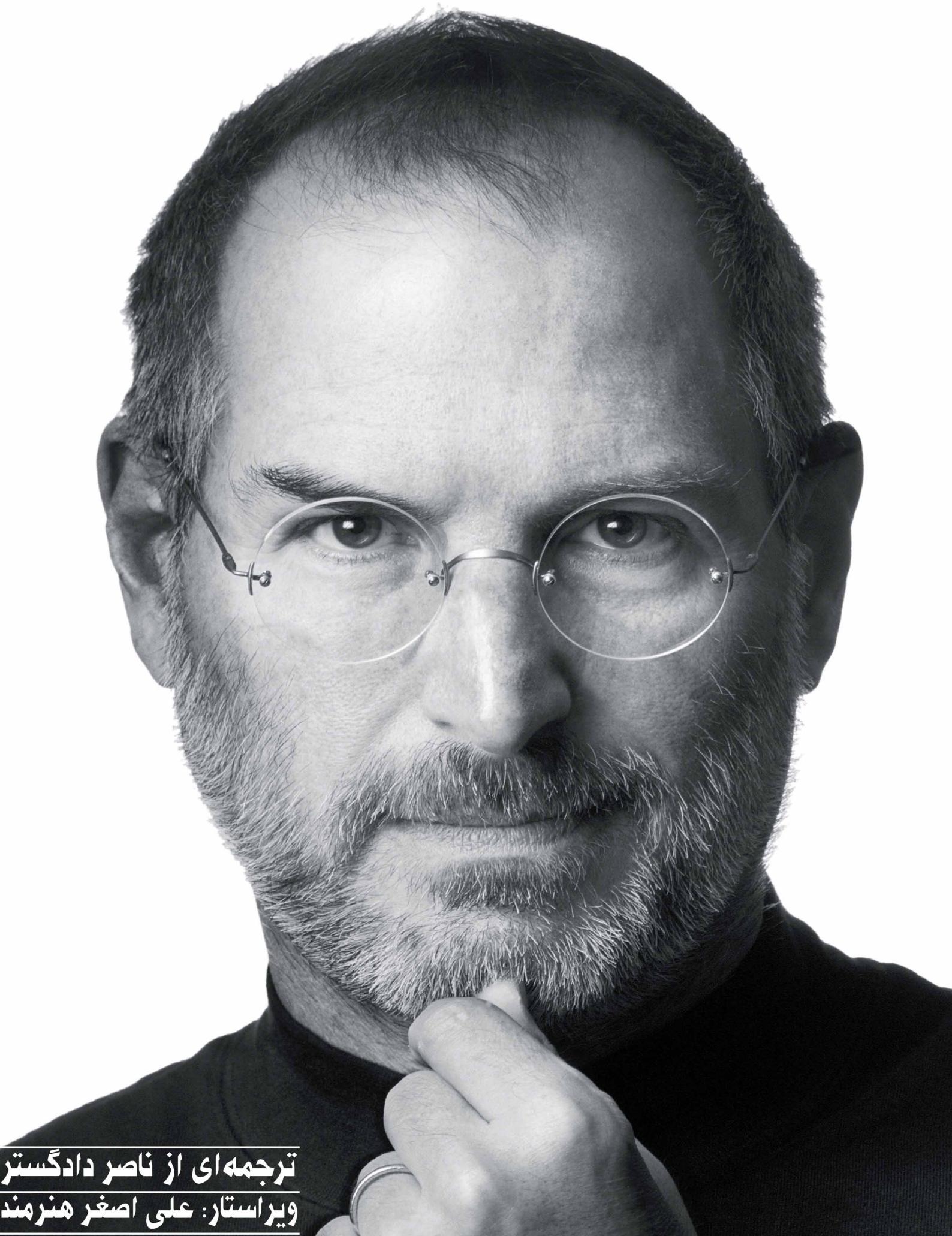


استیو جابز اثری از والتر آیزاسن



ترجمه‌ای از ناصر دادگستر
ویراستار: علی اصغر هنرمند

This is a Persian Translation of Steve Jobs, by Walter Isaacson
Translated by Naser "Nima" Dadgostar: naserdadgostar@gmail.com
Exclusively & Originally Web-Published by www.narenji.ir

All Rights Reserved for N.N.D & Narenji.ir ©®

Isaacson, Walter.	- ۱۹۵۹	سروشناسه
عنوان / نام پدیدآور	: استیو جابر / والتر آیزاسن؛ ترجمه از ناصر دادگستر. - [ویرایش ۱].	
مشخصات ارائه	: احصاراً در www.narenji.ir - ۱۳۹۰ ه.ش، بهمن.]	
مشخصات ظاهری	: ۵۲۳ ص: عکس.	
یادداشت	: عنوان اصلی:	
یادداشت	: این اثر، نخستین ترجمه‌ی کامل ارائه شده از این کتاب به زبان فارسی است.	
موضوع	: زندگینامه.	
شناسه افزوده	: دادگستر، ناصر، - ۱۳۶۳ ، مترجم.	



عنوان:	استیو جابر
مؤلف:	والتر آیزاسن
مترجم:	ناصر دادگستر
ویراستار:	علی اصغر هنرمند
ارائه کننده:	سایت نارنجی www.narenji.ir
تیراز:	به وسعت مخاطبین
ویرایش:	اول
تاریخ ارائه:	بهمن ۱۳۹۰
قیمت (Donate):	۲.۰۰۰ تومن

©® کلیه‌ی حقوق مادی و معنوی نشر، (اعم از چاپ، صوتی، دیجیتالی و ...) برای «ناصر دادگستر» محفوظ می‌باشد. هر گونه سوءاستفاده، دستکاری و بازنشر، تقلید از واژه‌آرایی و استفاده از آن در ترجمه‌های مشابه، و نیز به اشتراک‌گذاردن مطالب این ترجمه در هر مکان دیگری (مجازی یا واقعی) «ممنوع» است و نقض حقوق مادی و معنوی صاحب ترجمه، و نیز نقض توافقات رسمی میان وی و سایت نارنجی به شمار می‌رود، و تحت پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

شما مخاطب گرامی، می‌توانید با [Donate](http://www.narenji.ir/steve) کردن این اثر در www.narenji.ir/steve، به سهم خود نقشی مؤثر در حمایت از این حرکت نو ایفا کنید. N.N.D



تقدیم می‌کند:

زندگینامه‌ی اختصاصی

استیو جابز

اثری از والتر آیزاکسن

ترجمه‌ای از ناصر دادگستر

ویراستار: علی اصغر هنرمند



والتر آیزاکسن^۱، عکس از پاتریس گیلبرت^۲، ۲۰۱۱.

والتر آیزاکسن، اینک مدیر عامل بنیاد آسپن^۳ است و پیش‌تر، رئیس سی‌ان‌إن^۴ و سردبیر مجله‌ی تایم^۵ بوده. وی نویسنده‌ی کتاب‌های "اینشتین: زندگی و جهان او"^۶، "بنجامین فرانکلین: یک زندگی امریکایی"^۷ و "کیسینجر: یک زندگینامه"^۸ و نیز، همکار ایوان توماس^۹ در نوشتن کتاب "خردمدان: شش دوست و جهانی که ساختند"^{۱۰} است. وی و همسرش هم اکنون در واشینگتن دی. سی "زندگی می‌کنند.

¹ WALTER ISAACSON

² PATRICE GILBERT

³ ASPEN INSTITUTE

⁴ CNN

⁵ TIME MAGAZINE

⁶ EINSTEIN: HIS LIFE AND UNIVERSE

⁷ BENJAMIN FRANKLIN: AN AMERICAN LIFE

⁸ KISSINGER: A BIOGRAPHY

⁹ EVAN THOMAS

¹⁰ THE WISE MEN: SIX FRIENDS AND THE WORLD THEY MADE

¹¹ WASHINGTON DC

فهرست مطالب

مقدمه:

۱	نارنجی
۲	مترجم
۷	نویسنده: این کتاب چگونه پدید آمد.

۱۲	شخصیت‌ها
----	----------

۲۱	فصل ۱: دوران کودکی؛ رها شده و برگزیده
۳۹	فصل ۲: زوج عجیب؛ دو استیو!
۴۷	فصل ۳: ترک تحصیل؛ به پا خیز، خودت را دریاب، ...
۵۶	فصل ۴: آتاری و هند؛ ذن و هنر طراحی بازی
۶۷	فصل ۵: اپل I؛ به برق بزن، راهاندازی کن، وارد شو
۷۹	فصل ۶: اپل II؛ طلیعه‌ی یک عصر جدید
۹۱	فصل ۷: کریسان و لیسا؛ او که رها شد... (اینک رها می‌کند)
۹۶	فصل ۸: زیراکس و لیسا؛ رابط کاربری گرافیکی
۱۰۵	فصل ۹: عرضه‌ی سهام؛ مردی از جنس ثروت و شهرت
۱۱۱	فصل ۱۰: مَک متولد می‌شود؛ می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهد
۱۱۸	فصل ۱۱: دایره‌ی تحریف واقعیت؛ بازی کردن با قوانین شخصی
۱۲۵	فصل ۱۲: طراحی؛ هنرمندان واقعی ساده‌سازی می‌کنند
۱۳۴	فصل ۱۳: ساختن مَک؛ سفر، خود پاداش است
۱۴۵	فصل ۱۴: ورود اسکالی؛ چالش پیسی
۱۵۴	فصل ۱۵: عرضه‌ی مَک؛ ثبت یک اثر کوچک در جهان
۱۶۴	فصل ۱۶: گیتس و جایز؛ وقتی که مدارها قاطی می‌کنند
۱۷۲	فصل ۱۷: ایکاروس؛ آنچه بالا می‌رود... ناگزیر پایین می‌آید...
۱۹۸	فصل ۱۸: نِکست؛ پُرمیتوس رها از بند
۲۲۰	فصل ۱۹: پیکسار؛ تکنولوژی هنر را ملاقات می‌کند
۲۳۰	فصل ۲۰: یک آدم عادی؛ عشق فقط یک کلمه‌ی سه حرفی است
۲۴۴	فصل ۲۱: مرد خانواده؛ در خانه با قبیله‌ی جایز

فهرست مطالب

فصل ۲۲: داستان اسباب بازی؛ باز و وودی به کمک می‌آیند.....	۲۵۹
فصل ۲۳: بازگشت؛ چه جانور خشنی، وقتی رسیده به خانه‌ی اول برگردی.....	۲۶۷
فصل ۲۴: بازسازی؛ بازنده‌ی فعلی، در آینده برنده خواهد بود.....	۲۷۷
فصل ۲۵: متمایز فکر کن؛ جاوز در مقام "مدیر عامل موقت".....	۲۹۵
فصل ۲۶: اصول طراحی؛ استودیوی جاوز و آیو.....	۳۰۶
فصل ۲۷: آیمک؛ سلام... (دوباره).....	۳۱۳
فصل ۲۸: مدیر عامل؛ بعد از این همه سال، هنوز دیوانه.....	۳۲۰
فصل ۲۹: فروشگاه‌های اپل؛ پاتوق نوایغ و سنگ‌ماسه‌های سینا.....	۳۲۸
فصل ۳۰: استراتژی قطب دیجیتال؛ از آیتونز تا آیپاد.....	۳۳۷
فصل ۳۱: فروشگاه آیتونز؛ من فلوتزون رنگارنگم.....	۳۵۱
فصل ۳۲: مرد موسیقی؛ قطعه‌ی موسیقی زندگی او.....	۳۶۶
فصل ۳۳: دوستان پیسکار؛ ... و دشمنان.....	۳۷۹
فصل ۳۴: مک‌های قرن بیست و یک؛ متمایز ساختن اپل.....	۳۹۴
فصل ۳۵: راند اول؛ یاد مرگ.....	۴۰۱
فصل ۳۶: آیفون؛ سه محصول انقلابی در یک محصول.....	۴۱۲
فصل ۳۷: راند دوم؛ سلطان عود می‌کند.....	۴۲۱
فصل ۳۸: آیپد؛ پیش به سوی دنیای ماوراء کامپیوتر.....	۴۳۳
فصل ۳۹: جنگ‌های جدید؛ ... و پژواک قدیمی‌ها.....	۴۵۱
فصل ۴۰: به سوی ابدیت؛ ابر، بشقاب پرنده و فراتر.....	۴۶۳
فصل ۴۱: راند سوم؛ جدال در ساعت گرگ و میش.....	۴۷۴
فصل ۴۲: میراث؛ درخشان‌ترین بهشت خلاقیت.....	۴۹۱
عکس‌ها.....	۵۰۱

مقدمه‌ی نارنجی

استیو جابز با آن شخصیت و نگاهِ نافذش، در دنیای فناوری برای خیلی‌ها یک اسطوره است. مردی که الهام‌بخش و مربی بسیاری از مدیرانِ برجسته‌ی امروزی است و شرکت‌های زیادی وجود دارند که سعی می‌کنند با الهام گرفتن از اپل (شرکتی که او تأسیس و سپس بازسازی کرد)، مسیرِ آینده‌ی خود را ترسیم کنند. داستانِ زندگی جابز با تمامِ فراز و نشیب‌های عجیب و جالب‌ش، از او یک شخصیتِ متفاوت و برجسته به وجود آورده که توجهِ همه‌ی دنیا را به خود جلب کرده است.

مرگِ استیو جابز در سال ۲۰۱۱، یکی از غمانگیزترین رویدادهای دنیای فناوری طی سال‌های اخیر به شمار می‌رود. با اینکه اپل با سیاست‌های خاصِ خود، دوستان و دشمنانِ زیادی دارد، اما کمتر کسی را می‌توان یافت که از رفتنِ این نابغه‌ی تکنولوژی با آن نگاه آینده‌نگرش، اظهار ناراحتی نکرده باشد.

خبر خوب برای علاقمندان به او، از راه رسیدن یک کتاب بود: *زندگینامه‌ی اختصاصی استیو جابز*. این کتاب تنها چند هفته بعد از فوتِ مدیر فقید اپل منتشر شد و کافی است اعتبار نویسنده‌ای به سرشناسی والتر آیزاکسون را به آن اضافه کنید، تا با وجودِ انتشار در ماه‌های پایانی ۲۰۱۱، بدل به پرفروش‌ترین کتاب سال در بزرگ‌ترین کتاب‌فروشی جهان، یعنی آمازون شود.

حالا زندگینامه‌ی استیو جابز با ترجمه‌ای عالی و نشری روان، حاصل کار دوست عزیزم، آقای ناصر (نیما) دادگستر، در اختیار شما است. کتابی که نه تنها زندگینامه‌ی "بزرگ‌ترین مدیر عصر ما" به حساب می‌آید، بلکه داستانِ زیبایی از تاریخِ چند دهه شکوفایی دنیای تکنولوژی را در خود دارد. کتابی که با خواندنِ چند صفحه‌اش، غرق در دنیایی جدید و متفاوت خواهید شد.

در پایان لازم است از آقای عباس واحدی که در مرحله‌ی ویراستاری کتاب زحمات زیادی را متقبل شدند، تشکر نمایم.

علی اصغر هنرمند

سردبیر سایتِ نارنجی

honarmand@gmail.com

www.narenji.ir/

مقدمه‌ی مترجم



سخنی با مخاطبین

بزرگی از بزرگان فرموده است: هر کار و پیشه‌ای که داری، آن را طوری انجام بده که انگار قرار است تا ابد زنده باشی و بابت کردهات پاسخگو.

هر ترجمه‌ای آیینه‌ی علم، شوق و دغدغه‌ی مترجم آن است. ترجمه‌ی من که اینک پیش روی شما قرار دارد، با نهایت علاقه، کنجکاوی، باریکبینی و وسوس انجام گرفته. لحنِ دلنشیں آن، این امکان را می‌دهد تا بدون از هم گستن افکارتان، سر خط داستان واقعی زندگی استیو جابز را دنبال کنید و مطمئن هستم که شما را به مطالعه‌ی دوباره و چندباره ترغیب خواهد کرد - چیزی که این کتاب شایستگی آن را دارد.

پیچیدگی‌های موجود در متن اصلی مستلزم آشنایی نسبی مترجم با حوزه‌های فناوری، اقتصاد و موسیقی، و نیز کنجکاوی برای آشنایی با مجھولات بود. من به خاطر تحصیل در رشته‌ی اقتصاد، آشنایی چهارده ساله با عالم موسیقی، علاقه به دنیای فناوری، و خصلت جستجوگر بودنم، از پس سختی‌ها برآمدم و به لطف خدا، چیزی از محتوای این کتاب فدای داشم کم و یا عدم پیگیری مترجم نشده است. استیو جابز در سخنرانی معروف خود در مراسم فارغ‌التحصیلی دانشجویان استنفورد، از "نقاط" یاد کرده؛ نقاطِ زندگی من، در ترجمه‌ی این اثر به کمک آمدند، کنار هم نشستند، و لحنِ کتاب را شکل دادند. به قولِ استیو: «وصل کردن نقاط با نگاه به آینده غیرممکن است، ولی در خود آینده رابطه‌شان بسیار واضح خواهد شد. دوباره می‌گوییم، وصل کردن نقاط با نگاه به آینده غیرممکن است، شما فقط می‌توانید (پس از طی مسیر) با نگاه به گذشته آنها را به هم متصل کنید. بتایراین باید ایمان داشته باشید که آنها روزی در آینده به هم خواهند پیوست. شما باید به چیزی ایمان داشته باشید؛ خدا، سرنوشت، دستِ تقدیر یا هر چیز دیگری. زیرا این ایمان و آن نقاط، مسیر آینده را ترسیم خواهند کرد و به شما این اطمینان را می‌دهند تا همیشه از قلب‌تان پیروی کنید، حتی زمانی که شما را از مسیری گرم و نرم بیرون می‌برد. همین است که تمام تفاوت‌ها را رقم می‌زند.»

این کتاب در ۲ آبان ۱۳۹۰ در سطح جهان منتشر شد. من بعد از مطالعه‌ی متن انگلیسی آن، در ۱۰ آبان ترجمه را شروع و در ۱۷ آذر تمام کردم. سپس از ۱۹ آذر تا ۱۲ بهمن آن را طی سه مرحله ویرایش نمودم تا از کیفیت عالی کار خود اطمینان حاصل کنم. البته این انتهای کار نبود زیرا باید چشم دومی می‌آمد و اثر را همزمان با ویرایش نهایی من، بازخوانی می‌کرد تا نکاتی را که از نظرم دور مانده بود، گوشزد کند. بدین صورت بود که ویرایش اوّل کتاب نهایی شد تا اینک بعد از ۹۲ روز کار طاقت‌فرسا، به شما برسد. بابت سختی‌های این مسیر بر کسی منّتی نیست، زیرا تمامش را بدون چرتکه انداختن و صرفأً بر اساس معیارهای شخصی و دغدغه‌های خودم پذیرا شده‌ام؛ دلم می‌خواست این کتاب صاحب یک ترجمه‌ی فارسی بی‌بدیل شود. و اگر خودخواهی ندانید، دلم می‌خواست نام من با نام آن گره بخورد. به گمانم همین انگیزه‌ها بوده که تفاوت این ترجمه با سایر ترجمه‌ها را رقم زده، و مرا تا ابد بابت آن پاسخگو کرده است.

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

لازم است همه‌ی شما عزیزان بدانید که این کتاب به طور انحصاری در سایت **نارنجی** منتشر شده و هرگز در هیچ محل دیگری ارائه نخواهد شد، لذا قرار دادن آن در فضاهای اشتراک عمومی و سایت‌ها (حتی با قصدی نیکو)، نقض حقوق مادی و معنوی من و **نارنجی** است. هر گونه دستکاری در فایل این کتاب اعم از حذف (یا اضافه کردن) کوچکترین چیزی از (یا به) آن، و یا بازنشر کتاب به نام شخص یا اشخاصی دیگر، بی‌احترامی آشکار به حقوق فردی و میل قلبی صاحب حقیقی این ترجمه، نادیده انگاشتن توافقات میان او و **نارنجی**، بی‌ارزش کردن زحمات صورت گرفته برای ارائه اثر، و بدتر از همه، نماد بی‌اخلاقی است. چیزی که من شما را از آن مُبِرا می‌دانم و مُبِرا می‌خواهم. خوشحال خواهم شد که در صورت مشاهده‌ی هر گونه تخلّفی، من یا **نارنجی** را در جریان قرار دهید.

معرفی کتاب در شبکه‌های اجتماعی، سایتها و وبلاگ‌ها (البته فقط با لینک دادن به سایت **نارنجی**) موجب خوشحالی ما خواهد شد. نقد محترمانه‌ی لحن و سبک ترجمه توسط افراد با دانش، مایه‌ی امتنان خاطر شخص من است. و فراتر از اینها، **Donate** کردن این اثر قرار دارد که نمود فیزیکی احترام شما به رزمات بنده است. امیدوارم کیفیت ترجمه باعث شود که در حین مطالعه‌ی کتاب، بارها از خود بپرسید: «چرا **Donate** نکنم؟» و سپس به آدرس اختصاصی و انحصاری کتاب www.narenji.ir/steve بروید و از صمیم قلب و با رضایت خاطر چنین کنید.

استراتژی کاری

اندکی بعد از مذاکره با چند ناشر و نیز گرفتن بازخورد از دوستان نزدیکم در شروع ترجمه، معیار دیگری برای خود و این کتاب ترسیم کردم؛ از آنجایی که می‌دانستم کتاب حاضر، به خاطر موضوع و نام استیو جابر، خود به خود مخاطب بسیار زیادی خواهد داشت، حذف موانع میان اثر و مخاطبین، بدل به استراتژی اصلی من شد؛ که قیمت و زمان انتظار برای دستیابی به کتاب، اصلی‌ترین این موانع بودند. لذا به جای اینکه دنبال

چاپ رسمی‌اش را بگیرم یا خودم برای آن سرمایه‌گذاری کنم، پس از تماس و آشنایی و رایزنی با آقای هنرمند، تصمیم به ارائه‌ی کتاب به صورت دیجیتال گرفتم. باید خاطر نشان کنم که چاپ رسمی کتاب، قطعاً محتوای آن را با قیمتی چند برابر کف‌هزینه‌ی اختیاری فعلی، مدت زمان طولانی انتظار و تیراژی بسیار اندک به دست شما می‌رساند و در نتیجه شاید اصلاً قید خریدش را می‌زدید و به ترجمه‌های معمولی و قطره‌چکانی موجود در اینترنت پناه می‌بردید، آثاری که فکر نمی‌کنم به مخاطب خود احترام کافی را گذاشته باشند: نه از لحاظ کیفیت، و نه از لحاظ سبک ارائه.

اتخاذ استراتژی فوق به چند دلیل صورت گرفت؛ اولاً به قول آقای هنرمند، شما مخاطبین این کتاب اغلب از پیگیران اخبار حوزه‌ی فناوری‌های دیجیتال هستید و قطعاً تعداد زیادی از شما به استفاده از محتواهای دیجیتال عادت دارید و خواندن این کتاب بر روی تبلت، لپتاپ یا کامپیوتر شخصی را به مطالعه‌ی نسخه‌ی چاپی آن ترجیح می‌دهید؛ ثانیاً کسب سود متعارف "با قیمت گزاف بر روی جلد" از تعداد کمی از مخاطب، مطلوب من نبوده و نیست بلکه کسب سود متعارف "با قیمت روی جلد اندک ولو اختیاری" از گستره‌ای وسیع از مخاطبین است که مرا سر ذوق می‌آورد زیرا این استراتژی با حذف واسطه‌های غیر ضروری، هم برای مخاطب، هم برای مترجم، و هم برای کتاب مفید است: شما با هزینه‌ی اختیاری، صاحب کتابی با ترجمه‌ی خوب می‌شوید؛ من فقط با تکیه بر کیفیت اثرم و درک بالای مخاطبین، صاحب دوستانی از شماره فرون می‌شوم که برای کارم ارزش قائلند و ابایی از Donate کردن این اثر ندارند؛ و کتاب نیز از خیل عظیم مخاطب بالقوه جا نخواهد ماند و محتوای آن توسط ترجمه‌های نامناسب، بی‌ارزش و تکه تکه نخواهد شد.

◆ ◆ ◆ ◆ ◆

به گمانم این همکاری، که در نوع خود اولین همکاری یک مترجم با یک سایت پر بازدید در ایران است، می‌تواند تمرینی برای زندگی مدرن و در عین حال اخلاق‌مدار باشد: نوعی از زندگی که در آن، انسان‌ها به هم اعتماد دارند، دست در جیب هم نمی‌کنند، از روی ورق هم تقلب نمی‌کنند، و بی‌اجبار حق تلاشی یکدیگر را به جای می‌آورند. بازخوردهای حرکت امروز من و نارنجی، قطعاً برای همه‌ی ما و شما راهگشا خواهد بود و کمک می‌کند تا بیشتر با خودمان آشنا شویم. امیدوارم زحمت صورت گرفته برای این کتاب را، را با Donate آن در آدرس اختصاصی www.narenji.ir/steve به جای آورید. (چنانچه فکر می‌کنید این نوع از زندگی که مؤلفه‌هایش را شرح دادم، آرمان‌گرایانه است، حتماً این کتاب را بخواهید، زیرا به شما خواهد آموخت که فقط با "آرمان‌گرایی عملی" است که می‌توان به رضایت حقیقی دست یافت.)

سخنی با سایر مترجمین گرامی:

شما بیش از هر کسی به سختی‌های کار ترجمه آگاهید. سختی‌هایی که با در دست گرفتن کتاب و ورق زدن آن بعد از تلاشی طاقت‌فرسا به لذت بدل می‌شود، و با دریافت بازخورد مثبت (چه مالی و چه احساسی) به شوق ترجمه‌ی کتاب بعدی دامن می‌زند. اما در این بین برخی رفتارها این لذت را با تلخی همراه می‌کند.

ترجمه و هر کار خلاقانه‌ی دیگری که با عشق انجام می‌شود، جوششی است، نه کوششی! به عبارت دیگر تک‌تک واژگان، آرایه‌ها (و چیدمان اینها)، و احیاناً مضامینی که جایگزین ترجمه‌ی تحت‌اللفظی می‌شوند، بایستی از درون ما بجوشند و کنار هم بنشینند نه اینکه آنها را از بیرون (مثلاً از ترجمه‌ی کس‌دیگری) قرض بگیریم. من تا به این لحظه که کتابم در دسترس عموم قرار گرفته، جز نگاهی به چند پاراگراف از ترجمه‌های این کتاب (که خود مترجمین گرامی، آنها را در اینترنت قرار داده‌اند) نظر دیگری به کار رقبا (و رفقا) نیانداخته‌ام و آن تک‌نگاه نیز به این خاطر بوده که بدانم آیا ترجمه‌ای بهتر از اثر من ارائه شده یا خیر (که اگر شده بود، ترجمه‌ام را برای خود نگاه می‌داشتم و از آثار دوستان بهره می‌بردم). لذا تنها خواسته‌ام از شما همکاران، «احترام» است و بس! احترام به روح کلی و لحن ترجمه‌ی من.

از شما تقاضای مجده‌انه دارم که از واژه‌آرایی اختصاصی این ترجمه (حتی با ذکر منبع) تقلید نکنید زیرا نه تنها اثر مرا خدشه‌دار می‌کند، بلکه صدمه‌ای جدی‌تر به خود شما می‌زند: از لحظه‌ای که اولین تقلید را انجام دهید، دیگر صاحب (تام و تمام) اثرتان نخواهد بود؛ و آیا این کم چیزی است که آدمی خود بداند که کارش غل و غش دارد؟ بشر در این وادی چندروزه‌ی دنیا به سادگی از کنار این گونه مسائل می‌گذرد، اما مگر نه اینکه آن سوی دیوار عمر، ما می‌مانیم و آعمال‌مان؟ پس لحظه‌ای خلوت کنید و از خود بپرسید که آیا خواست قلبی «من» شایسته‌ی احترام «شما» هست یا خیر. ممکن است دوستی، همکاری، یا عزیزی به شما بگوید: «بی‌خيالِ وجдан» و شما را ترغیب به بهره‌گیری از این اثر کند. به آن دوست، همکار، یا عزیز، عرض می‌کنم: «وجدان در عالمِ خیال جای ندارد، وجدان را باید در عالمِ معنا جستجو کرد، زیرا از اموری است که به وجودِ تک‌تکِ ما معنا می‌دهد و بی‌آن، سایه‌هایی بی‌هویت، بیش نیستیم.»

سپاسگزاری ویژه

در اینجا، بسیار شایسته است که از جناب «علی اصغر هنرمند» بابت تلاش‌شان برای فراهم آوردن زیرساخت‌های فنی مناسب، کمک بی‌بدیل‌شان در ویراستاری متن اثر، دقت و تیزبینی‌شان برای رسیدن محتوای با کیفیت به مخاطبین، و نیز صداقت و همدلی غیرقابلِ وصف‌شان با شخص بندۀ، تشکری ویژه نمایم.

N.N.D

ناصر (نیما) دادگستر

naserdadgostar@gmail.com

در روزهای میانی ویرایش این متن، دو برادرزاده‌ی من در قلب اروپا به دنیا آمدند.
این ترجمه را تقدیم می‌کنم به آنها...

إليكا و رُنيكا

مقدمه‌ی نویسنده

این کتاب چگونه پدید آمد

اوایل تابستان ۲۰۰۴، یک تماس تلفنی از استیو جابز دریافت کردم. طی آن سال‌ها او همیشه با من رفتار دوستانه‌ای داشت که گاه شدت می‌گرفت، به خصوص اگر در شُرُف معرفی یک محصول جدید به بازار بود و می‌خواست آن را روی جلد تایم یا در شبکه‌ی سی‌ان‌ان – رسانه‌هایی که در آنها مسئولیت داشتم – معرفی کنم. اما هنگام آن تماس، دیگر مسئولیتی در رسانه‌های فوق نداشتم و چیز زیادی هم از او به گوشم نمی‌خورد. ابتدا کمی راجع به بنیاد آسپن حرف زدیم که به تازگی به آن پیوسته بودم، دعوتش کردم در گردهم‌آیی تابستانی بنیاد در کُلْرادو سخنرانی کند. گفت که از آمدن خوشحال می‌شود ولی «نه برای رفتن روی صحنه،» در عوض می‌خواست با هم قدمی و گپی بزنیم.

این به نظرم عجیب آمد. آن موقع نمی‌دانستم که رفتن به یک پیاده‌روی طولانی روش مورد علاقه‌اش برای انجام یک گفتگوی جدی است. آخر سر فهمیدم که می‌خواهد زندگی‌نامه‌اش را بنویسم. قبل‌اً زندگی‌نامه‌ی بنجامین فرانکلین را نوشته و در حال کار روی سرگذشت آلبرت اینشتین بودم، ناخودآگاه اولین عکس‌العملم حیرت بود. به نظر شوخی می‌آمد، واقعاً در آن مقطع خودش را در اوج شکوفایی می‌دید؟ من که می‌پنداشتم هنوز در میانه‌ی یک راه ناهموار است و بالا و پایین‌های بسیاری پیش رو دارد. پس مهلت خواستم. گفتم «الآن نه. شاید ده یا بیست سال دیگر، وقتی بازنشسته شده باشی.»

آشنایی ما به سال ۱۹۸۴ بر می‌گشت، زمانی که به مَنَهَّتَن^۱ آمد تا با سردبیران تایم ناها را صرف کند و البته مَکِينتاش نوظهورش را ستایش. حتی آن موقع هم زودترج و ستیزه‌جو بود. به یکی از خبرنگارها پرخاش کرد، چرا که با گزارشی افساگرانه او را رنجانده بود. بعدها در صحبت‌های خود را شیفته‌ی تعاملات پرشورش یافتم، مثل خیلی‌های دیگر که در طول سال‌های رابطه با او چنین احساسی داشتند. حتی بعد از اخراج از اپل تماسش را با من حفظ کرد. وقتی چیز نویی برای عرضه به دنیا داشت، مثل کامپیوتر نِکست یا فیلم‌های پیکسار، ناگهان شاخص‌های افسونگری‌اش رویم قفل می‌شد. مرا به یک رستوران سوژی در پایین مَنَهَّتَن می‌برد تا بگوید هر آن‌چیزی که در دست تکمیل دارد، بهترین محصولی است که در تمام عمرش تولید کرده. از او خوشم می‌آمد.

بعدها که دوباره بر تخت پادشاهی اپل جلوس کرد، تصویرش را روی جلد مجله‌ی تایم قرار دادیم و او بلاfacile شروع کرد به ارائه‌ی پیشنهاداتش برای فهرست تأثیرگذارترین افراد قرن، پروژه‌ی آن روزهای ما در

^۱ Manhattan

تایم. تقریباً همزمان با ما، استیو هم کمپین آگهی‌های «متمايز فکر کن» را راه انداخت، با تصاویری نمادین از برخی از- همان افرادی که ما هم برای فهرستمان برگزیده بودیم. همیشه تلاش برای تجلیل از تأثیرگذاران تاریخ بشری را محشر می‌دانست.

بعد از رد پیشنهادش برای نوشتن زندگی‌نامه، همیشه و همه‌جا از او می‌شنیدم. در یک مقطع در ایمیلی از او پرسیدم که آیا آن‌طور که دخترم می‌گفت، لوگوی اپل برای یادبود آلان تورنینگ^۱ انتخاب شده. استیو جواب داد که آرزو می‌کرد ای کاش با این فکر لوگو را انتخاب کرده بود ولی نه، حقیقت نداشت. همین ماجرا منجر به شروع مطالعه راجع به تاریخچه‌ی اپل از ابتدا شد. یکباره خودم را در حال جمع‌آوری مطالبی پیرامون سرگذشت او یافتم، البته فقط برای آن روز مبادایی که شاید تصمیم به نوشتن زندگی‌نامه‌اش می‌گرفتم. پس از چاپ زندگی‌نامه‌ی اینشتین، به یکی از رویدادهای مربوط به کتاب در پالوآلتو آمد و مرا به کناری کشید تا دوباره پیشنهادش را تکرار کند و بگوید که زندگی‌نامه‌اش موضوع خوبی برای قلم‌فرسای است.

اصراحت مرا ناراحت کرد. جایز به مراقبت از حریم خصوصی‌اش شهره بود و من هیچ دلیلی برای باور اینکه حتی یکی از کتاب‌هایم را خوانده، نداشم. بنابراین فقط می‌گفتم، شاید یک روزی بنویسم. ولی در سال ۲۰۰۹ همسرش لورین پاول، با صراحة گفت «اگر واقعاً می‌خواهی یک روز کتابی راجع به استیو بنویسی، بهتر است همین الان شروع کنی.» او به تازگی دومین مخصوصی پژوهشی‌اش را گرفته بود و من پیش لورین اقرار کردم که وقتی برای اولین بار خودش این ایده را مطرح کرد، از سلطانش چیزی نمی‌دانستم. او گفت که تقریباً هیچ‌کس نمی‌دانسته و توضیح داد که اولین تماس استیو با من درست به قبل از جراحی پانکراسیش بر می‌گردد و همچنان تا مدت‌ها بیماری‌اش را از همه مخفی نگه داشته بود.

در چنین وضعیتی بود که تصمیم به نوشتن کتاب گرفتم. وقتی جایز پذیرفت که هیچ کنترلی نداشته باشد و حتی قبل از انتشار آن را نخواند، غافلگیر شدم. جملاتش چنین بود: «این کتاب توست. حتی آن را نخواهم خواند.» سپس در انتهای همان پاییز، به نظر رسید که روی موضوع همکاری با کتاب تجدید نظر کرده، او در بی‌خبری من، با دور تازه‌ای از مشکلات سلطان دست به گریبان شده بود. برای همین تا مدتی تماس‌هایم بی‌پاسخ ماند و موقعتاً پروژه را به حالت تعليق درآوردم.

سپس در شب سال نوی ۲۰۰۹ با تماسش مرا غافلگیر کرد. در خانه‌ی پالوآلتو، با خواهر نویسنده‌اش مُنا سیمپسون تنها بود. همسر و بچه‌هایش برای اسکی به سفری کوتاه رفته بودند ولی حال او برای همراهی‌شان مساعد نبود. اندیش‌ناک به نظر می‌رسید، گفتگوی آن شب بیش از یک ساعت طول کشید. در ابتدا، یادی کرد از زمانی که تنها ۱۲ سال داشت و می‌خواست یک دستگاه فرکانس‌شمار بسازد. می‌گفت از داخل کتابچه‌ی تلفن، شماره‌ای از بیل هیولیت^۲ مؤسس HP، پیدا کرده و توانسته بود قطعات را از او بگیرد.

¹ Alan Turning

² بریتانیایی نابغه‌ی کامپیوتر که رمزهای جنگی آلمان‌ها را شکست و سپس با یک سیب آغشته به سیانور خودکشی کرد.

آن شب، به من گفت که دوازه سال اخیر زندگی‌اش، یعنی سال‌های پس از بازگشت به رأس مدیریت اپل، خلاقانه‌ترین دوران کاری او از منظر ساخت محصولات نوآورانه است. ولی مهمترین هدفش چنان که خود می‌گفت، این بود که آنچه هیولیت و دوستش دیوید پکارد^۱ انجام داده بودند را محقق کند؛ ساختن شرکتی مُلِّهم از خلاقیت و نوآوری، چنان که بتواند بیشتر از خود مؤسسینش عمر کند.

می‌گفت: «همیشه خودم را از منظر شخصیتی، کودکی می‌دانستم که از قضا از الکترونیک خوش می‌آید. بعد مطلبی خواندم از یکی از قهرمانانم، یعنی ادوین لند^۲ از پلاروید.^۳ او از اهمیت افرادی می‌گفت که قادر به ایستادن در تقاطع انسانیت و علم و برقراری پیوند میان این دو مفهوم بودند. با خواندن آن مطلب، دل‌مشغولی باقی عمرم را انتخاب کردم.» این بود تم پیشنهادی شخص او برای نگارش این زندگی‌نامه (و حداقل در این نمونه‌ی کاری، به راستی این تم ملموس بود). وقتی که هر دو، هم انسانیت و هم علم، در شخصیتی قوی جمع گردند، آن فرد مستعد بروز خلاقیت می‌شود؛ موضوعی که در نگارش زندگی‌نامه‌های فرانکلین و اینشتین هم مورد علاقه‌ی من بود و معتقدم که این کلید اصلی برپایی ساختارهای اقتصادی مبتكر و پیشرو در قرن بیست و یکم است.

از جابر پرسیدم که چرا می‌خواهد من زندگی‌نامه‌اش را بنویسم. جواب داد: «به گمانم تو خوب بلدی از مردم حرف بکشی.» انتظار این پاسخ را نداشتم. می‌دانستم که مجبور به مصاحبه با تعداد زیادی از افراد مرتبط با او خواهم شد، حتی کسانی که از کار اخراج‌شان کرده و باعث ناراحتی‌شان شده یا به حال خود رها و یا خشمگین‌شان کرده بود. می‌ترسیدم که با حرف کشیدن من از آنها راحت کنار نیاید. بعدها وقتی خبر مصاحبه‌ی من با افراد مختلف به گوشش رسید، معلوم شد که احساسم پر بی‌راه هم نبوده. ولی بعد از یکی دو ماه، خودش بدل شد به مشوق افراد مختلف (حتی دشمنان یا دوست‌دخترهای سابقش) برای صحبت با من. هیچ تلاشی برای وضع محدودیت نکرد. می‌گفت: «خیلی کارها کرده‌ام که افتخاری بیهشان نمی‌کنم، مثل حامله کردن دوست‌دخترم در ۲۳ سالگی و اینکه آن ماجرا را خوب سر و سامان ندادم،» ادامه داد: «هیچ اسکلتی توی گنجه ندارم که نشود بیرونش آورد.^۴» به دنبال اعمال نظارت بر آنچه می‌نوشتم هم نبود، یا حتی نخواست در حال تکمیل کتاب آن را مطالعه کند. تنها مشغله‌ی فکری‌اش زمانی رخ داد که ناشرم در حال گزینش طرح روی جلد بود. اولین نسخه‌ی طرح روی جلد را که دید، خیلی منزجر شد تا جایی که از ما خواست در طراحی نسخه‌ی جدید دخالت‌ش دهیم. من، هم خوشحال شدم و هم راغب. زود موافقت کردم. کار با انجام بیش از چهل مصاحبه و گفتگو با شخص او به پایان رسید. بعضی از آنها رسمی بود و در اتفاق‌نشیمن خانه‌اش در پالوآلتو و بقیه هنگام پیاده‌روی یا رانندگی‌های طولانی یا از پشت تلفن انجام گرفت. در طول ملاقات‌های آن دو سال به طور فزاینده‌ای با من صمیمی و راحت شد، با این حال بعضی موقع شاهد آن‌چیزی بودم که همکاران کهنه‌کارش در اپل به آن می‌گفتند «دایره‌ی تحریف واقعیت.^۵» شک ندارم که برخی موقع پای اشتباهات غیرعمدی سلول‌های حافظه در میان بود که این برای همه‌ی ما رخ می‌دهد؛

^۱ David Packard

^۲ Edwin Land

^۳ Polaroid

^۴ کنایه از این که راز مگو ندارم.

^۵ همکار عزیز، این یکی از واژه‌آرایی‌هایی شخصی من و تقلید از آن، مستوجب گیوتین است.

اما در سایر مواقع داشت نسخه‌ی شخصی‌اش از واقعیت را برای من -و حتی خودش- بازگو می‌کرد. پس برای انجام بررسی و مُداقه‌ی بیشتر در سرگذشت او، مصاحبه‌هایی را با بیش از صد تن از دوستان، آشنایان، رقبا، دشمنان و همکارانش ترتیب دادم.

همسرش نیز تقاضای هیچ‌گونه اعمال محدودیت یا نظارت و نه حتی مطالعه‌ی مقطع به مقطع آنچه می‌خواستم منتشر کنم را نداشت. در حقیقت او مشوق من برای رعایت صداقت ضمن بیان نقطه‌ضعف‌ها و توانایی‌های شوهرش بود. لورین یکی از باهوش‌ترین و اصولی‌ترین افرادی است که دیده‌ام. در همان اوایل به من گفت: «بخش‌هایی از زندگی و شخصیت استیو کاملاً آشفته بوده و این عین حقیقت است. تو باید آنها را لایپوشانی کنی. او در گیج کردن آدم‌ها عالی است ولی در عین حال داستان زندگی جالبی هم دارد، تنها انتظارم این است که تمام داستانش را صادقانه تعریف کنی.»

به عهده‌ی خواننده می‌گذارم که میزان موفقیت مرا در این مهم تشخیص دهد. شکی نیست که در بین بازیگران این قصه‌ی واقعی، هستند کسانی که برخی حوادث را طور دیگری به خاطر می‌آورند یا حتی شاید فکر کنند که من هم در دایره‌ی تحریف واقعیت استیو گیر افتاده‌ام.

درست مثل دوران نوشتن کتاب هنری کیسینجر که از برخی جهات آمادگی خوبی برای این پژوهه در من به وجود آورد، در نگارش زندگی‌نامه‌ی استیو جابز هم افرادی را دیدم که احساسات مثبت یا منفی شدیدی نسبت به او داشتند، طوری که اثر راشومون^۱ به خوبی قابل مشاهده بود. ولی بیشترین سعی خود را به کار گرفتم تا تناقض‌ها را به طور عادلانه‌ای موازن و در مواجهه با منابع، شفافیت و صداقت اتخاذ کنم.

این، کتابی است راجع به زندگی پر فراز و نشیب و شخصیت به غایت قوی یک کارآفرین خلاق، که اشتیاقش برای کمال‌جویی و طغیانگری شش صنعت بزرگ دنیا را متحول کرد: کامپیوتراهای شخصی، فیلم‌های انیمیشن، موسیقی، تلفن‌های همراه (هوشمند)، تبلت‌های کامپیوترا و نشر دیجیتال. شما می‌توانید حتی یک صنعت هفتم هم به اینها اضافه کنید: فروشگاه‌های خردۀ فروشی؛ که البته جابز آن را متحول نکرد ولی مورد بازنگری اساسی قرار داد. به علاوه، او مسیری را برای پیشرفت یک بازار جدید بر مبنای محتواهای دیجیتال گشود که برنامه‌محور است و فقط بر وب‌سایتها تکیه ندارد. جابز در طول مسیر خود، نه تنها محصولات را متحول ساخت بلکه در مهمترین تلاش حرفه‌ای‌اش، شرکتی معظم بر پا کرد و دی‌إن‌ای خود را چنان در آن به ودیعه نهاد، که اپل اینک پُر است از طراحانی خلاق و مهندسانی ریسک‌پذیر که می‌توانند بینش جابز را در دنیای امروز به پیش بزنند. در آگوست ۲۰۱۱، درست بعد از استعفای او از مدیرعاملی شرکتی که روزی در گاراژ خانه‌ی والدینش بنیان نهاد، اپل بدل به ارزشمندترین شرکت دنیا شد.

در عین حال بسیار امیدوارم که این کتاب، کتابی باشد راجع به نوآوری و خلاقیت. در زمانه‌ای که امریکا به دنبال راههایی برای حفظ مرزهای نوآوری خود است و همزمان جوامع چهارگوشی این جهان پهناور در تلاش برای ساختن اقتصادهای خلاق بر پایه‌ی زیرساخت‌های دیجیتال هستند، جابز به عنوان آخرین نماد

^۱ تأثیر ذهنیت در به یادآوری خاطرات، که می‌تواند باعث شود میان یادآوری یک خاطره توسط ناظران عینی و واقعیت رخداده در خارج، تفاوت‌های مشهودی بروز کند.

راستین نوآوری، تخیل و ابداعات کاربردی مطرح است. او می‌دانست که بهترین راه برای خلق ارزش در قرن بیستم و بعد از آن، برقراری پیوند میان خلاقیت و تکنولوژی است؛ پس شرکتی ساخت که در آن جهش‌های تکنولوژیک با شاهکارهای مهندسی در هم می‌آمیزد. جابز و همکارانش در اپل قادر بودند "متمايز" فکر کنند: آنها صرفاً محصولاتی بی‌پیرایه و پیشرفته برای گروه‌های هدف نساختند، بلکه دستگاه‌ها و خدماتی ارائه کردند که از اساس نو بودند؛ محصولاتی که تا پیش از عرضه، مصرف‌کنندگان حتی نمی‌دانستند که به آنها نیاز دارند.

استیو یک رئیس یا انسان نمونه نبود که خیلی پاستوریزه و فقط برای الگو شدن به عرصه آمده باشد. تحت تأثیر جنبه‌های ابلیسی -که در وجود همه‌ی ما هست- جابز نیز می‌توانست اطرافیانش را به سمت خشم و نامیدی سوق دهد. شخصیت، اشتیاق و محصولاتش در پیوند با هم، درست مثل سخت‌افزار و نرم‌افزار اپل، همه اجزاء یک کل بزرگتر بودند. ماجراهی زندگی او توأمان، الهام‌بخش است و آگاهی‌بخش؛ پر از درس‌هایی راجع به نوآوری، شخصیت فردی، رهبری و ارزش‌ها.

نمایشنامه‌ی هنری پنجم^۱ اثر شکسپیر، راجع به یک شاه خیره‌سر و نابالغ است که پرشور اما زودرنج، سنگدل اما احساساتی، الهام‌بخش اما پر از عیب و ایراد است. کتاب با این سُرایش آغاز می‌شود «برای آن الهه‌ی آتشینِ شعر و موسیقی که جلوس خواهد کرد در درخشان‌ترین بهشت خلاقیت.» برای استیو جابز، صعود به درخشان‌ترین بهشت خلاقیت با قصه‌ی دو خانواده شروع شد، سپس با بالیدن در یک دره ادامه یافت، دره‌ای که در آن یاد گرفت چطور سیلیکان^۲ را به طلا تبدیل کند.

^۱ Henry V

Silicon^۲: به احتمال بسیار زیاد، اکثر دوستان به بنده ایراد خواهند گرفت که چرا در کل کتاب، این کلمه را سیلیکان، و نه سیلیکن، نوشت‌هام. حتماً عبارت «کانی‌های معدنی» به گوش‌تان خورده است. در ویکی‌پدیا ذیل عنوان «کانی» به تیتر فرعی «کانی‌های سیلیکات» بر خواهید خورد: «کانی‌هایی که از ترکیب شدن سیلیسیم، اکسیژن و یک یا چند فلز به دست می‌آیند.» سیلیکان، کانی سیلیسیم است. هیچ‌کس کلمه‌ی «کانی» را «گُنی» ننوشته و نخوانده است. پس چرا باید سیلیکان را سیلیکن بنویسیم و بخوانیم؟ و اگر چنین می‌کنیم، چرا «کانی» را «گُنی» و «سیلیکات» را «سیلیگت» ننویسیم و نخوانیم؟ از این مطالب که بگذریم، حتی در خارج از کشور (تا جایی که به شخصه شنیده‌ام لاقل در چندین و چند لهجه‌ی امریکایی) تلفظ غالب برای این کلمه، سیلیکان است. "۵" در این کلمه «آ» کوتاه تلفظ می‌شود، نه «اً». در طول مطالعه‌ی این اثر با نمونه‌های مشابه این مورد مواجه خواهید شد که در جای خود توضیح داده شده‌اند. در اینجا فقط سعی بر آن داشتم که به زبان استدلال بگویم: به مترجم این اثر اعتماد داشته باشید، کاربلد است. ☺

شخصیت‌ها

آل الگرن^۱. مهندس ارشد در آتاری، کسی که بازی پینگ را طراحی و جابز را استخدام کرد.

گیل آمیلیو^۲. در سال ۱۹۹۶ مدیرعامل اپل شد، نکست را خرید و جابز را برگرداند.

بیل اتکینسون^۳. از کارمندان قدیمی اپل که رابط گرافیکی را برای مکینتاش توسعه داد.

کریسان برنان^۴. دوست دختر جابز در هوم استدھای، مادر دخترش لیسا.

لیسا برنان-جابز^۵. دختر جابز و کریسان برنان، متولد ۱۹۷۸؛ وی در شهر نیویورک به نویسنده‌گی مشغول است.

نلان بوشنل^۶. مؤسس آتاری و الگوی کارآفرینی برای جابز.

بیل گمپیل^۷. رئیس بازاریابی اپل در دوره‌ی اول حضور جابز، عضو هیأت مدیره و محرم اسرار جابز بعد از بازگشت او در سال ۱۹۹۷.

ایدوین گتمول^۸. یکی از مؤسسان پیسکار و بعدها یکی از مدیران اجرایی دیزنی.

کوبون چینو^۹. یک استاد ذن به سبک سوتو در کالیفرنیا که معلم معنوی جابز بود.

لی کلو^{۱۰}. جادوگر تبلیغاتی که آگهی "۱۹۸۴" را برای اپل ساخت و سه دهه با جابز همکاری کرد.

^۱ Al Alcorn

^۲ Gil Amelio

^۳ Bill Atkinson

^۴ Chrisann Brennan

^۵ Lisa Brennan-Jobs

^۶ Nolan Bushnell

^۷ Bill Campbell

^۸ Edwin Catmull

^۹ Kobun Chino

دبورا "دبی" گلمن^۲. از مدیران تیم مکینتاش در آغاز که اکنون در بخش تولید اپل به سر می‌برد.

تیم کوک^۳. مدیر ارشد عملیات، مردی متین که جابر به سال ۱۹۹۸ استخدام کرد؛ وی در آگوست ۲۰۱۱ به عنوان مدیرعامل جایگزین جابر شد.

إدی کیو^۴. مدیر خدمات اینترنتی اپل، فردی تعیین کننده در مذاکرات جابر با کمپانی‌های تولید محتوا.

آندرآ آندی "کانینگهام"^۵ تبلیغات‌چی مؤسسه‌ی رجیس مک‌کنا، کسی که در سال‌های اولیه‌ی پروژه‌ی مکینتاش با اپل همکاری می‌کرد.

مایکل ایسنر^۶. مدیرعامل سخت‌گیر دیزنی که قرارداد ساخت فیلم با پیسکار را نهایی کرد و بعدها با جابر درگیر شد.

لری الیسون^۷. مدیرعامل اراکل و دوست صمیمی جابر.

تونی فیدل^۸. یک مهندس پانکی^۹ که در سال ۲۰۰۱ به اپل آمد تا آیپاد را توسعه دهد.

اسکات فُرستال^{۱۰}. مدیر سرویس‌های نرمافزاری موبایل در اپل.

رابرت فریدلند^{۱۱}. دانشجوی کالج رید، مدیر یک مزرعه‌ی سیب شهری و سالک طریقت‌های شرقی که در جوانی جابر را تحت تأثیر خود قرار داد. بعدها مدیر یک شرکت معدنی شد.

ژان لوئی گاسه^{۱۲}. مدیر اپل در فرانسه، با اخراج جابر در سال ۱۹۸۵ جایگزین او در تیم مکینتاش شد.

^۱ Lee Clow

^۲ Deborah "Debi" Coleman

^۳ Tim Cook

^۴ Eddy Cue

^۵ Andrea "Andy" Cunningham

^۶ Michael Eisner

^۷ Larry Ellison

^۸ Tony Fadell

^۹ رجوع شود به ویکی‌پدیا، ایدئولوژی پانک: <http://fa.wikipedia.org/>

^{۱۰} Scott Forstall

^{۱۱} Robert Friedland

^{۱۲} Jean-Louis Gassée

بیل گیتس^۱. نابغه‌ی نرم‌افزاری عصر کامپیوتر، متولد ۱۹۵۵.

آندي هرتسفلد^۲. مهندس نرم‌افزار مهربان و بامزه و همکار جابز در تیم اصلی مک.

جو آنا هافمن^۳. عضو اصلی تیم مکینتاش، دارای روحیه‌ای ستودنی در مقابله با جابز.

الیزابت هلمز^۴. دوست‌دختر دانیل کوتکی در کالج رید و کارمند اپل در آغاز.

رُد هالت^۵. یک مارکسیست سیگاری که در ۱۹۷۶ توسط جابز استخدام شد تا مهندس برق اپل I باشد.

باب ایگر^۶. جانشین ایسنر به عنوان مدیرعامل دیزنی در سال ۲۰۰۵.

جاناتان "جانی" آیو^۷. رئیس بخش طراحی در اپل، که تبدیل شد به شریک کاری و محرم اسرار جابز.

عبدالفتاح "جان" جندلی^۸. سوری تبار، دانشجوی دوره‌ی کارشناسی ارشد در ویسکانسین که مشخص شد پدر بیولوژیک جابز و مُنا سیمپسون است. او در کازینو بوم‌تاون نزدیک رینو، مدیر پذیرایی است.

کلارا هاگوبیان جابز^۹. دختر دو مهاجر ارمنی، که در ۱۹۴۶ با پاول جابز ازدواج کرد؛ آنها بعد از تولد استیو در ۱۹۵۵ او را به فرزندی پذیرفتند.

ارین جابز^{۱۰}. فرزند دوم لورین پاول و استیو جابز.

ایو جابز^{۱۱}. سومین و آخرین فرزند لورین و استیو.

^۱ Bill Gates

^۲ Andy Hertzfeld

^۳ Joanna Hoffman

^۴ Elizabeth Holmes

^۵ Rod Holt

^۶ Robert Iger

^۷ Jonathan "Jony" Ive

^۸ Abdulfattah "John" Jandali

^۹ Clara Hagopian Jobs

^{۱۰} Erin Jobs

^{۱۱} Eve Jobs

پـتـيـ جـابـزـ^١. دختـرـ پـاـوـلـ وـ كـلـارـاـ جـابـزـ كـهـ دـوـ سـالـ بـعـدـ اـسـتـيـوـ بـهـ فـرـزـنـدـخـوـانـدـگـيـ پـذـيرـفـتـ.

پـاـوـلـ رـينـهـولـدـ جـابـزـ^٢. متـولدـ وـيـسـكـانـسـيـنـ، مـلـوانـ نـيـروـيـ درـيـايـيـ سـاحـلـيـ كـهـ باـ هـمـسـرـشـ كـلـارـاـ، اـسـتـيـوـ رـاـ بـهـ فـرـزـنـدـخـوـانـدـگـيـ پـذـيرـفـتـ.

ريـدـ جـابـزـ^٣. اوـلـينـ فـرـزـنـدـ اـسـتـيـوـ جـابـزـ وـ لـورـينـ پـاـوـلـ.

رانـ جـانـسـنـ^٤. درـ سـالـ ٢٠٠٠ـ تـوـسـطـ جـابـزـ اـسـتـخـدـامـ شـدـ تـاـ فـرـوـشـگـاهـهـاـيـ اـپـلـ رـاـ توـسـعـهـ دـهـدـ.

جـفـرـىـ كـاتـزـنـبـرـگـ^٥. رـئـيـسـ استـوـدـيوـهـاـيـ دـيـزـنـيـ، كـهـ باـ اـيـسـتـرـ بـهـ مشـكـلـ خـورـدـ وـ درـ سـالـ ١٩٩٤ـ اـسـتـعـفـاـ كـرـدـ، تـاـ اـسـتـوـدـيوـيـ دـرـيـمـوـرـكـرـ رـاـ تـأـسـيـسـ كـنـدـ.

دانـيـلـ كـوـتـكـىـ^٦. نـزـديـكـتـرـيـنـ دـوـسـتـ جـابـزـ درـ كـالـجـ رـيـدـ، هـمـراـهـ جـابـزـ درـ سـفـرـ بـهـ هـنـدـ وـ كـارـمـنـدـ اـپـلـ درـ آـغاـزـ.

جانـ لـيـسـتـرـ^٧. يـكـيـ اـزـ مـؤـسـسـيـنـ وـ مـغـزـ مـتـفـكـرـ پـيـكـسـارـ.

دانـلـ لـوـيـنـ^٨. مدـيرـ باـزارـيـابـيـ كـهـ درـ اـپـلـ وـ نـكـسـتـ باـ جـابـزـ بـودـ.

ماـيـكـ مـارـكـ كـوـلاـ^٩. اوـلـينـ سـرـمـاـيـهـگـذـارـ بـزـرـگـ وـ رـئـيـسـ اـپـلـ كـهـ بـرـايـ جـابـزـ مـثـلـ پـدرـ بـودـ.

رجـيـسـ مـكـ كـنـاـ^{١٠}. نـابـعـهـيـ تـبـليـغـاتـ كـهـ درـ اوـاـيلـ كـارـ، جـابـزـ رـاـ رـاهـنـمـاـيـيـ مـيـ كـرـدـ وـ هـمـواـرـهـ يـكـ مشـاـورـ معـتمـدـ باـقـيـ مـانـدـ.

ماـيـكـ مـرـىـ^{١١}. مدـيرـ باـزارـيـابـيـ مـكـيـنـتـاشـ درـ آـغاـزـ.

^١ Patty Jobs

^٢ Paul Reinholt Jobs

^٣ Reed Jobs

^٤ Ron Johnson

^٥ Jeffrey Katzenberg

^٦ Daniel Kottke

^٧ John Lasseter

^٨ Dan'l Lewin

^٩ Mike Markkula

^{١٠} Regis McKenna

^{١١} Mike Murray

پاول اوتلینی^۱. مدیر عامل اینتل که به سازگاری مکینتاش با تراشه‌های اینتل کمک کرد ولی نتوانست زمینه‌ی همکاری با پروژه‌ی آیفون را فراهم آورد.

لورین پاول^۲. فارغ‌التحصیل فهمیده و خوش‌برخورد کالج پن، که بعدها به گلدمن ساکس و سپس دانشکده‌ی بازرگانی استنفورد رفت. او در سال ۱۹۹۱ با استیو جابز ازدواج کرد.

جُرج رایلی^۳. وکیل و حقوق‌دان متولد ممفیس، دوست جابز.

آرتور راک^۴. سرمایه‌گذار افسانه‌ای دنیای فناوری، عضو اولیه‌ی هیأت مدیره‌ی اپل و برای جابز مانند یک یک پدر.

جاناتان "رابی" رابینشتین^۵. همکار جابز در نکست، در سال ۱۹۹۷ رئیس مهندسان سخت‌افزار اپل شد.

مایک اسکات^۶. در سال ۱۹۷۷ توسط مارک‌کولا دعوت به همکاری شد تا در مقام مدیر اپل، استیو جابز را مهار کند.

جان اسکالی^۷. مدیر اجرایی پپسی که در سال ۱۹۸۳ توسط جابز برای مدیر عاملی اپل استخدام شد، درگیری این دو در سال ۱۹۸۵ منجر به اخراج جابز گردید.

جوآن شبیل جندلی سیمپسون^۸. متولد ویسکانسین، مادر بیولوژیک استیو جابز که او را برای فرزندخواندگی به خانواده‌ی جابز سپرد. او مادر مُنا سیمپسون نیز هست و البته این فرزندش را نزد خود بزرگ کرد.

مُنا سیمپسون^۹. خواهر بیولوژیک جابز، در سال ۱۹۸۶ رابطه‌اش با استیو را کشف کرد و از آن موقع خیلی با هم اُنس گرفتند. وی رمان‌هایی بر اساس زندگی مادرش جوآن (هر جایی نه اینجا)، رابطه‌ی جابز و دخترش لیزا (یک آدم عادی) و نیز زندگی پدرش عبدالفتاح جندلی (پدر گمشده) نوشت.

^۱ Paul Otellini

^۲ Laurene Powell

^۳ George Riley

^۴ Arthur Rock

^۵ Jonathan "Ruby" Rubinstein

^۶ Mike Scott

^۷ John Sculley

^۸ Joanne Schieble Jandali Simpson

^۹ Mona Simpson

آلۇى رى إسمىت!^١ يكى از مؤسسىن پىكسار كه با جابز به مشكل بىرخورد و جدا شد.

بارل إسمىت^٢. برنامەنويس بىنظير تىم اصلى مەكينتاش كه در دەھى ١٩٩٠ بە اسکىزوفرنى مېتلا شد.

أوديس "آوى" توانيان^٣. همكار جابز و رابينشتىن در نىكست كه در سال ١٩٩٧ رئيس مەندسان نرمافزار در اپل شد.

جيمز وينسنت^٤. يك بريتانيايى عاشق موسيقى، همكار لى كلو و دانكن ميلنر در شركت تبلیغاتى اى كه اپل به همكارى گرفته بود.

ران وين^٥. جابز را در آتارى ملاقات كرد، اولين شريك جابز و وازنياك در اپل كه طى يك اقدام نابىخدا، همان ابتدا تمام سهمش را واڭدار كرد.

استيفن وازنياك^٦. يك متخصص كامپيوتر و الكترونىك در هوماستدهاى. جابز راهى پيدا كرد تا صفحەمدارهای فوق العادهای را كه وازنياك طراحى مى كرد، بسته بندى و بازارىابى كىنند. اين دو در تأسيس اپل با يكديگر شراكت كردى.

^١ Alvy Ray Smith

^٢ Burrell Smith

^٣ Avadis "Avie" Tevanian

^٤ James Vincent

^٥ Ron Wayne

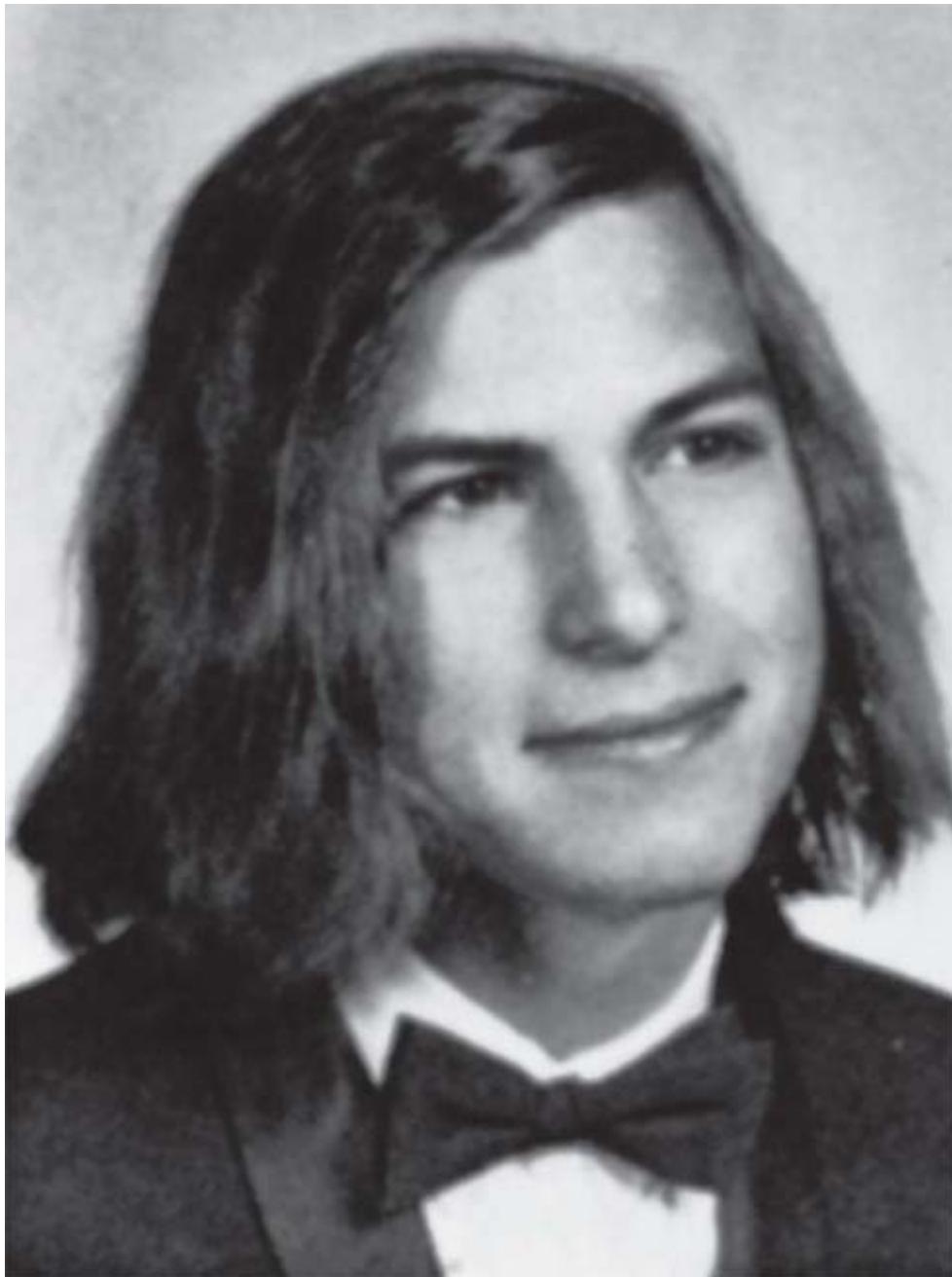
^٦ Stephen Wozniak (تلفظ صحيح اين نام در اين كتاب نيز احتمالاً با چىزى كه پيشتر شنيدهايد تفاوت دارد.م)



پاؤل جابر همراه با استیو، ۱۹۵۶.



خانه‌ی پدری جابز در لوس‌آلتوس و گاراژی که اپل در آن متولد شد.



عکسی از کتاب سال دبیرستان هوماستدهای، ۱۹۷۲.

فصل یک

دوران کودکی

رهاشده و برگزیده

فرزنندخواندگی

بعد از جنگ جهانی دوم و در پایان خدمت در نیروی دریایی ساحلی، پاول جابز با همکارانش شرطی بست. در سانفرانسیسکو محل پهلو گرفتن کشتی‌شان گفت که حتماً ظرف دو هفته‌ی آینده برای خودش همسری پیدا خواهد کرد. او یک مکانیک موتور با بدنهٔ خالکوبی‌شده، قامتی به بلندای ۱۸۳ سانتی‌متر و چهره‌ای شبیه جیمز دین^۱ بود. اما این قیافه‌اش نبود که منجر به قرار ملاقات با کلارا هاگوپیان، دختر شیرین‌خوی دو مهاجر ارمنی شد. بلکه تنها دلیل این بود که آن روز بعد از ظهر پاول و دوستانش برخلاف گروه دیگری که کلارا ابتدا می‌خواست با آنها بیرون برود، اتومبیل داشتند. ده روز بعد در مارس ۱۹۴۶ پاول با کلارا نامزد کرد و شرطی را که بسته بود، بُرد. این ازدواج رؤیایی تا چهل سال بعد زمانی که مرگ کلارا را از پاول گرفت، پایدار باقی ماند.

پاول رینهولد جابز، در یک مزرعه‌ی دامداری در جرمن‌تاون^۲ ویسکانسین^۳ بزرگ شد. گرچه پدرش الکلی و گاهی بدزبان- بود اما پاول تا پایان عمرش متین و آرام باقی ماند. بعد از ترک دیبرستان، در غرب عاطل و باطل بود تا اینکه به عنوان مکانیک مشغول به کار شد و در نوزده سالگی حتی با اینکه شنا بلد نبود به نیروی دریایی ساحلی پیوست. روی عرشی کشتی یو.اس.اس. ژنرال ام.سی. میگز^۴ مستقر شد و بیشتر جنگ را در عملیات انتقال نیروها به ایتالیا زیر نظر ژنرال پتن^۵ خدمت کرد. تبحرش به عنوان مکانیک و آتش‌نشان تقدیرهایی را برایش به همراه آورد ولی گاه و بی‌گاه دچار مشکلات جزئی نیز می‌شد و بدین سان هرگز از درجه‌ی ملوانی بالاتر نرفت.

^۱ James Dean

^۲ Germantown

^۳ Wisconsin

^۴ USS General M. C. Meigs

^۵ Patton

کلارا هاگوبیان متولد نیوجرسی بود؛ یعنی محل فروود هواپیمای والدینش بعد از ترک تورکس^۱ در کشور ارمنستان. آنها در کودکی او به محله‌ی میشن^۲ سانفرانسیسکو^۳ نقل مکان کردند. کلارا وقتی با پاؤل ملاقات کرد، رازی در دل داشت که کمتر کسی از آن مطلع بود: اینکه قبلاً یک بار ازدواج کرده ولی همسرش در جنگ از دست رفته بود. از این رو در آن برهه که ملاقات اول با پاؤل جایز برایش پیش آمد، آماده‌ی تشکیل یک زندگی نو بود.

آن دو مثل بسیاری دیگر که تجربه‌ی هیجان و غلیان دوران جنگ را داشتند، بعد از انعقاد معاهده‌ی صلح تصمیم گرفتند به جایی آرام بروند، خانواده‌ای تشکیل دهند و یک زندگی بی‌مخاطره را آغاز کنند. پول‌شان کم بود برای همین چند سال آغازین زندگی مشترک را در ویسکانسین^۴ با والدین پاؤل سر کردند. سپس به ایندیانا^۵ کوچیدند جایی که پاؤل به عنوان مکانیک به استخدام اینترنشنال هاروستر^۶ در آمد. سرگرمی او سر هم کردن خودروهای قدیمی بود و در اوقات فراغتش با خرید و فروش و تعمیر آنها پولی در می‌آورد. بالآخره هم از شغلش استعفا داد تا به طور تمام وقت فروشنده‌ی خودروهای خودروهای دست‌دوم بشود.

کلارا که عاشق سانفرانسیسکو بود بالآخره در سال ۱۹۵۲ شوهرش را راضی کرد تا به آنجا برگردند. روبروی اقیانوس در محله‌ی سان‌سِت^۷ درست در جنوب پارک گلدن‌گیت^۸ یک آپارتمان گرفتند. پاؤل در یک شرکت تأمین مالی به عنوان مأمور استرداد استخدام شد؛ خودروهایی را که صاحبانشان قادر به بازپرداخت وام‌ها نبودند مجدداً به تصرف شرکت در می‌آورد و در کنار آن همچنان به خرید و تعمیر و فروش خودروهای دست دوم می‌پرداخت تا یک زندگی مناسب برای همسرش فراهم کند.

اما با این حال چیزی در زندگی‌شان کم بود. بچه می‌خواستند، ولی کلارا از مشکل بارداری خارج از رحم رنج می‌برد و قادر به بچه‌دار شدن نبود. بنابراین در ۱۹۵۵ یعنی ۹ سال پس از ازدواج‌شان، به فکر پذیرش سرپرستی یک بچه افتادند.

جوآن شیبل نیز مثل پاؤل جایز اهل ویسکانسین بود، دختری از یک خانواده‌ی روستایی آلمانی‌تبار. پدرش آرتور شیبل، به حومه‌ی خلیج گرین^۹ مهاجرت کرد، در آنجا با همسرش یک مزرعه‌ی پرورش سَمور را تملک کردند و به طور تفریحی ولی همراه با موفقیت، به فروش املاک و گراورسازی^{۱۰} پرداختند. آرتور

¹ Turks

² Mission

³ San Francisco

⁴ Wisconsin

⁵ Indiana

⁶ International Harvester

⁷ Sunset

⁸ Golden Gate

⁹ Green Bay

آدم سخت‌گیری بود، به خصوص در مورد روابط دخترش؛ سرسختانه مانع از پا گرفتن عشق اول جوان شد، چرا که پسر مورد علاقه‌ی او گرچه هنرمند بود، اما کاتولیک نبود.

عبدالفتاح جندلی جوان‌ترین فرد در بین ۹ فرزند خانواده‌ای برجسته در سوریه بود. پدرش پالایشگاه نفت و چندین کسب‌وکار دیگر داشت، دارای مایملک فراوان در داماسکوس و حَمْص بود و به خاطر موقعیتش به راحتی می‌توانست قیمت گندم را در منطقه کنترل کند. مادر او، یک زن مسلمان سنتی و همسری خانه‌دار، مطیع و محافظه‌کار بود. مثل خانواده‌ی شیبل، جندلی‌ها نیز توجه خاصی به آموزش داشتند. عبدالفتاح با وجود مسلمان بودن به مدرسه‌ی شبانه‌روزی مسیحیان رفت، بعدها در مقطع کارشناسی از دانشگاه امریکایی بیروت فارغ‌التحصیل شد و سپس برای اخذ مدرک دکترای علوم سیاسی به دانشگاه ویسکانسین آمد.

در تابستان ۱۹۵۴، جوان با عبدالفتاح به سوریه رفت. آنها دو ماه در حَمْص بودند، جایی که جوان از خانواده‌ی عبدالفتاح پخت غذاهای سوری را یاد گرفت و سپس در بازگشت به ویسکانسین، فهمید که باردار شده است. هر دو در بیست و سه سالگی، هنوز تصمیم نداشتند که به طور رسمی ازدواج کنند. پدر جوان آن زمان در حال فوت بود و تهدید می‌کرد که اگر دخترش با عبدالفتاح ازدواج کند، او را طرد خواهد کرد. سقط جنین هم انتخابی نبود که در یک جامعه‌ی کوچک کاتولیک پذیرفته شده باشد. بنابراین در اوایل سال ۱۹۵۵ جوان به سان‌فرانسیسکو مسافرت کرد، جایی که تحت مراقبت یک پزشک مهربان قرار گرفت؛ آن پزشک حامی مادرانی بود که به طور ناخواسته حامله می‌شدند. بچه‌ها را به دنیا می‌آورد و بی‌سر و صد املاک فرزندخواندگی را انجام می‌داد.

جوان یک شرط اصلی داشت: سرپرستی فرزندش را فقط به کسانی می‌سپرد که فارغ‌التحصیل کالج می‌بودند. بنابراین دکتر اوضاع را طوری سامان داد که کودک به یک وکیل و همسرش داده شود. ولی با تولد آن پسر در ۲۴ فوریه‌ی ۱۹۵۵، آن زوج منتخب گفتند که یک دختر می‌خواسته‌اند و از توافق عدول کردند. همین شد که آن کودک، پسر یک وکیل نشد بلکه به فرزندی زن و مردی در آمد که یکی از دبیرستان ترک تحصیل کرده و عاشق کارهای مکانیکی و دیگری بانوی بسیار مهربان و دوست‌داشتنی بود که کار حسابداری می‌کرد. پاؤل و کلارا فرزندشان را «استیون پاؤل جایز» نامگذاری کردند.

با آگاهی از اینکه زوج مذکور حتی دبیرستان را تمام نکرده‌اند، جوان از امضا کردن اسناد مربوطه سر باز زد. ماجرا هفته‌ها طول کشید، حتی بعد از انتقال کودک به خانه‌ی جایز. سرانجام جوان راضی شد که با تعهد کتبی آن زوج مبنی بر افتتاح یک حساب بانکی برای پس‌انداز کردن هزینه‌ی کالج پسرش، برگه‌ها را امضا کند.

اما دلیل دیگری هم برای امتناع جوان وجود داشت. پدرش در حال فوت بود و او می‌خواست بعد از آن خیلی زود با جندلی ازدواج کند، پس امیدش را زنده نگه داشت. بعدها گاهی در بازخوانی خاطرات، به اعضای خانواده‌اش گفت که بعد از ازدواج، می‌توانسته پسرش را برگرداند.

فوتِ آرتور شیبل در آگوست ۱۹۵۵ رقم خورد، یعنی بعد از نهایی شدن مراحل واگذاری کودک. در نخستین روزهای کریسمس آن سال، جوان و عبدالفتاح در کلیسای سنت فیلیپ متعلق به فرقه‌ی کاتولیک آپوستل^۱ واقع در خلیج گرین ازدواج کردند. عبدالفتاح دکترای سیاست بین‌الملل خود را سال بعد از آن

^۱ St. Philip The Apostle Catholic Church

گرفت و همان سال فرزند دیگر شان به دنیا آمد، دختری که نامش را مُنا گذاشتند. بعد از طلاق جوان و جندلی در سال ۱۹۶۲، جوان وارد یک زندگی رؤیایی-فلسفی شد و دخترش مُنا نیز در چنین جَوی رشد کرد و بدل به نویسنده‌ی تحسین‌شده‌ی روزگار ما شد، وی بعدها آن دوران را در کتابش "هر جایی نه اینجا" به تصویر کشید. اما از آنجا که واگذاری استیو به خانواده‌ی جابر نهایی شده بود، ۲۰ سال زمان باید می‌گذشت تا این دو یکدیگر را پیدا کنند.

استیو جابر از سنین پایین می‌دانست که به فرزندخواندگی پذیرفته شده. می‌گفت «والدینم راجع به این مورد با من خیلی رو راست بودند.» خاطره‌ای واضح داشت مربوط به شش یا هفت سالگی خود؛ روزی روی چمن‌های جلوی خانه‌شان بازی می‌کرد که هم بازی‌اش، دخترک همسایه که خانه‌اش آن‌طرف خیابان بود، پرسید: «خب یعنی والدین واقعیات تو را نمی‌خواستند؟» به قول خود استیو: «چراغ‌های داخل سرمهاموش شدند. یادم هست که گریه‌کنان دویدم داخل خانه. والدینم گفتند "نه، تو باید درک کنی." خیلی جدی بودند، درست توی چشمم زُل زدند و گفتند "ما تو را مخصوصاً انتخاب کردیم." هر دوشان این را گفتند و خیلی آرام برایم تکرار کردند. روی تک‌تک کلمات‌شان تأکید می‌گذاشتند.»

راهشده. برگزیده. مخصوص. این مفاهیم بخشی از وجود جابر و خودشناسی‌اش شد و نزدیک‌ترین دوستانش اعتقاد دارند آگاهی از راهشده‌گی در بدو تولد، زخم‌هایی در کامش به جا نهاده بود. دل یوکام^۱ همکار قدیمی‌اش می‌گفت «فکر می‌کنم علاقه‌اش به داشتن کنترل کامل روی محصولاتی که می‌ساخت، مستقیماً ناشی از شخصیت او و راهشده‌گی‌اش در بدو تولد بود.» گرگ کلهون^۲ که درست بعد از کالج خیلی به جابر نزدیک شد، می‌گفت: «تمایل داشت محیط پیرامونش را کنترل کند و محصولات را درست مثل تعمیمی از وجود خودش می‌دید» وی مورد دیگری را هم ذکر کرد: «خیلی موقع از واگذار شدن به خانواده‌ای دیگر و دردهای ناشی از آن حرف می‌زد. این حرف‌ها به او حس استقلال می‌داد. استیو روش شخصی خودش را برای زندگی کردن داشت و این از آن ناشی می‌شد که از دنیایی متفاوت با محل تولدش می‌آمد.»

بعدها در زندگی، وقتی به سنی رسید که جندلی در زمان تولد او داشت، جابر هم پدر شد و فرزندش را از خود راند (البته سرانجام مسئولیت او را پذیرفت). کریسان برنان مادر آن کودک می‌گفت واگذار شدن استیو به یک خانواده‌ی دیگر "تمام شیشه‌های قلب او را شکسته بود" و این در توضیح برخی از رفتارهای او در این کتاب به کمک من آمده است. کریسان معتقد بود: «کسی که رانده شده، دیگران را از خود خواهد راند.» آندی هِرتزفلد که در ابتدای دهه‌ی ۱۹۸۰ در اپل زیر نظر جابر کار می‌کرد، جزو معدود کسانی است که با هر دوی آنها -جابر و برنان- روابط نزدیکش را حفظ کرد. او می‌گفت: «سؤال اساسی درباره‌ی استیو این است که چرا بعضی موقع نمی‌توانست خودش را کنترل کند و نسبت به دیگران آنقدر بی‌رحم و گزنه نباشد؟» و ادامه می‌داد: «این به رهاسنده‌ش در ابتدای تولد بر می‌گردد. مشکل اساسی، وجود آن حس رانده‌شده‌گی در زندگی استیو بود.»

جابر این را رد می‌کرد: «چنین تصوری وجود دارد که چون من رها شده‌ام، اینقدر سخت کار می‌کنم تا نشان دهم عالی ام و والدینم را به این آرزو دچار کنم که ای کاش می‌توانستند دوباره مرا داشته باشند، یا یک

¹ Del Yocam

² Greg Calhoun

چنین مزخرفاتی. ولی اینها واقعاً چرند است.» مؤکداً می‌گفت: «شاید اطلاع از اینکه والدینم مرا واگذار کرده بودند به من حس استقلال بیشتری داده باشد ولی هرگز احساس رانده‌شدنگی نکرده‌ام. همیشه احساس خاص بودن داشتم، والدینم باعث شدن این احساس را داشته باشم.» جابز همواره وقتی کسی پاؤل و کلارا را پدرخوانده و مادرخوانده‌اش خطاب می‌کرد یا حتی فقط اشاره می‌کرد که آنها والدین حقیقی‌اش نیستند، وحشتناک برافروخته می‌شد. می‌گفت: «آنها هزار درصد والدین من هستند» و در مقابل از والدین بیولوژیکش این‌طور یاد می‌کرد: «آنها فقط اسپرم و تخمک هستند. این حرف اصلاً بی‌رحمانه نیست، عین واقعیت است؛ منشاء حیات بیولوژیک و نه چیزی بیشتر.»

دره‌ی سیلیکان^۱

دوران کودکی استیو با پاؤل و کلارا، از خیلی جنبه‌ها شبیه همان کلیشه‌های اواخر دهه ۱۹۵۰ بود. وقتی استیو دو ساله شد، دختری به نام پتی را هم به فرزندی پذیرفتند و سه سال بعد به یکی از آن خانه‌های دستگاهی^۲ در حومه‌ی شهر نقل مکان کردند. شرکت سرمایه‌گذاری CIT پاؤل را که مأمور استرداد بود به دفتر خود در پالو آلتو^۳ منتقل کرد ولی او استطاعت زندگی در آنجا را نداشت. بنابراین به مانتنین ویو^۴ رفتند؛ منطقه‌ای ارزان‌تر در جنوب.

آنجا بود که پاؤل سعی کرد تا علاقه‌اش به خودروها و مکانیک را به استیو انتقال دهد. یک روز در حالی که بخشی از میز کار داخل گاراژ را به پسرش نشان می‌داد، گفت: «استیو، از حالا اینجا میز کار توست.» جابز به یاد می‌آورد که پدرش او را به ساخت محصولات دست‌ساز علاقه‌مند می‌کرد. می‌گفت: «فکر می‌کردم که هوش طراحی پدرم خیلی خوب است. به خاطر اینکه می‌دانست چطور هر چیزی را بسازد. اگر قفسه می‌خواستیم، یکی می‌ساخت. حصار خانه که شکست، یک چکش هم به من داد تا کنارش کار کنم.»

پنجاه سال بعد هنوز آن حصار، حیاطهای پشتی و کناری خانه‌ی مانتنین ویو را احاطه کرده است. جابز در حالی که آن را به من نشان می‌داد، دستی به تخته‌های حصار کشید و درسی را به خاطر آورد که از پدر به ارث برد بود. درسی که پاؤل گفته بود خیلی مهم است: حتی برای ساختن بخش پشتی قفسه‌ها و حصارها یعنی قسمت‌هایی که از نظر پنهان هستند. «پدرم عاشق این بود که کارها را درست انجام دهد. حتی به ظاهر بخشی‌هایی که نمی‌توانستی ببینی هم اهمیت می‌داد.»

پاؤل جابز به تعمیر و فروش خودروهای دست دوم ادامه داد و استیو گاراژ را با طرح‌های مورد علاقه‌اش نقاشی کرد. پدر جزئیات طراحی داخلی اتومبیل‌ها را نشان پسر می‌داد: خطوط، دریچه‌ها، نوارهای باریک، فلزی و تودوزی صندلی‌ها. هر روز بعد از اتمام کار، لباس کارش را عوض می‌کرد و به گاراژ بر می‌گشت، استیو هم دنبالش می‌رفت. پاؤل بعدها در جایی گفت: «فکر می‌کردم که بشود او را با آموزش فنون مکانیک

^۱ Silicon Valley

^۲ خانه‌ای یکشکل که در قطعه زمین‌های مسطح و هماندازه ساخته می‌شوند.

^۳ Palo Alto

^۴ Mountain View

درگیر کار کنم ولی دوست نداشت دستهایش کثیف شود. واقعاً هیچ وقت به کارهای مکانیکی علاقه نشان نداد.»

جابز می‌گفت: «من به تعمیر خودرو علاقه‌ای نداشم ولی به بودن با پدرم چرا.» گرچه در گذر زمان، بیش از پیش مفهوم فرزندخواندگی را درک می‌کرد ولی با این حال به پدرش نیز بیشتر وابسته می‌شد. یک روز وقتی هشت ساله بود، عکسی از دوران خدمت پدرش در نیروی دریایی پیدا کرد: «داخل موتورخانه، پیراهنش را در آورده بود و شبیه جیمز دین به نظر می‌رسید. این یکی از آن لحظات "وای خدا" گفتن برای یک کودک بود؛ وای خدا، والدینم سابق خیلی جوان و خوش‌قیافه بوده‌اند.»

از طریق کار روی خودروها، اولین تجربه‌ی الکترونیکی برای او حاصل شد: «پدرم دانش زیادی راجع به الکترونیک نداشت ولی در تعمیر خودروها و سایر چیزها، خیلی با آن (الکترونیک) سر و کار داشت. چیزهای ابتدایی الکترونیک را که برایم گفت، خیلی علاوه‌مند شدم.» الکترونیک برای استیو خیلی جالب بود، حتی جالب‌تر از سیاحت داخل آشغال‌ها برای یافتن قطعات. «آخر هر هفته، سیاحتی توی قراضه‌فروشی داشتیم. دنبال ژنراتور، کاربراتور و از این جور قطعه‌ها می‌گشتیم.» به خاطر می‌آورد که پدرش در پیش‌خوان فروشگاه چانه می‌زد «تاجر خوبی بود، چون قیمت مناسب هر قطعه‌ای را بهتر از آدمهای پشت باجه می‌دانست.» دیدن این چیزها به درک تعهدی که والدینش در زمان پذیرش او داده بودند، کمک کرد. «هزینه‌ی کالج من این‌طوری به دست می‌آمد که پدرم یک فورد فالکن یا ماشین‌های تصادفی دیگر را که راه نمی‌رفتند ۵۰ دلار می‌خرید، چند هفته‌ای روی آنها کار می‌کرد، بعد ۲۵۰ دلار می‌فروخت و به اداره‌ی درآمد داخلی^۱ هم چیزی نمی‌گفت.»

خانه‌ی جابز و منازل آن منطقه توسط بساز-بفروشی به نام جوزف ایشلر^۲ ساخته شده بود. شرکت متبع او بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۴ بیش از ۱۱۰۰۰ خانه در بخش‌های مختلف کالیفرنیا ساخت. ایشلر با الهام از نگرش خاص فرانک لوید رایتز^۳ در ساخت خانه‌های ساده‌ی پیشرفته برای تمام امریکایی‌ها، خانه‌های کم خرجی می‌ساخت که دارای ویژگی‌هایی بودند از قبیل؛ دیوارهای شیشه‌ای از سقف به کف، طرح‌های طبقه باز^۴، ساختار بی‌پوشش تخته و الوار^۵، کف‌های بتنی و درهای شیشه‌ای کشویی. در یکی از پیاده‌روی‌هایمان در اطراف آن محله، جابز گفت: «ایشلر کار بزرگی انجام داد. خانه‌هایش شیک و ارزان و خوب بودند. طراحی تمیز و حس و حال ساده‌ای را برای مردم کم‌درآمد به ارمغان می‌آوردند. ویژگی‌های کوچک ولی فوق‌العاده‌ای هم داشتند، مثل گرمایش از کف؛ یک قالی پهن می‌کردی و آن وقت کف‌گرم خانه برای ما بچه‌ها خیلی خوش‌آیند می‌شد.»

جابز می‌گفت درک ارزش خانه‌های ایشلر کم در او اشتیاقی را شکل داد تا محصولاتی با طراحی زیبا برای عموم مردم بسازد «من عاشق اینم که طراحی عالی و قابلیت‌های ساده را در چیزی متمرکز کنم که

¹ IRS: Internal Revenue Service

² Joseph Eichler

³ Frank Lloyd Wright

⁴ الگوهای معماری داخلی که در آنها طبقات بالایی، مساحتی کمتر از طبقه‌ی همکف دارند و ایوان‌های داخلی خانه به طبقه‌ی اول و سالن^۶ مشرف هستند.

⁵ بر گرفته از سبک‌های طراحی پست‌مدرن که در آنها اجزاء سازنده‌ی خانه‌ها (مثلًا الوارها و تخته‌ها) پوشانده نمی‌شوند.

زیاد گران نباشد» این را با اشاره به وقار و سادگی آن خانه‌ها گفت و افزود: «این بینش اصلی اپل است؛ کاری که در ساختن اولین مک سعی در انجامش داشتیم و همان چیزی که در حین ساخت آیپاد هم مد نظرمان بود.»

آن طرف خیابان، یک نماینده‌ی بنگاه معاملات املاک زندگی می‌کرد؛ مردی موفق. جائز می‌گفت: «آنقدرها زرنگ نبود ولی به نظر می‌رسید دارد ثروتی به هم می‌زند. برای همین پدرم فکر کرد که «من هم می‌توانم انجامش دهم» و خیلی سخت کار کرد، این را کاملاً به خاطر دارم؛ به کلاس‌های شبانه رفت، آزمون مجوز شغلی را گذراند و وارد کار معاملات املاک شد. درست همان روزها بود که بازار املاک از رونق افتاد.» در نتیجه، خانواده از نظر مالی یک سال بد را پشت سر گذاشت؛ آن زمان استیو به مدرسه‌ی ابتدایی می‌رفت. مادرش حسابداری کمپانی شرکای واریان^۱ (سازنده‌ی ادواتی با کاربرد علمی) را بر عهده گرفت، یک وام بانکی ثانوی هم اخذ کردند. یک روز معلم کلاس چهارم از استیو پرسیده بود «چه چیزی راجع به جهان هست که تو درکش نمی‌کنی؟» او جواب داد: «درک نمی‌کنم که چرا یکباره پدرم اینقدر ورشکسته شده.» افتخار می‌کرد که پدرش هرگز رفتار حقیرانه یا مزورانه‌ای را برای بدل شدن به یک فروشنده‌ی بهتر در پیش نگرفته «برای فروش املاک شما باید پیش مردم چاپلوسی کنید ولی پدرم این کار را بلد نبود. اصلاً در خونش نبود. از این بابت تحسینش می‌کنم.» بنابراین پاؤل جائز برگشت سر کار مکانیکی خودش. پاؤل فرد آرام و موقری بود، صفاتی که پرسش بیش از آنکه از آنها الگوبرداری کند، می‌پرستیدشان. وی در عین حال آدم بالاراده‌ای بود. که استیو یک نمونه از اراده‌اش را این‌طور ذکر می‌کرد:

«در نزدیکی مان مهندسی بود که در وستینگ‌هاوس^۲ کار می‌کرد. یک مرد مجرد، از آن نیپ آدمهای ژولیده. دوست‌دختری هم داشت که گاهی اوقات از من نگهداری می‌کرد. آن موقع والدینم هر دو شاغل بودند، بنابراین من بعد از مدرسه یک راست می‌رفتم آنجا و یکی دو ساعتی خانه‌ی آنها می‌ماندم. مرد ک چندین بار بدمستی کرد و دوست‌دخترش را کتک زد. یک شب دختره آمد خانه‌ی ما، از فرط ترس عقل از سرش پریده بود، آن مرد ک هم مست و آویزان دنبالش آمد، اما پدرم سرراحت ایستاد و گفت: «او اینجا است ولی تو قرار نیست وارد شوی» و یارو همانجا ماند. همگی دوست داشتیم از دهه‌ی ۱۹۵۰ شاعرانه یاد کنیم، ولی امثال آن مرد ک زندگی افراد محله را خراب کرده بود.»

چیزی که آن محله را متفاوت از هزاران محله‌ی پر از درخت‌های دوکی شکل در سرتاسر امریکا می‌کرد این بود که حتی ولگردهایش هم می‌خواستند مهندس باشند. جائز به خاطر می‌آورد که «وقتی به اینجا آمدیم، در هر گوشه‌کناری درخت‌های آلو و زردآلو بود ولی به خاطر سرمایه‌گذاری ارتش توسعه‌ی منطقه به سرعت شروع شد.» استیو تاریخ دره‌ی سیلیکان را فraigرفت و به سرعت پیشبرد آرزوهایش را شروع کرد تا بتواند نقش خود را در تاریخ ایفا کند. بعدها ادوین لند از پلاروید برایش تعریف کرد که چطور از طرف آیزنهاور دعوت به همکاری شده بود تا در ساخت دوربین‌های هواییمهای جاسوسی ۲-U شراکت کند، چون ارتش می‌خواست بهمکاری که تهدیدهای متوجه امریکا از طرف شوروی تا چه اندازه واقعیت دارد. فیلم

¹ Varian

² Westinghouse

تهیه شده را در جعبه‌ی محافظه به مرکز تحقیقات ناسا در سانی‌ویل^۱، در نزدیکی محل سکونت جایز فرستاده بودند. استیو می گفت: «اولین (پایانه‌ی) کامپیوتوری که دیدم مربوط می‌شود به زمانی که پدرم مرا به مرکز مطالعاتی ایمز^۲ برد. واقعاً عاشقش شدم.»

در دهه‌ی ۱۹۵۰ پیمانکاران دفاعی یکی‌یکی در آن حوالی پا گرفتند. در ۱۹۵۶، بخش موشکسازی لاكهید^۳ که موشک‌های بالستیک زیردریایی‌ها را می‌ساخت در کنار مرکز ناسا تأسیس شده بود؛ یعنی چهار سال قبل از آمدن خانواده‌ی جایز به آنجا. این شرکت ۲۰۰۰۰ نفر را در استخدام خود داشت. چند صد متر آن طرف‌تر نیز شرکت توسعه‌ی تجهیزات وستینگهاوس بود که انواع لوله‌ها و ترانسفورماتورهای برقی را برای سیستم‌های موشکی می‌ساخت. استیو به خاطر می‌آورد: «شما همه‌ی این شرکت‌های نظامی را در حاشیه‌ی شهر داشتید و این اسرارآمیز و فوق‌پیشرفته بود، زندگی در اینجا را هیجان‌انگیز می‌کرد.»

در دوران احیای صنایع دفاعی یک اقتصاد تکنولوژیک و پر رونق در منطقه پا گرفت. ریشه‌های چنین تحولی به سال ۱۹۳۸ بر می‌گشت، یعنی زمانی که دیوید پکارد و همسر جدیدش به پالو آلتو نقل مکان کردند. خانه‌ی آنها یک گاراژ داشت که دوست نزدیک پکارد، بیل هیولیت به زودی در آن سکنی گزید. آنها در گاراژ -که تاریخ دره‌ی سیلیکان اثبات کرد بخشی مفید و به یاد ماندنی در خانه‌های منطقه است- وسایلی را سرهمندی می‌کردند تا اینکه بالآخره اولین محصول تکمیل شد؛ یک ارتعاش‌سنجد صوتی. در دهه‌ی ۱۹۵۰، هیولیت-پکارد نخستین شرکت پیشرو در ساخت ابزارهای فنی بود.

خوشبختانه در همان نزدیکی، محلی برای کارآفرینانی که گاراژ خانه‌هایشان گنجایش دیگر کار نداشت به وجود آمد. در حرکتی ستودنی که دره‌ی سیلیکان را به مهد انقلاب فناوری بدل کرد، فردریک ترمن^۴ رئیس دانشکده‌ی مهندسی استنفورد، در زمین‌های متعلق به دانشگاه یک پارک صنعتی ۷۰۰ هکتاری برای شرکت‌های خصوصی احداث کرد تا به این طریق آنها ایده‌های دانشجویان را به مرحله‌ی تجاری برسانند. اولین مستأجر این پارک کمپانی شرکای واریان بود که کلارا جایز در آن کار می‌کرد. جایز می‌گفت: «ترمن با این ایده‌ی فوق العاده‌اش بیش از هر کس دیگری موجبات رشد صنایع مرتبط با فناوری را در منطقه فراهم آورد.» در ده سالگی جایز، HP حدود ۱۰۰۰۰ کارمند داشت و یگانه کمپانی پیشرو و بهشت مهندسان جویای ثبات مالی بود.

مهم‌ترین فناوری مرتبط با رشد منطقه فناوری نیمه‌هادی‌ها بود. ویلیام شاکلی^۵ که یکی از مخترعین ترانزیستورها در آزمایشگاه‌های بل در نیوجرسی بود، به مانتنین ویو نقل مکان و به سال ۱۹۵۶، شرکتی را تأسیس کرد که به جای استفاده از ژرمانیوم گران‌قیمت برای ساخت ترانزیستورها از سیلیکان بهره می‌برد. اما شاکلی به طرز فزاینده‌ای بی‌انضباط و دمدمی‌مزاچ شد و با رها کردن پروژه‌ی ترانزیستورهای سیلیکانی

¹ Sunnyvale

² Ames

³ Lockheed

⁴ Frederick Terman

⁵ William Shockley

مقدمات خروج هشت نفر از مهندسینش، از جمله رابت نویس^۱ و گوردون مور^۲ را فراهم آورد که شرکت نیمه‌هادی فِرچایلد^۳ را تأسیس کردند. شرکت مزبور گرچه به جایی رسید که ۱۲۰۰۰ کارمند را به استخدام خود در آورد ولی در سال ۱۹۶۸ یعنی زمانی که نویس جنگ قدرت بر سر مدیرعاملی را باخت، از هم پاشید. او بلافاصله گوردون مور را برداشت و با هم شرکت دیگری به نام شرکت مجتمع‌های الکترونیک تأسیس کردند که خیلی زود و با هوشمندی نامش را (به اختصار) به اینتل^۴ تغییر داد. سومین کارمندانشان اندرو گرو^۵ گرو^۶ بود که بعداً با تغییر تمرکز تولیدات از ساخت تراشه‌های حافظه به ساخت ریزپردازنده‌ها، باعث پیشرفت روز افزون شرکت شد. در طول چند سال حدود ۵۰ شرکت فعال در حوزه‌ی نیمه‌هادی‌ها در منطقه پا گرفت.

رشد فزاینده‌ی این صنعت همیستگی زیادی داشت با قاعده‌ای که توسط مور کشف شد؛ او در سال ۱۹۶۵ نموداری برای سرعت مدارهای مجتمع که متشکل از تعدادی ترانزیستور نصب شده روی یک تراشه بودند، ترسیم نمود و نشان داد که سرعت مذکور تقریباً هر دو سال یکبار دو برابر می‌شود، خط سیری که می‌شد انتظار داشت برای مدت‌ها ادامه پیدا کند. این مورد در سال ۱۹۷۱ مورد تأیید مجدد قرار گرفت؛ یعنی زمانی که اینتل موفق شد واحد پردازش مرکزی کاملی را روی یک تراشه قرار دهد، پردازشگری با نام اینتل ۴۰۰۴ که به آن لفظ "ریزپردازنده" را اطلاق می‌کردند. قانون مور به طور عمومی تا به امروز درست بوده و نتایج قابل قبول آن در ارتباط با نسبت کارایی به قیمت، برای دو نسل از نوآوران جوان از جمله استیو جابز و بیل گیتس، این امکان را فراهم آورد که برآورد هزینه برای محصولات آتی خود را پیشاپیش انجام دهند.

صنعت تراشه‌ها موجب شد این منطقه‌ی جغرافیایی یک نام جدید پیدا کند، نامی که اولین بار دان هافلر^۷ هافلر^۸ در هفته‌نامه‌ی اخبار الکترونیک برگزید تا از ژانویه ۱۹۷۱، ذیل این عنوان یک سری مقاله را به نگارش درآورد؛ "درهی سیلیکان امریکا." درهی ۶۴ کیلومتری سانتا کلارا از جنوب سان‌فرانسیسکو و سرتاسر پالو آلتو تا سن خوزه امتداد یافته و در مرکز ستون فقرات تجارت خود، إل کامینو رئال را دارد؛ جاده‌ای سلطنتی که در آن روزگار مسیر دسترسی به کلیساهاي ۲۱ میشن^۹ کالیفرنیا بود و اکنون یک خیابان شلوغ است که شرکت‌های مختلف را به هم متصل می‌کند و سالانه ثلث سرمایه‌گذاری ریسکی^{۱۰} امریکا در آن حسابرسی می‌شود. جابز می‌گفت: «در طول دوران رشدم تحت تأثیر تاریخ آنجا قرار داشتم و همین باعث شد که بخواهم بخشی از آن باشم.»

^۱ Robert Noyce

^۲ Gordon Moore

^۳ Fairchild

^۴ INTEL: Integrated Electronics Corporation

^۵ Andrew Grove

^۶ Don Hoefler

^۷ Twenty-One Mission Churches

^۸ سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های نو.م

مثل اکثر بچه‌ها، او نیز با دیدن اشتیاق بزرگترهایی که پیرامونش بودند تشویق و برانگیخته می‌شد. خودش به یاد می‌آورد که «اکثر پدرهایی که در همسایگی ما بودند کار و بار تمیزی داشتند، مثل ساخت طلّق‌های حساس به نور، باتری، رادار و از این جور چیزها. من وسط یک چنین چیزهایی بزرگ شدم و مدام راجع بهشان سؤال می‌کردم.» مهم‌ترین همسایه، لری لنگ^۱، هفت پلاک آن‌طرف‌تر زندگی می‌کرد «الگوی من بین مهندسین HP بود: یک متصدی رادیوهای مخابراتی بزرگ و یک مهندس الکترونیک درست و حسابی.» جایز با یادآوری این، گفت: «برایم خرت و پرتهایی می‌آورد تا باهاشان سرگرم شوم.» در حالی که از جلوی خانه‌ی قدیمی لنگ قدم‌زنان رد می‌شدیم به پارکینگ اشاره کرد و افزود: «یک میکروفون ذغالی با باتری و بلندگو آورد و جلوی پارکینگ گذاشت. گفت داخل میکروفون حرف بزنم و بعد، صدای تقویت‌شده‌ام از بلندگو پخش شد.» پدر استیو به او گفته بود که میکروفون‌ها همیشه به تقویت‌کننده‌های الکتریکی احتیاج دارند «بنابراین رفتم خانه و به پدر گفتم که اشتباه می‌کند.»

پدرش به او اطمینان داد که «نه، حتماً به یک تقویت‌کننده نیاز دارد» و وقتی استیو بر خلاف نظر او اصرار کرد که ندارد، پدرش گفت خُل شده «امکان ندارد بدون تقویت‌کننده کار کند. حتماً حقه‌ای در کار بوده.»

استیو می‌گفت: «من هم‌چنان به پدر می‌گفتم نه و اصرار می‌کردم که باید آن را ببینند. دست آخر با من آمد و دید، بعدها گفت: «خب، باید زودتر برگرد سر کارم.»

جایز به وضوح این اتفاق را به خاطر داشت زیرا اولین باری بود که درک می‌کرد پدرش عقلِ کُل نیست. بعد یک کشف نگران‌کننده‌ی دیگر هم رخ داد: او باهوش‌تر از والدینش بود. همیشه زرنگی و چیره‌دستی پدرش را می‌ستود: «آدم تحصیل‌کرده‌ای نبود ولی همیشه فکر می‌کردم که لعنتی خیلی باهوش است. زیاد مطالعه نداشت ولی خیلی کار می‌کرد. تقریباً از عهده‌ی تمام کارهای مکانیکی بر می‌آمد.» بنا به قول خودش، بعد از ماجراهای میکروفون زغالی، یک دوره‌ی نامطلوب را پشت سر گذاشت که منجر شد به فهم اینکه باهوش‌تر و سریع‌الانتقال‌تر از والدینش است: «این واقعاً لحظه‌ی بزرگی بود و در ذهنم ثبت شد. وقتی فهمیدم که از آنها باهوش‌ترم، خیلی از این فکر شرمنده شدم. هرگز آن لحظه از یادم نمی‌رود.» آن‌طور که بعدها به دوستانش گفت، این کشف در کنار این حقیقت که فرزندخوانده‌ی آنها بود، باعث شد احساس کند هم از خانواده و هم از جهان پیرامون جدا - و منفصل و بربده - است.

کمی بعدتر لایه‌ای دیگر از آگاهی نیز به آن قبلی‌ها اضافه شد. نه تنها فهمید از والدینش آگاه‌تر است، بلکه پی برد که آنها هم از این موضوع آگاهند. پاؤل و کلارا والدین بامحتبی بودند و زندگی‌شان را طوری وفق می‌دادند که مناسب آن پسرک باهوش و خودرأی باشد. حاضر به از خودگذشتگی زیادی بودند تا او همیشه از حمایتشان برخوردار شود و به زودی استیو نیز به این حقیقت پی برد «هر دو شان هوای من را داشتند. وقتی فهمیدند که بچه‌ی خاصی هستم، در وجودشان احساس مسئولیت زیادی شکل گرفت. راههایی برای تأمین خرت و پرتهای مورد علاقه‌ی من یافتند و در مدارس بهتری ثبت‌نام کردند. برای نیازهای من احترام و اولویت زیادی قائل بودند.»

¹ Larry Lang

بنابراین او در آن دوران نه تنها با حس رهاسدگی در بدو تولد، بلکه با حس خاص بودن نیز بزرگ شد. در ذهن خودش، دومی در شکل‌گیری شخصیتش اهمیت بیشتری داشت.

مدرسه

حتی قبل از رفتن به مدرسه‌ی ابتدایی، مادرش به او خواندن یاد داد. البته این در مدرسه منجر به بروز برخی مشکلات شد «سال‌های اول یک جورهایی حوصله‌ام سر می‌رفت، بنابراین سرم را با شیطنت‌ها گرم می‌کردم.» خیلی زود مشخص شد که جابز مایل نیست تحت تسلط دیگران باشد که این، هم به سرشناسی برمنی‌گشت و هم به نوع پرورشش. «کم‌کم با انواع دیگری از اجبار مواجه شدم که با چیزهایی که پیش‌تر تجربه کرده بودم، متفاوت بود و این واقعاً محدودم می‌کرد. آنقدر هم فraigir بود که هر نوع حس کنجکاوی را در درونم می‌گشت.»

مدرسه‌ی ابتدایی‌اش Montaloma¹ یکی از ساختمان‌های کمارتفاع دهه‌ی ۱۹۵۰، چهار خیابان دورتر از خانه‌شان بود. استیو محیط ملالت‌بار آنجا را با شوختی‌های خرکی تحمل می‌کرد «دوسن خوبی به نام ریک فرننتینو² داشتم. انواع دردسرها را برای خودمان درست می‌کردیم. مثلاً یک پوستر زدیم به تابلوی اعلانات با این مضمون "حیوان خانگی‌ات را به مدرسه بیاور." واقعاً دیوانه‌کننده بود. توی مدرسه سگ‌ها دنبال گربه‌ها گذاشت و معلم‌ها هاج و واج کنار هم نشسته بودند.» بار دیگر بعضی از بچه‌ها را متقدعت کردند که رمز قفل دوچرخه‌شان را به آن دو بگویند. «بعد رفتیم بیرون و همه‌ی رمزها را عوض کردیم، هیچ‌کس نتوانست دوچرخه‌اش را باز کند. تا آخر شب طول کشید تا قضیه حل شد.» با رفتن به کلاس سوم، شوختی‌ها کمی خطرناک شدند «یک بار مواد محترقه زیر صندلی معلم‌مان خانم تُرمن گذاشتیم. یک شوک اساسی بهش دادیم.»

عجیب نبود که قبل از اتمام کلاس سوم، سه یا چهار مرتبه از مدرسه به خانه فرستاده شود. با این حال، پدرش شیوه‌ی اصلاح خاص خود را در پیش گرفت و با همان ژست آرام ولی پرصلابت‌ش از مسئولین مدرسه هم خواست که چنین کنند. پاؤل به معلمین گفت: «ببینید، این اشتباه او نیست!» استیو خوب به خاطر داشت: «اگر شما نمی‌توانید او را علاقمند نگه دارید، پس اشتباه از شما است.» والدینش هرگز او را به خاطر شیطنت‌های زمان مدرسه تنبیه نکردند: «پدر پدرم یک الکلی بود و او را با کمریند می‌زد ولی من یادم نمی‌آید که حتی یکبار پشت‌دستی خورده باشم» و اضافه کرد که هر دوی والدینش «می‌دانستند که تقسیر از مدرسه است که به جای برانگیختن استعدادها، مرا مجبور به حفظ کردن چرت و پرت‌های به درد نخور می‌کند.» از همان زمان شروع کرد به نشان دادن ترکیبی از «حساست و بی‌عاطفگی» و «وابستگی و تندرستگی» که برای باقی عمر جزئی از شخصیتش شد.

¹ Monta Loma

² Rick Ferrentino

نوبت به کلاس چهارم که رسید مدرسه تشخیص داد که بهتر است او و فرنتینو را در دو کلاس جداگانه قرار دهد. معلم کلاس بالاتر زنی مصمم و جدی به نام ایمُجین هیل^۱ بود، معروف به تدی و به قول جابر «بدل شد به یکی از قدیسین من.» بعد از زیر نظر گرفتن استیو برای چند هفته، خانم هیل فهمید که بهترین راه برای هدایت او جایزه دادن است. «یک روز بعد از کلاس، یک کتابچه پر از مسائل ریاضی به من داد و گفت «می‌خواهم این را به خانه ببری و حلش کنی.» با خودم گفتم «دیوانه شدی زن؟» بعد یکی از آن آبنبات‌چوبی‌های گنده که به بزرگی کره‌ی زمین بود در آورد و گفت «وقتی کارت باهاش تمام شد، اگر تقریباً درست حلش کرده باشی، این را به علاوه‌ی یک پنج دلاری بہت می‌دهم» و من دو روز بعد کتابچه را تحويلش دادم.» بعد از چند ماه، استیو دیگر نیازی به تطمیع نداشت « فقط می‌خواستم بیشتر یاد بگیرم و او را خوشحال کنم.» خانم معلم نیز با اهدای یک بسته‌ی سرگرمی ساخت دوربین، کاری کرد که جابر سال‌ها بعد بگوید: «بیش از هر معلم دیگری از هیل چیز یاد گرفتم و اگر به خاطر او نبود مطمئنم سر و کارم به زندان می‌افتد.» این رابطه باعث تقویت حس خاص بودن در استیو شد. «در کلاس‌مان، فقط دلوپس من یکی بود. انگار که چیز خاصی در وجودم می‌دید.»

این تنها ذکاوت نبود که او دیده بود. تا سال‌ها بعد خانم هیل علاقه داشت عکسی از کلاس آن سال که در روز هاوایی گرفته شده بود را به دیگران نشان دهد. جابر بدون پوشیدن پیراهن هاوایی آمده بود، ولی در عکس در وسط و جلوی همه، یکی از همان پیراهن‌ها بر تن داشت. به معنای واقعی عبارت او توانسته بود «فقط با چرب‌زبانی» پیراهن یکی از بچه‌ها را از تنیش در بیاورد تا با آن عکس بیاندازد!

خانم هیل در انتهای کلاس چهارم از استیو امتحان گرفت، جابر می‌گفت: «نمره‌ای در سطح دانش‌آموزان کلاس دهم کسب کردم.» حالا دیگر نه فقط برای خود او و والدینش، بلکه برای معلم‌ها هم روشن شده بود که از لحاظ هوش استثنایی است. مدرسه در طرحی عالی پیشنهاد کرد به صورت جهشی دو کلاس را رد کرده و سر کلاس هفتم بنشیند؛ این ساده‌ترین راه برای به چالش کشیدن و درگیر نگاه داشتن هوش سرشار او بود ولی والدینش با حساسیتی بیشتر تصمیم گرفتند که فقط یک کلاس را جهشی رد کند، پس قرار شد بر سر کلاس ششم حاضر شود.

این انتقال تا حدودی آزاردهنده شد. استیو که از لحاظ اجتماعی یک ازواطلب دست و پا چُلفتی بود ناگهان خودش را میان بچه‌هایی یافت که یک سال از او بزرگتر بودند. بدتر اینکه کلاس ششم در مدرسه‌ی دیگری بود؛ کریتندن‌میدل^۲ که فقط هشت خیابان از مدرسه‌ی ابتدایی مونتالوما فاصله داشت ولی از خیلی جهات برای خودش دنیای دیگری بود و در همسایگی آن، گروه‌های قومیتی بی‌داد می‌کردند. روزنامه‌نگار ساکن دره‌ی سیلیکان، مایکل اس. مالون^۳ نوشه «زد و خورد و نزاع یک رویداد هر روزه بود؛ درست مثل زورگیری در توالتها. به طور معمول، زیاد چاقو به مدرسه آورده می‌شد، فقط برای اینکه وانمود کنند قوی و خشن هستند.» در همان زمان که جابر وارد مدرسه شد، یک گروه از دانش‌آموزان به خاطر خلاف گروهی به زندان افتاده بودند و بعد از پیروزی تیم بوکس یک مدرسه‌ی دیگر بر تیم کریتندن، اتوبوس آن مدرسه به طور کامل تخریب شده بود.

¹ Imogene Hill

² Crittenden Middle

³ Michael S. Malone

جابز که اغلب مجبور به قُلدریازی می‌شد در وسط کلاس هفتم با پدر و مادرش اتمام حجت کرد «اصرار کردم که مرا به مدرسه‌ی دیگر ببرند.» این خواسته از نظر مالی مشکل بود. دخل و خرج‌شان به ندرت با هم می‌خواند، ولی در آن مقطع کمترین شکی نبود که سرانجام باید به خواسته‌اش تن بدنه‌ند. «وقتی مقاومت کردند، بهشان گفتم اگر قرار باشد به کریتندن برگردم، ترک تحصیل خواهم کرد. بنابراین به دنبال بهترین مدارس گشتند و همه‌ی پول‌شان را روی هم ریختند و خانه‌ای بیست و یک هزار دلاری در منطقه‌ای بهتر خریدند.»

این تغییر خانه فقط ۵ کیلومتر به سمت جنوب بود، به یک باغ زرداًلوی سابق در لوس‌آلتوس که به محله‌ای با خانه‌های دستگاهی شبیه به هم تبدیل شده بود. خانه‌ی آنها در جاده‌ی کریست ۲۰۶۶ بود، سه اتاق خواب و از همه مهم‌تر یک گاراژ چسبیده به ساختمان مسکونی داشت که درب کرکره‌ای آن رو به خیابان باز می‌شد. در گاراژ، هم پاؤل به کارهای مکانیکی اش می‌رسید و هم پرسش می‌توانست با قطعات الکترونیکی کار کند.

دیگر ویژگی مهم خانه این بود که درست آن طرف قطعه زمین متعلق به مدرسه‌ی کوپرتینو-سانی‌ویل^۱ قرار داشت، یکی از بهترین و مطمئن‌ترین مدارس منطقه. یک روز که با استیو از جلوی آن خانه رد می‌شدیم با دست اشاره کرد و گفت: «وقتی به اینجا آمدم در این گوشه‌ها هنوز باغ‌هایی بود. مردی که درست آنجا زندگی می‌کرد به من آموخت چطور با کودهای مناسب باغبانی کنم. او هر چیزی را در حد عالی پرورش می‌داد. تا آن روز چیزی بهتر از میوه‌های باغ او نخورده بودم. از همان موقع میوه‌ها و سبزیجات برايم مهم شدند.»

والدین جابز گرچه در مورد اعتقادات مذهبی‌شان تعصب به خرج نمی‌دادند، ولی می‌خواستند که او از تربیت دینی برخوردار باشد، بنابراین اغلب یکشنبه‌ها او را به کلیسا‌ی لوتران می‌بردند. در سیزده سالگی این کار هم به خط پایان خود نزدیک شد. در جولای ۱۹۶۸ مجله‌ی لايف^۲ یک طرح روی جلد تکان‌دهنده از دو کودک گرسنه در بیافرا^۳ (در افریقا) کار کرد. جابز آن را به مراسم یکشنبه برد و در برابر پیشوای روحانی کلیسا گرفت. پرسید: «اگر بخواهم انگشت‌تم را بالا ببرم، آیا خدا از قبل می‌داند که من قصد دارم یکی را بالا ببرم؟»

پدر روحانی پاسخ داد «بله، خداوند از همه چیز آگاه است.»

بعد از این حرف جابز مجله را درآورد و پرسید: «خب، آیا خدا راجع به این عکس و اینکه چه بلایی سر آن بچه‌ها خواهد آمد هم می‌داند؟»

جواب شنید: «استیو، می‌دانم که درکش برایت سخت است، اما بله، خدا راجع به این هم مطلع است.»

^۱ Cupertino-Sunnyvale

^۲ Life

^۳ Biafra

جابز همانجا گفت که به ستایش یک چنین خدایی اصلاً کار ندارد و دیگر هرگز به کلیسا نرفت. اما در عوض، سال‌ها به آموزش و تمرین اصولِ ذن پرداخت. تجربیات آن سال‌ها را بعداً با بیان حالات معنوی‌اش بروز داد و گفت که دین و مذهب زمانی خوب است که بر تجربیات معنوی تکیه داشته باشد و نه فقط بر روی عقاید تعصب‌آمیز. «خوشنامی زمانی از مسیحیت پر کشید که این دین بیش از اندازه بر پایه‌ی ایمانِ صرف قرار گرفت، حال آنکه باید به جای آن، بر پایه‌ی نوع زندگانی مسیح و نگرش او به هستی استوار می‌شد.» به من گفت: «معتقدم ادیان مختلف، درهایی هستند به داخل یک خانه‌ی واحد. گاهی می‌پندارم که خانه هست و گاهی گمان می‌کنم که نیست. برای من این بزرگترین راز است.»

پاؤل جابر در آن زمان داشت در اسپکترا-فیزیکز^۱ کار می‌کرد، شرکتی در نزدیکی سانتاکلارا که برای محصولات الکترونیکی و پزشکی، لیزر تولید می‌کرد. او به عنوان مکانیک شرکت باید نمونه‌های اولیه‌ی محصولات ابداعی مهندسین را می‌ساخت. پرسش مجذوب دقت بالایی شده بود که عملکرد صحیح لیزر در گروی آن بود. می‌گفت: «لیزر نیازمند هم‌ترازی با دقت بالا است. انواع پیشرفته‌ی آن با کاربردهای پزشکی و هوانوردی، دارای ویژگی‌های فوقِ دقیق بودند. به عنوان مثال آنها به پدرم می‌گفتند «این چیزی است که ما می‌خواهیم و باید از یک قطعه فلز یکپارچه درست شود طوری که ضریب انبساط تمام قسمت‌های آن یکسان باشد» و او مجبور بود راهی برای انجام این کار پیدا کند.» اکثر قطعات باید با تراشکاری ساخته می‌شد و از این رو پاؤل مجبور بود ابزارها و وسایل اختصاصی برای آنها بسازد. پرسش واقعاً تحت تأثیر کار او قرار داشت ولی به ندرت به کارگاه تراشکاری پدر می‌رفت. «خیلی عالی می‌شد اگر به من یاد داده بود چطور از ماشین و میله‌ی تراشکاری استفاده کنم. ولی متأسفانه من هرگز نرفتم، به خاطر اینکه بیشتر به الکترونیک علاقه داشتم.»

در آن سال‌ها یک تابستان، پاؤل استیو را به ویسکانسین برد تا مزرعه‌ی دامداری پدری‌اش را به او نشان دهد. زندگی روستایی استیو را جذب نکرد ولی یک تصویر همیشه با او ماند. آنچا تولد یک گوساله را دید و خیلی متحیر شد که حیوان کوچک بعد از چند دقیقه تقلا، راه رفتن را شروع کرد. «این چیزی نبود که او همان موقع یاد گرفته باشد، بلکه به طور طبیعی در غریزه‌اش بود. بچه‌ی آدم نمی‌تواند چنین کاری کند. از نظر شمن این خیلی جالب‌توجه است، حتی اگر برای هیچ‌کس دیگری مهم نباشد.» از نقطه‌نظر سختافزاری-نرمافزاری آن را این طور بیان کرد: «انگار بدن حیوان و مغزش طوری طراحی شده که بلاfacile با هم شروع به کار کنند، نه اینکه ابتدا آن را بیاموزند.»

در کلاس نهم به هوماستدھای رفت که فضای بسیار بزرگی داشت متشکل از ساختمان‌های دو طبقه‌ی صورتی رنگ که ۲۰۰۰ دانش‌آموز را در خود جا می‌داد. خودش می‌گفت: «مدرسه توسط یکی از معماران مشهور زندان‌ها طراحی شده بود چون می‌خواستند فناناً پذیر جلوه کند.» عشقش به پیاده‌روی از همین دوره سر بر آورد، هر روز تنها از پانزده خیابان دورتر تا مدرسه، پیاده گز می‌کرد.

دوسنستان هم‌سن‌وسائل کمی داشت، ولی دانش‌آموزان ارشدی را می‌شناخت که در فضای ضدفرهنگی آن دوران غوطه‌ور بودند. آن دوران آغاز متفق شدن دنیای هیپی‌ها^۱ و گیک‌ها^۲ بود. جابز می‌گفت: «دوسنستانم واقعاً بچه‌های باهوشی بودند. همگی به ریاضی و علوم و الکترونیک علاقمند و البته عاشق آن فضای ضدفرهنگی و إل.اس.دی بودیم.»

شوخی‌های خرکی استیو از آن به بعد معمولاً شامل موارد الکترونیکی می‌شد. در یک مقطع با سیم‌کشی، در تمام خانه بلندگو نصب کرد. سپس از آنجا که بلندگوها می‌توانستند به عنوان میکروفون هم مورد استفاده قرار بگیرند، داخل گنجه‌ی لباس‌های اتاقش یک واحد کنترل درست کرد که در آن می‌توانست به اتفاقات جاهای دیگر گوش کند. یک شب، وقتی هدفون‌هایش را روی گوش گذاشته بود و داشت اتاق والدینش را استراق سمع می‌کرد، پدر مچش را گرفت و با ناراحتی و خشم فراوان دستور داد کل سیستم را جمع کند. استیو عصرهای زیادی را به گاراژ لری لنگ می‌رفت؛ همان مهندسی که در پایین خیابان خانه‌ای قدیمی داشت. لری سرانجام آن میکروفون زغالی -که استیو مجذوبش بود- را به او داد و تشویقش کرد روی هیئت‌کیت‌ها^۳ کار کند. همان کیت‌های قابل مونتاژ برای ساخت رادیوهای آماتوری و سایر ادوات الکترونیکی که مورد علاقه‌ی لحیم‌کارهای آن زمان بود. جابز می‌گفت: «تمام صفحات و بخش‌های هیئت‌کیت‌ها به صورت رنگی کدگذاری شده بود، البته دفترچه راهنمای طرز کار را کاملاً توضیح می‌داد. این سرگرمی باعث می‌شد فکر کنی قادر به ساخت یا تعمیر هر چیزی هستی. وقتی یک چندتایی رادیو می‌ساختی، یک تلویزیون در کاتالوگ می‌دیدی و با خود می‌گفتی "این را هم می‌توانم بسازم" حتی اگر قبلًاً یکی نساخته بودی. من خیلی خوش‌شانس بودم چون در نوجوانی هر دو، هم پدر و هم هیئت‌کیت‌هایم، این باور را به من تزریق کردند که می‌توانم هر چیزی را بسازم.»

لنگ او را به باشگاه جویندگان HP هم برد؛ گروه ۱۵ نفره‌ای از دانش‌آموزان که شب‌های سه‌شنبه در کافه‌تریای شرکت دور هم جمع می‌شدند. جابز تعریف می‌کرد که «هر بار یکی از مهندسین را از آزمایشگاه فرا می‌خوانندند تا برای ما از پروژه‌ای که مشغول کار روی آن بود، صحبت کند. پدرم با ماشین مرا می‌رساند. توی بھشت سیر می‌کردم. HP پیشگام تولید دیودهای نورافشان بود. بنابراین بحث ما حول این می‌چرخید که با آنها چه کنیم.» از آنجایی که پدرش آن موقع در کارخانه‌ی لیزرسازی مشغول بود، این زمینه‌ی کاری مورد توجهش قرار گرفت. یک شب بعد از بحث، یکی از مهندسین لیزر در HP را کنار کشید و بازدیدی اختصاصی از آزمایشگاه هولوگرافی برای خودش جور کرد. ولی ماندگارترین خاطره با دیدن کامپیوتراهای کوچکی که HP در حال توسعه‌ی آنها بود، در ذهنش شکل گرفت. «اولین کامپیوتر رومیزی را آنچا دیدم. خودشان به آن ۹۱۰۰A می‌گفتند، ماشین حساب برجسته‌ای که در عین حال اولین کامپیوتر رومیزی هم تلقی می‌شد. جثه‌ای بزرگ و شاید ۴۰ پوند (۲۰ کیلوگرم) وزن داشت ولی از نظر زیبایی واقعاً چیز خاصی بود. من که عاشقش شدم.»

^۱ رجوع شود به ویکی‌پدیا، هیپی: <http://fa.wikipedia.org/>

^۲ رجوع شود به ویکی‌پدیا، گیک: <http://fa.wikipedia.org/>

هر یک از بچه‌های باشگاه جویندگان به انجام پروژه‌ای تشویق می‌شد و جایز تصمیم داشت فرکانس شمار بسازد؛ دستگاهی که تعداد پالس‌های یک سیگنال الکتریکی (در هر ثانیه) را شمارش می‌کند. تعدادی از قطعات مورد نیازش را فقط HP می‌ساخت، پس تلفن را برداشت و به شخص مدیرعامل زنگ زد. «آن زمان مردم شماره تلفن‌های فهرست‌نشده نداشتند، بنابراین دنبال اسم بیل هیولیت در پالو آلتو گشتم و به منزلش زنگ زدم. خودش گوشی را برداشت و بیست دقیقه با من حرف زد. هم قطعه‌ها را داد و هم شغلی در بخش ساخت فرکانس شمار در کارخانه‌ی HP.» جایز تابستان بعد از ورود به هوم‌استدیهای را آنجا کار کرد. «پدر صبح‌ها می‌رساندم و عصرها هم دنبالم می‌آمد.»

کارش عمده‌تاً عبارت بود از «قرار دادن مهره‌ها و پیچ‌ها روی قطعات» در یک خط مونتاژ. بین کارگران آن خط، نسبت به پسرک پررویی که از طریق تماس با مدیرعامل راه خودش را به داخل باز کرده بود، حسادت ایجاد شد. «یادم هست به یکی از ناظرهای تولید گفتم "من عاشق این کارم، من عاشق این کارم" و او گفت: "به درک، به درک".» او در نشست و برخاست با مهندسین طبقه‌ی بالا، بیشتر مورد توجه قرار می‌گرفت «آنها هر روز ساعت ده صبح دونات و قهوه صرف می‌کردند. من هم می‌رفتم بالا و باهشان گپ می‌زدم.»

جایز از کار کردن لذت می‌برد. همزمان شغل روزنامه‌رسانی را هم داشت -وقتی باران می‌بارید پدر به او کمک می‌کرد. در مقطع تحصیلی کلاس دهم، آخر هفته‌ها به این کار و در تابستان هم در بخش انبارداری فروشگاه لوازم الکترونیکی هالتک^۱ مشغول بود. مثل حیاط‌پشتی منزل پدرش که پُر بود از خرت و پرت‌های خودروها، فروشگاه غارمانند هالتک هم انباسته از انواع لوازم الکترونیکی بود که داخل ردیف‌هایی از قفسه‌ها چپانده می‌شدند: بهشتی برای سپورها در زمینی به مساحت یک بلوک شهری، پر از قطعات نو، کارکرده، تعمیری و مازاد. قطعات بدون جداسازی داخل سطلهای آشغال ریخته و در حیاط بیرونی انباسته می‌شدند. «پشت این محوطه نزدیک ساحل، یک محوطه‌ی حصارکشی شده بود که چیزهای جالبی در آن نگه می‌داشتند؛ مثل اجزای داخلی یک زیردربایی پولاریس که اوراق و برای مصرف مجدد فروخته شده بود. تمام کلیدها و کنترل‌هایش آنجا بود با رنگ‌های ارتشی سبز و خاکستری. سوئیچ‌ها و حباب چراغ‌ها، کهربایی و قرمز بود. سوئیچ‌های اهرمی قدیمی و بزرگی که وقتی تکان‌شان می‌دادی حس فوق العاده‌ای داشت، انگار کل شیکاگو^۲ را فرستاده بودی روی هوا!»

در بخش قفسه‌های چوبی در جلوی فروشگاه، کاتالوگ‌های ضخیمی داخل کلاسورهای کهنه قرار داشت و مردم برای خرید قطعات مورد نظر چانه می‌زدند؛ چیزهایی مثل سوئیچ‌ها، مقاومت‌ها، خازن‌ها و گاهی جدیدترین تراشه‌های حافظه. پدر استیو عادت داشت برای خرید قطعات خودرو چانه بزند و اغلب هم موفق به گرفتن تخفیف می‌شد چون ارزش هر قطعه را بهتر از فروشنده‌ی آن می‌دانست. استیو هم سلسله مراتب را به خوبی طی کرد. به خاطر علاقه‌اش به مذاکره و کسب منفعت -از طریق فروشنده‌ی قطعات- دانش خود راجع به الکترونیک را افزایش داد. به بازار چههای مخصوص فروش قطعات الکترونیکی دست دوم مثل بازار

¹ Haltek

² Chicago

مبادلاتی سَن خوزه می‌رفت و بر سر یک صفحه‌مدار^۱ که حاوی تراشه‌ها و قطعات به درد بخور بود کلی چانه می‌زد و بعد آنها را به مدیر هالٰتِک می‌فروخت.

با کمک پدرش توانست در پانزده سالگی اولین اتومبیل خود را بخرد. یک نَش متروپولیتن^۲ دو تُنی که پاؤل یک موتور MG روی آن نصب کرد. خود استیو زیاد آن را دوست نداشت ولی نه می‌خواست این را به پدرش بگوید و نه اینکه بخت داشتن اتومبیل شخصی را از دست بدهد. راجع به این مورد می‌گفت: «در گذشته ممکن بود یک نَش متروپولیتن باحال ترین اتومبیل خلاف‌کارها باشد ولی آن موقعی که من یکی خریدم، ضایع ترین اتومبیل دنیا بود. با این حال همین که راه می‌رفت، عالی بود.» در طول یک سال از شغل‌های مختلفش پول کافی پس‌انداز کرد و توانست یک فیات ۸۵۰ کوپه با موتور آبارت جایگزین آن کند. «پدر کمک کرد بخرم و رو به راهش کنم. حس رضایت ناشی از کسب درآمد و پس‌انداز کردن آن برای خرید چیزی، واقعاً عالی بود.»

همان سال بین کلاس دهم و یازدهم، اعتیادش به ماری‌جوآنا آغاز شد «تابستان برای اولین بار توهمند زدم. پانزده سالم شده بود و مرتب علف می‌کشیدم.» در مقطعی پدرش مقداری علف داخل ماشینش پیدا کرد. پرسید «این چیست؟» استیو خیلی راحت جواب داد: «ماری‌جوآنا.» این یکی از معده دفعاتی بود که با خشم پدر روبرو شد. «آن مورد، تنها دعوای اساسی تمام عمرم با او بود.» ولی پاؤل باز هم با نرم‌خوبی با پرسش مدارا کرد: «از من قول خواست که دیگر هرگز علف نکشم، ولی قول ندادم.» در مقطع یازدهم تحصیلی به طور تغیری از ای‌اس‌دی و حشیش هم استفاده می‌کرد و علاوه بر این‌ها، در حال تجربه‌ی تأثیرات روان‌فرسا و توهمندی‌ای بی‌خوابی بر ذهن هم بود. «کمی بیشتر در عمق اعتیاد فرو رفت. با رفقا ای‌اس‌دی قطره‌ای روی زبان‌مان می‌چکاندیم و توهمند می‌زدیم، معمولاً هم یا داخل کشتزارها یا توی اتومبیل.»

در دو سال آخر دبیرستان، از نظر فکری هم شکوفا شد و خودش را بر سر یک دوراهی یافت، که از دید او یک طرفش ورود به خیل تکنیسین‌های خُل وضع بود و طرف دیگرش ورود به جرگه‌ی تلاش‌گران خلاق و بالاخلاق. «خیلی بیش از قبل موسیقی گوش می‌دادم و به مطالعه در زمینه‌هایی غیر از علم و فناوری هم روی آورده بودم. نمایشنامه‌های شکسپیر را می‌خواندم که از بین‌شان شاه لیر را واقعاً دوست دارم.» از دیگر کتاب‌های مورد علاقه‌اش موبی‌دیک و اشعار دیلان توماس^۳ بود. یک بار از خودش پرسیدم که چرا با شاه لیر و ناخدا آهُب، دو تا از خودرأی‌ترین و طردشده‌ترین شخصیت‌های ادبی ارتباط برقرار کرده. ولی او به ارتباطی که سعی در برقراری‌اش داشتم واکنشی نشان نداد، پس از خیرش گذشتم. «در کلاس دوازدهم، معلم کلاس فوق‌ برنامه‌ی زبان انگلیسی مردی بود شبیه ارنست همینگوی. یک عده از ما را برای ای‌سکی در برف به یوسِمیتی^۴ برد.»

^۱ Circuit Boards

^۲ Nash Metropolitan

^۳ Dylan Thomas

^۴ Yosemite

یکی دیگر از کلاس‌هایی که جایز می‌رفت، بعدها بخشی از فرهنگ دره‌ی سیلیکان شد: کلاس الکترونیک آقای جان مک‌کالوم^۱؛ یک خلبان سابق نیروی دریایی که در تهییج شاگردانش با ترفندهایی مثل آتش زدن یک سیم‌پیچ تسلیا، استعداد نمایشی فوق العاده‌ای داشت. اتاق وسایل او که کلیدش را فقط به شاگردانی نجیب می‌داد، پُر بود از ترانزیستورها و سایر قطعاتی که به مرور زمان جمع کرده بود.

کلاس مک‌کالوم در ساختمانی با سقف بلند هشتی شکل، در گوشی محوطه‌ی مدرسه (کنار پارکینگ) برگزار می‌شد. یک روز جایز در حالی که از پنجره داخل آنجا را نگاه می‌کرد به من گفت: «دقیقاً همان طور مانده. کلاس تعمیر اتومبیل معمولاً آنجا کنار درب برگزار می‌شد.» چینش کلمات جمله‌ی بعدی اش نشانگر دور شدن او از علایق نسل پدرش بود «آقای مک‌کالوم احساس می‌کرد که کلاس الکترونیک، جانشین کلاس تعمیر اتومبیل خواهد شد.»

مک‌کالوم معتقد به انضباط ارتشی و ادای احترام به قدرت بود اما جایز برعکس؛ نفرت او از قدرت چیزی نبود که بخواهد پنهان کند. علاقه داشت سختی و انعطاف را با تمدی شاعرانه در هم آمیزد. مک‌کالوم بعدها گفت: «استیو معمولاً در گوشه‌ای می‌نشست و برای خودش کارهایی می‌کرد، واقعاً دلش نمی‌خواست با من یا سایر اعضای کلاس سر و کار داشته باشد.» وی هرگز اعتماد نکرد که کلید اتاق وسایل را به جایز بدهد. یک روز استیو محتاج قطعه‌ای شد که موجود نبود، بنابراین به هزینه‌ی مدرسه تماسی با شرکت باروُز^۲ در دیترویت گرفت و مدعی شد که مشغول طراحی یک محصول جدید و نیازمند نمونه‌ای از آن قطعه برای تست محصول است. چند روز بعد قطعه با پست هوایی از راه رسید. وقتی مک‌کالوم پرسید که چطور آن را خریده، جایز -با غرور و تفاخر- ماجرای آن تماس و داستانی را که برای شرکت باروُز باfte بود، تعریف کرد. مک‌کالوم می‌گفت: «خیلی عصبانی شدم چون این رفتاری نبود که راضی باشم از شاگردانم سر بزنند.» ولی عکس العمل جایز این بود که «آخر من که برای تماس تلفنی پولی نداشتم. اما آنها -شرکت باروُز- کلی پول در می‌آورندند.»

کلاس‌های مک‌کالوم در سه مقطع ارائه می‌شد ولی جایز فقط در یک مقطع سر کلاس او حاضر شد و پروژه‌ی انتخابی اش ساخت یک وسیله‌ی مجهر به سنسور حساس بود که با دریافت نور تابشی یک مدار را روشن می‌کرد؛ پروژه‌ای که از عهده‌ی هر دانش‌آموز دبیرستانی دیگری هم بر می‌آمد. استیو آن روزها بیشتر با لیزر بازی می‌کرد، چیزی که از پدرش آموخته بود. با چندتا از رفقا، یک سیستم رقص نور لیزری برای پارتی‌ها درست کردند که نورهای رنگی را از روی آینه‌های متصل به بلندگوهای سیستم صوتی، به اطراف باز می‌تاباند.

¹ John Mccollum

² Burroughs

فصل دو

زوج عجیب

دو استیو!



جابز و وازنیاک در گاراژ، سال ۱۹۷۶.

واز

جابز همان سالی که شاگرد کلاس مک‌کالوم بود، با فارغ‌التحصیلی آشنا شد که شاگرد برگزیده‌ی تمام دوران این معلم مشترک و نابغه‌ی افسانه‌ای مدرسه به شمار می‌آمد. برادر کوچکتر استیفن وازنیاک با جابز در یک تیم شنا و خودش تقریباً پنج سال از استیو بزرگتر و از نظر دانش الکترونیک به مراتب مطلع‌تر از او ولی از نظر اجتماعی و احساسی هنوز یک گیکِ دبیرستانی بود.

مثل جابز، وازنیاک هم پدر را الگو قرار داده ولی درس‌های این دو متفاوت از هم بود. پاول جابز از دبیرستان ترک تحصیل کرده و در شغل تعمیر اتومبیل بود و می‌دانست که چطور با ارزان خریدن قطعات، سود مناسبی کسب کند. فرانسیس وازنیاک معروف به جری، مهندس لیسانسیه‌ی درجه یکِ علوم موشکی از کال‌تک^۱ و در لاکهید مشغول به کار بود. او شغل مهندسی را تحسین و به دیگرانی که در مشاغلی مثل بازاریابی و فروش بودند از بالا نگاه می‌کرد. وازنیاک می‌گفت: «یادم هست به من می‌گفت مهندسی بالاترین جایگاهی است که می‌توانی در دنیا به آن برسی. مهندسین جامعه را به سطوح جدیدی سوق می‌دهند.»

^۱ Cal Tech

یکی از اولین خاطرات استیو وازنیاک رفتن به محل کار پدرش در یک آخر هفته و دیدن قطعات الکترونیکی بود «مرا روی یک میز گذاشت تا با آنها بازی کنم.» آن روز نگاه او با شیفتگی به پدرش دوخته شد که سعی در صاف کردن خط موجی شکل روی صفحه‌نمایش داشت تا صحت عملکرد یکی از طراحی‌های مداری خود را به پرسش نشان دهد. «می‌توانستم ببینم که هر آنچه پدرم انجام می‌داد، خوب و مهم بود.» واز حتی آن زمان هم به خصلت کنجکاوی شهره بود؛ کف خانه دراز می‌کشید و راجع به مقاومتها و ترانزیستورها سؤال می‌کرد، پدرش هم یک تخته سیاه می‌آورد تا نتایج کار خود و همکارانش را توصیح دهد. «برای تشریح "مقاومت الکتریکی" تا سر حدات اتم‌ها و الکترون‌ها ریز می‌شد. بعدها وقتی کلاس دوم بودم طرز کار مقاومت را برایم توضیح داد، آن هم نه با معادلات بلکه خودم را مجبور به کشیدن ساختارش کرد.» پدر واز به او چیز دیگری هم آموخت، چیزی که با شخصیت اجتماعی‌اش -که بی‌آلایش و خام بود- در هم تبیه شد: هرگز دروغ نگو! «پدرم به صداقت، ایمان داشت. به صداقت حداکثری. این بزرگترین آموزه‌اش به من است. تا به امروز هرگز دروغ نگفته‌ام.» به علاوه، پرسش را نسبت به جاهطلبی افراطی متغیر بار آورد، چیزی که در نهایت منجر به جدایی واز از جایز شد. در یکی از رویدادهای اپل برای معرفی محصول به سال ۲۰۱۰، چهل سال بعد از اینکه آن دو با هم آشنا شدند، واز تفاوت‌های شان را این طور بیان کرد: «پدرم به من گفته بود "همیشه بخواه که در میانه باشی." نمی‌خواستم آن بالاها در کنار آدمهای سطح بالا مثل استیو قرار بگیرم. پدرم یک مهندس بود و این همان چیزی است که من هم برای خودم می‌خواستم. خیلی خجالتی‌تر از آن بودم که بخواهم مثل استیو یک رهبر صنعتی باشم.»

در کلاس چهارم، وازنیاک به قول خودش یکی از آن "عشق الکترونیک‌ها" شد. اوقات خوشش با نگاه کردن به ترانزیستورها رقم می‌خورد نه با چشمک زدن به دخترها. تصویری که از خودش ساخت، این بود: موجودی سر به زیر و موقر که اغلب اوقات روی صفحه‌مدارها قوز کرده. در همان سنی که جایز سرگرم میکروفون زغالی -همان که پدرش نمی‌توانست طرز کارش را توضیح دهد- بود، وازنیاک داشت با استفاده چندین و چند ترانزیستور، تقویت‌کننده، پخش‌کننده، چراغ و زنگ، یک سیستم مخابراتی می‌ساخت که اتاق خواب بچه‌های ۶ خانه در همسایگی را به هم وصل می‌کرد. همان موقع که جایز داشت هیئت‌کیت می‌ساخت، وازنیاک مشغول سر هم کردن یک گیرنده-فرستنده‌ی ساخت شرکت هالی کرافترز^۱ بود؛ یعنی پیچیده‌ترین رادیوی آن زمان!

واز علاقمند به خواندن مجلات الکترونیکی پدرش و شیفتگی داستان‌هایی راجع به کامپیوترهای جدید و پرقدرت، مثل اینیاک^۲ بود. وقتی مباحث جبر بولی^۳ به گوشش خورد، شگفت‌زده شد از اینکه چقدر کامپیوترها ساده‌اند و نه پیچیده. در کلاس هشتم یک ماشین حساب ساخت که ۱۰۰ ترانزیستور، ۲۰۰ دیود و ۲۰۰ مقاومت، سوار شده بر روی ۱۰ صفحه‌مدار داشت و در یکی از مسابقات محلی که متولی آن نیروی هوایی بود جایزه اصلی را بُرد، آن هم در حضور رقبایی از کلاس دوازدهم.

^۱ Hallicrafters

^۲ Eniac

^۳ رجوع شود به ویکی‌پدیا، جبر بولی: <http://fa.wikipedia.org/>

واز با دیدن پسرهای هم‌سنیش که با دخترها به گردش و مهمانی می‌رفتند بیشتر و بیشتر منزوی می‌شد، این کارها برایش خیلی سخت‌تر از طراحی مدار بود. خودش می‌گفت: «من که قبلاً خیلی محبوب و تقریباً بر همه چیز سوار بودم، ناگهان از لحاظ اجتماعی تعطیل شدم. انگار که برای طولانی‌ترین زمان ممکن کسی با من حرف نزدیک باشد.» راه خروج از بحران را در شوخی‌های دوران نوجوانی یافت. در کلاس دوازدهم یک مترونوم^۱ الکترونیکی ساخت و بعد که فهمید صدایش شبیه به ساعت بمب است، چند باتری بزرگ به هم بست و به آن متصل کرد، سپس داخل یکی از قفسه‌های قفل‌دار مدرسه گذاشت و طوری تنظیمش کرد که با باز شدن درب قفسه ریتم تیک‌تیکش تندتر شود. او اخیر آن روز که به دفتر مدرسه احضار شد، فکر می‌کرد دوباره جایزه‌ی اصلی مسابقات ریاضی مدرسه را برده ولی خود را جلوی پلیس یافت؛ ماجرا از این قرار بود که بعد از پیدا شدن دستگاه، مدیر مدرسه شجاعانه آن را برداشت، به سینه چسبانده و دویده بود و سط زمین فوتبال و آنجا سیم‌هایش را چیده بود. واز پس از شنیدن موقع خیلی سعی کرد ولی دست آخر نتوانست جلوی قاهقه خندیدن خود را بگیرد. بنابراین آن شب را در بازداشتگاه نوجوانان سر کرد. تجربه‌ی ارزشمندی بود. آنجا فهمید که زندانی‌های دیگر چطور سیم برق پنکه‌ی سقفی را باز و به میله‌های سلول وصل می‌کنند و هر کس دستش به آن می‌خورد، یک شوک الکتریکی - و نه الکترونیکی - نصیبش می‌شد.

شوکه شدن، مدار افتخار واز و لقب مهندس سخت‌افزار مایه‌ی مباهاش بود. در کار او شوک‌های اتفاقی، عادی تلقی می‌شد. زمانی برای خودش یک بازی رولت^۲ ابداع کرد که در آن چهار نفر انگشت خود را داخل چهار شکاف قرار می‌دادند و وقتی گوی انداخته می‌شد، یک نفر شوک الکتریکی دریافت می‌کرد. به قول خودش: «بچه‌های سخت‌افزار پایه‌ی این بازی هستند ولی نرم‌افزاری‌ها جوچه‌اند.»

در سال دوازدهم یک شغل نیمه‌وقت در سیلوانیا^۳ پیدا کرد و اولین بخت برای کار با کامپیوتر را یافت. سپس زبان برنامه‌نویسی فورترن^۴ را یاد گرفت و دفترچه راهنمای اکثر سیستم‌های آن دوره را مطالعه کرد که اولی مال محصولی به نام PDP-8 تولید شرکت دیجیتال اکوپیمنت^۵ بود. سپس ویژگی‌های جدیدترین تراشه‌های روز را آموخت و سعی‌اش را به بازطراحی کامپیوتراها با این قطعه‌های جدید معطوف کرد؛ یک چالش خودخواسته: بهینه‌سازی طراحی با استفاده از کمترین قطعات ممکن. هر شب طراحی دیشب خود را بهبود می‌بخشید و در پایان سال دوازدهم، برای خودش یک پا استاد شده بود: «آن زمان کامپیوتراها را با فقط نصف تعداد تراشه‌ای که شرکت سازنده به کار برده بود بازطراحی می‌کردم، البته فقط روی کاغذ.» هرگز از این کار چیزی به دوستانش نگفت چون اکثر هفده ساله‌ها وقتی شان را صرف کارهای دیگر می‌کردند. همان سال در روز شکرگزاری، وازنیاک از دانشگاه کلرادو دیدن کرد که گرچه برای برگزاری مراسم رسمی تعطیل بود ولی یک دانشجوی مهندسی، بازدیدی اختصاصی از آزمایشگاه‌ها برایش ردیف کرد. بعد از این گردش علمی، حتی با اینکه هزینه‌های تحصیل در خارج از ایالت فراتر از توان خانواده بود، با التماس از پدرش خواست او را به آنجا بفرستد؛ قرار شد برای یک سال به آنجا برود، به شرط اینکه سال بعد انتقالی

^۱ رجوع شود به ویکی‌پدیا، مترونوم: <http://fa.wikipedia.org/>

^۲ رجوع شود به ویکی‌پدیا، رولت روسی: <http://fa.wikipedia.org/>

^۳ Sylvania

^۴ Fortran

^۵ Digital Equipment

بگیرد و به کالج عمومی دی آنزا^۱ در نزدیکی خانه بیاید. با ورود به کلرادو در پاییز ۱۹۶۹، واژ بیشتر وقتی را به شوخی‌های خیابانی (ساختن اعلامیه‌های چاپی با مضمون "نیکسون برو به درک") گذراند که باعث شد چندتا از درس‌هایش را رد و به دوره‌ی کارآموزی فرستاده شود. در عوض، برنامه‌ای برای محاسبه‌ی اعداد فیبوناچی نوشت که البته این پروژه وقت زیادی از کامپیوترهای دانشگاه می‌گرفت، در حدی که مسئولین تهدید کردند هزینه‌ها را پای خودش حساب خواهند کرد. بنابراین با کمال میل به قرار معهود با والدینش عمل کرد و به دی آنزا منتقل شد.

بعد از یک سال خوب در دی آنزا، برای پول درآوردن مرخصی گرفت. شغلی در یک شرکت کامپیوتری طرف قرارداد با اداره‌ی وسائل نقلیه‌ی موتوری کالیفرنیا جور کرد و در آنجا، یکی از همکاران پیشنهاد قشنگی به او داد: گفت که می‌تواند تعدادی تراشه‌ی یدکی بیاورد تا واژ یکی از آن طرح‌های خود را بسازد. وازنیاک پذیرفت و تصمیم گرفت کمترین تراشه‌ی ممکن را به کار بگیرد؛ هم به خاطر چالشی بودن آن و هم به خاطر اینکه نمی‌خواست از سخاوتمندی همکارش سوءاستفاده کند.

بیشتر کار در گاراژ یک دوست در همان حوالی انجام شد؛ بیل فرناندز^۲ که هنوز محصل هوم استدھای بود. آنها برای اینکه از سختی کار کم شود، نوشابه‌ی کرم‌دار کرامونت^۳ می‌خوردند و هر بار که تمام می‌شد «به سوپرمارکت سیفوی^۴ در سانی‌ویل می‌رفتیم، شیشه‌ها را پس می‌دادیم، پولش را می‌گرفتیم و دوباره نوشابه می‌خریدیم. این طوری بود که اسم کامپیوتر را گذاشتیم: نوشابه کرم‌دار.»

وقتی کار تمام شد، فرناندز به واژ گفت که یک نفر در هوم استدھای هست که باید ببینند. «اسمش استیو است، مثل خودت عاشق شوخی خرکی است و باز مثل خودت چیزهای الکترونیکی می‌سازد.» این می‌تواند تأثیرگذارترین ملاقات گاراژی در تاریخ دره‌ی سیلیکان باشد (سی و دو سال قبل از آن نیز، هیولیت در گاراژ منزل پکارد با وی ملاقات کرده بود). «من و استیو برای ساعت‌های مديدة در پیاده‌روی جلوی خانه‌ی بیل نشستیم و برای هم ماجراه‌امان را -که اکثرًا راجع به شوخی‌های خرکی‌مان بود، تعریف کردیم و از طراحی‌های الکترونیکی‌مان گفتیم» وازنیاک خیلی خوب به خاطر می‌آورد: «خیلی تشابه داشتیم. معمولاً برای من توضیح دادن اینکه روی چه چیزی کار می‌کردم، سخت بود. ولی استیو خیلی سریع می‌گرفت. ازش خوشم آمد. از آن پسرهای لاغر و پُرطاقت و پُرانژی بود.» جائز هم تحت تأثیر او قرار گرفته بود: «اولین آدمی که دیدم از خودم به الکترونیک واردتر است، واژ بود.» یک بار برای توصیف تجربه‌ی آن دیدار نخستین گفت: «بلا فاصله ازش خوشم آمد. من از بچه‌های هم سن و سال خودم کمی بالغ‌تر بودم و او هم از هم سن و سال‌های خودش کمی نابالغ‌تر بود، پس مساوی بودیم. واژ خیلی باهوش و از نظر احساسی هم سن و سال خود من بود.»

علاوه بر علاقه به کامپیوترها، علاقه‌ی مشترک دیگری هم داشتند: موسیقی. جائز به خاطر می‌آورد که: «آن سال‌ها عصر طلایی موسیقی بود. انگار در دوران بتھوون و موزارت می‌زیستیم. مردم این‌طوری از آن دوره یاد می‌کنند. من و واژ هم عمیقاً درگیر موسیقی بودیم.» این در اصل وازنیاک بود که او را به «باب

¹ De Anza

² Bill Fernandez

³ Crammont

⁴ Safeway

دیلان^۱" علاقمند کرد. جابز می‌گفت: «یک کسی را در سانتاکروز^۲ پیدا کردیم که توی روزنامه راجع به دیلان مطلب می‌نوشت. دیلان تمام کنسرت‌هاش را ضبط می‌کرد و خوب بعضی اطرافیانش زیاد حواس‌جمع نبودند. برای همین خیلی زود همه‌جا پر شد از نوارهای قاچاقی او؛ نه یکی، نه دو تا، بلکه تمام‌شان و این یارو در سانتاکروز همه را از دم داشت.»

جمع‌آوری نوارهای دیلان به زودی یک سرمایه‌گذاری مشترک شد. وازنیاک می‌گفت: «دو تایی راه می‌افتادیم و می‌رفتیم به سن‌خوزه یا برکلی. دنبال نوارهای دیلان می‌گشتم، بروشور ترانه‌هاش را می‌خریدیم و بعد تا دیروقت بیدار می‌ماندیم و تفسیرشان می‌کردیم. اشعار دیلان آکوردهای تفکر خلاق را برای ما می‌نواخت.» جابز هم می‌گفت: «بیش از ۱۰۰ ساعت موسیقی از دیلان داشتم، شامل تمام کنسرت‌های تور ۱۹۶۵ و ۱۹۶۶.» یعنی همان توری که دیلان با گیتار الکتریک روی صحنه آمد. هر دو، جدیدترین ضبط صوت حلقه‌ای تی‌یک^۳ را خریدند. وازنیاک می‌گفت: «من با مال خودم کنسرت‌های زیادی را را با سرعت پایین روی یک نوار ضبط کردم» و جابز علاقه‌ی وافر خود را این‌گونه وصف می‌کرد: «به جای بلندگوهای بزرگ یک جفت هدفون عالی خریده بودم، روی تختم دراز به دراز می‌افتادم و ساعتها به دیلان گوش می‌دادم.»

جابز در هوماستدھای یک گروه تأسیس کرد؛ هم برای پارتی (با رقص نور و موسیقی) و هم برای تداوم شوخي‌های مسخره‌شان. گروهشان با الهام از عنوان یک نمایشنامه به باکفرای^۴ معروف شد. اگر چه وازنیاک و دوستش آلن باوم^۵ فارغ‌التحصیل بودند ولی آن دو نیز به جابز ملحق شدند و در انتهای مقطع چهارم دبیرستان (سال دوازدهم) یک غافلگیری ویژه برای مراسم خداحافظی فارغ‌التحصیلان ترتیب دادند. یک روز که با هم در اطراف مدرسه‌شان قدم می‌زدیم، جابز برای به تصویر کشیدن هوماستدھای چهار دهه قبل به آن مأموریت خطرناک اشاره کرد: «آن بالکن را می‌بینی؟ همان جایی است که بنر خرکی مان را نصب کردیم. آن کار دوستی ما را محکم‌تر کرد.» روی یک ملحفه‌ی بزرگ که باوم آورده بود، با رنگ سبز و سفید یک دست بزرگ مشت‌شده کشیدند که انگشت وسطش را بالا آورده بود! مادر باوم که یهودی بود کمک کرد تا سایه‌ها را طوری بشکند که واقعی‌تر به نظر بیاید. او با خنده گفته بود: «می‌دانم چی می‌کشید!» گام بعدی طراحی یک سیستم طناب و قرقره بود تا به کمک آن در حین عبور فارغ‌التحصیلان از جلوی بالکن، بنر را به شکل دراماتیکی پایین بیاورند. یک نام تلفیقی برگرفته از حروف ابتدای اسم و فامیل استیو وازنیاک و آلن باوم و فامیلی جابز هم زیر آن نوشتند: "SWAB JOB". این شوخي خرکی جزو تاریخچه‌ی مدرسه و باعث درج یک تعلیق و تذکر دیگر در پرونده‌ی تحصیلی جابز شد.

یکی دیگر از شوخي‌های جالب آن دوران از این قرار بود: وازنیاک یک دستگاه جیبی ساخت که قادر به ایجاد اختلال در سیگنال‌های تلویزیونی بود؛ آن را با خود به جایی مثل خوابگاه، که دیگران مشغول تماشای تلویزیون بودند می‌برد و بعد مخفیانه دکمه‌اش را می‌زد، آن وقت بود که تصویر تلویزیون یک مرتبه خراب

¹ Bob Dylan (گرچه در تلفظ شبیه دیلن شنیده می‌شود، ولی در واقع یک آری کوتاه است بنابراین دیلان نوشته شده‌م.)

² Santa Cruz

³ TEAC

⁴ Buck Fry

⁵ Allen Baum

می‌شد و با این کار بچه‌های خوابگاه از اعصاب خورده بالا و پایین می‌پریدند؛ مرحله‌ی بعدی خیلی خبیثانه‌تر بود. می‌شد آنقدر ادامه داد که یک نفر برای تنظیم مجدد آنتن بالا بزند و در مرحله‌ی آخر، واز کار را به جایی می‌رساند که حتماً یک نفر سرِ پا ایستاده، آنتن را نگه دارد یا دستش را روی گیرنده بگذارد. سال‌ها بعد در یکی از رویدادهای معرفی محصول، خودِ وازنیاک موقع پخش ویدیو دچار مشکل مشابه‌ی شد و جایز با بر هم زدن روال جلسه، این خاطره‌ی مهیج را برای حضار بازگو کرد: «واز آن را داخل جیبش می‌گذاشت و می‌رفت به خوابگاه... جایی که ملت نشسته بودند و مثلاً داشتند سریال پیشتازان فضا^۱ را نگاه می‌کردند. بعد یک‌هو تلویزیون را می‌فرستاد روی هوا، یک نفر مجبور می‌شد برود بالا درستش کند و به محض اینکه پایش از روی زمین بلند می‌شد، واز تصویر را بر می‌گرداند. بعد دوباره وقتی او می‌آمد پایین، تصویر را می‌پراند،» جایز روی صحنه در حالی که داشت یک‌لنگه‌پا ادای آن بخت‌برگشته را در می‌آورد، خنده‌ای بزرگ سر داد: «و در کمتر از پنج دقیقه، طرف درست مثل الان من می‌شد.»

جعبه‌ی آبی

تلفیق نهایی شوخی‌های خرکی و عشق به الکترونیک -همان جرقه‌ای که بعدها به تأسیس اپل کمک کرد- بالآخره عصر یک روز آخر هفته رقم خورد. آن روز یک‌شنبه، وازنیاک در مجله‌ی اسکوایر^۲ که مادرش روی میز آشپزخانه گذاشته بود مطلبی را خواند. سپتامبر ۱۹۷۱ و فردا قرار بود به برکلی (سومین کالج دوران تحصیلش) برود. مقاله به قلم ران رُزن باوم^۳ و عنوانش «اسرار جعبه‌ی آبی کوچک» بود؛ شرحی بر اینکه که چطور هکرها و رمزگشاهی‌های تلفنی راههایی برای برقراری تماس‌های مجانی راه دور یافته بودند. روش کار ساده بود: همانندسازی تُن‌های صوتی ارسال سیگنال در شبکه‌ی مخابراتی AT&T. وازنیاک می‌گفت: «وسط مقاله، زنگ زدم به بهترین دوستم استیو جایز و بخش‌هایی از آن را برایش خواندم.» او به خوبی می‌دانست که جایز مُحَصَّل مقطع دوازدهم، تنها شریکش در این هیجان بزرگ خواهد بود.

قهرمان این داستان کسی نبود جز دراپر^۴، هکری با لقب ناخدا کرانچ. او کشف کرده بود که صدای ضربه به قوطی صبحانه‌ی حاضری، دقیقاً همان تُن ۲۶۰۰ هرتزی را دارا است که توسط سوئیچ‌های انتقالی تماس در شبکه‌ی تلفنی استفاده می‌شود. این صدا می‌توانست سیستم را گول بزند تا بدون هزینه، اجازه‌ی تماس‌های راه دور را بدهد. مقاله‌ی مذکور اشاره می‌کرد که سایر تُن‌های مسیر برقراری تماس را می‌توان در یکی از سرفصل‌های مجله‌ی نظام فنی زنگ‌ها پیدا کرد که AT&T بلاfaciale در تماس با کتابخانه‌ها خواستار برچیدن آن از قفسه‌ها شده بود.

همان موقع به محض صحبت با وازنیاک، جایز فهمید که باید بی‌درنگ مجله‌ی فنی مذکور را به چنگ آورند. می‌گفت: «واز چند دقیقه بعد مرا سوار کرد و رفتیم به کتابخانه‌ی مرکز شتاب‌دهنده‌ی خطی

¹ Star Trek

² Esquire

³ Ron Rosenbaum

⁴ John Draper

استنفورد تا بینیم مجله گیرمان می‌آید یا نه.» یک شنبه بود و کتابخانه بسته، ولی آنها راه ورود را بلد بودند؛ یکی از درب‌ها که اغلب قفل نمی‌شد. «دیوانه‌وار قفسه‌ها را کاویدیم و این واژ بود که دست آخر مجله را پیدا کرد، همه‌ی فرانس‌ها آنجا بود. محشر بود، آنها را که پیدا کردیم مدام به خودمان می‌گفتیم "واقعیه! خدای، واقعیه!" تمام فرانس‌ها، تمام تُن‌ها، همه جلوی چشم‌مان بود.»

وازنیاک همان روز عصر به فروشگاه لوازم الکترونیک سانی‌ویل رفت و قبل از اینکه کرکره‌ها را پایین بکشند قطعه‌های لازم برای ساخت مولد تُن‌های آنالوگ را خرید. از فرانس‌شماری که جابز پیش‌تر در باشگاه جویندگان HP ساخته بود، برای دقیق‌سازی تُن‌ها استفاده کردند. سپس با یک شماره‌گیر توانستند صدای ذکر شده در مقاله را تولید و ضبط کنند. در حوالی نیمه‌شب دستگاه آماده‌ی تست شد ولی متأسفانه نوسانگرهای خریداری‌شده، به اندازه‌ی کافی ثبات نداشتند تا صدای مناسب برای گول زدن سیستم شرکت مخابرات را تولید کنند. وازنیاک می‌گفت: «با استفاده از فرانس‌شمار استیو می‌شد این عدم ثبات را دید. نشد که بشود. فردا صبح باید به برکلی می‌رفتم، بنابراین تصمیم گرفتیم که وقتی به آنجا رسیدم یک نمونه‌ی دیجیتالی بسازم.»

پیش‌تر هرگز کسی یک نسخه‌ی دیجیتالی از جعبه‌ی آبی نساخته بود ولی واژ اساساً مرد چالش‌ها بود. با استفاده از دیودها و ترانزیستورهای یک رادیویی مارک شَک^۱ و با کمک یکی از دانشجوهای موسیقی ساکن خوابگاه که گوش خوبی داشت، قبل از مراسم روز شکرگزاری ساخت دستگاه تمام شد: «هرگز چیزی نساخته بودم که بیش از آن مایه‌ی افتخارم باشد. هنوز هم معتقدم فوق العاده بود.»

وازنیاک یک شب تمام فقط برای تست دستگاه، از برکلی تا خانه‌ی جابز راند. اولین سعی‌شان، تماس با خانه‌ی عمومی وازنیاک در لوس‌آنجلس^۲ بود. گرچه شماره را اشتباه گرفتند، اما مهم نبود چون دستگاه کار می‌کرد. وازنیاک داد زده بود: «سلام ما مجانی به شما زنگ زدیم! مجانی، می‌فهمید؟ مجانی!» جابز هم گوشی را گرفت: «ما از کالیفرنیا زنگ می‌زنیم! از کالیفرنیا! با یک جعبه‌ی آبی.» طرف آن سوی خط چه احساسی جز گیجی و شاید ناراحتی می‌توانست داشته باشد، به خصوص که او هم ساکن کالیفرنیا بود!

در ابتدا جعبه‌ی آبی فقط وسیله‌ی سرگرمی و شوختی بود. در تماسی جسورانه با واتیکان، وازنیاک لهجه‌اش را تغییر داد و ادعا کرد هنری کیسینجر است که می‌خواهد با پاپ صحبت کند: «ما در اجلاس سران هستیم، در مسکو. باید با جناب پاپ صحبت کنم.» جواب شنیدند که ساعت به وقت محلی پنج و نیم صبح است و پاپ در خواب. چند ساعت بعد دوباره زنگ زدند، یک کشیش که گویا مترجم بود باهشان صحبت کرد ولی هیچ وقت پاپ واقعی روی خط نیامد. جابز به خاطر می‌آورد که: «آنها فهمیدند که واژ کیسینجر نیست، آخر ما توی کیوسک تلفن عمومی بودیم!»

همان موقع به نقطه‌ی عطف مهمی رسیدند، چیزی که به رابطه‌شان شخصیت می‌بخشید: جابز به این نتیجه رسیده بود که جعبه‌ی آبی چیزی بیش از «یک سرگرمی محض» است؛ می‌شد آن را تولید کرد و فروخت. خودش می‌گفت: «سایر قطعات لازم را هم تهیه کردم؛ کیس، منبع تغذیه و کلیدهای شماره‌گیر. قیمتی که می‌شد روی کالا گذاشت را هم در آوردم.» این تمرین کوچکی بود برای ایفای نقشی بزرگ که

¹ SHACK

² Los Angeles

بعدها در اپل بر عهده گرفت. محصول نهایی با ابعادی معادل دو جعبه‌ی پاسور، حدود ۴۰ دلار هزینه‌ی ساخت روی دستشان می‌گذاشت و بنا به تصمیم جابز قیمت فروش آن ۱۵۰ دلار تعیین شد.

با الگوبرداری از سایر هکرهای تلفنی -مثل ناخدا کرانچ- برای خود لقب انتخاب کردند. وازنیاک شد «برکلی بلو^۱» و جابز هم شد «اواف توبارک^۲». دستگاه را به خوابگاه‌ها برد، با اتصالش به تلفن و بلندگو، طرز کار را توضیح می‌دادند و در حالی که مشتریان بالقوه با تحریر نگاه می‌کردند، به هتل ریتز در لندن^۳ یا به یک سرویس لطیفه‌گوی تلفنی در استرالیا زنگ می‌زدند. جابز می‌گفت: «به گمانم صد جعبه‌ی آبی ساختیم و تقریباً همه‌اش فروش رفت.»

سرگرمی و سود، سرانجام در سانی‌ویل -در مسیر برکلی- به پایان رسید. به تازگی ساخت یک جعبه‌ی آبی تمام شده و جابز همان موقع نیازمند پول و مشتاق فروش آن بود. بنابراین در یک پیتزا فروشی بین‌راهنی دستگاه را به چند نفر از میز بغلی نشان دادند و آنها نیز علاقمند شدند. جابز در یک باجه تلفن طرز کار با آن را نشانشان داد و بعد همگی برای پرداخت پول به پارکینگ رفتند. جابز از آن تجربه این‌طور یاد می‌کرد: «با واز رفتیم نزدیک ماشین‌شان، جعبه‌ی آبی دست من بود. یکی‌شان رفت داخل اتومبیل، دستش را برد زیر صندلی و به جای پول اسلحه بیرون کشید.» هرگز پیش از آن اینقدر به اسلحه نزدیک نشده بود، خیلی وحشت کرد: «درست به شکم نشانه رفت و گفت "بده به من برادر." ذهنم درگیر شد. درب اتومبیل باز بود، به سرم زد آن را به پایش بکوبم و بزنیم به چاک، ولی به احتمال قریب به یقین به سمت شلیک می‌کرد. پس خیلی آرام دستگاه را دادم رفت.» آن مردی که جعبه‌ی آبی را گرفته بود یک شماره تلفن به جابز داد و گفت که اگر دستگاه کار کند، پوش را خواهد داد. ولی بعد که استیو زنگ زد، طرف گفت که از طرز کار آن سر در نیاورده. جابز هم با چربزبانی پیشنهاد ملاقات در یک محل عمومی را به او داد. ولی بعداً هر دو تصمیم گرفتند که دیگر با آن فرد مواجه نشوند، حتی به قیمت از دست رفتن ۱۵۰ دلارشان.

این شرارت دو نفری راه را برای یک ماجراجویی بزرگتر در آینده صاف کرد. جابز می‌گفت: «اگر به خاطر جعبه‌های آبی نبود هرگز اپلی شکل نمی‌گرفت. از این حرفم صد درصد مطمئنم. من و واز، همکاری را یاد گرفتیم و اعتماد به نفس برای حل مشکلات فنی و رساندن ایده‌ها به مرحله‌ی تولید از پی آن آمد.» آن دو پسر، با یک صفحه‌مدار کوچک دستگاهی ساختند که قادر به دور زدن میلیاردها دلار سرمایه‌ی زیرساختی صنعت مخابرات بود. جابز می‌گفت: «از تصور همه خارج است که چه اعتماد به نفسی به ما داد.» واز هم موافق بود: «شاید فروش آنها ایده‌ی بدی بود ولی در کل دیدگاه خوبی به ما داد. تازه پی بردم که با مهارت‌های مهندسی من و تخیل او، چه‌ها که می‌شود کرد.» ماجراهی جعبه‌ی آبی الگویی شد برای شرارتی که به زودی می‌رفت تا متولد شود. وازنیاک نابغه‌ای بود نجیب، با خلاقیتی بکر و تقسیم این نبوغ با دیگران به تنها‌ی برایش شادی‌آور بود. اما وظیفه‌ی جابز، کاربرپسند کردن، یکپارچه‌سازی و بازاریابی دستگاه بود؛ فقط برای یک مشت دلار.

¹ Berkeley Blue

² Oaf Tobark

³ London

فصل سه

ترک تحصیل

به پا خیز، خودت را دریاب، ...

کریسان برنان

در اواخر کلاس دوازدهم در هوم استدھای، مصادف با بهار ۱۹۷۲، جابر با دختری به نام کریسان برنان آشنا شد که همسن او ولی دانشآموز کلاس یازدهم بود. کریسان با موهای قهوه‌ای روشن، چشم‌های سبز، گونه‌های برآمده و رفتاری لطیف، برای جابر خیلی جذاب بود. او در عین حال داشت طلاق والدینش را پشت سر می‌گذاشت که از این رو آسیب‌پذیر نیز شده بود. جابر به خاطر می‌آورد که «با هم روی یک فیلم کارتونی کار کردیم، بعد هم گرددش همان شروع و او اولین دوست دختر من شد.» برنان هم می‌گفت: «استیو یک جورهایی دیوانه بود. به همین خاطر جذب شدم.»

دیوانه‌ای از نوع گیاه‌خوار! استیو همان روزها رژیم غذایی میوه و سبزیجات را شروع کرده، پسری لاغر و سفت بود، مثل سگ‌های تازی. می‌توانست بدون پلک زدن به مردم خیره شود و سکوت‌های ممتدش را با تندگویی‌های ناگهانی تکمیل کند. این معجون عجیب و غریب، این سردی و گرمی، با آن موهای بلند روی شانه و ریش کم‌پشت، حس و حال یک جادوگر دیوانه را به او می‌داد که بین کاریزما و خُل‌بازی در نوسان بود. برنان می‌گفت: «مثل خُل‌وضع‌های ترسناک برای خودش می‌چرخید، می‌رفت و می‌آمد. باور نمی‌کنی اما انگار هاله‌ای تاریک دورش بود.»

همان روزها، جابر چکاندن ای‌اس‌دی را شروع و برنان را هم جذب آن کرد. یک مزرعه‌ی گندم بیرون از سانی‌ویل، محل توهمندی شان بود. استیو می‌گفت: «عالی بود. آن روزها خیلی به باخ گوش می‌کردم. وقتی قطره می‌چکاندی ناگهان از تمام مزرعه‌ی گندم موسیقی باخ بلند می‌شد. تا آن موقع، زیباترین لحظات احساسی زندگی ام همین بود. احساس می‌کردم رهبر ارکستر موسیقی گندمزارم.»

تابستان ۱۹۷۲ بعد از اتمام دبیرستان، او و برنان به یک اتاق کوچک در بالای تپه‌های لوس‌آلتوس نقل مکان کردند. یک روز به والدینش گفت: «من دارم با کریسان یک اتاق کوچک می‌گیرم.» پدرش با عصبانیت گفت: «نه تو نمی‌گیری! مگر اینکه از روی جنازه‌ی من رد شوی.» اخیراً دعوا بر سر ماری جوانا رخ داده و بار دیگر استیو جوان خیره‌سر شده بود. خیلی ساده، خدا حافظی کرد و از خانه بیرون زد.

برنان آن تابستان را به نقاشی گذراند. استعداد خوبی هم داشت؛ برای اتاق جاوز یک نقاشی دیواری با طرح یک دلک کشید. استیو اما بیشتر شعر می‌گفت و گیتار می‌نوشت. گاه رفたりش با برنان به طرز وحشتناکی سرد، گستاخانه و همراه با تحمیل خواسته‌ها بود. کریسان می‌گفت: «آدمی روشن فکر و در عین حال بی‌عاطفه بود، یک معجون عجیب!»

در اواسط تابستان، جاوز تا دم مرگ رفت و برگشت. با دوستِ دوران دبیرستانش تیم براون، در تفرجگاه اسکای لاین^۱ در میان کوههای سانتاکروز رانندگی می‌کرد که فیاتش آتش گرفت. تیم به عقب نگاهی کرده، دود را دیده، خیلی عادی به جاوز گفته بود: «بزن کنار، ماشین گُر گرفته.» جاوز کنار زد و پدرش، گرچه هنوز با هم درگیر بودند، آمد و فیات را تا خانه یدک کشید.

برای خرید یک ماشین جدید، جاوز با وازنياک به کالج دی‌آنزا رفت تا از داخل تابلو اعلاناتِ مشاغل، کاری دست و پا کند. بالأخره هم یکی پیدا کرد؛ مرکز خرید وست‌گیت^۲ در سن خوزه دنبال چند دانشجوی کالج می‌گشت تا برای بچه‌ها نمایشی سرگرم‌کننده اجرا کنند. برای ساعتی سه دلار، برنان، جاوز و وازنياک، بالمسکه‌های سنگین به تن کرده و ماسک روی سرشاران گذاشتند تا نقش‌های آلیس در سرزمین عجایب، کلاه‌دوز دیوانه و خرگوش سفید را بازی کنند. وازنياک، با همان خلق‌خوی شاد و مهربانش، کار را سرگرم‌کننده یافت: «گفتم "می‌خواهم انجامش بدhem." به گمانم استیو به دید یک کار مسخره بهش نگاه می‌کرد ولی برای من یک ماجراجویی باحال بود.» البته که برای جاوز در دنیاک بود، او هرگز به داشتن صبر شهرت نیافت: «خیلی گرم شده بود. لباس‌ها سنگین بودند و بعد از چند دقیقه واقعاً دلم می‌خواستم بزنم زیر گوش چندتا از آن بچه‌ها.»

کالج رید

پاؤل و کلارا جاوز هفده سال قبل حین پذیرش استیو به فرزندخواندگی، تعهد داده بودند که: او به کالج خواهد رفت! در طول این سال‌ها با پشتکار زیاد پول لازم برای تحصیل در کالج را پسانداز کردند که البته نه چندان زیاد ولی در زمان فارغ‌التحصیلی او از دبیرستان، کافی بود. اما جاوز که دیگر خیلی خودسر شده بود، کار را برای آن دو سخت کرد. ابتدا مثل بچه‌ها می‌گفت که اصلاً نمی‌خواهد به کالج برود. «با خودم فکر می‌کردم که بی‌خیالِ کالج، شاید به نیویورک^۳ بروم.» با گفتن این حرف، غرق در فکر شد که اگر چنین کرده بود چقدر دنیای امروز او - و احتمالاً ما - متفاوت می‌شد. عکس‌العملش در مقابل اجبار والدین برای تحصیل در کالج، منفعل و پرخاشگرانه بود. رفتن به کالج‌های ایالتی - مثل برکلی که واز در آن بود - را نپذیرفت، با اینکه خیلی به صرفه بودند. حتی به استنفورد هم نظر نداشت، با اینکه درست بالای جاده بود و احتمالاً به او مستمری تحصیلی هم می‌داد. «دانشجوهای استنفورد، از قبل شغل‌شان را انتخاب کرده بودند ولی من دنبال چیزی به مراتب جذاب‌تر بودم.»

¹ Sky Line

² Westgate

³ New York

در عوض پایش را در یک کفش کرد که فقط به کالج رید می‌رود؛ کالج خصوصی هنرهای آزاد در پُرتلند^۱ ایالت اورگان^۲ و یکی از گرانترین‌ها در کل کشور. در برکلی نزد واز بود که پدرس تماس گرفت تا خبر وصول نامه‌ی موافقت کالج رید را بدهد. پاول سعی کرد استیو را از رفتن به آنجا منصرف کند، مادرش هم همین‌طور. می‌گفتند این خیلی بیش از استطاعت آنها است. ولی پرسشان شوخی نداشت: اگر نمی‌توانست به آنجا برود هیچ‌جای دیگری هم نمی‌رفت. طبق معمول در برابر او راهی جز تسلیم وجود نداشت.

کالج رید فقط ۱۰۰۰ دانشجو داشت، یعنی نصف دبیرستان هوماستدهای و به خاطر سبک زندگی آزادش معروف بود، سبکی که به طرزی پیچیده با معیارهای آکادمیک و برنامه‌های درسی سخت‌گیرانه‌ی کالج در هم آمیخته بود. پنج سال قبل تیموتی لیری^۳، مرشد روشن‌فکرهای معتاد به روان‌گردان‌ها، در گردهم‌آیی اعضای کالج (همراه با مصرف إل.اس.دی)، در بین جمعیت پا روی پا انداخته، آنها را چنین ترغیب کرده بود: «درست مثل تمام ادیان بزرگ گذشته، ما نیز در پی رسیدن به خدا هستیم... و همان اهداف دیرینه را در لفافه‌ی استعاره، این طور تعریف می‌کنیم؛ به پا خیز، خودت را دریاب، دگرگون شو.» بسیاری از دانشجویان کالج رید این سه دستور را جدی گرفتند؛ میزان ترک تحصیل در دهه‌ی ۱۹۷۰ به بیش از یک سوم ثبت‌نام رسید.

در پاییز ۱۹۷۲ والدین جابز او را برای ثبت‌نام تا پُرتلند برند اما یاغی کوچک اجازه نداد که تا کالج همراهی‌اش کنند. حتی از گفتن "ممنون" یا "خداحافظ" هم خودداری نمود. بعدها با شرمی که از او سراغ نداشت، آن لحظه را این‌طور بازگو کرد:

«این یکی از اشتباهات تأسی‌برانگیز زندگی‌ام بود. نفهم بودم و احساسات‌شان را جریحه‌دار کردم که نباید می‌کردم. از هیچ کاری فروگذار نکردند تا به خواسته‌ام برسم و من آنها را از خود راندم. راستش اصلاً نمی‌خواستم کسی بداند پدر و مادری هم دارم. می‌خواستم مثل بچه‌یتیم‌ها با قطار راه بیافتم، بروم دور کشور را بگردم و یک ناکجا‌آبادی پیدا کنم که در آن خیری از جاده و ارتباطات و خاطرات نباشد.»

در اواخر سال ۱۹۷۲ یک دگرگونی اساسی در محیط دانشجویی امریکا رخ داد. دل‌مشغولی جنگ ویتنام و مسائل مرتبط با آن داشت فروکش می‌کرد. تحرکات سیاسی در کالج‌ها کم‌کم رنگ می‌باخت و در گفتگوهای آخر شبِ خوابگاه‌ها جای خود را به علایقی از جنس خودشناسی می‌داد. جابز تحت تأثیر کتاب‌های معنوی و روشن‌فکری آن دوره قرار گرفت که مهم‌ترین آنها "اکنون اینجا باش،" راهنمای انجام مراقبه و آشنازی با داروهای روان‌گردان نوشته‌ی بابا رام داس^۴، ترجمه‌ی ریچارد آلپرت^۵ بود. از نظر جابز «عمیق بود. من و بسیاری از دوستاتم را متتحول کرد.»

¹ Portland

² Oregon

³ Timothy Leary

⁴ Baba Ram Dass

⁵ Richard Alpert

یکی از نزدیکترین این دوست‌ها، دانیل کوتکی یکی از سال اولی‌های ریشو بود. آنها یک هفته بعد از ورود به کالج با هم آشنا شدند و علاقه به ذن، دیلان و ای‌اس‌دی را به اشتراک گذاشتند. کوتکی، اهل یکی از محلات پولدارنشین نیویورک و گرچه باهوش ولی بی‌انرژی بود و اطوار کودکانه‌ی خیلی شیرینی داشت که از علایقش به مذاهب بودایی نشأت می‌گرفت. این سلوک عرفانی باعث خودداری از تجمل‌گرایی شده بود ولی با این حال حتی او هم شیفته‌ی ضبط صوت جاوز شد. می‌گفت: «استیو یک ضبط و پخش تیک و تعداد قابل توجهی از نوارهای دیلان را داشت. این پسر همزمان هم معنوی بود و هم خیلی امروزی.»

بیشتر وقت جاوز با کوتکی و دوست‌دخترش الیزابت هلمز می‌گذشت، حتی با اینکه در اولین ملاقات با پیش کشیدن یک شوخی جنسی باعث ناراحتی آن دختر شده بود. آن دو استیو و دانیل -در ساحل و به دور از صحبت‌های رایج خوابگاهی، راجع به مفهوم زندگی گفتگو می‌کردند. گاه به جشنواره‌های عشق در معبد هری کریشنا^۱ و نیز به مرکز ذن با آن غذاهای گیاهی مجانی‌اش می‌رفتند. کوتکی می‌گفت: «خیلی سرگرم‌کننده و در عین حال فلسفی بود. ما واقعاً افتاده بودیم دنبال ذن.»

جاوز کتاب‌های دیگری را هم به کوتکی معرفی کرد، از جمله "ذن و ذهن، ذهن‌های تازه کار" اثر شونریو سوزوکی^۲، "اتوبیوگرافی یوگی" اثر پاراما‌هانسا یوگاناندا^۳ و "عبور از ماده‌گرایی معنوی" اثر چوگیام ترونگپا^۴. سه نفری یک اتاق مراقبه در فضای خالی زیرشیروانی در بالای اتاق هلمز ساختند و آن را با نقاشی و گلیم‌های هندی، شمع و بُخور و بالش‌های مخصوص مراقبه آراستند. جاوز می‌گفت: «یک دریچه در سقف بود که به زیرشیروانی راه داشت، آنجا خیلی بزرگ بود. گاهی حتی آن بالا روان‌گردان هم می‌زدیم، اما عمدتاً آنجا برای مراقبه بود.»

علاقه‌ی جاوز به عرفان‌های شرقی به خصوص مذهب بودایی ذن، فقط یک تفریح خیالی و گذرا متعلق دوران جوانی نبود. بلکه آن را با علاقه‌ی فراوان به آغوش کشید. ذن عمیقاً در شخصیتش ریشه دواند. کوتکی می‌گفت: «استیو خود ذن بود. واقعاً رویش تأثیر گذاشته بود. می‌شد آن را در رویکرد مشتقانه‌اش به زیبایی‌شناسی غیرتجملی و تمرکز فوق‌العاده‌اش دید.» جاوز به خصوص تحت تأثیر شهود‌گرایی مذاهب بودایی قرار گرفته بود طوری که بعدها گفت: «کم‌کم پی بردم که درک و آگاهی بصری مهم‌تر از تفکر انتزاعی و تحلیل منطقی است.» با این همه، شوریدگی او مانع از رسیدن به آرامش‌درون، آراستگی و صفاتی باطن و محبت در روابط شد.

جاوز و کوتکی به یک نوع شطرنج آلمانی متعلق به قرن نوزدهم، به نام کریگ اسپیل^۵ علاقمند شدند که در آن بازیکن‌ها پشت به پشت می‌نشینند و هر کس صفحه و مهره‌های خودش را دارد و صفحه‌ی رقیب را نمی‌بیند، بلکه این داور بازی است که به آنها می‌گوید آیا حرکت‌هاشان مجاز هست یا خیر و لذا بازیکن‌ها باید با سعی خود مهره‌های رقیب را شناسایی کنند! هلمز که اغلب داور آن دو بود می‌گفت: «طوفانی‌ترین

¹ Hare Krishna

² Shunryu Suzuki

³ Paramahansa Yogananda

⁴ Chogyam Trungpa

⁵ Kriegspiel

مسابقه‌ای که داشتند، وقتی بود که باد و باران مثل شلاق روی شیشه می‌زد، إل.اس.دی چکانده بودند و آنقدر سریع مهره جابه‌جا می‌کردند که من به سختی می‌توانستم حرکاتشان را تعقیب کنم.»

کتاب دیگری که در سال اول کالج عمیقاً روی جایز تأثیر گذاشت، "رژیم‌غذایی برای یک سیاره‌ی کوچک" نوشته‌ی فرانسیس مور لape^۱ بود که منافع فردی و جمعی گیاه‌خواری را بیان می‌کرد. جایز می‌گفت: «همان روزها سوگند خوردم که دیگر گوشت مصرف نکنم.» در عین حال این کتاب تمایلش برای گرفتن رژیم‌های سخت غذایی را تقویت کرد. رژیم‌هایی شامل پالایش درونی، روزه‌گرفتن یا خوردن یکی دو غذا مثل هویج یا سیب برای هفته‌های متمادی.

در همان سال اول کالج، جایز و کوتکی بدل به دو گیاه‌خوار جان‌سخت شدند. کوتکی می‌گفت: «استیو از من هم سبقت گرفت، حتی سوپ گوشت را هم تحریم کرد.» با هم می‌رفتند به تعاونی کشاورزی تا جایز برای مصرف یک هفته، سوپ آماده و سایر مواد غذایی -از نظر خودش- سالم را بخرد. «یک عالمه خرما و بادام و هویج می‌خرید، با آب میوه‌گیر چمپیونش^۲ آب هویج می‌گرفتیم و سالاد هویج درست می‌کردیم. حتی یک داستانی هست که می‌گوید استیو از بس که هویج خورد پوستش نارنجی شد و البته تا حدی هم واقعیت دارد.» تصویر او در حال سرکشیدن آب هویج نارنجی‌رنگ، در ذهنِ همه حک شده بود.

با خواندن کتاب "رژیم غذایی فاقد چربی" نوشته‌ی آرنولد اهرت^۳ عادت‌های غذایی جایز سخت‌گیرانه‌تر شد. اهرت پژوهشگر تغذیه، در اوایل قرن بیست می‌زیست و معتقد به تغذیه‌ی محض از میوه‌ها و سبزیجات فاقد نشاسته و مدعی پاکسازی بدن از لایه‌های غشایی مضر به وسیله‌ی این الگوی تغذیه و همچنین طرفدار پاکسازی بدن از طریق گرفتن روزه‌های طولانی‌مدت بود. این به معنای عدم استفاده از غلات یا حتی نان، حبوبات و شیر بود. جایز هم به پیروی از او و کوتکی برای یک هفته‌ی تمام می‌داد. «به همان سبک شخصی دیوانه‌وارم مشغولش شدم.» در مقطعی او و کوتکی برای یک هفته‌ی تمام چیزی جز سبک نخوردن و بعد از آن استیو روزه‌هایی حتی ساده‌تر با سیکل تغذیه‌ی دو روز در میان را شروع کرد و سرانجام کوشید آنها را به یک هفته یا بیشتر برساند. روزه‌اش را با مقادیر متنابه‌ی آب و سبزیجات برگ‌دار باز می‌کرد، آن هم با وسوس فراوان. «روش خوبی بود. بعد از یک هفته صرف غذای اندک، انرژی و حس خارق‌العاده‌ای به آدم دست می‌داد. کافی بود اراده کنم و پای پیاده تا سان فرانسیسکو بروم.»

ذن بودایی و گیاه‌خواری، مراقبه و عرفان، قطره‌چکاندن روی زبان و موسیقی راک؛ جایز همه‌ی اینها را به طور همافزا به کار می‌گرفت. محرک‌های مختلفی که هر یک نماد خرده‌فرهنگ‌های روشن‌فکرماه آن دوره بودند. گرچه در کالج رید به سختی این را بروز می‌داد، اما هنوز استعداد الکترونیکی شگرفی در روحش بود که بالآخره یک روز به طور شگفت‌آوری با سایر ویژگی‌های شخصی او ترکیب می‌شد.

یک روز از سر نیاز مالی تصمیم گرفت ماشین تحریر سلکتریک آی‌بی‌ام خود را بفروشد، برای همین به اتاق دانشجوی متقاضی خرید آن رفت و با صحنه‌ی رابطه‌ی جنسی او با یکی از دخترهای دانشکده روبرو

¹ Frances Moore Lappe

² CHAMPION

³ Arnold Ehret

شد. زود از اتاق بیرون زد ولی آن پسر از او خواست صبر کند تا کارشان تمام شود؟! جابز می‌گفت: «با خودم گفتم "این دیگه نوبره".» رابطه‌اش با رابرт فریدلند از همین جا آغاز شد، یکی از محدود افرادی که توانایی فریب دادن جابز را داشت. جابز برخی از صفات کاریزماتیک فریدلند را برگرفت و برای چند سالی هم مثل یک شاگرد از این مرشد قلابی پیروی کرد تا اینکه بالآخره فهمید طرف، شارلاتانی بیش نیست.

فریدلند پسر یکی از نجات‌یافتگان از اردوگاه آشویتز^۱ و چهار سال از جابز بزرگتر بود اما هنوز در کالج پرسه می‌زد. پدرش در شیکاگو یک معمار مرفه بود. خودش نیز در ابتدا به بوئین^۲ می‌رفت؛ یک کالج هنرهای آزاد در مین.^۳ ولی در همان سال اول به خاطر حمل ۲۴.۰۰۰ قرص ای.اس.دی به ارزش ۱۲۵.۰۰۰ دلار بازداشت شد. یک روزنامه‌ی محلی عکسی از او با آن موهای بلند طلایی چاپ کرد که در آن از دور به عکاس‌ها نیشخند زده بود. به دو سال حبس در زندان فدرال ویرجینیا محکوم و در سال ۱۹۷۲ حبسش تمام شد. سپس در پاییز همان سال به کالج رید آمد، بلافصله به دیدار رئیس‌کل شورای دانش‌آموزی رفت و گفت که نیاز دارد اسمش از فهرست «ناقضان عدالت» پاک شود. با پیگیری آنها، به خواسته‌اش هم رسید.

فریدلند از سخنرانی بابا رام داس، همان نویسنده‌ی کتاب "اکنون اینجا باش،" در بوستون^۴ مطلع و مثل جابز و کوتکی به عرفان‌های شرقی جذب شده بود. تابستان ۱۹۷۳ برای ملاقات با مرشد هندی رام داس، یعنی بابا نیم کارولی^۵ که نزد پیروان پرشمارش به ماهاراجی معروف بود به هند سفر کرد. پاییز همان سال که برگشت، یک اسم عرفانی برگزیده، صندل به پا می‌کرد و ردای هندی روی سر می‌کشید. جابز بیشتر عصرها به اتاق خارج از کالج او که بالای یک گاراژ بود می‌رفت. شیفته‌ی قدرت ظاهری اعتقادات فریدلند شده بود، به خصوص که می‌دید "دولتِ خردمندی" در درون آدمی واقعاً وجود دارد و دست‌یافتنی است. جابز می‌گفت: «رفتارش باعث شد به سطح بالاتری از آگاهی دست پیدا کنم.»

فریدلند هم شیفته‌ی جابز شده بود. بعدها به یک خبرنگار گفت: «همیشه پابرهنه این‌طرف و آن‌طرف می‌رفت. چیزی که مرا شگفت‌زده می‌کرد، اراده‌اش بود. علایق خود را تا سر حد مرگ دنبال می‌کرد.» جابز بیش از همه عاشق فوت و فن "خیره شدن و سکوت" فریدلند برای تسلط بر دیگران شده بود: «به مخاطب کلامش خیره می‌شد، زل می‌زد به کره‌ی چشمانش، بعد یک سؤالی چیزی می‌پرسید و از او می‌خواست بدون اینکه نگاهش را برگیرد، جواب بدهد.»

کوتکی هم در حضور من تأیید کرد که برخی از ویژگی‌های شخصیتی جابز -که حتی تا پایان عمر در او باقی ماند- عاریت از فریدلند بود: «رابرت استیو را وارد دایره‌ی تحریف واقعیت کرد. خیلی کاریزماتیک و تا حدودی رند بود، می‌توانست اوضاع را بنا به خواست خودش دگرگون کند. آدمی منعطف، از خود مطمئن و اندکی دیکتاتور صفت. استیو اینها را می‌پسندید و هر چه بیشتر با او بود بیشتر شبیه‌اش می‌شد.»

جابز از فریدلند آموخت که چگونه خود را کانون توجه دیگران کند. کوتکی می‌گفت: «رابرت خیلی برون‌گرا، کاریزماتیک و ذاتاً یک فروشنده بود. ولی استیو از ابتدا خجالتی و دگرگریز بود، یک آدم گوشه‌گیر.

¹ Auschwitz

² Bowdoin

³ Maine

⁴ Boston

⁵ Neem Karoli Baba

به گمانم از رابت آموخت که چطور یک فروشنده‌ی خوب باشد، از حصار شخصی‌اش بیرون بیاید، باز برخورد کند و مسئولیت یک موقعیت خاص را بپذیرد،» فریدلند انگار که مهره‌ی مار داشته باشد: «وارد اتاق و بلاfacله مرکز توجه شما می‌شود. استیو در بد ورود به کالج، ۱۸۰ درجه بر عکس این بود ولی هرچه بیشتر با رابت گشت پیله‌اش هم بیشتر رنگ باخت.»

بعداز ظهر هر یکشنبه، مقصد جابز و فریدلند در حالی که اغلب کوتکی و هلمز هم پشت‌سرشان بودند، معبد هری کریشنا در غرب پرتلند بود. آنجا می‌رقصیدند و آواز سر می‌دادند. به قول هلمز: «خودمان را در نشیه‌ی دیوانگی غوطه‌ور می‌کردیم. رابت رسماً دیوانه می‌شد و مثل خُل‌ها می‌رقصید. اما استیو آرام و از حضور در جمع، خجالتی و معذب بود.» در آنجا با بشقاب‌های چوبی پُر از غذاهای گیاهی ازشان پذیرایی می‌شد.

فریدلند یک مزرعه‌ی سیب ۲۰ هکتاری واقع در ۶۵ کیلومتری جنوب‌غرب پرتلند را اداره می‌کرد که مالک میلیونر آن دایی سویس‌نشین او مارسل مولر^۱ بود. بعد از ورود فریدلند به مقوله‌ی عرفان شرقی، آنجا به یک پاتوق عمومی تبدیل و اسمش مزرعه‌ی آل‌وان^۲ شد. جابز آخر هفته‌ها را با کوتکی و هلمز و چند روش فکرnamای دیگر در آنجا می‌گذراند. مزرعه یک ساختمان اصلی داشت و یک انبار بزرگ و یک آلونک در باغ. جابز وظیفه‌ی هرس کردن درخت‌های گراونشتن^۳ (سیب‌های دو رنگ) را بر عهده گرفت. به قول فریدلند: «باغ سیب روی کاکل استیو می‌چرخید. وارد کار و بار آب‌میوه‌ی طبیعی شدیم و او شد رئیس یک عده دلچک که وظیفه‌شان هرس کردن و سر و شکل دادن به باغ بود.»

راهبان و شاگردان معبد هری کریشنا می‌آمدند و با زیره‌ی بودار و گیشنیز و زردچوبه از آن جشن‌های میوه‌خواران راه می‌انداختند. هلمز می‌گفت: «استیو گرسنه از راه می‌رسید و تا خرخره می‌خورد. بعد می‌رفت یک گوشه‌ای بالا می‌آورد. تا مدت‌ها من فکر می‌کردم بولیمیا (پُر اشتهای روانی) دارد. واقعاً ناراحت کننده بود، خودش زحمت راه انداختن این جشن‌ها را می‌کشید و بعد نمی‌توانست از آنها لذت ببرد.»

جابز کم‌کم از سبک رهبری فرقه‌ای فریدلند بُرید. کوتکی می‌گفت: «به گمانم خود استیو هم زیادی شبیه رابت شده بود.» هر چند پاتوق‌شان قرار بود پناهگاهی ضد مادی‌گرایی باشد ولی فریدلند داشت برای خودش تجاری بر پا می‌کرد؛ به پیروانش می‌گفت هیزم بشکنند و بفروشند، آب‌میوه‌گیر و بخاری چوب‌سوز بسازند و خلاصه آنها را در گیر کارهای سودآوری می‌کرد که در مقابلش حقوقی نمی‌داد. یک شب جابز زیر میز آشپزخانه خوابید و از اینکه دید افراد می‌آیند و غذای هم‌دیگر را از یخچال می‌دزدند، مات و متحریر شد. او و اقتصاد جمعی برای هم ساخته نشده بودند. خودش در این‌باره به من گفت: «کم‌کم به سمت مادی‌گرایی سوق یافتم، آن هم از نوع افراطی. همه به این نتیجه رسیده بودند که رابت دارد ازشان بیگاری می‌کشد و یکی یکی ترکش کردن. من هم دیگر خسته شده بودم.»

سال‌ها بعد فریدلند میلیاردر، صاحب معادن طلا و مس -در ونکوور، سنگاپور و مغولستان- را در نیویورک ملاقات کردم. همان روز عصر به جابر ایمیل زدم و از ملاقات‌ام گفتم. یک ساعت بعد از کالیفرنیا زنگ زد و در رابطه با صحبت‌های فریدلند به من هشدار داد. گویا وقتی فریدلند به خاطر جرائم زیست‌محیطی در بعضی

¹ Marcel Muller

² All One Farm

³ Gravenstein

از معدن‌هایش زیر سؤال رفته بود، در تماسی با جابز پا در میانی او پیش بیل کلینتون^۱ را گدایی کرده بود ولی از آن پس جابز تماس‌هایش را بی‌پاسخ گذاشته بود. می‌گفت: «رابرت اغلب جلوی دیگران خودش را یک آدم معنوی تصویر می‌کرد ولی از فردی کاریزماتیک تبدیل شده بود به آدمی که مدام مردم را فریب می‌داد. هم به طور نمادین و هم در واقعیت، چیز عجیبی است که یکی از آدمهای معنوی دوران جوانیات بدل شود به یک معدن‌دار طلا.»

... دگرگون شو (ترک تحصیل)

جابز به زودی از کالج خسته شد. از بودن در آنجا خوشحال ولی از حضور در کلاس‌های پیش‌نیاز ناراحت بود. در حقیقت با اطلاع از الزامات سفت و سخت انتخاب واحدهای درسی غافلگیر شد. این کجا و پس‌وتند «هنرهای آزاد» کجا! وقتی وازنیاک به دیدارش آمد، جدول کلاس‌ها را در هوا تکان داد و گفت «دارند مجبور می‌کنند تمام این درس‌ها را بگیرم.» واز گفت: «البته، اصولاً در کالج همین کار را می‌کنند.» جابز مایل به حضور در کلاس‌های اجباری نبود، می‌خواست فقط دروس مورد علاقه‌ی خود را بردارد؛ مثل کلاس رقص که در آن هم می‌توانست قوه‌ی خلاقه‌اش را تکانی بدهد و هم با دخترهای بیشتری آشنا شود. وازنیاک با شگفتی گفت: «این هم از فرق من و تو، عمرًا این درس‌هایی را که می‌خواهی بگیری برنمی‌داشت.»

جابز همان‌طور که بعدها گفت، از اینکه مبلغ زیادی از پسانداز والدینش صرف آموزش‌های بی‌ارزش و اجباری کالج می‌شد دچار احساس گناه شده بود: «تمام پسانداز پدر و مادر زحمت‌کشم می‌رفت برای شهریه‌ی من.» در سخنرانی مشهورش در دانشگاه استنفورد گفت «هیچ ایده‌ای نداشتم که می‌خواهم با زندگی ام چه بکنم و اینکه کالج چطور می‌تواند در یافتن هدف آینده کمک کند. فقط داشتم تمام پولی را که والدینم در طول زندگی‌شان جمع کرده بودند هدر می‌دادم. بنابراین تصمیم گرفتم ترک تحصیل کنم و ایمان داشته باشم که همه چیز درست خواهد شد.»

او در حقیقت نمی‌خواست آنجا را ترک کند؛ فقط قصد داشت از پرداخت شهریه‌ی کلاس‌های اجباری خلاص شود. جالب اینکه کالج این حربه را تحمل کرد. جک دادمن^۲ رئیس کالج می‌گفت: «ذهن کاوش‌گری داشت و این فوق‌العاده جالب بود. حقایقی را که تصادفی به سمتش شلیک می‌شد نمی‌پذیرفت، می‌خواست خودش هر چیزی را انتخاب و آزمایش کند.» حتی بعد از قطع پرداخت شهریه، دادمن به جابز اجازه داد کلاس‌ها را گلچین کند و در خوابگاه با دوستانش بماند.

جابز می‌گفت: «از لحظه‌ی ترک تحصیل، قادر به حذف کلاس‌های اجباری و حضور بر سر کلاس‌های دلخواهم شدم.» در بین آنها، کلاس خوش‌نویسی هم بود که استیو با دیدن پوسترهای خوش‌خط نصب شده در محوطه‌ی کالج، به آن جذب شد: «با سبک‌های طراحی سریف^۳ و سانس‌سریف^۱ آشنا شدم، همین‌طور با

¹ Bill Clinton

² Jack Dudman

³ Serif

میزان فواصلی که بین چیدمان‌های مختلف حروف قرار می‌گیرد. تازه فهمیدم چه عناصری سرمنشاء زیبایی خطاطی هستند. سراسر سلیقه بود و ظرافت تاریخی و هنر شهودی، طوری که علم هرگز نمی‌تواند به آن دست پیدا کند و همین هم برای من مسحورکننده بود.»

این نیز مثالی دیگر است از انتخاب آگاهانه‌ی جابر برای حضور در تقاطع هنر و فناوری. در تمام محصولات او، تکنولوژی به عقد طراحی عالی، وقار، روح انسانی و حتی عشق درآمده است. جابر پیشگام در خلق رابط گرافیکی کاربرپسند و دوره‌ی خوش‌نویسی از این منظر نمادی درخشنان است: «اگر فقط بر سر همان یک کلاس حاضر نمی‌شدم، مک‌هرگز سبک‌های متعدد نوشتاری یا فواصل متناسب^۱ میان حروف را نمی‌داشت و از آنجایی که ویندوز فقط از روی مک تقلید کرد، می‌توانم ادعا کنم که هیچ کامپیوتر شخصی‌ای در جهان آنها را نمی‌داشت.»

در این میان جابر به حضور غیرمتعارف‌ش در محوطه و ساختمان کالج ادامه داد. اغلب پابرهنه‌ی این طرف و آن طرف می‌رفت. فقط وقتی برف می‌آمد صندل پا می‌کرد. الیزابت هلمز برایش غذا می‌پخت و البته همیشه تا جای ممکن مراقب رعایت رژیمهای غذایی او بود. استیو شیشه‌نوشابه‌ها را در عوض پول خرد تحويل می‌داد و سر زدن به معبد هری کریشنا برای شام‌های مجانی یک‌شنبه‌ها را هرگز فراموش نمی‌کرد. از آن کاپشن‌های بالاپوش -که داخل‌شان پرهای ریز هست- می‌پوشید و با ماهی ۲۰ دلار در یک گاراژ-آپارتمان فاقد وسایل گرمایشی زندگی می‌کرد. پول لازم که می‌شد برای آزمایشگاه گروه روانشناسی وسایل الکترونیکی می‌ساخت که برای انجام تست‌های رفتاری روی حیوانات کاربرد داشتند. به ندرت می‌شد که کریسان برنان به دیدارش بیاید. رابطه‌شان گرچه نامنظم ولی همچنان ادامه یافت. اما استیو بیشتر مایل بود به علائق روحی و جستجوی خود در پی سرچشم‌هی خرد حقیقی ادامه دهد.

بعدها خودش گفت: «من در دورانی جادویی به سن بلوغ رسیدم. هوشیاری همنسلان من از طریق ذن و البته إل.إس.دي جهش یافته بود(!)» حتی بعدها هم برای رهاسازی ذهنش از دنیای پیرامون، از داروهای روان‌گردان استفاده می‌کرد: «صرف إل.إس.دي یک تجربه‌ی عمیق بود، یکی از عمیق‌ترین‌ها در زندگی من. إل.إس.دي روی دیگر سکه‌ی زندگی را به من نشان می‌داد و وقتی اثرش از بین می‌رفت دیگر نمی‌شد آن لحظات را به خاطر آورد، ولی به هر حال تجربه‌اش کرده بودی. ذهن را به تمرکز روی چیزهای مهم وامی‌داشت؛ مثل خلق چیزهای عالی به جای پول به جیب زدن، یا ثبت چیزهای ارزشمند لای ورق‌های تاریخ و در لوح آگاهی نوع بشر.»

فصل چهار

آتاری و هند

ذن و هنر طراحی بازی

آتاری^۱

در فوریه‌ی ۱۹۷۴، بعد از ۱۸ ماه وِل چرخیدن در کالج رید، جابر تصمیم گرفت به نزد والدینش در لوس‌آلتوس برگردد و دنبال کار بگردد. جستجوی سختی نبود. در سال‌های شلوغ دهه‌ی ۱۹۷۰، روزنامه‌ی سَن خوزه مِرکوری ۶۰ صفحه‌ی آگهی استخدام مرتبط با حوزه‌ی فناوری چاپ می‌کرد. یکی از آنها چشم جابر را گرفت «لذت ببر، پول در بیاور.» آن روز وارد سالن انتظار آتاری، سازنده‌ی بازی‌های ویدیویی شد و به مدیر کارگزینی که با دیدن موهای ژولیده و لباس‌های نامرتب او رم کرده بود، گفت تا زمانی که به او کار ندهند از آنجا نخواهد رفت.

مؤسس آتاری کارآفرینی تنومند به نام نُلان بوشنل بود؛ رؤیاپردازی کاریزماتیک با رفتاری نمایشی – او نیز یکی دیگر از الگوهای استیو شد. نُلان بعد از رسیدن به شهرت، با رولزرویس در شهر چرخ می‌زد، ماری‌جوانا می‌کشید و جلسات کاری را در سونا برگزار می‌کرد. درست مثل فریدلند و در آینده جابر-نُلان نیز قادر بود از جذابیت به عنوان نیرویی مُحیل (افسونگر) بهره بجوید و با تکیه بر شخصیتش "واقعیت" را به تمسخر گرفته، تحریف کند و دگرگون جلوه دهد. مدیر مهندسین آتاری، آل الکرن بود؛ چاق و عیاش و کمی اصول‌گراتر از رئیس. الکرن همیشه سعی می‌کرد رؤیاهاش بوشنل را محقق و البته شور و شوق او را تا حدی محدود کند. تا آن زمان، موقوفیت اصلی آتاری مدیون یک بازی ویدیویی معروف به نام پُنگ بود که در آن دو بازیکن سعی می‌کردند یک نقطه را توسط دو خط متحرک راکت‌مانند، از این سوی صفحه به آن سو پاس کاری کنند (اگر زیر سی سال سن دارید، ماجرا را از والدین تان (یا از اینترنت.م) جویا شوید).

وقتی جابر صندل به پا وارد سالن انتظار آتاری شد و تقاضای شغل کرد، الکرن را فرا خواندند تا بیاید. «به من گفتند: "ما یک بچه هیپی اینجا داریم که می‌گوید تا استخدامش نکنیم نمی‌رود. به پلیس زنگ بزنیم یا اجازه ورود بدھیم؟" گفتم: بفرستیدش داخل.»

به این صورت بود که جابر جزو ۵۰ کارمند اول آتاری و به عنوان تکنیسین با حقوق ساعتی ۵ دلار مشغول به کار شد. الکرن می‌گفت: «الآن که به گذشته نگاه می‌کنم، استخدام پسری با آن شما می‌ل و سابقه‌ی

خروج از کالج، خیلی عجیب بود. ولی یک چیز خاص در او دیدم. خیلی باهوش، پرهیجان و مشتاق به کارهای فنی بود.» الکرن او را به کار با یک مهندس بالاخلاق به نام دان لَنگ^۱ گماشت. روز بعد لَنگ شکایت آورد که: «این پسره یک هیپی عوضی است. برای چی این کار را با من می‌کنی آل؟ کار کردن باهاش ممکن نیست.» جابز اعتقاد راسخ داشت که عادات غذایی گیاهخوارانه، نه تنها چربی‌ها را از بین می‌برد بلکه زایل‌کننده بوی بد بدن هم هست، حتی اگر از عطر و حمام استفاده نکند! البته که این نظریه سر و ته نداشت.

لنگ و سایرین می‌خواستند جابز برود ولی بوشنل راه حلی پیدا کرد. می‌گفت: «بو و رفتار برای من مسئله‌ای نبود، درست که استیو بچه‌ی خیلی زبری بود ولی یک‌جورهایی از او خوش می‌آمد. پس ازش خواستم به نوبت کاری شب منتقل شود. این تنها راه نجاتش بود.» جابز بعد از رفتن لنگ و دیگران می‌آمد و تمام شب کار می‌کرد. به رغم محصور شدن، به خاطر بی‌پروایی‌اش معروف شد. در یکی از نادر تعاملاتش با دیگران از گفتن اینکه آنها «چند کثافت کر» بیشتر نیستند، کیف کرده بود. بعدها در نگاهی به گذشته، تغییری در قضاوتش ندیدم. می‌گفت: «تنها دلیلی که باعث شد در آنجا جلوه کنم این بود که آنها دیگر همه افتضاح بودند.»

با وجود تکبرش (یا احتمالاً به خاطر آن) توانست رئیس آتاری را مجدوب خود کند. بوشنل می‌گفت: «از تمام افرادی که با من کار کرده بودند فلسفی‌تر بود. عادت داشتیم راجع به جبرگرایی و اراده‌ی آزاد بحث کنیم. شخصاً به این تفکر گرایش داشتم که زندگی بیش از آنکه قابل برنامه‌ریزی باشد، جبری است و البته اگر برنامه‌های خوبی داشته باشی رفتار دیگران هم قابل پیش‌بینی است. ولی استیو بر عکس فکر می‌کرد» و این دیدگاه او متأثر از ایمانش به قدرت اراده‌ی بشری برای تغییر شرایط پیرامونی بود.

جابز با استفاده از تراشه‌ها برای بهبود طراحی بازی‌ها، جنبه‌ی سرگرم‌سازی آنها را بهبود بخشید و میل امیدبخش بوشنل به کار با قوانین شخصی‌اش، بر استیو هم اثر کرد. علاوه بر این، شیفت‌های سادگی بازی‌های آتاری شد که بدون هیچ دفترچه راهنمایی عرضه می‌شدند و بنابر نیاز، آنقدر ساده بودند که یک بچه دبیرستانی هم از عهده‌ی حل کردن شان بر می‌آمد. تنها دستورالعمل بازی پیش‌تازان فضای شرکت آتاری اینها بود: «۱. وارد مرحله شو ۲. از کُلینگ‌ها دوری کن.»

این‌طور نبود که همه‌ی همکاران از جابز دوری کنند. او با ران وین طراح دوست شد. وین پیش‌تر یک شرکت ساخت دستگاه‌های قمار تأسیس کرده و البته شکست خورده بود ولی همین ایده‌ی «تأسیس شرکت خصوصی» جابز را مجدوب خود کرد. می‌گفت: «ران آدم فوق العاده‌ای بود با تجربه‌ی تأسیس یک شرکت شخصی. هرگز کسی مثل او ندیده بودم.» به وین پیشنهاد کرد که با هم کاری راه بیاندازند. می‌گفت با قرض کردن ۵۰.۰۰۰ دلار می‌توانند دستگاه‌های قمار بسازند و بفروشند، ولی وین که قبلاً در این کار شکست خورده بود پیشنهادش را رد کرد: «به استیو گفتم این سریع‌ترین راه برای سوزاندن ۵۰.۰۰۰ دلار است و البته این حقیقت را متذکر شدم که کار بسیار سختی برای راه انداختن کسب و کار مستقل پیش رو دارد.»

¹ Don Lang

یک آخر هفته که جابز در آپارتمان وین بود و داشتند مثل اغلب اوقات بحث‌های فلسفی می‌کردند، وین به او گفت چیزی هست که حتماً باید در میان بگذارد. جابز گفت: «آره می‌دانم چیست، تو هم جنس‌گرایی» و وین گفت بله. جابز می‌گفت: «این اولین بخورد من با کسی بود که می‌دانستم هم جنس‌گرا است. خیلی خوب این را برای من توضیح داد.» جابز پرسید: «وقتی یک زن زیبا می‌بینی، چه احساسی داری؟» وین گفت: «مثل این است که یک اسب زیبا دیده باشم. تحسینش می‌کنم ولی دلم نمی‌خواهد با او باشم. آدم، زیبایی را به خاطر زیبایی‌اش تحسین می‌کند. همین.» وین می‌گفت آن مکالمه مثل این بود که وصیتنامه‌اش را برای جابز فاش کرده باشد: «هیچ‌کس در آثاری موضوع را نمی‌دانست. می‌توانم با انگشتان دست و پایم برایت بشمارم که در کل زندگی من چند نفر این را می‌دانستند. ولی فکر کردم که می‌توانم به استیو بگویم و اینکه او در کم می‌کند و مشکلی برای رابطه‌ی کاری‌مان پیش نخواهد آمد.»

هند

یک دلیل علاقه‌ی جابز به کسب درآمد در اوایل سال ۱۹۷۴، این بود که رابت فریدلند تابستان قبل به هند رفته و او را هم به انجام یک سفر معنوی به آن دیار تشویق کرده بود. فریدلند در هند نزد بابا نیم کارولی (ماهاراجی) که پدر معنوی تقریباً ۶۰ جنبش هیپی محسوب می‌شد، تلمذ کرده بود. جابز هم بنا به دلایل شخصی قانع شد که باید چنین کاری کند و از دانیل کوتکی درخواست همراهی کرد. به صرف ماجراجویی نمی‌رفت: «برایم یک جستجوی جدی بود. با گرویدن به جنبش روشن‌فکری سعی داشتم خود را دریابم و راه تطبیق با پیرامونم را بیابم.» کوتکی می‌گفت که به نظرش جستجوی معنوی استیو تا حدودی به خاطر عدم شناخت والدین واقعی‌اش بوده: «انگار سعی داشت چاله‌ای در درون قلبش را پر کند.»

وقتی جابز به بچه‌های آثاری از قصد خود برای استعفا، سفر به هندوستان و تلمذ نزد ماهاراجی خبر داد، آلکرن مثل همیشه مات و متحیر شد: «استیو داخل آمد، زل زد به من و گفت "دارم می‌روم یک مرشد پیدا کنم." گفتم "بی‌شوخی، خیلی عالیه. استعفايت را بنویس." گفت به کمک مالی نیاز دارد. گفتم "صد سال سیاه." او هم راهش را کشید و رفت.» بعد ایده‌ای به سر آلکرن زد. آثاری کیت‌های از پیش ساخته‌ای را به مونیخ می‌فرستاد تا در یک سری دستگاه نصب و توسط یک عمدۀ فروش در تورین ایتالیا، توزیع شود. همان روزها دچار مشکلی شده بودند: از آنجایی که در امریکا بازی‌ها برای پخش با شصت فریم بر ثانیه طراحی می‌شد، مشکلات و تداخلات ناامیدکننده‌ای در محصولات ارسالی به اروپا بروز کرده بود زیرا آنجا با نرخ پنجاه فریم بر ثانیه کار می‌کردند. آلکرن پس از طراحی راه حل مشکل، پیشنهاد کرد که جابز در ازای دریافت حق‌مأموریت به اروپا برود و ایده را پیاده کند. به قول آلکرن: «سفر به هند هم از آنجا ارزان‌تر تمام می‌شود.» جابز نقشه را پذیرفت و آلکرن او را با این جمله راهی کرد: «به مرشدت سلام مرا برسان.»

جابز چند روز در مونیخ ماند. مشکل محصولات را حل و البته در جریان کار مدیران کتوشواری آلمانی را عاصی کرد. آنها به آلکرن شکایت بُردند که جابز مثل ولگردها لباس می‌پوشد، بو می‌دهد و رفتارش هم گستاخانه است. «من گفتم "او مشکل را حل کرده یا نه؟" آنها گفتند "بله" و من گفتم "اگر به مشکل دیگری بخوردید، فقط به من زنگ بزنید تا چند نفر دیگر درست مثل استیو بفرستم" و آنها گفتند "نه،

نه، دفعه‌ی بعد خودمان حلش می‌کنیم.» به نوبه‌ی خودش، جابز هم ناراحت بود از اینکه آلمانی‌ها مدام می‌خواستند گوشت و سیبزمینی در حلقش بربزنند. (البته به اشتباه) به آلکرن گفت: «اینها حتی برای کلمه‌ی گیاهخوار معادل آلمانی هم ندارند(!)»

در سفر به مقصد تورین با قطار، اوقات خوشتری را گذراند. سالادها و همراهی میزبان ایتالیایی با روحیات او بیشتر جور بود. «دو هفته‌ی عالی را در تورین، این شهر صنعتی بی‌نظیر گذراندم. مدیر شرکت توزیع هر شب مرا به یک غذاخوری خصوصی می‌برد که فقط هشت میز داشت و هیچ منوی در کار نبود. کافی بود بگویی چه میل داری، همان را می‌آوردن. یکی از میزها رزو دائمی رئیس فیات بود.» از تورین به لوگانو در سوییس رفت و پیش عمومی فریدلند ماند. مقصد بعدی، هند بود.

ماه آوریل تازه از راه رسیده بود که در دهله‌ی نو از هواپیما پیاده شد. گرمایی وحشتناک از روی آسفالت خیابان‌ها بلند می‌شد. هتلی که از قبل تعیین کرده بود اتاق خالی نداشت پس به اصرار راننده‌تاكسی به هتلی دیگر رفت. «مطمئن بودم بابت این کار زیرمیزی گرفته، چون مستقیم مرا به یک جای افتضاح برد.» جابز از مدیر آنجا پرسید که آیا آب لوله‌کشی تصفیه شده و مثل یک ساده‌لوح جواب بله‌ی او را باور کرد «خیلی زود اسهال گرفتم. مریضی و تب وحشتناکی سراغم آمد. ظرف یک هفته وزنم از ۷۲ به ۵۴ کیلو رسید.»

سر پا که شد تصمیم به خروج از دهله‌ی گرفت. پایتخت را به سوی هاریدوار^۱ در غرب هند ترک کرد؛ شهری با صد هزار نفر سکنه در نزدیکی سرچشمه‌های رود گنگ و محل بر پایی جشنواره‌ی کومب‌ملا^۲ که جمعیتی ده میلیونی را به آنجا می‌آورد. «آدمها مثل مور و ملخ با این مرشد و آن مرشد زیر چادرها نشسته بودند. چندین فیل‌سوار هم دیدم و بالأخره بعد از چند روز تصمیم به رفتن گرفتم.»

با قطار و اتوبوس به دهکده‌ای نزدیک ناینیتال^۳ در دامنه‌های هیمالیا رفت که از قدیم محل زندگی مرشد بابا نیم کارولی و البته آن موقع دیگر محل دفنش بود، زیرا جابز وقتی رسید که او از قید حیات گستته بود یا حداقل حیاتش دیگر عینیت خارجی نداشت. استیو اتاقی ساده با یک تشك اجاره کرد. با کمک خانواده‌ی صاحب‌خانه غذاهای گیاهی خود را فراهم آورد و بدین‌سان با تغذیه‌ی سالم دوباره نیرو گرفت. «یک نسخه از زندگی‌نامه‌ی یوگی به زبان انگلیسی از مسافر قبلی مانده بود، بارها آن را خواندم چون کار زیادی برای انجام دادن نبود. پیاده از این دهکده به آن دهکده می‌رفتم و کم کم شفا می‌یافتم.» در بین کسانی که آنجا زندگی می‌کردند شخصی بود به نام لری بریلیانت^۴؛ اپیدمیولوژیستی که برای ریشه‌کنی آبله فعالیت می‌کرد و بعدها مدیر اجرایی بخش خیریه‌ی گوگل و بنیاد اسکل^۵ و دوست مادام‌العمر جابز شد.

در مقطعی از صحبت‌مان، جابز برایم از راهب هندوی جوانی که پیروانش را در املاک یک تاجر ثروتمند هیمالیایی گرد هم آورده بود، تعریف کرد: «دیدن چنان عارفی و گفتگو با شاگردانش بخت بزرگی بود، درست مثل بخت تغذیه از غذاهای خوب‌شان. هر چه به محل اجتماع نزدیک‌تر می‌شدیم، بوی غذا هم بیشتر

¹ Haridwar

² Kumbh Mela

³ Nainital

⁴ Larry Brilliant

⁵ Skoll Foundation

می‌شد. من خیلی خیلی گرسنه بودم.» مشغول خوردن که شد راهب -که چندان از او بزرگتر نبود- از جمعیت جدایش کرد و با اشاره به قیافه‌ی استیو، به طرزی دیوانه‌وار زیر خنده زد. «آمد سراغم و مرا با خود برد. صدای شیپور درآورد و گفت "تو عین بچه‌هایی." از این نحو توجهش خوشم نیامد.» او دست جاوز را گرفت، از لای جمعیتِ دعاگو بیرون برد و به بالای تپه‌ای در آن نزدیکی هدایت کرد. بر آن بلندی، چشمهای زلال و دریاچه‌ای کوچک بود. «نشستیم و او یک تیغ بلند سرتراشی از زیر رداشی در آورد. فکر کردم نکند دیوانه باشد و ترس برم داشت. بعد یک قالب صابون هم بیرون آورد. آن موقع موهایم بلند بود- سرم را کف زد و تراشید. می‌گفت این برای سلامتی ام خوب است.»

دانیل کوتکی در ابتدای تابستان به هند رسید و جاوز برای دیدار با او به دهلهی نو برگشت. اغلب با اتوبوس و ترجیحاً بی‌مقصد وی می‌چرخیدند. در آن مقطع جاوز دیگر به دنبال مرشدی سخنور و سالک راه فرزانگی نمی‌گشت ولی در عوض دنبال رسیدن به روش فکری از طریق تجربه، زهد و ساده‌زیستن بود. با این همه آرامش درون برایش دست‌نیافتی می‌نمود؛ کوتکی به یاد داشت که جاوز در بازار یکی از دهکده‌ها با زنی هندو داد و بی‌داد راه انداخته بود چرا که گمان می‌کرد او آب به شیر بسته و به مردم قالب می‌کند.

اما هنوز آدم بخشندگی بود. در بدو ورود به شهر مانالی^۱ کیسه خواب کوتکی با چکهای مسافرتی داخلش دزدیده شد. می‌گفت: «استیو پول غذا و بلیت اتوبوس مرا تا دهلهی داد.» حتی ۱۰۰ دلار از تهماندهی پولش را هم به دانیل داد تا به سلامت بازگردد.

جاوز در طول هفت ماه اقامت در هند، گاهی برای والدینش نامه می‌نوشت ولی جواب‌های همه‌ی آنها را تازه وقتی گرفت که برای پرواز به سوی امریکا، به دفتر امریکن‌اکسپرس^۲ در دهلهی نو رفت. به همین دلیل هنگامی که از فرودگاه اکلنڈ زنگ زد و خواست که به دنبالش بیایند، بیچاره‌ها غافلگیر شدند و بلاfacله به آنجا شتافتند. «سرم تراشیده، لباسم پارچه‌های کتانی هندی و پوستم آفتاب سوخته -درست به رنگ شکلات- بود. تصور کن، من آنجا نشسته بودم و آنها پنج دفعه از جلویم رد شدند. دست آخر مادرم آمد جلو و گفت "استیو؟!" گفتم "سلام!"

او را به خانه بردنده، ولی همچنان به دنبال شناخت خویشتن بود. جستجویی با مسیرهایی متعدد به سوی روشن‌دلی. در دو نوبتِ صبح و عصر مراقبه می‌کرد و ذن می‌آموخت و در این بین هم سری می‌زد به کلاس‌های فیزیک و علوم مهندسی در استنفورد.

جستجو

علاقه‌ی جاوز به عرفان‌های شرقی، هندوییسم، ذن بودایی و جستجوییش به دنبال حقیقتِ ناب صرفاً هوس زودگذر یک پسر نوزده ساله نبود. او در طول زندگی‌اش همواره به دنبال پیروی از قواعد ادیان و

¹ Manali

² American Express

مذاهب شرقی بود؛ مثل پیروی از عرفان تجربی (پراجنا) و خردمندی یا درک حاصل از مراقبه که به طور مستقیم از طریق تمرکز ذهن به دست آید. سال‌ها بعد در باغ پشت خانه‌اش (در پالو آلتو) نشسته بودیم که آخرین اثر آن سفر را این‌گونه برایم بیان کرد:

«برای من بازگشت به امریکا در مقایسه با سفر به هند شوکِ فرهنگی بزرگتری بود. ساکنان حومه‌ی شهرهای هند مثل ما از هوش‌شان استفاده نمی‌کردند، در عوض از قدرت شهود خود بهره می‌بردند و شهودشان از تمام دنیا جلوتر بود. معتقدم کشف و شهود ابزاری است به غایت قوی، بسیار قوی‌تر از تعقل؛ و این با حرفة‌ی من در آمیخته.»

«تفکر عقلانی غربی، مشخصه‌ی ذاتی انسان‌ها نیست، بلکه از طریق آموزش به دست آمده و البته که برای این تمدن، دستاورد بزرگی است. اما در دهکده‌های هند، مردم هرگز با آن سر و کار نداشتند. آنها چیز دیگری می‌آموختند که از برخی جنبه‌ها ارزشمند است و از برخی جنبه‌های دیگر خیر؛ و آن قدرت شهود و آگاهی تجربی است.»

«در بازگشت به خانه بعد از هفت ماه زندگی در روستاهای هند، دیوانگی دنیای غرب و در عین حال ظرفیت‌هایش برای تفکر منطقی را دریافت‌نمود. اگر فقط به تماشای زندگی بنشینید، فهم شدت بی‌قراری ذهن‌تان میسر می‌شود. بعد اگر کمر به آرام کردن آن بیندید، فقط بدتر می‌شود. اما چنانچه به خود زمان بدھید، آرام می‌گیرد و بعد مجال کافی برای درک و دریافت چیزهای ظریف پیرامون را پیدا می‌کند. اینجاست که شهود در شما شکوفا می‌شود، سرآغازی برای شفاف دیدن دنیا و حضور دائم در هر لحظه و هر نفس. ذهن که آرام بگیرد، فضایی لایتناهی از لحظه‌لحظهی زندگی سر بر می‌آورد. بیش از پیش بینا می‌شوید و این نوعی نظم در خود دارد؛ کافی است خودتان امتحانش کنید.»

«ذن از ابتدا در زندگی من تأثیر عمیقی داشته. در مقطعی فکر سفر به ژاپن و سعی برای ورود به صومعه‌ی ای‌هی-جی^۱ را در سر داشتم ولی به پیشنهاد مشاور روحانی‌ام همین جا ماندم. او به من گفت هیچ‌چیزی آنجا نیست که اینجا نباشد و حق هم داشت. به این آموزه‌ی ذن ایمان آوردم که: وقتی شما آماده‌ی سفر به دور دنیا برای ملاقات با یک آموزگار باشید، یکی درست در همسایگی تان ظاهر خواهد شد.»

به راستی هم که جابز آموزگاری صالح در همسایگی پیدا کرد؛ شونریو سوزوکی، نویسنده‌ی کتاب «ذهن‌ذن، ذهن‌تازه‌کار» و مدیر مرکز ذن در سان‌فرانسیسکو که عادت داشت هر چهارشنبه عصر به لوس‌آلتوس بیاید و برای گروهی کوچک از علاقمندان، جلسه‌ی سخنرانی و مراقبه برگزار کند. وی بعد از مدتی از دستیارش کوبون چینو اوتوگاوا خواست که یک مرکز دائمی در آنجا باز کند. جابز یک پای ثابت آن شد و

^۱ Eihei-Ji

گاهی نیز کریسان برنان و دانیل کوتکی و الیزابت هلمز به جلسات می‌آمدند. استیو گاه به تنها بی به مرکز ذن تاساجارا^۱ می‌رفت؛ صومعه‌ای نزدیک کارمل^۲ و محل تدریس کوبون.

کوتکی هم از کوبون خوشش آمده بود «انگلیسی حرف زدنش خیلی ستم بود. یک جورهای شاعرانه و با جملات قافیه‌دار حرف می‌زد. ما گوشمان را به دستش می‌دادیم و نصف جلسه اصلاً نمی‌فهمیدیم دارد چه می‌گوید. برای من کل ماجرا شبیه این میان‌پرده‌های طنز بود.» هلمز بیشتر دل به کار می‌داد: «در جلسات مراقبه، ما روی بالش‌های زافو می‌نشستیم و کوبون روی سکو. یادمان می‌داد چطور حواس‌پرتی را کنترل کنیم. خیلی جادویی بود. یک روز عصر حین مراقبه باران می‌بارید، کوبون همان موقع طرز استفاده از صدای محیطی برای بازگشت به مرکز روی مراقبه را یادمان داد.»

تأثیرات او روی جابز واقعاً شدید بود. کوتکی می‌گفت: «کاملاً جدی، از خودراضی و غیرقابل تحمل شده بود.» تقریباً هر روز با کوبون ملاقات داشت و هر چند ماه یک بار، با هم در خلوت به مراقبه می‌پرداختند. جابز می‌گفت: «تا جایی که وقتی اجازه می‌داد با او بودم. همسرش در استنفورد پرستار بود و دو بچه داشتند. وقتی او نوبت شب بیمارستان بود، می‌رفتم و عصرها با کوبون حرف می‌زدیم.» گاهی بحث می‌کردند که آیا جابز باید خودش را وقف اهداف روحانی کند یا نه. کوبون همیشه طور دیگری فکر می‌کرد. به جابز اطمینان می‌داد که قادر به پیگیری جنبه‌های معنوی در کنار پرداختن به یک شغل مناسب است. این رابطه چنان پایدار و ماندگار شد که هفده سال بعد کوبون مراسم ازدواج جابز را برگزار کرد.

جستجوی جابز برای رسیدن به خودآگاهی او را به سمت "جیغ‌درمانی پایه‌ای" هدایت کرد که به تازگی توسط آرتور جانوف^۳ روان‌درمانگری اهل لوس‌آنجلس، توسعه و عمومی‌سازی شده بود. مبنای روش، تئوری فروید بود که می‌گفت مشکلات روانی از دردهای سرکوب‌شده‌ی دوران کودکی نشأت می‌گیرند؛ جانوف معتقد به درمان آنها با بازسازی این لحظات قدیمی بود - که گاه منجر به تبدیل درد به جیغ و فریاد می‌شد. جابز این روش را به گفتار درمانی ترجیح می‌داد زیرا دربردارنده‌ی احساسات عینی و رفتارهای عاطفی بود، نه فقط تجزیه و تحلیل منطقی. به قول خودش: « فقط فکر کردن نبود، یک مجموعه اعمال بود: بستن چشم‌ها، نگه داشتن نفس، شیرجه زدن از این سو و با آگاهی بیشتر بیرون آمدن از سوی دیگر.»

یک گروه از مراجعین جانوف در هتلی قدیمی در ایوجین^۴ در حال اجرای یک برنامه‌ی درمانی تحت عنوان مرکز احساسی اورگان بودند و مدیر آن کسی نبود جز رابت فریدلند که مزرعه‌ی آلوان را در همان نزدیکی داشت. در اواخر سال ۱۹۷۴ جابز با هزینه‌ی ۱۰۰۰ دلار در یک دوره‌ی درمانی دوازده هفته‌ای ثبت نام کرد. کوتکی می‌گفت: «من و استیو هر دو در حال رشد شخصیتی بودیم، می‌خواستیم با او بروم ولی استطاعت مالی‌اش را نداشتیم.»

جابز به دوستان نزدیکش گفته بود که درد فرزندخواندگی و بی‌هویتی همیشه همراهش است. فریدلند می‌گفت: «استیو خیلی مشتاق بود که والدین واقعی‌اش را بباید تا از این طریق بتواند خودش را بهتر بشناسد.» او از پاول و کلارا شنیده بود که پدر و مادر واقعی‌اش هر دو فارغ‌التحصیل دانشگاه‌هند و اینکه

¹ Tassajara

² Carmel

³ Arthur Janov

⁴ Eugene

احتمالاً پدرش اهل سوریه است. حتی به سرش زده بود که برای انجام تحقیقات یک کارآگاه خصوصی بگیرد ولی بعد نظرش برگشت. به من می‌گفت: «نمی‌خواستم باعث ناراحتی والدینم بشوم.» اشاره‌اش به پاول و کلارا بود.

بنا به گفته‌ی الیزابت هلمز: «با این واقعیت که به فرزندخواندگی سپرده شده، درگیر بود. احساس می‌کرد باید از نظر عاطفی بر این موضوع فائق آید.» جابز به او گفته بود: «این ماجرا دارد اذیتم می‌کند، نیاز به تمرکز روی آن دارم» و با گرگ گلهون خیلی بازتر قضیه را در میان گذاشته بود: «استیو داشت یک جستجوی روحی اساسی در مورد این واقعیت انجام می‌داد و با من خیلی راجع به آن صحبت می‌کرد. با جیغ‌درمانی و گرفتن رژیم فاقد چربی، عملأً سعی در تطهیر و رفتن به عمق حس ناامیدی خود داشت. به من می‌گفت از رانده شدن توسط والدین واقعی اش عمیقاً عصبانی است.»

جان لنون^۱ هم که در سال ۱۹۷۰ به جیغ‌درمانی پایه‌ای پرداخته بود در دسامبر ۱۹۷۴ آهنگ «مادر» را با گروه پلاستیک‌اونو منتشر کرد. این آهنگ درباره‌ی پدر و مادری بود که اولی او را ترک کرده و دومی در نوجوانی او کشته شده بود. «مادرم نرو، پدرم برگرد.» جابز آن را زیاد گوش می‌کرد.

او بعدها گفت که آموزه‌های جانوف چندان مفید واقع نشده: «راه حل او پیش‌ساخته و ثابت و به طرزی واقعاً سخیف، ساده‌انگارانه بود و کم‌کم آشکار شد که نمی‌توان انتظار فراستی خارق‌العاده از آن داشت.» با این حال هلمز می‌گفت که این دوره‌ی درمانی استیو را به زندگی دل‌گرم کرده بود: «بعد از آن دوره، در جایگاه متفاوتی قرار گرفت. شخصیت تندش برای مدتی با صفا، اعتماد به نفسش بیشتر و حس بی‌کفايتی در او کم شد.»

جابز کم‌کم متوجه شد که می‌تواند این اعتماد به نفس را با دیگران به اشتراک بگذارد و آنها را به انجام کارهایی فراتر از تصور خودشان ترغیب کند. همان روزها بود که هلمز رابطه‌اش با کوتکی را به هم زد و به یک فرقه‌ی دینی در سان‌فرانسیسکو پیوست. انتظار فرقه از او قطع تمام روابط قبلی‌اش بود. جابز این حکم را تاب نیاورد. یک روز با اتومبیل خودش که یک فورد رانچرو^۲ بود به محل آن فرقه رفت و گفت که دارد به مزرعه‌ی سیب فریدلند می‌رود و الیزابت هم باید با او بیاید! بی‌پرواپر از قبل، گفت که الیزابت باید بخشی از مسیر را رانندگی کند، حتی با اینکه دنده عوض کردن هم بلد نبود! هلمز ماجرا را این‌طور تعریف می‌کرد: «با ورود به جاده‌ی باز مجبورم کرد بنشینم پشت فرمان. تا سرعت ۸۰ کیلومتر در ساعت خودش دنده عوض کرد، بعد نوار "خون بر روی شیارها" از دیلان را گذاشت توی پخش‌صوت، سرش را روی دامنم گذاشت و گرفت خوابید. جانش را گذاشت کف دست‌های من و همین مرا مجبور به انجام کاری کرد که فکر نمی‌کردم ازم بر بیاید.»

این جنبه‌ی خوب آن چیزی بود که بعدها به دایره‌ی تحریف واقعیت جابز معروف شد. هلمز می‌گفت: «اگر به او اعتماد دارید، پس قادر به انجام کارهایید. آن روزها کافی بود تصمیم به انجام کاری بگیرد، حتماً آن را تا رسیدن به نتیجه دنبال می‌کرد.»

¹ John Lennon

² Ford Ranchero

دگرگون شو

یک روز در اوایل ۱۹۷۵ آل‌الکرن در دفترش -در آثاری- نشسته بود که ران وین مثل موشک پرت شد توی اتاق و فریاد زد: «هی، استیو برگشته!»

الکرن گفت: «واو^۱، زود بیاورش اینجا!»

جابز پابرهنه در حالی که ردای زردنگی به دوش و یک نسخه از "اکنون اینجا باش" در دست داشت، وارد شد. کتاب را به الکرن داد و اصرار کرد که بخواندش، بعد پرسید: «می‌توانم برگردم سر کار؟»

الکرن می‌گفت: «مثُل یکی از بچه‌های معبد هری کریشنا شده بود ولی خب عالی بود که دوباره می‌دیدمش. پس گفتم "مطمئناً".»

یک بار دیگر برای حفظ هماهنگی محیط کار، جابز به نوبت شب منتقل شد. وازنیاک همان نزدیکی آپارتمانی داشت و آن موقع کارمند HP بود، شبها بعد از شام برای گفتگو و انجام بازی ویدیویی پیش جابز می‌آمد. او در کوچه‌ی بولینگ سانی‌ویل معتاد بازی پُنگ شده، حتی یک نسخه‌ی شخصی از آن ساخته بود که می‌شد با تلویزیون خانه بازی کرد.

روزهای پایانی سال ۱۹۷۵ بود. نُلان بوشِنل با بی‌اعتنایی به ابراز نظرها مبنی بر پایان دوره‌ی بازی‌های راکتی تصمیم گرفته بود یک نسخه‌ی تکبازیکنه از پُنگ بسازد که در آن، به جای بازی در مقابل یک فرد دیگر بازیکن باید توپ را به سمت دیواری می‌فرستاد که با هر بار اصابت، یک آجرش کم می‌شد. پس جابز را به دفترش فراخواند، طرح را روی تخته سیاه کوچکش کشید و از او خواست آن را بسازد. برای اجرای طرح بوشِنل ۵۰ تراشه لازم بود اما او به جابز گفت به ازای هر یک تراشه‌ای که کم کند، جایزه خواهد گرفت. می‌دانست که جابز مهندس خوبی نیست ولی به درستی پیش خودش حساب کرده بود که اگر استیو از وازنیاک -که اغلب آن اطراف می‌پلکید- کمک بگیرد، محشر خواهد شد. خود بوشِنل به من گفت:

«این‌طوری به قضیه نگاه می‌کردم، یکی بخر دو تا ببر! واژ مهندس بهتری بود.»

وازنیاک از درخواست کمک جابز به هیجان آمد و قرار شد پولش را نصف کنند. به من گفت: «این بهترین پیشنهاد زندگی ام بود، باید برای مردم یک بازی طراحی می‌کردم.» جابز به او گفت کار باید در چهار

^۱ «واو» در متن، معادل آوای گفتاری Wow به کار رفته است (هیچ کدام از دو "و" در این کلمه مثل حرف "v" با تماس دندان‌های بالایی با لب پایینی تلفظ نمی‌شوند. بلکه کلمه، با غنچه کردن لبها (W)، باز شدن لبها از هم در حین ادا کردن بخش میانی (O)، و بسته شدن لبها در انتهای (W)، تلفظ می‌شود). «واو» آوایی است حاکی از خوشحالی و یا تعجب و/یا حیرت. نشانگر حالتی است که حین رویرو شدن با چیزی غیرقابل توضیح، ولی بسیار غافلگیرکننده، خارق العاده، و اغلب خوشحال‌کننده، در وجود آدم شکل می‌گیرد. «واو» در جای جای نقل قول‌های اشخاص در این کتاب آمده است، پس معنای ضمنی آن را در ذهن داشته باشید تا دچار مشکل نشوید.

روز و با کمترین تراشه‌ی ممکن انجام شود. چیزی که از وازنیاک پنهان داشت این بود که مهلت را خودش تعیین کرده بود چون باید برای چیدن سیب‌ها به مزرعه‌ی آلوان می‌رفت. راجع به پاداش اضافه برای کاهش تعداد تراشه‌ها هم چیزی نگفت.

وازنیاک می‌گفت: «طراحی یک بازی مثل این، برای اکثر مهندسین چندین ماه کار می‌برد. من هم فکر می‌کرم راهی برای انجامش نیست ولی استیو اطمینانی به من داد که نگو و نپرس.» واژ چهار شب پشت سر هم بیدار ماند و کار را انجام داد. روزها در HP طرح‌ها را روی کاغذ می‌کشید و شب‌ها بعد از شام، یک راست می‌رفت به آثاری و تمام شب بیدار می‌ماند. هر شب بعد از اتمام کار وازنیاک، جابز می‌نشست روی نیمکت سمت چپ او و طرح را با سیم‌کشی روی یک صفحه‌مدار پیاده می‌کرد. وازنیاک می‌گفت: «استیو که مشغول می‌شد، من می‌نشستم پای بازی ماشین‌سواری مورد علاقه‌ام؛ گران‌ترک^۱.»

شگفت‌آور اینکه کار در همان چهار روز تمام شد و وازنیاک فقط ٤٥ تراشه استفاده کرد که این مساوی بود با دریافت پاداش اضافه. از اینجا به بعد نقل قول‌ها متفاوتند ولی در بیشترشان ذکر شده که جابز فقط نیمی از درآمد اصلی را به وازنیاک داد و پاداشی را که بوشنل برای صرفه‌جویی قول داده بود، پیش خود نگه داشت. ده سال طول کشید تا (با دیدن حساب‌های واقعی در کتاب تاریخچه‌ی شرکت آثاری) وازنیاک بفهمد که جابز چنین پاداشی دریافت کرده. واژ به من گفت: «فکر می‌کنم استیو به آن پول نیاز داشت و خب، راستش را به من نگفت.» اکنون که راجع به آن سخن می‌گفت، مکث‌های طولانی می‌کرد و اذعان داشت که از آن رنجیده است: «آرزو می‌کدم ای کاش با من صادق بود. باید می‌دانست که فقط کافی است لب بجنband، تا خودم پول را بگذارم کف دستش. هر چه باشد او دوستم بود. آدم به دوستش کمک می‌کند.» این مورد برای وازنیاک نشانگر تفاوتی اساسی با جابز بود: «اصول اخلاقی همیشه برای من مهم بوده و هست، هنوز نمی‌فهمم که او چرا باید یک مبلغی بگیرد و به من بگوید که فلان مبلغ را گرفته. ولی خب، خودت بهتر می‌دانی، آدم‌ها با هم فرق دارند.»

وقتی جابز از انتشار این ماجرا مطلع شد، در تماسی با وازنیاک آن را تکذیب کرد. واژ می‌گفت: «به من گفت که یادش نمی‌آید چنین کاری کرده باشد و اینکه اگر کرده بود حتماً یادش می‌ماند، پس احتمالاً نکرده بود.» وقتی مستقیماً ماجرا را از جابز پرسیدم، به طرزی غیرمعمول ساكت شد و تأمل کرد. بعد گفت: «نمی‌دانم این ادعاهای از کجا می‌آید. نصف کل پولی را که گرفتم به او دادم. همیشه با واژ همین‌طوری بودم. منظورم این است که واژ از سال ۱۹۷۸ کار را رها کرد. بعد از آن سال حتی یک ارزن کار هم انجام نداد. ولی هنوز دقیقاً همان میزان از سهام اپل را دارد که من داشتم.»

آیا ممکن است خاطرات در هم و بر هم شده باشند و جابز واقعاً چنین کاری نکرده باشد یا مثلًا وازنیاک دچار فراموشی خاطر شده باشد؟ واژ به من گفت: «احتمال دارد که حافظه‌ی من به هم ریخته باشد ولی...» بعد از یک مکث تصحیح کرد: «نه. جزئیات این یکی به خوبی در خاطرم هست، یک چک ۳۵۰ دلاری بود» و بعد تأیید بوشنل و الگرن را هم روی حرفش گذاشت. خودم با بوشنل صحبت کردم، می‌گفت: «یادم هست با واژ درباره‌ی جایزه حرف می‌زدیم، ناراحت بود. گفتم بله، یک جایزه برای هر تراشه‌ای که کم کردید دادیم. او فقط سرش را تکان داد و بعد با زبانش ناکنای کرد.»

حقیقت هر چه بود، وازنياک بعداً پرونده را بی ارزش قلمداد کرد و بست. می گفت جابز آدم پیچیده‌ای است و استفاده از دیگران فقط یک مورد کوچک و تاریک از صفاتی است که او را بدل به فردی موفق کرده. وازنياک هرگز نمی توانست مثل او باشد ولی همان‌طور که خودش هم قبول دارد، هرگز هم نمی توانست اپل امروزی را بسازد: «اگر من بودم رهایش می کردم بروند.» وقتی با اصرار من - که به قول جابز در حرف کشیدن از آدم‌ها متبرجم - مواجه شد، گفت: «این ماجرا چیزی نیست که من بخواهم با آن به قضاوت استیو بنشینم.»

تجربه‌ی آتاری باعث شد رویکرد جابز در تجارت و طراحی، شکل پیدا کند. او رویکرد کاربرمحور، خودمانی و موجز بازی‌های آتاری را تحسین می کرد. ران وین می گفت: «آن سادگی در او رسوخ کرد و باعث تمرکز همیشگی اش بر محصول شد.» غیر از این، جابز مجدوب نگرش بوشنل در اسیر نشدن به دست "نه"‌ها هم شد. به قول الکرن: «نان "نه" را جواب تلقی نمی کرد و این اولین چیزی بود که استیو برای پیشبرد کارها آموخت. ننان هرگز بدزبان نبود - آن‌طور که استیو گاهی هست، ولی نگرش کاری خاص خودش را داشت. شاید فکر کنید دارم چاپلوسی می کنم، ولی به ذرا ک، روشنش کارها را پیش می برد و از این نظر ننان مربی استیو بود.»

بوشنل با این حرف موافق بود: «خصوصیه‌ای وصفناشدنی در یک کارآفرین هست که من آن را در استیو می دیدم. نه فقط به مهندسی علاقمند بود، بلکه جنبه‌های تجاری کار را هم دوست داشت. یادش دادم که اگر طوری رفتار کنی که انگار می توانی کاری را انجام دهی، امور به خوبی پیش خواهد رفت. گفتم "وانمود کن که کاملاً بر خودت مسلطی تا دیگران خیال کنند که هستی".»

فصل پنجم

اپل I

به برق بزن، راه اندازی کن، وارد شو



دانیل کوتکی و جابز با اپل I در نمایشگاه کامپیوتر آتلانتیک سیتی، ۱۹۷۶.

ماشین‌های گریسِ دوست‌داشتمند

در سان‌فرانسیسکو و سان‌تاکلارای دهه‌ی ۱۹۶۰، همزمان وقایع مختلف فرهنگی در جریان بود. انقلاب تکنولوژیک با رشد کارگزاران نظامی آغاز شد و به زودی کارخانه‌های الکترونیک، سازندگان تراشه‌ها، طراحان بازی‌های ویدیویی و شرکت‌های کامپیوتری را در بر گرفت. یک خردورفه‌نگ هکری وجود داشت -پر از کله‌سیمی‌های رادیو-باز، رمزگشاها، ولگردهای کامپیوتری، هکرهای تفننی و گیک‌های ساده- که شامل مهندس‌های مخالف با الگوهای کاری HP و فرزندان‌شان که با قواعد مرسوم جوامع محلی هماهنگ نبودند، می‌شد. گروه‌های شبه‌آکادمیک روی تأثیرات ای‌اس‌دی پژوهش می‌کردند؛ افرادی از جمله داگ انگلبارت^۱ از مرکز تحقیقاتی آگمنتیشن^۲ پالو‌alto که بعدها به ساخت ماوس کامپیوتر و رابط کاربری گرافیکی کمک کرد

¹ Doug Engelbart

² Augmentation

و کِن کیزی^۱ که در خانه‌ی گروهی اش پارتی مواد مخدر با موسیقی و رقص نور می‌گرفت و بعدها گروه گریت‌فول دِد^۲ را تأسیس کرد. یک جنبش هیپی هم از دل نسل سوخته‌ی منطقه‌ی خلیج^۳- گروهی از نویسنده‌گان بعد از جنگ جهانی دوم- به دنیا آمد. فعالان سرکش سیاسی هم از دل جنبش سخنرانی آزاد سر بر آوردند. واضح بود که تمام این جنبش‌های خودساخته مسیر متدهای روشن‌فکری را دنبال می‌کنند: ذن و هندوئیسم، مراقبه و یوگا، جیغ‌درمانی و محدودیت‌های حسی و غیره.

این ائتلاف میان جنبش قدرتِ گُل^۴ (تقدیم گُل به نیروهای پلیس) و قدرت پردازنده‌ها و روشن‌فکری و فن‌آوری، توسط کسی به عینیت و شهود رسید که صحبت‌ها مشغول مراقبه می‌شد، روزها به کلاس‌های فیزیک استنفورد می‌رفت، شبها در آثاری کار می‌کرد و نیز در حال رؤیاپردازی برای شروع کسب و کار خودش بود؛ استیو جابز، با نگاهی به گذشته می‌گفت: «چیزی داشت اینجا پا می‌گرفت، بهترین موسیقی از اینجا می‌آمد - گریت‌فول دِد، جفرسون اِرپلین^۵، جوان بیز، جَنیس جاپلین^۶ - و همین‌طور صفحه‌مدارهای مجتمع و چیزهایی مثل کاتالوگ کل زمین^۷.»

در ابتداء ارتباط خوبی میان فناوران و هیپی‌ها برقرار نشد. بسیاری از جنبش‌های ضدفرهنگی کامپیوتر را بدشگون و اورولی (تداعی‌گر فضای آثار جرج اورول^۸ نویسنده‌ی معروف) و همسو با اهداف پنتاگون و ساختار ساختار قدرت می‌دانستند. در کتاب افسانه‌ی ماشین، لویس مامفورد^۹ (تاریخ‌نویس) هشدار می‌دهد که کامپیوتر در حال سلب آزادی‌ها و تحریب «ارزش‌های متراقی زندگی» است. عبارت معروف روی پانچ‌کارت‌های آن دوران که برای چپی‌های مخالف با جنگ به کنایه‌ای معنادار بدل شد این بود «به شکست اعتراف نکن، طفره نرو، تحریف نکن.»

اما در آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰ تغییری در راه بود. جان مارکوف^{۱۰} در مقاله‌اش راجع به همگرایی ضدفرهنگ‌ها با صنعت کامپیوتر، نوشته «کامپیوتر از ابزاری برای نظارت بوروکراتیک تبدیل شده به نمادی برای آزادی و ابراز عقیده.» یکی از بیت‌های شعر سال ۱۹۶۷ ریچارد براتیگان^{۱۱} این است «همه در دید رس ماشین‌های گریس دوست‌داشتني هستیم.» پیوند علوم کامپیوترا با زندگی جوان‌های آن دوره، زمانی تأیید شد که تیموتی لیری^{۱۲} گفت کامپیوتراهای شخصی یک ال‌اس‌دی جدیدند و سال‌ها بعد آن عبارت معروف خودش را تغییر داد به «به برق بزن، راهاندازی کن، وارد شو.» بونوی خواننده که بعدها به یکی از دوستان جابز بدل

¹ Ken Kesey

² Grateful Dead

³ Bay Area

⁴ FlowerPower

⁵ Jefferson Airplane

⁶ Janis Joplin

⁷ Whole Earth Catalog

⁸ George Orwell

⁹ Lewis Mumford

¹⁰ John Markoff

¹¹ Richard Brautigan

¹² Timothy Leary

شد اغلب با او راجع به اینکه چطور مواد مخدر در بستر ضد弗هنگ عصیان‌گر منطقه‌ی خلیج می‌تواند به ایجاد صنعت کامپیوتراهای شخصی کمک کرده باشد بحث می‌کرد. می‌گفت: «آدم‌هایی که قرن بیست و یکم را پایه‌گذاری کردند یک عده معتاد و هیپی‌های صندل به پا از ساحل غربی بودند، درست مثل استیو. آنها دنیا را جور دیگری می‌دیدند. نظامهای سلسله مراتبی ساحل شرقی، انگلستان، آلمان و ژاپن، چنین تفکر متفاوتی را تشویق نمی‌کردند. فضای دهه‌ی شصت بسته‌ی شد برای رشد تغکرات هرج و مرچ طلب و این برای تخیل راجع به دنیایی که هنوز وجود نداشت، عالی بود.»

کسی که اهالی ضد弗هنگ‌ها را به همکاری با هکرها ترغیب کرد استیوارت برند^۱ بود. رؤیاپردازی خوش‌شرب که ایده‌ها و سرگرمی‌های زیادی در طول دهه‌های بعد خلق کرد. برند با دوست و همکارش کن کیزی از برگزارکنندگان گرده‌های مصرف ای‌اس.دی بودند که در اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ در پالو‌alto برپا می‌شد. وی در افتتاحیه‌ی مراسم اسیدچکانی تام وولف^۲ حاضر شد و با داگ انگلبارت همکاری کرد تا یک معرفی عالی برای تکنولوژی‌های جدید -معروف به مادر همه‌ی توده‌ها- ترتیب دهد، مراسمی پُر از دود و رقص‌نور و موسیقی. برند بعدها گفت: «اکثر همدوره‌های ما کامپیوتر را به عنوان مظہر نظرات مرکزی به باد تمسخر و استهزا می‌گرفتند. ولی لشکری کوچک -که بعدها به هکرها معروف شدند- عاشق کامپیوترا بودند و آنها را ابزار اعاده‌ی آزادی قرار دادند. بعدها همین بدل شد به جاده‌ای شاهانه به سوی آینده.»

برند، فروشگاه سیار "کل زمین" را می‌چرخاند. او در ابتدا فقط در کامیونش ابزار مفید و آموزشی می‌فروخت ولی بعدها در سال ۱۹۶۸ تصمیم گرفت "کاتالوگ کل زمین" را بیرون بدهد. روی جلد اولین شماره‌ی آن عکس معروف زمین -گرفته شده- از فضا را با این زیرنویس چاپ کرد؛ «دسترسی به ابزارها». فلسفه‌ی اصلی مجله این بود: فناوری می‌تواند دوست ما باشد. برند در اولین صفحه از اولین شماره‌ی مجله نوشت «در حیطه‌ی مهرورزی و صمیمیت، قدرت فردی انسان قدرتی است در حال توسعه، وابسته به شخصیت او و در خدمت کسب آموزش‌ها، یافتن گرایش‌ها، شکل دادن به محیط پیرامون و به اشتراک گذاشتن ماجراهای زندگی با علاقمندان احتمالی. ابزارهایی که این فرآیند را به ارمنان می‌آورند، توسط "کاتالوگ کل زمین" معرفی و ترویج خواهند شد.» و قطعه‌ای به دنبال آن آمده بود: «من در ابزارها و دستگاه‌های قابل اعتماد، خدا را می‌بینم.»

جائز به یکی از طرفداران کاتالوگ کل زمین بدل شد و به طور مشخص از آخرین شماره‌ی مجله، منتشر شده به سال ۱۹۷۱ بسیار تأثیر گرفت. آن موقع هنوز دبیرستانی بود، مجله را با خود به مدرسه و بعدها هم به مزرعه‌ی آل‌وان برد. آن شماره را خوب به خاطر می‌آورد: «طرح پشت جلدش، عکسی بود از یک جاده‌ی روستایی در طلوع آفتاب، که اگر خیلی ماجراجو بودی ممکن بود عقب ماشین‌های عبوری گذرت به آن بیافتد. زیر عکس نوشته شده بود: "مشتاق بمان، دیوانه بمان".» برنده برای جائز، یکی از خالص‌ترین تجسم‌های تلفیق فرهنگ‌ها بود و هدف مجله هم تقدیس همین رویکرد بود. برند به من گفت: «استیو درست در نقطه‌ی پیوند ضد弗هنگ‌ها و تکنولوژی قرار دارد، از همان موقع خیلی خوب مفهوم ابزارهای کمک‌دست بشر را فهمیده بود.»

¹ Stewart Brand

² Tom Wolfe

مجله‌ی برنده با کمک انستیتو پورتولا^۱ منتشر می‌شد، بنیادی وقف شده در راه آموزش رشته‌ی نوپای کامپیوتر که در عین حال به راهاندازی شرکت کامپیوترا پیپل^۲ کمک کرد؛ پیپل در واقع شرکت نه، بلکه روزنامه و مؤسسه‌ای با شعار "کامپیوتر در خدمت انسان" بود. در آنجا گاهبه‌گاه مهمانی‌های شام شب چهارشنبه بر پا می‌شد و دو تا از پاهای ثابت آنجا، گوردون فرنچ^۳ و فرد مور^۴ تصمیم گرفتند یک باشگاه عمومی‌تر برپا کنند، جایی برای به اشتراک‌گذاردن دستاوردهای شخصی در عرصه‌ی کامپیوتر.

آن دو با انتشار شماره‌ی ژانویه‌ی ۱۹۷۵ که مربوط به فناوری عمومی بود ارزی بیشتری گرفتند، شماره‌ای که روی جلدش عکس اولین کیت^۵ کامپیوتر شخصی بود؛ آلتایر^۶. آلتایر چیز خاصی نبود - یک مشت قطعه با قیمت ۴۹۵ دلار که باید روی صفحه‌مدار نصب می‌شدند تا بتوان با آن کارهای مختص‌ری را انجام داد - ولی برای هکرها و علاقمندان به کامپیوتر، مُنادی طلوعی جدید در این عرصه بود. بیل گیتس و پاول آلن^۷ با خواندن مجله تصمیم به ساخت یک نسخه از بیسیک^۸ گرفتند؛ زبان برنامه‌نویسی ساده‌ای برای آلتایر. همزمان توجه جابز و وازنیاک هم جلب شده بود. اولین کیت آلتایری که به مقر شرکت پیپل رسید، بدل شد به مرکز توجه‌ها در اولین جلسه‌ی باشگاهی که فرنچ و مور قصد برپایی‌اش را داشتند.

باشگاه کامپیوترا هومبرو^۹

گروه جدید به باشگاه کامپیوترا هومبرو معروف شد و ایده‌ی ادغام ضدفرهنگ‌ها و فناوری در آن به تبلور رسید. هومبرو برای حوزه‌ی کامپیوتراهای شخصی چیزی شبیه به قهوه‌خانه‌ی کله تُرک^{۱۰} در عصر دکتر جانسون بود: جایی برای تبادل ایده‌ها. مور اعلامیه‌ی جلسه‌ی اول را نوشت که در پنجم می ۱۹۷۵، در گاراژ فرنچ در مِنلو پارک^{۱۱} برگزار شد. در متن این‌طور آمده بود: «دارید کامپیوتر خودتان را می‌سازید؟ یا یک پایانه، تلویزیون یا ماشین تحریر؟ اگر این طور است، شاید بخواهید به جلسه‌ی افراد همفکر خود بیایید.» آلن با او در جلسه‌ی مدیران پژوهشنامه‌ی HP ماجرا را کلید زد و با وازنیاک به آن جلسه رفتند. واز می‌گفت: «آن شب تبدیل شد به یکی از مهم‌ترین شب‌های زندگی‌ام.» حدود سی نفر دیگر به گاراژ فرنچ آمدند و به نوبت عالیق خود را مطرح نمودند. با رجوع به صورت جلسه‌ای که مور تهیه کرده بود، فهمیدم

¹ Portola Institute

² People

³ Gordon French

⁴ Fred Moore

⁵ ALTAIR

⁶ Paul Allen

⁷ BASIC

⁸ The Homebrew Computer Club

⁹ Turk's Head

¹⁰ Menlo Park

وازنیاک که آن شب خیلی دست‌پاچه بود، علايق خود را این‌طور برشمرده: «بازی‌های کامپیوتری، دیدن فیلم، طراحی ماشین حساب علمی و طراحی گیرنده‌ی تلویزیون.» آن شب نمایشی از آلتایر نوظهور هم ارائه شد، ولی برای وازنیاک از همه مهم‌تر برگه‌ی مشخصات ریزپردازنده بود.

همزمان که به یک ریزپردازنده -تراشه‌ای که یک واحد کامل پردازش مرکزی روی خود دارد- فکر می‌کرد تصویری در ذهنش شکل گرفت. قبل‌آیا پایانه شامل صفحه‌کلید و نمایشگر طراحی کرده بود که باید به یک مینی‌کامپیوتر وصل می‌شد. با استفاده از یک ریزپردازنده، می‌توانست بخشی از اجزاء مینی‌کامپیوتر را داخل خود پایانه قرار دهد تا به عنوان یک کامپیوتر رومیزی مستقل عمل کند. این یک ایده‌ی فوق‌العاده بود: صفحه‌کلید، نمایشگر و تراشه‌ها همگی در یک کامپیوتر شخصی یکپارچه. واژه‌ی گفت: «یکباره ایده‌ی کامپیوتر شخصی به من الهام شد، آن شب روی کاغذ طرحی زدم که بعدها شد اپل I معروف.»

در ابتدا قصد داشت از ریزپردازنده‌ای مشابه آنچه در کیت آلتایر بود استفاده کند، یک اینتل ۰8۰۸. ولی قیمت‌ش «بیش از اجاره‌ی یک ماهم بود،» بنابراین به دنبال جایگزین گشت. یکی از آنها موتورولا ۶۸۰۰ بود که دوستی در HP می‌توانست به قیمت ۴۰ دلار ردیف شود. در ادامه تراشه‌ای ساخت شرکت فناوری MOS یافت که از نظر طراحی مثل قبلی ولی قیمت‌ش ۲۰ دلار کمتر بود. این، قیمت دستگاه را مقرن به صرفه کرد ولی هزینه‌های بلندمدتی هم به بار آورد. از آنجا که تراشه‌های اینتل تبدیل به استاندارد رایج بازار شدند، این انتخاب باعث دردرس اپل شد زیرا کامپیوترهای اولیه‌اش با اینتل همخوانی نداشت.

وازنیاک هر روز بعد از کار به خانه می‌رفت، پای تلویزیون شام می‌خورد و بعد به HP بر می‌گشت تا مخفیانه روی کامپیوترش کار کند. قطعات را داخل اتاق پخش، جای نصب آنها را تعیین و سپس روی صفحه‌مدار اصلی نصب می‌کرد. با عبور از این مرحله مشغول نوشتن نرم‌افزاری شد که ریزپردازنده را قادر به پخش عکس‌ها بر روی نمایشگر می‌کرد. از آنجایی که نمی‌توانست هزینه‌ی استفاده از کامپیوترهای شرکت را بدهد، کدها را با دست می‌نوشت. بعد از چند ماه دستگاه آماده‌ی تست شد: «چند حرف را روی صفحه‌کلید تایپ کردم و بعد خشکم زد! حروف روی صفحه‌نمایش ظاهر شد.» آن روز یک‌شنبه ۲۹ ژوئن سال ۱۹۷۵، فرازی برجسته برای کامپیوترهای شخصی به حساب می‌آید. وازنیاک بعدها گفت: «این اولین بار در تاریخ بود که یک نفر با تایپ حروف روی صفحه‌کلید، آنها را روی نمایشگر کامپیوترش می‌دید.»

جابز بسیار تحت تأثیر قرار گرفت و وازنیاک را به سؤال بست: کامپیوترها می‌توانند به هم متصل شوند؟ آیا ممکن هست یک دیسک -حافظه‌ی ذخیره- اضافه کنند؟ و از آن به بعد در تهیه‌ی قطعات به خصوص مهمترین قطعه که تراشه‌ی رم بود به واژ کمک کرد. جابز با چند تماس توانست تعدادی رم مجانی از اینتل جور کند. وازنیاک می‌گفت: «استیو است دیگر، خوب بلد بود چطور با نمایندگان فروش صحبت کند. من خیلی خجالتی‌ام، هرگز از پس این جور کارها بر نمی‌آمدم.»

جابز از آن پس با وازنیاک به جلسات هومبرو رفت و در کارهای باشگاه -جایه‌جا کردن تلویزیون و سایر چیزها- کمک کرد. حالا بیش از صد علاقمند به جلساتی می‌آمدند که به مرکز شتاب‌دهنده‌ی خطی

استنفورد انتقال یافته بود. لی فلشنستاین^۱ با مدیریتی هدایتگر و آزاداندیش، یکی دیگر از نمادهای ادغام دو دنیاً ضدفرهنگ‌ها و کامپیوتر بود. او از مدرسه‌ی مهندسی ترک تحصیل کرده، عضو جنبش سخنرانی آزاد و البته یک فعال ضدجنگ بود. برای گاهنامه‌ی برکلی بارب^۲ مطلب می‌نوشت و بعدها نیز مهندس کامپیوتر شد.

واز معمولاً از صحبت کردن در جلسات خجالت می‌کشید ولی به زودی دیگران دور دستگاهش جمع شدند و او با افتخار طرز شکل‌گیری و عملکرد آن را نشان‌شان داد. مور همیشه سعی داشت در باشگاه حس به اشتراک‌گذاری و انتقال تجربه‌ها را جاری کند چون از ویژگی‌های مردم هکری این بود که اطلاعات باید آزاد باشد و هرگز نباید به قدرت (حکومت) اعتماد کرد. وازنیاک می‌گفت: «در دی‌ان‌ای باشگاه این نقش بسته بود که "با تقسیم کردن به دیگران کمک کنید". من اپل I را طراحی کردم چون می‌خواستم آن را به رایگان با همه به اشتراک بگذارم.»

این دیدگاهی نبود که مورد پذیرش بیل گیتس باشد. او بعد از تکمیل زبان بیسیک برای آلتایر به همراهی پاول آلن، از اینکه اعضای باشگاه نسخه‌های آن را تکثیر و بدون پرداخت وجهی پخش می‌کردند، وحشت‌زده شد. بنابراین نامه‌ای را که بعدها خیلی معروف شد خطاب به گروه نوشت: «تمام علاقمندان باید آگاه باشند که اکثر شما نرمافزارها را با سرقت به دست می‌آورید. آیا این انصاف است؟ ... کاری که شما می‌کنید منجر به عدم خلق نرمافزارهای خوب خواهد شد. آیا ما می‌توانیم در عوض هیچ چیز، به کار حرفه‌ای بپردازیم؟ ... از هر کسی که مایل به پرداخت وجهی به من باشد استقبال می‌کنم.»

مانند او، استیو جابز هم تصور مجانی بودن دستاوردهای وازنیاک، چه جعبه‌ی آبی باشد چه یک کامپیوتر را پذیرا نبود. بنابراین واز را مقاعد کرد که دیگر طرح‌هایش را ارائه نکند. دلیل آورد که: «چرا مدارها را خودمان نسازیم و به بقیه نفروشیم؟» این یک نمونه از همکاری‌های آنها بود. وازنیاک با ذکر اینکه خودش هرگز به فکر چنین کارهایی نمی‌افتد، می‌گفت: «هر بار چیز خوبی طراحی می‌کردم، استیو راهی برای کسب درآمد از آن پیدا می‌کرد. فروش کامپیوتر هرگز به ذهن من خطور نمی‌کرد. این استیو بود که گفت "بگذار آنها را روی هوانگه داریم و یک چندتایی بهشان بفروشیم".»

جابز برنامه‌ای ریخت که در ازای پرداخت مبلغی به یکی از دوستانش در آثاری، صفحه‌مدار را طراحی و بعد ۵۰ تا یا بیشتر از آن چاپ کنند. این کار حدود ۱۰۰۰ دلار هزینه برمی‌داشت، به علاوه‌ی هزینه‌ی طراحی. سپس می‌شد هر دانه از آنها را ۴۰ دلار و با مجموع سود ۷۰۰ دلار فروخت. وازنیاک شک داشت که همه‌اش فروش برود «متوجه نمی‌شدم که چطور قرار است پول‌مان برگردد» و همزمان برای چک‌های اجاره با صاحب‌خانه‌اش به مشکل برخورده و حالا مجبور بود اجاره‌ی هر ماه را نقداً پرداخت کند.

یکی از تخصص‌های جابز قانع کردن واز بود. ادعا نکرد که حتماً پولی به جیب خواهند زد، در عوض گفت که این یک سرگرمی پرماجرا است. «حتی اگر پول‌مان را از دست بدھیم، لااقل یک شرکت داریم، برای اولین بار در تمام عمرمان، شرکتی مال خودمان دو تا.» این حتی از پول‌دارشدن هم برای واز جذاب‌تر بود.

^۱ Lee Felsenstein

^۲ Berkeley Barb

^۳ مترجم: مخاطب گرامی، البته شما این کتاب را سرقت نکرده‌اید و من هم بیل گیتس نیستم، با این حال اینجانب نیز از هر کسی که مایل به پرداخت وجهی به من باشد استقبال می‌کنم. www.narenji.ir/steve : Donate لینک

خودش می‌گفت: «حتی داشتن چنین تصوری از خودمان هم جذاب بود. دو دوست خوب که یک شرکت تأسیس می‌کردند. و آو! همان موقع بود که فهمیدم به این کار راضی‌ام. چطور می‌شد نباشم؟»

برای فراهم کردن پول مورد نیاز، وازنیاک ماشین حساب HP 65 خود را ۵۰۰ دلار فروخت ولی دست‌آخر خریدار نصف مبلغ را نداد. جایز هم فولکس‌واگن‌ش را ۱۵۰۰ دلار فروخت ولی خریدار یک هفته بعد آمد و گفت که موتور خراب شده و جایز را راضی کرد نصف پول تعمیر را بپردازد. به رغم این موضع کوچک، با پس‌انداز ۱۳۰۰ دلاری و طرح‌ها و نقشه‌های اپل I، قادر به تأسیس شرکت کامپیوترا خودشان بودند.

تولد اپل

حال که می‌دانستند چطور کار و کاسبی را شروع کنند، نیاز به یک اسم خوب برای شرکت داشتند. جایز برای دیداری دیگر به مزرعه‌ی آل‌وان رفته بود، همان‌جایی که سیب‌های گراونشتنین را هرس می‌کردند. در بازگشت، وازنیاک دنبالش آمد و در راه (از فرودگاه تا لوس‌آلتوس) انتخاب‌های مختلف را بررسی کردند. چند اسم تکنولوژیک مثل ماتریکس و چند لغت اختراعی مثل اگزکیوتک و تعدادی اسم سرراست و ملال‌اور مثل شرکت کامپیوتراهای شخصی را دست‌چین کرده، مهلت نهایی را فردا یعنی زمانِ تکمیلِ فرم‌های مربوطه قرار دادند. دست آخر جایز «اپل کامپیوتر» را مطرح کرد. می‌گفت: «تاژه از مزرعه‌ی سیب برگشته و توی یکی از رژیم‌های میوه‌خواری بودم. به نظرم این اسم بامزه و سرزنش بود، آدم را نمی‌ترساند. کنار «اپل» کلمه‌ی «کامپیوتر» را هم اضافه کردم. ضمناً انتخاب این اسم باعث می‌شد توی کتابچه‌ی تلفن بالای آثاری قرار بگیریم.» به واز هم گفت که اگر تا فردا اسم بهتری پیدا نشد به «اپل» رضایت دهد. همین طور هم شد.

«اپل» انتخابی هوشمندانه بود. فوراً آدم را یاد سادگی می‌انداخت. متمایز و در عین حال به خوشمزگی یک پای سیب، نفخه‌ای از ضدفرهنگ‌ها و بازگشتی به طبیعت خاکی بود و البته چیزی امریکایی‌تر از آن وجود نداشت. این دو کلمه -اپل و کامپیوتر- در کنار هم ترکیبی فوق‌العاده را ساختند. مایک مارک‌کولا که بلاfacله پس از تأسیس اولین رئیسِ اپل شد، می‌گفت: «چنین اسمی اصلاً معمول نبود، برای همین ذهن آدم را با خود درگیر می‌کرد. «سیب و کامپیوتر، اینها که به هم ربطی ندارند!» همین به ما کمک کرد آگاهی عمومی بهتری نسبت به برنده‌ی شرکت ایجاد کنیم.»

وازنیاک هنوز آماده‌ی حضور تمام وقت در اپل نبود. لااقل خودش این‌طور فکر می‌کرد که یکی از اعضای کلیدی HP است، بنابراین ترجیح می‌داد روزها همانجا کار کند. جایز تشخیص داد که به یک همکار نیاز دارند که جای خالی واز را پر و در صورت بروز اختلاف بین‌شان داوری کند. بنابراین پای ران وین را به شرکت باز کرد؛ همان مهندس میان‌سال آثاری که سابق بر آن یک شرکت ساخت دستگاه‌های قمار داشت. وین می‌دانست که اجبار وازنیاک به استعفا از HP آسان نیست، به راستی هم نیازی به این کار نبود. نکته‌ی کلیدی، قانع کردن او به واگذاری مالکیت ایده‌ی کامپیوتر شخصی‌اش به اپل بود. وین می‌گفت: «واز یک دیدگاه پدرانه نسبت به صفحه‌مدارهای خودش داشت. دلش می‌خواست از آنها در سایر دستگاه‌ها حتی دستگاه‌های HP-استفاده کند. در طرف دیگر، من و جایز آن مدارها را هسته‌ی اصلی اپل می‌دانستیم. دو

ساعت تمام دور میزگرد آپارتمان من بحث کردیم تا بالأخره واز این قضیه را قبول کرد.» استدلال وین این بود که هر مهندس طراح خبرهای، تنها زمانی معروف می‌شود که با یک فروشنده‌ی خوب کار کند و به همین دلیل واز می‌بایست طراحی‌هایش را به مالکیت اپل در می‌آورد. جابز آنقدر تحت تأثیر وین قرار گرفت که به او سهمی ۱۰ درصدی از اپل پیشنهاد کرد؛ جایگاهی که در زمان بروز اختلاف میان او و واز، می‌توانست گره‌گشا باشد.

وین می‌گفت: «در عین تفاوت زیادشان، دو نفری با هم یک تیم بی‌نظیر بودند.» گاهی اوقات واقعاً آن روی شیطان‌صفت جابز نمایان می‌شد حال آنکه وازنیاک همیشه بی‌شیله‌پیله بود، فرشته‌ای در میان آدمیان. شخصیت لافزن جابز در سر و کله‌زدن با دیگران به پیشرفت کارها کمک می‌کرد؛ او پرجذبه بود و مسحور‌کننده ولی در عین حال سرد و بی‌رحم. اما وازنیاک بر عکس خجالتی و بی‌دستوپا بود و هرگز نمی‌شد معصومیت کودکانه‌اش را از او دور کرد. جابز می‌گفت: «واز در برخی زمینه‌ها فوق العاده درخشان بود، درست مثل دانشمندها. ولی وقتی نوبت به سر و کله زدن با افراد ناآشنا می‌رسید فقط شیرین‌کاری ازش سر می‌زد. شاید به خاطر همین تفاوت‌ها زوج خوبی بودیم.» جابز از نبوغ مهندسی واز و واز از نبوغ تجاری جابز بهترزده بود. وازنیاک می‌گفت: «هرگز دلم نخواسته با مردم سر و کله بزنم و پایم را روی انگشت‌های پاشان فشار بدهم، ولی استیو قادر بود آدم‌های غریبه را احضار و وادارشان کند کارها را راه بیاندازند. اگر فکر می‌کرد کسی باهوش نیست رفتارش بی‌رحمانه می‌شد. اما با من هرگز گستاخی نکرد، نه حتی در سال‌های بعد که ممکن بود راه حل یک مشکل را آن‌طور که او انتظار داشت ندانم.»

وازنیاک حتی بعد از راضی شدن به تملیک کامپیوتر ابداعی‌اش توسط اپل، فکر می‌کرد باید آن را به HP بدهد چون کارمند آن‌جا بود: «معتقد بودم چیزی که حین کار برای HP طراحی کردہام، متعلق به آنها هم هست. فکرم درست و اخلاقی بود.» بنابراین آن را در بهار ۱۹۷۶ به مدیرانش در HP ارائه کرد؛ در جلسه به نظر می‌رسید مدیر ارشد اجرایی شیفت‌های طرح شده ولی دست‌آخر حرفش این بود که HP نمی‌تواند آن را توسعه دهد. می‌گفت این فقط یک بازیچه است و دست‌کم در آن موقع و با اهداف سطح بالای شرکت جور در نمی‌آید. وازنیاک به من گفت: «نامید شدم ولی دیگر برای پیوستن به اپل معذب نبودم.»

۱ آوریل ۱۹۷۶، جابز و وازنیاک برای تنظیم و امضای توافقنامه‌ی شراکت به آپارتمان وین در مانتینویو رفته‌اند. وین با اندک تجربه‌اش در «نگارش اسناد حقوقی» یک سند سه صفحه‌ای تنظیم کرد. البته تجربه‌ی «نگارش حقوقی» او بیشتر به درد خودش می‌خورد. پاراگراف‌ها با جمله‌بندی‌های تزئینی مختلفی شروع می‌شد «چنان‌که در این سند آمده... چنان‌که در این سند اشاره گردید... اکنون بنابر [...] ... با در نظر گرفتن تکالیف مربوط به منافع...» اما چگونگی تقسیم سهام و منافع به طور واضح به ۱۰%-۴۵% ذکر و تصریح شده بود که انجام هر هزینه‌ای بالاتر از ۱۰۰ دلار باید حداقل به امضای دو تن از شرکا برسد. در ضمن، مسئولیت‌ها هم انشا شده بود «وازنیاک مسئولیت اصلی اداره‌ی امور مرتبط با مهندسی الکترونیک را تقبل می‌نماید؛ جابز مسئولیت کلی مهندسی الکترونیک و بازاریابی را بر عهده دارد و وین مسئولیت اصلی برای مهندسی مکانیکال و تنظیم اسناد را عهده‌دار می‌شود.» جابز یک امضای کوچک پای برگه انداخت، وازنیاک به دقت با خط شکسته امضا کرد و وین هم یک مُشت خط‌خطی کشید.

کمی بعد از این ماجرا، وین از ادامه‌ی کار دلسزد شد. جابز می‌رفت تا برای قرض گرفتن پول بیشتر برنامه‌ریزی کند که وین شکست خود در تأسیس شرکت قبلی را به یاد آورد. نمی‌خواست دوباره آن اتفاق

رخ دهد. جابز و وازنیاک دارایی مالی اندکی داشتند ولی وین (که از وقوع آخرالزمان مالی در کل دنیا واهمه داشت) سکه‌های طلا داخل تشكش قایم می‌کرد. از آنجا که اپل را تحت عنوان یک شرکت ساده و نه یک شرکت سهامی عام تأسیس کرده بودند، بنابراین هر یک از شرکا شخصاً مسئول بدھی‌های احتمالی بود و وین از تعقیب قضایی طلبکاران بالقوه می‌ترسید. بنابراین فقط یازده روز بعد با یک "برگه‌ی انصراف" و الحاقیه‌ی متمم قرارداد مشارکت، به اداره‌ی اسناد محلی در سانتاکلارا رفت. الحاقیه با این کلمات شروع می‌شد «به استناد ارزیابی مجدد توافقات فی‌مابین شرکا» و در ادامه آمده بود «وین از این پس از ایفاء نقش به عنوان "شريك" کناره می‌گیرد.» در متمم اشاره شده که او در ازای سهم ۱۰ درصدی خود در اپل، ابتدا ۸۰۰ دلار و به فاصله‌ی کوتاهی بعد از آن ۱۵۰۰ دلار دیگر دریافت می‌کند.

اگر او مانده بود و سهم ۱۰ درصدی خود را حفظ می‌کرد، سهامش تا پایان سال ۲۰۱۰ ارزشی معادل دو میلیارد و ششصد میلیون دلار داشت. در عوض بعد از واگذاری سهام، خانه‌ای کوچک در پاپرورمپ^۱ نوادا خرید و با ماشین‌های قمار و چک خدمات اجتماعی‌اش زندگی را سر کرد. بعدها مدعی شد که هرگز احساس پشیمانی نکرده: «من بهترین تصمیم را برای آن لحظه از زندگی‌ام گرفتم. هر دوی آنها خام بودند و من با شناخت قبلی، آمادگی چنین شراکتی را در خود نمی‌دیدم.»

اندک زمانی بعد از ثبت شرکت، جابز و وازنیاک با هم به روی صحنه رفتند و اپل را به بچه‌های باشگاه هومبُرو معرفی کردند. واز یکی از صفحه‌های جدید خود را در دست گرفت و به معرفی ریزپردازنده، حافظه‌ی ۸ کیلوبایتی و یک نسخه از بیسیک اختصاصی که برای آن نوشته بود، پرداخت. روی مطلب به قول خودش- اصلی هم تأکید کرد: «یک صفحه کلید به جای آن تابلوی مسخره‌ی پر از چراغ و سوئیچ.» بعد نوبت جابز شد. او اشاره کرد که اپل برخلاف آلتایر تمام قطعات ضروری را درون خود دارد. سپس گروه را با یک سؤال جدی به چالش کشید: ملت حاضرند چقدر پول برای خرید چنین دستگاه فوق العاده‌ای بدهند؟ سعی کرد آنها را وادار به دیدن ارزش بی‌همتای اپل کند - مشابه این لفاظی ستایش‌آمیز را در دهه‌های آتی نیز برای معرفی محصولاتش به کار برد.

حضور چندان تحت تأثیر قرار نگرفتند چون دستگاه اپل دارای ریزپردازنده‌ای ارزان بود و نه اینتل ۸۰۸۰ توانمند. اما یک نفر دور از جمع ایستاده و گوش‌هایش را برای شنیدن چیزهای بیشتری راجع به آن تیز کرده بود. او پاول ترل^۲ نام داشت؛ ترل در سال ۱۹۷۵ فروشگاه کامپیووتری خود "بایت"^۳ واقع در کامینورئال در میلوبپارک را تأسیس کرد. در ۱۹۷۶ آن را به سه فروشگاه توسعه داد و در همان روزهایی که جابز را دید، در فکر تأسیس یک سری فروشگاه زنجیره‌ای بود. استیو از فرصت پیش‌آمده برای معرفی اختصاصی محصول به او، هیجان‌زده شد و گفت: «یک نگاهی به این بیانداز، مطمئنم از کارش لذت خواهی برد.» تأثیر معرفی محصول آنقدری بود که ترل کارت ویزیتش را به آن دو بدهد و بگوید: «در تماس باشید.» فردای آن روز جابز پالختی به فروشگاه بایت رفت و گفت: «آمدم که در تماس باشم» و بالأخره کار خودش را کرد. ترل یک سفارش ۵۰ تایی ارائه داد اما با این تبصره که فقط صفحه‌های چاپی ۵۰ دلاری تحويل نگیرد، چون مشتری مجبور به خرید تراشه‌ی جداگانه و سرهمندی آن می‌شد که گرچه برای

¹ Pahrump

² Paul Terrell

³ Byte

گیک‌ها جذاب بود ولی برای مشتریان عادی خیر. تریل از جابز و گروهش انتظار داشت همه‌ی قطعات را خودشان مونتاژ کنند و حاضر بود برای هر دستگاه ۵۰۰ دلار نقد بدهد.

جابز بلاfaciale به واز که در HP بود زنگ زد. پرسید: «تو الان نشسته‌ای؟» وازنیاک گفت: «نه، چطور؟» سپس جابز خبر را کف دست او گذاشت. وازنیاک خوب به خاطر داشت: «شوکه شدم، کاملاً جا خوردم. هرگز از یادم نمی‌رود.»

برای انجام سفارش، به قطعاتی با ارزش ۱۵.۰۰۰ دلار احتیاج داشتند. آلن باوم سومین رفیق دوران دبیرستان و پدرش ۵.۰۰۰ دلار از مبلغ مورد نیاز را تقبل کردند. جابز تلاش کرد ۵.۰۰۰ دلار دیگر هم از بانکی در لوس‌آلتوس بگیرد ولی مدیر آنجا با نگاهی عاقل اندر سفیه گفته بود نه؛ که این البته عادی بود. او سپس به فروشگاه هالتیک رفت و پیشنهاد ارائه‌ی سهام اپل در عوض قطعات را روی میز گذاشت ولی صاحب آنجا گفت که آنها «فقط دو تا جوان ژولیده» هستند و او را دک کرد. الکرن (از آثاری) نیز فقط در ازای پول نقد حاضر به فروش تراشه‌ها بود. دست آخر جابز توانست مدیر شرکت کرامر الکترونیکز را قانع کند که به تریل زنگ بزند و از سفارش ۲۵.۰۰۰ دلاری او به اپل اطمینان حاصل کند. تریل در کنفرانس بود که (به اصرار جابز که آن سوی خط لای منگنه بود) از طریق بلندگو اعلام شد یک تماس اورژانسی دارد. مدیر شرکت کرامر گفت که دو تا پسر ژولیده آمده‌اند و ادعا می‌کنند سفارشی از فروشگاه بایت دارند. آیا واقعیت داشت؟ با تأیید تریل، کرامر یک نسیه‌ی ۳۰ روزه به اپل داد.

گروه گاراژ^۱

خانه‌ی پاول جابز در لوس‌آلتوس بدل شد به محل مونتاژ ۵۰ صفحه‌مدار اپل I که باید ظرف ۳۰ روز کاری یعنی مصادف با سر آمدن موعد پرداخت بدھی‌ها، به فروشگاه بایت تحويل می‌شدند. تمام دستهای آمده به کار اینها بودند: جابز و واز، دانیل کوتکی و الیزابت هلمز (که از فرقه‌ای مذهبی که پیش‌تر ذکر شد بیرون آمده بود) و خواهر باردار جابز، پتی. استیو اتاق خوابش و همچنین میز آشپزخانه را تخلیه و گاراژ را بدل به کارگاه اصلی کرد. لحیم‌کاری تراشه‌ها به هلمز سپرده شد که آن‌زمان به کلاس‌های جواهرسازی می‌رفت. خودش می‌گفت: «غیر از چند مورد همه را درست انجام دادم» ولی این اصلاً جابز را خوشحال نکرده بود: «حتی یک تراشه هم برای هدر دادن نداریم!» بعد از گفتن این، خود شخصاً لحیم‌کاری را عهده‌دار شد و هلمز را توبیخ و به آشپزخانه تبعید کرد تا کارهای حسابداری و سایر کاغذبازی‌ها را انجام دهد. پس از تکمیل هر صفحه‌مدار، آن را به وازنیاک می‌دادند: «هر یک را به تلویزیون و صفحه‌کلید وصل می‌کردم تا ببینم کار می‌کند یا نه. اگر کار می‌کرد که داخل جعبه می‌گذاشتمنش و اگر نه که باید آن پایه‌ای را که به درستی داخل سوکت قرار نگرفته بود پیدا می‌کردم.»

پاول جابز کار فرعی تعمیر ماشین‌های کهنه را برای مدتی به تعلیق درآورد تا تیم اپل بتواند از کل گاراژ استفاده کند. یک میز کار قدیمی طویل داخل آورد و چندین ردیف قفسه‌ی برچسب‌دار برای قطعات درست

^۱ Garageband

کرد. در ضمن یک جعبه‌ی آتش ساخت که داخلش لامپ‌های گرمایشی بود و به کمک آن در طول شب صفحه‌مدارهای ساخته شده را در دماهای بالا تست می‌کردند. گاه که بچه‌ها آمپر می‌چسبانندنند -چیزی که با حضور استیو عادی بود- پاول با نجابت ذاتی خودش پا در میانی می‌کرد و می‌پرسید: «مشکل چیست پسر؟ نکند روی میخ نشستی؟!؟» در عوضِ این کمک‌ها گاهی برای دیدن دقایق پایانی بازی‌های فوتیال، تلویزیون را پس می‌گرفت. در چنین فرصت‌هایی جاوز و کوتکی بیرون می‌رفتند و روی چمن‌ها برای خودشان گیتار می‌زدند.

برای کلارا اشغال نیمی از خانه توسط انبوهی از قطعات و چند میهمان ناخوانده مهم نبود، این رژیم‌های غذایی مسخره‌ی پرسش بود که فکر او را خراب می‌کرد. هلمز به خاطر می‌آورد که: «کلارا از دیدن جدیدترین رژیم غذایی او مبهوت شده بود. فقط دلش می‌خواست پرسش سالم باشد، همین. اما استیو اعلامیه‌های عجیب و غریب از خودش صادر می‌کرد "من یک میوه‌خوارم و فقط برگ‌های چیده شده زیر نور ماه توسط دختران باکره را می‌خورم"!»

بعد از تأیید یک دو جین از صفحه‌مدارها توسط وازنياک، جاوز آنها را به فروشگاه بایت برد. تریل کمی عقب کشید زیرا خبری از صفحه‌کلید، نمایشگر، کیس و منبع تغذیه نبود. او می‌گفت که انتظار چیزی کامل‌تر از این را داشته اما با دیدن چشم‌گره‌ی جاوز، قبول کرد که کل محصولات را تحويل بگیرد. با گذشت ۳۰ روز از تأسیس، اپل به سودآوری رسید. جاوز می‌گفت: «صفحه‌مدارها ارزان‌تر از تصورمان تمام شد، چون قطعات را به قیمت خوبی خریده بودم. با درآمد حاصل از معامله با بایت می‌شد قطعات لازم برای تکمیل ۱۰۰۰ صفحه‌مدار جدید را خرید» و سپس با فروش بقیه‌ی آنها به دوستان و اعضای باشگاه هومبرو، تازه سود واقعی از راه می‌رسید.

الیزابت هلمز با حقوقی معادل ۴ دلار در ساعت، رسمًا حسابدار پاره‌وقت اپل شد. یک روز در هفته با اتومبیل از سان‌فرانسیسکو می‌آمد و دفترچه‌ی چک‌های جاوز را با دفتر کل شرکت تطبیق می‌داد. جاوز برای بالا بردن وجهه‌ی اپل، یک ماشین پاسخگوی تلفنی خرید که پیغام‌ها را برای مادرش پخش می‌کرد. ران وین نیز با استفاده از سبک طراحی خطی داستان‌های مصور ویکتوریایی، لوگویی برای شرکت طراحی کرد؛ «نقشی از نیوتن نشسته در زیر یک درخت سیب» همراه با جمله‌ای از ویلیام وردزورث^۱: «ذهن آدمی تا ابد به تنها‌ی مسافر دریاهای شگفت‌آور اندیشه است.» این بیشتر یک پند عجیب سازگار با تصورات فردی وین بود و ربطی به اپل نداشت. به گمانم این جمله که وردزورث در وصف مردان آغازگر انقلاب فرانسه به کار برده، می‌توانست مناسبت بیشتری داشته باشد: «بیداری در آن ساعت عین سعادت و جوانی در آن هنگامه‌ی سعد عین بهشت بود!» وازنياک بعدها گفت: «به گمانم ما در بزرگترین انقلاب تاریخ دست داشتیم. به شخصه از اینکه جزئی از آن هستم خوشحالم.»

واز پیشاپیش در فکر نسل بعدی کامپیوتر بود، بنابراین اولی اپل I نام گرفت. جاوز و واز با اتومبیل به فروشگاه‌های الکترونیکی در خیابان کامینو رئال می‌رفتند تا زودتر همه‌ی محصولات را بفروشند. علاوه بر آن ۵۰ تایی که به تریل و ۵۰ تای دیگری که به دوستان فروختند، ۱۰۰ تای دیگر هم برای خردمندوشی‌ها در نظر گرفتند. شگفت‌آور نبود که دیدگاهشان با هم متفاوت باشد: وازنياک می‌خواست آنها را به قیمتی نزدیک

^۱ William Wordsworth

قیمت تمام شده بفروش و جابز می‌خواست یک سود حسابی روی هر کدام ببرد. این حرف جابز بود به کرسی نشست. قیمتی که روی محصول گذاشت تقریباً سه برابر قیمت تمام شده و ۳۳٪ بیش از قیمت فروش ۵۰۰ دلاری به ترل و سایر فروشگاهها بود: یعنی ۶۶۶ دلار و ۶۶ سنت. وازنیاک می‌گفت: «من هر کجا که می‌رفتم این عدد را با خودم تکرار می‌کرم. شماره عضویت در سرویس جک‌گوی تلفنی این بود؛ ۲۵۵-۶۶۶۶ هیچ‌کدام‌شان نمی‌دانستند که در کتاب مکافات، عدد ۶۶۶ نماد «شیطان» است و به زودی با اعتراض دیگران مواجه شدند، به خصوص که مفهوم عدد ۶۶۶ در فیلم پرفروش آن سال (پیش‌گویی) دقیقاً بیان شده بود. (در سال ۲۰۱۰ یکی از کامپیوترهای اپل I در حراج کریستی به رقم ۲۱۳.۰۰۰ دلار فروش رفت).

اولین مقاله‌ی برجسته راجع به این دستگاه جدید در جولای ۱۹۷۶ توسط مجله‌ی اینترفیس^۱ کار شد؛ مجله‌ای با محتوای سرگرمی که اکنون دیگر وجود خارجی ندارد. جابز و دوستانش هنوز در خانه با دست قطعات را مونتاژ می‌کردند ولی در آن مقاله از او با عنوان مدیر بازاریابی و «مشاور ویژه‌ی آثاری» یاد شده بود که وجهه‌ی یک شرکت واقعی را به اپل می‌داد: «جابز با بسیاری از باشگاه‌های کامپیوترا در مراوده است تا همچنان حضور خود را در قلب این صنعتِ نو پا حفظ کند.» از قول او نوشته شده بود: «با کسب اطلاع از نیازها، احساسات و انگیزه‌های کاربران قادر خواهیم شد محصولی مطابق میل آنها عرضه کنیم.»

کم کم سر و کله‌ی رقبا پیدا شد. علاوه بر آلتایر، IMSAI ۸۰۸۰ و SOL-20 از شرکت پروسسور تکنولوژی^۲ هم بودند. این دومی توسط لی فلشنشتاین و گوردون فرنچ از باشگاه هومبُرو طراحی شده بود. همه‌ی این محصولات در آخر هفته‌ی موسوم به روز کارگر (سال ۱۹۷۶) در اولین جشنواره‌ی کامپیوتراهای شخصی که در هتلی قدیمی در تفرجگاه ساحلی شهر آتلانتیک در ایالت نیوجرسی بر پا شد، فرصت نمایش یافتند. جابز و وازنیاک با پرواز TWA به فیلadelفیا^۳ رفتند. دو جعبه سیگار همراهشان بود؛ در یکی اپل I و در دیگری نمونه‌ی اولیه‌ی نسل دوم طراحی -که واز هنوز داشت روی آن کار می‌کرد- قرار داشت. در ردیف پشت‌سرشان، فلشنشتاین نشسته بود که با دیدن اپل I گفت: «کاملاً معمولی.» واز از شنیدن این طور حرف‌ها واقعاً دلسرد می‌شد: «حرفهایشان را می‌شنیدم، با کلمات اختصاری که تا آن موقع به گوشم نخورد بود راجع به کار و بار آینده حرف می‌زدند.»

در حین برگزاری نمایشگاه وازنیاک بیشتر وقتی را در اتاق هتل به تکمیل نمونه‌ی جدید می‌گذراند. خیلی خجالتی تر از آن بود که در غرفه‌ی اپل واقع در پشت سالن اصلی حضور یابد. در عوض دانیل کوتکی با قطار از منهَّن آمد تا هنگامی که جابز برای دیدن اوضاع رقبا در سالن چرخ می‌زد، غرفه را بگرداند. استیو چندان از دیدن سایر غرفه‌ها تحت تأثیر قرار نگرفت. از نظر او در مقام اجرا و پیاده‌سازی، واز با فاصله‌ای بسیار زیاد بهترین مهندس الکترونیک بود. با این حال SOL-20 با یک کیس فلزی براق، صفحه کلید، منبع تغذیه و کابل‌های مورد نیاز، ظاهر بهتری داشت؛ انگار که توسط حرفهای‌ها طراحی شده باشد. اما در طرف دیگر، اپل I درست شبیه خالقینش، ژولیده بود.

¹ Interface

² Processor Technology Corporation

³ Philadelphia

فصل شش

اپل II

طلیعه‌ی یک عصر جدید



یک محصول جامع

جایز از گردش در سالن نمایشگاه کامپیوترهای شخصی به این جمع‌بندی رسید که حق با پاؤل ترل (صاحب فروشگاه بایت) بوده است: کامپیوترهای شخصی باقیستی به صورت یک محصول جامع تولید می‌شدند. بنابراین تصمیم گرفت که اپل بعدی از یک کیس زیبا، صفحه‌کلید توکار و طراحی یکپارچه از منبع تغذیه گرفته تا نرم‌افزار، برخوردار شود. می‌گفت: «ایده‌ی من خلق اولین کامپیوتر کاملاً یکپارچه بود. بازار هدف ما دیگر نباید یک مشت گیک کامپیوترا که دوست داشتند مبدل و صفحه‌کلید بخرند و کامپیوتر را خودشان مونتاژ کنند، می‌بود. چون به ازای هر ۱ نفر از اینها، ۱۰۰۰ نفر آن بیرون بود که می‌خواست یک دستگاه آماده به کار بخورد.»

آن روز وازنیاک در اتاق هتل داشت نمونه‌ی اولیه‌ی کامپیوتر بعدی را سر هم می‌کرد که قرار بود اپل II نامگذاری شود، محصولی که جایز امیدوار بود سکوی پرتاب آنها به مرحله‌ی جدید باشد. فقط یکبار در آخر شب همان روز، نمونه را بیرون برداشت تا با یک تلویزیون رنگی در یکی از اتاق‌های کنفرانس امتحانش کنند. وازنیاک با یک ابتکار جالب توانسته بود تراشه‌های دستگاه را قادر به نمایش رنگ‌ها کند و می‌خواست ببیند که آیا روشش با آن تلویزیون‌هایی که از پروژکتور برای پخش تصاویر استفاده می‌کردند سازگار هست یا خیر. خودش در این‌باره می‌گفت: «فکر کردم رنگ‌بندی پروژکتور ممکن است متفاوت با شیوه‌ی

رنگبندی من باشد، برای همین اپل II را به آن پروژکتور وصل کردم تا مطمئن شوم که درست کار می‌کند.» با تایپ روی صفحه کلید، خطوط رنگی و نقاط بر روی صفحه نمایش آن سوی اتاق نقش بست. تنها غریبه‌ای که این نمونه‌ی اولیه‌ی اپل II را دید یکی از تکنیسین‌های هتل بود که می‌گفت تمام دستگاه‌های حاضر در نمایشگاه را دیده ولی از بین همه‌ی آنها فقط حاضر است بالای این یکی پول بدهد.

برای تولید اپل II به شکل یکپارچه، سرمایه‌ی اندک کفاف نمی‌داد لذا تصمیم بر آن شد که تکنولوژی را به یک شرکت بزرگتر بفروشند. جابز از الکرن خواستار فرصتی برای نمایش آن به مدیران آثاری شد. او هم قرار ملاقاتی با رئیس آثاری، جو کینان^۱ که خیلی محافظه‌کارتر از الکرن و بوشل بود، ترتیب داد. الکرن آن جلسه را این‌طور به خاطر می‌آورد: «استیو رفت داخل تا او را قانع کند، ولی جو تحملش نکرد. از کثیف بودن او بدش آمده بود.» جابز پالختی به دفتر کینان وارد شد و حتی در مقطعی پایش را روی میز گذاشت. همین کافی بود تا داد رئیس در آید: «نه فقط این چیز را نخواهیم خرید، بلکه پایت را هم از روی میز من بردار!» الکرن پیش خودش گفته بود: «خب، این هم از این.»

در سپتامبر، چاک پدل^۲ از شرکت کامپیوتر کومودور^۳ به خانه‌ی جابز آمد تا نمونه‌ی کار را ببیند. وازنیاک می‌گفت: «درب گاراژ را باز کردیم، نور خورشید داخل افتاد و او با کت و شلوار و کلاه کابویی داخل شد.» پدل عاشق اپل II شد و برای چند هفته بعد یک جلسه‌ی با مدیر ارشدش در مقر اصلی کومودور ترتیب داد. جابز در آن جلسه گفته بود: «در صورت تمایل به خرید، قیمت ما چند صد هزار دلار ناقابل است.» پیشنهای که به نظر واز خنده‌دار بود ولی جابز از آن کوتاه نیامد. مدیر کومودور چند روز بعد زنگ زد و گفت که اگر خودش بخواهد آن را بسازد ارزان‌تر تمام خواهد شد. اما جابز نا امید نشد و دوباره به کومودور رفت. بعدها گفت که مدیران آنجا آدم‌های «نالاییقی» بوده‌اند. وازنیاک ناراحت پول نبود اما ۹ ماه بعد که کومودور کامپیوتر PET را بیرون داد، حس مهندسی‌اش خدشه‌دار شد. «یک جورهایی مرا ناخوش کرد. با عجله یک محصول چرند بیرون داده بودند، در صورتی که اپل توی مشتشان بود.»

ماجرای کومودور همان تقابل بالقوه بین جابز و وازنیاک را رو آورد: آیا آنها واقعاً سهم یکسانی در اپل داشتند و باید به یک اندازه سود می‌بردند؟ جری وازنیاک که ارزش کار مهندسین را خیلی بالاتر از کارآفرینان و بازاریاب‌ها می‌دانست، متعقد بود که بخش اعظم پول باید به جیب پرسش برود. یک روز که جابز به منزل‌شان رفت، او شخصاً به استیو گفت: «تو لیاقت یک پاپاسی را هم نداری، توی عمرت چیزی تولید نکرده‌ای.» این برخورد اشک جابز را در آورد که البته غیرمعمول هم نبود. او هیچ وقت، نه آن موقع و نه بعدها در مخفی کردن احساساتش موفق عمل نکرد. بعد از این برخورد، به واز گفت که «اگر کار ۵۰-۵۰ نباشد» دیگر شرکتی ندارند «همه‌اش مال خودت.» ولی وازنیاک بهتر از پدرس این رابطه‌ی کاری متقابل را درک می‌کرد. اگر به خاطر جابز نبود او هنوز داشت طرح‌هایش را مجانی با بچه‌های باشگاه هومبرو به اشتراک می‌گذاشت. در حقیقت این جابز بود که بار دیگر ابتکارات او را به یک کسب و کار کوچک بدل کرده بود؛ درست مثل مورد قبلی یعنی جعبه‌ی آبی. بنابراین واز شرکت را به هم نزد.

¹ Joe Keenan

² Chuck Peddle

³ COMMODORE

و چه تصمیم هوشمندانه‌ای هم بود. برای موفقیت اپل II، به چیزی بیش از صفحه‌مدارهای بی‌نظیر وازنیاک احتیاج داشتند. باید آن را در قالب محصولی یکپارچه عرضه می‌کردند و این کار کسی جز جابز نبود. او از شریک سابقشان وین خواست که یک کیس طراحی کند. وین می‌گفت: «با خودم گفتم حتماً پولی ندارند، بنابراین طرحی ساده زدم که قطعاتش را می‌شد در یک فروشگاه معمولی فلزات هم پیدا کرد.» روکش آن از جنس پلکسی‌گلس^۱ و پوشش لبه‌ها از نوارهای فلزی بود. یک درب کشویی هم برای پوشاندن صفحه کلید تعییه شد.

جابز از آن خوشش نیامد زیرا طرحی ساده و با سلیقه می‌خواست و امیدوار بود که اپل با آن از سایر محصولات -با آن طراحی‌های ناشیانه و بدنه‌های خاکستری‌رنگ فلزی- متمایز شود. در رفت‌وآمدتها به فروشگاه لوازم خانگی می‌سیز^۲، نظرش به جنس و طراحی مخلوط‌کن‌های مواد خوراکی جلب شد و تصمیم گرفت کیس را از جنس پلاستیک‌های براق پرسی بسازد. در یکی از جلسات باشگاه هومبرو، به جری مانوک^۳ -یک طراح محلی- پیشنهادی ۱.۵۰۰ دلاری برای طراحی چنین کیسی ارائه کرد. مانوک که به ظاهر جابز مشکوک بود، اول پول را خواست ولی جابز نپذیرفت. با این حال او کار را قبول کرد و در طول چند هفته یک کیس پلاستیکی ساده ساخت که عالی، شسته‌رُفته و کاربرپسند بود. جابز حالا راضی به نظر می‌رسید.

مورد بعدی منبع تغذیه‌ی برق بود. عشق‌دیجیتال‌هایی مثل وازنیاک توجه کمی به چنین چیز آنالوگ و سطح‌پایینی داشتند ولی از نظر جابز قطعه‌ای کلیدی بود، به ویژه که می‌خواست بی‌نیاز از خنک‌کننده نیز باشد. زیرا فن‌های داخل کامپیوترها زیاد ذن-دوست (بی‌صدا) نبودند و صداشان تمرکز را به هم می‌زد. بنابراین برای همفکری با الکtron که از مهندسی آنالوگ اطلاعات خوبی داشت به آثاری رفت. می‌گفت: «آل، راد هولت را به من معرفی کرد؛ مارکسیستی با استعداد، سیگاری و با سابقه‌ی چندین و چند بار ازدواج. در هر چیزی که فکرش را بکنی تخصص داشت.» مثل مانوک و خیلی‌های دیگر، هولت نیز در اولین دیدار سرتاپی استیو را بر انداز کرد. بعد با شکاکی گفت: «من گرانم‌ها!» ولی جابز احساس می‌کرد این ارزشش را دارد، بنابراین گفت که مشکلی از بابت هزینه نیست. هولت که بعدها به صورت تماموقت به اپل پیوست می‌گفت: «استیو یک راست مرا برد سر پروژه.»

هولت به جای منبع تغذیه‌ی متعارف خطی، یکی شبیه آنها که در نوسان‌سنجهای تعییه می‌شد، ساخت. این یعنی منبع تغذیه به جای فقط ۶۰ بار در ثانیه، هزاران بار در ثانیه جهت جریان متناوب برق را عوض می‌کرد، در نتیجه برق کمتری در آن ذخیره می‌شد که مساوی بود با تولید گرمای کمتر. جابز بعدها گفت: «آن منبع تغذیه‌ی متناوب همان‌قدر انقلابی بود که صفحه‌مدار اصلی اپل II بود. با وجود شایستگی راد، در کتاب‌های تاریخ آنقدر که باید به این مورد بها داده نشد. الان هر کامپیوتری از منبع تغذیه‌ی متناوب استفاده می‌کند و تمام آنها تقليدی از طرح راد هستند.» وازنیاک با تمام نوغی که داشت از عهده‌ی چنین کاری برنمی‌آمد. به قول خودش: « فقط به طور مبهم می‌دانستم که منبع تغذیه‌ی متناوب چیست، همین.»

¹ Plexiglas

² Macy's

³ Jerry Manock

پدر جابز یک بار به او گفته بود که برای عالی بودن اتومبیل، باید قطعات داخلی آن هم استادساز باشند. استیو این را حتی در طراحی صفحه‌مدار داخل اپل I نیز اعمال و بدین منظور طرح اولیه را فقط به خاطر صاف نبودن خطوط رد کرد.

وسواس در کمال‌جوي منجر به شکل‌گيری خصيصه‌ی نظارت‌طلبی افراطی در او شد. اكثرا هکرها و علاقمندان به کامپيوتر مайл بودند دستگاه‌شان را شخصی‌سازی، بهينه‌سازی و حتی با افزودن قطعات دیگر بهتر کنند. ولی از نظر جابز اين تهدیدی برای برخورداری از يك تجربه‌ی کاربری بی‌نقص بود. مخالفت با او از وازنیاک که در اعمق قلبش هنوز يك هکر بود، شروع شد. واز می‌خواست هشت اسلات^۱ برای اپل I تعییه کند تا دست کاربران برای نصب صفحه‌مدارها یا دستگاه‌های جانبی روی صفحه‌مدار اصلی باز باشد.اما جابز اصرار داشت که فقط دو شکاف تعییه شود: يكی برای چاپگر و يكی برای مودم. واز می‌گفت: «من اصولاً خیلی راحت با مسائل کنار می‌آیم ولی آن مرتبه گفتم "اگر این چیزی سنت که می‌خواهی، برو برای خودت يك کامپيوتر بساز." خوب می‌دانستم که افرادی مثل خودم می‌خواهند چیزهای مختلفی به کامپيوتر وصل کنند.» آن دعوا با برد وازنیاک خاتمه یافت ولی او می‌توانست حس کند که نیرویش رو به افول است: «آن موقع در جایگاهی بودم که حرفم به کرسی نشست، ولی همیشه این‌طور نمی‌ماند.»

مايك مارك كولا

جابز می‌گفت: «كل پول مورد نياز برای درست کردن ڪيس‌های پلاستيکي نزديک صد هزار دلار می‌شود. گذاشتني دستگاه‌ها روی خط توليد هم می‌شود دويست هزار تا.» با اين ارزيايي هزينه دوباره نزد نulan بوشيل برگشت و اين بار با ارائه‌ی پيشنهاد سهام اپل سعی کرد او را به سرمایه‌گذاري راضی کند. بوشيل می‌گفت: «از من خواست ۵۰۰۰۰۰ دلار بگذارم وسط و در عوض يك سوم سهام اپل را ببردارم. خُب البته من زرنگی کردم و گفتم نه. حتی فکر اين کار هم مسخره بود، چون آخرش باید دو دستی می‌زدیم توی سرمان.» بوشيل به جابز گفت که بختش را پيش دان و لنتاين^۲ امتحان کند که مدیر اسبق بازاريايي در شركت ملي نيمه‌هادی‌ها و مؤسس يك صندوق سرمایه‌گذاري مشاركتی به نام سکويا^۳ بود. و لنتاين با مرسدسش به گاراز جابز آمد؛ با کت و شلواری آبي، پيراهنی دكمه‌دار و کراواتی راهراه. اولين خاطره‌اش از آن ديدار اين بود که جابز هم ژوليده بود و هم بدبو: «استیو می‌خواست تجسم واژه‌ی ضدفرهنگ باشد. با آن ريش بلند و بدن لاغر، شبیه هوشی‌مینه^۴ بود.»

ولنتاين با ظاهری‌ئی صرف، تبدیل به يكی از سرمایه‌گذاران سرآمد دره‌ی سیلیکان نشده بود. او که آدمی با صداقت و رُک بود با تيزبیني خود درياافت که جابز هيچ‌چيز راجع به بازاريايي نمی‌داند و می‌خواهد دوره بيافت و محصولاتش را تک‌تك به فروشگاهها بفروشد. پس گفت: «اگر می‌خواهی از تو حمایت مالی کنم،

¹ Slot

² Don Valentine

³ Sequoia

⁴ Ho Chi Minh

باید شریکی داشته باشی که از بازاریابی و پخش کالا سر در بیاورد و قبل از هر چیز یک ارزیابی اقتصادی برای طرح بنویسد.» جابز با شنیدن نصیحت بزرگترها معمولاً^۱ یکی از این دو عکس العمل را بروز می‌داد؛ یا خروس‌جنگی می‌شد یا علاقمند. این بار دومی بروز کرد. به ولنتاین گفت: «سه نفر را به من پیشنهاد کن.» ولنتاین نام سه تن را به او داد. جابز آنها را ملاقات کرد و یکی را پسندید. آقایی به نام مایک مارک‌کولا که تا دو دهه پس از آن در اپل ایفاگر نقش‌های کلیدی بود.

مارک‌کولا فقط ۳۳ سال داشت. بازنشسته‌ی فِرچایلد و بعدها اینتل و ثروت میلیونی‌اش را مدیون عرضه‌ی عمومی سهام اینتل بود. آدمی به زرنگی و هوشیاری مارک‌کولا با حرکات و انتخاب‌های دقیق پیش می‌رفت، شاید چون از دبیرستان به بعد ژیمناستیک کار کرده بود. او در انتخاب استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توزیع، بازاریابی و نیز امور مالی فوق‌العاده بود. اندکی کم‌حرف و محظوظ ولی در لذت بردن از ثروت نوحاصلش تجمل‌گرا بود. ابتدا خانه‌ای در کنار دریاچه‌ی تاهو^۲^۳ و بعدها عمارتی بسیار بزرگ در تپه‌های وودساید^۴ ساخت. وقتی برای اولین دیدار به گاراژ جابز رفت، سوار یک مرسدس مشکی مثل مال ولنتاین نبود بلکه پشت فرمان یک کوروت روباز طلایی نشسته بود. خودش آن روز را چنین به خاطر می‌آورد: «وقتی به گاراژ رسیدم، واز پشت میز کار بود و بلاfacله شروع کرد به معرفی اپل I.» دو حقیقت مسلم وجود داشت: یک اینکه آنها باید می‌رفتند سلمانی، دو اینکه دهان من از دیدن چیزهای روی میز باز مانده بود. آدم همیشه می‌تواند برود سلمانی.»

جابز بی‌درنگ مَنِش مارک‌کولا را پسندید: «یک مرد قد کوتاه و مستعفی از ریاست بخش بازاریابی اینتل. به گمانم دومی برای اثبات خودش بود.» مارک‌کولا هم از نجابت و انصاف جابز خوش خوشن آمد: «اگر قصد کلاهبرداری داشت می‌فهمیدم، ولی استیو اهلش نبود. حس کاملاً خوبی به او داشتم.» وازنیاک هم تحت تأثیر رفتار مایک قرار گرفت: «به گمانم حتی هنوز هم آدمی بهتر از او ندیده‌ام. واقعاً از کار ما خوش آمده بود.»

مارک‌کولا پیشنهاد نوشتند یک ارزیابی تجاری را به جابز داد: «اگر طرح خوب از آب در آمد خودم سرمایه‌گذاری می‌کنم. و اگر نه که تو مفت و مجانی، چند هفته از وقت من استفاده کرده‌ای.» جابز عصرها به خانه‌ی او می‌رفت. بررسی پروژه‌ها و گفتگو تا آخر شب ادامه می‌یافت. می‌گفت: «با مایک فرضیات مختلفی را لحاظ می‌کردیم، مثلاً اینکه چه تعداد خانواده ممکن بود به دنبال خرید کامپیوتر شخصی باشند. اغلب تا ساعت ۴ صبح بیدار می‌ماندیم.» مارک‌کولا تقریباً تمام طرح را شخصاً نوشت: «استیو می‌گفت «این بخش را دفعه‌ی بعد می‌آورم» ولی معمولاً به موقع نمی‌آورد، پس خودم تمامش را نوشتم.»

طرح تجاری مارک‌کولا راههای برون‌رفت از بازار سرگرمی را هم در خود داشت. وازنیاک می‌گفت: «حرفش این بود که کامپیوترها را به مردم عادی معرفی کنیم تا توی خانه کارهایی مثل یادداشت کردن دستور پخت غذا یا حسابداری و اینها را انجام دهند.» مارک‌کولا یک پیش‌بینی دیوانه‌کننده هم کرد: «ظرف دو سال آینده جزو ۵۰۰ شرکت برتر فهرست (مجله‌ی) فُرچون^۵ خواهیم شد. این طلیعه‌ی یک صنعت جدید

¹ Lake Tahoe

² Woodside

³ Fortune

است. در هر دهه فقط یکبار چنین چیزی رخ می‌دهد.» ۷ سال طول کشید تا اپل وارد آن فهرست شود ولی روح کلی پیش‌بینی او تحقق یافت.

پیشنهاد کاری مارک کولا تأمین یک خط اعتباری ۲۵۰.۰۰۰ دلاری در ازای تصاحب یک‌سوم شرکت بود. بعد از ثبت اپل به صورت حقوقی، مارک کولا، جابز و وازنیاک هر کدام صاحب ۲۶٪ از سهام می‌شدند و مابقی سهام نیز برای جذب سرمایه‌گذاران بعدی ذخیره می‌شد. توافقنامه در کنار استخر خانه‌ی مارک کولا به تأیید هر سه تن رسید. جابز به من گفت: «فکر می‌کردم بعيد است که مایک دیگر رنگ آن ۲۵۰.۰۰۰ دلار را ببیند. از اراده معطوف به ریسکش تحت تأثیر قرار گرفته بودم.»

گام بعدی، قانع کردن واژ برای حضور تمام وقت در اپل بود. اما او این پرسش را مطرح کرد که: «برای چه نمی‌شود این کار را در حاشیه دنبال کنم و درآمد امن HP را هم برای گذران زندگی نگه دارم؟» مارک کولا می‌گفت این جواب نمی‌دهد و برای همین چند روز به واژ وقت داد تا تصمیم نهایی را بگیرد. وازنیاک در این باره می‌گفت: «تأسیس و سپس مشارکت در اداره‌ی شرکتی که از من انتظار می‌رفت با کارمندانش سر و کله بزنم و بر کارشان نظارت کنم، در نظرم پرتنش بود. مدت‌ها قبل تصمیم گرفته بودم که هرگز آدم مقدری نباشم.» بنابراین به خانه‌ی مارک کولا رفت و گفت که از HP بیرون نمی‌آید.

مارک کولا شانه بالا انداخت و گفت باشد. جابز خیلی نالمید شد ولی دست از سر واژ بر نداشت. ابتدا مسخره‌اش کرد؛ بعد از دوستان مشترک خواست قانعش کنند؛ گریه کرد، نعره کشید و چند تا چیز شکست. حتی به خانه‌ی والدین وازنیاک رفت و کلی اشک ریخت. در نهایت هم از جری کمک خواست. این بار پدر وازنیاک متلاعده شده بود که با سرمایه‌گذاری صورت گرفته بر روی اپل I سود خوبی در انتظار پرسش است، بنابراین طرف جابز را گرفت. وازنیاک می‌گفت: «سر کار بودم که یکمرتبه تلفن‌ها شروع شد؛ پدرم، مادرم، برادرم و دوستان مختلف. تک‌تک‌شان به من می‌گفتند که تصمیم اشتباهی گرفته‌ام.» ولی هیچ‌کدام مؤثر نیافتداد تا اینکه آلن باوم رفیق قدیمی هوم‌استدھاوار و یار گروه باکفرای به او زنگ زد: «تو واقعاً باید این کار را انجام دهی» این را گفت و بعد استدلال آورد که حضور دائمی در اپل لزوماً به این معنی نیست که باید به مدیریت شرکت بپردازد و امور مهندسی را کنار بگذارد. واژ به یاد داشت که: «این دقیقاً همان‌چیزی بود که نیاز داشتم بشنوم؛ حضور در پایین‌دست نمودار سازمانی به عنوان یک مهندس. نه چیزی بیشتر، نه چیزی کمتر.» پس به جابز زنگ زد و گفت که حالا دیگر برای پیوستن به گروه مشکلی ندارد.

در سوم ژانویه‌ی ۱۹۷۷، تشکیلات جدید رسماً تحت عنوان شرکت «اپل کامپیوتر» پا به عرصه گذاشت و سهام شرکت قدیمی که ۹ ماه قبل توسط جابز و وازنیاک تأسیس شده بود را به تملک خود در آورد. (فقط عده‌ی اندکی از این تحول مطلع شدند). در همان ماه باشگاه هومبرو برآورده انجام داد و معلوم شد از ۱۸۱ نفری که کامپیوترهای شخصی داشتند فقط ۶ نفر از اپل استفاده می‌کردند. ولی جابز معتقد بود که اپل II اوضاع را دگرگون خواهد کرد.

مایک مارک کولا بدل شد به پدری نمادین برای جابز؛ او (در ابتدا) درست مثل پاول جابز اراده‌ی قوی استیو را آزاد گذاشت و سال‌ها بعد درست مثل پدر بیولوژیکش او را رها کرد. آرتور راک (سرمایه‌گذار بزرگ) می‌گفت: «رابطه با مایک بهترین رابطه‌ی پدر و پسری استیو در تمام عمرش بود.» او به استیو درس‌های فروش و بازاریابی را آموخت. خود جابز می‌گفت: «واقعاً مرا زیر بال و پرش گرفت. ارزش‌های او با مال من

همسو بود. تأکید داشت که آدم هرگز نباید به قصد پولدار شدن شرکت تأسیس کند؛ بلکه هدف باید خلق چیزی باشد که به آن ایمان داری. باید به قصد ماندگاری شرکت بسازی.»

مارک کولا سه اصل مد نظر خود برای اداره‌ی شرکت را ذیل عنوان «فلسفه‌ی بازاریابی اپل» روی یک برگ کاغذ نوشت: مورد اول «یکدلی»، ناظر به برقراری رابطه‌ی صمیمانه با احساسات مشتری بود: «ما صادقانه و بهتر از هر شرکت دیگری نیازهای مشتری را درک می‌کنیم.» مورد دوم «تمرکز» بود: «به منظور پیش‌بردن بی‌نقص کارهایی که تصمیم به انجام‌شان گرفته‌ایم، همه‌ی موارد بی‌اهمیت را حذف می‌کنیم.» سومین مورد اهمیتی معادل آن دوی قبلی اما عنوانی نامتعارف داشت «به رخ کشیدن.» مارک کولا در این بند تأکید کرد که مردم بر اساس نشانه‌هایی که یک شرکت یا محصول از خود ارائه می‌کند، قضاوت‌شان را نسبت به آن شکل می‌دهند. روی برگ نوشت: «مردم از روی جلدِ کتاب راجع به متنش قضاوت می‌کنند. ممکن است ما بهترین محصولات، برترین کیفیت، بهترین نرم‌افزار و ... را داشته باشیم؛ ولی چنانچه آنها را شلخته‌وار معرفی کنیم، شلخته جلوه خواهند کرد؛ در مقابل اگر آنها را خلاقانه و حرفه‌ای معرفی کنیم، خود به خود به داشتن کیفیت عالی مشهور خواهیم شد.»

از آن پس جابز در طول دوران کاری‌اش، بهتر از هر رهبر اقتصادی دیگری و حتی بهتر از خود کاربران، نیازها و علایق آنها را درک کرد. وقتی تمرکزش را بر چند محصول اصلی می‌گذاشت، با وسوس زیاد راجع به بازاریابی، عکس‌ها، آگهی‌ها و جزئیات بسته‌بندی هر یک دقت‌نظر به خرج می‌داد. به قول خودش: «ما می‌خواهیم تجربه‌ی لمسی گشودن جعبه‌ی آیفُن یا آیپد روی درک شما از محصول اثر مناسب و مطلوب بگذارد. این را از مایک آموختم.»

رجیس مَکِ‌کنا

اولین قدم برای شروع کار، متقاعد کردن تبلیغات‌چی برجسته‌ی منطقه رِجیس مَکِ‌کنا، برای کار با اپل بود. مَکِ‌کنا فرزندی از یک خانواده‌ی شلوغ کارگری بود، با صلابتی از جنس فولاد که آن را پشت جذابیت خود قایم می‌کرد. او از کالج ترک تحصیل کرده و قبل از تأسیس آژانس تبلیغاتی خود، سابقه‌ی کار برای فِرچایلد و شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها را داشت. دو تخصص مهم مَکِ‌کنا یکی ترتیب دادن مصاحبه‌های اختصاصی با روزنامه‌نگارهایی که خود رشدشان داده بود و دیگری بر پا کردن کمپین‌های تبلیغاتی به یادماندنی به منظور شهرت بخشیدن به نام تجاری محصولاتی مثل ریزپردازنهای بود. از شاهکارهایش می‌توان یک سری مجله‌ی رنگی تبلیغاتی برای اینتل را بر شمرد که در آنها برای نشان دادن سطح کارایی محصول به جای نمودارهای ملال‌آور مرسوم، از ماشین‌های مسابقه و کارت‌های بازی استفاده شده بود. همین مجله بود که دل استیو را ربود. بلافضله به اینتل زنگ زد و سراغ طراح آن را گرفت. به او گفتند: «رجیس مَکِ‌کنا.» جابز به خاطر داشت که: «پرسیدم رِجیس مَکِ‌کنا دیگر چیست؟ و آنها گفتند یک آدم!»

در تماس اول، دستش به مَکِّنا نرسید. در عوض به فرانک بِرگ^۱ وصل شد؛ یک متصدی رسیدگی به حساب‌های مشتریان که مدام جایز را سر می‌دواند. استیو تقریباً هر روز به آنجا زنگ می‌زد.

بِرگ بالآخره قبول کرد که به گاراژ جایز برود. بعد از آن مکالمه‌ی آخر با خودش گفت: «یا مسیح مقدس، این بابا دیگر کیست؟! چند ثانیه می‌شود با این مسخره حرف زد بدون اینکه فحشی بدهد؟» بعداً وقتی با جایز پشمaloی حمام نرفته دیدار کرد، دو چیزش او را گرفت: «اول اینکه یک جوان فوق‌العاده باهوش بود و دوم اینکه، تو بگو اگر یک پنجاه‌می‌حروف‌هایش را فهمیده باشم.»

بنابراین جایز و وازنیاک -طبق نوشته‌ی روی کارت‌ویزیت- به ملاقاتی با "خود خود رجیس مَکِّنا" دعوت شدند. وازنیاک خجالتی در این دیدار عصبی شد چون مَکِّنا یکی از طرح‌هایش را برانداز کرد و گفت که خیلی فنی و بی‌روح است. وازنیاک با کنایه گفت: «دلم نمی‌خواهد هیچ تبلیغات‌چی‌ای به طرح دست بزند.» بنابراین مَکِّنا چه پیشنهادی می‌توانست بدهد؟ آنها رفتند: «ولی استیو بلافصله به من زنگ زد و گفت که می‌خواهد دوباره مرا ببیند. این‌بار تنها آمد و دو تایی به توافق رسیدیم.»

مَکِّنا گروهش را به طراحی بروشورهای اپل I II گماشت. اولین کارشان عوض کردن لوگوی شرکت بود، (همان که ران وین به سبک "طراحی خطی ویکتوریایی" کشیده بود) زیرا آن لوگو با سبک تبلیغاتی رنگارنگ و سرزنه‌های مَکِّنا در تضاد بود. راب جانوف^۲ از طراحان هنری، مسئول کشیدن لوگوی جدید شد. جایز سفارش کرد: «زیاد جذاب نباشد» و جانوف با یک طرح ساده‌ی سیب در دو نسخه به نزدش بازگشت؛ نسخه‌ی اول یک سیب کامل بود و دومی یک سیب ناقص. از آنجایی که اولی بیشتر به گیلاس می‌مانست تا سیب، جایز دومی را برگزید. سپس با اینکه افزودن رنگ به لوگو، چاپ آن را خیلی گرانتر می‌کرد ولی طرح با شش رنگ راهراه تکمیل شد؛ چهار طیف رنگین‌کمان، محصور در میان سبزی زمین و آبی آسمان. مَکِّنا در بالای بروشور یک جمله‌ی قصار نوشت که در اغلب منابع منسوب به لئوناردو دا وینچی^۳ است. جمله‌ای که بدل به فلسفه‌ی کلیدی جایز در مقوله‌ی طراحی محصول شد: «садگی، غایت کمال است.»

اولین رویداد معرفی محصول

قرار شد معرفی اپل I همزمان باشد با اولین نمایشگاه کامپیوتری ساحل غربی که در آوریل ۱۹۷۷ در سان‌فرانسیسکو برگزار می‌شد و میزبان آن جیم وارن^۴ -از علاقمندان به سیستم‌های کامپیوتری- بود. جایز به محض دریافت اطلاعات لازم یک غرفه رزرو کرد. می‌خواست محلی مناسب درست در جلوی سالن تدارک ببیند تا معرفی اپل I به یادماندنی شود. با دادن ۵.۰۰۰ دلار پول پیش، وازنیاک را شوکه کرد. وازنی گفت: «استیو می‌خواست این افتتاحیه‌ی اصلی ما باشد و دنیا بفهمد که یک دستگاه عالی و یک کمپانی فوق‌العاده داریم.»

¹ Frank Burge

² Rob Janoff

³ Leonardo Da Vinci

⁴ Jim Warren

این یکی از نصایح برگه‌ی راهنمای مارک‌کولا بود: مهم است که چطور با "به رخ کشیدن" بزرگی خودتان اثری به یادماندنی در ذهن مردم بگذارید، به خصوص در زمان معرفی یک محصول جدید. اثر این نصیحت را می‌شد در چگونگی مراقبت جابر از وجهه‌ی عمومی شرکت مشاهده کرد. سایر حاضرین در نمایشگاه، میزهای ورق‌بازی و لوگوهای چاپی داشتند. در مقابل اپل یک قفسه‌ی روکش‌دار از جنس محمل سیاه و یک قاب بزرگ از جنس پلکسی‌گلس با نور پس‌زمینه داشت که وسط آن لوگوی جدید جانوف خودنمایی می‌کرد. فقط سه اپل I II تکمیل شده برای نمایش داشتند ولی با روی هم چیدن جعبه‌های خالی این حس را به مخاطب القا کردند که تعداد زیادی محصول آماده آنجا است.

با رسیدن کامپیوترها، جابر از دیدن چند لکه‌ی کوچک روی کیس‌ها دیوانه شد و یک مشت کارمند را گماشت تا آنها را بسبابند و پولیش کنند. در همین اثناء بود که دامنه‌ی "به رخ کشیدن" و خودنمایی گسترش یافت و به سر و وضع و لباسِ جابر و واژ هم رسید؛ مارک‌کولا آنها را برای تهیه‌ی کت و شلوار و جلیقه به یک خیاطی در سان‌فرانسیسکو فرستاد. در کل با آن لباس‌ها کمی مسخره شدند، مثل این بود که دو تا بچه تاکسیدو بپوشند! واژ می‌گفت: «مارک‌کولا کامل برای مان توضیح داد که چطور مرتب لباس بپوشیم و متخصص رفتار کنیم.»

نتیجه‌ی کار به همه‌ی آن تلاش‌ها می‌ارزید. اپل I II با آن کیس صیقلی و به رنگ بژش، یکپارچه و کاربرپسند به نظر می‌رسید، درست بر خلاف دستگاه‌های زمخت ملبس به کیس‌های فلزی و صفحه‌مدارهای لختِ روی میزهای سایر غرفه‌ها. در آن نمایشگاه اپل ۳۰۰۰ سفارش گرفت و جابر با یک ژاپنی شاغل در بخش منسوجات به نام میزوشیما ساتوشی^۱ آشنا شد. کسی که بدل به اولین فروشنده‌ی اپل در ژاپن گردید. حتی لباس‌های خوشگل و دستورات مارک‌کولا هم نتوانست مانع از جُک‌های عملی وازنیاک شود. او برنامه‌ای ساخته بود که از روی نام خانوادگی افراد، ملیت‌شان را حدس می‌زد و بعد جُک‌های مربوط به آن ملیت را بازگو می‌کرد! واژ یک بروشور قلابی هم برای کامپیوتر جدیدی به نام "زالتاير" تهیه و توزیع کرده بود که پر از انواع تیترهای مبالغه‌آمیز جعلی مثل «یک ماشین پنج چرخه تصور کنید»، بود. حتی جابر هم گولِ این شوخی را خورد و احساس افتخار کرد که اپل I II چقدر خوب در نمودار مقایسه‌ای از پس زالتاير برآمده! تا هشت سال بعد که وازنیاک یک نسخه‌ی قاب‌شده از آن بروشور را به عنوان هدیه‌ی تولد تقدیمش کرد، استیو هنوز نمی‌دانست که باعث و بانی آن شوخی چه کسی بوده است.

مایک اسکات

اپل اکنون یک شرکت واقعی بود با ۱۲ کارمند، یک خط اعتباری و مشکلات روزانه‌ای که از طرف کارمندان یا فروشنندگان به آن ارجاع می‌شد. سرانجام همه‌چیز از گاراژ جابر به یک دفتر استیجاری در کوپرتینو، بلوار استیونس کریک^۲ در ۲ کیلومتری دبیرستان قدیمی جابر و واژ منتقل شد.

¹ Mizushima Satoshi

² Stevens Creek Boulevard

با این همه جابز مسئولیت تکالیف رو به افزایش خود را به خوبی بر عهده نمی‌گرفت. همیشه تندرست مزاج و لوس بود. در آتاری به خاطر رفتارش به نوبت شب تبعید شد ولی در اپل این ممکن نبود. به گفته‌ی مارک‌کولا: «در عیب‌جویی از دیگران شدیداً بی‌نزاکت و صریح شده بود. به افراد می‌گفت "گند زدی با این طراحی".» رفتارش با برنامه‌نویس‌های جوان وازنیاک، رندی ویگینتن^۱ و کریس اسپینوزا^۲ که دیگر علناً خشن بود. ویگینتن که آن زمان تازه از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده بود، در مصاحبه با من گفت: «استیو می‌آمد داخل، یک نگاه سریع به کارم می‌کرد و بعد می‌گفت گند زده‌ام! بدون اینکه هیچ ایده‌ای راجع به کار من یا دلیل انجامش داشته باشد!»

مشکلات بهداشتی هم که هنوز سر جای خود باقی بود. استیو بر خلاف تمام شواهد همچنان معتقد بود که رژیم‌های گیاه‌خواری او را از زدن عطر یا گرفتن یک دوش ساده بی‌نیاز می‌کند. مارک‌کولا می‌گفت: «به معنای واقعی کلمه، مجبور بودیم بگذاریم‌ش پشت در و بگوییم "برو یک دوش بگیر." در جلسات پاهای کشیش را می‌کرد توی چشم‌مان.» گاهی برای رهایی از حرف دیگران، پایش را داخل کاسه‌ی توالت می‌شست که اصلاً برای همکارانش دل‌خوش‌کننده نبود.

مارک‌کولا از مجادله بیزار بود و از این رو تصمیم گرفت یک مدیرعامل به شرکت بیاورد؛ نامزد تصدی پست افسار زدن به جابز کسی نبود جز مایک اسکات. مارک‌کولا و اسکات به سال ۱۹۶۷ در یک روز به فرچایلد پیوستند، دفاتر کارشان مجاور هم و حتی روز تولدشان یکسان بود که هر سال با هم آن را جشن می‌گرفتند. حین صرف ناهار تولد ۳۲ سالگی‌شان در فوریه‌ی ۱۹۷۷، مارک‌کولا از اسکات دعوت به عمل آورد تا مدیر اپل شود.

روی کاغذ انتخابش عالی بود. اسکات یکی از خطوط تولید شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها را می‌چرخاند و مزیتش درک بالای مهندسی در مقام یک مدیر بود. اما از نظر فردی چند مسئله‌ی کوچک در میان بود؛ اضافه وزن، پرش‌های عضلانی و چند مشکل مرتبط با وضع سلامت، گاه آنقدر او را آزار می‌داد که با مشت‌های گره کرده توی سالن‌ها این‌طرف و آن‌طرف می‌رفت. با وجود این موارد او فردی منطقی بود که این می‌توانست در سر و کله زدن با جابز، هم خوب باشد و هم بد.

واز خیلی زود ایده‌ی آمدنیش را پذیرفت. چون مثل مارک‌کولا او هم از مواجهه با مشکلاتی که استیو به بار می‌آورد، متنفر بود. عجیب نبود که جابز احساسات متضادی داشته باشد. خودش می‌گفت: «فقط ۲۲ سالم بود، می‌دانستم که آماده‌ی اداره‌ی یک شرکت واقعی نیستم ولی اپل فرق داشت، مثل فرزندم بود، نمی‌خواستم بدhem بروم.» رها کردن هر نوع نظارتی برایش در دنیاک بود. بارها ضمن صرف ناهار در همبرگر فروشی بابز-بیگ-بوی^۳ (پاتوق واز) و رستوران زمین‌خوب^۴ (پاتوق جابز) با این تغییر کلنجر رفت و لی سرانجام از روی اکراه آن را پذیرفت.

وظیفه‌ی اصلی مایک اسکات که برای تمیز دادن از مایک مارک‌کولا او را "اسکاتی" صدا می‌کردند، این بود: مهار کردن جابز. این وظیفه اغلب با تن دادن به روش مورد علاقه‌ی استیو برای گفتگو حین پیاده‌روی

¹ Randy Wigginton

² Chris Espinosa

³ Bob's Big Boy

⁴ Good Earth

دونفره ایفا می‌شد. اسکات به خاطر می‌آورد که: «در همان گردش اول بیشتر حمام برود. گفت که در عوض من هم باید کتاب رژیم گیاهخواری را بخوانم و به عنوان راهی برای کاهش وزن به آن نگاه کنم.» اسکات هرگز با رژیم گرفتن کنار نیامد و وزن چندانی هم کم نکرد، جابز هم فقط تعديل اندکی در وضع بهداشتی خود به وجود آورد. اسکات می‌گفت: «استیو با یک دندگی می‌گفت که هفته‌ای یک بار حمام می‌کند و از نظر خودش این تا هنگام پابندی به رژیم گیاهی کافی بود.»

میل جابز به نظارتِ توأم با تحقیر دیگران می‌رفت تا منجر به بروز مشکل با مردی شود که برای ریاست بر او به اپل آمده بود. این زمانی تشدید شد که جابز فهمید اسکات یکی از معدود افرادی است که هنوز در مواجهه با او تن به اراده‌اش نمی‌دهد. اسکات می‌گفت: «مسئله‌ی اصلی بین من و استیو این بود که کدام‌مان می‌توانست لجوج‌تر باشد و من توی این مورد یک سر و گردن ازش بالاتر بودم. بدون شک استیو باید سر جای خودش نشانده می‌شد و مطمئناً از این خوشش نمی‌آمد.» جابز به من گفت: «در تمام عمرم بیش از اسکاتی بر سر کسی داد نزدهام.»

اولین جدال بر سر شماره‌سینه‌ی کارمندان شکل گرفت. اسکات شماره‌ی ۱ را به وازنیاک و شماره‌ی ۲ را به جابز داد. اما استیو مصرانه شماره‌ی ۱ را از او طلب کرد، چیزی که اصلاً عجیب نبود. اسکات می‌گفت: «نمی‌شد بگذارم مال او باشد، برای اینکه پُرپُرتر می‌شد.» جابز قشقریق به راه انداخت و زیر گریه زد. ولی سرانجام راهی حلی پیدا شد. شماره‌ی ۰ (صفر) را برای خودش برگزید! اسکات هم حداقل در مورد شماره‌سینه رحم به دل آورد ولی سیستم پرداخت حقوق بانک-آو-امریکا^۱ فقط اعداد صحیح مثبت را می‌شناخت، بنابراین شماره‌ی جابز در سیستم همان ۲ باقی ماند.

مشکل اساسی دیگر حتی از کج خلقی‌های استیو هم فراتر رفت. جی الیوت^۲ که بعد از یک دیدار اتفاقی در رستوران توسط جابز استخدام شد، یکی از ویژگی‌های برجسته‌ی او را این‌طور بیان کرده: «علاقه‌ی زیادش به محصولات و تعصب شدیدش روی کامل بودن آنها از هر نظر، یک وسوس فکری دائمی بود.» در سوی دیگر مایک اسکات هرگز اجازه نمی‌داد اشتیاق به کمال‌گرایی بر عمل‌گرایی و مصلحت‌سنگی پیشی بگیرد. طراحی بدنی اپل II یکی از هزاران مورد اختلاف‌شان بود. شرکت پنتان^۳ که اپل برای تعیین رنگ دقیق پلاستیک بدنی محصول با آن همکاری می‌کرد، بیش از ۲۰۰۰ درجه‌ی مختلف از رنگ بیش داشت. اسکات با شگفتی می‌گفت: «از نظر استیو هیچ‌کدام از آنها به اندازه‌ی کافی خوب نبود، می‌خواست یک طیف رنگی مجزا خلق کند و من مجبور بودم جلویش را بگیرم.» نوبت به دقیق‌سازی طرح بدن که رسید، جابز روزهای متتمادی در تقدا برای تعیین انحنای مناسب برای گوشها بود. اسکات می‌گفت: «برای من میزان انحنا اصلاً مهم نبود، فقط می‌خواستم زودتر تصمیم‌ش را بگیرد.» نزاع بعدی بر سر انتخاب میزهای مهندسی شروع شد. اسکات خاکستری استاندارد را می‌خواست ولی جابز دست گذاشته بود روی میزهای سفارشی سفید. بالأخره درگیری به جلوی میز مارک‌کولا کشیده شد؛ جابز یا اسکات، کدام یک قدرت امضای سفارش‌های خرید را داشتند؟ مارک‌کولا طرف اسکات را گرفت. اصرار دیگر جابز، تمایز در تعامل اپل با مشتریان بود. او خواستار ضمانت یک‌ساله برای محصولات شد و این اسکات را مبهوت کرد، چون عرف

¹ Bank Of America

² Jay Elliot

³ Pantone

ضمنت ۹۰ روز بود. این‌بار هم اشک استیو در آمد و از جلسه بیرون رفت. اسکات او را به پارکینگ برد تا کمی آرام‌تر شود و بالأخره در این یک مورد رحم به دل آورد.

وازنیاک از کارهای جابز به ستوه آمده بود: «استیو خیلی با دیگران خشن بود. من دلم می‌خواست شرکت‌مان مثل یک خانواده باشد، جایی که در عین سرگرمی، هر چه می‌ساختیم با هم به اشتراک بگذاریم.» جابز هم به نوبه‌ی خود فکر می‌کرد وازنیاک هنوز بزرگ نشده: «واقعاً مثل بچه‌ها بود. همان اوائل یک نسخه‌ی عالی از بیسیک نوشته ولی بعد هرگز نتوانست بنشیند و یک بیسیک شناور که جزو نیازهای اساسی‌مان بود بنویسد، بنابراین رفتیم سراغ مایکروسافت و با آنها قرارداد همکاری بستیم. واز واقعاً بلد نبود تمرکز کند.»

با گذشت زمان نزاع‌های شخصی تحت کنترل در آمد، البته بیشتر به این خاطر که شرکت داشت خوب کار می‌کرد. بن رُزن^۱ تحلیلگری که خبرنامه‌هایش آراء صاحب‌نظران دنیای تکنولوژی را شکل می‌داد، طرفدار اپل II شده بود. یکی از توسعه‌دهندگان مستقل اولین برنامه‌ی مالی و حسابداری را برای کامپیوتراهای شخصی ارائه کرد که برای مدتی تنها بر روی اپل II در دسترس بود. این برنامه کامپیوتر را به وسیله‌ای تبدیل کرد که هم برای کسب‌وکار و هم برای خانواده‌ها توجیه خرید داشت. حالا وقتی شده بود که شرکت سرمایه‌گذاران صاحب نفوذ جدیدی جذب کند. سرمایه‌گذار پیشرو و مبتکر آرتور راک اصلاً جا نخورد از اینکه مارک‌کولا، جابز را به سراغش فرستاد. به خاطر می‌آورد که: «انگار درست همان موقع از پیش مرشدی در هند برگشته بود، بوی همانجا را هم می‌داد.» با این حال راک نیز بعد از بررسی اپل II در شرکت سرمایه‌گذاری کرد و به هیئت‌مدیره پیوست.

اپل II در شانزده سالی که از پی آمد در مدل‌های مختلف روانه‌ی بازار شد، نزدیک ۶ میلیون واحد از آن فروش رفت و بیش از هر دستگاه دیگری باعث رشد صنعت کامپیوتراهای شخصی گردید. وازنیاک استحقاق کسب اعتباری تاریخی برای ساخت را آن دارد زیرا الهام‌بخش طراحی صفحه‌مدارها و نرم‌افزارهای کاربردی آغازگر عصر ابتكارات فردی شد. اما جابز همان کسی است که صفحه‌مدارهای وازنیاک را با منبع تغذیه داخل یک کیس شکل قرار داد و در قالبی کاربرپسند به بازار عرضه کرد. او در عین حال پایه‌گذار شرکتی شد که با فروش کامپیوتراهای وازنیاک اوج گرفت. همان‌طور که رجیس مک‌کنا بعدها گفت: «واز دستگاه فوق العاده‌ای طراحی کرد، ولی اگر به خاطر استیو نبود امروز محصولش گوشی فروشگاه‌های سرگرمی افتاده بود.» با این حال اکثر افراد اپل II را مخلوق دست وازنیاک می‌دانستند و این هیزم آتش اشتباق جابز برای رقم زدن پیشرفت عظیم بعدی بود؛ چیزی که بتواند ادعا کند مال خود خودش است.

^۱ Ben Rosen

فصل هفت

کریسان و لیسا

او که رها شد... (اینک رها می‌کند)



با لیسا، سال ۱۹۸۹.

تا مدت‌ها بعد از آن تابستانی که با هم در یک اتاق کوچک در بالای تپه‌های لوس‌آلتوس زندگی کردند، کریسان برنان مدام در زندگی جاوز وارد و از آن خارج می‌شد. بعد از بازگشت جاوز از هند به سال ۱۹۷۴ او قاتی را با هم در مزرعه‌ی رابت فریدلند گذراندند. برنان به خاطر داشت که: «استیو به آنجا دعویم می‌کرد. جوان بودیم و آزاد و راحت. مزرعه حس خوبی داشت که تا ته و توی قلب آدم می‌رفت.»

در بازگشت به لوس‌آلتوس رابطه‌شان معمولی شد. اغلب دوستی محض بود و نه چیز دیگر. جاوز در خانه زندگی و در آتاری کار می‌کرد. کریسان هم یک آپارتمان کوچک داشت و بیشتر وقت‌ش را در مرکز ذن کبوون چینو می‌گذراند. او سپس در اوایل ۱۹۷۵ رابطه‌ای را با دوست مشترک‌شان گرگ کلهون شروع کرد. الیزابت هلمز می‌گفت: «با گرگ بود ولی گاهی به استیو هم سر می‌زد. این تقریباً حال عمومی همه‌مان در دهه‌ی هفتاد بود؛ یک جورهایی در رفت و برگشت دائمی بودیم.»

کلهون با جاوز، فریدلند، کوتکی و هلمز در کالج رید حضور داشت و مثل همه‌ی آنها با عرفان‌های شرقی درگیر شده، از کالج بیرون زده و خودش را در مزرعه‌ی فریدلند یافته بود. در آنجا با چیدن بلوک‌های سیمانی و زدن یک سقف، لانه مرغی با ابعاد ۶ متر در ۲.۵ متر برای خودش ساخته بود و در آن سر می‌کرد. در بهار ۱۹۷۵ برنان با او دوست و سال بعد تصمیم‌شان بر آن شد که دو نفری به هند بروند. کریسان می‌گفت: «حال و هوای استیو بعد از سفر به هند مرا تحت تأثیر قرار داد، آنقدر که به رفتن وسوسه شدم.»

سفرشان جدی بود؛ در مارس ۱۹۷۶ شروع شد و یک سالی به طول انجامید. در مقطعی که پولشان تمام شد، گلهون با ماشین‌های عبوری به ایران رفت تا در تهران انگلیسی تدریس کند. تا پایان دوره‌ی تدریس او، برنان در هند ماند و سپس در وسط راه، یعنی افغانستان- دنیایی مجزا از پیرامون- با هم ملاقات کردند.

بعد از مدتی این رابطه به سردی گرایید و جداگانه از هند برگشتند. در تابستان ۱۹۷۷ برنان به لوس‌آلتوس رجعت و برای مدتی داخل یک چادر در مرکز ذن کوبون چینو سر کرد. جایز هم از والدینش مستقل شده و با ماهی ۶۰۰ دلار خانه‌ای یک اشکوبه^۱ در حومه‌ی کوپرتینو اجاره کرده بود؛ البته نه تنها، بلکه با کوتکی تجربه‌ای ناب از زندگی هیپیوار و رها از جامعه را در یک دستگاه خانه‌ی اجاره‌ای در حومه‌ی رانچو^۲ از سر می‌گذراندند. جایز می‌گفت: «خانه‌ای چهار خوابه بود که ما گاهی اوقات اتاق‌هایش را به آدمهای جورواجور اجاره می‌دادیم، از جمله برای مدتی به یک رقصاه.» کوتکی نمی‌فهمید که چرا جایز یک خانه‌ی تکی برای خودش نگرفته: «بعدها با خودم گفتم شاید فقط می‌خواست هم‌خانه‌ای داشته باشد.»

با وجود کمرنگ شدن رابطه‌اش با جایز، برنان هم به زودی به آن دو پیوست. البته در عوض دریافت اتاق، مجموعه‌ی لوازم خانگی‌اش را به اشتراک گذاشت - که فقط به درد اجرای یک تئاتر فرانسوی آنتیک می‌خوردند. خانه دو اتاق خواب بزرگ و دو اتاق کوچک داشت. عجیب نبود که جایز بزرگترین را برای خودش بردارد و برنان (که واقعاً با جایز رابطه‌ی جدیدی بر پا نکرده بود) به دیگر اتاق‌بزرگ نقل مکان کرد. کوتکی می‌گفت: «دو اتاق خواب کوچک وسطی مال بچه‌ها بود. هیچ‌کدام چشمم را نگرفت، پس اتاق‌نشیمن را اشغال کردم. شبها روی یک تشک اسفنجی می‌خوابیدم.» یکی از اتاق‌های کوچک را تبدیل کردند به مکان مراقبه و مصرف ای‌اس‌دی؛ درست مثل اتاق زیرشیروانی در کالج رید. دیوارهایش را با اسفنج‌های به کار رفته در بسته‌بندی جعبه‌های سیب پوشاندند. کوتکی می‌گفت: «بچه‌های همسایه را توی آن اتاق می‌انداختیم و در را قفل می‌کردیم و کلی می‌خندیدیم. اما بعد کریسان چند تا گربه آورد که کف آنجا خراب‌کاری کردند و بالاجبار اتاق را جمع کردیم.»

با زندگی زیر یک سقف رابطه‌ی فیزیکی بین جایز و برنان قابل امتناع نبود، چند ماه بعد او باردار شد. خودش می‌گفت: «استیو و من از پنج سال قبل از اینکه باردار شو姆 مدام در حال قطع و برقراری دوستی‌مان بودیم. نه می‌دانستیم چطور با هم باشیم، نه اینکه چطور جدا زندگی کنیم.» روز شکرگزاری ۱۹۷۷ بود که گرگ گلهون از گُلرادو به دیدارشان آمد و برنان اخبار تازه را برایش گفت: «من و استیو پیش هم برگشته‌ایم. باردارم ولی دوباره روز از تو بازی از نو. امروز با همیم، فردایش نه. نمی‌دانم چه کنم.»

بنا به قول گلهون، جایز از کل ماجرا بریده بود. حتی سعی کرده بود او را قانع کند که با آنها بماند و در اپل مشغول به کار شود: «استیو، یا با کریسان یا با بارداری، به هر حال با یک چیزی کنار نیامده بود. یک لحظه خودش را جانانه متعهد نشان می‌داد ولی بعد کلاً بی‌خیال می‌شد. وجهی از شخصیتش، به غایت بی‌عاطفه بود.»

جایز وقتی نمی‌توانست با دیوانگی خود کنار بیاید، آن را نادیده می‌گرفت و اگر توانش را داشت شاید اساساً نفی‌اش می‌کرد. بارها شده بود که واقعیت را نه فقط برای دیگران که برای خودش هم تحریف می‌کرد.

^۱ برگردان Ranch House

² Rancho

در مورد بارداری کریسان خیلی ساده، زیر همه چیز زده بود. حتی با اینکه به رابطه‌ی جنسی با او معرف بود ولی باز هم پدر بودن خودش را کتمان می‌کرد. به من می‌گفت: «واقعاً مطمئن نبودم بچه‌ی من باشد، به خاطر اینکه تقریباً حتم داشتم تنها کسی نیستم که با او می‌خوابد. وقتی باردار شد حتی با هم بیرون هم نمی‌رفتیم.» اما برنان هیچ شکی نداشت که جابز پدر بچه است. چون در آن مقطع با گرگ یا هیچ کس دیگری رابطه نداشت.

آیا استیو داشت به خودش دروغ می‌گفت یا واقعاً نمی‌دانست که پدر بچه است؟ نظر کوتکی جالب است: «به گمانم دسترسی‌اش به آن بخش از مغز یا ذهن که به مسئولیت پذیری مرتبط است، قطع شده بود.» الیزابت هلمز هم موافق بود: «او دو انتخاب پیش رو داشت؛ اینکه در مقام پدر قرار بگیرد یا اینکه در مقام پدر قرار نگیرد و دومی را برگزید، چون برای زندگی خودش نقشه‌های دیگری داشت.»

هیچ وقت بحث ازدواج رسمی پیش نیامد. جابز می‌گفت: «نمی‌دانستم او همسر دلخواهم نیست، چون هرگز با هم خوشحال نبودیم و ازدواج‌مان دوام نمی‌آورد. فقط به خاطر راحتی او به سقط راضی بودم ولی خودش نمی‌دانست چه کند. بارها به آن فکر کرد ولی بالآخره نپذیرفت یا نمی‌دانم شاید هم هرگز واقعاً تصمیمی نگرفت - به گمانم گذشت زمان برای ما تصمیم‌سازی کرد.» برنان در گفتگویی به من گفت که پیش خودش تصمیم نهایی را گرفته بود و بچه را می‌خواست: «بله او می‌گفت که با سقط مشکلی ندارد ولی هرگز فشاری روی من نگذاشت.» استیو سرسرخانه در مقابل سپردن بچه به خانواده‌ای دیگر جبهه گرفت که مسلمان بی ارتباط با سرگذشت خودش نبود. کریسان می‌گفت: «شدیداً مرا از واگذاری بچه به دیگران بر حذر داشت.»

در این بین روزگار طعنه‌ای تلخ در آستین داشت. جابز و برنان هر دو ۲۳ ساله بودند، هم سن جوان شیبل و عبدالفتاح جندلی در موقع تولد جابز. آن زمان استیو هنوز والدین بیولوژیکش را ردگیری نکرده بود ولی پاؤل و کلارا کمی از آنها گفته بودند. به من گفت: «آن موقع این ماجراهای تطبیق سن‌ها را نمی‌دانستم، بنابراین گفتگوهای من و کریسان را تحت تأثیر قرار نمی‌داد.» این تصور را نداشت که یک جورهایی دارد پا جای پای پدرش می‌گذارد ولی قبول داشت که این حقیقت کنایه‌آمیز باعث شده بود برای مدتی درنگ کند: «وقتی فهمیدم جوان هم موقع بارداری من ۲۳ ساله بوده، با خودم گفتم خدای!»

رابطه‌ی جابز و برنان به زودی رو به زوال رفت. کوتکی می‌گفت: «کریسان وقتی داشت به من و استیو تهمت می‌زد که بر علیه‌اش دست به یکی کرده‌ایم، حالت قربانی‌ها را به خود گرفته بود. استیو هم بلند بلند خندید و او را جدی نگرفت.» ولی برنان اینقدرها آرام نبود، خودش هم بعداً پذیرفت که از نظر احساسی ثبات نداشته است. یک روز بشقاب‌ها را شکست، اشیاء خانه را پرت کرد و کلاً آنجا را به آشغال‌دانی بدل کرد، تازه بعد هم با ذغال روی دیوار فحش نوشت. به من می‌گفت جابز با سنگدلی‌اش به این خشم دامن زده بود: «او یک روش‌فکرnamی بی‌رحم بود.» کوتکی هم این وسط گیر افتاده بود، به قول برنان: «دانیل توی خونش بی‌رحمی نداشت ولی تحت تأثیر رفتار استیو قرار می‌گرفت. کارش از گفتن اینکه «استیو با تو درست رفتار نمی‌کند» به آنجا رسید که در کنار او بایستد و دو تایی به من بخندند.»

فریدلند به کمک برنان آمد: «رابرت شنیده بود باردارم، آمد و گفت به مزرعه‌اش بروم و بچه را به دنیا بیاورم. من هم رفتم.» الیزابت هلمز و باقی دوستان که هنوز آنجا بودند برای تولد نوزاد یک قابله‌ی اهل اورگان پیدا کردند. در تاریخ ۷ می ۱۹۷۸ برنان یک دختر به دنیا آورد. سه روز بعد جابز با پرواز به نزدش

رفت تا بچه را نامگذاری کنند. در پاتوق‌های اشتراکی مثل مزرعه‌ی آلوان، رسم بود که اسم‌های عرفانی و شرقی روی بچه‌ها بگذارند ولی جابر گفت که بچه در امریکا به دنیا آمده و استحقاق اسمی مناسب با جامعه‌اش را دارد. برنان موافق بود. اسمش را گذاشتند لیسا نیکل برنان و خبری هم از نام خانوادگی جابر نبود. برنان می‌گفت: «استیو دلش نمی‌خواست هیچ کاری با من یا با بچه داشته باشد.»

او و لیسای کوچک به خانه‌ای قدیمی در پشت یک آسایشگاه در مینلوپارک رفتند. برای مدتی با کمک‌های تأمین اجتماعی زندگی کردند زیرا برنان نمی‌خواست به خاطر حضانت بچه تحت تعقیب قرار بگیرد. دست آخر این جابر بود که توسط مقامات شهرستان سن‌ماتئو برای اثبات پدر بودنش تحت تعقیب قرار گرفت تا به این صورت ملزم به پذیرش مسئولیت مالی نگهداری از کودک شود. در ابتدا تصمیم گرفت از خودش دفاع کند. وکلاش از کوتکی خواستند شهادت بدهد که هرگز آن دو را در حال نزدیکی ندیده و بعد کوشیدند شواهدی مبنی بر ارتباط برنان با فرد دیگری ارائه کنند. برنان در این باره می‌گفت: «یک‌بار پشت تلفن بلند سرش داد کشیدم "خودت می‌دانی که این حقیقت ندارد." قصد داشت مرا با یک بچه‌ی کوچک به دادگاه بکشاند تا به آنها اثبات کند که یک فاحشه هستم و هر کسی می‌توانسته پدر بچه باشد.»

یک سال بعد از تولد لیسا، جابر پذیرفت که آزمایش وراثت بدهد. خانواده‌ی برنان غافلگیر شدند ولی موضوع چیز دیگری بود. استیو که می‌دانست اپل به زودی سهامی عام خواهد شد، تصمیم به خاتمه‌ی این ماجراهی مشکل‌ساز گرفته بود. آزمایش دی‌إن‌ای را که تازه باب شده بود در UCLIA انجام داد: «چیزهایی راجع به تست دی‌إن‌ای خوانده و خوشحال بودم که با انجامش کارها درست می‌شود.» نتیجه‌ی آزمایش تقریباً منفی - مؤید پدر بودن او - بود، برگه‌ی آزمایش می‌گفت: «احتمال ارتباط وراثتی ۹۴.۴۱٪» بنابراین با حکم دادگاه کالیفرنیا جابر باید: موافقتنامه‌ی حضانت را امضاء می‌کرد، ماهیانه مبلغ ۳۸۵ دلار برای حمایت از کودک و سر جمع ۵.۸۵۶ دلار برای جبران هزینه‌های تأمین اجتماعی به شهرستان سن‌ماتئو می‌پرداخت. ولی تا مدت‌ها از حق ملاقات با فرزند استفاده نکرد. حتی بعد از آن هم بارها حقایق پیرامون این ماجرا را به دایره‌ی تحریف کشید. آرتور راک به خاطر می‌آورد که: «با اینکه ماجرا را به هیئت‌مدیره گفت ولی اصرار داشت که هنوز احتمال زیادی وجود دارد که پدر آن بچه نباشد. کلاً داشت هذیان می‌گفت.» یک بار به گزارشگر مجله‌ی تایم مایکل موریتز^۱ گفت که وقتی از لحاظ آماری حساب کنید، مشخص خواهد شد که «۲۸٪ از جمعیت مردان امریکا می‌توانند پدر آن بچه باشند.» این ادعا غیرمنطقی نبود ولی عجیب و غریب بود. بدتر اینکه وقتی به گوش کریسان رسید، او اشتباهًا فکر کرد که جابر به طور مبالغه‌آمیزی ادعا کرده که او با ۲۸٪ از مردان امریکایی رابطه داشته است. خود برنان می‌گفت: «سعی می‌کرد تصویری از من ارائه کند که انگار یک دختر هرزه یا فاحشه هستم. فقط برای گریز از مسئولیتش به من نسبت فاحشگی می‌داد.»

سال‌ها بعد جابر از بابت طرز رفتارش نادم و پشیمان و به قصور خود معترف بود:

«ای کاش رفتار متفاوتی می‌داشتم. آن موقع سخت بود خودم را در قامت پدر تصور کنم، برای همین هم توانِ روبرو شدن با حقیقت را نداشتم. بعد از اعلام نتیجه‌ی آزمایش که تأیید کرد او دختر من است دیگر

¹ Michael Moritz

نباید تشکیک می‌کردم. به هر حال، پذیرفتم لیسا را تا هجده سالگی تأمین کنم و به کریسان هم مبلغی بدhem. خانه‌ای در پالو آلتو پیدا و تعمیرش کردم تا در آن زندگی کنند. مادرش سال به سال مدرسه‌های عالی پیدا می‌کرد و من پولش را می‌دادم. سعی داشتم کار درست را انجام دهم. ولی اگر باز فرصتش می‌شد، بهتر از آن را انجام می‌دادم.»

پس از حل و فصل پرونده‌ی حضانت، جابز زندگی‌اش را از برخی - و نه همه‌ی - جنبه‌ها، تکانی داد. مواد را کنار گذاشت، از گیاه‌خواری سفت و سخت دست کشید. مراقبه را محدود و مدل‌های موی مطابق مُدِ روز روی سر خود پیاده کرد. از فروشگاه معروف سان‌فرانسیسکو، ویلکیز بشفورد^۱ پیراهن‌ها و کتوشلوارهای زیبا خرید و رابطه‌ای جدی با یکی از کارمندان رجیس مَکِ‌کِنا شروع کرد؛ دختری لهستانی‌الاصل، زیبارو و مبادی‌آداب، اهل جزایر پُلینزی^۲ در یونان، به نام باریارا جاسینسکی.^۳

البته مطمئناً سرکشی‌های کودکانه هنوز در وجودش جای داشت؛ با جاسینسکی و کوتکی برای شنای لُخت به دریاچه‌ی فلت^۴ در جاده‌ی بین‌ایالتی ۲۸۰ (نزدیک استنفورد) می‌رفت. یک موتورسیلکت بی‌ام‌دابلیو مدل R60/2 ساخت ۱۹۶۶ خرید و از دسته‌هایش منگوله‌های نارنجی آویزان کرد. هنوز اما بدخلق و لوس بود. پیش‌خدمت‌ها را تحقیر می‌کرد و بارها غذا را به خاطر اینکه می‌گفت "آشغال" است بر می‌گرداند. در اولین جشن هالووین اپل در سال ۱۹۷۹، درست مثل عیسی مسیح ردا بر دوش انداخت؛ حرکتی طعنه‌آمیز همراه با خودنمایی که به گمانش با مزه و جذاب بود - ولی نگاه‌های بدی را به سمتش روانه کرد. کمی بعد خانه‌ای مناسب در تپه‌های لوس‌گاتوس^۵ خرید و آن را مزین به نقاشی‌های مَکس‌فیلد پَریش^۶ کرد. قهوه‌ساز براون^۷ و چاقوهای هِنکلز^۸ از دیگر خریدهایش بودند. ولی از آنجا که خیلی وسوسی بود، وقتی نوبت به انتخاب مبلمان و اثاثیه رسید، خانه تقریباً خالی ماند! نه تختی، نه صندلی‌ای، نه مبلی. وسط اتاق خوابش یک تشك انداخت و دورتادور، عکس‌هایی از اینشتین و ماهراجی را به دیوارها کوبید. یک اپل II هم کف اتاق خود گذاشت.

^۱ Wilkes Bashford

^۲ Polynesia

^۳ Barbara Jasinski

^۴ Felt

^۵ Los Gatos

^۶ Maxfield Parrish

^۷ BRAUN

^۸ HENCKELS

فصل هشت

زیراکس و لیسا

رابط کاربری گرافیکی

یک فرزند جدید

اپل II شرکت را از گاراز جابر به قلهی صنعت کامپیوترهای شخصی رساند. فروشش به طور اعجاب‌برانگیزی افزایش یافت؛ از ۲۵۰۰ دستگاه در سال ۱۹۷۷ به ۲۱۰۰۰ در ۱۹۸۱. ولی جابر هنوز بی‌قرار بود. موقتیت اپل II همیشگی نبود و او این را خوب می‌دانست. مهم نبود که چقدر برای بسته‌بندی و از کابل برق گرفته تا طراحی بدنه زحمت کشیده بود، به هر حال همیشه آن را شاهکار واژنیاک قلمداد می‌کردند. پس استیو باید دستگاه خودش را می‌ساخت. فراتر از این می‌خواست به قول خودش محصولی اثرگذار برای کل دنیا بسازد.

در ابتدا امید داشت که اپل III ایفاگر این نقش باشد چون علاوه بر حافظه‌ی بیشتر، نمایشگر ش به خوبی قادر به نمایش ۸۰ کاراکتر و نیز حروف کوچک و بزرگ بود. به خاطر علاقه‌ی زیادش به طراحی صنعتی، شخصاً اندازه و شکل بیرونی بدنه را تعیین کرد و حتی زمانی که شورای مهندسین قطعات داخلی بیشتری به آن افزود، به هیچ کس اجازه‌ی تغییر طرح را نداد. نتیجه‌ی کار صفحه‌مدارهایی شد که با اتصال‌های ضعیف روی هم سوار بودند. به خاطر چنین ضعف‌هایی اپل III در بازار شکست خورد. رندی ویگینتن یکی از مهندسین نرمافزار در اپل، می‌گفت: «اپل III مثل بچه‌ای بود که نطفه‌اش در یک مجلس می‌گساری بسته شده باشد. حالا این بچه پیش‌روی ما بود، سردد بدی گرفته بودیم و حرف همه این بود که "مال من نیست".»

بعد از این شکست جابر از اپل III فاصله گرفت و به دنبال تولید چیزی کاملاً متمایز رفت. ابتدا مجدوب ایده‌ی صفحات لمسی شد ولی پیگیری‌اش نتیجه نداد. در یکی از جلسات بررسی این تکنولوژی کمی دیر رسید، به خود پیچید و بعد ناگهان حرف مهندسین شرکت را قطع کرد و گفت: «ممnonم.» بیچاره‌ها دست‌پاچه شدند، یکی‌شان پرسید: «یعنی ما برویم؟» جابر گفت: «بله» و بعد همکارانش را به خاطر تلف کردن وقتش سرزنش کرد.

جابر بالآخره برای ساختن کامپیوتر جدیدش، دو مهندس تازه‌نفس از HP را به استخدام در آورد. اسمی که برای این محصول جدید انتخاب کرد بهترین نمونه‌ی یک تیر و دو نشان از منظر روان‌پزشکی به حساب

می‌آید: «لیسا.» تمام کامپیوترهای دیگر به نام دختران طراحان‌شان نامگذاری می‌شدند ولی این یکی به نام دختری که جایز او را نخواسته و حتی هنوز به فرزندی نپذیرفته بود، مزین شد. آندرآ کانینگهام کارمند رجیس مَکِ‌کِنا که در بخش روابط عمومی پروژه کار می‌کرد، می‌گفت: «شاید به خاطر احساس گناهش این کار را کرد. به هر حال ما مجبور به انتخاب یک عبارت معادل بودیم تا ادعا کنیم که لیسا مخفف آن است.» یکی که با مهندسی معکوس ساختند این بود «معماری سیستم‌های یکپارچه‌ی محلی^۱» و با وجود بی‌معنا بودنش، به عنوان توضیح رسمی نام محصول انتخاب شد. اما این محصول جدید بین مهندسین اپل به نام دیگری معروف شد «لیسا: مخفف مسخره‌ی من درآوردی^۲.» سال‌ها بعد وقتی راجع به اسم از جایز پرسیدم، خیلی ساده گفت: «علوم است که برای دخترم آن اسم را انتخاب کردم.»

لیسا یک کامپیوتر ۲۰۰۰ دلاری بر مبنای ریزپردازنده‌ای با معماری ۱۶ بیتی و جایگزینی برای اپل II (۸ بیتی) بود. بدون نبوغ وازنياک که هنوز تمام وقت مشغول کار روی سری اپل II بود، مهندسین طراحی کامپیوتري ساده با یک نمایشگر متنی معمولی را آغاز کردند ولی دستگاه قادر به استفاده از تمام توان ریزپردازنده‌ی قدرتمند خود نبود و جایز عجول به زودی از آن مخلوق ملال‌آور، خسته و عصبانی شد.

در همین اثنا یک برنامه‌نویس خبره توanst کمی روح به کالبد پروژه بدمند: بیل آتکینسون دانشجوی دکتراي علوم اعصاب که مصرف ای‌اس‌دی بالايی هم داشت، وقتی به همکاري با اپل دعوت شد ابتدا نپذيرفت. اما اپل یک بلیت هواپیما برایش فرستاد که پس گرفته یا نقد نمی‌شد و او به همین سادگی تصمیم گرفت سوار هواپیما شود و به جایز یک فرصت دیگر بدهد. استیو در پایان جلسه‌ی سه ساعته‌شان به آتکینسون گفت: «ما داریم آینده را اختراع می‌کنیم. به این فکر کن که با اپل سوار موج اول خواهی بود که واقعاً لذت‌بخش است. ولی اگر با موج آخر دنبال ما راه بیافتدی چه؟! مطمئناً حتی ذره‌ای هم خوشایندت نیست. پس بیا اینجا تا از خودمان اثری هر چند کوچک در دنیا به جا بگذاریم.»

با موهای در هم رفته و سبیل ژولیده‌ای که سرزندگی چهره‌اش را کم نمی‌کرد، آتکینسون دارای ترکیبی از قوهی ابتکاری واژ و هوشی جایز در خلق محصول بود. اولين کارش این شد که برنامه‌ای بنویسد برای تماس خودکار با سرویس داوجونز^۳ دریافت قیمت جاری سهام: «باید خیلی سریع برنامه را می‌نوشتم چون یک تبلیغ اپل II برای چاپ در مجله آماده شده بود که در آن مردی روی میز آشپزخانه به نمودار قیمت سهام در نمایشگر می‌نگریست و همسرش هم داشت به او لبخند می‌زد - و از آنجا که چنین برنامه‌ای هنوز وجود نداشت، من بدبخت باید یکی می‌نوشتم.» سپس نسخه‌ای از پاسکال (یک زبان برنامه‌نویسی سطح بالا) برای اپل II نوشت. جایز موافق آن نبود زیرا اعتقاد داشت که اپل I به چیزی بیشتر از بیسیک نیاز ندارد، با این حال به آتکینسون گفت: «چون تو اینقدر بهش علاقه داری، شش روز بہت وقت می‌دهم که ثابت کنی اشتباه می‌کنم.» او اشتباه جایز را ثابت کرد و از آن به بعد همیشه مورد احترامش قرار گرفت.

در پاییز ۱۹۷۹ شرکت سه محصول جدید در دست توسعه داشت که قرار بود ادامه‌دهنده‌ی موفقیت‌های اپل I باشند؛ اپل II بدبخت و بی‌آینده، پروژه‌ی لیسای نالمیدکننده، و جایی خارج از رadar جایز - تا آن موقع - پروژه‌ای تجربی برای ساخت کامپیوتري ارزان‌قیمت؛ مدیر این پروژه کارمندی خوش‌ذوق به نام چف

¹ Local Integrated Systems Architecture

² Lisa: Invented Stupid Acronym

³ DOWJONES

راسکین^۱ بود؛ پروفسور دانشگاه و استاد بیل آتکینسون. هدف راسکین ساخت یک "کامپیوتر ارزان برای عموم مردم" در قالب دستگاهی جامع -شامل کامپیوتر، صفحه کلید، نمایشگر و نرمافزارها- بود که رابط کاربری گرافیکی هم داشته باشد.

زیراکس پارک^۲ (مرکز تحقیقاتی پالو آلو)

مرکز تحقیقاتی شرکت زیراکس در پالو آلو معروف به زیراکس پارک، در سال ۱۹۷۰ تأسیس شد تا محل تولید ایده‌های دیجیتال باشد. بهتر و بدتر اینکه برای امنیت بیشتر ۵۰۰۰ کیلومتر دورتر از مقر اصلی زیراکس واقع در گُنیتیک^۳ با آن همه فشارهای تجاری، قرار گرفت. در بین رؤیاپردازان آنجا دانشمندی بود به نام آلان کی^۴ که جایز دو نقل قول از او را خیلی دوست داشت: «بهترین راه برای پیش‌گویی آینده اختراع آن است» و «کسانی که نرمافزار برای شان خیلی مهم است، چه بهتر که سختافزار خودشان را بسازند.» کی ایده‌ی ساخت کامپیوترهای شخصی کوچک را با طراحی مفهومی «داینابوک^۵» کلید زد، محصولی آنقدر ساده که بچه‌ها هم بتوانند از آن استفاده کنند.

مهندسين زيراكس پارك به توسعه‌ي طرح‌های گرافیکی کاربرپسندی مشغول بودند که جايگزينی برای خطوط فرمان و دستورات داس^۶ با آن ظاهر ترسناک‌شان- به شمار می‌آمدند. يکی از استعاره‌های رايچ ميان آنها کامپیوتر "رومیزی"^۷ بود؛ صفحه‌ای با قابلیت نمایش اسناد و پوشه‌های فراوان که بشود به سادگی با ماوس روی هر کدام کليک و آن را باز کرد.

در زيراكس پارك رابط کاربری گرافیکی^۷ (به طور اختصاری GUI، با تلفظ گوئی) با يك مفهوم ابتکاري دیگر در هم آمیخت: "تکنیک تقسیم صفحه نمایش به پیکسل‌ها." تا آن موقع اکثر کامپیوترها کاراکتر-مینا بودند. يعني باید يك کاراکتر را تایپ می‌کردی تا نمایشگر آن را به رنگ سبز فسفری در پس‌زمینه‌ای تاریک نشان دهد و از آنجایی که تعداد محدودی حرف، عدد و نماد وجود داشت، نمایش آنها نیازمند قدرت پردازشی بالا و کدنویسی کامپیوترا نبود. اما در سمت دیگر از ابتدا تاکنون در هر سیستم بیتی-پیکسلی، هر پیکسل مجزا در نمایشگر، توسط بیت‌های حافظه‌ی کامپیوتر کنترل می‌شود و برای ارائه‌ی هر تصویری روی آن (مثلًاً يك حرف)، کامپیوتر باید دستوری ارسال کند مبنی بر: روشن شدن برخی و تاریک ماندن برخی دیگر از پیکسل‌ها. در مورد نمایشگرهای رنگی مسئله‌ی رنگ هم به اين مورد اخير اضافه می‌شود. از

¹ Jef Raskin

² XEROX PARC

³ Connecticut

⁴ Alan Kay

⁵ Dynabook

⁶ DOS

⁷ Graphical User Interface: GUI

قدیم همه‌ی اینها نیازمند توان پردازشی بالایی بود ولی در عوض فونت‌ها و تصاویر گرافیکی و انیماتیک مجللی را به ارمغان می‌آورد.

طراحی پیکسلی و رابط کاربری گرافیکی، بدل به دو خصیصه‌ی اصلی کامپیوترهای مفهومی زیراکس پارک شدند، که از آن جمله می‌توان کامپیوتر آلتو^۱ و زبان برنامه‌نویسی موضوع محور آن اسمال‌تاک^۲ را نام برد. جف راسکین تصمیم گرفت که این دو ایده را به آینده‌ی کامپیوترهای اپل گره بزند. بنابراین بحث با جابز و سایر همکاران در اپل را شروع و آنها قانع کرد تا از نزدیک زیراکس‌پارک را ببینند.

راسکین یک مشکل بزرگ داشت: جابز او را یک نظریه‌پرداز غیر قابل تحمل یا بنا بر واژه‌نگاری شخصی‌اش «یک آشغال‌کله‌ی بی‌خاصیت» می‌دانست. بنابراین راسکین دوست و شاگرد سابقش آنکینسون را که متعلق به نیمه‌ی دیگر دنیای دو قطبی (آشغال‌کله یا نابغه‌ی) جابز بود، به متلاعده کردن استیو گماشت تا فرآیند پژوهشی جاری در لایه‌های زیرین زیراکس‌پارک را برای او تشریح کند. چیزی که راسکین نمی‌دانست این بود که جابز درگیر یک معامله‌ی پیچیده‌تر شده. بخش سرمایه‌گذاری مشارکتی زیراکس می‌خواست در دور دوم سرمایه‌گذاری در اپل (مصادف با تابستان ۱۹۷۹) مشارکت کند. جابز به آنها پیشنهاد کرد: «اجازه خواهم داد ۱ میلیون دلار در اپل سرمایه‌گذاری کنید، به شرطی که درهای مخفی زیراکس‌پارک به روی ما باز شود.» زیراکس پذیرفت و توافق نهایی شد؛ در ازای خرید ۱۰۰۰۰۰ سهم به ارزش هر واحد ۱۰ دلار، تکنولوژی‌های آینده‌نگر موجود در زیراکس‌پارک، در دسترس اپل قرار گرفت.

یک سال بعد با عرضه‌ی سهام اپل، سرمایه‌گذاری ۱ میلیونی زیراکس بدل به ثروتی ۱۷.۶ میلیون دلاری شد ولی اپل در این معامله سود بیشتری کرد. گروهی از مهندسان اپل در دسامبر ۱۹۷۹ به بازدید تکنولوژی‌های زیراکس‌پارک رفتند ولی جابز که معتقد بود همه‌چیز را نشانش نداده‌اند، چند روز بعد یک بازدید کامل‌تر به عمل آورد. لری تسلر^۳ یکی از محققین زیراکس که برای معرفی تکنولوژی‌ها دعوت شده بود از ارائه‌ی نتایج تحقیقاتی که رئایش در شرق کشور هرگز مورد قدردانی قرار نداده بودند، به هیجان آمد. اما دیگر معرفی کننده‌ی آن روز، آدل گلدبِرگ^۴ از اینکه می‌دید شرکتش دارد جواهرات بی‌بدیل خود را مُفت به اپل می‌دهد، وحشت زده شد. او احساس آن روزش را چنین به خاطر می‌آورد: «واقعاً احمقانه بود، کاملاً دیوانه‌وار. من به تنها‌ی خیلی جنگیدم تا هیچ‌چیز دست جابز را نگیرد.»

گلدبِرگ در اولین جلسه کار خودش را کرد. جابز، راسکین و رئیس پژوهه‌ی لیسا به داخل سالن اصلی هدایت شدند که یک زیراکس آلتو آنجا بود. گلدبِرگ می‌گفت: «یک معرفی اولیه‌ی کاملاً کنترل شده و سریع از چند طرح محدود ارائه کردیم.» جابز راضی نشد، مستقیماً با مقر اصلی زیراکس تماس گرفت و تقاضای همکاری بیشتر کرد.

چند روز بعد دوباره به زیراکس‌پارک برگشت، البته این بار با تیمی بزرگتر شامل بیل آنکینسون و بروس هُرن^۵ که یکی از برنامه‌نویس‌های شاغل در اپل و سابقاً کارمند زیراکس‌پارک بود. هر دوی آنها می‌دانستند

¹ ALTO

² Smalltalk

³ Larry Tesler

⁴ Adele Goldberg

⁵ Bruce Horn

دنبال چه چیزی بگردند. گلدبِرگ می‌گفت: «وقتی به سر کار رسیدم هیاهوی زیادی بود. به من گفتند که جابز با یک مشت از برنامه‌نویس‌های اپل در اتاق کنفرانس است.» یکی از مهندسین زیراکس سعی می‌کرد دار و دسته‌ی جابز را با نمایش تصاویری از نرمافزار پردازش کلمات مشغول کند اما استیو دیگر داشت عاصی می‌شد. یک مرتبه داد زد که: «بایاید این مسخره‌بازی را تمام کنیم دیگر!» اعضای زیراکس پارک در جلسه‌ای خصوصی تصمیم گرفتند کمی بیشتر درهای مخفی را باز کنند، البته با احتیاط کامل. قرار شد تسلیر فقط نسخه‌ای "غیرمحرمانه" از اسمال‌تاک (همان زبان برنامه‌نویسی) را به اپلی‌ها نشان بدهد. رئیس گروه به گلدبِرگ گفت: «این چشم‌شان را خیره خواهد کرد و او [جابز] هرگز نمی‌فهمد که دستش به نسخه‌ی محترمانه نرسیده.»

البته که او اشتباه می‌کرد. آتکینسُن و دیگرانی که برخی از مطالب منتشره در مجلاتِ داخلی زیراکس پارک را خوانده بودند، خوب می‌دانستند که نسخه‌ی اصلی دستشان را نگرفته و این را به جابز نیز انتقال دادند. لذا او دیگر تحمل نکرد و تماسی شکایت‌آمیز با بخش سرمایه‌گذاری مشارکتی زیراکس گرفت و به دنبال آن، تماسی از مقر اصلی زیراکس (در کَنْتِیکِت) با گلدبِرگ گرفته و به او ابلاغ شد که جابز و گروهش باید "همه‌چیز" را ببینند. گلدبِرگ از خشم به هوا رفت.

سرانجام وقتی تسلیر از گنجینه‌های پنهان رونمایی کرد، فکِ بچه‌های اپل به زمین چسبید. آتکینسُن به صفحه‌نمایش خیره شده بود و چنان از نزدیک تک‌تک پیکسل‌ها را بررسی می‌نمود که تسلیر نفسِ او را پشت گردن خود حس می‌کرد. جابز بالا می‌پرید و از فرط هیجان دست‌هایش را در هوا تکان می‌داد. تسلیر به من گفت: «او در بیشتر زمان معرفی، طوری دور اتاق می‌رقیقید که من نمی‌دانم اصلاً چطوری توانست بیشتر تصاویر را ببیند ولی خب دیده بود، چون مدام داشت سؤال می‌پرسید و با نمایش هر بخش از تحقیقات ما، بیشتر شبیه علامت تعجب می‌شد.» حق هم داشت، باورش نمی‌شد که تا آن موقع زیراکس این تکنولوژی‌ها را تجاری‌سازی نکرده باشد، می‌گفت: «شماها روی معدن طلا نشسته‌اید» و با فریاد ادامه می‌داد: «باورم نمی‌شود که زیراکس از این بهره‌برداری اقتصادی نمی‌کند.»

در معرفی اسمال‌تاک سه خصوصیتِ بی‌نظیر به نمایش درآمد؛ اولی چگونگی شبکه‌کردن کامپیوترها بود و دومی عملکرد برنامه‌نویسی موضوع محور (شیء‌گرا). ولی جابز و تیمش کمترین توجه را به این دو مورد نشان دادند چون تحت تأثیر خصوصیت سوم قرار داشتند؛ یعنی رابط کاربری گرافیکی که آنک با ظهور تکنولوژی پیکسل‌بندی پا به عرصه می‌گذاشت. جابز این‌طور از آن لحظه یاد می‌کرد: «انگار که پرده را از جلوی چشمم کنار زده باشند، داشتم آینده‌ی محتوم دنیای کامپیوترا را به عینه می‌دیدم.»

بعد از دو ساعت و با خاتمه‌ی جلسه در زیراکس پارک، جابز سوار بر اتومبیل با بیل آتکینسُن به سمت دفتر اپل در کوپرتینو راه افتاد. خیلی سریع می‌رفت، ذهن و زبانش هم سریع کار می‌کرد. یک مرتبه فریاد می‌زد: «خودشه! دیدی؟» و روی هر کلمه تأکید کرد: «ما باید این کار را انجام بدھیم.» این همان روزنہی امید او برای جای دادن کامپیوترا در قلب مردم بود؛ با طراحی قشنگ و مقوون به صرفه (مثل خانه‌های ایشلر) و سهولت استفاده درست مثل یک وسیله‌ی آشپزخانه.

جابز پرسید: «چقدر طول می‌کشد این را اجرایی کنیم؟» آتکینسون جواب داد: «مطمئن نیستم، شاید شش ماه.» برآورده بیش از حد خوبشینانه ولی در عین حال انگیزه‌بخش.

«هنرمندان بزرگ سرقت می‌کنند»

غارت دستاوردهای زیراکس پارک توسط اپل، گاه به عنوان یکی از بزرگترین سرقت‌های تاریخ صنایع توصیف شده است. جابز هم بعضی موقع بر این مدعای صحه گذاشته، البته با افتخار. او یک بار در جایی گفت: «پیکاسو گفته‌ای دارد "هنرمندان خوب از روی دست هم می‌زنند، هنرمندان بزرگ می‌دزدند" و ما همیشه از سرقت ایده‌های عالی شرمنده‌ایم.»

اظهار نظر دیگری هم که از جابز شنیده‌ایم این است که آنچه رخ داد بیش از آنکه سرقت اپل باشد اشتباه زیراکس بود. او در توصیف مدیران زیراکس می‌گفت: «آنها آدمهای مقلدی بودند که هیچ نشانی از فهم ظرفیت‌های کامپیوتر در وجودشان نبود. به سادگی در بزرگترین میدان نبرد عصر کامپیوتر، شکست را قاپ زدند در حالی که قادر به قبضه کردن کل صنعت کامپیوتر بودند.»

هر دوی این ارزیابی‌ها پر از حقیقتند ولی چیزهای بیشتری هم هست. به قول تی. اس. الیوت^۱: اینجا است که سایه‌ای می‌افتد بین ادراک (تصور کردن) و ایجاد (خلق کردن). در تاریخچه ابداعات بشری ایده‌های جدید تنها یک طرف معادله هستند. طرف دیگر، یعنی به "انجام رسانیدن" هم به همان اندازه مهم است.

جابز و مهندسین تحت امرش به طرزی چشم‌گیر ایده‌های زیراکس پارک در مورد رابط کاربری گرافیکی را بهبود بخشیدند و آنگاه توانستند آن را به طریقی که هرگز از عهده‌ی زیراکس ساخته نبود به کار گیرند. برای مثال ماوسی زیراکس سه دکمه داشت، پیچیده و گران (۳۰۰ دلار) بود و تازه به نرمی هم حرکت نمی‌کرد؛ برای رفع این ایرادات، جابز چند روز بعد از جلسه در زیراکس‌پارک به کارخانه‌ی طراحی صنعتی IDEO رفت و به یکی از صاحبان آن، دین هووی^۲، سفارش یک ماوس تک‌دکمه‌ای ساده به قیمت ۱۵ دلار را داد و گفت: «باید بشود روی هر سطحی، حتی روی شلوار جین باهش کار کرد.» هووی هم آن را ساخت. پیشرفت‌ها فقط در جزئیات نبود بلکه کل ایده‌ی مفهومی را شامل می‌شد. مثلاً ماوسی موجود در زیراکس پارک نمی‌توانست برای حرکت دادن یک پنجره در نمایشگر استفاده شود. لذا مهندسین اپل یک رابط کاربری طراحی کردند که نه تنها بشود با آن پنجره‌ها و فایل‌ها را جا به جا کرد، بلکه حتی بتوان آنها را داخل پوشش‌ها هم انداخت. سیستم زیراکس برای انجام هر عملیاتی نیازمند ارسال فرمان بود؛ از تغییر اندازه‌ی یک پنجره گرفته تا تغییر محل قرارگیری یک فایل. اما سیستم اپل مفهوم کامپیوتر رومیزی را با واقعیت مجازی در هم آمیخت طوری که مستقیماً می‌توانستید چیزها را لمس، دست‌کاری، جا به جا و

¹ T. S. Eliot

² Dean Hovey

جایگزین کنید. مهندسین اپل در ارتباطی تنگاتنگ با طراحان زیردستِ جابز با افزودن آیکان^۱‌های دلپذیر، طراحی منوهای کشویی که از نوار بالای هر پنجره به پایین باز می‌شدند و نیز افزودن قابلیت باز کردن فایل‌ها و پوشه‌ها از طریق کلیک دوتایی، سخت برای بهبود هر چه بیشتر طرح مفهومی کامپیوتر "رومیزی" تلاش کردند.

اینها به این معنی نبود که مدیران زیراکس نتایج کار محققین خود در زیراکس پارک را نادیده گرفته بودند. در واقع آنها هم برای سرمایه‌گذاری روی آن ایده‌ها تلاش کردند و اینجا بود که اهمیت "اجرای خوب" و برابری آن با اهمیت "ایده‌ی خوب" اثبات شد. آنها در سال ۱۹۸۱ (حتی قبل از لیسا یا مَکینتاش) زیراکس استار را معرفی کردند؛ دستگاهی که رابط کاربری گرافیکی، ماوس، صفحه نمایش پیکسلی، پنجره‌ها و کل مفهوم اولیه‌ی کامپیوتر رومیزی را در خود داشت؛ اما مزخرف بود (چند دقیقه طول می‌کشید تا یک فایل را ذخیره کند)، گران بود (۱۶.۵۹۵ دلار در خرده‌فروشی‌ها) و اساساً هدفش بازار ماشین‌های اداری بود که البته در آن هم شکست خورد؛ در کل تاریخ فقط ۳۰۰۰۰ تا از آن فروش رفت.

جابز و گروهش به محض عرضه‌ی استار، به یک فروشگاه زیراکس رفتند تا آن را از نزدیک ببینند ولی از نظر استیو آنقدر کامپیوتر بی‌ارزشی بود که حتی حاضر نشد برای خریدش پولی بپردازد. می‌گفت: «نفس راحتی کشیدیم. مثل روز روشن بود که آنها کارشان را درست انجام نداده‌اند ولی ما -با استفاده از اهرم قیمت- از پسش بر می‌آمدیم.» چند هفته بعد به باب بِل‌ویل^۲، یکی از مهندسین گروه طراحان زیراکس استار، زنگ زد و گفت: «هر کاری که تا حالا در زندگی‌ات انجام داده‌ای گند بوده، پس چرا نمی‌آیی برای من کار کنی؟» بِل‌ویل به اپل رفت، لَری تِسلر نیز همین‌طور.

جابز در اوج شور و اشتیاق، مدیریت روزانه‌ی پروژه‌ی لیسا را که پیش‌تر بر عهده‌ی جان کُوچ^۳-مهندس اسبق HP- بود، عهده‌دار شد. او بر خلاف کاربری رابط کاربری محصول باشد. تِسلر می‌گفت: «در زنگ زدن، وقت و نظرات خود، به خصوص در مورد طراحی رابط کاربری مستقیماً با آتکینسون و تِسلر تماس می‌گرفت تا قادر به اعمال بی‌وقت سرش نمی‌شد. ساعت ۲ صبح، ۵ صبح. خودم عاشق این کارش بودم ولی رئسایم در بخش لیسا را آشفته کرده بود.» از این رو به جابز گفته شد که تماس‌های خارج از رویه را تمام کند و او برای مدتی خود را کنار کشید، البته فقط برای مدتی کوتاه.

یکی از قدرت‌نمایی‌های جابز زمانی رخ داد که آتکینسون خواستار استفاده از پس‌زمینه‌ی سفید (و نه تیره) برای نمایشگرها شد. این منجر به اجرای مشخصه‌ای می‌شد که هر دوی آنها دنبالش بودند: WYSIWYG با تلفظ "وی‌زی‌ویگ" مخفف عبارت «آنچه که می‌بینی همان است که می‌گیری». یعنی هر آنچه روی صفحه‌نمایش مشاهده می‌شد، موقع چاپ کردن روی کاغذ می‌آمد. آتکینسون به خاطر می‌آورد که: «تیم سخت‌افزاری مثل قاتل‌های خون‌خوار سرم جیغ کشیدند. می‌گفتند برای این کار مجبور به استفاده از فسفر هستند که ماندگاری کمتر و پَرش بیشتری دارد.» بنابراین آتکینسون پیش‌قاضی -جابز- رفت که طرف او را گرفت. بچه‌های سخت‌افزار شروع کردند به غر زدن، ولی بعد خود جابز آمد و مشکل را حل کرد:

^۱ (گر چه تلفظ رایج آن در فارسی آیکن است، ولی در متن این ترجمه، به سیاق تلفظ اصلی، آیکان نوشته شده است.م) Icon

^۲ Bob Belleville

^۳ John Couch

^۴ What You See Is What You Get

«استیو زیاد از مهندسی سر رشته نداشت، ولی در ارزیابی پاسخ‌های دیگران توانا بود. می‌توانست بگوید که آیا مهندس‌ها نسبت به پیشنهاد ما حالت دفاعی گرفته‌اند یا اینکه از توانایی خودشان نامطئن هستند.» یکی از شاهکارهای عالی آتکینسون (که امروزه آنقدر به آن خو کرده‌ایم که به ندرت به نظرمان می‌آید) امکان همپوشانی پنجره‌ها بود، به شکلی که پنجره‌ی "جلویی" روی پنجره‌ی "عقبی" و کمی پایین‌تر از آن قرار بگیرد. آتکینسون قابلیت پخش کردن پنجره‌ها (درست مثل کاغذهای پخش و پلا روی میز) را هم به رابط کاربری افزود، طوری که با جایه‌جایی پنجره‌ی جلویی هنوز می‌شد بخش‌هایی از پنجره‌های عقبی (یا به عبارتی زیری) را دید. البته که در صفحه‌ی کامپیوتر لایه‌های پیکسلی روی هم قرار نگرفته و جا به جا نمی‌شند و هنر او هم همین بود، شبیه‌سازی واقعیت خارجی؛ برای انجام آن، آتکینسون باید کدهای پیچیده‌ای می‌نوشت، از جمله آنچه ما نواحی^۱ می‌نامیم. او خیلی راغب به اجرای این ایده بود چون فکر می‌کرد در بازدید از زیراکس پارک طرح مشابهی را دیده است ولی در واقع بچه‌های زیراکس پارک هرگز روی چنین چیزی کار نکرده بودند و حتی بعدها به خود او گفتند که حسابی عاشق کارش شده‌اند. آتکینسون می‌گفت: «یک حس خوبی نسبت به جنبه‌ی رهایی‌بخش ساده‌لوح بودن دارم. حتی به ذهنم خطوط نکرد که این کار غیرممکن است، برای همین هم از پیش برآمد.» او آنقدر سخت کار می‌کرد که یک روز صبح در اثر گیجی ناشی از خستگی، با شیورلت کوروت کوبید به یک کامپیون پارک شده در کنار مسیر. بخت یارش بود که نمرد. جابز بلاfaciale برای ملاقاتش به بیمارستان رفت. به او که تازه به هوش آمده بود گفت: «حسابی نگران‌شدم.» آتکینسون یک لبخند دردناک زد و گفت: «نگران نباش، هنوز "نواحی" را یادم هست.»

جابز به ویژگی سُراندن صفحات^۲ هم علاقه داشت. از نظر او اسناد متنی حین مرور و مطالعه نباید خط به خط پرش می‌کردند، بلکه ورق خوردن‌شان باید نرم و آرام می‌بود. به قول آتکینسون: «استیو اصرار داشت که تمام اجزاء رابط کاربری حس خوبی را به کاربر منتقل کنند.» آنها همچنین به ماوسی نیاز داشتند که بتوانند مکان‌نما را به راحتی در هر جهتی (نه فقط بالا-پایین و چپ-راست) حرکت دهد. این نیازمند استفاده از گویی به جای دو چرخ ساده در زیر ماوس بود. روزی یکی از مهندسین به آتکینسون گفت که هیچ راهی برای ساخت چنین ماوسی با توجیه اقتصادی وجود ندارد. آتکینسون سر ناهم از این حرف پیش یابز نالید. فردا صبح که به شرکت رسید فهمید یابز آن مهندس را اخراج کرد. وقتی جایگزین او آتکینسون را ملاقات کرد، اولین جمله‌اش این بود: «من می‌سازم.»

آتکینسون و یابز برای مدت‌ها بهترین دوستان هم بودند و بیشتر شب‌ها در رستوران "زمین خوب" (پاتوق یابز) با هم شام می‌خوردند. ولی جان گُوچ و سایر مهندسین حرفه‌ای پروژه‌ی لیسا، اکتشاف قبل‌اکارمندهای اتوکشیده‌ی HP، از فضولی‌های یابز متنفر و از ناسزاگویی‌های مکرر عصبانی بودند. تضاد دیدگاه نیز بین‌شان وجود داشت. یابز به شخصه یک فولکس‌لیسا می‌خواست، کامپیوترا ساده و ارزان برای عموم مردم. می‌گفت: «مسابقه‌ی طناب‌کشی از این قرار بود؛ یک طرف آدم‌هایی مثل من که دستگاهی ارزان می‌خواستیم و طرف دیگر امثال گُوچ که از HP آمده بودند و بازار هدف‌شان شرکت‌ها بود.»

اسکات و مارک کولا هر دو مایل به حضور افراد کارکشته‌ی دیگری در اپل بودند و از این رو روز به روز بر نگرانی‌شان از بابت رفتارهای دشمن‌ترashانه‌ی یابز افزوده می‌شد. لذا در سپتامبر ۱۹۸۰ به طور مخفیانه یک

^۱ نواحی: کدهایی برای نشان دادن نواحی اشغالی توسط پنجره‌های سیستم‌عامل یا برنامه‌هایم

² Smooth Scrolling

چارت سازمانی جدید طراحی کردند؛ گوچ مدیر تام‌الاختیار پروژه‌ی لیسا شد تا جایز دیگر امکانِ اعمال نظر بر روی محصولی که نام دخترش را یدک می‌کشید، نداشته باشد. در ادامه نیز از مقام نائب‌رئیسی بخش تحقیق و توسعه‌ی اپل بر کنار و تبدیل به رئیس غیراجرایی هیئت‌مدیره شد. در این پست او همچنان مرد رسانه‌ای شرکت باقی می‌ماند ولی دیگر نظارت عملیاتی نداشت که همین باعث ناراحتی‌اش بود. خودش درباره‌ی این تغییرات به من گفت: «نا امید بودم و حس می‌کردم که مارک‌کولا مرا از خودش رانده. او و اسکاتی گمان می‌کردند قادر به اداره‌ی پروژه‌ی لیسا نیستم. این خیلی مرا به فکر فرو برد.»

فصل نه

عرضه‌ی سهام

مردی از جنس ثروت و شهرت



با وازنیاک، ۱۹۸۱.

سهام حق اختیار

در ژانویه‌ی ۱۹۷۷ وقتی مایک مارک‌کولا به جابز و وازنیاک پیوست تا شرکت نو پای آنها را بدل به شرکت "اپل کامپیوتر" کند، ارزش تخمینی اپل ۵.۳۰۹ دلار بود. کمتر از چهار سال بعد تصمیم عرضه‌ی عمومی سهام، منجر با بالاترین تقاضای اولیه از زمان اعلام عرضه‌ی عمومی سهام "فورد موتورز" در سال ۱۹۵۶ گردید. در پایان دسامبر ۱۹۸۰ ارزش اپل چیزی بالغ بر ۱.۷۹ میلیارد دلار بود. بله، میلیارد دلار! و اپل در این مسیر ۳۰۰ نفر را میلیونر کرده بود.

اما دانیل کوتکی در بین این افراد جایی نداشت. اویی که دوست نزدیک و همیشه همراه جابز در دوره‌ی کالج، در هند، در مزرعه‌ی فریدلند و در خانه‌ی اجاره‌ای یک اشکوبه بود. کوتکی از زمان تأسیس اپل (در گاراز جابز) به شرکت پیوسته و همچنان به عنوان کارمند ساعتی مشغول به کار بود ولی در حایگاهی قرار نداشت که از سهام حق اختیار که قبل از عرضه‌ی عمومی سهام به افراد پاداش داده می‌شد، برخوردار شود. خودش می‌گفت: «کاملاً به استیو اعتماد داشتم، پس فرض را بر این گذاشتم که مراقبم خواهد بود، درست

همان‌طور که من همیشه مراقبش بودم. هیچ فشاری نیاوردم.» دلیل اینکه سهام حق اختیار را به کوتکی ندادند نوع استخدامش بود؛ او تکنیسین ساعتی بود و نه مهندس حقوق‌بگیر که این برخورداری او از سهام حق اختیار را ناممکن می‌کرد. با این حال قطعاً امکان برخورداری اش از «سهام مؤسسین» وجود داشت ولی جایز تصمیمی بر خلاف این گرفت. به قول آندي هر تزفلد که از قدیمی‌های اپل است: «استیو متضاد وفاداری است، اصلاً ضد وفاداری است. انگار خود را ملزم به راندن نزدیکانش می‌داند.» علی رغم این خصیصه، خود هر تزفلد رابطه‌ی دوستی‌اش را با جایز حفظ کرد.

کوتکی پس از مدتی بالآخره تصمیم گرفت بیرون دفتر جایز منتظر بماند و در موقعی مناسب که او بیرون می‌آمد قضیه را با صحبت حل کند. ولی جایز هر دفعه او را با بی‌ادبی دک می‌کرد. کوتکی می‌گفت: «سخت‌ترین مورد برای من این بود که هیچ وقت خودش به من نگفت واجد شرایط نیستم. حداقل این یکی را به عنوان دوست به من بدهکار بود. هر بار که درباره سهام سؤال می‌کردم مرا به مدیر خودم ارجاع می‌داد.» سرانجام شش ماه بعد از عرضه‌ی عمومی سهام، کوتکی شهامت لازم برای رفتن به دفتر جایز و صحبت راجع به مشکل را به دست آورد. اما به محض ورود، استیو آنقدر سرد برخورد کرد که او خشکش زد. خود در این مورد می‌گفت: «شوکه شدم، اشکم در آمد و دیگر نتوانستم حرف بزنم. دوستی‌مان به کل از بین رفته و این خیلی اندوهناک بود.»

رُد هالت، مبدع منبع تغذیه‌ی متناوب که انبوهی از سهام حق اختیار در انتظارش بود، نزد جایز رفت و کوشید او را متوجه شرایط کند. گفت: «تو باید کاری برای رفیقت دانیل انجام بدھی» و پیشنهاد کرد که هر دو مقداری از سهام خود را به او بدهند. گفت: «هر مقدار که تو بدھی، من هم همان را رویش می‌گذارم.» جایز جواب داد: «خیلی خُب. من صفر تا سهم- می‌دهم.»

و اما وازنیاک؛ او رفتاری کاملاً بر عکس داشت که اصلاً عجیب نبود. پیش از عرضه‌ی عمومی سهام تصمیم به فروش گرفت، آن هم با قیمت بسیار پایین؛ ۲۰۰۰ سهم حق اختیار خود را به ۴۰ نفر از کارمندان رده‌ی میانی فروخت که اکثرشان از قبیل فروش آن سهام پول خرید یک خانه را به جیب زدند. خود وازنیاک نیز با ثروتش یک خانه‌ی رُبایی برای زندگی با همسر جدیدش خرید ولی زنش خیلی زود طلاق گرفت و خانه را هم مال خود کرد. واز بعدها نیز دست کارکنانی را که احساس می‌کرد سهام کمی دریافت کرده‌اند گرفت؛ از جمله کوتکی، فرناندز، ویگینتن و اسپینوزا. همکان او را دوست داشتند، بیش از همه به خاطر سخاوتش و البته کسانی هم بودند که مثل جایز او را «وحشتناک خام و کودک‌صفت» می‌دانستند. چند ماه بعد، در تابلو اعلانات شرکت یک پوستر یونایتد وی^۱ نصب شد که مردی فقیر در قاب آن نشسته بود. یک نفر گوشی پوستر نوشت: «واز در سال ۱۹۹۰.»

عملکرد جایز در زمینه‌ی مالی -بر خلاف واز- پخته بود. قبل از عرضه‌ی عمومی سهام، از نهایی شدن توافق حضانت با کریسان برنان اطمینان حاصل کرد. سپس به عنوان مرد رسانه‌ای شرکت کمک نمود تا دو مؤسسه‌ی سرمایه‌گذاری را برای عرضه‌ی عمومی سهام انتخاب کنند: یکی مؤسسه‌ی سرمایه‌گذاری مورگن استنلی^۲ از قدیمی‌های وال استریت و دومی که جدیدتر بود، مؤسسه‌ی تخصصی سرمایه‌گذاری هامبرچت و

¹ United Way

² Morgan Stanley

کویست^۱ از سان فرانسیسکو، بیل هامبرچت^۲ به خاطر می‌آورد که: «استیو خیلی با آدمهای مورگن استنلی بی‌ادب بود که به هر حال یکی از مؤسسه‌های سختگیر آن دوره بودند.»

عین روز روشن بود که پس از گشایش بازار، قیمت سهام اپل به سرعت صعود خواهد کرد ولی با این حال مورگن استنلی برای عرضه‌ی هر سهم در قیمت ۱۸ دلار برنامه‌ریزی کرد. سؤال جائز از آقایان بانکدار این بود: «به من بگویید بدانم چه اتفاقی برای این سهامی که ما ۱۸ دلار قیمت‌گذاری می‌کنیم خواهد افتاد؟ غیر از این است که شما آنها را به مشتریان خوب‌تان می‌فروشید؟ اگر این طور است برای چه از من ۷٪ کمیسیون می‌گیرید؟» هامبرچت تصدیق کرد که سیستم اساساً جانب‌دارانه است و بعدها ایده‌ی مزایده‌ی معکوس را برای قیمت‌گذاری سهام پیش از عرضه‌ی عمومی، فرمول‌بندی کرد.

سهام اپل صبح روز ۱۲ سپتامبر ۱۹۸۰ عرضه شد. بلافاصله بانکدارها قیمت را به ۲۲ دلار (به ازای هر سهم) رساندند که تا پایان روز به ۲۹ دلار هم رسید. جائز به موقع وارد دفتر هامبرچت و کویست شد تا شاهد معاملات افتتاحیه باشد. او حلا در سن ۲۵ سالگی یک مرد ۲۵۶ میلیون دلاری بود.

عزیزم، تو حالا ثروتمندی!

در قبل و بعد از ثروتمند شدن و به راستی در سرتاسر زندگی‌اش که هم ورشکستگی و هم میلیارد شدن را برای او رقم زد، رویکرد جائز در قبالِ ثروت پیچیده بود. او یک هیپی مخالف با مادی‌گرایی بود که با کار روی اختراعاتِ رفیقِ خوش‌دلش - که می‌خواست آنها را رایگان به دیگران بدهد - سرمایه‌دار شد. او یک زاده‌ی اهل ذین بود که به سفر معنوی هند رفت و بعدها به این نتیجه رسید که مأموریتش ایجاد یک کسب و کار حرفه‌ای است. به نظر می‌رسد این حالات بیش از آنکه در تقابل با هم بوده باشند، در تعامل بوده‌اند.

جازی علاقه‌ی وافری به اشیاء فیزیکی داشت، به خصوص آنهایی که طراحی و ساخت دوستانه‌ای داشتند؛ مثل اتومبیل‌های پورشه و مرسدس، چاقوهای هنکلز و وسایل براون، موتورسیکلت‌های بی‌ام‌دبليو و نقاشی‌های آنسِل آدامز^۳، پیانوهای باسِن‌دُرفِر^۴ و تجهیزات صوتی بنگ-آن-الافسین^۵. ولی فارغ از میزان ثروتش، خانه‌هایی که در آنها می‌زیست نشانی از تجمل‌گرایی نداشتند. او آنقدر ساده مبله‌شان می‌کرد که حتی یک گدای خیابانی هم از دیدن‌شان خجالت‌زده می‌شد. همان‌طور که بعدها هم مشاهده شد، اغلب مثل مردم عادی سفر می‌کرد. ستاد شخصی و گروه محافظین امنیتی هم نداشت و اگر چه ماشین‌های خوبی می‌خرید ولی همیشه خودش رانندگی می‌کرد. وقتی که مارک‌کولا پیشنهاد خرید اشتراکی یک جت لیر^۶ را

¹ Hambrecht & Quist

² Bill Hambrecht

³ Ansel Adams

⁴ Bosendorfer

⁵ Bang & Olufsen

⁶ Lear Jet

به او داد، قبول نکرد (ولی بعدها از هیئت مدیره‌ی اپل خواست که یک جت گلفاستریم^۱ برایش بخرند). مثل پدرش، در مذاکره با تأمین‌کنندگان قطعات خساست به خرج می‌داد ولی در هیچ زمانی، به هوس کسب سود بیشتر اجازه نداد که بر اشتیاقش برای خلق محصولات عالی غلبه کند.

سی سال بعد از عرضه‌ی عمومی سهام اپل، این‌گونه از یک شبه پول‌دار شدن صحبت می‌کرد:

«من هیچ وقت نگران پول نبوده‌ام. در یک خانواده‌ی معمولی بزرگ شدم، بنابراین هرگز فکر نکردم که ممکن است گرسنگی بکشم. در آتاری فهمیدم که می‌توانم یک مهندس خوب باشم، از آن پس همواره به پیشرفت ایمان داشتم. وقتی توی کالج یا در هند بودم با اراده‌ی خودم راه فقر را پیشه کردم و حتی وقتی شاغل شدم باز هم همان زندگی ساده را حفظ کردم. از فقر نسبی، که البته زیبا بود چون از بابت پول نگرانی نداشتم، به ثروتی باورنکردنی رسیدم که پس از آن هم لازم نبود نگران پول باشم.»

«در اپل آدمهایی را می‌دیدم که پول زیادی به جیب زده بودند و حس می‌کردند باید متفاوت زندگی کنند. بعضی‌هاشان رولزرویس خریدند و چندین خانه که هر کدام یک مباشر داشت و بعد، یک نفر استخدام کردند تا مباشراها را بچرخاند! همسرانشان جراحی پلاستیک می‌کردند و قیافه‌های عجیب و غریب به هم می‌زدند. ولی این روشی نبود که من بخواهم برای زندگی در پیش بگیرم. دیوانگی محض بود. به خودم قول دادم که به این پول‌ها مهلت تباہ کردن زندگی‌ام را ندهم.»

جابز روحیه‌ی نوع دوستی ویژه‌ای نداشت. یک بنیاد خیریه‌ی کوچک تأسیس کرد اما به زودی فهمید که سر و کله زدن با مدیری که برای اداره‌ی آن استخدام کرده، آزاردهنده است زیرا او مدام راجع به کمک‌های «ابتکاری» و چگونگی «تشویق» به بخشنده‌ی در حوزه‌ی فعالیت‌های بشردوستانه و راجی می‌کرد. جابز چنین آدمهایی را که تصویری از بشردوستی ترویج و سپس خیال می‌کردند قادر به باختراع آن هستند، حقیر می‌پندشت. پیش‌تر، مخفیانه مبلغ ۵.۰۰۰ دلار برای کمک به شکل‌گیری بنیاد سِوا^۲ (برای مبارزه با فقر) متعلق به لری بریلیانت، اختصاص داده و حتی عضویت در هیئت مدیره‌ی آن را هم پذیرفته بود. اما وقتی بریلیانت چند نفر از اعضای هیئت مدیره از جمله ویوی گریبوی^۳ و جری گارسیا^۴ را بلاfacله پس از عرضه‌ی عمومی سهام اپل، به دفترش آورد تا درخواست کمک بیشتری کند، جابز از پیوستن به بنیاد او منصرف شد. در عوض به دنبال راهی گشت تا اپل II اهدایی به بنیاد سِوا را با برنامه‌ی ویزی کالک^۵ هماهنگ کند تا کار تحقیق برای مبارزه با نابینایی در نیال آسان‌تر شود.

¹ Gulfstream Jet

² Seva Foundation

³ Wavy Gravy

⁴ Jerry Garcia

⁵ Visicalc

بزرگترین هدیه‌ی او به والدینش پاول و کلارا جابز تعلق گرفت؛ سهامی به ارزش ۷۵۰.۰۰۰ دلار. بخشی از آن صرف بازپرداخت وامی شد که خانه‌ی لوس‌آلتوس در رهن آن بود. استیو می‌گفت: «اولین بار در کل زندگی مشترکشان بود که چیزی گروی بانک نداشتند. یک مشت از دوستانشان را برای مهمانی دعوت کردند. جشن فوق العاده‌ای شد.» با این حال هنوز تصمیم نداشتند یک خانه‌ی بهتر بخرند. جابز می‌گفت: «علاقه‌ای به این کار نداشتند، چون از زندگی خوبشان خوشحال بودند.» تنها ولخرجی‌شان این بود که سالی یکبار سوار^۱ -یکی از دو- کشتی پرینسس کروز^۲ بشوند؛ سفری با عبور از کanal پاناما که به قول جابز «برای پدرم بزرگترین لحظه بود» چون او را یاد زمانی می‌انداخت که در پایان مأموریت جنگ جهانی دوم، سوار بر کشتی نیروی دریایی ساحلی عازم بندر سان‌فرانسیسکو بود.

با رسیدن اپل به موفقیت، چهره‌ی مرد رسانه‌ای شرکت هم به شهرت رسید. آی‌إن‌سی^۳ اولین مجله‌ای بود که عکس جابز را -در اکتبر ۱۹۸۱- روی جلد انداخت. تیترش این بود: «این مرد تجارت را برای همیشه متتحول کرده است.» در عکس، جابز با "ریش مخلی و موهای بلند" -هر "دو" مرتب و منظم- شلوار جین، پیراهن سفید و یک کت ابریشمی که رنگش خیلی اطلسی بود، روی یک اپل II Xم شده و با همان نگاه جادویی به عاریت گرفته از رابت فریدلند، درست به دوربین زل زده بود. به گزارشِ مجله: «وقتی استیو جابز صحبت می‌کند، جملاتش با لحن پُر شورِ کسی ادا می‌شود که آینده را می‌بیند و می‌خواهد از تأثیرگذاری سخن‌ش مطمئن شود.»

مجله‌ی تایم در فوریه‌ی ۱۹۸۲ با مقالاتی راجع به چند کارفرمای جوان چاپ شد. روی جلد تصویری از جابز (باز هم با آن نگاه هیپنوتیزم‌کننده) کار شد. او داستان کامل خودش را گفته بود: «تقریباً با دستِ خالی صنعت کامپیوتراهای شخصی را بر پا کردم.» متن ضمیمه به قلم مایکل موریتز اشاره داشت که: «جابز در ۲۶ سالگی، شرکتی را هدایت می‌کند که ۶ سال قبل در اتاق خواب او و گاراژ منزل پدری‌اش واقع شده بود و امسال انتظار می‌رود فروشی معادل ۶۰۰ میلیون دلار داشته باشد... او به عنوان یک مدیر اجرایی گاهی اوقات با زیردستانش تُرش رو و خشن است. خودش می‌گوید: "باید یاد بگیرم چطور احساساتم را مخفی کنم".»

با وجود شهرت و دارایی از راه رسیده، او هنوز خودش را بچه‌ی جامعه‌ی ضدفرهنگ‌ها می‌دانست. در یک بازدید از کلاس‌های استنفورد، کت ابریشمی ویلکیز بشفورد و کفش‌هایش را در آورد، روی یک میز نشست و پاهایش را در حالت نیلوفر آبی (وضعیت مراقبه) روی هم انداخت. دانشجوها سؤالاتی می‌پرسیدند نظری اینکه سهام اپل کی بالا خواهد رفت؟ و جابز با جواب‌هایش آنها را می‌شست و کنار می‌گذاشت و در عوض، از اشتیاق خود به محصولات آینده سخن می‌گفت؛ مثلاً ساخت کامپیوترا به کوچکی یک کتاب. سؤال‌های تجاری که تمام شد، نوبت رسید به پرسش‌های او از دانشجویان شیک‌پوش. پرسید: «چند نفر از شما با کرهايد؟» بعضی‌ها دست‌پاچه خندي‌دند. سؤال بعد: «چند نفرتان إل.إس.دی زده‌اید؟» خنده‌ها به قهقهه تبدیل شد و فقط یک یا دو دست بالا رفت. جابز بعدها از دست بچه‌های نسل جدید نالید چرا که بیشتر

¹ Princess Cruise

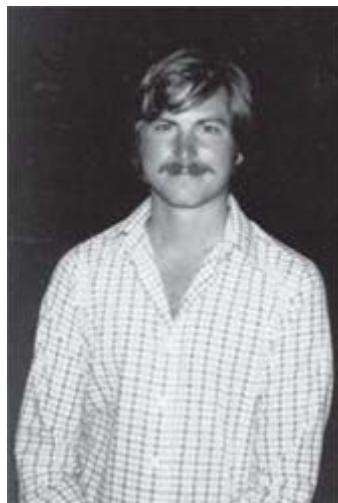
² Inc.

مادی و جویای شغل بودند: «زمانِ رفتنِ من به مدرسه، درست بعد از دهه‌ی شصت و قبل از راه افتادن موج فراگیر عملگرایی سودمند و کاربردی بود. بچه‌های امروزی را نگاه کن، حتی افکار ایده‌آل‌گرا هم ندارند، یا لاقل چیزی نزدیک به آن.» دوره‌ی او به قول خودش متفاوت بود: «بادهای ایده‌آل‌گرایی که در دهه‌ی ۶۰ وزیدن گرفت هنوز هم پشتوانه‌ی ما است، این با ذات اکثر آدمهای هم سن و سال من تنیده شده.»

فصل ده

مَک متولد می‌شود

می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی



جابز در سال ۱۹۸۲.

فرزنده جف راسکین

جف راسکین از آن شخصیت‌هایی بود که هم می‌توانست جابز را مفتون خود کند و هم به ستوه آورد و آن‌طور که معلوم شد هر دو کار را کرد. او یک آدم فلسفی بود که همزمان می‌توانست شوخطبع و وزین باشد. راسکین علوم کامپیوترا آموخته بود، موسیقی و هنرهای بصری آموزش می‌داد، یک شرکت اپرای چمبر^۱ و یک تئاتر روی صحنه را اداره می‌کرد. تیز دکترای سال ۱۹۶۷ او در دانشگاه یو.سی. سَن دِیگو^۲ راجع به جایگزینی رابط کاربری متنی با استفاده از رابط کاربری گرافیکی بود. وقتی از تدریس خسته شد، یک بالن هوای گرم اجاره کرد، با آن به بالای منزل رئیس دانشگاه رفت و تصمیم خود برای استعفا را با فریاد اعلام کرد!

^۱ نوعی از اوپرا که به جای ارکستر، تنها با یک گروه محدود از افراد روی صحنه می‌رود و به این صورت می‌تواند روی سین تئاترهای کوچک نیز اجرا شود.

² U.C. San Diego

در سال ۱۹۷۶ وقتی که جابز دنبال یک طراح برای دفترچه راهنمای اپل II می‌گشت، سراغ راسکین رفت که یک شرکت مشاوره داشت. راسکین به گاراژ جابز آمد، وازنیاک را دید که پشت میز کار سخت مشغول است. همانجا جابز پیشنهاد طراحی دفترچه راهنمای محصول در ازای ۵۰ دلار را داد. راسکین در نهایت به مدیریت بخش طبع و نشر در اپل رسید. یکی از رؤیاهای او این بود که کامپیوترا ارزان برای استفاده عموم مردم تولید کند. در ۱۹۷۹ خودش از مایک مارک کولا درخواست جابه‌جایی کرد تا فقط مسئول بخش توسعه پروژه‌ای با اسم رمز "آنی"^۱ باشد. از آنجایی که به نظر راسکین انتخاب نامهای زنانه برای پروژه‌های کامپیوترا خیلی بواله‌سانه بود، به افتخار سیب مورد علاقه‌اش مکائینتاش^۲، نام پروژه را تغییر داد. البته به دلیل اجتناب از بروز درگیری با آزمایشگاه‌های ساخت تجهیزات صوتی مکائینتاش، کامپیوتر مذکور مکائینتاش^۳ نامگذاری شد.

راسکین دستگاهی در ذهن داشت با قیمت تقریبی ۱.۰۰۰ دلار؛ وسیله‌ای ساده و یکپارچه با نمایشگر و صفحه کلید و سایر لوازم. برای پایین آوردن قیمت پیشنهاد استفاده از یک نمایشگر ۵ اینچی و یک ریزپردازندهی خیلی ارزان (و ضعیف)، یعنی موتورو لا ۶۸۰۹ را ارائه کرد. او خود را فیلسوف می‌پندشت و افکارش را در دفترچه‌ای به نام «کتاب مکائینتاش» می‌نوشت. گاه و بی‌گاه مقالاتی هم از او منتشر می‌شد. یکی از آنها با عنوان «میلیون‌ها کامپیوتر» با این آرزو شروع شده است: «اگر کامپیوتراهای شخصی به راستی قرار است "شخصی" باشند، بایستی تقریباً هر خانواده‌ای که بنا به تصادف از بین جمعیت انتخاب می‌شود، حداقل یکی از آنها را داشته باشد.»

طی سال‌های ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰ پروژه مکائینتاش هر لحظه به انتهای حیات خود نزدیک می‌شد. هر از گاهی تقریباً تا دم مرگ پیش می‌رفت ولی هر بار راسکین با چاپلوسی از مارک کولا طلب عفو و مهلت می‌کرد. گروه پژوهشی او تنها ۴ مهندس داشت که در دفتر اولیه‌ی اپل در کنار رستوران زمین خوب، یعنی چند خیابان دورتر از مقر جدید شرکت کار می‌کردند. محیط کارشان پُر بود از اسباب‌بازی‌ها و هوایپیماهای کنترلی (عشق راسکین) تا بیشتر شبیه به مهد کودک روزانه‌ی گیک‌ها باشد. وقت و بی‌وقت به بهانه‌ی بازی مسخره‌ی شلیک توبه‌ای چسبی، کار متوقف می‌شد. آندی هرتزفلد به یاد می‌آورد که: «برای همین، بچه‌ها میز کارشان را با مقوا سنگربندی کرده بودند تا موقع شلیک همه جا به هم نریزد. بخشی از دفتر شبیه یک ماز مقوایی شده بود.»

ستاره‌ی گروه باری اسمیت بود، یک مهندس جوان، بور، خوش‌چهره و از نظر فلسفی خودساخته که مهارت کدنویسی وازنیاک را می‌پرستید و سعی داشت با وجود دشواری‌ها کارش را به همان خوبی انجام دهد. آنکیننسن، اسمیت را در بخش سرویس‌دهی اپل پیدا کرد و از توانایی چشم‌گیر او حین انجام تعمیرات شگفت‌زده شد، سپس به راسکین پیشنهاد داد که او را برای گروهش بردارد. اسمیت بعدها به خاطر اسکیزوفرنی از پا درآمد ولی در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ قادر بود نیروی دیوانه‌وارش را در راه انجام کارهای طاقت‌فرسای مهندسی، تحت کنترل در آورد.

¹ Annie

² McIntosh

³ Macintosh

جابز اسیر رؤیاهای راسکین شده بود ولی نه اسیر میل او به پایین آوردن قیمت با فدا کردن کیفیت. در پاییز ۱۹۷۹ به راسکین گفت اصرار برای ارزان ساختن آن محصول به قول خودش "فوق العاده مهم" را کنار بگذارد و اصلاً نگران قیمت نباشد: « فقط قابلیت‌های کامپیوتر را مشخص کن.» راسکین با یادداشتی طعنه‌آمیز تمام آنچه لازم بود در کامپیوتر مورد نظر بگنجد را بر شمرد: نمایشگر رنگی با وضوح بالا، چاپگری بدون نوار چاپ متحرک که بتواند تصاویر گرافیکی را با سرعت یک صفحه در دقیقه بیرون دهد؛ دسترسی بدون محدودیت به شبکه‌ی آرپا^۱ (آژانس پژوهش‌های پیشرفته تحقیقاتی) {جد اینترنت امروزی}؛ توانایی تشخیص گفتار و ترکیب موسیقی «حتی شبیه‌سازی صدای هم‌خوانی انریکو کاروسو^۲ با گروه کُر کلیساي مورمون‌ها، همراه با پژواک متغیر صدایها.» یادداشت با این جملات به پایان رسیده بود: «شروع کار با قابلیت‌های مورد علاقه، منطقی نیست. ما باید با یک هدف متوسط و نیز تعدادی از قابلیت‌ها کار را شروع کنیم و همزمان حواس‌مان به وضعیت امروز و فردای تکنولوژی باشد.» به بیان دیگر راسکین صبر اندکی در قبال این اعتقاد جابز داشت که می‌گفت: «اگر اشتیاق لازم برای محصول را داشته باشی، می‌توانی واقعیت را رام خود کنی.»

بدین‌سان بروز برخورد میان آنها قطعی می‌نمود. جابز به خصوص پس از کنار گذاشته شدن از پژوهی لیسا در سپتامبر ۱۹۸۰، دنبال جایی می‌گشت که مثل خرس‌ها از خودش علامتی به جا بگذارد و مکینتاش در قلمروی او بود، پس اجتنابی نبود از اینکه این پژوهه چشمش را بگیرد. مقاله‌ی راسکین راجع به دستگاهی ارزان برای عموم مردم با یک رابط کاربری گرافیکی و طراحی ساده، روح استیو را به تکاپو انداخت و البته هیچ بعید نبود که با حضورش او در پژوهی مکینتاش، روزهای حضور راسکین به شماره بیافتد. جوانان هافمن یکی از اعضای گروه مَک، می‌گفت: «استیو عملًا شروع کرد به اعمال نظراتش در پژوهه، چف هم رفت توی فکر. بی‌درنگ می‌شد گفت چه نتیجه‌ای به بار خواهد آمد.»

اولین درگیری بر سر تصمیم راسکین برای استفاده از ریزپردازنده‌ی موتورو لا ۶۸۰۹ و دومین درگیری بر سر تمایل او برای آوردن قیمتِ مَک به زیر ۱۰۰۰ دلار رخ داد، حال آنکه جابز مصمم به ساخت یک دستگاه عالی با پردازنده‌ای قوی بود و از این رو فشار می‌آورد که مَک با پردازنده‌ی موتورو لا ۶۸۰۰۰ ساخته شود (همان که در لیسا هم استفاده می‌شد). جابز کمی قبل از کریسمس ۱۹۸۰ بدون اطلاع راسکین، از باری اسمیت خواست که یک نمونه‌ی اولیه با پردازنده‌ی قوی‌تر طراحی کند. درست مثل الگوی عملی اش در اپل یعنی وازنیاک، اسمیت هم مثل ساعت شروع به کار روی طرح کرد و سه هفته‌ی تمام بدون استراحت جان کَند و تمام توانایی‌های برنامه‌نویسی اعجاب‌برانگیزش را به کار گرفت. با اتمام کار او جابز قادر شد گروه را مجبور به کار روی موتورو لا ۶۸۰۰۰ کند و راسکین بیش از پیش به فکر فرو رفت و از نو هزینه‌های مَک را محاسبه کرد.

و اما یک چیز مهم دیگر، تراشه‌ی ارزان‌تر - یعنی انتخاب راسکین - قادر به پردازش تمام گرافیک‌های خیره‌کننده‌ی رابط کاربری از قبیل پنجره‌ها، منوها، نشانگر ماوس و ... - یعنی همان غنیمت‌های غارت‌شده از زیراکس پارک - نبود. راسکین خود مشوق دیگران برای رفتن به زیراکس پارک بود، ایده‌ی صفحه‌نمایش پیکسلی و پنجره‌ها را هم دوست داشت ولی زیاد علاقه‌ای به گرافیک‌های زیبا و آیکان‌های ظریف نداشت و

¹ ARPA Net: The Advanced Research Projects Agency Network

² Enrico Caruso

ایده‌ی استفاده از نشانگر و ماوس را هم که اساساً کافر بود. او بعدها اظهار داشت: «بعضی از بچه‌های پروژه عاشق انجام کارها با ماوس بودند. مثال دیگر، کاربرد مسخره‌ی آیکان‌ها بود. آیکان نمادی است که در همه‌ی زبان‌های بشری به یک اندازه غیر قابل فهم است. حتماً دلیلی وجود دارد که آدمها زبان‌های آوایی را اختراع کرده‌اند!»

بیل آتکینسون دانشجوی سابق راسکین، طرف جابز را گرفت. هر دوشان خواستار یک پردازنده‌ی قوی بودند که از پس پردازش گرافیک‌های قشنگ و کار با ماوس برآید. آتکینسون می‌گفت: «استیو مجبور شد جف را از پروژه دور کند. او خشک و یک‌نده بود. استیو حق داشت کار را از چنگش در بیاورد. همه‌ی دنیا هم از این کارش سود برد.»

اختلافات آن دو، مرز فلسفه را نیز پشت سر گذاشت و به تقابل شخصیت‌ها بدل شد. راسکین می‌گفت: «به گمانم استیو-دوست دارد که وقتی می‌گوید "بپرید،" همه بپرند. حس می‌کردم غیرقابل اعتماد است و اینکه اگر کار دیگران نظرش را جلب نمی‌کرد، از خود آنها هم بدش می‌آمد. انگار از هر کسی که هاله‌ی نورِ دور سر او (استیو) را نمی‌دید، خوشش نمی‌آمد.» حال نظر جابز در مورد راسکین را بخوانید: «جف واقعاً مغورو بود. چیز زیادی از رابط کاربری نمی‌دانست. من هم تصمیم گرفتم چند تا از آدمهای خودش مثل آتکینسون را که خیلی هم کاربلد بودند، بقاپم. چند نفر را هم از گروه خودم آوردم. اینها کار را بر عهده گرفتند تا یک لیسای ارزان‌تر بسازیم و نه یک تکه آشغال!»

برخی از افراد تعامل کاری با جابز را غیرممکن یافتند. در دسامبر ۱۹۸۰ یکی از مهندسین در یادداشتی برای راسکین نوشت: «به نظر می‌رسد جابز بیشتر تُنیش، سیاسی‌بازی و دردسر وارد گروه می‌کند نه اینکه از حل کردن مشکلات لذت ببرد. به شخصه از هم‌صحبتی با او خوشم می‌آید. ایده‌ها، انرژی و دورنمایی را که برای کار ارائه می‌کند، دوست دارم. ولی فکر نمی‌کنم بتواند اعتماد، پشتیبانی و محیط آرامی را که برای کار نیاز دارم، فراهم آورد.»

ولی خیلی‌های دیگر اعتقاد داشتند که جابز بر خلاف خلق و خوی نامناسبش، کاریزما و نفوذ لازم به منظور هدایت آنها در مسیر "خلق اثری هر چند کوچک در جهان" را دارا است. جابز در گفتگو با کارمندان، راسکین را یک رؤیاپرداز محض و خودش را یک فاعل به معنای واقعی کلمه خواند و وعده داد که مَک را ظرف یک سال به سرانجام خواهد رساند. میل به انتقام بابت اخراج از پروژه‌ی لیسا در او موج می‌زد و چنین رقابتی به او نیروی مضاعف می‌داد. در حضور همه ۵.۰۰۰ دلار با جان گُوچ شرط بست که مَک پیش از لیسا عرضه خواهد شد. به گروه مَک گفت: «با هم می‌توانیم یک کامپیوتر بهتر و ارزان‌تر از لیسا درست کنیم و قبل از آنها به بازار بفرستیم.»

جابز نظارت خود بر گروه را با لغو سمینار ظهرگاهی که راسکین قصد داشت در فوریه‌ی ۱۹۸۱ برای کل کارمندان شرکت بر پا کند، رسم‌اً اعمال کرد. خیلی اتفاقی، آن روز گذر راسکین به سالن کنفرانس افتاد و دید که ۱۰۰ نفر آنچه منتظرند؛ چرا؟ زیرا جابز حتی به خودش زحمت ابلاغ عمومی لغو جلسه را هم نداده بود! بنابراین راسکین رفت و برای آنها سخنرانی کرد. این اتفاق منجر به نوشتمن یک یادداشت ابلهانه از جانب راسکین خطاب به مایک اسکات شد. اسکاتی دوباره خودش را در وضعیت سخت مهار یکی از مؤسسین و سهامداران بداخلق شرکت یافت. عنوان یادداشت "کار کردن با یا برای استیو جابز" و متنش چنین بود:

«اینجا یک مدیر وحشتناک داریم... من همیشه استیو را دوست داشته‌ام ولی کار کردن برای او دیگر غیرممکن شده... معمولاً قرارهای ملاقات را از دست می‌دهد. آنقدر این اتفاق رخ داده که دیگر یک جُکِ متداول شده... بدون فکر و بر اساس قضاوت‌های اشتباه عمل می‌کند... در جایی که لازم است اعتبار مناسب را اختصاص نمی‌دهد... اغلب وقتی حرف یا ایده‌ی جدیدی به میان می‌آید، بی‌درنگ به آن می‌تازد که "بی‌ارزش و احمقانه است" و می‌گوید کار روی آن وقت‌تلف‌کردنی بیش نیست. این‌ها به تنها‌یی یعنی مدیریت نادرست. وضع وقتی بدتر می‌شود که یکی از ایده‌ها خوب باشد، بلافاصله پیشِ دیگران طوری از آن صحبت می‌کند که انگار ایده مالِ خودش بوده.»

آن روز عصر اسکاتی، جابز و راسکین را به دفتر مارک‌کولا فراخواند. جابز زد زیر گریه. او و راسکین فقط روی یک چیز توافق داشتند: هیچ‌یک نمی‌توانست با دیگری کار کند. در پروژه‌ی لیسا، اسکات طرف کُوچ را گرفته بود. اما این‌بار ترجیح داد جابز برنده بیرون برود. از همه‌ی اینها گذشته، مَک یک پروژه‌ی نوپا و واقع در ساختمانی دورافتاده بود و حضور جابز در آن، مساوی بود با دوری‌اش از مقر اصلی شرکت و دردسرهای کمتر. چه چیزی بهتر از این؟ پس اسکات راسکین را به مرخصی اجباری فرستاد. جابز می‌گفت: «آنها می‌خواستند مرا گول بزنند و یک کاری بدنه‌د دستم که مشغولش باشم، بد هم نبود. برای من مثل بازگشت دوباره به گاراژم بود. حالا، هم گروه خودم را داشتم و هم تحت کنترل بودم.»

اخراج راسکین اگر چه منصفانه نبود ولی در کل به نفع پروژه‌ی مَکینتاش تمام شد. راسکین دستگاهی می‌خواست با حافظه‌ی پایین، پردازنده‌ی ضعیف، نوار کاست، بدون ماوس و با گرافیک حداقلی. او برخلافِ جابز می‌توانست قیمت را نزدیک ۱۰۰۰ دلار نگه دارد و این شاید کمک می‌کرد که اپل سهم بیشتری از بازار را تصاحب کند. ولی راسکین به هیچ وجه قادر به انجام کاری که جابز کرد، نبود؛ یعنی تولید و عرضه‌ی دستگاهی که دنیای کامپیوترهای شخصی را متحول کند. در حقیقت ما از جایگاه امروزمان می‌توانیم مسیری را که تاریخ به آن سو نرفت، ببینیم! راسکین کمی بعد توسط کانُن^۱ استخدام شد تا دستگاهی را که دلش می‌خواست بسازد. به قول آتکینسن: «یک کانُن‌کَت ساخت، یک آشغال به تمام معنا. هیچ‌کس نمی‌خواستش. اما وقتی استیو مَک را بدل به نسخه‌ی ارزان‌تر لیسا کرد، در واقع یک سیستم‌عامل کامپیوتری متولد شد و نه فقط یک دستگاه الکترونیکی مصرفی.»^۲

برج‌های تَکزاکو

چند روز بعد از رفتن راسکین، جابز سر میز آندی هِرتزفلد ظاهر شد؛ مهندسی جوان از گروه اپل II که مثل رفیقش باری اسمیت چهره‌ای زیبا و رفتاری شیطنت‌آمیز داشت. هِرتزفلد می‌گفت که اکثر دوستانش از جابز می‌ترسیدند: «به خاطر کچ‌خلفی‌های بی‌اختیار و تمایل درونی‌اش به بیانِ صریح هر آنچه که در ذهن داشت - که اغلب هم مطلوب نبود.» ولی هِرتزفلد از او خوشش می‌آمد. جابز همان لحظه‌ی اولی که وارد شد،

^۱ Canon

^۲ راسکین در سال ۲۰۰۵ بر اثر سرطان پانکراس در گذشت، یعنی اندکی پس از تشخیص همین بیماری در بدن جابز.

پرسید: «تو اصلاً توی کارت خوب هستی؟ چون می‌خواهم فقط افراد درجه یک روی مک کار کنند و راستش مطمئن نیستم که زیاد خوب باشی.» هرتزفلد خوب می‌دانست چطور جواب دهد: «بهش گفتم «بله،» چون می‌دانستم که زیادی خوب هستم.»

جایز راهش را کشید و رفت. هرتزفلد هم به سر کار خود برگشت. اما همان روز بعد از ظهر سرش را بلند کرد و دید که جایز دارد از بالای پارتیشن به داخل اتاقش سرک می‌کشد: «خبرهای خوبی دارم. تو حالا عضو گروه مک هستی. بلند شو با من بیا.»

هرتزفلد گفت که برای اتمام طراحی بخشی از اپل II که درگیرش بود، چند روز دیگر زمان می‌خواهد. جایز پرسید: «چه چیزی هست که مهم‌تر از کار روی مکینتاش باشد؟» هرتزفلد توضیح داد که باید برنامه‌ی داسِ اپل II را بهینه کند و سپس به دست نفر بعدی بسپارد. جایز گفت: «تو فقط داری وقت خودت را تلف می‌کنی! چه کسی به اپل II اهمیت می‌دهد؟ اپل II تا چند سال دیگر مرده. مکینتاش آینده‌ی اپل است و تو همین الان کارت را روی آن شروع می‌کنی!» جایز با این جمله، اپل II هرتزفلد را از برق کشید و کُدی که او مشغول نوشتنش بود از بین رفت: «با من بیا، دارم می‌برمت سر میز جدیدت.» سپس، هرتزفلد، کامپیوترش و باقی چیزها را داخل مرسدس نقره‌ای خود انداخت و به دفتر مکینتاش برد. بعد او و وسایلش را در پارتیشن کنار بارل إسمیت رها کرد و گفت: «این هم از میز جدیدت، به گروه مکینتاش خوش آمدی!» جف راسکین چنان با عجله آنجا را ترک کرده بود که برخی از قفسه‌ها هنوز پر از آت و آشغال‌های او بود، از جمله هواپیماهای مدل.

در پاییز ۱۹۸۱، اولین امتحان جایز از افراد برای استخدام در تیمِ دزدان دریایی مک، کسب اطمینان از این مورد بود که آنها عاشق محصول هستند. گاهی اوقات کاندیداها را داخل اتاقی می‌آورد که یک نمونه‌ی اولیه از مک آنجا بود - البته زیر یک پارچه‌ی مخلع، بعد ناغافل پارچه را می‌کشید و منتظر می‌ماند. آندرآ کانینگهام می‌گفت: «اگر چشم‌هاشان برق می‌زد و یک راست می‌رفتند سراغ ماوس و شروع می‌کردند به کلیک کردن، استیو با لبخندی بر لب استخدامشان می‌کرد، قشنگ دلش می‌خواست "وآو" گفتن آنها را بشنو.»

بروس هُرن از برنامه‌نویس‌های زیراکس پارک، بعد از اینکه چند تا از دوستانش مثل لری تسلیر به گروه مکینتاش پیوستند، تصمیم گرفت نزد آنها برود. ولی همان موقع یک پیشنهاد خوب از شرکتی دیگر با پیش پرداخت ۱۵.۰۰۰ دلار، مانع از این اتفاق شد. جمعه شب بود که جایز به او زنگ زد: «باید فردا صبح بیایی اپل، کلی چیز دارم که نشانت بدhem.» هُرن رفت، جایز هم قلابش را گیر انداخت: «استیو برای ساختن این دستگاه فوق العاده که می‌رفت تا دنیا را عوض کند خیلی شور و شوق داشت. با آن نیروی عجیب‌ش، تصمیم مرا عوض کرد.» جایز طرز قالب‌گیری پلاستیک و کنار هم قرار دادن قطعات را به هُرن نشان داد: «می‌خواست فرآیند ساخت کل این چیزها را بدانم، واقعاً هم روی تمام جزئیات فکر شده بود. من گفتم "وآو،" این شور و شوق چیزی نبود که هر روز بشود دید، برای همین قرارداد را امضا کردم.»

جایز حتی سعی کرد وازنياک را هم به گروه بیاورد، می‌گفت: «ابتدا از اینکه آن روزها زیاد کار نمی‌کرد عصبانی شدم ولی بعد به خودم گفتمن: بی‌خیال، اگر به خاطر نبوغ او نبود تو الان اینجا نبودی.» در همان مقطع، وازنياک در حال بلند شدن از فرودگاهی در سانتاکروز با هواپیمای تکموتوره‌ی جدیدش دچار حادثه شد و گرچه به طور معجزه‌آسایی نجات یافت ولی دچار فراموشی مقطعي گردید. جایز تا بهبودی نسبی در

بیمارستان کنار بالینش ماند ولی واز تصمیم داشت لاقل برای مدتی از اپل دور باشد. ده سال بعد از خروج از برکلی، می‌خواست به آنجا برگردد و مدرکش را بگیرد، پس با نام راکی راکن کلارک^۱ در دانشگاه ثبت نام کرد.

اما جابز به منظور تصاحب کامل پروژه‌ی مک تصمیم گرفت نام سیب مورد علاقه‌ی راسکین را از روی محصول بردارد. در مصاحبه‌های زیادی، از کامپیوترها به عنوان دوچرخه‌ای برای ذهن بشر یاد کرده بود. یعنی چه؟ از نظر استیو، نبوغ انسان‌ها در ساختِ دوچرخه به آنها امکان داده بود که حتی بهتر از یک کرکس حرکت کنند. این نبوغ به شکلی مشابه، در ساختِ کامپیوترها نیز کارایی مغز آدمی را چندین برابر کرده بود. از این رو او تصمیم داشت نام پروژه را به "دوچرخه" تغییر دهد. تصمیمی که از همان اول بازخورد خوبی دریافت نکرد. هرتزفلد می‌گفت: «بارل و من چیزی احتمانه‌تر از آن در عمرمان نشنیده بودیم، برای همین به سادگی از اسم جدید عبور کردیم.» یک ماه بعد ایده‌ی تغییر نام کلاً رها شد.

در اوایل سال ۱۹۸۱ گروه کاری مکینتاش به ۲۰ نفر بالغ شد و جابز به این نتیجه رسید که به فضای کاری بزرگتری نیاز دارند. بنابراین همه را به طبقه‌ی دوم یک ساختمانِ دو طبقه با نمای قهوه‌ای انتقال داد که با مقر اصلی اپل تنها سه خیابان فاصله داشت. دفترِ جدید به خاطر نزدیکی به ایستگاه تگزاکو^۲ به برج‌های تگزاکو معروف شد. جابز برای نشاط بخشیدن به محیط کار، دستور خرید یک سیستم صوتی را داد. هرتزفلد به خاطر می‌آورد که: «قبل از اینکه بتواند نظرش را عوض کند، بارل و من رفتیم و یک بومباکس^۳ کاستی به رنگ نقره‌ای خریدیم.»

پیروزی جابز داشت کامل می‌شد. چند هفته بعد از غلبه بر راسکین در جنگ قدرت بر سر مدیریت مکینتاش، حالا نوبت به زیر کشیدن مایک اسکات از ریاست اپل بود. اسکاتی مدام تندخوتراز قبل می‌شد؛ گاه قلدري می‌کرد و گاه حمایت و تشویق. عاقبت وقتی که در تحمیل یک دور تازه از تعديل نیروها بیش از طاقتِ افراد بی‌رحمی به خرج داد، پایگاهش بین اکثر کارمندان از دست رفت. به علاوه از دردهای جسمانی متنوعی رنج می‌برد، از عفونت چشمی گرفته تا عارضه‌ی حمله‌ی خواب^۴. سرانجام وقتی او برای تعطیلات در هاوایی بود، مارک کولا مدیران ارشد را فراخواند تا راجع به ادامه‌ی کارش تصمیم‌گیری کنند. اکثرشان از جمله جابز و کوچ رأی به رفتن او دادند. بنابراین مارک کولا به عنوان مدیرعامل یا بهتر است بگوییم رئیسِ وقت، امور را به دست گرفت. حالا دیگر جابز مطمئن بود که زمامدار مطلق بخش مکینتاش و قادر به انجام هر کاری است که می‌لش بکشد.

^۱ Rocky Raccoon Clark

^۲ Texaco

^۳ Boom Box

^۴ رجوع شود به ویکی‌پدیا، نارکولپسی یا حمله خواب: <http://fa.wikipedia.org/>

فصل یازده

دایره‌ی تحریف واقعیت

بازی کردن با قوانین شخصی



گروه اصلی مکینتاش در سال ۱۹۸۴ (از چپ به راست):
جرج کرو، جو آنا هافمن، بارل اسمیت، آندی هرتزفلد، بیل آتكینسون و جری مانوک.

پس از پیوستن آندی هرتزفلد به مکینتاش، باد تریبل^۱ دیگر مهندس نرم‌افزار گروه معرفی مختصراً برایش ترتیب داد؛ حجم کار بر زمین مانده خیلی زیاد می‌نمود و جایز می‌خواست تا ژانویه ۱۹۸۲ همه‌چیز آماده باشد، یعنی در کمتر از یک سال. هرتزفلد گفت: «دیوانگی است، هیچ راهی ندارد.» تریبل گفت که جایز حقایق بازدارنده را نمی‌پذیرد: «بهترین راه برای توصیف وضعیت، عبارتی از "پیشتازان فضا" است؛ استیو یک دایره‌ی تحریف واقعیت دارد» و برای هرتزفلد که گیج شده بود توضیح داد: «از دید استیو، واقعیت چکش‌خوار و منعطف است. او می‌تواند عملًا با دست‌خالی هر کسی را قانع کند. وقتی خودش نباشد اثرباره هم از این دایره نیست، ولی با بودن او داشتن یک برنامه‌ی واقع‌بینانه مشکل است.» تریبل بعد از این همه سال، در گفتگو با من خوب به خاطر داشت که آن عبارت، مال کدام داستان سریال پیشتازان فضا است: «همان که بیگانه‌ها دنیای جدید خودشان را از طریق نیروهای ذهنی محض درست می‌کنند.» او با لحنی که توأمان خبری و تحسین‌گر بود، گفت: «گیر افتادن در دایره‌ی تحریف واقعیت استیو خطرناک بود ولی در حقیقت، این همان یگانه سلاحش برای دگرگون کردن واقعیت بود.»

¹ Bud Tribble

هِر تزفلد در ابتدا این حرف‌ها را مبالغه‌آمیز پنداشت اما بعد از دو هفته کار در کنار جابز، عاشق این پدیده شد. می‌گفت: «دایره‌ی تحریف واقعیت آمیزه‌ای بود از سخن‌ورای کاریزماتیک، اراده‌ی سرکش و اشتیاق برای خم کردن هر حقیقتی در راستای انطباق با هدفِ جاری.»

چیزهای اندکی می‌توانست شما را از شمول دایره‌ی جابز معاف کند، این کشفِ هِر تزفلد بود: «شگفت‌آور اینکه حتی با وجود اطلاع از دایره‌ی تحریف واقعیت، تأثیرش از بین نمی‌رفت. اکثر تکنیک‌های پنهانی را برای بی‌اثر کردنش بررسی کردیم ولی بعد از یک مدت بیشترمان وا دادیم و آن را به عنوان نیرویی از نیروهای طبیعت پذیرفتیم.» بعد از دستورِ جابز برای جایگزینی نوشابه‌های داخل یخچال با آب پرتقال طبیعی اُد-والا^۱ و آب‌هویج، یکی از بچه‌های گروه تی‌شرتی پوشید که جلویش «دایره‌ی تحریف واقعیت» و پشتش «توی آب‌میوه‌ها است!» نوشته شده بود.

برای بعضی‌ها استفاده از عبارت دایره‌ی تحریف واقعیت فقط راهی هوشمندانه بود برای چسباندن دروغ به جابز. ولی در حقیقت، این گونه‌ای پیچیده از استتارِ انگیزه‌ها و احساسات درونی بود. گاه راجع به مسائلی می‌خواست یک حقیقت تاریخی باشد یا ایده‌ای طرح شده در یکی از جلسات-بدون در نظر گرفتن واقعیت، اظهار نظر قطعی می‌کرد. این رفتارش از میلی درونی او برای به چالش کشیدن واقعیت ناشی می‌شد. او نه فقط خودش، بلکه دیگران را هم همین‌طور می‌خواست. به قول آتکینسون: «حتی خودش را هم می‌توانست گول بزند. از آنجا که این خصیصه را در شخصیتش حل کرده بود، می‌توانست دیگران را هم به پذیرش تصوراتش وادار کند.»

کار به جایی رسید که بسیاری از کارکنان از حربه‌ی تحریف واقعیت استفاده می‌کردند؛ «وقتی جابز برای پیشبرد کارها از آن استفاده می‌کند چرا ما نکنیم؟!» وازنیاک ذاتاً صادق بود و جابز ذاتاً ساحری ماهر. با این حال واز هم از تأثیرگذاری این روش حیران شده بود: «دایره تحریف واقعیت استیو زمانی ظاهر می‌شود که در ذهنش تصویری آینده‌نگار اما غیرمنطقی داشته باشد، مثل زمانی که به من می‌گفت می‌توانم چند روزه بازی بریکاوت^۲ را -برای آتاری- بسازم. شما پیش خودتان می‌گفتید که این نمی‌تواند راست باشد، ولی او یک‌جوری به واقعیت بدلت می‌کرد.»

اعضای گروه مَکینتاش در دایره‌ی تحریف واقعیت استیو به دام افتادند، تقریباً همه هیپنوتیزم شده بودند. دی‌ی گُلمَن می‌گفت: «استیو مرا یاد راسپوتین^۳ می‌انداخت، لیزرش را روی شما متمرکز می‌کرد و دیگر حتی پلک هم نمی‌زد. اصلاً مهم نبود که دارد عقیده‌اش را به خوردنان می‌دهد، شما کورکورانه دنبالش راه می‌افتادید.» مثل وازنیاک، دی‌ی هم به قدرتِ شکرفِ دایره‌ی تحریف واقعیت اذعان داشت: پدیده‌ای که جابز را قادر می‌کرد با دسترسی به بخشی از منابع زیراکس و آی‌بی‌ام، گروهش را تشویق به ایجاد انقلابی اساسی در تاریخ کامپیوتر کند. گُلمَن می‌گفت: «تحریفی رضایت‌بخش بود. با آن غیرممکن‌ها را انجام می‌دادیم، چون که تصور غیرممکن بودن را از خود دور کرده بودیم.»

اساس تحریف واقعیت، این اعتقاد استیو بود که قوانینِ جاری شامل حال او نمی‌شود و برای این مدرک هم داشت؛ در کودکی اغلب قادر به تغییر واقعیت به نفع خودش بود. تمرد و خودسری در شخصیتش ریشه

¹ Odwalla

² Breakout

³ Rasputin

دوانده و این احساس را که خاص، برگزیده، هدایتشده و دارای فکر روشن است، در ذهنش ثبیت کرده بود. به قول هِرتزفلد: «اعتقاد داشت که فقط افراد اندکی - مثل اینشتین و گاندی و مرشدہایی که در هند ملاقات کرده بود - خاص هستند و اینکه خودش هم یکی از آنها است. این را به کریسان هم گفته بود. حتی یکمرتبه هم به من گفت که هدایتشده است! تقریباً شبیه به نیچه.» جایز هرگز نیچه مطالعه نکرد ولی دو مفهوم بنیادی مورد نظر این فیلسوف شهر، «اراده‌ی معطوف به قدرت» و «سرشت‌ی خاص‌ی آبرانسان» برای او بدیهی به نظر می‌آمد. همان‌طور که در کتاب «چنین گفت زرتشت» آمده است: «جان اکنون در پی خواست‌ی خویش است. آن جهان‌گُم‌کرده، جهان‌خویش را فراچنگ می‌آورد.^۱» اگر واقعیت با خواست او تطبیق نداشت آن را نادیده می‌انگاشت؛ درست مثل رفتاری که در قبال تولد دخترش کرد و رفتاری که سال‌ها بعد، پس از تشخیص سرطانش در پیش گرفت. حتی در تمدهای کوچک روزانه مثل عدم نصب پلاک روی اتومبیل و پارک کردن آن در جای پارک معمولین، خود را فارغ از این محدودیت‌ها نشان می‌داد. جنبه‌ی کلیدی دیگر در جهان‌بینی جایز، روش صفر و صد در دسته‌بندی چیزها بود. برای او آدم‌ها یا «روشن‌فکر» بودند یا «عوضی». کارشان یا «عالی» بود یا «کاملاً گند». بیل آتكینسون، طراح مَک که در طرف خوب این دسته‌بندی جای داشت، آن را اینطور برای من شرح داد:

«کار کردن زیر نظر استیو سخت بود، چون فرقی زیادی بین خدایان و آشغال‌کله‌ها وجود داشت. اگر در کارت خدا بودی، که خُب - مثل مجسمه‌های خدایان - روی پایه قرار داشتی و هیچ کار اشتباهی نباید از تو سر می‌زد. خدایانی که مثل من روی پایه بودند، از فناپذیری، تصمیمات مهندسی اشتباه و گندکاری‌های خود مطلع بودند و بنابراین، همیشه این واهمه وجود داشت که نکند استیو از روی سکو سرنگون مان گند؟! اعضای دسته‌ی آشغال‌کله‌ها هم، همگی مهندسینی سخت‌کوش و فوق‌العاده بودند ولی احساس می‌کردند که راهی برای ورود به جرگه‌ی خدایان و تعالی در کار وجود ندارد.»

البته این دسته‌بندی‌ها پا بر جا نمی‌ماند چون جایز هر لحظه می‌توانست رنگ عوض کند. تریبل وقتی هِرتزفلد را راجع به دایره‌ی تحریف واقعیت توجیه می‌کرد، راجع به شباهت رفتاری جایز با جریان متناوب برق هم به او هشدار داد. تریبل یک بار به خود من گفت: «فقط به خاطر اینکه الان روی فلان چیز برچسب عالی یا افتضاح می‌زد، نباید فکر می‌کردیم که فردا هم همان حس را خواهد داشت. هر وقت ایده‌ی جدیدی را در میان می‌گذاشتیم، معمولاً ابتدا آن را احمقانه می‌خواند. ولی بعد که واقعاً از آن خوشش می‌آمد، مثلاً یک هفته بعد، برمی‌گشت و عین ایده‌ی شما را برای خودتان بازگو می‌کرد، انگار که از ازل صاحب آن ایده بوده.»

جسارت جایز در عوض کردن بحث، دیاگیلیف^۲ را دست‌پاچه می‌کرد. او می‌گفت: «اگر یک خط از استدلال‌هایش درست از آب در نمی‌آمد، با زبردستی بحث را عوض می‌کرد.» هِرتزفلد می‌گفت: «و گاهی بدون اینکه تصدیق کند که حتی برای یک لحظه جور دیگری فکر کرده، ایده‌ی شما را مال خودش می‌کرد،

^۱ برگرفته از کتاب چنین گفت زرتشت، ترجمه‌ی استاد «داریوش آشوری»، چاپ ۲۶ (انتشارات آگاه)، صفحه‌ی ۳۹، خط ۵۵

^۲ Diaghilev

طوری که تعادل فکری تان به هم می‌خورد.» یک تجربه‌ی مشابه را بخوانید از بروس هُرن، همان برنامه‌نویسی که با تسلیر از زیراکس پارک به اپل آمد: «یک روز ایده‌ای را که در سوم بود به استیو گفتم، گفت دیوانگی است. هفته‌ی بعد پیشام آمد و گفت "هی یک ایده‌ی عالی دارم" و حدس بزنید، دقیقاً ایده‌ی خودم را تعریف کرد. باید بهش یادآوری می‌کردید که "استیو، من خودم یک هفته پیش این را بہت گفتم" و او با گفتن "آره... آره، آره" سرش را کج می‌کرد و می‌رفت.»

انگار مدارهای معز جابز مسیر دسترسی به بخشی که وظیفه‌اش تغییر جرقه‌های افراطی ایده‌های ناگهانی بود را گم کرده بودند. در قبال این اختلالِ مغزی او، گروه یک راهکار صوتی ابداع کرد به نام «فیلترِ عبورِ محدود». آموختند که چطور دامنه‌ی سیگنال‌های موثقی را که از استیو صادر می‌شد، محدود کنند. به این روش قادر به دریافت داده‌های معتدل‌تری از او شدند و نوسانِ میانگین‌متحرکِ رفتارهای عصبی‌اش را کم کردند. هر ترکیب می‌گفت: «بعد از چند بار که حالات افراطی متناوبش را اندازه گرفتیم، دست‌مان آمد که چطور چیزهای کمتری را از فیلتر عبور دهیم و از کنار افراط و تغیرهایش به راحتی عبور کنیم.»

آیا رفتارِ عربانِ جابز ناشی از فقدان درک هیجانی-احساسی بود؟ خیر، ۱۸۰ درجه بر عکس. او از منظر هیجانی-احساسی فوق‌العاده تیز و قادر بود ذهن دیگران را بخواند و قدرت‌ها و ضعف‌های روانی‌شان را دریابد. قربانی‌های خاموش جامعه را از طریق ضربه‌های احساسی ناگهانی، دست‌پاچه و به خوبی شناسایی می‌کرد. به طور غریزی کلک زدنِ افراد و یا راستگویی‌شان را متوجه می‌شد. این توانایی‌ها او را استاد تشخیصِ نقطه ضعفِ شما را داشت، می‌دانست چه چیزی حس تحقیرشده‌ی را در شما بر می‌انگیزد و با آن شما را به بند می‌کشید. توانایی اداره‌ی دیگران، ویژگی مشترک آدم‌های کاریزماتیک است. دانستن این که قادر به له کردن شما است، باعث می‌شد احساس ضعف کرده و مشتاقِ گرفتن تأیید از او شوید، از اینجا به بعد می‌توانست شما را بالا ببرد و روی پایه بگذارد یا سرنگون کند تا بشکنید، چون صاحب شما شده بود.»

آن^۱ باورز^۲ بدل شد به استادِ مقابله با کمال‌گرایی، کچ خلقی و تندخویی جابز. او پیش‌تر مدیر منابع انسانی اینتل بود ولی بعد از ازدواج با باب نویس^۳ یکی از مؤسسین اینتل، از سمت‌نش کناره گرفت. سپس در ۱۹۸۰ به اپل آمد و بدل شد به مادری مهربان که بعد از اوقات‌تلخی‌های جابز از راه می‌رسید. باورز، به دفتر استیو می‌رفت، در را می‌بست و با ملاجمت برایش نطق می‌کرد. جابز می‌گفت: «می‌دانم، می‌دانم» و او اصرار می‌کرد: «خب، پس لطفاً دیگر این کار را نکن.» باورز می‌گفت: «تا مدتی رفتش خوب می‌شد ولی یک هفته بیشتر نمی‌گذشت که دوباره تلفن اتاقم زنگ می‌خورد.» باورز معتقد بود که جابز به ندرت از پس حفظ آرامش خود بر می‌آید: «توقعت بزرگی داشت و اگر افراد آنها را برآورده نمی‌کردند، صبرش از کف می‌رفت. اصلاً قادر به کنترل خودش نبود. من متوجه علت نامیدی‌اش بودم، اغلب هم حق داشت ولی رفتش برای همه مضر بود چون باعث ترس بچه‌ها می‌شد و با اینکه خودش هم این را می‌دانست ولی آن را تعديل نمی‌کرد.»

رابطه‌ی جابز با باورز و شوهرش صمیمی بود. بدون خبر قبلی به خانه‌شان در تپه‌های لوس گاتوس می‌رفت. آن^۴، صدای موتور سیکلت‌ش را از دور می‌شنید و می‌گفت: «به گمانم دوباره برای شام مهمان ناخوانده

¹ Ann Bowers

² Bob Noyce

داریم.» تا مدتی باورز و نیس برای استیو مثل خانواده‌ی دوم بودند: «خیلی باهوش و در عین حال محتاج بود. به یک بزرگتر نیاز داشت که برایش مثل پدر باشد، باب از عهده‌ی این بر می‌آمد. من هم نقش مادر را بر عهده داشتم.»

رفتار سخت و پیچیده‌ی جابر غایتی هم داشت. آنها که در مقابلش شکست نمی‌خوردند عاقبت قوی‌تر می‌شند و کارِ بهتری ارائه می‌کردند، هم از سرِ ترس و هم از سرِ اشتیاق برای خوشنود کردن او. هافمن می‌گفت: «می‌توانست با رفتارش آدم را از لحاظ احساسی غرق کند ولی اگر دوام می‌آوردی، کارش جواب می‌داد.» گاهی اوقات هم می‌شد بجنگی که در این صورت نه فقط نجات می‌یافته بلکه پیشرفت هم از آن تو می‌شد. البته مبارزه همیشه هم جواب نمی‌داد؛ نمونه‌اش راسکین که سعی خود کرد، برای مدتی هم موفق بود ولی بعد به کلی نابود شد. اما چنانچه با اطمینان و آرامش رفتار می‌کردی جابر احترامت را نگه می‌داشت. در زندگی شخصی و حرفه‌ای‌اش در طول این سال‌های دور و دراز، دایره‌ی نزدیکانش بیشتر شامل آدم‌های قوی بوده و کمتر کاسه‌لیس‌ها به آن راه یافته‌اند.

اعضای گروه مکینتاش این مورد را می‌دانستند. از ۱۹۸۱ به بعد، هر سال آن کسی که می‌توانست بهترین مقاومت را در برابر جابر نشان دهد، برنده‌ی جایزه‌ی ویژه‌ای می‌شد. این جایزه آمیخته‌ای از جدی و شوخی بود و استیو از آن خوش می‌آمد. جوانا هافمن جایزه‌ی سال اول را برد. او که از خانواده‌ای مهاجر از شرق اروپا بود، خو و اراده‌ای قوی داشت. برای مثال یک روز پی برد که جابر طبق معمول با تحریف واقعیت طرح‌های بازاریابی او را تغییر داده. عصبانی شد و به سمت اتاق جابر راه افتاد. خودش تعریف می‌کرد: «همین‌طور که از پله‌ها بالا می‌رفتم، به دستیارش گفتم "دارم می‌روم یک چاقو بردارم فرو کنم توی قلبش."» آل‌ایزنشتات^۱ مشاور حقوقی بیرون دوید تا جلویش را بگیرد: «ولی جابر خودش صدای مرا شنید و از نظرش برگشت.»

سال ۱۹۸۲ هم هافمن جایزه را برد. دبی گلمن عضو جدید گروه مک در آن سال، می‌گفت: «یادم هست به جوانا حسادت می‌کرم، چون خوب جلوی استیو می‌ایستاد ولی من هنوز قدرت این کار را نداشتم. سال بعد من جایزه را بردم. چون یاد گرفتم آدم باید پای چیزی که به آن اعتقاد دارد بایستد، استیو هم همین انتظار را داشت و بعد از آن ترجیع داد.» گلمن در نهایت به سمتِ ریاست بخش تولید رسید.

آتکینسون می‌گفت یک روز جابر بالای سر یکی از مهندس‌های او رفته و جمله‌ی معروف «این که آشغاله» را نثارش کرده بود: «ولی او گفته بود "نه نیست، در واقع این بهترین است" و برای استیو مزایای طرح جدید را توضیح داده بود.» نتیجه، عقب‌نشینی جابر از حرفش بود. در واقع آتکینسون به بچه‌های گروه یاد داده بود که ابتدا حرف‌های جابر را ترجمه و سپس تحلیل کنند: «ما یاد گرفته بودیم "این که آشغاله" را طوری ترجمه کنیم که انگار استیو گفته "برای من توضیح بده چرا این بهترین راه انجام کار است".» ولی این ماجرا نکته‌ای هم داشت که آتکینسون آن را آموزندۀ یافت. سرانجام همان مهندس حاضر جواب، برای ایفای وظیفه‌ی محله راهی به مراتب بهتر -از آنچه جابر نکوهش کرده بود- یافت. آتکینسون می‌گفت: «کارش را بهتر انجام داد چون جابر توانایی‌اش را به چالش کشیده بود. این نشان می‌دهد که شما در عین اینکه اجازه دارید با او بجنگید اما باید گوشی شنوایی هم داشته باشد چون استیو اغلب درست می‌گوید.»

¹ Al Eisenstat

رفتار زبر جايز تا حدى به خاطر کمال‌گرایي او و تا حدى هم به خاطر ناشكيبايي اش در مقابل کسانی بود که کيفيت را فدای عرضه‌ي به موقع محصول می‌کردند. به قول آتكينسون: «نمی‌توانست خودش را راضی به افت کيفيت‌حتى يك بخش از محصول کند. اگر کسي به ساخت محصولی درجه يك اهمیت نمی‌داد، از نظر او مقلدی بيش نبود.» برای مثال در نمايشگاه کامپیوترا ساحل غربی در آوریل ۱۹۸۱، آدام آزبرن^۱ اولین کامپیوترا قابل حمل واقعی را معرفی کرد که اگر چه -با نمايشگر ۵ اينچی و حافظه‌ي کم- عالی نبود ولی به اندازه‌ي کافی خوب کار می‌کرد. آزبرن جمله‌ی معروفی داشت: «شایستگی در کفایت است و باقی چیزها غیرضروري است.» به نظر جايز اين رویکرد اخلاقاً ترسناک بود و تا روزها آزبرن را به خاطر آن گفته، مسخره می‌کرد. مدام در راهروهای اپل می‌گفت: «اين بابا اصلاً مسئله رو نگرفته. چون بلد نیست کار هنری درست کند آشغال می‌سازد.»

جايز يك روز بر سر ميز لري کنيون^۲ رفت (که از مهندسان سیستم عامل مکینتاش بود) و از اين ناليد که چرا زمان بالا آمدن سیستم عامل آنقدر طولانی است. کنيون توضیحات فنی‌اش را شروع نکرده بود که جايز وسط حرفش قیچی گذاشت و پرسید: «اگر بتواند زندگی يك نفر را نجات بدهد، حاضر هستی راهی پیدا کنی که سیستم عامل ده ثانیه سریع‌تر بالا بیاید؟» کنيون گفت که شاید بتواند جايز سراغ وايتبورد^۳ رفت و نشان داد که اگر ۵ ميليون نفر در حال استفاده از مکینتاش باشند و هر روز ۱۰ ثانیه بيشتر طول بکشد تا سیستم‌شان بالا بیاید، هر سال ۳۰۰ ميليون ساعت يا بيشتر از عمر آنها تلف خواهد شد که اگر در آن صرفه‌جویی شود برابر با عمر ۱۰۰ انسان است. آتكينسون می‌گفت: «لري فوق‌العاده تحت تأثیر قرار گرفت و چند هفته بعد که استیو برگشت، سیستم عامل ۲۸ ثانیه سریع‌تر بوت می‌شد. روش او برای انگیزش افراد، "ترسیم چشم‌اندازهای بزرگتر" پیش روی‌شان بود.»

نتیجه‌ی اين نوع رفتار، آن شد که وجود تک‌تک اعضای گروه مک‌لبریز شد از اشتیاق و علاقه‌ی شدید جايز برای ساخت يك محصول عالي - و نه فقط يك محصول پول‌ساز. هرتزفلد می‌گفت: «استیو خودش را يك هنرمند می‌دانست، بچه‌های گروه طراحی را هم تشویق می‌کرد که خود را همین‌طور ببینند. هدف، هرگز "شكست نخوردن" در رقابت يا "پول در آوردن افراطی" نبود. بلکه "تولید محصول عالي" مهم‌ترین چيز بود - يا حتی از مهم‌تر هم يك کمي مهم‌تر!» يك بار گروه را به بازدید از نمايشگاه شیشه‌های طرح‌دار در موزه‌ی متروپولیتن^۴ منهجه‌ن برد چون اعتقاد داشت که هنر ابداعی لوییس تیفانی^۵ نمونه‌ای بارز از خلق آثار هنری بزرگ با قابلیت تولید انبوه است. باد تریبل می‌گفت: «ما به خودمان گفتیم "هي، اگر قرار است چیزی درست کنیم چه بهتر که به همین قشنگی باشد."»

آيا اين نوع رفتار پُر آشوب و طوفاني لازم بود؟ شاید نه، توجيه‌پذير هم نبود. راههای دیگری هم برای انگیزش افراد آن گروه وجود داشت. با اينکه مکینتاش می‌رفت تا تبدیل به محصولی عالی شود ولی از زمان‌بندی عقب بودند و هزینه‌ها از بودجه‌ی اختصاصي پروژه بالاتر رفته بود چون جايز بی‌پروا در کار همه

¹ Adam Osborne

² Larry Kenyon

³ White-Board

⁴ Metropolitan

⁵ Louis Tiffany

دخالت می‌کرد. در ضمن هزینه‌ی خدشه‌دار شدن احساسات فردی که منجر به بی‌انگیزگی بچه‌های گروه شده بود را هم نباید از یاد بُرد. وازنیاک می‌گفت: «بدون آن همه جنجال و ارتعاب هم می‌توانست در کار سهیم باشد. اگر من بودم صبوری و برقراری آرامش را ترجیح می‌دادم. چون به نظرم یک شرکت باید مثل یک خانواده‌ی خوب باشد. با این همه، اگر پروژه‌ی مکینتاش در مسیر مورد علاقه‌ی من حرکت می‌کرد احتمالاً ماحصلش یک افتضاح بزرگ می‌شد. شاید بهتر این بود که کمی از سبکِ هر دوی ما در کار دخیل می‌شد، نه اینکه فقط راه و روش استیو در میان باشد.»

گرچه سبکِ کاری جائز می‌توانست افراد را از روحیه بیاندازد ولی به طور غریبی می‌توانست روحیه‌بخش هم باشد؛ زیرا شور و شوقی وصفناشدنی به کارمندان اپل القا می‌کرد تا برای ساخت محصولات انقلابی، به انجام کارهای غیرممکن ایمان بیاورند. بچه‌های گروه تی‌شرت‌هایی داشتن با این نوشه: «نود ساعت کارِ هفتگی، ما عاشقش هستیم!» به واسطه‌ی ترسِ آمیخته با "شوق برای کسب رضایتِ جائز،" اعضای گروه مکینتاش همگی از سطح انتظار خود فراتر رفتند. جائز برای من تعریف کرد که: «در طول سال‌ها آموخته‌ام که وقتی افرادِ بسیار خوبی داری، مجبور نیستی نازشان را بکشی زیرا با درک توقعت برای انجام کارهای عالی می‌توانند به انجام آن کارها نائل آیند. تیمِ اصلی مَک به من آموخت که بازیکن‌های درجه یک، عاشقِ کارِ گروهی‌اند و نمی‌خواهند از آنها کار سطح پایین طلب کنی. از هر کدام‌شان که خواستی بپرس. به تو خواهند گفت که آن همه سختی، ارزش نتیجه‌های را که گرفتیم داشت.»

بله، اکثر آنها موافق بودند. دِبی گُلمَن می‌گفت: «ممکن بود استیو در یک جلسه سرت داد بزند "هی تو عوضی، هیچ کاری را درست انجام نداده‌ای" که اتفاقی عادی بود. ولی در عین حال، حداقل من یکی خودم را خوش‌شانس‌ترین آدم دنیا می‌دانستم، چون همکار استیو جائز بودم.»

فصل دوازده

طراحی

هنرمندان واقعی ساده‌سازی می‌کنند

یک ظرافت با وهاوسی^۱

بر خلاف اکثر بچه‌هایی که در خانه‌های ساخت ایشلر بزرگ شدند، جابر می‌دانست که آن منازل اساساً چه هستند و چرا آنقدر زیبایند. او سادگی و بی‌آلایشی محصولات مدرن تولید‌ابوه را دوست داشت. در عین حال عاشق شنیدن توصیف ریزه‌کاری‌های ظاهری اتومبیل‌ها از زبان پدرش بود. لذا از همان ابتدای تأسیس اپل با مارک‌کولا، معتقد بود که طراحی صنعتی ماهرانه -نمونه‌اش، لوگوی رنگارنگ شرکت و کیس صیقلی اپل II- باید شرکت را متمایز و محصولاتش را ممتاز جلوه دهد.

اولین دفتر اپل بعد از انتقال از گاراژ خانه‌ی جابر، در همسایگی دفتر فروش سونی^۲ قرار داشت. سونی به خاطر سبک خاص و طراحی‌های به یادماندنی محصولاتش معروف بود، بنابراین جابر به دفترشان سر می‌زد تا متریال به کار رفته در محصولات را از نزدیک ببیند. دائل لوین کارمند سونی به خاطر داشت که: «استیو با آن شکل و شمایل ژولیده‌اش می‌آمد، بروشورهای محصولات را بر می‌داشت و ویژگی‌های طرح‌ها را بیرون می‌کشید. دقیقه‌ای نبود که نپرسد "می‌توانم این بروشور را بردارم؟"» لوین در سال ۱۹۸۰ به اپل آمد.

علاقه‌ی جابر به طراحی تیره‌ی محصولات سونی، در ژوئن ۱۹۸۱ در کنفرانس سالانه‌ی طراحی بین‌المللی در آسپن رنگ باخت. تمرکز جلسات آن سال کنفرانس روی سبک ایتالیایی بود و به معرفی ماریو بیلینی^۳ طراح و معمار، برناردو برتو洛چی^۴ فیلم‌ساز، سرجیو پینین فارینا^۵ خودروساز، و سوزانا آنیلی^۶ سیاستمدار وارث کارخانه‌جاتِ فیات می‌پرداخت. جابر می‌گفت: «من از آن سال حُرمَت زیادی برای طراحان

^۱ Bauhaus مدرسه‌ای بود در آلمان، بین سال‌های ۱۹۱۹ تا ۱۹۳۳، تلفیق گر صنایع دستی و هنرهای زیبا.

^۲ SONY

^۳ Mario Bellini

^۴ Bernardo Bertolucci

^۵ Sergio Pininfarina

^۶ Susanna Agnelli

ایتالیایی قائل شدم درست مثل بچه‌ی فیلم "شکستن رکورد"^۱ که دوچرخه‌سواران ایتالیایی را احترام می‌کرد. آن تجربه پر از الهامات شگفت‌انگیز بود.»

در آسپین با فلسفه‌ی طراحی وظیفه‌مند و بی‌آلایش باوهاؤس آشنا شد، جنبشی که توسط هربرت بایر^۲ در ساختمان‌ها، آپارتمان‌های مسکونی، خطنگاری سانس سریف و نیز طراحی داخلی ساختمان بنیاد آسپین به تجلی رسیده بود. مانند اساتیدش والتر گرپیوس^۳ و لودویگ مایز ون در ره^۴، بایر نیز اعتقاد داشت که تمایزی میان هنر عالی و طراحی صنعتی کاربردی وجود ندارد. سبک طراحی نوگرایی به اوج رسیده در باوهاؤس می‌گفت "طراحی باید ساده، ولی بهرمند از روحی پر معنی باشد." این سبک با استفاده از خطوط و آشکال ساده، بر خردگرایی و کارکردگرایی تأکید می‌کرد. در بین اصول بیان شده توسط مایز و گرپیوس دو اصل «خداوند در جزئیات متجلی است» و «کمتر، بیشتر است» می‌درخشید. در اینجا نیز درست مثل خانه‌های ساخته شده توسط ایشلر، درک هنری با قابلیت تولید انبوه ممزوج شده بود.

علاقه‌ی جابز به سبک طراحی باوهاؤس در سخنرانی سال ۱۹۸۳ او در کنفرانس طراحی نمود یافت: «آینده، آن‌گونه که در گذشته بود، نیست.» او پیش‌بینی کرد که سبک طراحی سونی به زودی جای خود را به سادگی سبک باوهاؤس بدهد: «موج کنونی طراحی صنعتی، ظاهر فوق‌تکنولوژیک محصولات سونی یعنی خاکستری تیره یا سیاه، با طراحی‌های عجیب و غریب است.» که به گفته‌ی او: «انجامش ساده است ولی عالی نیست.» سپس یک جایگزین مطرح کرد؛ سبک باوهاؤس، که با کارایی و ذات وسایل همخوانی بیشتری داشت: «قصد ما ساخت محصولات فوق‌تکنولوژیک است و می‌خواهیم طراحی آنها ساده باشد تا شما فوق‌تکنولوژیک بودن شان را به عینه ببینید و لمس کنید. ما محصولات را در ابعادی کوچک و با رنگ سفید تولید می‌کنیم چرا که این به زیباسازی‌شان کمک می‌کند، درست مثل محصولات الکترونیکی شرکت براون.»

جابز مدام تأکید می‌کرد که محصولات اپل ساده و بی‌تكلف خواهند بود: «به جای اینکه آنها را مثل سونی با ظاهر صنعتی سیاه، سیاه، سیاه و باز هم سیاه درست کنیم، مثل براون، براق و اصیل و از منظر تکنولوژیک بی‌غلو و غش طراحی‌شان خواهیم کرد» و اظهار داشت: «لذا رویکرد ما این خواهد بود؛ بسیار ساده. و به راستی که هدفمان داشتن کیفیتی درخور موزه‌ی هنرهای مدرن است. روش اداره‌ی شرکت، طراحی محصولات، تبلیغات، همه و همه در این خلاصه می‌شود که: بیایید ساده برگزارش کنیم، واقعاً ساده.» ایده‌ی طراحی اپل خصیصه‌ی اصلی اولین بروشورش شد: «سادگی، غایت کمال است.»

جابز احساس می‌کرد که سادگی طراحی باید با ساده‌سازی عملکرد دستگاه‌ها همراه باشد ولی این دو هدف همیشه با هم جور در نمی‌آیند. برخی اوقات طراحی می‌تواند چنان ساده و شکیل باشد که کاربر استفاده از آن را مرعوب کننده یا غیردوستانه بیابد. جابز به جمعیت خبرگان طراحی گفت: «نکته‌ی اصلی در طراحی ما این است که باید کارکردها را به لحظه "حسی و بصری" مشهود کنیم.» به عنوان نمونه، یکی از قابلیت‌های سیستم‌عامل مکیتاش را توضیح داد، مفهوم "رومیزی": «مردم به لحظه بصری، می‌دانند چطور

^۱ فیلم Breaking Away ساخته‌ی پیتر بیتس.م

² Herbert Bayer

³ Walter Gropius

⁴ Ludwig Mies Van Der Rohe

روی میز کار کنند. وقتی وارد دفتر کارتان می‌شوید، کاغذها روی میز قرار دارد و آن برگهای که روی همه است مهمتر هم هست. مردم می‌دانند چطور به چیزها اولویت بدهند. بخشی از علت استفاده از چنین مفاهیمی در ساخت محصول، این است که ما را قادر به بهمندی از این تجربه‌ی حسی مردم به نفع محصول مان می‌کند.»^۱

همزمان با سخنرانی جابز در آن بعد از ظهرِ روزِ چهارشنبه، در یک سالن کنفرانس کوچکتر، مایا لین^۲ بیست و سه ساله حضور داشت که در نوامبر سال گذشته به واسطه‌ی پرده‌برداری از بنای یادبود کنه‌سربازان جنگ ویتنام در واشنگتن^۳ دی. سی، به شهرت رسیده بود. آن دو به دوستانی نزدیک بدل شدند و جابز از او خواست به بازدید اپل بیاید. لین به خاطر می‌آورد که: «آمدم تا برای یک هفته با استیو کار کنم، ازش پرسیدم "چرا کامپیوترها مثل تلویزیون‌ها مزخرف هستند؟ چرا یک چیز باریک نمی‌سازی؟ چرا یک کامپیوتر روپایی درست نمی‌کنی؟".» جابز جواب داد که در حقیقت این هدف او هم هست، البته به محض اینکه تکنولوژی به چنین سطحی برسد.

احساسش این بود که در آن دوره اتفاق هیجان‌آوری در حوزه‌ی طراحی صنعتی رخ نمی‌دهد. یک لامپ با طراحی ریچارد ساپر^۴ داشت و آن را تحسین می‌کرد، همچنین مبلمانش که ساخت چارلز و ری ایمز^۵ بود و دستگاه‌های براون با طراحی دیتر رمس^۶. ولی هیچ حرکت رو به جلویی که دنیای طراحی صنعتی را مثل کارهای ریموند لووی^۷ و هربرت بایر به هیجان آورده، وجود نداشت. لین می‌گفت: «واقعاً حرکت خاصی در طراحی صنعتی مشاهده نمی‌شد، به خصوص در دره‌ی سیلیکان. استیو مشتاق به تغییر این روند بود. درکش از طراحی شفاف بود ولی نه یک‌دست، و این جالب بود. ساده‌گرایی را به آغوش می‌کشید که از گرایشِ ذن به سادگی نشأت می‌گرفت ولی اجزه نمی‌داد این باعث سردی محصولات شود. تولیداتش همچنان بازه باقی ماندند چون با اینکه در مورد طراحی بسیار جدی و علاقمند بود ولی همزمان حس بازیگوشی هم داشت.»

با شکل‌گیری درک جابز از طراحی، او به سبک ژاپنی علاقمند شد و شروع کرد به ارتباط‌سازی با ستاره‌های این سبک مثل ایسی میاک^۸ و آی. ام. پی^۹. تمرین‌های بودایی تأثیر بزرگی بر این گرایش او داشت. خودش می‌گفت: «همیشه راه و رسم بودایی و به خصوص ذن بودایی ژاپن را تحسین کرده‌ام. والاترین چیزی که در عمرم دیده‌ام باغ‌های اطراف کیوتو هستند. به راستی آنچه این فرهنگ خلق کرده مرا تکان داده است و همه‌اش از ذن بودایی نشأت می‌گیرد.»

¹ Maya Lin

² Richard Sapper

³ Charles And Ray Eames

⁴ Dieter Rams

⁵ Raymond Loewy

⁶ Issey Miyake

⁷ I. M. Pei

شبیه یک پورشه

تصویر مَکینتاش نزد جف راسکین، جعبه‌ای قابل حمل بود که با برگرداندن صفحه‌کلید بر روی نمایشگر بسته شود. جابز با به دست گرفتن پروژه تصمیم گرفت قابل حمل بودن را فدای طراحی ممتاز کند. دفترچه تلفنش را روی میز باز و اشاره کرد که کامپیوتر نباید مساحتی بیش از آن اشغال کند، مهندس‌ها همه رم کردند. بعد از آن بود که گروه طراحی شامل جری مانوک و تری آیاما^۱، کار روی این ایده را شروع کردند؛ یک نمایشگر که روی کیس کامپیوتر قرار می‌گرفت، به همراه صفحه‌کلید و ماوسِ جدا.

ماه مارس ۱۹۸۱ بود. یک روز آن‌دی هِرتزفلد بعد از ناهار به دفتر برگشت و جابز را دید که روی نمونه‌ی اولیه‌ی مَکینتاش خم شده بود و بحث داغی با مدیر خلاق بخش خدمات، جیمز فِریس^۲ داشت. جابز می‌گفت: «ما به یک طراحی کلاسیک نیاز داریم که از سبک کاری‌مان هم فاصله نگیرد، مثل فولکس قورباغه‌ای.» علاقه به خطوطِ مورب اتومبیل‌ها از پدرش به او ارث رسیده بود.

فریس پاسخ داد: «نه این درست نیست. خطوط باید اغواکننده باشند، مثل یک فراری!»

جابز جواب داد: «نه مثل یک فراری، این هم درست نیست. بیشتر باید شبیه پورشه باشند!» (جابز آن موقع یک پورشه ۹۲۸ ۹۲۸ داشت). یک روز آخر هفته وقتی کار بیل آتکینسون تمام شد استیو او را بیرون برد تا تعریف اتومبیلش را بکند: «هنر عالی سلیقه را بالا می‌برد، نه اینکه دنباله‌رو آن شود.» در عین حال طراحی مرسدس را هم تحسین می‌کرد: «در طول سال‌ها آنها خطوط را نرم‌تر کردند ولی جزئیات را قوی‌تر. این کاری است که باید با مَکینتاش بکنیم.» این را یک روز در محوطه‌ی پارکینگ گفت.

ایاما یک طرح اولیه زد و ماكتش را با گچ ساخت. گروه مَک دور هم جمع شدند تا فکرها را روی هم بریزنند. هِرتزفلد گفت: «قشنگه!» و دیگران هم راضی به نظر می‌آمدند. بعد جابز یک طوفان انتقادی به پا کرد: «خیلی شبیه قوطی شده، باید دارای انحنای‌های بیشتر باشد. شعاع اولین انحنا باید بزرگ‌تر شود، از اندازه‌ی شیب هم خوشم نیامد.» با این ادبیاتِ جدید در صنف طراحان صنعتی، در واقع داشت لبه‌های گرد را برای کامپیوتر پیشنهاد می‌داد. البته یک تعریف هم کرد: «این یک شروع است!»

مانوک و ایاما تقریباً هر ماه بر اساس ملاحظات جابز یک طرح جدید می‌زدند. سپس جدیدترین مدل گچی، به طرز دراماتیکی رونمایی می‌شد و طرح‌های قبلی کنار آن به صف می‌شدند. این نه تنها کمکی به سنجش سیر تکاملی کار نمی‌کرد بلکه مانع از پیگیری جابز برای اجرای تک‌تک پیشنهاداتش هم نمی‌شد. هِرتزفلد می‌گفت: «با بیرون آمدن نمونه‌ی چهارم، من که به سختی متوجه فرق آن با مدل سوم شدم ولی استیو همیشه منتقد بود و قاطع. علاقه یا تنفس راجع به جزئیاتی که من حتی تشخیص نمی‌دادم را به راحتی بر زبان می‌آورد.»

¹ Terry Oyama

² James Ferris

بالآخره آخر هفته‌ای از راه رسید و جابز به فروشگاه میسیز در پالو آلتورفت تا دوباره وقتی را صرف بررسی محصولات، به خصوص قهوه‌ساز کویزینارت^۱ کند. دوشنبه صبح شلنگ‌انداز وارد دفتر شد و گروه طراحی را پی خرید یک قهوه‌ساز فرستاد، سپس طرح پیشنهادی خود را بر اساس خطوط، خمها و اُریب‌های آن رسم کرد.

همچنان اصرارش بر دوستانه بودن ظاهر دستگاه را حفظ کرد تا اینکه بالأخره نتیجه‌ی نهایی حاصل شد: طرحی شبیه صورت انسان با یک دیسک‌خوان در زیر نمایشگر. مک بلندتر و باریک‌تر از اکثر دستگاه‌ها و شبیه سر آدمیزاد بود. تورفتگی نزدیک پایه‌ی آن به یک چانه‌ی مهربان می‌مانست. به دستور جابز نوار پلاستیکی بالای نمایشگر کشیده‌تر شد تا از حالت پیشانی نثاندرتالی -از عوامل عدم جذابیت- لیسا فاصله بگیرد. حق ثبت اختراع کیس اپل به نام استیو جابز، مانوک و آیاما ثبت گردید. آیاما بعدها گفت: «هر چند استیو هیچ یک از خطوط را نکشید ولی ایده‌ها و تخیلات او بود که طرح را به آنچه هست، تبدیل کرد. با صداقت بگوییم ما اصلاً نمی‌فهمیدیم یک کامپیوترا "دوستانه" چه شکلی است تا اینکه استیو به ما فهماند.» جابز افراط مشابهی را در طراحی رابط کاربری نیز اعمال کرد. یک روز بیل آتکینسون با ذوق زیاد پرید توی دفتر تگزاکو. الگوریتمی بی‌نظیر برای طراحی سریع دوایر و آشکال بیضوی نوشته بود. محاسبات ریاضی برای درست کردن دوایر معمولاً نیازمند مجذور گرفتن بود که پردازنده‌ی موتورو لا ۶۸۰۰ از آن پشتیبانی نمی‌کرد. ولی آتکینسون راهی پیدا کرده بود مبنی بر این اصل که: "جمع یک سری اعداد فرد، یک سری از اعداد با جذر صحیح را به دست می‌دهد" (برای مثال $1+3=4$ ، $1+3+5=9$ و غیره). هر تزلفد به خاطر می‌آورد که با اجرای نمونه‌ی آزمایشی توسط آتکینسون، همه کف کردنده به غیر از جابز که گفت: «دوایر و بیضی‌ها خوبند، ولی در مورد رسم مستطیل با گوشه‌های گرد چه کرده‌ای؟»

آتکینسون گفت: «فکر نمی‌کنم واقعاً نیازی بهش داشته باشیم» و توضیح داد که تقریباً انجامش غیرممکن است: «می‌خواستم گرافیک‌های پُر کاربرد را ساده طراحی کنم و فقط مواردی را که واقعاً مورد نیاز بود در دستور کار گذاشته بودم.»

جابز بالا پرید و با عصبیت گفت: «مستطیل با گوشه‌های گرد تقریباً همه جا هست! فقط دور این اتاق را نگاه کن!» و برای مثال به وايتبورد و میز و سایر اشیا اشاره کرد: «و در بیرون حتی بیشتر از این هم هست، تقریباً هر جا که چشم کار می‌کند!» آتکینسون را به پیاده‌روی برد و پنجره‌ی اتومبیل‌ها و تابلوهای تبلیغاتی و علائم رانندگی را نشانش داد. جابز می‌گفت: «در سه خیابان تقریباً ۱۷ مثال پیدا کردیم، آنقدر نشانش دادم تا بالأخره متقادع شد.»

اتکینسون می‌گفت: «آخر سر وقتی به یک علامت پارک ممنوع اشاره کرد، من گفتم "باشد، حق با تو است" و تسلیم شدم. حالا دیگر مستطیل گوشه‌گرد باید به یکی از طرح‌های اصلی بدل می‌شد!» هر تزلفد به خاطر می‌آورد که: «همان روز عصر، بیل به دفتر تگزاکو برگشت و یک لبخند گنده هم روی صورتش بود. برنامه‌ی آزمایشی اش حالا به سرعت برق و باد مستطیل‌های گوشه‌گرد می‌کشید.» به لطف اصرار جابز بر خواسته‌اش، کادرهای نوشتاری و پنجره‌ها در لیسا و مک و تقریباً هر کامپیوترا بعد از آن، صاحب گوشه‌های گرد شدند.

^۱ Cuisinart

جائز در کلاس خوش‌نویسی کالج رید عاشق سبک‌های طراحی حروف‌نوشتاری شد و تمام انواع سریف و سانس‌سریف و فضاهای پیش و پسِ حروف را یاد گرفت. خودش بعدها راجع به آن تجربه گفت: «وقتی داشتیم اولین کامپیوتر مکینتاش را طراحی می‌کردیم، همه‌اش به خاطرم آمد.» از آنجایی که در مک از طراحی پیکسلی استفاده می‌شد، امکان درست کردن فونت‌های متعدد، از ظریف و با سلیقه گرفته تا درهم و برهم، و نیز نمایش پیکسل به پیکسل آنها بر روی نمایشگر وجود داشت.

هِرتزفلد برای طراحی این فونت‌ها یکی از دوستان دوره‌ی دبیرستانش را از ساباریان^۱ در فیلادلفیا به کمک طلبید؛ سوزان کِر^۲. آنها اسم فونت‌ها را از روی اسمی ایستگاه‌های قطار بین شهری فیلادلفیا انتخاب کردند: اُوربروک^۳، مِریون^۴، آردمور^۵ و رُزمُنت^۶. جائز از این نوع نامگذاری خیلی خوشش آمد. یک روز عصر به دفتر آمد و روی نام‌ها تمرکز کرد. از این نالید که: «چرا شهرهای کوچکی که هیچ‌کس از آنها چیزی نشنیده؟! نه. باید اسم شهرهای با کلاس جهان را انتخاب کنیم.» لذا فونت‌ها دوباره نامگذاری شدند: شیکاگو، نیویورک، ژِنو^۷، لندن، سان‌فرانسیسکو، تورنتو^۸ و نیز^۹.

مارک‌کولا و برخی دیگر هرگز نمی‌توانستند برای علاقه‌ی جائز به طراحی فونت‌ها ارزشِ کافی قائل شوند. مارک‌کولا می‌گفت: «دانش او در طراحی فونت‌ها بی‌نظیر بود، مدام هم اصرار داشت فونت‌های بهتری داشته باشیم، من می‌گفتم "فونت؟! به نظرت کارهای مهم‌تری نداریم؟"» در حقیقت، طراحی دل‌پذیر فونت‌های مکینتاش در ترکیب با چاپِ لیزری و سایر امکانات گرافیکی، کمک فراوانی به صنعت نشر رومیزی کرد و بدل به یکی از پایه‌های شرکت اپل شد. در ضمن بین عموم افراد جامعه -از روزنامه‌نگارهای دبیرستانی گرفته تا مادرهایی که اعلامیه‌های انجمن اولیا و مربیان را مرتب می‌کردند- نیز کاربرد یافت. حتی در شکل‌گیری علاقه‌ی عمومی برای آشنایی با مقوله‌ی فونت نیز مؤثر افتاد؛ مقوله‌ای که زمانی فقط مورد توجه صاحبان صنعت چاپ، ویراستارهای موسپید و سایر بدخت‌بیچاره‌های صنعت طراحی و چاپ بود.

سوزان کِر چند آیکان هم برای مک طراحی کرد. به عنوان مثال آیکانِ سطل‌آشغال برای فایل‌های دور ریختنی که به بهبود رابط کاربری کمک کرد. او و جائز آن را فقط به خاطر وسوس مشترک‌شان برای طراحی عالیِ مک درست کردند. سوزان می‌گفت: «استیو معمولاً آخر روز می‌آمد و می‌خواست کارهای جدید را ببیند. همیشه سلیقه و درک خوبی در مورد جزئیات بصری داشت.» جائز حتی گاهی صبح یک‌شنبه هم بر سر کار می‌آمد، در این موقع سوزان هم باید خودش را می‌رساند تا روی طرح‌ها کار کنند و البته با وجود استیو، هر وقت و بی‌وقتی، یک چالش جدید در راه بود. به عنوان مثال یک آیکان خرگوش که برای تغییر

¹ Suburban

² Susan Kare

³ Overbrook

⁴ Merion

⁵ Ardmore

⁶ Rosemont

⁷ Geneve

⁸ Toronto

⁹ Venice

سرعت کلیکِ ماؤس تعبیه شده بود را فقط به این خاطر رد کرد که آن جانور خزپوش "خیلی شبیه نماد همجننس‌گراهای مذکور" بود.

جائز توجه مشابهی نیز به نوارهای کشویی بالای پنجره‌ها و جزئیات اسنادِ متنه مبذول داشت. آتکینسُن و کِر را مجبور کرد آنها را بارها و بارها بازطراحی کنند چون از ظاهرشان زجر می‌کشید. رابط کاربری لیسا را به خاطر سیاهی و زننگی‌اش دوست نداشت و می‌خواست آیکان‌ها و پنجره‌های مَک لطیفتر و دارای راهراه‌های باریک باشند. آتکینسُن می‌گفت: «برای کسب رضایت استیو حداقل باید ۲۰ طرح مختلف را اجرا می‌کردیم.» در مقطعی کِر و آتکینسُن از اینکه مجبورشان می‌کرد وقت زیادی روی یکی از ابزارهای کوچکِ نوارِ بالای پنجره‌ها بگذارند شاکی شدند، چون به نظرشان کارهای مهم‌تری هم وجود داشت. جائز کفرش درآمد و با فریاد گفت: «می‌توانید تصور کنید که هر روز دارید به این چیز نگاه می‌کنید؟ این که فقط یک چیز کوچک نیست، باید درست انجامش بدھیم. همین!»

کریس اسپینوزا راهی برای جلب رضایت جائز نسبت به طراحی‌ها و هدایت تمایلات وسوسی او پیدا کرد. او یکی از دستیارهای جوانِ وازنیاک در روزهای کار در گاراژ بود و با این توجیه که همیشه وقت برای درس خواندن هست اما بختِ کار در پروژه‌ی مَک فقط یک بار به آدم رو می‌کند، توسط جائز از برکلی بیرون کشیده شده بود. کریس تصمیم گرفت برای مَک یک ماشین حساب طراحی کند. هِرتزفلد می‌گفت: «وقتی داشت ماشین حساب را به استیو نشان می‌داد همه دورش بودیم، بعد نفسش را حبس کرد و منتظر عکس العمل او شد.»

جائز گفت: «خُب، این یک شروع است ولی در کل، مزخرفی بیش نیست. رنگ پس زمینه خیلی تاریک و ضخامت برخی خطوط کلاً اشتباه است، دکمه‌ها هم خیلی بزرگند.» اسپینوزا هر روز طرح را بر اساس انتقادات استیو بهینه‌سازی می‌کرد ولی با هر تغییری انتقادات جدیدی از راه می‌رسید. بالأخره یک روز عصر وقتی جائز آمد، اسپینوزا از راه حلی که به او الهام شده بود، رونمایی کرد: «استیو جائز، ماشین حساب مورد علاقه‌ات را بساز!» حالا برنامه به کاربر اجازه می‌داد تا شکلِ ماشین حساب را با تغییر خطوط، اندازه‌ی دکمه‌ها، سایه‌ها، پس‌زمینه و سایر ویژگی‌ها، شخصی‌سازی کند. به جای یک لبخند خالی، جائز شیرجه رفت توی برنامه و شروع کرد به بازی با ماشین حساب تا سلیقه‌اش را پیاده کند. بعد از ده دقیقه به چیزی که می‌خواست رسید. هیچ عجیب نیست که آن طرح به مَکینتاش منتقل شد و برای ۱۵ سال به صورت استاندارد باقی ماند.

با وجود تمرکز روی مَکینتاش، جائز مایل به ایجاد یک سبک طراحی فرآگیر و پایدار برای همه‌ی محصولات اپل بود. بنابراین مسابقه‌ای بر پا کرد تا یک طراح خبره و دارای کلاس جهانی بیابد؛ کسی مثل دیتر رامس در شرکت براون، نام پروژه "سفید برفی" گذاشته شد، نه به خاطر علاقه‌ی او به رنگ سفید بلکه به خاطر تمایلش برای تولید محصولاتی با اسم رمز هفت کوتوله. برنده کسی نبود جز هارتмот اسلینگر^۱، طراح آلمانی که مسئول طراحی تلویزیون‌های ترینیترون سونی بود. جائز برای ملاقات با او به منطقه‌ی "جنگل سیاه" در باواریا پرواز کرد و نه تنها تحت تأثیر علاقه‌ی اسلینگر به طراحی قرار گرفت،

^۱ Hartmut Esslinger

بلکه مسحور سبک جسورانه‌ی او در رانندگی با مرسدس در سرعت‌های بالاتر از ۱۶۰ کیلومتر در ساعت هم شد.

إِسْلِينِنْجَرْ گُرچه آلمانی بود ولی اعتقاد داشت که باید "ژنی امریکایی در دی‌إن‌ای محصولات اپل وجود داشته باشد" که یک ظاهر "کاملاً كاليفرنیایی" مُلِّهِم از "هالیوود و موسیقی" و مزین به "جذابیتی طبیعی" را القا کند. قاعده‌ی کلی طراحی او این بود که "فُرم از احساس تبعیت می‌کند،" برداشتی شخصی از اصل آشنای "فرم از کارکرد تبعیت می‌کند." او ۴۰ نمونه‌ی محصول طراحی کرد تا مفهوم مورد نظر خویش را به نمایش بگذارد و وقتی جائز آنها را دید، علنًا جاز زد: «آره، این خودشه!» یکی از طرح‌ها بلافضله برای محصول اپل C-II انتخاب گردید؛ با بدنه‌ای سفید، لبه‌هایی گرد و شیارهای خطی باریک، هم برای تهویه‌هوا و هم برای تزیین. جائز به شرط نقل مکان به كالیفرنیا، إِسْلِينِنْجَرْ را دعوت به همکاری کرد. سپس دست دادند و طبق بیان نه چندان متواضعانه‌ی إِسْلِينِنْجَرْ «آن دست دادن، آغاز یکی از محکم‌ترین همکاری‌ها در تاریخ طراحی صنعتی شد.» مؤسسه‌ی إِسْلِينِنْجَرْ، با نام فراغ دیزاین^۱ در اواسط سال ۱۹۸۳ در پالو آلتو گشایش یافت و با مبلغ سالانه ۱.۲ میلیون دلار همکاری با اپل را آغاز کرد و از آن پس تک‌تک محصولات تولیدی، این نوشه‌ی تفاخرآمیز را بر خود داشتند: «طراحی‌شده در كالیفرنیا.»

جائز از پدرش آموخته بود که عیار علاقه به استادکاری، این است که حتی زوایای پنهانی محصولات نیز زیبا ساخته شوند. یکی از مهم‌ترین - و مؤثرترین - کاربردهای این فلسفه در ضمن بررسی صفحه‌مدار چاپی که میزبان تراشه‌ها و سایر قطعات در قلب مکینتاش بود، نمود یافت. هیچ کاربری آن را نمی‌دید ولی جائز از منظر زیبایی‌شناسی انتقاداتی را به آن وارد کرد. گفت: «این قطعه واقعاً قشنگ است ولی به تراشه‌های حافظه نگاه کنید. زشنند. خطوط‌شان خیلی به هم نزدیک است.»

یکی از مهندسین تازه‌وارد حرفش را قطع کرد و پرسید که چرا این مهم است: «به گمانم فقط مهم است که دستگاه چقدر خوب کار کند. قرار نیست که کسی داخل کامپیوتر را ببیند.»

جائز جواب داد: «می‌خواهم تا جای ممکن زیبا باشد، حتی با اینکه قرار است داخل کیس برود. یک نجار خوب هیچ‌وقت از چوب بد برای پشت قفسه‌ها استفاده نمی‌کند، حتی با وجود اینکه جلوی چشم کسی نیست.» چند سال بعد، پس از عرضه‌ی مَک، در یک مصاحبه درسی را که از پدرش آموخته بود چنین بازگو کرد:

«اگر شما یک نجار باشید که دارد یک کمدِ قفسه‌دار می‌سازد، هرگز از تخته سه‌لایی برای ساختن پشت آن استفاده نمی‌کنید. حتی با اینکه به دیوار تکیه‌اش می‌دهند و در دیدرس کسی نیست، خودِ شما که می‌دانید آنجاست! بنابراین از یک تکه چوب خوب استفاده می‌کنید. فرقی نمی‌کند، در هر شغلی که هستید برای اینکه بتوانید شب راحت بخوابید، باید زیبایی‌شناسی و کیفیت در تمام شئون کارتان جاری باشد.»

جائز از مارک‌کولا اهمیت بسته‌بندی و معرفی محصول را آموخت. مردم از روی جلدِ کتاب راجع به متنش قضاوت می‌کنند بنابراین برای جعبه‌ی مکینتاش، جائز یک طرح کاملاً رنگی انتخاب و مدام سعی کرد

^۱ Frogdesign

آن را بهتر کند. آلاین راسمن^۱ یکی از اعضای گروه مَک که با جوآنا هافمن ازدواج کرد، در این باره می‌گفت: «بچه‌های تیم را وا داشت ۵۰ مرتبه طراحی و باز طراحی کنند. مردم بعد از خرید دستگاه، جعبه را می‌انداختند تا سلط آشغال ولی استیو وسوس عجیبی روی بسته‌بندی داشت.» به نظر راسمن این نشان‌دهنده‌ی عدم تعادل بود؛ از سویی مشغول صرفه‌جویی در تعداد تراشه‌ها بودند و از سوی دیگر مشغول ول خرجی برای بسته‌بندی گران قیمت. ولی برای جایز هر یک از جزئیاتی که مَکینتاش را جذاب می‌کرد، فارغ از سایر هزینه‌ها به تنها‌ی اهمیت داشت.

بالآخره وقتی که طرح روی جعبه نهایی شد جایز گروه مَکینتاش را دور هم جمع کرد تا جشن بگیرند. می‌گفت: «هنرمندان واقعی اثرشان را امضا می‌کنند.» بنابراین یک برگه کاغذ و یک خودکار بیرون آورد و دور گرداند تا همه امضا کنند. آن امضاها داخل تمام مَکینتاش‌ها حک شد. درست است که هیچ‌کس آنها را نمی‌دید ولی اعضای گروه از وجودشان مطلع بودند، درست مثل صفحه‌مدار اصلی که تا حد امکان ظریف و باسلیقه طراحی و ساخته شده بود. آن روز جایز همه را به اسم صدا زد، یک به یک. بارل اسمیت اول رفت و خود استیو تا آخر صبر کرد و بعد از همه‌ی ۴۵ نفر، جایی درست در وسط صفحه پیدا کرد و اسم خودش را با حروف کوچک و با خطی مجلل نوشت. بعد نوشیدنی سرو کردند. به قول آتکینسون: «او با خلق چنین لحظاتی، کاری می‌کرد به حرفه‌مان مثل "هنر" نگاه کنیم.»

^۱ Alain Rossmann

فصل سیزده

ساختنِ مَک

سفر، خود پاداش است

رقبات

وقتی آی‌بی‌ام کامپیوتر شخصی خودش را در آگوست ۱۹۸۱ معرفی کرد، جایز از گروه خواست یکی برای کالبدشکافی بخند. اتفاق آراء این بود که «آشغال است.» کریس اسپینوزا به آن می‌گفت «محصولی کُند و تلاشی مبتذل» و این نزدیک به حقیقت بود. دستگاه از دستورهای خطی قدیمی استفاده می‌کرد و نمایشگر شیشه‌ای نبود. در این مقطع بود که اپل چار آفت غرور شد، رئسای شرکت حتی ۱٪ هم فکر نمی‌کردند که مدیران شرکت‌های معظم، تجهیزات خود را از شرکتی تثبیت شده مثل آی‌بی‌ام بخند و نه از سیب گازخورده‌ی پیشرو. درست در روز معرفی محصول آی‌بی‌ام، بیل گیتس داشت از اپل دیدن می‌کرد. می‌گفت: «انگار اصلاً برای شان مهم نبود. یک سال طول کشید تا بفهمند چه بلایی دارد سرشان می‌آید.»

اپل برای جار زدن اعتماد به نفس گستاخانه‌اش یک آگهی تمام صفحه در وال استریت ژورنال^۱ منتشر کرد، با این تیتر « جداً که خوش آمدی آی‌بی‌ام.» این آگهی به طرز هوشمندانه‌ای به جنگ دو سویه بین «اپل انقلابی و نوآور» و «آی‌بی‌ام با جلال و جبروت» اشاره داشت و به راحتی شرکت‌های دیگری مثل کومودور، تَنْدی^۲ و آزبُرن^۳ را که مثل اپل بی‌وقفه در تلاش بودند، نادیده می‌گرفت.

جایز در طول دوران کاری، دوست داشت خودش را یک شورشی روشن‌فکر ببیند که در مقابل امپراطوری‌های شیطان‌صفت قرار گرفته، یک جنگجوی جدای^۴ یا یک سامورایی بودایی که با نیروهای تاریکی در جنگ است. آی‌بی‌ام دشمن مناسبی بود. او با هوشمندی این جنگ را نه به عنوان یک رقابت تجاری بلکه به عنوان کشمکشی معنوی جا زد. به یک گزارشگر گفت: «اگر بنا به دلایلی ما مرتکب اشتباهات بزرگی شویم و آی‌بی‌ام برندۀ شود، احساس من این است که وارد دورانی تاریک، چیزی شبیه به قرون وسطای کامپیوتری خواهیم شد که حدود ۲۰ سال به طول خواهد انجامید. چنانچه آی‌بی‌ام کنترل

^۱ Wall Street Journal

^۲ Tandy

^۳ Osborne

^۴ اشاره به جنگجویان سری فیلم‌های «جنگ‌های ستاره‌ای» ساخته‌ی جرج لوکاس.م

بازار را به دست بگیرید تقریباً هرگونه نوآوری‌ای را متوقف خواهد کرد.» حتی ۳۰ سال بعد که (در صحبت با من) دوباره به آن رقابت نظر می‌انداخت، آن را به سان جنگ صلیبی مقدس تصویر می‌کرد: «آی‌بی‌ام در اصل مایکروسافتی بود در اوج شقاوت. آنها نیرویی برای پیشبرد خلاقیت و نوآوری نبودند بلکه نیروی شیطانی این بازار به شمار می‌آمدند و امروزه AT&T، مایکروسافت و گوگل چنین‌اند.»

متأسفانه برای اپل اتفاق دیگری هم در حال رخ دادن بود، جابز یکی دیگر از رقبای قابل ملاحظه‌ی مکینتاش را هم نشانه رفته بود: لیسا! این موضوع تا اندازه‌ای جنبه‌ی روانی داشت. او را از پروژه‌ی لیسا اخراج کرده بودند و حالا وقتِ انتقام بود. البته این تنها جنبه نبود. جابز همیشه رقابت سالم را راهی برای انگیزشِ لشگریان خود می‌دید برای همین هم با جان کوچ ۵.۰۰۰ دلار شرط بست که مک قبل از لیسا عرضه خواهد شد. مشکل وقتی بروز می‌کرد که رقابت او با دیگران، ناسالم می‌شد. جابز مدام بچه‌های گروهش را بهترین افراد شرکت و در تقابل با افرادی معرفی می‌کرد که با روش‌های مهندسی HP روی لیسا کار می‌کردند.

مهمنتر اینکه، با دور شدنِ جابز از نقشه‌ی اولیه‌ی راسکین برای ساخت یک دستگاه قابل حمل، ارزان و کم‌قدرت، در واقع مکینتاش به عنوان دستگاهی رومیزی با رابط کاربری گرافیکی تعریف و از این منظر بدل شد به یک لیسای ارزان‌قیمت که به احتمال زیاد سهم لیسای اصلی را از بازار به چالش می‌کشید.

نظرِ آری تسلیر مدیر نرم‌افزارهای کاربردی لیسا این بود که هر دو محصول را طوری بسازند که قادر به اجرای تعداد زیادی برنامه‌ی مشترک باشند. او با این رویکرد و برای برقراری صلح، شرایطی فراهم کرد که إسمیت و هر تزلفد به دفتر پروژه‌ی لیسا بیایند و نمونه‌ی اولیه‌ی مکینتاش را نمایش دهند. ۲۵ مهندس به آن جلسه آمدند و داشتند مؤدبانه به حرف‌ها گوش می‌کردند که ناگهان، درب اتاق با انفجاری به دیوار کناری چسبید و ریچ پیج^۱ داخل شد؛ مهندس ارشد طراحی لیسا که آدمی فوق‌العاده دمدمی‌مزاج بود.

او با فریاد گفت: «مکینتاش دارد لیسا را نابود می‌کند، مکینتاش باعث نابودی اپل خواهد شد» وقتی نه إسمیت و نه هر تزلفد جوابی ندادند، پیج این‌گونه یاوه‌سرایی‌اش را ادامه داد: «جابز می‌خواهد لیسا را نابود کند چون که بهش اجازه ندادیم پروژه را کنترل کند،» این را که گفت نزدیک بود بزند زیر گریه: «هیچ‌کس لیسا را نخواهد خرید چون همه خبردار شده‌اند که مکینتاش خواهد آمد! ولی شماها عین خیال‌تان نیست!» بعد از اتاق بیرون رفت و در را به هم کوفت. هنوز سرها برنگشته بود که دوباره سرزده داخل شد و به إسمیت و هر تزلفد گفت: «می‌دانم این تقصیر شما نیست. مشکل خود استیو جابز است. بهش بگویید دارد اپل را نابود می‌کند!»

در واقع جابز مکینتاش را بدل به رقیب کم‌هزینه‌ی لیسا کرده بود که البته نرم‌افزارهایش با آن سازگاری نداشت. چیزی که کار را خراب‌تر می‌کرد این بود که هیچ‌یک از این دو دستگاه با اپل II سازگاری نداشتند. به راستی عین روز روشن بود که اپل بدون داشتن یک مدیر اجرایی توانمند، شانس زیادی برای رام کردن جابز ندارد.

^۱ Rich Page

کنترل یکپارچه

اکراه جابز برای سازگار کردن مکینتاش با لیسا مربوط به چیزی ورای رقابت یا انتقام بود. پای یک مؤلفه‌ی فلسفی در میان بود، مؤلفه‌ای که به میل وافر او برای کنترل مربوط می‌شد. جابز اعتقاد داشت برای آنکه یک کامپیوتر عالی باشد، نرمافزار و سختافزارش باید با هم پیوندی مستحکم داشته باشند. وقتی یک کامپیوتر قادر به اجرای نرمافزاری باشد که روی کامپیوتراهای دیگر هم اجرا می‌شود، این وسط مقداری از قابلیتها قربانی می‌شوند. بهترین چیز از نظر او، محصولی «جامع» با طراحی یکپارچه بود؛ طوری که نرمافزار بر قامت سختافزار دوخته شده باشد و بالعکس. این همان وجه تمایز مکینتاش بود. چیزی که در تضاد کامل با محیطی که مایکروسافت در حال خلقش بود قرار داشت، در رویکرد مایکروسافت می‌شد سیستم‌عامل را بر روی سختافزارهای شرکت‌های جورواجور نصب کرد.

نویسنده‌ی زد.دی.نت^۱ دن فاربر^۲ می‌گفت: «جابز آدم بالراده‌ای است. هنرمندی نخبه که نمی‌خواهد مصنوعات دست او توسط برنامه‌نویس‌های نالائق به طرزی شوم دستکاری شوند. چون چنین کاری به این می‌ماند که یک نفر را از توى خیابان بیاوری تا چند قلم به نقاشی پیکاسو بزند یا ترانه‌های دیلان را تغییر دهد.» در طی تمام این سال‌ها رویکرد یکپارچگی جابز بدل به وجه تمایز آیفُن، آیپاد و آیپد در مقابل سایر رقبا شد و محصولات بینظیری از دل این نگرش بیرون آمدند. ولی این استراتژی برای تسلط بر بازار همیشه بهترین نبود. لیندر کانی^۳ نویسنده‌ی کتاب «ایین مَک» می‌گفت: «از اولین مَک بگیر تا جدیدترین آیفُن، دستگاه‌های جابز همیشه مهر و موم می‌شوند تا جلوی فضولی و دستکاری مصرف‌کننده گرفته شود.»

تمایل جابز به کنترل تجربه‌ی کاربری در کانون مناقشات بین او و وازنیاک قرار داشت. پیش‌تر بر سر تعداد شکاف‌های تعبیه شده در اپل I - که به کاربر اجازه می‌داد کارت‌های اضافه به مادربورد^۴ متصل کند و به قابلیت‌های آن بیافزاید - دچار اختلاف نظر شدند. آن مشاجره را وازنیاک برد و اپل II صاحب ۸ اسلات شد. ولی این‌بار دست روزگار مکینتاش را در دامن جابز گذاشته بود و نه وازنیاک، بنابراین از علاقمندانی مثل هکرها این ناخوشایند بود ولی از نظر جابز، مکینتاش دستگاهی برای عموم مردم بود و او می‌خواست به آنها یک تجربه‌ی کنترل شده و مطمئن ارائه کند.

بری کَش^۵ که در سال ۱۹۸۲ برای مدیریت بازاریابی دفتر تگزاکو استخدام شد، می‌گفت: «این بازتابی از شخصیت او بود که میل به کنترل داشت. استیو در صحبت از اپل I مدام می‌نالید که "ما کنترلی روی آن نداریم، نگاه کن به این کارهای دیوانه‌کننده‌ای که مردم می‌خواهند باهاش بکنند. هرگز این اشتباه را

¹ ZD Net

² Dan Farber

³ Leander Kahney

⁴ Mother Board

⁵ Berry Cash

تکرار نخواهم کرد"» و تا آنجا پیش رفت که ابزارهایی ویژه برای باز کردن کیس مکینتاش طراحی کند، چون نمی‌خواست مردم با آچارهای معمولی بازش کنند. به کش گفت: «می‌خواهیم طوری طراحی اش کنیم که هیچ‌کس جز متخصصین اپل نتواند به داخلش دسترسی پیدا کند.»

جایز همچنین تصمیم به حذف کلیدهای جهت‌نمای روی صفحه کلید گرفت تا تنها راه برای حرکت دادن نشانگر، استفاده از ماوس باشد. این راهی بود برای سوق دادن اجباری کاربران سنتی به استفاده از ماوس برای حرکت و کلیک کردن. بر خلاف سایر تولیدکنندگان جایز معتقد نبود که حق همیشه با مصرف کننده است؛ یعنی مقاومت ملت در برابر استفاده از ماوس کاری بس اشتباه بود.

حذف کلیدهای چهارجهته دستاورد دیگری هم داشت: توسعه‌دهندگان مستقل را مجبور می‌کرد به جای نوشتن برنامه‌های عمومی برای تمام کامپیوترها، برنامه‌هایی مخصوص سیستم‌عامل مک بنویسنده این منجر می‌شد به همان یکپارچگی بین نرم‌افزار، سیستم‌عامل و سخت‌افزار که مد نظر جایز بود.

تمایل استیو به اعمال کنترل یکپارچه او را نسبت به ارائه‌ی لیسانس سیستم‌عامل مکینتاش و یا اعطای مجوز شبیه‌سازی آن به سایر تولیدکنندگان بسیار حساس کرد. مدیر بازاریابی مکینتاش مایک مُری که تازه‌وارد و پرانرژی بود، طی یادداشتی در می ۱۹۸۲ پیشنهاد اعطای لیسانس را به جایز داد. این‌طور نوشه بود: «قطعاً همه مایل هستیم که محیط کاربری مکینتاش به عنوان استاندارد صنعت کامپیوت در آید. اکنون تنها مانع در راه تحقق این هدف، انحصاری بودن محیط کاربری مک به سخت‌افزار مکینتاش است. به ندرت شرکتی قادر شده یک استاندارد فرآگیر صنعتی را بدون اشتراک‌گذاری آن با دیگر تولیدکنندگان ایجاد یا پشتیبانی کند.»

پیشنهاد مُری اعطای لیسانس سیستم‌عامل مکینتاش به شرکت تَندی بود. از آنجا که فروشگاه‌های رادیوشِیک^۱ متعلق به تَندی به دنبال جلب مشتریانی متفاوت از سایرین بودند او دلیل آورد که این کار به سهم فروش اپل آسیبی وارد نخواهد کرد. ولی جایز از اساس با این گونه طرح‌ها مخالف بود. رویکرد او نگه داشتن مکینتاش تحت یک محیط کنترل شده بود، محیطی که در آن استانداردهای مد نظر او برآورده می‌شد. ولی همان‌گونه که مُری هم می‌ترسید، این رویکرد در مسیر بدل شدن به استاندارد صنعت کامپیوتراهای شخصی آن هم با وجود شبکه‌ی آی‌بی‌ام به مشکل برخورد.

برگزیده‌ی سال

در حالی که سال ۱۹۸۲ رو به پایان بود، جایز به این عقیده رسید که مرد سال مجله‌ی تایم خواهد شد. یک روز با مایکل موریتز رئیس شورای سردبیری تایم در سان‌فرانسیسکو، به دفتر تگزاکو وارد شد و بچه‌ها را به مصاحبه با او تشویق کرد. ولی سال تمام شد و جایز روی جلد تایم نرفت. در عوض مجله "کامپیوترا" را به عنوان برگزیده‌ی آخرین شماره‌ی سال انتخاب کرد و تیتر زد: "دستگاه برگزیده‌ی سال."

^۱ Radio Shack

ضمیمه‌ی اصلی به معرفی استیو جابز اختصاص داشت: بر اساس گزارش موریتز و به قلم جی کاکز^۱ روزنامه‌نگاری که اغلب راجع به موسیقی راک مطلب می‌نوشت. در مقاله آمده بود: «با قدرت بی‌نظیر اقناع مشتری و ایمان متعصبانه‌اش که باید مورد حسادت فدائیان مسیحیت باشد، این استیو جابز است که پیش از هر کس دیگری درها را گشوده و کامپیوتراهای شخصی را به خانه‌ها آورده.»

متن مقاله غنی، ولی در بعضی جاها زننده بود –آنقدر زننده که موریتز (بعد از نوشتن کتابی راجع به اپل و پیوستن به شرکت سرمایه‌گذاری سکویا برای شراکت با دان ولنتاین) منکر آن و مدعی شد که گزارش اش توسط یکی از ویراستارهای نیویورکی که کار معمول‌شان شرح وقایع مزخرف دنیای موسیقی راک‌اند-رل^۲ بوده «با شایعات پست به گند کشیده و بعضاً سانسور شده است.» در مقاله به نقل از باد تریبل به «دایره‌ی تحریف واقعیت جابز» و اینکه «او در بعضی از جلسات گریه می‌کرده» اشاره شد. اما باید بهترین نقل قول را از آن جف راسکین دانست که گفت: «جابز می‌تواند یک شاه عالی برای فرانسه بسازد.»

مجله‌ی تایم برای از جرأت انداختن جابز، وجود دختری را که او از خود رانده بود علنی کرد؛ لیسا برنان. جابز خوب می‌دانست که تنها کسی که می‌توانسته راجع به لیسا اطلاعات داده باشد، کوتکی است و او را جلوی همه‌ی اعضای تیم مکینتاش سرزنش کرد. کوتکی می‌گفت: «وقتی گزارشگر تایم از من پرسید آیا جابز دختری به نام لیسا دارد یا نه من گفتم "البته."» یک دوست به دوستش اجازه نمی‌دهد منکر وجود فرزندش شود. من هرگز قصد ندارم به دوست خودم فرصت این حماقت را بدهم که پدر بودن خودش را انکار کند. استیو خیلی عصبانی بود و احساس بی‌آبرویی می‌کرد، به همین خاطر توی جمع به من نسبت خیانت داد.» ولی آنچه واقعاً جابز را به هم ریخت این بود که دست آخر، مرد سال تایم نشد. در این باره به من گفت:

«تایم قصد داشت مرا به عنوان مرد سال معرفی کند، که فقط ۲۷ سال داشتم و این در کل برایم مهم بود. فکر می‌کردم واقعاً عالی است. آنها مایکل موریتز را برای تهیه‌ی مقاله فرستادند. همسن بودیم، من خیلی موفق بودم و می‌توانم بگوییم که او حسودی می‌کرد و با من راحت نبود. بعد هم که آن افتضاح را به بار آورد. طوری که سردبیران در نیویورک، با خواندن مقاله گفتند "ما نمی‌توانیم این یارو را مرد سال اعلام کنیم." این واقعاً ناراحتمن کرد. ولی درس خوبی بود. به خودم یاد دادم که دیگر هرگز راجع به چیزی اینقدر هیجان‌زده نشوم، چون به هر حال رسانه، سیرکی بیش نیست. آنها مجله را با پست فدکس^۳ به دفترم فرستادند. یادم هست پاکتش را که باز کردم، کاملاً چشم‌انتظار دیدن عکس خودم روی جلد بودم، ولی یک عکس کامپیوتر زد توی ذوقم. پیش خودم گفت: "هان؟" و وقتی مقاله را خواندم از شدت ناراحتی گریه کردم.»

در حقیقت دلیلی وجود ندارد که باور کنیم موریتز حسادت داشته یا در گزارش بی‌انصافی کرده و البته که آن سال، جابز برخلاف تصور خودش هرگز قرار نبود به عنوان مرد سال انتخاب شود. آن سال (من یک نویسنده‌ی تازه کار بودم)، دبیران ارشد خیلی زود به این نتیجه رسیدند که خود کامپیوتر برگزیده‌ی سال

¹ Jay Cocks

² Rock-And-Roll

³ Fedex

باشد و نه یک فرد و از ماهها قبل تصمیم بر آن شد که یک اثر هنری از پیکرتراش معروف جُرج سیگال^۱ طرح روی جلد باشد. ری کیو^۲ که آن زمان یکی از مدیران مجله بود، می‌گفت: «هرگز جاوز را لاحاظ نکردیم، در ضمن ممکن نبود که به کامپیوتر شخصیت واقعی بدھیم، بنابراین اولین باری بود که تصمیم گرفتیم یک برگزیده بی جان داشته باشیم. اصلاً دنبال یک چهره برای طرح روی جلد نگشتم.»

اپل، لیسا را در ژانویه ۱۹۸۳ عرضه کرد - یک سال پیش از تکمیل مک- و جاوز بدھی ۵.۰۰۰ دلاری اش را به کوچ داد. گرچه او جزو تیم لیسا نبود ولی به نیویورک رفت تا معرفی عمومی محصول را به عنوان رئیس و مرد رسانه‌ای اپل انجام دهد.

او از رجیس مک‌کنا مشاور روابط عمومی نابغه‌اش، آموخته بود که چگونه مصاحبه‌های ویژه را مهیج از آب در آورد. مصاحبه‌کننده‌های منتخب پی در پی به داخل راهنمایی می‌شدند تا از وقت قبلی‌شان برای مصاحبه با او در اتاق هتل کارلایل^۳ نهایت استفاده را ببرند، جایی که یک کامپیوتر لیسا روی میز قرار گرفته و با گل‌های زیبا دورچین شده بود. طبق برنامه‌ی تبلیغاتی، جاوز باید بر روی لیسا تمرکز می‌کرد تا صحبتی از مکینتاش به میان نیاید. ولی او از پس خودش بر نیامد.

در اکثر گزارش‌هایی که بر اساس مصاحبه‌های آن روز جاوز - با تایم، بیزینس‌ویک^۴، وال استریت‌ژورنال و فُرچون - چاپ شد، از مکینتاش نیز یاد شده بود. فُرچون نوشت: «همین امسال نسخه‌ی ارزان‌تر لیسا با امکانات کمتر عرضه خواهد شد، نامش مکینتاش است.» بیزینس‌ویک نوشت: «خود جاوز آن پروژه را رهبری می‌کند» و نقل قولی از او آورد که: «وقتی مکینتاش عرضه شود، تبدیل به خارق‌العاده‌ترین کامپیوتِر جهان خواهد شد» و اینکه برنامه‌هایش با لیسا سازگار نخواهد بود. درست مثل این بود که داشت از روی عمد، لیسا را با بوسه‌ی مرگ بدرقه می‌کرد.

به راستی هم که لیسا چه زود در گذشت. دو سال بعد دیگر نسخه‌ای از آن ارائه نشد. جاوز بعدها راجع به آن گفت: «خیلی گران بود و ما، سعی داشتیم آن را به شرکت‌های بزرگ بفروشیم در حالی که تخصص‌مان فروش به مصرف‌کننده‌ی عادی بود.» می‌توان یک دستاورد درخشنان هم برای این ناکامی بر شمرد: چند ماه که از عرضه‌ی لیسا گذشت، برای شرکت مبرهن شد که باید تمام امیدهایش را به مکینتاش معطوف کند.

بیایید دزدِ دریایی باشیم!

با رشدِ گروه مکینتاش، دفترشان از ساختمان تگزاکو به مقر اصلی شرکت در خیابان بَندلی^۵ منتقل شد و در میانه‌ی ۱۹۸۳ به بَندلی ۳ رفت. دفتر جدید یک سالن مدرن باز در وسط داشت که بارل اسمیت و آندي

¹ George Segal

² Ray Cave

³ Carlyle Hotel

⁴ Business Week

⁵ Bandley

هِرتزفلد بازی‌های ویدیویی منتخب خود را همراه با یک سیستم صوتی توشیبا^۱ با بلندگوهای مارتین لوگان^۲ و صدھا سی‌دی موسیقی، در آن چیده بودند. از داخل سالن، اعضای گروه نرمافزار در پشت یک شیشه‌ی آکواریوم‌مانند قابل مشاهده بودند. آشپزخانه نیز هر روز با انواع آبمیوه‌های اُد- والا پُر می‌شد. به مرور در سالن میانی چیزهای دیگری هم چیده شد که مهم‌ترین‌شان یک پیانوی باسین‌درفر و یک موتور سیکلت بی‌ام‌دابلیو بود که به اعتقاد جابز، هر دو الهام‌بخش خلقی شاهکار بودند.

جابز هنوز فرآیند استخدام در گروه را به طور سختگیرانه‌ای در چنبره‌ی قدرت خود داشت. هدف این بود که فقط افراد خلاق، زرنگ و کمی متمرد جذب شوند. گروه نرمافزار با مقاضیان به بازی دیفندر^۳ می‌نشست که بازی مورد علاقه‌ی اسمیت بود. ولی جابز همان سؤال‌های خُل‌وار خودش را مطرح می‌کرد تا بفهمد فرد مقاضی در شرایط غیرمنتظره چقدر خوب از فکرش استفاده می‌کند. یک روز هِرتزفلد، اسمیت و جابز با یک مدیر بخش نرمافزار مصاحبه داشتند که به محض قدم گذاشتن به دفتر، معلوم شد برای اداره‌ی یک مشتتابغه‌ی آکواریوم‌نشین، خیلی مقید و رسمی است. جابز بازی را بی‌رحمانه شروع کرد، پرسید: «در چند سالگی اولین رابطه‌ی جنسیت را تجربه کردی؟»

آن بیچاره مبهوت شد: «ببخشید چی؟»

جابز پرسید: «شما که مجرد نیستید؟» مرد بیچاره دست‌پاچه شده بود. جابز موضوع را عوض کرد: «چند بار تا حالا إل.اس.دی مصرف کرده‌ای؟» هِرتزفلد به خاطر می‌آورد: «بی‌نوا سرخ شده بود، من سعی کردم بحث را عوض کنم و یک سؤال فنی سر راست پرسیدم.» ولی وقتی او خواست واکنش نشان بدهد، جابز مهلت نداد و شروع کرد به تقلید صدای بوقلمون. اسمیت و هِرتزفلد از خنده ترکیدند.

آن فرد با گفتن «به گمانم انتخاب مناسبی نباشم» راهش را کشید و رفت.

با وجود همه‌ی این رفتارهای نفرت‌انگیز، جابز توانایی دمیدن روح رفاقت در گروهش را داشت. بعد از له کردن آدم‌ها، راههای به اوج رساندن آنها را می‌یافت و حس عضویت در پروژه‌ی مکینتاش به عنوان مأموریتی مهیج را در آنها می‌دمید. او هر شش ماه یک بار، گروهش را به استراحتی دو روزه در تفرجگاهی در همان نزدیکی می‌برد.

تفرج سپتامبر ۱۹۸۲ در تل‌ماسه‌های پاجارو^۴ نزدیک مونتری^۵ بود. نزدیک ۵۰ نفر از اعضای بخش مکینتاش در لُثری ساحلی دور آتش نشستند و خود جابز، روی میزی در مقابل آنها نشست. برای مدتی آرام صحبت کرد ولی بعد روی سه‌پایه رفت و افکارش را در قالب تک‌جمله‌هایی تهییج کننده جار زد.

¹ Toshiba

² Martinlogan

³ Defender

⁴ Pajaro

⁵ Monterey

اولی این بود: «تسليیم نشوید.» یک حکم سلبی که در طول زمان می‌توانست هم مفید و هم مضر باشد. اکثر گروه‌های تکنولوژیک آن دوره کمیت را فدای کیفیت می‌کردند. در مقابل، اعضای گروه مک می‌خواستند «دیوانهوار عالی» باشند که البته احتمال موفقیت‌شان نیز بالا بود ولی خیلی از برنامه‌ی از پیش تعیین شده عقب بودند. خبری هم از یک مهلت ۱۶ ماهه‌ی دیگر نبود.

جائز بعد از یادآوری تاریخ نهایی، گفت: «موفق نشدن، بهتر از ساختن یک محصول پر اشتباه است.» شاید اگر یک مدیر پروره‌ی دیگر بود بعضی کیفیت‌ها را فدای عرضه‌ی به موقع محصول نهایی می‌کرد تا به این صورت در چارچوب زمان‌بندی از پیش تعیین شده باقی بماند، زیرا به هر حال تاریخ‌های از پیش تعیین شده‌ای هستند که تغییرشان در یک فرآیند کاری غیرممکن است. ولی جائز از این جور آدمها نبود. او یک پند دیگر از آستین در آورد: «تا وقت عرضه‌ی محصول، کارمان تمام نشده.»

یک عبارت بودایی دیگر که نگاره‌ای شاعرانه در خود داشت و استیو بعداً به من گفت که بیشترین علاقه را در بین جملات قصار به آن دارد، این بود: «سفر، خود پاداش است.» اعضای گروه مکینتاش که او انگیزه بخشیدن به آنها را دوست داشت، سربازان یک لشگر ویژه بودند با مأموریتی متعالی. یک روز آنها همگی به عقب نگاه می‌کردند: به سفر گروهی‌شان، به لحظات دردناکی که یا از خاطر برده بودند یا که از به یاد آوردن‌شان قاهقه می‌خندیدند؛ و با رجوع به این خاطرات از آن سفر به عنوان قله‌ای جادویی در مسیر زندگی‌شان یاد می‌کردند.

در پایان حرف‌هایش کسی پرسید که آیا نباید برای آشنایی با سلیقه‌ی مشتریان، تحقیقاتی انجام دهند. استیو جواب داد: «نه، چون که مصرف‌کننده نمی‌داند چه می‌خواهد تا اینکه ما به او نشانش دهیم.» بعد وسیله‌ای به اندازه‌ی یک دفتر یادداشت روزانه درآورد. پرسید: «می‌خواهید یک چیز تمیز ببینید؟» و آن را گشود. معلوم شد که ماکتی از یک کامپیوتر مفهومی است که می‌تواند روی پای آدم قرار بگیرد، با صفحه‌کلید و نمایشگری که مثل یک دفتر روی هم تا می‌شندن. گفت: «این رؤیای من است از چیزی که در دهه‌ی هشتم عمرمان خواهیم ساخت.»

در دو روز آتی، جلسات مختلفی توسط سرگروه‌ها و همین‌طور توسط تحلیل‌گر برجسته‌ی صنعت کامپیوتر بن رُزن^۱ انجام گرفت. هر روز در اواخر عصر، زمان کافی برای مهمانی و استخر و رقص باقی بود. در پایان آن تفرج دو روزه جائز جلوی گروه ایستاد و این تک‌گویی را ارائه کرد: «با گذر هر روز، ماحصل کار شما ۵۰ نفر می‌رود که موجی عظیم در جهان به پا کند. می‌دانم سر کردن با من کمی سخت است ولی این باحال‌ترین کاری است که در کل زندگی‌ام انجام داده‌ام.» تا سال‌های سال، اکثر آنها ای که سخنرانی‌اش را شنیدند، در پی یادآوری «سر کردن با من کمی سخت است» قاهقه می‌خندیدند و موافق بودند که ایجاد آن موج عظیم، باحال‌ترین کار تمام دوران زندگی‌شان بوده و هست.

تفرج بعدی در اوخر ژانویه‌ی ۱۹۸۳ همزمان با عرضه‌ی لیسا بود؛ تغییری در لحن جائز به چشم می‌خورد. چهار ماه قبل گفته بود: «تسليیم نشوید،» اما این‌بار پند دیگری در کار بود: «هنرمندان واقعی عرضه می‌کنند.» اعصاب همه فرسوده بود. آتکینسون برای مصاحبه‌های مربوط به آغاز عرضه‌ی لیسا دور از گروه بود. در بازگشت، به هتل جائز رفت و تهدید به استعوا کرد. جائز کوشید مشکل را ناچیز بشمرد ولی

^۱ Ben Rosen

اتکینسُن آرام نشد. جابز با دلخوری گفت: «بیل، من الان وقت این یکی را ندارم. ۶۰ نفر که قلبشان برای مَکینتاش می‌تپد آن بیرون منتظر سخنرانی من هستند.» با این حرف از اتکینسُن خواست گذشته را فراموش کند و کمی به هدفی که داشتند ایمان بیاورد.

سپس رفت تا یکی از آن سخنرانی‌های رایج خود را ارائه کند. ادعا کرد که مشکلی را که با لابراتوار صوتی مَکاینتاش بر سر استفاده از تام مَکینتاش داشتند، حل کرده است (حقیقت این بود که آن موقع هنوز مذاکره در جریان بود ولی دایره‌ی تحریف واقعیت حد و مرزی نمی‌شناخت). بعد یک بطری آب معدنی آورد و به صورت نمادین نمونه‌ی اولیه‌ی مَکینتاش را روی صحنه غسل تعمید داد؛ جایی بیرون سالن، اتکینسُن صدای جیغ و هورای بلندی شنید و با افسرده‌گی به گروه پیوست. مهمانی آن شب شامل شنا در استخر، آتش‌افروزی در ساحل و رقص و موسیقی با صدای بسیار بلند بود که تمام شب ادامه یافت و باعث شد مدیر هتل لا پلایا^۱ در کارمل، از آنها بخواهد تا ابد به آنجا باز نگردند.

یکی دیگر از جملات قصاری که او در جلسات می‌گفت، این بود: «دزد دریایی بودن، بهتر از پیوستن به نیروی دریایی است.» می‌خواست روح طغیان‌گری را در بچه‌های گروه بدمند تا مثل آدم‌های پرهیاهویی رفتار کنند که در عین افتخار به کارشان، مشتاق به همکاری با دیگران هستند. سوزان کِر می‌گفت: «منظورش این بود که «بیایید مثل مرتدها باشیم. سریع حرکت کنیم و کارها را به نتیجه برسانیم».» برای جشن تولد جابز که چند هفته بعد بود، گروه سفارش یک بیل‌بورد^۲ بزرگ داد که در خیابان منتهی به مقر اصلی نصب شد: «۲۸ سالگی مبارک استیو. سفر، خود پاداش است. امضا: دزدان دریایی.»

یکی از برنامه‌نویس‌های گروه مَک به نام استیو کَپس^۳، تصمیم به برآراشتن پرچم دزدان دریایی گرفت. یک تکه پارچه‌ی سیاه به دست سوزان کِر داد تا نقش جمجمه، چشم‌بند و استخوان‌های ضربدری مخصوص دزدان دریایی را روی آن پیاده کند. به جای سوراخ چشم جمجمه نیز یک لوگوی رنگی اپل گذاشتند. یک‌شنبه شبی بود که کَپس از ساختمان نوساز بَندلی ۳ بالا رفت و پرچم را روی یک داربست -به جا مانده از کارگران ساختمانی- برپا کرد. پرچم برای چند هفته با افتخار در اهتزاز بود تا اینکه اعضای گروه لیسا در یک چپاول شبانه آن را دزدیدند؛ این پیام واضحی بود به رقبای مَکینتاشی. کَپس عملیات تکاوری برای پس گرفتن پرچم را هدایت کرد و توانست آن را از چنگ یکی از منشی‌ها که امین گروه لیسا بود، در بیاورد. بعضی از باتجربه‌های اپل نگران شده بودند که نکند بازی دزدان دریایی از دست جابز خارج شود. آرتور راک می‌گفت: «نصب آن پرچم احمقانه بود، با این کار رسمًا داشتند باقی کارمندان اپل را زیر سؤال می‌برند.» ولی جابز عاشق پرچم بود و در تمام مدت تکمیل مَک، مراقب بود که با افتخار در اهتزاز باشد. خودش می‌گفت: «ما مرتد شده بودیم و می‌خواستیم همه این را بدانند.»

کهنه‌سربازهای گروه مَک می‌دانستند چطور جلوی جابز بایستند. یعنی اگر با اطمینان حرفشان را می‌زدند او جسارت‌شان را تحمل و حتی تحسین می‌کرد. در سال ۱۹۸۳، آشنایان با دایره‌ی تحریف واقعیت به چیزی فراتر نائل آمدند: اینکه اگر لازم می‌شد، حتی می‌توانستند آهسته با دستورات استیو مخالفت کنند

¹ La Playa

² Billboard

³ Steve Capps

و اگر معلوم می‌شد که حق با آنها بوده، او راهکار خائنانه و اراده‌شان برای تخطی از امر رئیس را تحسین می‌کرد. از اینها گذشته، این کار همیشگی خودش هم بود.

بهترین نمونه‌ی تمرد آینده‌نگر از این دست، انتخاب دیسک‌خوان مکینتاش بود. اپل یک بخش مجزا برای تولید قطعات حافظه‌ی ذخیره‌سازی و یک سیستم دیسک‌خوان با اسم رمز توییگی^۱ که قادر به خواندن (و نوشتن) از (و بر) روی دیسک‌های فلاپی ۵۱۲ اینچی بود، در دست طراحی و تولید داشت - خوانندگان قدیمی توییگی را به یاد می‌آورند. ولی با آماده شدن لیسا برای عرضه در بهار ۱۹۸۳ معلوم شد که توییگی عددی نیست. زیرا لیسا با حافظه‌ی دیسک سخت می‌آمد و این برای گروه مک بحرانی بزرگ بود. هر تزلفد می‌گفت: «دچار اضطراب شدیم، چون از اول داشتیم روی توییگی کار می‌کردیم و دیسک سختی در کار نبود تا تغییر استراتژی بدھیم.»

در تفرج ژانویه ۱۹۸۳ مشکل را به بحث گذاشتند و دبی گلمن آمار خرابی توییگی را به جائز ارائه کرد. چند روز بعد استیو به کارخانه اپل در سن خوزه رفت تا مراحل ساخت توییگی را ببیند. بیش از نیمی از تولیدات برگشت می‌خورد. جائز جوش آورد. با چهره‌ی غصبناک داد و بی‌داد و تهدید کرد که تمام کارکنان آنجا را اخراج خواهد کرد. باب بلویل رئیس گروه مهندسی مک، نجیبانه او را به محظه‌ی پارکینگ هدایت کرد تا ضمن قدم زدن، راجع به جایگزین‌های ممکن صحبت کنند.

یک احتمال برای جایگزینی، دیسک‌خوان ۳۱۲ اینچی جدید سونی بود که دیسک آن، داخل یک قاب پلاستیکی محکم قرار داشت و در جیب پیراهن جا می‌شد. انتخاب دیگر تن دادن به نمونه‌ی مشابه دیسک‌خوان ۳۱۲ اینچی، ساخت یکی از تأمین‌کننده‌های ژاپنی یعنی آلپس الکترونیکز^۲ (سازنده‌ی دیسک‌خوان اپل II) بود. آلپس، لیسانس تکنولوژی را از سونی گرفته بود و اگر مسئله‌ی زمان حل می‌شد، هزینه‌ها هم خیلی ارزان‌تر در می‌آمد.

جائز و بلویل همراه با یکی از قدیمی‌های اپل، یعنی رُد هالت (طرح منبع تغذیه‌ی اپل II) برای بررسی اوضاع به ژاپن پرواز کردند. از توکیو سوار بر قطار سریع‌السیر به کارخانه‌ی آلپس رفتند. اما مهندسین آلپس حتی یک نمونه‌ی اولیه هم برای ارائه نداشتند، فقط یک مدل خام به آنها نشان دادند. جائز با خودش فکر کرد چه خوب ولی بلویل رم کرد. از نظر او هیچ راهی وجود نداشت که آلپس بتواند دیسک‌خوان را ظرف یک سال آینده آماده کند.

در ادامه‌ی بازدید از شرکت‌های ژاپنی، رفتار جائز وخیم‌تر شد. در ملاقات با مهندسین کتوشلواری ژاپنی، شلوار جین می‌پوشید و کفش کتانی به پا می‌کرد. هدیه‌های کوچک رسمی را طبق معمول جا می‌گذاشت و هیچ وقت متقابلاً هدیه‌ای نمی‌داد. وقتی صف مهندسین برای خوش‌آمدگویی به او تشکیل می‌شد و مؤدبانه محصولات را برای بررسی پیشکش می‌کردند، او فقط پوزخند می‌زد. چون از هر دوی محصولات و چاپلوسی آن آدم‌ها متنفر بود. در یکی از بازدیدهای صراحتاً گفت: «برای چی داری این را به من نشان می‌دهی؟ این یک تکه آشغال‌ما هر کسی می‌تواند دستگاهی بهتر از این بسازد.» گرچه اغلب میزبانان وحشت می‌کردند ولی برخی هم سرگرم می‌شدند. گویا داستان‌هایی از رفتار نیش‌دار و گستاخانه‌ی جائز شنیده بودند و اکنون نمایش زنده، جلوشان بر پا بود.

¹ Twiggy

² Alps Electronics Co.

آخرین توقفگاه، کارخانه‌ی سونی واقع در حومه‌ی توکیو بود. به نظرِ جابز شلوغ و ناهنجار آمد. هنوز بخش زیادی از کار با دست انجام می‌شد و این مایه‌ی تنفرش بود. بِل‌ویل قبلًا در هتل، نظر به استفاده از دیسک‌خوان سونی داده بود ولی جابز موافقت نکرد و در عوض، تصمیم گرفت که با آپس همکاری و دیسک‌خوان خود را درست کند، لذا به بِل‌ویل دستور توقف مذاکره با سونی را داد.

بِل‌ویل همان موقع تصمیم به تخطی جزئی از دستور جابز گرفت و از مدیر سونی خواست که دیسک‌خوان را آماده‌ی استفاده در مکینتاش کند تا اگر (و زمانی که) مشخص شد که آپس به موقع قادر به ارائه‌ی قطعه نیست، اپل، سونی را در دست دیگر داشته باشد. بنابراین سونی یکی از مهندسین خودش به نام هیدتوشی کوموتو^۱ فارغ‌التحصیل پاردو^۲ را به امریکا فرستاد؛ یک ژاپنی باهوش با حس شوخ‌طبعی زیرپوستی.

هر وقت جابز از دفتر شخصی‌اش برای سرکشی به گروه مهندسی مکینتاش می‌آمد – یعنی تقریباً هر روز عصر – بچه‌ها به سرعت جایی برای قایم کردن کوموتو پیدا می‌کردند. یک بار جابز در یک دکه‌ی روزنامه‌فروشی در کوپرتینو به سمت کوموتو رفت و او را از سفر ژاپن به خاطر آورد ولی خوشبختانه به چیزی مشکوک نشد. نزدیکترین خطر در آن روزی رخ داد که جابز بی‌خبر وارد سالن شد و همان زمان کوموتو روی یکی از میزها نشسته بود. یکی از مهندس‌ها او را گرفت و با نشان دادن اتاق نظافت گفت: «زود برو این تو. خواهش می‌کنم! همین حالا!» هِرترفلد به خاطر داشت که کوموتو با حالتی گیج، بدو بدو به داخل آنجا رفت و برای ۵ دقیقه، یعنی تا رفتن جابز، حبس کشید. کلی از او عذرخواهی کردند ولی کوموتو بدون دلگیر شدن، فقط گفت: «مشکلی نیست. اما روش‌های تجاری شما امریکایی‌ها، واقعاً عجیب است. خیلی عجیب.»

سرانجام پیش‌بینی بِل‌ویل درست از آب در آمد. در می ۱۹۸۳ بچه‌های آپس گفتند که حداقل ۱۸ ماه دیگر زمان لازم است تا دیسک‌خوان را به خط تولید برسانند. در تفرجی دیگر این بار هم در تل‌ماسه‌های پاجارو، مارک‌کولا داشت جابز را سین‌جیم می‌کرد که «می‌خواهی چه کنی؟» تا اینکه بِل‌ویل حرفش را قطع کرد و گفت که شاید بتواند خیلی زود یک جایگزین برای آپس پیدا کند. جابز یک لحظه گیج شد ولی بلاfacله فهمید که چرا طراح ارشد دیسک‌های سونی در کوپرتینو ظاهر شده است. گفت: «ای حرامزاده!» و نه تنها خشمی در چهره‌اش نبود، بلکه آن لبخند بزرگ تا آخر شب از صورتش پاک نشد. به گفته‌ی هِرترفلد به محض اینکه فهمید بِل‌ویل و سایر مهندس‌ها پشت‌سرش چه‌ها کرده‌اند: «غوروش را بلعید و به خاطر این نافرمانی و انجام کار درست، از همه‌شان تشکر کرد.» بعد از تمام آن ماجراه‌ها، این تنها کاری بود که در آن وضعیت خطیر از عهده‌اش بر می‌آمد.

¹ Hidetoshi Komoto

² Purdue

فصل چهاردهم

ورود اسکالی

چالش پپسی^۱



با جان اسکالی، ۱۹۸۴.

دوران عاشقی

مايك مارك كولا هرگز نمى خواست مدیرعامل اپل باقى بماند. او عاشق طراحی خانه‌های جدید، پرواز با هواپیمای شخصی و گذران زندگی با سود حاصل از سهامش بود؛ لذتی در حل اختلافات یا مراقبت از اشخاص نیازمند به پشتیبانی نمی دید. از روی اکراه این نقش را پذیرفته بود چون در آن برده خود را مجبور به مرخص کردن مايك اسکات می دید. به همسرش هم قول داده بود که این مسئولیت موقتی باشد. در اواخر ۱۹۸۲ بعد از تقریباً دو سال، همسرش به او تحکم کرد که: سریعاً یک جایگزین برای خودت پیدا کن! در دیگر سو، جابز به خوبی واقف بود که به تنها یکی از عهددهی اداره‌ی شرکت بر نخواهد آمد. گرچه بخشی از وجودش، او را به این کار ترغیب می کرد اما در عین کبر ورزی، خودآگاه نیز بود. مارک كولا نیز با این نظر موافق بود؛ به جابز گفت که برای اداره‌ی اپل، زیادی تندخو و بی تجربه است. بنابراین جستجو برای یافتن یک نفر از بیرون شرکت آغاز شد.

دان استریج^۲ فردی بود که بیش از همه بر سر حضورش توافق داشتند؛ مردی که بخش کامپیوترهای شخصی آی‌بی‌ام را از صفر ساخته و یک کامپیوتر خوب عرضه کرده بود که گرچه جابز و گروهش آن را

¹ Pepsi

² Don Estridge

دست کم گرفته بودند، ولی از اپل داشت بهتر می‌فروخت. استریج بخش کاری تحت نظرش را در بوکا راتون^۱ فلوریدا^۲ جای داده بود، محلی دور از ذهنیت‌های رایج در مقر اصلی آی‌بی‌ام واقع در آرمونک^۳ نیویورک. او نیز مثل جابر، خودانگیخته و رانده شده بود ولی برخلاف استیو این توانایی را داشت که از سرقت ایده‌های خوب کارمندان خود حذر کند. جابر با پیشنهاد حقوق ۱ میلیون دلار در سال، به علاوه‌ی ۱ میلیون دلار پاداش برای قبول مسئولیت به بوکا راتون پرواز کرد ولی کله‌پا شد. استریج از آن دست آدمهایی نبود که روی عرشی کشتی دشمن بپرد و در عین حال ترجیح می‌داد عضوی از نیروی دریایی باشد، نه یک دزد دریایی. حتی از داستان کلاهبرداری از شرکت مخابرات (جبهه‌ی آبی) هم خوش نیامد. دلش می‌خواست وقتی از او می‌پرسند کجا کار می‌کنی، با عشق بگوید "آی‌بی‌ام."

جابر و مارک کولا برای یافتن فردی دیگر، دست به دامن گری روج^۴ (یک مشاور صنفی که عاشق باندباری بود)، شدند. تصمیم بر آن شد که به مدیران سایر صنوف هم نظری بیاندازند؛ چیزی که آنها نیاز داشتند این بود: یک فروشنده‌ی محصولات مصرفی که از تبلیغات سر در بیاورد و ظاهری رسمی داشته باشد، این فرمول رایج در وال استریت بود. روج دوربینش را روی نابغه‌ی بازار مصرف آن زمان، یعنی جان اسکالی متمرکز کرد که رئیس بخش پیسی‌کولا در شرکت پیسی بود و ایده‌ی بربایی کمپینی با نام "چالش پیسی،" برایش یک پیروزی تبلیغاتی بزرگ و شهرت فراوان به ارمغان آورده بود. استیو در سخنرانی برای دانشجویان استنفورد، چیزهای خوبی راجع به اسکالی شنیده بود، (کسی که قبل از جابر برای آن کلاس صحبت کرده بود) بنابراین به روج گفت که از ملاقات او خوشحال خواهد شد.

اسکالی پیشینه‌ای بسیار متفاوت از جابر داشت. مادر او کدبانوی از ساحل شرقی مَنهَّن بود که در بیرون از خانه، دست‌کش‌های سپید می‌پوشید. پدرش نیز وکیلی جافتاده در وال استریت بود. اسکالی به مدرسه‌ی سنت‌مارکز^۵ رفت، سپس مدرک لیسانس را از براون^۶ و مدرک بازرگانی را از وارتون^۷ اخذ کرده و در ادامه، مدارج ترقی را به عنوان یک فروشنده و مدیر تبلیغاتی مبتکر در شرکت پیسی طی کرده بود. او اشتیاق اندکی هم برای توسعه‌ی محصول و تکنولوژی اطلاعات داشت.

آن روزها اسکالی که برای گذراندن تعطیلات کریسمس با دو فرزند نوجوانش - حاصل از ازدواج قبلی - در لوس‌آنجلس بود، آنها را به یک فروشگاه کامپیوتر برد و تحت تأثیر محصولات موجود در بازار قرار گرفت. وقتی بچه‌ها از او پرسیدند که چرا اینقدر علاقمند شده، گفت که قرار است به کوپرتینو برود و با استیو جابر ملاقات کند. آنها کاملاً هیجان‌زده شدند؛ گرچه در میان هیاهوی بازیگران سینما بزرگ شده بودند ولی جابر برای هر دو شان یک ستاره‌ی مشهور به حساب می‌آمد. این باعث شد که اسکالی، فکر ریاست بر جابر را جدی‌تر بگیرد.

¹ Boca Raton

² Florida

³ Armonk

⁴ Gerry Roche

⁵ St. Mark

⁶ Brown

⁷ Wharton

او در بدو ورود به مقر اصلی اپل، از دیدن سادگی دفاتر و فضای راحت آنجا حسابی جا خورد. خودش می‌گفت: «طرز لباس پوشیدن اکثر افراد، حتی از پرسنل تعمیر و نگهداری در پیسی هم راحت‌تر بود.» جائزه‌ی صرف ناهار، مزه‌ی دهان او را فهمید. وقتی اسکالی گفت که اکثر مدیران صنایع بیش از آنکه کامپیوترها را تحسین کنند از کار با آنها گیج می‌شوند، استیو حالتی بشارت‌دهنده به خود گرفت: «ما می‌خواهیم طرز کار مردم با کامپیوتر را تغییر بدھیم.»

اسکالی در پرواز به سوی خانه، افکارش را خلاصه نوشت. نتیجه یک یادداشت ۸ صفحه‌ای بود راجع به عرضه‌ی کامپیوتر به مصرف‌کننده‌ی عادی و تجاری. در بعضی بخش‌ها نظراتش عمق کافی را نداشت. یادداشت پر بود از عبارات درشت، نمودارها و کادرها. ولی این نشانگر شوکی تازه برای یافتن راه‌های فروش و بازاریابی محصولی فراتر از نوشابه بود. در بین پیشنهاداتش این به چشم می‌خورد: «سرمایه‌گذاری در بخش تجارت درون‌فروشگاهی که مصرف‌کننده را به پتانسیل اپل برای بهبود زندگی اش واقف می‌کند!» او هنوز می‌لی به ترک پیسی نداشت ولی جائز هم دست از دسیسه‌گری بر نمی‌داشت. اسکالی به من می‌گفت: «از آن جوان بی‌پروای نابغه خوشم آمده بود و فکر می‌کردم شناخت بهتر او برایم جالب خواهد بود.»

از این رو پذیرفت که دوباره با هم ملاقات کنند. این بار جائز به نیویورک پرواز کرد. ژانویه ۱۹۸۳ بود و برنامه‌ی معرفی لیسا در هتل کارلایل بر پا. پس از یک روز پر از مصاحبه‌های بی‌وقفه، بچه‌های اپل از آمدن یک میهمان ناخوانده به اتاق جائز شگفت‌زده شدند. استیو کراواتش را شل و اسکالی را به عنوان مدیرعامل پیسی و یک مشتری اداری بالقوه معرفی کرد. جان گوچ که داشت لیسا را برای او تشریح می‌کرد، جائز ناگهان ناقوس‌ها را به صدا درآورد و با کلمات همیشگی‌اش مثل «انقلابی» و « فوق العاده » ادعا کرد که این محصول دگرگون‌کننده‌ی زندگی کامپیوتری آدم‌ها خواهد بود.

سپس دو تایی به رستوران «چهار فصل^۱» آن خلوتگاه زیبا، آرام و پر از ریزه‌کاری‌های تزئینی رفتند. جائز غذای گیاهی ویژه سفارش داد و اسکالی از موفقیت‌های پیسی در فروش محصولاتش گفت. کمپین نسل پیسی، به قول او نه یک محصول بلکه یک سبک زندگی و نگرش خوش‌بینانه را می‌فروخت: «فکر می‌کنم اپل هم بختش را دارد که نسلی اپلی به بار آورد.» جائز این نظر را تأیید کرد. تفاوت در اینجا بود که تمرکز کمپین چالش پیسی بر روی محصول بود و برای کسب شهرت، تلفیقی از تبلیغات، همایش‌ها و شگردهای روابط عمومی را به کار می‌گرفت. اما جائز می‌گفت آنچه که او و رجیس مک‌کینا در پی‌اش هستند تبدیل لحظه‌ی معرفی محصولات اپل به رویدادی مهیج در سطح بین‌المللی است.

تقریباً در نیمه شب حرفه‌اشان تمام شد. جائز در راه بازگشت به هتل، به اسکالی گفت: «این یکی از بهترین غروب‌های زندگی من بود. نمی‌توانم بگوییم که چقدر عالی بود.» اسکالی آن شب وقتی به خانه‌اش در گرینویچ^۲ گنیتیکت رسید، خوابش نمی‌برد. گفتگو با جائز خیلی باحال‌تر از مذاکره با بطری‌سازها بود. به قول خودش: «مرا برانگیخت، اشتیاق قدیمی‌ام برای اینکه معمار ایده‌ها باشم را به سطح آورد.» فردا صبح، روج به اسکالی زنگ زد و گفت: «نمی‌دانم دیشب شما دو تا چه گفته‌اید ولی بگذار یک چیزی بهت بگوییم، استیو جائز به وجود آمده.»

¹ Four Seasons

² Greenwich

دوران عاشقی ادامه یافت. راضی کردن اسکالی سخت بود ولی غیرممکن نبود. یک روز شنبه در ماه فوریه، جاگز به شرق پرواز کرد و با یک لیموزین به گرینویچ رفت. شیفته‌ی نمای نوسازِ عمارت اسکالی شد. آن پنجره‌ی بلندِ قدی و درب‌های دست‌ساز ۳۰۰ پوندی را تحسین کرد. لنگه‌های درب آنقدر دقیق نصب و تنظیم شده بودند که با یک اشاره‌ی انگشت، باز یا بسته می‌شدند. اسکالی می‌گفت: «استیو دیوانه‌ی آن شد چون درست مثل خودم یک ایده‌آل‌گرا بود.» بدین صورت بود که فرآیندی نه چندان سالم کلید خورد؛ اسکالی به خصوصیات جایز نگاه و بعد پیش خودش فکر می‌کرد که چقدر شبیه به او است!

اسکالی معمولاً^۱ با یک کادیلاک بیرون می‌رفت ولی با اطلاع از علاقه‌ی جاگز، مرسدس SL 40 همسرش را برداشت تا استیو را به دیدن مقر ۱۴۴ هکتاری پیسی ببرد. هر قدر که مقر اپل ساده بود مقر پیسی مجلل می‌نمود. (برای جاگز این نشانگر تفاوت بین اقتصاد نوین دیجیتال و مؤسسات برگزیده‌ی فهرست ۵۰۰ تایی مجله‌ی فُرچون بود). سوار بر اتومبیل از میان درختان و بوته‌های آراسته و باع مجسمه‌ها (شامل پیکره‌های ساخته‌ی رودین^۲، مور^۳، کالدر^۴ و جیاکومتی^۵) گذشتند و جلوی ساختمان بتونی-شیشه‌ای شرکت که طراح آن ادوارد دورل است^۶ بود، پیاده شدند. دفتر کار بزرگ اسکالی یک قالی ایرانی در کف، ۹ پنجره، یک باع خصوصی کوچک، اتاق مطالعه‌ی مخفی و دستشویی اختصاصی داشت. جاگز با دیدن مرکز بدن‌سازی، از اینکه مدیران چنین فضایی با حوضچه‌ی آب گرم اختصاصی (جدا از سالن کارمندان) داشتنند متحیر شد و گفت: «خارج‌العاده است.» اسکالی سریع موافقت کرد و گفت: «البته من مخالفش بودم و هنوز هم گاهی به بخش کارمندان می‌روم.»

دیدار بعدی شان چند هفته بعد در کوپرتینو بود. اسکالی که از گردهماibi بطری‌سازان پیسی بر می‌گشت برای دیدن جاگز سر راه توقف کرد. مایک مُری مدیر بازاریابی مکینتاش، مسئول برگزاری این بازدید شد ولی دستور جلسه‌ی واقعی آن روز را نمی‌دانست بنابراین در یادداشتی که برای گروه ارسال کرد، این‌طور نوشت: «شرکت پیسی این قابلیت را دارد که ظرف سال‌های آینده سفارش خرید هزاران مک را بدهد. در طول سال گذشته آقای اسکالی و آقای جاگز دوست شده‌اند. آقای اسکالی یکی از بهترین مدیران فروش در بین شرکت‌های بزرگ است، بنابراین باید بازدید خوبی برای او ترتیب بدهیم.»

جاگز می‌خواست عشق و علاقه‌ی خود به مکینتاش را با اسکالی در میان بگذارد. به او گفت: «این محصول بیش از هر چیز دیگری که ساخته‌ام برایم معنی دارد. می‌خواهم تو اولین کسی از بیرون باشی که آن را می‌بیند.» به روش دراماتیک خود، نمونه را از کیف در آورد و نمایش را جلو برد. اسکالی، جاگز را نیز به خوبی آن محصول به یاد داشت: «استیو بیشتر یک تبلیغات‌چی بود تا یک تاجر. تمام حرکاتش برای خلق لحظات تأثیرگذار، حساب‌شده بود. انگار که ساعتها تمرین کرده باشد.»

جاگز از هِرِتْزِفِلد و گروهش خواسته بود برای آن معرفی خاص یک تصویر گرافیکی ویژه آماده کنند. می‌گفت: «او واقعاً آدم باهوشی است، باورتان نمی‌شود چقدر زرنگ است.» این توضیح که اسکالی ممکن

¹ Rodin

² Moore

³ Calder

⁴ Giacometti

⁵ Edward Durell Stone

است مشتری بالقوه‌ی تعداد زیادی مکینتاش باشد، برای هِرتزفلد "کمی شکبرانگیز" بود ولی با کمک سوزان گریک طرح آماده کرد: حروف کلمه‌ی پیپسی که دور لوگوی اپل می‌رسیدند. هِرتزفلد حین معرفی محصول ذوق‌زده ولی اسکالی خون‌سرد و بی‌تفاوت بود. هِرتزفلد می‌گفت: «چند تا سؤال پرسید ولی چندان علاقمند نشده بود.» او هرگز نتوانست با اسکالی گرم بگیرد: «رفتارش واقعاً ساختگی و به تمام معنا از خود راضی بود. وانمود می‌کرد که به تکنولوژی علاقه دارد ولی نداشت. فقط یک بازاریاب بود و بس. آنها دقیقاً این‌طوری‌اند: حقوق می‌گیرند که ژست بگیرند.»

تمام این ماجراها در مارس ۱۹۸۳ در نیویورک نتیجه داد و این رابطه‌ی عاشقانه، به یک عشق کور و کورکننده بدل شد. در سِنترال‌پارک قدم می‌زدند که جابز شروع کرد: «فکر می‌کنم تو واقعاً خودش هستی. می‌خواهم بیایی با من کار کنی. خیلی چیز هست که باید از تو یاد بگیرم.» جابز که قبل‌اهم این ژست‌های پدرانه را در زندگی تجربه کرده بود، می‌دانست چطور بازی کند که اسکالی شل شود. جواب هم گرفت. اسکالی می‌گفت: «مرا جادو کرد. استیو یکی از روشن‌ترین آدم‌هایی بود که در عمرم می‌دیدم و در علاقه به ایده‌های نو با هم مشترک بودیم.»

اسکالی که به تاریخ هنر نیز علاقه داشت، با او به موزه‌ی متروپولیتن رفت تا امتحان کوچکی بکند. می‌خواست ببیند که آیا جابز واقعاً مشتاق به آموختن از دیگران هست یا خیر. خودش می‌گفت: «می‌خواستم ببینم چقدر - و چطور - در جایی که هیچ پیش‌زمینه‌ی فکری‌ای از موضوع ندارد، می‌تواند امور را به دست بگیرد.» در سالن یونان و روم باستان قدم زدند. اسکالی تفاوت بین پیکرتراشی منسوخ قرن ششم قبل از میلاد با سبک یک قرن بعد که متأثر از پریکلیس^۱ بود را برایش توضیح داد. جابز عاشق جمع‌آوری اشیاء تاریخی بود ولی در کالج، درس مربوطه را نگرفته و آنک در صحبت‌های اسکالی غوطه‌ور شده بود. اسکالی می‌گفت: «این حس به من دست داد که می‌توانم معلم یک دانش‌آموز^۲ پُر استعداد باشم.» این بار هم دچار افراط شده بود: «او را تصویر جوان‌تر خودم می‌دیدم. من هم در گذشته ناشکیبا، لجوج، متکبر و بی‌پروا بودم. وقتی ذهنم پر از ایده بود، دیگر سایر چیزها مهم نبود. آره، من هم نسبت به کسانی که خواسته‌هایم را انجام نمی‌دادند بی‌رحم بودم.»

اسکالی در ادامه‌ی آن پیاده‌روی طولانی فاش کرد که در تعطیلات و مرخصی‌ها به پاریس می‌رود و در کتابچه‌ی همراهش نقاشی می‌کشد و اینکه اگر تاجر نشده بود، حتماً هنرمند می‌شد. جابز هم پاسخ داد که اگر با کامپیوترها عجین نشده بود، حتماً در پاریس شاعری پیشه می‌کرد. پیاده به پایین برادوی^۳ رفتند تا جابز در فروشگاه کولونی رکوردز^۴ واقع در خیابان چهل و نهم، آلبوم‌های موسیقی مورد علاقه‌اش را به او نشان بدهد؛ آلبوم‌هایی از باب دیلان، جوان بیز^۵، الا فیتزجرالد^۶ و قطعاتِ جَزِ هنرمندان ویندهام‌هیل.^۷ بعد تمام راه

¹ Pericles

² Broadway

³ Colony Records

⁴ Joan Baez

⁵ Ella Fitzgerald

⁶ The Windham Hill

راه را برگشتند تا به تقاطع سن خوزه و هفتادو چهارم در غرب سینترال پارک رسیدند؛ جایز قصد داشت در آنجا یک پنthaوسِ دو طبقه بخرد.

سرانجام موعد انتظار سر آمد و در یکی از تراس‌های آن پنthaos، توافق نهایی حاصل شد. اسکالی که آن موقع به خاطر ترس از ارتفاع به دیوار چسبیده بود، برای من تعریف کرد که: «به استیو گفتم ۱ میلیون دلار حقوق سالانه و ۱ میلیون دلار هم برای پاداشِ امضای قرارداد می‌خواهم.» جایز این را شدنی دانست و گفت: «حتی اگر مجبور شوم از جیب خودم می‌پردازم. نباید مشکلات مانع مان شود، چون تو بهترین کسی هستی که تا به حال دیده‌ام. مطمئنم که برای اپل مناسبی و اپل شایسته‌ی بهترین‌ها است.» سپس افروز که تا آن موقع برای کسی که واقعاً قابل احترام باشد کار نکرده و مطمئن است که اسکالی همان کسی است که می‌تواند خیلی چیزها به او بیاموزد. و در انتهای، یکی از همان نگاه‌های خیره‌ی بدون پلک‌زدن، نثار چشمان اسکالی کرد؛ تیر آخر!

اسکالی پیشنهاد دیگری را هم مطرح کرد: اینکه شاید بهتر باشد فقط با هم دوست باشند و او مشاوره‌هایش را از بیرون زمین به جایز بدهد: «هر زمان که در نیویورک باشی، من با کمال میل وقت را به تو خواهم داد.» او بعدها از این لحظه‌ی به یادماندنی، خاطره‌ی جالبی نقل کرد: «استیو سرش را پایین انداخت، انگار که به کفشش خیره شده باشد. بعد از یک مکث سنگین و ناخوشایند، مرا به چالشی کشید که تا روزها دست از سرم بر نداشت. گفت: "تو دلت می‌خواهد باقی زندگی‌ات را وقف فروش آب‌شکر کنی، یا به جای آن فرصت عوض کردن دنیا را به دست بیاوری؟"

اسکالی احساس کرد که یک مشت درست به وسط شکمش خورده است. امکان هیچ عکس‌العملی جز تسلیم شدن را نداشت. می‌گفت: «او یک توانایی غیرطبیعی برای به دست آوردنِ هر آنچه که می‌خواست و نیز برآورد کردن دقیقِ آدم‌ها داشت. می‌دانست چه بگوید تا فردِ مورد نظر قانع شود. برای اولین بار در چهار ماهی که از نخستین ملاقات‌مان می‌گذشت، نتوانستم بگویم نه.» خورشیدِ زمستان رو به غروب می‌رفت. آنها آپارتمان را ترک کردند و با عبور از سینترال پارک، به هتل کارلا لیل برگشتند.

ماه عسل

اسکالی درست به موقع برای گردهمایی مدیران اپل در ماه می ۱۹۸۳، به تل‌ماسه‌های پاجارو رسید. هر چند از بین تمام لباس‌های رسمی‌ای که در گرینویچ داشت فقط یک دست کت و شلوار تیره را با خود آورده بود ولی هنوز با خو گرفتن به فضای غیر رسمی آنجا فاصله داشت. در جلوی اتاقِ ملاقات، جایز پالختی در حالت چهارزانوی نیلوفر آبی نشسته و ناخودآگاه مشغول بازی با انگشتان پایش بود. اسکالی سعی کرد یک دستور جلسه‌ی سر راستِ اعمال کند؛ می‌خواست بحث را به این سو ببرد که چطور محصولات -اپل I، اپل II، لیسا و مک- را متمایز از رقبا بسازند و اینکه آیا بهتر است سازماندهی گروه‌های کاری بر اساس خط تولید باشد یا بر اساس بازارها یا بر اساس اهدافِ شرکت؟ ولی بحث خود به خود به سمت بیان ایده‌ها، مشاجرات و بحث‌های اتفاقی رفت، و چیزی شد شبیهِ داد و بی‌دادِ ملوان‌ها روی عرش‌هی کشته دزدان دریایی.

جابز به گروه لیسا حمله کرد که چرا محصول ناموفقی ساخته‌اند، یک نفر با فریاد جوابش را داد: «خب مثلاً که چی؟ تو خودت هنوز مکینتاش را تکمیل نکرده‌ای! چرا صبر نمی‌کنی اول یک چیزی بسازی بعد از بقیه انتقاد کنی؟» اسکالی هاج و اج مانده بود. در جلسات پیسی هرگز کسی عضو هیئت مدیره را این‌گونه به چالش نمی‌کشید: «اما آنجا همه با هم پریده بودند روی سر استیو!» این رویه، جُکی را که چندی پیش از یکی از تبلیغات‌چی‌های اپل شنیده بود به خاطرش آورد: «فرق بین اپل و بچه‌پیشاهنگ‌ها چیست؟ بچه‌پیشاهنگ‌ها یک بزرگتر بالای سرshan دارند!»

در گیر و دار منازعه بودند که یک زلزله‌ی کوچک، زمین را لرزاند. یک نفر آن وسط فریاد زد: «به سمت ساحل.» همه یک راست از در به سمت ساحل روانه شدند. بعد یک نفر دیگر با فریاد یادآور شد که زمین‌لرزه‌ی قبلی سیلان به راه انداده و ساحل خطرناک است، بلاfacله همه چرخیدند و به یک سمت دیگر رفتند. اسکالی بعدها نوشت: «تردید در تصمیم‌گیری، مشاوره‌های متناقض و شبح بلایای طبیعی، دیگر خودتان تصور کنید ماحصل جلسه چه شد!»

جابز یک روز شنبه صبح، اسکالی و همسرش لیزی^۱ را برای صبحانه دعوت کرد. استیو آن زمان با باربارا جاسینسکی (کارمند زیباروی رجیس مک‌کانا) رابطه داشت و با هم در یک خانه‌ی زیبا و معمولی با معماری سبک تودور واقع در لوس گاتوس سر می‌کردند. لیزی در ماهی‌تابه‌ای که آورده بود، املت گیاهی درست کرد (استیو عجالاتاً از رژیم گیاهی سخت‌گیرانه‌اش فاصله گرفته بود). جابز عذرخواهی کرد که: «شرمنده من مبلمان زیادی ندارم، یعنی هنوز نرفتم سر وقت خریدش.» این، یکی از تناقض‌گویی‌های قدیمی او بود: سخت‌گیری‌اش در انتخاب وسایلی با کیفیت ساخت عالی، در تلفیق با سلیقه‌ی ساده‌پسندی که داشت، او را نسبت به خرید هر وسیله‌ای که ذوق‌انگیز نبود بی‌میل کرده و به تبع آن، خانه هنوز خالی و بی‌مبلمان بود؛ چراغ‌های تیفانی، میز غذاخوری آنتیک، دیسک‌خوان ویدیویی و تلویزیونِ ترینیترونِ سونی به جای خود، ولی روی زمین به جای مبل و صندلی، بالش گذاشته بود! اسکالی باز هم لبخندی زد و به اشتباه فکر کرد که این، شبیه زندگی ساده و بی‌تجمل دوران جوانی خودش در آپارتمان درهم و برهمنی در نیویورک است.

جابز محربانه به اسکالی گفته بود که مطمئن است در جوانی خواهد مُرد و به همین دلیل باید کارها را سریع انجام دهد تا لاقل یک اثر کوچک از خودش در تاریخِ دره‌ی سیلیکان به ثبت برساند. آن روز صبح دور میز نشسته بودند که مجدداً به اسکالی گفت: «ما همه دوره‌ی کوتاهی روی زمین زندگی می‌کنیم و شاید فقط فرصت انجام چند کار عالی را داشته باشیم. هیچ یک از ما نمی‌داند چقدر در دنیا خواهد بود، من هم نمی‌دانم ولی احساسم می‌گوید باید تا جوانم کارهای زیادی انجام دهم.»

جابز و اسکالی در ماههای اول آشنایی بارها در طول روز گفتگو می‌کردند. اسکالی می‌گفت: «استیو و من یک روح بودیم در دو بدن، دو همراه همیشگی و صمیمی» و جابز از روی تملق می‌گفت: «هنوز نصفِ عبارت یا جمله از دهانِ یکی‌مان خارج نشده بود که آن دیگری تا ته خط را می‌رفت.» جابز هر وقت می‌خواست برای سر و کله زدن با دیگران به جلسه برود، به او می‌گفت: «تو تنها کسی هستی که مرا می‌فهمد.» آنها آنقدر به هم از لذتِ کار با هم گفتند و گفتند که دیگران همه نگران شدند. اسکالی از سر هیچ فرصتی برای یافتن شباهت میان خودش و جابز به سادگی نمی‌گذشت:

¹ Leezy

« قادر به تکمیل جملات هم بودیم، چون روی یک طول موج حرف می‌زدیم. استیو ساعت ۲ بعد از نیمه شب برای گفتن ایده‌ای که تازه به سرش زده بود، مرا بیدار می‌کرد. بدون آنکه من خوابآلود و کاملاً بی‌خبر از ساعت را اذیت کند، می‌گفت: "سلام، منم!" من هم در روزگار پیسی دقیقاً همین کارها را کرده بودم؛ استیو یادداشت‌ها و اسلامیدهای مربوط به جلسه‌ی فردا صبح را پاره می‌کرد و دور می‌ریخت. من هم در اوایل حضورم در پیسی سعی داشتم نطق‌های عمومی را به یک ابزار مهم مدیریتی تبدیل کنم. به عنوان مدیری جوان همیشه برای انجام صحیح کارها بی‌صبری و اغلب فکر می‌کردم خودم بهتر از پس انجامشان بر می‌آیم. استیو هم همین‌طور بود. برخی موقع احساس می‌کردم شاهد تماشای فیلمی هستم که در آن استیو دارد نقش مرا بازی می‌کند. تشابه‌های ما غیرطبیعی و پشتونه‌ی همزیستی فوق العاده‌مان بود.»

این نظرات، خودفریبی و دستور ساختِ یک بمبِ اتمی بودند. جابز به زودی این را فهمید: «متفاوت از هم دنیا را می‌دیدیم، آدم‌ها را هم. ارزش‌های متفاوتی هم داشتیم. چند ماه بعد از آمدنش بود که تازه چشم من به این موارد باز شد. او سریع‌الانتقال نبود و آدم‌هایی که ترفع می‌داد، اغلب دلکانی بیش نبودند.»

با این حال جابز خوب فهمیده بود که با صحه گذاشتن بر توهم اسکالی -مبنی بر شباهتِ زیاد بین خودشان- قادر به اداره‌ی او است و با تقویت هر چه بیشتر این توهم در او، بیش از پیش به خود می‌بالید. شاهدانِ زیرکِ گروه مکینتاش مثل جوآنا هافمن، خیلی زود فهمیدند که چه خبر است. می‌دانستند که هر چه پیش برود، جدایی قریب‌الوقوع آن دو مخرب‌تر خواهد شد. جوآنا می‌گفت: «استیو کاری می‌کرد که اسکالی فکر کند استثنا است ولی او هرگز این را نفهمید. کم‌کم خودشیفته شد چون استیو کلی م DAL افتخار به سینه‌اش زده بود که وجود خارجی نداشتند و روزی که روشن می‌شد این مDAL‌ها از ابتدا به قامت اسکالی زار می‌زده، آن وقت تازه صدای تیک‌تاكِ بمب ساعتی "دایره‌ی تحریف واقعیت" به گوش همه می‌رسید.»

به زودی تب و تاب اسکالی هم فروکش کرد. بخشی از ضعف او در مدیریتِ یک شرکت ناکارآمد، ناشی از میلش به راضی کردن دیگران و این فقط یکی از تفاوت‌های پرشمار او با جابز بود. اسکالی مؤدب، بی‌ادبی جابز نسبت به همکارانش را پس می‌زد. می‌گفت: «ساعت ۱۱ شب برای بازبینی گدھای برنامه به ساختمان مک می‌رفتیم ولی بعضی موقع او حتی رویش را برای دیدن آنها بر نمی‌گرداند. فقط برگه‌ها را می‌گرفت و بعد از یک نگاه سرسری پرت می‌کرد به سمت‌شان. می‌پرسیدم: "این‌طوری کارها می‌چرخد؟" می‌گفت: "مطمئن که می‌توانند بهتر انجامش دهند".» اسکالی در مقطعی او را نصیحت کرد و گفت: «باید جلوی این رفتارت را بگیری.» جابز البته موافق بود ولی در ذاتش نبود که احساساتش را قبل از بروز آنک کند.

اسکالی کم‌کم معتقد شد که شخصیتِ تند و رفتار غیرقابل پیش‌بینی جابز با دیگران، ریشه در حالات روانی او دارد و شاید انعکاس بیماری دو قطبی خفیف باشد. چرخش‌های رفتاری عجیبی در او مشاهده می‌کرد؛ موقعی نشئه بود و موقعی دیگر افسرده. اغلب بی‌دلیل سخنان شدیدالحنن و خشنی خطاب به دیگران می‌گفت و اسکالی مجبور بود او را آرام کند. اما باز: «بیست دقیقه بعد، تلفنم زنگ می‌زد و می‌گفتند پا شو بیا استیو دوباره کنترلش را از دست داده.»

اولین اختلاف اساسی‌شان بر سر قیمت‌گذاری مکینتاش رخ داد. از ابتدا قرار بود دستگاه ۱۰۰۰ دلار قیمت‌گذاری شود ولی طراحی تغییر کرد و هزینه‌های تولید افزایش یافت، بنابراین قیمت به ۱۹۹۵ دلار رسید. اما با شروع برنامه‌ریزی برای یک معرفی باشکوه و بازاریابی قوی، اسکالی گفت که باید قیمت ۵۰۰

دلار دیگر بالا برود. از نظر او هزینه‌های بازاریابی مثل هر هزینه‌ی عملیاتی دیگری باید در قیمت تمام شده لحاظ می‌شد. جابز دیوانه‌وار جلویش ایستاد: «نه، این هر چیزی را که برایش ایستاده‌ایم نابود می‌کند. من می‌خواهم این یک محصول انقلابی باشد، نه تقاضایی برای پول درآوردن.» اسکالی گفت که این انتخاب ساده‌ای است: «می‌توانست قیمت را ۱.۹۹۵ دلار نگه دارد یا اینکه یک بودجه‌ی عالی برای بازاریابی اختیار کند، اما نه هر دو با هم!»

جابز به هِرتزفلد و سایر مهندسین گفت: «می‌دانم خوشتان نخواهد آمد ولی اسکالی اصرار دارد قیمت را به جای ۱.۹۹۵ - بکنیم ۲.۴۹۵ دلار.» همه رم کردند. هِرتزفلد اشاره کرد که اصلاً هدف پروژه، طراحی یک کامپیوتر برای آدمهایی مثل خودشان بوده و اینکه بالا بردن قیمت "خیانت" به آرمان‌شان است. جابز به همه قول داد که: «نگران نباشید، نمی‌گذارم از این ماجرا قیسر در برود!» در پایان، حرف اسکالی به کرسی نشست.

حتی با گذشت ۲۵ سال از آن ماجرا، هنوز یادآوری اش جابز را منقلب می‌کرد: «آن تصمیم دلیل اصلی کاهش فروش مکینتاش و قبضه شدن بازار توسط مایکروسافت بود.» این شکست باعث شد استیو احساس کند که دارد کنترل شرکت و محصول خود را از دست می‌دهد و این همان‌قدر خطرناک بود که گیر اندختن یک ببر تنها در تنگنا می‌تواند باشد.

فصل پانزده

عرضه‌ی مک

ثبتِ یک اثرِ کوچک در جهان



آگهی "۱۹۸۴".

هنرمندان واقعی عرضه می‌کنند

در اکتبر ۱۹۸۳، نقطه‌ی اوج کنفرانس فروش اپل در هاوایی، با تقلید از یک نمایش تلویزیونی هجوآمیز به نام بازی عشقی شکل گرفت. جاوز نقش مجری را بازی می‌کرد و سه مسابقه‌دهنده عبارت بودند از بیل گیتس و دو مدیر نرم‌افزاری، میچ کاپور^۱ و فرد گیبونز^۲. با پخش موسیقی آهنگین نمایش، آن سه نفر روی صندلی‌هاشان نشستند. گیتس مثل یک بچه دبیرستانی به نظر می‌رسید و با اعلام اینکه: «در سال ۱۹۸۴ ماイکروسافت انتظار دارد نیمی از درآمدهایش را از نرم‌افزارهای تولیدی برای مکینتاش کسب کند،» یک تشویق اساسی از ۷۵۰ فروشنده‌ی اپل دریافت کرد. جاوز با صورتی تراشیده، چهره‌ای خوشحال و لبخندی فراخ از او پرسید که آیا به نظرش سیستم‌عامل جدیدی چون مکینتاش خواهد توانست یکی از استانداردهای جدید صنعت کامپیوتر شود. گیتس جواب داد: «برای ساخت یک استاندارد جدید نه تنها باید چیزی متفاوت تولید کرد، بلکه آن محصول باید واقعاً جدید و خیره‌کننده باشد. در بین تمام دستگاه‌هایی که تا به حال دیده‌ام، مکینتاش تنها کامپیوتری است که چنین معیارهایی را دارد.»

¹ Mitch Kapor

² Fred Gibbons

حتی همان موقع هم مایکروسافت داشت از یک همکار معمولی به رقیب اپل بدل می‌شد. گیتس همچنان قصد داشت به ساخت نرمافزارهایی مثل ورد^۱ برای اپل ادامه دهد. همزمان یک جهش خیره‌کننده نیز در درآمدهای حاصل از سیستم‌عاملی که برای کامپیوتر شخصی آی‌بی‌ام می‌ساخت، در راه بود. سال قبل، اپل II ۲۷۹.۰۰۰ واحد فروش کرده بود و کامپیوترهای آی‌بی‌ام و شرکا ۲۴۰.۰۰۰ واحد. ولی اعداد سال ۱۹۸۳ به کلی متفاوت بود: ۴۲۰.۰۰۰ واحد برای اپل و ۱.۳۰۰.۰۰۰ واحد برای آی‌بی‌ام و شرکا. آن موقع دیگر اپل III و لیسا در آب‌های عمیق غرق شده بودند!

درست همزمان با ورود لشگر فروشنده‌گان اپل به هاوایی، این تغییر جایگاه بر روی جلد مجله‌ی بیزینس‌ویک با این تیتر برجسته شد: «کامپیوترهای شخصی: و اینک برنده... آی‌بی‌ام.» در مقاله به تفکیک به جزئیات افزایش فروش آی‌بی‌ام اشاره و نوشته شده بود: «جنگ حاکمیت بر بازار از همین‌الآن تمام شده است. آی‌بی‌ام در یک حمله‌ی برق‌آسا، بیش از ۲۶٪ بازار را ظرف دو سال تسخیر کرده و پیش‌بینی می‌شود تا ۱۹۸۵ سهم خود را به ۵۰٪ افزایش دهد. ضمن اینکه ۲۵٪ از سهم بازار نیز متعلق به دستگاه‌های سازگار با آی‌بی‌ام خواهد بود.»

این وضع باعث شد تا در سه ماهه‌ی منتهی به ژانویه‌ی ۱۹۸۴ فشار زیادی بر گروه مکینتاش وارد آید. جنگ با آی‌بی‌ام باید طور دیگری ادامه می‌یافت. جابز در کنفرانس فروشنده‌گان اپل، شمشیر را از رو بست. روی صحنه رفت و تمام انتخاب‌های اشتباه آی‌بی‌ام از سال ۱۹۵۸ بدین سو را بر شمرد و بعد با لحنی شوم از قصد آنها برای بلعیدن بازار کامپیوترهای شخصی پرده برداشت: «آیا بیگ‌بلو^۲ (لقب آی‌بی‌ام) کل صنعت کامپیوتر را قبضه خواهد کرد؟ عصر اطلاعات را چطور؟ و آیا جرج اورول راجع به ۱۹۸۴ درست نگفته بود؟» در این لحظه یک پرده‌ی نمایش از سقف پایین آمد و از آگهی تلویزیونی ۱۶ ثانیه‌ای مکینتاش رونمایی شد. تبلیغی که می‌رفت تا در طول چند ماه در صنعت تبلیغات بدل به یک آگهی تاریخ‌ساز شود و در این اثنا از پس تحقق هدفی دیگر هم بر آید که همانا صفاتی مجدد فروشنده‌گان اپل بود. جابز همیشه قادر به تصویرسازی از خودش به عنوان یگانه شورشی مقاوم در برابر لشگر تاریکی بود تا از این طریق به دیگران نیرو بدهد و اینک، با این تصویرسازی هوشمندانه، به کارمندان و همکارانش روحیه می‌بخشید.

اما مانع دیگری هم در میان بود: هر تزلفد و دیگر نوایخ گروه باید سریعاً کار کدنویسی مکینتاش را تمام می‌کردند. عرضه‌ی محصول دوشنبه ۱۶ ژانویه شروع می‌شد. یک هفته قبل از آن مهندسین به این نتیجه رسیدند که از پس ضرب‌الأجل بر نخواهند آمد. لذا با جابز تماس گرفتند. او آن موقع در گرندیهیات^۳ منتهن، داشت برای مصاحبه با رسانه‌ها آماده می‌شد. یک‌شنبه صبح باید روی صحنه می‌رفت.

یکی از مهندسین نرمافزار از پشت تلفن، اوضاع را شمرده‌شمرده برایش توضیح داد. هر تزلفد و سایرین هم با نفس‌هایی در سینه حبس، دور تلفن به انتظار نشستند. تمام آنچه لازم داشتند مهلتی دو هفته‌ای بود. پیشنهادشان این بود که محصولات ارسالی برای فروشنده‌گان، یک "نمونه‌ی نمایشی" از سیستم‌عامل داشته باشد و به محض تکمیل کدها، برنامه‌ی اصلی جایگزین آن شود. مکثی کوتاه در گرفت. جابز نه ناراحت شد و نه عصبانی. با صدایی سرد و محزون به آنها گفت که کارشان عالی است. در حقیقت، آنقدر عالی که او

¹ Microsoft Word

² Big Blue

³ Grand Hyatt

مطمئن بود می‌توانند کار را به موقع تمام کنند. گفت: «هیچ امکانی برای لغزیدن وجود ندارد!» صدای نفس‌های همه‌شان از پشت تلفن می‌آمد: «بچه‌ها ماهها است که دارید روی محصول کار می‌کنید، یک مهلت دو هفته‌ای قرار نیست آنقدرها تغییری به بار بیاورد. مطمئنم می‌توانید به خوبی از عهده‌ی کار بر بیایید. من یک هفته بعد از دوشنبه، سیستم‌عامل را عرضه خواهم کرد، با اسم همه‌تان روی آن.»

استیو کپس گفت: «خُب دیگر، باید تمامش کنیم» و چنین نیز کردند. یک بار دیگر دایره‌ی تحریف واقعیت آنها را قادر به انجام کاری کرد که در ابتدا غیرممکن می‌پنداشتند. جمعه بود که رندی ویگینتن با یک کیف بزرگ پر از شکلات اسپرسو با روکش کاکائو، وارد دفتر شد: این آذوقه‌ی بچه‌های شب کار در سه ۲۴ ساعت باقی‌مانده به پایان مهلت نهایی بود.

جابز دوشنبه صبح ساعت ۸:۳۰ بر سر کار حاضر شد. هِرتزفلد نیمه بی‌هوش روی یکی از مبل‌های سالن افتاده بود. برای دقایقی راجع به چند ایراد کوچک باقی‌مانده حرف زدند. جابز گفت که اینها مهم نیست. هِرتزفلد خودش را به فولکس‌واگن آبی‌اش (با پلاک: MACWIZ) رساند و یک راست به خانه رفت تا بخوابد. اندکی بعد کارخانه‌ی اپل در فرمونت^۱ شروع کرد به سُر دادن جعبه‌های رنگارنگ مَکینتاش به بیرون. همان‌طور که جابز گفته بود: «هنرمندان واقعی عرضه می‌کنند» و گروه مَکینتاش حالا دیگر، هنرمندانی واقعی بودند.

آگهی "۱۹۸۴"

جابز در بهار ۱۹۸۳ همزمان با برنامه‌ریزی برای معرفی مَکینتاش، تقاضای ساخت یک آگهی تلویزیونی را هم ارائه کرد؛ چیزی که مثل محصول، انقلابی و حیرت‌انگیز باشد. گفت: «چیزی می‌خواهم که دنباله‌روی مردم را متوقف کند، یک رعد و برق!» این وظیفه به آزانس تبلیغاتی چیات‌دی^۲ سپرده شد که با خرید کسب‌وکار تبلیغاتی رِجیس مَک‌کنا اینک طرف حساب اپل بود. فردی که مسئول کار شد یکی از آن خوش‌گذران‌های دیلاق ساحلی بود که ریشی پرپشت، موهایی درهم، نیشی همیشه باز و چشم‌هایی روشن داشت؛ او لی کلو نام داشت، مدیر خلاق آزانس در بخش ساحلی ونیز در لوس‌آنجلس. کلو زرنگ و بامزه، وِلو اما متمرکز بود و همکاری‌اش با جابز سه دهه ادامه پیدا کرد.

کلو و دو نفر از گروهش، یک خلاصه‌نویس به نام استیو هِیدن^۳ و یک کارگردان هنری به نام برت توماس^۴، با داستان جُرج اورول وَ رفتند و نتیجه این شد که: «چرا -آگهی- ۱۹۸۴ مثل -رمان- نشود؟!» جابز خوشش آمد و از آنها خواست که بر اساس آن، ایده‌ای برای معرفی مَکینتاش بنویسند. بنابراین آن سه با هم یک فیلم‌نامه‌ی تبلیغاتی ۱۶ ثانیه‌ای نوشتند، چیزی شبیه فیلم‌های علمی-تخیلی؛ در قاب

¹ Fremont

² Chiat/Day

³ Steve Hayden

⁴ Brent Thomas

تصویر، یک زن جوان شورشی از دست پلیس‌های قوی‌جثه فرار و پُتکی را به سمت صفحه‌نمایش بزرگ سالن پرتاب می‌کند، و در همین حین مردم را می‌بینیم که به تماشای قیم بزرگ مشغولند. قیمی که در حال مسخ کردن آنها است.

آگهی، در بر گیرنده‌ی روح حاکم بر عصر انقلاب کامپیووتر بود؛ بسیاری از جوانان به خصوص آنها که جزئی از جریان ضدفرهنگ‌ها بودند، کامپیووترها را ابزارهایی در خدمت دولت‌ها و مؤسسه‌های بزرگ می‌دانستند که از آنها برای تضعیف هویت فردی انسان‌ها استفاده می‌کردند. ولی در پایان دهه‌ی ۱۹۷۰ کامپیووترها به عنوان ابزارهایی بالقوه برای توامندسازی افراد هم شناخته می‌شدند. این آگهی، مکینتاش را به عنوان جنگجوی پاس‌دار هویت فردی نشان می‌داد و اپل را شرکتی سرکش و بی‌باک تصویر می‌کرد، که به تنها‌ی در برابر نقشه‌ی شرکت‌های شیطانی بزرگ برای استیلا بر زمین و کنترل ذهن آدم‌ها، ایستاده بود. جایز از ایده خوشش آمد. در حقیقت مفهوم نهفته در آگهی باعث تقویت چیز مهمی در وجودش شد. او حالا خود را یک یاغی می‌پندشت و در پی هم‌سویی با ارزش‌های طبقات پایین‌دستی چون هکرها و دزدان دریایی شاغل در گروه مکینتاش بود. با اینکه مزرعه‌ی سیب اورگان را برای تأسیس شرکت اپل ترک کرد ولی هنوز بیش از اینکه خود را ساکن جامعه‌ی متمدن بداند، مقیم محله‌ی ضدفرهنگ‌ها می‌دانست.

با این حال زوال روحیه‌ی هکری را عمیقاً در درون خود احساس می‌کرد. برخی حتی او را متهم به خیانت می‌کردند. وقتی وازنیاک می‌خواست با تأسی به اخلاق باشگاه هومبُرو، طرح اپل I را به طور مجاني به اشتراک بگذارد، این استیو بود که بر فروش آن اصرار کرد. بر خلاف وازنیاک که اکراه داشت، این جایز بود که تصمیم گرفت اپل به شرکت سهامی تبدیل شود و البته با دادن سهام حق اختیار مجاني به گروه دوستان گاراژ مخالفت کرد. حالا عرضه‌ی مَکینتاش نزدیک بود، دستگاهی که بسیاری از اصول و قواعد هکرها را نقض کرده بود: هیچ اسلاتی برای نصب قطعات نداشت و در نتیجه علاقمندانی که می‌خواستند کارت‌های کمکی نصب کنند یا به مادربورد دسترسی داشته باشند، عملأً دستشان کوتاه بود؛ مَکینتاش علاوه بر گرانی حتی برای باز کردن کیس پلاستیکی اش هم به ابزارهای ویژه نیاز داشت. سیستمی بسته و کنترل شده که بیشتر مخصوصاً دست قلم مسخ‌کننده‌ی حاممه بود، تا کا، دستان آزادی، طلب یک هک!

از همین رو "۱۹۸۴" یک تأکید مجدد و فرصتی برای ارائه‌ی تصویری خوشایند از خودش بود. آن زن داخل آگهی با تصویری از مکینتاش روی لباسش، همان یاغی شوربده بر علیه استیلای نظام بود. جائز با استخدام ریدلی اسکات^۱ به عنوان کارگردان که سرخوش از موفقیت بلید رانر^۲ بود، توانست خود و اپل را به شخصیت سایبرپانک زمانه بدل کند. با آن آگهی، اپل خودش را به هکرها و یاغی‌هایی که متمایز فکر می‌کردند شناساند و جائز هم توانست خود را عضوی از جمع آنها تصویر کند که البته دور از واقعیت هم نبود.

اسکالی در ابتدا با دیده‌ی تردید به آگهی نگریست ولی جابر با اصرار بر نیاز اپل به این تبلیغ انقلابی توانست بودجه‌ی باورنکردنی ۷۵۰.۰۰۰ دلاری را - فقط برای ضبط آگهی - بگیرد. تصمیم داشتند برای اولین بار، آن را حین پخش بازی فوتبال روی آنتن بفرستند. ریدلی اسکات در لندن آگهی را تصویربرداری کرد: با استفاده از تعداد زیادی بازیگر کچل به عنوان توده‌ی مسخ شده که گوش به صدای قیم خود سپرده بودند.

1 Ridley Scott

² Blade Runner

یک پرتاب‌گر دیسک هم برای بازی در نقش زن شورشی انتخاب شد. با استفاده از فضای صنعتی سردی که با چهره‌های خاکستری رنگ القا می‌شد، اسکات حال و هوای تخیلی بلیدرانر را بازسازی کرد. درست در زمانی که قیم بزرگ می‌گفت «ما مستولی خواهیم شد،» پتک پرتاب شده توسط زن شورشی، به صفحه‌ی بزرگ سالن می‌خورد و در میان درخشش نور و دود فراوان، تبخر می‌شد.

وقتی جابر آگهی را برای فروشنده‌گان اپل در هاوایی بخش کرد همه به هیجان آمدند. بعد در دسامبر ۱۹۸۳ آن را به اعضای هیئت مدیره نشان داد؛ وقتی چراغ‌های اتاق دوباره روشن شد، همه لال بودند. فیلیپ شلین^۱ مدیرعامل وقت میسیز در کالیفرنیا، سرش را روی میز گذاشت و مایک مارک کولا ساکت به جای خیره بود؛ ابتدا به نظر می‌رسید آگهی او را گرفته ولی بعد گفت: «کی دلش می‌خواهد یک آژانس تبلیغاتی دیگر پیدا کنیم؟» اسکالی به خاطر می‌آورد که: «به نظر اکثرشان این بدترین آگهی تلویزیونی تاریخ بود.» بنابراین از چیات‌دی خواستند دو موقعیت پخش آگهی -یکی ۶۰ ثانیه و دیگری ۳۰ ثانیه- را یک‌جا و اگذار کند.

جابز تنها ماند. یک روز عصر وازنیاک که در دو سال گذشته از اپل دور بود، وارد ساختمان مکینتاش شد. جابر دستش را گرفت و گفت: «بیا این را ببین.» آگهی را برایش پخش کرد. واز می‌گفت: «متحیرم کرد، خارق‌العاده‌ترین چیزی بود که تا آن موقع دیده بودم.» وقتی جابر گفت که هیئت مدیره تصمیم گرفته آگهی را در خلال مسابقه‌ی فوتبال پخش نکند، وازنیاک از هزینه‌ی پخش پرسید. جابر گفت ۸۰۰.۰۰۰ دلار. واز با همان همدلی همیشگی‌اش پیشنهاد کرد: «من نصفش را می‌دهم اگر تو نصف دیگر را بدھی.» به این نتیجه رسیدند که نیازی به این کار نیست. آژانس تبلیغاتی فقط فرصت پخش ۳۰ ثانیه‌ای را فروخت ولی از روی اعتراض فرصت ۶۰ ثانیه‌ای را نگه داشت. لی کلو می‌گفت: «به آنها گفتیم که دومی فروش نرفته ولی حقیقت این بود که اصلاً سعی نکردیم روش کنیم.» اسکالی احتمالاً برای روپرتو نشدن با هیئت مدیره و جابر، تصمیم گرفت بیل کمپل رئیس بازاریابی را مسئول حل مشکل کند. کمپل که سابقاً مری فوتbal (و بین نزدیکان معروف به "مری") بود به همکارانش گفت: «به گمانم باستی پخش کنیم.»

در کوارتر سوم مسابقه‌ی فوتبال، تیم ریدرز^۲ یک حمله‌ی ۶ امتیازی دیگر را در مقابل رد اسکینز^۳ به ثمر رساند ولی به جای پخش مجدد صحنه، صفحه‌های تلویزیون در کل کشور برای ۲ ثانیه تاریک و سپس تصویر سیاه و سفید رژه‌ی مسخ‌شده‌گان، همراه با موسیقی پخش شد. بیش از ۹۶ میلیون نفر تبلیغی را دیدند که تا آن موقع مشابهی نداشت و در آخر، در حالی که مسخ‌شده‌گان با حالتی وحشت‌زده انفجار و نابودی قیم بزرگ را تماساً می‌کردند، گوینده با صدایی آرام گفت: «در ۲۴ ژانویه، اپل مکینتاش را معرفی خواهد کرد و شما خواهید دید که چرا سال ۱۹۸۴ شبیه ۱۹۸۴^۴ نخواهد بود.»

آگهی تأثیر خودش را گذاشت. همان روز عصر، هر ۳ شبکه‌ی اصلی و ۵۰ ایستگاه محلی، خبرها و داستان‌هایی از آن روی آتن فرستادند و باعث شکل‌گیری فضای تکثر‌گرای بی‌سابقه‌ای شدند که شاید بتوان

¹ Philip Schlein

² Raiders

³ Redskins

آن را شبه-یوتوبی^۱ نامید. آگهی "۱۹۸۴"^۲ بر اساس معیارهای تلویزیونی و نظرات تبلیغات‌چی‌ها، بهترین آگهی تجاری تمام دوران لقب گرفته است.

انفجار تبلیغاتی

در طول سال‌ها جابز به استاد بلامناظع برگزاری رویدادهای معرفی محصول بدل شد. در مورد مکینتاش، آگهی بی‌نظیر ریدلی اسکات فقط یکی از عناصر و عنصر دیگر، پوشش مطبوعاتی بود. جابز راههای ایجاد یک انفجار تبلیغاتی بزرگ را پیدا کرد، انفجاری آنقدر قوی که بتواند منجر به شکل‌گیری یک فرآیند زنجیره‌ای شود و تا مدت‌ها مؤثر باقی بماند؛ این طبیعی بود که با تکرار رویدادهای معرفی محصول در آینده، او نیز قادر به تکرار این فرآیند شود: از مکینتاش در سال ۱۹۸۴ بگیرید تا آیپد در ۲۰۱۰. جابز مثل جادوگری چیره‌دست بارها توانست تردستی خود را تکرار کند. ژورنالیست‌ها با اینکه آن را زیاد دیده بودند و می‌دانستند چه شگردهایی به کار می‌برد، هنوز هم تحت تأثیر قرار می‌گرفتند. او برخی از شگردها را از رجیس مک‌کنا آموخته بود که در تعامل با خبرنگارهای مغورو، حرفه‌ای بود. ولی در عین حال درک ذاتی خود را نیز داشت و با آن، شور و هیجان به پا می‌کرد، حس رقابت‌طلبی بین ژورنالیست‌ها را بر می‌انگیخت و حاضر بود برای کسب موقعیت‌های ویژه از جیب خرج کند.

جابز در دسامبر ۱۹۸۲، نوابغ قدکوتاه^۴ تیم مهندسی مکینتاش، یعنی آندی هرترفلد و بارل اسمیت را برای تعریف داستان "بچه‌هایی که مک را ساختند" به نیویورک، دفتر مجله‌ی نیوز ویک^۵ برد. بعد از معرفی کوتاه مکینتاش، به طبقه‌ی بالا رفتند تا با کاترین گراهام^۶ ملاقات کنند؛ صاحب‌امتیاز افسانه‌ای مجله که علاقه‌ی سیری‌ناپذیرش به پدیده‌های نو، زبان زدِ خاص و عام است. به دنبال این دیدار، نویسنده‌ی بخش تکنولوژی و یک عکاس همراه با هرترفلد و اسمیت به پالوآلتو فرستاده شدند. در نتیجه یک مقاله‌ی چهار صفحه‌ای متعلقانه و البته هوشمندانه، همراه با عکسی که آن دو را شبیه‌ی فرشتگان عصر جدید نشان می‌داد، به چاپ رسید. به نقل از اسمیت نوشته شده بود که: «بعد از این محصول می‌خواهم روی کامپیوتراهای ۹۰ کار کنم. از همین فردا شروع خواهم کرد.» مقاله به کاریزما و رفتار خاص جابز هم پرداخته بود: «استیو جابز گاهی اوقات با صدای بلند و نه همیشه- عصبی از ایده‌هایش دفاع می‌کند؛ شایعه‌ای هست که او کارمندان خواستار وجود کلیدهای چهارجهته در صفحه کلیدها را تهدید به اخراج کرده بود، چون خودش آن را چیز منسخی می‌دانست. اما وقتی حالت خوب باشد، مخلوطی از کنجدکاوی همراه با جذبه و بی‌تابی است که بین مرموز بودن از سر زرنگی و پرشور بودن با قیافه‌ای بشاش، مدام در نوسان است: "او دیوانه‌وار عالی است".»

^۱ YouTube

^۲ News Week

^۳ Katharine Graham

نویسنده‌ی حوزه‌ی تکنولوژی استیون لِوی^۱ که آن زمان برای رُلینگ استُن^۲ کار می‌کرد، به مصاحبه با جابزی رفت که با اصرار از او می‌خواست سردبیر را قانع به چاپ عکسی از گروه مَکینتاش روی جلد مجله کند. لِوی به درستی فکر می‌کرد که: «بخت اینکه جان وِنر^۳ موافقت کند که به جای استینگ^۴، عکس یک مشت نابغه‌ی کامپیوتر روی جلد برود، یک به بی‌نهایت است.» جابز لِوی را به یک پیترزا مخلوط مهمان و قضیه را باز کرد. برای من می‌گفت: «رُلینگ استُن وضعش خوب نبود، مقاله‌های زرد منتشر می‌کرد و با نومیدی دنبال موضوع و مخاطب جدید می‌گشت، خب مَک می‌توانست همه‌ی اینها را یکجا حل کند.» لِوی جبهه گرفت. گفت که رُلینگ استُن در واقع خیلی مجله‌ی خوبی است و از جابز پرسید که آیا تا به حال آن را خوانده؟ جابز گفت که نگاهی به یکی از مقاله‌های «آشغال» آن راجع به ام.تی.وی^۵ انداخته و لِوی جواب داد که نویسنده‌ی آن مقاله خودش است. با این حال جابز به خاطر اعتبار خود از حرفی که زد عقب نکشید بلکه با همان لحن فلسفی‌اش، حرّافی راجع به مَکینتاش را ادامه داد. گفت که همه‌ی ما دائمًا داریم از پیشرفت‌های گذشته و ماحصل عمر پیشینیان استفاده می‌کنیم و افزود: «این خیلی زیباست. حس رضایتی که از خلق یک چیز به آدم دست می‌دهد، نظیر ندارد. اینها همه در استخر تجربه و دانش بشری قرار می‌گیرد.»

مقاله‌ی لِوی باعث نشد که عکس گروه مَک روی جلد برود. ولی در آینده هر معرفی محصول بزرگی که جابز در نیکست، پیکسار و سال‌ها بعد در بازگشت به اپل- انجام داد، بر روی جلد^۶ یکی از دو مجله‌ی معروف نیوز ویک یا بیزینس ویک قرار گرفت.

۱۹۸۴ ژانویه‌ی ۲۴

صبح روزی که اعضای گروه کدهای نرم‌افزاری مَکینتاش را تکمیل کردند، آندی هِرتزفلد خواب‌آلود به خانه رفت و انتظار آن بود که حداقل یک روز کامل از تخت پایین نیاید. ولی شش ساعت بعد به شرکت برگشت زیرا می‌خواست از بی‌نقص بودن کار مطمئن شود. دیگران نیز چنین بودند، هر کدام گوشه‌ای لم داده، گیج خواب ولی شاد شاد بودند تا اینکه استیو از راه رسید: «هی از کف اتاق بلند شوید ببینم، هنوز کارتان تمام نشده! ما یک نمونه نمایشی برای جلسه‌ی معرفی می‌خواهیم!» نقشه‌اش این بود که به طور مهیجی، در جلوی یک جمعیت کثیر از مَکینتاش رونمایی کند و دستگاه باید برخی از ویژگی‌های خودش را در فضایی همراه با موسیقی متن فیلم «ارابه‌های آتش»^۷ به نمایش می‌گذاشت، ضمن اینکه: «باید تا آخر

¹ Steven Levy

² Rolling Stone

³ Jann Wenner

⁴ Sting

⁵ MTV

⁶ Chariots Of Fire

هفته آماده باشد، برای تمرین لازمش دارم.» همه نالیدند ولی هر تزفلد به خاطر می‌آورد که: «همین طور که حرف می‌زدیم، به ساختِ یک چیز جذاب و مؤثر فکر کردیم.»

برای جلسه‌ی سالانه‌ی سهامداران اپل - هشت روز بعد - در ۲۴ ژانویه، یک مهمانی ناها ر برنامه‌ریزی شد؛ محل، تالار سخنرانی کالج عمومی دی‌آنزا بود. پرداختن به آگهی تلویزیونی و پوشش خبری رسانه‌ها تنها دو بخش از برنامه‌ی استیو برای آن جلسه بود. به نظر می‌رسید معرفی این محصول لحظه‌ای مهم را در تاریخ عصر جدید رقم بزند. سومین بخش مراسم، رونمایی از خودِ محصول بود که باید با هیاهو و فضاسازی زیاد در مقابل مخاطبین علاقمند و عاشق و معتقد به اپل، و همین‌طور ژورنالیست‌های خشک و رسمی - که در همراهی با حضار محافظه‌کار بودند - انجام می‌شد.

هر تزفلد با وجود مشکلات زیاد، دو روزه شاهکار نوشت‌ن یک برنامه‌ی پخش موسیقی را انجام داد. حالا کامپیوتر قادر به پخش موسیقی متن "ارابه‌های آتش" بود. ولی جائز از آن خوش نیامد و تصمیم به استفاده از موسیقی ضبط شده گرفت. همزمان نظرش به یک مُبدِل گفتار جلب شد که هر متنی را با یک لهجه‌ی جذابِ الکترونیکی بیان می‌کرد. مصرانه دستور داد که این را در بخشی از برنامه‌ی معرفی محصول بگنجانند: «می‌خواهم مَکینتاش اولین کامپیوتِر تاریخ باشد که خودش را معرفی می‌کند!»

شبِ قبل از مراسم در اجرای تمرینی، هیچ چیز درست کار نمی‌کرد. جائز از انیمیشنی که روی نمایشگر مَکینتاش پخش می‌شد متنفر بود و مدام دستور ساخت چیزهای جدید را می‌داد. از نور صحنه هم رضایت نداشت و اسکالی را مجبور کرد صندلی به صندلی، نشست و برخاست کند و راجع به تنظیمات مختلفِ صحنه نظر بدهد. اسکالی هرگز آنقدرها به تنظیمات نور توجه نشان نداده و از این رو نظراتش تجربی و مبتدیانه بود، درست مثل جواب‌های یک بیمار به چشم‌پزشکی که بپرسد: «کدام لنز، حروفِ سنجشِ بینایی را برایت واضح می‌کند؟» تمرینِ آزمایشی و تغییراتِ صحنه، برای پنج ساعت و تا پاسی از نیمه شب ادامه یافت. اسکالی می‌گفت: «استیو داشت همه را دیوانه می‌کرد. کارگردن پشت صحنه را برای کوچکترین اشتباهی به چهارمیخ می‌کشید. کم‌کم به این فکر افتادم که هیچ راهی برای برگزاری به موقعِ جلسه‌ی فردا نیست.»

جازی بیش از هر کس دیگری نگران آن جلسه بود. نویسنده‌ای که اسکالی آورده بود بعضی از جملات متن سخنرانی‌اش را تغییر داد. جائز از این کار کمی دلخور شد ولی رابطه‌شان خوب باقی ماند چون استیو هنوز در تعریف و تملق از او، کف به دهان می‌آورد. مثلاً به اسکالی می‌گفت: «تو برای من مثل واژ و مارک کولا هستی، مثل یکی از مؤسسین شرکت. آنها شرکت را تأسیس کردند اما من و تو آینده‌ای متفاوت بنا می‌کنیم،» هر کس دیگری هم که بود در ابرها سیر می‌کرد.

صبحِ فردا تمام ۲۶۰۰ صندلی سالن پر شد. جائز با یک کت ابریشمی دو دکمه به رنگ آبی، پیراهنی سفید و پاپیونی به رنگِ سبز روشن روی صحنه آمد. وقتی در پشت صحنه بودند، به اسکالی گفت: «این مهم‌ترین لحظه‌ی زندگی من است. واقعاً عصبی هستم. احتمالاً تو تنها کسی هستی که می‌داند چه حسی دارم.» اسکالی دستش را گرفت، برای لحظه‌ای نگه داشت و آرام گفت: «موفق باشی.»

جازی به عنوان رئیسِ شرکتِ جلسه‌ی سهامداران را آغاز کرد و این کار را به سبک خاص خودش انجام داد، گفت: «دلم می‌خواهد این جلسه را با شعری از ۲۰ سال پیش آغاز کنم. شعری از دیلان، باب دیلان.» لبخند کوچکی زد و سپس به پایین نگاه کرد تا از روی متن، شعر "زمانه عوض می‌شود" را بخواند. در تمام

لحظاتی که آن ده خط را می‌خواند، صدایش در اوج بود. شعر با این جملات پایان می‌گرفت: «گرچه اینک بازنده باشیم، لیکن بعدها برنده ماییم، زیرا که زمانه عوض می‌شود.» این ترانه یگانه سروودی بود که رئیس مولتی‌میلیونر اپل را با تصویر ضدفرهنگی‌اش از خود، در تماس نگاه می‌داشت. استیو نسخه‌ی قاچاقی مورد علاقه‌ی خود از این آهنگ را که مربوط به کنسرت زنده‌ی جشن هالووین ۱۹۶۴ (اجرا مشترک دیلان و جوان بیز در سالن مرکزی فیلارمونیک لینکلن) بود، همیشه نگه داشت.

سپس اسکالی روی صحنه آمد تا گزارش درآمدهای شرکت را ارائه کند و هر چه پیش می‌رفت مخاطبین بی‌قرارتر می‌شدند. سرانجام با این جملات، سخنان خود را به پایان برد: «مهم‌ترین چیزی که در ۹ ماه حضورم در اپل برای من اتفاق افتاده، دوستی با استیو جایز است. برای من ارتباطی که برقرار کرده‌ایم نویدبخش یک همکاری فوق‌العاده است.»

با بازگشت استیو به صحنه، نور کم شد و او نمایشی پُر شور، مشابه با سخنرانی‌اش در کنفرانس فروشندگان اپل (در هاوایی) را این بار، به مثابه نطقی جنگی ارائه کرد که آغازش این‌گونه بود: «سال ۱۹۵۸ است. آی‌بی‌ام بخت خرید یک شرکت نوپا که تکنولوژی جدیدی به نام زیروگرافی^۱ را اختراع کرده از دست می‌دهد. دو سال بعد زیراکس متولد می‌شود و آی‌بی‌ام از آن موقع دارد توی سر خودش می‌زند.» هر تردد این حرف‌ها را هم در هاوایی و هم در جاهای دیگر شنیده بود، ولی این بار از شدت اغراق جایز، حالش بد شد. استیو پس از بر شمردن سایر اشتباهات آی‌بی‌ام، سرعت و شدت را از لحن بیانش دور و وضع امروز را ترسیم کرد:

«اکنون سال ۱۹۸۴ است. گویا آی‌بی‌ام همه چیز را می‌خواهد و اپل تنها امید برای رقابت شانه به شانه با بیگبلو است. فروشندگان، بعد از خوشامدگویی با آغوش باز، اینک نگرانند که آی‌بی‌ام بر آینده مسلط شود و آنها را کنترل کند، به همین دلیل دارند به سمت اپل باز می‌گردند، چرا که تنها نیروی قادر به تضمین آزادی کاری آنها در آینده است. آی‌بی‌ام همه چیز را می‌خواهد و تفنگ‌هایش را به سمت آخرین مانع در راه کنترل انحصاری بازار یعنی اپل گرفته است. آیا موفق خواهد شد بر کل صنعت کامپیوتر چیره شود و عصر اطلاعات را مال خودش کند؟ آیا حق با جرج اورول بوده؟»

با رسیدن مراسم به اوج خود، رفتار مخاطبین از پچ پچ به تشویق و هورا کشیدن تبدیل شد. ولی قبل از پاسخ به پرسش مربوط به اورول، تالار تاریک شد و آگهی "۱۹۸۴"^۲ روی پرده به نمایش در آمد. در پایان آن، کل افراد حاضر در سالن، ایستاده دست می‌زدند.

جایز با استعداد نمایشی شگرفش، عرض صحنه‌ی تاریک را طی کرد تا به میزی در آن سو برسد: «می‌خواهم شخصاً مکینتاش را به شما معرفی کنم.» پارچه را از روی جعبه کنار زد؛ کامپیوتر، صفحه‌کلید و ماوس را در آورد و با زبردستی به هم متصل کرد. بعد یک فلاپی^۳ از جیب پیراهنش بیرون کشید. برنامه‌ی نمایشی با موسیقی متن ارابه‌های آتش شروع شد. او برای یک لحظه نفسش را حبس کرد چون دیشب برنامه به خوبی کار نکرده بود، ولی خوشبختانه این بار بی‌نقص اجرا شد. کلمه‌ی "مکینتاش" روی صفحه نقش بست و در زیر آن، عبارت "دیوانه‌وار عالی" حرف به حرف پدیدار شد، تو گویی که داشت با

^۱ رجوع شود به ویکی‌پدیا، زیروگرافی: <http://fa.wikipedia.org/>

دست نوشته می‌شد. فقط صدای نفس‌ها به گوش می‌رسید و بعد، پی در پی تصاویر مختلفی به نمایش درآمد: ابتدا بسته‌ی گرافیکی کوییکدراو^۱ ساخت بیل آتکینسون و سپس تصاویری از فونت‌ها، نمودارها، اسناد و نقاشی‌های مختلف، بازی شترنج، صفحه یادداشت و در انتهای تصویری از جاپز با حبابی بالای سرش که عکس مکینتاش داخل آن بود.

تصاویر که به پایان رسید، جاپز لبخندی زد و سراغ تردستی نهایی رفت. گفت: «این روزها ما خیلی راجع به مکینتاش صحبت کردہ‌ایم ولی امروز برای اولین بار در تاریخ، دلم می‌خواهد خود مکینتاش صحبت کند.» سپس قدم زنان رفت پشت کامپیوتور، دکمه‌ی ماوس را فشار داد و مکینتاش با آن صدای الکترونیکی لرزان ولی گرم و عمیقش، به اولین کامپیوتور تاریخ بدل شد که خود را معرفی کرد: «سلام. من مکینتاش هستم. واقعاً عالی است که از جعبه بیرون باشی.» گویا تنها کاری که بلد نبود، سکوت کردن حین انفجار جیغ و هورای جمعیت بود. به جای مکث چند لحظه‌ای، ادامه داد: «درست همان‌طور که حرف زدنم غیرعادی است، می‌خواهم فکری را که در اولین دیدار با یک پردازنده‌ی آی‌بی‌ام به ذهنم خطور کرد با شما در میان بگذارم؛ هرگز به کامپیوتوری که نمی‌توانی بلندش کنی اعتماد نکن.» یک بار دیگر هیاهوی جمعیت، جملات پایانی او را در خود گم کرد: «مشخصاً، من قادر به صحبت کردن هستم ولی الان دلم می‌خواهد کناری بنشینم و گوش کنم. افتخار معرفی مردی را دارم که برای من مثل پدر است؛ استیو جاپز.»

غوغایی به پا شده بود. مردم بالا می‌پریدند و مشت‌ها را در هوا تکان می‌دادند. جاپز ایستاد و آرام سر تکان داد. لبخندی موقر تا بناؤش روی صورتش نقش بست. سر را به زیر انداخت و احساساتی شد. تشویق حضار همین‌طور برای پنج دقیقه ادامه یافت.

آن روز عصر وقتی گروه مکینتاش به ساختمان بندلی ۳ برگشت، یک کامیون وارد محوطه‌ی پارکینگ شد و جاپز همه را کنار آن، دور هم جمع کرد. داخل کانتینر ۱۰۰ مکینتاش بود که روی هر کدام یک پلاک شخصی نصب شده بود. هرتزفلد به خاطر داشت که: «استیو یک به یک آنها را به اعضای گروه تقدیم کرد، با لبخندی بر لب و دستی که دستشان را می‌فرشد. هر بار نوبت یکی‌مان شد که مورد تشویق حلقه‌ی اطرافیانش قرار بگیرد.»

کار روی مکینتاش سفری طاقت‌فرسا بود و خیلی‌ها از مدیریت خشن و سختگیرانه‌ی جاپز به ستوه آمده بودند. نه راسکین، نه وازنیاک، نه اسکالی و نه هیچ کس دیگری -جز استیو- قادر نبود فرآیند طراحی و تولید مکینتاش را تاب بیاورد، نه حتی با متمرکز ساختن گروه‌ها و کمیته‌های کاری متعدد. روزی که از مک رونمایی شد، یک خبرنگار علوم اجتماعی از جاپز پرسید که چه نوع تحقیقات بازاری را برای تولید محصول انجام داده است. پاسخ او جالب بود: «آیا الکساندر گراهام بل^۲ قبل از اختراع تلفن هیچ‌گونه تحقیقات بازاری را انجام داده بود؟»

¹ Quickdraw

² Alexander Graham Bell

فصل شانزده

گیتس و جابز

وقتی که مدارها قاطی می‌کنند



گیتس و جابز، سال ۱۹۹۱.

همکاری در ساختِ مکینتاش

در ستاره‌شناسی، وقتی مدارهای دو ستاره به خاطر اثر متقابل گرانشی در نقطه‌ای با هم تقاطع پیدا می‌کنند یک سیستم دوتایی به وجود می‌آید. موقعیت‌های مشابهی در تاریخ وجود داشته که در اثر ارتباط و رقابت دو آبرقه‌مان دورانی نو شکل گرفته است: آلبرت اینشتین و نیلز بور^۱ در فیزیک قرن بیستم یا توماس جفرسون^۲ و الکساندر همیلتون^۳ در ابتدای تشکیل حکومت امریکا. برای ۳۰ سال ابتدایی عصر کامپیوترهای شخصی از انتهای دهه‌ی ۱۹۷۰ به بعد نیز سیستم دو ستاره‌ای واضحی شکل گرفت که قطب‌های آن، دو جوان پرانرژی ترک تحصیل کرده از کالج و متولد به سال ۱۹۵۵ بودند.

بیل گیتس و استیو جابز برخلاف جاهطلبی مشابه‌شان در تأثیرگذاری بر تجارت و تکنولوژی، شخصیت‌ها و گذشته‌ی متفاوتی داشتند. پدر گیتس یک وکیل برجسته در سیاتل بود و مادرش یک رهبر مدنی و عضو

¹ Niels Bohr

² Thomas Jefferson

³ Alexander Hamilton

چندین تشكل معتبر ملي. او در بهترین مدرسه‌ی خصوصی منطقه لیکسایدھا^۱ عاشق تکنولوژی شد ولی هرگز یک یاغی، هیپی، سالک معنوی یا عضوی از جنبش‌های ضدفرهنگی آن دوره نبود. به جای ساخت یک جعبه‌ی آبی برای ترکاندن شرکت تلفن، گیتس در مدرسه‌اش یک برنامه برای زمان‌بندی کلاس‌ها نوشت که به او کمک می‌کرد سر آن کلاس‌هایی حاضر شود که دخترهای خوشگل‌تری در آنها حضور داشتند. همین‌طور یک برنامه‌ی شمارش اتومبیل‌ها را برای مهندسین ترافیک محلی نوشت. سپس به هاروارد رفت و وقتی تصمیم به ترک تحصیل گرفت، دلیلش این نبود که پیش یک مرشد هندی بود تا کاشف راه حقیقت شود بلکه هدفش از ترک تحصیل، تأسیس یک شرکت کامپیوترا بود.

بر خلاف جابز، گیتس در کدنوبیسی کامپیوترا عالی بود. ذهنی عمل‌گرا، منضبط و توانمند در تحلیل فرآیندها داشت. ذهن جابز بیشتر شهودی و تخیل‌گرا بود و وسوسی شگرف برای کاربردی کردن تکنولوژی، طراحی ظاهری دلپذیر و ساخت رابط کاربری دوستانه و همین‌طور شوقی فراوان به کمال‌گرایی داشت که او را به یک طلبکار تندخو بدل می‌کرد. در اپل کاریزما و سخت‌گیری بدون تبعیض جابز بود که کارها را پیش می‌برد. اما گیتس در مایکروسافت بیشتر بر اساس اسلوب عمل می‌کرد؛ او با برگزاری جلسات بررسی محصول طبق زمان‌بندی مشخص، قلب مسئله یا مشکل را با مهارت فوق العاده خود می‌شکافت. هر دو می‌توانستند خشن باشند ولی در مورد گیتس -که در ابتدای دوران کاری‌اش رفتاری گیکوار توأم با نشانه‌هایی از سندروم آسپرگر^۲ داشت- پرخاش‌های مقطعی کمتر جنبه‌ی شخصی داشتند و بیشتر از آنکه مبنای احساسی باشد، بر اساس قاطعیت عقلانی شکل می‌گرفتند. جابز با نگاهی آتشین از شدت ناراحتی، به دیگران خیره می‌شد؛ حال آنکه گیتس گاه در ارتباط چشمی دچار مشکل می‌شد ولی اساساً آدم مهربانی بود.

آندي هِرتزفلد می‌گفت: «هر دو فکر می‌کردند از دیگری باهوش‌ترند ولی استیو کلاً طوری با بیل رفتار می‌کرد که انگار آدم درجه دوی است، به خصوص وقتی صحبت از ذوق و سلیقه در میان بود. بیل هم به استیو از بالا نگاه می‌کرد چون می‌دانست برنامه‌نویسی بلد نیست.» از ابتدای رابطه‌شان، گیتس مجدوب رفتار جابز بود و کمی هم به توانایی شگرف او یعنی تأثیرگذاری بر دیگران حسadt می‌کرد. ولی در عین حال استیو را "اساساً آدمی عجیب" و "از نظر انسانی به طرزی غیرعادی عقدهای" می‌دانست و تحمل بی‌ادبی او و اینکه «یا در حالتی بود که به تو می‌گفت آشغالی، یا سعی می‌کرد اغوایت کند» را نداشت. جابز هم به نوبه‌ی خود گیتس را به طرز مأیوس‌کننده‌ای کوته‌فکر می‌دانست. یک روز به من گفت: «اگر یکبار إل.إس.دي زده یا در جوانی به آشرام^۳ رفته بود، آدم فهیم‌تری می‌شد.»

تفاوت‌های شخصیتی و فردی، این دو را در دو سوی گسل بنیادی عصر دیجیتال قرار داد. جابز یک ایده‌آل‌گرا با شوق فراوان به کنترل کردن بود و خلق و خوی افراطی یک هنرمند غیرقابل انعطاف را در خود داشت؛ او و اپل بدل شدند به سرمشق بارز یک استراتژی دیجیتالی که سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا را در قالب یک بسته‌ی جامع ارائه می‌کرد ولی در جبهه‌ی مقابله تجارت و فناوری، گیتس بدل شد به تحلیل‌گری

¹ Lakeside High

² رجوع شود به ویکی‌پدیا، سندروم آسپرگر: <http://fa.wikipedia.org/>

³ خانه‌های آرامی که مرشدگران هندی در آنها به تعلیم شاگردان خود می‌پردازند (خانقاہ).م

با هوش، حسابگر و عملگرا که با ارائه‌ی لیسانس سیستم‌عامل و نرم‌افزارهای مایکروسافت به تولیدکنندگان مختلف، مشکلی نداشت.

بعد از گذشت ۳۰ سال گیتس همچنان از سر بی‌میلی برای جابز احترام قائل بود: «واقعاً چیز زیادی راجع به تکنولوژی نمی‌دانست ولی غریزه‌ی فوق‌العاده‌ای در ساخت محصول داشت، خیلی خوب نبض بازار را می‌گرفت.» ولی جابز هرگز برای توانایی‌های واقعاً عالی گیتس، آن‌طور که باید و شاید احترام قائل نشد: «بیل اساساً از قوه‌ی تخیل برخوردار نیست و هرگز چیزی اختراع نکرده، برای همین هم هست که فکر می‌کنم حالا با فعالیت‌های بشردوستانه‌اش بیشتر از تکنولوژی راحت باشد،» ولی اظهارنظر بعدی دیگر خیلی غیرمنصفانه بود: «بیل فقط با بی‌شرمی ایده‌های دیگران را می‌دزدید.»

وقتی مکینتاش در ابتدای راه توسعه بود جابز برای مذاکره به دفتر گیتس در سیاتل رفت. تعدادی از نرم‌افزارهای کاربردی اپل II ساخت مایکروسافت بودند، از جمله برنامه‌ی حساب‌داری مولتی‌پلن^۱. جابز می‌خواست گیتس و شرکتش را تهیج کند تا برای کامپیوتر جدیدش -مکینتاش- برنامه‌هایی به مراتب بهتر بسازند. در اتاق کنفرانس^۲ گیتس نشسته بودند که ایده‌ی جذاب یک کامپیوتر برای عموم مردم با رابط کاربری زیبا را مطرح کرد، چیزی که می‌شد در کارخانه‌ی رباتیک کالیفرنیا با تیراز میلیونی تولیدش کرد. همین توصیف او از کارخانه‌ای که قطعات سیلیکانی را می‌بلعید و به مکینتاش‌های آماده تبدیل می‌کرد، باعث شروع پروژه‌ای با اسم رمز "سنند"^۳ در مایکروسافت شد. جالب آنکه با مهندسی معکوس، "سنند" را خلاصه‌ی عبارت "دستگاه جدید و شگفت‌انگیز استیو"^۴ تعریف کردند.

مایکروسافت کار خود را با نوشتن یک نسخه از بی‌سیک آغاز کرد، همان زبان برنامه‌نویسی آلتایر. جابز در برهه‌ای از مایکروسافت خواست که برای مکینتاش یک بی‌سیک شناور بنویسد، چون وازنیاک هرگز نسخه‌ی بی‌سیک اپل II را با اعداد ممیز شناور سازگار نکرد. علاوه بر این جابز می‌خواست مایکروسافت برنامه‌های کاربردی -مثل ویرایشگر متنی و برنامه‌ی حسابداری- هم برای مکینتاش بنویسد. در آن زمان جابز پادشاه بود و گیتس فقط یک درباری: در سال ۱۹۸۲ فروش سالانه اپل ۱ میلیارد دلار و درآمد مایکروسافت فقط ۳۲ میلیون دلار بود. گیتس متعهد به ساخت نسخه‌های گرافیکی جدید از نرم‌افزار حسابداری Excel^۴، برنامه‌ی ویرایش متن ورد و البته بی‌سیک سازگار با مک، شد.

گیتس بارها برای مشاهده‌ی نمونه‌های سیستم‌عامل مکینتاش به کوپرتینو رفت ولی چندان تحت تأثیر قرار نگرفت. خودش می‌گفت: «یادم هست اولین بار که به آنجا رفتم استیو برنامه‌ای داشت که در آن یک مُشت چیز روی صفحه بالا و پایین می‌پریدند. این تنها برنامه‌ای بود که آماده داشتند.» گیتس از طرز برخورد جابز ناراحت بود: «واقعاً ملاقات اغواگرانه و عجیبی بود. استیو یک جورهایی داشت می‌گفت "فکر نکنی به تو نیازی داریم‌ها، نه! کارمان خیلی هم عالی است، همه چیز تحت کنترل است." رفته بود توی پوست استیو جابز فروشنده، با دست پس می‌زد و با پا پیش می‌کشید. با رفtarش می‌گفت: "من به تو نیازی ندارم، ولی ممکن است بہت اجازه‌ی مشارکت در پروژه را بدهم."»

¹ Multiplan

² SAND

³ Steve's Amazing New Device

⁴ Excel

دزدان دریایی مکینتاش کار با گیتس را سخت می‌دانستند. هرتزفلد می‌گفت: «می‌شد اینطور بگویی که بیل گیتس شنونده‌ی خوبی نیست. نمی‌توانست تاب بیاورد که یک نفر برایش توضیح بدهد فلان چیز چطور کار می‌کند - حتماً باید می‌پرید وسط و حدش را به زبان می‌آورد.» آنها حرکت بدون پرش و آرام نشانگر ماوس روی نمایشگر را به او نشان دادند. گیتس پرسید: «از چه نوع سختافزاری برای طراحی نشانگر استفاده کرده‌اید؟» هرتزفلد با افتخار به اینکه توانسته بودند فقط با استفاده از نرم‌افزار آن را طراحی کنند، پاسخ داد: «هیچ سختافزار خاصی ندارد!» ولی گیتس اصرار داشت که حتماً برای حرکتی چنین نرم از سختافزار خاصی استفاده کرده‌اند. بروس هُرن از مهندسین مکینتاش می‌گفت: «شما به چنین آدمی چه می‌گویید؟ برای من که کاملاً روشن بود، گیتس از آن دسته آدمهایی نبود که بتواند ظرائف مکینتاش را درک یا ستایش کند.»

با وجود محافظه‌کاری دو جانبه، هر دو شرکت از همکاری مایکروسافت در ساخت نرم‌افزارهای گرافیکی برای مک راضی بودند چرا که کار با کامپیوترهای شخصی را وارد قلمروهای تازه‌ای می‌کرد. به مناسبت این همکاری، جشنی در یک رستوران مجلل بر پا شد. مایکروسافت خیلی زود یک تیم بزرگ روی کار گماشت. گیتس می‌گفت: «من نسبت به استیو آدمهای بیشتری را روی پروژه‌ی مک گذاشته بودم. او ۱۴ یا ۱۵ نفر داشت. ما تقریباً ۲۰ نفر داشتیم. موضوعِ مرگ و زندگی بود» و گرچه به نظر جاذب آنها ذوق چندانی به خرج نمی‌دادند ولی باید اذعان کرد که بچه‌های مایکروسافت حقیقتاً سخت‌کوش بودند.

جاذب می‌گفت: «آنها با چند برنامه از راه رسیدند، کارشان واقعاً افتضاح بود با این حال دست از تلاش نکشیدند و نتیجه را بهبود دادند.» سرانجام جاذب آنقدر شیفته‌ی اکسل شد که یک قرار سیری با گیتس گذاشت: اگر مایکروسافت تعهد می‌داد که تا ۲ سال اکسل را انحصاراً برای مکینتاش ارائه کند و هیچ نسخه‌ای برای کامپیوترهای آی‌بی‌ام نسازد، آن وقت جاذب حاضر می‌شد گروهی را که برای کار روی بیسیک گماشته بود تعطیل و به جای آن از لیسانس بیسیک مایکروسافت استفاده کند. گیتس با هوشمندی این را پذیرفت و برای مذاکرات آتی برگ‌برندهای ارزشمند به دست آورد، بچه‌های تیم بیسیک اپل هم از تعطیلی پروژه بسیار خشمگین شدند.

در این دوره، گیتس و جاذب بدل به یک گروه دو نفره شدند. تابستان همان سال با هم به سمیناری به میزبانی بن رُزن از تحلیل‌گران صنعتی در نزدیکی دریاچه‌ی جنیوا^۱ در ویسکانسین^۲ رفتند، آن‌زمان هیچ‌کس از رابط کاربری گرافیکی در دست ساخت اپل اطلاع نداشت. گیتس می‌گفت: «دیگران طوری رفتار می‌کردند که انگار کامپیوترهای آی‌بی‌ام همه چیز است. خیلی جالب بود. من و استیو به این چیزها می‌خندیدیم و می‌گفتیم هی، یک چیز تازه یاد گرفتم. او یک جورهایی داشت کارها را لو می‌داد ولی خب، هیچ‌کس اهمیت نمی‌داد.» گیتس حالا یکی از معتمدین اپل شده بود: «به هر سوراخ‌سُنبه‌ای سر می‌زدم، دیگر جزو خدمه‌ی کشتی بودم.»

او از رفت‌وآمدہای زیاد به کوپرتینو لذت می‌برد، می‌توانست رفتار بی‌قاعدۀ جاذب با کارمندان و وسوسه‌های دائمی‌اش را ببیند: «استیو شبیه فلوتزن رنگارنگ شهر هملین^۳ شده بود. جار می‌زد که چطور

¹ Geneva

² Wisconsin

³ اشاره به شخصیت اول داستانی فولکلور که برای اولین بار، رابت براونینگ آن را به نوشتار تبدیل کرد.

مَک دنیا را دُگرگون خواهد کرد و با آن اشتیاق وافر و ارتباطات شخصی پیچیده‌ای که با بچه‌ها برقرار کرده بود، همه را و می‌داشت دیوانهوار کار کنند.» جابز اغلب گفتگوها را در اوج شروع می‌کرد ولی بعد ترس‌هایش را هم با گیتس در میان می‌گذاشت: «جمعه شب می‌رفتیم شام و استیو مثل همیشه جار می‌زد که همه چیز رو به راه است. اما فرداز بروز بدون هیچ مشکلی، این‌طوری می‌شد «أه لعنت، این واقعاً فروش خواهد کرد؟ خدایا، مجبور قیمت را بالا ببرم. متأسفم که این‌طوری شد. بچه‌های گروه یک مشت احمدند.»^۱

اولین آشنایی گیتس با دایره‌ی تحریف واقعیت به زمان معرفی کامپیوتر زیراکس (استار) بر می‌گردد. در یک شام دسته‌جمعی در شب جمعه، جابز از گیتس پرسید که چه تعداد استار تا آن روز به فروش رسیده؟ جواب گیتس ۶۰۰ عدد بود. اما جابز فردا جلوی او و کل گروه گفت که تنها ۳۰۰ استار تا آن لحظه به فروش رسیده، اصلاً هم یادش نبود که گیتس رقم درست را به همه گفته. گیتس می‌گفت: «نگاههای همه برگشت به سمت من با این فحوا: "تو که نمی‌خواهی بهش بگویی گندش را در آورده؟" و من در آن مورد به خصوص قلاب را به نیش نکشیدم.^۱» در یک موقعیت دیگر جابز و گروهش به بازدید از مایکروسافت رفته بودند و شام در باشگاه تیم‌سیاتل صرف می‌شد. جابز شروع کرد به ایراد خطابه‌ای راجع به اینکه کار با مکینتاش و نرم‌افزارهایش چقدر راحت و بدون نیاز به دفترچه راهنمای خواهد بود. گیتس می‌گفت: «این‌طور وانمود می‌شد که اگر کسی حتی یک لحظه در زندگی‌اش به این فکر کرده باشد که مکینتاش و یا نرم‌افزارهایش نیاز به راهنمای دارند، احتمال‌ترین آدم روی زمین است. ما داشتیم با خودمان می‌گفتیم "واقعاً نظرش این است؟ یعنی نیاید بهش بگوییم که افراد دارند روی دفترچه راهنمای هم کار می‌کنند؟"»

بعد از مدتی رابطه‌ی این دو به مسیری ناهموار افتاد. نقشه‌ی اصلی این بود که برنامه‌های کاربردی مایکروسافت -مثل اکسل، چارت و فایل- با لوگوی اپل و به طور انحصاری بر روی مکینتاش عرضه شوند. گیتس می‌گفت: «با فروش هر مکینتاش به ازای هر برنامه ۱۰ دلار گیرمان می‌آمد.» ولی این قرار و مدارها باعث شد برنامه‌نویس‌ها با هم به رقابت نپردازنند. ضمن اینکه به نظر می‌رسید برخی از برنامه‌های مایکروسافت به موقع آماده نخواهند شد. بنابراین جابز یک بند به قرارداد اضافه کرد و تصمیم گرفت نرم‌افزارهای مایکروسافت را به صورت پیش‌فرض ارائه ندهد؛ حالا مایکروسافت مجبور بود به تکاپو بیافتد تا محصولاتش را به طور مستقیم به مشتری بفروشد.

گیتس بدون شکایت چندانی با قضیه کنار آمد. او همان موقع هم به این حقیقت عادت کرده بود که به قول خودش، جابز می‌توانست «سریع بازی کند و ببازد» و نیز به این فکر افتاده بود که استقلال از اپل می‌تواند به نفع مایکروسافت باشد. خودش می‌گفت: «با فروش جداگانه‌ی محصولات درآمدمان بالاتر می‌رفت. بنابراین به نفع ما شد، چون به این فکر افتادیم که خودمان به طور مستقل برای کسب سهم متعارفی از بازار تلاش کنیم.» مایکروسافت در ادامه به ارائه محصولاتی برای دیگر سیستم‌عامل‌ها روی آورد و به نسخه‌ی ورد برای محصولات آی‌بی‌ام اولویت بیشتری نسبت به نسخه‌ی مک داد. در آخر، تصمیم جابز برای تغییر مفاد قرارداد اولیه، بیش از مایکروسافت به خود اپل صدمه زد.

^۱ کنایه از اینکه، به تله نیافتادم و برای خودم دردرس نخریدم.

وقتی اکسل برای مکینتاش عرضه شد، جابز و گیتس با هم در مهمانی شامی در نیویورک از آن رونمایی کردند. از قصد مایکروسافت برای ارائهٔ نسخهٔ مخصوص اکسل برای کامپیوترهای آی‌بی‌ام سؤال شد، او بدون اشاره به قراری که با جابز گذاشته بود صرفاً جواب داد "به موقع" ممکن است این کار انجام شود. وقتی جابز پشت میکروفون رفت، به شوخی گفت: «مطمئنم تا آن "موقع" همهٔ ما مرده‌ایم.»

جنگ بر سر GUI (رابط کاربری گرافیکی)

در آن زمان مایکروسافت مشغول کار روی سیستم‌عاملی بود که بعدها به داس معروف و لیسانس آن به آی‌بی‌ام و کامپیوترهای مشابه آن اعطا شد. داس بر مبنای یک رابط دستوری با ظاهری از مُد افتاده کار می‌کرد و کاربران آن مدام با آدرس‌هایی مثل `C:\> ROBRO` می‌شدند. از آنجا که جابز و گروهش همکاری نزدیکی با مایکروسافت داشتند این ترس در بین‌شان شدت گرفت که نکند مایکروسافت از رابط گرافیکی مکینتاش تقلید کند. آندی هِرتزفلد همان موقع اشاره کرد که همکار مستقیم‌ش در مایکروسافت دارد سوالاتی راجع به جزئیات عملیاتی سیستم‌عامل مکینتاش می‌پرسد: «به استیو گفتم مشکوکم، گویا مایکروسافت مشغول تقلید از روی مَک است.»

حق داشتند که نگران شوند. گیتس نیز مقاعد شده بود که رابط کاربری گرافیکی آینده‌ی بازار و مایکروسافت هم به اندازه‌ی اپل محق است که از آنچه در زیراکس پارک توسعه یافته استفاده کند. خودش بعدها به راحتی اشاره کرد: «ما مصدق این جمله بودیم که "هی، ما هم به رابط گرافیکی اعتقاد داریم و آنچه را در زیراکس بود، دیده‌ایم".»

در قرارداد اصلی، جابز گیتس را ملزم کرده بود که تا یک سال پس از عرضهٔ مکینتاش در ژانویه‌ی ۱۹۸۳ برای هیچ شرکتی جز اپل نرم‌افزارهای گرافیکی تولید نکند. متأسفانه این احتمال در قرارداد ذکر شده بود که اگر عرضهٔ مَک به تأخیر افتاد، چه کنند. از این رو وقتی گیتس در نوامبر ۱۹۸۳ اعلام کرد که مایکروسافت در حال برنامه‌ریزی برای توسعهٔ یک سیستم‌عامل جدید -سازگار با کامپیوترهای آی‌بی‌ام و- دارای رابط گرافیکی همراه با پنجره‌ها، آیکان‌ها، و ماوس برای کار با نشانگر و کلیک کردن است، ایرادی به او وارد نبود و بدین صورت، ویندوز وارد عرصه شد. گیتس به سبک جابز، یک مراسم در هتل هِلمزلی پالاس^۱ نیویورک راه انداخت که بزرگترین ولخرجی تاریخ مایکروسافت تا به امروز لقب گرفته است.

جابز دیوانه شده بود. می‌دانست که کار اندکی در این مورد از دستش ساخته است -قرارداد با مایکروسافت برای عدم رقابت با رابط گرافیکی رو به خاتمه بود- ولی با این حال قصدِ حمله داشت. به مایک بویک^۲ که رابط اپل با سایر شرکت‌های نرم‌افزاری بود، دستور داد: «بلافاصله گیتس را بیاور اینجا.» گیتس آمد؛ تنها و البته حاضر به بحث در مورد مسائل فی ما بین. به خاطر می‌آورد که: «مرا خواسته بود تا دق‌دلی‌اش را سرم خالی کند. من هم مثل یک فرماندهی تنها به کوپرتینو رفتم. گفتم: "ما داریم روی ویندوز کار می‌کنیم" و همین‌طور: "نمام ظرفیت شرکت را روی گویی (GUI) گذاشته‌ام".»

¹ Helmsley Palace

² Mike Boich

ملاقات در اتاق کنفرانس جایز بود، در محاصره‌ی ۱۰ نفر از کارمندان ارشد اپل که مشتاقِ تماشای حمله‌ی رئیس‌شان به گیتس بودند. جایز رفقا را نالمید نکرد. زد زیر فریاد که: «تو داری به ما خیانت می‌کنی! من بہت اعتماد کردم و حالا داری از من دزدی می‌کنی!» هرتزفلد به خاطر می‌آورد که: گیتس خون‌سرد آنجا نشست، به چشم ان استیو خیره نگریست و بعد با صدای جیغ‌جیغی خودش جوابی داد که بدل به یک جمله‌ی کلاسیک در تاریخ صنعت کامپیوتر شد: «خُب استیو، به گمانم بیش از یک راه برای تحلیل این وضعیت وجود دارد. از نظر من بیشتر شبیه این است که ما دو تا، یک همسایه‌ی پول‌دار به نام زیراکس داریم و من یک شب می‌روم خانه‌اش که تلویزیونش را بلند کنم، غافل از اینکه که تو قبل‌آن را کش رفته‌ای».«

حضور دو روزه‌ی گیتس منجر به بروز تمام تکنیک‌های ماهرانه و البته واکنش‌های احساسی جایز شد. همزیستی مسالمت‌آمیز اپل و مایکروسافت به روشنی تبدیل به یک رقص دو نفره شده بود و هر دو طرف، داشتند محتاطانه دور هم می‌چرخیدند تا مبادا یک نیش و کنایه‌ی دیگر، مشکلات را دو چندان کند. بعد از رویارویی در اتاق کنفرانس، گیتس خیلی سریع یک توضیح خصوصی از طرح‌هایش برای ویندوز ارائه کرد. خودش به من می‌گفت: «استیو نمی‌دانست چه بگوید. مثلاً می‌توانست بگوید "آه این تخطی از فلان قرارمان است" ولی در عوض گفت "آه این واقعاً آشغاله!"» گیتس به هیجان آمد چون این حرف فرصتی برای آرام کردن استیو به او داد: «من گفتم "آره، این یک تکه آشغال قشنگه".» خلاصه اینکه استیو طیف متنوعی از احساسات را به نمایش گذاشت. گیتس می‌گفت: «در طول این دیدار استیو از گفتن "آشغال" هم فراتر رفت و بعد به جایی رسیدیم که تقریباً داشت گریه می‌کرد، انگار که بخواهد بگوید " فقط یک فرصت به من بدی تا درستش کنم".» گیتس فقط با آرامش عجیب‌ش ب او خیره می‌شد. به قول خودش: «وقتی دیگران احساسی می‌شوند، من خوبم، یک جورهایی بی احساس به توان دو!»

مثل اکثر گفتگوهای جدی‌شان جایز پیشنهاد رفتن به پیاده‌روی را داد، چرا که نه؟ پیاده خیابان‌های کوپرتینو را گز کردند. دور کالج دی‌آنزا چرخیدند. در یک رستوران توقف کردند و بعد کمی دیگر راه رفتند. گیتس می‌گفت: «آن پیاده‌روی به من تحمیل شد، این از تکنیک‌های مدیریتی من نیست. همان موقع استیو شروع کرد به گفتن چیزهایی مثل "باشد، باشد، فقط سعی کن زیاد شبیه مک نشود" و از این جور حرف‌ها.»

گذشت زمان داد که مایکروسافت نمی‌تواند ویندوز ۱۹۸۵ را تا قبل از پاییز ۱۹۸۶ به بازار عرضه کند. حتی آن موقع هم یک محصول بُنجُل و فاقد ظرافت‌های رابط کاربری مکینتاش بود. به جای ظاهر تخلیی و پنجره‌های هم‌پوشان -کار بیل آتکینسون- پنجره‌هایی پهلو به پهلو داشت. با تماسخِ منتقدین و بی‌اعتنایی مصرف‌کنندگان رو به رو شد. با این وجود چنانکه هنوز هم در اغلب محصولات مایکروسافت به چشم می‌خورد، سماجت در کار سرانجام ویندوز را محصولی بهتر و فراگیر در بین کاربران کرد.

جایز هرگز کینه‌اش بابت این کار مایکروسافت را کنار نگذاشت. ۳۰ سال بعد از آن ماجراها در گفتگو با من گفت: «آنها بی‌پروا از روی دست ما تقلید کردند چون هیچ شرمی در وجود گیتس نیست.» شنیدن این جمله، این عکس‌العمل را در گیتس بر انگیخت: «اگر به این اعتقاد دارد، واقعاً در یکی از دایره‌های تحریف واقعیت خودش گیر افتاده.» از دیدگاه قانونی، حق با گیتس بود و دادگاه‌ها هم در طول سال‌های متعاقب، آن را تأیید کردند. از منظر تجربی هم که به قضیه بنگریم او پرونده‌ی محکمی داشت. درست است که اپل

برای استفاده از تحقیقات زیراکس پارک قراردادی منعقد کرده بود ولی رفتن سایر شرکت‌ها به سمت رابط کاربری گرافیکی نیز اجتناب‌ناپذیر بود. همان طور که اپل هم فهمید، محافظت از طراحی "ظاهری و حسی" رابط کاربری بسیار سخت بوده و هست.

البته ناراحتی جایز هم قابل درک است. ولو اینکه مایکروسافت با تولید محصولات خام و تقلید از روی دست دیگران در بازار سیستم‌عامل‌ها به پیروزی رسیده باشد، باید به این نکته اذعان کرد که اپل همیشه نوآورتر، خلاق‌تر، خوش‌سلیقه‌تر و در طراحی سرتر از دیگران بوده و هست که این از نظر من، نشان‌دهنده‌ی عیوبی ظریف در کارکرد جهان پیرامون ما است: "بهترین و خلاقانه‌ترین محصولات همیشه پیروز نمی‌شوند." یک دهه بعد، درک این حقیقت باعث شد که جایز دست از بیهوده‌گویی متکرانه و مغرورانه در این‌گونه موارد بردارد. ولی در عین حال نفحه‌ای از حقیقت هم در این حرفش بود که: «تنها مشکل من با مایکروسافت این است که آنها هیچ سلیقه‌ای ندارند، کاملاً بی‌ذوقند. چیزهای کوچک مد نظرم نیست بلکه از چشم‌انداز کلی است که می‌گوییم آنها ایده‌های مبتکرانه در سر ندارند و فرهنگ چندانی هم در محصولات‌شان به چشم نمی‌خورد.»

فصل هفده

ایکاروس

آنچه که بالا می‌رود... (ناگزیر روزی پایین می‌آید)

پرواز در اوج

در سفری به منهتن مشهود بود که معرفی مَکینتاش در ژانویه‌ی ۱۹۸۴ جابز را به مدار شهرت بالاتری سوق داده است. استیو به مهمانی‌ای که یوکو اونو^۱ برای پرسش شان لنوون^۲ ترتیب داده بود رفت و به پسرک ۹ ساله یک مَکینتاش هدیه داد که او هم واقعاً دوستش داشت. دو هنرمند به نام‌های آندی وارهُل^۳ و کیت هرینگ^۴ آنجا بودند و مفتون قابلیت‌های دستگاهی شدند که هنرمندان جهان آن را تغییری بدشگون می‌پنداشتند. وارهُل بعد از کار با کوییک‌دراو با افتخار جار زد: «یک دایره کشیدم» و همان شب اصرار کرد که جابز کامپیوتر را پیش میک جَرِّ^۵ هم ببرد. وقتی جابز به خانه‌ی این ستاره‌ی راک وارد شد، جَرِّ هول کرد. نمی‌دانست جابز کیست. استیو بعدها به گروهش گفت: «به گمانم مخدر زده بود. یا این بود یا اینکه مغزش واقعاً ترکیده!» اما دختر جَرِّ، جِید^۶ بلافضله پشت کامپیوتر نشست و شروع به نقاشی با مَک‌پینت^۷ کرد، بنابراین جابز کامپیوتر را به جای پدر به دختر هدیه داد.

استیو بالأخره آن پنتهاوس دوبلکس در غرب سنتراال‌پارک در سَنِرموی منهتن -که به اسکالی نشان داده بود- را خرید و جیمز فُرید^۸ از شرکت آی‌ام‌پی را برای بازسازی آن استخدام کرد ولی هرگز آنجا ساکن نشد (بعدها آن را ۱۵ میلیون دلار به خوانده‌ی گروه U2، بونو فروخت). همچنین درست در تپه‌های بالای پالوآلتو در وودسايد^۹، یک عمارت بزرگ قدیمی به سبک مستعمرات اسپانیایی خرید که ۱۴ اتاق

¹ Yoko Ono

² Sean Lennon

³ Andy Warhol

⁴ Keith Haring

⁵ Mick Jagger

⁶ Jade

⁷ Macpaint

⁸ James Freed

⁹ Woodside

خواب داشت. عمارت توسط یک بارُن ساخته شده بود. اما جایز با وجود سکونت در آن، هرگز موفق به مبلغ کردنش نشد.

با عرضه‌ی مَک، موقعیت جایز در اپل احیا شد. اسکالی به جای محدود کردن قلمرویش، آزادی بیشتری به او داد: گروه کاری لیسا با مَکینتاش ادغام و جایز مسئول آن شد. اما با اینکه در اوج پرواز می‌کرد مهربان‌تر از قبل نشد. جلسه‌ی توضیح شرایط ادغام برای دو گروه لیسا و مَک، تصویری به یاد ماندنی از صداقت بی‌رحمانه‌اش را در اذهان ثبت کرد. طبق دستور او رئسای گروه مَکینتاش تمام پست‌های اصلی را گرفتند و یک چهارم از پرسنل لیسا با درهای خروجی شرکت مواجه شدند. جایز به آنها خیره شد و گفت: «باختید بچه‌ها. شما یک گروه درجه دو هستید، بازیکن‌های درجه دو. در واقع خیلی‌ها اینجا درجه دو یا سه هستند، پس امروز تعدادی‌شان را آزاد می‌کنیم تا فرصت کار برای شرکت‌های دیگر را از دست ندهند.»

بیل آتکینسُن که با تجربه‌ی حضور در هر دو گروه این تصمیم را به دور از انصاف و سنگ‌دلانه می‌دانست، گفت: «این بچه‌ها عالی کار کرده‌اند و مهندسین خیلی خوبی هستند.» ولی ذهن جایز روی تجربه‌ای از دوران ساخت مَکینتاش قفل شده بود - که اعتقاد داشت یک درس مدیریتی کلیدی است: اگر مایلی یک گروه درجه یک بسازی مجبوری ظالم باشی. می‌گفت: «پیچیده نیست. همیشه در هر گروه بزرگی تعدادی بازیکن درجه دو هست و آنها چند بازیکن درجه دوی دیگر جذب می‌کنند و زود باشد که حتی بازیکن درجه سه هم در گروهت پیدا کنی. از تجربه‌ی مَکینتاش آموختم که بازیکن‌های درجه یک دوست دارند فقط با مثل خودشان کار کنند، در نتیجه گریزی از شکستن دلِ بازیکنان درجه دو نیست.»

در آن برهه، جایز و اسکالی هنوز با غلو کردن راجع به دلبستگی‌شان به هم و رفتار کردن مثل بچه‌دیرستانی‌های عاشق، می‌توانستند خود را راجع به استحکام رابطه‌شان گول بزنند. اولین سالگرد حضور اسکالی در اپل، می ۱۹۸۴ بود. جایز ترتیب مهمانی شام در ^{لِمُوتُن}^۱ نویر را داد؛ رستورانی مجلل در تپه‌های جنوب غرب کوپرتینو. برای غافگیر کردن اسکالی، هیئت مدیره، مدیران ارشد و حتی برخی سرمایه‌گذاران ساحل شرقی را هم جمع کرد. اسکالی صحنه را خوب به خاطر می‌آورد. در میان تبریکات همه: «استیو خنده‌رو در پس زمینه ایستاده بود، سرش را بالا و پایین می‌برد و خنده‌ای ملوس بر لب داشت.» حالا باید به سلامتی اسکالی می‌نوشیدند، پس جایز شام را با یک تعارفِ اغراق‌آمیز شروع کرد: «بهترین دو روز زندگی من اینها است؛ روز معرفی مَکینتاش و روزی که اسکالی مدیرعاملی اپل را پذیرفت. این بهترین سالِ تمام عمرم بود به خاطر اینکه درس‌های زیادی از جان یاد گرفتم.» سپس یک عکس مونتاژی از خاطرات آن سال به اسکالی تقدیم کرد.

اسکالی نیز در جواب، از لذت همکاری با جایز در یک سال گذشته گفت و دست آخر حرفی زد که به دلایل مختلف، در خاطره‌ی همه‌ی مهمانان آن شب باقی ماند: «اپل یک رهبر دارد: «استیو و من».» به سمت دیگر اتاق نگاه کرد، جایز تبسمی بر لب داشت. اسکالی می‌گفت: «مثل این بود که با نگاه احوال‌مان را به هم مخابره می‌کردیم.» ولی خودش هم متوجه بود که آرتوور راک و چند نفر دیگر مات و مبهوت، بلکه شاید شکاکانه به این رابطه نگاه می‌کنند. آنها نگران این بودند که جایز افسار او را به دست گرفته باشد، حال آنکه هدف اصلی از استخدام اسکالی کنترل جایز بود. ولی اینک به طرز مشهودی جایز بر اوضاع مسلط شده

^۱ Le Mouton Noir

بود. راک می‌گفت: «اسکالی آنقدر مشتاق دریافت تصدیق‌های استیو بود که قادر به ایستادگی در برابر شنید.»

شاید به نظر اسکالی، کسب رضایت جابز و احترام به توانایی‌هایش یک راهبرد خوب بود ولی او به این قضیه توجه نداشت که تقسیم قدرت و تسلیم شدن، در ذات و قاموس جابز جایی ندارد. به زودی ابراز نظرهای استیو راجع به طرز اداره‌ی شرکت شروع شد. برای مثال در جلسه‌ی راهبردهای تجاری سال ۱۹۸۴ فشار آورد تا بخش فروش متمرکز شود و امور بازاریابی مستقیماً در بخش‌های تولیدی مختلف سامان بگیرد (یعنی به عنوان مثال، گروه مکینتاش قادر به کنار گذاشتن تیم بازاریابی اپل و تشکیل یک تیم مستقل بازاریابی برای خودش باشد). هیچ کس دیگری موافق نبود ولی جابز می‌خواست به زور هم که شده قضیه را پیش ببرد. اسکالی می‌گفت: «بقیه به من نگاه می‌کردند تا شاید کنترل جلسه را به دست بگیرم یا حتی او سر جایش بنشانم تا خفه شود ولی چنین نکرم.» وقتی جلسه به هم خورد، پچ پچ‌ها بالا گرفت: «برای چه اسکالی ساكتش نکرد؟»

وقتی جابز تصمیم به برپایی کارخانه‌ای در فرمونت برای ساخت مکینتاش گرفت، شوق هنری و ذات تسلط‌جویش به درجات بالاتری سوق پیدا کرد. می‌خواست دستگاه‌های مونتاژ مثل لوگوی اپل رنگ‌های روشن داشته باشند. آنقدر وقت برای استفاده از ورق‌های رنگی تلف کرد که دست آخر مدیر تولید اپل، مت کارتر^۱ تصمیم گرفت همان رنگ بیژ و خاکستری را استفاده کند. اما در بازدید بعدی، جابز دستور داد با همان رنگ‌های روشن دلخواهش کارخانه را از نو رنگ کنند. کارتر اعتراض کرد؛ دستگاه‌ها بسیار حساس بودند و رنگرزی مجدد می‌توانست خرابی به بار بیاورد. حق هم داشت. یکی از گران‌ترین دستگاه‌ها که با آبی روشن رنگ شد، دست آخر درست کار نکرد و ملقب شد به «حماقت جابز.» کارتر استعفا داد چون به قول خودش: «جنگیدن با او نیروی زیادی هدر می‌داد و معمولاً هم دعوا بر سر چیزهای بی‌معنی بود، بنابراین تشخیص دادم که دیگر بس است.»

جابز، دبی کلمن را جایگزین کارتر کرد؛ مدیر مالی خوش‌ذات و پرحرارت مکینتاش که یک بار هم جایزه‌ی سالانه‌ی گروه برای بهترین مقاومت جلوی جابز را برده بود و می‌دانست چطور به موقع وسوسه‌های او را برآورده کند. وقتی مدیر هنری اپل، کلمنت مک^۲ توضیح داد که جابز خواهان رنگ سفید خالص برای دیوارها است، کلمن زیر بار نرفت: «نمی‌شود که کارخانه را یک دست سفید کنیم. اینجا کلی گرد و خاک خواهد نشست. کلی قطعه خواهد آمد.» مک جواب داد: «هیچ سفیدی نیست که برای استیو واقعاً سفید باشد.» با دیوارهای سفید و ماشین‌آلات آبی و زرد و قرمز، محیط کارخانه به قول کلمن «شبیه نمایشگاه الکساندر کالدر^۳ شده بود.» وقتی از جابز در مورد وسوسش راجع به ظاهر کارخانه پرسیدم، گفت که روشی برای تضمین اشتیاق کارکنان به کمال‌گرایی در تولید محصولات بوده است:

«با دستکش‌های سفید می‌رفتم به کارخانه تا ببینم آیا گرد و خاکی هست یا نه؛ و البته که بود. همه جا هم بود: روی دستگاه‌ها، بالای قفسه‌ها، کف زمین. از دبی می‌خواستم زودتر تمیزش کنند. وقتی می‌گفتم که

¹ Matt Carter

² Clemont Mok

³ مجسمه‌ساز و تندیس‌گر امریکایی که به خاطر تندیس‌های رنگی قابل حمل و چندتکه‌اش مشهور است.

باید بتوان کف کارخانه نشست و غذا خورد، بیچاره دلش می‌خواست از دیوار راست بالا برود. چون نمی‌فهمید چرا و من آن موقع مهارت زیادی در ارائه‌ی توضیحات قانع‌کننده نداشتم. بازدید از کارخانجات ژاپن خیلی رویم تأثیر گذاشته بود. بخشی از آنچه در ژاپن تحسین می‌کردم - و بخشی از آنچه اینجا در کارخانه‌ی خودمان نداشتیم - حس کار گروهی و انضباط بود. اگر انضباط تمیز نگهداشتن آنجا را نداشتیم، پس انضباط استفاده از ماشین‌آلات را هم نداشتیم.»

یک روز یکشنبه صبح، جابز پدرش را به بازدید از کارخانه برد. پاول جابز همیشه راجع به دقیق بودن مصنوعاتِ دستساز و استفاده از ابزارآلاتِ مناسب سخت‌گیر بود و پسرش با افتخار به او نشان داد که درسش را خوب یاد گرفته. گلمن در بازدید همراهی‌شان می‌کرد و به خاطر داشت که: «استیو حسابی خوش‌رو شده بود. با افتخار کارخانه را به پدرش نشان می‌داد.» جابز عملکرد هر دستگاه را توضیح می‌داد و پدرش حقیقتاً کار او را تحسین می‌کرد: «مدام به پاول نگاه می‌کرد که داشت ماشین‌ها را لمس می‌کرد و از تمیزی و بی‌عیب و نقص بودن همه چیز خوشش آمده بود.»

اما بازدید دانیله میتران^۱ از کارخانه به این خوبی پیش نرفت. همسرِ -مدافعانقلابِ- کوبای فرانسوی میتران^۲ (رئیس جمهوری سوسیالیست فرانسه)، از طریق مترجمش سؤالات زیادی راجع به شرایط کار می‌پرسید و جابز از طریق آلین راسمن که زبان فرانسوی می‌دانست، راجع به تکنولوژی‌ها و رُبات‌های پیشرفته‌ی کارخانه توضیح می‌داد. بعد از آنکه جابز راجع به زمان‌بندی دقیق تولید صحبت کرد، میتران جویای شرایط اضافه دستمزدها شد. استیو که به ستوه آمده بود، توضیح داد که استفاده از ماشین‌آلاتِ خودکار به صرفه‌جویی در هزینه‌های نیروی کار نیز کمک می‌کند ولی بانوی اول فرانسه راضی نشد. سؤالات دیگری در راه بود: «کار کردن در اینجا سخت است؟ کارگران چقدر مرخصی می‌گیرند؟» جابز دیگر کنترل از کف داده بود، به مترجم گفت: «مدام اگر خیلی نگران رفاه کارگران هستند، هر موقع که عشق‌شان کشید می‌توانند تشریف بیاورند اینجا تا استخدامشان کنیم.» رنگ از رخسار مترجم بیچاره پرید و لال شد. یک لحظه بعد راسمن به فرانسه گفت: «آقای جابز می‌گویند که از شما به خاطر این بازدید و بذل توجهی که به کارخانه‌ی ما کردید کمال تشکر را دارند.» نه جابز و نه مدام میتران نفهمیدند چه شد ولی راسمن به خاطر داشت که این دخالت‌ی به جا، مترجم فرانسوی را از فشارِ قبر نجات داده بود.

جابز بعد از بازدید، در حالی که همراه با راسمن مرسدسش را در بزرگراه به سمت کوپرتینو می‌راند، از طرز برخورد مدام میتران با غصب حرف می‌زد. در مقطعی داشت با سرعت بالای ۱۶۰ کیلومتر در ساعت می‌راند که پلیس متوقف و جریمه‌اش کرد. بعد از چند دقیقه در حالی که پلیس داشت برگ جریمه را پر می‌کرد، جابز استارت زد. پلیس گفت: «ببخشید؟» او جواب داد: «من عجله دارم.» جالب بود که افسر اصلاً عصبانی نشد. به آرامی کار را تمام کرد و به استیو هشدار داد که اگر بار دیگر بالاتر از ۹۰ کیلومتر در ساعت براند، یک راست به زندان خواهد رفت. به محض رفتن پلیس، جابز انداخت توی جاده و باز سرعتش از ۱۶۰ کیلومتر در ساعت گذشت. به قول راسمن: «معتقد بود که قوانین عادی مطلقاً شامل حالت نمی‌شوند.»

¹ Danielle Mitterrand

² Francois Mitterrand

همسر راسمن، جوانا هافمن نیز چند ماه بعد از معرفی مکینتاش، در سفر به اروپا با جابز، چیز مشابهی را در او دید: «کاملاً نفرت‌انگیز بود و فکر می‌کرد می‌تواند از زیر هر چیزی در برود.» هافمن در پاریس یک مهمانی شام رسمی برای توسعه‌دهندگان نرم‌افزار ترتیب داد ولی جابز ناگهان زیر همه‌چیز زد؛ درب اتومبیل را بست و گفت که دارد به فولون^۱ می‌رود تا یک هنرمند طراح پوستر را ببیند. جوانا می‌گفت: «توسعه‌دهنده‌ها به خاطر از دست دادن فرصت دست دادن با ما خیلی ناراحت شدند.»

جابز در ایتالیا فی‌الحال از مدیر منطقه‌ای اپل متنفر شد؛ مردی خپل که از یک کسب‌وکار معمولی آمده بود. استیو بی‌پرده به او گفت که از گروه و استراتژی فروش او متنفر شده و بلند داد زد: «لیاقت فروش مَک را نداری.» ولی این در مقابل رفتارش در رستوران منتخب آن مدیر بیچاره برای صرف شام، اصلاً چیزی به حساب نمی‌آمد. در آنجا استیو یک غذای گیاهی سفارش داد ولی گارسون به طرز استادانه‌ای یک بشقاب پر از سس و خامه جلویش گذاشت. طوری برافروخته شد که هافمن با لحنی تهدید‌آمیز در گوشش گفت که اگر آرام نگیرد، قهوه‌ی داغی را که سفارش داده، روی شلوارش خواهد ریخت.

مهمترین ناسازگاری‌هایی که جابز در سفر به اروپا از خود بروز داد مربوط به پیش‌بینی‌های فروش محصول بود. با استفاده از دایره‌ی تحریف واقعیت، همیشه تیمش را به رسیدن به قله‌های بلندتر هدایت می‌کرد. این بار نیز مدیران واقع‌بین اروپایی را تهدید کرد که اگر به رکوردهای بهتری نرسند، خبری از بودجه‌ی اضافه نخواهد بود. در این بین هافمن باید میان‌داری می‌کرد: «در پایان آن سفر، به طرزی غیرقابل کنترل چارچوب بدنم داشت می‌لرزید.»

در همین سفر جابز با ژان لوئی گاسه، مدیر اپل در فرانسه آشنا شد. گاسه از معدود افرادی بود که جلوی جابز در آمد. به من می‌گفت: «جابز به روش خودش با واقعیت روبرو می‌شد، تنها راه برای سر و کله زدن با او این بود که محکم باشیستی و بجنگی.» وقتی جابز طبق معمول تهدید کرد که بالا نرفتن فروش اپل در فرانسه مساوی است با کاهش بودجه‌های تخصیصی، گاسه عصبانی شد: «یادم هست یقه‌اش را گرفتم و گفتم دیگر بس است. بعد او عقب کشید. خودم معمولاً آدمی عصبانی بودم. یک عوضی بد دهان که در دوره‌ی ترک بود. بنابراین خیلی راحت این حالت را در استیو تشخیص دادم.»

اما گاسه هم تحت‌تأثیر رنگ عوض کردن جابز در موقع نیاز و حالات افسون‌گرانه‌اش قرار گرفت. کمی پیش‌تر فرانسوای میتران موعظه‌هایی درباره‌ی اهمیت توسعه‌ی "کامپیوترها برای همه" ارائه و متخصصین تحصیل‌کرده‌ای مثل ماروین مینسکی^۲ و نیکلاس نِگرپُنته^۳ را با خود همنوا کرده بود. جابز در هتل بریستول^۴ ضمن سخنرانی برای این گروه، تصویری پیش‌تر روی‌شان ترسیم کرد از اینکه: چطور فرانسه می‌تواند با استقرار کامپیوترها در تمام مدارس، بدل به کشوری پیشرو شود. سفر پاریس در عین حال برای او رومانتیک هم بود. گاسه و نِگرپُنته، هر دو داستان‌هایی از رفتار عاشقانه‌ی جابز در طول اقامت در پاریس گفته‌اند.

¹ Folon

² Marvin Minsky

³ Nicholas Negroponte

⁴ Bristol

سقوط

با فروکش کردن شور و هیجان معرفی مکینتاش، از نیمه‌ی دوم ۱۹۸۴ به تدریج فروش آن آغاز شد. اما مشکلی بنیادین در میان بود: مک، محصولی درخشان ولی متأسفانه کند و ضعیف بود و هیچ حجمی از فریادهای خوشحالی هم نمی‌توانست این مسئله را بپوشاند. زیبایی مک در رابط کاربری آن بود که شبیه یک اتاق بازی روشن طراحی شده بود و نه مثل یک صفحه‌ی تاریک غمناک با حروف رنجور سبز رنگ و دستورات خطی ناهنجار. همین هم به مهمترین نقطه‌ی ضعف بدل شد: هر کاراکتر در نمایشگر متنی کمتر از ۱ بیت کدنویسی لازم داشت ولی وقتی مک همان کاراکتر را پیکسل به پیکسل با فونتهای زیبای انتخابی نشان می‌داد، ۲۰ یا ۳۰ برابر حافظه لازم بود. لیسا این مشکل را با رم ۱.۰۰۰ کیلوبیتی حل کرد، در حالی که مک فقط ۱۲۸ کیلوبیت رم داشت.

مشکل دیگر فقدان دیسک‌سخت داخلی بود. وقتی جوانا هافمن برای استفاده از این نوع حافظه می‌جنگید جایز لقب "زیراکسی متتعصب" را به او داد و اصرار کرد که در مک فلاپی‌خوان تعییه شود. بنابراین کاربر برای انتقال داده‌ها از دیسک به دیسک، احتمالاً چهار مصدومیت تنیسوری از ناحیه‌ی آرنج می‌شد، چون راهی جز تعویض مداوم فلاپی‌ها وجود نداشت. به علاوه، مکینتاش فقط به خاطر اینکه جایز حس می‌کرد ئن‌ها صدای اضافه تولید می‌کنند، از سیستم خنک‌کننده برخوردار نشد؛ مثالی دیگر از لجاجت‌های کوتاه‌فرکارانه‌ی او. نتیجه، وارد آمدنِ صدمه به بسیاری از قطعات داخلی و به ارمغان آمدن لقب "توستر خاکستری" برای مک بود. محصول آنقدر جذاب بود که برای ماههای اول خیلی خوب فروش کرد و لی با افزایش آگاهی مردم از محدودیت‌های آن، فروش افت کرد (لقب توستر خاکستری هم کمکی به شهرت مک نکرد). هافمن بعدها با تأسف گفت: «دایره‌ی تحریف واقعیت می‌تواند مثل مهمیز عمل کند ولی بالأخره واقعیت بر آن غلبه خواهد کرد.»

در اواخر ۱۹۸۴ عملأً چیزی به نام "فروش لیسا" در صورت‌های مالی اپل وجود نداشت و فروش مک هم به زیر ۱۰۰۰۰ واحد در ماه رسیده بود. تولید لیسا متوقف و خط تولیدش جمع شده بود، بنابراین جایز از سر بیچارگی یک تصمیم بد و بی‌قاعده گرفت؛ ادغام لیساهای باقی‌مانده با یک برنامه‌ی شبیه‌ساز مکینتاش و فروش آنها به عنوان یک محصول جدید: «مکینتاش II». این مثالی نادر است از تصمیم این آدم کمال‌گرا برای تولید چیزی که شخصاً هیچ اعتقادی به آن نداشت. هافمن می‌گفت: «عصبانیت من حدی نداشت چون مک II اصلاً یک محصول واقعی نبود. کار استیو مثل این بود که به زور موجودی انبار را به مردم بیاندازد. هر چند فروش خوبی به دنبال داشت ولی باید این فریب بزرگ را متوقف می‌کردیم، برای همین من استعفا دادم.»

ژانویه‌ی ۱۹۸۵؛ در آگهی جدید اپل فضای تیرهای که قرار بود به حس ضد‌آی‌بی‌امی آگهی^۱ دامن بزند، واضح بود. حال آنکه این دو کاملاً شرایط متفاوتی داشتند: اولین آگهی با یک نوشته‌ی امیدبخش و حماسی پایان می‌پذیرفت ولی طرح‌های ارائه شده توسط لی کلو و جی چیات^۱ برای آگهی جدید با عنوان

¹ Jay Chiat

"موش‌های قطب شمال،" مدیران چشم‌بسته و سیاه‌پوش شرکت‌ها را نشان می‌داد که پشت سر هم از پرتگاه مرگ به پایین می‌افتدند. جابز و اسکالی از همان ابتدا پریشان شدند. به جای تصویری مثبت و باشکوه از اپل، توهینی آشکار به تک‌تک مدیران خریدار کامپیوتراهای آی‌بی‌ام در دست تهیه بود.

جابز و اسکالی درخواست ایده‌های جایگزین کردند ولی بچه‌های آژانس تبلیغاتی این درخواست را پس زدند، یکی از آنها گفت: «شما پارسال هم نمی‌خواستید^۱ ۱۹۸۴» را روی آنتن بفرستید. لی کلو خطاب به اسکالی گفت: «من همه‌ی اعتبارم را، همه چیز را روی این آگهی می‌گذارم.» با بیرون آمدن نسخه‌ی تصویری آگهی به کارگردانی تونی برادر ریدلی-اسکات^۲، مفهوم مورد نظر بدتر از قبل توی ذوق زد؛ مدیران بی‌عقلی که حین پایین پریدن از لبه‌ی پرتگاه، در رژیه مرگ، نسخه‌ای از آهنگ سپید برفی را با لحنی مثل مراسم تشییع جنازه می‌خوانندند: «هی-هو، هی-هو.» تکنیک‌های فیلم‌سازی آگهی، حتی از نمونه‌ی پیش‌تولید یک اثر سطح پایین هم بدتر بودند. دیگر گلمن با دیدن آن، بر سر جابز فریاد زد و گفت: «باورم نمی‌شود که بخواهی با پخش این به تمام مدیران و تاجران امریکایی توهین کنی.» در جلسات بازاریابی هم سخت بر سر عقیده‌اش -که چقدر این آگهی نفرت انگیز است- ایستاد: «با مکینتاش یک استعفانامه‌ی رسمی نوشتیم و روی میزش گذاشتیم. فکر می‌کردم آن آگهی بی‌حرمتی به همه‌ی مدیران شرکت‌ها است. ما تازه داشتیم جای پامان را در صنعت کامپیوتراهای رومیزی محکم می‌کردیم.»

با این حال جابز و اسکالی تسلیم التماس‌های آژانس تبلیغاتی شدند و آگهی را حین مسابقه‌ی فوتبال پخش کردند. استیو و دوست‌دختر جدیدش تینا ردس^۳ همراه با اسکالی و همسرش لیزی (که تحمل جابز را نداشت)، به استادیوم استنفورد رفتند. با پخش آگهی در اواخر کوارتر چهارم آن بازی خسته‌کننده و تماسای آن توسط هواداران در نمایشگر بالای سرشار، واکنش خاصی دیده نشد. اما در سرتاسر کشور اکثر واکنش‌ها منفی از آب در آمد. رئیس یکی از مؤسسات تحقیقاتی به فُرچون گفت: «این آگهی به بسیاری از افراد که اپل سعی در جذب‌شان دارد، توهین می‌کند.» مدیر بازاریابی اپل پیشنهاد کرد که یک آگهی عذرخواهی در وال استریت‌ژورنال چاپ کنند ولی جی‌چیات تهدید کرد که اگر اپل بخواهد چنین کاری کند، صفحه‌ی روبرویی را می‌خرد و از بابت عذرخواهی اپل، عذرخواهی می‌کند.

ناراحتی جابز، هم از وضع شرکت و هم از آن آگهی، زمانی بروز پیدا کرد که در ژانویه برای دور دوم مصاحبه‌ها، به هتل کارلایل در نیویورک رفت. آندرآ کانینگهام از شرکت رجیس مک‌کنا مسئول برگزاری و تدارکات بود. وقتی جابز رسید، بلاfaciale به مسئولین هتل گفت که سوئیتش باید دوباره از نو مرتب شود، حتی با اینکه ساعت ۱۰ شب بود و فردا صبح دیدارها آغاز می‌شد؛ از نظر او پیانو در جای صحیحی قرار نداشت و توت‌فرنگی‌ها از نوع خوبی نبودند. اما بزرگترین اعتراض نصیب گل‌ها شد. آن موقع شب نیلوفر شیپوری می‌خواست! کانینگهام می‌گفت: «بر سر اینکه نیلوفر شیپوری چیست بدرجوری دعوا کردیم. من می‌دانستم که چیست، چون در عروسی خودم از آنها داشتیم ولی استیو یک نوع نیلوفر دیگر می‌خواست و اصرار داشت که من یک "احمق" هستم چون به زعم او نمی‌دانستم نیلوفر شیپوری واقعی (!) چیست.»

کانینگهام همان ساعت شب راه افتاد توی خیابان‌های نیویورک و بالآخره یک گل‌فروشی باز پیدا کرد که از شناس خوب او، نیلوفرهای مورد نظر را داشت. ولی تازه وقتی که اتاق را از نو چیدند، جابز شروع کرد به

¹ Tony Scott

² Tina Redse

اعتراض به لباس او: «این لباس افتضاح است.» کانینگهام می‌دانست که جابز گاهی بی‌دلیل عصبانی می‌شود و جوش می‌آورد، بنابراین سعی کرد آرامش کند. گفت: «ببین، من می‌دانم عصبانی هستی. می‌فهمم چه حالی داری.»

و این بود فریادی که از پی ابراز همدردی نصیبیش شد: «تو هیچ تصوری نداری که من چه احساس گندی دارم! هیچ تصوری از اینکه جای من بودن چطوری است نداری!»

سی سالگی

سی سالگی برای اکثر آدمها مرحله‌ی مهمی است، به خصوص آنهایی که در زندگی یاد گرفته‌اند به آدمهای بالای ۳۰ سال اعتماد نکنند. برای جشن تولد سی سالگی‌اش در فوریه‌ی ۱۹۸۵، جابز یک مهمانی رسمی ولی در عین حال سرگرم‌کننده -کراوات و کفش تنیس- برای ۱۰۰۰ مهمان برگزار کرد، محل؛ سالن بیلیارد هتل سنت‌فرانسیس^۱ در سان‌فرانسیسکو. در دعوتنامه نوشته شده بود: «یک پند هندی هست که می‌گوید "در سی سال اول زندگی‌ات، عادت‌ها را شکل می‌دهی و در سی سال دوم، عادت‌های تو را شکل می‌دهند. " کمک کنید سی سالگی‌ام را جشن بگیرم.»

روی یکی از میزها عکس افراد برجسته‌ی دنیای نرم‌افزار قرار داشت، از جمله بیل گیتس و میچ کاپور. روی میز دیگری نیز عکس دوستان قدیمی جابز بود، مثل الیابت هلمز که با معشوق جدیدش (خانمی که تاکسیدو پوشیده بود) به جشن آمد. آندی هرتزفلد و بارل اسمیت لباس رسمی اجاره کردند و کفش‌های تنیس مسخره‌ای پوشیدند که باعث شد رقص آن شب‌شان همراه با اجرای والتزهای استراوس^۲ -توسط ارکستر سمفونیک سان‌فرانسیسکو- به یادماندنی شود.

با رد دعوت توسط باب دیلان، إلا فیتزجرالد خواننده‌ی آن شب شد. ابتدا از خزانه‌ی آهنگ‌های خودش ترانه‌هایی خواند و به فراخور تولد پسر سی ساله‌ی کوپرتینو آهنگ‌هایی مثل "دختری از ایپانما" را هم اجرا کرد. بعد، از جابز آهنگ درخواستی‌اش را پرسید. او به چند ترانه اشاره کرد و حسن ختم کنسرت، اجرای آرام "تولدت مبارک" بود.

آن شب، اسکالی روی صحنه آمد و لقب "مهم‌ترین رؤیاپرداز دنیای تکنولوژی" را برازنده‌ی استیو دانست. وازنياک هم بالا آمد و بروشور قاب‌شده‌ی "زالتاير" قلابی را که از نمایشگاه کامپیوتر ۱۹۷۷ در ساحل غربی نگه داشته بود، تقدیمش کرد؛ یک یادگاری از زمان معرفی اپل II. دان ولنتاین سرمایه‌گذار مشهور نیز از تغییراتی که از یک دهه پیش‌تر در دنیا کلید خورده بود، اظهار شگفتی کرد. به قول او آن شب: «استیو از تندیس زنده‌ی هوشی‌مینه که می‌گفت هرگز به کسی بالای سی سال اعتماد نکن، تبدیل شد به کسی که برای خودش یک جشن سی سالگی مجلل با إلا فیتزجرالد بر پا می‌کرد.»

¹ St. Francis

² Strauss

هدایای ویژه‌ی بسیاری برای جاپز مشکل‌پسند آورده شد. برای مثال دبی کلمن یک نسخه‌ی اصل از فیلم "آخرین تایکون"^۱ اثر اف. اسکات فیتزجرالد^۲ را برایش آورد. ولی جاپز که هنوز در عمل آدم نشده بود، همه‌ی آن هدايا را در یکی از اتاق‌های هتل جا گذاشت. وازنیاک و برخی از قدیمی‌های اپل که از پنیر حیوانی و ماهی قزل‌آلای سرو شده برای شام خوش‌شان نیامده بود، بعد از جشن با هم به رستوران دنی رفتند تا شکمی از عزا در آورند.

در همان ماه، جاپز در گفتگویی با دیوید شف^۳ نویسنده‌ی همکار با بسیاری از مجلات و مشهور به انجام مصاحبه‌های صمیمانه، گفت: «خیلی به ندرت پیش می‌آید که هنرمندی ۴۰ یا ۳۰ ساله قادر به ارائه‌ی آثار استثنایی باشد. البته برخی افراد ذاتاً کنجدکاوند و تا آخر عمر مثل کودکان در پیشگاه هستی انگشت به دهان می‌مانند ولی تعداد اینها انگشت‌شمار است.» در آن مصاحبه موضوعات مختلفی مطرح شد، ولی تلخ‌ترین حرف‌های جاپز راجع به پیری و روپرتو شدن با آینده بود:

«افکار درست مثل داربست، الگوهایی را در ذهن درست می‌کنند. به راستی که ما سیاه‌قلمی از الگوهای شیمیایی بدن‌مان هستیم. در اکثر موارد، آدم‌ها مثل سوزن گرامافون درون شیارهای این الگوها گیر می‌افتد و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند.»

«من همیشه با اپل باقی خواهم ماند. امیدوارم در طول زندگی بتوانم رشته‌ی عمر خودم و رشته‌ی بقای اپل را لابه‌لای هم ببافم، درست مثل یک پارچه‌ی منقش. شاید سال‌هایی هم باشد که من آنجا نباشم ولی همیشه بازگشت می‌سر است...»

«اگر می‌خواهید زندگی تان را به شکلی خلاقانه پیش ببرید، در مقام یک هنرمند نباید زیاد به عقب نگاه کنید. بلکه باید اراده‌ی پذیرش "هر آنچه کرده‌اید" و "هر آنچه هستید" را در خود بپرورید و از "آنها" فراتر روید.»

«هر چه بیشتر دنیای پیرامون تلاش می‌کند تصویری از شما را تثبیت کند، ادامه‌ی راه به عنوان یک هنرمند سخت‌تر می‌شود و به همین دلیل است که هنرمندان بارها بالاجبار گفته‌اند "خدانگهدار. من دارم دیوانه می‌شوم پس از اینجا می‌روم" و بعد در خفا، در گوشه‌ای به خواب زمستانی فرو می‌روند و شاید، بعدها اندکی متفاوت ظاهر شوند.»

هر یک از این اظهارات به مثابه یک پیش‌گویی محظوظ بود که با آنها خبر از تغییری زودهنگام در زندگی خود می‌داد. سررشه‌ی زندگی‌اش داشت از آغوش رشته‌ی عمر اپل بیرون می‌رفت تا شاید بعدها دوباره آن

¹ The Last Tycoon

² F. Scott Fitzgerald

³ David Sheff

را در یابد. گویی زمانش فرا رسیده بود که بخشی از وجود خود را دور بیاندازد و بگوید "خداحافظ، من باید بروم" تا در آینده، این‌بار با فکری متمایز طلوع کند.

مهاجرت دسته‌جمعی

آن‌دی هِرتزفلد بعد از عرضه‌ی مَکینتاش در سال ۱۹۸۴، برای مدتی به مرخصی رفت تا هم با تری‌هایش را شارژ کند و هم از رئیس مستقیمش باب بِل‌ویل دور شود، زیرا از او دل خوشی نداشت. سپس فهمید که جابز پاداشی ۵۰.۰۰۰ دلاری برای مهندسین مَکینتاش در نظر گرفته، بنابراین نزد او رفت. اما استیو مدعی شد که بِل‌ویل تصمیم گرفته پاداش به کسانی که در مرخصی هستند، تعلق نگیرد. هِرتزفلد کمی بعد شنید که این تصمیم، در اصل تصمیم خود جابز بوده و خیلی ناراحت شد. استیو ابتدا کتمان کرد ولی بعد گفت: «خب، بیا فرض کنیم چیزی که می‌گویی درست باشد، چه فرقی می‌کند؟» هِرتزفلد گفت که اگر جابز برای ترغیب او به حضور مجدد در اپل پاداش را گروکشی کرده باشد، به خاطر وجهه‌ی خود هرگز به شرکت باز نخواهد گشت. جابز پشیمان شد ولی این کارش اثر بدی روی هِرتزفلد گذاشت.

هِرتزفلد در انتهای مرخصی‌اش با جابز قرار شام گذاشت و پیاده از دفتر او به یک رستوران ایتالیایی در همان نزدیکی رفتند. به او گفت: «واقعاً دلم می‌خواهد برگرمم ولی به نظرم الان همه چیز افتضاح شده.» جابز به طور سربسته، ناراحتی و پریشانی خود از این گفته را بروز داد ولی هِرتزفلد کم نیاورد: «گروه نرمافزار کاملاً از روحیه افتاده و ماهها است که حتی یک چیز خوب درست نکرده. باری آنقدر داغان است که تا آخر سال دوام نخواهد آورد.»

جابز مانع از ادامه‌ی حرفش شد: «تو نمی‌دانی چه می‌گویی! کار گروه مَکینتاش عالی است و من دارم بهترین دوران زندگی‌ام را می‌گذرانم. کاملاً از اوضاع پُرتی!» آن نگاه پر فروغش پژمرده بود ولی همچنان می‌کوشید در نظر هِرتزفلد پرجذبه باشد.

هِرتزفلد با حالتی معموم گفت: «اگر واقعاً به این اعتقاد داری، راهی برای برگشتن من نیست. گروه مَکی که من می‌خواستم به آن برگرمم، دیگر وجود خارجی ندارد.»

جابز جواب داد: «تیم مَک باید رشد کند، تو هم همین‌طور. می‌خواهم برگردی ولی اگر نمی‌خواهی، مسئولیتش با خودت. به هر حال نبودنت آنقدرها هم که فکر می‌کنی مهم نیست.»

هِرتزفلد هرگز برنگشت.

در اوایل ۱۹۸۵ باری اسمیت هم آماده‌ی رفتن بود ولی این نگرانی را داشت که با وجود جابز استعفا دادن سخت خواهد بود؛ دایره‌ی تحریف واقعیت استیو معمولاً آنقدر قوی بود که پشت باری را به خاک می‌رساند. بنابراین برای خلاص شدن از شرش با هِرتزفلد مشورت کرد. بالأخره یک روز به هِرتزفلد گفت: «فهمیدم چه کنم! بهترین راه استعفا را یافتم، دایره‌ی تحریف واقعیت کیلویی چند! یک راست می‌روم به اتفاقش و با احترام کامل روی میزش جیش می‌کنم. می‌خواهد چه بگوید؟ مطمئنم این حرکتم جواب می‌دهد.» در گروه

مَكِينتاش همه شرط بستند که حتی بارل إسمیت شجاع هم ابتكارِ انجام چنین کاری را ندارد. وقتی تصمیمش برای جدایی قطعی شد، در حول و حوش روز تولد جابز از او وقت ملاقات گرفت. اما با ورود به اتاق، از نیشِ تا بناؤش بازِ جابز جا خورد. استیو پرسید: «می‌خواهی انجامش بدھی؟ نه، یعنی واقعاً می‌خواهی این کار را بکنی!؟!» نقشه به گوش او هم رسیده بود.

إسمیت پرسید: «مجبورم؟ یعنی اگر مجبور باشم، بله، حتماً چرا که نه.» جابز نگاهی به او کرد و إسمیت فهمید که لزومی به این کار نیست. بنابراین بی مشکل استعفا داد و با شرایطی خوب دفتر را ترک کرد.

بلافاصله بعد از او استعفای یکی دیگر از مهندسین مَكِينتاش روی میز جابز نشست؛ بروس هُرن. وقتی هُرن به دفتر رئیس رفت تا خداحفظی کند، جابز گفت: «هر مشکلی که در مَك هست تقصیر کار تویی!» هُرن گفت: «استیو، در واقع تمام آن چیزهایی که در مَك خوب کار می‌کنند، تقصیراتِ منِ سرا پا تقصیرند و مجبور بودم مثل دیوانه‌ها بجنگم تا آنها را توی مَك بگجانیم.»

جابز پذیرفت: «این یکی را راست گفتی، برای همین حاضرم ۱۵.۰۰۰ تا سهم بدhem تا بمانی.» وقتی هُرن پیشنهاد را رد کرد، جابز آن روی خوبش را هم نشان داد. گفت: «سهام که نمی‌گیری، لااقل بیا بعلم» و همدیگر را به آغوش کشیدند.

با وجود این همه استعفا، بزرگترین خبر آن ماهها جدایی یک دیگر از مؤسسین شرکت یعنی استیو وازنیاک بود. واز آن روزها یک مدیر میانی ساكت در بخش اپل II و یک آدم خوش‌یمن متواضع در اعماق شرکت بود و همیشه تا جایی که می‌شد از مدیریت و سیاست‌بازی دور می‌ماند. او احساس می‌کرد که جابز آن طور که باید و شاید از اپل II که منبع پول‌ساز شرکت و فروشش معادل ۷۰٪ از فروش کریسمس بود، قدردانی و تعریف نمی‌کند. بعدها گفت: «با افراد گروه اپل II طوری رفتار می‌شد که گویی نسبت به سایر کارمندان شرکت کم‌اهمیت‌تر هستند. این با وجودی بود که اپل II برای سال‌های متتمادی آن هم با فاصله‌ای زیاد، پرفروش‌ترین محصول شرکت بود و همین‌طور هم باقی ماند.» واز برای اعتراض به آن وضع، به پا خاست و کاری فراتر از حد و حدودی که از او سراغ داشتند انجام داد. تلفن را برداشت، شماره‌ی دفتر اسکالی را گرفت و او را به خاطر افراط در توجه بیش از حد به جابز و گروه مَكِینتاش حسابی سرزنش کرد.

سپس از آنجا که نتیجه‌ای حاصل نشد، تصمیم گرفت آرام و آهسته از اپل بود و شرکتی جدید برای ساخت یک "کنترل از راه دور جهانی" که خودش طراحی کرده بود، تأسیس کند؛ وسیله‌ای برای کنترل تلویزیون، استریو و سایر دستگاه‌های الکترونیکی، آن هم تنها با چند دکمه‌ی ساده‌ی قابل برنامه‌ریزی.

واز فقط رئیس بخش مهندسی اپل II را در جریان رفتنِ خود گذاشت، ولی احساس نمی‌کرد قضیه آنقدر مهم باشد که از رویه‌های مرسوم فراتر رفته، جابز یا مارک کولا را خبر کند. با همان روش صمیمانه‌اش، کاملاً باز به سؤالات خبرنگاری که برای مصاحبه زنگ زده بود، جواب داد؛ ماجراهی خروج خود را تأیید کرد و توضیح داد که از نظر او، شرکت فاتحه بخش اپل II را خوانده است. گفت: «رفتار هرم رهبری اپل در ۵ سال اخیر به طرز وحشتناکی اشتباه بوده.»

کمتر از دو هفته بعد، وازنیاک و جابز با هم برای دریافت نخستین مdal ملی فناوری از دست رونالد ریگان^۱، به کاخ سفید رفتند. ریگان نقل قولی آورد از پرزیدنت اسبق، روتوفورد هیز^۲ وقتی که برای اولین بار تلفن را دیده بود - «یک اختراع شگرف، ولی چه کسی ممکن است بخواهد از آن استفاده کند؟» - و سپس به طنز گفت: «به گمانم او اشتباه می‌کرد.» به خاطر اوضاع مسخره‌ای که رفتن واژ به بار آورده بود اپل مهمانی یا جشن خدا حافظی برایش بر پا نکرد. بنابراین او و جابز بعد از مراسم کاخ سفید، به پیاده‌روی رفتند و سپس در یک ساندویچ فروشی ساده، غذا خوردن. واژ گفتگوی صمیمی‌شان را به خاطر می‌آورد، هیچ بحثی بر سر اختلافات‌شان در نگرفت.

وازنیاک می‌خواست جدایی‌شان دوستانه باشد. بنابراین پذیرفت که با سالی ۲۰.۰۰۰ دلار کارمند پاره‌وقت اپل بماند و در مراسم و جلسات معرفی محصول هم حضور یابد. این روش بهتری برای جدایی بود ولی جابز نمی‌توانست او را به حال خودش بگذارد. یک روز شنبه، چند هفته بعد از دیدار دو نفره از واشنگتن، جابز به استودیوی جدید هارتوموت اسلینگر در پالوآلتو رفت؛ همان طراح آلمانی که شرکتش (فراگ‌دیزاین) را برای کار روی طراحی محصولات اپل به امریکا منتقل کرده بود. همانجا بود که طراحی‌های اولیه‌ی دستگاه کنترل از راه دور وازنیاک را از کار بر روی سایر پروژه‌های کامپیوتروی محروم کند و جابز به آن استناد کرد: «به اطلاع‌شان رساندم که کار با واژ از نظر اپل غیرقابل پذیرش است.»

وقتی ماجرا به گوش وال استریت‌ژورنال رسید با وازنیاک تماس گرفتند که طبق معمول باز و صادقانه برخورد کرد. گفت که جابز سرزنشش کرده و افزود: «استیو جابز از من متنفر شده، احتمالاً به خاطر چیزهایی که راجع به اپل گفته‌ام.» این کار جابز، در کل خیلی سخیف بود ولی احتمالاً از این حقیقت نشأت می‌گرفت که او بر خلاف دیگران که اصلاً متوجه قضیه نبودند، خیلی خوب می‌فهمید که ظاهر و سبک طراحی یک محصول کاملاً در خدمت شهرت آن است. بنابراین دستگاهی که نام وازنیاک و سبک طراحی مشابه محصولات اپل را داشت، ممکن بود به عنوان یکی از محصولات اپل اشتباه گرفته شود. جابز به مطبوعات گفت: «این مسئله شخصی نیست» و توضیح داد که قصدش کسب اطمینان از عدم شباهت میان طراحی دستگاه وازنیاک و محصولات اپل بوده است: «ما نمی‌خواهیم سبک طراحی محصولات‌مان را در سایر تولیدات ببینیم. واژ بایستی منابع خودش را پیدا کند. نمی‌شود که از منابع اپل به عنوان سکوی پرش استفاده کرد؛ ما حتی برای او هم نمی‌توانیم امتیاز ویژه‌ای قائل شویم.»

جابز حاضر شد هزینه‌ی فعالیت فراگ‌دیزاین روی پروژه‌ی واژ را پرداخت کند ولی حتی این هم باعث کاهش تعجب مدیران طراحی آن شرکت از کارش نشد. وقتی جابز تقاضا کرد طرح محصول وازنیاک را برایش بفرستند یا از بین ببرند، آنها قبول نکردند. بنابراین مجبور شد با ارسال نامه‌ای، حقوق قانونی اپل را یادآور شود. هربرت فایفر^۳ مدیر طراحی فراگ‌دیزاین علناً ادعای جابز مبنی بر اینکه نزاع با وازنیاک جنبه‌ی شخصی نداشته را به چالش کشید و به وال استریت‌ژورنال گفت: «این یک بازی قدرت است، آنها با هم مشکلات شخصی دارند.»

¹ Ronald Reagan

² Rutherford Hayes

³ Herbert Pfeifer

هِر تزفلد هم وقتی شنید که جابز چه کرد، از کوره در رفت. او ۱۲ خیابان دورتر زندگی می‌کرد و استیو گاهی پیاده به خانه‌اش سر می‌زد. هِر تزفلد می‌گفت: «آنقدر از ماجرا پیش‌آمده برای واژ ناراحت شده بودم که دلم نمی‌خواست به خانه راهش دهم. خودش هم می‌دانست کارش غلط بوده ولی مدام توجیه می‌تراشید. شاید در دایره‌ی تحریف واقعیتش از این شعبددها هم پیدا می‌شد.» وازنیاک همیشه حتی زمانی که خیلی آزرده می‌شد، همان خرس عروسکی مهریان باقی می‌ماند. بنابراین یک شرکت طراحی دیگر را به کار روی کنترل از راه دور خود گماشت و حتی پذیرفت که به عنوان یکی از سخنگویان اپل باقی بماند.

зорآزمایی، بهار ۱۹۸۵

دلایل زیادی برای بروز اختلاف میان جابز و اسکالی در بهار ۱۹۸۵ وجود داشت. برخی صرفاً اختلاف‌های تجاری بودند: مثل افزایش قیمت مکینتاش توسط اسکالی برای کسب سود بیشتر، که با خواست جابز برای مقرون به صرفه بودن قیمتِ مصرف‌کننده در تضاد بود. اما سایر مشکلات علل مرموز روانی و ریشه‌ای، ناشی از شیفتگی زیاد و غیرمعمول آن دو نسبت به هم داشت. در ابتدای همکاری، اسکالی سخت مشتاق محبت جابز بود و استیو به او چون یک پدر و مرشد می‌نگریست. وقتی حرارت ابتدایی به سردی گروید عاقب احساسی بدی به جا ماند. در بطن رابطه، دو عامل بنیادی این شکاف را حاد می‌کرد؛ در هر سو، یک عامل.

در سمت جابز، مشکل اینجا بود که می‌دید اسکالی هرگز یک مدیر محصول‌گرا نخواهد شد. او تلاش یا ظرفیتی برای درک نقاط قوتِ محصولات از خود نشان نمی‌داد.

در سمت دیگر، اسکالی تعصباتِ کمال‌گرایانه‌ی جابز را که حتی بر ساخت اجزاء کوچک (چه کاربردی، چه تزئینی) سایه می‌افکند، بیمارگونه و مخلِ فرآیند تولید می‌دانست.

دوران کاری اسکالی به فروش نوشابه و تنقلات گذشته بود که اصلاً دستورالعمل ساخت آنها برایش مهم نبود. لذا ذاتاً راجع به محصولات بی‌ذوق و این از نظر جابز در بین بزرگترین گناهانی بود که یک نفر می‌توانست مرتکب شود. استیو می‌گفت: «سعی داشتم جزئیات فنی را به او بیاموزم ولی هیچ درکی از ظرائف مهندسی ساختِ محصولات نداشت و بعد از مدتی حرف‌هایمان به سمت مجادله پیش می‌رفت. من ایمان دارم که دیدگاه‌می صحیح بوده و هست؛ محصولات همه چیز یک شرکتند.» حالا دیگر اسکالی از نظر او نادانی بیش نبود. درجه‌ی تحقیر با اشارات مکرر اسکالی به شباهت‌های میان خودش و جابز، که البته از روی مهریانی و -بیشتر- وهم بود، بالاتر هم رفت.

برای اسکالی مشکل این بود که جابز جز در حین اظهار علاقه و یا همکاری با دیگران اغلب نفرت‌انگیز، گستاخ، خودپسند و بذرفتار بود. او رفتار بی‌نزاکت جابز را همان‌قدر سخیف می‌دانست که جابز عدم علاقه‌ی او به جزئیات محصول را خوار می‌شمرد. اسکالی مهریان، غم‌خوار و بی‌نهایت مؤدب بود. در مقطعی که در

حال برنامه‌ریزی برای ملاقات با بیل گلاوین^۱ نایب‌رئیس زیراکس بودند، اسکالی تماس کرده بود که جابز خوب رفتار کند ولی همین که پشت‌شان به صندلی گرم شد، جابز به گلاوین گفت: «شماها اصلاً هیچ نمی‌فهمید دارید چه کار می‌کنید» و جلسه از هم پاشید. جابز بعداً به اسکالی گفت: «ببخش، نتوانستم خودم را نگه دارم.» این فقط یکی از موارد پرشمار بود. همان‌طور که آل الکرن -از آتاری- بعدها اشاره کرد: «اسکالی معتقد به شاد نگه داشتن محیط و بذل توجه به روابط بود. ولی استیو یک آرزن برای اینها ارزش قائل نبود، در عوض طوری راجع به محصول وسوس به خرج می‌داد که هرگز به مخیله‌ی اسکالی خطور نمی‌کرد. در ضمن، استیو از آوردن دلcockها به اپل اجتناب می‌کرد، چون فقط بازیکن‌های درجه یک را در زمین می‌خواست.»

هیئت‌مدیره به شدت نگران این آشتفتگی‌ها شد و در اوایل ۱۹۸۵ آرتور راک و سایر مدیران ناراضی، پیغامی شدیدالحن برای هر دو فرستادند. به اسکالی گفتند که قرار بوده اداره‌ی شرکت را در دست بگیرد و باید این کار را با اقتدار بیشتر و بدون تن دادن به عقاید جابز انجام دهد. به جابز نیز هشدار دادند که روی رفع افتضاحات^۲ به بار آمده در بخش مکینتاش تمرکز و از دخالت در کار سایر بخش‌های شرکت انتقاد نمی‌کنم، دیگر جابز در دفترش بست نشست و روی مک خود نوشته: «دیگر از سایر بخش‌های شرکت انتقاد نمی‌کنم...» از سایر بخش‌های شرکت انتقاد نمی‌کنم...»

همچنان که مکینتاش روند نالمیدکننده‌اش را ادامه می‌داد (فروش مارس ۱۹۸۵ تنها ۱۰٪ از پیش‌بینی مالی را محقق کرده بود) جابز یا از دفترش فحش نثار این و آن می‌کرد یا آواره‌ی سرزنش‌گر راهروهای شرکت می‌شد. نوسانات اخلاقی و بدرفتاری‌هایش بیش از پیش بالا گرفت. مدیران میانی کم‌کم جلوی او در آمدند. رئیس بخش بازاریابی، مایک مُری، در یکی از کنفرانس‌های صنعتی، جلسه‌ای خصوصی با اسکالی ترتیب داد. به اتفاق اسکالی در هتل که می‌رفتند، جابز غافل‌گیرشان کرد و خواست که در جلسه باشد. مُری نپذیرفت و در آن دیدار به اسکالی گفت که استیو دارد خسارت به بار می‌آورد و باید از مدیریت بخش مکینتاش حذف شود. پاسخ اسکالی این بود که هنوز اجازه‌ی زورآزمایی با جابز را پیدا نکرده. مُری بعدها طی یادداشتی خطاب به جابز رفتار او با همکارانش را به نقد کشید و آن را «مدیریت به شیوه‌ی ترور شخصیت» نامید.

برای چند هفته بارقه‌هایی از امید، فضای آشفته‌ی شرکت را روشن کرد. جابز عاشق تکنولوژی نمایشگرهای تخت^۳ شرکت وودساید دیزاین^۴ واقع در نزدیکی پالاآتو شد که مدیر آن مهندسی عجیب و غریب به نام استیو کیچن^۵ بود. همچنین تحت تأثیر گروهی دیگر قرار گرفت که ساخت صفحات لمسی را شروع کرده بودند؛ صفحاتی که می‌شد با انگشت روی آنها کار کرد. حالا دیگر حتی نیازی به ماوس هم نبود. این دو نوآوری در کنار هم می‌توانستند رویایی جابز برای ساخت یک «مکینتاش کتابی» را محقق کنند. در پیاده‌روی با کیچن، جابز به ساختمانی در نزدیکی میلوپارک اشاره کرد و گفت که باید در آن یک کارگاه تجربی برای کار روی ایده‌های جدید باز کنند. نام «آزمایشگاه‌های اپل» و مدیریت جابز، برازنده‌ی چنین

¹ Bill Glavin

² Woodside Design

³ Steve Kitchen

مکانی بود که می‌توانست مَفری برای خوشحالی مجدد، برپایی یک گروه کوچک و توسعه‌ی یک محصول جدید و عالی باشد.

اسکالی از چنین ایده‌ای به وجود آمد زیرا باعث حل شدن بسیاری از مشکلات مدیریتی او می‌شد؛ جابز به حیطه‌ی کاری خودش بر می‌گشت و اسکالی از شر او در کوپرتینو خلاص می‌شد. در ضمن یک کاندیدا هم برای جانشینی جابز داشت: ژان لوئی گاسه مدیر اپل در فرانسه که در سفر جابز به اروپا از گزند نیش او جان سالم به در برده بود. گاسه در سفر به کوپرتینو حاضر به پذیرش مدیریت بخش مکینتاش شد به شرطی که آزادی عمل داشته باشد و مستقل از جابز کار کند.

فیل شلین از اعضای هیئت مدیره، کوشید جابز را متقادع کند که خود را وقف محصولات نوین و الهام بخشیدن به یک تیم کوچک ولی پرشور کند. اما جابز بعد از کمی تأمل تشخیص داد که نمی‌خواهد وارد این بازی شود و از تسلیم کردن اختیارات به گاسه سر باز زد، گاسه‌ای که هوشمندانه به فرانسه برگشته بود تا در بحبوحه‌ی جنگ قدرتِ حتمی، زیر دست و پا لِه نشود. جابز روزهای باقی مانده از بهار را با دو دلی گذراند. گاه کوشید خودش را مدیری کاربلد نشان دهد، حتی یادداشتی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق حذف توزیع نوشیدنی‌های مجانی در شرکت و حذف پروازهای درجه یک کاری نوشت. گاه نیز با مشوقین به ترک پست و راهاندازی گروه تحقیق و توسعه‌ی آزمایشگاه‌های اپل موافقت نمود.

در ماه مارس مُری یک یادداشت دیگر با عنوان "دور خود نچرخ" نوشت: «در این سه سال حضورم در اپل، تا به حال اینقدر اغتشاش و ترس و عملکرد ناقص ندیده بودم، که شکر خدا در ۹۰ روز اخیر آن را هم دیدم» و در ادامه: «همه‌ی ما ارکان شرکت، مثل یک کشتی بدون سکان به نظر می‌رسیم که در طوفانی تیره و تار گرفتار آمده.» مُری حضور در هر دو طرف خاکریز را در کارنامه داشت؛ بارها با جابز بر علیه اسکالی دسیسه چیده بود و اکنون با این یادداشت ترکه‌ی انتقاد را بر پشتِ جابز فرود می‌آورد: «از قرار معلوم اکنون استیو جابز پایگاهِ به ظاهر نفوذناپذیر قدرت مطلق را در اختیار دارد؛ چه این -پایگاه- عملکرد غیرعادی او باشد، چه معلول آن.»

در پایان همان ماه سرانجام اسکالی اجازه‌ی تغییر مدیر بخش مکینتاش را پیدا کرد. یک روز عصر به دفتر استیو رفت و جی الیوت مدیر منابع انسانی شرکت را هم برای رسمنیت بخشیدن به جلسه با خود برد. این طور شروع کرد: «استیو، کسی وجود ندارد که بینش و استعدادت را بیش از من تحسین کند،» او چنین تملق‌هایی را پیش‌تر هم بر زبان رانده بود ولی این‌بار بی‌شک یک امای بی‌رحمانه متعاقب آن بود: «اما انگار این واقعاً جواب نمی‌دهد.» اما بود که از پی تملق به سمت استیو شلیک می‌شد: «ما یک دوستی عالی داریم اما ایمانم را به توان تو در اداره‌ی بخش مکینتاش از دست داده‌ام.» در ضمن، بدگویی‌های جابز پشت سر خودش را هم سرزنش کرد. جابز در مقابل این چالش بزرگ آنقدر گیج و منفعل به نظر می‌رسید که اسکالی باید بیشتر او را کمک و هدایت می‌کرد: «تو باید وقت بیشتری با من بگذرانی.»

بعد نوبت به عکس‌العمل جابز رسید. به اسکالی گفت که هیچ‌چیز راجع به کامپیوترها «سرت نمی‌شود» و اداره‌ی شرکت توسط «تو افتضاح بوده» و از موقع آمدنت به اپل تا امروز «همیشه مرا نامید کرده‌ای.» سپس گریه سر داد.

اسکالی همانجا نشست و ناخن جوید. بعد گفت: «این موضوع را با هیئت‌مدیره در میان می‌گذارم. قصد دارم پیشنهاد استعفایت از ریاست بخش مکینتاش را مطرح کنم، فقط می‌خواستم از قبل این را بدانی.» به

جابز اصرار کرد که مقاومت نکند و در عوض خود را برای ریاست بخش توسعه‌ی تکنولوژی‌ها و محصولات آتی اپل، آماده کند. جابز از روی صندلی‌اش بالا پرید و خیره به اسکالی زل زد. گفت: «باورم نمی‌شود بخواهی این کار را بکنی. اگر بکنی شرکت نابود خواهد شد.»

در طول هفته‌های بعد رفتار جابز نوسانات شدیدی را پشت سر گذاشت. گاهی از به دست گرفتن مدیریت آزمایشگاه‌های اپل حرف می‌زد ولی یک لحظه بعد سربازگیری برای سرنگونی اسکالی را از پی می‌گرفت. گاه در یک روز خودش را به اسکالی نزدیک و آنی نگذشته حمله‌ای را سازماندهی می‌کرد. یک شب ساعت ۹ شب به مشاور عالی شرکت، آل ایزنسنیتات زنگ زد و با گفتن اینکه دیگر به اسکالی اعتماد ندارد، از او برای راضی کردن هیئت‌مدیره برای تغییر مدیرعامل کمک خواست؛ بعد همان شب به اسکالی زنگ زد و گفت: «تو بی‌نظیری جان، فقط خواستم بدانی هنوز عاشق کار باهاتم.»

در جلسه‌ی هیئت‌مدیره به تاریخ ۱۱ آوریل، اسکالی رسماً تقاضای استعفای جابز از ریاست بخش مکیننتاش و تمرکز او بر توسعه‌ی محصولات آتی را اعلام کرد. بعد از او آرتور راک، رُکترین و مستقل‌ترین عضو هیئت‌مدیره صحبت کرد. راک از هر دوی آنها دل‌زده بود: از اسکالی به خاطر اینکه جرأت^۱ به دست گرفتن کنترل شرکت در سال گذشته را نداشت و از جابز به خاطر رفتارش که مثل "یک بچه‌ی لوس زودرنج" بود. هیئت‌مدیره باید زودتر به این نزاع خاتمه می‌داد و به این منظور دو جلسه‌ی خصوصی با هر یک از آنها ترتیب داد.

اسکالی اتاق را ترک کرد تا ابتدا جابز صحبت کند. استیو اصرار کرد که مشکل اصلی اسکالی است چون: «هیچ درکی از کامپیوتراها ندارد.» راک همان موقع به سرزنش جابز پرداخت. با آن صدای غرغوش گفت که استیو در یک سال گذشته احمقانه رفتار کرده و هیچ حقی برای اداره‌ی هیچ‌یک از بخش‌های اپل ندارد. حتی مهم‌ترین پشتیبان جابز، فیل شلین هم سعی کرد استیو را به کناره‌گیری صلح‌آمیز و پذیرش مدیریت بخش تحقیق و توسعه قانع کند.

وقتی نوبت به جلسه‌ی خصوصی با اسکالی رسید، او اتمام حجت کرد: «شما می‌توانید پشت من بمانید که در آن صورت مسئولیت کامل اداره‌ی شرکت را خواهم پذیرفت یا اینکه هیچ کاری نکنید که در این صورت باید بروید برای خودتان یک مدیرعامل جدید پیدا کنید.» گفت که اگر اختیار کافی پیدا کند، حرکت تندي از او سر نخواهد زد و در طول ماه‌های پیش رو جابز را به پذیرش مسئولیت جدید متყاعد خواهد کرد. هیئت‌مدیره به اتفاق آرا جانب اسکالی را گرفت و اختیار برکناری جابز در زمان مناسب را به او تفویض کرد. استیو که بیرون اتاق منتظر بود و می‌دانست بازی را باخته، همکار قدیمی‌اش دل یوکام را دید و او را به آغوش کشید.

بعد از تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره، اسکالی رو به مصالحه آورد و جابز تقاضا کرد تغییرات به آرامی -مثلاً در طول چند ماه- صورت پذیرد که با موافقت اسکالی همراه شد. همان روز عصر، دستیار ویژه‌ی اسکالی، نائیت باکه‌اوت^۱ برای احوال‌پرسی به جابز زنگ زد. استیو در دفترش بود و هنوز در شوک. اسکالی تازه به خانه رفته بود بنابراین جابز برای گپ زدن، پیش نائیت رفت. یک بار دیگر نوسانات رفتاری او در قبال اسکالی شروع شده بود. می‌گفت: «چرا جان این کار را با من کرد؟ بهم خیانت کرد.» بعد حرفش ۱۸۰ درجه بر می‌گشت و

¹ Nanette Buckhout

می‌گفت که شاید باید مدتی روی بازسازی رابطه‌اش با او کار کند: «رفاقت با جان از هر چیزی برای من مهم‌تر است. به گمانم این کاری است که باید بکنم: تمرکز روی رابطه‌مان.»

دیسیسه‌ی یک کودتا

جائز بلد نبود با جواب "نه" کنار بیاید. در اوایل می ۱۹۸۵ با تقاضای مهلتی دیگر برای اثبات توانایی اش در اداره‌ی بخش مکینتاش، به دفتر اسکالی رفت. قول داد خودش را به عنوان یک مدیر عملیاتی خوب اثبات کند. اما اسکالی عقب ننشست. جائز در تلاش بعدی یک چالش مستقیم راه انداخت: از اسکالی خواست که استعفا دهد. به او گفت: «به نظرم تو مسیرت را گم کرده‌ای. سال اول واقعاً عالی بودی، همه چیز خوب پیش می‌رفت. ولی الان انگار یک چیزیت شده.» اسکالی که اساساً خون‌سرد بود، حسابی جوش آورد و به ناتوانی جائز در توسعه‌ی نرم‌افزارهای مکینتاش و ساخت مدل‌های جدید، و نیز شکست مفتضحانه در بازار فروش اشاره کرد. آن ملاقات به مسابقه‌ی دشنام و فریاد بدل شد و هر یک دیگری را مدیری نالائق خواند. با رفتن جائز، اسکالی از دیوار شیشه‌ای اتاقش – جایی که دیگران شاهد درگیری بودند – دور شد و پشت به آنها گریست.

سه‌شنبه ۱۴ می، روزِ اوج‌گیری مشکلات بود؛ در این روز گروه مکینتاش باید گزارش فصلی را به استحضار اسکالی و سایر مدیران اجرایی شرکت می‌رساند. جائز هنوز سرپرستی بخش را واگذار نکرده و وقتی با گروهش به اتاق مدیران وارد شد، کاملاً بی‌اعتنای بود. درگیری لفظی با اسکالی خیلی زود راه افتاد. موضوع: «مأموریت اصلی گروه مکینتاش.» از نظر جائز مأموریت اصلی، فروش مک‌های بیشتر و در مقابل از دید اسکالی مأموریت اصلی، خدمت در جهت حداکثرسازی منافع کلی شرکت بود. مسائل دیگری هم در بین بود؛ طبق معمول همکاری اندکی میان بخش‌های مختلف شرکت وجود داشت، برای مثال گروه مکینتاش دیسک‌خوان‌های جدیدی متفاوت با دیسک‌خوان‌های اپل II طراحی کرده بود.

مناقشه بر سر موضوعات فوق، یک ساعت تمام به طول انجامید. سپس جائز پروژه‌های آتی را توضیح داد: ساخت یک مکینتاش قوی‌تر برای جایگزینی لیسای مرحوم؛ ساخت نرم‌افزاری برای اشتراک‌گذاری فایل‌های کاربران مک در یک شبکه به نام فایل‌سیرور^۱ و غیره. در همین حین اسکالی برای اولین بار متوجه عقب بودن این پروژه‌ها از زمان‌بندی سازمانی شد. سپس انتقاداتی از عملکرد بازاریابی، ضرب‌الأجل‌های مهندسی بلویل و مدیریت کلی جائز ارائه کرد. با وجود همه‌ی اینها، جائز جلسه را با درخواستی از اسکالی به پایان برد. جلوی همه یک فرصت دیگر برای اثبات توانایی اش در اداره‌ی بخش مکینتاش خواست، چیزی که با موافقت اسکالی روبرو نشد.

آن شب جائز گروهش را به شام در کافه‌نینا^۲ در وودساید دعوت کرد. ژان لوئی گاسه در پی فراخوان اسکالی و به منظور پذیرش مسئولیت گروه مکینتاش، در شهر بود. جائز او را هم به شام دعوت کرد. بلویل

¹ Fileserver

² Nina's Cafe

گفت: «بنوشیم به افتخار آنهایی که واقعاً درک می‌کنند، دنیا به عقیده‌ی استیو جابز، اساساً چیست» عبارت «دنیا به عقیده‌ی استیو» گاه توسط کارمندان اپل برای تحریر دایرہ‌ی تحریف واقعیت استفاده می‌شد. آن شب بعد از رفتن همه، بِل‌ویل سوار مرسدس جابز شد و به او اصرار کرد که با اسکالی «یک جنگ به قصد کشتن» راه بیاندازد.

ماه‌ها قبل، اپل مجوز صادرات کامپیوتر به چین را کسب کرده و جابز دعوت شده بود تا در آخر هفته‌ی موسوم به روز یادبود، موافقتنامه‌ی مربوطه را در «استادیوم بزرگ جمهوری خلق» در چین امضا کند. با این حال اسکالی تصمیم گرفت که خود شخصاً به چین برود، جابز هم حرفی نداشت. او در حقیقت می‌خواست در نبود اسکالی نقشه‌ی کودتا را عملی کند. در طول هفته‌ی منتهی به روز یادبود، بسیاری را در راهروها کنار کشید تا نقشه را با آنها در میان بگذارد. به مُری گفت: «قصد دارم در نبودِ جان، کودتا کنم.»

هفت روزِ ماهِ می

پنج‌شنبه، ۲۳ می: جابز در جلسه‌ی پنج‌شنبه با معاونین ارشد بخش مَکینتاش، نقشه‌ی اخراج اسکالی را با معمتمدین خود در میان گذاشت. در بین آنها حتی جی الیوت هم بود؛ مدیر منابع انسانی اپل که بی‌پرده با این شورش احتمالی مخالفت کرده بود. الیوت با تعدادی از اعضای هیئت‌مدیره صحبت و آنها را به حمایت از جابز ترغیب کرده بود ولی در میان آنها اکثریت با اسکالی بود، درست مثل کارمندان رده بالای شرکت. با وجود همه‌ی اینها جابز تخته گاز پیش می‌رفت. حتی موضوع را با گاسه که از پاریس برای جانشینی‌اش آمده بود هم در میان گذاشت. جابز سال‌ها بعد با اکراه تصدیق کرد که: «تباید اشتباه می‌کردم و به گاسه می‌گفتم.»

آن روز عصر مشاور عالی اپل، آل ایزنشتات یک مهمانی باریکیو در خانه‌اش داشت؛ مهمان‌ها عبارت بودند از اسکالی، گاسه و همسران‌شان. وقتی گاسه به ایزنشتات گفت که جابز چه نقشه‌ای در سر دارد، او پیشنهاد کرد ماجرا را با اسکالی در میان بگذارد. گاسه می‌گفت: «استیو داشت دسیسه‌چینی می‌کرد تا با کودتا، جان را بیرون بیاندازد. در هالِ خانه‌ی ایزنشتات، با انگشتم به سینه‌ی اسکالی اشاره کردم و گفتم: "رفتن به چین همانا و خلع قدرت شدن همانا، استیو برای اخراجت نقشه کشیده".»

جمعه، ۲۴ می: اسکالی سفر به چین را لغو کرد تا در جلسه‌ی صبح جمعه‌ی مدیران ارشد، جلوی جابز بایستد. استیو دیر رسید و دید که صندلی همیشگی‌اش در کنار اسکالی -در صدر میز- اشغال شده، پس در انتهای میز نشست. با یک کت و شلوار عالی بر تن، پرانژی می‌نمود. در مقابل اسکالی رنگ به رخسار نداشت. او بی‌حاشیه دستور جلسه را لغو کرد تا مشکل معلق در ذهن همه را یک بار برای همیشه مطرح و حل کند. مستقیم به جابز زل زد و گفت: «به اطلاع من رسانده شده که تو می‌خواهی مرا از شرکت بیرون کنی، می‌خواهم از خودت بپرسم که واقعیت دارد یا نه؟»

جابز نه انتظار این حرکت مستقیم را داشت و نه شرمی از زیاده روی در صداقت بی رحمانه خود. مثل همیشه چشمانش را تنگ کرد و بدون پلک زدن، خیره به اسکالی گفت: «نه تنها مطمئن آدم مناسبی برای مدیریت اپل نیستی، بلکه مضر هم هستی.» سرد و شمرده ادامه داد: «واقعاً وقتی رسیده که این شرکت را ترک کنی. اداره کردن اینجا را بلد نیستی، هرگز هم یاد نخواهی گرفت.» اسکالی را متهم به عدم فهم فرآیند توسعه محصول و سپس با ضربه نهایی مواجه کرد: «من می خواستم اینجا باشی تا به رشد من کمک کنی ولی تو در این مورد هم ناتوان بودی.»

در میان بہت و لالمانی همه، بالأخره آن روی عصبانی اسکالی هم ظاهر شد. لکنْت دوران کودکی که در ۲۰ سال گذشته او را آزار نداده بود، برگشت. با من و من گفت: «دیگر به تو اعتماد ندارم و فقدان اعتماد را هم هرگز تحمل نمی کنم.» وقتی جابز صلاحیت او برای اداره شرکت را با توانمند خواندن خود به چالش کشید، اسکالی بالأخره دست به قمار آخر زد و کل اتاق را بر سر آن قمار، شرط بست. جابز در صحبت با من، یعنی ۲۵ سال بعد از آن واقعه، هنوز هم حرکت اسکالی را هوشمندانه می دانست. می گفت: «با زرنگی تمام این کار را کرد. در جلسه مدیران ارشد از همه پرسید: "من یا استیو، به کی رأی می دهید؟" کل قضیه را طوری چید که شما باید دیوانه می بودید تا به من رأی بدهید.»

بالآخره حضار یخ زده، تکانی خوردند. دل یوکام باید اول شروع می کرد. به جابز ابراز محبت کرد و گفت هنوز خواستار حضور او -شاید با نقشی متفاوت- در اپل است. یوکام در پایان خیلی روی اعصاب رفت و زیر بار نگاه خیره جابز، اسکالی را شایسته "احترام" و لایق اداره شرکت دانست. ایزنشتات هم خیره به صورت جابز همان حرفها را تکرار کرد: جابز را دوست داشت ولی از اسکالی حمایت می کرد. رجیس مک‌کنا، که در این جلسات معمولاً به عنوان مشاور در بیرون از دایره مدیران می نشست، صریح‌تر بود. خیره به جابز گفت که او را هنوز آماده هدایت شرکت نمی داند، چیزی که قبلًا هم به خودش گفته بود. رجیس شیفته جابز بود و اساساً از اسکالی خوش نمی آمد و وقتی از تصمیم خود برای حمایت از اسکالی پرده برداشت، صدایش کمی لرزید. او در انتهای به هر دو اصرار کرد که راهی برای توافق و نقشی در خود جابز پیدا کنند. به اسکالی گفت: «باید بگذاری استیو از این شرکت برود.»

جابز در هم شکست، گفت: «به گمانم نتیجه را می دانم» و از اتاق بیرون رفت. هیچ کس دنبالش نرفت.

به دفترش برگشت، قدیمی‌های وفادار را از گروه مکینتاش فرا خواند و گریه سر داد. گفت که مجبور به ترک اپل است. به سمت در که رفت، دیگر گلمن جلویش را گرفت. او و دیگران با اصرار از استیو خواستند که آرامش پیشه و از انجام هر کار عجلانه‌ای پرهیز کند. باید به تعطیلات آخر هفته می رفت و تجدید قوا می کرد. کسی چه می دانست، شاید راهی برای حفظ یکپارچگی شرکت وجود داشت.

اسکالی به رغم این پیروزی، ویران شده بود. مثل یک جنگجوی مجروح به دفتر ایزنشتات رفت و خواست که با هم بیرون بروند. به پورشه ایزنشتات که رسیدند، با تأسف گفت: «مطمئن نیستم بتوانم از پس این یکی بر بیایم.» ایزنشتات پرسید که منظورش چیست. گفت: «به گمانم استعفا کنم.»

ایزنشتات گفت: «نه، نمی‌توانی، اپل از هم می‌پاشد.»

اسکالی گفت: «من استعفا می‌دهم. فکر نمی‌کنم آدم مناسبی برای اپل باشم.»

ایزنشتات جواب داد: «به نظرم داری از زیرش شانه خالی می‌کنی، تو باید حتماً جلوی او بایستی.»

همسرِ اسکالی از بازگشت شوهرش به خانه پیش از نیم‌روز، جا خورد. اسکالی با درماندگی به او گفت: «شکست خوردم.» لیزی، زنی بود با روحیاتِ لطیف که هرگز از جابز خوشش نیامده بود و شیفتگی همسرش نسبت به او را بر نمی‌تاфт. با شنیدن وقایع آن روز، پرید توی ماشین و یک راست به دفتر جابز رفت. به او گفتند که استیو در رستوران زمینِ خوب است، بنابراین به آنجا رفت و در محوطه‌ی پارکینگ با جابز که همراه با بچه‌های مَکینتاش داشت بیرون می‌آمد، روپرو شد.

گفت: «استیو، ممکن هست باهات حرف بزنم؟» فکِ جابز پایین افتاد. لیزی پرسید: «هیچ تصوری داری از اینکه چه نعمت بزرگی است که آدمی به خوبی جان اسکالی را فقط بشناسی؟» استیو نگاهش را برگرداند: «ممکن هست وقتی دارم باهات صحبت می‌کنم به من نگاه کنی؟» وقتی جابز چنین کرد -یکی از آن نگاههای خاصِ بدون پلکزدن- لیزی این‌طور لهاش کرد: «مهم نیست، به من نگاه نکن. تویِ چشمِ اکثرِ آدمها، یک روحی هست. اما وقتی به چشم‌های تو نگاه می‌کنم، یک چاهِ بدونِ ته می‌بینم، یک سوراخِ خالی، یک منطقه‌ی مُرده.» این را گفت و رفت.

شنبه، ۲۵ می: مایک مُری به خانه‌ی جابز در وودساید رفت تا اندرزش بدهد که: بایستی نقش جدید یعنی ایده‌پردازی برای محصولات آینده را بپذیرد، آزمایشگاه‌های اپل را تأسیس و راهاندازی کند و از مقر فرماندهی شرکت دور بماند. به نظر، قصد همین کار را داشت ولی قبل از آن، باید با اسکالی صلح می‌کرد. بنابراین تلفن را برداشت و او را با یک شاخه زیتونِ صلح غافلگیر کرد. پرسید که آیا برای فردا عصر وقت دارد تا با هم در تپه‌های بالای استنفورد پیاده‌رُوی کنند. قبلًا آنجا روزهای خوشی داشتند و شاید با چنین کاری، بر مشکلات فائق می‌آمدند.

جابز نمی‌دانست که اسکالی با ایزنشتات صحبت از استعفا کرده، دیگر مهم هم نبود چون در طول شب، نظرش عوض و مصمم به ماندن شده بود. با وجودِ دعوای روز قبل، او هنوز مشتاقِ محبت به جابز بود. بنابراین با دیدار فردا عصر موافقت کرد.

اگر جابز داشت آماده‌ی حلِ اختلاف با اسکالی می‌شد، این تصمیم در انتخابِ فیلمی که می‌خواست آن شب با مُری به تماسایش بنشیند، بروز نیافت. فیلم «پُتن، حمامه‌ی ژنرالِ تسلیم‌ناپذیر» را برگزید. اما فیلم به طور قرضی پیش پدرش بود که در سال‌های دور یکبار نیروهای ژنرال پُتن را با کشتی جابه‌جا کرده بود. بنابراین با مُری به خانه‌ی دوران کودکی خود رفت تا آن را بگیرد. والدینش خانه نبودند و او هم کلید نداشت. دور خانه چرخیدند تا شاید در یا پنجره‌ای قفل‌نشده بیابند، ولی دست از پا درازتر برگشتند. در

فروشگاه ویدیویی هم نسخه‌ای از آن موجود نبود، بنابراین دست آخر مجبور شدند فیلمی ساخته شده به سال ۱۹۸۳ با نام "خیانت" (اثر هارولد پینتر^۱) را تماشا کنند.

یک‌شنبه، ۲۶ می: طبق برنامه، جابز و اسکالی پشت دانشگاه استنفورد یکدیگر را ملاقات و برای ساعت‌های متمادی در میان تپه‌های هموار و مراتع اسب، پیاده‌روی کردند. جابز مصرانه یک کار اجرایی را طلب می‌کرد ولی اسکالی عقب نشست و گفت که این روش جواب نمی‌دهد. اصرار داشت که استیو نقش ایده‌پردازی محصولات آینده در آزمایشگاه اختصاصی اپل را بر عهده بگیرد ولی مورد قبول او قرار نگرفت، زیرا با این کار بدل به یک "رئیس پوشالی" می‌شد. به نگاه با ورود به دایره‌ی تحریف واقعیت -از نوع ولتاژ بالا- پیشنهاد داد که اسکالی اداره‌ی کل شرکت را به او واگذار کند. دقیقاً این را گفت: «اگر تو رئیس هیئت‌مدیره بشوی، من هم مدیر عاملی را می‌پذیرم!» اسکالی از دیدن ظاهرِ جدی او به ستوه آمد و جواب داد: «استیو، این اصلاً منطقی نیست.» پیشنهاد بعدی جابز این بود که وظایف اجرایی را تقسیم کنند تا: خودش بخش تولید را پیش ببرد و اسکالی دو بخش بازاریابی و فروش را بچرخاند. ولی هیئت‌مدیره نه تنها اسکالی را ترغیب بلکه حتی ملزم کرده بود که جابز را به زانو در بیاورد. پس پاسخ داد: « فقط یک نفر باید شرکت را اداره کند. من حمایت اعضا را دارم و تو نداری.»

جابز در راه بازگشت به خانه، سری به مایک مارک کولا زد. او در منزل نبود، بنابراین پیغامی گذاشت و از او خواست که فردا شب برای شام به منزلش در وودساید بیاید. در عین حال هسته‌ی اصلی وفاداران خود در تیم مکینتاش را هم دعوت کرد. امیدوار بود که لاقل آنها بتوانند مارک کولا را از جانبداری کامل از اسکالی منصرف کنند.

دوشنبه، ۲۷ می: روز یادبود، آفتابی و گرم بود. وفاداران گروه مکینتاش -دبی گلمن، مایک مُری، سوزان بارنز^۲ و باب بِل ولی- یک ساعت قبل از قرار شام، برای طرح‌ریزی استراتژی به خانه‌ی جابز آمدند و همزمان با غروب آفتاب در پاسیو به صحبت نشستند. گلمن می‌گفت که جابز بایستی پیشنهاد اسکالی برای ایده‌پردازی محصولات و راهاندازی آزمایشگاه اپل را بپذیرد. از بین تمام حاضران، او از همه بیشتر به واقع‌بینی تمایل داشت. در نمودار سازمانی جدید، اسکالی او را برای بخش تولید صنعتی انتخاب کرده بود زیرا او را فردی متعهد به شرکت می‌دانست، نه وابسته به جابز. برخی دیگر از حاضران، کله‌شق و جنگ‌طلب بودند و می‌خواستند مارک کولا را وادار به حمایت از حضور جابز در رأس نمودار سازمانی جدید کنند.

مارک کولا به یک شرط حاضر شد کل حرف‌ها را گوش کند: جابز باید ساكت می‌ماند. مارک کولا می‌گفت: «من فقط می‌خواستم افکار بچه‌های مکینتاش را بشنوم، نه اینکه شاهد سربازگیری استیو برای شورش باشم.» هوا که سرد شد، به داخل عمارت رفتند و کنار آتشدان نشستند. مارک کولا به جای اینکه یک جلسه‌ی انتقادی راه بیاندازد، از آنها خواست روی مشکلات مدیریتی خیلی خاص تمرکز کنند؛ چیزهایی مثل عوامل تأثیرگذار بر گندی تولید نرم‌افزار فایل‌سِرور و عدم واکنش مناسب بخش توزیع مکینتاش به تغییر تقاضا. وقتی صحبت‌هایشان تمام شد، مارک کولا بی‌تعارف، از پشتیبانی جابز سر باز زد. خودش راجع به

¹ Harold Pinter

² Susan Barnes

آن شب می‌گفت: «گفتم که از او حمایت نمی‌کنم و این نقطه‌ی پایان نقشه‌اش بود. اسکالی رئیس شد و آنها دیوانه و احساساتی. فکرهاشان را روی هم ریختند تا دوباره شورش کنند ولی این راه رویارویی با مشکلات نبود و نیست.»

سه شنبه، ۲۸ می: اسکالی با شنیدن دسیسه‌ی دیروز عصرِ جابز از زبان مارک کولا، از شدت خشم جوش آورد. همان روز صبح به دفتر جابز رفت، خبر از مذاکره با هیئت‌مدیره و کسب موافقت نهایی آنها داد و از او خواست شرکت را ترک کند. سپس برای بحث راجع به برنامه‌ی سازماندهی مجدد کارکنان، به خانه‌ی مارک کولا رفت. مارک کولا جزئیات طرح را پرسید و در آخر برای اسکالی آرزوی موفقیت کرد. در رجعت به دفترش، اسکالی سایر اعضای هیئت‌مدیره را به حضور خواند تا از حمایت مجدد آنها مطمئن شود، که شد.

بعد از آن دوباره با جابز تماس گرفت تا مطمئن شود که او شرایط جدید را درک کرده. هیئت‌مدیره طرح سازمان‌دهی جدید را به تأیید نهایی رسانده بود که همان هفته اجرایی می‌شد و طبق آن، گاسه کنترل همه‌ی بخش‌ها از جمله بخش مورد علاقه‌ی جابز (مَکینتاش) را به دست می‌گرفت و در هیچ بخش دیگری هم امکان حضور استیو وجود نداشت. اسکالی هنوز تا حدی با ملاحظه رفتار می‌کرد. به جابز می‌گفت که می‌تواند تحت عنوان رئیس هیئت‌مدیره و ایده‌پرداز محصولات آینده ولی بدون وظایف عملیاتی در شرکت بماند. اما در آن مقطع دیگر حتی مدیریت آزمایشگاه‌های اپل هم روی میز نبود.

سرانجام استیو غرق شد. به راستی که نه فرجامی در انتظارش بود و نه هیچ راهی برای تحریف واقعیت به سمت مطلوب. اشک بود که بر گونه‌هایش جاری می‌شد و تلفن پشت تلفن بود که به نزدیکانش - بیل گمپیل، جی الیوت، مایک مُری و دیگران - می‌زد. همسر مُری، جویس^۱ یک تماس مهم با خارج از کشور داشت که جابز زنگ زد. اپراتور پشت خط، خبر از یک تماس اضطراری داد. جویس با عصبانیت گفت: «به نفعت است که اضطراری باشد!» بعد شنید: «منم...» صدای جابز بود. وقتی مایک گوشی را گرفت استیو داشت گریه می‌کرد، فقط توانست بگوید: «همه چیز تمام شد» و بعد قطع کرد.

مُری نگران شد که نکند استیو از ناراحتی بلایی سر خودش بیاورد. شماره‌ی منزلش را گرفت ولی کسی جواب نداد. بلاfacسله سوار اتومبیل شد و به وودساید رفت. وقتی در زد، باز کسی جواب نداد. بنابراین از پله‌های بیرونی در پشت عمارت، بالا رفت و به داخل اتاق خواب سرک کشید. جابز روی تشکِ کفِ اتاقش (که هنوز اثاثیه‌ای نداشت) ولو شده بود. مُری را به داخل راه داد و تقریباً تا خودِ سحر دردمل کرد.

چهارشنبه، ۲۹ می: جابز بالآخره یک نسخه از فیلم ژنرال پُتن را گرفت و در عصر این روز تماشا کرد ولی مُری او را از به راه انداختن یک جنگ دیگر بر حذر داشت و در عوض اصرار کرد، جمعه به مراسم اعلام رسمی چارت سازمانی جدید از سوی اسکالی بیاید. استیو انتخاب دیگری نداشت. باید نقش یک سرباز خوب را بازی می‌کرد، نه یک فرماندهی خائن را.

¹ Joyce

مثل یک سنگِ غلتان

روز اعلانِ نقشه‌های جدید فرمانده اسکالی فرا رسید. جابز بدون جلب توجه روی یکی از صندلی‌های ردیف‌ آخرِ تالار خزید. از اطراف نگاه‌های زیادی به سمتش جلب شد و عده‌ی اندکی او را شناختند ولی کسی اظهار همدردی نکرد. بدون پلک زدن به اسکالی خیره شد که برای همیشه آن "نگاه خفتبار استیو"^۱ را به خاطر سپرد و بعدها درباره‌اش گفت: «نگاهی سرکش بود که مثل اشعهٔ X از داخل استخوان‌هایت می‌گذشت و اعضای حیاتی و فناپذیر بدن را می‌کاوید.» اسکالی در حالی که از نگاه جابز حذر می‌کرد برای یک لحظه روی صحنه، یاد سفر دوستانه‌ی یک سال پیش به کمبریج در ماساچوست^۱ و دیدار با ادوین لند اسطوره‌ی زندگی جابز، افتاد. لند از شرکتِ خودش پلاروید اخراج شده بود و جابز در آن سفر با ابراز تنفر نسبت به مسیبان آن حادثه، می‌گفت: «تمام گناهش حرام کردن چند میلیون دلار نکبتی بود و آنها به همین خاطر شرکتش را از او گرفتند.» اسکالی در آن لحظه با خود فکر کرد که دارد به همان صورت شرکتِ جابز را از چنگش در می‌آورد.

اسکالی ضمنِ توضیح نمودار سازمانی جدید، به معرفی گاسه به عنوانِ رئیس دو بخش تلفیق‌شده‌ی مکینتاش و اپل I II پرداخت. در بخشی از نمودار، یک کادر کوچک با عنوان "رئیس" قرار داشت؛ جزیره‌ای تک‌افتاده، بدون هیچ خط ارتباطی با سایر ارکان شرکت -نه حتی با مدیرعامل. اسکالی به طور خلاصه گفت که جابز در این سمت نقش "ایده‌پرداز جهانی" را بازی خواهد کرد ولی هیچ اشاره‌ای به حضورش در سالن نکرد. سهم استیو از این مراسم، اطلاعاتی دست و پا شکسته راجع به سمت جدید و تحسین‌هایی ناشیانه بود.

چند روز بعدی با ماندن در خانه گذشت؛ پرده‌ها پایین، منشی تلفنی روشن و تینا ردس تنها همدم و مونس. استیو برای ساعت‌های متمادی می‌نشست و به نوارهای باب دیلان گوش می‌کرد، به خصوص به نوار "زمانه عوض می‌شود." ترانه‌ی دوم این آلبوم را در روز معرفی مکینتاش برای صاحبانِ سهام از برخوانده بود. ترانه‌ای با یک پایانِ خیلی زیبا: «گرچه اینک بازنه باشیم، لیکن بعدها برندۀ ما ماییم، زیرا که زمانه عوض می‌شود.»

یک تیم نجات، به سرکردگی آندی هرتزفلد و بیل آتكینسون از طرف بچه‌های گروه مکینتاش به محل اعزام شد تا افسردگی یک‌شنبه شب^۲ او را بر طرف کند. جابز کمی معطل کرد ولی بالآخره جواب در زدن آنها را داد. به اتفاقِ کنار آشپزخانه که یکی از معده‌ود جاهای مبله بود رفتند و با کمکِ تینا، مقداری غذای گیاهی سفارشی آماده کردند. هرتزفلد پرسید: «خب واقعاً چی شده؟ اوضاع آن قدر که به نظر می‌آید بد هست؟» جابز با ادا و اصول گفت: «نه، خیلی بدتر است. بدتر از آنچه که حتی توی فکرت بگنجد.» آن شب اسکالی را به خاطر خیانت سرزنش کرد و گفت که اپل خواهد مُرد. پُستش به عنوان رئیسِ هیئت‌مدیره کاملاً تصنیعی بود. دفترش از ساختمانِ بندلی ۳ به یک ساختمان کوچک و تقریباً خالی منتقل و به قول

^۱ Massachusetts

خودش به "سیبری" تبعید شده بود. هر تزفلد با دیدن حال او، صحبت را به یادآوری خاطراتِ روزهای خوش گذشته کشانید.

در اواخر همان هفته، دیلان آلبوم جدیدی به نام "امپراطوری مضحک" منتشر کرد. هر تزفلد یک نسخه از آن خرید تا روی سیستم صوتی جایز بگذارد و با هم گوش کنند. برجسته‌ترین آهنگ "وقتی که شب با سقوط از آسمان می‌آید"، با آن پیام روحانی‌اش، آهنگِ دمِ غروب بود. ولی جایز آن را نپسندید، به نظرش شبیه آهنگ‌های دیسکو بود. با دلی تنگِ روزهای قدیم، از سقوط هنری دیلان بعد از انتشار آلبوم "خون بر روی شیارها" سخن گفت. هر تزفلد، به سراغ آهنگ آخر آلبوم رفت؛ "چشمان سیاه" آهنگی ساده، آرام و غمگین بود که خود دیلان به تنها‌ی با گیتار آکوستیک و سازدهنی می‌نواخت. هر تزفلد امیدوار بود لاقل این یکی برای استیو یادآور خاطره‌ی آهنگ‌های قدیمی دیلان باشد، ولی جایز آن را هم نپسندید و هیچ تمایلی به شنیدن بقیه‌ی آهنگ‌ها نشان نداد.

عکس‌العمل‌های آشنای جایز قابل فهم بود. اسکالی، مارک‌کولا و همین‌طور آرتور راک زمانی برایش مثل پدر بودند. اما در آن هفته‌ی کذايی، هر سه او را از خود راندند. دوست و وکیلش جُرج رایلی بعدها گفت: «این بر می‌گشت به آزدگی عمیق او از رانده شدن که از دوران طفولیت، مرکز ثقل جهان‌بینی شخصی‌اش بود، چیزی که استیو را برای خودش معنا می‌کرد.» جایز سال‌ها بعد به من گفت: «احساس کسی را داشتم که مشت محکمی به شکمش خورده باشد، ریهام از هوا تخلیه شده بود و نفسم بالا نمی‌آمد.»

به خصوص، فقدان حمایتِ آرتور راک خیلی برایش در دنیاک بود. جایز می‌گفت: «آرتور برایم مثل پدر بود، از قدیم مرا زیر بال و پرش گرفته بود.» راک برای جایز از آپرا گفته بود و با همسرش تونی^۱، میزانان او در سان‌فرانسیسکو و آسپن بودند: «یادم هست یک بار با اتومبیل به سان‌فرانسیسکو رفتم و به او گفتم: "خدایا، این ساختمان بانک-آو-امریکا چقدر زشت است،" آرتور گفت: "نه خیر، بهترین است" و یک نطق بلند در دفاع از سبک معماری آن سر داد و البته که حق هم داشت.» سال‌ها بعد با چشمانی اشک‌آلود برای من گفت: «اینکه اسکالی را به من ترجیح داد، واقعاً قلبم را شکست. هرگز فکر نمی‌کردم طردم کند.»

چیزی که اوضاع را بدتر می‌کرد این بود که عشقش، اپل دوست‌داشتنی، آنک در دستانِ مدیرعامل برگزیده‌ی خود او بود. در این باره به من گفت: «هیئت‌مدیره معتقد بود که نمی‌توانم شرکت را اداره کنم، تصمیمی که به هر حال اتخاذ‌ش با آنها بود. ولی در این بین یک اشتباه مهلك کردند. آنها بایستی جداگانه راجع به سرنوشت من و سرنوشت اسکالی تصمیم می‌گرفتند. اسکالی باید اخراج می‌شد حتی اگر آنها مرا آماده‌ی اداره‌ی اپل نمی‌دانستند.» هر چند افسردگی‌اش به آرامی از بین رفت و لی عصبانیتش از دست اسکالی و فضای پر از خیانتی که اطراف خود حس می‌کرد، تعمیق شد.

اوضاع وقتی بدتر شد که اسکالی به گروهی از تحلیل‌گران گفت که از نظر او، جایز دیگر هیچ ارتباطی با شرکت ندارد: «از نقطه‌نظر عملیاتی، نه اکنون و نه بعداً، هیچ پستی برای استیو جایز در اپل متصور نیستم و نمی‌دانم که او چه خواهد کرد.» این اظهار نظرِ صریح آنها را شوکه کرد و یک آه عجیب در کل تالار پیچید. جایز با خودش فکر کرد که شاید سفر به اروپا حالت را بهتر کند. بنابراین در ژوئن به پاریس رفت، در یکی از رویدادهای مربوط به اپل سخنرانی کرد و در مهمانی شام به افتخار جُرج اچ. دابلیو. بوش^۲ (معاون

¹ Toni

² George H. W. Bush

رئیس جمهوری وقت) حضور یافت. سپس به ایتالیا رفت و با تینا رِدِس در میان تپه‌های توسکانی اتومبیل رانی کرد. حتی یک دوچرخه خرید تا بتواند تنها بی گشت و گذار کند. در فلورانس جذب معماری شهر و بافت مصالح به کار رفته در ساختمان‌ها شد. به خصوص آن سنگ‌فرش‌های کف خیابان‌ها که از معدن ال کاسونه^۱ در توسکان^۲ از توابع فیرنزو لا استخراج می‌شد، در خاطرش ماند؛ آن رنگ خاکستری مایل به آبی آرامش‌بخش، ۲۰ سال بعد به تصمیم او در کف اکثر فروشگاه‌های اپل به کار رفت.

فروش اپل II داشت در روسیه آغاز می‌شد، از این رو مسکو مقصد بعدی جابز شد. آل ایزنشتات هم به آنجا آمد. برای رفع مشکلات اخذ مجوز از واشنگتن در رابطه با موافقتنامه صادرات، به ملاقات مایک مِروین^۳ وابسته‌ی تجاری سفارت امریکا در مسکو رفتند که به آنها راجع به وجود قوانین سخت‌گیرانه‌ی صادرات محصولات تکنولوژیک به جماهیر شوروی هشدار داد. جابز آزرده شد. در پاریس، جُرج بوش پدر (معاون وقت ریگان) او را به صادرات کامپیوتر به روسیه تشویق کرده بود تا «انقلاب از پایین را برانگیزد.» حین صرف شام در رستوران گرجی‌ها که متخصص درست کردن کباب شیشلیک بودند، جابز سرزنش‌هایش را خطاب به مِروین ادامه داد: «چطور می‌توانی بگویی این کار تخطی از قوانین امریکا است وقتی تا این حد روشن است که برای منافع ما مفید خواهد بود؟ مَک‌ها را که در دستِ روس‌ها بگذاریم، کلی روزنامه زیر چاپ خواهند برد.»

در مسکو با اصرار بر ذکر یادی از تروتسکی^۴ فقید، آن انقلابی کاریزماتیکی که با کناره‌گیری از خدمت، به دستور استالین^۵ ترور شد، جابز یک بار دیگر روح یاغی خودش را بروز داد. در مقطعی یک مأمور کا.گ.ب که برای همراهی استیو گماشته شده بود به او پیشنهاد کرد که از هیجان و حرارت خود بکاهد و افزود: «تو نباید راجع به تروتسکی صحبت کنی. تاریخ‌نویس‌های ما اوضاع را مطالعه کرده‌اند. دیگر معتقد نیستیم که او آدم مهمی بوده است.» ولی این افاقه نکرد. جابز با رسیدن به دانشگاه ایالتی مسکو، سخنرانی برای دانشجویان کامپیوتر را با ستایش از تروتسکی آغاز کرد؛ فردی انقلابی که استیو می‌توانست خودش را با او همسان‌سازی کند.

جابز و ایزنشتات در مهمانی چهارم جولای در سفارت امریکا حضور یافتند. ایزنشتات در نامه‌ی تشکر ش خطاب به جناب سفیر، آرتور هارتمن^۶، اشاره کرد که جابز می‌خواهد در سال آتی فعالیت‌های اپل در روسیه را با قوت بیشتری به پیش ببرد: «ما هم اکنون در حال بررسی شرایط سفر مجدد به مسکو در سپتامبر، هستیم.»

¹ Il Casone

² Tuscan

³ Firenzuola

⁴ Mike Merwin

⁵ Trotsky

⁶ Stalin

⁷ Arthur Hartman

به نظر می‌رسید همان‌گونه که اسکالی امید داشت، جایز در حال پوشیدن ردای "ایده‌پرداز جهانی اپل" است. ولی خوبینی‌ها به زودی به یأس بدل شد. در ماه سپتامبر، اتفاقاتی به مراتب مهم‌تر از سفر به مسکو رخ داد.

فصل هجده

نکست

پرمیتوس^۱ رها از بند

دزدانِ دریایی، کشتی را ترک می‌کنند

جابز به محض بازگشت از اروپا در آگوست ۱۹۸۵، ضمن بررسی اهدافِ مراحل بعدی سفرها، برای صحبت راجع به پیشرفت‌های حاصله در علوم ژنتیک و دی‌ان‌ای به پاول بِرگ^۲ متخصص زیست‌شیمی در دانشگاه استنفورد زنگ زد. بِرگ دشواری‌های انجام آزمایش در آزمایشگاه‌های زیست‌شناسی را برای او توضیح داد و گفت که بارآوری یک نمونه و حصول نتیجه گاه می‌تواند هفته‌ها زمان ببرد. جابز پرسید: «چرا فرآیندها را روی کامپیوتر شبیه‌سازی نمی‌کنید؟» بِرگ دلیل آورد که کامپیوترهای مناسب برای آزمایشگاه‌های دانشگاهی بسیار گران هستند. به من می‌گفت: «احتمالات ممکن یک باره استیو را به هیجان آورد. فکر تأسیس یک شرکت جدید در ذهنش جرقه زد. جوان بود و ثروتمند و دنبال کاری می‌گشت تا باقی عمرش را صرف آن کند.»

جابز پیش از این چندین متخصص دانشگاهی را غربال و با پرسش‌هایی راجع به نیازهای محیط کاری‌شان روبرو کرده بود. از ۱۹۸۳ به این موضوع علاقمند شده بود، یعنی در بازدید از بخش علوم کامپیوتری دانشگاه براون حین معرفی مَکینتاش. آنجا بود که متوجه نیازِ محققین دانشگاهی به کامپیوترهایی بسیار قوی‌تری برای انجام تحقیقات آزمایشگاهی مفید شد. رؤیای دانشگاهیان این بود: کامپیوتری که هم قدرتمند و هم شخصی باشد. جابز سپس به عنوان رئیس بخش مَکینتاش، پروژه‌ای برای ساخت چنین دستگاهی تعریف کرد؛ به آن می‌گفتند بِیگ‌مَک^۳ و می‌بایست دارای سیستم‌عامل یونیکس^۴ با ظاهر کاربرپسندِ رابط مَکینتاش می‌بود. ولی با اخراج جابز از بخش مَکینتاش، ژان لوئی گاسه پروژه‌ی بِیگ‌مَک را متوقف کرد.

¹ Prometheus

² Paul Berg

³ Big Mac

⁴ Unix

با این رخداد، ریچ پیچ مهندس طراح تراشه‌ی بیگمک، دست به دامن جایز شد. این آخرین مورد از مجموعه تماس‌های کارمندان ناراضی اپل با جایز و تقاضای تأسیس یک شرکت جدید برای کمک به آنها بود. برنامه‌های انجام چنین کاری از آخر هفته‌ی منتهی به روز کارگر شروع شد، یعنی وقتی که جایز با باد تریبل مدیر اصلی بخش نرمافزار در تیم اولیه‌ی مکینتاش، صحبت و ایده‌ی تأسیس یک شرکت جدید برای ساخت یک پایانه‌ی کامپیوتري شخصی با قدرت بسیار زیاد را مطرح کرد. استیو، دو کارمند دیگر از گروه مکینتاش را هم در لیست قرار داد؛ مهندس جرج کرو و سوزان بارنز، ناظر پروژه.

حالا فقط یک پست کلیدی خالی مانده بود: بازاریاب محصول جدید در بین دانشگاهیان. کاندید اصلی کسی نبود جز دانل لوین که در اپل ائتلاف خرید کامپیوتراهای مکینتاش، متشكل از چند دانشگاه را سازماندهی کرده بود. گذشته از دو حرف اسم کوچکش که مفقود بود، لوین خوش‌تیپی کلارک کنت^۱ و ظاهر یک فرد دانشگاهی از پرینستون^۲ را داشت. او و جایز می‌توانستند یک تیم باشند: لوین تز دکتراش را در پرینستون با موضوع "باب دیلان" و "رهبری کاریزماتیک" نوشته بود و جایز هم فی‌البداهه چیزهایی راجع به هر دوی اینها می‌دانست.

ائتلاف دانشگاهی لوین برای گروه مکینتاش یک نعمت خدادادی بود ولی بعد از رفتن جایز و سازماندهی جدید بیل کمپیل در بخش بازاریابی، که نقش رابط فروش به دانشگاه‌ها را کمرنگ کرد، لوین نیز از گروه دل کند. در همان روز کارگر می‌خواست به جایز زنگ بزند اما استیو پیش‌دستی کرد. لوین با اتومبیل به خانه‌ی بی‌بلمان جایز رفت و از آنجا یک پیاده‌روی طولانی را شروع کردند تا راجع به تأسیس یک شرکت جدید صحبت کنند. لوین سر ذوق آمده بود ولی آمادگی تغییر را نداشت چون در هفته‌ی آتی با کمپیل عازم آستین^۳ بود و می‌خواست بعد از آن تصمیم‌گیری کند. پس از بازگشت، پاسخ خود را یافته بود: حالا دیگر دو دل نبود. برای جلسه‌ی هیئت‌مدیره اپل به تاریخ ۱۳ سپتامبر آن سال خبرهایی در راه بود.

جایز هنوز اسم رئیس هیئت‌مدیره بود ولی از زمان واگذاری قدرت، در هیچ یک از جلسات شرکت نداشت. تماسش با اسکالی و اعلام خبر حضورش در آن جلسه، با یک تقاضا همراه بود: اضافه شدن یک بخش تحت عنوان "گزارش رئیس" به انتهای دستور جلسه. موضوع صحبت را مشخص نکرد، پس اسکالی فرض را بر این گذاشت که می‌خواهد از تجدیدساختار شرکت انتقاد کند. اما وقتی نوبتش شد، از قصد خود برای تأسیس یک شرکت جدید رونمایی کرد. گفت: «خیلی فکر کرده‌ام، حالا وقتی نوبتش شد، از زندگی خودم برسم. واضح است که بایستی کار مستقلی شروع کنم. هر چه نباشد الان ۳۰ سالم است.» بعد، از روی یادداشت‌هایش به توضیح هدف خود پرداخت: ساخت کامپیوتري برای بازار تحصیلات عالی. این قول را داد که شرکت جدید رقیب اپل نخواهد شد و فقط یک مشت از پرسنل غیرکلیدی اپل را جذب خواهد کرد. پیشنهاد کناره‌گیری از سمت ریاست هیئت‌مدیره را مطرح ولی در عین حال ابراز امیدواری کرد که همکاری‌شان ادامه یابد. می‌گفت شاید بعدها اپل مایل به خرید حقوق پخش و توزیع محصول جدید شود یا لیسانس نرمافزار مکینتاش را به آن اعطا کند.

¹ Clark Kent

² Princeton

³ Austin

مایک مارک کولا امکان انتقال کارکنان اپل - به شرکت جدید- را رد کرد و پرسید: «اصلًا برای چه باید بخواهی کسی را با خودت ببری؟»

جابز گفت: «نگران نشو،» سپس به او و سایر اعضاء اطمینان داد که: «اینها افراد سطح بالای شرکت نیستند که از دستشان بدھید و به هر حال، خودشان قصد رفتن دارند.»

هیئت مدیره هیچ راهی نداشت جز اینکه برای جابز آرزوی موفقیت در ماجراجویی جدیدش را بکند. حتی مدیران، در یک بحث خصوصی به این نتیجه رسیدند که اپل با خرید ۱۰٪ از سهام شرکت جدید، جابز را در هیئت مدیره خود نگه دارد.

آن شب جابز و پنج نفر از خانین به اپل در خانه‌ی وودسايد شام را دور هم خوردند. خودش مایل بود سرمایه‌گذاری اپل را بپذیرد ولی آنها نصیحت کردند که چنین نکند، چون عاقلانه نبود. همین طور تصمیم به استعفای دسته‌جمعی گرفتند و به این شکل، انتظار یک جدایی بی‌دردسر می‌رفت.

استیو طی نامه‌ای رسمی خطاب به اسکالی، نام آن پنج نفر را ذکر کرد. یک امضای تارعنکبوتی با حروف کوچک هم پای برگه انداخت و فردا به مقر اپل رفت تا قبل از جلسه‌ی ۷:۳۰ صبح، آن را به او بدهد.

اسکالی گفت: «استیو اینها اصلًا آدم‌های دست‌پایینی در شرکت نیستند.»

جابز جواب داد: «خب، اینها به هر صورت استعوا خواهند داد. همین امروز صبح ساعت ۹ استعفا‌هاشان به دستت می‌رسد.»

از نقطه نظر شخصی، جابز خودش را کاملاً صادق می‌دانست. آن پنج نفر نه مدیران بخش بودند و نه اعضای تیم اصلی اسکالی و در حقیقت، همگی در ساختار جدید شرکت احساس حقارت می‌کردند. اما اسکالی، آنها را بازیگران مهمی می‌دانست؛ پیچ یکی از قدیمی‌های اپل و لیوین شاهکلید ورود به بازار تحصیلات عالی بود. به علاوه، آنها از طراحی‌های مرتبط با بیگانه مطلع بودند و با وجود اینکه پژوهش تعطیل شده بود، اما اطلاعاتش هنوز مهم بود. با این حال اسکالی خوش‌بین ماند. به جای تحمیل فشار، از جابز خواست در هیئت مدیره بماند و او گفت که روی قضیه فکر خواهد کرد.

با ورود اسکالی به جلسه‌ی ۷:۳۰ صبح و اعلام اسامی آن پنج نفر، داد و فغان از همه بلند شد. اکثراً معتقد بودند که جابز از حیطه‌ی وظایفش به عنوان رئیس هیئت مدیره اپل تخطی کرده و ناسپاسی بزرگی نسبت به شرکت روا داشته است. کمپبل خطاب به اسکالی فریاد زد: «ما باید این حقه‌بازی‌اش را جار بزنیم تا کارمندان مثل مسیح باهش رفتار نکنند.»

بله این خود کمپبل بود که چنین گفت؛ کسی که بعدها یک مدافع سرسخت و پشتیبان جابز در هیئت مدیره شد. او آن روز صبح خیلی از کوره در رفته بود: «بدجوری عصبانی بودم، به خصوص از اینکه داشت دانل لیوین را می‌برد. دانل روابط شرکت با دانشگاه‌ها را از صفر ساخته بود و مدام غرولند می‌کرد که چقدر کار با استیو سخت است ولی حالا، او هم می‌خواست برود.» کمپبل آنقدر عصبی بود که از جلسه بیرون رفت تا به خانه‌ی لیوین زنگ بزند. وقتی همسرش گوشی را برداشت و گفت که او در حمام است، کمپبل گفت: «صبر می‌کنم.» چند دقیقه بعد دوباره گفت که او هنوز در حمام است و کمپبل باز گفت:

«صبر می‌کنم.» وقتی لوین پشت تلفن آمد، کمپیل پرسید که آیا حرف‌های جابز حقیقت دارد. او تأیید کرد. کمپیل بدون گفتن حتی یک کلمه‌ی بیشتر گوشی را گذاشت.

اسکالی بعد از شنیدن غرولندهای مدیران ارشد، جلسه‌ای با اعضای هیئت‌مدیره ترتیب داد. آنها هم احساس می‌کردند که جابز با گفتن اینکه کارمندان کلیدی را نمی‌برد همه را فریب داده. آرتور راک عصبانی‌تر از بقیه بود. هر چند او در ماجراهی روز یادبود جانب اسکالی را گرفت ولی بعداً توانست رابطه‌ی پدرانه‌اش با جابز را بازسازی کند. همین هفته‌ی قبل استیو و تینا رِدس را به سان‌فرانسیسکو دعوت کرد. بود تا خود و همسرش بیشتر با تینا آشنا شوند و چه شام خوبی در خانه‌اش در بلندی‌های مشرف به اقیانوس صرف کردند. آن شب جابز از ایده‌ی تأسیس شرکتِ جدید سخنی به میان نیاورد. از این رو با شنیدن ماجرا از زبان اسکالی، بوی خیانت به مشامِ راک رسید. حتی بعدها با صدایی ناراحت به من گفت: «استیو به جلسه آمد و به دروغ به ما گفت که قصد تأسیس شرکت دارد، حال آنکه از قبل همه‌ی مقدمات را چیده بود. وعده داد فقط یک مشت کارمند رده پایین را می‌برد ولی معلوم شد که پنج نفر از افراد ارشد را انتخاب کرده.» مارک‌کولا با آن بیان خاص خودش می‌گفت: «چند تا از متخصصین ارشد ما را از قبل به صورت مخفیانه انتخاب کرده بود. این که نشد روش انجام کارها. حرکتش خیلی نانجیبانه بود.»

تا آخر هفته، هم هیئت‌مدیره و هم مدیران ارشد، اسکالی را متلاطف کردند که اپل بایستی جنگ با مؤسس خود (استیو جابز) را علنی کند. مارک‌کولا یک یادداشت رسمی بیرون فرستاد و جابز را متهم کرد به اینکه: «در جهت مخالف با ادعاهایش مبنی بر عدم جذب کارمندان کلیدی اپل برای تأسیس شرکت جدید» عمل کرده. در آخر یادداشت، به طرز زننده‌ای نوشته بود: «ما در حال ارزیابی اقدامات مقتضی هستیم.» نقل قولی هم از کمپیل در وال استریت‌ژورنال چاپ شد: او هم از رفتار جابز «گیج و حیران» شده بود.

جابز وقتی از جلسه با اسکالی بیرون آمد فکر می‌کرد که همه چیز آرام پیش خواهد رفت، بنابراین سکوت پیشه کرد. ولی بعد از خواندن روزنامه‌ها، احساس کرد که باید عکس‌العمل نشان دهد. به چند نفر از خبرنگاران مورد علاقه‌اش زنگ زد و از آنها دعوت گرفت که فردای آن روز، برای یک جلسه‌ی خصوصی به خانه‌اش بیایند. به آندرآ کانینگهام مدیر روابط عمومی‌اش در شرکتِ رجیس مَکِ‌کِنا هم زنگ زد. کانینگهام می‌گفت: «به عمارت بزرگ بدون مبلمانش در وودساید رفتم. با پنج نفر از همکارانش در آشپزخانه بود و چند خبرنگار هم در محوطه‌ی چمن بیرون خانه منتظر بودند.» جابز به او گفت که قصد دارد یک مصاحبه‌ی خبری اساسی برگزار کند، بعد چند تا از مطالب رسواکننده‌ای را که می‌خواست به خبرنگاران بگوید، به طور خلاصه برایش گفت. کانینگهام رم کرد، گفت: «این برای خودت هم انعکاس خیلی بدی خواهد داشت.» دست آخر جابز عقب کشید. یک نسخه از استغفارنامه‌اش را به خبرنگاران داد و سر و ته مصاحبه‌ی تصویری را با اظهارنظرهای ملایم، هم آورد.

ابتدا می‌خواست استغفارنامه را با پست محلی به مقر اپل بفرستد ولی سوزان بارنز متلاطف کرد که این خیلی اهانت‌آمیز است. بنابراین با هم به خانه‌ی مارک‌کولا رفتند، آل ایزنشتات هم آنجا بود. برای ۱۵ دقیقه گفتگویی ناراحت‌کننده در گرفت؛ بعد بارنز که بیرون منتظر ایستاده بود، رفت جلوی در تا قبل از آنکه استیو حرف غیرقابل جبرانی بزند او را برگرداند. جابز از خود یک نامه، که با مکینتاش تایپ و با چاپگر لیزری چاپش کرده بود، بر جای گذاشت:

مایک عزیز:

امروز صبح روزنامه‌ها مطالبی راجع به تصمیم اپل برای برکناری من از ریاست شرکت نوشتند. منبع این گزارش‌ها را نمی‌شناسم ولی این، هم برای عموم گمراه‌کننده و هم برای من غیرمنصفانه است.

تو به خاطر داری که پنج‌شنبه‌ی گذشته در جلسه‌ی هیئت‌مدیره از قصد خود برای تأسیس یک شرکت جدید برای فعالیت‌های نو خبر دادم، همان موقع هم به شما از تمایل‌م برای استعفا از ریاست اپل گفتم.

هیئت‌مدیره از پذیرش استعفای من سر باز زد و خواست برای یک هفته آن را مسکوت بگذارم. به منظور ترغیب هیئت‌مدیره برای موافقت با پیشنهاد همکاری با شرکتِ جدیدم و همین‌طور به خاطر بروز برخی نشانه‌ها دال بر میل اپل به سرمایه‌گذاری در آن، با این تعویق موافقت کردم. روز جمعه پس از اینکه نام افراد مورد نظر خود را به جان اسکالی اعلام نمودم، او از تمایل شرکت به بحث بر سر حیطه‌های ممکن برای همکاری بین اپل و مجموعه‌ی جدید خبر داد.

اما متعاقباً به نظر رسید که اپل در حال اتخاذ یک رویکرد متخاصمانه در قبال من و فعالیت جدیدم است. به این منظور، باید بر درخواست عاجلِ خود مبنی بر موافقت با این استعفانامه پافشاری کنم...

چنان‌که می‌دانی، ساختار تشکیلاتی جدیدی که بر شرکت حکم‌فرما شد برای من هیچ‌گونه جای کار و دسترسی به گزارش‌های مدیریتی را باقی نگذاشت. اینک تنها سی سال دارم و هنوز می‌خواهم کار و پیشرفت نمایم.

بعد از فعالیت‌هایی که در کنار یکدیگر انجام دادیم، بایستی آرزو کنم که این جدایی، هم دوستانه و هم با وقار صورت گیرد.

ارادتمند، استیون پی. جابز»

وقتی یکی از کارمندانِ تعمیر و نگهداری به دفتر جابز در مقر اپل رفت تا متعلقات او را جمع کند، قاب عکسی روی زمین دید. عکس داخل آن جابز و اسکالی را حین یک گفتگوی گرم نشان می‌داد، با نوشته‌ای متعلق به هفت ماه قبل: «اینجا است ایده‌های عالی، تجربه‌های عالی و دوستی عالی! جان.» شیشه‌ی قاب ترک برداشته بود زیرا جابز قبل از ترک مقر، آن را روی زمین پرت کرده بود. او از آن روز به بعد، دیگر هرگز با اسکالی حرف نزد.

با اعلام استعفای جابز، سهام اپل به میزان قابل توجه ۷٪ رشد کرد. یکی از روزنامه‌های مربوط به سهام شرکت‌های تکنولوژیک، نوشت: «سهامدارانِ ساحل شرقی همیشه نگران اداره‌ی شرکت توسط کوچولوهای کالیفرنیایی بودند. حالا با رفتن وازنیاک و جابز، آنها از عذاب خلاص شده‌اند.» ولی نُلان بوشنل، مؤسس آتاری که ده سال پیش از آن برای خودش یک کارآفرین خبره بود، به مجله‌ی تایم گفت که نبود جابز

شدیداً حس خواهد شد: «روحی که در آنجا هست از کجا آمده؟ آیا اپل می‌خواهد نسخه‌ی عاشقانه‌ی پیسی بشود؟»

بعد از چند روز تلاش نافرجام برای رسیدن به یک توافق با جائز، اسکالی و هیئت‌مدیره‌ی اپل تصمیم به تعقیب قضایی او به خاطر «نقض شرایط امانت‌داری» گرفتند. در طرح دعوی، تخلفات منتبه به او چنین ذکر شده بود:

علی‌رغم تعهدات الزام‌آور به اپل، جائز در حین انجام وظیفه به عنوان رئیس هیئت‌مدیره و مقام ارشد شرکت و به رغم ادعای وفاداری نسبت به منافع آن...

- a. به طور مخفیانه اقدام به تأسیس تشکیلات اقتصادی به منظور رقابت با اپل کرده؛
- b. به طور مخفیانه برنامه‌ریزی کرده تا مؤسسه‌ی متبوعش بتواند با بهره‌برداری و استفاده‌ی سوء از طرح‌های اپل، به طراحی، توسعه و بازاریابی محصولات نسل جدید بپردازد...
- c. به طور مخفیانه کارمندان کلیدی اپل را به ترک شرکت ترغیب کرده است.

در آن زمان جائز صاحب ۶.۵ میلیون سهم اپل بود، یعنی ۱۱٪ از کل شرکت به ارزش بیش از ۱۰۰ میلیون دلار. ظرف پنج ماه از شروع فروش سهامش، کل آنها را رد کرد و فقط یک تک سهم نگه داشت تا اگر زمانی دلش خواست، بتواند در جلسات سهامداران حضور یابد. او بسیار خشمگین بود و خشم‌ش در اشتیاقی که برای تأسیس شرکت جدید از خود نشان می‌داد، تجلی می‌یافت. مهم نبود که چقدر مصراوه این را تکذیب کند، به هر حال همه می‌دانستند که این شرکت جدید می‌خواهد رقیب اپل باشد. جوآنا هافمن که به زودی به او پیوست، می‌گفت: «از اپل عصبانی بود. هدف‌گذاری بر روی بازار تحصیلات عالی، جایی که قدرت از آن اپل بود، یک انتقام‌جویی ساده بیش نبود. فقط برای خون‌خواهی این کار را می‌کرد.»

البته که جائز نظر دیگری داشت، او به نیوز ویک گفت: «من هیچ نوع درجه‌ی نظامی عجیب و غریبی برای این کارها روی شانه‌ام ندارم.» یک بار دیگر خبرنگاران دست‌چین‌شده‌ای را به خانه‌ی وودساید دعوت کرد و این بار کائینگهام در کنارش نبود تا او را به ملاحظه کاری دعوت کند. تمام ادعاهای مبنی بر اغوای آن پنج نفر برای خروج از اپل را رد کرد. به جماعت خبرنگار که توی اتاق‌نشیمین بی‌ملمان عمارت، دورش نشسته بودند، گفت: «این پنج نفر خودشان به من زنگ زدند. داشتند به ترک شرکت فکر می‌کردند چون اپل در قبال کارمندانش مسامحه کار است.»

سپس به شرط انتشار داستان مورد نظرش، با چاپ عکسی از خود بر روی جلد نیوز ویک موافقت کرد. آن مصاحبه افشاگرانه بود: «کاری که من در انجامش عالی هستم این است که یک گروه از افراد نخبه را پیدا کنم و با آنها یک سری محصول عالی بسازم.» در مصاحبه، به ابراز علاقه نسبت به اپل نیز پرداخت: «همیشه اپل را به خاطر خواهم داشت همان‌طور که هر مردی اولین عشقش را به خاطر خواهد داشت.» ولی در عین حال اگر لازم بود به جنگ با مدیران اپل هم می‌رفت: «وقتی یک نفر علناً در جمع به شما بگوید دزد، مجبورید عکس‌العمل نشان دهید.» شکایت قضایی اپل خیلی ظالمانه و در عین حال اندوهناک بود. این

نشان می‌داد که اپل دیگر یک شرکت قوی و مطمئن به خود نیست: «خیلی تصورش سخت است که یک شرکت ۲ میلیارد دلاری با ۴۳۰۰ کارمند، نتواند با ۶ نفر که شلوار جین می‌پوشند رقابت کند.» برای متوقف کردن جابز، اسکالی به وازنیاک زنگ زد و اصرار کرد که ساکت نماند. واژ همان هفته به تایم گفت: «استیو گاهی آدم مضر و بدرفتاری می‌شود» و فاش کرد که جابز برای زدن یک ضربه‌ی کاری دیگر به اپل-از او هم خواسته که به شرکت جدیدش بپیوندد ولی واژ که نمی‌خواست بخشی از این بازی‌ها باشد، جواب تلفیش را نداده بود. وازنیاک برای سان‌فرانسیسکو کرونیکل^۱ توضیح داد که جابز فقط با توجیه احتمال رقابت (و/یا مشابهت) با محصولات اپل بود که فراغ‌دیزاین را از کار بر روی کنترل از راه دوری که او ساخته بود، باز داشت: «البته من منتظر یک محصول عالی (از شرکت جدید جابز) هستم و برایش آرزوی موفقیت دارم ولی به درستکاری او اعتقادی ندارم.»

مستقل شدن

آرتور راک بعدها گفت: «بهترین اتفاق تمام عمر استیو جابز این بود که اخراجش کردیم و بهش گفتیم: گم شو بیرون.» نظریه‌ای که مورد توافق خیلی‌ها است و اشاره دارد که این عشق شدید، او را عاقل‌تر و بالغ‌تر کرد. البته به این سادگی‌ها هم نیست. او در شرکتی که بعد از ترک اپل تأسیس کرد قادر به افراط در تمام غراییش -چه خوب و چه بد- بود، چون از بند رها شده بود. نتیجه اینکه: با یک سری محصولات دیدنی چشم بازار را خیره کرد. این یک تجربه‌ی آموزشی فوق‌العاده بود. اما چیزی که او را آماده‌ی کسب موفقیتی بزرگ در مرحله‌ی ۳ کرد، اخراجش از اپل در مرحله‌ی ۱ نبود بلکه اشتباهات خاص او در مرحله‌ی ۲ بود.

تعصب روی طراحی، اولین وسوسی بود که در آن زیاده‌روی کرد. نام شرکت جدید نسبتاً سر راست بود: next. به منظور متمایز ساختن آن، تصمیم گرفت لوگویی با استاندارد جهانی داشته باشد. بنابراین رفت به محض پیر مو سپید صنف طراحان لوگو، پاول رند.^۲ این گرافیست^۳ متولد بروکلین در سن ۷۱ سالگی، طراح برخی از شناخته‌شده‌ترین لوگوهای تجاری بود؛ از جمله لوگوهای اسکوایر، آی‌بی‌ام، وستینگ‌هاوس، ای‌بی‌اسی و یونپی‌اس. اما آنک تحت قرارداد با آی‌بی‌ام بود و طبق نظر مباشرين، طراحی لوگوی یک شرکت کامپیوتری دیگر می‌توانست برای او مشکل‌ساز باشد. از این رو، جابز گوشی را برداشت و به مدیرعامل آی‌بی‌ام، جان آکرز^۴ زنگ زد. آکرز خارج از شهر بود ولی جابز که دست بر دار نبود بالآخره توانست نائب‌رئیس شرکت، پاول ریز^۵ را پای تلفن بکشد. بعد از دو روز صحبت، ریز^۶ به این نتیجه رسید که مقاومت در برابر او کار عبی است لذا اجازه‌ی کار رند روی لوگوی جدید را صادر کرد.

رند به پالو‌آلتو پرواز کرد و در چندین ساعت پیاده‌روی با جابز، به ایده‌های او گوش فرا داد. جابز می‌گفت که کامپیوتر باید یک مکعب باشد. این قالب را دوست داشت چون ساده و کامل بود. بنابراین رند تصمیم

¹ San Francisco Chronicle

² Paul Rand

³ John Akers

⁴ Paul Rizzo

گرفت که لوگو هم به شکل مکعب باشد: مکعبی با زاویه‌ی ۲۸ درجه از محور افقی. وقتی جائز درخواست چند نمونه کرد تا انتخاب را از بین آنها صورت دهد، رند گفت که تا به حال کسی چنین چیزی از او نخواسته و افزود: «من مشکل تو را حل می‌کنم و تو هم پولم را می‌دهی. اگر دلت خواست از طرح استفاده می‌کنی و اگر نه که مختاری. به هر حال من نمونه نمی‌زنم و تو باید پول طرح را بدھی.»

جازی این طرز تفکر را تحسین و یک تصمیم قمارگونه اتخاذ کرد. شرکت ۱۰۰.۰۰۰ دلار پول بی‌زبان به رند داد تا طرح یک لوگو را دریافت کند. استیو می‌گفت: «در رابطه‌ی ما شفافیتِ محض جاری بود. او خلوص یک هنرمند را داشت و در عین حال زیرکی حل مشکلات تجاری را. با ظاهر سرسختش، تصویری تمام‌عیار از یک آدم خسیس بود ولی در زیر آن پوست زبر، تدی‌خرسه بود؛ دلنازک و لطیف.»

فقط دو هفته زمان برای رند کافی بود. او با پروازی دیگر به پالوآلتو آمد تا در خانه‌ی وودساید، لوگو را به جائز بدهد. پس از صرف شام، یک کتابچه‌ی زیبا و ظریف به او داد که کل فرآیند طراحی لوگو را در آن آورده و در صفحه‌ی آخر، طرح نهایی را معرفی کرده بود: «از نظر طراحی، چیدمانِ رنگ و شکلِ قرارگیری، این لوگو درسی از مفهوم کنتراست است. با زاویه‌ی خودنمايانه‌ی یک‌وْریاش، تنه می‌زند به غیرتشریفاتی، دوستانه و نو بودن یک تمبر سال نو و نیز معتبر بودن یک مُهر رسمی.» کلمه‌ی "next" در دو خط، بر روی وَجهِ روبرویی مکعب نوشته شده و ∞ که تنها حرفِ کوچک آن بود، بالاتر از سایر حروف (که بزرگ بودند) قرار داشت تا به قول کتابچه‌ی رند: دلالت ضمنی داشته باشد به "آموزش^۱، برتری^۲ ... و $e=mc^2$ ". عموماً پیش‌بینی عکس‌العمل جائز در قبال یک محصول یا خدمت سخت بود. یا می‌گفت آشغال است یا شاهکار؛ کسی نمی‌دانست کدام محتمل‌تر است ولی با یک طراح افسانه‌ای مثل رند، بختِ پذیرش طرح خیلی بالا بود. استیو ابتدا به برگه‌ی آخرِ دفترچه خیره شد، سپس نگاهی به رند کرد و او را در آغوش گرفت. فقط یک مشکل کوچک با هم داشتند: رند از رنگ زرد تیره برای حرف "e" استفاده کرده بود ولی جائز می‌خواست آن را تغییر دهد و از یک زرد روشن‌تر استفاده کند. رند مشتش را روی میز کویید و گفت: «من پنجاه سال است که توی این حرفه‌ام، می‌دانم چه می‌کنم.» همین کافی بود که جائز پشیمان شود.

شرکت حالا نه فقط یک لوگوی جدید، بلکه یک اسم جدید هم داشت. دیگر اسمش next نبود، NeXT بود. دیگران شاید درک نکنند که چرا باید برای یک لوگو ۱۰۰.۰۰۰ هزار دلار خرج کرد ولی برای جائز، NeXT به معنای شروع یک زندگی جدید همراه با احساس و شخصیتی جهانی بود، حتی با اینکه هنوز تا ساخت اولین محصول فاصله‌ای بسیار داشت. طبق آموزه‌های مارک‌کولا، یک شرکت مُعظم باید از اولین گام‌ها قادر به نمایش ارزش‌های خود به دیگران باشد.

به عنوان یک لطف، رند طراحی کارت ویزیت شخصی جائز را نیز پذیرفت. با یک طرح رنگارنگ آمد و باز هم دل جائز را ربود ولی در آخر دچار یک اختلاف کشدار و ملال‌آور شدند؛ اختلاف بر سر فاصله‌ی سمت راست^۳ "P." در اسم «استیون بی. جائز» بود. رند فاصله را در سمت راست^۴ "P." گذاشته بود در صورتی که جائز ترجیح می‌داد فاصله در سمت چپ باشد، درست همان‌طور که در خطنویسی دیجیتال هم ممکن بود. سوزان کِر به خاطر می‌آورد که: «بی‌اعراق بحثی بزرگ بود راجع به چیزی کوچک.» اما این بار جائز برنده شد.

¹ eDUCATION

² eXCELLENCE

برای ساخت محصولی مشابه طرح لوگوی NeXT، جابر به یک طراح صنعتی قابل نیاز داشت. با انتخاب‌های محدودی که داشت صحبت کرد ولی هیچ‌کدام او را به اندازه‌ی طراح باواریایی اپل تحت تأثیر قرار نداد: هارتوموت اسلینگر، که شرکتش فراغ‌دیزاین فروشگاهی در دره‌ی سیلیکان دایر کرده بود و به لطف جابر یک قرارداد پرمنفعت با اپل داشت. راضی کردن آی‌بی‌ام برای باز گذاشتن دست‌رند معجزه‌ای کوچک بود که با اعتقاد قوی جابر به دایره‌ی تحریف واقعیت ممکن شد. ولی در مقایسه با احتمال قانع کردن اپل به اعطای مجوز به اسلینگر برای طراحی محصولات نیکست، آرزشی بیش نبود.

با این حال جابر از تلاش منصرف نشد. در ابتدای نوامبر ۱۹۸۵ فقط پنج هفته بعد از اعلام شکایت اپل، در نامه‌ای به ایزنشتات درخواستش را این‌گونه مطرح کرد: «در آخر هفته با اسلینگر صحبت کردم و او پیشنهاد داد برای تو یادداشتی بفرستم و چراً میل به کار با او و فراغ‌دیزاین بر روی طراحی محصولات جدید در نیکست را توضیح دهم.» شگفتانه، استدلال جابر این بود که نمی‌داند اپل مشغول طراحی چه محصولاتی است ولی اسلینگر که می‌دانست: «نیکست هیچ اطلاعی از رویکردهای فعلی و آتی اپل ندارد، همین‌طور سایر شرکت‌های طراحی که ما ممکن است با آنها کار کنیم. بنابراین شباهت‌های سه‌وی در طراحی ظاهری محصولات اجتناب‌ناپذیر است.» ایزنشتات از بی‌پرواپی جابر مبهوت شد و به تنی پاسخ داد: «من پیش‌تر به نیابت از اپل نگرانی خود را از راهی که در تجارت به آن افتاده‌ای و تو را مجبور به استفاده از دستاوردهای محترمانه‌ی اپل می‌کند، اعلام کرده‌ام. نامه‌ات به هیچ‌عنوان نگرانی مرا از بین نبرد. در حقیقت بر آن افزود زیرا اشاره‌ات به اینکه «نیکست هیچ اطلاعی از رویکردهای فعلی و آتی اپل ندارد،» کذب محض است.» آنچه این درخواست را برای ایزنشتات سراسر حیرت‌انگیز می‌کرد این بود که همین استیو جابر، یک سال قبل فراغ‌دیزاین را مجبور به انصراف از همکاری با پروژه‌ی کنترل از راه دور وازنیاک کرده بود!

جابر تشخیص داد که به منظور کار با اسلینگر (و البته بنا به دلایل متعدد دیگر) بهتر است به حل و فصل شکایتی که اپل بر علیه او اقامه کرده بود بپردازد. خوشبختانه اسکالی هم راغب بود. بنابراین در ژانویه‌ی ۱۹۸۶ به یک توافق خارج از دادگاه دست یافتند که شامل پرداخت خسارت مالی نمی‌شد. در ازای پس گرفتن شکایت از طرف اپل، نیکست موافقت کرد که: محصولاتش به عنوان پایانه‌های کاری گران قیمت تولید و مستقیماً به کالج‌ها و دانشگاه‌ها فروخته شوند و پیش از مارس ۱۹۸۷ هیچ محصولی روانه‌ی بازار نشود. در عین حال اپل اصرار داشت که نیکست «از سیستم عاملی که با مکینتاش سازگار باشد استفاده نکند،» هر چند به نظر می‌رسید که در این مورد موضعی بر عکس به نفع اپل باشد.

بعد از حل و فصل شکایت، جابر پی‌گیر کار با اسلینگر شد تا اینکه در نهایت این طراح آلمانی تصمیم به عدم تمدید قراردادش با اپل گرفت. بدین صورت فراغ‌دیزاین از انتهای سال ۱۹۸۶ قادر به همکاری با نیکست شد. اسلینگر اصرار داشت که دستش در طراحی باز باشد، درست وضعیتی مشابه پاول رند. می‌گفت: «گاهی باید یک چماق بزرگ برای کار با استیو کنار دستت باشد.» مثل رند، او هم یک هترمند بود بنابراین جابر آزادی‌هایی به او داد که برای دیگران آرزو بود.

جابر در گام اول دستور داد که کیس کامپیوتر یک مکعب تمام عیار باشد طوری که تمام سطوحش یکسان و تمام زوایایش ۹۰ درجه باشد. از مکعب خوشش می‌آمد چون پایداری خوب و در عین حال حجم کوچکی داشت. مکعب نیکست در پیشی گرفتن علائق طراحی از ملاحظات مهندسی، یک نمونه‌ی جابری

بی‌همتا از کار در آمد. صفحه‌مدارهایی که به خوبی در کیس‌های جعبه‌پیتزا مرسوم جا می‌گرفت، باید برای قرار گرفتن در این مکعب سیاه، بازطراحی و بازچینی می‌شد.

بدتر اینکه، متقارن بودن مکعب، تولید آن را به مراتب سخت‌تر می‌کرد. اکثر قطعاتی که با قالب‌گیری تولید می‌شوند دارای زاویه‌هایی کمی بزرگ‌تر از ۹۰ درجه‌ی کامل هستند تا بتوان آنها را به راحتی از قالب خارج کرد (درست مثل خارج کردن کیک از قالبی که دیواره‌های زاویه‌دار دارد). ولی اسلینگر بر آن مصر و جایز هم مشتاقانه با آن موافق بود که چنان "زوایای بدی" کمال و قشنگی مکعب را از بین می‌برند. بنابراین تصمیم به خرید قالب‌هایی به قیمت ۶۵۰.۰۰۰ دلار از یک فروشگاه صنعتی در شیکاگو گرفتند تا قطعات را جدا از هم تولید کنند. وسوس جایز برای کمال‌گرایی حد و مرزی نمی‌شناخت. کافی بود یک خط باریک به جای مانده از قالب‌ها - روی بدنه‌ی کیس ببیند، به خاطر این چیز که از نظر هر کامپیوتراساز دیگری غیرقابل اجتناب بود، سوار بر هواپیما به شیکاگو می‌رفت و به ریخته‌گر بخت‌برگشته می‌گفت که "از نو شروع کند و این بار کارش را درست انجام دهد." یکی از مهندس‌ها تعریف می‌کرد: «هیچ ریخته‌گری انتظار نداشت یک آدم مشهور چنین کاری کند.» جایز آن شرکت را مجبور به خرید یک دستگاه سنباده‌زنی کرد تا تمام خطوط محل اتصال قطعات سابیده و محو شوند. اصرار عجیبی داشت که کیس منیزیومی حتماً رنگ مشکی مات داشته باشد، که رنگی مستعد لکه‌دار شدن به شمار می‌رفت.

جایز همواره ایده‌آل‌گرایی را حتی در ساخت قطعات داخلی اعمال می‌کرد، درست همان‌طور که پدرش حین ساختن حصار حیاط یادش داده بود. با تأسیس نکست این وسوس نیز به سمت افراط رفت چرا که حالا از قید و بندهای قدیم رها بود. مُصرانه می‌خواست پیچ‌های داخل دستگاه، روکشِ مرغوبی داشته باشد و رنگ مشکی بدنه حتی تا داخل کیس نیز ادامه پیدا کند - جایی که فقط تعمیرکارها به آن دسترسی داشتند، آن هم در صورت نیاز به تعمیر قطعات داخلی!

جو نوسرای^۱ بعدها برای اسکوایر، از بی‌قراری جایز در جلسات کاری نکست، این‌چنین نوشت:

«گفتن اینکه جایز یکسره در جلسات لم می‌دهد و گوش می‌کند، اصلاً درست نیست. چون او اساساً هیچ چیزی را بیش از حد تحمل نمی‌کند؛ یکی از راههای مسلط شدن او بر مسائل، جنب‌وجوش زیاد است. یک لحظه با زانو روی صندلی نشسته؛ دقیقه‌ای بعد دولا شده؛ سپس از صندلی به پایین خزیده و دارد روی تخته‌سیاه، خرچنگ‌قورباغه می‌نویسد. او پر از ادا و اطوار است. ناخن‌هایش را می‌جَوَد. با جدیتی رعب‌آور به کسی که در حال صحبت است، زل می‌زند و دست‌هایش که اندکی زرد به نظر می‌رسند، مدام در حرکتند.»

چیزی که نوسرای را بیش از همه مصیبت‌زده می‌کرد این بود که جایز "تقریباً مشتاقانه فاقد نزاکت" می‌نمود. چیزی ورای ناتوانی در مخفی کردن عقایدش راجع به نظرات بی‌معنی دیگران؛ یک‌جور رفتار خودآگاهانه و یا حتی، انحرافی مشتاقانه برای سرنگونی و تحقیر دیگران به منظور اثبات هوش زیاد خودش. برای مثال یک بار وقتی که دانل لوین نمونه‌ی چارت سازمانی را نشان داد، جایز سرش را چرخاند و به اعتراض گفت: «اینها آشغالند.» نوسانات اخلاقی‌اش مثل زمان اپل عجیب و غریب بود. یکی از بچه‌های

^۱ Joe Nocera

بخش مالی را به طور افراطی ستوده بود که: «واقعاً کارت عالی بود، عالی!» در حالی که روز قبل به او گفته بود: «این معامله چرنده!»

در بین نخستین کارمندان رسمی نیکست، یک طراح داخلی برای مقر شرکت -در پالوآلتو- نیز بود. چون با اینکه ساختمان، طراحی به روز و زیبایی داشت ولی جابز می‌خواست آن را کاملاً از نو بازسازی کند. دیوارهای پیش‌ساخته با شیشه و فرش‌ها با کف‌پوش‌های چوبی جایگزین شدند. در انتقال مقر نیکست به جایی بزرگتر در رد-وود^۱ به سال ۱۹۸۹، دوباره همان آش بود و همان کاسه. با وجود نوساز بودن ساختمان جدید، جابز اصرار کرد که به منظور زیباسازی ورودی سالن، آسانسورها جا به جا شوند. به آی‌ام. پی مأموریت داد تا یک قطعه‌ی کلیدی برای معماری داخلی آنجا بسازد: پلکانی مجلل که به نظر در هوا معلق بود. پیمان‌کار ساخت آن را غیرممکن می‌دانست ولی جابز می‌گفت: «شدنی است» و بالأخره هم شد. سال‌ها بعد، جابز مشابه آن پلکان را در طراحی فروشگاه‌های اختصاصی اپل هم به کار برد.

کامپیوتر نیکست

در ماههای اولیه‌ی تأسیس نیکست، جابز و دانل لوین اغلب با همکاران در جاده و مشغول بازدید از دانشگاه‌ها و نظرخواهی از محققان بودند. در هاروارد شام را در رستوران هاروست^۲ با میچ کاپور، رئیس شرکت نرمافزاری لوتوس^۳ صرف کردند. وقتی کاپور شروع کرد به مالیدن کره روی نان، جابز پرسید: «هیچوقت تا حالا کلمه‌ی گلستروول به گوشت خورده؟» عکس‌العمل کاپور جالب بود: «باهاش یک قراری می‌گذارم. تو از نظر دادن راجع به تغذیه‌ی من دست بردار، تا من هم راجع به شخصیت تو نظر ندهم.» البته این از روی شوخی بود ولی همان‌طور که کاپور بعدها گفت: «استیو در ارتباطات انسانی دست برنده را نداشت.» لوتوس با نوشتن برنامه‌ی حسابداری برای سیستم عامل نیکست موافقت کرد.

جابز می‌خواست محتواهای مفیدی در دستگاه جا بدهد، بنابراین مایکل هاولی^۴ یکی از مهندسین شرکت، لغتنامه‌ای دیجیتال ساخت. او سپس مطلع شد که یکی از دوستانش در روزنامه‌ی دانشگاه آکسفورد، در حروف‌چینی نسخه‌ای جدید از کارهای شکسپیر مشارکت داشته و احتمال داد که یک نوار کامپیوتری از کل آثار شکسپیر آنجا باشد که اگر آن را به دست می‌آورد، می‌توانست در حافظه‌ی نیکست بگنجاند: «بنابراین به استیو زنگ زدم و او گفت که اگر بشود فوق‌العاده است. بلاfacile با هم به آکسفورد پرواز کردیم.» در یک روز بهاری زیبا به سال ۱۹۸۶، در ساختمان اصلی انتشارات در قلب آکسفورد، جابز پیشنهاد کرد که در مقابل دریافت حق انصاری استفاده از نسخه‌ی آکسفورد آثار شکسپیر، مبلغ ۲۰۰۰۰ دلار به علاوه‌ی ۷۴ سینت به ازای فروش هر کامپیوتر را پرداخت کند. به آنها گفت: «برای شما همه‌اش سود خالص است. در رأس توجه قرار خواهد گرفت. قبل‌اً هرگز این کار انجام نشده.» توافقات کلی انجام شد و

¹ Redwood

² Harvest

³ Lotus

⁴ Michael Hawley

بعد به قهوهخانه‌ای در همان نزدیکی که در گذشته پاتوق لرد بایرن بود، رفتند. در زمان عرضه‌ی رسمی، نکست علاوه بر آثار شکسپیر، یک لغتنامه، یک فرهنگ جامع و یک فرهنگ معانی عبارات را هم در مجموعه قرار داد و آن را به یکی از محتواهای پیشگام در عرصه‌ی کتاب‌های الکترونیکی قابل جستجو بدل کرد.

به جای استفاده از پردازندۀ‌های موجود در بازار، جایز درخواست طراحی یک پردازندۀ‌ی اختصاصی با کارکردهای چندگانه بر روی فقط یک تراشه را جلوی تیم مهندسی گذاشت. این به خودی خود خواسته‌ی سختی بود ولی جایز با تجدیدنظر مدام در کارکردهای مورد نظرش برای پردازندۀ، کار را تقریباً غیرممکن کرد. بعد از یک سال مشخص شد که این فقط باعث اتلاف وقت است.

او همچنین اصرار داشت که یک کارخانه‌ی کاملاً اتوماتیک و پیشرو برای مونتاژ محصول بسازد؛ درست مثل پروژه‌ی مکینتاش. گویا از آن تجربه درس نگرفته بود. این بار هم اشتباهات مشابهی را مرتکب شد، البته با رویکردی افراطی‌تر. دستگاهها و رُبات‌ها رنگ شدند و (فقط به خاطر تغییر سلیقه‌ی مدام او،) باز هم رنگ شدند. دیوارها به رنگ سفیدِ موزه‌ای در آمدند، درست عین دیوارهای کارخانه‌ی مکینتاش. صندلی‌های چرمی مشکی به قیمت مجموعاً ۲۰۰۰۰ دلار و پلکانی مشابه آنچه در مقر نکست تعییه شده بود نیز در کارخانه نصب شد. جایز اصرار داشت ماشین‌آلات در امتداد خط مونتاژی به طول ۵۰ متر طوری قرار گیرند که صفحه‌مدارها در حین ساخت و تکمیل از چپ به راست سالن حرکت کنند تا کل فرآیند تولید از داخل راهروی چشم‌انداز کارخانه بهتر دیده شود. صفحه‌مدارها از یک طرف وارد و ۲۰ دقیقه بعد بدون تماس انسان، تکمیل شده از سمت دیگر خارج می‌شدند. فرآیند بر اساس اسلوبی ژاپنی معروف به کابنان صورت می‌گرفت: هر دستگاه فقط زمانی وظیفه‌ی خود را انجام می‌داد که دستگاه بعدی آماده‌ی دریافت قطعه بود. جایز در رفتارش با کارمندان نیز تغییری لحاظ نکرد. تریل می‌گفت: «افسونگری یا تحقیر را طوری به کار می‌گرفت که در اغلب موارد اثبات شده بود اثرگذار است.» ولی گاهی هم اثرگذار نبود. یکی از مهندس‌ها به نام دیوید پاؤلسن^۱ برای ۹۰ ساعت در نکست کار کرد و وقتی استعفا داد که: «استیو یک روز جمعه بعد از ظهر وارد شد و به افراد گفت که بسیار از کارشان نا امید شده است.» وقتی بیزینس‌ویک از او پرسید که چرا آنقدر خشن با کارمندان خود رفتار می‌کند، گفت که چنین مدیریتی به بهتر شدن شرکت خواهد انجامید: «بخشی از وظیفه‌ی من این است که معیار کیفیت باشم. برخی افراد به محیطی که در آن اصل بر خوب بودن است، عادت نمی‌کنند.»

جایز هنوز آن سبک شخصی و کاریزماتی خاصش را داشت. گرددش‌های علمی زیاد، ملاقات با اساتید آکیدو، عزلت‌نشینی‌های شخصی و تراوشت روحی دزدان دریایی. در مقطعی، اپل، چیات‌دی را اخراج کرد؛ همان شرکت تبلیغاتی که آگهی "۱۹۸۴" را ساخت و تبلیغ معروف « جداً که خوش آمدی آی‌بی‌ام » را در وال استریت‌ژورنال کار کرد. جایز یک آگهی تمام صفحه در وال استریت‌ژورنال زد، با این مضمون: « واقعاً که تبریک دارد چیات‌دی... چون به شما تضمین می‌دهم: بعد از اپل زندگی تازه شروع می‌شود.»

احتمالاً مهمترین شباهت او به روزهایش در اپل، دایره‌ی تحریف واقعیت بود که اولین ظهور آن در نخستین تفرج گروهی نکست در ساحل پبل^۲ در اواخر ۱۹۸۵ رقم خورد. در آنجا اعلام کرد که اولین کامپیوتر نکست در عرض تنها ۱۸ ماه به بازار فرستاده خواهد شد. غیرممکن بودن آن تقریباً بر همه آشکار

¹ David Paulsen

² Pebble

بود ولی او پیشنهادِ یکی از مهندس‌ها که می‌گفت واقعیت باشد و بر روی عرضهٔ محصول در ۱۹۸۸ حساب کنند را رد کرد و گفت: «به فرض که ما چنین کاری بکنیم، دنیا سر جایش نخواهد ماند. تکنولوژی ما را پشت سر می‌گذارد و تمام کاری که کرده‌ایم را باید بیاندازیم توی توالت.»

جوآنا هافمن از قدیمی‌های اپل که همیشه توان به چالش کشیدن جایز را داشت، بار دیگر چنین کرد. در حالی که استیو جلوی وايتبورد ایستاده بود، گفت: «تحریف واقعیت، ارزش انگیزشی بالایی دارد. با این حال وقتی پایش به تعیین زمان باز شود طوری که طراحی محصول را هم تحت تأثیر قرار دهد، آن وقت واقعاً به غلط کردن خواهیم افتاد.» جایز موافق نبود: «نه، به گمان من، ما داریم مثل لاکپشت حرکت می‌کنیم، معتقدم اگر این فرصت هم از دست برود، به مرور اعتبارمان ته می‌کشد.» گرچه همه بوهایی برده بودند ولی آنچه که جایز نگفت این بود که اگر اهدافشان به تعویق می‌افتد، نه فقط اعتبارشان، بلکه احتمالاً نقدینگی‌شان هم ته می‌کشد. ۷ میلیون دلار از پول شخصی‌اش را به سلامتی نکست روی میز گذاشته بود و اگر با همین سرعت پول‌سوزی می‌کرددن، باید ظرف ۱۸ ماه سود فروش محصول به حساب شرکت سرازیر می‌شد و گر نه دیگر پولی در کیسه نمی‌ماند.

سه ماه بعد، وقتی برای تفرج بعدی دوباره به ساحل پبل برگشتند، جایز فهرست جملات قصارش را اینگونه آغاز کرد «ماه عسل تمام شد.» در سپتامبر ۱۹۸۶ که نوبت به سومین تفرج در سونوما^۱ رسید، کاملاً از زمان‌بندی پرت و طبق پیش‌بینی او در حال تصادم با یک دیوار مالی بودند.

پروت به کمک می‌آید

در اواخر سال ۱۹۸۶ جایز با ارسال درخواستی به شرکت‌های سرمایه‌گذاری مشارکتی، ۱۰٪ از سهام نکست را به مبلغ ۳ میلیون دلار به فروش گذاشت. این به خودی خود کل شرکت را ۳۰ میلیون دلار ارزش‌گذاری می‌کرد، عددی که جایز معلوم نبود از کجا در آورده است. نهایتاً رقمی کمتر از ۷ میلیون دلار خرج شرکت شده بود و غیر از یک لوگوی شاهکار و چند دفتر کار جذاب با پلکان‌های معلق، چیز دیگری برای نمایش وجود نداشت. هیچ درآمد و محصولی در کار نبود، و نه حتی چشم‌اندازی برای اینها. بنابراین طبیعی بود که هیچ سرمایه‌گذاری، پیشنهادش را نپذیرد.

با این همه یک کابوی خوش‌دل به صحنه آمد. او راس پروت^۲ نام داشت: یک تگراسی کوچک که شرکت الکترونیک دیتا سیستمز^۳ را تأسیس کرده و بعد آن را به قیمت ۲.۴ میلیارد دلار به جنرال موتورز^۴ فروخته بود. پروت به طور اتفاقی در نوامبر ۱۹۸۶ مستند پی‌بی‌اس، بخش کارآفرینان را دید؛ برنامه‌ای راجع به جایز و نکست. او بلاfacسله جایز و تیمش را درک کرد، آنقدر که وقتی داشت در تلویزیون نگاهشان می‌کرد:

¹ Sonoma

² Ross Perot

³ Electronic Data Systems

⁴ General Motors

«جملاتشان را کامل می‌کردم.» این جمله بسیار شبیه به توهمندی‌ای اسکالی بود و از همین رو ترسناک. پروت روز بعد به جابز زنگ زد و گفت: «هر موقع به سرمایه احتیاج داشتی، به خودم زنگ بزن.»

البته که جابز خیلی بدجور به یک سرمایه‌گذار نیاز داشت ولی مراقب بود که این را بروز ندهد. یک هفته صبر کرد و بعد زنگ زد. پروت چند نفر از تحلیلگرهای خودش را فرستاد تا نیکست را ارزیابی کنند. جابز به شدت مراقب بود که طرف حسابش خود پروت باشد. پروت بعدها فاش کرد که یکی از بزرگترین پژوهش‌هایش در زندگی این است که کل مایکروسافت یا لاقل بخش بزرگی از آن را نخریده است، ماجرایی که بر می‌گشت به زمان ملاقات بیل گیتس جوان با او در دالاس، به سال ۱۹۷۹. اینک که پروت با جابز در تماس بود، سهم مایکروسافت عرضه‌ی عمومی شده و ارزشش معادل ۱ میلیارد دلار بود. پروت فرصت خوبی برای پول پارو کردن و البته یک تجارت جالب را از دست داده و حالا مشتاق بود که دوباره مرتكب اشتباهی مشابه نشود.

پیشنهاد جابز به پروت ۳ برابر بزرگتر از پیشنهادش به سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری بود. در ازای ۲۰ میلیون دلار پروت می‌توانست ۱۶٪ از شرکت را تصاحب کند، البته منوط به اینکه جابز هم ۵ میلیون دلار به سرمایه می‌افزود. لذا ارزش تخمینی کل شرکت معادل ۱۲۶ میلیون دلار می‌شد. پول اصولاً برای پروت ملاحظه‌ی بزرگی نبود. بعد از ملاقات با جابز گفت که پای کار می‌ایستد: «من سوارکارها را انتخاب می‌کنم و سوارکارها اسبها را، تا با آنها مسابقه بدهند. شما بچه‌ها شرط‌بندی امروز من هستید، بنابراین خودتان از عهده‌ی کار بر بیایید.»

پروت چیز دیگری هم به نیکست آورد که به اندازه‌ی همان ۲۰ میلیون دلار با ارزش بود: او بدل شد به مشوقی پرشور برای افراد و این ویژگی‌اش شایسته‌ی ستایش است. حمایت او اعتباری باورنکردنی -در بین بزرگترها- برای نیکست به ارمغان آورد. در مصاحبه با نیویورک تایمز^۱ گفت: «به عنوان شرکتی تازه‌تأسیس، نیکست یکی از کم‌ریسک‌ترین بنگاه‌های اقتصادی است که در این ۲۵ سال در صنعت کامپیوتر دیده‌ام. کارمندان خبرهای داریم که سخت‌افزار شرکت هستند (این تعریف آنها را به اوچ برد). استیو و تمام تیمش در نیکست، لعنتی‌ترین گروه کمال‌گرایی هستند که در عمرم دیده‌ام.»

پروت در عین حال به محافل اجتماعی و تجاری نیز سر می‌زد که از این منظر هم مکمل جابز بود. استیو را با خودش به مهمانی شامی که گوردون و آن گتی^۲ برای پادشاه اسپانیا خوان کارلوس اول^۳ در سان‌فرانسیسکو بر پا کردند برد. وقتی کارلوس پرسید کیست که پروت را همراهی می‌کند، او بلاfacله جابز را معرفی کرد. آنها آنقدر با هم گرم گرفتند که پروت بعدها از آن به عنوان "گفتگویی الکترونیک" یاد کرد که در آن جابز با روحیه‌ی بالای خودش، نسل بعدی کامپیوترها را برای پادشاه شرح داد. در پایان، کارلوس یادداشتی برای جابز نوشت و دست به دست، به او رساند. پروت پرسید: «چی شده؟» و جابز گفت: «یک کامپیوتر فروختم.»

این و سایر ماجراهای در کنار هم، سطرهای داستان افسانه‌ای جابز را رقم می‌زند که پروت هر کجا می‌رفت آن را تعریف می‌کرد. در جلسه‌ی سخنرانی باشگاه خبری ملی در واشنگتن، داستان زندگی استیو را

¹ New York Times

² Gordon And Ann Getty

³ Juan Carlos I of Spain

با لحنی تگزاسی در قاب افسانه‌ی زندگی یک مرد جوان تصویر کرد: «آدمی چنان فقیر که نتوانست از عهده‌ی مخارج کالج بر بباید و شبها در گاراژش کار و با تراشه‌های کامپیوتری بازی می‌کرد، چون این عشقش بود. پدرش -که شبیه یکی از مردهای نقاشی نُرمن راکول^۱ بود- روزی یکبار می‌آمد و می‌گفت: «استیو، یا چیزی بساز که بشود فروخت یا برو یک کاری برای خودت دست و پا کن.» ۶۰ روز بعد در یک جعبه‌ی چوبی که پدرش ساخته بود، اولین کامپیوتر اپل پا به جهان گذاشت و این بچه دبیرستانی به معنای واقعی کلمه، جهان را دگرگون کرد.»

تنها حقیقت محض در جملات فوق، تشبيه پدر جابز به مردی در نقاشی راکول است و شاید هم آن آخرین جمله، راجع به دگرگون کردن جهان. پروت که مطمئناً به این جملات اعتقاد داشت چون مثل اسکالی، او هم جوانی خودش را در جابز می‌دید. به دیوید رمنیک^۲ از واشنگتن پُست^۳ گفت: «استیو شبیه من است، به شکل مشابهی مرموز هستیم. یک روح در دو بدن.»

گیتس و نکست

بیل گیتس قطعاً آن بدن دیگر با روحی یکسان با استیو نبود. جابز متلاش شد که برای مکینتاش نرمافزارهای کاربردی بسازد که منفعت بالایی هم برای مایکروسافت داشت. ولی گیتس در مقابل دایره‌ی تحریف واقعیت مقاوم بود و در نتیجه تصمیم گرفت برای سیستم عامل نکست نرم‌افزارهای اختصاصی تولید نکند. گیتس به نوبت، به کالیفرنیا می‌رفت تا طراحی‌ها را ببیند ولی هر بار نامیدتر از قبل بر می‌گشت. به فُرچون گفت: «مکینتاش واقعاً منحصر به فرد بود ولی من به شخصه نمی‌فهمم توی کامپیوتر نکست، چه چیزی ویژه‌ای هست.»

بخشی از مشکل این بود که این دو غول رقیب نمی‌توانستند برای هم احترام قائل شوند. در تابستان ۱۹۸۷ که گیتس اولین بازدیدش را از دفتر مرکزی نکست در پالاآلتون به عمل آورد، جابز یک ساعت او را در سالن منظر گذاشت طوری که گیتس از پشت دیوارهای شیشه‌ای او را سرگرم گفتگوهای سطحی با دیگران می‌دید. گیتس می‌گفت: «در نکست، اُد-والا گذاشتند جلویم، گران‌ترین آب‌هویج دنیا! هرگز دفتری به آن ولخرج ندیده بودم» و با لبخندی محو بر لب، سرش را تکان داد و افزود: «استیو هم یک ساعت دیر به جلسه آمد.»

از نظر جابز اوضاع برای گیتس کاملاً مشخص و ساده بود: «ما با هم مک را ساختیم، برای تو چطور بود؟ عالی! حالا هم قصد داریم این را با هم بسازیم، که برایت فوق العاده خواهد شد.»

ولی گیتس به جابز رحم نکرد، درست همان‌طور که جابز به دیگران رحم نمی‌کرد. گفت: «این دستگاه چرنده‌ای سی‌دی‌رام عملکرد کنده دارد. کیس آشغالش هم خیلی گران است. کلاً چیز مضحكی است» و بعد

¹ Norman Rockwell

² David Remnick

³ Washington Post

تصمیم خودش را گرفت و در تک تک دیدارها مجدداً بر آن تأکید کرد که: برای مایکروسافت گرفتن منابع از پروژه‌های دیگر برای ساخت نرمافزار نکست، توجیهی ندارد. بدتر اینکه بارها تصمیم مایکروسافت را به طور علنی جار زد که همین باعث شد دیگران نیز میل کمتری به کار روی نکست نشان دهند. به اینفووُرد^۱ گفت: «ما و کار روی نکست؟ هرگز!»

وقتی به طور اتفاقی در کنفرانسی در هال وی^۲ یکدیگر را ملاقات کردند، جائز شروع کرد به سرزنش گیتس به خاطر روگردانی از نکست. پاسخ گیتس این بود: «وقتی برایش بازار پیدا کردی، من هم لحاظش می‌کنم.» جائز عصبانی شد. آدل گلدبِرگ از مهندسین زیراکسپارک به خاطر می‌آورد که: «داد و بی‌دادشان بالا گرفت، صاف جلوی روی همه.» جائز اصرار داشت که نکست متعلق به نسل آینده‌ی کامپیوترها است و مثل همیشه، هرچه بیشتر داغ می‌کرد، گیتس بیشتر بی‌خيال می‌شد و دست آخر هم فقط سری تکان داد و رفت.

در زیر پوست این رقابت دو نفره - و احترام از روی اکراهی که به ندرت برای هم قائل می‌شدند - تفاوت فلسفی بنیادینی خوابیده بود. جائز به یکپارچگی سخت‌افزار و نرمافزار معتقد بود؛ چیزی که او را به ساخت دستگاهی ناسازگار با سایر دستگاه‌ها سوق می‌داد. اما گیتس به دنیایی اعتقاد داشت که در آن شرکت‌های مختلف دستگاه‌هایی سازگار با هم بسازند و همگی از یک سیستم عامل استاندارد (مایکروسافت ویندوز) استفاده کنند و نرمافزارهای کاربردی مشابهی (مثل مایکروسافت ورد و اکسل) داشته باشند. دست آخر این گیتس بود که سود طرز تفکرش را بُرد. به واشنگتن پُست گفت: «محصولات او با یک ویژگی جالب عرضه می‌شوند که ما به آن می‌گوییم "ناسازگاری." این کامپیوتر با اینکه عالی است ولی هیچ‌کدام از نرمافزارهای موجود را پشتیبانی نمی‌کند. حتی اگر هم می‌خواستیم یک کامپیوتر ناسازگار بسازم، مطمئنم به خوبی چیزی که او ساخته از کار در نمی‌آمد.»

به سال ۱۹۸۹ در مجمعی در کمپریج ماساچوست، جائز و گیتس از پی‌هی سخنرانی و نقطه‌نظرات متضادشان راجع به دنیای کامپیوتر را بیان می‌کردند: جائز از این می‌گفت که هر چند سال یکبار، موجی نو در صنعت کامپیوتر رخ می‌دهد و اینکه مکینتاش، رویکردی انقلابی را با رابط کاربری گرافیکی به جهان عرضه کرده بود و نکست هم در ادامه می‌خواست با برنامه‌نویسی موضوع‌گرا (شی‌ءگرا) و تلفیق آن با یک دستگاه قدرتمند دارای سی‌دی‌رام، موجی نو در آندازد و در این میان، به قول او هر شرکت نرمافزاری قدرتمندی "به جز مایکروسافت" به این نتیجه رسیده بود که باید بخشی از این موج نو باشد. گیتس که روی صحنه آمد بر این عقیده تصریح کرد که رویکرد یکپارچه‌سازی نرمافزار و سخت‌افزار - که جائز در پیش گرفته - مقصدی جز شکست ندارد، درست مثل اپل که در رقابت با استاندارد ویندوز شکست خورده بود. او می‌گفت: «بازار سخت‌افزار و بازار نرمافزار دو مقوله‌ی جدا از هم هستند.» وقتی نظرش راجع به طراحی بی‌نظیر حاصل از رویکرد جائز را پرسیدند، به نمونه اولیه‌ی نکست - که هنوز روی صحنه بود - اشاره کرد و با تمیز گفت: «اگر مشکی دوست دارید، من یک حلب رنگ بهتان می‌دهم!»

¹ Infoworld

² Hallway

آی‌بی‌ام

جابز با یک حرکت جو جیتسوی بینظیر به مبارزه با گیتس برخاست، حرکتی که می‌توانست تعادل قدرت در صنعت کامپیوتر را برای همیشه بر هم بزند. ولی این مستلزم تن دادن جابز به دو کار خارج از قاموسش بود: اعطای لیسانس نرمافزارش به دیگر سازندگان سختافزار و پشت میز نشستن با بیگبلو. او می‌خواست عمل‌گرا باشد و لو اندک، بنابراین بر اکراه خود فائق آمد. البته قلبش هرگز مایل به این کار نبود و به همین دلیل هم عمر این اتحاد کوتاه شد.

ماجرا از یک مهمانی به یادماندنی در واشنگتن شروع شد که در ژوئن ۱۹۸۷ برای تولد صاحب‌امتیاز واشنگتن پُست، یعنی کاترین گراهام برگزار گردید؛ جشنی با حضور ۶۰۰ مهمان از جمله رئیس‌جمهور رونالد ریگان. جابز از کالیفرنیا و رئیس آی‌بی‌ام جان آکرز از نیویورک، خود را با پرواز رساندند. این اولین دیدار آنها بود. جابز این شانس را به دست آورد که از مایکروسافت بدگویی و سعی کند آی‌بی‌ام را از انتخاب ویندوز به عنوان سیستم عامل خودش بر حذر دارد: «توانستم جلوی خودم را بگیرم و به او گفتم که فکر می‌کنم آی‌بی‌ام اشتباه خیلی بزرگی کرده که کل استراتژی نرمافزاری‌اش را روی مایکروسافت قمار کرده، چون معتقد نبودم که نرمافزار آنها چیز خیلی خوبی باشد.»

برای شادی دل جابز، آکرز پرسید: «تو چطور می‌خواهی به ما کمک کنی؟» چند هفته بعد جابز همراه با مهندس نرم‌افزار، باد تربیل، به مقر اصلی آی‌بی‌ام در آرمنونک نیویورک رفت. یک نمونه‌ی اولیه از نکست روی میز گذاشتند. مهندسین آی‌بی‌ام با دیدن آن به سقف چسبیدند. مهم‌ترین مورد، نکست‌استپ^۱ سیستم‌عامل نکست بود. اندرو هلر^۲ مدیر بخش پایانه‌های کاری آی‌بی‌ام چنان تحت تأثیر جابز قرار گرفت که نام پسر نو رسیده‌اش را استیو گذاشت، او بعدها گفت: «نکست‌استپ مراقبت از بسیاری از کارهای برنامه‌نویسی پایه‌ای که فرآیند توسعه‌ی نرمافزاری را کُند می‌کرد، خود بر عهده می‌گرفت.»

مذکرات به سال ۱۹۸۸ کشیده شد، زیرا جابز مثل همیشه به جزئیات کوچک توجه افراطی نشان می‌داد. به خاطر اختلافاتی بر سر رنگ و طراحی از جلسات بیرون می‌رفت و فقط توسط تربیل یا لوین آرام می‌شد. به نظر نمی‌رسید خودش هم بداند کدام یکی بیشتر او را وحشت‌زده می‌کند؛ آی‌بی‌ام یا مایکروسافت. پروت در آوریل، تصمیم گرفت میزبان یک جلسه‌ی میانجی‌گری در مقر خودش (در دالاس) باشد. معامله از این قرار بود: آی‌بی‌ام نسخه‌ی فعلی نکست‌استپ را تحت لیسانس در می‌آورد و اگر مدیران از آن راضی بودند، نکست‌استپ را بر روی برخی از پایانه‌های کاری هم قرار می‌دادند. آی‌بی‌ام یک قرارداد ۱۲۵ صفحه‌ای به پالوآتو فرستاد. جابز بدون مطالعه آن را توى سطل انداخت و گفت: «شماها هنوز متوجه نیستید» و از اتاق بیرون رفت. تقاضای یک قرارداد ساده‌تر با صفحات کمتر را کرد که در کمتر از یک هفته به دستش رسید. می‌خواست قرارداد را تا زمان عرضه‌ی رسمی کامپیوتر نکست در اکتبر، از رصد بیل گیتس دور نگه دارد. ولی آی‌بی‌ام اصرار داشت که قضیه زودتر علنی شود. گیتس از این قرارداد خشمگین شد. دریافت که این

¹ Nextstep

² Andrew Heller

می‌تواند آی‌بی‌ام را از وابستگی به سیستم‌عامل‌های مایکروسافت دور کند و به یکی از مدیران آی‌بی‌ام هشدار داد که: «نیکست‌استپ با هیچ چیزی سازگار نیست.»

در ابتدا به نظر می‌رسید جابز بدترین کابوس شبانه‌ی گیتس را رقم زده باشد. سایر سازندگان کامپیوتر که به سیستم‌عامل‌های مایکروسافت وابسته بودند، به طور مثال کامپک^۱ و دل^۲، به سراغ جابز رفتند تا حق امتیاز مشابه‌سازی از نیکست و لیسانس استفاده از نیکست‌استپ را خریداری کنند. پیشنهاد مبالغ خیلی بالاتری را هم دادند، به شرط آنکه نیکست پای خود را تماماً از تجارت سخت‌افزار بیرون بکشد؛ چیزی که حداقل در آن برده، برای جابز خیلی زیاد بود.

او بحث مشابه‌سازی از روی محصول را به کلی رد کرد و کم‌کم رابطه‌اش با آی‌بی‌ام نیز به سردی گرایید. این دوری وقتی بیشتر شد که شخص مؤثر در رقم خوردن قرارداد، از آی‌بی‌ام رفت. جابز برای ملاقات با جانشین او، جیم کاناوینو^۳ به آرمونک رفت. اتاق را خالی کردند و رو در رو به گفتگو نشستند. جابز تقاضای پول بیشتری کرد تا رابطه را سر پا نگه دارد و لیسانس استفاده از نسخه‌های بعدی نیکست‌استپ را هم به آی‌بی‌ام بدهد. کاناوینو تعهدی نداد و در ادامه، از پاسخ به تلفن‌های جابز طفره رفت. قرارداد به زودی لغو شد و نیکست مبلغی بابت حق لیسانس دریافت کرد، ولی فرصت تغییر دنیا هرگز نصیبش نشد.

معرفی نیکست، اکتبر ۱۹۸۸

جابز، هنر تبدیل هر رویداد معرفی محصول به یک نمایش بینظیر را دارا بود و برای معرفی جهانی کامپیوتر نیکست -در ۱۲ اکتبر ۱۹۸۸، در تالار سمفونی سان‌فرانسیسکو- می‌خواست کار از همیشه بهتر باشد. باید شکاکان را به هوا می‌فرستاد. در هفته‌های منتهی به رویداد، تقریباً هر روز با اتومبیل به سان‌فرانسیسکو و خانه‌ی ویکتوریایی سوزان کِر، طراح گرافیکی نیکست و سازنده‌ی فونت‌ها و آیکان‌های اصلی مَکینتاش^۴ اول می‌رفت تا با کمک او تک‌تک اسلایدها را آن‌طور که می‌خواست بسازد. استیو از متن گرفته تا تعیین درجه‌ی رنگ سبز پس‌زمینه، همه و همه را کنترل می‌کرد. می‌گفت «از این سبز خوشم می‌آید» و بعد در جلسه‌ی تمرینی، جلوی چند نفر از کارمندان، وِرد^۵ زبانش این بود: «سبز عالی، سبز بینظیر» و آنها همه زمزمه‌های تأیید‌کننده سر می‌دادند.

برای جابز هیچ یک از جزئیات، کوچک نبود. حتی بر روی فهرست مدعوین و منوی پذیرایی (آب معدنی، شیرینی، پنیر خامه‌ای و غیره) هم اعمال نظر می‌کرد. برای روی صحنه بردن آن نمایش، با دعوت از یک شرکت سازنده‌ی ویدیو پروژکتور و پرداخت ۶۰.۰۰۰ دلار به آنها و نیز استخدام تهیه‌کننده‌ی تئاترهای پُست‌مدرن، جُرج کوتز^۶، تدارکات خود را تکمیل کرد. با کوتز بر سر استفاده از یک صحنه‌ی تیره و ساده به توافق رسیدند، که از آن دو چندان هم بعيد نبود. رونمایی از مکعب مشکی زیبا باید در یک صحنه‌ی تیره‌ی

^۱ Compaq

^۲ Dell

^۳ Jim Cannavino

^۴ George Coates

ساده با پس زمینه‌ی تاریک، میزی با روکش سیاه، پارچه‌ای مشکی برای پوشاندن روی کامپیوتر و البته یک گلدان ساده‌ی پر از گل، انجام می‌شد. از آنجا که سختافزار و نرمافزار کاملاً آماده نبودند، جایز ابتدا بر انجام یک شبیه‌سازی اصرار کرد ولی بعد پشیمان شد چون می‌دانست این کار، شبیه‌راه رفتن روی طناب بدون توری محافظ، خواهد بود. پس همه بر اجرای زنده‌ی مراسم توافق کردند.

بیش از ۳۰۰۰ نفر به آن رویداد آمدند، دو ساعت قبل از بالا رفتن پرده، در صندلی‌ها مستقر شدند و ناراضی هم بیرون نرفتند، حداقل از نمایش که نالمید نشدنند. جایز برای سه ساعت روی صحنه بود و دوباره اثبات کرد که به قول اندرو پلاک^۱ از نیویورک تایمز: «اندرو لوید ویر^۲ ثانی در معرفی محصولات و استاد اجرای روی صحنه با جلوه‌های ویژه» است. وز اسمیت^۳ از شیکاگو تریبیون^۴ گفت که این رویداد: «در مقایسه با دیگر رویدادهای معرفی محصول، مثل دومین نشست شورای واتیکان بود در مقایسه با جلسات عمومی کلیسا.»

از همان جمله‌ی افتتاحیه، تشویق حضار همراهش بود: «برگشتن روی صحنه واقعاً عالی است.» کار را با مرور تاریخچه‌ی معماری کامپیوتراهای شخصی شروع کرد و قول داد که حضار، رویدادی درجه یک را شاهد باشند: «هر دهه فقط یک یا دو دفعه این اتفاق رخ می‌دهد - زمانی که معماری جدید به ظهور رسیده و می‌رود تا چهره‌ی کامپیوترا را عوض کند.» به گفته‌ی او، نرمافزار و سختافزار بعد از ۳ سال رایزنی با دانشگاه‌های سرتاسر کشور طراحی شده بود: «تشخیص ما این بود که نظام تحصیلات عالی به یک پایانه‌ی کامپیوترا شخصی نیاز دارد.»

مثل همیشه بیانی مبالغه‌آمیز داشت. گفت محصول «فوق العاده» است: «بهترین چیزی که می‌توانستیم تصور کنیم.» حتی زیبایی بخش‌هایی که دیده نمی‌شند را نیز ستایش کرد. با نوک انگشتانش صفحه‌مدار 30×30 (سانتی‌متر) را که در مکعبی با همین ابعاد جای می‌گرفت بالا نگه داشت و تحسین حضار را بر انگیخت: «امیدوارم به زودی از نزدیک ببینیدش چون زیباترین صفحه‌مدار چاپی است که در عمرم دیده‌ام.» سپس، با پخشِ دو سخنرانی («من یک رؤیا دارم» از مارتین لوتر کینگ^۵ و «سؤالی نپرسید» از کیندی^۶) توان کامپیوترا برای پخش سخنرانی‌ها را نشان داد؛ با دستوراتِ صوتی یک ایمیل ارسال کرد؛ به میکروفون کامپیوترا نزدیک شد تا صدای خودش را ضبط کند: «سلام، من استیو هستم، این پیام را در یکی از روزهای تاریخی صنعت کامپیوترا می‌فرستم» و از حضار خواست که یک «تشویق عالی» به پیام اضافه کنند. آنها همگی کف و سوت زدند.

یکی از فلسفه‌های مدیریتی جایز این بود که «بسیار تعیین‌کننده است» که اکنون یا هر موقعی، تاس را بیاندازی و «شرکت» را روی یک ایده یا تکنولوژی جدید «شرط‌بندی» کنی. در معرفی عمومی نکست او نمونه‌ای از این ایده را به رخ کشید که البته بعداً مشخص شد قمار خوبی نبوده است: داشتن یک سی‌دی‌رام

¹ Andrew Pollack

² Andrew Lloyd Webber

³ Wes Smith

⁴ Chicago Tribune

⁵ Martin Luther King

⁶ John Fitzgerald Kennedy

با ظرفیت بالا اما کُند، و عدم استفاده از فلاپی برای پشتیبان‌گیری. گفت: «دو سال قبل تصمیمی گرفتیم، آن موقع یک تکنولوژی جدید دیده بودیم و قرار شد روی آن ریسک کنیم.»

سپس خصیصه‌ی دیگری را معرفی کرد که آینده‌نگری شرکت را به اثبات می‌رساند: «آنچه انجام داده‌ایم ساخت اولین کتاب‌های دیجیتالی واقعی است،» از آن جمله به ویراست آکسفورد از آثار شکسپیر و نیز کتب دیگر اشاره کرد: «از زمان اختراع دستگاه چاپ توسط گوتنبرگ تاکنون چنین پیشرفتی از نظر هنری در صنعت نشر رخ نداده بود.»

جائز گهگاه با اطلاع از ضعف‌های اخلاقی خودش، با آنها به شوخی می‌پرداخت. این بار هم در هنگام معرفی کتاب الکترونیک، خودش را دست انداخت: «کلمه‌ای که گاهی برای توصیف من به کار می‌رود "دمدمی" است» این را گفت و مکثی کرد. حضار آگاهانه خندیدند، به خصوص آنها که در ردیف‌های جلو نشسته بودند: یعنی کارمندان نیکست و اعضای سابق گروه مکینتاش. بعد کلمه را در لغتنامه‌ی کامپیوتر پیدا کرد و اولین معنی را خواند: «از/ مرتبط / متولد برج عطارد،» سپس نگاهی به جمعیت کرد و گفت: «فکر می‌کنم منظور از تعریف سوم این باشد: "دارای اخلاق دمدمی مزاج غیرقابل تغییر".» خنده‌ی بیشتری به هوا بلند شد، ادامه داد: «اگر صفحه را پایین‌تر ببریم... بله، می‌توانیم ببینیم که متضاد آن کلمه‌ی "عبوس" است به معنی... با یک کلیک دوتایی ساده، بلاfacله می‌توانیم بفهمیم، خُب، اینجا است: "از نظر رفتاری سرد و خشک. با عمل و تغییر کُند. ترش رو و افسرده".» در حالی که منتظر موج خنده‌ی حضار بود، لبخند کوچکی روی لبش نقش بست و گفت: «خُب، حالا دیگر فکر نمی‌کنم دمدمی بودن چندان هم بد باشد.» بعد از آن تشویق، از کتاب جملاتِ قصار کمک گرفت تا نکته‌ای ظریف را راجع به دایره‌ی تحریف واقعیت خود بیان کند. نقل قولی از کتاب «آن سوی آیینه^۱» اثر لوئیس کارل^۲ آورده: بعد از به گریه افتادن آلیس به خاطر اینکه علی‌رغم تلاش زیاد، باز هم نتوانسته بود چیزهای غیرممکن را باور کند، ملکه‌ی سفید می‌گفت: «چرا؟ من گاهی اوقات قبل از خودنِ صحابه، حتی می‌توانم شش تا چیز غیرممکن را تصور کنم.» به خصوص از ردیف‌های جلوی سالن، صدای قاهقه‌خنده به هوا رفت.

همه‌ی این خنده‌ها برای پوشاندن تلخی و یا انحراف اذهان از خبرهای بد بود. وقتی نوبت به اعلام قیمت دستگاه جدید رسید، جائز همان کار همیشگی را کرد: مشخصات را پشت سر هم چید، آنها را دارای ارزشی برابر با «هزاران هزار دلار» اعلام کرد و سپس تصویری از اینکه چقدر چنین چیزی می‌توانست گران باشد ساخت. بعد آنچه را امیدوار بود قیمتی کم به نظر برسد، اعلام داشت: «قصد داریم این را به قیمت هر واحد ۶.۵۰۰ دلار به مراکز تحصیلات عالی ارائه کنیم.» از سوی طرفداران، تشویق‌های پراکنده‌ای به گوش رسید ولی گروه مشاوران دانشگاهی جائز که سعی بسیاری برای حفظ قیمت بین ۲.۰۰۰ تا ۳.۰۰۰ دلار انجام داده و متصور بودند که او هم به این قیمت پاییند بماند، رم کردند. در ادامه ترس‌شان بیشتر هم شد چرا که خبر ۲.۰۰۰ دلار اضافه برای خرید چاپگر، و توجیه خرید یک دیسک سخت به خاطر کُندی سی‌دی‌رام هم از راه رسید.

^۱ دنباله‌ی کتاب «آلیس در سرزمین عجایب» است.

² Lewis Carroll

جابز نالمیدی بعدی را گذاشته بود برای آخر مراسم: «در اوایل سال آتی ما ارائه‌ی نسخه‌ی ۰.۹ را خواهیم داشت که برای توسعه‌دهندگان نرمافزاری و کاربران سطح پایین ارائه می‌شود.» صدای خنده‌ی عصبی از بین چند گروه از حضار برخاست. آنچه در لفافه داشت می‌گفت این بود که عرضه‌ی دستگاه و نرمافزار اصلی که با نام نسخه‌ی ۰.۰ شناخته می‌شود، قطعاً زودتر از اوایل ۱۹۸۹ نخواهد بود. در حقیقت تاریخ دقیقی مشخص نکرد، بلکه صرفاً خبر داد که احتمالاً عرضه در نیمه‌ی دوم ۱۹۸۹ آغاز خواهد شد. جابز در اولین تفرج اعضا نیکست در اواخر ۱۹۸۵، در مقابل نظر چالشی جوانا هافمن، ذره‌ای از جای خود تکان نخورد و همچنان بر سر موضوعش که «عرضه‌ی دستگاه در اوایل ۱۹۸۷ خواهد بود،» ایستادگی کرد و حالا عرضه، چیزی قریب به ۲ سال دیرتر از آن موعد رخ می‌داد.

رویداد معرفی محصول با یک خاطره‌ی شاد پایان یافت. جابز یک ویلونیست از ارکستر سمفونیک سان‌فرانسیسکو را به روی صحنه آورد تا کسرتوی لا مینور باخ برای ویولن را در همنوازی با کامپیوتر نیکست روی صحنه، بنوازد. حضار غرق در شادی و شعف شدند. قیمت^۱ بالا و تأخیر در عرضه‌ی رسمی، در هیاهوی این شادمانی گم شد. بلافضله بعد از مراسم، خبرنگاری از او پرسید که چرا عرضه این‌قدر دیر است، جابز پاسخ داد: «دیر نیست، دستگاه ۵ سال از زمان خودش جلوتر است.»

انجام مصاحبه‌های "اختصاصی" با نشریات منتخب، دیگر به یک رویه‌ی معمول تبدیل شده بود که با آن جابز و محصولش روی جلد می‌رفتند. این بار یکی از این "اختصاصی"‌ها را بیش از حد جدی گرفت که البته صدمه‌ی چندانی به بار نیاورد. به درخواست خبرنگار بیزینس ویک، کتی هافنر^۲ برای مصاحبه‌ی اختصاصی قبل از ناهار جواب مثبت داد، ولی در عین حال قراری مشابه با نیوز ویک و بعد هم فُرچون گذاشت. آنچه لحظه نکرد این بود که یکی از سردبیران ارشد فُرچون، سوزان فراکر^۳ همسر سردبیر نیوز ویک، مینارد پارکر^۴ بود. در جلسه‌ای در فُرچون، این دو داشتند راجع به مصاحبه‌ی ویژه‌ی خودشان با جابز حرف می‌زدند که فراکر اتفاقی فهمید که قول مشابهی به نیوز ویک هم داده شده و مطلب آنها چند روز قبل از فُرچون بیرون خواهد آمد. بنابراین جابز آن هفته فقط روی جلد دو مجله رفت؛ نیوز ویک روی جلد نوشت "آقای تراشه‌ها" و او را در حالی که روی نیکست زیبا خم شده بود نشان داد، چیزی که ادعا می‌شد "برای سال‌ها دستگاهی منحصر به فرد" باقی خواهد ماند. بیزینس ویک نیز او را با سیماهی فرشته‌وار در کتوشواری تیره تصویر کرد که مثل یک واعظ یا پروفسور نوک انگشتان دو دستش را به هم فشار می‌داد. اما هافنر، گزارشی کنایه‌آمیز از حواشی مصاحبه‌ی اختصاصی اش ارائه کرد و نوشت: «شرکت نیکست با زیرکی مصاحبه‌ها را بین کارمندان و تأمین‌کننده‌های خود تقسیم کرد و آنها را با یک چشم مراقب زیر نظر گرفت. این استراتژی جواب می‌دهد ولی در بحث قیمت‌گذاری: چنین مانور خودخواهانه و بی‌رحمانه‌ای، نمایان گر همان جنبه‌ی شخصیتی استیو جابز است که در اپل نیز به او صدمه رسانید. ویژگی قابل ذکر در اینجا، نیاز جابز به کنترل تمام اتفاقات پیرامونش است.»

¹ Katie Hafner

² Susan Fraker

³ Maynard Parker

با دور شدن موج هیجانات، واکنش کلی به کامپیوتر نیکست سکوت بود، به خصوص که هنوز عرضه‌ی رسمی آغاز نشده بود. بیل جوی^۱ مؤسس و محقق نواور، بی‌نظیر و کچ‌کوله‌ی یکی از شرکت‌های رقیب، یعنی سان مایکروسیستمز^۲، به محصول نیکست این لقب را داد: «اولین پایانه‌ی کاری حرفه‌ای» که یک تعارف محسن نبود. بیل گیتس همان‌طور که انتظار می‌رفت دهان‌کجی را به طور علنی ادامه داد، به وال استریت‌ژورنال گفت: «رک و پوست کنده بگویم، نالمیدم. در سال ۱۹۸۱ واقعاً با معرفی مکینتاش توسط استیو هیجان‌زده شدیم، چون شبیه هیچ‌کدام از کامپیوترهایی که دیگران ساخته بودند نبود» ولی ویژگی‌های دستگاه نیکست «از منظر کلی اکثرشان واقعاً مبتذل هستند» و افزود که مایکروسافت به تصمیم خود مبنی بر عدم توسعه‌ی نرمافزار برای نیکست پاییند خواهد ماند. بلاfaciale پس از مراسم معرفی، گیتس مفتخرانه یک ایمیل برای کارمندانش نوشت که با این عبارت شروع می‌شد: «گویا تمام واقعیت‌ها به طور کامل به تعلیق در آمدۀ‌اند،» تم‌سخّری موزیانه نسبت به دایره‌ی تحریف واقعیت. گیتس در نگاهی به گذشته، با خنده به من گفت که این احتمالاً «بهترین ایمیلی است که تاکنون نوشته‌ام.»

بالآخره در اواسط ۱۹۸۹ عرضه‌ی کامپیوتر نیکست شروع شد، کارخانه آماده‌ی تولید ۱۰.۰۰۰ دستگاه در ماه بود. ولی کاشف به عمل آمد که فروش ماهانه، فقط به ۴.۰۰۰ دستگاه می‌رسد. رُبات‌های زیبای کارخانه با آن رنگ‌های قشنگ‌شان بیشتر خاموش بودند تا در حال کار و نیکست همچنان به پول‌سوزی ادامه می‌داد.

¹ Bill Joy

² Sun Microsystems

فصل نوزده

پیکسار

تکنولوژی هنر را ملاقات می‌کند



از راست: جان لسترو، استیو جابز و اد کتمول؛ سال ۱۹۹۹.

بخش کامپیوتری شرکت لوکاسفیلم

در تابستان ۱۹۸۵ که جابز داشت جای پایش را در اپل از دست می‌داد، یک روز با آلان کی -همان مهندسی که از زیراکس پارک به اپل آمده بود- به پیاده روی رفت. کی می‌دانست که جابز به تلفیق خلاقیت و تکنولوژی علاقمند است، برای همین پیشنهاد داد که با هم به دیدن دوستش ادوین کتمول بروند که مدیر بخش کامپیوتری استودیوی فیلم‌سازی جرج لوکاس^۱ بود. با یک لیموزین اجاره‌ای رفتند به شهرک مارین^۲ در مزرعه‌ی اسکای واکر^۳ متعلق به لوکاس، که محل استقرار کتمول و گروه کامپیوتری کوچکش بود. جابز به خاطر می‌آورد که: «رفته بودم روی هوا، برگشتم و سعی کردم اسکالی را به خرید آن قانع کنم ولی قدیمی‌های اپل تمايلی به اين کار نداشتند و از اين گذشته، مشغول بیرون انداختن من بودند.» بخش کامپیوتری لوکاسفیلم به ساخت سخت‌افزار و نرم‌افزار برای پردازش تصاویر دیجیتالی مشغول بود. در عین حال گروهی از انیماتورها در آنجا به ساخت انیمیشن‌های کوتاه کامپیوتری سرگرم بودند که

¹ George Lucas

² Marin

³ Skywalker

رئیس‌شان یک متخصصی نخبه‌ی عاشقِ کارتون به نام جان لَسِتِر بود. لوکاس که نخستین سه‌گانه‌ی جنگ‌های ستاره‌ای را تکمیل کرده و آن موقع گرفتار منازعه‌ی طلاق خود بود، به خاطر نیازش به پول می‌خواست آن بخش را بفروشد. بنابراین به کَتمول گفت که هر چه زودتر یک خریدار پیدا کند.

بعد از امتناع تعدادی از خریدارانِ بالقوه، در پاییز ۱۹۸۵ کَتمول و همکارش آلُوی رِی اسمیت پیگیر این شدند که با مشارکت یک سرمایه‌گذار، خودشان بخش کامپیوتر را بخرند. بنابراین در تماسی با جائز یک قرار ملاقات دیگر ردیف کردند و یک راست به خانه‌ی او در وودساید رفتند. بعد از سرزنش‌هایی چند بابت خیانت‌ها و حماقت‌های اسکالی، جائز پیشنهاد کرد که بخش کامپیوتری استودیوی لوکاس‌فیلم را یکجا بخرد. کَتمول و اسمیت مهلت خواستند چون دنبال سرمایه‌گذار می‌گشتند نه یک مالک جدید. ولی خیلی زود مشخص شد که یک راه وسط هم وجود دارد: جائز می‌توانست قسمت اعظم بخش کامپیوتری لوکاس‌فیلم را بخرد و در مقام رئیس بنشیند ولی اداره‌ی آنجا را به کَتمول و اسمیت بسپارد.

خودش می‌گفت: «می‌خواستم بخرمش چون هم شیفته‌ی گرافیک کامپیوتری بودم و هم تشخیص دادم که آنها در تلفیق هنر و تکنولوژی از سایرین چند گام جلوتر هستند و این همان چیزی است که همیشه عاشقش بوده‌ام.» پس پیشنهاد پرداخت ۵ میلیون دلار به لوکاس و سرمایه‌گذاری ۵ میلیون دلاری در استودیو برای تبدیل آنجا به یک شرکت مستقل را ارائه کرد. این کمتر از مبلغ درخواستی لوکاس بود ولی زمان‌بندی مناسبِ جائز، امکان مذاکره را فراهم آورد.

از نظر رئیس امور مالیِ لوکاس‌فیلم، جائز متكبر و بدُعنق بود. بنابراین نوبت به برگزاری جلسه میان طرف‌های درگیر که رسید، او به کَتمول گفت: «باید سلسله مراتب را درست رعایت کنیم.» نقشه این بود که همه را با جائز در یک اتاق جمع کنند و بعد رئیس امور مالی با چند دقیقه تأخیر وارد شود تا نقشش به عنوان رئیسِ جلسه برجسته گردد. کَتمول می‌گفت: «ولی اتفاقِ با مزه‌ای افتاد. استیو جلسه را رأس ساعت شروع کرد و وقتی او وارد شد، استیو کنترل جلسه را قبضه کرده بود.»

جازز تنها یک بار با جُرج لوکاس دیدار کرد و جُرج به او هشدار داد که بچه‌های بخش کامپیوتر بیش از آنکه نگران مقوله‌ی کامپیوتر باشند، مشغول ساخت اینیمیشن هستند: «می‌دانی، این بچه‌ها به بیراهه‌ی اینیمیشن‌سازی کشیده شده‌اند.» لوکاس بعدها گفت: «به استیو هشدار دادم که رویای اد و جان اساساً اینیمیشن است. حالا فکر می‌کنم که او قلباً به این خاطر شرکت را خرید که در این رویا با آنها شریک بود.» توافق نهایی در ژانویه‌ی ۱۹۸۶ حاصل شد و بر اساس آن جائز در ازای سرمایه‌گذاری ۱۰ میلیونی اش ۷۰٪ از شرکت را تصاحب کرد و بقیه‌ی سهام به اد کَتمول، آلُوی رِی اسمیت و ۳۸ کارمند مؤسسِ دیگر -حتی به مسئول پذیرش - رسید. مهمترین سخت‌افزار آنها، کامپیوتر تصویرسازِ پیکسار نام داشت که نام شرکت نیز از همین کامپیوتر گرفته شد.

برای مدتی جائز به کَتمول و اسمیت اجازه داد بدون دخالت او پیکسار را اداره کنند. هر چند ماه یک بار برای جلسه‌ی مدیران، معمولاً در مقر شرکت نیکست دور هم جمع می‌شدند و جائز روی مسائل مالی و خط‌مشی‌ها تمرکز می‌کرد. با این حال به خاطر شخصیت و غریزه‌ی کنترل امور به زودی نقش او پررنگ‌تر شد. گاهی اوقات ایده‌هایی از ذهن‌ش فوران می‌کرد -برخی منطقی، بقیه پرت و پلا- راجع به اینکه سخت‌افزار و نرم‌افزار باید چگونه باشند و در بازدیدهای گاه و بی‌گاهش از پیکسار، شخصیت امیدبخشی از خود به نمایش می‌گذاشت. آلُوی رِی اسمیت می‌گفت: «من یک مسیحی باپتیستِ جنوبی هستم. اعضای

مذهب ما دیدارهای الهامبخش با واعظین مسحورکننده ولی فاسد داشتند. جابز قضیه را خوب گرفته بود: قدرت بیان و مجموعه‌ای از کلمات، ملت را اغفال می‌کرد و ما حین برگزاری جلسات از این آگاه بودیم، بنابراین برای وقتی که یک نفر در دایره‌ی تحریف واقعیت او گیر می‌کرد و باید به واقعیت برگردانده می‌شد، سیگنال‌هایی خاراندن بینی یا کشیدن لاله‌ی گوش- اختراع کردیم.»

جابز همیشه مزیت یکپارچگی سختافزار و نرمافزار را می‌ستود، که پیکسار با نرمافزار پردازشی، کامپیوتر تصویرساز و نیز محتواهای خلاقانه‌ی تولیدی‌اش (مثل فیلم‌های انیمیشن و تصاویر متحرک)، نمونه‌ای برجسته از این رویکرد بود. هر سه‌ی این عناصر از ترکیب خلاقیت هنری و عشق او به تکنولوژی منتفع شدند. جابز بعدها گفت: «بچه‌های دره‌ی سیلیکان به واقع احترامی برای خلاقیت‌های هالیوودی قائل نبودند. بچه‌های هالیوود هم فکر می‌کردند که تکنیسین‌ها فقط افرادی هستند که استخدام می‌کنی و دیگر هرگز نمی‌بینی‌شان. پیکسار جایی بود که هر دوی این فرهنگ‌ها در آن محترم بودند.»

در ابتدا قرار بود درآمدها از محل فروش سختافزار حاصل شود. کامپیوتر تصویرساز پیکسار به قیمت ۱۲۵.۰۰۰ دلار فروخته می‌شد. مشتریان اصلی، انیمیشن‌سازها و طراحان تصاویر متحرک بودند ولی دستگاه به زودی بازارهایی در صنایع پزشکی (پردازش سی‌تی‌اسکن سه بعدی) و زمینه‌های جاسوسی (پردازش اطلاعات به دست آمده از پروازهای شناسایی و ماهواره‌ها) پیدا کرد. به خاطر فروش‌هایی که به آژانس امنیت ملی داشتند، جابز می‌باشد تأییدیه‌ی امنیتی دریافت می‌کرد که این بایستی برای مأمور اف.بی.آی ناظر بر پرونده‌اش خیلی بامزه بوده باشد. یکی از متخصصین پیکسار به خاطر داشت که در مقطعی جابز تماسی از آن مأمور دریافت کرده بود تا به پرسش‌های مربوط به استعمال مواد مخدر پاسخ بدهد، در غالب موارد این طور جواب می‌داد: «آه آره، آخرین باری که ازش استفاده کردم...» و در مواردی نادر جوابش «نه، تا حالا نزدم» بود، البته در صورتی که واقعاً از مخدر مورد پرسش واقع شده، استفاده نکرده بود.

جابز پیکسار را به سمت ساخت یک نسخه‌ی ارزان‌تر از کامپیوتر تصویرساز سوق داد که حدود ۳۰.۰۰۰ دلار قیمت داشت. حتی با وجود مخالفت کتمول و إسمیت با هزینه‌ها اصرار کرد هارتмот اسلینگر آن را طراحی کند. دست آخر محصول شبیه کامپیوتر تصویرساز اصلی شد؛ مکعبی با یک گودی گرد در وسط که تنها فرق آن با نمونه‌ی اصلی، امضای اسلینگر بود.

قصد جابز فروش کامپیوترهای پیکسار به عموم بود. به همین خاطر از بچه‌های پیکسار خواست در شهرهای مهم دفاتر فروش راه بیاندازند -که حتماً طراحی‌شان باید به تأیید او می‌رسید؛ تصمیم بر مبنای این نظریه اتخاذ شد که افراد خلاق خیلی زود از عهده‌ی یادگیری تمام کارکردهای دستگاه برخواهند آمد. بعدها گفت: «از نقطه نظر من انسان‌ها جانورهایی خلاقند و راههای نویی برای استفاده از دستگاه‌ها پیدا خواهند کرد که حتی به مخیله‌ی مخترعان آن دستگاه‌ها هم نمی‌رسد. من فکر می‌کرم این در مورد کامپیوتر پیکسار به وقوع بپیوندد، درست همان‌طور که برای مکینتاش رخ داد.» ولی دستگاه هرگز جایی بین مصرف کننده‌ی عادی پیدا نکرد. هزینه‌اش زیاد و فاقد نرمافزارهای کافی بود.

در طرف دیگر، پیکسار یک برنامه‌ی پردازش تصاویر برای ساخت گرافیک‌ها و تصاویر سه‌بعدی داشت که با نام ریس^۱ (مخفی عبارت: پردازش هر آنچه که هر زمانی دیده‌ای) شناخته می‌شد. بعد از انتخاب جابز به

^۱ REYES: Renders Everything You Ever Saw

عنوان رئیس، شرکت یک زبان و رابط جدید نرمافزاری به نام **رندرمن^۱** ساخت که امید می‌رفت به استانداردی برای پردازش تصاویر سه‌بعدی تبدیل شود، درست مثل **پُستاسکریپت^۲** شرکت ادوبی^۳ در زمینه‌ی چاپ لیزری.

شبیه به ماجراه سخت‌افزار، جائز تصمیم گرفت که برای نرمافزار تولیدی‌شان هم به جای دلخوش کردن به بازار خاص، دنبال بازار عام بگردد. هیچوقت از هدف‌گیری بازارهای خاص و سطح بالا برای محصولاتش خرسند نمی‌شد. پم کروین^۴ مدیر بازاریابی پیکسار می‌گفت: «ایده‌های خوبی داشت که چطور **رندرمن** را به همه‌ی خانه‌ها ببریم. مدام با نظرات نوبی راجع به چگونگی استفاده‌ی مردم عادی از آن برای ساخت گرافیک‌ها و تصاویر شبه‌واقعی سه‌بعدی پیش‌مان می‌آمد.» تیم پیکسار سعی داشت با گفتن سختی‌های تسلط بر **رندرمن** و اینکه کار با آن به سادگی کار با **ایسل** یا تصویرساز ادوبی نیست، او را منصرف کند. ولی جائز می‌رفت جلوی وايتبورد و به آنها نشان می‌داد که چطور آن را ساده و کاربرپسند کنند. کروین می‌گفت: «سر تکان می‌دادیم و با هیجان می‌گفتیم "بله، بله، این عالی خواهد شد!" و وقتی استیو می‌رفت، یک لحظه فکر می‌کردیم و بعد می‌گفتیم "پیش خودش چی فکر می‌کرد؟!" واقعاً به طرزی مرموز کاریزماتیک بود طوری که شما باید بعد از هر بار مکالمه با او، سیستم‌عامل خودتان را از نو راهاندازی می‌کردید.» چنان‌که مشخص شد، مصرف‌کننده‌ی عادی تمایلی به نرمافزاری **گران** با قابلیت پردازش تصاویر شبه‌واقعی نداشت. لذا **رندرمن** هرگز اوج نگرفت.

اما با این وجود، آن موقع یک شرکت بزرگ وجود داشت که مشتاق بود عملیات پردازش تصاویر ترسیمی‌انیماتورها و فرآیند تبدیل آنها به تصاویر رنگی مناسب برای ساخت فیلم را اتوماتیک کند. پس از انقلاب رُی دیزنی^۵ در هیئت‌مدیره‌ی شرکت عمومی مرحومش والت^۶، مدیر‌عامل جدید دیزنی یعنی مایکل ایسنر، از او پرسید که چه نقشی برای خودش می‌خواهد. رُی دیزنی می‌خواست مقام رفیع شرکت را دوباره احیا و بخش انیمیشن‌سازی آن را دگرگون کند. یکی از اولین ابتکاراتش در این راه، کامپیوترا کردن فرآیند ساخت انیمیشن بود و پیکسار در قرارداد ساخت پایانه‌ی کاری یکپارچه‌ای به نام **کَپِز**^۷، آن پروژه را مال خود کرد، که برای اولین بار از آن در ساخت صحنه‌ی پایانی فیلم «پری‌دریایی کوچک» استفاده شد؛ سکانس خداحافظی تریتن^۸ با آریل^۹ را که به یاد دارید؟ دیزنی دهها کامپیوتر تصویرساز از پیکسار خرید و **کَپِز** بدل بدل به جزء لاینک فرآیند ساخت فیلم در دیزنی شد.

¹ Renderman

² Postscript

³ Adobe

⁴ Pam Kerwin

⁵ Roy Disney

⁶ Walt (Disney)

⁷ CAPS: Computer Animation Production System

⁸ Triton

⁹ Ariel

انیمیشن

در پیکسار، ساخت انیمیشن دیجیتال در اصل یک کار فرعی و هدف از انجام آن نمایش قابلیتهای سختافزار و نرمافزار شرکت بود. این بخش توسط جان لسیتر اداره می‌شد. مردی که صورت و رفتار کودکانه‌اش یک کمال‌گرایی هنری را در پشت خود پنهان می‌داشت، درست نظیر آنچه در جایز هم بود. او متولد هالیوود^۱ بود و پایی برنامه‌های کارتونی زیبایی صبح شنبه بزرگ شده بود. در کلاس نهم، گزارشی راجع به تاریخچه‌ی استودیوهای دیزنی نوشته و همان موقع مصمم شد که زندگی‌اش را در این راه صرف کند.

لسیتر پس از فاغ‌التحصیلی از دبیرستان، در کلاس انیمیشن انسٹیتوی هنرهای آزاد کالیفرنیا نامنویسی کرد که مؤسس آن کسی نبود جز والت دیزنی. در اوقات فراغت و تابستان‌ها آرشیوهای دیزنی را مورد تحقیق قرار می‌داد و به عنوان راهنمای در بخش جنگلی دیزنی‌لند^۲ کار می‌کرد. همین تجربه‌ی دوم به او اهمیت "زمان‌بندی و ریتم مناسب" برای داستان‌گویی را آموخت، کاری که رسیدن به مرحله‌ی استادی در آن، برای خلق فریم به فریم انیمیشن‌ها بسیار مهم و البته بسیار سخت است. لسیتر جایزه‌ی آکادمی هنرهای آزاد کالیفرنیا برای فیلم کوتاه را در همان سال اول کسب کرد. نام فیلمش بانو و چراغ بود؛ نشان‌دهنده‌ی علاقه‌ی او به فیلم‌های دیزنی و استعداد تصویری‌اش برای جان بخشی به اشیا با القای شخصیت انسانی.

بعد از اتمام تحصیل، شغلی را برگردید که گویی برای آن ساخته شده بود: انیمیشن‌سازی در استودیوهای دیزنی. ولی این جواب نداد. خودش می‌گفت: «بعضی از ما جوان‌ترها دل‌مان می‌خواست کیفیتی مشابه جنگ‌های ستاره‌ای را به هنر انیمیشن وارد کنیم ولی جلوی ما را گرفته بودند. من از خواب غفلت بیدار و بعد درگیر دعوای دو تا از رئسا شدم و رئیس بخش انیمیشن اخراجم کرد.» بنابراین در ۱۹۸۴ اد کتمول و الوی ری اسمیت توانستند او را به استخدام در آورند تا در جایی مشغول به کار شود که کیفیتی مشابه جنگ‌های ستاره‌ای، حداقل کیفیت قابل قبول تولیدات بود؛ یعنی استودیوی لوکاس‌فیلم. اطمینانی وجود نداشت که جرج لوکاس (که همان موقع هم نگران هزینه‌های بخش کامپیوتر بود) راضی به استخدام یک انیماتور تمام وقت شود، بنابراین عنوان شغلی لسیتر این شد: طراح واسط.

بعد از آمدن جایز به صحن، او و لسیتر علاقه‌شان به طراحی گرافیکی را به اشتراک گذاشتند. خودش می‌گفت: «در پیکسار من تنها هنرمند گرافیست واقعی بودم، برای همین از نظر حس طراحی با استیو اُخت شدم.» لسیتر (از همان موقع) عاشق حضور در جمع، بازیگوش، خواستنی و دیوانه‌ی چیزبرگر بود، با پیراهن‌های گل‌گلی و دفتر کاری پر از عروشك‌های شخصیت‌های کارتونی. از آنجا که هنرمند بود (و هست)، جایز با او متفاوت رفتار می‌کرد و لسیتر، استیو را در لباس یک پشتیبان واقعی می‌دید که برای هنر راستین ارزش قائل بود و می‌دانست چگونه آن را با تکنولوژی و تجارت در هم آمیزد.

¹ Hollywood

² Disneyland

بنا به تصمیم جابز و کتمول، قرار شد لسیتر به منظور معرفی سخت‌افزار و نرم‌افزار تولیدی پیکسار در کنفرانس سالانه‌ی گرافیک کامپیوترا (سیگراف^۱) در ۱۹۸۶، یک فیلم انیمیشن کوتاه بسازد. آن موقع او داشت از چراغ مطالعه‌ی لوکز^۲-ی روی میزش به عنوان مدلی برای پردازش گرافیکی استفاده می‌کرد. از این رو تصمیم گرفت لوکز^۲ را تبدیل به کاراکتری جان دار کند. پسر کوچولوی یکی از دوستانش هم شد ایده‌ای برای اضافه کردن شخصیتِ لوکز جونیور. وقتی تصاویر اولیه را به یکی دیگر از انیماتورها نشان داد، او تشویقش کرد که حتماً در فیلم کوتاهش داستان‌گویی کند. لسیتر گفت که این فقط یک فیلم کوتاه است ولی آن انیماتور جواب درخوری داد: «حتی ظرف چند ثانیه هم می‌شود یک داستان خوب تعریف کرد.» لسیتر این درس را روی قلب خود حک کرد؛ فیلم لوکز جونیور کمی بیش از دو دقیقه است و داستان لامپ بزرگ و لامپ کوچک -فرزندهش- را تعریف می‌کند که یک توپ را برای هم شوت می‌کنند و دست آخر، توپ به خاطر گرمای لامپ کوچولو، آب و او غمگین می‌شود.

جابز آنقدر از کار خوشش آمد که خود را از زیر بار فشارهای موجود در نکست رها کرد تا در آگوست با لسیتر به سیگراف که در دلاس بر پا بود، پرواز کند. لسیتر می‌گفت: «آنقدر هوا شرجی بود که وقتی بیرون رفتم مثل راکت تنیس خورد توی صورت‌مان.» ۱۰۰۰۰ نفر در اجلاس حاضر بودند. جابز عاشق آنجا شد. خلاقیت هنری به خصوص در تلفیق با تکنولوژی به او انرژی می‌داد.

صفی طولانی برای ورود به تالار نمایش فیلم‌ها وجود داشت ولی جابز کسی نبود که منتظر نوبت بماند. خیلی سریع با مذاکره، به عنوان اولین فیلم به داخل راه پیدا کردند. نمایش لوکز جونیور با تحسین و تشویق ممتد و ایستاده‌ی حضار روبرو شد. جابز در انتهای فیلم گفت: ««آوا! من واقعاً گرفتم، گرفتم ماجرایش چه بود» و بعدها گفت: «فیلم ما تنها فیلمی بود که هنرمندانه بود و نه فقط تکنولوژیک. از اول هم قرار همین بود: که پیکسار چنین ترکیبی بسازد، درست مثل مکینتاش.»

لوکز جونیور نامزد جایزه‌ی آکادمی اسکار برای فیلم کوتاه شد و جابز به لوس‌آنجلس پرواز کرد تا در مراسم حضور یابد. گرچه برنده نشدند ولی جابز به ساختن فیلم‌های کوتاه سالانه علاقمند شد، حتی با اینکه هیچ توجیه تجاری‌ای در آن نمی‌دید. به مرور زمان اوضاع در پیکسار هم رو به وخامت رفت. جابز در جلسات تخصیص بودجه بسیار سخت‌گیرانه عمل کرد و هیچ لطفی از خود نشان نداد. اما بعد، زمان آن رسید که لسیتر از او بخواهد پول پس‌انداز شرکت را برای فیلم بعدی‌اش هزینه کند و جابز با این کار موافقت کرد.

اسباب‌بازی آهنه

اینطور نبود که تمام روابط جابز در پیکسار خوب باشد. بدترین برخورد او با آلوی ری اسمیت رخ داد که از دنیایی باپتیستی در شمال تگزاس می‌آمد؛ یک متخصص و گرافیست کامپیوترا با روحیه‌ای هیپی‌وار، جشه‌ای بزرگ، خنده‌هایی بزرگ و شخصیتی بزرگ -و به ندرت دارای روحیه‌ی به مبارزه طلبیدن دیگران. پم

¹ SYGGRAPH

² Luxo (Jr.)

کِروین می‌گفت: «الْوَى همیشه گرم بود، با لبخندی دوستانه و زیبا. همیشه یک گروه رفقای مشتاق دورش بودند که در کنفرانس‌ها با هم این طرف و آن طرف می‌رفتند. شخصیتی مثل الْوَى، استیو را برآشته می‌کرد. آنها هر دو ایده‌پرداز بودند و پر انرژی و مغورو. الْوَى نمی‌توانست آن‌طور که اد دنبال برقراری آرامش و چشم‌پوشی از اتفاقات بود، رفتار کند.»

إسمیت، جابز را کسی می‌دانست که کاریزما و منیّتش او را به سوءاستفاده از قدرت سوق داده بود. می‌گفت: «عین مُبلغ‌های تلویزیونی می‌خواست مردم را کنترل کند ولی قرار نبود من غلامش باشم و به همین دلیل درگیر شدیم. اد بهتر بلد بود با قضایا کنار بیاید.» جابز گاهی در جلسات با گفتن حرفهای ناراحت‌کننده و خلاف‌واقع از سلطه‌ی خود دفاع می‌کرد و إسمیت با به رخ کشیدن آنها او را دست می‌انداخت و کارش را با یک خنده‌ی بلند و پوزخندی در انتهای، تکمیل می‌کرد. این، او را پیش جابز عزیز نمی‌کرد.

یک روز در جلسه‌ی مدیران، جابز شروع کرد به سرزنش إسمیت و یکی دیگر از مدیران ارشد پیکسار. موضوع سرزنش چه بود؟ تأخیر در تکمیل صفحه‌مدارهای نسخه‌ی جدید کامپیوتر تصویرساز پیکسار. همان زمان، نیکست هم در تکمیل صفحه‌مدارهای کامپیوترهای خودش دچار تأخیر زیادی شده بود و إسمیت زرنگ، صاف انگشت گذاشت روی همین موضوع: «هی، صفحه‌مدارهای نیکست خودت که از مال ما هم عقب‌تر است، اینقدر نپر روی سرمان.» جابز یکمرتبه قاطی کرد یا به قول إسمیت: «عین فر از جا در رفت.» إسمیت وقتی احساس می‌کرد مورد حمله یا مقابله قرار گرفته، لهجه‌ی جنوب‌شرقی‌اش بر می‌گشت. جابز هم با اطلاع از این موضوع، همراه با نیش و کنایه شروع کرد به تقلید از لهجه‌ی او. إسمیت می‌گفت: «این واقعاً تاکتیک کشیفی بود و من یک‌هو از کوره در رفتم. قبل از اینکه بهم چه شده، در ۱۰ سانتی صورت هم‌دیگر بودیم و داشتیم راه به راه، فریاد می‌زدیم.»

جابز خیلی به کنترل وايتبورد حین برگزاری جلسات، تعلق خاطر داشت. إسمیت تنومند او را کنار زد و شروع کرد به نوشتمن روی تخته. جابز فریاد زد: «حق نداری این کار را بکنی!» إسمیت جواب داد: «چی؟ چرا نباید روی وايتبورد بنویسم؟ گندت بزند.» اینجا بود که جابز از اتاق بیرون زد.

إسمیت سرانجام استعفا داد تا شرکت جدیدی برای ساخت نرم‌افزارهای طراحی و پردازش تصاویر، تأسیس کند و جابز با کینه‌ورزی به او مجوز نداد تا از برخی کدها که حین حضور در پیکسار نوشته بود، استفاده کند که این نیز به آتش عداوت‌شان دامن زد. کتمول می‌گفت: «الْوَى بالأخره به آنچه می‌خواست رسید ولی برای یک سال تمام، خیلی عذاب کشید و به عفونت ریه دچار شد.» در آخر، کارها به خوبی پیش رفت. مایکروسافت شرکت إسمیت را خرید و بدین صورت او از همه‌ی انسان‌های روی این کره‌ی خاکی متمایز شد چون عضو مؤسس دو شرکت بود که یکی به جابز و دیگری به گیتس فروخته شد!

جابز معمولاً در بهترین موقع نکته‌بین می‌شد، درست مثل زمانی که فهمید پیکسار در هر سه جبهه - سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا اینمیشن - دارد پول‌سوزی می‌کند. می‌گفت: «باید به برنامه‌ها رسیدگی می‌کردم و دست آخر تصیم گرفتم پول بیشتری وسط بگذارم.» ابتدا همه را توبیخ کرد ولی بعد یک چک نوشت. بعد از اخراج از اپل و شکست‌های نیکست حالا دیگر فرصتی برای شکست سوم در کار نبود.

برای کاهش ضررها دستور اخراج بخشی از کارکنان را صادر کرد، با همان قساوتی که همیشه در او دیده می‌شد. به قول پَم کِروین، او «نه توان احساسی و نه توان مالی مهریان بودن با افراد اخراجی را نداشت.»

اصرار داشت که تعديل نیرو بلا فاصله شروع شود، آن هم بدون پرداخت غرامت. کِروین جابز را با خود به پیاده روی برد و التماس کرد که حداقل از دو هفته قبل به اخراجی‌ها اطلاع داده شود. جابز با فریاد جواب داد: «باید، ولی اطلاع به دو هفته قبل عطف به ماسبق شده!» کَتمول در مسکو بود و کِروین مدام به او تلفن‌های اعصاب خورد کن می‌زد. وقتی او برگشت، توانست یک طرح تعديل نیروی حداقلی به اجرا بگذارد و برای مدتی همه چیز را آرام کند.

در مقطعی گروه اینیمیشن پیکسار در تلاش برای انعقاد قرارداد ساخت آگهی‌های اینتل بود ولی جابز باز هم بدخلقی می‌کرد. در یکی از جلسات در حین سرزنش یکی از مدیران بازاریابی اینتل، تلفن را برداشت و مستقیماً به مدیرعامل اینتل، آندی گروو^۱ زنگ زد. گروو که هنوز هم در نقش مربی ظاهر می‌شود، آن روز یک درس مدیریتی مهم به جابز داد؛ حمایت مدیر از زیردست: «من طرف کارمند خودم را می‌گیرم.» او نیز معتقد بود که: «استیو دوست ندارد مثل یک فروشنده باهاش رفتار شود.»

در مقطعی گروو باز هم چنین نقشی را بر عهده گرفت؛ وقتی جابز پیشنهاد داد که پیکسار مشاوره‌هایی برای بهبود توان پردازش^۲ سه‌بعدی پردازنده‌ها به اینتل بدهد، مهندسین اینتل این پیشنهاد را پذیرفتند اما بعد جابز با ارسال یک ایمیل تقاضای حق مشاوره کرد. مهندس ارشد اینتل جواب داد که: «ما در گذشته هیچ‌گونه قراردادی به منظور خرید ایده‌های خوب برای ریزپردازنده‌هایمان منعقد نکرده‌ایم و برای آینده هم چنین برنامه‌ای نداریم.» جابز این پاسخ را برای گروو فرستاد و گفت که واکنش آن مهندس «بسیار گستاخانه است و باعث می‌شود درک اینتل از اهمیت گرافیک کامپیوتوری حقیر جلوه کند.» گروو برای جابز یک جواب خاص فرستاد: «به اشتراک گذاشتن ایده‌ها همان کاری است که شرکت‌های دوست و دوستان واقعی برای هم انجام می‌دهد» و اضافه کرد که بارها در گذشته ایده‌هایی را به رایگان با جابز در میان گذاشته و او نباید اینقدر پولکی باشد. جابز نرم شد و این‌گونه پاسخ داد: «من اشتباهات زیادی داشته‌ام ولی ناسپاسی در بین آنها جایی ندارد. بنابراین نظرم را ۱۸۰ درجه تغییر می‌دهم. ما بدون چشم‌داشت کمک‌تان می‌کنیم. بابت نظرات شفاقت ممنون.»

پیکسار قادر بود محصولات نرم‌افزاری قدرتمندی را برای مصرف‌کنندگی عادی تولید کند، لاقل برای مصرف‌کنندگان علاقمند به طراحی. جابز هنوز هم امید داشت که قابلیت ساخت تصاویر سه‌بعدی واقعی در منزل، به یکی از دلایل خرید کامپیوتراهای رومیزی تبدیل شود. به عنوان مثل نرم‌افزار شوپلیس^۲ پیکسار به کاربران امکان تغییر سایه‌های اشیاء سه‌بعدی را می‌داد بنابراین می‌توانستند آنها را از زوایای مختلف با سایه‌های مناسب به تصویر بکشند. از نظر جابز این باید برای مردم فوق‌العاده می‌بود، ولی اکثر مصرف‌کنندگان بدون آن هم قادر به نفس کشیدن بودند. این نمونه، تنها یک مورد از سیگنال‌های غلطی بود که علایقش به او می‌دادند: ویژگی‌های جالب نرم‌افزار آنقدر زیاد بودند که فقدان سادگی مورد نظر جابز، در آن به چشم می‌آمد. مشخص بود که پیکسار نمی‌تواند با ادبی رقابت کند چون ادبی نرم‌افزاری ساده‌تر و ارزان‌تر می‌ساخت.

حتی با اینکه محصولات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری پیکسار از نفس افتاده بودند ولی جابز دست از حمایت گروه اینیمیشن بر نداشت. این بخش برای او تبدیل شده بود به جزیره‌ای کوچک از هنر تخیل‌گرا که آرامش

¹ Andy Grove

² Showplace

احساسی عمیقی برایش به ارمغان می‌آورد و او به راستی مشتاق پرورش آن بود. در بهار ۱۹۸۸ نقدینگی پیکسار آنقدر کم شده بود که اعضای هیئت‌مدیره را دور هم جمع کرد تا دستور کاهش شدید هزینه‌ها را صادر کند. وقتی جلسه تمام شد، لسیتر و گروش از ترس، جرأت تقاضای تصویب بودجه‌ی بیشتر برای ساخت فیلم کوتاه جدیدشان را نداشتند. اما بالآخره موضوع مطرح شد. جابز ساكت نشست و مردد نگاهشان کرد. چیزی نزدیک به ۳۰۰.۰۰۰ دلار برای جیبش آب می‌خورد. بعد از چند دقیقه خواست طرح‌های اولیه را ببیند. کتمول او را با خود به بخش اnimيشن برد. آنجا بود که لسیتر نمایش را شروع کرد - طرح‌ها را نشان داد، صدایها را هم از خودش درآورد و این‌گونه بود که شوق خود برای ساخت این اثر را به طرز تأثیرگذاری بروز داد. جابز کم‌کم جذب کار شد.

داستان راجع به عشق لسیتر، یعنی اسباب‌بازی‌های کلاسیک بود و از دید یک اسباب‌بازی به نام تینی^۱ روایت می‌شد. تینی در مواجهه با یک کودک، ابتدا متعجب و سپس وحشت‌زده می‌شد. آنگاه با فرار از دست او به زیر مبل، سایر اسباب‌بازی‌های وحشت‌زده را می‌دید که مستأصل آنجا قایم شده بودند. اما بعد، وقتی بچه زمین می‌خورد و زیر گریه می‌زد، تینی بیرون می‌رفت تا دوباره او را بخنداند.

جابز بودجه را تصویب کرد. خودش بعدها گفت: «به کار جان ایمان داشتم. هنرمندانه بود. برای او مهم بود، برای من هم مهم شد. همیشه به او بله می‌گفتم:» تنها نظری که در پایان معرفی لسیتر داد، این بود که: «جان تمام چیزی که ازت می‌خواهم این است که عالی درستش کنی.»

اسباب‌بازی آهنی جایزه‌ی آکادمی اسکار برای فیلم‌های کوتاه اnimيشن را به سال ۱۹۸۸ از آن خود کرد و اولین فیلم تمام کامپیوتری شد که به این جایزه دست می‌یافت. برای جشن گرفتن این موفقیت، جابز لسیتر و گروهش را به گرینز^۲ برد؛ یک رستوران گیاهی در سان‌فرانسیسکو. لسیتر تندیس اسکار را که وسط میز بود، بالا گرفت و گفت: «تنها چیزی که از ما خواستی این بود که یک فیلم عالی درست کنیم.»

در پی این جایزه، گروه جدیدی که در دیزنی بر سر کار آمده بودند - مایکل ایسنر به عنوان مدیرعامل و جفری کاتزنبیرگ در بخش فیلم‌سازی - به تکاپو افتادند تا لسیتر را به دیزنی بازگردانند. از اسباب‌بازی آهنی خوش‌شان آمده بود و به گمان‌شان می‌شد کارهای بیشتری روی داستان اسباب‌بازی‌ها انجام داد، طوری که زنده شوند و احساسات انسانی از خود بروز دهند. ولی لسیتر که حق‌شناص اعتماد جابز بود، پیکسار را همان آرمان‌شهری می‌دانست که می‌توانست به محل تولد اnimيشن‌های بلند کامپیوتری بدل شود. به کتمول گفت: «می‌توانم به دیزنی بروم و یک کارگردان شوم، یا اینکه بمانم و یک تاریخ‌ساز شوم.» با جواب منفی او، گام بعدی دیزنی مذاکره با پیکسار برای انعقاد قرارداد ساخت فیلم بود. کاتزنبیرگ به خاطر می‌آورد که: «فیلم‌های کوتاه لسیتر واقعاً مهیج بودند. هم از نظر داستانی و هم از نظر تکنولوژیک. من خیلی تقدا کردم که او به دیزنی بباید ولی واقعاً به استیو و پیکسار تعلق خاطر داشت. بنابراین با خودمان گفتیم اگر نمی‌توانی شکست‌شان دهی، دست بیانداز گردن‌شان. تصمیم گرفتیم دنبال راه‌های همکاری با پیکسار و ساخت فیلم اسباب‌بازی‌ها توسط آنها - برای دیزنی - بگردیم.»

در این مقطع جابز نزدیک به ۵۰ میلیون دلار از پول شخصی‌اش را وارد پیکسار کرده بود - بیش از نصف پولی که با فروش سهام اپل به دست آورده بود - و هنوز داشت در نکست پول دور می‌ریخت. ولی اینها

¹ Tinny

² Greens

برایش مهم نبود. در سال ۱۹۹۱ تمام کارمندان پیکسار را مجبور کرد سهامشان را به عنوان بخشی از توافق برای سرمایه‌گذاری بیشتر، به نامش کنند. او همچنان عاشق هر محصولی بود که از پیوند هنر و تکنولوژی حاصل می‌آمد. اعتقادش به اینکه کاربران کامپیوترهای شخصی به سه‌بعدی‌سازی با استفاده از نرم‌افزارهای پیکسار علاقمند خواهند شد، غلط از آب درآمد ولی خیلی زود آن را با غریزه‌ی دیگری جایگزین کرد که گذشت زمان آن را به اثبات رسانید. او معتقد بود که: تلفیق هنر عالی و تکنولوژی دیجیتال، فیلم‌های انیمیشن را بیش از هر چیز دیگری در طول تاریخ متحرک‌سازی تصویری، یعنی از ۱۹۳۷^۱ به این سو، ارتقا خواهد داد.

در نگاهی به گذشته، جایز به من گفت که اگر آگاهی‌اش بیشتر بود، قطعاً خیلی زودتر تمرکز شرکت را از روی ساخت نرم‌افزار و سخت‌افزار، به فیلم‌سازی تغییر می‌داد. ولی این را هم در نظر بگیرید که اگر می‌دانست نرم‌افزار و سخت‌افزار هرگز به سودآوری نخواهند رسید، قطعاً پیکسار را نمی‌خرید: «زندگی، مرا به سوی انجام آن معامله هُل داد و شاید این‌طوری بهتر هم شد.»

^۱ زمانی که والت دیزنی، سفید برفی و هفت کوتوله را به عنوان اولین فیلم انیمیشن بلند تاریخ سینما، به دنیا عرضه کرد.

فصل بیست

یک آدم عادی

عشق فقط یک کلمه‌ی سه حرفی است



مُنا سیمپسون و نامزدش ریچارد اپل، ۱۹۹۱.

جوآن بیز

جابز در سال ۱۹۸۲ وقتی هنوز روی مَکینتاش کار می‌کرد موفق به ملاقات خواننده‌ی فولکلور مشهور جوآن بیز شد. بازی آن دیدار، خواهر جوآن بیز، میمی فارینیا^۱ بود که جنبش خیریه‌ی جمع‌آوری کمک برای اهدای کامپیوتر به زندانیان را هدایت می‌کرد. چند هفته بعد جابز و بیز در کوپرتینو ناهار را با هم خوردند. استیو می‌گفت: «انتظار زیادی نداشتم ولی او واقعاً باهوش و عجیب بود.» آن زمان در انتهای رابطه‌اش با باربارا جاسینسکی بود. با هم تعطیلات را به هاوایی رفتند، یک خانه در کوههای سانتاکروز گرفتند و حتی به یکی از کنسرت‌های بیز هم رفتند. همین که رابطه‌اش با جاسینسکی رو به سردی گرایید، رابطه‌اش با بیز جدی‌تر شد. او ۲۷ و بیز ۴۱ سال داشت ولی برای چند سالی عاشق هم شدند. جابز با لحنی پرشور از آن دوران یاد می‌کند: «این بدل شد به یک رابطه‌ی جدی بین دو دوستِ اتفاقی که داشتند عاشق هم می‌شدند.»

الیزابت هُلمز دوستِ جابز در کالج رید، معتقد بود که یکی از دلایل بیرون رفتن جابز با بیز -جدای از این حقیقت که وی زیبا بود و بامزه و خوش‌قریحه- این بود که جوآن پیش‌تر معشوقه‌ی باب دیلان بود: «استیو

^۱ Mimi Fariña

عاشق این ارتباط دیلانی بود.^۱ بیز و دیلان در اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ عاشق هم بودند و بعد به عنوان دو دوست، تور برگزار کردند که از جمله‌ی آنها کنسرت انتقادی "تُندر غلتان" به سال ۱۹۷۵ بود (جابز نوار قاچاقی همه‌ی آن کنسرت‌ها را داشت).

بیز وقتی جابز را ملاقات کرد پس از ۱۴ ساله به نام گابریل^۲ داشت که از ازدواجش با فعال ضد جنگ دیوید هریس^۳ به دنیا آمده بود. یک روز ناهار به جابز گفت که دارد سعی می‌کند به گابریل تایپ کردن یاد دهد. او پرسید: «منظورت روی ماشین تحریر است» و وقتی جواب بله‌ی جوان را شنید، گفت: «ولی ماشین تحریر که دیگر قدیمی شده.»

بیز گفت: «اگر ماشین تحریر قدیمی شده، ببین دیگر من چی ام؟» یک مکث ناراحت‌کننده رخ داد. بیز بعدها به من گفت: «به محض گفتن این حرف، احساس کردم جوابش خیلی واضح است. سؤال همین جور در هوا چرخ می‌خورد و من هول کرده بودم.»

در کمال تعجب اعضای گروه مکینتاش، جابز یک روز دست بیز را گرفت و با خود به دفتر آورد تا نمونه‌ای از مک را نشانش دهد. آنها متحیر بودند از اینکه جابز داشت مک را به یک نفر خارجی نشان می‌داد، آن هم با تعصی که او روی حفظ اسرار داشت. ولی از این گذشته، از دیدن جوان بیز پر در آوردند. جابز یک اپل II به گابریل و بعدها یک مکینتاش به بیز هدیه داد. او در دیدارها، قابلیت‌های دستگاه‌ها را به جوان نشان می‌داد: «استیو واقعاً شیرین و صبور و آنقدر از نظر سطح دانش بالا بود که در آموزش من، گاهی دچار دردسر می‌شد.»

استیو یک میلیونر آنی بود؛ و جوان یک ستاره‌ی مشهور جهانی که در عین حال رفتاری شیرین و خاکی داشت ولی ثروت چندانی نداشت. بیز بعد از ۳۰ سال، هنوز در صحبت راجع به جابز او را آدمی آشفته به خاطر می‌آورد و نمی‌دانست دقیقاً چطور از رفتارش یاد کند. در اوایل رابطه‌شان یک شب سر میز شام، جابز شروع کرد به صحبت راجع به رالف لاورن^۴ و فروشگاهش پولو.^۳ جوان گفت که هرگز آنجا را ندیده. جابز گفت: «آنجا یک لباس قرمز زیبا هست که برازنده‌ی تو است.» بعد از شام با ماشین به پولو در مجتمع فروشگاهی استنفورد رفتند. بیز به خاطر می‌آورد که: «به خودم گفتم دور از ذهن است، فوق العاده است، من با یکی از ثروتمندترین آدمهای زمین هستم و می‌خواهد این لباس زیبا را برایم بخرد.» وقتی به فروشگاه رسیدند، استیو کلی پیراهن برای خودش خرید و آن لباس قرمز را به جوان نشان داد و گفت: «باید بخریش.» بیز کمی غافل‌گیر شد و گفت که واقعاً استطاعت خرید چنین لباس گرانی را ندارد. جابز هیچ چیز نگفت و رفتند. بیز که هنوز آشکارا راجع به این اتفاق گیج بود، از من پرسید: «اگر تو بودی و یک نفر تمام عصر آن طوری برایت صحبت می‌کرد، فکر نمی‌کردی که حتماً تو را برده تا لباس را برایت بخرد؟ معماً آن لباس قرمز در دستان تو است. من که حس غریبی نسبت به آن دارم.» جابز به بیز کامپیوتر می‌داد ولی برایش لباس نمی‌خرید و وقتی برای او گل می‌برد حتماً یادش بود که بگوید داشته آن را در دفتر جا می‌گذاشته! به قول بیز: «هم عاشق بود و هم از عاشق بودن می‌ترسید.»

¹ Gabriel

² David Harris

³ Ralph Lauren

⁴ POLO

جابز در دوره‌ای که مشغول کار روی کامپیوتر نکست بود، یک روز به خانه‌ی بیز در وودساید رفت تا قابلیت نواختن موسیقی را که مهندسین نرمافزار در آن گنجانده بودند، نشانش دهد. بیز می‌گفت: «گذاشت کامپیوتر "چهار فصل"^۱ برامس^۱ را بنوازد، بعد گفت که کامپیوتراها صوت بهتری نسبت به آدم‌ها تولید می‌کنند، حتی لحن و آهنگ را هم بهتر اجرا می‌کنند.» بیز از این نظر، اظهار تنفر می‌کرد: «کم کم داشت از خوشی سرمست می‌شد در حالی که من داشتم از خشم و فکرهای بد، چروک می‌خوردم. چطور یک نفر می‌تواند موسیقی را این‌قدر بی‌حرمت کند؟»

جابز به طور محترمانه از رابطه‌اش با بیز به دبی کلمَن و جوآنا هافمن گفته بود و از این نگران بود که آیا می‌تواند با زنی که پسر نوجوان دارد و احتمالاً از مرحله‌ی خواستن فرزندان بیشتر هم عبور کرده، ازدواج کند یا خیر. هافمن می‌گفت: «گاهی او را به عنوان یک خواننده‌ی "مطبوعاتی" و نه یک خواننده‌ی "سیاسی" (مثل دیلان)، تحقیر می‌کرد. جوان زن محکمی بود ولی استیو می‌خواست نشان دهد که کنترل همه چیز با خودش است. ضمناً همیشه می‌گفت دلش می‌خواهد خانواده تشکیل بدهد و می‌دانست که با جوان نمی‌تواند.»

پس از سه سال به رابطه‌ی عاشقانه‌شان پایان دادند و تصمیم بر آن شد که فقط دوست باشند. جابز بعدها گفت: «فکر می‌کردم عاشقش شده‌ام ولی این‌طور نبود، واقعاً فقط دوستش داشتم، البته خیلی زیاد. به هر حال مقدار نبود که با هم باشیم. من دلم بچه می‌خواست ولی او دیگر نمی‌خواست.» در سرگذشتی که به سال ۱۹۸۹ منتشر شد، بیز راجع به طلاق از همسرش و اینکه چرا هرگز دوباره ازدواج نکرد، این‌طور نوشت: «من به تنهایی تعلق داشتم و تاکنون نیز همین‌طور زندگی را گذرانده‌ام، البته با تعلیق‌های نادری که برای من بیشتر شبیه پیکنیک بوده‌اند.» او یک قدردانی زیبا در آخر کتاب آورده بود: «تشکر از استیو جابز برای مجبور کردنِ من به استفاده از یک ویرایشگر متن، با قرار دادن یکی داخل آشپزخانه‌ام.»

یافتنِ جوان و مُنا

وقتی جابز ۳۱ ساله شد، یعنی یک سال بعد از خروج از اپل، مادرش کلارا که سیگاری بود مبتلا به سرطان ریه گردید. استیو در بستر مرگ کnarash بود و طوری با او حرف می‌زد که پیش‌تر به ندرت زده بود. سؤالاتی می‌پرسید که قبل‌از پرسیدن‌شان خودداری کرده بود. مثلاً: «وقتی تو و پدر ازدواج کردید، قبلش با کسی رابطه داشتی؟» برای کلارا جواب دادن سخت بود، لبخندی زد و ازدواج قبلی‌اش با مردی که هرگز از جنگ بازنگشت، گفت. همین‌طور برخی از جزئیات پذیرش استیو را بازگو کرد.

خیلی زود بعد از این ماجرا جابز زنی را که واسطه‌ی این فرزندخواندگی بود، یافت. تلاش مخفیانه‌اش برای پیدا کردن وی، در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ با استخدام یک کارآگاه خصوصی شروع شد و البته به جایی نرسید. سپس با دیدن نامِ دکتر تأییدکننده‌ی گواهی تولدش در سان‌فرانسیسکو: «با جستجو در دفتر تلفن، شماره‌اش را یافتم و تماس گرفتم.» آن دکتر هم کمکی نکرد، مدعی شد که پرونده‌های قدیمی در

^۱ Brahms

آتش‌سوزی از بین رفته‌اند ولی این حقیقت نداشت. او درست بعد از تماس جابز، نامه‌ای نگاشت، روی پاکت تمبر چسباند و نوشت: «پس از مرگم، برسد به دست استیو جابز.» مدت کوتاهی نگذشت که آن دکتر درگذشت و بیوه‌اش نامه را برای جابز فرستاد. او در آن نامه توضیح داده بود که مادر جابز یک دانشجوی فارغ‌التحصیل از دانشگاه در ویسکانسین به نام جوان شیبل بوده است.

کارآگاهی دیگر، جستجویی دیگر و بالأخره ظرف چند هفته ردی از او پیدا شد. بعد از تولد استیو، جوان با عبدالفتاح "جان" جندلی -پدر بیولوژیک جابز- ازدواج کرده بود و از او یک دختر به نام مُنا هم داشت. جندلی آنها را پنج سال پیش ترک کرده و جوان با یک مربی اسکی به نام جرج سیمپسون^۱ ازدواج کرده بود. آن ازدواج هم چندان دوام نیاورد و جوان در سال ۱۹۷۰ سفری پرپیچ و خم را آغاز کرد که او و مُنا (که هر دو آنک از نام خانوادگی سیمپسون استفاده می‌کردند) را به لوس‌آنجلس رهنمون شد.

جابز نمی‌خواست پاؤل و کلارا که همیشه آنها را پدر و مادر واقعی خود در نظر می‌گرفت، چیزی از این جستجو بدانند. با حساسیتی بی‌سابقه که نمودی بود از علاقه‌ی فراوانش نسبت به آن دو، از رنجانیدن آنها حذر کرد و اصلاً با جوان سیمپسون تماس نگرفت تا اینکه کلارا در اوایل سال ۱۹۸۶ در گذشت. به من می‌گفت: «هرگز دلم نمی‌خواست فکر کنند آنها را پدر و مادر واقعی ام نمی‌دانم، چون برای من والدین کاملی بودند. آنقدر دوستشان داشتم که هرگز نخواستم از این جستجوها مطلع شوند و حتی وقتی خبرنگارها از این قضیه بو می‌بردند، دهن‌شان را می‌بستم تا مبادا چیزی به گوش پاؤل و کلارا برسد.» پس از فوت کلارا، استیو تصمیم گرفت قضیه را با پاؤل در میان بگذارد. خوشبختانه برخورد او کاملاً باز بود و مخالفتی با تماس استیو با مادر بیولوژیکش نداشت.

جابز سرانجام یک روز تلفن را برداشت و به جوان سیمپسون زنگ زد. گفت که کیست و ترتیب ملاقاتی در لوس‌آنجلس را داد. بعدها ادعا کرد که این اصلاً از سر کنجکاوی نبوده، می‌گفت: «معتقدم محیط بیش از وراثت در شکل‌گیری شخصیت آدم نقش دارد ولی با این حال باید کمی هم جستجوگر ریشه‌های بیولوژیک خود بود.» در عین حال می‌خواست به جوان اطمینان دهد که تصمیمش در قبال او درست بوده: «بیش از هر چیز، می‌خواستم مادر بیولوژیکم را ملاقات کنم تا ببینم اوضاعش خوب است یا نه، و از او تشکر کنم، چون واقعاً خوشحالم که کارم به سقط نکشید. آخر او فقط ۲۳ سال داشت و سختی زیادی کشیده بود تا مرا به دنیا بیاورد.»

با ورود جابز به خانه‌ی او در لوس‌آنجلس، احساسات بر جوان چیره گشت. می‌دانست که پسرش اکنون مشهور و ثروتمند است، البته مطمئن نبود به چه علت. بلاfacile شروع کرد به بروز عواطفش. گفت که تحت فشار برگه‌های واگذاری را امضا کرده، آن هم فقط زمانی که به او گفتند پسرش در خانه‌ی والدین جدید خوشحال است. گفت که همیشه دلش برای او تنگ می‌شده و از تصمیم خود رنج می‌کشیده. آن روز، حتی با اینکه جابز بارها اطمینان خاطر داد که جوان را درک می‌کند و همه چیز به خیر و خوشی پیش رفته، او بارها و بارها عذرخواهی کرد.

سپس وقتی آرام شد، به استیو از وجود خواهر تنی‌اش، مُنا سیمپسون خبر داد و افزود که اینک رمان‌نویسی بلندپرواز و ساکن منهَّتن است. جوان هرگز از وجود برادری بزرگتر به مُنا خبر نداده بود ولی آن

^۱ George Simpson

روز حداقل بخشی از ماجرا را تلفنی لو داد. به مُنا گفت: «تو یک برادر داری، یک آدم بینظیر و خیلی مشهور. دارم می‌آورم ش به نیویورک تا همدیگر را ببینید.» مُنا در گیر و دار تکمیل رمانی راجع به مادرش و سفر پُر داستان‌شان از ویسکانسین به لوس‌آنجلس بود که "هرجایی جز اینجا" نام داشت.

خوانندگان آن کتاب قطعاً چندان شگفتزده نیستند از این که جوان هولکی خبرِ آمدن برادر را به مُنا داده ولی از معرفی او سر باز زده بود - به گفتن اینکه او فقیر بوده و حالا ثروتمند شده، خوش‌قیافه است و مشهور، موهای بلند مشکی دارد و این همه سال در کالیفرنیا بوده، اکتفا کرد. مُنا آن‌زمان در پاریس‌ری‌ویو^۱ کار می‌کرد؛ مجله‌ی ادبی جُرج پلیمپتن^۲ مستقر در طبقه‌ی هم‌کفِ خانه‌اش در نزدیک رودخانه‌ی شرقی مَنهَتَن. مُنا و همکارانش بازی حدس‌زن راه انداختند تا هویت برادرش را کشف کنند. جان تراوُلتا؟ این یکی از حدس‌های خوشایند بود. سایر بازیگرها هم گزینه‌های خوبی بودند. یک نفر در آن میان گفت: «شاید یکی از آن بچه‌هایی باشد که اپل را راه انداختند» ولی هیچ‌کس اسم‌شان را به خاطر نمی‌آورد!

دیدارشان در سالِ هتل سنت‌رِجیس^۳ رخ داد. مُنا می‌گفت: «کاملاً خون‌گرم و دوست‌داشتني بود، یک آدم عادی و شیرین.» هر سه نشستند و برای دقایقی گپ زدند. بعد خودشان دو تا تنهایی رفتند به یک پیاده‌روی طولانی. جابز از دیدن شباهت خواهر تنی‌اش با خود به وجود آمده بود. هر دو عاشق کار هنری خود و هوشیار نسبت به محیط پیرامون بودند و با وجود اراده‌ی قوی، حساسیت بالایی هم داشتند. در اولین شام دونفری‌شان، با دیدن علایق هنرمندانه‌ی مشابهی در هم، تا مدت‌ها از آن صحبت می‌کردند. جابز به همکارانش در اپل گفت: «خواهرم یک نویسنده است!»

وقتی پلیمپتن مهمانی چاپ "هر جایی جز اینجا" را در اواخر سال ۱۹۸۶ بر پا کرد، جابز با پرواز به نیویورک رفت تا مُنا را در جشن همراهی کند. به طور فراینده‌ای به هم نزدیک و نزدیک‌تر شدند و البته که بعد از شروع رابطه‌ی دوستانه‌شان، ملاحظاتی راجع به اینکه، که بودند و چطور به هم رسیدند نیز به وجود آمد، چیزی که دور از انتظار نبود. جابز بعدها گفت: «مُنا ابتدا چندان از آمدن من به زندگی‌اش و اینکه مادرش اینقدر در برخورد با من احساساتی و خون‌گرم بود، به هیجان نیامده بود. همزمان با شناختی که از هم به دست آوردیم، بدل به دوستان واقعاً خوبی برای هم شدیم. او خانواده‌ی من است. نمی‌دانم اگر نبود چه کار می‌کردم. داشتن خواهری بهتر از مُنا در مخلیه‌ام نمی‌گنجد. من و خواهر ناتنی‌ام پتی، هیچ وقت به هم نزدیک نبودیم.» به علاوه، حضور مُنا یک تأثیر عمیق احساسی هم برایش به ارمغان آورد. این حضور بسیاری موقع او را از گزندها محافظت کرد. مُنا بعدها با اقتباس از شخصیت و زندگی برادرش رمان "یک آدم عادی" را به نگارش در آورد که رفتار عصبی و دمدمی استیو را با دقیقی ناراحت‌کننده توصیف می‌کرد.

یکی از چیزهایی که سر آن با هم بحث می‌کردند طرز لباس پوشیدن مُنا بود. او مثل رمان‌نویس‌های کوشا لباس می‌پوشید و جابز به خاطر نپوشیدن "لباس‌های دل‌ربا" سرزنشش می‌کرد. در مقطعی آنقدر اظهار نظرهایش مُنا را آزد که برای استیو نامه‌ای نوشت و گفت: «من یک نویسنده‌ی جوان هستم، این زندگی من است. در کل سعی دارم مدل لباس نباشم.» جابز پاسخی نداد ولی به فاصله‌ای کوتاه، یک جعبه

¹ Paris Review

² George Plimpton

³ St. Regis

از فروشگاه ایسی میاک (طراح ژاپنی که سبک متأثر از تکنولوژی اش جایز را به هوادار او بدل کرده بود)، به خانه‌ی مُنا رسید: «استیو برای من خرید کرده بود، آن هم چه چیزهای فوق‌العاده‌ای، دقیقاً اندازه و رنگ‌های جذاب و شاد.» در بین لباس‌ها، سه دست کتوشلوار عین هم بود که مُنا خیلی از آنها خوشش آمد. جایز می‌گفت: «هنوز آن لباس‌ها را یادم هست؛ کتانی بودند، رنگ سبزشان که مایل به خاکستری بود خیلی به موهای مایل به قرمزِ مُنا می‌آمد.»

پدر گمشده

در همین اثنا، مُنا هم برای یافتن پدر سعی کرده بود. نویسنده‌های برجسته‌ی ساکن مَنهَّتَن، کِن آلتا^۱ و نیک پیلگی^۲ او را به یک پلیس بازنیسته‌ی نیویورکی که مدیر یک آژانس کارآگاهی بود، معرفی کردند. سیمپسون به خاطر داشت که: «پول اندکی را که داشتم به او دادم» ولی جستجو ناموفق بود. سپس یک کارآگاه خصوصی دیگر در کالیفرنیا پیدا کرد که توانست از طریق شعبه‌ای از دفتر بازرگانی و سایل نقلیه‌ی موتوری، یک نشانی از عبدالفتاح جندلی در ساکرامنتو^۳ پیدا کند. مُنا پس از گفتن ماجرا به استیو، با پرواز از نیویورک به دیدن مردی رفت که به نظر می‌رسید پدرشان باشد.

جایز علاقه‌ای به دیدن جندلی نداشت. بعدها علت را این‌گونه توضیح داد: «چون با من رفتار خوبی نکرده بود. من علیه او موضع نمی‌گیرم - خوشحالم که زنده هستم. ولی چیزی که بیشتر آزارم می‌دهد این است که با مُنا هم رفتار خوبی نکرده بود. خیلی حرف است که آدم دختر خودش را رها کند.» خود جایز هم دخترش لیسا را رها کرده و اکنون در حال بازیابی رابطه‌اش با او بود ولی این سختی‌ها باعث نمی‌شد احساساتش در رابطه با جندلی تلطیف شود. بنابراین سیمپسون تنها به ساکرامنتو رفت.

مُنا می‌گفت: «واقعاً کار سختی بود.» پدرش را در یک رستوران کوچک پیدا کرد. جندلی با اینکه از دیدن دخترش خوشحال به نظر می‌رسید ولی به طرز عجیبی در برابر شرایط موجود منفعل می‌نمود. چند ساعتی با هم صحبت کردند و او تعریف کرد که بعد از ترک آنها و رفتن از ویسکانسین، تدریس را رها کرده و وارد حرفة‌ی رستوران‌داری شده است.

مُنا به درخواستِ خودِ جایز اسمی از او به میان نیاورد. اما خیلی تصادفی، جندلی اشاره کرد که قبل از تولد او، از مادرش صاحب یک فرزند دیگر هم شده، یک پسر. مُنا پرسید: «چه بر سرش آمد؟» جندلی گفت: «دیگر هرگز او را نخواهیم دید. او دیگر رفته.» سیمپسون منقلب شد ولی چیزی نگفت.

حتی یک اتفاق حیرت‌انگیز دیگر هم لابه‌لای حرفه‌اشان رخ داد. جندلی ضمنِ شرح مأوقع آن چند سال، از رستوران‌های فوق‌العاده‌ای که گردانده بود تعریف کرد، رستوران‌هایی به مراتب مجلل‌تر از این یکی که با دخترش در آن نشسته بود. بعد یک چیز مهیج تعریف کرد؛ گفت آرزو می‌کند ای کاش مُنا قبل‌اً، یعنی در زمان اداره‌ی رستوران مدیترانه‌ای شمال سن خوزه، به دیدارش آمده بود و افزود: «جای فوق‌العاده‌ای بود،

¹ Ken Auletta

² Nick Pileggi

³ Sacramento

تمام آدمهای موفق دنیا تکنولوژی به آنجا می‌آمدند. حتی استیو جابز.^۱ سیمپسون حیرت‌زده می‌نمود، پدر اضافه کرد: «أه آره، عادت داشت به آنجا بیاید. مرد نازنینی بود، با انعام‌های عالی.» مُنا هر جور بود از پس خودش برآمد و نگفت که: «استیو جابز همان پسر گمشده‌ی تو است!»

در پایان ملاقات‌شان، خیلی محترمانه از باجهی تلفن رستوران به جابز زنگ زد و در کافه‌ی اسپرسو روما^۲ در برکلی قرار گذاشتند. جابز لیسا را هم همراه خود آورد (که آن موقع به مدرسه‌ی ابتدایی می‌رفت و هنوز با مادرش کریسان برنان بود). ساعت نزدیک ۱۰ شب بود که همگی به کافه رسیدند و سیمپسون داستان را تعریف کرد. جابز با شنیدن ماجراهای رستوران سن‌خوزه شوکه شد. آنجا و حتی آن مرد جندلی- را به خاطر می‌آورد. بعدها از این کشف چنین یاد کرد: «شگفت‌آور بود. من چند باری به آن رستوران رفته بودم و خوب ملاقات با صاحب‌ش را به یاد داشتم. مردی بود سوری‌تبار و کمم‌مو. حتی با هم دست هم داده بودیم.» با این حال هنوز تمایلی به دیدن او نداشت: «آن موقع آدم ثروتمندی بودم و به او اعتماد نداشت، چه بسا از من اخاذی می‌کرد یا کار را به مطبوعات می‌کشاند. از مُنا هم خواستم چیزی راجع به من نگوید.»

مُنا هرگز چیزی نگفت ولی سال‌ها بعد جندلی در اینترنت از رابطه‌ی او با جابز مطلع شد (یک وبلاگ‌نویس کنگکاو ذکر کرده بود که سیمپسون در یک کتاب مرجع، از جندلی به عنوان پدر خود نام برده. سیپس نتیجه گرفته بود که او باید پدر جابز هم باشد). آن زمان جندلی برای چهارمین بار ازدواج کرده و به عنوان رئیس بخش پذیرایی در پاتوق و کازینوی بومتاون^۳ در غرب رینو^۴ در نوادا^۵ مشغول به کار بود. سال ۲۰۰۶ وقتی همسر جدیدش راسیل^۶ را برای ملاقات با سیمپسون آورد، پرسید: «این ماجراهی استیو جابز چیست؟» مُنا داستان را تأیید کرد ولی افزود که جابز هیچ علاقه‌ای به دیدار با پدر بیولوژیکش نداشته و ندارد. به نظرش رسید که جندلی هم با این ماجرا کنار آمد. سیمپسون به من می‌گفت: «پدرم یک داستان‌گوی فکور و زیبا اندیش ولی در عین حال آدمی فوق‌العاده منفعل است. او هیچ وقت با استیو تماس نگرفت.»

سیمپسون جستجو در پی جندلی را تبدیل به بُن‌مایهی دومین رمانش "پدر گمشده"^۷ کرد که به سال ۱۹۹۲ منتشر شد. جابز، پاول رند افسانه‌ای (طرح لوگوی نیکست) را راضی کرد که طرح روی جلد آن کتاب را کار کند ولی بنا به قول سیمپسون: «خیلی وحشتناک بود و هرگز ازش استفاده نشد». مُنا بعدها تعدادی از اعضای خانواده‌ی جندلی را در حمص و در امریکا پیدا کرد و در سال ۲۰۱۱ مشغول نوشتن رمانی با بن‌مایهی ریشه‌های سوری خود شد. حتی سفیر سوریه در واشنگتن برای او مهمانی شام ترتیب داد که عموم و زن‌عموی سیمپسون هم با پرواز از فلوریدا آمدند و همراهی اش کردند.

سیمپسون فکر می‌کرد که جابز سرانجام جندلی را ملاقات خواهد کرد ولی هر چه زمان جلو رفت او علاقه‌ی کمتری به این کار نشان داد. در ۲۰۱۰، جابز و پسرش، به مهمانی تولد سیمپسون در خانه‌اش در لوس‌آنجلس آمدند. رید برای دقایقی ایستاد و به عکس‌های پدربرزگ بیولوژیکش نگاه کرد ولی جابز آنها را

^۱ Espresso Roma

^۲ Boomtown

^۳ Reno

^۴ Nevada

^۵ Roscille

به کلی نادیده گرفت. او هیچ تعلق‌خاطری به رگ و ریشه‌ی سوری خود نداشت. وقتی صحبت از خاورمیانه می‌شد رغبتی به بحث یا ابراز نظر نشان نمی‌داد، نه حتی وقتی که سوریه درگیر شورش‌های بهار عربی در سال ۲۰۱۱ شد. وقتی من گفتم دولت اُباما باید مداخلات بیشتری در مصر، لیبی و سوریه بکند، او گفت: «من که فکر می‌کنم در اصل هیچ‌کس نمی‌داند در آنجا باید چه غلطی بکنیم. اگر کاری بکنیم به فنا رفته‌ایم، اگر نکنیم باز هم به فنا رفته‌ایم.»

جائز رابطه‌ای دوستانه با مادر بیولوژیکش جوان سیمپسون برقرار کرد. در طول سال‌ها او و مُنا اغلب کریسمس را در خانه‌ی جائز می‌گذراندند. این دیدارها همیشه لذت‌بخش بود ولی برخی موقع هم احساسی می‌شد. جوان گاهی بی‌اختیار زیر گریه می‌زد و می‌گفت بی‌نهایت استیو را دوست دارد و بابت دور کردن او از خود عذرخواهی می‌کرد. ولی هر بار، جائز به او قوت قلب می‌داد و اوضاع به سامان می‌شد. یک سال کریسمس به او گفت: «نگران نباش. من دوران کودکی فوق‌العاده‌ای داشتم. همه چیز خوب پیش رفت.»

لیسا

اما لیسا برنان دوران کودکی فوق‌العاده‌ای نداشت. در کودکی پدرش تقریباً هرگز به دیدنش نمی‌آمد. جائز بعدها با تأثیر ناشی از پشمیمانی که در صدایش موج می‌زد، به من گفت: «نمی‌خواستم پدر باشم، بنابراین برایش پدری نکرم» با این حال گاهی تقلایی می‌کرد. یک روز وقتی لیسا سه سال داشت با اتومبیل از جلوی خانه‌ای که برای او و کریسان خریده بود، رد می‌شد که تصمیم به توقف گرفت. لیسا نمی‌دانست او کیست. استیو روی پله‌های جلوی خانه نشست و داخل نشد، فقط با کریسان صحبت کرد. این اتفاق یک یا دو بار در سال رخ می‌داد. جائز بی‌خبر می‌آمد، کمی راجع به مدرسه‌ی لیسا یا سایر موارد صحبت می‌کرد و بعد سوار مرسدسیش از آنجا می‌رفت.

لیسا که ۸ ساله شد (سال ۱۹۸۶) این دیدارها هم افزایش یافت. جائز دیگر زیر فشارهای فرساینده‌ای چون ساخت مکینتاش یا جنگ قدرت با اسکالی نبود. حالا در نیکست، با فضایی آرامتر و دوستانه‌تر و البته در پالو آلتو یعنی نزدیک محل زندگی کریسان و لیسا بود. به علاوه وقتی لیسا به کلاس سوم پا گذاشت، فهمیدند که بچه‌ای باهوش و هنرمند است و همان موقع هم به خاطر قلم خوبش، دانش‌آموز منتخب معلمین شد. لیسا پرحرارت و سرزنه و با جسارت -میراث‌دار پدرش- بود. در عین حال چهره‌اش هم به استیو شباهت داشت؛ با ابروهای کمانی و صورتی شبیه اهالی خاورمیانه. جائز یک روز برای متعجب کردن همکارانش، لیسا را به دفتر خود برد. لیسا در راه‌رو چرخ و فلک می‌زد و جیغ می‌کشید: «منو ببین!»

اوی توانیان، مهندس قدبلند و خوش‌شرب شاغل در نیکست و یکی از دوستان خوب جائز، به خاطر می‌آورد که هر وقت و بی‌وقتی که برای شام بیرون می‌رفتند، لیسا را هم از خانه‌ی کریسان بر می‌داشتند: «استیو خیلی با دخترش مهربان بود. خودش و کریسان هر دو گیاه‌خوار بودند ولی لیسا نه. با این حال استیو مشکلی نداشت. پیشنهاد می‌کرد لیسا جوجه سفارش بدهد و او هم می‌داد.»

خوردن جوجه، بدل به ولخرجی کوچک او شد چون بین پدر و مادری گیاه‌خوار گیر افتاده بود که برای غذاهای طبیعی، احترامی معنوی قائل بودند. بعدها در مورد دورانی که با مادرش بود، نوشت: «ما خوار و

بارمان - کاسنی، گنه‌گنه و لوپیا - را از مغازه‌هایی پر از بوهای مختلف می‌خریدیم، جایی که زن‌ها موهاشان را رنگ نمی‌کردند. ولی گاهی اوقات غذاهای خارجی هم می‌خوردیم. یک چندباری مرغ سوخاری طعمدار گرفتیم؛ گوشت را باریکه باریکه با سیخ روی آتش می‌پختند و بعد توی پاکتِ فیلی دار تحویل می‌دادند، ما هم داغ‌داغ با دست توی ماشین می‌خوردیم.» پدر لیسا که عادات غذایی‌اش تبدیل به یک تعصّب شخصی شده بود، در انتخاب مواد غذایی خیلی سخت‌گیر بود. لیسا به شخصه شاهد بود که جائز بعد از اینکه فهمید سوپی که همیشه می‌خورده حاوی کره بوده، یک دهان سوپ بالا آورد. جائز بعد از مدتی که در اپل غذا خوردن را شُل گرفت، دوباره به سراغ رژیم‌های محکم‌ش برقش. حتی لیسا هم فهمیده بود که عادات غذایی او منعکس‌کننده‌ی نوعی از فلسفه‌ی زندگی است، سبکی که در آن زهد و ساده زیستن می‌توانست قوای دیگر را به اوج برساند. لیسا می‌گفت: «اعتقاد داشت که خِرمنِ نیکو از زمینِ کم‌آب حاصل می‌شود و آسودگی از خودداری. پدرم معادله‌ای را می‌دانست که اکثر مردم نمی‌دانستند: اینکه، چیزها به ضدِ خودشان بدل می‌شوند.»

عدم حضور و گاه سردی پدر، باعث می‌شد لحظاتِ با هم بودن شدیداً لذت‌بخش شوند. لیسا می‌گفت: «با او زندگی نمی‌کردم، ولی بعضی روزها می‌آمد خانه‌ی ما، مثل این بود که صدای خدا برای دقایق یا ساعتی در گوش‌مان طنین‌انداز شود.» لیسا خیلی زود به جائز علاقمند شد طوری که با هم به پیامروی می‌رفتد. حتی با او در خیابان‌های آرام پالو آلتوی قدیم، اسکیت می‌کرد و اغلب سری هم به خانه‌ی جوانا هافمن و آندی هرتزفلد می‌زد. جائز اولین باری که لیسا را به خانه‌ی هافمن برد، خودش در زد و گفت: «لیسا آمده.» هافمن بلاfacله فهمید: «مثل روز روشن بود که دخترش است، هیچ‌کس چنان‌ای شبیه او نداشت، چنان‌ای استیو درست مثل یک امضای شخصی است.» هافمن که خود تا ده سالگی نمی‌دانست والدینش از هم طلاق گرفته‌اند، جائز را تشویق کرد تا پدر بهتری باشد و استیو نصیحت او را به گوش‌آویخت و بعدها بابت آن از جوانا تشکر کرد.

یک‌بار لیسا را با خودش به توکیو برد و در هتل^۱ عالی و منظم اُکورا^۲ اتاق گرفتند. در طبقه‌ی پایین که مخصوص سرو سوشی^۳ بود، جائز سینی‌های بزرگ سوشی از نوع اوناگی^۳ سفارش می‌داد؛ از ترکیب یکی از ظرف‌های غذا چنان خوشش آمد که اجازه داد مارماهی پخته‌شده رژیم گیاهی‌اش را نقض کند. قطعاتِ سوشی، روکشی از نمک یا سُسِ خوشمزه داشتند و لیسا بعدها به یاد می‌آورد که: چطور غذا در دهان‌شان آب می‌شد؛ و البته همزمان، یخ‌های رابطه‌شان نیز. بعدها نوشت: «با آن سینی‌های غذا، برای اولین بار در کنارش احساس آرام و خوشنودی کردم؛ زیاده‌روی، آزاد بودن و گرمی او بعد از خوردن آن سالادهای سرد، باز شدن یک فضای دور از دسترس را نوید می‌داد. آن روز، به خودش کمتر سخت گرفت و زیر آن سقفِ شرقی زیبا، با آن گُرسی‌های کوچک و خوراک‌ها و من، آدمی شد هم‌طراز با بقیه.»

ولی رابطه‌شان همیشه شیرین و روشن باقی نماند. جائز همان‌قدر با لیسا دمدمی‌مزاج بود که با دیگران بود. دائم در نوسانی میان عشق و طرد. در دیداری سرزنش و شوخ، در دیدار بعد سرد و خشک. و اغلب ابداً ذهن‌ش پیش لیسا نبود. بنا به قول هرتزفلد: «لیسا همیشه در رابطه‌شان احساس ناامنی می‌کرد. یک بار به

¹ Okura

² Sushi

³ Unagi

جشن تولدش رفتم که قرار بود استیو هم بباید ولی خیلی خیلی دیر کرد. لیسا کاملاً دلوایپس و مأیوس شده بود که بالأخره با آمدنش گل از گلِ دخترک شکفت.«

لیسا آموخت که در مقابل او تندر مزاج باشد. در طول سال‌ها، رابطه‌شان پر فراز و فرود بود و هر فرودی به خاطرِ لجاجتی که در هر دو بود، به درازا می‌کشید. بعد از هر مشاجره‌ای ماهها بدون ارتباط با هم سر می‌کردند. هیچ‌کدام در برقراری رابطه، معذرت‌خواهی، یا تلاش برای التیامِ زخم‌ها، توانا نبود؛ نه حتی وقتی که جابر با مشکلات مزمن سرطان دست به گریبان شد. یک روز در پاییز ۲۰۱۰، داشت با دقت و اشتیاق عکس‌های قدیمی را که در جعبه‌ای بود برایم مرور می‌کرد، روی یکی از عکس‌ها که او را با لیسا (وقتی که کوچک بود) نشان می‌داد، مکثی کرد و گفت: «شاید به اندازه‌ی کافی بهش سر نمی‌زدم.» از آنجایی که تمام آن سال را با لیسا حرف نزدیک بود، پرسیدم که آیا نمی‌خواهد به دخترش زنگی بزند یا اینمیلی بفرستد. بدون پلک زدن، لحظه‌ای به من خیره شد و بعد، مرور عکس‌های قدیمی را از سر گرفت.

عاشق‌پیشه

وقتی پای زن‌ها در میان بود جابر شدیداً عاشق‌پیشه می‌شد، آن هم عشق‌های عجیب و غریب. هر بالا و پایینی را که در روابط عشقی رخ می‌داد با دوستانش در میان می‌گذاشت و در دوری از عشقش دچار غم و غصه می‌شد. در تابستان ۱۹۸۳ با جوان بیز به یک مهمانی شام کوچک در دره‌ی سیلیکان رفت. آنجا کنار یک دانشجوی دوره‌ی لیسانس از دانشگاه پنسیلوانیا نشست. جنیفر ایگان^۱ مطمئن نبود که مرد کناری کیست. آن روزها جابر و بیز خوب می‌دانستند که رابطه‌شان دوام نخواهد آورد و استیو مجذوب ایگان شد که در آن موقع با استفاده از فرصت تعطیلات تابستانی، مشغول کار برای هفته‌نامه‌ای در سان‌فرانسیسکو بود. جابر شماره تلفن ایگان را پیدا کرد و با او تماس گرفت. سپس دو نفری به کافه جکلین^۲ رفتند؛ پاتوقی کوچک نزدیک تپه‌ی تلگراف که سوفله‌های گیاهی درجه یکی به دست مشتریان می‌داد.

یک سال با هم بودند و جابر اغلب برای دیدار به شرق پرواز می‌کرد. در یکی از رویدادهای مکوُرد در بوسون، به جمعیت بزرگی که گردش آمده بودند گفت که خیلی عاشق است و باید زودتر با هواپیما عازم فیلادلفیا شود. (ملت هم که عاشق این حرف‌ها هستند!) وقتی در نیویورک بود، جنیفر خودش را با قطار می‌رساند تا با هم در هتل کارلایل یا آپارتمان جی چیات در کناره‌ی شرقی باشند؛ برای غذا خوردن به کافه لوکزمبورگ^۳ می‌رفتند. (متناوباً) به آپارتمان سَن رمو که جابر می‌خواست آن را تغییر دکوراسیون بدهد سر می‌زدند و به سینما (یا لاقل اپرا) می‌رفتند.

خیلی شب‌ها هم ساعتها با هم تلفنی حرف می‌زدند. از موضوعاتی که سر آن با هم کلنجر می‌رفتند، می‌توان یکی از عقاید بودایی جابر را برشمود: "مهم است که آدمی از دلستگی به مادیات اجتناب بورزد." به جنیفر می‌گفت که علایق مصرف‌گرایانه‌ی آدم‌ها بیمار‌گونه‌اند و برای نیل به روش‌فکری، به نوعی از

¹ Jennifer Egan

² Jacqueline

³ Luxembourg

زندگی نیاز داریم که در آن دلبستگی و مادی‌گرایی نباشد. حتی برای جنیفر یکی از نوارهای کوبون چینو-استاد ذن- را فرستاد که در آن راجع به مشکلات ناشی از میل و هوس به چیزهای مختلف صحبت می‌کرد. ایگان این عقاید را پس زد و پرسید که آیا جابز با ساختن کامپیوترها و سایر محصولاتی که مطلوب مردم است، فلسفه‌ی خودش را زیر پا نمی‌گذارد؟ ایگان می‌گفت: «از این دوگانگی فاحش عصبانی شد و خیلی راجع به آن مجادله کردیم.»

در پایان، اشتیاق جابز برای تولید محصولات فاخر، بر این عقیده که آدمی بایستی از دلبستگی به دارایی‌های تجملی اجتناب بورزد، غلبه کرد. وقتی مکینتاش در ژانویه ۱۹۸۴ بیرون آمد، ایگان تعطیلات زمستانی را دور از پنسیلوانیا در آپارتمان مادرش در سان‌فرانسیسکو سپری می‌کرد. مهمان‌های شام مادرش خیلی تعجب کردند وقتی جابز -با آن شهرت ناگهانی- جلوی در ظاهر شد و با یک مکینتاش در بغل، یک راست به اتاق خواب ایگان رفت تا آن را روی میز بچیند.

جابز مثل چند دوست دیگر، به ایگان هم پیش‌بینی شوم کوتاه بودن عمرش را گفته بود. گویا به همین خاطر هم چندان صبور و خوش اخلاق نبود. ایگان بعدها گفت که جابز خیلی محترمانه گفته است: «یک حس فوریت راجع به همه‌ی آن چیزهایی که می‌خواهد انجام بدهد» دارد. رابطه‌ی آنها در پاییز ۱۹۸۴ پایان یافت، ایگان خیلی واضح به جابز گفت که هنوز خود را برای ازدواج جوان می‌داند.

اندکی بعد نزاع جابز و اسکالی بالا گرفت. اوایل سال ۱۹۸۵ بود و جابز در راه رفتن به یک جلسه‌ی کاری، در دفتر یکی از افرادی که برای بنیاد اپل مسئول تهیه‌ی کامپیوتر برای مؤسسات غیرانتفاعی -کار می‌کرد، توقف کرد. آنجا یک زن بلوند لاغر اندام نشسته بود که مُنِشِ باصفای یک هیپی همراه با هوشِ خالص یک متخصص کامپیوتر در او دیده می‌شد. نامش تینا رِدس بود. جابز می‌گفت: «زیباترین زنی بود که تا آن موقع دیده بودم.»

همان فردا به او زنگ زد و به شام دعوتش کرد. تینا گفت نه، چون آن زمان با دوست‌پسرش زندگی می‌کرد. چند روز بعد، جابز او را با خود به پیاده‌روی در نزدیکی پارک برد و دوباره تقاضایش را مطرح کرد. این‌بار او به دوست‌پسرش گفت که می‌خواهد با استیو بیرون ببرود و رفت. تینا آدم صادق و راحتی بود. همان شب بعد از شام، زیر گریه زد چون می‌دانست که زندگی‌اش در شُرُف از هم پاشیدن است. تغییرات به زودی از راه رسیدند. چند ماه بعد رِدس به عمارتِ بدون مبلمان و وودساید نقل مکان کرد. جابز بعدها گفت: «ولین کسی بود که واقعاً عاشقش شدم. ارتباط خیلی عمیقی داشتیم. تصور نمی‌کنم کسی بتواند بهتر از او مرا درک کند.»

رِدس از خانواده‌ای آشفته می‌آمد و از این رو جابز رنج خود از ماجراهای فرزندخواندگی را به راحتی با او در میان گذاشت. رِدس می‌گفت: «هر دو از دوران کودکی خود رنجیده‌خاطر بودیم. استیو یک بار به من گفت که ما از جنس محیط پیرامون نیستیم و به همین خاطر به هم تعلق خاطر داریم.» عشق‌شان خیلی نمود خارجی داشت و رابطه‌شان مستعد بروز در انتظار عمومی بود؛ معاشقه‌های آنها در سالن نیکست همان‌قدر در یادها مانده که دعواه‌اشان در سالن‌های سینما یا در مقابل مهمان‌های خانه‌ی وودساید. با این حال جابز همواره صداقت و سادگی او را ستایش می‌کرد. جوانا هافمن ضمن توصیف شیدایی جابز نسبت به رِدس، به طور کاملاً درستی اشاره کرد که: «استیو گرایش جالبی داشت به اینکه آسیب‌ها و اختلالات عاطفی را بنگرد و در ذهن خود، آنها را به نشانه‌هایی از معنوی بودن آدم‌ها تبدیل کند.»

جابز در سال ۱۹۸۵ با اخراج از اپل، رِدِس را با خود به سفر اروپا برد تا زخم‌هایش را درمان کند. یک روز غروب روی پُلی بر فراز رود سِن^۱ ایستاده بودند که سخن از ماندن در فرانسه یا سکونت به مدتی نامعلوم در آنجا به میان آمد؛ ایده‌ای بیشتر عاشقانه تا جدی. رِدِس به آن علاقه داشت ولی جابز نه. استیو مهره‌ای بود سوخته ولی هنوز جاهطلب. روی پُل به تینا گفت: «من انعکاسی هستم از آنچه انجام می‌دهم.» ۲۵ سال بعد زمانی که از هم جدا شده ولی هنوز در پیوندی عاطفی بودند، رِدِس با ارسال ایمیلی خاطره‌انگیز لحظات حضور در پاریس را این‌گونه یادآوری کرد:

«تابستان ۱۹۸۵ روی پُلی در پاریس، هوا ابری بود و ما به نرده‌های سنگی و صیقلی پُل تکیه داده، به آب سبز و غلتان در زیر پامان خیره بودیم. در همان هنگامه‌ی تلخ، دنیای تو از من گستاخ، سپس ایستاد و صبر کرد تا مثل یک پیچک به دور انتخاب بعدی ات بپیچد و دوباره خود را شکل دهد. می‌خواستم از آن پیشامد فرار کنم. کوشیدم متقاعدت کنم تا با من در پاریس یک زندگی جدید را بی‌اعازی، تا سرپوشی باشد بر خودِ قدیم‌مان، تا چیزهای دیگری در ما جان بگیرد. می‌خواستم آهسته از آن پرتگاهِ تاریکِ دنیای درهم‌شکسته‌ات بیرون بیاییم؛ برای دوباره پدیدار شدن، بی‌نام و نو شدن، جاری شدن در یک زندگی ساده، درست کردن غذاهای خوب و آسان، هر روز با هم بودن مثل بازی قشنگِ کودکان. دلم می‌خواهد خیال کنم حتی برای لحظه‌ای این رؤیا در نظرت آمد، قبل از آنکه بخندی و بگویی: "چکار می‌شود کرد؟ خودم را از کار بی کار کرده‌ام." دلم می‌خواهد خیال کنم در آن لحظه‌ی تردید، قبل از آنکه آینده خشن از راه برسد، ما را با خود ببرد و از هم دور کند، این را نگفتی و با هم در مزرعه‌ای در جنوب فرانسه زندگی ساده‌ای آغاز کردیم و تا سال‌های پیری در صفا ماندیم و با نوه‌هایمان در کنار، روزها خوش و خرم از پی هم آمدند و گذشتند و دنیای کوچک‌مان، درست مثل قرص‌های نانِ تازه، گرم و عطرآگین از صبر و انس بود.»^۲

آن رابطه برای پنج سال بالا رفت و پایین آمد. رِدِس از زندگی در خانه‌ی خالی از مبلمان و وساید متغیر بود. جابز یک زوج جوان با سابقه‌ی کار در چزپانیس^۳ را به عنوان خانه‌دار و آشپزباشی استخدام کرد ولی حضور آنها باعث شد تینا حس کند یک مداخله‌جوی بی‌صرف است. او گاه سری هم به آپارتمن خودش در پالو آلتو می‌زد، به خصوص بعد از مشاجراتِ رعدآساوی که با جابز داشت. حتی یک بار روی دیوار راهروی منتهی به اتاق خواب نوشت: «مسامحه، نوعی از سوءاستفاده است.» تینا شیفته‌ی استیو بود ولی در عین حال از اینکه او چقدر می‌توانست بی‌توجه باشد، عذاب می‌کشید. بعدها یادآوری کرد که چقدر رابطه‌ی عاشقانه با آدمی خودمحور باعث رنج و عذابش بود. می‌گفت دلوپسی عمیق برای کسی که در مراقب از تو به نظر عاجز می‌رسد، یک نوع جهنم مضاعف است که آرزویش را برای هیچ‌کس نمی‌کند.

به هر حال آنها از جنبه‌های مختلف با هم فرق داشتند. هر تزلفد می‌گفت: «طیفی از بی‌رحمی تا مهربانی را فرض کن، هر کدام در یک سر طیف بودند!» مهربانی رِدِس در همه‌ی جنبه‌های کوچک و بزرگ آشکار

^۱ Seine

^۲ به ترجمه و نگارش پاراگرافی که از نظرتان گذشت می‌بالم چراکه بی‌نظیر است. راستی اگر تا الان کتاب را Donate نکرده‌اید، فکر نمی‌کنید وقتی‌رسیده که به اینجا www.narenji.ir/steve سری بزنید؟ ☺

^۳ Chez Panisse

بود؛ همیشه به گدایان خیابانی پول می‌داد. داولطلب کمک به بیماران روانی (مثل پدر خودش) و حتی مراقب این بود که لیسا و کریسان با او احساس راحتی کنند. بیش از هر کسِ دیگری جائز را به گذراندن وقت بیشتر با لیسا، ترغیب می‌کرد. اما مثل جائز جاهطلب و خودانگیخته نبود. رقت‌قلبش گرچه او را در نظر استیو فردی معنوی جلوه می‌داد، ولی مانع از آن بود که روی یک طول‌موج مشترک باقی بمانند. هرتزفلد می‌گفت: «رابطه‌شان خیلی بی‌ثبات بود. به خاطر شخصیت‌های متمازیزان، بارها و بارها با هم دعوا کردند.» در فلسفه نیز تفاوت‌های بنیادینی داشتند؛ رِدِس معتقد بود سلیقه‌ی زیبایی‌شناسی اساساً چیزی شخصی است؛ ولی جائز اعتقاد داشت چیزی جهانی و قابل اکتساب است. رِدِس او را متهم به جانبداری افراطی از جنبش باوهاؤس می‌کرد: «استیو معتقد بود این شغل ما است که به مردم سلیقه بدهیم، که بهشان بگوییم از چه چیزی باید خوششان بیاید یا نیاید. من با این دیدگاه موافق نبودم. معتقدم با توجه عمیق، هم به درون خودمان و هم دیگران، قادریم به آنچه فطری است و رنگ حقیقت دارد، فرصت ظهور و بروز دهیم.» اگر برای مدتی طولانی با هم بودند اوضاع خوب پیش نمی‌رفت. با جدایی هم جائز غصه‌دار می‌شد. سرانجام در تابستان ۱۹۸۹ استیو از او خواستگاری کرد ولی تینا نمی‌توانست بپذیرد. به دوستانش گفته بود که با این کار حتماً دیوانه خواهد شد. او در خانواده‌ای پُر تشویش بزرگ شده بود و رابطه‌اش با جائز آن محیط را تداعی می‌کرد. آنها دو قطبِ مخالفِ به هم جذب شده بودند که به قول رِدِس همراهی‌شان ناپایدار بود. او بعدها این‌طور توضیح داد: «نمی‌توانستم همسر خوبی برای «استیو جائز، نمادِ تکنولوژی» باشم. از بسیاری جنبه‌ها تحمل آن وضع برایم دشوار بود. در تعاملات فردی‌مان هم قادر به تحمل نامهربانی‌هایش نبودم. در کل، نه هرگز می‌خواستم اذیتش کنم و نه می‌خواستم کناری بایستم و ببینم که او دیگران را اذیت می‌کند. خسته‌کننده و دردناک بود.»

پس از جدایی‌شان، رِدِس به تأسیس بنیادِ ذهن‌باز^۱ کمک کرد که شبکه‌ای برای منابع بهداشت روانی بود. به طور اتفاقی یک‌بار کتابچه‌ی راهنمای روان‌پژوهشکی راجع به اختلال شخصیتی نارسیسیزم^۲ را مطالعه کرد و به نظرش با خصوصیات شخصی جائز مو نمی‌زد. می‌گفت: «توضیحی دقیق و واضح بود از علل درگیری من با او؛ آنقدر واضح که فهمیدم خواست من از استیو برای ملایمت بیشتر و خودمحوری کمتر، درست مثل این است که از یک نابینا انتظار داشته باشی ببیند! و نیز توضیحی بود برای برخی از انتخاب‌هایش راجع به لیسا-دخترش. به نظر من مشکل عمدی او هم‌دلی بود - یا بهتر بگوییم فقدان ظرفیت هم‌دلی.»

رِدِس بعدها ازدواج کرد و صاحب دو فرزند شد. و سپس طلاق گرفت. ولی جائز حتی بعد از ازدواج موفقش باز هم غصه‌ی او را می‌خورد. وقتی جنگش با سلطان آغاز شد، تینا با او در تماس بود و پشتیبانی‌اش می‌کرد. رِدِس با یادآوری رابطه‌شان اغلب خیلی احساساتی می‌شد. یک بار به من گفت: «گرچه تضاد ارزش‌هایمان، مانع از شکل‌گیری آن رابطه‌ی دلخواه شد ولی دلواپسی و علاقه‌ام به او از دهه‌ها قبل تاکنون ادامه یافته.» جائز هم یک روز بعد از ظهر که در اتاق نشیمن بودیم و از رِدِس یاد کرد و با بعض

^۱ OpenMind

^۲ به طور خلاصه: خودشیفتگی‌م.

گفت: «یکی از صادق‌ترین آدم‌هایی است که در زندگی‌ام دیده‌ام» و در حالی که اشک رُوی گونه‌هایش پایین می‌لغزید، افزود: «چیزی غیرمادی در مورد او و در مورد رابطه‌مان وجود داشت.» جائز می‌گفت همیشه از فروپاشی رابطه‌شان پشیمان بوده و می‌دانست که رِدِس نیز چنین حسرتی در دل دارد. ولی هر دو بر سر یک چیز توافق کامل داشتند: تقدیر چیز دیگری بود.

فصل بیست و یک

مرد خانواده

در خانه با قبیله‌ی جابز



با لورین پاول، ۱۹۹۱.

لورین پاول

در این مقطع، بر مبنای تاریخچه‌ی عشق‌بازی‌های جابز، هر همسریاب آماتوری می‌توانست مشخصات زن مناسب برای او را بر شِمُرَد: باهوش ولی فروتن؛ به اندازه‌ی کافی قوی تا جلوی او بایستد ولی در عین حال آنقدر آرام که از پریشانی‌ها با خیال راحت عبور کند؛ تحصیل کرده و مستقل ولی آماده برای ساختن یک زندگی راحت برای او و فرزندان؛ واقع‌بین اما با روحیه‌ای آسمانی؛ به اندازه‌ی کافی زرنگ تا چگونگی مهار او را یاد بگیرد و در عین حال آنقدر مطمئن که لازم نباشد همیشه چنین کند. و البته چه بهتر که زیبا، بلند قامت، باریک و بلوند می‌بود؛ با شوخ‌طبعی، لطافت و علاقه به غذاهای گیاهی.

در اکتبر ۱۹۸۹ کمی پس از جدایی از تینا رِدس، چنین زنی وارد زندگی جابز شد. اگر بخواهم دقیق‌تر ذکر کنم، چنین زنی درست وارد کلاسِ درس او شد. جابز یکی سخنرانانِ روز پنج‌شنبه‌ی کلاسِ "دید از بالا" در مدرسه‌ی تجارتی استنفورد بود و لورین پاول نیز به تازگی از همانجا فارغ‌التحصیل شده و بنا به توصیه‌ی یکی از بچه‌های کلاس به آن جلسه آمده بود. او و دوستش دیر رسیدند و صندلی خالی پیدا نکردند، بنابراین در راهروی وسط تالار نشستند اما یکی از کنترل‌چی‌ها از این کار منع‌شان کرد. در نتیجه

پاول دست دوستش را گرفت و با هم رفتند روی دو تا از صندلی‌های رزو شده‌ی ردیف جلو نشستند. وقتی جابز رسید، یک راست هدایت شد به صندلی کنار پاول. می‌گفت: «به سمت راستم نگاه کردم. یک دختر خوشگل آنجا نشسته بود. شروع کردیم به گپ زدن تا نوبت سخنرانی من برسد.» کمی خوشمزگی کردند و لورین به شوخی گفت که به خاطر برنده شدن در لاتاری آنجا نشسته. جایزه‌ی بخت‌آزمایی هم این بود که جابز او را به شام دعوت کند. لورین به من گفت: «استیو واقعاً پرستیدنی بود.»

بعد از سخنرانی، جابز در کنار صحنه با دانشجوها مشغول صحبت شد. دید که پاول رفت ولی بعد برگشت و بیرون جمعیت ایستاد. سپس دوباره رفت. برای همین مثل گلوله پیش رفت. بی‌توجه از جلوی رئیس دانشگاه که می‌خواست با او حرف بزند عبور کرد و بعد از اینکه در پارکینگ به پاول رسید، گفت: «ببخشید، ما یک چیزی راجع به لاتاری نمی‌گفتیم؟ و اینکه قرار شد من شما را به شام دعوت کنم؟» لورین خنده سر داد. جابز پرسید: «شنیده‌شب چطور است؟» و موافقت او و البته شماره تلفنی را گرفت. بعد خداحفظی کرد و به سمت اتومبیلش رفت تا خود را به پاتوق توماس فوگارتی^۱ در کوه‌های سانتاکروز در بالای وودساید برساند؛ جایی که گروه آموزش بخش فروش نیکست مهمانی شام داشتند. اما یک لحظه بعد از خداحفظی با لورین، ایستاد و چرخید: «با خودم گفتم، آو، من بیشتر مایلم شام با او باشم تا با گروه آموزش، بنابراین سریع برگشتم پیش ماشینش و گفتم "نظرت راجع به شام امشب چیست؟"» لورین بله را گفت. یک عصر پاییزی زیبا بود. پیاده در پالو آلتو رفتند تا به یک رستوران گیاهی بدبو در خیابان سنت مایکل^۲ رسیدند. چهار ساعت تمام آنجا ماندند. به قول جابز: «از آن شب تا الان همیشه با هم هستیم.»

اوی توانیان در رستوران فوگارتی با گروه آموزشی نیکست انتظار می‌کشید، به گفته‌ی او: «استیو گاهی غیرقابل اطمینان می‌شد ولی وقتی راجع به آن شب باهاش حرف زدم احساس کردم که اتفاق ویژه‌ای در زندگی اش افتاده.» پاول بعد از نیمه شب به خانه رسید و به دوست نزدیکش کاترین (کت) اسمیت که در برکلی بود زنگ زد و یک پیغام روی تلفنی گذاشت: «باور نمی‌کنی چه اتفاقی برایم افتاد! باور نمی‌کنی با کی ملاقات کردم!» اسمیت فردا صبح زنگ زد و داستان را شنید. در مصاحبه با من به خاطر داشت که: «ما راجع به استیو زیاد شنیده بودیم و یکی از آدم‌های مورد علاقه‌مان بود، چون هر دو دانشجوی تجارت بودیم.» آندی هرتزفلد و چند نفر دیگر، بعدها شک کردند که نکند پاول برای ملاقات با جابز نقشه کشیده بود: «لورین خیلی نازنین است ولی می‌تواند حسابگر هم باشد و من فکر می‌کنم از همان اول استیو را هدف گرفته بود. هم‌اتفاقی اش در کالج به من گفت که لورین، جلد مجله‌هایی که حاوی عکس استیو بود را نگه داشته و نذر کرده بود جابز را ببیند. اگر واقعاً برای استیو ظاهرسازی کرده باشد، دسیسه‌ی خفنه در بین بوده.» ولی پاول بعدها تأکید کرد که ماجرا از این قرار نبوده. او فقط به این خاطر به کلاس جابز رفته بود که دوستش می‌خواست بروند و حتی درست نمی‌دانست که چه کسی را خواهند دید: «می‌دانستم که استیو جابز سخنران است ولی فکر می‌کردم آن تصویر توی مجله مال بیل گیتس باشد» به خاطر می‌آورد که: «آنها را قاطی کرده بودم. این مال ۱۹۸۹ بود. زمانی که استیو داشت توی نیکست کار می‌کرد و برایم آدم چندان بزرگی نبود. من در کل علاقه‌ای به رفتن به کلاس نداشتم ولی دوستم می‌خواست برویم، بنابراین رفتیم.»

¹ Thomas Fogarty

² St. Michael

جایز بعدها گفت: «فقط دو زن در زندگی من بودند که واقعاً عاشقشان شدم، تینا و لورین. قبلًا فکر می‌کردم عاشقِ جوان بیز هم بوده‌ام ولی واقعیت این است که او را فقط زیاد دوست داشتم، همین. تینا و بعد هم لورین، اینها عشق‌های واقعی من بودند.»

لورین پاول متولد ۱۹۶۳ در نیوجرسی از همان نوجوانی روی پای خودش ایستاد. پدرش خلبان نیروهای تکاور دریایی بود که در سانحه‌ای هوایی در سانتا آنا^۱ در کالیفرنیا کشته شد؛ او داشت یک هواپیمای خراب را برای فرود راهبری می‌کرد که به ناگاه آن هواپیما با هواپیمای خودش تصادم کرد ولی او به جای اینکه سریعاً ا JACKED کند و جان خود را نجات دهد، برای پرهیز از سقوط در منطقه‌ی مسکونی، پرواز را ادامه داد و در نهایت به صورت قهرمانانه‌ای کشته شد. ازدواج دوم مادر پاول تبدیل به وضعیتی اسفبار شد ولی او خود را راضی به ترک آن نمی‌دید چرا که هیچ امکانی برای حمایت از خانواده‌اش نداشت. برای ده سال، لورین و سه برادرش مجبور به استنشاق هوای یک خانه‌ی پرتنش و بروز رفتاری خوب بودند تا مشکلات جزء به جزء حل شوند. او به خوبی از پس این دوره برآمد. خودش می‌گفت: «درسی که می‌شد گرفت واضح بود، باید از دیگران بی‌نیاز می‌شدم و این مایه‌ی افتخارم بود. رابطه‌ی من با پول این‌گونه است که پول را ابزاری برای بینیازی از دیگران می‌دانم ولی این، بخشی از آن چه که هستم، نیست.»

بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاه پنسیلوانیا، در گلدنمن ساکس^۲ به عنوان استراتژیستِ معاملات با درآمد قطعی مشغول شد. در آنجا با مقادیر هنگفتی از موجودی حساب اصلی مؤسسه سر و کار داشت. جان گُرزین^۳ رئیسش، سعی در حفظ او در گلدنمن داشت ولی لورین معتقد بود که این شغل، چندان اخلاقی نیست. می‌گفت: «می‌شد آنجا موفق بود ولی فقط در خدمت انباشت سرمایه بودی.» بنابراین بعد از ۳ سال استعفا داد و به فلورانس ایتالیا رفت. برای هشت ماه زندگی در آنجا را تجربه و سپس در مقطع کارشناسی ارشد، در دانشکده‌ی تجارت استنفورد نامنویسی کرد.

بعد از آن شام پنج‌شنبه، نوبت او بود که برای شنبه شب جایز را به آپارتمانش در پالو آلتو دعوت کند. گتِ اسمیت هم از برکلی آمد و وانمود کرد که هم‌خانه‌ای لورین است تا بتواند استیو را خوب ببیند. رابطه‌شان به زودی گرم و صمیمی شد. اسمیت می‌گفت: «لورین او را از خود بی‌خود کرده بود. استیو به من زنگ می‌زد و می‌پرسید: "چی فکر می‌کنی، از من خوشش آمده؟" و من بیچاره در موقعیت عجیبی گیر می‌افتادم که: خدای! آخر جواب این آدم معروف را چه بدhem؟!»

شب سال نوی ۱۹۸۹ سه تایی همراه با لیسای ۱۱ ساله به چزپانیس رفتند؛ رستوران معروف آليس واترز^۴ در برکلی. موقع شام اتفاقی رخ داد که باعث شروع مشاجره‌ای بین جایز و پاول شد. جدا از هم رستوران را ترک کردند و پاول شب در خانه‌ی گتِ اسمیت ماند. فردا صبح ساعت ۹، صدای در زدن آمد و اسمیت پشتِ در، جایز را یافت که با دسته‌گلی زیر باران ایستاده بود. پرسید: «اجازه هست بیایم داخل لورین را ببینم؟» او هنوز خواب بود، پس جایز داخل اتاق شد و منتظرش نشست. چند ساعتی گذشت و

¹ Santa Ana

² Goldman Sachs

³ Jon Corzine

⁴ Alice Waters

إسمیت هنوز در اتاق نشیمن منتظر بود چون نمی‌توانست لباس‌هایش را از داخل اتاق بردارد. دست آخر هم، یک کت روی لباس شب خود پوشید و برای گرفتن غذا به فروشگاه پیتزکافی^۱ رفت. جابز تا بعد از ظهر از اتاق بیرون نیامد. بعد هم که آمد، گفت: «کَت، یک دقیقه بیا داخل.» او هم رفت. سپس جابز نطقش را شروع کرد: «همان‌طور که می‌دانی پدر لورین درگذشته و مادرش هم اینجا نیست و از آنجایی که تو بهترین دوستش هستی، قصد دارم یک سؤال ازت بپرسم» سپس افزود: «من می‌خواهم با لورین ازدواج کنم. برای‌مان دعای خیر می‌کنی؟»

إسمیت روی تخت ولود شد و به فکر فرو رفت. بعد از پاول پرسید: «تو که موافقی؟» وقتی او سرش را به علامت موافقت تکان داد، إسمیت جازد: «خب، این هم از جوابت!»

ولی در واقع این یک جواب قطعی نبود. جابز این عادت را داشت که برای مدتی دیوانه‌وار روی چیزی تمرکز کند و سپس ناگهان توجهش را از آن بر گیرد. در کار، هر وقت که می‌خواست روی هر چیزی که می‌لش می‌کشید تمرکز می‌کرد و به سایر مسائل بی‌توجه می‌شد، فرقی هم نمی‌کرد که دیگران چقدر سعی کنند تا او را سر ذوق بیاورند. در زندگی خصوصی نیز اوضاع به همین منوال بود. اغلب او و پاول در میزان محبت ورزیدن به هم در جلوی دیگران، زیاده‌رُوی می‌کردند که آن بیچاره‌ها -از جمله گَت إسمیت و مادر پاول- را دست‌پاچه می‌کرد. جابز صبح‌ها در عمارت وودساید، صدای استریو را تا به بلند و با گذاشتِ آهنگ "او مرا دیوانه می‌کند" از گروه فاین یانگ کانیبالز²، لورین را از خواب بیدار می‌کرد. و البته گاهی هم او را نادیده می‌گرفت. گَت إسمیت می‌گفت: «استیو از تمرکز شدیدی که در آن لورین مرکز کائنات بود، یکباره دور و سرد می‌شد و با فاصله از او روی کارش تمرکز می‌کرد. این قدرت را داشت که مثل شاعع لیزر روی چیزی تمرکز کند و وقتی می‌آمد روی شما، با نور توجهش گرم‌تان می‌کرد. اما بعد به نقطه‌ی دیگری پَر می‌کشید و برای شما خیلی سرد و تاریک می‌شد. همین بود که لورین را نگران می‌کرد.»

وقتی پاول درخواست ازدواجش را در اولین روز سال ۱۹۹۰ پذیرفت، جابز دیگر حرفی از ازدواج به میان نیاورد تا چند ماه بعد. بالآخره یک روز که در ساحل پالو آلتو کنار گودال ماسه‌بازی، إسمیت او را با این پرسش روپرداز کرد که: ماجرا از چه قرار است؟ جابز جواب داد که می‌خواهد مطمئن شود که پاول می‌تواند با روش زندگی و شخصیتش کنار بیاید. در سپتامبر، لورین از صبر و انتظار خسته شد و از خانه‌ی جابز رفت. ماه بعد، استیو با تقدیم یک حلقه‌ی نامزدی الماس نشان او را برگرداند. سپس در دسامبر، پاول را به بهشت تعطیلات خودش بُرد؛ دهکده‌ی گُنا³ در هاوایی. او رفتن به آنجا را ۹ سال قبل شروع کرده بود. آن موقع در بحبوحه‌ی مشکلات اپل از دستیار خود خواست مکانی ساكت پیدا کند و سپس به آنجا گریخت. در اولین نظر، از دیدن آن خانه‌های چوبی با سقف‌های کاهگلی که در آغوشِ ساحل آن جزیره‌ی بزرگ در هاوایی پراکنده بودند، خوشش نیامد. آنجا یک تفرجگاه خانوادگی بود با غذاخوری‌های شلوغ. اما خیلی زود به مانند بهشتی زیبا در نظرش جلوه‌گر شد. سادگی و زیبایی آنجا تکانش داد و هر زمان که فرصتی دست می‌داد، بدانجا بر می‌گشت. به خصوص از سفری که در ماه دسامبر با لورین به آنجا داشت، لذت فراوان برد. عشق

¹ Peet's Coffee

² Fine Young Cannibals

³ Kona

آنها، حالا یک میوه‌ی رسیده بود. شب قبل از کریسمس باز هم -البته این بار رسمی‌تر- به پاول گفت که می‌خواهد با او ازدواج کند. به زودی حضور شخص سومی، این کار را جلو انداخت. پاول در هاوایی باردار شد.

عروسي، ۱۸ مارس ۱۹۹۱

بارداری پاول، تنها مشکل نبود. جابز دوباره از ایده‌ی ازدواج عقب کشید حتی با اینکه در ابتدا و انتهای سال ۱۹۹۰ به پاول پیشنهاد ازدواج داده بود. در پی این اتفاق، لورین با عصبانیت فراوان از خانه‌ی او رفت و برای مدتی ساکن آپارتمان خودش شد. جابز هم در آن مدت بدآخم شد و از پذیرش شرایط طفره رفت. بعد یکمرتبه به سرش زد که شاید هنوز عاشق تینا ردس باشد؛ برایش گل رُز فرستاد و سعی کرد او را به بازگشت و یا حتی ازدواج متقادع کند. اما به هیچ وجه از خواسته‌ی قلبی خود مطمئن نبود. تعداد زیادی از دوستان و آشنایانش را با این پرسش که «باید چه کنم؟» شگفتزده کرد. می‌پرسید کدام خوشگل‌تر است، لورین یا تینا؟ از کدام بیشتر خوشم می‌آید؟ باید با کی ازدواج کنم؟ در یکی از فصل‌های رمان مُنا سیمپسون با نام «یک آدم عادی»، کاراکتر جابز «بیش از صد نفر را مورد پرسش قرار می‌دهد که کدام عشقش زیباتر است.» البته این قصه است؛ در حقیقت، تعداد پرسش‌شوندگان خیلی کمتر از صد نفر بود.

با وجود این همه تردید، جابز بالآخره دست به انتخابی درست زد. همان‌طور که ردس به دوستانش گفته بود، اگر پیش او بر می‌گشت هرگز زندگی یا ازدواج خوبی نمی‌داشت. هر چند جابز در غم دوری از شریک روحی‌اش به سر می‌برد ولی رابطه‌اش با پاول به مراتب پایدارتر بود. او از لورین خوشش می‌آمد، دوستش داشت، برایش احترام قائل و با او خیلی راحت بود و گرچه لورین را دارای شخصیتی معنوی نمی‌دانست ولی او برایش تکیه‌گاهی بی‌همتا بود. جوانا هافمن می‌گفت: «استیو خوشبخت‌ترین آدم دنیا است چون با لورین ازدواج کرده که زنی باهوش است و می‌تواند او را به خود متعهد کند و بالا و پایین‌ها و تنش‌های شخصیتی‌اش را تاب بیاورد. از آنجا که لورین روان‌رنجور نیست، ممکن است استیو حس کند او شخصیت عرفانی تینا را ندارد ولی این احمقانه است.» آندی هِرتزفلد هم با این گفته موافق بود: «لورین خیلی شبیه به تینا است ولی در عین حال کاملاً با او تفاوت دارد. قدرت و پایداری‌اش رمز ماندگاری ازدواج‌شان است.» جابز نیز این را به خوبی درک کرده بود؛ برخلاف آشفتگی شخصیتی و پست‌فطرتی گاه و بی‌گاهش، این ازدواج می‌توانست با دوام، سرشار از وفاداری و صداقت، و نیز محفلی برای چیره شدن بر فراز و فرودها و جنجال‌های احساسی پیچیده‌ی او باشد.

اوی توانیان تصمیم گرفت قبل از عروسی برای جابز به یک مهمانی دانشجویی- مجردی بگیرد ولی این به سادگی گفتنش نبود. جابز از مهمانی خوشش نمی‌آمد و در ضمن یک گله رفیق مذکور که سهل بود، حتی یک ساقدوش هم نداشت. بنابراین گروه فقط متشکل از توانیان و ریچارد کراندال^۱ بود؛ کراندال پروفسور علوم کامپیوتری در کالج رید بود که با ترک آنجا به نیکست پیوسته بود. توانیان یک لیموزین گرفت و وقتی به خانه‌ی جابز رسیدند، پاول پشت در آمد، آن هم با یک سبیل قلابی و کت و شلوار مردانه! گفت که

¹ Richard Crandall

می خواهد به عنوان یکی از رفقاء -مذکر- جاگز با آنها بیاید. البته که بعد از این شوخی، سه مجرد (جاگز، توانیان و کراندال) که هیچ کدام هم اهل نوشیدنِ الكل نبودند به سمت سان فرانسیسکو راه افتادند تا ببینند آیا می شود یک نسخه‌ی من-در-آورده از مهمانی‌های دانشجویی- مجردی بر پا کرد یا نه.

توانیان نتوانست در رستوران گیاهی مورد علاقه‌ی جاگز (گرینز در فورت‌ماسون^۱) جا رزرو کند، بنابراین در یک رستورانِ خیلی مجلل جا گرفت. اما به محض اینکه گارسون نان را روی میز گذاشت، جاگز گفت: «من نمی‌خواهم اینجا غذا بخورم» و همه را بلند کرد و بیرون برد، توانیان که هنوز با عادت‌های غذایی او و رفتارهایش در رستوران‌ها آشنا نبود وحشت زده دنبال‌شان رفت. استیو یک انتخاب بهتر در آستین داشت. همه را با خود به کافه جکلین در ساحل شمالی برد که آن سوپله‌های فوق العاده‌اش دهان را آب می‌انداخت. بعد از آن هم، سوار بر لیموزین از روی پل گلدن‌گیت^۲ رد شدند و به پاتوق سائوسالیتو^۳ رفتند. جایی که هر کدام یک گیلاس مشروب سفارش دادند ولی اصلاً لب نزدند. توانیان می‌گفت: «به خوبی مهمانی‌های مجردی-دانشجویی نشد ولی نمی‌شد از این بهترش را برای کسی مثل استیو ترتیب داد، آخر هیچ‌کسِ دیگر قدم پیش نگذاشت.» جاگز قدردان او بود. می‌خواست به توانیان بگوید که با خواهرش مُنا سیمپسون ازدواج کند و گرچه هرگز چنین نکرد، ولی حتی فکرش هم نشانه‌ی محبت استیو به او بود.

پاؤل احساسِ دوگانه‌ای از آنچه پیش رویش بود داشت. در جریان برنامه‌ریزی برای عروسی، خانمی که قرار بود طراحی کارت‌های دعوت را انجام دهد به عمارت وودساید آمد تا نمونه‌ها را نشان دهد. ولی هیچ مبلمانی نبود که روی آن بشیند، بنابراین نمونه‌ها را روی زمین پخش کرد. جاگز چند دقیقه‌ای نگاه کرد و بعد، از اتاق بیرون زد. هر چه صبر کردند تا برگردد، برنگشت. لورین به دنبالش رفت و او را در اتاق خواب یافت. استیو گفت: «از شرش خلاص شو، نمی‌توانم به آشغال‌هایی که کشیده نگاه کنم. افتضاحه!»

۱۸ مارس ۱۹۹۲، در لُرِ آه-واه-نی^۴ در پارک ملی یوسیمیتی^۵، مراسم ازدواج استیون پاؤل جاگز ۳۶ ساله با لورین پاؤل ۲۷ ساله برگزار شد. قدمت آن مکان به دهه‌ی ۱۹۲۰ بر می‌گردد. نمای ساختمانِ لُر، از ستون‌های بلندِ سنگی-بتنی و الوارهای بزرگِ افقی تشکیل شده که معماری تلفیقی آنها، با الهام از سبک «هنر ترئینی» و «جنبیش هنرها و پیشه‌ها» و با هدف شبیه‌سازی آتش‌دان‌های بزرگ در نمای بیرونی بنا، شکل گرفته است. بهترین ویژگی‌های آن، چشم‌ اندازها هستند. ساختمان، پنجره‌های بزرگی دارد که از کف تا سقف بالا رفته‌اند و از ورای آنها، نیم‌ گنبد‌های صخره‌ای و آبشارهای یوسیمیتی پیدا هستند.

حدود ۵۰ نفر به مراسم ازدواج آن دو آمدند؛ از جمله پدر استیو، پاؤل جاگز و خواهرش مُنا سیمپسون. مُنا نامزدش ریچارد آپل را هم آورد، و کیلی که در آینده نویسنده‌ی کمدی تلویزیون شد (نویسنده‌ی سریال کارتونی معروف خانواده‌ی سیمپسون‌ها؛ او نام مادر هومر در سریال را از نام همسرش گرفت). بنا به اصرار داماد، همگی با اتوبوسی که او گرفته بود آمدند؛ چون طبق معمول، همه‌ی جوانب مراسم باید تحت کنترلش می‌بود.

¹ Fort Mason

² Golden Gate

³ Sausalito

⁴ Ahwahnee

⁵ Yosemite

جشن در سالن آفتاب‌گیر برگزار شد: برف شدیدی می‌بارید و یخچال طبیعی یوسیمیتی در دوردست پیدا بود. اجرای مراسم بر عهده‌ی آموزگار جابز، کوبون چینو بود؛ او چوبی را در دست لرزاند، زنگی را تکان داد، بُخُوری^۱ را در آتش ریخت و با صدایی آرام مناجاتی را زمزمه کرد - این کار آخرش از درک اکثر مهمان‌ها دور بود. توانیان می‌گفت: «من فکر کردم مست کرده» ولی این‌طور نبود.

کیک عروسی شبیه نیم‌گنبدهای صخره‌ای انتهای دره‌ی یوسیمیتی بود و از آنجایی که کاملاً گیاهی - فقد تخم‌مرغ، شیر یا هر نوع مواد افروزنی دیگر - بود، جز چند نفر بقیه به آن لب نزدند. بعد از مراسم، همگی به گردش رفتند. سه برادر شر و شور پاول با گلوله‌های برفی یک جنگ تمام عیار - پر از تکل و شوخی خرکی - راه انداختند. جابز در حال تماشی آنها به خواهش گفت: «می‌بینی مُنا، لورین از تبار جو نَمَّت است و ما از تبار جان موئیر^۲.»

آشیانه‌ای برای خانواده

پاول در علاقه‌ی شوهرش به غذاهای طبیعی با او مشترک بود. هنگام حضور در دانشکده‌ی اقتصاد به طور پاره‌وقت در آد-والا (شرکت آبمیوه‌های طبیعی) کار کرده بود و در توسعه‌ی اولین برنامه‌ی بازاریابی آنجا نقش داشت. او بعد از ازدواج با جابز، همچنان مایل به داشتن یک حرفه‌ی شخصی بود، زیرا از کودکی روی پای خودش ایستاده بود. بنابراین شرکتی به نام تراوارا^۴ تأسیس کرد که کارش تولید غذاهای آماده‌ی گیاهی و پخش آنها از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سرتاسر کالیفرنیا شمالي بود.

به جای زندگی در خانه‌ای دور افتاده و بدون مبلمان، لورین و استیو تصمیم گرفتند به خانه‌ای قدیمی و بی‌تكلف در گوشه‌ی یکی از محله‌های قدیمی پالو آلتو نقل مکان کنند، محله‌ای با فضای خانوادگی و دوستانه. آنجا ناحیه‌ای ممتاز بود، همسایه‌هاشان شامل جان دوئر^۵ سرمايه‌دار بزرگ، لری پیج^۶ مؤسس گوگل، و بعدها مارک زاکربرگ^۷ مؤسس فیسبوک^۸ بودند. آندي هِرتزفلد و جوانا هافمن هم که از قدیم در آنجا خانه داشتند. خانه‌ها اما به هیچ عنوان تجملاتی نبود و هیچ پرچین بلند یا حفاظ بیرونی آنها را از نظر

^۱ بُخُور: ملقمه‌ای از مواد که آن را در آتش می‌ریزند تا با سوختنش بوی خوش در محیط بپیچد.

^۲ Joe Namath: بازیکن فوتبال امریکایی در دهه‌ی ۶۰ و ۷۰ م.

^۳ John Muir: نویسنده‌ی اسکاتلندي مهاجر به امریکا. وی طبیعت‌گرا و از اولین مدافعان حفظ بیابان‌های امریکا بود. نامه‌ها، مقالات و کتب او راجع به گشت و گذارهایش در طبیعت به ویژه در کوههای سیرانوادای کالیفرنیا، توسط میلیون‌ها نفر خوانده شده است. تلاش مویر برای حفاظت از طبیعت، منجر به حفظ دره‌ی یوسیمیتی، پارک ملی سکویا و چند منطقه‌ی حیات‌وحش دیگر شد.

⁴ Terravera

⁵ John Doerr

⁶ Larry Page

⁷ Mark Zuckerberg

⁸ Facebook

نمی‌پوشاند. عمارت‌ها در قطعه‌زمین‌هایی پهلوی هم قرار داشت، با خیابان‌هایی هموار و خلوت در میان و پیاده‌روهایی عریض در دو سو. جایز بعدها گفت: « محله‌ای می‌خواستیم که در آن بچه‌ها بتوانند پیاده به دیدن دوستانشان بروند.»

عمارتی که خریدند، آن طور که جایز دوست داشت، ساده و مدرن نبود. حتی آنقدر بزرگ یا متمایز هم نبود که مردم در حال گذر با اتومبیل، بایستند و نمای آن را تماشا کنند. ساختمان، در دهه ۱۹۳۰ توسط یک طراح محلی به نام کار جُنز^۱ ساخته شده بود؛ کسی که استاد ساخت خانه‌های روستایی فرانسوی یا انگلیسی با حال و هوای کتاب‌های داستانی بود.

این خانه‌ی دو طبقه‌ی داستانی، از آجر سرخ ساخته شده بود؛ با الوارهای چوبی بدون پوشش و یک سقف چوبی با خطوط مورب؛ چیزی شبیه به آن کلبه‌های روستایی که بدون نقشه ساخته می‌شوند یا شاید خانه‌ی یک هابیت^۲ خوشبخت. حس کالیفرنیایی آن در حیاط خلوتش متجلی بود که دو بال عمارت آن را در میان گرفته بودند. سالن نشیمن طاق بلند خانه اصلاً تشریفاتی نبود و گفشن موزائیک و کاشی بود. در یک طرف آن، پنجره‌ای بزرگ و مثلثی قرار داشت که نوکش تا اوچ سقف بالا می‌رفت؛ وقتی جایز خانه را خرید، شیشه‌ی آن رنگی و نقش‌دار بود شبیه شیشه‌های کلیساها. ولی او آن را با شیشه‌ی شفاف جایگزین کرد.

دیگر نوسازی‌های خانه از این قرار بود؛ افزودن یک تنور چوب‌سوز بلند و تعییه‌ی محلی برای یک میز چوبی کشیده که بعدها به محل اصلی دور هم نشینی خانواده بدل شد. قرار بود نوسازی فقط ۴ ماه طول بکشد ولی از آنجایی که جایز نو به نو طراحی را تغییر می‌داد، ۱۶ ماه به درازا انجامید. آنها بعد از خرید خانه‌ی کوچک پشت عمارت، آن را کوبیدند تا یک حیاط پشتی اضافه کنند؛ جایی که پاول آن را بدل به یک باغ زیبای کوچک کرد: پر از گل‌های فصلی، سبزیجات و بوته‌های کوتاه.

جایز از این شگفتزده بود که کار جُنز چطور با تکیه بر مصالح قدیمی از جمله آجرهای کهنه و چوب‌تیرک‌های قدیمی تلفن، چنان بنای محاکم و ساده‌های ساخته است. ستون‌های آشپزخانه در قدیم برای قالب‌ریزی فونداسیون بتونی پل گلدن گیت -که در زمان ساخت خانه در حال تکمیل بود- مورد استفاده قرار گرفته بودند. جایز در حالی که به جزئیات ریز اشاره می‌کرد، گفت: «او یک صنعتگر خودآموخته‌ی هوشمند بود. بیش از آنکه مراقب جیبش باشد مواطن ابتکاراتش بود، تا آنجا که می‌دانم هرگز ثروتمند نشد. هرگز هم از کالیفرنیا بیرون نرفت. ایده‌ها را از کتب کتابخانه و مجله‌های معماری به دست می‌آورد.»

جایز هرگز خانه‌ی سابقش در وودساید را جز با چند وسیله‌ی ضروری مبلمان نکرد: یک کمد کشودار و یک تشك برای اتاق خواب، یک میز بازی و چند صندلی تاشو برای -به اصطلاح- اتاق ناهارخوری. چون می‌خواست فقط چیزهای قابل تحسین اطرافش باشد و این، بیرون رفتن و خرید وسایل را بدل به سخت‌ترین کار زندگی‌اش کرده بود. ولی حالا که در محله‌ای معمولی با همسری در کنار و فرزندی در راه، ساکن بود می‌بایست برای وسایل ضروری اهمیت قائل می‌شد، با این همه سختش بود. تخت‌خواب، میز آرایش و یک سیستم صوتی برای اتاق نشیمن گرفتند ولی خرید چیزهایی مثل مبلمان زمان بیشتری بُرد. پاول به یاد می‌آورد که: «حدود هشت سال به طور نظری راجع به مبلمان منزل بحث می‌کردیم، زمان

^۱ Carr Jones

^۲ Hobbit: انسان‌های کوتاه قامت و بامزه و خوشگذرانی که شاید معروف‌ترین توصیف آنها در آثار ادبی، مربوط به شاهکارهای پروفسور جی. آر. تالکین، رمان‌های «هابیت» و «ارباب حلقه‌ها» باشد.

زیادی صرف این پرسش شد که "کارکرد مفهومی یک مبل چیست؟" تهیه‌ی اسباب و اثاثیه امری فلسفی بود، نه فقط خریدی از سر عجله و نیاز. جایز برای من، جریان پیچیده‌ی خرید ماشین لباس‌شویی را این‌طور توصیف کرد:

«کاشف به عمل آمد که امریکایی جماعت، دستگاه‌های شوینده و خشک‌کن را اساساً بد درست می‌کند. محصولات اروپایی به مراتب بهتر بودند - و با اینکه دو برابر زمان بیشتری برای شستن لباس‌ها صرف می‌کردند، اما با آبی معادل یک چهارم بقیه عملیات شستشو را انجام می‌دادند و در آخر روی البسه‌ی شما ماده‌ی شوینده‌ی به مراتب کمتری باقی می‌ماند. از همه مهم‌تر اینکه لباس‌ها خراب نمی‌شد. با ماده‌ی شوینده و آبی به مراتب کمتر، تمیزی و نرمی بهتر و عمر بیشتری به ارمغان می‌آمد. ما وقت زیادی صرف کردیم تا بفهمیم واقعاً چه چیزی از خرید خودمان می‌خواهیم. خیلی راجع به طراحی و همین‌طور ارزش‌های خانواده‌ی خودمان حرف زدیم. آیا برای‌مان مسئله این بود که لباس‌ها به جای یک ساعت و نیم در یک ساعت شسته شوند؟ یا اینکه مسئله‌ی اصلی این بود که البسه حس نرمی بهتری بدنه‌ند و بیشتر عمر کنند؟ یا شاید مصرف فقط یک چهارمی آب برای‌مان مسئله بود؟ دو هفتاهی تمام هر شب سر میز شام راجع به اینها بحث کردیم.»

آنها دست‌آخر شوینده و خشک‌کن میله^۱ ساخت آلمان را خریدند. جایز می‌گفت: «در طول تمام سال‌ها از آن خرید بیش از خرید هر دستگاه پیشرفته‌ی دیگری به هیجان آمدم.»

جایز برای سقف گنبدی شکل اتاق نشیمن یک قطعه‌ی هنری خرید؛ عکسی بزرگ از آنسیل آدامز که طلوع زمستانی سیرا نوادا^۲ در لون پایین^۳ کالیفرنیا را ثبت کرده بود. آدامز این چاپ بزرگ دیواری را به دخترش هدیه داده بود که وی بعدها آن را فروخت. یک بار مستخدم منزل جایز آن را با پارچه‌ی مرتبط تمیز کرد و استیو بلافضله با سماحت یکی از همکاران آدامز را ردگیری کرد و به خانه آورد تا با برداشتن یک لایه از روی آن، بازسازی‌اش کند.

خانه‌ی جایز آنقدر بی‌تكلف و ساده بود که وقتی بیل گیتس با همسرش به آن پا گذاشت، یک جورهایی گیج شد و پرسید: «همه‌ی زندگی شما اینجا می‌گذرد؟» گیتس آن موقع داشت یک عمارت ۶.۱۰۰ متر مربعی در نزدیکی سیاتل می‌ساخت.

جایز حتی بعدها که به اپل برگشت و یک میلیارد معرف شد، هیچ تیم محافظتی یا خدمتکار دائمی نداشت و در طول روز در بی‌پشتی خانه را قفل نمی‌کرد. تنها مشکل امنیتی، متأسفانه و به طرزی عجیب از طرف بارل اسمیت به وجود آمد؛ همان مهندس فرشته‌روی گروه نرمافزاری مکینتاش که موهای ژولیده داشت و زیر نظر هر تر نسل کار می‌کرد. اسمیت بعد از ترک اپل دچار اسکیزوفرنی شد. او پایین خیابان محل

^۱ Miele در سال ۱۸۹۹ توسط کارل میله و رینهارد زینکان در آلمان تأسیس شد. این شرکت اکنون نزدیک به ۱۷۰۰۰ کارمند دارد و پنجاه خانواده (از جمله وراث مؤسسین) سهامدار آن هستند.

^۲ Sierra Nevada

^۳ Lone Pine

زندگی هِرتزفلد ساکن بود و با پیشرفت اختلال روانی اش، کار به جایی کشید که گاهی لخت‌لخت راه می‌افتداد تا خیابان و شیشه‌ی ماشین‌ها یا کلیسا را می‌شکست. گرچه داروهایش بسیار قوی بود ولی مشخص شد که مشکل او حادتر از این است که با دارو کنترل شود. در مقطعی که دو مرتبه شیطان به جلدش فرو رفت، عصرها می‌آمد جلوی خانه‌ی جاوز، به شیشه‌ها سنگ می‌زد و یادداشت‌های بی‌ربط از خود به جا می‌گذاشت. دست آخر هم یک فششه به داخل خانه انداخت. پس از دستگیری، تحت معالجات بیشتر قرار گرفت و پرونده‌اش ملغی شد. جاوز به یاد آن روزها می‌گفت: «بارل واقعاً بازه و بی‌ریا بود. یک سال، به گمانم ماه آوریل بود، ناغافل این‌طور شد. اتفاق عجیبی بود، بی‌نهایت غم‌بار.»

جاوز دلسوز او بود، اغلب از طریق هِرتزفلد جویای کمک‌های بیشتر می‌شد. در مقطعی اسمیت به زندان افتاد و از اعلام هویت خودش طفره رفت. وقتی هِرتزفلد فهمید، سه روز گذشته بود. به جاوز زنگ زد و برای آزادی‌اش تقاضای کمک کرد. جاوز دریغی از کمک نداشت ولی همان موقع سؤالی پرسید که هِرتزفلد را غافلگیر کرد: «اگر یک روز بلای مشابهی سرم آمد، به همین خوبی که مراقب بارلی از من هم مراقب خواهی کرد؟»

جاوز عمارت وودساید را که حدود ۱۵ کیلومتر بالاتر از پالو آلتو و در میان کوه‌ها بود، نفوخت. چون می‌خواست آن عمارت اسپانیایی را که ۱۴ اتاق خواب داشت و به سال ۱۹۲۵ ساخته شده بود، بکوبد و به جای آن در مقیاس یک سوم، خانه‌ای کاملاً ساده و مدرن با الهام از خانه‌های ژاپنی بسازد. ولی برای بیش از ۲۰ سال درگیر منازعات قضایی با مدافعان حفظ ابنيه‌ی قدیمی شد که برای جلوگیری از تخریب این خانه‌ی اصیل تلاش می‌کردند. (در سال ۲۰۱۱ سرانجام مجوز تخریب خانه را گرفت ولی زمانه‌ی زمانه‌ای نبود که بخواهد خانه‌ی دیگری در این دنیا بنا کند.)

جاوز در مواردی نادر، از خانه‌ی نیمه‌متروکه‌ی وودساید برای مهمانی‌های خانوادگی استفاده می‌کرد، به خصوص که استخر هم داشت. در دوران ریاست جمهوری بیل کلینتون، او و هیلاری کلینتون^۱ برای دیدار با دخترشان که دانشجوی استنفورد بود، به کالیفرنیا می‌آمدند و در خانه‌ی یک طبقه‌ی متعلق به عمارت اصلی اقامت می‌کردند. از آنجایی که عمارت اصلی و خانه‌ی یک طبقه‌ی الحاقی مُبله نبودند، وقتی خبر آمدن کلینتون‌ها می‌رسید، پاویل به فروشنده‌گان مبلغان و آثار هنری زنگ می‌زد تا موقتاً خانه را مبلغ کنند.

یک بار، اندکی بعد از آشتفتگی‌های ماجراهی مونیکا لوینسکی^۲، پاویل مشغول آخرین تفتش‌ها و دادن تذکرات نهایی بود که متوجه فقدان یکی از تابلوها شد. با نگرانی از گروه مراقبت و امنیت پرسید که چه بلایی سر آن آمده. یکی از مأموران او را به کناری برد و توضیح داد که آن تابلو -نقاشی یک لباس روی چوب‌لباسی - یادآور لباس آبی معروف در ماجراهی رسوایی لوینسکی بوده و بنابراین از دکوراسیون حذف شده است. (در حین یکی از مکالمات آخر شب بین کلینتون و جاوز، کلینتون پرسید که چطور باید ماجراهی لوینسکی را مدیریت کند. جاوز به او گفت: «من نمی‌دانم چنین کاری کرده‌ای یا نه ولی اگر کرده‌ای، باید به کل مردم کشورت بگویی.» سکوت محض در آن سوی خط تلفن حاکم بود.)

^۱ Hillary Clinton

^۲ Monica Lewinsky

آمدن لیسا

در نیمه‌ی سالی که لیسا به کلاس هشتم می‌رفت معلم‌هایش به جابز زنگ زدند. با مشکلاتی که در بین بود، بهترین کار رفتن او از خانه‌ی مادرش بود. بنابراین جابز یک روز قرار پیاده‌روی گذاشت تا راجع به آن وضع با دخترش صحبت کند و بعد پیشنهاد داد که لیسا پیش او و لورین بیاید. لیسا دختر بالغی بود. بعد از دو روز به این پیشنهاد جواب مثبت داد. حتی از قبل می‌دانست که کدام اتفاق را می‌خواهد: آن یکی که درست کنار اتفاق پدرش بود. قبل‌ایک بار که کسی خانه نبود، کف آن اتفاق دراز کشیده و پسندش کرده بود. دوران سختی بود. کریسان برنان گاهی از خانه‌اش پیاده می‌آمد و توی حیاط داد و بی‌داد می‌کرد. اخیراً که من از خود او راجع به رفتارش در آن برهه و مشکلاتی که منجر به رفتن لیسا نزد جابز شد، سؤال کردم، ادعا کرد که هنوز خودش هم نتوانسته اتفاقات آن دوره را تحلیل کند. ولی بعد یک ایمیل طولانی فرستاد:

«شاید بد نباشد بدانی استیو چطور شورای محلی را قانع به اعطای مجوز تخریب خانه‌اش در وودساید کرد. یک گروه از مردم می‌خواستند آن را به خاطر ارزش تاریخی‌اش از تخریب حفظ کنند ولی استیو می‌خواست به جایش یک خانه‌باغ بسازد. بنابراین در طول چند سال گذاشت خانه آنقدر فرسوده و متلاشی شود که دیگر هیچ راهی برای نجاتش باقی نماند. استراتژی‌اش برای به دست آوردن آنچه می‌خواست، با کمترین درگیری و مقاومت همراه بود. به همین سادگی خانه را به حال خودش ول کرد، نمی‌دانم، شاید حتی برای چند سال پنجره‌ها را باز گذاشت. این‌طوری آن را ویران کرد. عالی بود نه؟ ... به همین روش تأثیر و اراده‌ی مرا هم تحلیل برد تا لیسا را در ۱۳-۱۴ سالگی از من بگیرد. ابتدا هیچ روش مشخصی نداشت ولی بعد همین راه ساده را در پیش گرفت که برای من ویرانگر و برای لیسا گیج‌کننده بود. کارش آنقدرها هم عالی نبود ولی چیزی را که می‌خواست به دست آورد.»

لیسا تمام چهار سال دبیرستان را پیش جابز و پاول در پالو آلتو ماند و از آن به بعد از نام لیسا برنان-جابز استفاده کرد. استیو سعی داشت پدر خوبی باشد ولی گاهی از دخترش دور بود. وقتی لیسا حس فرار از خانه را داشت، به منزل یکی از خانواده‌های دوست در همان نزدیکی پناه می‌برد. پاول همیشه سعی داشت پشتیبانش باشد و اکثر مسائل مدرسه‌ی لیسا را شخصاً پیگیری می‌کرد.

در سال دوم دبیرستان، به نظر می‌رسید لیسا در حال ترقی باشد. در روزنامه‌ی مدرسه، کامپانیل^۱، ویرایشگر شد. همراه با هم‌کلاسی‌اش بن هیولیت^۲ -نوهی بزرگ‌مردی که اولین شغل را به پدرش داده بود- اضافه حقوق‌های سری‌ای را که مدرسه به مدیران اختصاص داده بود، بر ملا کرد. زمان رفتن به کالج که رسید، می‌دانست که به جایی جز شرق نخواهد رفت. با جعل امضای پدرش که خارج از شهر بود- برای هاروارد درخواست داد و برای ورودی کلاس‌های ۱۹۹۶، پذیرش گرفت.

¹ The Campanile

² Ben Hewlett

در هاروارد ابتدا در روزنامه‌ی کرایمsson^۱ و سپس در مجله‌ی ادبی ادووکیت^۲ مشغول به کار شد. بعد از جدایی از دوست‌پسرش، یک سال در کالج پادشاهی لندن به سر برد. رابطه‌اش با پدر در طول این سال‌ها همچنان پر تشویش باقی ماند. وقتی به خانه می‌آمد بر سر چیزهای کوچک -مثلًاً اینکه چه چیزی برای شام آماده شده بود و اینکه آیا توجه کافی به برادر ناتنی‌اش نشان می‌داد یا نه- دعواشان بالا می‌گرفت و گاهی برای هفته‌ها یا حتی ماه‌ها با هم حتی یک کلمه حرف نمی‌زدند. مشاجرات گاه چنان بد پیش می‌رفت که جابز حمایت‌هایش را از او قطع و لیسا به ناچار از آندی هِرتزفلد یا سایرین پول قرض می‌گرفت. یک بار که لیسا گمان می‌کرد پدرش قصد پرداخت شهریه‌ی کالج را ندارد، از آندی ۲۰۰۰۰ دلار قرض گرفت. هِرتزفلد می‌گفت: «استیو به خاطر این وام از دستم خیلی عصبانی شد ولی فردا صبح زنگ زد و حسابدارش پول را به حسابم ریخت.» جابز حتی به مراسم فارغ‌التحصیلی لیسا از هاروارد در سال ۲۰۰۰ هم نرفت چون به قول خودش: «حتی مرا دعوت هم نکرده بود.»

البته اتفاقات قشنگی هم در آن سال‌ها به وقوع پیوست. از جمله این که یک تابستان لیسا به خانه برگشت و در یک کنسرت انتفاعی برای بنیاد الکترونیکی فرانتیر^۳ (یک گروه حامی دسترسی به تکنولوژی) به اجرا پرداخت. کنسرت در تالار فیلمور^۴ در سان‌فرانسیسکو برگزار شد که به خاطر اجراهای گریتفول دد، جفرسون ارپلین و جیمی هندریکس^۵ معروفیت داشت. لیسا ترانه‌ی "با من از یک انقلاب بگو" از تریسی چپمن^۶ را خواند ("فqua به پا خواهند خواست/و سهم‌شان را خواهند گرفت"). جابز در انتهای سالن ایستاده بود و دختر یک‌ساله‌اش، ارین را در آغوش داشت.

فراز و فرودهای جابز با لیسا بعد از نقل مکان او به منهٔتن به عنوان یک نویسنده‌ی مستقل نیز ادامه یافت. مشکلات‌شان به خاطر رفتار جابز با کریسان تشید شد. استیو یک خانه‌ی ۷۰۰.۰۰۰ دلاری به نام لیسا ولی برای کریسان خریده بود، کریسان لیسا را متلاعده کرد آن را انتقال دهد و بعد با پول فروش خانه، هماره با یک مرشد معنوی به سفر رفت و سپس در پاریس سکنی گزید. وقتی که پولش تمام شد، به سان‌فرانسیسکو برگشت و به کشیدن نقاشی‌های هنری با استفاده از نور و خلق ماندالاهای بودایی پرداخت. در وب‌سایتش (که هِرتزفلد آن را ساخت) نوشته بود: «من یک رابط روحانی و اعانه‌کننده‌ی ایده‌های آینده‌ی بشر را به تکامل و زمین رو به پیشرفت هستم. من استاد فرم‌ها، رنگ‌ها و صدای جنبش مقدسی هستم که خلق و هماره با آن زندگی می‌کنم.» وقتی کریسان برای درمان عقوبات سینوسی و همین‌طور مشکل دندان‌پزشکی‌اش پول می‌خواست، استیو تأمینش نکرد و همین باعث شد که باز برای چند سال لیسا با او حرف نزند. این الگوی سینوسی، در سال‌های آتی نیز ادامه یافت.

مُنا سیمپسون با استفاده از این جزئیات به علاوه‌ی تخیل خود، سومین رمانش با نام "یک آدم عادی"^۷ را به نگارش در آورد که به سال ۱۹۹۶ منتشر شد. کاراکتر اصلی داستان بر مبنای شخصیت جابز شکل

¹ The Crimson

² The Advocate

³ Frontier

⁴ Fillmore

⁵ Jimi Hendrix

⁶ Tracy Chapman

گرفت و تا حدی هم به واقعیت وفادار ماند: در کتاب، جابز را داریم که کاملاً سخاوتمندانه یک اتومبیل خاص برای دوست خوبش که به بیماری فساد استخوانی مبتلا است، می‌خرد. نویسنده خیلی دقیق بسیاری از نامه‌برانی‌های او در رابطه با دخترش لیسا را شرح می‌دهد که از آن جمله است انکار نسب پدر و فرزندی در بدو تولد او. ولی سایر بخش‌های رمان کاملاً تخیلی است: مثل این که کریسان در سن پایین به لیسا رانندگی یاد می‌دهد و این صحنه از کتاب که «جین» پنج ساله به تنها‌یی در جستجوی پدرش از بین کوه‌ها رانندگی می‌کند، اینها کاملاً خالی از واقعیت هستند. از منظر ژورنالیستی نکات جالبی در رمان هست که بد نیست آنها را ذکر کنم، مثل توصیف ذهنی‌ای که از کاراکتر جابز در اولین جمله ارائه می‌شود: «او چنان پرمشغله بود که حتی فرصت کشیدن سیفون توالت را هم نداشت.»

در ظاهر، تصویر ساختگی جابز به نظر زننده می‌آید. سیمپسون شخصیت اصلی داستانش را «عاجز از درک نیاز به واسطه بودن برای تحقق رویاهای هوس‌های دیگران» به تصویر کشیده. بهداشت فردی او هم به بدی جابز واقعی است: «او اعتقادی به استفاده از عطر نداشت و اغلب اظهار می‌کرد که با رژیم مناسب و صابون خوشبو، نه عرق می‌کند و نه بوی بد می‌دهد.» این رمان، شاعرانه و در بسیاری موارد پیچیده است و در پایان، تصویری سنگین از مردی را می‌بینیم که کنترل شرکت عظیم خودش را از دست می‌دهد و به ارزش دختری که از خود رانده، پی می‌برد. در پرده‌ی آخر، او را در حال رقص با دخترش می‌بینیم.

جابز بعدها به من گفت که هرگز داستان را نخوانده: «شنیدم که راجع به من است که اگر این طور باشد واقعاً گند زده به وجهه‌ام. اما از آنجا که نمی‌خواستم با خواهرم مشکلی پیدا کنم، نخواندمش.» با این حال، با استناد به آنچه او چند ماه بعد از انتشار کتاب به نیویورک تایمز گفت، به نظر می‌رسد کتاب را خوانده و تشابهاتی بین کاراکتر اصلی و خودش یافته بود، او به استیو لُهر^۱ خبرنگار تایمز گفت: «۲۵٪ از کاراکتر اصلی دقیقاً خودِ من است، علی‌الخصوص از منظر اخلاق شخصی. اما قطعاً به شما نخواهم گفت کدام ۲۵٪.» همسرش می‌گفت که در واقع جابز نگاه مختصری به کتاب انداده و بعد از او خواسته بود آن را برایش بخواند تا ببیند چه برداشتی از آن میسر است.

سیمپسون نسخه‌ی دستنوشته‌ی کتاب را قبل از انتشار برای لیسا فرستاد ولی او فقط مقدمه‌ی کتاب را خواند. خودش در این باره می‌گفت: «در صفحات ابتدایی با خانواده‌ام، قصه‌هایم، افکارم و خودم در قالب یک کاراکتر به نام «جین» مواجه شدم و بین حقایقی که جعل شده - و از نظر من دروغ - بود گیر افتادم و اینها به خاطر شباهت خطرناک‌شان به واقعیات، برای من برجسته شدند.» لیسا زخم خورده بود و در یادداشتی برای مجله‌ی ادوبیت در هاروارد، دلیل آن را توضیح داد. اولین پیش‌نویس یادداشت خیلی گزنده بود بنابراین قبل از انتشار، آن را تصحیح کرد. از کار سیمپسون به عنوان یک دوست، احساس هتك حرمت می‌کرد. در یادداشت نوشت: «نمی‌دانستم که در آن شش سال مُنا داشته از من اطلاعات جمع می‌کرده. نمی‌دانستم به همان اندازه که من به دنبال دلداری او می‌گشتم، او نیز داشته در دردده‌های من به دنبال اطلاعات می‌گشته.» سرانجام لیسا با مُنا آشتب کرد. برای صحبت راجع به کتاب با هم به یک قهوه‌خانه رفتند. لیسا به او گفت که نتوانسته کتاب را تا آخر بخواند و مُنا گفت که حتماً از آخر کتاب خوش خواهد

^۱ Steve Lohr

آمد. در طول سال‌ها رابطه‌ی آنها مدام قطع و وصل می‌شد ولی از برخی جنبه‌ها، لیسا با مُنا بیش از پدرش احساس نزدیکی می‌کرد.

بچه‌ها

وقتی پاول چند ماه بعد از ازدواج با جابز در سال ۱۹۹۱ اولین فرزندشان را به دنیا آورد، برای دو هفته او را "پسر بچه‌ی جابز" صدا می‌کردند زیرا توافق بر سر یک اسم، اندکی سخت‌تر از انتخاب یک ماشین لباس‌شویی بود. سرانجام، او را رید پاول جابز نامگذاری کردند. نام وسط او را از نام پدر جابز گرفتند و نام کوچکش (جابز و پاول هر دو اصرار داشتند که) بیشتر به خاطر اینکه تلفظ خوبی داشت انتخاب شد، نه فقط به خاطر اینکه نام کالج پدرش بود.

رید از خیلی جنبه‌ها شبیه به استیو شد: تیز و باهوش، با نگاه نافذ، و جذابیت زیاد. ولی بر خلاف استیو رفتارش دلنشیں و جذابیتش نجیبانه بود. دانش‌آموزی خلاق و علاقمند به علوم که به عنوان یک پسر بچه دلش می‌خواست لباس‌های دست‌دوز بپوشد و رسمی باشد. او تکرار کننده‌ی نگاه خاص پدرش ولی ذاتاً خون‌گرم بود. حتی به نظر نمی‌رسید یک ذره خباثت در وجود این بچه باشد.

ارین سینما جابز در سال ۱۹۹۵ به دنیا آمد. او اندکی آرامتر و گاهی از کمبود توجه پدرش در رنج بود. ارین پیگیر علاقه‌ی استیو به طراحی و معماری شد ولی در عین حال آموخت که چگونه فاصله‌ی احساسی خود را با پدر حفظ کند تا مبادا از دوری او صدمه ببیند.

کوچک‌ترین بچه، ایو در سال ۱۹۹۸ به دنیا آمد و به دختری با اراده بدل شد. یک آتش‌پاره‌ی با مزه، نه محتاج به دیگران و نه مروعه از آنها. خوب می‌دانست چطور از پس پدرش بر بیاید، با او مذاکره کند (و حتی گاهی برنده شود)، یا که او را دست بیاندازد. جابز به مزاح می‌گفت که او بالآخره روزی رئیس اپل خواهد شد، البته به شرطی که قبلش رئیس جمهوری امریکا نشده باشد.

جابز رابطه‌ای قوی با پسرش برقرار کرد ولی از دخترانش کمی دور ماند. مثل رفتارش در قبال دیگران، به ندرت برای آنها وقت اختصاصی می‌گذاشت ولی بر عکس، بارها می‌شد که به خاطر کارش کاملاً آنها را نادیده می‌گرفت چرا که چیزهای دیگری ذهنش را پر می‌کرد. پاول می‌گفت: «خیلی روی کارش تمکز می‌کند و بارها شده که حضورش برای دخترها ملموس نبوده.» در مقطعی جابز به همسرش گفت که خیلی شگفت‌زده است از اینکه بچه‌هاشان اینقدر خوب بار آمده‌اند: «به خصوص که ما همیشه کنارشان نیستیم.» این پاول را مبهوت و اندکی دلخور کرده بود زیرا او در دو سالگی پسرشان، با کناره‌گیری از شغل خود، تصمیم گرفت فرزندان بیشتری داشته باشد.

در سال ۱۹۹۵ مدیرعامل ارکل، لری الیسون چهلمین سالگرد تولد جابر را با حضور شخصیت‌های بانفوذ و ستاره‌های تکنولوژی جشن گرفت. گاه پیش می‌آمد که الیسون -دوست بسیار نزدیک استیو- خانواده‌ی جابر را با یکی از قایق‌های مجلل تفریحی‌اش به گردش ببرد. رید به او می‌گفت: «دوست ثروتمندمان،» این خود به تنها‌ی حاکی از آن است که چقدر پدرش از تظاهر به جنبه‌های مختلف ثروت اجتناب می‌کرد. درسی که جابر از آموزه‌های بودایی آموخته بود، این بود که دارایی‌های مادی بیش از آنکه زندگی را غنی کنند، در هم ریخته و مشوش می‌کنند. می‌گفت: «هر مدیرعامل دیگری که تاکنون دیده‌ام، محافظ شخصی دارد. آنها حتی در خانه هم محافظت دارند. این روش جنون‌آمیزی برای زندگی است. من و لورین تصمیم گرفتیم که با چنین روشی بچه‌هایمان را بزرگ نکنیم.»

فصل بیست و دو

داستان اسباب بازی

باز و وودی به کمک می‌آیند

جفری کاتزنبرگ

والت دیزنی گفته: «انجام غیرممکن‌ها خیلی مفرح است.» این همان گرایش کاری جاوز بود. او وسوس دیزنی نسبت به طراحی و جزئیات کار را تحسین و فکر می‌کرد تشابه زیادی بین پیکسار و استودیوی فیلم‌سازی دیزنی وجود دارد.

شرکت دیزنی مجوز استفاده از کامپیوتر تصویرسازی پیکسار را خریده بود که این، آنها را به بزرگترین مشتری پیکسار بدل می‌کرد. یک روز جفری کاتزنبرگ رئیس بخش فیلم‌سازی دیزنی، جاوز را به استودیوهای بوربنک^۱ دعوت کرد تا تکنولوژی را در جریان ساخت و تولید به او نشان دهد. در حالی که بچه‌های دیزنی داشتنده کارها را نشانش می‌دادند، برگشت به سمت کاتزنبرگ و پرسید: «دیزنی از همکاری با پیکسار خوشحال است؟» او صریحاً گفت بله. جاوز پرسید: «فکر می‌کنی پیکسار هم از همکاری با دیزنی خوشحال است؟» کاتزنبرگ گفت که فکر می‌کند نه. جاوز گفت: «نه، خوشحال نیستیم. می‌خواهیم با شما یک فیلم بسازیم. فقط این خوشحال‌مان می‌کند.»

کاتزنبرگ به این ایده، روی خوش نشان داد. او فیلم‌های کوتاه جان لسیتر را تحسین می‌کرد و البته تلاش ناموفقی هم برای برگرداندنش به دیزنی انجام داده بود. بنابراین تیم پیکسار را دعوت به مذاکره برای تولید مشترک یک فیلم تمام کامپیوتری کرد. وقتی کتمول، جاوز و لسیتر پشت میز نشستند، کاتزنبرگ در جا به لسیتر گفت: «جان، از آنجایی که تو حاضر نشدی برای من کار کنی، حالا مجبوریم این طوری پیش برویم.» درست عین دیزنی و پیکسار، کاتزنبرگ و جاوز هم اشتراکاتی داشتند. هر دو به وقت نیاز ملیح می‌شدند و به وقت دفاع از منافع، پرخاشگر (یا حتی بدتر). آلوی ری اسمیت هم - که در شرف استعفا از پیکسار بود - در جلسه حضور یافت. می‌گفت: «هر یک مرا یاد آن دیگری می‌انداخت. سلطنتی بهرمند از نعمت بزرگ دروغ‌گویی.» کاتزنبرگ با شعف این موضوع را تصدیق می‌کرد: «همه فکر می‌کنند من سلطان مستبدی هستم،» به گروه پیکسار می‌گفت: «درست است که یک سلطان مستبدم ولی در اغلب موارد حق با من است.» ادعایی که شاید جاوز قبلًا حق اختراع آن را ثبت کرده بود!

¹ Burbank

چنان که در خور دو مرد با تعصباتی چنین مشابه بود، مذاکراتِ جابر و کاتزنبرگ ماهها طول کشید. کاتزنبرگ اصرار داشت که دیزني حق مالکیت تکنولوژی ساخت انیمیشن‌های سه بعدی پیکسار را به دست بیاورد ولی جابر به این کار تن نمی‌داد و در این مورد بُرد با او بود. از سوی دیگر جابر هم خواسته‌هایی داشت: پیکسار باید در مالکیت فیلم و کاراکترها و نیز در کنترل حقوق ویدیویی سهیم می‌شد. کاتزنبرگ گفت: «اگر این چیزی است که می‌خواهی، همین حالا بحث تمام است، بلند شو برو.»

لَسِتِر از دیدن این دو آدم پ्रطاقت و اصول سختگیرانه‌ی حمله و دفاعی که پیاده می‌کردند به هم ریخته بود. به قول خودش: «فقط دیدن استیو و جفری در آن وضعیت کافی بود که من وحشت کنم. عین مسابقه‌ی شمشیربازی بود و هر دو هم یک پا استاد بودند.» با این فرق که کاتزنبرگ صاحب یک شمشیر سابر بود و جابر یک تکه فلز قراضه در دست داشت؛ پیکسار در شرف ورشکستگی بود و بیش از آن که دیزني به این قرارداد نیازمند باشد، پیکسار بود که به پول حاصل از آن نیاز داشت. به علاوه، دیزني می‌توانست کل پروژه را تأمین مالی کند که این دیگر از عهده‌ی پیکسار خارج بود.

سرانجام در می ۱۹۹۱ توافقات نهایی شد؛ دیزني مالکیت تصویر و کاراکترها را به دست آورد، همین‌طور کنترل کل پروژه را. و در عوض، ۱۲.۵٪ از درآمد بلیتفروشی به حساب پیکسار می‌رفت. این گزینه (و نه الزام) وجود داشت که پیکسار دو فیلم بعدی را هم بسازد و حق ساختن دنباله‌ها (با یا بدون پیکسار) بر اساس کاراکترهای فیلم، برای دیزني محفوظ بود. هم‌چنین دیزني می‌توانست هر لحظه با انصراف و پرداخت جریمه‌ای کوچک، پروژه را پایان دهد.

ایده‌ای که جان لَسِتِر برای فیلم تهیه دیده بود «داستان اسباب‌بازی» نام داشت و از باوری شکل می‌گرفت که جابر هم به آن معتقد بود؛ این که هر محصولی ماهیتی دارد (چیزی مثل یک هدف که برای آن ساخته شده). پس اگر قرار بر جان‌بخشی به اشیا باشد، همه چیز باید بر اساس رسیدن به هدف نهایی شکل بگیرد. به عنوان مثال، فرض کنیم هدف یک لیوان نگه داشتن آب است؛ حال اگر آن لیوان دارای احساس هم باشد وقتی پُر باشد خوشحال است و وقتی خالی باشد غمگین. بر همین مبنای نمایشگر کامپیوتر می‌شود ایفای نقش رابط بصری برای کاربر، و ماهیت تک‌چرخه این است که در سیرک با آن نمایش بدهند. و ماهیت اسباب‌بازی‌ها این است که وسیله‌ی بازی بچه‌ها باشند و ترس ماهوی‌شان این است که دور اندخته یا توسط اسباب‌بازی‌های جدید جایگزین شوند. پس اگر یک گاوه‌چران تنها با قیافه‌ای قدیمی، و یک اسباب‌بازی فضایی قشنگ و نو، با هم جفت شوند، درامی مهیج شکل خواهد گرفت. به خصوص اگر موضوع، جدا افتادن اسباب‌بازی‌ها از صاحب‌شان -لابد کودکی که با آنها بازی می‌کرده- باشد.

طرح اولیه‌ی کار این‌طور شروع می‌شد: «همه‌ی ما تجربه‌ی ناراحت‌کننده‌ی از دست دادن یک اسباب‌بازی در دوران کودکی را داریم. داستان ما از نقطه‌نظر یک اسباب‌بازی بازگو می‌شود که مهم‌ترین دل‌خوشی خود، یعنی «اسباب‌بازی یک کودک بودن» را ابتدا از کف داده و سپس سعی می‌کند دوباره به دست آورد. این علت وجودی تمام اسباب‌بازی‌ها است و بنیان احساسی هویت آنها را شکل می‌دهد.» دو شخصیت اصلی فیلم، پس از بارها بازنویسی، بالآخره با نام‌های وودی^۱ و باز لایت‌پیر^۲ ثبت شدند.

¹ Woody

² Buzz Lightyear

هر دو هفته یکبار، لسیتر و گروهش آخرین طرح‌ها یا فیلم‌ها را برای بچه‌های دیزنسی به نمایش در می‌آوردند. در اولین تست‌ها، پیکسار تکنولوژی فوق العاده‌ی خود را به رخ دیزنسی کشید. به عنوان مثال، صحنه‌ای از سر و صدا کردن وودی بالای یک کمد را تصویر کردند که در آن، نور از پشت یک کرکره می‌تابید و روی پیراهن شطرنجی او سایه می‌انداخت، این کار با پردازش دستی تصاویر تقریباً غیرممکن بود. اما تحت تأثیر قرار دادن دیزنسی، خیلی بیش از اینها کار می‌طلبید. در هر جلسه‌ی مشترک با پیکسار، کاتزنبرگ بخش اعظم طرح‌ها را دور می‌ریخت و نظرات و ایده‌های خود را با جزئیات فراوان ارائه می‌کرد. یک سری وايتبورد قابل حمل همیشه در دسترس بود تا اطمینان حاصل کنند که تمام پیشنهادها و تغییرات مد نظر او، ثبت و پیگیری می‌شود.

تأثیر بزرگ کاتزنبرگ اضافه کردن جزئیات بیشتر به کاراکترهای اصلی بود. او می‌گفت هر چند این یک فیلم انیمیشن درباره‌ی اسباب‌بازی‌ها خواهد بود ولی نباید فقط مخاطب کودک را هدف بگیرد. خودش به خاطر می‌آورد که: «در ابتدا نه درامی در کار بود، نه یک داستان واقعی و نه حتی کشمکشی.» به پیشنهاد او قرار شد لسیتر تعدادی فیلم کلاسیک مثل «چهل و هشت ساعت» و «مبارزین» را ببیند؛ فیلم‌هایی که در هر کدام، دو آدم با مَنِش‌های متفاوت در کنار هم قرار می‌گیرند و مجبور می‌شوند مثل یک تیم عمل کنند. به علاوه او فشارش را برای داشتن آنچه که «جزئیات» می‌خواند، ادامه داد و این بدان معنا بود که کاراکتر وودی باید نسبت به باز -که مزاحم جدید گروه اسباب‌بازی‌ها بود- حسود و متخاصم می‌شد. وودی در یک صحنه بعد از هل دادن باز به بیرون از پنجره می‌گفت: «توی این دنیا، اسباب‌بازی اسباب‌بازی را از بعد از جلسات متعدد نظرخواهی از کاتزنبرگ و سایر متخصصین دیزنسی، وودی تمام افسون‌گری‌اش را از دست داد. در صحنه‌ای، او سایر اسباب‌بازی‌ها را از تخت پایین می‌انداخت و از اسلینکی (سگ اسباب‌بازی فنری) کمک می‌خواست. وقتی اسلینکی تأمل می‌کرد، وودی داد می‌زد: «کی گفته که کار تو فکر کردن سوسیس فنری؟!» همان موقع اسلینکی سؤالی می‌پرسید که خیلی زود به پرسش تمام اعضای گروه پیکسار بدل شد: «چرا این گاوه‌ران اینقدر ترسناک است؟» تام هنکس^۱ که برای صدایپیشگی نقش وودی انتخاب شده بود، یک بار گفت: «این یارو یک عوضی واقعی است!»

کات!

لسیتر و همکارانش در پیکسار، در نوامبر ۱۹۹۳ نیمی از فیلم را آماده‌ی نمایش برای کاتزنبرگ و مدیران دیزنسی کرده بودند، از این رو به بوربنک رفتند. پیتر اشنایدر^۲ رئیس بخش انیمیشن دیزنسی، که هرگز ایده‌ی کاتزنبرگ برای بازی دادن یک مشت خارجی در ساخت فیلم را نپسندیده بود، بلاfacله آن را یک افتتاح بزرگ خواند و دستورِ توقفِ تولید را صادر کرد که با موافقت کاتزنبرگ همراه شد. او از همکار خود تام شوماخر^۳ پرسید: «چرا اینقدر افتتاح شده؟» شوماخر بی‌تعارف جواب داد: «به خاطر اینکه دیگر فیلم

¹ Tom Hanks

² Peter Schneider

³ Tom Schumacher

پیکسار نیست» او بعدها توضیح داد که: «آنها داشتند ایده‌های کاتزنبرگ را دنبال می‌کردند، برای همین پروژه کاملاً از ریل خارج شده بود.»

لَسِتِر هم فهمید که حق با شوماخر است. می‌گفت: «آنجا نشسته بودم و کاملاً از چیزی که می‌دیدم شرمسار بودم. این یک داستان مسخره، پُر از بدبخترین کاراکترهای بدنی تاریخ انیمیشن بود.» او از دیزني تقاضای یک فرصت مجدد برای کارِ دوباره روی متن درام را کرد که با حمایت کاتزنبرگ همراه شد. جابز چندان خودش را درگیر فرآیند خلق اثر نمی‌کرد. میل به ایده‌پردازی و کنترل طراحی را رها کرده بود. این خودداری، از احترامی نشأت می‌گرفت که برای لَسِتِر و سایر هنرمندان پیکسار قائل بود -درست به مانند احترامی که برای توانایی لَسِتِر و کَتمول در دور نگه داشتن خبرهای بد قائل بود. اما با این حال در مدیریتِ رابطه با دیزني، نقش مفیدی را ایفا کرد و بچه‌های پیکسار از این بابت قدردانش بودند. وقتی کاتزنبرگ و إشنايدر تولید داستان اسباب‌بازی را به تعلیق در آوردند، جابز با سرمایه‌ی شخصی‌اش کار را ادامه داد و در مقابلِ کاتزنبرگ، طرفِ بچه‌های خودش را گرفت. بعدها گفت: «جفری گند زده بود به داستان اسباب‌بازی. می‌خواست وودی یک آدم بد باشد. کاری کرد که ما به گل نشستیم، بنابراین پرتش کردیم بیرون و گفتیم "این چیزی نبود که ما می‌خواستیم" و کار را طوری انجام دادیم که میل همیشگی بچه‌های گروه بود.»

سه ماه بعد بچه‌های پیکسار با فیلم‌نامه‌ی جدید برگشتند. کاراکتر وودی تغییر یافته بود و به جای اینکه رئیس ظالم اسباب‌بازی‌های آنده (پسرکِ قصه) باشد، به رهبر زرنگ‌شان بدل شد. حسادت او بعد از آمدن بازِ لایت‌پیر را طوری به تصویر کشیدند که حسِ همدردی دیگران را برمی‌انگیخت و منطبق بر خصوصیات آهنگِ «چیزهای عجیب» از رندی نیومن^۱ بود. صحنه‌ای که وودی، بازِ را به بیرون پنجه پرت می‌کرد، بازنویسی و این‌طور طراحی شد که سقوط بازِ در اثر حادثه‌ای باشد که از شوخی کوچک وودی با یک چراغ لوکُر کلید می‌خورد. با تأیید رویکرد جدید توسط کاتزنبرگ، تولید در فوریه‌ی ۱۹۹۴ از سر گرفته شد.

کاتزنبرگ از تمرکزِ جابز برای پایین نگه داشتن هزینه‌ها خوش آمد. می‌گفت: «حتی در شروع بودجه‌هایی، استیو مشتاق بود که پروژه با صرفه‌جویی حداکثری انجام شود.» ولی هزینه‌ی ۱۷ میلیون دلاری تولید ناکافی از کار در آمد، به خصوص بعد از انجام بازبینی‌های لازم برای حذف نظرات مداخله‌جویانه‌ی کاتزنبرگ. بنابراین جابز برای تکمیل فیلم تقاضای بودجه‌ی اضافه کرد. ولی کاتزنبرگ گفت: «گوش کن، ما یک قراری داشتیم. نظرات بر کار را به شما دادیم و تو هم موافقت کردی با هزینه‌ی پیشنهادی ما انجامش بدهی.» جابز آنقدر با تلفن به کاتزنبرگ زنگ زد و با هواپیما به دیدارش رفت که نگو و نپرس، به قول کاتزنبرگ «فقط استیو می‌تواند اینقدر وحشیانه بی‌رحمی کند.» او دیزني را مقصراً افزایش هزینه‌ها می‌دانست چرا که کاتزنبرگ طوری داستان اصلی را خراب کرده بود که باید خیلی چیزها از نو طراحی می‌شد. عکس‌العمل کاتزنبرگ این بود که با فریاد یادآور شود: «یک دقیقه صبر کن! ما داشتیم کمک می‌کردیم. شما از نظرات خلاقانه‌ی ما نفع بردید و حالا از من می‌خواهی بابت‌ش غرامت هم بدهم.» این، ماجراهی مشاجره‌ی دو دیوانه‌ی عاشق کنترل، بر سر این موضوع بود که کدام یک بیشتر به منافع دیگری خدمت کرده است!

^۱ Randy Newman

اد کتمول، بیش از جابز سیاستمدار بود و از این رو توانست بر سر دریافت بودجه‌ی اضافی مصالحه کند. می‌گفت: «نسبت به سایر بچه‌هایی که روی فیلم کار می‌کردند، دیدگاه خیلی مثبت‌تری نسبت به جفری داشتم.» ولی این اتفاق جابز را به فکر وا داشت تا در کارهای آینده با دیزنسی، حسابگرانه‌تر عمل کند. دلش نمی‌خواست فقط یک پیمان کار باشد بلکه حضور در رأس امور را شایسته‌ی خود می‌دانست؛ پس پیکسار باید در آینده سرمایه‌ی خودش را به کار وارد می‌کرد و این مستلزم اتخاذ سیاستی جدید در قبال دیزنسی بود. همچنان که ساخت فیلم پیش می‌رفت، جابز بیشتر و بیشتر به آن علاقمند می‌شد. قبلًا با شرکت‌های مختلفی از هال‌مارک^۱ گرفته تا مایکروسافت برای فروش پیکسار صحبت کرده بود ولی دیدنِ جان‌بخشی به وودی و باز او را به این عقیده رساند که احتمالاً در شُرُف ایجاد یک انقلاب اساسی در صنعت فیلم‌سازی است. با تکمیل هر صحنه، بارها به تماسای آن می‌نشست و در خانه علاوه‌ی جدیدش را با دوستان نزدیک به اشتراک می‌گذاشت. لری الیسون می‌گفت: «نمی‌توانم به شما بگویم که قبل از اکران داستان اسباب‌بازی چند نسخه از آن را دیدم. شبیه شکنجه شده بود. می‌رفتم آنجا تا جدیدترین ۱۰ درصد پیشرفت کار را ببینم. استیو برای ساختنش -هم فیلم و هم تکنولوژی- خیلی عذاب کشید، چون هیچ وقت به چیزی کمتر از عالی رضایت نمی‌داد.»

حس جابز نسبت به اینکه سرمایه‌گذاری در پیکسار ممکن است عاقبت نتیجه بدهد، وقتی تقویت شد که دیزنسی از او برای شرکت در جلسه‌ی مطبوعاتی نمایش صحنه‌های فیلم پوکاهانتس^۲ که زیر چادری بزرگ در سنترال پارکِ منهتن برگزار می‌شد، دعوت به عمل آورد. در آن رویداد، مایکل ایسینر مدیر عامل دیزنسی، اعلام کرد که اولین نمایش عمومی پوکاهانتس در مقابل چشمان ۱۰۰۰۰۰۰ نفر بر روی پرده‌هایی به بلندای ۲۴ متر در محوطه‌ی چمن سنترال پارک انجام خواهد گرفت. جابز که خود یک‌پا استادِ برگزاری مراسم باشکوه برای معرفی محصول بود، از شنیدن خبر چنین افتتاحیه‌ای انگشت به دهان شد. ناگهان، شعارِ باز لایت‌یر -«به سوی ابدیت و ماورای آن»- به نظرش محل اعتنا آمد.

جابز تشخیص داد که اکران داستان اسباب‌بازی در نوامبر، بهترین فرصت برای عرضه‌ی عمومی سهام پیکسار است. حتی بانکدارهای مشتاق هم دو به شک بودند و می‌گفتند چنین چیزی ممکن نیست، چون پیکسار پنج سال مداوم پول‌سوزی کرده بود. ولی کی حریف جابز می‌شد. لسیتر در این‌باره می‌گفت: «من عصبی بودم و می‌گفتم باید تا بعد از دومین فیلم‌مان صبر کنیم. استیو حرفم را رد کرد و گفت ما به سرمایه نیاز داریم تا بتوانیم نصف پول فیلم‌ها را خودمان وسط بگذاریم و دیزنسی را وادار به بازنگری توافق‌نامه کنیم.»

به سوی ابدیت!

در نوامبر ۱۹۹۵ دو مراسم افتتاحیه برای داستان اسباب‌بازی در راه بود. اولی به میزبانی دیزنسی در ال‌کپیتن^۳ یکی از قدیمی‌ترین تئاترهای مجلل لوس‌آنجلس بود؛ آنها حتی یک محل تفریح و سرگرمی هم در

¹ Hallmark

² Pocahontas

³ El Capitan

کنار تئاتر بر پا کرده بودند تا کاراکترها در آن معرفی شوند. البته پیکسار هم تعداد زیادی دعوت‌نامه برای آن شب داده بود ولی در کل، آن مراسم و اکثر ستاره‌های مدعو متعلق به دیزني بودند. جائز حتی در آنجا حضور هم نیافت. در عوض برای فردای آن شب، رِجنسی^۱ را برای مراسم خودش اجاره کرد؛ یکی از تئاترهای مشهور سان‌فرانسیسکو. میهمان‌های او به جای تام هنکس و استیو مارتین^۲، ستاره‌های دره‌ی سیلیکان بودند، افرادی مثل لری ایلسون و آندی گروو. این جشن شخصی جائز بود؛ پس او و نه لسِتِر، برای معرفی فیلم روی صحنه رفت.

این اکران‌های خصوصی دوئل‌وار یک سؤال قدیمی را برجسته کرد: داستان اسباب‌بازی فیلم پیکسار بود یا دیزني؟ آیا پیکسار صرفاً یک پیمان‌کار بود که در ساخت فیلم‌ها به دیزني کمک می‌کرد؟ یا اینکه دیزني صرفاً یک بازاریاب و توزیع‌کننده در خدمت اکران فیلم‌های پیکسار بود؟ پاسخ منصفانه جایی در میانه است. اما سؤال مهم‌تر باید این بود که آیا افراد دست اندر کار، به خصوص شخص مایکل ایسنر و استیو جائز، می‌توانستند به چنین همکاری‌ای ادامه دهند یا خیر؟

شهرت هر دو وقتی بالا گرفت که بمب تجاری داستان اسباب‌بازی منفجر شد و موقفيتی استثنایی به همراه آورد. فیلم هزینه‌اش را در اولین هفته جبران کرد و با فروش افتتاحیه‌ی ۳۰ میلیون دلار در امریکا و شکست "بتمن برای همیشه" و "آپلو^۳" توانست با ۱۹۲ میلیون دلار فروش داخلی و مجموع ۳۶۲ میلیون دلار فروش جهانی، موفق‌ترین فیلم سال شود. با توجه به مطالب گردآوری‌شده از طرف سایت روتین تومیتوز^۴، ۱۰۰٪ از هفتاد و سه منتقد سینمایی به فیلم نقد مثبت دادند. ریچارد کُرلیس^۵ از تایم در وصف فیلم نوشت «متکرانه‌ترین کمدی سال»، دیوید آنسن^۶ از نیوز ویک فیلم را «خارق‌العاده» توصیف و جانت مَسلین^۷ از نیویورک‌تايمز آن را برای کودکان و بزرگسالان این‌گونه پیشنهاد کرد: «کاری خوش‌ساخت و بی‌نظیر، بهترین داستان دونفره‌ی دیزني.»

تنها اصطکاکی که برای جائز پیش آمد این بود که منتقدینی مثل مَسلین نوشتند «داستان دیزني» و نه «ظهور پیکسار.» بعد از خواندن مقاله‌ی او، جائز تصمیم گرفت برای «به رخ کشیدن» عملکرد پیکسار حالت تهاجمی به خود بگیرد. با حضور در برنامه‌ی چارلی رُز^۸ همراه با لسِتِر، تأکید کرد که داستان اسباب‌بازی فیلم پیکسار است و سعی کرد داستان تولد این استودیوی جدید را برجسته کند. به رُز گفت: «از وقتی سفید برفی اکران شد، تمام استودیوهای معظم سعی کردند وارد کسبوکار انیمیشن شوند و تاکنون دیزني تنها استودیویی بود که یک فیلم انیمیشن ترکیبی داشت که بسیار هم قوی بود. اکنون پیکسار دومین استودیویی است که چنین کرده.»

¹ Regency

² Steve Martin

³ Rotten Tomatoes

⁴ Richard Corliss

⁵ David Ansen

⁶ Janet Maslin

⁷ Charlie Rose

جابز این نقطه‌نظر را جا انداخت که دیزنی صرفاً توزیع کننده‌ی فیلم پیکسار است. به قول مایکل ایسنر: «مدام می‌گفت "ما در پیکسار کار واقعی را انجام دادیم و شماها در دیزنی فقط بلدید گند بزنید". ولی ما بودیم که باعث شدیم داستان اسباب‌بازی به بهره‌برداری برسد. ما کمک کردیم فیلم شکل بگیرد و تمام بخش‌های شرکت از بازاریاب‌ها گرفته تا شبکه‌ی تلویزیونی دیزنی را روی کار گذاشتیم تا یک موفقیت بزرگ به دست بیاید.» جابز به این نتیجه رسید که مشکل اساسی -که فیلم مال کیست؟- بایستی به صورت رسمی حل شود نه با جنگ لفظی. می‌گفت: «بعد از موفقیت داستان اسباب‌بازی، به این نتیجه رسیدم که اگر قصدمان برپایی یک استودیو و نه فقط انجام کارهای قراردادی است باید یک توافقنامه‌ی جدید با دیزنی امضا کنیم.» ولی به منظور مذاکره با دست پُر و بر اساسِ منابع مساوی، پیکسار مجبور بود پول نقد سر میز بیاورد و این نیازمند کسب موفقیت در عرضه‌ی عمومی سهام شرکت بود.

عرضه‌ی عمومی سهام، درست یک هفته بعد از افتتاحیه‌ی داستان اسباب‌بازی انجام شد. جابز بر سر موفقیت فیلم قمار کرد و این قمار نتیجه داد، آن هم نتیجه‌ای اساسی. درست مثل عرضه‌ی اولیه‌ی سهام اپل، یک جشن در دفتر شرکت پذیره‌نویسی سهام در سان‌فرانسیسکو بر پا شد: رأس ساعت ۷ صبح، همزمان با آغاز فروش سهام. برنامه این بود که اولین صف سهام بر مبنای ۱۴ دلار شکل بگیرد تا فروش آنها حتمی باشد ولی جابز اصرار داشت که قیمت‌گذاری روی ۲۲ دلار انجام شود تا در صورت موفقیت فیلم پول بیشتری به جیب شرکت سرازیر شود. همه چیز ورای خوش‌بینانه‌ترین توقعات او پیش رفت. عرضه‌ی عمومی سهام پیکسار با پیشی گرفتن از نیتسکیپ^۱ عنوان بزرگترین عرضه‌ی سال را به خود اختصاص داد. در نیم‌ساعت اول، قیمت هر سهم به ۴۵ دلار رسید و معاملات با تأخیر رویرو شد چرا که دستورات خرید بیش از ظرفیت سیستم بود. سپس قیمت تا ۴۹ دلار هم بالا رفت و در پایان روز کاری، روی ۳۹ دلار بسته شد.

در اوایل همان سال، جابز امیدوار به یافتن یک خریدار برای پیکسار و جبران ۵۰ میلیون دلار سرمایه‌ی بلعیده شده توسط استودیو بود. ولی در پایان آن روز، سهام او -که معادل ۸۰٪ کل سهام پیکسار بود- بیش از ۲۰ برابر آن مبلغ، قیمت‌گذاری شد؛ یعنی رقم باورنکردنی ۱.۲ میلیارد دلار. این ۵ برابر ثروتی بود که با عرضه‌ی سهام اپل در سال ۱۹۸۰ به جیبش سرازیر شد. ولی او به جان مارکوف از نیویورک تایمز گفت که پول اهمیت چندانی ندارد: «در آینده قایق تفریحی نخواهم خرید» و «این کار را به خاطر پولش نکرده‌ام.»

عرضه‌ی موفق سهام به این معنا بود که پیکسار دیگر برای تأمین مالی فیلم‌هایش به دیزنی احتیاج ندارد. این همان برگ برنده‌ی مورد نظر جابز بود. راجع به آن روزها می‌گفت: «حالا قادر به تأمین نصف سرمایه‌ی فیلم‌ها و من می‌توانستم نیمی از سود گیشه را طلب کنم. اما مهم‌ترین خواسته‌ام درج نام تجاری پیکسار در ابتدای فیلم‌ها بود چون سهم پیکسار در فیلم‌ها اگر نه بیشتر از دیزنی، لااقل مساوی با آن بود.» جابز با پرواز به دیدار ایسنر رفت که از بی‌پروایی او متحیر بود. قرارداد ساخت سه فیلم را داشتند و پیکسار فقط یکی را ساخته بود. با این حال طرفین بمب‌های هسته‌ای خود را رو کردند. کاتزنبرگ بعد از یک دعوای زننده با ایسنر، از دیزنی رفته بود و با استیون اسپیلبرگ^۲ و دیوید گیفین^۳، استودیویی به نام

¹ Netscape

² Steven Spielberg

³ David Geffen

دریم‌وُرکز^۱ تأسیس کرده بود. جابز به ایسنر گفت که اگر با یک قرارداد جدید موافقت نکند بعد از ساخت سومین فیلم، پیکسار هم برای خودش یک استودیوی مستقل خواهد شد، درست مثل دریم‌وُرکز. در سوی دیگر، ایسنر هم دست خالی نبود؛ او تهدید کرد که اگر پایش بیافتد، دیزني خودش دنباله‌های داستان اسباب‌بازی را با استفاده از کاراکترهای وودی و باز و تمام مخلوقات نازنین لَسِتِر خواهد ساخت. جابز بعدها گفت: «مثل این بود که شکنجه‌ی بچه‌هایمان را ببینیم. جان وقتی به این احتمال فکر کرد، یک‌هو زد زیر گریه.»

اما کار به جای باریک نکشید و در آخر توافقی جدید حاصل شد. ایسنر پذیرفت که پیکسار نیمی از سرمایه‌ی فیلم‌های آینده را وسط بگذارد و نصف سود را بر دارد. جابز می‌گفت: «به گمانش ما نمی‌توانستیم فیلم‌های زیادی بسازیم، برای همین فکر کرد با این توافق کمی در مخارج صرفه‌جویی کرده. غافل از اینکه این توافق جدید برای ما عالی بود چون ۱۰ تا بمب تجاری دیگر در صندوقچه‌ی سِری‌مان داشتیم.» پس از چانه‌زنی‌های فراوان بر سر درج نام مشترک تجاری در ابتدای فیلم، این مورد هم در توافقات لحاظ شد. ایسنر می‌گفت: «موقع من این بود که این‌ها فیلم‌های دیزني است ولی بالآخره دلم نرم شد. بعدش دیگر رفتیم سراغ تعیین اندازه‌ی حروف آرم "دیزني" و آرم "پیکسار" برای اول فیلم‌ها، درست عین بچه‌های چهار ساله!» در اوایل ۱۹۹۷ دو شرکت برای ساخت ۵ فیلم دیگر طی ۱۰ سال آینده به توافق رسیدند و حداقل در آن دوره دوستی خوبی بین‌شان شکل گرفت. جابز می‌گفت: «ایسنر با من منطقی و منصف بود. ولی در نهایت بعد از یک دوره‌ی ۱۰ ساله به این نتیجه رسیدم که مرد تاریکی است.»

جابز در نامه‌ای به سهامداران پیکسار توضیح داد که مهمترین جنبه‌های توافق جدید، برخورداری از حق درج نام تجاری در ابتدای تمام فیلم‌های مشترک با دیزني و نیز مشارکت در حقوق تبلیغاتی و مالکیت معنوی کاراکترها است. نوشت: «ما می‌خواهیم پیکسار به نامی تجاری بدل شود که از منظر برخورداری از اعتماد در ردیف نام تجاری دیزني قرار بگیرد ولی به منظور کسب چنین اعتباری، ابتدا باید نام پیکسار را به عنوان تولیدکننده‌ی فیلم‌ها بین مخاطبین جا انداد.»

جابز در طول دوران کاری‌اش، به عنوان تولیدکننده‌ی محصولات عالی شناخته شد و به همین اندازه نیز به خاطر توانایی‌اش در ساختن شرکت‌های معلم و نامهای تجاری با ارزش معروف شد. به راستی که او، دو تا از بهترین شرکت‌های دوران را پایه‌گذاری کرد: اپل و پیکسار.

^۱ Dreamworks Skg (Skgs: Spielberg-Katzenberg-Geffen)

فصل بیست و سه

بازگشت

چه جانورِ خشنی، وقتی رسیده به خانه‌ی اول برگردی...



استیو جابز، ۱۹۹۶.

همه‌چیز سقوط می‌کند

با معرفی کامپیوتر نِکست در سال ۱۹۸۸ موجی از هیجان به پا شد. موجی که با عرضه‌ی آن در سال بعد به شکستی مفتضحانه بدل شد. این بار توانایی جابز برای خیره کردن نگاه مطبوعات به شکست انجامید و این‌گونه بود که داستان‌های پریشان‌کننده‌ای حول شرکت شکل گرفت. بارت زیگلر^۱ از آسوشیتدپرس^۲ گزارش کرد: «در زمانه‌ای که صنعت دارد به سمت سیستم‌های تبادل اطلاعات پیش می‌رود، نِکست کامپیوتري ناسازگار با سایر سیستم‌ها بیرون داده و از آنجایی که برنامه‌های نسبتاً کمی برای اجرا روی آن وجود دارد، جذب مشتری سخت خواهد بود.»

نِکست سعی داشت خود را به عنوان رهبر شاخه‌ای جدید معرفی کند؛ پایانه‌های کاری شخصی، مناسب برای کسانی که قدرت پردازش یک پایانه‌ی کاری و رابط کاربرپسند یک کامپیوترا شخصی را می‌خواستند. در آن برهه چنین مشتریانی نیاز خود را از سان مایکروسیستمز تأمین می‌کردند. در سال ۱۹۹۰ درآمد نِکست ۲۸ میلیون دلار بود و درآمد سان مایکروسیستمز ۲.۵ میلیارد دلار. آی‌بی‌ام از توافق بر سر خرید

¹ Bart Ziegler

² Associated Press

لیسانس نکست کنار کشید و به همین خاطر جابز مجبور به انجام کاری برخلاف روحیات خود شد: با وجود اعتقاد راسخ به یکپارچگی میان سختافزار و نرمافزار، سرانجام در ژانویه ۱۹۹۲ با ارائه‌ی لیسانس نصب سیستم‌عامل نکست استپ بر روی کامپیوترهای شخصی متفرقه موافقت کرد.

با تعجب باید گفت یکی از مدافعان جابز در این مورد ژان لوئی گاسه بود که در ماجراهی استقرار به جای جابز در اپل، با او مُج انداخت و متعاقباً خودش هم از اپل اخراج شد. او مقاله‌ای در تمجید از خلاقیت‌های محصولات نکست نوشت: «ممکن است نکست اپل نباشد ولی استیو هنوز استیو است.» چند روز بعد درب خانه‌شان زده شد. همسر گاسه بعد از گشودن در، بدو بدو از پله‌ها بالا برگشت و خبر از آمدن جابز داد. استیو به خاطر آن مقاله از گاسه تشکر کرد و او را به مراسمی خاص دعوت کرد؛ آندی گروو از اینتل در کنار جابز از نکست قرار بود امکان نصب نکست استپ روی سیستم‌های آی‌بی‌ام-اینتل را اعلام کنند. گاسه می‌گفت: «من درست کنار پدر استیو، پاول جابز نشسته بودم. شخصیتی باوقار و پرجذبه داشت. بزرگ کردن آن پسر باید کار سختی بوده باشد و او از دیدن استیو در کنار آندی گروو روی صحنه، خوشحال و مفتخر بود.»

یک سال بعد جابز قدم دوم را برداشت، قدمی که وقوعش حتمی بود: کناره‌گیری از تولید یکپارچه‌ی سختافزار. تصمیمی ناراحت‌کننده درست مثل زمان کنار گذاشتن تولید سختافزار در پیکسار. توجه به جزئیات محصولات به کنار اما سختافزار جزو علایق خیلی شخصی او بود. جابز از طراحی حرفا‌ی انرژی کسب می‌کرد. روی جزئیات تولید وسوسات نشان می‌داد و ساعتها به تماشای ربات‌های مونتاژ محصولات می‌نشست. اما حالا مجبور به تعديل نیمی از نیروی تولید نکست و فروش کارخانه‌ی محبوب خود به کائن (که اشیا تجملاتی آن را به مزایده گذاشت) بود. باید دل به نکستی خوش می‌کرد که فقط به دنبال فروش لیسانس سیستم‌عاملش به تولیدکنندگان سختافزارهای بی‌روح بود.

در اواسط دهه‌ی ۱۹۹۰ جابز در کنار خانواده و با پیروزی بزرگی که در صنعت فیلم‌سازی کسب کرده بود، لذت زندگی را تا حدودی تجربه کرد. از صنعت کامپیوتر به کلی نومید شده بود. به گری وولف^۱ از مجله‌ی وايرد^۲ گفت: «خلاقیت عملأ مرده. مايكروسافت با آن نواوری اندکش بر بازار مسلط است و اپل شکست‌خورده‌ای بیش نیست و این تازه شروع دوران تاریک بازار کامپیوترهای رومیزی است.»

در مصاحبه با تونی پرکینز^۳ و نویسنده‌های مجله‌ی رد هرینگ^۴، اول کمی بدخلقی و بعد هم یأس مشابهی را بروز داد. خیلی زود بعد از رسیدن پرکینز و همکارانش از در پشتی بیرون خزید تا قدمی بزند. تا ۴۵ دقیقه بعد برنگشت و درست وقتی که عکاس مجله داشت چند عکس می‌گرفت، با طعنه و کنایه مانع از ادامه‌ی کارش شد. پرکینز بعدها اشاره کرد: «دگرآزاری، خودبزرگبینی یا بی‌تربيتی محض؟ ما که نتوانستیم بفهمیم پشت دیوانگی او کدام عامل نهفته است.» وقتی بالآخره برای مصاحبه آرام گرفت، اظهار داشت که حتی ظهور اينترنت هم نمی‌تواند اثر چندانی بر سلطه‌ی مايكروسافت بگذارد. می‌گفت: «مايكروسافت برد و

¹ Gary Wolf

² Wired

³ Tony Perkins

⁴ Red Herring

بدبختانه مک را شکست داده، یونیکس را هم شکست داده، OS/2 را هم شکست داده. می‌بینید، یک محصول درجه دو پیروز این جنگ است.»

سقوطِ اپل

تا چند سال بعد از رفتن جابر، اپل قادر بود با حاشیه سود بالای حاصل از تسلط زودگذرش بر بازار کامپیوتراهای رومیزی، با خیال راحت به پیش برود. جان اسکالی که در سال ۱۹۸۷ خودش را نابغه می‌پندشت، مجموعه‌ای از دستورات را صادر کرد که امروزه خجالت‌آور جلوه می‌کنند. وی در جایی نوشت که جابر می‌خواسته اپل «تبديل به یک شرکت عالی در ساخت محصولات مصرفی شود» و ادعا کرد: «این نقشه‌ای جنون‌آمیز بود... اپل هرگز نباید بدل به یک شرکت تولیدات مصرفی بشود... ما نمی‌توانیم واقعیت را با استفاده از رؤیاهامان تحریف کنیم تا به این طریق دنیا را تغییر دهیم... تکنولوژی‌های پیشرفته نمی‌توانند در قالب تولیدات مصرفی طراحی و سپس فروخته شوند.»

جابز ابتدا وحشت‌زده شد و سپس در اوایل دهه ۱۹۹۰، با سقوط مدام سهم فروش اپل تحت مدیریت اسکالی، به خشم آمد و او را تحقیر کرد: «اسکالی با آوردن آدم‌های فاسد و القای ارزش‌های فاسد، اپل را به نابودی کشید» و بعدها افزود: «آنها به جای اینکه به دنبال خلق محصولات عالی باشند، نگران پول درآوردن به خصوص برای خودشان و - برای اپل هستند.» حس می‌کرد اسکالی در ازای هزینه کردن از سهم بازار، به دنبال افزایش سود است: «مکینتاش به مایکروسافت باخت چون که اسکالی اصرار داشت تا سر حد امکان پول به جیب بزند، نه اینکه محصولات پیشرو و مقرن به صرفه تولید کند» و در نتیجه‌ی این رویکرد، عاقبت اثری از سود هم نماند.

شبیه‌سازی از روی رابط کاربری گرافیکی مکینتاش چند سالی برای مایکروسافت طول کشید ولی در سال ۱۹۹۰ ویندوز ۰.۳ را بیرون داد که آغازگر روند تسلطش بر بازار رومیزی‌ها بود. سپس ویندوز ۹۵ در سال ۱۹۹۵ از راه رسید و موفق‌ترین سیستم‌عامل تاریخ شد. این‌گونه بود که فروش مکینتاش سقوط کرد. جابر بعدها گفت: «مایکروسافت به سادگی ماحصل کار دیگران را دزدید. این بلاها حق اپل بود. چون بعد از رفتن من هیچ چیز جدیدی اختراع نکرد. مک به سختی پیشرفته به خود دید و هدفی بی‌دفاع و سهل برای مایکروسافت بود.»

در سخنرانی‌اش در باشگاه دانشکده‌ی تجارت استنفورد، نالمیدی او از اپل آشکار شد. یک نفر تقاضای امضای یک صفحه کلید مکینتاش را داشت. جابر با این کار موافقت کرد اما به شرط حذف کلیدهایی که بعد از رفتش از اپل به صفحه کلیدها اضافه شده بود. سوئیچ ماشینش را در آورد و کلیدهای چهارجهته را کند (همان‌هایی که سابق بر این از صفحه کلیدها حذف کرده بود). ردیف بالایی، یعنی کلیدهای ویژه F1 و F2 و ... هم سرنوشت مشابهی داشتند. بعد به سردی گفت: «من دارم دنیا را تغییر می‌دهم؛ هر بار یک صفحه کلید.» سپس آن صفحه کلید ناقص شده را امضا کرد.

جابز در تعطیلات کریسمس ۱۹۹۵ در دهکده‌ی گُنای هاوایی با دوستش لری ایلسون رئیس مهارنشدنی اُراکل برای قدم زدن به ساحل رفت. بر سر این بحث کردند که چطور اپل را تمیلیک و جابر را مدیر عاملش

کنند. **إليسون** می‌گفت که ۳ میلیارد دلار جور خواهد کرد: «بعد اپل را می‌خرم و تو برای پذیرش مدیر عاملی، بلا فاصله ۲۵٪ را دریافت می‌کنی. با هم اپل را به دوران او جش بر می‌گردانیم.» ولی جائز مهلت خواست: «نخواستم مثل آن دشمن‌هایی باشم که شرکتی را تصاحب می‌کنند. اگر خود آنها از من دعوت می‌کرددند اوضاع فرق می‌کرد.»

در ۱۹۹۶ سهم اپل از بازار به زیر ۴٪ سقوط کرد حال آنکه در اواخر دهه ۱۹۸۰، ۱۶٪ بود. مایکل اسپیندلر^۱ آلمانی مدیر اجرایی اپل در اروپا، به سال ۱۹۹۳ جایگزین اسکالی شد و کوشید شرکت را به سان مایکروسیستمز، آی‌بی‌ام، یا هیولیت-پکارد بفروشد ولی میسر نشد. ولی در فوریه ۱۹۹۶ اخراج و گیل آملیو، مهندس و محقق علمی با سابقه مدیریت اجرایی در شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها، جایگزینش شد. در اولین سال حضور آملیو، اپل ۱ میلیارد دلار از دست داد و قیمت سهام که در ۱۹۹۱ حدود ۷۰ دلار بود، به ۱۴ دلار سقوط کرد و این در حالی بود که حباب تکنولوژی داشت قیمت سهام سایر شرکت‌ها را از جو زمین هم بالاتر می‌برد.

آملیو هادار جائز نبود. اولین دیدارشان به سال ۱۹۹۴ بر می‌گشت، درست بعد از عضویت او در هیئت مدیره، جائز طی تماسی گفت: «می‌خواهم ببینم.» آملیو او را به دفترش در شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها دعوت کرد. او از ورای دیوار شیشه‌ای اتاق کارش، آمدن جائز را تماشا کرد و به خوبی به یاد می‌آورد که: «بیشتر شبیه یک بوکسور بود، خشن ولی از روی خدمعه دلپذیر، یا شاید شبیه یک گربه‌ی جنگلی زیبا که آماده‌ی پریدن روی شکارش می‌شد.» بعد از چند دقیقه خوش و بش -چیزی بیش از آن چه که معمولاً از جائز دیده می‌شد- بلا فاصله دلیل آمدنش را گفت. او کمک آملیو برای بازگشت به اپل در مقام مدیر عاملی را می‌خواست. می‌گفت: « فقط یک نفر قادر به تهییج کارمندان اپل است. فقط یک نفر می‌تواند اوضاع شرکت را سر و سامان بدهد.» به نظر جائز دوران مکینتاش گذشته بود و اکنون زمان ساختن چیزی نو و جدی بود، چیزی سرشار از نبوغ.

آملیو پرسید: «بعد از مرگ مکینتاش، قرار است چه چیزی جایگزینش شود.» پاسخ جائز او را قانع نکرد: «به نظر می‌رسید خود استیو هم جواب مشخصی نداشت. انگار برای آن روز، یک سری شوخی یک خطی از بَر کرده بود.» آملیو احساس کرد که دارد دایره‌ی تحریف واقعیت جائز را با دو چشم خود می‌بیند و به مقاومت در برابر آن افتخار می‌کرد. آن روز بدون تشریفات جائز را از دفتر کار خود بیرون انداخت.

آملیو در تابستان ۱۹۹۶ بالآخره متوجه یک مشکل جدی شد. اپل تمام امیدش را به ساخت سیستم عامل جدیدی به نام گُپلند^۲ گره زده بود ولی او بلا فاصله پس از انتساب به عنوان مدیر عامل اپل، متوجه شد که گُپلند محصولی از پیش شکسته خورده است و نیازهای اپل از جمله قابلیت‌های شبکه‌ای بیشتر و محافظت بهتر از حافظه را برآورده نمی‌کند، علاوه بر این تا سال ۱۹۹۷ هم آماده‌ی عرضه نمی‌شد. سپس در حضور جمع قول داد که به زودی یک جایگزین مناسب خواهد یافت.

اما مشکل اینجا بود که چیزی در آستین نداشت. از این رو اپل را نیازمند یک شریک دید. شریکی که سیستم عامل پایداری داشته باشد، ترجیحاً چیزی شبیه یونیکس با سیستم عامل موضوع محور (شیء‌گرا).

¹ Michael Spindler

² Copland

مشخصاً تنها یک شرکت (نکست) توان تأمین چنین نرمافزاری را داشت ولی مدتی طول کشید تا توجه اپل به آن جلب شود.

اپل ابتدا به سراغ شرکت ژان لوئی گاسه رفت، شرکت بی^۱. گاسه مذاکرات فروش بی به اپل را شروع ولی در آگوست ۱۹۹۶ در ملاقاتش با آمیلیو در هاوایی، زمین بازی را عوض کرد و گفت که می‌خواهد ۵۰ نفر از کارمندان بی را به اپل بیاورد و ۱۵٪ از شرکت به ارزش تقریبی ۵۰۰ میلیون دلار را هم می‌خواست. آمیلیو حیرت کرد. چون بر طبق محاسباتش، بی تنها حدود ۵۰ میلیون می‌ارزید. بعد از رد و بدل شدن پیشنهادهای طرفین، گاسه به کمتر از ۲۷۵ میلیون دلار رضایت نداد. فکر می‌کرد اپل جایگزینی خواهد یافت ولی دست آخر رفتارش به آمیلیو بر خورد، به خصوص که گفته بود: «من تمام برگ‌های برنده را در دست دارم و آنقدر بازی را کیش می‌دهم تا به غلط کردن بیافتدن.»

الن هنکاک^۲ مدیر ارشد تکنولوژی در اپل پیشنهاد دیگری داشت؛ سولاریس^۳، سیستم‌عامل شرکتِ سان که هسته‌ی یونیکس داشت ولی رابط گرافیکی‌اش چندان کاربرپسند نبود. از بین همه‌ی انتخاب‌ها، آمیلیو دست گذاشته بود روی ویندوز NT مایکروسافت و به گمانش می‌شد ظاهر آن را شبیه به مک کرد؛ تازه برنامه‌های متعدد ویندوز هم در دسترس کاربران قرار می‌گرفت. بیل گیتس که مشتاق چنین کاری بود شخصاً با آمیلیو تماس گرفت.

در این میان پیشنهاد دیگری هم بود. دو سال قبل نویسنده‌ی معروف مجله‌ی مک‌ورلد (و طرفدار سابق نرم‌افزارهای اپل) گای کاواساکی^۴، یک مطلب طنز نوشته بود و در آن به شوخی گفته بود که اپل در حال خرید نکست است و جائز به زودی مدیرعامل اپل می‌شود. در متن، مایک مارک‌کولا با مسخرگی به جائز می‌گفت: «تو می‌خواهی باقی عمرت را صرف فروختن یونیکس‌سیکری بکنی یا می‌آیی با هم دنیا را عوض کنیم؟» جواب جائز در آن مقاله‌ی فکاهی این بود که: «من به یک منبع درآمدی پایدار نیاز دارم، چون الان پدر شده‌ام.» همین‌طور آمده بود که: «به خاطر تجربیاتش در نکست، انتظار می‌رود بتواند حس فروتنی را به اپل بازگردد!» در مقاله نقل قولی هم از گیتس به چشم می‌خورد که می‌گفت با بازگشتِ جائز به اپل، اخترات‌جديدی از راه می‌رسد و بالطبع دست مایکروسافت برای تقلید از اپل، بازتر از قبل می‌شود. البته که خط به خط آن مقاله شوخی و طنز بود ولی دنیای پیرامون ما عادت عجیبی دارد؛ محقق ساختن هجویات.

سلانه سلانه به سمت کوپرتینو

یک روز آمیلیو از همکارانش پرسید: «کدام‌тан آنقدر با استیو آشنا است که بهش زنگ بزنند؟» از آنجایی که مذکوره‌اش با جائز دو سال پیش - بد تمام شده بود، نمی‌خواست شخصاً این تماس را بگیرد ولی اوضاع

¹ Be

² Ellen Hancock

³ Solaris

⁴ Guy Kawasaki

طوری پیش رفت که نیازی به این کار نبود. اپل همان موقع هم پیام‌هایی از نیکست دریافت می‌کرد. یکی از بازاریابان رده میانی در نیکست، گارت رایس^۱ خیلی ساده گوشی تلفن را برداشت و بدون اطلاع جابر به این هنکاک (در اپل) زنگ زد. می‌خواست ببیند او علاقه‌ای به دیدن نرمافزار نیکست دارد یا نه. هنکاک نیز یک نفر را به ملاقاتش فرستاد.

مصادف با روز شکرگزاری سال ۱۹۹۶، مسئولان رده میانی دو شرکت در حال مذاکره بودند. از اینجا به بعد، جابر وارد ماجرا شد. در تماسی مستقیم به آملیو گفت: «من دارم به ژاپن می‌روم ولی یک هفته‌ای بر می‌گردم. به محض برگشت باهات قرار می‌گذارم. لطفاً تا آن موقع هیچ تصمیمی نگیر.» آملیو بر خلاف تجربه‌ی قبلی‌اش با جابر، از شنیدن صدای او سر ذوق آمد. خودش می‌گفت: «برای من آن مکالمه با استیو مثل استنشاق بوی خوش یک مشروب گیرا بود.» به جابر اطمینان داد که قبلاً از دیدن او، هیچ توافقی با بی‌یا هر شرکت دیگری نخواهد کرد.

برای جابر رقابت با بی، هم شخصی بود و هم حرفه‌ای. دورنمای خریده شدن نیکست در حال سقوط توسط اپل، رؤیایی بود. به علاوه جابر هنوز برخی کینه‌ها را در دل زنده نگه داشته و گاسه جزو نامهای اولی فهرست انتظارش بود، درست بر خلاف آن صلح ظاهری! جابر بعدها مصرانه و غیرمنصفانه ابراز داشت: «گاسه در سال ۱۹۸۵ از پشت به من خنجر زد، واقعاً آدم کثیفی بود.» از منظر جابر، اسکالی حداقل خیلی نجیبانه از جلو خنجر را در قلبش فرو کرده بود!

جابر در ۲ دسامبر ۱۹۹۶، بعد از ۱۱ سال، دوباره به مقر اصلی اپل در کوپرتینو قدم گذاشت؛ در اتاق کنفرانس مدیران، با آملیو و هنکاک بر سر نیکست رایزنی کرد. دوباره بر روی وايتبورد آنجا، تند تند مطلب نوشته و نظراتش راجع به چهار موج پیوسته‌ی دنیای کامپیوتر که معرفی نیکست آخرین‌شان بود را بیان کرد. با اینکه از آن دو نفر دل خوشی نداشت ولی هر چه جادو و اغوا در چنته داشت، بروز داد. به خصوص در تظاهر به فروتنی، زبردستانه عمل کرد. مثلاً می‌گفت: «این به نظر یک ایده‌ی احمقانه است» ولی اگر آنها می‌پسندیدند: «من پای هر معامله‌ای که بخواهید را امضا می‌کنم -اعطای لیسانس نرمافزار، فروش شرکت به شما، هر چیزی.» ولی در واقع، اولویت‌ش با فروش نیکست بود. به آنها گفت: «به نیکست بیایید و همه چیز را از نزدیک ببینید. مطمئنم به کمتر از خرید شرکت و استخدام کل کارکنانش راضی نخواهید شد.»

چند هفته بعد جابر و خانواده‌اش برای تعطیلات به هاوایی رفته‌اند و لری ایلسون هم مثل سال قبل آنجا بود. جابر در حالی که خط ساحل را پیاده می‌پیمودند، گفت: «می‌دانی لری، فکر کنم بالأخره راهی برای بازگشت به اپل و به دست گرفتن قدرت پیدا کرده‌ام تا دیگر نیازی به اجرار تو به خریدش نباشد.» ایلسون می‌گفت: «استراتژی‌اش از این قرار بود که اپل را به خرید نیکست ترغیب کند و بعد به هیئت‌مدیره برود و از آنجا هم فقط یک گام تا مدیرعاملی فاصله داشت.» ایلسون فکر می‌کرد که جابر از یک نکته‌ی اساسی غفلت کرده: «ولی استیو، چیزی هست که من نمی‌فهمم،» پرسید: «اگر شرکت را نخریم، چطور پول در بیاوریم؟» این یک یادآوری بود. یادآوری این که چقدر علایق آن دو با هم فرق دارد. جابر دست روی شانه‌ی چپ ایلسون گذاشت و به او نزدیک شد، طوری که تقریباً دماغ‌هاشان به هم خورد: «لری، به همین خاطر دوستی من با تو اینقدر مهم است. تو که نیازی به پول بیشتر نداری.»

¹ Garrett Rice

الیسون به خاطر می‌آورد که با ناله گفته بود: «خوب، شاید به پول نیاز نداشته باشم ولی چرا باید پول‌ها به جیب یک مشت مدیر سرمایه در فیدلیتی^۱ سازیز شود؟ چرا یکی دیگر ببرد؟ چرا ما نبریم؟» جابز جواب داد: «به گمانم اگر بدون داشتن هیچ سهمی به اپل برگردم و تو هم هیچ سهمی در آن نداشته باشی، وجهه‌ی اخلاقی بهتری خواهم داشت.»

الیسون گفت: «استیو این خیلی معامله‌ی گرانی است، وجهه‌ی اخلاقی را می‌گوییم. ببین، تو بهترین دوستم هستی، صاحبِ واقعی اپل. بنابراین حرف حرف تو است.» گرچه جابز بعدها گفت که در آن برهه نقشه‌ای برای تسلط بر اپل نداشته ولی الیسون فکر می‌کرد که این اجتناب‌ناپذیر است. او بعدها گفت: «هر کسی با سابقه‌ی نیم ساعت گفتگو با آملیو می‌فهمید که طرف کاری جز خودتخریبی بلد نیست.»

مسابقه‌ی بزرگ آشپزی بین نکست و بی در پالو آلتو، هتل گاردن کُرت^۲، به تاریخ ۱۰ دسامبر بر پا شد. در حضور آملیو، هنکاک و شش نفر از دیگر مدیران اپل، ابتدا نکست دستاوردهایش را ارائه کرد. اوی توانیان نرمافزار را تشریح و جابز هم با آن توانایی نمایشی بی‌نظیرش حضار را هیپنوتیزم کرد. قابلیت‌های سیستم‌عامل در پخش چهار ویدیوی همزمان، تلفیق و ساخت محتوای صوتی و تصویری و اتصال به اینترنت را نشان دادند. آملیو می‌گفت: «معرفی تجاری استیو خیره‌کننده بود. طوری به ستایش از ویژگی‌ها و توانایی‌های سیستم می‌پرداخت که انگار داشت اجرای لورنس اولیویر^۳ از مکبث را تقدیس می‌کرد.»

اما گاسه طوری عمل کرد که انگار معامله در چنگش است. بدون معرفی هیچ ویژگی جدیدی، خیلی ساده گفت که مدیران اپل قابلیت‌های سیستم‌عامل بی را می‌دانند و خواست اگر سؤالی هست مطرح کنند. جلسه‌ی او خیلی کوتاه بود. در حین آن، جابز و توانیان در خیابان‌های پالو آلتو قدم زدند. بعد از مدتی برگشتند و به سراغ یکی از مدیران اپل که در جلسه حضور داشت رفتند. او مژده داد: «بُرد با شما است.»

توانیان بعدها گفت که این اصلاً غافلگیر‌کننده نبود: «تکنولوژی برتر را در اختیار داشتیم که یک راه حل کامل برای اپل بود. البته استیو را هم داشتیم.» آملیو می‌دانست که بازگشت جابز به اپل شمشیری دو لبه است ولی بازگشت گاسه هم از این قاعده مستثنی نبود. لری تسلیر از قدیمی‌های مکینتاش به آملیو گفت که نکست را انتخاب کند و افزود: «انتخابت هر چه که باشد، داری یک نفر را می‌آوری که جایت را بگیرد، استیو یا ژان لوئی؟»

آملیو جابز را برگزید. در تماسی، به او خبر از کسب مجوز هیئت‌مدیره برای خرید نکست داد و از استیو پرسید آیا می‌خواهد در جلسه باشد؟ جابز تصمیم گرفت که برود. با ورودش به اتاق کنفرانس و دیدن مایک مارک کولا، لحظه‌ای احساسی شکل گرفت. از ۱۹۸۵ (یعنی زمانی که مارک کولا طرف اسکالی را گرفت)، تا آن روز با هم صحبت نکرده بودند. جابز به سمت مرشد قدیمی‌اش رفت و دست او را به گرمی فشرد.

بعد نوبت جابز بود که از آملیو دعوت کند تا برای مذاکره‌ای دوستانه به خانه‌اش در پالو آلتو بیاید. وقتی آملیو با مرسدس کلاسیک ۱۹۷۳ خود رسید، جابز کیف کرد؛ ماشین را خیلی پسندید. در آشپزخانه - که بالأخره نوسازی شده بود - یک کتری روی گاز گذاشت تا چایی درست کند و بعد، پشت میز چوبی مقابل

¹ Fidelity

² Garden Court

³ Laurence Olivier

تنور چوب‌سوز بلند نشستند. بخش مالی مذاکرات به آرامی پیش رفت؛ جابز نمی‌خواست اشتباہ گاسه را تکرار کند پس پا را فراتر از حد خود نگذاشت. پیشنهاد او ۱۲ دلار به ازای هر سهم نیکست بود. رقمی نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار. آمیلو گفت که خیلی بالا است. او روی ۱۰ دلار به ازای هر سهم حساب کرده بود، رقمی در حدود ۴۰۰ میلیون دلار. زیرا برخلاف بی، نیکست هم فروش بازاری، هم درآمد واقعی و هم یک عده متخصص بی‌نظیر داشت. جابز که هرگز تا این حد از یک پیشنهاد متقابل خوشحال نشده بود، بلاfacله با رقم او موافقت کرد.

جابز می‌خواست مبلغ را به صورت نقد دریافت کند ولی آمیلو اصرار داشت که "از خودش در بازی مایه بگذارد" و مبلغ را به صورت سهام با تعهد تمیلیک یک ساله دریافت کند. جابز مقاومت کرد. سرانجام، به این توافق رسیدند: ۱۲۰ میلیون دلار نقد و ۳۷ میلیون دلار سهام با تعهد تمیلیک برای حداقل ۶ ماه.^۱

به درخواست جابز بخشی از مذاکرات حین پیاده‌روی انجام شد. در گردشی اطراف پالو آلتو، جابز درخواست عضویت در هیئت‌مدیره را مطرح کرد. آمیلو کوشید بحث را عوض کند. گفت که آنقدر ماجرا پشت سر استیو هست که عاقلانه نیست عجله کنند. جابز گفت: «گیل این واقعاً آزاردهنده است. این شرکت مال من بود. مرا بعد از آن روز وحشتناک با اسکالی، به حال خودم رها کردید.» آمیلو این را درک می‌کرد ولی هنوز از موضع هیئت‌مدیره مطمئن نبود. در ضمن از همان ابتدای مذاکره با جابز، این را با خودش شرط کرده بود که «با منطق پیش می‌روم» و «کاریزمایش را نادیده می‌گیرم.» با این حال در حین پیاده‌روی با جابز، مثل خیلی‌های دیگر در دایره‌ی نفوذ او گیر افتاد. به قول خودش: «داخل گردادِ انرژی و اشتیاق استیو فرو رفتم.»

بعد از دو سه بار چرخیدن در یک مسیر بسته، به خانه‌ی جابز برگشتند. لورین و بچه‌ها تازه آمده بودند. همه با هم موفقیت مذاکرات را جشن گرفتند و بعد آمیلو سوار بر مرسدسش رفت. به خاطر می‌آورد که: «استیو با من مثل یک دوستِ مادام‌العمر رفتار کرد.» اما بعدها که جابز اخراج او از اپل را مهندسی کرد، آمیلو با نگاهی به مَنِش دوستانه‌ی او در آن روز و با جملاتی دقیق گفت: «بعدها با اندوه دریافتمن که این تنها نمودی کوچک از یک شخصیت به غایت پیچیده بوده.» به راستی هم که جابز استاد افسونگری بود.

آمیلو بعد از توافق با نیکست، گاسه را در جریان گذاشت ولی مأموریتِ دشوارتر، اطلاع به گیتس بود. آمیلو می‌گفت: «بیل سر گیجه گرفته بود.» از نظر او این توافق مضحك بود و کودتای دوباره‌ی جابز چندان غیرمنتظره نبود. از آمیلو پرسید: «تو واقعاً فکر می‌کنی استیو چیزی در چنته دارد؟ من تکنولوژی‌اش را می‌شناسم، چیزی نیست جز یک یونیکسِ بَزَک شده که هیچ وقت نمی‌توانید روی کامپیوتراهای اپل نصبش کنید.» گیتس (مثل جابز) بلد بود چطور خودش را بالا بکشد و به خالی کردن زیر پای استیو ادامه داد: «گیل تو متوجه نیستی؟ استیو اصلاً چیزی از تکنولوژی سرش نمی‌شود، فقط یک تبلیغات‌چی است. باورم نمی‌شود که داری چنین اشتباهی را مرتکب می‌شوی... او که چیزی بارش نیست، ۹۹٪ از چیزهایی که می‌گوید و فکر می‌کند، غلط است. برای چی داری این آشغال‌دونی را می‌خری؟»

سال‌ها بعد که موضوع را با خود گیتس مطرح کرد، یادش نمی‌آمد آنقدرها هم به هم‌ریخته باشد. می‌گفت خرید نیکست، سیستم‌عامل جدیدی در اختیار اپل قرار نداده بود: «آمیلو خیلی پول بالای نیکست

^۱ رقم کل معامله، ۴۲۹ میلیون دلار بود؛ سهم جابز حدود ۱۵۷ میلیون دلار و باقی نیز متعلق به سایر سهامداران نیکست بود.

داد. صادقانه باید گفت هیچ وقت هم از سیستم عامل نکست استفاده نشد.» در عوض با آن معامله، اوی توانیان به اپل آمد؛ کسی که در بهینه‌سازی سیستم عامل اپل در آن زمان عالی عمل کرد، طوری که سرانجام با هسته‌ی تکنولوژی نکست سازگار شد. گیتس می‌دانست که این معامله منجر به بازگشت جابز به رأس قدرت می‌شود. می‌گفت: «این دست تقدیر بود. خرید اصلی آنها، در واقع مردی بود که اکثر ما پیش‌بینی نمی‌کردیم یک مدیر عامل موفق بشود، چون تجربه‌ی چندانی در این کار نداشت. ولی استیو یک نابغه‌ی بی‌نظیر با سلیقه‌ی طراحی و مهندسی فوق العاده بود. بالأخره هم توانست دیوانگی خودش را اندکی مهار کند و مدیر عامل موقت اپل شد.»

برخلاف تصور الیسون و گیتس، جابز درگیری‌های عمیقی با خودش داشت و نمی‌دانست که آیا واقعاً خواهان بازگشت به نقش اجرایی در اپل هست یا خیر. حداقل تا زمان حضور آملیو که چنین چیزی را نمی‌خواست. چند روز قبل از اعلان رسمی خرید نکست توسط اپل، آملیو از جابز خواست به طور تمام وقت به اپل بپیوندد و مسئولیت توسعه‌ی سیستم عامل را بر عهده بگیرد. اما جابز پاسخ به درخواست آملیو را مسکوت گذاشت.

سرانجام در روز اعلان خبر بزرگ، آملیو جابز را به حضور طلبید. به یک جواب رُک نیاز داشت: «استیو، تو فقط می‌خواهی پولت را بگیری و بروی؟» و اضافه کرد: «اگر این را می‌خواهی مشکلی نیست.» جابز جوابی نداد؛ ساكت به او خیره شد. گیل دوباره پرسید: «می‌خواهی در فهرست حقوق بگیرها قرارت بدhem؟ مثلًا به عنوان مشاور؟» جابز همچنان ساكت ماند. آملیو رفت بیرون و گیر داد به وکیل جابز، لری سانسینی^۱ و از او خواسته‌ی جابز را جویا شد. سانسینی گفت: «خبر ندارم.» آملیو دوباره به پشت درهای بسته برگشت تا از او حرف بکشد: «استیو، چی توی ذهن‌ت می‌گذرد؟ حست چه می‌گوید؟ خواهش می‌کنم، من الان به یک جواب نیاز دارم.»

جابز جواب داد: «من دیشب اصلاً نخوابیدم.»

«چرا؟ مشکل چی بود؟»

«داشتم به تمام کارهایی که باید انجام بشود فکر می‌کردم و همین‌طور به معامله‌مان. توی مغزه همه چیز قاطی شده. واقعاً خسته‌ام، فکرم کار نمی‌کند. فقط بیش از این سؤال پیچم نکن.»

آملیو گفت که این غیرممکن است. استیو باید چیزی می‌گفت.

بالآخره جواب داد: «ببین، اگر مجبوری یک چیزی بهشان بگویی، فقط بگو: مشاور رئیس شرکت.»

مراسم در همان روز عصر - ۲۰ دسامبر، ۱۹۹۶ - با حضور ۲۵۰ نفر از کارمندان پرشور اپل در مقر اصلی شرکت برگزار شد. آملیو همان طور که جابز خواسته بود عمل کرد و او را به عنوان مشاور پاره‌وقت رئیس

^۱ Larry Sonsini

شرکت معرفی کرد. جابز به جای اینکه از کنار روی صحنه بیاید، از انتهای تالار وارد شد و راهرو را تا جلو طی کرد. آمیلیو به حضار گفته بود که جابز خیلی خسته است که بخواهد سخنرانی کند ولی او از دیدن کارمندان پرشور اپل سر ذوق آمده بود. گفت: «من خیلی هیجان دارم. انتظار دارم بعضی از همکاران قدیمی را اینجا ببینم.» بعد از او لوئیس کیهو^۱ از فاینشال تایمز^۲ روی صحنه آمد و پرسید که آیا ماجرا به تسلط جابز بر اپل ختم خواهد شد، این سؤال مثل یک اتهام جلوه کرد. او گفت: «آه نه لوئیس، الان خیلی چیزها توی زندگیم هست. خانواده دارم. در پیکسار مشغولم. وقتی محدود است ولی امیدوارم بتوانیم ایده‌هایی را به اشتراک بگذاریم.»

جابز فردا به پیکسار رفت. او که عاشق این محفل هنرمندانه بود می‌خواست بچه‌های پیکسار هم بدانند که همچنان رئیس‌شان خواهد ماند و دست از همراهی‌شان نخواهد کشید. ساکنین پیکسار هم از اینکه می‌دیدند او به طور پاره وقت به اپل می‌رود خوشحال بودند؛ اندکی تمرکز کمتر از طرف جابز، چیز خوبی بود. در مذاکرات بزرگ حضورش خیلی مفید بود ولی اگر از قضا وقت آزاد پیدا می‌کرد، موجود خطرناکی می‌شد. آن روز در بدو ورود به پیکسار، یک راست به دفتر لسیتر رفت و گفت که حضورش در اپل به عنوان مشاور، وقت زیادی از او خواهد گرفت. خود را محتاج دعای لسیتر می‌دانست: «جان، مدام به این فکر می‌کنم که این تصمیم چقدر از وقتی را که می‌توانستم کنار خانواده‌ام باشم خواهد گرفت و چقدر از وقتی را که می‌توانستم با خانواده‌ی دیگرم در پیکسار باشم. ولی تنها علت انجام این کار، این است که دنیا با اپل جای بهتری برای زندگی خواهد بود.»

لسیتر با لبخندی نجیبانه گفت: «دعای من به همراهت استیو.»

¹ Louise Kehoe

² Financial Times

فصل بیست و چهار

بازسازی

بازنده‌ی فعلی، در آینده برنده خواهد بود



آمیلو وازیاک را به روی صحنه می‌آورد و جابز عقب می‌ایستد، ۱۹۹۷.

حضور در پشت صحنه

جابز در شرف سی سالگی گفته بود: «واقعاً خیلی نادر است که یک هنرمند در سی یا چهل سالگی قادر به خلق چیز شگفتانگیزی باشد.»

این در دهه‌ی سوم زندگی خود او به حقیقت پیوست، دهه‌ای که با اخراج از اپل در ۱۹۸۵ آغاز و او بعد از چهل سالگی، به سال ۱۹۹۵، تازه شکوفا شد. اکران داستان اسباب‌بازی در همان سال بود. سپس خرید نیکست توسط اپل، راه را برای بازگشت او به شرکت خودش باز کرد. در این بازگشت، جابز توانست نشان دهد که حتی افراد بالای چهل سال هم می‌توانند مبتکران بزرگی باشند. او که در بیست سالگی صنعت کامپیوترهای شخصی را متحول کرده بود، حالا به کمک می‌آمد تا تحولی مشابه را برای دستگاه‌های پخش موسیقی، مدل تجاری صنعت موسیقی، تلفن‌های همراه، برنامه‌های کاربردی، تبلت‌های کامپیوتري، کتاب‌ها و روزنامه‌نگاری، به ارمغان بیاورد.

به لری ایلسون گفته بود که استراتژی بازگشتش، فروش نیکست به اپل، ورود به هیئت‌مدیره و انتظار برای لغزش آمیلو است. ایلسون احتمالاً با دیدن اصرار جابز مبنی بر عدم وجود انگیزه‌های مالی برای بازگشت به اپل گیج شد ولی این تقریباً واقعی بود. او نه تجمل‌گرایی آشکار ایلسون را در خود داشت، نه انگیزه‌های

بشردوستانه‌ی گیتس را و نه میل به رقابت برای کسب رتبه‌های بالای فهرست فوربز^۱ را. بلکه نیازهای درونی و امیال شخصی‌اش او را به طلب غایت کمال و خلق یک میراث بزرگ و می‌داشت. میراثی حیرت‌انگیز برای همه که دو وجه دارد: "تولید محصولات مبتکرانه" و "بر پا کردن شرکتی ماندگار." می‌خواست در معبد خدایان جای بگیرد، حتی بالاتر از کسانی مثل ادوین لند، بیل هیولیت و دیوید پکارد. بهترین راه برای رسیدن به تمام این آرزوها، بازگشت به اپل و احیای پادشاهی رو به افولش بود. با این حال وقتی جام قدرت بین لبانش نشست، به طرز غریبی مردد، بی‌میل و شاید خجالتی شد.

طبق حرفی که به آملیو زده بود، در ژانویه‌ی ۱۹۹۷ رسماً به عنوان مشاور پارهوقت به اپل برگشت و خود را وقف انگیزه‌های شخصی کرد و علی‌الخصوص به دفاع از افرادی که از نیکست آورده بود برخاست. اما در سایر زمینه‌ها منفعل باقی ماند. عدم راهیابی به هیئت‌مدیره او را آزده و پیشنهاد ریاست بر بخش توسعه‌ی سیستم‌عامل نیز موجب حقارتش شد. آملیو شرایطی باب میل خود خلق کرده بود؛ جابز هم زیر خیمه بود و هم بیرون خیمه، ولی این چاره‌ی آرامش پایدار نبود. جابز بعدها این‌گونه از آن دوران یاد کرد:

«گیل نمی‌خواست من آن اطراف بپلکم. من هم او را دلکنی بیش نمی‌دانستم. این اختلاف نظر حتی قبل از فروش نیکست هم برای من روشن بود. فکر می‌کردم فقط قرار است در رویدادهایی مثل مکوُرد ظاهر شوم، تنها برای نمایش‌ها. و این خوب بود، به خاطر اینکه مشغله‌ی پیکسار را هم داشتم. آن دوران، چند روز هفته را در دفتری پایین پالآلتو روی مسائل اپل صرف می‌کردم و یکی دو روز را هم در پیکسار می‌گذراندم. واقعاً زندگی نازی بود. هم استراحت کافی، هم با خانواده بودن؛ هر دو را داشتم.»

در واقع جابز فقط برای رویداد مکوُرد ابتدای ژانویه بازی داده شد که این، باور او به حماقت آملیو را دو چندان کرد. نزدیک به ۴.۰۰۰ صندلی در سالن رقصی هتل ماریوت^۲ در سان‌فرانسیسکو برای مشتاقان شنیدن سخنرانی آملیو تدارک دیده شد و جف گلدبلوم^۳ (بازیگر)، او را با این جملات به روی صحنه دعوت کرد: «من نقش یک متخصص تئوری آشوب را در فیلم "دنیای گمشده: ژوراسیک پارک" بازی کرده‌ام. فکر می‌کنم این برای حضور در یک رویداد اپل کافی باشد.» سپس نوبت را به آملیو سپرد که با یک کت اسپورت پر زرق و برق و پیراهن بدون یقه‌ی تمام دکمه تا زیر گردن، روی صحنه آمد. به قول خبرنگار وال استریت‌ژورنال، جیم کارلتون^۴: «مثل یکی از کمدین‌های وِگاس،» یا به قول نویسنده‌ی اخبار تکنولوژیک، مایکل مالون^۵: «درست شبیه عمومی که سر اولین قرار عاشقانه‌ی بعد از طلاقش حاضر شده باشد.»

مشکل اصلی، کشمکش آملیو با نویسنده‌گان متن سخنرانی‌اش، عدم بازبینی آن و امتناع از تمرین مراسم در تعطیلات بود. در پشت صحنه، جابز از اشاره به تئوری آشوب ناراحت بود و همزمان که آملیو داشت سخنرانی نامربوط و کشدار خود را پیش می‌برد، او هم جوش آورده بود. آملیو در انجام سخنرانی طبق

¹ Forbes

² Marriott

³ Jeff Goldblum

⁴ Jim Carlton

⁵ Michael Malone

مطالبی که نمایشگر کوچک روبرویش نشان می‌داد، ناتوان بود و خیلی زود کوشید سر و ته آن را هم بیاورد. مکرراً سر خط افکار خود را گم می‌کرد و بعد از یک ساعت، حضار گیج شده بودند که "اصلًا معلوم هست این بابا چه می‌گوید؟!" البته چند نمایش فرعی در وسط کار به کمکش آمد: مثل لحظه‌ای که از پیتر گابریل^۱ برای معرفی یک برنامه‌ی موسیقی جدید دعوت به عمل آورد، یا اشاره‌ای که به حضور محمد علی کلی^۲ - در ردیف اول - کرد؛ اسطوره‌ی بوکس برای معرفی وبسایتی در مورد بیماری پارکینسون آمده بود ولی آملیو بدون دعوتش به روی صحنه یا گفتن علت حضورش، مراسم را ادامه داد.

بعد از دو ساعت پریشان‌گویی آملیو، بالآخره نوبت به آمدن کسی رسید که همه منتظر تشویقش بودند. کارلتُن در این باره نوشت: «جایز، تراوشنِ صمیمیت، سلیقه و جذبه‌ی محض است. درست نقطه‌ی مقابل آملیو خامدست که روی صحنه همه را زجر می‌دهد. بازگشتِ الْوَیْس به روی صحنه هم این‌قدر احساسات را بر نمی‌انگیخت.» جمعیت برای بیش از یک دقیقه سر پا ایستادند و او را تشویق کردند. دهه‌ی کابوس‌وار برای همه رو به پایان بود. بالأخره جایز با تقاضای سکوت حضار، به قلب این چالش بزرگ یورش برد. گفت: «ما بایستی بارقه‌های امید را برگردانیم. مَك در این ۱۰ سال پیشرفت چندانی نداشته، سلطه‌ی ویندوز از همین رو است. بنابراین باید با سیستم‌عاملی به صحنه برگردیم که حتی از آن هم بهتر باشد.»

سخنرانی چالاکِ جایز، رهایی بی‌قید و شرط از دست نمایشِ خسته‌کننده‌ی آملیو بود. متأسفانه بازگشت آملیو به صحنه و مزخرف‌گویی‌اش، همه را برای یک ساعتِ دیگر روی صندلی‌های شکنجه نگه داشت. دست آخر، سه ساعت از آغاز می‌گذشت که آملیو مراسم را این‌طور به پایان رساند؛ با دعوتِ جایز و (در عین غافلگیریِ همه)، استیو وازنیاک به روی صحنه، دوباره غوغایی به پا شد ولی جایز که به وضوح دلخور شده بود از پیوستن به این سه نفره‌ی شورانگیز خودداری کرد و خیلی آرام به عقبِ صحنه رفت. آملیو بعداً از این ماجرا شاکی شد: «بی‌شعوری او اختتامیه‌ی مراسم را خراب کرد. غرور مسخره‌اش را به یک نمایش خوب برای اپل ترجیح داد.» فقط هفت روز به آغاز سال مالی جدید باقی مانده و کاملاً مشخص بود که مرکز تصمیم‌گیری در حال تغییر است.

جایز بلاfacسله افراد معتمد خود را در رأس امور قرار داد: «می‌خواستم مطمئن شوم که افراد خبره‌ی نیکست توسط افراد نالایقی که پُست‌های اصلی اپل را اشغال کرده بودند، از پشت خنجر نمی‌خورند.» إِلن هنکاک که قبلاً پیشنهاد داده بود سیستم‌عامل سولاریس^۳ سان به جای نیکست برگزیده شود، در صدر فهرست دلcockها قرار داشت؛ به خصوص که از اصرار برای استفاده از کِرْنِل سولاریس^۳ در سیستم‌عامل جدید اپل دست بر نمی‌داشت و در پاسخ به سؤال خبرنگاری در مورد نقش جایز در رابطه با این تصمیم‌سازی، خیلی خلاصه گفته بود: «هیچ.» ولی اشتباه می‌کرد. اولین کارِ جایز، کسب اطمینان از قبضه شدن وظایف هنکاک توسط دو نفر از دوستان خود در نیکست بود.

برای ریاست بخش نرم‌افزار، آوی ټوانیان را برگزید و برای هدایت بخش سخت‌افزار، جاناتان رابینشتین را خبر کرد؛ کسی که قبل از فروش بخش سخت‌افزار نیکست، وظیفه‌ای مشابه (در نیکست) بر عهده داشت. رابینشتین در جزیره‌ی اسکای تعطیلاتش را می‌گذراند که جایز زنگ زد: «اپل به کمک احتیاج دارد. می‌آیی

¹ Peter Gabriel

² Muhammad Ali Clay

³ Kernel of Solaris

روی عرشه؟» او هم به موقع برگشت تا در کنفرانس مکوُرد شرکت کند و افتضاح آمیلو روی صحنه را از دست ندهد. اوضاع بدتر از تصورشان بود. نگاه رابینشیتین و ِتوانیان در جلسات به هم، مثل نگاهِ دو آدم سالم بود که در تیمارستان روانی گیر افتاده باشند؛ دیگران مدام تأییدهای اغراق‌آمیز نثار هم می‌کردند و آمیلو مثل خرفتها در انتهای میز نشسته بود.

جابر معمولاً به دفتر آمیلو نمی‌آمد ولی اغلب روی خط تلفن او بود. پس از کسب اطمینان از حضور ِتوانیان، رابینشیتین و دیگران معتمدینش در پست‌های کلیدی، تمرکز را روی خط تولید اپل گذاشت. یکی از موارد تنفس نیوتون بود؛ یک دستیار شخصی دیجیتال^۱ که قابلیت تشخیص دست‌خط آن، مورد مبارات شرکت بود. گویا به آن بدی که در جُک‌ها و کمیکاستریپ‌های دونزبری^۲ نشان داده می‌شد نبود ولی جابر تحملش نکرد. ایده‌ی داشتن قلم مخصوص برای نوشتن روی صفحه‌ی لمسی را مسخره می‌کرد و با چرخاندن انگشتانش در هوا می‌گفت: «خداؤند به ما ده قلم عالی داده. بیایید یکی دیگر از خودمان اختراع نکنیم.» از این گذشته پروژه‌ی نیوتون یکی از ابتکارات اصلی جان اسکالی بود؛ پروژه‌ی محبوب پی‌سی‌فروش سابق! و در نظر جابر همین به تنها‌ی گناهی نابخشودنی بود.

یک روز پشت تلفن به آمیلو گفت: «باید نیوتون را حذف کنی.»

پیشنهادی بالاتر از سقف آسمان، آمیلو جا خورد. گفت: «یعنی چه که حذف کنم؟ استیو، تو اصلاً می‌دانی چقدر برای اپل آب خورده؟»

جابر گفت: «تعطیلش کن، خطش بزن، از شرش خلاص شو. مهم نیست چقدر هزینه داشته. مطمئن باش وقتی خلاصش کنی، همه برایت کف می‌زنند.»

اما آمیلو گفت: «من نیوتون را بررسی کردم و به گمانم محصول پر فروشی خواهد شد. از تعطیلی این پروژه حمایت نمی‌کنم.» اما بالأخره در ماه می برنامه‌های تعطیلی بخش نیوتون را در دستور کار قرار داد؛ آغازی برای فرآیند دفن یک ساله‌ی پروژه‌ی نیوتون.

ِتوانیان و رابینشیتین برای ارائه‌ی گزارش به خانه‌ی جابر می‌آمدند و به زودی همه در دره‌ی سیلیکان فهمیدند که او وارد جنگ قدرت با آمیلو شده. این رفتار آنقدر که جابری بود، ماکیاولیستی^۳ نبود. میل به کنترل امور با شخصیت او ممزوج شده بود. لؤیس کیهو خبرنگار فاینشال تایمز که این را در مصاحبه با جابر و آمیلو در مراسم دسامبر دیده بود، اولین جرقه را در عرصه‌ی مطبوعات زد.

^۱ PDA: Personal Digital Assistant

^۲ Doonesbury

^۳ نیکولو برnarدو ماکیاولی؛ نظریه‌پرداز سیاسی، شاعر، نمایشنامه نویس و آهنگ‌ساز ایتالیایی که بیشتر به خاطر نسبت داده شدن تری «هدف وسیله را توجیه می‌کند» به او، شناخته شده است.

وی در اواخر فوریه گزارش داد: «آقای جابز به قدرت پشت‌صحنه بدل شده است. تصمیم تعطیلی برخی از بخش‌های عملیاتی اپل به او منتسب است. وی به برخی از همکاران قدیمی خود در اپل اصرار کرده به شرکت برگردند و طبق گفته‌ی آنها، این نشانه‌ای از میل او برای به دست گرفتن قدرت است. بر طبق شنیده‌ها از یکی از نزدیکان آقای جابز، ایشان به این نتیجه رسیده که نجات اپل از وضع موجود توسط آقای آملیو و منصوبین او کاری است بس بعيد، لذا مصمم به جایگزینی آنها است تا از نجات "شرکت خودش" اطمینان حاصل کند.»

در همان ماه آملیو باید در جلسه‌ی سالیانه‌ی سهامداران اپل شرکت می‌کرد و به توضیح دلایل سقوط ۳۰ درصدی فروشِ فصل آخر سال^۱ ۱۹۹۶ نسبت به مدت زمان مشابه سال گذشته می‌پرداخت. سهامداران برای تخلیه‌ی خشم خود پشت میکروفون‌ها صف بسته بودند. آملیو اصلاً متوجه ضعف خود در اداره جلسه نبود. بعدها نوشت: «این جلسه یکی از بهترین جلساتی بود که برگزار کردم» ولی اد وولارد^۲، مدیرعامل اسبق دوپونت^۳ و رئیس وقت هیئت‌مدیره‌ی اپل، خیلی وحشت زده شد. همسرش در میانه‌ی جلسه در گوش او گفت: «این فاجعه است.» وولارد هم موافق بود: «گیل عالی لباس می‌پوشید ولی مثل احمق‌ها به نظر می‌رسید و حرف می‌زد. نمی‌توانست به سؤال‌ها جواب بدهد. نمی‌دانست دارد چه می‌گوید. اعتقاد هیچ‌کس را جلب نکرد.»

وولارد بلاfacسله به جابز زنگ زد. پیش‌تر هرگز دیداری نداشتند. بهانه، دعوت او به دلاوار^۴ برای سخنرانی در جمع مدیران دوپونت بود. جابز نپذیرفت، همان‌طور که وولارد هم بعدها گفت: «اصل تماس برای حرف زدن راجع به گیل بود.» بنابراین صحبت را به این سمت هدایت کرد تا نظر صریح جابز راجع به آملیو را بداند. وولارد به خاطر می‌آورد که جابز محتاطانه از قرار گرفتن آملیو در جایگاه شغلی نامناسب -مدیرعامل- سخن گفته بود. خود استیو خیلی بهتر ماجرا را به خاطر داشت:

«با خودم فکر کردم که آیا حقیقت را به او بگوییم؛ که گیل یک دلچک است. یا اینکه از روی غفلت دروغ بگوییم. اد عضو هیئت‌مدیره بود و من به عنوان مشاور موظف به بیان دیدگاه خود بودم؛ از طرف دیگر اگر به او چیزی می‌گفتم، حرفم را کف دست گیل می‌گذاشت و در نتیجه گوش گیل دیگر به من بدھکار نبود و افرادی که به اپل آورده بودم به فنا می‌رفتند. تمام اینها در ۳۰ ثانیه از مغزم عبور کرد. سرانجام به این نتیجه رسیدم که به این آدم، حقیقت را بدھکارم. عمیقاً برای اپل نگران بودم بنابراین آن را با اد تقسیم کردم. گفتم آملیو بدترین مدیر‌عاملی است که تاکنون دیده‌ام و اینکه اگر مجوزی برای مدیر‌عامل شدن وجود می‌داشت، او قطعاً نمی‌توانست یکی به دست بیاورد. درست بعد از مکالمه به خودم گفتم که احتمالاً احتمانه‌ترین کار ممکن را کرده‌ام.»

¹ Ed Woolard

² Dupont

³ Delaware

بهار آن سال در یک مهمانی، لری ایلیسون آمیلو را به جینا اسمیت^۱ خبرنگار حوزه‌ی تکنولوژی معرفی کرد و او هم از حال و روز اپل پرسید، آمیلو پاسخ داد: «می‌دانی جینا، اپل مثل یک کشتی گنج است که یک جای آن سوراخ شده، و وظیفه‌ی من این است که مراقب باشم همه در یک جهت پارو بزنند.» اسمیت مات و مبهوت پرسید: «آهان، ولی سوراخ را چه می‌کنی؟» همین کافی بود تا از آن شب به بعد، ایلیسون و جابز برای آمیلو دست بگیرند. جابز به خاطر می‌آورد که: «وقتی لری این داستان را در یک رستوران ژاپنی برایم گفت، واقعاً از فرط خنده صندلی از زیر پایم در رفت. گیل واقعاً دلک بود و خیلی هم خودش را جدی می‌گرفت. همه باید بهش می‌گفتند دکتر آمیلو. مثلًاً می‌خواست خشن باشد.»

برنت شلندر^۲ خبرنگار با نفوذ فُرچون و آشنا با افکار جابز، در ماه مارس با داستانی شامل جزئیات قضیه وارد صحنه شد: «شرکت اپل کامپیوتر، سرمشق دره‌ی سیلیکان در زمینه‌ی مدیریت ناکارآمد و رؤیاهای تکنولوژیک اشتباه، دوباره وارد بحران شده و به طور ملال آور و کُندی تقلا می‌کند تا با فروش افتضاح خود کنار بیاید. این یک استراتژی اشتباه و اپل یک نامتجاری رو به زوال در عرصه‌ی تکنولوژی است» و نیز نوشته: «از منظر ماکیاولیسم به نظر می‌رسد که با وجود دلربایی فضای هالی‌وود، استیو جابز - مدیر پیکسار: سازنده‌ی "داستان اسباب‌بازی" و دیگر فیلم‌های انیمیشن - در حال طرح‌ریزی برای تسلط بر اپل باشد.»

یکبار دیگر ایلیسون به طور علنی ایده‌ی تملک اپل و انتخاب جابز "بهترین دوست" خود به سمت مدیرعاملی را مطرح کرد. به خبرنگاران گفت: « فقط استیو می‌تواند اپل را نجات دهد. هر لحظه که لب جنباند من آماده‌ی کمک هستم.» یک بار دیگر پسرک گُرگ را به گریه انداخت^۳ و آخرین اعلام ایلیسون برای تملک اپل مورد توجه قرار نگرفت بنابراین در اواخر همان ماه به دَن گیلمور^۴ از سن خوزه مرکوری نیوز^۵ گفت که در حال تشکیل یک گروه سرمایه‌گذاری برای خرید اکثریت سهام اپل به مبلغ ۱ میلیارد دلار است (ارزش شرکت در آن زمان نزدیک ۲.۳ میلیارد دلار بود). روزی که گزارش بیرون آمد، سهام اپل ۱۱٪ جهش کرد. ایلیسون برای سُبُک کردن کار، با اعلام ایمیل savapple@us.oracle.com یک نظرخواهی عمومی راه انداخت تا آراء مردمی را هم برای خرید اپل داشته باشد.

جابز با این نقش خودخواسته‌ی ایلیسون حال می‌کرد، به خبرنگاری گفت: «لری وقت و بی‌وقت این قضیه را رو می‌کند ولی من سعی دارم روش‌بگوییم که نقشم در اپل فقط ارائه‌ی مشاوره است.» آمیلو که دیگر جوش آورده بود به ایلیسون زنگ زد تا بگویید دست از سرش بردارد ولی او جواب نداد. بنابراین به جابز زنگ زد که عکس‌العملش دو پهلو ولی تا حدی نزدیک به واقعیت بود. به آمیلو گفت: «خودم هم نمی‌دانم ماجرا چیست، فکر می‌کنم همه‌اش مسخره‌بازی باشد.» بعد به آمیلو اطمینان‌خاطری داد که البته چندان نزدیک به واقعیت نبود: «من و تو رابطه‌ی خوبی داریم، همین‌طور هم خواهد ماند.» او با انتشار یک اعلامیه می‌توانست ایده‌ی ایلیسون را تکذیب و ماجرا را ختم به خیر کند. دلخوری شدید آمیلو هم از همین‌جا ناشی شد که جابز این کار را نکرد و همچنان در سایه باقی ماند؛ چیزی که هم به نفعش بود و هم در طبیعتش.

¹ Gina Smith

² Brent Schlender

³ اشاره به داستان "پسری که گُرگ را به گریه انداخت" و کنایه از یک اعلام اشتباه.

⁴ Dan Gillmore

⁵ San Jose Mercury News

در آن روزها مطبوعات علیه آمیلو بودند. بیزینس ویک روی جلدش نوشت: «آیا اپل گوشت قربانی است؟» رد هرینگ تیتر سرمقاله‌اش را این زد: «گیل آمیلو، لطفاً استعفا بده» و واپس طرحی روی جلد بُرد که لوگوی اپل را مثل یک قلب مقدس در بند خارها نشان می‌داد: «دعا کنید.» مایک بارنیکل^۱ از بوستون گلوب^۲ به سال‌ها سوء مدیریت در اپل تاخت و نوشت: «چطور این آدم‌های خشک‌مغز هنوز می‌توانند چک حقوق‌شان را نقد کنند حال آنکه تنها کامپیوتِر مورد اقبال مردم را گرفتند و تبدیل کردند به متراffaf تکنولوژیک منطقه‌تمرين تیم رد ساکس سال ۱۹۹۷!!»

با امضای قرارداد در فوریه توسط آمیلو، جابز شروع کرد به رقصیدن و جار زد: «من و تو باید برویم بیرون و یک بطری مشروب برای جشن بگیریم!» آمیلو پیشنهاد کرد که از زیرزمینش یک بطری بیاورد و با همسرانشان جشن بگیرند. البته تا ژوئن طول کشید تا دور هم جمع شوند ولی با وجود تنش‌های فراینده‌ی فی ما بین، جشن خوبی شد. غذا و نوشیدنی، درست مثل خود آن دو، به هم نمی‌آمدند؛ آمیلو یک بطری شیوال‌بانک ۱۹۶۴ و یک بطری مُنتراتک آورد که هر کدام ۳۰۰ دلار می‌ارزید؛ جابز هم یک رستوران گیاهی در رد-وود برگزید که کل غذای آن شب فقط ۷۲ دلار خرج برداشت. همسر آمیلو بعدها گفت: «استیو خیلی دل‌ربا بود، همسرش هم همین‌طور.»

جابز در آن واحد می‌توانست افراد را هم افسون کند و هم بفریبد و از این کار لذت می‌برد. افرادی مثل آمیلو و اسکالی فکر می‌کردند چون جابز تعریف‌شان را می‌کند پس حتماً دوست‌شان هم دارد. ولی به عقیده‌ی برخی، او گاه تملقی ریاکارانه جلوی آنها بی که تشهی این طور چیزها هستند قرار می‌داد. جابز همان‌قدر که قادر بود دل دوست‌دارانش را بشکند می‌توانست پیش کسانی که از آنها متنفر بود چاپلوسی کند. ولی آمیلو متوجه این موضوع نبود چون مثل اسکالی نیازمند محبت جابز بود. در حقیقت جملاتی که او برای توصیف علاقه‌اش به داشتن یک رابطه‌ی خوب با جابز استفاده می‌کرد، مشابه جملات سابق اسکالی بود. می‌گفت: «اگر با مشکلی درگیر بودم، به کمک او از پس آن بر می‌آمدم. ۹ بار با هم موافق بودیم.» آمیلو فکر می‌کرد احترام جابز را دارد: «من از روش رویارویی استیو با مشکلات حیرت زده بودم و این احساس را داشتم که در حال شکل دادن یک رابطه‌ی متقابل از روی اعتماد هستیم.»

سرخوردگی آمیلو چند روز بعد از آن شام چهارنفره شروع شد. او در حین مذاکرات قبلی اصرار کرده بود که جابز سهام دریافتی اپل را حداقل برای ۶ ماه و ترجیحاً بیشتر نزد خود نگه دارد. آن ۶ ماه در ژوئن خاتمه یافت و وقتی یک بلوک ۱.۵ میلیونی از سهام اپل در بازار به فروش رسید، آمیلو به جابز زنگ زد و گفت: «من دارم به همه می‌گوییم که سهام فروخته شده مال تو نبوده. یادت باشد، ما آنقدر در ک مشترک داریم که تو بدون اطلاع‌هم هیچ فروشی نکنی.» جابز پاسخ داد: «درست است» و آمیلو این‌طور برداشت کرد که او سهامش را نفروخته، پس بیانیه‌ای بیرون داد و گفت: سهام مال جابز نبوده. ولی به محض انتشار گزارش بعدی کمیسیون بورس و اوراق بهادر، مشخص شد که سهام فروخته شده مال جابز بوده. آمیلو با خشم گفت: «لعن特. استیو، من خیلی واضح ازت پرسیدم و تو گفتی که مال تو نبوده.» جابز به آمیلو گفت که به خاطر «نا امیدی» از بابت راهی که اپل در پیش گرفته، این کار را کرده و افشايش نکرده چون «کمی خجالت‌آور» بوده. سال‌ها بعد که من ماجرا را جویا شدم، خیلی ساده گفت: «لازم ندیدم گیل چیزی بداند.»

¹ Mike Barnicle

² Boston Globe

چرا جابز آمیلو را در قضیه فروش سهام به اشتباه انداخت؟ دلیل اول ساده است: استیو گاهی اوقات از واقعیت طفره می‌رفت. هلموت سان‌فلد^۱ یک بار راجع به هنری کیسینجر گفت: «دروغ می‌گوید نه به این خاطر که به نفعش است، بلکه چون در ذات او است.» این در ذات جابز بود که به وقت لزوم مرموز شود و دیگران را بفریبد، یا بر عکس، گاهی نیز در صادقت بی‌رحمانه خود زیاده‌روی کند و حقایقی را فاش بگوید که اکثر ما مخفی می‌کنیم یا با لایه‌ای از شکر به خورد هم می‌دهیم. هر دوی این حقیقت‌گویی و آن پنهان‌کاری، نمودهای متفاوتی بودند از رویکرد نیچهوار او مبنی بر اینکه: مشمول قوانین متدال نمی‌شود.

خروج، تحت تعقیب یک خرس

جابز طرح لری ایسون برای تصاحب اپل را تکذیب نکرد و به طور مخفیانه سهام خود را به فروش رسانید، لذا آمیلو سرانجام متلاعنه شد که او برای شکارش آماده شده است. آمیلو بعدها گفت: «بالآخره معترض شدم که بی‌خود و بی‌جهت خودم را به همتیمی بودن با او متلاعنه کرده‌ام. نقشه‌هایش برای خاتمه دادن به حضور من، الساعه در حال اجرا بود.»

جابز در هر موقعیتی از آمیلو بدگوبی می‌کرد و نمی‌توانست جلوی خودش را بگیرد. اما دلیل مهم‌تری هم برای مقابله‌ی هیئت‌مدیره با آمیلو وجود داشت. فرد آندرسن^۲ رئیس امور مالی به خاطر وظیفه‌اش در اطلاع‌رسانی به اد وولارد و هیئت‌مدیره، شاهدی بود بر اوضاع وخیم اپل. وولارد می‌گفت: «فرد بود که به من گفت نقدینگی رو به اتمام است، افراد کلیدی دارند شرکت را ترک می‌کنند و تعداد بیشتری هم به فکر رفتن هستند. به وضوح به ما گفت که کشتی به زودی به گل خواهد نشست و حتی خودش هم در فکر رفتن بود.» این، به نگرانی‌های وولارد که پیش‌تر شاهد افتضاح آمیلو در جلسه‌ی صاحبان سهام بود، افزود.

جلسه‌ی هیئت‌مدیره در ژوئن فرا رسید. آمیلو بیرون از اتاق بود که وولارد برای مدیران راههای پیش رو را توضیح داد: «با ابقاء گیل به عنوان مدیرعامل، به گمانم فقط ۱۰٪ شانس برای نجات از ورشکستگی داریم؛ اگر او را اخراج و استیو را متلاعنه به پذیرش مسئولیت کنیم، ۶۰٪ شانس نجات خواهیم داشت؛ اگر هم گیل را اخراج کنیم ولی استیو را بر نگردانیم، با یک مدیرعامل جدید فقط ۴۰٪ شانس بقا داریم.» هیئت‌مدیره مجوزی برای فراهم آوردن مقدمات بازگشت جابز به او داد.

وولارد با همسرش برای تماشای مسابقات تنیس ویمبلدون به لندن پرواز کرد. در طول روز مسابقات را می‌دید و عصرها در سوئیت خود می‌ماند و به امریکا -جایی که روز بود- زنگ می‌زد تا با افراد مد نظرش مشورت کند. در پایان سفر، فقط هزینه‌ی تلفنی ۲۰۰۰ دلار شد.

ابتدا به جابز زنگ زد. گفت که هیئت‌مدیره قصد اخراج آمیلو را دارد و مایل به انتخاب او به عنوان مدیرعامل جدید است. جابز که تا قبل از این به تحریر آمیلو و تحمل ایده‌های خود مشغول بود حالا که جام را تقدیمش می‌کردد، ناگهان ناز کرد و جواب داد: «من کنارتان هستم.»

¹ Helmut Sonnenfeldt

² Fred Anderson

وولارد پرسید: «به عنوان مدیرعامل؟»

جابز گفت نه. وولارد سخت کوشید او را لاقل به پذیرش مسئولیت کفالت مدیرعاملی وادار کند. استیو می‌گفت: «مشاور شرکت خواهم بود، بدون حقوق.» همین‌طور با عضوبت در هیئت‌مدیره -چیزی که مشتاقش بود- موافقت کرد ولی از پذیرش ریاست بر آن سر باز زد و گفت: «اِد، تمام کمکی که از دستم بر می‌آید همین است.» بعد از شیوع گمانه‌زنی‌ها، یک یادداشت برای کارمندان پیکسار فرستاد و به آنها اطمینان داد که قصد ترک‌شان را ندارد: «سه هفته پیش تماسی از هیئت‌مدیره اپل دریافت کردم که تقاضای بازگشت و پذیرش مدیرعاملی را از طرف من داشتند. نپذیرفتم. سپس از من خواستند ریاست هیئت‌مدیره را بپذیرم که باز هم نپذیرفتم. بنابراین نگران نباشید -همه‌ی شایعات مسخره است. من هیچ برنامه‌ای برای ترک پیکسار ندارم. همیشه با شما خواهم بود.»

چرا جابز همان موقع زمام امور را در دست نگرفت؟ چرا نسبت به تصاحب پُستی که دو دهه بود برای آن لَه لَه می‌زد، بی‌میلی نشان داد؟ وقتی از خودش پرسیدم، گفت:

«تازه سهام پیکسار را عرضه کرده بودیم و از مدیرعامل آن خوشحال بودم. هرگز نشنیده بودم کسی در آن واحد مدیرعامل دو شرکت سهامی باشد، حتی نه به طور موقتی. تازه از لحاظ قانونی هم مطمئن نبودم شدنی باشد. نمی‌دانستم چه می‌خواهم. از بیشتر بودن با خانواده خوشحال بودم. اما در عین حال دو پاره شدم چون اپل آشفته بود، از خودم پرسیدم: واقعاً دلم می‌خواهد این زندگی خوب را خراب کنم؟ سهامداران پیکسار پیش خودشان چه فکری خواهند کرد؟ بعد با کسانی که برایم محترم بودند صحبت کردم. یک روز شنبه صبح خیلی زود به آندی گروه زنگ زدم. جنبه‌های مثبت و منفی را در میان گذاشتیم. بعد او وسط حرفم پرید و گفت: "استیو، اپل حتی یک ذره هم برایم مهم نیست." جا خوردم. با خودم فکر کردم که اپل لاقل برای من، از یک ذره بیشتر مهم است. خودم تأسیس کردم و حضورش در دنیا خوب بود. همان موقع، تصمیم گرفتم به طور موقتی برگردم و کمک‌شان کنم که یک مدیرعامل خوب پیدا کنند.»

ادعای لذت بردن از وقت‌گذرانی بیشتر با خانواده مقاعده‌کننده نبود. او هیچ وقت نمی‌توانست شایسته‌ی جایزه‌ی پدر سال شود، نه حتی زمانی که وقت اضافه‌ی زیادی داشت. البته در توجه به فرزندانش -به خصوص رید- بهتر از قبل شد ولی تمرکز اصلی، همچنان کارش بود. اغلب از دو دخترش و همین‌طور از لیسا دور بود و به عنوان یک شوهر هم خیلی وقت‌ها رفتارهای ناراحت‌کننده‌ای بروز می‌داد.

پس دلیل اصلی تردیدش برای پذیرش مدیریت اپل چه بود؟ با وجود شوق سیری‌ناپذیرش برای کنترل امور، وقتی در مورد چیزی نامطمئن بود محتاط و دو دل می‌شد. یک آدم کمال جو که اغلب نمی‌دانست چطور با چیزهای نازل کنار بیاید. او تمایل داشت خودش را به سختی بیاندازد و با محیط وفق پیدا کند. این در مورد محصولات، طراحی و انتخاب مبلمان منزل و حتی در مورد تعهدات شخصی‌اش هم صدق می‌کرد. اگر مطمئن می‌شد کاری درست است دیگر کسی را یارای توقف او نبود. ولی چنانچه شک و تردید به سراغش می‌آمد، گاهی عقب می‌نشست و ترجیح می‌داد به چیزهایی که در حد اعلی نبود فکر نکند. درست

مثل زمانی که آمیلو از او پرسید چه نقشی در شرکت می‌خواهد ولی استیو ساكت ماند و از تن دادن به آن موقعیت ناخوشایند گریخت.

این طرز برخورد تا حدی برخواسته از نگرش دو قطبی او به جهان بود. آدمها یا قهرمان بودند یا دلک، محصولات یا عالی بودند یا آشغال. ولی گاهی اوقات در مواجهه با مسائل پیچیده‌تر متوقف می‌شد، آنها را بالا و پایین می‌کرد و مورد مذاقه^۱ قرار می‌داد: ازدواج، خرید یک مبل مناسب، تصمیم‌گیری برای اداره‌ی یک شرکت. او هرگز نمی‌خواست دچار شکست شود. فرد آندرسون می‌گفت: «فکر می‌کنم استیو می‌خواست امکان نجات اپل را خیلی خوب ارزیابی کند.» وولارد و هیئت‌مدیره تصمیم به اخراج آمیلو گرفتند اما با این وجود جایز هنوز هم نمی‌دانست چطور نقش مشاور را برای اپل ایفا کند.

آمیلو داشت با همسر، فرزندان و نوه‌هایش آماده رفتن به پیکنیک می‌شد که وولارد از لندن تماس گرفت. خیلی ساده گفت: «باید استغفا کنی.» آمیلو جواب داد که الان زمان خوبی برای بحث در این مورد نیست ولی وولارد اصرار بیشتری کرد: «ما قصد اعلام برکناریات را داریم.» آمیلو مقاومت کرد و گفت: «یادت نیست اد، من به هیئت‌مدیره گفتم ۳ سال برای سر پا کردن این خرابه وقت لازم است، هنوز به نیمه‌ی راه هم نرسیده‌ایم.» وولارد جواب داد: «در این مقطع دیگر هیئت‌مدیره مایل به بحث در مورد حضورت نیست.» آمیلو پرسید چه کسانی از این تصمیم اطلاع دارند و وولارد حقیقت را گفت: هیئت‌مدیره و جایز. سپس افزود: «با استیو در این مورد صحبت کردیم. نظرش این است که واقعاً آدم خوبی هستی ولی چیزی از صنعت کامپیوتر نمی‌دانی.»

آمیلو گفت: «محض رضای خدا فقط به من بگو از تمام دنیا چرا باید پای استیو را به چنین تصمیمی باز کنی؟» و با عصبانیت افزود: «استیو حتی عضو هیئت‌مدیره هم نیست، پس چه غلطی توی این بحث ما می‌کند؟» این لحن نیز باعث عقب کشیدن وولارد نشد. آمیلو تلفن را قطع کرد تا با خانواده به پیکنیک برود و آن موقع حتی به همسرش هم نگفت که چه اتفاقی در راه است.

جایز بارها مخلوط عجیب و غریبی از رفتار عاجزانه ولی ناراحت‌کننده را به نمایش گذاشته بود. معمولاً حتی یک ذره هم به نظرات مردم راجع به خودش اهمیت نمی‌داد؛ به راحتی دیگران را حذف می‌کرد و بعد دیگر هرگز به صحبت با آنها تن نمی‌داد. با این حال گاهی از توضیح رفتارش برای دیگران، اجتنابی نبود. لذا در کمال تعجب همان روز عصر، آمیلو تماسی از جایز دریافت کرد: «گی... گیل، من فقط خواستم بگویم امروز با اد راجع به این اتفاق حرف زدم. واقعاً حس بدی دارم. می‌خواهم بدانی که این اتفاقات هیچ ارتباطی با من ندارد، تصمیم هیئت‌مدیره است البته از من هم نظر مشورتی خواستند.» به آمیلو گفت که به خاطر «راست‌کرداری بی‌مانندش» برای او احترام قائل است و یک پیشنهاد دوستانه داد: «شش ماه استراحت کن. وقتی مرا از اپل اخراج کردند بلافضله برگشتم سرِ کار و از این تصمیم پشیمانم.» گفت که از کمک به آمیلو دریغ ندارد. آمیلو که کاملاً گیج شده بود، مِن و مِن گُنان تشکری کرد و سپس حرف‌های استیو را برای همسرش گفت و افزود: «یک‌جورهایی هنوز ازش خوشم می‌آید ولی دیگر قبولش ندارم.» همسرش گفت: «من را بگو که در بست باورش داشتم، الان حس یک احمق را دارم.» آمیلو جواب داد: «به جمع ما خوش آمدی.»

^۱ دقت فراوان.م

حتی استیو وازنیاک - مشاور وقت اپل - نیز از بازگشت جایز به هیجان آمده بود. (مثل همیشه دیگران را آسان می‌بخشید)، می‌گفت: «این همان چیزی بود که بهش نیاز داشتیم. نظراتم راجع به استیو سر جای خود ولی معرفتم که او خوب می‌داند چطور جادو را به شرکت برگرداند.» چیره شدن جایز بر آملیو هم واز را غافلگیر نکرده بود. چنان‌که به فاصله‌ی کوتاهی بعد از این واقعه گفت: «همین که گیل آملیو جلوی استیو جایز بایستد، نتیجه‌ی بازی معلوم است.»

دوشنبه‌ی آن هفته کارکنان رده بالای اپل به تالار کنفرانس احضار شدند. آملیو آرام و ساكت وارد شد. خطاب به حضار گفت: «ناراحتم که اعلام می‌کنم وقت رفتنم رسیده.» فرد آندرسن، مدیرعامل موقت، سخنران بعدی بود که آشکارا خود را مطیع اوامر جایز دانست. و در آخر، درست ۱۲ سال بعد از شکست در منازعه با اسکالی و از کف دادن قدرت در آن آخر هفته‌ی کذايی چهارم جولای، جایز در مقر اپل روی صحنه رفت. حضار بلاfacله فهمیدند که می‌خواهد به همه (حتی خودش) تفهیم کند که مسئول هدایت شرکت شده و صرفاً یک مشاور نیست. به محض ورود - با شلوار کوتاه، کفش کتانی و یک یقه اسکی سیاه - جلسه را به سبک پر انرژی خودش شروع کرد. گفت: «خب، به من بگویید مشکل کجاست؟» پچپچها بالا گرفت ولی او خیلی زود جمعش کرد: «محصولات!» و سپس سؤال دوم را پرسید: «خب، محصولات چه مشکلی دارند؟» چند تلاش نافرجام برای پاسخ دادن شکل گرفت تا اینکه باز خودش وسط پرید و پاسخ صحیح را داد، آن هم با فریاد: «محصولات افتضاحند! هیچ جذابیتی ندارند!»

وولارد به شوخی جایز را وادر به این اعتراف کرد که نقش جدیدش به عنوان مشاور آنقدرها هم حاشیه‌ای نیست. جایز در اعلامیه‌ای تأیید کرد که: «به مباشرت خود در اپل برای ۹۰ روز ادامه می‌دهم و تا زمان انتخاب یک مدیرعامل جدید کمکحال شرکت خواهم بود.» جمله‌بندی هوشمندانه‌ی وولارد در اعلامیه‌ی هیئت‌مدیره از این قرار بود که جایز «به عنوان یک مشاور به "رهبری" گروه» خواهد پرداخت.

درست بر خلاف دفتر بزرگ آملیو در گوشه‌ی مقر اپل، جایز دفتری کوچک در کنار اتاق کنفرانس هیئت‌مدیره در طبقه‌ی مدیران برگزید و در تمام کارهای تجاری شرکت دخالت کرد: طراحی محصول، کاهش یا حذف برخی چیزها، مذاکره با تأمین‌کنندگان و انتخاب آنسنس تبلیغاتی. همچنین تشخیص داد که روند گریز کارمندان رده بالا باید متوقف شود و از این رو خواستار قیمت‌گذاری مجدد سهام حق اختیار آنها شد. طی آن سال‌ها سهام اپل چنان سقوط کرده بود که سهام حق اختیار عملاً ارزشی نداشت ولی کاهش قیمت توافقی مجدد سهام مذکور را ارزشمند می‌کرد. در آن زمان این کار قانوناً مجاز بود اما یک عرف حقوقی مناسب تلقی نمی‌شد. در اولین پنج‌شنبه بعد از بازگشت به اپل، جایز در جلسه‌ای تلفنی با هیئت‌مدیره، مشکل مذکور را توضیح داد ولی با امتناع مدیرانی روبرو شد که فرصت می‌خواستند تا کارهای قانونی و مالی لازم برای این تغییر را به مرور انجام دهند. جایز گفت: «این کار باید سریعاً انجام شود، ما داریم آدمهای خوبی را از دست می‌دهیم.» حتی اعتراض پشتیبان اصلی‌اش اد وولارد، رئیس کمیته‌ی پاداش هم به هوا رفت: «ما در دوپونت، هرگز چنین کاری نکرده‌ایم.»

جایز دلیل آورد که: «شما من را آوردید که این مشکلات را حل کنم. نیروی انسانی کلید موقیت است.» هیئت‌مدیره پیشنهاد بررسی این مورد طی دو ماه آتی را داد و جایز منفجر شد: «دیوانه شده‌اید؟!» بعد از مکثی نسبتاً طولانی گفت: «رفقا اگر نمی‌خواهید این کار را بکنید، من دوشنبه بر نمی‌گردم. چون هزار تا تصمیم کلیدی دیگر هست که اتخاذشان از این یکی خیلی سخت‌تر است و اگر شما نتوانید از چنین

تصمیماتی حمایت کنید شکست من حتمی است. یا می‌پذیرید یا من می‌روم تا بتوانید کاسه‌کوزه‌ها را سرم بشکنید و بگویید "استیو از پس کار بر نیامد."»

فردا بعد از مشورت با هیئت‌مدیره، وولارد به جابز زنگ زد و گفت: «تصمیمت را تصویب می‌کنیم ولی چند نفر از اعضاء از این کار خوش‌شان نیامده. همگی احساس می‌کنیم اسلحه را گذاشته‌ای روی شقیقه‌مان.» سهام حق اختیار کارمندان ارشد مجددًا قیمت‌گذاری شد: ۱۳.۲۵ دلار، معادل قیمت سهام شرکت در روزی که آمیلو اخراج شد (جابز هیچ سهامی نداشت).

جابز به جای تبریک این پیروزی و تشکر از اعضاء، بر علیه هیئت‌مدیره‌ای که هیچ احترامی برای اعضاء آن قائل نبود شورید. به وولارد گفت: «ترمز قطار را بکشید، این‌طوری نمی‌شود کار کرد. این شرکت در قتلگاه گرفتار آمده و من وقتی برای دایگی کردن شماها ندارم. همه‌تان استعفا بدهید و گر نه این منم که می‌روم و از دوشنبه صبح باید دنبالم بدويد.» از نظر او فقط وولارد می‌توانست بماند.

اکثر اعضاء هیئت‌مدیره هاج و واج شدند. جابز هنوز از حضور تماموقت یا ارتقا از مقام مشورتی در اپل طفره می‌رفت ولی با این همه حس می‌کرد قدرت اخراج آنها را دارد. حقیقت تلخ برای هیئت‌مدیره این بود که او به راستی چنین قدرتی را داشت. آنها نه طاقت قهرش را داشتند و نه دورنمای باقی ماندن در اپل اغواشان می‌کرد. وولارد می‌گفت: «بعد از تمام اتفاقات آن چند سال، اکثرشان فرصت خلاصی از گرداد اپل را به آغوش کشیدند.»

یک بار دیگر هیئت‌مدیره تسلیم شد. اعضا فقط یک خواسته داشتند: ابقای یکی دیگر از اعضاء علاوه بر وولارد. این کمک می‌کرد که همچنان اوضاع را زیر نظر داشته باشند. جابز موافقت کرد و بعدها در این باره گفت: «موافقت کردم که اد وولارد و یک یارویی به نام گرت چانگ^۱ بماند که بعدها مشخص شد عددی نیست. افتخاح بود، صفر مطلق. ولی در طرف دیگر وولارد یکی از بهترین اعضاء هیئت‌مدیره دوران کاری من بود. یک نجیب‌زاده‌ی واقعی، یکی از باهوش‌ترین و همراه‌ترین آدم‌هایی که دیده‌ام.»

در بین افرادی که عذرشان خواسته شد مایک مارک‌کولا هم بود؛ کسی که در ۱۹۷۶، به عنوان سرمایه‌گذار از گاراژ جابز بازدید کرد، عاشق آن کامپیوتر نو پای روی میز کار شد و ۲۵۰.۰۰۰ دلار اعتبار برای تأسیس شرکت تدارک دید و بدل شد به سومین شریک اصلی و صاحب یک سوم شرکت. او در طول دو دهه‌ی آغازین اپل، عضو پیوسته‌ی هیئت‌مدیره باقی ماند و درب ورود و خروج را به مدیرعامل‌های مختلف نشان داد. بارها جابز را حمایت کرد و البته گاهی نیز با او به مشکل برخورد که مهم‌ترین آنها در گیری ۱۹۸۵ جابز و اسکالی بود. مارک‌کولا می‌دانست که با بازگشت جابز دیگر وقت رفتن فرا رسیده است. جابز به خصوص در مقابل کسانی که دورش می‌زدند، سرد و حذفی عمل می‌کرد. ولی در عین حال با آنها یکی از روزهای ابتدایی در کنارش حضور داشتند احساساتی و عاطفی بود. وازنیاک در این دسته‌ی دوم جای می‌گرفت، حتی با وجود اینکه راهشان از هم جدا بود؛ همین‌طور آندی هرتسفلد و چند تن دیگر از گروه مکینتاش و البته مایک مارک‌کولا. جابز بعدها گفت: «واقعاً احساس می‌کردم به من خیانت کرده ولی برایم مثل پدر بود و همیشه علاقمندش بودم.» بنابراین وقتی نوبت به استعفای مارک‌کولا رسید، جابز با اتومبیل خود به عمارت قلعه‌مانند او در تپه‌های وودساید رفت تا شخصاً تقاضای استعفایش را مطرح کند. مثل

¹ Gareth Chang

همیشه، از خانه بیرون زندن و قدمزنان از میان زمین‌ها گذشتند تا به یکی از بیشه‌های رِد-وود رسیدند که در آن چندین میز پیکنیک وجود داشت. مارک کولا می‌گفت: «استیو گفت یک هیئت‌مدیره‌ی جدید می‌خواهد تا تازه‌نفس، کار را شروع کند. احتمال می‌داد من قضیه را بد بگیرم ولی وقتی آرامش را دید خیالش راحت شد.»

در ادامه راجع به محصولاتی صحبت کردند که خوب بود اپل روی آنها تمرکز کند. آرزوی جابز ساختن شرکتی ماندگار بود. از مارک کولا پرسید که راز رسیدن به چنین موفقیتی چیست. او پاسخ داد که شرکت‌های ماندگار آنهایی هستند که می‌دانند چطور خودشان را بازسازی کنند. هیولیت-پکارد بارها چنین کرده بود؛ HP به عنوان یک شرکت ابزارسازی کارش را شروع کرد و سپس تبدیل به یک شرکت ساخت ماشین‌حساب شد و دست‌آخر به تولید کامپیوتر روی آورد. مارک کولا به جابز گفت: «در تجارت کامپیوتر اپل توسط مایکروسافت به حاشیه رانده شده، تو باید شرکت را طوری بازسازی کنی که به ساخت چیزهای دیگری روی بیاورد، یعنی ساخت محصولات و دستگاه‌های مصرفی دیگر. باید مثل یک پروانه، دگردیسی را تجربه کنی.» استیو چیز زیادی نگفت چون با او موافق بود.

هیئت‌مدیره‌ی قدیمی در اواخر جولای مرحله‌ی انتقالی را تصویب کرد. وولارد آقامت‌ش که نقطه‌ی مقابل جابز زبر و زرنگ بود، وقتی او را دید که با کفش کتانی و شلوار جین وارد اتاق شد، جا خورد. ترسید که نکند اعضای قدیمی هیئت‌مدیره را به خاطر دور هم جمع شدن به باد سرزنش بگیرد، ولی جابز با روی باز گفت: «سلام به همه.» آنها به مرحله‌ی پذیرش استعفای تک تک اعضا، انتخاب جابز به عضویت در هیئت‌مدیره و اعطای مجوز به وولارد و جابز برای پیدا کردن اعضای جدید رسیده بودند.

عجب نبود که اولین انتخاب جابز، لری ایلیسون باشد. می‌گفت او از آمدن به اپل خوشحال خواهد شد ولی از حضور در جلسات کاری متنفر است و برای همین خیلی خوب خواهد شد اگر نیمی از جلسات را بیاید (بعد از مدتی ایلیسون فقط به یک سوم از جلسات می‌آمد). برای همین جابز یک عکس از ایلیسون، که روی جلد بیزینس ویک چاپ شده بود، برداشت و داد که آن را به اندازه‌ی واقعی بزرگ کنند، سپس روی یک مقوا نازک چسباند و در جلسات هیئت‌مدیره، روی صندلی خالی او قرار می‌داد).

جابز، بیل کَمپِل را هم آورد؛ مسئول بازاریابی اپل در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ که وسط دعواهای جابز-اسکالی گیر افتاد و با اینکه در اپل باقی ماند، اما بعدها آنقدر از اسکالی متنفر شد که جابز هم او را بخشید. کَمپِل آن موقع مدیرعامل شرکت اینتُوتیت^۱ و یکی از رفقاء جابز در پیاده‌روی‌ها بود. او که فقط پنج خیابان دورتر از جابز زندگی می‌کرد، می‌گفت: «در فضای باز پشت خانه‌اش نشسته بودیم که گفت دارد به اپل بر می‌گردد و مرا هم برای هیئت‌مدیره می‌خواهد. گفتم: «خدایا، معلومه که می‌آیم.» کَمپِل سابقًا در دانشگاه کلمبیا، مربی فوتبال بود و بنا به قول جابز، استعداد ویژه‌ای در «گرفتن عملکرد درجه یک از بازیکن‌های درجه یک» داشت. (بنا به گفته‌ی استیو از آن پس در اپل فقط بازیکن‌های درجه یک جا داشتند).

وولارد هم جری یورک^۲ را آورد، رئیس اسبق امور مالی در کرایسلر و بعدها آی‌بی‌ام. از دیگر کسانی که جابز کارنامه‌شان را بررسی و سپس رد کرد، مِگ وايتمن^۳ بود؛ مدیر بخش پلی اسکول^۴ در شرکت

¹ Intuit

² Jerry York

³ Meg Whitman

هاسبرو^۱ و برنامه‌ریز استراتژیک دیزنی در سال‌های قبل. (در ۱۹۹۸ او مدیرعامل ایبی^۲ شد و بعدها کمپینی ناموفق برای انتخابات فرمانداری کالیفرنیا تشکیل داد.) در طول سال‌ها جابر رهبران قدرتمندی را به هیئت‌مدیره‌ی اپل آورد؛ از جمله آل گُر^۴، اریک اشمیت^۵ از گوگل، آرت لوبینستون^۶ از جنِتِک^۷، میکی درکسلر^۸ از گپ^۹ و جی. کرو^{۱۰} و آندرآ یونگ^{۱۱} از آون^{۱۲}. ولی همیشه مراقب بود که آنها وظیفه‌شناس باشند، گاهی به حد افراط وظیفه‌شناس. با وجود مقام‌شان به نظر می‌رسید همگی از جابر حساب می‌برند و مشتاق فراهم آوردن اسباب خوشحالی او هستند.

در مقطعی نیز از آرتور لویت^{۱۳} رئیس اسبق کمیسیون بورس و اوراق بهادر برای حضور در هیئت‌مدیره دعوت کرد. لویت که اولین مَکینتاش خود را در سال ۱۹۸۴ خریده و اعتیاد به مَک مایه‌ی افتخارش بود، بسیار هیجان زده شد. از دیدن کوپرتینو نیز سر ذوق آمد. اما بعد، جابر با خواندن یکی از سخنرانی‌های او راجع به اهمیت استقلال و قوی بودن هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌ها، پیشنهاد خود را پس گرفت. لویت بعدها اظهار داشت که جابر گفته: «آرتور، من فکر نمی‌کنم از بودن در هیئت‌مدیره‌ی ما خوشحال شوی، فکر می‌کنم بهترین کار این باشد که دعوت‌مان را پس بگیریم، صریح بگوییم، به نظرم برخی از مواردی که ذکر کرده‌ای، گرچه برای شرکت‌های دیگر مناسبند ولی با فرهنگ جاری در اپل جور نیستند.» ولی در جای دیگری هم نوشت: «جابر مرا زمین زد... مسلمًا برای من واضح بود که هیئت‌مدیره‌ی اپل برای عملکرد مستقل از مدیرعامل طراحی نشده!»

مَک‌وُردِ بوستون، آگوست ۱۹۹۷

نامه‌ی بازنگری در قیمت سهام حق اختیار، به امضای "استیو و گروه مدیران" رسید و اعلان عمومی شد. خیلی زود بر همگان آشکار گردید که جابر مدیر تمام جلسات بررسی محصول است. این و دیگر نشانه‌های حضور پر رنگ او در اپل، باعث افزایش قیمت سهام در جولای، از حدود ۱۳ به ۲۰ دلار شد و

¹ Playskool

² Hasbro

³ Ebay

⁴ Al Gore

⁵ Eric Schmidt

⁶ Art Levinson

⁷ Genentech

⁸ Mickey Drexler

⁹ Gap

¹⁰ J. Crew

¹¹ Andrea Jung

¹² Avon

¹³ Arthur Levitt

همین طور موجی از هیجان برای گردهمایی عاشقان اپل در کنفرانس مکوُرد بوسنون^۱ ۱۹۹۷ به پا کرد. بیش از ۵۰۰ نفر، از ساعتها قبل برای سخنرانی جائز در تالار همایش قصر در هتل پلازا پارک^۱ حاضر شدند. آمدن تا از زبان شخص جائز بشنوند که آیا واقعاً آماده‌ی رهبری اپل هست یا خیر.

فریادهای شادی با نمایش عکسی از جائز بر روی پرده‌ی نمایش، به هوا رفت؛ عکسی مربوط به سال ۱۹۸۴. حضار حتی در حین معرفی او همچنان فریاد می‌زند: «استیو! استیو! استیو!» و هنگامی که بالأخره روی صحنه آمد -با جلیقه‌ی مشکی، پیراهن بدون یقه‌ی سفید، شلوار جین و آن لبخند شیطنت‌آمیز- جیغ‌ها و نور فلاش عکاس‌ها چنان فضا را پر کرد که معروف‌ترین ستاره‌های راک هم باید به آن حسادت می‌کردند. همان اول با یادآوری شغل رسمی‌اش همه را پنچر کرد: «من استیو جائز هستم، رئیس و مدیرعامل پیکسار» و اسلامیدی با همان عنوان پشت سرش به نمایش در آمد. سپس نقشی را که در اپل بر عهده گرفته بود توضیح داد: «من و خیلی‌های دیگر دور هم جمع شده‌ایم تا کمک کنیم اپل دوباره سالم شود».

بر روی صحنه عقب و جلو می‌رفت و اسلامیدهای پشت سرش را با کنترلی که در دست داشت عوض می‌کرد. واضح بود که اکنون او رئیس اپل است -و این امیدواری وجود داشت که همین‌طور بماند. با مهارت زیاد یک معرفی دقیق ارائه کرد، آن هم بدون هیچ توضیحی بابت افت ۳۰ درصدی فروش اپل در دو سال گذشته. سپس گفت: «کارمندان بی‌نظیر اپل، این سال‌ها در حال انجام کارهای اشتباهی بودند زیرا چشم‌انداز کلی اشتباه بود. من کسانی را یافته‌ام که برای اجرای یک استراتژی خوب کمترین صبری ندارند ولی تاکنون چنین چیزی به آنها ارائه نشده». دوباره جمعیت با جیغ و سوت و هورا حرفش را قطع کردند.

در حین صحبت، اشتیاقش به طور فزاینده‌ای شدت می‌گرفت و کم‌کم به جای «آنها» می‌گفت «من» و «ما» و اشاره‌اش به رویکردهای آتی اپل بود. می‌گفت: «من هنوز فکر می‌کنم شما باید خاص باشید تا یک کامپیوتر اپل بخرید، خریداران محصولات اپل متمایز می‌اندیشنند. آنها روحیه‌ای خلاق برای تغییر دنیا دارند. "ما" به خاطر وجود چنین آدم‌هایی است که محصول می‌سازیم.» حین بیان کلمه‌ی "ما" در این جمله، دست‌هایش را جمع کرد و نوک انگشتانش را روی سینه‌ی خود زد. سپس در آخرین نقطه آن روز، همچنان "ما" را با تأکید گفت و راجع به آینده‌ی اپل حرف زد: «ما هم داریم به سمت تفکر متمایز و ارائه‌ی خدمت به مردمی که از ابتدا مشتری محصولات اپل بوده‌اند، می‌رویم. زیرا دیگران اغلب اینها را دیوانه می‌پندارند ولی ما در این دیوانگی، نبوغ می‌بینیم.» حین تشویق ایستاده‌ی طولانی در پایان سخنرانی، مردم با حیرت به هم نگاه می‌کردند و برخی حتی اشک می‌ریختند. جائز، برای همه روشن کرده بود که او و اپل، حالا دوباره یکی شده‌اند.

قرارداد با مایکروسافت

نقشه‌ی اوج مکوُرد ۱۹۹۷ یک خبر حیرت‌انگیز بود، خبری که همزمان روی جلد تایم و نیوز ویک رفت. جائز در اواخر سخنرانی برای نوشیدن جرعه‌ای آب مکث کرد و سپس با لحنی نجیبانه سخن را پی گرفت:

¹ Park Plaza

«اپل در یک اکوسیستم زندگی می‌کند و به کمک سایر شرکا نیاز دارد. ارتباطات مخرب به هیچ کس در این صنعت کمک نکرده.» بعد از مکثی تاکتیکی ادامه داد: «امروز می‌خواهم یکی از اولین شرکت‌های جدیدمان را رونمایی کنم، یک همکاری مهم. شریک ما در این همکاری مایکروسافت است.» لوگوهای اپل و مایکروسافت در کنار هم روی پرده‌ی نمایش ظاهر شدند، صدای نفس‌ها در سالن شنیده می‌شد.

اپل و مایکروسافت برای یک دهه بر سر مشکلات حق نشر و حق اختراع با هم درگیر بودند که مهم‌ترین آنها، سرقت مایکروسافت از روی رابط کاربری اپل بود. به محض خروج جایز از اپل در ۱۹۸۵، جان اسکالی به یک توافقِ واگذاری رضایت داد: مایکروسافت در ازای ارائه انصاری ایسل تا دو سال برای مَک می‌توانست رابط گرافیکی اپل را برای ویندوز ۱۰.۰ مورد استفاده قرار دهد. در ۱۹۸۸ بعد از آنکه مایکروسافت با ویندوز ۲۰.۰ به عرصه آمد، اپل مجددًا شکایت کرد. اسکالی مدعی شد که قرارداد ۱۹۸۵ شامل ویندوز ۲۰.۰ و جزئیات اضافه شده به آن (مثل تقليید از "جادوی" همپوشانی پنجره‌ها، اثر بیل آتكینسون) نمی‌شود و این نقض آشکار حقوق اپل است. اپل تا سال ۱۹۹۷، پرونده و استیناف‌های متعدد بعدی را باخت ولی همچنان پیگیر دعاوی حقوقی و تهدیدهای قانونی جدید بود. به علاوه، وزارت دادگستری دولت کلینتون نیز در حال آماده‌سازی یک پرونده‌ی عظیم ضدرقباتی بر علیه مایکروسافت بود. جایز، دادستان ارشد پرونده، جوئل کلین^۱ را به پالوآلتو دعوت کرد و حین صرف قهقهه به او گفت بدون نگرانی از بابت دریافت خسارت سنگین از مایکروسافت، فقط بکوشد دست آنها را به دعاوی حقوقی بند کند. طبق توضیح جایز، این کار به اپل فرصت می‌داد تا در قبال مایکروسافت یک "رویکرد تهاجمی" اتخاذ و عرضه‌ی محصولات رقابتی را آغاز کند.

در دوره‌ی آمیلو، درگیری به حد انفجار رسید. مایکروسافت از توسعه‌ی وُرد و ایسل برای سیستم‌عامل مَکینتاش سر باز زد که می‌توانست اپل را نابود کند. در دفاع از بیل گیتس باید گفت که او اصولاً آدم انتقام‌جویی نیست. قابل درک است که چرا میلی به توسعه‌ی برنامه‌های سیستم‌عامل اپل نداشت، هیچ شرکت دیگری هم به این کار روی خوش نشان نمی‌داد به خصوص که هر آن، با تغییر رهبری در اپل، آینده‌ی این سیستم‌عامل به هاله‌ای از ابهام فرو می‌رفت. درست بعد از خرید نکست توسط اپل، آمیلو و جایز با هم به مقر مایکروسافت پرواز کردند که همین گیتس را دچار مشکل کرد چون نمی‌دانست کدام یک طرف صحبت او است. گیتس چند روز بعد محرمانه به جایز زنگ زد و گفت: «هی، معلوم هست دارید چه غلطی می‌کنید؟ نکند از من می‌خواهی برنامه‌هایم را روی نکست قرار بدhem؟» جایز این‌طور پاسخ داد که: «ملاحظات هوشمندانه‌ای در مورد گیل لحظ کن و منتظر بمان،» زیرا نقطه‌ی عطفی در راه بود.

وقتی مشکل رهبری در اپل، با اخراج آمیلو تا حدودی حل شد، یکی از اولین تلفن‌های جایز با گیتس گرفته شد. خودش در این مورد می‌گفت:

«به بیل زنگ زدم و گفتم: "قصد دارم اوضاع را رو به راه کنم." بیل همیشه با اپل مهربان بود. هر چه باشد ما او را وارد کار و بار نرم‌افزارهای کاربردی کردیم. اولین نرم‌افزارهای کاربردی مایکروسافت، ایسل و وُرد، برای مَک ساخته شدند. بنابراین زنگ زدم و گفتم: "کمک می‌خواهم." مایکروسافت داشت حقوق اختراعات اپل را زیر پا می‌گذاشت. گفتم: "اگر پرونده‌های حقوقی را ادامه دهم، چند سال دیگر باید یک جریمه‌ی ۱ میلیارد دلاری بدهی. این را تو می‌دانی، من هم می‌دانم. پس بیا یک راه حل فوری برای این

^۱ Joel Klein

قضیه پیدا کنیم." تمام آنچه می‌خواستم: یکی تعهد مایکروسافت به توسعه‌ی برنامه‌های کاربردی برای مک بود، و دیگری سرمایه‌گذاری در اپل؛ این‌طوری او هم در موفقیت ما هم سهیم می‌شد.»

این صحبت‌ها را با بیل گیتس در میان گذاشت و او صحبت را تأیید کرد. به خاطر داشت که: «یک گروه داشتیم که از کار کردن روی مک لذت می‌بردند، همه از مک خوش‌مان می‌آمد.» پیش از آن در مذاکرات شش ماهه با آملیو، طرح‌های پیشنهادی رفع اختلاف، فقط کشدارتر و پیچیده‌تر شده بود: «وقتی استیو وارد میدان شد به من گفت "هی، این قرارها خیلی پیچیده است. من یک چیز ساده می‌خواهم. یکی تعهد به همکاری و دومی هم سرمایه‌گذاری." و بعد از این بود که ظرف ۴ هفته با هم به توافق رسیدیم.»

گیتس و مدیر ارشد مالی اش گرگ مافی^۱، برای تعیین چارچوب قرارداد به پالوالتو پرواز کردند و یکشنبه‌ی بعد هم مافی برای نهایی کردن جزئیات دوباره برگشت. به خانه‌ی جابز که رسید استیو دو بطری آب یخ از یخچال بیرون کشید و او را با خود به پیاده‌روی در حوالی پالوالتو برد. جلوی کلیسای باپتیست‌ها نشسته بودند که جابز مسائل اصلی را به میان کشید: «چیزهای مهم از نظر ما اینها است، یکی تعهد به ساخت نرم‌افزار برای مک و دیگری سرمایه‌گذاری.»

گرچه مذاکرات به سرعت پیش رفت ولی جزئیات نهایی تا ساعتی قبل از مک‌ورڈ بوستون (۱۹۹۷) نهایی نشده بود. جابز داشت در تالار پلازا پارک تمرین می‌کرد که موبایلش زنگ خورد، گفت: «سلام بیل» و صدایش در تالار قدیمی پیچید. سپس به گوش‌های رفت و طوری که دیگران نشنوند، ادامه داد: «بیل، بابت حمایتی که از این شرکت کردی ممنونم» و در حالی که روی صحنه می‌نشست، افزود: «فکر می‌کنم دنیا جای بهتری برای اپل باشد.»

سپس در سخنرانی‌اش، به جزئیات همکاری با مایکروسافت پرداخت. در ابتدا آه از نهاد هواداران برخاست. به خصوص سوزناک‌ترین بخش صحبت‌ش آنجا بود که گفت بر اساس موافقتنامه‌ی همکاری: «اپل تصمیم گرفته مرورگر اصلی مکینتاش از این پس اینترنت‌اسپلورر^۲ باشد...» حضار با هو کردن حرفش را قطع کردند. بلاfacله افزود: «... و از آنجا که به حق انتخاب معتقدیم، سایر مرورگرها نیز همزمان عرضه خواهند شد تا کاربر بنا به سلیقه‌ی خود قادر به تغییر مرورگر باشد.» صدای دست زدن و تشویق از میان جمعیت به گوش رسید. حضار کم‌کم روی خوش نشان دادند، به خصوص زمانی که از سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیونی مایکروسافت در اپل و دریافت سهامِ فاقد حق رأی صحبت کرد.

این جو آرام زمانی دوباره به هم ریخت که استیو یکی از بدترین گاف‌های خود در طول دوران اجرای روی صحنه را مرتکب شد: «امروز یک مهمان ویژه از طریق ماهواره با من است،» این را که گفت، یک مرتبه صورت بیل گیتس روی صفحه‌ی نمایش بزرگ بالای سرش نقش بست و مثل مجسمه‌ی بزرگ بودا بر فراز سر حضار قرار گرفت. (لبخندی روی صورت گیتس، بیشتر مثل پوزخند بود). ابتدا وحشت و سپس جیغ و هو و سوتِ حضار از راه رسید. بیل گیتس در این صحنه درست شبیه قیم انسان‌ها در آگهی "۱۹۸۴" بود طوری که حضار انتظار داشتند (و شاید هم امیدوار بودند!) که یک زنِ ورزشکار از انتهای سالن، وارد شود و با دویدن در راه روی میانی و پرتاپ پُتک، صفحه‌نمایشِ غول‌آسا را در هم بشکند.

¹ Greg Maffei

² Internet Explorer

ولی این کاملاً واقعی بود و گیتس، بیخبر از هو شدن در آن سو، در مقر مایکروسافت صحبتش را آغاز کرد. با صدایی یکنواخت و لحنی مناسب گفت: «برخی از بهترین برنامه‌هایی که در طول دوران کاری ام ساخته‌ام، با استیو و برای مکینتاش بوده.» همین‌طور که به معرفی نسخه‌ی جدید مایکروسافت آفیس^۱ - که برای مکینتاش در دست ساخت بود - می‌پرداخت، مستمعین آرام گرفتند و بعد کم کم به نظر رسید که در حال پذیرش نظم جدید جهانی هستند. گیتس حتی تشویق آنها را هم برانگیخت وقتی خبر داد نسخه‌های جدید ورد و اکسل برای مکینتاش: «از بسیاری جنبه‌ها پیشرفته‌تر از آن چیزی است که روی بستر ویندوز اجرا شده.»

جابز می‌دانست که سیطره‌ی تصویر بزرگ گیتس بر فراز سر خودش و حضار، یک اشتباه اساسی بوده. می‌گفت: «از بیل خواستم به بوستون بیاید، نیامد. این بدترین و احمقانه‌ترین اجرای عمرم بود. باعث شد من و اپل کوچک به نظر برسیم، انگار که همه چیز در دستان بیل قرار گرفته بود.» گیتس هم از دیدن نوار ویدیویی آن رویداد جا خورده بود. می‌گفت: «من نمی‌دانستم که صورتم قرار است در مقیاسی آنقدر بزرگ نمایش داده شود.»

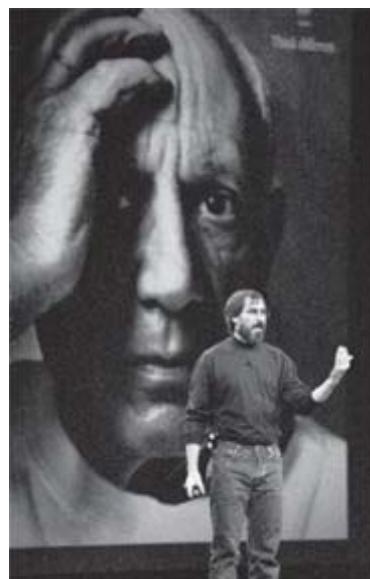
جابز سعی کرد با یک خطابه‌ی فی‌البداهه اطمینان خاطر را به حضار برگرداند. چنین گفت: «اگر می‌خواهیم پیشرفت کنیم و دوباره اپل را سالم ببینیم، باید چند چیز را رها کنیم که برود. باید این تصور که اپل باید به قیمت باخت مایکروسافت ببرد را رها کنیم... اگر آفیس را روی مک می‌خواهیم، بهتر است طوری با مایکروسافت رفتار کنیم که آنها هم با احترام آفیس را به ما بدهند.»

اعلام همکاری با مایکروسافت همراه با حضور دوباره‌ی جابز در اپل، تکان مورد نیاز را به ارکان اپل وارد آورد. در پایان همان روز سهام شرکت با ۶ دلار و ۵۶ سنت یعنی ۳۳٪ افزایش، در ۲۶ دلار و ۳۱ سنت بسته شد؛ یعنی معادل ۲ برابر قیمت در زمان استعفای آملیو. این جهش یک روزه ۸۳۰ میلیون دلار به جمع سرمایه‌ی اپل در بازار سهام افزود. حالا شرکت از لبه‌ی پرتگاه فاصله گرفته بود.

فصل بیست و پنج

متمايز فكر کن

جابز در مقام «مدیر عاملِ موقت»



طلب کمک از پیکاسو.

تقدیم به دیوانه‌ها

لی کلو مدیر خلاق چیات/دی، سازنده‌ی آگهی بینظیر "۱۹۸۴" برای مکینتاش، در اوایل جولای ۱۹۹۷ داشت برای خودش رانندگی می‌کرد که تلفن اتومبیل زنگ زد. جابز پشت خط بود: «سلام لی، منم استیو. حدس بزن چی شده؟ آمیلیو استعفا داد. برمی‌گردد سر کار؟» اپل در حال مذاکره برای انتخاب یک آژانس تبلیغاتی جدید بود ولی جابز از نمونه کارهایی که به دستش می‌رسید اصلاً راضی نبود و می‌خواست کلو و آژانس تبلیغاتی اش - که آن موقع به تی.بی.دبليو.ای/چیات/دی^۱ تغییر نام داده بود - هم به جمع انتخاب‌ها اضافه شوند. می‌گفت: «باید ثابت کنیم که اپل هنوز زنده است و دنبال تولید چیزهای خاص.»

^۱ TBWA\Chiat\Day

کلو در پاسخ گفت که برای پول در آوردن، خودش را وارد این بازی‌ها نمی‌کند: «تو با کار ما آشنایی» ولی جابز التماس کرد؛ توضیح داد که خیلی سخت است تمام آنهایی که نمونه کار داده‌اند -از جمله بی‌بی‌دی.^۱ و آرنولد وورڈ وايد^۲- را بی‌دلیل دک کند و یک "رفیق قدیمی" را سر کار بیاورد. کلو سرانجام پذیرفت و چندی بعد با یک نمونه کار به کوپرتینو پرواز کرد. جابز حتی‌الآن در صحبت با من- هم از یادآوری آن صحنه اشک می‌ریخت:

«مرا متأثر کرد. واقعاً نفسم بند آمد. مثل روز روشن بود که لی عاشق اپل است. او بی‌شک بهترین آدم حوزه‌ی تبلیغات است. ۱۰ سال بود که دیگر از این جور کارها نمی‌کرد ولی حالا که آمده بود، از جان مایه می‌گذاشت چون به اندازه‌ی ما اپل را دوست داشت. با گروهش به ایده‌ی درخشنان "متمايز فکر کن" رسیدند که ۱۰ برابر بهتر از ایده‌های سایرین بود. مرا که متأثر می‌کرد. هنوز هم فکرش را که می‌کنم اشکم در می‌آید، هم از این بابت که لی آنقدر به ما اهمیت می‌داد و هم به این خاطر که ایده‌ی "متمايز فکر کن" بسیار درخشنان بود. هر از گاهی خودم را در آن حال و هوای با صفا می‌بینم و اشک می‌ریزیم. چنگ می‌اندازد و مرا به آغوش می‌کشد. این، یکی از آن لحظه‌های ناب زندگی بود. صفائی که داشت هرگز از یادم نمی‌رود. توی اتفاق همین‌طور که ایده‌ی کلی را توضیح می‌داد، اشک می‌ریختم. هنوز هم به یادش گریه می‌کنم.»

جابز و کلو هر دو اپل را یکی از بهترین نامهای تجاری دنیا می‌دانستند. شاید از نظر جاذبه‌ی احساسی جزو پنج نام برتر بود ولی در آن برهه لازم بود یاد هوادارانش بیاندازد که ویژگی‌های متمايزش چیست. بنابراین به جنبشی برای بازسازی وجهه‌ی اپل نیاز داشتند، چیزی ورای آگهی‌های رایج. آن آگهی نه برای به رخ کشیدن توانایی‌های کامپیوتربلکه برای تقدیس آنچه که انسان‌های خلاق قادر بودند با کامپیوتراها انجام دهند، طراحی شده بود. به قول جابز: «راجع به سرعت پردازنده یا حافظه نبود، راجع به خلاقیت بود.» کار نه فقط برای مشتریان بالقوه بلکه حتی برای ترمیم روحیه‌ی کارمندان شرکت طراحی شده بود: «در اپل فراموش شده بود که ما کیستیم. یکی از راههای اینکه به یاد بیاوری کیستی، این است که به یاد بیاوری قهرمان‌های تو چه کسانی‌اند. این بود چگونگی شکل‌گیری آن موج از آگهی‌ها.»

کلو و همکارانش رویکردهای مختلفی را برای ستایش از "دیوانه‌هایی" که "متمايز فکر می‌کرند" امتحان نمودند. ابتدا ویدیویی ساختند با آهنگی از سیل^۳ به نام "دیوانه" ("هرگز نجات نخواهیم یافت مگر کمی دیوانه شویم") ولی حق مطلب را به جا نمی‌آورد. سپس با استفاده از صدای ضبط شده‌ی رابت فراست^۴ از روی «جاده‌ای که به آن نرفتی» و دیالوگ‌های رابین ویلیامز^۵ در فیلم "انجمان شاعران مرده"

¹ BBDO

² Arnold Worldwide

³ Seal

⁴ Robert Frost

⁵ Robin Williams

نسخه‌های دیگری ساختند. ولی در نهایت نتیجه این شد که باید متن خودشان را بنویسند؛ متنی با این سرآغاز: «تقدیم به دیوانه‌ها.»

انتظارات جابر مثل همیشه بالا بود. وقتی گروه کلو با متن خودشان به کوپرتینو آمدند، فریادش بر سر نویسنده‌ی جوان بلند شد: «این آشغاله! این یک آگهی آشغال از یک آژانس تبلیغاتی آشغاله و من ازش متنفرم.» این اولین و آخرین دیدار آن نویسنده با او بود. آن بیچاره خشکش زد ولی آنهایی که می‌توانستند از پس جابر بر بیایند، از جمله کلو و همکارانش کن سیگال^۱ و کریگ تانیموتو^۲، با همفکری خودش شعرگونه‌ای خلق کردند که مورد پسند همه واقع شد. در نسخه‌ی ۶۰ ثانیه‌ای آگهی، چنین خوانده می‌شد:

«تقدیم به دیوانه‌ها. متفاوت‌ها. سوریده‌ها. مشکل‌سازها. میخ‌های چوبی گرد در شکاف‌های چهارگوش. کسانی که دنیا را متفاوت می‌بینند، علاوه‌ای به قوانین تدارند و وضع موجود را بر نمی‌تابند. می‌توانید بهشان ایراد بگیرید، با آنها مخالفت بورزید، ازشان تعریف یا بدگویی کنید. اما تقریباً تنها کاری که از عهده‌تان خارج است، نادیده گرفتن آنها است. چرا که دنیا را دگرگون می‌کنند، نسل بشر را به پیش می‌برند و در عین اینکه دیگران آنها را دیوانه می‌خوانند، ما نابغه می‌دانیم‌شان. زیرا، آنهایی که به اندازه‌ی کافی دیوانه‌اند تا خود را قادر به "تغییر دنیا" بدانند، همان‌هایی‌اند که "چنین" می‌کنند.»

جابز (که هر یک از این عبارات مُعرفِ خود او بودند)، برخی از جملات را شخصاً نوشت، از جمله: «سلبشر را به پیش می‌برند.» برای کنفرانس بوس-ton در اوایل آگوست، یک نسخه‌ی نه چندان خوب از آگهی حاضر شد ولی همه موافق بودند که آماده‌ی ارائه نیست، بنابراین جابر فقط از برخی مفاهیم و شعار «متمايز فکر کن» در سخنرانی استفاده کرد. در بخشی از آن مراسم گفت: «اصلی یک ایده‌ی درخشنان اینجا است، اپل مال کسانی است که نگاه وسیعی دارند و می‌خواهند با استفاده از کامپیوترها، جهان را دگرگون کنند.» به منظورِ دمیدنِ روح "انجمان شاعران مرده" در آگهی، کلو و جابر، رابین ویلیامز را برای گویندگی آگهی می‌خواستند ولی مدیر برنامه‌های او گفت که ویلیامز آگهی کار نمی‌کند، بنابراین جابر سعی کرد شخصاً با او تماس بگیرد. از طریق همسرش اقدام کرد ولی او که می‌دانست جابر چقدر چرب‌زبان و مجاب‌کننده صحبت می‌کند، اجازه نداد رابین پشت خط بیاید. در عین حال مایا آنجلو^۳ و تام هنکس را هم برای گویندگی در نظر داشتند. در یک مراسم شام برای جمع‌آوری اعانه، جابر بیل کلینتون را کنار کشید و از او خواست تلفنی قضیه را با هنکس در میان بگذارد ولی پرزیدنت این درخواستش را وتو کرد. سرانجام گویندگی به ریچارد دریفوس^۴ سپرده شد که یکی از عاشقان اپل بود.

علاوه بر آگهی‌های تلویزیونی، اپل یکی از به یادماندنی‌ترین جنبش‌های بَنری تاریخ را هم به راه انداخت. هر بنر شامل یک عکس پرتره‌ی سیاه‌وسفید از یک شخصیت معروف تاریخی بود و قرار شد فقط در گوشه‌ی آنها لوگوی اپل و «متمايز فکر کن» درج شود. جالب‌ترین ویژگی این بود که نام هیچ‌کدام از آن چهره‌ها روی

¹ Ken Segal

² Craig Tanimoto

³ Maya Angelou

⁴ Richard Dreyfuss

بنر ذکر نمی‌شد. بعضی‌ها -مثل اینشتین، گاندی، لنوون، دیلان، پیکاسو، ادیسون، چاپلین و مارتین لوتر کینگ- راحت شناخته می‌شدند. ولی بقیه، مردم را برای لحظه‌ای به درنگ و تفکر فرا می‌خواندند، شاید عابران پیاده از دوست یا همراهشان می‌پرسیدند که نام آن چهره چیست: مارتا گراهام^۱، آنسیل آدامز، ریچارد فینمن^۲، ماریا کالاس^۳، فرانک لوید رایت^۴، جیمز واتسون^۵، آملیا ارهارت^۶.

اکثر آنها قهرمان‌های شخصی جاذب بودند. افرادی خلاق و خطرپذیر، مبارزه‌جویانی که حرفة‌شان را بر سر انجام کارهای خاص قمار کرده بودند. به عنوان یک عاشق عکاسی، شخصاً کار را زیر نظر گرفت تا از انتخاب بهترین پرتره‌های قهرمانان خود اطمینان حاصل کند. در مقطعی به کلو ایراد گرفت که: «این عکس مناسبی از گاندی نیست.» کلو توضیح داد که عکسِ معروف گاندی در کنار چرخِ نخریسی -اثر مارگارت بِرک وايت^۷- وايت^۷- تحت مالکیت تایم است و امکان استفاده از آن برای مصارف تجاری وجود ندارد. بنابراین جاذب طی تماسی با نورمن پرلشتاین^۸ مدیر مسئول تایم، از او خواست استثنا قائل شود. همچنین از یونیک شرایویر^۹ خواست خانواده‌اش را به استفاده از عکسی از بابی کندی^{۱۰} در حال سیاحت در آپالاچیا^{۱۱}- که جاذب عاشقش بود- قانع کند. نیز برای استفاده از عکسی مناسب از خیمه‌شب‌بازِ مرحوم، جیم هنسون^{۱۲}، شخصاً با فرزند او صحبت کرد.

در تماسی از یوکو اونو خواست عکسی از همسرِ مرحومش جان لنون به او بدهد. اونو نیز عکسی برایش فرستاد ولی مورد پسندِ جاذب واقع نشد. می‌گفت: «پیش از شروع کار در نیویورک بودم. می‌خواستم به رستوران ژاپنی مورد علاقه‌ام بروم، قبلًا حضورم را به او اطلاع داده بودم.» وقتی به رستوران رسید، یوکو اونو هم آنجا بود. سر میز جاذب آمد و یک پاکت به او داد. گفت: «این یکی بهتر است. فکر می‌کردم ببینمت، برای همین آوردمش.» آن عکس، عکسی کلاسیک از اونو و لنون بود؛ آن دو روی تخت نشسته بودند، گل‌هایی در دست و خنده‌ای دوستداشتنی بر لب داشتند. سرانجام اپل از همان عکس استفاده کرد. جاذب درباره‌ی یوکو اونو می‌گفت: «بعد از آن ملاقات تازه فهمیدم چرا جان عاشقش شده بود.»

گویندگی ریچارد دریفوس عالی بود ولی لی کلو یک ایده‌ی دیگر هم داشت. چه می‌شد اگر خودِ جاذب گویندگی می‌کرد؟ به استیو گفت: «تو واقعًا به این جملات اعتقاد داری، پس انجامش بده.» جاذب به استودیو رفت، چند بار تمرین کرد و به زودی دکلمه‌ای گفت که همه پسندیدند. ایده‌ی اصلی این بود که در صورت

^۱ Martha Graham

^۲ Richard Feynman

^۳ Maria Callas

^۴ Frank Lloyd Wright

^۵ James Watson

^۶ Amelia Earhart

^۷ Margaret Bourke-White

^۸ Norman Pearlstine

^۹ Eunice Shriver

^{۱۰} Bobby Kennedy

^{۱۱} Appalachia

^{۱۲} Jim Henson

استفاده از آن، به مردم نگویند چه کسی گوینده است؛ درست مثل ذکر نکردن نام چهره‌ها در بنرهای اعلانی گفت: «داشتن صدای تو روی تصاویر خیلی تأثیرگذار است، راهی خواهد بود برای احیای نام اپل.» جابز نمی‌توانست تصمیم نهایی را بگیرد؛ صدای خودش یا دریفوس؟ سرانجام شب مورد نظر رسید؛ آگهی فردا باید روی آنتن می‌رفت. زمان پخش هم مناسب بود، درست قبل از پخش نسخه‌ی تلویزیونی داستان اسباب‌بازی. اما جابز درست مثل موقعیت‌های مشابه، به تصمیم‌گیری اجباری تن نداد. به کلو گفت هر دو را برای پخش ارسال کند؛ این‌طوری تا صبح فرصت داشت که فکر کند. بالأخره صبح زنگ زد و گفت از صدای دریفوس استفاده کنند: «اگر صدای من باشد، بعد از اینکه مردم متوجه شوند تصور می‌کنند کل قضیه راجع به من است، در حالی که نیست. راجع به اپل است.»

از زمان تأسیس اپل، جابز خودش را فرزندِ ضدفرهنگ‌های ساختارشکن معرفی می‌کرد. حتی بعد از اینکه ثروتی به هم زد، در آگهی‌هایی مثل "متمايز فکر کن" و "۱۹۸۴" نام تجاری اپل را طوری جا انداخت که یاغی‌گری او را در اذهان تداعی کند. این برای متولدین دوران انفجار جمعیت ۱۹۴۶-۱۹۶۴ تا ۱۹۸۴-۱۹۹۶ امکان همزادپنداری را فراهم می‌کرد. کلو می‌گفت: «از همان اولین باری که پسری جوان بود و به دیدنم آمد، بهترین درک را از تأثیری که می‌خواست نام تجاری اپل بر ذهن مردم بگذارد داشت.»

تعداد بسیار اندکی از شرکت‌ها یا شخصیت‌های حقوقی را می‌توان یافت که با بی‌پروایی خود موفق به ایجاد پیوند میان نام تجاری‌شان با نام گاندی، اینشتین، پیکاسو و دالایی‌لاما شده باشند. جابز از این طریق قادر به تشویق مردم به خرید کامپیوترا بود که آنها را شوریدگانی خلاق، نوگرا و مخالف شرکت‌های بزرگ معرفی می‌کرد. لری ایلسون می‌گفت: «استیو، یگانه نام تجاری معرف شیوه‌ی زندگی را در صنایع تکنولوژیک خلق کرد. اتومبیل‌هایی هستند -مثل پورشه و فراری- که مردم به داشتن آنها تفاخر می‌ورزند، چون آنچه سوارش می‌شود تا اندازه‌ای معرف خود تو است. مردم چنین احساسی را نسبت به محصولات اپل هم دارند.»

با شروع جنبش «متمايز فکر کن» و ادامه‌ی آن در طول سال‌های حضورش در اپل، جابز هر چهارشنبه صبح، جلسه‌ی سه ساعته‌ی آزادی را با نمایندگان ارشد، بازاریابان و افراد روابط عمومی برگزار می‌کرد تا از طریق آنها استراتژی پیام‌رسانی شرکت را اجرایی کند. کلو می‌گفت: «هیچ مدیر عاملی در جهان در مقوله‌ی بازاریابی مثل استیو جابز عمل نمی‌کند. چهارشنبه‌ها تک تک بیلیوردها، آگهی‌های چاپی یا تلویزیونی را شخصاً تصویب می‌کرد.»

اغلب در پایان هر جلسه، کلو و دو همکارش دانکن میلنر^۱ و جیمز وینسنت را به استودیوی طراحی اپل، که حفاظت‌شده و فوق سری بود (و هست) می‌برد تا محصولات آینده را مشاهده کنند. وینسنت می‌گفت: «وقتی داشت محصولات در حال تکمیل را نشان می‌داد، خیلی احساساتی و پر حرارت می‌شد.» با تقسیم علاوه‌اش (به محصولات در حال طراحی) با نوایع بازاریابی شرکت، می‌خواست اطمینان حاصل کند که قریب به اتفاق آگهی‌های آنها سرشار از شور و شوق، و ذوق درونی او است.

¹ Duncan Milner

مدیر عامل موقت

در حین کار روی آگهی «متمايز فکر کن» برای خودش هم نقشه‌های متمايزی در سر داشت. تصمیم گرفته بود رسماً اداره‌ی شرکت را بر عهده بگیرد، لاقل به طور موقت. از ۱۰ هفته قبل با رفتن آمیلیو رهبر غیررسمی شرکت شده بود، البته با عنوان کاری مشاور! فرد آندرسون برای مدتی نقش رسمی مدیر عامل موقت را بر عهده داشت. جابز در ۱۶ سپتامبر ۱۹۹۷ با اعلام پذیرش این سمت به طور موقت، iCEO^۱ شد. در همان هفته برای تجدید قوای مدیران و کارکنان ارشد، ترتیب یک گردهمایی در تالار کنفرانس اپل و سپس تفرج و پیکنیک و طبخ غذاهای گیاهی را داد؛ جشنی برای پست جدید او و آگهی‌های جدید شرکت. شلوارک به پا و بدون کفش، قدم می‌زد و ریش پر پشتیش هم واقعاً متمايز بود. خسته ولی عمیقاً مصمم گفت: «حدود ۱۰ هفته پیش برگشته‌ام. سخت کار کرده‌ایم. هدفی که به دنبالش هستیم آنقدرها دور از دسترس نیست؛ باید به اصول ساخت محصولات بی‌نقص، بازاریابی عالی و توزیع مناسب رجعت کنیم. اپل خیلی از اجرای صحیح این اصول ابتدایی دور شده.»

برای چند هفته‌ی دیگر جابز و هیئت‌مدیره دنبال یک مدیر عامل دائمی گشتند. اسم‌های زیادی - مثل جرج ام.سی. فیشر^۲ از گداک^۳، سم پالمیسانو^۴ از آی‌بی‌ام و اد زاندر^۵ از سان مایکروسیستمز - به میان آمد ولی اکثر کاندیداهای طور قابل درکی، تمایل به کار زیر نظر جابز نداشتند. سان فرانسیسکو کرونیکل گزارش داد که زاندر این پست را نپذیرفته چون «نمی‌خواسته استیو بالای سرش باشد و هر تصمیمی را به خود منتب کند.» در مقطعی جابز و الیسون با یکی از مشاورین از همه‌جا بی‌خبر صنعت کامپیوترا، شوخی راه انداختند و برای او ایمیلی با مضمون انتخابش به عنوان مدیر عامل اپل فرستادند، بعدها با درز خبر به مطبوعات مشخص شد که او را دست انداخته‌اند که هم باعث سرگرمی و هم باعث شرمساری شد.

در دسامبر کاملاً مشخص بود که وضع جابز از مدیر عامل موقت به مدیر عامل نامحدود تغییر یافته است. هیئت‌مدیره که این وضع را دید، بی‌سر و صدا جستجوی خود را متوقف کرد. جابز از آن دوره چنین یاد می‌کرد: «برگشتم به اپل و ۴ ماه تمام سعی داشتم با کمک یک آژانس امور استخدامی مدیر عامل پیدا کنم ولی افراد مناسبی پیشنهاد نمی‌شد. برای همین هم بالآخره ماندم. اپل در شرایطی نبود که آدمهای موفق به استخدامش درآیند.» مشکل اصلی جابز این بود که اداره‌ی دو شرکت بزرگ، بسیار کار سختی بود. در نگاهی به گذشته مشکلات مربوط به سلامتی‌اش در آن روزها را این‌گونه به خاطر می‌آورد:

«واقعاً سخت بود، بی‌اندازه سخت. بدترین دوران زندگی‌ام. یک خانواده‌ی نو پا داشتم و پیکسار هم بود. ساعت ۷ صبح می‌رفتم سر کار و ۹ شب بر می‌گشتم. بچه‌ها خواب بودند و من نمی‌توانستم حرف بزنم، به

¹ iCEO: Interim Chief Executive Officer

² George M. C. Fisher

³ Kodak

⁴ Sam Palmisano

⁵ Ed Zander

معنای واقعی کلمه، نمی‌توانستم. خیلی شکسته شدم. حتی نمی‌شد با لورین حرف بزنم. تنها کارم این بود که نیم ساعت تلویزیون ببینم و گیاه بخورم و بخزم توی تخت. نزدیک بود بمیرم. با یک پورشه‌ی مشکی سقف متحرک می‌رفتم به پیکسار و بعد به اپل بر می‌گشتم. کم کم سنگ کلیه هم گرفتم. موقع درد، به بیمارستان می‌رفتم و یک آمپول دِمِرول تزریق می‌کردم تا اینکه بالأخره از بدنم دفع شد.»

با وجود برنامه‌ی کاری فرساینده، هر چه بیشتر خود را با اپل درگیر می‌کرد بیشتر می‌فهمید که ترک آنجا در ذاتش نیست. وقتی مایکل دل^۱ در نمایشگاه تجاری کامپیوتر، در اکتبر ۱۹۹۷ با این پرسش مواجه می‌شد که اگر جای استیو جابز بود چه می‌کرد، گفت: «در اپل را تخته می‌کردم و پول صاحبان سهام را پس می‌دادم.» جابز یک ایمیل به آدرس دل شلیک کرد و در آن نوشت: «تصور عمومی این است که مدیرعامل‌ها باید با شخصیت باشند، می‌بینم که شما به این تصور پایبندی ندارید.» جابز دوست داشت با افروختن آتش رقابت و منازعه به کارمندانش روحیه بدهد و -همان‌طور که قبلاً با آی‌بی‌ام و مایکروسافت چنین کرده بود- با دل هم چنین کرد. در جلسه‌ای با مدیران با موضوع راهاندازی سیستم تولید و توزیع به محض سفارش، به عنوان تصویر پس‌زمینه، یک عکس درب و داغان از مایکل دل با علامت سیبل روی صورتش، قرار داد و در بین تشویق هم‌قطاران گفت: «دبالت هستیم رفیق.»

پیش‌تر ذکر شد که یکی از آرزوهای اصلی جابز برپایی شرکتی ماندگار بود. در سن ۱۲ سالگی وقتی که شغلی تابستانی در هیولیت-پکارد گرفت، آموخت که یک شرکت سالم بیش از هر فرد خلاقی می‌تواند ابداع و نوآوری کند. خودش در این باره می‌گفت: «فهمیدم که گاهی بهترین نوآوری و ابداع، خود شرکت است؛ یعنی روشی که شرکت را سازماندهی می‌کنی. چشم‌اندازِ تأسیس یک شرکت به خودی خود مسحورکننده است. وقتی فرصت بازگشت به اپل دست داد، می‌دانستم که وجود من تنها بدون شرکت، بی‌فایده خواهد بود و به همین علت هم تصمیم به ماندن و بازسازی اپل گرفتم.»

حذف مشابه‌سازها

یکی از مباحث اصلی پیرامون اپل این بود که آیا باید لیسانس سیستم‌عاملش را با رویکردی تهاجمی به قصد تسخیر بازار به دیگر شرکت‌ها واگذار کند (مثل مایکروسافت ویندوز) یا نه. واژنیاک از همان ابتدا این رویکرد را دوست داشت: «ما زیباترین سیستم‌عاملِ دنیا را داشتیم ولی برای دسترسی به آن باید سخت‌افزارمان را هم با قیمتی دو برابر گرفت بازار می‌خریدیم. این اشتباه بود. کاری که باید انجام می‌شد محاسبه‌ی یک قیمت مناسب برای اعطای لیسانس سیستم‌عامل بود.» آلان کی ستاره‌ی زیراکس پارک که در سال ۱۹۸۴ به اپل آمد نیز به سختی برای اعطای لیسانس سیستم‌عامل مَک جنگید. خودش می‌گفت: «بچه‌های نرم‌افزار اکثرشان از چند بسترِ نرم‌افزاری استفاده می‌کنند، چون می‌خواهند همه چیز به هم وصل باشند. جنگ بر سر اعطای لیسانس خیلی بزرگ بود، شاید بزرگترین نبردی که در اپل باختم.»

^۱ Michael Dell

بیل گیتس که با اعطای لیسانس ویندوز، ثروتی افسانه‌ای به دست آورده بود، در سال ۱۹۸۵ به اپل پیشنهاد همین کار را داد؛ یعنی درست زمانی که درب خروج داشت پشت سر جایز بسته می‌شد. گیتس معتقد بود که حتی اگر سیستم‌عامل مک بخشی از مشتریان ویندوز را هم جذب خود کند، باز مایکروسافت قادر خواهد بود با توسعه‌ی نرم‌افزارهایی نظیر ورد و اکسل برای کاربران مکینتاش و مشابههای آن-سود خود را افزایش دهد. گیتس می‌گفت: «حاضر به انجام هر کاری بودم تا آنها لیسانس‌دهنده‌ای قوی شوند.» حتی برای اسکالی یک یادداشت رسمی فرستاد و چشم‌انداز این کار را تشریح کرد: «صنعت کامپیوتر به جایی رسیده که اکنون اپل می‌تواند استانداردی مبتنی بر تکنولوژی‌های ابتکاری خود ایجاد کند، بدون نیاز به پشتیبانی یا اعتبار ناشی از همکاری با سایر تولیدکنندگان کامپیوتراهای شخصی» و استدلال کرد: «اپل باستی تکنولوژی مکینتاش را به ۳ تا ۵ تولیدکننده‌ی بزرگ اعطا کند تا به توسعه‌ی سیستم‌های "سازگار با مک" منجر شود.» گیتس جوابی نگرفت، بنابراین در دومین یادداشت، نام برخی از شرکت‌های مناسب برای شبیه‌سازی از روی مک را آورد و در پایان نوشت: «ما می‌لیم در مورد اعطای لیسانس به هر طریقی که از دستم بر می‌آید کمک‌تان کنم. لطفاً با من تماس بگیرید.»

اپل تا ۱۹۹۴ در مقابل اعطای لیسانس سیستم‌عامل مکینتاش مقاومت کرد و در آن سال مدیر عامل وقت، مایکل اسپیندلر^۱ به دو شرکت کوچک-رادیوس^۲ و پاور کامپیوتینگ^۳- مجوز مشابه‌سازی از روی مکینتاش را اعطا کرد. گیل آمیلیو در سال ۱۹۹۶ موتورولا را هم به فهرست افزود. اما این استراتژی بعدها با شک و تردید مواجه شد: اپل به ازای فروش هر کامپیوتر لیسانسی، ۸۰ دلار به دست می‌آورد ولی در مقابل این گسترش بازار، فروش شرکت‌های مشابه‌ساز باعث کاهش فروش کامپیوتراهای گران‌قیمت اپل با سود هر واحد ۵۰۰ دلار شده بود.

مخالفت جایز با برنامه‌ی مشابه‌سازی فقط دلیل اقتصادی نداشت، بلکه او ذاتاً از این کار متنفر بود. به خاطر اعتقاد شخصی‌اش به "یکپارچگی محض بین سخت‌افزار و نرم‌افزار"، "عاشق کنترل همه‌ی جنبه‌های کار خود بود و تنها راه برای اعمال این کنترل را بر عهده گرفتن تمام مسئولیت تجربه‌ی کاربری می‌دانست. بنابراین به محض حضور مجدد در اپل، تار و مار کردن مشابه‌سازها را در اولویت قرار داد. با عرضه‌ی نسخه‌ی جدید سیستم‌عامل مکینتاش به سال ۱۹۹۷ و یک هفته بعد از خروج محترمانه‌ی آمیلیو، دیگر به مشابه‌سازها اجازه‌ی به روز رسانی سیستم‌عامل را نداد. رئیس پاور کامپیوتینگ، استی芬 "کینگ" کانگ^۴، به محض آفتابی شدن جایز در مک‌ورڈ بستون، تظاهرات ضدانحرافی به راه انداخت و علناً هشدار داد که سیستم‌عامل مکینتاش در صورت عدم ادامه‌ی روند اعطای لیسانس دچار زوال خواهد شد. کانگ می‌گفت: «اگر سیستم‌عامل دوباره به حالت بسته برگرد کارش تمام است، انهدام کامل. همه باید بدانند حالت بسته، مساوی است با بوسه‌ی مرگ.»

جایز موافق نبود. او به اد وولارد زنگ زد تا خبر لغو برنامه‌ی اعطای لیسانس را بدهد؛ هیئت‌مدیره مطیع محض اوامر او بود. در سپتامبر با پرداخت ۱۰۰ میلیون دلار، توافقی با پاور کامپیوتینگ حاصل شد که شامل

¹ Michael Spindler

² Power Computing

³ Radius

⁴ Stephen "King" Kahng

چشمپوشی از لیسانس اعطایی و انتقال پایگاه داده‌های مشتریان آن شرکت به اپل بود. به زودی لیسانس‌های آن دو شرکت دیگر هم ابطال شد. جابز بعدها در این باره گفت: «اجازه‌ی استفاده از سیستم‌عامل ما که خواه ناخواه به معنی کاهش فروش‌مان هم بود، احمقانه‌ترین کار دنیا در نوع خودش به شمار می‌آمد.»

بازنگری در خط تولید

یکی از توانایی‌های بی‌بدیل جابز، قدرت تمرکزش بود. خودش می‌گفت: «تصمیم‌گیری راجع به اینکه چه کاری نکنی به اندازه‌ی تصمیم‌گیری راجع به کارهایی که باید بکنی مهم است. این در مورد شرکت‌ها صدق می‌کند، در مورد محصولات هم همین‌طور.» به محض بازگشت به اپل این قانون را پیاده کرد. یک روز که در سالن‌ها قدم می‌زد بالای سر یک فارغ‌التحصیل جوان از دانشکده‌ی وارتون (دانشگاه پنسیلوانیا) رفت که در گذشته دستیار آملیو بود و خودش می‌گفت که دارد وسایلش را جمع می‌کند تا از اپل برود. جابز به او گفت: «که این طور، چه خوب شد دیدمت. به کسی احتیاج دارم که کارهای خسته‌کننده‌ام را انجام دهد.» شغل جدید آن جوان یادداشت‌برداری از محتوای ملاقات‌های جابز با دهها گروه تولیدی در اپل، و ثبت سوالات و بگو مگوهای کاری در رابطه با پیش‌بُرد پروژه‌های مختلف شد.

استخدام بعدی، فیل شیلر بود؛ کسی که پس از ترک اپل در شرکت نرم‌افزارهای گرافیکی ماکرومیا^۱ مشغول شده بود. شیلر می‌گفت: «استیو گروهها را به اتاق هیئت‌مدیره احضار می‌کرد که فقط بیست صندلی داشت. آنها هم حداقل سی نفر بودند، می‌آمدند تا کلی پاورپوینت^۲ نشان دهنند که استیو از آن متنفر بود.» یکی از اولین کارهای جابز در بازبینی فرآیند تولید، قدغن کردن نمایش پاورپوینت‌ها بود. خودش بعدها در این مورد گفت: «از جایگزینی تفکر خلاق با اسلایدهای پاورپوینت متنفر بودم. افراد باید حین ارائه‌ی کار به مواجهه با مشکلات می‌رفتند. بنابر این از همه خواستم متعهد باشند، سر میز بشینند و مسائل را به بحث بگذارند، نه اینکه فقط چند تا اسلاید نشان دهند. آدم‌هایی که می‌دانند از چه حرف می‌زنند، نیازی به پاورپوینت ندارند.»

بازنگری محصولات نشان داد که اپل خیلی بی‌تمرکز شده. نسخه‌های متعدد از هر محصول بیرون می‌آمد که دلیلش فقط شتاب مسائل بوروکراتیک و کسب رضایت فروشنده‌گان دممی‌مزاج بود. شیلر در این باره می‌گفت: «دیوانگی بود، هزاران تن محصول افتضاح توسط گروههای کاری سر در گم تولید می‌شد.» اپل دهها مدل مکینتاش داشت؛ هر کدام با گُردی جداگانه و گیج‌کننده، کدهایی از ۱۴۰۰ گرفته تا ۹۶۰۰. جابز می‌گفت: «بعضی‌ها سه هفته‌ی تمام داشتند اینها را برایم تشریح می‌کردند و من اصلاً سر در نمی‌آوردم.» دست آخر راه حل برونو رفت از آن وضعیت مغشوشه را در پرسیدن سوال‌های ساده از خودش یافت؛ مثلاً «خرید کدام یکی را به دوستانم پیشنهاد می‌کنم؟»

¹ The Graphics Software Company Macromedia

² Powerpoint

وقتی نتوانست جواب‌های ساده بگیرد، شروع کرد به دور ریختن محصولات و مدل‌های مختلف. خیلی زود ۷۰٪ از آنها را حذف کرد. به یکی از گروه‌ها گفت: «شما بچه‌های باهوشی هستید، نباید وقتان را با این چیزهای افتضاح تلف کنید.» بسیاری از مهندسین از تاکتیک «پاره کن-بریز دور» او خشمگین شده بودند که اعتراضات‌شان منجر به اخراج گروهی کثیر شد. ولی جابز بعدها ادعا کرد: مهندسین بر جسته، از جمله بعضی از آنها بی‌یک که پروژه‌هاشان تار و مار شده بود، قدردان این تاکتیک بودند. راجع به یکی از دیدارهای گروهی با کارکنان در سپتامبر ۱۹۹۷ می‌گفت: «وقتی از جلسه با کسانی که پروژه‌شان لغو شده بود بیرون آمدم، آنها از فرط هیجان یک متر بالاتر از زمین توی هوا معلق بودند، چون بالأخره درک کردند که مسیر قبلی چقدر گند بوده.»

بعد از چند هفته جابز بالأخره رضایت داد: «بس است!» این فریادی بود که در یکی از جلسات راهبردی تولید زد و گفت: «این دیوانگی است.» یک مازیک برداشت و رفت جلوی وايتبورد، با یک خط افقی و یک خط عمودی، نموداری چهاربخشی درست کرد. سپس گفت: «این چیزی است که احتیاج داریم،» بالای دو ستون نوشت "صرفی" و "حرفه‌ای؛" و کنار دو ردیف نوشت "رومیزی" و "قابل حمل." سپس گفت که کار اصلی این است؛ تولید چهار محصول عالی، یکی برای هر بخش از نمودار. شیلر می‌گفت: «کل اتاق در سکوتِ محض بود.»

این سکوتِ محض در جلسه‌ی سپتامبر، با طرح رویکرد فوق در پیشگاه هیئت‌مدیره نیز تکرار شد. وولارد می‌گفت: «گیل در هر جلسه از ما می‌خواست مجوزِ ساخت محصولات بیشتر و بیشتری را بدھیم. مدام می‌گفت به محصولات دیگری نیاز داریم. اما استیو آمد توی اتاق و به ما می‌گفت محصولات کمتری می‌خواهیم. یک جدولِ چهارخانه کشید و گفت بهتر است تمرکزمان روی اینها باشد.» هیئت‌مدیره ابتدا عقب کشید و به جابز گفته شد که این ریسک است. ولی او جواب داد: «من کاری می‌کنم که جواب بدهد.» هیئت‌مدیره هرگز به این استراتژی جدید رأی نداد و مسئولیتِ تصمیم‌گیری و اجرا بر دوش شخصِ جابز قرار گرفت.

به یک باره مهندسین و مدیران اپل روی فقط چهار محصول تمرکز کردند. برای پر کردنِ کامپیوتر "حرفه‌ای رومیزی" قرار شد روی پاور مکینتاش G3 کار کنند. برای کادرِ "حرفه‌ای قابل حمل" روی پاوربوک G3، برای "شخصی رومیزی" بر روی آیمک و برای "شخصی قابل حمل" نیز بر روی آیبوک متتمرکز شدند. جابز بعدها توضیح داد که "آی" تأکیدی بوده بر یکپارچگیِ کامل آن دستگاه‌ها با اینترنت.

تمرکزِ هدفمندِ اپل، به معنای خروج از سایر حیطه‌ها مثل فروش چاپگرها و سرورها بود. در سال ۱۹۹۷ اپل هنوز داشت به فروش چاپگرهای رنگی استایل رایتر^۱ می‌پرداخت که در اصل نسخه‌ای از دسک‌جت^۲ HP بود. HP بخش اعظمِ درآمدش را از فروش کارتیج‌های رنگی کسب می‌کرد. جابز در یکی از جلساتِ بررسی محصول گفت: «من نمی‌فهمم، شماها می‌خواهید یک میلیون از اینها را عرضه کنید و هیچ درآمدی هم ندارد؟ این که دیوانگی است.» سپس از اتاق بیرون زد و با رئیس HP تماس گرفت. پیشنهاد کرد: «بیایید توافقات‌مان را پاره کنیم و دور بریزیم، ما از حیطه‌ی چاپگرها خارج خواهیم شد تا خودتان انجامش بدھیم.» سپس به اتاق برگشت و تصمیمش را جار زد. شیلر با یادآوری آن روز می‌گفت: «استیو با نگاهی به شرایط، بلاfacسله کار لازم برای رهایی از مخمصه را انجام داد.»

¹ Stylewriter

² Deskjet

مهم‌ترین تصمیم جابز دستور قاطعانه‌ی تعلیق پروژه‌ی نیوتن بود؛ همان دستیار شخصی دیجیتال که سیستم تشخیص دست‌خط (البته دست‌خط‌های نسبتاً خوب) را داشت. جابز از این پروژه‌ی عزیز اسکالی متنفر بود چون نه تنها خوب کار نمی‌کرد بلکه قلم استایلوس^۱ هم داشت! قبلًا در اوایل ۱۹۹۷ سعی کرده بود آمیلو را به لغو این پروژه مجبور کند ولی آمیلو تنها به ادغام بخش مربوطه رضایت داد. ولی در اوایل ۱۹۹۷ حین بررسی محصولات، شخصاً نیوتن را اعدام کرد. بعدها افکار خودش را این‌گونه توضیح داد:

«اگر اپل در وضعیتی کمتر مخاطره‌آمیز بود، خودم را به آب و آتش می‌زدم تا نیوتن به نتیجه برسد ولی به افراد مشغول روی پروژه اطمینان نداشتمن. احساسم این بود که واقعاً تکنولوژی خوبی است، ولی با سوء مدیریت به گند کشیده شده بود. با تعلیق پروژه، مهندسین کاربلدی را آزاد کردم تا روی دستگاه‌های قابل حمل کار کنند و در نهایت، وقتی نوبت به آیفُن و آیپد رسید کار درجه یکی انجام دادیم.»

این تمرکز خارقالعاده اپل را نجات داد. در سال اول بازگشت جابز، بیش از ۳۰۰۰ نفر از کاربر کنار شدند و تراز مالی به تعادل رسید. برای سال مالی منتهی به سپتامبر ۱۹۹۷ که همزمان شد با انتصاب جابز به سمت مدیر عامل موقت، اپل ۱۰۴ میلیارد دلار از دست داد. به قول خودش: «کمتر از ۹۰ روز به ورشکستگی‌مان مانده بود.» جابز در کنفرانس مک‌وُرد ۱۹۹۸ در سان‌فرانسیسکو مرامی که سال قبل با افتتاح آمیلو همراه شده بود- با ریشی پر پشت و یک کت چرمی به روی صحنه آمد تا استراتژی تولیدی جدید اپل را توضیح دهد و برای اولین بار جلسه را با عبارتی به پایان برد که به مرور، تبدیل به امضای شخصی او در سخنرانی‌هایش شد: «أه... و یک چیز دیگر...» این بار آن چیز دیگر «سودآور فکر کن» بود. وقتی این کلمات را گفت، حضار غرق در شادی شدند. بعد از دو سال همراه با زیان انباشته، اپل یک فصل سودآور را تجربه کرده بود؛ سودی ۴۵ میلیون دلاری. در ادامه، سود سال مالی ۱۹۹۸ به ۳۰۹ میلیون دلار بالغ شد. جابز به صحنه برگشته بود، اپل نیز همین‌طور.

¹ Stylus

فصل بیست و شش

اصول طراحی

استودیوی طراحی جابز و آیو



در کنار جانی آیو و آیمک سان فلاور (آفتابگردان)، ۲۰۰۲.

جانی آیو

جابز پس از پذیرش پست مدیر عامل وقت در سپتامبر ۱۹۹۷، مدیران ارشد را برای یک گفتگوی چالاک دور هم جمع کرد. در بین حضار، مردی باهوش و پرحرارت، ۳۰ ساله و اهل بریتانیا بود که ریاست گروه طراحی اپل را بر عهده داشت؛ جاناتان آیو معروف به "جانی" آن موقع تصمیم به استعفا داشت و از تمرکز شرکت بر حداکثرسازی سود و نه بهبود طراحی محصولات، ملول و ناخوش بود. اما صحبت‌های جابز باعث شد تصمیمش را عوض کند: «خیلی واضح به یاد دارم که استیو اشاره کرد هدفمان نه فقط پول در آوردن بلکه ساخت محصولات عالی است،» آیو با یادآوری این، افزود: «تصمیماتی که شما بر مبنای چنین فلسفه‌ای می‌گیرید اساساً از آنچه در اپل آن دوره گرفته می‌شد، متفاوت است.» آیو و جابز خیلی زود جذب هم شدند و تیم دو نفره‌ای را شکل دادند که بهترین همکاری دوران ما در زمینه‌ی طراحی صنعتی به شمار می‌رود.

آیو بزرگ‌شده‌ی چینگ‌فورد^۱، شهری در حاشیه‌ی شمال شرق لندن است. پدرش زرگر و مدرس یک کالج محلی بود. آیو از او چنین یاد می‌کرد: «صنعت‌گری بی‌نظیر. هدیه‌ی کریسمسش به من، یک روز کار در کارگاه کالج بود. در تعطیلات سال نو که هیچ کسی به آنجا نمی‌آمد، کمک می‌کرد هر آنچه در سر داشتم بسازم.» تنها شرط این بود که جانی باید آنچه در ذهن داشت را ابتدا با دست می‌کشید: «من همیشه زیبایی چیزهای دست‌ساز را خوب درک می‌کردم. به این عقیده رسیده‌ام که مهم‌ترین چیز، توجه تو به اثری است که داری خلق می‌کنی و چیزی که واقعاً از آن متنفرم، بی‌مبالغه در طراحی محصول است، حتی اگر اندک باشد.»

آیو در دانشگاه پلی‌تکنیک نیوکسل^۲ تحصیل کرد. اوقات فراغت و تابستان‌ها را در یک شرکت مشاوره‌ی طراحی می‌گذراند. از کارهایش در آنجا، طراحی خودکاری بود که یک توپ در ته داشت و بازی کردن با آن می‌توانست خیلی با مزه باشد و برای صاحب‌ش یک ارتباط حسی توأم با تفریح را به همراه آورد. برای تیزش، یک میکروفون و گوشی با پلاستیک کاملاً سفید-طراحی کرد که مخصوص کودکان دچار مشکلات شنوایی بود. خانه‌اش پر از نمونه‌کارهای پلاستیکی اولیه بود که برای بهبود طراحی به کار می‌گرفت. کمی بعد، یک دستگاه خودپرداز و یک تلفن خمیده طراحی کرد که جواز انجمن سلطنتی هنرهای زیبا را برایش به ارمغان آوردند. آیو برخلاف برخی طراحان، فقط چیزهای خوشگل درست نمی‌کرد؛ بر روی این هم تمرکز داشت که چطور مهندسی و اجزای داخلی دستگاه باید با طرح ظاهری آن جور در آیند. او در کالج، آرزومند طراحی دستگاه‌های مکینتاش شد. خودش می‌گفت: «با دیدن مک احساس کردم ارتباطی درونی با سازندگان آن دارم، یک مرتبه این درک به من الهام شد که اساساً یک شرکت چیست یا چه باید باشد.»

آیو بعد از فارغ‌التحصیلی به برپایی شرکت طراحی تنگرین^۳ در لندن کمک کرد که بعدها یک قرارداد مشاوره با اپل بست. سپس در سال ۱۹۹۲ برای کار در بخش طراحی اپل به کوپرتینو نقل مکان کرد و در ۱۹۹۶ به ریاست این بخش رسید، یعنی درست یک سال قبل از بازگشت جابز. ولی آن روزها دیگر از حضور در اپل خوشحال نبود. آمیلو درک اندکی از طراحی داشت. آیو می‌گفت: «در شرکت، کسی به محصولات توجه نداشت چون همه سعی داشتند سود را حداکثر کنند. تمام انتظارشان از ما طراحان، کشیدن طرح ظاهری محصول بود و بعد مهندس‌ها تا جایی که می‌شد آن را ارزان می‌ساختند. من در شرُف استعفا بودم.» با آمدن جابز و ارائه‌ی آن نطق چالاک، آیو تصمیم گرفت لااقل برای مدتی بماند. جابز ابتدا به جستجوی یک طراح جهانی از بیرون شرکت اقدام کرد. با ریچارد ساپر^۴ طراح تینک‌پد^۵ آی‌بی‌ام و نیز با جرج‌تو جوگیارو^۶ طراح فراری ۲۵۰ و مازراتی گیبلی^۷ مذاکره کرد. اما بعد، در بازدیدی از استودیوی طراحی اپل، با آیو، آن جوان خوش‌برخورد، خوش‌ذوق و بسیار جدی، دوستی ماندگاری برقرار کرد. آیو می‌گفت: «راجع به

¹ Chingford

² Newcastle Polytechnic

³ Tangerine

⁴ Richard Sapper

⁵ Thinkpad

⁶ Giorgetto Giugiaro

⁷ Maserati Ghibli

دیدگاه‌های فرم و جنس بحث کردیم. کاملاً روی یک طول موج بودیم. من یک‌هو فهمیدم که چرا سبقاً اپل را دوست داشتم.»

آیو حدقل در ابتدا به جان رایینشتین گزارش می‌داد؛ کسی که جائز به ریاست بخش سخت‌افزار گمارده بود. ولی در عین حال رابطه‌ی شخصی مستقیم و محکمی نیز با جائز داشت. اغلب با هم ناهار می‌خورند و جائز هر روز کاری را با گفتگو در استودیوی طراحی آیو به پایان می‌برد. لورین پاول می‌گفت: «جانی از همان ابتدا جایگاه مخصوصی پیدا کرد. به منزل ما می‌آمد و کم کم خانواده‌هایمان به هم نزدیک شدند. استیو هرگز عمداً باعث ناراحتی‌اش نمی‌شد. اکثر آدم‌های زندگی استیو قابل تعویضند، اما جانی نه.»

جائز از احترام خود به آیو، این‌گونه پیش‌من سخن گفت:

«تغییری که جانی نه فقط در اپل بلکه در کل دنیا به وجود آورد، بی‌نظیر است. او در تمام زمینه‌ها عمیقاً باهوش است. مفاهیم تجاری را خوب می‌فهمد، همین‌طور مفاهیم بازاریابی را. در سه سوت با مسائل مختلف آشنا می‌شود. درک می‌کند که تخصص ما در قلب اپل نسبت به سایر شرکت‌ها در چیست. اگر فقط یک شریک احساسی در اپل داشته باشم او جانی است. ما اکثر محصولات را با مشورت هم شکل می‌دهیم و بعد دیگران را می‌آوریم و می‌پرسیم "هی، شماها راجع به این چی فکر می‌کنید؟" جانی تصویر کلی هر محصول را به خوبی کوچکترین جزئیات تخیل می‌کند و عمیقاً می‌داند که اپل یک شرکت محصول‌گرا است. او فقط یک طراح نیست و برای همین هم مستقیماً با من کار می‌کند. قدرت عملیاتی جانی در اپل از همه بیشتر است، البته به جز از من. هیچ‌کس نیست که بتواند بگوید جانی چه بکند یا چه نکند. این به خواست خود من بوده.»

مثل اکثر طراحان، آیو از تحلیل فلسفی و تفکر مرحله به مرحله روی یک طراحی خاص لذت می‌برد اما برای جائز این فرآیند بیشتر شهودی بود: استیو با لمس و نگاه به مدل‌ها و نمونه‌ها، آنها را که پسندش نبود دور می‌ریخت. بعد از این، آیو با راهنمایی‌های او، مفاهیم مورد پسند رئیس را روی محصول توسعه می‌داد. آیو از طرفداران طراح صنعتی آلمانی، دیتر رامس از شرکت براؤن بود. رامس نصیحتی موعظه‌گونه داشت: «کمتر ولی بهتر.» جائز و آیو نیز هر طرح جدیدی را تا حد امکان ساده‌سازی می‌کردند. از وقتی که اولین بروشور اپل، عبارت «садگی، غایت کمال است» را جا انداخت، جائز به دنبال نوعی از سادگی رفت که با تسلط بر پیچیدگی‌ها و نه نادیده گرفتن آنها، متجلی می‌شد. به من گفت: «باید سخت بکوشی تا چیزی چنان ساده بسازی که نشانگر درک تو از چالش‌های پیش رو و کشف راه حل‌های زیبا باشد.»

جائز در قامت آیو، تن دومی را می‌دید که میزبان روحی مشترک با او بود. آنها هر دو مشتاق سادگی حقیقی (و نه سطحی) بودند. یک روز با آیو در استودیوی طراحی‌اش نشسته بودم که فلسفه‌ی کاری خود را این‌گونه برایم شرح داد:

«چرا ما تصور می‌کنیم که سادگی خوب است؟ چون در مورد هر محصولی، همه این حس را داریم که می‌توان بر آن مسلط شد. اما وقتی پای پیچیدگی به میان آید، در حقیقت دست‌ها را جلوی محصول بالا برده‌ای. سادگی فقط یک سبک بصری نیست، فقط آسان‌گیری یا دوری از شلوغ‌کاری نیست. شامل رفتن به

عمق پیچیدگی هم هست. برای رسیدن به سادگی حقیقی، باید واقعاً به عمق بروی. به عنوان مثال، برای نداشتن هیچ پیچی روی یک محصول، می‌توانی دنبال یک طراحی کاملاً پیچیده و در همتافته بروی. ولی راه بهتر این است که به عمق سادگی بروی و همه چیز راجع به آن محصول و روش ساختش را درک کنی. برای رهایی از شر قطعات غیرضروری در یک محصول، باید به درکی عمیق از ماهیت آن برسی.»

این همان قاعده‌ی کلی بود که جابز و آیو در کار، با هم به اشتراک گذاشتند: طراحی نباید فقط ظاهر بصری یک محصول را شامل شود بلکه باید بازتاب دهنده‌ی ماهیت آن هم باشد. جابز اندکی بعد از تکیه بر تخت ریاست در اپل، به مجله‌ی فُرچون گفت: «در فرهنگ لغاتِ خیلی از آدمها، طراحی فقط به معنی روکش کردن است ولی برای من، هیچ چیزی نمی‌تواند از طراحی حقیقی پیشی بگیرد. طراحی، روح اصلی محصولات بشر است که خودش را با عبور از لایه‌های متوالی، در بیرون به ظهور می‌رساند.»

در نتیجه، فرآیند طراحی در اپل در کل وابسته به چگونگی مهندسی و ساخت هر محصول شد. آیو در رابطه با تولید یکی از پاورمک‌های اپل می‌گفت: «به منظور رهایی از شر هر چیز غیرضروری، نیازمند همکاری کامل بین طراحان، توسعه‌دهندگان، مهندسین و گروه تولید محصول بودیم. بارها و بارها از انتها به ابتداء رفتیم، آیا به آن بخش احتیاج داشتیم؟ آیا می‌شد وظایف یکی از سه بخش دیگر را از طریق چهارمی به انجام رساند؟»

ارتباط بین طراحی یک محصول، ماهیت آن و تولیدش، در سفر جابز و آیو به فرانسه آشکار شد. در یک فروشگاه وسایل آشپزخانه، آیو چاقوی را که از دور تحسینش کرده بود برداشت ولی بعد با نومیدی سر جای قبلی گذاشت. جابز هم همین‌طور آیو می‌گفت: «هر دو متوجه مقداری چسب بین دسته و تیغه شدیم.» موضوع بحث‌شان پس از این تجربه، ضایع شدن طراحی خوب چاقو به خاطر ساخت بد آن بود. آیو خاطر نشان کرد: «نمی‌خواستیم چاقوهای آشپزخانه‌مان به هم بچسبند. استیو و من راجع به چیزهایی شبیه این خیلی دقیق نشان می‌دادیم، چیزهایی که سادگی وسایل آشپزخانه را خراب و ماهیت آنها را خدشه‌دار می‌کرد. دنبال تولید محصولی بودیم که تمیز و یکپارچه به نظر برسد.»

مثل اکثر شرکت‌های دیگر، در اپل نیز "مهندسين" طراحی را هدایت می‌کردند. یعنی ابتداء "آنها" ویژگی‌ها و احتیاجات خود را وسط می‌گذاشتند و بعد طراحان، بدنه و روکش را طراحی می‌کردند و با نیازهای اولیه تطبیق می‌دادند. اما از نظر جابز، کل فرآیند باید بر عکس می‌بود. در روزهای قدیم او بود که پس از تأیید طراحی مکینتاش، مهندسین را وا می‌داشت اجزاء و صفحه‌مدارهای مناسب برای آن را طراحی کنند. اما بعد از استعفایش، فرآیند کار در اپل واژگونه و منجر به قدرت گرفتن مهندسین شد. فیل شیلر مدیر بازاریابی اپل می‌گفت: «قبل از بازگشت استیو، مهندس‌ها می‌گفتند: "بفرما دل و روده" - پردازند، دیسک سخت و غیره - و بعد طراحان باید اینها را داخل یک جعبه می‌گذاشتند. وقتی این روش کار باشد، نتیجه‌اش هم می‌شود محصولات افتضاح.» ولی بعد از آمدن جابز و جور شدن با آیو، ورق به نفع طراحان برگشت. شیلر می‌گفت: «استیو مدام می‌گفت طراحی است که شرکت را عالی جلوه می‌دهد. بنابراین طراحی بار دیگر بر مهندسی چیره شد.»

در مواردی نادر این رویه نتیجه‌ی عکس داد. به عنوان مثال: خواست مُصرانه‌ی جابز و آیو برای قرارگیری یک نوار یکپارچه‌ی آلومینیومی دور تا ور آیفُن⁴، به رغم هشدار مهندسین در مورد احتمال بروز نقص در

آنندۀی (که بعداً معلوم شد درست بوده)، اجرایی شد. اما در کل طراحی خاص محصولات اپل (آیمک، آیپاد، آیفون و آیپد) بود که باعث شد این شرکت از رقبا متمایز شود و پیروزی‌های چشمگیری را هم در سال‌های بعد از بازگشتِ جابز، برای اپل به ارمغان آورد.

داخل استودیو

استودیوی طراحی، قلمروی جاناتان آیو، در طبقه‌ی همکفِ مقر اپل در خیابانِ تو-اینفینیت-لوپ^۱ قرار دارد. با پنجره‌هایی دودی و یک درب زیبای سنگین که البته همیشه قفل است. در داخل، یک میز پذیرش شیشه‌ای هست که دو مأمورِ حراست به آن دسترسی دارند. حتی کارمندانِ ارشدِ اپل هم بدون مجوز مخصوص اجازه‌ی ورود به استودیو را ندارند. اکثر مصاحبه‌های من با جانی آیو برای این کتاب در جای دیگری برگزار شد ولی یک روز در سال ۲۰۱۰ او ترتیبی داد تا در یک بعد از ظهر آفتابی، در استودیو راجع به همکاری‌اش با جابز صحبت کنیم.

در سمتِ چپِ ورودی، یک عالمه میز وجود دارد که طراحان جوان پشت آنها می‌نشینند؛ در سمت راست، اتاق غارمانندِ اصلی با شش میز فلزی طویل قرار دارد که برای بررسی و کار با طراحی‌های در دست تکمیل از آن استفاده می‌شود. آن‌سویِ اتاقِ اصلی، یک استودیوی طراحی کامپیووتری پُر از پایانه‌های کاری هست و در اتاق مجاورش، دستگاه‌های قالب‌گیری پیشرفته آنچه را که روی نمایشگرها هست به نمونه‌های پلاستیکی بدل می‌کنند. در کنار آن، یک اتاق رنگ‌رزی تمام اتوماتیک است که نمونه‌ها را به شکل واقعی در می‌آورد. ظاهرِ مکان، شلوغ و صنعتی است با دکوری خاکستری. برگ‌های درختان بیرون، الگوهای متحرک سایه و نور را روی پنجره‌های دودی می‌اندازند و صدای آرامِ موسیقیِ تکنو و جَز در پس‌زمینه جاری است.

جابز وقتی سالم و بر سرِ کارِ حاضر بود، تقریباً هر روز بعد از صرفِ ناهار با آیو به استودیو می‌رفت. به محضِ ورود، از میزها بازدید و نمونه‌های آزمایشی را بررسی می‌کرد تا میزانِ سازگاری آنها با فلسفه‌ی استراتژیکِ اپل را در یابد. با انگشت‌هایش طراحی بیرونی را دقیقاً مورد کنکاش قرار می‌داد. معمولاً یا با هم تنها بودند یا سایرِ طراحان کمی دورتر سرِ میزِ خودشان مشغول بودند و البته فاصله‌شان را حفظ می‌کردند. اگر جابز یک مشکلِ خاص داشت، رئیسِ بخش طراحی فنی یا سایر معاونینِ آیو را هم به استودیو دعوت می‌کرد. اگر چیزی ذوق‌زدهاش می‌کرد و جرقه‌ی فکرهای استراتژیکِ تازه می‌شد، ممکن بود تیم کوک (مدیر ارشدِ اجرایی) یا فیل شیلر (رئیس بازاریابی) را هم فرا بخواند. آیوْ فرآیندِ معمول را این‌گونه توضیح می‌داد:

«این اتاقِ بزرگ تنها جای شرکت است که با نگاهی به اطراف، می‌شود کلِ محصولاتِ در دستِ ساخت را دید. جای استیو پشت یکی از این میزها است. به عنوان مثال اگر داریم روی آیفونِ جدید کار می‌کنیم، یک چهارپایه بر می‌دارد و بعد از بازی با مدل‌های مختلف، آن را که بیشتر پسندیده جدا می‌کند. بعد می‌رویم سراغ بقیه‌ی میزها تا سایر محصولات را ببینند، فقط من همراهش هستم. با آمدن به اینجا یک حسِ کلی از

^۱ Two Infinite Loop

چشم‌اندازِ محصولاتِ شرکت پیدا می‌کند: آیفُن، آیپد، آیمک، لپ‌تاپ‌ها و همه‌ی محصولاتِ دیگر. این‌طوری می‌فهمد که انرژی و توانِ کاری پرسنل روی چه متمرکز شده و ارتباط بخش‌های مختلف با هم چطور است. ممکن است بپرسد: «انجام این کار منطقی است، چون آنجا رشد بهتری داشته‌ایم؟» یا سؤال‌هایی شبیه این. همیشه می‌خواهد محصولات را در ارتباط با هم بسنجد که در شرکتی به این بزرگی کار مشکلی است. با نگاه کردن به مدل‌های روی این میزها، آینده‌ی سه سال آتی را پیشِ رو دارد.»

«بخش اعظمی از فرآیندِ طراحی، گفتگو است؛ بدء‌بستانی همزمان با گردش دور میزها و ور رفتن با مدل‌ها. خوشش نمی‌آید طراحی‌های کامپیوتري پیچیده را نشانش دهم. دوست دارد هر مدل را از نزدیک ببیند و لمس کند. حق هم دارد. من خودم غافلگیر می‌شوم وقتی مدلی که در پردازش‌های^۱ به نظر عالی بوده، بعد از ساخت، آشغال از کار در می‌آید.»

«استیو عاشق استودیو است، فقط به خاطر سکوت و آرامش اینجا. اگر یک آدم بصری باشی، اینجا برای خودش بهشتی است. هیچ بررسی محصولی به شکل رسمی نداریم، بنابراین چیزی به عنوان لحظات کلیدی تصمیم‌گیری هم در کار نیست. در عوض، قادر به اتخاذ تصمیمات سیال هستیم. از آنجا که روزی بدون گفتگو شب نمی‌شود و هرگز جلسات مسخره‌ی معرفی محصول در کار نیست، پس دچار اختلاف‌های اساسی هم نمی‌شویم.»

همان روز آیه مشغل بررسی نمونه‌های ساخته شده از یک دوشاخه و شارژر جدیدِ اروپایی برای مکینتاش بود. ده‌ها مدل پلاستیکی داشت که هر کدام با تفاوت‌هایی اندک، برای بررسی و بازبینی ساخته شده بودند. بعضی آدم‌ها ممکن است این را عجیب بپندازند که رئیسِ طراحان یک شرکت روی چنین چیز کوچکی دقت کند، اما آیه که جای خود دارد حتی جایز هم به این چیزها دقت می‌کرد. از زمانی که یک منبع تغذیه‌ی ویژه برای اپل II طراحی شد تا آخرین روزها، جایز نه فقط به مهندسی بلکه به طراحی چنین قطعاتی هم اهمیت فراوان می‌داد. نام او در تأییدیه‌ی حق اختراع آداتپور برق و نیز تبدیلِ مغناطیسی مکبوک با آن صدای جالب‌ش آمده است. در حقیقت در امریکا و تا آغاز سال ۲۰۱۱، نام او به عنوان مخترع در ۲۱۲ مورد از حقوقِ ثبت اختراع اپل درج شده.

آیه و جایز با وسوس و دقت خود، حتی برای بسته‌بندی محصولاتِ مختلفِ اپل هم ثبت اختراع دارند. برای مثال حق اختراع D558572 با تاریخ ثبت ۱ ژانویه‌ی ۲۰۰۸، متعلق به جعبه‌ی آیپاد نانو است که فقط با چهار تصویر چگونگی قرارگیریِ دستگاه در داخل یک غلاف مخصوص را نشان می‌دهد. اختراع D596485 با تاریخ ثبت ۲۱ جولای سال ۲۰۰۹، مربوط به بسته‌بندی آیفُن با یک کلاهک محکم و سینی پلاستیکی صیقلی در زیر است.

سال‌ها قبل مایک مارک‌کولا به جایز آموخت که "به رخ بکشد" - و بداند که قضاوت مردم نه از روی متن که از روی جلد کتاب است - و به همین دلیل باید اطمینان حاصل می‌شد که تمام ملزمات و بسته‌بندی‌های اپل، نویدبخش یک محصول زیبا در درون جعبه هستند. چه یک آیپاد مینی چه یک

^۱ CAD [Computer-Aided Design]

مکبوك پرو، مشتریان اپل حتماً تجربه‌ی خوشایند گشودن جعبه و یافتن محصول در یک وضعیت پیشکشی را به یاد دارند. آیو می‌گفت: «من و استیو وقت زیادی روی بسته‌بندی می‌گذاشتیم. خودم عاشقِ فرآیند گشودن جعبه‌ی محصولات هستم. ما تشریفات بیرون آوردن محصول را طوری ترتیب می‌دهیم که حس خاص بودن آن را به خوبی القا کند. بسته‌بندی می‌تواند شبیه تئاتر باشد، یا مثل داستان‌گویی.»

آیو با آن روحیه‌ی حساس هنری‌اش، گه‌گاه از دست جابز آشفته می‌شد. دلیل: مصادره به مطلوب کردن ایده‌ها توسط استیو، چیزی که در طول سال‌های متعدد سایر همکاران را هم آزار داده بود. احساسات شخصی او نسبت به جابز آنقدر قوی بود که گاهی خیلی ساده از دستش ناراحت می‌شد. می‌گفت: «به ایده‌های طراحی من نگاهی اجمالی می‌انداخت و می‌گفت: "این خوب نیست. زیاد خوب نیست. از آن یکی خوشنام آمد" و بعد در جلساتِ گروهی، طوری راجع به آن حرف می‌زد که انگار ایده از خودش بوده. به شخصه توجه دیوانه‌واری به مبداء هر ایده می‌کنم، حتی دفترچه‌هایی پر از ایده‌های شخصی نگه می‌دارم. برای همین هم از مصادره طرح‌های ناراحت می‌شوم.»

آیو در عین حال از اینکه غریب‌های، جابز را تنها ایده‌پرداز اپل معرفی می‌کنند نیز ناراحت بود. خیلی جدی با آن صدای نرمش به من گفت: «این ما را به عنوان یک شرکت آسیب‌پذیر می‌کند،» سپس مکثی کرد تا نقش حقیقی جابز را در قالبِ کلام بگنجاند: «در بسیاری از شرکتها، ایده‌ها و طراحی‌های فوق العاده، در پروسه‌ی تولید گم می‌شوند. اگر استیو اینجا نبود تا به ما انگیزه دهد، کنارمان کار کند و از تمام مقاومت‌هایی که بر سر راه تبدیل ایده‌ها به محصولات وجود داشت، به سلامت عبورمان دهد، ایده‌های من و بچه‌های گروهم سر از ناکجا در می‌آورد.»

فصل بیست و هفت

آیمک

سلام... (دوباره)



برگردیم سر وقت آینده

جشن اولین طراحی مشترک جابز-آیو به نام آیمک رقم خورد؛ کامپیوتری رومیزی برای بازار مصرف خانگی که در می ۱۹۹۸ معرفی شد. جابز مشخصات دقیقی برای آن ترسیم کرده بود. محصول میباشد یک دستگاه همه کاره با صفحه کلید و نمایشگر و کامپیوتر آماده به کار - بلا فاصله بعد از گشاش جعبه- می بود. باید طراحی متمایزی می داشت تا تمایز نام تجاری را نمایندگی کند. باید کم و بیش حدود ۱.۲۰۰ دلار قیمت می داشت. (در آن زمان اپل هیچ کامپیوتری زیر ۲.۰۰۰ دلار برای فروش نداشت). شیلر به خاطر می آورد که: «به ما گفت برویم سراغ ریشه های مکینتاش سال ۱۹۸۴، یک دستگاه همه کاره. این به معنی تلفیق طراحی و مهندسی بود.»

نقشه‌ی اولیه این بود که یک "کامپیوتر شبکه" درست کنند، مفهومی که لری ایلسون در آراکل از آن پشتیبانی می کرد؛ یک پایانه‌ی ارزان بدون دیسک سخت که اساساً برای اتصال به اینترنت و سایر شبکه‌ها کاربرد داشت. ولی فرد آندرسن، رئیس امور مالی بحث را به سمت ساخت محصولی کامل (با سی‌دی‌رام) و مناسب برای مصارف خانگی هدایت کرد. جابز هم عاقبت به این رضایت داد. جاناتان رابینشتین مسئول بخش سخت افزار، ریز پردازنده و محتویات پاورمک G3 (کامپیوتر حرفه‌ای اپل) را برای استفاده در دستگاه جدید تطبیق داد. یک دیسک سخت و یک سی‌دی‌رام هم به آن اضافه شد ولی در حرکتی متهرانه، جابز و

او تصمیم به عدم استفاده از فلاپی‌خوان گرفتند. جابز از ستاره‌ی هاکی، وین گرتزکی^۱ نقل قول آورد: «به طرفی که گوی دارد می‌رود اسکیت کن، نه جایی که قبلًا بوده.» این تصمیم کمی از زمان خودش جلوتر بود ولی در آینده فلاپی‌دیسک‌ها به تاریخ پیوستند.

آیو و همکار ارشدش دنی کاستر^۲، ترسیم طرح‌های آینده‌نگ را شروع کردند. جابز با همان لحن تندش تمام ده‌ها مدل پلاستیکی آنها را رد کرد ولی آیو بلد بود چطور رامش کند. جانی در ابتدا نظر جابز را تأیید کرد و سپس مدلی را که پیش‌تر به او قول داده بود، وسط گذاشت. طرحی با خمیدگی در پشت و قیافه‌ای سرزنه که اصلاً شبیه قالب‌های زشتی که به اسم کامپیوتر روی میزها قرار می‌گرفت نبود. به جابز گفت: «این حس را دارد که انگار تازه آمده روی میزت، یا همین‌الآن است که بپرد و ببرود یک جای دیگر.»

آیو تا جلسه‌ی بعدی مدل مذکور را بهبود بخشید و این بار جابز با آن دیدگاهِ دوقطبی‌اش اعتراف کرد که عاشق طرح شده است. نمونه‌ی پلاستیکی را زیر بغل زد و راه افتاد توی مقر شرکت تا به طور محترمانه نظر کارمندان مورد اعتماد و هیئت‌مدیره را جویا شود. اپل در آگهی‌ها به متمایز فکر کردن خود می‌بالید ولی تا آن موقع هنوز چیزی متفاوت با کامپیوترهای موجود در بازار عرضه نکرده بود. آنک سرانجام، جابز یک طرح نو داشت.

کیس پلاستیکی آیو و کاستر به رنگ آبی نیلی و نیمه‌شفاف بود طوری که می‌شد از بیرون، داخل کامپیوتر را دید. آیو می‌گفت: «سعی در انتقال این حس داشتیم که کامپیوتر بر مبنای نیازهای کاربر تغییرپذیر است؛ مثل یک آفتاب‌پرست. برای همین از نیمه‌شفاف بودنش خوش‌مان آمد. از رنگ (غیرشفاف) هم می‌شد استفاده کرد ولی حس عدم ثبات را انتقال می‌داد و کناره‌های کامپیوتر برآمده می‌شد.»

هم در واقعیت و هم به طور استعاری، این نیمه‌شفاف بودن باعث یکپارچگی بین مهندسی داخلی کامپیوتر و طراحی بیرونی آن می‌شد. آن زمان که تراشه‌های روی صفحه‌مدار در دیدرس نبودند، جابز همیشه اصرار داشت که مرتب به نظر برسند، وای به حالا که دیگر قرار بود جلوی چشم ملت باشند. این کیس نیمه‌شفاف، دقیقاً ساخت تمام قطعات کامپیوتر و یکپارچگی آنها را جلوی چشم مصرف‌کننده می‌آورد. طراحی سرزنه، در عین دلالت بر "садگی"، "الزامات حقیقی" آن "رانیز نشان می‌داد.

حتی سادگی پوسته‌ی پلاستیکی کامپیوتر نیز پیچیدگی فوق‌العاده‌ای در خود داشت. آیو و گروهش ساعتها با تولیدکنندگان کره‌ای بر سر بی‌نقص بودن فرآیند ساخت کیس‌های پلاستیکی صحبت و کار کردند. حتی برای تولید رنگ‌های نیمه‌شفاف، اغواگر، به یک کارخانه‌ی پاستیل‌سازی رفتند. در آخر، قیمت هر کیس به بیش از ۶۰ دلار بالغ شد یعنی ۳ برابر یک کیس معمولی. سایر شرکت‌ها، احتمالاً برای محاسبه‌ی احتمال جبران هزینه‌ی ساخت این کیس، از طریق افزایش فروش حاصل از استفاده از آن، جلسات و کارگاه‌های متعددی بر پا می‌کردند. ولی جابز به این کارها اعتقادی نداشت.

روی کیس آیمک دستگیرهای تعییه شد که بیشتر جذاب و رمزگونه بود تا کاربردی. واقعاً تعداد افرادی که ممکن بود این کامپیوتر رومیزی را با خود حمل کند زیاد نبود. آیو بعدها فلسفه‌ی نصب آن را این‌گونه توضیح داد:

¹ Wayne Gretzky

² Danny Coster

«مردم آن دوره با تکنولوژی راحت نبودند. انسان اگر از چیزی ترسیده باشد لمسش نمی‌کند. به عینه واهمه‌ی مادرم از کامپیوتر را می‌دیدم برای همین فکر کردم اگر یک دستگیره آن بالا باشد، برقراری ارتباط راحت‌تر می‌شود؛ چون دستگیره، هم قابل لمس است و هم قابل درک. دستِ شما را به سمتِ خودش دعوت می‌کند. حس متمایز بودن دارد. متأسفانه ساخت یک دستگیره‌ی توکار خیلی هزینه بر می‌داشت. در اپل قدیم، حتماً چنین بحثی را می‌باختم ولی با حضور استیو اوضاع فرق می‌کرد، به محض اینکه ایده را دید گفت "عالیه!" هنوز کامل توضیح نداده بودم که قضیه را گرفت. همین برایش کافی بود که بداند دستگیره بخشی از حس دوستانه بودن و سرزندگی آیمک است.»

جائز مجبور به نادیده گرفتن ایرادات مهندسان بخش تولید بود. رابینشتین رئیس آنها در برجسته کردن ملاحظات مربوط به هزینه‌های اجرای علایق هنری و وسوسه‌های طراحی آیو، غلو می‌کرد. جائز می‌گفت: «وقتی ایده را به مهندسان دادیم، ۳۸ دلیل از خودشان در آوردن که نه! نمی‌شود چنین کار کرد. من گفتم "نه! نه! راه ندارد. باید انجامش دهید." پرسیدند "خب، چرا؟" گفتم "به خاطر این که مدیرعامل منم و می‌گوییم امکان‌پذیر است." بالأخره با کمی لج‌بازی انجامش دادند.»

جائز از لی کلو و کن سیگال و سایرین در تیم آگهی‌های تی‌بی‌دبليوای/چیات/دی خواست به کوپرتینو بیایند و این محصول دُرداه را ببینند. سپس در استودیوی سری اپل، با همان شیوه‌ی هیجانی خودش طرح نیمه‌شفاف آیو -که بی‌شباهت به قطره‌ی اشک نبود- را رونمایی کرد. چیزی بود شبیه کامپیوتر سریال انیمیشنی جتسون‌ها^۱ که آن موقع در حال پخش از تلویزیون و داستانش راجع به زمان آینده بود. دهان همه باز ماند. سیگال می‌گفت: «کاملاً شوکه شدیم ولی نمی‌شد رُک بود. واقعاً به فکر فرو رفتیم که "یا حضرت مسیح، اینها هیچ می‌دانند چه کرده‌اند؟" واقعاً طرح نوبی داشتند.» جائز از آنها برای انتخاب نام محصول کمک خواست. سیگال با پنج نام نزدش برگشت که یکی از آنها "آیمک" بود. جائز مثل همیشه ابتدا هیچ‌کدام را نپسندید. بنابراین سیگال رفت و یک هفته بعد، با فهرستِ جدید برگشت ولی با این به گفته‌ی او بچه‌های آرانس تبلیغاتی هنوز "آیمک" را ترجیح می‌دادند. جائز گفت: «الآن دیگر ازش متنفر نیستم ولی هنوز دوستش هم ندارم.» چند طرح اولیه از روی اسم زد و کم‌کم این نام برایش جلوه پیدا کرد. بنابراین اسم محصول شد: آیمک.

همزمان با نزدیک شدن به ضرب‌الأجل تکمیل آیمک، آن تُند خوبی قدیمی هم به سراغ جائز آمد، به خصوص که با مشکلات تولید هم مواجه شدند. در یکی از جلسات بررسی محصول متوجه کندی پیشرفت کارها شد، به قول آیو: «یکی از جلوه‌های خشمِ ترسناکش را دیدیم، خشم به معنی واقعی کلمه.» دور میز می‌چرخید و به همه حمله می‌کرد. ابتدا نوبت رابینشتین بود: «اینجا همه برای نجات شرکت جان می‌کنیم،» بعد اتاق را روی سرش گذاشت: «و شماها دارید گند می‌زنید به کار!»

درست مثل پروژه‌ی مکینتاش اول، اعضای آیمک نیز برای به موقع حاضر شدن محصول متناوباً کار کردند ولی هنوز یک انفجار دیگر از جائز طلب داشتند. نوبت به جلسه‌ی تمرینی قبل از مراسم که رسید، رابینشتین دو نمونه‌محصول را کنار هم قرار داد. جائز پیش‌تر محصولِ نهایی را رؤیت نکرده بود. همانجا روی صحنه، دکمه‌ی زیر نمایشگر را فشار داد و یک مرتبه سینی سی‌دی‌رام بیرون آمد. نه چندان مؤبدانه پرسید:

¹ Jetsons

«این کثافت دیگر چیست؟» شیلر به یاد می‌آورد که: «هیچ کدام چیزی نگفتم، معلوم بود که خودش می‌داند سی‌دی‌رام چیست.» از همین‌جا سرزنش‌ها شروع شد. جایز اصرار داشت که قرار بوده یک سی‌دی‌رام شکاف‌دار روی محصول باشد، از آنهایی که فقط یک شکاف باریک برای ورود و خروج سی‌دی دارند و روی اتومبیل‌های گران‌قیمت آن زمان هم نصب می‌شدند. رابینشتین توضیح داد: «استیو این دقیقاً همان سی‌دی‌رامی است که موقع انتخاب قطعات بہت نشان دادم.» جایز با اصرار گفت: «نه، هیچ سینی کثافتی در کار نبود. فقط یک شکاف بود!» رابینشتین عقب نکشید. خشم جایز هم فروکش نکرد. خودش بعدها راجع به آن روز گفت: «تقریباً اشکم درآمد، چون خیلی دیر بود که بخواهیم عوضش کنیم.»

جلسه‌ی تمرینی به تعلیق در آمد. برای دقایقی به نظر می‌رسید که جایز کل مراسم را لغو خواهد کرد. شیلر راجع به آن روز می‌گفت: «رابی طوری به من نگاه می‌کرد که انگار داشت می‌پرسید: «فیل، من دیوانه‌ام؟» این اولین مراسم معرفی محصول من و اولین باری بود که این ذهنیت را از استیو دیدم که: «اگر محصول عالی نیست، معرفی‌اش نمی‌کنیم».» جایز سرانجام رضایت داد که برای نسل بعدی آیمک از سی‌دی‌رام شکافی استفاده شود. با چشمان اشک‌آلود گفت: «اگر قول می‌دهی به محض امکان مدل شکافی را جایگزین کنی، مراسم را اجرا کنم.»

در مورد ویدیوی مراسم هم مشکل کوچکی وجود داشت. در قاب تصویر، جانی آیو ایده‌ی طراحی خود را توضیح می‌داد و می‌پرسید: «جتسون‌ها چه کامپیوترا داشتند؟ درست مثل وقوع آینده در دیروز بود.» در همین لحظه یک کلیپ دو ثانیه‌ای از سریال که در آن جین جتسون جلوی نمایشگر بود و سپس یک کلیپ دو ثانیه‌ای دیگر از خنده‌ی جتسون‌ها زیر درخت کریسمس، پخش می‌شد. یکی از دستیاران تولید، به جایز گفت که باید آن دو کلیپ را حذف کنند چون هانا-باربر¹ اجازه‌ی استفاده از آنها را نمی‌داد. جایز بر سرش فریاد زد: «حذفش نکن.» هر چه دستیار تولید بیچاره توضیح داد که این کار نقض قوانین است، جایز کوتاه نیامد: «به دَرَک! نگهش دار» و کلیپ‌ها حذف نشد.

لی کلو مشغول آماده‌سازی یک سری آگهی رنگارنگ برای مجلات بود. با رسیدن نمونه‌ها به دست جایز، بلاfaciale یک تماس تلفنی دریافت کرد. استیو از آن سوی خط با عصبانیت گفت که رنگ نیلی به کار رفته در آگهی‌ها با رنگ نیلی آیمک متفاوت است: «شما نمی‌فهمید دارید چه کار می‌کنید؟! من آگهی‌ها را می‌دهم یک نفر دیگر کار کند چون این آشغاله!² کلو کم نیاورد. گفت: «با هم مقایسه‌شان کن.» جایز که در دفترش نبود اصرار کرد که اشتباه نمی‌کند و به داد زدن ادامه داد. دست آخر کلو مجبورش کرد، بنشیند و عکس‌های اصلی را ببینند: «بالآخره ثابت کردم که این آبی، خود خود خود همان آبی است.» سالها بعد، در بخش مربوط به استیو جایز در وبسایت گاوکر³، یکی از کارکنان فروشگاه مواد غذایی پالو آلتو (واقع در چند خیابان دورتر از خانه‌ی جایز)، مطلبی با این مضمون نوشت: «یک روز بعد از ظهر داشتم کارت‌ها را جا به جا می‌کردم. یک مرسدس نقره‌ای در محل پارک خودروی معلولین توقف کرده بود و استیو جایز داخل آن بلندبلند با تلفنش حرف می‌زد. درست قبل از معرفی اولین آیمک بود و تقریباً مطمئنم که داشت می‌گفت: «نه... آبی کثافت... بسه!»

¹ Hanna-Barbera

² Gawker

جابز مثل همیشه برای اجرای پرشور مراسم، وسوس نشان می‌داد. بعد از تعلیق جلسه‌ی تمرینی به خاطر مشکل سی‌دی‌رام، جلسات تمرینی دیگری ترتیب داد تا مطمئن شود مراسmi عالی خواهد داشت. بارها لحظه‌ی اوج مراسم یعنی حرکت عرضی روی صحنه و گفتن «به آیمک سلام کنید» را تکرار کرد. یک نورپردازی بی‌نقص می‌خواست تا ویژگی نیمه‌شفاف بودن محصول جدید توی چشم بزند، اما بعد از چند بار تغییر راضی نشد. دوباره همان رفتار وسوسی -که جان اسکالی هم در جلسات تمرینی معرفی مکینتاش در ۱۹۸۴ دیده بود- نمایان شد. دستور داد نورها روشن‌تر باشند و زودتر روی صحنه بتابند ولی این هم راضی‌اش نکرد. بنابراین از صحنه پایین آمد و وسط تالار روی یک صندلی نشست. پاهایش را روی صندلی جلویی انداخت و گفت: «آنقدر ادامه بدھید تا درست شود. باشد؟» دوباره سعی کردند. گفت: «نه، نه، اصلاً جواب نداد.» دفعه‌ی بعد روشنایی نورها مناسب بود ولی زمان‌بندی خیر، غرّر کرد: «دارم از این تکرارها خسته می‌شوم.» سرانجام، آیمک درست همان‌طور که او می‌خواست روی صحنه درخشید. داد زد: «آه! درست شد! خودش! عالیه!»

جابز یک سال قبل، استاد و شریک قدیمی‌اش مایک مارک‌کولا را از هیئت‌مدیره بیرون کرده بود. اما حالا به کار خود در پروژه‌ی آیمک افتخار می‌کرد و به خاطر شباهت این دوره با دوره‌ی معرفی مکینتاش، آن‌قدر عاطفی شده بود که مارک‌کولا را به کوپرتینو دعوت کرد تا به طور خصوصی محصول جدید را نشانش دهد. مارک‌کولا تحت تأثیر قرار گرفت. تنها ایرادش به ماوس جدید آیو بود. می‌گفت مثل گوی هاکی است و مردم از آن متنفر خواهند شد. با وجود مخالفت جابز، گذشت زمان این نظر مارک‌کولا را اثبات کرد. ولی از سایر جنبه‌ها آیمک را عالی می‌دانست، درست مثل جد بزرگش؛ دیوانه‌وار عالی.

معرفی، ۶ می ۱۹۹۸

در رویداد معرفی مکینتاش اصلی به سال ۱۹۸۴، جابز سبک نوینی از تئاتر روی صحنه را به جهان معرفی کرد: معرفی محصول به عنوان یک رویداد تاریخ‌ساز که در لحظه‌ی اوج، از بالا نوری درخشان به روی صحنه می‌تابید -و چه خوب می‌شد اگر فرشتگان آواز سر می‌دادند و گروه گُر منتخب، "هاله‌لویا" می‌خواند. برای پرده‌برداری از محصولی که تنها امید نجات اپل و صنعت کامپیوترهای شخصی بود، جابز در انتخابی نمادین، تالار سخنرانی کالج عمومی دی‌آنزا در کوپرتینو را انتخاب کرد؛ همان محل معرفی مکینتاش سال ۱۹۸۴. می‌خواست با اجرای این رویداد از تمام مشکلات عبور و با کنار زدن تردیدها، نیروهای کار را تقویت، حمایت جامعه‌ی توسعه‌دهندگان نرمافزار را جلب و بلافضله بازاریابی محصول جدید را آغاز کند. اما در عین حال گوش‌چشمی هم به لذت اجرای اپراتی معرفی محصول داشت. برگزاری یک رویداد بی‌نقص همانقدر شور و شوق او را به اوج می‌رساند که عرضه‌ی یک محصول عالی.

مراسم را با سپاس‌گزاری از سه نفر که به دعوت او در ردیف اول تالار نشسته بودند شروع کرد. کسانی که از آنها فاصله گرفته بود ولی اکنون می‌خواست دوباره آنها را در کنار داشته باشد. گفت: «من شرکت را با استیو وازنیاک در گاراژ منزل والدینم تأسیس کردم و امروز استیو اینجا است،» او را با دست نشان داد و تقاضای تشویقی، حضار را به کف زدن وا داشت: «سپس مایک مارک‌کولا به ما پیوست و خیلی زود اولین

رئیس شرکت، مایک اسکات» و این‌طور ادامه داد: «هر دوی این دوستان قدیمی امروز در تالار حضور دارند و هیچ‌کدام از ما بدون این سه نفر آن اینجا نبودیم.» در حالی که تشویق جمعیت به هوا بلند شده بود، چشمانش اشک‌آلود شد. آندی هرتزفلد و تیم اصلی مکینتاش هم در تالار بودند. جابری به آنها لبخندی زد و ایمان داشت که محصول جدید باعث افتخارشان خواهد شد.

بعد از نمایش تصاویر مربوط به استراتژی جدید اپل برای تولید محصول، و نیز نمایش اسلایدهایی از سطح کارایی کامپیوتر جدید، آماده‌ی رونمایی از عشق جدیدش شد. در حالی که تصویری از کامپیوترا و مانیتورهای قوطی‌مانند روی پرده‌ی بزرگ سالن به نمایش در آمد بود، گفت: «ظاهر کامپیوتراهای امروز این‌گونه است و من دوست دارم یک امتیاز برای خودم قائل شوم و آن، نشان دادن شما ایل جدید کامپیوتراها از امروز به بعد است.» سپس پارچه را از روی میزی که در مرکز صحنه بود کشید و این‌گونه آیمک جدید رونمایی شد. نورهای صحنه روی جابری متمرکز شدند. دکمه‌ی ماوس را فشار داد و درست مثل معرفی مکینتاش، تصاویری از عملکردهای فوق‌العاده کامپیوتر با سرعت زیاد روی نمایشگر بُر خورد و در پایان، کلمه‌ی «سلام» با دست خطی مشابه با آنچه در سال ۱۹۸۴ بر صفحه‌ی مکینتاش نقش بسته بود، روی نمایشگر آمد؛ این بار زیر آن، داخل پرانتز، نوشته شد: «دوباره.» با این سلام دوباره، صدای تشویق حضار رعدآسا در فضای سالن پیچید. جابری عقب رفت و با افتخار به مکینتاش جدید خیره شد. سپس گفت: «انگار از سیاره‌ی دیگری آمده،» خنده‌ی جمعیت به هوا رفت: «یک سیاره‌ی خوب. سیاره‌ای با طراحان بهتر.»

آری، جابری یک‌بار دیگر محصولی نمادین عرضه کرد که این یکی می‌رفت تا طایفه‌دار هزارهای جدید و ابراز وفاداری صادقانه‌ای به «تمایز فکر کن» باشد. او به جای کیسی به رنگ بُر و مانیتوری با سیم‌های در هم رفته و دفترچه راهنمایی حجمی، دستگاهی کاربرپسند و با روح، لطیف در لمس و زیبا در ظاهر، مثل تخم فیروزه‌ای مرغان سینه‌سرخ به خانه‌های مردم آورد. کافی بود دستگیره‌ی زیبای آن را بگیرید، از جعبه‌ی سفیدی که برازنده‌ی چنین محصولی بود بیرون بیاورید، و یک راست به پریز برق وصل کنید. کسانی که پیش‌تر، از کامپیوتراها می‌ترسیدند، این یکی دل‌شان را بُرد، می‌خواستند در اتاقی قرارش دهند که مهمان‌ها با دیدن آن لب به تحسین بگشایند و -احتتمالاً- شیفت‌هاش شوند. استیون لیوی از نیوز ویک در وصفش نوشت: «سخت‌افزاری که سوسوی داستان‌های علمی-تخیلی را با زیبایی یک چتر رنگارنگ در هم آمیخته است. این فقط زیباترین کامپیوترا سال‌های اخیر نیست بلکه صدای تپش قلبی سالم است، یعنی که اینک شرکت رؤیاپرداز دره‌ی سیلیکان از اوهام رها شده.» فوراً به آن لقب «پیشتاز دگرگونی صنعت کامپیوترا» را داد. حتی جان اسکالی هم از تبعید بر سر ذوق آمد و گفت: «او همان استراتژی ساده‌ای را به کار گرفته که موفقیت‌های ۱۵ سال پیش مدیون آن بود: محصولات قدر بساز و آنها را با بازاریابی عالی به اوج برسان.» البته عیب‌جویی‌های یک فرد آشنا و سرشناس تمامی نداشت. آیمک ستایش می‌شد ولی بیل گیتس به تحلیل‌گران مالی که در حال بازدید از مایکروسافت بودند اطمینان می‌داد که این فقط یک هوس زودگذر است. او با اشاره به یک کامپیوترا شخصی که برای تماسخر به رنگ قرمز در آورده بود، گفت: «تنها چیزی که اپل در حال حاضر دارد، رهبری رنگ‌ها است. مدت زیادی طول نمی‌کشد که آن را هم ازش بگیریم، من که نگران نیستم.» جابری از رفتار او عصبانی شد. به یک خبرنگار گفت که گیتس، مردی که او علنًا به خاطر نداشتن سلیقه مورد استهزا قرارش می‌داد، هیچ درکی از آن چیزی که آیمک را آنقدر سرتراز سایر

کامپیوترها کرده ندارد. گفت: «رقبای ما از درک این عاجزند. فکر می‌کنند قضیه فقط زیبایی ظاهری است. پیش خودشان می‌گویند اپل یک مقدار رنگ روی کامپیوتر قراصه‌اش پاشیده، خب ما هم می‌پاشیم.»

فروش آیمک در آگوست ۱۹۹۸ با قیمت ۱.۲۹۹ دلار شروع شد. در شش هفته‌ی آغازین ۲۷۸.۰۰۰ واحد فروش کرد. تا پایان سال، این رقم از مرز ۸۰۰.۰۰۰ واحد گذشت و به این صورت، سریع‌ترین فروش محصولات اپل تا آن موقع را از آن خود کرد. جالب اینجا است که ۳۲٪ از فروش مربوط به کسانی بود که برای اولین بار کامپیوتر می‌خریدند و ۱۲٪ از افراد هم از دستگاه‌های ویندوزی کوچ کرده بودند.

به زودی آیو چهار رنگِ شادابِ دیگر هم برای آیمک تدارک دید. مسلمًا تولید کامپیوتر در چهار رنگ، چالشی بزرگ در زمینه‌ی تولید، انبارداری و توزیع بود. در اکثر شرکت‌ها حتی خود اپل در قدیم، جلسات متعددی بر پا می‌شد تا هزینه و فایده‌ی چنین کاری را محاسبه کنند ولی جایز با دیدن رنگ‌های جدید دیوانه شد و سایر مدیران را هم به استودیو احضار کرد. با اشتیاق به آنها گفت: «باید تمام رنگ‌ها را تولید کنیم!» وقتی آنها رفتند، آیو با حیرت به اعضای تیمش نگاه کرد. خودش می‌گفت: «در اکثر جاها این تصمیم ماهها طول می‌کشید ولی استیو نیم ساعته نسخه‌اش را پیچید.»

سپس نوبت رسید به درخواستِ جایز برای «خلاص شدن از شر آن سی‌دی‌رام مسخره.» خودش می‌گفت: «در تمام استریوهای گران‌قیمتِ سونی یک سی‌دی‌رام شکاف‌دار دیده بودم، بنابراین رفتم سراغ تولید کننده‌ها و پا گذاشتیم بیخ خرخره‌شان تا عین همان را برای نسخه‌ی بعدی آیمک که با فاصله‌ی ۹ ماه بیرون می‌آمد، درست کنند.» رابینشتین سعی کرد او را از این تصمیم منصرف کند چون پیش‌بینی می‌کرد که به زودی سی‌دی‌رام‌های جدیدی خواهد آمد که علاوه بر قابلیتِ خوانشِ اطلاعات، امکان نوشتن اطلاعات بر روی سی‌دی‌ها را هم دارد و طبق رویه‌ی مرسوم صنعتی، ابتدا نوع سینی‌دار آنها به بازار می‌آمد و بعد نوع شکاف‌دار: «اگر الان بروی سراغ شکاف‌دارها، برای همیشه از تکنولوژی عقب می‌افتیم.»

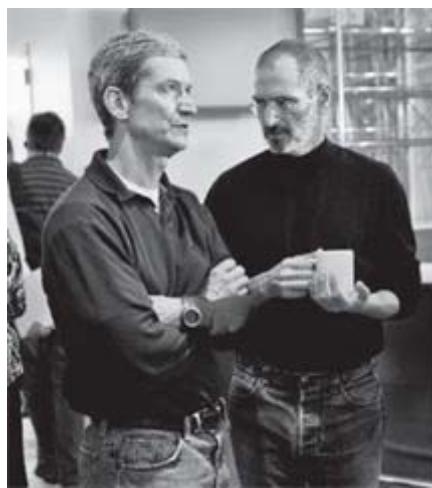
جایز عجله و اصرار داشت: «مهم نیست، من این را می‌خواهم!» در یک رستورانِ سوشی در سان‌فرانسیسکو، مشغول صرف ناهار بودند که خواست گفتگو را حین قدم زدن ادامه دهند. بعد گفت: «من ازت می‌خواهم این کار را به عنوان یک لطفِ شخصی در حقم انجام بدھی.» بالآخره رابینشتین کوتاه آمد ولی بعداً حقانیتش اثبات شد. مدتی بعد، پاناسونیک سی‌دی‌خوانی با توانایی خواندن و نوشتن اطلاعات بیرون داد؛ البته ابتدا برای کامپیوترهایی که سی‌دی‌رام کاسه‌ای داشتند!

نتایج تصمیم فوق در چند سال آتی آشکار شد: در ابتدا اپل از پاسخ‌گویی به تقاضای کاربرانی که خواهان ریختن موسیقی روی سی‌دی بودند باز ماند ولی کمی بعد، همین عقب‌ماندگی باعث شد شرکت به خلاقیت بیشتری روی بیاورد و به جستجوی راهی برای سبقتِ برق‌آسا از رقبا بر خیزد. این همزمان شد با تصمیم جایز برای ورود به بازار موسیقی.

فصل بیست و هشت

مدیر عامل

بعد از این همه سال، هنوز دیوانه



با تیم کوک، ۲۰۰۷.

تیم کوک

جابز در بازگشت به اپل، آگهی‌های "متمايز فکر کن" را به روی آنتن فرستاد و در همان سال اول آیمک را عرضه کرد. لذا برای اکثر مردم یقین حاصل شد که او سرشار از خلاقیت و ایده‌پردازی بکر است. این را در دوره‌ی اول حضورش در اپل نیز نشان داده بود. اما در آن سال‌های دور، هیچ معلوم نبود که آیا قادر به رهبری یک شرکت بزرگ نیز هست یا خیر. در آن دوره که چنین قابلیتی را از خود بروز نداده بود. اما در بازگشت افتخارآمیزش چنان با واقعیتی و تمرکز خود را به آغوش کار سپرد، که حتی آنهایی که می‌دانستند به قوانین دنیا تن در نمی‌دهد نیز متحیر شدند. اد وولارد، پشتیبان او در هیئت مدیره، می‌گفت: «تبديل به یک مدیر شد که این خیلی فرق داشت با مجری یا ایده‌پرداز بودن. برای من که غافلگیری خواشایندی بود.»

تکیه‌کلام مدیریتی جابز "تمرکز" بود. پس از کنار گذاشتن محصولات ضعیف از چرخه تولید، کارکردهای فرعی سیستم‌عامل در حال توسعه‌ی اپل را هم محدود کرد. او توانست بر وسوس خود مبنی بر تولید محصولات در کارخانه‌های اپل فائق آید و پس از واگذاری تولید تمام قطعات سخت‌افزاری - از صفحه‌مدارها گرفته تا کیس‌ها - به شرکت‌های همکار، اطمینان حاصل نمود که تأمین‌کنندگان اپل، انضباط

سختی را بر کار حاکم کنند. درست مثل شیر و تخم مرغ، کامپیوترها هم عمر قفسه‌ای محدودی دارند. در بدو ورود جایز، موجودی انبارهای اپل معادل ارزش تولیدات بیش از ۲ ماه بود، یعنی بیش از هر شرکت تکنولوژیک دیگری. حجم سرمایه‌ی راکد اپل در آن زمان تقریباً معادل ۵۰۰ میلیون دلار بود. اما جایز در اوایل سال ۱۹۹۸ توانست این حجم را به نصف، یعنی معادل ارزش تولیداتِ یک ماه، کاهش دهد.

البته موفقیت‌های جایز بی‌تلفات هم نبود زیرا هنوز دیپلماسی محمولی به جزئی از راهبردهای مدیریتی او بدل نشده بود. به عنوان مثال، وقتی متوجه تأخیر یکی از بخش‌های ایربرن اکسپرس^۱ در تأمین قطعات یدکی شد، به مدیر مربوطه در اپل دستور لغو قرارداد را داد که او به خاطر تبعات قانونی از این کار سر باز زد، جایز گفت: «پس برو بهشان بگو اگر ما را به گند بکشند، دیگر امکان ندارد حتی یک ۱۰ سنتی هم از اپل به جیب بزنند.» مدیر مذکور استعفا داد و شکایتی که هشدارش را داده بود، به زودی از راه رسید که حل و فصلش یک سال طول کشید. آن مدیر به من گفت: «اگر می‌ماندم سهام حق اختیاری که داشتم ۱۰ میلیون دلار می‌ارزید ولی دیگر تحملش را نداشتم - و به هر حال خودش اخراج می‌کرد.» به توزیع کننده‌ی جدید دستور داده شد موجودی کالا را ۷۵٪ کاهش دهد که او هم داد. مدیرعامل آن شرکت می‌گفت: «تحت نظر استیو جایز، خطای مجاز برای ایفای وظیفه صفر است.» در مقطعی دیگر، شرکت وی‌ال‌اس‌آی تکنولوژی^۲ در تأمین تعداد کافی تراشه دچار مشکل شد. جایز با تشکیل یک جلسه‌ی برق‌آسا، شروع کرد به داد زدن که آنها همه «آشغال‌های کثافتِ عوضی» هستند. دست آخر وی‌ال‌اس‌آی توانست تراشه‌ها را به موقع به اپل برساند و مدیران آن، ژاکت‌های مخصوصی طراحی کردند که پشت هر یک نوشته شده بود گروه آ.ک.ع (آشغال‌های کثافتِ عوضی).

بعد از سه ماه فعالیت زیر نظر جایز، مدیر ارشد عملیاتی شرکت به این نتیجه رسید که دیگر بس است و استعفا کرد. برای تقریباً یک سال، جایز شخصاً عملیات‌های روزانه‌ی اپل را مدیریت کرد زیرا تمام افرادی که برای مصاحبه می‌آمدند به قول خودش: «آدم‌های تولیدی نسل قدیم بودند.» حال آنکه او کسی را می‌خواست که بتواند زمان‌بندی عملیات کارخانه‌ها و زنجیره‌ی عرضه محصولات شرکت را کاملاً دقیق تنظیم کند؛ درست شبیه کاری که مایکل دل کرده بود.

سپس در سال ۱۹۹۸ به ملاقات تیم کوک نائل آمد؛ مرد با وقار ۳۷ ساله‌ای که تجربه‌ی تدارک و تأمین و مدیریت زنجیره‌ی عرضه در شرکت کامپک را داشت، کسی که نه فقط مدیر ارشد عملیاتی شد بلکه بعدها بدل به شریک بی‌بدیل جایز در اداره‌ی شرکت شد. استیو این‌گونه از او تعریف می‌کرد:

«تیم تجربه‌ی تدارکات و تأمین داشت، چیزی که درست مناسب نیاز ما بود. به این نتیجه رسیدم که من و او دید مشابهی داریم. در ژاپن کارخانه‌های تولیدی زیادی دیده بودم که در تحويل "درست سر موعد" سفارشات متبخر بودند، ابتدا برای مک و بعد در نکست مشابه آنها را ساختم. می‌دانستم چه می‌خواهم و بعد تیم از راه رسید که او هم همان را می‌خواست. بنابراین کار با هم را شروع کردیم و به زودی به این اطمینان رسیدم که دقیقاً به کارش وارد است. دیدگاهی مشابه خودم داشت و در سطح استراتژی‌های راهبردی به

¹ Airborne Express

² VLSI Technology

خوبی تعامل می‌کردیم. با وجود او، حالا دیگر در ذهنم جا برای خیلی چیزها باز شده بود، مگر اینکه خودش می‌آمد و نظرم را می‌خواست.»

تیم کوک، فرزند یک کارگر کارخانه‌ی کشتی‌سازی است. او در رابرتزدیل^۱ آلاما بزرگ شد که شهری کوچک بین موبایل^۲ و پنساکولا^۳ در نیم ساعتی ساحل خلیج بود. در ایوبورن^۴ به تخصص مهندسی صنعتی رسید، در دوک^۵ مدرک تجاری گرفت و دوازده سال برای آی‌بی‌ام در پارک تحقیقاتی مثلث^۶ در کارولینای شمالی کار کرد. در زمان مصاحبه با جایز تازه در کامپک مشغول به کار شده بود. یک مهندس بسیار منطقی و به نظر مناسب برای کار در کامپک بود ولی در آن دیدار به دام کاریزمای جایز افتاد. خودش می‌گفت: «پنج دقیقه بعد از شروع مصاحبه با استیو، دلم می‌خواست هر چه منطق و پیش‌بینی که هست را به باد بسپارم و به اپل بیایم. شم درونی ام می‌گفت پیوستن به اپل می‌تواند همان فرصتی باشد که فقط یک بار در عمر برای کار با چنین نابغه‌ی خلاقی دست می‌دهد» و کوک این فرصت را قاپ زد: «مهندسين می‌آموزند که بر اساس تجزيه و تحليل منطقی تصميم بگيرند ولی گاه تکيه بر شم و جرأت، ضروري ترين چيز است.» کوک در اپل بدل به چشم و گوش جایز شد و با پشتکاري بي‌نظير وظايفش را ايفا کرد. او هرگز ازدواج نکرده و وقف کارش است. اکثر روزها ساعت ۴:۳۰ بيدار می‌شود تا ايميل‌ها را ارسال کند. سپس يك ساعت به سالن ورزش می‌رود و کمی بعد از ساعت ۶ صبح، در محل کار خود حاضر می‌شود. کنفرانس‌های تلفنی عصر يك‌شنبه برای انجام هماهنگی‌های هفته‌ی پيش‌رو را او ترتيب می‌دهد. در شركتی که تحت تأثير مدیر عاملی با كج‌خلقی‌ها و فريادهای ناراحت‌کننده بود، کوک شرايط را با رفتار ملايم، لهجه‌ی آرامش‌بخش آلامایی و نگاه‌های ساكت معروفش، به سمتی مطلوب هدایت می‌کرد. آدام لشينسکی^۷ در فرجون نوشت: «کوک گر چه مستعد خوش‌رويی ولی معمولاً اخمناک و در جلسات معروف به سکوت‌های ممتد و ناخوشایند است. در چنین مواقعي تنها چيزی که می‌شنوی، صدای باز کردن شکلات‌های انرژی‌زايی است که هميشه دارد می‌خورد!»

همان ابتداي تصدی پستيش در يکی از جلسات، مشکلی را که با يکی از تأمین‌کنندگان چينی به وجود آمده بود به اطلاع‌ش رساندند. گفت: «خيلي بد است، يك نفر باید برای پیگيري قضیه در چین باشد.» سی دقیقه بعد، به يکی از مدیران عملیاتی که سر میز بود نگاه کرد و خيلي بي احساس گفت: «چرا هنوز اينجاي؟» آن مدیر برخاست، يک‌راست با اتومبيل شخصی‌اش به فرودگاه سان‌فرانسیسکو رفت و بلیتی به مقصد چین خريد (و بعدها تبدیل به يکی از معاونین ارشد کوک شد).

¹ Robertsdale

² Mobile

³ Pensacola

⁴ Auburn

⁵ Duke

⁶ Triangle

⁷ Adam Lashinsky

کوک تعداد تأمین‌کنندگانِ کلیدی اپل را از ۱۰۰ به ۲۴ شرکت کاهش داد و آنها را تحت فشار گذاشت تا برای حفظ موقعیت‌شان قیمت‌های مناسب‌تری ارائه کنند. بسیاری را متلاعنه به حضور در نزدیکی کارخانه‌های تحت امرِ اپل و بدین طریق ۱۰ تا از ۱۹ انبار شرکت را تعطیل کرد. سپس با کاهش اقلام نیازمند به انبارداری، باز هم از موجودی انبارها کاست. در ابتدای ۱۹۹۸، جابز ارزشِ موجودی انبار را از معادل تولید ۲ ماه به نصف کاهش داد. در سپتامبر همان سال، کوک آن را به ۶ روز کاهش داد و در سپتامبر سال بعد به معادل ۲ روز رسانید؛ چیزی که تحسین همگان را بر انگیخت! علاوه بر اینها، کوک توانست فرآیند رسیدن یک کامپیوتِر اپل از مرحله‌ی طراحی به مرحله‌ی ساخت را، از ۴ ماه به ۲ ماه تقلیل دهد. تمام این موارد نه فقط از هزینه‌ها کاست، بلکه باعث شد هر محصولی از جدیدترین قطعاتِ موجود در صنعت کامپیوتِر برخوردار گردد.

یقه‌اسکی‌های مسخره و کار گروهی

جابز در سفری به ژاپن در دهه‌ی ۱۹۸۰ از رئیس سونی، آکیو موریتا^۱، پرسید که چرا همه در کارخانه‌های سونی لباس همسان می‌پوشند. خودش نقل می‌کرد که: «با سرخوردگی به من گفت که بعد از جنگ هیچ کس لباسی برای پوشیدن نداشت و بالاجبار شرکت‌هایی مثل سونی هر روز به کارکنان خود لباس فرم می‌دادند.» در طول سال‌ها به خصوص در شرکت‌هایی مثل سونی، البسه‌ی همسان تبدیل به یک سبک کاری و راهی شد برای شناسایی کارگران شرکت‌ها. جابز هم ایده را گرفت: «به این جمع‌بندی رسیدم که چنین سبکی به فلسفه‌ی کاری اپل می‌آید.»

سونی به خاطر اهمیتی که برای سبک خود قائل بود، ایسی میاک را به طراحی البسه‌ی واحد گماشت. نتیجه، یک نیم‌تنه از جنس نایلون با آستین‌های زیپ‌دار بود؛ یعنی نیم‌تنه‌ای با قابلیت تبدیل به یک جلیقه. جابز می‌گفت: «بر آن شدم به ایسی میاک زنگ بزنم و تقاضای یک جلیقه برای اپل کنم. با چند نمونه از ژاپن برگشتم و به بچه‌ها گفتم که خیلی عالی خواهد شد اگر همه از آنها استفاده کنند. اه خدا، روی صحنه هو شدم! همه از ایده‌ام بدشان آمد.»

در این میان او با میاک دوست شد. در دیدارهای مرتبی که با او داشت، به ایده‌ی یک لباس شخصی مخصوص رسید؛ هم به خاطر راحتی روزانه (این چیزی بود که خودش گفت) و هم به خاطر ویژگی نمادین آن «از ایسی خواستم تعدادی از آن یقه‌اسکی‌های سیاهش که پسند من بود درست کند. او هم کم نگذاشت و صد تا از آنها فرستاد.» جابز که تعجب مرا از شنیدن این مطلب مشاهده کرد، لباس‌های انباشته داخل کمد را نشانم داد و گفت: «این هم از لباس‌های من. به گمانم کافی باقی عمرم را بدهد.»

برخلاف مَنشِ استبدادی‌اش - او هرگز در محراب انتخاب جمعی عبادت نکرد - سخت کار کرد تا فرهنگ همکاری را در اپل پرورش دهد. بسیاری از شرکت‌ها به برگزاری جلسات محدود افتخار می‌کردند. جابز بر عکس: هر دوشنبه یک جلسه با مدیران ارشد و هر وقت و بی‌وقتی جلسات بی‌پایان بررسی محصول را بر پا

^۱ Akio Morita

می‌کرد. هنوز به اسلایدهای پاورپوینت و معرفی‌های خشک و رسمی، حساسیت و اصرار داشت که افراد دور میز، مشکلات را دقیق حل‌اجی و گروه‌های مختلف کاری نظرات خود را ارائه کنند.

به خاطر اعتقادش به وجه تمایز اپل با رقبا، یعنی یکپارچگی کلی - از طراحی گرفته تا سخت‌افزار و نرم‌افزار و محتوا - می‌خواست تمام گروه‌ها به طور موازی و با ارتباطات تنگاتنگ همکاری کنند. دو عبارت وِرد زبانش "مشارکت عمیق" و "مهندسی همزمان" بود. به جای فرآیند توسعه‌ی مرحله‌ای که در آن محصول باید به ترتیب از بخش مهندسی به بخش طراحی و سپس به بخش تولید و آنگاه به بخش بازاریابی و توزیع می‌رفت، گروه‌های کاری را وا داشت تا همزمان به کار روی هر محصول بپردازند. می‌گفت: «سبک کاری ما تولید محصولات یکپارچه است، یعنی حتی فرآیند کاری گروه‌ها هم باید یکپارچه و با تشریک مساعی باشد.»

این رویکرد در استخدامهای کلیدی هم رعایت می‌شد. به جای نظرخواهی از مدیر بخش مربوطه، نامزدهای تصدی هر پست را به ملاقات با رهبران شرکت - کوک، توانیان، شیلر، رابینشتین و آیو - می‌فرستاد. می‌گفت: «بعد همگی بدون حضور آن اشخاص دور هم می‌نشستیم و میزان تناسب توانایی‌های او با نیازهای شرکت را می‌سنجیدیم.» هدفش از این کار، مقابله با "انفجار بی‌صرف‌ها" بود که منجر به انباشت استعدادهای درجه دو در شرکت می‌شد. می‌گفت:

«در مورد اکثر چیزها، فاصله‌ی بین خوب و عالی، ۳۰٪ یا همین حدود است. بهترین پرواز، بهترین غذا و چیزهای دیگر، ممکن است ۳۰٪ از حد متوسط ایده‌آل آدم بالاتر باشند. فکر می‌کنی من در واژه دیدم؟ او ۵۰ برابر (۵۰٪) از یک مهندس معمولی برتر بود. می‌توانست جلسات را توی سرش برگزار کند. تشکیل گروه مَک هم تلاشی بود برای ساختن گروهی متشكل از درجه‌یک‌هایی مثل او. دیگران می‌گفتند این‌ها از پسش بر نمی‌آیند، از کار کردن با هم متنفر خواهند شد. ولی به نظر من بازیکن‌های درجه یک فقط دوست دارند با بازیکن‌های درجه یک کار کنند، نه با درجه سه‌ها. در پیکسار، کل شرکت در إشغال بازیکن‌های درجه یک بوده و هست. بعد از بازگشت به اپل هم در همین راستا تلاش کردم. فرآیند استخدام مشارکتی، یک نیاز جدی در این راه بود. موقع استخدام افراد حتی اگر قرار باشد در بخش بازاریابی مشغول شوند، مجبورشان می‌کنم با قدیمی‌های بخش طراحی و مهندسی حرف بزنند. سر مشق من در این مورد جِی: رابت اوپنهایمر^۱ بود؛ حتی مدتی راجع به همکارانش در پروژه‌ی ساخت بمب اتم مطالعه کردم. البته اصلاً به خوبی او نبوده‌ام ولی آرزویم این بوده که باشم.»

چنین فرآیندی مرعوب‌کننده هم بود ولی جائز شَم خوبی برای استعدادیابی داشت. وقتی دنبال یک طراح برای رابط کاربری سیستم‌عاملِ جدید اپل می‌گشتند، ایمیلی از یک مرد جوان دریافت کرد و سپس او را به شرکت دعوت نمود. آن داوطلب در جلسه دست‌پاچه شد و خراب کرد. همان روز مغموم و مچاله در سالن نشسته بود که جائز آمد، جوانک تقاضا کرد که استیو فقط یکی از ایده‌هایش را ببینند. او هم پذیرفت؛ نمونه کارش با ادویه‌دایرکتور^۲ ساخته شده بود و روشی بی‌نظیر برای چیدن آیکان‌های بیشتر در جایگاه

¹ J. Robert Oppenheimer

² Adobe Director

پایین صفحه‌ی اصلی سیستم‌عامل را نشان می‌داد. وقتی نشانگر ماوس را روی آیکان‌های پایین صفحه حرکت می‌داد، مکان‌نما مثل یک ذره‌بین هر آیکان را عین بادکنک بزرگ می‌کرد. جابز می‌گفت: «گفتم: "وای خدای من" و همان لحظه استخدامش کردم.» این ویژگی بعدها به یکی از عملکردهای دوست‌داشتمنی مَکْ أَسِسَ^۱ تبدیل شد و آن طراح مستعد، در ادامه به طراحی کارکردهای دیگری مثل حرکت ادامه‌دار مِنوها برای صفحه‌نمایش‌های چندلمسی پرداخت؛ همان ویژگی درخشنایی که باعث می‌شود یک مِنوى طویل تا چند لحظه بعد از سُراندن انگشت روی صفحه‌ی لمسی، به حرکت خود ادامه دهد.

تجربه‌ی جابز در نیکست او را به بلوغ رساند ولی رفたりش را چندان ملایم نکرد. هنوز روی مرسدس‌ش پلاک نمی‌زد و آن را در محل پارک اتومبیل معلولین کنار درب جلویی می‌گذاشت، حتی گاهی اوقات جای پارک دو ماشین را اشغال می‌کرد. برای این کارش جُک ساختند: «متمايز پارک کن.» یکی از بچه‌های اپل، یک نماد ویلچر کشید که روی آن لوگوی مرسدس قرار داشت. در اپل، افراد مجاز بودند و حتی تشویق می‌شدند که او را به چالش بکشند و گاهی از این بابت به آنها احترام هم می‌گذاشت. ولی هنگام بررسی ایده‌ها باید همیشه آماده‌ی حمله‌هایش می‌بودید، حتی منتظر کنده شدن کله‌تان! جیمز وینسنت تبلیغات‌چی جوان و خلاق (همکار لی کلو) می‌گفت: «امکان نداشت همان اول بحث از استیو ببری ولی گاهی برنده‌ی نهايی تو بودی. مثلاً یک چیزی پیشنهاد می‌کردی و او می‌گفت "این ایده‌ی احمقانه‌ای است،" چند وقت بعد می‌آمد و می‌گفت "این هم از کاری که باید بکنیم." دلت می‌خواست بگویی "این را که خود من دو هفته پیش بهت گفتم، همان که گفتی ایده‌ی احمقانه‌ای است!؟" ولی نمی‌شد این را گفت. در عوض می‌گفتی "فوق‌العاده است استیو، بزن ببریم".»

در عین حال افراد باید به کنار آمدن با حرف‌های نامعقول و نادرست او عادت می‌کردند. گاه چنان با اعتقاد راسخ، حقایق علمی یا تاریخی را پیش خانواده یا همکاران تحریف می‌کرد که دهان‌ها باز می‌ماند. آیّو که این ویژگی را یک چیز مرموزِ عزیز می‌دانست، به من گفت: «شاید هیچ اطلاعی از آن نداشت ولی چنان دیوانه‌وار و متقاعد‌کننده حرف می‌زد که شک نمی‌کردی "می‌داند چه می‌گوید".» او با باریک‌بینی فوق‌العاده‌اش گاه به درستی نکاتی را که از نگاه دیگران دور مانده بود، کشف می‌کرد. لی کلو به خاطر می‌آورد که قسمتی از یک آگهی را به او نشان داده بود و چند تغییر جزئی مورد درخواستش را لاحظ کرده بود ولی بعد با شدیدترین لحن ممکن مورد حمله قرار گرفته بود که چرا - و چطور - آگهی به آن خوبی را خراب کرده است! کلو می‌گفت: «نمی‌دانم از کجا، ولی فهمید که دو فریم اضافی را حذف کرده‌ایم. چیزی آنقدر ریز که تقریباً فهمیدنش غیرممکن بود. می‌خواست تصویر درست همزمان با یک تأکید خاص از موسیقی، پخش شود و کاملاً هم حق داشت.»

مدیر عامل موقت

اد وولارد مرشد جابز در هیئت‌مدیره، بیش از دو سال او را تحت فشار گذاشت تا "موقت" را از جلوی عنوان شغلی خود بردارد ولی او نه تنها از تعهد دادن سر باز می‌زد بلکه با گرفتن حقوق سالانه‌ی ۱ دلاری و

^۱ Mac OS X

عدم دریافت سهام حق اختیار، همه را حیرت‌زده کرد. خودش به شوخی می‌گفت: «من ۵۰ سِنت برای حضور در شرکت و ۵۰ سِنت هم بر اساس کارکردم حقوق می‌گیرم.» قیمتِ هر سهمِ اپل از زیر ۱۴ دلار در جولای ۱۹۹۷ به بالای ۱۰۲ دلار در ابتدای سال ۲۰۰۰ (اوجِ حبابِ اینترنت) رسیده بود. وولارد التماس می‌کرد که جائز حداقل مقداری سهام حق اختیار بگیرد ولی او پیشنهادش را رد می‌کرد و می‌گفت: «نمی‌خواهم مردم فکر کنند که برای پول به اپل برگشته‌ام.» آن سهام حق اختیار ارزشی در حدود ۴۰۰ میلیون دلار داشت ولی جائز به حقوق ۲.۵ دلاری خودش برای آن دوره رضایت داد.

دلیلِ اصلی برنداشتنِ «موقت» از جلوی سِمتش، عدم اطمینان به آینده‌ی اپل بود. اما با فرا رسیدن سال ۲۰۰۰ همه می‌دانستند که مأموریتِ نجات اپل انجام یافته و تمامش به خاطر حضور استیو بود. او در یک پیاده‌روی طولانی با لورین، راجع به چیزی که از نظر همه «تشrifاتی» ولی برای او یک موضوع «جدی» بود بحث کرد. با حذف «موقت» از جلوی سِمتش، اپل بدل می‌شد به یگانه محل تبدیل ایده‌های رؤیایی او به واقعیت؛ از جمله ورود به عرصه‌هایی به جز کامپیوترا.

وولارد از تصمیم او به هیجان آمد، پیشنهاد کرد هیئت‌مدیره یک بلوک بزرگ از سهام حق اختیار به او اختصاص دهد. ولی جائز جواب داد: «بگذار باهات رو راست باشم اید، چیزی که ترجیح می‌دهم یک هواپیما است. بچه‌ی سوم ما تازه به دنیا آمده و من از پروازهای تجاری خوش نمی‌آید. می‌خواهم با خانواده به هواپی بروم و در سفر به شرق، خلبان آشنا را ترجیح می‌دهم.» هرگز تحمل سالن انتظار فرودگاه و شلوغی پروازهای عادی را نداشت. لری ایلسون که جائز گاهی از هواپیمای شخصی او برای سفر استفاده می‌کرد (اپل در سال ۱۹۹۹ مبلغ ۱۰۲۰۰۰ دلار بابت استفاده‌ی جائز از هواپیمای ایلسون پرداخت)، هیچ به دل خود بد راه نداد: «هر چیزی که خواسته بدهید، ما باید پنج تا هواپیما برایش بخریم!» و بعدها گفت: «یک هدیه‌ی عالی برای استیو بود که بی‌مزد و منت اپل را از مهلکه نجات داده بود.»

بنابراین وولارد با خوشحالی، آرزوی جائز را با خرید یک گلفاستریم^۱ برآورده کرد. در ضمن تعداد ۱۴ میلیون سهم حق اختیار هم پیشنهاد کرد. عکس‌العمل جائز باز هم غیرمنتظره بود: گفت که بیشتر می‌خواهد؛ ۱۴ نه، ۲۰ میلیون سهم. وولارد جا خورد و به هم ریخت. هیئت‌مدیره از جانب سهامداران حق اعطای ۱۴ میلیون سهم را داشت. وولارد گفت: «تو گفتی سهام نمی‌خواهی و ما هواپیما را خریدیم که می‌خواستی.» جائز جواب داد: «قبلًاً روی سهام اصرار نداشتم ولی شما که گفتید می‌تواند بالغ بر ۵٪ ارزش شرکت شود دوباره فکر کردم و الان می‌خواهمش.» این یک کدورت بچه‌گانه در دوره‌ای بود که همه باید دور هم جشن می‌گرفتند و پایکوبی می‌کردند. در آخر، اوضاع پیچیده شد بدین صورت که در ژانویه‌ی ۲۰۰۰، ۱۰ میلیون سهم با سر رسید مشابه سهم ۱۹۹۷ و سپس در ۲۰۰۱ یک بلوک دیگر به او داده شد. ولی اوضاع بد پیش رفت و در دوران شکل‌گیری حباب اینترنت، سهام شرکت سقوط کرد و جائز هرگز نتوانست از آن استفاده کند. در انتهای سال ۲۰۰۱ تقاضای جایگزینی آنها با سهام جدید با قیمتِ اعمال پایین‌تر را مطرح کرد. گشتی بر سر این سهام تا مدت‌ها ادامه یافت.

با وجود عدم برخورداری از سهام، لااقل از هواپیمایش لذت برد. دخالت‌ش در طراحی داخلی آن، هیچ عجیب نبود ولی طول کشیدن آن برای یک سال چطور؟ برای شروع از هواپیمای ایلسون و طراح آن استفاده

^۱ Gulfstream V

کرد ولی خیلی زود او از دست استیو دیوانه شد. به عنوان مثال، درب بین کابین‌های هوایی‌مای ایلیسون یک دکمه‌ی باز کردن و یک دکمه‌ی بستن داشت. جایز اصرار داشت که هوایی‌مای خودش یک دکمه‌ی دوکاره داشته باشد. از حالت استیل دکمه‌ها هم خوشش نیامد که داد آنها را با دکمه‌های فلزی مات جایگزین کنند. دست آخر همان شد که خودش می‌خواست؛ یک هوایی‌مای دوست‌داشتمنی. ایلیسون می‌گفت: «به هوایی‌مای استیو و مال خودم که نگاه می‌کنم، قابل انکار نیست، هر چیزی که تغییر داده بهتر شده.»

در مَکُورِد^۱ ۲۰۰۰ در سان‌فرانسیسکو، جایز سیستم‌عامل جدید مَکینتاش را معرفی کرد؛ آی‌اس. ایکس، که از برخی نرم‌افزارهای توسعه‌یافته توسط نیکست استفاده می‌کرد. خیلی به موقع و نه کاملاً تصادفی، خود جایز هم مایل به حذف "موقع" از جلوی سِمتاش همزمان با ادغام سیستم‌عامل‌های نیکست و اپل شده بود. آوی توانیان، کِرْنِل^۲ مَاخ^۳، سیستم‌عامل نیکست را که بر پایه‌ی یونیکس بود به کِرْنِل مَک آ. ایس یعنی داروین^۴ تبدیل کرده بود. از ویژگی‌های آن، حافظه‌ی محافظت شده، امکانات پیشرفته‌ی شبکه‌سازی و عملکرد چندوظیفه‌ای انحصاری را می‌توان بر شمرد. اینها نیازهای اصلی مَکینتاش بود و تبدیل به بنیان اصلی مَک آ. ایس شد. برخی منتقدین از جمله بیل گیتس، به عدم توانایی اپل در اقتباسِ کامل از روی سیستم عامل نیکست اشاره می‌کردند. این تا حدی واقعیت داشت ولی اپل خود میلی برای خیزش به یک سیستم عامل جدید نداشت بلکه در پی بهبود سیستم عامل موجود بود. نرم‌افزارهای کاربردی سیستم‌عامل قدیمی مَکینتاش کاملاً با سیستم‌عامل جدید سازگار یا به راحتی قابل انتقال بودند و کاربران قبلی مَکینتاش با به روز رسانی سیستم‌شان اکثر ویژگی‌های جدید را دریافت می‌کردند، ولی کل رابط کاربری جدید را خیر.

طرفداران اپل در مَکُورِد، تازه‌ها را با حرارت دنبال می‌کردند. به خصوص، با نمایش نوار کاربردی جدید و قابلیت بزرگ‌نمایی ذره‌بینی آیکان‌ها (که پیش‌تر ذکرش رفت)، غوغایی در تالار به پا شد. اما تشویق اصلی آن روز، متعلق به خبری بود که با جمله‌ی معروف «آه، و یک چیز دیگر...» از راه رسید. جایز ابتدا راجع به وظایفش در پیکسار و اپل صحبت کرد. سپس گفت که به خاطر بازخوردِ خوبی که از شرایطِ موجود گرفته، بسیار خوشحال است. آنگاه با لبخندی بزرگ گفت: «بنابراین خوشنودم که اعلام کنم قصد دارم عنوان "موقع" را از جلوی سِمتام بردارم.» حضار به هوا پریدند و شور و شعف سالن را پُر کرد، انگار که گروه بیتلز^۵ دوباره گرد هم باشند. جایز لبش را خیس کرد، عینکش را بالاتر قرار داد و در ادامه، جلوه‌ای دل‌پذیر از فروتنی را به نمایش گذاشت: «الآن همه‌تان حس بامزه‌ای به من داده‌اید. هر روز فرصت کار با نخبه‌ترین افراد روی زمین را دارم؛ چه در اپل، چه در پیکسار. ولی باید بدانید این مشاغل، مثل ورزش‌های گروهی هستند. بنابراین مفتخرم که به نیابت از همه‌ی افراد در اپل، لطف شما را پذیرا باشم.»

¹ Mach (Kernel)

² Darwin

³ Beatles

فصل بیست و نه

فروشگاه‌های اپل

پاتوق نوابغ و سنگ‌ماشهای سینا



نمای بیرونی فروشگاه خیابان پنجم، نیویورک.

تجربه‌ی مشتری

جابز از واگذاری کنترل امور به دیگران نفرت داشت به خصوص اگر می‌دانست چنین کاری، تجربه‌ی مشتری را تحت تأثیر قرار خواهد داد. سرانجام نیز از این بابت به مشکل برخورد چرا که بخشی از فرآیند کار، کلاً از کنترلش خارج بود: تجربه‌ی خریدِ محصولات اپل از فروشگاه‌ها.

دوران فروشگاه‌هایی مثل بایت به آخر رسیده بود. صنعت کامپیوتر داشت از فروشگاه‌های محلی تخصصی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مراکز خرید بزرگ روی می‌آورد که در آنها نه دانش و نه علاقه‌ای برای توضیح فلسفه‌ی متمایز محصولات اپل وجود نداشت. به قول جابز: «تمام هم و غم فروشنده‌ها، گرفتن حق العمل کوفتی‌شان بود.» سایر کامپیوتراها معروف‌تر بودند ولی کامپیوتراهای اپل ویژگی‌های جدید و قیمت بالاتری داشتند. او دلش نمی‌خواست آیمک در قفسه‌ی فروشگاه‌ها بین کامپیوتراهای دل و کامپک قرار بگیرد و یک فروشنده‌ی شلخته ویژگی‌های آن را از رو بخواند: «اگر راهی برای رساندن پیام خودمان به مشتری پیدا نمی‌کردیم، کارمان تمام بود.»

جابز در حرکتی سری در اواخر ۱۹۹۹، مصاحبه با مدیران توانمند برای توسعه‌ی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اپل را آغاز کرد. یکی از نامزدهای این پست، علاقه‌ای وافر به طراحی، و شم فروشنندگی مادرزادی داشت: ران

جانسُن؛ نائب رئیس فروش در شرکت تارگت^۱ که مسئول عرضهٔ محصولات متمایزی مثل کتری‌های چای (با طراحی مایکل گریوز^۲) بود. جانسُن راجع به اولین دیدارشان می‌گفت: «حرف زدن با استیو خیلی راحت است. ناغافلی با شلوار جین و یقه اسکی سیاهش می‌آید و شروع می‌کند به بیان علل نیاز به فروشگاه‌های عالی. به من می‌گفت اگر قرار است اپل موفق شود، باید برگ برنده‌مان نوآوری باشد و بدون داشتن راهی برای ارتباط‌سازی با مشتری، نمی‌توان روی نوآوری حساب کرد.»

وقتی جانسُن در ژانویهٔ ۲۰۰۰ برای مصاحبهٔ دوم برگشت، جاگز او را به پیاده‌روی بُرد. ساعت ۸:۳۰ صبح به مجتمع تجاری بزرگ استنفورد با ۱۴۰ فروشگاه رسیدند. مغازه‌ها هنوز باز نشده بود بنابراین بارها در مجتمع بالا و پایین رفته‌اند و بحث کردند که چطور چنین محلی سازماندهی شده و فروشگاه‌های بزرگتر چه نقشی نسبت به کوچکترها بازی می‌کنند و چرا فروشگاه‌های تخصصی موفق هستند.

ساعت ۱۰ که مغازه‌ها باز شد هنوز مشغول راه رفتن و فک زدن بودند. بعد خزیدند داخل فروشگاه «اِدی باوْر»^۳ که یک ورودی در مجتمع و یکی هم در محوطهٔ پارکینگ داشت. جاگز تصمیم گرفت که فروشگاه‌های اپل فقط یک ورودی داشته باشند، چون این طوری کنترل تجربهٔ کاربران آسان‌تر بود. هر دو موافق بودند که فروشگاه «اِدی باوْر» خیلی کشیده و تنگ است. در حالی که خیلی مهم بود که مشتریان به محض ورود، به راحتی چیدمان فروشگاه را درک کنند.

هیچ فروشگاه تکنولوژیکی در مجتمع تجاری وجود نداشت که جانسُن چرایی آن را این طور توضیح می‌داد: تفکر مرسوم این بود که یک مصرف‌کننده وقتی به دنبال خریدی نادر و مهم مثل کامپیوتر است، ترجیح می‌دهد به محلی دورتر که در آن اجاره‌ی فروشگاه‌ها کمتر است برود. جاگز موافق نبود. می‌گفت فروشگاه‌های اپل باید در مجتمع‌های تجاری و خیابان‌های اصلی باشند، یعنی جاهایی که تردد عابرین پیاده در بالاترین حد است، اجاره‌ی محل هم -اصلًاً و ابدًاً- مهم نبود. می‌گفت: «ممکن نیست بتوانیم مشتری را وادار به ۱۵ کیلومتر رانندگی برای دیدن محصولات کنیم ولی ۱۵ قدم پیاده‌روی سهل است.» به خصوص باید برای کاربران ویندوуз دام پهنه می‌کردند: «اگر در حال عبور از آنجا باشند حتماً از روی کنچکاوی هم که شده توقف می‌کنند. پس اگر به اندازه‌ی کافی جذاب درستش کنیم، یک فرصت برای نمایش محصولات کفایت می‌کند و برد با ما خواهد بود.»

جانسُن می‌گفت اندازه‌ی فروشگاه اهمیت نامتجاری را می‌رساند. پرسش او این بود: «آیا اپل به بزرگی نامتجاری گَپ هست یا نه؟» جاگز گفت «بسیار بزرگتر» است. جانسُن جواب داد که پس باید فروشگاه‌هایش هم بزرگتر از مال گَپ باشند: «در غیر این صورت حرفت جور در نمی‌آید.» جاگز قاعده‌ی کلی مایک مارک کولا را که یک شرکت خوب باید خودش را "به رخ بکشد" -باید ارزش و اهمیت خود را در همه‌ی کارهایش منعکس کند، از بسته‌بندی گرفته تا بازاریابی- توضیح داد. جانسُن عاشق این دیدگاه شد که به طرز عجیبی به کار فروشگاه‌های اپل می‌آمد. او پیش‌بینی کرد که: «فروشگاه اپل تبدیل خواهد شد به بازترین نمود فیزیکی نامتجاری اپل» و گفت که وقتی جوان بوده به فروشگاه عمارت‌مانند رالف لاورن (با آن دیوارهای چوبی و ریزه‌کاری‌های هنری) واقع در تقاطع خیابان ۷۲ و مَدیسُن در مَنهَّن می‌رفته. می‌گفت:

¹ Target

² Michael Graves

³ Eddie Bauer

«هر بار که یک پیراهن پولو^۱ می‌خرم به یاد آن فروشگاه می‌افتم که تجسم ایده‌آل‌های لاؤرن بود. میکی در کسلر هم، همین کار را با گپ کرد. ما نمی‌توانیم به محصولات گپ فکر کنیم ولی فروشگاه‌های فوق‌العاده‌اش با آن فضای تمیز و کف‌چوبی و دیوارهای سفید و کالاهای مرتب و تا شده را تصور نکنیم.» در پایان گفتگوشان به مقر اپل بازگشتند و در اتاق کنفرانس با محصولات ور رفتند. تعداد آنها زیاد نبود، نه حتی به قدری که بشود قفسه‌های یک فروشگاه معمولی را پُر کرد که البته این هم یک مزیت بود. بنابراین تصمیم به ساخت فروشگاهی گرفتند که از تعداد کم محصولات بهره ببرد. بایستی ساده و جادار می‌بود و جاهای زیادی برای نشستن افراد و کار با محصولات می‌داشت. جانسون به من می‌گفت: «اکثر مردم محصولات اپل را نمی‌شناختند و یا اینکه به اپل مثل یک آیین مذهبی نگاه می‌کردند. ما می‌خواستیم از چنین آیینی به یک چیز باحال‌تر کوچ کنیم و فروشگاهی فوق‌العاده بسازیم که مردم در آن فرصت کار با محصولات را بیابند. این عالی بود.» فروشگاه‌ها بایستی شخصیت محصولات اپل را می‌داشتند: سرزنه، راحت، خلاق، و در طرف تابناکِ جذابیت و فریبندگی.

نمونه‌ی اولیه

وقتی جابز بالأخره ایده را با دیگران در میان گذاشت، هیئت‌مدیره چندان به هیجان نیامد. روند سقوط شرکت گیتوی کامپیوترز^۲ بعد از افتتاح فروشگاه‌های حومه‌ی شهر تسریع شده بود و نظر جابز مبنی بر اینکه تأسیس فروشگاه‌ها در مناطق گران و شلوغ جواب خواهد داد، به ظاهر دل‌گرم‌کننده نبود. آگهی‌های "متمازیز فکر کن" و "تقدیم به دیوانه‌ها" خوب جواب داده بود ولی هیئت‌مدیره نمی‌خواست بر مبنای موفقیت آنها، استراتژی کلان شرکت را تعیین کند. آرت لوینستون مدیرعامل چینتیک (که از سال ۲۰۰۰ در اپل بود) درباره‌ی آن روز می‌گفت: «داشتم سرم را می‌خاراندم و به نظرم این دیوانگی بود. ما یک شرکت کوچک بودیم، یک بازیکن کناری. اگر به من بود، مطمئن نبودم که از پسش بر بیاییم.» اد وولارد دو به شک بود، گفت: «گیتوی این را امتحان کرد و شکست خورد. اما از طرف دیگر، دل دارد بدون فروشگاه اختصاصی کالا می‌فروشد و موفق هم هست.» جابز از این همه دولی ناراحت شد. آخرین باری که چنین وضعی پیش آمد، کل اعضای هیئت‌مدیره را عوض کرد. این بار وولارد، هم‌با به دلایل شخصی و هم به خاطر خسته شدن از مسابقه‌ی طناب‌کشی با جابز، تصمیم به استعفا گرفت. ولی قبل از آنکه چنین کند هیئت‌مدیره مجوز بر پایی آزمایشی^۴ فروشگاه اپل را صادر کرد.

جابز یک حامی هم در هیئت‌مدیره داشت. پیش‌تر در سال ۱۹۹۹، او پادشاهِ خرده فروشی، میلارد "میکی" در کسلر متولد محله‌ی برانکس را به اپل آورده بود؛ کسی که به عنوان مدیر‌عامل گپ یک شرکت زنجیره‌ای خواب‌آلوده را بدلت کرد به نماد فرهنگ خوش‌گذرانی آمریکایی، و از معدود انسان‌های جهان بود که در زمینه‌ی طراحی، تصویرسازی و جذب مصرف‌کننده، تنها به تنه‌ی جابز می‌زد؛ باهوش و موفق و ضمناً

¹ Polo

² Gateway Computers

معتقد به کنترل یکپارچه: فروشگاه‌های گپ، باید فقط محصولاتِ گپ را می‌فروختند و محصولاتِ گپ باید تنها و تنها در فروشگاه‌های گپ فروخته می‌شدند. درکسلر می‌گفت: «کسب و کار فروشگاه‌داری را ترک کردم چون نمی‌توانستم از خیر کنترل محصولاتِ بگذرم، از تولید بگیر تا فروش. استیو هم همین طور بود و فکر می‌کنم به همین خاطر مرا به اپل آورد.»

درکسلر به جابز یک نصیحت جالب کرد: به طور مخفیانه یک فروشگاه آزمایشی در نزدیکی مقر اصلی اپل بساز، کامل تجهیزش کن و بعد آنقدر آنجا لم بده تا احساس راحتی کنی. بلافضله جانسُن و جابز یک انبارِ بلااستفاده در کوپرتینو گرفتند. برای ۶ ماه هر سه‌شنبه تمام صبح را در آنجا به همفکری می‌پرداختند و قدمزنان فلسفه‌ی خردمند فروشی خود را پالایش می‌کردند. آن انبار، معادل فروشگاهی استودیوی طراحی آی‌پد شده بود؛ بهشتی که در آن جابز با لمس و مشاهده‌ی انتخاب‌های ممکن، روی برداشت‌های حسی خود کار می‌کرد. خودش می‌گفت: «عاشق این بودم که تنها‌ی آنجا پرسه بزنم و فقط نگاه کنم.»

جابز گاهی اوقات درکسلر، لری ایلسون و سایر دوستان معتمد را به بازدیدِ آنجا می‌برد. ایلسون می‌گفت: «خیلی از آخر هفته‌ها، البته وقتی مجبور نمی‌کرد صحنه‌های جدیدِ داستان اسباب‌بازی را ببینم، می‌رفتیم آنجا تا نمونه‌ی آزمایشی فروشگاه را نشانم دهد. بر روی تمام جزئیاتِ مربوط به زیبایی‌شناسی و تجربه‌ی کاربری وسوس نشان می‌داد. به جایی رسیده بود که هر وقت با هم بودیم، می‌گفت: "استیو اگر دوباره مجبور می‌برویم فروشگاه را ببینم، نه من نه تو".»

اُرکل شرکت ایلسون، در حال توسعه‌ی نرم‌افزاری برای سیستم پرداخت دستی بدون صندوق پول‌شمار بود. در هر بار بازدید از فروشگاه، جابز او را ترغیب می‌کرد تا با رویکردِ حذفِ کارهای غیرضروری (مثل دست به دست کردن کارت اعتباری یا چاپ رسید)، راههایی برای ساده‌سازی فرآیند خرید ابداع کند. ایلسون می‌گفت: «اگر به فروشگاه‌ها و محصولاتِ نگاه کنی، وسوس استیو برای زیبایی و سادگی را می‌بینی. یک زیبایی‌شناسی باوهاؤسی و یک ساده‌گرایی قشنگ که حتی در فرآیند پرداخت پول هم در فروشگاه‌ها نمود یافته؛ یعنی حداقل کردن گام‌های لازم. استیو به ما دستورالعملی دقیق و صریح برای چگونگی کارکرد سیستم پرداخت وجه داده بود.»

درکسلر در بازدید از فروشگاه آزمایشی چند انتقاد مطرح کرد: «حس کردم که فضای داخلی خیلی جدا جدا است. زیاد هم تمیز به نظر نمی‌رسید. طرح‌های معماری و رنگ‌های مختلفی وجود داشت که حواس‌پرت‌کن بود.» او تأکید کرد که مشتری باید قادر باشد در فضای فروشگاهی قدم بزند و به یک چشم بر هم زدن، جریان امور را بفهمد. جابز موافق بود که سادگی و فقدان عواملِ حواس‌پرت‌گن، کلید بر پایی یک فروشگاه عالی است، درست همان‌طور که کلید ساخت یک محصول موفق هم هست. درکسلر می‌گفت: «از آن به بعد این را آویزه‌ی گوشش کرد، چون بینش او کنترل کاملِ کل تجربه‌ی کاربری محصولات بود؛ از چگونگی طراحی و ساخت گرفته تا چگونگی فروش آنها.»

در اکتبر ۲۰۰۰ جانسُن نیمه شبی از خواب پرید. او اخیر فرآیندِ تکمیلِ فروشگاه بود و فردا جلسه‌ی هفتگی سه‌شنبه‌ها را داشتند. اما فکری ناراحت‌کننده در سرش افتاده بود. یک جای کار کاملاً می‌لنگید؛ داشتنند فروشگاه را حول محورِ هر یک از محصولاتِ اصلی اپل شکل می‌دادند؛ با محوطه‌هایی برای پاورمک، آیمک، آیبوک و پاوربوک. اما جابز همان موقع داشت به توسعه‌ی یک مفهوم جدید می‌پرداخت: کامپیوتر به عنوان قطب دیجیتال برای تمام کارهای ما. به بیان دیگر، کامپیوتر می‌توانست ویدیوها و عکس‌های گرفته

شده توسط دوربین‌های شما را مدیریت کند و احتمالاً یک روز این نقش را برای پخش‌کننده‌ی موسیقی و آهنگ‌های شما، یا کتاب‌ها و مجلات شما هم ایفا می‌کرد. آشفتگی فکری پیش از صبح جانسُن او را به این نتیجه رساند که در هر فروشگاه اپل، نمایشگرها بایستی نه فقط بر اساس "انواع کامپیوترهای تولیدی،" بلکه بر اساس "علایق مردم و کارهای قابل انجام با انواع کامپیوترها" چیده شوند: «برای مثال به این فکر کردم که باید یک کارگاه پخش فیلم داشته باشیم و روی انواع مَک‌ها و پاوربوک‌ها، برنامه‌ی آیموُوی^۱ را اجرا کنیم و به شمای مشتری نشان دهیم که چطور می‌توان فیلم‌های گرفته شده با دوربین را روی کامپیوتر ریخت و ویرایش کرد.»

جانسُن آن روز صبح زود به دفتر جابز رسید و ایده‌ی پیکربندی دوباره‌ی فروشگاه‌ها را مطرح کرد. پیش از این داستان‌هایی راجع به زبانِ سرخ و افراطی آقای رئیس شنیده بود ولی تا آن لحظه هنوز سوزش تازیانه را به شخصه حس نکرده بود. جابز منفجر شد: «هیچ می‌دانی این چه تغییر بزرگی است؟ برای شش ماه روی این لعنتی کار کرده‌ایم و تو حالا می‌خواهی همه چیز را عوض کنی!» بعد یک‌هو ساکت شد: «من خسته‌ام. نمی‌خواهم از صفر یک فروشگاه دیگر طراحی کنم.»

جانسُن لال شد و جابز باید مطمئن می‌شد که همان‌طور خواهد ماند. در مسیر انبار که محل جلسات سه‌شنبه بود، به جانسُن گفت که دیگر حتی یک کلمه از ایده‌ی خود حرف نزند، نه با او و نه با دیگران. بنابراین ۷ دقیقه در اتومبیل مثل گُنگ‌ها کنار هم نشستند تا به کارگاه رسیدند. جابز در مسیر، فرآیند ذهنی تحلیل اطلاعات را تکمیل کرده بود: «فهمیدم که ران صحیح می‌گوید.» جانسُن غافلگیر شد وقتی او جلسه را با این حرف شروع کرد: «ران فکر می‌کند که کل کارمان اشتباہ پیش رفته. به نظرش فروشگاه باید نه حول محصولات بلکه حول کارهایی که مردم با آنها می‌کنند، شکل بگیرد.» مکثی در کار انداخت و افزود: «و شما هم می‌دانید که حق با او است.» به همه گفت که باید چیدمان را دوباره انجام دهند حتی با اینکه ممکن بود زمان گشايش را که برای ژانویه برنامه‌ریزی شده بود سه یا چهار ماه به تعویق اندازد، ولی: «ما فقط یک فرصت برای انجام صحیح این کار داریم.»

جابز همیشه دوست داشت این داستان را تعریف کند - و آن روز هم برای گروهش بازگو کرد - که هر آنچه تا آن لحظه انجام داده، وابسته به یک لحظه‌ی خاص بوده: لحظه‌ی فشردن دکمه‌ی بازی‌بینی. می‌گفت همیشه مجبور بوده محصولی ناقص را دوباره از صفر سامان دهد. راجع به داستان اسباب‌بازی حرف زد؛ همان وقتی که کاراکتر وودی به خاطر دخالت‌های بی‌جا به یک کثافت عوضی تبدیل شده بود. چند مورد هم از تجربه‌ی ساخت اولین مکینتاش گفت. سپس افزود: «اگر چیزی درست نیست، نمی‌شود آن را نادیده گرفت و گفت که بعداً درستش خواهیم کرد، چون این همان کاری است که سایر شرکت‌ها می‌کنند.»

وقتی بازارایی فروشگاه آزمایشی در ژانویه‌ی ۲۰۰۱ تمام شد، جابز به هیئت‌مدیره اجازه‌ی بازدید از آن را داد. پس از توضیح فلسفه‌ی طراحی روی وايتبورد، اعضا را داخل یک وَن ریخت و ۳ کیلومتر آن طرف تر جلوی کارگاه پیاده کرد. آنها با دیدن نتیجه‌ی کار او و جانسُن، بدون درنگ مجوز تأسیس فروشگاه را صادر کردند. حالا هیئت‌مدیره هم به صف موافقین پیوسته بود؛ چنین فروشگاهی رابطه‌ی بین خرده‌فروشی و

نام تجاری شرکت را به سطحی جدید سوق می‌داد و نیز همه خاطر جمع می‌شندند که مشتری، کامپیوتراهای اپل را صرفاً یک محصول قراضه مثل دل و کامپک نخواهد دانست.

اکثر صحاب نظران خارج از شرکت با این ایده مخالفت ورزیدند. بیزینس ویک در سرمهالهای نوشت: «شاید وقت آن رسیده که استیو جابز، این متمایز فکر کردن افراطی را کنار بگذارد. بیخشید استیو، اصلاً برای همین است که معتقدیم فروشگاه‌های اپل جواب نخواهند داد.» از مدیر مالی اسبق اپل، جوزف گرازیانو^۱ نقل قول آورده شد که: «هنوز هم مشکل اپل این است که فکر می‌کند راه رشد در دنیا پُر از پنیر و کلوچه‌ی امروز، ریختن خاویار در حلق مشتری است» و دیوید گلداشتاین^۲، مشاور امور خردۀ فروشی گفت: «قبل از اینکه مجبور شوند به خاطر این اشتباه در دنیاک و پرهزینه چراغ‌های فروشگاه را خاموش کنند، دو سال به آنها فرصت می‌دهم.»

چوب، سفک، شیشه، فولاد

در ۱۹ می ۲۰۰۱، اولین فروشگاه اپل در مرکز خرید تایسنسنر^۳ در ورجینیا^۴ افتتاح شد؛ با باجه‌های سفید، کفر چوبی روشن و یک پوستر بزرگ^۵ «متمايز فکر کن» از جان لنون و یوکو اونو. بدین‌ها دوباره اشتباه کرده بودند. فروشگاه‌های گیتوی به طور معمول هر هفته ۲۵۰ بازدیدکننده داشتند ولی فروشگاه‌های اپل در سال ۲۰۰۴ به طور معمول هفته‌ای ۵.۴۰۰ بازدیدکننده به خود جذب کردند. در این سال درآمد فروشگاه‌ها به ۱.۲ میلیارد دلار رسید که عبور از مرز ۱ میلیارد دلار، برای ثبت رکوردی جدید در صنعت خردۀ فروشی کافی بود. میزان فروش هر فروشگاه در هر ۴ دقیقه توسط نرم‌افزاری که شرکت‌یلسون توسعه داده بود جدول‌بندی می‌شد، بنابراین اطلاعات لازم برای ایجاد هماهنگی میان بخش‌های تولید، تدارکات، توزیع و فروش، به طور لحظه‌ای در اختیارشان قرار می‌گرفت.

همزمان با رونق فروشگاه‌ها، مشارکت جابز در تمام جنبه‌ها ادامه یافت. لی کلو می‌گفت: «در یکی از جلسات بازاریابی همزمان با گشایش فروشگاه‌ها، استیو باعث شد نیم ساعت وقت برای انتخاب رنگ خاکستری لوگوی اتاق استراحت صرف کنیم.» طراحی علائم فروشگاهی بر عهده‌ی شرکت بوهلین سیوینسکی جکسون^۶ بود ولی تمام تصمیمات اصلی را جابز می‌گرفت.

جابز به طور خاص روی پلکان‌ها تمرکز کرده بود که ایده‌ی ساخت آنها از دفاتر نیکست با او مانده بود. با رفتن به هر یک از فروشگاه‌های در حال ساخت، بدون استثناء اعمال تغییرات در پلکان‌ها را خواستار می‌شد. نام او در دو گواهی ثبت اختراع پلکان‌ها به عنوان مخترع اصلی درج شده است؛ یکی برای پله‌ها و تکیه‌گاه‌های شیشه‌ای کاملاً شفاف که با قطعات تیتانیومی به هم متصل می‌شوند و دیگری برای یک سیستم

¹ Joseph Graziano

² David Goldstein

³ Tyson's Corner

⁴ Virginia

⁵ Bohlin Cywinski Jackson

مهندسی خاص که از یک بلوك شیشه‌ای یکپارچه شامل صفحات شیشه‌ای متصل به هم، به عنوان دیواره‌ی تقویتی استفاده می‌کند.

حتماً به یاد دارید که جائز به سال ۱۹۸۵ در پایان اولین دوره‌ی حضورش در اپل، برای استراحت به ایتالیا رفت و از دیدن پیاده‌روهای سنگی خاکستری رنگ فلورانس تحت تأثیر قرار گرفت. او در سال ۲۰۰۲ به این نتیجه رسید که چوب‌های روشن به کار رفته در کف فروشگاه‌ها، شبیه پیاده‌روهای بی‌روح است – چیزی که بعید می‌دانم آدمی مثل استیو بالمر^۱ مدیر عامل مایکروسافت را نگران کند. از این رو دستورداد کف را با سنگ‌های فلورانسی سنگ‌فرش کنند. وقتی برخی از همکاران، پیشنهاد شبیه‌سازی رنگ و بافت با استفاده از بتون را دادند که ده مرتبه ارزان‌تر در می‌آمد، اصرار کرد که حتماً باید از جنس عالی استفاده شود. سنگ‌ماسه‌های پیترا سیرنا^۲ با رنگ خاکستری مایل به آبی، بافت دانه‌های زیبایی داشتند و از یک معدن خانوادگی به نام إل کاسونه در فیرنزولا واقع در نزدیکی فلورانس استحصال می‌شدند. جانسن می‌گفت: «فقط ۳٪ از سنگ‌های استحصال شده از کوه را انتخاب می‌کردیم چون باید رگه‌های روشن-تاریک و خلوص مناسبی می‌داشتند. استیو شدیداً احساس می‌کرد که باید رنگ و جنس مناسب و بی‌عیبی انتخاب کنیم.» بنابراین متخصصان فلورانسی پس از انتخاب سنگ‌ها و برش آنها در اندازه‌های مناسب، باید اطمینان حاصل می‌کردند که هر موzaئیک سنگی، صحیح برچسب‌گذاری شود تا در هنگام نصب، کنار سنگ دیگری که طرح مکمل آن را داشت قرار گیرد.

دیگر ویژگی برجسته‌ی فروشگاه‌ها، یعنی پاتوق نوابغ^۳، حاصل کوشش دو روزه‌ی جانسن و گروهش بود. قرار شد همگی به بیان بهترین سرویسی که در خاطرšان ثبت شده بود بپردازنند. تقریباً همه از تجربه‌ی لذت‌بخش حضور در رستوران چهار فصل و هتل ریتز-کارلتون^۴ صحبت کردند. لذا جانسن پنج نفر از دستیارانش را برای بررسی ریتز-کارلتون فرستاد و سرانجام به ایده‌ی ساخت چیزی بین یک میز بلند و یک بار رستوران رسید. به جائز گفت: «چه می‌شود اگر باهوش‌ترین بچه‌های مَک را سر میز بگذاریم، اسمش هم می‌شود پاتوق نوابغ.»

جازی ایده را احمقانه خواند. حتی به نامش هم ایراد گرفت. گفت: «نمی‌توانی بهشان بگویی نابغه. اینها گیک هستند. مهارت‌های شغلی لازم برای کار پشت چیزی به اسم پاتوق نوابغ را که ندارند.» جانسن فکر می‌کرد قافیه را باخته ولی فردا به سراغ یکی از مشاوران شرکت رفت و از او شنید: «ضمناً، استیو به من گفته روی لوگوی "پاتوق نوابغ" کار کنم.»

بسیاری از علایق جائز در فروشگاه خیابان پنج‌منهَّن تجلی پیدا کرد که به سال ۲۰۰۶ افتتاح شد: ورودی آن یک مکعب شیشه‌ای است و شما با قدم گذاشتن به داخل آن، از طریق یک پلکان هنری (که آن هم شیشه‌ای است) به فروشگاه که در زیر زمین قرار گرفته وارد می‌شوید. مکانی فوق العاده، با حفظ سادگی. به قول جانسن: «این دقیقاً فروشگاه استیو بود.» ۷ روز هفته، روزی ۲۴ ساعت باز بود و در همان سال اول،

¹ Steve Ballmer

² Pietra Serena

³ Genius Bar

⁴ Ritz-Carlton

استراتژی حضور در مکان‌های پرترافیک را با جذب ۵۰.۰۰۰ بازدیدکننده در هر هفته، به اثبات رساند. (یادتان هست آمار گیت‌وی چقدر بود: ۲۵۰ بازدیدکننده در هفته) جائز در سال ۲۰۱۰ با افتخار اعلام کرد: «به ازای هر متر مربع، این فروشگاه بیش از هر فروشگاهی در جهان عایدی داشته و از نظر خالص دلاری نه فقط در نیویورک، بلکه در تمام دنیا بهترین فروشگاه است. حتی بهتر از ساکس^۱ و بلومینگدیلز^۲.»

جائز با همان جادوی معرفی محصول، قادر بود هیجان افتتاح فروشگاهها را نیز به اوج برساند. مردم برای افتتاح هر فروشگاه، رنج سفر را به جان می‌خریدند و شب را بیرون در خیابان می‌گذراندند تا جزو اولین افراد وارد شده به آنجا باشند. گری آلن^۳ که وبسایتی برای علاقمندان فروشگاه‌های اپل دارد، در جایی نوشت: «پس‌زم که ۱۴ سال داشت پیشنهاد کرد شب را بیرون از خانه در پالو آلتو بگذرانیم و این تجربه بدل شد به یک رویداد اجتماعی جذاب. من و او شببیداری‌های زیادی را تجربه کردہ‌ایم، از جمله در پنج کشور مختلف. آدم‌های زیادی را هم دیده‌ایم.»

در جولای ۲۰۱۱ یک دهه بعد از افتتاح اولین فروشگاه، تعداد فروشگاه‌های اپل به ۳۲۶ عدد رسید. بزرگ‌ترین آنها در کوونت گاردن^۴ لندن و بلندترین در گینزا^۵ در توکیو واقع شده است. میانگین درآمد سالانه‌ی هر فروشگاه ۳۴ میلیون دلار و فروش کل در سال مالی ۲۰۱۰، معادل ۹.۸ میلیارد دلار بوده است. اما نقش آنها فراتر از این اعداد و ارقام است. فروش مستقیم از طریق فروشگاه‌ها فقط ۱۵٪ از درآمد اپل را شامل می‌شود ولی با ایجاد هم‌همه‌ای فراغیر و سر زبان انداختن نام تجاری اپل، به طور غیرمستقیم باعث ترقی روز افزون تمام فعالیت‌های شرکت شده‌اند.

حتی با وجود دست و پنجه نرم کردن با آثار سرطان در سال ۲۰۱۱، جائز همچنان به رؤیاپردازی برای پروژه‌های فروشگاهی آینده ادامه داد که یک نمونه از آن، فروشگاهی است که می‌خواست در ترمینال گراند سنترال^۶ در شهر نیویورک بر پا کند.

یک روز بعد از ظهر در خانه‌اش، عکسی از فروشگاه خیابان پنجم منهتن نشانم داد و به ۱۸ قطعه شیشه‌ی نصب شده در هر طرف مکعب ورودی اشاره کرد. گفت: «جدیدترین تکنولوژی ساخت شیشه‌های هنری در زمان خودش بود. مجبور شدیم برای خودمان کوره‌های ذوب شیشه درست کنیم.» بعد یک طرح دیگر بیرون آورد و نشانم داد که در آن، ۱۸ قطعه‌ی مذکور با ۴ قطعه‌ی بزرگ جایگزین شده بود. می‌گفت این کار را در مرحله‌ی بعد انجام خواهد داد. البته بار دیگر، این چالشی برای همگرایی تکنولوژی و هنرهای

^۱ Saks

^۲ Bloomingdales

^۳ Gary Allen

^۴ Covent Garden

^۵ Ginza

^۶ Grand Central

این فروشگاه در ۹ دسامبر ۲۰۱۱، ۶۴ روز پس از فوت استیو جائز (در ۵ اکتبر) افتتاح گردید و با ۳۱۵ پرسنل، بدل به یکی از بزرگ‌ترین مراکز عرضه‌ی محصولات اپل شد.

زیبا بود: «اگر بخواهیم با تکنولوژی فعلی خودمان انجامش دهیم، باید مکعب را ۳۰ سانتی‌متر کوتاه‌تر درست کنیم، ولی من نخواستم. برای همین مجبوریم در چین کوره‌های جدیدی بسازیم.» ران جانسن هرگز این ایده را نپسندید. به نظر او ۱۸ بلوک شیشه‌ای بهتر از ۴ تا است. می‌گفت: «طرح فعلی به طرزی جادویی با ایوانِ ستون‌دار ساختمان جی‌ام^۱ در پشت-تناسب دارد و مثل یک جعبه‌ی جواهر می‌درخشد. به گمانم شفاف کردن بیش از حد شیشه‌ها، افراط‌کاری است.» نظرش را با جابز هم به بحث گذاشت که مثل همیشه ثمربخش نبود. به قول جانسن: «وقتی تکنولوژی چیز جدیدی در چنته دارد، استیو می‌خواهد از آن استفاده کند. به علاوه اینکه برای او، کمتر همیشه بیشتر است و ساده‌تر همیشه بهتر. بنابراین اگر شما بتوانید با اجزاء کمتر یک جعبه‌ی شیشه‌ای بسازید، بهتر است و ساده‌تر و شما را در طلایه‌ی سپاه تکنولوژی قرار می‌دهد. این، درست همان‌جایی است که استیو می‌خواهد باشد؛ هم در تولید محصول، هم در طراحی فروشگاه‌ها.»

^۱ GM

فصل سی

استراتژی قطبِ دیجیتال

از آیتونز تا آیپاد



نخستین آیپاد، ۲۰۰۱.

وصل کردن نقاط

جابز سالی یک بار، ارزشمندترین کارمندان اپل را به تفرجی می‌برد که "۱۰۰ نفر اول" نام داشت. انتخاب بر اساس یک راهبرد ساده انجام می‌شد: اگر مجبور بودی فقط ۱۰۰ نفر را با خودت سوارِ قایقِ نجات کنی و به شرکت بعدی ببری، چه کسانی را انتخاب می‌کردی؟ او در پایان هر تفرج، جلوی یک وايتبورد^۱ می‌ایستاد و می‌پرسید: «۱۰ پروژه‌ی بعدی که باید انجام دهیم چیست؟» افراد برای این که پیشنهادشان در فهرست قرار بگیرد می‌جنگیدند. جابز پیشنهادات را می‌نوشت و بعد آنها بی‌را که معتقد بود گنگ هستند ضربدر می‌زد. بعد از کلی شوخی، گروه به فهرستی ۱۰ تایی می‌رسید. اینجا بود که او زیر ۷ تا از آنها را خط می‌کشید و می‌گفت: « فقط از عهده‌ی انجام ۳ کار بر می‌آییم.»

در سال ۲۰۰۱ اپل توانست فروش کامپیوترهای شخصی خود را احیا کند و بعد زمان متمایز فکر کردن از راه رسید. در تفرج همان سال، احتمالات جدیدی در فهرست "بعدش چه!" قرار گرفت.

^۱ او عاشق وايتبورد بود چرا که کنترل کامل جلسات را میسر و تمرکز مناسب را ایجاد می‌کرد.

در آن دوره سایه‌ی افول بر حوزه‌ی دیجیتال افتاده بود. حباب "دات.کام" ترکیده و شاخص نزدک^۱ نیمی از راه رفته را به پایین برگشته بود. در مسابقه‌ی فوتbal ژانویه‌ی ۲۰۰۱، تنها ۳ شرکت تکنولوژیک آگهی پخش کردند که در مقایسه با ۱۷ شرکت سال قبل خیلی کم بود. حس عمومی رکود، عمیق‌تر هم شد. برای ۲۵ سال از زمان تأسیس اپل به بعد، کامپیوترها مرکز پرگار دایره‌ی انقلاب تکنولوژیک بودند و حالا متخصصین می‌گفتند که این مرکزیت در حال رنگ باختن است. والت ماسبرگ^۲ از وال استریت ژورنال می‌گفت کامپیوتر به «چیزی کمالت‌آور تبدیل شده است.» جف ویتنز^۳ مدیر عامل گیت‌وی علناً می‌گفت: «به وضوح داریم از کامپیوترهای شخصی به عنوان صنعت مرکزی فاصله می‌گیریم.»

در چنین برهه‌ای بود که جابز به یک استراتژی جدید رسید که می‌توانست اپل - و کل صنایع تکنولوژیک- را دگرگون کند. کامپیوتر شخصی به جای رفتن به حاشیه، می‌توانست بدل به "قطب دیجیتال" شود: یعنی وسیله‌ای مرکزی که دستگاه‌های مختلف از پخش‌کننده‌های موسیقی گرفته تا دوربین‌های فیلم‌برداری و عکاسی را با هم هماهنگ کند؛ شما تمام این دستگاه‌ها را به آن متصل و سپس همگام می‌کردید. کامپیوتر می‌شد مدیر تمام عکس‌ها، آهنگ‌ها، ویدیوها، متن‌ها و آنچه که جابز "زندگی دیجیتالی" شما می‌خواند. اپل دیگر فقط یک شرکت کامپیوتری نمی‌بود - اپل واژه‌ی کامپیوتر را از انتهای نام تجاری خود حذف کرد - و مکینتاش با بدل شدن به قطب اصلی مدیریت ابزارهای دیجیتال از جمله آیپاد، و بعدها آیفُن و آیپَد، جان تازه‌ای می‌گرفت.

جابز در ۳۰ سالگی از استعاره‌ای راجع به صفحات گرامافون استفاده کرد؛ آن موقع متعجب بود از اینکه افراد بالای ۳۰ سال الگوهای فکری متحجرانه‌ای پیدا می‌کنند و کمتر خلاقیتی در زندگی‌شان دیده می‌شود: «آدم‌ها مثل سوزن گرامافون درون شیارهای این الگوها گیر می‌افتد و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند.» ولی خود در سن ۴۵ سالگی، در شُرف بیرون آمدن از شیار بسته‌ی زندگی‌اش بود.

فایروایر^۴

نگرش جابز مبنی بر تبدیل کامپیوتر به قطب زندگی دیجیتالی آدم‌ها، از تکنولوژی فایروایر که در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ توسط اپل توسعه یافته بود، نشأت گرفت؛ یک پورت اتصال سریع برای انتقال فایل‌های دیجیتالی (مثلاً ویدیوها) از دستگاه دیگر. بعد از استفاده‌ی دوربین‌سازهای ژاپنی از آن، جابز هم تصمیم گرفت روی نسخه‌های به روز شده‌ی آیمک که در اکتبر ۱۹۹۹ بیرون می‌آمدند، قرارش دهد. در نظر او فایروایر می‌توانست بخشی از سیستم انتقال فیلم‌های ویدیویی (گرفته شده با دوربین‌ها) به کامپیوترها (برای ویرایش و پخش) باشد.

^۱ NASDAQ

^۲ Walt Mossberg

^۳ Jeff Weitzen

^۴ Firewire

برای اجرای این ایده، آیمک باید یک برنامه‌ی ویرایش فیلم عالی هم می‌داشت. بنابراین جابز به سراغ دوستان قدیمی‌اش در شرکت ادوبی رفت، و از آنها خواست که نسخه‌ی جدیدی از ادوبی پریمایر^۱ برای مک بسازند؛ برنامه‌ای که روی کامپیوترهای ویندوزی هم عمومیت یافته بود. اما آنها گفتند کاربران مکینتاش آنقدر کم هستند که این پروژه ارزش صرف وقت ندارد. جابز بسیار عصبانی شد و باز هم احساس خیانت کرد. بعدها مدعی شد: «من بودم که ادوبی را وارد نقشه کردم و آنها خیلی راحت به فنایم دادند.» ادوبی کار را بدتر هم کرد و از ارائه برنامه‌های پرمخاطبی مثل ادوبی فوتوشپ برای مک آی‌اس سر باز زد؛ این در حالی بود که مکینتاش بین طراحان و خلاقانی که از برنامه‌های کاربردی ادوبی استفاده می‌کردند، بسیار پرطرفدار بود.

جابز هرگز ادوبی را نبخشید. یک دهه بعد با ممنوعیت اجرای ادوبی‌فلش^۲ روی آی‌پد، عملأً و علناً وارد جنگ با این کمپانی نرم‌افزاری شد. این درس ارزشمند را آموخته بود که همیشه میل به داشتن کنترل یکپارچه روی تمام عناصر کلیدی، باعث تقویت سیستم می‌شود: «دیدگاه اولیه‌ام بعد از خیانت ادوبی در سال ۱۹۹۹، این بود که به هیچ کسب‌وکاری ورود نکنیم مگر آنکه کنترل نرم‌افزار و سخت‌افزار را یکجا داشته باشیم، چون در غیر این صورت سرمان را زیر بغل‌مان می‌گذاشتند.»

بنابراین اپل از سال ۱۹۹۹ با هدف خدمت به افرادی که فصل مشترک هنر و تکنولوژی بودند، تولید نرم‌افزارهای کاربردی برای مک را شروع کرد، از این جمله است: نرم‌افزار فاینال کات‌پرو^۳ برای ویرایش فیلم‌های دیجیتال؛ آیموفی^۴ که نسخه‌ای ساده‌تر از برنامه‌ی قبلی است؛ آی‌دی‌وی‌دی^۵ برای انتقال ویدیو یا موسیقی به دیسک‌های نوری؛ آیفوتو^۶ برای رقابت با ادوبی‌فوتوشپ؛ گاراژ‌بند^۷ برای خلق و تلفیق موسیقی؛ آیتونز^۸ برای مدیریت آهنگ‌ها؛ و فروشگاه آیتونز^۹ برای خرید آهنگ‌ها و دیگر اقلام.

ایده‌ی قطب دیجیتال خیلی زود در مرکز توجه قرار گرفت. جابز می‌گفت: «خودم ابتدا اهمیتش را در مورد دوربین فیلم‌برداری فهمیدم، استفاده از آیموفی، دوربین شما را ۱۰ برابر ارزشمندتر می‌کند.» به جای صدها ساعت فیلم خام که هرگز نمی‌توانستید تحمل‌شان کنید، می‌شد آنها را در کامپیوتر ویرایش کنید، افکت‌های عالی و موسیقی مناسب روی‌شان قرار دهید، فهرست سازندگان را تدوین کنید و عنوان تهیه‌کننده را نیز به خودتان بدهید. این به مردم اجازه‌ی بروز خلاقیت، پرورش استعدادها و ساخت چیزهای هنرمندانه را می‌داد. جابز می‌گفت: «همین مرا با خودش بُرد، اینکه کامپیوترهای شخصی حالا به سمت پذیرش نقشی کاملاً متفاوت از قبل می‌رفتند.»

¹ Adobe Premiere

² Adobe Flash

³ FINAL CUT PRO

⁴ iMOVIE

⁵ iDVD

⁶ iPHOTO

⁷ GARAGEBAND

⁸ iTUNES

⁹ iTUNES Store

جایز بینش دیگری هم داشت: اگر کامپیوتر بدل قطب دیجیتال می‌شد، پس دستگاه‌های قابل حمل هم مجال ساده‌سازی می‌یافتدند. خروجی بسیاری از عملکردهایی که برای دستگاه‌های قابل حمل تعریف شده بود، مثل ویرایش ویدیوها یا عکس‌ها، ضعیف از کار در می‌آمد چرا که صفحات‌نمایش کوچک بود و نمی‌شد به سادگی پنجره‌های پر از ویژگی‌های کاربردی را در قابی کوچکتر از کف دست به نمایش گذاشت. ولی کامپیوتر خیلی راحت از پس این کارها بر می‌آمد.

و یک چیز دیگر... از نظر جایز، بهترین نتیجه‌ی حاصله از چنین رویکردی، با یکپارچه‌سازی همه چیز‌دستگاه‌های جانبی، کامپیوترها، نرم‌افزارها، برنامه‌های کاربردی و فایروایر- به دست می‌آمد. خودش می‌گفت: «روز به روز به "توسعه‌ی راهکارهای یکپارچه" مؤمن‌تر می‌شدم.»

این دریافت شخصی، از این رو زیبا بود که فقط یک شرکت در موقعیتی مناسب برای توسعه‌ی چنین رویکرد یکپارچه‌ای قرار داشت. کار مایکروسافت تولید نرم‌افزار بود، دل و کامپک سخت‌افزار می‌ساختند، سونی یک عالمه دستگاه دیجیتال می‌ساخت، ادویه هم که نرم‌افزارهای کاربردی می‌نوشت. در این بین فقط اپل بود که همه‌ی این کارها را با هم انجام می‌داد. جایز برای مجله‌ی تایم توضیح داد که: «اپل تنها شرکتی است که همه چیز - سخت‌افزار، نرم‌افزار و سیستم‌عامل - را دارد، بنابراین می‌تواند مسئولیت کامل تجربه‌ی کاربری را بر عهده بگیرد. ما قادر به کارهایی هستیم که دیگران نیستند.»

اولین پیش‌تاز یکپارچگی با قطب دیجیتال، ویدیو بود. شما با فایروایر می‌توانستید ویدیوی خودتان را به مک منتقل کرده، با آیموموی در قالب یک شاهکار ویرایش کنید. بعد چه؟ شاید می‌خواستید آن را روی دی‌وی‌دی بربزید تا با دوستان در تلویزیون تماشا کنید. جایز می‌گفت: «با تولید کننده‌ها وقت زیادی گذاشتم تا یک دی‌وی‌دی‌رایتر^۱ ارزان درست کنیم. در عرضه‌ی این یکی هم ما اول بودیم.» او مثل همیشه روی ساده‌سازی محصول برای کاربران تمرکز کرد که کلید موفقیت محصول بود. مایک اوانجلیست^۲ طراح گروه نرم‌افزاری اپل، جلسه‌ی بازنگری نسخه‌ی اولیه‌ی برنامه را به یاد می‌آورد: جایز بعد از نگاهی به چند طرح، از جا پرید، یک ماژیک برداشت و مستطیلی ساده روی وایت‌بورد کشید و گفت: «اینجا یک برنامه‌ی جدید داریم، فقط یک پنجره دارد. با ماوس یک ویدیو را می‌کشیم روی پنجره. بعد روی دکمه‌ی "Burn" کلیک می‌کنیم. همین. همه‌ی کاری که می‌خواهیم بکنیم همین است.» اوانجلیست لال شده بود، همین ماجرا، به سادگی محیط کاربری برنامه‌ی آی‌دی‌وی‌دی منجر شد. جایز حتی در طراحی دکمه‌ی "Burn" هم کمک‌شان کرد.

او به خوبی می‌دانست که عکاسی دیجیتال هم در شُرُف انفجار است، بنابراین گام بعدی اپل تبدیل کامپیوتر به قطب دیجیتال برای عکاسی بود. اما در همان سال اول حداقل از یک فرصت خیلی مهم چشم‌پوشی کرد. HP و تعدادی دیگر از شرکت‌ها در حال ساخت یک سی‌دی‌رام برای سوزاندن^۳ موسیقی روی سی‌دی‌ها بودند ولی جایز حکم به تمرکز اپل روی ویدیو داد. به علاوه، آن اصرار همراه با عصبانیتش که حتماً باید سی‌دی‌رام شکاف‌دار زیبا روی آیمک بگذارند و نه سی‌دی‌رام کاسه‌ای، به این معنا بود که حالا در

¹ DVD Writer

² Mike Evangelist

³ Burn

ارائه‌ی سی‌دی‌رام‌های جدید به کاربران آیمک، دچار تأخیر می‌شدند زیرا همیشه ابتدا مدل‌های کاسه‌ای سی‌دی‌رام‌ها به بازار می‌آمد و بعد مدل‌های شکاف‌دار، جائز می‌گفت: «انگار که از قایق جامانده بودیم، لازم بود سریعاً عقب‌ماندگی را جبران کنیم.» نشانه‌ی خلاقیت یک شرکت این نیست که همیشه در معرفی ایده‌های جدید اول باشد، بلکه باید بداند در شرایط عقب ماندن از رقبا، چطور دوباره به جلو خیزش کند.

آیتونز

با وجود غفلت اولیه، جائز به زودی فهمید که موسیقی چه فرصت بزرگی می‌تواند باشد. از سال ۲۰۰۰ مردم انتقال موسیقی از سی‌دی‌ها به کامپیوتر، و دریافت آهنگ‌ها از سرویس‌های اشتراک‌فایل مثل نپستِ^۱ برای انتقال به سی‌دی‌ها را شروع کردند. در آن سال تعداد فروش سی‌دی خام در امریکا به ۳۲۰ میلیون رسید. جمعیت کشور ۲۸۱ میلیون نفر بود. بنابراین می‌شد نتیجه گرفت که مردم واقعاً درگیر سی‌دی زدن شده بودند، اما اپل هنوز نمی‌توانست به آنها آذوقه برساند. جائز در این باره به فُرچون گفته: «حس می‌کردم کوئن، فکرم این بود که مرغ از قفس پریده. باید سخت کار می‌کردیم.»

یک سی‌دی‌رام دوکاره به آیمک اضافه کرد ولی این کافی نبود. هدف بعدی ساخت برنامه‌ای برای فهرست کردن آهنگ‌ها روی کامپیوتر و سپس انتقال به سی‌دی بود. شرکت‌های دیگری هم مشغول طراحی برنامه‌های کاربردی مدیریت محتوا موسیقی بودند، ولی برنامه‌هاشان مسخره و پیچیده بود. یکی از هوشمندی‌های جائز، شناسایی بازارهایی بود که انباسته از محصولات درجه دو بودند. او به برنامه‌های موجود -مثل ریل جاک باکس^۲، ویندوز مدیا پلیر^۳ و برنامه‌ای که HP همراه با سی‌دی‌رامش عرضه می‌کرد- نگاهی انداخت و به این نتیجه رسید که: «خیلی پیچیده‌اند طوری که یک نابغه هم فقط می‌تواند نیمی از قابلیت‌هاشان را کشف کند.»

همین موقع بود که بیل کین‌کید^۴ وارد صحنه شد: او مهندس نرم‌افزار بود و سابقاً در اپل کار می‌کرد. یک روز داشت به پیست مسابقه‌ی ویلوز^۵ کالیفرنیا می‌رفت، تا با اتومبیل خودش (یک فورد اسپورت فورمولا)، در مسابقه شرکت کند. در راه به رادیوی نشنال پابلیک^۶ گوش می‌کرد که گزارشی پخش شد، از یک دستگاه قابل حمل برای پخش موسیقی، به نام ریو^۷ که آهنگ‌ها را با فرمت MP3 پخش می‌کرد. وقتی گزارشگر گفت «کاربران مَک، زیاد ذوق زده نشوید، چون با کامپیوتر شما کار نمی‌کند،» کین‌کید با خودش گفت: «آها! پس من اینجا چکاره‌ام؟!»

¹ Napster

² Real Jukebox

³ Windows Media Player

⁴ Bill Kincaid

⁵ Willows

⁶ National Public

⁷ Rio

به دوستانش جف رابین^۱ و دیو هلر^۲ هر دو از مهندسین اسبیک اپل- زنگ زد تا یک نرمافزار رابط برای مک بنویسنده. محصول شان ساندجِم^۳، شامل یک رابط نرمافزاری برای کار با ریو و برنامه‌ای برای مدیریت آهنگ‌ها بر روی کامپیوتر بود. در جولای ۲۰۰۰ وقتی جاوز گروهش را تحت‌فشار گذاشته بود تا برنامه‌ای کاربردی برای مدیریت محتوای موسیقی بسازند، ناگهان ساندجِم از راه رسید و اپل هم به سرعت آن را قاپید و سازندگانش را به شرکت برگرداند. (هر سه‌ی آنها با اپل مانند و رابین بخش توسعه‌ی نرمافزار را در دهه‌ی آتی اداره کرد. جاوز آنقدر رابین را ارزشمند می‌دانست که یک بار فقط به شرطی به خبرنگار تایم اجازه‌ی مصاحبه با او را داد که نام خانوادگی‌اش را چاپ نکند).

جاوز برای تبدیل ساندجِم به یک محصول اپلی، شخصاً با آنها کار کرد. برنامه مملو از انواع کارکردها و صفحات پیچیده بود. جاوز مجبور شان کرد آن را ساده‌تر و بازمه‌تر کنند. به جای آن رابط کاربری که شما را مجبور به مشخص کردن نام هنرمند یا آهنگ یا آلبوم می‌کرد، یک قادر ساده می‌خواست که بشود هر چیزی داخلش نوشت. قالب ظاهری آن را از آیموُوی -که مثل فلز صیقل خورده بود- گرفتند و نامش شد آیتونز.

جاوز در مک‌وُرد ژانویه‌ی ۲۰۰۱ آیتونز را به عنوان بخشی از استراتژی قطب دیجیتال معرفی و اعلام کرد برای همه‌ی کاربران مک به رایگان عرضه خواهد شد: «با آیتونز به انقلاب موسیقی بپیوندید و ارزش دستگاه‌های موسیقی‌تان را ۱۰ برابر کنید.» با گفتن این، تشویق‌ها دوباره به راه افتاد. تکیه‌کلام بازاریابی او برای توصیف آیتونز این‌گونه بود: بگیر، تلفیق کن، بسوزان (بزن روی سی‌دی).

جاوز همان روز بعد از ظهر، به طور اتفاقی با جان مارکوف از نیویورک‌تایمز ملاقات کرد. مصاحبه بد پیش رفت ولی جاوز در آخر جلوی مک نشست و آیتونز را به او نشان داد. در حالی که الگوهای زیبای گرافیکی روی صفحه در رقص بودند، گفت: «مرا یاد جوانی‌ام می‌اندازد.» دوران اسید چکاندن روی زبان هنوز از خاطرش محو نشده بود. به مارکوف گفت که مصرف ای‌اس‌دی یکی از دو یا سه کار ویژه‌ی زندگی‌اش بوده و اینکه افرادی که هرگز اسید نزده بودند، قادر به درک او در این مورد نبودند.

آیپاد

گام بعدی استراتژی قطب دیجیتال، ساخت یک دستگاه قابل حمل برای پخش موسیقی بود. جاوز پی برد که اپل فرصت طراحی چنین دستگاهی به صورت همگام با آیتونز را دارد و این، تجربه‌ی کاربری را خوشایندتر می‌کرد. به این صورت که کارهای پیچیده به کامپیوتر و کارهای ساده به دستگاه قابل حمل سپرده می‌شد. این سرآغاز تولد آیپاد بود؛ دستگاهی که جرقه‌ی دگردیسی اپل را زد و آن را از یک سازنده‌ی محض کامپیوتر، به ارزشمندترین شرکت جهان بدل کرد.

¹ Jeff Robbin

² Dave Heller

³ Soundjam

جائز به خاطر عشقش به موسیقی، هیجان خاصی برای این پژوه داشت. به همکارانش گفت که پخش کننده‌های موسیقی کف بازار «کاملاً آشغالند». فیل شیلر، جان رابینشتین و سایر اعضای گروه موافق بودند. پیش‌تر در زمان ساخت آیتونز، مدتی با ریو و سایر پخش‌کننده‌ها ور رفته و دست آخر همه را دور ریخته بودند. شیلر می‌گفت: «دور هم می‌نشستیم و می‌گفتیم "اینها واقعاً گندند." فقط شانزده آهنگ توی خودشان جا می‌دادند و کار باهشان خیلی سخت بود.»

جائز در پاییز ۲۰۰۰ دستور ساخت یک دستگاه قابل حمل برای پخش موسیقی را صادر کرد اما رابینشتین گفت، قطعات لازم برای ساخت چنین محصولی هنوز موجود نیست و از او خواست صبر پیشه کند. بعد از چند ماه توانست یک إل.سی.دی مناسب و با تری لیتیوم-پلیمر قابل شارژ برای دستگاه پیدا کند ولی چالش بزرگتر این بود که دیسک‌خوانی پیدا کنند که در عین کوچکی، ظرفیت زیادی داشته باشد. در همین هنگام (فوریه‌ی ۲۰۰۱) بود که رابینشتین برای بازدیدهای معمول و ملاقات با تأمین‌کنندگان اپل، به ژاپن سفر کرد.

در آخر یک جلسه‌ی عادی، مهندسین توشیبا از محصولی جدید نام بردند که هنوز در آزمایشگاه بود ولی تا زوئن آمده‌ی عرضه می‌شد. یک حافظه‌ی ۱.۸ اینچی (هماندازه‌ی سکه‌ی یک دلاری نقره) که قادر به ذخیره‌ی پنج گیگابایت اطلاعات (حدود ۱۰۰۰ آهنگ) بود. آنها مطمئن نبودند که به چه کار می‌آید ولی رابینشتین می‌دانست مناسب چه کاری است: «هزار آهنگ توی جیب لباس! عالی بود» ولی این را به روی خود نیاورد. جائز هم در ژاپن مشغول سخنرانی در کنفرانس مکوُرد توکیو بود. همان شب در هتل اکورا محل اقامت جائز، یکدیگر را ملاقات کردند. رابینشتین گفت: «حالا می‌دانم چه کنیم، فقط به یک چک ۱۰ میلیون دلاری نیاز دارم.» جائز بلاfaciale چک را کشید. سپس رابینشتین مذاکره با توشیبا برای خرید انحصاری تمام حافظه‌های تولیدی را شروع کرد و همزمان به دنبال یک مدیر توانا برای گروه توسعه‌ی محصول گشت.

تونی فیدل برنامه‌نویس و کارآفرین ممتازی بود، با ظاهری امروزی و لبخندی انرژی‌بخش. او حین تحصیل در دانشگاه میشیگان^۱ به تنها یی سه شرکت تأسیس کرده بود. همچنین سابقه‌ی کار در جنرال ماجیک^۲ (سازنده‌ی دستگاه‌های قابل حمل برای اپل و محل ملاقاتش با آندی هرتزفلد و بیل آتكینسون) را داشت. دوران بدی را هم در فیلیپس الکترونیکز^۳ گذراند، جایی که با سر تراشیده و ظاهر یاغی‌وارش به مخالفت با فرهنگ کاری موجود پرداخت. بعدها به ایده‌های جالبی برای ساخت پخش‌کننده‌ی دیجیتالی موسیقی رسید ولی در فروش آن به ریل‌نتورکز^۴، سونی و فیلیپس ناموفق ماند. یک روز در گلرادو با دوستش به اسکی رفته بود که روی تله‌کابین، تلفن‌همراحت زنگ خورد. رابینشتین گفت که اپل دنبال یک نفر برای کار روی یک "دستگاه الکترونیکی قابل حمل" می‌گردد. فیدل با اعتماد به نفس بالا، خود را نابغه‌ی این حوزه خواند. رابینشتین هم او را به کوپرتینو دعوت کرد.

¹ Michigan

² General Magic

³ Philips Electronics

⁴ Real Networks

فیدل فکر می‌کرد که برای کار روی یک دستیار شخصی دیجیتال (شاید جانشین نیوتن) استخدام خواهد شد ولی در دیدار با رابینشتین موضوع بحث سریعاً به آیتونز تغییر یافت که فقط سه ماه از عرضه‌اش می‌گذشت. رابینشتین گفت: «سعی کرده‌ایم پخش کننده‌های موجود را به آیتونز وصل کنیم ولی افتضاحند، کاملاً افتضاح. انگار باید خودمان یکی بسازیم.»

فیدل جا خورد: «من عاشق موسیقی بودم. در ریلنتورکز یک چیزهایی ساختم و مشغول ساخت پخش کننده‌ی MP3 برای پالم^۱ بودم.» او موافقت کرد که حداقل به عنوان مشاور به گروه اضافه شود. بعد از چند هفته، رابینشتین اصرار کرد که اگر قرار است گروه را هدایت کند باید کارمند تمام وقت اپل شود ولی فیدل مقاومت کرد، چون از آزادی خودش راضی بود. رابینشتین از حرفش عصبانی شد و گفت: «این یکی از آن تصمیم‌های عمری است تونی، هرگز ازش پشمیمان نخواهی شد.» سپس دست فیدل را توی پوست گردو گذاشت. ۲۰ نفر (یا بیشتر) از بچه‌های آن پروژه را جمع کرد و به محض ورود فیدل گفت: «تونی، ما این پروژه را انجام نمی‌دهیم مگر اینکه تمام وقت شوی. هستی یا نه؟ همین الان تصمیم بگیر.»

فیدل به چشمان رابینشتین زل زد، بعد رو به حضار کرد و گفت: «پس این کاری است که توی اپل انجام می‌دهید، مردم را تحت فشار می‌گذارید تا قرارداد امضا کنند؟» سپس مکثی کرد و گفت «بله!» و با حالتی لج-درآر با رابینشتین دست داد. خودش می‌گفت: «این کار برای سال‌ها بین من و رابی را خراب کرد.» رابینشتین هم اذعان داشت که: «فکر نمی‌کنم هرگز مرا به خاطر آن روز بخشیده باشد.»

درگیری فیدل و رابینشتین مقدار بود زیرا هر دو خود را پدر آیپاد می‌دانستند. جائز ماهها قبل، این مأموریت را به رابینشتین سپرده بود که او هم دیسک‌حافظه‌ی توشیبا، نمایشگر، باتری و سایر قطعات را جور کرده و سپس فیدل را برای سر هم کردن اینها به اپل آورده بود. رایی و دیگرانی که از حضور فیدل ناراحت بودند به او می‌گفتند "تونی بالونی." اما از منظر فیدل، ماجرا طور دیگری بود؛ او قبل از آمدن به اپل طرح‌هایی برای ساخت یک دستگاه پخش MP3 در سر داشت و حتی قبل از توافق با اپل، دنبال فروختن ایده‌هایش به شرکت‌های دیگر بود. به هر صورت این مسئله‌ی بغرنج که چه کسی بیشترین اعتبار را به آیپاد بخشیده و باید پدر پروژه لقب بگیرد، برای سال‌ها در مصاحبه‌ها، مقاله‌ها، صفحات‌web و حتی مطالب وارد شده در ویکی‌پدیا^۲ مورد بحث قرار گرفت.

برای چند ماه آنقدر سرشان شلغ شد که جایی برای دعوا باقی نماند. جائز آیپاد را برای کریسمس می‌خواست و این بدان معنا بود که باید در اکتبر معرفی می‌شد. بنابراین به دنبال شرکت‌هایی گشتند که از قبل روی پخش کننده‌های MP3 کار کرده بودند و دستاوردها شان می‌توانست مبنای کار اپل قرار بگیرد. سرانجام شرکت پورتال‌پلیر^۳ برگزیده شد. فیدل به آنها گفت: «این پروژه قرار است اپل را از نو شکل دهد. از الان تا ده سال دیگر، کسب و کارمان موسیقی خواهد بود، نه کامپیوتر» و متقاعدشان کرد با اپل یک قرارداد انحصاری ببنندند. سپس گروه تحت نظرش، عیوب پورتال‌پلیر نظیر پیچیدگی رابط کاربری، کوتاهی طول عمر باتری و محدودیت ساخت فهرست‌های آهنگ را بر طرف کرد.

¹ Palm

² WIKIPEDIA

³ Portalplayer

خودشه!

جلساتی هست که به دو دلیل در خاطره‌ها می‌ماند؛ یک: شکل‌گیری لحظه‌ای تاریخی. دو: آشکارسازی راهی که یک مدیر برای پیش‌برد عملیات سازمانی در نظر گرفته. چنین جلسه‌ای در آوریل ۲۰۰۱ در اتاق کنفرانس طبقه‌ی چهارم مقر اپل شکل گرفت و جابز تصمیمات اساسی را برای آیپاد اتخاذ کرد. رابینشتین، شیلر، آیو، جف راین و مدیر بازاریابی استن^۱ ان. جی^۱ هم در جلسه بودند. فیدل پیش‌تر جابز را ندیده و این قابل درک بود که از او مرعوب باشد. خودش می‌گفت: «وارد که شد، صاف نشستم و با خودم گفتم "آو، این هم از استیو!" کاملاً جبهه گرفته بودم چون می‌دانستم به وقتیش چقدر بی‌رحم می‌شود.»

جلسه با توضیحاتی راجع به بازار بالقوه‌ی فعلی و فعالیت‌های جاری سایر شرکت‌ها شروع شد. جابز طبق معمول کم‌صبر بود. به قول فیدل: «نمی‌توانست بیش از یک دقیقه به اسلامیدها توجه کند.» وقتی اسلامیدی پخش شد که بازیگران احتمالی بازار را نشان می‌داد، جابز دیگر بُرید: «نگران سونی نباش، ما می‌دانیم چه می‌کنیم ولی آنها نمی‌دانند چه می‌کنند.» بعد از این حرف، دیگر اسلامیدی پخش نشد، و جابز سؤالاتش را شروع کرد. فیدل یک درس بزرگ گرفت: «استیو ترجیح می‌داد در زمان حال باشد و مستقیم برود سر اصل مطلب. یک بار به من گفت: "اگر به اسلامید احتیاج داری، پس نمی‌دانی داری از چی حرف می‌زنی".» در عوض، تمایل به مشاهده، لمس و وارسی کردن چیزها داشت. فیدل سه مدل مختلف را به اتاق کنفرانس آورده بود و با راهنمایی رابینشتین آنها را طوری نمایش داد تا نمونه‌ی محبوبشان، برجسته جلوه کند. نمونه‌ی اصلی زیر یک جعبه‌ی چوبی در وسط میز بود.

فیدل کار را با بیرون آوردن قطعات به کار رفته در دستگاه و چیدن آنها روی میز شروع کرد. دیسک ۱.۸ اینچی، ال.سی.دی کوچک، مدارها و باتری‌ها، همگی برچسب وزن و قیمت روی خود داشتند. حین نمایش قطعات، راجع به پیش‌بینی افت قیمت و افت اندازه‌ی آنها در سال‌های آتی صحبت کردند. برخی از قطعات را مثل جورچین می‌شد به هم وصل کرد.

فیدل در ادامه مدل‌های مختلف پلاستیکی را به نمایش گذاشت که با سرب به وزن واقعی رسانده شده بودند. اولی یک شکاف داشت که برای قراردادن کارت حافظه استفاده می‌شد. جابز به خاطر پیچیده بودن روش کرد. دومی یک حافظه‌ی رم داینامیک داشت که ارزان بود ولی اگر باتری تمام می‌کرد تمام آهنگ‌ها از روی آن می‌پرید. جابز اصلاً خوشش نیامد. بعد فیدل یک سری قطعات را کنار هم گذاشت تا نشان دهد که دستگاه با دیسک حافظه‌ی ۱.۸ اینچی چه شکلی خواهد شد. به نظر می‌رسید این یکی چشم جابز را گرفته است. سپس در اوج کار، فیدل جعبه را برداشت و مدل کامل را به نمایش گذاشت. می‌گفت: «اما دور بودم از مدل‌های دیگر هم خوش بیاید ولی استیو درست دست گذاشت روی گزینه‌ی دارای دیسک سخت ۱.۸ اینچی.» فیدل از فرآیند تصمیم‌سازی هم شگفت‌زده شد: «در فیلیپس عادت داشتم برای چنین تصمیماتی، پشت سر هم به جلسه بروم، آن هم با کلی اسلاید پاورپوینت و بازبینی‌های متعدد.»

^۱ Stan Ng

آن روز پس از فیدل، نوبت به شیلر رسید که پرسید: «حالا ایده‌ی خودم را بگوییم؟» سپس بیرون رفت و با یک مشت آیپاد که همه در بخش جلویی یک ویژگی مشترک داشتند برگشت. آن ویژگی خیلی زود به «چرخ‌آهنگ^۱» مشهور شد. شیلر می‌گفت: «خیلی به این فکر کرده بودم که چطور فهرست آهنگ‌ها را بالا و پایین کنیم، نمی‌شد که آدم یک دکمه را صد بار فشار دهد. پس چه عالی بود که یک چرخ جلوی آیپاد بگذاریم!» وقتی انگشتتان را روی دایره‌ی جلوی آیپاد می‌چرخاندید، به راحتی آهنگ‌ها را در می‌نوردید. هر چه بیشتر می‌چرخاندید فهرست را تندتر پیمایش می‌کرد، بنابراین حرکت سریع بین صدھا آهنگ به سادگی میسر می‌شد. یک بار دیگر فریادی از جایز، اتاق را تکان داد: «خودشه!!!» بلاfaciale فیدل و مهندسین دیگر را به کار روی چرخ‌آهنگ گماشت.

با شروع پروژه، جایز خودش را به صورت ۲۴ ساعته به خدمت گروه در آورد. هنوز تقاضای اصلی اش «ساده‌سازی» بود. در بدو کار یک معیار مهم برای کار با تمام صفحات رابط کاربری تعیین کرد: اگر به آهنگ یا کارکردی در دستگاه نیاز داشت، باید قادر می‌بود در سه حرکت به آن برسد که هر سه باید واضح می‌بودند. اگر نمی‌توانست کار با یکی از صفحات را درک کند یا رسیدن به هدف بیش از سه حرکت طول می‌کشید، او عصبی و کار گروه مردود می‌شد. فیدل می‌گفت: «گاه می‌شد که هر چه در چنین داشتیم روی مشکل می‌گذاشتیم و به گمان‌مان تمام جنبه‌ها لحظه شده بود ولی جواب نمی‌داد. همین موقع بود که او از راه می‌رسید و می‌گفت: "به این فکر کرده بودید؟" و ما همه با هم می‌گفتیم: "وای خدای، نه!" استیو مشکل یا رویکرد را از نو تعریف می‌کرد و مسئله‌ی کوچک‌ما، کلاً ناپدید می‌شد.»

هر شب جایز ایده‌ها را تلفنی در میان می‌گذاشت، فیدل و دیگران هم تلفنی روی آخرین پیشنهاداتش بحث می‌کردند و برای هدایت او به سمت دلخواه خودشان دسیسه می‌چیدند که این البته فقط در نیمی از موارد جواب می‌داد. فیدل می‌گفت: «همیشه فکرمان در گیر این بود که جدیدترین ایده‌ی استیو چه می‌تواند باشد و بعد همه‌ی سعی‌مان را می‌کردیم که جلوتر از او قرار بگیریم. هر روز چنین چیزهایی توی کار وجود داشت، فرقی نمی‌کرد یک سوئیچ باشد یا رنگ یک دکمه یا مشکلی در استراتژی قیمت‌گذاری. با این سبک کاری، مجبور به همکاری با آدم‌هایی مثل خودتان و پشتیبانی دائم از همدیگر هستید.» یکی از نگرش‌های کلیدی جایز، انتقال حداکثری کاربردها از آیپاد به کامپیوتر (آیتونز) برای ساده‌سازی آیپاد بود. در این باره می‌گفت:

«به منظور ساده‌سازی واقعی آیپاد -که از نظر من بحث زیادی را می‌طلبید، لازم بود کارکردهای دستگاه محدود و به آیتونز (روی کامپیوتر) منتقل شود. این بحث‌انگیز بود. برای مثال، کاری کردیم نتوانید با خود آیپاد فهرست آهنگ درست کنید. باید فهرست‌ها را با آیتونز مرتب و بعد به آیپاد منتقل می‌کردید. زیرا چیزی که ریو و سایر دستگاه‌ها را این‌قدر خشک‌مغز می‌کرد، پیچیدگی آنها و ناشی از عدم یکپارچگی با جاک باکس بود. بنابراین اپل با داشتن آیتونز و آیپاد قادر شد کامپیوتر و دستگاه را با هم یکپارچه و وظایف پیچیده را به کامپیوتر منتقل کند.»

^۱ Trackwheel

مهم‌ترین ویژگی آیپاد که نماینده‌ی مکتب ذن در تفکرات جاوز و البته باعث حیرت همکارانش بود، عدم تعبیه‌ی دکمه‌ی روشن-خاموش بود. این به بسیاری دیگر از دستگاه‌های اپل نیز تسری یافت. هیچ نیازی به چنین دکمه‌ای نبود. دستگاه‌های اپل در صورتی که ازشان استفاده نمی‌شد به خواب می‌رفتند و هر زمان که یکی از دکمه‌ها را لمس می‌کردی دوباره بیدار می‌شدند. بنابراین چه نیازی به "کلیک. خاموش. بدرود" بود؟

به ناگاه همه چیز سر جای خود قرار گرفت: حافظه‌ای که می‌توانست ۱.۰۰۰ آهنگ را در خود جا دهد؛ رابط کاربری و چرخ‌آهنگی که به شما امکان مدیریت و پیمایش آهنگ‌ها را می‌دادند؛ یک ارتباط فایروایری که همگام‌سازی آهنگ‌ها با دستگاه را در زیر ۱۰ دقیقه میسر می‌کرد؛ و یک باتری که پخش ۱.۰۰۰ آهنگ را پشتیبانی می‌کرد. جاوز می‌گفت: «یکباره به جایی رسیدیم که به هم نگاه کردیم و گفتیم: "این خیلی با حال خواهد شد." می‌دانستیم چقدر عالی است، چون عین روز روشن بود که هر کدام‌مان یکی‌اش را می‌خواستیم. مفهوم کلی هم خیلی قشنگ و ساده از کار در آمد: ۱.۰۰۰ آهنگ توی جیبتان.» یکی از خلاصه‌نویس‌ها پیشنهاد داد به آن بگویند "پاد." جاوز با الهام گرفتن از نام آیمک و آیتونز، آن را آیپاد نامگذاری کرد.

به سپیدی نهنج

جانی آیو داشت با مدل پلاستیکی آیپاد ور می‌رفت تا شکل نهایی محصول را کشف کند که یک روز صبح در اتومبیل، در مسیر آمدن از خانه‌اش -در سان‌فرانسیسکو- به کوپرتینو، ایده‌ای به ذهنش رسید. به همکارش گفت که: رُویه‌ی دستگاه باید سفیدِ خالص باشد و به صورت یکپارچه، به استیلِ ضدزنگِ پشتِ بدن متصل شود. آیو در این باره به من گفت: «اگر محصولاتِ تولیدی حس بدِ "یک بار مصرف بودن" را الفا کنند، هیچ وقاری در آنها نیست. در مورد آیپاد چیزی که به آن افتخار می‌کنم، شخص محصول است که آن را از حس "یک بار مصرف بودن" دور می‌کند.»

سفیدِ آیپاد نباید فقط سفید، بلکه باید سفیدِ محض می‌بود. آیو می‌گفت: «نه فقط دستگاه، بلکه هدفون‌ها و سیم و حتی آداتپور هم باید سفیدِ خالص می‌بود.» بقیه استدلال می‌کردند که هدفون‌ها باید سیاه باشد درست مثل هدفون‌های دیگر: «ولی استیو خیلی زود مطلب را گرفت و مثلِ من، سفید را انتخاب کرد، چون صفاتی خاصی داشت.» حالت موجی سیم‌ها کمک کرد که آیپاد تبدیل به یک نماد شود. آیو آن را این‌گونه توصیف می‌کرد:

«یک چیز معنادار و نه زودگذر راجع به آن وجود داشت که خیلی هم آرام و معتدل بود. این‌طور نبود که دنباله‌ی گوشی‌ها روی صورت‌تان بجنبد. کاملاً فکرشده طراحی شد، ولی دیوانگی خودش را هم با آن هدفون‌های زیبا حفظ کرد. به همین خاطر است که سفید را دوست دارم. سفید فقط یک رنگِ بی‌فام نیست. بله خیلی خالص و ساکن هم هست. قوی و انگشت‌نما و در عین حال به همین اندازه نامحسوس.»

گروه تبلیغاتی لی کلو، فقط دنبال ساخت یک آگهی برای معرفی ویژگی‌های محصول نبود، بلکه می‌خواست تولد نmad جدیدی به نام آیپاد را جشن بگیرد. جیمز وینسنت، جوان بریتانیایی بلند و باریکی که در یک گروه موسیقی کار کرده و سابقاً دیجی بود، اخیراً به آزانس تبلیغاتی کلو پیوسته و طبیعی بود که با حضور او، آگهی اپل روی عاشقان موسیقی در هزاره‌ی جدید مرکز شود و فقط یاغی‌های دوره‌ی انفجار جمعیت را هدف نگیرد. با کمک کارگردان هنری، سوزان آلینسانگان^۱، بعد از طراحی یک سری بیلبورد و پوستر برای آیپاد، آنها را روی میز اتاق کنفرانس جایز چیدند تا او نظر دهد.

در سمت راست نمونه‌های مرسوم قرار گرفت؛ عکس‌هایی از آیپاد در پس زمینه‌ای سفید. و در سمت چپ نمونه‌های گرافیکی و مدرن را چیدند که در قاب آنها، سایه‌ای از یک آدم حین گوش کردن به موسیقی با آیپادش، می‌رقصید و سیم سفید هدفون‌ها با موسیقی ارتعاش می‌کرد. وینسنت می‌گفت: «با آنها، حس قوی و رابطه‌ی شخصی آدم‌ها با آهنگ‌ها را به تصویر کشیدیم.» او به دان肯 میلر پیشنهادِ مرکز روی نمونه‌های سمت چپ را داد، به این امید که چشم جایز را هم بگیرند. ولی استیو به محض ورود، به سمت راست رفت، به تصاویر درخشنan محصول در پس زمینه‌ی سفید نگریست و گفت: «به نظر عالیه، چطوره راجع به اینها صحبت کنیم.» وینسنت، میلر و کلو از جای خودشان در منتهی‌الیه - سمت چپ جم خودرند. بالأخره جایز آمد و نمونه‌های مدرن را هم از نظر گذارند. گفت: «أه، به گمانم شما از این‌ها خوشتان می‌آید.» سری تکان داد و نگاهی کرد. وینسنت گفت: «می‌بینی، محصول را نشان نمی‌دهند. نمی‌گویند که چیست.» پیشنهاد کرد که از این تصاویر نمادین به علاوه‌ی یک خط توضیح استفاده کنند: «۱۰۰۰ آهنگ توی جیب‌تان.» این به تنها‌ی منظور را می‌رساند. جایز دوباره به سمت راست میز رفت و بعد از کمی این‌پا و آن‌پا کردن، با پیشنهادشان موافقت کرد. اصلاً باعث تعجب نبود که بعداً نزد دیگران ایده‌ی استفاده از آگهی‌های مدرن سایه‌ای را به خودش نسبت دهد. به من که گفت: «ترددیدهایی در میان بود. بچه‌ها می‌پرسیدند "واقعاً این چطوری قرار است به فروش آیپاد کمک کند؟" اینجا بود که پُستم به کار آمد و شخصاً ایده را جلو بردم.»

جایز به این نتیجه رسید که داشتن کامپیوتر، نرم‌افزار و دستگاه‌های جانبی یکپارچه، یک سود دیگر هم دارد و آن اینکه فروش آیپاد منجر به بالا رفتن فروش آیمک خواهد شد. در نتیجه، می‌شد هزینه‌ی تبلیغات آیمک را برداشت و روی آگهی‌های آیپاد خرج کرد؛ یک تیر و دو نشان. در حقیقت سه نشان؛ چون آگهی‌ها جوانی و طراوت خاصی را برای نام‌تجاری اپل به ارمغان می‌آورند. جایز می‌گفت:

«این ایده‌ی دیوانه‌وار را داشتم که می‌توان با تبلیغ آیپاد کلی آیمک فروخت. به علاوه، آیپاد اپل را به احیای نواوری و جوانی نائل می‌آورد. پس ۷۵ میلیون دلار به تبلیغات آیپاد منتقل کردم که از نظر دیگران یک صدم آن ۷۵ میلیون - هم توجیه اقتصادی نداشت. ولی همین، تضمینی شد برای قبضه کردن بازار پخش کننده‌های موسیقی. ما بیش از همه در این زمینه خرج کردیم، با نسبت یک به صد جلو بودیم.»

^۱ Susan Alinsangan

در آگهی‌های تلویزیونی آیپاد، سایه‌های نمادین همراه با آهنگ‌های منتخب جاگز، کلو و وینسنت می‌رقصیدند. کلو می‌گفت: «انتخاب موسیقی در جلسات هفتگی بازاریابی، به یکی از سرگرمی‌های اصلی ما بدل شده بود. آهنگ‌های تندي پخش می‌کردیم که استیو می‌گفت: "ازشان متنفرم" و بعد دیگر قانع کردنش با جیمز بود.» این آگهی‌ها به شناخته شدن گروه‌های موسیقی بسیاری کمک کرد، از جمله گروه بلک آید پیز^۱؛ آن آگهی که با ترانه‌ی «هی ماما» از این گروه ساخته شد، یکی از آگهی‌های کلاسیک سبک رقص‌سایه‌ها است.

جاگز همیشه حین تولید آگهی‌های جدید، وسوس بازنگری می‌گرفت. به وینسنت زنگ می‌زد و مصراوه خواستار لغو آگهی می‌شد. می‌گفت: «یک‌کمی بچه‌گانه است و مبتذل. بیا فعلًا دست نگه داریم.» جیمز عصبانی می‌شد و سعی می‌کرد قانعش کند: «هی صبر کن، این یکی عالی خواهد شد» و همیشه، جاگز راضی، آگهی ساخته و بعد او عاشق آن می‌شد.

در روز ۲۳ اکتبر ۲۰۰۱، جاگز در یکی از معروف‌ترین رویدادهای معرفی محصول، آیپاد را به دنیا معرفی کرد. در کارت دعوت نوشته شد «توجه: این یک مک نیست». سپس وقتی نوبت به رونمایی محصول رسید، بعد از تشریح توانایی‌های فنی آن، از حقه‌ی همیشگی میز و پارچه‌ی محمول استفاده نکرد. در عوض گفت: «خیلی اتفاقی، درست همین‌جا توی جیبم یکی دارم.» دستش را داخل جیب شلوار جینش کرد و یک دستگاه سفید بیرون آورد: «این دستگاه کوچک فوق‌العاده، هزار آهنگ در خودش جا می‌دهد و درست توی جیب من جا می‌شود» و آن را داخل جیبش برگرداند و با تشویق حضار، روی صحنه خرامید.

در ابتدا کمی بدینی بین گیک‌های فناوری وجود داشت، به خصوص راجع به قیمت ۳۹۹ دلاری آیپاد. در فضای اینترنت، جُکی ساخته بودند که آیپاد طرفدار «احمق‌هایی است که دستگاه‌های ما را قیمت‌گذاری می‌کنند.» با این حال، استقبال مصرف‌کنندگان خیلی زود باعث پیشرفت آن شد. فراتر اینکه آیپاد بدل شد به جلوه‌ی تام و تمام آن چیزهایی که اپل خود را منادی‌شان می‌دانست: مهندسی شاعرانه، تلفیق هنر و خلاقیت با تکنولوژی، و طراحی برجسته و ساده. آسانی استفاده را نیز وامدار یکپارچگی سیستم خود بود: یکپارچگی کامپیوتر، فایروایر، دستگاه، نرمافزار و برنامه‌ی مدیریت موسیقی. با گشودن جعبه، آیپاد از فرط زیبایی در چشم‌تان می‌درخشد. طراحی آن باعث می‌شد که سایر پخش‌کننده‌های موسیقی طوری به نظر برستند که انگار در ازبکستان طراحی و تولید شده‌اند.

از مکیتاش اول (که بینشی خاص پشت طراحی آن بود) تا آیپاد، هیچ چیز اینقدر اپل را به سوی آینده‌ای درخشنان پیش نبرده بود. جاگز به استیو لیوی از نیوز ویک گفت: «اگر هنوز کسی از خودش می‌پرسد که چرا اپل روی زمین باقی است، من این محصول را به عنوان یک دلیل عالی به او ارائه می‌کنم.» وازنیاک که مدت‌ها نسبت به سیستم‌های یکپارچه بدین بود، در فلسفه‌ی خود تجدیدنظر کرد و بعد از عرضه‌ی آیپاد گفت: «منطقی است که اپل یگانه مخترع این دستگاه باشد. به هر حال در کل تاریخ شرکت، نرمافزار و سخت‌افزار با هم ساخته شده که برآمد آن، کارکرد بهتر هر دو است.»

^۱ Black Eyed Peas

لیوی شب همان روزی که مصاحبه‌ی مربوط به آیپاد را با جایز انجام داد، به طور اتفاقی بیل گیتس را در یک مهمانی شام دید، آیپاد را نشان او داد و پرسید: «این را دیده بودی؟» تعریف می‌کرد که: «گیتس حالی پیدا کرد که مرا یاد آن فیلم‌های علمی-تخیلی می‌اندازد: رو برو شدن یک بیگانه‌ی فضایی با یک شیء جدید، برقراری یک تونل اطلاعاتی بین او و آن شیء که به موجود بیگانه امکان می‌داد تمام اطلاعات مربوط به شیء را به مغز خودش منتقل کند.» گیتس با چرخ‌آهنگ بازی کرد و با تمام دکمه‌ها ور رفت، و تمام مدت چشمش به ال.سی.دی خیره بود. دست آخر گفت: «به نظرم محصول فوق العاده‌ای است،» سپس مکثی کرد و با حالتی آشفته پرسید: « فقط با مَک کار می‌کند؟»

فصل سی و یک

فروشگاه آیتونز

من فلوتزِ رنگارنگم

وارنر میوزیک^۱

در آغاز سال ۲۰۰۲ اپل با یک چالش مهم روبرو شد. ارتباطِ یکپارچه بین آیپاد، نرمافزار آیتونز و کامپیوتر شما، کار مدیریت آهنگ‌هایتان را ساده می‌کرد ولی برای دست‌یابی به آهنگ‌های جدید باید از این محیط دُنچ بیرون می‌رفتید و سی‌دی می‌خریدید یا اینکه آهنگ‌ها را از اینترنت می‌گرفتید. حرکت دوم معمولاً به معنای سرسپردن به سرویس‌های اشتراک‌گذاری غیرقانونی و نقض قوانین حريم شخصی و حقوق معنوی بود. بنابراین جائز تصمیم به ایجاد سامانه‌ای برای کاربران آیپاد گرفت تا آهنگ‌ها را بی‌دغدغه از اینترنت بگیرند؛ راهی ساده، مطمئن و قانونی.

صنعت موسیقی نیز با چالشی بزرگ روبرو شده بود: طاعون رفتار غیرانسانی سرویس‌های ناقض حقوق نشر مثل نپستر، گرَاکسْتَر^۲، جی‌نوتِلا^۳ و کازا^۴ که آهنگ‌ها را به طور رایگان در اینترنت عرضه می‌کردند. فروش سی‌دی‌های موسیقی در سال ۲۰۰۲، ۹٪ افت کرد که تا حدودی به خاطر این گونه فعالیت‌ها بود. متخصصین در شرکت‌های تولید آثار موسیقایی، با نومیدی تقداً می‌کردند تا بر سر یک استاندارد همگانی برای حمایت از حقوق نشر دیجیتال توافق کنند. پاؤل ویدیچ^۵ از وارنر میوزیک و همکارش بیل رادوچل^۶ از ای‌اُل تایم‌وارنر^۷ با سونی این قضیه کار می‌کردند و به پیوستن اپل به این کنسرسیوم نیز امیدوار بودند. بنابراین در ژانویه ۲۰۰۲ برای ملاقات با جائز به کوپرتینو پرواز کردند.

^۱ Warner Music

^۲ Grokster

^۳ Gnutella

^۴ Kazaa

^۵ Paul Vidich

^۶ Bill Raduchel

^۷ AOL Time Warner

این دیدار، اصلاً دیدار آسانی نبود. ویدیج سرما خورده و صدایش خراب بود، بنابراین نائبش کوین گیج^۱ جلسه را شروع کرد. جائز که در رأس میز کنفرانس نشسته بود، کم کم بی قرار شد و به ستوه آمد. بعد از نمایش چهار اسلاید، دستش را در هوا تکان داد و جلوی ادامه‌ی کار را گرفت. گفت: «شماها سرتان را زیر بر ف کرده‌اید.» همه برگشتند طرف ویدیج که سعی می‌کرد گلوبیش را صاف کند و چیزی بگوید. بعد از یک مکث طولانی گفت: «حق با تو است، نمی‌دانیم چه بکنیم. باید کمک کنی مشکل را حل کنیم.» جائز بعدها گفت که از این صراحت اندکی جا خورد و لی در کل موافق همکاری اپل با وارنر-سونی بود.

اگر شرکت‌های موسیقی قادر به رسیدن به توافقی بر سر استانداردسازی مِتْد رمزگذاری برای محافظت از فایل‌های موسیقی بودند، توسعه‌ی فروشگاه‌های موسیقی متعدد دور از دسترس نبود. این، کار را برای جائز سخت می‌کرد چرا که تهدیدی بود برای راهاندازی فروشگاه آیتونز که به اپل امکان کنترل فروش اینترنتی را می‌داد. اما سونی این فرصت را دو دستی تقدیم اپل کرد و بعد از جلسه‌ی ژانویه‌ی ۲۰۰۲ در کوپرتینو، از مذاکرات کناره‌گیری کرد، زیرا مایل به حفظ فرمات اختصاصی خود و دریافت حق‌التألیف آن بود.

مدیرعامل سونی نوبویوکی ایده‌یی^۲ برای خبرنگار رد هرینگ، تونی پرکینز توضیح داد: «تو که استیو را می‌شناسی. او روش خودش را دارد، نابغه هم که هست، بنابراین هرگز همه‌چیز را به اشتراک نمی‌گذارد. اگر شرکت بزرگی باشی کار با او سخت است... کابوس است.» هاوارد استرینگر^۳ رئیس وقت سونی در امریکایی شمالی، راجع به جائز این را اضافه کرد: «به صراحت می‌گوییم، تلاش برای همکاری با او اتلاف وقت است.»

سونی همراه با یونیورسال^۴ سرویس اشتراکی پرس‌پلی^۵ را تأسیس کرد و در همین اثناء ای‌ال تایم‌وارنر، تایم‌وارنر، بریلزمن^۶ و ای‌ام‌آی^۷ نیز به ریلنتورکز پیوستند تا میوزیکنت^۸ را تأسیس کنند. هیچ‌یک از این دو دو سرویس آهنگ‌هایش را به دیگری نمی‌داد بنابراین هر کدام فقط نیمی از آهنگ‌های موجود را در آرشیو خود داشتند. هر دو، سرویس‌های وجه اشتراکی برای شنیدن آهنگ‌ها بودند و امکان مالکیت موسیقی برای مشتریان وجود نداشت، بنابراین با اتمام اشتراک‌تان دیگر امکان دسترسی به آهنگ‌ها را نداشتید. در ضمن هر دو سرویس محدودیت‌های پیچیده و رابطه‌ای کاربری مسخره‌ای داشتند. جایگاه - تردیدآمیز - شماره ۹ در فهرست ۲۵ تایی «بدترین محصولات تاریخ تکنولوژی» که پی‌سی‌وُرد^۹ ارائه کرد، برازنده‌ی آن دو است. این مجله اظهار داشت: «خسته کننده بودن این دو سرویس نشان می‌دهد که شرکت‌های موسیقی هنوز دور خود می‌چرخند.»

¹ Kevin Gage

² Nobuyuki Idei

³ Howard Stringer

⁴ Universal

⁵ Pressplay

⁶ Bertelsmann

⁷ E M I

⁸ Music Net

⁹ PC World

در آن مقطع، جابز به سادگی می‌توانست تصمیم به باز گذاشتن دست دزدان موسیقایی بگیرد. موسیقی مجانی برای آیپادها ارزشمندتر بود ولی از آنجایی که علاوه بر عشق به موسیقی، عاشق هنرمندان هم بود، در مقابل آنچه که سرقت محصولات خلاقانه تلقی می‌کرد موضع گرفت. بعدها به من گفت:

«از همان روزهای اول در اپل، می‌دانستم که پیشرفت‌مان بستگی به تولید دارایی‌های فکری دارد. اگر مردم از روی نرمافزار ما تقليد یا دزدی کنند، کسب و کارمان نابود خواهد شد. اگر حفاظتی در بین نباشد، هیچ انگیزه‌ای برای تولید نرمافزار یا محصول جدید باقی نخواهد ماند. اگر حراست از دارایی‌های فکری رو به زوال برود، علاوه بر محو شدن شرکت‌های نوآور، دیگر هرگز امثال آنها پا به عرصه نخواهد گذاشت. اصلاً چرا راه دور برویم: دزدی کارِ اشتباھی است. دیگران را آزده می‌کند، به شخصیت خود آدم هم ضربه می‌زند.»

او به خوبی می‌دانست که بهترین و در حقیقت تنها راه برای متوقف کردن سرقت، ارائه‌ی جایگزینی جذاب برای سرویس‌های خشک و بی‌روح شرکت‌های موسیقی است. به آندی لنگر^۱ از اسکوایر گفت: «معتقدیم که ۸۰٪ از مردمی که آهنگ‌ها را سرقت می‌کنند، اصلاً مایل به این کار نیستند ولی متأسفانه جایگزین قانونی مناسبی وجود ندارد. بنابراین گفتیم: "بیایید یک جایگزین قانونی درست کنیم." برای همه مفید است. شرکت‌های موسیقی، هنرمندان و اپل، همگی برنده نخواهند بود و برد اصلی با کاربر است، زیرا با دریافت سرویس بهتر دیگر مجبور به دزدی نخواهد بود.»

بنابراین جابز، بر پایی «فروشگاه آیتونز» را کلید زد و به ترغیب پنج شرکت اصلی صنعت موسیقی برای اعطای مجوز فروش نسخه‌های دیجیتال آهنگ‌ها پرداخت. خودش می‌گفت: «هرگز اینقدر وقت برای متقداد کردن دیگران به انجام کاری که برای خودشان مفید است، صرف نکرده‌ام.» برای رفع نگرانی شرکت‌ها در مورد مدل قیمت‌گذاری و فروش غیرمتمرکز آلبوم‌ها، جابز گفت که این سرویس جدید، فقط برای مکینتاش خواهد بود، یعنی چیزی نزدیک به ۵٪ از بازار کامپیوتراهای شخصی. بنابراین آنها می‌توانستند ابتدا با خطری کم، ایده را امتحان کنند. به قول خودش: «از سهم کوچک‌مان در بازار به نفع هدفمان استفاده کردیم تا قانع‌شان کنیم که اگر قرار است فروشگاه خرابی به بار بیاورد، کل دنیا نابود نخواهد شد.»

طرح پیشنهادی جابز این بود: فروش هر آهنگ دیجیتال به قیمت ۹۹ سنت. خریدی ساده و انگیزاندۀ که ۷۰ سنت - به ازای هر آهنگ - به جیب شرکت‌های تولید موسیقی می‌ریخت. جابز اصرار داشت که این مدل بهتر از مدل حق‌اشتراک ماهانه - یعنی پیشنهاد خود شرکت‌ها - خواهد بود. می‌گفت مردم با آهنگ‌های مورد علاقه‌ی خود ارتباطی عاطفی برقرار می‌کنند و برای همین دوست دارند ترانه‌هایی مثل "همدردی با ابلیس" و "سرپناهی برای طوفان" را بخrend، نه اینکه برای مدتی محدود اجاره کنند. همان‌طور که به جف گودل^۲ از رُلینگ اسْٹن گفت: «امکان اجرای مدل حق‌اشتراکی هم بود ولی به احتمال زیاد شکست می‌خورد.»

¹ Andy Langer

² Jeff Goodell

به علاوه، جابز اصرار داشت که فروشگاه آیتونز مجاز به فروش تکی آهنگ‌ها هم باشد، نه اینکه فقط مردم را مجبور به خرید آلبوم‌های کامل کند. این بدل به بزرگترین درگیری او با شرکت‌های ضبط موسیقی شد چون کار آنها پُر کردن آلبوم‌ها با دو یا سه آهنگ خوب و ده تا آهنگ مزخرف بود؛ یعنی مشتری برای گرفتن آهنگ‌های خوب، مجبور بود پول آهنگ‌های بد را هم بدهد. البته مخالفت برخی نوازنده‌ها و خواننده‌ها با طرح جابز، فقط جنبه‌ی هنری داشت. ترنت رِزنور^۱ از ناین‌اینجِنیلز^۲ می‌گفت: «یک آلبوم خوب، یک زنجیره است که در آن آهنگ‌ها هم‌دیگر را تکمیل می‌کنند. به همین خاطر است که من آهنگ‌سازی را دوست دارم.» این اختلافات با بحث حل شد. جابز به من می‌گفت: «سرقت و دانلود از راه اینترنت، قبل آلبوم‌ها را از هم پاشانده بود و تنها یک راه برای مبارزه با این روند وجود داشت: فروش تکی آهنگ‌ها.»

در قلب مشکل، شکافی عظیم بین عاشقان تکنولوژی و عاشقان هنر خودنمایی می‌کرد. جابز که عشق خود به این هر دو را در پیکسار و اپل اثبات کرده بود، آنکه در موقعیت پُر کردن این شکاف قرار گرفته بود که آن را این‌گونه برایم توضیح داد:

«در پیکسار متوجه یک افتراق بزرگ شدم. شرکت‌های تکنولوژیک "خلاقیت" را درک نمی‌کردند. برای شعور ذاتی افراد نیز ارزش قائل نبودند، مثل این توانایی که یک موسیقیدان فقط با گوش کردن به آهنگ‌های صد هنرمند، به طور حسی بفهمد کدام پنج آهنگ می‌توانند موفق باشند. آنها فکر می‌کردند که آدم‌های خلاق تمام روز فقط روی مبل افتاده و ذاتاً بی‌نظم‌ند! چون به چشم خود افراد خلاق، منضبط و توانمندی مثل بچه‌های پیکسار را ندیده بودند. در طرف دیگر هم، شرکت‌های موسیقی کاملاً از تکنولوژی پرت بودند. فکر می‌کردند می‌شود راه افتاد توی حوزه‌ی تکنولوژی و چند نفر را اجیر کرد. ولی این دقیقاً مثل این بود که اپل بخواهد چند نفر را برای تولید موسیقی استخدام کند، معلوم است که موسیقیدان‌های درجه دو گیرمان می‌آمد، درست مثل شرکت‌های ضبط موسیقی که گیر بازیکن‌های درجه دوی تکنولوژی افتاده بودند. من از محدود کسانی هستم که می‌فهمد: از یک سو تولید تکنولوژی به چه علت نیازمند نوآوری و شم بالا است و از دیگر سو چرا تولید کارهای هنری نیازمند انضباط حقیقی است.»

جابز رابطه‌ای طولانی با بَری شولِر^۳ مدیرعامل ای‌ال‌تايم‌وارنر داشت که چگونگی متقاعد کردن شرکت‌ها به همکاری با طرح پیشنهادی فروشگاه آیتونز را به سرش انداخت. شولِر به جابز گفت: «سرقت هنری تمام سپرهای حفاظتی ما را از بین برده، تو باید از این توجیه استفاده کنی که چون "سرвис یکپارچه‌ای از آیپاد گرفته تا فروشگاه" داری، پس قادر به إعمال کنترل بهتری روی کاربران خواهی بود.» یک روز در مارس ۲۰۰۲، شولِر تماسی از جابز دریافت کرد و تصمیم گرفت ویدیچ هم در گفتگو حاضر باشد. سپس جابز از ویدیچ خواست به کوپرتینو بیاید و در صورت امکان رئیس وارنر میوزیک یعنی راجر ایمز^۴ را هم بیاورد. این بار قصد افسون‌گری داشت. ایمز یک بریتانیایی اهل کنایه، بامزه و باهوش بود (شبیه

¹ Trent Reznor

² Nine Inch Nails

³ Barry Schuler

⁴ Roger Ames

جیمز وینسنت و جانی آیو^۱ و جابز این را دوست می‌داشت، بنابراین نمایش "استیو خوش رو" را روی پرده برد. در همان ابتدای جلسه حتی نقش غیرمعمول یک دیپلمات را هم بازی کرد و در مشاجره‌ای بر سر اینکه چرا رادیوها در انگلستان مثل امریکا با طراوت و سرزنه نبودند، بین ایمز و ادی کیو -که آیتونز را اجرایی کرده بود- را گرفت، وارد بحث شد و گفت: «ما آدم‌های تکنولوژیک هستیم ولی چیز زیادی راجع به موسیقی نمی‌دانیم. پس بحث را تمام کنید.»

ایمز به تازگی در جنگ هیئت‌مدیره‌ی ای.آل، باخته و نتوانسته بود سرویس دانلود موسیقی نوپایش را بهبود ببخشد. خودش می‌گفت: «وقتی یک دانلود دیجیتال با استفاده از ای.آل انجام می‌دادم، هرگز نمی‌توانستم آهنگ را روی کامپیوتر لعنتی پیدا کنم.» جابز یک نمونه‌ی آزمایشی از فروشگاه آیتونز نشانش داد. ایمز تحت تأثیر قرار گرفت و گفت: «آره، آره. دقیقاً منتظر چنین چیزی بودم.» او موافق پیوستن وارنر میوزیک به این فروشگاه بود و به پیشنهاد خودش به تکمیل فهرست سایر شرکت‌های موسیقی کمک کرد. جابز در سفری به شرق، سرویس را به سایر متخصصین تایم وارنر هم نشان داد. ویدیو به خاطر می‌آورد که: «مثل بچه‌های عشق اسباب‌بازی، جلوی یک مَک نشست و بر خلاف سایر مدیرعامل‌ها کاملاً شیفته‌ی محصولش بود.» ایمز و جابز چکش‌کاری جزئیات فروشگاه آیتونز را شروع کردند؛ از جمله بازبینی سیاست‌های مربوط به تعداد دفعات دانلود یک آهنگ روی دستگاه‌های مختلف، و چگونگی عملکرد سیستم ضدسرقت. پس از توافقِ دوچاره که به زودی حاصل شد، به سراغ همنوا کردن سایر شرکت‌ها رفتند.

گربه‌های متحد

فرد کلیدی برای حضور در فهرست داگ موریس^۲ بود، رئیس یونیورسال. حوزه‌ی کاری او شامل هنرمندان فوق‌العاده پرطوفداری مثل ۲U، امینم^۳، ماریا کری^۴ و همین‌طور شرکت‌های معروفی مثل موتاون^۵ و اینترسکوپ-گیفن-ای‌اند‌ام^۶ بود. موریس به مذاکره روی خوش نشان داد. او بیش از هر شخص با نفوذ دیگری در حوزه‌ی موسیقی، از آن اوضاع ناراحت و با غول‌های تکنولوژی در شرکت‌های موسیقی روی هم ریخته بود. موریس برای من تعریف کرد که: «درست مثل غرب وحشی، همه جا پر شده بود از دزدی. هیچ‌کس موسیقی دیجیتال نمی‌فروخت. هر کاری می‌کردیم شکست می‌خورد. کاملاً مشخص بود که مجموعه مهارت‌های بچه‌های حوزه‌ی تکنولوژی را نداریم.»

ایمز همین که با جابز به سمت دفتر موریس در برادوی قدم بر می‌داشت، موارد مهم را خلاصه به او تفهیم کرد. جواب هم داد. موریس شگفت زده شد از اینکه جابز چطور همه‌چیز را طوری کنار هم جمع کرده که هم برای مصرف‌کننده راحت و هم برای شرکت‌های ضبط موسیقی امن خواهد بود: «کار استیو

¹ Doug Morris

² Eminem

³ Mariah Carey

⁴ Motown

⁵ Interscope-Geffen-A&M

بی‌نظیر بود، یک سیستم کامل داشت: فروشگاه آیتونز، برنامه‌ی آیتونز و خود آیپاد. مو لای درز نقشه نمی‌رفت. یک بسته‌ی جامع داشت.»

موریس لب به تحسین بینش تکنولوژیک جاوز -که شرکت‌های موسیقی فاقدش بودند- گشود. به معاون امور تکنولوژیک خود گفت: «البته که باید برای انجام این کار به جاوز اعتماد کنیم، چون بین ما، هیچ کس چیزی راجع به تکنولوژی سرش نمی‌شود.» ولی این حرف، متخصصین یونیورسال را به همکاری با جاوز متقاعد نکرد، لذا موریس شخصاً آنها را از اعتراض منع و مجبور به پذیرش توافقات کرد. آنها چند محدودیت دیگر به فِرپلی^۱ (سیستم اپل برای مدیریت حقوق دیجیتالی) اضافه کردند تا هر آهنگ را نتوان روی تعداد زیادی دستگاه ریخت و پخش کرد. ولی در کل، با ماهیت اصلی فروشگاه آیتونز که جاوز با کمک ایمز و همکارانش در وارنر طراحی کرده بود، همگام شدند.

موریس آنقدر شیفته‌ی جاوز شد که به جیمی آیووین^۲ هم زنگ زد؛ رئیس عجول و سریع‌الکلام اینترسکوب-گیفن-ای‌اند.دی. آیووین و موریس بهترین دوستان هم و در طول سی سال گذشته هر روز با یکدیگر در تماس بودند. موریس می‌گفت: «وقتی استیو را دیدم احساس کردم ناجی ما است. بنابراین بلاfacله جیمی را آوردم تا عقیده‌اش را بپرسم.»

جاوز در موقع لزوم، فوق‌العاده جذاب می‌شد و هنگامی که آیووین به کوپرتینو آمد تا نمونه‌ی اولیه‌ی کار را ببیند، استیو دکمه‌ی جذابیت خود را تا ته چلانده بود. از آیووین می‌پرسید: «می‌بینی چقدر ساده است؟ بچه‌های شما عمرآ چنین چیزی نساخته‌اند. در شرکت‌های موسیقی هیچ کسی از عهده‌ی ساده ساختن این بر نمی‌آید.»

آیووین بلاfacله به موریس زنگ زد و گفت: «این بابا تکه! درست می‌گفتی. کارش حرف ندارد» و هر دو، از بابت آن دو سالی نالیدند که با سونی تلف شده بود. آیووین به موریس گفت: «سونی عمرآ نمی‌تواند مشکلات ما را حل کند.» بنابراین بر سر انصراف از کار با سونی و پیوستن به اپل توافق کردند. آیووین به من گفت: «اینکه چرا سونی این فرصت را از دست داد، واقعاً دیوانه‌کننده است، یک افتضاح تاریخی! در اپل، کافی بود استیو بو ببرد که بخش‌های مختلف با هم لجبازی می‌کنند، هر که را لازم بود اخراج می‌کرد. اما در سونی، همه‌ی بخش‌ها با هم در جنگ بودند.»

در سونی، بخش الکترونیک برای مصرف‌کننده محصولات خوشگل می‌ساخت و بخش موسیقی با هنرمندان دوست‌داشتمنی (از جمله باب دیلان) کار می‌کرد. ولی از آنجایی که هر کدام به دنبال منافع خود بودند، سونی هرگز نتوانست برای ارائه‌ی سرویسی یکپارچه، به جمع‌بندی عملی برسد.

آندي لیک^۳ رئیس جدید بخش موسیقی در سونی، عهده‌دار مذاکره با جاوز برای بررسی مشارکت سونی در فروشگاه آیتونز شد. لیک سرکش و باهوش به تازگی از حرفه‌ی برجسته‌ی خودش در خبررسانی تلویزیونی آمده بود -او پیش‌تر تهیه‌کننده‌ی بخش اخبار سی‌بی‌اس^۴ و رئیس این‌بی‌اس^۵ بود- و می‌دانست

¹ Fairplay

² Jimi Iovine

³ Andy Lack

⁴ CBS

⁵ NBC

چطور ضمن برآورد کردن افراد، حس شوخ طبی خود را هم حفظ کند. پیش خودش می‌گفت، فروش آهنگ در فروشگاه آیتونز برای سونی هم دیوانگی است و هم حیاتی - که به نظر می‌رسید در صنعت موسیقی اکثر تصمیم‌ها چنین باشند. اپل مثل یک راهزن از این رهگذر استفاده می‌برد، نه فقط از سهمش در فروش موسیقی، بلکه از بالا رفتن فروش آیپادها. لیک اعتقاد داشت که شرکت‌های موسیقی به خاطر نقش‌شان در موفقیت روزافزون آیپاد، باید از فروش هر دستگاه مبلغی را دریافت کنند.

جائز در بسیاری از مکالمات، با لیک ابراز موافقت می‌کرد و ادعا داشت که دنبال یک شراکت واقعی با شرکت‌های موسیقی است. لیک با آن صدای بُمَش به او گفت: «استیو، اگر برای فروش هر دستگاه چیزی به سونی می‌دهی، کنارت هستم. دستگاه زیبایی است ولی موسیقی ما است که به فروشش کمک می‌کند. این طوری من هم راضی خواهم بود.»

جائز در بیشتر موقع به او می‌گفت: «من باهاتم» ولی بعد با حالتی توطئه‌آمیز، پیشِ داگ موریس و راجر ایمز می‌رفت و می‌گفت: لیک اصلاً قضیه را نگرفته و سرشناسی از بازار موسیقی ندارد و به اندازه‌ی آن دو باهوش نیست. لیک به من گفت: «استیو به سبک مرسوم و متداول، با یک چیز موافقت می‌کرد ولی آن چیز هرگز به وقوع نمی‌پیوست. اول شما را آماده و بعد قضیه را از میز مذاکره حذف می‌کرد. در کل، آسیب‌شناسِ خوبی بود که در مذاکرات به دردش می‌خورد. و البته، نابغه هم بود.»

لیک بدون پشتیبانی دیگران شانس پیروزی خود را ناچیز می‌دید. جائز هم بیکاری ننشست و با تملق و چاشنی شَم بازاریابی‌اش، سایر شرکت‌های موسیقی را در صفات اتحاد با اپل نگه داشت. لیک می‌گفت: «اگر صنعت موسیقی متحده می‌ماند، می‌شد حق حساب بگیریم، یعنی درآمدی دو برابر آنچه که با نومیدی انتظارش را می‌کشیدیم. آهنگ‌های ما بود که فروش آیپاد را رقم می‌زد، بنابراین اپل باید انصاف نشان می‌داد.» این البته از زیبایی‌های استراتژی یکپارچگی جائز بود: فروش آهنگ‌ها در آیتونز، فروش آیپاد را بالا می‌برد و آن هم به نوبه‌ی خود فروش مکینتاش را. دلیل اصلی عصباتیت لیک این بود که سونی هم پتانسیل چنین کاری را داشت ولی بخش‌های سخت‌افزار، نرم‌افزار و تولید محتوای سونی هرگز دور یک میز جمع نمی‌شدند.

جائز سخت کوشید لیک را راضی کند. در یکی از سفرهایش به نیویورک، لیک را به پن‌ت‌هاؤس خود در بالای هتل چهار فصل دعوت کرد و صحنه‌ی مفصلی -بلغور جو و انواع توت- سفارش داد. لیک می‌گفت: «چیزی فراتر از اشتیاق، از خودش بروز داد ولی جَک وِلش^۱ به من یاد داده بود که در کار عاشق کسی نشوم. موریس و ایمز را می‌شد گول زد. می‌دانستم که خواهند گفت: "تو قضیه را نگرفته‌ای، عاشقش خواهی شد" و به همین سادگی بود که من در صنعت موسیقی منزوی شدم.»

حتی بعد از موافقت سونی با فروش محتوای موسیقی در آیتونز، این رابطه، ستیزه‌جویانه باقی ماند. با هر نوسازی و تغییری معرفکه‌ای بر پا می‌شد. جائز ادعا می‌کرد: «در مورد آندي، تقریباً همه‌ی مشکل سرِ خودخواهی‌اش بود. واقعاً هیچ وقت صنعت موسیقی را درک نکرد و از عهده کارش بر نیامد. گاهی فکر می‌کردم او فقط یک مگس مزاحم است.» وقتی به لیک گفتم که جائز چه نظری راجع به او داشته، جواب داد: «من برای سونی و صنعت موسیقی می‌جنگیدم، پس قابل فهم است که چرا چنین نظری داشته.»

¹ Jack Welch

با این همه، فقط همنوایی شرکت‌های ضبط موسیقی برای همکاری با آیتونز، کافی نبود. بسیاری از هنرمندان با ذکرِ بندهای در قراردادهای خود، حق نظارت شخصی بر توزیع دیجیتالی آهنگ‌ها و ممانعت از فروش تکی آنها را در اختیار داشتند. از این رو جائز تصمیم گرفت شخصاً چند نفر از موزیسین‌های درجه یک را وارد فروشگاه کند؛ کاری لذت‌بخش که بدل شد به مأموریتی بسیار سخت‌تر از آنچه که تصور می‌کرد. قبل از افتتاح فروشگاه، جائز تقریباً با ۲۴ نفر از هنرمندان شاخص دیدار کرد، از جمله: بونو، میک جگر و شریل کلو.^۱ ایمز می‌گفت: «با بی‌رحمی کامل زنگ می‌زد به خانه‌ی من، مثلاً ساعت ده شب، و می‌گفت لازم است لد زپلین^۲ و مدونا^۳ را هم راضی کند. کاملاً مصمم بود، هیچ‌کسی جز او نمی‌توانست این همه هنرمند را به مشارکت راضی کند.» احتمالاً عجیب‌ترین ملاقات با دکتر.دری^۴ بود که برای دیدن او به مقر اپل آمد. جائز عاشق بیتلز و دیلان بود ولی خودش هم می‌دانست از رپ بیزار است. اما در این برهه نیاز به حضور امینم و سایر رپرها در فروشگاه آیتونز داشت، بنابراین با دکتر.دری که مرشد امینم به حساب می‌آمد، جلسه‌ای سرّی گذاشت. بعد از اینکه طرز کار یکپارچه‌ی فروشگاه آیتونز با آیپاد را نشان داد، دکتر.دری بلند جار زد: «پسر، بالأخره یکی قضیه را گرفت!»

در سوی دیگر طیفِ سلایق موسیقایی، وینتن مارسالیس^۵ ترومپت‌نواز بود. او در تور ساحل غربی به جمع‌آوری اعانه برای جز^۶ مشغول بود و در مرکز لینگلن، دیداری با لورین پاول داشت. جائز اصرار کرد که پالو آلتو بباید تا در خانه‌اش آیتونز را به او نشان دهد. پرسید: «دلت می‌خواهد چی جستجو کنی؟» مارسالیس جواب داد: «بتهونون» و جائز گفت: «بین چه کارها که نمی‌کند!» حتی با اینکه توجه مارسالیس از موضوع پرت می‌شد، جائز از تلاش دست بر نداشت: «بین رابط کاربری چطور است.» مارسالیس بعدها این طور از آن دیدار یاد کرد: «من زیاد به کامپیوتر اهمیت نمی‌دهم و به خودش هم این را گفتم ولی او دو ساعتِ تمام ادامه داد. واقعاً شکارچی انسان بود. من بعد از یک مدت به جای کامپیوتر، زُل زدم به خودش. چون شیفته‌ی علاقه‌ای که به کارش داشت شدم.»

در ۲۸ آوریل سال ۲۰۰۳، جائز فروشگاه اینترنتی آیتونز را در مرکز موسکان^۷ در سان‌فرانسیسکو رونمایی کرد. با موهایی که حالا کوتاه شده و از روی پیشانی عقب رفته بود و صورتی که از روی عمد اصلاح نشده بود، روی صحنه قدم زد و توضیح داد که چطور نپیستر اثبات کرده که: «اینترنت اصلاً برای توزیع موسیقی ساخته شده!» سپس گفت که اولاد نپیستر مثل سایت کازا، آهنگ‌ها را مجانی به اشتراک می‌گذارند. چطور با این رقابت کنیم؟ برای پاسخ به این پرسش شروع کرد به توضیح جنبه‌های منفی این سرویس‌های مجانی. فایل‌های اشتراکی اغلب نامطمئن و بی‌کیفیت بودند: «خیلی از این آهنگ‌ها توسط بچه‌های ۱۷ ساله

¹ Sheryl Crow

² Led Zeppelin

³ Madonna

⁴ Dr. Dre

⁵ Wynton Marsalis

⁶ Jazz

⁷ Moscone

تبديل شده و کارشان اصلاً خوب نیست.» به علاوه هیچ امکانی برای گوش دادن به پیش‌درآمد آهنگ‌ها نبود. سپس اضافه کرد: «بدتر از همه سرقت است. بهتر است حاصل کار انسان‌های دیگر را خراب نکنیم.» چرا این سایت‌های دزدی تکثیر شده بودند؟ جابز گفت، به خاطر اینکه هیچ جایگزینی وجود نداشت. سرویس‌های حقاشتراکی مثل پرسپلی و میوزیکنت، به قول خودش: «مثل تبهکارها با شما رفتار می‌کردند،» این را که گفت اسلاید جالبی نشان داد: مجرمی پشت میله‌های زندان. بعد یک اسلاید از باب دیلان روی صفحه آمد: «مردم می‌خواهند صاحب آهنگ‌های مورد علاقه‌شان باشند -نه اینکه فقط آنها را اجاره کنند.»

سپس مژده داد که بعد از مذاکرات فراوان، شرکت‌های ضبط موسیقی: «تصمیم گرفتند با کمک ما دنیا را عوض کنند.» فروشگاه آیتونز با ۲۰۰.۰۰۰ قطعه‌ی موسیقی کارش را شروع می‌کرد و هر روز بزرگتر می‌شد. به گفته‌ی او با استفاده از آیتونز کاربر می‌توانست مالک آهنگ‌های خودش باشد، آنها را روی سی‌دی بریزد، از کیفیت موسیقی مطمئن باشد، قبل از دانلود به قسمتی از آهنگ گوش کند و با آیمووی و آی‌دی‌وی‌دی: «قطعه‌ی شخصی زندگی خودش را بسازد.» قیمت؟ فقط ۹۹ سینت، کمتر از یک سوم قیمت کافه‌لاته‌ی استارباکس. چرا ارزشش را داشت؟ چون دانلود آهنگ دلخواه از سایت کازا ۱۵ دقیقه طول می‌کشید و از آیتونز فقط ۱ دقیقه. سپس محاسبه کرد که با صرف ۱ ساعت وقت فقط برای یک صرفه‌جویی ۴ دلاری: «عملأ دارید برای زیر حداقل دستمزد وقت‌تان را تلف می‌کنید!» و یک چیز دیگر: «با آیتونز، دیگر کار شما دزدی نیست. بلکه یک کردار نیکوی انسانی است.»

بلندترین صدای تشویق آن رویداد، متعلق به رئای شاخص شرکت‌های صنعت موسیقی بود از جمله: داگ موریس، در کنارش جیمی آیووین با آن کلاه بیس‌بال معروف، و تمام بچه‌های وارنر میوزیک که در ردیف اول نشسته بودند. ۱۵ کیو مسئول فروشگاه پیش‌بینی کرد که آیتونز در شش ماه ۱ میلیون آهنگ خواهد فروخت. ولی فروشگاه آیتونز فقط در شش روز ۱ میلیون آهنگ فروخت. جابز اعلام داشت: «در تاریخ، از "این" به عنوان نقطه‌ی عطف صنعت موسیقی یاد خواهند کرد.»

مايكروسافت

«به فنا رفتیم.»

تک جمله‌ی فوق جایگزین "سلام" در ایمیل صریحی شده بود که جیم آلچین^۱ مدیر مايكروسافت در بخش توسعه‌ی ویندوز، ساعت ۵ صبح روزی که فروشگاه آیتونز را دید، برای چهار همکارش فرستاد. غیر از آن، فقط یک خط دیگر نوشته بود: «چطوری توانستند شرکت‌های ضبط موسیقی را راضی به همکاری کنند؟»

¹ Jim Allchin

عصر همان روز از دیوید گُول^۱ مدیر گروه تجارت اینترنتی مایکروسافت جواب رسید: «وقتی این را به ویندوز هم بیاورند (حدس می‌زنم نسخه‌ی ویندوزی را هم ارائه کنند)، آن وقت دیگر واقعاً به فنا رفته‌ایم» و نوشت که گروه ویندوز نیاز دارد: «این نوع خدمات را هم به بازار عرضه کند» و افروز که این: «نیازمند تمرکز و هدف‌گذاری روی سرویس یکپارچه‌ای است که کاربر را نشانه برود، چیزی که امروز نداریم.» سرویس اینترنتی مایکروسافت (MSN)، برای ارائه‌ی سرویس یکپارچه‌ای مشابه مال اپل، کاربرد نداشت.

خدود بیل گیتس ساعت ۱۰:۴۶ همان شب واکنش نشان داد. این‌طور شروع کرد: «دوباره جابز و اپل» و وجوده تمایز آن دو را بر شمرد: «توانایی جابز برای تمرکز بر: موارد اندکی که در بازار جواب می‌دهند، افرادی که رابط کاربری را درست می‌فهمند، و محصولاتی که راست کار تحول و انقلاب‌بند.» او هم شگفت‌زده شده بود که چطور جابز توانسته شرکت‌های ضبط موسیقی را متقدعاً به همکاری کند: «خیلی جالب است. خدمات شرکت‌های موسیقی یعنی صاحبان اصلی صنعت، برای کاربر کاملاً نچسب است. بنابراین یک جورهایی خودشان توانایی انجام چنین کار جالبی را به اپل داده‌اند.»

گیتس خیلی متعجب بود که چطور تا آن‌موقع کسی سرویس فروش -نه اشتراک ماهانه- برای مردم تدارک ندیده است: «نمی‌گوییم این تعجب به معنای شکست کامل ما است -که اگر باشد حداقل ریلنتورکر و پرسپلی و میوزیکنت و تقریباً همه‌ی آنها دیگر هم شکست خورده‌اند» ولی: «حالا که جابز انجامش داده ما هم باید سریع به جایی برسیم که رابط و حقوق کاربری‌مان به همان خوبی شود... فکر می‌کنم به برنامه‌ریزی مجدد نیاز داریم. هر چند جابز بی‌محابا ما را جا گذاشت، ولی با حرکت سریع می‌توان به اپل رسید و حتی ازش جلو زد.» این یک اعترافِ خصوصی خارق‌العاده بود: مایکروسافت دوباره از قافله جا مانده بود و باز هم با تقلید، سعی داشت از اپل جلو بزند ولی عین سونی، هرگز از عهده‌ی کار بر نیامد، نه حتی بعد از اینکه جابز راه را به همه نشان داد.

در ادامه، طبق پیش‌بینی گُول، اپل مایکروسافت را به فنا داد: یعنی نرم‌افزار و فروشگاه آیتونز را با ویندوز سازگار کرد؛ البته این با دشواری‌هایی چند روبرو بود. اول اینکه، جابز و گروهش باید تصمیم می‌گرفتند که آیا می‌خواهند آیپاد با سیستم‌های ویندوزی کار کند یا خیر. جابز ابتدا جبهه گرفت. می‌گفت: «با انحصاری کردن آیپاد برای مَک، فروش مَک‌ها حتی داشت از سطح انتظار خودمان هم فراتر می‌رفت.» ولی هر چهار مدیر ارشدش جلوی او موضع گرفتند: شیلر، رابینشتین، رابین و فیدل. این بحثی بر سر ماهیت وجودی اپل در آینده بود. شیلر می‌گفت: «احساس می‌کردیم که باید در تجارت پخش‌کننده‌های موسیقی حضور داشته باشیم ولی نه فقط برای کاربران مَک.»

جابز همیشه به دنبال خلق آرمان‌شهر یکپارچه‌ی اپل بود: یک باع رؤیایی محصور که در آن کامپیوتر و نرم‌افزار و دستگاه‌های قابل حمل، به خوبی با هم کار کنند تا تجربه‌ی کاربری خارق‌العاده‌ای خلق شود؛ جایی که موفقیت یک محصول، فروش آنها دیگر را بالا ببرد. اما حالا برای صدور مجوز سازگار کردن خواستنی‌ترین محصولش با ویندوز، تحت فشار قرار داشت و این بر خلاف طبیعتش بود. برای من تعریف می‌کرد که: «برای ماهها، بحثی جدی در جریان بود و من در جبهه‌ی مقابل همه قرار داشتم.» در مقطعی

^۱ David Cole

حتی علناً گفت کاربران ویندوز باید: «از روی جنازه‌ی من رد شوند» تا دستشان به آیپاد برسد ولی اطرافیان هنوز مُصِر بودند. فیدل می‌گفت: «آیتونز حتماً باید برود روی کامپیوترهای شخصی.» جابز بالآخره گفت: «تا زمانی که منطق تجاری این کار را به من اثبات نکنید، حرفم یکی است: نه!» که این، روشی برای عقبنشینی بود. زیرا با کنار گذاشتن احساسات و تعصب، عین روز روشن بود که سازگار کردن آیپاد با ویندوز از هر نظر منطقی است. متخصصین وارد گود شدند و سناریوهای فروش را بررسی کردند، همه متفق‌القول گفته‌اند که این کار منجر به سود بیشتر خواهد شد. شیلر می‌گفت: «یک صفحه‌ی بزرگ درست کردیم، تمام سناریوها در آن لحاظ شد، هیچ میزانی از فروش مَک نبود که بتواند از فروش آیپاد پیشی بگیرد.» جابز برخلاف آوازه‌اش گاهی تسلیم‌پذیر می‌نمود ولی هرگز هیچ جایزه‌ای برای بیان زیبا و مؤدبانه نبرد. سرانجام در یکی از جلسات، با دیدن تحلیل‌ها گفت: «به دَرَک، دیگر از گوش کردن به شما احمق‌ها خسته شدم. بروید هر غلطی دل‌تان می‌خواهد بکنید.»

اینک فقط یک سؤال باقی می‌ماند: حال که قرار به سازگار کردن آیپاد با ویندوز بود، آیا باید یک نسخه از آیتونز هم به عنوان نرم‌افزار مدیریت موسیقی برای ویندوز عرضه می‌شد؟ طبق معمول، جابز معتقد به یکپارچگی کامل سخت‌افزار و نرم‌افزار بود؛ تجربه‌ی کاربری آیپاد به این بستگی دارد که در یکپارچگی کامل با نرم‌افزار آیتونز عمل کند. شیلر مخالف بود: «فکر می‌کردم حماقت است، چون ما نرم‌افزارهای ویندوزی نمی‌ساختیم ولی استیو قاطع‌انه گفت: «اگر قصد انجامش را داریم، باید بی‌نقص باشد.»

نظر شیلر در ابتدا چریید. اپل تصمیم گرفت امکان مدیریت آیپاد در ویندوز را از طریق نرم‌افزار شرکت میوزیک‌مَج^۱ فراهم کند. ولی نرم‌افزار افتضاح از کار در آمد و با اثبات نظر استیو، بلافاصله اپل خود را به آب و آتش زد تا به سرعت آیتونز را برای ویندوز ارائه کند. جابز در این باره می‌گفت:

«برای سازگار کردن آیپاد با کامپیوترهای شخصی ابتدا با شرکت سازنده‌ی جاک‌باکس همکاری کردیم. به آنها یک نسخه‌ی نرم‌افزاری محرمانه دادیم تا آن را با آیپاد هماهنگ کنند ولی نتیجه‌ی کارشان، افتضاح بود. یکی از بدترین محصولات تاریخ شد چون که بخش اعظمی از تجربه‌ی کاربری را به دست دیگران داده بودیم. برای شش ماه مجبور به سر کردن با آن رابط افتضاح شدیم تا اینکه بالآخره آیتونز برای ویندوز آماده شد. در آخر، یاد گرفتیم که هرگز بخش بزرگی از تجربه‌ی کاربری را به دست شرکت دیگری ندهیم. شاید بعضی‌ها با این مخالف باشند ولی من کاملاً در این راه ثابت‌قدمم.»

سازگار کردن آیتونز با ویندوز به معنای مذاکره‌ی مجدد با تمام شرکت‌های موسیقی بود چرا که آنها به خاطر اطمینان از محدود بودن فروشگاه آیتونز به این پروژه پیوسته بودند، و حالا دوباره باید مذاکراتی صورت می‌گرفت. سونی به شدت در مقابل این طرح مقاومت کرد. آندی لیک می‌پندشت که این نمونه‌ای از عوض کردن بازی بعد از رسیدن به توافق رسمی است. در واقع همین‌طور هم بود ولی سایر شرکت‌ها از مشارکت در فروشگاه آیتونز راضی و مایل به ادامه‌ی همکاری بودند، لذا سونی هم چاره‌ای جز بالا بردن دست‌ها نداشت.

^۱ Musicmatch

جایز نسخه‌ی ویندوزی آیتونز را در اکتبر ۲۰۰۳ معرفی کرد. با اشاره به صفحه‌ی بزرگ پشت سرش گفت: «این هم چیزی که هرگز فکرش را نمی‌کردید، بالأخره درستش کردیم.» در اسلاید نوشته شده بود: «سرمای جهنم تمام شد.» آن رویداد، شامل چت کردن و ویدیوهایی از میک چگر، دکتر.دری و بونو بود. بونو از آیپاد و آیتونز گفت و اینکه: «خیلی برای موسیقی و موزیسین‌ها با حال است، به همین خاطر هم اینجاییم که به بچه‌ها دست‌مریزاد بگوییم، به هر کسی نمی‌گوییم.»

جایز هرگز قادر به سانسور افکارش نبود. در حین تشویق جمعیت گفت: «آیتونز ویندوزی احتمالاً بهترین برنامه‌ی کاربردی است که تا الان برای ویندوز ساخته شده.» مایکروسافت هم مثل همیشه قدردان نبود. بیل گیتس به بیزینس‌ویک گفت: «این همان استراتژی کهنه‌شان در بازار کامپیوترهای شخصی است، کنترل همزمان سختافزار و نرمافزار. از منظر اعطای حق انتخاب به مردم، ما همیشه متمایز از اپل بوده‌ایم.» تا نوامبر ۲۰۰۶ طور کشید تا مایکروسافت بتواند رقیب آیپاد را آماده‌ی عرضه کند. اسمش را زون^۱ گذاشتند که شبیه یک آیپاد بود و البته از آن بی‌ریختتر! دو سال بعد تنها توانسته بود ۵٪ از سهم بازار را از آن خود کند. جایز خیلی صریح دلایل طراحی بی‌روح زون و ضعف‌ش در بازار را بیان کرد:

«هر چه سنم بالاتر رفت، بیشتر متوجه اهمیت انگیزه‌ها شدم. زون آشغال است چون بچه‌های مایکروسافت مثل ما عاشق موسیقی و سایر هنرها نیستند. ما بُردیم چون عاشق موسیقی بودیم و آیپاد را برای خودمان درست کردیم. وقتی شما کاری را برای خودتان یا بهترین دوست یا خانواده‌تان انجام می‌دهید، در آن کم‌فروشی نخواهد بود. در مقابل، اگر عاشق نباشید، فراتر از وظیفه‌تان کار نمی‌کنید، آخر هفته سر کار نمی‌ایستید و شرایط موجود را هم به چالش نخواهید کشید.»

جناب آقای دایره‌زنگی

اولین جلسه‌ی سالانه‌ی آندی لیک در مقر سونی در توکیو، مصادف با آوریل ۲۰۰۳ بود، یعنی همان هفته‌ای که اپل از فروشگاه آیتونز رونمایی کرد. او چهار ماه قبل به ریاست بخش موسیقی رسیده بود و بیشتر این مدت را به مذاکره با جایز گذرانده بود. در حقیقت او مستقیماً از کوپرتینو به توکیو رفت، با آخرین مدل آیپاد و توضیحات مربوط به فروشگاه آیتونز. در مقابل ۲۰۰ مدیر سونی، آیپاد را از جیبش در آورد و گفت: «ایناهاش،» مدیرعامل سونی نوبویوکی ایده‌یی، و رئیس سونی در امریکای شمالی هوارد استرینگر تماشایش می‌کردند، او ادامه داد: «این هم از قاتل واکمن.^۲ هیچ رازی در بین نیست. توجیه خرید یک شرکت موسیقایی، این است که قادر به ساخت چنین چیزی شوید. مطمئن‌می‌توان بهترش را هم ساخت.» ولی سونی نتوانست. قبلًا واکمن دنیای موسیقی را تکان داده بود، شرکت ضبط موسیقی فوق العاده‌ای هم داشت و همین‌طور تاریخی طولانی در ساخت دستگاه‌های زیبا. در واقع، سونی تمام ملزمات برای رقابت

¹ Zune

² Walkman

با استراتژی یکپارچگی سخت‌افزار، نرم‌افزار، دستگاه و محتوای قابل فروش را داشت، پس چرا شکست خورد؟ به خاطر اینکه شرکتی بود مثل ای‌ای‌ال تایم‌وارنر، با سازماندهی غیرمت مرکز در قالب چند بخشِ مجزا که هر یک، خطوط قرمز خود را داشتند؛ هم‌افزایی (از طریق ترغیب بخش‌های مختلف به کار در کنار هم) در چنین شرکت‌هایی معمولاً قابل دستیابی نیست.

جائز اپل را به بخش‌های نیمه خودمختار تقسیم نکرده بود؛ او از نزدیک گروه‌های کاری را کنترل و هدایت می‌کرد تا همه در قالب یک شرکتِ منعطف و متعدد عمل کنند، با یک خط قرمز واحد: سود-و-زیان کل شرکت. تیم کوک می‌گفت: «ما "بخش‌هایی" که سود-و-زیان مجزا داشته باشند نداریم، فقط یک سود-و-زیان کلی وجود دارد.»

به علاوه، مثل بسیاری از شرکت‌ها، سونی نگران خودخوری بود؛ به این معنا که، اگر سونی یک پخش‌کننده می‌ساخت که به مردم امکان^۱ به اشتراک گذاشتن آهنگ‌های دیجیتال را می‌داد، ممکن بود فروش بخش ضبط موسیقی شرکت افت کند. بر عکس^۲ سونی، یکی از قوانین کاری جائز این بود که هیچ وقت نگران کاهش سهم یک محصول توسط محصول دیگری از خودتان نباشد. می‌گفت: «اگر شرکت^۳ شما خودخوری نکند، یکی دیگر خواهد کرد.» حتی با اینکه ممکن بود آیفُن فروش آیپاد را ببلعد، یا آیپد بخشی از فروش لپتاپ‌ها را، او هرگز نگرانی به دل راه نمی‌داد.

در جولای آن سال سونی به یکی از کهنه‌کارهای صنعت موسیقی، جی سامیت^۱ مأموریت داد سرویسی شبیه آیتونز درست کند که نامش سونی کانکت^۲ شد و امکان دانلود آهنگ‌ها و پخش آنها روی دستگاه‌های قابل حمل سونی را می‌داد. نیویورک تایمز گزارش داد: «این حرکت بلاfaciale به عنوان راهی برای اتحاد بیشتر دو بخش الکترونیک و تولید محتوای سونی - که گاه با یکدیگر درگیر می‌شدند - شناخته شد. این جنگ داخلی به نظر بسیاری افراد باعث شد که سونی، سازنده‌ی واکمن و بازیگر اصلی بازار پخش‌کننده‌های همراه، توسط اپل به زیر کشیده شود.» سونی کانکت در می ۲۰۰۴ معرفی شد و فقط، کمی بیش از سه سال دوام آورد و سپس تعطیل شد.

در این میان، مایکروسافت تمایل داشت برنامه‌ی ویندوز مدیا و حقوق دیجیتالی فرمت‌های پخش موسیقی را به سایر کمپانی‌ها بفروشد، درست همانطور که سیستم عامل ویندوز را در دهه‌ی ۱۹۸۰ فرآگیر کرد. ولی جائز، فریلی را به سایر سازنده‌ها واگذار نکرد؛ فقط روی آیپاد اجرا می‌شد. او حتی به سایر فروشگاه‌های اینترنتی اجازه‌ی فروش آهنگ برای آیپاد را هم نداد. بسیاری از کارشناسان می‌گفتند که این در نهایت منجر به کاهش چشم‌گیر سهم اپل در بازار موسیقی خواهد شد، درست مثل ماجراهایی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ برای مک رخ داد. پروفسور کلیتن کریستنسن^۳ از دانشکده‌ی تجارت هاروارد به نشریه‌ی وايد گفت: «اگر اپل به روش اختصاصی خودش تکیه کند، آیپاد احتمالاً بدل به محصولی خواهد شد که جایش توی طاقچه است.» (به جز در این مورد، کریستنسن - که یکی از تحلیل‌گران جهانی برجسته در زمینه‌ی تجارت بود - معمولاً پیش‌بینی‌های صحیحی ارائه می‌کرد. جائز تحت تأثیر کتاب "معماری نوآوران" او قرار

¹ Jay Samit

² Sony Connect

³ Clayton Christensen

داشت). بیل گیتس هم نظر مشابهی ارائه کرد، گفت: «این داستان در مورد کامپیوترهای شخصی رخ داد، موسیقی هم با آن تفاوتی ندارد.»

راب گلسر^۱، مؤسس ریلنتورکز سعی کرد از محدودیت‌های اعمال شده توسط اپل با حیله عبور کند و در جولای ۲۰۰۴ سرویسی به نام هارمونی^۲ راه اندازی کرد. او که در قانع کردن جائز برای اعطای لیسانس فرمتِ فریلی ناکام مانده بود، با مهندسی معکوس از روی آن بدل ساخت و در هارمونی مورد استفاده قرار داد. استراتژی گلسر این بود که آهنگ‌های فروخته شده توسط هارمونی روی همه‌ی دستگاه‌ها قابل اجرا باشد، از جمله آیپاد و زون و ریو. او حتی یک کمپین بازاریابی با شعار "آزادی انتخاب" به راه انداخت. جائز از این کارش به شدت بر سر خشم آمد و با انتشار اعلامیه‌ای ابراز داشت که اپل: «حیرت کرده از اینکه ریلنتورکز تاکتیک‌ها و اصول هکرها را برای ورود به عرصه‌ی آیپاد در پیش گرفته است.» ریلنتورکز یک اعلامیه‌ی اینترنتی منتشر و در آن تقاضا کرد: «هی اپل! آیپادِ مرا نشکن.» جائز برای چند ماه سکوت پیشه کرد و سپس در اکتبر با انتشار نسخه‌ی جدید نرم‌افزار آیپاد، باعث شد آهنگ‌های خریداری شده از هارمونی دیگر روی محصولات اپل قابل پخش نباشند. گلسر همان زمان گفت: «استیو آخرین فرد از یک گونه‌ی منقرض شده است. در تجارت با او حتماً این یادتان باشد.»

در همین حین جائز و گروهش -رابینشتین، فیدل، رابین و آیو- توانستند نسخه‌های جدیدی از آیپاد را به بازار عرضه کنند که یکه‌تازی اپل را تداوم بخشید. اولین تجدیدساختار اساسی در ژانویه‌ی ۲۰۰۴ بود، یعنی معرفی آیپاد مینی^۳ که بسیار کوچکتر از آیپاد اولیه درست اندازه‌ی یک کارت ویزیت- و با ظرفیت کمتر ولی قیمت یکسان با آن بود. در مقطعی جائز تصمیم گرفت مینی را از چرخه حذف کند چون در ک نمی‌کرد چرا باید کسی با همان قیمت، ظرفیت پایین‌تر را انتخاب کند. فیدل می‌گفت: «استیو ورزش نمی‌کرد، برای همین متوجه راحتی آن حین دویدن و تحرک نبود.» در حقیقت مینی همان آیپادی بود که سلطه‌ی اپل بر بازار را فرآگیر کرد، آن هم با حذف سایر پخش‌کننده‌های دارای حافظه‌ی فلاش از گردونه‌ی رقابت. در ۱۸ ماه پس از معرفی اش، سهم اپل در بازار پخش‌کننده‌های قابل حمل از ۳۱٪ به ۷۴٪ ترقی یافت.

آیپاد شافل^۴ در ژانویه‌ی ۲۰۰۵ عرضه شد و از قبلی‌ها انقلابی‌تر بود. جائز آموخته بود که ویژگی شافل (پخش آهنگ‌ها بدون ترتیب و به طور تصادفی) در آیپاد، خیلی بین مشتریان جا افتاده است. مردم غافلگیری را دوست داشتند و در عین حال از سر تنبلی، حوصله‌ی جستجو بین فهرست‌های مختلف را نداشتند. حتی بعضی از کاربران دچار این مسئله شده بودند که واقعاً انتخاب آهنگ‌ها تصادفی است؟ و اگر این طور است چرا پس آیپادشان مدام بر می‌گردد سر یک آهنگ خاص. این مسائل باعث شد که آیپاد شافل پا به عرصه بگذارد. رابینشتین و فیدل روى ساخت یک پخش‌کننده‌ی فلاش کار می‌کردند که کوچک و ارزان باشد، و مدام آن را کوچک‌تر و ساده‌تر می‌کردند. بعد یک روز جائز با این پیشنهاد دیوانه‌وار روی سرشنan آوار شد: اصلاً باید از شر نمایشگر خلاص شویم! فیدل گفت: «چی؟!؟» جائز اصرار کرد: «همین،

¹ Rob Glaser

² Harmony

³ iPod Mini

⁴ iPod Shuffle

فقط بی خیالش شوید.» فیدل پرسید: «پس چطوری کاربران باید آهنگ‌ها را انتخاب کنند؟» پیشنهاد جابری این بود که نیازی به انتخاب نیست، چه ایرادی داشت آهنگ‌ها تصادفی پخش شوند؟ گذشته از این مگر اینها همه آهنگ‌های منتخب خود کاربر نبودند؟ پس تنها چیز لازم، یک دکمه برای رد کردن آهنگ‌ها بود تا چنانچه در لحظه‌ای خاص، حس شنیدن یک آهنگ را نداشتی، به سراغ بعدی بروی. تک جمله‌ی آگهی‌های آیپاد شافل هم شد: «بهام را پذیرا شو.»

در حالی که رقبا در جا می‌زدند، اپل به نوآوری ادامه داد و کم‌کم موسیقی بدل به بزرگترین تجارت شرکت شد. در ژانویه‌ی ۲۰۰۷ فروش آیپادها نیمی از درآمد اپل را شکل داد. ضمن اینکه این محصول شگرف، همه‌ی توجهات را به نام تجاری اپل معطوف کرد. اما موفقیت بزرگتر، از آن فروشگاه آیتونز بود. بعد از فروش ۱ میلیون آهنگ در شش روز ابتدایی در آوریل ۲۰۰۳، تا پایان سال نخست به رکورد فروش ۷۰ میلیون آهنگ دست یافت و در فوریه‌ی ۲۰۰۶ وقتی آلس استرووسکی^۱ شانزده ساله از بلومفیلد غربی^۲ در میشیگان، آهنگی از کلدلپلی^۳ به نام "سرعت صوت" را خرید، یک میلیارد میلیون فروش آیتونز رقم خورد و او از شخص استیو جابری یک تماس تبریک‌آمیز دریافت کرد که به او خبر از دریافت ۱۰ آیپاد، یک آیمک و گواهی خرید موسیقی معادل ۱۰۰۰۰ دلار می‌داد.

موفقیت فروشگاه آیتونز یک منفعت جالب هم داشت و در سال ۲۰۱۱ یک حوزه‌ی مهم و جدید دیگر را پوشش داد: آیتونز بدل شدن به سرویسی که مردم از وارد کردن اطلاعات هویتی و پرداختی خود در آن احساس امنیت می‌کردند. همراه با آمازون^۴، ویستا^۵، پیپال^۶، امریکن اکسپرس و چند سرویس دیگر، اپل نیز صاحب پایگاه داده‌های افرادی شد، که به آن اعتماد داشتند و آدرس‌های ایمیل و اطلاعات کارت‌های اعتباری خود را برای سهولت در خرید راحت و امن، در سامانه‌اش وارد می‌کردند. این به اپل امکان می‌داد که به عنوان مثال، حق اشتراک مجلات را در فروشگاه اینترنتی خود به فروش برساند؛ به این طریق اپل و نه ناشر (مجله یا روزنامه)، در ارتباط مستقیم با صاحب اشتراک قرار می‌گرفت. آیتونز همزمان با فروش ویدیوها، برنامه‌های کاربردی و حق اشتراک‌های مختلف، تا ژوئن ۲۰۱۱ پایگاهی مشتمل بر داده‌های ۲۲۵ میلیون کاربر فعال را جمع‌آوری کرد که اپل را در موقعیتی ممتاز برای یکه‌تازی در دوره‌ی جدید تجارت دیجیتال قرار داد.

^۱ Alex Ostrovsky

^۲ West Bloomfield

^۳ Coldplay

^۴ Amazon

^۵ Visa

^۶ Paypal

فصل سی و دو

مردِ موسیقی

قطعه‌ی موسیقی زندگی او



از راست: دی اج^۱، جابز، بونو و جیمی آیووین.

بر روی آیپادِ خودش

همزمان با رشد آیپاد این سؤال در اذهان عمومی شکل گرفت که: کاندیداهای ریاست جمهوری، ستاره‌های جوان عالم هنر، ملکه‌ی انگلیس، و تقریباً همه‌ی کسانی که هدفون‌های سفید دارید: «روی آیپاد شما چه آهنگ‌هایی هست؟» این بازی زمانی به اوج رسید که الیزابت بومیلر^۲ در ابتدای سال ۲۰۰۵ در نیویورک تایمز، پاسخِ جُرج دابلیو. بوش^۳ به این پرسش را منتشر کرد: «آیپاد بوش پر از آهنگ‌های کانتری است. او دست‌چینی از آهنگ‌های وَن موریسُن^۴ دارد که "دختری با چشمان قهوه‌ای" در صدر این فهرست است و از آهنگ "میانه‌ی میدان" اثر جان فوگرتی^۵ هم می‌توان نام برد.» بومیلر، جو لیوی از نویسنده‌گان

^۱ The Edge

^۲ Elisabeth Bumiller

^۳ George W. Bush

^۴ Van Morrison

^۵ John Fogerty

رُلینگ استُن را هم آورده بود تا فهرست بوش را تحلیل کند، که او این طور نظر داد: «یک چیز خیلی جالب این است که پرزیدنت بوش هنرمندانی را دوست دارد که اصلاً از او خوششان نمی‌آید.»

لَوی در پِرفِکت تینگ^۱ نوشت: «خیلی ساده است؛ آیپادتان را به دست معشوق خود یا غریبه‌ای که در هواپیما کنارتان نشسته بدهید تا درون شما را بخواند. تمام کاری که باید بکند جستجوی آیپاد با چرخ‌آهنگ است. می‌توان گفت امروزه از جنبه‌ی موسیقایی همه برهنه‌ایم و این چیزی نیست که دوستش داشته باشیم - هر چند عین واقعیت است.»

یک روز که در اتاق نشیمن خانه‌اش نشسته بودیم، از جابز خواستم آیپادش را نشانم دهد. همانجا آهنگ‌های مورد پسندش را رو کرد. اصلاً عجیب نبود که هر شش آلبوم دیلان از سری آلبوم‌های قاچاقی را داشته باشد؛ از جمله ترانه‌هایی که قبل از انتشار رسمی - با وازنياک آنها را روی نوارهای حلقه‌ای قدیمی ضبط کرده بود. ۱۵ آلبوم دیگر از دیلان هم داشت، از اولی که مال سال ۱۹۶۳ بود تا آلبوم "أه مرسي" به سال ۱۹۸۹. جابز ساعتها با اندی هِرتزفلد و سایرین بر سر این بحث کرده بود که آلبوم‌های متاخر دیلان، یعنی در واقع تمام آلبوم‌هایش بعد از "خون بر روی شیارها" (۱۹۷۵)، به اندازه‌ی آلبوم‌های قبلی تأثیرگذار نیستند. تنها استثنایی که قائل شد، آهنگ "همه چیز عوض شده" از فیلم "پسرهای اعجوبه" (۲۰۰۰) بود. جالب اینکه در آیپادش، حتی اثری از آلبوم "امپراطوری مضحک" (۱۹۸۵) نبود؛ همان آلبومی که هِرتزفلد در آخر هفته‌ای که جابز از اپل اخراج شد، برایش آورد.

دیگر گنجینه‌ی روی آیپادش بیتلز بود. آهنگ‌هایی از هفت آلبوم بیتلز را داشت: "شب یک روز سخت،" "جاده‌ی آبی،" "کمک!" "بگذار باشد،" "تور راز جادویی،" "ملاقات با بیتلز!" و "باشگاه قلب‌های تنها گروهبان پیر." آلبوم‌های تکی در این زمرة نبودند. بعد از بیتلز، نوبت رُلینگ استُن^۲ بود با شش آلبوم: "نجات عاطفی،" "فالش پوینت"^۳، "پرش به عقب،" "بعضی دخترها،" "انگستان چسبناک،" و "خالکوبی تو." در مورد آلبوم‌های دیلان و بیتلز می‌شد گفت که اکثرشان کامل بودند ولی به خاطر اعتقادش به اینکه می‌توان - و بعضاً باید - آهنگ‌ها را تفکیک کرد، آلبوم‌های استُن و اکثر هنرمندان دیگر محدود به سه یا چهار آهنگ گلچین بود. در آیپادش، چهار آلبوم هم از معشوق قدیمی‌اش جوان بیز داشت، از جمله دو نسخه‌ی متفاوت از "عشق فقط یک کلمه‌ی سه حرفی است."

می‌توان گفت، آهنگ‌های آیپادش متعلق به پسرکی ۱۷ ساله بود که قلیش هنوز در دهه‌ی ۶۰ جا مانده بود. آرتا^۴، بی‌بی‌کینگ^۵، بادی هالی^۶، بالالو اسپرینگ‌فیلد^۷، دان مکلین^۸، داناوان^۹، دورز^{۱۰}، جَنیس جاپلین،

¹ Perfect Thing

² Rolling Stones

³ Flashpoint (درجه‌ای از گرما که در آن بخار مایعات فرار می‌سوزد.م)

⁴ Aretha

⁵ B. B. King

⁶ Buddy Holly

⁷ Buffalo Springfield

⁸ Don Mclean

⁹ Donovan

جاپلین، جفرسون ارپلین، جیمی هندریکس، جان مِلنگمپ^۳، جانی کش^۴، سایمن-آند-گارفونکل^۵ و حتی دی مانکیز^۶ و سَم دِشیم^۷. فقط یک چهارم آهنگ‌ها از هنرمندان امروزی بود، مثل ۱۰۰۰، ۱۰۱۰ مانیاکز^۸، آلیشا کیز^۹، بلک آید پیز، کُلد پلی، دیدو^{۱۰}، گرین دی^{۱۱}، جان میر^{۱۲} (دوست او و اپل)، موبی^{۱۳} (به همچنین)، ۲۰۲۰ سُلیل^{۱۴} و تاکینگ هدز^{۱۵}. غیر از اینها، قطعات کلاسیک شامل تعدادی از سمعکنی‌های باخ^{۱۶}، از جمله کنسروهای برنده‌برگ^{۱۷} و سه آلبوم از یو-یو ما^{۱۸} بود.

جایز در می ۲۰۰۳ به شریل کرو^{۱۹} گفته بود که دارد برخی از آهنگ‌های امینم را دانلود می‌کند و اینکه: «دارد توی وجودم پا می‌گیرد». جیمز وینسنت متعاقباً او را به یکی از کنسرت‌های امینم برد. با این حال، این خواننده‌ی رپر نتوانست وارد فهرست آیپاد^{۲۰} جایز شود. بعد از کنسرت به وینسنت گفت: «نمی‌دانم...» و بعدها به من گفت: «من به امینم به عنوان یک خواننده احترام می‌گذارم ولی خب نمی‌خواهم به موسیقی‌اش گوش کنم، ارزش‌های او آن‌طوری که ارزش‌های دیلان را می‌پسندم نیست.»

آهنگ‌های موردپسندش در طول سال‌ها تغییری نکرد. با عرضه‌ی آیپد ۲ در مارس ۲۰۱۱، آهنگ‌های مورد علاقه‌اش را به آن منتقل کرد. یک روز بعد از ظهر که در اتاق نشیمن خانه‌اش بودیم روی آیپد جدیدش بین آهنگ‌ها چرخی زد و بعد با یک نوستالژی دلپذیر، روی یکی انگشت^{۲۱} چلاند تا گوش کنیم. در ادامه، آهنگ‌های دلپذیری از دیلان و بیتلز گوش کردیم. بعد استیو به فکر فرو رفت و روی یک سرود کلیسا‌ای انگشت فشرد؛ «اسپیریتوس دومینی^{۲۲}» اثری از گروه بندیکتین مانکس^{۲۳}. برای یک دقیقه یا بیشتر از پیش^{۲۴} من رفت و در خلسه غوطه‌ور شد. سپس گفت: «واقعاً زیبا است.»

^۱ The Doors

^۲ Johnny Cash

^۳ John Mellencamp

^۴ Simon And Garfunkel

^۵ The Monkees

^۶ Sam The Shame

^۷ 10,000 Maniacs

^۸ Alicia Keys

^۹ Dido

^{۱۰} Green Day

^{۱۱} John Mayer

^{۱۲} Moby

^{۱۳} Seal

^{۱۴} Talking Heads

^{۱۵} Bach

^{۱۶} Brandenberg

^{۱۷} Yo-Yo Ma

^{۱۸} Sheryl Crow

^{۱۹} Spiritus Domini

آنگاه کنسرت‌تویِ دوم باخ و همین طور قطعه‌ای از "کلاویه‌های خوش‌کوک"^۱ را گذاشت. اذعان کرد که باخ، موسیقی‌دانِ کلاسیکِ محبوبش است. به خصوص به گوش کردنِ دو نسخه از "واریاسیون‌های گلدبِرگ" با اجرای گلین گولد^۲، انس گرفته بود؛ اولی اجرای ۱۹۵۵ زمانی که گولد پیانیستِ ۲۲ ساله‌ی ناشناخته‌ای بود، و دومی اجرای سال ۱۹۸۱، یعنی درست یک سال قبل از فوت گولد. آن روز عصر پس از پخش آن دو قطعه گفت: «مثل روز و شب‌آند. اولی قطعه‌ای جوان، درخشان و پربرکت؛ آنقدر سریع نواخته می‌شود که انگار همان لحظه به او وحی می‌شود. و دومی خیلی طریفتر و حساس‌تر، یک روح خیلی عمیق را حس می‌کنی که خسته از جهان، روزهای زیادی را پشت سر گذاشته. اجرای دوم، عمیق‌تر و خردمندانه‌تر است.» آن روز جایز در سومین مرخصی درمانی‌اش بود. پرسیدم کدام را بیشتر می‌پسندد. گفت: «خود گولد نسخه‌ی دوم را بیشتر دوست داشت، اما پسندِ من همیشه اولی بوده، همان که پربرکت‌تر است. البته حالا، او را بهتر درک می‌کنم.»

سپس یک مرتبه رفت سراغ دهه‌شصتی‌ها و "باد را بگیر" از داناوان را گذاشت. نگاه چپ‌چپم را که دید، دفاع کرد و گفت: «داناوان هم چند تا کار خوب دارد، واقعاً خوب.» "زردِ ملایم" را هم گذاشت ولی زود گفت که انتخاب خوبی نیست: «آن قدیم‌ها بهتر بود.»

پرسیدم چه آهنگی از دوران کودکی‌مان این روزها هنوز هم واقعاً جذاب است. فهرست روی آیپدش را پایین برد و آهنگ سال ۱۹۶۹ گروه گریتففول دید را آورد: "گروه عمو جان." همراه با ترانه سرش را تکان می‌داد و می‌خواند: «وقتی زندگی مثل یک خیابان خلوت است، خطری پشت در(b) در کمین است.» برای دقایقی برگشت به دوران شلوغ و در هم و بر هم اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ آرام: «ووا، اوه، می‌خواهم بدانم، هنوز هم مهربانی؟»

بعد سر وقتِ جانی می‌چل^۳ رفت. می‌گفت: «جانی یک دختر کوچولو داشت که به فرزندخواندگی سپرد، این راجع به او است.» سپس روی آهنگ "سیز کوچولو" انگشت فشد و به ملودي غمناک و ترانه‌ای احساسی که بیانگر عواطف مادرانه‌ی خواننده بود، گوش کردیم: «همه‌ی کاغذها را با اسم فامیلت امضا می‌کنی، غمگینی و متأسف ولی نه شرمنده.» از استیو پرسیدم آیا هنوز هم به قدیم و دوران فرزندخواندگی فکر می‌کند. گفت: «نه. نه زیاد. نه به کرات.»

می‌گفت این روزها بیشتر به پیر شدن فکر می‌کند تا به تولد خود. همین باعث شد بهترین آهنگ جانی می‌چل را پخش کند "اینک هر دو سو،" با ترانه‌ای راجع به پیر و دانا شدن: «اینک به هر دو سوی زندگی نگاه کرده‌ام، از برد تا باخت. اما هنوز، اوهام را به خاطر می‌آزم، هیچ نمی‌دانم که زندگی چیست.» درست مثل گلین گولد و "واریاسیون‌های گلدبِرگ" باخ، می‌چل هم "اینک هر دو طرف" را با سال‌ها فاصله ضبط کرده بود؛ اولی در ۱۹۶۹ و بعد نسخه‌ی فوق العاده آرامی در سال ۲۰۰۰. جایز دومی را هم پخش کرد و بعد گفت: «جالب است که آدم‌ها چطور پیر می‌شوند.»

^۱ مترجم: این عبارت، برگردان «The Well-Tempered Clavier» است. قابل توجه مترجمین گرامی. ☺

لینک www.narenji.ir/steve Donate کتاب:

² Glenn Gould

³ Joni Mitchel

بعد اضافه کرد که بعضی افراد درست زندگی نمی‌کنند، نه حتی در جوانی. پرسیدم چه کسی را در ذهن دارد. گفت: «جان میر یکی از بهترین گیتاریست‌هایی است که تاکنون به دنیا آمده، فقط از این می‌ترسم که دارد بدوری زندگی‌اش را به باد می‌دهد.» جابز، میر را دوست داشت و چند بار او را برای شام به پالو آتو دعوت کرده بود. میر وقتی ۲۷ سال داشت در مک‌وُرد ژانویه ۲۰۰۴ ظاهر شد. در آن رویداد جابز گاراژ‌بند را رونمایی کرد و از آن پس، میر یک پای ثابت اکثر رویدادهای اپل شد.

جابز، آلبوم میر به نام «گرانش» را آورد؛ ترانه راجع به آدمی آکنده از عشق است که به طرز غیرقابل توضیحی، در رؤیا، راههای فرار از عشق خود را می‌بیند: «گرانش بر ضد من است و به سقوط می‌کشاند مرا.» جابز سرش را تکان داد و گفت: «فکر می‌کنم در عمقِ دلش پسر خوبی است ولی اساساً از کنترل خارج شده.»

در آخر یک سؤال کلیشه‌ای از جابز پرسیدم؛ بیتلز یا استنْز؟ جوابش این بود: «اگر مغازه آتش گرفته باشد و فقط بتوانم یک جعبه نوار را بردارم، بدون شک بیتلز. انتخاب اصلی بین بیتلز و دیلان است. استنْز هم که نبود، بالأخره یک گروهی شبیه‌اش پیدا می‌شد. ولی دیلان و بیتلز بی‌بدیل هستند.» همین که داشت می‌گفت چقدر خوشبختیم که اینها معاصرمان هستند، پسر هجده ساله‌اش وارد شد. با تأسف گفت: «رید اینها را نمی‌فهمد.» شاید هم می‌فهمید، چون یک تی‌شرتِ جوان بیز با این نوشتۀ روی سینه، به تن داشت: «برای همیشه جوان.»

باب دیلان

جابز، آن تنها باری را که در حضورِ کسی دچار لکت شده بود به یاد می‌آورد؛ دیدار با باب دیلان. در اکتبر ۲۰۰۴ او در نزدیکی پالو آتو اجرا داشت و جابز دوران نقاهتِ بعد از جراحی پانکراسیش را می‌گذراند. برخلاف بونو و بووی^۱، دیلان آدمِ درون‌گرایی بود. هرگز از دوستانِ جابز نشد و حتی برایش مهم نبود که باشد. با این همه آن سال جابز را دعوت کرد که قبل از کنسرت، در هتلش با هم ملاقات کنند. استیو در موردِ آن دیدار می‌گفت:

«در ایوانِ بیرون اتفاق نشستیم و برای دو ساعت صحبت کردیم. واقعاً دستپاچه بودم، چون او یکی از قهرمان‌های من بود. در ضمن نگران این بودم که نکند دیگر به زرنگی قبل نباشد و با کاریکاتوری از باب دیلان مواجه شوم، آخر این برای خیلی‌ها اتفاق می‌افتد. با دیدنش دلم شاد شد. به تیزی یک میخ بود، همان چیزی که آرزو داشتم باشد. بی‌اندازه راحت و صادق بود. راجع به زندگی و آهنگ‌هایی که می‌نوشت حرف زد. می‌گفت: «قدیم‌ها فقط از دلم می‌جوشیدند، این نبوده که بخواهم بسازم‌شان. اما دیگر آن‌طور نیست، دیگر مثل قبل نمی‌توانم بنویسم.» بعد مکثی کرد و با صدای خشدارش گفت: «ولی هنوز می‌توانم ازشان استفاده کنم.» لبخند کوچکی گوشۀ لبس نشست.»

^۱ Bowie

دفعه‌ی بعد که دیلان در آن نزدیکی اجرا داشت، جابر را به اتوبوسِ گروه دعوت کرد. حتی پرسید که آهنگ مورد علاقه‌اش چیست، جابر گفت "یکی از صحنه‌ای بی‌شمار." دیلان همان شب اجرایش کرد. بعد از کنسرت، جابر داشت از پشتِ سالن پیاده بیرون می‌رفت که اتوبوسِ گروه آمد و با صدای ترمز، ایست کرد. در باز شد و دیلان پرسید: «خب، آهنگی را که برایت خواندم شنیدی؟» و بعد رفت. جابر در تعریفِ این ماجرا، خیلی خوب تُنِ صدای دیلان را تقلید می‌کرد. می‌گفت: «یکی از قهرمان‌های همیشگی من است، علاقه‌ام به باب در طول سال‌های زیادی شکل گرفت و بالغ شد، ولی هنوز نمی‌فهمم چطور در عین جوانی آن کارها را می‌ساخت.»

چند ماه بعد از دیدن^۱ او در کنسرت، یک نقشه‌ی عالی به سرِ جابر زد؛ عرضه‌ی یک بسته‌ی موسیقایی از تمام آهنگ‌های دیلان. چیزی بیش از ۲۰۰ آهنگ با قیمت ۱۹۹ دلار. جابر می‌توانست نگاهبان آثار دیلان در عصر دیجیتال باشد. ولی آندی لیک در سونی، (شرکتِ ضبطِ آثار دیلان) هیچ علاقه‌ای به این کار نداشت مگر در ازای امتیازهای انحصاری ویژه. به علاوه، لیک حس می‌کرد که قیمت پیشنهادی جابر پایین و دون شان دیلان است. به من گفت: «باب یک گنجینه‌ی ملی است ولی استیو می‌خواست او را با قیمتی به آیتونز بیاورد که یک معنا بیشتر نداشت: تجاری‌سازی.» مشکل اصلی لیک و سایر مدیران با جابر این بود که او اختیار قیمت‌گذاری را می‌خواست، آن هم بی هیچ مزاحمی. بنابراین لیک گفت: «نه.» جابر گفت: «باشد، پس من به خود دیلان زنگ می‌زنم» ولی این چیزی نبود که دیلان قبلًا با آن روبرو شده باشد، بنابراین کار را به مدیر برنامه‌اش، جف رُزن^۲ سپرده.

لیک به رُزن گفت: «واقعاً قیمت بدی داده» و با نشان دادن ارقام افزود: «دیلان قهرمان استیو است، همین هم معامله را شیرین می‌کند.» لیک برای عقب راندن جابر یا حتی آزار دادن او، هم دلایل حرفاً داشت و هم دلایل شخصی. بنابراین به رُزن پیشنهاد کرد: «همین فردا یک چک ۱ میلیون دلاری برایت می‌نویسم به شرط اینکه عجالتاً دست نگه داری.» بعدها توضیح داد که این یک پیشروی به سمت حقوقی معنوی آینده بوده: «یکی از آن کارهای حسابگرانه‌ای که شرکت‌های ضبط موسیقی انجام می‌دهند.» رُزن، ۴۵ دقیقه بعد زنگ زد و پیشنهادش را پذیرفت. می‌گفت: «آندی مشکلات ما را رفع و پیشنهاد کرد دست نگه داریم، ما هم صبر کردیم. فکر می‌کنم آندی یک جورهایی کاری کرد که عجله نکنیم.»

با کنار رفتن لیک از مدیر عاملی سونی در سال ۲۰۰۶، جابر دوباره مذاکرات را از سر گرفت. برای دیلان یک آیپاد با تمام آهنگ‌های خودش فرستاد و برای رُزن توان تبلیغاتی کمپین بازاریابی اپل را توضیح داد. سرانجام در آگوست، معامله‌ی بزرگ انجام شد که بر طبق آن اپل می‌توانست بسته‌ی دیجیتالی تمام آهنگ‌های دیلان را به قیمت ۱۹۹ دلار بفروشد، ضمن اینکه حقوق پخش و پیش‌فروشِ انحصاری آلبوم جدید دیلان به نام "دوران جدید" را هم کسب کرد. جابر در مراسمِ مربوطه گفت: «باب دیلان از محترم‌ترین شاعران و موزیسین‌های دوران ما است و همین‌طور قهرمان شخصی من.» ۷۷۳ آهنگ از جمله ۴۲ قطعه‌ی نادر، مثل نوار "بر آب راه برو" مال سال ۱۹۶۱ در هتل مینیسوتا، نسخه‌ی زنده‌ی سال ۱۹۶۲ "مرد خوش‌قیافه" از کنسرت کافه گس‌لایت^۲ در دهکده‌ی گرینویچ، یک بازگردانی بی‌نظیر از "جناب آقای

¹ Jeff Rosen

² Gaslight Café

دایرزنگی^۱ "اجرا شده در فستیوال فولکلور نیوپرت^۲ به سال ۱۹۶۴ (نسخه مورد علاقه‌ی جايز)، و نسخه‌ی آکوستیکی از "بلوز غیرقانونی"^۳ به سال ۱۹۶۵.

یکی از بخش‌های توافق این بود که دیلان برای تبلیغ آیپاد، در آگهی تلویزیونی شرکت کند و آلبوم جدیدش "دوران جدید" را معرفی نماید. این یکی از حیرت‌انگیزترین وارونه‌شدن‌های روزگار، از زمانی که تام سایر^۴ دوستانش را متقدعاً به سفیدکاری نرده‌ها کرد، به شمار می‌رود! در گذشته، آوردن^۵ ستاره‌ها برای ضبط آگهی نیازمند پرداخت^۶ پول زیادی به آنها بود ولی از سال ۲۰۰۶ ورق برگشت. هنرمندان مشهور، خواهان حضور در آگهی‌های آیپاد می‌شدند، چون باعث تضمین موفقیت‌شان می‌شد. این پیش‌بینی چند سال قبل جیمز وینسنت بود؛ در روزی که جایز پیشنهاد داد که از روابط خود با هنرمندان استفاده و در ازای پرداخت مبالغی پای آنها را به آگهی‌های آیپاد باز کند، وینسنت جواب داد: «نه، به زودی همه چیز عوض می‌شود. اپل یک نامتجاری متمایز است، از نام بسیاری از هنرمندان هم بزرگ‌تر. ما باید فرصتی را که به گروه‌های موسیقی می‌دهیم تا معروف شوند به رخ بکشیم، نه اینکه بهشان پول بدهیم.»

لی کلو به خاطر می‌آورد که در بین کارمندان جوان‌تر اپل، نسبت به استفاده از دیلان برای ضبط آگهی مقاومت وجود داشت: «آنها باور نداشتند که او هنوز جذاب باشد.» اما گوشی جایز اصلاً به این حرف‌ها بدھکار نبود، چون از حضور دیلان در آیتونز بسیار کیفور بود. نسبت به تمام جزئیات آگهی دیلان وسوس به خرج داد. رُزن پیشنهاد کرد یکی از آهنگ‌های خود آلبوم را برای آگهی انتخاب کنند که دست آخر "یک روز عزیزم"^۷ برگزیده شد. بعد از تأیید نسخه‌ی آزمایشی ویدیو توسط جایز که کلو آن را با استفاده از بدل دیلان تهیه کرده بود، ضبط با حضور خود دیلان در نشویل^۸ انجام شد. ولی استیو با دیدن آن ابراز انزعجار کرد. می‌گفت به اندازه‌ی کافی متمایز نیست. یک سبک جدید می‌خواست. بنابراین کلو یک کارگردان دیگر آورد و رُزن، دیلان را متقدعاً به ضبط دوباره‌ی آگهی کرد. این بار، دیلان با یک کلاه گاوچرانی بر سر، روی چهارپایه نشست، گیتار زد و آواز خواند. در تدوین، سایه‌ی یک زن رقصان، با یکی از آن کلاه‌های روزنامه‌فروشی به سر، در بین تصاویر دیلان جای گرفت. جایز از این یکی خوشنش آمد.

این آگهی، اثر تبلیغاتی آیپاد را دوباره به رخ کشید: دیلان توانست بر یک هنرمند نسل جوان غلبه کند و آیپاد دوباره دست قدیمی‌ها را گرفت -این بار البته پایی کامپیوتراهای اپل در میان نبود. با آن آگهی، آلبوم دیلان در تابلوی فروش هفته‌ی اول، جایگاه نخست را به خود اختصاص داد و بر آلبوم‌های کریستینا آگویلرا^۹ و اوْت‌کست^{۱۰} چیره شد. از زمان انتشار آلبوم "شوق"^{۱۱} در سال ۱۹۷۶، یعنی سی سال قبل، این اولین بار بود که دیلان به اوج می‌رسید. سایت آد‌ایچ^{۱۲}، نقش اپل را در این موفقیت دیلان برجسته کرد: «رسیدن به صدر جدول فروش آیتونز، ماحصل حضور پولکی یک ستاره‌ی موسیقی در آگهی یک نامتجاری بزرگ نبود. این یکی، به کلی قاعده را عوض کرد. نامتجاری قدرتمند اپل به آقای دیلان امکان حضور بین جوان‌ها را داد و

¹ NewPort

² Tom Sawyer (شخصیتی داستانی که خالق آن نویسنده‌ی معروف مارک تواین است.م)

³ Nashville

⁴ Christina Aguilera

⁵ Outkast

⁶ Ad Age

کمک کرد فروش آلبومش به جایی برسد که از زمان سوگندِ ریاست جمهوریِ فورد تا کنون سابقه نداشت.»

بیتلز

در بین سی‌دی‌های ممتازِ جابر، یک مجموعه از نوارهای قاچاقی، شامل ۱۲ جلسه از تجدید نظرِ بیتلز در آهنگِ "دشت‌های توتنگی برای همیشه" وجود داشت. این ۱۲ جلسه، معیاری موسیقایی برای شرح فلسفه‌ی جابر، راجع به "کامل بودن یک محصول" بود. سال ۱۹۸۶ آندی هرتزفلد یک نسخه از آن را پیدا کرد و برای جابر روی یک سی‌دی زد. البته جابر گاهی به رفاقتیش می‌گفت که آن را از یوکو اونو گرفته است. یک روز که در اتاق نشیمن خانه‌اش بودیم، داخل قفسه‌کتابِ شیشه‌ای خود دنبالش گشت، بعد آن را برای پخش گذاشت و همزمان توضیح داد که چه درسی از آن آموخته:

«آهنگ پیچیده‌ای است، خیلی جالب است که بتوانی فرآیند خلق آن را بشنوی، که چطور جلو می‌رond و به عقب بر می‌گردد و بالآخره در طول چند ماه آهنگ را می‌سازند. لنون همیشه عضو مورد علاقه‌ی من - در بین اعضای بیتلز - بوده. [آن لحظه‌ای که لنون آهنگ را قطع و گروه را مجبور می‌کند که به عقب برگردد تا فقط یک آکورد را عوض کند، جابر غش‌غش می‌خندید، یاد رفتار خودش افتاده بود.] آن اشتباه کوچک‌شان را شنیدی؟ آکورد جواب نداد، برای همین از اول شروع کردند. این نسخه خیلی آماتوری است و آنها را فانی جلوه می‌دهد. حتی می‌توانی سایرین را در حال اجرای آن تصور کنی؛ شاید نه در حال نوشتن و تنظیم، ولی قطعاً در حال نواختنش چرا. مهم این است که به هیچ عنوان متوقف نشدن. آنها کمال گراهایی بودند که به کار ادامه دادند و ادامه دادند. این در سیزده سالگی تأثیر شگرفی روی من گذاشت. خودت فکر کن که چقدر روی همین یک قطعه کار کرده‌اند.»

«در ضمن بین هر یک از این ضبط کردن‌ها، کلی تمرین داشته‌اند. مدام تکرار می‌کردند تا آهنگ به نقطه‌ی کمال مدنظرشان نزدیک‌تر شود. [در حین پخش قطعه‌ی ضبط‌شده‌ی سوم، توضیح داد که چطور نوازنگی به سطح پیچیده‌تری رفته.] روشی که ما در اپل محصولات را می‌سازیم اغلب همین‌طور است. حتی تعداد مدل‌های پیش از ساختِ یک نوت‌بوک یا آیپاد هم در همین حدود است. با یک نسخه کار را شروع می‌کنیم و بعد مدام آن را بهبود می‌بخشیم و بهینه می‌کنیم. مدل‌هایی پُر-جزئیات، برای بهینه‌سازی طراحی، یا بهبود دکمه‌ها و عملکردهای دستگاه می‌سازیم. کار زیادی می‌برد ولی در آخر نتیجه‌ی بهتری می‌دهد و خیلی زود رقبا می‌پرسند: "وآ چطوری این کار را کردن‌د؟ یعنی باز به فنا رفتیم؟"»

با این حس نوستالژیک، قابل درک است که چرا او از عدم حضور بیتلز در آیتونز دیوانه شده بود.

درگیری جابر با "گروه اپل"^۱ که بنگاه تجاری آثار بیتلز بود بیش از سه دهه ادامه یافت و باعث شد بسیاری از روزنامه‌نگاران از عبارت "جاده‌ی طولانی و پیچ در پیچ" در مقالات مربوط به آن استفاده کنند. ماجرا از سال ۱۹۷۸ شروع شد، زمانی که شرکت اپل کامپیوترز بلافصله بعد از تأسیس، توسط "گروه اپل" به خاطر نقض حق "برند تجاری" تحت تعقیب قرار گرفت، زیرا شرکت ضبط‌کننده‌ی آثار بیتلز پیش‌تر نام اپل را برگزیده بود. پرونده سه سال بعد با پرداخت ۸۰۰۰۰ دلار غرامت بسته شد. توافق، شامل شروطی بود که آن موقع به نظر بی‌ضرر می‌آمدند: بیتلز هرگز نباید تجهیزات کامپیوترا تولید می‌کرد؛ اپل هم نباید هیچ محصولی در حوزه‌ی موسیقی به بازار ارائه می‌کرد.

بیتلز برای همیشه بر سر توافق ماند و هیچ کامپیوترا درست نکرد ولی سر و کله‌ی اپل بالأخره در صنعت موسیقی پیدا شد. دوباره در سال ۱۹۹۱ شکایت و شکایت‌کشی آغاز گردید، زیرا قابلیت پخش فایل‌های صوتی به مک اضافه شد و بعدها هم که فروشگاه آیتونز راه افتاد. اما سرانجام مشکلات قانونی در سال ۲۰۰۷ حل و فصل شد، شرکت اپل مبلغ ناقابل ۵۰۰ میلیون دلار به "گروه اپل" پرداخت کرد و تمام حقوق جهانی برند اپل را خرید. سپس طبق توافق، حق استفاده از علامت‌تجاری "گروه اپل" را به بیتلز واگذار کرد تا برای ضبط و تجارت آثارشان از آن استفاده کنند.

افسوس که این هم مشکل عدم حضور بیتلز در آیتونز را حل نکرد. برای وقوع آن، ابتدا باید بیتلز و ای‌ام‌آی میوزیک (صاحب حقوق معنوی اکثر آهنگ‌های بیتلز) اختلافات خود بر سر حقوق پخش دیجیتالی را حل می‌کردند. جابر بعدها گفت: «همه‌ی اعضای بیتلز می‌خواستند در آیتونز باشند ولی آنها و ای‌ام‌آی مثل یک زن و شوهر پیرپاتال هستند. از هم متنفرند ولی نمی‌توانند طلاق بگیرند. این حقیقت که گروه مورد علاقه‌ی من آخرین جامانده از آیتونز بود، مسئله‌ای بود که خیلی امید داشتم عمرم به حل کردنش قد بدده.» چیزی که در گذر زمان، تحقق یافت.

بونو

بونو خواننده‌ی اصلی گروه U2، عمیقاً قدردان قدرت بازاریابی اپل و خوشحال بود که گروه دوبلینی‌اش هنوز در دنیا بهترین بود. در سال ۲۰۰۴ بعد از ۳۰ سال کار مشترک، اعضای آن در بی‌جلا دادن به وجهه‌ی خود بودند. U2 آلبومی مهیج عرضه کرده بود که گیتاریست اصلی گروه، دی‌ایج، راجع به یکی از آهنگ‌های آن ادعا می‌کرد که "مادر تمام آواهای راک" است. بونو خوب می‌دانست که باید مقداری انرژی پشت آلبوم قرار دهد. بنابراین با جابر تماس گرفت.

خودش در این باره می‌گفت: «از اپل یک خواسته داشتم. در آلبوم آهنگی بود به نام "سرگیجه" که یک گیتارنوازی بسیار سرعتی داشت و می‌دانستم می‌تواند اعتیادآور باشد، ولی به شرطی که مردم بارها و بارها به آن گوش می‌کردند.» می‌دانست که دوره‌ی پخش آهنگ‌ها از طریق رادیو به سر آمده بنابراین به خانه‌ی جابر در پالو آلو رفت، در باغ قدمی زدند و بونو یک پیشنهاد غیرعادی مطرح کرد. در طول همه‌ی آن

^۱ Apple Corps

سال‌ها U2 حتی با وجود پیشنهادهای مالی وسوسه‌انگیز (که بعضاً به ۲۳ میلیون دلار هم می‌رسید)، در تبلیغات شرکت نکرده بود. حالا بونو از جایز می‌خواست در یکی از آگهی‌های آیپاد از U2 استفاده کند، آن هم بدون درخواست مالی - یا حداقل به عنوان بخشی از یک بسته‌ی سودآور برای دو طرف. جایز بعدها گفت: «هرگز پیش از آن آگهی کار نکرده بودند ولی دانلودهای غیرقانونی داشت آنها را هم به فنا می‌داد. از روش ما در آیتونز خوش‌شان آمده بود و فکر می‌کردند از عهده‌ی ترویج موسیقی‌شان بین قشر جوان بر می‌آییم.» هر مدیرعامل دیگری با کله می‌پرید وسط و پای U2 را به آگهی‌ها باز می‌کرد ولی جایز ابتدا موضع منفی گرفت. اپل تصاویر قابل تشخیصِ آدم‌ها را در آگهی‌های آیپاد پخش نمی‌کرد، فقط سایه‌ها. (آن موقع هنوز آگهی دیلان ساخته نشده بود). پس بونو جور دیگری تقاضایش را مطرح کرد: «تا حالا سایه‌های هوادارها را داشتید، خب، به نظرت فاز بعدی نمی‌تواند سایه‌ی هنرمندتها باشد؟» جایز این ایده را قابل بررسی دانست. بونو یک نسخه از آلبوم (در صف انتشار) U2، «چطور یک بمب اتم درست کنیم» را برای جایز گذاشت و رفت. خودش می‌گفت: «غیر از خودمان فقط او آلبوم را داشت.»

جلسات متعدد از پی این دیدار آغاز شد. جایز با هواپیما به دیدار جیمی آیووین، - مؤسس شرکت اینترسکوپ رکوردز^۱ صاحب آثار U2 - در خانه‌اش در هولمبای هیلز^۲ لوس‌آنجلس رفت. دی‌اج هم همراه با مدیربرنامه‌ی بونو، پاول مک‌گینس^۳ آنجا بود. دیدار بعدی در آشپزخانه‌ی جایز انجام گرفت، مک‌گینس نکات مهم را پشتِ دفترچه یادداشت‌ش نوشت. قرار شد U2 در تبلیغات حضور یابد و اپل آلبوم را در چندین حوزه تبلیغ کند؛ از بیلبوردها گرفته تا صفحه‌ی خانگی سایت آیتونز. U2 هیچ درآمد مستقیمی دریافت نمی‌کرد ولی از فروش نسخه‌ی‌های ویژه‌ی آیپد U2 سهم می‌گرفت. بونو درست مثل لیک، اعتقاد داشت که هنرمندان بایستی از فروش هر آیپاد سهمی دریافت کنند و این تلاشی کوچک (و محدود به گروه خودش) بود برای دفاع از این حق. آیووین می‌گفت: «من و بونو به استیو گفتیم یک آیپاد مشکی برای مان درست کند چون فقط یک کار تبلیغاتی انجام نمی‌دادیم، این مشارکتی بود بین دو نام تجاری بزرگ.»

بونو به خاطر داشت که: «آیپاد خودمان را می‌خواستیم، چیزی مجزا از آیپادهای سفیدِ معمولی. مشکی‌اش را می‌خواستیم، ولی استیو می‌گفت: "رنگ‌هایی به جز سفید را امتحان کرده‌ایم، جواب نمی‌دهد."» چند روز بعد خود جایز پشیمان شد و این ایده را پذیرفت، البته به طور آزمایشی.

قرار شد در آگهی، تصاویر اعضای U2 با شمایل سایه‌ای، همراه با کاراکتر همیشگی "سایه‌ی رقصان با آیپاد" قرار بگیرد. اما حین تصویربرداری در لندن، توافق با اپل در شرف از هم پاشیدن قرار گرفت. جایز نسبت به ایده‌ی آیپاد مشکی مردد شده بود، سهم توافقی از فروش هم به مذاقلش خوش نیامده بود. بنابراین به جیمز وینسنت زنگ زد و از او خواست به لندن تلفن بزند و همه چیز را لغو کند. گفت: «فکر نمی‌کنم این کار جواب بددهد، اینها نمی‌فهمند چه ارزشی داریم بهشان می‌دهیم، کل ماجرا بُوی شکست می‌دهد. بزن برویم روی آگهی‌های دیگر کار کنیم.» وینسنت که از طرفداران قدیمی U2 بود و اهمیت این آگهی برای طرفین را درک می‌کرد، با التماس یک فرصت دیگر برای صحبت با بونو و سامان دادن اوضاع، به دست آورد. از جایز شماره‌ی موبایل بونو را گرفت. وقتی زنگ زد او در آشپزخانه‌ی منزلش در دوبلین بود.

¹ Interscope Records

² Holmby Hills

³ Paul McGuinness

همزمان با جاپز، بونو نیز داشت در همکاری تجدیدنظر می‌کرد. به وینسنت گفت: «من هم فکر نمی‌کنم جواب بدده، بچه‌ها بی‌میلنند.» وینسنت پرسید مشکل کجاست؟ او گفت: «نوجوان که بودیم، همینجا در دوبلین عهد کردیم هرگز کارهای مزخرف انجام ندهیم.» وینسنت از بونو خواست بیشتر توضیح دهد که منظورش از «مزخرف» چیست؟ او گفت: «تن دادن به کارهای چرند فقط برای پول، ما فقط به هواره‌ها فکر می‌کنیم. به گمانم اگر وارد آگهی بشویم مایه‌ی ننگ آنها است. حس درستی ندارد. متأسفم، وقت شما را هم تلف کردیم.»

وینسنت پرسید برای درست شدن اوضاع چه کار بیشتری از اپل ساخته است. بونو گفت: «ما داریم مهم‌ترین چیزی را که داریم به شما می‌دهیم، موسیقی‌مان را. و شما در عوض چه به ما می‌دهید؟ آگهی را. همین است که باعث می‌شود طرفداران ما فکر کنند گروه برای شما این را انجام داده. ما به چیز بیشتری احتیاج داریم.» وینسنت شرح داد که آیپاد ویژه‌ی U2 و کسب سهم از فروش، معامله‌ی خیلی بزرگی است. به بونو گفت: «این ارزشمندترین چیزی است که داریم به شما می‌دهیم.»

بونو بعد از کمی فکر جواب داد که آماده‌ی شروع دوباره است. وینسنت دست‌پاچه به جانی آیو، (یک هوادار قدیمی دیگر که اولین بار در سال ۱۹۸۳ کنسرت U2 را در نیوکسل دیده بود) زنگ زد و وضعیت را توضیح داد. بعد در تماسی، به جاپز پیشنهاد کرد که آیو را با آیپاد مشکی U2 به دوبلین بفرستد. وقتی موافقت او را گرفت، به بونو زنگ زد و پرسید که آیا آیو را می‌شناسد یا خیر؟ بیچاره خبر نداشت که آنها قبلاً ملاقات داشته‌اند و از تحسین‌کنندگان یکدیگر هستند. بونو با خنده گفت: «جانی؟ من عاشقشم. حاضرم از کاسه توالتش آب بخورم(!)» وینسنت جواب داد: «این کمی خطریه، ولی نظرت چیست بفرستمش دوبلین تا آیپاد U2 را نشانت بدده؟» بونو جواب داد: «شخصاً با مازراتی ام می‌روم فرودگاه دنبالش، توی خونه‌ی خودم خواهد ماند و با هم می‌رویم بیرون، کلی حال می‌کنیم!»

فردراروز، دوبلین منتظر آمدن آیو بود و وینسنت باید در کوپرتینو با جاپز (هنوز مردد) سر و کله می‌زد. استیو می‌گفت: «نمی‌دانم داریم کار درستی می‌کنیم یا نه، تا به حال نخواسته بودیم این کار را برای هیچ‌کس دیگری بکنیم.» نگرانی او از بابت این بود که هنرمندان، از آن پس، یکی پس از دیگری بخواهند از اپل حق حساب بگیرند. ولی وینسنت اطمینان داد که قرارداد با U2 یک مورد خاص خواهد بود.

بونو تعریف می‌کرد که: «جانی رسید به دوبلین و من بردمش به خانه‌ی مخصوص مهمان‌هایم، یک جای آرام پشت مسیر راه‌آهن با منظره‌ی ساحل و دریا. آیپاد خوشگل مشکی با چرخ‌آهنگ قرمز را نشانم داد و گفتم باشد، قبول، انجامش می‌دهیم.» سپس دو نفری رفتند به یک بارِ عمومی، راجع به برخی جزئیات حرف زدند و بعد در تماسی با جاپز (در کوپرتینو) نظرش را جویا شدند. بعد از چانه‌زنی روی جزئیات مالی و طراحی، بالآخره قرارداد نهایی شد. این بونو را تحت تأثیر قرار داده بود: «خیلی جالب است که یک مدیرعامل، اینقدر به جزئیات توجه نشان دهد.» وقتی مشکلات حل شد، بونو و آیو تا خرخره مشروب خوردند. بعد به وینسنت در کالیفرنیا زنگ زدند. او خانه نبود، بنابراین بونو پیغامی برایش گذاشت که وینسنت هرگز آن را پاک نکرد: «اینجا در دوبلین مه‌آلود، با دوست جانی نشسته‌ام، هر دو سرمستیم و از داشتن این آیپاد خوشگل، خوشحالیم. باورم نمی‌شود ساخته شده و الان توی دستم است. ازت ممنونم!»

جاپز برای رونمایی از آگهی تلویزیونی و آیپاد ویژه، در سن خوزه تئاتری اجاره کرد. بونو و دی‌ایچ روی صحنه به او پیوستند. فروش آلبوم در اولین هفته، ۸۴۰.۰۰۰ نسخه بود و به این طریق شماره یک جدول

پرفروش‌ها لقب گرفت. بونو به مطبوعات گفت که آگهی را بدون هزینه انجام داده زیرا «U2 همان قدر از آن استفاده خواهد برد که اپل می‌برد.» جیمی آیووین نیز اضافه کرد که این همکاری، باعث آشنایی مخاطبین جوان با اپل شده است.

مورد بسیار جالب توجه این بود که همکاری با یک شرکت الکترونیکی، بهترین راه برای این گروه راک بود تا دوباره گل کند و بین جوان‌ها شناخته شود. بونو بعداً توضیح داد که همه‌ی شرکت‌های حامی هنر، "شیطان" نیستند. او به گرگ کوت^۱ منتقد موسیقایی شیکاگو تریبیون گفت: «بگذار این طور بگوییم؛ در این مورد "شیطان" یک گروه عالی متشكل از ذهن‌های خلاق است، خلاق‌تر از بسیاری از افرادی که در گروه‌های راک هستند. خواننده‌ی اصلی هم کسی نیست جز استیو جابز. او و همکارانش به طراحی و خلق زیباترین وسیله‌ی هنری عالم موسیقی بعد از گیتار الکتریک، یعنی آی‌پاد نائل آمده‌اند. کار هنر هم این است که رشتی را منهدم کند.»

بونو در سال ۲۰۰۶ هم جابز را به یک همکاری دیگر راضی کرد، این‌بار برای کمپین سرخ^۲ که به جمع‌آوری پول و آگاهی‌بخشی برای مبارزه با ایدز در آفریقا می‌پرداخت. جابز هرگز به کارهای بشردوستانه علاقه‌ی زیادی نشان نمی‌داد ولی موافقت کرد که آی‌پاد سرخ را به عنوان بخشی از فعالیت بشردوستانه‌ی بونو بسازد. البته دست‌ آخر، همکاری همدلانه‌ای از آب در نیامد. برای مثال جابز زیر بار استفاده از امضای نمادین کمپین که نام شرکت را داخل پرانتزی در کنار کلمه‌ی "سرخ" قرار می‌داد [کمپین سرخ (اپل)] نرفت. اصرار داشت که: «نمی‌خواهم اسم اپل داخل پرانتز باشد.» بونو جواب داد: «ولی استیو، این نماد اتحاد ما در راه هدفمان است.» مکالمه‌شان تا فحش و فضیحت هم بالا رفت ولی در نهایت به آغوش هم بازگشتد. سرانجام جابز به روش خاص خودش رضایت داد. بونو می‌توانست در آگهی‌ها هر کاری که می‌خواست انجام دهد ولی جابز هرگز اسم اپل را در هیچ‌یک از محصولات یا فروشگاه‌هایش داخل پرانتز نگذاشت و به جای [کمپین سرخ (اپل)]، روی آی‌پاد حک شد: [کمپین سرخ (محصول)]!

بونو می‌گفت: «استیو گاهی خیلی بازیگوش می‌شود، همین لحظات هم ما را تبدیل به دوست‌های نزدیک‌تری کرده، چون آدم‌های زیادی در زندگی تو نیستند که بتوانی چنین بحث‌های سختی باهاشان داشته باشی. خیلی خود رأی است. هر بار که بعد از اجرای روی صحنه حرف زدیم، یک نظری در آستین داشت.» جابز و خانواده‌اش گاهی (البته به ندرت) به دیدار بونو، همسر و چهار فرزندش در نزدیکی نیس^۳ در سواحل فرانسه می‌رفتند. در یکی از تعطیلات سال ۲۰۰۸، جابز قایقی اجراه کرد و نزدیک خانه‌ی بونو لنگر انداخت. با هم غذا می‌خوردند و بونو قطعات در حال ضبط گروه را - که می‌رفت تا تبدیل به آلبوم "هیچ خطی در افق" شود - برایش پخش می‌کرد. با وجود دوستی‌شان، جابز هنوز رُک اظهار نظر می‌کرد. روی قرارداد یک آگهی دیگر و همین‌طور انتشار ویژه‌ی آهنگ "چکمه‌هایت را بپوش" بحث کردند ولی سازه‌شان با هم کوک نشد. در ۲۰۱۰، وقتی کمر بونو صدمه دید و مجبور به لغو تور U2 شد، لورین پاول برایش یک سبد هدیه فرستاد، همراه با: دی‌وی‌دی کمدی دونفره‌ی "پرواز کنکوردها،" دو کتاب "مغز

¹ Gerg Kot

² Red Campaign

³ Nice

وزارت" و "خلبان جنگنده،" و همین‌طور عسلی که خود از کندوهای باعث پشتِ خانه تهیه کرده بود. یک کریم ضددرد هم کنار اینها گذاشته بود، همراه با یادداشتی از جابر: «کریم ضددرد، من عاشقشم.»

یو-یو ما

تنها یک موسیقیدان کلاسیک در زمان معاصر هست که جابر هم از لحاظ شخصی و هم به لحاظ هنری، برایش احترام قائل بود: یو-یو ما، هنرمندِ خوش قریحه و با استعدادی که شخصیتش نیز به شیرینی و ژرفای آواهایی است که روی ویالن سل خود خلق می‌کند. اولین دیدار این دو به ۱۹۸۱ بر می‌گردد، وقتی جابر در کنفرانسِ طراحی آسپن و یو-یو ما در فستیوالِ موسیقی آسپن بود. جابر عمیقاً تحت تأثیر هنرمندانی قرار می‌گرفت که خلوص و صفا در آثارشان وجود داشت و از همین رو طرفدار وی شد. حتی برای جشن عروسی‌اش از یو-یو ما دعوت کرد تا برای مهمان‌ها بنوازد ولی او در تور خارج از کشور بود. اما چند سال بعد به خانه‌ی جابر آمد، در اتاق نشیمن نشست، ویالن سل خود (که ساخت سال ۱۷۳۳ توسط خانواده‌ی استرادیواریوس^۱ بود) را بیرون آورد و قطعه‌ای از باخ نواخت. به جابر و پاول گفت: «این چیزی است که اگر بودم، در عروسی‌تان می‌نواختم.» جابر در حالی که اشک می‌ریخت گفت: «نوازنده‌ی تو بهترین استدلای است که در اثبات وجود خدا شنیده‌ام، چون واقعاً معتقد نیستم بشر به تنها‌یی بتواند چنین چیزی بنوازد.» در یکی از دیدارهای بعدی، یو-یو ما به این اجازه داد ویالن سلش را به دست گیرد. در آشپزخانه نشسته بودند و آن موقع سلطان استیو تشخیص داده شده بود، همان‌جا از یو-یو ما قول گرفت که به عنوان یک دوست در مراسم ترحیمش، ویالن بنوازد.

^۱ Stradivarius

فصل سی و سه

دوستان پیکسار

... و دشمنان

زندگی یک حشره

پس از توسعه‌ی آیمک جدید، جابز همراه با جانی آیو آن را به مقر پیکسار برد. احساس می‌کرد شخصیتِ جذابِ دستگاه می‌تواند خالقین باز لایت‌پر و وودی را سر ذوق بیاورد و البته عاشق این حقیقت بود که آیو و لسیتر هر دو این استعدادِ مشترک را دارند که با روشی لطیف، هنر را با تکنولوژی پیوند بزنند. پیکسار بهشتی بود که جابز از شداید کوپرتینو به آن پناه می‌برد. در اپل اکثر مدیران خسته و تحریک‌پذیر و کارمندان -که نمی‌دانستند کجای رابطه با جابزِ دممدمی مزاج قرار دارند- همیشه عصبی بودند. اما در پیکسار، داستان‌گوها و تصویرگرها متین‌تر و نجیب‌تر بودند، هم با یکدیگر و هم با جابز. به بیان دیگر، فضای هر شرکت بر گرفته از روحیه‌ی رئیسِ آنجا بود؛ در اپل از جابز و در پیکسار از لسیتر.

جابز از نشاطِ کارِ فیلم‌سازی لذت می‌برد و شیفتنه‌ی الگوریتم‌هایی بود که به تصویر کشیدنِ چنان تخیلاتی را میسر می‌ساخت. به عنوان مثال، خلقِ شکست نور توسط قطره‌های باران یا موج اندختنِ باد در چمن‌زار. البته در این یک حوزه، توانست جلوی خودش را بگیرد و فرآیندِ خلاقیتِ اعضای پیکسار را تحت کنترل نگیرد. در واقع با حضور در پیکسار آموخت که چگونه به سایر افرادِ خلاق، امکان شکوفایی و رهبری گروه را بدهد، که این نیز به خاطر علاقه‌اش به شخص لسیتر بود؛ هنرمند نجیبی که مثل آیو، بهترین‌ها را برای جابز برآورده می‌کرد.

نقشِ اصلی جابز در پیکسار، بستن قراردادها بود و در واقع توانِ ذاتی او در این زمینه سرمایه‌ای بزرگ به حساب می‌آمد. خیلی زود بعد از اکران داستان اسباب‌بازی با جفری کاتزنبیرگ در گیر شد، کسی که تا بستان ۱۹۹۴ دیزنی را رها کرد تا با استیون اسپیلبرگ و دیوید گیفن، استودیوی دریم‌وُرکر را تأسیس کند. جابز معتقد بود که بچه‌های پیکسار، در زمانِ حضورِ کاتزنبیرگ در دیزنی، چیزهایی از فیلم احتمالی بعدی یعنی "زندگی یک حشره" به او گفته‌اند و در نتیجه دریم‌وُرکر، ایده‌ی یک فیلم حشره‌ای را از پیکسار سرقت کرده بود و تصمیم داشت فیلم "آنتر^۱" را بسازد. جابز می‌گفت: «جفری هنوز رئیسِ بخش انیمیشن دیزنی

^۱ Antz

بود که ایده‌ی زندگی یک حشره را بهش دادیم. در تاریخ شصت ساله‌ی اینیمیشن هیچ‌کس به ساخت فیلمی راجع به حشرات فکر نکرده بود تا اینکه لسیتر به این ایده رسید. از آن جرقه‌های فکری بی‌نظیرش بود. بعد از و جفری به دریم‌ورکز رفت و یکمرتبه این ایده به ذهن او هم خطور کرد: یک فیلم اینیمیشن راجع به -آه خدای من!- حشرات. طوری وانمود می‌کرد که اصلاً ایده را کیش نرفته. دروغ می‌گفت. دروغ از لابلای همه‌ی دندان‌هایش بیرون می‌زد.»

اما در واقع این‌طور نبود. داستان خیلی جالب‌تر از این است. کاتزنبرگ هرگز در زمان حضور در دیزنی ایده‌ی اولیه‌ی زندگی یک حشره را نشنید. ولی بعد از جدایی به مقصد دریم‌ورکز، با لسیتر در تماس بود و گاه به گاه با همان تماس‌های کوتاه «سلام رفیق، چه خبر؟ فقط خواستم احوالت را بپرسم» سرکی به کار و زندگی همکار قدیمی‌اش می‌کشید. چند وقت بعد لسیتر در ساختمان تکنیکال‌ر^۱ در املک یونیورسال استودیوز حضور یافت. دریم‌ورکز هم در آن نزدیکی بود بنابراین زنگی به کاتزنبرگ زد و با چند تا از همکاران به دیدنش رفت. کاتزنبرگ پرسید روی چه پروژه‌ای کار می‌کنند و لسیتر خیلی راحت به او گفت! خودش وقایع آن روز را این‌طور نقل می‌کرد: «برایش "زندگی یک حشره" را شرح دادیم و اینکه شخصیت اصلی که یک مورچه بود چطور سایر مورچه‌ها را متحد می‌کرد و یک گروه حشره‌ی شاغل در سیرک را در جنگ با ملخ‌ها رهبری می‌کرد. باید خیلی محتاط‌تر می‌بودم، جفری مدام از اینکه چه موقع اکران خواهد شد می‌پرسید.»

لسیتر در اوایل ۱۹۹۶ با شنیدن شایعات پیرامون فیلم تمام اینیمیشن دریم‌ورکز که با داستانی راجع به مورچه‌ها در حال ساخت بود، دچار نگرانی شد. با کاتزنبرگ تماس گرفت ولی او حاشیه رفت، خودش را زد به آن راه و پرسید که لسیتر این را از کجا شنیده است. با تکرار سؤال، کاتزنبرگ به ناچار اعتراف کرد که واقعیت دارد. لسیتر که به ندرت حتی صدایش را بلند می‌کرد، فریاد زد: «چطور می‌توانی؟»

کاتزنبرگ گفت: «ایده‌مان مال خیلی وقت پیش است» و توضیح داد که یکی از کارگردان‌های دریم‌ورکز موضوع فیلم را پیش کشیده.

لسیتر گفت: «باورت نمی‌کنم.»

سرانجام کاتزنبرگ اعتراف کرد که پروژه‌ی آنتز را غلُم کرده تا در مقابل همکاران قدیمی‌اش در دیزنی بایستد. توضیح داد که اولین فیلم بزرگ دریم‌ورکز یعنی "فرمانروای مصر" قرار است در روز شکرگزاری ۱۹۹۸ اکران شود و او با شنیدن اخبار اکران "زندگی یک حشره" در همان روز، شدیداً به تشویش افتاده و از این رو پروژه‌ی آنتز را به جریان انداخته تا دیزنی را مجبور به تغییر تاریخ اکران "زندگی یک حشره" کند.

^۱ Technicolor

لَسِتِر گفت «خیلی کثافتی،» حرفی که تا به امروز به ندرت از زبانش شنیده شده و از آن روز، تا ۱۳ سال بعد با کاتزنبرگ حرف نزد.

جایز هم از شنیدن این خبر دیوانه شد و از آنجایی که در تخلیه احساساتش نسبت به لَسِتِر تجربه‌ی بیشتری داشت در تماسی با کاتزنبرگ، فریاد سر داد. کاتزنبرگ پیشنهاد داد: اگر دیزني و جایز حاضر به تغییر تاریخ اکران "زندگی یک حشره" شوند تا فروش "فرمانروای مصر" صدمه نبیند، او هم پروژه‌ی آنتز را به تأخیر خواهد انداخت. جایز به من گفت: «تلاش مزبورانه‌ای بود برای باج‌گیری، ولی به دامش نیافتدام.» به کاتزنبرگ گفت قادر به راضی کردن دیزني برای تغییر تاریخ اکران نیست.

کاتزنبرگ گفت: «نگو که نمی‌شود، تو می‌توانی کوهها را جا به جا کنی. خودت به من یاد دادی!» گفت زمانی که پیکسار تقریباً ورشکسته بود، به کمکشان آمده و قرارداد ساخت داستان اسباب‌بازی را با آنها بسته بود: «من تنها کسی بودم که آن روز پشت ایستادم، حالا داری به دیزني اجازه می‌دهی با استفاده از تو مرا به فنا بدهد.» گفت که اگر جایز بخواهد، می‌تواند بدون در جریان گذاشتن دیزني پروسه‌ی ساخت "زندگی یک حشره" را گند کند. در این صورت، کاتزنبرگ هم آنتز را به تعلیق در می‌آورد. جایز جواب داد: «حتی فکرش را هم نکن.»

کاتزنبرگ راست می‌گفت. واضح بود که ایسنر و دیزني دارند از فیلم پیکسار استفاده می‌کنند تا او را به خاطر ترک دیزني و تأسیس یک استودیوی اینمیشن، حسابی بکوبند. می‌گفت: «فرمانروای مصر اولین فیلم ما بود و آنها فقط از روی دشمنی می‌خواستند در همان تاریخ، فیلم‌شان را اکران کنند. دیدگاه من درست شبیه "شیرشاه" بود: اینکه اگر دست کردی توی قفس و مزاحمم شدی، مراقب خودت باش!»

هیچ کس عقب ننشست و رقابت مورچه‌ها به هیجان مطبوعات دامن زندن. دیزني کوشید جایز را ساكت نگه دارد، چون اعتقاد داشت درگیری مطبوعاتی به شهرت آنتز دامن می‌زند، اما مگر می‌شد دهان استیو را بست. به لوس‌آنجلس‌تاپیمز گفت: «آدمبدها به ندرت برنده می‌شوند.» در واکنشی جالب، تری پرس^۱ بازاریاب تیزهوش دریم‌ورکرز گفت: «استیو جایز باستی قرصش را سر وقت بخورد.»

آنتر در اوایل اکتبر ۱۹۹۸ اکران شد. فیلم بدی نبود. در آن، وودی آلن نقش یک مورچه‌ی عصی در یک جامعه‌ی مورچه‌ای را بازی می‌کرد که در پی بروز فردگرایی خود بود. تایم نوشت: «این یک کمدی وودی آلنی است، از آنهایی که دیگر خودش درست نمی‌کند.» فروش داخلی ۹۱ میلیون و فروش جهانی ۱۷۲ میلیون دلار، سر جمع درآمد آبرومندانه‌ای برای فیلم بود.

زندگی یک حشره، شش هفته بعد درست طبق برنامه‌ی از پیش تعیین شده، روی پرده رفت. فیلم‌نامه‌ی حماسی آن اقتباسی بود از داستان افسانه‌ای «مورچه و ملح» منتب به ایسوب.^۲ تکنیک‌های هنری بی‌نظیر پیکسار، امکان به تصویر کشیدن جزئیات شگرف، مثل دیدن چمنزار از نقطه نظر یک مورچه را میسر می‌کرد. مجله‌ی تایم برای آن سنگ تمام گذاشت. ریچارد گرلیس نوشت: «کار طراحی فیلم بسیار درخشان است: بهشتی وسیع پر از برگ‌ها و دخمه‌های پُر پیچ و خم و هزاران حشره‌ی موذی زشت، سواره و پیاده،

¹ Terry Press

² افسانه‌نویس یونان باستان که داستان‌هایی با موضوعاتی شبیه به کلیله و دمنه دارد (دوره‌ی زندگی او از ۶۲۰ تا ۵۶۰ پیش از میلاد مسیح^(ع) است).م

طوری تصویر شده که باعث می‌شود فیلم دریم‌ورکز، در مقایسه میان این دو، شبیه نقاشی به نظر برسد.» فیلم به فروشی دو برابر آنتز رسید: ۱۶۳ میلیون در داخل و ۳۶۳ میلیون دلار در خارج؛ در ضمن فرمانروای مصر را هم به زیر کشید.

چند سال بعد کاتزنبرگ سعی کرد کدورت‌ها را از دل جابر پاک کند. اصرار کرد که هرگز ایده‌ی "زندگی یک حشره" را در دیزني نشنیده است؛ اگر شنیده بود، طبق توافقات، دیزني باید سهمی از سود آن را به او می‌داد، پس این چیزی نبود که بخواهد راجع به آن دروغ بگوید. جابر خنده‌ید و حرفش را قبول کرد. کاتزنبرگ گفت: «من ازت خواستم تاریخ اکران را جابه‌جا کنی ولی توقیل نکردی، بنابراین به خاطر دفاع از فرزندم - فیلم - از من عصبانی نباش.» خودش به خاطر می‌آورد که جابر حالتی «خیلی آرام و شبیه خلصه‌های ذن گرفت» و بعد گفت که درکش می‌کند. اما خود جابر بعدها اذعان کرد که هرگز از صمیم قلب کاتزنبرگ را نبخشیده است:

«فیلم ما سهم گیشه‌ی فیلم او (فرمانروای مصر) را بلعید. این حسِ خوبی داشت؟ نه، هنوز هم ناراحت‌کننده است، چون وردِ زبانِ مردم شده بود که: "چطور شده همه در هالی‌وود دارند فیلم‌های حشره‌ای درست می‌کنند؟" جفری حس اصالت و نوآوری را از ایده‌ی جان گرفت، چیزی که غیرقابل برگشت است. کارش خلاف وجودان بود، برای همین دیگر هرگز به او اعتماد نکردم، حتی بعد از اینکه خواست جبران مافات کند. پس از موفقیت شرک^۱، پیش من آمد و گفت: "آدم دیگری شده‌ام، بالأخره به آرامش رسیده‌ام" و از این جور مزخرفات. ولی دیگر باورش نکردم.»

اما کاتزنبرگ به نوبه‌ی خود لطف بیشتری داشت. او جابر را یکی از "نوایخ واقعی جهان" می‌دانست و بر خلاف رابطه‌ی شکننده‌شان، احترامی واقعی برایش قائل بود.

مهمتر از پیروزی بر آنتز در گیشه، اثبات این نکته بود که پیکسار اعجوبه‌ای یک بار مصرف نیست. "زندگی یک حشره" به اندازه‌ی "داستان اسباب‌بازی" گیشه داشت و اثبات کرد که آن موفقیت نخست، از سر اتفاق نبوده است. جابر بعدها گفت: «پایی یک چیز اصیل در میان است: سندرومِ محصول دوم.» به این معنا که عامل موفقیتِ محصول اول خود را در نیافته باشی: «من این را در اپل کشف کردم و در پیکسار احساسم این بود که اگر از پس فیلم دوم به خوبی برآیم، آینده از آنِ ما است.»

فیلم شخصی استیو

داستان اسباب‌بازی^۲، در نوامبر ۱۹۹۹ بیرون آمد و با فروش ناخالص جهانی معادل ۴۸۵ میلیون دلار، از دو فیلم قبلی پیشی گرفت. حالا دیگر همه از موفقیت پیکسار مطمئن بودند و زمان بر پایی یک مقر جدید

¹ Shrek

فرا رسیده بود. جابز و بچه‌های پیکسار کارخانه‌ی متروکه‌ی دل‌مونته^۱ را برای این امر مناسب یافتند که در امری‌ویل^۲ واقع بود: منطقه‌ای صنعتی بین برکلی و اکلن، درست در این سوی پل بی^۳ از سمت سان‌فرانسیسکو. بعد از تخریب^۴ کامل، جابز طراحی و معماری یک ساختمان جدید در آن زمین ۱۶ هکتاری را به پیتر بولین^۵ معمار فروشگاه‌های اپل واگذار کرد.

شخصاً بر تمام جوانب نظارت می‌کرد؛ از طرح مفهومی اولیه تا کوچکترین جزئیات مربوط به مواد ساختمانی و فرآیند ساخت. رئیس پیکسار، اد کتمول می‌گفت: «استیو اعتقاد داشت ساختمان‌هایی با طراحی درست، خدمات بزرگی به یک فرهنگ ارائه می‌کنند.» جابز هر مرحله از ساختِ مقرِ جدید را درست مثل کارگردانی که برای گرفتن هر سکانس از فیلمش عرق می‌ریخت، هدایت کرد. لسیتر می‌گفت: «ساختمان پیکسار، فیلم شخصی استیو است.»

لسیتر از ابتدا یک استودیوی سنتی هالیوودی می‌خواست، با ساختمان‌های جدا برای پروژه‌های مختلف و پاتوق‌هایی برای گروههای ساخت فیلم. اما قدیمی‌های دیزی می‌گفتند که مقر جدید خود را دوست ندارند چون گروههای کاری را منزوی می‌کرد. جابز با این موافق بود. از این رو تصمیم گرفت که از جنبه‌ای دیگر به کار نگاه کند؛ یک ساختمان بزرگ در پیرامون، سالنی مرکزی در وسط و نوعی از معماري که ملاقات‌های تصادفی بین افراد را ایجاد کند.

بر خلاف اقامتش در دنیای دیجیتال و یا شاید به خاطر اینکه بهتر از هر کس دیگری با پتانسیل آن در منزوی ساختن انسان‌ها آشنا بود، همیشه دیدارهای رو در رو را ترجیح می‌داد. می‌گفت: «در دوران اینترنت یعنی عصر ما، وسوسه‌ی انجام کارها از طریق ایمیل و آیچت فراغیر شده، و این مسخره است. خلاقیت در دیدارهای حضوری چالشی بروز می‌کند، و از دل بحث‌های اتفاقی می‌جوشد. می‌روی سراغ افراد و از کار و بارشان می‌پرسی و بعد "واؤ" به زودی ایده‌های مختلفی در تنورِ مغزت پخته می‌شوند.»

بنابراین طراحی و معماری ساختمان پیکسار بایستی مروج برخوردها و همکاری‌های تصادفی می‌بود. جابز می‌گفت: «اگر ساختمان این حالت را در خود نداشته باشد کلی خلاقیت و تخیل را که معمولاً به طور اتفاقی پا می‌گیرند، از دست خواهی داد. بنابراین ساختمان را طوری طراحی کردیم که بچه‌ها با خروج از دفاترشن، بتوانند در پاتوق مرکزی با همکاران بخش‌های دیگر که ممکن است هرگز نبینندشان، دور هم بنشینند.» درهای روبرویی و پله‌های اصلی و راهروها همگی به سالن اصلی منتهی می‌شد. کافه‌تریا و صندوق‌های پستی نیز همه آنجا بودند. اتاق‌های کنفرانس هم پنجره‌هایی رو به سالن اصلی داشتند. تماشاخانه‌ای با ۶۰۰ صندلی و ۲ اتاق نمایش کوچکتر، همه و همه در کنار سالن اصلی جای گرفتند. لسیتر می‌گفت: «تئوری استیو از همان روز اول جواب داد، خیلی راحت می‌رفت سراغ بچه‌هایی که ماهها دلتنگ دیدارشان بودم. هرگز ساختمانی ندیده‌ام که مثل این یکی بتواند باعث ترویج همکاری و خلاقیت شود.»

جابز آنقدر جلو رفت که فقط دو سرویس دستشویی-توالت بزرگ در ساختمان قرار داد؛ یکی برای خانم‌ها، یکی برای آقایان ولی هر دو متصل به سالن اصلی. پم کروین از مدیران ارشد پیکسار، می‌گفت:

¹ Del Monte

² Emeryville

³ Bay

⁴ Peter Bohlin

«خودش هم مثل بعضی از ما خیلی خوب فهمید که زیاده روی کرده. یکی از خانم‌های باردار شرکت می‌گفت نباید مجبور باشد برای دسترسی به سرویس بهداشتی ۱۰ دقیقه پیاده برود، و سر همین موضوع یک دعوای اساسی در گرفت.» این یکی از محدود دفعاتِ مخالفت لستِر با جایز بود ولی بالأخره راه حلی پیدا و قرار شد در هر طبقه دو سرویس تعبیه شود، یکی در این سو و یکی در آن سوی سالن.

از آنجایی که ستون‌های فلزی ساختمان در معرض دید باقی می‌ماند، جایز به بررسی محصولات تولیدکنندگان مختلف سرتاسر کشور پرداخت تا بهترین رنگ و بافت را برگزیند. سرانجام به کارخانه‌ای در آرکانزاس^۱ سفارشِ ساخت ستون‌های تمام استیل را داد و اطمینان حاصل کرد که کامیون‌دارها احتیاط لازم را در حمل و نقل به کار بگیرند. سپس اصرار ورزید که تمام تیرآهن‌ها به هم پیچ شوند، نه اینکه جوش بخورند. خودش از آن روزها می‌گفت: «فولاد را پولیش کردیم، نتیجه‌اش شد تیرآهن‌های کاملاً بدونِ روکش که می‌شد بافت‌شان را دید. آنقدر زیبا شده بود که کارگرهای برپاکننده‌ی ستون‌ها، هر آخر هفته خانواده‌شان را به دیدن آنجا می‌آوردند.»

از عجیب‌ترین بخش‌های مقر جدید پیکسار "گوشی دنج عاشقانه"^۲ است؛ ماجراهی آن از اینجا شروع شد که یکی از انیماتورها بعد از نقل مکان از مقر قدیمی به دفتر جدیدش، دربی کوچک در دیوار پشت اتاقش پیدا کرد که رو به یک راهروی سقف کوتاه باز می‌شد. می‌توانستی به شکل خمیده از داخل آن به اتاقی با دیوارها و کف و سقفِ یک‌دستِ فلزی بروی، و از آنجا دسترسی به دریچه‌های تهویه‌ی هوا میسر می‌شد. او و همکارانش پس از مصادره‌ی این اتاق سری، آن را با چراغ‌های کریسمس و لامپ‌های رنگی آزین بستند و با نیمکت‌هایی که رُویه‌شان عکس‌های حیوانات بود مبله کردند. بالش‌های منگوله‌ای، یک میز تاشو، بطری‌های مشروب، ملزومات خوشگذرانی، دستمال‌سفره‌هایی با نوشته‌ی "گوشی دنج عاشقانه" و چیزهای دیگر هم به مرور به اتاق اضافه شدند. با نصب دوربین ویدیویی در راهروی ورودی، می‌شد حضور مهمان‌های ناخوانده را از قبل فهمید. لستِر و جایز مهمان‌های مهم را به آنجا می‌آوردند تا دیوار یادگاری‌ها را امضا کنند. امضاهایی از مایکل ایسنر، رُی دیزنی، تیم آلن^۳ و رندی نیومون در آنجا موجود است. جایز عاشق آن گوشی بود و از آنجایی که اهلِ الكل نبود، گاهی به عنوان اتاقِ مراقبه از آن استفاده می‌کرد. خودش می‌گفت که آنجا یادآور خاطره‌ی اتاق مراقبه‌ای است که با دانیل کوتکی در کالج رید ساخته بود، البته در این یکی خبری از قطره چکاندن نبود.

طلاق

در جلسه‌ی شهادت، قبل از تشکیل کمیته‌ی سِنا در فوریه‌ی ۲۰۰۲، مایکل ایسنر از آگهی‌های جایز برای فروشگاه آیتونزِ اپل، ابراز تنفر کرد و بیان داشت: «بعضی شرکت‌های کامپیوتری هستند که آگهی‌های تمام

^۱ Arkansas

^۲ مترجم: برگردانِ عبارت «The Love Lounge» این هم یکی دیگر از امضاها کاری من در این ترجمه است. ☺

لینک www.narenji.ir/steve: Donate

^۳ Tim Allen

صفحه و بیلبوردهایی دارند با عنوان: بگیر، تلغیق کن، بسوزان (بزن روی سی‌دی). به بیان دیگر دست افراد برای دزدی و اشتراک محتوای دزدیده شده با دوستانشان باز است، فقط باید یک کامپیوتر خاص داشته باشند.»

این اظهار نظر اصلاً هوشمندانه نبود. چون گوینده از کلمه‌ی "بگیر" سوءاستفاده کرده و فرض را بر این قرار داده بود که شامل دزدی از دیگران هم هست، در صورتی که فقط به معنی انتقال فایل‌ها از روی سی‌دی به کامپیوتر بود. در این بین، وجهه‌ی جابز خراب شد و ایسنر باید این را از قبل می‌دانست. کارش به هیچ وجه هوشمندانه نبود. پیکسار به تازگی چهارمین فیلم خود را طبق توافق قبلی با دیزنسی ساخته بود: "شرکت هیولاها"، که با فروش بین‌المللی معادل ۵۲۵ میلیون دلار بدل به موفق‌ترین فیلم پیکسار-دیزنسی هم شد. موعد بازنگری توافق دیزنسی و پیکسار فرا رسید و صحبت‌های ایسنر که علناً مثل فرو کردن چوب توی چشم شریک کاری دیزنسی بود، هیچ کمکی به مذاکرت بعدی نکرد. در حقیقت، باور آن صحبت‌ها چنان برای جابز سخت بود که در تماسی با یکی از مدیران دیزنسی، سفره‌ی دلش را گشود: «هیچ می‌دانی مایکل با من چه کرد؟»

ایسنر و جابز سوابق کاری متفاوت و ارزش‌های متضادی داشتند ولی از نظر اراده‌ی قوی و سرسختی حین مذاکره، عین هم بودند. هر دو عاشق ساخت محصولات عالی بودند که در عمل، اغلب مستلزم مدیریت و سوساس‌گونه و انتقاد وحشیانه بود. تماسای ایسنر که بارها و بارها سوار بر قطار تندروی حیات‌وحش از وسط قلمروی حیوانات در دنیای دیزنسی عبور و مدام راههای شگرفی برای بهبود تجربه‌ی گردشگران ارائه می‌کرد، درست مثل تماسای جابز بود که مثل دیوانه‌ها روی ساده‌سازی رابط‌کاربری آیپاد وقت می‌گذشت. تماسای آنها حین هدایت کارمندان که دیگر اصلاً تجربه‌ی خوشایندی نبود.

هر دو در ترغیب افراد موفق‌تر بودند تا در ترغیب شدن، و همین مورد در مواجهه میان این دو جوّ متشنجدی را رقم می‌زد. در صورت عدم تفاهم، هر دو دیگری را دروغگو خطاب می‌کردند. ضمن اینکه هیچکدام حاضر به یادگیری از طرف مقابل نبودند؛ هرگز اتفاق نیافتداد که یکی‌شان -ذره‌ای- وانمود کند که از دیگری چیزی به او اضافه شده. جابز مسئولیت را بر عهده‌ی ایسنر می‌گذشت:

«بدترین چیز از نظر من این بود که پیکسار موفق به نوسازی تجارت دیزنسی شده بود و پشت سر هم فیلم‌هایی یکی بهتر از دیگری بیرون می‌داد، در حالی که دیزنسی، شکست بود که از پشت شکست می‌خورد. شاید فکر کنی حتماً مدیرعامل دیزنسی کنجکاو شده بود که راز موفقیت پیکسار چیست. ولی باور کن در طول این رابطه‌ی بیست ساله، سر جمع دو ساعت و نیم از پیکسار بازدید کرد. اصلاً توجه نشان نمی‌داد. من هاج و واج مانده بودم، آخر اشتیاق و کنجکاوی بخش مهمی از شغل ما است.»

البته این دیگر بی‌انصافی بود. ایسنر کمی بیش از آنچه او می‌گفت به پیکسار سر زده بود، از جمله بازدیدهایی که جابز در آنها حضور نداشت. ولی کنجکاوی و توجه اندکش نسبت به هنر و تکنولوژی موجود در استودیوی لستیر و کتمول، واقعیت داشت. جابز هم در مقابل، وقت چندانی برای یادگیری رموز مدیریتی دیزنسی صرف نمی‌کرد.

در تابستان ۲۰۰۲ شلیکِ مستقیم در ملاع عام، بین جاگز و ایسنر شروع شد. جاگز به خصوص به خاطر بر پایی شرکتی ماندگار- روح خلاق^۱ " والت دیزنی" کبیر را ستایش می‌کرد و برادرزاده‌ی والت، رُی را به عنوان تجسمِ واقعی میراث و روح او می‌نگریست. رُی دیزنی با وجود دوری در حال تزايدش از ایسنر، هنوز در هیئت‌مدیره‌ی دیزنی بود. لذا جاگز شخصاً به او خبر داد که تا وقتی پایی ایسنر در میان باشد، قرارداد پیکسار- دیزنی را تمدید خواهد کرد.

رُی دیزنی و نزدیک‌ترین همکارش در هیئت‌مدیره، استنلی گُلد^۲، هشدار در مورد مشکل پیکسار را شروع کردند. این باعث شد در اواخر ۲۰۰۲ ایسنر ایمیلی خارج از رویه‌ی معمول برای هیئت‌مدیره بفرستد. او عجیب مطمئن بود که پیکسار پشت میز تمدید قرارداد خواهد نشست، به خصوص که دیزنی حقوق معنوی فیلم‌ها و کاراکترهای پیکسار را هم داشت. ضمناً می‌گفت بهتر است دیزنی مذاکرات را به سال بعد از اکران "در جستجوی نمو" موکول کند. در ایمیلش نوشته: «دیروز برای دومین بار فیلم جدید پیکسار را دیدیم؛ "در جستجوی نمو" که می‌آینده اکران خواهد شد. این برای آنها هشدار خوبی خواهد بود. هر چند فیلم خوبی است ولی به گرد پای فیلم‌های قبلی‌شان هم نمی‌رسد. البته به نظر خودشان فیلمی عالی است.» این ایمیل دو مشکل بزرگ داشت: یکی اینکه سر از لوس‌آنجلس تایمز در آورد و جاگز را از شدت خشم به بالای جو زمین پرتات کرد؛ دوم اینکه نظر ایسنر در رابطه با ضعف فیلم اشتباه بود، آن هم خیلی خیلی اشتباه! "در جستجوی نمو" در زمان اکران بدل به پرپردازی فیلم پیکسار (و دیزنی) شد. به راحتی "شیر شاه" را شکست داد و با فروش داخلی ۳۴۰ میلیون و فروش جهانی ۵۲۸ میلیون، یعنی مجموعاً ۸۶۸ میلیون دلار، برای مدت‌ها موفق‌ترین فیلم انیمیشن تاریخ و تا سال ۲۰۱۰ با فروش ۵۰ میلیون نسخه، پرفروش‌تری دی‌وی‌دی تمام دوران بود و در پارک‌های دیزنی، بدل به یکی از محبوب‌ترین پاتوق‌های مردم شد. به علاوه، توانایی‌های بی‌نظیر و عمیق هنری و موضوع و شالوده‌ی منسجم قصه نیز باعث شد، اسکار بهترین فیلم انیمیشن را از آن خود کند. جاگز می‌گفت: «از فیلم خوشم آمد چون در رابطه با خطر کردن و یاد گرفتن این بود که به عزیزانست هم فرصت خطر کردن بدھی.» این موفقیت، ۱۸۳ میلیون به درآمد پیکسار اضافه کرد و رقم سنگین ۵۲۱ میلیون را برای آخرین نبرد با دیزنی در اختیارشان قرار داد.

اندکی بعد از خاتمه‌ی اکران "در جستجوی نمو" جاگز قرارداد پیشنهادی را برای ایسنر فرستاد، قراردادی آنقدر یک‌طرفه که معلوم بود فقط برای رد شدن ارائه شده. به جای سهم ۵۰-۵۰ از درآمدها (یعنی قرارداد قبلی)، جاگز ترتیبات جدیدی را مد نظر داشت که شامل حق مالکیت فیلم‌ها و کاراکترها برای پیکسار و پرداخت فقط ۷۷.۵٪ از فروش، به عنوان حق‌العمل توزیع فیلم‌ها، به دیزنی بود. ضمن اینکه می‌خواست دو فیلم در حال ساخت، یعنی باورنکردنی‌ها و ماشین‌ها نیز مشمول قرارداد جدید شوند.

اما ایسنر برگ برنده‌ی قوی‌تری در اختیار داشت. حتی اگر پیکسار قرارداد را تمدید نمی‌کرد، دیزنی حق ساخت قسمت‌های بعدی داستان اسباب‌بازی و سایر فیلم‌های پیکسار را داشت. ضمن اینکه مالکیت معنوی کاراکترها، از وودی گرفته تا نمو را هم در چنگ خود می‌دید: درست مثل میکی‌ماوس^۳ و دالنل داک^۴. همزمان، ایسنر در حال برنامه‌ریزی برای ساخت "داستان اسباب‌بازی ۳" در استودیوی انیمیشنی خود

¹ Stanley Gold

² Mickey Mouse

³ Donald Duck

دیزنى بود - یا شاید این طور وانمود می‌کرد - زیرا پیکسار از انجام آن سر باز زده بود. جابز می‌گفت: «با دیدن بلایی که سر "سیندرلا ۲" آورده بود، از نتیجه‌ی احتمالی این کار مشمئز می‌شدم.» ایسنر در نوامبر ۲۰۰۳، رُّی دیزنى را وادار به کناره‌گیری از هیئت‌مدیره کرد ولی این پایان جنجال نبود. رُّی دیزنى دست به نگارش و انتشار نامه‌ای سرگشاده زد و مدعی شد: «شرکت تمرکزش را، انرژی خلاقه‌اش را و تمام میراث با ارزشش را از دست داده است.» دعای او برای شکستِ ایسنر، هر چه که بود شامل برقراری رابطه‌ای قوی با پیکسار نمی‌شد. اما در آن مقطع، این دیگر جابز بود که تصمیم به قطع همکاری با ایسنر گرفته بود. بنابراین در ژانویه‌ی ۲۰۰۴ علناً مذاکره با دیزنى را لغو کرد.

جابز معمولاً در علني نکردن نظراتي که دور ميز آشپزخانه با دوستانش مطرح مي‌کرد، به خود سخت مي‌گرفت، ولی اين بار عقب ننشست. در کنفرانسي تلفني به خبرنگاران گفت: در حالی که پیکسار مشغول ساخت فيلم‌هاي مطرح است، بخش انيميشن ديزنى هنوز دارد فيلم‌هاي "كهنه‌ي شرم‌آور" مي‌سازد. در ضمن، ادعای ایسنر مبنی بر شراكتِ هنريِ دیزنى در ساختِ فيلم‌هاي پیکسار را به تماسخر گرفت: «حقیقت اين است که مشارکت خلافانه‌ی بسیار اندکی در طول این سال‌ها وجود داشته.»

جان لستِر حتی از فکر کردن به جدایی احتمالی پیکسار و دیزنى هم دچار تن‌لرزه می‌شد. راجع به آن روزها به من گفت: «تگران فرزندانم - فيلم‌ها - بودم، چه بلایی سر کاراکترهای عزیزانم می‌آوردن. مثل این بود که خنجری در قلبم فرو کنند.» او در اتاق کنفرانسِ پیکسار نزد همکاران ارشدش بی‌اختیار زیر گریه زد، گریه‌ای که در سالن اصلی استودیو هنگام توضیح شرایط برای ۸۰۰ تن از کارکنان پیکسار نیز تکرار شد: «درست مثل این است که بچه‌های عزیزی داری و بعد مجبور می‌شوی آنها را به فرزندخواندگی بسپاري، آن‌هم به دست یک مشت کودک‌آزارِ جانی.» جابز بعد از او روی صحنه آمد تا اوضاع را آرام کند. دلایل جدایی پیکسار از دیزنى را توضیح داد و خاطر نشان کرد که پیکسار برای موفقیت به عنوان یک شرکت مستقل، باید به آینده نظر داشته باشد. اورن جاکوب^۱ از تکنسین‌های کهنه‌کار پیکسار می‌گفت: «استیو این توانایی شگرف را داشت که شما را به هر چیزی معتقد کند. یک مرتبه، همه‌ی ما قانع شدیم که فارغ از اتفاقات پیش‌رو، پیکسار شکوفاتر از قبل خواهد شد.»

باب ایگر، مدیر ارشدِ عملیات‌ها در دیزنى، برای کنترل خسارات وارد صحنه شد. او همان‌قدر قابل پیش‌بینی و قابل اعتماد بود که افراد پیرامونش دمدمی و پرنوسان بودند. سابقه‌اش به تلویزیون بر می‌گشت و ریاست شبکه‌ی ای.بی.سی که به سال ۱۹۹۶ توسط دیزنى خریداری شد. شهرتِ ایگر به خاطر وجهه‌ی کاری‌اش بود؛ او در اداره‌ی ماهراهه‌ی امور از دیگران بهتر و در عین حال دارای چشممانی تیزبین برای کشف نخبه‌ها، توانایی درک دیگران همراه با خوش‌رویی، و جلب اعتماد افراد به خاطر خصیصه‌ی نیکوی امانت‌داری بود. او برخلاف ایسنر و جابز، در کاز آرام و منضبط بود و این کمکش می‌کرد با آدمهای خودبزرگ‌بین کنار بیاید. ایگر بعدها گفت: «استیو با اعلام خاتمه‌ی مذاکرات، کمی هوچی‌گری کرد. وارد بحران شده بودیم که من با طرح چند نکته، سعی کردم مشکلات را از طریق مذاکره حل و فصل کنم.»

ایسنر بیش از ده سال بر کرسی ریاستِ دیزنى تکیه زده بود، یعنی همزمان با ریاست فرانک ولز^۲ بر هیئت‌مدیره که دستِ ایسنر را در بسیاری از حوزه‌های مدیریتی باز گذاشته بود تا بتواند در این بین،

¹ Oren Jacob

² Frank Wells

پیشنهادات خودش را نیز ارائه کند؛ پیشنهاداتی ارزشمند و اغلب بینظیر که به پیشرفت پژوههای فیلم‌سازی منجر می‌شد؛ ایده‌هایی مثل گردش در پارک مشاهیر دیزنی، تأسیس شبکه‌ی تلویزیونی، و موارد بی‌شمار دیگر. ولی بعد از مرگ ولز در حادثه‌ی سقوط هلیکوپتر در سال ۱۹۹۴، ایسنر دیگر هرگز مدیر مناسبی در کنار خود ندید. کاتزنبیرگ سمت‌ولز را تقاضا کرد و همین هم باعث اخراجش توسط ایسنر شد. مایکل اوویتز^۱ به سال ۱۹۹۵ رئیس هیئت‌مدیره شد ولی انتخاب خوبی نبود و در کمتر از دو سال کنار رفت. جایز بعدها ارزیابی خودش را این‌گونه بیان کرد:

«ایسنر در ده سال اول واقعاً خوب عمل کرد. اما در ده سال دوم افتضاح بود. مشکلات بعد از درگذشت فرانک ولز رو آمد. ایسنر آدم خلاقی است، نقطه‌نظرات خیلی خوبی برای بهبود کار دارد. در دوران حضور فرانک، اداره‌ی امور اجرایی با او بود در نتیجه ایسنر می‌توانست مثل زنبور از این پروژه به آن پروژه برود و گردهافشانی کند تا کارها بهتر پیش برود. اما بعد از مرگ فرانک، ایسنر همه چیز را به دست گرفت و گند زد. دیگر کسی همکاری با او را دوست نداشت. افراد احساس بی‌کفايتی می‌کردند. او یک گروه برنامه‌ریزی استراتژیک درست کرد که عین گشتاپو^۲ بود، حتی یک سکه‌ی سیاه بدون تأیید آنها خرج نمی‌شد. با وجود مشکلات فی ما بین، من به دستاورهایش در ده سال اول احترام می‌گذارم. حتی آن موقع، بخشی از شخصیتش را هم دوست داشتم. خیلی موقع آدم با مزه‌ای بود، باهوش و بذله‌گو. ولی یک روی تاریک هم داشت. منیش بر او غلبه کرده بود. اوائل منطقی و منصف بود ولی سرانجام بعد از یک دهه همکاری، آن روی تاریکش را هم دیدم.»

بزرگترین مشکل ایسنر در سال ۲۰۰۴ درک نادرستش از وضعیت بحرانی گروه اnimيشن دیزنی بود. دو فیلم اخیر آنها "سیاره‌ی گنج" و "برادر خرسه"، نه افتخاری برای میراث دیزنی به ارمغان آوردند و نه پولی برای حساب‌های بانکی اش. اnimيشن‌های پرفروش، مثل خون داخلی رگ‌های شرکت هستند و گردش‌ها در پارک‌های دیزنی، فروش اسباب‌بازی‌ها و برنامه‌های تلویزیونی را رونق می‌بخشند. به عنوان مثال، داستان اسباب‌بازی به محصولی دنباله‌دار تبدیل شد؛ نمایش روی یخ، اجرای موزیکال در کشتی‌های تفریحی دیزنی، کتاب‌داستان کامپیوتروی و دو بازی ویدیویی، ده‌ها مدل اسباب‌بازی متحرک از روی کاراکترها، خط تولید لباس و ۹ محل تفریحی در پارک‌های دیزنی، همه و همه حول همین یک فیلم شکل گرفت. ولی چنین فرآیند هم‌افزایی، در مورد "سیاره‌ی گنج" رخ نداد.

ایگر می‌گفت: «مایکل درک نمی‌کرد که مشکلات دیزنی در بخش اnimيشن تا چه اندازه حاد شده و این درک نادرست، خود را در نحوه تعامل با پیکسار نشان داد. هیچ وقت نفهمید که به چه اندازه محتاج پیکسار است.» به علاوه ایسنر عاشق مجادله و گریزان از مصالحه بود، که این در مذاکره با جایز جواب نمی‌داد، چون استیو هم همین طور بود. ایگر می‌گفت: «هر مذاکره‌ای باید با مصالحه ختم به خیر شود ولی این دو نفر استاد مصالحه نبودند.»

¹ Michael Ovitz

² Gestapo

مخصوصه در یک شبِ شنبه، در مارس ۲۰۰۵ خاتمه یافت. ایگر تماسی از سناتور سابق جُرج میچل^۱ و سایر اعضای هیئت‌مدیره‌ی دیزنی دریافت کرد. به او گفتند که تا چند ماه دیگر به جای ایسنر مدیرعامل دیزنی خواهد شد. ایگر فردا صبح که بیدار شد، ابتدا به دخترانش و سپس به استیو جابز و جان لستِر زنگ زد. خیلی ساده و واضح گفت که برای پیکسار ارزش قائل است و می‌خواهد قرارداد جدیدی منعقد شود. جابز هیجان‌زده شد. از ایگر خوشش می‌آمد و حتی از ارتباط کوچکی که بین‌شان بود جا خورد؛ دوست‌دختِ سابقش جنیفر ایگان و همسر ایگر، ویلو بی^۲ سال‌ها قبل در دانشگاه پنسیلوانیا هم‌اتاقی بودند.

آن سال تابستان، قبل از انتصابِ رسمی ایگر، او و جابز دور آزمایشی مذاکرات را شروع کردند. اپل داشت یک آیپاد جدید با قابلیتِ پخش ویدیو درست می‌کرد. لذا لازم بود سریال‌های تلویزیونی را هم به فروشگاه آیتونز اضافه کنند ولی جابز نمی‌خواست در آن مرحله این قضیه علنی شود، چون طبق معمول هر محصول باید تا زمان معرفی بر روی صحنه، یک راز باقی می‌ماند. ایگر چندین آیپاد داشت و آنها را در طول روز مورد استفاده قرار می‌داد، از ورزش صبحگاهیِ ساعت ۵ صبح گرفته تا آخر شب. او همان موقع داشت به این فکر می‌کرد که این دستگاه کوچک چه کمکِ بزرگی می‌تواند به سریال‌های تلویزیونی بکند. از این رو بی‌درنگ محبوب‌ترین سریال‌های ای‌بی‌سی را به جابز پیشنهاد کرد: «کدبانوهای بیچاره^۳» و «گمشدگان^۴.» ایگر می‌گفت: «یک هفته روی این توافق پیچیده بحث کردیم. خیلی مهم بود، چون هم استیو می‌خواست روشِ کار مرا ببیند و هم اینکه می‌شد به همه نشان داد که دیزنی هنوز هم قادر به همکاری با او هست.»

جابز برای رونمایی از آیپاد ویدیویی، تئاتری در سن خوزه اجاره و ایگر را هم به عنوانِ مهمان ویژه به روی صحنه دعوت کرد. ایگر می‌گفت: «هرگز در مراسمِ استیو نبودم و هیچ نمی‌دانستم چقدر بزرگ است، واقعاً جهشِ خوبی در رابطه‌مان بود. استیو حالا دیگر می‌دانست من نوگرا و خطرپذیرم.» جابز بار دیگر نمایشی هنرمندانه روی صحنه بُرد و تمام ویژگی‌های آیپادِ جدید را شرح داد: «یکی از بهترین چیزهایی است که ساخته‌ایم» و اینکه حالا فروشگاه آیتونز می‌توانست فیلم‌های کوتاه و کلیپ‌های ویدیویی بفروشد. سپس طبق عادت با «بله، یک چیز دیگر» جلسه را خاتمه داد: قرار بود آیتونز سریال‌های تلویزیونی را هم به فروش بگذارد. با اعلان این مورد، تشویق‌ها سقف سالن را سوراخ کرد. دو تا از سریال‌های پرطرفدار ای‌بی‌سی را نام برد و با هیجان گفت: «و صاحب ای‌بی‌سی کیست؟ دیزنی! آره از رفقای خودم هستند.» ایگر روی صحنه آمد، مثل جابز آرام و راحت بود. گفت: «یکی از چیزهایی که من و استیو عاشقش هستیم تلفیقِ محتوای عالی و تکنولوژی عالی است. حضور من در اینجا برای اعلامِ همکاری با اپل، بی‌نظری است.» بعد از یک مکثِ به موقع، گفت: «نه با پیکسار، بلکه با اپل.»

از گرمی رابطه‌ی آن دو مشخص بود که توافق پیکسار-دیزنی یک بار به جریان افتاده. ایگر در این باره می‌گفت: «این رابطه روشِ مدیریت مرا نشان می‌داد، که «عشق‌ورزی» بود نه «جنگ‌افروزی.» ما با رُیْ

¹ George Mitchell

² Willow Bay

³ Desperate Housewives

⁴ Lost

دیزنسی، کامکست^۱، اپل و پیکسار در جنگ بودیم. من باید همه‌ی این رابطه‌ها را درست می‌کردم و مهم‌تر از همه رابطه با پیکسار را.»

ایگر به تازگی از افتتاح پارک دیزنسی لند در هنگ‌کنگ^۲ برگشته بود که آخرین مراسم ایسنر به عنوان مدیرعامل به حساب می‌آمد. آن مراسم، شامل همان رژه‌های معمولی کاراکترهای دیزنسی در خیابان اصلی پارک بود. ایگر به عینه دید که از بین کاراکترهای حاضر در رژه، شخصیت‌های جدید این ده سال همه مال پیکسار هستند. می‌گفت: «یک مرتبه توی مغز چراغی روشن شد. کنار مایکل ایستاده بودم ولی چیزی بروز ندادم، چون گفتنش درست مثل تنظیم کیفرخواست برای عملکرد ده ساله‌ی او در حوزه‌ی انیمیشن بود. ده سال عالی با "شیرشاه"، "دیو و دلبر" و "علاءالدین" و بعد ده سال، بدون حتی یک مورد موفق.»

ایگر به بوربانک برگشت و به آنالیز مالی پرداخت. پی برد که شرکت در دهه‌ی قبل روی انیمیشن‌ها ضرر هم داده و تنها، محصولات^۳ بی‌فایده‌ی حقیر ساخته. در اولین جلسه‌اش در مقام مدیرعامل، تحلیل‌ها را به هیئت‌مدیره ارائه کرد و اعضا از اینکه هرگز این مطالب به سمع و نظرشان نرسیده بود بسیار عصبانی شدند. ایگر به آنها گفت: «اگر انیمیشن‌ها خوب باشد شرکت هم سالم خواهد بود. هر فیلم برجسته‌ای یک موج ایجاد می‌کند و امواج حاصل از هر فیلمی به تمام بخش‌های شرکت گسترش خواهد یافت، از کاراکترهای توی پارک‌ها گرفته تا موسیقی، بازی‌های ویدیویی، تلویزیون، اینترنت و محصولات دیگر. اگر من آدم‌های موج‌ساز نداشته باشم، این شرکت به موفقیت خواهد رسید.» چند انتخاب پیش روی آنها گذاشت. می‌توانستند با مدیریت^۴ فعلی بخش انیمیشن بسازند که ایگر فکر نمی‌کرد جواب بدده؛ یا اینکه مدیریت را عوض کنند و کس دیگری را بیاورند، ولی ایگر چنین فردی را سراغ نداشت؛ یا اینکه پیکسار را بخرند. او می‌گفت: «مشکل این است که من نمی‌دانم پیکسار فروشی هست یا نه. ولی اگر باشد فوق العاده گران است.» با این حال هیئت‌مدیره به او مجوز بررسی این مورد را داد.

ایگر به روشی غیرمعمول کار را شروع کرد. ابتدا در صحبت با جابز، به مکافهای که در هنگ‌کنگ برایش حاصل شده بود و اینکه دیزنسی چقدر محتاج پیکسار است، اشاره کرد. جابز می‌گفت: «به همین خاطر از اول باب را دوست داشتم، قضیه را کامل بروز داد. این روزها اگر این‌طوری وارد یک مذاکره بشوید خیلی بی‌معنی است، حداقل عرف مذاکره نیست. ولی او کارت‌هایش را روی میز گذاشت و گفت: "ما به فنا رفته‌ایم." بلاfaciale ازش خوشم آمد، چون خودم هم همین‌طور کار می‌کنم؛ بیا بی‌درنگ کارت‌ها را بریزیم روی میز تا ببینیم چه پیش می‌آید.» (در حقیقت این روش همیشگی جابز نبود. او اغلب مذاکرات را با تاختن به محصولات و خدمات شرکت‌های دیگر شروع می‌کرد.)

جابز و ایگر بارها در اطراف مقر اپل در پالو آلتو و نزدیک بانک آن^۵ و شرکا^۶ در دهکده‌ی سان پیاده‌روی کردند. ابتدا قرار شد یک قرارداد^۷ توزیع جدید منعقد کنند: پیکسار می‌توانست تمام حقوق فیلم‌ها و کاراکترهایی را که قبلاً ساخته بود دریافت کند و در عوض دیزنسی می‌توانست بخشی از سهام پیکسار را بگیرد. البته پیکسار باید برای توزیع و پخش فیلم‌های جدیدش مبلغی را به دیزنسی می‌پرداخت. اما ایگر نگران بود که چنین توافقی به سادگی پیکسار را بدل به رقیب دیزنسی کند که می‌توانست گشنه باشد حتی

¹ Comcast

² Hong Kong

³ Allen and Co.

اگر دیزنسی سهامدار پیکسار می‌بود. بنابراین خیلی سربسته اشاره‌هایی کرد که شاید باید کار بزرگتری بکنند. گفت: «می‌خواهم بدانی که من واقعاً دارم فراتر از این حرف‌ها به قضیه فکر می‌کنم.» به نظر می‌رسید جائز هم مشتاق پیشرفت مذاکرات باشد: «چندان طول نکشید تا برای هر دوی ما مشخص شود که این مذاکرات ممکن است به یک توافق فراگیر منتج شود.»

جائز ابتدا نیازمندِ دعای خیرِ جان لسیتر و اد کَتمول بود، بنابراین آنها را به خانه‌اش دعوت کرد. خیلی سریع رفت سر اصل مطلب و گفت: «باید باب ایگر را بهتر بشناسیم. شاید با او یک کاسه شدیم تا دیزنسی را بازسازی کند. مرد فوق العاده‌ای است.» لسیتر به یاد داشت که: «می‌شد گفت ما دو تا کاملاً روی هوا بودیم.» جائز ادامه داد: «اگر شما دو تا نخواستید این کار را بکنیم مسئله‌ای نیست ولی اول ایگر را ببینید بعد تصمیم بگیرید. من هم اول حسی شبیهٔ شما داشتم ولی واقعاً از این مرد خوش آمدم.» برای شان از سادگی توافق بر سر ارائه‌ی سریال‌های *ای.بی.سی* برای آیپاد گفت و اضافه کرد: «فرقش با دیزنسی ایسنر درست مثل فرق شب و روز است. باب یک آدم روراست و بی‌کلک است.» لسیتر می‌گفت که خودش و کَتمول فقط با دهان‌های باز آنجا نشسته بودند.

ایگر دست به کار شد. از لوس‌آنجلس با پرواز خودش را به خانه‌ی لسیتر رساند تا شام را با هم باشند. تا پاسی بعد از نیمه‌شب بیدار بودند و حرف می‌زدند. یک شب هم شام را با کَتمول خورد و بعد بدون هیچ همراهی (نه حتی جائز) از پیکسار بازدید کرد. خودش می‌گفت: «رفتم آنجا و تمام کارگردان‌ها را یکی یکی دیدم و هر کدام فیلم خودش را برایم شرح داد.» لسیتر خیلی مفتخر بود که بچه‌های گروهش اینقدر تحسین ایگر را برانگیخته‌اند، این باعث دلگرمی او بود. می‌گفت: «یادم نیست هیچ روزی به آن اندازه به پیکسار افتخار کرده باشم، تمام گروهها و کارها عالی بودند و باب توی ابرها سیر می‌کرد.»

در حقیقت بعد از مشاهده‌ی فیلم‌هایی که آن روزها در دست ساخت بود (ماشین‌ها، *Ratatouille*^۱ و وال‌ای^۲) ایگر به مدیر ارشد امور مالی دیزنسی گفت: «وای خدای من، اینها عجب شاهکارهایی دارند. باید هر جور هست این قرارداد را بیندیم. آینده‌ی شرکت در گروی این کار است» و بدین صورت آشکارا عدم پشتیبانی خود نسبت به فیلم‌های در دست ساخت گروه انیمیشن دیزنسی را ابراز کرد.

قرارداد پیشنهادی چنین بود که دیزنسی، پیکسار را در قالبِ تلفیقی سهام با مبلغ ۷.۴ میلیارد دلار خریداری کند. بنابراین جائز بدل می‌شد به بزرگترین سهامدار دیزنسی با تقریباً ۷٪ سهام که بالاتر از ایسنر با ۱.۷٪ و رُی دیزنسی با ۱٪ قرار می‌گرفت؛ طبق قرارداد، بخش انیمیشن دیزنسی زیر نظر پیکسار قرار می‌گرفت و لسیتر و کَتمول آن را مدیریت می‌کردند. پیکسار شخصیت مستقلش را حفظ می‌کرد و همین‌طور مقر و استودیوی آن در امری‌ویل باقی می‌ماند، حتی آدرس‌های ایمیل افراد هم تغییر نمی‌کرد!

ایگر از جائز خواست لسیتر و کَتمول را به جلسه‌ی سری هیئت‌مدیره‌ی دیزنسی در سِنچوری سیتی^۳ نیویورک بیاورد، یک‌شنبه صبح بود و می‌خواستند طوری پیش بروند که این قرارداد گران و اساسی، احساس ناخوشایندی به هیئت‌مدیره ندهد. همین که با آسانسور از گاراژ پارکینگ به بالا می‌رفتد، لسیتر به جائز گفت: «اگر من زیادی احساساتی شدم یا خیلی طولش دادم، فقط یک ضربه کافی است.» در آخر جائز فقط

¹ Ratatouille

² Wall-E

³ Century City

یکبار مجبور به ضربه زدن به پای او شد و لسیر یک معرفی عالی ارائه کرد. خودش می‌گفت: «راجع به روش ساخت فیلم‌ها و فلسفه‌ی کاری‌مان حرف زدم. از صادقانی که میان‌مان بود گفتم و اینکه چطور قوه‌ی خلاقه‌ی افراد را می‌پروریم.» هیئت‌مدیره سؤالاتِ فراوانی داشت و جابز گذاشت لسیر به اکثر آنها پاسخ دهد. سپس خودش، در این باره صحبت کرد که چقدر تلفیق هنر و تکنولوژی زیبا است و گفت: «این عصاره‌ی فرهنگِ کاری پیکسار است، درست مثل اپل.»

با این حال پیش از اینکه هیئت‌مدیره دیزنی فرصت تأیید این ادغام را بیابد، مایکل ایسنر از دنیای مرده‌ها برگشت و سعی کرد قطار را از مسیر منحرف کند. به ایگر زنگ زد و مدعی شد که توافق خیلی خیلی گران است. می‌گفت: «تو خودت می‌توانی بخش انیمیشن را درست کنی،» ایگر پرسید: «چطوری؟» جواب ایسنر این بود: «می‌دانم که می‌توانی.» ایگر با کمی دلخوری دوباره پرسید: «مایکل، چطور می‌گویی که من می‌توانم درستش کنم، وقتی حتی خودت هم نتوانستی؟»

ایسنر می‌خواست به جلسه‌ی هیئت‌مدیره بیاید و بر ضد ادغام صحبت کند، حتی با اینکه دیگر عضو هیئت‌مدیره یا از مدیران شرکت نبود. ایگر مقاومت کرد ولی ایسنر به وارن بافت^۱ زنگ زد که از سهامداران بزرگ بود. همین‌طور به جُرج میچل رئیس هیئت‌مدیره. سناتور سابق، ایگر را متقدعاً کرد که بگذارد ایسنر حرفش را بزند. ایسنر تعریف می‌کرد که: «به هیئت‌مدیره گفتم نیازی نیست پیکسار را بخرند چون همان موقع هم ۸۵٪ از فیلم‌های ساخته‌شده‌ی پیکسار را صاحب بودند.» داشت به این حقیقت اشاره می‌کرد که از بابت فیلم‌های ساخته شده تا آن مقطع، دیزنی درصدی از فروش به علاوه‌ی حقوقی مالکیتِ دنباله‌سازی و استفاده از کاراکترها را دارد: «توضیح دادم که عملًا فقط ۱۵٪ از پیکسار در اختیار دیزنی نیست. بنابراین همین را به دست می‌آوردد و باقی همه‌اش قماری بزرگ روی فیلم‌های آینده‌ی پیکسار بود.» ایسنر تصدیق کرد که پیکسار یک دوره‌ی بسیار طلایی را گذرانده ولی مدعی شد که اوضاع همیشه آن‌طور نخواهد ماند: «تاریخچه‌ی تهیه‌کنندگان و کارگردانانی که بعد از ۲۶ مورد کار خوب سقوط کرده بودند را نشان دادم. برای اسپیلبرگ رخ داده بود، همین‌طور برای خود دیزنی و خیلی‌های دیگر.» طبق محاسبات او برای اینکه توافق بیارزد باید هر فیلم پیکسار ۱۰.۳ میلیارد دلار فروش می‌کرد. ایسنر بعدها گفت: «استیو از اینکه می‌دید من این را می‌دانم دیوانه شده بود.»

بعد از اینکه او اتاق را ترک کرد، ایگر خط به خط نظراتش را رد کرد. آغاز کلامش این بود: «بگذارید بهتان بگوییم چه چیز این نظرات غلط بود.» پس از استماع سخنان هر دو، هیئت‌مدیره قرارداد را طبق نظر ایگر تصویب کرد.

ایگر برای حضور در جلسه‌ی اعلام این ادغام به کارمندان پیکسار، به امری‌ویل پرواز کرد. قبل از شروع، جابز با لسیر و کَتمول نشستی گذاشت و گفت: «اگر هر کدام‌تان شکی دارید، به دیزنی خواهم گفت: "ممتنون، نه!" و لغوش می‌کنم.» اغراقی بیش نبود. در آن مقطع انجام چنین کاری تقریباً محال بود ولی به هر حال یک تعارف که به جایی بر نمی‌خورد. لسیر گفت: «من ردیفم.» کَتمول گفت: «بزن برویم تمامش کنم.» سپس همیگر را در آغوش گرفتند و جابز بی‌اختیار گردید.

^۱ Warren Buffett

همه در سالن میانی مقر زیبای پیکسار جمع بودند. جابز اعلام کرد: «دیزنی دارد پیکسار را می‌خورد.» اشک بعضی‌ها در آمد ولی همین‌طور که او پیش رفت و قرارداد را توضیح داد، کارمندان کم‌کم فهمیدند که از بعضی جنبه‌ها اوضاع بر عکس است. قرار بود کَتمول رئیس بخش انیمیشن و لَسِتر مدیر ارشد تولید شود. در پایان، همه داشتند کف می‌زدند و سوت می‌کشیدند. ایگر که در کناری ایستاده بود با دعوتِ جابز به وسط صحنه آمد. در حالی که از فرهنگ ستودنی جاری در پیکسار و نیاز شدید دیزنی به یادگیری و پرورش آن صحبت می‌کرد، حضار بارها حرفش را با تشویق قطع کردند.

جابز بعدها گفت: «همیشه هدفم این نبوده که فقط محصولاتِ عالی درست کنم، بلکه ساختن شرکت‌های عالی هم جزو آن بوده. درست مثل والت دیزنی. آن طوری که ادغام را انجام دادیم، پیکسار یک شرکت عالی باقی ماند و به دیزنی هم کمک کرد به همان خوبی شود.»

فصل سی و چهار

مک‌های قرن بیست و یک

متمايز ساختن اپل



با آیبوک، سال ۱۹۹۹.

صفدها، مکعب‌های یخ، و آفتاب‌گردان‌ها

از زمانِ معرفی آی‌مک (۱۹۹۸) به بعد، جابز و آیو طراحی دلربا را به مشخصه‌ی اصلی کامپیوترهای اپل بدل کردند. از جمله محصولاتِ حاصل از این رویکرد: لپتاپی برای مصرف‌کننده‌ی عادی شبیه به صدف تنگرین^۱، و یک کامپیوتر رومیزی شبیه مکعب یخ بود. مثل شلوارهای پاچه‌گشاد که امروزه دیگر در پستوها هم پیدا نمی‌شوند، برخی از این مدل‌ها نیز در زمانِ خودشان بهتر از گذشته و نمادِ عشق به طراحی بودند، و البته بیش از حد با شکوه. آنها در عین حال، دلایلِ عینی تمایز اپل با رقبا، و به ارمنان آورنده‌ی محبوبیتِ مورد نیاز برای بقاء شرکت در عصر استیلای ویندوز بودند.

مکعب پاورمک G4 در سال ۲۰۰۰ عرضه شد و آنقدر مليح و دلفریب بود که سرانجام یک نمونه از آن در موزه‌ی هنرهای مدرن نیویورک جای گرفت؛ یک مکعب ۸ اینچی دقیق که تجلی خالصِ طبع زیبایی‌شناسی استیو جابز و کمال‌آن در سادگی‌اش نهفته بود. هیچ دکمه‌ای روی سطحش قرار نداشت. هیچ سی‌دی‌رامی

^۱ تنگرین نوعی صدف است که دو رنگِ سفید و نارنجی دارد و به همین دلیل به آن صدف تنگرین (نارنگی) گفته می‌شود.

نوشتم نارنچی، شاید بد نباشد لینک [Donate](http://www.narenji.ir/steve) کتاب را هم اینجا بگذارم: ☺ www.narenji.ir/steve

کاسه‌ای زشتی هم در میان نبود، فقط یک شکافِ ظریف برای ورود-خروج دیسک‌ها. درست مثل مَکینتاشِ اصلی، هیچ فنِ خنک‌کننده‌ای در آن تعبیه نشد تا منادی سکوت مغض باشد. جائز به نیوز ویک گفت: «با دیدن چیزی که ظاهرش خاص است، می‌گویید: «أه، وآو، باید داخلش هم همین‌طور باشد.» ما با حذف زوائد، به پیشرفت نائل آمدیم.»

مکعب G4 تقریباً با فقدانِ تجملاتِ خودنمایی می‌کرد، قدرتمند هم بود، ولی موفق نه. یک کامپیووترِ رومیزیِ حرفة‌ای با قابلیت‌های بسیار بالا که جائز مثل اکثر تولیداتِ اپل سعی کرده بود آن را به محصولی برای مشتریانِ عادی بدل کند. اما دستِ آخر مکعب G4 در هیچ کدام از دو بازار (صرفی و حرفة‌ای) موفقیتی کسب نکرد. حرفة‌ای‌هایی با ساعاتِ کار طولانی، دنبال یک الماسِ تراش‌خورده برای میز کارشان نبودند. مصرف‌کننده‌ی عادی هم مایل به پرداخت مبلغی دو برابر یکی از آن کامپیوترهای رومیزی خوش رنگ و لعاب نبود. پیش‌بینی جائز فروش ۲۰۰۰۰۰۰ مکعب در هر فصل از سال بود ولی در فصلِ اول، معادل نیمی از این عدد و در فصل بعد چیزی کمتر از ۳۰۰۰۰۰ عدد از آن به فروش رسید. جائز بعدها اعتراف کرد که مکعب را بیش از اندازه خاص و گران ساخته، درست مثل اتفاقی که در مورد کامپیووتر نیکست رخ داده بود. اما به تدریج درس خودش را گرفت. در ساخت دستگاه‌هایی مثل آیپاد، هزینه‌ها را کنترل کرد و چشم‌پوشی‌های لازم را انجام داد تا محصول، به موقع و در چارچوبِ بودجه‌ی تعیین شده راهی بازار شود.

تا حدی به خاطر فروشِ ضعیفِ مکعب، ارقام مالی اپل در سپتامبر ۲۰۰۰ نا امید کننده بود. یعنی درست زمانی که حباب تکنولوژی داشت خالی می‌شد و بازارِ محصولات آموزشی اپل با افت مواجه بود. قیمتِ هر سهم اپل که پیش‌تر به بالای ۶۰ دلار هم رسیده بود، در یک روز ۵۰٪ افت کرد و در ابتدای دسامبر به زیر ۱۵ دلار رسید.

هیچ کدام از این اتفاقات، از میلِ جائز به ایجاد تمایز و از عشقش به طرح‌های نوگرا نکاست. وقتی قیمتِ تجاری نمایشگرهایِ تخت تا حد مناسبی کاهش یافت، تصمیم به جایگزینی آیمک با مدل جدید گرفت؛ کامپیووترِ رومیزیِ نیمه‌شفافی که انگار از کارتونِ جتسون‌ها بیرون آمده بود، حالا می‌رفت تا متحول شود. در اولین طراحی آیو، دل و روده‌ی کامپیووتر در پشت نمایشگرِ تخت جای گرفته بود. جائز خوش‌نیامد. مثل موارد مشابه، چه در پیکسار و چه در اپل، جفت پا روی ترمز زد تا مسائل را مورد بازبینی قرار دهد. نقصی در طراحی بود که خلوص و صفائ آن را با ایراد مواجه می‌کرد. از آیو پرسید: «وقتی قرار است همه چیز را آن پشت قایم کنیم، دیگر چه نیازی به نمایشگرِ تخت هست؟ نه، باید هر عنصری سر جای خودش قرار بگیرد.» آن روز برای بررسیِ مشکل، زودتر از معمول به خانه رفت و بعد هم تلفنی، آیو را به حضور طلبید. رفتند داخلِ باغِ پشتی که بانوی خانه پُرش کرده بود از گل‌های آفتابگردان. لورین می‌گفت: «هر سال توی باغ انقلاب می‌کردم و آن روزها همه جا پر بود از آفتابگردان. یک خانه‌ی کوچک هم برای بچه‌ها ساخته بودیم. جانی و استیو قدم‌زنان مشغولِ بررسیِ مشکل‌شان بودند که یک مرتبه جانی گفت: «اگر نمایشگر از پایه جدا باشد چطور، درست مثل آفتابگردان؟» خیلی سر ذوق آمد و بلاfacسله چند طرح زد.» آیو به طراحی‌هایِ داستانی علاقه داشت و فکر می‌کرد که با طرحش موفق به انتقالِ این ایده خواهد شد که: نمایشگرِ تخت، چنان سیال و چابک است که می‌تواند به سوی خورشید پر بکشد.

در طراحیِ جدیدِ آیو، نمایشگرِ مَک به یک میله‌ی گردن‌مانندِ قابلِ تنظیم از جنس کروم متصل بود، بنابراین نه تنها شبیهِ گلِ آفتابگردان، بلکه شبیه چراغِ مطالعه‌ی لوکرُ هم بود. در حقیقت شباهتش با کلاکتر

لوکز جونیور - اولین فیلم کوتاهی که لسیتر در پیکسار ساخت - قابل انکار نبود. اپل تعداد زیادی گواهی حق اختراع به نام آیو برای این طراحی ثبت کرد ولی در یکی‌شان جائز اسم خودش را به عنوان مخترع اصلی ثبت کرد: «یک سیستم کامپیوتری دارای بخشِ الحاقی متحرک، متصل به یک نمایشگر تخت».

از منظرِ بصری، برخی از طراحی‌های مکینتاش خیلی جذاب به نظر می‌رسند. متأسفانه سایر سازندگان کامپیوترهای شخصی، از طرف دیگر پشت‌بام افتاده بودند. صنعتِ کامپیوتر صنعتی بود که از آن انتظارِ خلاقیت می‌رفت ولی در عوض پُر شده بود از جعبه‌هایی با طراحی‌های نازل و ارزان. بعد از چند تلاشِ نافرجام برای ارائهٔ کامپیوترهایی با استفاده از رنگ آبی، و نیز امتحان کردنِ طرح‌های جدید، شرکت‌هایی مثل دل، کامپک و HP، روی آوردن به افراط در ارزان‌سازی کامپیوترها از طریق وابستگی به تأمین‌کنندگان خارجی، و به این صورت تبِ رقابت بر سر کاهشِ قیمت‌ها بالا گرفت.

با قلب تپندهٔ اینتل

نوآوری‌ها به تغییرِ ظاهر محصولات محدود نشد. اپل از سال ۱۹۹۴ از ریزپردازندۀ‌های پاور پی‌سی^۱، محصولِ مشترک موتورولا و آی‌بی‌ام استفاده می‌کرد. برای چند سالی سرعت ریزپردازندۀ‌های اینتل کمتر از آن و این از برتری‌هایی بود که اپل در آگهی‌هایش به رخ می‌کشید. ولی همزمان با بازگشتِ جائز به اپل، موتورولا در تولید تراشه‌های جدید به قهقرا رفت که همین باعث درگیری جائز و مدیرعاملِ موتورولا، کریس گلوبین^۲ شد. وقتی جائز تصمیم به لغو لیسانسِ استفاده از سیستم‌عامل مکینتاش توسط تولیدکنندۀ‌های فرعی گرفت، یعنی درست بعد از بازگشتش در سال ۱۹۹۷، به گلوبین وعده داد که ممکن است برای کامپیوترِ موتورولا (استار مکس) استثناء قائل شود، البته به شرط اینکه موتورولا توسعهٔ تراشه‌های پاور پی‌سی لپ‌تاپ‌ها را ادامه بدهد. اما این همکاری نیز بدل به مخمصه‌ای دیگر شد؛ جائز مثل همیشه نظرِ خودش را رُک گفت: تراشه‌های جدید موتورولا آشغال بودند. گلوبین هم که کلاً آدم بدخلقی بود، جوابش را داد. در نتیجهٔ جائز تلفن را روی او قطع کرد، پروژهٔ استار مکس به زباله‌دانی رفت، و اپل مخفیانه برای مهاجرت از موتورولا-آی‌بی‌ام به اینتل آمده شد. البته این کار آسانی نبود و وابستگی تمام و تمامی داشت به توسعهٔ یک سیستم‌عاملِ جدید.

جازی هرگز قدرتش را با هیئت‌مدیره‌ی اپل تقسیم نمی‌کرد بلکه فقط با استفاده از جلسات به سُبک و سنگین کردن ایده‌ها و بررسی محرمانهٔ استراتژی‌ها می‌پرداخت؛ جلوی وايتبورد می‌ايستاد و شخصاً بحث‌های آزاد را هدایت می‌کرد. هیئت‌مدیره و مدیران ارشد برای ۱۸ ماه داشتند بحث می‌کردند که آیا به معماری پردازندۀ‌های اینتل کوچ بکنند یا نکنند. آرت لیوینسون - از اعضای هیئت‌مدیره - می‌گفت: «موضوع را به بحث گذاشتیم، سوالات زیادی پرسیدیم و بالأخره متوجه شدیم که گریزی از کوچ نیست.»

پاؤل اوتلینی که در ابتدا رئیس و بعد مدیر‌عامل اینتل شد، مخفیانه با جائز روی هم ریخت. پیش‌تر وقتی که جائز سعی در زنده نگه داشتن نکست داشت، به شناختی از هم دست یافته بودند و به قول اوتلینی:

¹ Power PC

² Chris Galvin

«خودبزرگ‌بینی او موقتاً کم شده بود.» او تلینی رفتاری آرام و اغلب پر کنایه با دیگران داشت. وقتی فهمید که به مجرد توافق با جابز در اپل، یعنی در آغاز سال ۲۰۰۰، «دوباره کج خلقی‌هایش برگشته و حتی دیگر نزدیکِ رفتار توأم با فروتنی هم نمی‌شود،» بیشتر خوشحال شد تا اینکه بخواهد عقب بکشد. اینتل قراردادهایی با سایر سازندگان کامپیوتر داشت ولی جابز قیمتی بهتر از قیمت توافقی با آنها می‌خواست. او تلینی می‌گفت: «باید به دنبال راههای خلاقانه برای نزدیک کردن قیمت‌ها به هم می‌گشتم.» بیشتر مذکرات، طبق معمول به خواستِ جابز در قرارهای پیاده‌روی انجام شد که گاه تا رادیوتلسکوپ، واقع در بالای تپه‌های پشتِ دانشگاه استنفورد ادامه می‌یافت. جابز پیاده‌روی را با گفتنِ یک داستان و تشریح نظرات خودش راجع به تاریخچه کامپیوترهای شخصی شروع می‌کرد و در آخر، بر سر قیمت چانه می‌زد.

او تلینی می‌گفت: «اینل ب خاطر شراکتهای با دوامش اعتبار خوبی داشت که ناشی از عملکرد شرکت تحت مدیریت آندی گروو و کریگ بارت^۱ بود. من هم باید نشان می‌دادم که اینل یک شریک عالی است.» بنابراین یک گروهِ ضربت به کار با اپل گماشته شد و آنها توانستند ضرب‌الأجل شش ماهه را محقق کنند. جابز، او تلینی را به مراسم ۱۰۰ مدیر برتر اپل دعوت کرد، و او با یکی از آن لباس‌های آزمایشگاهی معروف اینل روی صحنه حاضر شد و جابز را بغل کرد. در رویداد معرفی عمومی به سال ۲۰۰۵ هم یک نفر با همان لباس روی صحنه آمد. روی صفحه نمایش بزرگ سالن نوشته شده بود: «اپل و اینل، سرانجام در کنار هم.» بیل گیتس حیرت کرده بود؛ طراحی کیس‌های رنگی او را تحت تأثیر قرار نمی‌داد ولی یک برنامه‌ی سری برای تغییر ریزپردازندۀ کامپیوتر، آن هم به صورت کاملاً یکپارچه و بدون تأخیر در ارائه محصول، شاهکاری شایسته‌ی تحسین بود. سال‌ها بعد وقتی راجع به توانایی‌های جابز از او پرسیدم، گفت: «اگر کسی بگوید: "باشد، ما داریم ریزپردازندۀ را عوض می‌کنیم و حتی ذره‌ای هم عقب نخواهیم افتاد،" می‌گوییم: "غیرممکن است." ولی آنها انجامش دادند!»

سهام حق اختیار^۲

در بین ویزگی‌های متمایز جابز، برخوردهش با مقوله‌ی پول نیز می‌گنجد. او در بازگشت به اپل در سال ۱۹۹۷، خود را کسی تصویر کرد که به ازای ۱ دلار در سال، آن هم نه برای سود خودش که برای منفعت

^۱ Craig Barrett

^۲ Option یا حق اختیار معامله را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: «اختیار خرید» و «اختیار فروش». در واقع، حق اختیار خرید سهام (که در این کتاب چند بار به آن اشاره شده)، به معنای اعطای حق اختیاری (و نه الزامی)، برای خرید سهام با قیمتی از پیش تعیین شده است. این قیمت از پیش تعیین شده را قیمتِ اعمال می‌نامند. شرکت‌ها برای پاداش دادن به کارکنان ارشد خود، سهام دارای حق اختیار را با قیمتِ اعمال پایین به آنها واگذار می‌کنند. در نتیجه چنانچه تا رسیدن به زمانِ اعمال حق اختیار، قیمتِ جاری سهام شرکت بالا رفته باشد، کارکنان دارای حق اختیار، می‌توانند سهام را با قیمتی پایین‌تر از قیمتِ جاری سهام، تصاحب کنند و سپس با فروش آنها در بازار بورس به قیمتِ واقعی، از ما به التفاوت قیمت‌ها، کسب سود کنند. حال چنانچه قیمتِ جاری سهام، از قیمتِ حق اختیار سهام، پایین‌تر رفته باشد، در حقیقت خود به خود، حق اختیار بی‌ارزش شده است، چرا که کسی سهام را گرانتر نمی‌خرد که بعد، ارزان‌تر بفروشد.

شرکت، تلاش می‌کند. با این حال ایده‌ی دریافتِ بلوکِ عظیم سهامِ حق اختیار (تضمین خرید سهامِ حق اختیار، به منظور خریدِ سهامِ اپل در قیمتِ از پیش تعیین شده) را با آگوشِ باز پذیرا شد که عرفِ اعطای پاداش‌های کاری در جلساتِ هیئت‌مدیره و بر اساس معیارهای عملکردی نبود.

در ابتدای سال ۲۰۰۰ که "موقع" را از جلوی عنوانش برداشت و رسمًا مدیرعامل شد، پیشنهاد دریافت یک بلوکِ عظیم سهام (علاوه بر هوایپیمای شخصی) را جلوی خود دید؛ اما وقتی اد وولارد را با تقاضای سهامی بیش از رقمِ پیشنهادی هیئت‌مدیره روپرتو کرد، تصویری که از عدم تمایل خود به پول در اذهان عمومی شکل داده بود، دچار خدشه گردید. خیلی زود پس از دریافت آنها، همه‌اش بی‌ارزش شد. سهام اپل به خاطرِ فروشِ ضعیفِ مکعب و نیز ترکیدنِ حباب اینترنت- در سپتامبر ۲۰۰۰ سقوط کرد و سهامِ اعطایی به جایز، بدل هیچ و پوچ شد.

اوپاوع زمانی بدتر شد که در ژوئن ۲۰۰۱، فُرچون مقاله‌ای راجع به مدیرعامل‌های پولدوست منتشر کرد با عنوان: «مدیرعامل بی‌نظیر توان می‌دهد». عکسی از جایز با لبخندی ملیح روی جلد بود. هر چند سهامش در قعرِ دریا خیس می‌خورد ولی سبکِ قیمت‌گذاری آنها در زمان واگذاری (معروف به روش ارزش‌گذاری بلک-شولز^۱) باعث می‌شد در صورت نقد شدن، ارزشی معادل ۸۷۲ میلیون دلار پیدا کنند. فُرچون ادعا کرد که "با فاصله‌ای نجومی" این بزرگترین بسته‌ی پاداشی است که تاکنون به یک مدیرعامل اعطا شده. بدترین وضعِ ممکن رقم خورده بود: جایز در چهار سالِ ابتدایی پس از بازگشتش به اپل، تقریباً هیچ پولی در جیب نداشت، با این حال بدل شده بود به نمادِ مدیرعامل‌های طعام، و این سبب شد ریاکار و حقیرتر از تصویرِ حقیقی‌اش به نظر برسد. بنابراین یک نامه‌ی سوزدار برای سردبیر فُرچون نوشت و توضیح داد که ارزش سهامش در واقع «به صفر هم یک چیزی بدهکار است» و پیشنهاد کرد که آنها را به مبلغی معادل نصفِ ارزش ادعایی فُرچون، به مجله بفروشد.

جایز در همین اثناء از هیئت‌مدیره تقاضا کرد که یک بلوک بزرگ‌تر از سهامِ حق اختیار برایش صادر کنند چون اولی دیگر از ارزش افتاده بود. هم به خودش و هم به آنها اصرار می‌کرد که این پاداشی در خورِ عملکردش است و نه کیسه‌ای که برای پول شرکت دوخته باشد. بعدها در یکی از جلساتِ شهادت در کمیسیون بورس و اوراق بهادار، در رابطه با طرح دعویِ مربوط به سهامِ حق اختیار گفت: «چندان ربطی به پول نداشت، هر کسی دلش می‌خواهد از طرف همکارانش به رسمیت شناخته شود... احساس می‌کرم هیئت‌مدیره چندان خوب با من رفتار نکرده.» می‌خواست که هیئت‌مدیره رأساً یک بلوکِ جدید به او پیشنهاد کند، نه اینکه خودش با کاسه‌ی گدایی در دست، به دنبال آن بود: «فکر می‌کردم دارم کارم را خوب انجام می‌دهم. پس اگر چنین می‌کردمند حس بهتری پیدا می‌کردم.»

اعضای هیئت‌مدیره، منتخبِ شخص او و در واقع عاشقش بودند. بنابراین در آگوست ۲۰۰۱ تصمیم به اعطای یک بلوک دیگر گرفتند؛ در آن زمان، هر سهمِ اپل زیر ۱۸ دلار قیمت داشت. مشکل این بود که او، به خصوص بعد از مقاله‌ی فُرچون، نگرانِ وجهه‌ی خود شده بود و تمایلی به پذیرشِ پیشنهاد جدید نداشت مگر اینکه هیئت‌مدیره، همزمان سهام قبلی را ابطال می‌کرد. ولی برای انجام این کار باید فرآیند حسابداری مربوطه طی می‌شد، چون این کار مشخصاً بدون ارزیابی مجدد قیمتِ سهامِ قبلی امکان‌پذیر نبود و این به

^۱ Black-Scholes

نوبهی خود مستلزم تقبل جریمه در قبال درآمدهای فعلی بود. تنها راه برای فرار از حسابداری هزینه‌های متغیر این بود که سهام قدیمی را حداقل شش ماه بعد از صدور "تضمين خريد سهام جديد" مُلغی کنند. به علاوه، بر سر زمان اعطای سهام جدید نیز با هیئت‌مدیره دچار اختلاف بود.

بالآخره در نیمه‌ی دسامبر ۲۰۰۱ سهام جدید را پذیرفت و سپس با عینک خوش‌بینی به تماشای گذر شش ماه آتی و مُلغی شدن سهام قبلی نشست. در آن هنگام، قیمت هر سهم (تعديل شده برای اعطای) ۳ دلار بالا رفته و حدوداً ۲۱ دلار بود. پس اگر قیمت اعمال سهام حق اختیار جدید در آن سطح تنظیم می‌شد، هر کدام ۳ دلار کمتر می‌ارزیدند. بنابراین مشاور حقوقی اپل، نانسی هینن^۱ به قیمت جاری سهام نگاهی انداخت و کمک کرد تاریخی در اکتبر (یعنی زمانی که قیمت سهام حدوداً ۱۸.۳۰ دلار بود) را معیار تعیین قیمت اعمال قرار دهنند. هینن در ادامه، صورت جلسه‌هایی تنظیم کرد که نشان می‌داد اعضای هیئت‌مدیره از ملاک قرار گرفتن تاریخ جدید، مطلع بوده‌اند. این عقب بردن قیمت بر مبنای زمان، به طور بالقوه ۲۰ میلیون دلار به ارزش سهام جائز افزود.

یک بار دیگر جائز می‌رفت تا بدون کسب حتی یک سنت، و با شهرتی خدشه‌دار شده، از این رهگذر بیرون آید؛ قیمت هر سهم اپل به سقوط ادامه داد و در مارس ۲۰۰۳، سهام حق اختیار جدیدش آنقدر کمارزش شدند که آنها را به طور یک‌جا، با سهامی به ارزش ۷۵ میلیون دلار، مبادله کرد: این معادل بود با درآمد سالانه‌ی ۸.۳ میلیون دلار، از ۱۹۹۷ که به اپل برگشت تا ۲۰۰۶ که آخرین مرحله‌ی دریافت آن سهام خریداری شده بود.

هیچ‌کدام از اینها اهمیتی نداشت تا سال ۲۰۰۶ که وال استریت‌زورنال یک سری مقاله‌ی مستدل راجع به سهام حق اختیار تجدیدنظر شده منتشر کرد. در آنها نامی از اپل نبود ولی هیئت‌مدیره کمیته‌ی سنه‌نفره‌ای از اعضا (آل گر، اریک اشمیت از گوگل و جرج یورک عضو سابق آی‌بی‌ام و کرایسلر) را گماشت تا رویه‌ی جاری در اپل را مورد تحقیق قرار دهند. گر می‌گفت: «همان ابتدا تصمیم گرفتیم که در صورت مقص شناخته شدن استیو، بگذاریم فرآیند قانونی طی شود.» کمیته‌ی تحقیق، چندین مورد بی‌نظمی در ماجراه سهام جائز و سایر مدیران ارشد پیدا کرد و بلافاصله نتایج را تقدیم کمیسیون بورس و اوراق بهادر نمود. طبق گزارش کمیسیون، جائز از تغییر تاریخ قیمت‌گذاری سهام مطلع بود ولی در آخر، از این تغییر سود مالی (نقدی) نصیبیش نشده بود. (کمیته‌ی تحقیق دیزني هم به موردی مشابه، مربوط به زمان مسئولیت جائز در پیکسار بر خورد).

قوانين حکومتی در مورد چنین تخلفاتی، به خصوص وقتی که هیچ‌کس سودی از این دستکاری‌ها نَبرَد، خیلی مبهم و تار است. کمیسیون بورس و اوراق بهادر تا ۸ ماه بعد، تحقیقات را کامل و در آوریل ۲۰۰۷ اعلام کرد: «به خاطر همکاری سریع، گسترده و فوق العاده‌ی شرکت با تحقیقات کمیسیون و خود اظهاری در مورد مسائل به وجود آمده،» برای اپل تنبیه‌ی در نظر نخواهد گرفت. اگر چه کمیسیون می‌دانست که جائز از دستکاری تاریخ قیمت‌گذاری سهام مطلع بوده ولی به خاطر «عدم اطلاع وی از الزامات حسابداری» او را از هر گونه تخلفی مبرا دانست.

¹ Nancy Heinen

همچنین کمیسیون بورس و اوراق بهادار، دو شکایت، یکی بر علیه مدیر مالی اسبق اپل، فرد آندرسن که عضو هیئت مدیره نیز بود، و دیگری بر علیه وکیل و مشاور حقوقی شرکت، نانسی هین، انجام داد. آندرسن یک کاپیتان بازنشسته نیروی هوایی و فردی معروف به امانتداری بود که تأثیری آرامش بخش و عقلانی در اپل داشت و به خاطر توانایی اش در کنترل کج خلقی های جابر، به نیکی از او یاد می شد. نام او توسط کمیسیون بورس و اوراق بهادار تنها به خاطر "بی مبالغی" در انجام تشریفات اداری مربوط به اعطای سهام (نه سهام جائز) ذکر شد و کمیسیون به او اجازه ای ادامه ای حضور در هیئت مدیره شرکت ها را داد. با این حال، او در ادامه از هیئت مدیره اپل استعفا کرد.

آندرسن فکر می کرد قربانی دیگران شده است. وکیلش با حضور در جلسه کمیسیون بورس و اوراق بهادار، اظهار نامه ای را ارائه کرد که در آن به مذمت جابر پرداخته بود. در متن آمده بود که آندرسن «به آقای جابر هشدار داده بود، که قیمت سهام اعطایی باید بر اساس تاریخ مندرج در صورت جلسه هیئت مدیره تعیین گردد، و گر نه امکان دارد مشمول جریمه های حسابرسی شود» و جابر در پاسخ گفته بود که «هیئت مدیره پیشاپیش اجازه چنین کاری را داده است.»

نانسی هین که در ابتدا مقابله اتهامات واردہ ایستادگی کرد، در آخر به انفال از خدمت و پرداخت ۲.۲ میلیون دلار جریمه محکوم شد، البته بدون محکومیت قضایی یا تبرئه از هر گونه عمل خلافکارانه ای. به علاوه، خود شرکت اپل نیز در مقابل شکایت سهام دارانش، به پرداخت ۱۴ میلیون دلار بابت خسارت های واردہ رضایت داد.

جو نوسرا در نیویورک تایمز نوشت: «به ندرت چنین مشکلات عمیقی، به خاطر وسوسی یک نفر در ارائه تصویری خاص از خودش، به وجود آمده. بله، دوباره استیو جابر موضوع بحث ما شده.» او با نادیده انگاشتن قوانین و مقررات، باعث به وجود آمدن شرایطی شد که در آن کسی مثل هین، نتوانست خود را از برآورده کردن خواسته های او باز دارد. بارها پیش آمد که ضمن بروز خلاقیت های عظیم در اپل، افراد پیرامون جابر هزینه های بزرگی را متحمل شدند. به خصوص در این مورد، تلاش برای برآوردن هوا و هوس های او باعث شد که برخی افراد خوب، مرتكب اشتباهات بدی شوند.

موضوع پرداخت پاداش ها، به نوعی یادآورِ تمرد جابر در پارک کردن اتومبیل است. او از تجملاتی مثل منطقه هی پارک "مخصوص مدیر عامل" دوری می کرد ولی حق اشغال کردن جای پارک معمولین را برای خود قائل بود. دلش می خواست نزد همه آدمی شناخته شود که در ازای ۱ دلار در سال کار می کند، ولی در عین حال طلبکار بود که چرا بلوک های عظیم سهام را پیشکش او نمی کنند. غوغای درونش تنافضی بود ناشی از بدل شدن یک متمرد ضد فرهنگی، به یک کارآفرین تجاری؛ کسی که همچنان می خواست اعتقاد داشته باشد که به پا خواسته و خودش را دریافت، بی آنکه روحش را فروخته یا جیبش را پر از پول کرده باشد.

فصل سی و پنج

راندِ اوّل

یادِ مرگ



جابز در پنجاه سالگی (وسط)، ایو و لورین (پشت کیک)،
ادی کیو (کنار پنجره)، جان لسیتر (دوربین به دست)، لی کلو (ریشو).

سرطان

خودِ جابز اعتقاد داشت که سرطانش ریشه در آن سال طاقت‌فرسایی دارد، که اداره‌ی همزمان اپل و پیکسار را آغاز کرد، یعنی سال ۱۹۹۷. در آن برهه، از کوپرتینو به امری‌ویل می‌راند و بر عکس. به زودی سنگ کلیه و چند بیماری مزمن دیگر سراغش آمد و گاهی آنقدر خسته به خانه می‌رسید که مشکل می‌توانست حرف بزند. می‌گفت: «احتمالاً از همان وقت سرطانم شروع شد، چون سیستم ایمنی بدنم آن روزها خیلی ضعیف بود.»

هیچ بینه‌ای دال بر اینکه خستگی یا ضعفِ سیستم ایمنی می‌تواند منجر به سرطان شود وجود ندارد. به هر حال، سنگ کلیه‌ی او به طور غیرمستقیم منجر به تشخیص سرطانش شد. در اکتبر ۲۰۰۳ پیش اورولوژیستی رفت که پیش‌تر هم درمانش کرده بود، او به جابز گفت یک گت اسکن^۱ از کلیه‌ها و میزانی‌هایش بگیرد. پنج سال از آخرین اسکن می‌گذشت. اسکن جدید هیچ مشکلی را در کلیه‌ها نشان نداد

^۱ CAT Scan

ولی یک تیرگی روی پانکراسیش بود. بنابراین دکتر از او خواست که نوبت آزمایش پانکراس بگیرد، ولی جاوز نگرفت. طبق معمول در نادیده گرفتن مواردی که نمی‌خواست به آنها تن بدهد خودسرانه عمل می‌کرد. با این حال، دکتر، دست از سرش بر نداشت و چند روز بعد به او تلفن زد. گفت: «استیو، این خیلی مهم است. حتماً باید انجامش بدھی.»

لحنِ صدای او آنقدر مضطرب بود که جاوز با انجام آزمایش موافقت کرد. یک روز صبح خیلی زود، بعد از انجام آزمایش، دکترها با او جلسه گذاشتند تا خبر بدی را بدهند: وجود یک تومور. حتی یکی از آنها گفت که بهتر است علایقش را در اولویت قرار دهد؛ یک راه مؤدبانه برای بیان اینکه شاید فقط چند ماه دیگر فرصت زندگی داشته باشد. همان روز بعد از ظهر، آندوسکوپ را از راه دهانش پایین فرستادند تا با عبور از مسیر دستگاه گوارش، یک سوزن به داخل پانکراسیش فرو کند و از بافت سرطانی نمونه بردارد. پاول به خاطر می‌آورد که دکترها با مسرت از معاینه‌ی بافت سرطانی فارغ شدند. کاشف به عمل آمد که سلول‌ها خوش‌خیم هستند؛ یک تومور پانکراس از نوع نورواندوکرین^۱: نمونه‌ای نادر با نرخ تکثیر پایین و احتمال درمان بالا. استیو خیلی خوش شانس بود که به این زودی -با یک معاینه‌ی ساده- تومورش شناسایی شده بود و می‌شد با جراحی، آن را قبل از سرایت به سایر اعضای بدن خارج کرد.

یکی از اولین تماس‌ها را با لری بریلیانت گرفت که اولین بار وی را در یک آشرام در هند دیده بود. از او پرسید: «تو هنوز به خدا اعتقاد داری؟» بریلیانت گفت که دارد و راههای رسیدن به خدا -بر گرفته از دروس مرشد هندی بابا نیم کارلی- را به بحث گذاشتند. بعد بریلیانت پرسید که مشکل چیست؟ جاوز جواب داد: «سرطان دارم.»

آرت لوینسون عضو هیئت‌مدیره‌ی اپل، جلسه‌ای در شرکت خودش (جن‌تک) داشت که تلفن همراش زنگ خورد و اسم جاوز روی نمایشگر آمد. به محضِ اعلام تنفس، به استیو زنگ زد و خبر مشاهده‌ی تومور را دریافت کرد. او پروفسور بیوشیمی بود و شرکتش داروهای معالجه‌ی سرطان درست می‌کرد، از این‌رو، او و آندی گروه از اینتل که پیش‌تر با سرطان پروستات جنگیده و پیروز شده بود، مشاوران شخصی جاوز شدند. جاوز همان روز با گروه تماس گرفت و آندی یک راست به خانه‌اش آمد و دو ساعت با هم حرف زدند.

وقتی تصمیم گرفت عمل جراحی برای خارج کردن تومور را انجام ندهد، همسر و دوستانش وحشت کردند، چرا که این تنها راه درمان بیماری بود. خودش سال‌ها بعد، با پشیمانی به من گفت: «واقعاً دلم نمی‌خواست بدنم را باز کنم، برای همین سعی کردم از روش‌های دیگر جواب بگیرم.» دوباره به رژیم گیاهی سخت‌گیرانه‌اش روی آورد، مقداری زیادی هویج تازه و آب میوه در طول روز می‌خورد و برای تکمیل رژیم غذایی‌اش، به طب سوزنی، انواع داروهای گیاهی و چند روش درمانی دیگر که از اینترنت و نیز از مشاورانی از سرتاسر کشور گرفته بود، روی آورد. برای مدتی نیز زیر نظر دکتری قرار گرفت که یک کلینیک درمان طبیعی در کالیفرنیای جنوبی را اداره می‌کرد. جاوز به تأسی از او به گیاه‌خواری، استفاده از آب‌میوه، شستشوی مکرر روده، آبدارمانی و همین‌طور روش برون‌ریزی احساسات منفی پرداخت.

پاول می‌گفت: «مهماً این بود که واقعاً دلش نمی‌خواست بدنش را باز کنم، خیلی سخت است کسی را مجبور به این کار بکنی.» با این حال لورین سعی خود را کرد. دلیل آورد که: «بدن وجود دارد تا در خدمت

^۱ Neuroendocrine

روح باشد.» دوستانِ جابر هم بارها سعی کردند او را به جراحی و شیمی درمانی راضی کنند. گروه می‌گفت: «وقتی سعی داشت خودش را با پهنه اسب و ریشه‌های گیاهی درمان کند، زیاد با من حرف می‌زد. مدام می‌گفتم کارهایش مسخره است.» لوینسون می‌گفت که «هر روز با عجز و لابه» از جابر می‌خواسته، تن به جراحی بدهد و «فوق العاده ناامید کننده بود که کاری از پیش نمی‌بردم.» این دعواها تقریباً دوستی‌شان را هم ویران کرد. وقتی جابر از رژیمهای غذایی‌اش صحبت می‌کرد، لوینسون می‌گفت: «سرطان این جوری درمان نمی‌شود. تو بدون جراحی و شیمی درمانی از پیش بر نمی‌آیی.» حتی یکی از دکترهای رژیم‌درمانی به نام دین آرنیش^۱، که نابغه‌ای در درمان بیماری‌ها با متدهای جایگزین و تغذیه‌ای بود، در یک پیاده‌روی طولانی، مصراوه به جابر گفت که گاهی متدهای سنتی انتخاب صحیحی نیستند و اینکه: «تو واقعاً به جراحی نیاز داری.»

جابر لجوچانه تا ۹ ماه بعد از تشخیص سرطان در اکتبر ۲۰۰۳، در مقابل عمل جراحی مقاومت کرد. بخشی از مقاومتش، به جنبه‌ی تاریک دایره‌ی تحریف واقعیت بر می‌گشت. لوینسون در حالی که به فکر فرو رفته بود، به من گفت: «به گمانم استیو میل شدیدی برای تغییر دنیا بر طبق خواست و اراده‌ی خودش داشت، ولی این گاهی جواب نمی‌دهد. واقعیت را نمی‌شود نادیده گرفت.» توانایی شگفت‌انگیزش برای تمرکز، این توان دهشتناک را به او می‌داد که موارد ناخوشایند را به کلی نادیده بگیرد. این منجر به بسیاری از پیشرفت‌های عظیمش شده بود ولی در عین حال می‌توانست به او آسیب هم بزند. پاول می‌گفت: «این توانایی را داشت که چیزهایی را که خوشایندش نبود، به کلی نادیده بگیرد، انگار سیم‌کشی مغزش این‌طوری بود.» خواه موضوعات خصوصی و مربوط به خانواده و ازدواجش، خواه موارد حرفه‌ای و مرتبط با چالش‌های مهندسی و تجاری شرکت‌ش، خواه مسائل درمانی یا اصلاً خود سرطان، جابر گاهی اوقات به سادگی بی‌خیال این چیزها می‌شد.

در گذشته به خاطر چیزی که همسرش آن را «تفکر جادویی^۲» می‌نامید، از زندگی پاداش هم گرفته بود، ولی سرطان این‌گونه رام نمی‌شد. پاول تمام نزدیکان جابر از جمله خواهرش مُنا سیمپسون را به صحبت با او راضی کرد، تا بلکه استیو با واقعیت بیماری‌اش کنار بیاید، ولی چنین نشد. تا اینکه در جولای ۲۰۰۴، کت اسکن بعدی رشد تومور و احتمال سرایت بیماری به سایر نقاط بدن را نشان داد؛ حالا دیگر کتمان یا تحریف واقعیت غیرممکن بود.

۳۱ جولای ۲۰۰۴، جابر سرانجام در مرکز پزشکی دانشگاه استنفورد زیر تیغ جراحی رفت. عمل جراحی او از نوع ویپل^۳ (یعنی برداشتن بخش بزرگی از محتویات شکمی از جمله پانکراس) نبود. زیرا دکترها رویکرد متعادل‌تری را اتخاذ کردند و فرآیند درمان را با برداشتن بخشی از پانکراس آغاز نمودند.

فردای آن روز جابر با استفاده از یک پاوربوک متصل به شبکه‌ی بیمارستان، با ارسال ایمیلی برای کارمندان، خبر از جراحی خود داد و به آنها اطمینان بخشید که سرطانش از نوعی است که: «چیزی در حدود ۱٪ از موارد ابتلای سالانه به سرطان را شامل می‌شود و می‌توان در صورت تشخیص به موقع (مثل مورد من) با جراحی آن را درمان کرد.» در ایمیل نوشته بود که نیازی به شیمی‌درمانی و اشعه‌درمانی ندارد

¹ Dean Ornish

² یعنی شکل دادن وقایع پیرامونی از طریق اراده‌ی محض.

³ Whipple

و در سپتامبر بر سر کار حاضر خواهد شد: «از تیم کوک خواسته‌ام که تا آن موقع، مسئول عملیات اجرایی روزانه باشد، پس حتی یک ثانیه را هم از دست ندهید. مطمئناً در آگوست بارها تلفنی با برخی از شما تماس خواهم داشت و برای دیدارتان در سپتامبر لحظه‌شماری می‌کنم.»

به خاطر رژیم‌های وسوسی و روش‌های عجیب روزه گرفتن و پاکسازی بدن که از دوران نوجوانی به آنها می‌پرداخت، ممکن بود یکی از عوارض جراحی برایش مشکل‌ساز شود؛ از آنجایی که پانکراس محل تولید آنزیم‌های گوارشی برای هضم غذا و جذب مواد به بدن است، برداشت‌بخشی از آن باعث بروز مشکل در تولید پروتئین کافی برای بدن می‌شود. به بیماران مذکور توصیه می‌شود که حتماً بعد از جراحی با خوردن وعده‌های غذایی متعدد، گرفتن رژیم‌های مُغَذی، تغذیه از غذاهای گوشتی و میوه‌ای پروتئینی و همین‌طور مشتقات پر چرب شیر، از عوارض احتمالی بیماری دوری بجویند. جابز هرگز، اینها را انجام نداده بود و نمی‌داد. او برای دو هفته در بیمارستان ماند و بعد کوشید قوایش را بازیابی کند. یک بار که با او در منزلش بودم، به صندلی راحتی اتاق نشیمن اشاره کرد و گفت: «یادم هست که برگشتم و نشستم روی آن، حتی نیروی راه رفتن هم نداشتم. یک هفته طول کشید تا دوباره توانستم دور محله‌مان را پیاده طی کنم. بعد خودم را تحت فشار گذاشتم و تا باغ‌های چند خیابان آن‌طرف‌تر رفتم، و بعد فراتر از آنجا. شش ماه طول کشید تا دوباره توانم را باز یافتم.»

متأسفانه سلطان در بدنش پخش شده بود. دکترها در حین جراحی، سه بافت مهاجر سلطانی در کبدش پیدا کردند. شاید ۹ ماه قبل از آن، جلوگیری از سرایت بیماری به سایر اعضای حیاتی ممکن بود، ولی هرگز نمی‌توان در این باره حکم قطعی داد. جابز در ادامه، شیمی‌درمانی را شروع کرد که باز هم بر چالش‌های غذایی‌اش افزود.

جشنِ فارغ‌التحصیلی در استنفورد

جابز - به همه گفت که معالجه شده و - مبارزه با سلطان را به طور مخفیانه ادامه داد، درست همان‌طور که تشخیص بیماری در اکتبر ۲۰۰۳ را از همه مخفی کرده بود. رازداری او هیچ عجیب نبود، زیرا جزوی از ذاتش بود. مورد عجیب را باید تصمیم او برای سخنرانی علنی راجع به تشخیص سلطانش دانست. با اینکه به ندرت غیر از رویدادهای اپل در جایی سخنرانی می‌کرد، ولی دعوت دانشگاه استنفورد برای سخنرانی در مراسم فارغ‌التحصیلی سال ۲۰۰۵ را پذیرفت. بعد از شوک ناشی از بیماری و همین‌طور ورود به ۵۰ سالگی، در حالتی اندیشناک به سر می‌برد.

برای نوشت‌من سخنرانی، به فیلم‌نامه‌نویس^۱ معروف آئرون سورکین^۱ (خالق فیلم‌نامه‌هایی همچون "اندک آدم‌های خوب" و "بال غربی") زنگ زد. چند ایده‌ی متنی هم برایش نوشته. می‌گفت: «فوريه بود و خبری از او نشد. دوباره در آوریل زنگ زدم، گفت: "آه آره" و من چندتا ایده‌ی دیگر فرستادم. بعد دوباره آوردمش روی خط و باز هم گفت: "آره، آره" ولی ژوئن شده بود و او هیچ چیزی نفرستاد.»

^۱ Aaron Sorkin

جایز دچار اضطراب شد. همیشه متن جلساتِ معرفی محصول را خودش می‌نوشت ولی هرگز سخنرانی فارغ‌التحصیلی کار نکرده بود. سرانجام یک شب تا صبح بیدار ماند و متن را نوشت. هیچ‌کس کمک نکرد جز لورین با آن ایده‌های نابش. برای همین بود که آن سخنرانی، صمیمی و بی‌تكلف از کار در آمد؛ با همان حسِ بی‌پیرایگی همیشگی که در کارهای جایز موج می‌زد.

آلکس هیلی^۱ یک بار گفت که بهترین راه برای شروع یک سخنرانی، این است که بگویی: «اجازه دهید یک داستان برای تان بگویم.» هیچ‌کس عاشق خطابه نیست ولی همه قصه‌گویی را دوست دارند. جایز نیز همین رویکرد را انتخاب و این‌طور سخنانش را آغاز کرد: «امروز، من می‌خواهم سه قصه از زندگی خودم بگویم. فقط همین. خبرِ بزرگی نیست. فقط سه قصه.»

اولی راجع به ترکِ تحصیل از کالج بود: «از رفتن به کلاس‌های اجباری که برایم جذاب نبود دست کشیدم و سرِ کلاس‌هایی رفتم که خیلی جذاب بودند.» دومی راجع به این بود که چگونه، اخراج از اپل بدل به اتفاقِ خوبی شد: «سنگینی بارِ موفقیت» با «سبکی تازه‌کار بودن» جایگزین شد، بار دیگر از کمتر چیزی مطمئن بودم.» دانشجوها با اشتیاق به حرف‌هایش توجه نشان می‌دادند، هوایپیمایی بالای سرشان می‌چرخید و بنری را با نوشته‌ی «زباله‌های الکترونیکی را بازیافت کنیم» به اهتزاز در آورده بود. سومین داستانی که گفت، همه را مفتونِ خود کرد. داستانِ تشخیص سرطان و آگاهی ناشی از آن:

«یادآوری اینکه به زودی خواهم مُرد، مهم‌ترین ابزاری است که در تصمیم‌های مهمِ زندگی به کمک آمده. زیرا تقریباً همه‌ی این چیزها - تمام توقعات بیرونی، سربلندی‌ها، ترس‌های ناشی از شرم‌ساری یا شکست - همه و همه، هنگامِ روپرتو شدن با مرگ، رنگ می‌بازند و فقط چیزهایی باقی می‌مانند که حقیقتاً مهم‌ند. یادآوری اینکه به سوی مرگ می‌روم، بهترین راهی است که بلدم تا خود را از این دامِ فکری "که چیزی برای باختن دارم" رهایی بخشم. شما از ابتدا عربانید. هیچ دلیلی وجود ندارد که دنباله‌روی قلب خود نباشد.»

садگی هنرمندانه‌ی این سخنرانی، آن را بی‌آلایش، باصفاً و مسحورکننده کرده. هر جا را که دل تان خواست بگردید (از گلچین سخنرانی‌ها تا یوتوب)، ایمان دارم که هرگز سخنرانی فارغ‌التحصیلی‌ای از این بهتر نخواهد یافت. ممکن است برخی از سخنرانی‌ها مهم‌تر بوده باشند - مثل سخنان جُرج مارشال^۲ در هاروارد به سال ۱۹۴۷ که طرح بازسازی اروپا را اعلام کرد - ولی هیچ‌کدام جذابیت این یکی را ندارند.

شیر پنجاه ساله

برای تولدِ ۳۰ و ۴۰ سالگی، جایز با ستارگانِ دره‌ی سیلیکان و دیگر دوستان معروف‌ش جشن گرفت. ولی (بعد از عملِ جراحی) به سال ۲۰۰۵ که ۵۰ ساله شد، همسرش جشن غافل‌گیرکننده‌ای ترتیب داد که فقط

¹ Alex Haley

² George Marshall

شامل نزدیک‌ترین دوستان و همکاران او بود. جشن در خانه‌ی یکی از دوستان در سان‌فرانسیسکو برگزار شد. سرآشپز درجه یک، آلیس واترز، ماهی قزل‌آلای اسکاتلندي را با سبزیجات متنوع آراست. واترز می‌گفت: «یک مهمانی صمیمی و گرم بود، همه‌ی مهمان‌ها و بچه‌ی می‌توانستند برای خودشان گوشاه‌ای بنشینند و گپ بزنند.» سرگرمی اصلی آن شب، یک نمایش کمیدی فی‌البداهه، کار بازیگران «آخرش این خط کیه؟» بود. دوست نزدیک جایز، مایک اسلید^۱ هم آنجا بود. همین‌طور دوستانی از اپل و پیکسار، از جمله لسیتر، کوک، شیلر، کلو، رابینشتین و توانیان.

در غیبت جایز، کوک به خوبی شرکت را اداره کرده بود. بازیگران اصلی اپل زیر نظر او به عملکرد فوق‌العاده‌شان ادامه می‌دادند و کوک از ورود به صحنه‌ی اصلی حذر می‌کرد. جایز از شخصیت‌های قوی خوشش می‌آمد، ولی تا حدی مشخص. هرگز برای خودش جانشینی تعیین نکرد یا کسی را کنار خودش روی صحنه نیاورد. خیلی سخت بود که بدل او بشوی. اگر می‌درخشیدی، نفرین شده بودی، و اگر نه، باز هم نفرین شده بودی. کوک توانست در مسیر درست حرکت کند. در زمان ایفای مسئولیت اصلی، آرام و قاطع بود ولی هرگز دنبال به رخ کشیدن حضور خود یا جلب تشویق نبود. در این باره می‌گفت: «بعضی‌ها از این که استیو اعتبار همه‌ی دستاوردها را به خود جلب می‌کرد خشمگین بودند، ولی برای من یک ارزن هم اهمیت نداشت. رُک بگوییم، ترجیح می‌دهم هرگز اسمم در روزنامه‌ها نباشد.»

وقتی جایز از مرخصی پزشکی برگشت، کوک دوباره نقش خود به عنوان هماهنگ‌کننده‌ی بخش‌های مختلف اپل را بر عهده گرفت و طبق معمول از کچ‌خلقی‌های جایز متأثر نمی‌شد. راجع به کار در اپل می‌گفت: «چیزی که من راجع به استیو یاد گرفتم این است که بعضی افراد، نظرات او را با یاوه‌گویی و منفی‌بافی اشتباه می‌گیرند، ولی واقعاً این تنها راه نشان دادن شوتش به محصولات است. بنابراین من هم همین رؤیه را در پیش گرفتم و هرگز مسائل را شخصی نکردم.» از بسیاری جهات، او بر عکس جایز بود: خون‌سرد، ثابت‌قدم، عبوس و نه دمدمی‌مزاج. جایز بعدها گفت: «من مذاکره‌کننده‌ی خوبی هستم ولی تیم احتمالاً بهتر از من است: یک حرفه‌ای خون‌سرد.» بعد از چند تمجید و ستایش دیگر از کوک، یک استثناء هم قائل شد، موردی جدی که کمتر از آن صحبت می‌کرد: «ولی تیم، فی نفسه آدم محصول‌گرایی نیست.» جایز در پاییز ۲۰۰۵، پس از بازگشت از مرخصی درمانی، کوک را به عنوان مدیر ارشد عملیات انتخاب کرد. در پرواز به سوی ژاپن بودند و حتی نظر خود او را هم نخواست، خیلی ساده گفت: «تیم، تصمیم گرفتم مدیر ارشد عملیات باشی.»

در همان دوره، دوستان قدیمی جایز، جان رابینشتین و اوی توانیان، رئسای بخش‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار، که در بازسازی سال ۱۹۹۷ به اپل اضافه شده بودند، تصمیم به ترک شرکت گرفتند. در مورد توانیان علت این بود که درآمد زیادی کسب کرده و آماده‌ی بازنشستگی بود. جایز می‌گفت: «اوی آدمی بی‌نظیر و دوست‌داشتنی است، خیلی کارکشته‌تر از رایی و فاقد خودبزرگ‌بینی. فقدانش برای ما ضایعه‌ی بزرگی بود. او یک نابغه‌ی تک است، آخرین فرد از نوع خودش.»

مورد رابینشتین کمی پیچیده‌تر بود. او بعد از ۹ سال کار با جایز، از کار زیر نظر کوک ناراحت و فرسوده شد و درگیری‌شان رو به تراید گذاشت. یک مشکل دیگر هم وجود داشت: رابینشتین مدام به جانی آیو گیر

^۱ Mike Slade

می‌داد، چون جانی قبلًا زیر نظر او بود و حالا مستقیماً به جابز گزارش می‌داد. آیو همیشه پاکت‌های حاوی طرح‌های بسیار پیچیده را به گروه سخت‌افزار می‌فرستاد و بعد از آن، وظیفه‌ی رابینشتین بود که سخت‌افزار مناسب را به روشی بهینه برای آن طرح‌ها جور کند، ولی اغلب از این کار طفره می‌رفت. او ذاتاً آدمی محافظه‌کار بود. جابز می‌گفت: «هر چه باشد، رابی از HP آمد و هرگز یک جستجوگر واقعی نبود، پشتکار زیادی نداشت.»

به عنوان مثال، در ساخت پاورمک G4 مشاجرات بدی رخ داد؛ آیو تصمیم داشت که محصول، شکل و جنس درجه یکی داشته باشد، ولی رابینشتین فکر می‌کرد که هزینه‌ی این کار نجومی است و تأخیر ناشی از آن به چندین هفته خواهد رسید، بنابراین ایده را وتو کرد. وظیفه‌ی او تحویل به موقع تولیدات بود، یعنی گاه باید کیفیت را فدای کمیت می‌کرد. ولی این رویکرد از منظر آیو دشمنی محض با نوآوری بود، بنابراین در چنین شرایطی از پیش او یکراست به نزد جابز می‌رفت و گاه حتی رابی را دور می‌زد و شخصاً با مهندسین میانی ارتباط برقرار می‌کرد. آیو به خاطر داشت که: «رابی می‌گفت: "تو نمی‌توانی این کار را بکنی، باعث تأخیر پروژه می‌شود." من می‌گفتم: "فکر می‌کنم بتوانیم،" و این را از روی هوا نمی‌گفتم، چون پشت سرش با گروه‌های تولید، ارتباط مستقیم داشتم.» در این مورد و سایر موارد جابز همیشه طرف آیو را گرفته بود.

بارها مشاجرات آیو و رابینشتین -تقریباً- به دعوا انجامید تا اینکه سرانجام، آیو به جابز گفت: «یا من یا رابی.» جابز آیو را برگزید. حالا دیگر رابینشتین آماده‌ی رفتن بود. او و همسرش یک زمین در مکزیکو خریده بودند و او می‌خواست آنجا یک خانه بسازد. بعد از آن هم کارش را در پالم ادامه داد، شرکتی که سعی داشت با آیفُن رقابت کند. جابز از اینکه پالم یکی از کارمندان سابق اپل را استخدام کرد آنقدر عصبانی شد که پیش بونو شکایت کرد؛ چون بونو مؤسس یک گروه سرمایه‌گذاری خصوصی بود که توسط مدیر مالی اسبق اپل، فرد آندرسُن اداره می‌شد و سهم زیادی در پالم داشت. بونو در یادداشتی که برای جابز فرستاد، نوشت: «تو باید بی‌خیال این مورد بشوی. کارت درست مثل این است که بیتلز زنگ بزنده و شکایت کند که چرا هِرمان-آن-هرِمیتز^۱ یکی از تدارکات‌چی‌هایش را به خدمت گرفته.» جابز بعدها اعتراف کرد که بیش از حد به این ماجرا واکنش نشان داده بود. می‌گفت: «در حقیقت، شکست کامل آنها باعث تسکینم شد.»

جابز قادر به تشکیل یک گروه مدیریتی جدید شد که کمتر ستیزه‌جو و بیشتر حرف‌گوش کن بودند. بازیگران اصلی علاوه بر کوک و آیو، اینها بودند: اسکات فُرستال مدیر بخش نرم‌افزارهای آیفُن، فیل شیلر مدیر بازاریابی، باب مَنسفیلد^۲ مدیر سخت‌افزارهای مک، ادی کیو مسئول سرویس‌های اینترنتی و پیتر آپنهایمر^۳ مدیر ارشد مالی. با اینکه شباهتی سطحی بین اعضای ارشد گروهش بود -همه سفیدپوست و میان‌سال- ولی گستره‌ای از سلیقه‌ها در این بین وجود داشت. آیو عاطفی و حساس بود؛ اما کوک به سردی فولاد. همگی می‌دانستند که جابز انتظار احترام دارد ولی در عین حال اغلب ممکن است از ایده‌هایش عقب بنشینند و آنها را به بحث بگذارد. در نتیجه تعادل ماهرانه‌ای نیاز بود که همگی به خوبی از عهده‌هایش بر می‌آمدند. کوک می‌گفت: «من خیلی زود پی بردم که اگر با صدای بلند عقیده‌ات را بیان نکنی، استیو تو را

¹ Herman And Hermits

² Bob Mansfield

³ Peter Oppenheimer

کنار خواهد گذاشت. او خیلی موقع جبهه‌ی مخالف به خود می‌گرفت تا فقط چالش بیشتری ایجاد کرده باشد، چون این باعث رسیدن به نتایج بهتر می‌شد. بنابراین اگر در ابراز مخالفت ضعف نشان می‌دادی، کارت تمام بود.»

بحث آزاد، اغلب در جلسات مدیریتی دوشنبه، رأس ساعت ۹ صبح شروع می‌شد و برای سه یا چهار ساعت ادامه می‌یافت. تمرکز، همیشه روی افق‌های آینده بود: هر محصول در گام بعدی باید چگونه باشد؟ چه چیزهای جدیدی باید توسعه یابد؟ و از این دست سوالات کلیدی. جایز از این جلسات، به منظور تأکید روی حس مشارکت جمعی برای به انجام رساندن مأموریتها استفاده می‌کرد. چیزی که در خدمت کنترل مرکزی امور بود؛ کنترلی که باعث می‌شد اپل مثل هر یک از محصولاتش، یکپارچه به نظر برسد؛ کنترلی که از درگیری‌های بین بخشی، که طاعون شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف است، ممانعت به عمل می‌آورد.

جایز از این جلسات برای بالا بردن تمرکز گروهی هم استفاده می‌کرد. در مزرعه‌ی رابت فریدلند، کارشن این بود که درخت‌های سیب را هرس کند تا قوی بمانند و این، بدل به استعاره‌ای از نقش او در اپل گردید. به جای تشویق هر گروه به توسعه‌ی محصولات مختلف بر مبنای ملاحظات بازاریابی، یا اجازه دادن به شکوفایی هزاران ایده‌ی احتمالی، جایز اصرار داشت که اپل در هر زمان روی دو یا سه اولویت تمرکز کند. کوک می‌گفت: «هیچ کس بهتر از استیو قادر به خاموش کردن قیل و قال‌های پیرامونی نبود، این کمک می‌کرد که روی چند چیز محدود تمرکز کند و از کارهای متعدد اجتناب بورزد. انگشت‌شمارند کسانی که از پس این مهم بر می‌آیند.»

به منظور ثبت درس‌هایی که خود و افرادش در جریان کار می‌آموختند، جایز یک مرکز خصوصی به نام "دانشگاه اپل" راهاندازی کرد و جوئل پودولنی^۱ رئیس دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه بیل^۲ را استخدام نمود تا یک سری پژوهش‌های موردنی برای تحلیل تصمیمات مهم اتخاذ شده در شرکت انجام دهد، که از جمله‌ی آنها مهاجرت به ریزپردازندگاه‌های اینتل و تصمیم به افتتاح فروشگاه‌های اپل بود. مدیران ارشد در آموزش درس‌های حاصل از این پژوهش‌ها به کارمندان جدید، مشارکت می‌کردند و به این طریق سبک تصمیم‌سازی اپل، کم‌کم در فرهنگ کاری این شرکت تنیده شد.

در افسانه‌ها آمده که در روم باستان، وقتی یک سردار پیروز در خیابان‌ها حرکت می‌کرد، پیشکاری در رکاب داشت که وظیفه‌اش تکرار «یاد مرگ» برای او بود: به یاد داشته باش که خواهی مُرد. یادآوری مرگ به قهرمان کمک می‌کرد که دوراندیشی و تواضع پیشه کند. «یاد مرگ» برای جایز توسط دکترهایش گوشزد می‌شد ولی هرگز باعث نشد که او تواضع پیشه کند. در عوض بعد از دوره‌ی نقاوت، با حرارتی حتی فزون از قبل به اپل برگشت. سلطان به او یادآوری می‌کرد که چیزی برای باختن ندارد، پس باید با تمام سرعت به پیش می‌رفت. کوک می‌گفت: «با یک مأموریت ویژه به اپل برگشت. اگر چه عهده‌دار مسئولیت شرکت بزرگی بود ولی حرکت‌های بسیار جسورانه‌ای انجام می‌داد که گمان نمی‌کنم کسی دیگری از عهده‌ی آنها بر می‌آمد.»

¹ Joel Podolny

² Yale

برای مدتی شواهد یا لائق امیدهایی به وجود آمد که شاید جابز روشی معتدل‌تر در پیش بگیرد و مواجهه با سلطان و ورود به پنجاه سالگی، باعث شود که در هنگام آشفتگی کمتر خشونت بورزد. توانیان می‌گفت: «درست بعد از جراحی و دوره‌ی نقاوت، دیگر چندان کج خلقی نمی‌کرد. در صورت عدم رضایت ممکن بود داد بزند و عصبانی بشود و چیزی هم بگوید، ولی با رفتارش آدم را کاملاً نابود نمی‌کرد. این فقط روشی بود برای واداشتن افراد به انجام بهتر وظایف.» بعد از گفتن این، برای لحظه‌ای به فکر فرو رفت و محض احتیاط افزود: «مگر اینکه فکر می‌کرد طرف واقعاً بد است و باید برود، که هر از گاهی چنین موردی هم پیش می‌آمد.»

با این همه سرانجام رفتارِ تندش برگشت. همکاران نزدیکش به آن عادت داشتند و می‌دانستند چطور از عهده برآیند ولی چیزی که آنها را آشفته کرد این بود که پرخاشِ جابز کم کم دامن غریبه‌ها را هم گرفت. آیه می‌گفت: «یک بار رفته بودیم بازار تا از خانم سالخورده‌ای آبمیوه‌ی مخلوط بگیریم، استیو یک مرتبه به خاطر روش درست کردن آبمیوه- به او پرید. کمی بعد با حس همدردی به من گفت: «او زن مسنی بود و دلش نمی‌خواست این شغل را داشته باشد» ولی اصلاً ربط این حرف و آن پرخاش را نگفت. در هر دو مورد رفتارش نامتعادل بود.»

در سفری به لندن با جابز، آیه وظیفه‌ی انتخاب هتل را بر عهده گرفت. هتل همپل^۱ را برگزید؛ هتلی پنج ستاره، آرام و ساده، که فکر می‌کرد مورده پسندِ جابز باشد. اما به محض اینکه مستقر شدند، آماده کناری نشست و مطمئن بود که تا یک دقیقه‌ی دیگر، تلفنِ اتاقش زنگ خواهد خورد. جابز از آن طرفِ خط گفت: «از اتاقم متنفرم، مثل طویله است، بزن برویم.» بنابراین آیه بار و بندیلش را جمع کرد و رفت به سمتِ میز پذیرش، جایی که جابز داشت بی‌تعارف، نظری را که پشت تلفن به او گفته بود، به متصدی بیچاره‌ی پذیرش هم می‌گفت. آیه دریافت که اکثر افراد (از جمله خودش) وقتی احساس می‌کنند چیزی بُنچُل است، مستقیم برخورد نمی‌کنند، چون می‌خواهند وجهه‌شان حفظ شود: «که در حقیقت یک ویژگی عبث است.» البته این توضیحی بیش از اندازه مهربانانه بود. اما به هر حال، از هیچ منظری، جابز این ویژگی عبث را نداشت.

از آنجا که آیه ذاتاً انسان نازنینی است، از نظرِ خودش بالآخره توانست بفهمد که چرا جابز -کسی که عمیقاً دوستش داشت- این طور رفتار می‌کرد. یک روز عصر در کافه‌ای در سان‌فرانسیسکو، به جلو خم شد و با حرارتِ زیاد، برایِ من این طور تحلیل کرد:

«استیو آدم فوق العاده حساسی است. این یکی از چیزهایی است که رفتار ضد اجتماعی و بی‌رحمی‌اش را این‌قدر غیرعقلانی کرده. من می‌فهمم چرا آدم‌های پوست‌کلفت و بی‌عاطفه می‌توانند بی‌رحم هم باشند ولی همین را در مورد آدم‌های حساس نمی‌فهمم. یک بار از خودش پرسیدم برای چی این‌قدر سر مسائل مختلف عصبانی می‌شود. گفت: «ولی عصبانی که نمی‌مانم.» او این خلوصِ کودکانه را دارد که از مسئله‌ای، بسیار بر انگیخته شود، ولی ابداً آن عصبانیت همراهش نماند. البته صادقانه بگویم، برخی موقع هم خیلی ناامیدکننده می‌شود و روش تخلیه‌ی هیجانی‌اش به دیگران آسیب می‌زند. به گمانم احساس می‌کند این

^۱ Hempel

آزادی و مجوز را دارد، و قوانین عادی اجتماع هم شامل حالت نمی‌شود. از آنجا که خودش خیلی حساس است، دقیقاً راه آزار مؤثر و کارآمد دیگران را می‌داند.»

هر از گاهی یکی از همکاران خردمند، جابز را کنار می‌کشید تا به آرامش دعوت کند. لی کلو استاد این کار بود. وقتی جابز علناً یک نفر را تحقیر می‌کرد، کلو به آرامی می‌گفت: «استیو، می‌توانم باهات صحبت کنم؟» بعد می‌رفت به دفتر او و پیشرفت کار افراد را توضیح می‌داد: «اهانت کردن تو، بیشتر باعث تضعیف است، نه تحریک.» بعد از چنین جلساتی جابز عذرخواهی می‌کرد و می‌گفت که متوجه هست، ولی به زودی دوباره غائله به پا می‌کرد. خودش می‌گفت: «من اینم، به همین سادگی.»

یک چیز که برای مدتی مهربانش کرد، رابطه‌اش با بیل گیتس بود. مایکروسافت بر سر قراردادی که در سال ۱۹۹۷ با اپل بسته بود، باقی ماند و سپس، ارائه برنامه‌های عالی برای مکینتاش را ادامه داد. در عین حال، رقابت‌شان نیز به حاشیه رفت، زیرا مایکروسافت در مقابله با استراتژی قطب دیجیتال شکست خورد. گیتس و جابز در قبالِ محصولات و ابداعات، رویکردهای متفاوتی داشتند ولی رقابت‌شان خودآگاهی حیرت‌آوری را برای هر دو به ارمغان آورده بود.

برای کنفرانسِ آل-تینگز-دیجیتال^۱ سال ۲۰۰۷، نویسنده‌گان وال استریت ژورنال، والت ماسبرگ و کارا سویشر^۲ روی یک مصاحبه دو نفری با آن دو کار کردند. ماسبرگ ابتدا جابز را دعوت کرد، که زیاد به چنین کنفرانس‌هایی نمی‌رفت. غافلگیری زمانی رخ داد که جابز گفت: تنها در صورتی می‌آید که بیل گیتس هم باشد. گیتس با شنیدن این حرف، در جا پذیرفت.

ماسبرگ می‌خواست مصاحبه دو نفری عصر، بحثی صمیمی باشد نه مناظره‌ی دو رقیب. امیدش وقتی کمرنگ شد که جابز در مصاحبه‌ی تکیِ صبح همان روز، یک کنایه‌ی بد به مایکروسافت زد. از او در مورد این حقیقت که نرم‌افزار آیتونز برای ویندوز خیلی مورد استقبال مردم قرار گرفته سؤال شد، استیو به شوخی گفت: «عرضه‌اش درست مثل این بود که یک لیوان آب یخ را بدھی دست یک نفر توی جهنم.»

وقتی نوبت به مصاحبه دو نفری عصر رسید، جابز و گیتس قبل از شروع جلسه، در اتاق سبزِ انتظار یکدیگر را ملاقات کردند. ماسبرگ خیلی نگران بود. گیتس زودتر رسید؛ همراه با دستیارش لری کوهن^۳ که راجع به کنایه‌ی جابز، به او گزارش داده بود. چند دقیقه بعد جابز هم رسید، یک بطری آب از داخلِ جایخی برداشت و نشست. پس از چند لحظه، گیتس گفت: «پس به گمانم من اینجا نماینده‌ی جهنم‌م!^۴» هیچ اثری از لبخند روی صورتش نبود. جابز مکثی کرد، یکی از آن خنده‌های شیطنت‌آمیز روی صورتش آمد و بعد، بطری آب یخ را به او داد. گیتس شُل شد و تَنیش از میان رفت.

نتیجه کار یک مصاحبه‌ی دونفره بی‌نظیر بود که در آن، هر کدام از نوابغ عصر دیجیتال، ابتدا محتاطانه و سپس خیلی گرم راجع به هم صحبت کردند. پاسخ به سؤالاتِ حضار نیز به یادماندنی بود، از جمله وقتی که استراتژیستِ حوزه‌ی تکنولوژی، لیز بایر^۵، از هر کدام پرسید که چه چیزی از دیگری آموخته. گیتس

¹ All Things Digital

² Kara Swisher

³ Larry Cohen

⁴ Lise Buyer

جواب داد: «حاضرم کُلی بدهم تا سلیقه‌ی استیو را داشته باشم.» خنده‌ای هیجانی از بعضی صندلی‌ها بلند شد؛ چرا که جابز حدودِ ده سال قبل از آن، یک نظرِ خیلی معروف داده بود که: تنها مشکلش با مایکروسافت این است که آنها اصلاً سلیقه ندارند. گیتس در واکنش به خنده‌های پراکنده‌ی حضار، تصریح کرد که این را جدی گفته است. از نظرِ او، جابز «ذاتاً سلیقه‌ی بصری فوق العاده‌ای» داشت. گیتس تعریف کرد که چطور همراه با جابز به بررسی نرمافزاری که مایکروسافت داشت برای مکینتاش طراحی می‌کرد، پرداخته بود: «می‌دیدم که استیو تصمیم را صرفاً بر اساسِ حسِ مشتری و محصول می‌گیرد، که می‌دانید، حتی توضیحش هم برای من سخت است. روش کارش واقعاً متمایز و به گمانم جادویی است. و در این مورد فقط باید گفت و آو!»

جابز در طولِ صحبتِ گیتس به زمین خیره شده بود. بعدها به من گفت که از مهربانی و صداقتِ گیتس در آن لحظه: «داشتم می‌ترکیدم.» وقتی نوبتِ جابز رسید، همان‌قدر صداقت داشت ولی مهربانی، نه زیاد. قبل از آن، در اوایل مصاحبه، توضیحی راجع به تفاوتِ زیادِ رویکردِ اپل در ساختِ محصولاتِ یکپارچه و رویکردِ مایکروسافت در ارائه‌ی لیسانسِ نرمافزارهایش به رقبای سخت‌افزاری موجود در بازار ارائه کرده و گفته بود که در بازارِ موسیقی، رویکردِ یکپارچه که در بسته‌ی آی‌تونز-آی‌پاد نمود پیدا کرده موفق‌تر است، ولی در بازارِ کامپیوترهای شخصی، رویکردِ تکثیرگرای مایکروسافت خیلی بهتر جواب داده. سؤالی که بداهه‌وار مطرح کرد این بود که: کدام رویکرد در بازارِ تلفن‌های همراه بهتر جواب خواهد داد؟

بعد از آن تعریفِ گیتس، جابز رفت به سراغِ ارائه‌ی یک چشم‌اندازِ کلی از بینشِ خود راجع به تجربیاتی که از سر گذرانده بود؛ گفت که این تمایز در فلسفه‌ی طراحی، به مراوده‌ی ضعیف اپل با سایر شرکت‌ها منجر شده و ادامه داد: «از آنجایی که من و واز شرکت را بر اساس طراحی کل محصول پایه‌گذاری کردیم، چندان در شرکت با سایرین خوب نبودیم و فکر می‌کنم، اگر اپل می‌توانست کمی بیشتر از این ویژگی را در دی‌إن‌ای خود داشته باشد، خیلی برای شرکت خوب می‌شد و به گمانم اپل این را یاد نگرفت تا... می‌دانید، تا چند دهه بعد.»

فصل سی و شش

آیفُن

سه محصول انقلابی در یک محصول

یک آیپاد که می‌شود با آن تلفن زد

در ۲۰۰۵، فروش آیپاد سقف آسمان را شکافت. ۲۰ میلیون آیپادی که در آن سال فروخته شد، ۴ سال قبل بود. با رقم زدن ۴۵٪ از درآمد آن سال، خانواده‌ی آیپاد داشت بدل به مهمترین ستون شرکت می‌شد و در عین حال، تصویر تیره‌ی اپل را طوری صیقل می‌داد که حتی فروش مک‌ها هم فزونی گرفته بود. جابر از این بابت بسیار نگران بود. آرت لوینسون -عضو هیئت‌مدیره- می‌گفت: «همیشه دچار این وسوسات بود که چه چیزی می‌تواند ما را به فنا بدهد» و نتیجه‌ای که به آن رسید، این بود: «تنها دستگاهی که می‌تواند فروش‌مان را ببلعد تلفن‌همراه است.» برای هیئت‌مدیره توضیح داد که بازار دوربین‌های عکاسی به خاطر ورود تلفن‌های همراه دوربین‌دار دچار تلفات شده و همین سرنوشت در انتظار آیپاد هم بود، البته منوت به اینکه تولید‌کنندگان تلفن‌های همراه شروع به گنجاندن قابلیت پخش موسیقی در موبایل‌ها می‌کردند: «هر کسی یک تلفن همراه دارد، بنابراین، چنین کاری می‌تواند وجود آیپاد را غیرضروری کند.» اولین استراتژی‌اش چیزی بود که دو سال بعد در حضور بیل گیتس اعتراف کرد: اثری از آن در دی‌إن‌ای خود و اپل نمی‌بیند؛ یعنی همکاری با یک شرکت دیگر. با اد زندر مدیر عامل موتورولا، مذاکره برای ساخت مدلی مشابه با گوشی پرفروش موتورولا RAZR را شروع کرد؛ مدلی که یک تلفن همراه دوربین‌دار بود و می‌شد یک آیپاد هم داخلش تعییه کرد. بنابراین ROKR پا به عرصه گذاشت، ولی نه سادگی آیپاد را داشت و نه باریکی RAZR را. زشت، گند و با محدودیت مسخره‌ی ۱۰۰ آهنگ، دارای تمام ویژگی‌های محصولی بود که یک "کمیته‌ی مقابله با رویکردهای جابر" می‌توانست در آن بگنجاند. به جای کنترل یکپارچه‌ی سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا توسط یک شرکت، اینها توسط موتورولا، اپل و شرکت مخابراتی سینگولار^۱ به هم وصله پینه شده بود. در نتیجه، روی جلد نوامبر ۲۰۰۵ مجله‌ی وايرد، اين تيتر کار شد: «منظورتان از تلفنی برای آينده اين بود؟»

^۱ Cingular

جایز عصبانی بود. در یکی از جلسات بررسی آیپادهای نسل بعد، به تونی فیدل و چند نفر دیگر گفت: «از سر و کله زدن با این شرکت‌های مسخره مثل موتورو لا خسته شده‌ام. بیایید خودمان انجامش بدھیم.» حرف غالبی راجع به تلفن‌های همراه موجود در بازار زده بود: همه‌شان گند هستند، درست همان‌طور که پخش‌کننده‌های موسیقی، قبل از آیپاد بودند. به یاد می‌آورد که: «دور هم می‌نشستیم و از این می‌گفتیم که چقدر از گوشی‌هایمان نفرت داریم. خیلی پیچیده بودند. هیچ‌کس نمی‌توانست از طرز کار باهاشان سر در بیاورد، به خصوص از طرز کار فهرست تماس، که انگار مال دوران بیزانس بود.» جرج رایلی یکی از وکلای مستقل اپل به خاطر می‌آورد که در جلسات بررسی مسائل حقوقی، جایز خسته می‌شد و تلفن همراه او را بر می‌داشت و دادِ سخن در می‌داد که چقدر "بی‌روح" است. بنابر همه‌ی اینها، جایز و گروهش به ساخت تلفن همراهی همت گماشتند که بتوانند کارهای مورد علاقه‌شان را انجام دهد. جایز بعدها گفت: «این بهترین حرک ما بود.»

یک محرك دیگر، بازار بالقوه‌ی این محصول بود. تلفن‌های همراه به فروش رفته در سال ۲۰۰۵ بیش از ۸۲۵ میلیون بود، و دامنه‌ی خریداران از بچه مدرسه‌ای‌ها تا مادربزرگ‌ها. ضمن اینکه با آن گوشی‌های آشغال موجود در بازار، فضا برای حضور یک محصول برتر باز بود؛ درست مثل فضای ماقبل عرضه‌ی آیپاد. جایز ابتدا پروژه را به یکی از گروههای کاری اپل سپرد که مشغول ساخت یک پایانه‌ی بی‌سیم فرودگاهی بود ولی خیلی زود پی برد که این نیز مثل آیپاد، محصولی برای مصرف‌کننده‌ی عام است، بنابراین با تجدید نظر، کار را به فیدل و گروهش سپرد.

رویکرد اولیه، بهبود قابلیت‌های آیپاد بود. بنابراین سعی شد از چرخ‌آهنگ به عنوان وسیله‌ای برای حرکت بین منوها و وارد کردن شماره‌ها و حروف بدون نیاز به صفحه کلید استفاده شود. ولی این کار از ابتدا غلط بود. فیدل می‌گفت: «برای استفاده از چرخ‌آهنگ کلی مشکل سر راه‌مان بود، به خصوص برای وارد کردن شماره‌ها. فقط مایه‌ی زحمت بود.» چرخ‌آهنگ برای کار با دفترچه تلفن خوب ولی برای تمام کارهای دیگر افتضاح بود. در ابتدا با این ایده که "هر کس فقط با کسانی که داخل دفترچه تلفنش باشند تماس خواهد گرفت،" خودشان را گول زند و لی به زودی عبت بودن این تلاش عیان شد.

اما همزمان، در اپل یک پروژه‌ی دیگر هم در جریان بود: تلاشی سری برای ساخت یک تبلت کامپیووتری! در سال ۲۰۰۵ این دو ماجرا به هم وصل شد و ایده‌های ساخت تبلت، در مسیر طراحی تلفن همراه به کار آمد. به بیان دیگر، ایده‌ی ساخت آیپد در واقع قبل از تلفن همراه به جریان افتاده بود و به تولد آیفون کمک شایانی کرد.

لمس چندگانه^۱

یکی از مهندس‌های بخش توسعه‌ی تبلت در مایکروسافت، که با یکی از دوستان لورین و استیو ازدواج کرده بود، برای تولد پنجاه سالگی خود ترتیب یک جشن را داده بود که می‌خواست آن دو، همراه با بیل و

^۱ Multi-Touch

ملیندا گیتس^۱ در آن حضور داشته باشند. جایز با کراحت دعوتش را پذیرفت. گیتس می‌گفت: «آن شب استیو کاملاً با من دوستانه رفتار کرد» ولی با میزان، «زیاد دوستانه» رفتار نکرد.

گیتس از این دلخور شد که میزان، داشت راستر است اطلاعات تبلتی را که مایکروسافت در حال ساختش بود درز می‌داد: «او کارمند ما بود و داشت دارایی‌های معنوی شرکت را فاش می‌کرد.» جایز هم دلخور شد و همان اتفاقی افتاد که گیتس نگرانش بود. جایز در مورد آن شب می‌گفت:

«طرف داشت سر به سرِ من می‌گذاشت که مثلاً مایکروسافت قرار است دنیا را با نرم‌افزارِ تبلتِ خودش متحول و تمام نوت‌بوک‌ها را از صفحه‌ی روزگار محو کند، و اینکه از آن پس اپل باید دنبالِ لیسانسِ نرم‌افزار مایکروسافت می‌دوید. واضح بود که دارند اشتباه پیش می‌روند. تبلت‌شان قلمِ استایلوس داشت! استایلوس مساوی است با مرگ. آن شام شاید دهمین باری بود که راجع به تبلت‌شان با من حرف می‌زد و دیگر از دستش خسته شده بودم، طوری که به محضِ رسیدن به خانه گفت: "گور پدرش، بگذار نشانش دهم تبلت باید چطوری باشد."»

فرداروز، گروه را دور خود جمع کرد و گفت: «می‌خواهم یک تبلت درست کنیم، بدونِ صفحه کلید و استایلوس.» کاربر باید می‌توانست با لمسِ صفحه، اطلاعات دلخواه را وارد کند و چنین چیزی مستلزم لمسِ چندگانه بود؛ یعنی قابلیتِ انجام چندین کار در آنِ واحد با استفاده از صفحه‌ی لمسی. جایز پرسید: «بچه‌ها می‌توانید یک صفحه با قابلیت لمس چندگانه برایم جور کنید؟» شش ماه زمان صرف شد تا یک نمونه‌ی خام ولی قابل استفاده درست کنند.

جانی آیو^۲ چندین خاطره از فرآیندِ توسعه‌ی لمسِ چندگانه داشت. می‌گفت بچه‌های استودیوی طراحی‌اش از قبل رویِ لمسِ چندگانه برای ورود اطلاعات از طریق ترک‌پد^۳ مکبوک‌پروهای اپل کار کرده و مشغول انتقال این قابلیت به صفحات لمسی بودند. آن موقع از یک پروژکتور برای نمایش قابلیت‌ها روی دیوار استفاده می‌کردند، آیو به گروهش می‌گفت: «این همه چیز را عوض خواهد کرد» ولی مراقب بود تا جایز چیزی نفهمد، به خصوص که بچه‌ها در وقت آزادشان روی آن کار می‌کردند و نباید شوق و ذوق‌شان با رفتارهای او کور می‌شد. آیو می‌گفت: «از آنجایی که استیو در اظهار نظر خیلی عجول است، من کارها را جلوی جمع نشانش نمی‌دهم، چون ممکن است بگویید: "این که آشغاله" و کل ایده را زیر سؤال ببرد. از نظرِ من ایده‌ها خیلی شکننده هستند، بنابراین ترجیح می‌دهم در مسیرِ توسعه، مراقب‌شان باشم. آن موقع تشخیصم این بود که اگر ایده‌ی لمسِ چندگانه را رد کند، خیلی بد می‌شود، چون می‌دانستم که چه پیشرفت مهمی است.»

آیو یک جلسه‌ی خصوصی با جایز گذاشت و دستاوردها را در اتاقِ کنفرانس به نمایش در آورد، می‌دانست که اگر کسی آنجا نباشد، جایز عجولانه قضاوت نخواهد کرد. خوشبختانه استیو «دیوانه‌وار» به وجود آمد: «این مالِ آینده است.»

¹ Melinda Gates

² Trackpad

در حقیقت او منتظر چنین ایده‌ی خوبی بود تا مشکلات پیش رو در راه ساخت رابط کاربری تلفن‌همراه را حل کند. از آنجایی که این یک پروژه‌ی استراتژیک بود، موقتاً توسعه‌ی تبلت را به حال تعليق در آورد تا ابتدا رابط چندلمسی، برای صفحه‌نمایش تلفن بهینه‌سازی شود. خودش می‌گفت: «می‌دانستم اگر روی تلفن جواب بدهد، بعداً وقت برای اجراش روی تبلت هم هست.»

جائز به فیدل، رابینشتین و شیلر زنگ زد تا جلسه‌ای محترمانه در استودیوی طراحی آیو داشته باشد. آیو قابلیت لمس چندگانه را برای شان نمایش داد. فیدل گفت: «واو!» همه از آن خوش‌شان آمد ولی کسی مطمئن نبود که مناسب تلفن‌همراه باشد. بنابراین تصمیم بر آن شد که همزمان دو مسیر را در پیش بگیرند: P1 اسم رمز پروژه‌ی توسعه‌ی تلفن از طریق چرخ‌آهنگ آیپاد بود، و P2 اسم رمز پروژه‌ی صفحه‌ی چندلمسی.

در آن زمان، شرکتی کوچک در دلاوار به نام فینگر ورکز^۱، خط تولید ترک‌پدهای چندلمسی را داشت. مؤسسان آن، دو عضو دانشگاه دلاوار بودند: جان الیاس^۲ و وین وسترنمن^۳. فینگر ورکز چند تبلت با قابلیت‌های تشخیص لمس چندگانه ساخته بود و حقوق ثبت اختراع برای تبدیل تعدادی ویژگی چندلمسی به عملکردهای وظیفه‌ای را هم در اختیار داشت: از جمله زوم دو انگشتی^۴ و حرکت جارویی^۵ برای پیمایش صفحات. در اوایل ۲۰۰۵، اپل بی سر و صدا این شرکت را خرید و مالک تمام اختراعات و سرویس‌های آن شد. در ادامه نیز فینگر ورکز از فروش محصولاتش به سایر شرکت‌ها انصراف داد و اختراقات جدید، همگی با نام اپل به ثبت رسید.

بعد از شش ماه کار روی دو پروژه‌ی P1 و P2، جائز حلقه‌ی همکاران نزدیک را به اتاق کنفرانس دعوت کرد تا تصمیم نهایی اتخاذ شود. فیدل سخت کوشیده بود تا مدل چرخ‌آهنگی را توسعه دهد ولی وارد کردن شماره‌ها به وسیله‌ی چرخ، هنوز پر از ایجاد بود. در سوی دیگر رویکرد چندلمسی هم پُر ریسک بود زیرا آنها در توان مهندسی خود برای اجرای بی‌نقص آن شک داشتند، ولی در عین پُر ریسک بودن، مهیج و امیدبخش هم بود. جائز با اشاره به آن گفت: «همه می‌دانیم که این یکی طبق میل‌مان است، پس بجنبد، راهش بیاندازید.» این درست یکی از آن لحظاتی بود که استیو آن را "لحظه‌ی قمار کردن کل شرکت" می‌نامید؛ ریسک زیاد و در صورت موفقیت، پاداش زیاد.

چند نفر از اعضاء استدلال کردند که داشتن صفحه‌کلید فیزیکی می‌تواند محبوبیت تلفن‌های بلکبری^۶ را برای محصول جدید به ارمغان بیاورد، ولی جائز این ایده را وتو کرد. صفحه‌کلید فیزیکی باعث کوچکی صفحه‌نمایش می‌شد و در عین حال، انعطاف و وفق‌پذیری صفحه‌کلید لمسی را هم نداشت. می‌گفت: «صفحه‌کلید فیزیکی به نظر راه حلی آسان ولی در اصل تحمیلی است. به تمام نوآوری‌هایی فکر کنید که می‌توان با استفاده از صفحه‌کلید لمسی ارائه کرد. بیایید اول قمار و بعد یک راهی برای انجامش پیدا کنیم.»

¹ Fingerworks

² John Elias

³ Wayne Westerman

⁴ Pinch

⁵ Swipe

⁶ BlackBerry

نتیجه‌ی این ریسک، سیستم‌عاملی شد که موقع شماره‌گیری، دکمه‌های تلفن را نشان می‌داد و موقع نوشتمن متن، دکمه‌های حروف را و همین‌طور به وقت نیاز، هر دکمه‌ی دیگری که ممکن بود برای فعالیت‌های خاص به آن نیاز داشته باشد. موقع دیدن ویدیو نیز همگی دکمه‌ها ناپدید می‌شدند. در حقیقت، جایگزین کردن سخت‌افزار توسط نرم‌افزار، رابط کاربری را شناور و منعطف می‌کرد.

به مدت شش ماه، جابز هر روز برای بهبود صفحه‌ی لمسی نمایشگر وقت گذاشت. خودش می‌گفت: «پیچیده‌ترین سرگرمی تمام عمرم بود، انگار کسی بودم که در ضبط تمام نسخه‌های آلبوم "گروهبان پیر" بیتلز نقش داشت.» بسیاری از ویژگی‌هایی که امروزه ساده به نظر می‌رسند، ماحصل فکرهای بکری هستند که به اذهان خلاق این گروه مخفی کار می‌آمد. برای مثال، یک نگرانی این بود که چطور از پخش اتفاقی موسیقی یا برقراری تماس اتفاقی هنگامی که تلفن داخل جیب شلوار بود، جلوگیری کنند. جابز همین‌طوری از روی شکم‌سیری، از وجود دکمه‌ی روشن-خاموش ابراز تنفر کرد چون به نظرش زیبا نبود. راه حل «بکش تا باز بشه» بود، یک قفل لمسی لغزنده که وقتی دستگاه به خواب می‌رفت با کشیدن آن از چپ به راست، آن را بیدار می‌کرد. پیشرفت بزرگ دیگر، استفاده از سنسوری بود که با نزدیک شدن تلفن به گوش‌تان هنگام پاسخگویی به تماس-صفحه را قفل می‌کرد و بدین صورت، تماس لپ‌شما با صفحه‌ی لمسی باعث اجرای دستورات اتفاقی نمی‌شد. بی‌شک آیکان‌ها هم باید طبق سلیقه‌ی استیو طراحی می‌شدند، چیزی که در طراحی پنجره‌های اولین مکینتاش هم از بیل آتکینسون خواسته بود: مربع‌هایی با گوشش‌های گرد. مرحله به مرحله با تأیید تمام جزئیات توسط جابز، اعضای گروه راههایی را برای ساده‌سازی کارکردهای پیچیده‌ی سایر تلفن‌های همراه، ابداع کردند. یک نوار ابزار بزرگ اضافه کردند تا شما را در این موارد راهبری کند: پشت خط گذاشت تماس‌ها، برگزاری کنفرانس‌تلفنی، سر زدن به ایمیل، چیدمان دلخواه آیکان‌ها در یک نوار، و غیره. همه‌ی اینها به ساده‌سازی تجربه‌ی کاربر منتهی شد، چون به واسطه‌ی تشخیص بصری کارکردها، دیگر لزومی به استفاده از صفحه‌کلید فیزیکی نبود.

شیشه‌ی گوریلا^۱

جابز شیفته‌ی انواع متریال‌ها بود. در بازگشت به سال ۱۹۹۷، برای ساخت آی‌مک جدید، پلاستیک نیمه‌مات و رنگی را برگزید. فاز بعدی ورود فلز بود. او و آیو، پاوربوک G3 را که از پلاستیکی با قالب منحنی بود، با پاوربوک G4 که با تیتانیوم صیقلی ساخته می‌شد، جایگزین کردند و دو سال بعد جنس بدن را به آلومینیوم تغییر دادند تا عشق خود به فلزات گوناگون را هم نشان دهند. سپس بدنی آی‌مک و آی‌پاد نانو را از آلیاژ آلومینیوم آنودیزه ساختند؛ در روش آنودیزاسیون، فلز داخلی یک حمام اسید قرار می‌گیرد و سپس با عبور جریان برق سطح آن اکسیده می‌شود. وقتی به جابز گفته شد که این کار در حجمی که او می‌خواهد قابل انجام نیست، آستین‌ها را بالا زد و یک کارخانه- فقط برای همین کار- در چین ساخت. درست در زمان

^۱ Gorilla Glass

فراگیری بیماری سارس^۱، آیوب برای سرکشی به پروژه، به چین رفت. می‌گفت: «برای اشرافِ کامل بر ساخت کارخانه، سه ماه در خوابگاه زندگی کردم. رابی و دیگران ایده‌ی ما را غیرممکن می‌دانستند ولی من مصمم بودم، چون با استیو به این باور رسیدم بودیم که آلومینیوم آنودیزه ارزش زیادی دارد.»

سپس نوبت به شیشه رسید. جابر می‌گفت: «بعد از تهیه‌ی فلز، به جانی نگاه کردم و پرسیدم برای تهیه‌ی شیشه‌ی عالی چه کنیم؟» برای فروشگاه‌های اپل، شیشه‌های بزرگ و همین‌طور پله‌کان‌های تمام شیشه‌ای ساخته بودند. برای آیفون، نقشه‌ی اصلی این بود که از پلاستیک استفاده کنند، درست مثل آیپاد. ولی جابر می‌گفت با استفاده از شیشه، محصول خیلی باسلیقه و دارایِ هویت خواهد شد. بنابراین جستجو به دنبالِ شیشه‌ی مقاوم در برابرِ خراش، آغاز شد.

در ابتدا منطقه‌ی آسیا را برای یافتن چنین شیشه‌ای کاویدند، زیرا شیشه‌های فروشگاه‌های اپل هم در آنجا ساخته می‌شد. ولی یکی از دوستان جابر، جان سیلی براون^۲ از هیئت‌مدیره‌ی گُرنینگ گلس^۳ مستقر در شمال نیویورک، او را تشویق به صحبت با مدیر عاملِ جوان و فعالِ آنجا، یعنی وندل ویکز^۴ کرد. بنابراین جابر شماره تلفنِ مقرِ گُرنینگ را گرفت و تقاضای صحبت با ویکز را نمود ولی در عوض به یکی از دستیاران او وصل شد که از جابر می‌خواست برای ویکز پیغام بگذارد. گفت: «نه من استیو جابر هستم، لطفاً همین‌الآن وصلم کنید» ولی دستیار امتناع کرد. بنابراین جابر در تماس با براون، کلی داد و بی‌داد کرد که چرا مثل «آشغال‌های ساحل شرقی» با او رفتار کرده‌اند. ویکز با اطلاع از ماجرا، طی تماسی با مقرِ اپل خواستارِ گفتگو با جابر شد، ولی منشی به او گفت که تقاضایش را با فکس ارسال کند! سپس جابر با اطلاع از این موضوع به ویکز علاقمند شد و با دعوت از او برای حضور در کوپرتینو، به این بازی موش و گربه پایان داد.

تا که جابر به تشریح ویژگی‌های شیشه‌ی مورد نیاز برای آیفون پرداخت، ویکز پرده از یک فرآیند "تبادل شیمیایی" برداشت که در دهه‌ی ۱۹۶۰ گُرنینگ را قادر به ساخت محصولی به نام «شیشه‌ی گوریلا» کرده بود؛ شیشه‌ای فوق العاده محکم که به خاطر عدم تقاضای انبوه، گُرنینگ از تولیدش منصرف شده بود. جابر در کیفیتِ آن تشکیک و توضیح ویژگی‌های مد نظر خود را شروع کرد. فک ویکز پایین افتاد، البته که او بیش از جابر می‌دانست، بنابراین میان حرفش پرید و گفت: «می‌شود لطفاً ساكت باشی و بگذاری کمی به دانش‌آت اضافه کنم؟» جابر پا پس کشید و لال شد. ویکز رفت جلویِ وايت‌بورد، و درسِ شیمی را آغاز کرد: چگونگی ایجادِ یک لایه‌ی فشرده‌ی بسیار محکم بر روی سطح شیشه، از طریق فرآیندِ تبدیل یونی را با دقت توضیح داد. این توضیحات باعث برق زدنِ چشم‌های جابر و ارائه‌ی پیشنهادِ خریدِ تمام شیشه‌های گوریلای قابل تولید توسط گُرنینگ در ۶ ماه آینده شد. ویکز جواب داد: «ظرفیت تولیدش را نداریم، هیچ یک از کارخانه‌هایمان الان گوریلا درست نمی‌کنند.»

جابر جواب داد: «لگرانش نباش.» این ویکز را گیج کرد، چه آنکه او خوش‌مشرب و بی‌پروا ولی نا‌آشنا با دایره‌ی تحریفِ واقعیتِ جابر بود. او برای جابر توضیح داد که اطمینانِ غیر واقعی (ناشی از مثبت‌اندیشی) بر

¹ SARS

² John Seeley Brown

³ Corning Glass

⁴ Wendell Weeks

چالش‌های مهندسی غلبه نخواهد کرد، ولی جابز پیش‌تر هزاران بار این توجیه را رد کرده بود. پس بدون پلک زدن، خیره به ویکز گفت: «بله که از پسش بر می‌آیی. تمرکز کن. می‌توانی انجامش بدھی.» ویکز بعد از تعریف این ماجرا برای من، با حیرت سر تکان داد و گفت: «در کمتر از ۶ ماه انجامش دادیم، شیشه‌ای ساختیم که پیش‌تر هرگز تولید نشده بود.» تأسیسات کارخانه‌ی کُرنینگ در هریس‌برگ^۱ ایالت کِنتاکی با خط تولید صفحاتِ ال‌سی‌دی، تقریباً در طول یک شبانه روز تغییر کاربری داد تا به صورتِ تمام وقت به تولید شیشه‌ی گوریلا بپردازد: «بهترین محققان و مهندسین را روی پروژه گذاشتیم و کاری کردیم کارستان.» ویکز در دفترِ زیبایش، فقط یک قابِ یادگاری داشت: حاوی پیامی که جابز در روز عرضه‌ی آیفون برای او فرستاده بود: «بدون شما، نمی‌توانستیم انجامش دهیم.»

طراحی

در بسیاری از پروژه‌های کلیدی، مثل اولین داستانِ اسباب‌بازی و تأسیسِ فروشگاه‌های اپل، جابز با فشردن دکمه‌ی "توقف" آن هم کمی قبل از تکمیلِ محصول، خواستار بازنگری‌های اساسی شده بود. این در مورد طراحی آیفون نیز تکرار شد. مبنای طراحی اولیه، تلفیقِ صفحه نمایشِ شیشه‌ای با بدنه‌ی آلومینیومی بود. یک روز دوشنبه صبح، جابز به دیدار آیو رفت. گفت: «دیشب نخوابیدم، با خودم فکر می‌کرم که اصلاً دوستش ندارم.» این مهمترین محصولِ اپل از زمان تولید مکینتاش بود و از نظر او یک جای کار می‌لنگید. آیو که اغلب از جابز حساب می‌برد، بلافاصله پی برد که حق با رئیس است: «یادم هست که گلی از ارزیابی مجدد استیو شرمسار شدم.»

مشکل این بود که تمرکز آیفون باید روی نمایشگر قرار می‌گرفت ولی در طراحی اولیه، به جای اینکه بدنه‌ی دستگاه از سر راه کنار رود و جا را برای خودنمایی نمایشگر باز کند، صاف ایستاده بود و سطحِ صحنه و داشت با آن رقابت می‌کرد. دستگاه بیش از حد مردانه، وظیفه‌محور و کارآمد می‌نمود. در این موردِ خاص، جابز شخصاً با طراحانِ زیردست آیو صحبت کرد: «بچه‌ها می‌دانم ۹ ماه خودتان را سر این طراحی هلاک کرده‌اید، ولی باید عوضش کنیم. مجبوریم شبانه‌روز و حتی آخر هفته‌ها دوباره کاری کنیم، بنابراین اگر بخواهید، همین الان زنگ می‌زنم چند تا شیسلول بیاورند تا از شر ما خلاص شوید.» به جای امتناع ورزیدن، گروه با بازنگری موافقت کرد. جابز آن لحظه را «از افتخارآمیزترین لحظاتِ حضور در اپل» می‌دانست.

در طراحی جدید، یک نوارِ فلزی باریک دور تا دور نمایشگر را گرفت و به این صورت، شیشه‌ی گوریلا تا لبه‌های دستگاه وسعت یافت. حالا به نظر می‌رسید که تمامِ دستگاه در حال ادای احترام به نمایشگر است. ظاهرِ جدید، تیره ولی همچنان دوستانه بود طوری که دلت می‌خواست آن را نوازش کنی. این تغییراتِ ظاهری، مستلزم بازنگری در مهندسی و طراحی صفحه‌مدارها، آتن و محل قرارگیری پردازنه نیز بود، اما حتی سختی این تغییرات هم باعث انصرافِ جابز ازِ اعمال‌شان نشد. فیدل می‌گفت: «هر شرکت دیگری، تا آن موقع محصول را عرضه کرده بود ولی ما خیلی ساده دکمه‌ی "کار از نو" را فشردیم.»

¹ Harrisburg

یکی از ویژگی‌های طراحی جدید، نه فقط نماینده‌ی کمال‌گرایی جاوز، بلکه نشانگر میل او به کنترل هم بود: یکپارچگی کامل بدنی دستگاه؛ طوری که حتی برای تعویض باتری هم نشود آن را گشود. جاوز هنوز هم مثل قدیم مایل نبود که مردم با محتوياتِ دستگاه وَ بروند. در حقیقت وقتی اپل در سال ۲۰۱۱ فهمید که تعمیرگاه‌های غیرمجاز، آیفُن ۴ را باز می‌کنند، پیچ‌های کوچک‌پایین دستگاه را با پیچ‌های پنج‌پره‌ی مقاوم در برابر نفوذ عوض کرد، پیچ‌هایی که با پیچ‌گوشتی‌های معمولی باز نمی‌شدند. جدای از این، مزیت قابل تعویض نبودنِ باتری‌ها در این بود که می‌شد آیفُن را خیلی باریک‌تر از قبل ساخت؛ و در جهان‌بینی جاوز، باریک‌تر یعنی بهتر. کوک می‌گفت: «استیو همیشه معتقد بود که باریک بودن زیبا است. این را در تمام محصولات می‌بینید. ما باریک‌ترین نوت‌بوک، و باریک‌ترین تلفنِ هوشمند را داریم و هر بار، آیپد را باریک و باریک‌تر از قبل ساخته‌ایم.»

معرفی آیفُن

موعدِ معرفی آیفُن که فرا رسید جاوز طبقِ معمول تصمیم گرفت به یکی از مجلاتِ معتبر، یک نمایش خصوصی ارائه دهد. در تماسی با جان هیوی^۱ مدیرمسئولِ تایم، همان مُبالغه‌های همیشگی را به کار بُرد: «این بهترین چیزی است که تاکنون ساخته‌ایم.» مدعی شد که می‌خواسته این فرصت را به تایم بدهد ولی: «هیچ آدمی توی تایم نیست که صلاحیت نوشتنش را داشته باشد، می‌دهمش به یک نفر دیگر.» هیوی برای از دست نرفتنِ فرصت، یکی از نویسنده‌گانِ زرنگ تایم در حوزه‌ی تکنولوژی را پیشنهاد کرد؛ لَو گرامن^۲. گرامن در مقاله‌ی خود به درستی اشاره کرد که در حقیقت، ویژگی‌های اختراعی چندانی در آیفُن وجود ندارد، بلکه ویژگی‌ها به طرز تحسین برانگیزی کاربردی شده‌اند: «و این بسیار مهم است. وقتی وسایل‌مان کار نمی‌کنند، از سر عادت خودمان را سرزنش می‌کنیم، که چقدر نادانیم یا چرا اول دفترچه راهنمای محصول را نخوانده‌ایم یا لعنت به این انگشت‌های تُپ... وقتی ابزارهای ما ناقصند، انگار خودمان ناقصیم. برای همین وقتی که کسی وسیله‌ی خوبی درست می‌کند، ما هم احساس می‌کنیم سالم‌تر از قبل هستیم.»

جاوز برای رونمایی از آیفُن در مک‌وُردِ ژانویه‌ی ۲۰۰۷ در سان‌فرانسیسکو، آندی هِرتزفلد، بیل آتکینسُن، استیو وازنیاک و تمام گروه مَکینتاش ۱۹۸۴ را دعوت کرد، درست مثل رویداد معرفی آیمک. این اجرا، بدل به یکی از بهترین اجراهای استیو در طول دوران حرفه‌ای معرفی محصولش شد. این‌طور شروع کرد: «هر از گاهی یک محصول انقلابی از راه می‌رسد که همه چیز را عوض می‌کند.» دو مثال ارائه کرد: مَکینتاش سال ۱۹۸۴ که «کل صنعت کامپیوتر را دگرگون کرد» و اولین آیپاد که «کل صنعت موسیقی را متحول کرد.» سپس با زیرکی زمینه‌چینی کرد: «امروز قصد داریم سه محصول انقلابی از همین رده را معرفی کنیم. اولی یک آیپاد با صفحه‌ی بزرگ است که با دستورات لمسی کار می‌کند. دومی یک تلفن همراه انقلابی است، و

¹ John Huey

² Lev Grossman

سومی وسیله‌ای است نوین در عرصه ارتباطات اینترنتی.» سپس همراه با تغییر تصاویر نمادین در نمایشگر بزرگ پشت سرش، فهرست سه‌تایی را با طمأنینه تکرار کرد: «یک آیپاد، یک تلفن و یک مرورگر اینترنتی، یک آیپاد، یک تلفن ...» و این بار تشویق حضار. سپس پرسید: «مطلوب را گرفتید؟ اینها سه تا دستگاه جدا نیستند، هر سه در یک دستگاه است و ما اسمش را گذاشته‌ایم، آیفُن.»

وقتی پنج ماه بعد در پایان جولای ۲۰۰۷ فروش آیفُن آغاز شد، جابز و همسرش به فروشگاه اپل در پالوآتو رفتند تا در شور و هیجان آن روز سهیم باشند. از آنجایی که او اغلب در روز اول فروش، چنین می‌کرد، تعداد زیادی از هواداران در بیرون از فروشگاه گرد آمده بودند و او را تشویق می‌کردند، تو گویی که حضرت موسی دارد وارد فروشگاه می‌شود تا یک انجیل بخرد. در بین مشتاقان، آندی هِرتزفلد و بیل آتکینسن هم بودند. جابز برای شان دست تکان داد و لبخند زد. هِرتزفلد گفت: «بیل تمام شب توی صف ایستاده بود.» جابز گفت: «برایش یکی فرستاده‌ام.» هِرتزفلد جواب داد: «ولی شش تا می‌خواهد!»

آیفُن به زودی لقب "خدای گوشی‌ها" را از وبلاگ‌نویس‌ها دریافت کرد، اما رقبای اپل تأکید داشتند که با قیمت ۵۰۰ دلار خیلی گران است و موفق به تسخیر بازار نخواهد شد. استیو بالمر از مایکروسافت در مصاحبه با سی‌ان‌بی‌سی گفت: «این گران‌ترین تلفن دنیا است و به نظر نمی‌رسد به درد کاربران حرفا‌ای بخورد چون صفحه کلید ندارد.» یک بار دیگر مایکروسافت محصولاتِ جابز را دست کم گرفت. تا پایان سال ۲۰۱۰، اپل ۹۰ میلیون آیفُن فروخت و بیش از نصف سود بازار جهانی تلفن‌های همراه را درو کرد.

آلن کی، نابغه‌ی زیراکس‌پارک که تبلت "داینابوک" را ۴۰ سال پیش‌تر رؤیاپردازی کرده بود، می‌گفت: «استیو رؤیا را می‌فهمد.» ارزیابی‌های کی، که اغلب جنبه‌ی پیش‌گویی داشتند، زبان‌زد خاص و عام بودند. جابز از او پرسید که راجع به آیفُن چه نظری دارد. کی جواب داد: «اندازه‌ی نمایشگر را بکن "پنج اینچ در هشت اینچ،" آن وقت بر دنیا حکومت خواهی کرد.» آلن آن زمان نمی‌دانست که: طراحی آیفُن در اصل از ایده‌ی یک تبلت کامپیوترا نشأت گرفته، و اپل می‌رود تا ظرف چند سال، به رؤیای او "داینابوک،" جامه‌ی عمل بپوشاند.

فصل سی و هفت

راندِ دوّم

سرطان عود می‌کند

تلاش‌های سال ۲۰۰۸

در اوایل ۲۰۰۸، سرایتِ سرطان به سایر نقاطِ بدنِ جاگز برای دکترها محرز شد. در جراحی پانکراس به سال ۲۰۰۴، با نمونه‌برداری، توالی ژنوم سرطان او را پیدا کردند و این منجر به شناسایی ساختارهای دی‌إن‌ای بیماری و ارائه‌ی درمان‌های هدفمند با احتمال موفقیت بالاتر شد.

همزمان برای کاهش دردهای جسمانی، داروهایی از خانواده‌ی مُرفین‌ها را مصرف می‌کرد. در فوریه‌ی ۲۰۰۷ دوست نزدیک پاول، کاترین اسمیت به پالوalto آمد، و یک روز همراه با جاگز به پیاده‌روی رفت: «استیو به من گفت که وقتی واقعاً حالت خراب باشد، فقط روی درد تمرکز می‌کند و به عمق آن می‌رود. می‌گفت این کار دردش را تسکین می‌دهد.» اما واقعیت ورای این حرف‌ها بود و حین درد، هر که نزدیکش بود این را می‌فهمید.

مشکلِ دیگری هم به سرعت داشت دردسرساز می‌شد؛ چیزی که متخصصین درمانی به خاطر تمرکزِ زیاد روی سرطان و درد، از آن غافل شده بودند. جاگز مشکل تغذیه داشت و وزنش رو به کاهش بود. بخشی از این، مربوط به برداشتن قسمت بزرگی از پانکراسیش بود؛ عضوی که آنزیم‌های لازم برای هضم پروتئین‌ها و سایر موادِ مُعدّی را تولید می‌کند. در عین حال، هم سرطان و هم مُرفین باعثِ کاهشِ اشتهاهی او شده بود. یک مؤلفه‌ی روانی هم به این دو اضافه شد که دکترها مشکل می‌توانند آن را توضیح دهند: او از عنفوان جوانی دچارِ وسوسی افراطی در گرفتنِ رژیم‌های غذایی سخت و روزه‌های طولانی بود.

جاگز حتی بعد از ازدواج و آمدنِ فرزندان هم، عادات غذایی‌اش را ادامه داد. برای هفته‌های متمادی فقط یک چیز می‌خورد -سالادِ هویج و لیمو یا فقط سیب- و بعد یک دفعه به تغذیه پشتِ پا می‌زد، دیگر غذا نمی‌خورد و روزه می‌گرفت. درست مثل دورانِ نوجوانی و با مقدس‌نامایی، برای کسانی که سرِ میز نشسته بودند نطق‌های آنچنانی می‌کرد که در فلان رژیمِ غذایی خود قرار دارد و چه‌ها. پاول هم در ابتدای ازدواج گیاه‌خوار بود، اما بعد از عملِ جراحی همسرش، سُفره را با ماهی و سایر غذاهای پروتئینی رنگین می‌کرد. پرسشان که او هم یک گیاه‌خوار بود، بدل به یک "همه‌چیزخوار" از نوع خوبش شد. حالا همگی می‌دانستند که برای سلامتی استیو، چیزی مهم‌تر از جذبِ منابعِ پروتئینی وجود ندارد.

یک آشپزِ نجیب و همه‌فن‌حریف به نام برایر براون^۱ استخدام کردند که پیش‌تر برای آلیس واترز در رستوران چزپانیس کار کرده بود. او عصرها می‌آمد و با استفاده از سبزیجات پرورشی پاول، سفره‌ای رنگارنگ و مُعدّی برای شام می‌آراست. براون صبورانه و مدبرانه هر تقاضای جابز - سالاد هویج، پاستا با ریحان، یا سوپ علف لیمو- را برآورده می‌کرد. استیو، این مشتری کاملاً خود رأی، با گرایشی مهارنشدنی برای قضاوت آنی، که هر غذایی را یا عالی می‌دانست یا افتضاح، قادر بود دو آووکادو را بچشد و یکی را بهترین آووکادوی روییده شده بر سطح زمین و دیگری را آشغال قلمداد کند.

در اوایل سال ۲۰۰۸، اختلالات غذایی او بدتر شد. بعضی شب‌ها به زمین خیره می‌شد و به هیچ یک از بشقاب‌های غذایی چیده شده روی میز طویل آشپزخانه، دست نمی‌زد. گاه دیگران نیمی از غذاشان را خورده بودند که او بدون گفتن حتی یک کلمه، از پشت میز بلند می‌شد و می‌رفت. این نوع رفتار، برای خانواده تنش‌زا بود. جابز جلوی چشمان نگران آنها، ۱۸ کیلو از وزن خود را در سال ۲۰۰۸ از دست داد.

با انتشار مقاله‌ی «مشکل استیو جابز» در مارس ۲۰۰۸ توسط مجله‌ی فُرچون، بیماری او دوباره علی‌شده. در آن مطلب، به تلاش ۹ ماهه برای درمان سرطان از طریق رژیم‌های درمانی اشاره شد و در حاشیه، جُستاری راجع به نقش او در دستکاری تاریخ سه‌ماه حق اختیار اپل آمد. مقاله در دست تهیه بود که جابز، سردبیر فُرچون آندی سرور را به کوپرتینو دعوت - احضار - کرد تا او را تحت فشار، وادر به انصراف از انتشار مقاله کند. به صورت سرور ژل زد و گفت: «پس تو کشف کرده‌ای که من یک عوضی هستم. کجای این تازه است؟» سپس از طریق تلفن ماهواره‌ای، بحث مشابهی را با جان هیوی رئیس سرور در تایم، که آن موقع در دهکده‌ی کُنای هاوایی بود، به راه انداخت. ارائه‌ی پیشنهاد مصاحبه با جمعی از مدیران عامل صنعت کامپیوتر، با موضوع موارد قابل افشا در مورد مشکلات سلامتی، حربه‌ی آخر او برای جلوگیری از انتشار آن مقاله‌ی کذا بی بود، ولی فُرچون تسلیم نشد.

ژوئن ۲۰۰۸، در رویداد معرفی آیفون ۳G، لاغری جابز، معرفی محصول را تحت الشاعع قرار داد. تام جونود^۲ از اسکوایر مرد «چروکیده‌ی» روی صحنه را «تحیف مثل یک دزد دریایی، در لباسی که پیش از این نماد رسمی آسیب‌ناپذیری‌اش بود» معرفی کرد. اپل اعلامیه‌ای عاری از حقیقت منتشر و در آن کاهش وزن او را نتیجه‌ی «یک عارضه‌ی معمولی» توصیف کرد. در ماه بعد، به خاطر سوال‌های مصرانه‌ی مطبوعات، اپل یک اعلامیه‌ی دیگر منتشر و در آن سلامتی جابز را «مسئله‌ای خصوصی» دانست.

جو نوسرا از نیویورک‌تاپیمز، در مقاله‌ای، عدم شفافیت راجع به مشکلات سلامتی جابز را تقبیح کرد. سپس در جولای نوشت: «اپل نمی‌تواند در بیان حقیقت مشکلات مدیرعاملش مورد اطمینان باشد. تحت مدیریت آقای جابز، اپل فرهنگ رازداری مخصوصی را بسط داده که در بسیاری جنبه‌ها مفید واقع شده مخفی کاری در باب اینکه چه محصولاتی در مکوُرد معرفی خواهد شد - و از بهترین ابزارهای بازاریابی آنها بوده. ولی چنین فرهنگی برای اداره‌ی شرکت، سم مهلكی است.» در حال نگارش این ستون و برگسته کردن عبارت «مسئله‌ای خصوصی» از بیانیه‌ی اپل بود که تماسی غیرمنتظره دریافت کرد: «من استیو جابزم، تو فکر می‌کنی با یک عوضی گردن کلفت طرفی که خودش را بالاتر از قانون می‌داند و من، فکر می‌کنم تو یک سلط لجن‌مالی که اکثر اطلاعات غلط است.» جابز بعد از این شروع جالب، پیشنهاد ارائه‌ی

¹ Bryar Brown

² Tom Junod

اطلاعاتی راجع به وضعیتِ سلامتِ خود را داد، تنها شرطش این بود که نوسرا آن اطلاعات را محترمانه نگه دارد. نوسرا ضمن محترم شمردنِ تقاضایش می‌توانست آن را گزارش کند، به خصوص زمانی که مشخص شد مشکلاتِ سلامتی جابز چیزی بیش از یک عارضه‌ی معمولی است: «مشکلاتِ مخلِ زندگی‌اش نبود و عوّدِ مجددِ سلطان هم انتظار نمی‌رفت.» اطلاعاتی که به نوسرا داد بیش از آن چیزی بود که می‌خواست به هیئت مدیره و سهامداران اپل بدهد، ولی عین حقیقت نبود.

تا حدودی به خاطر نگرانی‌های ناشی از کاهشِ وزنِ جابز، قیمتِ هر سهمِ اپل از ۱۸۸ دلار در آغازِ ژوئن^۱ ۲۰۰۸ به ۱۵۶ دلار در انتهایِ جولای کاهش یافت. در اوخرِ آگوست، اوضاع بدتر شد چرا که بلومبرگ به اشتباه اعلامیه‌ی فوت جابز را منتشر کرد، همه چیز زیر سر سایت گاوکر بود. جابز چند روز بعد در رویداد سالانه‌ی موسیقی، طعنه‌ی معروف مارک تواین را در این باره روی پرده بُرد: «گزارشات مرگ من بسیار اغراق‌آمیزند.» آیپادهای جدید در راه بودند ولی حضور او با جسمی ویران، برای طرفداران، قوت قلب نبود. در اوایل اکتبر قیمت هر سهمِ اپل به ۹۷ دلار رسید.

در این ماه داگ موریس از شرکتِ یونیورسال میوزیک در مقر اپل (واقع در کوپرتینو) با جابز قرارِ ملاقات داشت. ولی جابز در عوض، او را به خانه‌ی خود در پالوآلتو دعوت کرد. موریس از دیدنِ بیماری و دردِ او غافلگیر شد. قرار بود در یک مراسمِ جمع‌آوری اعانه برای مبارزه با سرطان در لوس‌آنجلس شرکت کند و به خاطرِ مشارکت در تأسیس مرکز درمانی «شهر امید»، مورد تجلیل قرار بگیرد. جابز معمولاً از مراسمِ خیریه حذر می‌کرد ولی این‌بار به خاطرِ موریس و خودِ مراسم، تصمیم به رفتن گرفت. در مراسم، که زیر یک خیمه‌ی بزرگ در ساحل سانتامانیکا^۲ برگزار می‌شد، موریس نزدِ ۲۰۰۰ نفر از حضار، گفت که چطور جابز روحِ تازه‌ای در صنعت موسیقی دمیده است. اجراهای توسط استیو نیکز^۳، لیونل ریچی، اریکا بادو^۴ و آکن^۴ - تا نیمه‌شب ادامه یافت و جابز سرما خورد. جیمی آیووین یک کاپشنِ کلاه‌دار به او داد که تمام عصر کلاهش را روی سر کشیده بود. موریس می‌گفت: «خیلی مریض بود، سرد و شکننده و نحیف.»

نویسنده قدیمیِ مقالاتِ تکنولوژیک در فُرچون، برنت شلندر، دسامبر همان سال داشت مجله‌ی را ترک می‌کرد و قرار بود آخرین کارش در آنجا مصاحبه‌ی چندنفری با جابز، بیل گیتس، آندی گروو و مایکل دل باشد. سازماندهی جلسه کار سختی بود ولی درست چند روز قبل از آن، جابز در تماسی انصراف داد: «اگر پرسیدند چرا، فقط بگو چون من یک عوضی هستم.» گیتس ابتدا رنجید اما بعدها که فهمید وضعیت سلامتی جابز چطور بوده، گفت: «البته که حق با او بود، دلیل خیلی خیلی درستی هم داشت، فقط آن موقع نخواست به ما بگوید.» دلیل عدم حضورش، زمانی از پرده بیرون افتاد که اپل در ۱۶ دسامبر اعلام کرد که جابز در حال لغو حضورش در مکوُرد ژانویه است، رویدادی که در ۱۱ سال گذشته، همواره محل معرفی محصولات بزرگ بود.

فضای اینترنت پر شد از گمانه‌زنی‌ها راجع به وضع سلامت او، این بار طعمِ تلخِ حقیقت نیز در راه بود. جابز، عصبانی و معتقد به تجاوز به حریم زندگی خصوصی‌اش بود. همین‌طور از اینکه اپل در پشتیبانی از او

^۱ Santa Monica

^۲ Stevie Nicks

^۳ Erykah Badu

^۴ Akon

چندان فعال عمل نکرده، احساس ناراحتی می‌کرد. بنابراین در ۵ ژانویه‌ی ۲۰۰۹، یک نامه‌ی سرگشاده‌ی گمراه‌کننده منتشر کرد. ادعا کرد که از کنفرانس مک‌وُرد کناره گرفته تا زمان بیشتری در کنار خانواده باشد و در ادامه آورد: «همان‌طور که خیلی از شما می‌دانید، در طول سال ۲۰۰۸، وزن کم کرده‌ام. دکترهای من گمان می‌کنند دلیلی برای آن پیدا کرده‌اند، یک عدم تعادل هورمونی که پروتئین‌های موردنیاز برای سلامتِ بدنم را می‌رزد. آزمایش‌های خونی پیچیده، این تشخیص را تأیید کرده‌اند. علاج این مشکل، نسبتاً ساده است.»

شالوده‌ی این ادعا صحیح، ولی پی رنگ آن محو بود؛ یکی از هورمون‌های تولیدی توسط پانکراس، گلوکاگون^۱ است که عملکردی بر عکس انسولین دارد و باعث می‌شود کبد انسان، قند ترشح کند. سلطان به کبد جایز سرایت کرده بود و داشت آن را فاسد می‌کرد. در نتیجه بدن به خودسوزی افتاده بود. از این رو دکترها داروهایی برای کاهش سطح گلوکاگون خونش تجویز کردند. بله، جایز عدم تعادل هورمونی داشت ولی مشکل اصلی سلطانی بود که از پانکراس به کبدش سرایت کرده بود. نزد خودش این را انکار می‌کرد و می‌خواست که برای عموم نیز چنین کند. متأسفانه این از لحاظ قانونی منشاء مشکل می‌شد زیرا او مدیرعامل یک شرکت سهامی عام بود. اصل عصبانیتش از بابت رفتار و بلاگنویس‌ها و سایتها خبری بود، و از همین رو می‌خواست حمله‌ی متقابل کند.

در این مقطع با وجود نامه‌ی خوشبینانه‌اش، بسیار بدحال بود و در در گشنهای را تاب می‌آورد. وارد دور تازه‌ای از معالجات دارویی با عوارض جانبی فرساینده شده بود. پوستش خشک و چروکیده شد. در تلاشی برای یافتن درمان‌های جایگزین، به باسلی سوئیس پرواز کرد تا پرتو درمانی همراه با تزریق هورمون را بیازماید. همچنین در روتردام هلند، وارد نوعی از درمان تجربی شد که به درمان رادیونوکلئیدی^۲ توسط گیرنده‌های پپتید^۳ معروف است.

بعد از یک هفته پر از مشاجره‌های حقوقی، سرانجام رفتن به مرخصی درمانی را پذیرفت. ۱۴ ژانویه‌ی ۲۰۰۹ در نامه‌ی سرگشاده خطاب به مدیران اپل، که با سرزنش کنجکاوی‌های مطبوعات و وبلاگنویس‌ها شروع می‌شد، این‌طور نوشت: «متأسفانه، حس کنجکاوی نسبت به سلامتی من نه تنها برای خود و خانواده‌ام، بلکه برای هر کس دیگری در اپل نیز ناراحت‌کننده است» و در ادامه آورد که علاج عدم تعادل هورمونی‌اش به این سادگی‌ها هم که ادعا کرده بود، نیست: «در طول هفته‌ای که گذشت پی بردم که مشکلات مرتبط با سلامتی‌ام پیچیده‌تر از چیزی است که می‌پنداشتم.» تیم کوک دوباره مسئولیت عملیات‌های روزانه‌ی شرکت را بر عهده گرفت ولی جایز اعلام کرد که همچنان مدیر عامل است، در تصمیمات مهم مشارکت می‌کند و در ژانویه، مجدداً باز خواهد گشت.

جایز در تمام این مدت دائماً با دو نفر در تماس بود، بیل گمپبل و آرت لوینسون که هر یک نقشی دوگانه بر عهده داشتند: مشاوره‌ی خصوصی در زمینه‌ی سلامت فردی، و حضور به عنوان عضو ارشد هیئت‌مدیره. باقی اعضای هیئت‌مدیره تا حدی، و سهامداران هم که اصلاً در جریان امور نبودند که این مورد نیز، باعث بروز مشکلات حقوقی شد؛ کمیسیون بورس و اوراق بهادر پرونده‌ای گشود تا تحقیق کند که آیا

¹ Glucagon

² Radionuclide

³ Peptide

شرکت «اطلاعات حیاتی» را از سهامداران مخفی کرده یا خیر. در صورت اقدام یک شرکت سهامی عام به انتشار اطلاعات غیر واقعی، یا مخفی کردن اطلاعات واقعی که می‌تواند بر پیش‌بینی‌های مالی آن شرکت اثر بگذارد، تشکیل پرونده‌ی کلاهبرداری دور از ذهن نیست چرا که در شمولِ جرائم تبهکارانه قرار می‌گیرد. از آنجایی که جائز و جادوی حضورش، با بازگشت اپل به دورانِ اوج خود اجین شده بود، به نظر می‌رسید مشکلِ سلامتِ فردی او در شمولِ این ضابطه‌ی قانونی قرار بگیرد. این نیز بخشی تاریک از قوانینِ جاری مملکت است زیرا با توجه به این ضابطه‌ی قانونی، صحتِ توجیهِ حفظِ حریم شخصی جائز، باید مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفت. کاری که در مورد او بسیار سخت بود، زیرا هم در موردِ حریم خصوصی‌اش، و هم در مورد تضمینِ منافع شرکت، بیش از تمامِ مدیرعامل‌های دیگر حساسیت به خرج می‌داد. جائز در این مورد، اصلاً قصد کوتاه‌آمدن نداشت. بسیار احساساتی شد و بارها در مقابلِ پیشنهادِ دیگران برای پنهان‌کاری کمتر، گریه و یاوه‌سرایی کرد.

کمپیل که برای دوستی خود با جائز حرمت قائل بود، هرگز نخواست عهده‌دارِ وظایفی باشد که حریم خصوصی او را نقض می‌کردد، بنابراین به پیشنهادِ خودش از هیئت‌مدیره کناره‌گیری کرد. بعدها در این باره گفت: «برای من، حفظِ حریم شخصی بسیار مهم و استیو یک دوستِ یک میلیون ساله است.» و کلا سرانجام گفتند که نیازی به استعفای کمپیل از هیئت‌مدیره نیست ولی او دیگر نباید عضو ارشدِ هیئت‌مدیره می‌بود. در نتیجه جای او را آندرآ یونگ از آون گرفت.

تحقیقاتِ کمیسیونِ بورس و اوراق بهادار به جایی نرسید، اعضای هیئت‌مدیره اربه‌ها را دور جائز دایره کردندتا او از فراخوانی برای ارائه‌ی اطلاعات بیشتر مصون بماند. آل گُر از آن روزها این‌طور یاد می‌کرد: «مطبوعات از ما می‌خواستند جزئیاتِ خصوصی بیشتری منتشر کنیم ولی ارائه‌ی اطلاعاتی فراتر از الزامات قانونی، به عهده‌ی خودِ استیو بود که مصراوه می‌خواست حریم خصوصی‌اش مورد تجاوز قرار نگیرد، و این خواسته، مورد احترام همه‌ی ما بود.» وقتی از گُر پرسیدم که آیا در آغازِ سال ۲۰۰۹ هیئت‌مدیره نبایستی آماده‌ی ارائه‌ی اطلاعات بیشتر می‌شد - چون آن زمان مشکلاتِ جسمانی جائز خیلی بدتر از چیزی بود که به عمومِ سهامداران گفته شده بود - این‌طور جواب داد: «ما یک مشاور حقوقی از بیرونِ شرکت آوردیم تا بررسی‌های کافی رویِ ضوابطِ الزام‌آور را انجام دهد، و بعد همه چیز را از روی کتابِ قانون پیش بردیم. شاید فکر کنی حالت تدافعی گرفته‌ام، ولی آن عیب‌جویی‌ها واقعاً حالم را به هم می‌زد.»

اما یکی دیگر از اعضای هیئت‌مدیره، مخالف این گفته‌ها بود. جری یورک رئیسِ اسبق امور مالی در کرایسلر و آی‌بی‌ام گرچه علناً چیزی نگفت ولی به طور غیررسمی و محترمانه پیش‌یکی از خبرنگارانِ وال استریت‌ژورنال از اینکه هیئت‌مدیره در اواخر سال ۲۰۰۸ مشکلاتِ سلامتی جائز را لایپشانی کرده بود، ابراز انزعاج کرد: «صریح بگوییم، آرزو می‌کنم ای کاش همان موقع استعفا داده بودم.» با فوتِ یورک در سال ۲۰۱۰، نقل قول‌های او در وال استریت‌ژورنال چاپ شد. یورک باز هم به طور غیر رسمی - اطلاعاتی را به فُرچون داده بود که این مجله در سومین مرخصی درمانی جائز در سال ۲۰۱۱، از آنها استفاده کرد.

بعضی‌ها در اپل باور نداشتند که صحبت‌های نقل شده از یورک حقیقت داشته باشد زیرا در آن زمان هرگز رسم‌آ اعتراضی به امور نکرده بود. ولی بیل کمپیل می‌دانست که گزارش‌ها درست است؛ یورک در اوایل سال ۲۰۰۹ به او اعتراض کرده بود. کمپیل در این مورد می‌گفت: «جری یک شب پیش از ظرفیت خودش مشروب خورده بود، ساعتِ دو یا سه‌ی بعد از نیمه‌شب زنگ زده بود و می‌گفت: "چه مزخرفاتی، من این

دروغ‌ها را راجع به سلامتی اش باور نمی‌کنم، ما باید خودمان ته و تویش را در بیاوریم. " اما صبح که با او تماس گرفتم، گفت: "آه، نه بابا، مشکلی نیست. " بنابراین مطمئن‌نم در یکی از آن عصرهای کذایی، زهرماری خورده و پیش خبرنگارها حرف‌هایی زده بود. «

مِمْفِیس^۱

رئیسِ گروهِ تومورشناسی جاوز، دکتر جرج فیشر، پژوهشگری پیشرو در زمینه‌ی سلطان‌های دستگاه گوارشی از دانشگاه استنفورد، از ماهها پیش به او هشدار داده بود که شاید ناگزیر از پیوند کبد باشد، ولی این هم از مواردی بود که جاوز در برابر پذیرش آن مقاومت می‌کرد. لورین پاول خوشحال بود که فیشر به اصرار و یادآوری خودش ادامه می‌دهد چون می‌دانست که بارها باید جاوز را ترغیب کرد تا چنین ایده‌هایی را بپذیرد. سرانجام در ژانویه‌ی ۲۰۰۹، یعنی درست بعد از ادعای اینکه عدم تعادل هورمونی اش به سادگی درمان می‌شود، به پیوند راضی شد. اما باز هم مشکلی در میان بود؛ نام جاوز وارد فهرستِ انتظار برای پیوندِ کبد در ایالتِ کالیفرنیا شد ولی عینِ روز روشن بود که هرگز به موقع نوبتش نخواهد شد. تعداد اهداکنندگان با گروه خونی مشابه او بسیار کم بود. ضمن اینکه معیارهای مورد استفاده توسط شبکه‌ی متعدد اهدای عضو -ایالت- ارگان که سیاست‌های کلی کشور را تعیین می‌کند، به سمت کسانی گرایش دارد که از هپاتیت و سیرز رنج می‌برند، نه بیماران سلطانی.

هیچ راه قانونی برای یک بیمار حتی به ثروتمندی جاوز وجود ندارد که صف را جا بگذارد. دریافت‌کنندگان بر اساس معیار ملد (مدل بیماری کبدی پیشرفته) انتخاب می‌شوند که در آن با اندازه‌گیری سطح هورمون‌های بدن و مدت زمان حضور در فهرست انتظار، فوریتِ نیاز بیمار به پیوندِ عضو تشخیص داده شده و اولویت‌بندی می‌گردد. تمام مواردِ اهدای عضو به دقت زیر نظر بازرسان قرار دارد و داده‌ها روی وب‌سایت‌های عمومی است تا هر فرد متقاضی، قادر به مشاهده‌ی وضعیت خود در فهرستِ انتظار باشد. روزهای بدی بود. لورین پاول مثل اجنه در وب‌سایت‌های اهدای عضو چرخ می‌زد و هر شب تعدادِ افراد فهرست انتظار، امتیازِ ملد آنها و مدتِ انتظارشان را بررسی می‌کرد. خودش می‌گفت: «می‌شد حساب کرد، در کالیفرنیا باید تا بعد از ژوئن منظر دریافت عضو می‌ماندیم ولی دکترها حس می‌کردند کبدهش تا آوریل بیشتر دوام نمی‌آورند». بنابراین شروع به پرس‌وجو کرد و روشن شد که می‌توان همزمان در فهرستِ انتظار دو ایالت ثبت نام کرد؛ چیزی که فقط ۳٪ از دریافت‌کنندگان بالقوه انجام می‌دهند. چنین کاری به لحاظ قانونی منع ندارد، حتی با اینکه منتقدین سیاست‌های درمانی می‌گویند که فقط به نفعِ ثروتمندان است. با این حال کار سختی است، چون دو شرط الزامی را می‌طلبد: دریافت‌کننده باید قادر باشد ظرف ۸ ساعت خود را به بیمارستانِ مورد نظر برساند (که جاوز به لطف هواپیمای شخصی‌اش می‌توانست)، و دکترهای بیمارستان بایستی قبل از اضافه شدنِ فرد به فهرست انتظار، حتماً معاينه‌ی حضوری انجام دهند.

^۱ Memphis

جُرج رایلی حقوقدان اهل سان فرانسیسکو، که بارها به شرکت اپل مشاوره داده بود، مردی موقر و دل نگران و از دوستان نزدیک جایز بود. والدینش هر دو دکترهای بیمارستان دانشگاه متودیست^۱ ممفیس بودند، خودش نیز متولد ممفیس و از دوستان نزدیک جیمز ایسون^۲، مدیر انتیتیوی پیوند عضو آنچا بود. واحد جراحی ایسون یکی از بهترین و پرمدخله‌ترین‌ها در کل کشور است؛ در سال ۲۰۰۸ ۲۰۰ گروه جراحی ایسون، ۱۲۱ پیوند کبد انجام داده بود و او با قرار گرفتن بیماران در دو فهرست انتظار هیچ مشکلی نداشت. در این باره می‌گفت: «این کار دور زدن سیستم نیست. مردم حق انتخاب محل دریافت خدمات درمانی‌شان را دارند. ممکن است برخی بیماران برای برخورداری از خدمات، تنسی^۳ را به مقصد کالیفرنیا یا جای دیگری ترک کنند. بر عکسش هم صدق می‌کند، طبیعی است که مردم از کالیفرنیا به تنسی بیایند.» رایلی تدارک پرواز ایسون به پالوآلتو و انجام آزمایش‌های لازم را داد.

در اواخر فوریه، جایز در فهرست انتظار تنسی هم قرار گرفت و انتظاری زجرآور شروع شد. در هفته‌ی اول مارس به سرعت قوای بدنی اش تحلیل رفت، زمان تخمینی انتظار ۲۱ روز دیگر بود. لورین پاول می‌گفت: «وحشتناک بود، ظاهرم داد می‌زد که امیدی به ماندنش ندارم.» هر روز از دیروز سخت‌تر می‌گذشت. در میانه‌ی مارس به رتبه‌ی سوم فهرست انتظار رسید، سپس دوم و بالأخره اول. اما بعد، روزها پشت سر هم، بی‌هیچ امیدی آمدند و رفتند. جایی در دور دست حادثه‌ای تلخ در شُرُفِ وقوع بود؛ با نزدیک شدن عید سنت پاتریک^۴ و جنون مارس^۵ (تیم ایالت ممفیس هم در مسابقات ۲۰۰۹ حضور و در ورزشگاه محلی بازی داشت) و با بالا رفتن آمار تصادفات جاده‌ای به خاطر شرب خمر، بخت یافتن عضو اهدایی، بیشتر می‌شد.

آخر هفته‌ی ۲۱ مارس ۲۰۰۹؛ مردی جوان که در میانه‌ی دهه‌ی سوم عمر خود بود، در تصادف اتومبیل جان باخت و اعضای حیاتی بدنش آماده‌ی اهدا شدند. جایز و همسرش بی‌درنگ به ممفیس پرواز کردند. هواپیما درست قبل از ساعت چهار صباح در فرودگاه نشست و ایسون به پیشوازشان آمد. اتومبیلی روی باند فرود، منتظر و همه‌چیز آماده‌ی عمل جراحی بود. مدارک و فرم‌های لازم در راه بیمارستان تکمیل و امضا شدند.

عمل جراحی پیوند عضو، موفقیت‌آمیز بود ولی اطمینان‌بخش نبود. زیرا وقتی دکترها کبدش را خارج می‌کردند، لکه‌هایی روی پرده‌ی صفاقی (همان غشایی که ارگان‌های شکمی را احاطه می‌کند) مشاهده شد. به علاوه تومورهایی در کبد او یافتند، پس هیچ بعید نبود که سرطان به جاهای دیگر هم سرایت کرده باشد. بیماری خیلی سریع رشد کرده و در بدن پخش شده بود. دکترها فقط قادر به نمونه‌بردای و انجام آزمایش‌های ژنتیکی بودند.

چند روز بعد دوباره نیاز به عمل جراحی بود، ولی جایز در مقابل تلاش دکترها برای تخلیه‌ی شکمی مقاومت کرد. وقتی به او آرامش‌بخش تزریق کردند و کار را از سر گرفتند، بخشی از محتویات به داخل

^۱ Methodist

^۲ James Eason

^۳ Tennessee

^۴ یکی از اعیادی که توسط مهاجرین ایرلندی به امریکا آمد و در ۱۷ مارس، تمام ایالات متحده آن را جشن می‌گیرند.م

^۵ اشاره به برگزاری مسابقات بسکتبال NCAA.م

ریه‌هایش کشیده شد و ذات‌الریه گرفت. اینجا بود که خود را به عینه در پیشگاه مرگ حاضر دید. بعدها در رابطه با آن روز گفت:

«تقریباً به خاطرِ خراب‌کاری آنها داشتم می‌مُردم. لورین آنجا بود و بچه‌ها را هم با خودش آوردۀ بود، چون کسی فکر نمی‌کرد شب را به صبح برسانم. رید همراه با یکی از برادرهای لورین داشت برای ادامه‌ی تحصیلش دنبالِ کالج می‌گشت. او را با یک هواپیمای خصوصی به دارت‌موث^۱ آوردند و ماجرا را برایش گفتند. یک هواپیما هم دخترها را آورد. هر سه فکر می‌کردند این آخرین فرصت برای دیدن من در حین هشیاری است، ولی دوام آوردم.»

پاول مسئولیتِ مراقبت‌های بعدی را بر عهده گرفت. تمام روز در اتاق بیمارستان می‌ماند و گوش به زنگ، به نمایشگرها نگاه می‌کرد. جانی آیو^۲ که به محضِ امکان خودش را به دیدارِ جابر رسانده بود، می‌گفت: «لورین مثل یک ببر زیبا ازش محافظت می‌کرد.» مادر و برادرهای لورین بارها به کمکش آمدند. خواهر جابر، مُنا سیمپسون هم به مراقب از او شتافت. او و جرج رایلی تنها کسانی بودند که جابر اجازه می‌داد جای لورین را کنار تختش پر کنند. خود استیو می‌گفت: «خانواده‌ی لورین کمک‌مان کردند از بچه‌ها مراقبت کنیم - مادر و برادرهایش فوق‌العاده بودند. من خیلی ضعیف و حساس شده بودم. ولی تجربه‌ای مثل این، آدمها را عمیقاً به هم نزدیک می‌کند.»

پاول هر روز ساعت ۷ صبح می‌آمد و داده‌ها را در فرم بیمارستانی وارد می‌کرد: «خیلی پیچیده بود چون چیزهای زیادی آنجا در جریان بود.» سیس ساعت^۳ که جیمز ایسن و همکارانش از راه می‌رسیدند، برای هماهنگی‌هایِ درمانی با آنها جلسه می‌گذاشت و ساعت^۴ ۹ شب، قبل از اینکه برود، گزارشِ عالم حیاتی و سایر سنجه‌ها و همین‌طور سؤال‌هایی که برایش پیش آمده بود را آماده می‌کرد: «این به من کمک می‌کرد مغزم را درگیر کنم و متمرکز بمانم.»

ایسن در ممفیس کاری را انجام داد که هیچ کس در استنفورد کامل به آن نپرداخته بود: پذیرش مسئولیتِ تمامِ مراقبت‌های درمانی جابر. از آنجا که مدیرِ انسستیو بود، به خوبی می‌توانست دوران نقاوت و بازپروری بعد از جراحی، آزمایش‌های سرطان، معالجه‌ی دردها، تغذیه، توانبخشی و پرستاری را با هم هماهنگ کند. حتی سرِ راه آمدن به انسستیو، نوشیدنی‌های انژیزای مورد علاقه‌ی جابر را هم می‌خرید.

پرستارهای مورد علاقه‌ی جابر، دو خانم از اهالی شهرهای کوچک می‌سی‌پی^۵ بودند؛ زنان قابل اعتمادی که مرعوبِ کاریزما می‌او نمی‌شدند. ایسن ترتیبی داد که فقط آنها از جابر مراقبت کنند. تیم کوک می‌گفت: «برای اداره‌ی استیو باید سیمچ می‌بودی. ایسن او را به خوبی اداره می‌کرد و حتی قادر بود به چیزهایی وادارش کند که هیچ کسِ دیگری نمی‌توانست، چیزهایی اگر چه ناخوشایند ولی برای سلامتش ضروری.»

با وجود تمام مراقبت‌ها، جابر گاهی تقریباً دیوانه می‌شد. از آنجا که کنترل امور از دستش خارج بود اوقات تلخی می‌کرد، به هذیان‌گویی می‌افتداد یا عصبانی می‌شد. حتی وقتی هوشیاری‌اش کامل نبود، کاراکتر

¹ Dartmouth

² Mississippi

یاغی‌اش سر بر می‌آورد. یک بار بعد از تزریق آرام‌بخش، متخصص ریه سعی داشت ماسکی روی صورتش بگذارد که جابز ناگهان آن را پاره کرد و مین‌من کنان گفت: از طراحی‌اش متنفر است و نمی‌خواهد آن را روی صورتش بگذارند! با اینکه به سختی می‌توانست صحبت کند، دستور داد پنج ماسکِ متفاوت بیاورند تا از بین آنها طرحِ دل‌خواه خود را انتخاب کند. دکترها فقط با دهان باز، لورین را نگاه کردند. سرانجام او بود که توانست استیو را آرام کند و ماسک را روی صورتش بگذارد. جابز از نشانگر اکسیژن که روی انگشت‌ش گذاشته بودند، بیزار بود. می‌گفت خیلی زشت و پیچیده است و روش‌هایی برای طراحی ساده‌تر آن پیشنهاد می‌کرد. پاول به خاطر می‌آورد که: «همیشه به جزئیات و وسایل پیرامونش دقت می‌کرد، و همین بود که باعث می‌شد عبوث جلوه کند.»

یکی از آن روزهایی که مدام به هوش می‌آمد و باز از هوش می‌رفت، دوستِ نزدیکِ پاول، کاترینِ اسمیت به ملاقات آمد. رابطه‌ی او با جابز همیشه عالی نبود ولی پاول اصرار کرد تا بالای تختش بیاید. جابز با دست اشاره کرد، قلم و کاغذ می‌خواست. نوشت: «ایفُنم را بده.» اسمیت آن را از داخلِ کمد برداشت و آورد. استیو دست او را گرفت و طرز کار "بکش تا باز بشه" و چگونگی کار با صفحات را نشانش داد. رابطه‌ی جابز با دخترش لیسا هم بسیار کمرنگ شده بود. او بعد از فارغ‌التحصیلی از هاروارد، در نیویورک زندگی می‌کرد و به ندرت با پدرش در تماس بود. ولی با این حال دو بار به ممفیس آمد که جابز قدردانِ این کارش بود: «آمدنش برایم خیلی معنی داشت.» متأسفانه این را به خودِ لیسا نگفت. بسیاری از اطرافیانِ جابز، لیسا را هم به اندازه‌ی پدرش غیرقابل تحمل می‌دانستند، ولی پاول به لیسا خوشامد گفت و سعی کرد او را وارد جمع کند، زیرا این رابطه‌ای بود که می‌خواست ترمیم ش کند.

همزمان با بھبود، شخصیتِ حساس و عصبیِ جابز نیز بر می‌گشت. هنوز لوله‌های صفراء‌ی در بدنش بود. کاترینِ اسمیت می‌گفت: «وقتی بھبودش سرعت گرفت، خیلی سریع از فازِ قدردانی عبور کرد و درست برگشت سر جای قبلی‌اش، بدخلق و طلبکار. ما همه منتظر بودیم که ببینیم آیا از این دوره با رفتاری مهربانانه بیرون می‌آید یا نه، که نیامد.»

او همچنان عاداتِ غذایی آنتیکش را حفظ کرد که این، خود از همیشه مشکل‌سازتر بود. دستور می‌داد هفت یا هشت آب‌میوه‌ی مخلوط (تنها چیزی که حاضر به خوردنش بود) را کنار هم ردیف کنند تا بتواند انتخابی رضایت‌بخش داشته باشد. بعد با یک قاشق، مقداری از هر کدام را می‌چشید و می‌گفت: «این خوب نیست... آن یکی هم خوب نیست.» بالأخره یک بار ایسْن جلویش ایستاد: «می‌دانی استیو، ماجرا ربطی به مزه ندارد، دیگر به اینها به چشم غذا نگاه نکن. فکر کن دارو هستند.»

وقتی می‌توانست با همکارانش در اپل ملاقات کند، اخلاقش حسابی سرِ جا می‌آمد. تیم کوک مرتب به دیدارش می‌شافت و رئیس را در جریانِ پیشرفتِ امور قرار می‌داد. کوک درباره‌ی آن روزها می‌گفت: «هر بار که بحث می‌چرخید به سمتِ اپل، برقِ امید را در چهره‌اش می‌دیدم، انگار داخل قلبش چراغ‌ها همه روشن می‌شد.» جابز عمیقاً شرکتش را دوست داشت. به نظر می‌رسید فقط برای بازگشت به اپل است که از این همه سختی، جان به در برده. جزئیات به او ارزی می‌داد. وقتی توضیحاتِ کوک راجع به آیفُن جدید تمام شد، جابز یک ساعتِ تمام، نه تنها به بحث روی انتخاب نام پرداخت (روی آیفُن 3GS توافق کردند)، بلکه حتی روی اندازه و فونتِ "GS" هم نظر داد؛ از جمله اینکه حروف باید درشت می‌بودند (بله) و یا کج نوشه می‌شدند (خیر).

در یکی از روزهای دوره‌ی نقاht، جرج رایلی بازدیدی رؤیایی از "سان استودیو" ترتیب داد؛ جایگاه مقدسی که الویس، جانی کش، بی. بی. کینگ و بسیاری دیگر از ستاره‌های راک-آند-رول، در آن آثاری را ضبط کرده بودند. بازدیدی خصوصی، همراه با توضیحات تاریخی که توسط یکی از کارمندان جوان آنجا ارائه می‌شد؛ جوانی که با جابز روی نیمکتی پر از جای خاموش کردن سیگار نشست، که جری لی لوئیس^۱ عادت داشت روى آن خستگی در کند. جابز به یقین از تأثیرگذارترین افراد صنعت موسیقی دوران بود، ولی آن پسرک او را به خاطر ظاهر جدیدش نشناخت. استیو در مسیر بازگشت به رایلی گفت: «این پسر خیلی باهوش است. باید برای آیتونز استخدامش کنیم.» بنابراین رایلی به ادی کیو زنگ زد و او نیز ترتیب پرواز جوانک به کالیفرنیا، برای مصاحبه و سپس استخدام برای راهاندازی بخش‌های آر-آند-بی و راک-آند-رول آیتونز را داد. بعدها که رایلی برای دیدن دوستانش به آن استودیو برگشت، به او گفتند که این اتفاق (استخدام جوانک) شعار استودیو را دوباره سر زبان‌ها انداخته است: «رؤیاهايت هنوز هم می‌توانند در سان استودیو به حقیقت بپیوندد.»

بازگشت

در اواخر می ۲۰۰۹ جابز، خواهرش و همسرش، با جت شخصی از ممفیس برگشتند. در فرودگاه سن خوزه، تیم کوک و جانی آیو به محض فرود، داخل ہواپیما آمدند. به قول تیم کوک: «می‌شد هیجان بازگشت را در چهره‌اش دید، در درونش جنگی به پا بود. برای شروع دوباره ثانیه‌شماری می‌کرد.» پاول به سلامتی شوهرش، یک بطری شراب سبب باز کرد و سپس همه یکدیگر را در آغوش کشیدند.

آیو به لحاظ احساسی برانگیخته شده بود. از فرودگاه به خانه‌ی جابز رفت و برایش شرح داد که به سختی کوشیده تا همه چیز مثل سابق پیش برود. همچنین راجع به داستان‌هایی که می‌گفتند ابداعات اپل وابسته به جابز است و با نبود او محو خواهد شد، غرولند کرد. می‌گفت: «واقعاً آزرده‌خاطرم.» احساس ویرانی و قدرنشناسی می‌کرد.

جابز پس از بازگشت به پالوآلتو همچنان وضعیت فکری تیره‌ای داشت. به این خوره دچار شده بود که شاید حضورش برای شرکت مفید نیست. سهام اپل در زمان غیبتش به خوبی رشد کرده بود: از ۸۰ دلار در زمان رفتنش -ژانویه‌ی ۲۰۰۹ - به ۱۴۰ دلار در زمان بازگشتش -یعنی اواخر می. درست بعد از رفتن جابز به مرخصی، کوک در کنفرانسی تلفنی با تحلیل‌گران اقتصادی، از آن سبک غیراحساسی و آهنین خود کمی فاصله گرفت، و با اظهاراتی روشن‌گرانه توضیح داد که چرا اپل حتی در غیبت جابز هم قادر به ادامه‌ی روند رو به رشد خود خواهد بود:

«همه‌ی ما (در اپل) معتقدیم که برای خلق محصولات عالی، پا به دنیا گذاشته‌ایم، و این غیرقابل تغییر است. در اپل همواره بر نوآوری تمرکز داریم. همگی به ساده‌سازی معتقدیم و نه به پیچیدگی. همیشه در پی

^۱ Jerry Lee Lewis

تصاحب و کنترل تکنولوژی‌های بنیادی مورد نیاز برای ساخت محصولات، و حضور در بازارهایی هستیم که قادر به تصالح سهم قابل توجهی از آنها باشیم. اعتقادی به اجرای هزاران پروژه نداریم زیرا مایلیم روی محصولات اندک ولی مهم و اثرگذار تمرکز کنیم. به همکاری عمیق و فراگیر بین گروه‌ها معتقدیم که به ما امکان ابداع راههایی را می‌دهد، که رقبا از درک آنها عاجزند. صریح بگوییم، در تمام بخش‌های شرکت به چیزی کمتر از عالی رضایت نمی‌دهیم و این صداقت را داریم، که به اشتباہ خود اعتراف و تغییر را تشویق کنیم. فکر می‌کنم صرف نظر از اینکه چه کسی در چه سمتی است، این ارزش‌ها آنقدر در شرکت ریشه دوانده‌اند که عملکرد اپل همیشه عالی خواهد بود.»

این صحبت‌ها شبیه چیزی بود که اگر جابز بود می‌گفت (و البته پیش‌تر گفته بود)، ولی رسانه‌ها آن را "دکترین کوک" نام نهادند. جابز در عذاب بود و عمیقاً افسرده، به خصوص از بابت خط آخر. نمی‌دانست باید از چنین حقیقتی خوشحال باشد، یا ناراحت. صحبت‌هایی راجع به کناره‌گیری او و انتصابش به ریاست هیئت‌مدیره شنیده می‌شد، ولی همه‌ی اینها به او انگیزه‌ای دوباره داد تا از تخت پایین بیاید، بر درد غلبه کند، و پیاده‌روی‌های طولانی‌اش را از سر بگیرد.

جلسه‌ی هیئت‌مدیره برای چند روز بعد از بازگشت او تنظیم شده بود و جابز با آمدن به آن، همه را غافلگیر کرد. در اتاق کنفرانس حاضر شد و توانست بیشتر جلسه را طاقت بیاورد. سپس از اوائل ژوئن جلسات روزانه‌ای در خانه‌اش بر پا کرد و در پایان همان ماه بر سر کار حاضر شد.

آیا اکنون بعد از مواجهه با مرگ، آرامتر از قبل شده بود؟ دوستانش به زودی پاسخ را یافتند. در اولین روز حضور مجدد، گروه مدیران ارشد را حسابی با اوقات‌تلخی‌هایش غافلگیر کرد. بعد از ۶ ماه غیبت، عده‌ای را تحقیر و چند نفری را که کارشان بد بود، حسابی ضایع کرد، و بعضی از برنامه‌های بازاریابی را هم داخل سطlon آشغال ریخت. اما حقیقت محض را باید در صحبت‌هایی جُست که همان روز عصر، با چند نفر از دوستان نزدیکش در میان گذاشت: «امروز بهترین روزم از زمان بازگشت بود، باورم نمی‌شود که چقدر احساس خلاقیت می‌کنم و چقدر کل گروه عالی است.» تیم کوک با رویی گشاده، بازگشت‌رئیس را خوشامد گفت: «هرگز ندیده بودم استیو آنقدر صریح، دیدگاه یا اشتیاقش را بیان کند، چیزی که عالی بود.»

دوستانش خیلی زود فهمیدند که او هنوز سگ‌اخلاقی‌اش را حفظ کرده است. به عنوان مثال، در دوره‌ی نقاوت، و پس از خارج کردن لوله‌ها از داخل بدنش، برای تلویزیون کابلی کام‌کست درخواست اشتراک داد و درست چند روز بعد به برایان رابرتس^۱، مدیر اجرایی آن زنگ زد. رابرتس می‌گفت: «فکر کردم زنگ زده تا از سرویس تعریف کند. در عوض گفت: "افتضاحه".» اما آندی هرتسفلد می‌گفت که جابز، در عین درشت‌گویی، صداقت بیشتری نسبت به قبل پیدا کرده بود: «پیش‌تر اگر از استیو چیزی می‌خواستی، ممکن بود درست بر عکس عمل کند. این جزو انحرافات ذاتی‌اش بود. اما بعد از بازگشت، واقعاً سعی می‌کرد کمک‌حال دیگران باشد.»

تاریخ بازگشت رسمی‌اش بر سر کار، ۹ سپتامبر بود؛ یعنی رویداد سالانه‌ی موسیقی، در پاییز. وقتی روی صحنه رفت برای یک دقیقه سر پا تشویقش کردند. بعد یک یادداشت شخصی روی نمایشگر بزرگ سالن

¹ Brian Roberts

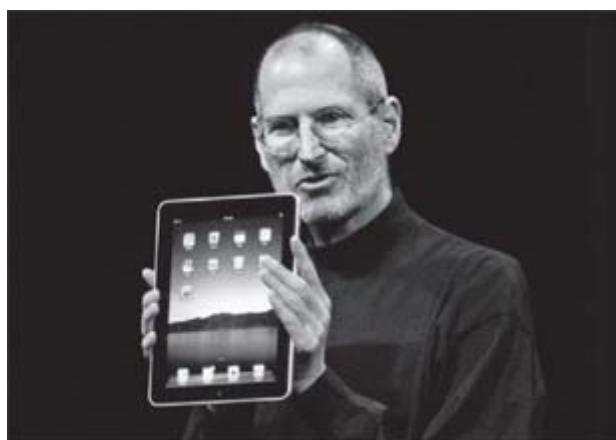
فرستاد، که در آن به پیوند کبدش اشاره کرده بود. گفت: «بدون چنان سخاوتی من امروز اینجا نبودم، بنابراین امیدوارم همه‌ی ما آنقدر بخشنده و برگزیده باشیم که اهدای عضو کنیم.» بعد از تشویقی کوتاه افزود: «من سر پا هستم، دوباره به اپل برگشته‌ام و هر روزش را دوست دارم.» در آن رویداد، آیپاد نانوهای جدید را معرفی کرد که با دوربین ویدیویی و بدن‌هایی از جنس آلومینیوم آنودیزه، در ۹ رنگ مختلف عرضه می‌شدند.

در آغاز سال ۲۰۱۰، بخش اعظمی از قوای جسمانی اش را بازیافت و طوری روی کار متمرکز شد که آن سال، به یکی از پرمحصول‌ترین سال‌های او و اپل بدل گردید. بعد از اتخاذ استراتژی قطب دیجیتال، اپل دو محصول خیره‌کننده برای بازار تدارک دیده بود؛ آیپاد و آیفون. حالا دیگر نوبت محصول سوم رسیده بود.

فصل سی و هشت

آیپد

پیش به سوی دنیای ماوراء کامپیوتر



در حال معرفی آیپد، ۲۰۱۰.

باز هم می‌گویید که یک انقلاب می‌خواهد

پیش‌تر ذکرش رفت که جایز در سال ۲۰۰۲، چقدر از دست آن مهندس‌مايكروسافت ناراحت شده بود؛ همو که مثل تازه به دوران رسیده‌ها، راجع به نرم‌افزار مخصوص مايكروسافت برای تبلت‌های کامپیوتری یاوه‌سرایی می‌کرد، نرم‌افزاری که به کاربر امکان اجرای دستورات لمسی از طریق قلم استایلوس را می‌داد. در آن سال شرکت‌های اندکی با استفاده از آن نرم‌افزار، تبلت به بازار عرضه کردند ولی هیچ کدام اثر قابل ذکری در دنیای کامپیوتر به جا نگذاشت. آن موقع جایز مشتاق بود به آنها نشان دهد که محصول مناسب‌بدون استایلوس! - چیست و چگونه باید آن را ساخت ولی به محض مشاهده‌ی تکنولوژی چندلمسی در حال توسعه در اپل، تصمیم گرفت ابتدا از آن برای ساخت آیفون استفاده نماید.

جایز در مصحابه‌ای با والت ماسبرگ، در می ۲۰۰۳، اظهار داشت: «ما برنامه‌ای برای ساخت تبلت نداریم، واضح است که مردم صفحه کلید می‌خواهند. تبلت به درد بچه‌پول دارهایی می‌خورد که چندین کامپیوتر و دستگاه دیگر هم دارند.» درست مثل نامه‌اش راجع به "عدم تعادل هورمونی" این صحبت هم گمراه‌کننده بود؛ در جلسه‌ی سالانه‌ی ۱۰۰ مدیر برتر اپل، تبلت بین گزینه‌های مورد بحث جای داشت. فیل شیلر می‌گفت: «ایده‌ها را در بسیاری از جلسات نشان می‌دادیم، چون هنوز استیو گوش‌چشمی به تبلت داشت.»

طی این مدت، ایده‌ی تبلت از صافی‌های مختلف گروه سخت‌افزاری مکینتاش نیز گذشت و پروژه در سال ۲۰۰۷ دوباره رو آمد. در آن زمان، جاپز در حال بازبینی ایده‌های مربوط به ساخت یک نت‌بوک ارزان‌قیمت بود. اما در یکی از جلسات هماندیشی و طوفان فکری روز دوشنبه، آیو پرسید که چرا باید یک صفحه کلید از پایین نمایشگر آویزان باشد؟ گفت: گران است و حجیم. بعد پیشنهاد کرد صفحه کلید را با استفاده از تکنولوژی لمس‌چندگانه به روی نمایشگر منتقل کنند. جاپز موافقت کرد و بدین شکل منابع کاری از پروژه‌ی نت‌بوک به پروژه‌ی تبلت منتقل شد.

کار با تعیین اندازه و نسبت "طول-به-عرض" نمایشگر، توسط جاپز و آیو آغاز شد. ۲۰ مدل مستطیلی شکل - البته همگی با گوشه‌های گرد - در اندازه‌ها و با نسبت‌های مختلف درست کردند. آیو آنها را روی یکی از میزهای استودیوی طراحی گذاشت و با پارچه پوشانید. سپس، فرآیند لمس غیر بصری آغاز شد. آیو می‌گفت: «این‌طوری بود که حدس می‌زدیم چه سایزی را در دست گرفته‌ایم.»

جاپز مثل همیشه، می‌خواست ساده‌ترین طرح ممکن را تدارک ببیند. از این‌رو، ابتدا باید مهم‌ترین بخش دستگاه تعیین می‌شد. پاسخ روشن بود: نمایشگر لمسی. بنابراین سبک طراحی نیز مشخص شد: هر ایده‌ای می‌بایست وقف خودنمایی نمایشگر می‌شد. آیو پرسید: «چطور از همان اول کار را درست پیش ببریم، وقتی دکمه‌ای و ویژگی چندانی وجود ندارد که نمایشگر را به حاشیه ببراند؟» کار جاپز همین بود: حذف مرحله به مرحله‌ی زوائد، و هدایت طراحی به سمت سادگی.

در مقطعی، جاپز در بررسی مدل اولیه کاملاً ناراضی به نظر می‌رسید. حس سادگی و خودمانی بودن را القا نمی‌کرد، پس بدیهی بود که دور انداخته شود. آیو روی یک مشکل دیگر انگشت گذاشت تا راجع به آن بحث کنند: اینکه حتماً باید به کاربر می‌فهماندند که با یک حرکت دست می‌شود تبلت را برداشت. پس بخش زیرین لبه‌های تبلت باید گرد می‌شد تا شُمای کاربر خیلی راحت دست را زیرش بزنی و بدون وسوس آن را برداری. این بدان معنا بود که مهندسین باید پورت‌های اتصال و دکمه‌ها را در یک لبه بسیار باریک طوری جای می‌دادند که به سادگی بشود با آنها کار کرد.

اگر به فهرست حق اختراعات ثبت شده نگاه کنید، اختراع شماره D504889 متعلق به اپل، در مارس ۲۰۰۴ ارسال و ۱۴ ماه بعد ثبت شده است. در بین مخترعین آن، نام جاپز و آیو به چشم می‌خورد: درخواست ثبت یک تبلت الکترونیکی مستطیلی شکل با لبه‌های گرد؛ که مردی آن را در دست چپ گرفته و با انگشت اشاره‌ی دست دیگر، با صفحه‌لمسی آن کار می‌کند؛ آیپد درست شبیه به آن طرح ساخته شد.

از آنجایی که کامپیوترهای مکینتاش از تراشه‌های اینتل استفاده می‌کردند، جاپز در ابتدا برنامه‌ریزی کرد که تراشه‌ی ولتاژ پایین آتم^۱ را در آیپد قرار دهد. پاول اوپلینی مدیرعامل اینتل، به سختی روی طراحی تراشه کار می‌کرد و جاپز مایل بود به او اعتماد کند، زیرا شرکتش سریع‌ترین پردازنده‌های جهان را درست می‌کرد. ولی اینتل روی ساخت پردازنده‌های دستگاه‌های رومیزی تمرکز داشت، نه تراشه‌هایی که با باتری‌های قابل شارژ کار می‌کردند. به همین خاطر، تونی فیدل شدیداً به استفاده از معماری ARM اصرار کرد که هم ساده‌تر بود و هم کم‌صرف‌تر. اپل به تازگی با ARM شراکت و از تراشه‌های آن در ساخت اولین آیفون استفاده کرده بود. فیدل با جلب حمایت مهندسین اپل، اثبات کرد که می‌شود جلوی جاپز در آمد و

^۱ Atom

حتی نظرش را عوض کرد. در یکی از جلسات، وقتی جایز مصرانه از او خواست که در ساختِ تراشه‌ی تبلت به اینتل اعتماد کند، فیدل فریاد زد: «اشتباهه! اشتباهه! اشتباهه!» و نشان‌سینه‌اش را روی میز کوبید و تهدید به استعفا کرد.

سرانجام جایز با پشیمانی گفت: «حرفت را شنیدم، قصد ندارم جلوی بهترین افرادم بایstem.» چون داشت می‌رفت که از طرف دیگر پشت‌بام بیافتد! اپل به زودی، هم لیسانس استفاده از معماری ARM را خرید و هم یک شرکت تخصصی سازنده‌ی ریزپردازنده‌های کم‌صرف، به نام پی. ای. سی‌می^۱ را که ۱۵۹ کارمند داشت. سپس با استفاده از توانمندی این شرکت، بر مبنای معماری ARM، یک مجتمع پردازشی اختصاصی -شامل ریزپردازنده و تراشه‌ی گرافیکی- به نام A4 طراحی کرد که توسط سامسونگ^۲ در کره‌ی جنوبی به تولید انبوه رسید. جایز بعدها در این باره گفت:

«در بازار تراشه‌های حرفه‌ای، اینتل بهترین است. اگر هزینه و قدرت برای شما مهم نباشد، سریع‌ترین تراشه‌ها را در دکان اینتل پیدا می‌کنید. اما آنها فقط پردازنده را در تراشه قرار می‌دادند یعنی باید قطعات دیگر را خودمان تدارک می‌دیدیم. در حالی که A4، پردازنده، تراشه‌ی گرافیکی، سیستم‌عامل موبایل و کنترل‌کننده‌ی حافظه را یک‌جا داشت. سعی کردیم به اینتل کمک کنیم، ولی کو‌گوش شنوا. از سال‌ها قبل بهشان می‌گفتم گرافیک‌شان افتضاح است. هر سه ماه یک بار من و سه معاون ارشدم با پاؤل اویلینی جلسه داشتیم. اینتل می‌خواست پروژه‌ی ساختِ تراشه برای آیفون‌های بعدی را بردارد ولی به دو دلیل باهشان کار نکردیم. یکی اینکه واقعاً کُند و درست مثل یک کشتی بخار، غیرقابل انعطاف‌ند در حالی که ما چابکیم. دوم اینکه نخواستیم همه چیز را یادشان بدھیم، چون می‌رفتند و به رقبا می‌فروختند.»

اویلینی ادعا می‌کرد که استفاده از تراشه‌های اینتل در آیپد می‌توانست منطقی باشد. اما مشکل را عدم توافق اپل و اینتل، بر سر قیمت می‌دانست. مشکل دوم نیز، عدم توافق بر سر کنترل معماری تراشه توسط یکی از طرفین بود. این هم نمونه‌ای دیگر از تمایل یا در حقیقت تعصبِ جایز، برای کنترل تمام جنبه‌های یک محصول؛ فرقی نمی‌کرد آن محصول سیلیکان باشد یا گوشت!

معرفی آیپد، ژانویه ۲۰۱۰

هیجانِ معمول ناشی از حضورِ مجددِ جایز در رویدادِ معرفی محصول، و نیز هیجانی که برای رونمایی از محصول جدید -آیپد- در ۲۷ ژانویه ۲۰۱۰ به پا شده بود، دست به دست هم دادند تا سان‌فرانسیسکو شلوغ شود. بعد از نمایش محصول، مجله‌ی اکونومیست^۳ عکسی از او روی جلد انداخت؛ با ردایی آبی بر دوش،

¹ P.A. Semi

² Samsung

³ Economist

هالهای دور سر، و «تبلتی مسیحایی» در دست. وال استریت ژورنال هم از این تمجید استفاده کرد: «آخرین باری که اینقدر هیجان حول یک کتابی شکل گرفت، فرمان‌های الهی روی آن نوشته شده بود.» برای تأکید بر تاریخی بودن این رویداد، جاپن بسیاری از کهنه‌سربازهای اپل را دعوت کرد. مهم‌تر اینکه جیمز ایسون جراح پیوند کبدش، و همین‌طور جفری نورتون^۱ جراح عمل پانکراسی در سال ۲۰۰۴ نیز، در بین حضار و کنار همسر، پسر و خواهر جاپن (منا) حضور داشتند.

کار استادانه‌ی معرفی محصول جدید را، درست مثل رویداد رونمایی از آیفون در سه سال قبل، آغاز کرد. این بار روی نمایشگر بزرگ سالن، یک آیفون و یک لپ‌تاپ ظاهر شد، با یک علامت سؤال بزرگ در «وسط». جاپن پرسید: «سؤال این است، که آیا فضا برای حضور محصولی در این «وسط» وجود دارد یا خیر؟» چیزی که باید در مرور اینترنت، ارسال ایمیل، تماشای عکس و ویدیو، بازی کردن، پخش موسیقی و کتاب‌خوانی عالی می‌بود. با گفتن یک جمله، خنجر را فرو کرد در قلب نت‌بوک‌ها: «نت‌بوک‌ها در هیچ‌کدام از این موارد بهتر نیستند!» میهمانان و کارمندان، با جملات بعدی تشویق را شروع کردند: «ولی ما چیز بهتری داریم و به آن می‌گوییم: آیپد.»

برای نشان دادن روح تفریح‌وار آیپد، رفت و روی یک مبل چرمی (ساخت لاکاربوسیر^۲) نشست. کنار دستش، یک میز گرد کوتاه (ساخت ایرو سارینن^۳) قرار داشت که آیپد را از روی آن برداشت، گفت: «این خیلی صمیمی‌تر از لپ‌تاپ است.» با آن، وب‌سایت نیویورک‌تایمز را آورد، یک ایمیل برای اسکات فرستال و فیل شیلر فرستاد (متن: «وآ، داریم واقعاً آیپد را معرفی می‌کنیم»)، توی یک آلبوم تصویری چرخ زد، به تقویم سرک کشید، با استفاده از سرویس نقشه‌های گوگل روی برج ایفل زوم کرد، کلیپ‌های ویدیویی («پیش‌تازان فضا» و فیلم «بالا» از پیکسار را) تماشا کرد، و پس از نمایش قفسه کتاب آیپد، ترانه‌ای هم چاشنی نمایش بی‌نظیرش کرد (ترانه‌ی باب دیلان "مثل یک سنگ غلتان،" که در معرفی آیفون هم پخش کرده بود). در آخر پرسید: «این فوق‌العاده نیست؟»

با نمایش آخرین اسلاید، تأکیدی کرد بر یکی از تم‌های پُر زندگی‌اش، که اینک با آیپد تجسم یافته بود: یک تابلوی علائم شهری، که تقاطع خیابان "تکنولوژی" و خیابان "هنرهای آزاد" را نشان می‌داد. جاپن با این جملات جلسه را خاتمه بخشید: «چیزی که اپل را قادر به خلق محصولاتی مثل آیپد کرده، سعی ما برای این است که همیشه نقطه‌ی تلاقی تکنولوژی و هنرهای آزاد باشیم.» آیپد، تجسم دیجیتالی "کاتالوگ کل زمین" بود، همان مجله‌ای که در آن خلاصت به دیدار ابزارهایی برای زندگی بهتر می‌رفت.

در ابتدا، عکس‌العمل‌ها هیچ شیاهتی به سرو در تقدیس خدایگان نداشت. تا عرضه‌ی آیپد (در آوریل) زمان باقی بود و بعضی از شاهدان نمایش جاپن (بر روی مبل)، کاملاً مطمئن نبودند که این وسیله چیست؛ یک آیفون که هورمون‌های استروئیدی تزریق کرده؟ دانیل لیونز^۴ از نیوز ویک (که با ایفای نقش "استیو جاپن تقلبی" در یکی از تقلیدهای اینترنتی درخشیده بود) نوشت: «از زمانی که اسنوکی^۵ توی آن شرایط

¹ Jeffrey Norton

² Le Corbusier

³ Eero Saarinen

⁴ Daniel Lyons

⁵ Snooki

گیر کرد، تا به حال اینقدر مأیوس نشده بودم.» سایت گیزمودو^۱ یک مقاله‌ی مشارکتی کار کرد با عنوان: «هشت چیز در مورد آیپد که افتضاح است» (عدم ارائه‌ی چندوظیفگی، فقدان دوربین، عدم پشتیبانی از فلش و ...) حتی اسم آن هم در فضای مجازی به ریشخند گرفته شد. نظراتی زیر مطالب ارسال در سایتها درج می‌شد، که آیپد را با محصولات آرایشی زنانه مقایسه می‌کرد. ارسال‌های "#iTampon" هم برای مدتی در زمره‌ی سه موضوع پُر بیننده‌ی توییتر^۲ قرار گرفت.

حتی نظر منفی بیل گیتس هم تیتر شد که در گفتگو با برنست شلیندر گفت: «من هنوز فکر می‌کنم که مخلوطی از صدا، قلم و صفحه‌کلید فیزیکی -به بیان دیگر یک نت‌بوک- خط‌اصلی بازار خواهد بود. یعنی این طور نیست که من بنشینم و حسی مثل آیفون^۳ که گفتم: "آه خدای من، مایکروسافت به اندازه‌ی کافی بلندپروازی نکرده" داشته باشم. بله برای کتاب‌خوانی عالی است ولی هیچ چیزی در آیپد وجود ندارد که مرا وادار کند بگویم: "ای کاش مایکروسافت انجامش داده بود".» گیتس اصرار داشت که رویکرد مایکروسافت برای استفاده از استایلوس بالآخره فraigیر خواهد شد. بعدها به من گفت: «سال‌ها است پیش‌گویی تبلتی با استایلوس را می‌کنم، بالآخره یا درست از آب در می‌آید یا عمر من کفاف نمی‌دهد.» شب بعد از معرفی آیپد، جابز دلخور و افسرده بود. برای شام دور میز آشپزخانه‌اش بودیم و او قدم می‌زد و با آیفونش ایمیل‌ها و صفحات وب را بلند بلند برای ما مرور می‌کرد:

«حدود ۸۰۰ ایمیل در ۲۴ ساعت گذشته به دستم رسیده. اکثرشان شکایت‌آمیزند: چرا پورت USB ندارد! چرا این نیست، چرا آن هست. بعضی‌شان کم مانده بگویند: "کثافت، چطور توانستی این کار را بکنی؟" من معمولاً جواب مردم را نمی‌دهم ولی جواب اینها را دادم: "والدین تان به چیزی که هستید افتخار می‌کنند!" بعضی‌ها از اسم آیپد خوش‌شان نمی‌آید و داستان همچنان ادامه دارد. امروز بد بود. خیلی ضربه خوردم.»

همان روز یک تماس تلفنی از رئیس دفتر باراک اوباما^۴، رام امانوئل^۵ دریافت کرده بود که مایه‌ی خرسنده‌اش بود. ولی سر میز شام غرولند می‌کرد که چرا پرزیدنت از زمان ورود به کاخ سفید تماسی با او نگرفته.

زمانی که آیپد در آوریل به بازار عرضه شد و مردم آن را در دست گرفتند، عیب‌جویان به دخمه‌هاشان خزیدند. تایم و نیوز ویک آن را روی جلد کار کردند. لو گراسمن در تایم نوشت: «چیزی که نوشتن راجع به محصولات اپل را سخت می‌کند، این است که تعداد زیادی از معتادان به اپل دورشان را می‌گیرند. سختی دیگر برای نقد محصولات اپل، این است که گاهی این اعتیاد صحیح هم هست.» مهم‌ترین نقد که حقیقت هم داشت این بود که: آیپد اگر چه محصولی دوست داشتنی برای محتواهای مصرفی بود ولی چندان کمکی به تولید محتوا نمی‌کرد. کامپیوترها به خصوص مکینتاش، ابزارهایی شده بودند برای تولید محتوا

¹ Gizmodo

² Twitter

³ Rahm Emanuel

⁴ Barack Obama

توسط مردم؛ موسیقی، ویدیو، طراحی وبسایت و و بلاگ و هر آنچه از این دست که می‌شد به جهانیان عرضه کرد. این انتقادی بود که جابز با جان و دل پذیرفت: «آیپد باعث شد توجه از "خلقِ محتوا" برداشته شود و صرفاً به "جذب و دستکاری محتوا" معطوف گردد.» بنابراین شخصاً اطمینان حاصل کرد که نسخه‌ی بعدی آیپد با تأکید بر تسهیلِ "کاربردهای هنری خلاقانه" و "تولیدِ محتوا توسط کاربران" راهی بازار شود.

تیتر روی جلد نیوز ویک این بود: «چه چیز آیپد جالب است؟ همه چیزش!» دانیل لیونز که با کنایه‌ی معروفِ اسنوکی-دارِ خودش آن را کوبیده بود، مثل آفتاب‌پرست رنگ عوض کرد: «وقتی دیدم جابز روی صحنه با آن کار کرد، اولین فکرم این بود که چیز مهمی نیست، فقط یک نسخه‌ی بزرگ‌تر از آیپاد تاچ است، درست؟ بعد فرصتِ این دست داد که یکی را لمس کنم. مرا گشت: بلافاصله آیپد خودم را می‌خواستم.» لیونز مثل سایرین پی برد که آیپد، پروژه‌ی شخصی جابز است؛ تجسم تمام چیزهایی که استیو این همه سال برای شان ایستادگی کرده بود. وی نوشت: «جابز یک توانایی غریب دارد: ساختن دستگاه‌هایی که ما نمی‌دانستیم به آنها نیاز داریم و بعد، دیگر زندگی بدون آنها برای مان ممکن نیست. یک رویکردِ بسته شاید تنها راه برای فراهم آوردن این تجربه‌ی تکنولوژیکِ شبهِ ذهن باشد، چیزی که اپل در آن تخصص دارد.»

مهمترین منازعه پیرامون آیپد، روی این مسئله متمرکز بود که آیا بسته بودن و یکپارچگی آن خوب است یا محکوم به فنا؟ همزمان گوگل هم شروع کرده بود به ایفای نقشی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ مایکروسافت ایفا کرده بود، یعنی ارائه‌ی یک سیستم‌عاملِ متنه‌باز به نام آندروید^۱ که تمام سازندگانِ سخت‌افزارهای موبایل می‌توانستند از آن استفاده کنند. فُرچون مطلبی راجع به این تازه‌وارد منتشر کرد. مایکل کوپلندر^۲ نوشت: «هیچ بهانه‌ای برای متن‌باز نبودن وجود ندارد.» همکارش جان فُرت^۳ متقابلاً جواب داد: «سیستم‌های متن‌بسته شدیداً ضربه خواهند خورد ولی به هر حال زیبا کار می‌کنند. مشتری از این رقابت سود خواهد برد. هیچ‌کس در دنیای فناوری، این موضوع را بهتر از جابز اثبات نکرده؛ اپل با یکپارچه کردن سخت‌افزار، نرم‌افزار و سرویس‌ها، و کنترل سخت‌گیرانه‌ی آنها، موفق به غلبه بر حریفان و ارائه‌ی محصولات بهتری شده.» آن دو در اینکه آیپد بهترین نمونه از این مورد -از زمان مکینتاش اول تاکنون- است موافق بودند. فُرت نوشت: «اپل با تولید پردازنده‌ی A4، وسوسِ کنترلی خودش را به مرحله‌ی جدیدی سوق داده است. کوپرتینو اکنون حرف‌های فراوانی برای گفتن دارد، از سیلیکان گرفته تا سیستم عامل، فروشگاه برنامه‌های کاربردی، و سیستم پرداخت.»

در ۵ آوریل، یعنی روز اولِ فروش آیپد، جابز کمی قبل از ظهر، به فروشگاهِ اپل در پالو آلتو رفت. دانیل کوتکی -دوست قدیمی دوران کالج و کارمندِ روزهای نخستین در اپل، که حالا دیگر به خاطر نگرفتن سهامِ حق اختیار، کینه‌ای به دل نداشت- تصمیم گرفت به آنجا برود. خودش می‌گفت: «پانزده سال گذشته بود و می‌خواستم ببینم. او را گوشه‌ای پیدا کردم و گفتم که می‌خواهم متن همه‌ی ترانه‌ها را روی آیپد بریزم. حالش خیلی خوب بود و بعد از آن همه سال، گفتگوی فوق العاده‌ای داشتیم.» پاول و کوچکترین فرزندشان ایو، از گوشه‌ی فروشگاه آنها را نگاه می‌کردند.

¹ Android

² Michael Copeland

³ Jon Forytt

وازنياک که زمانی طرفدارِ ساختِ سخت‌افزار و نرم‌افزار با رویکردِ باز بود، همچنان به تجدیدنظر در اين ايده ادامه مي‌داد. چنان‌که بارها رخ داده بود، تمام شب را تا صبح در صفحه انتظار ایستاد، تا فروشگاه باز شود. اين بار در فروشگاه پاساژ ولی فر^۱ در سن خوزه منتظر خريد محصول بود که خبرنگاری از او پرسيد نظرش راجع به ماهیت بسته‌ی اکوسيستم اپل چيست. جواب داد: «اپل شما را می‌برد داخل حصار و همان‌جا نگه دارد، ولی اين منافعی هم دارد. من به شخصه سیستم‌های متنهای باز را دوست دارم ولی خب من هکرم. اکثر افراد چيزهایی با کاربری ساده را ترجیح می‌دهند. نبوغ استیو در این است که می‌داند چطور چيزها را ساده‌سازی کند، و رویکردش گاهی مستلزم کنترل کردن همه چیز است.»

به زودی «چی روی آیپدات داری؟» جایگزین «چی روی آیپادت داری؟» شد. کارمندان دفتر پرزیدنت اباما، با انتخاب آیپد به عنوان نماد تکنولوژی، اين بازی را می‌كردند؛ لری سامرز^۲ مشاور اقتصادي اباما، برنامه‌های کاربردی اطلاعات مالی بلومبرگ، اسکرابل^۳ و لوايج فدرالي را روی آیپدش داشت. رام امانوئل رئيس دفتر اباما، تعداد زيادي از روزنامه‌ها را داشت. بيل بارتن^۴ مشاور ارتباطات اباما، «پوچی منصفانه^۵» و يك فصل از سريال «گمشدگان» را داشت، و ديويد آكسيلرود^۶ مدير سياسي دفتر اباما، ليگ اتحاديه‌ي بيسبال و NPR را داشت.

جابز که از شنیدن ماجرايی مربوط به آيپد بسیار متأثر شده بود، به مايكل نوير^۷ از سایت فوربس گفت که آن را برای من بفرستد. ماجرا از اين قرار بود که نوير يك روز در منطقه‌ی شمالی کشور کلمبیا، به نام بوگوتا^۸، در يك مزرعه‌ی گاوداري بود که يك پسر فقیر شش ساله، که کارش نظافت اصطبل‌ها بود، آمد و کنارش نشست. نوير با کنجکاوی آيپد را به دست پسرچه داد، و او خيلي راحت با آن کار کرد؛ صفحه را بالا و پايین برد، برنامه‌ها را اجرا کرد، حتی پين بال^۹ هم بازی کرد. نوير نوشته: «استیو جابز کامپیوتري قوی ساخته که يك پسر بچه‌ی بی‌سواند شش ساله، می‌تواند بدون آموزش از آن استفاده کند. اگر اين جادویی نیست، دیگر نمی‌دانم چيست!»

اپل در کمتر از يك ماه، يك ميليون آيپد فروخت. فروش اين محصول دو برابر سريع‌تر از آيفون بود.^{۱۰} ماه بعد از عرضه‌اش يعني در مارس ۲۰۱۱، فروش به ۱۵ ميليون رسيد. بر اساس برخی معيارها، نسخه‌ی اول آيپد، موفق‌ترین محصول مصرفی عرضه شده در کل تاريخ است.

^۱ Valley Fair

^۲ Larry Summers

^۳ Scrabble

^۴ Bill Burton

^۵ Vanity Fair

^۶ David Axelrod

^۷ Michael Noer

^۸ Bogota

^۹ Pinball

تبلیغات

جابز از آگهی‌های اولیه‌ی آیپد راضی نبود. از این رو طبق معمول، به وسط گروه بازاریابی پرید، و با جیمز وینسنت و دانکن میلر در آزانس تبلیغاتی، که حالا تی‌بی‌دابلیوای/مديا آرتز لب^۱ نام داشت، گلاوبز شد. لی کلوی تقریباً بازنشسته هم به آنها مشاوره می‌داد. در نخستین آگهی ساخته شده، مردی با شلوار جین کمرنگ و سوئیت‌شرت روی صندلی لم داده، آیپد را روی پا گرفته، و در حال کار با ایمیل، آلبوم عکس، نیویورک تایمز، کتاب‌ها و ویدیوها بود. هیچ دیالوگی در کار نبود، تنها یک ماشین وَن آبی در پس زمینه حرکت می‌کرد که روی آن نوشته شده بود: «عشق من اینجا است.» وینسنت می‌گفت: «استیو بعد از تأیید اولیه، خیلی ساده نظرش را عوض کرد و گفت ازش متنفر است. فکر می‌کرد مثل تبلیغ دکوراسیون پاتری بارن^۲ شده.» جابر بعدها به من گفت:

«توصیف آیپاد آسان بود -هزار آهنگ توی جیبتان- و این به ما اجازه می‌داد سریع آگهی‌های سایه‌ای درست کنیم. ولی توصیف ماهیت آیپد سخت بود. ما ادعا نداشتیم یک کامپیوتراست، اما من در عین حال دوست نداشتم شبیه یک تلویزیون خوشگل به نظر برسد. اولین سری آگهی‌ها نشان داد که خودمان هم نمی‌دانیم دنبال چه هستیم. شبیه تبلیغات شال کشمیری و کفش‌های هاش پاپیز^۳ بود.»

جیمز وینسنت از ماهها قبل استراحت نکرده بود. بنابراین با شروع فروش آیپد و پخش آگهی‌های تلویزیونی، با خانواده‌اش به فستیوال موسیقی کواچلا^۴ رفت که چند تا از گروه‌های مورد علاقه‌اش مثل میوز^۵، فیت-نو-مور^۶ و دوو^۷ نیز در آن بودند. در گیر و دار استقرار بود، که جابر زنگ زد: «آگهی‌هایت آشغالند. آیپد دارد دنیا را متحول می‌کند، ما به یک چیز درست و حسابی نیاز داریم، آن وقت تو یک آگهی آشغال گذاشته‌ای جلوی من!»

وینسنت توب را به زمین جابر انداخت: «خُب، تو چه می‌خواهی؟ قبلاً که نتوانستی به من بگویی، حالا چطور؟»

جابز گفت: «نمی‌دانم، خودت یک چیز جدید بیاور. این یکی که حتی از نزدیک دروازه هم رد نشد!»

^۱ TBWA/Media Arts Lab

^۲ Pottery Barn

^۳ Hush Puppies

^۴ Coachella

^۵ Muse

^۶ Faith No More

^۷ Devo

وینسِنت، هم می‌توانست دمدمی‌مزاج باشد، و هم آرام. با حاضر جوابی او، جابز یک مرتبه منفجر شد.
خودش می‌گفت: «استیو یک مرتبه روی سرم آوار شد.»

وقتی وینسِنت فریاد زد: «باید به من بگویی چه می‌خواهی» جابز از آن طرف شلیک کرد: «باید به من یک سری کار نشان بدی. تا وقتی نبینم، چه می‌دانم کدام یکی خودش است!»

«أه عالی شد، بگذار این را برای بچه‌های گروه یادداشت کنم؛ تا وقتی نبینم، چه می‌دانم کدام یکی خودش است!»

وینسِنت آنقدر عصبانی شد که با مشت به دیوارِ خانه‌ی اجاره‌ای کوبید، که جایش هم فرو رفت. وقتی به کنار استخر پیش خانواده‌اش رفت، دست‌پاچه نگاهش می‌کردند. همسرش بالآخره جرأت کرد که بپرسد: «تو خوبی؟^۱

دو هفته برای وینسِنت و گروهش طول کشید تا چند نمونه برای رئیس ردیف کنند، و قرار شد به جای دفتر، آنها را به خانه‌ی جابز ببرند، فقط با این امید که جو آرامتری برقرار باشد. وینسِنت و میلِنر، دوازده طرح مختلف را روی میز قهوه‌خوری گذاشتند تا جابز آنها را از نظر بگذراند؛ یکی الهام‌بخش بود و تکان‌دهنده. دیگری خط‌سیری کمدی داشت با بازی مایکل سرا^۲، بازیگر طنز، که داخل یک خانه‌ی تخیلی داشت تعبیراتِ بازمزه‌ای از چگونگی کار کردن مردم با آیپد ارائه می‌کرد. در سایر طرح‌ها یا آیپد در کنار ستارگانِ دنیای هنر قرار گرفته بود، یا در پس‌زمینه‌ای سپید، یا در قابِ طنزِ موقعیت، یا همراه با توضیح سرراستِ ویژگی‌های محصول.

جابز بعد از بررسی انتخاب‌ها بالآخره فهمید که نه کُمدين می‌خواهد، نه هنرمند، نه آنها دیگر را. گفت: «باید شبیه یک اعلامیه باشد، مثل یک بیانیه. چون خیلی بزرگ است.» پیش‌تر گفته بود که آیپد دنیا را دگرگون خواهد کرد و حالا می‌خواست یک جنبشِ تبلیغاتی راه بیاندازد تا این پیش‌گویی را محقق کند. می‌گفت سایر شرکت‌ها تا یک سال دیگر با تبلیغاتی مقلد خودشان سر بر می‌آورند و از این رو می‌خواست مردم یادشان باشد که آیپاد طلایه‌دار اصلی این موج جدید است: «ما به آگهی‌هایی احتیاج داریم که بایستند و جار بزنند که چه کرده‌ایم.»

از روی صندلی‌اش بالا پرید. کمی ضعیف ولی خندان بود. گفت: «من الان باید بروم، نوبت ماساژ دارم، شما هم برگردید سر کار.»

وینسِنت و میلِنر همراه با اریک گران‌باوم^۳ شروع به طراحی یک آگهی کردند که خودشان به آن می‌گفتند «مانیفیست.» باید ریتم تندی می‌داشت، مجموعه‌ای از تصاویر پر طراوت و ضرب‌آهنگی قوی که

^۱ Michael Cera

^۲ Eric Grunbaum

باید انقلابی بودن آیپد را جار می‌زد. موسیقی انتخابی‌شان، یک برگردان ریتمیک از آهنگ "گلد لاین"^۱ اثر کارن او^۲ بود. آیپد در آگهی، کارهای جادویی انجام می‌داد و همزمان، یک صدای قوی دکلمه می‌کرد: «آیپد باریک است... آیپد زیبا است... و حشتناک قوی. جادویی است... با ویدیوها و عکس‌ها. با کتاب‌هایی که در تمام عمرتان هم نمی‌توانید بخوانید. به راستی، انقلابی است که تازه شروع شده.»

وقتی آگهی‌های مانیفستی دوره‌ی خود را پشت سر گذاشتند، گروه چیز ملایم‌تری ساخت؛ تصاویری تحت عنوان مستند یک روز از زندگی، کار فیلم‌ساز جوان جسیکا ساندرز^۳. جابر ابتدا آنها را دوست داشت ولی بعد به همان دلیلی که از اولین آگهی بدش آمده بود، بر ضدشان موضع گرفت. با فریاد گفت: «لمنت به اینها، مثل آگهی‌های ویزا هستند، نمونه کار تبلیغات‌چی‌های سخیف.»

جابز دنبال آگهی‌های جدید و متمایز بود، ولی سرانجام تشخیص داد که نمی‌خواهد از سبک کاری اپل فاصله بگیرد. برای او، این سبک، مجموعه‌ای از کیفیت‌ها بود: ساده، همراه با خودنمایی، واضح، و تمیز. لی کلو می‌گفت: «ابتدا به نظر می‌رسید استیو سبک مشخص ما را پذیرفته، اما یک روز ناگهان گفت: "من از این کارها متنفرم، اصلاً اپلی نیستند" و به ما دستور داد به سبک اپل رجعت کنیم. سبکی ساده و صادقانه.» بنابراین برگشتند به سراغ آگهی‌هایی با پس‌زمینه‌ی سفید و نمایه‌ی نزدیک از قابلیت‌های دستگاه: آیپد فلان است و می‌تواند فلان کارها انجام دهد.

برنامه‌های کاربردی (آپز^۴)

آگهی‌های آیپد، نه راجع به خود دستگاه که راجع به کارهای قابل انجام با آن است. در حقیقت، موفقیت این محصول، نه فقط به خاطر زیبایی فیزیکی، بلکه به خاطر برنامه‌های کاربردی آن است که به شما امکان می‌دهند انواع فعالیت‌های دل‌پذیر را با دستگاه‌تان انجام دهید. هزاران - و به زودی صدها هزار- آپز به طور مجاني و تعداد کمتری هم به طور پولی، در دسترس مردم قرار گرفت. با انگشت خود می‌توانستید "پرندگان خشمگین"^۵ را با تیر و کمان به سمت خوک‌های کثیف پرتاب کنید، قیمت سهام را دنبال کنید، فیلم ببینید، کتاب و مجله بخوانید، به مرور اخبار یا بازی کردن بپردازید، و با این کارها ساعتها از وقت نازنین خود را تلف کنید! با دیگر، یکپارچگی "سخت‌افزار، نرم‌افزار و فروشگاه" کارها را آسان کرد. در عین حال گسترش برنامه‌های کاربردی، مستلزم این بود که سیستم‌عامل به شکلی کاملاً کنترل شده ولی "باز" در اختیار توسعه‌دهندگان مستقل و علاقمند به ساخت نرم‌افزار و محتوا (برای سیستم‌عامل آی. اس^۶) قرار گیرد - منظور از "باز" مثل یک بوستان عمومی، ولی با دروازه‌ها و بخش‌های تحت کنترل است.

¹ Gold Lion

² Karen O

³ Jessica Sanders

⁴ Apps: Applications

⁵ Angry Birds

⁶ iOS

پدیده‌ی آپز در واقع با آیفُن شروع شد. در اوایل ۲۰۰۷ با از راه رسیدن تلفن هوشمند اپل، حتی یک برنامه‌ی کاربردی هم برای خرید از توسعه‌دهندگان مستقل وجود نداشت. جابز نیز در ابتدا مایل نبود آنها را وارد بازی کند چون نمی‌خواست غریبه‌ها مجاز به تهیه‌ی برنامه‌هایی برای آیفُن باشند، زیرا احتمال می‌داد که خرابی به بار بیاورند، یا آیفُن را ویروسی کنند، یا یکپارچگی سیستم‌ش را لکه‌دار کنند.

آرت لوینسون، عضو هیئت‌مدیره، در بین گروه خواستار آزادسازی آپز برای آیفُن بود: «شش هفت بار به استیو زنگ زدم تا راجع به ارائه‌ی آپز مذاکره کنیم.» اگر اپل این امکان را فراهم نمی‌ساخت، در حقیقت دیگر سازندگان تلفن‌های هوشمند را تشویق به رقابت و کسب این منفعت مالی می‌کرد. فیل شیلر رئیس بازاریابی اپل با این نظر موافق بود. می‌گفت: «نمی‌شد تصور کرد که چیزی به قدر تمدنی آیفُن ساخته باشیم، ولی توسعه‌دهندگان مستقل مجاز به ارائه‌ی آپز برای آن نباشند. به شخصه مطمئن بودم که مشتریان عاشق آپز خواهند شد.» از بیرون شرکت نیز، جان دوئر سرمایه‌گذار نوآور، استدلال کرد که ارائه‌ی آپز باعث پا گرفتن کارآفرینان بسیاری خواهد شد که به نوبه‌ی خود سرویس‌های جدیدی را ارائه خواهند کرد.

جابز ابتدا موضوع را به کلی نادیده گرفت چون مطمئن نبود که گروهش توان رفع پیچیدگی‌ها و تسهیل مشارکت توسعه‌دهندگان مستقل را داشته باشد. تمرکز، خواست اصلی او بود. به قول شیلر: «بنابراین نخواست در موردش حرف بزنیم.» اما به محض عرضه‌ی آیفُن، گوش جابز برای شنیدن صحبت‌ها باز شد. لوینسون می‌گفت: «با هر بار بحث، علاقمندتر می‌شد.» چهار جلسه‌ی هیئت‌مدیره به بحث آزاد پیرامون این مسئله اختصاص یافت.

جابز به زودی دریافت که راهی واحد برای در نظر گرفتن منافع هر دو گروه وجود دارد؛ حاضر شد به غریبه‌ها مجوز ساخت آپز برای آی. اس را بدهد به شرط اینکه آنها هم: معیارهای مد نظر اپل را پشت سر می‌گذاشتند، برنامه‌هایشان توسط متخصصین اپل تست و تأیید می‌شد، و تنها از طریق آیتونز به فروش می‌رسید. این، تنها راه برای بهره‌مندی از مزایای کار با هزاران توسعه‌دهنده‌ی مستقل، و در عین حال حفظ کنترل لازم به منظور حمایت از یکپارچگی آیفُن و تجربه‌ی کاربری مشتریان بود. به قول لوینسون: «یک راه حل جادویی، که سود اپل را ترقی می‌داد و در عین حفظ کنترل سرتاسری، از منافع باز بودن هم بهره‌مند می‌شدیم.»

آپاستور^۱ برای آیفُن، در جولای ۲۰۰۸ روی آیتونز راه‌اندازی شد؛ یک میلیاردمیلیون دانلود از آن ۹ ماه بعد رقم خورد. با عرضه‌ی آیپد در آوریل ۲۰۱۰، ۱۸۵.۰۰۰ آپز برای آیفُن موجود بود که اکثرشان قابلیت اجرا روی آیپد را هم داشتند، ولی از نمایشگر بزرگ‌تر آن بهره‌ای نمی‌بردند. با این حال در کمتر از پنج ماه، توسعه‌دهنده‌ها ۲۵.۰۰۰ آپز اختصاصی برای آیپد نوشتدند. در جولای ۲۰۱۱، تعداد ۵۰۰.۰۰۰ آپز برای هر دو گجت^۲ محبوب اپل موجود بود، تعداد دانلودها هم به ۱۵ میلیارد بالغ شده بود.

آپاستور یک شبه صنعتی جدید بر پا کرد. در خوابگاهها و گاراژها و شرکت‌های میدیا‌بی بزرگ، برنامه‌های کاربردی جدیدی ساخته می‌شد. شرکت سرمایه‌گذاری مشارکتی جان دوئر، بنیادی با نام آیفاند^۳ با سرمایه‌ی ۲۰۰ میلیون دلار تأسیس کرد، تا منابع مالی ساخت ایده‌های برگزیده را تأمین کند. مجلات و

¹ App Store

² Gadget

³ iFUND

روزنامه‌هایی که محتوای تولیدی خود را به رایگان ارائه می‌کردند، آخرین فرصت برای برگرداندن غول این مدل اقتصادی مشکوک به داخل بطری را پیش روی خود می‌دیدند. ناشران نوظهور به تولید مجلات، کتاب‌ها و محتواهای آموزشی اختصاصی برای آیپد روی آوردند. برای مثال، انتشاراتِ معظم کالاوی^۱ که کتاب‌های متنوعی از "جنسیت مدونا" گرفته تا "مهمنانی چای میس اسپایدر"^۲ را در کارنامه داشت، تصمیم گرفت "فایق‌ها را آتش بزند" و تمام انتشارات کاغذی را از دستور کار خارج نماید، تا بتواند فقط بر روی انتشار کتاب‌های دیجیتالی در قالب برنامه‌های کاربردی محاوره‌ای تمرکز کند. تا ژوئن ۲۰۱۱، اپل ۲.۵ میلیارد دلار به توسعه‌دهندگان برنامه‌های کاربردی پرداخت کرده بود.

آیپد و سایر دستگاه‌های دیجیتالی آپز-محور، تغییری شگرف در زندگی دیجیتال پدید آوردند. پیش‌تر در دهه‌ی ۱۹۸۰، بر خط^۳ بودن معمولاً به معنی استفاده از خدماتی مثل ای.ا.ا.ل، کامپوسیرو^۴ یا پرودیجی^۵ بود که با پرداختِ مبالغی، امکان اتصال به درگاه‌های متصل به فضای بسته و حفاظت‌شده‌ی محتواهای مختلف را می‌دادند و یا اگر کاربر کمی ماجراجو بود، از درگاه‌های خروجی به فضای بزرگِ اینترنت پا می‌گذاشت. فاز دوم در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ آغاز گردید، یعنی زمانی که پیشرفتِ مرورگرها سبب شد هر کسی بتواند با استفاده از پروتکل‌های انتقال فرامتنی اطلاعات، آزادانه در شبکه‌ی جهانی وب^۶ جست و جو کند. در ادامه، پیشرفتِ موتورهای جستجو مردم را قادر به یافتن بی‌دردسرِ هر چیزی در شبکه‌ی وب کرد. اما برسیم به عرضه‌ی آیپد که حاکی از ظهورِ مدل جدیدی است. برنامه‌های کاربردی (آپز) را می‌توان به همان درگاه‌های قدیمی تشبیه کرد. خالقین هر برنامه با دریافتِ مبالغی، به کاربران امکان استفاده از قابلیت‌های بیشتری را می‌دهند. اما آیا رشدِ آپز به این معنی است که آزادی و محیطِ پیوسته‌ی اینترنت قربانی خواهند شد؟ خیر، در حقیقت برنامه‌های کاربردی، قابلیتِ جستجو یا ارتباط‌سازی پیوسته را ندارند و از آنجایی که آیپد، استفاده از هر دویِ آپز و مرورگرها را میسر می‌کند، پس آپز با محیطِ وب سر جنگ ندارد، بلکه صرفاً یک گزینه‌ی دوم به شمار می‌رود، هم برای مشتریان و هم برای توسعه‌دهندگان.

صنعتِ نشر و روزنامه‌نگاری

جابز با عرضه‌ی آیپاد، صنعت موسیقی را دگرگون کرد. سپس با معرفی آیپد و فروشگاهِ برنامه‌هایش، کل رسانه‌ها، از نشر گرفته تا روزنامه‌نگاری و تلویزیون و فیلم‌سازی را دستخوش تحول کرد.

¹ Callaway

² Miss Spider's Tea Party

³ Online

⁴ Compuserve

⁵ Prodigy

⁶ World Wide Web: WWW

در این بین، کتاب‌های دیجیتالی هم یک هدفِ واضح بودند چرا که کتاب‌خوان^۱ از آمازون نشان داد که اقبال مردم به آنها زیاد است. بنابراین اپل فروشگاه آی‌بوک^۲ را هم راهاندازی کرد که نسخه‌ی کتابی فروشگاه موسیقی آیتونز به شمار می‌رود. با این حال تفاوت اندکی در مدل تجاری این دو وجود دارد؛ برای فروشگاه آیتونز جایز اصرار داشت تمام آهنگ‌ها با قیمت ارزان فروخته شوند، یعنی ۹۹ سنت برای هر آهنگ. جف بزووس^۳ مؤسس، رئیس و مدیرعامل آمازون سعی کرد رویکرد مشابهی را در پیش گیرد و روی فروش هر کتاب به قیمت ۹.۹۹ دلار اصرار داشت. در این بزنگاه جایز آمد و پیشنهادی به ناشران داد که از ارائه‌اش به شرکت‌های ضبط موسیقی اجتناب کرده بود: آنها می‌توانستند هر قیمتی که دلشان می‌خواست روی کالاهای فروشگاه آی‌بوک بگذارند، و اپل ۳۰٪ سهم بر می‌داشت. در ابتدا این بدان معنا بود که قیمت‌ها از فروشگاه آمازون بالاتر خواهد رفت. چرا مردم باید بخواهند به اپل پول بیشتری بدهند؟ وقتی والت ماسبرگ همین را در رویداد معرفی آیپد از جایز پرسید، او جواب داد: «این مسئله‌ای نیست. قیمت‌ها همسان خواهد شد.» حق با او بود. فردای روز عرضه‌ی آیپد، نوع نگاهش به مقوله‌ی کتاب‌های دیجیتال را این‌گونه برای من توضیح داد:

«آمازون خودش را خراب کرد. با اینکه قیمتِ عمده‌فروشی برخی کتاب‌ها را می‌پرداخت ولی آنها را ۹.۹۹ دلار می‌فروخت. ناشران از این کار متنفر بودند - فکر می‌کردند این حرکت امکانِ فروش کتاب‌ها به قیمتِ ۲۸ دلار را از آنها می‌گیرد. بنابراین قبل از اینکه حتی اپل به صحنه بیاید، برخی‌شان مشغولِ بیرون کشیدنِ کتاب‌ها از آمازون شده بودند. ما به ناشران گفتیم: "با مدل دلالی کار می‌کنیم. شما قیمت بدھید، ما هم فقط ۳۰ درصدِ خودمان را بر می‌داریم. بله، مشتری کمی بیشتر از جیب خرج می‌کند، ولی این خواست خود شما است." در عین حال این تضمین را هم گرفتیم که اگر کسی دیگری همان کتاب را با قیمتِ پایین‌تری عرضه کرد، ما هم بتوانیم در همان قیمت فروش کنیم. بنابراین آنها رفتند سراغ آمازون و گفتند: "یا قراردادِ دلالی را امضا می‌کنی یا دیگر خبری از کتاب نیست."»

جایز تصدیق می‌کرد که آن موقع، مشغولِ امتحان^۴ هر دو مدل برای قیمت‌گذاری محتوای موسیقی و کتاب بوده. اما چرا به شرکت‌های موسیقی امکان قیمت‌گذاری نداد؟ برای اینکه مجبور نبود. اما در مورد کتاب‌ها چاره‌ای نداشت. می‌گفت: «شرکت اولی نبودیم که وارد کار و بار کتاب‌فروشی شد و با توجه به شرایطی که از قبیل وجود داشت، انجام این حرکت آکیدو و تن دادن به مدل دلالی برای مان بهتر بود. پس در این مورد به خودمان کمی تکان دادیم.»

درست بعد از رویداد معرفی آیپد در فوریه‌ی ۲۰۱۰، جایز به نیویورک پرواز کرد تا با سرانِ مطبوعات دیدار کند. در اقامت دو روزه‌اش، با این افراد مذاکره کرد: روپرت مُرداک^۵ و پرسش جیمز، و مدیرمسئول شان

¹ Kindle

² iBOOK Store

³ Jeff Bezos

⁴ Rupert Murdoch

مدیر مسئول شان در وال استریت ژورنال؛ آرتور سالزبرگر جونیور^۱ و سردبیران ارشد نیویورک تایمز؛ مدیران تایم، فُرچون و سایر مجلات تحت نظر مؤسسه تایم. خودش بعداً گفت: «عاشق اینم که به پیشرفتِ ژورنالیسم کمک کنم. نباید به وبلاگنویس‌ها دل ببندیم. همه‌ی ما به ژورنالیسم واقعی و مقالات نظارت شده نیازمندیم. واقعاً مشتق‌نم که راهی برای کمک به تولید محصولات دیجیتالی پول‌ساز پیدا کنم.» از آنجا که توانسته بود مردم را به پرداخت پول در ازای دریافت موسیقی راضی کند، امیدوار بود چنین مدلی برای ژورنالیسم هم جواب دهد.

در این بین، به نظر می‌رسید که ناشران حوزه‌ی مطبوعات، دستش را خوانده بودند. شاید مجبور بودند ۳۰٪ از عایدی خود را به اپل بدنهند ولی این مشکلی به حساب نمی‌آمد. آنها از این می‌ترسیدند که با ورود به سیستم اپل، دیگر قادر به حفظِ رابطه‌ی مستقیم خود با مخاطبین نباشند زیرا دیگر آدرس‌های ایمیل و شماره‌ی کارت‌های اعتباری (برای پرداخت حق عضویت) را در اختیار نمی‌داشته‌اند و امکان دریافت بازخوردِ خوانندگان و نیز معرفی محصولات جدید به آنها، از ایشان سلب می‌شد. اما در سوی دیگر اپل صاحب مخاطبین، دریافت‌کننده‌ی مبالغ، و پایگاه داده‌هایش پربارتر از قبل می‌شد و به خاطر سیاست رازداری متمایزش، این اطلاعات هرگز به دست ناشرین نمی‌رسید، مگر اینکه هر یک از مخاطبین خود به شخصه اجازه‌ی چنین کاری را می‌دادند.

جابز بیش از همه، مشتق‌نم به انعقاد قرارداد با نیویورک تایمز بود چون حس می‌کرد این روزنامه‌ی فوق العاده به خاطر عدم توانایی در نشر محتوای دیجیتال، در معرض سقوط قرار دارد. اوایل ۲۰۱۰ به من گفت: «می‌خواهم یکی از پروژه‌های شخصی‌ام در این سال، کمک به تایمز باشد - چه خودشان بخواهند چه نخواهند. فکر می‌کنم برای کل کشور مهم است که تایمز مشکلاتش را حل کند.»

در سفرش به نیویورک، یک شام خصوصی با حضور پنجاه نفر از مدیران ارشد تایمز در رستوران آسیایی پرانا^۲ برگزار کرد (آب‌میوه‌ی انبه و پاستای گیاهی ساده سفارش داد که هیچ کدام در منوی غذای رستوران نبود). سر میز، یک آیپد بیرون آورد تا توضیح دهد که اعمال بهترین قیمت "قابل قبول برای مشتری،" چقدر مهم است. چارت قیمت‌ها و ظرفیت‌های احتمالی را کشید؛ پرسید اگر تایمز مجانی باشد چقدر خواننده خواهد داشت؟ آنها الساعه جواب را می‌دانستند، زیرا آن زمان روزنامه را مجانی روی سایت می‌فرستادند و به طور میانگین ۲۰ میلیون بازدیدکننده داشت. بعد پرسید اگر خیلی گران باشد چطور؟ داده‌های این سؤال را هم داشتند؛ اشتراک سالانه‌ی نسخه‌ی چاپی ۳۰۰ دلار، و تعداد مشترکین حدود ۱ میلیون نفر بود. جابر به آنها گفت: «شما باید دنبال یک حد وسط بگردید، مثلاً ۱۰ میلیون مشترک. و این یعنی، نسخه‌ی دیجیتال روزنامه باید خیلی ساده و ارزان باشد، مثلاً ماهی ۵ دلار برای همه.»

یکی از مدیران کهنه‌کار تایمز اصرار کرد که روزنامه باید ایمیل و اطلاعات کارت‌های اعتباری تمام مشترکین را دریافت کند، حتی اگر آنها از طریق فروشگاه اپل مشتری روزنامه شوند. جابر گفت که اپل چنین کاری نخواهد کرد، و جواب شنید که اگر اطلاعاتی در کار نباشد، تایمز حتی به پیشنهاد اپل فکر هم نخواهد کرد. او گفت: «خوب شما می‌توانید از خود مشترکین این را بخواهید، ولی اگر تصمیم گرفتند که اطلاعات در اختیار شما قرار نگیرد، مرا شماتت نکنید. اگر این را هم خوش ندارید، با ما کار نکنید. من

^۱ Arthur Sulzberger Jr.

^۲ Pranna

نمی‌خواهم شما را توی این مشکل بیاندازم. تایمز از پنج سال پیش نسخه‌ی اینترنتی دارد ولی حتی اطلاعات کارت‌های اعتباری یک نفر را هم ندارید!»

جائز یک ملاقات خصوصی هم با آرتور سالزبرگ جونیور داشت. بعدها به من گفت: «آدم نازنینی است و واقعاً به ساختمان جدید تایمز افتخار می‌کند، باید هم بکند. با هم خیلی حرف زدیم. من نظرم را گفتم ولی اتفاق خاصی رخ نداد.» یک سال بعد در آوریل ۲۰۱۱، تایمز نسخه‌ی دیجیتالی روزنامه را تغییر داد و اشتراک آن را از طریق اپل به فروش گذاشت، البته تحت سیاست‌های جائز. با این حال حق اشتراک ماهانه، چهار برابر آن ۵ دلاری شد که جائز پیشنهاد کرده بود.

در ساختمان تایم-لایف^۱، ریک استینگل^۲ سردبیر تایم میزبانش بود. جائز از استینگل خوشش می‌آمد چرا که یک گروه خبره به ریاست جاش کویتنر^۳ را به تهیه‌ی نسخه‌ی اختصاصی هفته‌نامه برای آیپد گماشته بود. ولی از دیدن آندی سیروور-از فُرچون-در آنجا ناراحت شد. اعصابش به هم ریخت و به سیروور گفت که هنوز هم از مقاله‌ی دو سال پیش او راجع به وضع سلامتش، و مشکلات سهام حق اختیار، دلخور است: «وقتی من روی زمین افتاده بودم، شماها بهم لگد زدید.»

مشکل بزرگتر در مذکوره با تایم، مشابه نیویورک‌تایمز بود: مؤسسه‌ی تایم نمی‌خواست اپل صاحب مشترک‌کینش بشود و مراوات‌مالی مستقیم با آنها را مال خود کند. بلکه می‌خواست برنامه‌ای کاربردی درست کند تا مخاطبین را برای خرید حق اشتراک، مستقیماً به سایت خودش منتقل کند. اپل از این شرابت اجتناب کرد. تایم و سایر مجلاتش هم پس از تهیه‌ی برنامه‌ی مذکور، از قراردادن آن در فروشگاه اپل سر باز زدند.

جائز در ادامه‌ی تلاش‌هایش سعی کرد مستقیماً با جف بیوکز^۴ مدیرعامل تایم‌وارنر صحبت کند، یک آدم عمل‌گرای زرنگ که اصلاً جذاب نبود. چند سال قبل، بر سر حقوق محصولات ویدیویی برای آیپاد تاچ با هم توافق کرده بودند، ولی حتی این هم به جائز کمک نکرد که او را به امضای قراردادی شامل دریافت حق انحصاری نمایش فیلم‌های HBO بلاfacسله بعد از اکران، متقادع کند. با این حال سبک کاری صریح و قاطع بیوکز را تحسین می‌کرد. به نوبه‌ی خود، بیوکز هم جائز را به خاطر توانایی‌اش در تفکر استراتژیک و توجه به ریزترین جزئیات می‌ستود. می‌گفت: «استیو می‌تواند به آسانی تمکزش را از مضامین اصلی به کوچکترین جزئیات معطوف کند.»

وقتی جائز برای رسیدن به توافق پیرامون ارائه‌ی مجلات مؤسسه‌ی تایم برای آیپد با بیوکز تماس گرفت، با این هشدار شروع کرد که اوضاع چاپ «افتضاح است» و «هیچ‌کس واقعاً مجله‌های شما را نمی‌خواهد» و اینکه اپل دارد یک پیشنهاد عالی برای فروش اشتراک‌های دیجیتالی ارائه می‌کند، ولی «بچه‌های شما قضیه را نمی‌گیرند.» بیوکز با هیچ یک از این نظرات موافق نبود. گفت که با اعطای سهم ۳۰٪ از فروش اشتراک‌های دیجیتال مؤسسه‌ی تایم به اپل مشکلی ندارد، در واقع خوشحال هم می‌شد: «همین الان دارم می‌گوییم، تو یک دانه مجله هم که بفروشی، ۳۰ درصد را می‌گیری.»

¹ Time-Life

² Rick Stengel

³ Josh Quittner

⁴ Jeff Bewkes

جائز جواب داد: «خب، این بهترین پیشرفتی است که تا حالا با شما مطبوعاتی‌ها داشته‌ام.»

بیوکز ادامه داد: «فقط یک سؤال دارم، اگر تو یک اشتراک برای مجله‌ی من بفروشی و من ۳۰٪ برایت کنار بگذارم، مشترکِ مجله‌ی مال^۱ کیست - تو یا من؟»

جائز جواب داد: «به خاطر سیاست رازداری اپل نمی‌توانم اطلاعات مشترکین را درز بدhem.»

بیوکز گفت: «پس باید یک راه دیگر پیدا کنی، من یکی اصلًا نمی‌خواهم همه‌ی مشترکینم مال تو باشند که بعد آنها را توی فروشگاه اپل ببینم. چون وقتی که انحصار طلبی‌ات نتیجه داد، کار بعدی که می‌کنی این است که می‌آیی سراغ من و می‌گویی مجله را نباید ۴ دلار بفروشم، بلکه باید ۱ دلار بفروشم. پس متوجه باش که اگر قرار است مردم مشترکِ مجله‌ی ما بشوند، باید صاحب پایگاه اطلاعات آنها و حق اطلاع‌رسانی مستقیم، پیرامون به روز رسانی مطالب باشیم.»

مذاکره با روپرت مُرداک ساده‌تر بود. تشکیلاتِ رسانه‌ای او صاحبِ وال استریت‌ژورنال، نیویورک پی‌ست، روزنامه‌هایی در سرتاسر جهان، استودیوهای فاکس و شبکه‌ی فاکس‌نیوز^۲ است. در دیدار با مُرداک و گروهش، آنها هم این مورد را مطرح کردند که بایستی در مالکیتِ اشتراک‌های فروشی از طریق فروشگاه اپل سهیم باشند. وقتی جائز به این تن نداد، اتفاق جالبی افتاد. مُرداک اصولاً آدمی نیست که راحت باخت را قبول کند ولی از آنجا که می‌دانست در این مورد برگبرنده‌ای ندارد، شرایط جائز را پذیرفت. خودش می‌گفت: «ترجیح می‌دادیم صاحب اشتراک‌ها باشیم و اصرار زیادی هم کردیم، ولی استیو موافق نبود که نبود. بنابراین گفتم: "باشد، همین را قبول می‌کنیم." دلیلی برای مسخره‌بازی ندیدم. او رضایت نمی‌داد - من هم اگر بودم رضایت نمی‌دادم - پس گفتم باشد، قبول.»

مُرداک حتی به انتشار یک روزنامه‌ی انحصاری برای آی‌پد روى آورد که دیلی^۳ نام دارد و طبق نظر جائز، با قیمت ۹۹ سینت در هفته در آپ استور اپل فروخته می‌شود. مُرداک شخصاً با یک گروه به کوپرتینو رفت تا طراحی اولیه را نشان دهد. عجیب نبود که جائز از آن متنفر باشد. پرسید: «به طراحان ما اجازه می‌دهید کمک‌تان کنند؟» مُرداک پذیرفت. می‌گفت: «طراحان اپل از روی آن یک طرح جدید زدن، و بعد بچه‌های ما یک طرح دیگر. ده روز بعد برگشتم و هر دو را نشان دادیم، استیو نسخه‌ی ما را بیشتر پسندید که این برای خودمان هم عجیب بود.»

دیلی، نه مصور است و نه جدی؛ یک محصولِ رده‌میانی مثل یو.اس.ای تودی^۳ است که زیاد هم موفق نشد، ولی باعث شکل‌گیری رفاقتی دو نفره بین جائز و مُرداک شد. وقتی مُرداک از او خواست در جلسه‌ی سالانه‌ی مدیرانِ مؤسسه‌ی نیوز - ژوئن ۲۰۱۰ - سخنرانی کند، جائز که هرگز در چنین جاهایی حاضر نمی‌شد، استثنائاً پذیرفت. جیمز مُرداک هم یک مصاحبه‌ی بعد از شام ترتیب داد که تقریباً دو ساعت طول

¹ Fox News

² The Daily

³ USA Today

کشید. مُرداک می‌گفت: «خیلی صریح و منتقدانه راجع به نقش روزنامه‌ها در دنیای تکنولوژی صحبت کرد. به ما گفت که سخت است از پسِ سامان دادن کار و بارمان بر بیاییم. چون "شما در نیویورک هستید ولی تقریباً تمام خبرهای تکنولوژی در دره‌ی سیلیکان هستند".» این به مذاقِ رئیسِ شبکه‌ی دیجیتالی وال استریت‌ژورنال، گوردون مکلئود^۱ زیاد خوش نیامد و او ناراحت شد، تا جایی که در آخر، پیشِ جابز رفت و گفت: «مرسى، عصر زیبایی بود، حرفت تقریباً به قیمتِ از دست رفتنِ شغلِ من تمام شد.» مُرداک وقتی آن صحنه را برای من توصیف می‌کرد، خنده‌ای کرد و گفت: «تقریباً درست از آب در آمد.» مکلئود سه ماه بعد، از کار بر کنار شد.

جابز در ازای حضور در آن جلسه، از مُرداک خواست به نظراتش راجع به فاکس‌نیوز گوش کند، چون معتقد بود که این شبکه، ویران‌گر، مضر به حالِ مردم و لکه‌ی ننگی بر وجهه‌ی مُرداک است. بعد از شام به او گفت: «امروز، محورِ جامعه آزادی‌خواه-یا-محافظه‌کار نیست، بلکه سازنده-یا-مخرب است و تو گروهی از آدمهای خراب‌کار را آنجا جمع کرده‌ای. فاکس واقعاً بدل به نیروی مخربی در جامعه‌ی ما شده. باید بهتر باشید و اگر مراقبت نکنید، این وضعیت بدل به میراثِ شما خواهد شد.» جابز فکر می‌کرد که مُرداک هم از رویکردِ فاکس چندان راضی نیست: «روپرت بلد است بسازد، اما بلد نیست خراب کند. من جلساتی با جیمز داشتم و فکر می‌کنم او با من موافق بود. فقط همین را می‌شود گفت.»

مُرداک بعدها گفت که به انتقاداتِ افرادی مثل جابز عادت دارد: «یک‌جورهایی دیدگاهش در این باره به چپ‌ها نزدیک بود.» جابز از او خواست که اجازه دهد یک نوار تلفیقی یک‌هفته‌ای از برنامه‌های شاون هنریتی^۲ و گلنِ بک^۳ -که احساس می‌کرد مخرب‌تر از برنامه‌ی بیل اریلی^۴ هستند- برایش بفرستد تا خودش به قضاوت بنشیند. مُرداک موافقت کرد. بعدها استیو به من گفت که می‌خواسته از گروه جان استیوارت^۵ بخواهد چنین نواری را درست کنند. مُرداک می‌گفت: «خوشحال خواهم شد ولی هنوز که چیزی نفرستاده.» آنها آنقدر عیاق شدند که مُرداک سالِ بعد دو بار برای شام به خانه‌ی او در پالو آلتو رفت. جابز به شوخی می‌گفت که آن دو شب کارهای آشپزخانه را قایم کرده، چون همسر آزادی‌خواهش -لورین- قصد داشته به محض ورود، دل و روده‌ی مُرداک را کفِ خانه بریزد. گویا مُرداک هم به نوبه‌ی خودش حرف جالبی راجع به غذاهایِ گیاهی خانه‌ی جابز زده بود: «شام خوردن در خانه‌ی استیو تجربه‌ی فوق‌العاده‌ای است، البته به شرط اینکه قبل از بسته شدنِ رستوران‌های آن اطراف، بزنی بیرون!» افسوس که وقتی از خودش پرسیدم، گفت یادش نمی‌آید چنین چیزی گفته باشد.

یکی از آن دیدارها در اوایل ۲۰۱۱ بود. ۲۴ فوریه، مُرداک داشت از پالو آلتو عبور می‌کرد و برای جابز پیام کوتاهی فرستاد. نمی‌دانست که تولد ۵۶ سالگی جابز است. استیو هم در پیامِ دعوت^۶ او به شام، چیزی ذکر نکرد. خودش به شوخی می‌گفت: «فقط این‌طوری می‌شد جلویِ تویی لورین را گرفت. جشنِ تولدِ من بود، پس مجبور شد بگذارد روپرت را بیاورم.» ارین و ایوْ هم بودند، رید هم در اوآخرِ شام از استنفورد رسید.

¹ Gordonmcleod

² Sean Hannity

³ Glenn Beck

⁴ Bill O'reilly

⁵ Jon Stewart

جابز طرح‌های قایقی را که می‌خواست بسازد نشان داد، نظرِ مُرداک این بود که در داخل بسیار زیبا اما از بیرون "كمی بدقيافه" است. مُرداک بعدها به من گفت: «اينكه راجع به ساختنش صحبت می‌کرد، مطمئناً اميدواری زیادی را نسبت به وضعیتِ سلامتش به وجود می‌آورد.»

سرِ شام، راجع به اهمیتِ القای فرهنگِ چابکی و کارآفرینی در یک شرکت صحبت کردند. به نظرِ مُرداک، سونی در این کار شکست خورده بود. جابز موافق بود، می‌گفت: «قبلًاً این عقیده را داشتم که یک شرکتِ واقعاً بزرگ نمی‌تواند یک فرهنگِ متحد داشته باشد، ولی الآن معتقدم که شدنی است. مُرداک انجامش داد. فکر می‌کنم من هم در اپل از پسش بر آمدم.»

بخشِ اعظمِ صحبت‌های سرِ شام، راجع به آموزش بود. مُرداک به تازگی جوئل کلین، رئیسِ اسبقِ بخشِ آموزش شهرداری نیویورک را برای تأسیسِ یک بخشِ آموزشی دیجیتال استخدام کرده بود، و به خاطر داشت که اگر چه جابز نسبت به این ایده که تکنولوژی می‌تواند آموزش را متحول کند، بی‌اعتنای بود، ولی در این مورد با او توافق داشت که فروشِ کتاب‌های درسی کاغذی، توسطِ محتواهای آموزشی دیجیتال، بلعیده خواهد شد.

در حقیقت، کسب و کار بعدی که جابز قصدِ متحول کردن آن را داشت، کتاب‌های درسی بود. اعتقاد داشت که این، یک تجارتِ ۸ میلیارد دلاری برای صنعتِ دیجیتال خواهد بود. او در عین حال، نگرانِ این بود که چون بسیاری از مدارس به دلایلِ امنیتی، قفسه‌های نگهداری وسایل در اختیارِ دانش‌آموزان قرار نمی‌دهند، خیلی از بچه‌ها مجبور به حملِ کوله‌های سنگین روی دوش هستند. می‌گفت: «آیپد این مشکل را هم حل خواهد کرد.» ایده‌اش این بود که نویسنده‌های حرفه‌ای کُتبِ درسی را برای نگارشِ نسخه‌های دیجیتالی کتاب‌ها استخدام کند، و ارائه‌ی این کتاب‌ها را به یکی از ویژگی‌های اصلی آیپد بدل نماید. علاوه بر این، جلساتی را هم به منظور ترغیبِ مدیرانِ مؤسساتِ نشر (مثل پیرسونِ اجوکیشن^۱) برای مشارکت با اپل ترتیب داده بود. می‌گفت: «فرآیندِ کار به دلیلِ اینکه معلوم نیست کدام یک از ایالت‌ها باید کتاب‌ها را تأیید کند، دچار مشکل شده، ولی اگر بتوانیم کُتبِ درسی را به صورتِ مجانی روی آیپد عرضه کنیم، دیگر نیازی به تأییدیه نیست. وضع اقتصادیِ مقتضح ایالت‌ها برای یک دهه‌ی دیگر ادامه خواهد یافت و به گمانم با این کار می‌توانیم به دولت‌های محلی، فرصتِ فائق آمدن بر مشکلات و صرفه‌جویی مالی را بدheim.»

فصل سی و نه

جنگ‌هایِ جدید و پژواک قدیمی‌ها

گوگل: متن‌باز در مقابل متن‌بسته

چند روز پس از رونمایی از آیپد در ژانویه‌ی ۲۰۱۰، جابز یکی از تالارهای شهرداری را اجاره کرد تا با کارمندان مقرِ اصلی اپل جلسه بگذارد. به جای خوشحالی از بابتِ محصولِ انقلابیِ جدید، شروع کرد به بدگویی از گوگل که به تازگی سیستم‌عاملِ آندروید را برای تلفن‌های هوشمند ارائه کرده بود. جابز از خیزش گوگل برای رقابت با اپل در صنعتِ تلفن‌های همراه، بینهایت عصبانی بود. می‌گفت: «ما وارد حیطه‌ی موتورهای جستجو نشدیم ولی آنها پا گذاشت‌هند تویِ تجارتِ ما. اشتباه نکنید. قصدشان کشن آیفُن است. ولی ما ازشان نمی‌گذریم.» چند دقیقه بعد، وقتی موضوعِ جلسه عوض شد، او دوباره سخنان شدیدالحننی در حمله به شعارِ معروفِ گوگل بیان کرد: «من می‌خواهم برگردم سر موضوعِ قبلی و یک چیز دیگر بگویم. این عبارتِ "شیطان نباش"، "مزخرفِ محضر است".»

احساسِ شخصیِ جابز این بود که دوباره به او خیانت کرده‌اند. اریکِ اشمیت، مدیرِ عاملِ وقتِ گوگل، در زمانِ توسعه‌ی آیفُن و آیپد عضو هیئت‌مدیره‌ی اپل بود. و مؤسسین گوگل، لری پیج و سرگی بربن او استیو-را مُرشدِ خود می‌دانستند. جابز احساسِ له شدن می‌کرد. رابطِ کاربریِ لمسی آندروید داشت ویژگی‌های بیشتر و بیشتری -مثل لمسِ چندگانه، حرکت لغزشی، و شکل و شمایل آیکان‌های کاربردی- را که همه دستاوردهای اپل بودند، در قالبِ خود جای می‌داد.

جابز پیش‌تر کوشیده بود گوگل را از توسعه‌ی آندروید منصرف کند. سال ۲۰۰۸ در مقرِ اصلی گوگل در نزدیکی پالو آلتو، یک دعوای اساسی با پیج، بربن و رئیسِ گروه توسعه‌ی آندروید، یعنی آندی رابین^۱، راه انداخته بود. (اشمیت آن موقع در هیئت‌مدیره‌ی اپل بود، برای همین خودش را از بحث‌های مربوط به آیفُن کنار کشید). جابز می‌گفت: «بهشان گفتم اگر روابطِ خوبی با ما داشته باشند، دسترسیِ گوگل به آیفُن را تضمین می‌کنم و همین‌طور قول می‌دهم یک یا دو آیکان در صفحه‌ی خانگی آی. اس به گوگل اختصاص بدهم.» اما همزمان تهدید کرد که اگر گوگل به توسعه‌ی آندروید و استفاده از ویژگی‌های آیفُن

^۱ Andy Rubin

نظیر لمس‌چندگانه ادامه دهد، بی‌شک از آنها شکایت خواهد کرد. گوگل تقلید از ویژگی‌های مُسَلَّمٍ آیفُن را از دستورِ کار خارج کرد، ولی در ژانویه‌ی ۲۰۱۰، شرکت HTC یک گوشی آندرویدی معرفی کرد که از دستوراتِ چندلمسی و بسیاری دیگر از ویژگی‌های ظاهری و حسی آیفُن برخوردار بود. به همین دلیل هم جایز در آن سخنرانی (در سالن شهرداری)، گفت که شعار "شیطان نباش" گوگل "مزخرف" است.

از این رو اپل از HTC (و نیز آندروید) به خاطر نقض حقوقِ اختراع ثبت‌شده‌ی خود شکایت کرد که در بین آنها، این حقِ اختراعات به چشم می‌خورد: چندین دستور چندلمسی، "بکش تا باز بشه،" دو لمس متوالی برای زوم، زومِ دو انگشتی و (بر عکسِ آن) نیشگون گرفتن، و نیز نصبِ سنسورهای تشخیصِ وضعیتِ افقی یا عمودیِ تلفن. در همان هفته‌ای که پرونده‌ی شکایت تنظیم شد، در خانه‌ی پالو آلتو نشسته بودیم. در تمام مدتِ آشنازی‌مان، هرگز استیو را آنقدر بر افروخته ندیدم. می‌گفت:

«شکایتِ ما به زبان ساده می‌گوید: "گوگل، تویِ کثافت، آیفُن را تکه‌پاره کردی و فروش اپل را به فنا دادی." این یک سرقتِ بزرگ است. اگر لازم باشد تا آخرین نفس و تا آخرین سنت از حساب بانکی ۴۰ میلیارد دلاری اپل را صرفِ دفعِ این ستم خواهم کرد. قصدم نابودی آندروید است، چون یک محصولِ دزدی است. حاضرم با بمبِ هیدروژنی سرِ این قضیه جنگ به پا کنم. آنها تا سرِ حدِ مرگ ترسیده‌اند چون می‌دانند که مجرمند. به غیر از موتورِ جستجو، محصولاتِ گوگل - آندروید، سرویسِ اسنادِ گوگل^۱ - همه آشغالند.»

چند روز بعد از این سرزنش، جابرز تماسی از اریکِ اشمیت که تابستان قبل از هیئت‌مدیره‌ی اپل استعفا داده بود، دریافت کرد. به پیشنهادِ او در کافه‌ای در مرکز خرید پالو آلتو قرار گذاشتند. اشمیت می‌گفت: «نصفِ وقت را داشتیم راجع به مسائلِ شخصی حرف می‌زدیم، و نصفِ دیگر به این بحث گذشت که گوگل طراحی‌های محیط کاربری را از اپل دزدیده.» بحث که به موضوعِ دوم رسید، بیشتر جابرز فک زد. گوگل واقعاً ناراحت‌شده بود و او این را با آب و تاب بیان می‌کرد: «مچتان را حین ارتکاب جنایت گرفتیم، من اصلاً علاقه‌ای به مصالحه ندارم. پول‌تان را هم نمی‌خواهم. ۵ میلیارد دلار هم که پیشنهاد کنید، نمی‌گیرم. خودم کُلی پول دارم. فقط ازتان می‌خواهم دست از سر ایده‌های ما بردارید، این تمام خواسته‌ی من است.» اما این دیدار هم هیچ مشکلی را حل نکرد.

در بطنِ این مجادله، یک مشکلِ بنیادی‌تر وجود داشت که جنبه‌ی تاریخی هم آن را تشدید می‌کرد. گوگل، آندروید را به عنوان یک سیستم‌عاملِ "باز" معرفی کرده بود؛ کدهای متن‌باز آن، آزادانه به سازنده‌های سخت‌افزار ارائه می‌شد تا بر روی تلفن‌ها و تبلت‌هایی که می‌ساختند، نصب شود. جابرز همیشه این عقیده‌ی متعصبانه را داشت که اپل باید سیستم‌عاملش را کاملاً با سخت‌افزارِ خود یکپارچه کند. در دهه‌ی ۱۹۸۰، اپل لیسانسِ سیستم‌عاملِ مکینتاش را به سایرِ سازنده‌های سخت‌افزار واگذار نکرد و سرانجام مایکروسافت با سیاستی بر عکس، بخشی عظیمی از بازار را تحتِ سلطه‌ی خود درآورد. آن موقع هم در ذهنِ جابرز، اعطای لیسانسِ ویندوز به شرکت‌های سخت‌افزاری، مترادف بود با تکه‌پاره کردنِ رابطِ کاربریِ مک.

¹ Google DOCS

شباهت میان استراتژی مایکروسافت در دهه ۱۹۸۰ و استراتژی گوگل در سال ۲۰۱۰، دقیق نبود ولی آنقدر بود که ناراحت‌کننده و برانگیزندۀ آتشِ خشم جابر باشد. این منازعه، یادآور مناقشه‌ی بزرگِ عصرِ دیجیتال بود: "بسته در مقابل باز،" یا از منظرِ استیو: "یکپارچه در مقابل گستته." آیا بهتر بود که طبقِ اعتقادِ اپل به کنترل و وسایلِ جابر برای کمال‌گرایی، "سختافزار، نرمافزار و محتوا" طوری در قالبِ یک سیستمِ منضبط تلفیق شوند که یک تجربه‌ی کاربری ساده ارائه شود؟ یا اینکه بهتر بود به کاربران و تولیدکنندگان حقِ انتخابِ بیشتری داده شود تا بتوانند با ایجادِ سیستم‌های نرم‌افزاری سازگار با دستگاه‌های مختلف، راه‌های بیشتری برای بروزِ خلاقیتِ خود بیابند. اشمیت بعدها به من گفت: «استیو روش خاصی برای اداره‌ی اپل دارد که امروز، درست مثل همان ۲۰ سال قبل است؛ یعنی اپل در مقام نوآور و نابغه‌ی سیستم‌های بسته. آنها نمی‌خواهند مردم بدون اجازه توی سیستم‌عامل دستکاری کنند. محاسن سیستمِ بسته در "کنترل" خلاصه می‌شود. ولی گوگل این اعتقاد را دارد که "متن‌باز" رویکردِ بهتری است، چون منجر می‌شود به خلاقیت و رقابتِ بیشتر، و البته انتخابِ آزادانه برای مصرف‌کننده.»

بیل گیتس چه فکری کرد وقتی جابر را دید که با استراتژیِ متن‌بسته‌ی خودش به جنگ با گوگلِ متن‌باز رفته، به خصوص که جابر ۲۵ سال پیش، چنین کاری را در مقابل خود او هم انجام داده بود؟! به من گفت: «بسته بودن هم محاسن خودش را دارد و واضح است که خیلی موقع کاربر از آن سود می‌برد، البته بسته به اینکه شما چقدر بتوانید تجربه‌ی کاربری را کنترل کنید» ولی اضافه کرد که عدم اعطای لیسانس آی. اس، به رقبایی مثل آندروید فرصت تسخیر سهم بیشتری از بازار را می‌دهد. به علاوه اینکه رقابت بین دستگاه‌ها و تولیدکننده‌های مختلف، منجر به گسترشِ انتخاب‌ها و خلاقیتِ بیشتر نیز خواهد شد. در گفتگویی دیگر گفت: «این شرکت‌ها که همه‌شان، نزدیکِ سنتراپارک هِرم نساخته‌اند،» کنایه‌اش به فروشگاه مکعبی اپل در خیابان شماره پنج بود: «بلکه دارند بر اساسِ اصل رقابت برای جذبِ مشتری، دست به خلاقیت می‌زنند.» گیتس اشاره کرد که بیشتر پیشرفت‌ها در بخشِ کامپیوتر به این دلیل رخ داده که مصرف‌کننده‌ها انتخاب‌های زیادی داشته‌اند، و اینکه اجتنابی از وقوعِ آن در بازارِ تلفن‌های همراه هم نیست: «فکر می‌کنم سرانجام رویکردِ متن‌باز پیروز شود، البته من خودم متعلق به همین جبهه‌ام و معتقدم که در بلند مدت، این چیزهایِ به هم پیوسته به ما جواب نخواهد داد.»

جابر به این "چیزهایِ به هم پیوسته" اعتقاد داشت. ایمانِ او به یک محیطِ کنترل‌شده و یکپارچه، بی‌تزلزل باقی ماند حتی با اینکه آندروید روز به روز سهمِ بیشتری از بازار را می‌بلعید. وقتی صحبت‌های اشمیت را با او در میان گذاشت گفت: «گوگل می‌گوید که ما کنترلی بیش از آنها اعمال می‌کنیم، و اینکه ما بسته‌ایم و آنها باز. خب به نتیجه‌اش نگاه کن، آندروید آشغال است. نمایشگرهایی با سایزهای مختلف و بیش از صد نسخه‌ی گوناگون.» حتی با اینکه رویکردِ گوگل می‌توانست سرانجام پیروزِ رقابت در بازار باشد، ولی جابر از آن بیزار بود: «من دوست دارم مسئولِ تجربه‌ی کاربران باشم. این برای پول نیست. انجامش می‌دهیم چون می‌خواهیم محصولات عالی بسازیم، نه آشغالی مثل آندروید.»

فلش، آپاستور، و کنترل

اصرارِ جابز برای کنترل یکپارچه، در جنگ‌های دیگر هم بروز یافت. در سالِ شهرباری، گوگل را حلق‌آویز و هجومی بی‌سابقه به پلتفرم چندرسانه‌ای شرکت ادوبی برای وبسایت‌ها کرد؛ فلش را یک خوکِ خپل بی‌صرف خواند که توسط آدم‌های "تببل" درست شده و در آخر گفت که آیفون و آیپد هرگز از آن پشتیبانی نخواهد کرد. در اواخر همان هفته هم به خود من گفت: «فلش یک لحافِ چهل‌تکه‌ی تکنولوژیک است که کارآیی افتضاح و مشکلاتِ امنیتی فوق‌العاده بدی دارد.»

اپل حتی تعدادی برنامه‌ی کاربردی که از یک ابزار مفسر-محصولِ خود ادوبی- برای ترجمه‌ی کدهای فلش استفاده می‌کردند را هم در لیستِ تحریرِ خود قرار داد تا دیگر، اصلاً امکانِ سازگاری آن با آی. اس وجود نداشته باشد. جابز استفاده از برنامه‌های مفسر، که به توسعه‌دهندگان امکانِ ساخت برنامه‌های مختلف و سپس سازگار کردن آنها برای چندین سیستم‌عامل را می‌داد، تحقیر می‌کرد و می‌گفت: «امکانِ اجرای فلش روی سیستم‌عامل‌های مختلف، یعنی تقسیم کردن همه چیز بر کوچکترین مخرج مشترک. ما کلی تلاش می‌کنیم تا سیستم‌عامل را بهتر کنیم، پس اگر قرار باشد ادوبی فقط با توابعی که بین تمام سیستم‌عامل‌ها مشترک است به خوبی کار کند، دیگر توسعه‌دهنده‌ها نفعی نخواهند برد. برای همین هم به آنها گفتیم که از ویژگی‌های برترِ سیستم‌عاملِ ما کمال استفاده را ببرند تا برنامه‌هاشان روی آی. اس بهتر از هر سیستم‌عاملِ دیگری کار کند.» در این مورد حق با او بود: از دست رفتنِ ویژگی متمایز بودن سیستم‌عامل‌های اپل - یعنی تجاری شدن آنها مثل دستگاه‌های HP و دل - به معنایِ مرگِ شرکت بود.

البته یک دلیل شخصی‌تر هم در میان بود، اپل به سال ۱۹۸۵ در ادوبی سرمایه‌گذاری کرد و هر دو با هم انقلاب نشر رومیزی را رقم زدند. جابز ادعا می‌کرد: «با کمک من بود که ادوبی جایی روی نقشه پیدا کرد.» او در سال ۱۹۹۹، یعنی بعد از بازگشت به اپل، از ادوبی تقاضا کرد که روی نرم‌افزارِ تدوینِ ویدیو و چند محصول دیگر برای آیمک و سیستم‌عامل آن کار کند، ولی با امتناعِ ادوبی مواجه شد زیرا آنها روی محصولاتِ ویندوزی تمرکز کرده بودند. اندکی بعد، جان وارناک^۱ مؤسسِ ادوبی بازنشسته شد. جابز می‌گفت: «وقتی وارناک رفت انگار روح از کالبدِ ادوبی خارج شد، او یک مخترعِ واقعی بود و با هم در ارتباط بودیم. بعد از او یک مُشت کت و شلواری سر کار آمدند و شرکت بدل شد به زباله‌دان.»

وقتی فدائیانِ ادوبی و حامیانِ فلش در فضای اینترنت، حمله‌ای سایبری بر علیهِ جابز ترتیب و به او لقب کنترل‌کننده‌ی افراطی دادند، تصمیم گرفت یک نامه‌ی سرگشاده منتشر کند. بیل کمپیل، دوستِ او و عضو هیئت‌مدیره‌ی اپل، به خانه‌ی پالو آلتو آمد تا آن را مروری کند. جابز از او پرسید: «واقعاً این طور به نظر می‌رسد که من دارم ادوبی را به چهارمیخ می‌کشم؟» کمپیل گفت: «نه، اینها حقایقند، بفرستش بروه!» بخشِ اعظمِ نامه، بر اشکالاتِ فنی فلش متمرکز بود، ولی با وجودِ مربی‌گری کمپیل، جابز نتوانست مقاومت

¹ Flash

² John Warnock

کند و در انتهای متن، تاریخچه‌ی پر از مشکل دو شرکت را نیز وسط کشید: «ادوبی آخرین توسعه‌دهنده‌ی بخش خصوصی بود که مک‌آس. ایکس را تحت پوشش قرار داد.»

همان سال، اپل برخی از محدودیت‌های مرتبط با مفسرها بین‌پلتفرمی را ارتقا داد و ادوبی نیز با عرضه‌ی یک ابزار مفسر دیگر به میدان آمد که می‌توانست از قابلیت‌های کلیدی آی. آس بهره ببرد. جنگ شدیدی در گرفته بود ولی در این میان جایز استدلال‌های بهتری داشت که در انتهای، موجب شد ادوبی و سایر توسعه‌دهنده‌ها، استفاده‌ی بهتری از رابط کاربری آیفون و آیپد، و ویژگی‌های کلیدی آنها بکنند.

جایز در ماجراهی مباحثات مربوط به کنترل ساختگیرانه‌اش بر روی برنامه‌های کاربردی موجود در آپاستور، دوران به مراتب سخت‌تری را پشت سر گذاشت؛ محافظت در برابر برنامه‌هایی که حاوی ویروس بودند یا حریم خصوصی کاربران را تهدید می‌کردند، منطقی بود. ممانعت از ارائه برنامه‌هایی که برای دور زدن فروشگاه آیتونز کاربران را به وب‌سایت‌های تبلیغاتی می‌بردند هم لاقل منطق تجاری داشت. ولی جایز و گروهش پا را از این هم فراتر گذاشتند و تصمیم به تحریم تمام برنامه‌هایی گرفتند که از نظر بازرسان اپل، اهدافی مثل بدنامی مردم، ایجاد اغتشاشات سیاسی، یا ترویج هرزه‌نگاری را دنبال می‌کردند.

ایفای این نقش زمانی به مشکل بدل شد که اپل یکی از برنامه‌های اینمیشنی مارک فیوره^۱ با مضمون سیاسی را رد کرد، چرا که به سیاستِ دوگانه‌ی دولت بوش در قبال شکنجه که ناقض قوانین بین‌المللی بود، می‌تاخت. تصمیم اپل، در ماه آوریل سال ۲۰۱۰، یعنی وقتی که فیوره جایزه‌ی پولیتزر^۲ را به خاطر مقالات کارتونی دریافت کرد، علنی و در مراسم مذکور به آن اشاره شد. لذا شرکت مجبور به نقض سیاست همیشگی خود، و جایز ناچار از عذرخواهی علنی شد: «ما به خاطر اشتباهات‌مان مقصرا هستیم، همواره برای ارائه بهترین عملکرد خود کوشیده‌ایم و در حال یادگیری به سریع‌ترین شکل ممکن هستیم - ولی همچنان معتقدیم که این محدودیت‌ها منطقی هستند.»

آن عذرخواهی علنی، فراتر از یک اشتباه محض بود و به این توهّم شوم دامن زد که این اپل است که انتخاب می‌کند کاربران چه برنامه‌هایی را ببینند و چه مطالبی را بخوانند، چیزی که حداقل در مورد کاربران آیپد و آیفون صدق می‌کرد. بدین صورت بود که جایز در معرض خطری غیرقابل انکار قرار گرفت: بدل شدن به نمادِ قیم مطلقی، که خود در آگهی "۱۹۸۴"^۳ وعده‌ی نابودی‌اش را داده بود. پس قضیه را جدی گرفت و یک روز به تام فریدمن^۴ ستون‌نویس نیویورک تایمز زنگ زد و بر سر این موضوع بحث کرد که چطور در اپل محدودیت‌ها را طوری طراحی کند تا شبیه سانسور به نظر نرسند. از فریدمن خواست رئیس یک کمیته‌ی مشاوره شود و به طراحی رویکردهای نظارتی کمک کند، ولی رئیس او گفت که این قضیه به تضادِ منافع خواهد انجامید، از این رو هرگز چنین کمیته‌ای شکل نگرفت.

هرزه‌نگاری هم به مشکل دیگری بدل شد. جایز در پاسخ به ایمیل یکی از مشتریان گفت: «ما این وظیفه‌ی اخلاقی را برای خود قائلیم که هرزه‌نگاری را از آیفون دور نگه داریم، کسانی که دنبال انحراف اخلاقی هستند، می‌توانند به سراغ آندروید بروند.»

¹ Mark Fiore

² Pulitzer

³ Tom Friedman

این نظر، منتج به رد و بدل شدن ایمیل با رایان تیت^۱، سردبیر یک سایت تکنولوژیک به نام ولی وگ^۲ شد. او یک روز عصر که داشت شرایی مرد افکن می‌خورد، با ارسال ایمیلی برای جاپز، کنترل سخت‌گیرانه‌ی برنامه‌های آپ استور را تقبیح کرد. نوشته: «اگر دیلان امروز ۲۰ ساله بود، تو چه احساسی نسبت به شرکت داشتی؟ آیا اصلاً باب به این فکر می‌افتد که آیپد کوچکترین ربطی به "انقلابی‌گری" دارد؟ انقلاب‌ها برای آزادی هستند مرد.»

جاپز برای غافگیر کردن تیت، چند ساعت بعد جوابش را داد. شب از نیمه گذشته بود: «آره، آزادی از شر برنامه‌هایی که اطلاعات شخصی تو را می‌دزدند، آزادی از دست برنامه‌هایی که باتری موبایلت را خالی می‌کنند، آزادی از هرزه‌نگاری. آره، اینها آزادی است. زمانه عوض شده، بعضی از بچه‌های قدیمی کامپیوتر، احساس می‌کنند دنیای آنها دارد محو می‌شود. واقعاً هم همین طور است.»

تیت در ایمیل بعدی، مطالبی راجع به فلاش و مسائل دیگر مطرح کرد، بعد دوباره برگشت سر موضوع سانسور: «و می‌دانی چیست؟ من "آزادی از هرزه‌نگاری" را نمی‌خواهم. هرزه‌نگاری خوب است! و فکر می‌کنم زنم هم باهش مشکلی نداشته باشد.»

جاپز پاسخ داد: «شاید وقتی پدر شدی، برایت مهم شود. موضوع فقط آزادی نیست، اپل سعی دارد کاری که به صلاح کاربرانش هست را انجام دهد» و در آخر نظری غافلگیر کننده نوشته: «از اینها که بگذریم، تو چه کار کرده‌ای که بهش می‌نازی؟ خودت چیزی درست کرده‌ای؟ یا فقط بلدی به دیگران نیق بزنی و انگیزه‌هاشان را کم‌ارزش جلوه دهی؟!؟»

تیت تحت تأثیر قرار گرفت. در سایت خود نوشته: «به ندرت می‌توان مدیرعاملی یافت که رو در رو با مشتریان و وب‌لاگ‌نویس‌ها بحث کند. جاپز لایق یک اعتبار بزرگ است، نه فقط به خاطر اینکه شرکتش چنین محصولات موققی تولید می‌کند، بلکه به خاطر شکستن قالب‌جا افتاده‌ی مدیران امریکایی. وی نه فقط شرکت خود را بر اساس اعتقادات قوی تأسیس و سپس بازسازی کرد، بلکه علناً از آنها دفاع هم می‌کند؛ با قوت، بی‌تعارف و حتی ساعت دو صبح یک روز آخر هفتة.» بسیاری از وبلاگ‌نویس‌ها با این موضوع موافق بودند و ایمیل‌های ستایش‌آمیز فراوانی به جانب "او" روانه شد. "جاپز" هم احساس افتخار می‌کرد؛ او مشاجره‌اش با تیت و تعدادی از آن تمجیدها را برای من فرستاد.

با این همه، هنوز چیزی دلسرد کننده راجع به قوانین اپل وجود داشت زیرا آنهایی که محصولات اپل را می‌خریدند، قادر نبودند به کارتون‌های سیاسی یا موارد شامل هرزه‌نگاری دسترسی داشته باشند. سایت فکاهی eSarcasm.com جنبش اینترنتی «آره استیو، من هرزه‌نگاری می‌خواهم» را به راه انداخت و نوشته: «ما آدمهای بی‌دین کثافت منحرفی هستیم که ۲۴ ساعته باید تصاویر مستهجن ببینیم. یا این، یا اینکه ما هم می‌رویم دنبال ایده‌ی جامعه‌ی باز بدون سانسور، تا یک دیکتاتور تکنولوژیک نتواند برای مان تصمیم بگیرد که چه ببینیم و چه نبینیم.»

جاپز و اپل بارها با همسایه‌ی ولی وگ، یعنی وب‌سایت گیزمودو وارد درگیری شدند، به خصوص زمانی که این سایت تصاویر یک نسخه از آیفون^۳ را که یکی از مهندسین اپل در کافه‌ای جا گذاشته بود، قبل از

¹ Ryan Tate

² Valleywag

معرفی رسمی محصول، روی اینترنت فرستاد. وقتی پلیس، بر اساس شکایت اپل به خانه‌ی خبرنگار مذکور هجوم بُرد، این سؤال در اذهان مطرح شد که آیا جنون کنترل، با گردن کشی در هم آمیخته؟ جان استیوارت از دوستان جابر و طرفدار اپل بود. وقتی استیو در فوریه به نیویورک رفت تا با سران رسانه‌ها ملاقات کند، با او هم یک دیدار خصوصی داشت ولی این باعث نشد استیوارت از تعقیب شد دیلی شو^۱ دست بر دارد. او در یکی از برنامه‌هایش، با آن لحن طنز بی‌نظیر خود گفت: «اصلًا قرارمان این نبود! قرار بود مایکروسافت شیطان باشد! هی بچه‌ها شماها یاغی بودید نه توسری خور. ولی حالا چی؟ مثلاً دارید آدم می‌شوید؟ سال ۱۹۸۴ را یادتان رفته، آن آگهی‌های غلبه بر قیم بزرگ را؟ بد نیست توی آینه یک نگاهی به خودتان بکنید!»

در انتهای بهار، این مشکل بین اعضای هیئت‌مدیره مورد بحث قرار گرفت. آرت لوینسون درست بعد از جلسه، هنگام صرف ناهار، گفت: «معلوم است که استیو تکبر دارد، با شخصیتش گره خورده. او می‌تواند با بی‌فکری عکس العمل نشان دهد و عقایدش را با شدت عمل به کرسی بنشاند.» این تکبر، وقتی اپل در موضع ضعف بود مشکلی پدید نمی‌آورد. ولی آنک اپل غول بازار تلفن‌های همراه بود و به قول لوینسون: «باید با گذر از این مرحله، به یک شرکت بزرگ بدل می‌شیم و تکبر را از خودمان دور می‌کردیم.» آل گر هم در آن جلسه این موضوع را مطرح کرد: «سابقه‌ی اپل به سرعت در حال تغییر است، الان دیگر پرتاب پُتک به سمت قیم بزرگ مطرح نیست. حالا اپل بزرگ است و مردم این رفتارها را تکبرآمیز می‌دانند. استیو در موضع توسری خور بودن بهتر ظاهر می‌شود تا در موضع یک غول فروتن.»

جابز در مقابل این حرف‌ها صبر کمی داشت. بعداً به من گفت، علت سرزنش اپل این است که: «شرکت‌هایی مثل گوگل و ادوی پشت‌سرمان دروغ می‌گویند و سعی دارند تکه‌پاره‌مان کنند.» نظرش راجع به اینکه گاهی اپل گردن کشی می‌کرد چه بود؟ گفت: «من نگران این نیستم، چون ما گردن کش نیستیم.»

آنچنگیت: طراحی بر ضد مهندسی

در بسیاری از شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی، بین طراحان و مهندسین، تنشی دائمی وجود دارد؛ گروه اول علاقمند به زیباسازی محصول است و گروه دوم به حسب وظیفه‌ی خود باید مطمئن شود که محصول تولیدی، به خوبی از پس ایفای وظایف اصلی و ضروری خود بر می‌آید. در اپل که جابر هم طراحی و هم مهندسی را در اوج می‌خواست، این تنیش بیشتر از شرکت‌های دیگر بود.

از سال ۱۹۹۷ که او و جانی آیو (مدیر ارشد طراحی) بدل به دو شریک خلاق شدند، همواره تردیدهای مهندسین را بهانه‌هایی می‌پنداشتند که بالأخره باید روزی بر آنها فائق آمد. اعتقادشان به اینکه طراحی بی‌نظیر می‌تواند قابلیت‌های فرا انسانی مهندسی را تقویت کند، با موفقیت آیمک و آیپاد به ایمان بدل شد. دیگر هر گاه مهندسین می‌گفتند فُلان کار ناشدنی است، آیو و جابر آنها را به تلاش مضاعف وا می‌داشتند و عموماً هم این تلاش‌ها نتیجه می‌داد. البته از اشکالات کوچک گریزی نبود. برای مثال در مورد آیپاد نانو، باید گفت که مستعد خراش برداشتن بود، زیرا آیو استفاده از روکش شفاف را نپذیرفت و گفت که از خلوص

^۱ یکی از مشهورترین شوهای تلویزیونی طنز در امریکا. (Daily Show)

طراحی خواهد کاست. این مورد بحران‌زا نبود. ولی در پروژه‌ی آیفون⁴، سلیقه‌ی طراحی آیو به جنگ قوانین ثابت فیزیک رفت که حتی با دایره‌ی تحریف واقعیت هم نمی‌شود آنها را تغییر داد! فلزات، متریال مناسبی برای قرارگیری در کنار آنتن به شمار نمی‌رond. مایکل فارادی¹ نیز جریان امواج الکترومغناطیس را به دور سطح یک فلز نشان داد، نه از میان آن. بنابراین وجود قاب فلزی دور یک تلفن، می‌تواند به شکل‌گیری چیزی معروف به "قفس فارادی" منجر شود که سیگنال‌های ورودی یا خروجی را دچار نقصان می‌کند. در قسمت زیرین نخستین آیفون، یک بخش پلاستیکی طراحی شده بود ولی آیو آن را مخرب یکپارچگی طرح می‌دانست و از این رو پیشنهاد کرد یک نوار باریک آلومینیومی دور تلفن قرار گیرد. با جواب دادن این طرح، آیو (نه یک نوار باریک، بلکه) یک قاب استیل دور آیفون⁴ گذاشت. این قطعه، تقویت‌کننده‌ی ساختار تلفن و بسیار براق بود، و در ضمن به عنوان بخشی از آنتن هم ایفای نقش می‌کرد.

این طراحی چالش‌برانگیز بود؛ به منظور ایفای نقش آنتن، قاب فلزی باید دارای یک شکاف کوچک می‌بود، شکافی که پر شدن اتفاقی آن با نرمی انگشت یا کف دست، منجر به کاهش سیگنال می‌شد. گروه مهندسی، پیشنهاد پوشاندن سطح فلز را ارائه کرد تا از بروز این مشکل ممانعت به عمل آید، ولی آیو گفت که روکش، از برآقی ظاهر فلز خواهد کاست. مشکل در جلساتی متعدد به سمع و نظر جاوز رسید، ولی او باز هم پنداشت که مهندس‌ها آدرس غلط می‌دهند. بنابراین گفت که شما از پس مشکل بر می‌آید و آنها هم به حرفش گوش کردند.

آن طراحی، "تقریباً" بی‌اشکال از کار در آمد. وقتی آیفون⁴ در ژوئن ۲۰۱۰ عرضه شد، در ظاهر عالی بود ولی مشکل به زودی کشف و برجسته شد: اگر تلفن را به شکلی مطمئن در دست می‌گرفتید، به خصوص اگر نرمی دست چپ شما آن شکاف کوچک را پُر می‌کرد، تماس از دست می‌رفت؛ مشکلی که احتمال بروزش یک به صد بود. از آنجایی که رازداری در مورد محصولات در دست ساخت، یکی از قوانین جاوز بود (شاید بد نباشد بدانید بدنی تلفنی که روی سایت گیزمودو رفت هم الکی بود)، حتی تست‌های عملکردی معمول -که اکثر دستگاه‌های الکترونیکی پشت سر می‌گذارند- هم برای آیفون⁴ به عمل نیامد. تونی فیدل بعدها گفت: «سؤال اصلی این است که آیا این دو سیاست، یعنی "اولویت دادن به طراحی در مقابل مهندسی" و "اعمال محدودیت در مورد افشاری اطلاعات محصول در دست ساخت" به اپل کمک می‌کند یا خیر؟ از منظر کلی بله، ولی قدرت بدون نظارت، چیز بدی است و این همان اتفاقی بود که در مورد آیفون⁴ رخ داد.»

اگر این محصول، آیفون⁴ ساخت اپل نبود، یعنی همان محصولی که ما با دیدنش در جا خشکمان زد، قطعاً مشکل "قطع یکی از هر صد تماس" تیتر خبرها نمی‌شد. ولی در مورد اپل، مشکل تا آنجا پیش رفت که به "آنتن‌گیت" معروف شد، و التهاب زمانی بالا گرفت که در اوایل جولای، یکی از مشتریان پس از انجام تست‌های سخت روی آیفون⁴، گفت که به خاطر مشکل آنتن، خرید آن را توصیه نمی‌کند.

جاوز برای تعطیلات در دهکده‌ی کنای هاوایی بود که سر و صداها شروع شد. در ابتدا حالت تدافعی به خود گرفت. آرت لوینسون دائم با او تماس تلفنی داشت و جاوز اصرار می‌ورزید که این چیزی جز موزیگری گوگل و موتورو لا نیست. می‌گفت: «می‌خواهند اپل را از پا در بیاورند.» لوینسون با فروتنی اصرار کرد: «بیا

¹ Michael Faraday

اگر مشکلی وجود دارد حلقه کنیم» و قُلدری اپل را گوشزد کرد که جابز چندان از آن خوشش نیامد، زیرا با نقطه‌نظر سیاه-سفید، درست-غلط او در نگاه به دنیا تعارض داشت. حس می‌کرد که اپل شرکتی اخلاق‌مند است و اگر دیگران نمی‌توانستند این را بفهمند، خطای خودشان بود نه دلیلی برای اپل تا فروتنی پیشه کند. دومین عکس‌العمل او آزده‌گی بود. دوباره انتقادات را به خود گرفت و به لحاظ احساسی غمگین شد. لوینسون می‌گفت: «درست بر عکس بعضی از عمل‌گرهای محض در صنعتِ ما، استیو تن به انجامِ کارهایی که قلبًا حس می‌کند غلط هستند، نمی‌دهد. برای همین هم وقتی خود را حق به جانب می‌داند به جای پاسخگویی، از زیر بار مسئولیت شانه خالی می‌کند.» لوینسون گفت که افسردگی مشکلی را حل نمی‌کند ولی جابز جواب داد: «گندش بزنده، ارزشش را ندارد.» سرانجام این تیم کوک بود که او را از رخت بیرون آورد. از یک نفر نقل کرد که اپل دارد یک مایکروسافت جدید می‌شود، قلدرماپ و از خود راضی. فرداروز، جابز از دنده‌ی راست بلند شد و گفت: «بیایید ته و تویش را در بیاوریم.»

با رسیدنِ داده‌های مربوط به تماس‌های ناموفق از شرکت AT&T، جابز پی برد که واقعًا مشکلی در میان است، حتی اگر آنقدر کوچک که به نظر مردم نیاید. بنابراین آماده‌ی برگشت از هاوایی شد ولی پیش از پرواز، چند تماس تلفنی گرفت. زمانش بود که قدیمی‌های معتمد را فرا بخواند؛ مردان خردمندی که در روزگارِ ساختِ مکینتاش اول (سی سال قبل) حتی برای لحظه‌ای ترکش نکرده بودند.

اولین تماس را رجیس مَکِّنا، نابغه‌ی روابط عمومی دریافت کرد. جابز گفت: «دارم از هاوایی بر می‌گردم تا قضیه‌ی آنتن را حل کنم، به مشورت نیاز دارم.» برای ساعت ۱۳:۳۰ فردا عصر در اتاقِ هیئت‌مدیره‌ی اپل در کوپرتینو قرار گذاشتند. نفر دوم لی کلو بود که هنوز سعی داشت به طور کامل از پروژه‌های تبلیغاتی اپل بازنشسته شود، ولی آنکه جابز او را به حضور می‌طلبید. همکارِ کلو، جیمز وینسِنْت نیز دعوت شد.

جابز تصمیم گرفت پرسش را هم با خود بیاورد. رید، آن موقع سال آخرِ دبیرستان بود. استیو به او گفت: «قرار است برای دو روز، روزی ۲۴ ساعت در جلسه باشم و می‌خواهم کنارم باشی چون توی این دو روز، به اندازه‌ی بیش از دو سال تحصیل در دانشکده‌ی اقتصاد چیز یاد خواهی گرفت، قرار است با بهترین‌های دنیا که تصمیمات واقعًا سختی می‌گیرند توی یک اتاق باشی و کارشان را ببینی.» وقتی از این تجربه برای من می‌گفت، اشک در چشمانش جمع شده بود: «حاضرم دوباره تمام آن دوره‌ی سخت را از سر بگذرانم، فقط برای اینکه که رید فرصت کند مرا حین کار ببینند. باید می‌دید که پدرسچه کاره است.»

کتی کاتن^۱ مدیرِ لایق روابط عمومی و نیز هفت مدیر ارشد اپل، به جمع آنها پیوستند. جلسه تمام عصر طول کشید. جابز بعدها گفت: «یکی از بهترین جلساتِ تمام عمرم بود.» داده‌های جمع‌آوری شده را از نظر گذراند: «این هم از حقایقِ موجود. خب، حالا باید چه کار کنیم؟»

مَکِّنا آرامترین و رُکْترین فردِ جلسه بود. گفت: «فقط حقیقت را بیان کن: داده‌ها را. با تکبر روی صحنه نرو، بی‌پروا و زُمخت هم نباش.» دیگران از جمله وینسِنْت، از جابز خواستند حالتِ عذرخواهی به خود بگیرد، ولی مَکِّنا گفت: «نه، لازم نیست دُمت را بزنی زیر بغلت و بروی توی جلسه‌ی مطبوعاتی. فقط باید بگویی: «تلفن‌ها کامل نیستند، ما هم کامل نیستیم. انسانیم و همیشه برای بهترین‌ها تلاش می‌کنیم، داده‌ها می‌گویند که ...» و این، استراتژیِ کلی شد. وقتی بحثِ جلسه چرخید روی حسِ تکبر، مَکِّنا گفت لازم

^۱ Katie Cotton

نیست زیاد نگرانش باشد. بعدها در این باره گفت: «فکر نمی‌کنم سعی برای متواضع نشان دادن استیو جواب بدده، او درباره خودش می‌گوید: "چیزی که می‌بینید، همان است که عایدتان می‌شود."».

جلسه‌ی خبری، جمعه‌ی همان هفته در تالار اپل برگزار شد. جابز توصیه‌ی مک‌کنا را نصب‌العین قرار داد. نه عذرخواهی کرد و نه تعظیم، ولی در عین حال با بیان اینکه اپل منشاء مشکل را فهمیده و سعی در رفع آن دارد، توانست از اهمیت موضوع بکاهد. سپس چارچوب بحث را عوض کرد و گفت که تمام تلفن‌های همراه مشکل دارند. خودش بعدها به من گفت که چنین حرفی در آن رویداد «خیلی آزاردهنده» بود، ولی در حقیقت او توانست آن را با لحنی غیر احساسی و صریح بیان کند. در چهار جمله‌ی کوتاه خبری گفت: «ما کامل نیستیم. تلفن‌ها هم کامل نیستند و همه این را می‌دانیم. ولی ما می‌خواهیم کاربرانمان را خوشحال نگه داریم.»

گفت هر کسی که ناراحت است می‌تواند تلفنش را برگرداند (با نرخ بازگشت ۱۷٪، یعنی کمتر از یک سوم نرخ بازگشت برای آیفون 3GS و اکثر تلفن‌های دیگر) یا اینکه یک قاب ضد ضربه‌ی مجانی از اپل بگیرد. سپس داده‌هایی را به نمایش گذاشت که نشانگر بروز مشکلی مشابه در سایر تلفن‌های همراه بود. این البته عین حقیقت نبود زیرا طراحی آنتن آیفون ۴ آن را کمی بدتر از سایر تلفن‌ها (حتی نسخه‌های پیشین آیفون) کرده بود. ولی بی‌شک حقیقت داشت که شورشِ رسانه‌ای، پیرامون تماس‌های ناموفق آیفون ۴ توسط بعضی‌ها بیش از حد بزرگ شده بود. گفت: «به طرزی واقعاً افراطی به قضیه دامن زده‌اند، باورنکردنی است.» با وجود نگرانی از عدم عذرخواهی صریح و عدم اعلام فراخوان محصول، اکثر مشتریان با او موافق بودند.

طول زمان انتظار برای دریافت آیفون‌های پیش‌فروش شده، از دو هفته به سه هفته افزایش یافت ولی با این حال، سریع‌الفروش‌ترین محصول تاریخ شرکت باقی ماند. کم‌کم مناقشه‌ی رسانه‌ای به موضوع دیگری معطوف شد: آیا حق با جابز بود که می‌گفت سایر تلفن‌ها هم مشکلات مشابهی دارند؟ حتی اگر جواب منفی بود، مواجهه به آن راحت‌تر از مواجهه با ادعای معیوب و غیرقابل استفاده بودن آیفون ۴ بود.

بعضی از تفسیرگران رسانه‌ای دیر باور بودند. مایکل وولف^۱ از سایت newser.com نوشت: «روز قبل، در یک نمایش مدبرانه، غیرتدافعی و عادلانه، البته با چاشنی خدشه‌دار کردن صداقت، استیو جابز با موفقیت روی صحنه حاضر شد تا مشکل را انکار، انتقادات را رفع، و نکوهش را با سایر سازندگان تلفن‌های هوشمند تقسیم کند. این نمایش، سطحی تازه در "بازاریابی مدرن، برگرداندن پیکان انتقادات به سمت رقبا، و مدیریت بحران" به شمار می‌رود که راجع به آن تنها می‌توان با دیر باوری و بُهت و حیرت پرسید: آنها چطور به آن رسیده‌اند؟ یا با دقت بیشتر، او چطور به آن رسیده است؟» وولف آن را با رفتار هیپنوتیزم‌کننده‌ی جابز به عنوان "آخرین انسان کاریزماتیک" مرتبط دانست. سایر مدیرعامل‌ها ممکن بود به انتشار عذرخواهی رسمی و اعلام فراخوان محصول مبادرت بورزنده، ولی جابز مجبور به این کار نبود: «چهره‌ی عبوث، ظاهر اسکلتی، خودکامگی و سلوک کلیساوی، و حس رابطه‌ی او با ارواح مقدسه، واقعاً کار کرد و به او در این تصمیم‌سازی آمرانه که "چه چیزی ارزشمند است و چه چیزی مبتذل،" برتری محسوسی داد.»

^۱ Michael Wolff

اسکات آدامز^۱، خالقِ کمیک استریپِ دیلبرت^۲ نیز دیر باور بود، ولی صد برابر آن ستایش‌گر. او چند روز بعد، با انتشار یک مطلب در اینترنت (که استیو آن را با افتخار برای همه ایمیل کرد) اظهار داشت که بی‌شک "مانور ارتفاع بالای" جابر، سرنوشتی جز تدریسِ دانشگاهی به عنوان یکی از استانداردهایِ جدیدِ روابطِ عمومی نخواهد یافت. آدامز نوشت: «واکنشِ اپل به مشکلِ آیفون^۴، بر طبقِ قواعدِ مرسومِ روابطِ عمومی نبود، زیرا جابر تصمیم گرفت کتابچه‌ی قوانین را از نو بنویسد. اگر می‌خواهید بفهمید یک نابغه چگونه است، جملاتِ جابر را یاد بگیرید.» جابر با پیش‌کشیدنِ این مطلب که تلفن‌ها هیچ‌یک کامل نیستند، موضوع بحث را به یک ادعایِ بی‌چون و چرا تغییر داد: «اگر جابر، بحث را از آیفون^۴، به تمام تلفن‌های هوشمند بسط نداده بود، من می‌توانستم یک کمیک استریپِ خنده‌دار درست کنم، راجع به محصولی که آنقدر بد ساخته شده که در صورتِ تماس با دستِ آدم، دیگر کار نمی‌کند. ولی به محضِ اینکه او موضوع بحث را به "تمامِ تلفن‌های هوشمند مشکل دارند" تغییر داد، فرصت خوشمزگی من هم از دست رفت. هیچ‌چیز به اندازه‌ی حقیقتی جامع و عیان، باعثِ به هم خوردنِ عیش و طربِ آدم نمی‌شود.»

اینک آفتاب می‌دمد

با حلِ چند مشکلِ دیگر، کارنامه‌ی حرفه‌ای استیو جابر تکمیل می‌شد، و جنگِ دائمی با گروهِ موسیقی مورد علاقه‌اش بیتلز نیز در زمره‌ی این مشکلات بود. در سال ۲۰۰۷، شرکتِ اپل بالآخره توانست نزاع خود با "گروه اپل" بر سر نام تجاری "اپل" را حل و فصل کند (اگر یادتان باشد گروه اپل «صاحبِ حقوقِ معنوی آثارِ بیتلز» شرکتِ اپل کامپیوترا را به دلیلِ استفاده از نامِ اپل از سال ۱۹۷۸ بدین سو، تحت پیگرد قرار داده بود) ولی به رغم اینکه آن پرونده ختم به خیر شد، هنوز بیتلز آخرین گروه موسیقایی برجسته‌ای بود که فقدانش در آیتونز حس می‌شد. علتِ اصلی عدم توافقِ بیتلز با ای‌ام‌آی میوزیک (صاحب حق نشرِ اکثر آثار آنها)، چگونگی برخورداری از حقوقِ دیجیتالی آثار بود.

سرانجام در تابستانِ ۲۰۱۰، بیتلز و ای‌ام‌آی میوزیک به توافق رسیدند و یک جلسه‌ی چهار نفره در اتاقِ هیئت‌مدیره‌ی اپل برگزار شد. جابر و معاون ارشدش در فروشگاهِ آیتونز، ادی کیو، میزبانِ جف جونز^۳ مدیر برنامه‌های بیتلز، و راجر فاکسون^۴ رئیسِ ای‌ام‌آی میوزیک بودند. حالا که بیتلز آماده‌ی ورود به دنیای دیجیتال بود، اپل چه پیشنهادی در آستین داشت تا این رؤیا را عملی کند؟ جابر از مدت‌ها قبل، انتظار این روز را می‌کشید. در حقیقت سه سال قبل، حینِ برنامه‌ریزی برای ورودِ بیتلز به آیتونز، همراه با گروهِ تبلیغاتی لی کلو و جیمز وینسنت، رویِ آگهی‌ها و تبلیغاتِ مربوطه هم کار کرده بود.

کیو به خاطر می‌آورد که: «من و استیو راجع به تمامِ احتمالاتِ ممکن فکر کرده بودیم.» از جمله: درج نامِ بیتلز در صفحه‌ی اصلیِ فروشگاهِ آیتونز، خریدِ بیلبوردهایی برای نمایشِ بهترین عکس‌های گروه، و

¹ Scott Adams

² Dilbert

³ Jeff Jones

⁴ Roger Faxon

پخش یک سری آگهی تلویزیونی به سبک کلاسیک اپل. بهترین پیشنهادها عبارت بودند از: انتشار یک مجموعه‌ی کامل از ۱۳ آلبوم استودیویی بیتلز به قیمت ۱۴۹ دلار، انتشار مجموعه‌ی دو بخشی "اساتید گذشته،" و انتشار یک بسته‌ی تصویری خاطره‌انگیز، شامل کنسرت واشنگتن کالیزیوم به سال ۱۹۶۴. پس از حصول توافقات کلی، جابز شخصاً به انتخاب عکس برای آگهی‌ها کمک کرد. هر آگهی تصویری به یک عکس سیاه و سفید از پاول مک‌کارتنی^۱ و جان لنون ختم می‌شد که جوان و خندان، در یک استودیوی موسیقی، به یک برگه‌ی نُت خیره بودند؛ تصویری که یادآور عکس‌های قدیمی جابز و وازنیاک، در حال نگاه کردن به صفحه‌مدارهای اپل بود. ادی کیو می‌گفت: «آوردن بیتلز به آیتونز، قله‌ی چرایی ورود ما به تجارت موسیقی بود.»

^۱ Paul McCartney

فصل چهل

به سوی ابدیت

آبر، بشقاب پرندہ و فراتر

آیپد 2

حتی قبل از اینکه آیپد (1) عرضه شود، جاگز داشت به ویژگی‌های لازم برای آیپد 2 فکر می‌کرد. اضافه شدن دوربین جلو و عقب قطعی بود - همه هم می‌دانستند- و قطعاً می‌خواست دستگاه باریک‌تر شود. اما جدای از اینها، جایی دور از تیررسِ فکر دیگران، یک مشکلِ ثانوی ذهنِ او را مشغول کرده بود: جلد‌های مورد استفاده‌ی عموم مردم، خطوطِ زیبای آیپد و نمایشگر آن را از نظر محو می‌کردند و چیزی را که باریک بود، چاق جلوه می‌دادند؛ لباس‌هایی مبتذل بر تنِ دستگاهی که باید از هر نظر جادویی می‌بود.

در همین حین مقاله‌ای راجع به آهن‌رباها زیر دستش آمد، آن را بُرید و به جانی آیوْ داد. هر آهن‌ربا یک حوزه‌ی جذبِ تقریباً متمرکز دارد، پس احتمالاً می‌شد از آنها برای ساختِ یک جلدِ قابل جداسازی استفاده کرد که به جلوی آیپد بچسبد، ولی شکلِ کلی دستگاه را خدشه‌دار نکند. همزمان یکی از بچه‌های گروه آیوْ روی ساختِ جلدی جداشدنی و دارایِ لولایِ مغناطیسی کار می‌کرد که با گشودنِ آن، صفحه نمایش به طور خودکار به زندگی بر می‌گشت (درست مثل صورتِ خندان یک کودک که غلغلکش داده باشی)، و بعد همان جلد می‌توانست به عنوان پایه‌ی دستگاه هم مورد استفاده قرار گیرد.

این، نه یک تکنولوژی پیشرفت‌هه، بلکه یک ابزار فنی ساده، دلربا و البته مثالی دیگر از میلِ جاگز به یکپارچگی سرتاسریِ محصولاتش بود: جلد و آیپد 2 برای هم طراحی شده بودند، طوری که آهن‌رباها و لولا با یکدیگر هم‌خوانی کامل داشتند. با وجودِ پیشرفت‌های فراوانِ آیپد 2، این جلدِ کوچکِ بامزه که هیچ‌یک از مدیرعاملهای دیگر، هرگز زحمتِ طراحی آن را به خود نمی‌دادند، لبخندهای زیادی روی صورت‌ها نشاند. از آنجایی که جاگز در مرخصی درمانی بود، انتظار نمی‌رفت دومِ مارس ۲۰۱۱، در رویدادِ معروفی آیپد 2 در سان‌فرانسیسکو حضور یابد. اما بعد از ارسالِ دعوت‌نامه‌ها به من گفت که می‌خواهد حتماً آنجا باشد. همان صحنه‌ی همیشگی تکرار شد: مدیرانِ ارشد در ردیفِ اول، تیم کوک در حالِ نوشیدنِ نوشابه‌ی انرژی‌زا، سیستمِ صوتی در حالِ پخشِ آهنگ‌هایی از بیتلز: "می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی" و "اینک آفتاب می‌دمد." پسر جاگز هم در آخرین دقایق به مراسم رسید، البته همراه با دو نفر از دوستانِ دانشگاهی‌اش که چشمان‌شان از حدقه بیرون زده بود.

جابز با بدنی وحشتناک لاغر و خندهای بر لب، روی صحنه آمد. حضار برایش فریاد زدند و از ف्रط خوشحالی، دقایقی ایستاده تشویقش کردند. سپس گفت: «مدتی هست که روی این محصول کار می‌کنیم و نمی‌خواستم امروز را از دست بدhem» که با خنده‌ی مهربانانه‌ی حضار همراه شد.

معرفی آیپد ۲ را با نمایشِ جلدِ جدید آغاز کرد و گفت: «این بار، محصول و جلد با هم طراحی شده‌اند.» سپس به ذکرِ انتقادی پرداخت که برایش عذاب‌آور بود - زیرا حقیقت داشت: آیپد اول در مصرفِ محتوا بهتر از تولید آن بود. بنابراین اپل دو تا از بهترین برنامه‌های تولیدِ محتوای مکینتاش، یعنی گاراژ‌بند و آیموؤی را با آیپد سازگار کرد و نسخه‌های قدرتمندی برای آن ساخت. جابز روی صحنه نشان داد که چقدر ساخت و تنظیم آهنگ، یا قرار دادن آهنگ و جلوه‌های ویژه بر روی ویدیو، با استفاده از آنها ساده است، همین‌طور ارسال و اشتراک‌گذاری چنین مواردی با استفاده از آیپد ۲.

یک بار دیگر در پایانِ معرفی محصول، اسلایدِ تقاطعِ خیابانِ هنرهای آزاد و خیابانِ تکنولوژی را نمایش داد و این بار یکی از واضح‌ترین ابرازِ نظرهای خود را ارائه کرد و گفت که خلاقیت و سادگی، ماحصلِ یکپارچگی کلی فرآیند - سخت‌افزار، نرم‌افزار، و در موردِ آیپد، محتوا و جلد و حتی فروشنده‌گان - است و نه ماحصلِ آزاد گذاشتن و از هم گسیختگی امور، یعنی چیزی که در موردِ کامپیوترهای ویندوزی و دستگاه‌های آندرویدی صدق می‌کرد:

«در دی‌إن‌ایِ اپل حک شده که تکنولوژی به تنها‌ی کافی نیست. ما معتقدیم که از ازدواجِ تکنولوژی با انسانیت، نتیجه‌ای حاصل می‌آید که قلبِ ما را به سرودخوانی و امیدارهای این واقعیت در محصولاتِ ماوراء کامپیوتر^۱ بیش از هر حوزه‌ی دیگری تحقق یافته. هجوم قدیمی‌ها به بازارِ تبلت شروع شده و درست دارند مثلِ کامپیوترهای شخصی به آن نگاه می‌کنند، یعنی ساختِ سخت‌افزار و نرم‌افزار توسعهٔ شرکت‌های مختلف. اما تجربه‌ی ما و تک‌تک استخوان‌های بدن‌مان، می‌گویند که این رویکردِ صحیحی نیست. اینها دستگاه‌های ماوراء کامپیوتر هستند که لازم است کاربردشان ساده‌تر و حسی‌تر از کامپیوترها باشد، و باید نرم‌افزار و سخت‌افزار و برنامه‌های کاربردی آنها به روشی حتی یکپارچه‌تر از کامپیوترهای شخصی در هم تنیده شوند. ما فکر می‌کنیم برای ساختِ این نوع محصولات، معماری صحیحی داریم. نه فقط در سیلیکان که حتی در سازمانِ خودمان.»

این معماری نه تنها در سازمانِ او، که حتی در روحِ استیو هم پرورش یافته بود.

و اما یک چیز دیگر: «می‌خواهم از خانواده‌های همه تشکر کنم، چون از ما حمایت می‌کنند تا کاری را که عاشقش هستیم انجام دهیم. از خانواده‌ها متشکرم که به ما این امکان را دادند تا رویِ رؤیاهامان کار کنیم و این محصولاتِ عالی را برای شما بسازیم.»

بعد از رویدادِ معرفی محصول، حسابی انرژی گرفته بود. با لورین، رید و دو دوستِ او به هتلِ چهار فصل آمد تا ناهار را با من باشند. برای تنوع، اندک غذایی هم خورد؛ آبمیوه‌ی تازه سفارش داد که سه مرتبه پس

^۱ Post Pc Devices

فرستاد، چون معتقد بود آبمیوه‌ی پاکتی بوده‌اند. یک پاستای پریماورا هم خواست که بعد از چشیدن، به کلی کنارش گذاشت و بعد، نصف سالاد لویی مرا خورد و یکی هم برای خودش سفارش داد، البته همراه با بستنی. مدیریتِ سخاوتمندِ هتل هم بالآخره یک لیوان آبمیوه‌ی سازگار با استانداردهای او آورد.

فردا که در خانه‌اش ملاقات کردیم همچنان در اوج بود. می‌خواست روز بعد به دهکده‌ی کُنا برود، آن هم تنها تنها. پرسیدم برای سفر چه روی آیپد جدیدش ریخته. سه فیلم را نام برد: محله‌ی چینی‌ها، اولتیماتوم بورن، و داستان اسباب‌بازی^۳. جدای از اینها فقط یک کتاب دانلود کرده بود: زندگی‌نامه‌ی یک مرتضی؛ همان راهنمای مراقبه‌ی معنوی که اولین بار در نوجوانی خواند و بعدها در هند دوباره‌خوانی کرد، و به گفته‌ی خودش از آن موقع، سالی یک بار آن را مطالعه می‌کرد.

نیم‌روز بود که تصمیم گرفت چیزی بخورد. برای رانندگی ضعیف بود، پس با هم به کافه‌ای در مرکزِ خرید پالو آلتو رفتیم که بسته بود، ولی کافه‌دار عادت داشت که در ساعت‌های تعطیل، جائز در بزند. پس با روی گشاده ما را راه داد. جائز به شوخی گفت: «ماموریت دارد که مرا پروار کند.» دکترها گفته بودند تخم‌مرغ بخورد که منبع غنی پروتئین است، پس یک املیت سفارش داد. می‌گفت: «زندگی با چنین مرضی و تمام این دردها، دائمًا تو را یاد فناپذیریات می‌اندازد و اگر مراقب نباشی، می‌تواند بلاهای عجیبی سر مغزت بیاورد. اکثر آدم‌ها برای بیش از یک سال^۱ آینده برنامه‌ای ندارند که این خیلی بد است. باید خودت را مجبور به برنامه‌ریزی کنی، طوری که انگار سال‌های سال‌زنه خواهی ماند.»

نمونه‌ای از این تفکرِ رؤیایی، ایده‌ی ساختِ قایقِ تفریحی مجللش بود. قبل از پیوندِ کبد، گاه برای تعطیلات، قایقی اجاره می‌کرد و با خانواده به مکزیک، اقیانوسِ آرام جنوبی یا مدیترانه می‌رفت. در بسیاری از این سفرهایِ دریایی، از طراحی قایق خسته یا متنفر می‌شد، برای همین از ته سفر می‌زندند و با پرواز به کُنا می‌رفتند. اما گاه هیچ چیزی بیش از دریانوردی لذت‌بخش نبود. می‌گفت: «بهترین سفرِ دریایی عمرم وقتی بود که رفتیم به سواحلِ ایتالیا و بعد به آتن - که افتضاح بود ولی معبدِ پارتُن^۲ دیوانه‌ام کرد - و بعد به افسس^۳ در ترکیه که دستشویی‌هایِ مرمرِ باستانی و محلی برای ساز و آوازِ موسیقی‌دان‌ها داشت.» در استانبول یک پروفسور تاریخ‌دان را به خدمت گرفت تا تورِ گردشی خصوصی برای خانواده‌اش برگزار کند، و در پایان به حمام‌های ترکیه‌ای رفتند که در آنجا صحبت‌های پروفسور، بینشی راجع به جوانان سرتاسر دنیا به جائز داد:

«ناگهان به من الهامی شد. همه با ردهای بلند نشسته بودیم و آنها برای ما قهوه‌ی ترکی درست می‌کردند. پروفسور داشت راجع به طرزِ ساختِ آن قهوه، و تفاوت‌ش با قهوه‌های سایرِ کشورها توضیح می‌داد، یک‌هو من از خودم پرسیدم: «خب مثلاً که چی؟» کدام بچه‌ای را توی ترکیه پیدا می‌کنی که اهمیتی برای قهوه‌ی ترکی قائل باشد؟ من تمام روز جوان‌های استانبول را دیده بودم. همه همان چیزهایی را می‌نوشیدند که سایر بچه‌ها در دنیا می‌نوشند، لباس‌هایی به تن‌شان بود که انگار از گپ خرده بودند، و همه از تلفنِ همراه استفاده می‌کردند، درست مثل جوان‌های سرتاسر عالم. دیدن اینکه جوان‌ها همه دنیا را شبیه به هم

¹ Parthenon

² Ephesus

می‌بینند، مرا تکان داد. در اپل وقتی داریم محصولی می‌سازیم، چیزی به نام تلفن ترکی نداریم. آیپادی که جوان‌های ترکیه‌ای می‌خواهند، متفاوت از سایر کشورها نیست. ما همین الان هم دنیاً واحدی داریم!»

بعد از آن سفرِ دریایی لذت‌بخش بود که جابز مشغول طراحی و بعد بازطراحی مکرر قایقی شد که در رؤیایی ساختن آن به سر می‌برد. اما در سال ۲۰۰۹ دوباره حالش بد شد و پروژه را تقریباً تعطیل کرد. خودش می‌گفت: «فکر نمی‌کردم برای ساختنش زنده بمانم و این خیلی غمگینم کرده بود، بنابراین تصمیم گرفتم طراحی را فقط به عنوان یک سرگرمی ادامه دهم و امیدوار باشم که تا اتمام کار، زنده بمانم. اما اگر همان موقع دست از کار می‌کشیدم و از قضا تا دو سال بعد زنده می‌ماندم، واقعاً ضایع می‌شد. پس ادامه دادم.»

بعد از خوردنِ املت در کافه، به خانه برگشتیم و او تمام مدل‌ها و طرح‌های قایق را نشانم داد. مطابقِ انتظار، طرحی صاف و به دور از تجمل‌گرایی داشت. عرشه‌های چوبی آن کاملاً تخت و فاقدِ هر گونه تجهیزاتی بودند. پنجره‌های کابین تقریباً از سقف به کف و یکپارچه شیشه‌ای بودند. اتاقِ اصلی نیز دیوارهای شیشه‌ای داشت که ۱۲ متر طول و ۳ متر ارتفاع داشتند. جابز یکی از مهندسین ارشد فروشگاه‌های اپل را به طراحی شیشه‌های ویژه‌ای که قادر به تحملِ بار باشند، گماشت. می‌گفت که یک شرکتِ قایق‌سازی حرفه‌ای در آلمان، مشغولِ ساختِ قایق است. ولی خودش هنوز هم داشت با طراحی وَر می‌رفت: «می‌دانم که ممکن است بمیرم و یک نصفه قایق برای لورین به ارث بگذارم، ولی مجبور به ادامه دادنم. اگر نه، انگار که دارم به مرگِ خودم اعتراف می‌کنم.»

چند روز بعد، قرار بود جابز و پاول بیستمین سالگرد ازدواج‌شان را جشن بگیرند و استیو، معرف بود که در طولِ سال‌های زندگی مشترک، آن‌طور که شایسته بوده از لورین قدردانی نکرده است. می‌گفت: «من خیلی خوشبختم، چون وقتی داری ازدواج می‌کنی نمی‌دانی چه در انتظارت است، فقط یک حسِ بصری نسبت به همه چیز داری. انتخابِ بهتری از من ساخته نبود، چون لورین نه تنها باهوش و زیبا بود - و هست - بلکه معلوم شد، انسانِ خوبی هم هست.» برای لحظاتی اشک ریخت. بعد راجع به دیگرانی که پیش‌تر با آنها بود حرف زد، به خصوص راجع به تینا ریدس. ولی گفت که در آخر، اتفاقی بهتر از ازدواج با لورین ممکن نبوده است. نمودی از خودخواهی هم در حرف‌هایش بروز یافت. گفت: «لورین باید با شرایط کنار می‌آمد، همین‌طور با مریضی‌ام. خودم خوب می‌دانم که زندگی با من به زیبایی یک کاسه‌ی گیلاس نیست.»

گرچه در میان ویژگی‌های خودخواهانه‌اش، تمایل به فراموش کردنِ تاریخ‌های تولد و سالگردی‌های مهم هم بود، ولی تصمیم داشت برای بیستمین سالگردِ ازدواج، همسرش را غافلگیر کند. به یاد دارید که آنها در هتلِ آه‌واه‌نی واقع در پارکِ ملی یوسُمیتی ازدواج کرده بودند. جابز تصمیم گرفت برای بیستمین سالگرد، پاول را دوباره به آنجا ببرد. اما وقتی زنگ زد، سوئیت رزرو شده بود. بنابراین مسئولِ هتل را مجبور کرد با کسانی که سوئیتِ عروس و دامادی آنها در بیست سال قبل را رزور کرده بودند، تماس بگیرد و جویا شود که آیا حاضرند از حقِ خودشان چشم‌پوشی کنند یا خیر. برایم تعریف کرد که: «پیشنهاد کردم برای یک آخر هفته‌ی دیگر پولِ سوئیت‌شان را حساب کنم، مرد نازنینی بود، گفت: "بیست سال، آه خواهش می‌کنم مَرد، سوئیت مال شما است".».

عکس‌های عروسی را که یکی از دوستان گرفته بود، پیدا کرده و سپرده بود که روی کاغذهای کلفت، بزرگ چاپ کنند تا داخلِ یک جعبه‌ی زیبا بگذارد و به لورین تقدیم کند. روی آیفُن‌ش گشت و متنی را که نوشته بود تا داخلِ جعبه بگذارد، چنین برایم خواند:

«بیست سال قبل چیز زیادی از هم نمی‌دانستیم، ولی با بینشِ خود راه را یافتیم؛ مرا شیدای خودت کردی. به گاهِ ازدواج‌مان، در آه‌واه‌نی برف می‌بارید. در گذرِ این سال‌ها بچه‌ها آمدند. هم روزهای خوش داشتیم و هم روزهای سخت، ولی روزهای بد هرگز. عشق و احترام‌مان تاب آورد و بالید. سال‌ها در کنار هم ماندیم و اینک-پیرتر، داناتر- با چین و چروک‌هایی بر چهره و قلب‌مان اینجا ییم؛ جایی که بیست سال قبل، آغازِ ما شد. اینک لذت‌ها، رنج‌ها، رازها و شگفتی‌های زیادی از زندگی می‌دانیم، و هنوز اینجا در کنار هم هستیم و من، همیشه شیدای تو بوده‌ام.»

در پایانِ این روحانی، گریه‌اش غیر قابل کنترل بود. وقتی به خود مسلط شد، اشاره کرد که برایِ هر یک از فرزندانش نیز یک مجموعه عکسِ اختصاصی درست کرده. می‌گفت: «فکر کردم شاید دل‌شان بخواهد جوانی پدرشان را ببینند.»

آیکلاود^۱

جابز در سال ۲۰۰۱، یک چشم‌اندازِ مشخص داشت: کامپیوتِر شخصی به عنوان "قطب دیجیتال" برای دستگاه‌های مختلفی مثل پخش‌کننده‌ی موسیقی، دوربین ویدیویی و عکاسی، موبایل‌ها، تبلت‌ها، وغیره. این رویکرد بر اساسِ توانایی ساختِ محصولاتِ یکپارچه با کاربریِ آسان شکل گرفت و در ادامه، اپل را از یک شرکتِ سازنده‌ی کامپیوتراهای نیچه‌ای گران‌قیمت، بدل به ارزشمندترین شرکتِ تکنولوژیک در جهانِ معاصر کرد.

جابز در سال ۲۰۰۸ چشم‌اندازِ دیگری را برای شکل‌دهیِ موجِ بعدیِ عصرِ دیجیتال ترسیم کرد. معتقد بود که در آینده، کامپیوتِر شخصی ما دیگر به عنوان قطبِ پردازشِ محتواهایِ دیجیتال، کار نخواهد کرد و در عوض این کارکرد به "فضای ابری"^۲ منتقل خواهد شد. به بیان دیگر قرار بود محتواهای موردنظر ما، در سرورهای دوردست توسطِ شرکتی که به آن اعتماد داشتیم ذخیره شوند، تا هر زمان و در هر مکانی که مایل بودیم، بر روی هر یک از دستگاه‌های ما در دسترس قرار گیرند.

سه سالِ تمام زمان برد تا این ایده را اجرایی کند، ولی اولین گام به بیراهه رفت. در تابستانِ ۲۰۰۸ اپل مخصوصی به نام موبایل‌می^۳ معرفی کرد، یک سرویسِ حق‌اشتراکیِ گران (۹۹ دلار در سال) که به شما امکانِ ذخیره‌ی فهرستِ تماس‌ها، اسناد، عکس‌ها، ویدیوها، ایمیل و تقویم (در فضای ابری)، و همگام‌سازی این

^۱ iCloud (سرвис خدمات ابری اپل.م)

^۲ MobileMe

اطلاعات با تمام دستگاهها را می‌داد. به لحاظ نظری شما می‌توانستید به سراغ آیفون یا کامپیوترتان بروید، و به تمام جوانب زندگی دیجیتال خود دسترسی داشته باشید. با این حال یک مشکل اساسی در بین بود: با استفاده از مجموعه اصطلاحات جاوز، می‌شود گفت که این سرویس گند زد! پیچیده بود، دستگاهها به خوبی همگام نمی‌شدند، ایمیل‌ها و سایر داده‌ها به طور تصادفی لا به لای هم گم می‌شدند. آنقدر بد بود که والت ماسبرگ در وال استریت‌ژورنال نوشت: «موبایل می‌اپل، آنقدر کاستی دارد که غیرقابل اتکا است.»

جاوز خشمگین بود. گروه کاری موبایل می‌را داخل سالن کنفرانس اپل جمع کرد، روی صحنه رفت و پرسید: «کسی قادر هست به من بگویید قرار بود موبایل می‌چکار کند؟» وقتی اعضا جواب‌هایی چند دادند، جاوز با فریاد گفت: «پس به خاطر چی این کثافت درست کار نمی‌کند؟» نیم ساعت دیگر هم سرزنش را ادامه داد، گفت: «شماها خوشنامی اپل را لکه‌دار کردید، باید از همدیگر متنفر باشید که گذاشته‌اید این همه موبایل‌می را اخراج، و ادی کیو را جایگزینش کرد که مسئول بازبینی تمام محتواهای اینترنتی اپل بود. همان‌طور که آدام لاشینسکی از فُرچون در باب تشریح فرهنگ همکاری در اپل نوشت: «پاسخگو بودن در اپل اجرایی است.»

در سال ۲۰۱۰، روشن بود که گوگل، آمازون، مایکروسافت و سایرین قصد دارند در ذخیره محتواهای موردنظر کاربران (و نیز داده‌های جهانی) در فضای ابری، و همگام‌سازی آنها با دستگاه‌های مورد استفاده‌ی مردم، شماره یک دنیا بشوند. بنابراین جاوز، دو چندان به تلاش‌هایش افزود. همان پاییز برای من این‌گونه شرح داد:

«ما باید اداره‌کننده‌ی رابطه‌ی کاربران با فضای ابری باشیم؛ از پخش موسیقی و فیلم گرفته تا ذخیره‌ی عکس‌ها و اطلاعات و حتی داده‌های پزشکی. اپل اولین شرکتی بود که بینش تبدیل کامپیوتر به قطب دیجیتال را ارائه کرد. سپس تمام این برنامه‌های کاربردی -آیفوتون، آیمووی، آیتونز- را نوشتیم و در دستگاه‌های مردم از جمله آیپاد، آیفون و آیپد جای دادیم، که بازخوردهش فوق العاده بود. اما بعد از چند سال، قطب دیجیتال دارد از روی کامپیوتر به فضای ابری منتقل می‌شود. بنابراین هنوز همان استراتژی قطب دیجیتال را دنبال می‌کنیم، ولی حالا قطب اصلی جای دیگری است و کاربر همیشه به محتواهای مد نظرش دسترسی دارد، و مجبور به همگام‌سازی مداوم محتوا با چند دستگاه مختلف نیست.»

«برای ما خیلی مهم است که این دگرگونی را انجام دهیم، دقیقاً به خاطر چیزی که کلیتن کریستنسن آن را "معما نواران" خوانده است، حالتی که مختروع یک چیز، معمولاً آخرین کسی است که ماورای آن چیز را می‌بیند و ما قطعاً نمی‌خواهیم عقب بمانیم. من قصد دارم، موبایل می‌را مجانی و همگام‌سازی محتوا را ساده کنم. مشغول احداث یک مزرعه‌ی سرور در کارولینای شمالی هستیم که با آن، تمام محتوای موردنیاز مردم را ارائه و امنیت کامل‌شان را تضمین خواهیم کرد.»

جاوز چشم‌انداز مد نظر خود را در جلساتِ دوشنبه صبح بیان می‌کرد و به تدریج این گفتگوها باعث شکل‌گیری استراتژی جدید شرکت شد. می‌گفت: «ساعت ۲ بعد از نیمه شب برای اعضای گروه ایمیل

می‌زدم و همه چیز را عوض می‌کردم. خیلی روی قضیه فکر کردیم، چون یک کار مقطعی نبود بلکه پایی حیات و مماتِ شرکت در میان بود.» با اینکه در هیئت‌مدیره، بعضی‌ها از جمله آل گرایده‌ی مجانی کردن موبایل‌می را زیر سؤال برداشتند، ولی سرانجام به تصویب رسید، زیرا استراتژی اصلی شرکت برای آوردن مشتریانِ جدید به قلمروی اپل در دهه‌ی آتی بود.

سرویسِ جدید، آیکلاود نام گرفت و جایز در نطق افتتاحیه‌ی کنفرانسِ توسعه‌دهندگانِ جهانی اپل در ژوئن ۲۰۱۱، از آن رونمایی کرد. هنوز در مرخصی پزشکی به سر می‌برد و یک ماه قبل، به خاطرِ عفونت و درد چند روزی را در بیمارستان بستری شده بود. برخی از دوستانِ نزدیکش توصیه می‌کردند که معرفی آیکلاود را به زمانِ دیگری موکول کند، چرا که اجرایِ روی صحنه به تدارک و تمرینِ زیادی نیاز داشت. ولی به نظر می‌رسید که چشم‌اندازِ حضور در طليعه‌ی یک تحولِ زیرساختی دیگر در عصر دیجیتال، به او انرژیِ زیادی داده است.

وقتی در سالِ کنوانسیونِ سان‌فرانسیسکو روی صحنه آمد، یک پلیورِ سیاه و نرُزن^۱ روی یقه‌اسکی همیشگی‌اش، و یک گرمکن در زیر شلوارِ جینِ آبی‌اش به تن داشت، ولی از همیشه نحیف‌تر می‌نمود. حضار، ایستاده تشویقش کردند. گفت: «این همیشه کمک‌حالم است و قدرش را می‌دانم.» ظرفِ چند دقیقه، قیمتِ هر سهمِ اپل با بیش از ۴۰ دلار رسید. استیو تلاشی قهرمانانه از خود نشان می‌داد، ولی پژمرده بود.

به زودی جایش را روی صحنه به فیل شیلر و اسکاتِ فرستال داد تا سیستم‌عامل‌های جدید را برای مک و دستگاه‌های موبایل-آیفُن و آیپَد-معرفی کنند. سپس، برای معرفی آیکلاود به صحنه بازگشت. گفت: «ما در حدودِ ده سال، قبل یکی از مهم‌ترین چشم‌اندازه‌های را ارائه کردیم؛ کامپیوتراهای شخصی داشتند به مرور بدل به قطب دیجیتال برای کار با ویدیوها، عکس‌ها و آهنگ‌ها می‌شدند. ولی ظرفِ چند سال، این از بین رفت. چرا؟» شرح داد که چقدر سخت است که افراد تمامِ محتواهای دیجیتال را با تک تکِ دستگاه‌ها همگام کنند؛ اگر روی آیپَد آهنگی داشتید یا عکسی که با آیفُن گرفته شده یا ویدیویی که روی کامپیوتر ذخیره شده بود، آخرش این حس به شما دست می‌داد که مثلِ اپراتورهای تلفن در زمان‌های دور، باید مدام کابل‌های USB را به دستگاه‌ها وصل کنید، و محتوای مُدِ نظر را به آنها انتقال دهید. گفت: «همگام نگه داشتنِ این دستگاه‌ها به دیوانگیِ ما منجر خواهد شد،» حضار بلند بلند خنده‌یدند. ادامه داد: «اما راه حل نزد ما است. چشم‌اندازِ بزرگِ دیگری از اپل. می‌خواهیم پی‌سی^۲ و مک را تنزیلِ رتبه بدهیم، تا فقط یک ابزار باشند. و زین پس قصد داریم، قطبِ دیجیتال را به فضای ابری منتقل کنیم.»

جایز به خوبی می‌دانست که این «چشم‌اندازِ بزرگ،» در حقیقت چیز تازه‌ای نیست. حتی راجع به تلاشِ قبلی اپل چک گفت: «شاید فکر کنید، «چرا باید به اپل اعتماد کنم؟ اینها همان‌هایی هستند که موبایل‌می را درست کردند.» «حضور دیوانه‌وار خنده‌یدند. گفت: «فقط بگذارید بگوییم که آن روزها، بهترین روزهای عمرمان نبود.» با تشریحِ آیکلاود، بر همه روشن شد که این یکی، سرویسِ بهتری خواهد بود. ایمیل، فهرست تماس‌ها و یادداشت‌های تقویم بلافصله همگام می‌شدند. همین‌طور آپز، عکس‌ها، کتاب‌ها و اسناد.

¹ Vonrosen

² P C: Personal Computer

مؤثرتر اینکه، جابز و ادی کیو با شرکت‌های موسیقی هم به توافق رسیده بودند (بر خلاف گوگل و آمازون). اپل می‌توانست ۱۸ میلیون آهنگ روی سرورهای ابری خود ذخیره کند و اگر شما هر کدام از آنها را -چه قانونی، چه قاچاقی- روی هر یک از دستگاه‌های خود می‌داشتید، اپل به شما امکان می‌داد به نسخه‌های باکیفیت آهنگ‌ها روی تمام دستگاه‌های خود دسترسی پیدا کنید، بدون صرف وقت یا تقلای اضافه. جابز گفت: «همه‌اش اینجا است، و عالی کار می‌کند.»

این مفهوم ساده، که همه چیز یکپارچه کار می‌کند، مثل همیشه مزیت رقابتی اپل بود. از یک سال قبل، مایکروسافت کلاودپاور^۱ را تبلیغ می‌کرد و سه سال قبل از آن، مهندس ارشد نرمافزارهای مایکروسافت، ری ازی^۲ افسانه‌ای، در یک نطق حسابی برای جلب حمایت از پروژه گفته بود: «آرزوی ما این است که افراد، فقط یک بار مجوز محتواهای رسانه‌ای را بخزنند و از دستگاه‌های خود برای لذت بردن از آنها استفاده کنند.» ولی ازی در انتهای ۲۰۱۰ استعفا داد و خدمات ابری مایکروسافت، هرگز نتوانست راهی به دستگاه‌های مصرف‌کنندگان پیدا کند. آمازون و گوگل هر دو در سال ۲۰۱۱ خدمات ابری خود را عرضه کردند ولی هیچ‌یک از آنها توانایی یکپارچه‌سازی نرمافزار، سختافزار و محتوا برای گسترهای کامل از دستگاه‌ها را نداشتند. اما اپل، تمام حلقه‌های زنجیر را در اختیار داشت و آنها را طوری طراحی کرده بود، که همه با هم عالی کار کنند: دستگاه‌ها، کامپیوترها، سیستم‌عامل‌ها، نرمافزارهای کاربردی، و در کنار اینها، شبکه‌ی فروش و ذخیره‌سازی محتوا.

البته همه‌ی اینها، در صورتی بی‌نقص کار می‌کنند که یکی از محصولات اپل را داشته باشید و درونِ باع بسته‌ی اپل باقی بماند، که این نیز به نوبه‌ی خود یک منفعت دیگر را برای اپل به ارمغان آورده: وفاداری مشتری. یکبار که از آیکلاود استفاده کنید، دیگر دل کندن و رفتن به سراغ کیندل و دستگاه‌های آندرویدی سخت است، زیرا موسیقی و سایر محتواهای شما با آنها همگام نمی‌شوند؛ در حقیقت حتی با آنها کار هم نمی‌کند. این، دستاورده سه دهه اجتناب از سیستم باز است. جابز صبح روز بعد از معرفی آیکلاود، سر صحنه به من گفت: «روی ارائه خدمات موسیقی برای آندروید هم فکر کردیم. آیتونز را روی ویندوز قرار دادیم چون به رشد فروش آیپاد کمک می‌کرد، ولی به جز خوشحال کردن کاربران آندروید، نفعی در ارائه‌ی میوزیک آپ^۳ خودمان به آنها نمی‌بینم. و راستش را بخواهی، دلم نمی‌خواهد کاربران آندروید را خوشحال کنم.»

مقر جدید اپل

حتماً به یاد دارید که جابز در ۱۳ سالگی، نام بیل هیولیت را داخل کتابچه‌ی تلفن یافت و به او زنگ زد تا یک قطعه‌ی لازم برای ساخت دستگاه فرکانس‌شمار خود را تهیه کند (حتی یک شغل تابستانی هم در بخش ابزار‌آلات دقیق HP جفت و جور کرد). در همان سال بود که HP در کوپرتینو یک زمین بزرگ خرید

¹ Cloud Power

² Ray Ozzie

³ Music App

تا بخش ماشین حساب را گسترش دهد؛ جایی که بعدها وازنیاک در آن مشغول به کار شد و در ساعت‌بعد از تعطیلی نیز همانجا روی طراحی اپل I و اپل II کار کرد.

HP در سال ۲۰۱۰ تصمیم به فروشِ مقرِ فوق‌الذکر گرفت، که حدوداً ۲ کیلومتر از مقرِ اپل در اینفينیت-لوپ فاصله داشت. جایز به طور مخفیانه، اقدام به خریدِ آن قطعه زمین و املاکِ مجاورش کرد. او که به خاطر بر پایی یک شرکتِ ماندگار، همیشه تحسین‌کننده‌ی هیولیت و پکارد بود و به خود نیز افتخار می‌کرد که راه یکسانی را در اپل پیموده، در فکرِ ساختنِ یک مقرِ استثنایی برای اپل بود؛ چیزی که هیچ شرکتِ تکنولوژیک دیگری در ساحلِ غربی نداشته باشد. سرانجام ۱۵۰ هکتار زمین تدارک دید (بخش اعظم آنچه که در دورانِ کودکی‌اش باغ‌های زردادلویِ کوپرتینو بود)، و خود را وقفِ چیزی کرد که می‌توانست میراثی ماندگار و توأمان، نمادِ علاقه‌اش به طراحی و شوتش به بر پایی یک شرکتِ مانا باشد. می‌گفت: «می‌خواهم مقری نمادین از خودم باقی بگذارم که نماینده‌ی ارزش‌های شرکت برای نسل‌های آتی باشد.»

از منظرِ خودش، به سراغِ بهترین شرکتِ معماریِ دنیا رفت که متعلق به سرِ تُرمن فاستر^۱ و مشهور به ساختِ بناهایی با معماری و مهندسی هوشمندانه بود: مانندِ بنای رایشِ استگ^۲ در برلین و ساختمان تخم مرغی ۳۰ اس.تی. مِری اکس^۳ در لندن. عجیب نبود که جایز شدیداً در گیر طراحیِ کلیات و جزئیاتِ ساختمان شود. کار به جایی رسید که انتخابِ یک طرحِ نهایی تقریباً غیرممکن می‌نمود؛ از آنجا که قرار بود این، عمارتِ ماندگار او باشد، پس می‌خواست کار بی‌نقص انجام شود. شرکت فاستر، ۵۰ مهندسِ معمار روی پروژه گماشت و آنها سرتاسرِ سال ۲۰۱۰، هر سه هفته یک بار، طرح‌های اصلاح شده و انتخاب‌های ممکن را به جایز نشان دادند. او بارها و بارها، مفاهیمی تازه و گاه طرح‌هایی یک سره متفاوت نسبت به پروژه‌ی جاری را روی میز گذاشت و مهندسین را به شروعِ دوباره از صفر، و ارائه‌ی جایگزین‌های بیشتر وا داشت.

اولین باری که مدل‌ها و نقشه‌ها را در اتاق نشیمن منزلش دیدم، نمای ساختمان شبیه به یک پیستِ عظیم مسابقه، پیچ‌پیچ و متشکل از سه نیم‌دایره پیرامون یک محصورِ بزرگ بود. دیوارها (از سقف به کف) یکپارچه شیشه‌ای بودند و در داخلِ ساختمان، ردیف‌های متعددی از دفاترِ کاری مشاهده می‌شد که نورِ آفتاب از هر سو به داخل راهروهای میانِ آنها می‌دوید. جایز می‌گفت: «ساختمان، شاملِ فضاهایی برای ملاقات‌های تصادفی و سیال است، و همه در نورِ خورشید سهیمند.»

طرحِ جدیدِ ساختمان را حدوداً یک ماه بعد، در اتاق کنفرانسِ مقرِ اپل دیدم. آنچه روی میز بود با طرحِ قبلی تفاوت‌هایی اساسی داشت. اتاق‌های کار همگی عقبِ رفته بودند تا راهروهای طویل پیرامونی (که البته محل‌های اشتراکی ساختمان نیز بودند)، زیرِ نور آفتاب قرار گیرند. بحث‌هایی با برخی از معماران در گرفته بود، آنها می‌خواستند امکانِ باز کردنِ پنجره‌ها هم در نظر گرفته شود، ولی جایز هرگز با ایده‌ی باز کردن چیزها توسط مردم موافق نبود. می‌گفت: «این فقط باعث می‌شود ملت چیزها را داغان کنند.»

همان روز، سرِ میزِ شام طرح‌ها را به خانواده‌اش نشان داد. رید، به شوخی گفت که نمای هوایی ساختمان شبیهِ آلتِ تناسلي مردان است! جایز ابتدا این حرف را به عنوان نظرِ یک پسر نوجوان و در حال بلوغ، نادیده

¹ Sir Norman Foster

² Reichstag

³ 30 St. Mary Axe

گرفت. ولی فرداروز، دقیقاً همان را به معماران فاستر گفت و افزود: «متأسفانه وقتی این نظر را بشنوید، دیگر قادر به بیرون کردن تصویرش از ذهنتان نیستید.»

دفعه‌ی بعد که او را ملاقات کردم، شکل ساختمان به یک دایره‌ی ساده تغییر یافته بود. با این طرح جدید، دیگر نمی‌شد هیچ شیشه‌ی صافی در نمای بیرونی تعییه کرد، بلکه همه باید خمیده می‌بودند و بی‌نقص در کنار هم نصب می‌شدند. جایز از سال‌ها قبل مجذوب شیشه بود و تجربه‌اش در ساخت شیشه‌های بزرگ اختصاصی برای فروشگاه‌های اپل، او را مطمئن کرده بود که امکان تولید تعداد زیادی شیشه‌ی خمیده‌ی عظیم وجود دارد.

حياط مرکزی مقر جدید اپل، ۸۰۰ متر قطر خواهد داشت (نژدیک به طول سه زمین فوتبال امریکایی). جایز با همپوشانی نقشه‌ها نشانم داد که چطور این حیاط وسیع می‌تواند میدان سنت پیتر^۱ در رُم را به طور کامل بپوشاند. یکی از خاطرات قدیمی و ماندگارش، آن درخت‌های زرداًلوی بودند که زمانی سر تا سر این محوطه‌ی بزرگ را در تسخیر خود داشتند. بنابراین با استخدام یک درخت‌شناس کهنه‌کار از دانشگاه استنفورد، به او توضیح داد که ۸۰٪ از مساحت زمین، صاف و دستنخورده باقی خواهد ماند؛ یعنی محوطه‌ی لازم برای پرورش ۶.۰۰۰ درخت. در این باره می‌گفت: «از او خواستم اطمینان حاصل کند که مجموعه‌ای جدید از درخت‌های زرداًلو آنجا باشد. چون عادت داشتیم که آنها را در هر گوش و کناری ببینیم. آنها بخشی از میراث این دره بوده و هستند.»

در ژوئن ۲۰۱۱، نقشه‌های ساختمان^۲ طبقه‌ای به مساحت ۳ میلیون و ۵۳۰ هزار متر مربع، و با ظرفیت ۱۲.۰۰۰ کارمند، آماده رونمایی شد. جایز تصمیم گرفت یک روز بعد از معرفی آیکلاود در کنفرانس جهانی توسعه‌دهندگان اپل، طرح مقر جدید را در یک جلسه‌ی آرام و غیرعمومی برای شورای شهر کوپرتینو به نمایش بگذارد.

با اینکه انرژی کمی داشت، آن روز برنامه‌اش پر بود. ران جانسن مدیر توسعه و اداره‌ی فروشگاه‌های اپل (از یک دهه قبل تا آن موقع) تصمیم به پذیرش پیشنهاد مدیرعاملی جی. سی. پنی^۳ گرفته و همان صبح آمده بود تا راجع به رفتنش صحبت کند. بعد، من و جایز به کافه‌ی فرایش^۳ در پالو آلتو رفتیم. خیلی سرزنشه راجع به آینده‌ی احتمالی محصولات اپل حرف می‌زد و همان روز عازم سانتا کلارا بود تا در جلسه‌ی فصلی مدیران اپل و اینتل، راجع به امکان استفاده از تراشه‌های اینتل در دستگاه‌های قابل حمل اپل در آینده، بحث کنند. همان شب U2 در سالن ورزشی اُکلند اجرا داشت و جایز هم تصمیم داشت به آنجا برود. در بین این همه شلوغی بود که هنگام عصر، نقشه‌های ساختمان جدید را به شورای شهر نشان داد.

آرام و بدون هیچ همراه و هیاهویی، با همان لباس‌هایی که در کنفرانس توسعه‌دهندگان اپل بر تن کرده بود، وارد جلسه شد. سپس در جایگاه ایستاد، کنترل را برداشت و طی ۲۰ دقیقه اسلامیدهای مقر جدید اپل را برای اعضای شورای شهر نمایش داد. در آخر، که تصویر پردازش شده‌ی این ساختمان شیشه‌ای، آینده‌نگر و (البته به شکل بی‌نقصی) دایره‌وار را به نمایش در آورد، مکثی کرد، لبخندی زد، و سپس گفت: «انگار که یک بشقاب‌پرنه فرود آمده. به گمانم تصویر برترین ساختمان اداری جهان را اینجا داریم.»

¹ St. Peter

² J.C. Penney

³ Fraiche

جمعه‌ی بعد، ایمیلی برای یک همکار از سال‌های دور فرستاد؛ آن باورز، بیوه‌ی باب نیس مؤسس اینتل. شاید به یاد داشته باشید که او در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰، مدیر منابع انسانی و سنگ صبور کارکنان اپل، و نیز مسئول مجازاتِ جابز و دلجویی از کارمندان بعد از کج خلقی‌های او بود. جابز در آن ایمیل از باورز خواست که فردا به دیدارش بیاید. اما او که در نیویورک بود، یک‌شنبه صبح پس از بازگشت به پالو آتو، به عیادتِ استیو آمد. مریضی جابز دوباره شدت گرفته، دردمند و بی‌انرژی بود، اما با اشتیاق بسیار می‌خواست طرح‌های مقرِ جدید را به باورز نشان دهد. به او گفت: «باید به اپل افتخار کنی. باید به چیزی که ساختیم افتخار کنی.»

بعد مشتاقانه به او نگاه کرد و سؤالی پرسید، که تقریباً باورز را زمین‌گیر کرد: «برایم بگو در جوانی چطور بودم؟»

باورز سعی کرد جوابی صادقانه بدهد. گفت: «بی‌پروا و سخت‌گیر بودی، با بینشی نافذ. به ما می‌گفتی "سفر، خود پاداش است" و آینده نشان داد که درست می‌گفتی..»

جابز گفت: «بله، در این سفر چیزهای زیادی یاد گرفتم.» چند دقیقه بعد، انگار که بخواهد به خودش و باورز اطمینانِ خاطر بدهد، تکرار کرد: «واقعاً چیزهای زیادی یاد گرفتم.»

فصل چهل و یک

راند سوم

جدال در ساعت گرگ و میش

روابط فامیلی

جابز با اشتیاقی دردمدانه کوشید تا پرسش حتماً در ژوئن ۲۰۱۰ از دبیرستان فارغ‌التحصیل شود. می‌گفت: «وقتی دکترها سرطانم را تشخیص دادند با خدای خودم گفتم که واقعاً دلم می‌خواهد فارغ‌التحصیل شدن رید را ببینم، همین هم بود که مرا از سال ۲۰۰۹ عبور داد.» رید به عنوان یک سال‌ آخری، به طرز عجیبی شبیه هجده سالگی جابز بود؛ با لبخندی حاکی از یاغی و عقل‌کل بودن، چشمانی مشتاق، و موهایی تیره. از مادرش شیرینی و ابراز همدلی را به ارث برده بود، چیزی که پدرش نداشت. کاملاً خون‌گرم و مشتاق محبت به نزدیکانش بود. هر وقت که پدرش عبوسانه پشت میز آشپزخانه نشسته و به زمین خیره بود -که در دوره‌ی ناخوشی جابز بارها پیش آمد- تنها چیزی که نور را به چشمانش بر می‌گرداند، آمدن پرسش بود.

رید پدرش را می‌ستود. بعد از اینکه کارِ کتاب را به دست گرفتم، گاه به محلِ اقامتم می‌آمد و -مثل جابز- پیشنهاد می‌کرد که به پیاده‌روی برویم. با نگاهی جدی و مشتاق به من می‌گفت که پدرش یک تاجر پول‌پرست نیست، بلکه عشق به کار و افتخار به محصولاتش، مشوق او برای ادامه‌ی کار بوده است.

پس از تشخیص سرطان در بدنه‌ی جابز، رید تابستان‌ها را در آزمایشگاهِ تومورشناسی استنفورد برای شناسایی تسلسل‌ دی‌إن‌ای به منظور تشخیصِ ژن‌های تعیین‌کننده‌ی سرطانِ کولون (بخشی از روده‌ی بزرگ) می‌گذراند. در یکی از تجربیاتش، چگونگی انتقالِ جهش‌های ژنتیکی از نسلی به نسل دیگر را آموخت. جابز می‌گفت: «یکی از اندک مزایای مریضی من، این است که رید وقتی زیادی را در کسوتِ شاگردی دکترهای درجه‌ی یک می‌گذارد. شور و شوقش در این مورد، درست مثلی علاقه‌ی من به کامپیوتر -در همان سن و سال- است. فکر می‌کنم بزرگترین نوآوری‌های قرن بیست و یکم، در محلِ تقاطعِ تکنولوژی و بیولوژی شکل بگیرد. عصر جدیدی در شُرُفِ شروع است، درست مثلی عصرِ دیجیتال در نوجوانی من.»

رید از تحقیقاتش پیرامون سلطان، به عنوان مأخذ گزارش سال آخر دبیرستان استفاده کرد و آن را در مدرسه‌ی کریستال اسپرینگز آپلندز^۱ برای کلاس ارائه نمود. در حالی که توضیح می‌داد چطور از دستگاه‌های تفکیک‌کننده و رنگینه‌ها برای تشخیص و جداسازی توالی دی‌إن‌ای در تومورها استفاده کرده، پدرش با لبی خندان در کنار سایر اعضای خانواده، او را تماشا می‌کرد. جابز بعداً گفت: «داشتم تصور می‌کردم که رید یک خانه در پالو آلو خریده و خانواده‌ای دارد و به عنوان یک دکتر، با دوچرخه به محل کارش در استنفورد می‌رود.»

رشد رید در سال ۲۰۰۹ خیلی سریع بود، همزمان به نظر می‌رسید که پدرش دارد می‌میرد. وقتی جابز در ممفیس بستری بود، رید وظیفه‌ی مراقبت از خواهرهایش را بر عهده گرفت و خیلی پدرانه از آنها حراست کرد. سپس در بهار ۲۰۱۰ که وضع جسمانی پدرش به ثبات رسید، شخصیت بازیگوش و سرزنه‌ی خود را بازیافت. یک بار سر شام داشت با خانواده بحث می‌کرد که دوست‌دخترش را برای شام به کجا ببرد. پدرش بازیافت. یک فورنایو^۲ را پیشنهاد کرد، یک رستوران درجه یک و زیبا. اما رید موفق به رزرو جا نشد. جابز پرسید: «می‌خواهی من امتحان کنم؟» رید مقاومت کرد؛ می‌خواست خودش قضیه را سر و سامان دهد. این، فرزند وسطی و خجالتی خانواده، پیشنهاد یک خیمه‌ی سرخپوستی در باغ خودشان بسازند و او و ایو (خواهر کوچکتر)، یک غذای رومانتیک سرو کنند. رید بلند شد، او را بغل کرد و قول داد که بعداً این پیشنهاد را عملی کند.

یک روز شنبه، رید عضوی از تیم چهار نفره‌ی مدرسه بود که رقابت‌شان در تلویزیون محلی پخش می‌شد. همه به جز ایو که در نمایشگاه اسب بود- برای تشویقش رفتند. در حالی که عوامل فنی تلویزیون آماده‌ی تصویربرداری می‌شدند، جابز سعی کرد ناشکیبایی خودش را کنترل کند و در بین سایر والدینی که روی نیمکت‌ها نشسته بودند، ناشناخته باقی بماند. ولی با آن شلوار جین و یقه‌اسکی مشکی، کاملاً تابلو بود، طوری که یکی از خانم‌های کناری شروع کرد به عکس گرفتن. جابز بدون اینکه نگاهش کند، بلند شد و به انتهای همان ردیف رفت. وقتی رید به صحنه آمد، نام روی پلاک سینه‌اش این بود: «رید پاول.» وقتی میزبان جلسه از بچه‌ها پرسید که می‌خواهند چه کاره شوند، او جواب داد: «پژوهشگر سلطان.» جابز با مرسدس SL55 دونفره‌اش همراه با رید، و پاول در ماشین عقبی با این به خانه برگشت. لورین در راه خانه از دخترش پرسید که فکر می‌کند برای چه پدرش مایل به نصب پلاک روی مرسدسش نیست. جواب او جالب بود: «می‌خواهد یاغی باقی بماند.» من بعداً همین سؤال را از جابز پرسیدم، جواب داد: «چون مردم گاهی تعقیب می‌کنند و اگر پلاکی روی ماشین باشد، محل زندگی ام لو می‌رود. البته امروزه دیگر با وجود نقشه‌های گوگل این کار هم منسوخ شده. پس به گمانم فقط به این خاطر است که دلم نمی‌خواهد.» در مراسم جشن فارغ‌التحصیلی رید، جابز یک ایمیل از آیفُن‌ش فرستاد. خیلی ساده برایم نوشته بود: «امروز یکی از قشنگ‌ترین روزهای عمرم است. رید از دبیرستان فارغ‌التحصیل می‌شود. درست همین الان. و من با وجود همه‌ی مشکلات اینجا هستم.» آن شب با دوستانشان، در خانه مهمانی گرفتند. رید با تک‌تک اعضای خانواده رقصید، از جمله با پدرش. جابز بعداً رید را به انباری سرپوشیده‌شان -که شبیه آغل بود- برد تا یکی از دو دوچرخه‌ی خود را به او بدهد، زیرا خودش دیگر توان دوچرخه‌سواری نداشت. رید به شوخی

^۱ Crystal Springs Uplands

^۲ Il Fornaio

گفت که دوچرخه‌ی ایتالیایی خیلی غلطانداز است. پس کناری را که هشت‌دنه بود برداشت. وقتی گفت که از بابتِ این لطف به پدرش بدھکار می‌شود، جائز جواب داد: «لازم نکرده بدھکار باشی، تو دی‌إن‌ایِ مرا داری.» چند روز بعد، داستان اسباب‌بازی ۳ اکران شد. جائز از همان ابتدا این سه‌گانه‌ی سینمایی را پرورش داده بود. داستانِ قسمت جدید، راجع به عواطفی بود که حولِ رفتنِ آندی به کالج شکل می‌گرفت. مادرِ آندی دیالوگی دارد: «دلم می‌خواست همیشه در کنارت باشم.» آندی در جواب می‌گوید: «همیشه هستی.»

رابطه‌ی جائز با دو دخترش کمی سرdetر بود. توجه اندکی به ارین نشان می‌داد؛ دختری آرام و درون‌گرا که به نظر نمی‌رسید راهِ کنار آمدن با پدر را بلد باشد، به خصوص در موقعی که رفتارِ جائز آزاردهنده می‌شد. ارین دخترِ جوان و جذابی است، با شخصیتی حساس که از پدرش بالغ‌تر به نظر می‌رسد. آن موقع فکر می‌کرد که شاید بخواهد طراح شود، احتمالاً به خاطرِ علاقه‌ی پدرش به این حوزه. استعدادِ خوبی هم داشت. اما وقتی پدرش داشت طراحی‌های مقرِ جدیدِ اپل را به رید نشان می‌داد و ارین طرفِ دیگر آشپزخانه نشسته بود، جائز او را برای دیدنِ طرح‌ها دعوت نمی‌کرد. امیدِ بزرگش این بود که در بهار ۲۰۱۰ پدرش او را هم به مراسمِ اسکار ببرد، چون عاشق فیلم‌ها بود. حتی دلش می‌خواست با هواپیمای شخصی جائز برود و روی فرش قرمز هم حاضر شود. پاول کاملاً آماده بود که از رفتن به مراسم صرف‌نظر کند و خیلی سعی کرد شوهرش را به بودنِ ارین قانع کند. ولی جائز راضی نشد که نشد.

در مقطعی که مشغولِ تکمیلِ بخش‌های انتهایی کتاب بودم، پاول گفت که ارین می‌خواهد با او مصاحبه‌ای داشته باشم. این تقاضای من نبود چون او فقط شانزده سال داشت، با این حال موافقت کردم. در جایی از صحبت، ارین تأکید کرد که دلایلِ عدمِ توجهِ پدرش را می‌فهمد و این وضع را پذیرفته. می‌گفت: «سعی می‌کند همزمان به عنوانِ پدر و مدیرعاملِ اپل بهترین باشد و از عهده‌ی هر دو هم به خوبی بر می‌آید. گاهی آرزو می‌کنم که ای کاش توجهِ بیشتری به من می‌داشت، ولی می‌دانم که شغلش خیلی مهم و به گمانم واقعاً با حال است، بنابراین راضی‌ام. به توجهِ بیشتری نیاز ندارم.»

جازيز به هر سه فرزندش قول داده بود که وقتی به سِنِ نوجوانی رسیدند، هر یک را به انتخابِ خودشان به یک سفر ببرد. رید کیوتو را انتخاب کرد، چون می‌دانست که چقدر پدرش شیفتۀ‌ی آرامشِ ذنوارِ آن شهر زیبا است. عجیب نبود که ارین هم در سیزده سالگی (سال ۲۰۰۸) کیوتو را انتخاب کند. اما بیماری پدرش منجر به لغوِ آن سفر شد. جائز قولِ سال ۲۰۱۰ را به ارین داد، اما در ماهِ ژوئن تصمیم گرفت که نرود. دخترک سرافکنده شد ولی اعتراضی نکرد. در عوض مادرش او را همراه با دوستانِ خانوادگی به فرانسه برد و سفرِ کیوتو به ماه جولای موکول شد.

پاول نگران بود که شوهرش برای بارِ سوم سفر کیوتو را لغو کند، بنابراین وقتی اولین مرحله‌ی سفر با رفتن به دهکده‌ی کُنا در هاوایی کلید خورد، خیلی خوشحال شد. از قضا در آنجا دندان‌دردِ بدی به سراغ جائز آمد که ابتدا آن را نادیده گرفت، ولی دندانِ خراب شده بود و باید پُر می‌شد. بعد هم که مشکلِ آتنِ آیفُن ۴ رخ داد و جائز تصمیم گرفت برای حل و فصلِ آن عازمِ کوپرتینو شود. پاول و ارین با این امید که جائز برگردد و نقشه‌ی سفر به کیوتو را عملی کند، در هاوایی ماندند.

باعثِ خوشحالی و البته غافلگیری‌شان شد که او بعد از کنفرانسِ مطبوعاتی به کُنا برگشت و آنها را سوار بر هواپیما به ژاپن برد. پاول به یکی از دوستانش گفت: «معجزه شده.» رید هم که با پدرش به پالو آلتو

برگشته بود، همان‌جا ماند تا مراقب خواهر کوچکش ایو باشد. ارین با والدینش در تاوارایا ریوکان^۱ اقامت کرد؛ مهمان‌سرایی که مظہر سادگی عرشی و بسیار مورد علاقه‌ی جاذب بود. ارین می‌گفت: «آن‌جا رؤیایی بود.»

جادز ۲۰ سال قبل خواهر ناتنی ارین، لیسا برنان را که آن موقع هم سن ارین در سال ۲۰۱۰ بود، به ژاپن بردا. در بین بهترین خاطرات لیسا، تقسیم کردن خوراکی‌های خوشمزه با پدر و تماشای غذا خوردن او بود که معمولاً با ناخنک زدن به سوشی اوناگی و خوراک‌های لذیذ دیگر همراه بود. در حقیقت، تماشای پدر در حال لذت بردن از غذاهای مطبوع بود که برای اولین بار باعث شد، لیسا با او احساس نزدیکی کند. ارین هم تجربه‌ی مشابهی را به خاطر می‌آورد: «بابا هر روز می‌دانست کجا می‌خواهد غذا بخورد. می‌گفت یک سوبا‌فروشی عالی بلد است و مرا به آنجا می‌برد، آنقدر غذا خوب بود که دیگر سخت می‌شد بخواهی جای دیگری سوبا بخوری، بقیه به گرد پایش هم نمی‌رسیدند.» یک رستوران سوشی نیز در همان نزدیکی پیدا شد و جاذب با آیفُن‌ش، در نقشه‌های گوگل، روی آن برچسب زد: «بهترین سوشی تمام عمرم.» ارین کاملاً موافق بود.

در آن سفر، از معابد معروف کیوتو نیز بازدید کردند؛ معبدی که ارین عاشقش شد، سایه‌هو-جی^۳ بود؛ معروف به معبد خَزه: چرا که برکه‌ی طلایی آن را با غاهایی با بیش از صد نوع خزه فرا گرفته بود. پاول به خاطر می‌آورد که: «ارین واقعاً شاد شاد بود و همین باعث خوشنودی او از رابطه با پدرش و بهبود ارتباطشان شد، چیزی که ارین سزاوارش بود.»

کوچکترین فرزند جاذب، ایو، داستانی کاملاً متفاوت داشت. پرحرارت بود و از خودمطمئن، و به هیچ عنوان از پدرش مرعوب نمی‌شد. عشقش اسب‌سواری و مصمم بود که در آینده به المپیک راه پیدا کند. وقتی مربی‌اش گفت که این هدف، پشتکار بی‌نهایتی می‌طلبد، ایو جواب داد: «فقط بگو لازم است چه کار کنم، من انجامش خواهم داد.» و با تلاشی شگرف از برنامه‌ی مربی پیروی کرد.

ایو استادِ مأموریتِ غیرممکن مطالبه‌ی خواسته‌ها از جاذب بود؛ اغلب مستقیماً به دستیار او زنگ می‌زد تا مطمئن شود آن چیزی که خواسته در تقویم پدرش وارد می‌شود. در مذاکره هم عالی عمل می‌کرد. در یک آخر هفته‌ی سال ۲۰۱۰ که برنامه‌ی گردش جمعی داشتند، ارین می‌خواست رفتن را یک نصفه روز به عقب بیاندازد ولی می‌ترسید از پدرش بخواهد. ایو که آن موقع دوازده ساله بود، داوطلب این کار شد و سر میز شام، طوری پرونده را جلوی پدرش باز کرد که انگار و کیلی است در مقابل جایگاه قاضی. جاذب پرید و سطح‌حرفش -«نه، فکر نمی‌کنم بخواهم»- ولی معلوم بود که دلخور نیست، بلکه سرگرم شده است. همان شب، ایو با مادرش نشست و راههای کمک‌لورین به برگزاری گردشی بهتر را بررسی کرد.

جادز روحیه‌ی ایو را تحسین می‌کرد و خیلی از خصائص خود را در او می‌دید. یک بار به من گفت: «ایو مثل یک طپانچه است و صاحب قوی‌ترین اراده‌ای که من در یک بچه دیده‌ام.» او در ک عمیقی از شخصیت ایو داشت، شاید به این که خاطر شباهت‌هایی با شخصیت خودش داشت. این‌طور برای من توضیح داد: «ایو

^۱ Tawaraya Ryokan

^۲ نوعی رشته‌ی ژاپنی که از گندم سیاه درست می‌شود.

^۳ Saiho-Ji

حساس‌تر از چیزی است که خیلی‌ها فکر می‌کنند. آنقدر باهوش است که می‌تواند دیگران را کله‌پا کند، یعنی مسیرشان را تغییر دهد. در نتیجه گاهی خودش را تنها می‌بیند. فعلًاً دارد یاد می‌گیرد که هم خودش باشد، و هم طوری رفتار کند که دوستانی را که نیاز دارد از دست ندهد.»

رابطه‌ی جابز با همسرش، همیشه وفادارانه ولی گاه پیچیده بود. به شخصه لورین پاول را بانویی فهیم و دلسوز یافتم و تأثیر او در ثباتِ شخصیت و تصحیح رفتارِ خودخواهانه‌ی جابز را زیاد می‌دانم، رفتاری که به خاطرِ تماسِ دائمی استیو با افرادِ با ارده و عقل‌گرا، همیشه در معرضِ تشدید قرار داشت. پاول به ظرفت روی مواردِ اقتصادی، به دقت روی دلوپسی‌هایِ خانوادگی، و به شدت رویِ مسائلِ درمانی نظارت داشت. در اوائلِ ازدواج‌شان، بنیادِ کالج‌ترک^۱ را تأسیس کرد: مجری یک طرحِ تحصیلی در سطحِ ملی که به بچه‌های محروم کمک می‌کرد از دبیرستان فارغ‌التحصیل، و موفق به ادامه‌ی تحصیل در کالج شوند. او از همان موقع بدل به یکی از بانیانِ جنبشِ اصلاحاتِ تحصیلی شد. جابز تلاشِ همسرش را تحسین می‌کرد: «تأثیرِ کاری که لورین با کالج‌ترک انجام داده از ذهنم زدودنی نیست،» ولی خود به طور کلی، با تلاش‌های بشردوستانه بیگانه بود و هرگز از مراکزِ پشتیبانِ تحصیلی دیدن نکرد.

در فوریه‌ی ۲۰۱۰، جابز پنجاه و پنجمین سالگردِ تولدش را تنها با خانواده‌ی خود جشن گرفت. آشپزخانه را با بادکنک و نوارهایِ رنگی تزئین کردند، و بچه‌ها یک ردایِ پادشاهیِ محملی به رنگِ قرمز برایش آوردند، تا بر دوش بیاندازد، که انداخت. آنکه از یک سالِ فرساینده‌ی پر از مشکلاتِ جسمانی جان سالم به در برده بود، پاول امیدوار بود که بیشتر به خانواده‌اش توجه کند ولی جابز اغلب بر روی کار تمرکز می‌کرد. لورین به من گفت: «حس می‌کنم برای خانواده سخت است، به خصوص برای دخترها. بعد از دو سال بیماری، بالآخره کمی بهتر شده و بچه‌ها انتظار دارند که توجه بیشتری به آنها نشان دهد، ولی این‌طور نشده.» پاول به من گفت که می‌خواهد اطمینان حاصل کند که هر دو جنبه‌ی شخصیتِ جابز در کتاب منعکس و درج شود: «مثلِ خیلی از مردانِ بزرگی که استعدادهای خارق‌العاده‌ای دارند، او هم در همه‌ی جنبه‌ها فوق‌العاده نیست. دغدغه‌های اجتماعی ندارد و خودش را به جایِ دیگران نمی‌گذارد، ولی به توانمند ساختنِ نوع بشر، کمک به پیشرفتِ انسان‌ها و ارائه‌ی ابزارهای مناسب برای زندگی بهتر اهمیت می‌دهد.»

پژیدنـت اـبـاما

در سفری به واشنگتن در اوایلِ پاییز ۲۰۱۰، پاول با چند تن از دوستانش در کاخِ سفید، ملاقات کرد و از آنها شنید که پژیدنـت اـبـاما در اکتبر به دره‌ی سیلیکان خواهد آمد. وقتی پیشنهادِ ملاقاتِ اـبـاما با شوهرش را مطرح کرد، چشمانِ مشاورینِ اـبـاما برق زد، زیرا این دیدار با تأکیداتِ اـبـاما بر ایجادِ فضایِ رقابتی مسالمت‌آمیز همخوانی داشت. علاوه بر این، جان دوئر (سرمایه‌گذارِ معروف و یکی از دوستانِ نزدیکِ جابز) که در یکی از جلساتِ شورای مشورتی بازیابی اقتصادی، نقطه‌نظراتِ جابز در توضیحِ چراییِ کمرنگ شدنِ

^۱ College Track

برتری‌های ایالات متحده را بیان کرده بود نیز توصیه کرد که اُباما حتماً با جابز دیدار کند. بنابراین یک وقت نیم ساعته در برنامه‌ی کاری پرزیدنت برای جلسه‌ای در فرودگاه وستین^۱ سان‌فرانسیسکو گنجانده شد. ولی مشکلی در میان بود. وقتی پاول قضیه را به شوهرش منتقل کرد، جابز گفت که میلی به دیدن اُباما ندارد. دلخور بود که این قرار، بدون اطلاع‌اش گذاشته شده: «من توی این دام نمی‌افتم. به یک دیدار یادگاری پا بگذارم که بعد بتواند پُز بدهد با یک مدیر عامل ملاقات داشته؟!» لورین اصرار کرد که اُباما «واقعاً عاشق دیدن تو است.» جابز جواب داد اگر موضوع این است، شخصاً زنگ بزند و درخواستِ ملاقات کند. این بازی برای پنج روز ادامه یافت. لورین سرانجام از رید که آن موقع در استنفورد بود، خواست که برای شام بیاید و پدرش را راضی کند. دستِ آخر جابز رضایت داد.

جلسه، ۴۵ دقیقه به طول انجامید و جابز در هیچ موردی کوتاه نیامد. همان ابتدا به اُباما گفت: «این‌طور که پیش می‌روی برای دور دوم رأی نمی‌آوری» و اضافه کرد که برای جلوگیری از این، دولت باید خیلی بیشتر، از فضای کسب و کار حمایت کند. توضیح داد که ساختن یک کارخانه در چین بسیار ساده و همین کار در امریکای امروز، تقریباً غیرممکن و بخش اعظم مشکل ناشی از قوانین و هزینه‌های غیرضروری است. جابز به سیستم آموزشی امریکا هم حمله کرد و گفت که به طور ناامیدکننده‌ای منسخ و زمین‌گیر قوانین اتحادیه‌ی کار شده است و تا زمانی که اتحادیه‌ی معلمین این‌گونه می‌ماند، نمی‌شد به اصلاحات در نظام آموزشی امید بست. اضافه کرد که باید با معلمین مثل حرفة‌ای‌ها رفتار شود نه مثل کارگرانِ صنایع مونتاژ. از نظر او مدیران مدارس باید می‌توانستند معلمین را بر اساس نتایج کاری‌شان استخدام یا اخراج کنند و مدارس باید تا ساعت ۶ عصر، و برای ۱۱ ماه در سال باز می‌بودند. می‌گفت بی‌معنی است که کلاس‌ها هنوز هم به طور سنتی توسط معلمی پای تخته، و با استفاده از کتاب‌های چاپی اداره می‌شود؛ باید تمام کتب، وسایل آموزشی و آزمون‌ها، دیجیتال و تعاملی می‌شند و هر بچه‌ای متناسب با سطح تحصیلی‌اش، پشتیبانی لحظه‌ای دریافت می‌کرد.

جابز در آخر، پیشنهاد داد که گروهی از شش یا هفت مدیر عاملِ توانمند در مقابله با چالش‌های جدید پیش روی امریکا، تشکیل شود. پرزیدنت اُباما این را پذیرفت. سپس فهرستی برای جلسه‌ی ماهِ دسامبر در واشنگتن ارائه کرد، ولی متأسفانه بعد از دستکاری‌های والری جرت^۲ و سایر مشاورین اُباما، آن فهرست به بیش از ۲۰ نفر بالغ شد که نام جفری ایمیلت^۳ از جنرال الکتریک در صدر آن بود! جابز ایمیلی برای جرت ارسال و بیان کرد که با این فهرست بادکرده، میلی به حضور در جلسه ندارد. در حقیقت مشکلات جسمانی‌اش در همان روزها دوباره اوج گرفته بود و در کل، قادر به حضور در آن جلسه هم نبود (این مطلب را دوئر شخصاً برای اُباما توضیح داد تا سوءتفاهمی پیش نیاید).

دوئر در فوریه‌ی ۲۰۱۱ ترتیب یک مهمانی کوچک برای پرزیدنت اُباما در دره‌ی سیلیکان را داد. او و جابز همراه با همسرانشان به رستوران یونانی اویا^۴ در پالو آلتو رفتند، تا یک فهرستِ جمع و جور از مهمانان

¹ Westin

² Valerie Jarrett

³ Jeffrey Immelt

⁴ Evvia

تدارک ببینند. غول‌های تکنولوژی همه دعوت شدند؛ اریک اشمت از گوگل، کارل بارتز^۱ از یاهو، مارک زاکربرگ از فیسبوک، جان چمبرز^۲ از سیسکو، لری لیسون از آراکل، آرت لوینسون از چینتک و رید هاستینگز^۳ از نتفلیکس. نظارتِ جابز بر جزئیات مهمانی شام، حتی روی غذا هم اعمال شد. دوئر منوی پیشنهادی را برایش فرستاد و او گفت که بعضی از غذاهای پیشنهادی مسئول پذیرایی -میگو، ماهی کاد و سالاد عدس- خیلی تجملی و «بی‌ربط با ما هستند، جان.» به خصوص با دسر پیشنهادی که کیک کرمدار با دانه‌های شکلات بود، مخالفت کرد. اما کارمندان کاخ‌سفید به مسئول تشریفات گفتند که پرزیدنت اُباما کیک کرمدار دوست دارد، و در نتیجه رأی جابز و تو شد.

از آن‌جایی که جابز وزن زیادی از دست داده بود به آسانی سرما می‌خورد، بنابراین دوئر خانه را چنان گرم کرد که زاکربرگ خیس عرق شد. جابز در کنار پرزیدنت نشست و شام را با این سخن آغاز کرد: «صرف‌نظر از عقاید سیاسی‌مان، می‌خواهم بدانید اینجا هستیم که هر کمکی از ما خواستید به کشورمان بکنیم.» مهمانی شام از همان ابتدا بدل شد به محل ارائه‌ی پیشنهادات در باب آنچه که اُباما می‌توانست برای فضای کسب و کار انجام دهد. برای مثال، مجالس دوگانه -کنگره و سنا- طرحی برای بازگرداندن مالیات فروش در اعیاد مذهبی ارائه کرده بودند، که به شرکت‌های معظم این امکان را می‌داد که به شرطِ عودتِ درآمدهای خود به داخل کشور در یک دوره‌ی زمانی مشخص، از پرداختِ مالیاتِ سودِ فروشِ جهانی خود معاف شوند. اُباما به ستوه آمده بود، زاکربرگ نیز. چرخید به سمتِ والری جرت که سمت راستش بود و در گوشی گفت: «ما بایست راجع به چیزی که برای کشور مهم است حرف بزنیم. چرا او (جابز) فقط دارد از منافع خودش دفاع می‌کند؟»

دوئر دوباره بحث را سامان داد. از همه خواست که چند مورد عملی مطرح کنند. وقتی نوبت جابز شد، بر نیاز شرکت‌ها به مهندسین بادانش و کارآزموده، تأکید و پیشنهاد کرد که دولت به هر دانشجوی خارجی که مدرکِ مهندسی خود را در ایالاتِ متحده دریافت کرده، ویزای اقامت اعطای کند. اُباما گفت که این "طرح رؤیایی" غیرقابل اجرا است زیرا به مهاجرین غیرقانونی امریکا شوند -چیزی که جمهوری خواهان قانون منع آن را تصویب کرده بودند. جابز این را مثالی تأسف‌آور از وقفه‌هایی دانست که سیاسیون باعث آن هستند. به من گفت: «رئیس‌جمهور خیلی باهوش است، برای ما علی عذر امکان اجرای خیلی چیزها را توضیح داد! من که واقعاً آتشی شده بودم.»

جابز با اصرار به دنبالِ راهی برای آموزشِ تعداد زیادی مهندسِ امریکایی گشت. خطاب به جمع گفت که اپل ۷۰۰.۰۰۰ کارگر در کارخانه‌های چین دارد و به همین دلیل، نیازمند ۳۰.۰۰۰ مهندس برای پشتیبانی از آن کارگران است. لازم نبود این مهندسین، پروفسور یا نابغه باشند؛ بلکه فقط کافی بود مهارت‌های پایه‌ای مهندسی را برای پیشبردِ فرآیندِ تولید کسب کنند. از این رو، دانشکده‌های فنی، کالج‌های عمومی یا دانشکده‌های تجاری نیز قادر به آموزش آنان بودند. خطاب به اُباما گفت: «اگر شما بتوانید این مهندس‌ها را آموزش دهید، ما می‌توانیم کارخانه‌های تولیدی بیشتری را به اینجا منتقل کنیم.» این استدلال، اثرِ عمیقی

¹ Carol Bartz

² John Chambers

³ Reed Hastings

روی پرزیدنت اباما گذاشت. دو یا سه بار در ماه آتی به دستیارانش گفت که «باید راهی برای آموزش آن ۳۰.۰۰۰ مهندسی که جابز می‌گفت پیدا کنیم.»

جابز قدردان پیگیری اباما بود و چند بار بعد از آن جلسه با هم تلفنی صحبت کردند. حتی پیشنهاد کمک برای ساخت آگهی‌های کمپین سیاسی اباما در انتخابات ۲۰۱۲ را هم ارائه کرد. (در سال ۲۰۰۸ هم پیشنهاد مشابهی داده بود ولی از آنجایی که دیوید آکسلرود استراتژیست اباما، چندان محترمانه برخورد نکرد، منصرف شد). چند هفته بعد از آن شام، به من گفت: «فکر می‌کنم آگهی‌های سیاسی افتضاحند. دلم می‌خواهم لی کلوی بازنشسته را بیاورم و آگهی‌های محشری برای اباما درست کنیم.» تمام آن هفته با بدند درد ساخته بود ولی صحبت‌های سیاسی انرژی‌اش را دو چندان می‌کرد: «هر از گاهی یک تبلیغات‌چی حرفه‌ای سر کار می‌آید، مثل هال رینی^۱ که با "اینک در امریکا صبح آمده" در انتخاب مجدد ریگان (به سال ۱۹۸۴) مشارکت داشت. دوست دارم همین کار را برای اباما بکنم.»

سومین مرخصی درمانی، ۲۰۱۱

سرطان همیشه قبل از عود دوباره هشدار می‌داد و جابز این را خوب می‌دانست. اشتهایش از دست می‌رفت و آتش درد در تمام بدنش زبانه می‌کشید. دکترها علی‌رغم انجام آزمایش، چیزی دست‌گیرشان نمی‌شد، پس به او اطمینان می‌دادند که بدنش هنوز پاک است ولی او، حال خود را بهتر از آنها می‌دانست. سلطان هشدارهای خاصی داشت و تازه چند ماه بعد از بروز آنها بود که دکترها پی‌می‌برند او دیگر سلامت نیست.

این فرایند کاهش قوا، در نوامبر ۲۰۱۰ آغاز شد. درد می‌کشید، نمی‌توانست غذا بخورد و پرستار خانگی‌اش از طریق سرمهای وریدی او را تغذیه می‌کرد. دکترها به علت عدم مشاهده علائم وجود تومور، این‌طور پنداشتند که اینها علائم دوره‌ای مبارزه با عفونت‌ها و بیماری‌های گوارشی است. جابز هرگز نتوانسته بود درد را صبورانه تحمل کند، از این رو شکایت‌هایش تا حدی برای دکترها و خانواده‌اش عادی شده بود. در روز شکرگزاری، همراه با خانواده به دهکده‌ی کُنا رفت ولی اشتهایش برنگشت. غذاخوری آنچا یک مکان عمومی بود و مهمان‌های دیگر طوری وانمود می‌کردند که انگار متوجه جابز که لاغر و لرزان و شاکی از غذاها بود، نیستند. این صرفاً تعهد میزبان و سایر میهمانان آنچا بود که شرایط او هرگز به بیرون درز نکرد. در بازگشت به پالو آلتو، شدیداً هیجانی و کج خلق شد. فکر می‌کرد دارد می‌میرد، این را به فرزندانش هم گفت. تصور اینکه دیگر هرگز در جشن تولد آنها نخواهد بود، داشت خفه‌اش می‌کرد.

در کریسمس، وزنش به ۵۲ کیلوگرم رسید یعنی ۲۲ واحد زیر وزن طبیعی. در تعطیلات سال نو، مُنا سیمپسون با شوهر سابقش ریچارد اپل و فرزندانشان به پالو آلتو آمدند. فضا اندکی تغییر کرد. دو خانواده، بازی‌های دورهمی مثل نوول^۲ را انجام می‌دادند؛ در این بازی افراد باید سعی کنند با نوشتن متقاعد کننده‌ترین جمله‌ی آغازین "جعلی" برای یک کتاب همدیگر را دست بیاندازند. برای مدتی به نظر

¹ Hal Riney

² Novel

می‌رسید همه چیز خوب است. حتی چند روز بعد از کریسمس، جابز و پاول شام را در رستوران صرف کردند. در تعطیلات، بچه‌ها همراه با لورین به اسکی رفتند و مُنا در خانه پیش استیو ماند.

اما در اوایل سال ۲۰۱۱، دیگر واضح بود که این فقط یک بدهالی گذرا نیست. شواهدی از وجود تومورهای جدید پیدا شد و سیگنال‌های مرتبط با سرطان، کماشتاهایی او را دامن زد. دکترها بر سر این موضوع جر و بحث می‌کردند که بدنش با این حال نزار، چه میزانی از دارودرمانی را تاب خواهد آورد. جابز در حالی که ناله می‌کرد و گاه از درد به خود می‌پیچید، به دوستانش می‌گفت که انگار هر سانتی‌متر از بدنش دارد منگنه می‌شود.

نخستین علائم عودِ دوباره بیماری، باعثِ بروز درد شدید شد. تزریقِ مُرفین و دیگر داروهای مُسکن، طبقِ معمول اشتهاهی او را کور می‌کرد. پیش‌تر بخشی از پانکراسیش با جراحی برداشته و کبدش نیز جایگزین شده بود، لذا این دستگاهِ گوارشی معيوب توانِ جذبِ پروتئین را نداشت و کاهشِ وزنِ ناشی از این اختلال، ریسکِ دارودرمانیِ تهاجمی را بالا می‌برد. بدنِ نحیف‌ش نیز او را مستعدِ عفونت‌های بیشتر می‌کرد زیرا هر از گاهی باید سرکوب‌کننده‌هایِ سیستم ایمنی به بدنش تحریق می‌شد تا پیوندِ کبد را پس نزند. کاهشِ وزن، لایه‌های چربی پیرامونِ گیرنده‌هایِ درد را کاهش داده و در نتیجه باعث شده بود که زجرِ بیشتری بکشد. همه‌ی اینها به کنار، مستعد نوساناتِ رفتاری شدید هم شده بود که به شکلِ درد و افسردگی بروز می‌یافتد و اثری مضاعف بر کاهش اشتهایش داشت.

مشکلاتِ تغذیه‌ایِ جابز در طی سال‌های طولانی با رویکردهای روانی او در مصرفِ غذا تشدید شده بود. در جوانی آموخت که با روزه گرفتن می‌تواند رضایت و وجود زیادی را تجربه کند. لذا با اینکه می‌دانست باید غذا بخورد -دکترها التماسیش می‌کردند که غذاهای پروتئینی مصرف کند- خود نیز معتبر بود که در ضمیرناخودآگاهش، غریزه‌ی روزه گرفتن و تن دادن به عادت‌های غذایی مثل رژیم گیاهی آرنولدِ اهریت را همچو دوران نوجوانی خوش‌تر می‌دارد. پاول دائمًا می‌گفت که این دیوانگی است و حتی اشاره می‌کرد که خودِ اهریت، در ۵۶ سالگی بر زمین افتاد و مغرش ترکید و مُرد.

وقتی جابز بر سر میز می‌آمد و فقط به زمین خیره می‌شد، عصبانیتِ پاول را حدی نبود. می‌گفت: «می‌خواستم خودش را وادار به خوردن کند، تنشِ شدیدی در خانه حکم‌فرما بود.» برایر براون آشپز پاره‌وقت‌شان، هنوز هم عصرها می‌آمد و یک ردیف بشقاب پر از غذای سالم تدارک می‌دید ولی جابز فقط یک یا دو ظرف را می‌چشید و بعد همه را آشغال قلمداد می‌کرد. یک روز عصر گفت: «احتمالاً یک کمی پای کدو می‌خورم» و حتی از اینکه براون، یک ساعته با خاللِ کدو یک کیکِ عالی درست کرد، به هیجان آمد. ولی فقط یک گاز خورد -که البته همین هم مایه‌ی خوشحالی براون بود.

پاول با متخصصین و روان‌پزشکانِ اختلالاتِ تغذیه‌ای صحبت می‌کرد ولی شوهرش از آنها گریزان بود. جابز از دریافتِ هر گونه دارو یا تجویزی برای درمان افسردگی‌اش، طفره می‌رفت. می‌گفت: «وقتی احساساتی مثل ناراحتی یا خشم راجع به سلطان یا دیگر مخصوصهای خودتان دارید، پنهان کردن آنها منجر به یک زندگیِ تصنیعی می‌شود» و در عمل به سمتِ دیگر افراط رفت. به همه‌ی اطرافیانش می‌گفت که دارد می‌میرد. عبوس، گریان و احساساتی شده بود. افسردگی به چرخه‌ای فاسد بدل شد، که مدام او را از تغذیه دور می‌کرد.

به زودی عکس‌ها و ویدیوهای جابز رنجور و لاغراندام، روی اینترنت رفت و شایعاتی پیرامون وضع و خیم او همه جا پیچید. پاول تشخیص داد که مشکل اصلی، صحت این شایعات است و لذا پایانی بر آنها متصور نبود. جابز دو سال قبل که کبدش داشت رو به زوال می‌رفت، "تنها از روی اکراه" پذیرفت که به مرخصی درمانی برود. لذا دوباره در مقابل این ایده، مقاومت نشان داد چون برایش درست مثل جلای وطن بود، این بار، بدون امیدی به بازگشت. اما بالآخره در ژانویه ۲۰۱۱ در مقابل این اتفاق اجتناب‌ناپذیر تسلیم شد. هیئت‌مدیره آمادگی آن را داشت. او در یک جلسه‌ی تلفنی که فقط سه دقیقه طول کشید به آنها گفت که می‌خواهد یک مرخصی دیگر بگیرد. اغلب در نشست‌های خصوصی هیئت‌مدیره، در این مورد صحبت کرده بود که اگر اتفاقی برایش بیافتد چه کسی باید جانشینش شود، و چند جایگزین کوتاه‌مدت و بلندمدت هم در نظر داشت، ولی شکی نبود که در آن شرایط، تیم کوک دوباره مسئولیت عملیات‌های روزانه را بر عهده خواهد گرفت.

جابز به همسرش اجازه داد که برای عصر شنبه‌ی آتی، جلسه‌ای با دکترها ترتیب دهد زیرا به مشکلی پی برده بود که هرگز در اپل سابقه‌ی رویارویی با آن را نداشت: درمان او به جای آنکه یکپارچه باشد از هم گسیخته بود. هر یک از مشکلات جسمانی او توسط متخصصین مستقل -سرطان‌شناس‌ها، متخصصین درد، متخصصین تغذیه، آسیب‌شناسان و متخصصین خون- درمان می‌شد ولی آنها با رویکردی یکپارچه (مثل روش جیمز ایسون در ممفیس) کار نمی‌کردند. پاول می‌گفت: «یکی از مشکلات بزرگ در بخش مراقبت‌های درمانی، فقدان کارمندان رسمی یا نمایندگانی است که باید پشتیبان هر یک از تیم‌های درمانی باشند.» این در استنفورد صدق می‌کرد، چون به نظر نمی‌رسید هیچ کس مسئول بررسی تأثیر "تغذیه" بر درمان "درد" و "سرطان" باشد. بنابراین پاول از چند متخصص دانشگاه استنفورد و همین‌طور از چند دکتر مستقل، از جمله دیوید آگوس^۱ از یو.اس.سی (دانشگاه کالیفرنیای جنوبی) که رویکردی عمل‌گرا و جامع داشتند، خواست که برای مشاوره به منزل‌شان بیایند. آنها روی یک رژیم تغذیه برای رفع درد که با سایر درمان‌ها نیز همخوانی داشت، توافق کردند.

به لطف علوم پیشرو، گروهی از دکترها توانستند جابز را یک قدم از سلطان جلوتر نگه دارند. او یکی از ۲۰ نفر اول در جهان است که نقشه‌ی تمام ژن‌های تومور سلطانی را درست به مانند توالی عادی دی‌إن‌ای داشت. فرآیند استخراج آن بیش از ۱۰۰.۰۰۰ دلار خرج بر داشت.

تعیین توالی ژنتیکی و تحلیل‌های مربوطه، با همکاری تیم‌هایی از استنفورد، جانز هاپکینز^۲، انسیتو براوند^۳ دانشگاه إم.آی.تی، و نیز هاروارد صورت گرفت. با اطلاع از اطلاعات ژنتیکی و مولکولی منحصر به فرد تومورهای جابز، دکترها قادر بودند داروهای ویژه‌ای را انتخاب کنند که مستقیماً عوامل مولکولی فاسدی که باعث رشد غیرعادی سلول‌های سلطانی او می‌شد را، هدف گرفته و از بین می‌برند. این رویکرد با عنوان "درمان سلولی هدفمند" شناخته شده و بسیار اثرگذارتر از شیمی‌درمانی رایج است، چرا که دومی، فرآیند کلی رشد سلول‌های بدن (چه سلطانی، چه سالم) را هدف می‌گیرد. این درمان هدفمند، درمان قطعی نبود ولی در بسیاری از موارد به آن نزدیک بود: به دکترها امکان می‌داد به گستره‌ای وسیع از داروها -مرسوم یا

¹ David Agus

² Johns Hopkins

³ Broad Institute

غیرمرسوم، موجود در بازار یا فقط در مرحله‌ی آزمایش و توسعه- نظر بیاندازند تا در یابند که کدام ترکیب ۳ یا ۴ تایی از داروها، بهترین تأثیر درمانی را دارد. هر وقت که سلطانش حول یکی از این ترکیب‌ها جهش یا تجدید ساختار می‌کرد، دکترها یک ترکیب دیگر در آستین داشتند تا کار درمان را بدون وقفه ادامه دهند.

با وجود نقش پاول در مراقبت از همسرش، این خود جابر بود که انتخاب نهایی برای هر پرهیز درمانی جدید را انجام می‌داد. یکی از این موارد در می ۲۰۱۱ رخ داد، وقتی که با جرج فیشر و چند دکتر دیگر از استنفورد، تحلیلگران توالی ژنتیکی از انسستیتو براوْد، و مشاور مستقل خود، دیوید آگوس، جلسه داشت. همگی دور میزی در یکی از سوئیت‌های رستوران چهار فصل پالو آلتو گرد آمدند. پاول به آنجا نرفت ولی رید حضور داشت. برای سه ساعت، محققان استنفورد و براوْد در حال توضیح اطلاعات جدید راجع به توالی ژنتیکی سرطان جابر بودند. او همان حالت عصبی معمولش را داشت. در مقطعی یکی از پژوهشگرها انسستیتو براوْد را که در کار با پاورپوینت دچار اشکال شده بود، متوقف کرد و با غرغر توضیح داد که چرا نرمافزار جلسات معرفی محصول اپل بهتر از آن است؛ حتی پیشنهاد کرد که کار با آن را به او یاد بدهد. در پایان جلسه، جابر و تیمش دوباره تمام داده‌های کشت مولکولی را مرور کردند، به ارزیابی اصول بنیادی روش‌های درمانی مختلف پرداختند و فهرستی از آزمایش‌های لازم برای اولویت‌بندی آنها را ردیف کردند.

یکی از دکترها به جابر گفت، امید آن هست که سلطانش به زودی بدل به یک بیماری مزمن و قابل کنترل شود، که می‌شد آن را به حاشیه راند تا زمانی که فرد، از بیماری دیگری جان بسپارد. سایر دکترها هم از این حرف خوش‌شان آمد. جابر درست بعد از یکی از جلساتش با دکترها، به من گفت: «یا من بدل به اولین کسی خواهم شد که بر سلطانی مثل این فائق می‌آید، یا آخرین کسی خواهم بود که از آن می‌میرد؛ یا در میان اولین‌ها پا به ساحل می‌گذارم، یا در میان باقی مانده‌ها غرق می‌شوم.»

مقالاتی‌ها

با اعلام مرخصی درمانی ۲۰۱۱، وضعیت آنقدر مهلك به نظر می‌رسید که لیسا برنان-جابر پس از یک سال دوباره با پدرش تماس گرفت و قرار شد هفته‌ی بعد، از نیویورک به پالو آلتو بیاید. رابطه‌ی او با پدرش بر روی لایه‌هایی از خشم و رنج بنا شده بود. کاملاً قابل درک بود که به خاطر ده سال اول از عمرش، که جابر او را رها کرده بود، ترسی در اعماق وجود خود داشته باشد. کار از آن رو بدتر می‌شد که او بخشی از پرخاشگری و به نظر جابر، حس تظلم‌خواهی مادرش (کریسان برنان) را هم به ارت برده بود. استیو درست قبل از رسیدن لیسا به من گفت: «بارها بهش گفته‌ام که آرزو دارم ای کاش وقتی پنج ساله بود، پدر بهتری می‌بودم. حالا دیگر باید گذشته را رها کند، نه اینکه برای تمام عمرش خشمگین باقی بماند.»

آن ملاقات، عالی پیش رفت. جابر داشت کم کم بهتر می‌شد و در حالتی بود که موانع را کنار بزند و عواطفش را برای اطرافیان بروز دهد. لیسا در سن ۳۲ سالگی، برای اولین بار در زندگی‌اش وارد یک رابطه‌ی جدی شده بود. نامزدش، فیلم‌سازی سخت‌کوش از کالیفرنیا بود. جابر آنقدر در رؤیاپردازی پیش رفت که پیشنهاد داد اگر ازدواج کردند برای زندگی به پالو آلتو بیایند. به لیسا گفت: «بین، من نمی‌دانم چقدر دیگر در این دنیا بمانم، دکترها واقعاً قادر به تعیینش نیستند. اگر می‌خواهی بیشتر با من باشی، راهی نداری جز

اینکه بیایی اینجا. چرا بهش فکر نمی‌کنی؟» با اینکه لیسا به ساحل غربی نیامد، ولی جابز از اینکه بین‌شان آشتی برقرار شد، خوشحال بود: «مطمئن نبودم که بخواهم او را ببینم، چون خیلی مريض بودم و مشکل جدیدی نمی‌خواستم. ولی خیلی خوشحالم که آمد. باعث شد خیلی از چیزها در درونم آرام بگیرد.»

در همان ماه با کسی دیدار داشت که او هم خواستارِ بازسازی روابطش با جابز بود. لری پیج یکی از دو مؤسسه‌ی گوگل، که سه خیابان آن‌طرف‌تر از جابز زندگی می‌کرد. پیج داشت زمینه‌ی پس گرفتن قدرت از اریک اشمیت را فراهم می‌آورد. خوب بلد بود که چطور چاپلوسی جابز را بکند: درخواست کرد که اگر ممکن است، بباید و برای بدل شدن به یک مدیرعاملِ خوب، نصایح استیو را بشنو. جابز هنوز از دست گوگل عصبانی بود. خودش می‌گفت: «اولین فکرم این بود که "برو گمشو،" ولی بعد یادم آمد که در جوانی همه به من کمک می‌کردند، از بیل هیولیت گرفته تا آن آفایِ شاغل در HP که پایینِ خیابان‌مان بود. پس زنگش زدم و گفتم چرا که نه.» پیج آمد، در اتاق‌نشیمنِ عمارتِ جابز نشست و به ایده‌های او برای ساختن محصولاتِ عالی و شرکت‌های ماندگار، گوش کرد. جابز آن روز را خوب به خاطر می‌آورد:

«خیلی راجع به تمرکز صحبت کردیم، و همین‌طور راجع به انتخابِ افراد. اینکه چطور افرادِ قابل اعتماد را شناسایی کند و تیمی از معاونینِ قابل اتکا بسازد. راجع به حذف‌ها و ممانعت‌هایی گفتم که ناچار از انجام‌شان بود تا شرکتش را از وادادگی یا انباسته شدن از بازیکن‌های درجه دو، حفاظت کند. بحثِ اصلی من تمرکز بود. تعیینِ این که گوگل می‌خواهد در دورانِ بلوغ خود چگونه باشد. همه چیز را پیشِ چشمش آوردم. بعد پرسیدم: "کدام پنج محصول هستند که می‌خواهی روی آنها تمرکز شوی؟ باقی را دور بریز، چون گوگل را غرق و بدل به مایکروسافتی دیگر می‌کنند و محصولاتی بیرون می‌دهید که مؤثرند، ولی عالی هرگز..." سعی کردم تا جای ممکن مفید باشم. این کار را با افراد دیگری مثل مارک زاکربرگ ادامه خواهم داد. می‌خواهم بخشی از وقت باقی‌مانده‌ی زندگی‌ام را این‌گونه صرف کنم. می‌توانم به نسلِ بعدی کمک کنم تا دودمانِ شرکت‌های معظمِ اینجا را به یاد آورند و بیاموزند که چطور مسیر آنها را ادامه دهند. این دره، خیلی مرا پشتیبانی کرده. باید به بهترین نحو جبران کنم.»

اعلامِ مرخصی درمانی در سال ۲۰۱۱، دیگران را هم وا داشت که به زیارتِ منزلِ جابز در پالو آلتو بروند. برای مثال، بیل کلینتون آمد و راجع به همه چیز از وضعِ خاورمیانه گرفته تا سیاست‌های امریکا صحبت کرد. ولی تلخ‌ترین دیدار، با اعجوبه‌ی دیگرِ دنیایِ تکنولوژی، آن متولدِ دیگرِ سالِ ۱۹۵۵ شکل گرفت؛ مردی که برای بیش از سه دهه، رقیب و همکارِ جابز در شکل‌دهیِ عصرِ کامپیوتراهای شخصی بود.

بیل گیتس، هرگز شیفتگیِ خود نسبت به جابز را از دست نداد. در بهار ۲۰۱۱، در واشنگتن، شام را با هم بودیم که بحث را به سمتِ بنیادِ خود سوق داد که برای پیشبردِ تلاش‌ها در زمینه‌ی بهبودِ وضعیتِ سلامتِ جهانی بر پا کرده بود. همان‌جا حیرتِ خود را از موفقیتِ آیپد و اینکه چگونه جابز با وجودِ مريضی بر روی بهبودِ آن تمرکز کرده، بيان داشت. مشتاقانه گفت: «من اینجايم، صرفاً تلاش می‌کنم که دنیا را از شرّ مالاریا و چیزهایی از این دست نجات دهم، ولی استیو، هنوز دارد محصولاتِ دیوانه‌کننده معرفی می‌کند. شاید من هم نباید مسابقه را رها می‌کردم.» خنده‌ای کرد تا من مطمئن شوم که این آخری را به شوخی، یا لااقل نیمه شوخي گفته است.

گیتس از طریق دوست مشترکشان مایک اسلید^۱ ترتیب ملاقات ماه می با جابز را داد. اما روز قبل از دیدار، دستیار شخصی جابز تماس گرفت و گفت که حال او زیاد خوب نیست. لذا قراری دیگر تنظیم شد. یک روز عصر، گیتس با اتومبیل خودش به خانه‌ی جابز رفت، از درب پشتی وارد آشپزخانه شد و ایو را دید که سر میز مشغول درس و مشق بود. پرسید: «استیو هست؟» ایو او را به اتاق نشیمن راهنمایی کرد.

برای بیش از سه ساعت، دو نفری تنها، به ذکر خاطرات مشغول شدند. جابز به خاطر می‌آورد که: «مثلاً دو پاسخته‌ی این صنعت داشتیم گذشته را مرور می‌کردیم. خوشحال‌تر از هر زمانی دیگری می‌دیدمش، مدام فکرم این بود که چقدر سلامت است.» گیتس هم به طریقی مشابه، متعجب بود که جابز با وجود کاهشی چشم‌گیر وزن، بیش از حد انتظارش انرژی دارد. استیو راجع به مشکلات فیزیکی‌اش خیلی راحت صحبت می‌کرد، لااقل آن روز که مثبت‌اندیش بود. به گیتس گفت که پرهیزهای زنجیره‌ای مربوط به درمان دارویی هدفمند، مثل «پریدن از یک برگ شناور زنبق آبی، به روی برگ دیگر است» تا بدین صورت از سلطان جلوتر باشد.

سؤالاتی راجع به بخشی آموزش کرد و گیتس توضیح داد که در اندیشه‌اش، مدارس آینده چگونه‌اند. می‌گفت: محصلین برای خودشان اسلامیدها و ویدیوهای درسی را می‌بینند و وقت کلاس به بحث و حل مسئله اختصاص می‌یابد. هر دو موافق بودند که کامپیوترها تاکنون (نسبت به سایر بخش‌های اجتماعی مثل رسانه‌ها و بخش درمان)، تأثیر اندکی بر فضای آموزشی گذاشته‌اند. گیتس می‌گفت برای پدید آوردن این تغییر، کامپیوترها و دستگاه‌های قابل حمل باید روی انتقال محتواهای درسی و فراهم آوردن بازخوردهای انگیزشی کار کنند.

راجع به خانواده هم صحبت کردند. اینکه چقدر خوشبختند که فرزندان خوبی دارند و زن زندگی‌شان را درست انتخاب کرده‌اند. گیتس می‌گفت: «راجع به این حرف زدیم که چقدر خوشبخت بوده که لورین را ملاقات کرده، اینکه دیوانه و شیدایش شده، و اینکه چطور من هم شیدا و مجnoon ملیندا شدم. همچنین بحث کردیم که چقدر چالش برانگیز می‌شد اگر جای فرزندان‌مان می‌بودیم، چطور می‌خواستیم از عهده‌اش برباییم؟ و از این قسم حرف‌های شخصی.» در مقطعی، ایو که قبلاً با دختر گیتس، جنیفر، در یکی از نمایش‌های اسب حضور یافته بود، از آشپزخانه به نزد آنها آمد. گیتس از او پرسید که پرش از روی کدام موانع را بیشتر دوست دارد.

در حالی که ساعت ملاقات به پایان نزدیک می‌شد، گیتس از «محصولات خارق‌العاده‌ای» که جابز ساخته بود، و از نجات شرکت از دست ابله‌هایی که در دهه‌ی ۱۹۹۰ داشتند آن را ویران می‌کردند، بسیار تعریف و تمجید کرد. حتی یک امتیاز ویژه برایش قائل شد. در طول دوران کاری، آنها به فلسفه‌های خود پیرامون یکی از بنیادی‌ترین مسائل دنیای دیجیتال پایبند مانده بودند: که آیا سخت‌افزار و نرم‌افزار باید به تمامی یکپارچه باشند، یا باز و آزاد. گیتس به جابز گفت: «از سابق به این معتقد بوده‌ام که مدل "باز افقی" چیره خواهد شد، ولی تو اثبات کردی که مدل "یکپارچه‌ی عمودی" هم عالی است.» جابز هم اعترافی کرد: «مدل شما هم جواب داده.»

^۱ Mike Slade

حق با هر دو بود. هر مدلی در قلمروی کامپیوترهای شخصی جواب خودش را پس داده است؛ مکینتاش با دستگاه‌های ویندوزی متعدد موجود در بازار همزیستی دارد، و این، در قلمروی تلفن‌های همراه هم صدق می‌کند. ولی بعد از یادآوری دیدارش با جایز، گیتس با احتیاط به من گفت: «این رویکرد یکپارچه، وقتی که استیو روی عرش بود عالی جواب داد. ولی به این معنی نیست که در آینده هم پیروز خواهد بود.» جایز هم بعد از ذکر خیر آن دیدار، وادر شد یک نظر آگاهی‌بخش راجع به گیتس بدهد: «البته که مدل گسسته‌ی او جواب داده، ولی ماحصلش محصولاتِ خوب که نبوده هیچ، بعضی‌ها واقعاً افتضاحند. این هم در نوع خودش مشکلی است. یک مشکل بزرگ، لاقل در بلند مدت.»

«بالآخره، آن روز فرا رسید»

جایز توسعه‌ی ایده‌ها و پژوهش‌های بسیاری را در سر داشت. می‌خواست کتاب‌های درسی را متحول کند و با ساخت کتبِ الکترونیکی و برنامه‌های کمکدرسی برای آی‌پد، بارِ سنگینِ حملِ کوله‌پشتی‌ها را از روی دوشِ محصلین بردارد. در عین حال، داشت با بیل آنکینسون دوستِ قدیمی‌اش از گروه مکینتاش، روی اختراعِ تکنولوژی‌های دیجیتالی جدیدی در مقیاسِ پیکسلی کار می‌کرد که حتی در شرایطِ کم نور هم به مردم امکان گرفتنِ عکس‌های عالی با استفاده از آیفُن‌هاشان را می‌داد. نیز به شدت مشتاق بود همان کاری را که برای کامپیوترها، پخش‌کننده‌های موسیقی و تلفن‌ها انجام داده بود، در مورد تلویزیون‌ها هم عملی کند؛ یعنی ساده‌سازی و زیباسازی آنها. یک بار به من گفت: «می‌خواهم یک تلویزیونِ یکپارچه با طرزِ کارِ کاملاً آسان بسازم که بدون نقص، و خودکار، با تمام گجتها و آیکلاؤد همگام‌سازی شود.» دیگر، کاربران نیازی به ور رفتن با کنترل از راه دورِ پخش‌کننده‌های دی‌وی‌دی و جعبه‌ی شبکه‌های کابلی نداشتند؛ «ساده‌ترین رابطِ کاربری را که در فکرت بگنجد، خواهد داشت. بالآخره کشش کردم.»

ولی تا جولای ۲۰۱۱، دیگر سرطان به استخوان‌ها و سایر بخش‌های بدنش زده بود و دکترها در یافتنِ داروهای مناسب برای گند کردنِ پیشرفتِ سرطان، به مشکل برخورده بودند. استیو در رنج بود، نامنظم می‌خوابید، انرژی کمی داشت و دیگر سرِ کار نمی‌رفت. برای آخرِ همان ماه، با لورین یک قایق تفریحی اجاره کرده بود ولی نقشه‌ها همه نقشِ برآب شد. تقریباً هیچ غذای غیرمایعی نمی‌خورد و اکثر ساعاتِ بیداری را در اتفاقش به تماشای تلویزیون می‌گذراند.

در آگوست، با ارسالِ پیامی از من خواست که به دیدارش بروم. نیم‌روزِ شنبه بود که به عمارتِ اسپانیایی رسیدم و او هنوز در خواب بود. پس با همسر و بچه‌هایش در باغِ پشتِ عمارت، که پر از رُزهای زرد و انواع آفتاب‌گردان بود، نشستیم و گپ زدیم تا اینکه مرا نزد خود خواند. روی تخت به خودش پیچیده بود، لباس خاکی رنگ و یقه‌اسکی سفیدی به تن داشت. پاهایش به طرزِ وحشتناکی لاغر شده، ولی لبخندش بر لب و ذهنش هنوز تیز بود. گفت: «بهتر است عجله کنیم، چون انرژی اندکی دارم.»

می‌خواست بعضی از عکس‌هایِ خصوصی‌اش را به من نشان دهد تا چندتایی را برای این کتاب انتخاب کنم. برای برخاستن آنقدر ضعیف بود که به اشاره، از من خواست عکس‌ها را از داخلِ قفسه‌ها بیاورم. با احتیاط عکس‌های هر قفسه را آوردم، کنار تخت نشستم و هر کدام را بالا گرفتم تا ببیند. معلوم بود که

بعضی عکس‌ها خاطراتی را در دلش زنده می‌کند؛ برخی دیگر به سختی لبخندی روی لبش می‌نشاند. هرگز عکسی از پدرش، پاؤل جابز، ندیده بودم. برای همین با دیدن عکسی از دهه‌ی ۱۹۵۰ که پدر سخت‌کوش و خوش‌قیافه، کودک نوپایش را در بغل داشت، جا خوردم. گفت: «بله، خودش است. این را بردار.» بعد به جعبه‌ای نزدیک پنجره اشاره کرد. در آن عکسی از پدرش یافتم که مربوط به روزِ عروسی استیو و لورین بود: در قاب تصویر، پاؤل جابز با نگاهی پر از محبت به استیو می‌نگریست. جابز زیر لب گفت: «مرد بزرگی بود.» من زمزمه کردم: «می‌توانست به داشتن چنین فرزندی افتخار کند.» جابز جمله‌ام را اصلاح کرد: «افتخار می‌کرد.»

دیدن این عکس‌ها، برای دقایقی به او انرژی داد. تعریف کردم که آدم‌های زندگی‌اش از گذشته تا به حال، از تینا رِدس گرفته تا مایک مارک‌کولا و بیل گیتس، از او برایم چه‌ها گفته‌اند. یادآوری کردم که گیتس بعد از بازگویی دیدار آخرش با او، به من گفته بود که اپل نشان داده که رویکرد یکپارچه جواب می‌دهد ولی فقط «تا وقتی که استیو روی عرشه باشد.» جابز گفت چَرَند است: «نه فقط من، هر کسی با این روش می‌تواند محصولات بهتری بسازد.» از او خواستم یک شرکت دیگر را نام ببرد که با تکیه بر رویکرد یکپارچه، محصولاتی به خوبی اپل می‌سازد. برای مدتی فکر کرد، سعی داشت یک مثال بیابد. دست آخر گفت: «شرکت‌های اتومبیل‌سازی» و اضافه کرد: «لاقل قبلاً که این طور بودند.»

وقتی بحثمان به حوزه‌ی اقتصاد و سیاست کشیده شد، چند نظر خیلی تیزبینانه راجع به فقدان رهبری قوی در دنیا ارائه کرد و گفت: «من از آباما نامیدم، در رهبری دچار مشکل است چون تمایلی به راندن افراد یا تحقیرشان ندارد.» فهمید که دارم به چه فکر می‌کنم و با لبخندی ملایم گفت: «آره، من هرگز چنین مشکلی نداشتم.»

بعد از دو ساعت گفتگو به سکوت فرو رفت. من از کنار تخت بلند شدم تا آمده‌ی رفتن شوم، ولی گفت: «بمان،» با دستش اشاره کرد که بشینیم. یکی دو دقیقه طول کشید تا انرژی کافی برای حرف زدن پیدا کند، بالأخره گفت: «هراس زیادی راجع به این پروژه داشتم،» اشاره‌اش به تصمیم همکاری با این کتاب بود: «واقعاً نگران بودم.»

پرسیدم: «پس چرا انجامش دادی؟»

گفت: «می‌خواستم بچه‌هایم مرا بشناسند. نشد که همیشه کنارشان باشم، می‌خواستم بدانند که چرا، و کارهایی را که کردم درک کنند. وقتی مریض شدم، می‌دانستم که اگر بمیرم دیگران بدون اینکه چیز چندانی از من بدانند، مطالبی خواهند نوشت و قطعاً کل سرگذشتمن را اشتباه تعریف می‌کردند. خواستم مطمئن شوم که یک نفر، حرفهایی را که باید می‌گفتم، گوش کرده است.»

در طول دو سال گذشته، استیو هرگز، حتی یک کلمه راجع به مطالب کتاب یا نتایج تحقیقاتم نپرسید. ولی آن روز به من زل زد و گفت: «می‌دانم کلی چیز توی کتاب هست که من ازشان خوشم نخواهد آمد.» بیشتر یک پرسش بود تا ابراز نظر، و هنگامی که نگاهش را روی صورتم نگه داشت تا عکس‌العمل را ببیند، من سری تکان دادم، لبخندی زدم، و گفتم که مطمئناً چنین خواهد بود. گفت: «خوب است، چون کسی

نخواهد گفت که من روی کتاب اعمال نظر کرده‌ام. تا مدتی نخواهمش خواند، چون نمی‌خواهم عصبانی شوم. شاید یک سال بعد مطالعه‌اش کردم -البته اگر عمرم به دنیا بود.» حالا دیگر چشمانش بسته و انرژی‌اش تخلیه شده بود. پس آرام، بند و بساطم را جمع کردم و رفتم.

در طول تابستان، وضع سلامتش بدتر شد و کم کم با این حقیقت حتمی کنار آمد که هرگز نمی‌تواند به عنوان مدیرعامل به اپل برگردد. وقت استعفا فرا رسیده بود. چند هفته‌ای با قضیه کلنجر رفت. با همسرش، بیل کمپیل، جانی آیو و جرج رایلی رایزنی کرد. به من گفت: «یکی از کارهایی که می‌خواهم برای اپل بکنم، به جا گذاشتن مثالی مناسب از چگونگی انتقال قدرت است.» راجع به انتقال قدرت‌های دشواری که در ۳۵ سال گذشته برای اپل پیش آمده بود، به شوخی گفت: «همیشه با رنج دست‌وپنجه نرم می‌کردم، درست مثل یک کشور جهان سومی. از قدیم، بخشی از هدف من این بوده که اپل بهترین شرکت دنیا بشود، و انتقال قدرت منظم، کلید این موفقیت است.»

بنا به تصمیم او، بهترین زمان برای انجام انتقال، جلسه‌ی هیئت‌مدیره در ۲۴ آگوست بود. می‌خواست شخصاً این کار را انجام دهد، نه اینکه فقط یک نامه بفرستد یا از پشت تلفن ناله سر دهد، بنابراین خودش را تحت فشار گذاشت تا غذایی بخورد و نیرویی بگیرد. روز قبل از جلسه، مطمئن بود که می‌تواند برود ولی به صندلی چرخ‌دار احتیاج داشت. بنابراین ترتیبات لازم داده شد تا با اتومبیل به مقصد کوپرتینو، و سپس کاملاً مخفیانه، به جلسه‌ی هیئت‌مدیره برد شود.

کمی قبل از ساعت ۱۱ صبح به آنجا رسید؛ یعنی زمانی که اعضای هیئت‌مدیره، ارائه‌ی گزارش‌های شورا و سایر موارد معمول را به پایان رسانده بودند. همه می‌دانستند چه خبر است، ولی به جای اینکه یک راست سر اصل مطلب بروند، ابتدا تیم کوک و پیتر آپنهایمر (مدیر مالی اپل) نتایج کاری آن فصل و پروژه‌های سال آتی را ارائه کردند. بعد، جائز به آرامی گفت که می‌خواهد یک صحبت شخصی بکند. کوک پرسید بهتر نیست که او و سایر مدیران ارشد بیرون بروند. استیو پیش از موافقت کردن با رفتن آنها، ۳۰ ثانیه در سکوت نگاهشان کرد. وقتی با هیئت‌مدیره تنها شد، نامه‌ای را که از چند هفته قبل روی آن کار کرده بود، خواند. شروعش این‌طور بود: «همیشه گفته‌ام، اگر روزی فرا رسد که دیگر قادر به انجام وظایف و برآورده کردن انتظارات به عنوان مدیرعامل نباشم، اولین کسی خواهم بود که آن را به اطلاع‌تان می‌رساند. متأسفانه، بالأخره آن روز فرا رسید.»

نامه، خیلی ساده و سرراست بود، فقط ۱۸ جمله (انگلیسی) طول داشت و در آن پیشنهاد کرده بود که تیم کوک جانشینش شود، و خود در صورت صلاح‌دید هیئت‌مدیره در مقام رئیس هیئت‌مدیره انجام وظیفه کند: «معتقدم تابناک‌ترین و نوآورانه‌ترین روزهای اپل در پیش است و مشتقم که در نقش جدیدم، شاهد موفقیت‌ها بوده و در آنها مشارکت داشته باشم.»

سکوتی طولانی در گرفت. آل گر اولین کسی بود که آن را شکست و از فضائل جائز در طول دوران تصدی سمت مدیرعاملی سخن گفت. میکی در کسلر اضافه کرد که متحول کردن اپل توسط جائز «باورنکردنی‌ترین اتفاقی است که در حوزه‌ی تجارت» شاهد آن بوده. سپس آرت لوینسون از تلاش جائز برای اطمینان از این انتقال آرام ستایش کرد. بیل کمپیل هیچ نگفت، اما در حین فرآیند تصویب رسمی تغییر مدیرعامل، اشک در چشمانش حلقه زده بود.

هنگامِ صرفِ ناهار، اسکاتِ فُرستال و فیلِ شیلر آمدند و مدل‌هایی از محصولاتِ جدیدِ اپل را نشانِ جائز دادند. استیو سؤالات و فکرهای تازه‌ای پیشِ روی آنها قرار داد، به خصوص راجع به ظرفیت‌های احتمالی نسلِ چهارم شبکه‌های مخابراتی، و ملزوماتی که باید در تلفن‌های آینده لحاظ می‌شد. در مقطعی، فُرستال از یک برنامه‌ی تشخیصِ صدا^۱ رونمایی کرد. خیلی ترسید وقتی که جائز، وسطِ کار تلفن را گرفت تا ببیند آیا می‌شود آن برنامه را به اشتباه انداخت یا خیر. پرسید: «هوا در پالو آلتو چطور است؟» برنامه به خوبی از پس کار برآمد. بعد از طرحِ چند پرسشِ دیگر، جائز آن را به چالش کشید: «تو زنی یا مرد؟» حیرت‌زده شد وقتی برنامه با صدای روباتیکش جواب داد: «آنها برای من جنسیت تعیین نکرده‌اند.» جوابش برای دقایقی حال استیو را خوش کرد.

آن روز، وقتی راجع به تبلت‌ها صحبت می‌کردند، بعضی‌ها از اینکه HP یک مرتبه میدان را خالی کرده و رقابت را به آیپد باخته بود، احساسِ پیروزی کردند. جائز با اخم گفت که این لحظه‌ی ناراحت‌کننده‌ای است: «هیولیت و پکارد یک شرکت بی‌نظیر ساختند و فکر می‌کردند آن را به دستانِ توامندی سپرده‌اند، ولی حالا دارد تجزیه و تخریب می‌شود. غمانگیز است. امیدوارم میراثِ قدرتمندتری به جا گذاشته باشم و هرگز چنین اتفاقی برای اپل نیافتد.» در حالی که آماده‌ی رفتن می‌شد، اعضای هیئت‌مدیره دورشِ حلقه زدن و تک‌تک او را در آغوش گرفتند.

بعد از جلسه با گروهِ مدیرانِ ارشد، و شنیدن خبرهای جدید، همراه با جرج رایلی به خانه برگشت. وقتی رسید، لورین در حیاطِ پشتی بود و با ایو داشت از کندوها عسل می‌گرفت. کارشان که تمام شد کلاه‌های توری‌دار را از سر برداشتند و با یک کوزه به آشپزخانه آمدند، جایی که رید و ارین هم بودند و می‌شد آن انتقالِ پُستِ موفق را جشن گرفت. جائز به اندازه‌ی یک فاشق، از عسلِ تازه برداشت، چشید و گفت که بی‌نهایت خوشمزه است.

آن روز عصر، با لحنی امیدوار تأکید کرد که می‌خواهد تا آنجایی که سلامتی‌اش اجازه می‌دهد، فعال باقی بماند. می‌گفت: «می‌خواهم روی محصولات جدید، بازاریابی و چیزهایی که دوست دارم کار کنم.» وقتی از احساس واقعی‌اش راجع به واگذاریِ کنترلِ شرکتی که خودش از صفر ساخته بود پرسیدم، لحنی مشتاقانه به سراغش آمد و به گذشته‌ها سفر کرد. جواب داد: «دوران کاری فوق‌العاده خوش‌یمنی داشته‌ام و همین‌طور یک زندگی زیبا، هر آنچه از دستم بر می‌آمد انجام داده‌ام.»

^۱ دستیار صوتی به کار رفته در آیفون ۴S به نام Siri که یک روز قبل از فوتِ جائز معرفی شد.

فصل چهل و دو

میراث

درخشنان‌ترین بهشتِ خلاقیت



در مک‌وُردِ ۲۰۰۶، جلوی اسلایدی از خودش و وازنیاک، مربوط به سی سال قبل از آن.

استیو جابز

شخصیت او در محصولاتی که می‌ساخت منعکس شده. هسته‌ی اصلی فلسفه‌ی اپل، از مکینتاش اول به سال ۱۹۸۴ گرفته تا آی‌پد یعنی نسل بعدی کامپیوترها، یکپارچگی کامل سخت‌افزار و نرم‌افزار است و چیزی شبیه به همین، در مورد خود استیو جابز هم صدق می‌کند: تعصبات، کمال‌گرایی، قدرت‌های فوق العاده، علائق، هنرمندی، شیطنت و وسوسش برای کنترل، به طور کامل در پیوند با رویکرد تجاری او و محصولات حاصل از آن بود.

تئوری میدان‌های متحده که شخصیت و محصولاتِ جابز را به یکدیگر گره می‌زد با برجسته‌ترین ویژگی او ظهور پیدا کرد: قدرت اول. سکوت‌های جابز می‌توانست به داغی سرزنش‌ها ایش باشد؛ تمرین کرده بود که چطور بدون پلک زدن خیره شود. گاهی قدرتش به شکل نمایشی فریبنده بود، مثل زمانی که از عمیق بودن موسیقی باب دیلان صحبت می‌کرد، یا زمانی که در موردِ محصولِ جدیدی ادعا می‌کرد که "بهترین چیزی است که اپل تا آن موقع ساخته است." اما در سایر موارد، قدرتش وحشت‌آفرین بود، مثل زمانی که با فریاد از قصدِ گوگل یا مایکروسافت برای تکه‌پاره کردنِ اپل صحبت می‌کرد.

این قدرت‌نمایی، ناشی از دو قطبی دیدنِ دنیا بود که همکارانش آن را دوگانگی قهرمان-یا-آشغال‌کله می‌نامیدند. یا این بودی یا آن، و گاهی در یک روز هر دو. او در موردِ محصولات، ایده‌ها و حتی غذاها نیز چنین بود: هر چیزی یا "بهترینِ تمامِ دوران" بود یا "آشغال، مزخرف و غیرقابلِ خوردن." در نتیجه، هر نقصانِ کوچکی می‌توانست آواری از سرزنش را به دنبال بیاورد؛ نوعِ پرداختِ یک تکه فلز، انحنایِ نوکِ یک پیچ، رنگِ آبیِ رویِ یک جعبه، میزانِ شهودی بودنِ کار با یک صفحه‌ی لمسی و غیره. او مدام می‌گفت: «کاملاً بد» هستند تا آن لحظه‌ای که ناگهان آنها را «مطلقاً عالی» می‌خواند. استیو خودش را یک هنرمند می‌دانست و به راستی نیز چنین بود، ولی با رفتاری افراطی.

طلبِ کمال، او را به این سمت سوق داد که اپل کنترلِ یکپارچه‌ی تمامِ محصولاتی را که می‌ساخت (و می‌سازد) در اختیار بگیرد. وقتی به این فکر می‌کرد که یکی از نرم‌افزارهای عالی اپل، روی سخت‌افزار مزخرفِ یک شرکتِ دیگر اجرا بشود، کهیر می‌زد یا حتی بدتر از آن. همچنین به این تصور که برنامه‌های کاربردی یا محتواهای تأییدنشده، کمال‌گرایی دستگاه‌های اپل را دچار نقص کنند، آرزوی داشت. توانایی یکپارچه‌سازی "سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا" در قالبِ یک سیستم جامع، به او امکانِ ساده‌سازیِ محصول تا سر حد امکان را، داده بود. یوهان کپلر^۱ (منجم) گفته است: «طبعاً، سادگی و سازگاری را دوست دارد.» استیو جابز نیز چنین بود.

غیریزه‌ی تولیدِ سیستم‌های یکپارچه، عمل‌اً جابز را به یک پایِ بنیادی‌ترین جنگِ دنیایِ دیجیتال بدل کرد: "باز" در برابر "بسته." روحیاتِ هکری نشأت گرفته از باشگاهِ هومبُرو، طرفدارِ رویکردِ باز بود که در آن با کنترلِ مرکزیِ اندک، مردم قادر به انتخابِ سخت‌افزار، نرم‌افزار، کدهای اشتراکی، استانداردهای متن‌باز، سیستم‌های غیراشتراکی، محتواها و سایر برنامه‌های کاربردیِ سازگار با سیستم‌عامل‌ها و دستگاه‌های مختلف بودند. وازنياکِ جوان ساکنِ این اردوگاهِ فکری بود: اپل II به راحتی باز می‌شد و پورت‌های متعددی داشت که افراد را قادر به اتصالِ وسایلِ مختلف به آن می‌کرد. سپس با خلقِ مکینتاش، جابز بدل به پدرِ معنویِ اردوگاهِ مقابل شد. مکینتاش دستگاهی بود با سخت‌افزار و نرم‌افزارِ یکپارچه و ویژگی‌های غیرقابلِ تغییر. و در آن، مردمِ هکرها به منظورِ خلقِ یک تجربه‌ی کاربریِ ساده و بی‌نقص، قربانی شده بود.

این جهان‌بینی، باعث شد که جابز به نصبِ سیستم‌عاملِ مکینتاش روی سخت‌افزارِ شرکت‌های دیگر رضایت ندهد. اما مایکروسافت استراتژیِ بر عکسی را در پیش گرفت و لیسانسِ سیستم‌عاملِ خود (ویندوز) را بدون نظم و انضباط به هر شرکتی اعطا کرد. گرچه این رویکرد منجر به خلقِ زیباترین کامپیوترها نشد،

¹ Johannes Kepler

ولی بازار سیستم‌عامل‌ها را تحت سلطه‌ی مایکروسافت در آورد. با کاهش سهم فروش اپل در بازار به کمتر از ۵٪، رویکرد مایکروسافت به عنوان برنده‌ی بازار کامپیوترهای شخصی معرفی شد.

با این حال در دراز مدت مشخص شد که مدل کاری جابز نیز منافع خاص خود را دارد. حتی با سهم فروش کم، اپل قادر بود در مقابل دیگر سازندگان کامپیوترهای شخصی، حاشیه سود عظیمی را کسب کند. برای مثال، در سال ۲۰۱۰، اپل تنها ۷٪ از درآمد بازار کامپیوترهای شخصی را داشت، ولی ۳۵٪ از سود عملیاتی را بلعید.

جالب‌تر اینکه در اوایل هزاره‌ی سوم میلادی، پاشاری جابز بر یکپارچگی کامل، امکان توسعه‌ی استراتژی قطب دیجیتال را فراهم آورد که به شما امکان اتصال بدون نقص دستگاه‌های قابل حمل به کامپیوتر شخصی‌تان را می‌داد. برای مثال، آیپاد بخشی از یک سیستم یکپارچه‌ی بسته بود که برای استفاده از آن، باید از نرم‌افزار آیتونز استفاده می‌کردید و محتوا مورد نظر را از فروشگاه آیتونز خریداری می‌نمودید. در نتیجه، آیپاد (مثل آیفون و آیپد) بدل شد به یک محصول ظریف و باسلیقه، که در تضاد کامل با محصولات بی‌ریخت رقبا قرار می‌گرفت، محصولاتی که تجربه‌ی بی‌نقص و یکپارچه‌ای را با خود به ارمغان نمی‌آوردند.

این استراتژی جواب داد؛ در می ۲۰۰۰، ارزش شرکت اپل، یک بیست مایکروسافت بود. اما در می ۲۰۱۱ با پشت سر گذاشتن مایکروسافت، مقام ارزشمندترین شرکت تکنولوژیک جهان را قبضه کرد و در سپتامبر ۲۰۱۱، اپل ۷۰٪ بیش از مایکروسافت ارزش داشت. در فصل اول ۲۰۱۱، سهم کامپیوترهای شخصی مبتنی بر ویندوز، ۱٪ کاهش یافت در حالی که بازار مک ۲۸٪ رشد را به خود دید.

در جبهه‌ی دیگر، جنگ اپل در بازار دستگاه‌های موبایل، تازه شروع شده بود. گوگل با اتخاذ رویکردی باز، سیستم‌عامل‌اندروید را در اختیار تمام سازندگان تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها گذاشت و در سال ۲۰۱۱، سهم آن در بازار با سهم اپل برابری کرد. اشکال عمده‌ی اندرودید چندپارگی آن است زیرا به دلیل متن‌باز بودن، سازندگان تلفن‌ها و تبلت‌ها آن را به دهها شکل و ظاهر مختلف در می‌آورند، لذا سازگار کردن برنامه‌های کاربردی با آن سخت، و استفاده از تمام ظرفیت‌هاییش تقریباً محال است. با این حال هر دو رویکرد، محسن خود را دارند. برخی افراد، آزادی و استفاده از سیستم‌های باز و برخوردار از انتخاب‌های سخت‌افزاری متنوع را ترجیح می‌دهند و سایرین، به وضوح، یکپارچگی و کنترل‌پذیری اکوسیستم اپل را؛ چرا که رابط کاربری ساده‌تر، طول عمر بیشتر برای باتری، کاربرپسند بودن، و کار آسان با محتواهای دیجیتالی را به ارمغان می‌آورد.

جنبه‌ی منفی رویکرد یکپارچه‌ی جابز، این بود که میل او به دلشاد کردن کاربر، منجر به مقاومت در برابر افزایش اختیارات کاربر بود. در بین فکورترین طرفداران محیط متن‌باز، می‌توان به جاناتان زیترین^۱ اشاره کرد. او کتاب خود «آینده‌ی اینترنت—و چگونگی توقف آن» را با صحنه‌ی جابز در حال معرفی آیفون آغاز کرده، و راجع به پیامدهای جایگزینی کامپیوترهای شخصی با «دستگاه‌های عقیم محدود شده توسط شبکه‌های کنترلی» هشدار داده است. کوری دکتر^۲ از او هم جلوتر رفته و مانیفستی با عنوان «چرا

¹ Jonathan Zittrain

² Cory Doctorow

من آیپد نمی‌خرم» را برای بوئینگ^۱ منتشر کرده که در بخشی از آن آمده است: «افراد باهوش و بافکر فراوانی هستند که جذب طراحی آن می‌شوند، ولی در عین حال حقارت ملموسی برای کاربر وجود دارد. خرید یک آیپد برای بچه‌هاتان، راه خوبی برای القای این مفهوم که دنیا از آن آنها است تا همه‌چیزش را از هم جدا و سپس سر هم کنند، نیست. بلکه راهی است برای اینکه به اولادتان بگویید: حتی عوض کردن باتری را هم باید به متخصصین سپرد.»

برای جایز، اعتقاد به رویکرد یکپارچه، مسئله‌ای از جنس عدالت بود: «در اپل این کارها را می‌کنیم نه به خاطر اینکه جنون کنترل داریم، بلکه علت در میل ما به ساخت محصولات عالی نهفته است. به مشتریان اهمیت می‌دهیم و دوست داریم مسئولیت کل تجربه‌ی کاربری‌شان را بر عهده بگیریم، نه اینکه همان آشغال‌هایی را که شرکت‌های دیگر درست می‌کنند بسازیم.» او معتقد بود که دارد به مردم خدمت می‌کند چون آنها «مشغول گرفتاری‌های خودشانند و از ما انتظار دارند کاری را که بلدیم به نحو احسن انجام دهیم. زندگی مردم شلوغ شده؛ کارهایی مهم‌تر از فکر کردن به چگونگی همگام‌سازی کامپیوترها و گجت‌هاشان دارند.»

این رویکرد، گاهی بر خلاف منافع تجاری کوتاه‌مدت اپل عمل کرد، ولی در جهانی پر از دستگاه‌های مزخرف، پیغام‌های خطای مرموز، و رابطه‌ای کاربری آزاردهنده، منجر به خلق محصولاتی حیرت‌انگیز شد که همگی، تجربه‌ای دل‌فریب برای کاربران فراهم می‌آوردند. استفاده از یک محصول اپل، می‌تواند همچون قدم زدن در یکی از باغ‌های بودایی کیوتو (که جایز عاشق‌شان بود)، متعالی و بهشتی باشد و در عین حال، هیچ یک از این دو تجربه، با عبادت در محراب آزادی یا پرورش هزاران گل زیبا خلق نشده‌اند. گاهی واقعاً لذت‌بخش است که خودت را به دستان یک کنترل‌چی دیوانه و وسوسی بسپاری.

قدرت جایز، در توانایی تمرکز نیز متجلى شده بود. او اولویت‌ها را انتخاب و سپس نبوغ خود را مثل شعاع لیزر روی آنها متمرکز می‌کرد تا مشکلات را از سر راه بردارد. اگر چیزی -مثل رابط کاربری مکینتاش اول، طراحی آیپاد و آیفون، یا الحق شرکت‌های ضبط موسیقی به فروشگاه آیتونز- جذب‌ش می‌کرد، غیرقابل توقف بود. ولی اگر چیزی -مثل یک محدودیت قانونی، یک مشکل تجاری، تشخیص سلطان، یا یک رابطه‌ی خانوادگی- را نمی‌پسندید یا نمی‌خواست، با عزم جدی آن را نادیده می‌انگاشت و از کنارش عبور می‌کرد. این تمرکز، به او امکان نه گفتن را می‌داد. استیو با نه گفتن به تعداد زیادی محصول، و در عوض انتخاب تعدادی محدود، قطار منحرف اپل را به ریل برگرداند. او با حذف دکمه‌ها، دستگاه‌ها را و با حذف ویژگی‌های زائد، نرم‌افزارها را و با حذف گزینه‌های اختیاری، رابط کاربری را ساده‌تر کرد.

او خود توانایی تمرکز و عشق به ساده‌زیستی را مرهون مراقبه‌ها و تمرین‌های ذین می‌دانست. ذین، در ک شهرهودی‌اش را صیقل و به او نشان داده بود که چطور هر چیز گیج‌کننده یا غیرضروری را حذف کند. ذین، یک زیبایی‌شناسی مبتنی بر ساده‌سازی و پرهیز از تجمل را در وجودش پرورش داده بود.

متأسفانه این تمرینات، هرگز آرامشِ ذین‌وار و صفاتی باطنی را برایش به ارمغان نیاورد. و این هم، خود بخشی از میراث او است. جایز، اغلب سخت در غلیان و نا آرام بود؛ خصائصی که هرگز سعی در پنهان کردن‌شان نداشت. اکثر افراد یک فیلتر تعديل‌کننده بین ذهن و زبان‌شان دارند که احساسات خشن و

^۱ یک مؤسسه‌ی انتشاراتی که در ابتدا کار خود را به صورت مجله شروع کرد و سپس به یک سایت تبدیل شد.

برونریزی‌های فورانی آنها را تلطیف می‌کند. اما جایز چنین چیزی نداشت. او بر عکس، سعی می‌کرد بی‌رحمی خود را صادقانه بروز دهد. می‌گفت: «کارِ من این است که بگویم: چه چیزی چه موقع آشغال است، نه اینکه نظرم را لایِ زَر وَرَق بپیچم.» این ویژگی، او را کاریزماتیک و امیدبخش، و در عین حال، اگر بخواهم دقیق بگویم، بارها شایسته‌ی لقبِ "عوضی" کرده بود.

آندي هِرتزفلد يك بار به من گفت: «سؤالی که واقعاً دوست دارم استيو به آن جواب بددهد اين است که "چرا بعضی وقت‌ها اينقدر بدجنس می‌شود؟"» حتی اعضای خانواده‌اش هم در اين مانده بودند که چرا او خيلي راحت، فيلتری را که آدم‌ها را از بیرون ریختن زخم‌زبان‌ها باز می‌دارد، دور انداخته یا از روی عمد آن را کنار گذاشته است. جایز مدعی بود که اين، قابل تغییر نیست. وقتی من سؤالِ هِرتزفلد را از او پرسیدم، گفت: «من همینم که هستم، شما نمی‌توانید از من انتظار داشته باشید کسی غیر از خودم باشم.» ولی من معتقدم که اگر می‌خواست، به واقع قادر به کنترلِ خودش بود. وقتی دیگران را می‌رجاند، به خاطرِ این نبود که آگاهیِ احساسی راجع به آن نداشت. درست بر عکس: او قادر به ارزیابیِ دیگران و سنجشِ افکار درونی‌شان بود، و می‌دانست چطور بین اينها ارتباط برقرار کند. پس هر آن، می‌توانست دیگران را به سخره بگيرد یا به دلخواهِ خود اذیت کند.

بروز اين حالتِ زننده‌ی شخصيتي، لازم نبود و اگر چه بيشه از آنکه کمکش کند او را از حرکت باز می‌داشت، ولی باید اذعان کرد که در بسياري از مواقع، يك هدفِ مهم را نيز برآورده می‌کرد. مدیرانِ مؤدب و محملی، که مراقب هستند تا دیگران را ناراحت نکنند، عموماً در متحول کردنِ سازمان‌های خود توانا نیستند. دهها نفر از همکارانی که جایز بيش از همه آنها را سرزنش کرده بود، داستان‌های وحشتناکِ همکاری با او را، با اين جمله خاتمه می‌دادند که: "استيو توانسته آنها را به انجام کارهایی وا بدارد که هرگز در رؤیا هم ممکن نمی‌پنداشتند!" به راستی، او هر کجا که رفت، سازمانی لبریز از بازيکن‌های درجه يك بنا کرد.

حماسه‌ی استيو جایز، مترادف است با افسانه‌ی سترگِ تکوین دره‌ی سیلیکان: تأسیسِ يك گروهِ نوآور در گاراژِ منزل والدینش، و تبدیلِ آن به ارزشمندترین شرکت دنيا. او به شخصه چیزهایِ زيادی را -از صفر- اختراع نکرد، ولی استادِ بی‌چون و چرای تلفيقِ "ایده، هنر و تکنولوژی" در راستايِ خلقِ آينده بود؛ به عنوان مثال، او بعد از درکِ قدرتِ رابطِ کاربریِ گرافيكی، مک را طوري طراحی کرد که زيراكس هرگز قادر به انجامش نبود، و آيپاد را بعد از فهمِ ايده‌ی "داشتنِ هزار آهنگ تویِ جيوب"، طوري خلق کرد که حتى سونی با داشتنِ آن همه دارايی و سوابقِ طلابي، قادر به انجامش نبود.

بعضی از رهبران با خلقِ يك چشم‌اندازِ کلی موفق به نوآوري می‌شوند، و برخی دیگر همین کار را با بذلِ توجه به جزئيات انجام می‌دهند. جایز با سخت‌کوشیِ مثال‌زدنی‌اش، هر دو را با هم انجام می‌داد. در نتيجه طی سه دهه، موفق به عرضه‌ی محصولاتی شد که صنایع متعددی را از اساس دگرگون کردند:

- اپل II که از صفحه‌مدادِ وازنیاک بهره می‌برد و بدل به اولین کامپیوترِ شخصی شد که فقط مختصِ خوره‌های کامپیوتر نبود.

- مکینتاش که آغازگر انقلاب کامپیوتراهای خانگی (رومیزی)، و باعث مشهور و معروف شدن رابطهای کاربری گرافیکی شد.
- داستان اسباب‌بازی و سایر بمب‌های سینمایی پیکسار، که معجزه‌ی تخیل‌پردازی دیجیتال را آغاز کردند.
- فروشگاه‌های اپل که نقش فروشگاه‌ها در تعالی یک نامتجاری را باختراع کردند.
- آیپاد که الگوی مصرف موسیقی ما را تغییر داد.
- فروشگاه اینترنتی آیتونز که صنعت موسیقی را نجات داد.
- آیفون که تلفن‌های همراه را به دستگاهی برای شنیدن موسیقی، عکس گرفتن، دیدن ویدیو، وارسی ایمیل، و مرور اینترنت بدل کرد.
- فروشگاه برنامه‌های کاربردی (آپ استور) که بذر صنعت نوین تولید محتوا را پاشید.
- آیپد که تبلت‌های کامپیوترا را بازتعریف کرد، و بستری برای توسعه‌ی روزنامه‌ها، مجلات، کتاب‌ها و ویدیوهای دیجیتالی فراهم آورد.
- خدمات ابری اپل (آیکلاؤد) که کامپیوترا از نقش قطب مدیریت محتوا تنزل داد، تا ما بتوانیم تمام دستگاه‌هایمان را از طریق فضای ابری، بدون نقص، همگام‌سازی کنیم.
- و البته، اپل به خودی خود؛ جائز اپل را بزرگترین آفرینش شخصی‌اش می‌دانست. محلی که در آن، "تخیل" پرورش می‌یافتد، کاربردی و سپس به طرق مختلف عملیاتی می‌شد؛ محفلي چنان خلاق، که بدل به ارزشمندترین شرکت روی زمین شد.

آیا او باهوش بود؟ نه، نه به طور استثنایی. در عوض نابغه بود. جهش‌های خلاقانه‌ی او، فطری، غیرمتربه، و اغلب سحرآمیز بودند. استیو به واقع، نمونه‌ی آن چیزی بود که ریاضی‌دان خبره، مارک کاک^۱، "نابغه‌ی جادوگر" می‌خواند؛ یعنی کسی که الهامات درونی‌اش از آسمان می‌آید، و بیش از قدرت پردازش ذهنی، نیازمند شهود است. چنین فردی، درست مثل یک کاشف راههای نرفته، می‌تواند با جذب اطلاعات پیرامونی و بو کشیدن بادها، حس کند که چه چیزی سر راهش قرار گرفته است.

از این رو، باید جائز را برترین مدیر اجرایی دوران معاصر بدانیم، کسی که قطعاً تا یک قرن بعد از این، در یادها خواهد ماند. تاریخ، او را در معبد خدایان، کنار افرادی مثل ادیسون و فورد قرار خواهد داد. استیو بیش از هر کسی در دوره‌ی خودش، محصولاتی ساخت که کاملاً مبتکرانه و تل斐یک‌نده‌ی قدرت شاعرانگی، و

¹ Mark Kac

قدرتِ پردازش پردازنده‌ها بودند. با سبعتی که کار با او را همان‌قدر که امیدبخش بود، ناراحت‌کننده نیز می‌نمود، توانست خلاق‌ترین شرکتِ دنیا را بسازد. و نیز قادر شد از احساس، دی‌ان‌ای، کمال‌گرایی، و تخیل خود در آن بدمند، طوری که از آن تا دهه‌های متتمادی، اپل قادر خواهد بود در تقاطع هنر و تکنولوژی، پیشرفت کُند و بالنده شود.

و یک چیز دیگر...

معمولًاً انتظار از زندگینامه‌نویس‌ها این است که حرف‌ آخری داشته باشند. ولی این، زندگی‌نامه‌ی استیو جابز است. با اینکه میل افسانه‌ای اش به کنترل را بر این کتاب تحمیل نکرد، ظنینم که اگر او را بدون مجالی برای گفتنِ سخن‌ آخر به صحنه‌ی تاریخ رهسپار کنم، ممکن است نتوانم آن‌طور که خودش را در هر شرایطی اثبات می‌کرد- حس درستی را از او به شما منتقل نمایم.
در طول دورانی که با هم گفتگو می‌کردیم، بسیاری مواقع، میراثی را که آرزو داشت از خود به جا بگذارد، در لای سخنانش انکاس می‌داد. آن افکار اینجا هستند. پیش چشم شما، و با بیان خود استیو جابز:

اشتیاق و علاوه‌ی شدید من، شرکتی را شکل داد که در آن افراد برای تولید محصولاتِ عالی انگیزانده می‌شوند و هر چیز دیگری در اولویتِ دوم است. کسبِ سود، مطمئناً خوب است چون به تو امکانِ ساخت محصولاتِ عالی را می‌دهد. ولی انگیزه‌ی اصلی کار، محصولاتند، نه سود. اسکالی این اولویتها را تغییر داد، طوری که هدفِ اولِ اپل، پول در آوردن شده بود. این گرچه تفاوتِ ظریفی است، ولی همه چیز را عوض می‌کند: کسانی را که استخدام می‌کنی، کسانی را که ترفع می‌دهی، و مطالبی را که در جلسات به بحث می‌گذاری، همه را !!

بعضی‌ها می‌گویند «به مشتری چیزی را بده که می‌خواهد» ولی این رویکردِ من نیست. کارِ ما این است که بفهمیم مردم در آینده چه خواهد خواست، حتی قبل از اینکه خودشان بدانند. فکر می‌کنم هنری فورد یک بار گفت: «اگر من از مشتریان می‌پرسیدم که چه می‌خواهند، احتمالاً می‌گفتند "یک اسبِ تندروترا!"» مردم نمی‌دانند چه می‌خواهند، تا زمانی که تو نشان‌شان دهی. به همین خاطر بوده که من هرگز به تحقیقاتِ بازاریابی استناد نکرده‌ام. چون مأموریتِ ما خواندنِ چیزهایی است که هنوز روی کاغذ نیامده.

ادوین لند از پلاروید، راجع به تقاطعِ انسانیت و علم سخن گفته. من این تقاطع را دوست دارم. یک چیز جادویی حول این محل وجود دارد. آدم‌های زیادی مشغول "نوآوری" هستند، ولی "این" وجهِ تمایزِ دورانِ کاری من نیست. دلیلِ نفوذِ اپل در قلبِ مردم، جریانِ عمیقِ انسانیت در نوآوری‌های ما است. من معتقدم که هنرمندانِ برجسته و مهندسینِ برجسته، شبیه به هم هستند، از این نظر که هر دو مشتاق به ابرازِ خودشانند. در حقیقت، برخی از بهترین افرادِ شاغل در پروژه‌ی مکینتاش، برای خودشان یک پا شاعر و موسیقی‌دان بودند. در دهه‌ی هفتاد، کامپیوتر به وسیله‌ای برای بروزِ خلاقیتِ مردم بدل شد. هنرمندانِ

بزرگ، مثل لئوناردو داوینچی و مایکل آنجلو^۱، در حوزه‌ی علم هم خبره بوده‌اند. مایکل آنجلو به خوبی می‌دانست که چطور رگه‌های سنگ را پیدا کند، و فقط یک پیکرتراش نبود.

مردم پول می‌دهند که چیزها را برای شان یکپارچه کنیم، چون وقت این را ندارند که ۲۴ ساعت ۷ روز هفته را به این طور مسائل فکر کنند. اگر علاقه‌ی شدیدی به ساخت محصولات عالی دارید، این شما را به یکپارچه‌سازی سخت‌افزار، نرم‌افزار، و برنامه‌های مدیریت محتوا سوق می‌دهد. پس اگر خواستار چیزی کاملاً متمایز هستید، باید خودتان انجامش دهید. اما اگر می‌خواهید محصولات شما با سایر سخت‌افزارها و نرم‌افزارها هم کار کنند، باید بخشی از ایده‌آل‌هاتان را کنار بگذارید.

در گذشته، گاه بوده که شرکت‌هایی نمادِ دره‌ی سیلیکان باشند. برای مدتی طولانی، هیولیت-پکارد نماد بود، و بعد در عصر نیمه‌هادی‌ها، فرچایلد و اینتل. فکر می‌کنم برای مدتی هم اپل این‌گونه بود، ولی کم کم ناپدید شد. اما امروز، به گمانم اپل و گوگل نمادند - و اپل کمی بیشتر. اپل از آزمون گذر زمان، سربلند بیرون آمده و اگر چه از مدت‌ها پیش در عرصه است، ولی هنوز در طلیعه‌ی رویدادها قرار دارد.

سنگ زدن به مایکروسافت، الان دیگر ساده است. آنها آشکارا از تخت شاهی سقوط کرده‌اند و دارند کارهای نامربوط می‌کنند، ولی با این حال دستاوردهاشان را تحسین می‌کنم، و چقدر هم انجامش سخت بوده. آنها از جنبه‌های تجاری واقعاً خوبند، ولی هرگز آنقدر که باید در ساخت محصولات جاهطلبی نداشته‌اند. بیل، دوست دارد خودش را مردِ محصولات معرفی کند، ولی واقعاً این طور نیست. او یک تاجر است. بدل به ثروتمندترین مردِ دوران شده و اگر هدفش این بوده، پس به آن رسیده. ولی هدفِ من هرگز این نبوده، و واقعاً معجب خواهم شد اگر بفهمم هدفِ غایی بیل، چنین چیزی بوده. به خاطرِ شرکتی که تأسیس کرده تحسینش می‌کنم - بی نظری است - و از کار با او هم لذت برده‌ام. باهوش و در واقع برخوردار از حسِ شوخ‌طبعی فوق‌العاده‌ای است. ولی مایکروسافت هرگز انسانیت و هنرهای آزاد را در دی‌إن‌ای خود نداشته. آنها حتی بعد از دیدنِ مَک هم نتوانستند خوب از آن تقليید کنند. اصلاً قضیه را نگرفتند.

من تئوریِ خودم را راجع به نزول‌هایی مثل آی‌بی‌ام و مایکروسافت رخ می‌دهد دارم؛ شرکت، کار و نوآوری خودش را عالی انجام می‌دهد و کم‌کم تبدیل می‌شود به یک انحصارگر یا چیزی نزدیک به این مضمون. اینجا است که اهمیتِ کیفیتِ محصول کاهش می‌یابد و شرکت شروع می‌کند به ارزش دادن به فروشنده‌گان، چون آنها هستند که فروش‌های بالا را رقم می‌زنند، و نه مهندسین یا طراحان. لذا دستِ آخر، این افرادِ بخشِ فروش هستند که اداره‌ی شرکت را بر عهده می‌گیرند. جان آکریز در آی‌بی‌ام تاجری باهوش، چرب‌زبان و فوق‌العاده بود، ولی هیچ چیز راجع به شرکت نمی‌دانست. برای زیراکس هم مورد مشابهی پیش آمد. وقتی تاجرها اداره‌ی شرکتی را به دست بگیرند، بچه‌های بخشِ تولید دیگر اهمیتِ سابق را نخواهند داشت و خیلی از آنها می‌روند. با "آمدنِ اسکالی به اپل،" یک چنین روندی شکل گرفت که "این" البته اشتباهِ شخصِ من بود. موردی مشابه با سرِ کار آمدنِ بالمِر در مایکروسافت به وقوع پیوسته.

^۱ Michael Angelo (با تلفظِ رایج، میکل آنژو)

اپل خوششانس بود و نجات یافت، ولی بعد می‌دانم تا وقتی که بالمر در مایکروسافت باشد چیزی تغییر کند.

حالم به هم می‌خورد که بعضی‌ها خودشان را " مؤسس شرکت " می‌نامند ولی در واقع سعی دارند یک بنگاه اقتصادی راه بیاندازند، تا بعد آن را بفروشند یا سهامش را عرضه کنند، و پولی به جیب بزنند و الفرار. اینها تمایلی به انجام کارهای لازم برای برپایی یک شرکت واقعی، که سخت‌ترین کار در دنیای تجارت است، ندارند. حال آنکه، بدین صورت است که تو شرکتی می‌سازی و به میراث آنها که پیش‌تر آمدند و رفتند، می‌افزایی. شرکتی می‌سازی که تا یک یا دو نسل بعد از خودت، برای هدفش پا بر جا می‌ماند. همان کاری که والت دیزنسی کرد، و هیولیت و پکارد، و مردانی که اینتل را ساختند. اینها شرکتشان را برای ماندگار شدن بنیان نهادند، نه برای پول به جیب زدن. من هم می‌خواهم اپل همین‌طور باشد.

فکر نمی‌کنم مهمیزم را در پهلوی کسی فرو کرده باشم، ولی همیشه اگر چیزی بد بوده، رو در رو به افراد گفته‌ام. کارِ من صادق بودن است. حرفِ دهانم را می‌فهمم و معمولاً هم حق با من است. این همان فرهنگی است که سعی در رواجش داشته‌ام؛ در اپل ما کاملاً با هم صداقت داریم و هر کسی می‌تواند به من بگوید که مثلاً، به نظرش سر تا پایِ مرا گند گرفته، درست همان‌طور که من هم می‌توانم چنین چیزی بگویم. بحث‌های هیجان‌انگیزی هم داشته‌ایم که در آنها بر سرِ هم‌دیگر فریاد می‌زدیم، و اینها اکثرًا جزو بهترین لحظاتِ زندگی من هستند. کاملاً خودم را در گفتن «ران، این فروشگاه شبیه طویله است» جلوی همه، راحت‌حس می‌کنم. یا ممکن است جلوی شخص مسئول بگویم «واقعاً مهندسی این -قطعه- افتضاح است.» در اپل، مجوز ورود به اتاق مباحثه این است: باید قادر به بروز نهایتِ صداقت باشی. البته شاید راه‌های بهتری هم باشد، مثلاً اینکه با کراوات و پاپیون وارد باشگاهِ نجیب‌زادگان بشویم، و به زبان بودایی یا به رمز حرف بزنیم. ولی من از این کارها بلد نیستم، چون یک فردِ معمولی از طبقه‌ی متوسطِ کالیفرنیا هستم.

گاهی خیلی سخت‌گیر بوده‌ام و شاید بیش از آنچه که لازم بوده بی‌رحم. یادم هست وقتی رید شش سالش بود، یک روز به خانه آمدم، تازه یک نفر را اخراج کرده بودم. پیش خودم فکر می‌کردم که آن آدم چطور می‌خواهد به خانواده و پسرِ جوانش بگوید که اخراج شده. سخت بود، ولی بالآخره یک نفر باید این کار را می‌کرد، و من کم کم متوجه شده بودم که همیشه خودم باید از ممتاز بودنِ گروههای کاری اطمینان پیدا کنم. و اگر این کار را نمی‌کردم، کس دیگری هم انجامش نمی‌داد.

همیشه باید به دنبالِ نوآوری بود. دیلان می‌توانست تا ابد آهنگ‌های اعتراضی بخواند و شاید پول خوبی هم در می‌آورد، ولی چنین نکرد. مجبور بود به جلو حرکت کند و بعد با نواختن گیتار الکتریک در ۱۹۶۵، خیلی‌ها ازش رو گردان شدند. تورِ اروپایی ۱۹۶۶ بهترین تورش بود. روی صحنه آمد و یک سری آهنگ با گیتار آکوستیک نواخت، دلِ حضار را برد. اما بعد، "دَ بَند^۱" را روی صحنه آورد که همه گیتار الکتریک می‌زند و گاهی جمعیت هوشان می‌کردند. یادم هست که دیلان می‌خواست "مثُلِ یک سنگِ غلتان" را

^۱ The Band

بخواند، که یک نفر از وسطِ جمعیت فریاد زد: "یهودا!" دیلان گفت: "بلندتر بنوازید!" و آنها هم نواختند. بیتلز هم همین طور بود. رشد کرد، جلو رفت و هنر خودش را پالایش کرد. من هم همیشه همین سعی را داشته‌ام، و گر نه به قول دیلان: «اگر درگیر تولد نباشی، در حال مردنی!»

چه چیزی مرا به پیش برد؟ به گمانم اکثر آدمهای خلاق، خواهان قدردانی از امکان برخورداری از دستاوردهای گذشتگان هستند. زبان یا ریاضیاتی که استفاده می‌کنم، اختراع خود من نیست. به زحمت کمی از غذاهای را درست می‌کنم و تمام لباس‌هایم کار دست دیگران است. هر آنچه که انجام می‌دهم، مدیون کار سایر همکارانم و آن شانه‌هایی است که همه روی آنها ایستاده‌ایم. بسیاری از ما می‌خواهیم گذشتگان خود را در کارهایمان شریک کنیم، و چیزی به این جریان بشری بیافزاییم. این، یعنی تلاش برای بیان چیزی، آن هم به تنها روشی که بلد هستیم - چون ما که نمی‌توانیم شعرهای باب دیلان یا نمایشنامه‌های Tam استوپارد^۱ را بنویسیم. همه سعی در استفاده از استعدادهایی داریم که به واسطه‌ی آنها، قادر به بروز احساسات‌مان هستیم، تا بدین وسیله، قدردانی خود را نثار تمام پیشینیان کنیم و چیزی از خودمان به جریان پویای زندگی بیافزاییم. این است آن چه که مرا در زندگی به پیش برد.

• • •

قطعه‌ی آخر

در یک بعد از ظهر آفتابی که حالت چندان خوب نبود، در باع پشت خانه‌اش نشستیم و با من راجع به مرگ سخن کرد. از تجربیات سفر به هند در چهار دهه پیش‌تر، از آموزه‌های بودایی، و از اعتقاداتش راجع به تجدید حیات جسمانی و تعالی روح، صحبت کرد. گفت: «اعتقادم به خدا پنجاه-پنجاه است. در بیشتر طول زندگی، این احساس را داشته‌ام که هستی ما چیزی است، بیش از آنچه که با چشم دیده می‌شود.»

تصدیق کرد که در پیشگاه مرگ، ممکن است بیش از حد در پذیرش زندگی اخروی غلو کرده باشد. گفت: «دلم می‌خواهد این طور فکر کنم که پس از مرگ، یک چیزی باقی خواهد ماند. چون عجیب است که این همه تجربه و شاید اندکی خرد بیاندوزی و بعد، خیلی راحت همه‌اش از بین برود. پس واقعاً دلم می‌خواهد معتقد بمانم، که یک چیزی در این گذر تاب می‌آورد. و شاید آن چیز، شعور و آگاهی است.»

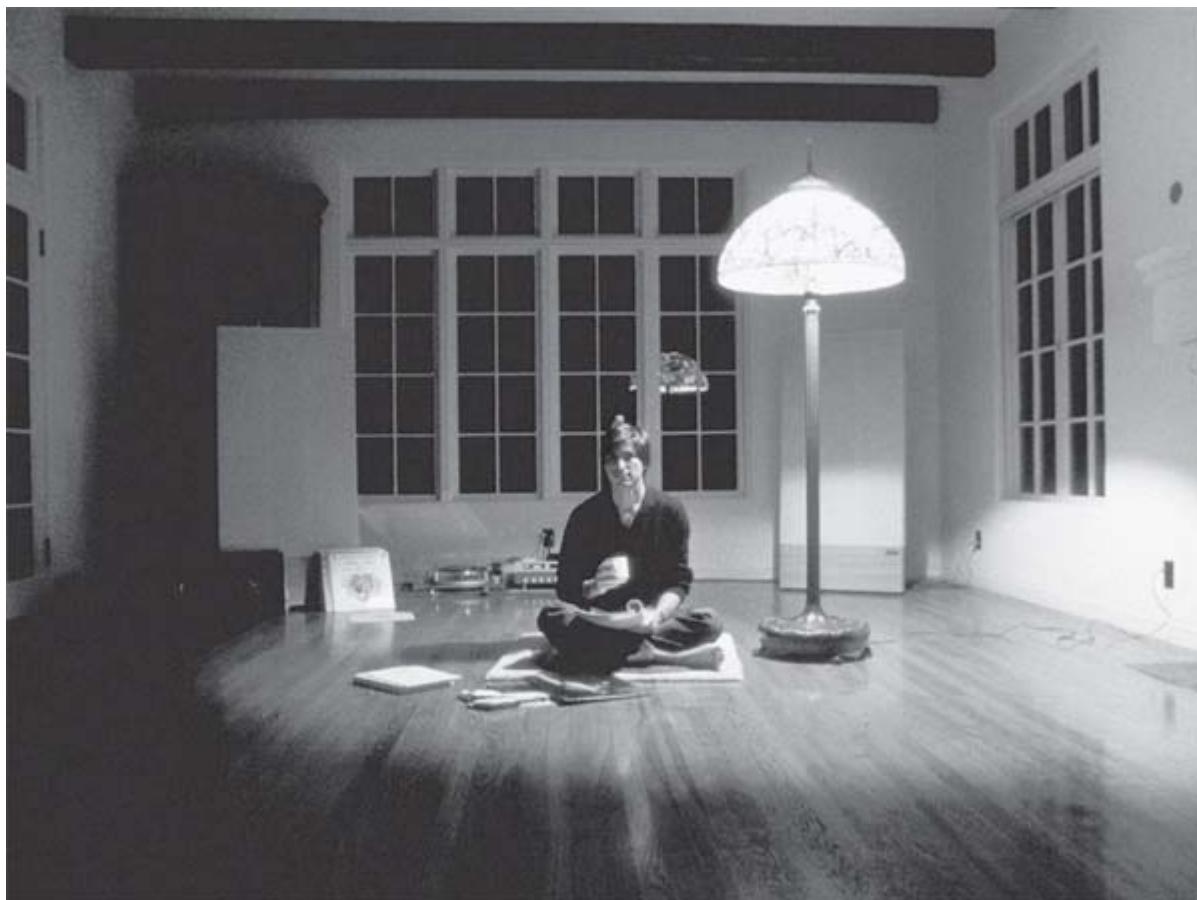
برای مدتی طولانی، زیر سایه‌ی سکوت لمید. بعد گفت: «ولی از طرف دیگر، شاید مثل سوئیچ روشن-خاموش باشد. کلیک! و بعد کارت تمام است.»

مکثی کرد و لبخندی روی لبش آمد: «شاید به همین خاطر بود که هیچ وقت خوش نیامد روی دستگاه‌های اپل دکمه‌ی روشن-خاموش بگذارم.»

^۱ Tom Stoppard

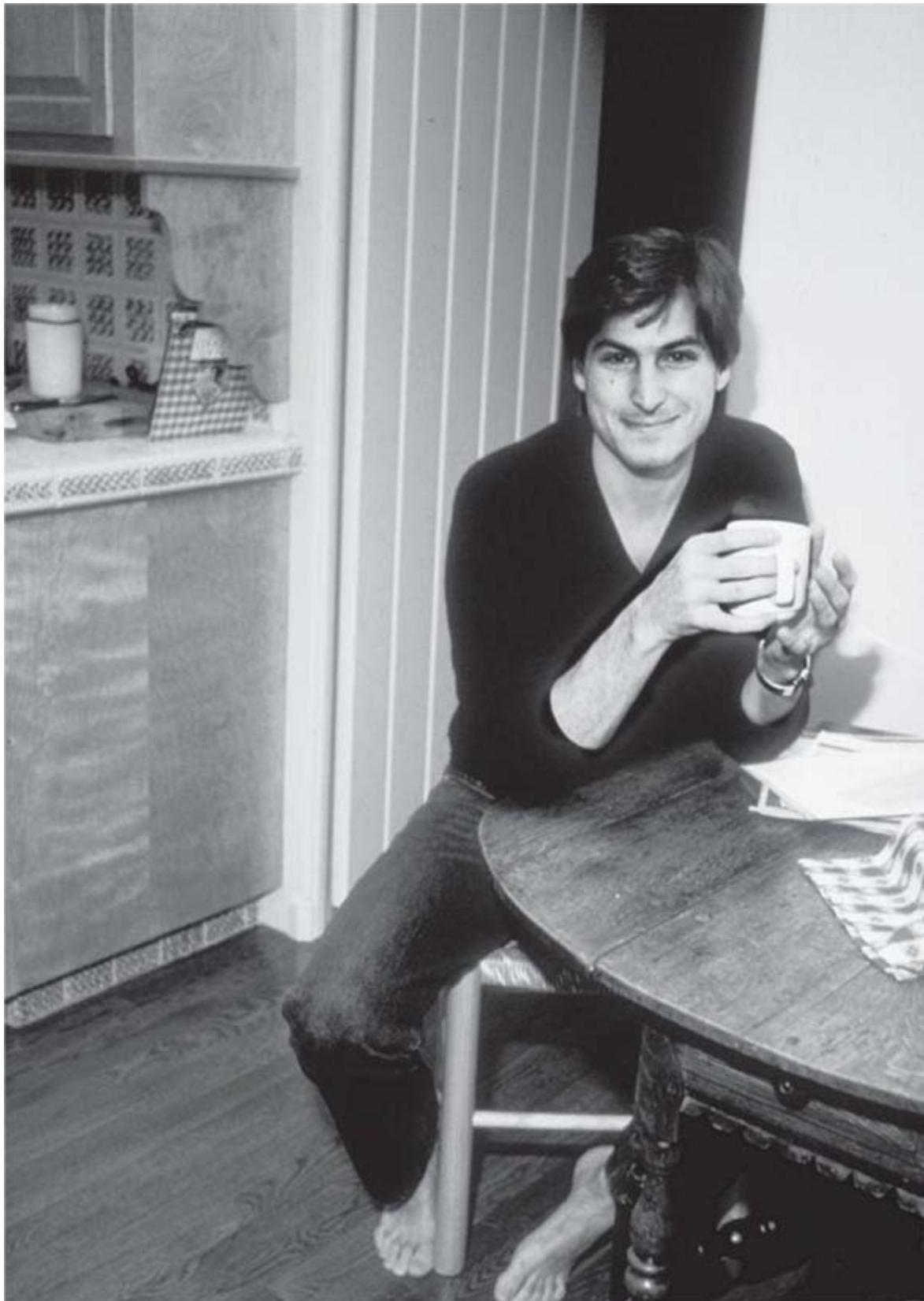
عکس‌ها

دیانا واکر^۱ (عکاس) برای بیش از سی سال، دسترسی ویژه‌ای به دوستش استیو جابز داشت. در اینجا، بخشی از عکس‌های او را می‌بینید:



در خانه‌اش در وودسايد، ۱۹۸۲؛
او چنان کمال‌گرایی بود که در خرید مبلمان منزل به مشکل بر می‌خورد.

^۱ Diana Walker



«در بازگشت به خانه بعد از هفت ماه زندگی در روستاهای هند، دیوانگی دنیای غرب و در عین حال ظرفیت‌هایش برای تفکر منطقی را دریافتمن.»



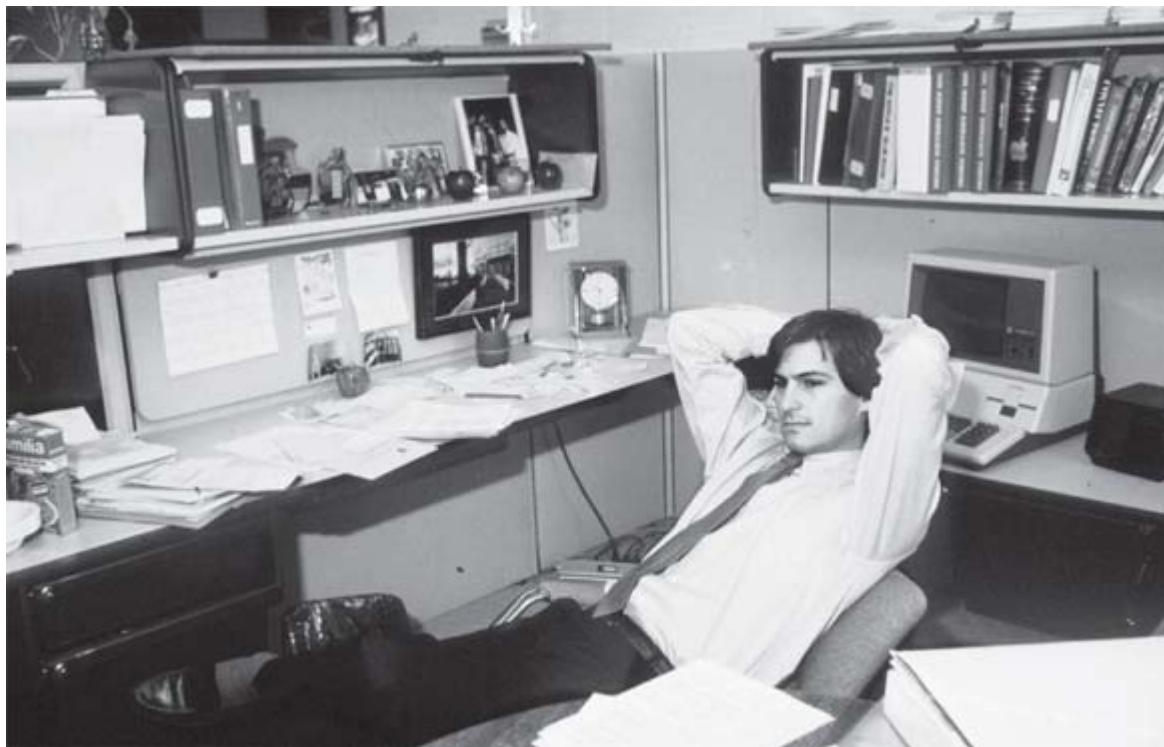
در دانشگاه استنفورد، سال ۱۹۸۲:
«چند نفر از شما باکره هستید؟ چند نفر تان إل.اس.دي زده‌اید؟»



با لیسا: «پیکاسو گفته‌ای دارد "هنرمندان خوب از روی دست هم می‌زنند، هنرمندان بزرگ می‌دزدند" و ما همیشه از سرقت ایده‌های عالی شرمنده‌ایم.»



با جان اسکالی در سنترال پارک، ۱۹۸۴: «تو دلت می‌خواهد باقی زندگی‌ات را وقف فروش آب‌شِکر کنی، یا به جای آن فرصت عوض کردن دنیا را به دست بیاوری؟»



دفترش در اپل، ۱۹۸۲: از او پرسیده شد که برای آشنایی با سلیقه‌ی مشتریان تحقیقات بازاری انجام می‌دهد. جواب داد: «نه، چون که مصرف‌کنندگان نمی‌دانند چه می‌خواهند تا اینکه ما به آنها نشانش دهیم.»



در نکست، سال ۱۹۸۸: رها از محدودیت‌های اپل، در بهترین و بدترین غرائیش افراط ورزید.



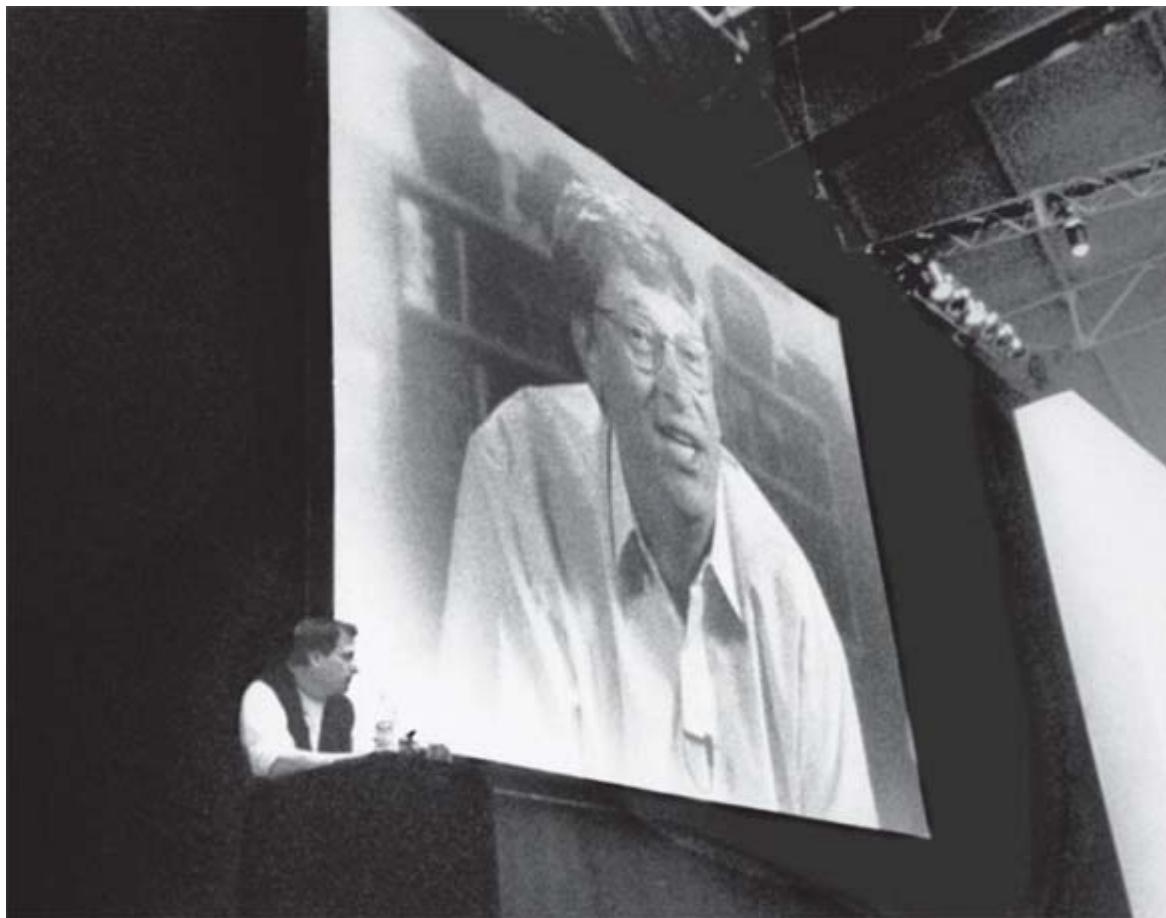
با جان لستیر، آگوست ۱۹۹۷: چهره و رفتار فرشتهوار او، همان کمال‌گرایی هنرمندانه‌ای را در پشتِ خود قایم کرده، که نظریرش در جابز هم بود.



بعد از به دست گرفتن رهبری اپل، در خانه روی سخنرانی اش در مک‌وُرد بوستون کار می‌کند، سال ۱۹۹۷: «در این دیوانگی، ما نبوغ را می‌بینیم.»



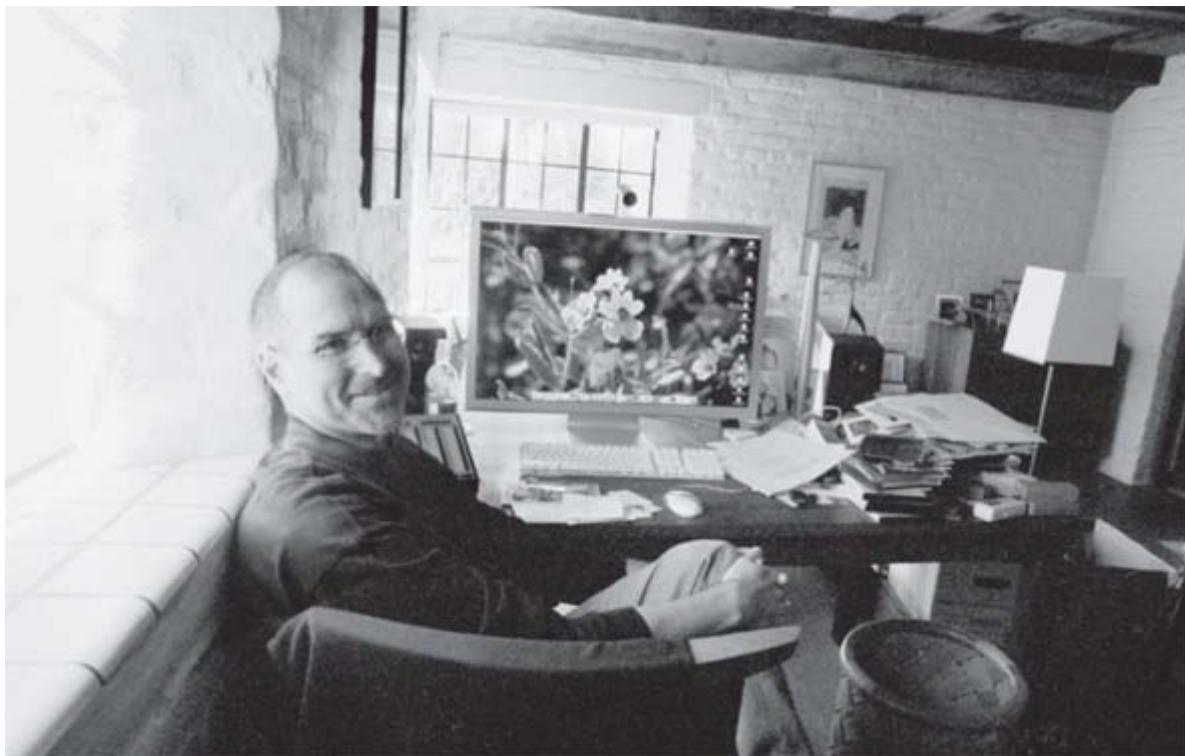
در حال نهایی کردن توافق با گیتس: «بیل، بابت حمایتی که از این شرکت کردی ازت ممنونم، فکر می‌کنم بودن اپل، برای دنیا بهتر از نبودنش باشد.»



گیتس در حال صحبت راجع به توافقشان، مک‌وُرد بوستون، ۱۹۹۷: «این بدترین و احمقانه‌ترین اجرای روی صحنه‌ای عمرم بود. باعث شد کوچک به نظر برسم.»



با همسرش لورین پاول در حیاط پشتی خانه‌ی پالو‌آلتو، آگوست ۱۹۹۷:
«لورین تکیه‌گاهی بی‌همتا برایش بود.»



دفتر کار خانگی، پالو آلتو، ۲۰۰۴: «زندگی در تقاطع انسانیت و علم را دوست دارم.»

از آلبوم عکس‌های خانوادگی جابز:



جشن عروسی، ۱۹۹۱: کوبون چینو آموزگار جابز، یک چوب را در دستش لرزاند، زنگی را تکان داد، بُخُوری را در آتش ریخت، با صدایی آرام مناجاتی را زمزمه کرد.



پاول جابز، با افتخار به او نگاه می کند: بعد از اینکه خواهرِ جابز، مُنا سیمپسون، پدرش بیولوژیکشان را پیدا کرد، استیو هرگز به دیدار با او تن نداد.



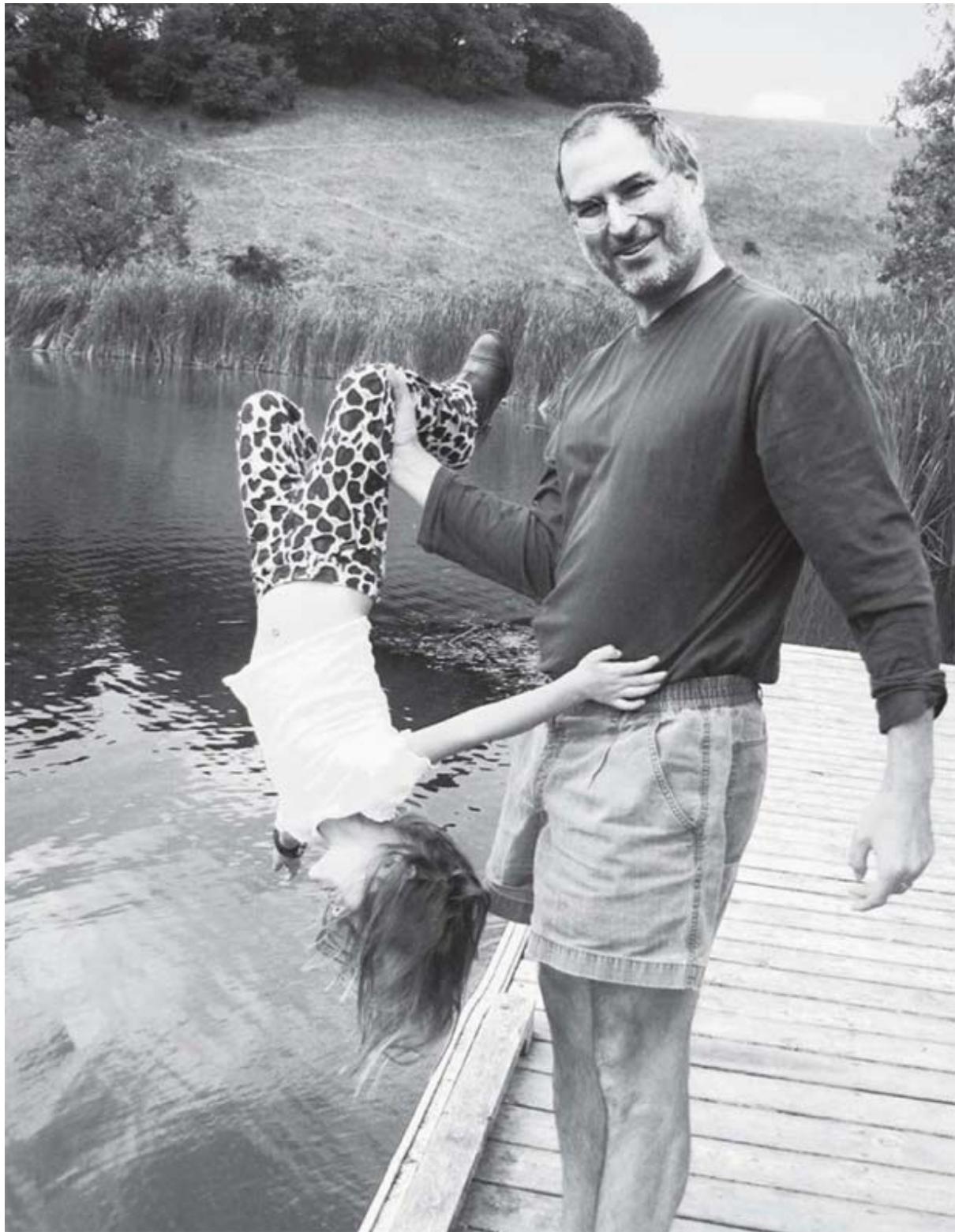
بریدن کیک عروسی که شبیه نیم‌گنبد‌های صخره‌ای دره‌ی یوسیمیتی بود.



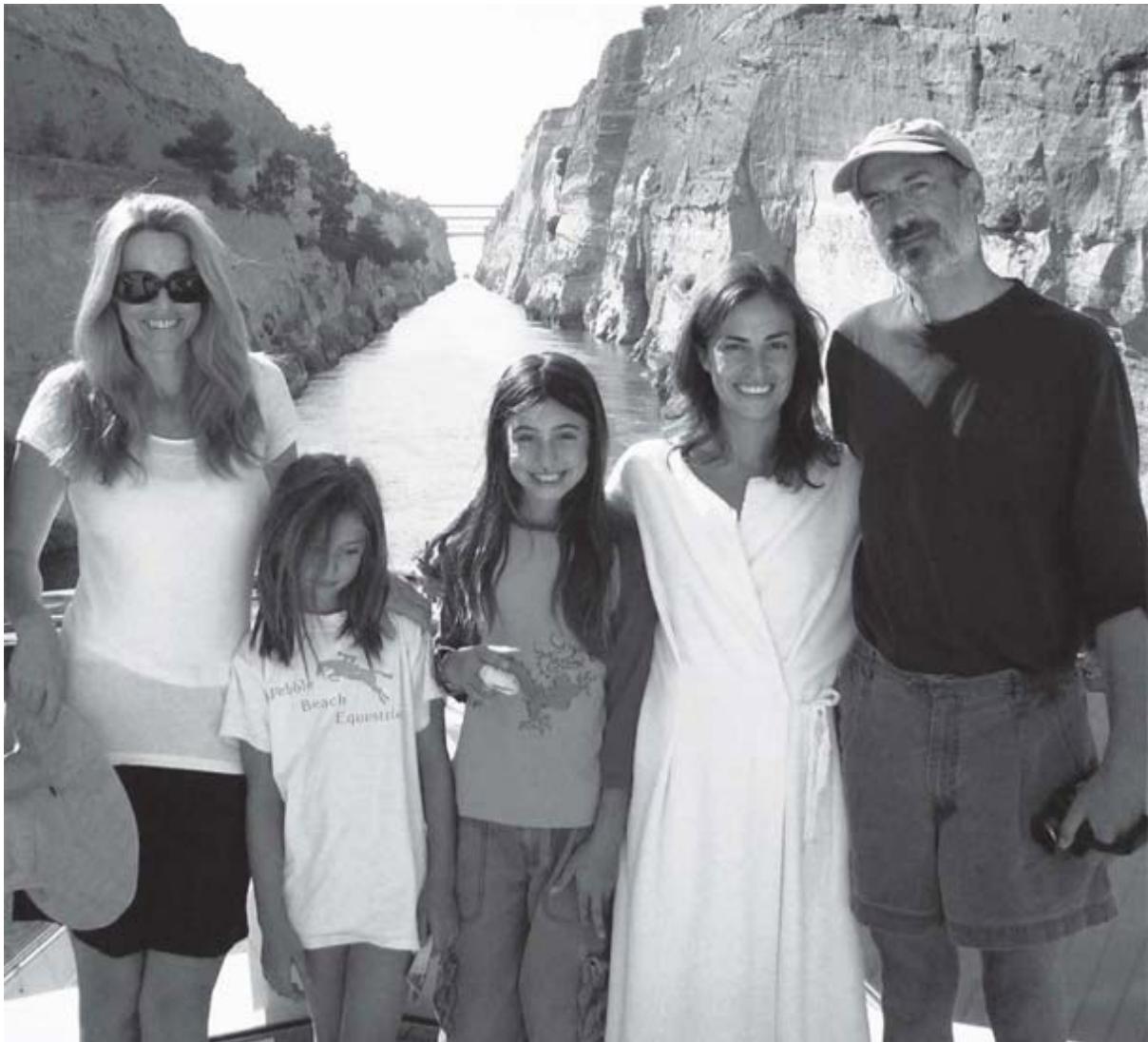
استیو، لیسا و لورین: لیسا اندکی بعد به خانه‌ی آنها نقل مکان کرد
و سال‌های دبیرستان را نزدشان ماند.



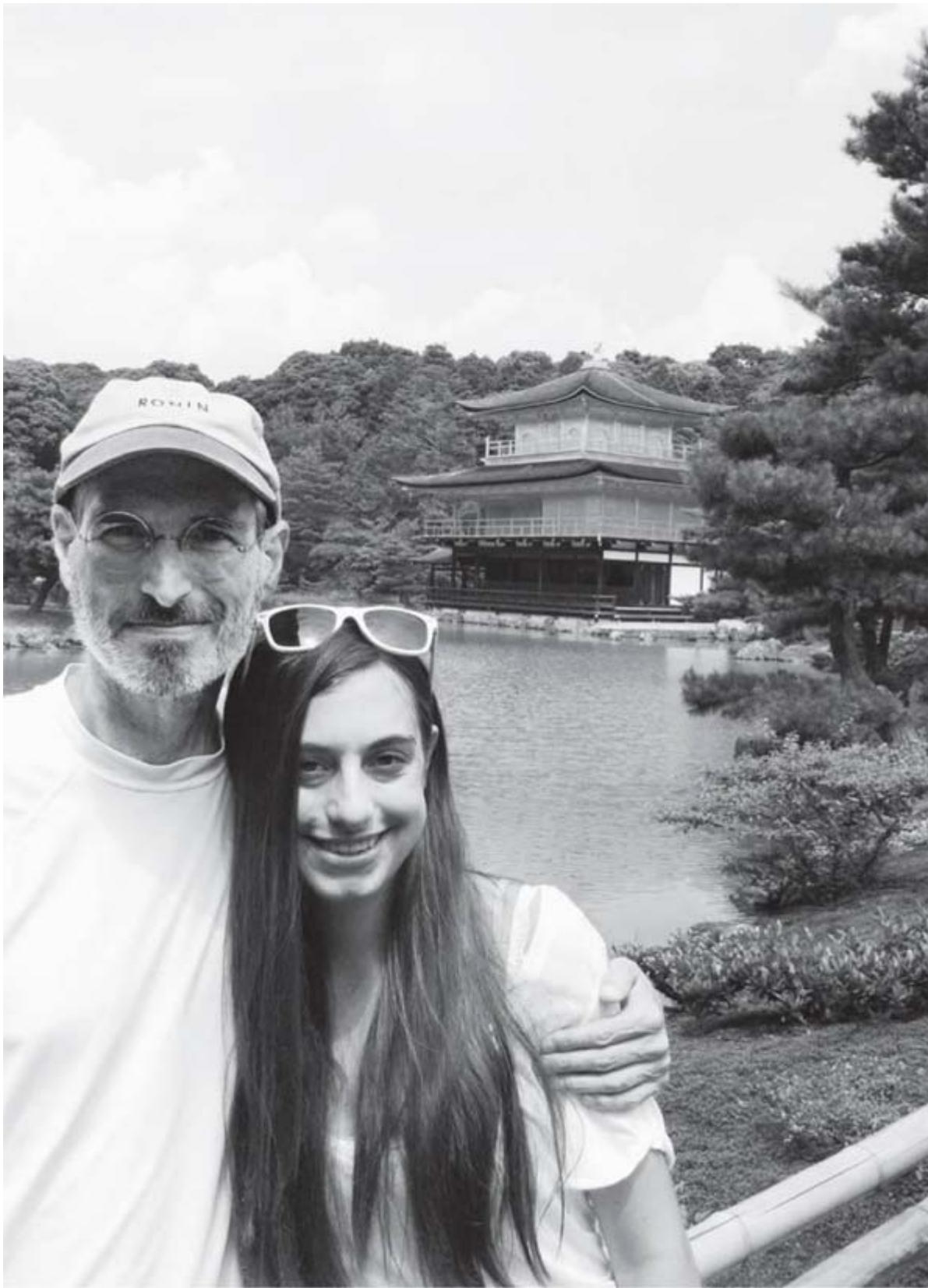
استیو، ایو، رید، ارین و لورین، سال ۲۰۰۳ در ایتالیا: حتی در تعطیلات، فکر و ذکرش کار بود.



ایو آویزان در پارک فوتھلیز پالو آلتو: «او مثل یک طپانچه است و قوی‌ترین اراده‌ای را دارد که من در یک بچه دیده‌ام.»



همراه با لورین، ایو، ارین و لیسا، در کanal کورینس، یونان، سال ۲۰۰۶:
«مرا تکان داد که می‌دیدم، جوان‌های امروز، دنیا را شبیه به هم می‌بینند.»

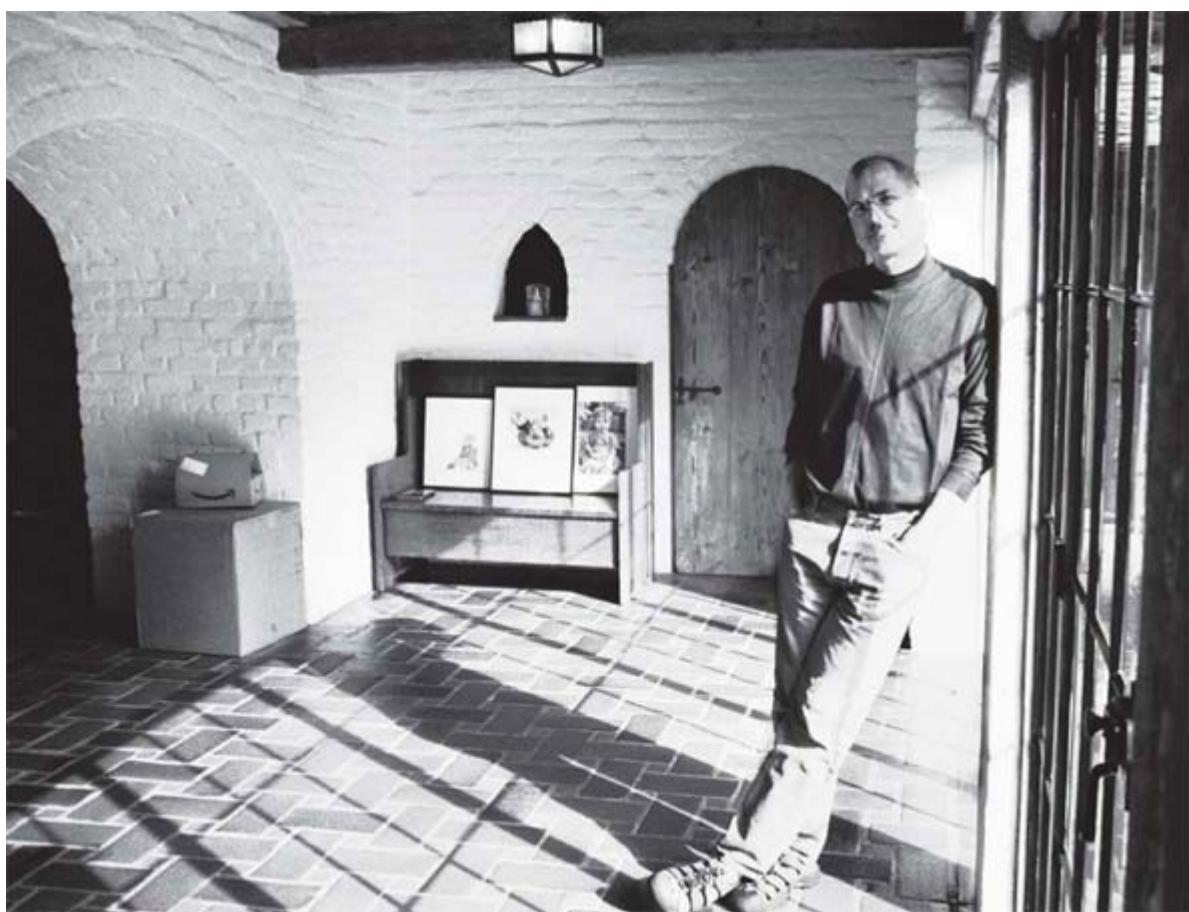


سال ۲۰۱۰، با ارین در کیوتو: مثل رید و لیسا، او هم در یک سفر ویژه با پدرش به ژاپن رفت.



با پرسش در کنیا، سال ۲۰۰۷: «وقتی دکترها سرطانم را تشخیص دادند، با خدای خودم گفتم
که واقعاً دلم می‌خواهد فارغ‌التحصیل شدنِ رید را ببینم، همین هم بود
که مرا از سال ۲۰۰۹ عبور داد.»

و یک عکس دیگر، از دیانا واکر: پرتره‌ی استیو در خانه‌ی پالو آلتو، به سال ۲۰۰۴.





لینک Donate این کتاب در سایت نارنجی:

www.narenji.ir/steve

(از قدرشناسی شما و پرداخت حق الترجمه‌ی کتاب سپاسگزاریم.)

