित था और चौथा गेमिंग से।

फिर वहाँ पर जीनियस बार भी था : बिक्री के लिए नहीं, बल्कि एक ऐसी जगह जहाँ ऐपल के किसी यंत्र के मालिक आकर हेल्थ-चेक करा सकें (या समान मानसिकता वाले कंप्यूटर दीवानों के साथ उठ-बैठ सकें)। बाद में शाखाओं में ऐपल कार्यक्रमों के लिए थिएटर और प्रशिक्षण सत्रों या कार्यशालाओं के लिए स्टूडियो भी थे। और जब ग्राहक ख़रीदने के लिए तैयार हो जाता था, तो ग्राहक को लाइन से बचाने के लिए एक सेल्समैन भुगतान की मशीन लेकर खुद ग्राहक के पास आता था।

ऐपल स्टोर्स में सबसे प्रतीकात्मक स्टोर न्यू यॉर्क के फ़्रिथ एवेन्यू में 2006 में खुला। जिस तरह प्रशंसक रात में लाइन लगाते थे कि वे नए ऐपल प्रॉडक्ट्स ख़रीदने वाले पहले व्यक्ति होने का गौरव हासिल करें, उसी तरह वे न्यू यॉर्क में नए रीटेल आउटलेट को देखने वाला पहला व्यक्ति बनने के लिए भी रात से ही लाइन लगाने लगे। और उन्होंने जो देखा, वह उन्हें बहुत ख़ूब लगा। जल्द ही वहाँ प्रति वर्ग मीटर की बिक्री मैनहटन की प्रतिष्ठित दुकान साक्स से दस गुना हो रही थी। अब चार महाद्वीपों में ऐपल के लगभग 400 स्टोर हो चुके हैं और कई शहरों में तो ऐपल स्टोर एक पर्यटन स्थल बन चुका है। अंततः वे सरल, आकर्षक डिज़ाइन और बेहतरीन कार्यप्रणाली में उनके संस्थापक के विश्वास का प्रतिबिंब हैं। दुकानदार के रूप में जॉब्स ने ब्रह्मांड पर एक और निशान छोड़ दिया था।



मृत्यु के समय तक जॉब्स का नाम यूएस पेटेंट एंड ट्रेडमार्क ऑफिस (यूएसपीटीओ) में 300 से ज़्यादा पेटेंट्स के साथ जुड़ चुका था। कई बार अकेले पेटेंटधारक के रूप में सूचीबद्ध और बाक़ी मौक़ों पर टीम के सदस्य के रूप में उनके पोर्टफ़ोलियो में कंप्यूटर्स और आईपॉड्स से लेकर पैकेजिंग तथा पावर अडैप्टर तक हर चीज़ शामिल है। उन्होंने ऐपल स्टोर की काँच की सीढ़ी के डिज़ाइन के लिए भी दो पेटेंट रजिस्टर कराए। लेकिन संभवतः उनका सबसे महत्वपूर्ण प्रॉडक्ट – जो इस मायने में भी महत्वपूर्ण था कि इसमें वे बॉज़िनयैक के बिना प्रौद्योगिकी परिदृश्य पर पहली बार आए थे – वह था पेटेंट नंबर डी285.687 – मैक।

पेटेंट हासिल करने के प्रति यह सतर्कता बताती है कि जॉब्स ने अपनी बौद्धिक संपदा के संरक्षण के महत्व को कभी कम नहीं आँका। हालाँकि उन्होंने दूसरों के बेहतरीन विचार लेने वाले के रूप में खुद को पिकासो के साथ शामिल किया हो, लेकिन स्पष्ट रूप से वे क़तई नहीं चाहते थे कि दूसरे लोग उनके बेहतरीन विचारों से मुनाफ़ा कमाएँ। अवश्यंभावी रूप से वे बहुत से पेटेंट विवादों में घिर गए। दरअसल, यह लिखते समय यूएसपीटीओ टचस्क्रीन टेक्नोलॉजी से संबंधित तथाकथित ‘स्टीव जॉब्स पेटेंट’ की वैधता की समीक्षा कर रहा है, जिस पर आईफ़ोन आधारित है।

जॉब्स का हर पेटेंट आदर्श नहीं था। मिसाल के तौर पर, हर मैक के साथ एक आईमैक पक भी था – बुरी तरह दोषपूर्ण माउस डिज़ाइन, जो दरअसल कभी कामयाब नहीं हुआ। लेकिन अंततः बौद्धिक संपदा को संरक्षित करने का रहस्य इंतज़ार करने में नहीं है, यह देखने में नहीं है कि आपके विचारमंथन से उत्पन्न कौन से विचार पैसे देने वाले हैं; यह तो आपके महत्वपूर्ण विचारों की रक्षा करने के बारे में है, ताकि आपको अंततः विजेता बनने वाले विचारों से लाभ हो सके। आप कितना चूकते हैं, यह ज़्यादा मायने नहीं रखता, क्योंकि अगर आप एक-दो बड़ी सफलता पा लेते हैं, तो संसार यह भूल जाता है कि आप कितना चूके।

## कार्य और जीवन में संतुलन स्थापित करें

‘आपका काम आपके जीवन का एक बड़ा हिस्सा ले लेता है, और वास्तव में संतुष्ट होने का इकलौता तरीका वह चीज़ करना है, जिसे आप महान काम मानते हैं।’

स्टीव जॉब्स



यदि जॉब्स का कामकाजी जीवन लगभग अतुलनीय सफलता वाला था, तो उनका व्यक्तिगत जीवन अक्सर ज़्यादा उतार-चढ़ाव भरा रहा था। उनकी मानसिकता का अध्ययन करते समय यह देखने में थोड़ा समय बिताना गलत नहीं होगा कि उनके चयनों ने उनके सबसे करीबी लोगों को कैसे प्रभावित किया – अच्छे के लिए भी और बुरे के लिए भी।

उनके पेशेवर जीवन में जो कर्कशता थी, वही उनके निजी जीवन में भी थी, जवानी में तो बहुत ज़्यादा। मिसाल के तौर पर, बाद के वर्षों में वे गहरे अफ़सोस से याद करते हैं कि जब वे पढ़ने के लिए रीड गए, तो उन्होंने अपने माता-पिता को कितनी भावहीन और स्पष्ट रूप से कृतघ्न विदाई दी थी। हालाँकि वे जानते थे कि उन्हें वहाँ भेजने के लिए उनके माता-पिता ने कितनी कुर्बानियाँ दी थीं, लेकिन उन्होंने कॉलेज का दरवाज़ा पार करने से पहले एक पल ठहरना भी मुनासिब नहीं समझा, क्योंकि वे उनसे आज़ाद होने और नया जीवन शुरू करने के लिए व्याकुल थे।

ज़ाहिर है, ऐसी ढिठाई किशोरों में आम होती है और हममें से बहुत कम लोग इसकी आलोचना कर सकते हैं। वैसे ज़्यादा समस्या की बात यह थी कि शुरू-शुरू में उन्होंने अपनी पहली संतान लीज़ा को स्वीकार नहीं किया, जिसका जन्म 1978 में हुआ था। हालाँकि लीज़ा की माँ क्रिसेन ब्रेनन को लीज़ा के शुरुआती वर्षों में सामाजिक लाभ पर निर्भर रहने के लिए विवश होना पड़ा, लेकिन जॉब्स ने अभिभावक की ज़िम्मेदारी उठाने से इंकार कर दिया। अंततः ब्रेनन को मजबूरन डीएनए टेस्टिंग का सहारा लेना पड़ा, ताकि वह जॉब्स को अपनी बेटी का पिता साबित कर सके।

पढ़ाई के लिए रीड आते समय जॉब्स ने अपने माता-पिता के साथ जो व्यवहार किया था, उसे तो जवानी की कमज़ोरी कहकर दरकिनार किया जा सकता है, लेकिन जब संतान के प्रति अपने कर्तव्य से मुँह मोड़ने की बात आती है, तो यह व्यवहार उतना क्षमा योग्य नहीं है। जब डीएनए टेस्ट ने इस बात की 94 प्रतिशत संभावना दर्शाई कि जॉब्स ही लीज़ा के पिता थे, तब भी वे पत्रकारों से कहते रहे कि अभिभावक के संबंध में कितनी सांख्यिकीय अनिश्चितता है। अंततः एक कानूनी फ़ैसले के बाद ही उन्होंने बच्ची की परवरिश के लिए नियमित भुगतान देना शुरू किया। जॉब्स की प्रतिक्रिया यह देखते हुए ख़ास तौर पर कठोर लगती है कि बचपन में उन्होंने खुद अस्वीकृति झेली थी, पहले तो अपने वास्तविक माता-पिता से और फिर अपने गोद लेने वाले अभिभावकों से। यह भी याद रखें कि 1978 तक ऐपल II की बिक्री को एक साल हो गया था और जॉब्स किसी तरह से ग़रीब नहीं थे। वैसे शुक्र है कि बाद में उन्होंने लीज़ा के साथ संबंध बना लिया।

उनके जीवन के दूसरे पहलुओं में पेशेवर और निजी जीवन के बीच कहीं बेहतर संतुलन नज़र आता था। यह सबसे स्पष्ट रूप से उन परिस्थितियों द्वारा रेखांकित हुआ, जो उनकी दूसरी पत्नी लॉरीन पॉवेल के साथ उनके संबंध की शुरुआत के समय थीं। 1989 यह का दौर था और जॉब्स एक स्व-घोषित रोमांटिक के रूप में स्टैनफ़ोर्ड यूनिवर्सिटी के विद्यार्थियों के सामने व्याख्यान दे रहे थे। श्रोताओं में एमबीए की विद्यार्थी पॉवेल भी थीं। व्याख्यान ख़त्म होने के बाद जॉब्स उस शाम एक मीटिंग में जाने के लिए कार पार्किंग की ओर बढ़ने लगे। पॉवेल ने उन्हें देखा और उनसे बात करने लगीं। छोटी सी चर्चा के बाद जॉब्स अपनी कार में बैठे और मीटिंग के लिए जाने लगे, लेकिन जैसा उन्होंने बाद में बताया : ‘मैंने मन ही मन सोचा, अगर यह धरती पर मेरी आखिरी रात हो, तो क्या मैं उसे किसी मीटिंग में गुज़ारना चाहूँगा या इस औरत के साथ?’ औरत के पक्ष में निर्णय लेते हुए वे अपनी कार से उतरे और पॉवेल को डिनर के लिए आमंत्रित कर लिया। 1991 में उन दोनों का विवाह हो गया और उनके तीन बच्चे हैं। उन्होंने अपने पारिवारिक जीवन को उतना सामान्य बनाने की कोशिश की, जितनी वे यथार्थवादी दृष्टि से कर सकते थे, हालाँकि ऐपल के प्रति जॉब्स के समर्पण का तकाज़ा था कि वे वहाँ कई घंटे काम करें। वे शायद अभिभावक के रूप में अपेक्षित ध्यान तो नहीं दे पाते थे, लेकिन बाद में उनके बच्चों ने कहा कि वे समझ सकते थे कि उनका काम महत्वपूर्ण था।

जॉब्स किसी सचमुच बड़े काम को हासिल करने के लिए अक्सर एकल मानसिकता, की आवश्यकता के बारे में बोलते थे। निश्चित रूप से वे ऐपल और संसार को बदलने की उनकी महत्वाकांक्षाओं से बँधे थे, जिससे कई बार उनके प्रियजनों की उपेक्षा हो जाती थी। लेकिन उम्र के साथ एक तरह की परिपक्वता आई। उनकी मृत्यु के समय वे

दस साल तक विवाहित रह चुके थे और उन्होंने अपने पीछे एक परिवार छोड़ा, जो स्पष्ट रूप से उनसे गहरा स्नेह करता था। शायद उनके जीवन का एक सबक यह है कि आप चाहे लाख कोशिश कर लें, सब कुछ पाना संभव नहीं है। लेकिन एक अस्थिर शुरुआत के बाद वे काफ़ी करीब आ गए थे।

‘आप जानते हैं, इस दौलत नाम की चीज़ पर मेरी मुख्य प्रतिक्रिया यह है कि इस पर इतना ध्यान दिया जाना मज़ेदार बात है, क्योंकि यह कोई सबसे ज्ञानवर्धक या मूल्यवान चीज़ नहीं है, जो मेरे साथ हुई है।’

स्टीव जॉब्स

### स्टीव जॉब्स की तरह विलासिता अपनाएँ



स्टीव जॉब्स के पास ढेर सारी दौलत थी, लेकिन इसके बावजूद वे तुलनात्मक रूप से सामान्य जीवनशैली जीने के लिए मशहूर थे। मिसाल के तौर पर, उनका पारिवारिक घर बेहद आरामदेह था, लेकिन उसे भव्य क़तई नहीं कहा जा सकता था। और डेनिम तथा बंद गले की शर्ट के प्रति उनकी रुचि को देखें, तो वे खुद को विलासितापूर्ण पोशाकों से सजाने वाले इंसान भी नहीं थे।

लेकिन अपने जीवन के अंतिम कुछ महीनों में उन्होंने अपनी बहुत-सी ऊर्जा एक अत्याधुनिक बड़े आकार वाली नाव बनवाने में लगाई। यह बहुत खर्चीला निजी प्रोजेक्ट था और इसमें लगभग 130 से 200 मिलियन डॉलर के बीच लगे।

इस नाव का नाम प्रेम और सौंदर्य की देवी के नाम पर वीनस रखा गया। यह हॉलैंड में आल्शमीर के फ़ेडशिप शिपयार्ड में बनी। फ़ेडशिप विलासितापूर्ण नावों के संसार के बड़े नामों में से एक है और यह इस काम के लिए आदर्श कंपनी थी। इसकी स्थापना 1920 के दशक में हुई थी और इसके ग्राहकों की सूची समृद्ध थी। 1990 के दशक में इसने आधुनिक प्रौद्योगिकी के एक और महान व्यक्ति – माइक्रोसॉफ़्ट के सह-संस्थापक पॉल एलन – के लिए नाव बनाई थी।

वीनस की लंबाई 79 मीटर से थोड़ी सी ज़्यादा है और इसमें कम वज़न वाला एल्युमीनियम का पेंदा है। इसकी लंबाई में फ़्रेमरहित तीन मीटर ऊँची खिड़कियाँ हैं, जो ऐपल स्टोर्स की जानी-पहचानी काँच की दीवारों से प्रेरित हैं। वैसे मशहूर फ़्रांसीसी आर्किटेक्ट फ़िलिप स्टार्क इसके प्रमुख डिज़ाइनर थे। 2007 में शुरुआती ड्राइंग्स पर काम शुरू हुआ। हर छह सप्ताह बाद जॉब्स और स्टार्क प्रगति की निगरानी और सुधार के लिए मिलते थे। अपरिहार्य रूप से नाव सादगी और न्यूनता के सिद्धांत पर बनी थी। वास्तव में पूरी नाव ऐसी दिखती है, जैसे यह सीधे ऐपल वर्कशॉप से आई हो। नाव के अंदर 27 इंच के सात आईमैक रखे हैं, ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि बोर्ड पर हर चीज़ वैसी ही हो रही है, जैसी कि होना चाहिए।

जॉब्स ने 2011 के पूरे साल वीनस पर काम किया; यह उनके लिए मौत को थोड़ा और रोकने का तरीक़ा बन गया। अफ़सोस कि वे इसके सागौन के साफ़-सुथरे डेक पर आराम करने का आनंद लेने से पहले ही गुज़र गए, लेकिन जब जॉब्स के परिवार ने अंततः अक्टूबर 2012 में इसे जनता के सामने प्रदर्शित किया, तो यह बेहतरीन दिख रही थी। यह उस व्यक्ति के लिए एक उपयुक्त खिलौना थी, जो अपनी हर मनचाही चीज़ पा सकता था, लेकिन अधिकतर मामलों में उसने ऐसा न करने का निर्णय लिया। जैसा स्टार्क ने बीबीसी को दिए एक इंटरव्यू में बताया : ‘कम से कम लागत में अच्छी तरह किए गए काम की पसंद के बारे में मेरे और स्टीव के एक से विचार थे।’

## स्टीव जॉब्स : अपने बिना भविष्य की कल्पना करना

‘हमें बहुत सारी चीज़ें करने का मौक़ा नहीं मिलता है  
और हर एक को वास्तव उत्कृष्ट होना चाहिए। क्योंकि  
यह हमारा जीवन है। जीवन छोटा होता है, और फिर  
आप मर जाते हैं?’

स्टीव जॉब्स

स्टीव जॉब्स निश्चित रूप से लंबी दौड़ के धावक थे। उनका लक्ष्य यह नहीं था कि वे आज तो संसार को आनंदित कर दें, लेकिन अगले सप्ताह उन्हें भुला दिया जाए : वे संसार को हमेशा के लिए बदलने से कम कुछ नहीं चाहते थे। जिस इंसान की एक निगाह भविष्य पर हमेशा टिकी रहती थी, उसके लिहाज़ से इसमें बहुत कम हैरानी है कि वे अपनी मृत्यु के बारे में बहुत सोचते थे। मिसाल के तौर पर, 2005 में उन्होंने स्टैनफोर्ड के विद्यार्थियों को चेतावनी दी थी कि उन्हें अपने अवश्यभावी रूप से सीमित जीवनकाल को 'किसी दूसरे का जीवन जीकर' बर्बाद नहीं करना चाहिए। उन्होंने बताया था कि विद्यार्थियों में अपने खुद के दिल और सहज बोध का अनुसरण करने का साहस होना चाहिए।

वे स्पष्ट रूप से मृत्यु से डरते नहीं थे, अलबत्ता वे मृत्यु-पश्चात् के अस्तित्व पर अपने विश्वास में अवश्य डगमगाते थे। दरअसल उन्होंने मज़ाक में सुझाव भी दिया था कि इस मुद्दे पर अनिश्चितता की वजह से ही उन्होंने ऐपल प्रॉडक्ट्स में ऑन-ऑफ़ स्विच नहीं लगाए थे। लेकिन एक ऐसा समय आएगा, जब वे यहाँ नहीं होंगे, यह ज्ञान बेशक उनके लिए एक प्रेरणा बन गया कि वे आगे बढ़ते रहें, जब तक कि वे ऐसा कर सकें। उन्होंने 2005 में यानी अपने मूल कैंसर का पता चलने के दो साल बाद विद्यार्थियों से कहा : 'यह याद रखना कि मैं जल्द ही मर जाऊँगा, यह ख्याल जीवन में बड़े चयन करने का मेरे लिए सबसे महत्वपूर्ण औज़ार है। क्योंकि लगभग सारी चीज़ें – सारी बाहरी अपेक्षाएँ, सारा गर्व, शर्म या असफलता का डर – ये चीज़ें मौत के सामने दूर हो जाती हैं।'

उन्होंने लॉरीन पॉवेल के साथ डेटिंग से पहले सोचा था कि यदि यह धरती पर उनका अंतिम दिन हो, तो उन्हें क्या करना चाहिए। इसी तरह उन्होंने हर दिन स्वयं से पूछा कि वे उस दिन जो भी करने वाले थे, क्या वे उसे करके खुश होंगे, अगर वे कल का सूरज देखने के लिए न रहें। अगर जवाब लंबे समय तक लगातार 'नहीं' था, तो उन्होंने इसे एक संकेत माना कि किसी चीज़ को बदलने की ज़रूरत थी।

अपनी नश्वरता के बारे में जागरूक होकर उन्होंने ध्यानपूर्वक सोचा कि उनके संसार से चले जाने के बाद अपने कारोबारी हितों को भविष्य के लिए सबसे अच्छी तरह सुरक्षित कैसे रखा जाए। यह ऐपल के लिए ख़ास चुनौती थी (और आज भी है), क्योंकि जॉब्स ब्रांड के प्रतीक बन गए थे। 2010 में हरमीनिया इवारा, मार्टन हैन्सन और उर्स पायर नामक तीन शिक्षाविदों के अध्ययन के परिणाम प्रकाशित हुए, जिन्होंने संसार की लगभग 2,000 कंपनियों के सीईओ के प्रदर्शन का अध्ययन किया था। उन्होंने बाक़ी चीज़ों के अलावा कंपनी का मूल्य और शेयरहोल्डर रिटर्न भी देखे तथा हर कंपनी की भौगोलिक स्थिति और औद्योगिक सेक्टर के लिए समायोजन किए। उन्होंने स्टीव जॉब्स को अपना अग्रणी सीईओ बताते हुए उल्लेख किया कि 1997 उन्होंने में लौटने के बाद से सितंबर 2007 तक की अवधि में ऐपल कंपनी के मूल्य में 3,188 प्रतिशत रिटर्न और 150 बिलियन डॉलर की वृद्धि की।

जॉब्स ने भी कंपनी के भीतर या आम तौर पर सीईओ की भूमिका के महत्व को कभी कम नहीं आँका। मिसाल के तौर पर, उनका दृढ़ विचार था कि जब लगभग पाँच दशकों तक शिखर पर रहने के बाद एडविन लैंड को एक तरह से बाहर निकाल दिया गया, तो इसके बाद पॉलेरॉइड कंपनी कमज़ोर हो गई। इसके अलावा, जॉब्स यह भी देख चुके थे कि 1985 में उनके ऐपल से जाने के बाद कंपनी की हालत ख़स्ता हो गई थी। इसलिए उन्होंने संकल्प लिया था कि वे संसार से विदा लेने से पहले एक योजना बनाकर जाएँगे। इसी योजना के तहत उन्होंने 2008 में येल बिज़नेस स्कूल के डीन जोएल पोडॉल्लनी को ऐपल यूनिवर्सिटी का प्रमुख बना दिया। यह युनिवर्सिटी कंपनी के एकज़ीक्यूटिवज़ के लिए पेशेवर विकास योजना चलाती है और अपने विद्यार्थियों को कंपनी के इतिहास, इसके सिद्धांतों-आदर्शों, भविष्यदृष्टि तथा कार्यकारी प्रक्रियाओं का शिक्षण देती है। संक्षेप में, वे सारी चीज़ें, जिन्होंने इसे इतना सफल बनाया। कहा जा सकता है कि युनिवर्सिटी यह सिखाती है कि स्टीव जॉब्स की तरह कैसे सोचें।

उन्होंने कंपनी के रोज़मर्रा के मामलों से सही समय पर गरिमापूर्ण विदाई की योजना भी बनाई। जब उनकी सेहत कमज़ोर होने लगी, तो उन्होंने 24 अगस्त 2011 को सीईओ पद से इस्तीफ़ा दे दिया। इस्तीफ़े के पत्र में उन्होंने लिखा था : 'मैंने हमेशा कहा था कि अगर कभी ऐसा दिन आए, जब मैं ऐपल के सीईओ से अपेक्षित कर्तव्यों और अपेक्षाओं को पूरा नहीं कर पाऊँगा, तो मैं सबसे पहला व्यक्ति होऊँगा, जो आपको यह बता दूँगा। दुर्भाग्य से वह दिन आ गया है... मैं यकीन करता हूँ कि ऐपल के सबसे उज्ज्वल और सबसे नवाचारी दिन भविष्य

में आने वाले हैं।’

जॉब्स की मृत्यु उसी साल 5 अक्टूबर को अपने परिवार के बीच हुई। वे अपने पीछे लगभग 7 बिलियन डॉलर की जायदाद छोड़ गए। उनकी मृत्यु पर गहरा दुःख व्यक्त किया गया, उन्हें निजी तौर पर जानने वाले लोगों द्वारा भी और उन लोगों द्वारा भी, जो उन्हें केवल सार्वजनिक हस्ती के तौर पर जानते थे। उनके घर, ऐपल के क्यूपर्टिनो मुख्यालय और पूरे संसार में ऐपल स्टोर्स के बाहर रात्रिकालीन प्रार्थनाएँ आयोजित की गईं। करीबी मित्रों और परिवार के लोगों के लिए एक शांत अंत्येष्टि आयोजित हुई। इसके बाद क्यूपर्टिनो में मेमोरियल सर्विस हुई, जिसका 81 मिनट का वीडियो (जिसका शीर्षक था ‘सेलिब्रेटिंग स्टीव’) ऐपल की वेबसाइट पर डाला गया। इसमें व्यवसाय, राजनीति और मनोरंजन जगत के महान लोग शामिल हुए। बिल क्लिंटन और बिल गेट्स के साथ बोनो, अल गोर और जोन बाएज़ शामिल थे, जबकि नोरा जोन्स और कोल्डप्ले ने कुछ मनोरंजन प्रदान किया।

और उनकी विरासत का क्या हुआ? कुछ विश्लेषकों ने जॉब्स की मृत्यु पर प्रतिक्रिया करते हुए निवेशकों को सलाह दी कि वे ऐपल के शेयर बेच दें। उन्होंने तर्क दिया कि अच्छे दिन खत्म हो गए हैं। रिंगमास्टर चला गया है, इसलिए अब सरकस नहीं बचेगा। ज़ाहिर है, उनके बिना ऐपल एक अलग कंपनी बन रही है और कुछ लोग सोचते हैं कि क्या यह सहज बोध से चीज़ों को सटीकता से करने के उस कौशल को कायम रखेगी। वैसे यह व्यापक रूप से कहा जाता है कि जॉब्स ने विचारों और ब्लूप्रिंट्स की विरासत छोड़ी है – जिनमें टेलीविज़न और क्लाउड-संबंधी प्रॉडक्ट्स शामिल हैं – जो कंपनी को कई सालों तक व्यस्त रख सकते हैं।

‘हममें से जिन लोगों को उनके साथ काम करने की किस्मत मिली है, उनके लिए यह बहुत गौरव की बात है।’

बिल गेट्स

लेकिन वाणिज्यिक परिदृश्य बदल सकते हैं। इस वक़्त ऐतिहासिक रिकॉर्ड यह है कि 1970 के दशक से 2010 के दशक तक जॉब्स प्रौद्योगिकी व्यवसाय के एक दिग्गज थे, शायद सबसे बड़े। उनकी मृत्यु पर ऐपल ने यह कथन जारी किया : ‘स्टीव के कारण संसार अतुलनीय रूप से बेहतर बन गया है।’

वे ऐसे इंसान थे, जो ब्रह्मांड पर निशान छोड़ना चाहते थे। और उन्होंने ऐसा किया। और फिर उन्होंने एक और निशान छोड़ा। फिर एक और। और एक और...

‘मैंने हर सुबह खुद को दर्पण में देखकर पूछा है : “अगर आज मेरे जीवन का आखिरी दिन होता, तो क्या मैं वह करता, जो मैं आज करने जा रहा हूँ?” और जब भी जवाब लगातार कई दिनों तक “नहीं” रहता है, तो मैं जानता हूँ कि मुझे कोई चीज़ बदलने की ज़रूरत है।’

स्टीव जॉब्स

## आभार

इस पुस्तक को लिखते समय मुझे स्टीव जॉब्स पर उपलब्ध सामग्री की भारी मात्रा मिली। न्यूज़ मीडिया के संदर्भ में द वॉल स्ट्रीट जर्नल, द न्यू यॉर्क टाइम्स, टाइम मैगज़ीन और फ़ॉर्च्यून मैगज़ीन ने उनके करियर का दस्तावेज़ीकरण खास तौर पर उपयोगी ढंग से किया था।

वॉल्टर आइज़ैकसन की स्टीव जॉब्स : द एक्सक्लूसिव बायोग्राफी (लिटिल, ब्राउन; 2011) जानकारी का अमूल्य स्रोत थी, जैसी कि वॉज़िनयैक की आईवॉज़ : फ़ॉर्म कंप्यूटर गीक टु कल्ट आइकॉन : हाउ आई इनवेंटेड द पर्सनल कंप्यूटर, को-फ़ाउंडेड ऐपल ऐंड हैड फ़न ड्रइंग इट (डब्ल्यू. डब्ल्यू. नॉर्टन ऐंड कंपनी; 2007) भी थी। चुनिंदा संदर्भ-ग्रंथ सूची के दूसरे शीर्षकों में जॉर्ज बीम की आई, स्टीव : स्टीव जॉब्स इन हिज़ ओन वर्ड्स (हार्डी ग्रॉन्ट बुक्स; 2011), कैरन ब्लूमेंथल की स्टीव जॉब्स : द मैन हू थॉट डिफ़रेंट (ब्लूम्सबरी पब्लिशिंग; 2012) और माइकल मोरिट्ज़ की रिटर्न टु द लिटिल किंगडम (डकवर्थ ओवरलुक, 2009) शामिल हैं।

इसके अलावा माइकल ओमारा, मैथ्यू क्लेटन के मेरे दो संपादकों को धन्यवाद, और सिल्विया क्रॉम्पटन को भी, जिन्होंने इस पुस्तक को समाप्ति तक देखा। हमेशा की तरह, रोज़ी, आपको भी धन्यवाद।