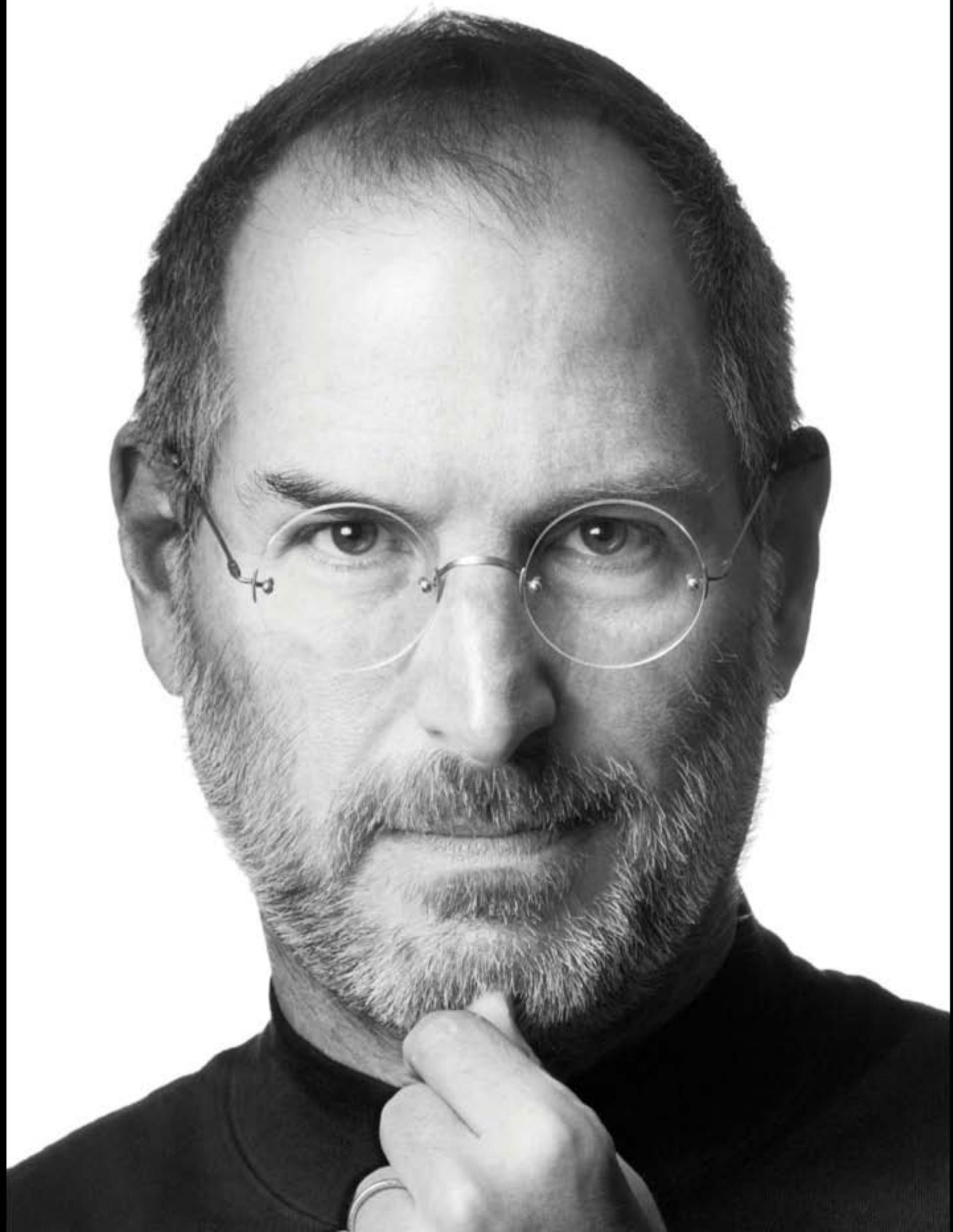


# สตีฟ จ็อบส์ โดย วอลเตอร์ ไอแซกสัน



**สตีฟ จ็อบส์**

สตีฟ วิลเบิร์ด

---

วิวัฒนา

โลก



## Steve Jobs สตีฟ จ็อบส์

วอลเตอร์ ไอแซคสัน : เขียน

สุทธิชัย หยุ่น : ภาษาไทยถือการ

ฉบับลักษณ์ จากรัฐมนตรี, บุกงานภาครัฐ, วิริยา สังขานิยม, ไวรอน รุจิวนากุล, อรญา เอี่ยมเรือง : แปล

เอกสารมาตราฐานสถากดปัตย์จัดหนังสือ 978-616-515-171-9

พิมพ์ครั้งแรก ปีนาคม 2554

Thai language translation copyright © 2011 by Nation International Entertainment Public Company Limited

Copyright © 2011 by Walter Isaacson

Copyright arranged with International Creative Management Inc., New York, USA c/o Curtis Brown Group Ltd.

Haymarket House 28-29 Haymarket London SW1Y 4SP, UK through Tuttle-Mori Agency Co., Ltd.

All rights reserved

ข้อมูลทางนformationของสมุดแห่งชาติ

ไอแซคสัน, วอลเตอร์.

สตีฟ จ็อบส์

แปลมาจาก Steve Jobs... กรุงเทพฯ: เมืองน้ำดี 2554.

720 หน้า.

1. จ็อบส์, สตีฟ, 1955-2011. 2. นักคอมพิวเตอร์--ชีวประวัติ. I. ฉบับลักษณ์ จากรัฐมนตรี, ผู้แปล. II. ชื่อเรื่อง.

004.092

ISBN 978-616-515-171-9

หัวของผู้พิมพ์โดยเดดา

สำนักพิมพ์เบ็นบู๊คส์

บริษัท เบ็นบี จำกัด จัดทำโดย เอ็ตคูเทนเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ประธานที่ปรึกษา ธนาขัย ชีรพัฒนาวงศ์

ที่ปรึกษา ดร.วชิรศิริ สงวนวารี มีอาชี

ประธานกรรมการบริษัท ธนาขัย ลันดี้ชัยกุล

กรรมการผู้อำนวยการ เกษร กาญจนวนิชย์

รองกรรมการผู้อำนวยการ ศิริพงษ์ ขมสุวรรณ

กรรมการผู้จัดการ ดร.นัมพพ พงษ์ชัยรา

ผู้อำนวยการกองบรรณาธิการ วุฒิกานต์ ธนาไฝฟาร

ผู้ช่วยบรรณาธิการอาภูใส จิราภูษา ประเจิดหล้า

ปก, รุ่ปเลิ่น วรเทพ เสริมธนาพัฒนกุล

กราฟิก กฤชนา แก้วประเสริฐ ชัยราพงษ์ นิพราศรีสมบูรณ์

พิสูจน์อักษร นิตยา หนูนิมิตร ชุมินา ชุมนะษา พริวิมล อุพัฒน์กิจกุล

ผู้จัดการฝ่ายขายและการตลาด ศรีเพ็ท ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา

ฝ่ายการตลาด นันทวัน อรุณนิมิตกุล

ฝ่ายขาย ฐาปนรัตน์ จันทร์ปุ่ม จากรุษรุณ นาคบ่ารุจ เพชร แมตรพะวงศ์

สำนักงาน เลขที่ 1854 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2338-3694-6 โทรสาร 0-2338-3986,

[www.nationbook.com](http://www.nationbook.com)

พิมพ์ที่ บริษัท ตับบลิวพีเอส (ประเทศไทย) จำกัด เลขที่ 167/5 หมู่ 4 ถนนบางนา-ตราด กม.29.5 ตำบลถนนบ่อ อำเภอบางบ่อ

จังหวัดสมุทรปราการ 10660 โทรศัพท์ 0-2313-4405-6 โทรสาร 0-2313-4445

จัดจำหน่ายโดย บริษัท ชีเอ็ตคูเท้นบี จำกัด (มหาชน) อาคารเบ็นบู๊คส์ชั้น 19 เลขที่ 1858/87-90 ถนนบางนา-ตราด แขวงบางนา

เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260 โทรศัพท์ 0-2739-8222, 0-2739-8000 โทรสาร 0-2739-8356-9, [www.se-ed.com](http://www.se-ed.com)

ราคา 395 บาท

ลงวันอาทิตย์ พ.ศ. 2554 โดย บริษัท เบ็นบี จำกัด จัดทำโดย เอ็ตคูเทนเม้นท์ จำกัด (มหาชน)

ห้ามถอดเสียงแบบล่าสุดเป็นไฟล์ของหนังสือเล่มนี้ รวมทั้งการซื้อขาย นำเข้า หรือส่งออก ไม่ว่าด้วยแบบใดก็ตาม ให้ถือว่าเป็นการละเมิดกฎหมายเกี่ยวกับลิขสิทธิ์ การท่องเที่ยว การบันทึก หรือวิธีการอื่นใดที่ไม่ได้รับอนุญาต

หากพบหนังสือมีปัญหาหน้าติด หน้าลับ หน้าช้ำ หรือหน้าหาย สามารถขอเปลี่ยนใหม่ได้จากร้านที่ท่านซื้อ หรือติดต่อสำนักพิมพ์ โทรศัพท์ 0-2338-3694-6

คนที่บ้าพองก็จะคิดว่าตัวเองพังไปแล้ว  
คือ คนที่กำลังริงๆ

ข้อความจากหนังโฆษณา  
ชุด “Think Different” ของ Apple ปี 1997

# คำนำ

การเสียชีวิตของสตีฟ จ็อบส์ เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2011 ด้วยวัยเพียง 56 ปี สร้างความโศกเศร้าให้แก่ผู้นิยมชมชอบผลงานอันโดดเด่นและอัจฉริยภาพของเขามา ผู้คนทั่วโลกกว่าหนึ่งล้านคนร่วมกันส่งข้อความแสดงความประทับใจและรำลึกถึงความสามารถที่เขาได้สร้างไว้บนเว็บไซต์ Remembering Steve ของบริษัท Apple หนังสือพิมพ์และสื่อออนไลน์ทั่วโลกลงข่าวและบทความเกี่ยวกับสตีฟ จ็อบส์อย่างแพร่หลาย ยกย่องว่าเขายังเป็นสุดยอดของนักธุรกิจด้านเทคโนโลยีในระดับเดียวกับ โอบามา อัลวา เอดิสัน และเอนริ ฟอร์ด ผู้สร้างผลิตภัณฑ์ที่เปลี่ยนพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของคนเรา

สตีฟ จ็อบส์ และเพื่อนร่วมงานสร้างคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีคุณสมบัตินำหน้าคู่แข่งตลอดเวลาจนบัดตั้งแต่ Apple II ตอนปลายยุค 1970 ถึงต้นทศวรรษที่ 1980 ที่ใช้คำสั่งเป็นอักษรพิมพ์จากคีย์บอร์ดไปปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์โดยตรง ไปจนถึง Macintosh และ iMac ที่ใช้ไอคอนบนจอภาพิกและมาส์ท่าน้ำที่ป้อนคำสั่งจนกลายเป็นมาตรฐานที่เราใช้กันในปัจจุบัน สตีฟ จ็อบส์มีได้หยุดเพียงแค่นวัตกรรมในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังได้เข้าไปปฏิวัติอุตสาหกรรมภาพ yen ที่อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังได้เข้าไปปฏิวัติอุตสาหกรรมภาพ yen ที่อุตสาหกรรมเพลง อุตสาหกรรมโทรศัพท์มือถือ และอุตสาหกรรมแท็บเล็ต อีกด้วย

Apple ได้สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมหลายชนิด ในจำนวนนี้มี iPod ซึ่งขายได้แล้วกว่า 300 ล้านเครื่อง ซึ่งเป็นเครื่องพิสูจน์ความเชื่อของสตีฟ จ็อบส์ที่ต้องการพัฒนาให้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลให้เป็น “ดิจิทัลอับ” ของสื่อ อีกผลิตภัณฑ์หนึ่ง

ที่สร้างความสั่นสะเทือนให้กับการคือ iPhone สมาร์ตโฟนที่ก้าวล้ำด้วยรูป่างที่บางน้ำหนักเบา และที่สำคัญใช้ซอฟต์แวร์สร้างคีย์บอร์ดบนจอภาพ ทำให้ได้จอที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม Apple ที่ค้างคืนเข้าແຕวล่วงหน้าเพื่อรอซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple กล้ายเป็นปราภ្យภารณ์ที่พบเห็นได้ทั่วโลก แม้แต่สตีฟ 沃ชเนียก เพื่อนสนิทของสตีฟ จ็อบส์ ที่สร้างบริษัท Apple มาด้วยกัน ยังไปเข้าคิวด้วยหั้งที่มีเส้นสายพอดีจะหาอุปกรณ์เหล่านั้นได้จากเพื่อนรักโดยตรง เขานอกจากอยากรีบประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่น มีผู้ประเมินว่าเฉพาะช่วงสุดสัปดาห์แรกของการวางตลาด iPhone ขายได้ไม่น้อยกว่า 500,000 เครื่อง ร้านหลายแห่งมีเครื่องไม่เพียงพอต่อความต้องการ ล่าสุด Apple "ได้วางตลาด iPhone 4s ซึ่งมีความสามารถพิเศษใช้เสียงโต้ตอบกับผู้ใช้ได้ เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2011

ความนิยมหลงใหลในผลิตภัณฑ์ที่สตีฟ จ็อบส์และ Apple ออกแบบและจัดจำหน่ายได้กลายเป็นลัทธิไปแล้ว เอกชนเหล่าสาวกที่ภักดีต่อศาสดา เหตุการณ์ทำงานเดียวแก้ไขเดียว ก็เกิดขึ้นอีกเมื่อเขาเปิดตัวแท็บเล็ต iPad ในเดือนมกราคม 2010 และขายได้ถึง 3 ล้านเครื่องภายในเวลา 80 วันหลังจากวางตลาด ต่อมาเมื่อ iPad2 ออกจำหน่ายในเดือนมีนาคม 2011 บริษัทได้รายงานด้วยยอดขายทั่วโลกของ iPad สูงมากกว่า 15 ล้านเครื่องแล้ว และเดือนมิถุนายนปีเดียวกัน Apple แสดงวิสัยทัศน์ล่าสุดด้วยการเปิดตัว iCloud เพื่อเป็น "อัป" ของสื่อหั้ง hely จาก "ดิจิทัล อัป"

เราได้เข้าสู่สังคมยุคหลังพีซีแล้ว แท็บเล็ตกล้ายเป็นผลิตภัณฑ์ที่หดหายบริษัททั่วโลกต้องเข้าไปแข่งขันกันเพื่อแย่งลูกค้า เดือนสิงหาคม 2011 มูลค่าหักหระพย์ตามราคากลางของ Apple ขึ้นไปสูงสุดที่ 342.8 พันล้านเหรียญสหรัฐ (เมื่อเวลาประมาณ 13.00 น. วันที่ 9 สิงหาคม 2011) ขณะบริษัทด้านน้ำมันยักษ์ใหญ่อย่าง Exxon ที่มีมูลค่า 334.1 พันล้านเหรียญสหรัฐ

สตีฟ จ็อบส์ คือใคร เขายังคงอยู่ แต่ประสบความสำเร็จขนาดนี้ได้อย่างไร เราจะมีโอกาสศึกษาจากประสบการณ์ของอัจฉริยะแห่งโลกไปที่คนนี้หรือไม่ เขายังคงเรื่องราวของตนเองอย่างสันๆ เมื่อได้รับเชิญไปบรรยายในงานมอบปริญญาแก่นักศึกษามหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดในปี 2005 หลังจากพักรักษาตัวจากการป่วยด้วยโรคมะเร็งครั้งแรก เขายังคงเรื่องสอนใจให้นักศึกษาฟัง 3 เรื่องด้วยกัน คือ การเป็น

บุตรบุญธรรม และเลิกเรียนมหาวิทยาลัยกลางคันแล้วเลือกเรียนเฉพาะวิชาที่ตนชอบ การถูกปลดออกจากบริษัทที่เขาสร้างมาจนกลับมาสู่การเริ่มต้นใหม่ การตายเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยเหตุนี้เขาก็ไม่พะวงกับเรื่องความตาย และมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ตนรัก เขายังคำบรรยายครั้งนั้นด้วยคำพูดว่า “Stay Hungry. Stay Foolish.” เพื่อเตือนสติว่าอย่าเพิ่งพอกใจกับความสำเร็จ จงกระหายทำให้มากยิ่งขึ้น อย่าคิดว่าเรา clad หรือรู้พอแล้ว เรา yang ไม่และต้องขวนขวยเรียนรู้ต่อไป แม้จะเป็นคำพูดจากใจจริงที่ตั้งใจสอนคนรุ่นหลัง แต่ก็เป็นเพียงบางส่วนของชีวิตเขานั้น

หนังสือเรื่อง สตีฟ จ็อบส์ เล่มนี้แปลจากต้นฉบับภาษาอังกฤษเรื่อง Steve Jobs เขียนโดย วอลเตอร์ ไอแซคสัน ซึ่งเล่าชีวประวัติของสตีฟ จ็อบส์อย่างละเอียดลึกซึ้ง จากการบอกเล่าของตัวสตีฟ จ็อบส์เอง มีเหตุผลหลายประการที่เชื่อได้ว่า เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ตรงตามความจริง เป็นธรรมชาติ และไม่บิดเบือน ประการแรก สตีฟ จ็อบส์ เป็นผู้ติดต่อขอให้วอลเตอร์ ไอแซคสัน นักเขียนประวัติบุคคลสำคัญชื่อดัง มาเขียนเรื่องราวของเขาร่วมด้วยตนเอง ประการที่สอง เนื้อหามาจากการสัมภาษณ์สตีฟ จ็อบส์ เองกว่า 40 ครั้ง ทั้งเรื่องที่เขากุมใจและเสียใจที่ได้ทำลงไว้ที่เข่าเล่าอย่างไม่ปิดบัง และยังรวมการสัมภาษณ์บุคคลอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในชีวิตส่วนตัวและการงาน ของเขากว่า 100 คนด้วย ประการที่สาม สตีฟ จ็อบส์อนุญาตให้วอลเตอร์ ไอแซคสัน เขียนและพิมพ์เผยแพร่ได้ โดยเขามิ่งอ่านต้นฉบับเพื่อแก้ไขแต่ประการใด

สตีฟ จ็อบส์ เป็นอัจฉริยะที่ประสบความสำเร็จอย่างมากมาย เขายังมีอะไรต้องอับอาย สิ่งที่ผิดพลาดก็รับตามตรง เขายังต้องการให้คนรุ่นหลังได้เรียนรู้การดำเนินชีวิตจากประสบการณ์ที่แท้จริงของเข้า ลักษณะการเขียนนอกจากการเล่าเรื่องราว เชิงพรรณาและวิเคราะห์แล้ว ยังมีการยกคำพูดเพื่อแสดงอารมณ์และความจริงจัง ด้วยคำสอนของบุคคลทั้งหลาย ทำให้ได้อรรถรสในการอ่านคล้ายอ่านละคร หลายตอนที่ยกคำพูดของสตีฟ จ็อบส์มา ยังแสดงให้เห็นถึงความคิด ความเชื่อ ปรัชญา การดำเนินชีวิต และปรัชญาธุรกิจที่เขายึดมั่น ที่สำคัญประการหนึ่งที่แสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดตลอดหนังสือเล่มนี้คือ เขายังเชื่อว่ามนุษยศาสตร์ ศิลปะและเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ และโลกนี้ไม่มีอะไรที่ทำไม่ได้ ถ้ามุ่งมั่นและต้องการทำให้ได้จริงๆ

ผมเห็นว่าหนังสือเล่มนี้บรรยายภาพชีวิตของอัจฉริยะแห่งโลกไปที่ผู้นี้ได้อย่าง  
ละเอียดลออ ลึกซึ้งแบบทุกมุม หลายอย่างเป็นตัวอย่างที่ดี บางอย่างก็ให้บทเรียน  
และข้อคิดสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจได้อย่างดียิ่ง ผมเชื่อว่าผู้ที่ได้อ่าน  
หนังสือเล่มนี้จะรู้สึกอย่างนี้เช่นกัน

**ศาสตราจารย์ ดร. ไพรัช อัชยพงษ์**

ประธานกรรมการบริหารศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ (เนคเทค)  
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

30 พฤศจิกายน 2554

# คำเปิดหน้า

ผมอาสาเป็น “บรรณาธิการ” ของหนังสือเล่มนี้หลังจากอ่านต้นฉบับด้วยความอยากรู้อยากเห็นอย่างยิ่งว่า สตีฟ จีอบส์คนที่ “ปฏิวัติ” วิถีชีวิตและวิธีคิดของผมต่อคำว่า “เทคโนโลยี” นั้นเป็นคนประเภทไหนกันแน่ อ่านแล้วก็ต้องถามตัวเองว่า “โลกนี้มีคนอย่างนี้จริงๆ ได้อย่างไร” เพราะรายละเอียดทุกแง่มุมที่สตีฟ จีอบส์ เปิดใจให้วาULTเตอร์ ไอแซคสันนั้นมีเรื่องน่าทึ่ง, น่าประหลาด, น่าหมั่นไส้, น่าซึ้นซึ้น, น่าเดารพ, น่ากระทึบรวมอยู่ในตัวคนเดียวgan

ถ้าพระเจ้าปั้นเขามาเป็นคนจริง คงจะเป็นวันที่สิ่งศักดิ์สิทธิ์ท่านอรามณ์ ปราดเปรื่อง, ฉุนเฉียว, และหลุดสรรค์พร้อมๆ กันจริงๆ สตีฟ จีอบส์บอกว่า ตัวเขาเองยืนอยู่ตรงทางแยกระหว่าง “ศิลปสร้างสรรค์” กับ “เทคโนโลยี” แต่ผมอ่านข้อเขียนที่สนุกและร้อยเรียงเนื้อหาได้อย่างราบรื่นยิ่งของULTเตอร์ ไอแซคสันแล้ว ต้องบอกว่าความจริงเขายืนอยู่ตรงกลางของห้าแยกที่ป้ายบอกทางชี้ไปที่ความบ้าระห้า, อัจฉริยะ, ความเด็กขาด, ความอ่อนไหว และความเป็นคนธรรมชาติ อย่างหาคำอธิบายได้ยากยิ่ง

นี่อาจจะไม่ใช่หนังสือที่สตีฟ จีอบส์ยกอ่าน แต่เป็นหนังสือที่เขาอยากให้เขียน (นี่คือความขัดแย้งในตัวเขาว่าที่ผมพูดจะจับได้จากการได้อ่านทุกคำหลาຍรอบ) เพราะเขายอมให้คนเขียนไปสัมภาษณ์คนที่รักเขาระบุคนที่เกลียดเขาระบุ คนที่ซึ้นซึ้นเขากับคนที่เหียดหายนเขาระบุคนที่รักเขาระบุคนที่เกลียดเขาระบุ คนที่ซึ้นซึ้นเขากับพิเศษที่แตกต่างไปจากคนธรรมชาติอื่นๆ และเรียนรู้วิธีคิด, วิธีตัดสิน, วิธีต่อสู้กับตัวเองและคนรอบข้าง รวมไปถึงการกระตุนให้ตัวเองทำในสิ่งที่คนอื่นคิดว่าทำไม่ได้

## นี่คือหนังสือที่ “ต้องอ่าน”

บางช่วงบางตอนที่เกี่ยวกับการใช้ยาเสพติดของหนุ่มสาวในบุคคลนั้น หรืออุปนิสัย ส่วนตัวที่ไม่พึงประทับงาบงเรื่องของสตีฟ จีอบส์ที่คนเขียนเก็บรายละเอียดมา นำเสนอัน ผสมเห็นว่าเป็นตัวอย่างอันไม่ควรจะเดินตามหรือเห็นพ้อง...แต่ความเป็น นักเขียน, นักเขียน และนักเล่าเรื่องตัวยงอย่างไอ์แซคสันนั้น นี่คือ “ทุกเรื่องราว” ของ คนที่ได้ชื่อว่าเป็น “คนพันธุ์พิเศษ” ที่ได้สร้างผลงานที่กระทบชีวิตประจำวันของ คนทั้งโลกไปอีกนานแสนนาน

ระหว่างที่อ่านหนังสือเล่มนี้ ผสมก็คิดถ้ามตัวเองว่าหากสตีฟ จีอบส์เป็นเพื่อนผม คงจะทำอะไรกันบ่อยและรุนแรงเพรำพน์มีเรื่องไม่เห็นด้วยกับเขาย้ายมุม และ ความประพฤติส่วนตัวบางด้านของเขานั้นผมจะสอนให้ลูกอย่างไรได้ทำตาม แต่เขาจะ เป็นเพื่อนที่ผมชื่นชมเคารพในความทุ่มเท, ความมุ่งมั่น, ความอดทนเฉลี่ยว, ความ อบอุ่น และความเห็นอ่อนนุชย์ทางด้านความกล้าบ้าบิ่นที่จะทำอะไรที่คนอื่นไม่คิด, ไม่กล้าและไม่บังอาจที่จะทำ

แม้คุณจะหมั่นໄส์เข้าในบางโอกาส แต่เมื่อเขานั่งลงถกเรื่องชีวิตและงานกับคุณ อย่างดุเดือดและรุนแรงแล้ว เขาก็ขอซบไหล่คุณในฐานะเพื่อนสนิท เพื่อขอโทษ และร้องให้กับความเป็นตัวตนที่เขางานครึ่งกีกำกับควบคุมไม่ได้ เป็นผม ยังไง ผสมก็ใจอ่อน...ชวนเข้าเดินไปคุยกับอย่างที่เขากลับมา เพราะผมรู้ว่าพอกุญญกันในมือกรอบ เขาก็จะยิ้มกับผมเพื่อบอกว่า “อ้อ...แล้วอีกอย่างนะ...” (ประโยคเด็ดที่เข้าใช้ในการ เปิดตัวสินค้าทุกด้วยในตระกูล Apple ของเขาม) อย่างนี้จะไม่ให้ผมหลงในสตีป จีอบส์ ได้อย่างไร เพราะเพียงแค่ด้านเดียวของชีวิตของเขาก็...ในฐานะ “นวัตกร” แห่งยุค... ผสมก็ถือว่าไม่มีใครทราบเข้าติดแล้ว ทั้งๆ ที่พ่อคิดลิขิตให้เขากู้แค่ 56 ปีเท่านั้น ผสมจินตนาการไม่ออกเลยว่าถ้าเขามีชีวิตอยู่นานกว่านี้อีก 10-20 ปี โลกจะป่วนเพรำ ความเปลี่ยนแปลงเนื้อความคาดหมายมากกว่านี้เพียงใด

หากคุณต้องการแสวงหาคำตอบ อ่านหนังสือเล่มนี้ด้วยใจเปิดกว้าง, คิดตาม, คิดแย้ง, วิพากษ์และวิเคราะห์บุคลิกอันน่าตื่นตาตื่นใจของผู้ชาย “ระหว่าง” คนนี้ บางที คุณจะไม่ถามว่าผมเพี้ยนไปหรือไม่ที่ชวนคนไทยทุกคนที่ต้องการมองโลกจากแง่มุม อีกด้านหนึ่งให้หยิบหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาอ่านอย่างตั้งอกตั้งใจ

สตีฟ จ็อบส์ขอให้อลเดอร์ “ไอแซคสันเขียนเรื่องราวชีวิตส่วนตัวที่เข้าบอกรว่าจะ ‘ไม่อ่านก่อนตีพิมพ์... ลงท้าย เขาไม่ได้อ่านจริงๆ แต่คุณต้องอ่าน ผมยืนยัน

ด้วยควระ  
สุทธิชัย หยุ่น

มีนาคม 2011

# สารบัญ

---

บุคคลในเรื่อง xix

บทนำ: ความเป็นมาของหนังสือเล่มนี้ xxv

## บทที่ 1

วัยเด็ก: ถูกทิ้ง ถูกเลือก 1

## บทที่ 2

คู่ต่าง: สตีฟ กับ สตีฟ 23

## บทที่ 3

เลิกเรียนกลางคัน: Turn on, tune in... 34

## บทที่ 4

Atari และ อินเดีย: เช่น กับ ศิลปะการออกแบบเกม 47

## บทที่ 5

Apple I: Turn on, boot up and jack in... 62

## บทที่ 6

Apple II: รุ่งอรุณแห่งยุคใหม่ 80

## บทที่ 7

คริสเซน และ ลิซ่า: คนที่เคยถูกทิ้งยอม... 97

## บทที่ 8

Xerox และ Lisa: ส่วนประสาณงานผู้ใช้แบบกราฟิก 103

**บทที่ 9**

บริษัทมหาชน: บุรุษผู้ร่วมด้วยเงินทองและชื่อเสียง 115

**บทที่ 10**

กำเนิด Mac: สิ่งประดิษฐ์พลิกโลก 123

**บทที่ 11**

สนำมความจริงที่ถูกบิดเบือน: เล่นตามเกมของตัวเอง 133

**บทที่ 12**

งานออกแบบ: ศิลปินตัวจริงทำทุกสิ่งให้ง่าย 142

**บทที่ 13**

สร้าง Macintosh: การเดินทาง คือ รางวัลอันยิ่งใหญ่ 154

**บทที่ 14**

จอห์น ศัลลีเย่: คลื่นท้าทายจาก *Pepsi* 169

**บทที่ 15**

เปิดตัว Macintosh: แรงทะลุจักรวาล 182

**บทที่ 16**

เกตต์ และ จีอบต์: เมืองใจรวมตัวกัน 197

**บทที่ 17**

อิคาเรส: มีชีวิตรึเปล่า... 208

**บทที่ 18**

NeXT: หลุดพ้นจากพันธุกรรมการ 244

**บทที่ 19**

PIXAR: เมื่อเทคโนโลยีผ่านกับศิลปะ 276

**บทที่ 20**

ผู้ชายธรรมชาติ: รักเป็นแค่คำคำนึง 289

**บทที่ 21**

ทอย สดอรี่: บังกับวุ้ดดีม่าช่วยแล้ว 325

**บทที่ 22**

กลับมาอีกครั้ง: ได้เวลาสำแดงเดช 336

**บทที่ 23**

กอบกู้: เพราะผู้แพ้ในวันนี้จะเป็นผู้ชนะในวันหน้า 350

**บทที่ 24**

คิดต่าง: จ็อบส์ในฐานะ iCEO 377

**บทที่ 25**

ปรัชญาการออกแบบ: ศตุดิโองจ็อบส์และไออฟฟี 392

**บทที่ 26**

iMac: Hello (again) 402

**บทที่ 27**

ซีอีโอ: ผ่านไปหลายปี ก็ยังบ้าเหมือนเดิม 413

**บทที่ 28**

Apple Stores: Genius Bar และหินทรายจากเชียงนำ 427

**บทที่ 29**

ดิจิทัลลับ: จาก iTunes ถึง iPod 439

**บทที่ 30**

iTunes Store: นักเปาปีแห่งคุณภาพดิจิทัล 459

**บทที่ 31**

ชายผู้มีเพลงในหัวใจ: ชาวด์แทร็กแห่งชีวิตจีอบส์ 479

**บทที่ 32**

เพื่อนและศัตรู: ของ Pixar 497

**บทที่ 33**

Mac แห่งศตวรรษที่ 21: สร้างจุดเด่นให้ Apple 518

**บทที่ 34**

ยกที่ 1: มรณานุสติ 528

**บทที่ 35**

iPhone: 3 ผลิตภัณฑ์ปฏิวัติวงการในหนึ่งเดียว 543

**บทที่ 36**

ยกที่ 2: มะเร็งกลับมา 555

**บทที่ 37**

iPad: ท้าวสูญคุณลังพีซี 572

**บทที่ 38**

สองครั้งใหม่: เสียงสะท้อนจากเรื่องเก่า 597

**บทที่ 39**

มุ่งสู่อนาคต: เมฆ ยานอวกาศ และเหนือกว่านั้น 614

**บทที่ 40**

ยกที่ 3: ดินรนในสนธยา 629

**บทที่ 41**

มรดกที่ฝากรไว้: สวรรค์สุดบรรเจิดแห่งนวัตกรรม 654

# บุคคลในเรื่อง

**อัล อัลคอร์น** หัวหน้าทีมวิศวกรบริษัท Atari เป็นผู้ออกแบบวิดีโอเกม Pong และจ้างจีบส์เข้ามาทำงาน

**กิล เอเมลิโอ** ได้รับแต่งตั้งเป็นซีอีโอยัง Apple ในปี 1996 เป็นผู้ตัดสินใจซื้อกิจการของ NeXT และนำจีบส์กลับมาทำงานที่ Apple อีกครั้ง

**บิล แอ็ตคินสัน** พนักงานรุ่นแรกของ Apple เป็นผู้พัฒนากราฟิกให้คอมพิวเตอร์ Macintosh

**คริสแซน เบรนแนน** แฟนสาวของจีบส์ตั้งแต่สมัยเรียนอยู่โรงเรียนมัธยม Homestead High เป็นแม่ของลิช่า

**ลิช่า เบรนแนน-จีบส์** ลูกสาวของจีบส์ที่เกิดกับคริสแซน เบรนแนน เธอเกิดเมื่อปี 1978 และถูกพ่อทอดทิ้งตั้งแต่แรกเกิด

**โนแลน บุชเนล** ผู้ก่อตั้งบริษัท Atari เป็นแบบอย่างผู้ประกอบการธุรกิจที่จีบส์ยกย่อง

**บิล แคมป์เบลล์** ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Apple ในช่วงแรกที่จีบส์ยังทำงานอยู่ ต่อมาระบบทุกอย่างในบริษัท ไม่ใช่แค่การขาย แต่เป็นการวางแผน การสร้างสรรค์ รวมถึงการดูแลลูกค้า ให้บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง

**เอ็ดวิน แคนดิลล์** ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pixar ต่อมาระบบทุกอย่างในบริษัท Disney ไม่ใช่แค่การผลิตภาพยนตร์ แต่เป็นการสร้างสรรค์ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ Pixar ประสบความสำเร็จอย่างมาก

**ลี คลาว** ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ของເອເຍນซිໂමශනາ เป็นผู้ออกแบบวิดีโอเกม Super Mario Bros. ที่มีชื่อเสียงโด่งดังทั่วโลก ทำให้เขามีชื่อเสียงและเป็นที่รักในวงการเกม

**เดบี โคลแมน** ผู้จัดการทีมงานวิศวกรผู้สร้าง Mac รุ่นแรก ต่อมาได้รับใบอนุญาตเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิต

**ทิม คุก** ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ บุคลิกภาพสุขุม ลุ่มลึก มั่นคง จีบส์ จ้างเข้ามาทำงานเมื่อปี 1998 ต่อมาปี 2011 รับตำแหน่งซีอีโอของ Apple แทนจีบส์ เอ็ดดี คิว หัวหน้าแผนกบริการอินเทอร์เน็ตของ Apple เป็นผู้แทนของจีบส์ในการติดต่อประสานงานกับบริษัทผู้ผลิตคอนเทนต์

**แอนเดรีย (แอนดี้) คันนิ่งแชน** นักประชาสัมพันธ์ทำงานที่บริษัท Regis McKenna ทำงานร่วมกับจีบส์ในช่วงแรกที่ Apple วางแผนคอมพิวเตอร์ Macintosh ไมเคิล ไอชเนอร์ ซีอีโอหัวหน้าของ Disney ที่ตกลงทำสัญญาร่วมผลิตหนังการ์ตูน แอนิเมชันกับ Pixar แต่ต่อมาไม่เรื่องไม่ลงรอยกับจีบส์

**แลร์รี เอลลิสัน** ซีอีโอของ Oracle เป็นเพื่อนสนิทของจีบส์ โภนี ฟ่าเดลล์ วิศวกรหนุ่มไฟแรง มาทำงานกับ Apple ในปี 2001 และเป็นผู้พัฒนา iPod

**สก็อต ฟอร์สตอล** หัวหน้าทีมพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับอุปกรณ์พกพาของ Apple โรเบิร์ต ไฟร์ด์แลนด์ นักศึกษามหาวิทยาลัยรีด เป็นเจ้าของคอมมูนิสวันแอปเปิล สนใจศึกษาเรื่องจิตวิญญาณของโลกตะวันออก และมีอิทธิพลต่อจีบส์ ต่อมาไปทำงานบริหารเหมือง

**มอง-หลุยส์ กากเชซ** ผู้จัดการของ Apple ดูแลตลาดประตูสัมภាន รับผิดชอบแผนก Macintosh ตอนที่จีบส์ถูกไล่ออกจาก Apple ในปี 1985

**บิล เกตส์** อัจฉริยะคอมพิวเตอร์อีกคนหนึ่ง เกิดปีเดียวกับจีบส์ คือปี 1955 **แอนดี้ เอิร์ตชาเฟลด์** วิศวกรซอฟต์แวร์ของ Apple เป็นคนเขียน เป็นมิตร ทำงานในทีมพัฒนาคอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก และเป็นเพื่อนสนิทอีกคนของจีบส์ **โจแอนนา ซอฟแมน** สมาชิกทีมพัฒนาคอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก เป็นสาวหัว瓜 กล้าเดียง กล้าท้าทายจีบส์

**เอลิ沙เบธ โซล์มส** แฟ้นสาวของแดเนียล ค็อกเด ทีมน้ำดื่ม ที่มีความสำคัญมาก เป็นพนักงานรุ่นแรกของ Apple

**รีอด ไฮล์** หนุ่มนิยมลักษณะรักชีวิตสุบบุหรี่วนต่อมวน จีบส์จ้างเข้ามาทำงานเป็น

วิศวกรไฟฟ้าสร้างคอมพิวเตอร์ Apple II ในปี 1976  
 โรเบิร์ต ไอเกอร์ ซึ่งอีก Disney รับตำแหน่งต่อจากไอแซนเดอร์ในปี 2005  
 โจนathan “جونนี” ไอฟี่ หัวหน้านักออกแบบที่ Apple เป็นเพื่อนสนิทและเพื่อน  
 คุณิตของจีอบส์

อับดุลฟัตตะห์ “จอห์น” จา nondale นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยวิสคอนเซน  
 มีเชื้อสายชีเรีย เป็นพ่อที่แท้จริงของจีอบส์ และมีนา ชิมป์สัน ต่อมาทำงานเป็น  
 ผู้จัดการฝ่ายอาหารและเครื่องดื่มของกาสิโนบูมหวานไกล์เมืองรีโน  
 คลาร่า สาiko เปียน จีอบส์ ลูกสาวผู้อพยพชาวอาร์เมเนีย แต่งงานกับพอล จีอบส์  
 ในปี 1946 เธอและสามีรับสตีฟ จีอบส์มาเลี้ยงเป็นลูกบุญธรรมในปี 1955  
 เอрин จีอบส์ ลูกสาวคนกลางของสตีฟ จีอบส์ และลอรีน พาวเวลล์ เป็นเด็กเงียบ  
 ขรึม

อีฟ จีอบส์ ลูกสาวคนเล็กของสตีฟ จีอบส์ และลอรีน พาวเวลล์ เป็นเด็กแก่น  
 หัวแข็ง

แพตตี จีอบส์ ลูกบุญธรรมอีกคนหนึ่งที่พอลและคลาร่ารับมาเลี้ยง หลังจากรับ  
 สตีฟ จีอบส์มาเลี้ยงได้สองปี

พอล เรนไฮล์ด จีอบส์ ทนายเรือประจักษ์ของกำลังรักษาชายฝั่ง เกิดในรัฐวิสคอนเซน  
 เข้าและภรรยาคือคลาร่า รับสตีฟ จีอบส์มาเลี้ยงเป็นลูกบุญธรรมในปี 1955

รีด จีอบส์ ลูกชายคนโตของสตีฟ จีอบส์ และลอรีน พาวเวลล์ “ได้บุคลิกมีเสน่ห์จาก  
 พ่อ และความอ่อนหวานของแม่

رون จอห์นสัน จีอบส์จ้างมาทำงานในปี 2000 พัฒนาแนวคิดและดูแลธุรกิจ Apple  
 Store

เจฟฟ์รีย์ แอดเดนเบิร์ก หัวหน้าสตูดิโอผลิตหนังการ์ตูนแอนิเมชั่นของ Disney  
 มีเรื่องไม่ลงรอยกับไอแซนเดอร์ และลาออกจากปาร์วมก่อตั้งบริษัท DreamWorks SKG  
 แคนเนยล ค็อตเค เพื่อนสนิทที่สุดของจีอบส์ที่มหาวิทยาลัยรีด เดินทางไปร่วมงาน  
 แสงบูญกับจีอบส์ที่อินเดีย เป็นพนักงานของ Apple ในยุคแรกๆ  
 จอห์น แลสซีเตอร์ ผู้ร่วมก่อตั้ง และผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์หนังการ์ตูน  
 แอนิเมชั่นที่ Pixar

**แดเนล ลูวิน** ผู้บริหารฝ่ายการตลาด ทำงานกับจีบส์ที่ Apple แล้วตามไปทำงานที่ NeXT

**ไมค์ มาร์คคูลา** นักลงทุนรายใหญ่รายแรก และประธานกรรมการบริษัท Apple คนแรก เป็นคนที่จีบส์นับถือเหมือนพ่อ

**ริชิส แมคเคนนา** ผู้เชี่ยวชาญด้านประชาสัมพันธ์ที่ให้คำแนะนำแก่จีบส์ในช่วงแรกๆ

**ไมค์ เมอร์เรย์** ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Apple ในช่วงแรกที่วางแผนตลาดคอมพิวเตอร์ Macintosh

**พอล โอลเลลินี** ซีอีโอของ Intel ที่เปลี่ยนให้ Macintosh หันมาใช้ชิปของ Intel แต่พลาดไม่ได้ผลิตชิปให้ iPhone

**ลอรีน พาวเวลล์** บันทึกสาวจากมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย รอบรู้ อารมณ์ดี เดย์ทำงานที่ Goldman Sachs ก่อนจะแต่งงานกับจีบส์

**จอร์จ ไรลีย์** เพื่อนของจีบส์ เกิดที่เมมฟิส และเป็นหน้าด้านความอาชญากรรมที่ร็อก นักลงทุนในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี เป็นกรรมการบริษัท Apple ในยุคแรก เป็นคนที่จีบส์นับถือเหมือนพ่ออีกคนหนึ่ง

**โจนาธาน “รูบี” รูบินสไตน์** ทำงานกับจีบส์ที่ NeXT และมาเป็นหัวหน้าคุณวิศวกรอาร์ดแวร์ที่ Apple ในปี 1977

**ไมค์ สก็อต มาร์คคูลา** ชวนมาทำงานที่ Apple เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ในปี 1977 เข้าพยาบาลควบคุมจีบส์ไม่ให้ระเบิดอารมณ์กับคนในบริษัท

**จอห์น ศัลลิลีย์** ผู้บริหารจากบริษัท Pepsi ที่จีบส์ตามจีบมาทำงานเป็นซีอีโอของ Apple ในปี 1983 มีปัญหาขัดแย้งกับจีบส์ และไล่เขาออกไปในปี 1985

**โจแอน ชีเบิล จานดาลี ชิมป์สัน** แม่ที่แท้จริงของสตีฟ จีบส์ เกิดในรัฐวิสคอนซิน เธอยกสตีฟ จีบส์ให้เป็นลูกบุญธรรมของคนอื่น แต่เลี้ยงมาด้วยตัวเอง

**โมนา ชิมป์สัน** น้องสาวแท้ๆ ของสตีฟ จีบส์ แต่เพิ่งมารู้จักกันในปี 1986 และสนิทกับพี่ชายมาก เธอเขียนนวนิยายอิงชีวิตจริงของแม่ (เรื่อง Anywhere But Here) อิงชีวิตจริงของจีบส์และลูกสาวคือ ลิซ่า (เรื่อง A Regular Guy) และ

อิงชีวิตจริงของพ่อเดือดี อับดูลฟัตตะห์ จานดาลี (เรื่อง *The Lost Father*)  
อลวี เรย์ สมิธ ผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pixar ที่มีปัญหาขัดแย้งกับจีอบส์  
เบอเรลล์ สมิธ โปรแกรมเมอร์หนุ่มน้ำอวบอูม ขาดหลักแหลม ติดเพี้ยนๆ ทำงาน  
อยู่ในทีมพัฒนาคอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก ป่วยเป็นโรคจิตเภทในช่วง  
ทศวรรษ 1990  
แอ华迪ส “แอวี” เท华เนียน ทำงานกับจีอบส์และรูบินสไตน์ที่ NeXT และมาเป็น  
หัวหน้าทีมวิศวกรรมซอฟต์แวร์ที่ Apple ในปี 1997  
เจมส์ วินเซนต์ หนุ่มอังกฤษ รักเสียงดนตรี ทำงานร่วมกับลี คลาว และดันแคน  
มิดเนอร์ที่เคยเขียนซีโนไซด์นาซึ่งดูแลรับผิดชอบบริษัท Apple  
رون เวย์น รู้จักจีอบส์ที่ Atari เป็นหุ้นส่วนของจีอบส์กับ瓦ซเนียก ตอนเพิ่งเริ่ม  
ก่อตั้งบริษัท แต่ตัดสินใจถอนตัวออกไปเสียก่อน  
สตีเฟ่น 瓦ซเนียก เชียนอิเล็กทรอนิกส์ระดับติดดาวของโรงเรียนมัธยม Homestead  
High จีอบส์เป็นคนนำແ Pang Wang จรที่เข้าออกแบบผลิตภัณฑ์

# บทนำ

## ความเป็นมาของหนังสือเล่มนี้

ต้นฤดูร้อนปี 2004 ผมได้รับโทรศัพท์จากสตีฟ จ็อบส์ หลายปีมานี้เข้าดูเป็นมิตร กับผมดี มีระเบิดอารมณ์ใส่บ้างเป็นบางครั้ง โดยเฉพาะเวลาที่เขามีผลิตภัณฑ์ใหม่ วางตลาด แล้วอยากให้ผลิตภัณฑ์นั้นผลลัพธ์บนปกนิตยสาร Time หรือในรายการ ข่าว CNN ที่ผมเคยทำงานอยู่ แต่พอออกมานั้นแล้ว ผมก็ไม่ค่อยได้ยินข่าวคราวจากเขามากนัก เรายุคกันบ้างเรื่องสถาบันแอกสเพน' ที่ผมเพิ่งเข้าร่วมเป็นสมาชิก และได้เชิญเขามาเป็นวิทยากรในภาคฤดูร้อนที่สถาบันฯ ซึ่งตั้งอยู่ในรัฐโคโลราโด เขากลับแต่เมื่อแม้ว่า ขอไม่ยืนพูดบนเวที เขายากเดินคุยกันมากกว่า

ฟังดูแปลกดู ผมไม่ยักรู้มาก่อนว่าสตีฟชอบเดินเวลาต้องพูดอะไรเรียสัก ในที่สุด กล้ายเป็นว่าเขาอยากรู้ให้ผมเขียนหนังสือประวัติชีวิตของเขาก่อนหน้านี้ผมเคยเขียน หนังสือชีวประวัติของเบนجامิน แฟรงคลิน และกำลังเขียนชีวประวัติของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์อยู่ ตอนแรกที่ได้รับการทำหามเรื่องนี้ ผมรู้สึกแปลกใจและถามกลับไป แบบติดตลกหน่อยๆ ว่า เขายังไงเป็นคนสำคัญของโลกคนต่อไปที่ผมควรเขียน ถึงหรือ อันที่จริงผมเห็นว่าเขายังมีเส้นทางอาชีพอีกยาวไกล ชีวิตยังอาจมีขึ้นๆ ลงๆ อีกมาก ผมปฏิเสธไป บอกว่าคงยังไม่ใช่ตอนนี้ อาจเป็นอีก 10-20 ปีหลังจากนี้ เมื่อเขากลายจากงานแล้ว

ผมรู้จักสตีฟ จ็อบส์ ตั้งแต่ปี 1984 ตอนที่เขาร่วมรับประทานอาหารกลางวัน กับบรรณาธิการที่ตีก Time-Life ในแมนชัตตัน และคุยกันพูดเรื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ชื่อ Macintosh ตอนนั้นเขากลายจากงานมาก ทำนิ้นก้าว Time ว่าทำให้เขารู้สึกดี เพราะแนวเรื่องราวของเขามากเกินไป แต่พอได้คุยกันมากขึ้นหลังจากนั้น ผมกลับ

ประทับใจในตัวเขามาก เหมือนอีกหลาย ๆ คนที่ชื่นชมเขาตลด陋ยปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะเรื่องความเป็นคนเอาใจใส่จังแบบกัดไม่ปล่อย เราติดต่อกันตลอดแม้กระหึ้ง หลังจากที่เขาถูกไล้ออกจาก Apple ถ้าเขามีเรื่องอยากนำเสนอ เช่น คอมพิวเตอร์ NeXT หรือหนังแอนิเมชั่นใหม่ของ Pixar เสน่ห์ในตัวเขายังฉายแสงออกมากทันที เขายังพามไปร้านซูชิ ทางใต้ของแม่น้ำดัน เล่าให้ฟังไม่หยุดปากว่าสิ่งประดิษฐ์ที่ เขายากำลังทำอยู่ เป็นนวัตกรรมขั้นเยี่ยมที่สุดที่เคยทำมา ผมชอบเขามากที่เดียว

ตอนที่จีบลับเข้ามาภูมบังเหียน Apple อีกครั้ง เราถ่ายรูปเข้าขึ้นปก Time หลังจากนั้นเขาก็เริ่มให้ไอเดียผลิตภัณฑ์ร่วมกับหนังสือชีรีส์บุคคลสำคัญที่ ทรงอิทธิพลที่สุดแห่งศตวรรษที่เรากำลังทำกันอยู่ ตอนนั้นเขารีบแคมเปญ “Think Different” ของ Apple แล้ว โดยใช้ภาพบุคคลสำคัญของโลกหลายคนที่เรากำลัง พิจารณาอยู่เหมือนกัน สตีฟขอบคุณเขาประจำปีบุคคลสำคัญที่ทรงอิทธิพลในประวัติศาสตร์

หลังจากที่ผมปฏิเสธไปเรื่องหนังสือ สตีฟก็ยังติดต่อผมบ้างเป็นระยะๆ มีอยู่ ครั้งหนึ่งผมเขียนอีเมลไปถามเขาว่า จริงตามที่ลูกสาวผมเล่าให้ฟังหรือเปล่าว่า โลโก้ของ Apple ออกแบบมาเพื่อเชิดชูเกียรติแก่องค์เทพ โทรทัศน์ ผู้บุกเบิกด้านคอมพิวเตอร์ ชาวอังกฤษที่สามารถดรอหัสลับของนาฬิกาอรมันได้ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 และ ม่าตัวตายด้วยการกินแอปเปิลเคลื่อนสารไซยาไนด์ สตีฟตอบมาว่า เขาอาจจะคิดถึงเรื่องนี้ แต่ความจริงไม่ใช่อย่างนั้น นั่นเป็นการเริ่มคุยกะเปลี่ยนเรื่องประวัติ ความเป็นมาของ Apple ระหว่างเรา ผมพบว่าตัวเองเริ่มรับรวมข้อมูลเรื่องนี้ เพื่อให้ถ้าหากกลับมาเขียน จีบสมาร์ว่างานเปิดตัวหนังสือชีวประวัติอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ ที่จัดขึ้นที่พาโล อัลโตด้วย เขายังคงอุ่นใจว่า ประวัติและชีวิตของเขาน่าจะเป็นหัวข้อ Hasan ใจสำหรับเขียนหนังสือ

เขากะยั่นกะย้อมากจนผมงงไปหมด ปกติจีบลับเป็นคนหวงแหนความเป็น ส่วนตัว และผมก็ไม่เชื่อว่าเขากะย่อหนังสือเล่มใหญ่ที่ผมเขียนมาก่อน ผมปฏิเสธ กลับไปอีกครั้ง บอกว่ายังไม่ใช่ตอนนี้ แต่ในปี 2009 ลอรีน พาวเวลล์ ภารຍาของจีบลับ พูดถูกตามตรงๆ เลยว่า “ถ้าคุณอยากรีบเขียนหนังสือประวัติสตีฟลั่ก ก็ควรรีบเขียนนะ ตั้งแต่ตอนนี้” ตอนนั้นจีบลับเพิ่งตัดสินใจลาพักงานตัวเป็นครั้งที่สอง ผมบอกเชอ ตามตรงว่า ผมไม่เคยรู้มาก่อนว่าจีบลับป่วย ลอรีนบอกว่าแบบไม่มีครู้เลย จีบลับ

โทรศัพท์หาผู้ก่อการร้ายรับการผ่าตัดเพื่อรักษาอาการป่วยด้วยโรคมะเร็ง และไม่ยอมบอกใครเรื่องอาการป่วยของตน

ผมจึงตัดสินใจเขียนหนังสือเล่มนี้ จีอบส์ทำให้ผมแปลงใจอีกรัง โดยบอกว่า จะไม่ควบคุมเรื่องเนื้อหาเลย และจะไม่ขอถูต้นฉบับด้วย “มันเป็นหนังสือของคุณ ผมจะไม่อ่านมันด้วยซ้ำ” เขาตอบผมอย่างนั้น แต่ถูกใจไม่ว่าวันปีนั้น ดูเหมือนเขาจะกลับมาครั้งใหม่ อีกรังเรื่องให้ผมเขียนประวัติชีวิต เขารู้ด้วยอาการแทรกซ้อน ของโรคมะเร็งอีก โดยที่ผมไม่รู้ข่าวเลย เขายังไม่ได้โทรกลับมา ผมเลยเก็บไปรีจิกต์นี้ พักไว้ก่อน

จู่ๆ จีอบส์ก็โทรกลับมาหาผมอีกในปีเดียวกัน ที่บ้านในพาโล อัลโต กับภรรยา ชิมป์สัน น้องสาวซึ่งเป็นนักเขียน ภารยาและลูก 3 คนของเขากลับไปเล่นสกี เขายังไม่แข็งแรงพอที่จะไปด้วย ตอนนั้นเขาอยู่ในอารมณ์หวนคิดถึงเรื่องราวนอดีต พูดอยู่ชั่วโมงกว่าๆ โดยเริ่มเล่าให้ผมฟังว่า ตอนเขายังอายุ 12 ปี เขายากประดิษฐ์เครื่องนับความถี่ เขานำเสนอโทรศัพท์ของบิล อิวเล็ตต์ ผู้ก่อตั้งบริษัท Hewlett Packard (HP) เจอในสมุดโทรศัพท์แล้วรับโทรศัพท์เพื่อทำงานทำ จีอบส์เล่า ว่าระยะเวลา 12 ปีที่ผ่านมา หลังจากเขากลับมาทำงานที่ Apple อีกรัง เป็นช่วงที่เขารับงานได้มากที่สุด ในแง่การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ แต่เป้าหมายสำคัญ กว่าหนึ่นคือ ทำในสิ่งที่อิวเล็ตต์และเพื่อนของเขาก็คือ เดวิด แพ็กการ์ด ได้ทำมาแล้ว หนึ่นคือ ก่อตั้งบริษัทที่เพื่องฟูด้วยความคิดสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรม ที่จะคงอยู่ตลอดไป แม้ผู้ก่อตั้งบริษัทจะจากไปแล้ว

จีอบส์เล่าให้ผมฟังว่า “ตอนเด็กๆ ผมคิดว่าตัวเองเป็นพวกรัก慕นุษยศาสตร์นะ แต่ผมชอบเรื่องอิเล็กทรอนิกส์ แล้วบังเอิญได้อ่านเรื่องราวของอิริคหนึ่งที่ผมชอบมากคือ เอ็ดวิน แอลน์ คุณประดิษฐ์กล้องโพลารอยด์ เขายุคถึงความสำคัญของคนที่อยู่ตรงกลางระหว่างมนุษยศาสตร์กับวิทยาศาสตร์ ผมตัดสินใจตอนนั้นเลยว่าผมจะเป็นอย่างนั้น” เขายุคแรกกับกำลังบอกให้รู้ว่า แก่นของหนังสือชีวประวัติของเขาก็จะเป็นอย่างไร (ซึ่งมันจริงและสมเหตุสมผลมากที่เดียว) ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้น เมื่อจิตสำนึกด้านมนุษยศาสตร์และวิทยาศาสตร์มาหลอมรวมในตัวคนๆ เดียวที่เข้มแข็ง ดูจะเป็นหัวข้อที่ผมสนใจที่สุดในหนังสือชีวประวัติของเบนجامิน แฟรงคลิน

และอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ที่ผมเขียน ผมเชื่อว่าสิ่งนี้คือกุญแจสำคัญที่จะสร้างระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์เชิงนวัตกรรมในศตวรรษที่ 21

ผมถามจีบส์ว่าทำไมถึงอยากให้ผมเป็นคนเขียนหนังสือชีวประวัติของเข้า “ เพราะผมคิดว่าคุณเก่งในการทำให้คนพูดอะไรออกมานะสิ ” เขายตอบผมอย่างนั้น ซึ่งเป็นคำตอบที่ผมไม่คาดคิดเหมือนกัน ผมรู้ว่าจะต้องสัมภาษณ์คนอีกหลายสิบคนที่เข้า เคยได้ออก เคยแกล้ง เคยทิ้ง หรือเคยทำให้โกรธ ผมกลัวเหมือนกันว่าจีบส์จะ ไม่สะดูกใจในเรื่องนี้ถ้าผมขอให้คนเหล่านั้นพูดถึงเขา แต่กลับกลายเป็นว่า เขามี ติดใจเรื่องพวgnี้มากนัก เมื่อรู้ว่าผมไปสัมภาษณ์ครมาน้ำง หลังจากเริ่มงานไปได้ 2-3 เดือน เขายกลับเชิญให้โกรต่อโกรมาคุยกับผม มีทั้งคู่อริและ fren เก่า แต่ยัง ยอมให้ผมถามได้แบบทุกเรื่อง “ ที่ผ่านมาผมได้ทำอะไรลงไปหลายอย่างที่ตัวเอง ไม่ค่อยภูมิใจนัก อย่างเช่นทำให้ fren สาวห้องตอนที่ผมอายุแค่ 23 และวิธีที่ผมจัดการ กับเรื่องนั้น ผมไม่มีเรื่องແยๆ ที่เปิดเผยไม่ได้หรอกนะ ” จีบส์ไม่ควบคุมเนื้อหาได้ ที่ผมเขียน และจะไม่อ่านต้นฉบับล่วงหน้า เขายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหนังสือ เล่มนี้เพียงอย่างเดียวคือ ตอนที่สำนักพิมพ์เลือกแบบปกหนังสือ เขายไม่ชอบปกที่ สำนักพิมพ์ออกแบบมาให้เลย และขอให้มีส่วนในการร่วมออกแบบด้วย ซึ่งผมยินดีและ เต็มใจเป็นอย่างยิ่ง

ผมได้สัมภาษณ์จีบส์รวมกว่า 40 ครั้ง บางทีก็นั่งสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ ที่ห้องรับแขกในบ้านเขาที่พาโล อัลโต บางทีก็คุยกันระหว่างเดินเล่น ขับรถ หรือทาง โทรทัพท์ ตลอดเวลา 18 เดือนที่ผมไปมาหาสู่เขาอยู่ๆ เรื่องหนังสือเล่มนี้ จีบส์ให้ ความสนใจสนมกับผมมากขึ้นเรื่อยๆ เล่าเรื่องราวให้ฟังมากมาย บางทีก็ได้สัมผัสกับ สิ่งที่เพื่อนร่วมงานเก่าแก่ของเขารี Apple เรียกว่า “ สนามความจริงที่ถูกบิดเบือน ” (reality distortion field) บางครั้งผมก็นั่งฟังเขาเล่าความทรงจำที่เลือกเลือนแบบไม่ ตั้งใจ อย่างที่มักเกิดกับเราทุกคน บางครั้งก็เป็นความจริงในแบบของเขาว่า เล่าให้ผม และตัวเขาร่องฟัง อย่างไรก็ตาม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเรื่องราวทั้งหมด ผม ได้สัมภาษณ์บุคคลอื่นอีกกว่า 100 คน ทั้งที่เป็นญาติ คู่แข่งทางธุรกิจ ศัตรู และเพื่อน ร่วมงานของเขารี

ลองรีน ภารยาของจีบส์ ซึ่งเป็นผู้ประสานงานและอำนวยความสะดวกใน

โปรเจกต์นี้ ได้ขอให้ผมทำงานเต็มที่อย่างไม่มีข้อจำกัด “ไม่ต้องยังอะไรทั้งนั้น เครื่องไม่ขอดูต้นฉบับล่วงหน้า ตรงกันข้าม เครื่อกลับขอให้ผมเขียนตรงไปตรงมา หัวเรื่องความล้มเหลวและจุดเด่นของตัวจีบส์ คงรีบเป็นผู้หญิงเก่งที่ติดตันที่สุดคนหนึ่งที่ผมเคยรู้จักมา “สตีฟมีชีวิตบางช่วงและบุคลิกภาพบางอย่างที่ยุ่งเหยิงมาก และนั้นเป็นความจริง” เครื่อๆ กันให้ผมฟังแต่แรก “คุณไม่ต้องฟอกมันให้ขาวหรอกนะ สตีฟเป็นคนเล่าเรื่องเก่ง มีเรื่องสนุกๆ เล่าให้ฟังเยอะ ฉันอยากเห็นเรื่องราวเหล่านั้นถูกถ่ายทอดออกตามความเป็นจริง”

ผมขอให้คุณผู้อ่านเป็นผู้ประเมินและตัดสินเองว่า ภารกิจนี้ผมทำสำเร็จหรือไม่ ผมมั่นใจว่ามีหลายคนในชีวิตของสตีฟ จีบส์ ที่อาจมีความทรงจำกับบางเหตุการณ์ ต่างหากไป หรือคิดว่าบางที่ผมอาจตกลงใจในนามความจริงที่บิดเบือน ถูกเข้าซักจุ่ง ให้คัดลอกตาม เหมือนตอนที่ผมเขียนหนังสือเขนรี คิสซิงเจอร์ ประสบการณ์ครั้งนั้น ช่วยให้ผมรับมือกับโปรเจกต์นี้ได้ดี ผมพบว่ามีคนที่รักและเกลียดสตีฟ จีบส์ มากพอๆ กัน ปรากฏการณ์อย่างที่เราเห็นในหนัง “ราโนน” มีให้เห็นอย่างชัดเจน ในหนังสือเล่มนี้ แต่ผมพยายามทำอย่างดีที่สุดที่จะรักษาสมดุลของเรื่องราวทั้งสองด้าน และโปรดใช้เรื่องแหล่งข้อมูลที่ผมใช้

หนังสือเล่มนี้บรรยายชีวิตที่เต็มไปด้วยประสบการณ์อันโลกโภน บุคลิกภาพกร้าว แกร่งของผู้ประกอบธุรกิจหัวคิดสร้างสรรค์ ที่ทุ่มเทชีวิตอย่างบ้าระห่าเพื่อความสมบูรณ์แบบ และแรงขับดันอย่างมหาศาลที่พลิกโลกอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ สวนบุคคล ภาพยนตร์ออนไลน์ เมื่อ ณ ตอนนี้ ดร. สตีฟ จีบส์ คอมพิวเตอร์แท็บเล็ต และสื่อสิ่งพิมพ์ดิจิทัล คุณอาจเพิ่มเข้าไปอีกหนึ่งอย่างก็ได้ นั่นคือ ธุรกิจร้านค้าปลีก ที่จีบส์ ไม่ได้เป็นผู้ผลิต ihm เอง แต่เขาเป็นคนคิดจินตนาการขึ้นมาใหม่ นอกจากนี้ เขายังเป็นผู้เปิดทางให้เกิดตลาดดิจิทัลคอนเทนต์ ในรูปแบบของ apps เข้ามาแทนที่เว็บไซต์ ตลอดเส้นทางชีวิตของสตีฟ จีบส์ เขายังไม่เพียงแต่สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่พลิกโฉมวิถีชีวิตของเราเท่านั้น แต่ในความพยายามครั้งที่สอง เขายังได้สร้างบริษัทที่ยืนยง อุดมด้วยดีเอ็นเออย่างที่เขามี บริษัทของเขามีนักออกแบบหัวคิดสร้างสรรค์ มากมาย และวิศวกรที่กล้านำวิสัยทัศน์ของเขาก้าวไปสู่อนาคต

ผมหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะเป็นหนังสือเกี่ยวกับวัตถุรวมอีกด้วย ในยุคที่

สหรัฐอเมริกาพยายามแสวงหาวิธีด่างไว้ซึ่งความได้เปรียบเชิงวัตกรรมของตนอย่างยั่งยืน ขณะที่สังคมทั่วโลกพยายามหาทางสร้างระบบเศรษฐกิจที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัล สตีฟ จ็อบส์ เป็นสัญลักษณ์แห่งศูนย์อุดถ้งงานนวัตกรรม และการนำจินตนาการมาประยุกต์ให้กลายเป็นผลงานสะท้านโลก เขารู้ดีว่าวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างคุณค่า สำหรับโลกในคริสต์ศตวรรษที่ 21 คือ การเชื่อมโยงความคิดสร้างสรรค์เข้ากับเทคโนโลยี ขันเป็นเหตุผลที่เขาสร้างบริษัทที่จินตนาการสามารถทะยานโลดแล่นไปพร้อมๆ กับงานวิศวกรรมอันยอดเยี่ยม เข้าและเพื่อนร่วมงานที่ Apple สามารถดีไซน์ให้ไม่เหมือนใคร พวกราไม่เพียงแต่สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่จากข้อมูลวิจัยผู้บริโภคเท่านั้น แต่ยังสร้างอุปกรณ์และบริการใหม่ล้ำยุคที่ผู้บริโภคเองยังไม่รู้เลยว่าตัวเองต้องการ

สตีฟ จ็อบส์ ไม่ใช่แบบอย่างของเจ้านาย หรือมนุษย์สมบูรณ์แบบที่เหมาะสมกับการดำเนินรอยตามนัก ปีศาจในตัวเขากำหนดให้คนรอบข้างก่อเรื่องราวและห้อแท้ แต่บุคลิกภาพอันโดดเด่นนี้ รวมกับความหลงใหลในสิ่งที่เขากำหนด มีส่วนสัมพันธ์กับผลิตภัณฑ์ที่เขาสร้างอย่างลึกซึ้ง เหมือนอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในคอมพิวเตอร์ของ Apple ที่ต่างเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่อยู่ใกล้กัน เรื่องราวในชีวิตของสตีฟ จ็อบส์ ให้ทั้งข้อคิดและข้อเตือนใจ เต้มไปด้วยสาระที่เป็นบทเรียนเกี่ยวกับการสร้างสรรค์งานนวัตกรรม บุคลิกภาพของมนุษย์ การเป็นผู้นำ และค่านิยมในชีวิต

เหมือนเรื่องราวของเจ้าชายยาล ในบทละครอิงประวัติศาสตร์เรื่อง Henry V ของเช็คสเปียร์ เจ้าชายหนุ่มที่มุทะลุ อ่อนหัด ที่กลายมาเป็นราชาที่มุ่งมั่นแต่เประบาง เหี่ยมเกรี้ยมแต่อ่อนไหว เต้มไปด้วยแรงบันดาลใจแต่มีจุดอ่อน บทละครเริ่มต้นว่า “O for a Muse of fire, that would ascend/ The brightest heaven of invention” ไม่ใช่เรื่องยากสำหรับสตีฟ จ็อบส์ เส้นทางที่ภายนอกสู่สวรรค์อันบรรเจิดด้วยงานนวัตกรรม เริ่มจากเรื่องราวของพ่อแม่ที่แท้จริง และพ่อแม่บุญธรรมที่รับเขามาเลี้ยง ชีวิตของผู้ชายที่เติบโตในแวดล้อมที่สอนให้เขารู้จักเปลี่ยนชีวิตตอนเป็นหองค์

#### เชิงอธrobot

- สถาบันแอสเพน (the Aspen Institute) เป็นองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ก่อตั้งขึ้นในปี 1950 มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนผ่าน สถาบันสนับสนุนแนวความคิดและค่านิยมเพื่อสร้างเสริมสังคมที่ดีและแก้ปัญหาทุกประการที่เกิดขึ้นในสังคม แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์ <http://www.aspeninstitute.org/>

ສຕິພ ຈິວບັດ

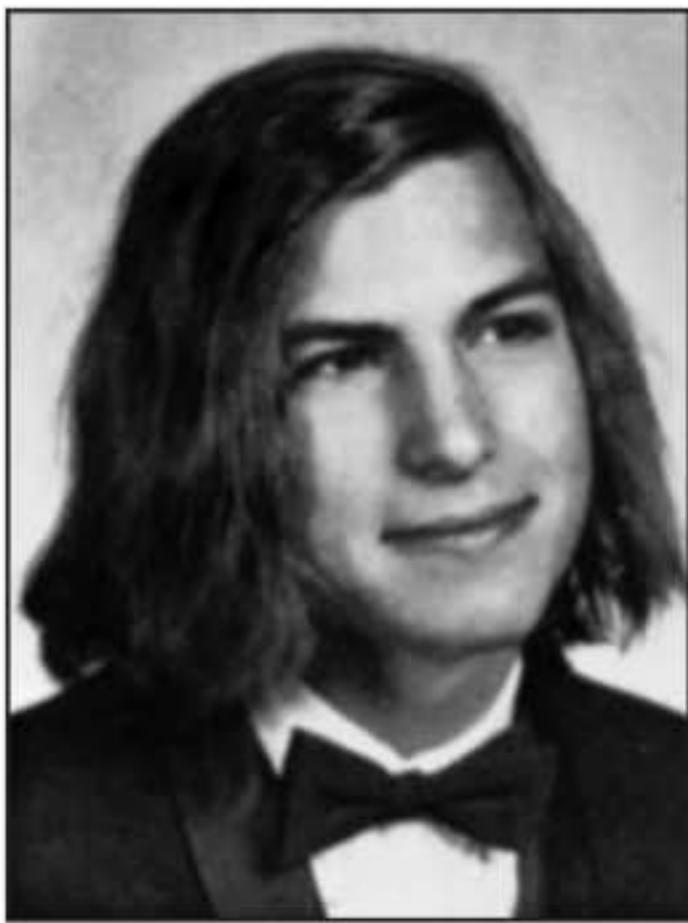
---



ພວດ ຜົນບັດ ໄກສະ ສຕີ່ພ ປ 1956



ບ້ານໃນໄລສອດໃຫຍ້ເປັນຈຸດກ່ານນີ້ດ  
ທົດ Apple



ສຕີ່ພ ຜົນບັດ ໃນໜັງສົດຮູນຫອງໄຮງເຣຍມັດຍາ  
Homestead High ປ 1972



ກົບແບບແນວດີ້ວ່າວຍ “SWAB JOB” ດີ້ຈົນບັດໄກ  
ເພື່ອນກ່າວສ້ອເສຍນເພື່ອນນັກເຮັດຢາໃນໄຮງເຣຍນ

# วัยเด็ก

## ถูกทิ้ง ถูกเลือก

### ลูกบุญธรรม

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ตอนที่พอล จีอบส์ ปลดประจำการจากเรือประจำกองกำลังรักษาชายฝั่งในชานมหานครปารีส ก็เข้าพนันกับเพื่อนร่วมงานในเรือว่าจะหาสาเหตุ่งานให้ได้ภายในสองอาทิตย์ พอลเป็นซ่างยนต์ สูงหกฟุต ร่างกายลำสัน มีรอยสักดูคดล้ายดราภาพยนตร์ชื่อ เจนส์ ดีน ไม่ใช่พระธูปร่างหน้าตาที่ทำให้เขาได้ดวงคลาร่า ชาโกเปียน สาวน้อยอารมณ์ดี ลูกสาวของผู้อพยพชาวอาرمเนีย แต่เป็นเพราะกลุ่มเพื่อนที่คลาร่าตั้งใจจะไปเที่ยวด้วยในเย็นวันนั้นไม่มีรถ บังเอิญเข้าและเพื่อนมีรถ แค่ 10 วันหลังจากนั้น พอล จีอบส์ และคลาร่า ชาโกเปียน ก็หมั้นหมายกันในเดือนมีนาคม 1946 พอลขณะพนัน ทั้งสองแต่งงานและอยู่กินกันมากกว่า 40 ปีจนตายจากกันไป

พอล เรนโอลด์ จีอบส์ เติบโตในฟาร์มโคนมแห่งหนึ่งในเมืองเจอร์มันทาวน์ รัฐวิสคอนเซิน แม้ว่าพ่อจะติดเหล้าและมีอารมณ์รุนแรงในบางครั้ง แต่เขาก็เติบโตเป็นหนุ่มที่สุภาพ เปือกเย็น ภายใต้ร่างอันบึกเบิ่น หลังออกจากโรงเรียนมัธยม เขายื่นเรื่องงานทำไปทั่วเขตมิดเเวลส์ ได้งานเป็นซ่างยนต์จนกระทั่งอายุ 19 ปี จึงมาทำงานกับกองกำลังรักษาชายฝั่ง แม้ตัวเองจะว่ายน้ำไม่เป็นเลยก็ตาม เขายังคงทำงานอยู่ในเรือ USS General M.C. Meigs ใช้เวลาส่วนใหญ่กับภารกิจลำเลียงพลไปสมทบกับ

ก่องกำลังของผลเอกแพ็คตันในอิตาลี เข้าเป็นซ่างเครื่องและพนักงานดับเพลิงที่มีความสามารถ ได้รับคำชมอยู่เสมอ แต่มักจะมีเรื่องราวนเล็กๆ น้อยๆ เกิดขึ้นอยู่เรื่อย จึงไม่ได้ก้าวหน้าในหน้าที่การงานไปถึงระดับพลทหารเสียที

ส่วนคลาร่าเกิดนิวเจอร์ซีย์ พ่อแม่อพยพหนีพากเติร์กในอาร์เมเนียมาตั้งรกราก ในนิวเจอร์ซีย์ ก่อนย้ายไปอยู่ย่านมิชชั่น ดิสทริก ในชานฟ์รานซิสโก สมัยยังเด็ก คลาร่ามีความลับอย่างหนึ่งที่ไม่ค่อยบอกให้ครรุ นั่นคือ เธอเคยแต่งงานมาก่อน แต่สามีคนแรกเสียชีวิตในสังหารม ตอนนัดพบกับพอล จีบส์ครั้งแรก เธอก็พร้อมแล้ว ที่จะเริ่มต้นชีวิตใหม่

พอลและคลาร่าเหมือนอีกหลายคนที่มีชีวิตผ่านช่วงสังหารม ทั้งคู่ผ่านประสบการณ์ ตื่นเต้นมาพอแล้ว พอสังหารมจบจึงอยากลงหลักปักฐาน มีลูก และมีชีวิตโดยใน น้อยลง แต่เพราะมีเงินไม่พอ เลยต้องอาศัยอยู่กับพ่อแม่ของพอลในวิสคอนเซิน หลายปีก่อนจะย้ายไปอินเดียน่า พอลได้งานเป็นซ่างยนต์ของบริษัท International Harvester เขาลงให้รถยนต์เก่ามาก มีรายได้จากการขายซื้อ ซ่อม และขายรถเก่า ในยามว่าง ในที่สุดเขา ก็ตัดสินใจลาออกจากงานประจำ หันมาเป็นเซลล์แมน ขายรถเก่าแบบเต็มตัว

แต่คลาร่าชอบชานฟ์รานซิสโกมากกว่า ในปี 1952 เธอเกลี้ยกล่อมให้สามีย้าย กลับไปที่นั่น ทั้งสองเข้าอพาร์ตเมนต์ริมมหาสมุทรแปซิฟิกในย่านชันเซ็ต ดิสทริก ทางใต้ของสวนสาธารณะโกลเด้นเกต พอลทำงานกับบริษัทไฟแนนซ์แห่งหนึ่ง มีหน้าที่ยืดรถจากลูกค้าที่ค้างชำระเงินกู้ เขายังคงรับซื้อ ซ่อม และขายรถเก่า อยู่เหมือนเดิม ทำให้ครอบครัวมีรายได้มากพอโดยที่เดียว

แต่มีอะไรบางอย่างขาดหายไปในชีวิต ทั้งคู่อยากมีลูก แต่คลาร่ามีปัญหาห้อง นกอกมดลูก ทำให้มีลูกเองไม่ได้ ในปี 1955 หลังจากอยู่กินกันมา 9 ปี พอลกับ คลาร่าก็เริ่มคิดเรื่องการรับเด็กมาเลี้ยงเป็นลูกบุญธรรม

ใจแอน ชีเบิล เติบโตในครอบครัวผู้อพยพชาวเยอรมันในชนบทของรัฐวิสคอนเซิน เมื่อตนกับพอล อาร์เธอร์ ชีเบิล พ่อของเธออพยพมาอยู่ชานเมืองกรีนเบย์ เข้าและ ภรรยา มีฟาร์มเลี้ยงมิงค์ และยังมีรายได้ดีจากการกิจการอีกหลายอย่าง เช่น ร้านขาย

อสังหาริมทรัพย์ ไปจนถึงการสลักภาพ อาร์เตอร์เป็นคนเข้มงวด โดยเฉพาะเรื่องผู้ชาย ที่ลูกสาวจะพบเห็น เขายังยอมรับแฟนหนุ่มคนแรกของเขอ ซึ่งเป็นศิลปินและไม่ได้เป็นแครอติก ด้วยเหตุนี้จึงไม่แปลกที่เขายุ่งตัดขาดกับโจแอน ตอนที่เธอตกหลุมรัก อับดุลฟัตตัห์ “จอห์น” งานดี อาจารย์ช่วยสอนเชื้อสายมุสลิมจากซีเรีย ขณะเรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน

งานดีเป็นลูกคนสุดท้องในจำนวนพี่น้อง 9 คนของครอบครัวชาชีเรียที่มีอันจะกิน พ่อของเขายังเป็นเจ้าของโรงกลั่นน้ำมันหลายแห่งและยังมีธุรกิจอีกหลายอย่าง ถือหุ้นจำนวนมากในบริษัทหลายแห่งในเมืองدامสกัสและขอนส์ในซีเรีย มีอยู่ช่วงหนึ่งที่เข้าย้ายมาสามารถควบคุมและกำหนดราคาน้ำมันสูงในพื้นที่แคว้นนี้ได้ ครอบครัวงานดีเหมือนกับครอบครัวชาชีเบิด คือให้ความสำคัญกับเรื่องการศึกษา ลูกหลานของครอบครัวนี้ถูกส่งไปเรียนหนังสือที่อิสตันบูล หรือมหาวิทยาลัยขอร์บอนน์ (ในปารีส - ญี่ปุ่น) มาหลายรุ่นแล้ว อับดุลฟัตตัห์ งานดี ก็ถูกส่งไปเรียนหนังสือที่โรงเรียนประจำในนิเกียร์เชือต แม้ว่าเขายังเป็นมุสลิมก็ตาม เขายังปริญญาตรีจากอเมริกัน ยูนิเวอร์ซิตี้ ในเบรุต ก่อนจะกลับมาเรียนปริญญาโทที่มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน และเป็นผู้ช่วยสอนในวิชาสรีศาสตร์

ถูกร้อน ปี 1954 โจแอนไปเที่ยวซีเรียกับอับดุลฟัตตัห์ พากอยู่ในเมืองขอนส์ 2 เดือน เธอเรียนวิธีทำอาหารซีเรียจากครอบครัวของเขา พอกลับมาวิสคอนซิน ก็รู้ตัวว่าตั้งท้อง หั้งคู่อายุเพียง 23 ปีเท่านั้น จึงตัดสินใจว่าจะยังไม่แต่งงาน พ่อของโจแอนเสียใจแบบตาย ชี้ว่าจะตัดเธอจากกองมรดก ถ้าเธอขึ้นแต่งงานกับอับดุลฟัตตัห์ การทำแท้งก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนักในชุมชนแครอติกเล็กๆ ที่เธออาศัยอยู่ ตั้งนั้นตั้นปี 1955 โจแอนจึงเดินทางไปปานามาและได้รับความช่วยเหลือจากแพทย์ใจดีซึ่งให้ที่พักพิงแก่นุ่งตั้งครรภ์ที่ไม่ได้แต่งงาน ช่วยทำความสะอาด และจัดหาคนที่จะมารับอุปการะเด็กเกิดใหม่ต่อไป

แต่โจแอนมีข้อแม้ว่า คนที่จะมารับอุปการะลูกของเขอจะต้องจบการศึกษาระดับปริญญาเท่านั้น 医師 จึงวางแผนจัดให้ลูกของเขอไปอยู่กับคุณามีภารยาที่เป็นนักกฎหมาย แต่ตอนที่เธอคลอดบุตรชาย ในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 1955 ปรากฏว่า สามีภารยาคุณน้อยากได้เด็กหญิงมากกว่า ลูกชายของเขอที่เกิดในวันนั้นจึงไม่ได้เป็น

ลูกบุญธรรมของนักกฎหมาย แต่ได้พ่อบุญธรรมที่เรียนไม่จบชั้นมัธยม แต่คลังไครล์ เรื่องเครื่องจักรกล มีภารยาแสนดีเป็นนักบัญชี พอดและคลาร่าตั้งชื่อเด็กชายที่รับมา เป็นลูกบุญธรรมว่า สตีฟ พอด จีอบส์

แต่กระนั้นก็ยังติดเงื่อนไขที่โจแอนกำหนดไว้ว่า พ่อแม่บุญธรรมของลูกชายเชอ จะต้องจบปริญญา เชอไม่ยอมเข็นเอกสารยกลูกให้ เมื่อรู้ว่าพ่อแม่บุญธรรมของลูกเชอ เรียนไม่จบแม้กระหังชั้นมัธยม เรื่องนี้จะงักน้อยหน่ายอาทิตย์ แม้ว่าทางกัน้อยสตีฟ จะได้ไปอยู่กับครอบครัวจีอบส์แล้วก็ตาม แต่ในที่สุด โจแอนก็ยอม โดยมีเงื่อนไขว่า ทั้งคู่จะต้องสัญญาว่า (แนนอนต้องลงชื่อในหนังสือสัญญาด้วย) จะหาเงินส่งเสียให้ ลูกชายของเชอเรียนจนจบมหาวิทยาลัย

ยังมีอีกเหตุผลหนึ่งที่โจแอนไม่ยอมเข็นชื่อในเอกสารยกลูกชายให้แก่ครอบครัว จีอบส์ พ่อของเชอกำลังจะตาย เชอตั้งใจจะแต่งงานกับงานดาลีนหลังจากนั้น เชอร์อ และหวังที่จะมีโอกาสพบอกกับครอบครัวว่า เมื่อแต่งงานกับงานดาลีแล้ว เชอจะรับ ลูกชายกลับมาเลี้ยงเอง

อาร์เธอร์ ซีเบิล เสียชีวิตในเดือนสิงหาคม 1955 เพียงไม่กี่อาทิตย์หลังกระบวนการรับลูกบุญธรรมเสร็จสิ้นลง หลังคริสต์มาสปีนั้น โจแอนและอับดูลฟัตตะห์แต่งงานกัน ในใบสัตห์ ฟิลิป ดิ อพอสเทล เซอร์ช ในกรีนเบย์ อับดูลฟัตตะห์จบปริญญาเอก สาขาธุรกิจระหว่างประเทศในปี 1962 โจแอนใช้ชีวิตเหมือนนักเพ้อฝัน ย้ายบ้านจากที่หนึ่งไป อีกที่หนึ่งเรื่อยๆ เหมือนที่ลูกสาวของเชอ โนนา ชิมป์สัน ชี้งต่อมากลายเป็นนักเขียน นวนิยายชื่อดังบรรยายไว้ในนิยายเรื่อง *Anywhere but Here* แต่เนื่องจากภรรยา สตีฟให้เป็นลูกบุญธรรมของครอบครัวจีอบส์ในครั้งนั้น เป็นการดำเนินการแบบ ส่วนตัว ไม่มีการเปิดเผยชื่อของทั้งสองฝ่าย โจแอนจึงไม่มีโอกาสพบลูกชายของเชอ อีกเลย จนกระทั่งอีก 20 ปีต่อมา

สตีฟ จีอบส์รู้มาแต่เด็กแล้วว่า เขายังเป็นลูกบุญธรรมที่พ่อแม่ขอมาเลี้ยง เขายังเล่าว่า “พอกับแม่ไม่เคยปิดบังผมในเรื่องนี้” ความทรงจำในวัยเด็กยังกระจ่างชัด ตอนอายุ 6-7 ขวบ เขายังเล่นที่สนามหญ้าหน้าบ้านเล่าเรื่องนี้ให้เด็กที่อยู่บ้านตรงข้ามฟัง

“จังก์เปลว่า พ่อแม่ที่แท้จริงของเขามาไม่ต้องการเหอละสิ” เด็กหอบถึงถามกลับ เขากล่าวว่า “มันเหมือนสายฟ้าฟัดลงมากกลางหัวผนมเลย จำได้ว่าผนມร้องให้จ้าวิงเข้าบ้าน พ่อแม่ปลอบว่า ‘อย่าร้องให้ไปเลย ลูกต้องเข้าใจนะ’ พอกับแม่จ้องหน้าผนມและพูดด้วยน้ำเสียงจริงจังว่า ‘พอกับแม่จะจะเลือกลูกนະ’ ท่านพูดย้ำกับผนມอีกครั้งอย่างชัดถ้อยชัดคำ”

ถูกทึ้ง ถูกเลือก คนพิเศษ มุ่นมองเหล่านี้กลยဏมาเป็นส่วนหนึ่งของตัวตนของ สตีฟ จ็อบส์ และเขาภูมิใจในตัวเองอย่างนั้นด้วย เพื่อนสนิทของเขานlaysayคนเชื่อว่า การที่เขามาเป็นเด็กถูกทอดทิ้ง ได้ฝ่ากรอยแผลเป็นไว้ในชีวิต เดล โยแคม เพื่อนร่วมงาน เก่าแก่คนหนึ่งบอกว่า “ผมคิดว่าการที่สตีฟอยากควบคุมอะไรทุกอย่างไว้ในมือ เป็นผลมาจากการบุคลิกภาพของเขาร้ายโดยตรง และความจริงที่ว่าเขามาเป็นเด็กที่ถูกทิ้ง ตั้งแต่เกิด เขายากคุณทุกสิ่งที่แวดล้อมตัวเขามองว่าผลิตภัณฑ์ทุกอย่างที่เขารักษา เป็นการต่อยอดความเป็นตัวตนของเขาร์” เกริก แคลลูน เพื่อนสนิทของจ็อบส์ตั้งแต่ เรียนมหาวิทยาลัย มองเห็นอีกด้านหนึ่งว่า “สตีฟเล่าให้ผมฟังเรื่องราวที่เขารักษา ถูกทิ้ง ความเจ็บปวดที่เขารู้สึกในเรื่องนี้ มันทำให้เขามาเป็นตัวของตัวเอง ไม่ทำอะไร ตามอย่างใคร และนั้นเป็นเพราะเขายูในโลกอีกโลกหนึ่ง ที่ไม่ใช่โลกที่เขาก็มา”

ตอนจ็อบส์อายุ 23 ปี เขายังได้เป็นพ่อคนและทอดทิ้งเด็กคนนั้นเหมือนกัน เขายัง เท่ากับตอนที่พ่อที่แท้จริงทิ้งเข้าไป (แต่ในที่สุด เขายังกลับมารับผิดชอบเด็กหอบถึง คนนั้น) คริสเซ่น เบอร์นัน แม่ของเด็กหอบถึงคนนั้นกล่าวว่า การที่จ็อบส์ถูกยกให้เป็น ลูกคนอื่นทำให้เขามีความ “แก้วร้าว” และเป็นเหตุผลที่อธิบายพฤติกรรมหล้ายอย่าง ของเขาร์ ครอบครัว “คนที่ถูกทิ้ง ในที่สุดก็จะทิ้งคนอื่น” แอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์ ซึ่งทำงาน ใกล้ชิดกับจ็อบส์ที่ Apple มาตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1980 เป็นหนึ่งในไม่กี่คนที่ยังสนิท สนมกับจ็อบส์และเบอร์นัน เขายังกล่าวว่า “คำรามสำคัญคือ ทำไม่บางที่สตีฟจะ ควบคุมตัวเองไม่ได้ เกรี้ยวกราด เหี้ยมเกรี้ยมกับคนบางคน สาเหตุมันย้อนลึกไปถึง ตอนที่เขากลับถูกทิ้งเมื่อแรกเกิด การถูกทอดทิ้งคือ ปัญหาสำคัญที่แท้จริงในชีวิตของเขาร์”

แต่จ็อบส์ปฏิเสธว่าไม่จริง “มีหลายคนคิดว่าการที่ผมเป็นเด็กถูกทอดทิ้ง ทำให้ ผมมุ่งทำงานหนักสร้างความสำเร็จ เพื่อทำให้พ่อแม่ที่แท้จริงหวังจะได้ผมกลับไป หรือ อะไรก็ตามที่เหลวไหลทั้งเพ” เขายังยันว่า “การที่รู้ว่าตัวเองเป็นลูกที่พ่อแม่ขอมา

เลี้ยง ทำให้พมรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง แต่พมไม่เคยรู้สึกว่าตัวเองถูกทอดทิ้งเลยนะ พมรู้มาตลอดว่าตัวเองเป็นคนพิเศษ พ่อแม่ทำให้พมรู้สึกอย่างนั้น” เขายังรู้สึกชิว ทุกครั้ง ถ้ามีใครบอกว่าพอลและคลาร่าเป็น “พ่อแม่บุญธรรม” หรือไม่ใช่พ่อแม่ “ที่แท้จริง” เขาย้ำเสมอว่า “หั้งสองห้านเป็นพ่อแม่ 1,000%” ถ้าถามถึงพ่อแม่ที่แท้จริง เขายจะตอบหัวๆ ว่า “สองคนนั้นเป็นแค่ไข่กับสเปร์มแบงก์ ไม่มีอะไรมากกว่านั้น”

## ჩატიკონ ॥ ვალე

ชีวิตในวัยเด็กของจีอบส์ในครอบครัวของพอลและคลาร่า จีอบส์ ไม่แตกต่างจากครอบครัวอื่นๆ ในศตวรรษที่ 1950 ตอนเขาย้ายได้ 2 ขวบ พอลและคลาร่ารับอุปการะเด็กหญิงอีกคนหนึ่งชื่อ แพ็ตตี้ และอีก 3 ปีต่อมา ครอบครัวก็ย้ายไปอยู่บ้านจัดสรร แบบชานเมือง บริษัทไฟแนนซ์ CIT ที่พอลทำงานเป็นพนักงานยีดรา ได้ย้ายเข้าไปทำงานที่สาขาในเมืองพาโล อัลโต แต่ค่าครองชีพที่นั่นแพงเกินไป พอลและครอบครัวจึงย้ายไปอยู่บ้านในเขตจัดสรรแแกมมาแทนวิ ทางใต้ของพาโล อัลโต ซึ่งมีค่าครองชีพต่ำกว่า

ที่นี่เองที่พอลพยายามสอนให้ลูกชายรักเครื่องจักรกลและรถยนต์ “สตีฟ ตรงนี้ เป็นโต๊ะทำงานของลูกนะ” พอลพูดขณะแบ่งที่ทำงานบนโต๊ะในโรงรถ จีอบส์จำได้ดี ว่า เขายังมากที่พ่อสอนกอกสนใจเรื่องงานฝีมือ เขายเล่าว่า “พอมีความรู้เรื่องการออกแบบ ตีมากเลย พ่อรู้วิธีทำอะไรหลายอย่าง ถ้าเราอยากได้ตู้ล็อกไว พ่อ ก็จะทำให้ ตอนพ่อสร้างรั้วบ้าน พ่อส่งค้อนให้ผมช่วยทำงานด้วย”

50 ปีผ่านไป รั้วที่พอลและสตีฟสร้างไว้ยังอยู่รอบสวนทั้งด้านข้างและหลังบ้าน ในมาแทนวิ ตอนที่เขาซื้อให้ดูรั้วตรงนี้ เขายังไม่รู้ว่า พลางรำลีกถึงบทเรียนที่พ่อพิริยาสอนว่า ด้านหลังของตู้และรั้วต้องทำให้ดูดี แม้ว่ามันจะอยู่ลับตาคนก็ตาม “พ่อเป็นคนพิถีพิถันกับทุกอย่าง แคร์แม้กระหั้นทั้งส่วนที่คนมองไม่เห็น”

พ่อของจีอบส์ยังคงซ้อมรถเก่าขาย ในโรงรถมีรูปถ่ายตัวที่เขาชอบติดอยู่เต็มไปหมด เขายังคงซื้อให้ลูกชายดูรายละเอียดของงานดีไซน์รถ เช่น แนวเส้นต่างๆ ซ่องระบายอากาศ เหล็กมันวาว ขอบเบาะที่นั่งในรถ เป็นต้น หลังกลับจากทำงาน

พอลจะใส่ชุดหนีมแล้วเข้าไปขลุกอยู่ในโรงรถ โดยมักมีลูกชายติดสองห้องตามไปด้วย พอลเล่าว่า “ผมอยากร้อนให้ลูกมีความรู้เรื่องเครื่องยนต์บ้าง แต่ลูกไม่สนใจกับเรื่องที่ทำให้มีมีสกปรก เขาไม่สนใจเรื่องเครื่องจักรเครื่องยนต์เลย”

แต่จีอบส์ไม่ค่อยอยากรู้ลูกอยู่ใต้กระโปรงรถ “ผมไม่ชอบซ้อมรถเท่าไหร่ แต่ก็อยากรู้อยู่ใกล้ๆ พ่อ” เมื่อจะรู้ว่าตัวเองเป็นลูกบุญธรรมที่พ่อรับมาเลี้ยง แต่ความรู้สึกนั้นยังทำให้เขาอยากรู้สึกพ่อนานขึ้น วันหนึ่งตอนที่เขาอายุ 8 ขวบ เขายังคงรูปเก่าของพ่อที่ถ่ายไว้สมัยยังทำงานในกองกำลังรักษาชายฝั่ง “พ่ออยู่ในห้องเครื่องไม่ได้ใส่เสื้อ ดูเหมือนเจมส์ ดีนมาก นั่นเป็นช่วงเวลาที่เด็กเล็กๆ อด ‘ว้าว’ ไม่ได้พ่อเคยหนุ่มแน่นและหล่อมากรอเลย”

เพราะเรื่องรถยนต์ จีอบส์จึงได้เรียนรู้เรื่องอิเล็กทรอนิกส์จากพ่อ “พ่อไม่ได้รู้เรื่องอิเล็กทรอนิกส์อย่างลึกซึ้งนักหรอก แต่ต้องเจอกับเรื่องพวกรี้เบอะเวลาซ้อมรถหรือซ้อมอะไรอย่างอื่น พ่อเป็นคนสอนให้ผมรู้พื้นฐานเกี่ยวกับอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผมสนใจมาก” ที่นำสนุกยิ่งกว่านั้นคือการได้ออกไปตะลุยหาซื้ออะไหล่กับพ่อ “ทุกสุดสัปดาห์เราจะไปตลาดนัดหาซื้ออะไหล่เก่าๆ อย่างเครื่องกำเนิดไฟฟ้า คาร์บูเรเตอร์ และอีกสารพัด” เขาย้ำภาพที่พ่อยืนต่อราคากับคนขาย “รู้ว่าอะไรรวมมีราคาเท่าไหร่” สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พ่อแม่ของจีอบสรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ตอนที่รับเขามาเลี้ยง “เงินค่าเล่าเรียนมหาวิทยาลัยของผมก็มาจากรถเก่าพวกรี้เบะ พ่อซื้อรถฟอร์ด พลค่อน หรือรถบุโรหิ่งที่วิ่งไม่ได้แล้วราคา 50 เหรียญ เขายอมซื้อม 2-3 อาทิตย์ เสร็จแล้วก็ขายต่อในราคา 250 เหรียญ ไม่ต้องบอกสรรว่ารถด้วย”

บ้านของครอบครัวจีอบส์ ที่เลขที่ 286 ดิอาบูล และหลังอื่นๆ ในย่านเดียวกันสร้างโดยบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ของโจเซฟ อิคเครอ ซึ่งสร้างบ้านกว่า 11,000 หลังในเขตที่ดินจัดสรรหลายแห่งในแคลิฟอร์เนียระหว่างปี 1950-1974 อิคเครอได้แรงบันดาลใจจากแฟรงค์ ลอดด์ ไรท์ ในการสร้างแบบบ้านที่เรียบง่ายสำหรับชาวอเมริกัน “ทุกคน” บ้านที่เขาสร้างราคาไม่แพง มีประตูกระจกสูงถึงเพดาน พื้นเปิดโล่ง ใช้วีเส้าและคานรับน้ำหนัก ใช้พื้นคอนกรีตสำเร็จรูป มีประตูบานเลื่อนหลายบาน จีอบส์เล่าให้ผมฟังระหว่างที่เราเดินเล่นรอบๆ บ้านที่เขาเคยอยู่ในวัยเด็กว่า “อิคเครอ

สร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ บ้านที่เขาสร้างสวยดี ราคาไม่แพง แบบเรียบโก้เหมาะสมสำหรับผู้มีรายได้น้อย ตัวบ้านยังมีอะไรเล็กๆ น้อยๆ ที่น่าทึ่งหลายอย่าง เช่น พื้นกระจาดความร้อน แค่ปุ่มромก็ได้พื้นอุ่นๆ ให้เด็กเล็กเล่นสนุกได้แล้ว”

จ็อบส์เล่าว่าความชื่นชมที่เขามีต่ออิคิวครอ ทำให้เขาอยากรสร้างสินค้าดีไซน์เรียบสำหรับตลาดแมส “ผมชอบงานดีไซน์สวยงาม คุณภาพใช้ได้ ราคาไม่แพงนัก” เขาริบายขณะซื้อห้องนอนออกแบบที่เรียบโก้ของอิคิวครอว่า “นี่แหล่ะคือวิสัยทัศน์ของ Apple นี่คือสิ่งที่เราพยายามทำกับคอมพิวเตอร์ Mac รุ่นแรก และ iPod”

อีกฝ่ายของถนนตรงข้ามกับบ้านของจ็อบส์ เป็นบ้านของนายหน้าซื้อขายบ้านที่เก่งมากคนหนึ่ง สตีฟเล่าว่า “เขามาใช้คนจัดหาทรัพย์ที่นี่ แต่ดูเหมือนจะหาเงินเก่งมาก พ่อเลยคิดว่าถ้าเข้าทำได้ พอก็ต้องทำได้เหมือนกัน ผมจำได้ว่าพ่อต้องทำงานหนักมาก ไปเรียนหนังสือตอนกลางคืนเพื่อสอบให้ได้ใบอนุญาต แล้วเริ่มทำงานเป็นนายหน้าซื้อขายบ้านบ้าง แต่แล้วตลาดอสังหาริมทรัพย์ก็ร่วงลง” ครอบครัวจ็อบส์ เลยมีปัญหาเงินทองขาดสนอยู่ปีกว่าๆ ตอนนั้นสตีฟยังเรียนชั้นประถม แม่ของเขางานเป็นพนักงานบัญชีที่ Varian Associates ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องมือวิทยาศาสตร์ ครอบครัวจำเป็นต้องเอาบ้านไปจำนองช้ำอีก ครูที่สอนสตีฟตอนชั้นประถม 4 เคยถามเขาว่า “เราเรียนเรื่องจักรวาล เขายังไม่เข้าใจอะไรมากในหนังหรือเปล่า” เขายตอบครูว่า “ผมไม่เข้าใจว่าทำไม่ถูก พ่อผมถึงได้จันกรอบขนาดนี้” อย่างไรก็ตาม จ็อบส์ก็ยังภูมิใจที่พ่อไม่เคยกะล่อน หรือใช้เหล้าเหลี่ยมตุกติก ซึ่งอาจทำให้พ่อเป็นเซดส์แมนที่เก่งกว่านี้ “เวลาขายบ้าน คุณต้องค่อยประจบประแจงลูกค้าสารพัด แต่พ่อทำไม่เป็นพ่อไม่ใช่คนแบบนั้น ผมชื่นชมพ่อมากในเรื่องนี้” ในที่สุด พ่อ จ็อบส์ ก็กลับมาทำงานเป็นช่างยนต์เหมือนเดิม

พ่อของจ็อบส์เป็นคนสุภาพ ใจเย็น บุคลิกภาพเหล่านี้เป็นสิ่งที่สตีฟชื่นชมในเวลาต่อมา แต่ไม่เคยเลียนแบบ พ่อ จ็อบส์ยังเป็นคนเด็ดเดี่ยวมากอีกด้วย

“ถัดจากบ้านเรามาเป็นบ้านวิศวกรที่ทำงานเกี่ยวกับไซลาร์เซลล์บริษัท Westinghouse เขายังคงเป็นหนุ่มใส่ ทำตัวแปลงแยก เขายังมีแฟนสาวอยู่คนหนึ่ง ซึ่งบางทีก็มารับงานเป็นพี่เลี้ยงค่อยดูแลพมเวลาที่พอกับแม่ออกไปทำงาน

นอกบ้าน พอโรงเรียนเดิก ผมจะกลับบ้านมานั่งรอพ่อแม่อยู่ 2-3 ชั่วโมง ผู้ชายคนนั้นมาและทุบตีเรือ คืนหนึ่งเขอวิ่งมาที่บ้านผม เข้าตามมาหั้งที่ยังมาแออ้อย พ่อห้ามเข้าไว้ บอกว่าแฟนساวยังเข้าอยู่ที่นี่ และไม่ยอมให้เข้า ข้ามมาในบ้าน วิศวกรซึ่มานคนนั้นเลยต้องยืนอยู่นอกบ้าน เรานักคิดว่าคนในยุค 1950 “ใช้ชีวิตสุขสงบ แต่นายคนนั้นเป็นวิศวกรที่ไม่ได้เรื่องเล่ยจริงๆ”

สิ่งหนึ่งที่ทำให้ย่านนี้แตกต่างจากนิคมจัดสรรที่ดินอีกหลายพันแห่งในสหรัฐอเมริกา ก็คือ ที่นี่แม่แต่คนไม่เข้าไหนก็ยังได้เป็นวิศวกร จึงอบส์จำได้ดีว่า “ตอนที่เราข้ายามาใหม่ๆ ถนนนี้มีสวนแอปเปิลคอทกับสวนผลไม้อยู่แบบทุกมุม แล้วถนนนี้ก็เริ่มนูน เพราะมีโครงการลงทุนของทหารเข้ามา” เขายืนชี้ปะวัตความเป็นมาของย่านที่เขาเติบโตมาแต่เล็ก และอยากมีบ้านสร้างเรื่องราวที่เป็นของเขารองบ้าง เอ็ดวิน แอลันด์ ผู้ประดิษฐ์กล้องโพลารอยด์ เล่าให้จีบส์ฟังในภายหลังว่า ไอเซนฮาวร์ขอให้เข้าช่วยสร้างกล้องสำหรับติดตั้งในเครื่องบินสอดแนม U-2 เพื่อสอดแนมว่าภัยจากโซเวียต น่ากลัวจริงหรือเปล่า ฟิล์มอยู่ในกล่องและถูกส่งกลับมาที่ศูนย์วิจัยเอมสของนาซ่า (NASA Ames Research Center) ในชั้นนีเวล ไม่ไกลจากบ้านเขานัก “ผมเห็นคอมพิวเตอร์เครื่องแรกตอนที่พ่อพาไปที่ศูนย์วิจัยเอมส ผมหลงรักมันอย่างหัวปักหัวปลาเลย”

มีบริษัทรับเหมางานของกองทัพผุดขึ้นແவบ้านหลายโครงการในช่วงทศวรรษ 1950 รวมทั้งหน่วยงานด้านอวاكتและซีปนาวุธ Lockheed ที่รับผิดชอบสร้างซีปนาวุธนำวิถียิ่งจากเรือดำน้ำ กีมาสร้างที่นี่ในปี 1956 ติดกับศูนย์อวاكتขององค์กรนาซ่า ตอนที่ครอบครัวจีบส์ย้ายมาที่นี่ในอีก 4 ปีถัดมา หน่วยงานนี้มีคุณงานถึง 20,000 คน อีกไม่กี่ร้อยหลาตัดไป เป็นโรงงานของบริษัท Westinghouse ผลิตหลอดไฟ เครื่องแปลงไฟสำหรับระบบซีปนาวุธ สดีฟบอกว่า “มีบริษัทเทคโนโลยีชั้นเลิศทำงานให้หน่วยงานทหารอยู่ແவนี้เต็มไปหมด ดูลีกับบี ไฮเทค แต่ก็ทำให้ชีวิต平淡นีเด่นดี”

ในยุคที่อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทหารกำลังเพื่องฟุ เทคโนโลยีเป็นสิ่งผลักดันให้เศรษฐกิจบูม ย้อนกลับไปปี 1938 ตอนที่เดฟ แพ็กการ์ด พากบรรยายในมีของเขาย้ายมาอยู่อพาร์ตเมนต์ในพาโล อัลโต ที่มีเรือนหลังเล็กๆ ชึ่งต่อมาเพื่อน

ของเขาก็คือ บิล อิวเล็ตต์ ได้มาพักอยู่อย่างสบาย เรือนหลังนั้นมีส่วนต่อเติมเป็นโรงรถ มีประโยชน์และมีชื่อเสียงมากในเวลาต่อมา เพราะเป็นสถานที่ที่เดฟและบิลใช้ประดิษฐ์ สินค้าชิ้นแรกของเขานั้นคือ เครื่องกำเนิดสัญญาณคลื่นความถี่เสียง (audio oscillator) Hewlett-Packard เป็นบริษัทผลิตอุปกรณ์เทคนิคที่เติบโตเร็วมากในทศวรรษที่ 1950

โชคดีที่ยังมีสถานที่อีกแห่งหนึ่งใกล้ๆ กันสำหรับผู้ประกอบการที่มีกิจการใหญ่ เกินกว่าจะเก็บไว้ในโรงรถ เพรดเดอริก เทอร์แมน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยแตนฟอร์ด ได้สร้างนิคมอุตสาหกรรมขนาด 700 เอเคอร์บนที่ดินของ มหาวิทยาลัย ซึ่งเปิดโอกาสให้ธุรกิจเอกชนที่นำไอเดียของนักศึกษาไปผลิตเป็น สินค้าในเชิงพาณิชย์มาเข้าใช้พื้นที่ได้ นับเป็นก้าวย่างสำคัญที่ช่วยผลักโขมให้ย่านนี้ กลายเป็นศูนย์กลางการปฏิวัติทางเทคโนโลยี บริษัทแรกที่เข้ามาเข้าพื้นที่คือ Varian Associates ที่แม่ของสตีฟทำงานอยู่ สตีฟบอกว่า “ไอเดียของเทอร์แมนเยี่ยมยอดมาก ทำให้อุตสาหกรรมเทคโนโลยีรุ่งเรืองมากในแบบนี้” ตอนจีบสัญญา 10 ขวบ Hewlett-Packard มีพนักงานถึง 9,000 คน เป็นบริษัทชั้นนำที่วิศวกรที่หัวใจมั่นคง ทางการเงินอย่างการทำงานด้วยมากที่สุด

แน่นอน เทคโนโลยีที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ย่านนี้เจริญเติบโตคือ เชมิคอนดักเตอร์ วิลเลียม ช็อกลี หนึ่งในผู้คิดประดิษฐ์ทรานซิสสเตอร์ที่เบลล์ แล็บ ในนิวเจอร์ซีย์ ก็ย้ายมาอยู่ที่มาเทนวิวเหมือนกัน และในปี 1956 ได้เปิดบริษัทผลิตทรานซิสเตอร์ จากชิลicon แทนที่จะใช้เจอร์มาเนียม ซึ่งเป็นวัตถุดูดบีนิยมใช้ในขณะนั้นแต่มีราคาแพงกว่า แต่ช็อกลียิ่งทำก็ยิ่งเอาแน่อะไรไม่ได้ ในที่สุดก็เลิกด้มโปรดักต์ทรานซิสเตอร์ ชิลicon ไป ทำให้วิศวกร 8 คนที่เคยทำงานกับเขา (ในจำนวนนี้มีโรเบิร์ต นอยซ์ และ กอร์don มาร์ สองวิศวกรชื่อดังรวมอยู่ด้วย) แยกตัวออกมาตั้งบริษัท Fairchild Semiconductor ซึ่งต่อมาเติบโตเป็นบริษัทขนาดใหญ่ มีพนักงานถึง 12,000 คน แต่ ภายหลังมีเหตุต้องแยกทางกันในปี 1968 เมื่อนอยซ์สูญเสียอำนาจ และไม่ได้รับเลือก เป็นหัวหน้าของบริษัท เขายังคงรอดูน มาร์ และก็ไปตั้งบริษัทใหม่ชื่อ Integrated Electronics Corporation ซึ่งพวงเข้าเรียกชื่อป่อได้อย่างให้เก่าว่า Intel พนักงานคนที่สามของ Intel คือ แอนดรูว์ ໂගร์ฟ ซึ่งช่วยให้บริษัทเติบโตอย่างมากในทศวรรษ 1980 โดยเปลี่ยน จากการผลิตเมนโมรี่ชิป มาเป็นไมโครเพรสเซอร์ ภายในเวลาไม่ถึง 10 ปี ก็มีบริษัทผลิต

## เซมิคอนดักเตอร์เกิดใหม่ในเขตนี้กว่า 50 บริษัท

อัตราการเติบโตแบบทวีคูณของอุตสาหกรรมเซมิคอนดักเตอร์สอดคล้องกับทฤษฎีที่กอร์don มัร์คินพับในปี 1965 เขียนกราฟแสดงความเร็วของวงจรรวม (integrated circuit: IC) โดยคำนวณจากจำนวนทรานซิสเตอร์ที่สามารถบรรจุอยู่ในชิป กราฟดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า วงจรรวมจะมีสมรรถนะในการประมวลผลเร็วขึ้นสองเท่าในทุกๆ 2 ปี และจะดำเนินต่อไปเรื่อยๆ ตามวิถีนี้ กฎของมัร์คินได้รับการยืนยันในปี 1971 เมื่อ Intel สามารถสร้างวงจร Intel 4004 ที่รวมหน่วยประมวลผลกลาง (central processing unit: CPU) ทั้งหมดไว้บนชิปแผ่นเดียวได้เป็นครั้งแรก เรียกว่า “ไมโครprocessor” (microprocessor) กฎของมัร์คินยังคงเป็นจริงแม่ทุกวันนี้ ประมาณการสมรรถนะเปรียบเทียบกับราคายังคงเชื่อถือได้ และทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจอีก 2 รุ่น ซึ่งรวมทั้งสตีฟ จ็อบส์ และ บิล เกตส์ สามารถประมาณการต้นทุนสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ก้าวล้ำนำหน้าของตน

อุตสาหกรรมผลิตชิปที่รุ่งเรืองยังทำให้บริเวณนี้มีชื่อเรียกขานใหม่ ตอน ซอฟเลอร์ คอลัมนิสต์ของ *Electronic News* ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์สำหรับผู้ค้า เริ่มเขียนบทความที่มีชื่อว่า “Silicon Valley USA” ในปี 1971 アナบิริเวนชานดาคลาร่า แวนเดอร์ ซึ่งยาว 40 ไมล์จากตอนใต้ของชานฟรานซิสโก ผ่านพาโล อัลโต ไปชานโโซเช มีถนนชื่อ เอก กามินิ เรอัล เป็นศูนย์กลางการค้าสำคัญ ถนนสายนี้ในอดีตเคยเป็นเส้นทางที่เชื่อมโบสถ์ 21 แห่งในรัฐแคลิฟอร์เนีย แต่ปัจจุบันกลายเป็นถนนที่เต็มไปด้วยบริษัทและธุรกิจเทคโนโลยีเกิดใหม่มากมาย คิดเป็นมูลค่าถึงหนึ่งในสามของโครงการทั้งหมดที่นักลงทุนร่วมทุนในสหรัฐอเมริกาให้การสนับสนุนในแต่ละปี จ็อบส์เล่าว่า “ตลอดเวลาที่ tôiมา ผมได้แรงบันดาลใจจากเรื่องราวหลายอย่างที่เกิดขึ้นที่นี่ มันทำให้ผมอยากเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่”

จ็อบส์ก็เหมือนเด็กอีกหลายคนที่ได้รับอิทธิพลจากผู้ใหญ่ที่อยู่รอบๆ ตัว “หัวหน้าครอบครัวส่วนใหญ่ที่อยู่แถวบ้านเป็นคนมีฝีมือทำงานละเอียดมาก” ไม่ว่าจะเป็น ไซลาร์เซล แบตเตอร์ หรือเรดาร์ ผู้ติดมากับของพวกรุ่นนี้ ผู้ตามผู้ใหญ่อยู่เรื่อยๆ ว่า “มันคืออะไร” เพื่อนบ้านคนสำคัญคนหนึ่ง คือ แลรี่ แลงก์ ที่อยู่ถัดจากบ้านจ็อบส์ “ไป 7 หลัง เขาเล่าให้ฟังระหว่างเราเดินไปที่บ้านของแลรี่ว่า “แลรี่เป็นแบบอย่าง

ของผมว่า วิศวกร HP ควรเป็นอย่างไร เขาเป็นนักวิทยุสมัครเล่นมือเก่า เป็นช่างอิเล็กทรอนิกส์ระดับ世家์ดคอร์ เลยทีเดียว เขามักจะมีของติดมือมาให้ผมเล่นเสมอ” จีอบส์ซึ่งให้ดูตรงทางรถเข้าบ้านว่า “ตรงนี้แหล่งที่แครรี่เอาไมโครโฟนชนิดคาร์บอนแบบเดอร์ กับลำโพงมวางไว้ เขาให้ผมพูดใส่ไมโครโฟน แล้วขยายเสียงออกทางลำโพง” พ่อของจีอบส์สอนว่า “ไมโครโฟนต้องมีเครื่องขยายเสียงอิเล็กทรอนิกส์เสมอ จึงจะดัง “ผมรับวิ่งกลับบ้านไปบอกพ่อว่า ที่พ่อสอนไว้มันไม่ถูก”

“ไม่จริงหรอก ต้องมีเครื่องขยายเสียงด้วยสิ” พ่อยืนยัน แต่พ่อจีอบส์เดียงว่า “ไม่จริง พอก็หัวใจเข้าบ้า “ถ้าไม่มีเครื่องขยายเสียง ก็ทำงานไม่ได้หรอก ที่ลูกเห็นมันต้องเป็นกลลวงอะไรบางอย่างแน่เลย”

“ผมเดียงพ่ออยู่ตั้งนานกว่าไม่จริง บอกพ่อว่าพ่อต้องไปดูให้เห็นกับตา ในที่สุดพ่อ ก็ยอมเดินไปบ้านแครรี่กับผม พอเห็นเข้า พ้อถึงกับพูดว่า ‘อย่างนี้พ่อคงต้องรีบวิ่งหนี สุดชีวิตแล้วล่ะ อย่างจัง’”

สตีฟยังจำเหตุการณ์นั้นได้ดี เพราะนั้นเป็นครั้งแรกที่เขารู้ว่า พ่อไม่ได้รู้ไปเสียทุกอย่าง แล้วต่อมาก็เริ่มพบว่า ตัวเองฉลาดกว่าพ่อแม่ เข้าชื่นชมพ่อเสมอว่า พ่อเป็นคนเก่ง หลักแหลม “พ่อเรียนหนังสือไม่สูง แต่ผมเชื่อเสมอว่า พ่อเป็นคนฉลาดมาก พ่อไม่เคยอ่านหนังสือ แต่ก็ทำอะไรได้มากน้อย แบบทุกอย่างที่เป็นเครื่องจักร เครื่องยนต์ พอทำได้หมด” เขากล่าว เรื่องไมโครโฟนคาร์บอนคราวน์นั้นเป็นเหตุการณ์ ที่ทำให้เขารู้ว่า ที่จริงเขาน่าจะและหัวใจกว่าพ่อแม่เสียอีก “มันเป็นช่วงเวลาสำคัญ ที่เผาในมืออยู่ในจิตใจ ที่รู้สึกว่า ตัวเองฉลาดและหัวใจกว่าพ่อแม่ ผมอายใจมากที่คิดอย่างนั้น และจะไม่มีวันลืมเหตุการณ์นั้นเลย” จีอบส์เล่าให้เพื่อนฟังในโอกาสต่อมาว่า การค้นพบครั้งนั้นและความจริงที่ว่าเข้าเป็นลูกที่พ่อแม่ขอมาเลี้ยง ทำให้เขารู้สึก แปลกแยกและเห็นห่าง ห่างจากครอบครัวและจากโลกรอบๆ ตัว

อีกเรื่องหนึ่งที่จีอบส์รู้เกิดขึ้นหลังจากนั้นไม่นานนัก ไม่เพียงแต่จะรู้ว่า ตัวเอง หัวดีกว่าพ่อแม่เท่านั้น เขายังพบว่า พอกับแม่ก็รู้เรื่องนี้เหมือนกัน พอลและคลาร่า จีอบส์ เป็นพ่อแม่ที่รักลูกมาก และยินดีปรับชีวิตให้เข้ากับสถานการณ์ที่รู้ว่า ตัวเองมี ลูกฉลาด แม้ยังหัวร้อนมากด้วย พากเขายินดีทำทุกอย่างเพื่อเลี้ยงดูจีอบส์ให้สมกับ ที่เขาเป็นเด็กที่มีความสามารถพิเศษ “ไม่ใช้จีอบส์ก็รู้ความจริงข้อนี้ เขากล่าวว่า “พ่อ

กับแม่รับผิดชอบเป็นอย่างดี พอรู้ว่าผมเป็นเด็กหัวดี ก็พยายามหาอะไรให้มากราย หาโรงเรียนดีๆ ให้เรียน ยอมทำทุกอย่างที่ผมต้องการ”

จีอบส์จึงเติบโตมาพร้อมกับความรู้สึกว่าตัวเองเคยถูกทอดทิ้ง แต่ขณะเดียวกัน ก็รู้ว่าตัวเองเป็นคนพิเศษ สำหรับเขา ความรู้สึกเหล่านี้มีส่วนสำคัญมากกว่าในการสร้างบุคลิกภาพของเขาระหว่างเวลาต่อมา

## ผ้าใบโรงเรียน

คราร่าสอนจีอบส์ให้อ่านหนังสือตั้งแต่ก่อนที่เขาจะเข้าเรียนชั้นประถม ซึ่งทำให้มีปัญหาเมื่อก่อนกัน จีอบส์เล่าว่า “ผมเป็นมากซอง 2-3 ปีแรก เลยเอาแต่หางเรื่อง” “ไม่นานก็เห็นขัดว่า ด้วยธรรมชาติและการเลี้ยงดู ทำให้จีอบส์เป็นเด็กที่ไม่ชอบการถูกบังคับ “ผมเจอคนชอบใช้อำนาจบังคับในแบบที่ไม่เคยเจอมาก่อน ผมไม่ชอบเลย มันเกือบเล่นงานผมเหมือนกัน เกือบทาให้ความอยากรู้อยากเห็นของผมหมดไปเลย ทีเดียว”

โรงเรียนประถมที่จีอบส์เข้าเรียนชื่อ Monta Loma Elementary เป็นอาคารเดียว แบบที่เรามักเห็นในทศวรรษ 1950 อยู่ห่างจากบ้านเขาไปสี่ช่วงตึก เขาแก้เปลือกด้วยการหาเรื่องพิเรนทร์ฯ ทำ “ผมมีเพื่อนสนิทคนหนึ่งชื่อ ริก เพอร์เรนติโน เราก็เขียนสารพัด เช่น เขียนโปสเตอร์ประกาศว่า ‘วันอนุญาตให้นำสัตว์เลี้ยงมาโรงเรียนได้’ ทำเอกสารลับไปทั้งโรงเรียน หมายความวิ่งไล่กันให้วุ่น พากดูรักก็อย่าวิ่งໄล่จับหมาย” อีกคราวหนึ่ง จีอบส์กับบริกหลอกเด็กให้บอกรหัสไขกุญแจที่ล็อกจักรยาน “เสร็จแล้ว เรา ก็วิ่งออกไปจัดการไขล็อกกุญแจ และลัดบกุญแจล็อกจักรยานทุกคัน ปรากฏว่า เย็นวันนั้น ไม่มีเด็กคนไหนปลดล็อกกุญแจได้สักคน ต้องรอจนตีกกว่าจะเรียบร้อย” พอเรียนถึงเกรด 3 เรื่องเล่นพิเรนทร์ของเขาก็ยิ่งหนักขึ้นและอันตรายขึ้น เขายังเล่าว่า “มีครั้งหนึ่ง เรายังไม่รู้จะเปิดไปทางไหน ให้ได้เก้าอี้ครูเรอร์แมน เอกภาระโดยตัวของเขายังคงอยู่”

ไม่น่าแปลกใจเลยว่า ยังไม่ทันจบเกรด 3 จีอบส์ก็ถูกส่งตัวกลับบ้านแล้ว 2-3 ครั้ง พ่อของเขารู้สึกว่า “ชีวิตตอนนั้นเลี้ยงดูเขายังดีเป็นพิเศษ ตอบคุณด้วยมารยาทสุขุมมั่นคงว่า เขายังคงต้องการให้โรงเรียนดูแลอย่างในฐานะเด็กที่มีความรู้ความสามารถพิเศษด้วย

เหมือนกัน จี๊บส์เล่าว่า “พ่อบอกกับครูว่า มันไม่ใช่ความผิดของผม ถ้าครูทำให้ผมสนใจเรียนไม่ได้ นั้นเป็นความผิดของครู” จี๊บส์จำไม่ได้ແນວ່າพอกับแม่เคยทำให้เขาเรื่องทำตัวเกรเรที่โรงเรียนหรือเปล่า “ปู่ของผมเป็นคนขี้เหล้า ท่านตีพอด้วยเข็มขัด แต่ผมไม่แน่ใจว่าตัวเองเคยโดนอย่างนั้นด้วยหรือเปล่า พอกับแม่รู้ว่าโรงเรียนทำไม่ถูก ที่บังคับให้ผมห้องจำอะไรไม่รุ่มรากมายก่ายกอง” จี๊บส์เริ่มฉายแวงการเป็นคนอ่อนไหวและไม่แคร์ เกรี้ยวกราดและแปลกล yay ซึ่งเป็นลักษณะที่ติดตัวเขาไปตลอดชีวิต

ตอนจะขึ้นเกรด 4 โรงเรียนตัดสินใจแยกจี๊บส์กับบริกไปเรียนกับคนละห้อง ครูประจำชั้นห้องเด็กเก่ง ชื่อ อิโมจิน อิลล์ หรือ “ครูเท็ดดี้” เขายังเป็นคนกล้า เอาเจิง เขายัง จี๊บส์เล่าว่า “ครูเท็ดดี้เป็นแม่พระในชีวิตผมเลย” หลังจากฝ่าดูจี๊บส์ “ไม่กี่อาทิตย์ ครูก็รู้ว่าวิธีที่สุดที่จะทำให้จี๊บสน้อยดังใจเรียนคือ ต้องติดสินบนกัน นิดหน่อย “วันหนึ่งหลังเลิกเรียน ครูยื่นแบบฝึกหัดเลขให้ผม บอกให้ออกลับไปทำที่บ้าน ผมคิดในใจว่า ‘ครูจะบ้าเหรอ’ แล้วครูก็เออมยื้มแห่งเบื้องเริ่มเที่มอกมาโซว ครูบอกว่า ถ้าทำเสร็จและคำตอบถูกเป็นส่วนใหญ่ ครูจะให้อ้มยื้มแห่งนั้นกับเงินอีก 5 เหรียญ ผมเอกสารบ้านกลับไปทำแล้วนำมาส่งในอีก 2 วันต่อมา” หลังจากนั้น “ไม่กี่เดือน จี๊บส์ก็ไม่ต้องรับสินบนจากครูอีกต่อไป “ผมอยากเรียนและอยากทำให้ครูดีใจ”

ครูอิลล์ก็ตอบแทนด้วยการหาชุดเครื่องมือสำหรับทำงานอดิเรกต่างๆ มาให้ เช่น ชุดสำหรับฝึกเลนส์และทำกล้องถ่ายรูป “ผมได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ จากครูเท็ดดี้ มากกว่าจากครูคนไหนๆ ถ้าไม่มีเช่น ผมคงเข้าไปนอนในคุกแล้ว” เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ ความคิดเรื่องการเป็นคนพิเศษแสดงออกมาให้เห็น “ในชั้นเรียน ครูแคร์ผมคนเดียว เท่านั้น ครูเห็นอะไรบางอย่างในตัวผม”

ครูไม่เพียงแต่เห็นความคลาดหลักแหลมในตัวจี๊บส์เท่านั้น หลายปีต่อมา เขายกข้อความนักเรียนในชั้นที่ถ่ายในงานพยายามเดย์ วันนั้นจี๊บสน้อยโปรดมาโดย “ไม่ได้สมเสื้อสายตามที่ตกลงกันไว้ แต่ปรากฏว่าในรูปนั้น จี๊บส์ใส่เสื้อสายนั่นยื้มผลลัพธ์ทางน้ำเสียง ความสามารถพูดงานทำให้เด็กอีกคนถอดเสื้อสายให้เขายิ่ง

ตอนไก่ล้าบเกรด 4 ครูอิลล์ให้จีบส์ทำข้อสอบ เขาเล่าว่า “ผมสอบได้เทียบเท่านักเรียนเกรด 10” เป็นอันชัดเจนว่า ความสามารถพิเศษด้านวิชาการของเขามีเป็นที่ประจักษ์ไม่เพียงแต่เฉพาะตัวเขายังและพ่อแม่เท่านั้น แต่ครูก็รู้แล้วด้วย โรงเรียนจึงเสนอให้เขาข้ามเกรด 5 เกรด 6 ไปเข้าเรียนเกรด 7 ได้เลย นี่เป็นวิธีที่ง่ายที่สุดที่จะทำให้จีบส์รู้สึกท้าทายและอยากรีียนหนังสือ แต่ด้วยเหตุผลหลายอย่าง พอลและคลาร่าตัดสินใจให้จีบส์ข้ามชั้นเรียนเพียงชั้นเดียวเท่านั้น

ประสบการณ์ในช่วงเปลี่ยนผ่านตอนนี้ไม่สนุกนัก เขาเข้าสังคมไม่เก่ง ไม่ค่อยมีเพื่อน เพราะเพื่อนร่วมชั้นเป็นเด็กอายุมากกว่าเขามากถึง 1 ปี ที่แยกกันนั่นคือ เขายังไม่เขียนเกรด 6 ในโรงเรียนอีกแห่งหนึ่งคือ Crittenden Middle เมมฟัสจากโรงเรียนเดิม แค่ 8 ชั่วโมง แต่ดูเหมือนเป็นอีกโลกหนึ่ง เพราะโรงเรียนอยู่ในย่านที่มีแก๊งคนห่วย เชื้อชาติ ไมเคิล เอส มาโนน นักข่าวหนังสือพิมพ์ The Silicon Valley รายงานว่า “การซักด้วยกันและกรีดร้องหัวเราะในห้องน้ำเป็นเรื่องรายวัน นักเรียนพกมีดไปโรงเรียน เป็นประจำเพื่อแสดงว่าตัวเองเก่งกาจสมเป็นลูกผู้ชาย” ตอนที่จีบส์ย้ายมาที่นี่ใหม่ มีนักเรียนกลุ่มนึงเพิงๆ มองเข้าคุกคามด้วยข้อหาหมั่นขึ้นผู้หญิง รถนักเรียนของโรงเรียนอีกแห่งหนึ่งถูกทำลาย เพราะทีมมวยปล้ำของโรงเรียนนั้นชนะทีมโรงเรียน Crittenden Middle

จีบส์เองก็ถูกรังแกบ่อยๆ เรียนไปได้แค่ครึ่งปี เขายืนคำขาดกับพ่อแม่ให้ห้ามเรียนใหม่ให้ ข้อเรียกร้องนี้ออกจะหนักหนาเอกสาร เพราะพ่อแม่ของจีบส์ก็ซักหน้าแบบไม่ถึงหลังอยู่แล้ว แต่มาถึงตอนนี้ แบบไม่ต้องสงสัยเลยว่าทั้งสองต้องยอมตามที่ลูกชายขอ “พอพอกับแม่ไม่ยอม ผมก็ชี้ว่าจะไม่ไปเรียนอีกถ้ายังขึ้นให้ผมเรียนที่ Crittenden Middle ต่อไป ที่สุดพอกับแม่ก็ไปหาโรงเรียนที่ดีที่สุด แล้วรวมเงินทั้งหมดที่มีอยู่ไปซื้อบ้านราคา 21,000 เหรียญในย่านที่มีอยู่ขึ้น”

ครอบครัวจีบส์ย้ายลงใต้ไปอีกแค่ 3 ไมล์ ไปอยู่ตรงที่เคยเป็นสวนแอปเปิลครอฟท์ในเซาท์โลสอัลโตส ซึ่งถูกเปลี่ยนเป็นหมู่บ้านจัดสรร บ้านใหม่ของครอบครัวจีบส์ตั้งอยู่ที่เลขที่ 2066 คริสต์ไดร์ฟ เป็นบ้านชั้นเดียว มี 3 ห้องนอน มีโรงรถที่มีประตูม้วนหันหน้าออกถนน โรงรถอยู่ติดกับตัวบ้าน ซึ่งพอลสามารถใช้ช่องรถและจีบส์ให้เด่น อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของเขานำด้วย ข้อดีอีกอย่างหนึ่งของบ้านหลังนี้คือ มันตั้งอยู่บนถนน

ในเขตการศึกษาคูเปอร์ตินอ-ชานนีเกล ซึ่งเป็นย่านที่ปลอดภัยและดีที่สุดในเขตนี้ “ตอนนี้มายามาอยู่ที่นี่ ตรงนี้ยังเป็นสวนผลไม้” จีอบส์ให้ดูขณะที่เราเดินผ่านหน้าบ้านที่เขาเคยอยู่ “เพื่อนบ้านที่อยู่ตรงนั้นสอนผมปลูกพืชผักอินทรีย์และทำปุ๋ยอินทรีย์ด้วยเขาปลูกทุกอย่างได้มาก ผมไม่เคยกินอะไรมาร้อยอย่างนั้นมาก่อนเลย และเริ่มชอบผักผลไม้อินทรีย์ตั้งแต่นั้นมา”

แม้จะไม่ใช่คนคร่าวเรื่องความเชื่อมากนัก แต่พอแม่ก็อยากเลี้ยงดูจีอบส์ให้เติบโตมาในกรอบของศาสนา พวากเข้าพาจีอบส์ไปใบสัตว์คริสตจักรลูเทอแรนในวันอาทิตย์บ่อยๆ และก็หยุดไปเมื่อจีอบส์อายุได้ 13 ปี ครอบครัวเขารับนิตยสาร Life และในฉบับเดือนกรกฎาคม 1968 หน้าปกเป็นรูปเด็ก 2 คนในสาขาวัฒนรัฐบีอาฟรา<sup>1</sup> ดูแล้วน่าตกใจมาก จีอบส์เอาปกนิตยสารเล่มนั้นไปโรงเรียนสอนศาสนาในวันอาทิตย์ไปพบบาทหลวงในใบสัตว์แล้วถามว่า “ถ้าผมอยากทำอะไรสักอย่าง พระผู้เป็นเจ้าจะทรงทราบไหมว่าผมจะทำอะไร”

บาทหลวงตอบว่า “รู้สิลูก พระผู้เป็นเจ้าท่านทรงรู้ทุกอย่าง”

จีอบส์ดึงปกนิตยสาร Life ฉบับนั้นขึ้นมาแล้วถามว่า “ถ้าอย่างนั้น พระองค์รู้เรื่องนี้ด้วยหรือเปล่า เด็กสองคนนี้จะเป็นอย่างไรต่อไป”

“สตีฟ พ่อรู้ว่าลูกไม่เข้าใจ แต่เขือเดิดว่าพระผู้เป็นเจ้าท่านทรงรู้เรื่องนี้”

จีอบส์ประการว่าเขายังไม่บูชาพระผู้เป็นเจ้าแบบนี้อีกต่อไป และไม่เคยกลับไปที่ใบสัตว์อีกเลย แต่ภายนหลังเขาได้พยายามศึกษาและฝึกปฏิบัติตามหลักการของศาสนาพุทธนิกาย เช่น อิกหlaysip ต่อมามีนิกายอื่นก็ย้อนไปถึงเรื่องความรู้สึกเกี่ยวกับเรื่องศาสนา เขายังบอกว่า ในความคิดของเขามีศาสนาที่เน้นประสบการณ์ทางจิตเป็นสิ่งที่ดีที่สุด ไม่ใช่เน้นแค่เรื่องการยอมรับหลักการ เขายังบอกว่า “สาระสำคัญของศาสนาคริสต์จีดจางไปหมด เพราะไปเน้นอยู่แต่เรื่องศรัทธามากเกินไป แทนที่จะดำเนินชีวิตอย่างพระเยซูคริสต์ หรือมองโลกอย่างที่พระองค์เห็น ผมเชื่อว่าศาสนาทุกศาสนามีอนาคตประดุจคละบาน ที่เปิดไปสู่บ้านหลังเดียวกัน บางทีผมก็คิดว่า มีบ้านหลังนั้นอยู่จริง แต่บางทีก็คิดว่าไม่มี มันเป็นเรื่องที่ลึกซึ้งมาก”

ต่อมาพ่อของจีอบส์ย้ายมาทำงานที่ Spectra-Physics เป็นบริษัทผลิตเครื่องมือเลเซอร์สำหรับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์การแพทย์ ตั้งอยู่ใกล้ๆ ชานตากลางว่า

เดานต์ เข้าเป็นซ่างเครื่องมีหน้าที่สร้างสินค้าต้นแบบที่วิศวกรคิด จีอบส์สนใจและให้ความสำคัญกับการออกแบบสร้างงานที่เน้นความสมบูรณ์แบบ เขาริบายว่า “เครื่องมือเลเซอร์ต้องจัดวางให้แม่นยำเปίะ ถ้าเป็นเครื่องที่ขับข้อนอย่างที่ใช้กับอากาศยานหรือในทางการแพทย์ ยิ่งต้องแม่นยำ พากวิศวกรจะบอกพ่อว่า ‘อยากได้แบบนี้ อยากได้แบบที่ทำจากเหล็กเพียงชิ้นเดียวเพื่อให้ค่าสัมประสิทธิ์การขยายตัวเท่ากันตลอด’ พอก็ต้องคิดหาทางทำออกมาให้ได้” หลายชิ้นต้องเริ่มจากศูนย์ซึ่งหมายความว่าพอล จีอบส์ ต้องสร้างเครื่องมือขึ้นมาใหม่เป็นการเฉพาะ ลูกชายที่engกับการทำงานของพ่อนามา แต่แบบไม่เคยไปที่โรงงานเลย “คงสนุกดีถ้าพ่อสอนผมเรื่องวิธีใช้เครื่องกัดกับเครื่องกลึงโลหะ น่าเสียดายที่ผมไม่เคยไปดูพ่อทำงานจริงๆ ลูกที่ เพราะผมมัวแต่สนใจเรื่องอิเล็กทรอนิกส์มากกว่า”

มือปูเป็นนึงในถุงร้อน พ่อพาจีอบส์ไปวิสคอนเซินเพื่อยืมฟาร์มโคนมของครอบครัวจีอบส์เมื่อขอบชีวิตในชนบท แต่มือปูภาคหนึ่งที่เข้าประทับใจมาก เขารีบหันแม่ววากำลังอกลูก เขาตื่นเต้นมากที่เห็นลูกวัวพวยยามขับตัวไปมากอยู่ไม่กี่นาทีก็ลูกขึ้นยืนและเดินเองได้ “ไม่ต้องมีใครไปสอนมันเลย มันถูกโปรแกรมอยู่ในฮาร์ดแวร์มาตั้งแต่เกิดเด็กทารกทำอย่างนี้ไม่ได้ ผู้คนว่ามันเป็นเรื่องมหัศจรรย์มาก แม้จะไม่มีคนนิ่งก็ตาม” จีอบส์ริบายเรื่องนี้โดยใช้ตัวพ่อฮาร์ดแวร์-ซอฟต์แวร์ “ดูรวมกับว่ามีอะไรบางอย่างในร่างกายและในสมองของมนุษย์ที่ถูกกำหนดให้ทำงานร่วมกันในทันที โดยไม่ต้องให้ความสนใจ”

จีอบส์ย้ายไปเรียนที่โรงเรียนมัธยม Homestead High ตอนอยู่เกรด 9 โรงเรียนนี้มีพื้นที่กว้างขวาง มีอาคาร 2 ชั้นก่อตัวโดยอิฐบล็อก ทาสีชมพู มีนักเรียน 2,000 คน เขายกเล่าว่า “สถาปนิกที่ออกแบบตึกในโรงเรียนนี้มีชื่อเสียงในการออกแบบคุก เขายกให้มันแข็งแรง เจาะทำลายยาก” จีอบส์ชอบเดิน เขายืนเป็นระยะทาง 15 ช่วงตึกไปโรงเรียนทุกวัน

จีอบส์มีเพื่อนในวัยเดียวกันไม่นานนัก แต่รู้จักรุ่นพี่หลายคนที่ตื่นตัวในกระแสต่อต้านวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นในปลายทศวรรษ 1960 ช่วงนั้นเป็นช่วงที่โลกของพากเสียงเทคโนโลยีกับพากยิปปีเริ่มทับซ้อนกัน “เพื่อนผมหลายคนเป็นเด็กขาดมาก ผมชอบคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ กับอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนผมก็ชอบเหมือนกัน

แล้วก็ LSD (ยาเสพติดชนิดหนึ่ง - ผู้แปล) ด้วย และชอบท่องเที่ยวกับพากอิปปีที่ทำอะไรส่วนกระแสแสวัตมนธรรมในขณะนั้น”

เรื่องพิเรนทร์ฯ ที่จ็อบส์ทำส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ มือถือ ครั้งหนึ่งเขาต่อสายไฟในบ้านเข้ากับลำโพง แต่เนื่องจากลำโพงสามารถใช้เป็นไมโครโฟน ได้ด้วย เขายังสร้างห้องคอนโดไว้ในตู้เสื้อผ้า เคยตอบพูดว่ามีคราทำอะไรในห้องอีก นึงคืนนึงเขาสามารถหูฟังตอบพูดว่าพ่อแม่ทำอะไรในห้องนอน ปรากฏว่า พ่อจับได้ พ่อโกรธมาก ส่งให้เขารื้อทิ้ง ตอนเย็นๆ สตีฟมักจะไปขลุกอยู่ในโรงรถ ที่บ้านแล้วรี แลงก์ วิศวกรที่บ้านอยู่ใกล้กัน ในที่สุดแล้วรีก็ยกไมโครโฟนคาร์บอนให้ ซึ่งจ็อบส์ชอบมาก และยังสอนให้เขารู้จัก Heathkits ชุดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ สามารถประกอบเป็นวิทยุสมัครเล่นได้ด้วยตัวเอง และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์อีก ที่มีรวมอยู่ในชุดเครื่องมือบัดกรีในบุคคลนั้น “ในชุดอุปกรณ์ Heathkit มีทั้งแบงวงจร ชิ้นส่วนอะไหล่ต่างๆ เพื่อให้รู้ว่าชิ้นไหนจะต้องต่อเข้ากับอะไร มีคู่มืออธิบายวิธีทำงาน ชุดอุปกรณ์ที่ว่านี้ทำให้ผมรู้ว่าเราสามารถสร้างอะไรมีได้ พอสร้างวิทยุได้ 2-3 เครื่อง แล้วไปเห็นโทรศัพท์ในแคตตาล็อก ผมกับอกตัวเองว่า ‘ผมทำได้เหมือนกัน’ แม้จะ ยังไม่รู้วิธีทำเลยก็ตาม ผมโชคดีที่ตอนเด็กมีพ่อและเจ้าชุดอุปกรณ์ Heathkit ที่ทำให้ ผมเชื่อว่าผมสามารถประดิษฐ์อะไรมีได้”

แลงก์ยังพาจ็อบส์ไปร่วมกิจกรรมของ Hewlett-Packard Explorers Club ที่จัดเป็น ประจำทุกค่ำวันอังคารที่ร้านอาหารของบริษัท จะมีนักเรียนราว 15 คนมาร่วมกิจกรรม ทุกครั้ง จ็อบส์เล่าว่า “แต่ละครั้งจะมีวิศวกรจากแล็บมาคุยให้พวกเรารู้ว่า เขากำลัง ทำอะไรกันอยู่ พ่อจะขับรถไปส่ง ผมสนุกมาก HP เป็นผู้บุกเบิกตลอดไดโอดเปล่ง แสง (light emitting diodes) เราคุยกันว่าจะเอามันมาทำอะไรดี” เขายังใจเรื่องเลเซอร์ เป็นพิเศษในช่วงนี้ เพราะพ่อทำงานอยู่ในบริษัทผลิตเลเซอร์ มือถือครั้งหนึ่ง เขายัง วิศวกรเลเซอร์คนหนึ่งเสียจนมุน หลังจากคุยกันและทัวร์ห้องแล็บขอโอกาสพิมพ์ แต่ สิ่งที่ยังคงประทับใจอยู่จนบันทึกคือ การที่เข้าได้เห็นเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก ที่ HP กำลังพัฒนา “ผมเห็นเดสก์ท็อปคอมพิวเตอร์เครื่องแรกที่นั่น มีชื่อว่า 9100A เป็นเครื่องคิดเลขที่ยอดมาก แต่ก็เป็นเดสก์ท็อปคอมพิวเตอร์จริงๆ เครื่องแรกด้วย ขนาดใหญ่มาก หนักประมาณ 40 กิโลกรัมจะได้ สวยงาม ผมหลงรักมันทันที”

เด็กนักเรียนที่มาร่วมกิจกรรมจะได้รับการส่งเสริมให้คิดทำไปเจ็กต์ จีบส์ ตัดสินใจประดิษฐ์เครื่องนับความถี่ (frequency counter) ที่ใช้วัดสัญญาณอิเล็กทรอนิกส์ ว่าเต้นกี่ครั้งต่อวินาที เขายากได้อะไรมากอย่างที่ HP ผลิต เลยกหูโทรศัพท์ไปหาซื้อของ HP “สมัยนั้นสมุดโทรศัพท์พิมพ์เบอร์โทรศัพท์ทุกเบอร์ ผ่านเลยหาซื้อบีบ ชิวเล็ตต์ ในพาโล อัลโต โทรไปหาเข้าที่บ้าน เขารับสายและคุยกับผู้โดยตั้ง 20 นาที เขาให้อะไรมากตามที่ผู้ผลิตต้องการ แต่ยังให้งานผ่านทำในโรงงานผลิตเครื่องวัดความถี่ด้วย” จีบส์ทำงานที่นั่นระหว่างปิดภาคฤดูร้อน หลังจากเรียนจบปีแรก ที่ Homestead High “พ่อจะขับรถไปส่งตอนเช้าและมารับทุกวันเย็น”

เขามีหน้าที่แค่ “วางน็อตกับสกรูลงบนของ” ที่อยู่บนสายงานผลิตเท่านั้น มีพนักงานที่ทำงานบางคนบ่นหนึ่นไส้เด็กคนนี้ที่กล้าโทรศัพท์ไปหาซื้อจนได้งานทำ ในแผนกนี้ จีบส์ยังจำได้ว่า “ผู้บอกรหัวหน้าคนงานว่า ‘ผู้ขอของพวgnี้’ แล้วก็ ถามว่าเขารับทำอะไรมากที่สุด เขายตอบว่า ‘\*\*\*\* f\*\*\*’” จีบส์ผูกมิตรกับวิศวกรที่ทำงานข้างบนได้ดีกว่า “บนนั้นมีกาแฟกับโดนัทเสริฟทุกวันตอนสิบโมงเช้า ผ่านเลยชوبชีนไปข้างบนคุยกันกับพี่ๆ วิศวกร”

จีบส์เป็นคนชอบทำงาน เคยเป็นเด็กส่งหนังสือพิมพ์ด้วย ถ้าวันไหนฝนตก พ่อจะขับรถให้ ตอนเรียนอยู่เกรด 11 เขายังคงเป็นแม่ยนคุณสต็อกสินค้าที่ร้านขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดนี้มาชื่อ Haltek ในวันหยุดสุดสัปดาห์และปิดเทอมฤดูร้อน จีบส์สนุกกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์พวgnี้มาก เมื่อ он ที่พ่อเขาสนุกกับการทำอะไรในตลาดเชียงกง มันเป็นสวรรค์สำหรับเด็กห้าชั้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ทั้งใหม่ เก่า พังแล้ว ซ่อมแล้ว และอะไหล่เสริมต่างๆ อัดแน่นอยู่บนชั้น เทรมกันอยู่ในระบบ หรือกองอยู่ที่สนามด้านนอก “ตรงที่ว่างหลังร้าน มีส่วนที่ล้อมกันไว้ ตรงนั้นมีของหลายอย่าง เช่น อุปกรณ์ในเรือสำราญ Polaris ที่ถอดออกมาก่อนให้คนซื้อไปซ่อม บุ่มและคันบังคับต่างๆ กองรวมกันอยู่ สีเขียวทึบหรือสีเทา มีสวิตซ์ที่ครอบหลอดไฟสีเหลืองกับสีแดง แล้วยังมีสวิตซ์เก่าๆ ที่ไม่กันโยกได้ สนุกมากเลย เคล้ายกมัน ให้ความรู้สึกเหมือนคุณกำลังระเบิดซีคาโกทั้งเมือง”

ที่เด่าน์เตอร์ไม่ด้านหน้าร้านเดิมไปด้วยแค่ติดตามสีก็อกร่มฯ เล่มหนาเตอะ ที่ลูกค้าจะเปิดห่าและต่อรองราคาสวิตซ์ ตัวต้านทาน ตัวเก็บประจุ หรือแม้มีรีชิปแบบล่าสุด

พ่อของจ็อบส์ก็เคยทำแบบนี้มาก่อนกับอะไรล่าสุดและประสบความสำเร็จมาแล้ว เพราะพ่อรู้ดีกว่าคนขายว่าอะไรในลิ้นไหนดีกว่ากัน จ็อบส์ทำตามอย่างพ่อ เข้าสอบความรู้เรื่องชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ต่อรองราคาแล้วนำมายทำกำไร เข้าไปตลาดนัดขายอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น ที่ชานโภช หาแแพงวงจรใช้แล้วที่มีชิปหรือชิ้นส่วนที่มีค่าแล้วนำมายให้ผู้จัดการที่ร้าน Haltek

พ่อช่วยให้สตีฟซื้อรถคันแรกได้เมื่ออายุ 15 ปี เป็นรถยนต์สองสียีห้อแนวเมโทร พอลิแทน ที่พ่อนำมาซ้อมโดยใส่เครื่องยนต์เอ็มจีเข้าไป จ็อบส์ไม่ชอบนัก แต่ไม่กล้าบอกพ่อ มีฉะนั้นจะพลาดโอกาสที่จะมีรถคันแรก เข้าเล่าให้ฟังว่า “อันที่จริง ถ้ามองย้อนกลับไป รถแนวเมโทรพอลิแทนก็คือเป็นรถที่เจ้มาก แต่ตอนนั้นมันเป็นรถที่เหยียบสุดในโลก แต่ยังไงมันก็ยังเป็นรถ ผสมก็ได้ใจนะ” ในเวลาปีเดียว เขาก็รวบรวมเงินที่ได้จากการทำงานแล้วนำรถคันเก่าไปเปลี่ยนใหม่เป็นรถเฟียต 850 คูเป่ สีแดงที่ใช้เครื่องยนต์ Abarth “ผสมกับพ่อไปช่วยกันดู ช่วยกันเลือกซื้อ ทำงานเก็บเงินแล้วเอาเงินที่เก็บได้ไปซื้อของที่อยากได้ มันนำไปตื่นเต้นดี”

ถัดร้อนปีเดียวกันนั้น ระหว่างที่เรียนอยู่เกรด 10 และ 11 ที่ Homestead High จ็อบส์เริ่มหัดสูบกัญชา “ผสมหัดสูบตอนอายุ 15 แล้วก็เริ่มสูบเป็นประจำ” มีอยู่ครั้งหนึ่งพ่อจับได้ว่ามีกัญชาอยู่ในรถเฟียตของลูกชาย “นี่มันอะไร” พอดาม จ็อบส์ตอบหน้าตาเฉยว่า “กัญชาไม่พ่อ” นั่นเป็นเพียงไม่กี่ครั้งในชีวิตจ็อบส์ที่เห็นพ่อโกรธจัด “เป็นครั้งเดียวที่พอกับผสมทะลุกันอย่างแรง” แต่ในที่สุดพ่อก็ยอม “พ่อขอให้ผสมสัญญาว่าจะไม่สูบกัญชาอีก แต่ผสมไม่ยอมสัญญา” ที่จริงตอนเรียนมัธยมปลายปีสุดท้าย จ็อบส์ได้ลอง LSD ด้วย มีผลรุนแรงถึงขนาดทำให้ประสาทหลอนและนอนไม่หลับ “ผสมเริ่มลองอะไรบางอย่างหนักขึ้นด้วย บางทีก็ลองเสพยาด้วยส่วนใหญ่จะทำเวลาอยู่ในรถหรือออกไปเที่ยวเล่นที่สนาม”

ความสามารถด้านวิชาการของจ็อบส์ดีขึ้นเรื่อยๆ ในช่วงที่เรียนมัธยมปลาย 2 ปีสุดท้าย เขารีบพบรู้ว่าตัวเองมาถึงทางสองแพร่งคือ ต้องเลือกว่าจะอยู่ข้างพวากลั่งไคลส์อิเล็กทรอนิกส์ หรือพวกรหัสที่จะเรียนสายวรรณคดีและความคิดสร้างสรรค์ “ตอนนั้นผสมเริ่มฟังเพลงเบบี๊ค อ่านหนังสืออื่นๆ นอกจากหนังสือวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เช่นหนังสือของเช็คสเปียร์ พลาโต ผสมชอบทักษะครุของเช็คสเปียร์

เรื่อง King Lear” เขายังชอบนิยายเรื่อง Moby Dick และงานกีตินพนธ์ของดีแคน โธมัส ผู้ผลิตตามจีบส์ว่า ทำไมเขาจึงชอบคิงเลียร์ กับ กัปตันเออับ (ตัวละครเอกในนิยายเรื่อง Moby Dick - ผู้แปล) ซึ่งเป็นตัวละครที่หัวหาญและมุ่งมั่นที่สุดในงานวรรณกรรม แต่เขามีต่อชอบสนองต่อความเกี่ยวต้องของสองบุคลิกที่พยายามซึ้งให้เห็น ผ่านกีลุย ปล่อยผ่านไป “ตอนเรียนมัธยมปลายปีสุดท้าย วิชา AP English<sup>2</sup> สนุกมากเลย ครูที่สอนหน้าตาเหมือนเออร์เนสต์ เอ็มมิงเวย์<sup>3</sup> ครูพาพวกเราไปเดินยำหิมะที่อุทยานแห่งชาติโยเซมิตีด้วย”

มือyuวิชานึงที่จีบส์เรียน ซึ่งกลายเป็นเรื่องเล่าขานต่อมาในชีวิตคน แลลเดย์ นั่นคือวิชาอิเล็กทรอนิกส์ สอนโดยครูซื่อ จอห์น แม็คคลัม อีตนักบินประจำกองหัพเรือที่มีวิธีสอนสนุกสนาน เขารักชอบแสดงกลสนุกๆ ให้นักเรียนได้ดื่นเต้นตลอดเวลา เช่น ทำสายไฟจากขดลวดเทสลา (Tesla coil) ห้องเก็บของของครู (ซึ่งครูจะให้นักเรียนคนโปรดยืมกุญแจไปเปิดได้) เติมไปด้วยทรายชิสเตอร์และชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่างๆ ครูคนนี้สามารถอธิบายทฤษฎีอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ยกตัวอย่างเชื่อมโยงกับการใช้งานจริง เช่น การเชื่อมต่อตัวต้านทานและตัวเก็บประจุในวงจรไฟฟ้าแบบอนุกรมและแบบขนาน หรือใช้ความร้อนมาสร้างเครื่องขยายเสียงและวิทยุ เป็นต้น

ห้องเรียนวิชาอิเล็กทรอนิกส์ของครูแม็คคลัมอยู่ในตึกเล็กๆ เกีบจะสุดร้าวโรงเรียน ติดกับลานจอดรถ “นี่ไงตึกนี้แหล่ะ” จีบส์พูดขณะมองผ่านช่องหน้าต่างเข้าไป “ถัดไปก็เป็นห้องที่เราเคยใช้เรียนวิชาประกอบรถยนต์” สองห้องนี้อยู่ติดกันแสดงให้เห็นว่าความสนใจของคนได้เปลี่ยนไปจากคนในยุคของพ่อจีบส์ “ครูแม็คคลัมเชื่อว่าวิชาอิเล็กทรอนิกส์ คือโรงงานประกอบรถยนต์ในยุคใหม่”

ครูแม็คคลัมเชื่อในเรื่องระเบียบวินัยทางทหารและการเดินพั้นบังคับบัญชา แต่จีบส์ไม่ได้เป็นอย่างนั้น เขายังไม่พยายามเก็บความรู้สึกนี้อีกต่อไป ซึ่งทำให้เขามีพฤติกรรมเชี่ยวข่ายอย่างรุนแรง ต่อต้านและดื้อรั้นมาก แม็คคลัมเล่าว่า “สตีฟมักจะหลบไปทำอะไรของตัวเองที่มุมห้อง ไม่อยากยุ่งกับผมหรือนักเรียนคนอื่นๆ” ครูไม่เคยให้ใจให้เขากลอกกุญแจห้องเก็บของ วันหนึ่งจีบส์อยากรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่งในห้องของครู ไม่มีอย่างที่ไม่มีอยู่ในชั้นเรียน เขายังคงพยายามเก็บเงินปลายทางไปที่บริษัทผู้ผลิตคือ Burroughs ในดีทรอยต์ บอกว่าเขากำลังออกแบบสินค้าใหม่ และอยากรอดสอบ

กับชิ้นส่วนนั้น อีกไม่กี่วันต่อมา บริษัทก็ส่งชิ้นส่วนที่เข้าต้องการมาทางพัสดุ ทางอากาศ พอดูถูกว่าได้มาย่างไร เขารออย่างทະนงว่า เขาโทรศัพท์เรียกเก็บเงินปลายทางไปที่บริษัทผู้ผลิตแล้วเล่าเรื่องหั้งหมดให้ฟัง แม้ค่าคลัมบ์บากว่า “ผมไม่ใช่สิ่งที่ผมต้องการให้นักเรียนทำ” แต่จ็อบส์ตอบว่า “ก็ผมไม่มีเงินค่าโทรศัพท์ บริษัทนั้นมีเงินเยอะแยะ”

จ็อบส์เรียนวิชาอิเล็กทรอนิกส์กับครูแม็คคอลลัมแคปเดียва แทนที่จะเป็น 3 ปี ตามหลักสูตร หนึ่งในผลงานที่เขาริ่งไว้เป็นอุปกรณ์มีเซลล์รับแสง (photocell) ที่เมื่อได้รับแสงแล้วจะทำให้วงจรติด ซึ่งเป็นสิ่งที่นักเรียนมักยอมปล่อยที่เรียนวิชา วิทยาศาสตร์ควรจะทำได้ เขายังได้รับเงินเดือนจากการแสดงแสงประกอบดนตรีสำหรับงานปาร์ตี้ โดยยิงเลเซอร์สะท้อนกับกระจกที่วางอยู่บนลำโพงของระบบสเตอโรโฟที่เขาริ่งขึ้นมา

#### เชิงอรรถบทที่ 1

1. สาธารณรัฐบิอาฟรา (Biafra) เป็นรัฐที่แยกตัวเป็นอิสระ อยู่ทางตะวันออกเฉียงใต้ของไนจีเรีย มีสถานะเป็นสาธารณรัฐเทียบชั่วคราวระหว่างวันที่ 30 พฤษภาคม 1967 ถึง 15 มกราคม 1970 เท่านั้น
2. AP English เป็นวิชาที่ผู้เรียนต้องยกระดับภาษาอังกฤษ ศึกษาเรื่องราวที่เกี่ยวกับโครงสร้างภาษา อ่านและเขียนเรื่องราวที่แสดงถึงความคิดเห็น ความรู้สึก และสัมภัยของผู้เขียน เมื่อต้น และเปลี่ยนบทเรียนทุกครั้งที่ของตนของกามาเป็นบทความ
3. เออร์เนสต์ เฮมิงเวย์ (Ernest Hemingway 1899-1961) นักเขียนชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียง ผู้เขียนแนวนิยายดังหลายเรื่อง เช่น *The Sun Also Rises*, *A Farewell to Arms*, *The Old Man and The Sea* เป็นต้น เขายังได้รับรางวัลโนเบล สาขาวรรณกรรม ในปี 1954

## คู่ต่าง

สตีฟ กับ สตีฟ



จืดบลส์และ沃茲尼亞克 在 1976

๒๒๙

ตอนเรียนวิชาอิเล็กทรอนิกส์กับครูแม็คคอลัม จีบลส์ได้รู้จักกับสตีฟ 沃茲เนียก เขาเรียนจบไปก่อนแล้ว เป็นลูกศิษย์คนโปรดตลอดกาลของครูเพราะเป็นเด็กเรียนเก่งมาก 沃茲เนียกอายุมากกว่าจีบลส์ 5 ปี มีน้องชายอยู่ในทีมว่ายน้ำกับจีบลส์ เขามีความรู้เรื่องอิเล็กทรอนิกส์มากกว่า แต่ด้านอารมณ์กับสังคม 沃茲เนียกยังเหมือนเด็กมหยมปลายที่บ้าเรียนอย่างเดียว

沃茲เนียกเหมือนจีบลส์อยู่อย่างหนึ่ง คือได้ความรู้จากพ่อหลายอย่าง แต่

ไม่เหมือนกันตรงที่ พอล จ็อบส์ เรียนไม่จบชั้นมัธยม แต่ประสบการณ์จากการซ้อมรถทำให้เขารู้ว่าการทำกำไรจากการขายอะไหล่ แต่ Franck วอชเนียก หรือที่ใครๆ เรียกว่า “เจอร์รี่” เป็นนักศึกษาวิศวะที่ซาบูฉลาด จบจากสถาบันเทคโนโลยีแห่งแคลิฟอร์เนีย (Cal Tech) และยังเป็นศาสตราจารย์แบ็คของทีมฟุตบอลมหาวิทยาลัย เขายกย่องวิชาชีวกรรมศาสตร์ ดูถูกนักธุรกิจ นักการตลาด และนักขาย วอชเนียกผู้พ่อทำงานเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ Lockheed สร้างระบบปีปานาธุรน้ำวิถี สตีฟ วอชเนียกเล่าว่า “ผมจำได้ พ่อสอนผมเสมอว่า วิชากรรมเป็นศาสตร์ชั้นสูงที่สำคัญที่สุดเท่าที่เราจะเรียนได้ในโลกใบนี้ เป็นวิชาที่ช่วยพัฒนาโลกเราให้ดีขึ้น”

หนึ่งในความทรงจำแรกๆ ของวอชเนียกในวัยเด็ก คือการได้ไปที่ทำงานของพ่อ ในวันสุดสัปดาห์ และพ่อหอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ให้ดู “พ่อว่างชิ้นส่วนพวกนั้นไว้บนโต๊ะให้ผมเล่น” เขายังดูพ่อทำงานอย่างงงงวยที่เห็นพ่อพยายามทำให้เส้นรูปคลื่นบนจอวิดีโอด้วยสายตาที่มองไม่ออก แล้วพ่อหันมาบอกว่า “พ่อใช้วิธีที่เขากล่าวไว้ในหนังสือ ‘How to Solder’ ให้อ่านแล้วจะเข้าใจง่ายขึ้น” วอช (ซึ่งเป็นชื่อที่ใครๆ เรียกเขาตั้งแต่ตอนนั้น) มักจะถามพ่อเรื่องตัวต้านทานและทรานซิสเตอร์ที่วางอยู่ในบ้าน พ่อจะเอกสารด้านด้านมานาเคนอธิบายให้ฟังว่ามันทำงานอย่างไร เขายังเล่าว่า “พ่อจะอธิบายให้ฟังว่าตัวต้านทานคืออะไร อธิบายย้อนไปถึงเรื่องอะตอม กับอิเล็กตรอน ตอนผมเรียนอยู่เกรด 2 ท่านอธิบายให้ฟังว่าตัวต้านทานทำงานอย่างไร ไม่ใช้ด้วยการเขียนสมการให้ดู แต่ให้ผมนึกภาพเอา”

อีกอย่างหนึ่งที่พ่อของวอชสอนคือ ห้ามโกหก คำสอนนี้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วอชมีบุคลิกภาพเหมือนเด็ก เคอะເບີນເວລາເຂົ້າສັ່ນຄມ “พ่อเชื่อเรื่องความซื่อสัตย์อย่างที่สุด เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่ท่านสอนผม ผมไม่เคยโกหก แม้กระทั่งทุกวันนี้” (อาจมียกเว้นบ้างเล็กๆ น้อยๆ เวลาเล่าเรื่องใจๆ) นอกจากนั้น เจรอร์รี่ยังปลูกฝังลูกชายไม่ให้ทะเยอทะยานอย่างจนเกินไป ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงข้ามกับสตีฟ จ็อบส์ หลังจากวุ่นวายกันมา 40 ปี วอชเนียกพูดถึงความแตกต่างข้อนี้ในงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple ในปี 2010 ว่า “พ่อสอนให้ผมเดินทางสายกลางเสมอ ผมไม่เคยนึกอยากรีบไปอยู่สูงๆ เมื่อตอนสตีฟ พ่อผมเป็นวิศวกร และผมก็อยากรีบเป็นวิศวกรเหมือนกัน ผมขี้อายเกินกว่าจะเป็นผู้นำธุรกิจอย่างสตีฟ”

พอเรียนถึงเกรด 4 วอชเนยก็กล่าวเป็น “เด็กอิเล็กทรอนิกส์” ให้เข้าจ้องมองทรายซิสเตอร์ยังง่ายกว่าตอบตาสาวเสียอีก เขายเป็นหนุ่มร่างลำลักน เดินในล่อห่อ ขลุกอยู่กับแผงวงจรทั้งวัน ตอนอายุเท่าจีบส์ ขณะที่จีบส์ยังคงอยู่กับไมโครฟอนคาร์บอน ที่พ่อน้ำคำอธิบายให้ไม่ได้ วอชเนยกใช้ทรายซิสเตอร์สร้างระบบอินเทอร์คอมที่มีทั้งเครื่องขยายเสียง รีเลย์ (อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มีหน้าที่ตัด-ต่อวงจร - ผู้แปล) และบีซเชอร์ (ลำโพงแบบแม่เหล็กชนิดหนึ่ง สามารถให้กำเนิดเสียงได้ด้วยตัวเอง แต่ไม่สามารถเปลี่ยนความถี่ของเสียงได้ - ผู้แปล) ซึ่งเชื่อมต่อกับห้องนอนเด็กของบ้าน 6 หลังในย่านเดียวกัน และตอนที่จีบส์ยังเล่นชุดอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ Heathkit อยู่ วอชเนยกกำลังประกอบตัวด้วยหอดและตัวรับสัญญาณวิทยุของ Hallicrafters (บริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์เกี่ยวกับวิทยุ มีสำนักงานใหญ่อยู่ในชิคาโก - ผู้แปล) ซึ่งเป็นวิทยุที่ทันสมัยที่สุดขณะนั้น และได้ใบอนุญาตวิทยุสมัครเล่นพร้อมกับพ่อเขา เรียบร้อยแล้ว

วอชใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ที่บ้าน นั่งอ่านนิตยสารอิเล็กทรอนิกส์ของพ่อ เขายังใช้เวลาอ่านคุณพิวเตอร์แบบใหม่ อย่างคุณพิวเตอร์ที่ทรงประสิทธิภาพของ ENIAC (ย่อมาจาก Electronic Numerical Integrator and Computer เป็นคอมพิวเตอร์ดิจิทัล อิเล็กทรอนิกส์ออกแบบโดยเครื่องแรกของโลก พัฒนาโดยกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อให้คำนวนวิถีการจิมตีของอาวุธแบบต่างๆ - จากเว็บไซต์วิกิพีเดีย) วอชเก่งเรื่องพีชคณิตบูลีน (Boolean algebra) อยู่แล้ว เขายังรู้สึกทึ่งกับความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนของคอมพิวเตอร์ใหม่เหล่านั้น พอเรียนถึงเกรด 8 เขายังสร้างเครื่องคิดเลขโดยใช้หุ่นยนต์ในนารี เครื่องคิดเลขของเขายังใช้ทรายซิสเตอร์ 100 ตัว ได้โอด 200 ชิ้น ตัวต้านทาน 200 ชิ้น ทั้งหมดอยู่บนแผงวงจร 10 แผง เครื่องคิดเลขของวอชได้รับรางวัลชนะเลิศจากการประกวดซึ่งจัดโดยกองทัพօากาศ เอกชนะคู่แข่งที่เป็นนักเรียนเกรด 12 ได้

วอชเป็นคนไม่ค่อยมีเพื่อน ขณะที่เด็กหนุ่มในวัยเขามีแฟนและชอบออกเที่ยว เขายังกลับรู้สึกว่าเรื่องแบบนั้นยากกว่าการออกแบบวงจรเสียอีก เขายังยังอ่อนไหว เก่งๆ แล้วเล่าว่า “ก่อนจะมีชื่อเสียง ชีจักรยานเป็น หรือทำอะไรทุกอย่างได้ ผูกก กล้ายเป็นคนที่สังคมไม่ยอมรับ ดูเหมือนไม่มีใครอยากพูดกับผมเลยเป็นเวลานาน

มาก” เขาหาทางออกด้วยการเล่นอะไรแพลงๆ แบบเด็กๆ ตอนเรียนเกรด 12 เขาระดิชซ์เม่โกรินมอเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์นับจังหวะที่ใช้ในวิชาดนตรี มีเสียงดังตึ๊ก ตึ๊ก เขายับว่าเสียงมันคล้ายเสียงระเบิดจับเวลา เขากะชาจากถ่านไฟฉาย ก่อนใหญ่ เขายังได้ไปติดไว้กับเครื่องเมโทรในม แล้วเขาไปใส่ไว้ในล็อกเกอร์ที่โรงเรียน ขอบทำให้เสียงตึ๊ก ตึ๊ก ดังถึงขั้นตอนเปิดล็อกเกอร์ เมื่อวันนั้น เขายุกเรียกตัวไปพบอาจารย์ใหญ่ เขายังกล่าวอาจารย์ใหญ่คงเรียกไปรับรางวัลที่สามารถทำคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ได้สูงสุดเมื่อนั้นที่ผ่านมา ตรงกันข้าม เขายังลับพบร่องรอยในห้องอาจารย์ใหญ่ ตำราจเรย์ มร.ไบรด์ อาจารย์ใหญ่มาพบ ตอนเจออุปกรณ์ชิ้นนั้น มร.ไบรด์รีบคั่ว่า กอดมันไว้กับอกแล้ววิ่งออกไปที่สนามฟุตบอล ถอดสายไฟออก วอชพยาบาลกลั้นหัวเรา แต่กลั้นไว้ไม่อยู่ ในที่สุดเขายุกส่งตัวไปขังที่ศูนย์กักกันเด็ก 1 คืน วอชเล่าว่า นั้นเป็นประสบการณ์สุดยอดที่น่าจดจำมาก เขายังสอนให้นักโทษเอาสายไฟจากพัดลมติดเพดานไปพันไว้ที่ลูกกรง ถ้าใครมาจับลูกกรง ก็จะยูกไฟขึ้นต

วอช่าจะได้เห็นอย่างล้ำหาญจากการยุกไฟฟ้าขึ้นต เขายุนใจที่เป็นวิศวกรอาร์ดแวร์ ซึ่งแปลว่าการยุกไฟฟ้าขึ้นตเป็นเรื่องปกติ มีอยู่ครั้งหนึ่งเขายังดูเกมรูเล็ต มีคนเล่น 4 คน ทุกคนต้องเงินไว้ปั่งไว้ในช่อง พอปล่อยลูกบนลียงมา จะมีคนหนึ่งยุกขึ้นต เขายังรู้ว่า “หนุ่มอาร์ดแวร์ชอบเล่นเกมแบบนี้ พวกลีนซอฟต์แวร์มันเข้าลาดเกินไป”

ปั๊สุดท้าย วอชเนยก้าวลงานพาร์ทไทม์ที่บริษัท Sylvania เป็นครั้งแรกที่เขาได้ทำงานกับคอมพิวเตอร์ เขายังเรียนภาษาฟอร์TRAN (FORTRAN)<sup>1</sup> จากหนังสือ และอ่านคู่มือใช้งานของระบบคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ที่มีอยู่ในขณะนั้น เริ่มจากมินิคอมพิวเตอร์ Digital Equipment PDP-8 จากนั้นก็ศึกษาสเปคของไมโครชิปรุ่นล่าสุด และพยายามออกแบบคอมพิวเตอร์โดยใช้ชิ้นส่วนให้น้อยที่สุด “ผมปิดประตู นั่งทำงานคนเดียวในห้อง” แต่ละคืนเขายังปรับแบบที่เขียนไว้ในคืนก่อนให้ดีขึ้น พอเรียนจบ เขายังกล่าวเป็นผู้เชี่ยวชาญ “ผมออกแบบคอมพิวเตอร์แบบเดียวกับของบริษัทผู้ผลิต แต่ใช้ชิปน้อยกว่ากันครึ่งหนึ่ง แต่แบบทั้งหมดยังอยู่บนกระดาษ” เขายังไม่ได้บอกเพื่อน เพราะหนุ่มวัย 17 ปีส่วนใหญ่มัวแต่สนใจเรื่องอื่น

วันหยุดสุดสัปดาห์ซึ่งวันหยุดขอบคุณพระเจ้า ウォชเนยกไปเที่ยวที่มหาวิทยาลัยโคลาโด แต่มหาวิทยาลัยปิด เพราะตรงกับวันหยุด เขายังได้พบนักศึกษาวิศวะคนหนึ่งที่พาเข้าไปชมห้องแล็บ เขากลับมาอ้อนวอนให้พ่อส่งเข้าไปเรียนที่นั่น ทั้งๆ ที่รู้ว่าค่าเล่าเรียนในมหาวิทยาลัยต่างรู้สูตรกว่าที่พ่อจะจ่ายไหว ในที่สุดพ่อ กับลูกก็ตกลงกันว่า ウォชเนยกไปเรียนที่โคลาโดได้แค่ปีเดียว จากนั้นจะต้องโอนกลับมาเรียนที่เด อันชา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในรัฐบ้านเกิด ウォชไม่มีทางเลือก หลังจากเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยโคลาโดในฤดูใบไม้ร่วง ปี 1969 ウォชใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการทำเรื่องแผลงๆ (อย่างเช่น พิมพ์ใบปลิวลายริบบิ้นที่มีข้อความ “F\*\*\* Nixon”) จนสอบตกไปหลายวิชา และถูกภาคหัณฑ์ นอกจากนี้เขายังคิดสร้างโปรแกรมคำนวนเลข斐波นัชชี (bonacci number)<sup>2</sup> ซึ่งต้องใช้เวลาคอมพิวเตอร์นานมาก จนมหาวิทยาลัยรู้ว่าจะเรียกเก็บเงินค่าเวลาคอมพิวเตอร์จากเขา ウォชตัดสินใจโอนกลับมาเรียนที่มหาวิทยาลัยเด อันชา โดยไม่ได้บอกทางบ้าน

หลังจากจบปีแรกที่มหาวิทยาลัยเด อันชา ウォชหาเวลาไปทำงานหาเงิน และได้งานในบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ให้แผนกรถยนต์ เพื่อร่วมงานใจดีกว่าจะช่วยหาซิปที่ไม่ใช้แล้วมาให้เขาร่างคอมพิวเตอร์ตามแบบที่เขาร่างไว้ เขายังใจจะใช้ซิปให้น้อยที่สุดเพื่อท้าทายตัวเองและไม่อยากเอาเปรียบความมีน้ำใจของเพื่อน

เขายังใช้เวลาส่วนใหญ่ในโรงแรมที่บ้านของบิล เพอร์นันเดซ สร้างคอมพิวเตอร์เพอร์นันเดซมีบ้านอยู่ใกล้ๆ และยังเรียนอยู่ที่ Homestead High เพื่อให้ทำงานลีนในลั้นสองชั้นน้ำอัดลมยี่ห้อ Cragmont cream soda มาดีมอย่างมากมาย ซึ่งจักษณ์ไปคืนขาดที่ร้าน Sunnyvale Safeway รับเงินมัดจำค่าขาดคืนแล้วก็ซื้อกลับมาอีก “เราเลยเรียกคอมพิวเตอร์เครื่องนั้นว่า Cream Soda Computer” ウォชเล่าว่า มันเป็นเครื่องคิดเลขที่สามารถคูณเลขที่ป้อนเข้ามาด้วยสวิตซ์ และแสดงผลเป็นรหัสใบหน้ารีร่องแสง

พอทำเสร็จในฤดูใบไม้ร่วงปี 1970 เพอร์นันเดซบอกウォชเนยกว่า อยากแนะนำนักเรียนที่ Homestead High คนหนึ่งให้รู้จัก “เขารู้สตีฟ ขอบเล่นอะไรแผลงๆ และชอบสร้างเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เหมือนนายเดย์” การพบกันในโรงแรมระหว่าง สตีฟ จ็อบส์ กับ สตีเฟน ウォชเนยก็ครั้นนั้น น่าจะเป็นการพบกันระหว่างคนสองคน

ครั้งสำคัญที่สุดในชีวิตคือน แวร์ล เลย์ นับตั้งแต่เขาวลีดตัวไปพบแพ็กการ์ดที่โรงรถบ้านเขาเมื่อ 32 ปีก่อนหน้านี้น วอชเนียกเล่าว่า “สตีฟกับผมนั่งคุยกันตรงทางเดินหน้าบ้านบิล เราคุยกันนานมาก ต่างคนต่างเล่าเรื่องของตัวเองให้กันฟัง ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเพลงๆ ที่เราทำนั้นแหละ แล้วก็เรื่องแบบวางใจอิเล็กทรอนิกส์ที่เราออกแบบ เราไม่จะสนใจอย่างเหมือนกัน ตามปกติเป็นเรื่องยากมากที่ผมจะอธิบายให้ใครเข้าใจได้ว่าสิ่งที่ผมออกแบบอยู่คืออะไร แต่สตีฟเข้าใจได้ทันที ผมชอบเขา เขายังเป็นหนุ่มร่างผอม มุ่งมั่น เต็มไปด้วยพลัง” สตีฟเองก็ทึ่งในตัววอชเนียกมากเหมือนกัน “วอชเป็นคนแรกที่ผมรู้จักที่รู้เรื่องอิเล็กทรอนิกส์มากกว่าผม ผมชอบเขาตั้งแต่เจอ กันครั้งแรก ผมดูแก่กว่าวัยนิดหน่อย ขณะที่วอชเป็นเด็กกว่าอายุจริงนิดหน่อย เราสองคนก็เลยเท่ากัน วอชเป็นคนคลาดมาก แต่มีอารมณ์เหมือนคนอายุเท่าผม”

นอกจากความสนใจเรื่องคอมพิวเตอร์แล้ว ห้องสองคนยังชอบดนตรีเหมือนกันด้วย จิ๊บส์เล่าว่า “เวลาฟังเพลงเป็นเวลาที่สนุกมาก เมื่อเรารออยู่ในบุคคลที่บีโอดเพนกับโมสาร์ทยังมีชีวิตอยู่ จริงๆ วอชกับผมคลังกันมาก” วอชเป็นคนแนะนำให้จิ๊บส์ฟังเพลงของนักร้องยิ่งใหญ่อย่างบีอบ ดีแลน “เราสองคนตามหาคนซื้อสตีเฟ่น พิกเคอร์ริง ทั่วชานตากูซ เคานตี้ เขายังเป็นคนพิมพ์จดหมายข่าวเรื่องบีอบ ดีแลน” จิ๊บส์เล่าว่า “ดีแลนจะอัดเทปคอนเสิร์ตที่เขาแสดงทุกครั้ง แต่คนรอบตัวบางคนไม่ค่อยซื้อ ‘ไม่นานก็มีเทปผีออกมาย้าย酵ะ酵ะ นายพิกเคอร์ริงคนนี้มีครบหมด’”

ไม่นานการเดินทางตามล่าหาเทปของบีอบ ดีแลนก็กล้ายเป็นภารกิจร่วมกัน วอชเนียกบอกว่า “เราสองคนตระเวนไปทั่วชานโยเซ่และเบิร์กลีย์ หาซื้อเทป (ผี) เพลงของบีอบ ดีแลนมาสะสม แล้วยังซื้อใบหัวร์เนื้อเพลงของเขามาด้วย นั่งฟังนั่งตีความหมายของเนื้อเพลงกันทั้งคืน คำร้องในเพลงของดีแลนมีเนื้อร้องสร้างสรรค์มาก” จิ๊บส์เสริมว่า “ผมมีเทปเพลงของเขารวมแล้วกว่า 100 ชั่วโมง รวมทั้งคอนเสิร์ตที่ดีแลนออกทั่วโลกในปี 1965 กับ 1966 ที่เขาเล่นได้มากๆ” ห้องสองคนซื้อเครื่องเล่นและบันทึกเทปคาสเซตต์ยี่ห้อ TEAC วอชเนียกเล่าว่า “เขาก็ใช้เครื่องของเขากัดคอนเสิร์ตด้วยสปีดต่ำ จิ๊บส์ก็เออบ้าง ‘แต่แทนที่จะซื้อลำโพงใหญ่ ผมซื้อหูฟังอย่างดีมานอนฟังเพลงสบายเป็นชั่วโมงๆ’”

จิ๊บส์ตั้งชื่นชมที่โรงเรียนด้วย จัดแสดงดนตรีประกอบแสง แต่ก็ยังเล่นพิลีกอยู่

เหมือนเดิม (เมื่อยุครั่งหนึ่ง พากเขานำที่นั่งซักโครงการสีทองทางการติดกับกระถางปุกต้นไม้) ชุมชนนี้ชื่อ the Buck Fry Club ลักษ์อาจารย์ใหญ่ วอชเนียกกับเพื่อนชื่อ อัลเลน บอมม์ แม้จะเรียนจบไปแล้ว ก็ยังกลับมาช่วยจีอบส์ ซึ่งตอนนั้นเรียนอยู่เกรด 11 จัดการแสดงในงานปาร์ตี้เลี้ยงนักเรียนที่เรียนจบ อีก 40 ปีต่อมา จีอบส์กลับมาเดินทัวบริเวณโรงเรียนอีกรั้ง เขายุดและชี้ให้ดูจุดที่เขาเล่นตกลบ้าๆ “เห็นระเบียงนั่นไหม ตรงนั้นแหล่ะที่เราแขวนแบบเนอร์โยว์มิตราภาพของเรา” สตีฟ วอชเนียก กับบอมม์เอาผ้าปูที่นอนผืนใหญ่มาเย็บไว้-ขาว ซึ่งเป็นสีประจำโรงเรียน แล้ว คาดรูปมือขนาดใหญ่บนวิวัฒนา แม่ของบอมม์ซึ่งเป็นภัยบังมาช่วยว่าด้วยสายสีและแรงาให้ดูเหมือนจริงด้วย ทั้งหมดทำกันที่สวนหลังบ้านของบอมม์ แม่ของบอมม์พูดว่า “แม่รู้นะว่าพากເຊອກມາลັງຄິດທໍາອະໄໝ” ทั้งหมดช่วยกันทำระบบรองรับและเชือกม้วนเพื่อให้แบบเนอร์ทิ้งตัวลงมาอย่างสวยงามตอนที่นักเรียนที่เรียนจบปีนั้นเดินพาเหรดผ่านระเบียง บนแบบเนอร์มีข้อความว่า “SWAB JOB” ซึ่งเป็นชื่อป่อของวอชเนียกบอมม์ และชื่อของจีอบส์ การเล่นตกลพิเรนทร์คราวนั้นกล้ายเป็นเรื่องเล่าขานโด่งดังในโรงเรียน และจีอบส์ถูกสั่งพักการเรียนอีกรั้ง

ยังมีวีรกรรมสำคัญอีกเรื่อง วอชเนียกสร้างอุปกรณ์ติดกระเบ้าที่สามารถส่งสัญญาณให้ทัศน์ได้ เขาจะเอาติดตัวเข้าไปในห้องที่มีคนกำลังดูทีวี เช่นในหอพักนักเรียน แล้วแอบกดปุ่มส่งสัญญาณบอกว่า “ให้จอทีวีเบลอและช่า พอมีคนลูกเขี้ยมมาดูทีวี เขายังหยุดกดปุ่ม ภาพในจอเก็บกลับมาขัดอีกรั้ง เขายังแก้ลังให้คนดูลูกเขี้ยมลูกลงอย่างนั้นสักครู่ แล้วก็แก้ลังหนักขึ้นอีก คราวนี้ทำให้ภาพในจอช้าจนต้องมีคนลูกไปจับเส้าอากาศ วอชเนียกแก้ลังจนทำให้คนดูคิดว่าต้องยืนชาเดียวจับเส้าอากาศไว้หรือจับที่เครื่องรับ อีกหลายปีต่อมา จีอบส์ก็ Jerome มุกนี้กับการเปิดวิดีโอในการแสดงปาฐกถา เขายุดนอกศรีปต์และเล่าเรื่องนี้ให้ฟังว่า “วอชจะเอาเครื่องนั้นไว้ในกระเบ้าแล้วเราจะเดินเข้าไปในหอพัก มีคนกำลังนั่งดูหนัง Star Trek อยู่ วอชจะแก้ลังทำให้ภาพล้ม แล้วมีคนลูกเขี้ยมไปแก้ พอก่อนนั้นยกเท้าขึ้น วอชก็จะทำให้ภาพกลับมาเป็นปกติ พอก่อนนั้นวางเท้าลง วอชก็ทำให้ภาพล้มอีก” จีอบส์ยืนบิดตัวบนเวทีเป็นรูปขณะปั้งขอบเพชรเซล เล่าให้ฟังพร้อมเสียงหัวเราะร่าว่า “ภายใน 5 นาที วอชทำให้คนที่ลูกเขี้ยมไปแก้ทิวียืนอยู่ในท่านี้”

## บลูบ็อกซ์

การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สร้างวิกรรมแกล้งคนครั้งสำคัญที่สุดที่ช่วยสร้าง Apple เกิดขึ้นในป่ายวันอาทิตย์ วอชเนยกำลังนั่งอ่านบทความในนิตยสาร *Esquire* ฉบับเดือนกันยายน 1971 ที่แม่วางไว้ให้ที่เตียงในห้องครัว อันที่จริงเขากำลังจะขับรถไปเบิร์กเลียในวันรุ่งขึ้น ไปเข้าเรียนมหาวิทยาลัยแห่งที่ 3 บทความนั้นชื่อ “Secrets of the Little Blue Box” เขียนโดยรอง โรเชนบอมฟ์ เขียนรายละเอียดของ “Little Blue Box” ที่ใช้โทรศัพท์คันพบวิธีโทรศัพท์ทางไกลแบบไม่ต้องเสียเงิน โดยการเลียนเสียงสัญญาณโทรศัพท์บนโครงข่ายของ AT&T วอชเนยกล่าวว่า “อ่านไปได้แค่ครึ่งเดียว พอต้องรีบโทรศัพท์ไปหาเพื่อนรัก สตีฟ จ็อบส์ แล้วอ่านให้เขาฟัง” เขารู้ดีว่าจ็อบส์ ซึ่งตอนนั้นเรียนอยู่ชั้นมัธยมปลายปีสุดท้าย เป็นหนึ่งในไม่กี่คนที่จะต้องตื่นเต้นกับเรื่องนี้เหมือนเขา

อีริ胥องเรื่องชื่อ จอห์น เดราปเปอร์ แฮ็กเกอร์ที่มีสมญาว่า “Captain Crunch” เขายับว่าแกนกวีดที่แคมมาพร้อมกับซีเรียลอาหารเข้า มีเสียงเหมือนกับเสียงที่มีความถี่ 2,600 เฮิรตซ์ที่สวิตซ์จัดเส้นทางการเรียกสายของโครงข่ายโทรศัพท์ใช้อยู่ เสียงนักกวีดนี้สามารถหลอกให้ระบบปล่อยสัญญาณโทรศัพท์ทางไกลให้ผุดโดยไม่ต้องเสียเงินเพิ่ม บทความดังกล่าวยังเปิดเผยด้วยว่า เสียงอื่นๆ ที่ให้สัญญาณความถี่เดียวกันปานความถี่เดิม (in-band single-frequency signals) ที่สามารถจัดเส้นทางการเรียกโทรศัพท์ได้ มีระบุรวมอยู่ในวารสาร *the Bell System Technical Journal* เมื่อ AT&T ทราบ ก็จัดการขอให้ห้องสมุดเก็บวารสารดังกล่าวออกจากชั้นหนังสือทันที

ทันทีที่จ็อบส์ได้รับโทรศัพท์จากวอชเนยกันในป่ายวันอาทิตย์นั้น ก็รู้ว่าต้องหาวารสารเล่มนั้นให้ได้ จ็อบส์กล่าวว่า “ไม่กี่นาทีหลังจากนั้น วอชก็มารับผมที่บ้าน เราบีบไปที่ห้องสมุดของ SLAC (the Stanford Linear Accelerator Center)” แต่ห้องสมุดปิดวันอาทิตย์ แต่พวกเขารู้ทางเข้าห้องสมุด เพราะมีประตูอยู่บานหนึ่งที่มักจะไม่มีใครล็อก จ็อบส์เล่าอย่างตื่นเต้นว่า “ผมจำได้ว่าเราตะลุยคุ้ยหาตามชั้นหนังสือ วอชเป็นคนเจowardสารเล่มนั้นซึ่งพิมพ์ความถี่ไว้ทั้งหมด เราเปิดอ่าน วินาทีนั้นเรา

บอกตัวเองว่า ‘แม่เจ้าไว้ย มันไม่ใช่เรื่องโงหก’ ทุกอย่างอยู่ในนั้นหมดเลย ทั้งเสียง และความถี”

เป็นวันนั้น วอชเนียกเดินไปที่ร้าน Sunnyvale Electronics ก่อนที่ร้านจะปิด ซื้ออุปกรณ์และชิ้นส่วนมาประดิษฐ์เครื่องกำเนิดสัญญาณแอนะล็อก (analog tone generator) ตอนนั้นจึงอ็บส์ประดิษฐ์เครื่องวัดความถีได้แล้วสมัยที่เขาเป็นสมาชิกของ HP Explorers Club และใช้ตรวจวัดสัญญาณเสียงที่ต้องการ ถ้ามีเป็นหมุนหมายเล็กๆ โทรศัพท์ ก็สามารถทำเสียงและอัดเสียงสัญญาณได้ตามที่บอกไว้ในบทความ ราวนี้ยังคืน สดีฟกับวอชเนียกพร้อมที่จะทดสอบอุปกรณ์ที่สร้างขึ้น น่าเสียดายที่ วงจรกำเนิดสัญญาณ (oscillator) ที่เขาใช้ยังไม่เสถียรพอที่จะทำเสียงสัญญาณให้ เนื่องจากเพื่อนลองบริษัทโทรศัพท์ วอชเนียกบอกว่า “เครื่องวัดความถีของสดีฟที่เรา ใช้ยังไม่เสถียรพอ เราจึงแก้ไขไม่ได้ วันรุ่งขึ้นผมก็ต้องไปเบิร์กเลียดด้วย เลยกิดว่าพอ ไปถึงเบิร์กเลียดแล้ว จะสร้างระบบปلومสัญญาณโทรศัพท์แบบดิจิทัลที่นั่น”

ตอนนั้นยังไม่เคยมีโทรศัพท์ดิจิทัล แต่ว่าวอชเนียกลองทำดู เขาใช้ได้โดยและทราบชิสเตอร์จากร้าน Radio Shack ได้นักศึกษาเรียนดูครึ่งที่พากอญห์หอพักเดียวกันมาช่วย เขายกเสียงและบอกระดับ เสียงต่างๆ ได้อย่างแม่นยำ วอชสร้างอุปกรณ์นี้ก่อนวันหยุดวันขอบคุณพระเจ้า “ผม ไม่เคยออกแบบจริงอะไรที่ผมภูมิใจมากเท่านี้มาก่อนเลย จนบัดนี้ผมก็ยังคิดว่ามัน เป็นสิ่งประดิษฐ์ที่เหลือเชื่อจริงๆ”

คืนนั้น วอชเนียกขับรถจากเบิร์กเลียดไปหาจีบส์ที่บ้านเพื่อทดสอบอุปกรณ์ที่เขาระดับ ประดิษฐ์ขึ้น พากเข้าพ่ายามโทรศัพท์ไปหลังของวอชเนียกที่ลอดสองเจลีส แต่ โทรศัพท์เบอร์ แต่ไม่เป็นไร เพราะนั้นแสดงว่าอุปกรณ์ของเขารู้สึกได้ วอชเนียกตะโกน ใส่โทรศัพท์ไปว่า “สวัสดีครับลุง! เราโทรศัพท์ฟรี! ไม่ต้องเสียเงินเลย!” ทำเอา คนปลายสายงงและรำคาญ จึงอ็บส์ร่วมวงศ์ใหญ่เข้าไปว่า “เราโทรศัพท์ฟรี! แคลิฟอร์เนียนนะ! ใช้บลูบือกซ์” นั้นยิ่งทำให้ชายที่รับโทรศัพท์งั้นมากเข้าไปอีก เพราะ เขายังคงอุบลูบือกซ์ไม่ได้ เห็นนั้น ครั้งที่สนุกที่สุดคือ ตอนที่พากเข้า โทรศัพท์ไปที่ว่าติกัน วอชเนียกหลอกว่าเป็นเอนรี คิสซิงเจอร์ (อดีตรัฐมนตรีว่าการ

กระบวนการต่างประเทศ สหรัฐอเมริกา ในสมัยประธานาธิบดีนิกสัน และประธานาธิบดีฟอร์ด - ผู้แปล) และขอพูดกับองค์สันตะปาปา “เรากำลังประชุมสุดยอดผู้นำอยู่ในมอสโก อยากรอคุณกับสันตะปาปาน้อยครับ” ปลายสายตอบกลับมาว่า ตอนนี้เป็นเวลาตีห้าครึ่ง และองค์สันตะปาปายังหลับอยู่ พ่อโทรศัพท์กลับไปอีกที คนรับปลายทางเป็นบิชอปที่จะทำหน้าที่ล่าม แต่ในที่สุดเขามิได้พูดกับสันตะปาปารู้บส์เล่าว่า “ทางโน้นจับได้เสียก่อนว่าเขาไม่ใช่เอนรี กิสซิงเจอร์ เพราะเราโทรจากตู้โทรศัพท์สาธารณะ”

ประสบการณ์คราวนั้นทำให้เกิดเหตุการณ์สำคัญ ที่ก่อให้เกิดรูปแบบความร่วมมือระหว่างจีบส์กับウォชเนย์ก จีบส์คิดว่าบลูบีอกซ์ไม่ควรเป็นแค่งานอดิเรกไว้เล่นสนุกน่าจะขายได้ จีบส์เล่าว่า “ผมรวมชิ้นส่วนที่เหลือทั้งหมด เช่น ฝาครอบแหล่งจ่ายไฟ แป้นตัวเลข มาคิดดูว่าเราจะขายราคาน่าทึ่งไว้” บทบาทนี้คือสิ่งที่เขาทำเมื่อตั้งบริษัท Apple ผลงานที่สำเร็จออกแบบมีขนาดเท่าไฟสองสำรับ ตั้งทุนอุปกรณ์และชิ้นส่วนทั้งหมดประมาณ 40 เหรียญ จีบส์ตั้งราคาขายที่ 150 เหรียญ

จีบส์กับウォชเนย์กดำเนินรายการบรรดาแฮ็กเกอร์ที่ขอบป้อมสัญญาณโทรศัพท์คือมิฉายาร้ายกันเองในกลุ่มอย่าง Captain Crunch บ้าง ウォชเนย์กมีชื่อใหม่ว่า “Berkeley Blue” ส่วนจีบส์ใช้ชื่อว่า “Olaf Tobark” ทั้งสองคนจะเดินไปเดาะประตูห้องพักนักศึกษาในหอพัก ตามว่ามีใครอยากได้บ้าง สาธิตคุณภาพให้ว่าที่ลูกค้าดูโดยต่อบลูบีอกซ์กับเครื่องโทรศัพท์และลำโพง แล้วโทรไปที่ไหนสักแห่ง เช่นโรงรามริทซ์ในลอนดอน หรือหมุนไปพังเรื่องตลกทางโทรศัพท์ที่ dial-a-joke ในอสเตรเลีย จีบส์จำได้ว่า “เราทำบลูบีอกซ์ประมาณ 100 กว่าชิ้น ขายได้เกือบหมด”

แล้วกำไรกับความสนุกก็หมดไปที่ร้านพิชช่าในชั้นนี้แล้ว ทั้งสองคนกำลังจะขับรถไปเบริกลีย์ เอาบลูบีอกซ์ที่เพิ่งทำเสร็จไปขายที่นั่น จีบส์อยากรวยของเพราระกำลังอยากรได้เงิน เขาเสนอขายให้กับลูกผู้ชายที่นั่น ตี๊ดด้าไป พากเขานใจ จีบส์เลยออกไปที่ตู้โทรศัพท์สาธารณะ สาธิตให้ดูโดยโทรศัพท์ไปที่ซิคาโกร ลูกค้าบอกว่าต้องกลับไปเคาน์เตอร์ จีบส์เล่าว่า “ウォชกับผมเดินตามพวงนั้นไปที่ร้าน ผมเป็นคนถือบลูบีอกซ์ ผู้ชายกลุ่มนั้นเข้าไปในร้าน ล้างไปได้ที่นั่นแล้วคั่งปืนออกมา” เขาก็ใจมากเพราระไม่เคยโดนปืนจ่อใกล้ชิดนั้นมาก่อน “เขาก่อปีนมาที่พุงผม บอกว่า

‘ส่งมาซะดีๆ’ ใจน้อง’ ในหัวผุดตอนนั้นคิดอะไรจะเขียนไปหมด เห็นประตูรรถ ก็คิดว่าบางที่ผุดอาจจะอัดประตูรรถกระแทรกข้าพวนนี้แล้ววิ่งหนี แต่คิดอีกที่มันอาจยิงผุดตายก็ได้ ผุดก็เลยค่อยๆ ยื่นบลูบือกซึ่งให้มันไปอย่างระมัดระวัง” มันเป็นการปล้นที่ประหลาดที่สุด เพราะผู้ชายคนที่รับบลูบือกซึ่งไปทิ้งเบอร์โทรศัพท์ของตัวเองไว้ให้ด้วย บอกว่าจะจ่ายเงินให้ถ้าใช้ได้ผล ภายนหลังจึงบีบสีได้โทรศัพท์กลับไปที่เบอร์นั้น ปรากฏว่าได้คุยกับผู้ชายคนนั้นด้วย เขายอกว่าใช้เครื่องไม่เป็น จึงบีบคำพูดที่สุภาพที่สุด ชวนให้เขารอ gmabub ในที่สาธารณะ แต่ในที่สุดก็กลับปอด ‘ไม่กล้าเจอน้ำมือเป็นนั้นอีก แม้จะมีโอกาสได้เงินค่าของ 150 เหรียญก็ตาม

วีรกรรมคราวนั้นกรุยทางให้ทั้งสองคนได้ว่ามผจญภัยครั้งใหญ่ขึ้นด้วยกัน จึงบีบสีนีกับนักลับไปแล้วสรุปให้ฟังว่า “ถ้าไม่ใช่เพราเจ้าบลูบือกซึ่งนั้น ก็คงไม่มี Apple ในวันนี้ ผุดมันใจ 100% เลย ว่าซกับผุดเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกัน เรา มันใจว่าเราแก้ปัญหาทางเทคนิคแล้วนำไปผลิตได้” จึงบีบกับวุฒิเนียกช่วยกันสร้างอุปกรณ์ที่มีแค่แพร่วงจรเล็กๆ แต่สามารถควบคุมระบบโครงสร้างพื้นฐานมูลค่าหลายพันล้านเหรียญได้ วุฒิสรุปว่า “คุณคงนึกไม่ออกหรอกว่าเหตุการณ์ครั้งนั้นสร้างความมั่นใจให้เรามากแค่ไหน การเอาบลูบือกซึ่งไปเร่ขายอาจไม่ใช่ไอเดียเด็ดเด็ก แต่มันทำให้เรารู้ว่า เราทำอะไรได้บ้างกับความรู้ด้านวิศวกรรมของผุดและวิสัยทัศน์ของสตีฟ” เรื่องน่าตื่นเต้นที่เกิดขึ้นกับการทำบลูบือกซ์ออกขายในครั้งนั้น ได้กลายเป็นแบบของความร่วมมือระหว่างจึงบีบสีกับวุฒิเนียกที่จะเกิดขึ้นในเวลาต่อมา วุฒิเนียกเป็นสุดยอดฝีมือแสนสุภาพที่ยินดียกสิ่งประดิษฐ์อันล้ำเดิมของตัวเองให้ไครก์ได้ฟรีๆ แต่จึงบีบสีจะเป็นคนเคยคิดว่าจะทำอย่างไรให้สิ่งประดิษฐ์นั้นใช้งานง่าย ถูกใจคนใช้ทักษะสองอย่างนี้ถูกนำมารวมกัน ผลิตสินค้าออกขายทำเงิน

## เชิงอรรถบทที่ 2

1. ภาษาฟอร์แทرن (FORTRAN ย่อมาจาก Formula Translator) เป็นภาษาตัวบัญชีสำหรับเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ภาษาแรกที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี 1954 โดยทีมพัฒนาของบริษัท IBM นำทีมโดย约瑟夫 แบนค์ต์ เพื่อให้ในการคำนวณทางวิศวกรรมศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ แหล่งเรียนรู้: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยมุต และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชัน จำกัด 2548)
2. เลข斐波นัชชี (fibonacci numbers) ลำดับเลขทางคณิตศาสตร์แบบหนึ่ง ที่กำหนดให้เลขลำดับที่สามเป็นผลบวกของเลขสองตัวที่อยู่ในลำดับก่อนหน้า เช่น 4, 8, 12, 32...

## ເລີກເຮັຍນກາງຄັນ

Turn on, tune in...

### ຄຣິສແຊນ ໂມສະບັບ

ตอนปลายปีสุดທ້າຍທີ່ໃຈເຮັຍນມຮຍມ Homestead High ໃນຖຸດໃບໄມ້ຜລີ ປີ 1972 ຈຶບສໍເລີມເທສາວອີປ້ງປູປ່າງແບບບາງຊື່ອ ຄຣິສແຊນ ເບຣນແນນ ເຂອມຍຸເຫຼາຈຶບສໍ ແຕ່ເຮັຍນຂ້າກວ່າໜຶ່ງປີ ເປັນສາວສາຍມາກ ພມສື່ນໍາຕາລອ່ອນ ຕາສີເຂີຍວາ ໃຫນກແກ້ມສູງ ດູນບົບບາງ ພ່ອແມ່ຂອງເຂອແຍກທາງກັນ ເຂອງຈຶ່ງເປັນຄົນດ່ອນຂ້າງເປົາະບາງ ຈຶບສໍເລົາວ່າ “ເຮົາທໍາຫນັ້ນແອນິເມ້ນຂັ້ນດ້ວຍກັນ ໄປເຫັນກັນ ແລ້ວເຂອກໍກລາຍເປັນແພັນຄົນແຮກຂອງພມ” ເບຣນແນນເລົາໄໝຟັງໃນຕອນຫລັງວ່າ “ສຕີຟເປັນຄົນແພັງ” ຈັນຂອບເຂາພຣະເຫດຸນ໌”

ຈຶບສໍໄໝໃຊ້ຄົນແພັງແບບນໍາໆ ບອ້າ ແຕ່ເປັນຄົນນໍາແບບມີຄວາມຮູ້ ເຂາທດລອງກິນ ແຕ່ຜັກແລະຜລມໄນ້ ຊຶ່ງດ່ອນມາກລາຍເປັນອາຫາຮັດກັກທີ່ເຂາຍຫຼຸດໄມ້ໄດ້ ຖູປ່າງຈຶ່ງເພື່ອຍວແນນ ແນ່ນອຸນສຸນຂັ້ນກັກລ້າມພັນຫຼືວິປີເປີຕ (whippet) ເຂາຫັດຈ້ອງຄົນໂດຍໄໝກະພຣິບຕາ ນິ້ນເສີຍບ ໄດ້ທີ່ລະນານໍາ ສລັບກັບພູດເຮົວບັດເປົ້າປົ້າ ດັ່ງນັ້ນ ພມທີ່ຍາວ ປະປາ ແລະ ມາດເຄຣາຮູ່ຮັງ ທຳໄໝຈຶບສໍດູເໝັ້ນພວກນມອື່ນພື້ນໆ ບາງທີ່ກົດປະຫລາດ ນ່າກລັວ ບາງທີ່ກົດມີເສັ່ນ໌ ເບຣນແນນເລົາວ່າ “ເຂາສລັບໄປມາອຢ່າງນັ້ນ ແນ່ນອຸນຄົນຄົງນໍາ ຄົງດີ ເປັນຄົນມີອະໄຮກງວດຍູ່ໃນໃຈເສັນອ ຮາກັບມີອະໄຮດໍາທະນີ່ນອຢູ່ຮອບຕ້ວ”

ຕອນນັ້ນຈຶບສໍເລີມສູບກັບໝາແລ້ວ ເຂາໄໝເບຣນແນນລອງດ້ວຍໃນໄໝຂ້າວສາລືນອກເມືອງ ຂັນນີ້ເວລ “ມັນດີ ພມຟັງເພັງຂອງບາດເຍຂະ ແລ້ວໃນທັນໄດ ໄໃໝ່ຂ້າວສາລືກົບຮຣເລັງເພັງ

ของบาก เป็นช่วงชีวิตที่มีความสุขที่สุด ผนวกสีกเหมือนตัวเองเป็นวายุกรกำลังอำนวย เพลงซึมพื่นในของบาก เห็นบากกำลังเดินลุยไปข้าวสาลีเข้ามาหาผม”

ฤดูร้อนปี 1972 หลังจากเรียนจบมัธยมปลายแล้ว จีอบส์กับเบرنแนนย้ายออกไปอยู่ที่เคบินบนเขาตอนเหนือของโลสอัลโตส วันนึงจีอบส์บอกกับพ่อแม่ว่า “ผมจะไปอยู่เคบินกับคริสเซ่น” พ่อ告知มาก “ไม่ได้ ข้ามเพศไปก่อน” ก่อนหน้านี้พ่อถูกเคยทะเลกันแรงเรื่องกัญชา คราวนี้ก็เหมือนกัน จีอบส์ผู้ลูกยังคงหัวแข็ง ไม่ฟังเสียงหัดหานจากใคร เข้าบอกลาแล้วเดินจากไป

ตลอดฤดูร้อนนั้นเบرنแนนใช้เวลาส่วนใหญ่กับการวาดภาพ เขายังเป็นคนเก่ง มีพรสวรรค์ เขายังสามารถตัวตกลงให้จีอบส์ไว้แขวนฝาผนัง ส่วนจีอบส์เรียนบทกวีกับเล่นกีตาร์ บางทีก็เย็บชาและหยาบคายกับเบرنแนน แต่ก็สามารถทำให้ขายของ ตามที่เข้าต้องการได้ เบรนแนนเล่าว่า “สตีฟเป็นคนรอบรู้แต่ร้าย เป็นลักษณะ ผสมผสานที่แปลก”

กลางฤดูร้อนปีนั้น จีอบส์เกือบตาย เพราะรถเฟียตสีแดงเกิดไฟลุกใหม่ เขายังกำลังขับอยู่บนสายไฮเวย์ บุลเลอวาร์ด ในเขตชานตากูช มาเทนส์ กับทิม บราน์ เพื่อนร่วมโรงเรียนมัธยม ทิมมองไปข้างหลังเห็นไฟลุกออกมาจากห้องเครื่อง เขายังอยู่บอกจีอบส์ว่า “จอด จอด ภาระไฟในนี้” จีอบส์จอดรถข้างทาง พ้อของเข้า ทั้งที่เพิงทะเลกันหยกๆ อุตส่าห์ขับรถออกมานานกว่าเดือนเพียบของเขากลับบ้าน

จีอบส์ต้องหาเงินไปซื้อรถใหม่ เขายังให้ขอเนยกขับพาไปที่มหาวิทยาลัยเด อันชา เพื่อไปดูบอร์ดประกาศรับสมัครงานว่ามีงานอะไรให้ทำบ้างใหม่ ปรากฏว่าศูนย์การค้าเวสต์เกตในชานไฮเช่ กำลังต้องการนักศึกษาแต่งตัวแฟชั่นซีเล่นกับเด็กๆ ค่าจ้างชั่วโมงละ 3 เหรียญ จีอบส์ วอชเนยก และเบرنแนน ต้องแต่งตัวเต็มยศ สวมหน้าเป็นตัวละครในนิทานเรื่อง *Alice in Wonderland*, *the Mad Hatter* และ *the White Rabbit* วอชเนยกซึ่งเป็นคนอารมณ์ดีเห็นว่าเป็นงานสนุก “ผมบอกสตีฟว่า ‘งานนี้แหล่ะ สนุกดี เราชอบเด็ก’ ผมลาพักร้อนจากงานที่ HP แต่สตีฟกลับเห็นว่าเป็นงานสะเหลือ แต่ผมว่าเป็นเรื่องมันดี” จีอบส์เล่าให้ฟังถึงงานนั้นว่า “ร้อนจะตาย เครื่องแต่งตัวก็หนัก แบบเดียวผมก็อยากตอบกะโนลกเด็กแล้ว” เขายังใช้คนมีน้ำออดน้ำทันเท่าไร

## มหาวิทยาลัยรีด

17 ปีก่อนหน้านี้นั้น พ่อแม่ของจีอบส์ได้สัญญาไว้ตอนรับเขามาเดี่ยงว่า จะส่งเสียให้จีอบส์ได้เรียนมหาวิทยาลัย ทั้งสองอดทนทำงานหนัก เก็บเงินไว้เป็นทุนการศึกษา เงินก้อนนี้ไม่มากนักแต่ก็เพียงพอสำหรับส่งเสียให้จีอบส์เรียนจบ แต่จีอบส์ ซึ่งยังไม่เกิดขึ้น “ไม่ได้ทำให้อะไรง่ายขึ้นเลย ตอนแรกก็โกรธท่านท่านท่านมากกว่า ไม่ได้เรียน “ผมกะว่าถ้าไม่เรียนมหาวิทยาลัย ก็จะไปนิวยอร์ก” ในใจคิดว่าโลกของตัวเอง (และโลกของพากเรา) จะเปลี่ยนไปขนาดไหนถ้าเขาเลือกทางนั้น แต่พ่อแม่ไม่ยอม เขารอโอกาสแบบเดียวเดียว ในใจจีอบส์ไม่สนใจมหาวิทยาลัยของรัฐอย่างมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ที่เบิร์กเลีย อย่างที่ขอเรียนอยู่ แม้ว่าพ่อแม่จะพยายามจูงใจเขามาไม่สนมหาวิทยาลัยスタンฟอร์ดเหมือนกัน ทั้งที่อยู่ไม่ไกลจากบ้านและยังอาจมีทุนให้ จีอบส์บอกว่า “เด็กที่ไปเรียนスタンฟอร์ดรู้แล้วว่าตัวเองอยากทำอะไร พากนั้นไม่ค่อยมีหัวศิลปะ ผมอยากเรียนอะไรที่น่าสนใจและเป็นศิลปะมากกว่า”

เขายืนยันที่จะไปเรียนที่มหาวิทยาลัยรีดเพียงแห่งเดียว ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชนสอนด้านศิลปศาสตร์ (liberal arts) ที่แรงที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศ อยู่ในเมืองพอร์ตแลนด์ รัฐโอเรกอน จีอบส์อยู่ระหว่างไปเยี่ยมมหาชเนย์กที่เบิร์กเลีย ตอนที่พ่อโทรศัพท์ไปบอกว่า มหาวิทยาลัยรีดมีจดหมายตอบรับเข้าเรียนแล้ว พ่อพยายามเกลี้ยกล่อมไม่ให้เข้าไปเรียนที่นั่น แม้ก็เหมือนกัน เพราะค่าเรียนแพงเกินกว่าที่ทั้งสองจะจ่ายไหว แต่ลูกชายกลับยืนคำขาดว่า ถ้าไม่ได้ไปเรียนที่รีด ก็จะไม่เรียนเลย ในที่สุดพ่อแม่ก็ต้องยอมตามลูกชาย

มหาวิทยาลัยรีดมีนักศึกษาเพียง 1,000 คน น้อยกว่าที่โนรีียนมัธยม Homestead High ครึ่งหนึ่ง มีชื่อเสียงว่าเป็นมหาวิทยาลัยที่ให้อิสรเสรีและใช้ชีวิตแบบอิบปีซึ่งออกจะค้านกับมาตรฐานทางวิชาการและหลักสูตรการเรียนที่เคร่งครัด 5 ปีก่อนหน้านั้น ทิโนธี เลียร์ นั่งขัดสมาธิในห้องพักร่วมระหว่างเดินทางเผยแพร่แนวคิดของ League for Spiritual Discovery (หรือ LSD องค์กรทางศาสนาที่ทิโนธี เลียร์ จัดตั้งขึ้นเพื่อรณรงค์ให้การใช้ LSD อย่างถูกต้องเป็นเรื่องถูกกฎหมาย - ผู้แปล) ภายในมหาวิทยาลัย เลียร์กล่าวว่า “เช่นเดียวกับศาสนาอื่นๆ ที่ยิ่งใหญ่ในโลกนี้ มนุษย์เจา

แสงห้าความศักดิ์สิทธิ์จากภายใน...เป้าหมายที่มีมาแต่โบราณกาลนี้ เราสามารถ อธิบายเปรียบเทียบกับปัจจุบันได้ นั่นคือ "Turn on, tune in, drop out"<sup>2</sup> นักศึกษา ในมหาวิทยาลัยรีดหลายคนยึดมั่นในวิถีอย่างเคร่งครัด อัตราส่วนของนักศึกษาที่ เลิกเรียนในทศวรรษ 1970 สูงกว่าหนึ่งในสาม

เมื่อถึงเวลาที่ต้องไปเข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยในฤดูใบไม้ร่วง ปี 1972 พ่อและแม่ ขับรถไปส่งจ็อบส์ แต่เขาเก็บดีอั้น ไม่ยอมให้พ่อแม่เข้าไปส่งในบริเวณมหาวิทยาลัย ไม่แม้แต่จะบอกลาหรือขอบคุณ เขาเล่าเหตุการณ์ช่วงนี้ให้ฟังในภายหลัง ด้วยความ รู้สึกเสียดายและสำนึกผิดในแบบที่ไม่เคยปรากฏให้เห็นปอยนักว่า

เป็นเรื่องที่ผมรู้สึกลงทะเบียนมาก ผมไม่รู้สึกสะทกสะท้านอะไรเลย และทำให้ พ่อแม่เสียใจ ผมไม่ควรทำอย่างนั้น ท่านทำทุกอย่างอย่างเต็มกำลังเพื่อให้ ผมได้เข้าเรียนที่รีด แต่ผมกลับไม่อยากให้ท่านอยู่ใกล้ ผมไม่อยากให้ใครรู้ว่า ผมมีพ่อแม่ ผมอยากรู้ว่าเป็นเหมือนเด็กกำพร้าที่ร่อนเร่ รอนแรมเดินทางด้วย รถไฟไปทั่วประเทศ มาถึงมหาวิทยาลัยได้เอง ไม่มีญาติ ไม่มีคนรู้จัก ไม่มี ภูมิหลังอะไรทั้งสิ้น

ปลายปี 1972 ตอนที่จ็อบสมาน้ำที่มหาวิทยาลัยรีด ชีวิตนักศึกษาในมหาวิทยาลัย อยู่ในช่วงนี้เปลี่ยนแปลงไป สงครามเวียดนาม การแทนท้าทายไปรบเริ่มเบาบางลง กิจกรรมทางการเมืองในมหาวิทยาลัยก็บางลง นักศึกษาที่จับกุมสนทนาระหว่างพัง กลางดึกมักจะคุยกันเรื่องหนทางไปสู่ความสมปรารถนาของตน จ็อบส์เองก็ได้รับ อิทธิพลอย่างลึกซึ้งจากหนังสือหลายเล่ม ที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับจิตวิญญาณและการหยั่งรู้ เช่น Be Here Now คู่มือแนะนำสู่การปฏิบัติสมาริ และมหัศจรรย์แห่งยกคลื่น ประสาท โดย บานา แรม แดส (ชื่อเดิมคือ วิชาร์ด อัลเพอร์ต) จ็อบส์เล่าว่า “เป็น หนังสือที่ลึกซึ้งมาก มันเปลี่ยนชีวิตผมและเพื่อนอีกหลายคน”

หนึ่งในจำนวนเพื่อนสนิทที่ว่านี้ เป็นนักศึกษาชั้นปีหนึ่งเคราร์มอิกคน ชื่อ แดเนียล ค็อดเค เขารู้จักจ็อบส์หลังจากหันมาถึงมหาวิทยาลัยแล้วหนึ่งสัปดาห์ สนใจเรื่องนิยายเชน บีอบ ดีแลน และสูบกัญชาเหมือนกัน คือตเมนจากครอบครัว

มีฐานะ อุปชานเมืองนิวยอร์ก เป็นคนคลาดแต่ไม่ค่อยกระตือรือร้นนัก ความสนใจเรื่องศาสนาพุทธยิ่งทำให้ท่าทางนุ่มนิ่มของเขายิ่งสงบเยือกเย็นยิ่งขึ้น การแสดงหาความสุขทางใจ ทำให้เขาจะทิ้งสมบัติทางกาย แต่เดินเนียลกีสันใจเครื่องเล่นเทปของจีบส์ เขายิ่ง “สตีฟมีเครื่องเล่นเทปปี้ห้อ TEAC กับเทปปี้เพลงของดีแลนเยอะยะ เขามาเจ็บและไอเทคโนโลยาก”

จีบส์ใช้เวลาขุดถูกอยู่กับคือตเดและแฟนสาวของเข้า เอลิชาเบธ ไฮล์มส์ มา กขึ้น แม้ว่าตอนพบกันครั้งแรก เขายังเคยดูถูกเธอว่า ต้องใช้เงินเท่าไรเธอถึงจะยอมไป มีเชิงส์กับผู้ชายอื่น ทั้งสามคนเคยใบกรถไปเที่ยวทะเลด้วยกัน นั่งคุยกันในหอพัก ถูกกันเรื่องความหมายของชีวิต ไปร่วมงานเทศกาลแห่งความรักที่โบสถ์อารี กฤษณา ที่อยู่ใกล้ๆ และไปขออาหารมังสวิรัติกินพริทศุนย์นิภัยเซน คือตเดบอกว่า “สนุกดี แต่ก็มีสาระ เราสนใจเรื่องเซนจริงๆ”

จีบส์เริ่มไปห้องสมุด และเอาหนังสือเกี่ยวกับนิภัยเซนให้คือตเดอ่าน เช่น Zen Mind, Beginner's Mind เขียนโดยชุนเรียว ชูชูกิ Autobiography of a Yogi โดย โยคีโยคะนันทะ Cosmic Consciousness โดยริชาร์ด มอริส บัค และ Cutting Through Spiritual Materialism โดยเซอเกย์ ตรุปะ พากเข้าทำห้องเล็กใต้หลังคาเหนือห้อง ของเอลิชาเบธ ไฮล์มส์ เป็นห้องนั่งสมาธิ แขนกางเขนหินเดียว มีพระอินเดีย จุดธูปเทียน และเบาะสำหรับนั่งสมาธิ จีบส์บอกว่า “ตรงเพดานมีช่องเปิดไปที่ห้อง ใต้หลังคา ซึ่งในนั้นกว้างมาก บางทีก็นั่งสูบยาบันในนั้น แต่สวนใหญ่เราจะนั่งสมาธิ กัน”

ความสนใจของจีบส์ที่มีต่อเรื่องจิตวิญญาณของโลกตะวันออก โดยเฉพาะอย่าง ยิ่งเรื่องศาสนาพุทธนิภัยเซน “ไม่ได้เป็นแค่เรื่องแปลกลใหม่ที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป หรือ ความอยากรู้อยากเห็นแบบเด็กๆ เขายังใจและปฏิบัติอย่างจริงจัง ชีมชับจนเป็น บุคลิกภาพประจำตัว คือตเดเล่าว่า “สตีฟเป็นคนในนิภัยเซนอย่างแท้จริง มันมี อิทธิพลต่อเขาอย่างลึกซึ้ง และสะท้อนออกมาผ่านรูปแบบความสุนทรีย์ที่ตรงและ เรียบง่าย แต่มีไฟกัสชัดเจน” จีบส์ยังได้รับแรงบันดาลใจอย่างแรงกล้าจากศาสนา พุทธที่เน้นให้ความสำคัญกับการหยั่งรู้ในจิตใจ “ผมเริ่มเข้าใจว่าการที่จิตหยั่งรู้ และการสำนึกรู้ มีสาระสำคัญกับการคิดเชิงนามธรรมและการวิเคราะห์เชิงตรรกะ

ເສີຍອື່ກ” ອຳປ່າງໄກກົດາມ ດວມທີ່ເຂົາເປັນຄົນຈິງຈັງ ໄນປ່ອຍວາງ ຈຶ່ງທຳໃຫ້ເຂົາເຂົ້າຖື່ງ ນິພພານອຳປ່າງແທ້ຈິງໄດ້ຍາກ ວິດີຮັບຮູ້ແບບເຫັນຂອງຈົບສົ່ນໄດ້ທຳໃຫ້ເຂົາເປັນຄົນສຸຂົນ ຄຸ່ມລືກ ມີຈົດສັງບໍ່ຮ້ອນໜຸ່ມນວລເລຍ

ຈົບສົ່ນແລະຄົດເຄຍັງຂອບເລັນໝາກຮູກເຍອມນັນແບບຄຣິສຕົກຕວຽບທີ່ 19 ທີ່ເຮືອກວ່າ Kriegspiel ທີ່ຜູ້ເລັ່ນທັງສອງຄົນຈະນັ້ນໜັນຫລັງໜັນກັນ ແຕ່ລະຄົນມີກະດານແລະຕ້ວໝາກຮູກ ຂອງຄົນເອງ ແຕ່ຈະໄມ່ເຫັນຂອງຄູ່ຕ່ອສູ່ ກຽມກາຈະເປັນຄົນຄອຍບອກຜູ້ເລັ່ນວ່າ ກາຣເດີນ ໝາກແຕ່ລະຄົງທຳໄດ້ຫົວໜ້າ ຜູ້ເລັ່ນຈະຕ້ອງພຍາຍາມຄົດໃຫ້ອກວ່າ ໝາກຂອງຄູ່ຕ່ອສູ່ ອູ່ໃນຕຳແໜ່ງໄດ້ ໂອລົມສົ່ງເປັນກຽມກາຈາລ່າໃຫ້ຟ້ງວ່າ “ເກມທີ່ສູນກຸສຸດເຫົວໜ່າຍທີ່ສຸດ ດືອ ເກມທີ່ເຮົາເລັ່ນໜ້າເຕັມີໃນວັນທີຝັນຕົກກະໜ່າ ສອງຄົນນັ້ນພື້ນຍາ ເດີນໝາກເຮົວເສີຍຈຸ້ນ ຈັນແບບຕາມໄມ່ທັນ”

ໜັງສືອອື່ກເລັ່ນທີ່ມີອີທີພລອຍຳປ່າງລືກຫຼັງຕ່ອຈົບສົ່ນ ຂະນະທີ່ເຂົາເປັນນັກສຶກສາປັນໜຶ່ງ ດືອ Diet for a Small Planet ເຊີນໂດຍພຣານຊີສ ທັວ່ຽນ ແລ້ປປ່ ທີ່ຢັກຍ່ອງປະໂຍ້ໝ່ອງ ອາຫາຮັກສວິຣັດທີ່ມີຕ່ອດ້ວຜູ້ບຣິໂນກົດແລະຕ່ອໂລກ ຈົບສົ່ນເພີ່ມວ່າ “ຕັ້ງແຕ່ນັ້ນມາ ພມກີບອກ ເລີກໄມ່ກີນເນື້ອສັຕວອື່ກແລຍ” ໄນເພີ່ມເທົ່ານັ້ນ ຜັນສືອເລັ່ນນີ້ຍັງທຳໃຫ້ຈົບສົ່ນມີແນວໃນໜຶ່ງເປັນ ດົນເຄື່ອງເຮືອງອາຫາກາກີນມາກັບກັນເຊື້ອດ້ວຍ ເຊັ່ນ ອາຫາຣ້ອງຝ່າຍການສະຫະດອຍ່າງ ຕີ່ສຸດ ກາຣອດອາຫາຣ ຮີ້ອກີນອາຫາຣແດ່ຍ່າງຫົວໜ້າສອງຍ່າງ ເຊັ່ນ ແຄຣອຕກັບແອປເປີລ ເປັນອາທິດຍໍາ

ຈົບສົ່ນກັບຄົດເຄີດເປັນນັກຮັກສວິຣັດຍ່າງເຄື່ອງຄົດຕົວດັບປີແຮກທີ່ເຊີນໃນມໍາຫວິທຍາລັຍ ດືອຕົດເລັ່ວວ່າ “ສຕີຟເຄາຈິງເຄາຈັງກວ່າພມນາກ ກີນແຕ່ໜີເຮີຍລີ່ຢ້ອ Roman” ທັງສອງ ຂອບໄປໜ້ອປັບປັງທີ່ສໜກຮົນການເກະຫຼາດ ໂດຍຈົບສົ່ນຈະຫຼື້ອໜີເຮີຍລ 1 ກລ່ອງ ກີນໄດ້ 1 ອາທິດຍໍ ແລະຫຼື້ອອາຫາຣເພື່ອສຸຂົພາພື້ນໆ “ເຂົາຈະຫຼື້ອລູກອິນທິດັນ ອັດມອນດໍ ແລະຫຼື້ອແຄຣອຕ ກລັບນາມາກາມຍາ ຫຼື້ອເຄື່ອງທຳນ້າຜລໄມ່ຢ້ອ Champion ເຮົາທຳນ້າແຄຣອຕກັບສັດ ແຄຣອຕກີນກັນ ຈນມີຄົນເກາໄປປູດກັນວ່າ ສຕີຟກີນແຕ່ແຄຣອຕໜະຈົນຕົວເປັນສີສັ້ມແລ້ວ ຫຼື້ອ ກົງຈິງ” ເພື່ອນຂອງເຂາຫລາຍຄົນຍັງຈຳໄດ້ວ່າ ບາງທີ່ຕ້ວ່າຂອງຈົບສົ່ນກີເປັນສີສັ້ມແລ້ງເໜືອນ ແສ້ອອາທິດຍໍຕອນໄກດັ່ງຕົກດິນ

ພຸດທິກຽມກາກີນຂອງຈົບສົ່ນຍຶ່ງປະໜາດມາກັບກັນ ເນື້ອເຂົາເຂົ້າໜັງສືອເຮືອງ Mucusless Diet Healing System ເຊີນໂດຍອາຣິໂນລົດ ເອເຣີຕ ນັກໂກຫາກາຮ້າວຽນແຮງ

ชาวเยอรมัน บุคคลนักคริสต์ศตวรรษที่ 20 เอเร็ตเชื่อว่าการบริโภคแต่ผลไม้และพืชผักที่ไม่มีแป้ง จะช่วยป้องกันไม่ให้ร่างกายสร้างเมือกพิช นอกจานนี้เขายังสนับสนุนแนวคิดเรื่องการล้างพิชออกจากร่างกายเป็นประจำด้วยการอดอาหารเป็นระยะๆ นั่นหมายความว่า แม้แต่ชีวิตอยู่ห้อง Roman ข้าว ข้นปัง ขิงพืช หรือนม ก็กินไม่ได้ จ็อบส์เตือนเพื่อนที่ชอบกินขนมปังเบเกิลให้ระวังเมือกพิชในร่างกาย จ็อบส์ยอมรับว่า “ผมกินแปลงๆ ของผมอย่างนี้แหละ” มีอยู่ช่วงหนึ่ง จ็อบส์กับคือตเคกินแต่แบปเปิลหั้งอาทิตย์ จากนั้นจ็อบส์ก็ลองอดอาหารต่อ เริ่มอดอาหารครั้งแรก 2 วัน จากนั้นก็พยายามอดให้นานขึ้นเป็นอาทิตย์ หรือนานกว่านั้น ถ้าหากว่ากินแล้วมีอาการแพ้ ก็จะบอก เขายังกล่าวว่า “พออดอาหารไปได้สักอาทิตย์ คุณจะเริ่มรู้สึกดีมาก กระปรี้กระเปร่า เพราะร่างกายไม่ต้องย่อยอาหาร นึกอยากจะลุกเดินไปป่านฟรานซิสโกเมื่อไหร่ก็ได้” (เอเร็ตเตียชีวิตเมื่ออายุ 56 ปี เพราะล้มหัวпадพื้น)

จ็อบส์ตื่นเด็นแล้วรับเอาไว้ทุกอย่าง ทั้งอาหารมังสวิรัติ ศาสนาพุทธนิกายเชน จิตวิญญาณ การนั่งสมาธิ ยาเสพติด ดนตรีร็อค หลากหลายกระแสที่เป็นสัญลักษณ์ ของวัฒนธรรมป้อยในการเข้าถึงการหยั่งรู้ ที่เกิดและเพื่องฟูในหมู่นักศึกษามหาวิทยาลัย ในสหรัฐอเมริกายุคนั้น แม้จะไม่ได้หมุนกับเรื่องอิเล็กทรอนิกส์มากนักตอนเป็นนักศึกษาที่มหาวิทยาลัยรีด แต่ลึกๆ ในใจเขาเกี่ยงสนใจเรื่องนี้อยู่เสมอ ซึ่งในเวลา ต่อมาสามารถรวมเข้ากับส่วนอื่นๆ ในชีวิตของเขาระบุอย่างน่าอัศจรรย์

## ໄຊເບົຣຕ ໄຟຣົດແລນດ

มีอยู่วันหนึ่ง จ็อบส์อยากได้เงิน เขาเลยตัดสินใจขายเครื่องพิมพ์ดิจิทัลไฟฟ้ายี่ห้อ IBM รุ่น Selectric เข้าเดินไปห้องพักเพื่อนคนที่เคยบอกว่าอยากซื้อ พอเปิดประตูเข้าไป ปรากฏว่าเพื่อนกำลังมีเซ็คส์กับแฟนสาว จ็อบส์หันหลังจะเดินกลับ แต่เพื่อนเรียกให้กลับมานั่งรอจนกว่าเข้าจะเสร็จกิจ “ตอนนั้นผมคิดว่า ‘ไอคนนี้บ้าดีอะ’” จ็อบส์กับโรเบิร์ต ໄຟຣົດແລນດเริ่มสนิทกัน เขายังคงเป็นหนึ่งในมือกี่คนที่ทำให้จ็อบส์ตะลึงได้ จ็อบส์รับเอกสารลักษณะนิสัยที่มีเสน่ห์หลายอย่างของໄຟຣົດແລນດมา และนับถือเขาว่าเป็นกฎอยู่หลายปี จนกระทั่งเริ่มเห็นว่าเขายังคงเป็นศิลปินซึ่งอ่อนแอกวนดู

ไฟร์ดแลนด์แก่กว่าจีบส์ 4 ปี แต่ยังเรียนปริญญาตรีอยู่ เขายังเป็นลูกชายของสถาปนิกคนดังในชิคาโก ที่รอดจากค่ายกักกันนาซีในอาชวิตซ์ ตอนแรกเขาเรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยศิลปวิทยาศาสตร์อิกแห่งหนึ่งชื่อ โบแอง ในรัฐเมน ตอนอยู่ปี 3 ถูกจับได้ว่ามี LSD ถึง 24,000 เม็ด มูลค่าถึง 125,000 เหรียญ หนังสือพิมพ์ห้องถินประโคมข่าวตีพิมพ์รูปเขา ผอมสืบลอนด์ยาวประบ่า แสงยะอิ้มให้กล้องตอนถูกตัดรัวตัว เขายุกตัดสินจำคุก 2 ปีในเรือนจำกลาง รัฐเวอร์จิเนีย แต่ได้รับการปล่อยตัวในปี 1972 โดยต้องควบคุมความประพฤติ ถูกนำไปไม้ร่วงปืนนั้น เขายังหันมาที่รีดตุงไปหาประธานสภานักศึกษามหาวิทยาลัย บอกว่าเข้าต้องการล้างมลทินที่แปดปีก่อนชื่อของเขาว่า “ความไม่ยุติธรรม” ที่ได้รับ ปรากฏว่าเขานะ และได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัย

ไฟร์ดแลนด์เคยได้ฟังบaba แรม แಡส ผู้เขียนหนังสือ *Be Here Now* พูดที่บอสตัน เขายังสนใจเรื่องจิตวิญญาณของคนตะวันออกอย่างลึกซึ้ง ถูกร้อนปี 1973 เขายเดินทางไปอินเดียไปพบนีม คารอลิ บานา ภูรุชาวินดูซึ่งเป็นอาจารย์ของแรม แಡส บรรดาสาวกรู้จักเขาดีในนาม “มหาราช-จี” พอกลับมาสหราชอาณาจักรในถูกนำไปไม้ร่วง ไฟร์ดแลนด์เปลี่ยนชื่อใหม่ที่มีความหมายในเชิงจิตวิญญาณ นุ่งผ้าแบบอินเดีย สวมรองเท้าแตะ ห้องพักของเขายุบวนโรงรถแห่งหนึ่งในกมมหาวิทยาลัย จีบส์ มักจะไปหาเขากันที่นั้นอยู่บ่อยๆ ในตอนบ่าย จีบส์ที่ในความเชื่อยังคงล้าของไฟร์ดแลนด์ที่เชื่อว่า สรวงแห่งการหยั่งรู้มีจริงและสามารถเข้าถึงได้ จีบส์ บอกว่า “ไฟร์ดแลนด์ทำให้ผมตระหนักรู้ได้ในหลายระดับเลยที่เดียว”

ไฟร์ดแลนด์เองก็เห็นว่าจีบส์น่าสนใจเหมือนกัน เขาระยายว่า “จีบส์ชอบเดินไปไหนมาไหนด้วยเท้าเปล่า ความเจริญเจ้าจังของเขายังดุดใจมาก ถ้าสนใจเรื่องอะไร เขายังทุ่มสุดตัวแบบไม่ค่อยมีเหตุผลนัก” จีบส์ใช้มุกเด็ด คือนิ่งเงียบและจ้องตาเพื่อสบคน “เขาก็คงตากันที่เขายุบด้วย จ้องเข้าไปที่ลูกตา ตามคำรามและต้องการคำตอบโดยไม่ปล่อยให้คนที่ถูกถามหลุดรอดสายตาไปได้”

ในความเห็นของคือตเค จีบส์รับเอาลักษณะนิสัยบางอย่างมาจากการไฟร์ดแลนด์ และติดมาใช้เวลาทำงานด้วย เขาระยายว่า “ไฟร์ดแลนด์เป็นคนสอนสตีฟให้รู้จัก ‘สมมุติความจริงที่ถูกบิดเบือน’ (reality distortion field) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถ

พิเศษในการซักจุ่ง โน้มน้าวให้คนเห็นคล้อยตาม – ผู้แปล) “เฟรด์แลนด์เป็นคนมีเสน่ห์ เกลาปูด เจ้าเล่นนิดๆ สามารถพูดเบี่ยงเบนให้สถานการณ์เป็นไปตามที่เขาต้องการ เช่น เป็นคนหัวไว มั่นใจในตัวเอง เพดีจารน้อยๆ ชึงสตีฟชอบและเริ่มมีนิสัย แบบนั้นเมื่อคบกับเขามากขึ้น”

จ็อบส์ยังชี้มีข้อบกพร่องที่ทำให้ตัวเองเป็นศูนย์กลางความสนใจจากเฟรด์แลนด์ด้วย จากคำบอกเล่าของคือตเค “โรเบิร์ตเป็นคนชอบเข้าสังคม มีเสน่ห์ดึงดูดใจ เป็นนักขายตัวยงเลย ตอนที่ผมรู้จักสตีฟใหม่ๆ เขายืนคนขี้อ้าย ไม่อยากเป็นจุดสนใจ มีความเป็นส่วนตัวสูง ผมคิดว่าโรเบิร์ตเป็นคนสอนเขาเรื่องเทคนิคการขาย พาเข้า ออกมาจากเกราะกำบังของตัวเอง ออกมากเผชิญโลก กล้าจะทำอะไรด้วยตัวเอง” “เฟรด์แลนด์เป็นคนมีรังสีแผลกล้า “ถ้าเขาระดับเข้ามาในห้อง คนจะหยุดมองเข้าหันที่ สตีฟไม่ได้เป็นคนอย่างนั้นเลยตอนมาเข้ามหาวิทยาลัยใหม่ๆ แต่พอคบกับโรเบิร์ตมาก ขึ้น ก็เริ่มมีนิสัยเหมือนเขา”

ทุกเย็นวันอาทิตย์ จ็อบส์กับเฟรด์แลนด์จะไปที่บ้านสตีฟ ภรรยา ชีงอยู่ทาง ตะวันตกของพอร์ตแลนด์ มีคือตเคกับไฮล์มสติดสอยห้อยตามไปด้วยบ่อยๆ ทั้งสอง คนเดินระบماและร้องเพลงสุดเสียง ไฮล์มสเล่าว่า “พวกเรานำกันสุดเหวี่ยง โรเบิร์ตบ้า และเดินเหมือนเสียสติ สตีฟยังเก็บอาการไว้ได้บ้าง รวมกับเขินที่จะปล่อยตัวเอง หลุดโลกขนาดนั้น” พอบาพิธีกินอาหารมังสวิรติพูนงานที่ตักใส่มาในงานกระดาษ

“เฟรด์แลนด์มีหน้าที่ดูแลสวนและเปลน้ำที่ 220 เอกอเรอร์ ออยู่ห่างจากพอร์ตแลนด์ ไปทางตะวันตกเฉียงใต้ราว 40 ไมล์ มาร์เชล มูลเลอร์ มหาเศรษฐีเพียงจากสวิตเซอร์แลนด์ ชี้เป็นลุงของเขายังเป็นเจ้าของ มูลเลอร์รายจากการเป็นเจ้าตลาดสกรูเมตริกใน ดินแดนที่เคยเป็นประเทศโอดีเชีย (ปัจจุบันคือ สาธารณรัฐเชิงบัน伽 – ผู้แปล) หลังจาก หันไปสนใจเรื่องจิตวิญญาณของโลกตะวันออก ไฟร์ด์แลนด์ก็จัดการเปลี่ยนสวน และเปลน้ำคอมมูน ตั้งชื่อว่า “ไร่ออลวัน” ชื่อจ็อบส์ คือตเค ไฮล์มส และเพื่อนที่ อยากร่วมทำการหยั่นรู้เหมือนพากษา มักจะมาค้างกันเป็นประจำทุกสุดสัปดาห์ ที่หันน้ำไปที่ 1 หลัง โรงนาขนาดใหญ่ และกระท่อมในสวน ชิงคือตเคกับเพื่อนชาว นอนอยู่ด้วยกัน จ็อบส์รับหน้าที่ตัดแต่งกิ่งต้นและเปลี่ยนพืชฐานสไตน์ ร่วมกับเพื่อน อีกคนที่พากอยู่ในคอมมูนด้วยกัน ชื่อ เกร็ก แคลลูน ไฟร์ด์แลนด์เล่าว่า “สตีฟรับบริหาร

สวนแอบเปิลทั้งหมด เรากำชูรกิจน้ำผลไม้แบบออร์แกนิค สตีฟมีหน้าที่คุ้มครองไปตัดแต่งกิ่ง และจัดต้นให้ได้รูปเหมือนเดิม”

พระและสาวกจากโบสถ์อาร์ กฤษณา จะมาเตรียมงานฉลองเทศกาลแม้สวรรติที่นี่ อาหารหอมไปด้วยกลิ่นผักชี ยี่หร่า และขมิ้น โอล์มสเล่าว่า “ตอนสตีฟมาถึงที่นี่ เขายังอดอาหาร เสร็จแล้วก็เหมากินอย่างมากมาย แล้วก็เริ่มกระบวนการล้างพิษ ออกจากร่างกาย จนเคยคิดอยู่หลายปีว่าเขายังเป็นโรคบุลลิเมีย ไม่ได้เลย เพราะเราอุดสันห์ เนื้อย่างทำอาหารเยอะยะ แต่เขากลับไม่กิน”

จีบส์เองก็เริ่มรับสตีล์ของหัวหน้าลัทธิอย่างไฟร์ดแลนด์ไม่ไหว คือตเดให้ความเห็นว่า “บางที่สตีฟอาจจะเหลืออดแล้วก็ได้” คอมมูนน่าจะเป็นที่พักพิงให้น่างไกล จากเรื่องวัตถุนิยม แต่นั่งๆ ไฟร์ดแลนด์กลับทำรากกับเป็นธุรกิจ พากสาวกถูกสั่งให้ตัดไม้ขายน้ำ คันน้ำแอบเปิล เอาฟืนใส่เตาผิง และอีกหลายอย่างที่นำไปขาย แต่ไม่ได้รับค่าแรง มีอยู่คืนหนึ่งจีบส์อนอยู่ได้ใต้ในครัว แล้วก็ข้าที่เห็นคนเดินเข้าๆ ออกๆ ขอบขไม้อาหารของคนอื่นที่อยู่ในตู้เย็นไปกิน ชีวิตในคอมมูนไม่เหมาะสมสำหรับเข้า จีบส์พยายาม “มันกล้ายเป็นเรื่องวัตถุนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ ทุกคนเริ่มคิดว่า ทำไมต้องลำบากออกแรงทำงานในสวนแอบเปิลให้โรเบิร์ต แล้วก็ค่อยๆ หายไปทีละคนสองคน ผนวกเข้ากับมันมากเหมือนกัน”

อีกหลายปีต่อมา หลังจากไฟร์ดแลนด์กล้ายเป็นมหาเศรษฐีบริหารเนื้องทองคำ และทองแดง ทำงานทั้งในแวนคูเวอร์ สิงคโปร์ และมองโกเลีย ผนวกรากสนั้ดดีมกับเขารั้งหนึ่งในนิวยอร์ก เย็นนั้นผนวกรากลับมาหาพนิมในเวลาไม่ถึงชั่วโมง เห็นว่าอย่าไปฟังเรื่องที่ไฟร์ดแลนด์พูดมากนัก เขารู้ว่าตอนที่เหมือนของไฟร์ดแลนด์มีปัญหาเรื่อง tally สภาพแวดล้อม เขาระนาหขาวให้จีบส์ช่วยพูดกับประธานาริบดีคลินตัน ให้หันน้อย แต่จีบส์ปฏิเสธกลับไป “โรเบิร์ตขอบแสดงว่าตัวเองเป็นคนมีศีลธรรม แต่เข้าข้ามเส้น เปลี่ยนจากคนมีเสน่ห์ มีบารมี กลายเป็นจอมเจ้าเล่น แปลกดีที่เพื่อนที่เราเคยรู้จักสมัยยังหนุ่ม แบ่งเปลี่ยนจากคนเคร่งศาสนาไปเป็นคนชุดทองในเนื้องทองจริง และ “ชุดทอง” เพื่อแสวงหาความร่ำรวย”

## ...เลิกเรียนกลางคัน

ไม่นานจีบส์ก็เบื่อเรียนในมหาวิทยาลัย เขาชอบชีวิตในมหาวิทยาลัย แต่ไม่อยากเรียนวิชาบังคับ ที่จริงเขา ก็อดเปลกใจไม่ได้เหมือนกันที่มหาวิทยาลัยรีดมีบรรยากาศแบบอิปปี แต่กลับมีรายวิชาบังคับเข้มงวดให้เขาต้องอ่านอย่างมหาภัยอีกด้วย (*Iliad*)<sup>3</sup> และสงครามเพโลพอนเนเซียน (Peloponnesian War)<sup>4</sup> ตอนนั้นเขายังไม่เขียน จีบส์เอาตารางเรียนให้ดู บ่นว่า “ดูสิ ต้องเรียนหนักนี้เลย” ウォชตอบว่า “ในมหาวิทยาลัยก็เรียนกันอย่างนี้ทั้งนั้น มีวิชาบังคับที่ต้องเรียนกันทุกคน” จีบส์ไม่ยอมเรียนวิชาที่คณบังคับ แต่อยากเรียนวิชาที่เขาชอบ เช่น เต้นรำ เพราะสนุก กับการใช้ความคิดสร้างสรรค์แล้วยังได้เจอผู้หูบงอึกด้วย “ถ้าเป็นผม ผมคงไม่ได้เรียนวิชาบังคับหรอก แต่ผมกับสตีฟไม่เหมือนกัน” ウォชเนี่ยกสรุป

จีบส์ยังเล่าให้ฟังในภายหลังด้วยว่า เขายังสืบผิดที่ใช้เงินของพ่อแม่ไปกับการเรียนที่ดูเหมือนไม่คุ้มค่า ในสุนทรพจน์อันเลื่องลือที่เขากล่าวแก่บันทึกที่จบการศึกษา จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เขายังดูว่า “เงินที่พ่อแม่สูญเสียทำงานเก็บหอมรอมริบมา ผมเอามาจ่ายเป็นค่าเล่าเรียน ทั้งที่ไม่รู้เลยว่าตัวเองอยากรำอะไรในชีวิต ไม่รู้ด้วยว่าเรียนในมหาวิทยาลัยแล้วจะช่วยอะไรผมได้ ผมอาจเงินที่พ่อแม่เก็บออมตลอดชีวิตมาถูกใช้หมด ในที่สุดก็เลยตัดสินใจเลิกเรียน และคิดว่าทุกอย่างคงโคลค”

ที่จริงเขาไม่ได้อยากลาออกจากมหาวิทยาลัย เขายังไม่ยอมจ่ายค่าเล่าเรียน และไม่อยากเรียนวิชาที่ตัวเองไม่สนใจ ซึ่งมหาวิทยาลัยก็ยอม แจ็ค ดีดเมน คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาเล่าว่า “จีบส์มีคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่น่าสนใจมาก เขายังเป็นคนช่างซักถาม เขายังไม่ยอมรับข้อเท็จจริงที่มีคนป้อนให้ เขายังคงสำรวจเรียนรู้ด้วยตัวเอง” ดีดเมนอนุญาตให้จีบส์เรียนแบบไม่มีหน่วยกิตในวิชาที่เขาต้องการ อยู่ในหอพักนักศึกษาต่อไป แม้จะเลิกจ่ายค่าเล่าเรียนแล้วก็ตาม

“ทันทีที่ตัดสินใจเลิกเรียน ผมก็ไม่ต้องเรียนวิชาที่ไม่ชอบอีกต่อไป ผมหันไปเรียนวิชาที่ผมอยากรู้” และหนึ่งในนั้นคือ วิชาออกแบบตัวอักษร (calligraphy) เพราะเขาเห็นไปสเตอร์ที่ปิดในมหาวิทยาลัยเขียนอย่างสวยงาม “ผมเรียนเรื่องตัวอักษรแบบ serif และ san serif วิธีเว้นช่องไฟระหว่างตัวอักษรแต่ละแบบ และวิธีจัดเรียง

ຕົວອັກຊາຮ່າສ່ວຍງານ ພມວ່າມັນເປັນວິชาທີ່ນໍາທຶນມາ ສ່ວຍງານ ມີປະວັດຄວາມເປັນມາ ວິຈີຕຽບຮັງແບບທີ່ວິທາສາສຕຣີໄຫ້ໄມ້ໄດ້”

ແລະນີ້ເປັນອີກຕົວຢ່າງນີ້ທີ່ແສດງໃຫ້ເහືນວ່າ ຈົບສຳກຳນັດຕົວເອງອູ້ກຶງກລາງ ຮະຫວ່າງສິລປະກັບເຫດໃນໂລຢີ ໃນບຽດພາລິຕິກັນທີ່ທັງໝົດຂອງເຂົາ ເຫດໃນໂລຢີຈະພສມ ກລມກລືນອູ້ກຶງກລາງດັ່ງລົງຕົວກັບງານອອກແບບທີ່ດຸແລະຮູ້ສຶກໄດ້ຖືກຄວາມຫຽວ ດູດມີສົງຈຳ ຈັບໃຈ ບາງຄັ້ງກູ້ສຶກໄດ້ຖືກຄວາມໃຈແມນຕິກ ເຂົາເປັນຄົນສຳຄັນທີ່ຜລັກດັນໃຫ້ຜລິຕິກັນທີ່ມີສ່ວນ ປະສານງານຜູ້ໃໝ່ (user interface) ແບບກາພກຈາຟຒກ ທີ່ທຳໃຫ້ຜູ້ໃໝ່ສາມາດທຳກຳນັດກັບ ຄອມພິວເຕອີ່ໄດ້ຈ່າຍເຂົ້າ ວິຊາອອກແບບຕົວອັກຊາທີ່ເຂົາເຮັນຈຶ່ງມີສ່ວນສຳຄັນ ຈົບສົເລ່າ ວ່າ “ດ້າຜົມໄນ້ໄດ້ເຮັນວິຊານີ້ ຄອມພິວເຕອີ່ Mac ກີ່ຄົງໄມ້ມີແບບຕົວອັກຊາທີ່ສ່ວຍງານໄ້ ເລືອກໜາຍແບບ ຈັດເຮັຍຊ່ອງໄຟຢ່າງໄດ້ສັດສວນ Windows ເອກີ່ເລີຍແບບເຮືອນີ້ໄປ ຈາກ Mac ໄມຍ່າງນີ້ພື້ນທີ່ເຮົາໃໝ່ກັນທຸກວັນນີ້ ກີ່ຄົງໄມ້ມີແບບຕົວອັກຊາພວກນີ້ໄຫ້ໃໝ່”

ໃນຂ່າງນີ້ ຈົບສົເລ່າອັກຊາຕົມຕ່ອງຍູ້ເກີບສຸດເບີມນາວິທາລັຍ ໃຫ້ຊື່ຕົນອກກຽບ ຂອງລັດຄົມດ້ວຍເງິນເພີ່ມນ້ອຍນິດ ໄປໄຫນມາໃຫນດ້ວຍເຫຼົາເປົ່າ ໄສຮອງເຫຼົາແຕະເນພາະ ເວລາທີ່ມະຕກ ມີເຄີຍຫາເບີນ ໄອລົມສ ເປັນຄົນທຳອາຫານໃຫ້ກິນ ຈຶ່ງເຮືອພຍາຍາມທຳໃນແບບ ທີ່ເຂົາກິນໄດ້ ເຂົານໍາຂວາດນໍ້າອັດລມໄປຄືນແລກເຕີບເງິນເລັກນ້ອຍ ແລ້ວເດີນໄປໂປສົດຫຼາຍ ກຸ່າຫຼາຍ (ລັກທີ່ມີຫຼາຍພະກຸ່າຫຼາຍ) ເພື່ອກິນມື້ອັນພື້ນພົມທີ່ໄດ້ກິນໄວ້ ເຂົາໄສເສື່ອແຈັກເກັດ ຂົນໜ່ານທີ່ໄໝຄວາມອບອຸ່ນພອສໍາຮັບອັກຊາຕົມຕ່ອງໃນໂຮງຮັດທີ່ໄມ້ມີອີກຕົວ ທີ່ເຂົາເຫຼົາຍູ້ ເດືອນລະ 20 ແຮັງນຸ້ ດ້ວຍຄົນທີ່ໄປທີ່ທັງທດລອງຂອງຄົນະຈິຕວິທາ ຂອມອຸປກຣນີອີເລີກທຣອນິກສີທີ່ໃໝ່ໃນການທັງທດລອງພຸດທິກຣນຂອງສັດວິທາ ບາງທີ່ຄົວສແນນ ກີ່ແວ່ມາເຢີມ ຄວາມສົມພັນຮ່ວ່າງເຂົາກັບເຂົາເຮົາໄປແບບລຸ່ມາ ດອນາ ແຕ່ສ່ວນໃໝ່ເຂົາມັກຈະເຂົາໃຈໄລ້ຍູ້ແຕ່ເຮືອທີ່ຕົວເອງຕ້ອງການ ແລະພຍາຍາມຫານທາງສູ່ ກາຮຍັ້ງຮູ້

ເມື່ອນີ້ກົຍັນກັບໄປ ຈົບສົເລ່າໄຫ້ພົງວ່າ “ພມນາຮູ້ຕົວໃນເວລາທີ່ເໝາະທີ່ສຸດ ເຮາຕະຫນັກຮູ້ໄດ້ເພົະຄວາມຮູ້ທີ່ໄດ້ຈາກນິກາຍເຊັນ ແລະ LSD” ແມ່ນໃໝ່ຫຼັງໜັງຂອງຊື່ວິຕ ເຂົາກີ່ຍັງຍົກເຕຣິດໃຫ້ຍາກຮະດຸນແລະຫລອນປະສາທິນິດນີ້ວ່າເປັນສິ່ງທີ່ທຳໃຫ້ເຂົາເຮົາ ອຣນ “ຂ່າວທີ່ພົມຕິດ LSD ເປັນປະສົບກຣນີສຳຄັນທີ່ສຸດຂ່າວນີ້ໃນຊື່ວິຕ ມັນທຳໄຫ້ຮູ້ວ່າ ໂດກເຮົາຍັງມີອີກດ້ານນີ້ ພອຍານມົດຖຸທີ່ ກີ່ຈຳອະໄໄມ້ໄດ້ ແຕ່ຄຸນຮູ້ວ່າມັນຄືອະໄໄມ້

มันทำให้ผมตระหนักได้ดีขึ้นว่าอะไรคือสิ่งสำคัญในชีวิต ซึ่งนั่นคือ การได้มีโอกาสสร้างสรรค์งานอันยิ่งใหญ่ “ไม่ใช่เอาแต่หาเงิน ผมอยากให้ผลงานที่ผมสร้างเป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์ และความทรงจำของมนุษย์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้”

### เชิงอรรถบทที่ 3

1. ทิโมธี เลียร์ (Timothy Leary 1920-1996) นักจิตวิทยาชื่อดังชาวเมริกัน เป็นผู้เสนอว่า LSD ซึ่งเป็นยาเสพติดที่ออกฤทธิ์กระตุ้นและหลอนประสาท ถ้าให้ภายใต้การควบคุมอย่างเหมาะสม จะมีประโยชน์ต่อจิตวิญญาณ เขายกตัวอย่างสูบสูบตัวเองขณะบรรยายในห้องเรียนวิชาภาษาไทย 1960 (แหล่งข้อมูล: คำอธิบายจากบล็อกโดยเนชั่น <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=654712>)
2. “Turn on, tune in, drop out” เป็นสloganในกลุ่มժาร์แอลด์รวม เป็นที่รู้จักแพร่หลาย เพราะทิโน่ เลียร์ นำมายุคในปี 1967 “turn on” หมายถึง การย้อนกลับเข้าไปสู่จิตใจเพื่อกระตุ้นส่วนประสาทและพัฒนาระบบในร่างกายให้ผันผสัตต่อการรับรู้ในหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนเหตุผลและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวเองเหล่านั้น การแสดงยาเสพติดเป็นวิธีหนึ่งที่จะเข้าถึงสภาพนี้ “tune in” หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์อย่างกตಮกับโลกรอบๆ ตัว แสดงความคิดและความรู้สึกในมา ที่อยู่ภายในของคน และทำให้เกิดชื่นชื่ง “drop out” หมายถึง กระบวนการภายนอกตัวออกจากสภาพที่ไม่พึงประสงค์ การทิ่งพาดหัวลง การลับบันเดอกภาพของตนเอง การเดือด และการเปลี่ยนแปลง (แหล่งข้อมูล: แปลจากเว็บไซต์วิพิธेय)
3. มหาภารตะอีเลียด (*Iliad*) มหาภารตะยุคกรีกโบราณ ประพันธ์โดยโอดิเซีย เผ้าเรื่องสังหารระหว่างเมืองทรอยกับเมืองกรีก
4. สงครามเพลอพอนเนเซียน (Peloponnesian War) เป็นสงครามกลางเมืองระหว่างเอเธนส์ กับสpartaที่รัฐเพลอพอนเนเซียนนำโดยรัชตปาร์ตยา เกิดขึ้นในยุคกรีกโบราณ ระหว่างปี 431-404 ก่อนคริสตกาล

# ATARI และ อินเดีย

## และ กับ ศิลปะการออกแบบเกม

*Atari*

กุมภาพันธ์ 1974 หลังจากวนเวียนอยู่ในมหาวิทยาลัยรีดได้ 18 เดือน จีอบส์ก็ตัดสินใจย้ายกลับไปอยู่กับพ่อแม่ที่โลสอัลโตส แล้วเริ่มทำงานทำ ซึ่งไม่ยกนักช่วงเพื่องฟูที่สุดในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะงานในหนังสือพิมพ์ the San Jose Mercury มีตำแหน่งงานด้านเทคโนโลยีว่างมากมายหนาถึง 60 หน้า มีโฆษณาชิ้นหนึ่งที่เตะตาจีอบส์ “งานสนุก ผิดๆ” วันนั้นเขาเดินเข้าไปที่ล็อบบี้ของบริษัทผู้ผลิตวิดีโогame Atari บอกผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลของบริษัท ที่ยังตกใจกับทรงผมและเสื้อผ้ารกรุงรังของเขามาก่อน ว่า เขายังไม่ยอมไปไหนจนกว่าจะได้งาน

ขณะนั้น Atari เป็นบริษัทที่คร่าว ก็อย่างทำงานด้วย ผู้ก่อตั้งเป็นผู้ประกอบการร่างสูงใหญ่ชื่อ โนแลน บุชเนล เป็นคนมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีเสน่ห์ ท่าทางเป็นติดปínมีเลิ่ห์เหลี่ยมหน่อยๆ พอมีชื่อเสียง ขอบขับรถໂຮลສราอย์ซ์เที่ยว เสพยาประชุมพนักงานขณะที่ตัวเองยังนอนอยู่ในอ่างอาบน้ำร้อน บุชเนลเป็นอีกคนหนึ่งที่สามารถเปลี่ยนเสน่ห์ของตัวเองให้เป็นปฏิกิริยาให้พริบอันเฉียบคม ใช้ในม่าน้าว ข่มขู่ หรือบิดเบือนความจริงได้ด้วยบุคลิกภาพอันมีพลังของเข้า เหมือนที่ไฟร์ด์แลนด์เคยทำ และจีอบส์จะเรียนรู้ในเวลาต่อมา หัวหน้าวิศวกรของ Atari คือ อัล อัลคอร์น ชายร่างใหญ่ ใจดี มีเหตุมีผล ทำงานบนพื้นฐานความเป็นจริง อัลคอร์นพูดว่าตัวเอง

เป็นผู้ให้บุญคุณเดียวในบริษัทที่พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของบุชเนล และเคยดึงให้ความกระตือรือร้นของเขารอดแล่นน้อยลงบ้าง

ปี 1972 บุชเนลให้อัลคอร์นประดิษฐ์ตู้เกมแบบหยอดเหรียญ เกมนั้นคือ Pong ที่ผู้เล่นสองฝ่ายต้องพยายามเลื่อนเส้นที่ทำหน้าที่คล้ายไม้ตีปิงปองเพื่อรับและเด้ง จุดเรืองแสงบนจอให้ข้ามไปฝั่งตรงข้าม (ถ้าคุณอายุต่ำกว่า 30 ปี ให้ลองถามพ่อแม่ดูว่าเกม Pong ที่ว่านี้เล่นอย่างไร) ด้วยเงินทุนเพียง 500 เหรียญ เขายังสร้างตู้เกมหยอดเหรียญแบบมีคอนโซล ตั้งไว้ที่บาร์แห่งหนึ่งบนถนนเอล กามิโน เรอัล ในชั้นนีเวล หลังจากนั้นไม่กี่วัน มีคนโทรศัพท์มาบอกว่าเครื่องพัง บุชเนลรีบส่งอัลคอร์นออกไปดู ปรากฏว่าสาเหตุที่เครื่องไม่ทำงานเพราะมีเหรียญ 25 เซ็นต์เข้าไปอัดแน่นจนหยอดเหรียญอิกไม่ได้ ตู้เกมของบุชเนลและอัลคอร์นเจอแจ็กพอตเข้าให้แล้ว

ตอนที่จีบส์สามารถเท้าแตะเข้ามาของงานทำในลือบบีบีริชท์ Atari อัลคอร์นเล่าว่า “มีคนไปบอกผมว่า ‘มีเด็กอิปปีอัญในลือบบี บอกว่าจะไม่ยอมไปไหนจนกว่าเราจะจ้างเขา จะให้โทรเรียกตำรวจหรือให้เด็กนั้นเข้ามาดี’ ผมเลยบอกให้ไปเรียกเข้ามา!”

และแล้วจีบส์ก็ได้เป็นหนึ่งในพนักงาน 50 คนแรกของ Atari เขายังงานเป็นช่างเทคนิค ได้ค่าจ้างชั่วโมงละ 5 เหรียญ อัลคอร์นเล่าว่า “นักย้อนไปอิกที่ เป็นเรื่องแปลกเหมือนกันที่เราจ้างเด็กเรียนไม่จบจากรีด แต่ผมเห็นอะไรบางอย่างในตัวเขา สตีฟเป็นคนฉลาดมาก กระตือรือร้น ตื่นเต้นกับเรื่องเทคโนโลยี” อัลคอร์นให้จีบส์ทำงานกับวิศวกรตรวจสอบชื่อ ตอน แลงก์ แคร์วันเดียวนางก์ก็บ่นว่า “เจ้าอิปปีนั้นกลืนตัวแรงเป็นบ้า เขายังไงกับผมทำไม่หวะ ทนไม่ไหวแล้ว” จีบส์เชื่อว่าการกินอาหารมังสวิรติผลไม้ นอกจากป้องกันไม่ให้เกิดเมือกพิษแล้ว ยังป้องกันการเกิดกลินตัวได้ด้วย โดยไม่ต้องใช้ยากำจัดกลินตัวหรืออาบน้ำปอยนัก แต่ดูเหมือนทฤษฎีนี้จะไม่เป็นความจริง

แลงก์กับพนักงานคนอื่นๆ “ไม่อยากทำงานกับจีบส์ แต่บุชเนลหาทางออกได้ “เรื่องนิสัยกับกลินตัวไม่ใช่ปัญหาสำหรับผม สตีฟเป็นตัวแบบก็จริง แต่ผมชอบเขามากกว่าทางออกโดยให้เขารаботาภกคัลคัลแทน” จีบส์จะเข้ามาทำงาน

หลังจากแลงก์และพากลับบ้านไปแล้ว แม้จะทำงานแยกจากเพื่อนพนักงาน ส่วนใหญ่ ชื่อเสียงของเขาก็ยังกระซิบว่าเป็นคนแรงและโกรัง ปอยครั้งเวลาทำงานร่วมกับคนอื่น เขามักด่าว่าเพื่อนร่วมงานแรงๆ ว่า “ไม่เหมือนความ” จีบส์ยังยืนยันถึงที่เขาพูดในครั้งนั้นโดยบอกว่า “สาเหตุเดียวที่ทำให้ผมกล้ายเป็นคนเด่น ก็เพราะคนอื่นไม่ได้เรื่องสักคน”

แม้จะยโสโหง (บางที่อาจเป็นเพราะสิ่งนี้ก็ได้) ที่ทำให้นายใหญ่ที่ Atari ชอบเขาบุชเนลเล่าว่า “เข้าเป็นคนมีปรัชญามากกว่าคนอื่น ผมเคยนั่งตกกับเขาว่า ชีวิตคนเราควรปล่อยให้เป็นไปตามใจปราถนา หรือว่าชีวิตถูกกำหนดให้แล้วด้วยปัจจัยบางอย่างที่อยู่เหนือการควบคุม ผมเองค่อนข้างเชื่อว่าหล่ายอย่างในชีวิตคนเราถูกโปรแกรมมาแล้ว ถ้ามีข้อมูลเพียบพร้อม เราจะคาดได้ว่าเราจะทำอะไร แต่สตีฟไม่เชื่อย่างนั้น” การมองโลกในแบบของจีบส์สอดคล้องกับศรัทธาที่ว่า ถ้ามุ่งมั่นตั้งใจ ก็สามารถกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นได้

จีบส์ได้เรียนรู้หล่ายอย่างที่ Atari เขาช่วยพัฒนาเกมสำหรับตู้เกมยอดเรียบหล่ายเกม โดยให้ชิปช่วยทำให้เกมดูสวยงามและเล่นสนุก ความไม่ลดลงและความพยายามทำให้ทุกอย่างเป็นไปตามต้องการของบุชเนลยังทำให้จีบส์ประทับใจ จีบส์ชอบความเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนของวิดีโอเกมของ Atari ไม่ต้องมีคุณมีสอนเล่น นักศึกษาเมายากลีนได้ ตู้เกม Star Trek มีคำอธิบายแค่ 2 ข้อ คือ “1) หยุดเรียบ 2) ระวังเจ้าคลิงกอน” (ตัวรายร้ายในหนังเรื่อง Star Trek - ผู้แปล)

แต่ใช่ว่าเพื่อนร่วมงานที่ Atari จะไม่ชอบขึ้นหน้าจีบส์ไปเสียทุกคน จีบส์สนใจกับช่างเขียนแบบชื่อ รอน เวียน ซึ่งเคยเปิดบริษัทผลิตตู้เกมยอดเรียบได้ไม่นาน ก็เจ็บ แต่จีบส์ชอบใจเดียวกับการเปิดบริษัทของตัวเอง เขายเล่าว่า “รอนเป็นคนน่าทึ่งมาก เขายเปิดบริษัทมาแล้วหลายครั้ง ผมยังไม่เคยเจอกับใครเปิดบริษัทของตัวเองมาก่อน” จีบส์เสนอให้เวียนร่วมหันทำธุรกิจ โดยบอกว่าจะหาทางยืมเงิน 50,000 เหรียญมา แล้วมาช่วยกันออกแบบตู้เกมยอดเรียบขายกัน แต่ตอนนั้นเวียนยังเข็ญกับเรื่องธุรกิจ เดยบปฏิเสธไป “ผมบอกสตีฟว่าตนเป็นวิธีเสียเงิน 50,000 เหรียญที่เร็วที่สุด แต่ผมก็ชื่นชมที่สตีฟมีไฟอย่างทำธุรกิจของตัวเอง”

จีบส์จะไปหาเวียนที่อพาร์ตเมนต์ในสุดสปดาห์หนึ่ง นั่งคุยกันเรื่องปรัชญา

เหมือนเคย แล้วเวย์นก็เปรยขึ้นว่า เขาไม่อะไรบางอย่างอยากบอกจีบส์ “หรือเรารู้ว่าวนายอยากบอกอะไร เรารู้ว่าวนายชอบผู้ชาย ใช่มั้ย” จีบส์ตอบกลับไปซึ่งเวย์นก็ยอมรับ “นั่นเป็นครั้งแรกที่ผมได้รู้จักกับคนที่ผมรู้ว่าเขาเป็นเกย์ เวย์นทำให้ผมรู้ว่าเกย์เป็นอย่างไร” มีอยู่ครั้งหนึ่งจีบส์ถามเวย์นตรงๆ ว่า “เวลานายเห็นผู้หญิงสวยๆ นายรู้สึกยังไง” เขายตอบว่า “ก็เหมือนเวลาเห็นม้าสวยๆ เห็นแล้วชอบ แต่ไม่อยากนอนด้วย ชอบเพราะว่ามันสวยเท่านั้น” เวย์นเล่าว่าเขารู้สึกอยากบอกเรื่องนี้กับจีบส์ “ไม่มีใครใน Atari รู้เรื่องนี้เลยนะโดย รับรองได้ เราบอกเรื่องนี้ให้คนรู้ไม่กี่คนในโลกนี้” เวย์นเล่าให้ฟังว่า “ผมเชื่อว่าผมบอกให้สตีฟรู้ได้ เขากำช้ำใจ และไม่มีผลกับความเป็นเพื่อนของเรา”

ວິທີ

เหตุผลหนึ่งที่ทำให้จีอับส์อย่างมีเงินในตอนต้นปี 1974 เพราะโรเบิร์ต ไฟร์ด์แลนด์ ซึ่งเคยเดินทางไปอินเดียมาแล้วเมื่อตุลาคมปีก่อนหน้า ได้คะยันคะยอให้เข้าเดินทางไปอินเดียเองสักครั้งเพื่อค้นหาจิตวิญญาณของตัวเองบ้าง ไฟร์ด์แลนด์เคยเรียนกับนิม คาโนลี บานา (มหาราช-จี) ซึ่งอิปปีในยุค 1960 ยกย่องให้เป็นกูรูผู้รอบรู้ จีอับส์ เลยตัดสินใจว่าจะไปอินเดียบ้าง เขาชวนแมเนียล คือตเคไปเป็นเพื่อน เขามีได้ต้องการ แค่การผจญภัย จีอับส์อธิบายว่า “มันเป็นการเดินทางเพื่อแสวงหาอย่างแท้จริง ผสมกับการเรื่องการหยั่นรู้มานานแล้ว พยายามค้นหาตัวตนว่าผมเป็นใคร หมายความกับอะไร” คือตเคเล่าเพิ่มเติมว่า แรงผลักดันอีกอย่างหนึ่งเป็นเพราะจีอับส์ไม่รู้ว่าพ่อแม่ที่แท้จริงของเขายังคือใคร “มันเหมือนมีช่องว่างอยู่ในตัวเขา และเขายังพยายามหาทาง เติมมันให้เต็ม”

ตอนที่จีอับส์บอกคนในบริษัทว่าจะขอลาออกเพื่อเดินทางไปพับกูรูในอินเดีย อัลคอร์นเห็นเป็นเรื่องขัน “สตีฟเดินมาหา จ้องหน้าผมเข้มงวดแล้วบอกว่า ‘กำลังจะไปหาภูรู’ อย่างให้ผมช่วยออกเงินให้ด้วย ผมเลยตอบกลับไปว่า ‘จะบ้าหรือ ไม่มีทาง!’” แล้วอัลคอร์นก็นิ่อกอกว่า บริษัทกำลังทำชุดเกมสำหรับส่งต่อไปมีวนิคเพื่อประกอบเป็นตู้เกมยอดหรือญูชาต์ต่อให้ผู้ขายส่งรายหนึ่งในเมืองตูริน แต่เครื่องยังมีปัญหา

เพราะถูกออกแบบมาสำหรับใช้กับเฟรมเรตในสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีอัตราความเร็ว 60 ภาพต่อวินาที แต่ในยุโรปเฟรมเรตมีอัตราความเร็วภาพเพียง 50 ภาพต่อวินาที เท่านั้น อัลคอร์นช่วยคิดหาวิธีแก้ไขกับจีอบส์ และเสนอให้เข้าช่วยแก้ปัญหานี้ โดยให้เดินทางไปยุโรปและจะออกค่าใช้จ่ายให้ อัลคอร์นบอกจีอบส์ว่า “อย่างน้อยที่สุด นายก็ใช้เงินน้อยกว่าถ้าเดินทางจากยุโรปไปอินเดีย จริงมั้ย” จีอบส์ตอบว่า “อัลคอร์น จึงมีส่วนช่วยจีอบส์ในการกิจนี้ เขายอกฝากไปด้วยว่า “เจอถูมีอะไร ฝากสวัสดี ด้วยละกัน”

จีอบส์แก้ปัญหาเครื่องอยู่ในมิวนิค 2-3 วัน แต่ระหว่างนั้นก็ทำให้บรรดาผู้จัดการ ขายเยอรมันที่แต่ละคนใส่เสื้อสูทให้ถึงกับพูดไม่ออก และบ่นกับอัลคอร์นว่าจีอบส์ แต่งตัวแย่และกลิ่นตัวแรงมากกับข้อทาน แต่มีพฤติกรรมหยาบคายอีกด้วย “ผมถามกลับไปว่า ‘แล้วเขากับปัญหาให้คุณได้หรือเปล่าล่ะ’ พวgnั้นตอบว่า ‘ได้’ ผมเลยบอกว่า ‘ถ้ายังมีปัญหาอีก ก็โทรมาเลย ผมยังมีอีกหลายคนที่เหมือนสตีฟที่พร้อมจะลงไปช่วย!’” พวgnั้นบอกว่า “ไม่ต้องแล้ว คราวหน้าจะจัดการเอง” ตัวจีอบส์เองก็กลุ่มใจเหมือนกัน เพราะที่เยอรมันนี้มีแต่เนื้อกับเนื้อเชือเทศ เขากลับมาบ่นกับอัลคอร์นว่า “พวgnั้นไม่มีแม้แต่คำใช้เรียนักมั่งสวิริตด้วยซ้ำ”

จีอบส์รู้สึกสบายขึ้นเมื่อนั่งรถไฟล์ไปพบผู้จัดจำหน่ายที่เมืองตูรินในอิตาลี พาสต้าและอัซยาดัยที่เป็นมิตรของเจ้าภาพที่นั่นดีกว่ามาก เขาร่ำล่าว่า “2-3 สัปดาห์ ในตูรินเป็นช่วงเวลาที่วิเศษมาก ตูรินเป็นเมืองอุดหนากรุ่มที่นำตื่นเต้น ผู้จัดจำหน่าย ก็ใจดีมาก เขาราบบุญมาก ไปกินอาหารเย็นข้างนอกทุกคืนที่ร้านอาหารตามสั่ง มีแค่ 8 โต๊ะและไม่มีเมนู คุณอยากกินอะไร ก็บอกไป พ่อครัวก็จัดการทำมาให้ มีโต๊ะหนึ่งที่ทางร้านสำรองไว้ให้ประธานกรรมการบริษัท Fiat เป็นร้านที่ยอดมาก” หลังจากนั้นเขาก็เดินทางต่อไปที่เมืองลูกาโนในสวิตเซอร์แลนด์ “ไปอยู่กับลุงของไฟร์ด์แลนด์ แล้วบินต่อไปอินเดีย

พอลจากเครื่องบินที่นิวเดลี เขารู้สึกได้ถึงคลื่นความร้อนจากพื้นสนามบิน ทั้งที่เพิ่งจะเข้าเดือนเมษายนเท่านั้น ก่อนออกเดินทางเขามีชื่อใจร้อนมา แต่ปรากฏว่าห้องพักเต็ม ก็เลยให้แท็กซี่พาไปหาที่พักที่คิดว่าดี “ผมเชื่อว่าเจ้าคนขับแท็กซี่ นั้นคงได้ค่านายหน้ามาแหงๆ เพราะมันพามไปที่ไหนก็ไม่รู้” พอยไปถึงจีอบส์ถ้า

เจ้าของว่า น้ำที่ใช้ในโรงแรมเป็นน้ำกรองหรือเปล่า แล้วก็ลงเรื่อตามที่เจ้าของบอก “เป็นเดียวไร่คบิดกีถามหา ผมปวยอย่างแรง ให้ขึ้นสูง น้ำหนักลดจาก 160 เหลือแค่ 120 ปอนด์ในอาทิตย์เดียว”

พออาการดีขึ้น แข็งแรงพอที่จะเดินทางได้ จ็อบส์ก็ตัดสินใจว่าต้องออกจากนิวเดลี เขามุ่งหน้าไปที่เมืองหิริทวาร ทางตะวันตกของอินเดีย ใกล้ต้นแม่น้ำคงคา ที่เมืองนี้ทุกๆ 3 ปีจะมีการจัดพิธีกรรมทางศาสนาอันยิ่งใหญ่ที่เรียกว่า “เมลา” ในปี 1974 เป็นปีครบรอบ 12 ปี พิธีที่จัดขึ้นในปีนั้นจึงยิ่งใหญ่มาก เรียกว่า “กุมภเมลา” มีคนกว่า 10 ล้านคนหลังไหลจากทั่วทุกสารทิศมารวมกันที่เมืองนี้ (ซึ่งมีขนาดพอกับเมืองพาโล อัลโต ที่มีประชากรเพียง 100,000 คนเท่านั้น) จ็อบส์เล่าว่า “มองไปทางไหน ก็มีแต่บุษัยคีศักดิ์สิทธิ์เต็มไปหมด มีเต็นท์ครุบากอาจารย์มากมาย มีคนเข้าชั่งด้วยมีทุกอย่าง ผมอยู่ที่นั่นได้ 2-3 วันแล้วก็คิดว่าควรออกจากเมืองนั้นดีกว่า”

เขานั่งรถไฟต่อรถบัสไปหมู่บ้านแห่งหนึ่งในเมืองไนนิทาล ซึ่งอยู่เชิงเขา himalay เป็นสถานที่ที่ภูรูนีม คาโรลี บานา อาศัยหรือเคยอาศัยอยู่ ตอนที่จ็อบส์เดินทางไปถึงภูรูท่านนั้นหาชีวิตไม่แล้ว หรืออย่างน้อยที่สุดก็คงไม่ได้อยู่ในร่างเดิม จ็อบส์เข้าห้องพักที่มีฝุ่นนอนกับพื้นจากครอบครัวชาวอินเดียที่ช่วยจัดหาอาหารแบบมังสวิรติให้ซึ่งทำให้เขาอาการดีขึ้นมาก “มีหนังสือ *Autobiography of a Yogi* ที่นักเดินทางคนก่อนทิ้งไว้อยู่เล่นหนึ่ง ผมนั่งอ่านวันละหลายครั้ง เพราะไม่ค่อยมีอะไรทำ ผมเดินจากหมู่บ้านหนึ่งไปอีกหมู่บ้านหนึ่ง และอาการจากโรคบิดกีดีขึ้น” ที่บริเวณอเศร ของชาวอินดูในແບນนั้น จ็อบส์ได้รู้จักกับแลรรี่ บริลเลียน นักวิทยาการระบาดซึ่งมาปักหลักทำงานกำจัดโรคไข้ทรพิษ และต่อมามาได้มาช่วยงานของหน่วยงานด้านสาธารณสุขของ Google และมูลนิธิ Skoll Foundation (มูลนิธิที่ทำงานส่งเสริมวิสาหกิจเพื่อสังคม สำนักงานใหญ่อยู่ในซิลิคอน แวลเลย์ รัฐแคลิฟอร์เนีย - ผู้แปล) บริลเลียนยังคงเป็นเพื่อนกับจ็อบ斯มาตลอดชีวิต

คราวหนึ่งมีคนเล่าให้จ็อบส์ฟังว่า มีโยคีอินดูหนุ่มกำลังจะจัดพิธีชุมนุมสาวกที่คุณานิชเชิงเขา himalay ของนักธุรกิจที่ร่ำรวยรายหนึ่ง “ฟังดูเป็นโอกาสดีที่จะได้พบโยคีผู้เคร่งศาสนา และพูดคุยกับบรรดาสาวก แม้ยังได้กินอาหารด้วย ลักษณะนี้ ก็คงไม่ใช่เรื่องง่าย” จ็อบส์ก็ตัดสินใจเดินทางไป “ขอรับรองว่า ไม่ใช่เรื่องง่าย”

โยคีนั่น ซึ่งอายุมากกว่าจีบส์ไม่นานนัก ซึ่มมาที่เข้าแล้วเริ่มหัวเราะดังลั่น จีบส์เล่าว่า “เขาวิ่งตรงเข้ามาคาดว่าตัวผม ผิวปากแล้วพูดว่า ‘เจ้าเด็กหารากເຂຍ’ ผมไม่ได้ปลื้มกับความสนใจนี้เลย” โยคีนั่นคัวมีจีบส์ พาเข้าออกไปจากกลุ่มคนที่นั่งกวนอยู่ แล้วพาเดินขึ้นไปที่เนินเขา ซึ่งมีบ่อน้ำและแองน้ำเล็กๆ “เราลงลง แล้วโยคีก็วักเข้าไปมีดโกนอกรมา ผมคิดว่าไ้อันท่าจะบ้า ผมซักใจไม่ดี จากนั้นเขาก็เอาสบู่มาหนีก้อน ตอนนั้นผมໄວ่ผมยาวรุ่งรังมาก เขาราบบันหัวแล้วก็โภนให้แล้วกว่า เขาได้ช่วยให้สุขภาพผมดีขึ้น”

ແಡเนย์ล ດົກຕະເດີນທາງຕາມນາໃນຕັ້ນຖຸຮອນ ຈຶບສົກລັບໄປທີນິວເດືອນປັບເຫຼືອ ທັງສອງຄົນນັ່ງຮັບສະເພີ້ນທາງໄປເຊື່ອຍໆ ແບບໄວ້ຈຸດໝາຍ ມາດີງຕອນນີ້ ຈຶບສົມໄດ້ພຍາຍາມອອນຫາຜູ້ທີ່ໃຫນທີ່ຈະມາທຳໄຫ້ເຂົາອົບຮູ້ມາກັ້ນ ຕຽບກັນຂ້າມ ເຂົາກຳລັງຄົ້ນຫາໜ້າທາງສູກາຮ່າງຮູ້ດ້ວຍການບຳເພີ່ມຕະບະ ອູ້ຍ່ອງຢ່າງສັນໂດຍແລະເຮືອນ່າຍ ແຕ່ເຂົາໄມ້ອາຈບຣດຸຄວາມສົງບາຍໃນຈິຕາ ດົກຕະເຈຳໄດ້ວ່າ ຈຶບສົທະເລາດເສີຍງົດກັບຜູ້ໜູ້ງົງອືນດູຄົນນີ້ໃນຕລາດຂອງໜູ້ບ້ານ ອ້າງວ່າເຮົອຜສນ້າໃນນີ້ຂໍາຍໃຫ້ເຂົາ

ແຕ່ດີ່ງອ່າງໄວຈຶບສົກເປັນຄົນມື້ນ້າໃຈ ຕອນເດີນທາງໄປດີ່ງມື່ອມາລີ ໄກລ້ພຣມແດນທີເບີຕ ຖຸນອນຂອງດົກຕະເຖິງຂ່າຍໄປ ຕ້ວແລກເຈີນຊື່ອຍ້ໃນນັ້ນກໍ່ຫຍີໄປດ້ວຍ ດົກຕະເລ່າວ່າ “ສົດີຟອກເຈີນຕ່າອາຫານແລະຄ່າຮັກລັບນິວເດີ່ໄຫ້ ແມ່ນຍັງໄໝເຈີນທີ່ແລ້ວອູ້ອືກ 100 ແຮັງຢູ່ໄໝເພີໄໝໃຫ້ດ້ວຍ”

ໜັງຈາກອູ້ໃນອິນເດີຍ 7 ເດືອນ ຈຶບສົກເດີນທາງກຳລັບບ້ານໃນຖຸໃບໄນ້ຮ່ວງປິນ້ນ ຮະຫວ່າງທາງເຂາແວລອນດອນ ເພື່ອເຢີມຜູ້ໜູ້ງົງຄົນນີ້ທີ່ຮູ້ຈັກກັນຮະຫວ່າງອູ້ໃນອິນເດີຍ ຈາກລອນດອນເຂາຕີ່ຕ້ວ່າເຫັນເຂົາເໝາລົມຄາຖຸກບົນກຳລັບໂອັດແລນດ໌ ຮະຫວ່າງອູ້ໃນອິນເດີຍ ເຂົາເຢີນຈົດໝາຍຕິດຕ່ອກກັບທາງບ້ານແດ່ໄມ່ກໍ່ຄັ້ງ ໂດຍຈະແວຮັບຈົດໝາຍທີ່ສໍານັກງານຂອງອເມຣິກັນ ເອັກຊີເພຣສໃນນິວເດີ່ ພ້ອມແຈ້ງແປລກໃຈທີ່ຈູ້າ ໄດ້ຮັບໂທຣສັບທັນທີ່ຈາກລູກຊາຍໃຫ້ໄປຮັບທີ່ທ່າອາກາຫຍານໂອັດແລນດ໌ ທັງສອງຂັບຮົກເຈີນໄປໂລສອລໂຕສທັນທີ່ “ຕອນນັ້ນພົມຫວ້າເກີຍນ ໄສເສື່ອແຂກ ພົວເກີຍນແດດ ພົມນັ້ນອູ້ຕຽນນັ້ນ ພ້ອກັບແມ່ເດີນຜ່ານໜ້າໄປ ກຳລັບໄປກຳລັບມາອູ້ 5 ເຫັນ ຈົນແມ່ສັງເກດເຫັນແລ້ວທຸກວ່າ ‘ສົດີຟ ນັ້ນລູກໃໝ່ໃໝ່’ ພົມເລີຍທັກຕອບ”

ເນື້ອກຳລັບມາດີງບ້ານໃນໂລສອລໂຕສ ຈຶບສົໃໝ່ເລາກັບກາຮັນຫາຕ້າວດນ ແສວງຫາ

เส้นทางสู่การหยั่นรู้ ทุกวันในตอนเข้าและเย็น เขายังนั่งสมาธิและศึกษาคำสอนของนิกายเช่น ระหว่างวันบางทีก็จะไปนั่งเรียนวิชาพิสิกส์หรือวิศวกรรมศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

## ॥สองへ

จีบส์สนใจศาสตร์และปรัชญาของชาวตะวันออกอย่างจิงจัง ทั้งอินดู พุทธนิกาย เช่น และการแสวงหาหนทางสู่การหยั่นรู้ นั้นไม่ใช่แค่ความอยากรู้อยากเห็นธรรมดายิ่ง ที่ผ่านมาแล้วผ่านไปของเด็กหนุ่มวัย 19 ปี ตลอดชีวิตเขายังแสวงหาและบำเพ็ญศีล ขั้นพื้นฐานตามความเชื่อทางศาสนาของโลกตะวันออก เช่น การเน้นที่ปัญญาที่ได้จากการรับรู้ อันได้แก่ความเข้าใจที่ได้จากการทำสมาธิ อีกหลายปีต่อมา ขณะนั่งอยู่ในสวนที่บ้านในพาโล อัลโต จีบส์เล่าให้ฟังว่าการเดินทางไปอินเดียครั้งนั้น มีผลอย่างลึกซึ้งต่อชีวิตของเขาย่างไร

สำหรับผม ตอนกลับมาอเมริการาวนั้น ผมเกิดอาการ culture shock มากกว่าตอนไปอินเดียเสียอีก คนชนบทในอินเดียมีไฟให้ภูมิปัญญาอย่างที่เราใช้ พากเขาใช้สัญชาตญาณเป็นหลัก และสัญชาตญาณของพากเขา พัฒนาไปไกลกว่าที่ได้ในโลก ในความคิดของผม สัญชาตญาณมีพลังมาก มีพลังกว่าความรู้ทั้งหลาย และส่งผลกระทบอย่างมากกับงานที่ผมทำ

วิธีคิดแบบใช้เหตุผลของคนตะวันตกไม่ใช่สิ่งที่มีติดตัวมากับมนุษย์ มันเกิดจากการเรียนรู้และเป็นความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของอารยธรรมตะวันตก คนในหมู่บ้านชนบทอันห่างไกลในอินเดีย 'ไม่มีใครเรียนเรื่องแบบนี้' เขายังเรียนเรื่องอื่น ซึ่งบางทีก็มีค่ามาก แต่บางทีก็ไม่มีประโยชน์เลย นั่นคือพลังแห่งสัญชาตญาณและปัญญาที่เกิดจากการปฏิบัติ

อยู่หมู่บ้านในอินเดีย 7 เดือน พอกลับมา ผมเห็นสารพัดความบ้าคลั่ง ของโลกตะวันตก รวมทั้งความสามารถในการคิดเชิงเหตุผล ถ้านั่งสังเกต คุณจะรู้ว่าจิตของเราว่ากุ่นแค่ไหน ถ้าพยายามทำให้จิตสงบ จะยิ่งรู้สึกแย่

แต่พอฝึกนานๆ เข้า จิตจะสงบลงได้ และเมื่อนั้นจะมีช่องให้คุณรับรู้ หรือได้ยินอะไรอย่างอื่นที่จะເຍີດຂຶ້ນ นั้นคือเวลาที่สัญชาตญาณของคุณเริ่ม เป็นบาน คุณจะเริ่มมองเห็นได้อย่างชัดเจนขึ้น และอยู่กับปัจจุบันมากขึ้น เมื่อจิตนิ่ง คุณจะเห็นหลักสิ่งหลักอย่างที่คำนิยมอยู่ในขณะนั้น เห็นมากกว่า ที่เคยเห็นมาก่อน เรื่องแบบนี้เป็นวินัย ต้องอาศัยการฝึกฝน

วิถีแห่งเซนมีอิทธิพลอย่างลึกซึ้งต่อชีวิตผู้ตั้งแต่นั้นมา จนผู้คนคิด อยากไปปฏิบูน “ไปที่วัดเอเซจ แต่ครูที่ปรึกษาด้านนี้บอกว่าไม่ต้องไปก็ได้ เพราะ ที่นี่มีอยู่แล้วทุกอย่าง ท่านพูดถูก ผู้ใดเรียนรู้คำสอนในนิกายเซนข้อนี้ ที่ว่า เมื่อได้ก็ตามที่คุณตั้งใจจะเดินทางข้ามโลกไปหาอาจารย์ อาจารย์จะ มาหาคุณเองถึงบ้าน

จีบส์ได้พบอาจารย์สอนวิถีแห่งเซนมากๆ บ้านในโลสอัลโตส ชื่อ ชุนวิชา ชุชุกิ เขายืนหนังสือชื่อ Zen Mind, Beginner's Mind และเปิดศูนย์ศึกษาวิถีแห่งเซนใน ชานฟราნซิสโก อาจารย์ท่านนี้จะมาที่โลสอัลโตสทุกเย็นวันพุธ มาสอนและนั่งสมาธิ กับผู้สนใจกลุ่มเล็กๆ หลังจากนั้นไม่นาน จีบส์และผู้สนใจคนอื่นๆ อย่างเรียน มากขึ้น ชุชุกิจึงให้ผู้ช่วยชื่อ โคบุน ชิโนะ เปิดศูนย์ศึกษาวิถีแห่งเซนแบบเต็มเวลาเพิ่ม อีกแห่งในโลสอัลโตส จีบส์กล่าวเป็นสาภพที่เคร่งครัด รวมทั้งเพื่อนสาวคริสเซน เบرنแนน, แคนเนียล ค็อตเค และอลิซาเบธ ไฮล์มส์ บางทีเขากลับไปปลีกภิเวก คนเดียวที่ศูนย์วิถีแห่งเซนทั้งหมด ใจลัคคาร์เมล เดาน์ตี้ ชื่่อโคบุนสอนอยู่ที่นั่น

ค็อตเคเห็นว่าอาจารย์โคบุนสอนสนุก “สำเนียงภาษาอังกฤษของเขามาเปลกมาก ลีลาการพูดเหมือนกลอนไยกุ มีประโยชน์เด็ดๆ ทึ้งท้ายให้คิด เราจะนั่งฟังเขาพูดไปเรื่อยๆ ครึ่งหนึ่งของเวลาที่นั่งฟัง เรายังรู้เรื่องเลยว่าอาจารย์พูดรึ่งอะไร สำหรับผู้ การไปนั่งฟังอาจารย์โคบุนสอนเป็นเหมือนช่วงพักผ่อนสบายๆ” แต่每逢สาวของเขากลับเข้าถึงมากกว่า ไฮล์มส์เล่าไว้ว่า “เราไปที่สำนักฝึกสมาธิของโคบุน นั่งบนอาสนะ แต่อาจารย์จะนั่งบนยกพื้น เราฝึกวิธีขัดความพุ่งช้า เป็นเรื่องมหัศจรรย์ที่เดียว มีอยู่คืนหนึ่ง ขณะที่พวกเรากำลังนั่งสมาธิกับอาจารย์ ตอนนั้นฝนตกหนัก อาจารย์สอนให้เรารู้จักนำเสียงรอบๆ ตัวเป็นตัวพาให้เรากรีบทับมาสู่สมาธิ”

สำหรับจีบส์ เขายังคงอุทิศตัวเพื่อการเรียนรู้ในเรื่องนี้มาก คือตัวเขามาได้จาก “สตีฟดูอาจารย์จริงอาจารย์มาก คิดว่าตัวเองสำคัญ ผู้อ้างตนไม่ได้เลย” จีบส์ไปพบอาจารย์โดยบุนเดือนทุกวัน ทุกๆ 2-3 เดือนก็จะปลีกภิเวกไปปั่น่ังสมาธิด้วยกัน จีบส์บอกว่า “การได้รู้จักและพูดคุยกับอาจารย์โดยบุนเดือนเป็นประสบการณ์ที่ลึกซึ้งมาก พยายามหาเวลาอยู่กับหานให้มากที่สุด อาจารย์มีภาระเป็นพยาบาลทำงานที่สแตนฟอร์ด มีลูก 2 คน ภาระการทำงาน不堪 ผู้อ้างตนจะปั่น่ังคุยกับอาจารย์ตอนเย็นๆ จนเรอกลับบ้านร้าวเที่ยงคืน แล้วໄล์ฟ์มกลับ” บางทีก็ปรึกษาอาจารย์ว่า เขารู้อุทิศตนเพื่อศาสตราแบบเต็มตัวดีหรือไม่ แต่โดยบุนเดือนสนับสนุน บอกว่าจีบส์สามารถทำงานไปด้วยและปฏิบัติตามแนวทางพุทธศาสนาไปพร้อมกันได้ มิตรภาพระหว่างโดยบุนเดือนจีบส์ยังยืนและลึกซึ้งมาก เขายังเป็นผู้ประกอบพิธีแต่งงานให้จีบส์ในวัย 17 ปีต่อมา

การหมกมุ่นแสวงหาการตระหนักรู้ในตัวเอง (self-awareness)<sup>1</sup> ยังทำให้จีบส์สนใจเข้ารับการบำบัดจิตแบบ primal scream therapy ซึ่งเป็นวิธีที่อาร์เธอร์ เจนอฟนักบำบัดจิตในลอดสแตนเจลีส พัฒนาและได้รับความนิยมมากในขณะนั้น การบำบัดจิตด้วยวิธีนี้พัฒนามาจากทฤษฎีของ פרอยด์ที่กล่าวว่า ปัญหาทางจิตมีสาเหตุมาจากความทุกข์ในวัยเด็กที่ถูกเก็บกดไว้ เจนอฟอธิบายว่า ความเจ็บปวดที่ฝัง根柢ลงในจีบส์สามารถปลดเปลี่องได้ โดยการทำให้ตัวเองหวนกลับไปสู่สภาพเจ็บปวดนั้น ด้วยการเล่า คร่าความรู้ หรือบางครั้งถึงกับตะโกนกรีดร้องออกม่า จีบส์ดูเหมือนจะชอบวิธีนี้มากกว่าการบำบัดด้วยการพูด เพราะได้แสดงอารมณ์และความรู้สึกทางจิตใจมากกว่าการวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เขายังอธิบายว่า “นี่ไม่ใช่เรื่องสำหรับคิด แต่เป็นเรื่องที่คุณต้องทำ หลับตาลง กลั้นหายใจ กระโดดเข้าไป แล้วออกมายังด้านหนึ่งพร้อมปัญญาที่เกิดขึ้น”

มีกลุ่มผู้สนใจวิธีการทำจิตบำบัดของเจนอฟ จัดตั้งศูนย์บำบัดจิต Oregon Feeling Center ในโรงแรมเก่าแห่งหนึ่งในเมืองยูจีน บริหารงานโดยโรเบิร์ต ไฟร์ด์แลนด์ ภูมิ ของจีบส์สมัยที่เรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยรีด ไร์แอปเปิลคลาวันของเข้าตั้งอยู่ใกล้ๆ นั้นเอง (ไม่น่าแปลกใจเลย) จีบส์สมัครเข้าร่วมโปรแกรมบำบัดจิตฯ 12 สัปดาห์ ในปลายปี 1974 ด้วยค่าใช้จ่าย 1,000 เหรียญ จากคำบอกเล่าของคือตัว “ห้องสตีฟ

และผนกกำลังอยู่ในช่วงคันหาตัวเอง ผนกโดยตกลงไปด้วย แต่ผนกไม่มีเงินจ่ายหรากระนั้น"

จีบส์เล่าให้เพื่อนสนิทฟังว่า สาเหตุที่เข้าร่วมการบำบัดจิตในคราวนั้นเป็นเพราะเขาระบุถึงความรู้สึกที่ถูกทอดทิ้ง โดยไม่รู้ว่าใครคือพ่อแม่ที่แท้จริง "ฟอร์ดแลนด์" เล่าว่า "สตีฟอย่างรุ้มร่ากว่าใครคือพ่อแม่ที่แท้จริง เพื่อที่เขาจะได้เข้าใจตัวเองดีขึ้น" พอลและคลาร่า จีบส์ เล่าให้ฟังว่า พ่อแม่แท้ๆ ของจีบส์เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัย และพ่อของเขาก็เป็นคนซีเรียส จีบส์เองยังเคยนึกอยากจ้างนักสืบ แต่ตัดสินใจว่ายังไม่ทำในตอนนั้น "ผนกไม่อยากทำให้พ่อกับแม่เสียใจ" เขาหมายถึง พอลและคลาร่า พ่อแม่บุญธรรมของเขากลับมา

เอลิชาเบธ ไฮล์มส์ เล่าว่า "สตีฟทุรุ่นทุร้ายกับความจริงที่ว่า เขายังเป็นเด็กที่ถูกรับมาเลี้ยง รู้สึกว่ามันเป็นปัญหาใหญ่ทางอารมณ์ที่เขาควรจัดการให้ได้" จีบส์เองก็ยอมรับในเรื่องนี้กับไฮล์มส์ว่า "มันเป็นเรื่องที่รบกวนจิตใจมาก ต้องไฟกัสกับมัน" เขายังเล่าเรื่องนี้อย่างไม่ปิดบังกับเกริก แคลลูน "สตีฟทำมากมายหลายอย่างเพื่อค้นหาตัวเองในเรื่องนี้ เขายังเล่าให้ผนกฟังระยะโดย ทั้งเรื่องการไปรับการบำบัดจิตแบบ primal scream therapy และสมุนไพร เขายังพยายามทำตนเองให้บริสุทธิ์ และลงลึกเพื่อให้รู้ว่า ทำไมเขาจึงรู้สึกดับข้อใจที่เกิดมา สตีฟเล่าว่า เขายังคงมากที่ถูกทอดทิ้ง" แคลลูนเล่า

จอห์น เลนนอน ก็เคยรับการบำบัดจิตแบบนี้ในปี 1970 และเดือนธันวาคมปีเดียวกัน เขายังได้แต่งเพลงชื่อ Mother ร้องเองกับวง the Plastic Ono Band (วงดนตรีที่จอห์น เลนนอน และโยโกะ โอบิโนะ ก่อตั้งเมื่อปี 1969 - ผู้แปล) เนื้อร้องแสดงให้เห็นความรู้สึกของเลนนอนที่มีต่อพ่อซึ่งทิ้งเขาไป และความเสียใจที่แม่ตายตั้งแต่เขายังเป็นวัยรุ่น ท่อนส่วนของเพลงเป็นเสียงเรียกร้องให้หานของเลนนอนว่า "Mama don't go, Daddy come home..." (แม่อย่าจากผนกไป พอกลับบ้านด้วย - ผู้แปล) ไฮล์มส์จำได้ว่าจีบส์มักจะเปิดเพลงนี้ให้ฟังบ่อยๆ

จีบส์บอกภายนอกว่า วิธีของเจนอฟใช้ไม่ได้ผล "เขายังให้ห้ามตามวิธีสำเร็จวุฒิ จนมันกลายเป็นเรื่องง่ายเกินไป เห็นได้ชัดว่าคงไม่มีอะไรดีขึ้น" แต่ไฮล์มส์กลับเห็นว่ามันทำให้จีบส์ดูมั่นใจมาก เขายังเล่าว่า "เวลาสตีฟบำบัดด้วยวิธีนี้ เขายังเหมือนอยู่

อิกโลกนึง เขาเกรี้ยวกราดมาก แต่หลังจากนั้นก็ดูเหมือนจิตใจเขาสุขสงบได้ ระยะหนึ่ง มันใจมากขึ้น และความรู้สึกว่าตัวเองขาดอะไรบางอย่างดูเหมือนจะลดน้อยลง”

จ็อบส์เริ่มเชื่อว่าความสามารถส่งผ่านความรู้สึกมั่นใจนี้ให้คนอื่นได้ และช่วยให้คนเหล่านั้นทำในสิ่งที่เคยคิดว่าทำไม่ได้ ไฮล์มส์เลิกกับคือตเด แล้วหันไปเข้ากลุ่มศาสนาลัทธินึงในชานฟราวนซิสโก ซึ่งเขาจะต้องตัดขาดจากเพื่อนที่เคยรู้จักมาทั้งหมด จ็อบส์ไม่ยอมรับข้อบังคับนี้ วันหนึ่งเข้าขับรถฟอร์ด รันเชโร ไปที่สำนักของลัทธินั้น ประกาศว่าจะพาเธอไปที่สวนแอบเปิลของไฟร์แลนด์ แม้ยังบังคับให้เธอช่วยขับรถด้วย ทั้งที่เธอขับรถเกียร์ธรรมดามาเป็น “พอกออกถนนใหญ่ สตีฟจัดการให้ฉันนั่งที่คนขับ แล้วค่อยเป็นคนเปลี่ยนเกียร์ให้จนรถวิ่งถึงระดับความเร็ว 55 ไมล์ต่อชั่วโมง (ซึ่งเป็นอัตราความเร็วสูงสุดสำหรับการขับรถบนไฮเวย์ในสหรัฐอเมริกา - ผู้แปล) เสร็จแล้วหันไปเปิดเทปเพลง *Blood on the Tracks* (แปลว่า เลือดสาดเต็มทาง - ผู้แปล) ของบีอบ ดีแลน แล้วอนหนุนตักจันหลับไป เขากล่าว เขายังคงเป็นคนชอบคิดว่าตัวเองทำอะไรได้ และคนอื่นก็ต้องทำได้เหมือนกัน เขารู้สึกว่า “ในกำเนิดฉัน นั้นเป็นวิธีทำให้ฉันทำในสิ่งที่ฉันไม่คิดว่าตัวเองทำได้”

นี่คือด้านดีของจ็อบส์ ความสามารถในการทำให้คนอื่นเชื่อเขา ไฮล์มส์บอกว่า “ถ้าคุณไว้ใจเขา รับรองว่าคุณทำได้ ถ้าเขายังตัดสินใจแล้วว่าจะต้องทำอะไร รับรองว่า เขายังคงทำให้มันเกิดขึ้นจริงได้”

## *INN Breakout*

ต้นปี 1975 วันหนึ่งขณะที่อัลคอร์นนั่งทำงานอยู่ในห้องที่ Atari รอน เวียน ถลันเข้ามาตะโกนว่า “เอ๊ะ สตีฟกลับมาแล้ว!”

“ว้าว พาเข้ามาเลย” อัลคอร์นตอบ

จ็อบส์เดินเท้าไปล่าเข้ามา นุ่งผ้าสีเหลือง ในเมื่อมีหนังสือ *Be Here Now* ซึ่งเขาปีนให้อัลคอร์น และบอกให้เขารอ จ็อบส์ถามตรงๆ ว่า “กลับมาทำงานที่นี่ได้มั้ย”

อัลคอร์นเล่าว่า “เข้าดูเหมือนพากลางที่มาจากการ์ตูน แต่ผมก็

ดีใจที่ได้พบเข้าอีก เลยตอบไปว่า “ได้สิ!”

และเพื่อความสามัคคีในหมู่พนักงาน จีบส์ต้องกลับไปทำงานกะตีกเมื่อตอนเดิม วอชเนยก็ซึ่งทำงานที่ HP และเข้าอพาร์ตเมนต์อยู่ใกล้ๆ จะแนะนำหาหลังอาหารเย็น นั่งคุยและเล่นวิดีโ)o เกมเป็นเพื่อน วอชติดเกม Pong ที่ลานโบว์ลิ่งแห่งหนึ่งในชั้นนีเวลมาก เขาระลึกถึงตัวเกม Pong ไว้เล่นเองที่อพาร์ตเมนต์โดยใช้จอโทรทัศน์เป็นจอวิดีโ)o เกม

ปลายฤทธิ์ร้อนปี 1975 ในแลน บุชเนล “ไม่เชื่อว่าวิดีโ)o เกมที่เล่นด้วยปุ่ม Paddle กำลังจะหมดยุค” เข้าพัฒนาวิดีโ)o เกม Pong ชนิดเล่นคนเดียว “ไม่ต้องมีคู่แข่งขัน ผู้เล่นตีลูกบอลใส่กำแพง ถ้าโดนกำแพง อิฐก็จะร่วงลงมา” เขารีบก็จีบส์เข้ามาหาที่ห้องทำงาน ร่างแบบให้ดูบนกระดานดำแล้วส่งให้จีบส์ไปออกแบบวงจรมา บุชเนลบอกว่า ถ้าวงจรที่เขาออกแบบใช้ชิปน้อยกว่า 50 ตัว จะมีใบเซ็ตเดียวให้ตามจำนวนชิปที่ลดลงไป บุชเนลรู้ดีว่าจีบส์ไม่ใช่วิศวกรที่เก่งนัก และได้ถูกว่าเขายังต้องไปขอความช่วยเหลือจากวอชเนยก เพราะเพื่อนแนะนำหากยังอยู่แล้ว “เหมือนจ้าง 2 คนแต่จ่ายเงินเดือนแค่คนเดียว วอชเป็นวิศวกรที่เก่งกว่า” บุชเนลเผยแพร่

วอชเนยกตื่นเต้นมากตอนที่จีบส์มาขอให้ช่วยออกแบบวงจรวิดีโ)o เกมใหม่ แฉมยังจะแปงเงินให้ด้วย เขาร่ำว่า “เป็นงานที่น่าสนุกที่สุดที่เคยทำมาในชีวิต ที่จะได้ออกแบบเกมให้คนเล่น” จีบส์บอกว่างานต้องเสร็จภายใน 4 วันและใช้ชิปให้น้อยที่สุด สิ่งที่จีบส์ไม่ได้บอกก็คือ เขายังคงกำหนดวันส่งงานขึ้นมาเอง เพราะเขาต้องไปช่วยเก็บแอปเปิลที่ไร่ของวัน และที่ไม่ได้บอกอีกอย่างก็คือ เรื่องเงินใบ้นั้น ที่บุชเนลจะให้สำหรับจำนวนชิปที่ใช้น้อยลง

วอชเนยกเล่า “งานแบบนี้ปกติวิศวกรส่วนใหญ่ต้องใช้เวลาหลายเดือน ตอนแรกผมก็คิดว่าคงทำไม่ได้ แต่สตีฟทำให้ผมมั่นใจว่าผมทำได้” วอชเนยกั้งทำงานติดต่อกัน 4 คืนและทำได้สำเร็จในที่สุด ระหว่างทำงานที่ HP ในช่วงกลางวัน เขายังร่างแบบไว้ในกระดาษ พอดีกางานกีริบหาอะไร์กินแบบเร็วๆ แล้วรีบปีงไป Atari นั่งทำงานที่นั่นทั้งคืน พ่าวอชเนยกอกออกแบบวงจรส่วนหนึ่งเสร็จ จีบส์ซึ่งนั่งที่ม้านั่งด้านข้างมือ ก็จะประกอบชิปเข้ากับแผงต่อวงจร (breadboard)<sup>2</sup> ตามแบบนั้น “ระหว่างที่สตีฟประกอบชิ้นส่วนของตามแบบที่ผมเขียน ผมนั่งเล่นเกมแข่งรถ Gran Trak 10

## เกมโปรดของウォชเปรี้ยวๆ

ทั้งสองช่วยกันทำงานจนเสร็จในเวลาเพียง 4 วัน ได้อย่างน่าอัศจรรย์ ウォชเนยกิ๊ฟซิปแค่ 45 ตัวเท่านั้น จากที่หลายคนเล่าให้ฟังมีรายละเอียดต่างกัน แต่ส่วนมากบอกตรงกันว่า จีบส์ให้เงินウォชเนยกิ๊ฟแค่ครึ่งหนึ่งของค่าจ้างปกติ และไม่ได้ให้เงินใบ้นั้นที่บุชเนลให้ที่สามารถประหัดซิปได้ 5 ตัว อีก 10 ปีให้หลังウォชเนยกิ๊ฟเพิ่งมารู้ความจริงว่า จีบส์อมเงินใบันส์ (เมื่อมีคนเอาหนังสือเรื่อง Zap ที่มีประวัติความเป็นมาของ Atari ให้ดู) “ผมคิดว่าตอนนั้นสตีฟคงต้องการเงิน เลยไม่บอกความจริงกับผม”ウォชเนยกิ๊ฟอนนีกิ๊ฟถึงเหตุการณ์ครั้งนั้น ขณะที่เขาเล่า เขายุดพูดเป็นช่วงๆ ยาวๆ หลายช่วง และยอมรับว่าเขาเสียใจกับเรื่องนี้มาก “ผมอยากให้เขาระบุไปตรงมา แค่บอกว่ากำลังต้องใช้เงิน แค่นี้เขาก็รู้ว่าผมยินดียกเงินให้เขายุ่งแล้ว สตีฟเป็นเพื่อนและเพื่อนยื่นมือช่วยเพื่อนด้วยกัน จริงมั้ย” เรื่องนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งสองคนมีนิสัยต่างกัน “จรรยาบรรณเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับผม จนบัดนี้ผมก็ยังไม่เข้าใจว่า ทำไมสตีฟรับเงินมาอย่างหนึ่ง แต่มาบอกผมอีกอย่างหนึ่ง แต่อย่างว่า คนเรามันไม่มีเหมือนกัน” ウォชบ่นให้ฟัง

พอเรื่องนี้แฉออกมานา จีบส์โทรศัพท์หาウォชเนยกิ๊ฟ ปฏิเสธว่าไม่จริง ウォชเนยกิ๊ฟเล่าว่า “สตีฟบอกว่าเข้าจำไม่ได้ว่าได้ทำอะไรอย่างนั้น ถ้าทำจริง ก็ต้องจำได้ เพราะจะนั้นเขาอาจไม่ได้ทำก็ได้” เมื่อผมถามเรื่องนี้กับจีบส์ตรงๆ เขายังเงียบและลังเลอย่างประหลาด ก่อนจะตอบว่า “ผมไม่รู้ว่าเรื่องกล่าวหาแบบนี้มีต้นตอมาจากไหน ผมได้เงินมาเท่าไร ผมก็ให้ウォชไปครึ่งหนึ่ง ผมทำอย่างนั้นเสมอ ウォชเลิกทำงานในปี 1978 จากนั้นก็ไม่ได้ทำอะไรอีกเลย แต่เขาก็ยังได้หุ้น Apple เท่ากับที่ผมได้รับ”

เป็นไปได้หรือไม่ว่าความจำเกิดสับสน และจีบส์ไม่ได้โกร ウォชเนยกิ๊ฟเล่าให้ฟังว่า “อาจเป็นไปได้เหมือนกันที่ผมจำผิดหรือมัวไปหน่อย” พอพูดแล้วเขาก็นิ่งไปสักครู่ก่อนจะพูดต่อว่า “ไม่รอ ก็ผมจำรายละเอียดเรื่องนี้ได้ดี ผมได้รับเช็คเงิน 350 เหรียญ” ウォชเนยกิ๊ฟตอบตามเรื่องนี้กับโน้ตบุ๊กในแทน บุชเนล และอัลคอร์น บุชเนล เล่าว่า “ผมจำได้ว่าเล่าเรื่องเงินใบันส์ให้ウォชฟัง เขายังไงมาก ผมบอกเขาว่า เป็นเรื่องจริงที่ผมให้เงินใบันส์สำหรับซิปแต่ละตัวที่ประหัดได้ พอดียินเรื่องนี้ เขางั้นหัว มีเสียงอื้มๆ ปะทุออกมานา”

ไม่ว่าความจริงจะเป็นอย่างไร วอชเนยก็ยืนยันว่าไม่คุ้มที่จะรื้อฟื้นมันขึ้นมาอีก เขาบอกว่า จีบส์เป็นคนสลับซับซ้อน นิสัยชอบพลิกแพลงบิดเบือนเป็นด้านมีดที่ทำให้เขากลายเป็นคนประஸบความสำเร็จ วอชเนยก็ไม่มีวันเป็นอย่างนั้น แต่เขา ก็ยอมรับว่า ลำพังเขาก็เดียว คงไม่มีปัญญาสร้างบริษัท Apple เมื่อถูกหักไช่เรื่องนี้มากๆ เขายกอุบไว้ว่า “ผมอยากรู้สักนิดว่า ไม่ใช่เรื่องที่ผมอยากรู้มาตัดสินว่า สตีฟเป็นคนอย่างไร”

ประஸบการณ์ในการทำงานที่ Atari ช่วยให้จีบส์รู้วิธีทำธุรกิจและการออกแบบ เขาก็ชอบตู้เกมหยอดเหรียญ Star Trek ของ Atari ว่าเรียบง่ายและใช้งานง่ายดี รอง เกย์น เพื่อนร่วมงานที่ Atari ให้ความเห็นว่า “ความเรียบง่ายคือสิ่งที่สตีฟชอบ มันทำให้เขามาเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับตัวผลิตภัณฑ์อย่างมาก” จีบส์ยังได้ซื้อซับ เกมนิสัยของบุชเนลที่ไม่ชอบฟังคำปฏิเสธจากใจ อัลคอร์นเสริมว่า “โนแลนเป็นคนไม่ชอบฟังใครปฏิเสธ และนี่เป็นความรู้สึกอย่างแรกที่สตีฟต้องการในการทำงานให้สำเร็จ แต่โนแลนไม่เคยด่าว่าใครแรงๆ เหมือนอย่างที่สตีฟทำในบางครั้ง ทั้งสอง มีนิสัยดึงดันเหมือนกัน มันทำให้ผมปวด แต่ให้ตายสิ มันทำให้งานสำเร็จลงได้จริงๆ ในแลนจึงเป็นเหมือนพี่เลี้ยงที่สอนจีบส์ในเรื่องนี้”

บุชเนลเองก็เห็นด้วย “มีอะไรบางอย่างที่อธิบายไม่ได้ในการเป็นผู้ประกอบการ ธุรกิจ และผมเห็นสิ่งนี้ในตัวสตีฟ เขายังไม่ได้สนใจเฉพาะเรื่องวิศวกรรมเท่านั้น แต่สนใจเรื่องธุรกิจด้วย ผมสอนเขาว่า ถ้าทำงานแบบคิดว่าตัวเองทำได้ ก็จะทำได้จริงๆ ผมยังบอกเขาว่า ‘ให้แก่ลั่งทำเหมือนว่าคุณทุกอย่างได้อยู่หมัด แล้วคนจะเชื่อในคุณคุณได้จริงๆ’”

#### เชิงอรรถบทที่ 4

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) หรือ อัตตัญญูตา หมายถึง การพิจารณาเพื่อให้เข้าใจความรู้สึกของตนเอง และ ஆதநுங்கமயி சிவிதத்தீர்ப்புகளையும் மற்றும் அவையையும் தீர்ப்புகளையும் தீர்வது ஆகும் என்றும் கூறுகின்ற ஒரு வகையாகும்.
2. แผงต่อวงจร (breadboard) คือ แผงทดลองวงจรอิเล็กทรอนิกส์ มีลักษณะเป็นแผ่นพลาสติกหนาตื้นๆ บนแผ่นมีรูร่องสำหรับ จับวนมาก ภายในรูมีตัวนำไฟฟ้าซึ่งเชื่อมต่อ กันในรูปแบบที่กำหนดไว้ เวลาทดสอบก็เพียงนำชิ้นของวงจรไปปั๊บลงในรู ให้ตัวนำไฟฟ้าในชิ้นของวงจรถูกต่อตัวกัน แล้วอาจใช้สายไฟเพื่อบรรบสูเพื่อเชื่อมวงจรไฟฟ้าให้เข็นกัน ข้อดีของแผงต่อวงจรคือ “ไม่ต้องออกแบบ แผงวงจรและไม่ต้องใช้บัดกรี”

## APPLE I

Turn On, Boot Up and Jack In...



สตีฟ เจ็ปป์ส กับ สตีฟ วอยนาร์ด กำลัง 展示 คอมพิวเตอร์ Apple I  
ในงาน Atlantic City Computer Fair ปี 1976

*Machines of loving grace*

ในชานฟรานซิสโก และชานตาคลาร่า แอลแลย์ ช่วงทศวรรษ 1960 มีกระแสแสวงธรรม  
หลายกระแส มีทั้งการปฏิวัติทางเทคโนโลยีที่มาพร้อมกับบริษัทรับเหมางานของท่าน  
ซึ่งต่อมารวมถึงบรรดาบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ ผู้ผลิตไมโครชิป นักออกแบบบิ๊ดอิเกม  
และบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ยังมีวัฒนธรรมย่อ喻ของกลุ่มเย็กเกอร์ ซึ่ง

เต็มไปด้วยพวากลังคอมพิวเตอร์ พวากหัวใจเจาะระบบโทรศัพท์หัวโทรศัฟต์ ไซเบอร์ พังค์ พวgnักเล่นคอมพิวเตอร์ อัดฉีดความคิดในโลก รวมไปถึงวิศวกรแหกคอกที่ไม่ยอมทำตามระเบียบของ HP และลูกๆ ของพวากเข้าที่ขอบแหกกฎ แต่ยังมีคนที่อยู่ในครอบนักวิชาการที่ศึกษาผลกระทบของ LSD ในจำนวนนี้มี ดิก เอนเกิดบาร์ด ซึ่งทำงานอยู่ที่ the Augmentation Research Center ในพาโล อัลโตด้วย ซึ่งต่อมาเป็น คนช่วยพัฒนาแม่ส์สำหรับใช้กับคอมพิวเตอร์ และส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก และเคน เคชีย์ ที่แสดงความชื่นชมกระแสงยาเสพติดด้วยการแสดงดนตรีประกอบแสง โดยใช้วงดนตรีในบาร์แห่งหนึ่ง ซึ่งต่อมาหลายปีหลัง the Grateful Dead นอกจากนี้ยังมีกระแสอิปปีที่โตมาจากการกลุ่ม Beat Generation ในเขตเบร์ แคริล นักกิจกรรมต่อต้านทางการเมือง ที่แตกมาจากการกลุ่ม the Free Speech Movement ที่เบิร์กเลีย์ หนีออกจากคนเหล่านี้ ยังมีอีกหลายกลุ่มที่มุ่งแสวงหาแนวทางสู่การบรรลุธรรมเฉพาะตน เช่น คนที่นิยมวิถีเซน อินดู การทำสมาธิ โยคะ กลุ่มสนับสนุนการปลดเปลื้องความทุกข์ด้วยการกรีดร้อง ตัดขาดจากความรู้สึกต่างๆ และพวgnันการศึกษาด้านมนุษยศาสตร์จากสถาบันอีซาเลน (the Esalen Institute) เป็นต้น

การหลอมรวมกันของพลังบุปผาชนและพลังไฟเรสเซอร์ การหยั่งรู้และเทคโนโลยีรวมอยู่ในตัวสตีฟ จ็อบส์ในเวลาที่เขานั่งสมาธิทุกเช้า เข้าเรียนวิชาฟิลิกส์ที่สแตนฟอร์ด ทำงานกะเด็กที่ Atari และผันตัวไปสร้างธุรกิจของตัวเอง เมื่อย้อนกลับไปถึงสถานที่และวันเวลาทั้งหมด จ็อบส์สรุปว่า “มีหลายอย่างเกิดขึ้นที่นี่ เพลงดีที่สุดแห่งยุคก็มาจากแบบนี้ เพลงของวง the Grateful Dead วง Jefferson Airplane นักร้องอย่างโจแอน บีช เจนิส จ็อบส์ รวมทั้งแพร่วงจารวม (integrated circuit) และ The Whole Earth Catalog<sup>1</sup>”

ซึ่งแรกๆ นักเทคโนโลยีกับพวากอิปปียังไม่ค่อยประสานงานกันนัก พวากที่อยู่ในกลุ่มส่วนกราฟิกและมนุษย์ เหมือนจินตนิยายที่จอร์จ ออร์เวลล์ ขอบเขียน เป็นเมืองที่ตกอยู่ในความควบคุมของระบบทรั่งกตาใหม่และโครงสร้างอำนาจ ในหนังสือเรื่อง *The Myth of the Machine* ลูอิส มัมฟอร์ด นักประวัติศาสตร์ได้เตือนว่า คอมพิวเตอร์จะเข้ามายัดรอนเสรีภาพและทำลาย “ค่านิยมดีๆ ในชีวิต” ข้อความ

ที่พิมพ์บนบัตรเจาะรูที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ในยุคนั้นเขียนว่า “ห้ามพับ ห้ามบิด ห้ามฉีก” (“do not fold, spindle or mutilate”) กล้ายเป็นประ邈ค์ที่พวกต่อต้านสังคมร่วม ขอบนำมายุดในทำนองเยาเยี้ยถากรรม

แต่การเปลี่ยนแปลงด้านความคิดเริ่มก่อตัวขึ้นในต้นทศวรรษ 1970 ของนั่น มาร์คอฟฟ์ เขียนในหนังสือ *What the Dormouse Said* ชี้ว่าได้ศึกษาเรื่องการบรรจุ กันของกลุ่มส่วนกระแสร์มนธรรมกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ว่า “คอมพิวเตอร์ เปเปลี่ยนจากที่เคยถูกมองว่าเป็นเครื่องมือควบคุมของทางการ มาเป็นสัญลักษณ์ของการปลดปล่อยและการแสดงออกส่วนบุคคล” มุ่งมองในเรื่องนี้ยังถูกวิจารณ์ให้ในหนังสือ รวมบทกวินิพนธ์ของริชาร์ด เบราวน์ติแกนในปี 1967 ชื่อ *All Watched Over by Machines of Loving Grace* กระบวนการหลอมรวมระหว่างวัฒนธรรมไซเบอร์กับวัฒนธรรมย่อย ในยุคเมยา (cyberdelic fusion) ได้รับการยอมรับและรับรองเมื่อที่โน่ เลียร์ ประกาศ ว่าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล หรือ พีซี คือ LSD ในยุคใหม่ และเปลี่ยนคำขวัญเดิมที่ มีชื่อเสียงของเขาว่า (คือ “Turn on, tune in, drop out” – ผู้แปล) เสียใหม่ให้เข้ากับยุค คอมพิวเตอร์ว่า “Turn on, boot up, jack in” ใบใน นักร้องนำวง U2 ชี้ว่ากล้ายเป็น เพื่อนของจิตใจในเวลาต่อกัน ยังเคยคุยกับจิตใจว่า พวกร่วมกระแสร์มนธรรม ที่คลังคุณทรีร็อค เอ้าແຕเมยา และต่อต้านสังคมในย่านเบร์แอร์ กล้ายมาเป็น กลุ่มคนที่สร้างอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ได้อย่างไร

“ศตวรรษที่ 21 ถูกรังสรรคขึ้นจากฝีมือของพวกริบปี้ที่ขอบพี้ยา ลากรองเท้าแตะ จากชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกเนื่องสตีฟนี่แหละ เพราะคนพวknี้มองโลกต่างจาก คนอื่น ระบบและสายงานบังคับบัญชาแบบที่เราเห็นทางชายฝั่งทะเลตะวันออก ในอังกฤษ เยอรมัน และญี่ปุ่น ไม่ช่วยให้คนในสังคมกล้าคิดนอกกรอบ มุ่งมองใหม่ แบบอนาคติป์ไตยที่เกิดในยุค 60 เป็นสิ่งที่เยี่ยมยอดมากสำหรับจินตนาการลิกแบบใหม่ที่ยังไม่ถึง” ใบในสรุปอย่างน่าฟัง

อีกคนหนึ่งที่สนับสนุนกลุ่มต่อต้านวัฒนธรรมให้เข้ากันได้กับพวกรี้กเกอร์ คือ สจีวต แบรนด์ เขายังเป็นหนุ่มมีวิสัยทัศน์ ชอบเล่นพิเรนทร์แกลังคนอื่น แต่เป็นเจ้าของ ไอเดียสนุกๆ หลายอย่างที่เกิดขึ้นในช่วงหลายสิบปีหลัง เขายังเป็นสมาชิกในกลุ่มที่ ร่วมศึกษาเรื่อง LSD ตอนต้นทศวรรษ 1960 ในพาโล อัลโต้ด้วย แบรนด์กับเพื่อน

ร่วมอุดมการณ์ เคน เคชีย์ เป็นคนเริ่มจัด Trips Festival เทศกาลเมยาที่ปรากวุญ ในช่วงต้นของภาคยนตร์เรื่อง *The Electric Kool-Aid Acid Test* สร้างโดยทอม วูลฟ์ และทำงานร่วมกับดีก เอ็นเกิลบาร์ต ในการออกแบบสร้างการแสดงแสงสีเสียง ครั้งสำคัญโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่มีชื่อว่า The Mother of All Demos แบรนด์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “คนในยุคเราส่วนใหญ่รังเกียจคอมพิวเตอร์ว่าเป็นเครื่องมือควบคุมแบบรวมศูนย์ แต่มีคนกลุ่มเล็กๆ อีกกลุ่มนึง ที่เรารายกันภายหลังว่า ‘พวกรักษ์โลก’ กลับชื่นชมแล้วช่วยกันเปลี่ยนให้มนุษย์เป็นเครื่องมือสำหรับการปลดปล่อย ซึ่งกลายมาเป็นเส้นทางสายสำคัญสู่อนาคต”

แบรนด์ยังมีรถบรรทุกเร่ขายเครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนการสอนที่เข้าเรียกว่า The Whole Earth Truck Store ด้วย ในปี 1968 เข้าตัดสินใจทำ *The Whole Earth Catalog* ซึ่งหน้าปกฉบับแรกเป็นภาพโลกของเราถ่ายจากอากาศ มีคำอธิบายข้างล่างว่า “หนทางสู่เครื่องมือ” (“Access to Tools”) แนวคิดหลักของแคตตาล็อกเด่นนี้ ต้องการชี้ว่า เราเป็นเพื่อนกับเทคโนโลยีได้ แบรนด์เขียนไว้ในหน้าแรกของ *The Whole Earth Catalog* ฉบับแรกว่า “อาณาจักรแห่งพลังที่ใกล้ชิดกับมนุษย์กำลังเกิดขึ้น เป็นพลังของปัจเจกชนที่สามารถเข้าถึงการศึกษา ค้นหาแรงบันดาลใจ สร้างสภาวะแวดล้อมที่ตนต้องการ และแบ่งปันประสบการณ์การพัฒนาตัวเองต่อไป ก็ได้ที่สนใจ *The Whole Earth Catalog* คือเครื่องมือที่จะช่วยคุณค้นหาและเข้าถึงกระบวนการเหล่านี้” บิ๊กมินสเตอร์ พูลเลอร์ ประพันธ์บทกวีตามมา ขึ้นต้นว่า “ข้าเห็นพระผู้เป็นเจ้าสถิตอยู่ในเครื่องมือและกลไกที่ทำงานได้อย่างน่าไว้ใจยิ่ง...”

จีบส์เป็นแฟนตัวยงของแคตตาล็อกนี้ โดยเฉพาะฉบับสุดท้ายที่ตีพิมพ์ออกมานี้ ในปี 1971 ขณะที่เขายังเรียนอยู่ชั้นมัธยม เขายังคงนำติดตัวไปมหาวิทยาลัยและท่องโลกวันเดียว “ที่ปกหลังของฉบับสุดท้ายเป็นรูปบนสายหนึ่งในชนบท ถ่ายตอนเข้าตู้รู้ เมื่อนานนั้นที่คุณยืนอยู่ในกรดที่จะผ่านมา ถ้าคุณเป็นนักพัฒนา ให้รูปนั้นมีข้อความว่า ‘จงหิวโหย จงโน้มหลา’” (*Stay Hungry. Stay Foolish*) แบรนด์เห็นว่า จีบส์เป็นตัวอย่างของคนที่ผสมผสานวัฒนธรรมอันหลากหลายที่แคตตาล็อกเด่นนี้ แสดงให้เห็น “สติฟอยู่ตรงจุดที่เชื่อมต่อระหว่างกระแสต้านวัฒนธรรมและเทคโนโลยีอย่างแท้จริง เข้าใจดีว่าเครื่องมือที่มนุษย์ใช้คืออะไร”

สถาบันพอร์ตولا (the Portola Institute) มุ่งเน้นส่งเสริมการศึกษาคอมพิวเตอร์ ซึ่งขณะนั้นเป็นสาขาวิชาที่ยังไม่มีอยู่ เป็นผู้สนับสนุนการพิมพ์แคตตาล็อกของแบรนด์ มูลนิธินี้ยังช่วยก่อตั้ง the People's Computer Company ซึ่งไม่ใช่บริษัทธุรกิจ แต่เป็น ชื่อองค์กรและจดหมายข่าวที่มีคำขวัญในการทำงานว่า “พลังคอมพิวเตอร์เพื่อ ประชาชน” (“Computer power to the people”) บางทีคืนวันพุธก็มีปาร์ตี้อาหารเย็น โดยผู้ร่วมงานช่วยกันนำอาหารมาคนละอย่างสองอย่าง ขับประจำ 2 คน คือ กอร์don เฟรนซ์ และ เฟรด มาร์ ซึ่งตัดสินใจจัดตั้งเป็นชุมชนให้ผู้เข้าร่วมสามารถนำ ข่าวสารเกี่ยวกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่วนบุคคลมาแบ่งปันกันได้

สมาชิกในกลุ่มตื่นเต้นมากกับนิตยสาร *Popular Mechanics* ฉบับเดือนมกราคม 1975 ที่มีภาพหน้าปกเป็นรูปปั๊บประกอบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเครื่องแรก Altair ซึ่งมีราคาไม่สูงนัก แค่ 495 เหรียญเท่านั้น ในชุดมีชิ้นส่วนต่างๆ มากมายให้ประกอบ บนแผงวงจร ยังทำงานได้ไม่มากนัก แต่บรรดาเยิกเกอร์และนักเล่นคอมพิวเตอร์ ยกย่องว่าเป็นรุ่งอรุณแห่งยุคใหม่ บิล เกตส์ และพอล อัลเลน ได้อ่านนิตยสารเล่มนี้ และเริ่มเขียนโปรแกรมด้วยภาษาเบสิก (BASIC)<sup>2</sup> สำหรับใช้กับเครื่อง Altair จีบส์ และ瓦ซเนียก์สนใจเหมือนกัน เมื่อบทความรีวิวการทำงานของคอมพิวเตอร์ชุดนี้ มาถึงที่ the People's Computer Company ปรากฏว่ามันกลายเป็นหัวข้อหลักของการสนทนาในการพบปะกันครั้งแรกของสมาชิกชุมชนที่เฟรนซ์และมาร์ก่อตั้งขึ้น

## เดอะ ไฮม์บลูร์ คอมพิวเตอร์ คลับ

ชุมชนที่เฟรนซ์และมาร์ก่อตั้งขึ้น เป็นที่รู้จักกันในนาม เดอะ ไฮม์บลูร์ คอมพิวเตอร์ คลับ (the Homebrew Computer Club) เป็นศูนย์รวมการผสมผสานระหว่างขบวนการ สวนกระแสแสวัตมนธรรมกับเทคโนโลยี ตามแนวคิดหลักของ *The Whole Earth* ที่นี่เป็น ศูนย์กลางและสถานที่พับປະແລກเปลี่ยนความรู้สำหรับผู้สนใจเรื่องคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคล ในแบบเดียวกับที่ร้านกาแฟ the Turk's Head เป็นศูนย์กลางແລກเปลี่ยน ความรู้ในยุค ดร. จอห์นสัน<sup>3</sup> มาร์กเป็นคนเขียนใบปลิวเชิญชวนสำหรับการประชุม ครั้งแรก ที่จัดขึ้นที่โรงรถบ้านของเฟรนซ์ในเมืองโลพาร์ค เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 1975

มีข้อความว่า “คุณอยากรสร้างคอมพิวเตอร์ เทอร์มินัล ที่ไว หรือเครื่องพิมพ์ดีได้ใช่ เองหรือเปล่า ถ้าใช่ ลองมาพบกับกลุ่มคนที่มีความสนใจคล้ายๆ คุณได้ที่นี่”

อัลเลน บอมฟ์ เห็นใบปลิวโฆษณาี้บนบอร์ดข่าวในบริษัท HP เขารู้ว่าซึ่งเนยก ไปด้วย วอชเนยกเล่าว่า “คืนนั้นก็ถูกเป็นคืนสำคัญที่สุดคืนหนึ่งในชีวิตผมเลย ที่เดียว” มีคนอีกราว 30 คนไปร่วมประชุมด้วย จนลั่นออกมานอกประตูโรงแรม แต่ละ คนผลัดกันเล่าให้ฟังว่าตัวเองสนใจเรื่องอะไร วอชเนยกเล่าว่า วันนั้นเขารู้สึกประหม่า สุดขีด ตามรายงานการประชุมที่มั่วๆ จดได้ วอชบอกว่า “ผมชอบวิดีโอยาเกม ชอบ ดูหนังแบบจ่ายเงินในโรงแรม สนใจออกแบบเครื่องคิดเลขวิทยาศาสตร์ และ เทอร์มินัลโทรศัพท์” การประชุมวันนั้นยังมีการสาธิตการทำงานของคอมพิวเตอร์ Altair แต่ที่วอชเนยกเห็นว่าสำคัญกว่าคือ “ได้เห็นสเปคของเครื่องไมโครเพรสเซอร์

ระหว่างที่วอชเนยกกำลังคิดสร้างไมโครเพรสเซอร์ (ซึปที่มีหน่วยประมวลผล กลางทั้งหมดอยู่ในนั้น) ก็ได้ความคิดขึ้นมาอย่างหนึ่ง เขากำลังออกแบบเทอร์มินัล ที่มีคีย์บอร์ดและจอแสดงผลอยู่ สามารถเชื่อมต่อกับมินิคอมพิวเตอร์ในระยะใกล้ ด้วยไมโครเพรสเซอร์ เขารู้ว่าจะบรรจุสมรรถนะบางอย่างของมินิคอมพิวเตอร์เข้าไป ได้ในเทอร์มินัล และได้ออกมาเป็นคอมพิวเตอร์ชุดเดียวแบบ stand-alone วางแผนโดย ทำงานได้ เป็นไอเดียที่บรรจุมาก คีย์บอร์ด จอ และคอมพิวเตอร์ ทั้งหมดอยู่ในชุดเดียว กัน วอชเนยกบอกว่า “ภาพคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล蓬勃ขึ้นมาในหัวของผม คืนนั้นผมก็เริ่มร่างแบบบนกระดาษ ซึ่งพัฒนาต่อมาเป็น Apple I”

ตอนแรกวอชเนยกตั้งใจจะใช้ไมโครเพรสเซอร์ Intel 8080 ซึ่งเป็นแบบเดียวกับ ที่ Altair ใช้ แต่ไมโครเพรสเซอร์แบบนั้นแต่ละชิ้น “แพงกว่าค่าเช่าอพาร์ตเมนต์ รายเดือนของผมเสียอีก” เขายังเริ่มทางเลือกอื่น และได้พบไมโครเพรสเซอร์ที่ ใช้ในเครื่อง Motorola 6800 ที่เพื่อนร่วมงานที่ HP นำมาให้ในราคารืนละ 40 เหรียญ หลังจากนั้นยังได้ซื้อของ MOS Technologies ที่ทำงานได้เหมือนกันแต่ราคาแค่ 20 เหรียญเท่านั้น ซึ่งจะทำให้เครื่องของเขาราคาถูกเยาขึ้น แต่จะมีต้นทุนในระยะยาว ซึปของ Intel ในที่สุดได้กลายเป็นซิปมาตรฐานที่ใช้กันในอุตสาหกรรม เรื่องนี้กล่าว เป็นอุปสรรคสำคัญ เพราะคอมพิวเตอร์ของ Apple ทำงานร่วมกับซิปของ Intel “ไม่ได้ หลังเดิกงาน วอชเนยกจะกลับบ้าน หากหารสำเร็จรูปkinแล้วขอนกลับไปที่ HP

ตอนค่านั่งทำงานต่อ เขาวางขึ้นส่วนกระดังกระจาบันใต้ทำงาน คิดว่าจะวางแผนแต่ละขั้นตอนในนั้น แล้วประกอบทั้งหมดบนแผงเมนบอร์ด จากนั้นก็เขียนซอฟต์แวร์ที่จะทำให้ไมโครโปรเซสเซอร์ทำงานแสดงภาพบนจอ แต่เขาไม่มีเงินพอจ่ายเป็นค่าเวลาคอมพิวเตอร์ เลยต้องเขียนโค้ดทุกอย่างด้วยลายมือ หลังจากนั้นไม่กี่เดือน ก็พร้อมที่จะทดสอบเครื่อง ウォชเนยกับอกว่า “ผลลัภจึงเป็นคีย์บอร์ดดู แล้วก็ตกลงใจมาก มีตัวอักษรอยู่บนจอตัวย!” วันนั้นเป็นวันอาทิตย์ที่ 29 มิถุนายน 1975 เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญสำหรับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล “เป็นครั้งแรกในประวัติศาสตร์ ที่คนจะได้เห็นตัวอักษรที่พิมพ์ด้วยแป้นคีย์บอร์ดปรากฏบนจอต่อน้ำต่อตาตัวเอง”

จ็อบส์ทั่งมาก เขาระดมความคิดามามากมาย เช่น เอาคอมพิวเตอร์มาเชื่อมต่อเป็นเครือข่ายได้ใหม่ เป็นไปได้ใหม่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพความจำ จ็อบส์เริ่มช่วยウォชเนยกหาขึ้นส่วนอุปกรณ์ ขึ้นที่สำคัญที่สุดคือ ชิป Dynamic RAM<sup>4</sup> ซึ่งเป็นชิปหน่วยความจำหลัก จ็อบส์โทรศัพท์อยู่ไม่กี่ครั้งแล้วก็ได้มาจาก Intel พรีฯ ウォชเนยกะล้มว่า “สตีฟเป็นคนอย่างนั้น รู้ว่าอะไรจะพูดกับพวกรุ่นของอย่างไร ผู้ที่ไม่เป็น ผู้ที่ขี้อายเกินไป”

จ็อบส์ตามウォชเนยก้าไปประชุมที่โอลิมบูร์ อุ่นใจทีวีและช่วยติดตั้งเครื่องให้ถึงตอนนั้นมีคนมาร่วมประชุมมากกว่า 100 คนแล้ว เลยต้องย้ายไปที่หอประชุมของ the Stanford Linear Accelerator Center ที่นั่นมีคุณมีระบบโทรศัพท์ด้วย เลยทำให้คนทั่วโลกนึก起ว่าใช้เงินได้ ผู้นำการประชุมคือ ลี เพลเซนส์ไตน์ เขายังเป็นอีกคนหนึ่งที่ผสมผสานโลกแห่งคอมพิวเตอร์กับกระแสต่อต้านวัฒนธรรมได้อย่างกลมกลืน เขายังคงพูดไปนานๆ ในเมืองอุปกรณ์ชีส์แลร์ เพลเซนส์ไตน์เป็นนักศึกษาวิศวะที่เลิกเรียนกลางคันเหมือนกัน เป็นสมาชิกกลุ่ม Free Speech Movement และเป็นนักต่อต้านสังคม เขายังเป็นนักเขียนบทความลงในหนังสือพิมพ์แนวทางเลือกซื้อ Berkeley Barb และก็กลับไปเป็นวิศวกรคอมพิวเตอร์เหมือนเดิม

เพลเซนส์ไตน์เริ่มการประชุมแต่ละครั้งด้วยการแสดง “ผังความคิด” พร้อมแสดงความเห็นอย่างเร็วๆ จากนั้นตามด้วยการนำเสนอเต็มรูปแบบโดยนักเล่นคอมพิวเตอร์ จบแล้วทุกคนสามารถเดินเข้าไปถกเถียงหรือติดต่อขอที่อยู่ได้ ウォชเนยกะล้มว่าจะลูกขึ้นไปพูดหน้าห้อง แต่จะงานมักมีคนมารุมล้อมเครื่องมือที่เขาร่าง ซึ่งเขายินดี

และภูมิใจนำเสนอ มั่วส์พยายามจัดให้การประชุมของชุมชนเป็นสถานที่แลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้ มากกว่าเป็นการขายของ ウォชเล่าว่า “หลักการสำคัญของชุมชน คือ ช่วยเหลือผู้อื่น” ซึ่งเป็นคำขวัญของบรรดาแฮ็กเกอร์ที่พยายามทำให้ข้อมูลเป็น ของฟรี และไม่ไว้ใจพวกร้าห์ที่ ウォชเนียกย้ำว่า “помнокแบบ Apple I เพราะ อย่างยกให้คนอื่นฟรีๆ”

แต่นั้นไม่ใช่วิธีที่บิล เกตส์ใช้ หลังจากที่เข้าและผล อัลลีน เรียนโปรแกรมด้วย ภาษาเบสิกสำหรับใช้กับเครื่อง Altair เสร็จแล้ว เขาก็ใจมากที่เห็นสมาชิกชุมชน โอมบูร์พากันคัดลอกและแชร์กันอย่างเปิดเผย โดยไม่จ่ายเงินให้เขาเลย เกตส์ เรียนจดหมายถึงชุมชน ซึ่งกล้ายเป็นเอกสารชิ้นสำคัญในเวลาต่อมา มีใจความว่า “นักเล่นคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่กันอยู่แล้วมิใช่หรือว่า พวคุณส่วนใหญ่ไม่ขอฟร์แวร์ มาจากคนอื่น ยุติธรรมแล้วหรือ...สิ่งที่พวคุณทำอยู่ตอนนี้ เป็นการหยุดยั้งไม่ให้มี ใครเรียนขอฟร์แวร์ดีๆ ขึ้นมา จะมีใครอยากร่างแบบมืออาชีพโดยไม่ได้รับ ค่าตอบแทนบ้าง...помнинтирับจดหมายจากผู้ที่ต้องการซื้อฟร์แวร์”

สตีฟ จีอบส์เองก็ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดที่จะแจกงานประดิษฐ์ของウォชเนียกให้ ใครฟรีๆ ไม่ว่าจะเป็นบลูบีอิคซ์ หรือคอมพิวเตอร์ก์ตาม เขากล่าว “เราเกลี้ยกล่อมให้ウォชเนียก เลิกแจกແນ່ມາພເຕົ້າຮ່າງ ໂດຍໃຫ້ເຫຼຸຜລວ່າຄົນສ່ວນໃໝ່ໄມ້ເກລາປະກອບເອງຍູ້ແລ້ວ “ທໍາມີເຮົາໄມ້ສ້າງຄົນພິວເຕົ້ອຣີແລ້ວຂາຍແນ່ມາພແສດງແຜງວົງຈະລະ” ນີ້ຄືອຕ້ວອຍ່າງ ໜຶ່ງຂອງການທ່ານແບ່ງພັກກັນ ວິວຈະນີຍອອີນຍາຍວ່າ “ທຸກຄົງທີ່помнוקແນ່ນງານ ດີ່າ ขັ້ນມາສັກຍ່າງ ສຕືຟຈະເປັນຄົນຫາທາງທຳເນີນໃຫ້ເຮົາ” ເຂຍອມຮັບວ່າ ລຳພັ້ງເຂົາຄ ໄມ້ມີທາງດີດຂະໄວແບບນັ້ນ “помнີເຄີຍນີ້ກວ່າຈະຂາຍຄົນພິວເຕົ້ອຣີແລ້ຍ ສຕືຟຕ່າງໜາກທີ່ ເປັນຄົນພຸດວ່າ ‘ເຮົາທໍາອ່ານໃຫ້ໂຄຮັນ ແລ້ວເຄົາມາຂາຍດີກວ່າ’”

ຈື້ອບສົຈັດແຈງຫາທາງຈໍາງພັກງານຄົນໜຶ່ງໃນ Atari ໃຫ້ເຂົ້າມີແບບແຜງວົງຈະ ແລ້ວ ພິມພົກມາຮາວ 50 ຫຼຸດ ທັ້ງໝົດເປັນເນີນ 1,000 ແຮັງບູນ ຮວມຄ່າຕ້ວນກອກແບບດ້ວຍ ແຕ່ລະແຜ່ນ່າຈະຂາຍໄດ້ໃນຮາຄາ 40 ແຮັງບູນ “ໄດ້ກໍາໄວໜະນາງ 700 ແຮັງບູນ ວິວຈະນີຍກ ໄມ່ຄ່ອຍເຫຼືອນັກວ່າຈະຂາຍໄດ້ໝົດ “помнັງມອງໄມ້ອອກເລີຍວ່າຈະໄດ້ເນີນຄືນຍ່າງໄວ” ຕອນນັ້ນເຂົາເຮີມມີປັນຫາກັບເຈົ້າຂອງອພາຣີຕົມເນດີແລ້ວເພຣະຈ່າຍເຫັນເດັ່ງໄປໜາຍໃນ ເລຍຕ້ອງຈ່າຍຄ່າເຫຼົາເປົ່ນເນີນສົດຖຸກເດືອນ

แต่จ็อบส์รู้วิธีตะล่อมวอชเนยก เขาไม่เดียงเรื่องที่ว่าจะได้เงินແນ່ງ แต่บอกว่า คราวนี้ป่าจะเป็นประสบการณ์ที่สนุก จ็อบส์บอกวอชเนยกขณะขับรถไฟล์กตู้ของเขาว่า “ถึงจะขาดทุน เราภัยนายก็ยังมีบริษัทเป็นของตัวเองสักครั้งในชีวิต” นั้นเป็นคำพูดที่ถูกใจวอชเนยกเสียอย่างกว่าการมีเงินรำรวยเสียอีก เขายเล่าว่า “ผมตื่นเต้นที่เพื่อนรักสองคนจะช่วยกันเปิดบริษัท ว้าว...วิเศษจริงๆ ผมเอาด้วยในทันที”

เพื่อหาเงินมาลงทุนตั้งบริษัท วอชเนยกขายเครื่องคิดเลข HP 65 ได้เงินมา 500 เหรียญ แต่คนซื้อเบี้ยว่าจำไม่ได้ครึ่งเดียว ส่วนจ็อบส์ตัดสินใจขายรถไฟล์กตู้ ได้เงินมา 1,500 เหรียญ ตอนซื้อรถตู้คันนี้มา พ่อของจ็อบส์ไม่อยากให้ซื้อ ซึ่งจ็อบส์ยอมรับเองในภายหลังว่า พ่อพูดถูก เพราะมันไม่ได้เรื่องเลย คนที่ซื้อรถไฟล์กตู้คันนั้นไป กลับมาโดยวายในอีส่องอาทิตย์ให้หลัง บอกว่าเครื่องยนต์ใช้ไม่ได้ จ็อบส์บอกว่าจะช่วยค่าซ่อมให้ครึ่งหนึ่ง แม้จะมีเรื่องขลุกขลักเล็กๆ น้อยๆ แต่เมื่อรวมกับเงินเก็บที่มีอยู่อีกเล็กน้อย หั้งคู่ก็มีทุนดำเนินการประมาณ 1,300 เหรียญ แบบร่างสำหรับผลิตภัณฑ์ และแผนงาน หั้งสองกำลังจะเริ่มเปิดบริษัท

## เริ่มต้น Apple

พอตัดสินใจว่าจะเปิดบริษัท ก็ต้องคิดตั้งซื้อ จ็อบส์เพิ่งกลับจากไปตัดแต่งกิงแอบเปลี่ยนธุกราเวนส์ไตน์ที่รือออลวัน วอชเนยกแวรรับเข้าที่สนามบิน ระหว่างขับกลับ ไลสอัลโลส ก็คิดตั้งซื้อบริษัทไปเรื่อย ตอนแรกหั้งสองคิดถึงซื้อที่ฟังดูเป็นเทคโนโลยีอย่าง Matrix หรือสร้างคำใหม่ขึ้นมาอย่าง Executek หรือซื้อย่างๆ เช่นฯ อย่าง Personal Computers Inc. เส้นตายคือวันรุ่งขึ้น เพราะจ็อบส์ตั้งใจจะไปจดทะเบียนจัดตั้งบริษัท ในที่สุดจ็อบส์ก็เสนอซื้อ Apple Computer เขาริบably ว่า “ผมเป็นนักมังสวิรติผลไม้ เพิ่งกลับจากไร่แอบเปลี่ยนซื้อนี้ฟังดูสนุกดี สดใส ไม่น่ากลัวเกินไป Apple ฟังดูดีกว่าคำว่า ‘คอมพิวเตอร์’ แạmยังมาก่อนซื้อบริษัท Atari ในสมุดโทรศัพท์อีกด้วย” จ็อบส์บอกวอชเนยกว่า ถ้ายังไม่มีซื้อจืนที่ดีกว่านี้ภายในปายวันพรุ่งนี้ ก็จะใช้ซื้อ Apple เป็นซื้อบริษัท แล้วหั้งสองก็ใช้ซื้อนี้เป็นซื้อบริษัทจริงๆ

Apple เป็นชื่อที่จัดตั้งเดือกมาก เป็นคำที่แสดงให้เห็นมิตรภาพและความ

เรียบง่าย พังดูแปลกหู แต่อีกแง่นึงก็มีความเป็นธรรมด้าพื้นๆ มีความหมายของ การส่วนกระแสวัฒนธรรมอยู่นิดๆ กลับไปสู่โลกแห่งธรรมชาติ และพังดูเป็นอเมริกัน ดีอีกด้วย เมื่อเอาสองคำมารวมกันเป็น Apple Computer พังดูเกิด เป็นของสองอย่าง ที่แตกต่างกันแต่ถูกจับมารวมกัน “ไมค์ マーคคุล่า ซึ่งต่อมาเป็นประธานกรรมการ บริษัทคนแรกของบริษัท บอกว่า “มันไม่ค่อยมีเหตุผลเท่าไหร่ ซื้อบริษัทบังคับให้สมอง คุณคิดว่ายังกับมัน Apple กับ Computers มันไม่เข้ากัน! แต่ซึ่อนี้ก็ช่วยให้เราสร้าง การรับรู้แบบนี้ได้เป็นอย่างดี”

วอชเนียกยังไม่พร้อมที่จะมาทำงานเต็มเวลาที่บริษัทใหม่ เขากำลังงาน HP เต็มตัวและหัวใจ เลยคิดว่าจะทำงานตอนกลางวันที่ HP ต่อไป จึงอภิญญาฯว่าเขาจำเป็น ต้องหาใครอีกคนหนึ่งที่จะช่วยห่วนล้อมวอชเนียก ขณะเดียวกันก็เป็นคนกลางช่วย ตัดสินใจถ้ามีเรื่องที่เขาสองคนตกลงกันไม่ได้ จึงอภิญญาฯ วนเวียน วิศวกรวัยกลาง คนที่ Atari ที่เคยทำบริษัทผลิตตู้เกมยอดเหรียญมาร่วมงาน

เวียนรู้ว่าไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่จะบอกให้วอชเนียกจาก HP อันที่จริงก็ ไม่จำเป็นต้องลาออกจากทันทีเหมือนกัน ประเด็นสำคัญคือ ต้องทำให้เขานึกถึงว่า หางหันส่วน Apple ที่จัดตั้งขึ้นจะร่วมกันเป็นเจ้าของงานออกแบบพิวเตอร์ของ เขายังคงดีต่อไป เวียนเล่าว่า “วอชเป็นคนเอื้อเพื่อ วงจรทุกชิ้นที่เข้าพัฒนาขึ้นมา เขายากใช้กับแอปพลิเคชันอื่นๆ หรือให้ HP ใช้ด้วย แต่จึงอภิญญาฯ แผนจะ เหล่านี้คือหัวใจสำคัญของ Apple เราตั้งอกตีกับกันอยู่ 2 ขั้นในที่อพาร์ตเมนต์ ของผม และในที่สุดผมก็ทำให้วอชยอมรับได้” เวียนอธิบายให้วอชฟังว่า คนจะจดจำ วิศวกรเก่งๆ ก็ต่อเมื่อเข้าได้ร่วมงานกับนักการตลาดที่ขาดตลาดเท่านั้น และนั่นคือ เหตุผลที่วอชตอบตกลงมอบงานออกแบบให้แก่หางหันส่วนที่พากเข้าจัดตั้งขึ้น จึงอภิญญาฯและรู้สึกขอบใจที่เวียนช่วย เขายอดทนด้วยการให้หัน 10% ในธุรกิจแก่ เวียน เขายังเหมือนพี่ เบสท์ของบริษัท Apple แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ เวียน จะเป็น คนกลางช่วยใกล้เลี่ยง ถ้าจึงอภิญญาฯ ก็มีเรื่องงัดข้อกัน

“สองคนนั้นไม่เหมือนกันเลย แต่มารวมกันแล้วเป็นทีมที่แกร่งมาก” เวียนพูด บางที่จึงอภิญญาฯ เหมือนมีผู้ร้ายสิงอยู่ข้างใน ขณะที่วอชเนียกดูเป็นเด็กไร้เดียงสา แบบที่นางฟ้าชอบแน่ เจ็บสมความกล้าที่ช่วยให้เข้าทำงานสำเร็จ บางทีก็ใช้

วิธีซักไยหรือปั่นหัวคนบ้าง บางทีก็มีเสนอถึงขั้นทำให้หลงได้เหมือนกัน แต่ขณะเดียวกันก็เย็นชาและเขี้ยว วอชเนียกขี้อย่างไม่ค่อยกล้าเข้าสังคม บุคลิกภาพที่ทำให้เขาดูเหมือนเด็กหวานน่ารัก จีบส์พูดถึงเพื่อนซี้คนนี้ว่า “วอชเป็นคนคลาดมากในบางเรื่อง แต่ที่ omniscient เกิดจากหรือต้องทำงานกับครอที่ไม่รู้จัก เราเป็นคู่ต่างที่ทำงานเข้าหากันได้ดี” เป็นเรื่องดีเหมือนกันที่จีบส์กริงเกอร์ในความเก่งกาจด้านวิศวกรรมของวอชเนียก ขณะที่วอชเนียกแหงในความใจถึงด้านธุรกิจของจีบส์ “ผมไม่เคยนึกอยากทำงานกับครอ แล้วไปเหยียบตาปลาเจา แต่สตีฟกล้าให้ไปหานแปลกหน้า และบอกให้เข้าทำงานให้ เขาอาจแรงกับคนที่เขารู้ว่าไม่คลาด แต่เขามิใช่หยาบคายกับผมเลยนะ แม้ในปีหลังๆ ที่บางทีผมอาจตอบคำตามเข้าได้มีดีอย่างที่เขากำลังต้องการ” วอชเนียกพูด

ถึงแม้วอชเนียกจะตกลงยกลิขสิทธิ์งานออกแบบคอมพิวเตอร์ใหม่ของเข้าให้ Apple แล้วก็ตาม แต่เขาก็ยังรู้สึกว่าเขารู้สึกว่าเขาควรเสนอให้ HP ก่อน เพราะตัวเองทำงานอยู่ที่นั่น “ผมเชื่อว่ามันเป็นหน้าที่ของผมที่จะต้องบอกบริษัทว่าผมดีไซน์อะไร เพราะผมเป็นลูกจ้าง มันเป็นสิ่งที่ต้องและเป็นจรรยาบรรณ” ดังนั้น เขายังนำแบบคอมพิวเตอร์ใหม่ไปสาธิตให้เจ้านายและผู้บริหารดูในฤดูใบไม้ผลิ ปี 1976 ผู้บริหารระดับสูงของ HP ที่ร่วมประชุมรู้สึกประทับใจ แต่ดูเหมือนเสียใจที่ต้องบอกวอชเนียกว่า มันไม่ใช่ผลิตภัณฑ์ที่ HP จะสนใจพัฒนา มันเป็นแค่สินค้าสำหรับนักเล่นคอมพิวเตอร์ ในขณะนั้นเท่านั้น และไม่เข้ากับตลาดเป้าหมายผลิตภัณฑ์คุณภาพสูงอย่าง HP วอชเนียกเผยแพร่ว่า “ผมผิดหวัง แต่ก็ทำให้ผมร่วมงานกับ Apple ‘ได้อย่างสนับายนะ’”

1 เมษายน 1976 จีบส์และวอชเนียกไปที่อพาร์ตเมนต์ของเวย์นในมาเทนวิว เพื่อร่วงสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วน เวย์นบอกว่าเขามีประสบการณ์ในการ “เขียนเอกสารทางกฎหมาย” เลยอาสาร่วงสัญญาความยาว 3 หน้ากระดาษด้วยตัวเอง เอกสาร “ทางกฎหมาย” ที่เขาระบบันทำให้เข้าได้เปรียบ มีหลายย่อหน้าที่เขียนต้นด้วยประโยคหนูๆ ในภาษากฎหมายอย่าง “ตามที่ระบุในสัญญานฉบับนี้ว่า...ที่ระบุต่อไปในสัญญานี้ว่า...เมื่อพิจารณาถึงการจัดสรรผลประโยชน์ที่จะได้รับ” แต่ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดสรรหุ้นและการแบ่งกำไรระบุชัดเจนว่าเป็น 45% - 45% - 10% ในสัญญายังระบุด้วยว่า ค่าใช้จ่ายได้ก็ตามที่มากกว่า 100 เหรียญ จะต้องได้รับการ

อนุมติจากหุ้นส่วนอย่างน้อย 2 คน นอกจากนี้ยังระบุความรับผิดชอบของหุ้นส่วน แต่ละคนด้วยว่า “วอชเนียกรับผิดชอบงานในส่วนวิศวกรรมไฟฟ้าหลักและทัวไป จีบส์รับผิดชอบงานด้านวิศวกรรมไฟฟ้าทัวไปและการตลาด ส่วนเวย์นรับผิดชอบ งานหลักด้านวิศวกรรมเครื่องกลและงานเอกสารต่างๆ” จีบส์ลงชื่อท้ายสัญญาด้วย ตัวเขียนเล็กทั้งหมด วอชเนียกเขียนชื่อด้วยตัวเขียนอย่างสวยงาม ส่วนลายเซ็นของ เวย์นเป็นตัวยุกยิกอ่านไม่ออก

ไม่นานเวย์นก็เริ่มรู้สึกแยง เพราะจีบส์เริ่มวางแผนกู้และใช้เงินมากขึ้น เขายัง จำกัดความล้มเหลวที่เกิดกับบริษัทของตัวเองได้ดี และไม่อยากเผชิญกับเรื่องอย่าง นั้นซ้ำอีก จีบส์กับวอชเนียกไม่มีทรัพย์สินส่วนตัว แต่เวย์น (ซึ่งกังวลกับภาวะวิกฤต การเงินโลก) มีเงินเก็บ ธุรกิจของพวกเขาก็ดีโครงสร้างเป็นห้างหุ้นส่วนแบบง่ายๆ ไม่ใช่ บริษัทขนาดใหญ่ หุ้นส่วนทุกคนจึงต้องร่วมกันรับผิดชอบต่อหนี้ที่เกิดขึ้น เวย์นกล่าว จะถูกเจ้าหนี้ไล่ล่า ด้วยเหตุนี้ เพียง 11 วันหลังจากกลุ่มเริ่มทำธุรกิจด้วยกัน เวย์น ก็แจ้งกลับไปที่สำนักงานจดทะเบียนในชานตากลาร์า เคาน์ตี้ พร้อม “หนังสือขอ ถอนตัวจากการเป็นหุ้นส่วน” และเอกสารแก้ไขสัญญาจัดตั้งห้างหุ้นส่วน ในเอกสาร แก้ไขสัญญาเริ่มต้นว่า “ด้วยผลการประเมินความเข้าใจอีกรั้งโดยและระหว่าง ทุกฝ่าย ข้าพเจ้า นายโอลล์ด์ เวย์น ขอถอนตัวจากการเป็น ‘หุ้นส่วน’ นับจากบัดนี้ เป็นต้นไป” นอกจากนี้ยังระบุด้วยว่า ในการขายหุ้น 10% ซึ่งเป็นส่วนของเขาก็นั้นให้ แก่ห้างหุ้นส่วน เขายจะต้องได้รับเงิน 800 เหรียญในขณะนี้ และอีก 1,500 เหรียญ อีกไม่นานหลังจากนั้น

ถ้าเวย์นยังคงเป็นหุ้นส่วนและเก็บหุ้น 10% นั้นไว้ มันจะมีค่าประมาณ 2.6 พันล้านเหรียญ ณ สิ้นปี 2010 แต่เขากลับเลือกไปอยู่คนเดียวในบ้านหลังเล็กๆ ใน เมืองพาร์มัม รัฐเนเวดา นั่งเล่นเกมยอดเหรียญและใช้ชีวิตด้วยเงินจากเช็คประกัน สังคม เขารอกว่าเขามีรู้สึกเสียดายอะไร “ผมเลือกตัดสินใจอย่างดีที่สุดแล้ว ณ ขณะนั้น ทั้งสองคนเหมือนพายุบุ่ม ผมรู้ดีว่าผมไม่กล้าพอสำหรับเรื่องดีนั้น อะไรขนาดนั้น”

หลังจัดตั้งห้างหุ้นส่วน Apple เสร็จไม่นานนัก จีบส์และวอชเนียกเขียนบทพร้อมกัน

เพื่อนำเสนอผลงานใหม่ต่อที่ประชุมเดอะ ไอมบูร์ คอมพิวเตอร์ คลับ วอชเนียก ซูແงวงจรที่เพิ่งประดิษฐ์ขึ้นใหม่ และอธิบายว่าเป็นไมโครprocressor มีหน่วยความจำ 8 kbs ใช้โปรแกรมที่เขียนด้วยภาษาเบสิกที่เข้าเรียนขึ้นเอง เขานั่นลักษณะเด่น ซึ่งเป็น “คีย์บอร์ดที่สามารถพิมพ์ตัวอักษรได้ แทนที่จะมีแต่แผงหน้าเข้ารหัสเติมไปด้วยไฟกะพริบและสวิตซ์มากมาย” จากนั้นก็ถึงคราวจืوبส์พูดบ้าง เขายังให้เห็นว่าคอมพิวเตอร์ Apple มีอุปกรณ์ทุกอย่างที่จำเป็นอยู่ภายในเครื่อง “ไม่เหมือนคอมพิวเตอร์ของ Altair จากนั้นจืوبส์ก็ถามที่ประชุมว่า “คุณคิดว่าพร้อมจะจ่ายเงินเท่าไหร่วันเดียวเครื่องมือแสตนด์ไซต์เครื่องนี้” เขายพยายามทำให้ผู้ร่วมประชุมเห็นคุณค่าของคอมพิวเตอร์ Apple จืوبส์นำเสนอด้วยภาษาพูดที่มีวิทยศิลป์ อันเป็นรูปแบบที่เขายังคงใช้ในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ของบริษัทในอีกหลายสิบปีต่อมา

แต่ปรากฏว่าผู้ฟังไม่ประทับใจนัก คอมพิวเตอร์ Apple ใช้ไมโครprocressor ระดับรองลงไป ไม่ใช่ Intel 8080 แต่มีอยู่คนหนึ่งที่ยังนั่งฟังต่อ เขายื่อ พอด เทอเรลล์ เปิดร้านขายคอมพิวเตอร์ชื่อ the Byte Shop บนถนนเอล กามินิ เรอัล ในเมืองโลพาาร์ค เมื่อปี 1975 และขยายเป็น 3 ร้านในเวลาเพียงหนึ่งปี เทอเรลล์ มีความคิดที่จะเปิด เช่นร้านขายคอมพิวเตอร์ทั่วประเทศ จืوبส์ตื่นเต้นมากและยินดีสาธิตเครื่องมือให้เขาดูเป็นการเฉพาะ เขายุดอย่างเชิญชวนว่า “ลองดูนี่สิ แล้วคุณจะต้องชอบ” เทอเรลล์ประทับใจมาก เขายังนามบัตรให้จืوبส์และวอชเนียก แล้วบอกว่า “ไวติดต่อ นานะ”

วันรุ่งขึ้น จืوبส์ไปที่ the Byte Shop เดินเท้าเปล่าเข้าไปในร้าน บอกกับเจ้าของร้านว่า “ผมมาติดต่อ” และขายของได้ในที่สุด เทอเรลล์สั่งซื้อคอมพิวเตอร์จากเขา 50 เครื่อง แต่เมื่อตอนนั้นกว่า เขายังไม่ได้ต้องการแค่แผ่นพิมพ์ແง่วงจรราคา 50 เหรียญ ที่ลูกค้าซื้อแล้วต้องตามไปหาซื้อชิปทั้งหมดมาประกอบเอง นักเล่นคอมพิวเตอร์แบบอาร์ดคอร์อาจจะชอบ แต่ลูกค้าทั่วไปคงไม่สนใจ เทอเรลล์ต้องการແง่วงจรที่ประกอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ถ้าทำได้ เขายินดีจ่ายให้ในราคารืนละ 500 เหรียญ จ่ายสดทันที ที่สั่งมอบสินค้า

จืوبส์รับโทรศัพท์จากวอชเนียกที่ HP ทันที ยิงคำถามไปว่า “วอช นั่งอยู่หรือเปล่า” วอชตอบว่าเปล่า แต่จืوبส์ก็รีบบอกข่าวดี “อี๊ง ซื้อกไปเลย” วอชเนียกเล่าว่า

## “ผมไม่มีวันลืมวินาทีนั้น”

ทั้งสองต้องซื้ออุปกรณ์และชิ้นส่วนเป็นเงินประมาณ 15,000 เหรียญเพื่อจัดทำสินค้าตามอุดมการณ์ อัลเลน บอมฟ์ เพื่อนนักเรียนมัธยมที่ Homestead High ของเจ้าระบบโทรศัพท์ และพ่อของจีอบส์ให้ยืมเงิน 5,000 เหรียญ จีอบส์พยายามขอรู้เงินจากธนาคารในโลสอัลโตส แต่ผู้จัดการพอดเห็นสารรูปจีอบส์ กับปฏิเสธทันที เข้าไปที่ร้านขายอุปกรณ์ซื้อ Halted เสนอให้หัน Apple จ่ายแทนค่าชิ้นส่วนอุปกรณ์ต่างๆ ที่ต้องซื้อ แต่เจ้าของร้านปฏิเสธ เพราะ “เด็กสองคนนั้นดูมอมฯ” อัลคอร์นที่ Atari ยอมขายชิ้นส่วนให้ถ้าจ่ายสด ในที่สุด จีอบส์สามารถพูดให้ผู้จัดการของร้าน Cramer Electronics โทรศัพท์ไปหาพอล เทอเรลล์ เพื่อยืนยันว่าเขาได้รับอุดมการณ์จากร้านคิดเป็นเงิน 25,000 เหรียญจริงๆ เทอเรลล์กำลังประชุม ตอนมีประกาศผ่านลำโพงมาว่า มีโทรศัพท์ด่วนถึงเขา (จีอบส์เคยยืนเคยอยู่บ้านนั้น) ผู้จัดการร้าน Cramer Electronics เล่าให้เทอเรลล์ฟังว่า มีเด็กหนุ่มมومแมม 2 คนเดินเข้ามาบอกว่าได้รับอุดมการณ์จากร้าน the Byte Shop จริงหรือเปล่า เทอเรลล์ยืนยันกลับไปว่าจริง Cramer Electronics จึงยอมขายชิ้นส่วนทั้งหมดให้จีอบส์ โดยให้เครดิต 30 วัน

## ภารกิจบนงานไปโรงรถ

บ้านของจีอบส์ที่โลสอัลโตส กลายเป็นโรงงานประกอบแ朋วงจรคอมพิวเตอร์ Apple I ทั้ง 50 ชุดที่จะต้องส่งมอบให้ร้าน the Byte Shop ภายใน 30 วัน ซึ่งเป็นวันครบกำหนดจ่ายเงินค่าชิ้นส่วนอุปกรณ์ที่ซื้อมา จีอบส์กับขอซื้อเนยกร่องหาคนมาช่วยกันจัดห่วนทั้งแดเนียล ค็อตเค เอลิชาเบธ ไฮล์มส์ แฟนเก่าของเข้า (ซึ่งตอนนี้เลิกนับถือลัทธิเดิมแล้ว) แพ็ตตี้ น้องสาวจีอบส์ที่กำลังท้องอยู่ ห้องนอนว่างของเธอ ใต้ในครัว และโรงรถ ตอนนี้กลายเป็นที่ทำงาน ไฮล์มส์ ซึ่งเคยเรียนวิชาออกแบบจิวเวลรี่ รับหน้าที่ประกอบชิป เธอเล่าว่า “ชิปที่ฉันประกอบส่วนใหญ่ก็ตีทั้งนั้น มีบางชิ้นเท่านั้นที่มีฟลักซ์เกิดขึ้น” นั่นทำให้จีอบส์ไม่พอใจ “เราไม่มีชิปเหลือเพื่อรองรับนะ” เขายุดอย่างชุนเฉียว แต่ก็ถูกของเข้า ไฮล์มส์ถูกย้ายไปในครัวไปทำงานด้านเอกสารและบัญชี แล้วเข้าจัดการประกอบชิปบนแผงวงจรเอง พ่อประกอบชิปทั้งหมดบนแผงวงจรเสร็จ

ก็ส่งต่อให้วาชเนยก “พมจะเป็นคนต่อແຜງຈາກที่ປະກອບເສົ່າແລ້ວເຂົ້າກັບຈອໂທຣທັນ ແລະ ຄີ່ຍົບອົດ ເພື່ອທົດສອບວ່າມັນທຳງານໄດ້ແນ ດ້ານຝານ ກົດໃສ່ກລ່ອງ ດ້ານຝານ ພມກີ ຕ້ອງຫາວ່າເຂັ້ມຂົ້ນຂອງຫີປັດວິທນໄສ້ຊື້ອກເກີດໄມ່ຖຸກທີ” ວາຂນີຍກເລົ່າ

ພ້ອຂອງຈົບສັນຍາກົດໃຫ້ພື້ນທີ່ທັງໝົດໃນໂຮງຮດສໍາຮັບໃ້ທຳງານ ເຂົາເຂາໄດ້ໄມ້ຍາວຕົວເກົ່າມາໃ້ໃໝ່ ແຂວນແບບຮ່າງວົງຈາກຄອມພິວເຕອົງທີ່ຜົນັກພູກສເຕອົງ ບອົດທີ່ສ້າງໄວ້ ທຳໜັນແບບມີລື້ນຊັກແປ່ງໆຂອງກັບສໍາຮັບໃສ້ຫຼັນສ່ວນອຸປະກອນແຕ່ລະອຍ່າງ ເຂຍັງທຳຕະເກີຍໃ້ຄວາມຮ້ອນເພື່ອເດີກຫຸ່ນທຸກຄົນທີ່ທຳງານທົດສອບແຜງຈາກຄອມພິວເຕອົງ ໃນໂຮງຮດອຸ່ນໆ ເກລາຈົບສົ່ງອາຮມນົມພລຸ່ງພລ່ານເຂັ້ນມາ ສິ່ງເປັນເຮືອງປົກຕິຂອງລູກຫາຍຄົນນີ້ ພອລຈະໃຫ້ສົດແລະຄວາມໃຈເຢັ້ນຂອງຕົນເຂົ້າໄປປະຈັບ “ມີອະໄໄຫວອລູກ ອາຮມນົມເສີຍເຮືອງ ອະໄໄ” ບາງທີ່ກົມາຂອຍື່ນໂທຣທັນກັບປັບປຸງຕອນທ້າຍເກມຟຸດບອດ ເພົ່າທີ່ບ້ານມີໂທຣທັນ ອູ້ເຄື່ອງເຕີຍ ບາງທີ່ໃນຊ່ວງພັກ ຈົບສັນຍາດີຕົວເຄີຍກົດໄປນັ້ນເລີ່ມກົດຕົວເກີດຕ້ອງກັນທີ່ສ່ານາມ ແມ່ນຈົບສົ່ງໄປໆປັບປຸງຕົວເກີດຕ້ອງກັນທີ່ບ້ານເຮືອເຕີມໄປດ້ວຍກອງຫຼັນສ່ວນອຸປະກອນຄອມພິວເຕອົງ ແລະ ຜູ້ຄົນທີ່ມາສຸມຫ຾ທຳງານກັນເຕີມບ້ານ ແຕ່ທີ່ອີດອັດຕື່ອ ອາຫາຣທີ່ຈົບສົ່ງຊັກຈະ ປະຫລາດເຂັ້ນທຸກວັນ ໂອລົມສຈໍາໄດ້ວ່າ “ແມ່ສົດີຟດລົງຕາແປລກໄຈກັບນິສຍກາຮົກທີ່ນັບວັນ ຈະຍຶ່ງປະຫລາດເຂັ້ນທຸກທີ່ ເຮືອແຄ່ອຍກາໃ້ເຂົາແຂັງແຮງ ແຕ່ສົດີຟມັກຈະຍ້ອນແມ່ດ້ວຍ ຄຳຕອບແປລກາ ອຢ່າງເຊັ່ນ ‘ແມ່ ພມເປັນນັກມັງສວັນຕິພລໄມ້ ກິນແຕ່ໄປໄມ້ທີ່ສ່າວພຽມຈຽມ ເຕີດຈາກຕົ້ນກຳຕາງແສງຈັນທີ’”

හລັງຈາກປະກອບແຜງຈາກເສົ່າໄປໄດ້ໜາຍສົບເຂົ້ນ ແລະ ຜ່ານກາຣທົດສອບໂດຍ ວາຂນີຍກແລ້ວ ຈົບສົ່ງນຳໄປສົງທີ່ຮ້ານ the Byte Shop ແຕ່ເຫຼວເຮັດລົ້ນແລ້ວຢັ້ງໄມ່ຄ່ອຍ ພອໃຈ ເພົ່າຍັງໄມ່ມີແໜລ່ງຈ່າຍໄຟ ຝັກຮອບ ຈອມອນິເຕອົງ ຮ້ອຍຄີ່ຍົບອົດແລຍ ເຂານີກວ່າ ຈະໄດ້ລືນຄ້າທີ່ຄຽບດ້ວນກວ່ານີ້ ແຕ່ຈົບສົ່ງຈົ່ງທີ່ເຂົ້າເນັ້ນເຈົ້າຕ້ອງຍອມຮັບຂອງແລະ ຈ່າຍເງິນ

ຜ່ານໄປເພີ່ງ 30 ວັນ Apple ກີ່ເກືອບຈະໄດ້ກໍາໄຮແລ້ວ ຈົບສົ່ງເລົ່າວ່າ “ເຮາທຳແຜງຈາກ ໄດ້ຖຸກກວ່າທີ່ຄິດໄວ້ ເພົ່າຍັງໄມ່ມີຄ່ອງກົດຕື່ອງກັນທີ່ຈົບສົ່ງສ່ວນອຸປະກອນຕ່າງໆ ລົງໄດ້ມາກ ແຜງຈາກ 50 ຊິ້ນທີ່ຂາຍໃ້ the Byte Shop ໄດ້ເງິນມານັກພອສໍາຮັບຫຼື້ອ້ານັ້ນສ່ວນສໍາຮັບປະກອບ ແຜງຈາກໄດ້ສົ່ງ 100 ຊິ້ນທີ່ເຕີຍ” ທີ່ເໜືອອີກ 50 ຊຸດຕື່ອກົດຕື່ກໍາໄຮເໜນະໆ ທີ່ Apple ຈະໄດ້ ເຂົາຕັ້ງໃຈຈະຂາຍໃ້ເພື່ອນແລະສມາຝຶກໝາຍມາເອະໄສມບຽວ໌ ຄອມພິວເຕອົງ ຄັບປຸງ

เอลิชาเบธ โอล์มส กล้ายมาเป็นพนักงานบัญชีของ Apple ทำงานพาร์ทไทม์ ได้ค่าจ้างชั่วโมงละ 4 เหรียญ เชือบรถลงมาจากชานฟรานซิสโกอาทิตย์ลัครัง จัดการขายอดเงินที่จีบส์จ่ายเข็คออกไปลงบัญชีแยกประเภท และเพื่อให้ดูเป็นบริษัทอย่างแท้จริง จีบส์ใช้บริการตอบรับทางโทรศัพท์ โดยเจ้าน้าที่จะโทรศัพท์แจ้งข้อความทั้งหมดที่ได้รับไปที่บ้านแม่ รอน เวียน ช่วยออกแบบโลโก้เป็นรูปเซอร์ไอแซก นิวตัน นั่งอยู่ใต้ต้นไม้ โดยใช้ลายเส้นอ่อนช้อยแบบที่เห็นในภาพประกอบนิยายยุค維古ตอเรียน มีคำ佳句ถือมรรอบรูปเป็นข้อความจากโคลงของวิดเลียม เวิร์ดสเวิร์ท ว่า “สมองที่เริงร่าใน kraze แห่งความคิดไม่รู้จบ...เพียงลำพัง” (“A mind forever voyaging through strange seas of thought, alone.”) พังดูเป็นคำขวัญที่แปลกดูมากกับภาพลักษณ์ของเวียนเองมากกว่าของ Apple Computer อันที่จริง ยังมีโคลงอีกบทหนึ่งของเวิร์ดสเวิร์ทที่เหมาะสมกว่าที่นี้ เป็นคำประพันธ์ที่บรรยายความรู้สึกของผู้ร่วมก่อการปฏิวัติฝรั่งเศสว่า “บรรช้ายิ่งกับการมีชีวิต/แต่ชีวิตที่อ่อนเยาว์ คือสุดยอดแห่งปาราตนา!” (“Bliss was it in that dawn to be alive/But to be young was very heaven!”) ดังที่วอชเนยกเปรียบเทียบให้ฟังในภายหลังว่า “เรากำลังอยู่ในยุคแห่งการปฏิวัติครั้งยิ่งใหญ่ที่สุดที่เคยมีมา ผุดดีใจมากที่มีส่วนร่วมในปรากฏการณ์นี้”

วอชได้เริ่มคิดสร้างเครื่องมือขึ้นต่อไปได้สักพักแล้ว ทั้งสองจึงเริ่มเรียกคอมพิวเตอร์รุ่นแรกว่า Apple I ทั้งจีบส์กับวอชขับรถขึ้นล่องถนนแอล กามินิ เรือด พယายามเชิญชวนให้ร้านอิเล็กทรอนิกส์แวนน์ขาย Apple I นอกจากแพงwang จะ 50 ชุดแรกที่ขายให้ร้าน the Byte Shop และอีกเกือบ 50 ชุดที่ขายให้เพื่อนๆ แล้ว ก็ยังประกอบอีก 100 ชุดไว้ขายให้ร้านค้าปลีกอีกด้วย ไม่แปลกใจเลยที่เพื่อนซี้สองคนนี้จะเห็นไม่ตรงกัน วอชพยายามหาราคาทุน แต่จีบส์พยายามให้ได้กำไรมากๆ ในที่สุดจีบส์ชนะ เขาตั้งราคาขายปลีกที่ 3 เท่าของต้นทุนแพงwang จะ บวกกับอีก 33% ของราคาขายส่งชุดละ 500 เหรียญที่เทอเรลล์และร้านค้าอื่นๆ จ่าย ผลลัพธ์คือ 666.66 เหรียญ วอชเนยกเล่าว่า “ผมเป็นพากซูบเลขช้าๆ เบอร์โทรศัพท์บริการเล่าเรื่องตกขับขันที่ผมใช้ คือ 255-6666” ทั้งสองคนไม่มีครรภ์ว่าเลข 666 ปรากฏอยู่ในพระธรรมวิวรณ์ (Book of Revelation) เป็น “ตัวเลขสัญลักษณ์ของสัตว์เดรัจฉาน”

แต่ไม่นานก็มีคนร้องเรียนเข้ามา หลังจากที่ตัวเลข 666 ปรากฏอยู่ในภาพบนตริตรึง เรื่อง *The Omen* (ปี 2010 คริสต์ศักราช) ได้ประมูลขายคอมพิวเตอร์ Apple I รุ่นแรก เครื่องหนึ่งไปในราคา 213,000 เหรียญ)

บทความเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ Apple I ปรากฏเป็นครั้งแรกในเดือนกรกฎาคม 1976 ใน *Interface* ซึ่งเป็นนิตยสารสำหรับนักเด่นคอมพิวเตอร์ที่ปัจจุบันปิดกิจการ ไปแล้ว จ็อบส์กับเพื่อนๆ ยังคงสูญหัวประกอบแแห่งวงจรคอมพิวเตอร์ด้วยมือที่บ้าน แต่บทความนั้นเรียกจ็อบส์ว่า “ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด” และ “อดีตที่ปรึกษา ส่วนตัวของ Atari” ทั้งหมดทำให้ Apple ฟังดูเป็นบริษัทที่เป็นจริงเป็นจัง บทความรายงานว่า “สตีฟบอกให้ชุมชนคอมพิวเตอร์ทั้งหลายค่อยจับตาดูอุตสาหกรรมใหม่นี้” และยังตีพิมพ์คำพูดของเขาว่า “ถ้าเราจับความต้องการ ความรู้สึก และ แรงบันดาลใจของคนเหล่านี้ได้ เราจะตอบสนองความต้องการได้อย่างถูกต้อง ด้วยการมอบสิ่งที่พวากษาต้องการ”

มาถึงตอนนี้ จ็อบส์และウォชเนยกเริ่มมีคู่แข่ง นอกเหนือจาก Altair แล้ว คู่แข่ง อื่นที่เด่นๆ คือ IMSAI 8080 และ SOL-20 ของบริษัท Processor Technology Corporation ลี เพลเซนสไตน์ และกอร์ดอน เฟรนซ์ ผู้ก่อตั้งชุมชนเดอะ ไฮมบูร์ก คอมพิวเตอร์ คลับ เป็นคนออกแบบ SOL-20 ผลิตภัณฑ์ทั้งสองยี่ห้อนี้ได้มีโอกาสโชว์ในงาน Personal Computer Festival ที่จัดขึ้นเป็นครั้งแรกในสุดสัปดาห์วันแรงงานปี 1976 งานจัดที่ โรงแรมเก่าแห่งหนึ่งในเมืองแอตแลนติกซิตี้ รัฐนิวเจอร์ซีย์ จ็อบส์กับウォชเนยกนั่งเครื่อง TWA ไปลงที่ฟิลาเดลเฟีย กอดกล่องซึ่งกันและกันที่มีแรงงานจราจรคอมพิวเตอร์ Apple I และอีก กล่องหนึ่งที่เป็นผลงานต้นแบบของงานชิ้นต่อไปที่ウォชกำลังทำอยู่ เพลเซนสไตน์นั่น อยู่แวนหลังพวากษา พอมองเห็น Apple I ก็เอ่ยปากอุกมาว่า “เยย ไม่เห็นมีอะไร น่าสนใจ” ウォชเนยกไม่สะทกสะท้านกับสิ่งที่ได้ยิน เขาร่ำรู้ว่า “เราได้ยินพวgnั่นคุยก เรื่องธุรกิจที่จะทำต่อไปในอนาคต โดยใช้ตัวย่อทางธุรกิจที่เราไม่เคยได้ยินมาก่อน”

ウォชเนยกใช้เวลาส่วนใหญ่ในห้องที่โรงแรม นั่งปรับงานต้นแบบ เขารายเกินกว่า จะไปนั่งประจำที่โต๊ะของ Apple ที่เจ้าหน้าที่จัดงานเตรียมไว้ให้ที่ด้านหลังของห้อง นิทรรศการ แดเนียล คือตเครนั่งรถไฟจากแม่น้ำตันลงมาช่วย ตอนนี้เขารีบอนอยู่ที่ มหาวิทยาลัยโคลัมเบีย คือตเครนั่งประจำที่โต๊ะ ขณะที่จ็อบส์เดินไปทั่วๆ ห้องนิทรรศการ

คงดูว่าคุณแข่งทำอะไรบ้าง แต่ไม่มีอะไรไปประทับใจ เขายังเชื่อว่าวาซุเนยกเป็น  
วิศวกรแห่งวงจรที่เก่งที่สุด และ Apple I (แน่นอน และอีกนิด ที่จะตามมา) สามารถ  
เอาชนะคุณแข่งได้ในเรื่องการใช้งาน อย่างไรก็ตาม SOL-20 ดูดีกว่า มีฝาครอบทำด้วย  
โลหะดูทันสมัย มีคีย์บอร์ด และมาพร้อมกับสายและแหล่งจ่ายไฟเข้าเครื่อง ดูเหมือน  
เป็นงานสร้างสรรค์ของผู้ใหญ่ ไม่เหมือน Apple I ที่ดูมอมแมมเหมือนเด็กที่ออกแบบ  
สร้างมันขึ้นมา

เงื่อนไขที่ 5

1. **The Whole Earth Catalog** เป็นนิทรรศการแคตตาล็อกแนวผู้คนภาระแสวงหานธรรมชาติที่มีพิเศษจัดทำโดยสหภาพ แบ่งเป็นชุดเป็นประจำระหว่างปี 1968-1972 หลังจากนั้นออกเป็นวารสารรายสองเดือนจนถึงปี 1998 เป็นสิ่งพิมพ์รวมรวมสารพันความคิดของผู้คนในยุคทศวรรษ 1960-1970 ส่วนใหญ่เป็นความคิดแนวสวนกระแสธรรมชาติ และขบวนการเคลื่อนไหวเพื่อสิ่งแวดล้อม The Whole Earth Catalog ที่พิมพ์ให้สาธารณะเป็นเครื่องมือของการเข้าถึงแหล่งข้อมูลป่าวสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์เผยแพร่ไม่เป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป สงเสริมการศึกษาแนวอิสระ มีคุณภาพ แต่ราคาไม่แพง
  2. **ภาษาเบสิก (BASIC)** ย่อมาจาก Beginner's All-Purpose Symbolic Instruction Code เป็นหนึ่งในภาษาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ระดับสูง ใช้สำหรับเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กที่ไม่ซับซ้อน สามารถเขียนและทำการเข้าใจได้ง่าย หมายความว่ารับผู้เริ่มต้นเรียนรู้หรือเขียนโปรแกรม (แหล่งที่มา: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยนุส และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)
  3. **ตร.ฯ จอห์นสัน ชื่อเดิมคือ ชาเมลล์ จอห์นสัน (1709-1784)** เป็นนักพจนานุกรม นักเขียน นักวิชาการ และกวีชาวอังกฤษ ตร.ฯ จอห์นสันเป็นผู้เขียน “พจนานุกรมภาษาอังกฤษ” (Dictionary of the English Language) ซึ่งมีคำศัพท์ในภาษาอังกฤษมากถึง 40,000 คำ โดยมีตัวอย่างการใช้คำประกอบพร้อมข้อความอ้างอิงต่างๆ กว่า 100,000 รายการ พจนานุกรมของ ตร.ฯ จอห์นสัน กลายเป็นพจนานุกรมภาษาอังกฤษมาตรฐานที่ใช้กันมาอย่างนาน จนกระทั่งมีการพิมพ์พจนานุกรมใหม่คือ the Oxford English Dictionary ในปี 1884 (แหล่งที่มา: เท็บไซต์วิกิพีเดีย)
  4. **ชิปความจำ Dynamic RAM** ย่อมาจาก dynamic random access memory chip เป็นชิปหน่วยความจำที่ใช้เก็บข้อมูลหรือคำสั่งของระบบปฏิบัติการ หรือ ซอฟต์แวร์ที่มีการประมวลผล เป็นหน่วยความจำที่สามารถเข้าถึงเพื่ออ่านและเขียนข้อมูลได้เร็วกว่าตัวบันทึกข้อมูลแบบอื่นๆ เช่น ฮาร์ดดิสก์ ฟลิชบล็อก หรือชิตรอย สามารถเก็บข้อมูลจำนวนมากไว้ในตัวเก็บประวัติ ซึ่งจำเป็นต้องมีการรีเฟรชข้อมูลตลอดเวลาเพื่อไม่ให้ข้อมูลเสื่อมหาย (แหล่งที่มา: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยนุส และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)
  5. **พีท เบสต์ (Pete Best)** เป็นมือกลองศูนย์แรกของวงดนตรี The Beatles ที่สมาร์ตถูกย่อตัวลงเหลือ 3 คน คือ จอห์น เบนน่อน แพต แมคคาร์เทอร์ และจอร์จ แฮร์ริสัน ร้องนำมา ก่อนที่จะเปลี่ยนมาเป็นเจสต์ จอห์น ลากูร์

## APPLE II

รุ่นอวรมันแห่งยุคใหม่



### คอมพิวเตอร์ครบชุด

ระหว่างที่จีบส์เดินไปทั่วห้องจัดนิทรรศการในงาน Personal Computer Festival เขาก็เริ่มยอมรับว่าสิ่งที่ผล เทอเรล์ เจ้าของร้าน the Byte Shop พุดเป็นความจริง คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลควรมีครบทุกอย่าง เข้าตัดสินใจเลยว่าคอมพิวเตอร์ Apple รุ่นต่อไปจะต้องมีทุกอย่าง มีฝาครอบสาย คีย์บอร์ดในตัว ทุกอย่างเชื่อมต่อกันตั้งแต่ ต้นจนจบ ตั้งแต่แหล่งจ่ายไฟ ไปซอฟต์แวร์ ไปจนถึงนิเตอร์ จีบส์เล่าว่า “ตอนนั้น ผมอยากร่ำคำคอมพิวเตอร์ที่มีทุกอย่างครบในชุดเดียว เราไม่ได้มองนักเล่นคอมพิวเตอร์ แค่หยิบมือเดียวที่ขอบประภากับคอมพิวเตอร์เอง รู้ว่าจะไปซื้อน้ำเปล่งหรือคีย์บอร์ด ได้ที่ไหนอีกด้อไป มีคนอีกเป็นพันๆ ที่อยากได้เครื่องมีครบชุดพร้อมใช้งาน”

วันหยุดสุดสัปดาห์วันแรงงานปี 1976 ในห้องพักโรงเรียน ウォชเนย์กยังวุ่นกับเครื่องต้นแบบขึ้นใหม่ของเข้า ซึ่งจะถูกตั้งชื่อว่า Apple II ที่จีบส์หวังจะทำให้ดีกว่ารุ่นแรก กล่องดีกีดีนั้น จีบส์และウォชเนย์กเอาเครื่องต้นแบบลงมาทดสอบกับเครื่องรับโทรทัศน์สีในห้องประชุมโรงเรียน เพราะウォชเนย์กคิดวิธีทำให้ชิปในเครื่องแสดงผลเป็นสี เลยอยากรู้ว่ามันจะทำงานกับเครื่องรับโทรทัศน์ที่มีโปรดักเตอร์ยิงภาพสีเคลื่อนไหวบนจอได้หรือไม่ ウォชเนย์กเล่าไว้ว่า “ผมคิดว่าโปรดักเตอร์ของโทรทัศน์น่าจะมีวงจรไฟฟ้าที่ให้ภาพสีคนละแบบกับวงจรที่ใช้ในคอมพิวเตอร์ และอาจขัดกับวิธีแสดงผลเป็นสีแบบที่ผมคิดก็ได้ ผมจัดการต่อ Apple II เข้ากับจอภาพโทรทัศน์ ปรากฏว่ามันทำงานได้ดีเยี่ยม” ขณะที่เขาพิมพ์แป้นคีย์บอร์ด ก็ปรากฏเส้นสายเป็นสีๆ หมุนวนอยู่บนจอรับภาพ สว่างไปทั่วห้อง มีบุคคลภายนอกอีกคนเดียวเห็นนั้นที่เห็นการทดสอบ Apple II ครั้งนี้ เข้าเป็นซ่างเทคนิคของโรงเรียน เขารอว่าเคยเห็นคอมพิวเตอร์อื่นมากแล้ว แต่นี่เป็นเครื่องที่เขาอยากซื้อ

การผลิตคอมพิวเตอร์ Apple II แบบครบชุดต้องใช้เงินทุนสูง ทั้งสองจึงตัดสินใจขายลิขสิทธิ์ให้บริษัทใหญ่ จีบส์ไปหาอัลคอร์นขอเสนอขายให้ Atari จีบส์ได้ประชุมกับกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Atari คือโจ คีแนน ซึ่งเป็นคนหัวอนุรักษ์กว่าอัลคอร์น และบุชเนล อัลคอร์นเล่าว่า “สตีฟเข้าไปเสนอขาย แต่โจหนรับสภาพสกปรกอมแมมของเขามาไม่ได้” จีบส์ไม่สรองเท้า ระหว่างเสนองานยังยกเท้าขึ้นมาพอดีอะอิก “นอกจากไม่คิดจะซื้อแล้ว ช่วยเอาเท้าลงจากโต๊ะของผมด้วย!” โจตะโกนลั่นอัลคอร์นคิดในใจว่า “ช่วยเลย โอกาสเดี๋ยวไปแล้ว”

กันยายนปีเดียวกัน ชัค เพดเดิล จากบริษัทคอมพิวเตอร์ Commodore และมาขอซื้อการ์ดเครื่องที่บ้านจีบส์ ウォชเนย์กเล่าเหตุการณ์ตอนนี้ให้ฟังว่า “เราเปิดประตูโรงรถบ้านสตีฟให้แสงเข้า เพดเดิลเดินเข้ามา เข้าสีสูท สวมหมวกควบอยเข้าขอบ Apple II และช่วยจัดให้เรานำเสนอผลิตภัณฑ์นี้แก่ผู้บริหารในอีกไม่กี่สัปดาห์ ต่อมาที่สำนักงานใหญ่ของบริษัท พอไปถึงสตีฟก็ยังคำถามไส้เพดเดิล Leyva ว่า “บริษัทคุณคงสนใจซื้อลิขสิทธิ์จากเราในราคาไม่กี่แสนเหรียญ” ウォชเนย์กตะลึงกับคำถามชื่นนำที่ “เหลวไหลสันดี” แต่จีบส์ยังยืนยันอย่างเดิม ไม่กี่วันหลังจากนั้น ผู้บริหาร Commodore ที่รับผิดชอบเรื่องนี้โทรศัพท์กลับมาแจ้งว่า คุณผู้บริหารเห็นว่าถ้าบริษัท

สร้างเอง จะใช้เงินประมาณน้อยกว่า จีบส์ไม่เสียใจเลย เข้าตัด Commodore ออกไปจากสมองแล้ว เพราะเห็นว่าผู้บริหารที่นั่น “ไม่เข้าท่า” ส่วนวอชเนยก์ไม่รู้สึก压抑ที่ไม่ได้เงิน แต่ชุนที่ภูมิปัญญาด้านวิศวกรรมของเขาถูกยำมากกว่า เมื่อบริษัทนั้นวางแผนตลาดคอมพิวเตอร์ Commodore PET ในอีก 9 เดือนถัดมา วอชเนยก์เห็นแล้ว อดทนไม่ได้ว่า “มันทำให้ผมรู้สึก压抑 เจ้าเครื่องนั้นดูก็องแก๊งมากเพราะเร่งผลิต เขาย่าง่ายซื้อ Apple จากเรามากกว่า”

การไปจีบขายลิขสิทธิ์คอมพิวเตอร์ให้ Commodore ในคราวนั้น ทำให้จีบส์ กับวอชเนยก์เกือบจะผิดใจกัน ทั้งสองคนทำประโยชน์ให้ Apple เท่ากันหรือเปล่า แต่ละคนควรได้รับผลตอบแทนอย่างไร เจรจาไว้วอชเนยก์ ซึ่งเชิดชูคุณค่าของการเป็น วิศวกรมากกว่าผู้ประกอบธุรกิจ หรือนักการตลาด คิดว่าลูกชายควรได้รับส่วน แบ่งมากกว่า ตอนที่จีบส์ware ไปที่บ้าน เข้าพูดไสหน้าจีบส์ตรงๆ ว่า “นายไม่ควร ได้อะไรเลย ไม่เคยคิดประดิษฐ์อะไรสักอย่าง” จีบส์ร้องให้ ซึ่งไม่ใช่เรื่องแปลก เพราะเขากับอารมณ์ไม่เก่ง จีบส์บอกเพื่อนรักว่ายินดีเลิกเป็นหุ้นส่วน “ถ้าไม่ใช่ 50-50 นายเอาไปทั้งหมดก็ได้” แต่ว่าวอชเนยก์เข้าใจจีบส์ดีกว่าพ่อ รู้ว่าทำงานเข้ามา กับเพื่อนซี้คนนี้ได้ดีแค่ไหน ถ้าไม่ใช่ เพราะจีบส์ ป่านนี้เข้าอาจยังเดินแบบวงจร ให้ใครต่อใครฟรีๆ ที่ท้ายห้องประชุมที่โอมบูร์ก์ได้ จีบส์เป็นคนทำให้อัจฉริยภาพ ทางวิศวกรรมของเขากลายเป็นธุรกิจทำเงิน เหมือนตอนที่ทำบลูบ็อกซ์ไปขาย เขากลังกับจีบส์ว่าจะเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกันต่อไป

เป็นการตัดสินใจที่พลาด เพราะการทำให้ Apple II ประสบความสำเร็จ ไม่เพียง แต่อาศัยความเก่งกาจของวอชเนยก์ในการออกแบบ barang เท่านั้น แต่ต้องรวมให้ครบ ชุดเป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริโภคด้วย และนั่นคือบทบาทของจีบส์

จีบส์เริ่มด้วยการกลับไปขอให้รอง เวียน มาช่วยออกแบบฝาครอบ เวียน เล่าว่า “ผมรู้ว่าเขางานคนไม่มีเงิน ผมเลยออกแบบฝาครอบที่ไม่ต้องใช้เครื่องมืออื่น และสามารถประกอบได้ในโรงเหล็กธรรมชาติ” เวียนออกแบบฝาครอบทำด้วย แผ่นอะคริลิก Plexiglas ใช้แนบเหล็กเป็นตัวหนีบให้ติดกัน และบานม้วนด้านบนที่สามารถดึงลงมาปิดเป็นคีย์บอร์ดได้

แต่จีบส์ไม่ชอบ เขายากได้แบบเรียบง่ายแต่ดูหรูที่จะทำให้คอมพิวเตอร์ Apple

โดยเด่นกว่าอื่นที่ใช้แต่ฝาครอบเหล็กสีเทาตุ่นๆ ระหว่างเดินทางได้ในแผนกอุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้านที่ห้าง Macy's เข้าไปสะอาดดูตา กับเครื่องผสมอาหารยี่ห้อคุกสินาร์ต และตัดสินใจว่าจะทำฝาครอบจากพลาสติกขึ้นรูปเป็นหนังเบาที่ดูทันสมัยแบบนั้น จ็อบส์จ้างเจอรี่ แมนน็อก ที่ปรึกษาที่มาร่วมประชุมที่โอมบูร์ ให้ออกแบบให้ด้วยค่าจ้าง 1,500 เหรียญ แต่แม่นน็อกเห็นสารูปจ็อบส์แล้วไม่ค่อยแน่ใจ เลยขอรับเงินค่าจ้างล่วงหน้า จ็อบส์ไม่ยอม แต่แม่นน็อกก็ยอมทำงานให้อยู่ดี อีกไม่กี่อาทิตย์หลังจากนั้น เขายากฝาครอบพลาสติกขึ้นรูปจากแม่พิมพ์ที่ทำด้วยโฟม เป็นฝาครอบที่เรียบง่ายและนำไปใช้ จ็อบส์ชอบมาก

ต่อจากนั้นก็เป็นเรื่องแหล่งจ่ายไฟ เทียนดิจิทัลอย่างของเนยก์ไม่ค่อยสนใจเรื่องพื้นๆ แบบนี้ แต่จ็อบส์เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญ เขายากได้ (เหมือนที่เขาทำมาตลอดชีวิตการทำงาน) ระบบจ่ายไฟที่ไม่ต้องใช้พัดลม เพราะการมีพัดลมอยู่ในคอมพิวเตอร์ไม่ใช่ถึงแบบไหน มันทำให้สับสน เขายังไปหาอัลคอร์นที่ Atari ที่รู้เรื่องงานวิศวกรรมไฟฟ้าแบบดั้งเดิม “อัลแนะนำให้ไปคุยกับหนุ่มสมองใส่ชื่อ ร็อด ไอล์ท เขายังเป็นพวกรุ่นเยาว์ที่มีความสามารถสูง รู้สึกว่า “อัลแนะนำให้ไปคุยกับหนุ่มสมองใส่ชื่อ ร็อด ไอล์ท” เขายังคงทำงานมาแล้วหลายหน และเก่งทุกเรื่อง” พอยืนหน้าจ็อบส์ ไอล์ทก็เหมือนแม่นน็อกและคนอื่นๆ ที่พบจ็อบส์เป็นครั้งแรก รู้สึกไม่ค่อยไว้ใจ ไอล์ทบอกว่า “ค่าตัวผมแพงนะ” จ็อบส์รู้สึกได้ว่าไอล์ทเก่งสมราคา จึงตอบไปว่าเรื่องค่าตัวไม่ใช่ปัญหา “สตีฟล่อหลอกจนผมยอมทำให้” และในที่สุดไอล์ทก็มาร่วมงานกับ Apple เดือนตัว

แทนที่จะใช้ระบบจ่ายไฟเชิงเส้น (linear power supply) แบบเดิม ไอล์ทประดิษฐ์ระบบจ่ายไฟแบบมีสวิตซ์เปิดปิด เมื่อนำที่ใช้ในเครื่องอสซิลโลสโคป (oscilloscope เครื่องมือวัดที่สามารถแสดงรูปสัญญาณไฟฟ้า ค่าแรงดันไฟฟ้าเทียบกับหน่วยเวลา - ผู้แปล) และอุปกรณ์อื่นๆ นั้นหมายความว่า มันสามารถเปิดปิดสวิตซ์ให้ระบบทำงานได้ ไม่ใช่แค่ 60 ครั้งต่อวินาทีเท่านั้น แต่เป็นพันๆ ครั้ง ซึ่งจะทำให้เก็บไฟฟ้าไว้ได้มากขึ้น โดยใช้เวลาจ่ายไฟน้อยลง ความร้อนจึงน้อยลงด้วย จ็อบส์กล่าวในภายหลังว่า “ระบบจ่ายไฟแบบใช้สวิตซ์เป็นผลงานระดับนวัตกรรมพอๆ กับ logic board (邏輯板 แผงวงจรอิเล็กทรอนิกส์ส่วนสำคัญของคอมพิวเตอร์ - ผู้แปล) ของ Apple II เลยทีเดียว ร็อดไม่ค่อยได้รับเครดิตในเรื่องนี้เท่าไหร่ เขาควรได้รับการ

ยกย่องมากกว่านี้ คอมพิวเตอร์ทุกเครื่องในบ้านใช้ระบบจ่ายไฟแบบสวิตซ์ ลอกแบบที่รือดทำไว้ทั้งนั้น” ウォชเนียกแม่จะฉลาดถ้าในเรื่องอื่น แต่ระบบจ่ายไฟเป็นเรื่องที่เขาทำไม่เป็น ซึ่งตัวเขารองก็ยอมรับว่า “ผมรู้ว่าระบบจ่ายไฟแบบใช้สวิตซ์แค่ๆ ปลาๆ เท่านั้น”

พ่อของจีอับส์เคยสอนว่า ถ้าต้องการงานสมบูรณ์แบบ ต้องใส่ใจกับทุกรายละเอียด แม้ในส่วนที่อยู่ลับตา จีอับส์นำสิ่งที่พ่อสอนมาใช้ในการจัดวางชิ้นส่วนต่างๆ บนแพลงจ์ในคอมพิวเตอร์ Apple II เข้าไม่ยอมรับแบบร่างแรกระเพาะการจัดวางชิ้นส่วนไม่เป็นเส้นตรงพอ

ความหลงใหลในความงามสมบูรณ์แบบ ทำให้จีอับสมีนิสัยชอบควบคุมสิ่งแวดล้อม เช่น เกอร์ และนักเล่นคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ชอบปรับ ตัดแปลง และรวมอะไหล่หลายอย่างไว้ด้วยกัน ซึ่งจีอับส์เห็นว่าเป็นอุปสรรคทำให้ประสบการณ์ในการใช้งานของผู้บริโภคไม่ราบรื่น ウォชเนียก ซึ่งเป็นเชิงเกอร์เดิมตัว ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดนี้ เขายกให้ Apple II มีช่องเสียบ 8 ช่องให้ผู้ใช้สามารถต่อแพลงจ์ได้เล็กๆ หรืออุปกรณ์ต่อพ่วงอื่นๆ ได้ตามต้องการ จีอับส์ยืนกรานว่าให้มีแค่ 2 ช่องเท่านั้น คือสำหรับต่อ กับพรินเตอร์ และไม่เดิม ウォชเนียกเล่าว่า “ตามปกติผมเป็นคนง่ายๆ ยังไงก็ได้แต่คราวนี้ผมเป็นคนสั่งสตีฟ ‘ถ้านายอยากได้อีกนั้น ก็ไปทำเองละกัน’ ผมรู้ว่าคนใช้งานคอมพิวเตอร์อย่างผม ในที่สุดก็อยากได้ของอย่างอื่นมาเพิ่ม” ウォชเนียกเดียงชนะ แต่ก็รู้สึกได้เหมือนกันว่าแพลงจ์แบบนั้นคงน้อยดอยอดไป “ตอนนั้น ผมอยู่ในจุดที่ต้องทำอย่างนั้น ปกติผมไม่ใช้คนชอบเดียง ชอบเอาชนะแบบนั้นหรอกนะ”

## ไมค์ โบราคุลา

ทั้งหมดนี้ต้องใช้เงิน จีอับส์บอกว่า “อุปกรณ์และเครื่องมือสำหรับทำฝาครอบพลาสติก ต้องใช้เงินประมาณ 100,000 เหรียญ ถ้าจะผลิตทุกอย่างต้องใช้เงินราว 200,000 เหรียญ” เขากลับไปหาโนแลน บุชเนลล์อีกครั้ง คราวนี้ไปขอให้เขามาร่วมลงทุน โดยแยกกับการเป็นเจ้าของธุรกิจด้วยส่วนหนึ่ง “สตีฟขอให้ผมลงทุน 50,000 เหรียญ แล้วจะให้หันหนึ่งในสามแก่ผม ผมฉลาดเหลือล้น ตอบไปว่า ‘ไม่’ คิดถึงเรื่องนี้ทีไร ร้องให้

## ไม่ออกเลย”

บุชเนลแนะนำให้จีอ卜ส์ลองไปคุยกับดอน วาเลนไทน์ อตีตผู้จัดการฝ่ายการตลาดของบริษัท National Semiconductor ซึ่งเคยตั้งบริษัทร่วมลงทุนในยุคแรกๆ ชื่อ Sequoia Capital วาเลนไทน์เป็นคนตรงไปตรงมา วันที่เขามาหาจีอ卜ส์ที่บ้าน เขายังเสื้อเชิ๊ตติดกระดุมทุกเม็ด สวมสูทสีน้ำเงิน ผูกเนกไทลายเฉียง ขับรถเบนซ์มาจอดหน้าโรงแรมบุชเนล จำได้ว่า วาเลนไทน์โทรศัพท์กลับมาหาเข้าหันที่ ตามติดตกลกว่า “ส่งผมไปหาพวกลมนุษย์ประหลาดทำไม” วาเลนไทน์บอกว่า เขายังไม่ได้แห่งว่าได้พูดประโภคนั้นไปหรือเปล่า แต่ยอมรับว่าจีอ卜ส์ดูประหลาดแกรมกลืนตัวแรงมาก “สติฟพยายามทำตัวเป็นพวกลมนุษย์แสวงหารัตนธรรม ผอมมาก มีหนวดหรือมoustache มีอิมเมืองโซจิมินห์”

แต่瓦เลนไทน์คงไม่ได้เป็นยอดนักลงทุนที่หาตัวจับยาก ถ้ายึดติดกับสภาพภายนอกที่เห็น เขายังคงรู้สึกว่า “จีอ卜ส์ไม่รู้เรื่องการตลาด และดูเหมือนจะพ่อใจกับการส่งของให้ร้านอิเล็กทรอนิกส์ขายเท่านั้น” วาเลนไทน์บอกว่า “ถ้าอยากให้ผมลงทุนคุณต้องหาหุ้นส่วนอีกคนหนึ่งที่รู้เรื่องการตลาดและการจัดจำหน่าย สามารถเขียนแผนธุรกิจได้” จีอ卜ส์มักจะรำคาญ หรือมีฉันนั้นก็ถูกใจ เวลาไม่ผ่านไปก็มีคำแนะนำให้กับ瓦เลนไทน์ เขายังคงร่าเริง ใจดี ชอบกลับไปว่า “ถ้าอย่างนั้น ลองแนะนำให้สัก 3 คนได้มั้ย” วาเลนไทน์ทำตามนั้น จีอ卜ส์ได้พบรหัส 3 คนและรู้สึก “โดน” กับคนที่ชื่อ ไมค์ แมร์คคูลา ซึ่งต่อมากลายเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญของ Apple เป็นเวลาถึง 20 ปี

แมร์คคูลาอายุ 33 ปี แต่ไม่ได้ทำงานหลังจากลาออกจากบริษัท Fairchild และ Intel ซึ่งทำให้เขารวยหลายล้านเหรียญจากการถือหุ้นกู้อัปชัน (stock option หมายถึงสิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท - ผู้แปล) ที่ได้รับหลังจากที่ Intel เป็นบริษัทมหาชน จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เขายังคงรับคอบ ฉลาด ก้าวเดินมั่นคงแม่นยำ เพราะเคยเป็นนักยิมนาสติกสมัยเรียนมัธยม เก่งมากในเรื่องกลยุทธ์ราก เครื่องข่ายการจัดจำหน่าย การตลาด และการเงิน แม้จะเป็นคนสงวนทำทีอยู่บ้าง แต่ก็รู้จักใช้ชีวิตหรูหรา หลังจากที่ฐานะมั่งคั่งขึ้น เขายังสร้างบ้านริมทะเลสาบพาไฮ ตามด้วยคฤหาสน์ขนาดมหึมาที่เชิงเขาในวุฒิไซด์ ตอนนี้ภาพจีอ卜ส์ครั้งแรกที่โรงแรมบ้านจีอ卜ส์ เขายังไม่ได้ขับรถเบนซ์สีเข้มเหมือนวาเลนไทน์ แต่ขับรถเปิดประทุนคอร์เวต สีทองขาววับ

มาร์คคุณเล่าว่า “ตอนไปถึง วอชกำลังนั่งทำงานที่โต๊ะยาวในโรงรถ เขารีบใช้ Apple II ให้ดูทันที ผู้มองข้ามเรื่องผิดพลาดรุ่งรัง เพราะสองคนนั้นจะไปตัดผ้าเมื่อไหร่ ก็ได้ แต่ผ้าทึ่งกับสิ่งที่เห็นบนโต๊ะมากกว่า”

จ็อบส์ขอบมาร์คคุณทันที เห็นว่าเข้าเป็นคนเรียบร้อยและยุติธรรม “เขานี่คนเดียว ตอนทำงานที่ Intel ถูกคนอื่นข้ามหัวครัวต่ำแห่งในญี่ปุ่นฝ่ายการตลาดไป ซึ่งผิดคิดว่าเราจะเป็นสาเหตุที่ทำให้เขาอยากพิสูจน์ตัวเอง คุณบอกได้ว่าเขาระบุหลอกโกงคุณหรือเปล่า แต่ไม่คุณไม่ใช่คนอย่างนั้น” วอชเนียก็ขอบมาร์คคุณเหมือนกัน “ผิดว่าเขานี่เป็นคนสุภาพที่สุดเท่าที่ผมเคยพบมา และที่ดียิ่งกว่านั้นคือ เขายอมสิ่งที่เราทำ!”

มาร์คคุณบอกให้จ็อบส์มาช่วยเขียนแผนธุรกิจด้วย “ถ้าออกมาดี ผมจะลงทุนด้วย แต่ถ้าไม่ดี คุณก็ได้ผิดมานั่งทำงานให้คุณฟรี 2-3 อาทิตย์ไป” มาร์คคุณขอริบายให้ฟัง จากนั้นจ็อบส์ก็ไปนั่งทำงานที่บ้านเขายาวไปจนถึงค่ำ เดียงกันเรื่องตัวเลขประมาณการต่างๆ จ็อบส์เล่าว่า “เราเขียนแผนธุรกิจโดยตั้งสมมุติฐานหลายอย่าง เช่น จะมีสักกี่ครัวเรือนที่อยากรีบคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล บางคืนคุยกันถึงตีสี่” แต่ลงท้ายมาร์คคุณเป็นคนเขียนแผนธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ “สตีฟมักจะบอกว่า ‘แล้วจะเขียนส่วนนั้นส่วนนี้ส่งมาให้’ แต่ไม่เคยมาให้ตรงเวลาสักที ลงท้ายผมเลยเขียนเองเกือบทั้งหมด”

แผนธุรกิจของมาร์คคุณของเลยตลาดของนักเล่นคอมพิวเตอร์ วอชเนียกจำได้ว่า “ไม่คุ้นเรื่องขายคอมพิวเตอร์ให้คนทั่วไปซื้อไปใช้ในบ้าน เช่น เขายังเป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมสูตรอาหารโปรด หรือช่วยทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย” มาร์คคุณยังคาดการณ์อย่างน่าตื่นเต้นด้วยว่า “เราจะเป็นบริษัทใหญ่ติดอันดับ Fortune 500 ภายใน 2 ปี นี่เป็นจุดเริ่มต้นของอุตสาหกรรมใหม่ ทุก 10 ปีจะเกิดสักครั้ง” Apple ใช้เวลาอยู่ 7 ปีจึงติดอันดับบริษัทขนาดใหญ่ใน Fortune 500 การคาดการณ์ของมาร์คคุณกลับเป็นความจริงในที่สุด

มาร์คคุณยินดีค้าประภันวงเงินกู้ 250,000 เหรียญให้ แลกกับการเป็นเจ้าของหุ้นหนึ่งในสามแล้ว Apple จะกลายเป็นบริษัทจำกัด เข้า จ็อบส์ และวอชเนียกจะมีหุ้นคนละ 26% ที่เหลือกันไว้สำหรับนักลงทุนภายนอกในอนาคต ทั้ง 3 คนพบกันใน

ห้องเปลี่ยนเสื้อผ้าข้างสระว่ายน้ำในบ้านマーคคุล่าและตกลงกันตามนั้น จีอบส์เล่าว่า “ตอนนั้นผมคิดว่าอาจเป็นไปได้ที่ไม่จะเสียเงิน 250,000 เหรียญ แต่ก็ซึ่งในน้ำใจที่เขากล้าเดียงกับเรา”

ที่นี่ก็ถึงคราวที่จะต้องห่วนล้อมให้วอชเนียกมาทำงานเต็มเวลาเดียวกับ “ผู้ทำงานที่นี่เป็นไซด์ไลน์” แล้วเก็บงานที่ HP เป็นงานประจำมั่นคงไปตลอดชีวิตไม่ได้เหรอ” วอชเนียกถาม แต่マーคคุลารอชิบายว่า ทำอย่างนั้นไม่เวิร์กแน่ และขี้ดเส้นตายให้วอชเนียกตัดสินใจให้ได้ใน 2-3 วัน วอชเนียกจำได้ว่า “ผมไม่ค่อยมั่นใจเรื่องการตั้งบริษัททำธุรกิจ แล้วต้องพยายามสังคมอยู่กับคนอื่นให้ทำงาน ผมบอกตัวเองนานแล้วว่าจะไม่มีวันเป็นคนสั่งการแบบนั้น” เข้าไปบ้านマーคคุล่าที่บ้านแล้วบอกว่า เขาจะไม่ลาออกจาก HP

マーคคุล่าบอกว่าไม่เป็นไร แต่จีอบส์ก็รอมาก เขารอศพที่ไปหาวอชเนียกพยายามโน้มน้าววอชและขอให้เพื่อนคนอื่นช่วยพูดให้ จีอบส์ทั้งร้องให้ ตะโกน โทรศัพท์หัวเหลี่ยงหลายครั้ง เขายังไปที่บ้านพ่อแม่ของวอชเนียกด้วยน้ำตาของหน้า ขอให้พ่อของวอชเนียกเกลี้ยกล่อมลูกชายให้ที่ ถึงตอนนี้เจอร์รี่รู้แล้วว่า Apple II จะช่วยให้ธุรกิจทำเงินได้จริง จึงเข้าข้างจีอบส์ วอชเนียกเล่าว่า “พ่อเริ่มโทรศัพท์ทั้งที่ทำงาน และที่อพาร์ตเมนต์ บางที่แม็กไทร์ บางที่ก็เป็นพี่ชาย และเพื่อนอีกหลายคน ทุกคนบอกเป็นเสียงเดียวกันว่า ผู้มีตัดสินใจผิด” ไม่มีใครห่วนล้อมเขาได้สำเร็จเสียที จนอัลเลน บอมฟ์ สมาชิกร่วมชุมชน Buck Fry ที่โรงเรียนมัธยม Homestead High โทรมาหาแล้วพูดว่า “นายน่าจะเดินหน้าและทำบริษัทนะ” บอมฟ์อธิบายต่อไปว่า ถ้าวอชเนียกตัดสินใจทำงานที่ Apple เต็มตัว เขายังไม่ต้องทำงานบริหาร หรือทิ้งอาชีวศึกษาที่เขารัก “นั่นคือถึงที่ผู้อยากรู้ได้ยิน ให้ผู้เป็นวิศวกรตัวเด็กๆ ในบริษัท ก็พอ” แล้ววอชเนียกก็โทรศัพท์ไปหาจีอบส์ บอกว่าเข้าพร้อมแล้วที่จะลงเรือลำเดียวทันที

3 มกราคม 1977 บริษัทแห่งใหม่คือ Apple Computer Co. ถือกำเนิดขึ้นอย่างเป็นทางการ บริษัทซื้อหุ้นหั้นหมดในห้องหุ้นส่วนที่จีอบส์และวอชเนียกเคยทำเมื่อ 9 เดือนก่อนหน้านั้น มีเพียงไม่กี่คนที่รู้ว่าในเดือนเดียวกันนั้น ที่โอมบูว์ได้ทำสำรวจและพบว่า จากจำนวนสมาชิกชุมชน 181 คนที่มีคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล มีเพียง 6 คนเท่านั้นที่เป็นเจ้าของคอมพิวเตอร์ของ Apple แต่จีอบส์เชื่อว่า Apple II จะเปลี่ยนทุกอย่าง

สำหรับจ็อบส์ มาร์คคุณเป็นเหมือนพ่อ เขายอมในความหัวเสื่องดีงดันของ จ็อบส์เหมือนพ่อบุญธรรมของเรา แต่ลงท้ายก็ทิ้งไปเหมือนพ่อที่แท้จริงของจ็อบส์ อาช์เชอร์ รือก นักว่ามูลงุนเล่าไว้ว่า “มาร์คคุณกับจ็อบสมีความรู้สึกต่อกันเหมือนพ่อ กับลูก” เขายอมสอนงานด้านการตลาดและการขายให้จ็อบส์ “ไม่สอนและช่วยงาน ผมได้มากที่เดียว เขาไม่ค่านิยมหลายอย่างคล้ายๆ ผม เน้นว่าเราไม่ควรเริ่มทำธุรกิจ เพื่อหวังราย เป้าหมายที่แท้จริงของเรา คือการได้ทำในสิ่งที่เราเชื่อ และนั้นจะทำให้ บริษัทอยู่ได้อย่างยั่งยืน”

มาร์คคุณยังเขียนหลักปรัชญาการทำงานด้านการตลาดของเรา ความยาว 1 หน้ากระดาษ ชื่อ “The Apple Marketing Philosophy” ที่เน้นหลักสำคัญ 3 ข้อ คือ 1) เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) หมายถึง ต้องเข้าถึงและเข้าใจความรู้สึก ของลูกค้าอย่างลึกซึ้ง “เราต้องเข้าใจความต้องการของลูกค้าดีกว่าบริษัทอื่น” 2) จับเฉพาะจุดหมายสำคัญ (focus) “เพื่อทำสิ่งที่เราอยากทำให้ได้ผลดีที่สุด เราต้อง ตัดเรื่องอื่นๆ ที่ไม่สำคัญออกไปให้หมด”

และ 3) เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่แพ้ข้ออื่น แต่กลับใช้คำแปลภาษา ว่า สร้าง ภาพ (impute) หลักการข้อนี้อธิบายว่า คนมักมีความเห็นเกี่ยวกับบริษัทหรือผลิตภัณฑ์ ตามที่บริษัทหรือผลิตภัณฑ์เหล่านั้นสื่อออกมานะ เขายอธิบายว่า “คนตัดสินว่าหนังสือ ดีหรือไม่ดีจากหน้าปกจริงๆ เราอาจมีผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม คุณภาพเป็นเลิศ ซอฟต์แวร์ มีประโยชน์ที่สุด แต่ถ้าเรานำเสนอออกไปแบบชุ่ยๆ ผู้บริโภคก็จะคิดว่าผลิตภัณฑ์ ของเรารู้สึกไปด้วย แต่ถ้าเรานำเสนออย่างสร้างสรรค์และเป็นมืออาชีพ เราจะสามารถ สร้างภาพ ให้ผู้บริโภคเห็นภาพทุกอย่างที่เราต้องการ”

ตลอดชีวิตการทำงานของจ็อบส์ เขายังให้ความสำคัญ (บางครั้งเข้าขั้นบ้าคลั่งเลย ที่เดียว) กับการตลาด ภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ และแม้แต่รายละเอียดของ บรรจุภัณฑ์ จ็อบส์อธิบายว่า “เวลาคุณเปิดกล่องบรรจุ iPhone หรือ iPad เราอยาก ให้ทุกความรู้สึกและทุกสัมผัสเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่คุณจะได้รับจาก ผลิตภัณฑ์ของเรา ไม่สอนผมมาอย่างนั้น”

## รีจิส แมคเคนนา

ถึงแรกที่ต้องทำในกระบวนการนี้คือ ให้นักประชาสัมพันธ์แกล้งหน้าของชิลล่อน แวลดเลร์ อปาร์เจิส แมคเคนนามาทำงานให้ Apple แมคเคนนามากครอบครัวในญี่ ชนชั้นกลางในพิตซ์เบิร์ก เป็นคนที่ข้างในแข็งประดุจเหล็กแต่เคลื่อนไห้ด้วยเสน่ห์ เข้าเป็นเด็กที่ตัดสินใจเลิกเรียนมหาวิทยาลัยกลางคันเหมือนกัน เคยทำงานให้บริษัท Fairchild และ National Semiconductor ก่อนจะออกมาก่อตั้งบริษัทไมซ์ณาและ ประชาสัมพันธ์ของตัวเอง มีอยู่ 2 อปาร์ทที่เขาทำได้ดีมาก นั่นคือ การจัดให้ลูกค้ามี โอกาสให้สัมภาษณ์เดียวกับผู้สื่อข่าวชั้นนำที่เขามีคุณเนื้อกั้น และสร้างแคมเปญ ไมซ์ณาชั้นเยี่ยมที่ทำให้ผู้บริโภครับรู้และจำจำแบรนด์สำหรับผลิตภัณฑ์อปาร์ ไมโครชิป ผลงานชิ้นสำคัญ เช่น แคมเปญไมซ์ณาในนิตยสารสีสันสวยงามของ Intel ที่เป็นรูปถ่ายกับชิปของมักเล่นไฟโป๊กเกอร์ แทนที่จะใช้รูปกราฟนาเบื้องหลังเห็นกัน ทั่วไป ไมซ์นาชุดนี้เตะตาจีบสมาก เข้าโทรศัพท์ไปถามที่ Intel ว่าใครเป็นคนทำ ไมซ์นาให้ จึงได้คำตอบว่า “รีจิส แมคเคนนา” จีบส์เล่าว่า “ผมถามว่ารีจิส แมคเคนนาเป็นใคร ปลายสายตอบกลับมา ‘ก็เป็นคนนะสิ’” จีบส์รีบโทรศัพท์ไปที่ บริษัท แต่ไม่ได้พูดกับแมคเคนนา โอเปอเรเตอร์ใจดี ให้พูดกับพนักงานบริหาร ลูกค้าคนหนึ่งชื่อ แฟรงค์ เบิร์ก ซึ่งพยายามบอกปัด แต่จีบส์โทรศัพท์กลับไปหาเข้า แทนทุกวัน

ในที่สุดเบิร์กก็ตอบตกลงที่จะขับรถไปคุยกับจีบส์ที่โรงรถที่บ้าน เขาร่ำว่า ตอนนั้นในใจคิดว่า “ให้ตายสิ ไอบ้านนี้เป็นใคร จะทำยังไงดีถึงจะใช้เวลาคุยกับน้อย ที่สุดโดยไม่เสียเวลาอย่าง” แต่พอเจอจีบส์เข้าจริงๆ ผมผ้ารุ่งรังແມไม่ได้อ่านน้ำมา หลายวัน มีสองอย่างที่ทำให้เบิร์กสะดุดใจมาก “อปาร์แรกคือจีบส์เป็นเด็กหนุ่มที่ ฉลาดอย่างเหลือเชื่อ อปาร์ทสองคือ สิ่งที่เขายุบมา ผมเข้าใจได้ไม่ถึงครึ่ง”

จีบส์และウォชเนย์กได้รับเชิญไปประชุมกับรีจิส แมคเคนนา คราวนี้หนุ่มขี้อย อย่างウォชเนย์กเป็นฝ่ายฉุนกึก แมคเคนนาอ่านข้อความที่ウォชเนย์กเขียนเกี่ยวกับ Apple แล้วแนะนำว่า เนื้อหาด้านเทคนิคหนักเกินไป ต้องทำให้เบากว่านี้ ウォชเนย์ก สรุปกลับไปทันควันว่า “ใครอย่ามาแตะที่ผมเขียนเขียวนะ” แมคเคนนาเลยเชิญ

ทั้งสองออกปากหักห้ามทำงานของเข้าได้เลย เขากล่าวว่า “สตีฟโทรกลับมาหานั่นที่บอกว่าอยากรับแบบอีก ที่นี่เขามาคนเดียว ไม่มีวอช เราเข้ากันได้ดีที่เดียว”

แมคเคนนาให้ทีมงานออกแบบใบรับรองสำหรับ Apple II อย่างแรกที่ต้องทำคือ เปลี่ยนโลโก้ที่รอน เกย์น ออกแบบไว้ในสไตล์ภาพพิมพ์แกะไม้แบบวิกตอเรียน ซึ่งดูหรูหรา ค้านกับสไตล์โมเดิร์นสุดๆ มีสีสันของแมคเคนนา รีบ เจนอฟาร์ตไดเร็กเตอร์ของบริษัทได้รับมอบหมายให้ออกแบบโลโก้ใหม่ จีบส์สังว่า “อย่าออกแบบให้มันดูจุ่มจิ่มน่ารักนะ” เจนอฟออกแบบโลโก้เป็นรูปแอบเปลี่ยนรูปมาให้เลือก 2 แบบ แบบแรกเป็นลูกแอบเปลี่ยนไป อีกแบบมีรอยกัดที่มุม แบบแรกดูคล้ายกับลูกเชอร์ไพร์น้อย จีบส์จึงเลือกแบบที่สองที่มีรอยกัดที่มุมบนขวา และมีแบบสีໄล์แนดตรงกลาง 6 แตบ ขนาดด้านบนด้วยแบบสีเขียว และแบบสีฟ้าที่ด้านล่าง แม้ว่าโลโก้ที่ออกแบบนี้จะทำให้ค่าพิมพ์แพงขึ้นก็ตาม ด้านบนของใบรับรอง แมคเคนนา ออกแบบให้มีข้อความที่เลโอนาโด ดาวินชี เดยกล่าวไว้ว่า “ความเรียบง่ายคือสุดยอดของศาสตร์” (“Simplicity is the ultimate sophistication”) ซึ่งกลยุทธ์สำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่จีบส์ยึดถือมาตลอด

## เปิดตัว Apple II อย่างระการด้วย

การเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Apple II ครั้งแรกจัดขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 1977 ในงาน West Coast Computer Faire ที่ชานฟรานซิสโก จิม วอร์рен หนึ่งในสมาชิกประจำของเดอะ ไฮมบอร์ คอมพิวเตอร์ กลับ เป็นคนจัด จีบส์เข้าบูธโชว์ทันทีที่รู้ข่าว เขายกให้บูธด้านหน้าห้องนิทรรศการใหญ่ เพื่อให้การเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Apple II ดูตระการตายิ่งขึ้น เขายกให้วอชเนยกซื้อที่จ่ายเงินค่าเช่าบูธ 5,000 เหรียญล่วงหน้า หน้าตาเฉย วอชเนยกกล่าวว่า “สตีฟตั้งใจให้การเปิดตัวครั้งนี้ยิ่งใหญ่ เราต้องใช่ว่าให้โลกรู้ว่าเรามีอุปกรณ์ขั้นเยี่ยมและบริษัทขั้นยอด”

นับเป็นการนำปรัชญาการตลาดที่มา�์คคูลาเรียนไว้เกี่ยวกับการ “สร้างภาพ” มาสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยแสดงความยิ่งใหญ่ให้คนเห็นและประทับใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาทางตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ จีบส์พิถีพิถันกับการตกแต่งบูธจัด

แสดงของ Apple บริษัทที่ร่วมงานรายอื่นมีแค่โต๊ะธรรมชาติ และป้ายทำด้วยกระดาษ ไปสเตอร์ แต่บูธของ Apple มีเคาน์เตอร์ครบด้วยผ้ากำมะหยี่สีดำ และป้ายไฟทำด้วยแผ่นพลาสติก Plexiglas เป็นรูปโลโก้ใหม่ที่ Jensoffออกแบบ ในบูธมีคอมพิวเตอร์ Apple II ที่เพิ่งประกอบเสร็จชิ้วอยู่แค่ 3 เครื่อง แต่มีกล่องเปล่าจัดเป็นกองเพื่อชิวให้คนคิดว่าบริษัทยังมีอีกหลายเครื่อง

จีบส์กอร์หัวฟัดหัวเหวี่ยงที่เห็นฝ่าครอบชุดคอมพิวเตอร์ที่มาส่งมีรอยข่วนก่อนเริ่มงานเข้าเกณฑ์คนในบริษัทที่มือญี่ไม่กี่คนเอกสารดาษทรายมาขัดลบรอยข่วนและเช็ดให้มันขาว กระบวนการสร้างภาพยังเลยไปถึงการจับจีบส์กับขอซเนียกมาขัดสีจีวีวรรณแต่งตัวให้ゴิ マークคุคลาสงหั้งคูไปร้านตัดสูทในชานฟรานซิสโกตัดสูทสามชิ้นที่ใส่ขึ้นมาแล้วดูต烙กได้ เมื่อนอนจับเด็กวัยรุ่นมาใส่ทักชิได้ ขอซเนียกเล่าว่า “マークคุคลาสงว่าเราต้องแต่งตัวให้ดูゴิ สอนให้รู้จักพูดและวางแผนตัวอย่างไร”

ความพยายามทั้งหมดที่ทุ่มเทลงไปให้ผลคุ้มค่า Apple II ดูเป็นอุปกรณ์ที่ภูมิฐาน  
นำไปใช้ ด้วยฝาครอบสีเบจทันสมัย ไม่น่าเกรงขามเหมือนเครื่องที่มีฝาครอบทำด้วย  
โลหะ หรือเครื่องที่มีบอร์ดเปลือยเปล่าที่ใช้ร้อยในบูธอื่นๆ บริษัทได้รับออเดอร์ในงาน  
นั้นถึง 300 เครื่อง จึงต้องซื้อชิ้นส่วนเพิ่มเติม แต่ก็ไม่สามารถจัดหาได้ จึงต้องนำเข้าจากญี่ปุ่น  
ซึ่งกล้ายกมาเป็นดีลเลอร์ของ Apple รายแรกในญี่ปุ่น

แต่เสื้อสูทหรูและปรัชญาการทำงานด้านการตลาดของมาร์คคูลา ก็ไม่อาจยับยั้งใจซานี้ยกให้หยุดเล่นตกลง มีโปรแกรมคอมพิวเตอร์โปรแกรมหนึ่งที่เข้าใช้ สามารถทายสัญชาติคนจากนามสกุล เมื่อรู้แล้วก็สามารถเล่าเรื่องตกลงของคนชาตินั้นให้ฟังได้ voxan เนยกยังแอบทำใบราชรัตนค้าปลอม เป็นคอมพิวเตอร์ยี่ห้อ Zaltair มาหลอกเจ้าคนในงาน ในใบราชรัตน์มีข้อความโฆษณาปลอมๆ อาทสรรพคุณเดิศหรู เช่น “ลองนีกภาพรถมี 5 ล้อ” จีบส์กีฤกหลอกด้วยเหมือนกัน แทนยังภูมิใจว่าคอมพิวเตอร์ Apple II เปรียบเทียบกับ Zaltair แล้วดูดีกว่า เข้าไม่รู้เลยว่าใครเป็นคนเล่นตกลงเรื่องนี้ จนอีก 6 ปีต่อมา เมื่อ voxan เอาใบราชรัตน์นั้นใส่กรอบมอบเป็นของขวัญวันเกิดให้เขา

## ไมค์ สก็อต

Apple กลายเป็นบริษัทธุรกิจอย่างจริงจังแล้ว มีพนักงาน 12 คน มีงบินทร์จากธนาคาร และมีปัญหาด้านรายวันหักจากลูกค้าและซัพพลายเออร์ บริษัทพยายามที่ทำการออกจากโรงงานบ้านจีอบส์ ไปเข้าพื้นที่ทำสำนักงานใหม่ที่สตีเวน ครีก บูเลอวาร์ด ในคูเพอร์ติโน ห่างจากโรงเรียนมัธยมที่จีอบส์และวอชเนียกเดย์เรียนประมาณ 1 ไมล์

แต่จีอบส์ยังประพฤติตัวไม่เหมาะสมกับความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งในอัลลาด พฤติกรรมแบบนี้เคยทำให้เขากลับย้ายไปทำงานกะเด็กตอนอยู่ Atari แต่ที่ Apple คงทำอย่างนั้นไม่ได้ マークคูลาบอกว่า “นับวันสตีฟก็ยิ่งวางแผนด้วย ด่าว่าคนเราจะพูดว่า ‘ดีไซน์อะไร ห่วยจิบหาย’ ยิ่งกับโปรแกรมเมอร์เด็กหนุ่มสองคนที่เป็นผู้ช่วยของเนียก คือ แรนดี้ วิกคินตัน กับ คริส เอสปีโนซา ยิ่งร้ายใหญ่ วิกคินตันซึ่งเพิ่งจบมัธยมมา เล่าว่า “สตีฟจะเดินเข้ามา มองสิ่งที่ผมทำเป็นหนึ่ง แล้วสบตาว่าทุเรศ ทั้งที่ยังไม่รู้ว่ามันคืออะไร หรือผมทำมันขึ้นมาทำไม”

สุขลักษณะของจีอบส์ก็เป็นปัญหาสำคัญอีกอย่างหนึ่ง เขายังคงเชื่อหัวชนฝ่าฯ ไม่จำเป็นต้องใช้ยาจะงับกลินกายหรืออาบน้ำปอย เพราะเขามีมังสวิรติ マークคูลา บอกว่า “เราต้องเอาเขาออกไปนอกห้อง ส่งให้ไปอาบน้ำ เวลาประชุมพากเราต้องนั่งมองเห้าสกปรกของเข้า” บางทีเวลาเครียดมากๆ เขายังเอาเท้าจุ่มลงไปในโถส้วม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่พนักงานในบริษัทหุ้นแล้ว พูดไม่ออก บอกไม่ถูก

マークคูลาเป็นคนไม่ชอบการเผชิญหน้า เขายังสินใจจ้างไมค์ สก็อต เข้ามาทำงานในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ มาคุณจีอบส์อีกทีหนึ่ง マークคูลาและสก็อต เริ่มงานที่บริษัท Fairchild ในวันเดียวกันในปี 1967 มีห้องทำงานติดกัน เกิดวันเดียวกัน เดือนเดียวกัน จึงมักจะลงวันเกิดด้วยกันทุกปี マークคูลาชวนสก็อตมาทำงานที่ Apple หลังมีคลาสทางวันนัดลงวันเกิดในเดือนกุมภาพันธ์ 1977

ถ้าหากประวัติการทำงาน สก็อตดูเหมือนจะเป็นตัวเลือกที่ดี ขณะนั้นเขารับผิดชอบสายงานผลิตให้บริษัท National Semiconductor และมีจุดเด่นตรงที่เคยเป็นผู้จัดการที่เข้าใจงานวิศวกรรม แต่ถ้าเจอตัวจริง จะเห็นว่าเขามีอะไรแปลกๆ สก็อต เป็นคนอ้วน มีอาการกล้ามเนื้อกระตุกและมีปัญหาสุขภาพ บ่อยครั้งเวลาเครียดหรือ

โทรศัพท์ เข้าจะกำหมัดแน่นเดินไปรอบห้อง แต่ยังชอบเกี่ยง คนแบบนี้ถ้าทำงานกับ จีบส์ คงเข้าทำงานองตาดีได้ ตราวยเสีย

วอชเนี่ยกตอบรับໄอยเดียวในการจ้างสก็อตอย่างรวดเร็ว เข้าและมาร์คคูคลาชี้กเห็นอกันคือ “ไม่อยากคอยแก้สารพัดปัญหาและเรื่องจัดซื้อที่จีบส์ก่อขึ้น สำหรับ จีบส์ ไม่ใช่เรื่องน่าประหลาดใจอะไร เพราะตัวเขาเองมีอารมณ์ขัดแย้งคุกรุนมากกว่า ใคร เขากล่าว “ตอนนั้นผมเพิ่งอายุ 22 ยังไม่พร้อมจะบริหารงานบริษัท แต่ Apple เป็นเหมือนลูก ผมไม่อยากทิ้ง” การปล่อยมือจากการควบคุมเป็นเรื่องที่สร้าง ความเจ็บปวดอย่างเหลือเสนอสำหรับเขา เขากล่าวเรื่องนี้กันยาวนานหลายกระหั่ง มีอกกลางวันทั้งที่ร้านแมมเบอร์เกอร์ Bob's Big Boy (ร้านโปรดของวอช) และร้าน Good Earth (ร้านโปรดของจีบส์) ในที่สุดก็ต้องยอมแบบไม่เต็มใจนัก

ที่บริษัทเรียกไมค์ สก็อต ว่า “สก็อตตี้” เพื่อให้ต่างจากชื่อไมค์ มาร์คคูคลา เขามีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือ ต้องบริหารจัดการจีบส์ให้ได้ ซึ่งเขามักจะทำในอิริยาบถ ที่จีบส์ชอบคือ เดินไปคุยกับ ลักษณะ “สก็อตเล่าว่า “ครั้งแรกที่ผมเดินคุยกับเขา ผมขอให้เขารับน้ำบอยหน่อย เขายกกว่า ถ้าอย่างนั้นต้องแลกัน ผมต้องอ่านหนังสืออาหาร มังสวิริติผลไม้ (fruitarian diet เน้นเฉพาะผลไม้สด ผลไม้แห้ง และรัญพีช - ผู้แปล) และลดน้ำหนักด้วยการกินอาหารมังสวิริติ” หลังคุยกันวันนั้น สก็อตก็ไม่ได้กินมังสวิริติ น้ำหนักจึงไม่ได้ลดลงมากนัก สวนจีบส์เองก็ปรับเปลี่ยนสุขโน้ตต์ของตัวเองเล็กน้อย สก็อตเล่าว่า “สตีฟยืนยันว่า นักมังสวิริติผลไม้อย่างเขา อาบน้ำแค่อาทิตย์ละครั้ง ก็พอ”

จีบส์ชอบอกคำสั่ง เจ้ากิจเจ้าการคุณคนอื่น แต่ไม่ชอบให้ใครมาคุณตัวเอง เรื่องนี้ต้องเป็นปัญหาແน่งกับพนักงานใหม่ที่รับเข้ามายังคุณเขา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรู้ว่า สก็อตเป็นคนดีที่ไม่ยอมตามใจเขา สก็อตเล่าว่า “คำถานระหว่างสตีฟกับผมคือ ใครดีกว่าใคร และผมเป็นคนเก่งเรื่องดีอีกด้วย ต้องมีครั้นทับเข้าไว้ ซึ่งเขามีชอบ” จีบส์เผยแพร่ในภายหลังว่า “ผมไม่เคยตะโกนใส่หน้าใครบ่อยเท่าสก็อตตี้เลย”

เรื่องแรกที่ทะเลาะกันคือ เรื่องหมายเลขประจำตัวพนักงาน สก็อตให้วอชเนี่ยก เป็นพนักงานหมายเลข 1 และจีบส์หมายเลข 2 “ไม่แปลกใจเลยว่าจีบส์อย่างได้หมายเลข 1 “ผมไม่ยอมสตีฟหรอก เดียวจะยิงเหลิง” จีบส์ไม่ยอม เอะอะไวยาวย

ถึงกับร้องให้เลย ในที่สุดก็ต้องหาทางออกโดยให้จ็อบส์ได้เป็นพนักงานหมายเลข 0 สมก็อตจำต้องยอมในเรื่องนี้ แต่ Bank of America ซึ่งเป็นธนาคารที่จ่ายเงินเดือนเข้าบัญชีพนักงานยืนยันว่า หมายเลขประจำตัวพนักงานต้องเป็นเลขจำนวนเต็มบวกเท่านั้น จ็อบส์เลยยังคงเป็นพนักงานหมายเลข 2 ด้วยเหตุนี้

นอกจากเรื่องไม่ได้อย่างใจแล้ว ยังมีเรื่องเกี่ยวกับงานอีกด้วยเรื่องที่ตกลงกันไม่ได้ เจย์ เอลเดียต พนักงานที่จ็อบส์จ้างเข้ามานั้นลังจากได้คุยกันโดยบังเอิญในร้านอาหารแห่งหนึ่ง เล่าถึงนิสัยเด่นอีกอย่างหนึ่งของจ็อบส์ว่า “สตีฟเป็นคนไฟแรงมาก เรื่องผลิตภัณฑ์ เขานองในโดยยากสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความสมบูรณ์แบบ” แต่ไม่ค์ สมก็อต เป็นนักปฏิบัติ เขายังไม่ยอมให้ความลงในอย่างบ้าระห่าเพื่อสร้างงานสมบูรณ์แบบ มา มีความสำคัญมากกว่าเรื่องผลิตภัณฑ์ของงาน การออกแบบฝาครอบ Apple II เป็นตัวอย่างที่ดีมากที่พ้องอาการนี้ของจ็อบส์ Apple เลือกใช้สีของบริษัท Pantone สำหรับฝาครอบพลาสติก Pantone มีสีเบจให้เลือกกว่า 2,000 เฉด สมก็อตเล่าว่า “สตีฟไม่ถูกใจสักนิด เขายากได้สีเบจเข้ม ผิดเลยต้องเบรก” พอมาถึงเรื่องออกแบบฝาครอบ จ็อบส์ก็จัดแบบอยู่หลายวัน ว่ามุมของฝาครอบควรจะโค้งมนแค่ไหนจึงจะสวย สมก็อตบ่นว่า “ผิดไม่แคร์หรอกว่ามันจะต้องมนมากน้อยแค่ไหน แต่จะเอาอะไร ก็ตัดสินใจมาเสียอย่าง” นอกจากนี้ยังมีเรื่องต้องทำงานวิศวกรอีก สมก็อตอยากได้ตัวสีเทาธรรมชาติ แต่จ็อบส์ยืนกรานว่าต้องเป็นตัวสีทึบๆ พิเศษสีขาว สองคนปะทะกันเรื่องนี้ต่อน้ำมาร์คคุณตา ถึงขั้นถามว่า ระหว่างจ็อบส์ กับสมก็อต ใครกันแน่ที่มีอำนาจตัดสินใจ แม้คุณตาเข้าข้างสมก็อต นอกจากนี้ จ็อบส์ยังต้องการให้ลูกค้าของ Apple ได้รับบริการดีกว่าที่อื่น เขายากให้ผลิตภัณฑ์ของ Apple รับประกันคุณภาพสินค้า 1 ปี สมก็อตถึงกับซื้อก เพราะปกติรับประกันแค่ 90 วันเท่านั้น เป็นอีครั้งที่จ็อบส์เดียงจนน้ำตาตก สองคนพาภันไปเดินสบอารมณ์ ที่ลานจอดรถ และในที่สุดสมก็อตก็ยอม

วอชเนยก็เริ่มคับข้องใจกับสไตล์การทำงานของจ็อบส์ “สตีฟแรงกับเพื่อนร่วมงานเกินไป ผิดอย่างให้พวกรажทำงานเหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน สนุกกับงาน และแข็งทุกอย่างที่เราสร้างมาด้วยกัน” แต่จ็อบส์กลับรู้สึกว่าวอชเนยกเป็นเด็กไม่ยอมโต “วอชเหมือนเด็ก เข้าพัฒนาภาษาเบสิกสำหรับเขียนโปรแกรมขึ้นมาเวอร์ชันหนึ่ง

ซึ่งยอดเยี่ยมมาก แต่กลับไม่คิดจะเขียนภาษาเบสิกสำหรับเขียนโปรแกรมวงจรพิเศษ ที่ใช้คำนวนเลขศนิยมแบบ floating-point<sup>1</sup> ที่เราต้องการ จนที่สุดเราต้องไปทำสัญญา เรื่องนี้กับ Microsoft ว่าซึ่เป็นคนไม่ค่อยไฟกัส”

แต่ตอนนี้ เรื่องบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกันยังพอจัดการได้ เพราะธุรกิจของบริษัทยัง ดีอยู่ เป็น โรมน์ นักวิเคราะห์ที่คุณในโลกธุรกิจเทคโนโลยีเชือถือและเคารพในความ เห็นของเข้า เป็นคนที่เลื่อมใสและเชียร์ Apple II มา ก ช่วงนั้นมีนักพัฒนาโปรแกรม อิสระคนหนึ่งได้ออกแบบ VisiCalc โปรแกรมสเปรดชีตใช้คำนวนแผนการเงินส่วน บุคคลสำหรับใช้กับคอมพิวเตอร์แบบพีซี ไม่นานโปรแกรมนี้ก็มีเฉพาะในคอมพิวเตอร์ Apple II เท่านั้น ทำให้คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลกลายเป็นอุปกรณ์เหมาะสมสำหรับ การใช้งานในธุรกิจและในครัวเรือน Apple เริ่มเป็นที่สนใจของนักลงทุนรายใหม่ๆ นักลงทุนร่วมทุนรุ่นบุกเบิกอย่างอาร์เธอร์ เร็อก ตอนแรกก็ไม่ประทับใจในตัวจีบส์นัก รือกเล่าว่า “จีบส์เหมือนคนที่เพ่งกลับจากจาริกแสวงบุญในอินเดีย กลืนตัวแรงมาก ด้วย” แต่หลังจากศึกษา Apple II อย่างละเอียดแล้ว เขาถึงตัดสินใจร่วมลงทุนและ เป็นหนึ่งในการรวมการบริษัท

Apple II วางจำหน่ายในหลายช่องทางตลอดระยะเวลา 16 ปีหลังจากนั้น ขาย ได้เกือบ 6 ล้านเครื่อง มากกว่าคอมพิวเตอร์ยี่ห้อใดๆ Apple II กลายเป็นอุปกรณ์ที่ ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลขึ้นเป็นครั้งแรกในโลก vox เนยกควร ได้รับการยกย่องสำหรับความสามารถสำเร็จครั้งประวัติศาสตร์นี้ ด้วยการออกแบบแ朋วงจร และซอฟต์แวร์ปฏิบัติการที่ใช้ด้วยกัน เป็นหนึ่งในงานนวัตกรรมไม่กี่ชิ้นของศตวรรษนี้ ที่สร้างด้วยฝีมือของคนเพียงคนเดียว แต่จีบส์คือคนที่นำแผงวงจรมาหัศจรรย์ที่ vox เนยกออกแบบมารวมไว้เป็นชุด ตั้งแต่ระบบจ่ายไฟไปจนถึงภาครอบที่สวยงาม ตาม เขายังเป็นคนก่อตั้งและผลักดันให้ Apple กลายเป็นบริษัทยิ่งใหญ่ด้วยอุปกรณ์ที่ vox เนยกสร้างสรรค์ออกแบบ ดังที่รีจิส แมคเคนนา เล่าให้ฟังในเวลาต่อมาว่า “ vox ออกแบบเครื่องมือชั้นยอด แต่มันคงเป็นแค่งานอดิเรกในบ้าน ถ้าไม่ได้สตีฟ จีบส์ มาช่วย” แต่คนส่วนใหญ่คิดว่า Apple II เป็นฝีมือของ vox เนยก นั้นทำให้จีบส์อย่าง สร้างสิ่งประดิษฐ์ขึ้นต่อไป ที่เขาสามารถยึดครองได้อย่างเต็มภาคภูมิว่าเป็นงาน สร้างสรรค์ของเขามาก

## เชิงอรรถบทที่ 6

1. floating point หรือ จำนวนจุดลอยตัว เป็นระบบเรียบเรียงจำนวนเลขแบบหนึ่ง ให้สำหรับเรียบเรียงแผนจำนวนเลขที่มีค่าสูงมากๆ หรือต่ำมากๆ เกินกว่าที่จะแทนด้วยจำนวนเต็ม การเรียบเรียงจำนวนเลขด้วยระบบนี้ จะเก็บส่วนที่เป็นจำนวนเลขเป็นเลขเดียวตัวคัญ (significant) และเก็บตัวคูณที่มีค่าสูงมากหรือต่ำมากให้ไว้ในส่วน exponent โดยเรียนว่าในรูปเลขฐานและเลขที่กำลัง ดังนั้นจำนวนเลขที่มีค่าสูงมากหรือต่ำมากเหล่านี้จึงสามารถเรียบเรียงใหม่ให้อยู่ในรูปแบบนี้

เลขเดียวตัวคัญ  $\times$  ฐาน<sup>เลขที่กำลัง</sup>

ตัวอย่างเช่น 0.000543 เรียบเรียงให้อยู่ในระบบจุดลอยตัวได้ว่า  $5.43 \times 10^{-4}$

ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ทั่วบุคคลส่วนใหญ่จะมี floating point unit ซึ่งเป็นวงจรพิเศษสำหรับปฏิบัติการทางคณิตศาสตร์แบบนี้ แหล่งที่มา: เว็บไซต์วิกิพีเดีย และพจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยนุส และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)

## คริสแซน และ อิช่า

### คนกีเครย์ดูก็ย่อง...

นับตั้งแต่อยู่ด้วยกันในเดบินช่วงพักฤดูร้อนหลังจากจบโรงเรียนมัธยม คริสแซน เบรนแนน กีเข้าฯ ออกฯ ในชีวิตจีบส์หลายครั้งหลายครา ตอนที่เขาลับจากอินเดีย ในปี 1974 หั้งสองกีอยู่ด้วยกันที่ไร่แอปเปิลของไฟร์ด์แลนด์ “สตีฟชวนฉันไปอยู่ด้วย เรายังเด็ก ทำตัวสบายๆ ไม่ได้คิดอะไรมาก ไปอยู่ที่นั่นแล้วรู้สึกเหมือนใจมีพลัง” คริสแซนเล่า

พอข้ามมาโลสอัลโตส ความสัมพันธ์ของสองคนกีกล้ายมาเป็นเพื่อน จีบส์ อยู่บ้านและทำงานที่ Atari สวนเบรนแนนเข้ามาพาร์ตเม้นต์อยู่ และใช้เวลาส่วนใหญ่ ที่ศูนย์วิถีชนของโคบุน ซีโนะ ต้นปี 1975 เขายืนหันไปมองเพื่อนของจีบส์คือ เกร็ก แคลลูน เอลิชาเบธ ไฮล์มส์ เล่าว่า “เรืออยู่กินกับเกร็ก แต่บางทีก็ลับมาหาสตีฟ พากเราส่วนใหญ่ก็เป็นแบบนี้ กลับไปกลับมา ยุค 70 ก็เป็นแบบนี้กันทั้งนั้น”

แคลลูนเรียนหนังสือที่มหาวิทยาลัยรีดเหมือนจีบส์ ไฟร์ด์แลนด์ คือตเค และ ไฮล์มส์ ตีมคู่กับเรื่องจิตวิญญาณของโลกตะวันออกเหมือนคนอื่นๆ เขายังเลิกเรียน มหาวิทยาลัย ไปอยู่ที่ไร่แอปเปิลของไฟร์ด์แลนด์ ดัดแปลงเล้าไก่ขนาด  $8 \times 20$  ฟุต เป็นบ้านหลังเล็กๆ ยกพื้นสูงด้วยอิฐบล็อก ทำข้างในเป็นเรือนนอน ถูๆ ไปไม้ผล ปี 1975 เบรนแนนย้ายมาอยู่ด้วย แล้วตัดสินใจเดินทางไปจาริกท่องเที่ยบ้าง จีบส์ เคยบอกว่าอย่าเอาเบรนแนมมาด้วย เพราะเชออาจะเป็นอุปสรรคในการกิจค้นหา จิตวิญญาณ แต่หั้งคุก็ยังไป เขายังเล่าว่า “ฉันประทับใจกับประสบการณ์ของสตีฟ

## ในอินเดีย เลยอยากไปด้วย”

การเดินทางไปอินเดียของแคลลูนกับเบรนแนนเป็นเรื่องจริงจัง เริ่มตั้งแต่เดือนมีนาคม 1976 และอยู่ที่นั่นเกือบปี มีอยู่ช่วงหนึ่งที่ห้องสองคนไม่มีเงินเหลือเลย แคลลูนเลย์โภกรถไปเที่ยว ไปทำงานเป็นครุศาสตร์สอนภาษาอังกฤษที่นั่น เบรนแนนยังอยู่ที่อินเดีย พอนหมดภารกิจสอน ก็ใบกรณัดมาเจอกันที่ตอนกลางประเทศอฟغانistan สภาพที่นั่นตอนนั้นไม่เหมือนกับสมัยนี้เลย

อยู่กันได้สักพัก ความสัมพันธ์ก็จืดจาง แคลลูนและเบรนแนนแยกย้ายกันกลับบ้าน ถูกร้อนปี 1977 เขาย้ายกลับมาอยู่ที่โลสอัลโตส พักอยู่ในเต็นท์ที่ซันล่างของศูนย์วิถีชนของชีโนะ ช่วงนั้นจีบส์ย้ายออกจากบ้านพ่อแม่ไปเช่าบ้านอยู่ชานเมืองคุเปอร์ติโนกับคือตเค ค่าเช่าเดือนละ 600 เหรียญ ดูเป็นภาพแปลกดานเหมือนกันที่อิปีหันมุ่นจรักอิสระสองคนมาเช่าบ้านจัดสรรที่มีชื่อเรียกเสียให้ว่า Rancho Suburbia (แปลว่า บ้านไร่ชานเมือง - ผู้แปล) จีบส์เล่าว่า “บ้านมี 4 ห้องนอน บางที่เราไปปล่อยเช่า 1 ห้อง ให้คนบ้าสารพัดแบบมาเช่า บางที่ก็มีสาวเดินระบำเปลี่ยนผ้ามาขอเช่า” คือตเคนิกไม่ออกว่าทำไม่จีบส์ถึงไม่ยอมมีบ้านเป็นของตัวเองเสียที่ ห้องที่มีกำลังซื้อแล้ว “ผมเดาเขาว่าสตีฟคงอยากให้มีครอบครัวอยู่ด้วย”

แม้จะมีความสัมพันธ์แบบลุ่มๆ ดอนๆ กับจีบส์ แต่ไม่นานเบรนแนนก็ย้ายเข้ามาอยู่ด้วย ห้อง 3 คนอยู่รวมกันในบ้านแบบตกลสินดี บ้านมีห้องนอนใหญ่ 2 ห้อง ห้องนอนเล็ก 2 ห้อง แน่นอน จีบส์ยืดห้องใหญ่สุดเป็นของตัวเอง เบรนแนนอยู่ห้องใหญ่อีกห้องหนึ่ง (เพราะเขอยังไม่ได้อยู่กินกับจีบส์อย่างแท้จริง) คือตเคเล่าว่า “เหลือห้องตรงกลาง 2 ห้อง เล็กเหมือนห้องเด็ก ผมไม่อยากอยู่ เลยย้ายลงมานอนที่ห้องรับแขก นอนบนที่นอนฟิม” ห้องเล็กในบ้านห้องหนึ่งถูกกันไว้เป็นห้องนั่งสมาธิกับห้องพี่ยา เหมือนห้องใต้หลังคาตอนอยู่ที่รีด ห้องนั้นเต็มไปด้วยฟิมจากกล่องคอมพิวเตอร์ Apple คือตเคเล่าว่า “เด็กๆ แวกบ้านชอบเข้ามาเล่นในห้องนี้ ขอบเวลาที่เราจะบินเข้าไปในกองฟิม แต่คริสแซนเอกามาเลียงด้วย มันจีบฟิม จนเราต้องขันเอาฟิมเหมือนๆ ไปทิ้ง”

พออยู่ในบ้านเดียวกัน ถ่านไฟเก่าก็เริ่มคุ ไม่กี่เดือนเบรนแนนก็ห้อง เขาย้าย “สตีฟกับฉันคบกันแบบลุ่มๆ ดอนๆ อยู่ 5 ปีก่อนที่ฉันจะห้อง เราไม่รู้ว่าจะอยู่ด้วย

กันหรือแยกกันดี” เมื่อเกริก แคลสูน ใบกราจากโคลราไดมาเยี่ยมช่วงวันหยุดขอบคุณพระเจ้าปี 1977 เบرنแนล่าเรื่องนี้ให้เข้าฟัง “สตีฟกับฉันกลับมาอยู่ด้วยกัน แล้วตอนนี้ฉันก็ห้อง ตอนนี้ก็ห้องน้ำ ลิขกันน้ำ ฉันไม่รู้จะทำยังไงดี”

แคลสูนสังเกตว่า “ไม่สนใจเรื่องนี้เลย เขายังชวนให้เพื่อนมาอยู่และทำงานด้วยกันที่ Apple ” “สตีฟไม่ได้สนใจเรื่องคริสต์มาสเลย เขาจัดติดคุณแจอยู่พักหนึ่งแล้วก็เลิกไป ในด้านหนึ่งเขาเป็นคนเย็นชาอย่างน่ากลัว”

ถ้าจือบส์เห็นว่าอะไรเป็นเรื่องกวนใจ เขายังไม่ยุ่งด้วยเลย รวมกับสิ่งนั้นเป็นอาการชาตุ บางทีก็บิดเบือนความจริง “ไม่เพียงกับคนอื่นเท่านั้น แต่กับตัวเองด้วย เรื่องเบرنแนล่า เขายังเป็นทองไม่รู้ร้อนไปเลย ถ้าเผชิญหน้ากัน ก็จะปฏิเสธว่าเขาไม่รู้ว่าตัวเองเป็นพ่อเด็กในห้อง ทั้งๆ ที่ยอมรับว่าเคยหลับนอนกับเธอ จือบส์เล่าให้ฟังภายหลังว่า “ผมไม่แน่ใจว่าเป็นลูกของผมจริง ผมรู้ว่าเธอไม่ได้มีผู้ชายเดียวตอนเธอห้อง เราแทบไม่ได้คุยกันด้วยซ้ำ เธอแค่มาอยู่ร่วมบ้านเท่านั้น” แต่เบرنแนนนี่ใจว่าจือบส์เป็นพ่อของเด็กในห้อง เธอไม่ได้ยุ่งเกี่ยวกับเกริกหรือผู้ชายอื่นในช่วงนั้น

จือบส์โภกตัวเอง หรือเขามิรู้จริงๆ ว่าตัวเองเป็นพ่อของเด็ก “ผมคิดว่าสตีฟไม่รู้จักความหมายของคำว่า ‘ความรับผิดชอบ’” คือตเดดา ซึ่งไฮล์มสก์เห็นด้วย “สตีฟคิดทั้งเรื่องการเป็นพ่อ และการไม่รับเป็นพ่อ แต่เขายังคงใจเลือกอย่างหลัง เขายังไม่แน่ใจว่า “ในชีวิต”

ไม่มีการพูดเรื่องแต่งงาน จือบส์เปิดเผยภายหลังว่า “เธอไม่ใช่คนที่ผมจะแต่งงานด้วย เราจะไม่มีความสุข ชีวิตแต่งงานคงไม่ยืด ตอนนั้นผมอยากให้เธออาเด็กออกแต่เธอไม่รู้ว่าการทำอย่างไรดี เธอคิดอยู่นานแล้วก็ตัดสินใจจะเอาเด็กไว้ หรือผมอาจไม่รู้ก็ได้ว่าเธอคิดหรือตัดสินใจอะไรหรือเปล่า ผมว่าเวลาเป็นเครื่องตัดสินใจแทนเธอ” เบرنแนล่าว่า เธอเลือกที่จะเก็บลูกในห้องไว้ “สตีฟบอกว่าจะไปทำแท้งก็ได้ไม่ว่าอะไร แต่ก็ไม่เคยเร่งเร้า” แต่มืออยู่อย่างหนึ่งที่เขามิเห็นด้วยอย่างยิ่ง “เขามิยอมให้ฉันยกเด็กให้ใครเลี้ยงเด็ดขาด”

มีเหตุบังเอิญอย่างหนึ่งที่ฟังแล้วอาจกวนใจอยู่บ้าง นั่นคือ จือบส์และเบرنแนน อายุ 23 ปี เท่ากับตอนที่ใจแอน ชีเบิลและอับดูลฟัตตัห์ จันดาลีมีจือบส์ เขายัง

ไม่เคยสืบดูว่าพ่อแม่ที่แท้จริงคือใคร แต่พ่อแม่บุญธรรมเล่าเรื่องราวให้เข้าฟังบ้างแล้ว จีบส์บอกว่า “ผมไม่รู้มาก่อนเลยว่าพ่อแม่ที่แท้จริงมีผมตอนอายุ 23 เนื่องอกัน เรื่องอายุเลยไม่มีผลอะไรกับผมและเบرنแนน” จีบส์ปฏิเสธที่มีคนทำหน้าที่ “ไม่รับผิดชอบ” ไม่กล้ายอมรับความจริง เนื่องจากพ่อตัวเองตอนอายุ 23 แต่ยอมรับว่า เหตุบังเอิญเรื่องนี้ทำให้เข้าอึ่งเหมือนกัน “พอมารู้ทีหลังว่าใจแอนอายุ 23 ตอนท้อง กับผม ผมได้แต่คิดในใจว่า จริงเหรอ!”

ความสัมพันธ์ของหนุ่มสาวคู่นี้เปล่งอย่างรวดเร็ว คือตเดล่าฯว่า “คริสแซนคอร์ แต่จะคิดว่าตัวเองเป็นนาย ขอบหาว่าสตีฟกับผมรวมหัวกันแกลังเชอ สตีฟได้ยินก็ แค่หัวเราะ ‘ไม่ใช่เรียกับสิ่งที่ເຂອพູດນັກ’ ด้านเบرنแนนเอง เขายอมรับในภายหลังว่า อารมณ์ของเขามีมั่นคงนัก เชอเขี้ยงจาน ขวางปาข้าวของ ทำบ้านเลอะเทอะ ให้ถ่านเขียนด่านผนังบ้าน บอกว่าสตีฟไม่แคร์ความรู้สึกและย้ำโน้ตเข้อยู่เรื่อย “สตีฟเป็นพากบราดูธรรมก็จริง แต่ใหดร้าย แปลกที่สองอย่างนี้มารวมอยู่ในตัวคนเดียว กัน คือตเดชึงตกอยู่ในสภาพคนกลาง ไม่ได้มีดีเข็นເອເຫີມເກີຍມອປ່າສຕືຟ แต่อารมณ์ກົກລັບໄປກົບມາตามพฤติกรรมของสตีฟ บางທີ່ກົບເຫັນໃຈຈັນ บอกว่า ‘ที่สตีฟทำກັບເຂົວ ມັນໄມ້ຄຸກ’ หรือบางທີ່ທັງເຂົວແລະສຕືຟກົນ້ຳຫວາເຮາຍໄສຈັນກົມື”

ในที่สุดโรเบิร์ต ไฟร์ดแลนด์ต้องเข้ามาช่วย “เขารู้ว่าจันท้อง เลยบอกให้ไปคลอดลูกที่ໄร์แอปเปิลของเขาก็ได้ จันก็เลยໄປ” เอลิชาเบธ โอล์มส์กับเพื่อนคนอื่นๆ ยังอยู่ที่ໄร์ และได้ช่วยกันหานมต้มแยกในอิโกรอนมาช่วยทำคลอด เบรนแนนให้กำเนิด ลูกสาวเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 1978 หลังจากนั้น 3 วัน จีบส์ก็บินไปหาและช่วย ตั้งชื่อลูก ตามธรรมเนียมที่คอมมูนจะตั้งชื่อที่มีความหมายเชิงจิตวิญญาณอย่าง ตะวันออกให้เด็กแรกเกิด แต่จีบส์ยืนยันว่า เด็กคนนี้เกิดในสหรัฐอเมริกา ควรจะชื่อ เป็นอเมริกัน ชื่อเบرنแนนเห็นด้วย จีบส์และเบرنแนนตั้งชื่อลูกสาวว่า “ลิซ่า นิโคล เบรนแนน” ไม่ได้ใช้นามสกุลของจีบส์ จากนั้นเขาก็บินกลับมาทำงานที่บริษัท เบรนแนนบอกว่า “เขามีอย่างยุ่งกับจันและลูกอีก”

เบرنแนนและลิซ่าข้ายานไปอยู่บ้านใหม่หลังเล็กๆ ที่อยู่หลังบ้านแห่งหนึ่งใน เมนโลพาร์ค ใช้ชีวิตอยู่ได้ด้วยเงินสวัสดิการ เพราะเบرنแนนไม่อยากฟ้องร้องเรียก ค่าเดี้ยงดูลูก ในที่สุดชานมาท่อ เคานตี้ ฟ้องจีบส์เพื่อพิสูจน์ว่าเขามีพ่อเด็กและ

บังคับให้รับผิดชอบเรื่องส่งเสีย ตอนแรกจีบส์อยากสู้คดี ทนายความของเขาร้องการให้คือตเดเป็นพยานว่า ไม่เคยเห็นสองคนนี้นั่งอนร่วมเตียงกัน และพยายามหาหลักฐานมาอีกน้ำว่า เบรนแนนมีความสัมพันธ์กับชายคนอื่นด้วย เธอเล่าว่า “ฉันเคยถึงกับตะโกนใส่สตีฟทางโทรศัพท์ว่า ‘เธอเกี้ยวว่ามันไม่จริง’ เขากลากฉันและลูกชิ้นศาลเพื่อพิสูจน์ว่าฉันเป็นผู้หญิงสำเภา และลูกสาวฉันอาจมีครรภ์เป็นพอก็ได้”

หลังจากลิขีzaเกิดได้ 1 ปี จีบส์ก็ยอมตรวจดีเอ็นเอพิสูจน์ความเป็นพ่อ ฝ่ายพ่อแม่ของเบรนแนนยังแปลกใจกับเรื่องนี้ แต่จีบส์รู้ว่าอีกไม่นาน Apple กำลังจะเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ถ้าขึ้นปล่อยเรื่องนี้ค่าราคาหุ้นต่อไปคงไม่ดีแน่ ในสมัยนั้น การตรวจดีเอ็นเอยังเป็นเรื่องใหม่ จีบส์ไปตรวจที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ในลอสแองเจลีส เขายเล่าว่า “ผมเคยอ่านเรื่องการตรวจดีเอ็นเอ ตีใจที่ได้ทำให้เรื่องราวสิ้นสุดลงเสียที” ผลการตรวจออกมาค่อนข้างเป็นไปตามคาด “โอกาสความเป็นไปได้ที่จีบส์เป็นพ่อของเด็ก...94.41%” ศาลแห่งรัฐแคลิฟอร์เนียสั่งให้จีบส์จ่ายค่าเลี้ยงดูลูกเดือนละ 385 เหรียญ ลงชื่อในหนังสือรับรองว่าตนเป็นพ่อ และจ่ายเงินชดเชยอีก 5,856 เหรียญคืนให้ทางคุณตี้ สำหรับค่าสวัสดิการที่เคยจ่ายให้แม่ลูกคุณนี้ เขายังได้รับสิทธิในการเยี่ยมลูก แต่ไม่เคยใช้สิทธินั้นเป็นเวลานานมาก

แต่บางที่จึงบังคับก็เป็นความจริงเกี่ยวกับตัวเองด้วยเหมือนกัน อาร์เธอร์ รีอกเล่าไว้ว่า “เขานะครับนี่กับพวกราในคณะกรรมการบริษัท ยืนยันว่าไม่มีโอกาสเป็นไปได้สูงมากที่เขามาใช้พ่อของเด็ก เขานลอกตัวเอง” จึงบังคับโดยพูดกับไม่เคิด มอริตซ์ นักข่าว Time ว่า ถ้าวิเคราะห์จากสถิติ มันเป็นไปได้มากที่เดียวที่ “ผู้ชาย 28% ในประเทศนี้อาจเป็นพ่อของเด็กได้” เรื่องนี้ไม่ใช่แค่เรื่องหลอกลวง แต่ยังเป็นเรื่องแปลกมากด้วย ที่แยกกว่านั้นคือ เมื่อคริสแซนทรูบเรื่องในภายหลังว่าจึงบังคับพูดอย่างนี้ เขายังใจมีความคิดว่าจึงบังคับกล่าวหาว่า 28% ของผู้ชายอเมริกันเคยหลับนอนกับเธอ “เขายพยายามทำให้ฉันดูเหมือนโสเมกันหรือผู้หญิงสำหรับ ทำให้ฉันดูແเพื่อที่เขาจะได้ไม่ต้องรับผิดชอบ”

หลายปีต่อมา จีบส์สำนึกผิดในสิ่งที่เขากำลังไป ในชีวิตเขา ไม่ป่วยครั้งนักที่เขากำสรภาพถึงขนาดนี้

ผ่อนน้ำจะจัดการกับเรื่องนั้นได้ดีกว่าที่ทำไปแล้ว ตอนนั้นผ่อนน้ำภาพไม่ออก

ว่าตัวเองจะเป็นพ่อคนได้ยังไง เลยไม่กล้ารับ แต่พอผลตรวจดีเขินเอียนยัน  
อกกันว่า ลิข้าเป็นลูกสาวผู้ ผู้กี้เชื่อ “ไม่จริงเลยถ้ามีใครหาว่าผมยังค้าง  
ค่าใจ ผู้ตอกดงรับเลี้ยงดูลูกสาวจนเชืออายุ 18 ปี และยังให้เงินคริสเซ่นด้วย  
ผู้ซื้อบ้านให้ที่พาให้ อัลโล ช้อม เชม แล้วให้แม่ลูกอยู่ที่นั่นโดยไม่ต้องจ่าย  
ค่าเช่า แม่เขานาโรงเรียนดีๆ ให้ ผู้เป็นคนจ่ายค่าเล่าเรียนทั้งหมด  
ผู้พยายามทำในสิ่งที่ถูกต้อง แต่ถ้าผู้มาย้อนเวลากลับไปได้ ผู้กี้จะทำให้  
ดีกว่านี้

## Xerox และ Lisa

### ส่วนประสาณงานพิ้นไธ์แบบกราฟิก

#### อุปกรณ์ใหม่

Apple II กล้ายเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทำให้บริษัทเปลี่ยนจากโรงงานในโรงงานไปสู่จุดสุดยอดของอุตสาหกรรมใหม่ ยอดขายคอมพิวเตอร์รุ่นนี้พุ่งรวดเร็วจาก 2,500 เครื่อง ในปี 1977 เป็น 210,000 เครื่องในปี 1981 แต่จีบส์เป็นคนไม่หยุดนิ่ง Apple II คงไม่อยู่ยังบ้านยังเป็นผลิตภัณฑ์ยอดฮิตอย่างนี้ตลอดไป เขารู้ว่าไม่ว่าเขากำลังมีส่วนมากมายเพียงใดในการรวบรวมด้วยกันอย่าง ตั้งแต่สายไฟไปจนถึงฝาครอบ จนอกมาเป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลครบชุด คนทั่วไปก็ยังคิดว่า Apple II เป็นผลงานชิ้นเยี่ยมของว่าซึ่เนียกอยู่ดี เขารู้ว่าต้องสร้างผลิตภัณฑ์ของเขามอง ผลิตภัณฑ์ที่เขาให้คำจำกัดความเองว่า “แรงทะลุจักรวาล”

ตอนแรกจีบส์นิ่งกว่า Apple III คือผลิตภัณฑ์ที่จะสามารถที่ว่านั้น ด้วยหน่วยความจำที่มากขึ้น จะแสดงผลตัวอักษรได้ 80 ตัวต่อบรรทัด แทนที่จะเป็น 40 ตัวอักษรอย่างเดิม มีตัวอักษรภาษาอังกฤษทั้งตัวพิมพ์ใหญ่และตัวพิมพ์เล็ก ด้วยความมุ่งมั่นและไฟฝันที่จะออกแบบงานอุตสาหกรรม จีบส์กำหนดขนาดและรูปร่างของฝาครอบด้านนอกด้วยตัวเอง ไม่ยอมให้ใครมาเปลี่ยน แม้ว่าทีมวิศวกรจะพยายามเพิ่มชิ้นส่วนในแผงวงจรอีก ก็ตาม ผลก็คือต้องวางแผนวงจรซ้อนกัน ส่วนของปลั๊กชีงเป็นส่วนเชื่อมต่อกับอุปกรณ์อื่นๆ ทำงานไม่ได้ดี พยายณาลดลงในเดือนพฤษภาคม

1980 ปรากฏว่า Apple III ไม่เป็นที่นิยม แทนด้วย วิกคินตัน ซึ่งเป็นหนึ่งในทีมวิศวกร สรุปว่า “Apple III เนื่องจากที่เกิดจากการมีเชิงลับ เสรีจแล้วก็มานั่งปัดหัว ไม่รู้ว่าควรเป็นพ่อเด็ก ทุกคนพากันชี้หัวบอกว่าไม่ใช่ลูกของตัวเองกันสักคน”

ตอนนั้นจ็อบส์เอาตัวออกห่างจาก Apple III พยายามกรุยทางทางสร้างผลิตภัณฑ์ ตัวใหม่ที่พลิกโฉมมากยิ่งขึ้น ตอนแรกก็เห็นใจเดียวเรื่องจอแบบสัมผัส (touch screen) แล้วก็ไม่ได้อย่างใจ ในการสาธิตเทคโนโลยีคราวหนึ่ง เขายາสาย นั่งกระสบกระสาย ไปมาสักครู่ ก็ตัดบท “ขอบคุณ” ขึ้นมากลางคัน ทั้งที่ทีมวิศวกรยังพูดไม่จบ ทุกคน งไปหมด วิศวกรคนหนึ่งถามขึ้นมาว่า “จะให้เราออกแบบอีก” จ็อบส์ตอบว่า “ไสหัว ไปเลย” แล้วหันไปโวยวายกับเพื่อนร่วมงานว่าทำให้เข้าเสียเวลาเปล่าๆ ปลีๆ

หลังจากนั้นจ็อบส์ได้จ้างวิศวกรใหม่จาก HP มาอีก 2 คน ให้มาริบสร้าง คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ ชื่อที่เขาเลือกไว้สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่คงทำให้จิตแพทย์ที่เห็นอยู่ ล้าถึงที่สุดแล้วถึงกับขำปากค้างได้ เขาเลือกชื่อ “Lisa” มีคนเคยตั้งชื่อคอมพิวเตอร์ ตามชื่อลูกสาวของผู้ออกแบบมาก แต่ลิซ่าเป็นลูกสาวที่จ็อบส์ทิ้ง แणมไม่ยอมรับ ว่าเป็นลูกของตัว แอนเดรีย คันนิงแฮม พนักงานของบริษัท Regis McKenna ที่ทำงาน ประชาสัมพันธ์ให้ผลิตภัณฑ์ใหม่นี้บอกว่า “บางทีสตีฟอาจทำไปเพราะเกิดสำนักพิດ ขึ้นมาก็ได้ พวกราต้องคิดหากันว่าชื่อ Lisa ควรเป็นชื่อที่ย่อมาจากอะไร เพื่อข้างได้ จำแนกไม่ได้มาจากชื่อลูกสาวลิซ่า” ชื่อนี้ที่คิดกันขึ้นมาคือ Lisa ย่อมาจาก “Local Integrated Systems Architecture” แม้จะไม่มีความหมาย แต่ชื่อนี้ก็ถูกใช้เป็นคำ อธิบายอย่างเป็นทางการของผลิตภัณฑ์นั้น พกวิศวกรเรียกมันว่า “Lisa: Invented Stupid Acronym” (แปลว่า ลิซ่า: ชื่อย่อบ้าๆ ที่คิดตั้งกันขึ้นมา - ผู้แปล) อีกหลายปี ต่อมา จ็อบส์ยอมรับตามตรงว่า “ผมตั้งชื่อคอมพิวเตอร์นั้นตามชื่อลูกสาว”

Lisa มีไมโครprocเซอร์ 16 บิต ไม่ใช่ 8 บิตอย่าง Apple II ราคา 2,000 เหรียญ พกวิศวกรสร้างขึ้นมาโดยอุตสาหกรรมไม่มีส่วนร่วมเลย (เขายังแอบทำงานกับเครื่อง รุ่น Apple II อญ) มันเป็นคอมพิวเตอร์ที่แสดงผลเป็นตัวอักษรธรรมชาติ “ไมโครprocเซอร์ สมรรถนะสูงที่ใช้อยู่ไม่สามารถสร้างความตื่นเต้นใหม่ๆ” ได้มากนัก จนจ็อบส์อดทน ไม่ได้ที่ผลิตภัณฑ์ใหม่มีอุปกรณ์น่าเบื่อขนาดนั้น

แต่มีโปรแกรมเมอร์คนหนึ่งชื่อ บิล แอ็ตคินสัน ที่ทำให้โปรเจกต์นี้มีสีสันขึ้นบ้าง

แอ็ตคินสันเป็นนักศึกษาปริญญาเอกเรียนด้านประสาทวิทยาศาสตร์ เคยพัฒนาบ้าง เมื่อก่อน กับต้นแรกที่ได้รับการทบทวนให้มาทำงานที่ Apple เข้าปฏิเสธ แต่บริษัท สงตัวเครื่องบินที่คืนเงินไม่ได้ไปให้ เขาย้ายตัดสินใจมาคุยกับจีบส์ดูสักครั้ง หลังจาก คุยกันร่วม 3 ชั่วโมง จีบส์บอกเขาว่า “เรากำลังสร้างอนาคต ผลงานนี้ก้าวเดิน กำลังจะโดดเด่นบนยอดคลีนที่น่าตื่นเต้น หรืออยากตะกายน้ำเมื่อนลูกหมาตกน้ำ อยู่ปลายคลีน ซึ่งดูแล้วไม่มีอะไรน่าสนุก มาทำงานที่นี่ มาช่วยกันสร้างสิ่งมหัศจรรย์ ที่สุดในโลกด้วยกัน” ในที่สุด แอ็ตคินสันก็ตอบตกลง

ผมผู้ภาระเชิงและหน่วยงานไม่ได้ช่วยซ่อนอาภัยกับภาระงานใบหน้าของแอ็ตคินสัน เขายังคงความสามารถเก่งกาจบางอย่าง เมื่อก่อนว่า แต่มีความไฟฝันเหมือนจีบส์ที่ จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่อื้อza งานแรกของเขาก็คือ พัฒนาโปรแกรมติดตามความเคลื่อนไหว ราคาหุ้น โดยให้โปรแกรมหมุนโทรศัพท์เข้าไปที่ศูนย์บริการข้อมูลหลักทรัพย์ของ ดาวน์ไซน์ส์ ได้ราคาหุ้นแล้ววางแผนขาย เขายเล่าว่า “ผมต้องปั่นเขียนโปรแกรมให้เสร็จ อย่างรวดเร็ว เพราะเราจองหน้านิตยสารไว้สำหรับโฆษณา Apple II ซึ่งจะมีรูป พอบ้านยืนที่โต๊ะในครัว ตากำลังมองจอคอมพิวเตอร์ Apple ที่มีรูปกราฟแสดง ราคาหุ้น โดยมีกรวยยิ่มให้อยู่ใกล้ๆ แต่ตอนนั้นไม่มีโปรแกรมแบบนี้ ผมเลยต้อง เขียนขึ้นมาเอง” งานต่อไปเขายังภาษาปาสคาล (Pascal) ซึ่งเป็นภาษาระดับสูง สำหรับเขียนโปรแกรมเพื่อใช้กับ Apple II โดยเฉพาะ จีบส์ยืนกรานว่าใช้ภาษาเบสิก ก็พอ แต่ยังใจดีเปิดโอกาสและให้เวลาแอ็ตคินสันอีก 6 วันเพื่อพิสูจน์ว่าสิ่งที่เขามา นั้นผิด แอ็ตคินสันทำได้ ซึ่งทำให้จีบส์นับถือเขามากขึ้นแต่นั้นเป็นต้นมา

ถึงกูดไปไม่ร่วง 1979 Apple ปั้นผลิตภัณฑ์ใหม่ 3 ชนิดที่หวังจะให้เป็นดาวเด่น ตาม Apple II ที่พุบไปแล้วคือ Apple III ตามด้วย Lisa ซึ่งเริ่มทำให้จีบส์ผิดหวัง แต่ยังมีโปรเจกต์เล็กๆ ที่พัฒนาอยู่ในห้องปฏิบัติการวิจัย มีชื่อรหัสลับว่า Annie ซึ่ง ตอนนี้ยังอยู่นอกเหนือความสนใจของจีบส์ มันเป็นอุปกรณ์ราคาไม่แพง พัฒนาโดย เจฟ แรสกิน อดีตอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เคยสอนแอ็ตคินสัน แรสกินมีเป้าหมายผลิต “คอมพิวเตอร์เพื่อมวลชน” ราคาถูก คล้ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านคือ มีทุกอย่าง รวมอยู่ในคอมพิวเตอร์ชุดเดียว ทั้งคีย์บอร์ด มองิเตอร์ ซอฟต์แวร์ และมีส่วน ประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก เข้าพယยามชวนเพื่อรองร่วมงานที่บริษัทให้แก่ไปที่

ศูนย์วิจัยแห่งหนึ่งในพาโล อัลโต ที่กำลังศึกษาไอเดียดังกล่าว

## Xerox PARC

ศูนย์วิจัยของชีรอกซ์ที่พาโล อัลโต (The Xerox Corporation's Palo Alto Research Center) หรือที่รู้จักกันในชื่อ Xerox PARC ก่อตั้งเมื่อปี 1970 เพื่อเป็นห้องปฏิบัติการค้นคว้าวิจัยดิจิทัลไอเดียใหม่ๆ ตั้งอยู่ในที่ปลอดภัย เพราะห่างจากแรงกดดันเชิงพาณิชย์ของสำนักงานใหญ่ Xerox ที่ตั้งอยู่ในรัฐคอนเนตทิคัตถึง 3,000 ไมล์ อดีต เคยเป็นหนึ่งในนักวิทยาศาสตร์ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลของที่นี่ เขามีหลักในการทำงานอยู่ 2 อย่างที่จีบ尔斯ชอบ นั่นคือ “วิธีที่ดีที่สุดในการคาดการณ์อนาคต คือสร้างอนาคต นั้นขึ้นมาเอง” (“The best way to predict the future is to invent it.”) และ “คนที่จริงจังกับเรื่องซอฟต์แวร์ควรสร้างฮาร์ดแวร์เอง” (“People who are serious about software should make their own hardware.”) เคยกำลังพัฒนาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลขนาดเล็ก เรียกว่า “Dynabook” ที่ใช้งานง่ายสำหรับเด็กทุกวัย วิศวกรของ Xerox PARC จึงเริ่มพัฒนาภาพกราฟิกที่ใช้งานง่าย สามารถใช้แทนประโยชน์ค่าสั่ง หรือการป้อนชุดค่าสั่งผ่านระบบปฏิบัติการดอส (DOS prompts) ที่มักทำให้คอมพิวเตอร์ดูทางมนุษย์น่ากลัว ที่มีวิศวกรอย่างให้หน้าจอเบรียบเสมือนหน้าตีระทึก ที่มีเอกสารและแฟ้มข้อมูลวางอยู่ ผู้ใช้สามารถใช้เมาส์ซึ่งคลิกเลือกสิ่งที่ต้องการได้

ส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก (graphical user interface: GUI) ออกเสียงว่า กฎอี้) เกิดจากแนวคิดเรื่องการสร้างภาพกราฟิกแบบบิตแมปปิ้ง (bitmapping)<sup>1</sup> ที่ Xerox PARC กำลังบุกเบิกอยู่ เช่นกัน ในช่วงนั้นคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่มักแสดงผลเป็นตัวอักษร ผู้ใช้ต้องพิมพ์ตัวอักษรบนแป้นคีย์บอร์ด จากนั้นคอมพิวเตอร์จะสร้างตัวอักษร ซึ่งมักเป็นสีเขียวเรืองแสงไปปรากฏบนจอสีดำ เนื่องจากตัวอักษร ตัวเลข และสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้อยู่มีไม่นัก คอมพิวเตอร์จึงไม่จำเป็นต้องมีโหมด หรือสมรรถนะในการประมวลผลสูงนัก แต่ในระบบบิตแมป แต่ละพิกเซล (pixel)<sup>2</sup> ที่ปรากฏบนจอจะถูกควบคุมโดยหน่วยข้อมูลบิตในหน่วยความจำของคอมพิวเตอร์ ถ้าต้องการ

ให้จอดรถ เช่น แสดงตัวอักษร คอมพิวเตอร์จะต้องสั่งให้พิกเซลแต่ละพิกเซล มีเนดสีอ่อนหรือเข้มแตกต่างกัน หรือในกรณีแสดงผลเป็นสี ก็ต้องสั่งว่าต้องการให้เป็นสีอะไร กระบวนการนี้ต้องใช้คอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะสูงมาก แต่จะได้ภาพกราฟิก แบบตัวอักษร และการแสดงผลอื่นๆ บนจอที่สามารถตระการตากว่ามาก

การสร้างภาพแบบบิตแมปปิ้ง และส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก กลายเป็นคุณลักษณะของคอมพิวเตอร์ต้นแบบของ Xerox PARC เช่นคอมพิวเตอร์ Alto และภาษาเขียนโปรแกรมเชิงอ็อบเจกต์ (object-oriented programming language)<sup>3</sup> อย่าง Smalltalk เจฟ แรสกิน พัฒนาว่าคอมพิวเตอร์ในอนาคตจะต้องมีคุณลักษณะทั้งสอง อย่างนี้ ด้วยเหตุนี้เขาจึงพยายามชวนจีบส์และเพื่อนๆ ให้ไปดูงานที่ Xerox PARC

แต่แรสกินมีปัญหาอย่างหนึ่ง จีบส์มองว่าเข้าเป็นนักทฤษฎี หรือถ้าใช้คำที่ จีบส์ใช้เรียกจริงๆ คือ “ไอพากหัวขี้เลือยที่ไม่ได้เรื่อง” เขาเลยต้องขอแรงเพื่อนคือ แอ็ตคินสัน ซึ่งเป็นอัจฉริยะในสายตาของจีบส์ เป็นคนพูดให้จีบส์หันมาสนใจสิ่งที่ กำลังเกิดขึ้นที่ Xerox PARC แต่แรสกินไม่รู้ว่า ในฤดูร้อนปี 1979 นั้น จีบส์กำลังง่วนอยู่กับอีกงานหนึ่ง แผนกร่าวมลงทุนของ Xerox สนใจสนับสนุนเงินทุนให้ Apple ในรอบที่สอง จีบส์เสนอว่า “ผมยอมให้คุณลงทุน 1,000,000 เหรียญในบริษัท Apple ถ้าคุณยอมเปิดให้เราเข้าไปดูว่า PARC กำลังทำอะไรอยู่” Xerox ตอบรับข้อเสนอ และตกลงเปิดเผยเทคโนโลยีใหม่ แลกกับโอกาสในการซื้อหุ้นของ Apple จำนวน 100,000 หุ้นในราคารหุ้นละ 10 เหรียญ

อีกหนึ่งปีต่อมาเมื่อ Apple กลายเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียน หุ้นที่ Xerox ลงทุน ด้วยเงิน 1,000,000 เหรียญมีค่าเพิ่มขึ้นเป็น 17.6 ล้านเหรียญ แต่ Apple ยังคงได้เปรียบ ในสัญญาแลกเปลี่ยนครั้งนั้น จีบส์และเพื่อนร่วมงานมาดูงานเทคโนโลยีที่ Xerox PARC ในเดือนธันวาคม 1979 พอจีบส์บ่นว่า “ไม่เห็นอะไรมากนัก ทาง Xerox รับจัดการสาธิตแบบเต็มรูปแบบให้ชนอีกรอบในอีกไม่กี่วันถัดมา แล้วรี เทสเลอร์ นักวิทยาศาสตร์คนหนึ่งของ Xerox เป็นคนสาธิตและอธิบายสรุปให้ฟัง เขาตื่นเต้นมากที่จะได้ใช้งานที่เจ้านายที่สำนักงานใหญ่ทางฝั่งตะวันออกไม่เคยซื่อชิน แล้ว เอเดล โกลด์เบิร์ก นักวิทยาศาสตร์หญิงคนหนึ่งของ Xerox ที่ร่วมในการสาธิตครั้งนี้ กลับรู้สึกว่าบริษัทกำลังเอาสุดยอดผลงานมาเปิดเผย เธอบอกว่า “ไม่มาก บ้าที่สุด

## ขันพยาภานไม่บอกอะไร “จ็อบส์หรอก”

โกลด์เบิร์กทำได้สำเร็จในการสาธิตรอบแรก จ็อบส์ แรสกิน และหัวหน้าทีมพัฒนา Lisa ชื่อ จอห์น เดาร์ ได้รับเชิญให้เข้าไปนั่งในล็อบบี้ มีคอมพิวเตอร์ Xerox Alto ตั้งอยู่เครื่องหนึ่ง เขายกเล่าว่า “เป็นรายการสาธิตที่ควบคุมอย่างดี เราใช้ซอฟต์แวร์เดียวกัน บางอย่าง ส่วนใหญ่จะเป็นโปรแกรมประมวลผลคำ (word processing)<sup>4</sup>” จ็อบส์ยังไม่พอใจ เขากล่าวที่เป็นผู้นำงานใหญ่ของ Xerox ขอให้จัดสาธิตเพิ่มอีก

อีกไม่กี่วันต่อมา จ็อบส์ได้รับเชิญกลับไปอีกครั้ง คราวนี้พาทีมงานไปมากขึ้น มีบิล แอ็ตคินสัน และบูร์ ฮอร์น โปรแกรมเมอร์ที่เคยทำงานที่ Xerox PARC ตามไปด้วย ทั้งสองคนนี้รู้ว่าควรจะดูอะไรที่นั่น โกลด์เบิร์กเล่าว่า “เข้านั้นพอมารถที่ทำงานเห็นคนวิ่งวุ่นไปหมด เดยรู้ว่าจ็อบส์กับทีมโปรแกรมเมอร์ของ Apple อยู่ในห้องประชุม” วิศวกรคนหนึ่งในทีมของเขากำลังทำให้คนละผู้เยี่ยมชมเพลิดเพลิน โดยสาธิตการทำงานของโปรแกรม word processing ให้ดูเพิ่มเติม แต่จ็อบส์อดทนไม่ไหวแล้ว ตะโกนว่า “หยุดเล่นอะไรบ้าง พวgnี้เสียที!” พนักงาน Xerox หันไปปรึกษา กันสักครู่แล้วก็ตัดสินใจ “คลิกไมโน” ให้ดูอีกทีละนิดอย่างช้าๆ โดยให้เหลาอิชิว ภาษาเยี่ยนโปรแกรม Smalltalk แต่สาธิตให้ดูเฉพาะส่วนที่ “ไม่เป็นความลับ” เท่านั้น หัวหน้าทีมยืนยันกับโกลด์เบิร์กว่า “รับรองว่าจ็อบส์จะต้องตื่นเต้นใจแน่ และไม่มีทางรู้ว่าเราไม่ได้บอกความลับแก่เขา”

แต่พวกรู้ว่าคิดผิด เพราะแอ็ตคินสันและเพื่อนในทีมเคยอ่านบทวิจัยที่ Xerox PARC เขียนเผยแพร่ เดยรู้ว่ายังไม่ได้ดู “ของดีเด็ดดวง” ทั้งหมด จ็อบส์จัดการโทรศัพท์ไปโดยวายกับผู้อำนวยการฝ่ายร่วมลงทุนของ Xerox ไม่ทันไรก็มีโทรศัพท์มารจากสำนักงานใหญ่ที่คอนเนตทิคัต ส่งให้เจ้าหน้าที่สาธิตทุกอย่างให้จ็อบส์และคณะดู โกลด์เบิร์กโกรธมาก เดินกระแทกเท้าออกไป

ในที่สุด เมื่อเหลาอิชิวเทคโนโลยี “ทีเด็ด” ให้ชัมจิงๆ คนทั้งคณะจาก Apple ทั้งมาก แอ็ตคินสันจ้องหน้าจอดามไม่กะพริบ ดูพิกเซลแต่ละพิกเซลใกล้เสียจนเหมือนได้ยินเสียงลมหายใจดั่นดอน จ็อบส์กระโดดไปรอบห้อง แกว่งแขนไปมาอย่างตื่นเต้น เหลาอิชิวเล่าว่า “เขากะโดดเหย়়” ไปรอบห้องเลย จนผมไม่แน่ใจว่าเข้าได้ เห็นการสาธิตครบห้องหรือเปล่า แต่เขาก็ได้เห็นหมด เพราะยิงคำถามไม่หยุดเลย

แต่ละอย่างที่ผมใช้ เขาก็ตื่นเต้นทำตัวเหมือนเครื่องหมายตากใจอยู่ตลอดเวลา” จีบส์พูดย้ำอยู่ว่า “ไม่เข้าใจเลยว่าทำไม Xerox ‘ไม่ยอมนำเทคโนโลยีเหล่านี้มาพัฒนาในเชิงพาณิชย์’ พวกคุณนั่งทับเหมือนทองอยู่ได้ไม่ ผมไม่เข้าใจจริงๆ ว่าทำไม Xerox ‘ไม่ยอมจ่ายโอกาส’”

เทสเลอร์สาธิตคุณสมบัติที่เยี่ยมยอดของ Smalltalk 3 ข้อ ข้อแรกคือ คอมพิวเตอร์สามารถเรียนต่อเป็นเครือข่ายได้อย่างไร ข้อสอง โปรแกรมเชิงอ้อมเปิดเจ๊ก์ทำงานอย่างไร แต่จีบส์และทีมไม่ค่อยสนใจสองเรื่องนี้นัก เพราะทุกคนกำลังทึ่งกับส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก และภาพแบบบิตแมปที่ปรากฏบนจอ จีบส์เล่าความรู้สึกตอนนั้นว่า “มันเหมือนเปิดผ้าคุณตาออก ผมมองเห็นทันทีเลยว่าคอมพิวเตอร์ในอนาคตจะเป็นอย่างไร”

พอจบการสาธิตที่ยาวกว่า 2 ชั่วโมง จีบส์รีบบีบรถพับ แอ็ตคินสัน กลับบริษัทที่คูเพอร์ติโนทันที เร็วทั้งรถ เร็วทั้งความคิด เร็วทั้งคำพูดที่รัวออกมาจากปากของเข้า “นี่แหละ ใช่เลย! เราต้องทำให้ได้!” จีบส์พูดเน้นทุกคำ ทุกพยางค์ สิ่งที่เข้าเพียงเห็นคือ สิ่งที่เข้าไฟฟ้านานนาน นั่นคือ นำคอมพิวเตอร์ไปสู่ผู้บริโภค ด้วยรูปแบบที่สดใส ราคาย่อมเยา เหมือนแบบบ้านสำเร็จรูปของโจเซฟ อิคเคอร์ และใช้ง่ายเหมือนอุปกรณ์ในครัว

“ใช้เวลานานแค่ไหนกว่าจะเสร็จ” จีบส์ถาม

“ไม่แน่ใจ อาจจะ 6 เดือน” แอ็ตคินสันตอบ เป็นการประเมินแบบมองโลกในแง่ดีสุดขีด แต่พึงดูจุใจได้

## “ศิลปินก็ยังไหงบ้าง”

การบุกเข้าไปชมการสาธิตเทคโนโลยีที่ Xerox PARC ของสตีฟ จีบส์และทีมงาน Apple ครั้งนั้น ถูกกล่าวขานว่าเป็นการจัดกรรมครั้งยิ่งใหญ่ที่สุดครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์โลกอุตสาหกรรม บางครั้งจีบส์ก็เห็นด้วยกับคำพูดนี้ “มันเหมือนคุณพยายามเสาะหาสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่มนุษย์เคยสร้างมา แล้วพยายามเอาสิ่งเหล่านั้นมาทำเอง” เขายังเคยพูดว่า “ปีกัสใช่พูดว่า ‘ศิลปินที่ดีเลียนแบบ แต่ศิลปินที่ยิ่งใหญ่’ เราไม่เคย

อายที่จะยกจวญเจ้าให้เดียดๆ ของคนอื่นมาทำเอง”

ยังมีอีกเรื่องหนึ่งที่คนกล่าวขานกัน และบางครั้งจีบส์ก็เห็นด้วยว่าเป็นเรื่องจริง นั้นคือ Apple จะไอเดียใหม่มาเท่าไร ก็ยังไม่เท่ากับที่ Xerox ซึ่งไอเดียคนอื่นมาทำแล้ว ครัวน้ำเหลว เขาวิจารณ์ผู้บริหารของ Xerox ว่า “พวgnนั้นเป็นจอมเลียนแบบที่ไม่รู้เลยว่าคอมพิวเตอร์ทำอะไรได้บ้าง จวยเขามาแต่ขยะของคู่แข่งเก่งๆ ในธุรกิจ คอมพิวเตอร์ ที่จริง Xerox นำจะครองตลาดคอมพิวเตอร์ได้ทั้งหมด”

ทั้งสองเรื่องที่มีคนกล่าวขานกันมีเด้าความจริงอยู่ไม่น้อย แต่ยังมีอะไรมากกว่านั้น ดังที่ ที เอส อีเลียต<sup>5</sup> เคยเขียนไว้ว่า ตรงกันกลางระหว่างความคิดกับการสร้างสรรค์ ยังมีทางออกด้วย “ในยุคунวัตกรรม ไอเดียใหม่ เป็นแค่ส่วนหนึ่งของสมการเท่านั้น การนำไอเดียไปปฏิบัติให้เกิดผลจริง มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

จีบส์และทีมงานวิศวกร จะไอเดียเรื่องส่วนประสาณงานผู้ใช้แบบกราฟิกที่เห็นที่ Xerox PARC มาต่อยอด นำมาใช้งานได้จริงในแบบที่ Xerox ไม่มีวันทำได้ ตัวอย่าง เช่น เมาส์ที่ Xerox ออกแบบมีปุ่มให้คลิกถึง 3 ปุ่ม มันชับช้อนเกินไป ขายแพงถึง 300 เหรียญ และเคลื่อนไหวไม่คล่องตัวนัก ไม่กี่วันหลังจากไปดูงานที่ Xerox PARC ครั้งที่สอง จีบส์บีบไปปรึกษาหัวหน้าที่รับออกแบบงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง บอกดีน โอลิ耶 หุ้นส่วนของบริษัทนั้นว่า เขาต้องการเมาส์แบบธรรมชาติที่มีปุ่มให้คลิกเพียงปุ่มเดียว ขายได้ในราคารีบบันละ 15 เหรียญ โอลิ耶เล่าว่า จีบส์ยังกำชับอีกว่า “ต้องการเมาส์ที่ใช้งานได้ดีบนพื้นผิวฟอร์ไมล์ก้า และการเกงยืนส์ของผม” ซึ่งโอลิ耶รับมาทำตามนั้น

ปรากฏว่าการนำผลิตภัณฑ์นี้มาพัฒนาต่อยอด ไม่ได้เป็นแค่การปรับปรุงในรายละเอียด แต่เป็นการเปลี่ยนแนวคิดผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เมาส์ที่ Xerox PARC ออกแบบ ไม่สามารถคลิกและลากหน้าต่างแสดงผลการทำงานไปรอบๆ จอ วิศวกรของ Apple คิดสร้างส่วนประสาณงานผู้ใช้ที่ไม่เพียงแต่ทำให้คุณสามารถใช้เมาส์คลิก ลากหน้าต่างและไฟล์ไปมานหน้าจอได้เท่านั้น แต่ยังสามารถดิ่วในแฟ้มงาน (folder) ได้ด้วย ระบบของ Xerox กำหนดให้ผู้ใช้งานต้องเลือกคำสั่งก่อนว่าจะทำอะไร เริ่มตั้งแต่ลดขนาดหน้าต่างแสดงการทำงาน (window) ไปจนถึงเปลี่ยนนามสกุลไฟล์ (extension)<sup>6</sup> แต่ระบบของ Apple ทำให้หน้าจอคอมพิวเตอร์เสมือนบนโต๊ะทำงาน (desktop) ผู้ใช้สามารถใช้เมาส์คลิกแล้วจับลาก ยักย้าย หรือจัดวางใหม่ได้ด้วย

ตัวเอง นอกจากรูปที่มีวิศวกรของ Apple ยังทำงานร่วมกับนักออกแบบอย่างใกล้ชิด โดยมีจีบส์อยู่กระแสตุนอยู่ทุกวัน ผลักดันให้แนวคิดเรื่องเดสก์ท็อปยิ่งดีขึ้นไปอีก โดยเพิ่มไอคอน (icon) เมนู (menu) ที่ดึงลงมาจากแถบด้านบนของหน้าต่างแสดงการทำงานได้ และยังสามารถเปิดไฟล์หรือแฟ้มงานได้ด้วยการดับเบิลคลิก

ที่ผ่านมา ผู้บริหารที่ Xerox ก็ใช้ว่าจะเพิกเฉยต่อสิ่งที่นักวิทยาศาสตร์ที่ Xerox PARC คิดค้น อันที่จริง บริษัทพยายามใช้ประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้เหมือนกัน แต่ว่าการทำงานของ Xerox ทำให้เราเห็นว่า ทำไม่การนำไอเดียไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญ ไม่น้อยไปกว่าตัวไอเดียเอง ปี 1981 ก่อนจะมี Apple Lisa หรือ Macintosh บริษัทได้วางตลาดคอมพิวเตอร์ Xerox Star ซึ่งมีส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก มาสร้างการแสดงผลภาพแบบบิตแมป หน้าต่างแสดงการทำงาน และหน้าจอที่ทำงาน เมมโมเดสก์ท็อป แต่มันทำงานช้า อุ้ยอ้าย (ถ้า save ไฟล์ใหญ่ๆ อาจใช้เวลาหลายนาที) แพง (ขายปลีกเครื่องละ 16,595 เหรียญ) และมุ่งขยายเฉพาะตลาดผู้ใช้สำนักงานที่ต้องการมีเครื่อข่ายคอมพิวเตอร์ Xerox Star “ไม่ประสบความสำเร็จ ขายได้แค่ 30,000 เครื่องเท่านั้น

จีบส์และทีมwareไปดูคอมพิวเตอร์ Xerox Star ที่ร้านดีลเลอร์ของ Xerox ทันทีที่ทีว่างตลาด แต่บอกกับเพื่อนร่วมงานว่า จ่ายเงินซื้อไม่ไหวแน่ จีบส์เล่าว่า “เราลองออกเลย เรารู้ว่าบริษัทนั้นทำไม่เป็น แต่เราทำได้ในราคาย่อมเยา” ไม่กี่อาทิตย์หลังจากนั้น จีบส์โทรศัพท์ไปหาบีบอน เบลวิลล์ นักออกแบบอาร์ดแวร์ที่ทำงานในทีม Xerox Star บอกว่า “ทุกอย่างที่คุณทำมาตลอดชีวิต ไม่เข้าทำสักอย่าง ทำไม่ไม่มาทำงานที่ Apple ล่ะ” เบลวิลล์มา แล้วรี เทสเลอร์ก็ตามมาด้วย

ด้วยความตื่นเต้น จีบส์รับเขาไปรรเจ็คต์ Lisa ที่อดีtvิศวกรจาก HP ชื่อ จอห์น เคาร์ ดูแลอยู่ มาบริหารอย่างใกล้ชิดเอง เข้าข้ามหัวใจไปทำงานกับแอ็ตคินสัน และเทสเลอร์โดยตรง ใส่ใจเดียวกับตัวเองเข้าไป โดยเฉพาะเรื่องการออกแบบในส่วนที่เกี่ยวกับส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก เทสเลอร์เล่าว่า “สตีฟโทรหาผมทั้งวัน ตีสองบ้าง ตีห้าบ้าง ผมชอบ แต่มันทำให้หัวหน้าแผนก Lisa ที่ผมสั่งกัดอยู่ไม่ค่อยพอใจนัก” จีบส์ถูกสั่งให้เลิกทำงานข้ามหัวคนแบบนี้ เขาหยุดไปได้พักหนึ่ง แต่ไม่นาน

มีเรื่องประทับใจอยู่โดยเรื่องหนึ่งคือ เมื่อแอ็ตตินสันเสนอว่าจะคอมพิวเตอร์น่าจะมีพื้นหลังเป็นสีขาว ไม่ใช่สีเข้ม ซึ่งจะทำให้คอมพิวเตอร์มีคุณสมบัติอย่างหนึ่ง ที่แอ็ตตินสันและจีอบส์อยากได้ นั่นคือ WYSIWYG (ออกเสียงว่า วิช-ชี-วิก) เป็นคำย่อมาจาก What You See Is What You Get คุณเห็นบนจออย่างไร พิรินต์ออกมาก็ได้อย่างนั้น แอ็ตตินสันเล่าว่า “ทีมอาร์ดแวร์ร้องจาก บอกว่าถ้าอยากรู้แบบนั้น ต้องใช้สารเรืองแสง ซึ่งแสงติดทนน้อยกว่ามาก ทำให้จะกะพริบบ่อยขึ้น” แอ็ตตินสันต้องขอให้จีอบส์มาช่วยตัดสิน ซึ่งจีอบส์เห็นด้วยกับเขา ทีมอาร์ดแวร์บ่นอุบ แต่ก็กลับไปหาวิธีมานั่นได้ “สตีฟไม่ได้มีลักษณะเป็นวิศวกรมากนัก แต่เขาเก่งในการทำความเข้าใจและประเมินค่าตอบของคน เขารอกได้ว่าพวกวิศวกรเดียงเพื่อปักป้องตัวเอง หรือเป็นเพราะไม่มั่นใจในตัวเขากันแน่”

ผลงานสำคัญขึ้นหนึ่งของแอ็ตตินสัน (ที่เราคุ้นมากในปัจจุบันจนแทบไม่พิเคราะห์มันอีก) คือ การทำให้น้ำต่างงานต่างๆ บนจอช้อนทับกันได้ ให้น้ำต่างงานที่อยู่ “ข้างบน” คลิปติดกับน้ำต่างงานที่อยู่ “ข้างล่าง” แอ็ตตินสันออกแบบเพื่อให้ผู้ใช้งานสามารถลากหน้าต่างงานเหล่านี้ไป probation จอดได้ เมื่อเวลาเราย้ายกองเอกสารบนโต๊ะ โดยหน้าต่างงานที่อยู่ด้านล่างจะถูกซ่อนหรือปิดไว้ให้เห็นเวลาที่คุณย้ายหน้าต่างงานที่อยู่ด้านบนออกไป แนะนำว่าบนจอคอมพิวเตอร์ไม่มีชั้นพิกเซลที่อยู่ด้านล่าง ดังนั้นในความเป็นจริงจึงไม่มีหน้าต่างงานอยู่ข้างใต้ การทำให้เกิดภาพที่ดูเหมือนว่ามีหน้าต่างงานซ้อนทับกันอยู่ ต้องใช้การเขียนโค้ดที่ซับซ้อน ที่เราเรียกว่า “regions” แอ็ตตินสันเขียนตัวเองจนทำได้สำเร็จ เพราะเขารู้ว่าเคยเห็นคอมพิวเตอร์ที่ Xerox PARC ทำอย่างนี้ได้ตอนแรกไปปีตุ้งงานที่นั่น ในความเป็นจริงทีมวิศวกรที่ PARC ไม่เคยทำสิ่งนี้ได้เลย และยังทึ่งมากที่แอ็ตตินสันทำได้ แอ็ตตินสันเล่าว่า “ผมรู้สึกได้ถึงพลังแห่งความใส่รือ เพราะตอนนั้นผมไม่รู้ว่ามันทำไม่ได้ ผมผลักดันให้ตัวเองทำงานสำเร็จได้” เขายังทำงานหนักมากจนเข้าตู้ร้อนหนึ่ง จึงเสียขับรถครอว์เวต เสียกับรถบรรทุกที่จอดอยู่ จนเกือบเอาชีวิตไม่รอด จีอบส์รีบไปเยี่ยมที่โรงพยาบาล และบอกแอ็ตตินสันตอนเข้าฟินจากสถาบันว่า “พวกเรามีภาระแบบแบ่ง” แอ็ตตินสันยิ้มแหยๆ ตอบว่า “ไม่ต้องห่วง เราจะจำโค้ด regions ได้ทั้งหมด”

จีอบส์ยังอยากรู้ว่าหน้าจอคอมพิวเตอร์เลื่อนขึ้นลงได้โดยไม่สะดุด เวลาใช้แม่ส์

เลื่อนແກບເລືອນບັນຈອ (scrolling) ໄນວ່າຂຶ້ນທີ່ຈະສຳເນົາໄດ້ ເຊິ່ງມີຄວາມເລືອນທີ່ລະບຽບທັດແຕ່ຄວາມໃຫຍ່ລົງຍ່າງດ້ວຍເນື່ອງ ແອັດຕິນສັນເລ່ວວ່າ “ສຕືຟຝຶ່ງຂັ້ນມາກ ບອກວ່າທຸກຍ່າງເກີຍກັບສຳຜົນປະສານງານຜູ້ໃໝ່ຈະຕ້ອງສ້າງຄວາມຮູ້ສຶກທີ່າ ໃຫ້ຜູ້ໃໝ່ງານ” ທີ່ມີການຍັງຍາກໄດ້ເມາສີ່ສາມາດເລືອນເຄືອර໌ເຫຼືອ (cursor) ໄດ້ໃນທຸກທີ່ທາງ ໄນໃຫ້ແດ່ເລືອນຂຶ້ນ-ລົງ ອີ່ອຂ້າຍ-ຂວາເທົ່ານັ້ນ ຂຶ້ນແປລວ່າເມາສີ່ຄວາມມືສູ່ານເປັນລູກກລມກລິ້ນເລືອນໄດ້ທຸກທີ່ທາງ ແທນທີ່ຈະເປັນລັອ 2 ລ້ອຕາມປົກຕິ ວິສະວຽກຄົນທີ່ນີ້ບອກແອັດຕິນສັນວ່າໄມ້ມີທາງຜົດເມາສີ່ຍ່າງນັ້ນໄດ້ໃນເງິພານີ້ຢີ່ ແຕ່ໜັງຈາກແອັດຕິນສັນບັນເຮືອງນີ້ໃໝ່ຈົບສັງລົງກວ່າຄາຫາຮັບເຢືນພອມາຖື່ງທີ່ທໍາງານວັນຮູ່ຂຶ້ນ ເກົ່າກົ່າພົບວ່າຈົບສັງຈັດກາໄລວິສະວຽກຄົນນັ້ນອອກໄປເຮີຍບ້ອຍແລ້ວ ວິສະວຽກໃໝ່ທີ່ຈໍາງເຂົ້າມາແທນ ບອກແອັດຕິນສັນທັນທີ່ພົບກັນຄັ້ງແຮກວ່າ “ເມາສີ່ແບບນັ້ນ ພມທຳໄດ້”

จีบส์และแอ็ตคินสันกล้ายเป็นเพื่อนสนิทกันอยู่พักหนึ่ง ส่วนใหญ่มือเย็นจะนั่งกินด้วยกันที่ร้าน Good Earth แต่จรห์น เคาร์ และเพื่อนวิศวกรร่วมทีม Lisa ซึ่งส่วนใหญ่เป็นวิศวกรเต็มตัวส์ได้ HP กลับไม่พอใจที่จีบส์เข้ามาจุ่นจ้านมากเกินไป และโกรธที่เขาพูดดูถูกป่อยๆ นอกจากนี้ยังมีเรื่องวิสัยทัศน์ขัดแย้งกัน จีบส์อย่างได้ VolksLisa คือคอมพิวเตอร์ราคาประหยัดสำหรับผู้บริโภคระดับแม่ส จีบส์เผยแพร่ “ชักเยื่อกันไปมาระหว่างกลุ่มคนที่คิดเหมือนกัน คืออยากได้คอมพิวเตอร์เล็กๆ ไม่แพง กับพวกจาก HP ที่คิดเหมือนเคาร์ที่อยากรเน้นตลาดองค์กรและสำนักงาน”

ทั้งสก็อตและมาრ์คคุณลากายากเห็นบริษัทมีระเบียบแบบแผนมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเริ่มเป็นห่วงพฤติกรรมก้าวร้าวของจีอบส์มากขึ้น เดือนกันยายน 1980 ทั้งสองคน ขอบทำแผนปรับองค์กร เคาร์จะเป็นผู้รับผิดชอบแผนก Lisa อย่างเต็มตัว จีอบส์ไม่มีสิทธิเข้าไปออกคำสั่งหรือควบคุมงานสร้างคอมพิวเตอร์ที่เขาตั้งชื่อตามชื่อถูกสาว ได้อีก นอกจากนี้ยังถูกถอดออกจากตำแหน่งรองผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา แต่ไปมีตัวให้ขึ้นไปเป็นประธานกรรมการบริษัทที่ไม่มีอำนาจบริหารงานในบริษัท วิธีนี้ทำให้จีอบส์ยังคงเป็นภาพลักษณ์ของ Apple ในสายตาประชาชนทั่วไป แต่จะไม่มีอำนาจควบคุมการบริหารงาน จีอบส์เผยแพร่ความรู้สึกว่า “ผมໂගຮັດ ຮູ້ສຶກເໜືອນ ຖຸກມາຮົກຄຸງລາທີ່ງ ເຂົກບສກົດຕື່รวมໜ້ວກັນຕິດວ່າພມໄມ່ເໜາະທີ່ຈະຄຸມແພນກ Lisa ພມຊ້າໃຈກັບເຮືອນນີ້ນາກ”

## เรื่องอรรถบทที่ 8

- บิตแมปปิ้ง (bitmapping) เป็นการสร้างภาพกราฟิกแบบหนึ่ง ที่เกิดจากการนำตารางสี่เหลี่ยมเล็กๆ ที่มีค่าสีเฉพาะ กู้ริจักรัน ในชื่อ “พิกเซล” (pixel) มาประกอบเป็นภาพใหญ่ แต่ละพิกเซลจะมีค่าสีเพียงหนึ่งสี ภาพนี้จะมีความละเอียด (resolution) สูง แต่จะใช้พื้นที่มากกว่า แต่ก็จะมีจุดเด่นที่ในการเก็บข้อมูลมากขึ้นตามไปด้วย จุดเด่นของภาพแบบบิตแมป คือถ้านำภาพมาขยายให้ใหญ่ขึ้นมากๆ จะขาดเนื้อหาในภาพที่ไม่สามารถแสดงได้ ไม่สามารถแก้ไขได้ แต่ถ้านำภาพแบบบิตแมป ให้แก้ภาพถ่ายจากกล้องดิจิทัล ภาพจากเครื่องคอมพิวเตอร์ ภาพที่สร้างจากโปรแกรม Paint หรือ Photoshop ส่วนใหญ่จะถูกบันทึกเป็นไฟล์ภาพที่มีนามสกุล BMP, GIF, JPG, JPEG, TIFF เป็นต้น (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์ [www.edu-mine.com](http://www.edu-mine.com) และ [www.trangis.com](http://www.trangis.com) หน้าวิชาศิลปะสาระทัศนศิลป์ โดยครุสุนิ ภัตศิริ โรงเรียนฯพกภรณ์ราชวิทยาลัย จังหวัดครัวเรือง)
- พิกเซล (pixel) คือ ตารางสี่เหลี่ยมที่เก็บข้อมูลสี โดยกำหนดตำแหน่งบนเส้นกริดของแผนก x และ y ในลักษณะคล้ายแผนที่ ภาพบิตแมปเป็นภาพที่เกิดจากการนำพิกเซลจำนวนมากมาประกอบกันเป็นภาพ เรารู้ด้วยความละเอียดของภาพ (resolution) ด้วยจำนวนพิกเซลที่มีอยู่ต่อหน่วยความยาวภาพ โดยปกติจะแสดงเป็นหน่วยพิกเซลต่อนิ้ว (pixel per inch: ppi) ภาพที่มีความละเอียดเดียวกันค่า ppi ต่ำ จึงมีสีสันสวยงามและแน่นอนกว่าภาพที่มีค่า ppi ต่ำ (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์ [www.edu-mine.com](http://www.edu-mine.com))
- ภาษาเขียนโปรแกรมเชิงออบเจกต์ (object-oriented programming language: OOP) การเขียนโปรแกรมเชิงออบเจกต์ เป็นเทคโนโลยีการเขียนโปรแกรมที่จัดแบ่งการเขียนคำสั่งออกเป็นชุดๆ แต่ละชุดเรียกว่า “ออบเจกต์” (object) แล้วจึงนำเอาชุดคำสั่งแต่ละชุดรวมกันเป็นโปรแกรมชุดๆ ที่เรียกว่า “ออบเจกต์” แต่ละชุดมีคุณสมบัติต่างๆ
  - การห่อหุ้ม (encapsulation) เป็นกระบวนการก่อสร้างรายละเอียดของข้อมูลและทำการทำงานให้สามารถนำไปใช้ได้โดยไม่ต้องรู้รายละเอียดภายใน
  - การสืบทอดคุณสมบัติ (inheritance) คือสร้างสิ่งใหม่ขึ้นด้วยการถ่ายทอดลักษณะหรือคุณสมบัติบางอย่างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ และเพิ่มคุณสมบัติใหม่ลงไปได้ และนำ回去บันทึกไว้ใหม่ได้ ทำให้ลดเวลาการพัฒนาได้มาก
  - การทำงานได้หลายรูปแบบ (polymorphism) คือการทำงานให้รีบก้าวท่าทางหนึ่งๆ สามารถทำงานได้หลายรูปแบบตามความต้องการที่เกิดขึ้นในขณะนั้น
 (แหล่งข้อมูล: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยมูล และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)
- โปรแกรมประมวลผลคำ (word processing) หมายถึง การนำข้อมูลต่างๆ มาพิมพ์ใส่เข้าในคอมพิวเตอร์ และใช้คำสั่งตัวรูปแบบการแต่งแต้มเพื่อให้ได้เป็นหน้าเอกสารตามต้องการ เช่น กำหนดขนาดของหน้า จำนวนบรรทัดต่อหน้า จำนวนตัวอักษรต่อบรรทัด เมื่อต้น ร่องส่วนมากแก้ไข แทรกรูปภาพ จัดรูปแบบตัวอักษร จัดย่อหน้า และจัดเก็บเป็นไฟล์ข้อมูลเพื่อนำมาแก้ไขหรือพิมพ์ออกทางเครื่องพิมพ์ได้ เป็นต้น (แหล่งข้อมูล: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยมูล และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)
- ที เอส อีลลีอิต (T. S. Eliot 1888-1965) เป็นกวี นักวิจารณ์ และนักเขียนบทละครชาวอเมริกัน ที่เคยศูนย์กลางว่าเป็นกวีคนสำคัญที่สุดของโลกวรรณกรรมในคริสต์ศตวรรษที่ 20 กวีนิพนธ์ที่มีชื่อเสียง ได้แก่ The Love Song of J. Alfred Prufrock ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผลงานชิ้นเอกของบุคคลในศิรินี้ เขาได้รับรางวัลโนเบล สาขาวรรณกรรมในปี 1948 (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์วิกิพีเดีย)
- นามสกุลไฟล์ (extension) หมายถึง ตัวอักษรหรือตัวเลขที่อยู่หลังชื่อไฟล์ข้อมูล โดยแยกออกจากชื่อไฟล์ด้วยเครื่องหมายจุด (.) นิยมใช้ไม่เกิน 3 ตัว ระบบปฏิบัติการจะใช้นามสกุลนี้เป็นตัวบอกประเภทของไฟล์ข้อมูล เช่น ไฟล์เอกสารของโปรแกรม Microsoft Word จะมีนามสกุล .doc เป็นต้น (แหล่งข้อมูล: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยมูล และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท โปรดิวชั่น จำกัด 2548)

## บริษัทมหาชน

บุรุษผู้ร่าวยด้วยเงินทองและชื่อเสียง



จีบบี และ วอชเมย์ก ปี 1981

### วีดีโอปชั่น

ตอนที่ไมค์ มาร์คคุณ มาร่วมงานกับจีบบี และ วอชเมย์ก และเปลี่ยนจากห้างหุ้น ส่วนมาเป็นบริษัท Apple Computer Co. ในเดือนมกราคม 1977 นั้น ทั้งสามคน ประมาณว่าบริษัทมีมูลค่ารา 5,309 เหรียญ จากนั้นไม่ถึง 4 ปีต่อมา ทั้งหมดตัดสินใจ

ว่าถึงเวลาแล้วที่จะเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งต่อมา Apple กลายเป็นบริษัทที่มีผู้สนใจซื้อหุ้นไอพีโอ (ย่อมาจาก Initial Public Offering หมายถึงการเสนอขายหุ้นใหม่แก่ประชาชนทั่วไปเป็นครั้งแรก - ผู้แปล) มากระทำการนับตั้งแต่บริษัท Ford Motors เสนอขายหุ้นไอพีโอของตนในปี 1956 ณ วันที่ 31 ธันวาคม 1980 Apple เป็นบริษัทที่มีมูลค่าสูงถึง 1.79 พันล้านเหรียญ ย้ำว่าหน่วยคือพันล้านเหรียญ และทำให้พนักงาน 300 คนกลายเป็นมหาเศรษฐีในบัดดล

แต่เดเนียล คือตเค ไม่ได้อยู่ในกลุ่มคนผู้โชคดีเหล่านี้ เขาร่วมสนับสนุนมาตั้งแต่สมัยเรียนมหาวิทยาลัย ไปจนเดียวกับอยู่คุณมุนที่ริ่งและเปลื่องล้วน เช่าบ้านอยู่ด้วยกันตอนมีเรื่องกับคริสเซน เขาย่วงงานกับ Apple ตั้งแต่สมัยที่ยังอยู่ในโรงรถบ้านจ็อบส์ และยังทำงานรับค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงอยู่ เขายังไม่ได้เป็นพนักงานในระดับสูงพอก็จะได้รับสิทธิในการซื้อหุ้นของบริษัท (stock option)<sup>1</sup> ที่บริษัทมอบให้ พนักงานก่อนนำหุ้นออกขายแก่ประชาชนทั่วไป คือตเคเล่าว่า “ผมเชื่อใจสตีฟ เดิมเปี่ยม และคิดเองว่าสตีฟคงดูแลแผนในเรื่องนี้ เมื่อนอย่างที่ผมเคยดูแลเขา ก็เลยไม่ได้คาดยังคงอยู่ในเรื่องนี้” เหตุผลของบริษัทคือ คือตเคเป็นเพียงช่างรับค่าจ้างรายชั่วโมง ไม่ใช่วิศวกรรับเงินเดือน ซึ่งเป็นเกณฑ์ตัดสินว่าควรจะได้รับสิทธิบ้าง แต่กระนั้นเขาก็ควรได้รับ “หุ้นของผู้ก่อตั้งบริษัท” แต่จ็อบส์ไม่ใช่คนละเอียดก่อน กับความรู้สึกของคนที่เคยร่วมหัวใจทั้งในชีวิตกับเขา แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ วิศวกร บุคแรกๆ ของ Apple ที่ยังคงเป็นเพื่อนกับจ็อบส์อยู่ให้ความเห็นว่า “สตีฟเป็นอะไรที่อยู่ตรงข้ามกับความภักดี เขายังคงไม่เคยภักดีกับใคร เขายังคงที่อยู่ใกล้ชิดเขา”

คือตเคตัดสินใจเรียกร้องสิทธิ ไปยืนรองหน้าห้องทำงานของจ็อบส์ หรือพยายามจับตัวคุย แต่ทุกครั้งที่เจอกัน จ็อบส์จะบอกปิดทุกครั้ง คือตเคเล่าว่า “ที่ผมไม่ชอบคือ สตีฟไม่เคยบอกผมเลยว่าผมไม่มีสิทธิ ในฐานะเพื่อน เขาย่าจะให้ผม เวลาผมพูดกับเขาระบุหุ้น สตีฟจะไล่ให้ไปคุยกับผู้จัดการแผนก ผมเอง” ในที่สุด 6 เดือนหลังจากนำหุ้นไอพีโอออกขาย คือตเคตัดสินใจครั้งสุดท้าย เดินไปเรียกร้องสิทธิของตัวเองที่ห้องทำงานของจ็อบส์ แต่พอเข้าไป จ็อบส์ยืนชามากจนเขายืน “หนา” เขาย่า “ผมถึงกับจุก ร้องให้พูดไม่ออก มีตราภาพระหว่างเราสิ้นสุดลงแล้ว มันน่าเศร้ามาก”

ร็อด โอล์ท วิศวกรซึ่งเป็นคนออกแบบสร้างระบบจ่ายไฟสำหรับคอมพิวเตอร์ได้สต็อกอ้อปชั่นมาเกิน เข้าพยายามช่วยให้จีบส์เปลี่ยนใจ “ผมว่าเราน่าจะให้อภัยแก่เดนิล เพื่อนรักของคุณบังนะ” โอล์ทแนะนำให้แบ่งหุ้นในส่วนของเขากับจีบส์ให้คือตัวว่า “เขาอย่างนี้มั้ย คุณให้เดนิลกีหุ้น ผมจะให้เท่ากัน” จีบส์ตกลงแล้วตอบว่า “ผมให้เขาศูนย์หุ้น”

ด้านวอชเนยก์ ไม่น่าแปลกใจอีกเมื่อกันที่เขาริดและทำในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับจีบส์อย่างสิ้นเชิง ก่อนนำหุ้นบริษัทออกขายแก่ประชาชนทั่วไป เขายังแบ่งหุ้นในส่วนที่เขาได้รับจำนวน 2,000 หุ้น ขายให้พนักงานระดับกลางของบริษัท 40 คนในราคากลางๆ แต่ละคนที่ได้ซื้อหุ้นไปจากเขามีกำไรจากการขายหุ้นที่ซื้อบ้านของตัวเอง วอชเนยก์เองก็ซื้อบ้านในฝั่งสำหรับตัวเองและภรรยาใหม่ แต่ไม่นาน他就ก็ขอหย่าและได้บ้านหลังนั้นไป ต่อมาเขายังยกหุ้นให้พนักงานที่เขารู้สึกว่าไม่ได้รับความเป็นธรรมคือ คือต์เค, เฟอร์นันเดซ, วิกคินตัน และเอสปิโนซา ทุกคนรักวอชเนยก์ รักในความเอื้อเฟื้อของเขายังหลายคนก็เห็นด้วยกับจีบส์ว่า วอชเนยก์ “เหมือนเด็กและอ่อนหัดเกินไป” ไม่กี่เดือนหลังจากนั้น มีไปสต์เตอร์ของ United Way<sup>2</sup> เป็นรูปผู้ชายที่สิ้นเนื้อประดาตัวบนบอร์ดประชาสัมพันธ์ของบริษัท มีคนไปเขียนข้อความบนไปสต์เตอร์แผ่นนั้นว่า “สภาพของวอชเนยก์ ปี 1990”

จีบส์ไม่ใช่คนใส่ชื่อหรือไร้ประสบการณ์ ก่อนนำหุ้น Apple ออกขายแก่ประชาชนทั่วไป เขายังทำการทำข้อตกลงกับคริสแซน เบวนแนน และให้เชื่อมชื่อในสัญญาณนั้น เรียบร้อย

จีบส์เป็นตัวแทนของบริษัทในการนำหุ้นไอพีโอออกขาย เขายังช่วยเลือกสถาบันการเงิน 2 แห่งเป็นผู้รับประกันการขายหุ้น แห่งหนึ่งเป็นสถาบันการเงินที่มีชื่อเสียงในวอลล์สตรีทคือ Morgan Stanley ส่วนอีกแห่งเป็นสถาบันการเงินหน้าใหม่ชื่อ Hambrecht and Quist ในชานฟรานซิสโก บิล แอมเบรชท์เล่าว่า “สตีฟไม่ได้สนใจพวกที่มาจาก Morgan Stanley เลย ชื่นชมนั้นเป็นสถาบันการเงินที่แข็งมาก” Morgan Stanley วางแผนจะขายหุ้น Apple ในราคากลางๆ 18 เหรียญ โดยรู้แล้วว่าราคากลางๆ ต้องทะยานสูงกว่านี้อย่างรวดเร็ว จีบส์สามารถนักการเงินเหล่านั้นว่า “ลองบอกช่วงจะเกิดอะไรขึ้นกับหุ้นที่เราตั้งราคาขายไว้หุ้นจะ 18 เหรียญ คุณไม่อยากขายหุ้นนี้ให้

ลูกค้าซื้อของพากคุณหรือ แล้วทำไม่เรียกเก็บค่ารายหน้าจากผู้ผลิต 7%" แอนเบรชท์ ระบุว่าในระบบการรับประกันการจัดจำหน่ายหุ้น มีอะไรบางอย่างที่ไม่ยุติธรรมนัก ในที่สุด จ็อบส์เลยเสนอโดยเดียวให้มีการประมูลซื้อแบบ reverse auction<sup>3</sup> เพื่อกำหนดราคาขายหุ้นไอพีโอของ Apple

Apple กลายเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในเช้าวันที่ 12 ธันวาคม 1980 โดยวานิชนากรหั้งสองแห่งกำหนดราคาขายหุ้นละ 22 เหรียญ ราคาหุ้นพุ่งขึ้นไปที่ 29 เหรียญในการซื้อขายวันแรก จ็อบส์เข้ามาที่สำนักงานของ Hambrecht and Quist ทันเวลาเปิดตลาดซื้อขายหุ้นพอดี สตีฟ จ็อบส์ มีสินทรัพย์มูลค่า 256 ล้านเหรียญ ขณะอายุเพียง 25 ปี

## บทบาทของจ็อบส์

ทั้งก่อนและหลังจากที่จ็อบส์รายเป็นมหาเศรษฐีพันล้าน ตลอดชีวิตทั้งช่วงต่ำถึงขีดสุดไปถึงช่วงที่รายสูดขึ้น ทัศนคติของเขาก็ยังคงเรื่องความมั่งคั่งค่อนข้างซับซ้อน เขายังคงเป็นคนที่ต้องการประสบความสำเร็จ สร้างเนื้อสร้างตัวจากการนั่งลงทำงานเพื่อสนับสนุน ที่อยากแจกผลงานของตัวเองให้คนอื่นฟัง เขายังเลื่อมใสในแนวคิดและวิธีปฏิบัติของนิกายเซน เดย์ไปจาริกแสวงบุญในอินเดีย แล้วกลับมาตัดสินใจเลือกทำธุรกิจ แต่กระนั้น ทัศนคติเหล่านี้กลับถูกมองเป็นเนื้อเดียวกันในตัวของจ็อบส์ มากกว่าจะขัดแย้งกัน

จ็อบส์รักและหลงใหลงานด้านวัฒนธรรม โดยเฉพาะงานที่ออกแบบและประดิษฐ์อย่างวิจิตรบรรจง อย่างรถยนต์ปอร์เช่ เบนซ์ มีดเย็นห้อเงยเคลด อุปกรณ์เครื่องใช้ภายในบ้าน ยี่ห้อเบราวน์ จักรยานยนต์บีเอ็มดับเบิลยู ภาพถ่ายของแอนเซล อดัมส์ เปย์โน่โน๊ต ดอร์ฟเฟอร์ เครื่องเสียงแบงก์ แอนด์ โอลฟ์เซ่น แต่ไม่ว่าเขาจะรำรวยปานได้ตามบ้านทุกหลังที่เขาอยู่ไม่ได้ในญี่โตหูหรา แต่กลับตกแต่งด้วยเครื่องเรือนแสนเรียบง่าย จ็อบส์ไม่เคยเดินทางไปไหนมาไหนโดยมีผู้ติดตามคณะใหญ่ มีข้าวของส่วนตัวให้เฉพาะ หรือแม้แต่ระบบรักษาความปลอดภัย เขารักษาความลับแต่ไม่เคยมีคนเข้ามาดู ตอนที่มาร์คคุณสาวเข้าซื้อเครื่องบินเจ็ตส่วนตัวเลียร์ เขากล่าว "แต่ในที่สุดก็ขอให้"

บริษัทซื้อให้ล้านนึง ยึดห้องฟสตีร์ม) จึงบัญชีมีลักษณะคล้ายพ่อ ตรงที่เป็นคนใจแข็ง เวลาต่อรองซื้อสินค้าจากซัพพลายเออร์ แต่เขามีเครื่องปล่อยให้กำไรมีความอยาก ร้ายมีความสำคัญเหนือความปราถนาที่จะรังสรรค์ผลิตภัณฑ์ขึ้นเยี่ยม

30 ปีหลังจาก Apple เป็นบริษัทด้วยเปลี่ยนในตลาดหลักทรัพย์ จึงบัญชีวนกลับ มาพินิจพิเคราะห์ชีวิตว่าเป็นอย่างไร ทำไม่ถูก ผิดกี่ในมาเท่า

ผมไม่เคยกังวลเรื่องเงิน ผมโอมานครอบครัวคนชั้นกลาง เดຍไม่เคยคิดว่า ตัวเองจะอดตาย ผมยังได้ความรู้สึกอย่างตอนทำงานที่ Atari รู้ด้วยว่าเป็น วิศวกรที่ใช้ได้ รู้ว่าจะเลี้ยงตัวเองอย่างไร ผมสมัครใจที่จะเป็นคนจนๆ ตอนไป เรียนมหาวิทยาลัยและตอนไปอยู่อินเดีย ใช้ชีวิตเรียบง่ายแม้ว่าผมจะมีงาน ทำแล้วก็ตาม ชีวิตผมเปลี่ยนจากคนค่อนข้างจน ซึ่งก็ดี เพราะไม่ต้องห่วง เรื่องเงิน มาเป็นคนร้ายอย่างเหลือเชื่อ แต่ก็ยังไม่เคยห่วงเรื่องเงินอยู่ดี

ผมเคยเห็นพนักงานของ Apple ที่ทำเงินมหาศาลแล้วรู้สึกว่าตัวเอง ควรใช้ชีวิตฐานะขึ้น บางคนเอาเงินไปซื้อรถหรูอย่าง ซื้อบ้านหลายหลัง แต่ละหลังมีคนดูแล แล้วยังจ้างคนมาคุ้มคนดูแลบ้านอีกที่ เมียก็ใช้เงินหมด ไปกับศัลยกรรมพลาสติกจนหน้ากลายเป็นตัวประหลาด ชีวิตแบบนั้นไม่ใช่ ชีวิตแบบที่ผมต้องการ พังดูเหมือนบ้า แต่ผมสัญญากับตัวเองแล้วว่าจะ “ไม่ยอมให้เงินมาทำลายชีวิตผมเป็นอันขาด”

แต่เขาก็ไม่ใช่คนใจบุญสุนทานนัก มีอยู่ช่วงหนึ่งที่เขาจัดตั้งมูลนิธิ แต่แล้วก็พบ ว่าการทำงานร่วมกับผู้จัดการมูลนิธิที่เขารับมาเป็นเรื่องน่ารำคาญใจมาก เพราะ ผู้จัดการมูลนิธิเขาแต่พูดเรื่องสารพัดวิธีในการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์และวิธีที่จะ “ได้ประโยชน์” จากกิจกรรมเหล่านั้น เขาดูถูกคนที่ชอบอวดอ้างว่าตนทำประโยชน์ ให้แก่สังคมหรือคนอื่นๆ มากmany ก่อนหน้านี้ เขายังแอบส่งเช็คเงิน 5,000 เหรียญ ไปช่วยมูลนิธิชีวา (Seva Foundation) ที่แลร์รี บริลเลียน จัดตั้งขึ้นเพื่อต่อสู้กับ ความยากจน และตอบแทนที่จะเป็นกรรมการบริษัท แต่ในการประชุมมูลนิธิ ครั้งหนึ่ง เขายังเกิดไปทะเลาะกับนายแพทย์คนดัง ซึ่งเป็นกรรมการบริษัทเมื่อนาน

เรื่องการจ้างบริษัท Regis McKenna เข้ามาช่วยทำงานด้านการระดมทุนและประชาสัมพันธ์ จ็อบส์เสนอให้จ้าง แต่การประชุมครั้งนั้นกลับจบลงด้วยการที่จ็อบส์ไม่พอใจสุดขีดจนต้องหลบมาห้องให้ที่ลานจอดรถ เขา กับบริษัทเลียนคืนดีกันในคืนวันรุ่งขึ้นหลังจากที่ตอนเดิมที่การกุศลของวงดนตรี The Grateful Dead ที่จัดขึ้นเพื่อหารายได้ช่วยมูลนิธิชีวิต แต่วันที่บริษัทเลียนพากรรมการบริหารของมูลนิธิ ซึ่งมี เววี เกรวีย์ และเจอร์รี การ์เซีย มาพบที่บริษัทเพื่อขอรับความช่วยเหลือหลังจากบริษัทขายหุ้นไอพีโอเรียบร้อยแล้ว จ็อบส์กลับไม่กระตือรือร้นนัก เขายังคงแต่ช่วยคิดหาวิธีให้มูลนิธินำคอมพิวเตอร์ Apple II หนึ่งเครื่องและโปรแกรม VisiCalc ที่บริษัทให้ไปช่วยในการทำวิจัยเรื่องคนตาบอดในเนปาล

จ็อบส์ให้ของขวัญชิ้นใหญ่ที่สุดแก่พ่อแม่ คือ พอดและคลาร่า เป็นหุ้นบริษัท มูลค่า 750,000 เหรียญ ซึ่งต่อมากลับขายบางส่วนออกไปเพื่อจ่ายหนี้เงินกู้บ้านที่โลสอัลโตส จ็อบส์จะไปเยี่ยมเพื่อฉลองกันเล็กๆ น้อยๆ ที่บ้าน เขายังกล่าวว่า “เป็นครั้งแรกในชีวิตที่บ้านเราปลดหนี้ มีเพื่อนของพ่อแม่มาร่วมงานนิดหน่อย เป็นงานที่สนุกจริงๆ” แต่พอดและคลาร่าก็ไม่เคยคิดจะซื้อบ้านใหม่ให้หุ้นราขึ้น จ็อบส์เล่าว่า “พอกับแม่ไม่สนใจเรื่องแบบนั้น ท่านมีชีวิตในแบบที่ชอบ” แต่ยอมตามใจตัวเองแค่ปีละครั้ง ด้วยการไปพักผ่อนล่องเรือสำราญของบริษัทปรีนเซสครุซ์ จ็อบส์จำได้ว่า คราวไปเที่ยวที่คลองปานามา “เป็นทริปที่พ่อปลื้มมาก” เพราะทำให้พอด จ็อบส์หันร้าวเล็กถึงวันเก่าๆ ตอนอยู่ในเรือของกองกำลังรักษาชายฝั่ง ขณะแล่นขึ้นมาที่ชานฟรานซิสโกเพื่อปลดประจำการ

พอ Apple ประสบความสำเร็จ จ็อบส์ก็ถอยเป็นดาวเด่นบนหน้าปัจจัยสาร เป็นว่าเล่น Inc. เป็นนิตยสารฉบับแรกที่นำรูปเข้าขึ้นหน้าปกในเดือนตุลาคม 1981 พادหัวว่า “ชายผู้พลิกโลกธุรกิจ” เป็นภาพจ็อบส์ผมยาวได้รูป หนวดเคราไม่รุ่งรัง สวมกางเกงยีนส์สีน้ำเงิน เสื้อเชิ้ตเรียบร้อยและเสื้อ nakamana ไปหน่อย เขายืนโน้มตัวอยู่บนคอมพิวเตอร์ Apple II ตามองกล้อง แววตาหวานลงในแบบเดียวกับโรเบิร์ต ไฟร์ด์แลนด์ นิตยสารฉบับนั้นรายงานว่า “ทุกคำพูดของสตีฟ จ็อบส์ เต็มไปด้วยพลังแห่งความกระตือรือร้นของคนที่มองอนาคตได้อย่างทะลุปูรุป และทำทุกอย่างเพื่อให้มั่นใจว่าสิ่งที่เขาต้องการจะต้องสำเร็จ”

นิตยสารเล่มต่อไปคือ *Time* ออกในเดือนกุมภาพันธ์ 1982 จีบสเป็นหนึ่งในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจหนุ่มรุ่นใหม่ที่นิตยสารสัมภาษณ์ ป กหน้าเป็นภาพเขียนรูปใบหน้าจีบสพร้อมลายดาที่จ้องมองวากับจะสะกดจิตผู้อ่าน บทความเรื่องเด่นในนิตยสารเล่มนั้นรายงานว่า “จีบสสร้างอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลด้วยสองมือของเขาระบุ” ประวัติส่วนตัวที่ปรากฏในบทความเดียวกัน เขียนโดยไมเคิล มอริตซ์ บอกว่า “ด้วยวัยเพียง 26 ปี จีบสเป็นผู้นำของบริษัทที่เมื่อ 6 ปีก่อนหน้านี้ยังอยู่ในห้องนอนและในรถของบ้านพ่อแม่ แต่ปัจจุบันเป็นบริษัทที่คาดว่าจะมียอดขายสูงถึง 600 ล้านเหรียญ... ในฐานะผู้บริหาร จีบสอาจดูดัน รุนแรงกับผู้ได้บังคับบัญชา เขายอมรับว่า ‘ผมคงต้องเรียนรู้วิธีเก็บอารมณ์ของตัวเองบ้าง’”

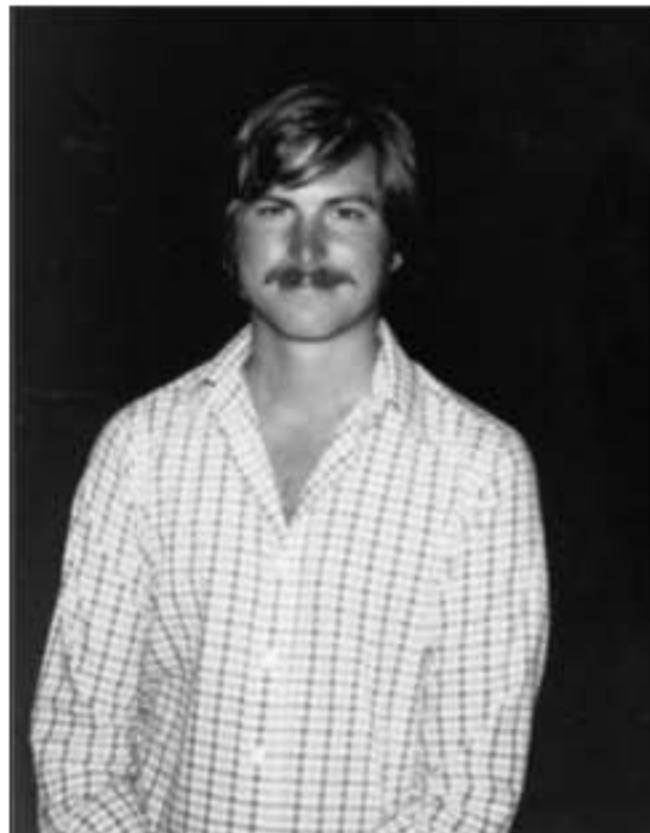
แม้จะมีทั้งชื่อเสียงและเงินทอง จีบสยังมองตัวเองเป็นเด็กในยุคส่วนกลางแล้วัฒนธรรม มือปูคั่งหนึ่งที่เข้าไปเป็นวิทยากรพิเศษให้นักศึกษาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เข้าถอดเสื้อนอก沂ห้องวิลลิส แบบฟอร์ด ถอดรองเท้าแล้วขึ้นไปนั่งขัดสมาริบันใต้ นักศึกษาถามว่าราคาหุ้น Apple จะขึ้นเมื่อใด จีบสไม่ตอบคำถามนี้แต่กลับเล่าให้นักศึกษาฟังถึงความไฟฝันและความทุ่มเทที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ในอนาคต เช่น สักวันหนึ่งจะทำให้คอมพิวเตอร์มีขนาดเล็กเท่าหนังสือ พอคำตามเกี่ยวกับธุรกิจมีน้อยลง เขาย้อนถามนักศึกษาในห้องที่ทุกคนแต่งกายเรียบร้อยว่า “มีกี่คนในห้องนี้ที่ยังรักษาพรหมจรรย์อยู่” มีเสียงหัวเราะดิบดังล้นมา “กี่คนในนี้ที่เคยพิษยา LSD” คราวนี้เสียงหัวเราะดังขึ้น มีคนหรือสองคนเท่านั้นที่กล้ายกมือขึ้นต่อจากนั้น เขายกบ่นเรื่องเด็กรุ่นใหม่ ซึ่งเขาเห็นว่าหลงใหลในวัตถุและเน้นเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานมากกว่าเขา จีบสเล่าว่า “สมัยผมไปโรงเรียน เป็นช่วงหลังยุค 60 ใหม่ๆ ก่อนที่กระแสเรื่องเป้าหมายในชีวิตจะเข้ามา แต่นักศึกษายุคนี้ไม่แม้แต่จะคิดอะไรในเชิงอุดมการณ์เลย หรืออย่างน้อยที่สุดໄกลั้เดียงกี้ยังดีเด็กรุ่นนี้ไม่สนใจปัญหาเชิงปรัชญา ไม่ให้เวลา กับมันมากเหมือนเรียนวิชาเอกด้านธุรกิจ คนยุคผมไม่เหมือนคนยุคนี้ กระแสอุดมการณ์แห่งยุค 60 ยังฝังลึกอยู่ในใจของเรา คนที่ผมรู้จักและอายุใกล้เดียวกับผม ส่วนใหญ่มีอุดมการณ์แทรกซึมอยู่ในทุกอย่างเขาตลอดไป”

### เชิงอรรถบทที่ 9

1. ลิฟท์ในการซื้อหุ้นของบริษัท (stock option) นายถี夫 ลิฟท์ที่บริษัทนายจ้างมอบให้แก่พนักงานในการซื้อหุ้นของบริษัทในราคาที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปมักเป็นราคาที่ต่ำกว่าราคาเสนอขายแก่ผู้ลงทุนทั่วไปมาก ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบแทนและรางวัลชูงใจในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานบริหารระดับสูงของบริษัท มักจะได้รับลิฟท์นี้คิดเป็นมูลค่าเงินจำนวนมาก
2. United Way (The United Way of America) เป็นองค์กรไม่แสวงผลกำไรแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา มีสำนักงานใหญ่อยู่เมืองชาล์กี้ฟานเดร์บี รัฐแคลิฟอร์เนีย ทำงานร่วมกับองค์กรการกุศลหลายแห่งในประเทศเพื่อระดมทุนและหัวรับภาระซ่อมแซมห้องเรียนทั้งแก้ปัญหาสังคมที่เกิดขึ้นในแต่ละท้องถิ่น โดยทำงานร่วมกับโรงเรียน บริษัทห้างร้าน สถาบันการเงิน วิสาหกิจเพื่อพัฒนาชุมชน สมาคมอาสาสมัคร หรือหน่วยงานรัฐ (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์กิฟเตอร์)
3. Reverse auction (การประมูลเพื่อซื้อ) ผู้ซื้อเป็นผู้เตรียมการประมูลและกำหนดความต้องการให้ผู้ขายเพ้ามาเสนอราคาแข่งกัน ผู้ขายที่สามารถเสนอราคาขายได้ต่ำที่สุดเป็นผู้ชนะการประมูล

## กำเนิด Mac

สิ่งประดิษฐ์พิเศษโลก



จังหวัดปี 1982

### ของรักของหัวใจของเจฟ แรสกิน

เจฟ แรสกิน เป็นคนที่สามารถทำให้จีบส์หลงใหลหรือรำคาญก็ได้ ที่ผ่านมาเข่าทำหั้งสองอย่าง แรสกินเป็นคนเจ้าหลักการ บางทีก็ขี้เล่น บางทีก็ยึดยาด เขารีบินคอมพิวเตอร์ สอนวิชาดันตรีและทศนศิลป์ มีคณะลักษณะเปร่า และจัดแสดงละครสดล้อเลียนสังคม ในวิทยานิพนธ์ปริญญาเอกที่เข้าทำเมื่อครั้งศึกษาที่มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ที่ชานดิเอโก ปี 1967 บรรยายว่า คอมพิวเตอร์ควรมีส่วนประสานงานผู้ใช้ที่ใช้ภาพกราฟิก ไม่ควรเป็นแบบตัวอักษร พอยื่งงานสอน เข้าเช้าบอลงูนลอย

ไปเห็นอุบัติการณ์ แล้วตะโกนลงมาว่า เขาไม่เรียนหนังสือแล้ว

แรสกินวาดภาพคอมพิวเตอร์ในฝันว่าเป็นอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ไม่ซับซ้อน ขายในราคา 1,000 เหรียญ มีจอ คีย์บอร์ด และคอมพิวเตอร์อยู่ในชุดเดียวกัน เข้าเสนอให้จอมีขนาดเล็กลงเหลือ 5 นิ้ว ใช้ไมโครprocเซอร์ Motorola 6809 ซึ่งราคาถูกกว่า (แต่สมรรถนะไม่สูงนัก) เพื่อให้ต้นทุนการผลิตต่ำลง แรสกินมองภาพตัวเองเป็นนักปรัชญา เขากลายทดสอบความคิดตัวเองลงในสมุดโน๊ต ที่เขากั้งชื่อว่า "The Book of Macintosh" คิดคำขวัญออกแบบปอยๆ เช่น "คอมพิวเตอร์สำหรับชาวโลกนับล้าน" ซึ่งเริ่มต้นด้วยถ้อยคำที่ให้แรงบันดาลใจว่า "ถ้าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะเป็นของส่วนบุคคลอย่างแท้จริง มันต้องเป็นสิ่งที่บ้านไหนๆ ก็เลือกซื้อเป็นเจ้าของได้ตามต้องการ"

ตลอดปี 1979 ต่อต้นปี 1980 Macintosh ยังเป็นโปรเจกต์ง่อนแgn เกือบถูกยกเลิกหลายครั้ง แต่ทุกครั้ง แรสกินก็สามารถเอาตัวรอดได้โดยขอความเห็นใจจากมาร์คคูลา โปรเจกต์ของเขามีวิศวกรในทีมเพียง 4 คน ทำงานที่อพฟิศเดิมของบริษัทที่อยู่ติดกับร้านอาหาร Good Earth ห่างจากสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ไปไม่เกินช่วงตึก ในที่ทำงานเต็มไปด้วยของเล่นและเครื่องบินบังคับด้วยวิทยุ (ซึ่งแรสกินชอบ) เพื่อให้บรรยากาศเหมือนศูนย์บริการของพากเชียนคอมพิวเตอร์ มีการพักงานเป็นช่วงๆ เล่นเกมปาลูกบลอกัน แนนดี้ เฮิร์ดซ์เพลด์ เล่าว่า “ทุกคนเลยเอกสารชาากล่องมาล้อมทำเป็นที่กันรอบโต๊ะทำงาน ไว้กันลูกบลอกทกใสหัวเวลาเล่นเกม ที่ทำงานเลยดูเหมือน

## เข้าวงกตที่ทำด้วยกระดาษกล่อง”

วิศวกรดาวเด่นในทีมนี้เป็นหนุ่มผู้บลอนด์ หน้าอวบอุม เครียดชรีม ชื่อ เบอเรลล์ สมิธ ซึ่งเรียนรู้้งานวิศวกรรมด้วยตัวเอง เขารีบซ้อมงานของตนเนยกและอยากรีบสร้างผลงานของตนบ้าง แอ็ตคินสันพบสมิ ธทำงานอยู่ในแผนกบริการของ Apple และทิ้งที่เขากิดหวังไว้ซ่อนงานได้ด้วยตัวเอง เลยแนะนำให้มาอยู่ในทีมของแรสกิน น่าเสียดายที่ต่อมาเขาป่วยเป็นโรคจิตเภท แต่ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 สมิ ธทุ่มเทความบ้างงานของเขารีบสร้างผลงานชั้นยอดทางวิศวกรรม สามารถทำงานทั้งอาทิตย์ได้โดยไม่ต้องหยุดพัก

จีบส์ปลื้มในวิสัยทัศน์ของแรสกินมาก แต่ยังไม่ยอมเรื่องการพยายามควบคุมต้นทุนให้ต่ำ มือญี่ปุ่นที่มีอยู่ในที่ดูไปไม่ร่วงปี 1979 เข้าสั่งให้แรสกินทุ่มเทสร้างผลิตภัณฑ์ที่ “ยังไหอยู่อย่างบ้าคลั่ง” จีบส์บอกว่า “ไม่ต้องห่วงเรื่องราคา เน้นไปที่สมรรถนะของคอมพิวเตอร์” แรสกินเห็นบแนวกลับด้วยบันทึกที่ระบุคุณสมบัติทุกอย่างที่ผู้ใช้ทุกคนอยากให้มีในคอมพิวเตอร์ ได้แก่ ความสามารถแสดงภาพที่มีความละเอียดสูง แต่ละบรรทัดบรรจุตัวอักษรได้ 96 ตัว พรินเตอร์ทำงานโดยไม่ต้องใช้เทปหนึ่กพิมพ์ภาพกราฟิกสีด้วยความเร็ว 1 แผ่นต่อวินาที เชื่อมต่อกับเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ARPA net<sup>1</sup> ได้แบบไม่จำกัด จดจำเสียงและเรียบเรียงเสียงดนตรีได้ด้วย “จะให้มันจำลองเสียงนักร้องโโคเปร่าดังอย่างเอนริโก คา鲁โซ<sup>2</sup> ผสมกับคณานักร้องประสานเสียงในใบstonmorion ก็ยังได้” บันทึกฉบับนั้นลงท้ายว่า “เป็นเรื่องไร้สาระที่จะสร้างคอมพิวเตอร์โดยเน้นแต่เรื่องความสามารถที่ต้องการเท่านั้น เราต้องมองทั้งเป้าหมาย ด้านราคา ความสามารถที่คอมพิวเตอร์ทำได้ พร้อมกับจับตามองเทคโนโลยีที่มือญี่ ในขณะนี้และที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้” สรุปว่า แรสกินไม่สนใจกับความเชื่อของจีบส์ที่ว่า ความจริงสามารถทำให้บิดเบือนได้ ถ้ามีความประณานอันแรงกล้า พอที่จะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ

จีบส์กับแรสกินลงท้ายก็ขัดใจกันจนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่จีบส์ถูกทดสอบจากโปรเจกต์ Lisa ในเดือนกันยายน 1980 จากนั้นเขาก็เริ่มมองหาช่องทางอื่นเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ของเขาวง ในที่สุดก็มาลงที่โปรเจกต์ Macintosh จีบส์ไม่ชอบใจเป้าหมายการผลิตคอมพิวเตอร์ราคาประหดสำหรับตลาดแมสที่แรสกินกำหนด

ที่มีส่วนประสาณงานผู้ใช้แบบกราฟิกและดีไซน์แบบง่ายๆ และแน่นอน เมื่อจ็อบส์ เลิ่งมาที่โปรเจกต์นี้ วันเวลาของแรสกินก็เหลือน้อยลง ใจแอนนา ออฟแมน วิศวกร คนหนึ่งในทีม Macintosh เล่าว่า “สตีฟเริ่มสั่งการทุกอย่างว่าเราต้องทำอะไร เจฟเริ่ม เหลืออด เห็นว่าเป็นอันธุรุ่ว่าผลลัพธ์จะออกมายังไง”

เรื่องแรกที่เห็นไม่ตรงกันคือ แรสกินอยากใช้ไมโครเพรสเซอร์ของ Motorola 6809 ซึ่งมีสมรรถนะจำกัด อีกเรื่องหนึ่งคือเรื่องราคา แรสกินอยากให้คอมพิวเตอร์ รุ่นใหม่มีราคาไม่เกิน 1,000 เหรียญ ขณะที่จ็อบส์อย่างได้อุปกรณ์ที่ยอดเยี่ยมอย่าง บัคคลัง เข้าผลักดันให้หันไปใช้ไมโครเพรสเซอร์ Motorola 68000 ที่มีสมรรถนะ สูงกว่า และเป็นรุ่นที่ใช้กับคอมพิวเตอร์ Lisa ก่อนคริสต์มาสปี 1980 เข้ารอบสั่ง ให้เบอเรลล์ สมิธ ออกแบบเครื่องต้นแบบใหม่ ใช้ชิปที่ทรงพลังขึ้น โดยไม่บอกให้ แรสกินรู้ สมิธทุ่มก่ายถวายหัวทำงานทั้งวันทั้งคืนแบบไม่หยุดเลย 3 อาทิตย์เต็ม ให้เทคโนโลยีการเขียนโปรแกรมที่เพิ่งค้นพบและไม่มีใครเคยใช้มาก่อน พอกำได้สำเร็จ จ็อบส์สามารถบังคับให้ทีมงานเปลี่ยนมาใช้ไมโครเพรสเซอร์ Motorola 68000 ได้ แรสกินทำอะไรไม่ได้ นอกจากกลับไปคิดราคាកันทุนทั้งหมดใหม่อีกครั้ง

ยังมีเรื่องงัดข้ออีกเรื่องที่ใหญ่กว่านั้น ไมโครเพรสเซอร์ที่แรสกินอยากใช้ ไม่สามารถรับ ภาพกราฟิก หน้าต่างแสดงการทำงาน มาส์ และอื่นๆ ที่ทีมวิศวกร เดย์เห็นที่ Xerox PARC เข้าเป็นคนคายั่นคายอให้คนที่ Apple ไปดูงานที่นั่น เขารับ ไอเดียเรื่องการแสดงผลด้วยภาพกราฟิกแบบบิตแมป หน้าต่างแสดงการทำงาน แต่ไม่ได้หลงใหลกับภาพกราฟิกและไอคอนต่างๆ นัก ยิ่งไปกว่านั้น เขายังเกลียด ไอเดียการใช้มาส์เลือกและคลิก แทนที่จะใช้คีย์บอร์ด เขารับน้ำใจพิงในภายหลังว่า “บางคนในทีมเปลี่ยนกับการใช้มาส์ทำงานทุกอย่าง เรื่องไอคอนก็เหมือนกัน ไอคอน ไม่ใช่อะไรที่คนทุกชาติทุกภาษาจะเข้าใจได้ นั่นเป็นเหตุผลที่มนุษย์เราประดิษฐ์ภาษา ที่ใช้เสียงขึ้นมาใช้”

บิล แอคคินสัน ซึ่งเป็นลูกศิษย์ของแรสกิน เห็นด้วยกับจ็อบส์ ทั้งสองคนอยากร ใช้ไมโครเพรสเซอร์ที่มีสมรรถนะในการประมวลผลสูงพอ เพื่อรับรองการแสดงผล ภาพกราฟิกและการใช้มาส์ เขายังเล่าว่า “สตีฟต้องถอนใจออกจากโปรเจกต์ เขายังคง ไม่ยอมเปลี่ยนความคิดเลย สตีฟทำถูกแล้วที่เขาไปโปรเจกต์นั้นมาทำเอง โลกเรา

### จะได้ผลงานที่ดียิ่งขึ้น”

แรสกินและจีบส์ไม่เพียงแต่ขัดแย้งกันด้านความคิดเห็นนั้น บุคลิกภาพและนิสัยของสองคนนี้ยังไปคนละทางด้วย แรสกินเคยพูดว่า “ผมว่าสตีฟชอบคนทำงานตามสั่ง ถ้าบอกให้กระโดด ก็กระโดด ผมรู้สึกว่าเขาเป็นคนไว้ใจไม่ได้ อยากให้ทุกคนทำตามสิ่งที่ตัวเองต้องการ ดูเหมือนเขาจะไม่ชอบคนที่มองไม่เห็นรัศมีรอบๆ ตัวเขา” จีบส์เองก็ไม่ยอมรับในตัวแรสกินเหมือนกัน “เจฟoward เก่ง ที่จริงเขามีรู้เรื่องส่วนประสาณงานผู้ใช้มากนักหรอก ผมก็เลยพยายามเก่งในทีมของเขามา อย่างแอ็ตคินสันเพิ่มคนของผมเข้าไปบ้าง รวมไปริจาร์ต์มาทำเอง สร้างคอมพิวเตอร์แบบ Lisa ที่ถูกลงหน่อย แต่ไม่ใช่ขยะ”

มีบางคนในทีมที่ทนทำงานกับจีบส์ไม่ได้ เดือนธันวาคม 1980 มีวิศวกรคนหนึ่งเขียนบันทึกฟ้องแรสกินว่า “จีบส์ไล่บี้ กดดัน เล่นการเมือง ทำเรื่องวุ่นไปหมด แทนที่จะนั่งดูสบายๆ ผมชอบคุยกับเขานะ ชอบไอดีย มุมมองดีๆ และพลังในตัวเข้า แต่ผมรู้สึกว่าสตีฟไม่ได้ทำให้บรรยายการการทำงานผ่อนคลาย เกือบถูกกัน หรือไว้ใจกันอย่างที่ผมต้องการเลย”

แต่อีกหลายคนก็มองเห็นว่าจีบส์มีเสน่ห์ มีบารมี สามารถนำพาเข้าสร้างความยิ่งใหญ่ที่แรงทะลุจักรวาลได้ แม้จะเจ้าอารมณ์ไปหน่อยก็ตาม จีบส์บอกคนในทีมว่าแรสกินเป็นแค่คนซ่างฝัน แต่เขาก็เป็นคนทำ และจะทำให้ Mac เสร็จในเวลา 1 ปี เห็นได้ชัดว่าเขายากแก้แต่ที่ถูกปลดออกจากทีม Lisa การแข่งขันทำให้เขามีพลังเข้าท้าพนันกับจอห์น เคาร์อปปางเปิดเผยว่า Mac จะต้องวางแผนก่อน Lisa อย่างแน่นอน ถ้าแพ้พนัน เขายอมจ่าย 5,000 เหรียญ “รับรองว่าพวกผมต้องสร้างคอมพิวเตอร์ที่ราคาถูกกว่า ดีกว่า วางแผนก่อน Lisa ได้อย่างแน่นอน”

จีบส์เริ่มลงมือควบคุมทีมงาน Mac โดยสั่งยกเลิกการประชุมพร้อมมือกลางวันที่แรสกินกำหนดจะพูดกับคนทั้งบริษัทในเดือนกุมภาพันธ์ 1981 แรสกินไปที่ห้องประชุมแล้วพบว่ามีคนรอฟังอยู่แค่ 100 คน จีบส์ไม่สนใจที่จะบอกใครเรื่องที่เขากำลังทำ และทีมจะไม่เข้าประชุม แรสกินเดินหน้าจัดประชุมต่อ

เหตุการณ์ครั้งนั้นทำให้แรสกินฉุนชาด เขารีบเขียนบันทึกฟ้องไมค์ สก็อต เป็นอีกครั้งหนึ่งที่สก็อต ในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท ต้องกล้ายเป็นกรรมการ

ห้ามมวยระหว่างผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทกับผู้ถือหุ้นในญี่ปุ่นคนที่แรงด้วยกันทั้งคู่ บันทึกฉบับนั้นใช้ชื่อเรื่องว่า “ทำงานกับสตีฟ จ็อบส์ หรือ ทำงานเพื่อสตีฟ จ็อบส์”

เขาเป็นหัวหน้าที่แย่มาก...ผมชอบสตีฟมากตลอด แต่ทันทำงานกับเขามาได้ไม่ได้...จ็อบส์เป็นนัดเป็นประจำ บ่อยเสียจนเกือบกลายเป็นเรื่องตลก ในบริษัท...เขารажานแบบไม่คิด ตัดสินใจไม่ถูกต้อง...ไม่เคยให้เครดิตใคร...บ่อยครั้งที่มีใครเล่าไหเดียวกันมา ให้ฟัง เขายังตอบหน้า บอกว่าไหเดียวกันนั้นไม่ได้เรื่อง บางทีถึงกับด่าว่าไม่เง่า แบบบอกว่าเสียเวลาเปล่าที่จะทำตามไหเดียวนั้น นี่ไม่ใช่การบริหารที่ดี ถ้าไหเดียวนั้น เขายังรีบยกไปเล่าให้ใครฟัง รวมกับเป็นไหเดียของตัวเอง เขายกขึ้นดังหวะ ตัดบท และไม่ยอมฟังใคร

บ่ายวันนั้น สก็อตเรียกจ็อบส์และแรสกินมาทักลงกันต่อน้ำมาร์คคูลา จ็อบส์เริ่มร้องให้ เขากับแรสกินเห็นพ้องกันประเด็นเดียวันนี้คือต่างคนต่างทำงานให้อีกคนไม่ได้ ด้านโปรเจกต์ Lisa สก็อตเห็นด้วยกับเคาร์ หวานนี้สก็อตคิดว่าให้จ็อบส์ช่วยไปก่อนดีกว่า เพราะ Mac เป็นแค่โปรเจกต์ที่ยังอยู่ระหว่างการพัฒนา ออฟฟิศอยู่ห่างออกไป ซึ่งน่าจะทำให้จ็อบส์ไม่เข้ามาจุ่นจ้านในสำนักงานใหญ่ สวนแรสกินถูกขอร้องให้ลาพักไปก่อน จ็อบส์เล่าว่า “พวknน้อยการทำให้ผมสนับสนุนและมีอะไรทำซึ่งก็ต้องมีภาระ เหมือนได้กลับไปทำงานในโรงรถเหมือนเดิม มีทิมงานที่ผมควบคุมส่งการได้”

การทดสอบแรสกินออก อาจดูไม่ยุติธรรมนัก แต่สุดท้ายก็เป็นผลดีกับ Macintosh และสกินต้องการคอมพิวเตอร์ที่มีนิยามความจำไม่มาก ระบบประมวลผลพอใช้ได้มีช่องใส่คาสเซ็ตเทป “ไม่มีเม้าส์ แสดงผลเป็นภาพกราฟิกได้นิดหน่อย คุณตั้งทุนให้อยู่ภายใน 1,000 เหรียญ ซึ่งน่าจะทำให้ Apple มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น แต่เขายังไม่มีวันสร้างความแตกต่างที่สำคัญได้อย่างที่จ็อบส์ทำ ซึ่งหมายถึงการสร้างและจำหน่วยเครื่องมือที่จะเปลี่ยนโลกคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอย่างสิ้นเชิง ฉันที่จริง ถ้าเลือกทำตามแผนของแรสกิน ก็พอเห็นเหมือนกันว่า หนทางข้างหน้าจะ

เป็นอย่างไร Canon เคยจ้างแรสกิน ยอนให้เข้าประดิษฐ์เครื่องมือแบบที่เขาต้องการจากคำบอกเล่าของแอ็ตคินสัน “แรสกินออกแบบสร้าง Canon Cat ชีวิจิงไม่เป็นท่าไม่มีใครอยากซื้อ เมื่อสติฟตัดสินใจเปลี่ยน Mac ให้เป็น Lisa ในเวอร์ชันย่อลงมา Macintosh ถ้ายเป็นแพลตฟอร์มคอมพิวเตอร์ใหม่ ‘ไม่ใช่แค่เครื่องใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภค’”

ตีกเก็งชาiko

ไม่กี่วันหลังจากแรสกินแยกทางออกไป จีบส์เดินไปหาเอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ ที่คอกทำงาน เอิร์ตซเฟลด์เป็นวิศวกรคนหนึ่งในทีมสร้าง Apple II หน้าอวบอุม ท่าทางหัวร้อน เมื่อนีโอนเบอเรลล์ สมิธ ซึ่งเป็นเพื่อนสนิท เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่กลัวจีบส์ “เพราะสติฟโน้มหร้าย พูดตรง แรงแบบไม่ไว้หน้าใคร ซึ่งไม่มีใครชอบนัก” ตัวเอิร์ตซเฟลด์เองก็ปอดไม่น้อยเหมือนกัน คำถามแรกที่จีบส์ถามเขาก็คือ “คุณมีอะไรดีหรือเปล่า ที่นี่เราต้องการแต่คนเก่ง ผมไม่แน่ใจว่าคุณจะเก่งจริง” แต่เขารู้ว่าต้อง “ผมตอบสติฟไปว่า ผมเก่ง เก่งเอกสารที่เดียว”

พอจ็อบส์เดินออกไป เอิร์ตชาเฟลต์กิกลับไปนั่งทำงานเหมือนเดิม บ่ายวันนั้น  
เขากลับมาเยี่ยมมองเขาที่คอกทำงานแล้วพูดว่า “ผมมีข่าวดี คุณได้ทำงานในทีม  
Mac แล้ว นานีสิ”

เอิร์ตซเฟล์ดตอบกลับไปว่าขอเวลาอีกหน่อย เพราะยังทำงาน Apple II ด้วยอยู่ จึงตอบสัมภาษณ์ผู้อ่านคนหนึ่งว่า “ยังมีอะไรสำคัญกว่า Macintosh อีกเหรอ” เขากลับไปว่าต้องทำโปรแกรมทดสอบสำหรับใช้กับ Apple II ให้เรียบร้อยก่อนส่งต่อให้คุณอิน จึงตอบสวนกลับว่า “เสียเวลาเป็นปี! มีครั้นแล้ว Apple II บ้าง อีกไม่ถึงปีมันก็ตายแล้ว Macintosh ต่างหากที่เป็นอนาคตของ Apple นานี คุณต้องเริ่มเดี๋ยวนี้!” พุดจบ จึงตอบก็กระซากสายไฟที่ต่ออยู่กับเครื่อง Apple II ของเอิร์ตซเฟล์ดออก ได้ดังต่อไปนี้ ที่เขียนไว้ hairyไปในพريบตา “ตามผมมาฉะนี่เลย เดี๋ยวจะพาไปที่ทำงานใหม่” จึงส่งแล้วจัดการขับรถเบนซ์สีเงิน พาเอิร์ตซเฟล์ด คอมพิวเตอร์ และข้าวของอื่นๆ ของเขามาที่ออฟฟิศ Macintosh “ใต้การทำงานใหม่ของคุณอยู่นี่ ขอต้อนรับสู่ทีม Mac!”

จ็อบส์พูด แล้วจับเอียงเพลด์นั่งจ่อลงข้างคอ กหางงานของเบอเรลล์ สมิธ พอดี ลิ้นซักออกมา เขายังรู้ว่า ต้องทำงานใหม่ของเข้า เดยเป็นของแรสกินมาก่อน แรสกิน ผลุนผลันออกจากอุปกรณ์ไป ไม่ทันได้เก็บข้าวของ ในลิ้นซักยังเต็มไปด้วยของหลายอย่าง รวมทั้งเครื่องบินจำลองจำเล็กๆ อีกหลายลำ<sup>3</sup>

จ็อบส์ต้องจ้างคนมาเสริมทีมในฤดูใบไม้ผลิ ปี 1981 หลักเกณฑ์สำคัญในการเลือกคนมาช่วยทีมงานใจรัสดัดของเขาก็คือ คนเหล่านั้นต้องหลงใหลในคอมพิวเตอร์ Macintosh ใน การสัมภาษณ์บางครั้ง เขายังพาผู้สมัครเข้ามาในห้องที่มีเครื่องต้นแบบของ Mac วางอยู่ คลุมด้วยผ้า แล้วค่อยๆ เปิดผ้าคลุมออกช้าๆ อย่างมีลีลา แล้วอย่างสังเกตว่าผู้สมัครมีปฏิกิริยาอย่างไร แอนเดรีย คันนิงแ昏เล่าว่า “ถ้าผู้สมัครคนไหน ตาเป็นประกาย เดินตรงรีเข้าไปที่เม้าส์ จับชี้แล้วคลิก สตีฟจะยิ้มแล้วรับคนนั้นเข้าทำงาน สตีฟอย่างให้พวงเขาเห็นแล้วร้อง ‘ว้าว!’”

บูร์ ออร์น เป็นโปรแกรมเมอร์อีกคนหนึ่งจาก Xerox PARC ตอนที่เพื่อนหลายคนอย่างแครรี่ เทสเลอร์ลาออกจากไปร่วมทีม Macintosh เขายังคงตามไปเหมือนกัน แต่เข้าได้งานจากบริษัทอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งมีสัญญาจ่ายใบสัลให้อีก 15,000 เหรียญ จ็อบส์โทรศัพท์ไปหาเขายังค่ำวันศุกร์ บอกว่า “คุณมาที่ Apple พุงนี้แต่เข้าเล่นอะไรอย่างไรหลายอย่างให้คุณดู” ออร์นไปหาจ็อบส์ในวันรุ่งขึ้น แล้วจ็อบส์ก็โน้มน้าวให้เขามาทำงานได้สำเร็จ ออร์นเล่าว่า “สตีฟทุ่มเทกับอุปกรณ์หัวใจที่จะเปลี่ยนโลก ในนี้ เขายังเปลี่ยนใจผมด้วยบุคลิกภาพที่ทรงพลัง” จ็อบส์ใชว่าหือร์นดูว่า พลาสติกจะต้องขึ้นรูปอย่างไรให้มุ่นเข้ากันได้อย่างลงตัว และบอร์ดข้างในจะดูดีแค่ไหน “สตีฟอย่างให้ผมเห็นทุกอย่างที่จะเกิดขึ้น บอกว่ารายละเอียดทั้งหมดถูกคิดและออกแบบอย่างพิถีพิถันตั้งแต่ผู้ผลิตไปจนถึงผู้ใช้งาน ผมร้องว้าว ผมไม่เคยเห็นใครที่หลงใหลในตัวผลิตภัณฑ์มากเท่านี้ ผมเลยตอบตกลงไปทำงานด้วย”

จ็อบส์ยังพยายามขอให้วอชเนย์กมาช่วย เขายังเล่าให้ฟังว่า “ผมไม่พอใจที่เขายังไม่มีส่วนช่วยทำอะไรนัก แล้วก็คิดได้ว่า ผู้คนไม่มีทางมาอยู่ตรงนี้ได้ ถ้าขาดสมอง อันชาญฉลาดของวอช” ทันทีที่คิดว่าจะไปชวนวอชเนย์กมาช่วยทีม Mac ก็ได้ข่าวว่า เครื่องบินบีคราฟท์แบบเครื่องยนต์เดียวของวอชเนย์กตก ขณะพยายามบินขึ้นแทว ขานดาครูซ วอชเนย์กเกือบเอาชีวิตไม่รอด และมีอาการสูญเสียความจำบางส่วน

จีบส์ไปฝ่าไฟที่แรงพยาบาท พอกาการดีขึ้น วอชเนยกับอกว่าเข้าของงานสักพัก เข้าตัดสินใจกลับไปเรียนที่เบิร์กเลียอิกครั้งหลังจากเลิกเรียนมา 10 ปี ให้ซื่อในม่วงว่า รือกี้ แรคคูน คลาร์ก และเรียนจนจบได้ปริญญา

จีบส์ยังสั่งให้เปลี่ยนชื่อโค้ดเรียกไปร์เจ็กต์ที่แรสกินเคยตั้งไว้ตามชื่อแบบเปลี่ยนชื่อโปรดของตน เพื่อให้ไปร์เจ็กต์เป็นของเขาย่อร่างสมบูรณ์ เข้าพูดไว้ในการให้สัมภาษณ์หลายครั้งว่า คอมพิวเตอร์เหมือนจักรยานสำหรับสมอง มนุษย์ประดิษฐ์ จักรยานขึ้นมาทำให้เดินทางได้คล่องตัวขึ้น ในทำนองเดียวกัน การประดิษฐ์คอมพิวเตอร์ จะช่วยให้สมองทำงานได้รวดเร็วเป็นทวีคูณ ว่าแล้ววันนึงเขากลับสั่งให้เปลี่ยนชื่อไปร์เจ็กต์จาก Macintosh เป็น Bicycle แต่ไม่มีใครยอมรับชื่อใหม่ เอิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “เป็นชื่อที่ไม่เอาไหนที่สุดที่เคยได้ยินมา เบอเรลล์กับผมคิดเหมือนกัน เราไม่ยอมใช้ชื่อนั้นเลย” แค่เดือนเดียว ไอเดียนี้ก็ตกไป

ต้นปี 1981 มีคนทำงานในทีม Mac เกือบ 20 คน จีบส์จึงคิดว่าจะขับขยาย นาทีทำงานใหม่ให้กว้างขวางขึ้น เขาย้ายทีมงานหันหมอด้วยปูร์ชั่นสองของตีกสองชั้น สีน้ำตาลแห่งหนึ่ง ซึ่งอยู่ห่างจากสำนักงานใหญ่ของ Apple ราว 3 ช่วงตึก ติดกับบ้าน น้ำมันเท็กซ่าโก ทีมงานจึงเรียกที่ทำงานใหม่นี้ว่า “ตีกเท็กซ่าโก” แคนเนียล คือตเด เม้มจะเจ็บใจที่ไม่ได้รับสิทธิ์ในการขึ้นหุนบริษัท ก็ยังถูกเรียกมาพันลวดเครื่องด้านแบบ ด้วยเหมือนกัน บัด ทริบเบิล ซึ่งเคยพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ Xerox Star ออกแบบหน้าจอเวลาบุตเครื่องให้มีคำว่า “hello!” ต่อมาก็จีบส์รู้สึกว่าซอฟฟิศน่าจะมีบรรยากาศ รื่นรมย์ขึ้น จึงให้ทีมงานไปหาชื่อเครื่องเสียงสเตอโริโอ เอิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “ผมกับเบอเรลล์รีบวิงออกไปซื้อชุดเครื่องเสียงสีเงิน เล่นเทปคาสเซ็ตได้ ก่อนที่เขาจะเปลี่ยนใจเลิกก่อน”

อีกไม่นาน จีบส์ก็จะได้ชัยชนะอย่างสมบูรณ์ หลังจากนัดข้อกับแรสกินจนชนะ และได้ดูแลแผนก Mac เขายังผสมโรงกับเพื่อนพนักงานดันไมค์ สก็อต ตากจากตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท พกหลังสก็อตตี้กลายเป็นคนเอาแน่เอานอนไม่ได้ หนักขึ้น เดียวกลั้นแกล้ง เดียวปลดบันทึกงาน ในที่สุดก็สูญเสียความน่าเชื่อถือ และความสนับสนุนจากพนักงานส่วนใหญ่ เมื่อเข้าປະກາດโดยแพพนักงานโดยไม่บอกร่วงหน้า และยังดำเนินการอย่างไม่รักชาติ่ำใจ นอกจากนี้ยังมีอาการป่วยทั้งทาง

ร่างกายและทางจิต ตั้งแต่ตาแดงไปจนถึงอาการง่วงง่ายผิดปกติ ระหว่างที่เข้าพักร้อนที่อ่าวาย มาเรคคุล่าเรียกประชุมผู้บริหารระดับสูงเพื่อถามว่าควรปลดสก็อตออกหรือไม่ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ซึ่งรวมถึงจ็อบส์ และจอห์น เคาร์ ต่างตอบว่าสมควรด้วยเหตุนี้ มาเรคคุล่าจึงรักษาการในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่อีกตำแหน่งแล้วไม่มีบุคคลมากันนัก จ็อบส์จึงได้รับมาเรคคุลแพนก Mac อย่างเบ็ดเสร็จ สามารถทำอะไรก็ได้ตามใจปรารถนา

#### เชิงอรรถบทที่ 10

- เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ARPA net (The Advanced Research Project Agency Network) เป็นเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เครือข่ายแรก สร้างขึ้นโดยได้รับการสนับสนุนจากกระทรวงกลาโหม สหรัฐอเมริกา เพื่อใช้ในงานด้านการทหาร และเป็นพื้นฐานของการพัฒนาอินเทอร์เน็ตในเวลาต่อมา จุดเด่นของ ARPAnet หลังจากเชื่อมคอมพิวเตอร์ของมหาวิทยาลัยแห่งแคลิฟอร์เนีย (UCLA) กับสถาบันวิจัยคอมพิวเตอร์ (SRI) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย และต่อมาเพิ่มอีก 2 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยชานดราบาร์วา (UCSB) ในรัฐแคลิฟอร์เนีย มหาวิทยาลัยแห่งรัฐยูทาห์ (UTAH) ความสำเร็จของเครือข่ายทำให้มหาวิทยาลัยแห่งในสหรัฐอเมริกา นำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อใช้ในการสื่อสาร เช่น รับส่งอีเมล ข่าวสาร แฟ้มเอกสารในงานวิจัยทางวิชาการ (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์ วิกิพีเดีย)
- เอนริโก คารูโซ (Enrico Caruso 1873-1921) นักร้องโคลเวอร์ชื่อดังชาวอิตาเลียน มีโน้ตเสียงเทาเนอร์ (tenor) ซึ่งเป็นโน้ตเดียวที่สูงของนักร้องชาย (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์วิกิพีเดีย)
- คอมพิวเตอร์ Mac เครื่องที่ 1,000,000 ที่ผลิตจากสายงานผลิตในเดือนมีนาคม 1987 ได้เจ้ารีกชื่อของแมสกินเพื่อเป็นเกียรติ ฉะนั้นให้แก่เขา ซึ่งจ็อบส์ไม่ชอบพอลainak แมสกินเสียชีวิตด้วยโรคมะเร็งตับชื่อในปี 2005 ในนานหลังจากแมสกินได้ชี้แจงว่า จีบส์ป่วยด้วยโรคเดียวกัน

## สbaumความจริงที่ถูกบิดเบือน เล่นตามเกมของตัวเอง



กีบิวค์กรหุคแรกของ Macintosh ปี 1984 (จากซ้าย) จอร์จ ไครว์, โจแวนนา ออฟฟานบ, เมอร์เราล์ อเมธ, แอนดี้ เอิร์ตชเฟลด์, บิล hakk คินสัน และจอร์รี่ แมนเนอร์

ตอนที่ เอิร์ตชเฟลด์ มาร่วมงานกับทีม Mac บัด ทริบเบิล นักออกแบบซอฟต์แวร์ อีกคนหนึ่งของ Apple เป็นคนสรุปงานทั้งหมดให้ฟัง เขาเล่าว่ายังมีงานที่ต้องทำอีก มากมาย และจืوبส์อย่างให้ทุกอย่างเสร็จภายในเดือนมกราคม 1982 และเหลือเวลา อีกแค่ไม่กี่เดือน เอิร์ตชเฟลด์ตอบว่า “จะบ้าเหรอ จะเป็นไปได้ยังไง” ทริบเบิลอธิบาย ว่า จือบส์ไม่ใช่คนที่ยอมรับสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความต้องการของเข้า “ถ้าอธิบายให้เห็นภาพที่สุด ก็ต้องใช้ศพที่จากหนังทีวี Star Trek สตีฟมีสนามความจริงที่ถูกบิดเบือน เวลาที่เขาอยู่ด้วย ความจริงจะบิดเปลี่ยนรูปได้ เขายสามารถพูดในมัมน้ำให้ใครทำ

อะไรก็ได้ แต่ถ้าเขามีอยู่ พลังที่ว่าันก็จะคงไป อยู่ที่นี่เป็นเรื่องยากที่จะมีกำหนดการทำงานที่สมเหตุสมผล”

ทิบเบิลจำได้ว่าเขาเคยคิดว่า “สนามความจริงที่ถูกบิดเบือน” (reality distortion field) มาจากภาพยนตร์ทางโทรทัศน์เรื่อง Star Trek ตอนที่มีชื่อเสียงมากคือ “Menagerie” ในตอนนี้พากมนุษย์ต่างดาวสร้างโลกใหม่ด้วยพลังจิตอันแกร่งกล้า เข้าตัวใจให้คำๆ นี้ มีความหมายทั้งในเมืองที่เป็นคำชี้และคำเตือน “อันตรายมาก ถ้าตกอยู่ในสนามความจริงที่ถูกบิดเบือนที่สตีฟสร้างขึ้น แต่มันเป็นสิ่งที่ทำให้เข้าแปรเปลี่ยนความจริงได้จริงๆ”

ตอนแรก เอร์ตซเฟลด์คิดว่าทิบเบิลไม่ แต่พอได้ดูจืดหักทำงานอย่างใกล้ชิด แค่ 2 อาทิตย์ เขายังได้เห็นประกายภารณ์ที่ว่านี้ เขารินบายว่า “สนามความจริงที่ถูกบิดเบือนของสตีฟ เป็นสนามรวมว่าทกรรมที่น่าหลงใหล ความมุ่งมั่นอย่างแน่วแน และความกระตือรือร้นที่จะทำให้ความจริงบิดงอไปตามที่เข้าต้องการ “ถ้าเดียงไปประโคนหนึ่งแล้วยังไม่แรงพอที่จะทำให้คุณเชื่อ สตีฟจะซึ่งไปเรื่องอื่นทันที บางทีก็ทำให้คุณเสียศูนย์ด้วยการฉายเอกความคิดของคุณไปพูดเองดีอ่า แบบที่คุณไม่ทันรู้เนื้อรู้ตัว โดยไม่ยอมรับด้วยว่าก่อนหน้านั้นเขาก็คิดอีกแบบหนึ่ง”

เอร์ตซเฟลด์ยังพบด้วยว่า เป็นเรื่องยากที่จะป้องกันตัวเองให้พ้นจากสนามพลัง แห่งนี้ “น่าแปลกตรงที่มันใช้ได้ผล แม้จะรู้ว่าสตีฟกำลังพูดบิดเบือน พากเราซึ่งพยายามหาเทคนิคอื่นที่จะมาลบล้างวิธีนี้ของเข้าให้ได้ แต่ทำได้อยู่พักเดียว ก็เลิกราไปพร้อมกับยอมรับว่ามันเป็นพลังธรรมชาติที่ฝืนไม่ได้” มือญี่คุறานนึง จืดหักเปลี่ยนน้ำอัดลมในตู้เย็นที่บริษัทเป็นน้ำส้มออร์แกนิคยี่ห้ออดวาลลา กับน้ำแครอตให้หมด มีพนักงานในทีมทำเสื้อยืดมีข้อความ “Reality Distortion Field” อยู่ด้านหน้า แต่ด้านหลังเสื้อเขียนว่า “ก็อยู่ในน้ำผลไม้นั่นแหละ!”

ในด้านหนึ่ง การบอกว่าจืดหักสามารถสร้างสนามความจริงที่ถูกบิดเบือน เป็นเพียงวิธีพูดให้ฟังดูเลิศหรูแทนที่จะบอกว่าเขารับพูดหลอกลวง แต่ในความเป็นจริง พฤติกรรมที่เข้าทำเป็นการอ่ำพรางความรู้สึกในรูปแบบที่ซับซ้อน ในที่ประชุมเขายังยืนกรานถึงที่เข้าพูดแบบกระต่ายชาเดียว “ไม่ว่าจะเป็นข้อเท็จจริงในประวัติศาสตร์โลก หรือเรื่องเล่าว่าใครเป็นต้นคิดໄอเดีย ทั้งที่ตัวเขารู้ก็ไม่เคยพิจารณาข้อเท็จจริง เหล่านั้นเลย มันมาจากความจริงที่จะท้าทายความจริง ไม่เพียงกับคนอื่นเท่านั้น

แต่รวมถึงตัวเขาเองด้วย บิล แอ็ตคินสัน เล่าว่า “สตีฟสามารถแม้กระทั้งหลอกตัวเอง วิธีนี้ทำให้เขารู้สึกไม่มั่นใจได้ ให้คนอื่นเชื่อตาม เพราะตัวเขายังยังเชื่อและทำตามนั้น”

แน่นอนมีคนไม่น้อยที่ชอบบิดเบือนความจริง แต่จีบส์จะใช้กลเม็ดนี้เวลาต้องการบรรลุเป้าหมายบางอย่าง ว่าซึ่งเป็นคนใส่ข้อมาแต่เกิด พอกฯ กับที่จีบส์เป็นคนมีลูกเล่นและเล่นเหลี่ยมแพร่พราวน่าแต่ไหนแต่ไร บรรยายได้อย่างเห็นภาพว่า มันใช้ได้ผลขนาดไหน “เขากำบังบิดเบือนความจริงในเวลาที่เขามองเห็นภาพอนาคตที่ไม่สมเหตุสมผลนัก เช่น บอกว่าผมสามารถออกแบบเกม Breakout เสร็จได้ในเวลาไม่กี่วัน พังดูกรู้ว่ามันเป็นไปไม่ได้ แต่เขารู้ว่าให้มันเกิดขึ้นได้จริงๆ ทำได้ยังไงก็ไม่รู้”

เวลาที่สมาชิกในทีม Mac ถูกไล่บี้จนติดแหงกอยู่ในสนามความจริงที่ถูกบิดเบือน ที่จีบส์สร้างขึ้น ทุกคนเกือบเหมือนถูกสะกดจิต เดบี้ โคลแมน เล่าว่า “สตีฟทำให้ฉันนึกถึงรัสปุติน เขายังคงเขม็ง ตามีกักษะพิบ สายตาที่มองเห็นแสงเลเซอร์ที่ยิงมา ที่ตัวคุณ ไม่ว่าเขากำพูดอะไรมา คุณมีหน้าที่เพียงอย่างเดียวคือ เชื่อตามนั้น” แต่ เธอเชื่อเหมือนว่าซึ่งเป็นความจริงที่ถูกบิดเบือนทำให้คนรู้สึกว่าตัวเองมีพลัง มันทำให้จีบส์สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานช่วยกันพลิกประวัติศาสตร์โลก คอมพิวเตอร์ โดยใช้ทรัพยากรน้อยมากเมื่อเทียบกับ Xerox หรือ IBM “เป็นการบิดเบือนที่ทำให้คุณอิ่มเอิบใจ คุณสามารถทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เพราะคุณไม่รู้ด้วยซ้ำ ว่ามันทำไม่ได้”

การบิดเบือนความจริงที่ว่านี้ มีรากเหง้ามาจากความเชื่อที่ฝังลึกและไม่สันคลอน ของจีบส์เองว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ ไม่มีผลกับเขา ซึ่งมีข้อเท็จจริงสนับสนุนความเชื่อนี้ หลายเรื่อง ตั้งแต่สมัยเป็นเด็ก เขารู้สึกว่าเขารู้สึกทำให้ความจริงไม่เอียงไปในทิศทางที่ เขายังไม่ต้องการ แต่สาเหตุที่อยู่ลึกซึ้งไปกว่านั้นที่ทำให้เขารู้สึกว่าเขามิ่งจำเป็นต้องยอมรับกฎระเบียบก็ได้ คือ ความพยศ และความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าที่หลอมรวมเข้ามาเป็น บุคลิกภาพของเขานั้นเอง จีบส์รู้ว่าตัวเองเป็นคนพิเศษ เป็นคนที่ได้รับเลือก เป็นผู้รู้แจ้ง เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า “สตีฟเชื่อว่ามีคนเพียงไม่กี่คนเท่านั้นที่เป็นคนพิเศษ เหมือนเขา คนอย่างไอน์สไตน์ คานธี และบรรดาภูมิที่เขารู้ในอินเดีย เขายังรู้ว่า ตัวเองเป็นหนึ่งในคนพากนั้น เขายังเป็นคนพูดเรื่องนี้ให้คริสแซนฟังเอง มีอยู่ครั้งหนึ่ง เขายังกับบอกเป็นนัยๆ ว่า เขายังรู้สึกธรรมแล้ว พังดูเกือบเหมือนนิต榭<sup>1</sup>”

จีบส์ไม่เคยศึกษาแนวคิดของนิตรเซ แต่แนวคิดสำคัญของนักปรัชญาคนนี้เรื่อง เจตจำนงสู่อำนาจ (the will to power) และวิถีแห่งอภิมุขย์ (*ubeman*) เป็นเรื่องที่เขาเรียนรู้เอง นิต เช่นรายได้ในหนังสือเรื่อง *Thus Spoke Zarathustra* (คุณกีรติบุญเจือ ผู้แปลและเรียบเรียงหนังสือเล่มนี้ ได้แปลชื่อหนังสือนี้เป็นภาษาไทยว่า ชาราทุสตราตรัสไว้ดังนี้ – ผู้แปล) ว่า “จิตวิญญาณได้กำหนดเจตจำนงของเขารอง เขาผู้ซึ่งเคยพ่ายแพ้ต่อโลก บัดนี้ได้กลับกล้ายเป็นผู้ชนะแล้ว” ถ้าความเป็นจริงไม่ตรง กับสิ่งที่จีบส์ต้องการ เขายังไม่ใช่ เนื่องจากทำตนลิข่าเกิด และอิกหลายปี ต้อมาเมื่อ宦อเริ่มพบว่าเขายังเป็นโรมะเงิง จีบส์ยังหวังโลกแม้กระทั้งเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ในชีวิตประจำวัน เช่น ‘ไม่ยอมติดป้ายทะเบียนรถ จอดรถในที่จอดของคนพิการ เขาย้ำตัวรวมกับชีวิตไม่ได้ถูกจำกัดอยู่ในวงล้อมของกฎระเบียบและความเป็นจริงที่อยู่รอบตัว

ทัศนคติการมองโลกอีกอย่างหนึ่งของจีบส์คือ ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกนี้แยกได้ เป็น 2 พวกรหานั้น หากเป็นคน ถ้าไม่ใช่พวกร “รู้แจ้งเห็นจริง” ก็เป็นพวกร “ไม่เข้า ไหน” ไปเลย งานที่ทำ ถ้าไม่ “เยี่ยมยอด” ก็ “ห่วยแตก” บิล แอ็ตคินสัน วิศวกร ผู้ออกแบบ Mac ซึ่งจีบส์จดอยู่ในพวกร “เยี่ยมยอด” อธิบายสถานการณ์นี้ว่า

ทำงานกับสตีฟไม่ใช่เรื่องง่าย มันมีการแบ่งช้า พากเกงเป็นพระเจ้า กับ พวกรหวยโคลต์ ถ้าคุณเป็นพระเจ้า ก็ให้คดีไป ได้รับการยกย่องเชิดชูเสียจน ทำอะไรก็ไม่มีวันผิด พวกราที่ถูกจัดอยู่ในกลุ่มนี้ ให้คดีที่ผิดเป็นหนึ่งในนั้น ด้วย รู้ดีว่าเราคือเป็นปุถุชนคนธรรมชาติ ตดเหมือนหมื่นคนอื่น ทำงานวิศวกรรม พลัดได้เหมือนกัน เราเลยกลัวว่าสักวันหนึ่งอาจตกสวาร์ค ส่วนพวกรหวย แตกที่เป็นวิศวกรตลาด ทำงานหนักเป็นควาย ก็รู้ดีว่าไม่มีทางใด ‘ไม่มีวัน ได้ดีบ้าได้ดีเหมือนใคร’

แต่นั้นก็ไม่ได้แปลว่าแบ่งแล้วจะเปลี่ยนไม่ได้ การเปลี่ยนข้ามมากเกิดกับเรื่องไอเดีย มากกว่าเรื่องคน จีบส์สามารถจะสลับช้าได้อย่างรวดเร็ว ในตอนที่ทริบเบิตเล่าให้ เฮิร์ตชาเฟลด์ฟังเรื่องสนำความจริงที่ถูกบิดเบือน เขายืนตรงๆ ว่า จีบส์เหมือน

ไฟกระแสงสลับกำลังแรง “ถ้าสตีฟบอกว่าอะไรได้สุดยอด ไม่ได้แปลว่าวันรุ่งขึ้นเขาจะต้องคิดเหมือนวันนี้ ถ้ามีไอเดียเล่าให้ฟัง เขายังจะอัดกลับมาว่าห่วยแตก แต่แค่อาทิตย์เดียว ถ้าเขาก็ชอบขึ้นมา เขายังกลับมาหนุนแบบสุดลิมทิมประตู เอาไวodeiy คุณกลับมาเล่าให้ฟัง รวมกับเขาก็ขึ้นมาเอง”

จีบสมีลีลาแพรวพราวพลิวไหวนเมื่อนียนหมุนตัวบนปลายเท้าข้างเดียวได้อย่างคล่องแคล่วชนิดที่ดิอาเกิลเฟ<sup>2</sup>ยังตะลึง เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า “ถ้าเดียงไปประโภคหนึ่งแล้วยังไม่แรงพอที่จะทำให้คุณเชือ สดีพจะชิงไปเรื่องอื่นทันที บางทีก็ทำให้คุณเสียศูนย์ด้วยการขยายความคิดของคุณไปพูดเองดื้อๆ แบบที่คุณไม่ทันรู้เนื่อรู้ตัวโดยไม่ยอมรับด้วยว่าก่อนหน้านั้นเขาก็อึกแบบหนึ่ง” เนตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นบ่อยกับบูร์ ออร์น โปรแกรมเมอร์อีกคนจาก Xerox PARC ที่จีบส์กล่อมให้มาทำงานด้วยพร้อมกับเทสเลอร์ ออร์นเล่าว่า “ตัวอย่างเช่น อาทิตย์นี้ผมเล่าไ้อีกอย่างหนึ่งให้สตีฟฟัง เขายังตอบกลับมาเลยว่าไม่ได้เรื่อง แต่ผ่านไปแค่ออาทิตย์เดียว เขายังกลับมาใหม่ คราวนี้พูดว่า ‘เอ้ ผมคิดอะไรอูกอย่างหนึ่ง เป็นไ้อีกที่เริดมาก ไ้อีกพูดเองเลยนะ!’ พอกุณสะกิดบอกเขาว่า ‘สตีฟ เรื่องนี้ผมเป็นคนบอกคุณเองเมื่ออาทิตย์ที่แล้วไง’ เขายังทำไก่แล้วเออกอว่า ‘เออ เออ นั่นแหล่ะ’ แล้วก็โนลลินต่อไป”

จีบส์เหมือนคนที่ว่างจรในสมองขาดอุปกรณ์ขึ้นหนึ่ง ที่เป็นตัวช่วยกล่อมเกล้าให้ความคิดเห็นรุนแรงที่ผลขึ้นมาในสมองมุ่นวนลึ้น เหลาทำงานกับจีบส์ที่มีงาน Mac จะใช้สิ่งที่เรียกว่า “วงจรกรองความถี่ต่ำ” (low pass filter) เวลาฟังจีบส์พูด ต้องมีวิธีกรองเพื่อตัดคลื่นเสียงความถี่สูงที่เข้าส่งออกมา วิธีนี้ช่วยให้รับข้อมูลได้ราบรื่นขึ้น และลดอาการกระสับกระส่ายของคนทำงาน เอิร์ตซเฟลด์บอกว่า “หลังจากเจอกับการลอกแบบนี้ของสตีฟกับคนละรอบสองรอบ พากเราจะรู้ว่าควรกรองความถี่สัญญาณของเขายังไง และไม่ต้องแบบรุนแรงกลับไป”

พฤติกรรมกร้าวแบบไม่ยั้งของจีบส์เกิดจากความไม่สะทกสะท้อนทางอารมณ์ หรือเปล่า คำตอบคือ เปล่าเลย ตรงกันข้ามด้วยซ้ำ จีบส์เป็นคนไวกับอารมณ์ความรู้สึก เขายังมีความสามารถถอยปางประหลาดในการอ่านคน รู้จุดแข็ง จุดอ่อน และความรู้สึกไม่มั่นคงของคนรอบตัว เขายังให้เหยื่อที่ไม่ทันตั้งตัวคัวผ้าซับน้ำตาแทบไม่ทันชนิดไม่เคยพลาดเป้า เขายังมีสัญชาตญาณพิเศษที่รู้ว่าใครรู้จริงหรือแกลังทำเป็นรู้

ซึ่งทำให้เขากล่าวในเรื่องการกล่อม ปลดบ โน้มน้าว เยินยอม หรือข่มคนอื่น ใจแอนนา ออฟแมนเล่าไว้ว่า “สตีฟเก่งอย่างเหลือเชื่อ เขาย่านจุดอ่อนคนได้เป็นมาก รู้ว่าทำอย่างไร ถึงจะทำให้คุณห่อเหียว หรือถอยกруд คนมีเสน่ห์มักมีลักษณะแบบนี้ รู้ว่าเป็นหัวคน พอกรู้ว่าเขาได้บีบคุณเมื่อไหร่ก็ได้ ก็ทำให้คุณเข้าอ่อน ยินดีตามที่เขาต้องการทุกอย่าง เพื่อให้เขายกคุณขึ้นไปอยู่บนท็งและควบคุมคุณไว้อยู่หนัด”

แต่มีข้อดีบางอย่าง คนที่ไม่ถูกไล่บีบ佳กลายเป็นคนแข็งแกร่งขึ้น ทำงานดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเพรากลัวหรือกุลิกุจการทำเพื่อเอาใจสตีฟ หรือเพรารู้ว่ามันเป็นสิ่งที่ สตีฟคาดหมายก็ตาม จากคำบอกเล่าของออฟแมน เขาย่านไว้ว่า “พฤติกรรมของสตีฟ ทำให้ห้อถอยหนดูได้ง่าย แต่ถ้าอดมาได้ ทุกอย่างก็โคล” บางทีจะเดียงกลับก็ได้ ซึ่งถ้าทำได้ดี ก็ไม่เพียงแต่อดเท่านั้น ยังรุ่งอีกด้วย แต่วิธีนี้อาจไม่ได้ผลเสมอไป แรสกินเคยลองแล้ว ทำได้อยู่พักเดียว แล้วก็ถูกบีบจนแบบในที่สุด แต่ถ้าคุณมั่นใจว่า ทำในสิ่งที่ถูก แล้วจีบส์เข้อย่างนั้นและรู้ว่าคุณรู้ว่าตัวเองกำลังทำอะไรอยู่ เขายจะ นับถือคุณ ตลอดชีวิตทำงานและชีวิตส่วนตัวของเข้า คุณจะในที่สนิทกับจีบส์ ส่วนใหญ่เป็นคนแข็งแกร่งมากกว่าคนหมายแหยะ

ทีมงาน Mac มีธรรมเนียมประจำปี ตั้งแต่ปี 1981 คืองานแจกรางวัลให้สมาชิก ในทีมที่สามารถยืนหยัดเดียงจีบส์ได้เก่งที่สุด รางวัลสำหรับพนักงานดีเด่นในเรื่องนี้ เป็นทั้งเรื่องจริงและเรื่องอาจ จีบส์เองก็รู้และชอบปักเดียนนี้ด้วย ใจแอนนา ออฟแมน เป็นคนแรกที่ได้รางวัล เธอเติบโตมาในครอบครัวของผู้อพยพจากยุโรปตะวันออก เป็นคนใจแข็งและมุ่น อย่างเช่นวันหนึ่งเธอพบว่าจีบส์เปลี่ยนตัวเลขประมาณการ ทางการตลาดที่เธอทำไว้ในแบบที่เธอเห็นว่าบิดเบือนความจริงอย่างที่สุด เธอแล่น ไปอพพิศจีบส์ด้วยความโกรธ เธอเล่าว่า “ระหว่างเดินขึ้นบันไดไป ฉันตะโกนใส่ ผู้ช่วยของเขาว่า ฉันจะเอามีดแทงหัวใจนายเข้าให้มิดด้ามเลย” อัล ไอเซนสตาท ที่ปรึกษาทางกฎหมายของบริษัท ต้องรีบวิงมาห้าม “แต่สตีฟได้ยินที่ฉันพูด เลยถอยไป ไม่มาญุ่งกับฉัน”

ออฟแมนได้รางวัลข้าวอีกในปี 1982 เดบี โคลแมน ทีมาร์วัมทีมในปีเดียวกัน บอกว่า “ฉันเคยขออิจชาใจแอนนาที่กล้าถูกขึ้นเดียงสตีฟ ฉันไม่กล้าหรอ ก แต่ ปรากฏว่าฉันได้รางวัลนี้ในปี 1983 ฉันได้เรียนรู้ว่าเราต้องยืนหยัดในสิ่งที่เราเชื่อ

ชีงสติพชื่นชมในเรื่องนี้ หลังจากนั้นสติพกเลื่อนให้ขันไปทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น” ในที่สุด เขายังห้ามได้ตำแหน่งหัวหน้าคุณฝ่ายผลิตทั้งหมด

เมื่อวันหนึ่ง จีบส์พร้อมพาเด็กเข้าไปที่คอกทำงานของวิศวกรคนหนึ่งในทีมของแอ็ตคินสัน พร้อมสนับสนุนคำพูดติดปากว่า “ห่วยจิบหาย” แอ็ตคินสันเล่าให้ฟังว่า “วิศวกรหนุ่มรายนั้นถามว่า ‘ห่วยตรงไหน นี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดแล้ว’ และอธิบายให้สติพฟังถึงข้อดีของงานวิศวกรรมที่เขาทำ” ปรากฏว่าจีบส์ถอย แอ็ตคินสันสอนให้ทีมงานเอาคำพูดของจีบส์มาเปลี่ยน “ถ้าสติพสนับสนุนว่า ‘ห่วยจิบหาย’ ที่จริงแล้ว เขายากลัวอย่างตามว่า ‘ในendlon เล่าให้ฟังหน่อยซิว่ามันดีตรงไหน’” เขายังพบอีกว่าตอนจบของเรื่องนี้ให้บทเรียนที่ดีอย่างหนึ่ง เพราะในที่สุด วิศวกรคนนั้นสามารถหาวิธีที่ดีกว่าเดิมสำหรับงานที่จีบส์เคยวิจารณ์ว่า “ห่วยแตก” แอ็ตคินสันสรุปว่า “เขาทำได้ดียิ่งขึ้น เพราะสติพท้าทายเขา นั่นหมายความว่า คุณเกี่ยงสติพได้ แต่ก็ควรฟังที่เข้าพูดด้วย เพราะสิ่งที่เขาริดมักเป็นเรื่องถูกต้อง”

พฤติกรรมแบบๆ ของจีบส์ ส่วนหนึ่งมาจากการที่เขาเป็นคนนิยมความสมบูรณ์แบบ และความเหลืออดที่เขามีกับคนที่ยอมประนีประนอมทำอะไรก็ตาม เพียงเพื่อเงินสินค้าออกสู่ตลาดให้ทันเวลา ภายในงบประมาณที่กำหนด แอ็ตคินสัน เผยว่า “สติพไม่ใช่คนแก่งเรื่องหมูไปไก่มา เขายังคงนิยมความสมบูรณ์แบบที่ต้องการควบคุมทุกอย่างด้วยตัวเอง ถ้าใครไม่อยากสร้างผลงานสมบูรณ์แบบ คนนั้นก็เป็นแค่ตัวตลกเหยย่า” ตัวอย่างเช่นในงาน West Coast Computer Faire จัดเมื่อเดือนเมษายน 1981 อดีม ออสบอร์น วางตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลแบบพกพาเป็นครั้งแรก มันไม่ใช่คอมพิวเตอร์ที่เลิศเลอนัก มีจอนานด 5 นิ้ว หน่วยความจำไม่มาก แต่ทำงานได้ดี ดังคำกล่าวที่มีชื่อเลียงของออสบอร์นที่ว่า “พอเพียงคือเพียงพอ ก็เกินกว่าเน้นไม่จำเป็น” จีบส์กลับเห็นว่าค่อนข้างป็นภาษาเยี่ยง เขายังเลียนอสบอร์น อยู่หลายวัน เดินไปตามระเบียงบริษัทพร้อมกับพูดเสียดสีไปเรื่อยว่า “ไอ้นั่นมันไม่เก็ต มันไม่ได้สร้างงานศิลป์ มีแต่งานชีวะ”

วันหนึ่งจีบส์ถูกไปที่คอกทำงานของแครรี่ เคนยอน วิศวกรที่ทำงานเรื่องระบบปฏิบัติการของ Macintosh บ่นว่าเครื่องใช้เวลานานมากในการบูต พอเคนยอนเริ่มอธิบาย จีบส์ตัดบทด้วยคำตามว่า “นายจะหาทางบูตเครื่องให้ได้เร็วกว่านี้อีก

10 วินาทีมั้ย ถ้ามันจะช่วยชีวิตคนໄว้ได้” เคนยอนตอบว่าอาจจะทำ จ็อบส์ trig ไปที่กระดาน เอียนให้ดูว่าถ้าคน 5 ล้านคนใช้ Mac แล้วต้องใช้เวลาในการบูตเครื่องมากขึ้น อีกคนละ 10 วินาทีทุกวัน รวมแล้วเป็นเวลาเกือบ 300 ล้านชั่วโมงต่อปีที่จะประหยัดได้นั่นเท่ากับช่วงชีวิตของคนอย่างน้อย 100 คนที่จะรักษาໄว้ได้ “แล้วรีประทับใจมาก อีกไม่กี่อาทิตย์ต่อมา เขากลับมาใหม่ คราวนี้ Mac ใช้เวลาบูตเครื่องได้เร็วขึ้นอีก 28 วินาที สตีฟมีวิธีกระตุนให้คนทำงานด้วยการมองภาพใหญ่ขึ้น” แอ็ตตินสันสรุป

ผลลัพธ์ที่ได้คือ สมาชิกในทีม Macintosh เริ่มมีความรู้สึกร่วมกับจ็อบส์ในการผลักดันสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม “ไม่ใช่แค่สนใจที่ทำกำไร จากคำบอกเล่าของเอร์ตซเฟลด์ “จ็อบสมองว่าตัวเองเป็นศิลปิน เขากระตุนให้ทีมออกแบบรู้สึกอย่างนั้นด้วย เป้าหมายไม่ใช่เพื่อเอาชนะคู่แข่ง หรือทำเงินให้บริษัท แต่เป็นการสร้างผลงานที่ยังใหญ่ที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือดีกว่าเดิม” จ็อบส์ถึงกับพาลูกทีมไปดูกระจาดสีผลงานของทิฟฟานี ที่พิธภัณฑ์เมโทรโพลิแทนในแม่น้ำดัน เพราเวียเชื่อว่าตัวอย่างงานศิลปะชั้นเยี่ยมของหลุยส์ ทิฟฟานี สามารถผลิตขายเป็นจำนวนมากได้ บัด บริบีลเล่าว่า “เราคุยกันว่าหลุยส์ ทิฟฟานีไม่ได้สร้างงานเหล่านี้ด้วยมือของเขาร แต่เขาถ่ายทอดงานดีไซน์ของตัวเองให้คนอื่นทำ เราเลยบอกกับตัวเองว่า ‘เขย ถ้าจะทำอะไรสักอย่างในชีวิต ก็นำจะทำให้มันสวยงามได้ไปเลยดีกว่า’”

จำเป็นหรือเปล่าที่จ็อบส์จะต้องใช้พฤติกรรมรุนแรงเป็นพายุบุ่มอย่างนี้ อาจไม่จำเป็น และไม่เหมาะสมด้วย จริงๆ ก็ยังมีอีกหลายวิธีที่จะกระตุนให้คนในทีมทำงาน แม้ว่า Macintosh จะเป็นคอมพิวเตอร์ชั้นยอด แต่ก็วางแผนด้วยว่าก้าวหน้าและให้เงินเกินงบประมาณไปมาก many เพราะการแทรกแซงอย่างหุนหันพลันแล่นของจ็อบส์ แฉมยังทำลายความรู้สึกของคน จนทำให้ทีมงานห้อมดรง วอชเนียกิจาร์น เพื่อนชี้ว่า “สตีฟทำประโยชน์ได้มากmany โดยไม่จำเป็นต้องทราบจิตใจคน ผมชอบความอดทน อดกลั้น ไม่อยากให้มีเรื่องบาดหมางใจกัน บริษัทเป็นเหมือนครอบครัวที่สมาชิกรักกัน ถ้าไปรีเจ็คต์ Macintosh ใช้วิธีการของผม ก็คงไม่จะเป็นใจกอย่างนั้น ถ้าใช้สไตล์การทำงานของเราทั้งสองคน ก็คงทำอะไรออกมามาได้ดีกว่าใช้สไตล์ของสตีฟคนเดียว”

แต่สไตล์การทำงานของจ็อบส์ก็มีข้อดีเหมือนกัน มันช่วยปลูกฝังให้พนักงานของ

Apple มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะสร้างผลิตภัณฑ์เปลกใหม่ที่ไม่เคยมีใครทำได้มาก่อน และทำให้ทุกคนเชื่อว่าสามารถทำในสิ่งที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ ลูกทีมเคยทำเสียยีดที่มีข้อความว่า “ไม่งาน 90 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ ขอบจังวะ!” ด้วยความกลัวผสมกับแรงขับดันที่อยากจะทำงานอดเจ้านาย ทีมงานบรรลุความสำเร็จเกินความคาดหมายของตัวเอง แม้ว่าจีบส์จะห้ามไม่ให้ลูกทีมขายผ้าเอนนารอด ที่อาจทำให้ต้นทุนผลิต Macintosh ต่ำลงและวางแผนตลาดได้เร็วขึ้น แต่สิ่งที่เขาทำก็ช่วยหยุดไม่ให้คนเหล่านั้นทำงานแบบ “สมยอม” เพียงเพื่อแลกกับสิ่งที่ตนเองเห็นว่าดีแล้ว

จีบสมีโอกาสอธิบายภายหลังว่า “ตลอดหลายปีที่ทำงานมา ผมเรียนรู้ว่าถ้ามีคนเก่งอยู่ในเมือง ก็ไม่จำเป็นต้องใจ คุณผลักดันให้คนเก่งสร้างสิ่งมหัศจรรย์ได้ถ้าคุณคาดหมายว่าคนเหล่านั้นต้องทำอย่างนั้น ทีมงาน Mac ชุดแรกเป็นคนสอนผมเองว่า คนเก่งระดับ A+ อยากทำงานกับคนเก่งเหมือนกัน และจะไม่พอยใจถ้าคุณยอมรับงานคุณภาพรองลงไป ลองถามใครก็ได้ในทีม Mac พากเข้าจะยอมรับกับคุณเองแหละว่าเจ็บแต่ค้ม”

ส่วนใหญ่ก็เป็นเช่นนั้นจริง “สตีฟจะตะโกนลั่นห้องประชุม ‘ไอ้อเบิร์ก’ ไม่เคยทำอะไรไร้ถูกสักอย่าง’ เรื่องแบบนี้เกิดแทนทุกข้าวมิ้ง แต่กระนั้น ฉันก็คิดว่าตัวเองโชคดีที่สุดในโลกที่ได้มีโอกาสทำงานร่วมกับเขา” เดป์ โคลแมนยืนยัน

เฉลยอรรถกถาที่ 11

- ฟรีด里ช นิเตเช (Friedrich Wilhelm Nietzsche 1844-1900) เป็นนักปรัชญา กวี และศิลปินชาวเยอรมัน แนวความคิดสำคัญของเขายังคงแฝงไว้ในหนังสือเรื่อง *Thus Spoke Zarathustra* ที่อธิบายถึงทุกอย่างที่มีขึ้นในโลก เป็นการแสดงพลังด้านมนุษย์เป็นมาตรฐาน ซึ่งนิเตเชียกว่าเป็นเจตต่างๆ ที่จะมีอำนาจ (*The Will-to-Power*) พลังนี้มีผลลัพธ์ของการเป็นมนุษย์ฯ แต่ว่าก็ถ้าแต่งตุห์หรือออกให้เห็นว่า ต่างก็ต้องทนเพื่อเป็นใหญ่เหนือกันและกัน แต่ทว่ามนุษย์ต่างๆ มีความเข้มข้นไม่เท่ากัน ส่วนใดส่วน哪ที่มีความเข้มข้นมากกว่าก็จะเอาเปรียบคนอื่นที่เข้มข้นน้อยกว่า เช่น ที่เรียกเป็น “เอาร์ตุ ศัตรู” เอาเปรียบแล้วร้าย หรือ “ฟิช” และ “ดัร์วิน” ในหมู่มนุษย์ด้วยกันเองก็มีพลังด้านมนุษย์ต่างกัน คนที่มีพลังเข้มข้นมากกว่าจะตัดกัน หรือเข้มแข็งมากกว่า และจะเอาเปรียบคนที่ไม่กว่าหรืออ่อนแอกว่า การเอาเปรียบเหล่านี้จะทำให้คนต้องหันหน้าไปทางคนกิจเด่นๆ แต่ก็รู้สึกแพ้ทางบทบาทเป็นคนกิจเด่นๆ เพื่อให้ได้รับการยกย่องสรรเสริญและได้รับความเชื่อ นั่นเป็นความคาดหวังของเขาระบุรุษ “วีรบุรุษกิจเด่น” ของนิเตเช แปลกด้วยเรื่องราว “กีเรติ บุญเจ้อ” ให้ที่บ้านลือกใจเด่น (http://www.oknation.net/blog/print.php?id=700621)
  - เซรเก พาฟโลวิช ดิอากิ列ฟ (Serge Pavlovich Diaghilev 1872 – 1929) นักวิชาการมีงานศิลป์ ข่าวรักเสียง เขายังเป็นผู้ก่อตั้งและเป็นผู้นำของคณะนาฏศิลป์ บัลลเตต์ รูส (Ballet Russes) ที่มีชื่อเสียงเป็นที่นิยมมากในยุคแรก ระหว่างปี 1909 – 1929 และเดินทางไปเปิดการแสดงทั่วในอังกฤษและสหราชอาณาจักร การแสดงของศิลปินคณะนาฏศิลป์ รูส ภายใต้การบริหารของดิอากิ列ฟ มีรูปแบบทางศิลปะที่มีลักษณะเฉพาะตัวและยังคงให้รับการหันหน้าโดยศิลปินนักเต็อกมากหมาย แม้กระทั่งทุกวันนี้ บัลลเตต์ รูส ก็ยังคงเป็นที่รู้จักในฐานะคณะนาฏศิลป์ที่ประดับความสำเร็จด้วยผลงานที่มีคุณภาพ (แหล่งข้อมูล: สารานิพนธ์เรื่อง “บทบาทของเซรเก พาฟโลวิช ดิอากิ列ฟ ศิลปินบัลลเตต์ รูส” โดยนางสาวอลิสา ภูลิสวัสดิ์ สาวรั้สเซียศิลป์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2552)

## งานออกแบบ ศิลป์เป็นตัวจริงทำทุกสิ่งให้ง่าย

### อุปกรณ์แบบบางเบา

จีบส์ไม่เหมือนเด็กคนอื่นที่โตมาในบ้านจัดสรรแบบอิคเคอร์ เขายรู้ว่ามันเป็นบ้านแบบไหน ดีอย่างไร เขารู้ว่าแบบที่เรียบง่าย ดูสะอาดสะอ้านแบบโนเดิร์นนิชีม ผลิตมาเพื่อประชาชนจำนวนมาก เขารู้ว่าพึ่งเวลาพ่อธิบายเรื่องความละเอียด ประณีต ประดิดประดอยของรถแบบต่างๆ ดังนั้น ตั้งแต่เริ่มงานที่ Apple จีบส์ เชื่อเสมอว่างานออกแบบเชิงอุตสาหกรรมที่ดี อย่างเช่นโลโก้สีสันสดใสแต่ดูเรียบง่าย ฝ่าครอบทันสมัยของคอมพิวเตอร์ Apple II คือ สิ่งที่จะทำให้บริษัทโดดเด่นและผลิตภัณฑ์แปลงແหວก鬟กว่ารายอื่น

สำนักงานแห่งแรกของ Apple หลังจากย้ายออกจากโรงงานรถที่บ้านจีบส์ เป็นตึกเล็กๆ อยู่ร่วมกับสำนักงานขาย Sony งานออกแบบผลิตภัณฑ์ของ Sony มีสไตล์เฉพาะตัวที่น่าจดจำ จีบส์มักจะwareไปดูสื่อโฆษณาทางการตลาดที่นั่น แทน ลูวิน พนักงานขายของร้านเล่าว่า “สตีฟเดินเข้ามาในร้าน เนื้อตัวมอมแมม เขายื่นอูบไปใส่ใบราชริสินค้าแล้วซึ่งให้ดูลักษณะงานดีไซน์ บางทีก็จะถามว่า ‘ขอใบราชริสไปได้มั้ย’” ต่อมาจีบส์ก็จ้างลูวินไปทำงานในปี 1980

แต่ความพิสมัยของจีบส์ที่มีต่อรูปลักษณ์งานดีไซน์เชิงอุตสาหกรรมที่ใช้สีเข้ม ของ Sony เริ่มลดน้อยลงตั้งแต่เดือนมิถุนายน 1981 เป็นต้นมา เมื่อเขาเข้าร่วมประชุม

International Design Conference ที่จัดเป็นประจำทุกปีที่เมืองแอกسفน (ในรัฐโคโลราโด - ผู้แปล) การประชุมในปีนั้นเน้นเรื่องการออกแบบในสไตล์อิตาเลียน มีนักออกแบบ งานศิลป์ชั้นนำชาวอิตาเลียนมาเป็นวิทยากรหลายคน เช่น มาเรียโอลิเบลลินี (สถาปนิก และนักออกแบบ) เบอร์นาโด แบร์โตลูซซี (นักสร้างภาพพยนตร์) เชอร์จิโอ พินินฟาร์เรนา (ผู้ผลิตรถยนต์) และชูชานนา แอคกันเดลี (นักการเมืองและทายาทรัฐบริษัทผลิตรถเฟีย特) จีอบส์เล่าว่า “ผมหันมาหลงใหลนักออกแบบอิตาเลียน เนื่องเด็กในหนังเรื่อง *Breaking Away* ที่คลังไกดันกับปั่นจักรยานชาวอิตาเลียน เป็นแรงบันดาลใจชั้นเยี่ยม เลย”

ที่แอกسفน จีอบส์ได้รู้จักงานดีไซน์ที่เน้นรูปแบบเรียบง่าย สะอาดสะอ้าน เน้นประโยชน์ใช้สอย ซึ่งเป็นหลักปรัชญาการออกแบบของโรงเรียนศิลปะ Bauhaus<sup>1</sup> ซึ่งเห็นได้จากการออกแบบอาคาร ห้องชุด เพอร์นิเชอร์ภายในสถาบัน แอกسفน ตลอดจนแบบตัวอักษร sans-serif ที่แฮร์เบิร์ต ไบเยอร์<sup>2</sup> ออกแบบให้ไบเยอร์ เชื่อเหมือนกับสถาปนิกรุ่นพี่อย่างวอลเตอร์ ไกรเปย์ส และลูดวิก มีส ฟาน เดอร์ โรห์ ว่า “ไม่มีความมีเส้นแบ่งระหว่างการออกแบบงานวิจิตรศิลป์กับงานออกแบบอุตสาหกรรม ประยุกต์ งานออกแบบแนว International Style ยุคใหม่ของโรงเรียนศิลปะ Bauhaus สอนว่างานออกแบบควรเรียบง่าย แต่แสดงให้เห็นหัวใจของงานอย่างเด่นชัด เน้นเหตุผลและการใช้งาน โดยใช้รูปแบบและเส้นสายที่สะอาดตา คติพจน์สำคัญเกี่ยวกับ การออกแบบที่มีสและไกรเปย์สพูดสอนเป็นประจำ คือ “งานออกแบบขึ้นเทพต้องลงในรายละเอียด” (“God is in the details.”) และ “น้อยแต่ให้ผลมาก” (“Less is more.”) บ้านจัดสรรงของอิคเครอคกี้เช่นกัน มันเป็นผลงานที่ผสมผสานความงามด้านศิลป์ กับความสามารถในการผลิตเพื่อคนหมู่มากได้อย่างลงตัว

จีอบส์บรรยายให้ผู้ร่วมงานประชุมด้านดีไซน์ชั้นดีที่แอกسفนในปี 1983 พังในหัวข้อ “อนาคตไม่เหมือนกับสิ่งที่เคยผ่านมา” (“The Future Isn't What It Used to Be”) ว่าเข้าชื่นชอบสไตล์การออกแบบของ Bauhaus และยังคาดการณ์ด้วยว่าความเรียบง่ายแบบ Bauhaus จะเข้ามาแทนที่สไตล์ของ Sony เขายอธิบายว่า “กระแสการออกแบบอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ในขณะนี้ สะท้อนรูปถ้วยแบบไฮเทคของ Sony เน้นสีเทา หรือสีดำ ทำให้ดูแปลก มันง่าย แต่ไม่เจ้ม” จีอบส์เสนองานออกแบบสไตล์

บ่าวเซาส์เป็นทางเลือกใหม่ ที่ใช้และเหมาะสมกับการใช้งานตลอดจนลักษณะของผลิตภัณฑ์มากกว่า “สิ่งที่เราทำลังจะทำคือ สร้างผลิตภัณฑ์ไฮเทค ประกอบขึ้นด้วยรูปลักษณ์ที่เรียบง่าย สะอาดตา เพื่อคุณจะได้รู้ว่ามันเป็นของไฮเทค จับมันได้ในกล่องขนาดย่อม ทำให้สวยงามด้วยตัวเอง เหมือนอุปกรณ์ไฟฟ้าที่ห้อเบรน”

เขาย้ำหัวใจครั้งว่า ผลิตภัณฑ์ของ Apple จะดูเรียบง่าย สวยงาม “เราจะทำให้ผลิตภัณฑ์ไฮเทคของเราดูใส ชื่อ บริสุทธิ์ แทนที่จะดูเหมือนงานอุตสาหกรรมหนักที่มีแต่สีดำ ดำ ดำ ดำอย่างของ Sony แนวทางออกแบบของเราคือ เน้นให้เรียบง่ายที่สุด แต่เราลงงานคุณภาพระดับที่สามารถนำไปใช้ในพิพิธภัณฑ์ศิลปะสมัยใหม่ได้เลยที่เดียว วิธีบริหารบิซิทของเราก็คือ การออกแบบผลิตภัณฑ์งานโฆษณา ทุกอย่างมาจากการแนวคิดเดียวที่ว่า “ทำให้ง่าย ง่ายที่สุด” ปรัชญาการทำงานของ Apple ยังไม่เปลี่ยนไปจากที่เคยโฆษณาไว้ในใบข้อความที่ว่า “ความเรียบง่ายคือ สุดยอดแห่งศาสตร์” (“Simplicity is the ultimate sophistication”)

จ็อบส์ยังเชื่อด้วยว่า องค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของความเรียบง่ายในงานดีไซน์ คือ ต้องทำให้ผลิตภัณฑ์ใช้ง่ายด้วย แต่สองอย่างนี้ไม่ค่อยไปด้วยกันเท่าไหร่ บางทีงานดีไซน์อาจดูเรียบหรูมากจนผู้ใช้รู้สึกเกร็ง “ไม่กล้าใช้” จ็อบส์อธิบายให้ผู้ร่วมประชุมฟังต่อว่า “หัวใจหลักของงานดีไซน์ของเราคือ ต้องทำให้เห็นได้อย่างชัดเจน” เขายกตัวอย่างที่ Apple ออกแบบการทำงานของ Macintosh ให้เหมือนบนโต๊ะทำงาน “คนรู้อยู่แล้วว่าจะจัดการกับของบนโต๊ะทำงานอย่างไร ถ้าเดินเข้าไปในออฟฟิศ ก็จะเห็นเอกสารซ้อนกันอยู่บนโต๊ะ แผ่นที่อยู่บนสุดคือแผ่นสำคัญที่สุด เรา秧รู้จักจัดลำดับความสำคัญ เหตุผลนึงที่ทำให้เราออกแบบคอมพิวเตอร์โดยเบริร์บว่ามันเหมือนบนโต๊ะทำงานก็คือ ผู้ใช้สามารถใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่แล้วมาใช้กับผลิตภัณฑ์ของเรา”

บ่ายวันพุธเดียวกันนั้น ขณะที่จ็อบส์บรรยายอยู่ในห้องหนึ่ง นาย ลิน อายุ 23 ปี กำลังบรรยายให้คนอีกกลุ่มนึงฟัง เขายังคงกล่าวต่อไปเรื่อยๆ เมื่อเดือนพฤษจิกายน ก่อนหน้านั้น ในพิธีเปิดอนุสรณ์สถานทหารที่เสียชีวิตในสงครามเวียดนาม (the Vietnam Veterans Memorial) ในวอชิงตัน ดี.ซี. ซึ่งเป็นผู้ออกแบบ จ็อบส์และลินรู้จักกัน และกลายเป็นเพื่อนสนิทกันในเวลาต่อมา เขายังเชิญเขามาที่ Apple แต่เขาเงินเวลาอยู่ต่อหน้าลิน เลยขอให้เดบี้ โคลแมน ช่วยพาหัวร์รอบๆ บริษัท ลินเล่าว่า “ฉันทำงาน

กับสตีฟอยู่หนึ่งอาทิตย์ ฉันถามเขาว่า “ทำไม่คอมพิวเตอร์ถึงดูเทอะทะเหมือนโทรศัพท์ ทำไมไม่ทำให้ดูเพรียวลงหน่อยหรือให้แบนวางแผนตักได้” จีบส์ตอบว่า “นั้นคือเป้าหมาย และจะทำทันทีที่เทคโนโลยีอำนวย

จีบส์รู้สึกว่าในช่วงนั้นไม่ค่อยมีอะไรใหม่ๆ ดีนั้นในแวดวงงานออกแบบอุตสาหกรรม เขามีคอมไฟย์ หอริ查ร์ด แซปเปอร์ ซึ่งเข้าชื่อของงานดีไซน์มาก ชอบเฟอร์นิเจอร์ของ ชาลส์ แอนด์ เอมส์ และอุปกรณ์ไฟฟ้าเบรนท์ ดีเกอร์ รวมส์ออกแบบ ยังไม่มีคราฟท์ มีผลงานยิ่งใหญ่พอที่จะขับดันให้โลกการออกแบบอุตสาหกรรมคิกคั้กเหมือนที่ เรย์มอนด์ โลวีย์ และแฮร์เบิร์ต ไบเยอร์ เดย์ทำเอาไว้ ลินเล่าว่า “ในช่วงนั้นไม่ค่อยมี ผลงานดีไซน์ที่เปรี้ยงปร้างเลย ยิ่งในชิลล่อน แอลเดอร์ ยิ่งเสียบใหญ่ สตีฟอย่างนั้น รสนิยมด้านงานออกแบบของเขาก็เป็นแบบเรียบหรูแต่ไม่เฉียบ ขี้เล่น เขารаботала в стиле работы других дизайнеров, таких как Чарльз и Рональд Аддисон и Энди Гарднер, которые были известны своими яркими и экспериментальными дизайнами. Но в то же время он был уверен в том, что его стиль будет отличаться от других, и это было правильным решением.

รสนิยมในงานออกแบบของจีบส์พัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จนต่อมาเข้าหันมาสนใจ สไตล์การออกแบบของญี่ปุ่น เขาไปมาหาสู่นักออกแบบชื่อดังชาวญี่ปุ่นปอยขึ้น อย่างอิเช่ มิยาเกะ และไอ เอ็ม เปีย พุทธศาสนา มีอิทธิพลต่อเขามาก จีบส์บอกว่า “ผมพบว่าพุทธศาสนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งพุทธนิกายเซนแบบญี่ปุ่น ยอดเยี่ยมด้วย สุนทรียะ สวยงาม สงบ ไม่慌忙 ไม่ร้อนรุ่ม เมื่อสัมผัสถึงความสงบและสุภาพ ที่สุดเท่าที่เคยเห็น วัฒนธรรม ช่วยสร้างความงามที่ตราตรึงใจมาก มันมาจากศาสนาพุทธแบบเช่นโดยตรง”

## เก็บงานปอร์เช่

เจฟ แรสกิน วัดภาพไว้ก่อนหน้านี้ว่า Macintosh จะมีลักษณะคล้ายกระเพาเดินทาง อย่างแข็ง มีขนาดเล็กถือติดตัวไปได้ ปิดโดยคลบเป็นคีย์บอร์ดขึ้นไปที่จอกว้างด้านหน้า แต่พอจีบส์เอาไปรีเจ็กต์น้ำมาทำต่อ เขายอมตัดคุณสมบัติเรื่องการพกพา หันไป ออกแบบคอมพิวเตอร์แบบใหม่ขนาดย่อมกว้างกินพื้นที่บนโต๊ะไม่มากนัก เขายืน สมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองโกรม ประกาศว่าคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่จะมีฐานใหญ่กว่า

สมุดโทรศัพท์เล่มนั้นไม่ได้ ทำเอาพากิศกรขันหัวลูกไปตามๆ กัน หัวหน้าทีมดีไซน์ คือ เจอรี่ แมนนิอก และนักออกแบบมือดีอีกคนที่จัดบัญชีงานเข้ามา คือ เทอร์ อยามา เริ่มงานออกแบบโดยมีโอดี้ย์ให้จัดคอมพิวเตอร์อยู่หนึ่งอุปกรณ์ ของคอมพิวเตอร์ มีเป็น คีย์บอร์ดที่ถอดออกได้

วันนึงในเดือนมีนาคม 1981 แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ กลับมาที่ออฟฟิศหลังกินอาหารเย็นแล้ว เขายืนจับส์กำลังงวนอยู่กับเครื่องต้นแบบ Mac นั่งตกกันอย่าง ชีเรียสกับเจมส์ เพอร์ริส ผู้อำนวยการฝ่ายสร้างสรรค์ จับส์บอกว่า “เราต้องการ คอมพิวเตอร์รูปลักษณ์คลาสสิกเหมือนรถไฟล์ก์เต่า ‘ไมล์ส์มายเกย์’ จับส์ได้ความ รู้เรื่องรถมาจากพ่อ และชื่นชอบเส้นรอบขับของรถคลาสสิกเป็นพิเศษ

“แต่ผมว่า เส้นควรให้ความรู้สึกอบอุ่น เมื่อนั่งบนไฟล์ราริ่มากกว่า” เพอร์ริส ตอบ

“ไม่ใช่ไฟล์ราริ่ม ‘ไม่เอา’” จับส์เรียบ “ต้องดูเหมือนรถปอร์เช่ต่างหาก!” ไม่น่าแปลกใจเลย เพราะตอนนั้นจับส์ขับไฟล์ราริ่ม 928 (ต่อมากายหลัง เพอร์ริสลา ออกไปทำงานเป็นผู้จัดการฝ่ายโฆษณาของไฟล์ราริ่ม) สุดสัปดาห์หนึ่งที่บิล แอ็ตคินสัน แรมมาหา จับส์พาเข้าออกไปยลโฉมรถปอร์เช่ แล้วบอกว่า “งานศิลปะชั้นเยี่ยม ทำให้สนิยมกว้างไกล มันไม่จำเป็นต้องตามรสนิยมได้” จับส์ยังขอบดีไซน์ของ รถเบนซ์ วันนึงขณะเดินรอบลานจอดรถ เขายื่นขึ้นว่า “ช่วงหลังๆ บนซ์ออกแบบ รถให้เส้นรอบคุณนุ่มนวล แต่รายละเอียดกลับคงขึ้น นั่นแหล่ะ Macintosh ของเรา ต้องเป็นอย่างนั้น”

อยามาร่างแบบคร่าวๆ แล้วทำโมเดลปูนปลาสเตอร์ขึ้นมา เขายื่นทีมงาน Mac ทั้งหมดมาดูเพื่อให้ออกความเห็น เอิร์ตซเฟลด์บอกว่า “น่ารักดี” คนอื่นก็ดูพอใจ แต่ จับส์ปล่อยคำพูดออกเป็นชุด “ดูแข็งทื่อเหมือนกล่อง ต้องมีส่วนโค้งส่วนเว้ากว่านี้ อีก ด้านมุมตัดแรกควรกว้างกว่านี้ ไม่ชอบขนาดมุมที่บางไว้นั่นด้วย” จับส์ใช้ศพท์ เกี่ยวกับการออกแบบอุตสาหกรรมได้อย่างคล่องแคล่ว เขาน้ายถึงเหลี่ยม มุม และ ขอบโค้งที่เขียนคอมพิวเตอร์สองด้านเข้าด้วยกัน วิจารณ์เสริจก็ชี้ว่า “เริ่มได้ดี”

ในแต่ละเดือน แม่นีอกกับอยามาเขามोเดลเครื่องต้นแบบ Macintosh ที่ปรับ ตามคำวิจารณ์ของจับส์กลับมาให้ดู มีการเผยแพร่โน้มไม่เดลตันแบบที่ทำด้วยปูนปลาสเตอร์

อย่างตื่นตาตื่นใจ โดยมีไม่เดลอันก่อนๆ วางเรียงต่อ กันไป ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยให้ทุกคนเห็นพัฒนาการของดีไซน์เครื่องต้นแบบเท่านั้น แต่ยังป้องกันไม่ให้จ็อบส์หายเสื่อมได้อีกว่า ทีมนักออกแบบไม่ทำงานที่เข้าແนະน้ำ เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า “ผมแยกไม่ออก เลยกว่าต้นแบบชิ้นที่ 4 ต่างจากชิ้นที่ 3 ตรงไหน แต่สตีฟก็ยังจำจ้าๆ ไม่หยุดหย่อน บอกว่าชอบรายละเอียดตรงนั้น ไม่ชอบตรงนี้ หั้งที่ผมมองแบบไม่เห็นความแตกต่าง เลย”

สุดสป๊าดานหนึ่ง จ็อบส์แวงไปที่ห้างสรรพสินค้า Macy's ในพาโล อัลโต ใช้เวลาดูเครื่องครัวยี่ห้อคุลินาร์ตอยู่นาน พอกเปิดทำงานเข้าวันจันทร์ เขารีบบอกให้ทีมงานไปซื้อมาเครื่องหนึ่ง แล้วเขียนรายการแก้ไขยาวพรีดทั้งแนวเส้น สวนโค้ง มุมตัด มุมบางต่างๆ ตามดีไซน์ของเครื่องครัวยี่ห้อนั้น อยามาแก้แบบมาใหม่ คราวนี้ดูเหมือนอุปกรณ์ในครัวมากกว่า แม้แต่จ็อบส์เองก็เห็นว่ามันไม่เวิร์กนัก ทำให้งานล่าช้าไปหนึ่งอาทิตย์ แล้วในที่สุด จ็อบส์ก็อนุมัติแบบฝาครอบ Mac

จ็อบส์ยืนยันเสมอว่าคอมพิวเตอร์จะต้องดูน่ารักน่าใช้ ด้วยเหตุนี้ หน้าตาของเครื่องจึงดูคล้ายหน้าคนเข้าไปทุกที มีช่องใส่ดิสก์อยู่ใต้จอ ตัวเครื่องและจอสูง และแคบกว่าคอมพิวเตอร์ทั่วไป คล้ายรูปหน้าคน ขอบล่างไกลัสรานย้อมุมเล็กน้อย ดูเหมือนคง เข้าสั่งให้ลดขอบพลาสติกด้านบนของจอล้อกรีบ ให้ไม่ได้ดูเหมือนหน้าผากของมนุษย์คอมมันยองเกินไป ซึ่งเคยทำให้คอมพิวเตอร์ Lisa ดูไม่爽 แบบฝาครอบคอมพิวเตอร์ Apple นี้จดสิทธิบัตรในชื่อสตีฟ จ็อบส์ ร่วมกับ เจอร์รี่ แมนนีอก และเทอร์รี่ อยามา “แม้ว่าสตีฟจะไม่เคยร่างแบบให้ดูเลยสักครั้ง แต่ไอเดียและแรงบันดาลใจของเขางะทั้งหมดอยู่ในดีไซน์ทั้งหมด พูดตามตรง พากเราไม่รู้เลยว่าคอมพิวเตอร์ ‘น่ารักน่าใช้’ เป็นอย่างไร จนกระทั่งสตีฟบอกเรา” อยามาเผยแพร่

นอกจากนี้ จ็อบส์ยังครุ่นคิดกับลักษณะของสิ่งที่จะปรากฏบนจอด้วย วันหนึ่งแอ็ตคินสันถูกตามเข้ามาที่ตึกเท็กซ่าโดยอย่างตื่นเต้น เขามีคันพับชุดคำสั่งใหม่ล่าสุดที่ทำให้สามารถเขียนรูปวงกลมและวงรีบนจอได้อย่างรวดเร็ว ชุดคำสั่งสำหรับเขียนรูปวงกลมนี้ต้องใช้การคำนวณทางคณิตศาสตร์เรื่องรากที่สอง ซึ่งไม่ควรเซสเซอร์ 68000 ที่ใช้ออยู่ไม่สามารถรองรับได้ แต่แอ็ตคินสันคิดแก้ไขสูตรใหม่ บนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่ว่า ผลรวมของเลขคู่ที่เรียงตามลำดับ จะให้ผลลัพธ์เป็นจำนวนกำลังสอง

สมบูรณ์เรียงตามลำดับด้วย (ตัวอย่างคือ  $1 + 3 = 4$ ,  $1 + 3 + 5 = 9$  เป็นต้น) เอิร์ตซ์เฟลด์จำได้ว่าตอนที่แอ็ตคินสันสาธิตเรื่องนี้อย่างตื่นเต้น ทุกคนในทีมทั่วมาก ยกเว้นจ็อบส์ “โอเค มีวงกลมกับวงรีก็ได้แล้ว ที่นี่จะให้มันสร้างสีเหลี่ยมผืนผ้าที่มี มุ่มนั่นทั้งสี่มุมด้วยได้มั้ย”

“ผมไม่คิดว่าเราต้องใช้มันหรอก” แอ็ตคินสันตอบพร้อมอธิบายว่ามันเป็น เรื่องที่แบบจะทำไม่ได้ เขากล่าวว่า “อันที่จริง ผมไม่อยากให้เครื่องมีรูปกราฟิกมากนัก อย่างจำกัดให้มีแค่รูปทรงพื้นฐานที่เราจำเป็นต้องใช้จริงๆ เท่านั้น”

แต่จ็อบส์ยังว่า “สีเหลี่ยมผืนผ้ามุ่มนั่นมีให้เห็นเต็มไปหมด!” เขายุดลูกจาก เก้าอี้ เสียงเริ่มเครียด “ดูแค่ในห้องนี้ก็ได้!” เขายื้อไปที่กระดานไวท์บอร์ด ด้านบนของ โต๊ะทำงาน อย่างอื่นอีกมากมายที่เป็นรูปสีเหลี่ยมผืนผ้ามีมุ่มนั่นสิ้น “ข้างนอก ยังคงเข้าไปใหญ่ มีให้เห็นเต็มไปหมด!” ว่าแล้วเขาก็ลากแอ็ตคินสันออกไปเดิน ข้างนอก ชี้ให้ดูหน้าต่างรถ บิลбор์ด ป้ายบอกทาง จ็อบส์เล่าว่า “แค่ 3 ช่วงตึก ผมกับแอ็ตคินสันก็เห็นวัตถุที่มีรูปทรงสีเหลี่ยมผืนผ้าที่มีมุ่มนั่นทั้งสี่มุมถึง 17 อย่าง ผมเดินชี้ให้เขาดูไปเรื่อย จนในที่สุดเขาก็เชื่อตามที่ผมบอก”

“พอเดินมาถึงป้ายห้ามจอด ผมก็ตอบไปว่า ‘โอเค สตีฟ ผมยอมแล้ว ถูกของคุณ เราต้องมีกราฟิกรูปสีเหลี่ยมผืนผ้ามุ่มนั่นในเครื่องด้วย’” แอ็ตคินสันยอมในที่สุด เอิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “บล็อกวิ่งกลับมาที่ตึกในบ่ายวันรุ่งขึ้น สาธิตโปรแกรมที่สามารถ วาดรูปสีเหลี่ยมผืนผ้ามุ่มโดยมีคนพยายามได้อย่างรวดเร็ว” กรอบสนทนา (dialogue box) หน้าต่างแสดงการทำงานในคอมพิวเตอร์ Lisa และ Mac รวมทั้งรุ่นอื่นๆ ที่ตามมา จึงเป็นรูปสีเหลี่ยมผืนผ้ามุ่มนั่นสิ้น

จ็อบส์เคยเข้าไปนั่งเรียนวิชาออกแบบตัวอักษรที่มหาวิทยาลัยรีด ตั้งแต่นั้น เขาก็หลงรักแบบตัวอักษรทุกแบบในสกุล serif และ sans-serif การจัดวางซ่องไฟ และระยะห่างระหว่างบรรทัดให้ได้สัดส่วน จ็อบส์เล่าให้ฟังว่า “ตอนที่เราได้ใช้ คอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก ความรู้พวกนิ้กกลับมาในหัวผมหมดเลย” เนื่องจาก ภาพกราฟิกที่แสดงในเครื่อง Mac เป็นภาพแบบบิตแมป การสร้างแบบตัวอักษรใหม่ๆ จึงทำได้อย่างไรข้อจำกัด ตั้งแต่แบบที่ดูสวยสง่า ไปจนถึงแบบประหลาดๆ และ แสดงผลอย่างละเอียดแบบพิกเซลต่อพิกเซลบนจอ

เอิร์ตซ์เพลด์จ้างเพื่อนสมัยเรียนมาระยมด้วยกันที่ชานเมืองฟิลาเดลเฟีย ชื่อ ชูชาน แคร์ มาออกแบบตัวอักษร และตั้งชื่อแบบตัวอักษรตามชื่อสถานีรถไฟสายเมนไลน์ ในฟิลาเดลเฟีย คือ Overbrook, Merion, Ardmore และ Rosemont จีบส์ขอบขั้นตอน การออกแบบตัวอักษรเหล่านี้มาก เย็นวันหนึ่ง เขาและมานั่งบ่นเรื่องชื่อตัวอักษรว่า ใช้ชื่อ “เมืองเล็กๆ ที่ไม่มีใครเคยได้ยิน น่าจะใช้ชื่อเมืองใหญ่ๆ ระดับโลกดีกว่า!” แคร์เล่าว่า ตั้งแต่นั้นเราเลยมีชื่อตัวอักษรเป็นชื่อเมืองใหญ่อย่าง Chicago, New York, Geneva, London, San Francisco, Toronto และ Venice

แม่าร์คคุณกับเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนไม่ค่อยปลื้มกับการหลงใหลความงามของตัวอักษรของจีบส์นัก แมร์คคุณบอกว่า “สตีฟมีความรู้เรื่องแบบตัวอักษรตีมาก และย้ำอยู่เรื่อยว่าจะต้องมีแบบตัวอักษรสวยๆ ผสมเลยย้อนไปว่า ‘แบบตัวอักษรอะไรอีก! เราไม่มีอะไรสำคัญกว่านี้ทำแล้วหรือ?’” แต่ในความเป็นจริง แบบตัวอักษรที่มีให้เลือกอย่างหลากหลายในคอมพิวเตอร์ Macintosh เมื่อรวมกับการพิมพ์ในระบบเลเซอร์พ्रินติ้ง และความสามารถในการสร้างภาพกราฟิกที่สวยงาม เป็นรากรฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมออกแบบสิ่งพิมพ์ (desktop publishing industry) และช่วยสร้างรายได้ให้ Apple ด้วย นอกจากนี้ยังทำให้คนธรรมดายิ่งเร่า “ไม่ว่าจะเป็นนักเรียนมัธยม แม่บ้านที่นั่งปรับแก้จดหมายข่าวสมาคมครูผู้ปักทอง ได้สนูกับการเรียนรู้เรื่องแบบตัวอักษรด้วย ครั้งหนึ่งมันเคยเป็นศาสตร์ที่รู้กันเฉพาะในหมู่พนักงานพิมพ์ บรรณาธิการขึ้น แล้วพากทำงานเนื้อตัวเปรอะเปื้อนหมึกเท่านั้น

แคร์ยังออกแบบไอคอนต่างๆ ด้วย เช่น ไอคอนรูปถังขยะสำหรับใส่ไฟล์งานที่ไม่ต้องการ ซึ่งช่วยให้ส่วนประสานงานสำหรับผู้ใช้แบบกราฟิกมีความหมายมากขึ้น แคร์เข้ากับจีบส์ได้เป็นปีเป็นขจุย เพราะทั้งสองคนชอบความเรียบง่าย และอย่างให้ Mac มีสิ่งแปลกดใหม่ เขายิ่งเล่า “สตีฟจะแนะนำตอนไก่เลิกงาน อย่างรู้อย่างเห็นว่ามีอะไรใหม่บ้าง เขาไม่สนใจมีมาก รับรู้และมองเห็นรายละเอียดด้านภาพได้ดี” บางทีเขาจะแวะเข้ามาที่ทำงานตอนเข้าวันอาทิตย์ แคร์เลยถือโอกาสเข้ามาทำงานด้วย จะได้ใช้งานออกแบบใหม่ๆ ที่คาดขึ้น บางทีก็เจอบัญหาเหมือนกัน เช่น จีบส์ไม่เห็นด้วยกับไอคอนรูปกระต่าย สำหรับใช้เร่งอัตราความเร็วของการคลิกเมาส์ บอกว่ากระต่าย “มันดูเกย์เกินไป”

จ็อบส์ยังจุ่มกับเรื่องแบบชื่อ (title bar) ที่อยู่ด้านบนของหน้าต่างแสดงการทำงานไฟล์งาน และจocomพิวเตอร์อีกด้วย เขายังให้แอ็ตคินสันกับแคร์วนเวียนแก้อยู่หลายรอบ บ่นว่ายังดูไม่สวยงาม จ็อบส์ไม่ชอบแบบชื่อของคอมพิวเตอร์ Lisa มันดูเหมือนและกระด้างเกินไป เขายากให้ Mac มีแบบชื่อที่ดูนุ่มนวลตา มีลายเป็นเส้นๆ ด้วยแอ็ตคินสันบอกว่า “กว่าเขาจะพอใจ เราก็ใช้มันไปตั้ง 20 กว่าแบบ” มืออยู่ครั้งหนึ่งแคร์กับแอ็ตคินสันบ่นกับจ็อบส์ว่า เขายังจำได้ใช้เวลามากเกินไปกับรายละเอียดเล็กๆ ในแบบชื่อนั้น ทั้งที่พวกเขามีงานสำคัญกว่าที่ต้องทำ จ็อบส์ชุนกึก ตะโกนถามว่า “ลองนึกดูสิว่า ถ้าต้องนั่งดูมันทุกวัน จะเป็นไง นี่ไม่ใช่เรื่องเล็กๆ มันเป็นเรื่องที่ต้องทำจนกว่าจะใช่”

คริส เอสปีโนชา พบริชีห์นึงที่จะทำให้จ็อบส์พอใจเรื่องดีไซน์และไม่โวยวายมากนัก เอสปีโนชาเป็นลูกมือหนุ่มคนหนึ่งของวอชเนย์ก็ตั้งแต่สมัยยังสูมหัวทำงานในโรงงานบ้านจ็อบส์ เขายังคงสนใจเลิกเรียนที่เบิร์กเลีย์ เพราะจ็อบส์ชวนให้มาทำงานด้วยเห็นอกว่าอย่างเรียนเมื่อไร ก็กลับไปเรียนได้ แต่โอกาสที่จะทำงานในทีมงาน Mac มีเพียงหนเดียวเท่านั้น เอสปีโนชาออกแบบโปรแกรมเครื่องคิดเลขสำหรับใช้กับคอมพิวเตอร์ Mac ด้วยตัวเอง เฮิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “พวกเราล้อมวงมาดูคริสสาธิต โปรแกรมเครื่องคิดเลขให้จ็อบส์ดู สาธิตจบ ก็กลับใจอพังว่าสตีฟจะคิดอย่างไร”

“เขาล่ะ นี่แค่เริ่มต้น แต่โดยรวมแล้วมันยังแหย สีแบ็กกราวด์มีดเกินไป เส้นบางเส้นดูหนาไป บุ่มใหญ่ไป” เอสปีโนชาปรับแก้ตามที่จ็อบส์วิจารณ์ไปเรื่อย ปรับกันทุกวัน ปรับมาที่ ก็มีเรื่องแก้กันใหม่ทุกที จนป่ายวันหนึ่งที่จ็อบส์เดินผ่านมา เขายังคงลุ้นใหม่ที่เขาคิดขึ้นมาเองให้จ็อบส์ดู เป็นชุดโปรแกรม “สร้างเครื่องคิดเลขในแบบที่สตีฟ จ็อบส์ต้องการ” ที่สามารถยับปรับหน้าตาของเครื่องคิดเลขเปลี่ยนความหนาของเส้น ขนาดบุ่ม เนดสี พื้นแบ็กกราวด์ และอื่นๆ ได้ตามใจชอบ ปรากฏว่าแทนที่จะหัวเราะ จ็อบส์รับทิ้งตัวนั่งลงปรับรายละเอียดสารพัดตามที่เขาอยากได้ ผ่านไป 10 นาที ก็ได้แบบที่เขาชอบ แน่นอนดีไซน์เครื่องคิดเลขที่เขาออกแบบนี้ ถูกบรรจุในคอมพิวเตอร์ Mac และเป็นมาตรฐานที่ใช้ต่อเนื่องกันมาถึง 15 ปี

แม้ว่าจ็อบส์จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับ Macintosh แต่เขาก็ยังกำหนดรูปลักษณะงานออกแบบผลิตภัณฑ์ Apple ให้เป็นมาตรฐานเดียว ด้วยความช่วยเหลือ

จากเจอร์รี่ แมนน์ออกแบบเพื่อนร่วมงานที่รวมตัวกันเป็นกลุ่ม “สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพออกแบบผลิตภัณฑ์ Apple” จึงบส์จัดประกวดงานดีไซน์เพื่อหาสุดยอดนักออกแบบสำหรับ Apple ในทำนองเดียวกับที่ดีแทร์ รามส์ เป็นยอดนักออกแบบของผลิตภัณฑ์เบран์ โปรเจ็คต์นี้มีชื่อหัสส่า “Snow White” ชื่อนี้ไม่ได้ตั้งขึ้น เพราะสามารถใช้งานได้ในทุกๆ ด้าน แต่เป็นเพราะผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาจะถูกตั้งชื่อตามชื่อคนแคระห์ทั้งเจ็ด ปรากฏว่าผู้ชนะเลิศคือ ยาร์ตมุท เอสซลิงเมอร์ นักออกแบบชาวเยอรมันที่รับผิดชอบงานดีไซน์โทรทัศน์สี Trinitron ของ Sony จึงบส์บินไปเขตป่าดำเนินแคว้นบ้าวาระเพื่อพบเอสซลิงเมอร์ในทันที เขาไม่เพียงแต่ทึ่งในความมุ่งมั่นของเอสซลิงเมอร์เท่านั้น แต่ยังปลื้มที่เขาขับรถเบนซ์ด้วยความเร็วเกิน 100 ไมล์ต่อชั่วโมงได้แบบหน้าตาเฉย

แม้จะเป็นคนเยอรมัน เอสซลิงเมอร์เสนอว่าควรมี “ยืนที่เกิดในชนรัฐอเมริกา สำหรับสายพันธุ์ดีเย็นของ Apple” โดยเฉพาะ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีรูปลักษณ์แบบ “แคดิฟอร์เนียแท้ที่จะดังไปทั่วโลก” และได้รับแรงบันดาลใจในการออกแบบจาก “คนครี ยอดลีวูด แรงพยศนิดๆ และเสน่ห์ดึงดูดเพศตรงข้าม” หลักการออกแบบของเอสซลิงเมอร์ คือ “อารมณ์มาก่อน รูปลักษณ์ตามมา” ล้อหลักการออกแบบที่มีชื่อเสียงที่ว่า “การใช้งานมาก่อน รูปลักษณ์ตามมา” เอสซลิงเมอร์ออกแบบโน๊ตบุ๊ค 40 ชนิดตามหลักการของเข้า เมื่อจีบส์เห็นเขาก็บอกอุทานว่า “นั้นแหล่ะ ใช่เลย!” คอมพิวเตอร์ Apple IIc นำดีไซน์ที่ได้จากการประกวดในโปรเจ็คต์ Snow White มาใช้ทันที มีฝาครอบสีขาว ส่วนโถงมนสวายได้รูป และแนวเส้นตรงของร่องเล็กๆ ที่เป็นทั้งช่องระบายความร้อนและรายละเอียดเชิงตกแต่งทำให้ดูสวยงาม จีบส์คงทำสัญญาให้บริษัทของเอสซลิงเมอร์ออกแบบงานให้ในทันที แต่มีเงื่อนไขว่าเขายังต้องย้ายไปแคดิฟอร์เนีย ทั้งสองจับมือทดลองร่วมงานกัน เอสซลิงเมอร์เล่าเรื่องเหตุการณ์ในวันนั้นอย่างไม่ค่อยถ่อมตัวกว่า “การจับมือครั้นนั้นเป็นการเปิดโลกแห่งความร่วมมือครั้งสำคัญที่สุดในประวัติศาสตร์การออกแบบอุตสาหกรรม” เอสซลิงเมอร์เปิดบริษัทชื่อ frogdesign<sup>3</sup> ในพาโล อัลโต ในกลางปี 1983 มีสัญญาออกแบบงานให้ Apple มูลค่า 1.2 พันล้านเหรียญต่อปี นับแต่นั้นมา ผลิตภัณฑ์ของ Apple ทุกรุ่น ทุกชิ้น จึงมีข้อความกำกับไว้อย่างภาคภูมิว่า “ออกแบบในแคดิฟอร์เนีย”

จ็อบส์ได้รับการถ่ายทอดจากพ่อว่า ซ่างฝีมือชั้นเยี่ยมใส่ใจแม้ในรายละเอียดที่คนมองไม่เห็น ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นการทำงานของจ็อบส์อย่างสุดต่องในเรื่องนี้คือตอนที่เขามาตรวจสอบแผ่นวงจรพิมพ์ (printed circuit board) ที่ยึดตัวชิปและอุปกรณ์อื่นๆ ภายในคอมพิวเตอร์ Macintosh อย่างละเอียดลออ ถูกคำไม่มีทางเห็นแผ่นวงจรพิมพ์ที่ว่านี้ แต่เขาวิจารณ์มันในเรื่องความสวยงาม “ตรงนั้นสวยงาม แต่ดูรีบหน่วยความจำนั้นสิ น่าเกลียดชะมัด ขอบมันอยู่ใกล้กันเกินไป”

วิศวกรหน้าใหม่คนหนึ่งถามเพลิดอกมาว่า มันสำคัญอะไรนักหรือ “ที่สำคัญมีอยู่เรื่องเดียวคือ มันทำงานได้ดีแค่ไหน ไม่มีใครเห็นແง่วงใจในพีซีหรอก”

จ็อบส์เลียงกลับไปเหมือนเคยว่า “ผมอยากให้มันสวยงามที่สุด ถึงมันจะอยู่ในกล่องก็ตาม ไม่มีซ่างไม่ฝีมือเยี่ยมคนไหนเอาไม่ชนิด Lewman ทำหลังตู้ แม้จะไม่มีใครเห็นก็ตาม” อีกไม่กี่ปีต่อมา หลังจากงานตลาด Macintosh แล้ว จ็อบส์ยังให้สัมภาษณ์ย้ำถึงคำสอนของพ่อว่า “ถ้าคุณเป็นซ่างไม่ทำตู้ลิ้นชักงามๆ สักใบ คุณคงไม่ใช้มีอัดทำหลังตู้หรอก แม้ว่ามันจะอยู่ติดกำแพง แม้จะไม่มีใครเห็น แต่คุณก็รู้อยู่แก่ใจว่า มีไม้อัดแผ่นนั้นอยู่ด้านหลัง เพราะเหตุนี้ คุณถึงเลือกใช้แต่ไม่คุณภาพดีสีสวยงาม หลังตู้ คุณจะข่มตาหลับได้ก็ต่อเมื่อมันใจว่า ผลงานของคุณมีคุณภาพและความงามครบถ้วน ไม่บกพร่อง”

เขายังได้เรียนรู้จากไมค์ مار์คคุล่าอีกว่า จะต้องใส่ใจในรายละเอียดและความงามของสิ่งที่อยู่ลับตา мар์คคุล่าย้ำว่า กล่องบรรจุและวิธีการนำเสนอต้องทำให้สวยงาม เพราะคนตัดสินจากสิ่งที่เข้าเห็น จ็อบส์เลือกแบบกล่องที่พิมพ์สี สี แก้ไขมาหลายครั้งให้ดูดียิ่งขึ้น อลน รอสแมน สมาชิกในทีม Mac ซึ่งแต่งงานกับโจแอนนา ซอฟแมน เล่าว่า “สตีฟให้ทีมออกแบบแก้กลับไปกลับมาตั้ง 50 รอบ ถูกคำชี้เชิงไป พอกะของออกจากกล่อง ก็ทิ้งกล่องนั้นแล้ว ผมไม่เข้าใจเลยว่าเข้าจะจุกจิกกับมันไปทำไม” ในความเห็นของรอสแมน สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงการขาดสมดุล จ็อบส์ใช้เงินมากมายไปกับค่ากล่อง แต่กลับมาเขียนเรื่องชิปความจำ แต่สำหรับจ็อบส์ ทุกรายละเอียดเป็นเรื่องสำคัญ เพราะมันทำให้ Macintosh เป็นคอมพิวเตอร์พิเศษที่ให้ความรู้สึกพิเศษแก่ผู้ใช้ด้วย

เมื่อทุกอย่างเรียบร้อย จ็อบส์เรียกทีมงานทุกคนมาเลี้ยงฉลอง เข้าประภาศว่า

“เอ้า ศิลปินตัวจริงเสียงจริงมาเห็นซื่อหน่อย” เขาห้ากระดาษมาแผ่นหนึ่งและปากกาเมจิกยี่ห้อชาร์ปปี ส่งให้ทุกคนเห็นซื่อ ทุกสายตาเห็นถูกสักไว้ด้านในของคอมพิวเตอร์ Macintosh ทุกเครื่อง ไม่มีใครได้เห็นมัน ยกเว้นซ่างซ้อม แต่สมาชิกทุกคนในทีมรู้ว่า มีซื่อของเขายูในนั้น เหมือนที่รู้ว่า แฝงวงจรถูกจัดเรียงอย่างสวยงามที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จีอบส์เรียกซื่อลูกทีมให้ยืนขึ้นทีละคน ขานทีละซื่อจนครบ เริ่มจากเบอเรลล์ สมิธ จนครบ 45 คน ตอบท้ายด้วยซื่อตัวเอง จีอบส์เห็นซื่อทรงกลากรของกระดาษแผ่นนั้น เอียนด้วยตัวเขียนเล็กอย่างสวยงาม จากนั้นก็เปิดแฟ้มเปลี่ยนเสื้อผ้าทุกคนในทีม แอ็ตคินสันเล่าไว้ว่า “วินาทีนั้นเอง สดีฟ์ได้ทำให้เราทุกคนรู้สึกว่างานที่เราทำเป็นงานศิลปะชั้นยอดจริงๆ”

#### เชิงอثرรบที่ 12

1. Bauhaus (นาวเยาส์) เป็นโรงเรียนสอนศิลปะและวิจิตรศิลป์ในประเทศเยอรมนี เปิดระหว่างปี 1919-1933 ในใจเย็นนาวเยาส์ ก่อตั้งโดยวัลเดอร์ โอล์ฟส์ในเมืองไวมาร์ แม้ว่าซื่อโรงเรียนและผู้ก่อตั้งจะเป็นสถาปนิก แต่โรงเรียนแห่งนี้ไม่มีการสอนวิชาสถาปัตยกรรมในช่วงแรกที่ก่อตั้ง แต่กระบวนการที่ได้ก่อให้เกิดแนวคิดในการออกแบบสร้างสรรค์ผลงานศิลปะทุกแขนง รวมถึงสถาปัตยกรรมด้วย สไตล์ของนาวเยาส์มีอิทธิพลต่อการออกแบบสมัยใหม่ ทั้งด้านสถาปัตยกรรม สถาปัตยกรรมด้วยไม้ สถาปัตยกรรมด้วยหิน และการออกแบบตัวอักษร โรงเรียนนาวเยาส์เปิดทำการในเมืองไวมาร์ (ปี 1919-1925) เมืองเกลเซ (ปี 1925-1932) และนัมเบรชลิน (ปี 1932-1933) ภายใต้การบริหารงานของสถาปนิกที่แตกต่างกัน 3 คน คือ วัลเดอร์ โอล์ฟส์ (ปี 1919-1927) ชานส์ แมเยอร์ (ปี 1927-1930) และอุลวิก มีล์ ฟาน เหลอร์ โรห์ (ปี 1930-1933) ก่อนจะปิดตัวเองไปเพราะแรงกตันจากระบบนาซี (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์วิกิพีเดีย)
2. แฮร์เบิร์ต ไบเยอร์ (Herbert Bayer 1990-1985) เป็นสถาปนิก นักออกแบบตกแต่งภายใน จิตกร นักออกแบบงานグラฟิก ช่างถ่ายภาพ และประติมากร ชาวอเมริกันเชื้อสายออสเตรีย เขายังได้รับการยกย่องว่าเป็นศิลปินที่ฝ่าฝืนการฝึกหัดทางศิลปะ นาวเยาส์คนสุดท้ายที่ยังคงไว้ซึ้ง (แหล่งข้อมูล: เว็บไซต์วิกิพีเดีย)
3. frogdesign เอชดีจิมเบอร์กเป็นซื่อบริษัทจาก frogdesign เป็น frog design ในปี 2000 และย้ายไปฐานฟราเซิล์ก เนเธอร์แลนด์ ซึ่งนั่นเพียงเพราะว่า “กบ” เป็นสัตว์ที่สามารถถ่ายร่างได้เท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงให้รู้ว่าบริษัทนี้รากฐานมาจากประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี (federal (republic (of) Germany เขายินยอมว่า “ซื่อบริษัทของผมให้ตัวอักษรพิมพ์เล็กทั้งหมด เพื่อสอดคล้องกับชื่อของนาวเยาส์ที่ไม่มีการแบ่งชื่อไว้ระหว่าง เน้นหลักการที่งานร่วมกันนั้นรู้สึกความท่าทียมและเป็นประชาธิรัฐของบริษัทเรา”

# สร้าง Macintosh

## การเดินทาง ศิว รางวัลอันยิ่งใหญ่

### การท่องข้อมูล

IBM วางแผนคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลในเดือนสิงหาคม 1981 จีบส์ส่งให้คนไปรื้อมาเครื่องหนึ่งแล้วถอดดูข้างใน ทุกคนลงความเห็นว่าไม่ได้เรื่อง คริส เอสปินาซ่า เรียกมันว่าเป็นคอมพิวเตอร์ที่ “ชุ่ยและคร่าครึ้ง” ซึ่งมีส่วนจริงอยู่บ้างเหมือนกัน คอมพิวเตอร์พีซีของ IBM ใช้ระบบป้อนคำสั่งทีละบรรทัด (command-line prompts) แบบโบราณ จึงแสดงผลเป็นตัวอักษรแทนที่จะเป็นภาพกราฟิกแบบบิตแมป Apple เริ่มรู้สึกเหลิง โดยหารือว่าผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัทใหญ่ๆ อุ่นใจกว่าที่จะซื้อคอมพิวเตอร์จากบริษัทใหญ่อย่าง IBM มากกว่าบริษัทที่มีชื่อเป็นผลไม้ บิด เกตส์ บังเอิญแนะนำประชุมที่สำนักงานใหญ่ของ Apple ในวันที่ IBM วางแผนพีซีพอดี เขายelledว่า “คนที่ Apple ดูเหมือนจะไม่แคร์อะไรมาก พอกเข้าใช้เวลาเป็นปีกว่าจะรู้ว่าเกิดอะไรขึ้น”

Apple แสดงความมั่นคงมั่นใจอย่างเหิมเกริม โดยลงโฆษณาขนาดเต็มหน้าในหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* พาดหัวว่า “ยินดีต้อนรับ IBM จริงๆ นะ จะบอกให้” โฆษณาขึ้นนั้นเปิดแนวรบในธุรกิจคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ระหว่างบริษัทเล็กที่ห้าวหาญดื้อรั้นอย่าง Apple ที่กล้าลุกขึ้นต่อกรกับยักษ์ใหญ่อย่าง IBM ซึ่งถูกลดชั้นไปอยู่ระดับเดียวกับบริษัทพื้นๆ อย่าง Commodore, Tandy และ Osborne

ที่ธุรกิจกำลังไปได้ดีเช่นเดียวกับ Apple

ตลอดชีวิตการทำงาน จีบส์พยายามเห็นตัวเองเป็นผู้ประกอบการหัวแข็ง รอบรู้ ที่หาญกล้าต่อสู้กับอาณาจักรผู้ร้าย เหมือนนัก robin Hood หรือซามูไร ต่อสู้กับอำนาจมืด IBM เป็นคู่ต่อสู้ที่หนาแน่นที่สุด เขาวางแผนการรบครั้งต่อไป ซึ่งไม่ใช่เพียงการแข่งขันทางธุรกิจ แต่เป็นการต่อสู้ทางจิตใจด้วย จีบส์เล่าให้นักข่าวทีมสัมภาษณ์ฟังว่า “ถ้ามีเหตุอะไรก็ตามที่ทำให้เราผิดพลาด และ IBM เป็นฝ่ายชนะ ผู้จะรู้สึกเหมือนตกไปอยู่ในมืดแห่งคอมพิวเตอร์เป็นเวลา 20 ปี IBM เวลาครองตลาดแล้ว มักจะหยุดสร้างงานนวัตกรรม” แม้เวลาจะผ่านไป 30 ปี เมื่อจีบส์มองย้อนกลับไป เขายังเห็นว่าการแข่งขันกับ IBM ในครั้งนั้นเหมือนสองครัมศักดิ์สิทธิ์ “ที่จริง IBM ก็เหมือน Microsoft ช่วงแรกๆ ไม่ใช่พลังขับดันนวัตกรรม เป็นพลังแห่งความชั่วร้าย เหมือนที่ ATT, Microsoft และ Google เป็นอยู่เวลานี้”

เป็นโชคไม่ดีของ Apple เพราะจีบส์มองว่า Macintosh ยังมีคุณสมบัติอีกมากมาย นั่นคือ Lisa ซึ่งเป็นคอมพิวเตอร์อีกรุ่นหนึ่งของบริษัท ส่วนหนึ่งของเรื่องนี้เป็นการแข่งขันเชิงจิตวิทยา จีบส์เคยถูกไล่ออกจากทีมงาน Lisa ตอนนี้เขาแยกจากคืนน้ำ เขามองว่าการแข่งขันยังเป็นวิธีกระตุ้นให้ทีมงานทำงานดียิ่งขึ้น และนั่นคือเหตุผลที่เขากล้าเดิมพันกับจอห์น เคาร์ ด้วยเงินถึง 5,000 เหรียญว่า Mac จะต้องวางตลาดก่อน Lisa อย่างแน่นอน แต่ปัญหาคือ มันกล้ายเป็นการแข่งกันเองอย่างน่าเกลียด จีบส์มากจะยกตนขึ้นห้าน เที่ยวแสดงให้ใครๆ เห็นว่าทีมวิศวกร Mac ของตนเป็นเด็กจีบ ขณะที่วิศวกรจาก HP ในทีม Lisa เป็นพวกเด็กยาก

ที่แย่ไปกว่านั้นคือ ตอนที่จีบส์ยุบแผนของแรสกิน ที่ต้องการทำให้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ขนาดพกพา ราคาไม่แพง มีสมรรถนะพอสมควร แล้วหันไปทุ่มกับ Mac ทำให้เป็นเครื่องมือใช้งานบนโต๊ะ มีส่วนประสานงานผู้ใช้แบบภาพกราฟิก เลยทำให้ Mac กลายเป็น Lisa ฉบับย่อส่วน และอาจตัดราคากันเองในตลาด แล้วก็เป็นจริง ตามนั้น เมื่อจีบส์สั่งให้เบอเรลล์ สมิธ ออกแบบ Mac โดยใช้ไมโครเพซเซอร์ Motorola 68000 ซึ่งทำให้ Mac สามารถประมวลผลได้เร็วกว่า Lisa

แลร์รี เทสเลอร์ ซึ่งทำงานด้านซอฟต์แวร์ให้คอมพิวเตอร์ Lisa ตราะหนักดีว่า

ควรออกแบบให้คอมพิวเตอร์ทั้งสองรุ่นใช้ซอฟต์แวร์เดียวกันให้มากที่สุด เพื่อใกล้เกลี่ยให้สถานการณ์ดีขึ้น เขาเชิญสมิธและเอิร์ตซ์เพลต์นำเครื่องต้นแบบ Mac มาสาธิตมิวิศวกรของ Lisa 25 คนมานั่งฟังอย่างสุภาพเรียบร้อย สาธิตไปได้ครึ่งทาง ประตูห้องทำงานที่ Lisa เปิดผลลัพธ์ออกมาริช เพจ วิศวกรอารมณ์ปราณแปรที่อยู่ในทีมออกแบบ Lisa ถลั่นเข้ามา พลางตะโกนว่า “Macintosh กำลังจะขย้ำ Lisa! และ Macintosh กำลังจะทำลาย Apple ด้วย!” สมิธและเอิร์ตซ์เพลต์ไม่ได้เดียง เพจพล่ามต่อไป หน้าแดงก่ำราวด้วยความรู้สึกว่า “จ็อบส์จะทำให้ Lisa ปั่นปี้ เพราะเราไม่ยอมให้เขามา ไม่มีใครลงมาชี้อิฐ Lisa หรอก เพราะรู้ว่าอิกไม่นานก็จะมี Mac ออกมานั่นไงไม่มีใครแคร์กันสักคน!” พุดจบก็ผลลัพธ์ออกจากการห้อง ปิดประตูปังครุ่นเดียว ก็กลับเข้ามาใหม่ ตะโกนใส่หน้าสมิธและเอิร์ตซ์เพลต์ว่า “ผิดรู้ว่าไม่ใช่ความผิดของคุณสองคนหรอก สตีฟ จ็อบส์ นั่นแหล่ด้วยปัญหา กลับไปบอกสตีฟ ด้วยว่าเขากำลังทำให้ Apple ปั่นปี้!”

จ็อบส์ทำให้ Macintosh เป็นคู่แข่งมาตั้งแต่ราคา Lisa จริงๆ ใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะของตัวเอง ที่แยกจากนั้นคือทั้ง Macintosh กับ Lisa ไม่สามารถทำงานเข้ากับ Apple II ในเมื่อไม่มีกรรมจำนำจเด็ขาดใน Apple โอกาสที่จะคุณจ็อบส์ให้อยู่กับร่องกับรอยจึงไม่มี

## คุณต้องแต่ต้นจนจบ

จ็อบส์ไม่อยากทำให้ Mac เข้ากับสถาปัตยกรรมคอมพิวเตอร์ของ Lisa ไม่ใช่เพียง เพราะเขายกแข่งขันหรือแก้แค้นเท่านั้น ยังมีเหตุผลอื่นในเชิงปรัชญาการทำงานด้วย จ็อบส์เป็นคนชอบคุณแบบกัดไม่ปล่อย เขายื่นว่า คอมพิวเตอร์ที่ดี ยาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์ต้องลงรักษาอย่างแนบแน่น ถ้าเปิดให้คอมพิวเตอร์รันซอฟต์แวร์ที่เข้ากันได้กับคอมพิวเตอร์อื่น อาจทำให้สูญเสียประสิทธิภาพในการทำงานบางอย่างไป ผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุดในความคิดของเขามา ต้องเป็น “อุปกรณ์สมบูรณ์ครบถ้วน” ที่ได้รับการออกแบบตั้งแต่ต้นจนจบ โดยใช้ซอฟต์แวร์ที่พัฒนาขึ้นมาสำหรับใช้กับฮาร์ดแวร์ของตนโดยเฉพาะ หรือในทางกลับกัน สร้างฮาร์ดแวร์ที่รองรับซอฟต์แวร์นั้นโดยเฉพาะ นี่คือ

สิ่งที่จีบส์เขื่อว่าจะทำให้ Macintosh โดดเด่น เพราะมีระบบปฏิการเฉพาะที่รองรับอาร์ดแวร์ของตัวเอง และแตกต่างจากระบบที่ Microsoft (และระบบแอนดรอยด์ของ Google) ซึ่งมีระบบปฏิการเป็นระบบเปิด สามารถนำไปใช้กับอาร์ดแวร์ที่ผลิตโดยบริษัทอื่นๆ ได้

“จีบส์เป็นคนหัวแข็ง เป็นศิลปินหัวสูงที่ไม่ยอมให้ผลงานของตัวเองถูกดัดแปลงไป เพราะฝืนมือโปรแกรมเมอร์ที่ไม่คุ้มควร” แทน ฟาร์เบอร์ บรรณาธิการเว็บไซต์ ZDNet (เว็บไซต์ข่าวสารด้านเทคโนโลยีสำหรับธุรกิจ - ผู้แปล) เคยวิจารณ์ว่า “เหมือนเราคนเดินถนนมาระบายสีภาพเขียนของปักสี หรือเปลี่ยนเนื้อเพลงของน้องดีแลน” อีกหลายปีต่อมา วิธีทำงานแบบคุณตั้งแต่หัวใจด่างของเขายังเป็นสิ่งทำให้ iPhone, iPod และ iPad เป็นสุดยอดผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นจากคู่แข่งในตลาด แต่มันอาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุดเสมอไปในการครองตลาด ลีแอนเดอร์ เคนเนย์ ตั้งข้อสังเกตไว้ในหนังสือ *Cult of the Mac* ว่า “ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ Mac เครื่องแรกมาจนถึง iPhone รุ่นล่าสุด ระบบของจีบส์เป็นระบบปิดตายตลอดเวลา ไม่ให้ผู้บริโภคเข้าไปยุ่งหรือเปลี่ยนแปลงอะไรเด็ดขาด”

วอชเนียกับจีบส์เคยเดียงกันมาแล้ว เรื่องที่จีบส์พยายามจำกัดประสบการณ์ของลูกค้าในการใช้งานผลิตภัณฑ์ วอชเนียกยกให้ Apple II มีช่องให้ผู้บริโภคเสียบการ์ดต่อขยายเข้ากับแผงวงจรหลัก เพื่อเสริมหรือเพิ่มเติมความสามารถของเครื่อง คราวนั้นวอชเนียกชื่อ Apple II มีช่องสำหรับเสียบการ์ด 8 ช่อง แต่คราวนี้เป็นคอมพิวเตอร์ของจีบส์ ไม่ใช่ของวอชเนียก Macintosh จะไม่มีช่องสำหรับเสียบการ์ดต่อขยายเลย เปิดฝาครอบดูแผงวงจรข้างในก็ไม่ได้ พากแอ็กเกอร์หรือนักเล่นคอมพิวเตอร์รุ่นสับเรื่องนี้จนและ แต่จีบส์มองว่า Macintosh เป็นคอมพิวเตอร์สำหรับคนส่วนใหญ่ เขายากเป็นคนกำหนดประสบการณ์ของลูกค้าเอง ไม่อยากให้ใครเอกสารซึ้งข้ามมาเสียบต่อ กับแผงวงจรหลัก ยุ่งกับคอมพิวเตอร์ที่เขาอุตสาห์ออกแบบมาอย่างสวยงาม

“มันสะท้อนให้เห็นบุคลิกภาพของจีบส์ที่เป็นคนชอบควบคุมทุกอย่าง” เบอร์แซฟฟูด จีบส์จ้างแคชมาทำงานด้านกลยุทธ์การตลาดในปี 1982 เป็นผู้ใหญ่ทำงานกับเด็กในตึกเห็กซ่าโก “สติฟเป็นเรื่อง Apple II ให้ฟังบ่อยๆ ว่า ‘เราคุณอะไรไม่ได้เลย

ดูสิ พวกรู้นั้นคิดทำอะไรบ้าง ก็ไม่รู้ ผมไม่มีวันปล่อยให้เรื่องแบบนี้เกิดขึ้นอีกอย่างเด็ดขาด” จ็อบส์คิดไปไกลถึงขนาดจะหาทางดีไซน์ฝาครอบแบบพิเศษ “ไม่ให้ใครเอาไขควงมาเปิดได้” เขายังบอกแค่ช่วง “เราจะออกแบบไม่ให้ใครเปิดดูข้างใน นอกจากพนักงาน Apple เท่านั้น”

จ็อบส์ยังคิดที่จะเอาฐานลูกศรซึ่งทิศทางเคลื่อนไหวของเครื่องเซอร์เซอร์ออกไปจากแป้นคีย์บอร์ดด้วย วิธีเดียวที่จะเลื่อนเครื่องเซอร์ได้ คือใช้เมาส์เท่านั้น เป็นการบังคับให้ผู้ใช้งานรุ่นเก่าหันมาใช้เมาส์ซึ่งคลิก แม้ว่าคนเหล่านั้นจะไม่สมควรใจก็ตาม จ็อบส์ไม่เห็นผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายอื่น เขาไม่เชื่อว่าลูกค้าคือพระเจ้าเสมอไป ถ้าลูกค้าไม่ยอมใช้เมาส์ แสดงว่าลูกค้าผิด นี่เป็นอีกตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าจ็อบส์ให้ความสำคัญกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ขั้นยอดมากกว่าการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

การเอาฐานลูกศรซึ่งทิศทางเคลื่อนไหวของเครื่องเซอร์ออกไปมีข้อดี (และข้อเสีย) เมื่อกัน มันเป็นการบังคับให้ผู้พัฒนาซอฟต์แวร์รายอื่นๆ เขียนโปรแกรมสำหรับใช้กับระบบปฏิบัติการของ Mac โดยเฉพาะ แทนที่จะเขียนโปรแกรมกลางๆ ที่สามารถพ่วงใช้กับคอมพิวเตอร์หลายๆ แบบ วิธีนี้จะทำให้โปรแกรมซอฟต์แวร์ระบบปฏิบัติการและอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันในแนวตั้งอย่างแน่นแฟ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่จ็อบส์ต้องการ

ความต้องการที่จะควบคุมทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบ ยังทำให้จ็อบส์ปฏิเสธที่จะอนุญาตให้ผู้ผลิตอุปกรณ์สำนักงานรายอื่นมาร่วมใช้ระบบปฏิบัติการของ Macintosh หรือเลียนแบบคอมพิวเตอร์ของตน ไม่คร์ เมอร์เรย์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดคนใหม่ เยินบันทึกถึงจ็อบส์ในเดือนพฤษภาคม 1982 เสนอรูปแบบการให้ライเซนส์ว่า “เราจะทำให้การใช้งานคอมพิวเตอร์แบบ Macintosh เป็นมาตรฐานใหม่ของอุตสาหกรรม ข้อแม้มีคือ ลูกค้าจะต้องซื้อฮาร์ดแวร์ของ Mac จึงจะมีสิทธิ์ใช้โปรแกรมซอฟต์แวร์ของเราระบบจะไม่มีบริษัทไหนสามารถสร้างและรักษามาตรฐานระดับนี้โดยไม่ต้องแข่งกับผู้ผลิตรายอื่น” เมอร์เรย์เสนอให้บริษัทให้ライเซนส์ระบบปฏิบัติการ Macintosh แก่บริษัท Tandy ซึ่งเป็นเจ้าของเซนร้านค้าปลีก Radio Shack จำหน่ายคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีกลุ่มลูกค้ากว้างขวางหลายกลุ่ม และ

เชื่อว่าจะไม่แย่งลูกค้าของ Apple มากเกินไป แต่จีบส์ไม่เห็นด้วยตั้งแต่แรก เขานึกภาพไม่ออกว่าจะปล่อยให้ประดิษฐกรรมสวยล้ำของตนหลุดจากการควบคุม ไปได้อย่างไร นั่นหมายความว่า ในที่สุด Macintosh จะเป็นคอมพิวเตอร์ที่ต้องใช้อุปกรณ์และซอฟต์แวร์เฉพาะของตัวเอง ตามมาตรฐานของจีบส์ แต่เมอร์เรย์ เกรงว่า มันจะทำให้ Macintosh ไม่สามารถก้าวขึ้นไปเป็นมาตรฐานของอุตสาหกรรม ในโลกที่เต็มไปด้วยคอมพิวเตอร์ที่เลียนแบบ IBM

ปลายปี 1982 จีบส์เชื่อว่าเขากำลังจะได้เป็น “บุคคลแห่งปี” ของนิตยสาร Time วันหนึ่งเขามาที่ทำงานพร้อมกับไมเคิล มอริตซ์ บรรณาธิการใหญ่ของนิตยสาร Time ประจำปี ฟรานซิสโก เขายังให้เพื่อนร่วมงานให้สัมภาษณ์แก่มอริตซ์ แต่แล้ว จีบส์กลับไม่ได้ขึ้นปก ปีนั้น Time เลือก “คอมพิวเตอร์” เป็นประเด็นใหญ่สำหรับ ฉบับปลายปี เรียกมันว่า “อุปกรณ์แห่งปี” (“Machine of the Year”) โดยมีประวัติ ของจีบส์เป็นส่วนหนึ่งของเรื่องจากปี เจย์ คือก์ บรรณาธิการที่ตามปากติรับผิดชอบ ข่าวสายธุรกิจดูแล เป็นคนเขียนเรื่องรายงานที่มอริตซ์ให้มา “ด้วยความสามารถ ในการขยายที่เนียนมาก และครั้ทชาอันแรงกล้าที่วิรบุรุษผู้สัสดิ์ชี้พเพื่อคริสต์ศาสนາ ต้องอิจฉา ‘ไม่มีใครอื่น’ นอกจาก สตีเวน จีบส์ บุรุษผู้เปิดประตูรับคอมพิวเตอร์ เข้ามาสู่ชีวิตเรา” รายงานข่าวชิ้นนั้นอัดแน่นไปด้วยเนื้อหา แต่มีรายละเอียดบางช่วง ที่กร้าวมาก จนแม้แต่มอริตซ์ (ซึ่งภายหลังได้มีโอกาสเขียนหนังสือเกี่ยวกับบริษัท Apple และกล่าวมาเป็นผู้ร่วมทุนคนหนึ่งของบริษัทรวมลงทุน Sequoia Capital พร้อมกับดอน วาเดนไทน์) ยังรับไม่ไหว บอกว่ารายงานข่าวชิ้นนั้น “ถูกบิดเบือน ใส่สีตีไช” โดยฝีมือบรรณาธิการที่นิวยอร์กที่ปกติมีหน้าที่ตามข่าวในวงการดูเรื่อง “แอนดรอยด์” ข่าวรายงานคำให้สัมภาษณ์ของบีด ทริบเบิล เรื่อง “ถนนความจริงที่ ถูกบิดเบือน” ที่จีบส์มักสร้างขึ้น และแจ่ว่าจีบส์ “น้ำตาตกกลางที่ประชุมบ่ออย่าง” คำพูดที่แอบสันที่สุดน่าจะมาจากปากของเจฟ แรสกิน ที่แหงจีบส์แบบมิดด้านว่า “อย่างจีบส์หรือ เป็นกษัตริย์ฝรั่งเศสที่ถูกบันหัวด้วยกิโຍตินและเหมะสุด”

แต่ที่ทำให้จีบส์ผิดหวังมาก คือรายงานข่าวชิ้นนี้ได้เปิดเผยเรื่อง ลิซ่า เบرنแน ลูกสาวที่เขาทิ้ง โดยตีพิมพ์คำให้สัมภาษณ์ของเขาว่า “28% ของผู้ชายในประเทศนี้ อาจเป็นพ่อของเด็กก็ได้” ซึ่งทำให้คริสแซนเดอร์ดามาก จีบส์รู้ว่าคือตัวเป็นคน

เล่าเรื่องลิข่าให้นักข่าวฟัง เขาดำเนินคดีกับเด็กกลางของพิศต่อหน้าทีมงาน Mac หลายคน คือตัวเล่าว่า “ตอนนักข่าวถามว่าสตีฟมีลูกสาวชื่อ ลิข่า หรือเปล่า ผมก็ตอบว่า ‘ใช่’ ไม่มีเพื่อนคนไหนอยากรู้เพื่อนตัวเองปฏิเสธความรับผิดชอบเรื่องการเป็นพ่อของเด็ก หรอก ผมเองก็ไม่อยากให้เพื่อนกล้ายเป็นคนเลวไม่ยอมรับว่าตัวมีลูก สตีฟชุนมาก ต่าผมต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน หาว่าผมทรยศเขา”

แต่สิ่งที่ทำให้จ็อบส์เครียดมาก คือการที่เขามิได้รับเลือกเป็น “บุคคลแห่งปี” ของนิตยสาร Time เขารู้สึกว่าฟังในภายหลังว่า

Time บอกว่าจะเลือกผมเป็น “บุคคลแห่งปี” ตอนนั้นผมอายุ 27 ก็ยอมตื่นเต้นและแคร์เรื่องนี้มากเป็นธรรมชาติ รู้สึกว่ามันเป็นเรื่องใหญ่มาก เขารู้สึก “ไม่ค์” มอริตซ์มาสัมภาษณ์ ผมกับไมค์อายุเท่ากัน แต่ผมมีเรื่องเสียงและประสบความสำเร็จแล้ว บอกได้เลยว่าไม่คือจ้าม แล้วดันไปเขียนข่าว เงยงข่าวแบบนั้น พากบราวนาริการในนิวยอร์กพอได้อ่านเข้า ก็บอกว่าจะเลือกคนแบบนี้มาเป็น “บุคคลแห่งปี” ได้ยังไง มันน่าเจ็บใจ แต่ก็เป็นบทเรียนที่ดี เมื่อก่อนกัน มันสอนให้ผมอย่าตื่นเต้นกับอะไรง่ายๆ อย่างนั้นอีก สื่อมวลชน ก็เหมือนพากลักระสัตว์ เขารู้สึkn นิตยสารมาให้ทาง FedEx ผมยังจำได้เลยว่า ตอนเปิดห่อ นึกว่าจะได้เห็นหน้าตัวเองบนปาก แต่กลับกลายเป็นรูปคอมพิวเตอร์ จะฉบับ งดงาม พอก่อนเรื่องในเล่ม ยิ่งเย่นนักเข้าไปอีก ผมร้องให้เลย

อันที่จริง ไม่มีเหตุผลอะไรที่จะคิดว่ามอริตซ์อิจฉาจ็อบส์ หรือตั้งใจเขียนข่าวอย่าง “ไม่เป็นธรรม Time” ไม่เคยวางแผนว่าจ็อบส์เป็น “บุคคลแห่งปี” ในปีนั้นคนละบริษัท (ผมเป็นบริษัทรุ่นเด็กที่นั่นในขณะนั้น) ตัดสินใจก่อนหน้านั้นนานแล้วว่าจะเลือก “คอมพิวเตอร์” ไม่ใช่บุคคล และก่อนหน้านั้นหลายเดือนยังได้ติดต่อประติมากรชื่อดัง จอร์จ ชีกัล ให้สร้างงานประติมากรรมชิ้นหนึ่งเพื่อถ่ายเป็นภาพหน้าปก ซึ่งออกแบบให้พับและคลื่อออกได้สำหรับ Time ฉบับพิเศษในปีนั้น เรย์ เดฟ บรรณาธิการในขณะนั้น เล่าว่า “เราไม่เคยคิดจะเลือกจ็อบส์เลย คุณทำให้คอมพิวเตอร์เป็นตัวคนไม่ได้ ปีนั้น จึงเป็นครั้งแรกที่ Time ฉบับ “บุคคลแห่งปี” ไม่ได้มีหน้าปกเป็นรูปมนุษย์ รูปปั้นของ ชีกัลเป็นงานศิลปะชิ้นสำคัญ เราไม่เคยคิดจะเอาหน้าของคอมพิวเตอร์บนปกฉบับนั้น”

Apple วางแผนตลาดคอมพิวเตอร์ Lisa ในเดือนมกราคม 1983 หนึ่งปีเดิมๆ ก่อนหน้า Mac จีบส์แพ็พนัน เลยต้องเสียเงินเดิมพัน 5,000 เหรียญให้เคาร์ แม้ว่าจีบส์ไม่ได้มีส่วนร่วมในทีมงาน Lisa แต่เขาถูกใจร่วมงานเปิดตัว Lisa ที่นิวยอร์กด้วยในฐานะประธานกรรมการบริษัท และบุคคลที่เป็นสัญลักษณ์ของบริษัท

จีบส์เรียนรู้เทคนิคในการให้สัมภาษณ์เดียวแก่สื่อมวลชนด้วยถือหัวเรื่อง Mac แมคเคนนา ที่ปรึกษาด้านประชาสัมพันธ์ของเขามอง นักข่าวจากสื่อดังๆ จะได้สัมภาษณ์จีบส์ที่ลับคน คนละหนึ่งชั่วโมงในห้องสวีตของโรงแรมคาร์ลส์ ในห้องมีคอมพิวเตอร์ Lisa ตั้งอยู่บนโต๊ะ มีดอกไม้ล้อมรอบ แผนประชาสัมพันธ์กำหนดให้จีบส์พูดแต่เรื่องคอมพิวเตอร์ Lisa เพ่านั้น ไม่ต้องเอ่ยถึง Macintosh เลย เพราะการบอกไปล่วงหน้าจะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ Lisa แต่จีบส์ดีใจมาก บทสัมภาษณ์จีบส์ที่ปรากฏในสื่อใหญ่อย่าง Time, Business Week, the Wall Street Journal และ Fortune มีการเอ่ยถึง Macintosh นิตยสาร Fortune รายงานว่า “ปลายปีนี้ Apple จะวางแผนตลาดคอมพิวเตอร์รุ่นหนึ่งที่มีสมรรถนะน้อยกว่า Lisa ซึ่ง Macintosh จีบส์เป็นผู้ควบคุมโปรเจกต์ของทั้งหมด” Business Week ตีพิมพ์คำพูดของเขาว่า “เมื่อ Mac วางแผน รับรองว่ามันจะเป็นคอมพิวเตอร์ที่เหลือเชื่อที่สุดในโลก” แฉมยังหลุดปากด้วยว่า Lisa กับ Mac ไม่รองรับซึ่งกันและกัน การเปิดตัว Lisa คราวนั้นเหมือนเปิดประตูสู่นรกเลยจริงๆ

ปรากฏว่าคอมพิวเตอร์ Lisa แห่งด้วยอย่างข้าๆ และหยุดการผลิตไปในเวลาเพียง 2 ปี จีบส์เล่าว่า “มันแพงเกินไป เราย้ายามขายให้บริษัทใหญ่ ทั้งๆ ที่เราสามารถแต่คอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริโภคทั่วไป” แต่ความล้มเหลวของ Lisa ก่อให้เกิดผลดีอย่างหนึ่งสำหรับจีบส์ เพราะหลังจากวางแผนตลาด Lisa ได้ไม่กี่เดือน ก็เป็นที่แน่นอนว่าบริษัทต้องหันมาฝ่าความหวังไว้ที่ Macintosh

## เป็นจ่องลัดดีกว่า!

เมื่อมีคนมากขึ้น ทีมงาน Mac จึงย้ายจากตึกเท็กซ่าไปที่อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัท ซึ่งในที่สุดย้ายไปอยู่ที่เลขที่ 3 ถนนแบรนด์ลีฟ์ ในกลางปี 1983 ภายใต้อาคาร

มีโถงล็อบบี้กว้าง มีวิดีโอเกมที่เบอเรลล์ สมิธ กับแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ช่วยกันเลือกไว้ให้เล่น เครื่องเล่นซีดี เครื่องเสียงสเตอริโอะซูดเล็กของโตชิบา พร้อมลำโพงยี่ห้อมาრติน-โลแกน และแผ่นซีดีเพลงให้เลือกฟังอีกเกือบ 100 แผ่น จากล็อบบี้จะมองเห็นทีมพัฒนาซอฟต์แวร์นั่งทำงานในห้องกระจกเหมือนอยู่ในตู้ปลา ในครัวมีน้ำผลไม้ปั่นห้ออดเวลาให้ดื่มทุกวัน พอนานเข้าของเล่นในโถงล็อบบี้ก็ยิ่งมากขึ้น ซึ่งใหญ่ที่เห็นชัดคือ เปียโนใบเซนตอร์ฟเฟอร์ กับมอเตอร์ไซค์บีเอ็มดับเบิลยู ที่จ็อบส์คิดว่าจะเป็นแรงบันดาลใจให้ทีมงานหลงใหลและทุ่มเทเพื่อสร้างงานฝีมืออย่างวิจิตรบรรจง

จ็อบส์ควบคุมกระบวนการสร้างและจ้างพนักงานอย่างใกล้ชิด เป้าหมายคือต้องการคนเก่ง ฉลาดเป็นกรด มีหัวคริเอทีฟ ร้อนหน่อยๆ ทีมซอฟต์แวร์จะให้ผู้สมัครเล่นเกม Defender วิดีโอเกมโปรดของสมิธ จ็อบส์จะจี้ด้วยคำถามแบบๆ แล้วค่อยดูว่าผู้สมัครสามารถคิดหาคำตอบในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด มีอารมณ์ขัน หรือตีกลับให้เก่งแค่ไหน วันหนึ่งเขากับเอิร์ตซเฟลด์และสมิธ สัมภาษณ์ผู้สมัครตำแหน่งผู้จัดการแผนกพัฒนาซอฟต์แวร์รายหนึ่ง ทันทีที่ผู้สมัครรายนั้นเดินเข้ามาในห้อง ทุกคนก็รู้ทันทีว่าเขารวยและตื่นเกินกว่าจะคุ้มเด็กเบร์ยานตู้ปลาได้ จ็อบส์ถามแบบไม่ยั้งว่า “บอกมาซิว่าคุณเสียความบริสุทธิ์ครั้งแรกตอนอายุเท่าไหร่”

ผู้สมัครทำหน้างง “คุณตามอะไรนะครับ”

“ยังบริสุทธิ์ทั้งแท่งหรือเปล่า” จ็อบส์ถามย้ำ คราวนี้ผู้สมัครนั่งหน้าตีน งงนั่นจ็อบส์เลยเปลี่ยนเรื่องตาม “เคยพี่ LSD มา กี่ครั้ง” เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า “น่าสงสารนายคนนั้นหน้าค่อยๆ เปลี่ยนสีจากแดงเรือๆ ไปจนแดงก่ำ พยายามช่วยโดยเปลี่ยนเรื่องคุย ถามคำถามตรงๆ ด้านเทคนิค” พอผู้สมัครตอบพล่ามยาวเหยียด จ็อบส์ตัดบทร้อง “กระติก กระติก กระติก” ทำเอาสมิธกับเอิร์ตซเฟลด์กลันหัวเราะไม่อยู่

“ดูเหมือนผมจะไม่ใช่คนที่พากคุณมองหาอยู่” ผู้สมัครน่าสงสารคนนั้นพูดขณะลูกชิ้นเดินออกไป

แม้จ็อบส์จะมีพฤติกรรมหยาบคายก้าวร้าว แต่เขาก็สามารถทำให้ทุกคนมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของทีม หลังจากกลุ่มคนจนjam din เขามีวิธีที่จะ

ปลุกปลอบให้ทุกคนรีกเกิม ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการกิจอันยิ่งใหญ่ในทีมงาน Macintosh ทุก 6 เดือน เข้าจะพาทีมงานไปพักผ่อน 2 วันที่รีสอร์ตไม้ไอลจากที่ทำงาน กันยายน 1982 จีบส์กับลูกน้องราว 50 คนในทีมงาน Mac ไปพักผ่อนที่ป่าเขาโรตูน ใกล้เมืองมองเทรอเรย์ ทุกคนนั่งล้อมวงหน้าเตาผิง มีจีบส์นั่งบนโต๊ะอยู่ด้านหน้า เข้าพูดเสียงค่อยอยู่ครู่หนึ่ง แล้วลุกไปเขียนความคิดของเขางบนกระดาษ พลิปชาร์ต

ข้อแรก “อย่าประนีประนอม” (“Don't compromise”) เมื่อเวลาผ่านไป คำสั่งข้อนี้จะมีทั้งประโยชน์และโทษ ทีมเทคโนโลยีส่วนใหญ่จำเป็นต้องยอมในบางเรื่อง แต่ Mac ไม่ยอม จีบส์และลูกทีมจะพยายามทำทุกอย่างที่สามารถทำได้เพื่อให้มันเป็นคอมพิวเตอร์ที่ “ดีบ้าเลือด” แต่ว่างตลาดซ้ำกันกว่ากำหนดเดิมถึง 16 เดือน หลังจากบอกกำหนดเวลาที่ต้องแล้วเสร็จ จีบส์บอกกับทีมงานว่า “ข้าบ้างไม่เป็นไร ดีกว่าทำผลิตภัณฑ์” ผู้รับผิดชอบโปรเจกต์คนอื่นอาจไม่คิดอย่างนี้ อาจยอมประนีประนอมกำหนดวันแล้ว เปลี่ยนไม่ได้ แต่นั่นไม่ใช่คุณอย่างจีบส์ เขายืนหลักการทำงาน อีกอย่างหนึ่งที่ว่า “ถ้ายังไม่วางตลาด ก็ถือว่างานยังไม่เสร็จ”

จีบส์พลิกกระดาษบนพลิปชาร์ตแล้วเขียนประযุคช่วงขบคิดเชิงปริศนารรม ที่เขาเล่าให้ฟังในภายหลังว่า เป็นประโยชน์ที่เขาชอบที่สุด นั่นคือ “การเดินทางคือ รางวัลอันยิ่งใหญ่” (“The journey is the reward.”) เขาย้ำอยู่เสมอว่า ทีมงาน Mac เป็นกลุ่มคนพิเศษที่มีภารกิจอันสูงส่ง ลักษณะนี้เมื่อทุกคนมองย้อนกลับมาดูวันเวลา เก่าๆ ได้หัวเราะ ได้ลีม และมองผ่านช่วงเวลาอันแสนลำดิญนั้นไป ก็จะเห็นว่ามันคือจุดสูงสุดอันมหัศจรรย์ในชีวิต

พอพูดจบ จีบส์ถามทุกคนว่า “อยากรهิบอะไรเด็ดๆ มั้ย” ว่าแล้วเขาก็นำอุปกรณ์อย่างหนึ่งออกมายาว ขนาดเท่าสมุดไดอารี่ พอดีกับปากกว่าเป็นคอมพิวเตอร์ ที่วางบนตักได้ มีคีย์บอร์ด ยืดอยู่ด้วยกันเหมือนสมุดคาดโน๊ต “นี่คือสิ่งที่ผมฝันอย่างทำให้ได้ในช่วงกลางถึงปลายทศวรรษ 80” คนกลุ่มนี้คือคนที่จะสร้างบริษัทที่สร้างสรรค์อนาคตในเวลาต่อมา

ตลอดเวลา 2 วันหลังจากนั้น มีการนำเสนอแผนงานโดยหัวหน้าทีมต่างๆ และเป็นโฉนด นักวิเคราะห์อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ทรงอิทธิพล โดยใช้เวลาส่วนใหญ่

ในช่วงเย็นสนุกกับงานปาร์ตี้เต้นรำริมสร่าน้ำ ในตอนท้าย จ็อบส์ลูกเข็นพูดต่อหน้าทุกคนว่า “แต่ละวันที่ผ่านไป งานที่พวกเราหั้ง 50 ชีวิตเพื่อทุ่มเทแรงกายแรงใจทำจะก่อให้เกิดแรงกระเพื่อมครั้งยิ่งใหญ่ไปทั่วจักรวาล ผมรู้ว่าตัวเองอาจเป็นคนทำงานด้วยยากสักหน่อย แต่ผมบอกได้เลยว่า สิ่งที่เรากำลังทำอยู่นี้ เป็นสิ่งที่สนุกที่สุดเท่าที่ผมเคยทำมาในชีวิต” อีกหลายปีต่อมา คนส่วนใหญ่ที่นั่งฟังจ็อบส์พูดในคืนนั้นคงขำอกแล้ว กับคำพูดของจ็อบส์ที่ว่า “อาจเป็นคนทำงานด้วยยากสักหน่อย” และเห็นด้วยกับเขาว่า การสร้างแรงกระเพื่อมครั้งยิ่งใหญ่เป็นสิ่งที่สนุกที่สุดเท่าที่เคยทำมาในชีวิต

จ็อบส์และทีมงาน Mac ไปพักผ่อนและประชุมนอกสถานที่อิกคัร์ริงในเดือนมกราคม 1983 เดือนเดียวกับที่ Lisa วางแผน บรรยายกาศคราวนี้ต่างไปจากเมื่อ 4 เดือนก่อนหน้านั้น จ็อบส์เขียนบนฟลิปชาร์ตว่า “อย่าประนีประนอม” แต่คราวนี้เขาเขียนว่า “ศิลปินที่แท้จริงต้องสร้างงานออกแบบสุดคลาด” (“Real Artists Ship.”) หลายคนซักไม่พอใจ คราวที่แล้วแอ็ตคินสันถูกตัดออกจากภาระสัมภาษณ์เพื่อประชาสัมพันธ์การเปิดตัว Lisa เข้าปราดเข้าไปในห้องพักของจ็อบส์ที่โรงแรม ชูว่าจะลาออก จ็อบส์พยายามพูดให้สบายใจ แต่แอ็ตคินสันไม่หายใจ จนจ็อบส์รีบควบคุมตัว “ยังไม่มีเวลาคุยกับนายเรื่องนี้ตอนนี้ ข้างนอกมีคนตั้ง 60 คนที่เกิดให้ Macintosh และกำลังรอให้ผมไปเปิดประชุม” พอพูดจบก็เดินผ่านหน้าแอ็ตคินสันออกไป

จ็อบส์พูดให้ที่ประชุมฟังด้วยดีตาตื่นเต้นเร้าใจ ชี้ง่าว่าได้เจรจาภาระกับบริษัทเครื่องเสียง McIntosh เพื่อใช้ชื่อ Macintosh สำหรับคอมพิวเตอร์ของบริษัทเป็นที่เรียบร้อยแล้ว (อันที่จริง ปัญหานี้ยังอยู่ระหว่างเจรจา แต่สถานการณ์ตอนนั้นจำเป็นต้องบิดเบือนความจริงบ้างเล็กน้อย) เขาน้ำแร่ขึ้นมาขดหนึ่ง แล้วพร้อมน้ำลงบนเครื่องต้นแบบ Macintosh ที่อยู่บนเก้าอี้ในห้องสัมมนา แอ็ตคินสันซึ่งนั่งอยู่ห้าม ได้ยินเสียงเชียร์ลั่นห้อง เขารอนหายใจแล้วตัดสินใจเดินเข้าไปร่วมด้วย รายการปาร์ตี้หลังจากนั้นเมื่อทั้งแก้ผ้ากระโดดน้ำ เล่นแคมป์ไฟบนชายหาด และเปิดเพลงเสียงกระหึ่มกันตลอดคืน จนทางโรงแรมลาปลาญ่าในคาร์เมล เคานตี้ ที่พวกเข้าไปพักแจ้งว่า ครัวหน้าไม่ต้องกลับมาอีก ไม่กี่อาทิตย์หลังจากนั้น จ็อบส์แต่งตั้งให้แอ็ตคินสันเป็น

“ผู้อวุโสแห่ง Apple” (Apple Fellow) ซึ่งหมายความว่า เขายังได้รับการขึ้นเงินเดือน ได้รับสิทธิ์ในการซื้อหุ้นของบริษัท และสิทธิ์ในการเลือกไปร่วมงานของตัวเอง นอกจากนั้น ยังมีการตกลงด้วยว่า เมื่อใดก็ตามที่มีรายการเปิดตัวโปรแกรมวาดภาพ ของ Macintosh ที่แอ็คติวนัลเป็นคนคิด จะต้องมีข้อความปรากฏบนจอตัวว่า “MacPaint โดย บิล แอ็คติวนัล”

หลักการทำงานอีกข้อหนึ่งที่จึงอบส์บอกในการพักร้อนคราวนั้น คือ “เป็นโจรสลัด ดีกว่าเป็นทหารเรือ” (“It's better to be a pirate than to join the navy.”) ที่พูด อย่างนี้ เพราะเขาอยากรู้สึกฝังให้ทีมงานกล้ารับ เป็นนักลงที่ภูมิใจในผลงาน และ เต็มใจที่จะ抜ชิงจากคนอื่น ฐานะ แคร์ อธิบายว่า “ที่สตีฟพูด หมายถึงให้พวกเรา กล้าทำตัวออกนอก ทำงานรวดเร็วเพื่อให้งานเสร็จ” ลูกทีม Mac ฉลองวันเกิดให้ สตีฟในอีกไม่กี่อาทิตย์ถัดมา ด้วยการเข้าป้ายโฆษณา rim ถนนทางไปสำนักงานใหญ่ ของ Apple เขียนข้อความว่า “สุขสันต์วันเกิดปีที่ 28 นะสตีฟ การเดินทาง คือ รางวัล อันยิ่งใหญ่ – จากใจโจรสลัด”

มีโปรแกรมเมอร์มือดีคนหนึ่งในทีม Mac ชื่อสตีฟ แคปปี บอกว่า ถ้าอย่างนั้นก็ น่าจะซักครั้งใจโจรสลัดด้วยเลย ว่าแล้วเขาก็ไปหาผ้าสีดำมาให้แคร์วาดรูปหัวกะโหลก กับกระดูกไขว้ ที่เบ้าตาของหัวกะโหลกเป็นรูปโลโก้ Apple แล้วค่ำวันอาทิตย์ก็จัดการ ปีนี้ไปบนหลังคาของตึกสำนักงานใหญ่ ซักครั้งบนเสาหนึ่งร้านที่คุณงานก่อสร้าง ทึ้งไว้ ลงใบกระดาษบัดอยู่หนึ่งตื๊กได้ไม่กี่อาทิตย์ สมาชิกของทีม Lisa เห็นเข้าเลขางแผน ไปขโมยลงมา แล้วส่งโนํตไปเรียกค่าไถ่ลงจากทีม Mac แคปปีกับเพื่อนบุกไปยกคืน มาได้จากเลขานุการที่เก็บรักษาไว้ให้ทีม Lisa ผู้ใหญ่บางคนในบริษัทเห็นเหตุการณ์ แล้วอดเป็นห่วงไม่ได้ว่า เลือดใจโจรสลัดของทีมงานจืดส์จะสูบจีดแรงเกินเหตุ อาร์เธอร์ ริอก เล่าว่า “บ้ามากที่ไปซักครั้นนั้น เหมือนบอกคนทั้งบริษัทว่าเป็นอันตราย” แต่จืดส์กลับชอบ และต้องการให้มันไปใส่ขอรับยอดเสออย่างนั้นจนกว่าโปรเจกต์ Mac จะแล้วเสร็จ เขาย้ำว่า “เราอยากรู้ว่าเราเป็นพวกรุกออกนอก”

วิศวกรที่อยู่ในทีม Mac นานนาน รู้ว่าวิธีเดียวที่จะค้านจืดส์ได้ คือ ต้องรู้แจ้งว่าตัวเอง กำลังพูดหรือทำอะไรอยู่ เขายังคงทนฟัง ถ้าเข้าท่า เขายังยิ่งรับและซื่นชมอีกด้วย

ราปี 1983 ทีมงานเก่าๆ ที่คุ้นเคยกับเทคนิคการสร้างสรรค์ความจริงที่บิดเบือนของจ็อบส์ ยังค้นพบอีกว่า ถ้าจำเป็น แอบเบี้ยวไม่ทำสิ่งที่จ็อบส์สั่งก็ยังได้ ถ้าอกมาถูกต้อง จ็อบส์จะพอใจมากที่คนเหล่านั้นมีเลือดรัตนอยู่ในตัว กล้าท้าทายผู้มีอำนาจ เพราะนั่นคือสิ่งที่เขาเคยทำมาแล้วเหมือนกัน

ตัวอย่างสำคัญที่สุดของเหตุการณ์ที่ทำนองนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับดิสก์ไดร์ฟ (อุปกรณ์สำหรับอ่านและบันทึกข้อมูล - ผู้แปล) สำหรับใช้กับเครื่อง Macintosh ที่บริษัท มีแผนผลิตอุปกรณ์ให้จัดเก็บข้อมูลจำนวนมาก แผนนี้ได้พัฒนาระบบดิสก์ไดร์ฟ ชื่อว่า Twiggy ซึ่งสามารถอ่านและบันทึกข้อมูลลงในแผ่นฟล็อปปี้ดิสก์บางขนาด  $5\frac{1}{4}$  นิ้วที่คุณผู้อ่านรุ่นเก่า (ที่ยังจำนางแบบสาวตาโตชื่อ ทวิกกี้ ได้) รู้จักดี แต่ปรากฏว่าในที่สุดไม่ผล ปี 1983 ขณะที่คอมพิวเตอร์ Lisa พร้อมออกสู่ตลาด กลับพบว่าระบบ Twiggy มีปัญหา แต่เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหญ่สำหรับ Lisa เพราะ Lisa มีฮาร์ดดิสก์ไดร์ฟ แต่มันเป็นวิกฤติใหญ่สำหรับ Mac เพราะ Mac ไม่มีฮาร์ดดิสก์ไดร์ฟ เฮิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “ทีมงาน Mac เริ่มวิตก เพราะเราใช้ไดร์ฟของ Twiggy เพียงไดร์ฟเดียวสำหรับไฟล์ดิสก์ เราไม่มีฮาร์ดดิสก์เป็นตัวสำรอง”

ทีมงาน Mac หาทางแก้ปัญหานี้ขณะไปพักผ่อนที่คาร์เมล เคาน์ตี้ในเดือนมกราคม 1983 เดบี โคลแมนเล่าให้จ็อบส์ฟังถึงอัตราความผิดพลาดของ Twiggy อีก 2-3 วัน ถัดมา เขายังคงไปทำงานผลิต Twiggy ของ Apple ในชานไฮเช่ พบร่างกว่าครึ่งหนึ่ง ของดิสก์ไดร์ฟที่ผลิตได้ในแต่ละชั้นตอนต้องถูกคัดออก เพราะมีปัญหา จ็อบส์ถึงกับเดิน หน้าแดง ตะโกนลั่นว่าจะไล่ทุกคนที่ทำงานที่นั่นออกให้หมด บีบ เบลวิลล์ หัวหน้าทีมวิศวกรค่ายฯ ปลอบและพาเขากลับไปที่ลานจอดรถ เดินคุยกันว่าควรจะแก้ปัญหาอย่างไรดี

ทางนี้ที่ทำได้ซึ่งเบลวิลล์กำลังศึกษาอยู่ คือเปลี่ยนมาใช้ดิสก์ไดร์ฟขนาด  $3\frac{1}{2}$  นิ้วที่ Sony เคยพัฒนาไว้ แผ่นดิสก์สามารถอัดในกรอบพลาสติกแข็งและเสียบเข้าไปในช่องได้ อีกทางเลือกหนึ่ง คือให้บริษัทซัพพลายเออร์ญี่ปุ่นเล็กๆ รายหนึ่ง ชื่อ Alps Electronics Co. ซึ่งผลิตดิสก์ไดร์ฟป้อนให้ Apple II อยู่แล้ว ผลิตดิสก์ไดร์ฟขนาด  $3\frac{1}{2}$  นิ้วเลียนแบบของ Sony ขึ้นมา Alps ได้ใบเซนส์เทคโนโลยีจาก Sony อยู่แล้ว ถ้าสามารถผลิตเองได้ ก็จะได้ของราคาถูกลงมาก

จีบส์ เบลวิลล์ และร็อด ไฮล์ (ซึ่งจีบส์เคยมีบทบาทสำคัญให้ออกแบบระบบจ่ายไฟระบบแรกให้ Apple II) บินไปญี่ปุ่นดูว่าจะทำได้อย่างไร ทั้ง 3 คนนั้นรถไฟหัวกระสุนจากโตเกียวไปโรงงานของ Alps วิศวกรที่นั่นยังไม่มีแม้แต่ชิ้นงานต้นแบบ มีแค่โมเดลคร่าวๆ เท่านั้น จีบส์คิดว่าใช้ได้ แต่เบลวิลล์กลับตื่นกลัว เขาคิดว่า Alps ไม่มีทางทำได้ทันในเวลาหนึ่งปีตามกำหนดเวลาของตลาดของ Mac

จากนั้นทั้ง 3 คนเดินทางต่อไปประชุมกับบริษัทญี่ปุ่นรายอื่นๆ จีบส์ทำตัวแย่มาก นุ่งกางเกงยีนส์ รองเท้าผ้าใบไปประชุมกับผู้บริหารชาวญี่ปุ่นที่ใส่สูทสีเข้ม เต็มยศ ของที่ระลึกเล็กๆ น้อยๆ ที่นักธุรกิจญี่ปุ่นมอบให้ตามธรรมเนียม เขาก็ทิ้งไว้ไม่นำกลับไปด้วย แต่เมยังไม่เคยมีของที่ระลึกติดมือมอบให้เป็นการตอบแทนเจ้าภาพญี่ปุ่นเลย เขายังคงยิ้มเยาะเวลาเห็นวิศวกรญี่ปุ่นยืนเข้ามา โถงต้อนรับ และส่งผลิตภัณฑ์ของตัวเองให้ดู เขายังไม่ชอบทั้งผลิตภัณฑ์และพิธีการต้อนรับแบบญี่ปุ่นที่ดูเหมือนประจำจะแรงเกินไป จีบส์เพลิงถ่านตอนแรกที่โรงงานแห่งหนึ่งว่า “เอารึไม่มาให้ดูทำไม่ ห่วยซิบ! ใครๆ ก็ทำได้รึฟังได้ดีกว่านี้ทั้งนั้น” เจ้าภาพสวนใหญ่ได้ยินแล้วซื้อก แต่บางคนยังเห็นเป็นเรื่องขำ บางคนเคยได้ยินเรื่องนิสัยแบบฯ และพฤติกรรมเกื่อนของจีบสมาน้ำบ้างแล้ว คราวนี้ได้เห็นของจริงอย่างเต็มตา

โรงงานของ Sony ที่ชานเมืองโตเกียวเป็นจุดสุดท้ายที่ ware ในความเห็นของจีบส์ มันดูรกร วุ่นวาย และแพง งานหลายอย่างต้องทำด้วยมือ พอกลับมาที่โรงแรน เบลวิลล์ เตียงว่าควรใช้ดิสก์ไดร์ฟของ Sony เพราะมีของพร้อมให้ใช้งาน แต่จีบส์ไม่เห็นด้วย เขายังเลือก Alps เป็นผู้ผลิตดิสก์ไดร์ฟให้ และสั่งให้เบลวิลล์เลิกติดต่อกับ Sony

แต่เบลวิลล์เห็นว่าไม่จำเป็นต้องทำตามที่จีบส์สั่งทุกอย่าง เขายังไงทั้งหมดให้มาร์คคุลาฟัง มาร์คคุลาตอบสั่งให้เขาทำอะไรก็ได้ที่จำเป็น เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีดิสก์ไดร์ฟใช้ทันเวลา แต่ไม่ต้องบอกจีบส์ เมื่อได้ไฟเขียวอย่างนี้ เขายังติดต่อผู้บริหารของ Sony ให้เตรียมผลิตดิสก์ไดร์ฟสำหรับใช้กับ Macintosh ถ้า Alps ผลิตไม่ทัน ก็จะหันไปใช้ของ Sony ทันที Sony สงสัยเดトイซิ โคโนมิโต วิศวกรจบจากมหาวิทยาลัยเพอร์ดู ซึ่งเป็นคนพัฒนาดิสก์ไดร์ฟนี้มาทำงานให้ โชคดีที่เขายังเป็นคนมีอารมณ์ขัน และไม่คิดอะไรมากสำหรับงานลับๆ ล่อๆ แบบนี้

จีบสมากและมาดูงานของทีมวิศวกร Mac ทุกวันในช่วงบ่าย พอยรู้ว่าเขามา

ทุกคนจะรีบหาที่ให้โคไม่டอซอน จีบส์เคยพูดโคไม่โดยบังเอิญครั้งหนึ่งที่แพร่ขายหนังสือพิมพ์ในคูเปอร์ติโน และจำหน้าเขาได้ว่าเคยพูดกันในการประชุมที่ญี่ปุ่น แต่ไม่ได้ติดใจลงสัย ครั้งที่เฉียดจิตวิญญาณ คือตอนที่จีบส์ผลิตเข้ามาที่แผนก Mac โดยไม่บอกล่วงหน้า โคไม่ต้นงอยู่ที่คอกทำงาน วิศวกรคนหนึ่งในทีมรีบคิ้วตัวเข้า และชี้ให้เข้าไปซ่อนในตู้เก็บอุปกรณ์ทำความสะอาด “เร็วเข้า เข้าไปหลบในตู้นั้น เร็วๆ! เดี๋ยวนี้เลย!” เอิร์ตซ์เฟลด์จำได้ว่า โคไม่ต้องเป็นไก่ตัวแตก แต่ก็ไดเดินเข้าไปซ่อนในตู้ และอยู่ในนั้นตั้ง 5 นาที จนกระทั้งจีบส์ออกไป พากวิศวกรต้องขอโทษขออภัย กันใหญ่ โคไม่ตอบกว่า “ไม่มีปัญหา ให้ตายสิ ไอ้วยทำธุรกิจแบบเมริแก้กันของ พากคุณเนี่ย มันเปลกมาก โคตรเปลกเลย”

เบลวิลล์เดาถูกเมื่อ เดือนพฤษภาคม 1983 คนที่ Alps สารภาพว่าต้องใช้เวลาอย่างน้อย 18 เดือนจึงจะเริ่มผลิตดิสก์ไดร์ฟที่โคลนมาจากของ Sony ได้ ระหว่างพาทีมงานไปตากอากาศที่ปามาโรตูน มาาร์คคุลากาดคันให้จีบส์ตอบว่าเขากำลังแก้ปัญหาอย่างไร ในที่สุด เบลวิลล์พูดขัดจังหวะขึ้นมาว่า เขาอาจหาทางออกสำหรับเรื่องนี้ได้ จีบส์เปลกใจอยู่ครู่หนึ่ง แล้วก็นึกข้อขึ้นมาได้ว่า ทำไมถึงได้เห็นหน้าผู้ออกแบบดิสก์ มือดีของ Sony ในคูเปอร์ติโน “ไอ้ห่าน!” แต่คราวนี้ จีบส์ไม่ได้สบตา เพราะความโกรธใบหน้าเขากลับมีรอยยิ้ม เอิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า ทันทีที่รู้ว่าเบลวิลล์และพากวิศวกรรอบทำอะไรลับหลังเข้า “สตีฟยอมละทิฐี และขอบคุณทุกคนที่กล้าขัดคำสั่งเขาเพื่อทำในสิ่งที่ถูกต้อง” เพราะถ้าเป็นเข้า เขายังคงทำอย่างนั้นเหมือนกัน

## จอห์น สคัลลี่

คลิปท้าทายจาก Pepsi



ชีวบุรุษ ตอน จอห์น สคัลลี่ ปี 1984

### ตามจีบ

ไม่ต้องรอคู่嫁ไม่เคยนึกอยากรู้เป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Apple เขายกข้อเสนอออกแบบบ้านใหม่ ขับเครื่องบินส่วนตัว มีชีวิตสนับสนุนฯ กับสิทธิในการซื้อหุ้นบริษัทที่ได้รับมาไม่อยากเป็นกรรมการโดยชี้ขาดว่าใครผิด ใครถูก คือรักษาหน้าหรืออัตตาของใครเขามารับหน้าที่นี้อย่างไม่เต็มใจนัก หลังจากจำเป็นต้องเข้ามาเคลียร์เรื่องอดงานของไม่ต้อง สก็อต เขายกกรรมภรยาว่างานตรงนี้เป็นแค่งานชั่วคราว ปลายปี 1982

หลังจากผ่านไปเกือบ 2 ปี ภารรยาของเขาก็ยื่นคำขาดให้รับหานมทำงานแทน

คนที่มาร์คคุณและจีบส์อย่างได้ที่สุดคือ ตอน เอสทริด์ ที่เคยเป็นแผนกคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของ IBM ขึ้นมาจากศูนย์ และเข็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดหลายอย่างที่ขายดีกว่าของ Apple เมื่อว่าจีบส์และทีมงานจะดูถูกว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้เรื่องก็ตาม แผนกคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของเอสทริด์ซูกตัวอยู่ในเมืองใบราหอน รัฐฟลอริดา ห่างไกลจากเจ้านายที่สำนักงานใหญ่ในอาร์มอนต์ นิวยอร์ก เอสทริด์มีลักษณะคล้ายจีบส์ เป็นคนน้ำดี ไฟแรง มีแรงบันดาลใจ และหัวร้อน แต่ที่ไม่เหมือนจีบส์คือ เขายอมให้คนอื่นนำไอเดีย ของเข้าไปคิดต่ออยอดและบอกว่าเป็นไอเดียของพากเขาเอง จีบส์บินไปฟลอริดา พร้อมข้อเสนอเงินค่าจ้าง 1,000,000 เหรียญต่อปี และการันตีใบนัสอีกปีละ 1,000,000 เหรียญ แต่เอสทริด์ปฏิเสธ เขายังไม่ใช่คนที่จะถือเรื่องตัวเองแล้วกระโจนลงเรือศัตรู นอกจากนี้เขายังรักที่จะทำงานกับ IBM อย่างเป็นทหารเรื่อมาหากว่าเป็นโจรลัด เขายังไม่สบายใจกับพฤติกรรมของยี่ห้อศัพท์พิริของจีบส์ ถ้ามีคนถามว่าเขารажานที่ไหน เอสทริด์ยังรักและภูมิใจที่จะตอบว่า “IBM”

จีบส์กับมาร์คคุณาจึงต้องจ้างเจอรี่ โธ ที่มีความชำนาญในการจัดหานคนให้บริษัทขนาดใหญ่เข้ามาช่วย โดยคราวนี้จะไม่เลือกไปที่ผู้บริหารบริษัทเทคโนโลยี แต่ต้องการผู้มีความเชี่ยวชาญด้านการตลาดผู้บริโภค มีความรู้เรื่องโฆษณา วิจัยตลาด มีมาดผู้บริหารบริษัทใหญ่ให้ดูดีสมกับเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ วอลล์สตรีท โธเลือกไปที่นักการตลาดระดับเดียวกันของบริษัทสินค้าอุปโภคบริโภคที่อื้อต ที่สุดในขณะนั้น คือ จอห์น ศ็อคลี กรรมการผู้จัดการใหญ่ PepsiCo แคมเปญโฆษณา และประชาสัมพันธ์ Pepsi Challenge ของเขากำลังเป็นที่กล่าวขานมาก จีบส์ได้ยินชื่อเดียวกันของศ็อคลี ตอนที่เขารับเชิญไปเป็นวิทยากรให้นักศึกษา

มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ເພຣະສັດລີ່ຍເຕຍເປັນວິທຍາກຮັບເຂົ້າທີ່ນັ້ນມາກ່ອນແລ້ວ  
ຈຶ່ບສົບອກໂຮງວ່າຍິນດີຄຸຍກັບສັດລີ່ຍເຊື່ອງງານໃນຕຳແໜ່ງນີ້

ສັດລີ່ຍມີກົມືນິດັ່ງແລ້ປະສົບກາຮັນແຕກຕ່າງຈາກຈຶ່ບສົບຢ່າງສິ້ນເຫີ້ງ ດູນແມ່ຂອງ  
ເຂົ້າເປັນສາວສັກມັນສັງທີ່ສວມຖຸນມີອື່ນາວັດລອດເວລາມີອອກຈາກບ້ານ ມີບ້ານອູ້ໃນ  
ຢ່ານເທຣະຊີ້ອປເປົ່ອຮູ້ສົດ ແມ່ນອັດຕັນ ພ້ອເປັນນັກກູ້ໝາຍໃນວຸລດ໌ສຕຣີທ ສັດລີ່ຍຈະ  
ຈາກໂຮງເຮັນມັຮຍມັດັ່ງ St. Mark's (ຕັ້ງອູ້ໃນຮູ້ແມສ່າຫຼຸ້າເຊົດສົດ - ຜູ້ແປລ) ປະລິບປະຫາຕີ  
ຈາກມາວິທຍາລັບຮາວນ ແລ້ປະລິບປະຫາໂທດ້ານບົຣຫາຮຽກງານຈາກ Wharton School (ແໜ່ງ  
ມາວິທຍາລັບເພື່ອລົງເວົ່າຍ - ຜູ້ແປລ) ເຂົ້າກ້າວໜ້າເຕີບໂຕຈະເປັນຜູ້ບົຣຫາຮະດັບສູງຂອງ  
PepsiCo ໄດ້ຊື່ວ່າເປັນຍອດນັດກາທາງກາຮັດແລ້ປະໂມເໝານ ແຕ່ໄມ່ຄ່ອຍສົນໃຈເຊື່ອງກາ  
ພັດນາຜົດລົດກັນທີ່ໂຮ້ອເທັກໂນໂລຢີສາຮສນເທັນນັກ

ສັດລີ່ຍບັນໄປພັກຜ່ອນຊ່ວງຄຣິສຕໍມາສກັບລູກສອງຄົນທີ່ເກີດຈາກກວາຍາຄນແຮກທີ່  
ລອສແອງເຈີ້ສ ເຂົ້າພາລູກໄປຮ້ານຂ້າຍຄອມພິວເຫຼອຮ ແລ້ປະຕົກໃຈທີ່ເຫັນສິນຄ້າຄອມພິວເຫຼອຮ  
ວາງຂາຍດ້ວຍກາພລັກໜົນທາງກາຮັດທີ່ຢ່າຍແຍ່ນາກ ເມື່ອລູກຄາມວ່າທຳໄມ່ພ້ອຈຶ່ງສົນໃຈ  
ເຊື່ອນີ້ມາກັນນັກ ສັດລີ່ຍຕອບວ່າກຳລັງຈະໄປພົບສຕິພ ຈຶ່ບສົບທີ່ຄູເປົ່ອຮົດໃນ ປະກູງວ່າ  
ເດືອກວ້າຢູ່ທີ່ສອງຄົນຕື່ນເຕັ້ນນັກ ແມ່ຈະເຕີບໂຕມາໃນໂລກທີ່ເຕີມໄປດ້ວຍດາວກພາຍນົດ  
ຊື່ອັດັ່ງ ແຕ່ຈຶ່ບສົບຄືອໜ້າເລັບຕົວຈິງເສີຍງຈິງ ເລັຍທຳໄຫ້ສັດລີ່ຍສົນໃຈທີ່ຈະມາທຳງານໃນ  
ຕຳແໜ່ງເຈົ້ານາຍຂອງຈຶ່ບສົບ

ເມື່ອມາດື່ງສໍານັກງານໃໝ່ຂອງ Apple ສັດລີ່ຍຕົກໃຈກັບສຳພາພອອຟຟີຟີທີ່ແສນສມະ  
ແລ້ປະບຽກກາສກາຮາທຳງານສບາຍໆ ແມ່ອນເລີ່ມ ເຂົ້າເລົາວ່າ “ພັນກັນງານສ່ວນໃໝ່ແຕ່ງຕ້ວ  
ລໍາດອງກວ່າພັນກັນງານຊ່ອມບໍ່ຮູ້ທີ່ PepsiCo ເສີຍອີກ” ເຂົ້າຄຸຍກັບຈຶ່ບສົບຮ່ວ່າມີອຳລາງວັນ  
ຮູ້ຈຶ່ບສົນ້ນັ້ນກິນສັດຍ່າງເສີຍບ້າ ວ່າ ຜູ້ບົຣຫາສ່ວນໃໝ່ມີອຳລາງວັນວ່າຄອມພິວເຫຼອຮເປັນອຸປະກອນ  
ທີ່ສ່ວັງປ່ອງຫາ ໄນຄຸ້ມຄ່າ ພອພູດມາດື່ງຕຽນນີ້ ນໍ້າເສີຍຂອງສັດລີ່ຍເປີ່ຍືນເປັນເຮືອງຊົ່ວມ  
ແຕ່ຈິງຈັງວ່າ ເຂົ້າປະກາສວ່າ “ເຮົາຈະເປີ່ຍືນຄວາມຄິດແລ້ປະຄວາມຮູ້ສຶກຂອງຄົນທີ່ໃຊ້  
ຄອມພິວເຫຼອຮເສີຍໃໝ່”

ຮະຫວ່າງບິນກັບບ້ານ ສັດລີ່ຍເຮືອງຄວາມຄິດຂອງເຂົ້າອົກມາເປັນບັນທຶກຍາວ  
8 ພ້າ ອົບຍາຍວິທີທຳງານດ້ານກາຮັດສໍາຮັບຜົດລົດກັນທີ່ຄອມພິວເຫຼອຮເພື່ອເຈະກາຮັດ  
ຜູ້ບົຣິກາຄ ແລ້ປະຜູ້ບົຣຫາທີ່ທຳງານໃນບໍລິຫານ ບາງດອນອອກຈະດູເປັນເຮືອງຍາກ ເຕີມໄປດ້ວຍ

ข้อความที่ขึ้นด้วยเส้นใต้ มีลักษณะเป็นมีเส้นที่กันบั้นน้ำแสดงให้เห็นความกระตือรือร้นอันกระปรี้กระเป่ายของศคัลลีย์ ที่พยายามหาวิธีขายสินค้าที่ดีน่าตื่นใจกว่าน้ำอัดลม เขาแนะนำให้ “ลงทุนกับการปฏิรูปและกิจกรรมส่งเสริมการขายในร้านค้า ทำให้ลูกค้าหันลงรักผลิตภัณฑ์ของ Apple ที่สามารถสร้างชีวิตชีวาให้เขาได้!” (เขายังคงเป็นคนชอบขึ้นด้วยเส้นใต้คำ) ศคัลลีย์ยังไม่อยากจาก Pepsi ไป แต่จ็อบส์ทำให้เขายังคงอยู่ “ผมที่ในตัวอัจฉริยะหนุ่มที่คล่องแคล่วของไวนอนี้ และคิดว่าจะนำสินค้าให้รู้จักเขามากขึ้นอีกสักหน่อย”

ศคัลลีย์ตกลงพบจ็อบส์อีกครั้ง ซึ่งบังเอิญตรงกับงานเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Lisa ในเดือนมกราคม 1983 ที่โรงแรมคาร์โรลส์ ในนิวยอร์ก หลังจากให้สัมภาษณ์สื่อมวลชน เนื่องจากมาทั้งวัน ทีมงาน Apple ต้องเปลี่ยนที่ที่มีแยกที่ไม่ได้นัดหมายไว้เดินเข้ามาในห้องสวีต จ็อบส์ขับเนกไทให้หลวม แล้วแนะนำศคัลลีย์ให้ทุกคนรู้จักในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ PepsiCo ที่อาจมาเป็นลูกค้าองค์กรรายใหญ่ของ Apple ขณะที่จอห์น เคาร์ล ชาเริต์ประสิทธิภาพของ Lisa จ็อบส์จะพูดเสริมด้วยคำที่เขาชอบใช้ เช่น “พลิกประวัติศาสตร์” และ “เหลือเชื่อ” ที่ Lisa จะสามารถเปลี่ยนประสบการณ์ที่มนุษย์มีกับการใช้งานคอมพิวเตอร์

จากนั้นจ็อบส์และศคัลลีย์ไปกินข้าวที่ภัตตาคารไฟรีชั่นส์ อัครสถานอันโอ่อ่า และเต็มไปด้วยพลัง ผลงานการออกแบบของมีส พาน เดอร์ โน๊ต และพีลิป จอห์นสัน จ็อบส์สั่งอาหารมังสวิรัติชุดพิเศษ ระหว่างนั้น ศคัลลีย์เล่าให้ฟังถึงความสำเร็จของแคมเปญการตลาดชุด Pepsi Generation ว่า Pepsi ไม่ได้ขายเฉพาะน้ำอัดลมเท่านั้น แต่ขายไลฟ์สไตล์และการมองโลกในแง่ดี “ผมว่า Apple มีโอกาสสร้าง Apple Generation ‘ได้’ ซึ่งจ็อบส์เห็นด้วยอย่างตื้นตัน ล้วน Pepsi Challenge เป็นแคมเปญการตลาดที่ให้ความสำคัญกับตัวสินค้า มีทั้งโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อใหม่กระแทกให้แรง จ็อบส์และรีจิส แมคเคนนา อยากรู้ว่า การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple กล้ายเป็นช่วงเวลาแห่งความตื่นเต้นระดับชาติ

สองคนนั่งคุยกันเกือบถึงเที่ยงคืน “เป็นคำคืนที่นาดีนั่นเด็นที่สุดครั้งหนึ่งในชีวิต ผมเลยที่เดียว บอกไม่ถูกเลยว่าสนุกแค่ไหน” จ็อบส์พูดขณะที่ศคัลลีย์เดินมาส่งขึ้นห้องพักที่โรงแรมคาร์โรลส์ คืนนั้นเมื่อกลับถึงบ้านที่กรีนนิชในคอนเนติคัต ศคัลลีย์

ນອນໄມ່ຄ່ອຍහລັບ ກາຣໄດ້ນັ້ງຄຸຍກັບຈົບສົນຖຸກວ່າຄຸຍກັບພວກຜູ້ບຽງຈຸນ້າອັດລມອຢ່າງມາກມາຍ ເຂາເລົາວ່າ “ມັນກະຮະຕຸນແລະປຸລຸກເຮົາໃຫ້ຄວາມຕ້ອງກາຣທີ່ມີມານານໃນຕົວພມໂລດແລ່ນ ຄວາມຕ້ອງກາຣທີ່ຈະເປັນຜູ້ສ້າງສຽງຄືໄອເຕີຍ” ວັນຮູ່ຈິ້ນ ໂຮງໂທຣັກພ້າຫາສັດລື້ຍເລົາວ່າ “ພມໄມ້ຮູ້ວ່າຄຸນສອງຄນໄປທໍາອະໄກກັນເມື່ອດີນີ້ ແຕ່ພມບອກໄດ້ເລືຍວ່າ ສຕີຟ ຈົບສົນຮົ່ວມຍົມຍາກ”

ແພນກາຣຈົບເພື່ອດຶງຕົວສັດລື້ຍຢັງດໍາເນີນຕ່ອໄປ ເຂາຍັງເລີນຕົວອູ້ບ້າງເລັກນ້ອຍແຕ່ໄມ້ກຶ່ງກັບປົງເສົາ ຈົບສົນມາອີກຮັງໃນວັນເສົາ ເດືອນກຸມພາພັນຮ໌ ນັ້ງຮັດລິມູຈິ້ນໄປຫາສັດລື້ຍທີ່ບ້ານໃນກຣິນນີ້ ຈົບສົງສູ້ສືກວ່າຄຸດຖາສົນສ້າງໃໝ່ຂອງເຈົ້າຂອງບ້ານດູໄອ່ອ່າມາກ ມັນຕ່າງສູງຈາກພື້ນຈະດເພດານ ເຂາຂອບບານປະຕູໄມ້ໄອກໜັກ 300 ປອນດໍທີ່ສັ່ງທຳພິເທະະ ເປັນປະຕູບານສົງທີ່ເປີດໄດ້ເພີຍແດ່ແຕະເບາງ ສັດລື້ຍບອກວ່າ “ສຕີຟ ລົງໃໝ່ໃນຄວາມຈາມຂອງປະຕູບານນີ້ ເພຣະເຂາແໜ່ອນພມ ເຮົາເປັນພວກນິຍມຄວາມສມບູຮົນແບບແໜ່ອນກັນ” ສັດລື້ຍຊື່ງກໍາລັງລົງໃໝ່ໄດ້ປິ້ນກັບດາວເດັ່ນອຢ່າງຈົບສົນເຮີມໄດ້ສົມຜັສກັບລັກຊະນະນີ້ສີຂອງຈົບສົນ ທີ່ເຂາຄິດເອງວ່າແໜ່ອນກັບຕຸນ ກະບວນການນີ້ເພີ່ມເຮີມຕົ້ນ ແລະດໍາເນີນໄປອຢ່າງໄມ່ຮາບຮົ່ວນັກໃນກາຍໜັງ

ຕາມປົກຕິ ສັດລື້ຍຂັບຮັດກາຣດິລແລດ ແຕ່ພອໄດ້ສົມຜັສສົນຍົມຂອງແນກ ເຂາຈັດກາຮ່າຍື່ມຮັດເບນຮ໌ 450SL ເປີດປະຫຼຸນຂອງກວຽຍມາຮັບຈົບສົນໄປດູສຳນັກງານໃໝ່ຂອງPepsi ບົນພື້ນທີ່ 144 ເໂເຄໂຣ ທີ່ຕົກແຕ່ງອຢ່າງຫຽວຮາອັດງາຣ ໄນແໜ່ອນອົບົບົບ Apple ທີ່ເຮີຍບໍ່ຮົ່ວມ ສຳຮັບຈົບສົນ ນີ້ດີ່ຄວາມແຕກຕ່າງຮ່າງວ່າຄວາມຫາຍຸກລ້າໄມ່ກລ້ວໃດຮ່າງຂອງເທຣະສູງກິຈຢຸດໃໝ່ແບບດິຈິທັດ ກັບບົຮັກທີ່ມີຄົງຂາດໃໝ່ທີ່ຕິດອັນດັບ Fortune 500 ຮັດເບນຮ໌ເປີດປະຫຼຸນພາຈົບສົນຜ່ານດັນທີ່ທອດໂດັ່ງ ຜ່ານສະນາມຫຼັ້າທີ່ຕັດເລີ່ມອຢ່າງເຮີຍບ້ອຍ ແລະສ່ວນງານປະຕິມາກຮົມຫຼັ້ນເອກ (ຮວມທັງງານຂອງໂຣແດັ່ງ, ມັວ້ງ, ແຄລເດົອ ແລະຈີອາໂຄແຕຕີ) ໄປດຶງຕົວຕຶກທີ່ສ້າງດ້ວຍຄອນກຣີຕແລະແກ້ວ່າ ອອກແບບໂດຍເຂົ້ດເວີຣົດເທອເຮັດສໂຕນ ອອົບົບໂຄໂໂລງຂອງສັດລື້ຍມີພຣມເປົອຮັບເຊີຍ ໜ້າຕ່າງ 9 ບານ ສ່ວນຍ່ອມໜ້າທີ່ມີການຈັດແຍກບົຮັກໃຫ້ຜູ້ບົຮັກໄດ້ພະເພາະ ມີອ່າງນ້າວນດ້ວຍ “ເພື່ນຈິງໆ” ຈົບສົນອຸທານແຕ່ສັດລື້ຍລັງເລູ້ອູ້ສັກຄູ່ ກ່ອນຈະຕອບວ່າ “ທີ່ຈິງ ພມກີ່ໄມ້ເໜີນດ້ວຍນັກ ບາງທີ່ພມກີ່ໄປອອກກໍາລັງກາຍໃນສ່ວນທີ່ເປັນຂອງພັນການທ່ວ່າໄປແໜ່ອນກັນ”

ศคัลลีย์แวงพบจีอุบส์อิกครังในคูเบอร์ติโน ระหว่างบินกลับจากการประชุมใหญ่กับบริษัทผู้บรรจุขวดในساวย “ไมค์ เมอร์เรย์” ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเป็นคนรับผิดชอบเตรียมที่มีงานต้อนรับในครั้งนี้ โดยไม่รู้เลยว่าความจริงคืออะไร เขายืนบันทึกแจ้งทีมงาน Macintosh ว่า “PepsiCo อาจซื้อ Mac จากเราหลายพันเครื่องภายใน 1-2 ปีนี้” นร.ศคัลลีย์ กับ นร.จีอุบส์ของเรารู้จักกันเมื่อปีที่แล้ว นร.ศคัลลีย์นับเป็นสุดยอดนักการตลาดระดับบิ๊ก มาร่วมกันต้อนรับและทำให้เข้าชื่อขอบกันดีกว่า”

จีอุบส์อยากรู้ว่าศคัลลีย์ร่วมตื่นเต้นกับประดิษฐกรรม Macintosh ด้วย เขายเล่าให้ศคัลลีย์ฟังอย่างภาคภูมิใจว่า “สิ่งเดียวที่มีความหมายกับผมมากกว่าทุกอย่าง ที่ผมเคยทำมา ผมอยากรู้ว่าคุณเป็นบุคคลภายนอกคนแรกที่ได้เห็นมัน” จีอุบส์ดึงเครื่องต้นแบบ Macintosh ออกจากถุงผ้า และสาธิตการทำงานให้ดู ศคัลลีย์ประทับใจในตัวจีอุบส์พอยู่ กับเครื่องคอมพิวเตอร์ “สตีฟดูเหมือนนักแสดงมากกว่า นักธุรกิจ ทุกอย่างก้าวของเขาน่าจะวางแผนคำนวณมาเป็นอย่างดี รวมกับได้ชักซ้อมมาเพื่อสร้างปรากฏการณ์อันยิ่งใหญ่”

จีอุบส์ยังขอให้เอิร์ตซเฟลด์และแก็งช์ช่วยจัดการแสดงบนจอดำบุชูดพิเศษ ให้ศคัลลีย์ดูเล่นด้วย จีอุบส์บอกว่า “ศคัลลีย์เก่งมากนะ พากคุณนีกไม่ออกหรอกว่า เขายังไง” เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า ที่จีอุบส์บอกว่าศคัลลีย์อาจส่งซื้อ Macintosh หลายเครื่องไปให้ที่บริษัทฟังดู “อะเม่งๆ พิกล” เขายกับซูชาน แคร์ ออกแบบสกรีน เป็นรูปกระปองและฝาขวดเป็นชิ้นเดียว ขึ้นมาจากการป้องและฝาขวดน้ำอัดลมที่มีตราโลโก้ Apple เอิร์ตซเฟลด์ตื่นเต้นกับผลงานมาก ขณะสาธิตก็ใบมีดตามไปด้วย แต่ศคัลลีย์ดูจะไม่ตื่นเต้นนัก เขายเล่าว่า “ศคัลลีย์ถามอะไร 2-3 อย่าง แต่ดูเหมือนจะไม่สนใจมากนัก” ที่จริงเอิร์ตซเฟลด์ก็ไม่เคยนึกเห่อศคัลลีย์เลย “เขายอมปลอมมาก เดี๋ยวคลอด แกลังทำเป็นสนใจเทคโนโลยี แต่ที่จริงไม่ได้สนใจเลย พากนักการตลาดเป็นอย่างนี้ทั้งนั้น รับจ้างมายืนเดี๋ยว”

จีอุบส์จำเป็นต้องเร่งมือ เขียนบันทึกในเดือนมีนาคม เปลี่ยนจากการตามจีบมาเป็นการบอกรัก “ผมคิดว่าคุณเป็นคนที่ใช่จริงๆ” จีอุบส์บอกศคัลลีย์ขณะเดินเล่นในสวนสาธารณะหินทรัลปาร์ค “ผมอยากรู้ว่าคุณมาทำงานกับผม เราได้เรียนรู้อะไรมาก หลายอย่างจากคุณ” จีอุบส์ ซึ่งทำตัวเป็นผู้รู้มาตลอดตั้งแต่ไหนแต่ไร

รู้ดีว่าควรพูดอย่างไรจึงจะมัดใจสคัลลีย์ ทำให้หัวใจเข้าพองใจ และกลบเกลื่อนความไม่満ใจของเข้า ทุกอย่างลงลึกได้ผล สคัลลีย์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “ผมหลงรักสตีฟเลย เขามีคนคลาดหลักแหลมที่สุดคนหนึ่งที่ผมเคยพบ ผมเหมือนเข้าไฟฟันทุ่มเทที่จะสร้างไฮเดียเปลกๆ ในเมือง”

สคัลลีย์สนใจประวัติศาสตร์ศิลปะ เขารีบเดินนำไปที่พิพิธภัณฑ์เมโทรโพลิแทนเพื่อทดสอบจืดจืดอีกหน่อยว่า เขายังคงใจเรียนรู้จากคนอื่นจริงหรือเปล่า “ผมอยากรู้ว่าสตีฟจะรับคำแนะนำจากคนอื่นในเรื่องที่เขามีรู้ได้ดีขนาดไหน” สคัลลีย์สารยายความแตกต่างระหว่างงานประดิษฐกรรมกรีกยุคโบราณที่รุ่งเรืองในราว 600 ปี ก่อนคริสตกาล กับยุคเพอร์โตริคในอีกหนึ่งศตวรรษถัดมา จืดจึงเป็นคนชอบเก็บเกี่ยวเรื่องความรู้ประวัติศาสตร์ เพราะไม่เคยได้เรียนในมหาวิทยาลัย ดูเหมือนจะตื่มตัวกับคำอธิบายเหล่านั้น สคัลลีย์เล่าว่า “ผมได้ความรู้สึกว่า ผมอาจเป็นครูสอนนักเรียนหัวดีคนนี้ได้” เป็นอีกครั้งหนึ่งที่สคัลลีย์หลงคิดว่าตัวเองและจืดจืดเป็นคนแบบเดียวแก่และน่าจะเข้ากันได้ “ผมมองสตีฟแล้วเหมือนเห็นตัวเองตอนเล็กๆ ในกระจาด ผมก็เป็นคนใจร้อน ดื้อรั้น ยโส บุ่มป่าม ในหัวเต็มไปด้วยไฮเดีย บอยครั้งไม่เคยนึกแคร์อะไรรอบข้าง แล้วก็ไม่มีนาอน้ำหนักกับพากไม้เขาใน ทำไม่ได้อย่างที่ผมต้องการ”

ขณะเดินไปเรื่อยๆ สคัลลีย์เล่าให้จืดจืดฟังว่า ทุกวันหยุดพักร้อน เขายังจะไปเที่ยวปารีส พกสมุดสเก็ตซ์ภาพไปเดินเล่นแวดผั่งซ้ายของแม่น้ำแซนน์ ถ้าเขามีได้มาเป็นนักธุรกิจ ก็คงเป็นศิลปินไปแล้ว สวนจืดจืดบอกว่า ถ้าเขามีได้มาทำงานคอมพิวเตอร์ ก็คงไปเป็นกิจอยู่ในปารีส ทั้งสองเดินไปตามถนนบรอดเวย์ ลงไปจนถึงร้านขายแผ่นเสียง Colony Records บนถนนสาย 49 จืดจืดware เข้าไปหยอดแผ่นเสียงของนักร้องคนโปรดให้สคัลลีย์ดู มีบีบ อีแวน แบร์, เอลล่า ฟิตซ์เจอร์ล์ด และวินเชน จากนั้นก็เดินย้อนกลับมายังถนนถึงชานเมือง (ตีกอพาร์ตเมนต์หูชื่อดังแห่งหนึ่งในนิวยอร์ก เป็นตึกคู่ยอดแหลม มองเห็นชัดจากสวนสาธารณะเซ็นทรัลパーค - ผู้แปล) ซึ่งอยู่ทางตะวันตกของสวนสาธารณะเซ็นทรัลパーค ตัดกับถนนสาย 74 จืดจืดตั้งใจว่าจะซื้อเพนท์เฮาส์สองชั้นที่ตึกนี้

บทรักษะระหว่างจืดจืดกับสคัลลีย์สำเร็จลงที่ระเบียง โดยสคัลลีย์ยืนชิดกำแพง

เพราžeาลวความสูง เริ่มด้วยการตกลงเรื่องเงิน ศคัลลี่ย์เล่าว่า “ผมบอกสตีฟว่า ผมต้องการเงินเดือน 1,000,000 เหรียญ ใบนั้น 1,000,000 เหรียญสำหรับการ ตอบแทนที่ปร่วมงาน และเงินชดเชยอีก 1,000,000 เหรียญ ถ้าทำงานกันไปไม่รอด” จ็อบส์บอกว่าไม่มีปัญหา “ให้ผมควักกระเป๋าจ่ายเองก็ยังได้ เรา มาตกลงเรื่องนี้กันให้ เรียบร้อย เพราะคุณเป็นคนที่เยี่ยมที่สุดเท่าที่ผมเคยพบมา ผมแน่ใจว่าคุณเหมาะสมที่สุด สำหรับ Apple และ Apple ก็ควรได้รับแต่สิ่งที่ดีที่สุดเท่านั้น” จ็อบส์ยังบอกศคัลลี่ย์ ด้วยว่า เขายังไม่เคยทำงานกับใครที่เขานับถือมากขนาดนี้มาก่อน และเข่าว่า ศคัลลี่ย์จะสอนงานเขาได้ดีที่สุด พูดแล้วก็จ้องหน้าศคัลลี่ย์ ตาไม่กะพริบ

ศคัลลี่ย์ยังกลับไปอีกครั้งว่า บางที่เขากับจ็อบส์อาจจะเป็นเพื่อนกันดีกว่า เขายินดีสอนและให้คำแนะนำแก่จ็อบส์โดยไม่จำเป็นต้องไปทำงานที่ Apple เข้าเล่า ถึงวินาทีโคลแม็กซ์ว่า “สตีฟคือตัวของตัวเอง หลังจากนั้นเมื่อยัง อุ่นนาน เขายังพยายามด้วยคำพูดที่ยังตามหลอนผมอีกหลายวันว่า ‘คุณอยากใช้เวลา ทั้งชีวิตขยายช่วงเวลาอุ่นอย่างนี้ หรืออยากมาร่วมกันผลิติก lokale กับผม’”

ศคัลลี่ย์รู้สึกเหมือนถูกชกเข้าที่ห่องอย่างจัง ไม่มีคำตอบอะไรดีไปกว่าการ ตอบรับโดยดุษณี “สตีฟมีวิธีที่จะได้มาซึ่งสิ่งที่ตัวเองต้องการ เป็นความสามารถ ที่ยากอธิบาย เขาย่านคนออก และรู้ว่าควรพูดอย่างไรให้คนๆ นั้นคลิก นั้นเป็น ครั้งแรกในช่วง 4 เดือนที่ผมไม่อาจตอบปฏิเสธได้อีก” พระอาทิตย์ในฤดูหนาวกำลัง จะตกดิน จ็อบส์และศคัลลี่ย์ออกจากตึกอพาร์ตเมนต์ชานเมือง เดินตัดเขื่นที่รัฐปาร์ค กลับมาที่โรงแรมคาร์โรลล์

## อันนี้มัน

มาร์คคูลาเจราเรื่องค่าตอบแทนจนสรุปได้ว่า ศคัลลี่ย์จะรับค่าจ้าง 500,000 เหรียญ และเงินใบนั้นจำนวนเท่ากัน เขายังคงแคลิฟอร์เนียทันการประชุมและพักผ่อน นอกสถานที่ของทีมผู้บริหาร Apple ที่ปามาโรดูน ในเดือนพฤษภาคม 1983 พอดี แม้จะทึ่งชุดทำงานและเสื้อผ้าให้เกือบทั้งหมดไว้ที่บ้าน นำติดตัวมาเพียงชุดเดียว ศคัลลี่ย์ก็บอกว่าตัวเองยังไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการทำงานอย่าง

ไม่เป็นทางการของ Apple ได้ดีนัก จีบส์มั่นขัดสมาริอุ่ที่พื้นด้านหน้าห้องประชุม ใจลอยเขามีอะไรให้เล่น ศักลลีร์พยาภยามเริ่มการประชุม โดยจะคุยกันว่าคอมพิวเตอร์ ที่มีอยู่ คือ Apple II, Apple III, Lisa และ Mac แต่ละรุ่นแตกต่างกันอย่างไร และควรจัดองค์กรอย่างไร จัดตามสายผลิตภัณฑ์ ตามตลาดเป้าหมาย หรือตามลักษณะการทำงาน แต่ปรากฏว่าการประชุมกล้ายเป็นเวทีเปิดที่คนนึงอยากจะโยนໄอกเดียบ บ่น หรืออภิปรายเรื่องอะไรไว้ได้ตามใจชอบ

ระหว่างประชุม จีบส์จัดตีทีมงาน Lisa ว่าสร้างคอมพิวเตอร์ไม่ได้เรื่อง แต่มีคนเดียงขึ้นมาว่า “อ้าว...กี Macintosh ยังไม่วางตลาดนี่นา! ทำไมไม่รอให้ Mac วางตลาดก่อน แล้วค่อยมาติดคนอื่นล่ะครับ” สดุดียกใจมาก ที่ Pepsi ‘ไม่มีใครกล้าแย้งประธานกรรมการอย่างนี้’ “แต่ที่นี่ มีแต่คนรุ่นทึ่งสตีฟ” มันทำให้เขานึกถึงเรื่องตลกที่เคยได้ยินจากพนักงานขายของ Apple คนหนึ่งว่า “ทายซิว่า Apple กับลูกเสือต่างกันตรงไหน คำตอบคือ ลูกเสือมีผู้ใหญ่คุยควบคุม”

เดียงกันไปครึ่งๆ กลางๆ ห้องประชุมก็สั่นด้วยแรงแผ่นดินไหวขนาดย่อมๆ มีเสียงคนหนึ่งตะโกนออกมาว่า “รีบไปที่ชายหาดเร็ว” ทุกคนรีบวิ่งออกห้องไปที่ชายหาด แล้วก็ได้ยินเสียงอีกคนตะโกนตามมาว่า แผ่นดินไหวเมื่อกี้จะทำให้เกิดคลื่นน้ำขนาดใหญ่ ควรนี้ทุกคนวิ่งกลับไปอีกทาง ศักดิ์ลีย์นึกถึงเหตุการณ์ในวันนั้นแล้วบอกว่า “คำสั่งที่สับสน การไม่ตัดสินใจ และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นในวันนั้น เป็นกลางบอกเหตุว่าอะไรจะเกิดขึ้นตามมา”

การแก่งแย่งชิงดีซีจีเด่นระหว่างกลุ่มผลิตภัณฑ์ภายในบริษัทเป็นเรื่องรุนแรงมาก แต่ก็มีเรื่องให้สนุกสนานได้เหมือนกัน อย่างเรื่องการซักของ Lisas ใจร้อนสุด เป็นต้น ตอนจีบส์ โกร์ว์ที่มีงานของตนทำงานอาทิตย์ละ 90 ชั่วโมง เดบี้คลาเมน จัดการหัวคนทำเสื้อแจ็กเก็ตเขียนโน้ตว่า “ไม่งาน 90 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ ขอบจังหวะ” ทีม Lisa ตอกกลับด้วยเสื้อยืดที่มีข้อความว่า “ทำงานแค่ 70 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ แต่มีของขายแล้วไง” ทีม Apple II ย้อนกลับอย่างหนักแน่นตามสไตล์สินค้าที่ขายมีกำไรแล้วว่า “ทำงาน 60 ชั่วโมงต่ออาทิตย์ แต่หาเงินเลี้ยงทั้ง Lisa และ Mac” จีบส์เหยียดคนทำงานในทีม Apple II ว่าเป็น “ม้าลาภไร” แต่ในใจก็รู้ดีว่าม้าบีกบึ้งพวงนี้คือ ผู้ที่ทำให้ Apple ยังคงดอยู่ได้

เข้าวันเสาร์วันนึง จีอบส์ชวนศคัลลี่ย์และภรรยา ลิซซี่ มารับประทานอาหาร เข้าที่บ้านสไตล์ทิวเตอร์สวยหูในกาติส ที่เขาอยู่กับแฟนสาวบาร์บาร่า แจชินสกี้ ซึ่ง เป็นพนักงานสาวสวยเก่งของบริษัท Regis McKenna ลิซซี่นำกระทะมาทำไข่เจียว มังสวิรติให้ (ช่วงนั้น จีอบส์ไม่ได้เคร่งกับเรื่องอาหารมังสวิรตินัก) พอกแซลมอนถึงบ้าน จีอบส์ออกตัวว่า “ขอโทษที่ บ้านผมไม่ค่อยมีเฟอร์นิเจอร์เท่าไหร่ ผมไม่ค่อยเก่งเรื่องนี้” นี่เป็นนิสัยแปลกลักษณ์อย่างหนึ่งของจีอบส์ เขาจึงเรื่องมาตรฐานฝีมือ รวมกับ สไตล์ความเป็นอยู่ที่ไม่สนใจเรื่องความสะอาดกับสบายน ทำให้เขามีอยากซื้อเฟอร์นิเจอร์ ที่ดีว่องไว้ได้หลังให้อย่างจริงจัง ในบ้านมีคอมไฟทิฟานี โต๊ะอาหารแบบโบราณ เครื่องเล่นวิดีโอบนเตเชอร์ดิสก์ต่อ กับโทรทัศน์ Sony Trinitron และเบาะหนังเทียม วางกับพื้น แทนที่จะเป็นโซฟาและเก้าอี้ ศคัลลี่ย์ยิ่มและลงเรือผิดๆ อีกว่าจีอบส์ เหมือนเขาในวัยหนุ่มกับ “ชีวิตที่ร้อนระอุ อัตตัด ในอพาร์ตเมนต์ที่แอดด์ในมหานคร นิวยอร์ก”

จีอบส์เล่าให้ศคัลลี่ฟังว่า เขายังเชื่อว่าตัวเองคงอายุไม่ยืนนัก จึงอยากทำในสิ่งที่ ตนรักและประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ได้จากรักไว้เป็นเกียรติประวัติแก่ชีวิตตอน แล้วเลย “ช่วงชีวิตของคนเราบนโลกนี้มันสั้นนัก” จีอบส์พูดกับศคัลลี่ที่โต๊ะอาหาร ในเข้าวันนั้น “เรารออาจมีเวลาสร้างผลงานยิ่งใหญ่เพียงไม่กี่อย่าง และต้องทำให้มี ไม่มีครรุว่าเราจะมีชีวิตยืนยาวแค่ไหน ผมมองก็ไม่รู้ แต่ความรู้สึกมันบอกว่า ผมต้องพยายามทำหลายสิ่งหลายอย่างให้สำเร็จ ขณะที่อายุยังไม่มาก”

จีอบส์กับศคัลลี่คุยกันวันละหลายสิบครั้งในช่วงเดือนแรกๆ ที่รู้จักกัน ศคัลลี่ เล่าว่า “สตีฟกับผมถูกต้องเป็นเพื่อนที่รู้ใจกัน ตัวเกือบจะติดกัน เราชอบพูดประโยชน์ ค้างค้างๆ กลางๆ” จีอบส์ยกย่องศคัลลี่บ่อยๆ เวลาแนะนำปรึกษาปัญหา เขายัง จะพูดว่า “คุณเป็นคนเดียวที่เข้าใจเรื่องนี้” ต่างคนต่างเยินยอมกันและกัน บ่อยเสียจน น่าเป็นห่วงว่าทั้งสองจะซึ่งมีนิ่นภัยอย่างนี้และทำงานเข้าหากันได้ดีไปอีกนานสักแค่ไหน แบบทุกครั้ง ศคัลลี่จะมองหาคุณลักษณะที่เข้าและจีอบส์มีเหมือนกัน

เราพูดต่อประโยชน์ของกันและกันได้อย่างไม่ผิดเพี้ยน เพราะคลื่นความถี่ ตรงกัน สตีฟโทรปลุกผมตอนตีสองเพื่อเล่าไอเดียที่เพิ่งฝ่านเข้ามาในหัว “เอ้!

ພມເອງນະ” ເຊາທິກທາຍຄົນພັງທີປລາຍສາຍທີ່ຢັງຈະໄມ່ຫາຍ “ໄມ້ຮູ້ເລີຍວ່າດີກດິນແຄ້ໄນແລ້ວ ພມກີ່ເຕຍທຳແບບນັ້ນມາແລ້ວສມ້ຍອຸ່ນ Pepsi ເຊາຈິກພຣີເຊັນເຫັນທີ່ຕ້ອງນໍາເສັນອີນວັນຮູ່ງຂຶ້ນ ໂຍນທີ່ທັງສໍາລັດແລະຂໍ້ຄວາມ ພມກີ່ເປັນອ່າງນັ້ນສມ້ຍທຳງານທີ່ Pepsi ໃໝ່າ ດິນນົນອຍກໃຫ້ກາຽພູດຂອງພມເປັນເຄື່ອງນີ້ອົບຮົາຮ້າຍຂຶ້ນສໍາຄັນ ຕອນເປັນຜູ້ອົບຮົາຮ້າຍໃໝ່າ ພມເປັນຄົນໃຈຮ້ອນ ອຍກທຳງານໃຫ້ເສົ່າງເຮົາ ແລະມັກຕິດວ່າຕົວເອງທຳໄດ້ດີກວ່າຄົນອື່ນ ສົດຟກີ່ເໝືອນກັນ ບາງທີ່ພມກີ້ຮູ້ສຶກເໝືອນກຳດັ່ງນັ້ນດູ້ນັ້ນທີ່ສົດຟີແສດງເປັນຕົວພມ ແປດທີ່ເຮັມນີ້ໄວ້ໂລຍ້ນຍ່າງເໝືອນກັນ ແລະສິ່ງແລ້ວນີ້ອຸ່ນເປົ້ອງໜັງການພຶກກັນຮ່ວ່າງເຮົາສອງຄົນ

ນັ້ນເປັນເພີ່ງການຫຼອກຕົວເອງ ແລະເປັນທີ່ນາຂອງຫາຍນະໃນເວລາຕ່ອມາ “ໄມ່ນານຈົບສົກເຮີ່ມຮູ້ສຶກ ເຊາເລົາວ່າ “ເຮັມອີງໂລກໄມ່ເໝືອນກັນ ມອງຄົນໄມ່ເໝືອນກັນ ຄ່ານີ້ມີໄມ່ເໝືອນກັນ ພມເຮີ່ມຮູ້ສຶກໄດ້ຫລັງຈາກທີ່ເຂາມາຮ່ວມງານໄດ້ໄມ່ກີ່ເດືອນ ເຊາໄມ່ໃຫ້ຄົນເຮືອນຮ້າວ ດັນທີ່ເຂາຍກີ່ໂປຣມີຕົກີ່ໄມ່ເຂົາໃຫ້ທັງນັ້ນ”

ແຕ່ຈົບສົງວິທີຕະລ່ອມສັດລີ້ຍ໌ດ້ວຍການເຫີຍຮີໃຫ້ເຂາເຊື່ອວ່າ ເຂາແລະຈົບສົມື່ ພລາຍຍ່າງເໝືອນກັນ ແຕ່ທຳໄປໆ ຈົບສົກຍິ່ງຮູ້ສຶກດູແຄລນຄົນທີ່ເຂາຈົບນາທຳງານເອງຄົນນີ້ມາກັ້ນ ໄນຊ້າທີ່ມານ Mac ທີ່ເຝົ້າສັງເກດກາຮົນຍ່າງໂຈແອນນາ ອອີກແມ່ນ ກີ່ເຮີ່ມເຫັນຜົດສັງເກດ ແລະຮູ້ວ່າຄົງຕ້ອງແຕກຫັກຮຸນແຮງຍ່າງເລື່ອງໄໝ່ໄດ້ ເຮັດເລົາວ່າ “ສົດຟທຳໄ້ ສັດລີ້ຍ໌ຮູ້ສຶກຕລອດເວລາວ່າເຂາເປັນຄົນເກິ່ງຫາຄົນເຫີຍບໍາຍກ ທັ້ງທີ່ຕົວສັດລີ້ຍ໌ເອງໄມ່ເຕຍຕິດຍ່າງນັ້ນ ປ້ອຍອັກນັ້ນປ້ອຍເຂົ້າ ສັດລີ້ຍ໌ກີ່ລຸ່ມໜຸງ ເພົ່າສົດຟຈາຍກາພວ່າເຂາມີ້ຄຸນສົມບັດດີມາກມາຍ ທັ້ງທີ່ຄວາມຈິງໄມ່ໄດ້ເປັນຍ່າງນັ້ນ ພອຮູ້ແນ່ວ່າສັດລີ້ຍ໌ໄມ່ໄດ້ເປັນຍ່າງທີ່ເຂົດ ທີ່ນີ້ການບົດເປັນຄວາມຈິງທີ່ສົດຟທຳມາເລີກລາຍເປັນຮະບົດລູກໃໝ່”

ດ້ານສັດລີ້ຍ໌ ຄວາມຄັ້ງໄກດ້ໃນຕົວຈົບສົກລົດລົງດ້ວຍເຫັນກັນ ຄວາມພຍາຍາມໃນການບົງຮົາບົງຮົບທີ່ຂາດຮະບົບແລະປະປະລິທິກາພຂອງເຂາມີ້ຈຸດອ່ອນຍ່າງໜຶ່ງດື່ອເຂາພຍາຍາມທຳໄ້ ດີກນີ້ສົດຟສົມບັດດີມີພູດຍ່າຍາ ດື່ອ ສັດລີ້ຍ໌ເປັນຄົນສຸກາພ ແຕ່ຈົບສົກໄ້ໃໝ່ ເຂົວງເກີຍຈາກວາຍຫາບຄາຍທີ່ຈົບສົກແສດງອອກກັບເພື່ອນຮ່ວມງານ “ບາງທີ່ເຮົາຕ້ອງເຂົ້າໄປທີ່ຕົກ Mac ຕອນໜ້າທຸນເຂາໄດ້ມາໄ້ດູ ເຂາໄມ່ແມ້ແຕ່ຈະດູ ວັນມາແລ້ວກີ່ເຂົ່າຍົງກັບໄປໄ້ໃຫ້ຄົນທຳ ພອພມຄາມວ່າ

ทำไมทำอย่างนั้น สตีฟจะตอบว่า ‘ก็เพราะผมรู้ว่าพวgnี้มีปัญญาทำได้ดีกว่านี้นะสิ’” ศคัลลีย์พยายามสอนจ็อบส์ว่า “คุณต้องรู้จักเก็บอารมณ์บ้าง” ซึ่งจ็อบส์ก็เห็นด้วย แต่เขายังไม่ใช่คนประเภทที่รู้จักเก็บหรือกรองความรู้สึก

ศคัลลีย์เริ่มเชื่อแล้วว่า พฤติกรรมและความนิ่นๆ ลงๆ ตลอดจนการปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างไม่เหมาะสม มีรากลึกมาจากปัญหาเชิงจิตวิทยา บางทีอาจมีลักษณะของโรคบุคลิกภาพพบพร่องชนิดอารมณ์ป่วนแปรส่องข้า (bipolarity) อย่างอ่อนๆ อารมณ์ของจ็อบส์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางทีก็ลิงloid บางทีก็หดหู่ นึกอย่าง จะด่ากราดใคร ก็ด่าขึ้นมาเลยๆ แบบไม่บอกล่วงหน้า จนศคัลลีย์ต้องพยายามปลอบให้เขายืนลง “ผ่านไปแค่ 20 นาที ก็มีโทรศัพท์มาบอกว่า สตีฟเอาอีกแล้ว”

เหตุการณ์ไม่ลงรอยกันอย่างแรงครั้งแรกเป็นเรื่องการตั้งราคาเครื่อง Macintosh ตอนเริ่มทำใหม่ๆ ตั้งใจว่าจะขายในราคา 1,000 เหรียญ แต่จ็อบส์เปลี่ยนดีไซน์จนต้นทุนสูงขึ้น จึงต้องปรับแผนตั้งราคาขายใหม่เป็น 1,995 เหรียญ แต่พอจ็อบส์ กับศคัลลีย์เริ่มวางแผนเตรียมงานเปิดตัวและแผนการตลาดสนับสนุน ศคัลลีย์ คิดว่าจะขายแพ็คชั่นอีก 500 เหรียญ นักการตลาดอย่างเขามองว่า ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดก็เหมือนค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ต้องนำมาคิดรวมเป็นต้นทุนสินค้าด้วย จ็อบส์ไม่ยอม เขาก็ขอมาก เถียงว่า “ทำอย่างนั้นก็เท่ากับทำลายทุกอย่างที่เป็นเรา ผมอยากรู้ว่า Macintosh เป็นคอมพิวเตอร์พลิกโลก ไม่ใช่จ้องแต่พื้นที่กำไรมาก” ศคัลลีย์บอกว่า มีทางเลือกง่ายๆ “เลือกเอกสารหัวข่ายคอมพิวเตอร์เครื่องนี้ ในราคา 1,995 เหรียญ หรือการตลาดก้อนโตสำหรับงานเปิดตัวอันยิ่งใหญ่ อย่างโดยอย่างหนึ่ง แต่เขาทั้งสองอย่างไม่ได้”

จ็อบส์กลับมาบอกเอิร์ตซเฟลด์กับทีมวิศวกรว่า “พวgnายต้องไม่ชอบเรื่องนี้แน่ ศคัลลีย์ยืนกรานจะขาย Mac ในราคา 2,495 เหรียญ แทนที่จะเป็น 1,995 เหรียญ” เป็นไปตามคาด พวkvิศวกรตกลใจกันใหญ่ เอิร์ตซเฟลด์ยังงัวเงาและวิศวกรทุกคน ออกแบบ Mac สำหรับคนอย่างพวกเข้า โง่ราคแบบนั้นเท่ากับ “ทรยศ” สิ่งที่พวกเขายield ถือ จ็อบส์สัญญาว่า “ไม่ต้องห่วง ผมไม่มีวันยอมให้เขาทำอย่างนั้นแน่!” แต่ในที่สุด ศคัลลีย์เป็นฝ่ายชนะ เมื่อเวลาจะผ่านไปถึง 25 ปี จ็อบส์ยังเดือดดาลกับ การตัดสินใจครั้งนั้น “มันเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้ยอดขาย Mac อีด และ Microsoft

ได้โอกาสครอบครองตลาดไปในที่สุด” ผลการตัดสินใจเรื่องนี้ทำให้จีบส์รู้สึกว่า เขากำลังสูญเสียการควบคุมผลิตภัณฑ์และบริษัทของตัวเอง นั่นเป็นเรื่องอันตราย พอก้าวแรกสำเร็จ จีบส์ก็หันมาสนใจเรื่องการลงทุนในธุรกิจเทคโนโลยี ที่มีแนวโน้มเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น อุปกรณ์ดิจิทัล ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์

ເງື່ອຮຽນທີ 14

- ผู้ซ้ายของแม่น้ำแซนน์ (the Left Bank) หรือ La Rive Gauche ในภาษาฝรั่งเศส หมายถึง พื้นที่ด้าน왼ังของแม่น้ำแซนน์ในกรุงปารีส ในอดีตบริเวณนี้เคยเป็นแหล่งชุมชนนักศิลป์ นักเขียน และศิลปิน เช่น ปีกัสโซ่, ลิงง พอต ชาร์ต, เอ็มิลีนพ์ เยมเมิงเวอร์, เอฟ สก็อต พิทซ์เจอร์รัคต์ เป็นต้น คนเหล่านี้มีความตัวกันจนเกิดเป็น “ชุมชนศิลปะ” มีบรรยายกาศแบบโนร์มีเยนน์ (Bohemianism) ที่หล่อเลี้ยงและอุดมประการความคิดสร้างสรรค์ให้งานศิลปะแย่งค่าๆ แม่น้ำแซนน์ไหลผ่านกรุงปารีสจากทิศตะวันออกไปทิศตะวันตก จึงแบ่งปารีสออกเป็น 2 ฝั่ง คือ ด้านหนึ่งของแม่น้ำ การเรียกชื่อฝั่ง ใช้กตามแนวกระแสน้ำ โดยทันหน้าตามทิศทางที่แม่น้ำไหลลงสู่ทะเล ด้านหนึ่งของแม่น้ำเรียกว่า “ฝั่งขวา” (the Right Bank) ด้านไห้ด้านของแม่น้ำเรียกว่า “ฝั่งซ้าย” (the Left Bank)

# เปิดตัว Macintosh สองภาษาอังกฤษ



ในมหากาพย์ “1984”

## มาเป็นก้าวแรกต่อสู้ทางด้านออกแบบ

ไฮไลต์ของงานประชุมใหญ่ฝ่ายขายของ Apple ที่จัดเมื่อเดือนตุลาคม 1983 ในขยายเป็นการแสดงเดินแบบรายการโทรทัศน์ “เกมนัดบัด” (*The Dating Game*) โดย สตีฟ จ็อบส์ แสดงเป็นพิธีกร ผู้เข้าแข่งขัน 3 คนคือ บิล เกตส์ และผู้บริหารแผนกซอฟต์แวร์อีก 2 คนคือ มิช เดเปอร์ แอนด์เฟรด กิบบอนส์ พอดเปิดเพลงเริ่มรายการ

ทั้ง 3 คนออกแบบนั่งเก้าอี้แล้วแนะนำตัวเอง เกตส์ หน้าตาท่าทางเหมือนนักเรียน มัธยมปลาย ได้รับเสียงปรบมือดังลั่นจากพนักงานขาย Apple 750 คนในห้องประชุม ตอนเขานำเสนอตัวเองว่า “Microsoft คาดว่าครึ่งหนึ่งของรายได้ในปีหน้าคือ ปี 1984 จะมาจากซอฟต์แวร์ที่ขายให้ Macintosh” พิธีกรจึงอบรมน้ำตาเกลี้ยงเกล่า ดูมีชีวิต เชิ่ว ขึ้มเห็นพื้น เขากำบิด เกตส์ กลับไปว่า ระบบปฏิบัติการใหม่ของ Macintosh จะเป็นมาตรฐานใหม่ของการอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ได้หรือไม่ เกตส์ตอบว่า “การสร้างมาตรฐานใหม่ไม่ใช่แค่ทำอะไรให้ต่างจากเดิมแค่เล็กน้อย แต่ต้องเป็น ของใหม่ที่จับใจ จินตนาการของผู้คน ในบรรดาคอมพิวเตอร์ทั้งหมดที่ผมเห็นมา Macintosh เป็นคอมพิวเตอร์รุ่นเดียวที่ไปถึงมาตรฐานนั้น”

ขณะที่เกตส์พูดประโยคนี้ Microsoft เริ่มถอยห่างจากการเป็นพันธมิตรของ Apple ออกไปทุกที่จนเกือบกลายเป็นคู่แข่งทางธุรกิจแล้ว แม้จะยังคงผลิตซอฟต์แวร์ แอ��พพลิเคชันอย่าง Microsoft Word ให้ Apple แต่รายได้ส่วนใหญ่ของ Microsoft มาจากระบบปฏิบัติการที่เขียนให้แก่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของ IBM ในปี 1982 Apple II ขายได้ 279,000 เครื่อง ขณะที่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของ IBM และพีซี อื่นๆ ที่ทำเลียนแบบ IBM PC ขายได้ 240,000 เครื่อง ตัวเลขปี 1983 ยังแสดงให้เห็น ความแตกต่างที่มากขึ้น Apple II ขายได้เพียง 420,000 เครื่อง ขณะที่ IBM PC และ คอมพิวเตอร์อื่นๆ ที่คล้ายกันขายได้ถึง 1.3 ล้านเครื่อง ส่วน Apple III กับ Lisa ตามน้ำ ตามไปเรียบร้อยแล้ว

ขณะที่พนักงานฝ่ายขายของ Apple เดินทางมาถึงพยายาม คลื่นความเปลี่ยนแปลง ก็มวนคลบกลับไปขึ้นผังแผ่นดินใหญ่แล้ว ปักหน้าของนิตยสาร Business Week พาดหัวว่า “พีซี ผู้ชนะคือ IBM” ขาวใหญ่ในเล่มเล่าเรื่องการก้าวสู่ความยิ่งใหญ่ของ IBM PC “ส่วนรวมซึ่งเจ้าตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลยุติแล้ว IBM สามารถใหม ครองส่วนแบ่งการตลาดถึง 26% ได้อย่างรวดเร็วภายในเวลาเพียง 2 ปี และคาดว่า จะเป็นเจ้าตลาดโลกด้วยส่วนแบ่งการตลาดถึง 50% ภายในปี 1985 ขณะที่อีก 25% ของตลาดเป็นของคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เหมือน IBM PC”

สถานการณ์นี้ยิ่งสร้างแรงกดดันให้ Macintosh ซึ่งมีกำหนดวางตลาดในอีก 3 เดือนข้างหน้า คือ เดือนมกราคม 1984 เพื่อต้านแรงรุกใหม่ของ IBM ในงานประชุม

ฝ่ายขายครั้งนั้น จีบส์ตัดสินใจสู้ยิบตา เข้าขึ้นเวทีลา ก้าวความผิดพลาดของ IBM ที่เคยทำมาตั้งแต่ปี 1958 พูดข่มด้วยน้ำเสียงเข้มดุดันถึงปฏิบัติการของ IBM ที่หวังครอบคลุมพิวเตอร์ส่วนบุคคลว่า “เจ้ายักษ์สีฟ้าจะครอบครองอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และยุคเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดได้หรือเปล่า สิ่งที่จอร์จ ออร์เวลล์ เคยนarrate ไว้จะเป็นจริงหรือไม่” พอดีตอนนี้ จกภาพขนาดยักษ์ก็เดือนลงมาจากเพดานห้องประชุม เริ่มฉายหนังโฆษณาความยาว 60 วินาทีของ Macintosh ซึ่งมีภาพบรรยายเห็นในหนังไวไฟ อีกไม่กี่เดือนถัดมา หนังโฆษณาเรื่องนี้จะสร้างประวัติศาสตร์หน้าใหม่ให้วิวัฒนาการโฆษณา แต่ ณ เวลานั้น มันช่วยปลุกปลอบขวัญและกำลังใจของพนักงานขายของ Apple ได้เป็นอย่างดี จีบส์ได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งในการเรียกพลัง โดยจินตนาการว่าตัวเองเป็นผู้กล้าท้าทายพลังมีด และขณะนี้เขากำลังเรียกพลังและสร้างความอึ้งเหิมให้แก่กองทัพนักขายของเข้าได้เช่นกัน

แต่ยังมีอุปสรรคอีกอย่างหนึ่ง เอิร์ตซเฟลด์และพ่อมดคอมพิวเตอร์ในที่นี้จะต้องเขียนได้สำหรับ Macintosh ให้เสร็จทันกำหนดวางตลาดในวันจันทร์ที่ 16 มกราคม แต่หนึ่งอาทิตย์ก่อนหน้านั้น ทีมวิศวกรสรุปว่าคงทำไม่ทัน เกิดมีปัญหาเรื่องบັກ (bug)

ขณะนั้นจีบส์อยู่ที่โรงแรมแกรนด์ไฮแอทในแมนชั่นตัน กำลังเตรียมให้สัมภาษณ์นักข่าว จึงต้องจดประชุมผ่านทางโทรศัพท์ในเช้าวันอาทิตย์ ผู้จัดการแผนกซอฟต์แวร์ค่อยๆ อธิบายสถานการณ์ให้ฟัง ขณะที่เอิร์ตซเฟลด์กับคนอื่นนั่งกลั้นหายใจฟังอยู่ด้วย ใจเต้นตึกตัก ทีมงานขอเวลาเพิ่มอีก 2 อาทิตย์ สินค้าล็อตแรกที่จะส่งให้ ดีลเลอร์อาจใช้ซอฟต์แวร์ที่เขียนกับกับว่า “เวย์ชันทดลองใช้” แล้วค่อยเปลี่ยนเป็นเวย์ชันที่มีได้ชุดใหม่ซึ่งจะเรียบร้อยในตอนปลายเดือน พฤศจิกายน ทุกคนเงียบไปพักหนึ่ง จีบส์ไม่ได้igor ขาดออกลับมาด้วยน้ำเสียงเรียบขวีมือยกเย็นว่า เขารู้ว่า ทุกคนเป็นคนเก่ง เก่งจนเขาเชื่อว่าต้องทำได้สำเร็จ จีบส์ประกาศว่า “เราต้องไม่พลาดกำหนดการที่วางไว้!” ทุกคนที่นั่งล้อมวงอยู่ปลายสายอีกด้านหนึ่งที่ตึกทำงานบนถนนแบนดลีย์พากันอ้าปากหือ “พวกคุณทำงานนี้มากหลายเดือนแล้ว เพิ่มอีก 2-3 อาทิตย์คงไม่ทำให้อะไรแตกต่างกว่านี้สักเท่าไหร่ จัดการทำให้เสร็จ ผิดจะวางตลาดคอมพิวเตอร์นี้ในวันจันทร์หน้า โดยมีชื่อพวกคุณอยู่บนนั้นด้วย” จีบส์สั่ง “ยังไง เราต้องทำให้เสร็จ ไม่มีทางเลือกอื่น” สตีฟ แคบปีพูด และในที่สุดก็

สำเร็จจริงๆ เป็นอีกครั้งที่จีบส์สามารถใช้สนาความจริงที่ถูกบิดเบือน ผลักดันให้ทีมวิศวกรทำในสิ่งที่พวกรู้สึกว่าทำไม่ได้ วันศุกร์ แรกดี วิกคินตัน หอบถุงไสเมล็ดกาแฟเดลีอบซือกโภแลตห่อใบญี่ปุ่นไว้ที่ห้องพิเศษสำหรับงานด่วนโดยรุ่ง 3 คืนสุดท้าย เมื่อจีบส์มาถึงที่ทำงานตอน 8.30 น. ในเช้าวันจันทร์ เขายืนเอียงเพลด์นอนบนดสปาอยู่บนเก้าอี้ยาว หั้งสองคุยกันครู่หนึ่งเรื่องข้อกพร่องเล็กๆ น้อยๆ ที่ยังเหลืออยู่ จีบส์บอกว่าไม่เป็นไร นั่นไม่ใช่ปัญหา เอียงเพลด์ลากสังขารขับรถฟอล์กแร็บบิท สีน้ำเงิน (ทะเบียน MACWIZ) กลับบ้านนอน “ไม่นานหลังจากนั้น โรงงานของ Apple ในพรีมอนต์ก็เริ่มผลิตคอมพิวเตอร์บรรจุกล่องที่มีลายเส้นสีสันเป็นรูปคอมพิวเตอร์ Macintosh จีบส์เคยบอกว่า ศิลปินตัวจริงต้องผลิตงานออกแบบสู่ตลาด และตอนนี้ทีมงาน Macintosh ก็ทำได้แล้ว เช่นกัน

## หนังไม้บนาหด 1984

ตอนที่จีบส์เริ่มวางแผนการวางแผนการงานตลาดคอมพิวเตอร์ Macintosh ในฤดูใบไม้ผลิ ปี 1983 เขายังให้เชื่อมโยงกับโน้มส์ที่แปลงแนวโน้ม ตื่นตาตื่นใจเมื่อผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ที่เขาร่วมกับ “ผู้ต้องการหนังโฆษณาที่จะทำให้คนต้องหยุดดู มันต้องดังชนิดเปรี้ยงปร้าง” ภารกิจนี้ตอกย้ำกับเชื่อมโยง Chiat/Day ซึ่งได้ Apple มาเป็นลูกค้าหลังจากชื่อรุ่กิจด้านโฆษณาของ Regis McKenna มา ครีเอทีฟไดเรกเตอร์ที่รับผิดชอบงานนี้เป็นหนุ่มสูงเก้งก้าง ท่าทางเหมือนพวกรีบอุ่นหัวด้วยน้ำดื่มเครื่องร้อน ผอมผ้าყุ่ง ขึ้มแน่น แวงตาระยิบระยับ ชื่อ ลี คลาว เขายังคงเป็นครีเอทีฟไดเรกเตอร์ ประจำสำนักงานของบริษัทที่เวนิสบีช ในลอสแองเจลีส โคลว์เป็นคนรอบรู้ รักสนุก ทำตัวสนุกๆ แต่ทำงานอย่างมีไฟกัส สายสัมพันธ์ระหว่างเขากับจีบส์สนิทแน่นยawanานถึง 30 ปี

โคลว์กับทีมงานอีก 2 คน คือ สตีฟ เอเดน กีอูบปีโรท์เตอร์ และเบรนท์ โอมัส อาร์ตไดเรกเตอร์ กำลังคิดหาคำขวัญปิดท้ายหนังโฆษณาที่ล้อไปกับนิยายของ约瑟夫·คอร์เบลท์ ที่ว่า “ทำไม่ปี 1984 จึงไม่เหมือนปี 1984” จีบส์ชอบมากและตกลงให้ทีมพัฒนาเป็นหนังโฆษณาสำหรับเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Macintosh ทีมงานสร้าง

สตอร์บอร์ดหนังโฆษณาความยาว 60 วินาที มีเนื้อหาและภาพคล้ายหนังวิทยาศาสตร์ไซไฟ เป็นภาพผู้หงิงใจกล้า วิ่งนำหน้ากบตุ่มต่ำรัวในระบบเพื่อจัดการเบ็ดเสร็จ ที่ฝ่าดูพุตติกรรมและความคิดของผู้คนในสังคม เชือเขี้ยงต้อนขนาดใหญ่ไปที่จอที่มีภาพ “พี่เบิ้ม” (Big Brother) กำลังพูดกล่อมให้ผู้คนหลงเชื่อตาม

คอนเซปต์นั้นตรงกับบรรยากาศและอารมณ์ที่เกิดขึ้นในยุคปฏิวัติคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคล คนในวัยหุ่นสาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกที่อยู่ในกระแสต้านวัฒนธรรม เคยมองว่าคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่ทางการและบรรดาบริษัทใหญ่ใช้ควบคุม เสรีภาพส่วนบุคคล แต่ในปลายทศวรรษ 1970 ก็มีคนมองว่ามันอาจเป็นเครื่องมือสร้างเสริมอำนาจแก่นุชนได้ โฆษณาชุด 1984 แสดงภาพ Macintosh ว่าเป็นนักกรบที่ต่อสู้เพื่อบรรลุเป้าหมายในประการหลัง เป็นบริษัทที่เก่ง หัวร้อน หาญกล้าถูกขึ้นต่อสู้กับแผนการของบริษัทยักษ์ใหญ่ที่หมายครอบครองโลกและควบคุมความคิดของผู้คนอย่างเบ็ดเสร็จ

จ็อบส์ชอบคอนเซปต์นี้มาก มันมีความหมายเป็นพิเศษสำหรับเขา เขาจินตนาการว่าตัวเองเป็นนักกรบที่ดีอั้นที่ยึดถือค่านิยมของแก็งแม็กเกอร์ และเหล่า爵士ลัดที่เขานามาเสริมทีม Macintosh มีธง爵士ลัดปลิวไสวอยู่เหนือตึกที่ทำงาน แม้จะพัฒนาออกจากคอมมูนในไร่แอบเปิลในโอเรกอนมาตั้งบริษัท Apple แล้วก็ตาม แต่จ็อบส์ก็ยังอยากให้คนมองว่าเขามีความสามารถในการสร้างสรรค์ ไม่ใช่ผลผลิตของวัฒนธรรมองค์กร

แต่จ็อบส์รู้ดีว่าลีกลงไปในจิตใจ เขายิ่มละทิ้งจิตวิญญาณของชาวยอแกอร์แล้ว บางคนอาจจะหัวหัวใจหันหลังให้หลักการและความเชื่อเดิมที่เคยยึดถือมา ขณะที่วอชเนียกยังยึดมั่นกับจารยารณของชาวยอแกอร์ คอมพิวเตอร์ คลับ ยินดีแบ่งปันแบบของ Apple | ให้ผู้สนใจฟรีๆ จ็อบส์ต่างหากที่ยืนกรานว่าต้องขายมนบอร์ดให้เพื่อนสมาชิก เขายังเป็นคนที่อยากรสร้าง Apple ให้เป็นบริษัทใหญ่ ทั้งที่วอชเนียกไม่อยากทำ เขายังลักดันให้ Apple กลายเป็นบริษัทมหาชน ปฏิเสธไม่ยอมให้สต็อกอิ๊อปชั่นแก่เพื่อนสนิทที่ร่วมหัวใจท้ายกันมาตั้งแต่สมัยยังอยู่ในโรงรถ ตอนนี้เขากำลังจะเปิดตัวคอมพิวเตอร์ใหม่ Macintosh และรู้ว่าจะต้องฝืนธรรมเนียม陋ยข้อของชาวยอแกอร์ เช่น ตั้งราคาขายสูงลิ่ว และยังไม่ยอมให้มีซองเสียบอุปกรณ์เสริม

ซึ่งหมายความว่าหากเล่นคอมพิวเตอร์ไม่สามารถเสียบการ์ดต่อขยาย หรือเพิ่มอุปกรณ์ ทำหน้าที่อื่นๆ เข้ากับแผงวงจรหลัก เขายังออกแบบคอมพิวเตอร์ชนิดที่ไม่มีใครสามารถเปิดเข้าไปดูข้างในได้ ต้องใช้เครื่องมือพิเศษที่จะเปิดฝาครอบพลาสติก คอมพิวเตอร์ของจีบส์เป็นระบบปิดที่ถูกควบคุมอย่างแน่นหนา รวมกับเป็นอุปกรณ์ที่ “พีบีม” เป็นคนออกแบบ หาใช่ชาวแอ็กเกอร์ไม่

หนังโฆษณาเรื่อง 1984 จึงเป็นสิ่งที่จะมาช่วยยืนยันภาพลักษณ์ของตัวเอง ตามที่จีบส์ต้องการ ทั้งต่อสายตาชาวโลกและตัวเขาเอง ตัวเอกในหนังโฆษณาเป็นผู้หญิงสาวเลือกล้ามสีขาว มีภาพวาดลายเส้นรูปคอมพิวเตอร์ Macintosh บนอกเสื้อ เธอคือคนแรกคนที่กล้าลุกขึ้นมาหยุดการทำงานประจำของพวกองค์กรบิ๊กเบิม หนังโฆษณาเรื่องนี้ได้ริດลีเย่ สก็อต ผู้กำกับที่เพิ่งได้ดังจากภาพยนตร์เรื่อง *Blade Runner* มากำกับ จึงทำให้จีบส์สามารถนำตัวเข้าและ Apple เข้าไปแบบชิดกับขอบปะเพณีแนวไซเบอร์พังค์ที่กำลังอิตอยู่ในขณะนั้น และทำให้ Apple เข้ากันได้กับชาวแอ็กเกอร์และกลุ่มนักคิดแหกคอก สรุนตัวจีบส์เองก็สามารถเรียกคืนสิทธิ์ในการที่จะนับตัวเองว่า เป็นพวกเดียวกับคนเหล่านั้นด้วยเช่นกัน

แต่สคัลลีเย่กลับไม่ค่อยมั่นใจนักเมื่อแรกเห็นสตอร์ดหนังโฆษณาเรื่องนี้ แต่ จีบส์ยืนกรานว่าหนังโฆษณาของ Macintosh จะเป็นต้องมีเนื้อหาและนำเสนอตัวอย่างที่แปลกແղกแน่ไม่เหมือนใคร เขายังสามารถขออนุมัติงบประมาณถ่ายทำ ที่สูงเป็นประวัติการณ์อย่างไม่เคยมีมาก่อนถึง 750,000 เหรียญ ริດลีเย่ สก็อต ถ่ายหนังโฆษณาเรื่องนี้ในลอนדון ใช้นักแสดงที่โภนผมจริงๆ หลายสิบคนแสดงเป็นเหล่าสาวกที่กำลังหลงเคลื่ัมกับความของพีบีมบนจอ ส่วนผู้แสดงเป็นตัวเอกหญิงในเรื่องเป็นนักข่าวสาว ด้วยจากห้องเรื่องเป็นยุคอุตสาหกรรมที่ nauyay ในโนนสีเทา เนื้อโลหะ สก็อตปลุกบรรยากาศที่น่าสะพรึงกลัวอย่างในภาพยนตร์ *Blade Runner* วินาทีที่พีบีมพูดคำว่า “เราจะครอบครอง!” ค่อนไนญูที่นักแสดงหญิงขัวงอกไป ก็กระแทกกับจอย่างแรง พีบีมและจอยหายวับไปกับแสงจ้าและกลุ่มควัน

พนักงานขายของบริษัทตื่นเต้นมากเมื่อได้เห็นหนังโฆษณาชุดนี้ที่จีบส์ฉายให้ดูเป็นครั้งแรกในงานประชุมใหญ่ฝ่ายขายที่อาวย จีบส์เลยตัดสินใจนำไปฉายให้คณะกรรมการบริษัทดูด้วยในการประชุมเดือนธันวาคม 1983 พอกายจบ ไฟใน

ห้องประชุมกรรมการบริษัทเปิด ปราศจากว่ากรรมการทุกคนนั่งเงียบ พิลิป ไซล์น ซึ่งเป็นหัวหน้าของบริษัท Macy's ในแคลิฟอร์เนีย ชูบน้ำแข็งกับโต๊ะ มาร์คคูลาจ้องหน้า จ็อบส์ แต่ไม่พูดอะไร ตอนแรกดูเหมือนเขาตื่นต้นกับพลังของหนัง แต่แล้วก็ถามขึ้น มาว่า “ใครอยากเปลี่ยนເອເຍນซึ่งบ้าง” ศักดิ์สิทธิ์เล่าว่า “กรรมการส่วนใหญ่เห็นว่ามัน เป็นหนังโฆษณาที่แย่ที่สุดเท่าที่เคยเห็นมา”

ศักดิ์สิทธิ์เองก็ไม่กล้า เข้าข้อให้อภัยเชื้อทางขายเวลาออกอากาศที่จองไว้สำหรับ หนังโฆษณาทั้ง 2 สปอตคือ สปอต 60 วินาที และ 30 วินาที จ็อบส์อัดอันตันใจมาก เย็นวันนึงขอเขียนแกะเข้ามาที่อุปกรณ์ของทีม Macintosh ตลอด 2 ปีที่เขาลาพัก เขาแกะเข้าๆ ออกๆ ตีกสำนักงาน Apple บ้าง จ็อบส์คิดว่าตัวของเขานี่ก็ “เอ้ มนี่สิ มากดูอะไรมีหน่อย” แล้วจ็อบส์ก็จ่ายหนังโฆษณาให้ขาด วอชเนียกเล่าว่า “ผมอึ้ง ไปเลย มันเหลือเชื่อที่สุด” พอดีจ็อบส์เล่าให้ฟังว่าพากกรรมการบริษัทไม่ยอมให้ฉาย ออกอากาศระหว่างการแข่งขันชูเปอร์โบว์ล เขาย้ายสถานที่ค่าเช่าเวลาออกอากาศเป็น เท่าไร จ็อบส์ตอบว่า 800,000 เหรียญ ด้วยอธิบายของคนใจดีเป็นนิจ วอชเนียก บอกเพื่อนชี้ว่า “เราออกแบบให้ครึ่งหนึ่งก็ได้ ถ้านายอยากฉายจริงๆ”

ปราศจากว่าโฆษณาไม่ต้องช่วยออกแบบ เอย์เชี่ยวสามารถขายเวลาออกอากาศ สำหรับสปอต 30 วินาทีออกໄປได้ แต่ดีอีเมียบไม่ยอมขายเวลาสำหรับสปอตยาว ลี คลาว เล่าให้ฟังว่า “ผมบอกพวgnันไปว่าขายเวลาสำหรับสปอต 60 วินาทีไม่ได้ ทั้งที่เราไม่ได้พยายามบอกขายเลย” ศักดิ์สิทธิ์อาจไม่อยากมีเรื่องประระกับกรรมการ บริษัทหรือกับจ็อบส์ เลยตัดสินใจให้บิล แคมป์เบลล์ ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการตลาด เป็นคนตัดสินใจว่าควรทำอย่างไร แคมป์เบลล์เคยเป็นโควเตอร์ฟุตบอลมาก่อน เขายัดสินใจดู โดยบอกกับทีมว่า “ผมคิดว่าเรา่าจะขาย”

ในการแข่งขันชูเปอร์โบว์ล ครั้งที่ 18 (Super Bowl XVIII) ต้นดาวเดือนที่ 3 ทีม อิลลินอยน์เรดเดอร์ ซึ่งนำทีมวอชิงตันเรดสกินอยู่ ทำทัชดาวน์ได้ แต่แทนที่จะมีการ รีเพลย์ภาพช้า จอโทรทัศน์ทั่วประเทศสร้างความวิตกกังวลมีดราม่า 2 วินาทีเท่านั้น หลังจากนั้นบนจอ ก็ปรากฏภาพขาวดำช่วงขั้นลุก เป็นภาพช่วงมันุษย์ย่าเห้าเหมือน หุ่นยนต์ตามจังหวะดนตรีประกอบ ผู้ชมกว่า 96 ล้านคนเห็นโฆษณาที่ไม่เหมือนกับ ที่เคยเห็นมาก่อน ตอนจบเหล่านมันุษย์ตะลึงมองอย่างหวาดกลัวที่เห็นพีบีมหายใจไป

มีเสียงเรียบๆ ของผู้ประกาศขายตอนท้ายว่า “วันที่ 24 มกราคม Apple Computer จะวางตลาด Macintosh และคุณจะรู้ว่าทำไว้ปี 1984 จะไม่ใช่ ‘1984’ อีกต่อไป”

มันเป็นปรากฏการณ์ครั้งสำคัญ เย็นวันนั้น เครื่อข่ายสถานีโทรทัศน์ทั้ง 3 แห่ง และสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นอีก 50 สถานีรายงานข่าวโฆษณาชุดนี้ มันกลายเป็นคลิปข่าวเพื่อกระจายเร็วเหมือนไวรัสขึ้นดีในยุคก่อนที่จะมี YouTube หนังโฆษณาชุดนี้ได้รับคัดเลือกให้เป็นสุดยอดหนังโฆษณาตลอดกาลโดยนิตยสาร TV Guide และ Advertising Age

## ไข่กระเพือขาว

นับจากนั้นมา สตีฟ จ็อบส์ ได้กลายเป็นสุดยอดประธานาธิบดีแห่งการวางแผนด้านด้านใหม่ สำหรับ Macintosh หนังโฆษณาสะท้านโลกที่มีมากับของวิดีโอ สกี๊ด เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น สูตรผสมสำคัญอีกอย่างหนึ่งคือ รายงานข่าวที่ปรากฏในสื่อมวลชนต่างๆ จ็อบสมีหลายวิธีที่จะระเบิดความสนใจของสื่อมวลชนให้ใหม่กระเพื่อข่าวอย่างแรงและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดกระแสคลังไคลัต่อไปเรื่อยๆ เมื่อกระบวนการลูกโซ่ ลิ้งนี้เป็นปรากฏการณ์ที่จ็อบสามารถทำขึ้นได้เสมอ ทุกครั้งที่มีการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple นับตั้งแต่ Macintosh ในปี 1984 เรื่อยมาจนถึงปี 2010 เมื่อวางตลาด iPad เขาเนี่ยจะยกยิ่งกระสุนนัดเด็ดข้าแล้วข้าเล่า แม้ว่านักข่าวจะรู้แกวหรือเคยเห็นมุกมาแล้วก็ตาม เคล็ดลับบางอย่างเขาเรียนจากรีจิส แมคเคนนาซึ่งเป็นมือโปรด้านประชาสัมพันธ์ที่รู้จักวิธีผูกมิตรและเอาใจนักข่าวหิ่งๆ แต่จ็อบสมีสัมผัสพิเศษของตัวเอง เขากำลังรู้วิธีใหม่ความตื่นเต้น กระตุ้นสัญชาตญาณแข็งขันระหว่างนักข่าวของสื่อแต่ละค่าย และต่อรองให้สื่อเขียนข่าวในญี่ปุ่นแลกกับการได้สัมภาษณ์เดียว

เดือนธันวาคม 1983 เขาราพ่ออดีตวิศวกรลำด้วยทั้งสองคนคือ แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ และเบโอดอล์ฟ สมิธ ไปที่กองบรรณาธิการ Newsweek ในนิวยอร์ก เพื่อชวนให้เขียนรายงานข่าวเรื่อง “หนุ่มน้อยผู้สร้าง Macintosh” (“the kids who created the Mac”) หลังจากสาธิตการทำงานของ Macintosh และ ทั้งหมดถูกนำตัวไปชั้นบนไปพบ

แคทเธอรีน เกรแฮม เจ้าของนิตยสารดังระดับตำนานผู้ไม่เคยอิ่มกับนวัตกรรมใหม่ๆ ในโลกนี้ Newsweek ส่งคอลัมนิสต์เทคโนโลยีพร้อมซ่างภาพไปคุยกับเอร์ตซเฟลเดอร์ และสมิธ ที่พาให้ อัลโล จนออกมาเป็นสกู๊ปข่าวความยาว 4 หน้าพร้อมฐานปฏิวัติ หนุ่มหั้งสองที่ถ่ายในบ้านของตัวเอง หั้งคู่ดูเหมือนเหตุการณ์ป้องน่ารักในบุคใหม่ สมิธเล่าให้ฟังถึงโครงการที่เขากำลังจะทำต่อไป ซึ่งรายงานข่าวตีพิมพ์คำพูดของเขาว่า “ผมอยากรสร้างคอมพิวเตอร์สำหรับบุค 90 อย่างทำให้เสร็จพรุ่งนี้เลย” นอกจากนี้ ยังบรรยายเสนอแนะอารมณ์ป่วนแปรของเจ้านายของเขาระหว่างว่า “บางทีจ็อบส์ก็ เกียงปากป่องໄอกเดียดตัวเองด้วยเสียงอันดังและอารมณ์ร้อนพลุ่งพล่าน แต่ไม่ได้ตะคงทุกครั้ง มีข่าวเล่าลือด้วยว่าเขาขู๊ไล่นักงานที่ยืนยันให้มีปุ่มลูกศรซึ่งทิศทางของเมาท์เชอร์ บนแป้นคีย์บอร์ด ที่จ็อบส์เห็นว่าล้ำสมัยแล้ว เวลาที่พฤติกรรมไม่ก้าวร้าว จ็อบส์เป็นคนมีเสน่ห์แต่อกจะซื่อราคานุ ซึ่งเป็นคุณสมบัติสองอย่างที่คละเคล้าอยู่ในตัวเขามาก ความเป็นอัจฉริยะของเขานายออกแบบ สถาปัตย์แสดงความตื่นเต้นที่เขามักพลังออกแบบอวบอ้วนว่า ‘ดีบ้าเลือด’”

สตีเวน เล维 นักข่าวสายเทคโนโลยี ซึ่งขณะนั้นทำงานกับนิตยสาร Rolling Stone มาสามภาษาณ์จ็อบส์ เขามีเรื่องที่จะคายันคายอให้นักข่าวถ่ายรูปที่มีงาน Macintosh ขึ้นปก เล维เดาได้ถูกต้องโดยว่า “โอกาสที่เจน เวนเนอร์จะยอมเปลี่ยนจากรูป Sting นักร้องดังวง Police มาเป็นแก็งคอมพิวเตอร์เนิร์ดมีน้อยมาก แทบจะเป็น 1 ใน  $10^{100}$  ที่เดียว” จ็อบส์พาเข้าไปนั่งกินพิซซ่า ไล่บี้ว่า “Rolling Stone ใกล้จบเต็มที่ ในเดือนมี แต่ข่าวไม่ได้เรื่องได้ร้าว ต้องหวานหาเรื่องใหม่ กลุ่มผู้อ่านใหม่ได้แล้ว Mac อาจเป็นตัวช่วยพวากคุณก็ได้!” เล维ยังกลับว่าไม่จริง Rolling Stone ยังดีอยู่ และถามย้อนกลับไปว่า จ็อบส์ได้อ่านฉบับเมื่อเร็วๆ นี้บ้างหรือเปล่า จ็อบส์ตอบว่า เขายังได้อ่านบนเครื่องบินและสกู๊ปข่าวเรื่อง MTV “ไม่เข้าท่าเลย” เล维บอกว่าเขายังเป็นคนเขียนข่าวนั้นเอง ต้องขอคำชี้แจงจ็อบส์ที่เขามิ่งกลับความเห็นของเขาระในเรื่องนี้ แต่หันไปกระหน่ำ Time ที่รายงานข่าวไม่เป็นธรรมและทำให้เขาระเกียบหายเมื่อปีที่แล้ว พอดูดถึง Macintosh จ็อบส์ชี้แจงอย่างมีหลักการว่า มนุษย์เราได้ประโยชน์จากการก้าวหน้าที่คนรุ่นก่อนสร้างไว้ “มันเป็นความอิ่มเอิบใจที่ได้สร้างสรรค์อะไรบางอย่างที่จะถูกนำไปรวมกับความรู้และประสบการณ์ที่มนุษยชาติได้สร้างไว้”

สกูปข่าวที่เลวี่ย์เขียนคราวนั้นไม่ได้ขึ้นปกหน้าของ Newsweek แต่ในอนาคต ผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกชนิดที่วางแผนและจัดทำมีส่วนร่วม “ไม่ว่าจะเป็นที่ NeXT, Pixar และอีกหลายปีต่อมาเมื่อเขากลับมาทางคืนบัดลังก์ที่ Apple ต่างได้ขึ้นปกหน้าของนิตยสารชั้นนำ” ไม่ว่าจะเป็น Time, Newsweek หรือ Business Week ทั้งสิ้น

## เปิดตัว Macintosh 24 มกราคม 1984

เช้าวันที่แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์และทีมแก็บปัญหาซอฟต์แวร์ของ Macintosh ได้สำเร็จ เอิร์ตซเฟลด์กลับบ้าน กะจะนอนให้เต็มอิ่มสักวัน แต่ป่ายวันนั้นหลังจากนอนไปได้แค่ 6 ชั่วโมง เขายังต้องขับรถบีบกลับไปที่ออฟฟิศอีก เขายากเช็กให้แน่ใจว่าไม่มีปัญหาแล้วจริงๆ ปรากว่าเพื่อนร่วมทีมก์ทำอย่างนั้นเหมือนกัน ทุกคนนั่งนอน เอกเขนกอยู่ ตื่นเดินป่านเปลกใจที่เห็นจีบส์เดินเข้ามา “เอ้ย ลูกชื่นงานยังไม่เสร็จ!” จีบส์พูดเลียงดัง “ยังต้องทำ demo สำหรับงานเปิดตัวด้วย!” จีบส์มีแผนเปิดตัว Macintosh อย่างอลังการ ท่ามกลางสายตาของผู้ชมมากมาย ใช้วัสดุชนิดและสมรรถนะการทำงานบางอย่างให้ดู ประกอบเพลงที่ให้แรงบันดาลใจเป็นอย่างดีจากภาพยนตร์เรื่อง Chariots of Fire “ทำให้เสร็จภายในเสาร์อาทิตย์นี้ ให้ทันซ้อม” จีบส์สั่งการเพิ่ม เอิร์ตซเฟลด์เล่าว่า ทุกคนร้องโอดโอยไปตามกัน “แต่พอพูดไปพากเราจะคิดว่า่น่าสนุกดีเหมือนกัน ถ้าได้ทำอะไรมันๆ ให้คนดื่นตาดื่นใจ”

งานเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Macintosh กำหนดจัดในงานประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัท ในวันที่ 24 มกราคม ที่ห้องประชุมฟลินท์เซ็นเตอร์ในวิทยาลัยชุมชนเด อันชา อีก 8 วันเท่านั้น งานเปิดตัวคราวนี้เป็นองค์ประกอบอย่างที่สาม ต่อจากหนังโฆษณา และกระแสดาร์ทมัปรวมข่าวทางสื่อมวลชน และยังเป็นรายการที่แสดงให้เห็นความสามารถของสตีฟ จีบส์ในการเปิดตัวสินค้าใหม่สำหรับผู้บริโภค ที่ดูเหมือนวินาทีสำคัญในประวัติศาสตร์โลก การเผยแพร่คอมพิวเตอร์ที่ดำเนินไปอย่างอลังการต่อน้ำเหลาสาบที่คลังไกด์ รวมกับสื่อมวลชนที่พร้อมจะเป็นประจักษ์พยานในความดื่นด้นครั้งนี้

เอิร์ตซเฟลด์ใช้วิธีความสามารถด้วยการเขียนโปรแกรมเพลงเสร็จภายใน 2 วัน

เพื่อให้คอมพิวเตอร์เล่นเพลง *Chariots of Fire* แต่จ็อบส์ฟังแล้วบอกว่าไม่ได้เรื่อง ในที่สุดเลยตัดสินใจบันทึกเสียงเพลงแทน แต่เขาตื่นเต้นลิงโลดกับโปรแกรมสร้างคำพูด (speech generator) มาก โปรแกรมจะเปลี่ยนข้อความให้เป็นเสียงพูดสำเนียง อิเล็กทรอนิกส์ พังดูมีเสน่ห์ จ็อบส์ตัดสินใจรวมเอาโปรแกรมนี้ไว้เป็นส่วนหนึ่งของ demo ด้วย เขาประกูล่าว “ผมอยากให้ Macintosh เป็นคอมพิวเตอร์เครื่องแรกที่พูดแนะนำตัวเองได้!” สตีฟ เยเดน ก็อปปี้ไรท์เตอร์ที่เขียนคำโฆษณาในหนังโฆษณา 1984 เป็นคนเขียนสคริปต์ทั้งหมด สตีฟ แคปปี้ หาทางทำให้ตัวหนังสือ Macintosh ใหญ่ขึ้นและกลิตซ์มีวนบนจอ ซูชาน แคร์ เป็นคนทำกราฟิกเปิด

ในการซ้อมคืนก่อนหน้าวันงาน โปรแกรมต่างๆ ยังใช้งานไม่ได้ดีนัก จ็อบส์ ไม่ชอบภาพแอนิเมชันที่เดือนอยู่บนจอ และสั่งให้เปลี่ยนในรูปแบบนี้ตลอดเวลา จ็อบส์ยังต้านการจัดแสงบนเวที เขาสั่งให้สคัลลีย์ย้ายที่นั่งจากตรงนั้นไปตรงนี้ ทั้งห้องประชุม และพยายามให้ความเห็นว่าสิ่งที่ปรับแล้วดีหรือยัง สคัลลีย์ไม่เคยสนใจเรื่องความแตกต่างของแสงบนเวทีนัก เขายังให้ความเห็นแบบกลางๆ แบบเดียวกับที่ผู้ป่วยทางสายตามากจะบอกจักษุแพทย์ เวลาถูกถามว่าเล่นสักอันไหนทำให้เห็นตัวหนังสือบนชาร์ตได้ชัดกว่า การซ้อมและการปรับแก้รายละเอียดต่างๆ ดำเนินไปถึง 5 ชั่วโมงตลอดทั้งคืน สคัลลีย์เล่าว่า “ผมคิดว่าคงไม่มีทางทำทุกอย่างได้ทันสำหรับการใช้ในเช้าวันรุ่งขึ้นแน่”

ที่แย่ที่สุดคือ จ็อบส์ไม่ชอบพรีเซนเตชันของตัวเอง เขายืนสไลด์ทึ่ง สคัลลีย์ เล่าว่า “เขาทำให้ทุกคนเครียดกันไปหมด ไม่ให้มีงานจากทุกครั้งที่พรีเซนเตชันของเขามีปัญหา” สคัลลีย์คิดว่าตัวเองเป็นนักเขียนที่ใช้ได้ จึงอาสาแก้สคริปต์ให้ จ็อบส์ จำได้ว่าเขารำคาญอยู่นิดหน่อย แต่ตอนนั้นความสัมพันธ์ระหว่างเขากับสคัลลีย์ ยังอยู่ในช่วงที่ซื่นเมื่นและเขายินดีตามใจสคัลลีย์อยู่ เขายกสคัลลีย์ว่า “สำหรับผมคุณเหมือนราชาของมาร์คคุล่า คุณเหมือนผู้ก่อตั้งบริษัทคนหนึ่ง สองคนนั้นสร้างบริษัทแต่คุณกับผมคือคนสร้างอนาคต” สคัลลีย์เชื่อตามนั้น แต่อีกหลายปีต่อมา เขายังกลับมาพบหัวสิ่งที่จ็อบส์พูดใหม่

เช้าวันรุ่งขึ้น ผู้คนแออัดกันเข้ามาในห้องประชุมพลินท์เซ่นเตอร์ความจุ 2,600 ที่นั่ง จ็อบส์เดินเข้ามา สวมเสื้อกันหนาวสีน้ำเงินกระดุมสอง顆 เสื้อเข็มเรียบกริบสีขาว

ผู้นำหุ่นต่ายสีเขียวอ่อน เข้าบอกกับสคัลลี่ย์ขณะรออยู่หลังเวทีก่อนเริ่มรายการว่า “นี่เป็นวินาทีสำคัญที่สุดในชีวิตของผมเลยที่เดียว ผมตื่นเต้น คุณอาจเป็นคนเดียวที่เข้าใจความรู้สึกของผมในตอนนี้” สคัลลี่ย์จับมือจีบสีไว้ครู่หนึ่ง แล้วกระซิบขอให้เขาโชคดี

จีบส์เดินขึ้นเวทีไปเปิดการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปีในฐานะประธานกรรมการของบริษัท เขากล่าวเปิดการประชุมด้วยเสียงทางตัว “ผมขอเปิดการประชุมวันนี้ด้วยบทเพลงของบีบบ ดีแลน ที่ประพันธ์เมื่อ 20 ปีก่อน” เขายังคงด้วยรอยยิ้มจากนั้นก็ก้มลงอ่านเนื้อท่อนที่สองของเพลง “The Times They Are A-Changing<sup>3</sup>” เสียงเขาสูงและอ่านอย่างรวดเร็ว แต่ช้าลงเมื่อถึง 10 บรรทัดสุดท้าย ที่จบด้วยข้อความว่า “...ผู้แพ้ในวันนี้จะชนะในวันหน้า เพราะวันเวลาไม่มีการเปลี่ยนแปลง” (“...For the loser now / Will be later to win / For the times they are a-changin”) เพลงนี้เป็นเพลงประจำตัวที่ทำให้瞑าเดรบีชูส์เงินล้านซึ่งเป็นประธานกรรมการบริษัทใหญ่ ยังคงมีภาพลักษณ์สวยงามและน่าเชื่อถือ จีบส์ชอบเพลงนี้ในเวอร์ชันที่บีบบ ดีแลนแสดงสดคู่กับโจชัน เบซ ในวันยัลโลวีนปี 1964 ที่หอประชุมลินคอล์นเซ็นเตอร์ ฟิลยามอนิก ซึ่งเขามี “แผ่นผี” เก็บอยู่ด้วยเหมือนกัน

สคัลลี่ย์ขึ้นมารายงานผลประกอบการและรายได้ของบริษัท ผู้ฟังในห้องประชุมเริ่มยก手กไปตามเพราะรำคัญที่เข้าพูดยีดยาวย ในที่สุด เขายังการรายงานด้วยการพูดถึงความรู้สึกส่วนตัวว่า “สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นในชีวิตของผมในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมาที่ Apple คือการได้มีโอกาสสร้างจักรและเป็นเพื่อนกับสตีฟ จีบส์ มิตรภาพระหว่างเรามีความหมายมากสำหรับผม”

แสงบนเวทีสลับลง จีบส์กลับเข้ามานเวทีอีกครั้ง คราวนี้เขามาในรูปแบบที่หัวหาญ ยิ่กเงิน แบบเดียวกับที่พูดในการประชุมฝ่ายขายที่ยาวนาน “มันคือปี 1958” เขายังพูด “IBM ไม่ยอมคัวใจกับสคัลลี่ย์ ที่ยังกระเตาะกระแตะ ซึ่งเพิงดันพบเทคโนโลยีใหม่ในการถ่ายสำเนา สองปีหลังจากนั้น Xerox ก็เกิดขึ้น IBM ทำได้แค่นั่ง เชกกลาดตัวเองตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา” คนฟังหัวเราะครืน เอิร์ตซเฟล์ดเคยได้ยินมุกนี้แล้วหัวที่ยาวๆ และที่อื่นๆ แต่ก็อดประทับใจกับถือการพูดของจีบส์ในครั้งนี้ไม่ได้มันระทึกอัดแน่นด้วยพลังแห่งความมุ่งมั่น หลังจากวิจารณ์ความผิดพลาดของ IBM

## ไปปลายเรื่อง เข้าเร่งจังหวะพูดและเร้าอารมณ์ผู้ฟังมาสู่เหตุการณ์ปัจจุบัน

ขณะนี้คือปี 1984 ถูกเหมือนว่า IBM ต้องการครอบครองทุกอย่าง Apple ถูกมองว่าเป็นความหวังเดียวที่จะแข่งขันอย่างสูสีกับ IBM บรรดาดีลเลอร์หลังจากอ้าแขนต้อนรับ IBM มาบัดนี้กลับรู้สึกกลัวที่จะถูก IBM ครอบงำ และควบคุมอนาคต เขาเหล่านั้นต่างหันกลับมาหา Apple หวังให้เราเป็นพลังที่จะปักป้องเสรีภาพในอนาคต IBM ต้องการครอบครองทุกอย่าง และกำลังเล็งปากระบบอกปืนมาที่อุปสรรคด้านสุดท้ายที่ตระหนานขวางทางไปสู่การครอบงำอุดสาหกรรม นั่นคือ Apple เจ้ายักษ์สีฟ้าจะครอบครองอุดสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และยุคเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งหมดได้หรือเปล่า สิ่งที่จอร์จ ออร์เวลล์เขียนบรรยายไว้จะเป็นจริงหรือไม่

ตลอดเวลาที่เข้าพูดเร่งเร้าอารมณ์ผู้ฟังไปสู่คลิแม็กซ์ คนในห้องประชุมเปลี่ยนจากพูดพื้นพำไปเป็นเสียงปรบมือและเสียงเชียร์ดังกึกก้อง สองเสียงเอตอบกลับมาแต่ก่อนที่พากเข้าจะตอบคำถามเรื่องจอร์จ ออร์เวลล์ “ไฟในห้องประชุมก็ดับมีดลงหนึ่งโมฆะนา 1984 ปรากฏบนจอ พอนั้งจบ คนทั้งห้องประชุมลุกขึ้นเสียงเชียร์ล้น ด้วยถีลากันตื่นเต้นเร้าใจ จีบส์เดินบนเวทีที่มีดสนิทไปที่โต๊ะเด็กที่มีถุงผ้าใบหนึ่งวางอยู่ “ต่อไปนี้ ผมจะใช้ประสิทธิภาพของคอมพิวเตอร์ Macintosh ให้คุณดูด้วยตัวเอง” จีบส์พูด “ภาพทุกภาพที่คุณกำลังจะได้เห็นบนจอัยักษ์ต่อไปนี้ เป็นภาพที่สร้างโดยสิ่งที่อยู่ในถุงใบนั้น” เขารีบถูง ดึงคอมพิวเตอร์ คีย์บอร์ด และเมาส์ออกมานะ เขื่อมทุกอย่างเข้าด้วยกันอย่างคล่องแคล่ว จากนั้นก็ดึงฟลอบปี้ดิสก์ขนาด 3½ นิ้วออกมาจากกระเพาเสื้อเชือก คนดูลุกขึ้นปรบมือกึกก้องอีกรound เสียงเพลงจากภาพยนตร์ Chariots of Fire เริ่มดังขึ้น ภาพจากคอมพิวเตอร์ Macintosh ถูกยิงขึ้นไปบนจอัยักษ์ จีบส์กลับใจถั่นอยู่ครู่หนึ่ง เพราะเมื่อกี้ demo ชุดนี้ยังทำงานไม่ราบรื่นนัก แต่คราวนี้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างไรทีดี ตัวหนังสือคำว่า MACINTOSH ค่อยๆ เลื่อนไปบนจอในแนวอน ข้างล่างมีคำว่า “ดีบ้าเลือด!” (insanely great!) ในตัวอักษรเหมือนลายมือรากกับมีคราเขียนมันอย่างช้าๆ ปรากฏว่าผู้ฟังอึ้งไปสักครู่

เพราะยังไม่คุ้นกับการแสดงภาพกราฟิกสวยงามแบบนี้มาก่อน มันเป็นจุดเริ่มต้นให้ยินเสียง “ช้า” จากบางคนในห้อง หลังจากนั้นก็เป็นชุดภาพนิ่งฉายให้ดูทีละภาพต่อๆ กัน อย่างรวดเร็ว เป็นแพคเกจสร้างภาพกราฟิก QuickDraw ที่บีบ แอ็ตคินสันประดิษฐ์ ตามด้วยการซื้อแบบตัวอักษรชนิดต่างๆ เอกสาร กราฟ ภาพลายเส้น กระดาษมากถูกโปรแกรมตารางคำนวนหรือสเปรดชีต และกราฟิกภาพสตีฟ จีบส์ มีกล่องความคิดอยู่ข้างหน้า ในกล่องนั้นมีภาพลายเส้นคอมพิวเตอร์ Macintosh

พอบการแสดงภาพกราฟิก จีบส์ยิ่ม นำเข้า “ทีเด็ด” เรื่องต่อไป “เราพูดเรื่อง Macintosh กันมามากแล้ว แต่วันนี้ เป็นครั้งแรกที่ผมจะให้ Macintosh พูดด้วยตัวเอง” พูดจบ เขาเดินไปที่คอมพิวเตอร์ คลิกที่มาส์ แล้วเสียงอิเล็กทรอนิกส์ในโนนเสียงต่ำ สั่นเล็กน้อยแต่ฟังได้清脆 ดังขึ้น Macintosh กล้ายเป็นคอมพิวเตอร์เครื่องแรกของโลกที่สามารถพูดแนะนำตัวเอง “สัลโอล ผมชื่อแมคคินทอช ดีใจจังที่ได้ออกจากถุงใบนั้นเสียที” เสียงคอมพิวเตอร์ดังขึ้น มีเพียงอย่างเดียวที่มันยังทำไม่เป็นคือ หยุดรอเสียงเชียร์เสียงกรีดที่ดังขึ้น แทนที่จะรอปลื้มกับเสียงตื่นเต้นเหล่านั้น มันพูดต่อไปว่า “ผมยังไม่ค่อยคุ้นกับการพูดในที่สาธารณะนัก แต่อยากจะเล่าให้ฟังว่า ผมคิดยังไงตอนเจอไอบีเอ็มเม่นเพื่อรวมเป็นครั้งแรก อย่าให้ใจคอมพิวเตอร์ที่คุณยกเงื่อนไม่ได้เด็ดขาด” เสียงหายดังลั่นเมื่อคอมพิวเตอร์พูดมาถึงประโยคสุดท้ายนี้ “เห็นมั้ยล่ะว่า ผมพูดได้ แต่ตอนนี้ผมขอเป็นฝ่ายฟังดีกว่า ผมมีความยินดีแนะนำให้ท่านทั้งหลายรู้จักบุคคลที่เปรียบเสมือนพ่อของผม สตีฟ จีบส์”

เสียงวุ่นวายอื้ออึงอึกครั้ง เมื่อผู้ฟังในห้องประชุมถูกขึ้นกระโดดเด่น ชูกำปั้นเชียร์อย่างบ้าคลั่ง จีบส์พยายามหัวรับอย่างช้าๆ ยิ้มกว้างแตรริมฝีปากเม้มสนใจ เขาก้มหน้า ตื้นตันจนพูดไม่ออก ผู้ฟังยืนปรบมือให้ยาวนานเกือบ 5 นาที

ป้ายวันนั้นเมื่อทีม Macintosh กลับมาที่ออฟฟิศที่เลขที่ 3 ถนนแบรนดลี่ย์ มีรถบรรทุกคันหนึ่งมาจอดที่ลานจอดรถ จีบส์เรียกทุกคนมาเยี่ยมที่ข้างรถ ภายในรถบรรทุกคันนั้นคือ คอมพิวเตอร์ Macintosh แต่ละเครื่องมีชื่อติดอยู่ “จีบสมอง คอมพิวเตอร์ให้สมาร์ทในทีมทีลัดคน จับมือและยิ่มให้ มีพวงเวลาที่เหลือยืนเชียร์อยู่รอบๆ” เอิร์ตซเฟลด์เล่า มันเป็นการทำงานที่ยากเย็นแสนเข็ญ อัตตาถูกทุบจนช้ำ ด้วยสไตล์การบริหารที่เที่ยมและบางครั้งถึงกับโหดของจีบส์ แม้แต่แรลกิน ウォชเนย์ก

สคัลลี่ย์ หรือในบริษัทก็คงไม่มีทางสร้าง Macintosh ได้สำเร็จ ใจเดียว ผลิตภัณฑ์อย่างนี้ไม่มีทางหลุดออกจากมาจากการกลุ่มวิจัยหรือทีมนักออกแบบได้ วันที่ จีบส์เผยแพร่ในนิตยสาร Popular Science ถ้าว่า เขายังคงทำวิจัยการตลาดแบบไหน จีบส์ตอบด้วยท่าที่เย้ยหยันว่า “คุณคิดว่า อเล็กซานเดอร์ เกรแฮม เบลล์ทำวิจัยการตลาดแบบไหนล่ะ ก่อนที่เขาจะคิดประดิษฐ์โทรศัพท์”

---

#### เชิงอธรบทบทที่ 15

1. จอร์จ ออร์เวลล์ (George Orwell 1903-1950) เป็นนักเขียนนวนิยาย นักความทางการเมือง และนักป่าวชารือจกฤษชี ของวิจิตร เอริก ชาร์ลส์ แมตต์ ผลงานที่มีชื่อเสียงเป็นนานนิยายเรียกสีระบบที่ได้รับ普遍的 2 เช่น คือ Animal Farm เป็นนวนิยาย ใหม่ต่อระบบสถาติน ซึ่งเพิ่มคือ Nineteen Eighty-Four ที่พิมพ์ในปี 1949 เป็นนวนิยายวิทยาศาสตร์แนวไซไฟ เมื่อหน้าเตียบสีสังคม ผู้ต่อต้านระบบเบื้องหน้าในอนาคตปี 1984 ซึ่งโลกในยุคนั้นแห่งแล้งไว้ความหวัง ชีวิตทุกอย่างก้าวของผู้คนถูกต่ำกว่าทางความคิด และ “พี่เบี้ยน” (Big Brother) จับตัวดูตลอดเวลา ให้คิดแปลกแยก ไม่ยอมซื้อความที่พัชกกำหนด จะถูกกำจัด ความจำใจ ที่ขัดแย้งกับพัฒนาการของพหุชนชาติถูกลบพิงไป
2. แจน เวนเนอร์ (Jann Simon Wenner เกิด 7 มกราคม 1946) ผู้ร่วมก่อตั้งและผู้พิมพ์ใจโฆษณาในนิตยสารพันธุ์และกิจกรรม รายปีกษา Rolling Stone เข้ายังเป็นเจ้าของนิตยสาร Men's Journal และ US Weekly ซึ่กันด้วย
3. The Times They Are A-Changing ชื่อตุ๊กโดยอัลเบิร์ตที่ 3 ของบีบีซี ทีแอล ออกในปี 1964 เพลงไกด์ไลน์ที่อธิบายกับ ชีวิตที่เปลี่ยนไปในหลายด้าน ความรู้สึกและสภาพชีวันที่เปลี่ยนไปในทางการเมืองและสังคมที่เกิดขึ้นทศวรรษที่ 1960

# เกตส์ และ จีบส์

## เมื่อวงโคจรมาตัดกับ



จีบส์ และ เกตส์ ปี 1991

### พันธมิตรของ Macintosh

ระบบดาวคูณในทางด้านภาษาศาสตร์เกิดขึ้นเมื่อวงโคจรของดาวสองดวงสัมพันธ์กัน เพราะ แรงดึงดูดที่มีต่อกัน เปรียบได้กับเหตุการณ์ในประวัติศาสตร์ซึ่งความสัมพันธ์และการ แข่งขันระหว่างดาวเด่นสองดวงที่มีอิทธิพลต่อบุคคลmany เช่น ระหว่างอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ กับ นีลส์ บอร์ ในวิชาฟิสิกส์ในคริสต์ศตวรรษที่ 20 หรือโรมัส เจฟเฟอร์สัน กับ อเล็กซานเดอร์ แยมิลตัน ในยุคแรกๆ ของประวัติศาสตร์การปกครองของสหรัฐอเมริกา

ช่วง 30 ปีแรกของยุคคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ระบบดาวคู่ของยุคนั้นคือ นักศึกษาไฟแรงที่เลิกเรียนกลางคัน 2 คน และต่างเกิดในปี 1955 ด้วยกันทั้งคู่

บิล เกตส์ และสตีฟ จ็อบส์ แม้จะมีความทะเยอทะยานเหมือนกันในเรื่องการพัฒนาเทคโนโลยีกับธุรกิจ แต่ทั้งคู่มีบุคลิกและภูมิหลังต่างกัน พ่อของเกตส์ เป็นพนักงานชั่วคราวซึ่งอดทนในชีวิตเดิม ส่วนแม่ก็มีตำแหน่งสำคัญในคณะกรรมการที่ทรงเกียรติที่สุด เกตส์เป็นเชื่อเทคโนโลยีในโรงเรียนเอกชนชั้นนำ Lakeside High ไม่เคยเกราหรือเป็นอิบปี้ ไม่เคยเป็นนักแสดงทางจิตวิญญาณ หรือเป็นสมาชิกกลุ่มต้านวัฒนธรรม แทนที่จะทำบุญบือกซึ่เพื่อโง่ค่าโทรศัพท์ เข้าเรียนโปรแกรมช่วยจัดตารางสอนให้โรงเรียน ซึ่งช่วยให้เขาได้พบหนูน้อยคนรัก และเขียนโปรแกรมนับรายน้ำให้ศาสตราจารย์ในเมือง เกตส์เข้าเรียนมหาวิทยาลัยอาร์กานด์ และเมื่อตัดสินใจเลิกเรียน เขายังไม่ได้ไปแสวงบุญกับกูรูในอินเดีย แต่กลับเปิดบริษัทซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์แทน

เกตส์เขียนโปรแกรมเก่ง ซึ่งต่างจากจ็อบส์ สมองเขายังเป็นนักปฏิบัติมากกว่า มีวินัยกว่า และวิเคราะห์เก่งกว่า แต่จ็อบส์ไม่ชอบติกและมีสัญชาตญาณดีกว่า โดยเฉพาะเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้งาน ดีไซน์สวย ใช้งานง่าย จ็อบส์ลงให้ความสนใจอย่างมาก กับความสมบูรณ์แบบ ซึ่งทำให้เขารับบทบาทผู้ออกแบบ บริหารงานโดยอาศัยบารมีแต่ไม่ค่อยมีแบบแผน เกตส์ทำงานเป็นขั้นเป็นตอนมากกว่า เขายังประชุมทบทวนผลิตภัณฑ์ตามตารางเวลาอย่างเคร่งครัด และมีทักษะแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น บางครั้งทั้งคู่ก็ก้าวร้าว แต่สำหรับเกตส์ ช่วงแรกในชีวิตทำงาน เขายังคงถือคำสอนของพ่อไว้ที่ไม่ชอบสูงสิงหรือเข้าสังคมกับใคร พฤติกรรมเชื่อถือของเขามักไม่เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวหรือความละเมิดอ่อนทางอารมณ์ แต่เป็นเรื่องสติปัญญาความรู้มากกว่า จ็อบส์จะจ้องหน้าคนด้วยสายตาคาดค้นจนทำให้คนถูกมองเจ็บแปลบ ส่วนเกตส์ มีปัญหาในการสบตาคนในบางครั้ง แต่โดยพื้นฐานแล้วเขามีความเป็นมนุษย์พอสมควร

“ต่างคนต่างคิดว่าตัวเองฉลาดกว่าอีกฝ่าย แต่สตีฟมักปฏิบัติต่อบิลเหมือน

บิดด้อยกว่า โดยเฉพาะในเรื่องรสนิยมและสไตล์” แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ เล่า “ส่วนบิดก็ดูแคลนว่าสตีฟเขียนโปรแกรมไม่เป็น” จากเมื่อแรกที่รู้จักกัน เกตส์ทึ่งในตัวจีบส์ และอัจฉานิดหน่อยที่เขามีเสน่ห์ แต่ก็เห็นว่าจีบส์ “โดยพื้นฐานเป็นคนพิลึก” และ “มีข้อผิดพลาดแปลกๆ เหมือนปุ่มชนทัวไป” เขากล่าวถึงความหมายของจีบส์ และนิสัยที่ “ถ้าไม่ได้ทางก็จะพยายามล่อหลอกคุณ” ส่วนจีบส์เห็นว่าเกตส์มี โลกทัศน์แคบอย่างน่าเป็นห่วง เขายกบอกรว่า “บิดจะรู้อะไรมากว่าของกันนี้ถ้าลอง พิยาสักครั้ง หรือสมัยยังหนุ่มกว่านี้ก็จะหัดเข้าอาชرمบ้าง”

ความแตกต่างทั้งบุคลิกและนิสัยทำให้สองคนนี้อยู่กันคนละขั้วของสิงที่กล้ายมา เป็นเส้นแบ่งแห่งยุคดิจิทัล จีบส์รักความสมบูรณ์แบบ กระหายการควบคุม และ เพลิดเพลินกับอารมณ์ตามสัญชาตญาณที่แนวโน้มแบบศิลปิน เช่น Apple กลายเป็น แบบอย่างของกลยุทธ์ด้านดิจิทัลที่ผนวกไฮร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเทนต์เข้า ด้วยกันอย่างแน่นเป็นหนึ่งเดียว เกตส์เป็นนักวิเคราะห์ที่ขยันหาด เก่งคำนวณ และเป็นนักปฏิบัตินิยมในทางธุรกิจและเทคโนโลยี เขายกไว้วางให้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ รายอื่นๆ ใช้ระบบปฏิบัติการและซอฟต์แวร์ของ Microsoft

ผ่านมา 30 ปี เกตส์เริ่มนับถือในตัวจีบส์ “เขาอาจไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีมากนัก แต่เขามีสัญชาตญาณอันยอดเยี่ยม รู้ว่าอะไรดีและทำได้ผล” แต่จีบส์ไม่เคยเชื่อใน ความแข็งแกร่งที่แท้จริงของเกตส์ “บิดไม่มีจินตนาการเอาเสียเลย ไม่เคยคิดค้นอะไร ขึ้นมาเลย นั่นเป็นเหตุผลที่ผมคิดว่าเขาน่าจะเหมาภากับงานสารานุกรมที่ทำอยู่ ตอนนี้ มากกว่าเรื่องเทคโนโลยี” จีบส์สรุปอย่างไม่ค่อยแฟร์นักว่า “ขาดความคิด คุณอีนแบบหน้าไม่อาย”

ตอนเริ่มพัฒนา Macintosh ใหม่ๆ จีบส์จะไปเยี่ยมเกตส์ที่ออฟฟิศใกล้มืองซีแอตเติล เพราะ Microsoft เคยเขียนโปรแกรมบางอย่างให้ Apple II รวมทั้งโปรแกรมสเปรดชีต ที่ชื่อ Multiplan จีบส์อยากรู้ว่าเกตส์และลูกน้องตื่นเต้นมากขึ้น จนอยากรู้ว่า โปรแกรมให้ Macintosh ซึ่งกำลังจะตามอุปกรณ์ ระหว่างนั้นในห้องประชุมมีเหล่าบุคลากรชั้นนำในซีแอตเติล เขาระยะวิสัยทัศน์อันชวนหลงในลักษณะที่เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ สำหรับคนทัวไป ที่มีส่วนประสานงานผู้ใช้ที่ใช้งานง่าย ผลิตภัณฑ์เป็นล้านๆ เครื่อง

โดยโรงงานในแคลิฟอร์เนีย คำบรรยายที่ว่าโรงงานในฝั่งของเขาดูดทราย (หมายถึง ราศุชีค่อนซึ่งใช้ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ พบมากในทราย - ผู้แปล) ในแคลิฟอร์เนีย แล้วเปลี่ยนออกมาเป็นคอมพิวเตอร์ Macintosh ทำให้ทีมงาน Microsoft ขานานนาม โครงการของจีบส์ว่า "Sand" บอกว่ามันย่อมาจาก "Steve's amazing new device" (แปลว่า อุปกรณ์มหัศจรรย์ตัวใหม่ของสตีฟ - ผู้แปล)

เกตส์เริ่มตั้งบริษัท Microsoft ด้วยการเขียนโปรแกรมภาษาเบสิก (BASIC เป็นคำย่อมาจากคำเต็มว่า Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code เหมาะสำหรับผู้เริ่มเรียนรู้ให้สามารถเขียนโปรแกรมซอฟต์แวร์ขนาดเล็กที่ใช้ได้กับทุกแพลตฟอร์ม) สำหรับใช้กับคอมพิวเตอร์ Altair จีบส์ต้องการให้ Microsoft เขียนโปรแกรมภาษาเบสิกสำหรับ Macintosh เพราะว่าชนเนียกจนแล้วจนรอดก็ยังไม่ได้ปรับปรุงโปรแกรมภาษาเบสิกของ Apple II ให้สามารถคำนวนตัวเลขหนอนym floating numbers เสียที่ เมื่่าว่าจีบส์จะจำจ้าใช้หลายครั้งก็ตาม จีบส์ยังต้องการให้ Microsoft เขียนซอฟต์แวร์ เช่น โปรแกรมประมวลผลคำ (word processing) โปรแกรมตารางคำนวน (spreadsheet) โปรแกรมสร้างแผนภูมิและกราฟ (chart) สำหรับใช้กับเครื่อง Macintosh ด้วย เกตส์ตกลงทำโปรแกรมสเปรดชีตแบบกราฟิก ซึ่งเรียกว่า Excel โปรแกรมประมวลผลคำชื่อ Word รวมทั้งโปรแกรมเบสิกด้วย

ในตอนนั้นจีบส์เปรียบเสมือนพระราชา ส่วนเกตส์ยังเป็นแค่ข้าราชสำนักยอดขายของ Apple ในปี 1984 คือ 1,500 ล้านเหรียญ ขณะที่ Microsoft มียอดขายแค่ 100 ล้านเหรียญเท่านั้น เกตส์ไปคุยเปอร์ติโน เพื่อชุมกการสาธิตระบบปฏิบัติการของ Macintosh เข้ามาเพื่อนร่วมงานที่ Microsoft ไปด้วย 3 คนซึ่งมีชาร์ลส ชิโนนี ที่เคยทำงานที่ Xerox PARC รวมอยู่ด้วย เนื่องจากขณะนั้นยังไม่มีเครื่องตั้นแบบสมบูรณ์ของ Macintosh ที่ทำงานเต็มขั้นสักเครื่อง แต่ด้วย เอร์ตชเฟลด์ จึงนำอาร์ดแวร์ของคอมพิวเตอร์ Lisa มาสาธิตการรันซอฟต์แวร์ของ Macintosh โดยแสดงผลบนจอตั้นแบบของ Macintosh

เกตส์ไม่ค่อยประทับใจนัก "ผมจำได้ว่าครั้งแรกที่ไปดู สตีฟมีแค่โปรแกรมภาพกระเด้งไปๆ มาก บนหน้าจอ นั่นเป็นโปรแกรมเดียวที่ทำงานได้" เกตส์ยังรังเกียจทัศนคติของจีบส์ "เหมือนหลอกให้พวกเรามาไปที่นั่น เพียงเพื่อไปฟังสตีฟพูดว่า

‘เราไม่ต้องพึ่งพาคุณก็ได้ เพราะเรามาทำสิ่งที่ยังไหอยู่และเป็นความลับ’ สตีฟอยู่ในอารมณ์อยากขายของ แต่คล้ายกับอยากบอกด้วยว่า ‘ผมไม่ต้องการ พวากคุณหรอก แต่อาจยอมให้มามีเอี่ยวบ้างก็ได้’

เหล่าใจสลัดแห่ง Macintosh ก็รับเกตส์ไม่ค่อยไหวเหมือนกัน “บอกได้เลยว่า บิล เกตส์ ไม่ใช่นักฟังที่ดี เขายังไม่อดทนฟังใครอธิบายว่าอะไรทำงานอย่างไร แต่จะคิดไปถ่วงหน้าแล้วเดาเอาเองว่ามันทำงานอย่างไร” เอิร์ตซเฟลด์ย้อนความหลังให้ฟัง พวากเขาแสดงให้เกตส์เห็นว่าเดอร์เชอร์ของ Macintosh เคลื่อนไปมาบนจอได้เนียน โดยจอไม่กะพริบ “คุณใช้อาร์ดแวร์อะไรเพื่อઆಡเดอร์เชอร์” เกตส์ถาม เอิร์ตซเฟลด์ ชี้ภูมิใจที่สามารถทำได้โดยใช้ซอฟต์แวร์เท่านั้นตอบว่า “ไม่ได้ใช้อาร์ดแวร์พิเศษเลย!” เกตส์ยืนกรานเดียวกันว่าต้องใช้อาร์ดแวร์พิเศษแน่ เดอร์เชอร์ถึงเคลื่อนไหวได้อย่างนั้น “มีใครบ้างที่กล้าพูดกับคนอื่นแบบนี้” บูช ออร์น วิศวกรอีกคนในทีมงาน Macintosh กล่าวในภายหลังว่า “มันทำให้ผมมั่นใจว่า เกตส์ไม่ใช่คนที่จะเข้าใจหรือเข้าข่ายกับ ความยอดเยี่ยมของ Macintosh”

แม้ว่าต่างฝ่ายต่างวางแผนซึ่งกันและกัน แต่ทั้งสองทีมก็ตื่นเต้นกับการที่ Microsoft จะเขียนซอฟต์แวร์แบบกราฟิกให้ Macintosh ซึ่งจะนำพาคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลไปสูญคใหม่ ทั้งหมดไปคลองกันที่ภัตตาคารหู Microsoft จัดคนทีมใหญ่ให้งานนี้ เกตส์เล่าว่า “เรามีคนทำงานให้ Mac มากกว่าที่จีบส์มีเสียอีก ทางโน้นมีแค่ 14-15 คน แต่เรามีเกือบ 20 คนที่ทำงานให้แบบถาวรชีวิต” ถึงแม้จีบส์จะคิดว่าโปรแกรมเมอร์ของ Microsoft ไม่มีสนใจ แต่ Microsoft ก็เขียนงานออกแบบเสร็จ จีบส์เล่าว่า “โปรแกรมที่ทำมาให้ตอนแรกมันห่วย แต่ก็ทำจนมันดีขึ้นได้” ในที่สุดจีบส์ก็ปัลส์กับ Excel มาจนยอมทำข้อตกลงลับกับเกตส์ว่า ถ้า Microsoft ทำ Excel ให้ Macintosh ใช้เพียงเจ้าเดียวเป็นเวลา 2 ปี โดยไม่ทำเวอร์ชันสำหรับ IBM PC จีบส์จะยอมหยุดโปรแกรมเบสิกเวอร์ชันสำหรับ Macintosh และหันไปเข้าไลเซนส์โปรแกรมเบสิกของ Microsoft แทน เกตส์คาดพอที่จะรับข้อเสนอ ซึ่งทำให้ทีมของ Apple ไม่ให้โครงการของตนถูกยกเลิก และทำให้ Microsoft มีพลังต่อรองในอนาคต

ในช่วงนี้เกตส์และจีบส์سانล้มพันธ์กันเป็นอย่างดี ถูกร้อนเป็นน้ำทั้งคู่ไปร่วมงานประชุมที่จัดโดยเบน โรเซน นักวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่เพลย์บอยคลับในลักเซมเบิร์ก เนื่องจาก

รัฐวิสคอนซิน โดยไม่มีใครระแคระรายเรื่องที่ระบบส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกที่ Apple กำลังพัฒนาอยู่ เกตส์เล่าว่า “ทุกคนทำเหมือนกับว่า IBM PC คือทุกอย่างซึ่งก็ได้แล้ว แต่สตีฟและผมชอบยืนในใจว่า เราถ้ามีของดีอยู่นั้น จีบส์เหมือนจะหลุดปากออกไปเหมือนกัน แต่ไม่มีใครจับได้” เกตส์กล่าวเป็นแขกประจำในการประชุมนอกสถานที่ของ Apple “ผมไปด้วยทุกครั้ง ผมกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของทีม Mac ไปแล้ว”

เกตส์สนุกกับการไปเยือนคูเปอร์ติโน ได้เห็นพัฒกรรมไม้อยู่กับร่องกับรอยที่จีบส์แสดงออกกับลูกน้อง และเห็นความหม่นมุนของเข้า “สตีฟกำลังอยู่ในอารมณ์ขายผัน ประภาคก็องว่า Mac จะพลิกโลก เข้าบีบให้คนทำงานหนักอย่างเป็นบ้า เป็นหลัง จนเครียดไปตามๆ กัน และมีปัญหาส่วนตัวที่ขับข้อน” บางครั้งจีบส์มีความสุขเหมือนเคลิมยา เมื่อคด้ายอาการแล้วก็เผยแพร่ให้เกตส์รู้ถึงความกลัวที่ขอนอยู่ “เราไปกินมื้อค่ำกันคืนวันศุกร์ สตีฟเขาแต่ไม่ว่าทุกอย่างไปได้สวย พ่อวันที่สองทั้งที่ไม่มีอะไรผิดพลาด เขากลับทำเหมือนว่า ‘ให้ตายสิ เจ้าเครื่องนี้จะขายได้มั้ยเนี่ย อย แบบนี้ต้องขึ้นราคากา ขอโทษที่ทำแบบนั้น ลูกน้องผมมีแต่พวงกุญแจ’”

เกตส์ได้เห็นพลังการบิดเบือนความจริงของจีบส์ตอนที่คอมพิวเตอร์ Xerox Star ออกวางตลาด ระหว่างท่านอาหารค่ำร่วมกันของทั้งสองทีมในคืนวันศุกร์ จีบส์ถามเกตส์ว่า Xerox Star ขายได้กี่เครื่องแล้ว เกตส์บอกว่า 600 วันรุ่งขึ้น จีบส์พูดต่อหน้าเกตส์และทีมงานหั่นหมัดว่า Xerox Star ขายได้แค่ 300 เครื่อง โดยไม่สนใจว่าเกตส์บอกทุกคนไปแล้วว่าขายได้ 600 เครื่อง “แล้วทีมงานของเขาก็หันมามองหน้าผม ทำนองว่า ‘คุณจะบอกสตีฟมั้ยว่าเข้าชีโภหก’ แต่ผมไม่ติดกับหรอก” เกตส์เล่า อีกคราวหนึ่ง จีบส์กับทีมแวงไปที่ออฟฟิศของ Microsoft และกินมื้อค่ำที่ซีแอตเติล เท็นนิสคลับ จีบส์เริ่มสารภาพว่า Macintosh และซอฟต์แวร์ของ Mac “ใช้ง่ายจนไม่จำเป็นต้องมีคุณมีแนะนำการใช้งาน “พังแล้วเหมือนกับว่าใครก็ตามที่คิดว่า Mac ต้องมีคุณมีใช้งานเป็นพวงกุญแจ” เกตส์เล่าต่อไปว่า “แล้วพวงกุญแจก็บอกว่า ‘เขามายความตามนั้นจริงๆ เหรอ เราจะบอกเข้าดีมั้ยว่า เรามีคนกำลังเขียนคุณมีให้ออย’”

ไม่นาน ความสัมพันธ์ของทั้งสองก็เริ่มไม่ราบรื่น แผนเดิมคือ คอมพิวเตอร์ Macintosh ทุกเครื่องจะมีโปรแกรมของ Microsoft อย่าง Excel, Chart และ File ที่ติด

ตราโลโก้ Apple รวมไปด้วย จีบส์เรื่องการออกแบบคอมพิวเตอร์และระบบงานแบบหัวใจด่าง ซึ่งจะทำให้ลูกค้าสามารถใช้งานได้ทันทีที่แกะออกจากกล่อง เขายังวางแผนที่จะรวมโปรแกรม MacPaint กับ MacWrite ไว้ในเครื่องด้วย เกตส์เล่าว่า “เราจะได้ 10 เหรียญต่อโปรแกรมต่อเครื่อง” แต่แผนของจีบส์ทำให้ผู้ผลิตซอฟต์แวร์รายอื่นไม่พอใจ อย่างเช่น มิทซ์ เคพอร์ ซึ่งผลิตโปรแกรม Lotus เป็นต้น นอกจากนี้ ดูเหมือนว่าโปรแกรมบางตัวของ Microsoft อาจทำเสร็จไม่ทัน จีบส์จึงจ้างเงื่อนไข ในสัญญาและตัดสินใจไม่รวมโปรแกรมของ Microsoft ไว้ในเครื่อง Macintosh ซึ่ง ทำให้ Microsoft ต้องหาทางจำหน่ายซอฟต์แวร์ของตัวเองให้ผู้บริโภคโดยตรง

เกตส์ยอมทำตามโดยไม่ปรึกับบุน เขายืนคุณกับความจริงว่าจีบส์อาจ “เล่นเกมผีเข้าฝึกอก” เขายังสั่งหานมด้วยว่า การที่ Macintosh ไม่แทนซอฟต์แวร์ของ Microsoft ไว้ในเครื่องอาจเป็นผลดีกับเขาเอง เกตส์เล่าว่า “เราอาจทำเงินได้มากกว่า ถ้าแยกขายซอฟต์แวร์เอง วิธีนี้ดีกว่า ถ้าคิดว่าคุณกำลังจะได้ส่วนแบ่งตลาดมากพอๆ” ต่อมา Microsoft ได้ขายซอฟต์แวร์ของตนให้คอมพิวเตอร์ในแพลตฟอร์มอื่นๆ และ เริ่มให้ความสำคัญกับ Microsoft Word เวอร์ชันสำหรับ IBM PC มากกว่า Macintosh ในที่สุดการตัดสินใจของจีบส์ที่ถอนตัวไม่ยอมแรมโปรแกรมของ Microsoft ไปกับ เครื่อง Macintosh กลับทำให้ Apple เป็นฝ่ายเสียประโยชน์มากกว่า Microsoft เสียอีก

ตอนที่โปรแกรม Excel สำหรับ Macintosh ออกวางจำหน่าย จีบส์และเกตส์ จัดงานฉลองการเปิดตัวแก่สื่อมวลชนที่ร้านอาหารท่าเวิร์นออนไลน์ในนิวยอร์ก เมื่อถูกถามว่า Microsoft จะทำโปรแกรมเดียวกันในเวอร์ชันสำหรับ IBM PC หรือไม่ เกตส์ไม่ได้เผยแพร่ข้อตกลงที่ทำกับจีบส์ เขายังแต่ตอบว่า “เมื่อถึงเวลาอันควร ก็อาจเป็นไปได้” จีบส์คัวไม่คุ้มแล้วพูดติดตลกว่า “ผมว่า ‘เมื่อถึงเวลาอันควร’ นั้น เราทุกคนที่นี่คงตายกันหมดแล้ว”

## สมรภูมิต่อสืบของส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก

เมื่อแรกเริ่มที่ทำข้อตกลงกับ Microsoft จีบส์เกรงว่า Microsoft จะยึดเอาส่วน

ประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกของ Macintosh ไปทำเป็นของตัวเอง ขณะนั้น Microsoft มีระบบปฏิบัติการของตัวเองแล้วคือ ดอส (DOS) ซึ่งได้ให้ไลเซนส์แก่ IBM และคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เหมือนคอมพิวเตอร์ IBM PC ระบบปฏิบัติการดอสยังใช้คำสั่งบรรทัดแบบเก่า ซึ่งผู้ใช้จะเห็นเครื่องหมายอย่างเช่น C:\> จ็อบส์และทีมร่วมงานว่า Microsoft อาจลอกส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกของตนเองไป และเริ่มร่วมกันหักขึ้นเมื่อแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์สั่งเกตว่าคนที่เข้าติดต่อด้วยที่ Microsoft เริ่มถามคำถากับระบบปฏิบัติการของ Macintosh ลงทะเบียนขึ้น เขากล่าวว่า “ผมบอกสตีฟว่าผมซักจะลงสัญญาว่า Microsoft กำลังแอบลอก Mac แต่สตีฟไม่กังวลนัก เพราะเขามีเชื่อว่าคนที่ Microsoft จะทำได้ แม้จะเห็นตัวอย่างจาก Macintosh ก็ตาม” แต่ในความเป็นจริง จ็อบส์กังวลเมื่อกัน กังวลมากเดียดด้วย แต่เขามีอยากรอสังหารให้คราวหนึ่ง

พากเข้าคิดถูกที่เป็นกังวล เกตส์เชื่อว่าส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก (graphical interfaces) คืออนาคต และ Microsoft มีสิทธิ์เท่าๆ กับ Apple ที่จะลอกเทคโนโลยีนี้ ซึ่ง Xerox PARC เป็นผู้พัฒนา เกตส์เองก็เต็มใจยอมรับในภายหลังว่า “เราภูดทำนองว่า ‘เขาก็เชื่อเรื่องส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก เราเห็นมันที่ Xerox Alto เมื่อกัน’”

ในข้อตกลงเดิม จ็อบส์ขอให้เกตส์รับปากว่า Microsoft จะไม่ทำซอฟต์แวร์แบบกราฟิกให้คราวน์ นอกจาก Apple เป็นเวลานี้ปีหลังจากที่ Macintosh วางตลาด ในเดือนมกราคม 1983 แต่ใช้ครัยสำหรับ Apple ที่ไม่ได้ใส่เงื่อนไขเพื่อไว้กรณีที่ Macintosh ต้องเลื่อนการวางตลาดออกไปหนึ่งปี ฉะนั้นเกตส์จึงมีสิทธิ์ที่จะทำได้ เช่นเดียวกับที่เขาเปิดเผยในเดือนพฤษภาคม 1983 ว่า Microsoft กำลังจะพัฒนาระบบปฏิบัติการใหม่ชื่อ วินโดวส์ (Windows) ให้ IBM PC ซึ่งมีส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก มีหน้าต่างแสดงการทำงาน ไอคอน และเม้าส์ใช้เมาส์คลิก เกตส์จัดงานเปิดตัวได้อย่างยิ่งใหญ่ที่โรงแรมเอลมสเลีย์พาเดซ ในนิวยอร์ก แบบเดียวกับที่จ็อบส์ทำเรียกได้ว่าอลังการที่สุดเท่าที่ Microsoft เคยจัดมา

จ็อบส์เดือดดาลมาก แม้จะรู้ว่าคงทำอะไรไม่ได้ เพราะข้อสงวนสิทธิ์ของ Apple ที่ห้าม Microsoft ผลิตซอฟต์แวร์แบบกราฟิกกำลังจะหมดอายุ แต่เขาก็อลาดว่าด

ອຸດື ຈຶບສສ່ງໄໝໄມໍ ບອຍ໌ ທີ່ເປັນຕົວແທນຂອງ Apple ໃນການຕິດຕ່ອປະສານານ ກັບບຣີ້ຊັກໂຟຣີແວຣອື່ນໆ “ໄປຕາມເກຕສ໌ມານີ້ເດືອນນີ້” ເກຕສ໌ເດີນທາງມາພບດາມລຳພັ້ງ ແລະຕັ້ງໃຈຈະຄຸຍເຮືອນນີ້ກັບຈຶບສ໌ ເກຕສ໌ຢັນຄວາມໜັງໃຫ້ພັ້ງວ່າ “ສຕືຟເຮືອກພມຄົງມາເພີ່ມແຄ່ມານັ້ນພັ້ງເຂົາດ່າ ພມຄົງໄປຄູເປົອຮົດໃນໜີອນທຳມານບັນຫາ ພມບອກເຂົາໄປວ່າ ‘ເຮົາກຳລັງທຳ Windows ເຮົາເດີມພັນບຣີ້ຊັກໂຟຣີໃປໂປຣແກຣມສ່ວນປະສານານຜູ້ໃຊ້ແບບ ກຣາຟຒກ’”

ທັງສອງຄົນຄຸຍກັນໃນຫ້ອງປະໜຸນຂອງຈຶບສ໌ ເກຕສ໌ພບວ່າຕົວເອງຖຸກຮາຍລື້ອມດ້ວຍ ພັນການຂອງຈຶບສ໌ 10 ດົນທີກະຮ່າຍຈະເຫັນເຈົ້າຍາຍຂໍ້າເຂົາ ຈຶບສ໌ໄໝທຳໃຫ້ລູກນ້ອງ ປິດຮວ່າ “ຄຸນໄກງເຮົາ!” ເຫັດຕະໂກນ “ພມສູ້ອຸດສ່າທີ່ໄວ້ໃຈຄຸນ ແລ້ວຕອນນີ້ຄຸນກັບມາໃນມີຍ ຂອງຈາກເຮົາໄປ!” ເອົ້າຕູ້ເຟລົດຈຳໄດ້ວ່າເກຕສ໌ເຂົາແຕ່ນັ້ນສົງບໍ ມອງຕາສຕືຟ ກ່ອນຈະ ຕອກກັບດ້ວຍເສີຍແລມເລັກ ທີ່ກ່າຍເປັນຂ້ອໂດຍເສີຍຄດາສສີກວ່າ “ສຕືຟ ພມວ່າມັນມີ ວິທີມອງເຮືອນນີ້ໄດ້ໜ່າຍແບບນະ ເຮົາທັງຄູ່ຕ່າງມີເພື່ອນບ້ານຮ່າງຍື້ອ Xerox ພມຈັດເຂົາໄປ ໃນບ້ານຮ່າງຈະໃມຍຫິວ ແຕ່ກັບພບວ່າຄຸນໃນມັນໄປກ່ອນແລ້ວ”

ສອງວັນເຕີມທີ່ເຮືອກເກຕສ໌ມາພບໄດ້ຍ້ວຍໃຫ້ຈຶບສ໌ໄດ້ຕອບດ້ວຍອາຮມນີ້ແລະເທິນີກ ການບັນກາຣທຸກໝູປແບບ ຄວາມສົມພັນຮີແບບພຶ້ງພາອາດີກັນຮ່າງ Apple ກັບ Microsoft ກ່າຍເປັນເກມຕ່ອສູ່ຮ່າງແມ່ງປອງ 2 ຕົວທີ່ຈົ່ອງຄຸມເຫັນ ເພຣະຊູ້ວ່າໄມ່ວ່າໃຈຮາຍຖຸກ ຕ່ອຍກີ່ຈະສ້າງປ່ານຫາໃຫ້ແກ່ທັງຄູ່ ລັງຈາກເພື່ອນຫຼັງນ້າກັນໃນຫ້ອງປະໜຸນ ເກຕສ໌ເລ່າ ໄທັ້ງວ່າ Windows ມີແພນທຳອະໄຮບ້າງ “ສຕືຟໄມ້ຮູ້ຈະພູດອະໄໄ ເຂາອາຈນີ່ກອຍກະ ບອກວ່າ ‘ໄມ້ໄດ້ ນັ້ນມັນພິດເນື່ອນໄຂອະໄຮສັກອຢ່າງ’ ແຕ່ເຂົາໄມ່ພູດອອກນາ ຕຽກກັນຂ້າມເຂາ ກລັບບອກວ່າ ‘ນັ້ນມັນສະດີໆ ນີ້ເອງ’” ຈຶບສ໌ຮະເບີດອາຮມນີ້ໄມ່ຢັ້ງ ເກຕສ໌ເລ່າວ່າ “ຕລອດ ເວລາທີ່ປະໜຸນກັນ ເຂາຍາບຄາຍເລີຍຍິ່ງກວ່າອະໄໄ ມີບາງໜ່ວຍທີ່ເຂາແນ້ອນກັບຈະຮ້ອງໄ້ ທໍານອງວ່າ ‘ຂອໃຫ້ພມຮະບາຍຄວາມອັດອັນຕົ້ນໃຈໜ່ອຍ’” ເກຕສ໌ໄດ້ຕອບອຍ່ານມີສຕືຟ “ພມ ຈະເໜີ້ອກວ່າເວລາຄນອື່ນໃຊ້ອາຮມນີ້ ພມໃຊ້ອາຮມນີ້ນ້ອຍກວ່າ”

ຈຶບສ໌ຂວາງເກຕສ໌ອົກໄປເດີນເລັ່ນ ແນ້ມືອນເກລາທີ່ຕ້ອງການຄຸຍອະໄຮຈິງຈັງ ທັງສອງຄົນ ເດີນໄປຕາມຄົນໃນຄູເປົອຮົດໃນ ເດີນໄປແລະກັບວິທາລີຍແດ ແອນຫາ ແກະກິນມື້ອຳຄໍາແລ້ວ ເດີນຕ່ອງ ເກຕສ໌ບອກວ່າ “ເຮົາໃຫ້ວິທີເດີນຄຸຍ ທີ່ໄມ້ໃຊ້ເທິນີກບຣີ້ຫາຮແບບທີ່ພມໃຊ້ເລຍ ນັ້ນເປັນ ຕອນທີ່ສຕືຟພບອກວ່າ ‘ກີ່ໄດ້ ກີ່ໄດ້ ອີກກຳທຳກຳທຳ ແຕ່ອ່າຍ່າທຳໃຫ້ເໜືອນກັບຂອງພມນັກ

กีแล้วกัน”

จีบส์พูดอะไรไม่ได้มากนัก เขาย้ำให้เพียงแค่ให้มันใจว่า Microsoft จะยังคงเขียนซอฟต์แวร์ให้ Macintosh ต่อไป อันที่จริงตอนที่สุดลิลี่ย์ชูว่าจะพ้อง Microsoft ตอบโต้โดยชูกลับว่าจะเลิกเขียนโปรแกรม Word, Excel และแอปพลิเคชันอื่นๆ ให้ Macintosh ซึ่งนั้นจะยิ่งทำให้ Apple เสียหายหนักขึ้น จนในที่สุดสุดลิลี่ย์จำต้องยอม เขาย้ำเป็นต้องยอมให้ Microsoft ใช้ส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกบางอย่าง ของ Apple ในโปรแกรม Windows ที่จะออกมา เพื่อเป็นการตอบแทนที่ Microsoft ยอมเขียนโปรแกรมให้ Macintosh ต่อไป และยอมให้เอกสาริธีในการใช้โปรแกรม Excel แก่ Apple ระยะหนึ่ง โดยระหว่างนั้นโปรแกรมสเปรดชีตนี้จะมีใช้แต่ในคอมพิวเตอร์ Macintosh เท่านั้น ไม่มีในคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เหมือน IBM PC อีก

แต่ปรากฏว่า Microsoft “ไม่สามารถออก Windows 1.0” ได้ทัน จนกระทั่งถูกนำไปเมื่อวันปี 1985 แต่กระนั้นก็ยังเป็นโปรแกรมที่ช่วย ขาดความสวยงาม ไม่เหมือนส่วนประสานงานผู้ใช้ของ Macintosh มันมีแต่หน้าต่างแสดงการใช้งานที่เรียงต่อๆ กัน ไม่ได้ซ้อนกันเหมือนอย่างที่บิล แอ็ตคินสันออกแบบ นักวิจารณ์ต่างพากันล้อเลียน ลูกค้าเมินหน้าหนี อย่างไรก็ตาม Windows ก็เหมือนผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของ Microsoft ความไม่ย่อหัวทำให้ Windows กลับมาเหนือกว่าและครองความยิ่งใหญ่ได้ในที่สุด

จีบส์ไม่เคยหมาย石榴ในเรื่องนี้ “พวกนั้นลอกมาจากทุกอย่าง เกตส์เป็นคนไม่มีปางอย่าง” จีบส์เล่าให้ฟังในอีกเกือบ 30 ปีต่อมา เกตส์ติดอย่างนั้น ก็แสดงว่าตัวเขาเองก็หลงตกลงไปในสมมุติความจริงที่ถูกบิดเบือนของตัวเองแล้ว เมื่อนั้น ก็ “ไม่ใช่แค่ตัวเราเอง” ในแง่กฎหมาย เกตส์เป็นฝ่ายถูก อย่างที่ศาลได้ตัดสินผ่านมาหลายปี แล้ว และในทางปฏิบัติ เขายังมีข้อโต้แย้งที่หนักแน่นกว่า ต่อให้ Apple “ได้ลิธี ใช้ทุกอย่างที่พวกเขารื้นที่ Xerox PARC มันก็เลี่ยงไม่ได้ที่จะมีบริษัทอื่นๆ พัฒนา ส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกขึ้นมา เมื่อน้อยกว่าที่ Apple พับกับตัวเองแล้วว่า “ถูปร่างหน้าตาลดลงความรู้สึก” ใน การใช้งานส่วนประสานงานผู้ใช้ของเครื่อง คอมพิวเตอร์เป็นเรื่องยากที่จะปักป้อง ไม่กว่าในทางกฎหมายหรือทางปฏิบัติ

แต่ความผิดหวังของจีบส์ก็เป็นเรื่องเข้าใจได้ Apple เก่งกว่าในเรื่องนัดกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ความภูมิฐานของการใช้งาน และความเฉียบฉลาดในการ

ออกแบบ “ไม่ว่า Microsoft จะสร้างสินค้าเดียวนแบบอย่างหยาบๆ ออกมาก็มากมาย เท่าได แต่สุดท้ายก็ยังเป็นฝ่ายชนะในสังคมระบบปฏิบัติการ เรื่องนี้แสดงให้เห็น ความผิดพลาดทางสุนทรียะของจักรวาล นั่นคือ สินค้าที่ดีที่สุดและสร้างสรรค์ที่สุด ใช่ว่าจะชนะเสมอไป อีก 10 ปีต่อมา สังคมนี้ขอนี้ทำให้จีอุบลออกมารีบูตอย่าง ยิ่สแลดระห้า แต่ก็มีสวนจริงว่า “ปัญหาอย่างเดียวของ Microsoft คือ การขาด รสนิยม ไม่มีรสนิยมเอาเลยจริงๆ ผสมไม่ได้หมายถึงแค่เล็กๆ นะ เข้าขันไว้รสนิยมอย่าง รุนแรง พวgnนั้นไม่เคยคิดอะไรเป็นของตัวเองเลย แต่ยังไม่ใส่สุนทรียะทางวัฒนธรรม ลงไปในตัวสินค้าด้วย ใช่ ผสมอาจจะเครื่อง แต่ไม่ใช่เพราความสำเร็จของไมโครซอฟท์ หรอกนะ ผสมไม่มีปัญหาในเรื่องนั้น เพราะในสวนใหญ่ Microsoft ก็สมควรได้รับ ความสำเร็จนั้น แต่ผสมมีปัญหากับความจริงที่ว่า พวgnนั้นทำแต่สินค้าต่ำชั้นหั้งสิ้น”

#### เชิงอรรถบทที่ 16

1. กลุ่มอาการแอสเพอร์เซอร์ (Asperger's Syndrome) เป็นกลุ่มอาการผิดปกติต้านพัฒนาการและทักษะทางสังคม รวมกับพฤติกรรมหมกมุน ทำซ้ำๆ ไม่มีความยืดหยุ่น จนเกิดผลเสียต่อการดำรงชีวิต การเรียน การทำงาน และการเข้าสังคม ส่วนตัวภาษาสามารถพูดตือสารได้ตามปกติ แต่ไม่เข้าใจสุกเส้น ล้าวน มองต้องต่างๆ มีระดับสติปัญญาปกติหรือสูงกว่า ปกติ ความจำดี แต่มีปัญหาในการประยุกต์ใช้ (เป็นกลุ่มอาการที่คล้ายกับออทิสซึม แต่ไม่หนีบกันเสียที่เดียว) พฤติกรรมที่ สังเกตได้ส่วนใหญ่เป็นความบกพร่องเรื่องพัฒนาการทางสังคมและอารมณ์ เช่น เวลาพูดคุยจะไม่ค่อยสนใจใคร เรียกไม่หัน เล่นกับเพื่อนคนอื่นไม่ค่อยเป็น “ไม่ค่อยรู้จักการเหตุและของไม่เหมือนมนุษย์” รวมกับพฤติกรรมความสนใจซ้ำๆ จำกัดเฉพาะเรื่องที่เข้าใจง่าย ทำให้ไม่สามารถเข้าใจสิ่งใหม่ๆ ได้ยาก

# อิการัส

## มีขึ้น ก็ต้อง...

### บันสุจ

การเปิดตัว Macintosh ทำให้จีบส์เป็นดาวรัศพ้าที่โคจรสูงกว่าเดิม เห็นได้จากการเดินทางไปแม่น้ำต้นของเขานในตอนนั้น เขายังปร่วมงานปาร์ตี้ใหญ่ โอบินะ จัดให้ลูกชายวัย 9 ขวบคือ ณอน เล่นอน และให้คอมพิวเตอร์ Macintosh เป็นของขวัญชิ้นถอนชอบมาก แอนดี้ วอร์ฮอล และคีธ แฮริง (สองศิลปินแนว pop art ชาวอเมริกันที่มีชื่อเสียงมากในศตวรรษที่ 20 – ผู้แปล) ไปร่วมงานด้วย พากเขางลงรักสิ่งที่สร้างด้วยเครื่องมือนี้ ชิ้นเทบจะทำให้โลกศิลปะร่วมสมัยเปลี่ยนโฉม “ผมว่าดูปวงกลมได้” วอร์ฮอลอุทานอย่างภูมใจหลังจากใช้โปรแกรม QuickDraw เขียนกราฟให้จีบส์ เอาคอมพิวเตอร์ไปให้มิก แจ็กเกอร์ด้วยอีกเครื่องหนึ่ง เมื่อจีบส์กับบิล แอ็ตคินสัน ไปที่ทาวน์เฮาส์ที่พักของแจ็กเกอร์ ปรากฏว่ารือกษัตริยานี้มีอาการง้า เพราะเขาไม่รู้ว่าจีบส์คือใคร จีบส์เล่าให้ลูกน้องฟังในภายหลังว่า “ผมว่ามิกกำลังพี้ยาอยู่นะ หรือไม่ถ้าสมองก็คงพังไปบางส่วน” แต่ เจด ลูกสาวของแจ็กเกอร์รับคำว่าเครื่องไปลองวาดดูปด้วยโปรแกรม MacPaint ทันที จีบส์เลยให้ Macintosh เครื่องนั้นกับเชอไปแทน

จีบส์ชื่อพาร์ตเมนต์แบบดูเพล็กซ์อยู่ชั้นบนสุดของตึกชานเรโน่ บนถนนเช็นทรัลปาร์คเอดท์ในแม่น้ำต้นที่เคยพำนักระยะไปดู เข้าจังเจมส์ ฟรีด จากบริษัท

I. M. Pei มาตกลแต่ง แต่เพราความจุ้จิเรื่องรายละเอียด เลยไม่เคยเข้าไปอยู่ (ต่อมาขายต่อให้ใบใน นักร้องนำวง U2 ในacula 15 ล้านเหรียญ) จีอบส์ยังซื้อคุณานุสันต์สถาปัตยกรรมสเปนในยุคอาณาจักรขนาด 14 ห้องนอนในวุดไชร์ บันเนินเขาเหนือพาโล อัลโต ซึ่งสร้างโดยราชานเมืองทองแดงอีกด้วย เขาย้ายเข้าไปอยู่ แต่ยุ่งจนไม่มีเวลาตกแต่ง

สถานการณ์ของจีอบส์ที่บริษัทก็ฟื้นตัวดีขึ้นเรื่อยๆ กัน แทนที่จะหาวิธีลดรอบอ่านใจ ของจีอบส์ ศักดิ์สิทธิ์กลับให้อ่านใจเขามากขึ้น แผนก Lisa และ Macintosh ถูกยุบรวมกันโดยมีจีอบส์เป็นผู้ควบคุมดูแลทั้งหมด เขากำลังบินสูง แต่นั่นไม่ได้ทำให้เขาทำตัวดีขึ้นเลย ตรงกันข้ามกลับมีรายการพันทิ้งแบบโนดไม่เลี้ยงชนิดจำกัดกันไปอีกนาน จีอบส์ยืนต่อหน้าทีม Lisa และ Macintosh อธิบายให้ฟังว่าทั้งสองแผนกจะยุบรวมกันอย่างไร ทีม Macintosh ของเขาระรังต่ำแหน่งใหญ่ และหนึ่งในสี่ของพนักงานทีม Lisa จะถูกปลดออก “พวากูณทำงานล้มเหลว” จีอบส์พูดขณะจะปะทะกับทีม Lisa “พวากูณเป็นแค่ทีมบี เป็นผู้เล่นเกรดบี แทนที่มีแต่คนทำงานเกรดบีหรือซีมากเกินไป วันนี้เราจะปล่อยพวากูณบางคนให้ไปทำงานกับบริษัทอื่นในชีลิคอน แล้วเดย์”

บิล แอ็ตคินสัน ซึ่งเคยทำงานกับทั้งสองทีมเห็นว่าการแสดงออกของจีอบส์แบบนี้ นอกจากไม่คำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่นเท่าไหร่แล้ว ยังไม่เป็นธรรมด้วย แอ็ตคินสันเล่าว่า “คนเหล่านี้ทำงานหนักจริงๆ และเป็นวิศวกรที่เก่ง” แต่จีอบส์ยึดติดกับสิ่งที่เขากล่าวว่าเป็นบทเรียนสำคัญในการบริหารจากประสบการณ์ทำงานในทีม Macintosh นั่นคือ ถ้าอยากรู้ได้ทีมงานชั้นเยี่ยม ก็ต้องโนด “ไม่ใช่เรื่องยากที่จะทนกับคนทำงานเกรดบีลักษณะหรือสองคน แต่เมื่อทีมใดขึ้น คนพวากูณจะดึงเอาคนทำงานเกรดบีเข้ามากขึ้นๆ และในไม่ช้าคุณก็จะมีคนทำงานเกรดซีมากยูในทีม ประสบการณ์จากการทำงานกับทีม Macintosh สอนผมว่า คนทำงานเกรดบีอย่างร่วมงานกับคนที่เก่งเหมือนกัน ซึ่งหมายความว่า คุณต้องไม่ยอมให้มีคนทำงานเกรดบีอยู่ในทีม”

ระหว่างนั้น จีอบส์และศักดิ์สิทธิ์ยังหลอกตัวเองได้ว่า มิตรภาพของตนยังแน่นแฟ้นอยู่ ทั้งสองพยายามแสดงออกว่ายังรักกันเหมือนเดิม แต่ทำตัวเหมือนคู่รักหวานหวาน

สมัยเรียนมัธยมอย่างที่มักเห็นในบัตรอวยพรของล้มาร์ค ในงานฉลองครบรอบการทำงานปีแรกของสคัลลีย์ ที่จัดในเดือนพฤษภาคม 1984 จีบส์ขานสคัลลีย์ไปงานปาร์ตี้มื้อค่ำที่ Le Mouton Noir ซึ่งเป็นภัตตาคารหุ้ดดังอยู่เชิงเขาทางตะวันตกเฉียงใต้ของคูเปอร์ติโน จีบส์เชิญคุณกรรมการของบริษัท ผู้บริหารระดับสูง และนักลงทุนในแอบอีสต์โคสต์บางคนมาร่วมงานด้วยเพื่อให้สคัลลีย์แปลกใจ สคัลลีย์เล่าว่าขณะที่ทุกคนดีมแสลงความยินดีกับเขา “สตีฟยืนหน้าบานอยู่ข้างหลัง พยักหน้ารับและจิกยิ้มกว้าง” จีบส์เริ่มงานเลี้ยงมื้อค่ำด้วยการกล่าวอวยพรเสียเลิศอย่าง “สองวันที่ผมมีความสุขที่สุดคือ วันที่ Macintosh วางตลาด และวันที่สคัลลีย์ตอบตกลงมาร่วมงานกับเรา ปีนี้เป็นปีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในชีวิตผม เพราะผมได้ความรู้ใหม่ๆ หลายอย่างจากขอท์น” จากนั้นเขาก้มมองข้อหัวเป็นรูปภาพรวมความประทับใจที่เกิดขึ้นในปีนั้นแก่สคัลลีย์

สคัลลีย์กล่าวตอบอย่างชื่นชมเช่นกันว่า เขายังคงกับการทำงานเป็นคู่หูของจีบส์ตลอดปีที่ผ่านมา และสรุปด้วยประโยคซึ่งทุกคนในโต๊ะอาหารเห็นว่าจะจำได้ “เหตุผลต่างๆ กันไป ว่า ‘Apple มีผู้นำเพียงคนเดียวคือ สตีฟกับผม’ เขามองไปทั่วห้องสบตาจีบส์ที่กำลังยืนยิ่ม ‘วางกับเรา กำลังสื่อสารถึงกันและกัน’” ขณะเดียวกันเขาก็สังเกตเห็นว่า อาร์เธอร์ รีอก และหลาย คนในห้องพากันมองอย่างข้าๆ หรืออาจถึงกับเคลื่อนแคลลงลงสักนิด ห่วงว่าจีบส์กำลังครอบเขายอยู่หน้า พวกรเข้าจ้างสคัลลีย์เข้ามาเพื่อคุณจีบส์ แต่ตอนนี้กลับเห็นขัดว่าจีบส์เป็นฝ่ายคุณอยู่ รีอกเล่าว่า “สคัลลีย์กระตือรือร้นที่จะทำให้สตีฟยอมรับมากเสียจนไม่กล้าฝืนหรือเกี่ยงสตีฟ”

การทำให้จีบส์มีความสุขและยอมรับในความสามารถของเข้า ดูเหมือนเป็นแผนการที่ชาญฉลาดของสคัลลีย์ ซึ่งเดาถูกว่าเป็นวิธีที่ดีกว่า แต่เขายาด杜兰ที่ไม่ตระหนักว่าจีบส์ไม่ใช่คนที่จะยอมแบ่งอำนาจให้ใครง่ายๆ ความยำเกรงไม่ใช่สิ่ยของเข้า จีบส์เริ่มแสดงความคิดเห็นมากขึ้นในการบริหารงานบริษัท เช่น ในการประชุมกลยุทธ์ธุรกิจเมื่อปี 1984 เขายอดดันพนักงานในฝ่ายขายและการตลาดให้ต้องประมูลสิทธิ์ในการให้บริการแก่ฝ่ายผลิตภัณฑ์ต่างๆ ไม่มีใครชอบความคิดนี้เลย แต่จีบส์ดึงดันจะเอาให้ได้ “ทุกคนมองมาที่ผม ให้ผมจัดการกำราบจีบส์ให้ได้ บังคับให้เขานั่งลงแล้วหุบปาก แต่ผมไม่ได้ทำ” สคัลลีย์เล่า พอดีกประชุม เขายังได้ยิน

บางคนจะซึบว่า “ทำไมสคัลลี่ย์ไม่ส่งให้จีบสหบปาก”

เมื่อจีบส์ตัดสินใจสร้างโรงงานถ่ายบุคที่ฟรีมอนต์เพื่อผลิต Macintosh ความหลงใหลในสุนทรียภาพและนิสัยชอบการได้เขียนขึ้นไปอีกขั้น เขายังต้องการให้ทาสีเครื่องจักรเป็นสีสดใสเหมือนโลโก้ Apple เขาใช้เวลาเลือกสีนานมากจนแมตต์ คาร์เตอร์ ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตของ Apple ไม่พอใจ เขายังต้องการติดตั้งเครื่องจักรซึ่งมักเป็นสีเบจ และเทา เมื่อจีบส์ไปชมโรงงาน เขายังให้ทาสีเครื่องจักรใหม่ทั้งหมดตามที่ตนต้องการ คาร์เตอร์ค้าน บอกว่านี่เป็นเครื่องจักรที่ต้องใช้ความละเอียดแม่นยำ การทาสีใหม่อาจทำให้เครื่องมีปัญหาได้ ซึ่งปรากฏว่าเขาเป็นฝ่ายถูก เมื่อเครื่องจักรราคาแพงที่สุดตัวหนึ่ง ซึ่งถูกทาทับด้วยสีน้ำเงินสด ก็ต้องทำงานผิดพลาดจนถูกขนานนามว่าเป็น “ค่าไม่ใช้ของสตีฟ” คาร์เตอร์ (Carter) ตัดสินใจลาออกจากที่สุด เขายล่าวว่า “มันเนี่ยอยู่ในการเดียงกับสตีฟ สวนมากมักจะเดียงกันเรื่องไร้สาระเสียจนผมคิดว่าพอกันทีดีกว่า”

คนที่จีบส์เลือกมาทำหน้าที่แทนคาร์เตอร์คือ เดบี้ โคลแมน พนักงานฝ่ายการเงินที่หัวแต่ในสัยดี เธอเคยได้รับรางวัลประจำปีในฐานะคนที่กล้าเดียงจีบส์ แต่รู้ว่าที่จะตามใจเขามีจำกัด เมื่อคลีเมนต์ มือก ผู้อำนวยการฝ่ายศิลป์บอกเธอว่า จีบส์ อย่างที่พนักงานสีขาว เธอเตียงว่า “ทาสีโรงงานเป็นสีขาวหมดไม่ได้หรอก เดียวเก็บปูกระดูก เดินทางเดินไปหมด” มือกตอบว่า “ต่อให้ทาสีขาว ก็ยังขาวไม่ได้อย่างที่สตีฟต้องการ หรอก” แต่สุดท้ายเธอ ก็ยอม ผนังโรงงานสีขาวполн กับเครื่องจักรสีสดทั้งน้ำเงินเหลือง และแดง ทำให้ห้องโรงงานดูเหมือน “นิทรรศการจัดแสดงผลงานของประดิษฐกรรม อเล็กซานเดอร์ แคลลเดอร์เลย” โคลแมนว่า

เมื่อถูกถามว่าทำไมต้องจูจี้กับเรื่องสีล้นภายในโรงงานมากขนาดนี้ จีบส์ตอบว่า มันเป็นวิธีที่แสดงให้เห็นถึงความทุ่มเทเพื่อความสมบูรณ์แบบ

ผมไปที่โรงงาน สามารถมองเห็นสีขาวด้วยเพื่อเช็คดูผุน ผมเจอกับผุนเต็มไปหมดที่เครื่องจักร บนชั้น ที่พื้น ผมบอกให้เดบี้รับทำความสะอาด พื้นโรงงานควรสะอาดขนาดนั้นกินอาหารกับพื้นก็ยังได้ เดบี้ค่อนข้างหงุดหงิดไม่เข้าใจว่าทำไมผมเองก็ไม่สามารถรับภาระอะไรไม่ได้ดีนักในตอนนั้น ผมได้รับอิทธิพลจากสิ่งที่ผม

เห็นในญี่ปุ่น สิ่งหนึ่งที่ผมชอบมากจากที่นั่น และอีกส่วนหนึ่งที่เรายังขาดอยู่ ที่นี่ คือ จิตสำนึกของการทำงานเป็นทีมและวินัย ถ้าเรายังไม่มีวินัยพอที่จะ ทำให้ในงานของเราสะอาดเอี่ยม เราเกิดไม่มีวินัยพอที่จะให้เครื่องจักรมัน ทำงานได้ดีหาก

เข้าวันอาทิตย์วันนึง จีบส์พาพ่อมาชมโรงงาน พอล จีบส์เขาใส่ใจเรื่อง รายละเอียดของงานช่าง และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของเครื่องไม้เครื่องมือเสมอ ลูกชายก็ภูมิใจที่ได้อวดพ่อว่าตัวเองก็เป็นอย่างนั้น โคลแมนตามมาด้วยเพื่อพาชม โรงงาน เขายเล่าว่า “สตีฟยังไม่หับ ภูมิใจมากที่ได้อวดผลงานนี้ให้พ่อดู” จีบส์อธิบาย ให้ฟังว่า อุปกรณ์แต่ละชิ้นทำงานอย่างไร พอกดดูชิ้นซึ้งมาก “เข้าตามดูตลดเวลา ที่พ่อแต่ในนั้น พ่อเขาขอบที่ทุกอย่างดูสะอาด สมบูรณ์แบบไปหมด”

แต่ใช่ว่าทุกอย่างจะดีไปหมด เมื่อดาเนียล มิตเตอร์รองด์ ภรรยาผู้นิยมคิวบາของ ประธานธิบดีฟร้องชัวร์ มิตเตอร์รองด์ แห่งพรรคสังคมนิยมฝรั่งเศส มาเยี่ยมชม โรงงาน เขายตามคำตามมากมายผ่านล่ามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน จีบส์ให้อ่าน รอสส์มันน์ เป็นล่ามพยาบาลอธิบายเทคโนโลยีที่นั่นยังดีอันก้าวน้ำ พอกจีบส์พูดเรื่องตารางการผลิตแบบทันเวลา สุภาพสตรีหมายเลขหนึ่งแห่งฝรั่งเศส ก็ถามต่อเรื่องค่าจ้างล่วงเวลา จีบส์รำคาญมาก จึงอธิบายว่าการทำงานด้วย เครื่องมืออัตโนมัติช่วยลดค่าใช้จ่ายเรื่องแรงงานลง ซึ่งเขารู้ว่าไม่เป็นที่สบอารมณ์ของ เชอนัก เขายตามต่อไปว่า “งานนักใหม่ คนงานมีวันหยุดมากน้อยแค่ไหน” คราวนี้ จีบส์ดีไม่ไหว ตอบผ่านล่ามของเชอกลับไปว่า “ถ้าเชอกลายรูเรื่องสวัสดิการ บอกให้เชอนามาทำงานที่นี่ เมื่อไหร่ก็ได้” ปรากฏว่าล่ามคนนั้นหน้าชีดเผือด ไม่กล้าพูด อะไร สักพกรอสส์มันน์กู้สถานการณ์โดยพูดเป็นภาษาฝรั่งเศสว่า “คุณจีบส์บอกว่า เขารู้สึกขอบคุณมากที่มาดามให้เกียรติและเยี่ยมและสนใจในงานของเรา” ทั้ง จีบส์และมาดามมิตเตอร์รองด์ไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น แต่ล่ามของสุภาพสตรีหมายเลขหนึ่งดูโกรธใจมาก

หลังจากนั้นจีบส์ขับรถเบนซ์ขึ้นฟรีเวย์กลับไปคุปเปอร์ติโน เข้าบันหัวฟัดหัวเหวี่ยง เรื่องทัศนคติของมาดามมิตเตอร์รองด์ รอสส์มันน์ ซึ่งนั่งแทบไม่ติด เล่าให้ฟังว่า มีอยู่

ช่วงหนึ่งที่จีบส์เหยียบคันเร่งมิด จนรถวิ่งด้วยความเร็วเกิน 100 ไมล์ต่อชั่วโมง ตำรวจเรียกให้หยุดและเขียนใบสั่ง หลังจากนั้น 2-3 นาที ขณะที่ตำรวจยังเขียนใบสั่งอยู่ จีบส์กีบบ์แตร์ ตำรวจถามว่า “มีอะไรหรือ” จีบส์ตอบว่า “ผมกำลังรีบ” น่าแปลกที่ตำรวจคนนั้นไม่ได้มโน เข้าสั่งต่อจนเสร็จแล้วเดือนจีบส์ว่า ถ้าขับเกิน 55 ไมล์ต่อชั่วโมงอีกครั้ง ต้องเข้าคุกแน่ หันทีที่รถจากตำรวจได้ จีบส์กีเหยียบมิดถึงร้อยอีก “เขาเชื่อจริงๆ ว่ากฎหมายธรรมดายังคงนี้บังคับเขาไม่ได้” รถสมัมน้ำเล่าแบบไม่อยากเชื่อ

ใจแอนนา ออฟแมน ภรรยาของรอส์มันน์ เคยมีประสบการณ์คล้ายๆ กันตอนไปปูโรปกับจีบส์ หลังจากวางแผนตลาด Macintosh ได้ไม่กี่เดือน เธอเล่าว่า “สตีฟเป็นคนน่ารังเกียจที่สุด เขายังคิดว่าไม่มีใครทำอะไรเขาได้” ในปารีสเธอเน้นดูหมายให้จีบส์ได้กินอาหารค่ำกับนักพัฒนาซอฟต์แวร์ของฝรั่งเศส แต่จู่ๆ จีบส์กีเปลี่ยนใจไม่ไป เข้าปีดประตูรถใส่เธอแล้วบอกว่าจะไปพบไฟลอน (ศิลปินนักวาดภาพและประดิษฐกรชาวเบลเยียม - ผู้แปล) ดีกว่า เธอเล่าว่า “พวงนักพัฒนาซอฟต์แวร์ กิริมานากรนี้ไม่ยอมเชคแ xen'd กับพวกเรา”

ในอิตาลี จู่ๆ จีบส์กีกลับขึ้นมาผู้จัดการทัวร์ของ Apple ที่นั่นขึ้นมาแบบไม่มีปีมีลุย เขายังเป็นชายร่างท้วม สุภาพ เคยทำงานในบริษัทธุรกิจธรรมดาน่าไป จีบส์พูดแบบไม่ไว้หน้าและยืนชัวว่า “ไม่ประทับใจที่มีงานและกลยุทธ์การขายของเขามาก่อน “คุณไม่น่ามาขายคอมพิวเตอร์ Mac เลย” แต่นั้นยังน้อยไปเมื่อเทียบกับปฏิกิริยาที่เขามีต่อร้านอาหารที่ผู้จัดการใช้ครั้งรายนั้นเลือก จีบส์สั่งอาหารมังสวิรัติ แต่บริกรบรรจงเสิร์ฟอาหารร้าดด้วยชาร์ครีม จีบส์ทำนิสัยน่ารังเกียจจนออฟแมนต้องกระซิบซู่ว่า ถ้ายังขึ้นโดยวายอีก เธอจะเอาภาพร้อนๆ radix ใส่ตักเขา

ความขัดแย้งครั้งรุนแรงที่สุดในทริปปูโรปของจีบส์ เป็นเรื่องการประมาณการยอดขาย จีบส์ชอบใช้สนาความจริงที่ถูกบิดเบือนของตัวเองเป็นให้ที่มีงานประมาณการตัวเลขที่สูงขึ้นเสมอ เขายังทำอย่างนี้ต่อนเขียนแผนธุรกิจฉบับแรกของ Macintosh และตัวเลขนั้นก็ย้อนกลับมาหลอกตนเข้า คราวนี้เขากำลังจะทำแบบเดียวกันที่ปูโรป เขายังผู้จัดการภาคพื้นยุโรปว่า จะไม่จัดส่งของมาให้ขาย ถ้าไม่ทำประมาณการยอดขายให้สูงขึ้น พวกรายอ้างว่าตัวเลขต้องเป็นไปตามความจริง เป็นอีกครั้งที่

ซอฟแวร์ที่ต้องเข้ามาห้ามมาย เขายิ่งเล่าว่า “กว่าจะจบทริป ฉันไม่กล้าสั่นคนไม่อยู่เลย”

ในทริปนี้เองที่จ็อบส์ได้รู้จักกับ “แอปเปิล” ผู้จัดการ Apple ประจำฝรั่งเศส เป็นครั้งแรก กาซเซ่ เป็นหนึ่งในไม่กี่คนที่ทันจ์อบส์ได้ในทริปนี้ เขายิ่งเล่าว่า “สตีฟมีวิธีมองความจริงในแบบของเขาวิธีเดียวที่จะกำราบเข้าได้คือ ต้องทำตัวเป็นอันธพาล ที่ร้ายกว่า” พอดีจ์อบส์ใช้มีเดิมชูว่าจะตัดโควตากคอมพิวเตอร์ที่จะส่งมาให้ขายในฝรั่งเศส ถ้าไม่ยอมปรับประมาณการยอดขาย กาซเซ่ก็ยังมาก “ผมจำได้ว่าผมกระซາกคอกเสือโค้ดของเขารัวๆ ให้เขายุด ปรากฏว่าเขายอมถอย ผมเคยเป็นคนกราดหุนหันง่าย แต่หายจากโรคทำตัวเงี่ยงแล้ว พอเห็นอาการแบบเดียวกันนั้นในตัว สตีฟ”

แต่กระนั้น กาซเซ่ก็ยังประทับใจที่เห็นจ์อบส์สามารถโปรดีทันทีที่ต้องการ ในช่วงนั้น ประธานาธิบดีฟรองซ์ มิตเตอร์รองด์ แห่งฝรั่งเศสกำลังให้ความสนใจ กับเรื่อง “คอมพิวเตอร์สำหรับปวงชน” (*informatique pour tous*) โดยมีผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี เช่น มาเริน มนิกส์ และนิโคลัส เนโกรปอนเต้ร่วมวงด้วย ในทริปนี้ จ์อบส์ได้ไปป้ำฐานที่โรงเรียนบริส托ล บรรยายภาพว่าฝรั่งเศสสามารถ ก้าวสู่หน้าได้ถ้าโรงเรียนทุกแห่งมีคอมพิวเตอร์ใช้ ปารีสยังช่วยดึงความโน้มนติกในตัวเขากอกมาได้ด้วย กาซเซ่และเนโกรปอนเต้ต่างมีเรื่องเล่าว่าจ์อบส์จะ “จับสาวๆ มากแค่ไหนตอนอยู่ในปารีส”

## ร่วงหล่น

หลังจากเปิดตัวอย่างดีนั้นและได้ดังเป็นพลุแตก ยอดขาย Macintosh ก็เริ่มแผ่วลงในครึ่งหลังของปี 1984 ปัญหามาจากพื้นฐานของตัวคอมพิวเตอร์เอง แม้ว่า Macintosh จะมีรูปลักษณ์สวยงาม แต่ทำงานช้า ความตระการตาไม่อาจปิดความจริง ข้อนี้ได้ แม้ว่าส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกจะสวยงามสดใสมีอนาคตเด็กเล่น ไม่เหมือนจอกคอมพิวเตอร์รุ่นเก่าที่ดำทะมึน มีตัวหนังสือจะพิรบสีเขียว ป้อนคำสั่ง ทีละบรรทัด ซึ่งไม่น่าใช้ แต่คุณลักษณะนี้กลับกลายเป็นจุดอ่อนสำคัญ ตัวอักษรหนึ่ง

ตัวบนหน้าจอแบบข้อความใช้ได้ดันอยู่กว่าหนึ่งใบต์ เทียบกับตัวอักษรหนึ่งตัวที่ Mac วัดที่จะพิกเซลด้วยฟอนต์อั่งดงตามอย่างที่ต้องการนั้นต้องใช้หน่วยความจำมากกว่าถึง 20-30 เท่า Lisa แก้ปัญหานี้ด้วยการให้หน่วยความจำแรม (RAM) มากกว่า 1,000 กิโลใบต์ แต่ Macintosh มีแค่ 128 กิโลใบต์เท่านั้น

ปัญหาอีกอย่างคือ Macintosh “ไม่มีอาร์ดิสก์ไดร์ฟในเครื่อง” จีบส์เคยเรียกใจแอนนา ออฟแมนว่าเป็น “พวง Xerox หัวแข็ง” ตอนที่เธอค้านว่าควรมีอุปกรณ์เก็บข้อมูลดังกล่าว Macintosh มีแค่ฟลอบปี้ดิสก์ไดร์ฟเพียงอย่างเดียว ถ้าต้องการคัดลอกข้อมูล ผู้ใช้อาจแนบเมื่อนักเทนนิส เพราะต้องพยายามเลี่ยบแผ่นฟลอบปี้ดิสก์เข้าๆ ออกๆ ในไดร์ฟเดียว นอกจากนี้ Macintosh ยังไม่มีพัดลม ซึ่งเป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของความหัวร้อนและที่ร้อนของจีบส์ เขารู้สึกว่าพัดลมจะรบกวนความสงบของคอมพิวเตอร์ แต่การขาดพัดลมทำให้ชิ้นส่วนหล่ายชิ้นทำงานผิดพลาดจน Macintosh ได้ฉายาว่าเป็น “เครื่องปี๊กข้มปังสีเบจ” (“the beige toaster”) ซึ่งไม่ได้ทำให้กระแสตอบรับดีขึ้นเลย เมื่อสายยังคงเสื่อมหายตื้นไม่กี่เดือนแรก แต่เมื่อคนซื้อเริ่มรู้ข้อจำกัด ยอดขายก็ขอลด ดังที่อฟแมนอุดครวญในภายหลังว่า “สนำมความจริงที่ถูกบิดเบือนอาจเป็นตัวกระตุ้น แต่ความเป็นจริงที่ตามมากลับกระหน่ำซ้ำจนแยกไม่ออกกัน”

ปลายปี 1984 เมื่อ Lisa แทบจะขายไม่ออก และยอดขาย Macintosh ลดต่ำลงเหลือไม่ถึง 10,000 เครื่องต่อเดือน จีบส์ตัดสินใจทำสิ่งแย่ๆ แบบคนสิ้นหวังด้วยการเอาคอมพิวเตอร์ Lisa ที่ขายไม่ออกมาใส่ซอฟต์แวร์จำลองโปรแกรมของ Macintosh แล้วขายเป็นสินค้าใหม่ในชื่อ “Macintosh XL” เนื่องจากบริษัทผลิต Lisa แล้ว การตัดสินใจครั้งนี้จึงเป็นการกระทำที่ออกจะผิดวิถีของจีบส์ ที่เคยเป็นคนไม่ยอมทำอะไรที่เขาไม่เชื่อ ออฟแมนเล่าไว้ว่า “ฉันโน้มาก เพราะ Mac XL มันไม่ใช่คอมพิวเตอร์จริง มันเป็นแค่การทำจัดสต็อก Lisa ที่เหลืออยู่ให้หมดๆ ไปมันขายดีก็จริง แต่เราต้องยุติการหลอกลวงแบบนี้ ฉันเลยลาออก”

อารมณ์หม่นหมองคือสิ่งที่ปรากฏในหนังโฆษณาชุดใหม่ที่ออกอากาศในเดือนมกราคม 1985 โดยหวังจะนำความรู้สึกต่อต้าน IBM ที่เคยมีในหนังโฆษณาชุด “1984” กลับมาใช้อีกครั้ง แต่ใช้ครั้งที่คราวนี้มีบางสิ่งบางอย่างที่เปลี่ยนไป โฆษณาชุดก่อน

จบด้วยความรู้สึกหัวหาญและมองโลกในแง่ดี แต่สตอร์บอร์ดหนังโฆษณาชุดใหม่ ชื่อ “Lemmings”<sup>1</sup> ที่ลี คลาว และเจย์ ไซแอต พัฒนาขึ้นมา มีจากผู้บริหารสาวสูท สีเข้ม ผู้กดตา เดินเรียงแถวตากหน้าผา จีบส์และศัลลีย์ไม่ค่อยสบายใจกับภาพใน สตอร์บอร์ดชุดนี้ตั้งแต่แรก เพราะมันไม่ได้สื่อภาพลักษณ์เชิงบวกหรือความรุ่งโรจน์ ของ Apple แต่กลับเป็นการดูแคลนผู้บริหารทุกคนที่ซื้อคอมพิวเตอร์ IBM

จีบส์และศัลลีย์อย่างได้ใจเดียวใหม่ แต่เอเยนซี่ตักลับว่า “ปีที่แล้วพวากคุณ ไม่อยากออกอากาศหนังโฆษณาเรื่อง ‘1984’” พนักงานคนหนึ่งของเอเยนซี่ถึง ศัลลีย์แล้วว่า ลี คลาวสำทับว่า “ผมเอาชื่อเลียงหั้งนมดและทุกสิ่งทุกอย่างเป็น เดิมพันกับโฆษณาเรื่องนี้” พอด้วยทำเสร็จ ปรากฏว่าหนังโฆษณาเรื่องใหม่ซึ่งกำกับ โดยโนนี น้องชายของริดลีย์ ศักดิ์ กลับทำให้คอนเซปต์โฆษณาอยู่ดูแล้วร้ายลงอีก ผู้บริหารที่รู้ความรู้สึกเดินตากหน้าผาขณะร้องเพลง “Heigh-ho, Heigh-ho” จากการ์ตูน เรื่อง Snow White ในห่วงทำงานที่นโยบายเหมือนงานศพ และดูหดหู่กว่าที่เห็นใน สตอร์บอร์ด ในที่ประชุมฝ่ายการตลาด เดบี้ โคลแมน ตะโกนใส่จีบส์ทันทีที่ดู หนังโฆษณาเรื่องนี้จบ “ฉันไม่อยากเชื่อเลยว่าคุณจะดูถูกนักธุรกิจทั่วประเทศแบบนี้” เชอแสดงจุดยืนอย่างชัดเจนว่า เขายังเกียจโฆษณาเรื่องนี้มาก “ฉันพิมพ์จดหมาย ลาออกจากเครื่อง Mac ของฉันเอง วางแผนนั้นบนโต๊ะของสตีฟ ฉันคิดว่ามัน เป็นการหมายศักดิ์ศรีของผู้บริหาร ตอนนั้นเราเพิ่งตั้งหลักได้ในอุตสาหกรรมสื่อ สิ่งพิมพ์แบบเดสก์ท็อป พับบลิชซิ่ง”

แต่ในที่สุด จีบส์และศัลลีย์ก็คล้อยตามเอเยนซี่ ตัดสินใจฉายหนังโฆษณาชุด “Lemmings” ในการถ่ายทอดสดการแข่งขันชูเปอร์โบว์ล ทั้งสองไปชมการแข่งขัน ด้วยกันที่สแตนฟอร์ดสเตเดียม พร้อมกับดิชชี่ ภารยาของศัลลีย์ (ซึ่งท่านรับจีบส์ไม่ได้ และแฟนคนใหม่ของจีบส์ชื่อ ทีน่า เรดซี สปอร์ตโมฆะออกอากาศตอนใกล้จบ คิวเตอร์ที่ 4 ของเกม แฟนบล็อกในสนามมองภาพที่อยู่หนีอศรีจะแล้วแทบไม่มี ปฏิกริยาให้ตอบอะไรเลย ผลตอบรับจากทั่วประเทศส่วนใหญ่ออกมาในแง่ลบ ประธาน บริษัทวิจัยการตลาดแห่งหนึ่งให้ความเห็นในนิตยสาร Fortune ว่า “โฆษณาดูเหมือน ดูแคลนกลุ่มลูกค้าที่ Apple พยายามจะเข้าถึง” ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Apple เสนอว่าบริษัทควรลงโฆษณาขอโทษในหนังสือพิมพ์ the Wall Street Journal แต่

เจย์ ไซแอดต์ ชี้ว่าถ้า Apple ทำอย่างนั้น เอเยนซี่ของเขาก็จะซื้อหน้าโฆษณาติดกันเพื่อขายให้ในสิ่งที่ Apple ขอให้ขายไป

ความงุนงัดของจีบส์ทั้งกับหนังโฆษณาและสถานการณ์โดยทั่วไปในบริษัท ถูกระบายนอกมาให้เห็นตอนที่เขาเดินทางไปนิวยอร์กในเดือนมกราคม เพื่อให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับสื่อมวลชน เมื่อนั้นที่เคยมา แอนดี้ คันนิงแฮม จากบริษัท Regis McKenna เป็นผู้ประสานงานและตรรกะเรียบการสัมภาษณ์ทั้งหมดที่โรงแรมคาร์ไรล์ เมื่อจีบส์มาถึง เขายังให้จัดห้องสวีตใหม่หมด ห้องที่ตอนนั้นเป็นเวลาสี่ทุ่มแล้ว และการสัมภาษณ์กำลังจะเกิดขึ้นในเช้าวันรุ่งขึ้น จีบส์ติวว่าเป็นไปได้ไม่ถูกที่ สมาร์เบอร์ “ไม่ใช่แบบที่อยากรู้ แต่ที่ไม่ชอบที่สุดคือถ้าไม่มีที่จัดให้ เขายาก็ได้ดอกแคลลิลตี้ คันนิงแฮมเล่าว่า “เราเตียงกันเรื่องดอกไม้อุ้ตตันน้ำ ฉันรู้จักดอกแคลลิลตี้ดี เพราะเคยใช้ในงานแต่งงานของฉันเองมาแล้ว แต่สตีฟยืนยันว่าที่ฉันจัดให้ไม่ใช่ดอกแคลลิลตี้ แบบที่เขาต้องการ แล้วยังด่าว่าฉัน ‘โง่’ เพราะไม่รู้จักดอกแคลลิลตี้” เธอต้องวิงอุกไปหาชื่อหัวนิวยอร์ก จนความหาได้ร้านหนึ่งตอนที่ยังคืนที่ขายดอกลิลตี้แบบที่จีบส์ต้องการ พอจัดห้องใหม่เสร็จ คราวนี้จีบส์หันมาติชุดที่เธอใส่ วิจารณ์ว่า “สูทตัวนี้ดูแย่มาก” คันนิงแฮมรู้ว่าบางครั้งจีบส์ก็อารมณ์เสียเพราะไม่ให้เรื่องอื่นอยู่ เธอจึงพยายามปลอบให้เขางง “สตีฟ ฉันรู้ว่าคุณกำลังโกรธ ฉันรู้ว่าคุณรู้สึกอย่างไร”

“คุณจะไปรู้หรือไม่ว่าผมรู้สึกยังไง” เขายادกดับ “ไม่มีทางรู้หรือกว่าเป็นผมแล้วมันจะรู้สึกยังไง”

### อายุคน 30 ปี

อายุ 30 ถือเป็นช่วงเวลาสำคัญสำหรับคนส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนในยุคฮิปปี้ที่ประกาศว่าจะไม่ไว้ใจใครที่อายุเกินกว่านั้น (“Don’t trust anyone over 30” เป็นคำขวัญยอดนิยมของฮิปปี้ในยุค 60 ที่แสดงให้เห็นถึงช่องว่างระหว่างวัยของคนในยุคนั้น - ผู้แปล) จีบส์จัดงานฉลองวันเกิดครบรอบอายุ 30 ปีในเดือนกุมภาพันธ์ 1985 เป็นงานปาร์ตี้ยิ่งใหญ่อย่างเป็นทางการแต่แฟรงความซึ้งเล่น เขายกให้ผู้มาร่วมงาน

สาวสูทดำเต็มยศแต่ใส่รองเท้าเทนนิส งานจัดในห้องบอครูมของโรงแรมเซนต์ฟรานซิส ในชานฟรานซิสโก เข้าเชิญแขก 1,000 คน ในบัตรเชิญเขียนว่า “ภาชิต อินดูกถ่าว่า ‘30 ปีแรกของชีวิตเป็นเวลาแห่งการสร้างสมนิสัย 30 ปีสุดท้ายในชีวิต เป็นเวลาที่นิสัยสร้างความเป็นตัวคุณ’ ขอเชิญมาร่วมเป็นเกียรติฉลองนิสัยของผม ด้วยครับ”

แขกที่มาร่วมงานโดยหนึ่งประกอบด้วยผู้ยิ่งใหญ่ในวงการซอฟต์แวร์อย่าง บิล เกตส์ และ มิทซ์ เคพอร์ อีกโดยหนึ่งเป็นเพื่อนเก่าอย่าง เอลิชาเบธ โอล์มส ที่คงแฟนสาวในชุดทั้กซิได้มาร่วมงาน แอนดี้ เฮิร์ตซ์เฟล์ด กับเบโอด์ สมิธ ไปเช่าทั้กซิได้มาใส่และสวมรองเท้าเทนนิสทอมๆ และทำให้แขกในงานจำได้ไม่รู้ลืม เมื่อเขาออกไปเดินวอลด์ตามจังหวะเพลงของสเตรลล์ (คิตกิวิดังชาวออสเตรียในศตวรรษที่ 19 ผู้แต่งเพลง *The Blue Danube* เขาได้รับการยกย่องว่าเป็นราชาแห่งเพลงวอลด์ - ผู้แปลง) บรรเลงโดยวงชานฟรานซิสโกซึ่งในอดีต

นักร้องที่มาสร้างความบันเทิงในงานคือ เอลล่า พิตซ์เจอร์ล์ด เพราะบีบ ดีแลน ปฏิเสธไม่มาร่วมงาน เพลงส่วนใหญ่ที่เธอร้องเป็นเพลงจากอัลบั้มของเธอเอง แต่ก็มีบางเพลงที่นำของคนอื่นมาร้อง เช่นเพลง “The Girl from Ipanema” มาล้อจีบส์ ซึ่งเป็นเด็กหนุ่มจากคูเปอร์ติโน เธอเปิดโอกาสให้ขับเพลงด้วย ซึ่งจีบส์ขอไป 2-3 เพลง เธอปิดท้ายด้วยเพลงช้า “Happy Birthday” ให้เจ้าของงาน

สคัลลีย์ขึ้นมาบนเวทีเชิญชวนให้แขกที่มาร่วมงานดื่มอวยพรให้แก่ “ผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกลที่สุดในด้านเทคโนโลยี” วอชเนียกขึ้นมาให้ของขวัญเป็นใบชั้วโมะนา แท็กตาคอมพิวเตอร์ Zaltair ที่เขาเล่นคลกในงาน West Coast Computer Faire ปี 1977 ตอนวางตลาด Apple II ไส้กรอบอย่างสวยงาม ตอน วาเลนไทน์เปลกใจ ที่จีบส์เปลี่ยนไปมากจากเมื่อ 10 ปีก่อน เขายกุ้งว่า “จากเด็กหนุ่มที่หน้าตาเหมือน ไฮจิมินห์ จากคนที่เคยพูดว่าอย่าไว้ใจใครที่อายุเกินสามสิบ กลายมาเป็นคนจัดงานวันเกิดหูhra มี椭ล่า พิตซ์เจอร์ล์ดมาร้องเพลงให้ฟังด้วย”

หลายคนพยายามหาของขวัญชิ้นพิเศษให้เจ้าของวันเกิดที่ได้ชื่อว่า “เอากิจจากที่สุด เดบี้ โคลแมนให้หนังสือ *The Last Tycoon* ฉบับพิมพ์ครั้งแรกของ เอฟ ศักดิ์ พิตซ์เจอร์ล์ด จีบส์ทั้งของขวัญทั้งหมดไว้ที่โรงแรม ไม่ได้เอากลับบ้านเลยแม้แต่

ซึ่นเดียว ซึ่งเป็นพฤติกรรมแปลงແຕ່ไม่เพียงไปจากนิสัยเดิมของเข้า วอชเนียกและ พนักงานรุ่นเก่าของ Apple ซึ่งไม่คุ้นกับชีสัมแพะและแซลมอนมูสที่เสิร์ฟในงาน นัดกันออกไปกินต่อที่ร้าน Denny's

“ไม่ปอยนักที่คุณจะได้เห็นศิลปินในวัย 30 หรือ 40 ที่สามารถสร้างผลงานที่ นำทึ่งจริงๆ” จีบส์ให้สัมภาษณ์อย่างเคราสร้อยแก่เดวิด เซฟฟ์ ในสกู๊ปสัมภาษณ์ ยาวและเจาะลึกที่ตีพิมพ์ในนิตยสาร Playboy ฉบับเดือนกุมภาพันธ์ที่เขามีอายุครบ 30 ปี “แน่นอน อาจมีบางคนที่ความอยากรู้อยากเห็นประสาเด็กไม่เคยเห็นด้วย แต่นั่นก็หมายมาก” ในบทสัมภาษณ์คราวนั้น จีบส์พูดถึงเรื่องต่างๆ มากมาย แต่ วรรณะของเข้าที่จับใจที่สุด เป็นเรื่องการแก่ตัวลง และการเผชิญหน้ากับอนาคต

ความคิดของคุณจะก่อตัวเป็นรูปร่างในจิตใจเหมือนโครงนั่งร้าน มีตัวคุณเอง เป็นผู้สัตถก漉ดลาย แต่บ่อยครั้ง คนเรามักติดอยู่กับโครงร่างนั้น เมื่อน ตกร่องแม่นเสียง ทางห้องอกมาไม่ได้

ชีวิตผมผูกพันกับ Apple อยู่เสมอ ผมหวังว่าตลอดเวลาที่ผมมีชีวิตอยู่ สายใยแห่งชีวิตผมและสายใยของ Apple จะถักทอเป็นผ้าfin เดียวกัน อาจมี บางปีที่ผมไม่ได้อยู่ที่นั้น แต่ผมจะหวนกลับมาเสมอ นั่นคือสิ่งที่ผมอยากรัก สำ ลังสำคัญที่สุดที่ผมอยากรักให้ทุกคนจำเกี่ยวกับตัวผมคือ ผมยังคงเป็น เด็กนักเรียนที่อยู่ในค่ายเสมอ...

ถ้าอยากใช้ชีวิตอย่างสร้างสรรค์เหมือนศิลปิน อย่ามองย้อนไปข้างหลัง มากนัก คุณต้องเต็มใจรับในสิ่งที่ทำลงไป ไม่ว่าคุณจะเคยเป็นใคร ให้ลืม “ไปเสีย

ยิ่งโลกภายนอกพยายามเสริมภาพลักษณ์คุณมากเท่าไร ก็ยิ่งยากที่ คุณจะดำรงชีวิตเยี่ยงศิลปินเท่านั้น และนี่คือเหตุผลที่ทำไม่หายครั้งศิลปิน จึงต้องบอกว่า ‘หาก่อน ต้องไปแล้ว จะบ้าตายอยู่แล้ว ขอออกไปให้พ้นจาก ที่นี่เสียที’ แล้วศิลปินเหล่านั้นก็กลับไปจำศิลป์ให้สนสกแห่ง บางทีอาจ กลับมาในรูปแบบที่แปลงไปจากเดิมบ้างเล็กน้อย

ทุกถ้อยคำที่จ็อบส์ให้สัมภาษณ์ ดูเหมือนเขามองเห็นชีวิตของตนเอง ล่วงหน้าว่ากำลังจะเปลี่ยนไปในไม่ช้า บางทีสายใยแห่งชีวิตของเขาก็อาจถูกหักกับสายใยของ Apple จริงๆ หรือบางทีอาจถึงเวลาที่ต้องยอมทิ้งสิ่งที่เคยเป็น บางทีอาจถึงเวลาที่เขาจะบอกว่า “ลา ก่อน ต้องไปแล้ว” แล้วหวนกลับมาอีกครั้ง พร้อมกับความคิดที่ต่างออกไป

### อาอกกันเป็นนา...

แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ ลาพักหลังจากวางแผน Macintosh ในปี 1984 เขายาก ขาวจับแต่เครื่องและอยากหนีให้พ้นจากหัวหน้าคือ บีอุบ เบลวิลล์ ซึ่งเขามีค่ายของ หัวหน้า วันหนึ่งเขาก็รู้สึกว่าจ็อบส์พยายามไปนั่งมากถึง 50,000 หน้าจอให้ทีมวิศวกร Macintosh ซึ่งมีเงินเดือนน้อยกว่าเพื่อนในทีมงาน Lisa เขาก็ไปหาจ็อบส์เพื่อขอ ใบอนุญาต จ็อบส์ตอบว่าเบลวิลล์ตัดสินใจไม่ให้ใบอนุญาต แต่เขามา รู้ภัยหลังว่า แท้ที่จริงแล้วเป็นการตัดสินใจของจ็อบส์เองต่างหาก เขายังไม่กลับ ใจ หน้า ตอนแรกจ็อบส์ตอบอ้อมแฝง แต่แล้วก็ถามกลับมาว่า “สมมุติว่า สิ่งที่คุณพูดเป็นความจริง มันจะเปลี่ยนอะไรได้หรือ” เอิร์ตซเฟลด์ตอบว่า ถ้าจ็อบส์ ตั้งใบอนุญาตที่เขาระบุไว้ เพื่อหาเรื่องให้เขากลับมาทำงานละก็ เขายังไม่กลับ เพราะนี่เป็นเรื่องของหลักการ ในที่สุดจ็อบส์ก็ยอมจ่ายใบอนุญาตให้ แต่เหตุการณ์ครั้งนั้น ทำให้เอิร์ตซเฟลด์เสียความรู้สึกไปมากที่เดียว

เมื่อไก่ล็อกบันด่วนด้วนตา เอิร์ตซเฟลด์นัดกินมื้อค่ำกับจ็อบส์ ทั้งสองเดินจาก ที่ทำงานไปร้านอาหารอิตาเลียนที่อยู่ห่างไปไม่เกินห้าวินาที “ผมอยากกลับไปทำงานจริงๆ แต่ตอนนี้อะไร มนต์ดูมั่วไปหมด” เอิร์ตซเฟลด์พูด ซึ่งทำให้จ็อบส์หัวรู้สึกชำนาญ และเริ่มไม่สนใจ แต่เอิร์ตซเฟลด์ยังคงประเด็นว่า “ทีมซอฟต์แวร์กำลังหมดชีวิต และกำลังใจ แบบไม่ได้ทำอะไรมาหลายเดือนแล้ว เบอเรลล์เองก็อีกอั้ด และคงไม่อยู่ ถึงสิ้นปีนี้”

พอถึงตรงนี้ จ็อบส์พูดตัดบท “รู้ตัวหรือเปล่าว่ากำลังพูดอะไร! ทีม Macintosh กำลังไปได้สวย และตอนนี้ผมกำลังมีความสุขที่สุด คุณไม่รู้เรื่องอะไรเลย” สายตา

เข้าจ้องมาที่เอิร์ตซเฟล์ด เห็นว่าเรื่องที่ถูกน้องพูดเป็นเรื่องตลก น่าขัน

“ถ้าคุณอยากรู้จะเชื่ออย่างนั้นจริงๆ ผมคิดว่าผมคงไม่กลับไปทำงานอีก”  
เอิร์ตซเฟล์ดตอบอย่างชิ้น “ทีม Mac ที่ผมอยากรักบ้าน้ำ ไม่มีอีกต่อไปแล้ว”

“ทีม Mac ต้องโถเขี้ยว รวมทั้งตัวคุณด้วย” จีบส์ตอบกลับ “ผมอยากรู้ว่าคุณกลับมาทำงาน แต่ถ้าคุณไม่อยากกลับ ก็แล้วแต่คุณ คุณไม่ได้สำคัญมากมายอย่างที่คุณคิดหรอกนะ”

แล้วเอิร์ตซเฟล์ดก็ไม่กลับไปทำงานอีก

ราวด้วยปี 1985 เบอเรลล์ สมิธก็พร้อมจะลาออกจากอีกคน เขากังวลว่าคงลาออกหากถ้าจีบส์พยายามเกลี้ยกล่อม สนำมความจริงที่ถูกบิดเบือนของจีบส์มีพลังเกินกว่าที่เขาจะต้านไว้ได้ ดังนั้นเขาก็วางแผนกับเอิร์ตซเฟล์ดว่าจะหาทางปลีกตัวออกจากอย่างไร วันหนึ่งสมิธบอกเอิร์ตซเฟล์ดว่า “เรานึกออกแล้ว! เราเมริชีเจงฯ ที่จะทำให้สนำมความจริงที่ถูกบิดเบือนหมดพิชสงได้ เราจะเดินไปที่ห้องทำงานของสตีฟ ถอดกางเกงแล้วจะใส่โดยเขาเลย รับรองว่าเขายังไม่ออกแน่ วิธีนี้รับรองได้ผลชัวร์” สมาชิกในทีม Mac พนันกันว่าเบอเรลล์ สมิธจะกล้าทำอย่างที่พูดหรือไม่ สุดท้ายเขาก็ตัดสินใจควรจะพูดเสียที่ ตอนนั้นใกล้งานวันเกิดจีบส์ เขานัดขอคุยกับจีบส์แล้วก็ต้องเปลกใจที่เห็นจีบส์ยิ่มรับตอนที่เขามาเดินเข้าไปในห้อง “ตามจริง นายจะทำอย่างที่พูดจริงๆ หรือ” จีบส์ถาม แน่นอนเขากล่าวว่าแผนการทั้งหมดแล้ว

สมิธมองจีบส์ “แล้วผมต้องทำอย่างนั้นหรือเปล่าล่ะ ถ้าจำเป็น ผมทำแน่”  
จีบส์จ้องหน้ากลับ แล้วสมิธก็ตัดสินใจว่าคงไม่จำเป็น เขายกออกได้ด้วยวิธีที่ไม่โกรนนัก และจากไปโดยไม่มีอะไรรุ่นเรืองของหม่องใจกัน

หลังจากนั้นวิศวกรรมมือดีอีกคนหนึ่งของทีม Macintosh คือ บูร์ช ออร์น ก็ขอลาออกจาก ตอนเขามาเดินไปบอกรา จีบส์พูดไสหน้าเขาว่า “ความผิดพลาดทุกอย่างที่เกิดกับ Mac เป็นความผิดของคุณ”

ออร์นตอบว่า “สตีฟ อันที่จริงอะไรดีๆ หลายอย่างที่เกิดขึ้นกับ Mac เป็นความผิดของผมต่างหาก ผมต้องเกี่ยงแบบเป็นแบบตายก้าวจะทำให้มันเป็นอย่างนั้น”

“ถูกของคุณ” จีบส์ยอมรับ “ผมจะยกหุ้นให้คุณ 15,000 หุ้นเพื่อให้คุณอยู่ต่อ”  
แต่ ออร์นปฏิเสธข้อเสนอ จีบส์แสดงด้านที่มีน้ำใจของเขาว่า “จัน ขอออดลากก็แล้วกัน”

## แล้วทั้งคู่ก็อกดกัน

แต่ข่าวใหญ่ที่สุดในเดือนนั้นคือ การลาออกจากウォชเนย์ก ผู้ร่วมก่อตั้ง Apple บางที่อาจเป็นเพราะบุคลิกภาพที่แตกต่างกันระหว่างเขาและจ็อบส์ ウォชเนย์กยังเป็นคนซ่างผันและนิสัยเหมือนเด็ก แต่จ็อบส์นับวันก็ยิ่งเจ้าอารมณ์และโกรธมากขึ้น ทั้งสองคนไม่เคยทะเลาะกันรุนแรง แต่มีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องการบริหาร และกลยุทธ์ของ Apple ระหว่างนั้น ウォชเนย์กทำงานอย่างเมียบๆ ในแผนก Apple II เขายังไม่ได้เป็นวิศวกรระดับผู้บริหาร แต่รับบทเป็นสัญลักษณ์อันเรียบง่ายของต้นกำเนิดบริษัท และพยายามหลีกให้ไกลจากงานบริหารและการเมืองภายในบริษัทให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เขายังผลิตที่จะรู้สึกว่าจ็อบส์ไม่เห็นคุณค่าของ Apple II ที่ยังคงทำเงินให้บริษัทถึง 70% ของยอดขายทั้งหมดในช่วงคริสต์มาสปี 1984 เขายังในภายหลังว่า “คนในทีม Apple II ถูกคนอื่นในบริษัทปฏิบัติเหมือนเป็นคนไม่มีความสำคัญ แม้ว่า Apple II จะยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ที่ขายดีที่สุดตลอดมา และยังขายได้มากที่สุด” เขายังกล่าวอีกว่า “เราถึงกับลูกเขี้ยวนำทำสิ่งที่ไม่ใช่วิสัยปกติของเขานั่นคือ โทรศัพท์ล้ำๆ แล้วต่อว่าที่เขามัวแต่เอาใจจ็อบส์และแผนก Macintosh

ウォชเนย์กตัดสินใจจากไปอย่างเมียบๆ ด้วยความอัดอั้น ไปตั้งบริษัทใหม่ทำรีโนม คอนโทรลเลอร์ประสงค์ที่เขาคิดประดิษฐ์ขึ้น รีโนมนี้สามารถควบคุมที่วี สเตอเรโอ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ โดยใช้ปุ่มง่ายๆ ที่ตั้งโปรแกรมได้ เขายังผู้อำนวยการฝ่ายวิศวกรรมของแผนก Apple II แต่ไม่คิดว่าเรื่องนี้สำคัญมากขนาดต้องข้ามสายการบังคับบัญชาไปของจ็อบส์และมาრ์คคูลา จ็อบส์มองเขาเมื่อข่าวนี้รัวไปถึงหนังสือพิมพ์ the Wall Street Journal ウォชเนย์กตอบคำถามนักข่าวอย่างเปิดอกตามนิสัยว่า เขายังรู้สึกว่า Apple ไม่แยแสกับแผนก Apple II “ทิศทางของ Apple ผิดพลาดอย่างมหันต์มา 5 ปีแล้ว”

ไม่ถึง 2 อาทิตย์ต่อมา ウォชเนย์กและจ็อบส์ไปทำเนียบขาวด้วยกันเพื่อรับเหรียญเชิดชูเกียรติระดับชาติในสาขาเทคโนโลยีจากประธานาธิบดีโอบามา ชิงจักรีน เป็นครั้งแรก ประธานาธิบดีอ้างว่าของประธานาธิบดีรัฐเอดเวิร์ด เฮล์ส ชิงกล่าวให้เมื่อมีการคิดประดิษฐ์โทรศัพท์ขึ้นเป็นครั้งแรกว่า “สิ่งประดิษฐ์อันน่าทึ่ง แต่ครั้งที่จะอยากใช้มันบ้าง” แล้วก็พูดหักมุมว่า “ผมว่าตอนนั้นท่านคงคิดผิด” แต่ด้วยสถานการณ์

อันกระอักกระอ่อนเรื่องการลากอกของウォชเนยก บริษัทจึงไม่ได้จัดงานเลี้ยงฉลองให้ ศคัลลี่และผู้บริหารระดับสูงคนอื่นๆ ก็ไม่ได้ไปที่วอชิงตัน ดี.ซี. จีอบส์และウォชเนยก จึงไปเดินเล่นด้วยกัน หลังจากนั้นก็แวรร้านแซนด์วิช เดินคุยกันแบบเพื่อน ウォชเนยก จำได้ว่าต่างฝ่ายต่างเลี้ยงไม่พูดเรื่องความขัดแย้ง

ウォชเนยกอยากรู้ถ้าการจากกันดำเนินไปด้วยความมิตรตามวิสัยของตน เขายังคงลงทำงานต่อในฐานะลูกจ้างพาร์ทไทม์ที่ Apple รับเงินปีละ 20,000 เหรียญ และเป็นผู้แทนของบริษัทในกิจกรรมและงานแสดงสินค้าต่างๆ นับเป็นการแยกทางกันอย่าง ส่งงาม แต่จีอบสมิได้เป็นเช่นนั้น เสาวันหนึ่ง หลังจากที่ไปวอชิงตัน ดี.ซี. ด้วยกัน ไม่กี่อาทิตย์ จีอบส์ไปที่สตูดิโอแห่งใหม่ของอาร์ตมุท เอสซิลิงเมอร์ในพาโล อัลโต บริษัท frogdesign ของเขาย้ายมาอยู่ที่นั่นเพื่อรับงานออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ Apple บังเอิญจีอบส์ไปเห็นแบบร่างที่บริษัทออกแบบไว้ให้สำหรับรีโมตคอนโทรลแบบใหม่ ของウォชเนยก เข้าบันดาลโหส ในสัญญาที่ Apple ทำกับบริษัทของเขามีข้อหนึ่งที่ระบุว่า Apple สงวนสิทธิ์ห้าม frogdesign ทำงานในโครงการอื่นที่เกี่ยวข้องกับ คอมพิวเตอร์ จีอบส์อ้างสัญญาข้อนี้ เขารู้ว่า “ผมบอกทางบริษัทนั้นไปว่า เรารับ ไม่ได้ที่พวกเขารับงานให้ウォชเนยก”

เมื่อหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* รู้เข้า นักข่าวสอบถามウォชเนยก ซึ่งก็เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาว่า จีอบส์กำลังลงโทษเขา “สตีฟ จีอบส์เกลียดผมอยู่ อาจเป็นเพราะเรื่องที่ผมพูดถึง Apple” การกระทำของจีอบส์เป็นเรื่องน่าอดสู แต่ สวนหนึ่งอาจเป็นเพราะเข้าใจในสิ่งที่คนอื่นไม่เข้าใจว่า รูปลักษณ์และสไตล์ของ ผลิตภัณฑ์คือ สิ่งที่ฟ้องความเป็นแบรนด์ อุปกรณ์ที่มีชื่อของウォชเนยกติดอยู่ และใช้ รูปแบบการดีไซน์เหมือนผลิตภัณฑ์ของ Apple อาจทำให้คนเข้าใจผิดว่าเป็นสินค้าที่ Apple ผลิต “มันไม่ใช่เรื่องความแค้นส่วนตัว” จีอบส์ตอบนักข่าว เขายินดีว่าเขามา เป็นต้องทำเพื่อให้แน่ใจว่ารีโมตคอนโทรลของウォชเนยก จะไม่ดูเหมือนของที่ผลิต โดย Apple “เราไม่ต้องการเห็นสไตล์การออกแบบผลิตภัณฑ์ของเรามาไปปรากฏอยู่ใน สินค้าอื่น ウォชเนยกต้องหาคนออกแบบของตนเอง ไม่ใช่มากว่าคนของ Apple ไป ทำงานอย่างนี้ เราไม่อาจปฏิบัติต่อเขาเป็นกรณีพิเศษได้”

จีอบส์รับปากว่าจะจ่ายค่าจ้างให้ frogdesign เองสำหรับงานส่วนที่ได้ทำให้

วอชเนยกไปแล้ว แต่กระนั้นผู้บริหารของบริษัทผู้ออกแบบก็ตกใจมาก เมื่อจ็อบส์ สั่งให้ส่งแบบร่างงานของวอชเนยกไปให้ หรือไม่ก็ให้ทำลายทิ้งเสีย แต่ได้รับการปฏิเสธ จ็อบส์ต้องส่งจดหมายไปกำชับอีกครั้ง ย้ำถึงสิทธิตามข้อสัญญาที่ทำไว้กับ Apple เออร์เบิร์ต ไฟเฟอร์ ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบของ frogdesign ต้องเสียงกับความกราดเกรี้ยวของจ็อบส์ โดยให้ข่าวต่อว่า กรณีพิพาทระหว่างจ็อบส์กับวอชเนยกเป็นเรื่องส่วนตัว ไฟเฟอร์รับอกนักข่าว the Wall Street Journal ว่า “มันเป็นเกมแสดงอำนาจ สองคนนั้นมีปัญหาส่วนตัวกัน”

เอิร์ตซ์เพลด์โกรมากพอยู่ข้างเรื่องนี้ บ้านของเขายื่นห่างจากบ้านจ็อบส์ไปแค่ 12 ช่วงตึก จ็อบส์ยังแรมานาเวลาเดินผ่านบ้าน ทั้งที่เขาลาออกจาก Apple และเขากล่าวว่า “ผมไม่ให้เรื่องที่สตีฟทำกับวอชเนยกเรื่องรีโมตคอนโทรลนั้นมาก กะว่า ถ้าสตีฟแรมมาอีก ผมจะไม่เชิญเข้าบ้าน แต่ฟรุ้วว่าเขายังเป็นฝ่ายผิด แต่พยายามหาเหตุผลมาสร้างความชอบธรรม บางที่เขากล่าวว่า “เราทำอย่างนั้นได้ในส่วนความจริงที่ถูก บิดเบือนที่เขารังขึ้นมา” แต่วอชเนยกยังคงเป็นพ่อนมีใจดี แม้จะหงุดหงิด แต่เขาก็หายบริษัทออกแบบแห่งใหม่ได้ และยังยอมทำงานให้ Apple ต่อไปในฐานะไมซ์กของบริษัท

## การบัดช้อในฤดูใบไม้ผลิ 1985

มีเหตุผลมากมายที่ทำให้จ็อบส์และศัลลีย์ร่องรอยแห่งกันในฤดูใบไม้ผลิปี 1985 บ้างก็เป็นแค่ความเห็นที่ไม่ลงรอยกันในเรื่องธุรกิจ เช่น ศัลลีย์พยายามเพิ่มกำไรให้มากที่สุดโดยตั้งราคา Macintosh ไว้สูง ขณะที่จ็อบส์อยากรักษาตั้งราคาให้เข้าใจง่าย ส่วนเรื่องอื่นๆ เป็นเรื่องขัดแย้งทางจิตวิทยาแบบแบลกๆ ซึ่งเริ่มมาจากภารที่หั้งคู่ต่างเยนยอกันและกันอย่างเกินจริงมาตั้งแต่ต้น ศัลลีย์นโยบายหากให้จ็อบส์ยอมรับส่วนจ็อบส์ก็อยากราคาที่จะมาเป็นตัวแทนพ่อและเป็นพี่เลี้ยงคงชี้แนะ เมื่อaramณ์พิศ瓦ลจีดีจางลง ก็ถูกมองเป็นการตลาดกลับทางอารมณ์ แต่สาเหตุที่แท้จริงของความสัมพันธ์ที่เริ่มร้าวฉาน มาจากเหตุพื้นฐาน 2 ประการจากหั้งสองฝ่าย

สำหรับจ็อบส์ ปัญหาคือศัลลีย์ไม่ใช่คนรักผลิตภัณฑ์ เขายังไม่เคยพยายามหรือ

แสดงความสามารถที่จะเข้าใจความละเอียดอ่อนของสิ่งที่ทีมวิศวกรกำลังทำ ตรงกันข้าม เขายกถ้วยให้เห็นว่าความหลงใหลในรายละเอียดเล็กๆ น้อยๆ เรื่องเทคนิคกับดีไซน์ เป็นเรื่องจุกจิกและไร้ประโยชน์ สำคัญมีแต่ประสบการณ์ในการขยายนำ้อัดลม และขณะ ซึ่งไม่จำเป็นต้องลงไปเกี่ยวข้องกับเรื่องสูตรมากนัก ในสายตาจ็อบส์ การที่สคัลลีย์ไม่เอาใจใส่ในตัวผลิตภัณฑ์เป็นบาปวัยแรงเกินจนทางการ จ็อบส์เล่าว่า “ผมพยายามสอนเขาเรื่องรายละเอียดทางวิศวกรรม แต่เขาไม่รู้เรื่องเลยว่าผลิตภัณฑ์ แต่ละอย่างสร้างมาได้อย่างไร สักพักก็กลับเป็นเรื่องให้เกี่ยวกับ ผมรู้ว่ามุมมองของผมถูกต้อง ผลิตภัณฑ์คือทุกสิ่งทุกอย่าง” ในนานจ็อบส์เริ่มรู้สึกว่าสคัลลีย์ แล้ว ยังเหยียดหมายมากขึ้นไปอีกเมื่อสคัลลีย์เอาแต่นโยบายยอมรับของเข้า และ หลงคิดไปเองว่าตนเองและจ็อบสมีอะไรหลายอย่างคล้ายกัน

ส่วนด้านสคัลลีย์ เขามองว่าเวลาที่จ็อบส์ไม่อยู่ในอารมณ์อยากป้อຍอนหรือปั่นหัว ใคร เขายังทำตัวน่ารังเกียจ หยาบคาย เห็นแก่ตัว และดูหมิ่นคนอื่น สคัลลีย์ซึ่งได้รับการขัดเกลาความประพฤติมาจากการเรียนประจำและธุรกิจขายสินค้า เห็นว่า พฤติกรรมหยาบคายของจ็อบส์เป็นเรื่องรับไม่ได้ เช่นเดียวกับที่จ็อบส์ทันไม่ได้ที่ สคัลลีย์ขาดความรู้และไม่สนใจในรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ สคัลลีย์เป็นคนมีน้ำใจ แคร์ความรู้สึกของผู้อื่น และสุภาพต่อผู้กระทำผิด แต่จ็อบส์ไม่ใช่คนอย่างนั้น ครั้งหนึ่งทั้งสองคนมีนัดประชุมกับบอร์ด แกลвин รองประธานกรรมการบริษัท Xerox สคัลลีย์ขอร้องให้จ็อบส์สุภาพและรักษา罵ารยาท แต่ทันทีที่นั่งลงในห้องประชุม จ็อบส์ก็พลางกับแกลvin ว่า “พวกคุณไม่รู้เรื่องเลยว่ากำลังทำอะไร” แล้วการประชุม ก็จบลงหัวๆ อย่างนั้น จ็อบส์บอกสคัลลีย์ว่า “ขอโทษที่ ผมอดไม่ได้” นี่เป็นเพียง ตัวอย่างหนึ่งจากหลายๆ เหตุการณ์ อัล อัลคอร์นแห่ง Atari ตั้งข้อสังเกตในภายหลัง ว่า “สคัลลีย์อยากทำให้คนสนใจ เขายังไงไม่อยากให้ความสัมพันธ์ร้าวจัน แต่สตีฟไม่สนใจเรื่องพรรคันี้ เขายังไงแต่เรื่องผลิตภัณฑ์ในแบบที่สคัลลีย์ทำไม่ได้ จ็อบส์ไม่อยากให้มีพวกรี่เง่ามาทำงานในบริษัทมากเกินไป เขายังไงได้ด้วยการดูถูก เหยียดหมายใครก็ตามที่เขาเห็นว่าไม่ใช่พนักงานเกรดเอ”

คณะกรรมการบริษัทเริ่มรู้สึกไม่สบายใจกับความวุ่นวายที่เกิดขึ้น ตั้นปี 1985 อาร์เธอร์ ร็อก และกรรมการคนอื่นๆ ที่ไม่พอใจกับสิ่งที่เกิดขึ้น เริ่มตำหนิและตักเตือน

ทั้งสองคน สคัลลี่ย์ถูกเตือนว่าเขามีหน้าที่บริหารบิชัท จึงควรใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงานให้มากขึ้น และลดความกระตือรือร้นที่จะเป็นสายรักของจีบส์ลงเสียบ้าง ส่วนจีบส์ถูกเตือนให้รับแก้ไขความละเหลلهในแผนก Macintosh และเลิกจุ่นจ้านหรือพยายามกำกับคนในแผนกอื่นเสียที่ หลังจากนั้น จีบส์กลับไปที่ห้องทำงานแล้วพิมพ์ข้อความบนเครื่อง Macintosh ว่า “ผมจะเดิกวิจารณ์คนอื่นๆ ในบิชัท ผมจะเดิกวิจารณ์คนอื่นๆ ในบิชัท ผมจะเดิกวิจารณ์คนอื่นๆ ในบิชัท...”

ยอดขายของ Macintosh ยังคงไม่ผิดหวัง เดือนมีนาคม 1985 ขายได้เพียง 10% ของตัวเลขที่ประมาณการไว้ จีบส์กลับมาโทรศัพท์หัวเหวี่ยงในห้องทำงานของตัวเอง หรือไม่ก็เดินบ่นโทรศัพท์บ้านว่าเป็นคนทำให้เกิดปัญหา อารมณ์พลุ่งพล่าน ของเขายิ่งแย่หนักกว่าเดิม ต่ำกราดคนรอบข้าง ผู้บริหารระดับกลางเริ่มลุกฮือขึ้นต่อต้าน ระหว่างการประชุมกับบุคคลในธุรกิจคอมพิวเตอร์ ไมค์ เมอร์เรย์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดห้าโอกาสคุยกับสคัลลี่ย์เป็นการส่วนตัว ระหว่างที่ทั้งสองกำลังเดินกลับไปที่ห้องของสคัลลี่ย์ บังเอิญจีบส์เห็นเข้าและขอตามไปด้วย แต่เมอร์เรย์ขอร้องว่าอย่าเลย เขานอกสคัลลี่ย์ว่าจีบส์กำลังสร้างความเสียหายอย่างร้ายแรง ควรถูกปลดออกจากแผนก Macintosh แต่สคัลลี่ย์บอกว่าเขายังไม่พร้อมจะต่อกรกับจีบส์ เมอร์เรย์เขียนบันทึกถึงจีบส์ วิจารณ์ว่าสิ่งที่เขาปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานในบิชัทเป็น “การบริหารแบบจ้องทำลายซื่อสัมภានคนอื่น”

หลายอาทิตย์ต่อมา ดูเหมือนว่าจะมีทางออกสำหรับความวุ่นวายที่เกิดขึ้น จีบส์เกิดติดใจเทคโนโลยีออกแบบที่พัฒนาโดยบิชัท Woodside Design ใกล้พาโล อัลโต ซึ่งบริหารงานโดยวิศวกรสดิเฟ่องชีอสตีฟ คิดเซ่น เขายังประทับใจบิชัท ใหม่อีกแห่งที่ประดิษฐ์หน้าจอแบบสัมผัส ซึ่งสามารถควบคุมการทำงานได้โดยใช้นิ้วไม่ต้องใช้เมาส์ เมื่อรวมเทคโนโลยีทั้งสองอย่างนี้ ก็จะเติมเต็มวิสัยทัศน์ของจีบส์ในการสร้าง “Mac ในรูปแบบเหมือนหนังสือ” (“Mac in a book”) ระหว่างเดินคุยกับคิดเซ่น จีบส์เห็นตึกหลังหนึ่งใกล้เมนโลปาร์ค จึงประกาศว่าจะเปิดศูนย์พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้น ซึ่งอาจตั้งชื่อว่า AppleLabs จีบส์อาจเป็นคนบริหารงานเอง ทำให้เขากลับไปสนุกกับการทำงานในทีมเด็กๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ยิ่งใหญ่

สคัลลี่ย์ตื่นเต้นกับเรื่องนี้ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาด้านการบริหารระหว่างเขากับ

จีบส์ได้เกือบทั้งหมด โดยข่ายจีบส์กลับไปทำในสิ่งที่เขาถนัด ปิดทางไม่ให้เข้าเข้ามา ก่อกรณีพนักงานที่ทำงานในคูเปอร์ติโน ศัลลลีเยร์ วางแผนด้วยตัวคนที่จะมาทำงานแทน จีบส์ในแผนก Macintosh และ มอง-หลุยส์ กากซเซ ผู้อำนวยการของ Apple ประจำประเทศไทย เคยเหลือเชื่อถึงความสามารถของจีบส์มาก่อนหน้านี้ แต่เมื่อผู้บริหารรับประทานว่าเขามาจากชาติคูเปอร์ติโน เขายังคงรับประทานว่าเขามาเป็นผู้บริหารแผนกดังกล่าวจริงๆ ไม่ใช่ทำงานภายใต้การควบคุมของจีบส์ พิล ชีลัน จากห้างสรรพสินค้า Macy's ซึ่งเป็นกรรมการบริษัทคนหนึ่ง พยายามพูดโน้มน้าวจีบส์ว่าจะเป็นการดีกว่า ถ้าหากเขารับผิดชอบฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ สร้างแรงบันดาลใจและผลักดันทีมงานเล็กๆ ที่กระตือรือร้นของตนเอง

แต่หลังจากได้ครวญดุสักพัก จีบส์ตัดสินใจว่านั้นไม่ใช่เส้นทางที่เขาต้องการ เขากลับไม่ยอมถ่ายโอนอำนาจการบริหารงานให้กากซเซ ซึ่งรู้ทันจึงรับเดินทางกลับปารีสไปเสียก่อนเพื่อเรียนการประทับแย่งชิงอำนาจที่เริ่มดูเหมือนจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตลอดเวลาที่เหลือในฤดูใบไม้ผลินั้น จีบส์โลเลไปมา บางครั้งก็ทำตัวเหมือนผู้บริหารบริษัท ถึงขนาดทำบันทึกแจ้งพนักงานเรื่องการประหยัดค่าใช้จ่าย โดยจะยกเลิกเครื่องดื่มฟรี และตัวเครื่องบินชั้นเฟิร์สคลาส แต่บางทีก็โอบอุ่นด้วยกับคนที่เชียร์ให้เขานั้นไปนำทีมวิจัยและพัฒนา AppleLabs ซึ่งจะตั้งขึ้นใหม่แทน

เดือนมีนาคม เมอร์เรย์เขียนบันทึกภายในฉบับหนึ่งที่ระบุว่า “ห้ามเวียน” แต่กลับส่งให้เพื่อนร่วมงานจำนวนมาก ในบันทึกเขียนว่า “ตลอดเวลา 3 ปีที่ผมอยู่ที่นี่ ผมไม่เคยเห็นความลับสนolutม่าน ความกริงเกรง และความผิดพลาดมากเท่าที่เกิดขึ้นในช่วง 90 วันที่ผ่านมา พนักงานระดับล่างมองว่าเราเหมือนเรือที่ขาดหางเสือ กำลังลอยอยู่ในความมืดมน” เมอร์เรย์เล่นการเมืองหั้งสองฝ่าย บางทีก็สมคบคิดกับจีบส์ทางทางเลือกของศัลลลีเยร์ แต่ในบันทึกกลับใหญ่จีบส์ว่า “ไม่ว่าเขามาเป็น สาเหตุ หรือ ผล ของความผิดพลาดนี้ ขณะนี้สตีฟ จีบส์ คือผู้กุมธุรกิจที่ดูเหมือนไม่อาจเจาะทะลุได้”

ในที่สุด ปลายเดือนนั้นศัลลลีเยร์ก็รวมความกล้าเพื่อบอกจีบส์ว่า เขาควร слะตำแหน่งผู้บริหารของแผนก Macintosh เย็นวันนั้นเขารับเดินไปหาจีบส์ที่ออฟฟิศพร้อมกับผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เจร์ เอดเลียต เพื่อให้การเผชิญหน้าดู

เป็นทางการขึ้น ศคัลลี่ย์เริ่มพูดก่อนว่า “สตีฟ” ไม่มีใครชี้ช่องความเสียใจลดลงและวิสัยทัศน์ของคุณมากเท่าผม” เขายังเคยหยอดคำหวานแบบนี้มา ก่อน แต่คราวนี้ เห็นขัดว่ากำลังจะมี “แต่” ต่อท้าย ซึ่งก็เป็นไปตามคาด “แต่คราวนี้มันคงไม่ได้ผล” คำเยินยอดี “แต่” ยังดำเนินต่อไป “เราเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันมาโดยตลอด” ศคัลลี่ย์ พูดต่อไป รัวกับพยายามทำให้ตัวเองเชื่อในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง “แต่ผมไม่มั่นใจว่า คุณจะสามารถบริหารงานแผนก Macintosh ได้” เขายังต่อว่า “จึงขอสืบด้วยที่ขอบคุณ ลับหลังว่าเป็นไฉน

จึงขอสืบด้วยที่ขอบคุณ แล้วได้ตอบด้วยการห้าหายที่แปลกด้วยบอกว่า “ศคัลลี่ย์ควรช่วย และสอนเขาให้มากขึ้น “คุณต้องให้เวลา กับผมมากกว่านี้” จึงขอสืบว่า จากนั้นก็เปลี่ยน เป็นกราดเกรี้ยวใส่ หาว่า ศคัลลี่ย์ไม่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์เลย บริหารงานบริษัท ห่วยมาก ทำให้เข้าผิดหวังตั้งแต่วันแรกที่มาทำงานที่ Apple จากนั้นก็เริ่มร้องไห้ ศคัลลี่ย์นั่งลงกัดเล็บตัวเอง

“ผมจะเอาเรื่องนี้เข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท” ศคัลลี่ย์ประกาศ “ผมจะ เสนอว่า คุณควรลงจากตำแหน่งบริหารแผนก Macintosh และอย่างให้คุณรับทราบ ให้ก่อน” เขายอให้จึงขอสยอมแต่โดยดี และไปทำงานด้านพัฒนาเทคโนโลยีและ ผลิตภัณฑ์ใหม่แทน

จึงขอส์ผ่อนผันลูกจากเก้าอี้ ดาวังเข้มงวดที่ศคัลลี่ย์ “ผมไม่อยากเชื่อเลยว่า คุณกำลังจะเล่นอย่างนี้ ถ้าคุณทำ ก็เท่ากับทำลายบริษัทนี้”

หลายอาทิตย์ต่อมา พฤติกรรมของจึงขอส์ยังไม่อยู่กับร่องกับรอยมากขึ้น บางที ก็พูดเรื่องอยากไปทำงานที่ AppleLabs อีกพักก็กลับมาล่าเสียงสนับสนุนเพื่อไล่ ศคัลลี่ย์ออก บางทีในเย็นวันเดียวกัน เดียว ก็เดินไปหาศคัลลี่ย์ เสร็จแล้ว ก็อกมา ด่าลับหลัง มือยุคปัจจุบันนี้จึงขอส์โทรหา อัล ไอเซนสตาท ที่ปรึกษาที่ไว้ป้องกัน ตอนสามทุ่ม บอกว่า เขายังไม่เชื่อมีศคัลลี่ย์อีกแล้ว และอย่างให้อัลทางเกลี้ยกล่อม คณะกรรมการบริษัทให้ด้วย คืนเดียวกันตอนห้าทุ่ม ก็โทรไปปลุกศคัลลี่ย์เพียงเพื่อ จบกันว่า “คุณยอดเยี่ยมมาก ผมแค่อยากบอกให้คุณรู้ว่า ผมชอบทำงานกับคุณ”

ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทวันที่ 11 เมษายน ศคัลลี่ย์รายงานอย่าง เป็นทางการ เสนอให้จึงขอส์ย้ายจากตำแหน่งผู้ควบคุมดูแลแผนก Macintosh ไปดูแล

งานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ อาร์เตอร์ ร็อก กรรมการที่ขึ้นมาในที่สุดและมีความคิดเป็นอิสระที่สุด เป็นคนต่อไปที่พูด เข้าบอกที่ประชุมว่า เขาเป็นหัวหน้าของคนมาก เป็นศักดิ์สิทธิ์ไม่กล้าลุกขึ้นมาทุกคำบังคับบัญชาบริหารบิรชัทตลอดจนปีที่ผ่านมา เป็นจีบส์ที่ “ทำตัวเป็นเด็กเกเรอารมณ์ร้าย” คณะกรรมการบิรชัทด้วยการสะสางปัญหานี้ให้เรียบร้อย โดยจะขอคุยกับจีบส์และศักดิ์สิทธิ์เป็นการส่วนตัวที่จะคน

ศักดิ์สิทธิ์ออกจากการห้องเพื่อให้จีบส์ได้คุยก่อน จีบส์ยืนยันว่าศักดิ์สิทธิ์คือตัวปัญหา เพราะไม่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องคอมพิวเตอร์เลย ร็อกได้ด้วยน้ำเสียงอันดุดันว่าจีบส์ทำตัวว่าเป็นปี และไม่มีสิทธิ์ที่จะบริหารแผนก Macintosh อีกต่อไป เมมแท็ฟิล ชไตน์ ที่เคยสนับสนุนจีบส์ตลอดเวลา ยังพยายามเกลี้ยกล่อมให้เขายอมถอยอย่างสง่างาม แล้วไปบริหารศูนย์วิจัยและพัฒนาของบิรชัท

พอถึงคราวศักดิ์สิทธิ์ เขายืนคำขาดต่อคณะกรรมการบิรชัทว่า “พวกคุณสนับสนุนผม แล้วผมจะรับผิดชอบเรื่องการบริหารบิรชัทเอง แต่ถ้าไม่ ก็เตรียมหาซีอีโอบินใหม่ได้เลย” ศักดิ์สิทธิ์ให้ความมั่นใจว่า ถ้าให้อำนาจแก่เขา เขายจะไม่ทำอะไรบุ่มบ่าม แต่จะให้เวลาสักพักเพื่อให้จีบส์ปรับบทบาทเข้ากับงานในตำแหน่งใหม่ให้เรียบร้อย คณะกรรมการบิรชัทมีมติเป็นเอกฉันท์สนับสนุนศักดิ์สิทธิ์ เขายังคงทำงานที่จะย้ายจีบส์ไปทำงานในตำแหน่งใหม่ในเวลาที่เห็นสมควร จีบส์นั่งรออยู่หน้าห้องประชุมรู้อยู่เต็มอกว่าตัวเองกำลังแพ้ เขายอมไปเห็นเดล โยคัม เพื่อนร่วมงานเก่าแก่ แล้วก็เริ่มร้องไห้

หลังจากคณะกรรมการบิรชัทมีมติแล้ว ศักดิ์สิทธิ์พยายามดำเนินการอย่างมีสมานฉันท์ จีบส์ขอให้การย้ายเป็นไปอย่างช้าๆ ใช้เวลาหลายเดือน ซึ่งศักดิ์สิทธิ์ ตกลงทำตาม ต้อมาในเย็นวันนั้น นาเน็ต บัคເຫຼົກ ເລຂານຸກາຮ່ອງສັດລື້ມີທຽບຈົບສິນພົມ ให้ดูว่าเขายังคงทำใจไม่ได้ เขายังอยู่ในห้องทำงาน เมื่อศักดิ์สิทธิ์กลับบ้านแล้ว เขายังแคะคุยกับเธอ เป็นอีกครั้งหนึ่งที่เขายแสดงความไม่อยู่กับร่องกับรอยเรื่องทัศนคติที่มีต่อศักดิ์สิทธิ์ “ทำไมจอดรถทำกับผมแบบนี้ เขากวยดู” แล้วอารมณ์ก็เปลี่ยนกลับไปสุดโต่งอีกด้าน บอกว่าบางที่เขาน่าจะกลับไปสอนความสัมพันธ์กับศักดิ์สิทธิ์ใหม่อีกสักครั้ง “มิตรภาพของจอดรถสำคัญกว่าอะไรมากนั้นเป็นสิ่งที่ผมควรทำ แน่นอนที่มิตรภาพของเราดีกว่า”

## แบบคือบ

จืดส์ไม่เก่งเรื่องการรับคำปฏิเสธ เข้าไปหาศัลลีย์ที่ห้องทำงานช่วงต้นพฤษภาคม ปี 1985 ต่อรองขอเวลาอีกเพื่อแสดงว่าเขาบริหารแผนก Macintosh ได้ เขาอยากรู้สึกว่าตนเองเป็นคนในฝ่ายปฏิบัติการ แต่ศัลลีย์ไม่ยอมอ่อนให้ จืดส์จึงลองท้าทายตรงๆ โดยขอให้ศัลลีย์ลาออกจาก “ผมว่าคุณหมดน้ำยาแล้ว คุณทำงานได้เยี่ยม ในปีแรก ทุกอย่างไปได้สวย แต่แล้วก็มีบางอย่างเกิดขึ้น” ศัลลีย์ซึ่งภาคเป็นคนใจเย็น คราวนี้ถึงกับน้ำโนಡอก เขายังกลับไปว่าจืดส์พัฒนาซอฟต์แวร์ไม่แล้วเสร็จ คิดหาไม่เดลสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ หรือหาลูกค้าไม่ได้เลย และแล้วการคุยกันคราวนั้นก็กลายเป็นการแข่งกันด่าว่าใครเป็นผู้บริหารที่แย่กว่ากัน หลังจากจืดส์กระฟัดกระเฟี้ดออกไป ศัลลีย์หันหน้านี้จากผนังกระจก ที่พนักงานบริษัทเฝ้าดูเหตุการณ์อยู่ แล้วเขาก็ร้องให้

เรื่องราวดีใจวิกฤติในวันอังคารที่ 14 พฤษภาคม เมื่อทีม Macintosh นำเสนอผลงานประจำไตรมาสต่อศัลลีย์และผู้บริหาร Apple จืดส์ยังไม่ vague มีจาก การควบคุม และยังมีท่าทีแข็งกร้าวเมื่อมาถึงห้องประชุมกรรมการบริษัทพร้อมทีมงาน เขายังและศัลลีย์เริ่มประท้วงความเดียงกันเรื่องภารกิจของแผนก Macintosh ว่าคืออะไร จืดส์บอกว่าเพื่อขยายคอมพิวเตอร์ Macintosh ให้ได้มากขึ้น แต่ศัลลีย์โต้กลับว่า แผนกนี้มีหน้าที่สร้างประโยชน์โดยรวมให้แก่บริษัท ความร่วมมือระหว่างพนักงานในแต่ละแผนกมีน้อยมาก เช่น ทีม Macintosh กำลังวางแผนพัฒนาดีร์ฟชนิดใหม่ ที่แตกต่างจากดีร์ฟที่แผนก Apple II กำลังพัฒนาอยู่ ในบันทึกการประชุมระบุว่า การโต้เถียงนี้กินเวลาถึงหนึ่งชั่วโมงเต็ม

จากนั้น จืดส์ก็อธิบายโครงการที่แผนก Macintosh กำลังทำอยู่ นั่นคือ คอมพิวเตอร์ Mac รุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ที่จะมาแทนที่ Lisa ซึ่งเลิกผลิตไป และกำลังพัฒนาซอฟต์แวร์ชื่อ FileServer ที่จะช่วยให้ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ Macintosh สามารถใช้แฟร์ไฟล์ร่วมกันบนเครือข่ายได้ ศัลลีย์เพิ่งได้ยินเป็นครั้งแรกว่า โครงการเหล่านี้จะล่าช้า เขาวิจารณ์ข้อมูลการตลาดของเมอร์เรย์ งานวิศวกรรมของบีอับ เบลวิลล์ ที่เสร็จไม่ทันกำหนด และการบริหารงานโดยรวมของจืดส์ แม้จะถูกวิจารณ์อย่าง

เสียหาย จึงบลสปดประชุมโดยอ้อนวอนศัลลีย์ต่อน้ำทุกคนในห้องประชุมว่า เขาขอโอกาสอีกครั้งเพื่อพิสูจน์ว่าเขารสามารถบริหารแผนกได้ แต่ศัลลีย์ปฏิเสธ

คืนนั้นจึงบลสพากันนองในที่มี Macintosh ไปกินมื้อค่ำที่ร้าน Nina's Caf ใน วุฒิไซด์ มอง-หลุยส์ ก้าซเช มาทีคูเบอร์ติโนพอดี เพราะศัลลีย์อยากให้เขา เตรียมตัวรับงานของแผนก Macintosh จึงบลสเชิญเข้าไปร่วมโต๊ะด้วย เบลวิลล์ชวน ให้ดื่มอย่าง “แต่พวกเรา...ผู้เข้าใจอย่างแท้จริงว่าโลกแบบที่สตีฟ จึงบลสต้องการ เป็นอย่างไร” วลีที่ว่า “โลกแบบที่สตีฟ จึงบลสต้องการ” ถูกคนในบริษัทที่ไม่เห็นความ สำคัญของความจริงในจินตนาการของจึงบลส์นำพาดอย่างเสียฯ หายฯ หลังจาก คนอื่นกลับไปหมดแล้ว เบลวิลล์นั่งคุยกับจึงบลส์ในรถเบนซ์ของเข้า ยุให้จึงบลส์สู้กับ ศัลลีย์แบบให้ตายกันไปข้าง

จึงบลส์ได้ชี้อว่าเก่งเรื่องบางการคน เข้าพูดจาห่วันด้อมและห่วันเสน่ห์คนอื่นได้ แบบไม่เคยได้รับเมื่อเขารู้ต้องการ แต่เข้าไม่เก่งเรื่องคำนวนหรือวางแผนการอย่างที่ ใครๆ มักคิด และไม่อดทนหรืออยากรทำตัวกลมกลืนกับคนอื่น เจย์ เอลเลียต ตั้งข้อสังเกตว่า “สตีฟไม่เคยเล่นการเมืองในที่ทำงาน มันไม่ใช่วิสัยหรืออยู่ใน สายเลือดเขา” โดยเนื้อแท้แล้ว จึงบลส์ยิ่งเกินกว่าจะประจบประแจงใคร อย่างเช่น ตอนที่เข้าพยาຍามชวนเดล โยคัม มาเป็นแนวร่วม ก็ยังคงไม่ได้ที่จะกระແกรະແນ ว่า เขารู้งานในตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการดีกว่าโยคัมเสียอีก

หลายเดือนก่อนหน้านั้น Apple ได้สิทธิ์ส่งออกคอมพิวเตอร์ไปประเทศจีน จึงบลส์ ได้รับเชิญให้ไปลงนามในสัญญาที่มหานาคลาประชาชน (อยู่ไกลั่จตุรัสเทียนอันเหมิน - ผู้แปล) ในช่วงสุดสัปดาห์ของวันรำลึกทหารผ่านศึก เขารู้บอกศัลลีย์ และ ศัลลีย์ตัดสินใจว่าจะไปเอง ซึ่งก็ได้สำหรับจึงบลส์ เพราะเขารู้ตัดสินใจใช้โอกาสที่ ศัลลีย์ไม่อยู่ จัดการคิ่นอำนาจเข้าเสีย ตลอดสัปดาห์ก่อนถึงวันรำลึกทหารผ่านศึก จึงบลส์พาหลายคนไปเดินเล่นแล้วเล่าแผนการให้ฟัง เข้าอกเมอร์เรย์ว่า “ผมจะคิ่น จอนน์ระหว่างที่เขายังที่จีน”

## เจ็ดวันไฟเดือนพฤษภาคม ปี 1985

วันพุธที่ 23 พฤษภาคม: ในการประชุมกับเหล่าขุนพลในทีม Macintosh ที่จัดเป็นประจำทุกวันพุธที่สุด จีบส์เล่าให้คนวงในของเขาระบเรื่องแผนโค่นศัลลีเย่ และร่างผังองค์กรใหม่ที่เขาอยากรีบยื่น เขายังบอกความลับนี้กับเจร์ โอลเดียต ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งบอกเขาว่า ว่าแผนนี้ไม่มีทางสำเร็จ โอลเดียต เดย์ดูยกับกรรมการบริษัทบางคน เดย์ดูยังคงพยายามให้เข้าข้างจีบส์ แต่พบว่ากรรมการส่วนใหญ่เข้าข้างศัลลีเย่ รวมทั้งผู้บริหารส่วนใหญ่ของบริษัทด้วย กระนั้นจีบส์ก็ตัดสินใจเดินหน้าต่อ และยังเล่าแผนการนี้ให้ก้าชเชฟฟ์ที่งานจอดรถ ห้องๆ ที่ก้าชเช บินมาจากปารีสเพื่อรับงานต่อจากเขา จีบส์ยอมรับอย่างเงื่อนๆ อีกหลายปีให้หลัง ว่า “แผนพลาดตันที่ไปเล่าเรื่องนี้ให้ก้าชเชฟฟ์”

เย็นวันนั้น อัล ไอเซนสตาท ที่ปรึกษาที่ว่าไปของบริษัทจัดงานเลี้ยงบาร์บีคิว ที่บ้าน เชิญศัลลีเย่ ก้าชเช และภรรยาของพวกร่วมงาน เมื่อก้าชเชเล่าให้ไอเซนสตาทฟังเรื่องแผนการของจีบส์ ไอเซนสตาทแนะนำให้เขารีบบอกศัลลีเย่ “สตีฟกำลังระดมกำลังเพื่อโค่นจอน” ก้าชเชเล่าย้อนเหตุการณ์ให้ฟัง “ในห้องทำงานที่บ้านของไอเซนสตาท ผู้ชายคนนึงที่ลินปีของจอนแล้วพูดว่า ‘ถ้าคุณเข้าไปใน พรุ่งนี้ คุณอาจโดนเต้งออกจากตำแหน่ง สตีฟกำลังวางแผนกำจัดคุณ’”

วันศุกร์ที่ 24 พฤษภาคม: ศัลลีเย่ยกเลิกแผนเดินทางไปจีน และตัดสินใจเชิญหน้ากับจีบส์ในที่ประชุมผู้บริหารของบริษัทในเข้าวันศุกร์ จีบส์มาสายและเห็นว่าเก้าอี้ประจำของเขากืออยู่ถัดจากศัลลีเย่ซึ่งนั่งหัวโต๊ะ มีคนอื่นนั่งอยู่ เขายังเลือกนั่งอีกฟากหนึ่ง สตีฟสวมสูทตัดย่างประณีต ท่าทางกระตือรือร้น ศัลลีเย่ซึ่งดูชิดเชียว ประ一回事ว่า เขายังคงดูการประชุมเรื่องอื่น เพื่อสะสางเรื่องที่ยังคาใจทุกคนอยู่ “ผมรู้ว่าคุณกำลังวางแผนเขี่ยผม” ศัลลีเย่พูดขณะจะนั่งหน้าจีบส์ “ผมอยากรถามคุณว่าจริงหรือเปล่า”

จีบส์คาดไม่ถึงว่าจะเกิดการเผชิญหน้ากันอย่างนี้ แต่ก็ไม่ลังเลที่จะตอบไปตามจริงอย่างเหี้ยมเกรียม เขายังได้จ้องหน้าศัลลีเย่มั่ง ตามไม่กะพริบ “ผมว่าคุณทำงาน

ไม่ได้เรื่อง คุณไม่เหมาะสมที่จะบริหารงานบริษัทนี้” จีบส์ตอบอย่างเย็นชา “คุณควรลาออกจากไป คุณไม่เคยรู้วิธีบริหารงานที่นี่ และไม่มีวันเรียนรู้ได้” เขากล่าวหาว่า สคัลลีย์ไม่เข้าใจกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใจมตีแบบเข้าข้างตัวเองว่า “ผมอย่างให้คุณมาที่นี่เพื่อช่วยให้ผมเติบโต แต่ที่แล้วมาคุณทำไม่ได้เลย”

ขณะที่ทุกคนนั่งเงียบกริบไม่ไหวติง สคัลลีย์กีบันดาลโหะ อาการพูดติดอ่างในวัยเด็กซึ่งไม่เคยเกิดขึ้นมาเป็นเวลา 20 ปีข้อนกลับมาอีกครั้ง เขารู้สึกตะกูกตะกักว่า “ผมไม่ได้ใจคุณ และผมจะไม่เทนกับสภาพนี้” พอดีบส์อ้างว่าเขาบริหารบริษัทได้ดีกว่า สคัลลีย์ตัดสินใจเดิมพันด้วยการตามความเห็นของทุกคนในห้อง “เป็นกลุ่มที่นัดลาดมาก” จีบส์นี้กีย้อนเหตุการณ์ ยังรู้สึกเจ็บปวดแม่เวลาจะผ่านเลยไปถึง 35 ปีแล้ว ก็ตาม เขายังกล่าวว่า “ในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทวันนั้น สคัลลีย์ถามว่า ‘ระหว่างผมกับสตีฟ พากุณจะเลือกใคร’ สคัลลีย์เตรียมการไว้หมดแล้ว ถ้าใครเลือกผมก็คงเป็นไี้ง”

ผู้เข้าประชุมซึ่งปิดปากเงียบกีเริ่มพูด เดล โยคัมเริ่มก่อนเป็นคนแรก เขากล่าว เขารักจีบส์มาก อยากให้ทำงานในบริษัทด้วย แต่ก็รับรวมความกล้าพูดสรุป โดยถูกจีบส์จ้องเข้มงวดว่า เขายัง “นับถือ” และอยากรับสนับสนุนสคัลลีย์ให้เป็นผู้บริหารบริษัท ไอเทนสตาทซึ่งนั่งตรงข้ามกับจีบส์พอดี พูดคล้ายๆ กันว่า เขายอมจีบส์ แต่ขอสนับสนุนสคัลลีย์ ริจิส แมคเคนเนา ซึ่งมาร่วมประชุมในฐานะที่ปรึกษาจากภายนอก พูดตรงกว่า ใจรมด เขายอมหน้าจีบส์แล้วบอกว่า จีบส์ยังไม่พร้อมที่จะดูแลบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่เขายกขึ้นมาก่อนหน้านี้แล้ว คนอื่นๆ ก็เข้าข้างสคัลลีย์ เช่นกัน บิล แคมป์เบลล์ ลำบากใจเป็นพิเศษ เพราะเขารักจีบส์และไม่เคยชอบสคัลลีย์ เลียงของเขาร่าเริงน้อยตอนบอกจีบส์ว่า เขายังสนับสนุนสคัลลีย์ และขอให้ทั้งสองคนหาทางป้องคง งานในตำแหน่งอื่นให้จีบส์ทำ เขากล่าวสคัลลีย์ว่า “คุณปล่อยให้สตีฟจากบริษัทนี้ไปไม่ได้”

จีบส์ดูร้าว ran ใจมาก “ผมรู้อยู่แล้วว่าใครอยู่ข้างใคร” เขารู้สึกเสียดาย ลูกออกจากการห้องไป ไม่มีใครลูกตาม

จีบส์กลับไปที่ออฟฟิศ เรียกลูกน้องในทีม Macintosh ที่ยังคงดีต่อความสามารถ ตัวกัน แล้วเริ่มร้องให้บอกว่าคงต้องจาก Apple แล้ว ขณะที่เขากำเดินออกห้อง

เดบี โคลแมนรังเข้าไว้ บอกว่าเธอและคนอื่นๆ อยากให้เขางงบจิตสงบใจไว้ก่อน อย่าเพิ่งทำอะไรผลลัพธ์ตาม เขายาวาใช้เวลาช่วงสุดสัปดาห์ตั้งสติ บางทีอาจมีวิธีอื่นที่จะช่วยไม่ให้บริษัทดองแตกเป็นเสียงๆ

ศัลลลีย์เองก็รู้สึกยำแย่กับชัยชนะที่ได้มา เขายังคงขอเช่นสถาหเหมือนนักรบที่บาดเจ็บ และขอให้เขาพาไปขับรถเล่น พอดีนไปถึงรถปอร์เช่ของไอเซนสถาห ศัลลลีย์รำพึงว่า “ผมไม่รู้ว่าจะฝ่านเรื่องนี้ไปได้อย่างไร” พ่อไอเซนสถาหถามว่าเขามาอยู่อะไร ศัลลลีย์ตอบว่า “ผมคิดว่าผมจะขอลาออกจาก

“คุณทำอย่างนั้นไม่ได้นะ” ไอเซนสถาหท้วง “Apple ล้มครืนແน้ก้าคุณทำอย่างนั้น”

“ผมจะลาออกจาก” ศัลลลีย์ประกاش “ผมคิดว่าผมไม่เหมาะสมกับที่นี่ คุณช่วยบอกคณะกรรมการบริษัทให้ทราบเรื่องนี้ด้วยได้มั้ย”

“ก็ได้ แต่ผมว่าคุณกำลังหนีปัญหา” ไอเซนสถาหเตียง “คุณต้องลูกชิ้นสูญ” แล้วเขาก็ขับรถพาศัลลลีย์ไปส่งบ้าน

ลิซซี่ ภารรยาของศัลลลีย์แปลกดใจที่เห็นสามีกลับบ้านตอนกลางวัน “ผมพลาดไปแล้ว” เขานอกภารรยาอย่างเคราสร้อย ลิซซี่เป็นคนอารมณ์ร้อน เธอไม่เคยชอบหน้า จีบスマแมตในแนตตี้ แต่ไม่ชอบที่สามีหลงปลื้มในตัวจีบスマกมาย พอทราบเรื่องทั้งหมด เธอจัดแจงเบ่งรถไปหาจีบสมที่ออฟฟิศ พ้อรู้ว่าเขากลอกไปกินอาหารที่ร้าน Good Earth เธอก็ตามไปที่นั่น ผเชิญหน้าจีบสมที่ลานจอดรถข้างหน้าที่เขามาเดินลงมากับเดบี โคลแมน และลูกน้องทีม Macintosh ที่ยังภักดี

“สตีฟ ขอคุยกันด้วยได้ไหม” พูดใส่จีบสมซึ่งได้แต่อ้าปากค้าง “คุณรู้ด้วยหรือเปล่าว่าไซค์ดีแค่ไหนที่ได้รู้จักคนดีๆ อย่างจอน ศัลลลีย์” เธอถาม เขายืนหน้าหนึ่น “มองตาฉันสิ เวลาที่ฉันคุยกันด้วย” เมื่อจีบสมหันมาจ้องหน้าเธอ ตามไม่กะพริบแบบที่เขาถนัด เธอก็เปลี่ยนใจ “ซ่างเดอะ ไม่ต้องมองก็ได้ เวลาฉันมองตาใคร ฉันมองเห็นจิตใจของคนเหล่านั้น แต่เวลาฉันมองตาคุณ ฉันเห็นแต่หลุมดำลึกที่ว่างเปล่า ไร้ชีวิต” พูดเสร็จแล้วเธอ ก็เดินจากไป

วันเสาร์ที่ 25 พฤษภาคม: ไมร์ เมอร์เรย์ware ไปหาจีบสมที่บ้านในวุดไชร์ ตั้งใจจะไป

ให้คำแนะนำบางอย่าง เข้าเชียร์ให้จีบส์รับตำแหน่งเป็นผู้วิสาหกิจศึกษาสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple ไปเริ่มต้นใหม่ที่ AppleLabs หลังให้ไกลจากสำนักงานใหญ่ จีบส์ดูเหมือนจะเต็มใจพิจารณาข้อเสนอ แต่ก่อนอื่นเขายากลงบศึกกับสคัลลี่ย์ ก่อน จีบส์โทรศัพท์ไปหาสคัลลี่ย์และทำให้เขาเปลกใจด้วยการขอคืนดี โดยถานว่า จะพบกันในป่ายวันรุ่งขึ้นได้ใหม่ ไปเดินเล่นด้วยกันที่เนินเขาหนึ่งมหาวิทยาลัย สแตนฟอร์ด ทั้งสองคนเคยเดินเล่นที่นั่นเมื่อครั้งอดีตยังหวานชื่น บางทีการไปเดินด้วยกันอาจช่วยประสานรอยร้าวได้

จีบส์ไม่รู้ว่าสคัลลี่ย์ได้บอกให้เห็นสภาพไปแล้วว่าจะลาออก แต่มันไม่สำคัญ อะไรแล้ว คืนนั้นสคัลลี่ย์เปลี่ยนใจ เขารับสินใจว่าจะอยู่ต่อ แม้จะบันดาลให้สะไป เมื่อวันก่อน แต่เขาก็ยังอยากให้จีบส์ขอเขายุ่ง เขารับสัมภาษณ์ด้วย

ถ้าจีบส์กำลังเตรียมตัวคืนดีกับสคัลลี่ย์จริง การตัดสินใจเลือกหนังที่ดูไม่ได้ สะท้อนออกมากเลย เพราะหนังที่เขามีเลือกดูกับเมอร์เรย์คืนนั้นคือเรื่อง *Patton* หนังชีวประวัติของนายพลผู้ไม่ยอมแพ้ พ่อของเขาก็เคยทำงานส่งกำลังบำรุงให้นายพลแพ็ตตันมาแล้วสมัยเป็นทหาร แต่เขากลับไม่ยอมวีดีโอเทปหนังเรื่องนี้ไป จีบส์ขับรถพาเมอร์เรย์กลับไปที่บ้านที่เขายังเด็กเพื่อเอาวีดีโອริเรื่องนี้กลับมา พ่อแม่ไม่อยู่บ้าน และเขายังไม่มีกุญแจ เลยต้องเดินอ้อมไปด้านหลัง หาประตูหน้าต่างที่ไม่ได้ล็อก แต่เข้าบ้านไม่ได้ ร้านเช่าวีดีโอก็ไม่มีหนังเรื่อง *Patton* เหลืออยู่ สุดท้ายเขายังเลือกเรื่อง *Betrayal* (แปลว่า การทรยศ - ผู้แปล) มาดูแทน

**วันอาทิตย์ที่ 26 พฤษภาคม:** จีบส์และสคัลลี่ย์พบกันป่ายวันอาทิตย์ ที่หลังมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดตามที่นัดกันไว้ เดินเล่นอยู่หน้ายาชั่วโมงกลางเนินเขาเล็กๆ และทุ่งหญ้าเลี้ยงม้า จีบส์อ้อนวอนเข้าอีกครั้ง ขอทำงานด้านปฏิบัติการภายในบริษัท คราวนี้สคัลลี่ย์หนักแน่น เขารอบข้างๆ ว่าคงเป็นไปไม่ได้ และขอให้จีบส์รับทำงานพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ มีห้องแล็บเป็นของตนเอง แต่จีบส์ไม่ยอมเพราะนั้นทำให้เขามีแค่ “หัวหลักหัวต่อ” จีบส์ยืนข้อเสนอโดยไม่คำนึงถึงความเป็นจริง บอกให้สคัลลี่ย์มอบอำนาจการบริหารงานบริษัททั้งหมดให้เข้า “ทำไม่คุณไม่เข้าไปเป็นประธานกรรมการบริษัท แล้วให้ผมเป็นซีอีโอด้วย รวมถึงการผู้จัดการใหญ่ล่ะ” เขานะ

## ศคัลลี่ย์อึ้งกับท่าที่จริงจังของจีบส์มาก

“สตีฟ นั่นไม่มีเหตุผลเลยนะ” ศคัลลี่ย์ตอบ คราวนี้จีบส์เสนอใหม่ “ให้แบ่งหน้าที่บริหารบิชัท เขากำดูแลฝ่ายผลิตภัณฑ์ ส่วนศคัลลี่ย์ดูแลด้านการตลาดและธุรกิจ คณะกรรมการบริษัทไม่เพียงแต่ทำให้ศคัลลี่ยกถ้าขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งให้เขากำราบจีบส์ให้ได้ด้วย “คนที่จะบริหารบิชัทต้องมีคนเดียวเท่านั้น” ศคัลลี่ย์ตอบ “ผมคือคนที่ได้รับเสียงสนับสนุน ‘ไม่ใช่คุณ’ ทั้งสองจับมือกัน จีบส์ตกลงที่จะลองคิดดูอีกครั้งเรื่องการรับบทบาทผู้วางแผนวิสัยทัศน์สำหรับผลิตภัณฑ์

จากลับจีบส์wareไปที่บ้านของมาวร์คคูลา แต่เขามีอยู่ จีบส์ฝากข้อความเชิญให้ไปร่วมกินอาหารค่ำวันพุธนี้ และยังเชิญลูกทีม Macintosh ที่ยังภักดีไปร่วมด้วย โดยหวังว่าพวกรู้ว่าจะสามารถชักจูงมาวร์คคูลาให้เห็นว่า “ไม่ใช่เรื่องคาดที่เข้าข้างศคัลลี่ย์”

วันจันทร์ที่ 27 พฤษภาคม ตรงกับวันรำลีกหารผ่านศึก แಡดี้ อบอุ่น ลู肯นองในทีม Macintosh ที่ยังภักดีต่อจีบส์ ได้แก่ เดบี้ โคลแมน, ไมร์ แมอร์เรย์, ซูชาน บาร์นส และบ็อบ เบลวิลล์ ทั้งหมดไปถึงบ้านจีบส์ในวูดไซด์หนึ่งชั่วโมงก่อนเวลาบัดนี้มื้อค่ำ เพื่อวางแผน โคลแมน ซึ่งนั่งอยู่ที่หัวโต๊ะพร้อมอาหารที่ติดยัดกัน บอกจีบส์เมื่อนี้ที่แมอร์เรย์เคยบอกว่า เขายังรับข้อเสนอที่ศคัลลี่ย์มอบให้ สร้าง AppleLabs ให้ยิ่งใหญ่ ในบรรดาคนใกล้ชิดทั้งหลายของจีบส์ โคลแมนเป็นคนที่มองโลกต่างตามความเป็นจริงมากที่สุด ในโครงสร้างองค์กรใหม่ ศคัลลี่ย์ให้เธอเป็นผู้อำนวยการฝ่ายผลิต เพราะรู้ว่าเธอขยันภักดีต่อบิชัท “ไม่ใช่เพียงภักดีต่อจีบส์เท่านั้น แต่คนอื่นที่เหลือในทีมกร้าวกว่า ยังอยากให้มาวร์คคูลาปรับเปลี่ยนองค์กรใหม่ ให้จีบส์กลับมาบริหาร หรืออย่างน้อยที่สุดก็ยังให้เขายกคุมงานฝ่ายปฏิบัติการผลิตภัณฑ์”

เมื่อมาวร์คคูลากลับมา เขายกกว่า Yin-Die Fung โดยมีข้อแม้ว่าจีบส์ต้องเป็น “ผู้ชายที่ฟังความเห็นของคนในทีม Macintosh ไม่ใช่มาตรฐานจีบส์ระดับพลเพื่อก่อภูมิ” เขายังคงพยายามเริ่มเย็นลง ทุกคนก็ย้ายเข้าไปนั่งข้างเตาผิงในคุทหาสน์ของจีบส์ ที่แทบไม่มีเฟอร์นิเจอร์ตกแต่ง คืนนั้นพ่อครัวของจีบส์ทำพิซซ่ามังสวิรติ ทำด้วยแป้งสาลีไฮโลวีท เสิร์ฟให้กินกันที่โต๊ะเล่นไฟ แต่มาวร์คคูลาเลือกนั่งกินบนลังไม้ที่

จึงบสใช้เก็บเชอร์พันธุ์โอลสันที่ปููกขายอยู่แทนนั้น เพื่อไม่ให้การสนทนากลายเป็นการปันแบบไว้สำะ มาร์คคูลาให้พวากเข้าเน้นแต่เรื่องปัญหาการบริหารงาน เช่น อะไรคือสาเหตุของปัญหานในการทำซอฟต์แวร์ FileServer หรือทำไม่ระบบจัดจำหน่ายของ Macintosh จึงตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ไม่ดีนัก พอทุกคนพูดจบ มาร์คคูลาปฏิเสธแบบตรงๆ เลยว่าเขามีสนับสนุนจึงบส เขาร่ำว่า “ผมบอกไปตรงๆ ว่าผมไม่สนับสนุนแผนการของเข้า แล้วเรื่องก็ต้องจบแค่นั้น ศัลลลีย์เป็นนาย ทุกคนไม่โนและใช้อารมณ์ รวมหัวกันหาทางแก้เผ็ด แต่นั้นไม่ใช่วิธีที่สมควรทำ”

ในขณะเดียวกัน ศัลลลีย์ก็ใช้เวลาทั้งวันขอคำแนะนำเข่นกัน เขารวยออมตามที่จึงบสขอหรือไม่ เกือบทุกคนที่เข้าไปปรึกษาก็อกว่า เขานำไปแล้วที่ยังคิดเรื่องนี้อีก การถามคำตามเรื่องนี้ยังทำให้เขาดูลังเล และใหญหามีตระจากจึงบส ผู้บริหารระดับสูงคนหนึ่งในบริษัทบอกเขาว่า “พวากเราหันหลังคุณ และต้องการเห็นคุณเป็นผู้นำ ที่เข้มแข็ง คุณปล่อยให้สตีฟกลับมาอยู่มาย่ามอีกไม่ได้”

วันอังคารที่ 28 พฤษภาคม: ศัลลลีย์ซึ่งดูเข้มแข็งขึ้นเพราได้แรงหนุนถึงกับเดือดดาล เมื่อได้ยินมาร์คคูลาเล่าว่า จึงบสใช้เวลาตลอดเย็นวันนี้หาทางโค่นเข้า ศัลลลีย์ ตรงไปที่ออฟฟิศของจึงบสตอนเข้าวันอังคารเพื่อเชิญหน้า เขารอกจึงบสไว้ได้คุยกับคณะกรรมการบริษัทแล้ว และทุกคนเห็นด้วย ศัลลลีย์ส่งให้จึงบสเก็บข้าวของออกจากบริษัท จากนั้นเข้าขับรถไปที่บ้านมาร์คคูลา เสนอแผนปรับองค์กรใหม่ มาร์คคูลาซักถามอย่างละเอียด สรุดท้ายก็อยพรให้ศัลลลีย์โชคดี เมื่อกลับมาถึงออฟฟิศ ศัลลลีย์โทรศัพท์เชิงกับกรรมการบริษัทคนอื่นๆ ให้แน่ใจว่าเขายังได้รับเสียงสนับสนุนอยู่ ก็ได้รับคำยืนยันว่ายังเป็นเช่นนั้น

ศัลลลีย์โทรหาจึงบสอีกครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่าจึงบสเข้าใจทุกอย่าง คณะกรรมการบริษัทอนุมัติแผนปรับองค์กรใหม่ที่เขารเสนอแล้ว และจะมีผลบังคับใช้ในอาทิตย์ต่อมา ก้าวแรกจะเข้ามาคุ้มแผนก Macintosh อันแสนรักของจึงบส รวมทั้งผลิตภัณฑ์อื่นๆ ไม่มีแผนกใหม่เหลือให้จึงบสบริหารอีก ศัลลลีย์ยังมีใจคิดอยากรอมซ่อน เขารอกว่า จึงบสสามารถอยู่ในตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท และเป็นผู้กำหนดวิถีทัศน์ สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ได้โดยไม่มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการ มาถึงจุดนี้

## ไอเดียที่จะให้จ็อบส์ดูแล AppleLabs ก็ไม่เหลือแล้ว

ทุกอย่างจบสิ้นแล้ว จ็อบส์รู้ว่าคำตัดสินครั้งนี้ไม่มีการอุทธรณ์ ไม่มีทางบิดเบือน ความจริงได้อีก เขาต้องให้แล้วเสริมให้ทราบบีบ แคมป์เบลล์, เจย์ เอดเลียต, ไมค์ เมอร์เรย์ และคนอื่นๆ จอยซ์ ภารยาของเมอร์เรย์ กำลังติดสายจากต่างประเทศตอนที่ จ็อบส์โทรไป โอเปอเรเตอร์บอกเขาว่าเป็นเรื่องด่วน ขอให้สำคัญจริงเถอะ เชอบอก โอเปอเรเตอร์ “เรื่องสำคัญจริงๆ ค่ะ” เธอได้ยินเสียงจ็อบส์ตอบสามีรับสาย จ็อบส์ ร้องให้ “ทุกอย่างจบลงแล้ว” พุดเสร็จก็วางสาย

เมอร์เรย์เป็นห่วงว่าจ็อบส์จะหมดอาลัยจนคิดทำอะไรไว้ เขาจึงโทรกลับไป ไม่มีคนรับสาย เขายืนขับรถไปบ้านจ็อบส์ที่วุดไชด์ เคาะประตูเรียกแต่ไม่มีใครมาเปิด เขาย้อมไปด้านหลัง ปืนขึ้นชั้นบนแล้วมองเข้าไปในห้องนอน จ็อบส์นอนบนที่นอนใน ห้องที่ไม่มีการตกแต่ง เขายืนให้เมอร์เรย์เข้ามา แล้วหันสองก้นนั่งคุยกันจนเกือบเข้า

วันพุธที่ 29 พฤษภาคม: ในที่สุดจ็อบส์ก็ได้วิดีโอเทปหนังเรื่อง *Patton* เข้าดูหนังใน ตอนเย็นวันพุธ เมอร์เรย์ปramaไม่ให้เขาคิดก่อศึกอีก และขอให้จ็อบส์เข้าไปที่ทำงาน ในวันศุกร์ เพื่อฟังสคัลลี่ย์ประกาศเรื่องโครงสร้างองค์กรใหม่ จ็อบส์ไม่มีทางเลือกอื่น นอกจาการแสดงบทบาทเป็นทหารที่ดี ไม่ใช่นายทหารที่แปรพักตร์

## เหมือนเกินกลิ๊ง

จ็อบส์คลบเข้าไปนั่งเงียบๆ ที่แทนหลังของห้องประชุมเพื่อฟังสคัลลี่ย์ประกาศ สายงานบังคับบัญชาใหม่ สายตลาดยุคหลังมามากอง มีเพียงไม่กี่คนที่ยืนหรือ พยักหน้าทักทาย แต่ไม่มีใครเดินเข้ามาจับมือหรือสวัมภود จ็อบส์จ้องตาไม่กะพริบ ไปที่สคัลลี่ย์ หลอยปีต่อมาเขากล่าวว่าเขายังจำ “สายตาที่เหยียดหยามของสตีฟ” ได้ดี “มันเป็นสายตาที่มองมาอย่างแข็งกร้าว เหมือนรังสีเอกซ์เรย์ที่ทะลุทะลวงเข้าไป ถึงกระดูก ลึกไปจนถึงส่วนที่บอบบางที่สุดและทำให้ถึงตายได้” ขณะยืนพูดบนเวที สคัลลี่ย์แก้ลังท่าเป็นมองไม่เห็นจ็อบส์ แต่ในใจก็หวนคิดถึงการเดินทางชั้นมิติ เมื่อปีก่อน ที่เขาและจ็อบส์ไปเที่ยวที่เมืองเคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ เพื่อเยี่ยม

เอ็ดวิน แอลน์ วีรบุรุษของจีบส์ ซึ่งถูกปลดออกจากบริษัท Polaroid ที่เขาสร้างมา กับเมื่อ จีบส์เคยพูดแสดงความรังเกียจเรื่องนี้ให้สคัลลีย์ฟังว่า “เขากำหนดให้บริษัท เสียหายเป็นเงินไม่กี่ล้านเหรียญ แต่พวนนั้นแยกบริษัทของเข้าไป” เมื่อมานีกถู ตอนนี้ สคัลลีย์รู้สึกว่าเขากำลังแยกบริษัทของจีบส์ไปจากจีบส์เหมือนกัน

สคัลลีย์พูดต่อไปโดยไม่สนใจจีบส์ ระหว่างที่อธิบายเรื่องโครงสร้างองค์กรใหม่ เขานำเสนอการซื้อ ซึ่งจะมาเป็นหัวหน้าดูแลทีมงานผลิตภัณฑ์ Macintosh และ Apple II ที่บุรุษเป็นแผนกเดียวกัน ในโครงสร้างองค์กรนั้น มีกล่องสี่เหลี่ยมเล็กๆ เขียนว่า “ประธานกรรมการบริษัท” แต่ไม่มีเส้นทางจากกล่องนั้นไปที่สคัลลีย์หรือคนอื่น ในบริษัทเลย สคัลลีย์อธิบายสั้นๆ ว่า จีบส์ในตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทจะ ทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ระดับโลก แต่กระนั้น สคัลลีย์ก็ทำเหมือนจีบส์ไม่ได อยู่ในห้องประชุมนั้น มีเสียงปรบมือประป้ายอย่างกระอักกระอ่วนจากผู้ฟัง

เอิร์ตซเฟลด์ได้ยินข่าวจากเพื่อนคนหนึ่ง เข้าบอร์ดไปที่สำนักงานใหญ่ Apple เป็นครั้งแรกหลังจากลาออกจาก เพื่อแสดงความเห็นอกเห็นใจกับเพื่อนเก่าที่ยังเหลืออยู่ เขายเล่าให้ฟังว่า “ผมนี้ก็ไม่ออกเลยว่าคณะกรรมการบริษัทจะไล่สตีฟออกได้ยังไง เขาเป็นหัวใจและจิตวิญญาณของบริษัท แม้ว่าเขายังเป็นตัวก่อเรื่อง สร้างปัญหา ก็ตาม บางคนในแผนก Apple II ที่เกลียดคนสัยยกตนข่มท่านของสตีฟดูเหมือน จะดีอกดีใจ บางคนเห็นเป็นโอกาสที่จะได้ก้าวหน้า แต่พนักงานส่วนใหญ่รู้สึก เหรา หดหู่ และไม่มั่นใจในอนาคต” เอิร์ตซเฟลด์นึกแบบขึ้นมาว่า ถ้าจีบส์ตกลงไป เริ่มต้นใหม่ที่ AppleLabs เขายากจะกลับมาทำงานกับจีบส์อีกครั้ง แต่ความจริงมิได เป็นเช่นนั้น

จีบส์เก็บตัวอยู่ในบ้านตลอด 2-3 วันหลังจากนั้น ปิดม่าน เปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ไว้ ไม่ยอมพบใครนอกราแฟนสวาร์ที่น่า เรดซีเท่านั้น เขายเปิดเทปเพลงของ บีบบ์ ดีแลนฟังอยู่หลายชั่วโมง โดยเฉพาะเพลง “The Times They Are a-Changin’” เขายอ่านท่อนที่สองของเพลงนี้ในวันเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Macintosh ตอนน้ำที่ ประชุมผู้ถือหุ้น Apple เมื่อ 16 เดือนก่อน เพลงท่อนนั้นจบลงอย่างไฟแรงว่า “...ผู้ แพ้ในวันนี้จะชนะในวันหน้า เพราะวันเวลาอยู่มีการเปลี่ยนแปลง”

พฤษภาคม เก่าที่เคยร่วมทีม Macintosh มาตั้งแต่ยุคแรกยกทีมมาช่วยได้ความ

หม่นหมองในคืนวันอาทิตย์ นำโดยแอนดี้ เอิร์ตซเฟล์ด และบิล แอ็ตคินสัน หั้งสอง เดอะประตูบ้านอยู่พักใหญ่กว่าจีบส์จะลุกมาเปิดประตู แล้วพาพวกเข้าไปที่ห้องถัดจากห้องครัว ซึ่งเป็นหนึ่งในไม่กี่ห้องที่มีเฟอร์นิเจอร์ เรดซีซ์วายเดิร์ฟอาหารมังสวิรัติที่เขาสั่งมา “ตกลงมันเกิดอะไรขึ้นกันแน่ มนัสฯ ขนาดนั้นเลยเหรอ” เอิร์ตซเฟล์ดถาม

“แยกกันที่ไหน” จีบส์ตอบหน้าเครียด “แยกกันที่คุณคิดเสียอีก” เขากอกสคัลลี่ย์หักหลัง และ Apple จะทำงานไม่ได้ถ้าขาดเขา เขายิ่งว่า “ทำแบบนี้ไม่ใช่การช่วยเหลือ” เขากล่าว “เราถูกเด้งออกจากออฟฟิศสำนักงานใหญ่ที่เลขที่ 3 ถนนแบนด์ลี่ย์ ไปอยู่ตึกโล่งๆ หลังเล็กที่เขารายกเงื่อนว่า “ใช่บีเรีย” เอิร์ตซเฟล์ดชวนเปลี่ยนเรื่องคุยกับเรื่องวันเวลาเก่าๆ แล้วคุยรำลึกถึงความหลัง

ก่อนหน้านั้นหนึ่งอาทิตย์ บีบ ดีแลน ออกอัลบั้มเพลงใหม่ล่าสุด Empire Burlesque เอิร์ตซเฟล์ดเอาแผ่นเสียงนั้นติดมาด้วย แล้วเปิดฟังด้วยเครื่องเล่นแผ่นเสียงสุดไฮเทคของจีบส์ เพลงที่ดังที่สุดในอัลบั้มนี้คือ “When the Night Comes Falling from the Sky” เนื้อเพลงเล่าถึงความรู้สึกแสนเศร้าเหมือนวันโลกดับแต่จีบส์ไม่ชอบ พังดูคล้ายเพลงดิสโก้ เขากล่าว “ผลงานของดีแลนเปล่งเรืองๆ หลังจากแผ่น Blood on the Tracks เป็นต้นมา เอิร์ตซเฟล์ดเลยเลือกเล่นเพลงสุดท้ายในอัลบั้ม ซึ่ง “Dark Eyes” ดนตรีแนวอะคูสติกง่ายๆ ดีแลนเล่นกีตาร์คนเดียวผสมกับฮาร์โมนิกา เป็นเพลงช้า ให้ความรู้สึกเศร้า ซึ่งเอิร์ตซเฟล์ดหวังว่าจะช่วยให้จีบส์นึกถึงเพลงเก่าๆ ของดีแลนที่เขาชอบ แต่จีบส์ไม่ชอบเพลงนี้ และไม่สนใจฟังเพลงอื่นที่เหลือในอัลบั้มแต่อย่างใด

ความรับรู้ใจของจีบส์เป็นเรื่องที่พอเข้าใจได้ ครั้งหนึ่งสคัลลี่ย์เป็นเสมือนพ่อในอุดมคติ รวมทั้งไมค์ มาร์คคูลา และอาร์เธอร์ ริอก แต่ภายในอาทิตย์เดียวทั้งสามคนก็ทิ้งเขาไป จอร์จ ไรลี่ย์ เพื่อนซึ่งเป็นทนายความบอกว่า “มนทำให้สตีฟกลับไปสู่ความรู้สึกที่อยู่ลึกๆ ว่าเขายังคงหอดทิ้งเมื่อสมัยยังเด็ก มันเป็นความรู้สึกที่ซ่อนในขอกหลีบชีวิต เป็นสิ่งที่ทำให้เขายังเป็นตัวเขาเอง เมื่อคนที่เขานับถือเสื่อมพ้ออย่างมาร์คคูลาและริอกปฏิเสธ เขายังรู้สึกเหมือนถูกหอดทิ้งอีก” อีกหลายปีต่อมาจีบส์เล่าให้ฟังว่า “ผมรู้สึกเหมือนถูกซัก ขาดอากาศหายใจไม่ออก”

การสูญเสียเสียงสนับสนุนจากอาร์เธอร์ รือกยิงเจ็บปวดเป็นพิเศษ “อาร์เธอร์ เหมือนพ่อของผม” จีอบส์เล่า “เขาเคยดูแลช่วยเหลือผมตลอดเวลา” รือกสอนจีอบส์ เรื่องโภคปร้า เข้าและบรรยายยังเคยเลี้ยงต้อนรับเข้าที่บ้านในชานฟรานซิสโก และแอกسفอน จีอบส์ไม่ใช่คนชอบให้ของขวัญ แต่บางที่เขาก็ยังซื้อของมาฝากรือก เช่น ตอนกลับจากญี่ปุ่นก็ซื้อ Sony Walkman มาฝาก “ผมจำได้ว่ามีอยู่หนึ่งตอนที่ขับรถเข้าไปชานฟรานซิสโก ผมเห็นตึก Bank of America แล้วก็บอกเขาว่า ‘ให้ตายสิ ตึกอะไรมีเงาเกลี้ยดชะมัด’ เขายตอบว่า ‘ครบออก ตึกนั้นเปลี่ยนที่สุด’ แล้วเขาก็เริ่มเลือกซื้อสารพัด ถูกของเข้า” อีกหลายปีให้หลัง จีอบส์ก็ยังน้ำตาคลอเมื่อเล่าถึงเรื่องนี้ “รือกเลือกสคัลลีย์ ไม่เลือกผม เหมือนทั้งข้างผม ผมไม่เคยคิดเลยว่าเขายจะทิ้งผมอย่างนี้”

สิ่งที่ทำให้เรื่องแย่นักเข้าไปอีกคือ การที่บริษัทอันเป็นที่รักของเขากลับไปอยู่ในมือคนที่เขาคิดว่าไม่ใช่ “กรรมการบริษัทคิดว่าผมบริหารงานไม่เป็น นั่นเป็นการตัดสินใจของพวกเข้า” จีอบส์เล่า “แต่พวgnั้นทำพลาดไปคือ ควรแยกการตัดสินใจเรื่องผมกับเรื่องของสคัลลีย์ออกจากกัน พวgnั้นนำจะไล่สคัลลีย์ออก เมื่อจะคิดว่าผมยังไม่พร้อมที่จะบริหาร Apple ก็ตาม” แม้ความโศกเศร้าส่วนตัวจะเริ่มคลายลง แต่ความแค้นที่มีต่อสคัลลีย์ ความรู้สึกว่าถูกทรยศกลับฝังลึกไม่ลืม เพื่อนของทั้งสองคนพยายามหาทางช่วยประสานรอยร้าว เย็นวันหนึ่งในฤดูร้อนปี 1985 บีบ เมตคาลฟ ซึ่งเป็นผู้ร่วมพัฒนาอีเธอร์เน็ต (Ethernet)<sup>2</sup> ขณะทำงานที่ Xerox PARC ได้เชิญทั้งสองคนไปที่บ้านใหม่ของเขาริเวอร์ไซด์ เขายังเล่าว่า “ไม่น่าเลย เป็นความผิดพลาดครั้งใหญ่ จอด้วยกับสตีฟยืนกับคนละมุมของบ้าน ไม่ยอมพูดกันสักคำ ผมเลยรู้ว่าคนคุณนี้ไม่มีทางคืนดีกันได้ สตีฟเป็นยอดนักคิดที่ยิ่งใหญ่ก็จริง แต่เขาก็เป็นคนทุเรศมากสำหรับอีกหลายคน”

สถานการณ์ยิ่งเลวร้ายไปอีกเมื่อสคัลลีย์บอกกับกลุ่มนักวิเคราะห์หุ้นว่า จีอบส์ ไม่มีความหมายกับบริษัท แม้จะมีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริษัทก็ตาม “ถ้ามองในแง่ปฏิบัติงาน สตีฟ จีอบส์ไม่มีหน้าที่อะไรอีกแล้วไม่ว่าตอนนี้หรืออนาคต ผมไม่รู้ด้วยซ้ำว่าเขายังไประยะไรที่ไหน” ความเห็นอย่างไม้อ้อมค้อมของสคัลลีย์ ทำเอานักวิเคราะห์ที่นั่งอยู่เต็มห้องประชุมถึงกับอ้าปากหือ

จีบสคิดว่าบางที่การไปปูโรปั้กอาจช่วยอะไรได้ เขาเดินทางไปปารีสในเดือนมิถุนายน ได้เป็นวิทยากรพูดในงานของ Apple และร่วมงานเลี้ยงเพื่อเป็นเกียรติแก่รองประธานาธิบดีจอร์จ เอช ดับเบลยู บุช จากนั้นก็ไปอิตาลี เข้าและแพนสาขับรถเที่ยวตามเนินเขาในแคว้นทัสคานี จีบสซื้อจักรยานไว้ใช้เวลาที่เขายากอยู่คนเดียว เขายังคงเดินทางไปอิตาลีต่อ แต่ไม่ใช่เดินทางเดินทางตามน้ำตก ดูสปายตา ซึ่งมาจากเมืองหินอ่อนคาใจนี้ ใกล้เมืองพิเรนซูโอล่า ในแคว้นทัสคานี อีก 20 ปีต่อมา จีบสตัดสินใจว่าพื้นของร้าน Apple Store สาขาไหนๆ จะต้องใช้หินรายจากเมืองหินอิตาลีนี้แห่งนี้

ขณะนั้น Apple II เพิ่งจะเริ่มวางขายในรัสเซีย จึงบังคับต่อไปมอสโก และได้พูดกับอัล ไอเซนส์ตาท เนื่องจากยังมีปัญหาเรื่องการขออนุมัติใบอนุญาตส่งออก บางอย่างจากกระทรวงดี.ซี. พวากเข้าจีนแอบไปพบไมค์ เมอร์วิน ซึ่งเป็นทูตพาณิชย์ที่สถานทูตสหรัฐอเมริกาในมอสโก เมอร์วินเดือนว่าสหรัฐฯ มีกฎหมายเข้มงวดมาก เรื่องการแบ่งปันเทคโนโลยีกับรัสเซีย จึงบังคับลำบาก เพราะในงานแสดงสินค้าที่ปารีส รองประธานาริบดีบุชสนับสนุนให้เข้าขายคอมพิวเตอร์ให้รัสเซียเพื่อ “กระตุนให้เกิด การปฏิวัติจากระดับล่าง” ระหว่างมีค่าที่ภักดีต่อการอาหารจราจรเจียที่ขึ้นเชือเรื่อง เนื้อย่างเคล็บบ์ จึงบังคับก็ยังไอยไม่เลิก เข้ายิงคำถามใส่เมอร์วินว่า “คุณจะหาว่านี้เป็น การฝ่าฝืนกฎหมายอเมริกันได้ไง ในเมื่อเห็นอยู่ชัดๆ ว่าเราได้ประโยชน์ถ้าคนรัสเซีย มีคอมพิวเตอร์ Mac พวากเขาก็พิมพ์หนังสือพิมพ์ได้หมด”

จีบส์ยังแสดงนิสัยขบถในตัวที่มอสโก โดยยืนกรานที่จะคุยกับเรื่องทรัพศักดิ์นักปฏิวัติมากบารมี ซึ่งต่อมาเสื่อมความนิยมและถูกสถาลินสั่งเก็บ จนช่วงหนึ่งเจ้าน้าที่เคลื่บที่ได้รับมอบหมายให้มาดูแลเข้าต้องแอบสะกิดให้เข้าเก็บอาการไว้บ้าง “คุณไม่ควรคุยกับเรื่องทรัพศักดิ์ นักประวัติศาสตร์ของเรามาได้ศึกษาวิจัยเรื่องนี้แล้ว และเห็นว่าเขามิใช่บุคคลที่ยิ่งใหญ่อีกด้อไป” แต่นั้นไม่ได้ช่วยอะไร เพราะเมื่อจีบส์แล้วไอยูนสตาทไปพูดให้นักเรียนคอมพิวเตอร์ในมหาวิทยาลัยรัสเซียแห่งหนึ่งในมอสโก จีบส์ก็เปิดประเด็นด้วยการยกย่องว่า ทรัพศักดิ์คือนักปฏิวัติที่เข้าขอบ

จีบส์และไอซ์น้ำต่างๆ ไปร่วมงานฉลองวันชาติที่สถานทูตสหรัฐอเมริกาใน

มอสโก ในจุดหมายขอบคุณที่ส่งถึงเอกสารครราชาทูตสหรัฐอเมริกาประจำรัฐเชีย "โอลเคนสตาทเชียนว่า จีบส์มีแผนเดินหน้าลงทุนในรัสเซียมากขึ้นในปีถัดไป "เรา วางแผนไว้คร่าวๆ ว่าจะกลับมาของสกอตติ่งในเดือนกันยายน" ดูเหมือนความหวัง ของสคัลลี่ย์ที่อยากให้จีบส์เป็น "ผู้กำหนดวิถีทัศน์ระดับโลก" ของบริษัทกำลังจะ บังเกิดขึ้น แต่การณ์ไม่เป็นเช่นนั้น เพราะบางอย่างที่แตกต่างกำลังจะเกิดขึ้นในเดือน กันยายน

---

#### เรื่องราวตอนที่ 17

1. "Lemmings" ถูกพิพนังโฆษณาดูหนึ่งของ Apple 'ได้ที่ลิงก์นี้' <http://www.youtube.com/watch?v=PYP1Tjgt1Ao>
2. อีเธอร์เน็ต (Ethernet) มาตรฐานอย่างหนึ่งในการเชื่อมต่อคอมพิวเตอร์และเครื่องในระบบเครือข่าย LAN พัฒนาขึ้น ในปี 1976 โดยบริษัทใหญ่ 3 บริษัท คือ Xerox Corporation, Digital Equipment Corporation และ Intel เป็นมาตรฐานในการ เชื่อมต่อ LAN ที่นิยมใช้กันมากที่สุดในปัจจุบัน

## NeXT หลุดพื้นจากพื้นที่การ



### ใจสำคัญของ NeXT

ในงานเลี้ยงอาหารกลางวันที่โคนัลด์ เคนเนดี้ อธิการบดีมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เป็นเจ้าภาพจัดที่พาโล อัลโต จีบส์พบว่าตัวเองนั่งติดกับพอล เบิร์ก นักชีวเคมี เจ้าของรางวัลโนเบล (ในปี 1980 – ผู้แปล) ซึ่งมาแสดงปาฐกถาเรื่องความก้าวหน้า ในการตัดต่อเย็นและพันธุวิศวกรรม จีบส์เป็นคนชอบข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้อยู่ใกล้คนที่มีความรู้มากกว่าเขา หลังจากกลับจากญี่ปุ่นเดือนสิงหาคม ปี 1985 ขณะกำลังมองหาว่าจะทำอะไรต่อไปในชีวิต เขาย้ายไปสอนดับพับพอล เบิร์ก ทั้งสองเดินเล่นภายในบริเวณมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด และไปคุยกันระหว่างกินมื้อกลางวัน ที่คอฟฟี่ช้อปเล็กๆ แห่งหนึ่ง

เบิร์กเล่าให้ฟังว่า การทดลองในห้องแล็บชีวิทยาเป็นเรื่องยาก ต้องใช้เวลาหลายอาทิตย์กว่าจะทดลองเสร็จและได้ผล จึงบอสจึงถามว่า “ทำไมไม่ลองจำลองด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ล่ะ ไม่เพียงแค่ทำให้การทดลองเร็วขึ้นเท่านั้น แต่สักวันหนึ่งเดือนนักศึกษาปีหนึ่งที่เรียนวิชาจุลชีวิทยาในประเทศไทยอาจใช้ซอฟต์แวร์ของพอด เบิร์ก เพื่อตัดต่อเย็นก็ได้”

เบิร์กอธิบายว่าคอมพิวเตอร์ที่มีสมรรถนะขนาดนั้นราคาแพงเกินไปสำหรับห้องแล็บในมหาวิทยาลัย เขายังกล่าวว่า “ทันใดนั้น สตีฟก็รู้สึกตื่นเต้นกับโอกาสที่อาจเป็นไปได้ ตอนนั้นเขากำลังคิดอย่างตั้งบริษัทใหม่ เขาย้ายและยังหนุ่มแน่น ก็ต้องหาอะไรทำต่อไปในชีวิต”

จีบส์เคยเล่ายอดียถึงความนักวิชาการว่าเครื่องเวิร์กสเตชัน (workstation)<sup>1</sup> ที่ต้องการเป็นอย่างไร เขายังใจเรื่องนี้มาตั้งแต่ปี 1983 ตอนไปสาขิตเครื่อง Macintosh ที่ภาควิชาคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยบราวน์ และมีคนบอกว่าต้องใช้คอมพิวเตอร์ประสิทธิภาพสูงกว่านั้นมากจึงจะใช้ประโยชน์ในห้องปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยได้ ความฝันของนักวิจัยคือ มีเครื่องเวิร์กสเตชันส่วนตัวที่ทรงพลัง ในฐานะหัวหน้าแผนก Macintosh จีบส์ได้เริ่มโครงการสร้างคอมพิวเตอร์แบบใหม่นี้ เรียกชื่อว่า Big Mac โดยใช้ระบบปฏิบัติการ Unix แต่มีส่วนประสานงานผู้ใช้งาน Macintosh ซึ่งใช้งานง่าย แต่หลังจากที่เขายกขับออกจาก Macintosh มอง-หลุยส์ กากซ์ ซึ่งมารับตำแหน่งแทนได้ยกเลิกโครงการนี้ไป

ตอนเกิดเรื่องนี้ จีบส์ได้รับโทรศัพท์ขอความช่วยเหลือจากริช เพจ ซึ่งเป็นคนออกแบบชิปเซ็ตสำหรับ Big Mac เป็นการสนทนารั้งค่าสุดในจำนวนหลายครั้งที่ จีบส์มีภารกิจจ้างบริษัท Apple ที่อัดอันตันใจ และอยากให้เข้าตั้งบริษัทใหม่เร็วๆ มาช่วยเหลือพากตน แผนเริ่มเป็นรูปเป็นร่างในช่วงสุดสัปดาห์วันแรงงาน เมื่อจีบส์ได้คุยกับบีด ทริบเบิล หัวหน้าทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ของ Macintosh คนแรกเกี่ยวกับการตั้งบริษัทสร้างเครื่องเวิร์กสเตชันส่วนบุคคลประสิทธิภาพสูง เขายังขอให้จอร์จ โควิศิวกร และชูชาน บาร์นส สมุห์บัญชี มาช่วยอีกด้วย ทั้งสองรายเป็นลูกน้องในทีม Macintosh และกำลังคิดจะลาออกจาก Apple เมื่อตนกัน

ยังเหลือตัวแทนหลักอีกตัวหนึ่งหนึ่งในทีม นั่นคือ คนที่สามารถทำงานด้าน

การตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ให้มหาวิทยาลัย ตัวเลือกที่โดยเด่นที่สุดคือแคนนอน ลูวิน ซึ่งเคยทำงานที่สำนักงานขาย Sony ที่จีบส์เคยเดินไปลูบฯ คลำฯ บอร์ชาร์ จีบส์ จ้างลูวินในปี 1980 ให้เข้าออกแบบขั้นตอนมหาวิทยาลัยให้รวมกลุ่มกันชื่อคอมพิวเตอร์ Macintosh ที่ลามากๆ นอกจากชื่อต้นจะสะกดยากแล้ว ลูวินยังมีเด้าใบหน้าที่หล่อเหลาเหมือนคลาร์ก เคนท์ (พระเอกในภาพยนตร์เรื่อง Superman - ผู้แปด) เก่งแบบเด็กจบมหาวิทยาลัยพริ้นซ์ตัน และยังเท่เหมือนนักกีฬาดาวเด่นในทีมว่ายน้ำ มหาวิทยาลัย เมมพีนเพจจะต่างกัน แต่เข้าและจีบส์มีสิ่งหนึ่งที่ผูกพันกัน ลูวินเคยทำวิทยานิพนธ์ที่พริ้นซ์ตันในหัวข้อบือบ ดีแลนและภาวะผู้นำที่คนเลื่อมใส ซึ่งจีบส์พอรู้อะไรอยู่บ้างเกี่ยวกับสองเรื่องนี้

กลุ่มมหาวิทยาลัยที่ลูวินไปขั้นตอนมาชื่อ เป็นเหมือนกลุ่มลูกค้าที่สร้างสรรค์ส่งมาให้ทีม Macintosh แต่เขายังไม่สบายใจหลังจากจีบส์ออกไป และบิล แคมป์เบลล์ ปรับองค์กรฝ่ายการตลาดใหม่ โดยลดบทบาทการขายตรงให้มหาวิทยาลัย เข้าตั้งใจจะให้ทางจีบส์ตอนสุดสุดท้ายวันแรงงาน แต่ผลลัพธ์ที่ได้ก็ไม่ดี ลูวินขับรถไปหาจีบส์ที่บ้าน แล้วทั้งสองก็ไปเดินเล่นคุยกันเรื่องการตั้งบริษัทใหม่ ลูวินตื่นเต้น แต่ยังไม่พร้อมที่จะรับปากมาร่วมงาน อาทิตย์ต่อมาเขายังคงเดินทางไปอสติน กับแคมป์เบลล์ จึงอยากรอให้ถึงตอนนั้นก่อนแล้วค่อยตัดสินใจ

หลังจากกลับจากอสติน ลูวินให้คำตอบว่าเขาร่วมงานกับจีบส์ ข่าวนี้มาทันเวลาสำหรับการประชุมคณะกรรมการบริษัทของ Apple ในวันที่ 13 กันยายน แม้ว่าจีบส์ยังมีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการบริษัท แต่ก็ไม่เคยเข้าประชุมเลย ตั้งแต่สูญเสียอำนาจ เข้าให้ทางสคัลลีย์ บวกว่าจะเข้าประชุม ให้เพิ่ม “รายงานจากประธาน” เข้าไปในวาระการประชุม โดยไม่ได้แจ้งว่าเป็นเรื่องอะไร สคัลลีย์เองก็เข้าใจว่าคงเป็นการวิจารณ์เรื่องการปรับโครงสร้างองค์กรครั้งล่าสุด แต่กลับเป็นว่าจีบส์มาเผยแพร่ฟังถึงแผนการตั้งบริษัทใหม่ “ผมคิดไปมากอยู่หลายรอบและเห็นว่าถึงเวลาแล้วที่ชีวิตผมควรจะเดินหน้าต่อไป” จีบส์เริ่ม “ผมอายุ 30 แล้ว แน่นอนคงต้องทำอะไรสักอย่าง” จากนั้นเขาก็อ่านโน้ตที่เตรียมมา เรื่องแผนการสร้างคอมพิวเตอร์สำหรับตลาดสถาบันการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เขายืนยันว่าบริษัทใหม่จะไม่เป็นคู่แข่งกับ Apple และจะช่วยสนับสนุนงานบางส่วนซึ่งไม่ใช่บุคลากรหลักไปร่วมงานด้วย

เข้าเสนอตัวที่จะลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท และหวังว่าจะได้ร่วมงานกันต่อไปในอนาคต จึงอุบส์ยังแนะนำด้วยว่า บางที่ Apple อาจสนใจซื้อสิทธิในการจัดจำหน่ายคอมพิวเตอร์ใหม่ของเข้า หรือขายไลเซนส์ซอฟต์แวร์ Macintosh ให้ผลิตภัณฑ์ใหม่ของเข้า

“ไมค์ マーคคูลา” ไม่พอใจที่จึงอุบส์ประการจะดึงพนักงานจาก Apple “ไปร่วมงาน “ทำไม่ต้องดึงคนของเรามาไปด้วย” เขากล่าวจึงอุบส์

“อย่าเพิ่งโน่นสิ” จึงอุบส์กลับ “คนที่ผมจะชวนไปเป็นพนักงานระดับล่างที่คุณไม่ติดใจอยู่แล้ว พวกร้ายก็ไม่อยากอยู่ที่นี่แล้วเหมือนกัน”

ตอนแรกคณะกรรมการบริษัทก็ถูกลงใจเดี๋ยจึงอุบส์จะจากไป และอยพรให้ธุรกิจใหม่ของเข้าประสบความสำเร็จ หลังจากนารือเป็นการภายใน มีกรรมการบางคนถึงกับเสนอให้ Apple ถือหุ้น 10% ในบริษัทใหม่ และให้จึงอุบส์อยู่ในตำแหน่งเดิมต่อไป

คืนนั้น จึงอุบส์และเหล่าใจสัตต์ที่แบร์พัคตร์จาก Apple ทั้ง 5 คนนัดพบกินอาหารเย็นกันที่บ้านจึงอุบส์ ตัวจึงอุบส์เองอยกรับข้อเสนอที่ Apple จะเข้ามาถือหุ้นด้วย แต่คนอื่นบอกว่าไม่คาดถ้าทำอย่างนั้น ทั้งหมดตกลงกันว่าจะลาออกจาก Apple พร้อมกันในทันที จะได้เริ่มต้นใหม่อย่างหมดจด

จึงอุบส์จึงเขียนจดหมายถึงสคัลลีย์อย่างเป็นทางการ แจ้งรายชื่อพนักงานทั้ง 5 คนที่ต้องการลาออก ท้ายจดหมายเห็นชื่อด้วยตัวเขียนเล็ก เข้าบรถไปบริษัทในเช้าวันรุ่งขึ้นเพื่อยื่นจดหมายฉบับนี้ให้สคัลลีย์ก่อนการประชุมพนักงานในเวลา 7.30 น.

“สตีฟ คนพวกนี้ไม่ใช่พนักงานระดับล่างนี่นา” สคัลลีย์พูดเมื่ออ่านจดหมายจบ “ยังไงพวกรู้ว่าจะลาออกอยู่แล้ว พวกรู้จะมายื่นจดหมายลาออกเข้านี้ก่อนเก้าโมงเช้า” จึงอุบส์ตอบ

มองจากมุมของจึงอุบส์ เขายังคงความจริงโดยไม่ได้ปิดบัง พนักงานทั้ง 5 คนที่ตั้งใจจะสละเรื่องไม่ใช่พนักงานระดับผู้จัดการแผนก หรือพนักงานระดับหัวหน้าทีมของสคัลลีย์ อันที่จริงคนเหล่านี้รู้สึกด้อยค่า เพราะโครงสร้างองค์กรใหม่ไม่ได้ให้ความสำคัญแก่พวกร้าย แต่สคัลลีย์กลับมองว่าคนเหล่านี้เป็นพนักงานคนสำคัญ เพจเป็น “ผู้อาวุโสแห่ง Apple” ลูวินก็มีบทบาทในตลาดสถาบันการศึกษาชั้นสูง นอกจากนี้พวกร้ายยังรู้แผนเรื่อง Big Mac แม้ว่าโครงกาจะถูกแขวนไปแล้วก็ตาม

แต่ก็ยังถือเป็นข้อมูลทางธุรกิจของบริษัท แต่อย่างน้อยในช่วงแรกนี้ ศดลลีย์ก็รู้สึกโลงใจ แทนที่จะค้านในประเด็นนี้ เขากลับขอให้จีบส์อยู่ในคณะกรรมการบริษัทต่อไป จีบส์ตอบว่าขอคิดดูก่อน

แต่พอศดลลีย์เข้าประชุมพนักงานตอน 7.30 น. และแจ้งให้ผู้บริหารระดับสูงของบริษัททราบว่า ครัวบังที่จะลาออก ปรากฏว่าที่ประชุมโวยวายกันอึ้งค่านึง ส่วนใหญ่เห็นว่าจีบส์ทำผิด แสดงความไม่ภักดีต่อบริษัทอย่างโกร่งแจ้ง ศดลลีย์เล่าว่าแคมป์เบลล์ถึงกับแพดเสียงลั่นว่า “เราน่าจะแข่งเรื่องนี้ให้คนรู้ว่าเข้าเป็นจอมดวงโลก คนที่นี่จะได้เลิกคิดว่าเข้าเป็นศาสตราจารีต”

แคมป์เบลล์เล่าว่า แม้ในภายหลังเขาก็จะเป็นกรรมการบริษัทที่เข้าข้างและสนับสนุนจีบส์มากก็ตาม แต่เข้าวันนั้นเขายอมรับว่าชุนขาด “ผมยังว่ามากโดยเฉพาะเรื่องที่เขาดึงตัวแคนเดนล ลูวินไป ลูวินสร้างคุณเน็กซ์กับมหาวิทยาลัยไว้เยอะเยะ เขานั่นบ่อยา ว่าสตีฟเป็นคนทำงานด้วยยาก แต่ทำไมกลับลาออกไปอยู่กับสตีฟ” แคมป์เบลล์igor จนต้องเดินออกจากห้องประชุมไปโทรหาลูวินที่บ้านพอยาร์ยาลูวินบอกว่าสามีกำลังอาบน้ำอยู่ แคมป์เบลล์ตอบว่า “ผมจะถือสายรอ” อีกหนานาทีต่อมา เขายอกกลับมาบอกว่าเขายังอาบไม่เสร็จ แคมป์เบลล์ย้ำไปอีกครั้งว่า “ผมจะรอ” ในที่สุดพอลูวินมารับสาย แคมป์เบลล์ก็ถามว่าจริงหรือเปล่าที่เขากำลังลาออก ลูวินยอมรับว่าใช่ แคมป์เบลล์วางหูไปโดยไม่พูดอะไรสักคำ

หลังจากเห็นอาการigor ของพนักงานระดับสูงของบริษัท ศดลลีย์ก็ลองหยิ่งความเห็นของกรรมการบริษัทดู ปรากฏว่ากรรมการก็รู้สึกเช่นเดียวกันว่า จีบส์เจตนาหลอกให้เชื่อว่าตนจะไม่แย่งพนักงานคนสำคัญๆ ของบริษัทไป าร์เธอร์ รีอกเดือดเป็นพิเศษ แม้เขาก็จะเข้าข้างศดลลีย์ในเหตุการณ์แย่งชิงอำนาจช่วงวันรำลึกหนารผ่านศึกแต่เขาก็สามารถพื้นดินความสัมพันธ์ฉันพอกับลูกกับจีบส์ได้ไม่ยาก ก่อนหน้านั้นหนึ่งอาทิตย์ รีอกเชิญจีบส์ไปที่บ้านในย่านแฟชิฟิค ไอด์ส ในชานมหานครซิสโก เขากล่าวให้จีบส์ชวนแฟนساฟ ที่น่า เรดซี มาด้วย เพื่อที่เขากำลังจะได้รู้จักทั้ง 4 คนกินอาหารเย็นกัน จีบส์ไม่ได้ปรีปากบอกเรื่องบริษัทใหม่ที่เขากำลังจัดตั้งเลย รีอกจึงรู้สึกเหมือนถูกหักหลังเมื่อได้ยินข่าวนี้ “เขามาเข้าประชุมเพียงเพื่อจะโกหกพวกเรา” รีอกกราดเกรี้ยว “มาบอกว่ากำลังจะตั้งบริษัทใหม่ ทั้งที่ความจริงบริษัท

ใหม่นั้นตั้งกันเสร็จแล้ว แणมยังบอกว่าจะเอาพนักงานระดับกลางไปไม่กี่คน แต่เขาเข้าจริงกลับดึงพนักงานอาวุโสของเรามาไปตั้ง 5 คน" มาร์คคูลาถึงจะไม่เอ็ดตะไรแต่ก็ไม่พอใจเช่นกัน "เขากลับเลึงผู้บริหารระดับบนของเราวิ่งแล้ว ไม่ควรทำอย่างนี้ ไม่ใช่การกระทำการสุภาพบุรุษ"

ตลอดสุดสัปดาห์นั้น กรรมการบริษัทและพนักงานบริหารต่างพยายามโน้มน้าว ศัลลีเย่ว่า Apple ควรประกาศศึกกับจีอบส์ ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท มาร์คคูลาออก แถลงการณ์อย่างเป็นทางการ กล่าวหาจีอบส์ว่ากระทำการ "สวนทางกับสิ่งที่ได้ประกาศไว้ว่าจะไม่ดึงพนักงานคนสำคัญของ Apple ไป" เขายังเสริมเป็นนัยๆ อีกว่า "เรากำลังพิจารณาดำเนินการอะไรบางอย่าง" *the Wall Street Journal* อ้างคำพูด ของแคมเปลล์ว่าเข้า "ตกตะลึงและตกใจ" กับการกระทำการของจีอบสมาก กรรมการ อีกคนหนึ่งที่ไม่ประسันต์อกกิจกรรมยังบอกด้วยว่า "ในบรรดาบริษัทด้วยๆ ที่ผมเคย ร่วมงานมาด้วย ผมยังไม่เคยเห็นที่ไหนที่คนโทรศุนเนี่ยมากขนาดนี้ เราทุกคน คิดว่าสตีฟพยายามหลอกเรา"

จีอบส์ออกจากที่ประชุมพร้อมศัลลีเย่ โดยคิดว่าทุกอย่างคงราบรื่น เขายังไม่ได้ เอยปากพูดอะไร แต่หลังจากอ่านหนังสือพิมพ์ เขายังรู้สึกว่าควรติดต่อบอร์ดให้ บ้าง จีอบส์โทรศัพท์กลับเพื่อพอกัน 2-3 คน เชิญมาสัมภาษณ์ที่บ้านในวันรุ่งขึ้น จากนั้นเขาก็โทรศัพท์คืนนึง แม้ ที่บริษัท Regis McKenna ซึ่งเป็นคณูผลงาน ด้านประชาสัมพันธ์ให้เข้า แอนดี้เล่าว่า "ฉันไปที่คุณาสน์ของสตีฟในวุฒิไซด์ พูดว่า เขารู้สึกว่าต้องร่วมงาน 5 คน มีนักข่าวรออยู่ที่สนามหญ้า" จีอบส์บอกว่าเขากำลังแต่งข่าวต่อสื่อมวลชนอย่างเต็มรูปแบบ และก็พรั่งพรูคำพูดเหยียดหยามสารพัด ที่เข้าตั้งใจจะพูดให้นักข่าวฟัง แอนดี้ตกลงจึงเดือนว่า "ถ้าพูดแบบนั้นไป คุณจะ ดูแย่มากนะสตีฟ" สุดท้ายเขาก็ยอม และตัดสินใจให้สำเนาจดหมายลาออกแก่นักข่าวไป ให้ความเห็นกับนักข่าวด้วยคำพูดรرمดาฯ เพียงไม่กี่ประโยค

ตอนแรก จีอบส์คิดว่าจะส่งจดหมายลาออกของเข้าไปทางไปรษณีย์ แต่ชูชาน บาร์นส เห็นว่าจะเป็นการหมายหน้ากันเกินไป เขายังขับรถไปที่บ้านของมาร์คคูลา อดีตซีอีโอของบริษัทที่นั่นด้วย การสนทนาระหว่างคู่สองคนนี้ เครื่องเครียดดำเนินไป ราว 15 นาที บาร์นสซึ่งรออยู่ข้างนอกจึงเข้ามาเพื่อพาจีอบส์ออกไป ก่อนที่เขาจะพ่น

จะไอกอกไปแล้วต้องมานั่งเสียใจทีหลัง เข้าทิ้งจดหมายที่พิมพ์ไว้บนคอมพิวเตอร์ Macintosh และพิรินต์เอาท์ด้วยเครื่องพิมพ์ LaserWriter ที่เพิ่งออกมากใหม่

17 กันยายน 1985

ถึง ไมค์

หนังสือพิมพ์ฉบับเข้านี้ลงข่าวที่บอกเป็นนัยๆ ว่า Apple กำลังคิดที่จะก่อตั้งบริษัท ผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่ทราบว่าหนังสือพิมพ์ได้อ่านมาจากการ์ดของบุคคลที่สาม แต่ข่าวนั้นทำให้สาธารณะเข้าใจผิดและไม่เป็นธรรมต่อผม

คุณคงจำได้ว่าในการประชุมคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันพุธที่แล้ว ผมได้แจ้งให้ที่ประชุมทราบว่ากำลังจัดตั้งบริษัทใหม่ และผมแสดงความประสงค์ที่จะลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท

แต่คณะกรรมการบริษัทปฏิเสธจดหมายลาออกจากของผม และขอให้ผมช่วยในการตัดสินใจออกใบอิกรหัสทางอาชญากรรม ผู้ผลิตตามนั้น เพราะว่าคณะกรรมการเสนอว่าอาจให้ Apple ร่วมลงทุนในบริษัทใหม่ของผม วันศุกร์หลังจากที่ผมแจ้งข้อหันน์ ศคดลตียอมรับว่ามีพนักงานคนไหนบ้างที่ต้องการไปร่วมงานกับผม ศคดลตียังยืนยันความตั้งใจของ Apple ที่จะหารือเรื่องธุรกิจที่อาจทำร่วมกัน

แต่หลังจากนั้น บริษัทดูเหมือนเริ่มมีท่าทีไม่เป็นมิตรกับผมและบริษัทใหม่ ด้วยเหตุนี้ ผมจึงขออภัยในความไม่ดีที่ได้รบกวนคุณด้วยการลาออกจากของผมในทันที...

คุณทราบดีอยู่แล้วว่า โครงสร้างองค์กรใหม่ที่ประกาศไปเมื่อเร็วๆ นี้ ไม่มีตำแหน่งงานให้ผมทำ และไม่เปิดโอกาสให้ผมได้อ่านรายงานการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารบริษัทพึงได้รับทราบ ผมอายุ 30 ปี ยังอยากมีส่วนร่วมในการทำงานและประสบความสำเร็จไปพร้อมกับบริษัท

หลังจากได้ร่วมงานและประสบความสำเร็จมาด้วยกัน ผมหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการจากกันในครั้งนี้ จะดำเนินไปด้วยดีอย่างมีเกียรติและเป็นมิตรต่อกัน

ขอแสดงความนับถือ, สตีเฟน พี จ็อบส์

เมื่อพนักงานจากฝ่ายอาคารสถานที่ มาเก็บข้าวของที่ห้องทำงานของจีบส์ เข้าพบกรอบรูปถกอยู่ที่พื้น เป็นภาพถ่ายของจีบส์และศัลลีย์กำลังนั่งคุยกัน ดูอบอุ่น มีข้อความที่เขียนด้วยลายมือของศัลลีย์ว่า “แต่ความคิดอันยิ่งใหญ่ ประสบการณ์อันยอดเยี่ยม และมิตรภาพอันอบอุ่น! จอห์น” กระจากของกรอบรูป แต่ละเสียง จีบส์ขัวงมันทึ้ก่อนเดินออกไป นับจากวันนั้นมา เขายังคงพูดกับ ศัลลีย์อีกเลย

ราคาหุ้นของ Apple พุ่งขึ้นเกือบ 7% เมื่อบริษัทแจ้งเรื่องการลาออกจากจีบส์ บรรณาธิการจดหมายข่าวหุ้นเทคโนโลยีรายงานว่า “ผู้ถือหุ้นແຕบอีสต์โคสต์กังวล เรื่องหนุ่มแคลิฟอร์เนียสติเพื่องมานั่งบริหารบริษัท ตอนนี้ทั้งหมดนี่ยกและจีบส์ก็ ออกไปแล้ว ผู้ถือหุ้นเลยรู้สึกโกรธใจ” แต่ในแคน บุชเนล ผู้ก่อตั้ง Atari และเป็นกุนซือ อารมณ์ดีของจีบส์เมื่อ 10 ปีก่อนให้ความเห็นกับ Time ว่า “Apple จะต้องคิดถึง จีบส์มาก Apple จะเอาแรงบันดาลใจจากใน Apple จะกลายเป็นน้ำอัดลมใหม่ของ เป็นเครื่องย่างนั้นหรือ”

หลังจากพยายามเจรจาประนีประนอมกับจีบส์อยู่หลายวัน แต่ก็ไม่สำเร็จ ในที่สุด ศัลลีย์และคณะกรรมการบริษัทก็ตัดสินใจของจีบส์ว่า “ผิดสัญญาตาม ข้อผูกพันในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัท” ในคำฟ้องได้แจงรายละเอียด ความผิดไว้ดังนี้

โดยข้อผูกพันในการรักษาผลประโยชน์ของ Apple และในขณะปฏิบัติหน้าที่ ในตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท และพนักงานระดับสูงของ Apple จีบส์แสดงว่าตนมีความภักดีต่อบริษัท โดยได้กระทำการต่อไปนี้...

- (ก) ขอบวางแผนก่อตั้งบริษัทใหม่เพื่อมาแข่งขันกับ Apple
- (ข) ขอบสมควรคิดและวางแผนให้บริษัทใหม่ของตนมา瓜รายประโยชน์ จาก Apple และใช้ประโยชน์จากแผนงานธุรกิจของ Apple โดยมิชอบเพื่อนำไปออกแบบ พัฒนา และทำการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่รุ่นต่อไปของตน...
- (ค) ขอบซักจุ่งให้พนักงานของบริษัทลาออกไปทำงานกับตน

ขณะนั้น จีบส์ต่อหุ้น Apple อญูจำนวน 6.5 ล้านหุ้น คิดเป็น 11% ของหุ้นทั้งหมด คิดเป็นมูลค่ากว่า 100 ล้านเหรียญ เขาริบขายหุ้นออกหันที่ กายใน 5 เดือน กีเทขายจนหมดเหลือไว้เพียงหุ้นเดียวเพื่อให้มีสิทธิเข้าร่วมการประชุมผู้ถือหุ้นได้หากต้องการ เขาริบจัด เนื่องจากความมุ่งมั่นที่จะตั้งบริษัทใหม่ขึ้นมาแข่งกับ Apple ไม่ว่าบริษัทใหม่จะมีชื่อเรียกอย่างไรก็ตาม ใจแอนนา ออฟแมน ซึ่งไปทำงานบริษัทใหม่ของจีบส์เป็นเวลาสั้นๆ เล่าให้ฟังว่า “สตีฟໂກຮັບ Apple มา ก การที่เขานั้นเจ้าตลาดสถาบันการศึกษา ซึ่งเป็นตลาดที่ Apple 佔นัດ เป็นเพรະເຂາຜູກໃຈເຈັບເຂາທໍາເພື່ອແກ້ແດ້ນ”

แน่นอน จีบส์ไม่ได้คิดอย่างนั้น เขาริบให้นักข่าว Newsweek ฟังว่า “ผมไม่มีเรื่องແດ້ນເຄືອງໃຈເປັນສ່ວນຕ້ວ” เชนเดຍເຂົ້າເຫຼຸນັກຂ່າວຄນສນິຫໄປທີ່ບ້ານໃນວຸດໄຫຼດ គຽນນີ້ໄມ້ແອນດີ คັນນິ່ງແຂມມາດຍເຕືອນໃຫ້ຮມດະວັງຄຳພູດ ເຂົາປົງເສຣຂ້ອກລ່າວຫາທີ່ວ່າເຂົາຊັກຂວາພນັກງານ Apple ທັງ 5 คนໄທລາອອກໂດຍມີຂອບ ເຂົາເລົາໃຫ້ນັກຂ່າວທັງหมดທີ່ນັ້ນຝ່ອຍູ່ໃນຫ້ອັນັ້ນເລີ່ມທີ່ປຣາສຈາກເຟອຣິເຈອຣິວ່າ “ທ້າຄນນັ້ນໂທຣາພມພວກເຂາຕັ້ງໃຈຈະລາອອກຍູ່ແລ້ວ Apple ໄມເຫັນຄວາມສໍາຄັນຂອງພນັກງານ”

จีบส์ตัดສินໃຈໃຫ້ຄວາມຮ່ວມມືອັນດັບນັກຂ່າວ Newsweek ทำສຸກູ່ປ່າວສົມກາຜົນ ชັ້ນພິເຕະເຂົ້ນປົກ ເພື່ອເລົາເຮືອງຮາວທີ່ເກີດຂຶ້ນໃນມຸນມອງຂອງເຂາ ກາຮສົມກາຜົນຄົງນັ້ນມີຮາຍລະເອີດລືກໜຶ່ງໜດຍອ່າງ ເຂົາເລົາໃຫ້ນັກຂ່າວຝ່ອງວ່າ “ພມໜໍານາງູ່ເຮືອງຫາຄນເກິ່ງ” ມາຮ່ວມງານ ແລະສ້າງສຽງສິ່ງຕ່າງໆ ຮ່ວມກັບພວກເຂາ” ຈົບສົບວ່າເຂາຍັງຮັກ Apple ອູ່ເສນອ “ເວລາພນິກຄື່ງ Apple ກີ່ເໝືອນເວລາທີ່ຜູ້ຂາຍນິກຄື່ງຜູ້ໜູ້ງົງຄນແຮກທີ່ເຂາ ຕກຫຸ່ມຮັກ” ແຕ່ກີ່ຍືນດີຕ່ອງສູ້ກັບຜູ້ບໍລິຫານຂອງ Apple ດ້ວຍຈຳເປັນ “ດ້າມມີຄຣມາເຊື້ນໜ້າດ່າຄຸນຕ່ອນໜ້າສາຫະນຸ່ມວ່າຄຸນປັນໄລ້ຫວັນໄມຍ ເປັນຄຸນ ຄຸນກີ່ຕ້ອງສູ້” ກາຮທີ່ Apple ຫຼືວ່າຈະພົອເຂາແລະພນັກງານທີ່ລາອອກເປັນເຮືອງທີ່ຮັບໄມ້ໄດ້ ແລະນ່າເຫຼັມມາກຳດ້ວຍມັນແສດງໃຫ້ເຫັນວ່າ Apple ໄມໃຊ້ບໍລິຫານທີ່ຫ້າວຫຸ່ມ ແລະມີຄວາມມັນໃຈໃນຕົວເອງອີກຕ່ອໄປ “ນິກແທບໄມ້ອອກເລີຍວ່າບໍລິຫານໃໝ່ມູລຄ່າ 2 พັນລ້ານເຮົາຍູ່ ມີພນັກງານຕັ້ງ 4,300 ດົກ ຈະແຂງກັບບໍລິຫານທີ່ມີພນັກງານສ່ວນກາງເກົງຢືນສັດ ແລະ 6 ດົກໄມ້ໄດ້ ໄດ້ອ່າງໄຮ”

ເພື່ອຕອບໄດ້ເຮືອງທີ່ຈົບສົນໃຫ້ສົມກາຜົນ ສົດລືຢີໂທຣາຫວອ່ານີຍກເພື່ອຂອງໃຫ້ເຂາອອກມາພູດ ຕາມປົກຕິ ວອຫນີຍກໄມ້ໃຊ້ຄນ່າງຄິດໜ້າງແດ້ນ ໄມຂອບນັກງານໄກ ແຕ່ກີ່

ไม่เคยลังเลที่จะพูดความในใจของตนอย่างตรงไปตรงมา เขานอกนักข่าวนิตยสาร Time ในสปดาห์เดียวกันนั้นว่า “สตีฟขอบคุณคน ทำร้ายจิตใจคนอื่น” และเล่าว่า จีบส์โกรมาชวนเขาให้ไปร่วมงานที่บริษัทใหม่ด้วย ซึ่งเป็นวิธีอันแบบยลที่จะตอกหน้าผู้บริหารชุดปัจจุบันของ Apple แต่เขามีอยากอยู่ในเกมนี้ เลยไม่ได้โทรกลับไป วอชเนยกยังให้สัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์ San Francisco Chronicle เล่าเรื่องที่จีบส์ ห้ามบริษัท frogdesign ออกแบบรีโมตคอนโทรลให้เขา โดยอ้างว่ามันอาจเป็นคู่แข่ง กับผลิตภัณฑ์ของ Apple “ผมกำลังตั้งตารอผลิตภัณฑ์ใหม่ของเข้า และอยพรให้เข้าใช้ดี แต่พูดถึงความสัตย์ซื่อ ผมก็ไม่วางใจเขานักหรอก”

## บุคลาแฟชั่นของตัวเอง

อาร์เธอร์ รีอกเล่าให้ฟังในภายหลังว่า “เรื่องดีที่สุดที่เคยเกิดขึ้นกับสตีฟ คือตอนที่เรา ไล่เขาออก บอกให้เขาไปให้พ้นๆ” มีหลายคนเชื่อในทฤษฎีที่ว่า ความรักแบบเข้มงวด ทำให้เขานัดและเป็นผู้ใหญ่ขึ้น แต่เรื่องมันไม่ง่ายอย่างนั้น ที่บริษัทใหม่ที่เขาก่อตั้งขึ้นหลังจากถูกขับออกจาก Apple จีบส์สามารถทำงานตามสัญชาตญาณของตนได้โดย อิสระ ทั้งในส่วนดีที่สุดและส่วนที่แย่ที่สุด ผลลัพธ์ที่ได้เป็นผลิตภัณฑ์ที่แสนวิเศษ แต่ล้มเหลวไม่เป็นท่าในตลาด นี่เป็นประสบการณ์เรียนรู้อย่างแท้จริง เป็นสิ่งที่ช่วยตรัตรียมให้เขารู้มีสำหรับความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในช่วงที่สามของชีวิตเข้า ซึ่งไม่ใช่การถูกไล่ออกอย่างในช่วงแรกของชีวิต หรือความล้มเหลวอันหัก Jurry ในช่วงที่สอง

อย่างแรกที่เขารู้ตามสัญชาตญาณ คือการทุ่มเทให้งานดีไซน์ เขายังเลือกที่จะตั้งชื่อบริษัทใหม่อย่างตรงไปตรงมาว่า Next เพื่อสร้างความโดดเด่น เขายังสินใจว่า บริษัทดองมีโลโก้ระดับโลก เขากتابบทามพอด แรนด์ กราฟิกดีไซเนอร์วัย 71 ปี ชาวบุรุศลิน ซึ่งมีผลงานโด่งดังด้านการออกแบบโลโก้ให้บริษัทต่างๆ เช่น Esquire, IBM, Westinghouse, ABC และ UPS ขณะนั้นพอด แรนด์ ยังมีสัญญาอยู่กับ IBM หัวหน้าของเขาว่าจะเป็นการผิดสัญญาหาก IBM ถ้าเขาก่อแบบโลโก้ให้บริษัท คอมพิวเตอร์รายอื่น จีบส์เลยโทรไปหาจอห์น เอคอร์ส รีอีโอดีของ IBM แต่เขากลับ

ไม่อยู่ จ็อบส์ต้องเสียจนในที่สุดได้คุยกับรองประธานของบริษัทคือ พอล วิชเช หลังจากนั้นสองวัน วิชเชก็เห็นว่าคงเสียเวลาเปล่าถ้ามัวแต่จะนั่งเดียงกับจ็อบส์ เขาจึงอนุญาตให้แรนด์ทำงานนี้ได้

แรนด์บินไปพาโล อัลโต ให้เวลาเดินเล่นกับจ็อบส์ พังวิสัยทัศน์ของเข้า จ็อบส์บอกว่าคอมพิวเตอร์ต้องเป็นรูปสี่เหลี่ยมลูกบาศก์ เขารอรูปแบบที่สมบูรณ์และเรียบง่ายแบบนั้น แรนด์จึงตัดสินใจออกแบบโลโก้บริษัทเป็นรูปสี่เหลี่ยมลูกบาศก์อีก ทำมุม 28 องศา พอจ็อบส์ถามว่ามีแบบอื่นให้เลือกด้วยไหม แรนด์ตอบว่า เขายังไม่เคยออกแบบตัวเลือกอื่นให้ลูกค้า “ผมจะแก้แบบให้ตามที่คุณต้องการ แล้วคุณก็ต้องจ่ายผม คุณจะใช้หรือไม่ใช้โลโก้ที่ผมออกแบบให้ก็ได้ แต่ผมไม่ทำแบบอื่นให้คุณเลือก และยังไงๆ คุณก็ต้องจ่ายเงินผมอยู่ดี”

จ็อบส์ชอบวิธีคิดแบบนี้ เขาย้ายมาตามเงื่อนไขของแรนด์โดยทำเหมือนเดิมพันว่า บริษัทจะจ่ายเงินให้แรนด์ 100,000 เหรียญสำหรับโลโก้เพียงแบบเดียว “ความสัมพันธ์ระหว่างเราชัดเจนมาก” จ็อบส์อธิบาย “แรนด์บริสุทธิ์เหมือนศิลปินและเก่งในการแก้ปัญหาทางธุรกิจ ภายนอกเขาดูแข็งกร้าว ทำเป็นเกรี้ยวกราดดุเดัน แต่ภายในเขาก็เป็นคนโอบอ้อมอารี” นับเป็นคำยกย่องสุดดีอย่างสูงสุดคำหนึ่งที่จ็อบส์เคยพูด “บริสุทธิ์ดังศิลปิน”

แรนด์ใช้เวลาแค่ 2 อาทิตย์ เขารินกลับมาส่งงานให้จ็อบส์ดูที่บ้านในวุฒิชีด แล้วกินอาหารค่ำด้วยกัน จากนั้นแรนด์ส่งสมุดภาพสีสันสวยที่อธิบายกระบวนการคิดของเข้า ในหน้าสุดท้ายเป็นโลโก้แบบที่เขาเลือก เขายืนไว้ในสมุดภาพนั้นว่า “ในการออกแบบ การจัดสี และการวางแผนของโลโก้ เป็นการศึกษาและพิจารณาเรื่องความแตกต่าง เมื่อเอียงหัวมุมอย่างเหมาะสม โลโก้จึงดูไม่เคร่งขรึม มีความเป็นกันเอง และเป็นธรรมชาติเหมือนตราคริสต์มาส แต่มีอำนาจเหมือนตราประทับ” คำว่า Next แยกออกเป็น 2 บรรทัด วางเต็มช่องสี่เหลี่ยมจัตุรัสของลูกบาศก์ เนพาะตัวอักษร “e” เท่านั้นที่เป็นตัวพิมพ์เล็ก ทำให้ดูเด่นกว่าตัวอักษรอื่นๆ แรนด์อธิบาย “ให้ในสมุดภาพนั้นว่า ตัว “e” หมายถึง “education, excellence... e = mc<sup>2</sup>” (แปลว่า การศึกษา ความเป็นเลิศ สมการอันโด่งดังจากทฤษฎีสัมพัทธภาพของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ - ผู้แปล)

บางที่ก็เป็นเรื่องยากที่จะคาดการณ์ว่าจีบส์จะมีปฏิกริยาอย่างไร เขายาใจเพลิง วิจารณ์ออกมากว่าห่วย หรือชุมชนยว่าสุดยอดก็ได้ “ไม่มีครรุว่าเขายังคิดอย่างไร แต่ กับนักออกแบบระดับต้านทานอย่างพอล แรนด์ โอกาสเป็นไปได้มากที่จีบส์จะยอมรับ ตามที่เสนอ เขามองภาพที่อยู่ในหน้าสุดท้าย เสร็จแล้วเงยหน้าขึ้นมามองแรนด์ แล้วสวมกอดเขา มีรายละเอียดเพียงเล็กน้อยที่เห็นไม่ตรงกัน แรนด์ใช้สีเหลืองเข้ม ที่ตัวอักษร “e” ในโลโก้ แต่จีบส์อยากเปลี่ยนให้เป็นสีเหลืองสดใสแบบธรรมชาติ แรนด์ทุบโต๊ะแล้วตะคอกว่า “ผมทำงานมาตั้ง 50 ปี ผมรู้ว่ากำลังทำอะไร” จีบส์จึง ปล่อยไว้ตามแบบเดิม

นอกจากได้โลโก้ใหม่แล้ว บริษัทยังได้ชื่อใหม่อีกด้วย “ไม่ใช่ Next แต่เป็น NeXT บางคนไม่เข้าใจว่าทำไม่ต้องจูจี้เรื่องโลโก้ขนาดนี้ ยิ่งถ้าต้องจ่ายค่าออกแบบสูงถึง 100,000 เหรียญ ยิ่งไม่ต้องพูดถึง แต่สำหรับจีบส์ ชื่อและโลโก้ NeXT หมายถึงการ เริ่มต้นชีวิตใหม่ พร้อมกับความมีระดับและความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ แม้ จะยังไม่ได้ออกแบบผลิตภัณฑ์แรกเลยก็ตาม มาρ์คคูลาเคยสอนเขาว่า คนตัดสิน หนังสือจากหน้าปกจริงๆ ดังนั้น บริษัทที่ยิ่งใหญ่จึงควรสร้างภาพให้คนรับรู้ถึงคุณค่า และค่านิยมของบริษัทด้วยตัวของตน แทน

แรนด์ได้ออกแบบนามบัตรให้จีบส์ เขากิตลูกเล่นของแบบ ตัวอักษร สีสันสวยงาม ซึ่งจีบส์ชอบมาก แต่แล้วก็เตียงกันอย่างดุเดือดอยู่ตั้งนาน ว่าจะวางเครื่องหมายจุด(.) หลังตัวอักษร “P” ในชื่อ Steven P. Jobs อย่างไร แรนด์ วางเครื่องหมายจุดถัดไปทางขวาของตัวอักษร “P” เหมือนเวลาเรียงพิมพ์ด้วย ตัวอักษรต่อกัน แต่จีบส์กลับอยากให้จุดอยู่ชิดเข้ามาทางซ้าย ให้ส่วนโถงของ ตัวอักษร “P” ซึ่งทำได้ถ้าใช้การเรียงพิมพ์แบบดิจิทัล ซูชาน แคร์ เล่าว่า “เตียงกัน ใหญ่โตในเรื่องเล็กนิดเดียว” เฉพาะประเด็นนี้ จีบส์เป็นฝ่ายชนะ

เพื่อถ่ายทอดความหมายของโลโก้ NeXT ให้ออกมาเป็นรูปลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ จริง จีบส์ต้องการนักออกแบบอุตสาหกรรมที่เข้าใจ เขายกย่องกับนักออกแบบ หลากหลายคน แต่ไม่มีใครที่ทำให้เข้าประทับใจได้มากเท่าชาร์ทมุท เอสซัลิ่งเอร์ นักออกแบบจากแคร์วันบราเรียที่เขาร่วมมาทำงานให้ Apple บริษัท frogdesign ของเอสซัลิ่งเอร์เปิดสาขาในชิลีตอน แคลเลอร์ และมีสัญญาราคาแพงกับ Apple

ซึ่งเรื่องนี้ต้องขอบคุณจีบส์ที่เขารู้ก็ดีๆ มาให้ การขอให้ IBM อนุญาตให้ พอล แรนเดิมออกแบบโลโก้ให้ NeXT เป็นแค่ป้ายห้าริย์เล็กๆ ที่กล้ายเป็นจริงตาม ความเชื่อของจีบส์ที่ว่าความสามารถบิดเบือนได้ แต่นั้นเทียบไม่ได้กับการที่จะ ไปขอให้ Apple ยอมปล่อยตัวเอสซัลิงเมอร์มาทำงานให้ NeXT

แต่นั้นไม่ได้ทำให้จีบส์ลังเลไม่กล้าลอง ต้นเดือนพฤษภาคม ปี 1985 แค่ 5 อาทิตย์หลังจาก Apple ฟ้องเขาในคดีไม่รักษาผลประโยชน์ของบริษัท จีบส์เขียน จดหมายถึงไอเซนส์ตาท เพื่อขอให้ Apple ผ่อนผันให้เอสซัลิงเมอร์มาทำงานให้ NeXT “ผมได้คุยกับอาร์ตมุท เอสซัลิงเมอร์ เมื่อสุดสัปดาห์แล้ว เขายกให้ผมเขียน จดหมายถึงคุณ เพื่ออธิบายว่าทำไม่สมจังอยากให้เข้าและ frogdesign “ไปออกแบบ ผลิตภัณฑ์ให้ NeXT” แต่น่าแปลกที่จีบส์อ้างว่าเขามีรู้ว่า Apple กำลังทำอะไร แต่ เอสซัลิงเมอร์กลับรู้ จีบส์เขียนว่า “ผมไม่ทราบทิศทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ของ Apple ไม่ว่าในปัจจุบันหรืออนาคต บริษัทออกแบบอื่นๆ ที่เราติดต่ออยู่ก็ไม่ทราบ เช่นกัน ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นไปได้ที่ผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาอาจมีรูปลักษณ์คล้ายคลึง กันโดยไม่ตั้งใจ ดังนั้นจึงเป็นการดีทั้งกับ Apple และ NeXT ที่จะไว้ใจในความเป็นมืออาชีพของอาร์ตมุท เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเหตุบังเอิญอย่างนั้น” ไอเซนส์ตาทจำได้ว่า เขายังมากที่จีบส์กล้าถึงขนาดนี้ เขากลับไปหัวๆ ว่า “ก่อนหน้านี้ ผมเคยเป็น หัวหงส์ Apple ว่าธุรกิจของคุณจะใช้ข้อมูลความลับทางธุรกิจของ Apple จำนวนมาก ของคุณไม่ได้ช่วยบรรเทาความวิตกกังวลของผมเลย แต่กลับทำให้ยิ่งกังวลมากขึ้น เพราะ คุณระบุว่าคุณ ‘ไม่ทราบทิศทางการออกแบบผลิตภัณฑ์ของ Apple ไม่ว่าในปัจจุบัน หรืออนาคต’ ซึ่งไม่เป็นความจริง” แต่สิ่งที่ทำให้ไอเซนส์ตาทยิ่งประหลาดใจมากขึ้น ไปอีกดีอีก เมื่อปีก่อน จีบส์เป็นคนบอกเองว่าได้ปีบังคับให้ frogdesign เลิกออกแบบ รีโนต์คอนโทรลให้วาซเนยก

จีบส์รู้ดีว่า ถ้าต้องการทำงานกับเอสซัลิงเมอร์ (และด้วยเหตุผลอื่นๆ อีกมากมาย) เขายังคงต้องสะสางคดีที่ Apple ฟ้องร้องให้เรียบร้อย โชคดีที่สคัลลี่ย์เต็มใจ ในเดือนมกราคม ปี 1986 ทั้งสองฝ่ายทำข้อตกลงกันนอกศาลโดยไม่มีการเรียกร้อง ค่าเสียหายเป็นเงิน และเพื่อตอบแทนที่ Apple ถอนฟ้อง NeXT ตกลงทำตาม ข้อเรียกร้องต่างๆ นั้นคือ ผลิตภัณฑ์ของ NeXT จะต้องเป็นเดิร์กสเตชันระดับสูงเท่านั้น

อาจขายตรงให้วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย แต่ห้ามวางตลาดก่อนเดือนมีนาคม 1987 นอกจากนี้ Apple ยังยืนกราน “ไม่ให้ผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ของ NeXT ใช้ระบบปฏิบัติการที่เข้ากันได้กับ Macintosh” แม้จะมีการตีเสียงว่าทั้งสองฝ่ายน่าจะได้ประโยชน์มากกว่า ถ้ากำหนดเงื่อนไขในทางตรงกันข้าม

หลังจากยอมความกันเรียบร้อย จีอบส์เดินหน้าห่วนด้อมเอกสาร จนกระทั่งเข้ายอมรับงานจาก Apple น้อยลง ซึ่งทำให้ frogdesign สามารถแบ่งเวลามาทำงานให้ NeXT ได้ ปลายปี 1986 เอสซิลิงเมอร์ยืนกรานว่าเขาจะต้องมีอิสระในการทำงาน เมื่อตอนที่พอล แรนด์เคยได้รับ “บางครั้งคุณต้องรู้จักให้ไม่แข็งกับสตีฟ” เอสซิลิงเมอร์พูด เขายังเป็นศิลปินเหมือนแรนด์ ดังนั้นจีอบส์จึงเติมใจให้เขารажานอย่างมีอิสระ เติมที่ แบบที่ไม่เคยให้ใครมาก่อน

จีอบส์กำหนดว่า คอมพิวเตอร์ต้องเป็นทรงลูกบาศก์สมบูรณ์ แต่ละด้านยาวหนึ่งฟุต มุมต้องเป็นมุมจาก 90 องศาพอดี เขาชอบรูปทรงนี้ เพราะมันดูนักແ่น แต่น่ารักคล้ายของเล่น แต่คอมพิวเตอร์ทรงลูกบาศก์ของ NeXT เป็นตัวอย่างที่แสดงให้เห็นสติลการออกแบบของจีอบส์ที่รูปลักษณ์ต้องมาก่อนการใช้งาน ไม่ใช่ในทางกลับกันอย่างที่โรงเรียนศิลปะบางเข้าส์ และนักออกแบบที่คำนึงถึงประโยชน์ใช้งาน ยึดถือ แผ่นวงจรที่ໄสได้พอดีในช่องที่มีลักษณะคล้ายกล่องพิชช่ามาตรฐาน ต้องถูกเปลี่ยนใหม่และวางแผนซ้อนกันเพื่อให้ໄสเข้าไปในลูกบาศก์ได้

ที่แย่ไปกว่านั้นคือ การผลิตรูปทรงลูกบาศก์ที่สมบูรณ์เป็นเรื่องยาก ชิ้นส่วนที่หล่อจากแม่พิมพ์มักมีขนาดมุมเกิน 90 องศาเล็กน้อย เพื่อให้เคาะออกจากแม่พิมพ์ได้ง่าย (เหมือนเวลาเราเด็กออกจากรถที่มีขอบป้านออกเล็กน้อย) แต่เอสซิลิงเมอร์กำชับว่ามุมต้องเท่ากับ 90 องศาเป๊ะ และจีอบส์เห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งว่า ผลิตภัณฑ์ของเขายังไม่มี “มุมสอบ” เพราะจะทำลายความบริสุทธิ์และความสมบูรณ์แบบของรูปทรงลูกบาศก์ ด้วยเหตุนี้ ฝาครอบแต่ละด้านจึงต้องแยกผลิต โดยใช้แม่พิมพ์ราคา 650,000 เหรียญ ผลิตในโรงงานพิเศษในชิคาโก ความหลงใหลความสมบูรณ์แบบของจีอบส์เริ่มเกินเลยจนคุณไม่อยู่ เมื่อเขางสังเกตเห็นรอยเป็นเส้นเล็กๆ ที่ผิวของฝาครอบที่เกิดจากการยแม่พิมพ์ ซึ่งเป็นเรื่องที่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ทั่วไปยอมรับว่า เสียงไม่ได้ จีอบส์บินไปชิคาโก ขอให้บริษัทหล่อแม่พิมพ์ให้ใหม่ให้สมบูรณ์ที่สุด

เดวิด เคลลี่ วิศวกรคนหนึ่งพูดว่า “ไม่มีซ่างคนไหนที่คิดว่าจะมีคนดังลงทุนบินมาหาเพื่อให้แก้งานหรอก” จีบส์ยังให้บริษัทซื้อเครื่องขัดทรายราคา 150,000 เหรียญ มาลองรอยที่เกิดจากแม่พิมพ์ และยืนกรานว่าฝาครอบแมกนีเซียมของเครื่องต้องเป็นสีดำด้าน ซึ่งยิ่งทำให้เห็นรอยชัดขึ้น

เคลลี่ยังต้องหาทางทำให้ขาดจากที่ได้清爽างมรับน้ำหนักจอยไว้อีกด้วย ที่ยกขึ้นไปกว่านั้นคือ จีบส์ต้องการให้มันปรับเอียงได้ด้วย เคลลี่เล่าให้นักข่าว Business Week พังว่า “บางทีก็ต้องขอ匕ายเหตุผลให้เข้าฟังบ้าง แต่พอผมบอกว่า ‘สตีฟ ทำแบบนั้นมันจะแพะไปนะ’ หรือ ‘มันทำไม่ได้หรอก’ คำตอบที่ได้รับกลับมาคือ ‘คุณมันไม่เอาใน’ เขายทำให้คุณรู้สึกว่าเป็นนักคิดกระจากไปเลย” เคลลี่กับทีมงานต้องทำงานโดยรุ่งหั้นคืน หาทางเปลี่ยนความต้องการทางสุนทรียภาพให้เป็นผลิตภัณฑ์ที่ใช้งานได้จริง มีผู้สมัครงานในตำแหน่งการตลาดคนหนึ่ง ขณะถูกถามภาษาญี่ปุ่น เขานั่งดูจีบส์ดึงผ้าคลุมเผยแพร่ให้เห็นขาดตั้งจอมอนิเตอร์ ซึ่งรับน้ำหนักอิฐบล็อกที่สมมุติว่าเป็นจอมอนิเตอร์ ขณะที่ผู้สมัครรายนั้นยังนั่งดูอย่างงงๆ จีบส์ก็อดกลaic ใจตั้งที่ปรับเงนไปมาได้อย่างน่าตื่นเต้น โดยที่เขาจดสิทธิบัตรขาดตั้งนี้ในชื่อตนเอง

จีบส์ให้ความสำคัญกับรายละเอียดในส่วนที่อยู่ลับตาว่าจะต้องออกแบบและผลิตอย่างสวยงามเหมือนส่วนที่อยู่ด้านนอก เมื่อกับที่พ่อเข้าเคยสอนเรื่องแพงหลังของตู้ ความละเอียดลออในเรื่องนี้ยิ่งใหญ่ เนื่องจาก NeXT เขายังมีอิฐที่จะทำอะไรได้ตามต้องการ เช่น ต้องแน่ใจว่าสกู๊ฟกตัวในเครื่องต้องชุบโลหะราดแพงเขาก็ยังคงยืนกรานว่าฝาครอบด้านในต้องเป็นสีดำด้านเหมือนด้านนอก ถึงแม้ว่าทำแล้วจะมีแต่ซ่างซ้อมคอมพิวเตอร์เท่านั้นที่ได้เห็น

ใจ ในเช้า ซึ่งขณะนั้นเป็นนักข่าวของนิตยสาร Esquire รายงานให้เห็นถึงความแน่นหนา จริงจังของจีบส์ในการประชุมพนักงานของบริษัทว่า

คงไม่ถูกนักถ้าจะบอกว่าจีบส์เขาแต่นั่งเฉยๆ เวลาประชุมพนักงาน เพราะจีบส์ไม่เคยนิ่งเฉยกับอะไรทั้งสิ้น วิธีหนึ่งที่เขาใช้ในการควบคุมการประชุมคือ เขายังคงเคลื่อนไหวตลอดเวลา บางทีก็นั่งคุกเข่าบนเก้าอี้ นาทีต่อมา ก็นั่งเอนหลัง สักพักก็ลุกจากเก้าอี้เดินไปจีดเสียงบนกระดานที่อยู่ด้านหลัง

เข้าแสดงจากปักริยามากมาย เช่น กัดเล็บ จ้องเขม็งไปที่คนพูด มือของเขานั้น มีสีเหลืองเล็กน้อยจะขับเคลื่อนไหวตลอดเวลา

สิ่งที่ในเช้าสุดุดใจเป็นพิเศษคือ การที่จีบส์ “เหมือนเจตนาไม่สนใจความรู้สึกของผู้อื่น” มันเป็นมากกว่าการไร้ความสามารถที่จะอดกลั้นความคิดเห็นแรงๆ ของตนเองเวลาได้ยินคนอื่นพูดอะไรที่เขาเห็นว่าไม่ถูก เขายังร้อนที่จะตอบโต้คำพูดหยาบคาย ออกไปแบบรู้สึกตัว บางทีถึงขึ้นกระตือรือร้นมากที่จะทำให้คนฟังรู้สึกแย่ อับอาย และแสดงให้เห็นว่าเขานิดเดียวกัน อย่างเช่นตอนที่แಡเนล ลูวิน สองครั้งสร้างองค์กรให้ดู จีบส์ก็อกตาแล้วตัดบทสนทนากันว่า “ไม่ได้เรื่อง” อารมณ์ของเขารีบๆ ลง เหมือนสมัยที่อยู่ Apple พนักงานถ้าไม่ได้เลิศเป็นเวรบุรุษ ก็เป็นพวกไม่เอาไหนไปเลย พนักงานฝ่ายการเงินคนหนึ่ง ตอนเริ่มประชุมจีบส์ชมยกให้ญี่ปุ่นว่า “เยี่ยมมาก ทำงานได้ดีจริง” หันที่เมื่อวันก่อนเพิงถูกอัดไปว่า “ดีลนี้ไม่ได้เรื่อง”

พนักงานหนึ่งในสิบคนแรกของ NeXT เป็นนักออกแบบตกแต่งภายในสำนักงานใหญ่แห่งแรกของบริษัทในพาโล อัลโต แม้ว่าตึกที่เข้าจะเป็นตึกใหม่ที่ออกแบบให้อย่างสวยงาม จีบส์ก็สั่งรื้อแล้วทำใหม่หมด เปลี่ยนผนังเป็นกระจก เปลี่ยนพื้นปูกระเบื้องไม้ เข้าแบบนี้ซึ่งออกแบบที่บริษัทพยายามสำนักงานใหญ่ไปอยู่ที่:redwoodซิตี้ ในปี 1989 แม้จะเป็นอาคารใหม่เอี่ยม แต่จีบส์ยืนกรานให้เอกสารออกแบบให้ใบในสิบบัญชีต่อ ตั้งแต่ทางเข้าดูน่าตื่นตาตื่นใจขึ้น จีบส์จ้างไอ เอ็ม เป (สถาปนิกชาวอเมริกัน เซียร์เจียน มีชื่อเสียงมากจากผลงานออกแบบพิระมิดแก้วที่อยู่หน้าพิพิธภัณฑ์ลูฟวร์ ในปารีส - ผู้แปล) ให้ออกแบบบันไดขนาดใหญ่ที่ดูเหมือนลอยได้ในอากาศ ผู้รับเหมาบอกว่าสร้างไม่ได้ แต่จีบส์บอกว่าได้ แล้วก็ทำได้จริงๆ อีกหลายปีต่อมา จีบส์สร้างบันไดแบบเดียวกันนี้ให้เป็นเอกลักษณ์ภายในร้าน Apple Store

## ความพิเศษที่ตัวใหม่

ช่วงเดือนแรกๆ ของการก่อตั้งบริษัท NeXT จีบส์และแಡเนล ลูวินออกแบบตามมหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นด้วย โดยมีพนักงานร่วมเดินทางไปด้วยไม่กี่คน เขาได้

พับมิทซ์ เดพอร์ ประธานกรรมการบริษัท Lotus software ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ระหว่างรับประทานอาหารมื้อค่ำที่ภัตตาคาร Harvest เมื่อเดือนธันวาคมปี 1985 จีบส์มองหน้าเขาและถามว่า “คุณเคยได้ยินเรื่องระดับคอเลสเตอรอลหรือเปล่า” เดพอร์ตอบว่า “เราไม่ตกลงกันดีกว่า คุณเลิกแสดงความคิดเห็นเรื่องนิสัยการกินของ ผู้ชายจะไม่วิจารณ์เรื่องบุคลิกภาพของคุณ” แม้ตอนนั้นจะตั้งใจพูดให้ฟังเป็น เรื่องขำ แต่เดพอร์กล่าวภายหลังว่า “เรื่องมนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่เรื่องที่สตีฟสนใจ” Lotus ตกลงเขียนโปรแกรมสเปรดชีตสำหรับระบบปฏิบัติการของ NeXT

จีบส์อยากให้คอมพิวเตอร์ของบริษัทมีอะไรดีๆ รวมอยู่ในนั้นด้วย ไม่เดิล ออกวิธี วิศวกรรมนี้จึงพัฒนาโปรแกรมพจนานุกรมฉบับดิจิทัล วันนี้เข้าชื่อหนังสือ รวมผลงานของเชิงสเปียร์ที่เพิ่งออกใหม่ และสังเกตเห็นว่าเพื่อนของเขามีคนหนึ่งทำงาน เรียงพิมพ์ตัวอักษรที่สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยอ็อกซ์ฟอร์ด ซึ่งหมายความว่า เขายกขึ้นมาใน NeXT ได้ “ผมเลยโทรไปหาสตีฟ เขากล่าวว่า “นี่จะเป็นผลดีแก่สำนักพิมพ์ ใจกลางเมืองอ็อกซ์ฟอร์ด จีบส์เสนอค่าลิขสิทธิ์สำหรับเนื้อหาในหนังสือรวมผลงาน ของเชิงสเปียร์ฉบับอ็อกซ์ฟอร์ด ในอัตรา 2,000 เหรียญบวกกับ 74 เทิร์ตสำหรับ คอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องที่ขายได้ จีบส์อธิบายว่า “นี่จะเป็นผลดีแก่สำนักพิมพ์ ยังไม่เคยมีสำนักพิมพ์ไหนทำอย่างนี้มาก่อน” เจ้าน้ำที่สำนักพิมพ์ตกลงในหลักการ จัดน้ำทั้งหมดก็ออกไปเล่นสกิทเทิล (เกมคล้ายใบลิ้ง - ผู้แปล) ดีมเปียร์ที่ผับใกล้ๆ มหาวิทยาลัยที่ลอร์ดไบรอน (กวีเอกแนวโรแมนติก ชาวอังกฤษ มีชีวิตอยู่ในช่วงปลาย คริสต์ศตวรรษที่ 18 - ผู้แปล) เคยมานั่งดื่มเป็นประจำ ตอนวางตลาดคอมพิวเตอร์ ของ NeXT มีทั้งโปรแกรมพจนานุกรม โปรแกรมอրถារิฐานคำศัพท์ (พจนานุกรมที่ แสดงคำศัพท์ที่มีความหมายเหมือนและแตกต่างกัน - ผู้แปล) และพจนานุกรม รวมรวมภาษาและคำศัพท์ฉบับอ็อกซ์ฟอร์ด (*Oxford Dictionary of Quotations*) NeXT จึงนับเป็นหนึ่งในผู้บุกเบิกหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถค้นหาคำในคอมพิวเตอร์ได้ แทนที่จะใช้ชิปสำเร็จรูป จีบส์สั่งให้วิศวกรออกแบบชิปเงินมาใหม่ ที่รวมฟังก์ชัน

การทำงานต่างๆ ให้ในชิปเดียว แค่นี้ก็เป็นเรื่องยากพอยู่แล้ว แต่จีบส์ทำให้ยากยิ่งขึ้นจนแทบจะเป็นไปไม่ได้ เพราะเขากำกับพังก์ชันที่ต้องการอยู่ตลอดเวลา ผ่านไปหนึ่งปี ก็เห็นข้อความว่า “คือสาเหตุของความล่าช้า”

นอกจากนี้ จีบส์ยังยืนยันที่จะสร้างโรงงานแห่งอนาคตที่ระบบการทำงานเป็นแบบอัตโนมัติทั้งหมดเหมือนที่เคยสร้างสำหรับผลิต Macintosh เข้าไม่เคยเข้ากับประสบการณ์แบบนั้นเลย ครั้นนี้ก็ทำผิดข้าแบบเดิม แต่หนักขึ้นไปอีกตรงที่เครื่องจักรและหุ่นยนต์อุดสาหกรรมถูกทำสีตามที่เขาเลือกแล้วเลือกอีกผนังโรงงานต้องเป็นสีขาวแบบที่เห็นในพิพิธภัณฑ์ มีเก้าอี้บุนังสีดำราคา 20,000 เหรียญ และบันไดส์ที่ทำพิเศษเหมือนที่สำนักงานใหญ่ เครื่องจักรที่อยู่บนสายการผลิตยาว 165 ฟุตก็ต้องปรับใหม่ ให้สามารถล้ำเลียงแผ่นวงจรจากขวาไปซ้าย เพราะเวลาทำงานจะดูดีกว่าในสายตาของผู้มาเยือนที่มองลงมาจากทางเดินชม แม้วงจรเปล่าถูกป้อนเข้าที่ปลายด้านหนึ่ง และอีก 20 นาทีต่อมา ก็ผลลัภมาอีกด้านหนึ่ง กลายเป็นแม่วงจรที่เสร็จสมบูรณ์โดยไม่ต้องใช้คนเลย กระบวนการทำงานแบบนี้เป็นไปตามหลักการของญี่ปุ่นที่รู้จักกันในชื่อ คัมบัน (kanban) ซึ่งเครื่องจักรแต่ละตัวจะทำงานของมันก็ต่อเมื่อเครื่องจักรตัวถัดไปพร้อมที่จะรับชิ้นส่วนไปประกอบ

จีบส์ยังไม่ร้ามมือกับการไล่บี้พนักงาน หรือเบิลเล่าว่า “เขาใช้เสน่ห์หรือไม่ก็ทำให้อับอายต่อหน้าคนอื่น ซึ่งบ่อยครั้งก็พิสูจน์แล้วว่าได้ผล” แต่บางครั้งก็ไม่เป็นดังคาด วิศวกรคนหนึ่งชื่อเดวิด พอลเซน ทำงานอาทิตย์ละ 90 ชั่วโมงตลอด 10 เดือนแรกที่ NeXT เขายังสิ่งใจลาออกจาก พอลเซนเล่าว่า “บ่ายวันศุกร์วันหนึ่ง สตีฟเดินเข้ามาบอกว่าเขามาเปลี่มกับสิงที่พากเราทำลังทำอยู่” เมื่อ Business Week ถามจีบส์ว่าทำไม่เข้าจึงปฏิบัติต่อพนักงานร้ายกาจอย่างนั้น เขายตอบว่าเพราะมันทำให้บริษัทดีขึ้น “ผมมีความรับผิดชอบอย่างหนึ่งคือ เป็นมาตรฐานคุณภาพ พนักงานบางคนอาจไม่คุ้นเคยสภาพการทำงานที่คาดหวังเรื่องความเป็นเลิศ” แต่อีกด้านหนึ่ง เขายังเป็นคนมีเสน่ห์และมีน้ำใจ บริษัทจัดให้มีการประชุมและพักผ่อนนอกสถานที่หลายครั้ง จัดให้มีครุศาสตร์สอนไอคิด (ศิลปะการต่อสู้สมัยใหม่ประเทวนะของญี่ปุ่น - ผู้แปล) จีบส์ยังสนุกกับการแขวนธงโจรสลัด ตอนที่ Apple เลิกจ้างเอเยนซี่โฆษณา Chiat/Day ที่ทำหนังโฆษณาชุด “1984” และโฆษณาหนังสือพิมพ์ที่มีข้อความว่า “ยินดีต้อนรับ IBM

จริงๆ นะ จะบอกให้” จ็อบส์ขอพื้นที่โฆษณาเต็มหน้าในหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* อวยพรว่า “ยินดีด้วย Chiat/Day จริงๆ นะ จะบอกให้... ผู้รับประทานว่า ชีวิตคุณยังอยู่ดี แม้จะผ่าน Apple ไปแล้ว”

บางทีสิ่งที่เหมือนกับสมัยที่จ็อบส์อยู่ Apple มากที่สุดก็คือ เขาก่อตั้ง公司 ความจริงที่ถูกบิดเบือนติดมาด้วย มันแสดงผลลัพธ์ให้เห็นในการไปประชุมนอกสถานที่ครั้งแรกของบริษัทที่เพิ่งเบิลบีช ในปลายปี 1985 ที่นั่นจ็อบส์ประกาศว่าคอมพิวเตอร์ NeXT เครื่องแรกจะต้องวางแผนตลาดในอีก 18 เดือนข้างหน้า ซึ่งเห็นชัดว่าเป็นไปไม่ได้ เขายังคงคำแนะนำจากวิศวกรคนหนึ่งที่บอกให้เขาระบุถึงความเป็นจริงบ้าง แล้ว ขยับแผนวางแผนตลาดออกไปเป็นปี 1988 “ถ้าทำอย่างนั้น โลกทั้งโลกไม่ได้หยุดรอเรา หรอกนะ โอกาสทางเทคโนโลยีผ่านมาแล้วก็ผ่านไป งานที่เราต้องการทำมายังหมด ก็ต้องโยนทิ้งซักโครงการไป” เขายังคงเดิน

โจแอนนา ซอฟเม่น พนักงานรุ่นลายรามจากทีม Macintosh ซึ่งเป็นคนหนึ่งที่กล้าเดียงจ็อบส์ ลูกเขี้ยวเดียงว่า “การบิดเบือนความจริงเป็นแรงกระตุ้นที่ดี ซึ่งชันก์ โอลด์” เขายังคงที่จ็อบส์ยืนอยู่ที่กระดานไวท์บอร์ด “แต่ถ้ากำหนดวันวางแผนตลาดแล้วมีผลกระทบกับการออกแบบผลิตภัณฑ์ ฉันว่าเราແย়ແন” จ็อบส์ไม่เห็นด้วย “ผู้คนต้องปักหมุดลงที่ไหนสักแห่ง ถ้าเราพลาดโอกาสสีนี้ ผู้คนจะมองว่าเราเสียดีของเราระบุถึง “เราจะค่อยๆ หมวดไป” สิ่งที่จ็อบส์ไม่ได้พูด แต่ทุกคนสงสัยในใจก็คือ ถ้าพลาดเป้าเงินทุนก็อาจหมดเกลี้ยง จ็อบส์ลงทุนด้วยเงินส่วนตัวแล้ว 7 ล้านเหรียญ และด้วยอัตราการผลตอบแทนอย่างที่เป็นอยู่ขณะนั้น เงินทุนจะหมดเกลี้ยงภายใน 18 เดือน ถ้าไม่มีรายได้จากการขายสินค้าเข้ามาเสริม

อีก 3 เดือนต่อมา เมื่อกลับมาประชุมและพักผ่อนนอกสถานที่ที่เพิ่งเบิลบีช อีกครั้ง จ็อบส์เริ่มเขียนคติในการทำงานของเขาว่า “ช่วงอันนี้มุ่นสิ้นสุดแล้ว” (“The honeymoon is over.”) พอมารถึงการประชุมนอกสถานที่ครั้งที่ 3 ที่ใช้ในมาในเดือนกันยายน ปี 1986 ทุกอย่างไม่เป็นไปตามกำหนดเวลา และการเงินของบริษัทกำลังเจอทางตัน

## ความช่วยเหลือจากเพอโรต์

ปลายปี 1986 จีบส์ส่งหนังสือชี้ชวนให้บริษัทลงทุนร่วมทุน เสนอขายหุ้น 10% ของ NeXT ในราคา 3 ล้านเหรียญ ซึ่งเท่ากับบริษัทมีมูลค่าหั้งสิน 30 ล้านเหรียญ ตัวเลขนี้จีบส์ยกเมฆขึ้นเอง มาถึงตอนนี้เงินเก็บ 7 ล้านเหรียญหายไปกับบริษัทซึ่งไม่มีอะไรออกมากาวด้วยก้าวเดียว นอกจากโลโก้สวยๆ กับตึกสำนักงานที่ดูเดดา “ไม่มีรายได้ไม่มีสินค้า” ไม่มีอะไรเลย จึงไม่น่าแปลกใจเลยที่บรรดานักลงทุนร่วมทุนไม่สนใจข้อเสนอ

แต่มีชาวบอยคนหนึ่งที่ประทับใจ เขาคือ รอส เพอโรต์ บุรุษร่างเล็กจากเท็กซัส ผู้ก่อตั้งบริษัท Electronic Data Systems ซึ่งต้อมาขายให้ General Motors ด้วยมูลค่า 2.4 พันล้านเหรียญ ในเดือนพฤษจิกายน ปี 1986 เขานั่งเอียงได้ดูสารคดีเรื่อง *The Entrepreneurs* ทางช่อง PBS ซึ่งเป็นตอนที่เกี่ยวกับจีบส์และบริษัท NeXT เขารู้สึกชอบจีบส์และพรรคพากขึ้นมาทันที ชอบมากขนาดที่นั่งดูทีวีแล้ว “ผมสามารถพูดต่อประโยชน์ของพวกราคาได้หมด” พังดูคุณๆ เมื่อนที่สคัลลีเย่เคยพูดก่อนหน้านี้เพอโรต์โทรไปหาจีบส์ในวันรุ่งขึ้น บอกว่า “ถ้าคุณต้องการคนร่วมลงทุนล่ะก็ โทรหาผมก็แล้วกัน”

แม่นอนจีบส์ต้องการคนร่วมลงทุน ต้องการอย่างมากด้วย แต่เขาก็พบว่า “ไม่แสดงออกในทันที” เขายกจันกระหั่งผ่านไปหนึ่งอาทิตย์ จึงโทรกลับไป เพอโรต์ ส่งทีมนักวิเคราะห์มาศึกษารายละเอียดเพื่อประเมินบริษัท NeXT แต่จีบส์ต้องการคุยกับเพอโรต์โดยตรง เพอโรต์เล่าว่า ลิงที่เขามีอยู่ที่สุดอย่างหนึ่งในชีวิตคือ “ไม่ได้ซื้อบริษัท Microsoft หรือเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ตอนที่บิล เกตส์ ยังเป็นหนุ่มบิล เกตส์ ประมาณเขาก็ได้ลัลล์ในปี 1979 ก่อนที่เพอโรต์จะโทรศัพท์ NeXT Microsoft เพิ่งกลายเป็นบริษัทมหาชนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัทมีมูลค่าถึง 1 พันล้านเหรียญ เขายกจันกระหั่งให้กับเพอโรต์ ให้กับจีบส์ ให้กับบริษัทที่เขากำลังมองหา คราวนี้เขาก็อกตัวเองว่าจะไม่ยอมพลาดอีก

จีบส์เสนอขายหุ้นแก่เพอโรต์ในราคาแพงกว่าที่เคยขอบเสนอขายให้นักลงทุนร่วมทุนเมื่อไม่กี่เดือนก่อนหน้านั้นถึง 3 เท่า ด้วยเงินลงทุน 20 ล้านเหรียญ เพอโรต์

จะได้หุ้น 16% ในบริษัท NeXT โดยที่จ็อบส์ต้องลงทุนเพิ่มอีก 5 ล้านเหรียญ นั้นแปลว่าบริษัทจะมีมูลค่าเกือบ 126 ล้านเหรียญ แต่เงินไม่ใช่ประเด็นหลักที่เพอโรต์คำนึงถึง หลังจากคุยกับจ็อบส์ เขาย้ำภาคว่าเขาจะร่วมลงทุน เพอโรต์บอกจ็อบส์ว่า “ผมเป็นคนเลือกจ็อกกี้ จ็อกกี้เป็นคนเลือกม้าและขึ้มัน พวากูณเป็นคนที่ผมเลือกเดิมพันด้วย เพราะฉะนั้นการทำงานที่เหลือเป็นเรื่องของพวากูณ”

เพอโรต์ได้นำบางอย่างมาสู่ NeXT ซึ่งมีค่าเกือบท่าเงินลงทุน 20 ล้านเหรียญที่ช่วยต่อชีวิตให้ NeXT เข้าเป็นคนพูดเท่ สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้คนทำงานในบริษัท ทำให้บริษัทดูน่าเชื่อถือในมุ่งผู้ใหญ่ เพอโรต์บอกกับนักเขียน New York Times ว่า “ในฐานะบริษัทเกิดใหม่ NeXT เป็นบริษัทที่มีความเสี่ยงน้อยที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมาตลอดเวลา 25 ปีในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ เราส่งคนเก่งๆ มาดูเรื่องฮาร์ดแวร์ให้ พวากเข้าดีใจมาก สตีฟกับทีมงานที่ NeXT เป็นนักนิยมความสมบูรณ์แบบตัวพ่อ ศุดยอดที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมา”

เพอโรต์ยังอยู่ในกลุ่มนักธุรกิจและสังคมที่ช่วยส่งเสริมจ็อบส์ได้ เขาพาจ็อบส์ไปงานดินเนอร์เต้นรำสุดหรูในชานฟราնซิสโก ที่กอร์don เก็ตตี้ (นักลงทุนร่วมทุนที่สำคัญที่สุดรายหนึ่งของสหรัฐอเมริกา - ผู้แปล) และเอนน์ เก็ตตี้ จัดถวายเพื่อเป็นเกียรติแด่พระราชาธิบดีมวนการ์โลสแห่งสเปน เมื่อพระราชาธิบดีทรงตรัสสถานเพอโรต์ว่า พระองค์ควรพบปะครับงในงานนี้ เขายังรีรอที่จะนำตัวจ็อบส์มาเข้าเฝ้าพระองค์ทรงมีพระราชปฏิสันถารกับจ็อบส์อย่างไม่ถือพระองค์และสนุกสนาน ดังที่เพอโรต์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “เป็นการสนทนานี้ที่นำตื่นเต้น” จ็อบส์ถวายคำอธิบายเรื่องคลื่นลูกใหม่ในโลกคอมพิวเตอร์อย่างอกรส ตอนท้ายพระราชาธิบดีทรงพระอักษรบางอย่างลงในกระดาษและทรงยืนให้จ็อบส์ เพอโรต์ถามจ็อบส์ว่า “อะไรเหรอ” จ็อบส์ตอบว่า “ผมเพียงขายคอมพิวเตอร์พระองค์ไปหนึ่งเครื่อง”

เพอโรต์นำเหตุการณ์นี้และอีกหลายๆ เรื่องมารวมกันเป็นตำนานประวัติชีวิตจ็อบส์ ที่เขานำไปเล่าทุกแห่งที่เขาเดินทางไป ใน การพูดครั้งหนึ่งที่สมาคมผู้สื่อข่าวแห่งสหรัฐอเมริกาในวอชิงตัน ดี.ซี. เพอโรต์เล่าเรื่องราวชีวิตของจ็อบส์เป็นนิทานลูกทุ่งแนวเท็กซัสว่า เขายังคงขายหนุ่มที่

เกิดมาจน ไม่มีปัญญาเข้าเรียนมหาวิทยาลัย ต้องทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมคือ เล่นชิปคอมพิวเตอร์เป็นงานอดิเรก จนวันหนึ่งพ่อของเขามี หัวใจคล้ายตัวละครที่ออกแบบจากภาพวาดของนอร์แมน ร็อกเวลล์ พูดกับเขาว่า ‘สตีฟ ทำอะไรที่มันขายได้ หรือไม่ก็ออกไปหางานทำจะ’ อีก 60 วัน ต่อมา ในกล่องไม้ที่พ่อเขาทำไว้ให้ เขายังได้สร้างคอมพิวเตอร์ Apple เครื่องแรก แล้วหุ่นน้อยที่จนมัธยมนคนนี้ ก็กลายเป็นผู้ผลิติก lokale

มือถืออย่างเดียวในเรื่องนี้ที่ถูกต้องตามความจริง นั่นคือ พอล จีบส์ หน้าตาคล้ายตัวละครในภาพวาดของร็อกเวลล์ และประยิคสุดท้ายที่บอกว่า จีบส์คือผู้ผลิติก lokale แน่นอนเพอโรต์เชื่อย่างนั้น เพอโรต์เหมือนศักดิ์สิทธิ์ ที่บอกว่าเขاهันตัวเองในตัวจีบส์ “สตีฟเหมือนผม” เพอโรต์บอกกับเดวิด เริมนิก นักข่าวหนังสือพิมพ์ Washington Post “เรามีอะไรแปลกๆ เมื่อนอกัน เราเกิดมาคู่กัน”

## เกตส์ ॥az NeXT

แต่ที่แน่ๆ บิล เกตส์ ไม่ได้เกิดมาเป็นคู่กับจีบส์ จีบส์เคยขอให้เขาระบุโปรแกรมซอฟต์แวร์ให้ Macintosh ซึ่งกลับทำสำเร็จให้ Microsoft แต่เกตส์เป็นคนที่สามารถต้านทานสนับสนุนความจริงที่ถูกบิดเบือนของจีบส์ได้ เขายังคงใจไม่เขียนซอฟต์แวร์เฉพาะสำหรับแพลตฟอร์มของ NeXT เกตส์จะลงไปแคลิฟอร์เนียเพื่อถูกการสาธิตบ้างเป็นบางครั้ง แต่ก็ไม่เคยประทับใจ เกตส์เล่าให้นักข่าวนิตยสาร Fortune ฟังว่า “Macintosh เป็นวัตกรรมที่แปลกใหม่อย่างแท้จริง แต่โดยส่วนตัวผมยังไม่เข้าใจว่าคอมพิวเตอร์ในมือของสตีฟ มีอะไรแปลกและพิเศษตรงไหน”

ส่วนหนึ่งของปัญหาเป็นเพราะเจ้าพ่อสองคนที่เป็นอธิบายกันคู่นี้ ไม่มีโครงสร้างถือครองอย่างแท้จริง เมื่อเกตส์จะไปที่สำนักงานใหญ่ของ NeXT ในพาโล อัลโต เป็นครั้งแรก เมื่อฤดูร้อน ปี 1987 จีบส์ปล่อยให้เขานั่งรอที่ล็อบบี้ตั้งครึ่งชั่วโมง ทั้งที่เขามองเห็นผ่านกระจกว่าจีบส์เข้าแต่เดินคุยก่อนอย่าง “ผมไปที่ NeXT ได้ตั้งแต่เมื่อต้นปีนี้ ขอเวลาอีกหนึ่งที่เพียงที่สุด ผมไม่เคยเห็นที่ทำงานของบริษัทคอมพิวเตอร์ที่ไหนกินอยู่หรือ

ขนาดนี้” เกตส์เล่าพลาส่ายหัวพร้อมกับยิ้มนิดๆ “สตีฟมาประชุมสายไปตั้งครึ่งชั่วโมง”

จากคำบอกเล่าของเกตส์ คำขักษวนของจีบส์ฟังดูธรรมดามาก จีบส์ชวนคุยว่า “เราเคยทำงานด้วยกันสมัย Macintosh เป็นไปล่ะ ดีมากเลย ใช่มั้ย คราวนี้เราจะร่วมมือกันอีก รับรองว่าต้องเยี่ยมแน่”

แต่เกตส์เล่นบทให้ใส่จีบส์ เหมือนกับที่จีบส์เคยทำกับคนอื่น “เครื่องนี้มันห่วย” เกตส์พูดตอกไสหน้าจีบส์ “อืบติดคลิสก์อ่านข้อมูลช้าเกินไป ตัวเครื่องบ้านี้ก็แพลงมาก นี่มันตลาดชัดๆ” เกตส์ตัดสินใจในวันนั้นและย้ำทุกครั้งที่ไปเยือน NeXT ว่า ไม่มีเหตุผลที่ Microsoft จะแบ่งทรัพยากรจากโครงการอื่นมาพัฒนาโปรแกรมให้ NeXT ที่แยกไปกว่านั้นคือ เข้าพูดเรื่องนี้ในที่ต่างๆ หลายครั้ง จนทำให้บริษัทซอฟต์แวร์อื่นๆ ไม่อยากเสียเวลาพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ NeXT เกตส์เคยให้สัมภาษณ์นิตยสาร *InfoWorld* ว่า “จะให้ผมพัฒนาซอฟต์แวร์ให้หรือ ลืมไปได้เลย”

เมื่อทั้งสองคนมาพบกันโดยบังเอิญในงานประชุมแห่งหนึ่ง จีบส์เริ่มต่อว่าเกตส์ ที่ไม่ยอมพัฒนาซอฟต์แวร์ให้ เกตส์ตอบอย่างไม่ได้ว่า “คุณขายเครื่องได้เมื่อไหร่แล้วผมจะคิดถูกอีกที” จีบส์ไม่ใหมาก เอเดล โกลด์เบิร์ก วิศวกรของ Xerox PARC ซึ่งยืนอยู่ตรงนั้นเล่าไว้ว่า “ทั้งคู่ทะเลกันเสียงดังต่อหน้าคนเยอะแยะ” จีบส์ยืนยันว่า NeXT คือคลื่นลูกใหม่แห่งวงการคอมพิวเตอร์ เกตส์ทำสีหน้าไม่สนใจ เหมือนที่ขอบทำบอยๆ ซึ่งทำให้จีบส์ยิ่งโกรธ เกตส์สายหน้าและเดินผละไป

ภายใต้การแข่งขันซึ่งดึงเด่น และการจำใจต้องแสดงความนับถือต่อกันในบางครั้ง จีบส์และเกตส์มีพื้นฐานความคิดและความเชื่อที่ต่างกัน จีบส์เชื่อเรื่องการออกแบบคอมพิวเตอร์ที่รวมฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไว้ด้วยกันตั้งแต่ต้นจนจบ ซึ่งทำให้คอมพิวเตอร์ที่เข้าสร้างไม่สามารถเข้ากับคอมพิวเตอร์อื่นได้เลย แต่เกตส์เชื่อและได้กำราจากภารกิจที่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์หลายๆ แห่งสร้างอุปกรณ์ที่สามารถรองรับกันและกันได้ ฮาร์ดแวร์ของคอมพิวเตอร์เหล่านั้นใช้ระบบปฏิบัติการมาตรฐานอย่างเดียวกันได้ (นั่นคือ Windows ของ Microsoft) และใช้ซอฟต์แวร์เหมือนๆ กัน (เช่น Word และ Excel) เกตส์บอก *Washington Post* ว่า “ผลิตภัณฑ์ของจีบส์มีจุดน่าสนใจอยู่อย่างหนึ่ง ตรงที่มันไม่เข้ากับเครื่องของใครเลย ใช้ซอฟต์แวร์ที่มีอยู่ใน

ตลาดก็ไม่ได้ แต่มันเป็นคอมพิวเตอร์ที่สวยงาม ถ้าให้ผมสร้างคอมพิวเตอร์ที่เข้ากับเครื่องไมโครไม่ได้ ผู้คนไม่มีปัญญาทำได้ดีอย่างที่จีบส์ทำ”

ในการประชุมที่เคมบริดจ์ รัฐแมสซาชูเซตส์ ปี 1989 จีบส์และเกตส์ขึ้นมาแสดงวิสัยทัศน์ของตนเกี่ยวกับโลกคอมพิวเตอร์ จีบส์บรรยายว่า คลินลูกใหม่จะเกิดขึ้นในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์เป็นระยะๆ Macintosh ปฏิวัติวงการด้วยส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก และคราวนี้ NeXT จะทำอย่างนั้นเหมือนกัน ด้วยโปรแกรมเชิงจีบเจ็คต์ ที่มาพร้อมกับอุปกรณ์ชิ้นใหม่ที่ทรงพลังซึ่งใช้จีบติดลิดลิกซ์ ผู้อำนวยการซอฟต์แวร์ทุกรายรู้ดีว่าจะต้องมีส่วนร่วมในการแสตน์ “ยกเว้นรายเดียว คือ Microsoft” เมื่อถึงคราวเกตส์ขึ้นมาพูด เขาย้ำว่าความเชื่อของจีบส์ในเรื่องการควบคุมซอฟต์แวร์ และฮาร์ดแวร์แบบเบ็ดเสร็จมีแต่ทางล้มเหลว เมื่อเทียบกับที่ Apple “ไม่สามารถแข่งกับมาตรฐาน Windows ของ Microsoft เกตส์อธิบายว่า “ตลาดฮาร์ดแวร์และตลาดซอฟต์แวร์เป็นคนละตลาดกัน” เมื่อมีผู้ถ่านว่าผลงานออกแบบอันยิ่งใหญ่ที่ใช้แนวทางของจีบส์เป็นอย่างไร เกตส์ไปที่เครื่องต้นแบบของ NeXT ที่วางอยู่บนโต๊ะ แล้วเย็บว่า “ถ้าคุณอยากรู้ว่าได้เครื่องสีดำ ผมจะหาสีดำมาให้กระปองหนึ่ง”

## IBM

จีบส์คิดหาวิธีมาแก้เผ็ดเกตส์อย่างแนบแน่น ซึ่งอาจมีผลเปลี่ยนดุลอำนาจในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ไปตลอดกาล แต่จีบส์ต้องทำสองอย่างที่ขัดกับธรรมชาติของเข้า นั่นคือ ต้องให้ไลเซนส์ซอฟต์แวร์แก่ผู้ผลิตฮาร์ดแวร์รายอื่น และยอมผูกมิตรกับ IBM จีบส์มีความเป็นนักปฏิบัติอยู่ในตัวบ้าง แม้จะน้อยนิดก็ตาม ในที่สุดก็สามารถเอาชนะความลังเลของตนได้ แต่เขายังไม่ได้ทุ่มเทใจให้อย่างเต็มที่ จึงเป็นเหตุให้พันธมิตรที่เกิดขึ้นไม่อยู่ยืนได้

เรื่องราวนี้เริ่มที่งานเลี้ยงที่จัดอย่างยิ่งใหญ่น่าจดจำเพื่อฉลองวันเกิดครบรอบปีที่ 70 ของแดทธเชอร์น แกรทท์น เจ้าของหนังสือพิมพ์ *Washington Post* ในเดือนมิถุนายน ปี 1987 มีแขกผู้มีเกียรติ 600 คน ซึ่งรวมทั้งประธานาธิบดีโอบาม่า เรแกน จีบส์บินมาจากแคลิฟอร์เนีย จอห์น เอคอร์ส ประธานกรรมการบริษัทของ IBM บินลงมา

จากนิวยอร์ก นับเป็นครั้งแรกที่หั้งสองได้พบกัน จีบส์ไม่พลาดโอกาสที่จะถล่ม Microsoft และพยายามยุ่งให้ IBM เลิกใช้ระบบปฏิบัติการ Windows จีบส์เล่าให้ฟัง ภายหลังว่า “ผู้อุดหนุนที่จะบอกເเอกสาร์สไม่ได้ว่า มันเสียงเกินไปสำหรับ IBM ที่จะเอา กลยุทธ์ด้านซอฟต์แวร์ทั้งหมดไปปููกติดกับ Microsoft เพราะผมไม่คิดว่าซอฟต์แวร์ ของพวกเขามากนัก”

จีบส์ติดใจมากที่ເเอกสาร์สถาณว่า “แล้วคุณจะช่วยเราได้ไง” เพียงไม่กี่อาทิตย์ หลังจากนั้น จีบส์ก็ไปปรากฏตัวที่สำนักงานใหญ่ของ IBM ในอาร์มองค์ รัฐนิวยอร์ก พร้อมด้วยวิศวกรซอฟต์แวร์ บัด ทริบเบิล หั้งสองสาธิตการทำงานของ NeXT ให้ดู ซึ่งวิศวกรของ IBM ประทับใจมาก โดยเฉพาะกับระบบปฏิบัติการเชิงอ้อมเบ็คท์ที่ซื้อ NeXTSTEP แอนดรูว์ เอลเลอร์ ผู้จัดการทั่วไป แผนกเวิร์กสเตชันของ IBM เล่าว่า “โปรแกรม NeXTSTEP ช่วยจัดการกับงานหุ่มหยิมหลายเรื่องที่ทำให้ขั้นตอนการ พัฒนาซอฟต์แวร์ช้าลง” เข้าประทับใจในตัวจีบส์มากถึงขนาดตั้งชื่อลูกชายที่เพิ่ง เกิดว่า “สตีฟ”

การเจรจา กับ IBM ยืดเยื้อไปถึงปี 1988 เพราะจีบส์หุ่มหยิม จูจี้กับรายละเอียด ปลีกย่อย เขาจะเดินออกจากการที่ประชุม ถ้าไม่เห็นด้วยกับเรื่องสีและดีไซน์ จนทริบเบิล หรือลูกวินต้องออกไปปลดบ้าให้สงบสติอารมณ์ ตอนนี้เขามีรู้แล้วว่า ควรนำกลัวกว่ากัน ระหว่าง IBM กับ Microsoft เดือนเมษายน เพอໂຣຕ์ตัดสินใจเป็นเจ้าภาพเชิญหั้งสอง ฝ่ายมาตกลงกันที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทเขาในดัลลัส จนสามารถตกลงกันได้ใน ที่สุด IBM จะซื้อไลเซนส์ซอฟต์แวร์เวอร์ชันปัจจุบันของ NeXTSTEP และถ้าซื้อ ก็จะ ใช้กับเวิร์กสเตชันบางรุ่น IBM ส่งัญญาหนา 125 หน้าไปพาโล อัลโต แต่จีบส์ วางทิ้งไว้ไม่ได้อ่าน จีบส์บอกขณะเดินออกห้องว่า “พวกคุณไม่เข้าใจหรือไง” เขายากได้สัญญา่ายๆ ไม่กี่หน้า ซึ่งเขาก็ได้ตามที่ขอภายในอาทิตย์เดียว

จีบส์อยากให้การตกลงนี้เป็นความลับ โดยไม่ให้บิล เกตส์รู้จนกว่างานเปิดตัว คอมพิวเตอร์ NeXT อย่างยิ่งใหญ่ที่กำหนดจัดในเดือนตุลาคมจะผ่านพ้นไป แต่ IBM ยืนกรานว่าต้องเปิดเผยเรื่องนี้ เกตส์เดือดมากๆ เพราะเขารู้ว่านี่อาจทำให้ IBM ค่อนข้างลดการพึ่งพาระบบปฏิบัติการของ Microsoft เขามโนให้ผู้บริหาร IBM ว่า “NeXTSTEP เข้ากับอะไรก็ไม่ได้”

ตอนแรกดูเหมือนว่าจีบส์จะสร้างฝันร้ายสุดๆ ให้เกตส์ ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายอื่นๆ ที่พึงพาระบบปฏิบัติการของ Microsoft รายสำคัญได้แก่ Compaq และ Dell ต่างติดต่อเข้ามายาจีบส์เพื่อขอสิทธิในการทำคอมพิวเตอร์เลียนแบบ NeXT และซื้อไลเซนส์โปรแกรม NeXTSTEP บางรายถึงกับเสนอว่ายินดีจ่ายเพิ่ม ถ้า NeXT ยอมถอนตัวจากธุรกิจชาร์ดแวร์

ตอนนี้ทุกอย่างประดังเข้ามายาจีบส์มากเกินไป เขากลอกปัดเรื่องการทำเครื่องเลียนแบบ NeXT ออกไป และเริ่มเย็นชากับ IBM ในไม่ช้าทั้งสองฝ่ายก็หามาลงเอยด้วยกัน เมื่อพนักงาน IBM คนที่ดูแลข้อตกลงกับ NeXT ลาออกไป จีบส์ต้องไปขอร่วมองค์เพื่อคุยกับคนที่มาทำงานแทน คือ จิม แคนนาวีใน ทั้งสองคนประชุมกันในห้องโดยไม่มีใครอื่น จีบส์เรียกขอเงินเพิ่มเพื่อรักษาสัญญาต่อไป และเป็นค่าไลเซนส์สำหรับโปรแกรม NeXTSTEP เวอร์ชันใหม่สำหรับ IBM แคนนาวีไม่รับปากแล้วต่อมาก็ไม่โทรกลับหากาจีบส์อีก ข้อตกลงเป็นอันจะงักไป NeXT ได้ผันนิดหน่อยจากค่าธรรมเนียมไลเซนส์ แต่ไม่มีโอกาสพลิกโฉม

## การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ เดือนตุลาคม ปี 1988

จีบส์สามารถทำให้การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่กลายเป็นศิลปะการแสดงขั้นสุดยอด มาแล้ว สำหรับการเผยแพร่คอมพิวเตอร์ NeXT ให้ชาวโลกได้ยลเป็นครั้งแรกที่ ชานฟรานซิสโกซิมโฟนียอด ในวันที่ 12 ตุลาคม 1988 นั้น จีบส์ต้องการทำให้ดีกว่า ทุกครั้งที่ผ่านมา ก่อนหน้านี้งานเปิดตัวหลายอาทิตย์ เขายับรถไปชานฟรานซิสโกแบบทุกวัน กับดานอยู่ในบ้านสตอลวิคต่อเรียนของซูชาน แคร์ นักออกแบบกราฟิกของ NeXT ที่เคยดีไซน์แบบตัวอักษรและไอคอนให้ Macintosh รุ่นแรกมาแล้ว เชือซ่วยเขาเตรียมสไลด์พรีเซนเตชัน โดยมีจีบส์จำใจใช้ไปทุกเรื่องตั้งแต่เรื่องการเลือกใช้คำไปจนถึงเนดสีเขียวที่ใช้เป็นพื้นหลังสไลด์ “ผมชอบสีเขียวแบบนั้น” เขากล่าวอย่างภูมิใจ ขณะมองชายพรีเซนเตชันให้พนักงานบางส่วนดู “เขียนนี้สวยงามมาก” พากเขามีพ้ำเห็นด้วย จีบส์แก้ ขัดเด็กภาษาที่ใช้ในสไลด์พรีเซนเตชันไปเรื่อยๆ รวมกับตัวเองเป็นที่ เอส อีเลียต กำลังแก้งานกวีนิพนธ์ *The Waste Land* ของตนเองตามคำแนะนำ

ของเอซรา พาวด์ (กวีและนักวิจารณ์งานประพันธ์ ชาวอเมริกัน - ผู้แปล)

ไม่มีรายละเอียดไหนที่เล็กน้อยเกินกว่าที่จีบส์จะมองข้าม เขาตรวจทานรายชื่อ แบบรับเชิญ และแม่กระทั้งเมนูอาหารกลางวันสำหรับงานวันนั้น (มีน้ำแร่ ครัวซองต์ คีร์นซีส์ ถั่วงอก) เขากล่าวกับบริษัทที่ให้บริการเช่าอุปกรณ์จ่ายวิดีโอด้วยตัวเอง จ่ายเงินไป 60,000 เหรียญเพื่อให้มานำช่วยในงานนี้ จังจอร์จ โคทส์ โปรดิวเซอร์ละครเวที แนวโพสต์โมเดิร์นนิชีมให้มาคิดและกำกับการแสดง ไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจเลยที่โคทส์ และจีบส์เลือกแบบเวทีที่เรียบง่าย การเผยแพร่คอมพิวเตอร์ลูกบาศก์สมบูรณ์แบบ สีดำครั้งนี้ จะเกิดขึ้นกลางเวทีที่มีการตกแต่งน้อยที่สุด มีฉากหลังสีดำ โต๊ะปูด้วยผ้าดำ ผ้าสีดำที่คลุมคอมพิวเตอร์อยู่ และเจกันดอกไม้อรมดา เนื่องจากยาardแวร์ และระบบปฏิบัติการยังไม่เรียบร้อยดี มีคนแนะนำให้จีบส์สามารถด้วยการจำลองแต่เขายังไม่ยอม เขายังเลือกที่จะสาธิตเครื่องให้ชุมกันแบบสดๆ แม้จะรู้ว่าการตัดสินใจแบบนั้นเหมือนการเดินบนเส้นเชือกที่แข็งไว้สูง โดยไม่มีคาดป้ายรองรับก็ตาม

งานเปิดตัวคอมพิวเตอร์ NeXT ในวันนั้นมีผู้ร่วมงานกว่า 3,000 คนที่เข้ามาร่วมชมหน้าชานปราานซิสโกซิมโฟนีชอลล์ส่องชั่วโมงก่อนเริ่มงาน และก็ไม่ผิดหวัง อย่างน้อยกับการแสดงบนเวที จีบส์ยืนอยู่บนเวทีตลอดสามชั่วโมง เป็นการพิสูจน์ให้เห็นอีกครั้ง ดังที่แอนดรูว์ พอลแล็ก นักข่าวหนังสือพิมพ์ New York Times รายงานว่า “การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ครั้งนี้อัลลงการเหมือนโปรดักชั่นละครเวทีระดับแอนดรูว์ ลอยด์ เว็บเบอร์<sup>2</sup> มีอัชั่นบูมครูร์เรื่องการสร้างเทคนิคพิเศษและความยิ่งใหญ่ ของการดำเนินงานเวที” เวส สมิธ จากหนังสือพิมพ์ Chicago Tribune รายงานว่าการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ครั้งนี้ “เป็นการสาธิตประสิทธิภาพคอมพิวเตอร์ครั้งสำคัญยิ่ง เหมือนที่การสังคายนาวาติกันที่สอง (Vatican II) มีความสำคัญต่อการไปใบสัมภาร์”

จีบส์เรียกเสียงเชียร์จากผู้ชมทันทีที่พูดประโยคแรก “ดีใจที่ได้กลับมาอีก” เขายังเริ่มด้วยการเล่าย้อนถึงประวัติสถาปัตยกรรมของคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และรับรองว่าทุกคนกำลังจะได้เป็นประจักษ์พยานในเหตุการณ์อันยิ่งใหญ่ “ที่เกิดขึ้นเพียงหนึ่ง หรือสองครั้งในรอบทศวรรษท่านนั้น นั่นคือ เมื่อมีสถาปัตยกรรมใหม่ของคอมพิวเตอร์ เกิดขึ้นและมันพลิกโฉมโลกคอมพิวเตอร์” เขายังกล่าว “ซอฟต์แวร์และยาardแวร์ของ NeXT ได้รับการออกแบบหลังจากใช้เวลา 3 ปีห้าปีกับมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั่วประเทศ

และ “เราได้พบว่าสถาบันการศึกษาชั้นสูงต้องการคอมพิวเตอร์เมนเฟรมส่วนบุคคล”

และเช่นเดียวกอย่างต้องเป็นเลิศ จึงอธิบายว่าผลิตภัณฑ์นี้ “ยอดเยี่ยม เหลือเชื่อ เป็นสิ่งที่ดีที่สุดเท่าที่มนุษย์สามารถจินตนาการได้” เขายกย่องความงาม ของชิ้นส่วนทุกชิ้น แม้กระทั่งชิ้นที่อยู่ลับตา เขายุตชณาออกแบบจาร์เรลลี่ย์มัจตุรัศ ขนาด  $1 \times 1$  พุตให้ดู “ผมหวังว่าอีกสักครู่คุณจะได้มีโอกาสชมออกแบบของเราพิมพ์นี้ มันสวยที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมาในชีวิต” จากนั้นจึงอธิบายให้ดูว่าคอมพิวเตอร์นี้มี โปรแกรมเสียงพูด ซึ่งเข้าสาหร่ายโดยให้เครื่องอ่านสุนทรพจน์ “I Have A Dream” ของมาร์ติน ลู瑟์ กิง และ “Ask Not” ของประธานาธิบดีจอห์น เอฟ เคนเนดี้ จากนั้นก็ส่งอีเมล์โดยมีไฟล์เสียงแนบ เขานั่งตัวไปที่ไมโครโฟนซึ่งอยู่ที่เครื่องแล้ว บันทึกเสียงตัวเอง “สวัสดี นี่สตีฟนะ กำลังส่งข้อความในวันแห่งประวัติศาสตร์” จากนั้นเขาขอให้ผู้ชมเพิ่ม “เสียงปρบมีอย่างกึกก้อง” เพื่อบันทึกลงในไฟล์เสียง นั้นด้วย ซึ่งทุกคนก็ทำตาม

ปรัชญาการบริหารงานประการหนึ่งของจีบส์คือ บางครั้งบริษัทก็จำเป็นต้อง เสียง “เอกสารกิจเป็นเดิมพัน” กับไอเดียหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ ในการเปิดตัวคอมพิวเตอร์ NeXT จึงอธิบายข้อนี้ ซึ่งต่อมาพบว่ามันไม่ใช่การเดิมพันที่คุ้มนัก นั่นคือ คอมพิวเตอร์ของ NeXT ใช้อุบัติคัดลิกสำหรับอ่าน/เขียน ที่มีความจุสูง (แต่ทำงาน ช้า) และไม่มีฟลอปเป้ดิสก์ให้สำรอง เขายเล่าว่า “สองปีก่อน เราได้เห็นเทคโนโลยีใหม่ และตัดสินใจว่าเราจะเสียงโดยเอาบริษัทของเรามาเป็นเดิมพัน”

จากนั้นจึงอธิบายคุณลักษณะอีกอย่างหนึ่งที่ล้ำคุกกว่า “สิ่งที่เราทำคือ หนังสือดิจิทัลอย่างแท้จริง” เขายเล่าให้ฟังว่าคอมพิวเตอร์ NeXT รุ่นนี้ได้รวมผลงาน บทประพันธ์ของเช็กสเปียร์ ฉบับอ็อกซ์ฟอร์ด และหนังสือเล่มโตอีนๆ ไว้ในเครื่อง “นับตั้งแต่แท่นพิมพ์หนังสือของกูเทนเบอร์กเป็นต้นมา ยังไม่มีความก้าวหน้าครั้งใด ในประวัติศาสตร์เทคโนโลยีการพิมพ์หนังสือที่ก้าวล้ำนำยุคเท่านี้มาก่อน”

บางครั้งจึงอธิบายว่า “คำที่คนชอบใช้อธิบายนิสัยไม่ดีของตัวเอง เขายังคงสาหร่ายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ ล้อเลียนตัวเอง เช่น ‘คำที่คนชอบใช้อธิบายนิสัยแย่คือ ‘mercurial’’” เขายุตชนา อยู่หนึ่งผู้ชุมนุมเราอย่างรู้ทัน โดยเฉพาะคนที่นั่งอยู่แวดหน้าซึ่งเป็นพนักงานของ NeXT และอดีตสมาชิกในทีม Macintosh แล้วเขาก็ค้นหาคำอธิบายของตัวพ่อคำว่า

"mercurial" จากพจนานุกรมในคอมพิวเตอร์ อ่านคำอธิบายแรกว่า "หมายถึง จากหรือเกี่ยวข้องกับดาวพูร" จากนั้นก็เลื่อนลงมาที่คำอธิบายที่อยู่ด้านล่าง แล้วพูดว่า "ผิดความหมายที่สามน่าจะเป็นความหมายที่คนเข้าหมายถึง คือ 'ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์ที่คาดเดาไม่ได้'" (หรืออารมณ์ปั่นปี้ดปร้าดเหมือนป่าทุ่ง - ผู้แปล) คราวนี้มีเสียงหัวเราะครีนจากผู้ชุม "แต่ถ้าเลื่อนลงมาดูตรงอրรถกิจานศัพท์ข้างล่าง จะเห็นว่าคำศัพท์ที่มีความหมายตรงข้ามกับคำนี้คือ 'saturnine' แล้วมันแปลว่าอะไร แค่ดับเบิลคลิกที่คำนั้น เรายังจะเห็นความหมายที่ให้ไว้ในพจนานุกรมทันที 'saturnine' แปลว่า 'อารมณ์เย็นแสบคงเส้นคงวา หรือเชื่องช้ำต่อการกระทำหรือการเปลี่ยนแปลง หรืออารมณ์หม่นหมอง ขุ่นมัว'" มีรอยยิ้มเล็กๆ ผุดบนใบหน้าของจีบส์ระหว่างที่เขาอธิบายหัวเราะที่ดังเป็นระดอก เข้าสรุปว่า "ถ้าอย่างนั้น คำว่า 'mercurial' ก็ไม่ควรร้ายนักหรอก" หลังจากเสียงปรบมือหยุดลง เขายังไปrogram หนังสือรวมว่าทะและคำคมที่มีอยู่ในเครื่อง หากคำคมมาอธิบายเกี่ยวกับสนานความจริงที่ถูกบิดเบือนของเขารู้สึกว่าต้องพยายามมากแค่ไหน เธอก็ไม่สามารถเชื่อในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ ราชนีขาวตอบกลับว่า "ทำไม่ล่ะ บางครั้งก่อนเริ่มวันฉันก็เชื่อสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ถึง 6 อย่างแล้ว" มีเสียงหัวเราะซับไปจากคนที่รู้สึกในความหมายของสิ่งนี้ดี โดยเฉพาะจากผู้ชุมที่นั่งแทะหน้าฯ

เสียงเชียร์ที่ดังกราฟฟิคในวันนั้นเหมือนน้ำตาลเคลือบที่ขวยเบี่ยงเบนความสนใจจากข่าวร้าย พอมาก็ช่วงที่ต้องบอกราค่า จีบส์ทำสิ่งที่เข้าทำบ่อยๆ คือ ษาร้ายคุณลักษณะ สมรรถนะ และประสิทธิภาพของเครื่องว่า "คุ้มที่จ่ายเงินนับพันฯ เหรียญ" เศรีจแล้วก็ปล่อยให้ผู้ชุมนึกเอาเองว่าราคาก็จะแพงขนาดไหน จากนั้นจีบส์ก็ประกาศราคาที่เขากิดว่าจะฟังดูเหมือนไม่แพง "เราจะขายเครื่องนี้ให้สถาบันการศึกษาชั้นสูงในราคាជึ่งคือเครื่องละ 6,500 เหรียญ" มีเสียงปรบมือดังประปาจากสาวกผู้ภักดี แต่คนที่ปรึกษาด้านวิชาการของเขายังพยายามกดให้ราคากลับ 2,000-3,000 เหรียญ และนี่ก็คือจีบส์จะทำตาม หลายคนในวันนั้นถึงกับตะลึง ยิ่งเมื่อรู้ว่าอย่างต้องจ่ายค่าพรีนเตอร์ซึ่งเป็นอุปกรณ์เสริมอีก 2,000 เหรียญ และอีกติดต่อกันที่ทำงานซ้ำซ้อนอาจทำให้ต้องลงทุนซื้อฮาร์ดดิสก์ภายนอก (external

hard disk) อีก 2,500 เหรียญ

ที่นำมิดหวังอีกอย่างหนึ่งที่จีบส์พยายามกลบเกลี้ยงตอนท้ายการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในวันนั้นคือ เข้าพูดว่า “ต้นปีหน้า เราจะออกรีลิส 0.9 (คล้าย “เวอร์ชัน” แต่เป็นคำที่มักใช้กับซอฟต์แวร์ใหญ่ๆ - ผู้แปล) สำหรับนักพัฒนาซอฟต์แวร์และผู้ใช้งานที่เชี่ยวชาญ” คราวนี้มีเสียงหัวเราะแบบหวันๆ หลุดออกมานิดหน่อย สิ่งที่จีบส์พูดหมายความว่า เครื่องและซอฟต์แวร์ของจริงคือ รีลิส 1.0 ยังออกไม่ทันต้นปี 1989 อันที่จริงเข้าไม่ได้กำหนดวันที่แน่นอนด้วยซ้ำ บอกคร่าวๆ ว่าอาจเป็นไตรมาสที่สองของปี ระหว่างไปประชุมและพักผ่อนนอกสถานที่ในปลายปี 1985 จีบส์ยังคงดึงดันที่จะวางแผนเครื่องให้ทันต้นปี 1987 แม้ว่าใจแนนฯ ซอฟต์แวร์ จะคัดค้านก็ตาม มาบัดนี้เห็นชัดว่ากว่าเครื่องจะเสร็จ ต้องใช้เวลามากกว่า 2 ปี อย่างแน่นอน

งานเผยแพร่คอมพิวเตอร์ NeXT จบลงในบรรยายกาศรีร่วมยืน จีบส์นำนักไวโอลินจากวง弦พารานซิสโกซิมโนเนี่ยมแสดง โดยบรรเลงไวโอลินคอนโซร์ตในเอไมเนอร์ ของคีตกวีบาค ประชันกับคอมพิวเตอร์ NeXT บนเวที ผู้ฟังปรบมือกึกก้องจนล้มเรื่องราวดากับวันขายจริงที่ล่าช้า เมื่อนักข่าวถามจีบส์หลังจบงานว่า ทำไม่เครื่องจึงออกช้ากว่ากำหนด จีบส์ตอบว่า “ไม่ได้ช้าสักหน่อย เครื่องนี้มาก่อนยุคสมัยของมันตั้ง 5 ปี”

จีบส์ให้สัมภาษณ์เดียวแบบเอ็กซ์คลูซีฟกับสื่อบางฉบับที่สัญญาว่าจะนำเรื่องของเข้าขึ้นปก ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นแนวปฏิบัติมาตรฐานของเข้า แต่คราวนี้ ดูเหมือนจีบส์จะ “เอ็กซ์คลูซีฟ” มากไปหน่อย แม้จะไม่ได้เดินทางอะไรกันนักก็ตาม เข้าให้เครชี แฟฟเนอร์ นักเขียนจาก Business Week สัมภาษณ์เพียงฉบับเดียวตามคำขอ ก่อนเปิดตัวผลิตภัณฑ์ แต่เขาก็ให้สัญญาแบบเดียวกันนี้กับ Newsweek และ Fortune ด้วยเหมือนกัน แต่สิ่งที่เข้าไม่รู้คือ ชูชาน เฟรเกอร์ บรรณาธิการอาวุโสคนหนึ่งของ Fortune แต่งงานกับเมนาร์ด พาร์คเกอร์ ซึ่งเป็นบรรณาธิการของ Newsweek ในที่ประชุมข่าวของนิตยสาร Fortune มีการพูดเรื่องบทสัมภาษณ์เอ็กซ์คลูซีฟของจีบส์อย่างตื่นเต้น เฟรเกอร์ผลอนหลุดปากพูดออกมาว่า เขายังเอนยรู้มาร่วมกับ Newsweek ก็ได้สัมภาษณ์เดียวแบบนี้เหมือนกัน และมีกำหนดวางแผนก่อน Fortune หลายวัน

ด้วยเหตุนี้ในอาทิตย์นั้น จ็อบส์จึงได้ขึ้นปกนิตยสารดังแคร์ 2 เล่ม ปกของ Newsweek มีพาดหัวว่า “Mr. Chips” เป็นภาพจ็อบส์ยืนพิงเครื่อง NeXT ที่สวยงาม ซึ่งทางนิตยสารประกาศว่าเป็น “คอมพิวเตอร์ที่น่าตื่นเต้นที่สุดในช่วงหลายปีที่ผ่านมา” ส่วนปกของ Business Week เป็นภาพจ็อบส์ในเสื้อสูทสีเข้ม มือสองข้างประบกนิ้วเข้าหากันเหมือนนักเทคนิคหรือศาสตราจารย์ แต่แฟ้มเอกสารไว้ในกระเป๋าตรงไปตรงมา ถึงวิธีที่จ็อบส์ใช้ในการบงการและควบคุมสกุลปั๊มภาษณ์พิเศษว่า “NeXT เลือกพนักงานและซัพพลายเออร์ของตนที่จะมาให้สัมภาษณ์กับสื่อมวลชนอย่างระมัดระวัง และจับตาดูอย่างใกล้ชิด กลยุทธ์แบบนี้ใช้ได้ผลก็จริง แต่ก็ต้องแลกมา การเขียนและบางการเพื่อประโยชน์ของตัวเอง และดำเนินไปอย่างไม่รำมื่อนี้ แสดงให้เห็นภาพของสตีฟ จ็อบส์ ในด้านที่สร้างความเสียหายแก่เขาอย่างมากมายสมัยที่อยู่ Apple แสดงให้เห็นลักษณะนิสัยที่เด่นชัดที่สุดว่า เขายังต้องการควบคุมทุกอย่างให้อยู่หมัด”

เมื่อกระแสอิยาจางลง ปฏิกิริยาที่ผู้คนมีต่อคอมพิวเตอร์ NeXT กลับเงียบสนิท เพราะยังไม่มีเครื่องขาย บิล จอย หัวหน้านักวิทยาศาสตร์ผู้ปราดเปรื่องและ “กัดเจ็บ” ของ Sun Microsystems ซึ่งเป็นคู่แข่งเรียกมันว่า “เกิร์กสตั๊นเครื่องแรกของเด็กกรีวแห่งเมืองกรุง” (“the first Yuppie workstation”) ซึ่งไม่ใช่คำชมอย่างแน่นอน บิล เกตส์ก็เป็นไปตามคาด เขียนอก the Wall Street Journal ว่า “บอกตามตรงว่าผมผิดหวัง ถ้าย้อนไปปี 1981 ตอนที่สตีฟoward Macintosh ให้ดู ตอนนั้นเราตื่นเต้นจริงๆ เพราะถ้าเขาไปเปรียบเทียบกับคอมพิวเตอร์อื่นๆ แบบเครื่องต่อเครื่องแล้ว มันเป็นสิ่งที่ไม่มีใครเคยเห็นมาก่อนจริงๆ” แต่เครื่องของ NeXT ไม่ได้เป็นอย่างนั้น เกตส์ให้ความเห็นต่อไปว่า “ความสามารถหลักๆ อย่างที่เครื่องทำได้เป็นแค่เรื่องจีบจ้อย” เกตส์พยายามเดินตามเดิมที่จะไม่เขียนซอฟต์แวร์ให้ NeXT หลังงานเปิดตัวคราวนั้น เกตส์เขียนอีเมลล้อเลียนส่งให้พนักงานภายในบริษัทของตนเอง ขึ้นต้นว่า “ความจริงทั้งหมดหยุดชะงักลงอย่างสิ้นเชิง” พอยุดย้อนกลับไปเรื่องนี้ เกตส์ได้แต่หัวเราะและบอกว่า “นั่นอาจเป็นอีเมลที่ดีที่สุดที่ผมเคยเขียนมา”

ในที่สุด เมื่อคอมพิวเตอร์ NeXT วางตลาดจริงในกลางปี 1989 โรงงาน

เตรียมแผนผลิตเดือนละ 10,000 เครื่อง แต่ปรากฏว่ายอดขายมีเข้ามาเพียงเดือนละ 400 เครื่องเท่านั้น หุนยนต์สีสวยในโรงงานผลิตแทบไม่ได้ทำงานและ NeXT เริ่มกระเปาจีก

---

#### เฉลยข้อสอบที่ 18

1. เวิร์กสเตชัน (workstation) หรือสถานีงาน หมายถึง เครื่องคอมพิวเตอร์ประดิษฐ์ภาพถูงสำหรับการใช้งานด้านวิทยาศาสตร์ และวิศวกรรม เครื่องระดับนี้จะมีความสามารถถูกต้องกว่าคอมพิวเตอร์แบบเดลก์ที่เคยหัวไป ทั้งในเรื่องเชื่อมต่อระบบกราฟิก ถูกปรับแต่งข้อมูล และมีขาคานะมากกว่า (แหล่งข้อมูล: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยนุส และคณะ ทิมพ์คัพท์ บริษัท โปรดิวชัน จำกัด 2548)
2. แอนดรูว์ ลอด เว็บเบอร์ (Andrew Lloyd Webber) เกิด 22 มีนาคม 1948 เขายังเป็นนักประพันธ์เพลงสำหรับละครเวที แนวมิวสิคัล ชาวอังกฤษ มีผลงานเพลงที่มีชื่อเสียงจากละครเวทีดังหลายเรื่อง เช่น เพลง The Music of the Night จากเรื่อง The Phantom of the Opera เพลง I Don't Know How to Love Him จากเรื่อง Jesus Christ Superstar เพลง Don't Cry for Me, Argentina จากเรื่อง Evita เพลง Memory จากเรื่อง Cats เป็นต้น

## PIXAR เมื่อเทคโนโลยีพسانกับศิลปะ



เจ็ต ลาสเซอร์, สตีฟ จ็อบส์ และ ออดร์น แอดมิเนสทร์ ปี 1999

### แผนกคอมพิวเตอร์ของ Lucasfilm

ช่วงที่จ็อบส์กำลังสูญเสียอำนาจที่ Apple ในฤดูร้อนปี 1985 เข้าไปเดินเล่นกับอดัม เคย์ ซึ่งเคยทำงานที่ Xerox PARC และมีตำแหน่งเป็น “ผู้อำนวยแห่ง Apple” เคยรู้ว่าจ็อบส์สนใจเรื่องการผลิตความคิดสร้างสรรค์และเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน จึงชวนจ็อบส์ไปหาเพื่อนชื่อเอ็ด แคตมัล ซึ่งดูแลแผนกคอมพิวเตอร์ของบริษัทสร้างภาพยนตร์ของจอร์จ ลูคัส จ็อบส์กับเคย์ซึ่งติดโมฆะขึ้นไปที่ไร่สกายวอล์กเกอร์ของ

ลูคัสในมาริน เดาน์ตี้ ซึ่งเป็นที่ทำงานของแคนดี้มัลกับแผนกคอมพิวเตอร์เล็กๆ ของเข้า จีบส์เล่าว่า “ผมทึ่งมาก พอกลับมาผมพยายามกล่อมศักดิ์สิทธิ์ให้ Apple ซื้อบริษัทนั้น แต่ผู้บริหารไม่สนใจ พากเขามัวแต่ยุ่งอยู่กับการทางานเขี่ยแผนจากบริษัท”

แผนกคอมพิวเตอร์ของ Lucasfilm แบ่งงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกดูผลงานพัฒนาคอมพิวเตอร์ที่สามารถแปลงภาพจากฟิล์มหนังให้เป็นภาพดิจิทัล แล้วใส่เทคนิคพิเศษที่นำตื่นเต้นลงไป อีกกลุ่มนึงเป็นกลุ่มที่ใช้คอมพิวเตอร์สร้างหนังสั้นแอนิเมชันอย่างเช่นเรื่อง *The Adventures of André and Wally B.* ที่สร้างขึ้นเสียงให้จอห์น แอลซิเตอร์ ซึ่งเป็นผู้กำกับ เมื่อหนังแอนิเมชันเรื่องนี้ออกฉายในเทศกาลหนังในปี 1984 ลูคัสซึ่งเพิ่งเสร็จจากการสร้างและกำกับหนังไตรภาคชุดแรกเรื่อง *Star Wars* กำลังมีปัญหาอย่าร้าง เขายังเป็นต้องขายแผนกนี้ จึงบอกให้แคนดี้มัลกิติดต่อหาคนมาซื้อโดยเร็วที่สุด

หลังจากคุยกับผู้ซื้อ 2-3 รายแต่ไม่สำเร็จในที่สุดไปไม่ร่วงปี 1985 แคนดี้มัลกับผู้ร่วมก่อตั้งแผนกอีกคนคือ อัลวี เร耶 สมิธ ตัดสินใจหานักลงทุนมาช่วยเพื่อที่พากเขาจะได้ซื้อแผนกนี้มาบริหารเอง ทั้งสองโกรนดหมายจีบส์เพื่อหารือกันอีกรอบหนึ่งแล้วขับรถไปหาเข้าที่บ้านในวุดไซด์ หลังจากป่นเรื่องถูกหักหลังและความไม่เง่าของศักดิ์สิทธิ์อยู่พักใหญ่ จีบส์ก็เสนอซื้อแผนกคอมพิวเตอร์ของ Lucasfilm เองทั้งหมด แคนดี้มัลกและสมิธไม่ชอบความคิดนี้นัก พากเขายากได้นักลงทุน ไม่ใช่เจ้าของคนใหม่แต่ไม่เข้าก็ตกลงพบกันครึ่งทาง โดยจีบส์เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการบริษัท และให้แคนดี้มัลกและสมิธบริหารงานต่อไป

“ที่จริงผมอยากรื้อไว้เอง เพราะแผนกคอมพิวเตอร์กราฟิกมาก” จีบส์เล่าย้อนให้ฟัง “ตอนที่เห็นคนในแผนกคอมพิวเตอร์ของ Lucasfilm ผมรู้เลยว่าพากเขาก้าวล้ำกว่าคนอื่นในเรื่องการผสมผสานศิลปะเข้ากับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นเรื่องที่ผมสนใจมาตลอด” เขารู้ว่าอีกไม่กี่ปีข้างหน้า คอมพิวเตอร์จะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเป็นร้อยเท่าซึ่งจะทำให้งานแอนิเมชันและกราฟิกสามมิติแบบสมจริงก้าวน้ำอย่างใหญ่หลวง “ทีมของลูคัสกำลังแก้ปัญหาที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์ที่มีกำลังในการประมวลผลสูง ผมเชื่อว่าประวัติศาสตร์จะต้องเข้าข้างพากเข้า แผนกให้มันเป็นอย่างนั้น”

จ็อบส์เสนอเงิน 5 ล้านเหรียญให้ลูกค้า และเพิ่มทุนอีก 5 ล้านเหรียญเพื่อให้แผนก gly เป็นบริษัทอิสระ ข้อเสนอี้น้อยกว่าที่ลูกค้าขอไว้มาก แต่ก็มาได้จังหวะพอดี เลยตัดสินใจต่อรองทำสัญญา กัน ชีอีฟโอล (Chief Financial Officer คือประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน - ผู้แปล) ของ Lucasfilm เห็นว่าจ็อบส์ยังไม่สามารถถ่ายง่าย เมื่อถึงเวลาประชุมผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด เขากอกแคร์มัลว่า “เราต้องจัดลำดับว่าใคร สังงานใครให้ถูกเสียก่อน” แผนคือให้เรียกทุกคนมาอยู่ในห้องประชุมพร้อมกับจ็อบส์ จากนั้นชีอีฟโอลจะเข้ามาทีหลังเพื่อส่งสัญญาณให้รู้ว่า เขายังคงควบคุมการประชุม แคร์มัลเล่าว่า “แต่มีเรื่องตลกเกิดขึ้น สดีฟเริ่มประชุมตรงเวลาโดยไม่รอชีอีฟโอลเลย กว่าเขาจะมา สดีฟก็จัดการประชุมจนเรียบร้อยแล้ว”

จ็อบส์พบจอร์จ ลูคัสแค่หนเดียว ลูคัสเตือนจ็อบส์ว่าคนในแผนกนี้สนใจเรื่องทำ หนังแอนิเมชันมากกว่าทำคอมพิวเตอร์ “คนพวกนี้สนใจแต่เรื่องแอนิเมชันอย่างเดียว” ลูคัสเล่าให้ฟัง “ผมเตือนสดีฟว่านั่นคือจุดมุ่งมั่นของเข็ดและจอห์น ผมคิดว่าสดีฟซื้อบริษัทนี้ด้วยเป้าหมายอย่างเดียว กัน”

ทุกฝ่ายบรรลุข้อตกลงในเดือนมกราคม ปี 1986 โดยจ็อบส์ลงทุน 10 ล้านเหรียญ และถือหุ้น 70% ของบริษัท หุ้นที่เหลือกระจายให้เข็ด แคร์มัล อัลวี เรย์ สมิธ และ พนักงานรุ่นก่อตั้งบริษัทอีก 38 คนซึ่งรวมถึงพนักงานต้อนรับด้วย ชื่อบริษัทที่ตั้งขึ้น ใหม่ได้มาจากชื่ออาร์ดแวร์ชื่นสำคัญที่สุดของแผนกซึ่งเรียกว่า Pixar Image Computer ปัญหาสุดท้ายคือ จะเข็นสัญญาณที่ไหน จ็อบส์พยายามให้มาลงนามกันที่สำนักงานใหญ่ ของ NeXT แต่คนของ Lucasfilm อยากให้เป็นที่ไสเกียวยอส์กเกอร์มากกว่า แต่ในที่สุด ก็ยอมลงนามกันได้ โดยตกลงเข็นสัญญาที่บริษัทกฎหมายแห่งหนึ่งในชานฟราอนซิสโก

จ็อบส์ปล่อยให้แคร์มัลและสมิธบริหารบริษัท Pixar อยู่พักหนึ่งโดยไม่เข้าไป ก้าว干预 เกือบทุกเดือนทั้งสองจะมาร่วมประชุมกรรมการบริษัทที่สำนักงานใหญ่ของ NeXT โดยจ็อบส์จะเน้นดูแลเรื่องการเงินและกลยุทธ์ แต่ด้วยบุคลิกและนิสัยชอบ บางกการ ในไม่ช้าจ็อบส์ก็เล่นบทแข็งกร้าวขึ้น เกินกว่าที่แคร์มัลและสมิธคาดไว้ จ็อบส์ให้โอเดิร์ว่าอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของ Pixar ควรเป็นอย่างไร บางโอเดิร์ฟัง ดูดีมีเหตุผล แต่บางโอเดิร์ฟเพียงมาก มีหลายครั้งที่เข้าware ไปออฟฟิศของ Pixar หวังจะไปสร้างแรงบันดาลใจให้ สมิธเล่าว่า “ผมตีบโตมาในครอบครัวแบบติสต์ทาง

ตอนได้ เรายังมีกิจกรรมพื้นฟูจิตวิญญาณ จัดโดยนักเทคโนโลยีพูดงานนำเสนอสัมมนา “ไม่มีคุณธรรม สดีฟเข้าใจเรื่องแบบนี้ได้ เขามีวิทยาลัยปี รู้จักเลือกใช้ถ้อยคำที่ดึงดูดใจคนฟัง พวกเรารู้เรื่องนี้ดี เวลาประชุมคณะกรรมการบริษัทจะมีการส่งสัญญาณ เช่น เก้ามูกหรือดึงหู เวลาที่มีใครหลุดเข้าไปในสนามความจริงที่ถูกบิดเบือนของสดีฟ และต้องการให้ใครช่วยชุดกลับออกมาสู่ความเป็นจริง”

จีบส์ชี้ช่องการเกี่ยวโยงกันอย่างใกล้ชิดระหว่างยาาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์มาตั้งแต่ไหนแต่ไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ Pixar ทำอยู่โดยใช้เครื่อง Image Computer และซอฟต์แวร์สร้างภาพ อันที่จริง Pixar ได้ผ่านองค์ประกอบอย่างที่สามเข้าไปด้วย นั่นคือเนื้อหาที่สร้างสรรค์ ออกแบบเป็นหนังแอนิเมชันและกราฟิกที่สวยงาม องค์ประกอบทั้งสามนี้ “ได้รับประโยชน์โดยตรงจากความสามารถของจีบส์ในการลดลงรวมความคิดสร้างสรรค์เชิงศิลปะและความเก่งกาจด้านเทคโนโลยี “คนในชิลลิคอน แவลเดอร์” ไม่ค่อยนับถือความคิดของคนในยอคลีฟูด ส่วนคนในยอคลีฟูดก็คิดว่าพวกทำงานด้านเทคโนโลยีคือคนที่ตนจำจังและไม่จำเป็นต้องเจอน้ำกันก็ได้” จีบส์เล่าว่า “แต่ Pixar เป็นที่เดียวที่เคารพมั่นธรรมของทั้งสองฝ่าย”

เดิมที่บริษัทคาดว่ารายได้น่าจะมากจากส่วนที่ทำยาาร์ดแวร์ เครื่อง Pixar Image Computer ขายในราคาระหว่าง 125,000 เหรียญ ลูกค้าหลักคือคนทำแอนิเมชันและนักออกแบบงานกราฟิก แต่ไม่ใช่ก็มีลูกค้าจากตลาดเฉพาะทางในอุตสาหกรรมการแพทย์ (เข้าข้อมูลสแกนจากเครื่อง CAT ไปสร้างเป็นภาพกราฟิกสามมิติ) และงานด้านช่างร่อง (สำหรับสร้างข้อมูลจากเครื่องบินหรือดาวเทียมสอดแนม) เนื่องจากมีการขยายตัวให้สภากาชาดมั่นคงแห่งชาติ จีบส์จึงต้องผ่านการตรวจสอบประวัติซึ่งคงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเจ้าน้ำที่เปิดบ้านให้ต้องมาตรวจสอบประวัติของเข้า ผู้บริหารคนหนึ่งของ Pixar จำได้ว่า มีเจ้าน้ำที่สืบสานโทรหาจีบส์เพื่อถอดคำมั่นไว้กับประวัติการใช้ยาเสพติด ซึ่งเข้าตอบแบบไม่อายว่า “ครั้งสุดท้ายที่ลองยาเสพติดชนิดนั้นคือ...” หรือบางทีก็ตอบว่าไม่ ซึ่งหมายถึงไม่เคยลองเสพยาชนิดนั้นๆ

จีบส์ผลักดันให้ Pixar สร้างคอมพิวเตอร์ราคาต่ำที่จะขายในราคากลางๆ 30,000 เหรียญ และยืนยันให้ยาาร์ดมุห เอสซัลิงเมอร์ออกแบบให้ แม้ว่าแค็ตมัลและสมิธจะดัดค้านเรื่องค่าจ้าง สุดท้ายคอมพิวเตอร์ที่ได้ออกมามีลักษณะคล้ายเครื่อง

Pixar Image Computer ตัวเดิมคือ เป็นลูกบาศก์ที่มีวงกลมบุ่มตรงกลาง แต่เมื่อเส้นเป็นแนวร่องบางๆ ขันเป็นเอกลักษณ์ในงานออกแบบของเอสซัลลิงเพอร์

จีบส์อยากขายคอมพิวเตอร์ของ Pixar ในตลาดแมส จึงให้คนไปเปิดสำนักงานขายในเมืองใหญ่ๆ ชั่งแน่นอน เขายังเป็นคนอนุมัติเรื่องการออกแบบร้านด้วย จีบส์เชื่อว่าไม่มีช้าคนที่ทำงานด้านครีเอทิฟจะมีวิธีใช้เครื่องมือนี้ในการทำงานอีกมาก many จีบส์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “ในความคิดของผม มนุษย์เป็นสัตว์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถหาวิธีการฉลาดๆ มาใช้เครื่องมือนี้ให้เกิดประโยชน์ได้ในแบบที่ผู้ประดิษฐ์เครื่องคิดไม่ถึงมาก่อน ผมคิดว่าสิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้กับคอมพิวเตอร์ Pixar เมื่อมันที่เคยเกิดขึ้นกับ Mac มาแล้ว” แต่คอมพิวเตอร์ของ Pixar กลับไม่ประสบความสำเร็จในตลาดผู้บริโภคทั่วไป เพราะราคาแพงมาก และไม่ค่อยมีซอฟต์แวร์ให้กับเครื่องประเภทนี้

ทางด้านซอฟต์แวร์ Pixar มีโปรแกรมสร้างภาพเรียกว่า Reyes (Renders everything you ever saw) สำหรับทำภาพและภาพกราฟิกสามมิติ เมื่อจีบส์มารับตำแหน่งประธานกรรมการบริษัทที่ Pixar บริษัทได้สร้างส่วนประสานงานผู้ใช้และภาษาสำหรับเขียนโปรแกรมขึ้นมาใหม่ ชื่อว่า RenderMan โดยหวังให้เป็นมาตรฐานสำหรับการสร้างภาพกราฟิกสามมิติ เมื่อมันที่ภาษาโพสต์สคริปต์ (PostScript) ของ Adobe เป็นมาตรฐานสำหรับงานพิมพ์เลเซอร์พ्रินติ้ง

จีบส์ตัดสินใจทำแบบเดียวกับอาร์ดแวร์คือ ลองทำซอฟต์แวร์ขายตลาดแมส ดูบ้าง ไม่ใช่นั่นแค่ตลาดเฉพาะทางเท่านั้น ขันที่จริงเขายังไม่เคยสนใจตลาดสำนักงานหรือตลาดเฉพาะทางระดับสูงอย่างจริงๆ จังๆ แพม เดอวิน ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Pixar เล่าว่า “สตีฟสนใจตลาดแมสมาก เขาไม่เคยหันสนใจใหญ่ที่จะผลักดันให้ RenderMan เป็นโปรแกรมสำหรับทุกคน เขาไม่เคยมีใจเดียวให้มันเป็นซอฟต์แวร์ที่คนทั่วไปจะสามารถใช้โปรแกรมนี้สร้างภาพกราฟิกสามมิติและภาพสมจริงได้อย่างไร” ทีมงาน Pixar พยายามโน้มน้าวให้เขาเปลี่ยนใจ โดยบอกว่า RenderMan “ไม่ใช่โปรแกรมที่ใช้ง่ายเหมือนโปรแกรม Excel หรือ Adobe Illustrator” จีบส์จะไปที่ไวน์บอร์ดแล้วอธิบายวิธีที่จะทำให้โปรแกรมใช้งานง่ายขึ้น เดอวินเล่าว่า “พวกเราจะพยายามหักหน้าอย่างดีนั่นว่า ‘ใช่เลย ใช่เลย แบบนี้ต้องเยี่ยมแน่!’ แต่

พอสต์ฟอกก์ไป พ ragazzi ก็นั่งคิดดูอีกทีแล้วบอกว่า ‘เขาคิดบ้าอะไรกันเนี่ย!’ สตีฟเป็นคนมีเสน่ห์ดึงดูดอย่างประหลาด จนคุณแทบจะต้องไปรีอิ่มโปรแกรมในหัวใหม่หลังจาก “คุยกับเขา” ปรากฏว่าผู้บริโภคทั่วไปไม่สนใจซื้อซอฟต์แวร์ราคาแพงมาสร้างภาพ สมจริง RenderMan จึงไม่ประสบความสำเร็จ

แต่ก็มีบริษัทหนึ่งที่กระตือรือร้นอย่างได้เครื่องที่สามารถนำภาพแอนิเมชั่นของนักวาดภาพเป็นภาพสีสำหรับภาพยนตร์ เมื่อรอย ดิสนีย์ ประกาศยกเครื่องคุณภาพรวมการบริษัทที่ลุงของเขาก็อ วอลต์ ดิสนีย์ ก่อตั้งขึ้น “ไมเคิล ไอชเนอร์” ซึ่งอิโอนให้มีถ้าม่วงเขายากทำงานอะไร์ ดิสนีย์ตอบว่า เขายากพลิกฟื้นแผนกแอนิเมชั่น ของบริษัทที่เคยได้รับการยกย่องแต่เหมือนถูกลืมอยู่ในขณะนี้ หนึ่งในโครงการแรกๆ ที่เขากำกับ หาทางนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในกระบวนการผลิตหนังแอนิเมชั่น และ Pixar เป็นบริษัทที่ได้รับเลือกให้ทำงานในโครงการนั้น Pixar ออกแบบสร้างชุดอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขึ้นมาใหม่เป็นการเฉพาะ มีชื่อว่า CAPS ย่อมาจาก Computer Animation Production System ระบบนี้ถูกนำมาใช้งานครั้งแรกในปี 1988 เพื่อสร้างภาพในจากสุดท้ายของหนังแอนิเมชั่นเรื่อง *The Little Mermaid* ที่กษัตริย์ทรัพน์ใบกพระหัตถ์ จำลาแคร์ล ดิสนีย์ซื้อเครื่อง Pixar Image Computers อีกหลายสิบเครื่อง CAPS ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานผลิตภาพยนตร์แอนิเมชั่นตั้งแต่นั้นมา

## อาบีเมชั่น

เดิมที่ธุรกิจดิจิทัลแอนิเมชั่นของ Pixar ซึ่งผลิตหนังสั้นแอนิเมชั่นเป็นแค่งานเสริมเท่านั้น ทำขึ้นมาเพื่อแสดงประสิทธิภาพของชุดอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของบริษัท แผนกนี้บุกหารงานโดยจอห์น แลสซีเตอร์ ชายผู้มีใบหน้าอวบอิมและเป็นคนรักความสมบูรณ์แบบ ในเชิงศิลปะไม่แพ้จีบส์ เขายกตัวในออลลีวูด เติบโตมากับรายการการถูนเข้าวันเสาร์ ที่เขารัก ตอนเรียนเกรด 9 เขายืนรายงานเรื่องประวัติของ Disney Studios และตัดสินใจตั้งแต่บัดนั้นว่าจะทำอะไรในชีวิต

เมื่อเรียนจบชั้นมัธยม แลสซีเตอร์สมัครเรียนสาขาแอนิเมชั่นที่สถาบันศิลปะแห่งแคลิฟอร์เนีย (California Institute of the Arts) ซึ่งก่อตั้งโดยวอลต์ ดิสนีย์ ในช่วง

ปิดภาคฤดูร้อนและในยามว่างก็ใช้เวลาค้นคว้าเอกสารเก่าๆ ของดิสนีย์ และทำงานเป็นไกด์ให้กิจกรรมท่องป่าของดิสนีย์แลนด์ ประสบการณ์อย่างหลังนี้สอนให้เขารู้เรื่องจังหวะเวลา และจังหวะการเล่าเรื่อง ซึ่งเป็นคอนเซปต์สำคัญและเรียนรู้ยากแต่จำเป็นต้องใช้ในการสร้างหนังแอนิเมชันที่จะเพรน เขานำเลิศรางวัล Student Academy Award สำหรับหนังแอนิเมชันขนาดสั้นเรื่อง *Lady and the Lamp* ที่ทำตอนเรียนอยู่ปี 3 ซึ่งเป็นผลงานที่สร้างขึ้นเพื่อสุดดิหนังแอนิเมชันของดิสนีย์หลายเรื่อง เช่นเรื่อง *Lady and the Tramp* (คือการตูนเรื่องทรมานวัยกับไอ้ดูบ - ผู้แปล) และชายแวนพรสวรค์อันมีเอกลักษณ์ของเขาระบุในเรื่องการนำวัตถุที่ไม่มีชีวิตอย่างโคนไฟมาใส่บุคลิกของมนุษย์ หลังเรียนจบ เขายังได้งานทำอย่างที่ตั้งใจไว้ คือเป็นนักเขียนภาพแอนิเมชันที่ Disney Studios

แต่ไปไม่遠ด “เด็กหนุ่มอย่างเราบางคนอยากทำแอนิเมชันคุณภาพระดับ Star Wars แต่เราถูกปราบไว้” แลสซีเตอร์เล่า “ผมมองทะลุภาพหลวงตา แล้วก็ติดอยู่ในสมรภูมิการเมืองระหว่างเจ้านายสองคน ผมถูกหัวหน้าฝ่ายแอนิเมชันไล่ออก” ปี 1984 เอ็ด แค็ตมัล และอลีวี เรย์ สมิธ จ้างเขามาทำงานกับ Lucasfilm ซึ่งเป็นตัวจริงผู้ผลิตงานคุณภาพ Star Wars เนื่องจากไม่แน่ใจว่าลูกคัสจะยอมอนุมัติจ้างนักเขียนภาพแอนิเมชันทำงานแบบเต็มเวลาหรือเปล่า เพราะเขายังเริ่มกังวลกับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้นของแผนกคอมพิวเตอร์ ดังนั้นจึงต้องเลี่ยงด้วยการเรียกชื่อตำแหน่งของแลสซีเตอร์ว่า “นักออกแบบส่วนประสานงานผู้ให้”

หลังจากจ็อบส์เข้ามายืนทบทวนใน Pixar เขายังแลสซีเตอร์ต่างขอบและหลงใหลในงานกราฟิกดีไซน์ “ผมเป็นคนเดียวใน Pixar ที่เป็นศิลปิน เลยเข้าใจสนิยมด้านการออกแบบของสตีฟได้ดี” แลสซีเตอร์เล่า เขายังคงสนุกสนาน รื่นเริง น่ารักน่ากอด รวมถึงเชื้อเชิญพยายามทำงานเป็นประจำ ในออฟฟิศของเขามีของเล่นเก่าๆ เกลื่อนไปหมด เขายังคงเป็นคนเจ้าอารมณ์ ชอบ กินแต่อหารมังสวิรติ ชอบความเรียบง่าย และไม่ชอบอะไรที่ดูรกหูรากตา แต่ทั้งสองก็เข้ากันได้ดี แลสซีเตอร์จัดอยู่ในกลุ่มศิลปิน เลยได้ไปอยู่ในกลุ่มคนเก่งตามวิธีแยกประเภทพนักงานที่จ็อบส์ใช้คือ ถ้าไม่เยี่ยมยอด ก็ห่วยแตกไปเลย จ็อบส์ปฏิบัติต่อเขาอย่างสุภาพและนับถือในพรสวรรค์ของเขายังแท้จริง แลสซีเตอร์

ก้มองออกอย่างถูกต้องว่า จีบส์จะสนับสนุนและชื่นชมงานศิลปะ และรู้จักวิธี ผสมผสานงานศิลปะให้เข้ากับเทคโนโลยีและการพาณิชย์ได้อย่างลงตัว

เพื่อทดสอบความสามารถของอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของบริษัท จีบส์และแค็ตมัล ตัดสินใจให้แลลซีเตอร์สร้างหนังแอนิเมชันขนาดสั้นอิกเรื่องหนึ่งในปี 1986 เพื่อ นำไปแสดงในงานประชุมคอมพิวเตอร์กราฟิก SIGGRAPH ซึ่งเป็นงานที่เคยฉายหนัง แอนิเมชันเรื่อง *The Adventure of André and Wally B.* ของบริษัทจนโด่งดังมาแล้ว เมื่อสองปีก่อน ตอนนั้นแลลซีเตอร์มีคอมไฟย์ห้อลักโซ (Luxo) อยู่บันโถะทำงาน เข้าใช้มันเป็นแบบวาดภาพกราฟิก และต่อมาตัดสินใจทำให้มันเป็นตัวละครที่มีชีวิต ลูกของเพื่อนคนหนึ่งเป็นแรงบันดาลใจให้เขาเพิ่มตัวละครอิกตัวหนึ่ง เป็นคอมไฟ ตัวลูกชื่อลักโซจูเนียร์ (Luxo Jr.) เข้าເเอกสารตัวอย่างภาพบางเฟรมไปให้นักแอนิเมชัน คนหนึ่งดู ซึ่งย้ำให้เขาใส่เรื่องราวลงไปด้วย แลลซีเตอร์ยังคงว่าเขายังไงจะทำเป็น หนังสั้นเท่านั้น แต่นักแอนิเมชันคนนั้นบอกว่า หนังแค่มีกวนๆ ก็แล้วเรื่องได้ แลลซีเตอร์ จำคำสอนนี้ขึ้นใจ และในที่สุดก็อกมาเป็นหนังแอนิเมชันเรื่อง Luxo Jr. ความยาว 2 นาทีกว่า เล่าเรื่องราวของคอมไฟพ่อและลูกที่เล่นเขี่ยลูกบล๊อปมา จนลูกบล๊อปแบบพีบ ทำให้คอมไฟน้อยหงอยเหว้า

จีบส์ตื่นเต้นมากขนาดยอมปลีกเวลาจากภารกิจรัดตัวที่ NeXT บินไปงาน SIGGRAPH กับแลลซีเตอร์ในเดือนสิงหาคมที่ดลลัส “อากาศร้อนมากจนตัวเหนียว ไปหมด ลมร้อนพัดมาปะทะแรงร้าวกับโดนไม้เทนนิสหวดใส่” แลลซีเตอร์เล่า มีคน ไปร่วมงานถึง 10,000 คน ซึ่งจีบส์ชอบมาก ความคิดสร้างสรรค์ทางศิลปะทำให้เขากำชูมกระชวยขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมันเกี่ยวพันกับเทคโนโลยี

มีคนจำนวนมากเข้าแวร์อเข้าห้องประชุมเพื่อดูหนังที่ได้รับการคัดเลือก ตามประสานรอไม่เป็นอย่างจีบส์ เขาหาทางพูดจาเกลี้ยกล่อมจนได้เข้าไปก่อน ผู้ชมลูกขึ้น ปรบมือให้อย่างยawner และ Luxo Jr. ได้รับการเสนอชื่อให้เป็นภาพยนตร์แอนิเมชันยอดเยี่ยม “ว้าว!” จีบส์อุทานออกมาเมื่อดูหนังจบ “ผมรู้แล้ว ผมเข้าใจแล้วว่า เพราะอะไร” เขายอธิบายในภายหลังว่า “เพราะหนังของเรามีเป็นเรื่องเดียวที่มีศิลปะ รวมอยู่ในนั้น ไม่ใช่แค่เทคโนโลยี Pixar กำลังผสมผสานสองสิ่งนี้เข้าด้วยกัน เหมือนอย่างที่ Macintosh เคยทำมาแล้ว”

Luxo Jr. ได้รับการเสนอชื่อเข้าชิงรางวัลออสการ์ด้วย (ประเภทหนังแอนิเมชันขนาดสั้น) จ็อบส์บินลงไปร่วมงานประกาศผลในลอสแองเจลีส เมื่อจะพลาดรางวัล ในปีนั้น แต่จ็อบส์ตัดสินใจแล้วว่าเขาจะสร้างหนังแอนิเมชันขนาดสั้นอย่างนี้ทุกปี แม้จะไม่มีเหตุผลทางธุรกิจรองรับก็ตาม เมื่อ Pixar เผชิญปัญหาทางการเงิน เขากล่าว เล่นบทให้ดัดแปลงบประมาณ แต่พอแล้วซึ่เตอร์ขอเงินที่เข้าตัดและประหัดได้จาก ส่วนอื่นไปทำหนังแอนิเมชัน จ็อบส์ก็ตกลงให้

### *Tin Toy*

ใช่ว่าความสัมพันธ์ของจ็อบส์กับคนที่ Pixar จะดีไปทั้งหมด การประทับกันที่ร้ายแรง ที่สุดเกิดขึ้นระหว่างเขากับผู้ร่วมก่อตั้งบริษัทคือ แค็ตมัล และอัลวี เรย์ สมิธ ซึ่งเป็น คริสเตียนแบ็บบิติสต์ เดิบโตมาจากการชนบททางเหนือของเท็กซัส เขากลายมาเป็นวิศวกร สร้างภาพด้วยคอมพิวเตอร์ มีจิตวิญญาณเสรีแบบอิบปี้ ตัวใหญ่ หัวเราะเสียงดัง บุคลิกโดดเด่น และบางครั้งก็มีอัตตาเด่นไม่แพ้กัน แฟม เคอร์วินเล่าไว้ว่า “อัลวี หน้าแดงง่าย หัวเราะอย่างเป็นมิตร และมีสาวิ่งตามกรีดมากมายตามงานประจำ ต่างๆ บุคลิกแบบอัลวีมักทำให้สตีฟหัวเสีย เพราะต่างคนต่างมีความคิดเป็นของ ตัวเอง ไฟแรง อัตตาแรงกันทั้งคู่ อัลวีไม่ใช่คนมองข้ามหรือมองอะไรง่ายๆ อย่างเช่น”

สมิธมองว่าจ็อบส์เป็นคนที่ใช้เสน่ห์และอัตตาของตัวเองในทางที่ผิด “เขามี่อน พวนักเทคโนโลยีทางที่ว่า” สมิธว่า “เขารู้สึกว่าคนคุ้มผู้คน แต่ผมไม่ยอมเป็นทาสเขา หรอก ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ผมมีเรื่องกับเข้า เอ็ดเป็นคนอ่อนโยนพยายามทำตาม” บางที่จ็อบส์ชอบแสดงความเห็นอกกว่าด้วยการพลางพูดอะไรที่สุดจะทนหรือไม่เป็น ความจริงต่อหน้าคนในห้องประชุม สวนสมิธก็สนุกกับการทำทายด้วยการหัวเราะ เสียงดังและยิ่มเยาย ซึ่งไม่ทำให้เข้าเป็นคนโปรดของจ็อบส์เลย

วันหนึ่งในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท จ็อบส์เริ่มต่อว่าสมิธและผู้บริหารระดับ สูงคนอื่นๆ ของ Pixar ว่าทำงานล่าช้าในการผลิตแฝงวงจรสำหรับเครื่อง Pixar Image Computer รุ่นใหม่ ซึ่งตอนนั้น NeXT เองก็ทำไม่ทันเหมือนกัน สมิธเป็นคนหันไป เรื่องนี้ขึ้นมาพูด “สตีฟ แฝงวงจรเครื่อง NeXT ของคุณก็ทำไม่ทันเหมือนกัน เลิกต่อว่า

พวกราในเรื่องนี้เสียที” จีอบส์โกรธจัด หรือถ้าใช้คำพูดของสมิธก็คือ “เสียศูนย์เลย” เวลาสมิธรู้สึกว่าตัวเองกำลังแพชญหน้าหรือถูกทำร้าย เขายังจะหลุดสำเนียงขาว ตะวันตกตอนใต้ออกมา ซึ่งจีอบส์ชอบนำมารอเลียนถากถาง สมิธเล่าไว้ว่า “เขาเหมือนอันธพาล ผมกรจนต้องระเบิดทุกอย่างออกมานะ กว่าจะรู้ตัว เขายืนห่างกันไม่ถึงคืบ ตะโกนด่ากันเสียงลั่นไปหมด”

จีอบสมัยหนังกระดานไวท์บอร์ดและยีดไวน์เดียวเวลาประชุม สมิธพาร่างใหญ่มหึมาของเขามาเดินปรีเซ็นเตชันไปแบ่งเสียงบนกระดานบ้าง จนจีอบส์ตะโกนว่า “ทำอย่างนี้ได้ไม่!”

“ทำไมจะไม่ได้” สมิธเกียง “ทำไมผมจะเสียงบนไวท์บอร์ดของคุณไม่ได้บ้าจิบหาย” ถึงตรงนี้จีอบส์ไม่โน้มแล้วเดินกระทบบเท้าออกจากห้องประชุมไป

ในที่สุด สมิธก็ลาออกจากปีตั้งบริษัททำซอฟต์แวร์สำหรับวิดีโอภาพดิจิทัล จีอบส์ไม่อนุญาตให้เขาระบบให้เขาระบบที่เขาระบบเขียนให้ระหว่างที่ทำงานอยู่ที่ Pixar ซึ่งยิ่งเพิ่มความเกลียดชังระหว่างกัน แค่ต้มมัดเล่าไว้ว่า “แต่ในที่สุด อัลวีก์ได้อย่างที่เขาระบบต้องการ แต่ก็เครียดอยู่เป็นปีและป่วยด้วยอาการติดเชื้อในปอด” ทุกอย่างจบลงด้วยดี พอกลับมา Microsoft ซึ่งบริษัทของสมิธ เลยทำให้เขาระบบเป็นคนดังในฐานะผู้ก่อตั้งบริษัทแห่งหนึ่งที่ขายให้จีอบส์ และอีกแห่งขายให้บิล เกตส์

เรื่องขึ้นหุ่นหินก็ยังเป็นปัญหาเหมือนเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเห็นชัดว่างานทั้ง 3 ส่วนของ Pixar คืออาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และงานแอนิเมชันขาดทุนอยู่เรื่อย จีอบส์เล่าไว้ว่า “ผมอนุมัติแผนงานพวกระนี้ แต่สุดท้ายก็ต้องควักกระเพาเติมเงินอยู่เรื่อย” เขายังโน้มให้บ่นกระปอดกระแปด แต่เสร็จแล้วก็ต้องเสียเงินเช็คจ่าย หลังจากถูกไล่ออกจาก Apple และมาเสียศูนย์ที่ NeXT จีอบส์ไม่ยอมพลาดอิกเป็นครั้งที่สาม

เพื่อลดภาระขาดทุน จีอบส์สั่งปลดพนักงานครั้งใหญ่ ซึ่งเขากระทำอย่างปราศจากความเห็นใจ แม้ เคอร์วินเล่าไว้ว่า “ไม่มีการปลดใจ หรือปลดด้วยเงินก้อนใหญ่ให้พวกระบบงานที่ถูกให้ออก” จีอบส์สั่งให้ดำเนินการในทันทีโดยไม่มีการจ่ายค่าชดเชย เคอร์วินพากจีอบส์ไปเดินเล่นที่ลานจอดรถ ขอร้องให้เขาระบบพนักงานล่วงหน้าอย่างน้อย 2 อาทิตย์ เขายังกลับมาไว้ว่า “ก็ได้ แต่การแจ้งมีผลย้อนหลังไปเมื่อ 2 อาทิตย์ที่แล้ว” เคอร์วินตื่นตระหนกเรียบโทรศัพท์แค่ต้มมัด ซึ่งขณะนั้นอยู่ที่มอสโก เมื่อแค่ต้มมัดกลับมา

เข้าจัดให้มีการจ่ายเงินชดเชย แต่ไม่มากนัก และทำให้สถานการณ์สงบลงได้บ้าง

มือญี่คุราวนี้ ทีมงาน Pixar พยายามจีบ Intel ให้จ้างพวกรเข้าทำงานไม่ใช่นานบ้าง จนจีบสิ่งเดิมความอดทน ในการประชุมคราวหนึ่ง ขณะกำลังต่อว่าผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Intel คนหนึ่ง เข้าจัดการยกหูโทรศัพท์ไปหาแอนดี้ โกรฟ ซีอีโอของ Intel ทันที โกรฟพยายามเป็นพี่เลี้ยงสอนบทเรียนอย่างหนึ่งให้จีบส์คือ ในฐานะผู้บริหารของ Intel เขายื่อมสนับสนุนพนักงานของ Intel โกรฟเล่าว่า “ผมต้องเข้าข้างพนักงานของผมอยู่แล้ว สตีฟไม่ชอบให้ใครทำเหมือนเขาเป็นแค่ชัพพลายเออร์”

Pixar สามารถสร้างซอฟต์แวร์ทรงประสิทธิภาพสำหรับผู้บริโภคทั่วไป หรืออย่างน้อย ก็สำหรับคนที่หลงใหลเรื่องงานออกแบบแบบเมื่อนจีบส์ เขายังหวังว่าการสร้างภาพสามมิติแบบสมจริงได้เองที่บ้านจะเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความนิยมงานเดสท์ท็อป พับบลิชิ่ง ตัวอย่าง เช่น โปรแกรม Showplace ของ Pixar ทำให้ผู้ใช้งานสามารถเปลี่ยนแสงเงาของวัตถุสามมิติให้เหมือนจริงได้ไม่ว่าจะแสดงผลในมุมใด จีบส์คิดว่าเรื่องนี้น่าสนใจมาก แต่ผู้บริโภคส่วนใหญ่เห็นว่าถึงไม่มีซอฟต์แวร์นี้ ก็ไม่เป็นไร นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นว่าความหลงใหลในงานดีไซน์พาเข้าไปผิดทางซอฟต์แวร์นี้มีคุณสมบัติยอดเยี่ยมมากน้ายิ่งจนขาดความเรียบง่ายในแบบที่เขาระบุ Pixar ไม่สามารถแข่งขันกับ Adobe ซึ่งผลิตซอฟต์แวร์ที่ไม่ถูกเลือกเท่าขึ้นน้อยกว่า และราคาถูกกว่ามาก

แม้ว่าผลิตภัณฑ์ยาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ของ Pixar จะล้มเหลว แต่จีบส์ก็ยังปักป้องแผนกแอนิเมชัน แผนกนี้กล้ายเป็นเกาะสวรรค์น้อยๆ แห่งมนต์ศิลปะที่ให้ความสุขทางอารมณ์ เข้าตั้งใจอุ้มชูและยินดีเดิมพันกับทีมนี้ ในฤดูใบไม้ผลิปี 1988 บริษัทขาดเงินทุนหมุนเวียนอย่างหนัก จนเข้าต้องเรียกประชุมพนักงานเพื่อจะตัดงบประมาณของทุกแผนก พอประชุมเสร็จ แอลซิเตอร์กับทีมงานแอนิเมชันกลัวแทนไม่กล้าขอให้จีบส์อนุมัติเงินเพิ่มสำหรับหนังแอนิเมชันเรื่องใหม่ แต่สุดท้ายก็เปิดปากเรื่องนี้ จีบส์ถึงกับนิ่งเงียบ มองอย่างแคลงใจ เพราะงานนี้ต้องใช้เงินอีกเกือบ 300,000 เหรียญ หลังจากเสียไปนาน เขายادมว่าหนังเรื่องใหม่มีสตอรี่บอร์ดหรือยัง แค่ต้มลพาเข้าลงไปที่ห้องทำงานของแผนกแอนิเมชัน แอลซิเตอร์สาริกาให้ดูทุกอย่าง ทั้ง

สตอร์บอร์ด พากย์เสียงสด และความตั้งใจที่หุ่มเหี้ยงชินนัน จนจีบส์เริ่มใจชื้น แอนิเมชันเรื่องใหม่เป็นเรื่องเกี่ยวกับของเล่นแบบคลาสสิกที่แลสซิเตอร์ขอบ โดยเล่า จากมุมมองของตัวละครที่เป็นตุ๊กตาเล่นคนตัวร้าย ที่ถูกเด็กไล่จับ พอนี้ไปอยู่ได้ไฟฟ้า ที่นี่ก็ไปพบกับของเล่นอีกชิ้นหนึ่งที่หลบอยู่ใต้นั้นด้วยความกลัวเหมือนกัน แต่พอเด็กคนนั้นล้มหัวпадพื้น ที่นี่ก็อกไปปลดปล่อย

จีบส์บอกว่าเขาจะออกแบบให้ “ผู้เชื่อในสิ่งที่จอนน์กำลังทำ” เขากล่าวในภายหลัง “มันเป็นงานศิลปะ เขาแคร์ และผมก็แคร์ พยายามทดลองเสมอ” เมื่อดูจบ จีบส์มีความเห็นเดียวกันว่า “จอนน์ ผู้ชายคุณอย่างเดียว ทำมันให้ดีก็แล้วกัน”

*Tin Toy* ได้รางวัลออสการ์ปี 1988 ในสาขาวิชาภาพยนตร์แอนิเมชันขนาดสั้น เป็นหนังสั้นเรื่องแรกที่ใช้คอมพิวเตอร์กราฟิกสร้างภาพทั้งหมด จีบส์พาแลสซิเตอร์ กับทีมงานทั้งหมดไปเลี้ยงฉลองที่ภัตตาคารมังสวิรัติชื่อ Greens ในชานฟราอนซิสโก แลสซิเตอร์คิดว่าตุ๊กตาห้องที่วางอยู่กลางโต๊ะ ชูขึ้นและดื่มวยพรให้จีบส์ว่า “ทั้งหมด ที่คุณเคยขอจากพวากเรา คือให้เราสร้างหนังแอนิเมชันที่ยอดเยี่ยม”

ทีมบริหารใหม่ที่ Disney ซึ่งมีไมเคิล ไอเซนอร์ เป็นซีอีโอ และเจฟฟ์ฟรีร์ แคตซ์เซน-เบิร์กคุ้มครองแผนกภาพยนตร์ เริ่มทางด้านตัวแลสซิเตอร์กลับไปทำงานที่ Disney พวากเข้าขอบ *Tin Toy* และคิดว่าบังมีโอกาสสร้างหนังแอนิเมชันเกี่ยวกับของเล่นที่มีชีวิตและแสดงอารมณ์แบบมนุษย์ได้ แต่แลสซิเตอร์ ซึ่งชอบซึ่งในบุญคุณที่จีบส์มี ศรัทธาในตัวเขากลางงานของเขารู้สึกว่า Pixar คือที่เดียวที่เขาจะสร้างโลกใหม่แห่ง คอมพิวเตอร์แอนิเมชัน เข้าอกแคร์มลว่า “ผู้ชายไปอยู่ Disney เพื่อเป็นผู้กำกับ หรืออยู่ที่นี่เพื่อสร้างประวัติศาสตร์” Disney จึงเปลี่ยนใจหันไปเจาะสร้างภาพยนตร์ แอนิเมชันร่วมกับ Pixar แทน แคตซ์เซนเบิร์กเล่าไว้ว่า “หนังสั้นของแลสซิเตอร์ยอดเยี่ยมจริงๆ ทั้งวิธีการเล่าเรื่องและการใช้เทคโนโลยี ผู้พยายามชวนเขามาทำงานกับเรา ที่ Disney แต่เขารักและชื่อสัตย์ต่อสตูดิโอและ Pixar มาก ถ้าเขานะไม่ได้ ก็ต้อง หาทางร่วมมือกันทำงาน เขายากให้ Pixar สร้างหนังแอนิเมชันเกี่ยวกับของเล่นเด็ก ให้เรา”

นับถึงเวลานี้ จีบส์ควกันเงินตัวเองลงทุนกับ Pixar ไปแล้วถึง 50 ล้านเหรียญ เกินกว่าครึ่งหนึ่งของเงินที่เขาได้มาเมื่อตอนออกจาก Apple ในเวลาเดียวกัน NeXT

ก็ยังขาดทุนอยู่ แต่เขายังกัดฟันสู้ บังคับให้พนักงาน Pixar ยอม陋ะสิทธิ์การซื้อหุ้นบริษัท ถ้าต้องการให้เข้าเพิ่มทุนส่วนตัวอีกครั้งในปี 1991 แต่เขาก็ยังไม่แน่ติก หลงรักผลงานที่เกิดจากการผลสมมพานศิลปะและเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน แม้ว่าสิ่งที่เขาเคยเชื่อจะไม่ถูกต้อง เช่นเรื่องการพยายามทำให้ผู้บริโภคทั่วไปหลงรักงานสร้างภาพสามมิติเหมือนจริงด้วยซอฟต์แวร์ของ Pixar แต่มันได้ถูกแทนที่ด้วยสัญชาตญาณแห่งการรับรู้ล่วงหน้า นั่นคือ การผลสมมพานระหว่างงานศิลปะอันยิ่งใหญ่กับเทคโนโลยีดิจิทัล จะพลิกโฉมธุรกิจการสร้างหนังแอนิเมชั่นครั้งมหึมาอย่างที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนนับตั้งแต่ปี 1937 ที่ウォลต์ ดิสนีย์สร้างหนังการ์ตูน Snow White เป็นครั้งแรก เมื่อมองย้อนกลับไป จีอบส์กล่าวว่า ถ้ารู้อย่างนี้ เขายังให้ความสำคัญกับแอนิเมชั่นเรื่กว่านี้ เลิกห่วงเรื่องฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ แต่ถ้ามองอีกด้าน ถ้าเขารู้ว่า ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์จะไม่ทำสำเร็จ เขายังคงไม่เข้ามาซื้อกิจการของ Pixar “ชีวิตเหมือนเด่นคลอกไม้ให้ผมเข้าไปทำในสิ่งนั้น แต่บางทีอาจเป็นไปเพื่อสิ่งที่ดีกว่าก็ได้”

## พัชยRSSมดาฯ

รักเป็นแค่ค่าเหนื่อง



จีบส์ และ 劳伦·鲍威尔·乔布斯 ปี 1991

### ใจอ่อน แม

ปี 1982 ขณะที่ยังทำงานอยู่ในทีม Macintosh จีบส์ได้รู้จักนักวิรุณเพลงไฟล์ซีอั้ง ใจแอน เบซ ผ่านทางน้องสาวของเธอ มีมี ฟารีเนย ซึ่งทำงานกับองค์กรการกุศลแห่งหนึ่ง ที่รับบริจาคคอมพิวเตอร์ให้เรือนจำ ไม่กี่อาทิตย์ต่อมานา เขายังเบชันดกินมื้อกลางวัน ด้วยกันในคูเปอร์ติโน จีบส์เล่าว่า “ผมไม่ได้หวังอะไรจากการนัดครั้งนั้นมากนัก

แต่เธอเป็นคนนิลดาดและตกลงมาก” ตอนนั้นจีบส์กำลังจะเลิกคบกับบาร์บาร่า เจริญสกี้ สาวสวยลูกครึ่งโพลินีเซีย-ไปแลนด์ พนักงานของบริษัท Regis McKenna หั้งสองไปพักผ่อนที่ฮาวาย ด้านในที่บ้านบนภูเขานิชานตาครูซ แล้วไปปดูคอนเสิร์ตของใจแอน เบซ ด้วยกัน พอกไฟรักที่มีต่อเจริญสกี้มอดลง จีบส์ก็เริ่มคิดจริงจังกับเบซ เขารวยแค่ 27 ปี ส่วนเบซอายุ 41 ปี หั้งสองรักกันอยู่หลายปี “มันกล้ายเป็นความสัมพันธ์ที่จริงจังระหว่างเพื่อนสองคนที่บังเอิญรู้จักกันและกล้ายเป็นคนรักกัน” จีบส์เล่าด้วยน้ำเสียงค่อนข้างเศร้า

เอลิชาเบธ ไฮล์มส์ เพื่อนของจีบส์ตั้งแต่สมัยเรียนที่มหาวิทยาลัยรีด เผยว่า เหตุผลหนึ่งที่จีบส์คบหากับเบซ นอกจากความสวยงาม อารมณ์ขัน และความนิลดาดแล้ว ยังเป็นเพราะเธอเคยเป็นคนรักของบ็อบ ดีแลนมาก่อน เธอบอกว่า “สตีฟอย่างมีส่วนเกี่ยวโยงโดยเด็ดขาด” เบซและดีแลนเคยรักกันช่วงต้นทศวรรษที่ 1960 หลังจากนั้นได้เดินสายออกแสดงด้วยกันในฐานะเพื่อนร่วมทัวร์คอนเสิร์ต ซึ่งรวมทั้งทัวร์คอนเสิร์ต the Rolling Thunder Revue ในปี 1975 (จีบส์มีเทพีการแสดงคอนเสิร์ตเหล่านี้ด้วย)

ตอนที่เธอพบกับจีบส์ เบซมีลูกชายวัย 14 ปี ชื่อแกเบรียล จากการแต่งงานครั้งแรกกับนักเคลื่อนไหวต่อต้านสงครามชื่อเดวิด แฮริส ระหว่างมือกลางวันนั้น เชอบอกจีบส์ว่ากำลังสอนเก็บ (ซื้อเล่นของลูกชายเธอ - ผู้แปล) ให้หัดพิมพ์ “คุณหมายถึงเครื่องพิมพ์ดีดหรือ” จีบส์ถาม พอเธอตอบว่าใช่ เขายังบอกว่า “แต่เครื่องพิมพ์ดีดมันใบราณไปแล้วนะ”

“ถ้าเครื่องพิมพ์ดีดใบราณ แล้วจันล่ะ” เธอตามกลับ หั้งสองนิ่งเงียบกระอักกระอ่วนอยู่พักหนึ่ง เบซเล่าให้ฟังภายหลังว่า “พอพูดจบ จันก็รู้ เพราะคำตอบมันชัดอยู่แล้ว คำถามของจันไม่มีคำตอบกลับมา มันเป็นความรู้สึกที่แย่มาก”

แล้วทีมงาน Macintosh ก็ต้องแปลงใจเมื่อจีบส์พาเบزمารีอฟฟิศ เขากลิ่กุจอยอดเครื่องต้นแบบ Macintosh ให้เธอดู ทุกคนงงไปหมดที่เห็นเจ้านายเผยแพร่ความลับให้คนนอกรู้ หั้งที่ตัวเองเน้นเรื่องการเก็บความลับมาก แต่ก็ตื่นเต้นดีใจที่ได้เห็นใจแอน เบซตัวจริง จีบส์ให้ Apple II แก่เก็บ และภายนหลังก็ให้ Macintosh แก่เบซ ด้วยเครื่องหนึ่ง เวลาที่เวลาไปหาแม่ลูกคุณนี้ จีบส์จะทดสอบความสามารถเด่นๆ ของเครื่องที่เขาซื้อ เบซเล่าให้ฟังว่า “สตีฟอ่อนหวานและมีความอดทน แต่เขามีความรู้

มากเหลือเกินจนมีปัญหาในการสอนคนอย่างฉัน”

จีบส์เป็นมหาเศรษฐีหน้าใหม่ เป็นคนดังระดับโลกที่ติดติดนและไม่รู้รายเท่า เขายังไม่รู้ว่าตอนนั้นตัวเองไปติดใจอะไรในตัวเขา เมื่อพูดถึงจีบส์ในอีกเกือบสามสิบปี ให้หลัง เขายังเห็นว่าเขานะเป็นคนเข้าใจยาก ช่วงที่เพิงคบหากันใหม่ๆ มีอยู่หนึ่งที่ทั้งคู่ไปกินอาหารค่ำด้วยกัน จีบส์คุยกับรัลฟ์ ลอร์เรน กับร้าน Polo Shop ซึ่งเชื่อบอกว่า “จีบส์” ไม่เคยไปเลย จีบส์บอกว่า “ที่ร้านนั้นมีชุดสีแดงสวยงาม ที่เหมาะสมกับคุณมาก” แล้วเขาก็ขับรถพาเชื่อไปที่ร้าน Polo Shop ในสแตนฟอร์ดมอลล์ เป็นเวลาว่า “ฉันบอกตัวเองว่าจะใจดีขนาดนี้ ฉันอยู่กับผู้ชายที่รายที่สุดในโลกคนหนึ่ง และตอนนี้เขายากให้ฉันใส่เสื้อผ้าสวยงาม ชุดนี้” พอกลับไปในร้าน จีบส์ขอเสื้อเชิ๊ต หลายตัวสำหรับตัวเอง แล้วชี้ให้เห็นดูชุดสีแดง “คุณนำจะซื้อนะ” จีบส์พูด เชื่อแปลกใจเล็กน้อยและตอบไปว่า “เชื่อไม่มีปัญญาซื้อหรา ก็ไม่พูดอะไร จากนั้นทั้งคู่ก็เดินออกจากร้านไป เป็นเวลาที่จีบส์กับหุ้นส่วนที่เกิดขึ้นอย่างมาก “คิดดูสิ ถ้ามีใครคุยกับคุณตลอดมื้อค่ำ คุณก็ต้องคิดว่าเขากำลังจะซื้อชุดนั้นให้ เรื่องชุดสีแดงนั้นยังคงเป็นเรื่องลึกลับ ฉันรู้สึกว่ามันเป็นเรื่องแปลก” จีบส์ให้เครื่องคอมพิวเตอร์แก่เชื่อหลายเครื่อง แต่ไม่เคยซื้อผ้าให้ เวลาส่งดอกไม้มาให้ เขายังไม่ลืมที่จะบอกว่าเป็นดอกไม้ที่นำมาจากงานที่บริษัท “สตีฟเป็นคนโรแมนติก พอยกับที่กล่าวความโรแมนติก”

ตอนออกแบบสร้างคอมพิวเตอร์ที่ NeXT เขายังไม่บ้านในวุฒิไซด์ คาดว่า คอมพิวเตอร์ใหม่สามารถเล่นเพลงได้ “เขานำคอมพิวเตอร์เล่นเพลงควบคู่กับตัวของบาร์มส์ (คีตเกวีเอกชาวเยอรมัน มีชีวิตอยู่ในปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 – ผู้แปล) แล้วบอกว่าในไม่ช้าคอมพิวเตอร์จะเล่นเพลงได้เพราะกว่านักดนตรีบรรเลงจริงๆ สื่ออารมณ์และโน้ตเสียงจะดีกว่า” เชื่อไม่เห็นด้วยกับไอเดียนั้น “เขารึ่งร่ามาก ขณะที่ฉันห่อหีบเครื่องคอมพิวเตอร์ในใจคิดว่าคุณจะลบหลู่ดูหนึ่งแบบนี้ได้ยังไง”

จีบส์เล่าเรื่องความสัมพันธ์ของเขากับเบซ์ให้เดบี้ โคลแมน และโจแอนนา ออฟแมนฟัง เขายังกล่าวว่า “จะแต่งงานกับผู้หญิงที่มีลูกโดยเป็นวัยรุ่น และอาจตายวัยที่อยากจะมีลูกอีกอย่างเบซ์ได้หรือไม่ ออฟแมนเล่าว่า “บางทีสตีฟก็ดูเหมือนดูแลคนว่าเชื่อเป็นแค่นักร้อง ‘เล่าเรื่องปัญหา’ ไม่ใช่นักร้อง ‘แนวการเมือง’ อย่างแท้จริง”

เห็นอนดีแลน เบซเป็นผู้หูถูงแกร่ง แต่สตีฟอยากแสดงให้เห็นว่าเข้าเป็นใหญ่ อีกอย่างคือ สตีฟพูดเสมอว่าอยากรักใคร่คนรัก แต่กับเชอ เขารู้ว่ามั่นคงไม่เป็นอย่างนั้น”

ด้วยเหตุนี้ หลังจากคบกันเกือบ 3 ปี ทั้งสองก็ยุติความสัมพันธ์แบบคู่รักแล้ว กลับไปเป็นแค่เพื่อน จ็อบส์เล่าว่า “ผมเคยคิดว่าผมหลงรักเชอ แต่ที่จริงผมแค่ชอบเชอมากเท่านั้น เราไม่ได้เป็นเนื้อคู่กัน ผมอยากรักมีลูก แต่เชอไม่อยาก” ในบันทึกความทรงจำของเบซ เมื่อปี 1989 เขายังเรื่องการแยกทางกับสามีและเหตุผลที่เชอ ไม่แต่งงานใหม่ว่า “ฉันเกิดมาเพื่อยุ่นเดียว ซึ่งฉันเป็นอย่างนั้นตั้งแต่แยกทางกับสามี บางครั้งก็อาจมีอะไรใหม่ๆ ผ่านเข้ามา แต่มันก็เหมือนแค่การไปเที่ยวปิกนิก” เชอเขียนขอบคุณจ็อบส์ไว้ท้ายเล่มว่า “ขอบใจสตีฟ จ็อบส์ ที่บังคับให้ฉันใช้โปรแกรมประมวลคำด้วยการวางแผนคอมพิวเตอร์ทิ้งไว้ให้ฉันในห้องครัว”

## ตามหาใจนอน และ ไมนา

หนึ่งปีหลังจากถูกขับออกจาก Apple จ็อบส์อายุ 31 ปี ตอนนั้นคลาร่า แม่นุญชรรุ่ม ของเขายังคงใช้เวลาอยู่ในปอดเพราะสูบบุหรี่จัด เขามุ่งมั่นที่จะหายใจอยู่บนเตียงในเรื่องที่แทบไม่เคยคุยกันมาก่อน ถ้ามันเรื่องที่เขาไม่อยากถูกในอดีตอย่างเช่น “ตอนที่แม่แต่งงานกับพ่อ แม่เคยหลับนอนกับผู้ชายอื่นมาก่อนหรือเปล่า” อาการป่วยทำให้คลาร่าพูดลำบาก แต่เชอก็ฝืนยิ้ม ตอนนั้นเองที่คลาร่าสารภาพว่า เชอเคยแต่งงานมาก่อน แต่ชายคนนั้นไม่รอดจากสงเคราะห์ เขายังเล่าให้ฟังด้วยว่า รับจ็อบส์มาเป็นลูกบุญธรรมได้อย่างไร

ไม่นานหลังจากนั้น จ็อบส์ก็ตามหาแม่ที่แท้จริงที่ยกเข้าให้คนอื่นเลี้ยงจนเจอ เขายังคงค้นหาแม่ผู้ให้กำเนิดอย่างเงียบๆ ตอนต้นทศวรรษที่ 1980 โดยจ้างนักสืบช่วยค้นหาแต่ไม่สำเร็จ แล้วจ็อบส์ก็สังเกตเห็นชื่อนายแพทย์ในชานพรานซิสโกบันไบเกิด ของเขาว่า “ชื่อหนมคนนั้นอยู่ในสมุดโทรศัพท์ ผมเลยโทรไปหา” จ็อบส์เล่า แต่หมอยังไม่ได้ช่วยอะไรเลย บอกว่าบันทึกหลักฐานต่างๆ ถูกไฟไหม้ไปหมดแล้ว ซึ่งไม่เป็นความจริง อันที่จริงตอนที่จ็อบส์โทรหาหมอนั้น คุณหมอด้วยใจดีเขียนจดหมาย ใส่ซองปิดผนึกแล้วจ่าหน้าของว่า “ส่งให้สตีฟ จ็อบส์ เมื่อข้าพเจ้าเสียชีวิตแล้ว” หลังจาก

นั้นไม่นาน หมาคนนั้นก็เสียชีวิต ภรรยาเขาได้ส่งจดหมายฉบับนั้นให้จีบส์ ในจดหมาย เล่าว่า แม่ของจีบส์เป็นนักศึกษาปริญญาโทที่ไม่ได้แต่งงาน มาจากรัฐวิสคอนเซิน ซีอ ใจแอน ซีเบิล

จีบส์ใช้เวลาไม่กี่เดือนหลังจากนั้น และจ้างนักสืบอีกคนมาช่วยกันตามหาแม่ ที่แท้จริง หลังจากยกจีบส์ให้คนอื่นเลี้ยง ใจแอนได้แต่งงานกับพ่อผู้ให้กำเนิดจีบส์ คือ อับดูลฟัตตัห์ “จอห์น” จาណดาลี ทั้งสองมีลูกสาวด้วยกันอีกคน ชื่อ มีนา อีก 5 ปีต่อมาจานดาลีก็ทิ้งไป ใจแอนแต่งงานใหม่กับครูสอนสเกต้น้ำแข็งชื่อ จอร์จ ชิมป์สัน ชีวิตคู่ของทั้งสองก็ไม่ยั่งยืนเช่นกัน ปี 1970 เขาย้ายที่อยู่ไปเรื่อยๆ การเดินทางครั้งนั้นพาเธอและมีนามาที่ลอสแองเจลีส (ปัจจุบันทั้งคู่ยังคงใช้นามสกุล ชิมป์สัน)

จีบส์ลังเลที่จะบอกพ่อและคลาร่าเรื่องที่เขากำลังค้นหาแม่บังเกิดเกล้า ทั้งสองคือคนที่จีบส์ถือว่าเป็นพ่อแม่ที่แท้จริง จีบส์รู้สึกอ่อนไหวกับเรื่องนี้อย่างประหลาด และได้แสดงให้เห็นว่าเขามีความรักอย่างลึกซึ้งต่อพ่อแม่ที่เลี้ยงเขามา จึงเกรงว่าเรื่องนี้จะทำให้ทั้งสองเสียใจ จีบส์ไม่ติดต่อกับใจแอน ชิมป์สันเลย จนกระทั่งคลาร่าเสียชีวิตในต้นปี 1986 จีบส์เล่าว่า “ผมไม่อยากให้ทั้งสองคิดว่าผมไม่คิดว่าท่านเป็นพ่อแม่ ท่านเป็นพ่อแม่ของผมอย่างแท้จริง ผมรักพ่อแม่มากจนไม่อยากให้ท่านรู้เรื่องการค้นหา ผมยังสั่งให้นักสืบปิดปากเรื่อง ถ้าพ่อหรือแม่ตาม” เมื่อคลาร่าจากไป จีบส์จึงตัดสินใจบอกพ่อ จีบส์ ซึ่งเขารับเรื่องนี้ได้เป็นอย่างดี และบอกว่าไม่เป็นไร ถ้าสติฟต้องการติดต่อกับแม่ที่แท้จริง

จีบส์โทรไปหาใจแอน ชิมป์สัน บอกว่าเขามาเป็นครั้ง และเตรียมบินลงไปหาเธอ ที่ลอสแองเจลีส เขาร้องในภายหลังว่าที่ทำไป เพราะความอยากรู้อยากเห็นเป็นส่วนใหญ่ “ผมเชื่อว่าสภาพแวดล้อมมีส่วนสำคัญในการกำหนดนิสัยของเรามากกว่า พันธุกรรม แต่ก็คงอดสงสัยไม่ได้ว่าชาติกำเนิดที่แท้จริงของตัวเองเป็นอย่างไร” จีบส์อยากรู้ใจแอนสนใจว่าสิ่งที่เธอทำไปเป็นเรื่องถูกต้อง “ผมอยากรู้แม่บังเกิดเกล้าเพียงเพื่อให้รู้ว่าเธออย่างสบายดี และอยากรู้ว่าคุณที่แม่ไม่คิดจะทำแท้งตอนนั้นแม่อายุแค่ 23 คงลำบากมากที่มีผม”

ใจแอนตื้นตันและต้องสะกดกลั้นอารมณ์อย่างมาก ตอนที่จีบสมานหาที่

ลอกแองเจลีส เธอรู้ว่าจื้อบสร้างรายและมีชื่อเสียง แต่ไม่แน่ใจว่า เพราะอะไร จู่ๆ อารมณ์ที่สะกดกลั้นໄว้ก็พังพญากลางมา เธอเล่าให้จื้อบฟังว่า เธอถูกกดดันให้เข็นเอกสารยกเข้าให้คนอื่นเลี้ยง และที่ทำไปก็เพื่อให้เขามีความสุขกับครอบครัวใหม่ เธอคิดถึงลูกๆ ตลอดเวลา และทราบกับสิ่งที่ได้ทำลงไป เธอขอโทษจื้อบซ้ำแล้วซ้ำเล่า แม้จื้อบจะเคยย้ำตลอดเวลาว่า เขายังไฉเดียว และชีวิตเขาเกิดสุขสบายดี

เมื่ออารมณ์สงบลง โจแอนเล่าให้ฟังด้วยว่า เขายังน้องสาวแท้ๆ อีกคนหนึ่ง ชื่อ มีนา ชิมป์สัน ซึ่งตอนนี้มีอาชีพเป็นนักเขียนอยู่ในแมนฮัตตัน โจแอนไม่เคยบอกมีนาเลยว่าเธอเป็นพี่ชาย และวันนั้นเธอตัดสินใจบอกเรื่องนี้ให้มีนาทราบทางโทรศัพท์ “มีนา ลูกมีพี่ชายที่เยี่ยมมาก เขายังมีชื่อเสียง และแม่กำลังจะพาเขายังบ้านของ Anywhere but Here ให้จบ ซึ่งเล่าเรื่องราวการเดินทางรอบโลกของแม่และเธอจากวิศวะนิมานมาลอดแองเจลีส คนที่ได้อ่านนิยายเรื่องนี้คงไม่แปลกใจเลยว่า โจแอนมีวิธีการค่อนข้างพิลึกในการบอกเรื่องราวของลูกชาย ซึ่งเป็นพี่ชายแท้ๆ ของมีนาให้เธอฟัง เธอไม่ยอมบอกว่าเขายังคงเป็นพี่ชายจนมาก่อน แต่ตอนนี้รู้ว่าเป็นคนหน้าตาดี มีชื่อเสียง ผู้ชายสุดโปรด และอยู่ในแคลิฟอร์เนีย ตอนนั้นมีนาทำงานที่ The Paris Review นิตยสารด้านวรรณกรรมของจอร์จ พลิมป์ตัน ซึ่งมีอพฟิคอยู่ชั้นล่างของหัวน้ำยาสีของเขากลั้ย่านอีสต์วิเคราะห์ในแมนฮัตตัน เธอกับเพื่อนร่วมงานเริ่มเล่นเกมทายกันว่า ใครกันแน่ที่เป็นพี่ชายของเธอ คำทายสุดโปรดอันหนึ่งคือ จอห์น ทราโวลด์ต้า ซึ่งอีกไม่นานก็เป็นดาวรุ่ง มีคนหนึ่งทายว่า “อาจเป็นคนหนึ่งที่ก่อตั้งบริษัท Apple หรือเปล่า” แต่ไม่มีใครจำชื่อคนนั้นได้

ทั้งหมดพูดกันที่ล็อบบี้โรงแรมเซนต์รีจิส โจแอน ชิมป์สันแนะนำมีนาให้รู้จักพี่ชาย ซึ่งก็ใช่คนที่ก่อตั้งบริษัท Apple จริงๆ มีนาเล่าว่า “เขายังคงเป็นคนตรงไปตรงมา และน่ารักมาก เป็นผู้ชายธรรมชาติ ที่ใจดี” พากเขานั่งคุยกันที่ล็อบบี้โรงแรมคู่หูหนึ่ง แล้วจื้อบสกัดชานนองสาวออกไปเดินเล่นใกล้ๆ กันแค่สองคน เขายังเต้นที่พบว่า ตัวเองมีน้องสาวที่คล้ายเขามาก สนใจศิลปะ เป็นคนช่างสังเกต อ่อนไหว แต่บุ่มบึ้น ตอนนั้นกินมื้อค่ำด้วยกัน ทั้งสองนั่งสังเกตรายละเอียดทางสถาปัตยกรรมเหมือนกัน คุยกันอย่างอกรสชาติในเรื่องต่างๆ ที่สนใจ เข้าอกเพื่อนร่วมงานที่ Apple อย่าง

ตื่นเต้นว่า “น้องสาวผมเป็นนักเขียน!”

เมื่อพิลิมป์ตันจัดงานเลี้ยงแนะนำนิยายเรื่อง *Anywhere but Here* ในปลายปี 1986 จีอบส์บินไปนิวยอร์กร่วมงานเป็นเพื่อนน้องสาวด้วย หั้งสองสนิทกันมากขึ้น แม้ว่ามิตรภาพจะดูซับซ้อนอย่างที่พอกดาวเดาได้ เมื่อคำนึงถึงว่าพากษาเป็นใคร และมาพบกันได้อย่างไร จีอบส์เล่าว่า “ตอนแรกไมนาไม่ตื่นเต้นเลยที่มีผู้ผลิตเข้ามาในชีวิต หรือที่แมรูสีกรกับผมอย่างมากmany พ่อได้รู้จักกันมากขึ้น เรากลายเป็นเพื่อนที่ดีต่อกันจริงๆ เขายังคงรักผมอย่างมาก ผมไม่รู้ว่าจะเป็นยังไงถ้าขาดเขา ผมนึกไม่ออกว่าจะมีน้องสาวที่ดีกว่านี้ได้ยังไง ผมไม่ค่อยสนิทกับแพตตี้ น้องสาวอีกคนที่พ่อรับมาเลี้ยงเป็นลูก” ไมนาภรรษายมาก เช่นกัน บางครั้งก็ปักป้องมากเกินไป แม้ว่าภายนหลังเชอจะเขียนนิยายเล่าชีวิตอันน่าตื่นเต้นของเขารือ *A Regular Guy* ชีวประวัติสั้นเพียงๆ แต่ตรงกับความจริงได้อย่างเจ็บแสบ

หนึ่งในไมกีเรื่องที่จีอบส์กับไมนาเดียวกัน คือเรื่องเลือผ้าของเชอ เพราะเชอชอบแต่งตัวเหมือนนักเขียนใส่แห้ง จีอบส์ชอบติว่า “ไมเชอไมรู้จักใส่เสื้อผ้าที่ ‘เก่ากว่านี้’ ควรหนึ่งเชอชำนาญความเห็นของเขามาก เลยเขียนจดหมายบอกไปว่า ‘ฉันเป็นนักเขียน อายุยังน้อย และนี่คือชีวิตฉัน ฉันไม่ได้อยากเป็นนางแบบสักหน่อย’” จีอบส์ไม่ได้ตอบอะไรกลับมา แต่หลังจากนั้นไม่นาน ก็มีกล่องพัสดุส่งมาจากร้านของอิซซี่ มิยาเกะ แฟชั่นดีไซเนอร์ชื่อดังชาวญี่ปุ่น ที่เน้นเสื้อผ้าสีสดเรียบง่าย และได้รับอิทธิพลจากเทคโนโลยี เขาจึงเป็นดีไซเนอร์คนโปรดของจีอบส์ ไมนาเล่าว่า “พี่ชื่อให้ เขายังเลือกแต่ของดีๆ มาให้ทั้งนั้น ขนาดพอดีตัวเป๊ะเลย สีก็ถูกใจมาก” มีการเงงและเสื้อสูทชุดหนึ่งที่เขาชอบมาก ในกล่องพัสดุมีชุดแบบนั้น 3 ชุด เหมือนกันหมด จีอบส์เล่าว่า “ผมยังจำสูทตัวแรกๆ ที่ให้ไมนาได้ เป็นการเงงผ้าลินิน เสื้อสูทเป็นสีเทาอมเขียวอ่อนๆ สวยงาม ใส่แล้วเข้ากับผมสีแดงของเชอ”

## พ่อพูดภาษาลูก

ระหว่างนั้น ไมนา ชิมป์สัน ก็พยายามตามหาพ่อชีวิตเชอตั้งแต่เธออายุ 5 ขวบ เดน ออเด็ตตา และนิค พิเลจจี นักเขียนชื่อดังแห่งเมืองอัตตันแนะนำให้เชอ

รู้จักตำราจนิวยอร์กคนหนึ่ง ที่เกซีญอนอกมาตั้งสำนักงานนักสืบ เธอเล่าว่า “ฉันจ้างนักสืบคนนั้นด้วยเงินอันน้อยนิดที่มีอยู่” แต่การค้นหาที่ไม่ประสบผลสำเร็จ จากนั้น เธอได้พบนักสืบเอกชนอีกคนหนึ่งในแคลลิฟอร์เนีย ซึ่งได้ที่อยู่ของอับดุลพัตตะห์ จันดาลี ในชาราเมนโดย จากการค้นหาข้อมูลของกรมการขนส่ง ชิมป์สันบอกพี่ชาย และบินจากนิวยอร์กเพื่อไปพบชายที่น่าจะเป็นพ่อบังเกิดเกล้า

แต่จีบส์ไม่สนใจที่จะพบพ่อที่แท้จริงเลย เขายังไห้ฟังภายหลังว่า “เขาทำไม่ดี กับผม ผมไม่ได้แค้นอะไรหรอกนะ ผมดีใจที่มีชีวิต แต่สิ่งที่รับกวนจิตใจผมคือ เขายังไม่ได้กับโนนา เขายังเชื่อ” จีบส์เองก็ทึ่งลูกสาวอกสมรสคือลิซ่าเข่นกัน แม้ตอนนี้จะกำลังพยายามฟื้นความสัมพันธ์ แต่ปั่นใจเรื่องนั้นไม่ได้ทำให้เขาใจอ่อน กับจันดาลี ในที่สุดชิมป์สันจึงไปชาราเมนโดยเพียงลำพัง

ชิมป์สันเล่าว่า “เป็นเรื่องน่าตื่นเต้นมาก” เธอพบว่าพ่อทำงานในภัตตาคารเด็กๆ แห่งหนึ่ง เขายังมีความสุขที่พบเธอ แต่ดูเหมือนจะแยกตัวกับเรื่องทั้งหมด ทั้งสองคุยกัน ไม่กี่ชั่วโมง จันดาลีเล่าให้ฟังว่า หลังจากออกจากวิศวกรรมชิ้น ก็เลิกสอนหนังสือแล้ว หันมาทำธุรกิจร้านอาหารแทน เขายังคงทำงานใหม่กับเศรษฐีที่อายุมากกว่า แต่ก็อยู่ กันได้ไม่นาน

จีบส์ขอให้ชิมป์สันอย่าเอ่ยถึงเขา เธอจึงไม่ได้เล่าอะไร แต่มีอยู่ช่วงหนึ่งที่ จันดาลีเล่าให้เธอฟังว่า มีลูกชายอีกคนหนึ่งก่อนที่เธอจะเกิด “แล้วเกิดอะไรขึ้นนะ” เธอถาม จันดาลีตอบว่า “เราไม่เคยเห็นหน้าลูกชายคนนั้นเลย มีคนเอาเข้าไปแล้ว” ชิมป์สันขับเล็กน้อยแต่ไม่ได้พูดอะไร

มีเรื่องน่าประหลาดใจยิ่งไปอีก เมื่อจันดาลีเล่าเรื่องภัตตาคารเก่าๆ ที่เคยบริหาร มา เขายังเล่าว่าภัตตาคารเหล่านั้นดูดีและนຽหนรากว่าร้านในชาราเมนโดยที่พากษา นั่นคุยกันอยู่ พ่อเล่าอย่างตื่นเต้นว่าอย่างให้เธอได้เห็นตอนที่เขายังบริหารภัตตาคาร แบบเมดิเตอร์เรเนียนที่อยู่ทางเหนือของซานโธเซ่ เขายังเล่าว่า “เป็นร้านที่วิเศษมาก คนดังๆ ที่ประสบความสำเร็จทางธุรกิจเทคโนโลยีโดยไปร้านนั้นแบบทุกคน แม้แต่ สตีฟ จีบส์ก็ยังเคยมา” ชิมป์สันนั่งตัวแข็งท้อ “ใช่ เขายังมาที่ร้าน นิสัยดี ทิปนัก ด้วย” พ่อเสริม ชิมป์สันต้องสะกดกลั้นความอยากที่จะพลั่งออกไปว่า สตีฟ จีบส์ นั่นแหล่ะคือลูกชายของพ่อ!

หลังจากคุยกันเสร็จ เขายกไฟแรงให้โทรศัพท์สาธารณะในภัตตาคาร และนัดพบเขาที่ร้าน Espresso Roma Café ในเบอร์กเลีย์ จีบส์พาลิซ่าไปด้วย ซึ่งยิ่งทำให้เรื่องราวส่วนตัวและเรื่องครอบครัวต้นเหตุหนักขึ้นไปอีก ลิซ่าเรียนอยู่ชั้นประถม และอยู่กับคริสเซ่นผู้เป็นแม่ เมื่อทุกคนมาถึงร้านก็เก็บสีทุ่ม ชิมป์สันเล่าเรื่องทั้งหมดให้ฟัง จีบส์ประหลาดใจตอนที่เธอเอ่ยถึงภัตตาคารใกล้ๆ ชานไฮเซ่ เขาจำร้านนั้นได้ และยังได้พบกับชายที่เป็นพ่อแท้ๆ ของเข้า เขายกไฟแรงให้ฟังภายหลังว่า “เป็นเรื่องอัศจรรย์มาก ผมไปที่ภัตตาคารนั้นหลายครั้ง และจำได้ว่าได้พบเจ้าของร้านด้วย เขายืนชี้เรีย เขายืนมือทักทายกันด้วย”

แต่กระนั้น จีบส์ก็ยังไม่อยากพบพ่อ เขายกไฟแรง “ตอนนั้นผมรายแล้ว และผมไม่ได้กลัวว่าเข้าจะแบดลีกเมล์ หรือเอาเรื่องไปบอกนักข่าว ผมขอให้มีนาอป่าเล่าเรื่องของผมให้เข้าฟัง”

เขยไม่เคยเล่าเรื่องนี้ให้จานดาลีฟัง แต่ก็หมายปีต่อมา เขายูเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างเขากับจีบส์ผ่านสื่อออนไลน์ (มีบล็อกเกอร์คนหนึ่งลังเกตว่า ชิมป์สันเขียนว่าไม่พ่อชื่อจานดาลีในหนังสืออ้างอิงเล่มหนึ่ง จึงคิดว่าเขายังคงเป็นพ่อของจีบส์ด้วยเหมือนกัน) ตอนนั้นจานดาลีแต่งงานครั้งที่ 4 และทำงานเป็นผู้จัดการฝ่ายจัดเลี้ยงของบูมหวาน รีสอร์ตแอนด์กานส์ใน ทางตะวันตกของเมืองรีโน รัฐเนเวดา เมื่อเขายากรรยาใหม่ชื่อ รอสชีล มาเยี่ยมชิมป์สันในปี 2006 เขายังยกเรื่องนี้ขึ้นมาพูด “แล้วเรื่องสตีฟ จีบส์นี่มันคืออะไรกัน” พอกلام ชิมป์สันจึงเล่าและยืนยันว่าทั้งหมดเป็นความจริง และเสริมว่าจีบส์คงไม่อยากพบพ่อ จานดาลีดูเหมือนจะทำใจยอมรับเรื่องนี้ได้ “พ่อเป็นคนเข้าใจอะไรได้ดี เป็นนักเล่าเรื่อง แต่เขาก็จะเรียบเฉยเขามากๆ” ชิมป์สันเล่า “พ่อไม่เคยพูดถึงสตีฟอีกเลย และไม่เคยติดต่อสตีฟด้วย”

ชิมป์สันนำเขารีบการตามหาพ่อนั้นเกิดเกล้ามานำเป็นเด้าโครงนวนิยายเรื่องที่สองของเขอ ชื่อ *The Lost Father* ซึ่งตีพิมพ์ในปี 1992 (จีบส์ขอให้พอล แรนด์ที่เคยออกแบบโลโก้ NeXT ให้ช่วยออกแบบปกนิยายเล่มนั้นให้ แต่ชิมป์สันบอกว่า “มันแย่มากจนเราไม่ได้อ่านมาใช้”) เขายังตามหาสมาชิกคนอื่นๆ ในครอบครัวของจานดาลีทั้งในเมืองยอนส์ (อยู่ในประเทศเชียร์รี - ผู้แปล) และในสหรัฐอเมริกา และวางแผนเขียนนิยายเล่าเรื่องต้นครุฑชาชีเรียของเขอในปี 2011 ทุกดีเรียบประจ

กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. ได้จัดงานเลี้ยงให้เชอ โดยมีลูกพี่ลูกน้องและภรรยาของเขาที่อยู่ฟลอริดาบินมาร่วมงานด้วย

ชิมป์สันเข้าใจว่าในที่สุดจ็อบส์ก็คงอยากพบจากานดาลี แต่ยังเวลาผ่านไป เขาก็ยังไม่สนใจ ในปี 2010 จ็อบส์กับลูกชาย รีด ไปงานเลี้ยงวันเกิดของชิมป์สันที่บ้านของเชอในคลอสแองเจลิส รีดนั่งดูภาพของปู่แท้ๆ ของตน แต่จ็อบส์ไม่สนใจ และไม่ได้เรื่องเสื้อสายซึ่งเรียกของตน เวลาไม่ครบทุกเรื่องตะวันออกกลางขึ้นมา เขายังไม่สนใจ และไม่แสดงความเห็นแรงๆ อย่างที่มักทำเป็นปกติวิสัย แม้แต่ตอนที่มีการลูกชิ้นในซีเรีย ตามกระแสดารบปฏิวัติของชาติอาหรับในปี 2011 เขายังเฉย เมื่อถามว่ารัฐบาลโอบามาควรเข้าแทรกแซงอียิปต์ ลิเบีย และซีเรียมากขึ้นหรือไม่ เขายกอุบว่า “ผมว่าไม่มีครั้งจริงๆ หรอกว่าควรทำอย่างไรกับประเทศพากนั้น ทำก็ชวย ไม่ทำก็ช่วย”

แต่จ็อบส์กลับรักษาความสัมพันธ์อย่างเป็นมิตรที่ดีกับโจแอน ชิมป์สัน แม้แท้ๆ ของเขายังไม่นามมกมากลดลงคริสต์มาสที่บ้านของจ็อบส์ ดูนำซึ่งใจแต่ก็สะเทือน อารมณ์ บางครั้งโจแอนก็จะรำคาญว่าเชอร์กเขามากแค่ไหน และขอโทษที่ยกเขาให้คนอื่น จ็อบส์จะปลอบแม่เสมอ เขายกแม่ในงานเลี้ยงฉลองคริสต์มาสคราวหนึ่ง ว่า “อย่าคิดมากเลย ผมมีความสุขดีสมัยเป็นเด็ก และตอนนี้ผมก็ไม่เป็นไรแล้ว”

## ลิซ่า

แต่ลิซ่า เปرنแนนไม่ได้มีชีวิตวัยเด็กที่มีความสุขนัก สมัยยังเล็ก พ่อแทบไม่เคยมาหาเลย จ็อบส์เล่าด้วยน้ำเสียงที่แฟรงความรู้สึกผิดนิดๆ ว่า “ผมไม่อยากเป็นพ่อ แต่ไม่ได้ทำหน้าที่พ่อ” แต่บางครั้งก็มีก้อยากเป็นพ่อขึ้นมา อย่างคราวหนึ่งตอนที่ลิซ่าอายุ 3 ขวบ จ็อบส์ขับรถผ่านบ้านที่เข้าซื้อให้คริสเซนและลิซ่า เขายังสินใจ แต่เข้าไปหา ลิซ่ายังไม่รู้ว่าเขายังเป็นใคร จ็อบส์นั่งคุยกับคริสเซนที่ประตูหน้าบ้าน โดยไม่ได้เข้าไปข้างใน เหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นปีละครั้งสองครั้ง เขายังแรมมาหาโดยไม่บอกล่วงหน้า นั่งคุยกับคริสเซนเรื่องจะให้ลิซ่าเรียนที่ไหน และเรื่องอื่นอีกนิดหน่อย แล้วก็ขับรถเบนซ์กลับไป

แต่ในปี 1986 ก่อนที่ลิซ่าจะอายุครบ 8 ขวบ จ็อบส์ก็จะมาเยี่ยมบ่อยขึ้น

เขามีต้องเหนื่อยเขียน Macintosh ให้เสร็จ หรือแก่งແย่งซิงอ่อนๆ กับสคัลลี่อิกต่อไป เขามาอยู่ที่ NeXT ซึ่งสงบสุขกว่า เป็นมิตรากว่า และมีสำนักงานใหญ่อยู่ในพาโล อัลโต ใกล้ที่พักของคริสแซนและลิซ่า นอกจากนั้น ก่อนที่เธอจะเข้าเน็ตเวิร์ก 3 หรือ 4 ลิซ่าก็จ่ายเวลาความเป็นเด็กนิดหน่อย มีหัวศิลปะออกแบบให้เห็นอย่างเด่นชัด ครูประจำชั้น ชื่นชมว่ามีความสามารถในการเขียน เธอเป็นเด็กกล้า อยู่ไม่สุข และมีนิสัยร้อน เหมือนพ่อนิดหน่อย แต่มันน่าตาภักดียังกันตรงคิ้วและใบหน้าที่คมเล็กน้อยเหมือน ชาวตะวันออกกลาง วันหนึ่งเพื่อนร่วมงานของจีบส์ต่างแบลอกใจเมื่อเข้าพาลิซ่าไป เที่ยวที่ออฟฟิศ เธอดึงกางุงระเบียง พลางตะโกนว่า “ดูหนูลี!”

แล้ว เท่านี้ วิศวกรร่างเก้งก้างและรักสนุกที่ NeXT ซึ่งต่อมากลายเป็นเพื่อน ของจีบส์เล่าว่า นานๆ ครั้ง เวลาที่พากเข้าແวรออกไปกินมื้อค่ำก็จะแวะที่บ้าน คริสแซนเพื่อรับลิซ่าไปด้วย “สตีฟใจดีกับเธอมาก” เท่านี้ เธอ “เข้าแล้วคริสแซน เป็นมังสวิรติ แต่ลิซ่าไม่ ซึ่งเขาก็ไม่รู้อะไร แต่ยังแนะนำให้เธอสังไภ์มากิน ซึ่งเธอ ก็สัง”

การกินไก่กลายเป็นสิ่งที่ลิซ่าตามใจปากได้บ้างเป็นบางครั้ง เพราะเธอต้องไป มาๆ กับพ่อแม่ที่เป็นมังสวิรติและมีความเชื่อเรื่องอาหารที่มาจากธรรมชาติ เธอเขียน เล่าในภายหลังว่า “เราไปซื้อของกินในร้านที่เมืองกัลลินีสต์ มีคนขายเป็นผู้หญิงที่ ไม่ยอมยกมัน ชื่อพุนทาเรลลา (ผักชนิดหนึ่งของอิตาลี - ผู้แปล) คืนว่า (ผักชนิดหนึ่ง - ผู้แปล) ซีเลเร็ก ถัวเคลือบเครื่อง (พืชชนิดหนึ่งเขาผลมาทำเป็นมีรสด้วยซื้อก็ได้ - ผู้แปล) แต่บางที่เราจะได้ดองของอร่อย มีหลายครั้งที่เราซื้อไก่ปูรุ้งร้อนๆ จาก ร้านอาหารขันดีที่ย่างไก่หมูเป็นแท่ง นั่งกินกันในรถ ใช้น้ำขับกินจากถุงฟอยล์” พ่อของเธอซึ่งเคร่งครัดเรื่องการกินเป็นพากฯ ยังระมัดระวังเรื่องอาหารมากขึ้น วันหนึ่ง เธอเห็นพ่อบัวนชูปในปากทึ้ง เมื่อรู้ว่ามีเนยอยู่ในชูป จีบส์ผ่อนปรนเรื่องอาหารขึ้น นิดหน่อยตอนทำงานที่ Apple และก็กลับมาเป็นมังสวิรติที่เคร่งครัดอีก ลิซ่าเข้าใจ ตั้งแต่ยังเด็กว่า ความเคร่งครัดเรื่องอาหารของพ่อ สะท้อนปรัชญาชีวิตที่ว่า การ กินอยู่แบบสมถะและประหยัดจะช่วยยกระดับความรู้สึก เธอตั้งข้อสังเกตว่า “พ่อ เชื่อว่าผลิตผลที่ดีมาจากแหล่งปลูกที่แห้งแล้ง ความสุขอันยิ่งใหญ่มาจากการละเว้น พ่อเข้าใจความหมายของสมการหนึ่งที่คนส่วนใหญ่ไม่รู้ นั่นคือ สิ่งต่างๆ มักนำไปสู่

### สิงตรงข้าม”

ในทำนองเดียวกัน การที่พ่อไม่อยู่และความเย็นชาของพ่อทำให้โอกาสที่ได้อยู่ด้วยกันเพียงชั่วครู่เป็นความอุ่นที่น่าพึงใจอย่างยิ่ง ลิซ่าเล่าว่า “ฉันไม่ได้อยู่ร่วมบ้านกับพ่อ แต่วันไหนที่พ่อจะมา วันนั้นจะเป็นสวรรค์สำหรับเรา แม้จะเพียงชั่วครู่ หรือหลายชั่วโมง” ลิซ่าเติบโตเป็นเด็กน่าสนใจ จนจ็อบส์จะพาเธอออกไปเดินเล่นด้วยเขายังไปเล่นໂຣලເລອົບເບລດกับเธอตระหนัณปลดคนในเขตเมืองเก่าของพาโล อัลโต และwareที่บ้านของโจแอนนา ซอฟแมน และแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ ครั้งแรกที่เข้าพาเธอไปหาซอฟแมน เขายังประดูแล้วแนะนำกับซอฟแมนว่า “นี่คือลิซ่า” ซอฟแมนรู้ได้ทันที “เห็นชัดเลยว่าเธอเป็นลูกสาวของเข้า ไม่มีใครมีภาระแบบนั้น มันเป็นลักษณะเฉพาะ” ซอฟแมนซึ่งเคยปวดร้าวกับการไม่ได้เห็นหน้าพ่อซึ่งหย่าร้างกับแม่จนกระทั่งเธออายุ 10 ขวบ พยายามบอกให้จ็อบส์เป็นพ่อที่ดี เขาย้ำตามที่เธอแนะนำ และภายนหลังได้ขอบคุณเธอในเรื่องนี้

มีอยู่ครั้งหนึ่งที่จ็อบส์ไปธุระที่ใต้เกียว เข้าพาลิซ่าไปด้วย ทั้งสองพักที่โรงแรมอยุธะ ที่มีสไตล์ตกแต่งโกรกแบบนักธุรกิจ เข้าพาเธอไปที่ชุมชนอันหุนหราที่อยู่ชั้นล่าง จ็อบส์สั่งอุนากิชูชิกาดใหญ่ ซึ่งเป็นอาหารที่เขาโปรดปรานมาก จนถือว่าปลาไหลที่ปูนสุกด้วยน้ำอุ่นๆ เหล่านี้ดีเดิมเนื่องจากอาหารมังสวิรติ ซึ่งปลาเนยageเกลือและราดบางๆ ด้วยซอสรสหวาน ลิซายังจำรสชาติได้เวลาที่มันละลายอยู่ในปาก เช่นเดียวกับความเห็นห่างกับพ่อที่มลายหายไปด้วย เธอเขียนเล่าว่า “เป็นครั้งแรกที่ฉันรู้สึกผ่อนคลายและมีความสุขกับพ่อมาก ระหว่างที่กินอาหารนานั้น อาหารมากมายพ่อตามใจ ยอมเปิดทางอนุญาต และให้ความอุ่นหลังจากเรากินสลัดเย็นๆ พื้นที่ในใจ ซึ่งครั้งหนึ่งไม่เคยเข้าถึงได้เปิดกว้างออก พอดความแข็งกร้าวกับตัวเองกล้ายเป็นคนธรรมดาย อยู่ในห้องที่มีเพดานสูง กับเก้าอี้ตัวเล็กๆ กินอาหารร่วมกับฉัน”

แต่ใช่ว่าทุกอย่างจะหวานและโปรดเบาอย่างนี้เสมอไป จ็อบส์ก็ทำตัวเดี่ยวดีเดียวร้ายกับลิซ่าเหมือนกัน สลับไปมาระหว่างการยอมรับกับการทอดทิ้ง บางทีไปเยี่ยมกีดูชี้เล่นสนุกสนาน แต่บางทีกีบเงินชานหรือทำตัวเหมือนไม่ได้อยู่ในสถานที่นั้น เอิร์ตซเฟลด์มีความเห็นว่า “ลิซ่าไม่ค่อยแน่ใจนักว่าเธอ กับพ่อ มีความสัมพันธ์เป็นอย่างไรกันแน่ ผสมไปงานวันเกิดเธอ สตีฟซึ่งควรอยู่ที่นั่นกลับไปถึงงานล่าช้ามาก

ลิข้ากระวนกรรหายและพิดหวังมาก จนกระทั้งเข้าโผล่มาหนึ่นแหลง เหอถึงเริ่มเริงร่า “ได้สุดๆ”

ลิข้าก็เรียนรู้วิธีที่จะทำตัวเจ้าอารมณ์กลับไปเหมือนกัน ตลอดเวลาหลายปี ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อคุณคุณนี้ขึ้นๆ ลงๆ เมื่อยุ่งในช่างกินเวลาานเพราความหัวร้อนและดื้อของหั้งคู่ ถ้าหากจะเป็น ก็จะไม่พูดกันเป็นเดือนๆ “ไม่มีใครเก่งเรื่องง้อหรือขอโทษ หรือพยายามประسانรอยร้าว แม้ในตอนที่จีบส์ต้องต่อสู้กับอาการป่วยที่รุนแรงเป็นประจำ มีอยู่วันหนึ่งในฤดูใบไม้ร่วงปี 2010 เขาหนึ่งรือรูปเก่าๆ ออกมานดูอย่างงงอยา แล้วหยุดชะงักที่รูปหนึ่ง เป็นรูปที่เขาไปเยี่ยมลิข้าตอนเรอยังเล็ก “บางทีผมคงไปเยี่ยมเชอไม่ปอยพอ” จีบส์รำลึกถึงอดีต ปีนั้นเขามาไม่ได้คุยกับเชอเลย พอกถามว่าอยากให้หรือส่งอีเมลไปหาบ้างไหม เขายังกลับมาด้วยสายตาที่ว่างเปล่า ครู่หนึ่ง แล้วก็กลับไปคุยรูปเก่าๆ ดูต่อไป

## ภารก

ถ้าเป็นเรื่องผู้หญิง จีบส์จะเป็นคนโรมเมนติกมาก เวลาตกหลุมรักใคร ก็รักแบบหัวปักหัวป้า เล่าให้เพื่อนฟังทั้งเรื่องยามดีและยามร้าย เพื่อคิดถึงแฟนให้ใครๆ เห็นเวลาต้องอยู่ห่างกัน ฤดูร้อนปี 1983 จีบส์ไปงานเลี้ยงอาหารค่ำเล็กๆ ในชิลคอน แอลเลอร์กับใจแอน เบซ และนั่งติดกับนักศึกษาปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ชื่อเจนนิเฟอร์ อีแกน ซึ่งไม่แน่ใจกว่าเขามีใคร ตอนนั้นหั้งเขากลับเบซต่างรู้ว่าไม่ได้เกิดมาเพื่อรักกันจึงจำไปตัด เขารู้สึกสนใจอีแกน ซึ่งมาทำงานระหว่างปิดภาคฤดูร้อนที่หนังสือพิมพ์รายสัปดาห์ฉบับหนึ่งในชานพรานชิสโก เขาราบตามหาเธอจนพบ โทรไปหา พาเธอออกไปที่ร้าน Café Jacqueline ซึ่งเป็นร้านอาหารเล็กๆ ใกล้เทเลกราฟอิลล์ ที่เข้าชื่อเรื่องซูเฟล์แบบมังสวิรติ

หั้งสองคบกันอยู่หนึ่งปี จีบส์มักจะบินไปเยี่ยมเชอทางฝั่งตะวันออกบ่อยๆ ในงาน Boston Macworld เขายังคงกับผู้ร่วมงานว่ากำลังตกหลุมรักสาวคนนี้ และต้องขอตัวรีบเข้าเครื่องไปหาเชอที่ฟิลادเดลเฟีย คนฟังประทับใจกันมาก เวลาเข้าไปครุรุที่นิวยอร์ก เชอจะนั่งรถไฟไปหาและพักกับเขาว่าในโรงแรมคาร์โรลล์ หรือไม่ก็

ที่อพาร์ตเมนต์ป่า�อปเปอร์อิสต์ไซด์ของเจย์ ไซแอต ห้องสองไปกินอาหารที่ร้าน Café Luxembourg ระหว่างเดินไปที่อพาร์ตเมนต์ของจ็อบส์ในตึกชานเมือง ที่เขาวางแผนจะตกแต่งใหม่ ไปดูหนังหรือโอม่าด้วยกัน (อย่างน้อยหนึ่งครั้ง)

จ็อบส์และอีแกนยังชอบโทรศัพท์หากันตอนกลางคืน คุยกันที่บ้านน้ำหลายชั่วโมง เรื่องที่ชอบเดียงกันคือ เรื่องความเชื่อของเขาว่าส่วนใหญ่มาจากการสอนทางพุทธศาสนาที่เน้นว่าไม่ควรยึดติดกับวัตถุ เขาระบุเรื่องว่ากิเลสของผู้บริโภคเป็นสิ่งไม่ดี และเพื่อให้ดวงตาเห็นธรรม เขาระบุให้อีแกนดำเนินชีวิตโดยไม่ยึดติดและไม่บ้าวัตถุ เขายังคงสัมภានของพระอาจารย์โดยบุน ชีโนะ ซึ่งเป็นอาจารย์แห่งของเข้าไปให้เช่น เทปสอนเรื่องปัญหาที่เกิดจากความอยากได้ออกมีในวัตถุ อีแกนค้านว่าการที่เขาสร้างคอมพิวเตอร์และผลิตภัณฑ์อื่นๆ ทำให้ผู้บริโภคเกิดความอยากได้นั้น “ไม่ขัดกับปรัชญาที่เขารักหรือ อีแกนเล่าว่า “เขามีค่ายชอบใจกับเรื่องความคิดสองข้อนี้ เราเดียงกันสนุกมาก”

สุดท้าย ความภูมิใจในสิ่งที่เขารักสร้างก็อาจน้ำเสียก็ที่ว่า คนเราไม่ควรยึดติด แสวงหาหรือครอบครองวัตถุ เมื่อ Macintosh วางตลาดในเดือนมกราคมปี 1984 ระหว่างปิดภาคฤดูหนาว อีแกนมาพักอยู่ที่อพาร์ตเมนต์ของแม่ในชานฟรานซิสโก คืนหนึ่งแยกของแม่ที่มารับประทานมื้อค่ำต่อไปแล้วเปลี่ยนไปที่ห้องนอนของจ็อบส์ ผลลัพธ์ที่ประทับใจ หลังจากกล่อง Macintosh ใหม่เอี่ยมเดินไปติดตั้งเครื่องในห้องนอนของอีแกน

จ็อบส์บอกอีแกนอย่างที่บอกกับเพื่อนหลายคนว่า เขายังลังสั้นหอบนว่าตัวเองอาจจะอายุไม่ยืน เขายังภาพว่าตนเป็นเหตุที่ทำให้เขามุ่งมั่นและไม่ลดทอน อีแกนเล่าว่า “เขารู้สึกถึงความแรงด่วนว่าจะต้องทำสิ่งที่ต้องการให้เสร็จ” ระหว่างปี 1984 ความสัมพันธ์ระหว่างเชอ กับเขาก่ออยู่ จีดจางลง เมื่อเชอออกเข้าต่างๆ ว่า เชอรู้สึกว่าตัวเองยังเด็กเกินกว่าจะคิดเรื่องแต่งงาน

ไม่นานหลังจากนั้น ขณะที่ความขัดแย้งระหว่างเขากับศักลลิย์เริ่มก่อตัวขึ้นที่ Apple ในช่วงต้นปี 1985 จ็อบส์ต้องไปประชุมกับคนดูแลมูลนิธิ Apple (the Apple Foundation) ซึ่งทำงานจัดหาคอมพิวเตอร์ให้แก่องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร คนที่นั่งอยู่ในออฟฟิศ

ของเข้าเป็นสาวผู้บลอนด์ หุ่นดี ที่มีส่วนผสมของพลังบาริสุทธิ์จากธรรมชาติแบบ อิบปี้ กับความรู้ที่อัดแน่นของการเป็นที่ปรึกษาด้านคอมพิวเตอร์ เขายังคง ที่น่า เรดซี เคยทำงานที่บริษัท People's Computer Co. จีบส์เล่าว่า “เขอเป็นผู้หูถูงที่สุด เท่าที่ผมเคยเจอก”

วันรุ่งขึ้น เกรริบโทรหาเชอชวนออกไปกินมื้อค่ำด้วยกัน เขายังคงโดยบอกว่า เขายังคงมีแฟนแล้ว อีกหลายวันต่อมา เขายาเรื่องไปเดินเล่นที่สวนสาธารณะในละแวกนั้น และเอ่ยปากชวนอีกครั้ง คราวนี้เชอชวนกับแฟนหนุ่มตรงๆ เลยว่า เขายากับนัด จีบส์ เขายังคงเปิดเผยและตรงมาก หลังมื้ออาหาร เขายังให้เพราะรู้ว่าชีวิตกำลัง จะต้องมีเรื่องสะดุด ซึ่งก็เป็นอย่างนั้นจริงๆ อีกไม่กี่เดือนต่อมา เขาย้ายเข้ามาอยู่ใน คฤหาสน์ที่ไม่ได้ตกแต่งในวุฒิไซด์ จีบส์เล่าว่า “เขอเป็นผู้หูถูงคนแรกที่ผมรักอย่าง แท้จริง เราผูกพันกันอย่างลึกซึ้ง ผมไม่คิดว่าจะมีใครเข้าใจผมได้ดีกว่าเขอ”

:redzima จากครอบครัวที่มีปัญหา จีบส์ก็เล่าให้เขอฟังถึงความเจ็บปวดที่เป็น เด็กที่ถูกทิ้งให้คนอื่นเลี้ยง เรดซีเล่าให้ฟังว่า “เราต่างมีบาดแผลในใจจากวัยเด็ก สดีฟบอกรักเราต่างมีปัญหาเหมือนกัน ด้วยเหตุนี้เราจึงเหมาภักกันมาก” ทั้งสองรักกัน อย่างดูดดื่ม และมักแสดงความรักที่มีต่อกันให้เห็นในที่สาธารณะ พนักงาน NeXT ยังจำภาพที่ทั้งสองจูบกันในล็อบบี้ได้ดี ทะเลกันในโรงหนังและตอนหน้าแขกที่มา บ้านที่วุฒิไซด์ก็เคย แต่จีบส์ก็ยกย่องความใสและเป็นธรรมชาติของเขอ เขายัง เติมเต็มเรื่องจิตวิญญาณให้แก่เขามากมาย ใจแอนนา ออฟแมน ให้ความเห็นเรื่อง ความคล่องไคลล์ของจีบส์ที่มีต่อสาวเรดซีคนนี้ว่า “สดีฟมักจะมองไปที่ความประนาง และปมใจ แล้วเปลี่ยนสิ่งเหล่านั้นให้เป็นข้อดีเชิงจิตวิญญาณ”

เมื่อจีบส์หมดอำนาจที่ Apple ในปี 1985 เขายังคงรักษาแพลจิที่ยูโรป โดยมี เรดซีร่วมเดินทางไปด้วย เย็นวันหนึ่งขณะยืนอยู่บนสะพานข้ามแม่น้ำแซนน์ พากเขา คุยกันอย่างโรแมนติกมากกว่าจะคิดเป็นเรื่องจริงจังว่า อย่างตั้งหากจากอยู่ในฝรั่งเศส ตลอดไป เรดซีกระตือรือร้นมาก แต่จีบส์ไม่ต้องการ แม้จะเพิ่งมอดใหม่มาแต่เขาก็ ยังมีความเหยอทะยาน “ผมคือเงาสะท้อนของสิ่งที่ผมทำ” จีบส์บอกเชออย่างนั้น เรดซียังจำเหตุการณ์ในปารีสได้ดี ดังที่เชอบรรยายอย่างอาลัยอาวรณ์ในอีเมลที่ส่ง ถึงจีบส์ในอีก 25 ปีต่อมา แม้จะแยกกันไปคนละทาง และทั้งสองก็ยังคงรักษา

## สายสัมพันธ์ทางจิตใจที่มีต่อกัน

เรายืนอยู่บนสะพานในปารีส ในฤดูร้อนปี 1985 ฟ้าเริ่มมีดสลัว เราพิง  
ราวด้วยน้ำที่ทำด้วยหินขัดเรียบ มองดูผืนน้ำสีเขียวที่ไหลเอื่อยอยู่เบื้องล่าง  
โลกของคุณแทรกสายและหยุดชะงัก รอที่จะจัดเรียงตัวมันเองเมื่อคุณเลือก  
สิ่งที่จะทำต่อไป ฉันอยากให้พ้นจากสิ่งที่เคยเจอ ฉันพยายามขอให้คุณ  
เริ่มชีวิตใหม่กับฉันในปารีส สลัดตัวตนเก่าของเราทิ้งไป แล้วให้อย่างอื่นผ่าน  
เข้ามา ฉันอยากให้เราคลานฝ่าหนอยแยกที่ดำเนินต่อไปที่แทรกร้าวของคุณ  
แล้วกลับอกมาเป็นคนใหม่ที่ไม่มีครัวซ์จัก ให้ชีวิตเรียบง่ายในที่ที่ฉันทำอาหาร  
เย็นง่ายๆ ให้คุณ และเราสามารถอยู่ด้วยกันทุกวัน เหมือนเด็กที่เล่นเกมสนุก  
โดยไม่คิดจะเลิก ฉันอยากให้คุณเก็บไปคิดก่อนจะหัวเราะและพูดว่า ‘ผมจะ  
ทำอะไรได้ ผมทำให้ตัวเองตกงาน’ ฉันอยากจะคิดว่าความลังเลในตอนนั้น  
ก่อนที่อนาคตอันเด่นชัดจะเข้ามา เราได้ใช้ชีวิตเรียบง่ายด้วยกันไปจนแก่เฒ่า  
อยู่ท่ามกลางอุบัติเหตุในทางเดิน ได้ของรั่วเสียหาย แต่ละวันทำงานเปียบๆ อบอุ่น  
มีทุกอย่างพร้อม เหมือนขนมปังอบใหม่ โลกใบหน้ายังคงเรางอบอาจลไปด้วย  
มิตรภาพและไม่ตรึงใจที่เรามีต่อกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างจีอับส์กับ:redชีลุ่มๆ ตอนๆ อยู่ 5 ปี เรดชีไม่ชอบชีวิตใน  
บ้านที่วุ่ดไชด์ ซึ่งแบบไม่มีเครื่องเรือน จีอับส์จ้างหนุ่มสาววัยรุ่นคุ้นหนึ่งที่เคยทำงาน  
เป็นคนดูแลร้านและกุ๊กที่ภัตตาคาร Chez Panisse คนเหล่านี้ที่ทำให้เชอร์ลีกเหมือน  
เป็นส่วนเกิน บางครั้งเชอร์ลีกขยายนอกไปอยู่อพาร์ตเมนต์ของตนเองในพาโล อัลโต  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากมีปากเสียงอย่างรุนแรงกับจีอับส์ เชอร์ลีกเขียนบนผนัง  
ทางเดินไปสู่ห้องนอนของเชอร์ลีกและจีอับส์ว่า “การพิกลেยเป็นวิธีทำร้ายกันอย่างหนึ่ง”  
เชอร์ลีกจีอับส์ แต่ก็ยังคงกับความเย็นชาของเข้า เชอร์ลีกเขายังจำได้ถึงความเจ็บปวด  
ร้าดร้าวที่ไปหลังรักคนซึ่งยืดเยื้อตัวเองเป็นศูนย์กลาง เจ็บปวดกับการแคร์คนที่ดูเหมือน  
ไม่รู้จักแคร์ใคร มันซ่างเป็นความทรมานอันแสนสาหัสที่เชอร์ลีกไม่อยากให้ใครต้องเจอ  
จีอับส์และเรดชีแทรกต่างกันในหลายด้าน เฮิร์ตซ์เพลด์บอกว่า “ถ้าดูเรื่องอุปนิสัย  
ให้ดูร้ายและใจดี สองคนนั้นอยู่กันคนละข้าว” เรดชีแสดงความเป็นคนมีจิตใจดี

ออกมานในหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อยหรือเรื่องใหญ่ เขายังให้เงินขอทานตามท้องถนน เป็นอาสาสมัครช่วยเหลือผู้ที่เมื่อนพ่อของเขามีคือป่วยทางจิต ดูแลให้ลิข้าและคริสเซนต์สืกสะเด็กใจ เขายังโน้มน้าวจีบส์ได้ดีกว่าใครๆ ให้เข้าใช้เวลา กับฉันมากขึ้น แต่เขาขาดความพยายามที่จะแรงผลักดันอย่างที่จีบส์มี ความลงตัวในจิตใจร่วงกับแม่พระ ที่ทำให้เขอดูสูงส่งมากสำหรับจีบส์ ยังทำให้หั้งสองยกที่จะเข้าใจกัน “ความสัมพันธ์ของหั้งสองคนเต็มไปด้วยอารมณ์ที่รุนแรง นิสัยที่แตกต่างกันทำให้ทะเลกันปอยมากๆ” เอิร์ตซเฟลด์สรุป

หั้งสองยังมีความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องอื่นด้วย เขายังเชื่อว่าบุคคลมีความแตกต่าง โดยพื้นฐานในเรื่องรสนิยมด้านสุนทรียะ แต่จีบส์เชื่อว่าสุนทรียะเป็นอุดมคติและเป็นสากลที่มนุษย์ควรเรียนรู้ เขายังเชื่อว่าเขายังได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของบ่าวสาวเข้าส์มาก เกินไป เขายังเล่าว่า “สตีฟเชื่อว่าเรามีหน้าที่สอนเรื่องสุนทรียศาสตร์ สอนให้คนรู้ว่าควรชอบอะไร แต่ฉันไม่ได้คิดอย่างนั้น ฉันเชื่อว่าถ้าเราตั้งใจฟังเสียงตัวเองและของผู้อื่น เราจะสามารถทำให้ความจริงที่อยู่ภายในปรากฏออกมайдี”

พออยู่ด้วยกันนานเข้า หลายๆ อย่างก็ไม่ราบรื่น แต่พอห่างกัน จีบส์ก็หายหาย ในที่สุดในฤดูร้อนปี 1989 เขายังขอเชือแต่งงาน แต่เขายังไม่ได้ เขายังให้เพื่อนฟังว่า การแต่งงานอาจทำให้เขอบ้า เขายังไม่สามารถครอบครัวที่มีแต่คนอารมณ์ป่วนแปร และความสัมพันธ์ระหว่างเขอกับจีบส์ก็มีหลายอย่างคล้ายกับสภาพนั้น เขายังบอกว่าเขอและจีบส์เป็นสองขั้วตรงข้ามที่ดึงดูดกัน แต่ถ้ารวมกันก็ลูกเป็นไฟได้ง่าย เขายังอธิบายในเวลาต่อมาว่า “ฉันคงไม่ใช่ภาระที่ดีสำหรับคนอย่าง ‘สตีฟ จีบส์’ ที่เป็นคนดังระดับไอคอน ฉันคงต้องกล้ากลืนในหลายๆ เรื่อง ฉันทนความไว้น้ำใจของเขามาได้ ฉันไม่อยากทำให้เขาเสียใจ และไม่อยากหนบยืนดูเขาทำร้ายคนอื่น เช่นกัน มันเจ็บปวดและน่าเห็นด้วยมาก”

หลังจากเลิกกัน เขายังไปช่วยก่อตั้งเครือข่ายดูแลผู้ป่วยทางจิตชื่อ OpenMind ในแคลิฟอร์เนีย เขายังได้อ่านคู่มือทางจิตเวชเกี่ยวกับความผิดปกติทางบุคลิกภาพชนิดหลงตัวเอง (Narcissistic Personality Disorder) และคิดว่าจีบส์มีลักษณะหลายอย่าง ตรงกับที่บรรยายไว้ “มันเหมาะเจามาก และอธิบายหลายอย่างที่เราประสบมา ฉันรู้แล้วว่าการหวังให้เขาทำตัวดีขึ้น ลดทิฐิในตัวเองลง ก็เหมือนหวังให้คนตายด

มองเห็น และยังอธิบายได้ถึงสิ่งที่เขากระทำเกี่ยวกับลิข่านในตอนนั้น ฉันคิดว่าประเด็นสำคัญคือเรื่องความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

ต่อมาเรดซีแต่งงาน มีลูกสองคน แล้วก็หย่า บางครั้งจีอบส์ก็ยังนโยบายถึงเขาว่าย่างเปิดเผย แม้ว่าเขาจะแต่งงานมีครอบครัวที่มีความสุขแล้วก็ตาม ตอนที่เขาต้องต่อสู้กับโรคมะเร็งร้าย เขายังลับมาหาเพื่อให้กำลังใจ และนึกจะห้อนใจเมื่อหานคิดถึงความสัมพันธ์เก่าๆ “แม้ว่าความเชื่อและค่านิยมของเราจะขัดแย้งกัน และไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ในแบบที่เราหวังได้ แต่ความห่วงใยและความรักที่ฉันมีให้แก่เขายังคงอยู่ต่อไปเหมือนเมื่อหลายสิบปีก่อน” และเช่นกัน ในปัจจุบันนี้ จีอบส์ก็ร้องให้ออกมาเมื่อนั่งรำลึกถึงเขอ “เขอเป็นคนดี มีจิตใจบริสุทธิ์อย่างที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมา” เขายังเล่าทั้งน้ำตาอบแก้ม “มีบางอย่างในตัวเขอที่เป็นเรื่องของจิตวิญญาณรวมทั้งความผูกพันที่เรามีต่อกัน” จีอบส์เล่าว่าจนบัดนี้ เขายังเดียดายที่ความสัมพันธ์กับเขอไปไม่ตลอดรองฟัง และรู้ว่าเขอก็เสียดายมาก เขายังคงไม่ได้เกิดมาคู่กัน และนั่นเป็นสิ่งที่ทั้งสองเห็นพ้องต้องกัน

## อร์น พาวเวลล์

มาถึงตรงนี้แล้วจากประวัติการคงสาว พ่อสืบแม่ชักทั้งหลายคงพอบอกได้แล้วว่า ผู้หญิงที่เหมาะสมกับจีอบส์น่าจะมีลักษณะอย่างไร ต้องฉลาด แต่ไม่oward เก่ง แกร่งพอจะเดียงเขา แต่ก็รู้จักปล่อยวางแบบเขน วางแผนอยู่หนีความวุ่นวาย มีการศึกษาดี เป็นตัวของตัวเอง แต่ก็พร้อมจะทำตัวให้เข้ากับเขาและครอบครัว ติดตินแต่มีระดับรอบรู้พอจะจัดการกับเขา แต่ก็มั่นใจพอที่จะไม่ทำอย่างนั้นทุกครั้ง คงไม่เสียหายอะไรถ้าเป็นคนสวย ผอมเพรียว ผอมบลอนด์ เข้ากับคนง่าย มีอารมณ์ขัน และชอบอาหารมังสวิรติแบบออร์แกนิก ในเดือนตุลาคม ปี 1989 หลังจากแยกทางกับที่น่า เรดซี ผู้หญิงซึ่งมีลักษณะตามที่บรรยายมาก็เดินเข้าสู่ชีวิตของเขา

ถ้าจะพูดเจาะจงก็ต้องบอกว่า ผู้หญิงที่มีลักษณะตามคำบรรยายข้างต้นก็เดินเข้ามาในชั้นเรียนที่เขารายงาน จีอบส์ตกลงรับไปบรรยายในหัวข้อ “มุมมองจากผู้บริหาร” ที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ในเย็นวันพฤหัสบดีนั่น

ลอรีน พาวเวลล์ เป็นนักศึกษาปริญญาโทเข้าใหม่ เพื่อนในชั้นเรียนชวนเช coma พิงบรรยาย แต่ที่นั่งเต็ม เพราะเช coma สาย จึงต้องนั่งตรงทางเดิน เมื่อเจ้าน้าที่บอกให้พากเข้าย้ายไปนั่งที่อื่น พาวเวลล์จึงพาเพื่อนของเช coma นั่งที่แถวน้ำ แล้วยืดเก้าอี้นั่งที่จองไว้ 2 ที่ ตอนจีบスマกิ้ง เจ้าน้าที่พามานั่งตรงเก้าอี้ที่ติดกับเช coma จีบสเล่าว่า “ผมมองดูทางขวา แล้วก็เห็นผู้หญิงสวยคนหนึ่งนั่งอยู่ เราเริ่มคุยกันขณะที่รอให้ผู้จัดกล่าวแนะนำผู้สมัคร” หังสองคนคุยกะอกล้อกันเล็กน้อย ลอรีนอ่านว่าเช coma นั่งตรงนี้ เพราะจะได้จับตาจากได้ และรางวัลคือได้ร่วมรับประทานอาหารค่ำกับวิทยากรผู้บรรยาย เชอบอกในภายหลังว่า “สตีฟน่ารักมาก”

หลังบรรยายเสร็จ จีบส์ยังคุยกับนักศึกษาที่ริมเวที เขามองพาวเวลล์เดินออกไปแล้วก็กลับเข้ามาใหม่ mayneอยู่ใกล้ๆ กลุ่มนักศึกษาตรงริมเวที จากนั้นก็เดินออกไปอีก จีบส์รีบตามเขาไปโดยไม่สนใจคนบดีที่กำลังจะชวนคุยด้วย เขาตามเข้าหันที่ลานจอดรถแล้วถามว่า “ขอโทษครับ เรื่องที่คุณจับฉลากได้รางวัlnะ ผมยังต้องพาคุณไปกินมื้อค่ำไม่ใช่เหรอครับ” เขายังคง “วันเสาร์เป็นไงครับ” เขากล่าว เขายังคงแล้วเขียนเบอร์โทรศัพท์ให้เข้าไป จีบส์มองไปที่รถ ตั้งใจจะขึ้นไปโรงไฟน์ ชื่อ Thomas Fogarty ในเขตภูเขาในชานตากลูซ ทางเหนือของวูดไซด์ ซึ่งพนักงานฝ่ายขายของ NeXT ที่รับผิดชอบลูกค้าสถาบันการศึกษากำลังกินมื้อค่ำอยู่ แต่เขายุุดชังงักแล้วหันหลังกลับ “ผมคิดว่า ให้ตายสิ ผมน่าจะไปดินเนอร์กับเขามากกว่า กับพนักงานขาย ผมเลยรีบวิงกลับไปที่รถของเขอแล้วบอกว่า “ไปดินเนอร์กันคืนนี้เลย ดีมั้ยครับ” เขายังคง เป็นคืนที่อากาศแจ่มใสในฤดูใบไม้ร่วง ทั้งสองเข้าไปในร้านมังสวิรติที่แปลงใหม่ในพาโล อัลโต ชื่อ St. Michael's Alley นั่งอยู่ในร้านถึง 4 ชั่วโมง “ตั้งแต่นั้นมาเราก็ไปไหนมาไหนด้วยกันตลอด” จีบส์เล่า

แล้ว เท่านี้นั่งรอที่โรงไวน์กับทีมฝ่ายขายสถาบันการศึกษาของ NeXT เข้าเล่าว่า “สตีฟเป็นคนเอาแเน่ใจอนอนไม่ค่อยได้ แต่พอผมได้คุยกับเขาวันนั้น ผมรู้เลยว่าต้องมีอะไรบางอย่างพิเศษเกิดขึ้น” ทันทีที่พาวเวลล์ถึงบ้านตอนหลังเที่ยงคืน เขายืนในห้องเพื่อรอรักข้อ แคร์вин (แคร์) สมิธ แต่เพื่อนเขาไปที่เบิร์กลีย์ เขายังคงรักษาความลับไว้ “เราต้องไม่เชื่อแน่ว่าเกิดอะไรขึ้น! ต้องไม่เชื่อแน่เลยว่าฉันไปพบคราเม!” สมิธโทรศัพท์มาในเช้าวันรุ่งขึ้นและได้พูดเรื่องราวหั้งนมด เขายังคงเพื่อนว่า “ฉัน

รู้จักสตีฟ เข้าเป็นคนนำสนับสนุนสำหรับพวกรา เพราะเราเรียนบริหารธุรกิจไป”

แอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลเดอร์และคนอื่นๆ ขอบสัมภาษณ์หลังว่า พาวเวลล์วางแผนที่จะพบจ้อบส์ในวันนั้นหรือเปล่า เอิร์ตซ์เฟลเดอร์เล่าว่า “ลอรีนนิสัยดี แต่เขอช่างวางแผนผิดคิดว่าเชอเลิงสตีฟมาตั้งแต่แรกแล้วล่ะ เพื่อนร่วมห้องที่มหาวิทยาลัยบอกว่า ลอรีนมีนิตยสารหน้าปกรูปสตีฟ และบอกว่าจะต้องหาทางพบเขาให้ได้ ถ้าสตีฟถูกหลอกจริง ก็คงตกลงดี” แต่พาวเวลล์ยืนยันในภายหลังว่าไม่ได้เป็นอย่างนั้น เชอ ไปพึงบรรยายเพื่อนอย่างไป แणเมเชออย่างสับสนอยู่หน่อยๆ ว่าใครเป็นผู้บรรยาย เชอเล่าว่า “ฉันรู้ว่าสตีฟ จ้อบส์มาบรรยาย แต่ในใจฉันนึกถึงหน้าบิล เกตส์ ฉันจำสลับกัน ตอนนั้นเป็นปี 1989 เข้าทำงานที่ NeXT และก็ไม่ได้สำคัญอะไก้กับฉันมากนัก แต่เพื่อนฉันเขาน่าจะมาก เราก็เลยไปด้วยกัน”

“มีผู้หญิงสองคนเท่านั้นในชีวิตที่ผมหลงรักอย่างแท้จริงคือ ที่น่า กับ ลอรีน” จ้อบส์เล่าให้ฟัง “ผมเคยคิดว่าผมรักใจแอน เปช แต่จริงๆ ผมแค่ชอบเธอมากเท่านั้น ที่ผมรักคือ ที่น่า กับ ลอรีน”

ลอรีน พาวเวลล์ เกิดปี 1963 ในนิวเจอร์ซีย์ เธอเรียนรู้ที่จะพึงตนเองมาแต่เด็ก พ่อของเธอเป็นนักบินในหน่วยนาวิกโยธิน เสียชีวิตเมื่อยังวีรบุรุษจากเหตุเครื่องบินตกในชานตากานา รัฐแคลิฟอร์เนีย เขายังคงบินเครื่องบินที่เครื่องยนต์ขัดข้องล้านนึ่ง ลงจอด ตอนเครื่องบินล้านชั่วโมงเครื่องบินของเขายังคงบินได้ ใช้พยายามนำเครื่องร่อนลงจอดโดยเดี่ยวอย่างเดียว แทนที่จะรักษาชีวิตด้วยการดีดตัวออกจากเครื่อง แม่ของเธอ แต่งงานกับผู้ชายชื่อกลายเป็นคนติดเหล้าและชอบทำร้ายร่างกาย แต่แม่รู้สึกว่า ไม่อาจหนีไปไหนได้ เพราะยังมีภาระต้องหาเลี้ยงครอบครัวที่มีสมาชิกหลายคน เป็นเวลา 10 ปีที่ลอรีนและน้องชายล้วนอีก 3 คนใช้ชีวิตอยู่ในบ้านที่บรรยายกาศ ตึงเครียด คอยระหว่างตัวแจและเก็บปัญหาไว้ในใจ ซึ่งเธอทำได้ดี เธอเล่าว่า “ฉันได้บทเรียนมาอย่างดี ฉันต้องการพึงตัวเองมาโดยตลอด ฉันภูมิใจในสิ่งนี้ สำหรับฉัน เป็นเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราไม่ต้องพึ่งพาใคร แต่เงินไม่ใช่ตัวกำหนดว่าฉันจะเป็นคนอย่างไร”

หลังเรียนจบจากมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย ลอรีนทำงานในสถาบันการเงิน

Goldman Sachs ในตำแหน่งนักวางแผนการลงทุนตราสารหนี้ ดูแลเงินลงทุนมหาศาล และการซื้อขายตราสารหนี้สำหรับบัญชีลงทุนของบริษัท จน คอร์เซ่น เจ้านายของเรือพยานามรังให้เขอทำงานที่ Goldman Sachs แต่เรอทนทำงานนี้ไม่ไหว บอกว่า “คุณอาจประสบความสำเร็จมากมาย แต่สิ่งที่ทำก็แค่ช่วยให้คนอื่นสมทุนเท่านั้น” หลังจากทำงานได้ 3 ปี เขายกตัดสินใจลาออกจากแล้วไปฟลอเรนซ์ ประเทศอิตาลีอยู่ที่นั่น 8 เดือนก่อนจะกลับมาสมัครเรียนต่อที่คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

หลังจากกินมื้อด้วยกันในคืนวันพุธที่สุด สองขวบจีบส์มาที่อพาร์ตเมนต์ของเรอที่พาโล อัลโตในวันเสาร์ แคร์ สมิธ ยอมขับรถลงมาจากเบิร์กเลีย์ แกลลังทำตัวเป็นเพื่อนร่วมห้อง เพราะอยากเจอจีบส์เหมือนกัน ความล้มพันธ์ของทั้งสองเริ่มกลายเป็นความรักที่ดูดดื่ม แคร์เล่าว่า “พวกเขารู้สึกแสดงความรักกัน สดีฟู มีความสุขมาก เขาจะโทรศัพท์มาบอกว่า ‘คุณว่าลօรีนชอบผมมั้ย’ ฉันเลยตอบอยู่ในฐานะแปลกๆ เป็นศิรานีค่อยตอบปัญหารักให้คนสำคัญขนาดนั้น”

ในวันส่งท้ายปี 1989 ทั้งสามคนไปที่ภัตตาคาร Chez Panisse ร้านดังของอลิซ วอเตอร์สในเบิร์กเลีย์ มีลิข่า ลูกสาวของจีบส์ซึ่งขณะนั้นอายุ 11 ขวบไปด้วย ระหว่างมื้ออาหารมีเรื่องบางอย่างเกิดขึ้นที่ทำให้จีบส์และพาวเวลล์เดียงกัน พากเข้าต่างแยกย้ายกันกลับบ้าน พาวเวลล์มาอาศัยนอนที่อพาร์ตเมนต์ของแคร์ สมิธ เก้าโมงเช้าวันรุ่งขึ้น มีเดียงเคราะประตุ สมิธไปเปิดประตูก็เจอจีบส์ยืนอยู่กลางสายฝนที่ตกป רוอยๆ ในมือถืออกไม้ป่าที่เขาเดินมา “ขอผ่านเข้าไปหาลօรีนหน่อยได้มั้ย” เขากล่าว พาวเวลล์ยังหลับอยู่ เขารีบเดินเข้าไปในห้องนอน ผ่านไปสองสามชั่วโมง สมิธต้องนั่งรอที่ห้องนั่งเล่น เข้าไปเคาะเสื้อผ้าในห้องนอนไม่ได้ สุดท้ายเรอจึงสวมเสื้อโค้ตทับชุดนอนแล้วลงไปที่ร้าน Peet's Coffee หาอะไรม กิน จีบส์ไม่ได้ผลลัพธ์จากห้องนอนเลยจนหลังเที่ยง “แคร์ คุณเข้ามาในนี่หน่อยได้มั้ย” จีบส์เรียก ทุกคนอยู่พร้อมหน้าในห้องนอน “อย่างที่คุณรู้ พ่อของลօรีนเสียแล้ว แม่ของเรอไม่ได้อยู่ที่นี่ เพราะคุณเป็นเพื่อนรักของเรอ ผู้ชายบอกว่า ถ้าผมจะขอแต่งงานกับลօรีน คุณจะเห็นด้วยมั้ย”

สมิธคลานขึ้นไปบนเตียงแล้วถามพาวเวลล์ว่า “แล้วเรอโอบเดียวหรือเปล่า”

พาวเวลล์พยักหน้ารับ แล้วสมิธก็หันมาบอกว่า “ถ้าอย่างนั้น นี่ก็คือคำตอบของคุณ” แต่ก็ยังไม่ใช่คำตอบสุดท้าย จีบสมิธไฟกัสโดยการจ้องเขมึงสักครู่หนึ่ง จากนั้น กีลละสายตาไปทางอื่นในทันที ในเวลาทำงาน เขายจะจดจ่อ กับสิ่งที่ต้องการและ ในเวลาที่ต้องการ โดยไม่สนใจเรื่องอื่น ไม่ว่าใครจะพยายามขักขวนเพียงใดก็ตาม ในชีวิตส่วนตัวก็เหมือนกัน บางครั้งเขาและพาวเวลล์จะแสดงความรักต่อกันใน ที่สาธารณะมากเสียจนคนอื่น รวมทั้งแคร์และแม่ของพาวเวลล์ดูแล้วเขินแทบ ตอนเข้าที่คุนหานส์ที่ปราศจากการตกลงของเขาระหว่างน้ำดื่ม เขาจะปลุกเรอด้วยเสียง เพลง “She Drives Me Crazy” ของวง Fine Young Cannibals ดังล้นบ้าน แต่บางครั้ง กีลลับไม่สนใจเช่นเดียวกัน เล่าว่า “สตีฟจะกลับไปกลับมาอย่างนี้ บางทีก็สนใจเช่น มากมายร่วงกับเรอเป็นจุดศูนย์กลางของจักรวาล บางทีก็เย็นชาหันไปสนใจแต่ เรื่องงาน เขายังมีพลังที่จะเพ่งสนใจให้เหมือนแสงเลเซอร์ ถ้าลำแสงชี้มาทางคุณ คุณก็ สร่างไสวากลายเป็นศูนย์กลางความสนใจของเขา พอดำรงหันไปทางอื่น คุณก็ มีดสนิท ซึ่งทำให้ลืมรีนส์บันมาก”

เมื่อเรอตอบกลับคำขอแต่งงานในวันขึ้นปีใหม่ปี 1990 ปรากฏว่าสตีฟไม่พูด ถึงเรื่องแต่งงานอีกเลยเป็นเวลาหลายเดือน จนสมิธต้องถามเขาว่าฯ ขณะที่ทั้งคู่นั้น อยู่ที่ขอบกระเบื้องในพาโล อัลโต สมิ ธถามเขาว่าเกิดอะไรขึ้นหรือ จีบส์ตอบว่า เขายากให้แน่ใจว่าลืมรีนจะรับมือกับชีวิตและนิสัยของเข้าได้ ในเดือนกันยายน เรอเริ่มทนรอไม่ไหว จึงย้ายออกไป เดือนต่อมาเขามั่นเรอด้วยเหวนเพชร แล้วเชอ กีลย้ายกลับเข้ามา

เดือนธันวาคม จีบส์พาพาวเวลล์ไปโคนาวิลเลจ สถานที่พักผ่อนสุดโปรดของ เขายาในช่วงวันหยุด เขายังไม่ได้กลับมาอีก 9 ปีก่อนเพื่อนนีความเครียดที่ Apple โดยขอให้ ผู้ช่วยส่วนตัวเลือกสถานที่ให้ ครั้งแรกที่เห็น เขายังคงบัง茫ล้อมุ่งจากที่ปลูกติดกัน เป็นหย่อมๆ ตามชายหาดของเกาะชาร์ลส์ มันเป็นรีสอร์ตสำหรับครอบครัวที่แยกที่มา พักต้องกินอาหารร่วมกัน แต่พอผ่านไปไม่กี่ชั่วโมง เขายากลับชอบและเห็นว่าสถานที่ แห่งนั้นเป็นสวรรค์ มีความเรียบง่ายและความงามทำให้เข้าชานชิ่ง เขายังหาโอกาส กลับไปเสมอ เดือนธันวาคมปีนั้นเขามีความสุขมากที่ได้อยู่กับพาวเวลล์ ความรัก ของทั้งคู่สุกงอม คืนก่อนคริสต์มาสเขายังขอแต่งงานอีกครั้ง คราวนี้ฟังดูเป็นทางการ

มากขึ้น ไม่ซ้ำก็มีปัจจัยอื่นมาช่วยเร่งการตัดสินใจ ขณะอยู่ที่อ่าวาย พาวเวลล์รู้ด้วยว่า เขายังห้อง “เรารู้ดีว่าเกิดขึ้นที่ไหน” จึงบอสเล่าให้ฟังพลางหัวเราะ

### วันแต่งงาน 18 มีนาคม 1991

การตั้งครรภ์ของพาวเวลล์ไม่ได้ทำให้ปัญหาดี จึงบอสเกิดลังเลเรื่องการแต่งงานอีก แม้ว่าเขาก็จะเป็นฝ่ายขอเชือแต่งงานอย่างหวานชื่นถึงสองครั้งเมื่อต้นปีและปลายปี 1990 พาวเวลล์โทรศัพท์และย้ายกลับไปที่อพาร์ตเมนต์ของเชือ จึงบอสลงและเลิกสนิจเรื่องนี้อยู่พักหนึ่ง เขายังคงรักที่น่า เรเดชืออยู่ จึงส่งดอกกุหลาบไปให้เชือ และพยายามตีอีกให้เชือกลับมาหาเข้า หรืออาจถึงขั้นแต่งงานด้วย เขายังไม่แน่ใจว่าตัวเองต้องการอะไร ทำให้เพื่อนหลายคนและคนสนิทแปลกใจไปตามๆ กันเมื่อเขามาถูกว่า เขายังทำอย่างไร จึงบอสจะถามว่าใครสวยกว่ากัน ระหว่างที่น่ากับลอรีน พากเข้าขอบโครงการกว่ากัน เขายังแต่งงานกับโครงการนั้น มีบทหนึ่งในนิยายเรื่อง *A Regular Guy* ของโมนา ชิมป์สัน ตัวละครที่มีลักษณะเหมือนจึงบอส “ถ้าคุณเป็นร้อยละเจ็ดสิบกว่ากัน คุณแต่งงานกับโครงการนั้น ไม่ถึงร้อยละ สุดท้ายเขาก็เลือกคำตอบที่ถูกต้อง ดังที่เรเดชือเล่าให้เพื่อนๆ พังว่าเชือคงไปกับจึงบอสไม่รอดแน่ ชีวิตแต่งงานคงไม่ราบรื่นยั่งยืน เมื่อเขาก็เหตุถูนความรักอันเปี่ยมด้วยจิตวิญญาณที่มีต่อเรเดชือ แต่เขามีความสัมพันธ์ที่หนักแน่นมั่นคงกว่ากับพาวเวลล์ เขายังคงรักเชือ นับถือเชือ และสถาบายนี้เมื่ออยู่กับเชือ แม้ว่าจึงบอสจะไม่เห็นว่า พาวเวลล์มีเสน่ห์ลึกลับ แต่เชือก็เป็นเครื่องยืดเหนี่ยวที่ดีในชีวิตของเข้า กับผู้หญิงคนอื่นๆ ที่เขายังคงหาด้วย นับตั้งแต่คริสเซ่น เบรนแนนก็เป็นคนไม่มั่นคงและอ่อนแอกทางอารมณ์ แต่พาวเวลล์กลับไม่เป็นอย่างนั้น “สตีฟโชคดีที่มาลงเรียนกับลอรีน เชือฉลาด มีสติปัญญาเข้ากับเข้าได้ และทนกับความเจ้าอารมณ์ของเข้าได้” ใจแอนนา ออกฟ์แมนเล่า “เชือมีสติ ไม่หวั่นไหวง่าย สตีฟอาจรู้สึกว่าเชือไม่ลึกลับเหมือนที่น่า หรืออะไรทำนองนั้น แต่นั่นมันไร้สาระ” แอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์ เห็นด้วย “ลอรีนคล้ายที่น่ามาก แต่นิสัยใจคอไม่เหมือนกันเลย ลอรีนแกร่งกว่าและอึดกว่า นั้นเป็นเหตุผลที่ชีวิตแต่งงานของเชือกับสตีฟไปกันรอด”

จ็อบส์เข้าใจเรื่องนี้เช่นกัน แม้เขาจะมีอารมณ์ที่ผันผวน แต่ชีวิตแต่งงานกลับมั่นคงยืนยาว ซึ่งเกิดจากความเข้าใจและชื่อสัตย์ และการเอาชนะความปรวนแปร และความสับสนทางอารมณ์ที่ชีวิตคู่ต้องเผชิญ

แล้ว เท่านี่ยังตัดสินใจจดงานเลี้ยงสละโสดให้จ็อบส์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายนัก จ็อบส์ไม่ชอบงานเลี้ยงและไม่มีกวนชายนิยมที่สนิทกัน ไม่มีแม้กระทั่งเพื่อนเจ้าบ่าว ดังนั้นงานฉลองสละโสดจึงมีแค่เท่านี่ยน และริชาร์ด แครนดอล ศาสตราจารย์ภาควิชาคอมพิวเตอร์ที่มหาวิทยาลัยรีด ที่พากันสอนมาทำงานที่ NeXT เท่านี่ยนเช่นเดิม ลิมชินไปที่บ้านจ็อบส์ พาวเวลล์มาเปิดประตู ใส่ชุดสูท ติดหนวดปลอม และบอกว่า จะไปด้วยในฐานะเพื่อนชาย นั่นเป็นเรื่องล้อเล่นเท่านั้น ไม่ข้าหนุ่มทั้งสามคน ซึ่งไม่มีใครตื่มเหล้าเป็นกึ่งรถไปงานฝรั่นซิสโก เพื่อดูว่าพวกรู้จะจดงานสละโสดแบบๆ ได้หรือไม่

เท่านี่ยนของโต๊ะที่ Greens ซึ่งเป็นภัตตาคารมังสวิรติสุดโปรดของจ็อบส์ที่พอร์ต เมสันไม่ได้ เขาเลยไปจดห้องอาหารสุดหรูในโรงแรมแห่งหนึ่งแทน “ผมไม่อยากกินที่นี่” จ็อบส์ส่งเสียงลั่นหันที่บริการเสิร์ฟข้มปั่นโต๊ะ เขานั่งคับให้ทุกคนลุกออกจากห้องอาหาร ทำเอาเท่านี่ยนซึ่งยังไม่คุ้นกับฤทธิ์เดชของจ็อบส์ตกใจ แบบแย่ จ็อบส์พาทุกคนไปร้านซูเฟลที่เขาชอบคือ Café Jacqueline ที่นอร์บีฯ ซึ่งเป็นตัวเลือกที่ดีกว่าจริงๆ หลังจากนั้นก็ขับรถข้ามสะพานโกลเด้นเกตไปที่บาร์แห่งหนึ่งในซอร์ซัลิโต ทั้งสามคนสั่งเบเกิลคันละชิ้น ซึ่งทำได้แค่จิบnidๆ เท่านี่ยน เล่าว่า “มันอาจไม่ใช่งานเลี้ยงสละโสดที่ยิ่งใหญ่ยิ่งที่ควรเป็น แต่ก็ดีที่สุดเท่าที่เราจะทำให้แก่คนอย่างสตีฟ และไม่มีใครสามารถจัดให้ด้วย” จ็อบส์ช้ำซึ่งมากถึงกับบอกว่า เขายากให้เท่านี่ยนแต่งงานกับโนนา ชิมป์สัน ผู้เป็นน้องสาว แม้เรื่องนี้จะไม่ได้เกิดขึ้นจริง แต่ความคิดนั้นก็แสดงให้เห็นว่าจ็อบส์รักและเอ็นดูน้องสาวเขามาก

พาวเวลล์ได้เห็นสัญญาณเตือนภัยมาพอสมควรว่าเขาจะต้องเจอกับอะไรบ้าง ระหว่างที่เชอกำลังวางแผนจดงานแต่งงาน คนเขียนบัตรเชิญware มาที่บ้านเพื่อเอาตัวอย่างแบบบัตรเชิญมาให้เลือก เนื่องจากในบ้านไม่มีเฟอร์นิเจอร์ให้นั่ง เขายังนั่ง

กับพื้นแล้วนำตัวอย่างบัตรเชิญออกมาน้ำดู จีอบส์ดูอยู่พักหนึ่ง แล้วก็ลุกเดินออกจากห้องไป ทั้งหมดนั่งรอเขากลับเข้ามา แต่ปรากฏว่าจีอบส์ไม่ได้กลับไปที่ห้องรับแขกอีกเลย สักพักใหญ่พาวเวลล์จึงเดินไปหาเข้าที่ห้อง จีอบส์ลังauważ “ໄลเซอร์ไซ ผมทนดูการ์ดที่เธอเอามาให้ดูไม่ไหว มันหุ่งไม่ได้เรื่อง”

18 มีนาคม 1991 สตีเฟ่น พอล จีอบส์ในวัย 36 ปี แต่งงานกับลอรีน พาวเวลล์ วัย 27 ปี ที่โรงแรมอาวนีลอดจ์ในอุทยานแห่งชาติโยเซมิตี โรงแรมแห่งนี้สร้างขึ้นในทศวรรษ 1920 ก่อสร้างด้วยหิน คอนกรีต และไม้ชูง ออกแบบในสไตล์สมัยศาสนะระหว่างอาร์ตเดโค (Art Deco) กับขบวนการศิลปหัตถกรรม (Arts and Crafts movement) มีเตาผิงขนาดใหญ่ก่อด้วยหินที่ฝ่ายอุทยานซึ่งขอบ จุดเด่นที่สุดคือหิวทัศน์มองจากหน้าต่างโรงแรมที่สูงจากพื้นจุดเด่น จะมองเห็นภูเขาฆาร์ฟโดม (Half Dome) และน้ำตกโยเซมิตี

แขกรับเชิญที่มาร่วมงานมีประมาณ 50 คน รวมทั้งพ่อของสตีฟคือ พอล จีอบส์ และมีนา ชิมป์สัน น้องสาวแท้ๆ ของจีอบส์ เธอมาพร้อมกับคุณมัณฑุ์มุ่งชื่อ วิชาวด แอพเพล อดีตหนายความที่หันมาเป็นนักเขียนบทละครลูกทงไทรทัศน์ (เขากล่าวในที่มนักเขียนบทของการ์ตูน *The Simpsons* และตั้งชื่อแม่ของตัวละครว่าเมอร์ตามชื่อภรรยา) จีอบส์ยืนกรานให้ทุกคนมาพร้อมกันด้วยรถบัสเหมาคัน เขายากควบคุมทุกอย่างในงาน

พิธีแต่งงานจัดขึ้นภายในห้องกระจาด มีหินมະ>tag>หินหักหัก แต่เห็นจุดชมวิว Krausser พอยต์อยู่ดิบๆ ผู้ประกอบพิธีคือ โคบุน ชีโนะ พระอาจารย์ผู้สอนเชิงโซนให้จีอบส์มาเป็นเวลาภานุ พราอาจารย์เข่าไม้ ลันม่อง จุดธูป และสาวพิมพ์ด้วยภาษาที่ผู้ร่วมงานส่วนใหญ่ฟังไม่ออก เท่านี้ก็บอกว่า “ผมนึกว่าพระอาจารย์มาเสียอีก” เด็กแต่งงานทำเป็นรูปฆาร์ฟโดม ซึ่งเป็นเขานินแกรนิตตั้งอยู่ตอนปลายของหุบเขาโยเซมิตี แต่เนื่องจากอาหารในงานนี้เป็นมังสวิรติอย่างเคร่งครัด เด็กแต่งงานจึงไม่ใช้ไข่ นม หรือผลิตภัณฑ์แปรรูปใดๆ มากกว่าครึ่งจึงกินไม่ลง หลังจากนั้นพากเขาก็ออกไปเดินป่ากัน น้องชายทั้งสามคนของพาวเวลล์เล่นปาหิมะกัน มีทั้งอัดไสและหยอกกันแรงๆ “เห็นไหม มีนา” จีอบส์บอกน้องสาว

“คริสตัลสันเป็นลูกหลานของโจ แม็ค (นักกีฬาอเมริกันฟุตบอล - ผู้แปล) ส่วนพากเจ้าก็เป็นลูกหลานของจอห์น มิวาร์” (1838-1914 นักเขียน นักธรรมชาติวิทยา มีบทบาทในการรณรงค์อนุรักษ์ผืนป่าในบริเวณอุทยานแห่งชาติโยเซมิตี - ผู้แปล)

## บ้านของครอบครัว

พาวเวลล์สนใจเรื่องอาหารจากธรรมชาติเหมือนสามี สมัยเรียนที่คณะบริหารธุรกิจ เขายังทำงานนอกเวลาที่บริษัทผลิตน้ำผลไม้อดداول ซึ่งขายวางแผน การตลาดให้ หลังแต่งงาน เขายังคงทำงานอย่างสักอย่าง เพราะแม่สอนให้เขา เป็นคนพึงตัวเอง เขายังเปิดบริษัทของตัวเองชื่อ TerraVera ผลิตอาหารออร์แกนิค ปรุงสำเร็จ และส่งขายตามร้านทั่วแคลิฟอร์เนียตอนเหนือ

แทนที่จะอาศัยในคฤหาสน์ที่วุ่ดใช้ซึ่งโดยเดียว น่ากลัว และไม่ได้ตกแต่ง สองสามีภรรยาตัดสินใจย้ายไปอยู่บ้านแบบสมบัติไม่ออยู่ ที่หัวมุมถนนในละแวก ที่ปลดภัยสำหรับครอบครัวในพาโล อัลโต บริเวณนี้เคยเป็นป่าหู เพื่อบ้านเป็น คนดังอย่าง จอห์น ดูออร์ นักลงทุนร่วมทุนผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และรี เพจ ผู้ก่อตั้ง กูเกิล และมาრ์ค ชัคเคอร์เบิร์ก ผู้ก่อตั้งเฟซบุ๊ค รวมทั้งเพื่อนเก่าอย่างแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ และโจแอนนา ซอฟแมน แต่บ้านในละแวกนี้ไม่หูหราอั้งการ “ไม่มีพูมามีสุนหือ มีกันเข้าบ้านที่อยู่ใกล้เข้าไปจากถนนใหญ่เพื่อไม่ให้ใครเห็น แต่ละหลังปลูกใน ที่ดินของตัวเอง ซึ่งเรียงต่อๆ กันไปตามถนนที่เรียบและเงียบสงบ สองข้างทางมี ฟุตบาทนำเดิน จึงบลส์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “เราอยากอยู่ในป่าที่เด็กๆ เดินไปหา เพื่อนๆ ได้”

ตัวบ้านไม่ได้ปลูกในสไตล์มินิมอลลิสต์หรือทันสมัยอย่างที่จีบส์คิดจะออกแบบ ถ้าเข้าต้องสร้างเองตั้งแต่เริ่ม และไม่ได้ใหญ่โตหรือใด้เด่นแบบคฤหาสน์ที่สักดิ่งผู้คน ให้หยุดดูเวลาขับรถผ่านถนนในพาโล อัลโต บ้านหลังที่จีบส์และพาวเวลล์ย้าย เข้ามาอยู่ เป็นบ้านที่สร้างขึ้นในช่วงทศวรรษ 1930 โดยนักออกแบบในท้องถิ่นชื่อ คาร์ ใจนส์ ซึ่งเชี่ยวชาญเรื่องการตกแต่งบ้านอย่างประณีต “สไตล์หนังสืออินทาน” แบบกระท่อมในชนบทอังกฤษหรือฝรั่งเศส

บ้านสองชั้นหลังนี้ก่อตัวโดยอิฐสีแดง เพย์ให้เห็นคานไม้ หลังคามุงกระเบื้องไม้เกย ขอนกันเป็นเส้นโถง ชวนให้เนกถึงกระท่อมแบบเก่าในศ็อตแลนด์ (หุบเขาในเขตตะวันตกกลางของอังกฤษ - ผู้แปล) หรืออาจนิยมถึงบ้านของพากอีซึบบิทผู้มีอันจะกินลักษณะแบบแคลิฟอร์เนียอย่างเดียวที่มีอยู่คือ ปีกของตัวบ้านที่โอบล้อมสนามหญ้าซึ่งอยู่ตรงกลาง คล้ายอาคารศาสนสถานยุคโบราณนิคมสเปน ห้องนั่งเล่นมีเพดานโถงสูงขึ้นไปถึงชั้นสองให้บรรยายการเป็นกันเอง พื้นห้องบูด้วยกระเบื้องและอิฐเผา ริมด้านหนึ่งมีหน้าต่างรูปสามเหลี่ยมบานใหญ่ที่ปลายแหลมด้านบนจุดสุดเพดาน ตอนที่จ่อ屋檐บ้าน หน้าต่างบานนี้เป็นกระจกสีดูคล้ายกระจกในวิหาร แต่เข้าเปลี่ยนเป็นกระจกใสแทน สิ่งที่เข้าและพาเวลล์ปรับปรุงคือ ขยายครัวออกไปให้มีเตาอบพิชช่าแบบใช้ฟืน และทำห้องซึ่งมีโต๊ะไม้ยาวสำหรับเป็นที่สังสรรค์ของคนในครอบครัว การตกแต่งที่คาดว่าจะแล้วเสร็จใน 4 เดือนก็กลายเป็น 16 เดือน เพราะจ่อ屋檐อยเปลี่ยนแบบตลอดเวลา พวกรเข้าซื้อบ้านหลังเล็กที่อยู่ติดกันด้านหลังแล้วทุบทิ้งทำเป็นสนามหลังบ้าน ซึ่งพาเวลล์เนรมิตให้เป็นสวนธรรมชาติที่เต็มไปด้วยดอกไม้ตามฤดูกาล ผัก และสมุนไพร

จ่อ屋檐เริ่มติดใจสไตล์การใช้วัสดุเก่าในการตกแต่งบ้านของคาร์ ใจนส์ ซึ่งรวมถึงการใช้อิฐที่ใช้แล้วและไม่จากเสาโทรทัศพที่มาทำเป็นโครงสร้างแบบง่ายๆ แต่แข็งแรง ไม่ไว้ในครัวโดยใช้เป็นแบบหล่อคอนกรีตสำหรับฐานรากของสะพานโกลเด้นเกต ซึ่งยังก่อสร้างไม่เสร็จตอนสร้างบ้านหลังนี้ “เขามีช่างที่เรียนรู้ด้วยตนเองและใส่ใจในรายละเอียดมาก” จ่อ屋檐พูดพร้อมกับเข้าให้ดูรายละเอียดแต่ละอย่าง “เขายังคงกับการคิดงานออกแบบใหม่ๆ มากกว่าหาเงิน เลยไม่รวย เขายังไม่เคยไปไหนไกลจากแคลิฟอร์เนียเลย ความคิดของเขายังคงมาจากการอ่านหนังสือในห้องสมุดและวารสาร *Architectural Digest*”

จ่อ屋檐ไม่เคยตกแต่งบ้านที่วุฒิไซด์ เฟอร์นิเจอร์มีเพียงช่องจำเป็นไม่กี่ชิ้น อย่างตู้ลิ้นชักและฟุกในห้องนอน โต๊ะพับได้ และเก้าอี้พับในห้องกินอาหาร เขายากให้รอบตัวมีแต่ของที่เขารักชอบ จึงทำให้การออกไปซื้อเฟอร์นิเจอร์จำนวนมากกลายเป็นเรื่องยาก ตอนนี้เขายุ่งอยู่ในบ้านสำหรับครอบครัว พร้อมภรรยาและลูกที่กำลังจะลีมตา มาดูโลก จึงต้องยอมเปลี่ยนเพราความจำเป็น แต่ก็เป็นเรื่องยากอยู่ดี พวกรเขามีเตียง

ใต้เครื่องแป้ง ระบบเครื่องเสียงในห้องนั่งเล่น แต่การตัดสินใจเลือกเฟอร์นิเจอร์ อย่างโซฟากลับใช้เวลาคิดนานกว่า พาวเวลล์เล่าว่า “เราคุยกันเรื่องทุกๆ วิธีการใช้ เฟอร์นิเจอร์ตกแต่งบ้านอยู่ 8 ปี เช่น ถ้ามันตัวเองว่า ‘มีโซฟาไปทำไว้’ แม้แต่การ เลือกชื่ออุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้านก็กล้ายเป็นงานทางปรัชญาเหมือนกัน ไม่ใช่คิดแล้วชื่อเลย อีกหลายปีต่อมา จีบส์ให้สัมภาษณ์นิตยสาร *Wired* อธิบาย ขั้นตอนการหาเครื่องซักผ้าใหม่ว่า

คนอเมริกันทำเครื่องซักผ้าและเครื่องอบผ้ามาพิเศษ คนยุโรปทำได้ดีกว่า แต่ต้องใช้เวลานานเป็นสองเท่าในการซักผ้า! พวกรเข้าซักผ้าโดยใช้น้ำแค่ หนึ่งในสี่ จึงใช้ผงซักฟอกน้อยกว่าด้วย ที่สำคัญที่สุดคือ พวกรเข้ารู้จักวิธี ถนนเนื้อผ้า ใช้ผงซักฟอกให้น้อยลง ใช้น้ำน้อยลง แต่ได้ผ้าที่สะอาดขึ้น นุ่มนวลขึ้น เสื้อผ้าใช้ได้นานขึ้น เราคุยกันในครอบครัวถึงข้อดีข้อเสียต่างๆ คุยกัน เรื่องดีไซน์ เรื่องค่านิยมของครอบครัวเราด้วย เราแคร์อะไรมากกว่ากัน ระหว่าง ซักผ้าให้เสร็จในหนึ่งชั่วโมง หรือชั่วโมงครึ่ง เราแคร์หรือเปล่าว่าเสื้อผ้าที่เรา ใส่ต้องมีเนื้อนุ่ม หรืออยากถนนผ้าให้ใช้ได้นานขึ้น เราแคร์หรือเปล่าว่าใช้ น้ำแค่หนึ่งในสี่ เราคุยกันนี้ทุกคืนที่โต๊ะอาหารเกือบ 2 อาทิตย์

สุดท้ายก็เลือกเครื่องซักผ้าและเครื่องอบผ้ายี่ห้อเมล (Miele) ซึ่งทำในเยอรมนี เข้าบอกรว่า “ผมตื่นเต้นกับมันมากกว่าที่เคยรู้สึกกับอุปกรณ์ไฮเทคที่ออกแบบมาในช่วง หลายปีที่ผ่านมา”

งานศิลปะชิ้นเดียวที่จีบส์ซื้อมาตกแต่งในห้องนั่งเล่นเพดานโค้งสูงคือ ภาพถ่าย ฝีมือแอนเซล อดัมส์ (1902-1984 ช่างภาพชาวอเมริกัน ผลงานที่มีชื่อเสียงส่วนใหญ่ เป็นภาพขาวดำวิวทิวทัศน์ของรัฐทางตะวันตกของสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่ถ่ายในอุทยานแห่งชาติโอลิเมตติ - ผู้แปล) ซึ่งเป็นภาพพระอาทิตย์ขึ้นในทุ่งนา เนื้อเทือกเขาเชยร่าแนวราด ที่โลนไวน์ แคลิฟอร์เนีย อดัมส์ทำเป็นภาพติดผนัง ขนาดใหญ่ให้ลูกสาว ซึ่งต่อมามาได้นำออกขาย มีครั้งหนึ่งแม่บ้านของจีบส์เชื้อภาพ ด้วยผ้าเปียก จีบส์ต้องตามหาคนที่เคยทำงานกับอดัมส์ให้มารื้อบ้าน เพื่อลอกภาพ

## ออกซันหนึ่งแล้วซ่อนให้เหมือนเดิม

บ้านของจีบส์ดูไม่สมฐานะเสียจนบิด เกตส์ ค่อนข้างแปลกลใจเมื่อเข้าและภารรยา แวดไปเยี่ยม “พวากุณหั้นหมด อญุทินเรือ” เกตส์ถาม ตอนนั้นเกตส์กำลังสร้าง คฤหาสน์ขนาด 66,000 ตารางฟุต ใกล้ชิดแอ็ตเติล แม้แต่ตอนที่จีบส์กลับมาอยู่ในญี่ปุ่นที่ Apple และภรรยาเป็นอภิมหาเศรษฐีระดับโลก เขายังไม่มีความรักษาความปลอดภัย หรือคนรับใช้ที่อยู่ประจำในบ้าน เขายังไม่เคยลืกประตูหลังบ้านในตอนกลางวัน

ปัญหาเรื่องความปลอดภัยมีอย่างเดียว และต้นต่อมาจากเบอเรลล์ สมิธ วิศวกร ซอฟต์แวร์ Macintosh ผู้ทรงมีความสามารถ แกร้มยุ้ย ลูกน้องของแอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์ เป็นเรื่องน่าแปลกและน่าเศร้า หลังจากออกจาก Apple สมิธป่วยเป็นโรคจิตนาท (schizophrenia) เขายังบ้านบนถนนเดียวกันกับเอิร์ตซ์เฟลด์ เมื่ออาการกำเริบเข้าจะเดินแก่ผ้าไปตามถนน บางครั้งก็ทุบกระจาดใหญ่และหัวต่างของโน๊ตบุ๊ก เขายังได้รับ การบำบัดด้วยยาแรง แต่ก็ไม่ได้ช่วยอะไรมากนัก มีครั้งหนึ่งที่ปีศาจร้ายในตัวกลับมา อาละวาด เขายังบ้านจีบส์ตอนเย็น เอกก้อนหินขว้างหน้าต่าง ทิ้งจดหมายด่าหอ และเคยโยนประทัดเข้าไปในบ้านหนึ่ง เขายุกจับแต่ไม่ได้ถูกตั้งข้อหา เขายุกส่งตัวไปรับการบำบัด จีบส์เล่าว่า “เบอเรลล์เป็นคนคลอก อ่อนโยน แล้วว่า วันหนึ่งในเดือนเมษายน เขายังเพียงไปเล่น เป็นเรื่องแปลกและน่าเศร้าที่สุด”

ต่อมาสมิธก็อยู่แต่ในโลกส่วนตัวของเขายอดายสีนเชิง จนต้องรับการบำบัดอย่างเต็มขั้น ในปี 2011 ก็ยังเห็นเดินเรื่อยเปื่อยไปตามถนนในพาโล อัลโต แต่พูดกับใครไม่ได้ แม้แต่กับเอิร์ตซ์เฟลด์ จีบส์สงสารเขามาก เขายาสามารถเอิร์ตซ์เฟลด์เสนอว่ามีอะไรที่เขาพอจะช่วยได้บ้าง มีครั้งหนึ่งที่สมิธติดคุก เพราะไม่ยอมบอกว่าตัวเองเป็นใคร พ่อเอิร์ตซ์เฟลด์รู้ไว้อีก 3 วันให้หลัง เขายังหาจีบส์ให้มาช่วย จีบส์มาประกันตัว สมิธออกจาก แล้วก็แปลกลใจเมื่อเอิร์ตซ์เฟลด์ถามว่า “สตีฟ ถ้ามีอะไรแบบนี้เกิดขึ้น กับผม คุณจะดูแลผมเหมือนอย่างที่ดูแลเบอเรลล์หรือเปล่า”

จีบส์เก็บคฤหาสน์ของเขายังบ้านเดิม ซึ่งห่างจากพาโล อัลโตรา 10 ไมล์ขึ้นไป ทางภูเขา เขายากหุบบ้านเก่าขนาด 14 ห้องนอน สไตล์โคโลเนียลสเปนที่สร้างมาตั้งแต่ปี 1925 และวางแผนสร้างใหม่เป็นสไตล์โมเดิร์นนิสต์ที่เรียบง่าย ซึ่งได้แรงบันดาลใจจากภูเขา มีขนาดเล็กลงเหลือแค่นี้ในสาม แต่เขายังต้องต่อสู้อย่างยืดเยื้อในศาล

นานกว่า 20 ปี เมื่อกลุ่มอนุรักษนิยมต้องการรักษาบ้านหลังนี้ไว้ (ปี 2011 เขาได้รับอนุญาตให้ทุบบ้านทิ้งได้ แต่ตอนนั้นเขาไม่คิดอย่างมีบ้านหลังที่สองแล้ว)

บางครั้งจึงชอบส์จะมาใช้คุณาสน์ที่เกือบจะร้างในวุฒิไซด์จัดงานปาร์ตี้ครอบครัวโดยเฉพาะตรงริมสระว่ายน้ำ ซึ่งที่บีล คลินตันเป็นประธานาธิบดี เขายังคงรายยิ่ลลารี คลินตัน จะแรมมาพักที่เรือนรับรองยุค 1950 ที่ปลูกในที่ดินเดียวกัน เวลา มาเยี่ยมลูกสาวซึ่งเรียนที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด เนื่องจากห้องบ้านใหญ่และเรือนรับรองไม่ได้มีเครื่องเรือนมากนัก เวลาครอบครัวคลินตันจะแรมมาพัก พาวเวลล์จะเรียกคนขายเฟอร์นิเจอร์และงานศิลปะมาตกแต่งบ้านแบบช้าๆ ราวด้วยความนิ่งเงียบ ไม่ร้อน ไม่ดัง เรื่องอื้อชาากับมนิภัย ลูวินสกี้ หลุดออกจาก พาวเวลล์ตรวจสอบข้าวของในบ้านครั้งสุดท้าย และพบว่ามีภาพวาดขึ้นหนึ่งหายไป เหตุผลที่มีงานตรวจสถานที่ และเจ้าหน้าที่อธิบายของประธานาธิบดีด้วยความกังวลว่าเกิดอะไรขึ้น เจ้าหน้าที่คนหนึ่งบอกว่า ภาพนั้นเป็นภาพชุดกรอบปูรงเดรสแขนอยู่บนไม้แขวนเสื้อ เมื่อคำนึงถึงประเด็นอื้อชาาว่าเรื่องชุดสีน้ำเงินของลูวินสกี้ที่กำลังดังอยู่ในขณะนั้น เจ้าหน้าที่เลยตัดสินใจเอาภาพนั้นออกไป (หมายถึงชุดสีน้ำเงินของลูวินสกี้ที่มีข่าวว่าเป็นควบคุมสุจิของคลินตัน - ผู้แปล)

## ลิซ่าเย้าย้ายมาอยู่

ระหว่างที่ลิซ่าเรียนอยู่เกรด 8 ครูประจำชั้นโทรหาจีบส์ เล่าว่ามีปัญหาร้ายแรงเกิดขึ้น และทางการแนะนำให้เชอย้ายออกจากบ้านแม่ ดังนั้นจีบส์จึงไปเดินเล่นกับลิซ่าตามเรื่องราวและสถานการณ์ในบ้าน เขายังให้เชอย้ายมาอยู่ด้วย เชอโตเป็นสาวแล้ว อายุย่าง 14 ปี เชอใช้เวลาคิดอยู่สองวันก่อนตอบตกลง เชอมีห้องที่หมายตาไว้อยู่ติดจากห้องพ่อ เชอเคยไปที่นั่นหนึ่งตอนไม่มีใครอยู่ในบ้าน และได้ลองนอนเล่นบนพื้นเปล่าๆ ในบ้าน

ซึ่งนั้นเป็นซึ่งที่ยกจำกัด บางครั้งคริสแซนจะเดินจากบ้านของเชอ ที่อยู่ห่างไปไม่เกินห้าก้าว มาที่บ้านจีบส์ แล้วตะโกนเรียกจีบส์และลูกสาวจากสนามหญ้า เมื่อถามว่าทำไม่เชอจึงมีพฤติกรรมอย่างนั้น และเกิดเรื่องอะไรขึ้นจึงทำให้ลิซ่าต้อง

ย้ายออกจากบ้าน คริสเซนตอบว่า เขายังนึกไม่ออกว่าเกิดอะไรขึ้นในตอนนั้น แต่ภายนอกเขายังคงแสดงความเย็นชา ไม่ข้อความใดๆ ไม่แสดงความรู้สึกใดๆ ที่อาจเป็นไปได้ เขายังคงเดินทางต่อไปอย่างมีความมั่นใจ ไม่สนใจคำพูดของคนอื่น

คุณรู้หรือเปล่าว่าสตีฟทำอย่างไรจึงทำให้เทศบาลเมืองวูดไซด์ยอมอนุญาตให้เข้าทุบบ้านหลังนั้น คนในชุมชนพยายามอนุรักษ์บ้านในวูดไซด์ของเขามาเพื่อไม่ให้ถูกทำลายเสียหาย แต่สตีฟอยากทุบเพื่อปลูกบ้านใหม่ที่มีสถาปัตยกรรมที่สวยงามมากกว่าเดิม เขายังได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนบ้านและเพื่อนร่วมงานที่ชื่นชอบเขา รวมถึงอดีตนายกเทศมนตรีคนปัจจุบันที่เคยทำงานร่วมกับเขาระหว่างที่เขายังเป็นนักเรียนในมหาวิทยาลัย ความต้องการที่จะสร้างบ้านหลังใหม่จึงยังคงดำเนินต่อไป

ลิซ่าอาศัยอยู่กับจีอบส์และพาวเวลล์ ตลอดเวลา 4 ปีที่เรียนอยู่ที่โรงเรียนมัธยม Palo Alto High School และเริ่มใช้ชื่อ ลิซ่า เบرنแนน-จีอบส์ เข้าพยายามเป็นพ่อที่ดี แต่ก็มีหลายครั้งที่เขายืนชาและหางเหิน เวลาที่ลิซ่ารู้สึกอยากหนีไปให้พ้น เธอจะหลบไปอยู่กับครอบครัวใจดีในละแวกนั้น พาวเวลล์พยายามช่วย เธอไปร่วมงานโรงเรียนของลิซ่าแบบทุกครั้ง

ลิขีชาจายแวรความสามารถถอย่างเต็มที่ตอนเรียนชั้นมัธยมปีสุดท้าย เขายังร่วมทำหนังสือพิมพ์ของโรงเรียนชื่อ *The Campanile* และเป็นบรรณาธิการร่วม เขายังเพื่อนร่วมชั้นคือ เป็น อิวเล็ตต์ หลานชายของผู้ที่ให้งานแก่พ่อของเขอเป็นคนแรกได้ร่วมกันเปิดโปงเรื่องที่คณะกรรมการโรงเรียนแอบขึ้นเงินเดือนให้ผู้บริหารอย่างลับๆ เมื่อกลางเวลาเรียนต่อมหาวิทยาลัย เขายังรู้ว่าตัวเองอยากไปเรียนที่ฝรั่งเศสวันออก จึงสมัคร

เรียนที่มหาวิทยาลัยฮาร์варด โดยแอบปลอมลายเซ็นพ่อในใบสมัคร เพราะช่วงนั้น จีบส์ไม่อยู่ เขายังได้เป็นนักศึกษามหาวิทยาลัยฮาร์варดในปี 1996

ที่ฮาร์варด ลิซ่าทำงานกับหนังสือพิมพ์ *The Crimson* ของมหาวิทยาลัย จากนั้น ก็ไปทำรายการสารวารณกรรมชื่อ *The Advocate* หลังจากเลิกกับแฟน เขายังเรียนที่ คิงส์คอลเลจในลอนדוןเป็นเวลาหนึ่งปี ความสัมพันธ์ระหว่างเขากับพ่อค่อนข้าง สับสนวุ่นวายตลอดช่วงเรียนมหาวิทยาลัย เวลากลับมาบ้านก็ทะเลกันในเรื่อง เล็กน้อย เช่น อาหารเย็นจะกินอะไร หรือเรอดูแลน้องต่างแม่บ้างหรือเปล่า แล้ว หั้งสองคนก็ไม่ยอมคุยกันเป็นอาทิตย์ หรือเป็นเดือนฯ บางทีก็เดียงกันรุนแรงจน จีบส์เลิกส่งเสียงเงินค่าเล่าเรียน เขายังต้องไปขอรื้มจากแอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์ หรือ คนอื่นๆ มีครั้งหนึ่งที่เอิร์ตซ์เฟลด์ให้ลิซ่ารื้มเงิน 20,000 เหรียญ เมื่อเรอคิดว่าพ่อจะ ไม่จ่ายค่าเทอมให้ เอิร์ตซ์เฟลด์เล่าว่า “จีบส์กรอที่ผมให้เรอยื้มเงิน แต่เข้าวันต่อมา ก็โทรมาบอกว่าได้โอนเงินคืนให้ผมแล้ว” จีบส์ไม่ได้ไปงานรับปริญญาของลิซ่าที่ ฮาร์варดในปี 2000 เขารอกว่า “เขามาไม่ได้เชิญผมด้วยซ้ำ”

อย่างไรก็ตามก็มีช่วงเวลาดีๆ ระหว่างที่พอกับลูกอยู่ด้วยกัน ในฤดูร้อนปีหนึ่ง ลิซ่ากลับมาเยี่ยมบ้านและไปร่วมแสดงคอนเสิร์ตการกุศลของมูลนิธิ Electronic Frontier Foundation ที่ฟิลмор ออดิทอเรียมอันโด่งดังในซานฟรานซิสโก เพราะศิลปินอย่าง วงดนตรี The Grateful Dead, Jefferson Airplane และยอดนักกีตาร์ Jimi Hendrix เคยมาแสดงที่นี่ ลิซ่าร้องเพลงดังของ họเช่น แซปแมน ชื่อ “Talkin' bout a Revolution” (เนื้อร้องท่อนหนึ่งร้องว่า “Poor people are gonna rise up / And get their share”) โดยมีพ่อซึ่งอุ้มเอрин ลูกสาววัยหนึ่งขวบ ยืนฟังอยู่ด้านหลัง

ความสัมพันธ์แบบนี้ ลงๆ ระหว่างจีบส์กับลิซ่ายังดำเนินต่อไป หลังจากที่ เขาย้ายไปทำงานเป็นนักเขียนอิสระในเมืองอัตตัน ปัญหาของพ่อลูกคุณนี้ยิ่งเลวร้าย มากขึ้น เพราะความขัดแย้งของจีบส์ในเรื่องที่เกี่ยวกับคริสเซ่น เข้าซื้อบ้านราคา 700,000 เหรียญให้เรอยู่ แต่สืบถึงลิซ่าเป็นเจ้าของ คริสเซ่นห่วงลื้อมให้ลูกสาว ลงชื่อมอบให้ แล้วนำบ้านไปขาย จากนั้นก็เอาเงินที่ได้ไปเทียบกับเพื่อนคู่ใจและ ย้ายไปอยู่ปารีส พอยังคงมีภาระค่าใช้จ่าย จีบส์จึงหันมาขายฟาร์มซิสโก และพยายามเป็นศิลปินผู้สร้าง “จิตรกรรมแสง” (light painting เป็นเทคนิคการถ่ายภาพโดยเปิดหน้ากล้องไว้นานๆ

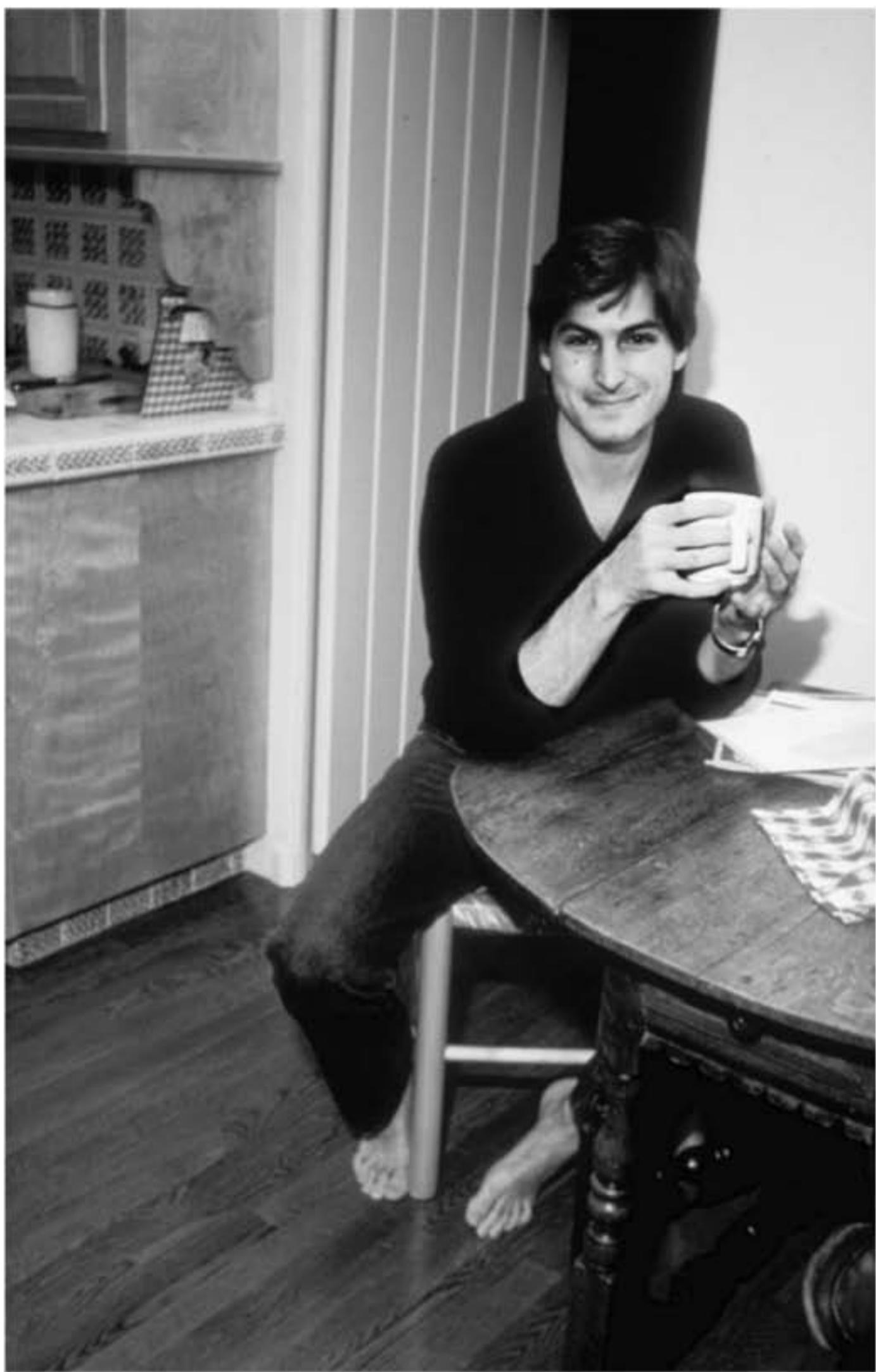
# อัลบัมภาพสติ๊ฟ จีอบส์ ถ่ายโดย ไดอานา วอล์กเกอร์

ตลอดเวลา 30 ปี ไดอานา วอล์กเกอร์  
มีโอกาสถ่ายภาพเพื่อน...สติ๊ฟ จีอบส์อย่างใกล้ชิด  
ภาพเหล่านี้เป็นบางส่วนจากอัลบัมภาพที่เธอได้ถ่ายไว้

1



ที่บ้านในคุเปอร์ติโน ปี 1982: จีอบส์เป็นนักนิยมความสมบูรณ์แบบมากเสียจนมีปัญหา  
ในการเลือกซื้อเฟอร์นิเจอร์



2

ในครัว: “กลับมาถึงบ้าน หลังจากไปใช้ชีวิตในหมู่บ้านชาวอินเดียอยู่ 7 เดือน ผมเห็นสารพัดความบ้าคลั่งของโลกตะวันตก รวมทั้งความสามารถในการคิดเหตุผล”



3

ทีมมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ปี 1982: “มีกี่คนในห้องนี้ที่ยังรักษาพรหมจรรย์อยู่ กี่คนในนี้ที่เคยพิยา LSD”



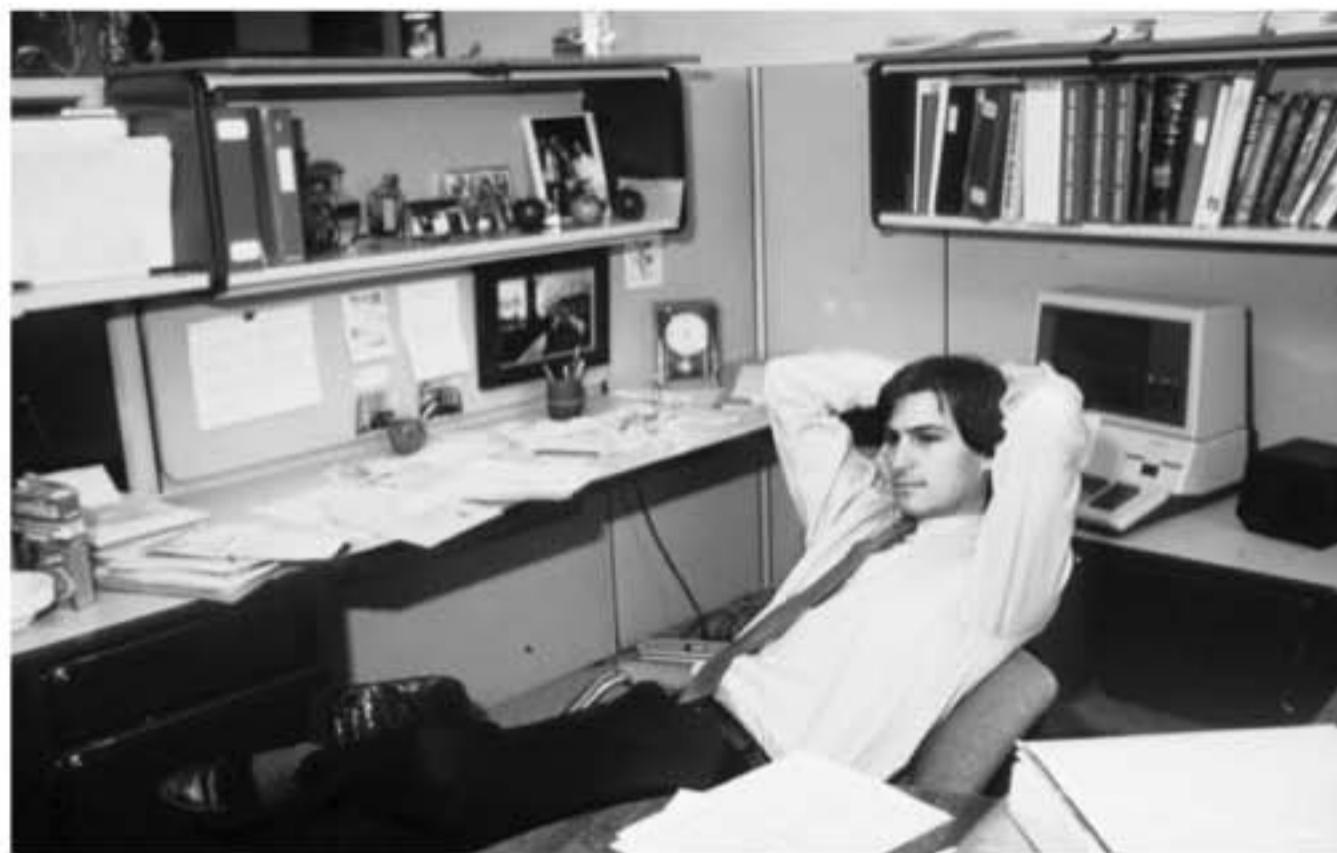
4

กับคอมพิวเตอร์ Lisa: “ปีกัสโซ่พูดว่า ‘ศิลปินที่ดีเลียนแบบ แต่ศิลปินที่ยิ่งใหญ่ไม่เคย’ เราไม่เคยพยายามจะยกจุดเด่นๆ ของคนอื่นมาทำเอง”



5

กับจอห์น ศัลลีย์ ที่สวนสาธารณะเซ็นทรัลปาร์ค 1984: “คุณอยากใช้เวลาทั้งชีวิต  
ขายน้ำหวานอยู่อย่างนี้ หรืออยากมาร่วมกันผลิตใจกับผม”



6

ที่ออฟฟิศ Apple 1982: เมื่อถ้ามัวเสียเวลาทำวิจัยตลาดหรือไม่ จึงบอกว่า “ไม่ เพราะฉุกเฉินค้าไม่รู้หรอกว่าตอนนั้นเองต้องการอะไร จนกว่าเราจะใช้วิธีที่เราคิดให้พากเพียบ”



7

ที่ NeXT ปี 1988: หลังจากหลุดพ้นจากความกดดันทั้งปวงที่ Apple จึงสามารถทำงานสัญชาตญาณของตนได้โดยอิสระ ทั้งในส่วนที่ดีที่สุด และแย่ที่สุดให้กับงานที่ NeXT



8

กับจอห์น แอลซิเตอร์ ติงหาคม 1997: ใบหน้าหวานอบอุ่นและอาการปั่นปิ๊งที่หลงใหลในความสมบูรณ์แบบของเขาใกล้เคียงกับของจริงมาก



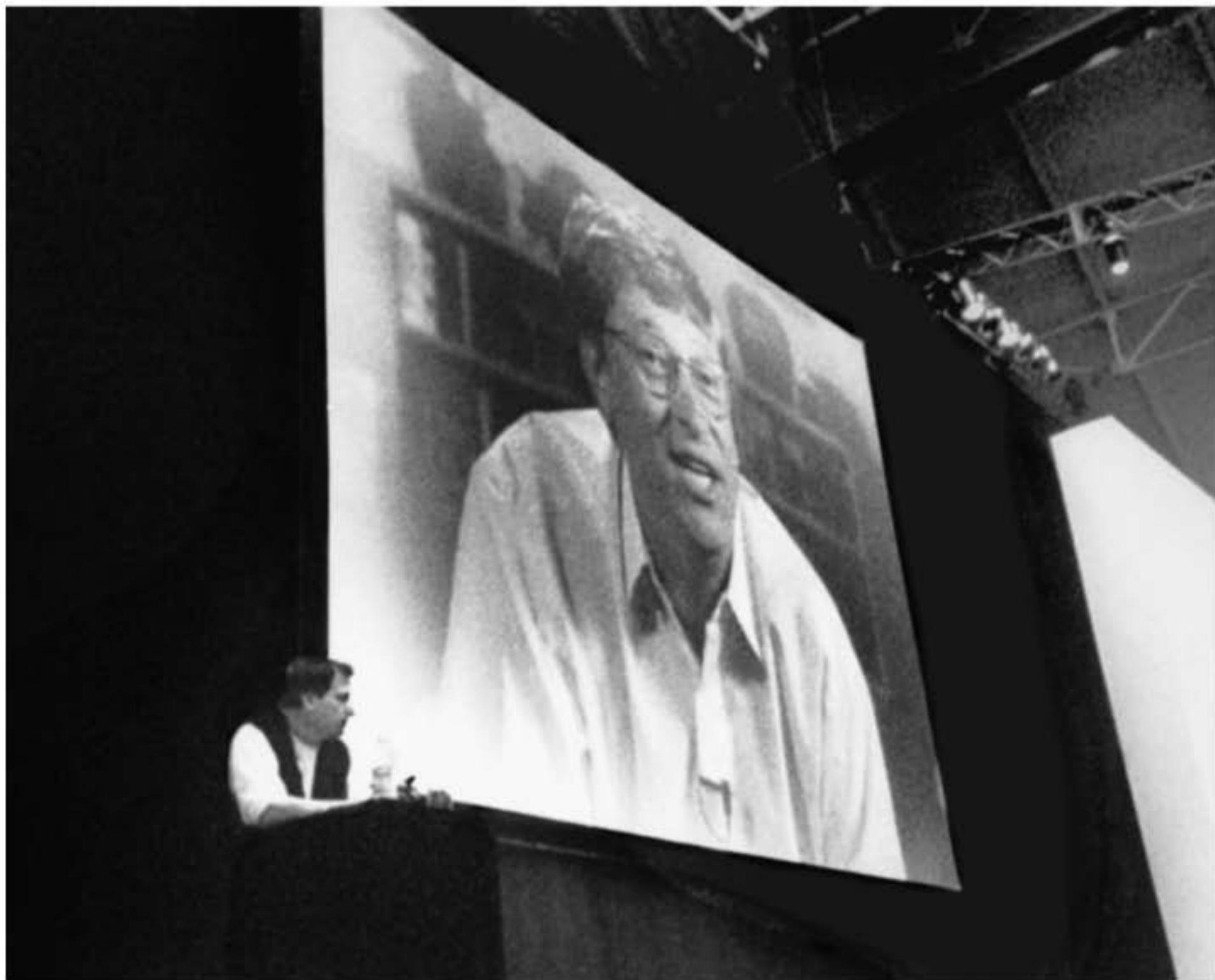
9

ทำงานที่บ้าน ขณะเตรียมร่างบทพูดในงาน Boston Macworld หลังจากกลับมา  
กุมบังเหียน Apple อีกครั้งในปี 1997: “ในความบ้าระห่า เราได้พบอัจฉริยะ”



10

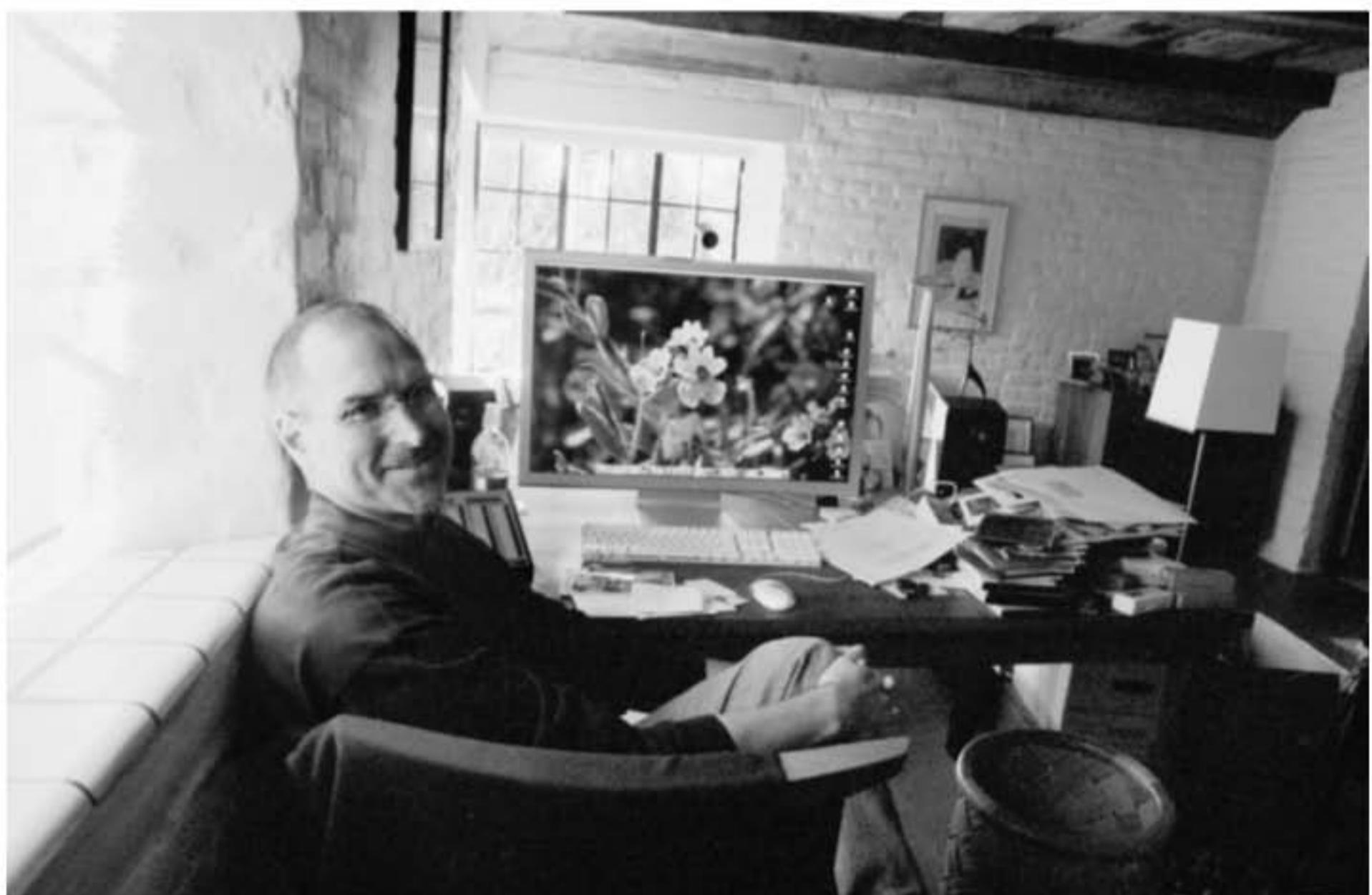
คุยกับบิล เกตส์ ทาง  
โทรศัพท์เพื่อทดสอบทำ  
สัญญาณ Microsoft:  
“บิล ขอบใจมากที่ช่วย  
ผมคิดว่าได้เรา Nä ö y h n  
เพราสิ่งที่เราทำ”



ในงาน Boston Macworld ขณะที่เกตส์กำลังอธิบายรายละเอียดของสัญญาความร่วมมือระหว่าง Apple กับ Microsoft: “เป็นการนำเสนอที่ทั้งหมดดูแยกและไม่เชื่อมโยงกันที่สุด เกตส์ทำเอกสารแยกไปเลย”



กับลอรีน พาวเวลล์ ภรรยา ที่สวนหลังบ้านในพาโล อัลโต ซิงหาคม 1997: เธอเป็นเครื่องยืดเหยียวยาที่ดีในชีวิตของจ็อบส์



ที่ห้องทำงานในบ้านที่พาได อัล黛 2004: “ผมชอบใช้ชีวิตตรงจุดตัดระหว่างมนุษยศาสตร์ กับเทคโนโลยี”

## จากวันบัน្តครอบครัวของจีอบส์

ธันวาคม 2011 บนสะพานสีดำลึกลับแห่งหน้ากาก  
เราทุ่มเทต่อการปาร์ตี้งานแต่งงาน แต่รูปตอนไปเก็บของขึ้นบันไดวิ่งกันในห้องของเขามา  
จึงเป็นสิ่งเดียวที่เราต้องการจะให้จัดตั้งพิพิธภัณฑ์ในหนังสือเล่มนี้



14

งานแต่งงาน 1991: โคลบุน ชีโนะ อาจารย์สอนวิศวกรรมที่แองเจลิน่าให้จีอบส์ ตีมั่ง จุดูป และสาวคนต่อ嫁ของพรให้คู่บ่าวสาว



15

กับพอล จีอบส์ พ่อบุญธรรมที่ภาคภูมิใจในตัวลูก: หลังจากไม่นาน ชิมป์สัน ซึ่งเป็นน้องสาวแท้ๆ ของเขาก็เสียชีวิตในอุบัติเหตุทางรถยนต์ เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2011 จีอบส์ไม่ยอมแม้แต่จะไปพบเขา



(ข้าย) จีอบส์และลอรีน  
ตัดเค้กแต่งงานรูป Half  
Dome (ซีอุภ夷าลูกหนึ่งใน  
อุทยานแห่งชาติโยเซมิตี  
- ผู้แปล) โดยมีลิซ่า  
เบรนแนน ลูกสาวจาก  
ภรรยาคนแรกยืนดูอยู่ข้างๆ

16

(ล่าง) ลอรีน, ลิซ่า และ  
จีอบส์: “ไม่นานหลังจากนั้น  
ลิซาก็ย้ายมาอยู่ที่บ้าน และ  
อยู่จนกระทั่งจบชั้นมัธยม



17



18

จีอบส์, อีฟ, รีด, เอрин และดอริน ขณะไปเที่ยวพักผ่อนที่ราเวลโล ในอิตาลี ปี 2003: แม้แต่ช่วงไปเที่ยวพักผ่อน จีอบส์ก็มักหาเวลาหลบไปทำงานเสมอ

จับอีฟห้อยหัวที่ฟุตอิลส์ ปาร์ค  
ในพาโล อัลโต: “อีฟเป็นเด็กหัวแข็ง  
ที่สุดที่ผมเคยพบมา รู้สึกเหมือน  
ถูกดูแลเอาคืน”



19



20

(จากซ้าย) กับลอรีน, อีฟ, เอрин และลิซ่าที่โครินธ์ คาแนล ในกรีซ ปี 2006: “สำหรับ  
เด็ก โลกของเขายังเป็นโลกใบเดียวทันแต้ว”

กับเอริน ในเกียวโต  
ปี 2010: เอรินไปเที่ยว  
ญี่ปุ่นพร้อมกับพ่อ วีด  
และลิซ่า

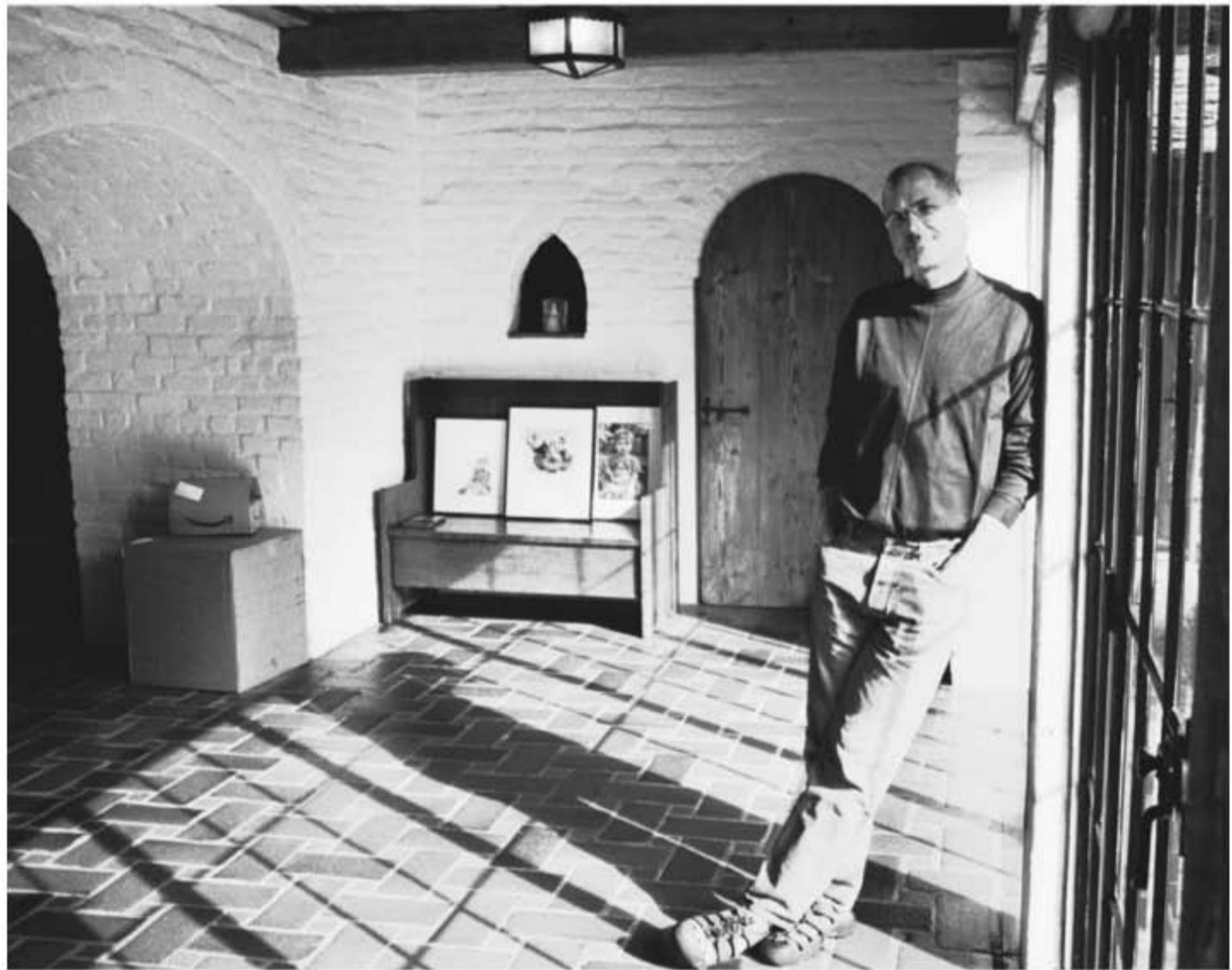


21



22

กับรีด ในเคนยา ปี 2007: “ตอนที่หมอบอกว่าผมเป็นมะเร็ง ผมขอต่อรองกับพระผู้เป็นเจ้า  
หรือสิงค์คัตติสิกิริจะไก์ตามว่า ขอให้มีชีวิตอยู่จนกระทั่งได้เห็นรีดจบมัธยมปลาย”



อีกภาพจากไดอารี่ วอล์กเกอร์: จีบส์ถ่ายรูปนี้เมื่อปี 2004 ที่บ้านในพาโล อัลโต

แล้วเคลื่อนแหล่งกำเนิดแสง หรือเคลื่อนกล้อง จะเห็นแสงปรากฏเป็นเส้น - ผู้แปล) และภาพมันดาลาในพุทธศาสนาหมายความว่า “ในเว็บไซต์ของเจ้า (ซึ่งเอร์ตซเฟล์ดเป็นคนดูแลให้) ว่า “ฉันคือ ‘ผู้เชื่อมโยง’ และผู้ส่งเสริมซึ่งเปี่ยมด้วยญาณ วิสัยต่ออนาคตของมนุษยชาติที่วิวัฒน์และโลกอุตสาหะ ฉันได้สัมผัสรูปแบบ สี และความถี่ของการสั่นสะเทือนอันศักดิ์สิทธิ์ ขณะที่สร้างสรรค์และดำรงอยู่ร่วมกับงานจิตกรรมของฉัน” ตอนคริสเซนขอเงินไปทำฟันและรักษาอาการไข้สูง จีบส์ไม่ยอมให้ ซึ่งทำให้ลิซ่าโกรธไม่ยอมพูดกับเขายุ่ง赖以ปี เหตุการณ์ท่านองนี้เกิดขึ้นปอยๆ

โนนา ชิมป์สัน นำเรื่องราวเหล่านี้เผยแพร่กับจินตนาการของเธอ เรียนรู้นิยายเรื่องที่ 3 ชื่อ *A Regular Guy* ตีพิมพ์ในปี 1996 ตัวละครเอกในเรื่อง ซึ่งอิงจากลักษณะนิสัยและเหตุการณ์ในชีวิตจริงของจีบส์หลายอย่าง ตัวอย่างเช่น เป็นคนใจกว้างแบบผู้ใหญ่ เช่น ชื่อรูดแบบพิเศษให้เพื่อนรักผู้ปราดเปรื่องแต่ป่วยเป็นโรคกระดูกเสื่อม นิยายบรรยายสภาพความสัมพันธ์ระหว่างเขากับลิซ่าได้อย่างถูกต้อง เช่น การปฏิเสธความเป็นพ่อตั้งแต่แรก แต่ส่วนอื่นๆ เป็นเรื่องที่แต่งขึ้น เช่น ในความเป็นจริงคริสเซนสอนลิซ่าให้ขับรถเป็นตั้งแต่ยังเด็ก แต่มีขากหนึ่งในนิยายที่ “เจน” ขับรถบรรทุกข้ามภูเขาตามหาพ่อตั้งแต่อายุ 5 ขวบ ซึ่งไม่มีทางเป็นจริงได้ นอกจากนี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยในนิยาย ซึ่งถ้าเป็นภาษาอังกฤษก็เรียกว่า “น่าหนำ” ไปแตกประเด็น เช่น “ในบรรทัดแรกๆ ของเรื่องได้บรรยายตัวละครชื่อโนโน่ให้อิงจากนิสัยของจีบส์ว่า “เขายังคงที่ไม่มีเวลาและยุ่งเกินกว่าจะกดซักโดยรุ่ง”

หากดูอย่างผิวเผิน นิยายเรื่องนี้ขาดภาพจีบส์ได้แรงมาก ชิมป์สันบรรยายตัวละครเอกของเธอว่า “ไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องทำตามความประดานหรือความประสงค์ของใคร” สุขอนามัยของตัวละครก็สังสัยว่าจะมาจากจีบส์ตัวจริง “เขามาใช้ยาระงับกลิ่น เขายังเชื่อว่าการควบคุมอาหารและใช้สบู่ที่ทำจากใบสะระแหน่จะทำให้ไม่มีเหงื่อและไม่มีกลิ่นตัว” แต่นิยายก็แต่งได้สละสลวยและละเอียดอ่อน ในรายระดับ ตอนท้ายได้บรรยายภาพของคนที่สูญเสียอำนาจในบริบทใหม่ ที่ตนสร้างมา และเรียนรู้ว่าจะรักลูกสาวซึ่งเขาทดสอบทั้งไปตั้งแต่เรอยังเด็ก จากจบของ

### นิยายเป็นภาพเข้าเต้นรำกับลูกสาว

จีอบส์บอกในภายหลังว่า เขายังไม่เคยอ่านนิยายเรื่องนี้ “ได้ยินมาว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับพม และถ้ามันเกี่ยวกับพมจริง พมคงต้องไม่พอใจแน่ๆ แต่พมไม่อยากไม่ให้ไนน่องสาว เลยตัดสินใจไม่อ่านจะดีกว่า” อย่างไรก็ตาม เขาระบุ New York Times หลายเดือนหลังจากนิยายเล่มนี้วางตลาดว่า เขายังได้อ่านแล้วและมองเห็นภาพสะท้อนของตัวเองในตัวละครเอก เขายังให้สัมภาษณ์นักข่าวสตีฟ ลอร์ว่า “ประมาณหนึ่งในสี่ของนิยายเล่มนั้นคือตัวพมจริงๆ แม้กระทั่งคำบรรยายกิริยาท่าทาง แต่พมไม่บอกหรอกว่าหนึ่งในสี่ที่ว่านั้นคือตอนไหนบ้าง” ภาระของเขาระบุกว่า อันที่จริงจีอบส์แค่มองผ่านๆ แล้วขอให้เธอช่วยอ่านให้ฟัง เพื่อเขาจะได้ตัดสินใจว่านิยายเรื่องนี้มีความหมายแท้จริงอย่างไรกันแน่

ชิมป์สันส่งต้นฉบับให้ลิซ่าอ่านก่อนตีพิมพ์ ตอนแรกเธอเปิดอ่านแค่ตอนต้นๆ เท่านั้น เธอให้ข้อสังเกตว่า “แค่ไม่กี่หน้า ฉันก็เห็นภาพครอบครัวของฉัน เกร็ดเล็กเกร็ดน้อยเกี่ยวกับตัวฉัน ข้าวของ ความคิด และตัวฉันเองในตัวละครที่ชื่อ ‘เจน’ และที่ประกับคู่กับความจริงเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องที่แต่งขึ้นหั้งสิ้น บางเรื่องก็เป็นเรื่องโกหก ซึ่งยิ่งเด่นชัดขึ้นเพราะมันใกล้เคียงความจริงมากจนน่าอันตราย” ลิซ่าเสียความรู้สึกมาก เธอเขียนบทความในวารสาร Advocate ของอาร์วาร์ดเพื่ออธิบายว่าอะไรเป็นอะไร บทความฉบับร่างที่เธอเขียนมีเนื้อหาและให้ความรู้สึกที่ขึ้นมาจากการเชื่อแก้ไขให้เบาลงก่อนตีพิมพ์ เธอรู้สึกว่าชิมป์สันพยายามมิตรภาพที่มีต่อกันมาเขียนเรื่องราวที่ล่วงละเมิดเธอ “ฉันไม่รู้เลยว่าตลอด 6 ปีที่รู้จักกัน ไมนาがらดังรวมข้อมูล ฉันไม่ล่วงรู้เลยว่า ขณะที่ตัวเองพยายามการป้องกันและคำแนะนำจากเธอ เธอก้มองหางบางอย่างจากตัวฉันด้วยเหมือนกัน” แต่สุดท้ายเธอคืนดีกับชิมป์สัน ทั้งสองนั้นดีมีกาแฟ คุยกันเรื่องหนังสือ ลิซ่าบอกว่าเธอไม่สามารถอ่านนิยายเล่มนั้นจบ ชิมป์สันบอกว่าเธอต้องขอบคุณจบอย่างแน่นอน หลายปีที่ผ่านมาลิซ่ามีความสัมพันธ์ที่ดีบ้างແบ່บกับชิมป์สัน แต่ก็ถือเป็นความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกว่าที่เธอ มีกับพ่อ

## อุทา

ไม่กี่เดือนหลังแต่งงาน พาวเวลล์ก็คัดกดลูกคนแรกในปี 1991 ทางกฎหมายเรียกว่า “พ่อนูน้อยจีบส์” อุญสองสับดาห์เพราการตัดสินใจเรื่องชื่อลูกนั้นยากน้อยกว่า การเลือกเครื่องซักผ้าแค่นิดเดียว ในที่สุดก็ตั้งชื่อลูกชายว่า รี้ด พอล จีบส์ ชื่อกลาง มาจากชื่อพ่อของจีบส์ ส่วนชื่อต้นนั้นทั้งจีบส์และพาวเวลล์ยืนยันว่าเลือกชื่อนี้ เพราะฟังดูดี ไม่ใช่ชื่อมหาวิทยาลัยที่จีบส์เคยเรียน

เมื่อโตขึ้น รี้ดมีลักษณะคล้ายอย่างคล้ายพ่อ ทั้งเด็กขาดและฉลาด ดวงตาที่เข้มกล้า มีเสน่ห์ดึงดูดใจ แต่ที่ไม่เหมือนพ่อคือ รี้ดมีกิริยาน่าเอ็นดูแห่งความสง่า ในตัว เขายังคงสร้างสรรค์ ตอนเป็นเด็กชอบแต่งชุดแฟ็บเฟนช์สวมบทตัวละครต่างๆ แغانยังเรียนเก่งและสนใจวิทยาศาสตร์ รี้ดสามารถเลียนแบบวิธีจ้องตาของพ่อ แต่เป็นแบบที่แสดงความรัก และดูเหมือนจะไม่มีความโนดร้ายอยู่ในตัวเขาเลย แม้แต่น้อย

เอрин เชียน่า จีบส์ เกิดในปี 1995 เธอเป็นเด็กค่อนข้างเงียบชิม บางครั้งก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจจากพ่อ นิสัยที่เธอได้จากจีบส์คือ เธอสนใจเรื่องการออกแบบ และสถาปัตยกรรม เธอเรียนรู้ที่จะไม่เอาปัญหามาเป็นอารมณ์ ดังนั้นจึงไม่เสียใจนัก กับความรู้สึกห่างเหิน

ลูกสาวคนเล็กชื่อ อีฟ เกิดในปี 1998 เธอโตขึ้นมาเป็นเด็กที่มีความแนวโน้ม ชอบเขียน รู้จักรับมือและต่อรองกับพ่อ (เชิงหล่ายครั้งกีชนะ) โดยไม่เรียกร้องหรือกล่าว จนเกินไป บางครั้งเธอถึงกับล้อเข้าด้วยข้า พ่อเคยแซ่บเล่นว่าสักวันหนึ่งเธอจะได้ บริหาร Apple ถ้าไม่กล้ายเป็นประธานาธิบดีของสหรัฐฯ ไปเสียก่อน

จีบส์รู้สึกใกล้ชิดกับรี้ดมากเป็นพิเศษ กับลูกสาวเขายังรู้สึกห่างอกมาน้อย ซึ่งเหมือนกับที่เขารักกับคนอื่นๆ คือ สนใจบ้างเป็นบางครั้ง แต่บางทีก็ละเลยเมื่อมี ถึงอื่นอยู่ในใจ “เข้าใจดีอยู่กับงาน บางครั้งก็ไม่ค่อยได้มีโอกาสใกล้ชิดลูกสาวนัก” พาวเวลล์เล่า ครั้งหนึ่งจีบส์เคยเอยถึงภารายอย่างแบลกใจที่ลูกๆ ก็ตามได้ดี ไม่มีปัญหา “ห้างฯ ที่เราไม่ได้อยู่ดูแลพากษาตลอดเวลา” ฟังดูเป็นเรื่องขบขันแต่ก็ น่าหงุดหงิดใจยุนิดหน่อยสำหรับพาวเวลล์ เพราะเธออุตสาห์ทั้งการทำงานอาชีพของ

ตัวเอง มาเป็นแม่บ้านตั้งแต่ตอนรึดอายุได้ 2 ขวบ และตัดสินใจมีลูกอีก

ปี 1995 แลร์รี่ เอลลิสัน ซีอีโอของ Oracle จัดงานเลี้ยงวันเกิดครบรอบ 40 ปี ให้จีบส์ ซึ่งแรกเรื่องมีแต่คนดังและเจ้าพ่อในวงการเทคโนโลยีทั้งตัวนั้น เอลลิสันกล่าวเป็นเพื่อนสนิทของจีบส์และมักจะพาจีบส์และครอบครัวไปนั่งเรือยอร์ชต์ สุดหรูที่มีอยู่หลายลำ รีดเริ่มเรียกเขาว่า “เพื่อนสุดรายของเรา” ซึ่งเป็นหลักฐานน่าขันที่แสดงให้เห็นว่า พ่อของเขามีชอบความมั่งมี บทเรียนที่จีบส์ได้เรียนรู้จากสมัยที่ศึกษาพุทธศาสนาคือ การครอบครองข้าวของรังแต่จะสร้างความวุ่นวายไม่ได้ช่วยเพิ่มคุณค่าให้ชีวิตเลย “ซีอีโอบนนๆ ที่ผมรู้จักต้องมีคนเคยอภิਆท์” จีบส์เล่า “ต้องมีคนรักษาความปลอดภัยที่บ้าน ซึ่งเป็นการใช้ชีวิตที่บ้านมาก เราตัดสินใจแล้วว่าเราจะไม่เลี้ยงลูกแบบนั้น”

## กอย สตอรี่

บังกับวุ้ดดี้มาช่วยแล้ว

### เจฟฟรีย์ แอดเซนเบิร์ก

“การทำสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ก็สนุกดีเหมือนกัน” วอลต์ ดิสนีย์เคยกล่าวไว้ เช่นนี้ จีบส์ เองก็ชอบทัศนคติแบบนี้ เพราะชื่นชอบการออกแบบและการใส่ใจในรายละเอียดของ ดิสนีย์ และรู้สึกว่า Pixar กับสตูดิโอภาพยนตร์ที่ดิสนีย์สร้างไว้เข้ากันได้ดี

The Walt Disney Company ซื้อไลเซนส์ระบบผลิตภาพยนตร์แอนิเมชันด้วย คอมพิวเตอร์ (Computer Animation Production System: CAPS) ของ Pixar ซึ่งทำให้ Disney เป็นลูกค้าที่ซื้อคอมพิวเตอร์จาก Pixar รายใหญ่ที่สุด วันหนึ่งเจฟฟรีย์ แอดเซนเบิร์ก หัวหน้าแผนกภาพยนตร์ของ Disney เขียนจีบส์ไปเยือนสตูดิโอของ บริษัทที่เบอร์แบงค์ส เพื่อชุมกการทำงานของเทคโนโลยีดังกล่าว ระหว่างที่คนของ Disney พาเดินชมสถานที่ จีบส์หันไปถามแอดเซนเบิร์กว่า “Disney พ่อใจ Pixar หรือเปล่า” แอดเซนเบิร์กตอบอย่างกระตือรือร้นว่า “พ่อใจ” จีบส์ถามต่ออีกว่า “แล้ว คุณคิดว่าพากเราที่ Pixar พ่อใจ Disney หรือเปล่า” แอดเซนเบิร์กตอบว่า “เขาคาดว่า อย่างนั้น “เปล่าเลย เราไม่พ่อใจ” จีบส์บอก “เรารอ想像ทำหนังกับพากคุณ ถ้าได้ทำ ถึงจะพ่อใจ”

แอดเซนเบิร์กเองก็เต็มใจ เข้าขอบหนังแอนิเมชันขนาดสั้นของแลสซีเตอร์ และ เดยพายายามช่วงให้เขากลับมาอยู่กับ Disney แต่ไม่สำเร็จ ดังนั้นแอดเซนเบิร์กจึง

เชิญทีมงาน Pixar “ไปคุยเรื่องโครงการทำหนังร่วมกันในฐานะหุ้นส่วน เมื่อแคนดี้มัลจ์บัส และแลสซีเตอร์นั่งรอบโต๊ะประชุมเรียบร้อย แอดเดนเบิร์กพูดอย่างตรงไปตรงมาว่า “จอห์น ไทน์ คุณก็ไม่ยอมกลับมาทำงานกับผม” เข้าเฝ่ายกลางหันไปมองแลสซีเตอร์ “ผมจะทำให้มันเวิร์กด้วยวิธีนี้แหละ”

Disney มีลักษณะเฉพาะตัวบางอย่างเหมือนกับ Pixar และแอดเดนเบิร์กก็มีบางอย่างเหมือนกับจ์อบส์ ทั้งสองทำตัวให้เป็นคนมีเสน่ห์หรือก้าวร้าว (หรือหักกว่านั้นก็ได้) ถ้าจำเป็น เมื่ออารมณ์หรือผลประโยชน์พาไป อัลวี เรย์ สมิธ ซึ่งกำลังจะลาออกจาก Pixar ก็ไปร่วมประชุมในวันนั้นด้วย “ผมรู้สึกว่าแอดเดนเบิร์กกับจ์อบส์ มีอะไรเหมือนกันหลายอย่าง” สมิธเล่า “คือเป็นทรราชที่มีพรสรรค์น่าทึ่งเรื่องการพูด” แอดเดนเบิร์กก็รู้ดีในข้อนี้ “ครา ก็คิดว่าผมเป็นทรราช” เขากล่าวทีมงาน Pixar “ผมก็เป็นทรราชจริงๆ นั้นแหละ แต่ปกติผมมักจะเป็นฝ่ายถูกนัด” คงไม่ใช่เรื่องเกินจินตนาการที่จ์อบส์ก็พูดประโยชน์ด้วยเหมือนกัน

เพราะเหตุที่ต่างคนต่างมีความหลงใหลในสิ่งที่ตนทำไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน การเจรจาระหว่างแอดเดนเบิร์กกับจ์อบส์จึงกินเวลาหลายเดือน แอดเดนเบิร์กยืนกรานว่า Disney ต้องได้สิทธิใช้เทคโนโลยีสร้างหนังแอนิเมชันสามมิติของ Pixar แต่จ์อบส์ปฏิเสธ และในที่สุดเขาก็เป็นฝ่ายชนะในการเจรจาเรื่องนี้ จ์อบส์เองก็มีข้อเรียกร้องเหมือนกัน เขากล่าวว่า Pixar ต้องมีส่วนเป็นเจ้าของหนังและตัวละครทุกตัว รวมทั้งมีสิทธิในการจัดจำหน่ายวิดีโอด้วยการสร้างภาคต่อร่วมกับ Disney “ถ้าคุณต้องการอย่างนั้น” แอดเดนเบิร์กตอบ “เราถูกเลิกคุย และคุณก็กลับไปได้เลย” จ์อบส์อยู่ต่อและยอมเป็นฝ่ายถูกในประเด็นนี้

แลสซีเตอร์นั่งดูผู้เล่นหลักทั้งสองผลัดกันรุกไล่ย่างกระสายตาม่ลง “ผมอึ้งแล้ว ทั้งที่ได้เห็นสตีฟกับเจฟฟ์รีย์ต่อกรกัน” แลสซีเตอร์เล่า “เหมือนนั่งดูการแข่งขันฟันดาบ ยังไงอย่างนั้นเลย ทั้งสองคนเป็นยอดฝีมือด้วยกันทั้งคู่” แต่เม็ดซึ่งแอดเดนเบิร์กมีดาบแสงเลเซอร์ ส่วนจ์อบส์มีแค่ดาบที่ทำด้วยกระดาษฟอยล์ เพราะ Pixar อยู่ในสภาพไก่ล้มละลายและจำเป็นต้องทำสัญญาภัยกับ Disney ให้ได้มากกว่าที่ Disney จำเป็นต้องทำสัญญาภัยกับ Pixar หลายเท่านั้น นอกจากนี้ Disney ยังกระเปาหนักพอที่จะออกทุนสร้างเพียงลำพัง แต่ Pixar “ไม่มีปัญญาทำอย่างนั้น ทั้งสองบริษัทตกลง

เข็นสัญญาภัยในเดือนพฤษภาคม ปี 1991 โดย Disney ได้เป็นเจ้าของลิขสิทธิ์หนัง และตัวละครทุกตัวโดยเด็ดขาด โดยจะจ่ายเงินให้ Pixar 12.5% ของรายได้จากการขายบัตรชมภาพยนตร์ นอกจากนี้ Disney ยังเป็นผู้ควบคุมงานสร้างสรรค์ และสามารถดูถูกติกาสร้างเมื่อใดก็ได้ โดยจ่ายค่าปรับเพียงเล็กน้อย มีสิทธิ์ (แต่ไม่มีข้อผูกพัน) สร้างหนังอีก 2 เรื่องต่อไปของ Pixar และมีสิทธิ์สร้างภาคต่อโดยใช้ตัวละครจากเรื่องนี้ (ไม่ว่า Pixar จะร่วมสร้างด้วยหรือไม่ก็ตาม)

เรื่องที่จอห์น แอลซิเตอร์เสนอ มีชื่อว่า *Toy Story* แนวคิดของเรื่องมาจากการสิงที่เข้า และจีบบส์เขียนเนื่องกันว่า วัตถุทุกอย่างมีแก่นแท้ในตัว และถูกสร้างขึ้นเพื่อประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง ถ้าวัตถุมีอารมณ์ความรู้สึกเหมือนมนุษย์ ความรู้สึกเหล่านั้น ย่อมมาจากความต้องการที่จะบรรลุแก่นแท้ของตน เช่น แก้น้ำมีไว้ใส่น้ำ ถ้าแก้น้ำมีความรู้สึก มันจะยินดีมากเมื่อมีน้ำเต็มแก้ว และเครื่องมือน้ำหมดแก้ว แก่นแท้ของจocomพิวเตอร์คือ มันทำหน้าที่เป็นส่วนที่เชื่อมประสานกับผู้ใช้ จักรยานล้อเดียว ก็มีประโยชน์เพื่อใช้ชีวิในการแสดงละครสัตว์ ของเล่นก็มีไว้ให้เด็กๆ เล่น มันจึงกล่าวว่าจะถูกทอดทิ้ง หรือถูกของเล่นซึ่นใหม่มาแรงความสนใจ ดังนั้นหนังคู่หูที่จับคู่ของเล่นเก่าที่เจ้าของโปรดปรานกับของเล่นซึ่นใหม่สุดใส่ใจมีความเป็นธรรม่าอยู่ในตัว โดยเฉพาะเมื่อหัวใจของเรื่องอยู่ที่การผลัดพรางจากเด็กน้อยผู้เป็นเจ้าของ บทยอดดั้งเดิมของหนังมีอยู่ว่า “การทำของเล่นหายเป็นประสาการน์สะเทือนใจ ที่ทุกคนเคยมีในวัยเด็ก เรื่องราวของเราเล่าผ่านมุมมองของของเล่นซึ่นหนึ่ง ซึ่งต้องสูญเสียสิ่งที่สำคัญที่สุด และพยายามดันรันเพื่อให้ได้มันกลับมา สิ่งสำคัญที่ว่านี้คือ การมีเด็กๆ มาเล่นด้วย ซึ่งเป็นเหตุผลสำคัญสำหรับการดำเนินอยู่ของของเล่นทุกชิ้น และเป็นอารมณ์พื้นฐานของของเล่นเหล่านั้น”

ตัวละครเอกสองตัวของหนังแอนิเมชั่น เรื่องนี้ถูกปรับเปลี่ยนหลายครั้งก่อนจะลงเอยเป็นบัซ ไลต์เยียร์กับวู้ดดี้ ทุกสองอาทิตย์ แอลซิเตอร์กับทีมงานจะเตรียมสตอร์บอร์ดชุดใหม่และตัวอย่างหนังไปให้คนที่ Disney ดู ในการทดสอบนายครั้งแรกๆ Pixar ใช้เทคโนโลยีนำทั้งของบริษัท เช่นจากที่วู้ดดี้วิ่งไปมาบนโต๊ะเครื่องแป้ง แสงที่ส่องผ่านม่านเข้ามา ทิ้งເພາດກະຮະຫບເສື້ອຕານມາກຽກທີ່ເຂົາໄສ ซึ่งເປັນເຕັນິກີເຍົຍທີ່ເກືອບໄມ້ທາງສ້າງໄດ້ດ້ວຍມີອ ແຕກທຳໃຫ້ Disney ขอบພລື້ອດໜັງກລັບເປັນເຮືອງຍາກ

กว่า ทุกครั้งที่ Pixar นำผลงานมาเสนอ แอดเซนเบิร์กจะโล่ทึ้งไปเยอะพร้อมกับเอ็ดตะโภให้ความเห็นและหมายเหตุอย่างละเอียด โดยมีลูกน้องถือคลิปบอร์ดอยู่ใกล้ๆ เป็นขบวน เพื่อให้แน่ใจว่าคำแนะนำทุกอย่างที่หลุดออกจากปากแอดเซนเบิร์กมีการนำไปปฏิบัติจริง

แอดเซนเบิร์กบีบนักเพื่อให้ตัวเอกหั้งสองเกิดความตึงเครียดระหว่างกันมากขึ้น เขายกกว่าแม้จะเป็นหนังการ์ตูนเช่น Toy Story แต่ก็ไม่ควรตั้งเป้าที่คนดูรุ่นเยาว์ อย่างเดียว “ตอนแรกหนังไม่มีความมี “ไม่มีเรื่องราวเป็นชิ้นเป็นอัน และไม่มีความขัดแย้ง” แอดเซนเบิร์กเล่า “ไม่มีอะไรเป็นแรงขับเคลื่อนเรื่องจริงๆ เลย” เขายกให้แลสซิเทอร์ไปดูหนังคู่หูลาสติกอย่าง The Defiant Ones และ 48 Hours ซึ่งเป็นเรื่องราวของตัวละครที่มีทัศนคติต่างกัน แต่ถูกจับมาอยู่ด้วยกัน และจำเป็นต้องสร้างความผูกพันระหว่างกัน นอกจากนี้เขายังจึงไม่หยุดให้เพิ่ม “ความแรง” ซึ่งหมายถึง ต้องทำให้วุ้ดดี้ขึ้นจากว่าเดิม ร้ายกว่าว่าเดิม และอย่าเรื่องบื้อ ของเล่นขึ้นใหม่ในกล่องให้หนักขึ้นกว่าว่าเดิม “โลกใบนี้เป็นโลกที่ของเล่นเป็นเครื่องเล่นกันเองໄว้ย” เสียงวุ้ดดี้ตะโกนไล่หลัง หลังจากผลักบั๊บทกหน้าต่าง

หลังจากที่แอดเซนเบิร์กและผู้บริหาร Disney คนอื่นให้คำแนะนำไปหลายยก ในที่สุดวุ้ดดี้ก็ถูกยกเป็นตัวละครที่แทบไม่เหลือเส้นห์เอาเลย มีฉากหนึ่งในเรื่อง วุ้ดดี้ โยนของเล่นขึ้นอีนทากจากเดียง แล้วส่งให้สลิงกี้มาช่วย พอสลิงกี้ลังเลก็ถูกวุ้ดดี้ ตะคงกว่า “ครอบครัวนายต้องคิดวะ เจ้าไส้กรอกสปริง” สลิงกี้ย้อนด้วยประโยคที่ต่อมาทีมงาน Pixar ต้องถามตัวเองเหมือนกัน “ทำไมเจ้าควบอยนี่น่ากลัวจัง” แม้แต่ทอม แบงค์ส ซึ่งเป็นผู้ให้เสียงพากย์วุ้ดดี้ยังเคยอุทานว่า “ไอ้ควบอยนี่มันเยี่ยงช่วยจริงๆ!”

## คัด!

แลสซิเทอร์กับทีมงาน Pixar ทำหนังครึ่งแรกเสร็จพร้อมฉายในเดือนพฤษภาคม 1993 เมื่อเขานำผลงานไปให้แอดเซนเบิร์กับผู้บริหาร Disney ดูที่เบอร์แบงค์ส ปีเตอร์ ชไนเดอร์ หัวหน้าแผนกหนังแอนิเมชั่นยาว ซึ่งไม่ปลื้มที่แอดเซนเบิร์กให้คนนอกทำ

หนังการ์ตูนให้ Disney เป็นทุนอยู่แล้ว ประกาศว่าหนังจะเป็นสิ่นดี ให้ระงับงานสร้างเสียแคตเซนเบิร์กเห็นด้วย “ทำไมมันถึงได้แย่ย่างนี้” เขากล่าวกับผู้ผลิตเพื่อปรับปรุงงานชื่อทอม ชูมัคเกอร์ “เพราะมันไม่ใช่หนังของเข้าแล้วนะสิ” ชูมัคเกอร์ตอบแบบขวานผ่าซาก เขายิบ้ายกายหลังว่า “ทีมงานทำตามคำแนะนำที่เจฟฟ์เรียล แคตเซนเบิร์กให้ไว้ หนังเลยเป็นไปไม่เป็นขบวน”

แลลซิเตอร์รู้ว่าชูมัคเกอร์พูดถูก เขายเล่าว่า “ผมนั่งอยู่ตรงนั้นด้วยและค่อนข้างอายกับสิ่งที่อยู่บนจอ มันเป็นเรื่องที่มีแต่ตัวละครไร้ความสุขและร้ายกาจที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมาเลย” เขาขออนุญาต Disney ถอยกลับไปตั้งหลักที่ Pixar และแกะบทหนังใหม่ แคตเซนเบิร์กบอกเขาเลย

จีบส์รับบทผู้อำนวยการสร้างร่วมกับเอ็ด แคนดี้มัล แต่เขามิได้เข้ามามีส่วนในกระบวนการสร้างสรรค์เท่าใดนัก ซึ่งสำหรับจีบส์ผู้มีแนวโน้มจะควบคุมทุกอย่างโดยเฉพาะในเรื่องรสนิยมและการออกแบบแล้ว การเข้มใจไม่เข้ามายุ่งในเรื่องนี้เป็นเครื่องพิสูจน์อย่างดีว่า เขายังถือแลลซิเตอร์และศิลปินคนอื่นๆ ที่ Pixar เพียงได้รวมทั้งยังแสดงให้เห็นด้วยว่าแลลซิเตอร์กับแคนดี้มัลมีความสามารถในการกันจีบส์ให้อยู่ห่างๆ แต่จีบส์ก็มีส่วนช่วยบริหารจัดการความสัมพันธ์กับ Disney และทีมงาน Pixar ก็รู้สึกขอบคุณเขาในข้อนี้ เมื่อแคตเซนเบิร์กันที่เดอร์สั่งพักงานสร้าง Toy Story จีบส์ก็ใส่เงินของตัวเองเข้ามาเพื่อให้ทีมงานทำงานต่อไปได้ และยังเข้าข้างทีมงานในการต่อกรกับแคตเซนเบิร์กด้วย จีบส์เล่าว่า “แคตเซนเบิร์กทำ Toy Story จะไปหมด เขายากให้วุ้ดดีเป็นผู้ร้าย พอเขางสั่งหยุด เราเลยต้องดึงเขากลับไปด้วยบอกเขาว่า ‘เราไม่ได้ต้องการแบบนี้’ และก็ลงมือทำในแบบที่เราอยากทำมาตลอด”

สามเดือนผ่านไป ทีมงาน Pixar กลับมาพร้อมบทหนังใหม่ วุ้ดดีกลายร่างจากนายใหญ่ที่มีนิสัยเหมือนทราชในหมู่ของเด็กเล่นของเด็กชายแอนดี้ มาเป็นผู้นำที่มากด้วยปัญญา และความริชยาที่เขารู้สึกหลังจากที่บัช ไลต์เยียร์ โผล่เข้ามา ก็ได้รับการถ่ายทอดอย่างเห็นอกเห็นใจกว่าเดิม โดยใช้เพลง “Strange Things” ของแรนดี้ นิวแมนเป็นเพลงประกอบ จากที่วุ้ดดีผลักบัชตกหน้าต่างถูกแก้ใหม่ให้บัชพลัดตกลงไป เพราะอุบัติเหตุที่เกิดจากการเล่นแผลงๆ กับคอมไฟ Luxo ที่วุ้ดดีเป็นคนเริ่ม (การใส่คอมไฟ Luxo ตัวนี้เข้ามาในเรื่อง เพื่อเป็นการสุดดีผลงานหนังแอนิเมชั่นเรื่องแรก

ของแอลซีทีอร์อยู่ในที่) แอดเดนเบิร์กและคณะอนุมติแนวทางของเนื้อเรื่องใหม่ของทีม Pixar และเปิดไฟเขียวให้ทำต่อในเดือนกุมภาพันธ์ 1994

แอดเดนเบิร์กประทับใจกับความมุ่งมั่นในการควบคุมงบไม่ให้บานของจีอบส์มาก่อนหน้านี้แล้ว “แม้แต่ช่วงแรกของการทำงาน สดีฟก็จะดูระหว่างเรื่องต้นทุนมากและตั้งใจที่จะบริหารงบอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะทำได้” แอดเดนเบิร์กกล่าวแต่งบสร้าง 17 ล้านเหรียญที่ Disney ตกลงจะให้นั้นเริ่มจะไม่พอเสียแล้ว โดยเฉพาะเมื่อมีการแก้บทครั้งใหม่พาร์ชีนจำเป็นต้องทำเพิ่มแอดเดนเบิร์กจึงให้ทีม Pixar ทำให้วุฒดีขึ้นแก่ไป จีอบส์จึงเรียกร้องเงินมากขึ้นเพื่อทำหนังให้จบในแบบที่ควรจะเป็น แอดเดนเบิร์กตอบว่า “ฟังนะ เราตกลงกันแล้ว เราให้ทางคุณเป็นคนคุณเรื่องธุรกิจ และคุณก็ตกลงทำตามงบที่เราเสนอ” จีอบส์โทรศัพท์หัวฟิดหัวเหวี่ยง เขาคงจะโทรไปหาแอดเดนเบิร์กหรือไม่ก็บินลงไปหา และ “จิกไม่ปล่อยในแบบที่ไม่มีใครอื่นนอกจากสดีฟเท่านั้นที่ทำได้” จีอบส์ยืนกรานว่า Disney ต้องรับภาระงบที่บานปลาย เพราะแอดเดนเบิร์กทำแนวคิดเดิมมั่วและแทบไปหมด จนต้องทำงานเพิ่มเพื่อทำให้ทุกอย่างกลับสู่สภาพเดิม “เดี๋ยวนะ!” แอดเดนเบิร์กตอกกลับ “ที่เราทำนี่ช่วยคุณนะ คุณได้ประโยชน์จากความช่วยเหลือด้านความคิดสร้างสรรค์ของเรา แล้วตอนนี้คุณยังจะให้เราจ่ายเงินเพิ่มอีกหรือ” ครั้นนั้นมุชช์ยอมงบนการสองคนปะทะความกันด้วยเรื่องที่ว่า “คือเป็นฝ่ายเอื้อประโยชน์

เอ็ด แค๊ตมัลซึ่งมีความเป็นนักการทูตมากกว่าจีอบส์ เข้ามาช่วยแก้สถานการณ์ จนเรียบร้อย แค๊ตมัลเล่าว่า “ผมมองเจฟฟ์ในแบบกว่าหลายคนที่มีส่วนร่วมในหนังเรื่องนี้” แต่เหตุการณ์ครั้นนั้นก็ทำให้จีอบส์เริ่มคิดว่าจะทำอย่างไรจึงจะมีพลังต่อรองกับ Disney มากกว่านี้ในวันข้างหน้า เขายังไม่อยากเป็นแค่ผู้รับเหมาผลิต แต่อยากเป็นคนคุณ ซึ่งหมายความว่า Pixar จะต้องหาทุนมาสร้างหนังด้วยตัวเองในอนาคต และต้องทำสัญญา กับ Disney ใหม่

เมื่องานสร้างคืบหน้าไป จีอบส์ก็ตื่นเต้นกับหนังมากขึ้นเรื่อยๆ ก่อนหน้านี้เขาได้คุยกับหลายบริษัท ตั้งแต่ Hallmark Cards ไปจนถึง Microsoft ว่าจะขาย Pixar ให้แต่พอได้เห็นวุฒดีกับบซช ไลต์เยียร์ มีชีวิตโดยแล่นบันจอก เขายังคงกว่าตนเองอาจจะไก่ได้แปลงโฉมจากการพยายามตัวแล้ว แต่ละจากที่สร้างเสร็จ เขายังนั่งดู

ซึ่งแล้วซึ่งอีกและชวนเพื่อนๆ มาดูด้วยกันที่บ้าน แลรรี่ เอลลิสันเล่าว่า “ผมบอกไม่ได้ว่าดู Toy Story กี่เรื่องขั้นก่อนหนังจะออกฉาย แต่ดูปอยจันกลายเป็นการทรมานแบบหนึ่ง ผมไปบ้านเขาแล้วก็นั่งดูผลงานการแก้ไข 10% ล่าสุด สตีฟหมกมุ่นกับการทำให้หนังออกมาให้เป็นที่สุด หั้งเนื้อเรื่องและเทคโนโลยี และจะไม่พ่อใจกับอะไรที่ไม่ถึงขั้นสมบูรณ์แบบ”

ความรู้สึกของจีอบส์ที่ว่าการลงทุนใน Pixar อาจให้ผลตอบแทน ได้รับการตอบกลับเมื่อ Disney เสิญเข้าไปร่วมงานก้าพรีวิวเพื่อขายภาพบางส่วนจากหนังการ์ตูนแอนิเมชั่นเรื่อง Pocahontas ให้สื่อมวลชนชม งานจัดในเต็นท์กลางสวนสาธารณะ เช็นทรัลปาร์คในนิวยอร์กในเดือนมกราคม 1995 ในงานนี้ ไมเคิล ไอชเนอร์ ซีอีโอยัง Disney ประกาศว่า Pocahontas จะเปิดฉายรอบปฐมทัศน์ต่อน้ำคนดู 100,000 คน บนจอยกชี้สูง 80 ฟุตที่สนามเกรตอล์ว์นกลางเช็นทรัลปาร์ค จีอบส์เป็นโซร์แมนที่รู้ดี ถึงการเปิดตัวอย่างเกรียงไกร ก็ยังอดตะลึงกับแผนของ Disney ไม่ได้ ว่าทางของบัช ไลต์เยียร์ที่ว่า “มุ่งสู่อนาคตและไกลกว่านั้น!” (“To infinity and beyond!”) ดูจะน่าฟังขึ้นมาทันที

จีอบส์ตัดสินใจว่าการเปิดตัวหนังแอนิเมชั่นเรื่อง Toy Story ในเดือนพฤษจิกายน ปีนั้น จะเป็นโอกาสเหมาะสมที่จะนำ Pixar เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่นักการเงินที่ปกติมักจะกระตือรือร้น กลับแสดงความไม่แน่ใจ และบอกว่าเป็นไปไม่ได้ เพราะ Pixar มีผลประกอบการขาดทุนติดต่อกันถึง 5 ปี แต่จีอบส์ตั้งใจแม่แหน่แล้ว และซีอีโอยังเล่าว่า “ผมก็ไม่มั่นใจเหมือนกัน เลยเสนอว่าเราขอให้หนังเรื่องที่สองออกฉายก่อน แต่สตีฟปัดความเห็นของผม บอกว่าบริษัทจำเป็นต้องมีเงินสด เพื่อจะได้กันไว้ ครึ่งหนึ่งสำหรับทำหนังเรื่องต่อๆ ไป และเจรจาสัญญากับ Disney ใหม่”

## มุ่งสู่นันทภัย!

Toy Story เข้าฉายในเดือนพฤษจิกายน 1995 มีรอบปฐมทัศน์สองครั้ง ครั้งแรกจัดที่โรงภาพยนตร์เก่าแก่ El Capital ในลอสแองเจลีส โดย Disney เจ้าภาพของงานได้สร้างบ้านมหาสนุกที่ด้านข้างโรงภาพยนตร์พร้อมโซร์ตัวละครจากหนัง Pixar ได้บัตร

เข้ามามาก่อนหนึ่ง แต่ Disney เป็นผู้จัดงานในคืนนั้นและเชิญแขกคนดังมาร่วมงานทั้งหมด จึงบลส์ไม่ได้ไปร่วมงานด้วยซ้ำ แต่คืนต่อมา เขาย้ายไปพำนัตร์ Regency ในชานฟ์รานซิสโกจัดฉายรอบปฐมทัศน์ที่เขาเป็นเจ้าภาพเอง แยกที่มาร่วมงานไม่มีทอม แองค์ส กับ สตีฟ มาร์ตินเหมือนงานแรก แต่เป็นคนดังในชีวิตคนแลกเปลี่ยนอย่างแลรรี่ เอลดิสัน, แอนดี้ โกรฟ, ศักดิ์ แมคเนลลี และที่ขาดไม่ได้คือตัว สตีฟ จ็อบส์เอง เห็นขัดว่างานนี้เป็นงานของจ็อบส์ และเขาก็ขึ้นเวทีแนะนำหนังด้วยตนเอง แทนที่จะเป็นแอลซิเตอร์

การจัดฉายรอบปฐมทุกชุดประชันกันยิ่งเน้นให้เห็นประเดิมที่ค่าใช้กันอยู่ นั่นคือ Toy Story เป็นหนังของ Disney หรือของ Pixar กันแน่ Pixar เป็นผู้รับเหมาที่ Disney จ้างมาสร้างหนังแอนิเมชันเรื่องนี้ หรือ Disney เป็นผู้จัดงาน่ายและทำการตลาดที่เข้ามาช่วย Pixar นำหนังออกสู่ตลาด คำตอบที่ถูกต้องน่าจะอยู่ตรงกลางระหว่างทางสองแพร่งนี้ แต่คำถามคือ ผู้เกี่ยวข้องที่มีอัตลักษณ์อย่างไม่เคิด ไอแซนอร์ และ สตีฟ จ็อบส์จะยอมรับการเป็นหุ้นส่วนในลักษณะนี้ได้หรือไม่

เดิมพันงานนี้ยิ่งพุ่งสูงขึ้นเมื่อ Toy Story ประสบความสำเร็จทั้งในด้านค่าวิจารณ์ และรายได้จากการขายบัตร ด้วยสถิติรายได้จากการเปิดฉายภายในประเทศในสุด สปดาห์แรกสูงถึง 30 ล้านเหรียญ ทำให้ผู้สร้างคืนทุนได้ และกลายเป็นหนังทำเงินสูงสุดอันดับหนึ่งของปี เปียด Batman Forever และ Apollo 13 ตกอันดับด้วยรายได้ 192 ล้านเหรียญ ในตลาดสหรัฐอเมริกา และรายได้ทั่วโลกรวม 362 ล้านเหรียญ ข้อมูลจากเว็บไซต์รวมบทวิจารณ์หนัง Rotten Tomatoes บอกว่า นักวิจารณ์ทั้ง 73 คน ที่ทางเว็บไซต์สำรวจความเห็นล้วนวิจารณ์หนังเรื่องนี้ในแบบบวกทั้ง 100 เปอร์เซ็นต์ โดยริชาร์ด คอร์ลิสต์ นักวิจารณ์ของนิตยสาร Time บอกว่า “เป็นหนังแนวคอมเมดีที่สร้างสรรค์ที่สุดของปีนี้” เดวิด แอนเซ่นแห่ง Newsweek บอกว่า “มหัศจรรย์ยิ่ง” ส่วนเจนnet แมสลินแห่ง New York Times แนะนำให้ดูได้ทั้งเด็กและผู้ใหญ่ เพราะเป็น “ผลงานที่คาดเดลือเชื่อสมคำเล่าลือตามแบบฉบับการทำงานของ Disney”

สิ่งเดียวที่ขัดใจจ็อบส์คือ นักวิจารณ์อย่างแมสลินกล่าวถึง “แบบฉบับการทำงานของ Disney” แต่ไม่ได้กล่าวถึงการแจ้งเกิดของ Pixar จะว่าไปแล้วบทวิจารณ์ของแมสลินก็ไม่ได้กล่าวถึง Pixar เลยด้วยซ้ำ จ็อบส์รู้ว่าต้องเปลี่ยนความรู้สึกแบบนี้ให้ได้

เมื่อเข้าและจอนน์ แอลซิเตอร์ไปอกรายการ *Charlie Rose* จีบส์เน้นว่า *Toy Story* เป็นหนังของ Pixar ทั้งยังพยายามชี้ให้เห็นว่าการที่มีค่ายหนังใหม่แจ้งเกิดในวงการ เช่นนี้ เป็นการสร้างประวัติศาสตร์หน้าใหม่ “ตั้งแต่ *Snow White* ออกฉาย ค่ายหนังทุกค่ายต่างพยายามจะตลาดหนังการ์ตูนแอนิเมชัน ที่ผ่านมา มีเพียง Disney เจ้าเดียวที่มีผลงานหนังการ์ตูนแอนิเมชันขนาดใหญ่ที่ทำรายได้ถล่มทลาย” จีบส์ บอกกับโรส พิธีกรประจำรายการ “แต่วันนี้ Pixar ก้าวขึ้นมาเป็นสตูดิโอแห่งที่สองที่สามารถทำอย่างนั้นได้”

จีบส์ชูประเด็นว่า Disney เป็นเพียงผู้จัดจำหน่ายหนังแอนิเมชันของ Pixar ไม่เกิด “ไอซ์เนอร์” เล่าว่า “สตีฟพูดข้าแล้วข้าอีกว่า ‘พวกเราที่ Pixar คือของจริง พวกนายที่ Disney นะห่วย’ แต่พวกเราต่างหากที่เป็นคนทำให้ *Toy Story* ออกมานะ เราช่วยปั้นหนังเรื่องนี้ขึ้นมา และดึงคนจากทุกแผนกในบริษัท ตั้งแต่นักการตลาดผู้บริโภคไปจนถึงช่อง Disney Channel เข้ามาช่วยทำให้หนังเรื่องนี้กล้ายเป็นหนังอิตติดตลาด” จีบส์สรุปว่าประเด็นที่ว่า *Toy Story* เป็นหนังของครอกันแน่น ต้องตกลงกันในสัญญาแทนที่จะมาปะทะกับกัน เขายเล่าว่า “หลังจาก *Toy Story* ประสบความสำเร็จ ผมก็รู้ว่าถ้าเราคิดจะสร้างสตูดิโอของเรารอ ลึกเป็นมือปืนรับจ้าง เราต้องทำสัญญาฉบับใหม่กับ Disney” แต่ถ้าคิดจะนั่งเจรจา กับ Disney อย่างคู่สัญญาที่มีฐานะเท่าเทียมกัน Pixar ต้องหอบเงินมาด้วย ซึ่งหมายความว่า Pixar ต้องประสบความสำเร็จในการขายหุ้นไอพีโอ (การนำหุ้นของบริษัทออกเสนอขายแก่ประชาชนเป็นครั้งแรก - ผู้แปล)

การเสนอขายหุ้นไอพีโอของ Pixar มีขึ้นหลังจาก *Toy Story* ออกฉายได้หนึ่งอาทิตย์ จีบส์พนันว่าหนังจะต้องประสบความสำเร็จ และความกล้าเสี่ยงของเขากลับผลอย่างดงาม เขายังแผนฉลุยการนำหุ้นไอพีโอเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อย่างยิ่งใหญ่ เมื่อตอนเมื่อครั้งหุ้นไอพีโอของ Apple โดยฉลองกันที่สำนักงานของบริษัทหักผู้รับประกันการจัดจำหน่ายหุ้นในเวลา 7.00 น. ซึ่งเป็นเวลาเปิดตลาดหุ้นตามแผนเดิมกำหนดว่าจะขายหุ้นไอพีโอในราคาหุ้นละ 14 เหรียญ เพื่อให้มั่นใจว่าขายได้ แต่จีบส์ยืนกรานให้ตั้งราคาขายที่หุ้นละ 22 เหรียญ เพื่อที่บริษัทจะได้มีเงิน

เข้ามามากขึ้นถ้าหุ้นขายได้ดี ผลลัพธ์ไม่ใช่แค่ความสำเร็จระดับธรรมชาติ แต่เกินความคาดหมายที่จ็อบส์ตั้งไว้ และยังทำสถิติเป็นหุ้นไอพีโอล่าที่ประสบความสำเร็จสูงสุด ในรอบปี โดยนักวิเคราะห์หุ้นไอพีโอล่าของ Netscape เคยทำไว้ ภายในครึ่งชั่วโมงแรกหลังจากตลาดหุ้นเปิดซื้อขาย หุ้นของ Pixar ทะยานขึ้นไปซื้อขายที่ราคาหุ้นละ 45 เหรียญ จนระบบซื้อขายทำงานช้าลง เพราะมีคำสั่งซื้อเข้ามามากมาย หลังจากนั้นราคาหุ้นพุ่งขึ้นไปแตะ 49 เหรียญในระหว่างวัน ก่อนจะปิดตลาดที่ราคาหุ้นละ 39 เหรียญ ในปีนั้น จ็อบส์เคยหวังที่จะหาคนมาซื้อ Pixar ในราคากลางๆ ที่จ่ายไปคือ 50 ล้านเหรียญ แต่เมื่อตลาดหุ้นปิดการซื้อขายในวันนั้น หุ้นของจ็อบส์ในบริษัท Pixar ซึ่งคิดเป็น 80% ของจำนวนหุ้นทั้งหมด มีมูลค่าเพิ่มขึ้นกว่า 20 เท่าของที่เขาง笼ทุนไปคิดเป็นเงินถึง 1.2 พันล้านเหรียญ มากกว่าสามยี่ห้อ Apple จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ในปี 1980 ถึง 5 เท่า แต่จ็อบส์ให้สัมภาษณ์จนหนน์ มาร์คอฟฟ์แห่ง New York Times ว่าเงินไม่ได้มีความหมายกับเขามากนัก “ผมไม่ได้มีแผนจะซื้อเรือยอชต์ ที่ผมทำไปไม่ใช่เพื่อเงิน”

ความสำเร็จในการขายหุ้นไอพีโอล่าให้ Pixar ไม่ต้องอาศัยเงินของ Disney มาสร้างหนังแอนิเมชั่นของบริษัทอีกต่อไป และนี่คือพลังต่อรองที่จ็อบส์ต้องการ จ็อบส์เล่าว่า “เราสามารถออกหุ้นสร้างหนังของเราเองครึ่งหนึ่ง เพราะฉะนั้นก็สามารถเรียกร้องกำไรครึ่งหนึ่งได้ แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ ผมต้องการให้แบรนด์ Pixar อยู่คู่กับ Disney แปลว่าหนังที่เราร่วมกันสร้างจะต้องเป็นหนังของทั้ง Pixar และของ Disney คู่กัน”

จ็อบส์บินลงไปกินอาหารกลางวันกับไอชเนอร์ซึ่งตะลึงนักกับความกล้าของเขาร่องบริษัททดลองทำหนังแอนิเมชั่นร่วมกัน 3 เรื่อง แต่ Pixar เพิ่งทำเสร็จแค่เรื่องเดียว แต่ละฝ่ายต่างมี “อาชุธนิวเคลียร์” ของตัวเองมาด้วย แคตเซนเบิร์กออกจาก Disney ไปแล้วหลังจากมีเรื่องขัดแย้งกับไอชเนอร์อย่างรุนแรง และไปร่วมก่อตั้ง DreamWorks SKG กับสตีเว่น สปีลเบิร์กและเดวิด เกฟเฟ่น จ็อบส์บอกว่าถ้าไอชเนอร์ไม่ยอมทำสัญญาใหม่กับ Pixar หลังจากทำหนังครบ 3 เรื่องตามสัญญาแล้ว Pixar จะไปร่วมงานกับสตูดิโออื่น ซึ่งอาจจะเป็นสตูดิโอของแคตเซนเบิร์กก็ได้ ส่วนอาชุธที่ไอชเนอร์มีในมือ คือคำว่าถ้า Pixar ทำอย่างที่จ็อบส์ว่าจริงๆ Disney ก็อาจทำภาคต่อของ

*Toy Story* เองโดยใช้วุสดี บัช และตัวละครอื่นๆ ที่แอลสซิเตอร์สร้างไว้ จีบส์เล่าว่า “ถ้าทำอย่างนั้นก็ไม่ต่างอะไรกับการทำนาจากลูกเราเอง เพียงแค่นี้แอลสซิเตอร์ก็ร้องให้แล้ว”

ทั้งสองฝ่ายต้องหาทางเจรจาเพื่อหาสูตรใหม่ โดยไอซเนอร์ยอมให้ Pixar เป็นผู้ออกแบบสร้างหนังที่จะทำร่วมกันในอนาคตครึ่งหนึ่ง และแบ่งกำไรให้ครึ่งหนึ่งเป็นการตอบแทน จีบส์บอกว่า “เขาคงคิดว่าเราไม่มีปัญญาทำหนังยิ่งหลายเรื่องติดๆ กัน เลยก็คิดว่าตัวเขายังจะประหดเงินได้บ้าง แต่ในที่สุด สัญญาฉบับนั้นให้ผลดีกับเรามาก เพราะ Pixar จะมีหนังทำเงินถล่มทลายถึง 10 เรื่องติดต่อกัน” ทั้งสองบริษัทยังคงที่จะใช้แบรนด์คู่กัน แต่ข้อตกลงนี้ต้องใช้เวลาต่อรองกันนานกว่าจะตกลงกันได้ ไอซเนอร์เล่าว่า “ผมถือว่ามันเป็นหนังของ Disney ดังนั้น Disney ก็ต้องเป็นผู้นำเสนอ แต่ในที่สุดผมก็ยอมลดราศอกให้ เราเริ่มต่อรองกันว่า คำว่า ‘Disney’ จะใช้ตัวอักษรใหญ่แค่ไหน คำว่า ‘Pixar’ ใช้ตัวใหญ่แค่ไหน เมื่อนเด็ก 4 ขวบหะลางกัน ‘ไม่มีผิด’ แต่เมื่อถึงต้นปี 1997 ทั้งสองฝ่ายก็ตกลงกันได้ และเห็นสัญญาทำหนัง 5 เรื่องภายในเวลา 10 ปี และจากกันอย่างเป็นมิตร จีบส์บอกว่า “ตอนนั้นผมเห็นว่า ไอซเนอร์มีเหตุผลและแฟร์กับผม แต่ในที่สุดหลังจากผ่านไป 10 ปี ผมก็สรุปได้ว่า เขายังคงเป็นคนที่เต็มไปด้วยด้านมืด”

ในจุดหมายถึงผู้ถือหุ้นของ Pixar จีบส์อธิบายว่า การได้สิทธิใช้แบรนด์ Pixar คู่กับ Disney ในหนังแอนิเมชั่นทุกเรื่อง รวมทั้งในโฆษณาและของเล่นทุกชิ้นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการทำสัญญาครั้นนั้น “เรารายกให้ Pixar เติบโตเป็นแบรนด์ที่เป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจในระดับเดียวกับแบรนด์ Disney” จีบส์เขียนในจดหมายฉบับนั้น “แต่การที่ Pixar จะได้รับความไว้วางใจแบบนั้น ผู้บริโภคต้องรู้ว่า Pixar เป็นผู้สร้างสรรค์หนังเหล่านี้” ตลอดชีวิตการทำงานของเขามา จีบส์เป็นที่รู้จักในฐานะผู้สร้างสินค้าชั้นยอด แต่ที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่านั้นคือ ความสามารถในการสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่และเป็นเจ้าของแบรนด์สำคัญ เช่นได้สร้างบริษัทที่ดีที่สุดแห่งยุคสมัยถึง 2 บริษัท นั่นคือ Apple และ Pixar

# กลับมาอีกครั้ง

ได้เวลาสำแดงเดช



สตีฟ จ็อบส์ ปี 1996

## กุญแจพังกวย

การเปิดตัวคอมพิวเตอร์ NeXT ของจ็อบส์ในปี 1988 ก่อให้เกิดกระแสตื่นเต้นอีกเช่นเคย แต่แล้วก็ชาไปเมื่อ NeXT ออกวางตลาดในปีถัดมา ความสามารถของจ็อบส์ในการทำให้นักเขียนละลานตา ยำเกรงและคล้อยตามสิ่งที่เขาเสนอเริ่มจะไม่ลังเลยแล้ว มิหนำซ้ำยังมีรายงานข่าวเกี่ยวกับปัญหาของบริษัทอกมาเป็นชุด บาร์ต ชิกเลอร์แห่งสำนักข่าวเอพีรายงานว่า “NeXT เข้ากับคอมพิวเตอร์อื่นไม่ได้ใน

บุคคลที่อุดสาหกรรมคอมพิวเตอร์มุ่งหน้าสู่ระบบที่ใช้แทนกันได้ เพราะซอฟต์แวร์ที่ใช้กับ NeXT “ได้มีค่อนข้างน้อย จึงไม่ง่ายนักที่ NeXT จะดึงดูดลูกค้า”

NeXT พยายามวางแผนตัวแทนของผลิตภัณฑ์ใหม่ ในฐานะผู้นำตลาดเวิร์กสเตชัน สวนบุคคลสำหรับผู้ใช้ที่ต้องการเวิร์กสเตชันที่ทรงพลัง แต่ใช้งานง่ายเหมือนคอมพิวเตอร์ สวนบุคคล แต่กว่าจะกลับลำได้ ผู้บริโภคกลุ่มนี้ก็ป่วยณาตัวเป็นลูกค้าบริษัท Sun ซึ่งกำลังเติบโตอย่างรวดเร็วไปแล้ว ปี 1990 NeXT มีรายได้ 28 ล้านเหรียญ ส่วน Sun ทำรายได้ในปีเดียวกันถึง 2,500 ล้านเหรียญ IBM ยกเลิกสัญญาไลเซนส์ซอฟต์แวร์ กับ NeXT จึงบังคับให้ต้องทำสิ่งที่ขาดกับนิสัยของตนเอง แม้เขายังเชื่ออย่างฝังใจว่า าร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์ควรเชื่อมโยงเป็นเนื้อเดียวกัน แต่ในเดือนมกราคม 1992 เขายังคงเป็นต้องยอมให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการของ NeXT ให้คอมพิวเตอร์รายอื่นใช้ได้

ผู้ที่ออกหน้าปากป้องจีบสอย่างน่าแปลగใจคือมอง-หลุยส์ กากซ์เช ซึ่งเคยมีเรื่อง กระหบกระหั่งกับจีบส์สมัยอยู่ Apple และต่อมาเก็บกู้บีบให้ออกจากบริษัทเข่นกัน กากซ์กล่าวในบทความที่เขาเขียนว่าผลิตภัณฑ์ NeXT นั้นสร้างสรรค์เพียงใด “NeXT อาจไม่ใช่ Apple” กากซ์กล่าว “แต่สตีฟก็ยังคงเป็นสตีฟคนเดิม” ไม่กี่วันต่อมาภาระ ของกากซ์เชวิ่งไปบอกสามีว่าจีบส์มาเคาะประตูหน้าบ้าน จีบส์ขอบคุณที่กากซ์เช เขียนบทความนั้นและเชิญเข้าไปร่วมงานที่แอนดี้ โกรฟแห่ง Intel จัดแสดงข่าวร่วม กับจีบส์ว่าจะพ่วงโปรแกรม NeXTSTEP กับแพลตฟอร์มของ IBM/Intel กากซ์เช เล่าว่า “ผมนั่งติดกับพอล จีบส์ พ่อของสตีฟ ซึ่งเป็นคนภูมิฐานน่าประทับใจ ลูกที่เขาเลี้ยงมาเป็นคนหัวดื้อ แต่เขาก็ภูมิใจและมีความสุขที่ได้เห็นลูกอยู่บ้านที่กับ แอนดี้ โกรฟ”

หนึ่งปีให้หลัง จีบส์จำต้องเดินหน้าไปอีกขั้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยการเลิก ทำอาร์ดแวร์อย่างสิ้นเชิง การตัดสินใจครั้งนั้นสร้างความเจ็บปวดไม่น้อยไปกว่า ครั้งที่เขาเลิกทำอาร์ดแวร์ที่ Pixar เขาย้ายไปรายละเอียดทุกอย่างของผลิตภัณฑ์ที่ทำ แต่อาร์ดแวร์คือสิ่งที่เขาหลงใหลเป็นพิเศษ เขายังได้พลังจากดีไซน์ที่ยอดเยี่ยม ให้ความ สำคัญกับทุกรายละเอียดในการผลิต เขายืนดูหุ่นยนต์ที่สร้างเครื่องจักรอันสมบูรณ์ แบบของเขาราคาที่ต่ำ จึงสามารถขายได้ที่หลากหลาย ข้ามเมือง แต่ตอนนี้เขายังคงต้องปัดพนังงานออกแบบกว่าครึ่ง ขายในงานที่เขารักให้ Canon (ซึ่งนำเฟอร์นิเจอร์ห้องในโรงงานออกแบบมุลชาติ) และ

จำต้องรับสภาพด้วยเงื่อนไขในสูบนะบริษัทที่ทำธุรกิจค่าการขายไลเซนส์ระบบปฏิบัติการให้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ที่เริ่มนวนการนำไปใช้

ถึงกลางทศวรรษ 1990 จีบส์เริ่มมีความสุขกับชีวิตครอบครัวและความสำเร็จอันมาทั่วไปในวงการภาพยนตร์ แต่เขารู้สึกสิ้นหวังกับอุดหนุนกรมคอมพิวเตอร์ “การสร้างนวัตกรรมจะงักนองเกือบสิ้นเชิง” เขียนออกแก่ วูล์ฟ นักข่าวนิตยสาร *Wired* เมื่อสิ้นปี 1995 “Microsoft ครอบงำตลาดด้วยนวัตกรรมอันน้อยนิด Apple เป็นฝ่ายแพ้ ตลาดเดสก์ท็อปเข้าสู่ยุคเม็ดแล้ว”

ในช่วงเดียวกันจีบส์ให้สัมภาษณ์แอนโธนี เพอร์กินส์และทีมบรรณาธิการนิตยสาร *Red Herring* อย่างหดหู่เข่นกัน เพอร์กินส์กับเพื่อนร่วมงานไปถึงได้มีนาคม จีบส์กับแสดงให้ทุกคนเห็นตัวตนด้านที่เป็น “สตีฟจอมวายร้าย” ด้วยการแสดงออกหลังบ้าน “ไปเดินเล่น” และหายไปนาน 45 นาที เมื่อช่วงภาพของนิตยสารเริ่มถ่ายภาพเขากลับเป็นเชิงประชดและบอกให้เรื่องหุ่น เพอร์กินส์กล่าวในภายหลังว่า “เราคิดไม่ตกว่าความบ้าของเขามีที่มาจากการอยากรื้นหัวเราะเล่น ความเห็นแก่ตัว หรือความหยาบคายแบบนี้ๆ กันแน่” เมื่อจีบส์นั่งลงให้สัมภาษณ์ เขียนอกว่าปราภูภารณ์เกิดไว้ดีกว่าไม่สามารถหยุดยั้งการครอบงำตลาดของ Microsoft ได้ “Windows ชนะแล้ว” เขียนอก “มันชนะ Mac ชนะ Unix ชนะ OS/2 ผลิตภัณฑ์ที่ด้อยกว่ากล้ายเป็นฝ่ายชนะ”

ความล้มเหลวของ NeXT ในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่เขื่อมอาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดคำถามว่าปรัชญาของจีบส์ใช้ได้จริงหรือ จีบส์ให้สัมภาษณ์ในปี 1995 ว่า “เราคาดตรงที่พยายามทำตามสูตรเดิมที่เคยทำที่ Apple คือทำเองหมดทุกอย่าง สมมุติว่าเราจะชนะนั้นแล้วว่า โลกกำลังเปลี่ยน และน่าจะทำบริษัทผลิตซอฟต์แวร์ตั้งแต่แรก” แม้จีบส์จะพยายามแล้ว ก็ไม่อาจทำใจให้ตื่นเต้นกับแนวทางนั้นได้ แทนที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ชั้นเยี่ยมที่ทำให้ผู้บริโภครื่นรมย์ใจ เขากลับต้องมาจมปลักกับธุรกิจขายซอฟต์แวร์องค์กรให้บริษัทที่จะนำซอฟต์แวร์ของ NeXT “ไปติดตั้งบนอาร์ดแวร์แพลตฟอร์มหลากหลายแบบ “สมมุติว่าจะให้มัน” จีบส์กล่าวอย่างเสียใจในเวลาต่อมา “สมมุติว่าไม่สามารถขายผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้ารายย่อย

“ได้ ผมไม่ได้เกิดมาเพื่อขายซอฟต์แวร์องค์กรและออกไลเซนส์อนุญาตให้คนเอาซอฟต์แวร์ของผมไปใช้กับฮาร์ดแวร์ห่วยๆ ที่คนอื่นทำ ผมไม่เคยชอบเลย”

### *Apple RCW*

ช่วงไม่กี่ปีหลังจากจีบสู่กอปเปนหิอกจากบริษัท Apple ยังคงวิ่งจิว เพราะกินกำไรมาก จากการเป็นเจ้าตลาดเดสก์ท็อป พับบลิชซิ่ง เมื่อปี 1987 จนที่นั่น ศักลลีย์ชี้รู้สึกเหมือนตัวเองเป็นอัจฉริยะได้ลืมว่าจะไห้หลายครั้ง ซึ่งเมื่อกลับมาอ่านตอนนี้คงเป็นเรื่องน่าขายหน้ามากกว่า ศักลลีย์เขียนว่าจีบส์อย่างให้ Apple “เป็นบริษัทผลิตสินค้าเพื่อผู้บริโภคชั้นเยี่ยม ซึ่งเป็นแผนที่บ้าระห้า...Apple จะไม่มีวันเป็นบริษัทผลิตสินค้าโภคภัณฑ์...เราไม่อาจบิดเบือนความจริงให้เข้ากับความฝันของเราว่าอยากจะเปลี่ยนโลกได้ทุกอย่าง...ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยีชั้นสูงไม่อาจถูกออกแบบและขายในรูปสินค้าโภคภัณฑ์สำหรับลูกค้ารายย่อยได้”

จีบส์ตะลึงงันกับสิ่งที่ศักลลีย์ประกาศ ยิ่งได้เห็น Apple ภายใต้การนำของศักลลีย์ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดและรายได้หดลงเรื่อยๆ ในต้นทศวรรษ 1990 เขาก็ยิ่งโกรธและรู้สึกดูแคบลง “ศักลลีย์ทำลาย Apple ด้วยการนำคนเข้าไปที่มีค่านิยมผิดๆ เข้ามารаботาในบริษัท” จีบส์กล่าวในภายหลังด้วยน้ำเสียงร้อนหด “พวกเขางานแต่เรื่องเงิน ทำเพื่อตัวเองเป็นหลักและสำหรับ Apple ด้วยมากกว่าที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ชั้นเยี่ยม” จีบส์รู้สึกว่าการมุ่งทำกำไรของศักลลีย์เป็นผลเสียต่อการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด “Macintosh แพ้ Microsoft เพราะศักลลีย์ยืนกรานจะรีดกำไรให้ได้มากที่สุดแทนที่จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์และทำให้ราคาต่ำลงพอชื่อนหาได้”

Microsoft ใช้เวลา 3-4 ปีจึงเลียนแบบส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกของ Macintosh ได้ แต่เมื่อถึงปี 1990 Microsoft ก้าวตลาด Windows 3.0 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการก้าวสู่ความเป็นเจ้าตลาดเดสก์ท็อป Windows 95 ซึ่งออกวางตลาดในเดือนสิงหาคม 1995 กลายเป็นระบบปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในประวัติศาสตร์ และยอดขายเครื่อง Macintosh ก็เริ่มพุ่ง “Microsoft แค่ลอกสิ่งที่คนอื่นทำ แล้วใช้ความเป็นเจ้าตลาดซอฟต์แวร์สำหรับคอมพิวเตอร์แบบ IBM-compatible

ของตนสร้างประวัติศาสตร์ให้ตัวเองไม่รู้จบ สมน้ำหน้า Apple หลังจากผลของการ บริษัท ก็ไม่ได้สร้างนวัตกรรมใหม่เลย เครื่อง Mac แทบไม่พัฒนาเลย กลายเป็นเป้าร้ายให้ Microsoft โจรดี”

ความคับแคร้นที่จ็อบส์มีต่อ Apple นั้นเห็นได้ชัดเมื่อเข้าไปพูดให้ชุมชนนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดฟังที่บ้านของนักศึกษาคนหนึ่ง เจ้าของ บ้านขอให้เข้าเชินชื่อบนคีย์บอร์ดเครื่อง Macintosh ให้ จ็อบส์ตกลงจะเชิน ถ้านักศึกษา คนนั้นยอมให้เขาถอดแป้นพิมพ์ที่ใส่เพิ่มเข้ามาหังจากที่เข้าออกจาก Apple เข้ามา กุญแจรถของมาແะแป้นลูกศรซึ่งทิศทางของเครื่องเซอร์เซอร์อยู่ทั้ง 4 แป้น ที่ครั้งหนึ่งเข้า เดย์ห้ามคนที่ Apple “ไม่ให้ใส่ในแป้นคีย์บอร์ด รวมทั้งปุ่มฟังก์ชันแบบสุด “F1, F2, F3,...” ออกทั้งหมด “ผิดกำลังเปลี่ยนโลกไปที่จะแป้นพิมพ์” จ็อบส์บอกหน้าตาย จากนั้นก็ลงมือเชินชื่อบนแป้นพิมพ์ที่แห่งวินิให้ตามคำขอ

จ็อบส์ไปพักผ่อนช่วงคริสต์มาสปี 1995 ที่โคนากิลเจในساวดีไบแลร์ เอลลิสัน ประธานกรรมการบริษัท Oracle ซึ่งเป็นเพื่อนกัน ทั้งสองเดินคุยกันบนชายหาดว่าจะ ซื้อกิจการ Apple แล้วแต่ตั้งจ็อบส์เป็นหัวเรื่องในปฏิบัติ แล้วก็ตั้งใจว่าจะขายให้เข้า สามารถหาเงินทุนได้ 3 พันล้านเหรียญ “ผิดจะซื้อกิจการ Apple คุณจะได้หุ้น 25% หันที่ในฐานะซีอีโอ และเราจะซื้อยกั้นพื้นที่บริษัทให้รุ่งเรืองเหมือนเมื่อก่อน” แต่ จ็อบส์ไม่เอาด้วย “ผิดตัดสินใจว่าตัวเองไม่ใช่คนประเภทที่จะเข้าไปซื้อกิจการโดยที่ เจ้าของไม่ยินดี” จ็อบส์อธิบาย “ถ้าเขามาขอให้ผิดกลับไป ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง”

เมื่อถึงปี 1996 ส่วนแบ่งตลาดของ Apple ตกลงมาอยู่ที่ 4% จากที่เคยสูงถึง 16% ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ไมเดิล สปินเดอร์ ซึ่งมารับตำแหน่งซีอีโอแทน ศัลลีในปี 1993 พยายามขายกิจการให้ Sun, IBM และ Hewlett-Packard แต่ ล้มเหลว และในเดือนกุมภาพันธ์ 1996 Apple ก็หาคนมาแทนเขา ผู้มาใหม่คือ กิล เอเมลิโอ วิศวกรฝ่ายวิจัยซึ่งเคยเป็นซีอีโอบริษัท National Semiconductor ใน ปีแรกที่เอเมลิโอเข้ามาภูมิบังเหียน Apple ขาดทุน 1 พันล้านเหรียญ และราคาหุ้น ซึ่งเคยอยู่ที่ 70 เหรียญเมื่อปี 1991 ก็กลับลงมาอยู่ที่ 14 เหรียญต่อหุ้น สวนทางกับ หุ้นเทคโนโลยีตัวอื่นที่พุ่งทะยาน เพราะานิสงส์จากฟองสบู่ในภาคเทคโนโลยี

เอเมลิโอไม่ใช่แฟนคลับของจ็อบส์ ทั้งสองพบกันครั้งแรกเมื่อปี 1994 หลังจาก

เข้าได้รับเลือกเป็นกรรมการบริษัท Apple จีบส์เป็นฝ่ายโทรไปหาเขาและบอกว่า “ผมอยากรีบคุณ” เอเมลิโอลี้เซย์เข้าไปพบที่ห้องทำงานส่วนตัวที่ National Semiconductor เขาร่วมในภายหลังว่า ตอนจีบส์ไปถึง เขายอมผ่านผนังกระจกห้องทำงานเห็นจีบส์ “ดูคล้ายนักมาย ก้าวแกร่งและเท่อย่างบอกไม่ถูก จะว่าไปก็เหมือนแมวป่าที่สง่างามและพร้อมจะกระโดนเข้าใส่เหยื่อ” หลังจากคุยกันตามมารยาทสักครู่ ชีนบัวมากกว่าปกติสำหรับจีบส์ ผู้มาเยือนก็เอยปากอย่างไม่มีปีโน่ลุยว่า ที่เขามาก็เพราะอยากรีบคุณให้เอเมลิโอลี้เซย์เรียกให้เขากลับไป Apple อีกครั้งในฐานะซีอิโอลี้เซย์ จีบส์บอกว่า “มีคนเพียงคนเดียวที่สามารถปลูกใจคนใน Apple ได้ มีเพียงคนเดียวที่สามารถแก้ปัญหาของบริษัทได้” จีบส์บอกว่าคุณ Macintosh ผ่านไปแล้ว และตอนนี้ก็ได้เวลาที่ Apple ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ยิ่งใหญ่ไม่แพ้กัน

“ถ้าเครื่อง Mac ตาย แล้วอะไรจะมาแทนล่ะ” เอเมลิโอล้มตัวลง แต่คำตอบที่ได้จากจีบส์ไม่ประทับใจเขาเลย เขาร่วมว่า “สตีฟยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน ดูเหมือนเขายังมีแต่คำพูดคามๆ มาเป็นชุด” เอเมลิโอลี้เซย์ว่า เขาได้เห็นส่วนความจริงที่ถูกบิดเบือนของจีบส์ และภูมิใจที่มันทำอะไรเขามาได้ เอเมลิโอลี้เซย์บอกจากห้องอย่างไม่ไว้น้ำ

ฤดูร้อนปี 1996 เอเมลิโอละหนักแล้วว่าเขากำลังมีปัญหาอย่างร้ายแรง Apple ทุ่มความหวังให้การสร้างระบบปฏิบัติการใหม่ ชื่อ Copland แต่หลังจากเข้ารับตำแหน่งซีอิโอลีนาน เขาก็พบว่า Copland เป็นเวปอร์แวร์ (vaporware เป็นคำที่ใช้เรียกผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ ไม่ว่าชาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ ที่ยังไม่มีการผลิตออกสู่ตลาดจริงๆ แต่มีการประชาสัมพันธ์ล่วงหน้าไว้กับผู้ซื้อ ให้ผู้ซื้อเชื่อว่าจะได้ผลิตภัณฑ์นี้ในวันข้างหน้า – ผู้แปล) ที่เหลือจะอุ้ยอ้ายและไม่ตอบโจทย์ของ Apple ที่ต้องการให้การเชื่อมต่อและการปักป้องหน่วยความจำได้กว่าเดิม นอกจากนี้มันยังเสริจไม่ทันกำหนดส่งที่กำหนดไว้ต่อปี 1997 อีกด้วย เอเมลิโอลี้เซย์ผ่านสื่อมวลชนไปแล้วว่า เขายังไม่มีทางเลือกที่ว่า้นั้น

Apple จำเป็นต้องมีพันธมิตรที่สามารถสร้างระบบปฏิบัติการที่เสถียร ถ้าเป็นระบบที่คล้าย Unix และมีโปรแกรมเชิงอ้อมเปิดเจ๊กต์ด้วยก็ยิ่งดี บริษัทที่สามารถส่งซอฟต์แวร์ที่มีคุณสมบัติแบบนี้ให้ Apple ได้มีเพียงบริษัทเดียวคือ NeXT แต่กว่า Apple

จะหันความสนใจไปที่ NeXT ก็ใช่เรื่องอะไรหนึ่ง

ตอนแรก Apple สนใจบริษัท Be ที่มอง-หลุยส์ กาชเชก่อตั้งขึ้น ก้าวเข้า เริ่มเจรจาขาย Be ให้ Apple แต่พอถึงเดือนสิงหาคม 1996 เข้าเดินแผนผิดระหว่างนัดพบกับเอมелиโอที่พยายาม ก้าวเขบอกว่าเขาอยากพาทีมงานทั้ง 50 คนไปอยู่ Apple ด้วยและขอส่วนแบ่ง 15% ของบริษัท คิดเป็นมูลค่าประมาณ 500 ล้านเหรียญ เอมелиโอถึงกับอึ้ง เพราะ Apple คำนวณว่า Be มีมูลค่าประมาณ 50 ล้านเหรียญ หลังจากต่อรองไปมาอยู่ 2-3 เที่ยว ก้าวเรียกร้องอย่างน้อย 275 ล้านเหรียญและไม่ยอมเปลี่ยนใจอีก เพราะคิดว่า Apple "ไม่มีทางเลือกอื่น มีข่าวไปเข้าหุ้นเอมелиโอว่า ก้าวแบบไปพูดว่า “ผมกุมกล่องดวงใจพวกเข้าไว้ในเมือง และจะปีบให้น้ำเขียวเลยทีเดียว” ซึ่งไม่ได้ทำให้เอมелиโอปลื้มเลย"

ผลแทน แยนค็อก ประธานเจ้าหน้าที่บริหารเทคโนโลยีของ Apple เสนอให้ใช้ระบบปฏิบัติการ Solaris ของ Sun ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก Unix แม้ว่า Solaris จะยังไม่มีส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกที่ใช้งานง่ายก็ตาม เอมелиโอเริ่มเสนอเรียงเข้าหา Windows NT ของ Microsoft ซึ่งเขารู้สึกว่า่น่าจะพอปรับหน้าตาและความรู้สึกให้คล้าย Mac ได้ ขณะเดียวกันก็ยังเข้ากันได้กับซอฟต์แวร์อีกหลายประเภทที่ทำขึ้นสำหรับผู้ใช้ Windows บิล เกตส์ซึ่งกระตือรือร้นอย่างทำธุรกิจกับ Apple เริ่มทราบเอมелиโอด้วยตัวเอง

แต่ยังมีทางเลือกอีกทาง 2 ปีก่อนหน้านี้นั้น กาย คาวาซากิ คอลัมนิสต์นิตยสาร Macworld ได้ตีพิมพ์ข่าวประชาสัมพันธ์ปลอมๆ ในคอลัมน์ของเขาว่า เดย์เนียร์ ข้างอย่างข้าว ว่า Apple กำลังวางแผนซื้อ NeXT และแต่งตั้งจีอับส์เป็นซีอิจของบริษัท ในข่าวลือเลียนซึ้นนั้นเขียนว่า "ไมค์ مار์คคุลาออกปากชวนจีอับส์ให้กลับมาทำงานว่า “คุณอยาจจะอยู่ข้าง Unix เคลื่อนหน้าตาไปตลอดชีวิต หรืออยากจะมาเปลี่ยนโลกกับผม” จีอับส์ตกลงรับข้อเสนอและบอกว่า “ตอนนี้ผมเป็นพ่อคนแล้ว เลยจำเป็นต้องมีแหล่งรายได้ที่มั่นคงกว่าเดิม” ข่าวโจ๊กดังกล่าวบอกด้วยว่า “ด้วยประสบการณ์ที่ได้รับจาก NeXT จึงคาดว่าเข้าจะหวนคืน Apple พร้อมกับความอ่อนน้อมถ่อมตนอย่างที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน” นอกจากนี้ข่าวยังอ้างคำพูดของบิล เกตสว่า ต่อไปจะมีนวัตกรรมฝีมือจีอับส์ให้ Microsoft ลอกเลียนได้อีก ทุกอย่างในข่าวนี้เป็นข้อ

เพื่อให้ข้า แต่เรื่องจริงมักจะตามทันเรื่องเสียดสีได้อย่างรวดเร็ว

## ย่างสามบุญสู่คูเปอร์ติโน

“มีครรภ์จัดซื้อสีพอจะโทรไปคุยกับเรื่องนี้กับเขาได้บ้าง” เอมелиโอบนักงานในบริษัท เพราะการพบกันระหว่างเขากับจีบส์เมื่อสองปีก่อนจะแบบไม่สวยงาม เขาจึงไม่อยากโทรไปหาจีบส์เอง แต่ปรากฏว่าเขามิ่งจำเป็นต้องโทร เพราะ Apple เป็นฝ่ายได้รับการติดต่อจาก NeXT เอง แกร็บเบิล ไรซ์ พนักงานระดับกลางฝ่ายการตลาดของ NeXT ยกหูโทรศัพท์แล้ว แอนดี้ก็อยู่ไม่ได้ปรึกษาจีบส์ก่อน ถ้ามัวรอสักใจอยากดูซอฟต์แวร์ของ NeXT หรือไม่ แอนดี้ก็ส่งคนไปคุยกับไรซ์

วันขอบคุณพระเจ้า ปี 1996 ผู้บริหารระดับกลางของห้องสองบริษัทเริ่มเจรจา กันและต่อกันมาจีบส์ก็ยกหูโทรศัพท์ถึงเอมeliโดยตรง เขายังเอมeliไว้ว่า “ผมกำลังจะไปญี่ปุ่น แต่ไปแค่อาทิตย์เดียว ผมอยากรบคุณทันทีที่กลับมา อย่าเพิ่งตัดสินใจอะไรจนกว่าเราจะได้พบกัน” แม้จะเคยมีประสบการณ์ไม่ค่อยลงรอยกับจีบส์มาก่อน แต่เอมeli ก็ตื่นเต้นที่ได้รับโทรศัพท์จากเขายัง และเริ่มสนใจที่จะได้ร่วมงานกัน “ตอนที่สตีฟโทรมา ผมเหมือนได้สูดกลิ่นอายของไวน์เก่าแก่รสชาติเยี่ยม” เอมeli เล่า เขายังรับปากจีบส์ว่าจะยังไม่ตกลงกับ Be หรือครอส์ก่อนจะได้คุยกับจีบส์

สำหรับจีบส์ การแข่งขันกับ Be เป็นทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว NeXT กำลังจะล้ม และโอกาสที่จะถูก Apple ซื้อกิจการก็เป็นเหมือนชีพที่ยังบวบไว้ นอกจากนี้ จีบส์ยังเป็นคนผูกใจเจ็บ บางครั้งก็ถึงขั้นอาฆาต และกาซเซก็อยู่ในรายชื่อต้นๆ ของคนที่เขารอมาดเดียดด้วย เรียกว่าอาจจะอยู่สูงกว่าสคัลลีย์ด้วยซ้ำไป “กาซเซ เป็นคนที่เลวบริสุทธิ์” จีบส์เผยแพร่ในภายหลัง “เขานี่ในไม่กี่คนที่ผ่านเข้ามาในชีวิตผม ที่ผมขอใช้คำว่าเลวบริสุทธิ์ เขายังคงข้างหลังเมื่อปี 1985” ต้องยกประโยชน์ให้สคัลลีย์ที่อย่างน้อยก็เป็นสุภาพบุรุษพอที่จะแหงจีบส์ซึ่งๆ หน้า

วันที่ 2 ธันวาคม 1996 จีบส์ไปเหยียบถนนจาก Apple ที่เมืองคูเปอร์ติโนเป็นครั้งแรกนับจากถูกบีบให้ออกเมื่อ 11 ปีก่อน เขายังคงเป็นเอมeli และแอนดี้ก็ห้องประชุมกรรมการบริษัทเพื่อยืนยันข้อเสนอของ NeXT จีบส์ได้เขียนบนกระดาษไว้ทบอวด์

ในห้องนั้นอีครั้ง และครั้งนี้เข้าบรรยายถึงคลื่น 4 ลูกของระบบคอมพิวเตอร์ที่มาถึง  
จุดสูงสุดพร้อมกับการเปิดตัวคอมพิวเตอร์ NeXT (อย่างน้อยที่สุดก็ตามที่เขาเล่า)  
จีบส์อ้างว่าระบบปฏิบัติการของ Be ยังไม่สมบูรณ์ และไม่เหนือชั้นเท่ากับของ NeXT  
จีบส์พูดได้จุงใจมาก แม้ว่าเขายังไม่ได้นับถือสองคนที่นั่งฟังอยู่เลย เขายังแกะลัง  
ถ่อมตัวได้เนียนเป็นพิเศษ “อาจจะเป็นໄอเดียที่บ้าสุดๆ เลยก็ได้” จีบส์ออกตัว  
ก่อนจะพูดต่อไปว่า ถ้าเอเมลิโอลากับแอนค์อกพอจิ “ผมยินดีจะจัดให้ตามโครงสร้าง  
ที่คุณต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการขายไลเซนส์โปรแกรม หรือขายบริษัทให้คุณ ยังไงก็ได้”  
ใจจริงจีบส์อยากขายทุกอย่าง และผลักดันเรื่องนี้เป็นพิเศษ เข้าอกเอเมลิโอลาก  
แอนค์อกกว่า “ถ้าดูให้ดีๆ คุณจะรู้ว่าคุณอยากได้มากกว่าแค่ซอฟต์แวร์ของผม คุณ  
อยากรื้อทั้งบริษัทและรับทุกคนเข้ามาร่างงานด้วย”

“แล้วรี่ รู้มั้ยว่าผมหาวิธีกลับไป Apple และคุณบริษัทนั้นได้ โดยคุณไม่ต้องซื้อ  
บริษัทนั้นแล้ว” จีบส์เล่าให้อลลิสันฟังระหว่างเดินเล่นด้วยกันที่ในาวิลเลจในวัน  
ช่วงคริสต์มาสปีนั้น ออลลิสันเล่าว่า “เขาอธิบายกลยุทธ์ของเขามาให้ฟัง เขายังให้  
Apple ชื่อ NeXT จากนั้นเขายังเข้าไปเป็นกรรมการบริษัท และอีกขั้นเดียว ก็จะได้เป็น  
ซีอีโอ” ออลลิสันคิดว่าจีบสมองข้ามเรื่องสำคัญไปเรื่องหนึ่ง “แต่สตีฟ มีอยู่เรื่องหนึ่ง  
ที่ผมไม่เข้าใจ ถ้าเราไม่ซื้อ Apple แล้วเราจะเงินได้ยังไง” คำพูดนี้เป็นเครื่องชี้ให้  
เห็นว่า ความต้องการของออลลิสันและของจีบส์ต่างกันเพียงใด จีบส์เอ่อมมือไป  
แตะไหล่ข้ายของออลลิสันแล้วดึงเขามาเข้าไปใกล้ๆ จนจมูกเทือบทชนกัน เขารอกออลลิสัน  
ว่า “แล้วรี่ นี่แหล่ะคือเหตุผลสำคัญที่ผมเป็นเพื่อนคุณ คุณไม่จำเป็นต้องมีเงินมากกว่า  
นี้แล้ว”

เคลลิสันเล่าว่า เขาต้องขอโทษให้จีอับส์พังยาวเหยียดจนเกือบเหมือนเป็นการป่นแบบไม่รู้จบ “ผมอาจไม่จำเป็นต้องใช้เงินนั้นก็ได้ แต่ทำไม่ผู้จัดการกองทุนอะไรสักคนที่ Fidelity ถึงได้เงินไปล่ะ ทำไมคนอื่นถึงได้เงิน ทำไมไม่เป็นเราล่ะ”

“ผมคิดว่าถ้าผมกลับไป Apple โดยไม่เป็นเจ้าของ Apple แม้แต่นิดเดียว และคุณเองก็ไม่ได้เป็นเหมือนกัน ผมจะได้ถือไฟให้หนักกว่าในแบงค์ซิลธรรมไง” จีอบส์ตอบ “สตีฟ ไฟใบ้นั้นแรงมากเลยนะ ไฟซิลธรรมอะไรของคุณนะ” เอลลิสันเดียง “พึ่งนะสตีฟ คุณเป็นเพื่อนสนิทที่สุดของผม และ Apple คือบริษัทของคุณ ผมจะทำ

อย่างที่คุณต้องการ” แม้ว่าจีบส์จะบอกในภายหลังว่า ขณะนั้นเขามิได้มีแผนจะเข้าเทคโอเวอร์ Apple แต่เคลลิสันรู้สึกว่ามันเป็นเรื่องที่เลี่ยงไม่ได้ “คราวกีตามที่เคยนั่งอยู่กับเอมลิโอลิเกินครึ่งชั่วโมงก็จะรู้ว่าเขาทำอะไรไม่เป็นสักอย่าง นอกจากทำลายตัวเอง” เคลลิสันเล่าในเวลาต่อมา

การประชันสมรรถนะระหว่าง NeXT กับ Be จัดขึ้นที่โรงงานแรมการ์เดนคอร์ต ในพาโล อัลโต เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม โดยมีเอมลิโอลิเกิน แอนดี้ โคน และผู้บริหาร Apple อีก 6 คน ร่วมฟัง NeXT เป็นผู้สาธิตก่อน โดยแอร์ เทวานียนสาธิตซอฟต์แวร์ ส่วนจีบส์ ให้ความเป็นนักขายสะกดจิตคนฟัง ทั้งสองแสดงให้ดูว่าซอฟต์แวร์ NeXT สามารถเล่นวิดีโอลิปได้ 4 คลิปพร้อมกันบนจอเดียว สร้างมัลติมีเดีย และเขียนต่อ กับอินเทอร์เน็ตได้ด้วย “การเสนอขายระบบปฏิบัติการ NeXT ของสตีฟน่าตื่นเต้นมาก” เอมลิโอลิเกิน “เขากล่าวดีและขาดเด่นของมันเหมือนกับกำลังบรรยายการแสดงของโอลิวิเยร์ ในบทบาทของแม็คเบธ” (ลорเรนซ์ โอลิวิเยร์ นักแสดงชาวอังกฤษ – ผู้แปล)

ภาษาเข้ามานำเสนอเป็นรายต่อไป แต่เขาระบุว่า “เราไม่ได้เดินนี้ในเมืองแล้ว เขาไม่ได้เตรียมอะไรใหม่มาเสนอ พุดเพียงว่าทีมงาน Apple รู้ความสามารถของระบบปฏิบัติการ Be ดีอยู่แล้ว และถ้ามีคำถามอะไรอีกใหม่ นับเป็นการเสนองานที่สั้นมาก ระหว่างที่ภาษาเขากำลังเสนอ จีบส์กับเทวานียนออกไปเดินเล่นในพาโล อัลโต ผ่านไปสักครู่ทั้งสองบังเอิญเจอกับผู้บริหาร Apple ที่เข้าร่วมฟังการเสนองานของทั้งสองบริษัท “พวกคุณชั่วงานนี้ແเหງ” ผู้บริหารคนนั้นบอก

เทวานียนเล่าในภายหลังว่างานนี้ไม่มีเชอร์ไฟร์ “เรามีเทคโนโลยีที่ดีกว่า มีชิลูชั้นที่สมบูรณ์ และมีสตีฟ” เอมลิโอลิรู้ว่าการดึงจีบส์กลับมาเปรียบเสมือนดาบสองคม แต่ถึงดีกว่าภาษาเขากลับมาก็ไม่ต่างกัน และรี เทสเลอร์ ลูกหนี้ Macintosh บุคแรกแนะนำให้เอมลิโอลิเลือก NeXT แต่ก็บอกด้วยว่า “ไม่ว่าคุณจะเลือกบริษัทไหน ก็จะได้คนที่จะมาแรงงานคุณ ถ้าไม่ใช้สตีฟก็ต้องเป็นมอง-หลุยส์”

เอมลิโอลิเลือกจีบส์ และโทรไปบอกจีบส์ว่าเขาจะขออนุมัติคณะกรรมการบริษัทให้เข้าซื้อกิจการ NeXT เขากล่าวว่า “อย่างมาร่วมประชุมด้วยหรือไม่ จีบส์บอกว่าอย่าง วินาทีที่เข้าเดินเข้าห้องประชุมและเห็นไมร์ マーคคุณเป็นวินาที

แห่งความสะเทือนใจ เพราะทั้งสองไม่ได้คุยกันเลยตั้งแต่マーคคูลา ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเป็นหัวกุนซือและพ่อคนที่สองของเข้า ตัดสินใจถือหางข้างศัลลีเย์เมื่อปี 1985 จึงบสเดินไปจับมือマーคคูลา จากนั้นก็สาธิชอฟต์แวร์ NeXT โดยไม่มีเทวานียนหรือซัพพอร์ตอื่นใด เมื่อเข้าสาธิจู คณะกรรมการก็เทใจให้ไปเต็มๆ

จีบส์เชิญเอเมลิโอไปบ้านเข้าที่พาโล อัลโต เพื่อเจรจาภันในบรรยากาศเป็นกันเอง เอเมลิโอขับรถเบนซ์ 1973 รุ่นคลาสสิกมา จีบส์เห็นแล้วทึ่ง เพราะชอบรถรุ่นนี้อยู่แล้ว จีบส์พาเอเมลิโอเข้าไปในครัวซึ่งตกแต่งใหม่เสร็จเรียบร้อย เข้าตั้มน้ำแข็งชา และทั้งสองก็นั่งลงที่โต๊ะไม่น้ำเตาอบพิชช่าแบบเปิด การเจรจาเรื่องการเงินผ่านไปอย่างราบรื่น จีบส์แสดงออกชัดว่าจะไม่เรียกร้องมากเกินเอื้อมเหมือนกาซเขากำลังบอกว่า Apple ควรจะซื้อ NeXT ในราคา 12 เหรียญต่อหุ้น หรือประมาณ 500 ล้านเหรียญ เอเมลิโอบอกว่าสูงไป และเสนอซื้อที่ 10 เหรียญต่อหุ้น หรือ 400 ล้านเหรียญ เช่น NeXT ต่างกับ Be ตรงที่มีผลิตภัณฑ์ มีรายได้ และมีทีมงานชั้นเยี่ยมแต่ราคาที่เอเมลิโอบอกก็ทำให้จีบส์แปลกใจในทางดี เขาก็ตกลงทันที

ประเด็นหนึ่งที่ตกลงกันไม่ได้คือ จีบส์อยากให้ Apple จ่ายส่วนของเข้าเป็นเงินสด เอเมลิโอยืนยันว่าจีบส์ต้อง “เอาตัวเข้าแลก” และยอมรับเงินส่วนของเข้าในรูปหุ้นบริษัท ซึ่งจะต้องถือไว้อย่างน้อยหนึ่งปี จีบส์ไม่ยอม แต่ในที่สุดทั้งคู่ก็ตกลงประเมินประเมินโดยจีบส์จะได้เงินสด 120 ล้านเหรียญกับหุ้นมูลค่า 37 ล้านเหรียญ ซึ่งเขารับปากว่าจะถือไว้อย่างน้อย 6 เดือน

การสนทนainในวันนั้น จีบส์ขอเดินไปคุยไปในบางเรื่อง ระหว่างที่เขากับเอเมลิโอดินรอบเมืองพาโล อัลโต จีบส์เสนอขอให้ตนเองเป็นกรรมการบริษัท Apple ด้วย เอเมลิโอย้ายมาบอปปด โดยบอกว่า Apple กับจีบส์มีความหลังต่องามมาก ถ้าทำอย่างนั้นจะเป็นการเร่งรีบจนเกินงาม “กิล คุณพูดแบบนี้ทำให้ผมเสียใจนะ” จีบส์บอก “นี่บริษัทของผมนะ ผมโคนกันอกนกวงมาตั้งแต่วันแรกที่มีเรื่องกับศัลลีเย์” เอเมลิโอดตอบว่าเข้าใจ แต่ไม่แน่ใจว่าคณะกรรมการบริษัทจะว่าอย่างไร ก่อนจะเริ่มเจรจา กับจีบส์ เขายังตัวเองว่า “เดินหน้าโดยให้ตราสารเป็นตัวกำกับ” และ “หลบเลี่ยงเส้นไฟฟ้า” แต่ระหว่างที่เดินไปกับจีบส์ เขาก็ถูกดูดเข้าไปในสนามความจริงที่ถูกบิดเบือนของจีบส์อย่างที่หลายคนเคย

ประสบมา “ผิดๆ ถูกๆ พลังและความกระตือรือร้นของสตีฟเกี่ยวไว้จนดีนไม่หลุด” เอมелиโอล่า

หลังจากเดินวนรอบช่วงตึกอันยาวเหยียดประมาณ 2 รอบ ห้องสองกลับไปที่บ้าน จืดบึ๊สและพบว่าลดลงริมพาร์คกิ้ง กลับมาถึงบ้านพอดี ทุกคนร่วมฉลองการเจรจาที่ผ่านไปอย่างง่ายดายด้วยกัน จากนั้นเอมелиโอลาก็ขับรถเบนซ์กลับไป เอมелиโอล่าฯ ว่า “สตีฟทำให้ผมรู้สึกเหมือนเราเป็นเพื่อนกันมาตลอดชีวิต” และจืดบึ๊สก็มีวิธีทำให้คนรู้สึกอย่างนั้นได้จริงๆ ต่อมาหลังจากจืดบึ๊สบีบให้ขาดออกจาก Apple เอเมลิโอลาก็ถึงความเป็นกันเองของจืดบึ๊สในวันนั้นแล้วบอกอย่างเหราฯ ว่า “ผมมารู้ที่หลังอย่างขอเข้าว่ามันเป็นแค่ด้านหนึ่งของคนที่มีบุคลิกซับซ้อนอย่างที่สุด”

หลังจากแจ้งให้ก้าชเชทราบว่า Apple จะซื้อกิจการ NeXT เอเมลิโอลาก็ต้องทำสิ่งที่สร้างความกระอักกระอ่วนใจยิ่งขึ้นไปอีก นั่นคือการบอกเรื่องนี้ให้บิด เกตต์ทราบ เอเมลิโอล่าฯ ว่า “เกตต์โกรธมาก” คิดว่าเป็นเรื่องตกลร้าย แต่บางทีก็ไม่น่าแปลกใจเท่าไนก์ที่จืดบึ๊สทำสำเร็จ “คุณคิดว่าสตีฟ จืดบึ๊ส มีอะไรดีอย่างนั้นหรือ” เกตต์ถาม เอเมลิโอล่าฯ “ผิดๆ จักเทคโนโลยีของเขารู้สึกไม่มีทางทำให้มันทำงานเข้ากับเครื่องคุณได้หรอก” เกตต์ก็เหมือนกับจืดบึ๊สตรงที่มักจะทำให้ตัวเองของขึ้น เอเมลิโอล่าฯ ว่าเขารู้อย่างอญี่ 2-3 นาที “คุณไม่รู้หรือว่าสตีฟไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีเลย เขายังคงเป็นแค่เซลล์แมนชั่นเยี่ยมเท่านั้นเอง ผมไม่อยากเชื่อเลยว่าคุณจะตัดสินใจง่ายๆ แบบนี้...เขามีรู้เรื่องวิศวกรรมเลย 99% ของสิ่งที่เขาพูด ที่เขาคิด มันผิดหมวด คุณจะซื้อขายนั่นมาทำบ้าอะไร”

หลายปีต่องมา ผนยกเรื่องนี้ขึ้นมาคุยกับเกตต์ แต่เขาก็ไม่ได้ว่าตัวเองหัวเสียขนาดนั้น เขารู้ว่าการซื้อกิจการ NeXT ไม่ได้ทำให้ Apple ได้ระบบปฏิบัติการใหม่ แต่อย่างใด “เอเมลิโอล่าฯ จ่ายเงินก้อนใหญ่ซื้อ NeXT และไม่เคยได้ใช้ระบบปฏิบัติการของ NeXT เลย” การซื้อกิจการครั้งนั้นทำให้ Apple “ได้แอปฯ เท่านี่ยน ที่แคม์ม่าช่วยพัฒนาระบบปฏิบัติการที่ Apple มีอยู่แล้วเพื่อให้มันรวมเข้าเดอร์เนล (kernel)<sup>1</sup> ของเทคโนโลยี NeXT เข้าไปด้วยเท่านั้นเอง เกตต์รู้ดีว่าการทำสัญญาครั้งนั้นจะนำจืดบึ๊สกลับคืนสู่อำนาจ เขายังรู้ว่า “มันเป็นการเล่นตลาดของโซเชียล สิ่งที่เอเมลิโอล่าฯ คือ คนที่คนส่วนใหญ่ไม่ถึงว่าวันนี้เขากลายเป็นซื้อที่เก่งมาก เขานั้น

มีประสบการณ์ในตำแหน่งซีอีโอน้อยมาก แต่เป็นคนคลาดมาก มีรสนิยมด้านดีไซน์ เป็นเยี่ยม รวมทั้งรสนิยมด้านวิศวกรรมด้วย เขาระงับความบ้าของตัวเองได้นานพอที่ จะดันตัวเองขึ้นไปเป็นซีอีโอรักษาการได้”

ไม่ว่าอลลิสันและเกตส์จะเชื่อย่างไร จีบส์ก็รู้สึกขัดแย้งอยู่ลึกๆ ว่าอยากกลับไปมีบทบาทที่ Apple ระหว่างที่เอมลิอย่างเป็นซีอิจูน์หรือเปล่า ก่อนประกาศ ข้อกิจการ NeXT ไม่กี่วัน เอเมลิขอขอให้จีบส์กลับไปทำงานกับ Apple เดี๋ยวเรา รับหน้าที่ดูแลการพัฒนาระบบปฏิบัติการ แต่ไม่ว่าจะตามกีครั้ง จีบส์ก็ไม่ยอมรับปาก ในที่สุด ในวันที่เข้าต้องประกาศการข้อกิจการ เอเมลิโกรี้กจีบส์ไปพับและ บอกว่าเข้าจำเป็นต้องได้คำตอบเสียที่ “สตีฟ คุณแค่อยากได้เงินแล้วก็สะบัดกันไป หรือเปล่า” เอเมลิโถถาม “ถ้าคุณต้องการอย่างนั้นก็โอด” จีบส์ไม่ตอบ เขายัง จ้องหน้า “คุณอยากเป็นพนักงานรับเงินเดือน หรืออยากเป็นที่ปรึกษา” จีบส์ยังผีบ เอเมลิโอกไปตามแล้วรี ชอนชินี ทนายความของจีบส์และถามว่าเขารู้ด้ว จีบส์ต้องการอะไร “ผมก็ไม่รู้เหมือนกัน” ชอนชินีตอบ เอเมลิโกรี้กลับเข้าห้อง ปิดประตูอยู่กับจีบส์สองคนและพยายามพูดอีกครั้ง “สตีฟ คุณคิดอะไรมั้ย คุณรู้สึก ยังไง ได้โปรดเถอะ ผมต้องรู้เดียวว่าคุณตัดสินใจยังไง”

“เมื่อคืนผมนอนไม่หลับเลย” จีบส์ตอบ

“ทำไม่ล่ะ มีปัญหาอะไรหรือ”

“ผมคิดถึงทุกอย่างที่ต้องทำ และตีล็อกที่เราทำลังจะทำกัน ทุกอย่างมันผสมปนเป กันไปหมด ผมเหนื่อยมาก คิดอะไรมีออก ผมไม่อยากให้ถูกมองว่าอีกแล้ว”

เอเมลิโอบอกว่าเป็นไปไม่ได้ เขายังเป็นต้องพูดอะไรมาก่อน

ในที่สุดจีบส์ตอบว่า “เขอล่ะ ถ้าคุณจำเป็นต้องบอกอะไรมาก่อน ก็บอกว่าผม เป็นที่ปรึกษาประธานกรรมการก็แล้วกัน” เอเมลิโกรีบตามที่เขาวาง

การประกาศมีขึ้นในค่ำวันที่ 20 ธันวาคม 1996 ที่สำนักงานใหญ่ Apple ต้อนรับ พนักงาน 250 คนที่ให้ร้องยินดีกันอย่างกึกก้อง เอเมลิโกรีบตามที่จีบส์ขอ โดยบอก ว่าจีบส์จะมารับหน้าที่เป็นที่ปรึกษาพาร์ทไทม์ แทนที่จะเดินออกจากบ้าน เจ้าของ กลับเดินจากด้านหลังหอบรัฐมนตรีตามทางเดิน เอเมลิโอบอกผู้มาชุมนุมวันนั้นว่า

จืดส์เห็นอย่างก้าวจะพูดอะไร แต่เสียงปูบมือทำให้เขามีแรงสักนิด “ผมตื่นเต้นมาก” จืดส์กล่าว “ผมตั้งตารอที่จะได้พบหน้าเพื่อนร่วมงานเก่าๆ อีกครั้ง” หลุยส์ เคิร์ฟาร์นั่งตีอพิมพ์ *Financial Times* ขึ้นเวทีต่อจากจืดส์และถามเขาวันนี้เสียงกี่ๆ จะกล่าวหาว่า เขายังคงเคยด้วยการเทคโนโลยี Apple หรือไม่ “ไม่หักหลיוส์” จืดส์ตอบ “ชีวิตผมตอนนี้มีอะไรไม่เหมือนเดิม ผมมีครอบครัวแล้ว ผมมีงานที่ Pixar ผมมีเวลาจำกัด แต่หวังว่าจะได้แบ่งปันความคิดกับคนที่นี่บ้าง”

วันต่อมาจืดส์ขับรถไป Pixar นับวันเขาก็ยิ่งรักที่นั่นมากขึ้น และอยากให้ทีมงานรู้ว่าเขาจะยังเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใกล้ชิดเหมือนเดิม แต่คนที่ Pixar กลับยินดีที่เขากลับไปทำงานพาร์ทไทม์กับ Apple เพราะถ้าจืดส์ยังจ้านกับ Pixar น้อยลง ก็ย่อมเป็นเรื่องดี จืดส์มีประโยชน์ในการเจรจาครั้งสำคัญ แต่ถ้าเข้าเข้ามาจ้านมากเกินไป ก็จะกลายเป็นตัวอันตรายได้ทันทีที่ไปถึง Pixar ในวันนั้น จืดส์ไปหาแลสซีเตอร์ที่ห้องทำงาน อธิบายว่าแม้เขาจะเป็นเพียงที่ปรึกษาของ Apple แต่มั่นคงเป็นงานที่เรียกร้องเวลาจากเขามากที่เดียว จึงอยากให้แลสซีเตอร์เข้าใจ จืดส์เล่าว่า “ผมคิดตลอดเวลาเลยว่างานนี้จะดึงเวลาของผมไปจากครอบครัว และอีกครอบครัวหนึ่งของผมที่ Pixar แต่เหตุผลเดียวที่ผมอยากทำงานนี้ ก็เพราะว่าโลกเราจะนำอยู่ขึ้นเมื่อมี Apple”

แลสซีเตอร์ยิ่มให้อ่านอ่อนโนยและบอกจืดส์ว่า “ผมเห็นด้วย”

#### เชิงอรรถบทที่ 22

1. เคอร์เนล (kernel) หมายถึง ส่วนประกอบหลักของระบบปฏิบัติการ ซึ่งครอบคลุมบริหารทรัพยากรของระบบ เช่น หน่วยความจำ หน่วยประมวลผล อุปกรณ์ input และ output และติดต่อกับฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ ซึ่งมีรีบบ์เมื่อออกแบบกลางหรือหัวใจหลักของโปรแกรม

ករបក្ស

ເພຣະພູ້ພັນວັນນີ້ຈະເປັນພູ້ນະໃນວັນหน້າ



ເອເມສີໄອເມືດນວ່ອນເປີຍດັກ ຂະນະທີ່ຈົ້ວບສັນຕອອງຢູ່ຕ້າພະເຊົງ ປີ 1997

គោលការណ៍ជាមួយអត្ថបន្ទីរ

“มีน้อยครั้งที่เราจะได้เห็นศิลปินในวัย 30 เศษหรือ 40 เศษสร้างอะไรที่นำอัศจรรย์ จริงๆ” จีอบส์ประกาศเมื่อครั้งที่เขาอายุใกล้ครบ 30

คำพูดที่ว่านี้เป็นจริงสำหรับคิ๊บส์ในวัยขึ้นเลขสาม เริ่มปีที่ 30 ของอายุด้วยการถูกไล่ออกจาก Apple ในปี 1985 แต่พออายุครบ 40 ในปี 1995 ก็กลับมารุ่งเรือง

เมื่อ Toy Story ออกฉายในปีนั้น และปีต่อมา Apple ก็ซื้อกิจการ NeXT ทำให้เขาได้กลับมาสู่บริษัทที่เขาสร้างมากับมือ การหวนคืน Apple ของจีบส์แสดงให้เห็นว่า คนอายุเกิน 40 ก็เป็นนักสร้างนวัตกรรมที่ยังใหญ่ที่สุดได้ เขารถกโฉมคอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคลเมื่ออายุ 20 تحق และตอนนี้ก็กำลังจะทำอย่างเดียวกันกับเครื่องเล่นเพลง ให้กำเนิดโมเดลธุรกิจของอุตสาหกรรมเพลง โทรศัพท์มือถือ อแอพพ์ (app) แท็บเล็ต หนังสือ และงานหนังสือพิมพ์

จีบส์เคยบอกแล้วว่า เอลลิสันว่า กลยุทธ์การกลับมาของเขาก็คือการขาย NeXT ให้ Apple จากนั้นก็เข้าไปเป็นกรรมการบริษัท แล้วทำตัวให้พร้อมรอให้อเมลิโอ ภ้าวพลาด เอลลิสันอาจจะงที่จีบส์ยืนกรานว่าเขามาไม่ได้ทำเพื่อเงิน แต่ที่จีบส์พูด ก็มีส่วนจริง เขายังไม่อยากได้เงินมากมายเหมือนอย่างที่เอลลิสันต้องการ “ไม่ได้อยากทำงานการกุศลเหมือนบิล เกตส์ และไม่อยากซึ้งดีซึ่งเด่นเพื่อดูว่าตัวเองจะทะกาย ขึ้นไปติดในมหาเศรษฐีของนิตยสาร Forbes ได้สูงแค่ไหน แต่สิ่งที่อัตตาและแรงขับเคลื่อนภายในตัวเองเรียกร้อง คือการเติมเต็มชีวิตด้วยการสร้างมรดกให้คนรุ่นหลังที่ ด้วยการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม ควบคู่กับการสร้างบริษัทที่ยังใหญ่ และยืนยง เขายากอญี่ร่วมทำเนียบเดียวกับเอ็ดวิน แอลนด์, บิล อาวเล็ตต์ และเดวิด แพ็กการ์ด อย่างขึ้นไปให้สูงกว่าคนเหล่านั้นหนึ่งขั้น และวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นคือ กลับมาที่ Apple มาทางอạnาจารของเขาก็คือ

แต่กระนั้น เมื่อเวลาแห่งการกอบกู้มาถึง เขายังคงมีความรู้สึกลังเลแปลกๆ จีบส์ไม่อยากที่จะเลือกขา กิล อเมลิโอ ธรรมชาติของเขายังเป็นคนอย่างนั้นอยู่แล้ว เมื่อเข้าปักใจเชื่อแล้วว่า อเมลิโอทำงานไม่เป็น ก็ยากที่เขายจะเปลี่ยนใจเป็นอื่นได้ แต่เมื่อจากบรรจุราแห่งอำนาจมาใกล้ปาก เขายังคงลังเลอย่างน่าประหลาด หรือนั่นอาจจะเป็นแค่การสงวนท่าทีก็ได้

จีบส์กลับมาเริ่มงานกับ Apple ในเดือนมกราคม 1997 โดยรับตำแหน่งที่ปรึกษาพาร์ทไทม์อย่างที่เคยบอกอเมลิโอไว้ เขายังคงแสดงจุดยืนเรื่องพนักงาน โดยย้ำที่จะปกป้องเพื่อนร่วมงานที่ตามเขามาจาก NeXT แต่เรื่องอื่นๆ กลับเขยผิดปกติ เขายังไม่พอใจที่บริษัทไม่เชิญให้เขายังเป็นกรรมการบริษัท และรู้สึกว่าข้อเสนอที่ให้เขาริหารแผนกพัฒนาระบบปฏิบัติการของบริษัทเป็นการหมายมั่น อเมลิโอสามารถสร้าง

สถานการณ์ที่จะทำให้จ็อบส์ตกที่นั่งลำบาก เป็นหั้งคุณในและคนนอกในเวลาเดียวกัน ซึ่งไม่ใช่ภัยสุดความสงบเลย จ็อบส์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า

กิดไม่อยากให้ผมมาอยู่ใกล้ๆ ส่วนผมก็คิดว่าเขาเป็นไอ้จัง เรื่องนี้ผมรู้ดังแต่ก่อนขายบริษัทให้เขาแล้ว ผมนึกว่าเขาระไร้ความสามารถแสดงตัวบ้างเป็นครั้งคราวอย่างในงาน Macworld ซึ่งไม่เป็นไร เพราะตอนนั้นผมทำงานที่ Pixar อยู่ด้วย ผมเข้าสำนักงานกลางเมืองพาโล อัลโตไวเพื่อจะได้ทำงานที่ Apple อาทิตย์ละ 2-3 วัน และขับรถไปทำงานที่ Pixar อีกวันหรือสองวัน มันเป็นชีวิตที่ดีเหมือนกัน ผมสนับสนุน มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น

จ็อบส์ไปโชว์ตัวในงาน Macworld ตั้งแต่ต้นเดือนมกราคม งานนี้ยังคงยกเว้นความเชื่อของเขาว่า เอเมล์ไอ เป็นไอ้จัง สาวก Mac เกือบ 4,000 คนยื่อแผงที่นั่งในห้องบรรยายของโรงแรมชานฟรานซิสโก มาเรียก ให้พิงคำกล่าวเปิดงานของเอเมล์ไอ นักแสดงหนุ่มใหญ่ เจฟฟ์ โกลด์บลูม ซึ่งช่วยกู้โลกด้วยเครื่อง Apple Powerbook ในหนังเรื่อง *Independence Day* เป็นผู้เขียนบทที่แนะนำเอเมล์ไอ กับผู้ฟัง โกลด์บลูมเริ่มว่า “ผมเล่นเป็นผู้เชี่ยวชาญทฤษฎีเคอส (แปลว่า ความล้มเหลว – ผู้แปล) ในหนังเรื่อง *The Lost World: Jurassic Park* เลยคิดว่าตัวเองน่าจะพอ มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะมาพูดในงานของ Apple” จากนั้นก็หันไปยืนในโทรศัพท์ให้เอเมล์ไอ ซึ่งเขียนบทในเสื้อแจ็กเก็ต สปอร์ตสีขาว ดتا เสื้อคอตั้งติดกระดุมคอคับตัว จิม คาร์ลตัน ผู้สื่อข่าว *the Wall Street Journal* กล่าวในภายหลังว่า “เขารู้ไม่ต่างอะไรจากนักแสดงตลกในลาสเวกัส” ส่วนไม่เดิล มาโนน ผู้สื่อข่าวสายเทคโนโลยีบอกว่า “เขามีอนาคตที่ออกเดตครั้งแรกหลังหายเมีย”

ปัญหาที่ใหญ่กว่านั้นคือ เอเมล์ไอซึ่งเพิ่งกลับจากพักร้อน บังเอิญมีเรื่องประการอย่างรุนแรงกับผู้เขียนสุนทรพจน์ และไม่ยอมข้อมก่อนเขียนบท เมื่อจ็อบส์ไปถึง หลังจากที่ก็ต้องหัวเสียกับความวุ่นวายที่เกิดขึ้นและไม่ให้ความน่าเชื่อถือระหว่างนั้นฟัง เอเมล์ไอด้านน้ำแบบไม่ประติดประต่อและไม่รู้จักจบเสียที เอเมล์ไอไม่คุ้นกับประทีนพูดที่ปราศจากเครื่องteleprompter (เครื่องบอกรบท – ผู้แปล) พอนานเข้าก็ต้องดันสุด

และหลงประเด็นหลายตอน พอด่านไปซ้ำไม่เมืองเศษคนพังกีเริ่มเหวอ ยังดีที่มีบางช่วง ที่นำสนุกบ้าง เช่นตอนที่เขาเขียนนักร้องรุ่นใหญ่อย่างปีเตอร์ แกเบรียล (นักร้อง นักดนตรีชาวอังกฤษ อดีตนักร้องนำของ Genesis - ผู้แปล) ขึ้นมาสาธิตโปรแกรม ตอนตีรีบันเวที เอเมลิโอลีปีเปิลที่มุขมัด อาลีซึ่งนั่งอยู่บนแท่น ที่จริงอาลีมีคิวต้องขึ้น เททีไปโปรโมตเว็บไซต์เกี่ยวกับโรคพาร์คินสัน แต่เอเมลิโอลีปีเปิลได้เรียกขึ้นไป แทนไม่ได้ บอกผู้ชมด้วยว่า แซมป์โลกเยพีเวตคนดังมาร่วมงานด้วยเหตุผลอันใด

เอเมลิโอลีปูดวนเวียนอยู่สองชั่วโมงเศษจึงได้เรียกบุคคลที่ทุกคนรอคอยขึ้นเวที “จีบส์เดินขึ้นเวทีด้วยรัศมีแห่งความมั่นใจ สไตล์ และแรงดึงดูดอันแรงกล้าตาม แบบฉบับของตนคือ ขัวที่อยู่ตรงข้ามกับเอเมลิโอลี” คาร์ลตันเขียนในรายงานข่าว ของเขาว่า “ถ้าเอลวิสคืนเวทีอีกครั้ง ก็คงเรียกเสียงอื้อฮาไม่ได้มากไปกว่านี้” ผู้ชม พากันลุกขึ้นปรบมือต้อนรับจีบส์อย่างสนั่นหวั่นไหวนานกว่าหนึ่งนาที ทศวรรษ แห่งความอ้างว้างวังเวงของจีบส์ปิดจากลงแล้ว เขายกมือขึ้นเป็นสัญญาณให้ ทุกคนเชียร์ แล้วตัดเข้าประเด็นทันที “เราต้องจุดประกายไฟกลับมา Mac ไม่ได้พัฒนา เลยตลอด 10 ปีที่ผ่านมา Windows จึงตามทัน ดังนั้น เราต้องสร้างระบบปฏิบัติการ ใหม่ที่ดีเยี่ยมกว่าเดิม”

คำพูดปลุกเร้าของจีบส์น่าจะเป็นบทลงท้ายที่สวยงาม ชดเชยการพูดบ่นเวที อันน่าตอกอกอกใจของเอเมลิโอลี แต่โชคไม่ดี เอเมลิโอลีกลับขึ้นมาพลางน้ำทั่วทุ่ง บนเวทีอีกหนึ่งชั่วโมงเต็มๆ ในที่สุดหลังจากงานดำเนินไปสามชั่วโมงเศษ เอเมลิโอลี ก็ ปิดรายการด้วยการเรียกจีบส์กลับขึ้นมาบนเวที และ呼อีไฟร์ทุกคนด้วยการเรียก สดีฟ วอชเนียกขึ้นมาด้วย ความโกลาหลอลหม่านเกิดขึ้นอีกครั้ง แต่จีบส์ดูhungry ยิ่ง อย่างเห็นได้ชัด เขายอมชูมือจดลงชัยพร้อมกัน 3 คนบนเวที แต่ค่อยๆ เดินออก จากเวทีไป เอเมลิโอลีบ่นภาษาญี่ปุ่นว่า “เขาทำลายจากจบที่ผมอุตสาห์วางแผนไว้อย่าง สวยงาม ความรู้สึกของเขามันสำคัญกว่ารายงานข่าวดีๆ สำหรับ Apple” ศึกษาใหม่ ของ Apple เพิ่งเปิดจากได้ 7 วัน แต่วันนั้นก็เห็นได้ชัดแล้วว่า ใจกลางของแอปเปิล เริ่มผุเสียแล้ว

จีบส์จัดแจงคนที่เขาไว้ใจมารับตำแหน่งระดับสูงที่ Apple อย่างไม่รอช้า “ผมต้องการ

ให้แน่ใจว่าคนแก่งๆ ที่มาจาก NeXT จะไม่ถูกพากไม้ได้เรื่องที่กินตำแหน่งใหญ่ๆ ใน Apple ขณะนั้นแหงข้างหลัง” เอลเลน แอนด์คอก ซึ่งเคยเชียร์ให้เลือกรับบบปฏิการ Solaris ของ Sun เนื่อง NeXT เป็นคนแรกในรายชื่อ “อิสั่งของจีบส์” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเชอเย้งยืนยันที่จะใช้เครื่องเนลของ Solaris ในระบบปฏิการใหม่ของ Apple เมื่อนักข่าวถามว่าจีบสมีบทบาทอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องนี้ เชอตอบหัวๆ ว่า “ไม่มี” แต่เชอคิดผิด เพราะหากตัวแรกที่จีบส์เดินคือ “ให้เพื่อนจาก NeXT สองคน มารับหน้าที่นี้แทนเชอ

จีบส์ทابตามแล้ว เท่านี้ยังเพื่อนคุ้นมาเป็นหัวหน้าแผนกวิศวกรรมซอฟต์แวร์ ส่วนตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย ardware เขายังเลือก Jon Rubinstein ซึ่งเคยรับหน้าที่นี้ที่ NeXT สมัยที่ NeXT ยังมีแผนกนี้อยู่ จีบส์โทรไปหา Rubinstein โดยตรงขณะที่เจ้าตัวกำลัง พักร้อนอยู่ที่เกาะไอส์แลนด์อฟสกาย (เกาะใหญ่ที่สุดอยู่ทางตอนเหนือสุดของ สกอตแลนด์ – ผู้แปล) “Apple ต้องการความช่วยเหลือ” จีบส์บอก “คุณอยากมา ร่วมงานด้วยไหม” Rubinstein ตกลงและกลับมาทันเห็นเมลิโอล่าเบนเวที่ที่งาน Macworld อะไร์ต่ออะไรอยู่ในสภาพแย่กว่าที่เขาคิดไว้ เวลาประชุมเขากับเท่านี้ยัง มักจะมองหน้ากันเหมือนเขางงคนหลงเข้ามาในโรงพยาบาลบ้าที่คนรอบข้างเขาแต่ ละเมอเพ้อพก ส่วนเมลิโอล่าเบนนิ่งนิ่งเป็นหัวหลักหัวตօอยู่หัวให้

จีบส์ไม่ได้เข้าที่ทำงานเป็นประจำ แต่เขาริตรัพท์คุยกับเมลิโอล่าบอยๆ ทันที ที่เขานะใจว่าเท่านี้ยัง Rubinstein และคนอื่นที่เข้าไว้ใจต่างได้ตำแหน่งสูงสุดในแผนก ที่เขาร้องการแล้ว จากนั้นเขานำไปทุ่มเทความสนใจกับสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ กระจัดกระจายมากมาย มีอยู่อย่างหนึ่งที่เขามิ่งชอบเลยคือ Newton เครื่อง PDA พกพา ที่มีความสามารถในการจำลายมือคนได้ แม้ Newton จะไม่ได้แย่เมื่อนับที่ถูก ล้อเลียนในการ์ตูน Doonesbury’ แต่จีบส์เกลี่ยดมันเข้าไว้ เขาวังเกียจการใช้สตีลัส หรือปากกาสำหรับเขียนหน้าจอ “พระเจ้าให้สตีลัสเรามา 10 อันแล้ว” จีบส์พูด พลงใบกมือที่มีน้ำ 10 น้ำไปมา “ไม่จำเป็นต้องประดิษฐ์อันใหม่ขึ้นมาอีก” จีบส์ ยังมองว่า Newton เป็นนวัตกรรมสำคัญชิ้นเดียวของจตุห์น ศัลลลีย์ มันเป็นโครงการ สุดโปรดของเขา แค่เหตุผลนี้เพียงข้อเดียว ก็เพียงพอที่จะทำให้ Newton หมดอนาคต ในสายตาจีบส์

“คุณป่าจะกำจัด Newton ซะ” เข้าโทรศัพท์ไปบอกเอมелиโอ ข้อเสนอแนะนี้มาแบบไม่มีปีไม่มีขลุย เอเมลิโอจึงต้องกลับ “หมายความว่าไงที่บอกให้กำจัดมันซะ” เขากำ “สตีฟ คุณรู้หรือเปล่าว่ามันจะทำให้เราสูญเสียมหาศาลขนาดไหน”

“เลิกทำ ตัดเป็นหนึ่สูญไปเลย” จืดบีบอก “จะเสียเงินเท่าไหร่ไม่สำคัญ คนจะเชียร์คุณถ้าคุณจัดการกับมันซะ”

“ผมศึกษา Newton แล้ว มันจะเป็นสินค้าทำเงินตัวหนึ่ง” เอเมลิโอประกิด “ผมไม่เชียร์ให้เลิกหรอบ” แต่พอถึงเดือนพฤษภาคม เขาก็แยกแผนก Newton ออกจากบริษัท ซึ่งเป็นก้าวแรกบนเส้นทางอันชุ่นช้าสู่หดุมพของ Newton

เท่านี้กับรูบินส์ได้มักจะแวงไปบ้านจืดบีบเพื่อรายงานข่าวคราวที่เกิดขึ้น ไม่นานคนทั้งชีดิคอน แอลเดอร์ก็รู้ว่าจืดบีบกำลังยื่อแย่งอำนาจจากเอเมลิโออย่างเงียบๆ จะว่าเป็นการประลองกำลังอำนาจตามแนวคิดของมาชิอาเวลลี (Machiavellian power)<sup>2</sup> ก็ไม่เชิง ต้องเรียกว่าตามแบบของจืดบีบเองมากกว่า ความต้องการควบคุมคนอื่น ฝังหากลีกอยู่ในนิสัยเขา หลุยส์ เคโล นักข่าวจากหนังสือพิมพ์ *Financial Times* เดย์ คาดการณ์เรื่องนี้ไว้เมื่อครั้งที่เธอสัมภาษณ์จืดบีบกับเอเมลิโอในการแถลงข่าวเรื่อง จืดบีบหันคืนสู่ Apple เมื่อเดือนธันวาคมปีก่อนหน้านี้ เธอเป็นคนแรกที่รายงานเรื่องนี้ในปลายเดือนกุมภาพันธ์ว่า “มร.จืดบีบกล้ายเป็น ‘ผู้มีอำนาจเบื้องหลังบัดลังก์’ เขายังคงกำกับการตัดสินใจว่าจะตัดแผนกใหม่ของ Apple ทั้ง มร.จืดบีบซักชวนให้อดีตเพื่อนร่วมงานจำนวนหนึ่งกลับมาทำงานที่ Apple คนเหล่านั้นบอกใบ้เป็นนัย อย่างชัดเจนว่า จืดบีบมีแผนจะเข้ากุมอำนาจ บุคคลที่มร.จืดบีบไว้ใจมากผู้หนึ่ง เผยว่า มร.จืดบีบปักใจเชื่อว่ามร.เอมелиโอและคนที่เขาแต่งตั้งมาไม่น่าจะปลูก Apple ให้พื้นคืนชีวิตได้ เขายังใจที่จะหาคนมาแทนคนเหล่านั้น เพื่อให้แน่ใจว่า ‘บริษัท ของเข้า’ จะอยู่รอด”

ในเดือนนี้เอเมลิโอต้องรายงานผลประกอบการในการประชุมผู้ถือหุ้นประจำปี เขายังคงอธิบายให้ผู้ถือหุ้นฟังว่าทำอะไรไม่ผลประกอบการในไตรมาสสุดท้ายปี 1996 จึงตกรอบจากปีก่อนถึง 30% ผู้ถือหุ้นเข้าແກบกันมาระบายความกังวลผ่านไมโครไฟน์ เอเมลิโอมีรู้ด้วยว่าเขารับมือกับการประชุมได้แย่แหน แต่ยังมาอื้อวดในภายหลัง

อีกว่า “เป็นพรีเซนเตชันที่ดีที่สุดครั้งหนึ่งที่ผมเคยทำมา” แต่เอ็ด วูลาร์ด อดีคชีอิโอบริชัท DuPont ซึ่งดำรงตำแหน่งประธานกรรมการของ Apple ในขณะนั้น (มาร์คคุณถูกลดตำแหน่งไปเป็นรองประธาน) รู้สึกตกใจกับผลงานของเอมелиโอ “นีมัน Haynes” ภารຍาของวูลาร์ดกราชีบบอกว่าที่เอมелиโอกำลังพูด เขานั่นด้วยกับเชอ บอกว่า “กิจแต่งตัวเท่มากมาประชุม แต่ท่าทางและการพูดดูจิงเง่ามาก เขาตอบคำถามไม่ได้เลย ไม่รู้เรื่องที่ตัวเองกำลังพูด และไม่ได้สร้างความมั่นใจเลยสักนิดเดียว”

วูลาร์ดยกหูโทรศัพท์ ทั้งที่ยังไม่เคยพับกันมาก่อน อ้างว่าอย่างเช่นจ็อบส์ เปปูดให้ผู้บริหาร DuPont พึงที่เดลาแวร์ จ็อบส์ปฏิเสธแต่วูลาร์ดบอกว่า “คำเชิญของผมเป็นแค่ข้ออ้างเพื่อจะได้คุยกับเขาเรื่องกิจท่า�น” วูลาร์ดพูดนำและถามจ็อบส์ ตรงๆ ว่าคิดอย่างไรกับเอมелиโอ เขายังคงบอกว่า “จ็อบส์พูดค่อนข้างอ้อมค้อม บอกเพียงว่า เอมелиโอถูกจับมาทำงานในตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมกับเขา แต่พอถูกจับสู่ในเรื่องนี้ จ็อบส์บอกว่าเข้าพูดตรงกว่านั้น

ผมบอกตัวเองว่า ถ้าไม่บอกเขาตามตรงว่ากิจเป็นไอล์ ก็เท่ากับไม่กดด้วย การละเว้นไม่พูดความจริง เขาก็เป็นประธานกรรมการบริษัท ผมมีหน้าที่ต้องบอกว่าผมคิดยังไง แต่ถ้าบอกไป เขาก็คงไม่ชอบกิจ “ไม่รู้อย่างไหน กิจก็จะไม่ยอมฟังผมอีก แล้วก็จะเล่นงานคนที่ผมพาเข้ามาทำงานกับ Apple ความคิดพากนี้เกิดขึ้นในหัวผมในเวลาไม่ถึง 30 วินาที ในที่สุดผมก็ตัดสินใจ ว่าต้องบอกความจริงกับเขา ผมห่วง Apple มาก ผมจึงบอกเขาตามตรงว่า ผู้ชายคนนี้เป็นชีอิโอบริชัทที่สุดที่ผมเคยเห็นมา ถ้าต้องสอบใบอนุญาตเพื่อเป็นชีอิโอบริชัท รับรองว่า นายคนนี้สอบไม่ได้แน่ พ่อของหูโทรศัพท์ ผมนึกในใจว่า ตัวเองเพิงทำเรื่องไม่สุภาพ อีกแล้ว

ดูไปไม่ผลปืนนั้น และรี เออลลิสันแห่ง Oracle พับกับเอมелиโอในงานเลี้ยงแห่งหนึ่ง และแนะนำเข้าให้รู้จักกันน่า สมิธ นักข่าวสายเทคโนโลยี สมิธถามเอมелиโอว่า Apple เป็นอย่างไรบ้าง เอมелиโอตอบว่า “จีน่า คุณรู้มั้ย Apple ก็เหมือนเรื่องคำหนึ่งที่บรรทุกสมบัติล้ำค่ามาเต็มคำ แต่มีรู้ว่าอยู่บนเรือ หน้าที่ของผมคือ ทำให้ทุกคนพายเรือไป

ในทิศเดียวกัน” สมิธทำหน้างແລະถາມວ່າ “ແລ້ວງ້ຽນນັ້ນລະຄະ” ຕັ້ງແຕ່ນັ້ນມາ ເອລິສັນ ກັບຈົອບສົກຂອບຍົກເຮືອນນີ້ມາລັອ “ທອນແລຣີເລ່າເຮືອນນີ້ໄຟຟ້າພັ້ງ ເຮົາກຳລັງນັ້ນກິນຫຼູ້ຈີ ກັນອູ່ ພົມພັ້ງແລ້ວໜ້າເຮົາຕກເກ້າອື່ເລຍ” ຈົອບສົກເລ່າ “ເຂົາເປັນຕົວດັກ ແມ່ນຍັງເອາຈິງເອາຈັງ ກັບຕົວເອງນາກ ອີຍາກໃຫ້ທຸກຄົນເຮົາຍາວ່າ ດຣ.ເຄມລິໂອ ນັ້ນເປັນສັນຍານເຕືອນກັບ ອູ່ຢ່າງໜຶ່ງ”

ເບຣນໍ້ ຂະລົນເດອර് ຜູ້ສື່ອ່າວສາຍເທິກໂນໂລຢີນິຕຍສາຣ Fortune ເປັນນັກ່າວທີ່ມີ ແຫລ່ງ່າວດີ ຂະລົນເດອຣູ້ຈັກຈົອບສົກແລະຄຸ້ມເຄຍກັບວິທີຕິດຂອງເຂົາ ເຖິ່ນມືນາຄມປິ່ນ້ຳ ເຂົາຮາຍງານເຊື່ອງຄວາມເລະທະທີ່ Apple ອູ່ຢ່າງລະເຊີຍດວ່າ “Apple Computer ສຸດຍອດ ປະເທິງແຫ່ງຊີລິຄອນ ແລະເຄີຍທີ່ລັ້ມເໝລວເຊື່ອງການບົນຫາງານ ກັດບົດສູ່ໂໜມດິວິກຖິ ອີກຄັ້ງ ແລະກຳລັງມະນຸມມະນາກຮາຫາທາງແກ້ປົບໝາຍອົດຂາຍທີ່ຕກຍົວບ ກລູ່ທົ່ວທຳກ ເທິກໂນໂລຢີທີ່ລັ້ມໄມ່ເປັນທ່າ ແລະແບຣນດີນັ່ນທີ່ເສີຍຮັງວັດໄປທຸກວັນອູ່ຢ່າງນ່າເສົ້າ ແມ່ທີ່ ຜ່ານມາຈົອບສົຈະໄປດູແລ ພິકສ ຜູ້ສ້າງ Toy Story ແລະໜັງຄອນພິວເຕົອຮັບແນີມໜັ້ນ ມາຍເຊື່ອງ ແຕ່ດ້າມອອງຈາກນຸ່ມຂອງຕີ່ຍົບສຳນັກມາເດືອນເລື່ອງຕີ່ ຕູ້ເໝືອນຈົອບສົຈາກກຳລັງ ວາງແພນຍືດ Apple ອູ່ຢ່າກໄດ້ ເສັ່ນໜ້າອອລື່ວູດຮັງເຂົາໄວ້ໄມ່ອູ່”

ເອລິສັນໂຍນທີ່ນັກມາທຳກຳມາຈີ່ເຊົ້າກິຈກາຮ Apple ແບບໄມ່ເປັນມິຕຣ ແລະແຕ່ງຕັ້ງ “ເພື່ອນຮັກ” ດີ່ຈົອບສົເປີຫຼື້ອີ “ສຕືຟີບດີອົນເດືອນເດືອນທີ່ຈະກອບກຸ້ Apple ໄດ້” ເອລິສັນບອກນັກ່າວ “ພົມພ້ອມຈະໜ່າຍທັນທີ່ເຂົາຕອບຕົກດົງ” ແຕ່ກາຍໂຍນທີ່ນັກມາທຳ ຄັ້ງລ່າສຸດຂອງເອລິສັນເປົ້າຍບ່ອນເຕັກເລື່ອງແກະຕະໂກນຮ້ອງວ່າໜາປ້າມາເປັນຄັ້ງທີ່ສາມ ຈຶ່ງໄມ່ຄ່ອຍມີໂຄຮສນໃຈ ຕ້ອມໄນເດືອນເດືອນເດືອນເດືອນເດືອນເດືອນເດືອນ ກິລມອົງຈາກໜັງສື່ອພິມພ the San Jose Mercury News ວ່າເຂົາກຳລັງຮວມກຸລຸ່ມນັກລົງທຸນເພື່ອນາເງິນ 1 ພັນລ້ານ ເໜີຢູ່ນຳມາຊື່ອຫຸ້ນສ່ວນໃໝ່ໃນ Apple (ມູລຄ່າຕົດລາດຂອງບົຮັບທຸກໆນັ້ນອູ່ທີ່ປະມານ 2.3 ພັນລ້ານເໜີຢູ່ນຳ) ວັນທີ່ຂ່າວນີ້ອອກມາ ລາຄາຫຸ້ນຂອງ Apple ພຸ່ງ 11% ທ່າມກລາງກາຮ ຊື້ອ່າຍໜາແນ່ນ ສຸນກແດນ໌ຍັງໄມ່ພອ ເອລິສັນຍັງຊວນໃຫ້ປະຊາຊົນສົ່ງຄວາມເຫັນ ຜ່ານທາງອື່ເມວລີແອດເດຣສ savapple@us.oracle.com ວ່າເຂົາກຳເດີນໜ້າຕາມແພນນີ້ ຮ້ອຍໄມ່ (ເດີມເຂົາຕັ້ງຊື່ອອື່ເມວລີແອດເດຣສວ່າ “saveapple” ແຕ່ພົບກ່າວະບົບອື່ເມວລີຂອງບົຮັບ ຈຳກັດໄ້ຕັ້ງຊື່ອໄດ້ໄມ່ເກີນ 8 ຕົວອັກຫຼາກ)

ຈົອບສົງສົກ່າວ່າກັບທຸກທີ່ເອລິສັນຕັ້ງໄ້ຕົວເອງ ແຕ່ເຂົາໄມ່ແນ່ໃຈວ່າຄວາມຕອບໄດ້

อย่างไร จึงเลี่ยงไม่ยอมพูดถึง “แล้วร้ายกเรื่องนี้ขึ้นมาพูดเป็นครั้งคราว” เขากลับอกนักข่าว “แต่ผมพยายามอธิบายให้เข้าฟังว่าบทบาทของผมที่ Apple คือเป็นที่ปรึกษา” ฝ่ายเอเมลิโอนัน์กรุณานำเขียน เข้าให้ไปหาเอลลิสันเพื่อต่อว่า แต่เอลลิสันไม่ยอมรับโทรศัพท์ เอเมลิโอน์จึงโทรหาจีบส์ ซึ่งให้คำตอบกำกับแต่มีความจริงปานอยู่ครึ่งหนึ่ง จีบส์บอกเอเมลิโอนว่า “ผมไม่รู้จริงๆ ว่าเกิดอะไรขึ้น เรื่องหั้งหมดนี่มันบ้าจริงๆ” เขากลับความมั่นใจแก่เอเมลิโอน แต่คำพูดนี้จริงอยู่ไม่ถึงครึ่ง “คุณกับผม มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน” อันที่จริงจีบส์สามารถยุติการคาดเดาทั้งหลายได้ด้วย การออกແດลงการณ์ปฏิเสธความคิดของเอลลิสัน แต่เขามิ่งทำ ซึ่งทำให้เอเมลิโอนหุ่นหินมาก การนิ่งเฉยของจีบส์เป็นไปทั้งเพื่อประโยชน์ของตัวเองและสอดคล้องกับนิสัยของเขาระหว่าง

เอเมลิโอนมีปัญหาที่ใหญ่กว่าจีบส์ นั่นคือ ศูนย์เสียเสียงสนับสนุนจากເອົ້າ วุลาร์ด ประธานกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นวิศวกรอุตสาหกรรมที่มีนิสัยตรงไปตรงมา มีเหตุมีผล และรู้จักฟังคน คนที่เล่าให้เข้าฟังเรื่องข้อกพร่องของเอเมลิโอนไม่ได้มีแต่จีบส์คนเดียว เพรด แอนเดอร์สัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของ Apple ยังเตือนวุลาร์ดว่า ในด้านการเงินบริษัทใกล้ถึงจุดที่ทำสัญญาไว้กับธนาคารแล้ว ถ้าพ้นจากนี้คงต้องหยุดพักชำระหนี้ เขากลับด้วยว่าขวัญและกำลังใจของพนักงานกำลังย่ำแย่ลงเรื่อยๆ เมื่อถึงวันประชุมคณะกรรมการบริษัทประจำเดือนมีนาคม กรรมการคนอื่นๆ ก็เริ่มไม่สบายใจและลงมติไม่อนุมัติงบประมาณที่เอเมลิโอนเสนอ

นอกจากนี้ เอเมลิโอนถูกสืบโจนตีอิกด้วย นิตยสาร *Business Week* โปรดข้อความบนปกว่า “Apple หมดสภาพแล้วหรือ” นิตยสาร *Red Herring* พาดหัวบทบรรณาธิการว่า “กิล เอเมลิโอน ลาออกได้แล้ว” ส่วน *Wired* ที่พิมพ์ภาพโลโก้ Apple พับด้วยมองกุญแจนามถูกตรึงไม่ถูกเข่นบนปกพร้อมข้อความว่า “สวัสดีจากโลกใบใหม่” บาร์นิเคิลจากหนังสือพิมพ์ *Boston Globe* โจนตีการบริหารที่ผิดพลาดมาหลายปีของ Apple เข้าตั้งค่าตามในรายงานข่าวที่เขายืนยันว่า “พวกเงินที่ยังรับเงินเดือนกันได้อย่างไร ในเมื่อพวกรู้ว่าให้คุณพิวเตอร์ยังห้อเดียวในตลาดที่ไม่ทำให้คนกลัวต้องตกอยู่ในสภาพย่ำแย่เหมือนทีมเบสบอล Red Sox ในปี 1997” (ผลงานของทีมย่ำแย่มาก ชนะ 78 นัด แพ้ 84 นัด - ผู้แปล) สิ้นเดือนพฤษภาคม เอเมลิโอนให้

สัมภาษณ์ Jim คาร์ลตันจากหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* คาร์ลตันถามว่า เขายจะเปลี่ยนทัศนคติของคนที่มองว่า Apple กำลัง “ร่วงลงหลุม” ให้หรือไม่ เอเมลิโอล์ จ้องตามากับต้นแล้วตอบว่า “ผมไม่รู้จะตอบอย่างไร”

ตอนที่จีบส์กับเอเมลิโอล์เขียนถ่ายทอดเรื่องการฉบับสุดท้ายในเดือนกุมภาพันธ์ จีบส์กระโดดเด่นดีใจและประกาศว่า “คุณกับผมต้องออกไปหาไวน์ดีๆ ดีมฉลองกันสักขาด!” เอเมลิโอล์เสนอจะเอาไวน์มาจากห้องเก็บไวน์ที่บ้าน และแนะนำว่าควรซื้อภารยาไปชล่องด้วย กว่าทั้งสองจะตกลงวันนัดกันได้ก็ย่างเข้าเดือนมิถุนายน และถึงแม้สถานการณ์จะดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งสองก็ยังสนุกสนานรักใคร่กันดี อาหารและไวน์ในวันนั้นไม่เข้ากันพอๆ กับคนกิน เอเมลิโอล์นำไวน์ Cheval Blanc ปี 1964 กับ Montrachet ราคาขวดละประมาณ 300 เหรียญมาอย่างละขวด แต่จีบส์เลือกร้านอาหารมังสวิรัติที่เรดวูดชีตี้ ราคาก่าอาหารมื้อนั้น 72 เหรียญ ภารยาของเอเมลิโอล์บอกสามีในตอนหลังว่า “เขายังคงมีเสน่ห์มากนนน ภารยาเขาก็เหมือนกัน”

จีบส์หัวน้ำเสนอให้คนตกหลุมได้มีอิสระต่อการและชอบทำเสียด้วย คนอย่างเอเมลิโอล์และศัลลีเย่ลงเรื่องว่า การที่จีบส์โปรดเสนอให้แปลงจีบส์ชอบและนับถือพากษา บางครั้งจีบส์ก็ชอบทำให้คนรู้สึกแบบนี้ ด้วยการป้อนคำเยินยอดให้คนที่กระหายคำชม แต่เป็นการยอมที่ไม่จริงใจ เขายสามารถทำให้คนที่เขาเกลียดหลงเสน่ห์ได้ง่าย พอกับการดูหมิ่นคนที่เขารัก เอเมลิโอล์มองขึ้นไปว่า “เพราะเขากำลังพยายามให้จีบส์ชอบ ไม่ต่างอะไรจากศัลลีเย่ ถ้อยคำที่เขายังใช้บรรยายความรู้สึกอย่างมีสัมพันธ์ที่ดีกับจีบส์แบบจะเป็นคำเดียวกับที่ศัลลีเย่ใช้ “เวลาผมปล้ำกับปัญหา ผมจะปรึกษาเข้า แล้ว 9 ใน 10 ครั้งเราจะเห็นตรงกัน” เขายังกล่าวตัวเองให้เชื่อว่าจีบส์สนับถือเขาริบ “ผมที่งวิธีที่สมองของสตีฟรับมือกับปัญหา และรู้สึกว่าเราสองคนสร้างมิตรภาพบนพื้นฐานของความไว้เนื้อเชื่อใจซึ่งกันและกัน”

เอเมลิโอล่าส่วนหัวจากอาหารค่ำมื้อนั้นไม่กี่วัน ระหว่างเจรจาซื้อกิจการ เอเมลิโอล์ยืนกรานให้จีบส์ถือหุ้น Apple ที่เขายังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะ กว่าหนึ่งเดือน จีบส์ได้รับหุ้นสิบหุ้นในเดือนมิถุนายน เมื่อมีคนเข้ายหุ้นล็อตใหญ่จำนวน 1.5 ล้านหุ้น เอเมลิโอล์ได้รับหุ้นเพิ่มกว่า “ผมบอกคราวๆ ว่าหุ้นล็อตใหญ่

ที่มีคนเหยียดออกมานี้ใช่ของคุณ จำได้ใช่มั้ยว่า เราตกลงกันแล้วว่าคุณจะไม่ขายหุ้นโดยไม่ปรึกษาเรา ก่อน”

“ใช่” จ็อบส์ตอบ เอเมลิโอถือว่าคำตอบนั้นแปลว่าจ็อบส์ไม่ได้ขายหุ้น และออกแต่งการณ์ตามนั้น แต่จากรายงานการซื้อขายหุ้นที่ส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ปรากฏว่าจ็อบส์เป็นคนเหยียดหุ้นลือตนนั้นออกมาริบๆ “ให้ตายสิ สตีฟ ผมถามคุณตรงๆ เรื่องหุ้นพวgnี้ แต่คุณปฏิเสธว่าคุณไม่ได้ขาย” จ็อบส์ตอบว่าเขายังคง เพราะ “เกิดอาการชีมศรีร้า” เพราะไม่รู้ว่า Apple กำลังจะไปในทิศทางไหน และที่ไม่ยอมรับความจริงก็ เพราะ “รู้สึกเงินที่จะยอมรับ” เมื่อถามถึงเรื่องนี้ในอีกหลายปีต่อมา เขายังคงเพียงว่า “ผมรู้สึกว่าไม่จำเป็นต้องบอกกิลในเรื่องนั้น”

แล้วทำไม่จ็อบส์จึงหลอกเอเมลิโอเรื่องขายหุ้น เหตุผลข้อนหนึ่งนั้นง่ายมาก บางครั้งจ็อบส์จะหลีกเลี่ยงการพูดความจริง เอลมูต ชอนเนนเฟลด์เคยพูดถึงเงนรีคิสชินเจอร์ว่า “ที่เขาโกหกไม่ใช่เพราะโกหกแล้วได้ประโยชน์ แต่ทำไป เพราะการทำโกหก เป็นเรื่องธรรมชาติสำหรับเขา” บางครั้ง การทำให้คนเข้าใจผิดหรือการทำตัวลีกลับ ก็เป็นเรื่องธรรมชาติสำหรับจ็อบส์ แต่บางที่เขากลับเป็นคนขวนข่านฝ่าซากชนิดไม่ไว้น้ำได้ กล้าพูดความจริงออกมาริบๆ ในขณะที่คนส่วนใหญ่พยายามเคลื่อบด้วยคำหวาน หรือข่มใจไม่พูดออกมาริบๆ การพูดโกหกและการพูดตรงแบบขวนฝ่าซากเป็นพฤติกรรมสุดขั้นสองอย่างที่รวมอยู่ในโลกทั่วไปแบบนิตเซ่นของเขาว่า ภูมิปัญญาที่ไว้ปังคับเขามาได้

## ภูมิปัญญาที่ไว้ปังคับไป

จ็อบส์ไม่ยอมสมัยข่าวเทคโนโลยี Apple ที่เอลลิสันปล่อยออกมานะ แต่ยังแอบเหยียดหุ้น พอถูกถามก็ไม่ยอมบอกความจริง ในที่สุดเอเมลิโอจึงปักใจเชื่อว่าจ็อบส์จอมใจตีเขายาเล่าว่า “ในที่สุดผมก็ถึงบางอ้อว่า ตัวเองสมัครใจและสารทีอีกันทำให้ตัวเองเชื่อว่า เขายุ่งช้าง ผม แผนปลูกปันของสตีฟเพื่อปลดผนออกจากตำแหน่งเริ่มผลงานฤทธิ์แล้ว” เป็นเรื่องจริงที่จ็อบส์เคยให้ร้ายเอเมลิโอทุกครั้งที่มีโอกาส เขายังมีตัวเองไม่ได้

คำวิจารณ์ของเขาก็มีส่วนดีตรงที่มันเป็นเรื่องจริง แต่มีเรื่องสำคัญกว่าหนึ่งที่ทำให้กรรมการบริษัท Apple หันหลังให้เมลิโอ เฟรด แอนเดอร์สัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินเห็นว่าตัวเขาเองต้องทำหน้าที่ตรวจสอบด้วยการแจ้งให้เอ็ด วูลาร์ด และกรรมการบริษัททุกคนทราบว่า Apple กำลังตกอยู่ในสถานการณ์อันตราย “เฟรด เป็นคนบอกผมว่าผู้ผลิตกำลังร้อยหรา คนพากันลาออก และพนักงานคนสำคัญๆ ก็กำลังคิดลาออกจากเหมือนกัน” วูลาร์ดเล่า “เฟรดบอกชัดเจนเลยว่าเรือกำลังจะชน สันตอนในไม่ช้า ตัวเขาเองยังคิดจะไปเหมือนกัน” เรื่องนี้ทำให้วูลาร์ดกลุ้มใจนัก ยิ่งขึ้น จากที่กังวลอยู่แล้วหลังจากเห็นเมลิโอทำพลาดในการประชุมผู้ถือหุ้น

วูลาร์ดขอให้ Goldman Sachs ช่วยพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะขายกิจการ Apple แต่บริษัทวานิชอนกิจรายนั้นบอกว่า คงหาผู้ซื้อที่เหมาะสมที่จะเข้ามาเป็นพันธมิตร เชิงกลยุทธ์ได้ยาก เพราะส่วนแบ่งตลาดของ Apple ตกต่ำมาก เดือนมิถุนายนนั้นมี การประชุมคณะกรรมการบริษัทนัดพิเศษ ระหว่างที่เมลิโอไม่อยู่ในห้อง วูลาร์ด อธิบายให้กรรมการบริษัทฟังว่า เขาประเมินอนาคตบริษัทไว้อย่างไร วูลาร์ดบอกว่า “ถ้าเรายังให้กิลเป็นซีอีโอด้อไป ผมว่าเรามีโอกาสลดจากการล้มละลายแค่ 10% ถ้าปลดเขาออก และชวนสตีฟมาร์รับตำแหน่งแทนได้สำเร็จ เราจะมีโอกาสลด 60% ถ้าเราปลดกิลแต่ไม่ได้สตีฟกลับมาและต้องหาซีอีโอด้วย เราจะมีโอกาสลด 40%” คณะกรรมการบริษัทนุ่มนิ้วให้วูลาร์ดไปสอบถามว่าจีบส์จะกลับมาหรือไม่ และ “ไม่ว่าจะได้คำตอบอย่างไร ก็จะประชุมคณะกรรมการบริษัทนัดฉุกเฉินทางโทรศัพท์ ในช่วงวันหยุดวันชาติ 4 กรกฎาคม

วูลาร์ดกับภรรยาบินไปลอนדוןเพื่อชมการแสดงแข่งขันเทนนิสวิมเบิลตันกัน เขาได้ ดูเทนนิสบ้างในตอนกลางวัน แต่พอตกค่ำก็จะขลุกอยู่แต่ในห้องสวีทที่โรงแรม อินน์อ่อนเดอะปาร์ค โทรหานคนที่สหราชอาณาจักร เพราร์ยังเป็นเวลากลางวันอยู่ กว่าจะกลับ จากอังกฤษในคราวนั้น เขายังเสียค่าโทรศัพท์ไปทั้งหมดถึง 2,000 เหรียญ

คนแรกที่เข้าโทรศัพท์คือจีบส์ เขายังบอกว่าคณะกรรมการบริษัทกำลังจะปลด เมลิโอ และอย่างให้จีบส์กลับมาเป็นซีอีโอด้วย ก่อนหน้านี้จีบส์เคยถูกทางเมลิโอ และหนุนความคิดของตัวเองในเรื่องทิศทางของ Apple แต่รู้ๆ พอมีคนเอาตำแหน่ง ให้พานมาให้ เขากลับทำเป็นเช่น “อาจจะลับ ผู้จะช่วย” เขารอ

### “ในฐานะซีอีโอยังไง” วุลาร์ดถาม

จีอบส์ตอบว่าไม่ วุลาร์ดจึ้นก่าว่าย่างน้อยที่สุด เขาควรรับตำแหน่งซีอีโอยังไร แต่จีอบส์่ายเบียงอีก ตอบว่า “ผมจะเป็นที่ปรึกษาโดยไม่รับค่าจ้าง” เขายังคงรับปากจะร่วมเป็นกรรมการบริษัท ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาฝันมาตลอด แต่ไม่ยอมรับตำแหน่งประธานกรรมการ จีอบส์บอกวุลาร์ดว่า “ผมให้คุณได้แค่นี้” หลังจากนั้น จีอบส์ลงอีเมล์บันทึกช่วยจำถึงพนักงาน Pixar ให้ความมั่นใจกับทุกคนว่า เขายังไม่ทอดทิ้งบริษัท “ผมได้รับโทรศัพท์จากคณะกรรมการบริษัท Apple เมื่อ 3 อาทิตย์ก่อน ขอให้ผมกลับไปเป็นซีอีโอยังเดิมปีก่อน เขายังขอให้ผมเป็นประธานกรรมการ ซึ่งผมก็ปฏิเสธอีก ดังนั้นขอให้พวกเรางงบ้ายใจ ไม่ต้องกังวลกับข่าวลือบ้าๆ บอย ผมไม่มีแผนจะทิ้ง Pixar ไปไหน พากุณยังต้องทนผมต่อไป”

ทำไมจีอบส์จึงไม่ยอมคว้าบังเหียน ทำไมเขายังถังเดิมรับตำแหน่งที่ตัวเองอยากรับมาตลอด 20 ปี เมื่อถึงวันนี้ จีอบส์ตอบว่า

เราเพิ่งนำ Pixar เข้าตลาดหลักทรัพย์ และผมมีความสุขติดกับตำแหน่งซีอีโอยังนั้น ผมไม่เคยรู้จักใครที่รับตำแหน่งซีอีโอบริษัทมหาชนสองบริษัทพร้อมกัน แม้จะแค่ชั่วคราวก็ตาม และผมไม่แน่ใจด้วยว่ากฎหมายอนุญาตหรือเปล่า ผมไม่รู้ว่าจะทำยังไง ไม่รู้ว่าตัวเองอยากรำอะไร ตอนนั้นผมกำลังมีความสุข ที่มีเวลาอยู่กับครอบครัวมากขึ้น เลยสองจิตสองใจ ผมรู้ว่า Apple กำลังจะเลยส่งสัญญาด้วยตัวเองทั้งชีวิตที่กำลังสุขสบายไปหรือเปล่า ผู้ใดอหัน Pixar จะคิดอย่างไร ผมไปคุยกับคนที่ผมนับถือ ในที่สุดผมโทรไปหาแอนดี้ โกรฟ ตอนแปดโมงเช้าวันเสาร์ ซึ่งยังเช้าเกินไป บอกข้อดีข้อเสียให้เข้าฟัง พอพูดไปได้ครึ่งหนึ่ง เขายังบอกให้หยุดและบอกผมว่า “สตีฟ ผมไม่สนใจกว่า Apple จะเป็นยังไง” ผมถึงกับอึ้ง และเพิ่งตระหนักในตอนนั้นเองว่าผมสนว่า Apple จะเป็นอย่างไร ผมเป็นคนก่อตั้งบริษัทนั้นมากับมือ มันเป็นสิ่งที่ติดตามมาโดยตลอด ผมตัดสินใจตอนนั้นว่าจะกลับไปช่วยเหลือเขา หาคนมาเป็นซีอีโอีก

อันที่จริง คนที่ Pixar รู้สึกสบายใจที่จีบส์เข้าไปจุนจ้านน้อยลง บางคนชอบดีใจ (บางคนก็ดีใจจนออกหน้า) ที่เขามี Apple มาดึงความสนใจ เอ็ด แคร์มัลเป็นชื่อโฉมที่ดี และสามารถรับหน้าที่นั้นได้อีกครั้งอย่างสบายๆ ไม่ว่าจะอย่างเป็นทางการ หรือไม่ก็ตาม ส่วนเรื่องได้อยู่กับครอบครัวนั้น จีบส์ไม่มีทางได้โลფอดีเด่นแห่งปี อยู่แล้ว แม้ในช่วงที่เขาว่างจากการกิจกรรมงานกีต้าม เขายังฟังถูกมากขึ้นโดยเฉพาะร้อง ลูกชายคนโต แต่งานยังคงเป็นจุดสนใจหลักของเข้า จีบส์มักจะห่างเหินกับลูกสาวทั้งสอง ห่างจากลิซ่า และมักจะhungung ห่างเหินกับภรรยา

แล้วสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้จีบส์ลังเลไม่อยากกลับไปรับหน้าที่ชื่อโฉมของ Apple คืออะไร แม้ว่าเขายังเป็นคนมุ่งมั่นและกระหายอยากควบคุมอย่างไม่รู้อิม แต่ก็ไม่เด็ดเดี่ยวและไม่พูดในเวลาที่ไม่แน่ใจกับอะไรบางอย่าง เขายังหาความสมบูรณ์แบบ แต่ไม่เก่งในการทำใจยอมรับอะไรก็ตามที่ไม่ถึงขั้นสมบูรณ์แบบ หรือปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่พอเป็นไปได้ เขายังชอบเผชิญหน้าหรือต่อสู้กับเรื่องขับข้อน ไม่ว่าจะในการสร้างผลิตภัณฑ์ การออกแบบ การตกแต่งบ้าน หรือพัฒนาสัญญาส่วนตัว ถ้ารู้แล้วว่า วิถีทางนั้นถูกต้องแล้ว จะไม่มีใครหยุดเขาได้ แต่ถ้าเกิดความลังเลงสัย บางครั้งเขายังเก็บตัว ไม่ยอมคิดถึงสิ่งที่ไม่เหมาะสมกับเขาร้อยเปอร์เซ็นต์ อย่างตอนที่เอเมลิโอลามาว่าอยากรับงานอะไรในบริษัท จีบส์กลับเงียบและทำนายกับสถานการณ์ที่ทำให้เขายืดอัด

ทัศนคติแบบนี้ส่วนหนึ่งมาจากการที่จีบส์มีแนวโน้มมองทุกสิ่งทุกอย่างแบบใบหน้า (ระบบเลขฐานสอง คือ ถ้าไม่เป็น 0 ก็ต้องเป็น 1 - ผู้แปล) สำหรับคนถ้าไม่เป็นยอดนุษย์ ก็เป็นไ้อิ้งห่วยแตกไปเลย ผลิตภัณฑ์ถ้าไม่มีหัวใจก็แข็งชาวยแต่ถ้าเป็นเรื่องขับข้อน มีหล่ายเฉด หลายระดับ เขายังตัดสินใจไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแต่งงาน ซื้อโซฟา หรือการตกลงรับหน้าที่บริหารบริษัท นอกจากนี้เขายังไม่อยากก้าวเข้าไปแล้วล้มเหลว เพรด แอนเดอร์สันให้ความเห็นว่า “ผมว่าสตีฟอย่างประเมินก่อนว่า Apple พอกจะมีทางรองด้วย”

วุลาร์ดกับคณะกรรมการบริษัทดัดสินใจปลดเอเมลิโอลามา แม้ว่าจีบส์จะยังไม่บอกให้ชัดว่าจะมีบทบาทร่วมมากแค่ไหนในฐานะ “ที่ปรึกษา” เอเมลิโอลามาจะไปปักนิกกับภรรยา และลูกๆ หลานๆ ตอนที่ได้รับโทรศัพท์จากวุลาร์ดซึ่งอยู่ในลอนดอน “เรา

จำเป็นต้องให้คุณลาออก” วูลาร์ดพูดเรียบๆ เอเมลิโอบอกว่า “ยังไม่ใช่เวลาเหมาะสมสำหรับการคุยเรื่องนี้ แต่วูลาร์ดรู้สึกว่าเข้าจำเป็นต้องพูดต่อ “เราจะออกແດลงกรณ์เรื่องนี้ และจะหาคนมาแทนคุณ”

เอเมลิโอบ่ายອมแพ้ “จำได้ใหม่เอื้د ผ่านมากระบวนการแล้วว่าต้องใช้เวลา 3 ปี จึงจะกอบกู้บริษัทให้กลับมาเป็นได้อีกครั้ง นี่ยังไปไม่ถึงครึ่งทางเลย”

“คณะกรรมการบริษัทมาถึงจุดที่เราไม่อยากพูdreื่องนี้ต่ออีกแล้ว” วูลาร์ดตอบ เอเมลิโอบอกว่า “มีกรรมการคนไหนบ้างที่รู้เรื่องการตัดสินใจเรื่องนี้ วูลาร์ดตอบไปตามจริงว่า กรรมการทุกคนรวมทั้งจีอบล์ด้วย “สตีฟเป็นคนหนึ่งที่เราได้คุยกันในเรื่องนี้ เขายังคงว่าคุณเป็นคนนิสัยดี แต่คุณไม่ค่อยรู้เรื่องคอมพิวเตอร์เท่าไหร่” วูลาร์ดบอก

“ทำไมคุณถึงต้องดึงสตีฟมาร่วมตัดสินใจเรื่องนี้ด้วย” เอเมลิโอบอกกลับมาอย่างมีโมโน “สตีฟไม่ใช่กรรมการบริษัทด้วยซ้ำ แล้วเขามายุ่งเรื่องนี้ทำไม” แต่วูลาร์ดไม่ยอมถอย เอเมลิโอบางหูและไปปิกนิกกับครอบครัวตามแผนก่อนจะบอกข่าวให้ภรรยาทราบ

บางครั้งจีอบล์แสดงออกถึงความขึ้นหุ่นหงิดพอสมกับความอยากให้คนเห็นใจ ปกติเขามีแค่กระพริบตาแต่กระพริบว่าคนจะคิดอย่างไรกับเขา จีอบล์สามารถตัดคนออก จากชีวิตและไม่สนใจจะพูดกับคนนั้นอีกเลย แต่บางครั้งเขาก็รู้สึกว่าจำเป็นต้องขอรับสาระ ถึงที่ตนเองทำลงไป คำวันนั้นเอเมลิโอบอกต้องแปลกดิจิทัลให้ได้รับโทรศัพท์จากจีอบล์ “กิจกรรมอย่างให้คุณรู้ว่า วันนี้ผมคุยกับเอ็ดเรื่องนี้ ผมรู้สึกแย่มาก” จีอบล์บอกเอเมลิโอบอก “ผมอยากรู้ว่า ผมไม่มีส่วนกับเรื่องที่เกิดขึ้นเลย กรรมการบริษัทเป็นคนตัดสินใจ กันเอง แต่พวกเขารักษาและขอคำแนะนำจากผม” จีอบล์บอกว่าเขานับถือเอเมลิโอบอกว่า “มีความสุจริตสูงสุดในบรรดาคนที่ผมเคยพบมากทั้งหมด” และยังให้คำแนะนำที่เอเมลิโอบอก “ไปพักผ่อนสัก 6 เดือน” จีอบล์บอก “ตอนนั้นถูกไล่ออกจาก Apple ผูกกลับไปทำงานทันทีแล้วก็มาเสียใจทีหลัง ผมควรให้เวลา กับตัวเอง” จีอบล์เสนอว่าเขายินดีรับฟังและเป็นที่ปรึกษาให้ ถ้าเอเมลิโอบอกต้องการ

เอเมลิโอบอกค่อนข้างอึ้งและตอบขอบคุณไปสองสามคำ เขานับไปนาทีรอนานแล้ว เล่าให้เธอฟังว่าจีอบล์พูดอะไรบ้าง “ผมยังชอบเขายูในหลาย ๆ ด้าน แต่ผมไม่เชื่อว่าเขายังคงอยู่”

“ตอนนั้นฉันหลงเขื่อสตีฟเต็มที่” ภารยาเอมลิโอล่าให้ฟัง “แต่ตอนนี้รู้สึกว่าตัวเองไม่ไปต้นนัด”

### “ผมก็เหมือนกัน” เอเมลิโอลอบ

สตีฟ วอชเนยก็ซึ่งเข้ามาเป็นที่ปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการของ Apple ดีใจมากที่จีบสักลับมา “นี่แหล่ะคือสิ่งที่เราต้องการ ไม่ว่าคุณจะคิดอย่างไรกับสตีฟ แต่เขาเป็นคนเดียวที่รู้ว่าจะทำให้มันดีขึ้นกลับมาสู่ Apple ได้อย่างไร” วอชเนยก็ไม่แปลกใจเลยที่จีบสมีข้อเห็นอกเอเมลิโอล หลังเหตุการณ์ผ่านไปสุดๆ ร้อนๆ เขากล่าวให้สัมภาษณ์กับนิตยสาร *Wired* ว่า “กิจ เอเมลิโอลเจอสตีฟ จีบส์ แล้วเกมก็โอเทอร์”

วันจันทร์นั้นพนักงานระดับสูงสุดของ Apple ถูกเรียกไปชุมนุมพร้อมกันที่ห้องประชุมของบริษัท เอเมลิโอลเดินเข้ามาอย่างเยือกเย็นและดูผ่อนคลาย “ผมเสียใจที่ต้องรายงานให้ทราบว่าถึงเวลาที่ผมต้องไปแล้ว” เขายกระตุกกับพนักงานทุกคนเพรด แอนเดอร์สันซึ่งตกลงรับตำแหน่งซีอิอกรักษาการขึ้นมาพูดเป็นคนต่อไป และบอกชัดว่าเขากำหนดเวลาที่จีบส์แนะนำ จากนั้นจีบส์กลับขึ้นมาพูดบนเวทีต่อหน้าพนักงานบริษัท Apple อีกครั้ง นับเป็นเวลา 12 ปีพอดี นับจากที่เขาสูญเสียอำนาจในการประลองกำลังครั้งสำคัญเมื่อวันหยุดสุดสัปดาห์ 4 กุมภาพันธ์ 1985

เหตุการณ์ในวันนั้นปรากฏชัดในทันทีว่า “ไม่ว่าจีบส์จะยอมรับอย่างเปิดเผย (หรือแม้แต่ยอมรับกับตัวเอง) หรือไม่ก็ตาม เขายังเป็นคนควบคุมทุกอย่าง ไม่ใช่เป็นแค่ “ที่ปรึกษา” อย่างที่บอก ทันทีที่เขาก้าวขึ้นเวทีในชุดกางเกงขาสั้น สวมรองเท้ากีฬา และเสื้อคอเต่าสีดำที่เริ่มจะกลายเป็นสัญลักษณ์ประจำตัว เขายังคงมีอิทธิพล แม้แต่ตัวสุดท้ายที่รักทันที “โอดี้ บอกผมทีว่าที่นี่มีปัญหาอะไร” มีเสียงพื้นพูดอ้อนบ้าง แต่จีบส์รับตัดบท “ก็ผลิตวันที่ไปล่ะ!” เขายังตอบเสียเอง “แล้วผลิตวันที่มันมีปัญหายังไง” มีเสียงตอบกลับมาประปราย แต่จีบส์พูดแทรกเพื่อให้คำตอบที่ถูกต้อง “ผลิตวันที่มันห่วย!” เขายังคงดังลั่น “ไม่มีความเชื่อที่เหลืออีกแล้ว!”

วุลาร์ดกล่อมให้จีบส์ยอมรับว่าตำแหน่ง “ที่ปรึกษา” ที่วันนี้จะเป็นงานที่เหนื่อยจีบส์อนุมัติข้อความในแฟลกการณ์ที่เขียนว่า “ตกลงเพิ่มบทบาทในการทำงานที่ Apple อีกไม่เกิน 90 วันจนกระทั่งบริษัทฯ ชื่อโคนใหม่ได้” วุลาร์ดเลือกใช้ถ้อยคำ

ได้ชื่อมาจากการกว่าจัดจ๊อบส์จะกลับมา “ในฐานะที่ปรึกษานำทีมพากเรา”

จ๊อบส์เลือกห้องทำงานเด็กๆ ติดกับห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท บนชั้นของผู้บริหาร เข้าตั้งใจเลียงไม้ไปนั่งทำงานในออฟฟิศใหญ่ที่อยู่มุมตึกของเอเมลิโอ เข้ามามีส่วนร่วมในงานทุกด้าน ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ จะตัดตรงไหนบ้าง การเจรจา กับซัพพลายเออร์ และการประเมินผลการทำงานของเยนี่ไซด์นา จ๊อบส์รู้สึกว่าเข้าต้องพยายาม “ห้ามเลือด” ไม่ให้พนักงานระดับหัวกะทิลาออก จึงตัดสินใจว่าจำเป็นต้องกำหนดราคาของสต็อกอิ๊อปชันที่พนักงานได้รับสิทธิ์ไป เสียใหม่ ในช่วงนั้นราคาหุ้น Apple ตกลงมากจนอิ๊อปชันไม่มีค่าอะไร จ๊อบส์อยากรักษา “ใช้สิทธิ์ (exercise price)” ใน การซื้อและขายอิ๊อปชันต่อลงเพื่อให้สต็อกอิ๊อปชัน ของพนักงานกลับมา มีค่าอีกครั้ง ขณะนั้นกฎหมายอนุญาตให้ลดราคาอิ๊อปชันได้ แต่ถือว่าเป็นวิธีปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมนัก วันพุธที่สุดดีแรกที่เขากลับเข้ามารажางงานที่ Apple จ๊อบส์เรียกประชุมคณะกรรมการบริษัททางโทรศัพท์ เล่าปัญหาให้ฟังอย่างย่อๆ กรรมการไม่เห็นด้วย และขอเวลาศึกษาผลผลกระทบทางกฎหมายและทางการเงินที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว “เราต้องทำให้เสร็จเร็วๆ เรากำลังเสียคนดีมีฝีมือไป” จ๊อบส์บอกกับกรรมการทุกคน

แม้แต่เอ็ด วูลาร์ดซึ่งสนับสนุนจ๊อบส์และเป็นประธานคณะกรรมการค่าจ้าง และค่าตอบแทนก็ยังคัดค้าน “เราไม่เคยทำแบบนี้ที่ DuPont” เขากล่าวกับจ๊อบส์

“คุณดึงผมเข้ามาเพื่อแก้ปัญหาให้บริษัท พนักงานเป็นกุญแจสำคัญ” จ๊อบส์ เกียง เมื่อคณะกรรมการบริษัทเสนอให้ศึกษาผลกระทบ ซึ่งต้องใช้เวลาถึง 2 เดือน เขาก็ระเบิดตูม “พวกคุณเป็นบ้ากันหรือไง!” จ๊อบส์ถาม ทุกคนพากันเงียบหมด “ถ้าพวกคุณไม่อยากทำ วันจันทร์หน้าผมจะไม่กลับมาที่นี่อีกแล้ว ผมมีเรื่องต้องทำ เป็นพันๆ เรื่องที่ยากกว่านี้ ถ้าพวกคุณไม่สนับสนุนการตัดสินใจครั้งนี้ ผมก็ล้มเหลว ถ้าทำไม่ได้ ผมก็ขอดอนตัว พวกคุณจะโทษผมก็ได้ บอกไปเลยว่า ‘สตีฟทำไม่ไหว’”

วันรุ่งขึ้น หลังจากปรึกษาคณะกรรมการบริษัททั้งหมดแล้ว วูลาร์ดโทรกลับไป หาจ๊อบส์ “เราจะอนุมัติเรื่องนี้ แต่กรรมการบางคนไม่ชอบใจ เขารู้สึกว่าคุณเอาเป็น จี้หัวเรา” ราคากองอิ๊อปชันสำหรับพนักงานระดับห้อปทีม (จ๊อบส์ไม่ได้รับสิทธิ์) ลดลงมา เป็นหุ้นละ 13.25 เหรียญ ซึ่งเป็นราคาหุ้นในวันที่เอเมลิโอถูกปลดจากตำแหน่งซึ่งอีก

แทนที่จะประกาศชัยชนะและขอบคุณคณะกรรมการบริษัทที่ให้การสนับสนุน จีอับส์ยังชูนิ่งเดืองที่ต้องพยายามให้คณะกรรมการบริษัทที่เข้าไม่มีความนับถือ “หยุดเสียที่ มันไม่เวิร์กแน่ย่างนี้” จีอับส์บอกวูลาร์ด “บริษัทนี้กำลังจะเป็นโจ๊ก ไม่มีเวลามาค่อยเอาใจพากกรรมการบริษัทหรอกนะ พากคุณลาออกจากไปได้แล้ว ไม่งั้นผมจะเป็นฝ่ายลาออกและวันจันทร์หน้าจะไม่กลับมาทำงานอีก” จีอับส์บอกว่า คนเดียวที่มีสิทธิอยู่ต่อคือ วูลาร์ด

กรรมการบริษัทตกลงพึงเพริดกันเกือบทุกคน จีอับส์ยังไม่ยอมรับปากว่าจะ กลับมาทำงานเต็มเวลา หรือเป็นมากกว่า “ที่บีริกษา” แต่กระนั้นเขากลับรู้สึกว่าเขามีอำนาจที่จะบังคับให้กรรมการบริษัทลาออก แต่ความจริงที่ยอมรับได้ยากก็คือ เขายังมีอำนาจที่ว่าันนั่นจริงๆ กรรมการบริษัทไม่อาจปล่อยให้เขาตะบึงตะบอนจากไป ด้วยความโกรธ อีกอย่างคือตำแหน่งกรรมการบริษัท Apple ก็ไม่เคยดึงดูดใจนักในเวลานั้น วูลาร์ดเล่าไว้ว่า “หลังจากผ่านอะไรต่ออะไรมามาก กรรมการส่วนใหญ่ได้ใจที่ ถูกปล่อยตัวไปเสียที”

เป็นอีกครั้งที่คณะกรรมการบริษัทยอมทำตาม โดยมีคำขอเพียงข้อเดียวคือ นอกจากวูลาร์ดแล้ว กรรมการอีกคนหนึ่งอยู่ต่อได้หรือไม่ จะได้ช่วยให้ภาพของบริษัท ดูดีขึ้น จีอับส์เห็นด้วย เขายเล่าให้ฟังในภายหลังว่า “บอร์ดชุดนั้นไม่ได้เรื่องเลย ผมตกลงเก็บเอ็ด วูลาร์ด กับแกรร์เร็ต ชางไก่ ซึ่งต่อมานำกว่าชางนี้เป็นศูนย์เลย เขายังไม่ได้แยกตัว แต่แค่เป็นศูนย์ ส่วนวูลาร์ดเป็นกรรมการบริษัทที่ดีที่สุดคนหนึ่งที่ ผมเคยมี เขายังเป็นเจ้าชายในหมู่ผู้คน เป็นคนให้กำลังใจ สนับสนุน และฉลาดมากที่สุด คนหนึ่งที่ผมเคยรู้จัก”

หนึ่งในกรรมการบริษัทที่ถูกขอให้ลาออกจาก “ไมค์ مار์คคุลา” นักลงทุนร่วมทุน หนุ่มที่เคยแนะนำจีอับส์ที่โรงรถในปี 1976 และตกหลุมรักคอมพิวเตอร์ที่กำลัง ประกอบอยู่บนโต๊ะ ถึงขนาดยอมค้ำประกันเงินเชื่อจากธนาคารในวงเงิน 250,000 เหรียญให้แก่จีอับส์ และเข้าเป็นหุ้นส่วนคนที่สาม ถือหุ้นหนึ่งในสามของบริษัท Apple ที่ตั้งขึ้น เขายังเป็นกรรมการคนเดียวที่อยู่ยังบ้านยังมาตลอด 20 ปี แม้กระทั่งเขามา และออกไปแล้วหลายต่อหลายครั้ง เขายังสนับสนุนและประทับใจจีอับส์ ครั้งสำคัญ ที่สุดคือตอนที่เข้าเข้าข้างสคัลลี่ในศึกชิงอำนาจเมื่อปี 1985 เมื่อจีอับส์กลับมาครั้งนี้

## マーク・ククカラギ รู้ดีว่าถึงเวลาที่เข้าต้องไป

จ็อบส์บางครั้งก็เป็นคนเย็นชาและเชื่อเดนิอน โดยเฉพาะกับคนที่ขัดใจเขา แต่บางทีก็อ่อนไหวกับคนที่อยู่กับเขามาตั้งแต่ยุคเริ่มต้น คนหนึ่งที่เข้าข่ายนี้คือ วอชเนียก แม้ว่าต่อมาหั้งสองจะห่างเหินกันไป แอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ และเพื่อนร่วมทีม Macintosh อีก 2-3 คนก็เหมือนกัน ในที่สุดマーク・คู卡拉กิ เช่นเดียวกัน จ็อบส์เล่าในภายหลังว่า “ผมรู้สึกว่าเขากลังฟมอย่างสาหัส แต่เขากลับเป็นเหมือนพ่อคนหนึ่ง ผมรู้สึกผูกพันกับเขามาก” เมื่อถึงเวลาที่マーク・คู卡拉ต้องลาออกจาก จ็อบส์ขับรถไปคุณานั่งลงชาติว์ ของเขาระบบในป่านวุดไซด์เพื่อรับจดหมายลาออกจากด้วยตนเอง เมื่อไปถึงเขากล่าวว่า “ผมรู้สึกว่า บริษัทที่จะต้องเปลี่ยนตัวเองได้ Hewlett Packard เดยทำสำเร็จครั้งแล้วครั้งเล่า เริ่มต้นจากบริษัทผลิตเครื่องมือ แล้วเปลี่ยนมาผลิตเครื่องคิดเลข ก่อนจะกลยุบมาเป็นบริษัทผลิตคอมพิวเตอร์” マーク・คู拉บอก จ็อบส์ว่า “Apple ถูก Microsoft เปี้ยดออกจากธุรกิจคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล คุณต้องสร้างบริษัทขึ้นมาใหม่เพื่อทำอย่างอื่น อาจเป็นบริษัทผลิตเครื่องมือหรือสินค้าเพื่อผู้บริโภคอะไรสักอย่าง คุณต้องเป็นเหมือนฝีเสือที่เติบโตมาแบบเปลี่ยนร่างตลอด” จ็อบส์ไม่ได้พูดอะไรมาก แต่ก็เห็นด้วยกับสิ่งที่マーク・คูราพูด

คณะกรรมการบริษัทชุดเดิมนัดประชุมกันอีกครั้งในปลายเดือนกรกฎาคม เพื่อให้ความเห็นชอบเรื่องกระบวนการเปลี่ยนผ่าน วุลาร์ดซึ่งเป็นคนสุภาพพอย กับที่จ็อบส์เป็นคนเขียนหุ่นยนต์ รู้สึกสะอึกนิดๆ ที่เห็นจ็อบส์นุ่งกางเกงยีนส์กับรองเท้ากีฬา มาประชุม เขายังห่วงว่าจ็อบส์จะต่อว่ากรรมการรุ่นเก่าเหล่านี้ใช้ฐานทำพิเศษ แต่จ็อบส์กลับเอยหักหายสันๆ ว่า “สวัสดีครับทุกคน” แล้วกรรมการก็เริ่มออกเสียงอนุมัติการลาออก เลือกจ็อบส์เป็นกรรมการบริษัท และให้อำนาจวุลาร์ดและจ็อบส์ ในการสรรหากรรมการชุดใหม่

กรรมการคนแรกที่จีบส์เลือกคือแครรี่ เอลลิสัน ซึ่งไม่ใช่เรื่องน่าแปลกใจอะไร เอลลิสันบอกว่าเขายินดีรับเป็นกรรมการบริษัท แต่ไม่ชอบเข้าประชุม จีบส์บอกว่าถ้ามาร่วมประชุมได้สักครึ่งหนึ่งก็ยังดี (แต่เมื่อผ่านไปสักระยะ เอลลิสันก็มาร่วมประชุมด้วยเพียงหนึ่งในสามของการประชุมทั้งหมด จีบส์อาจภาพถ่ายที่เอลลิสันเคยเขียนปัก Business Week “ป้ายยาให้ญี่เท่าตัวจริง ติดบนกระดาษแข็งวางไว้ที่เก้าอี้ที่จัดไว้ให้เขา”)

กรรมการอีกคนหนึ่งที่จีบส์นำเข้ามาคือ บิล แคมป์เบลล์ ซึ่งเคยเป็นผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของ Apple ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 และพอลอยติดร่างแท้จริงในการประลองกำลังระหว่างสคัลลีย์กับจีบส์ด้วย ที่ตอนห้ายแคมป์เบลล์ตัดสินใจเลือกสนับสนุนสคัลลีย์ แต่เมื่ออยู่ไปๆ เขากลับเกลียดสคัลลีย์มากจนจีบส์ยอมยกโภชให้ตอนนี้แคมป์เบลล์เป็นซีอีโอบริษัท Intuit และเป็นเพื่อนเดินเล่นของจีบส์ แคมป์เบลล์ ซึ่งมีบ้านห่างจากบ้านของจีบส์แค่ 5 ช่วงตึกเล่าว่า “เรานั่งกันอยู่ที่หลังบ้านเขา สติฟบอกว่าเขากลับไปทำงานที่ Apple และอยากให้ผมไปเป็นกรรมการบริษัทด้วย ผมตอบไปว่า ‘ให้ตายสิ’ ได้เลย ผมเอาด้วย” แคมป์เบลล์เคยเป็นได้ขอメリกันฟุตบอล ของมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย จีบส์บอกว่าความสามารถพิเศษของเขามี “เขารู้สึกทำให้ผู้เล่นเกรดบี ทำงานในระดับเอ๊ด” จีบส์บอกเขาว่าที่ Apple เขายังได้ทำงานกับพนักงานเกรดเอ

วูลาร์ดซ่วยทابตามเจอรี่ ยอร์ก อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของ Chrysler และ IBM สวนคนอื่นๆ จีบส์พิจารณาแล้วตัดออก คนหนึ่งที่ถูกตัดออกคือ เม็ก วิตแมน ซึ่งขณะนั้นเป็นผู้จัดการแผนก Playskool ของบริษัท Hasbro และเคยเป็นนักวางแผนกลยุทธ์ที่ Disney (ในปี 1998 วิตแมนได้รับแต่งตั้งเป็นซีอีโอบริษัท eBay และภายนหลังได้ลงสมัครชิงตำแหน่งผู้ว่าการรัฐแคลิฟอร์เนีย) จีบส์กับวิตแมน “ไปกินอาหารกลางวันด้วยกัน และจีบส์ก็ใช้วิธีแยกประเภทคนแบบเลขฐานสองคือ ถ้าไม่เป็นยอดมนุษย์ก็เป็นໄอั่งตามเคย เขายืนว่าวิตแมนไม่เข้าข่ายประเภทแรก “ผมว่าเรือซื้อบื้อเหมือนตอนไม่” จีบส์กล่าวในเวลาต่อมา ซึ่งเป็นคำกล่าวที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง

หลายปีหลังจากนั้น จีบส์ได้เชิญผู้นำที่มีความสามารถสูงอีกหลายคนมาเป็นกรรมการบริษัท เช่น อัล กอร์, อริยา ชมิดท์แห่ง Google, อาร์ต เลвинสันแห่ง Genentech

มิกกี้ เดร็กซ์เลอร์แห่ง The Gap และ J. Crew และแอนเดรีย จุ้งแห่ง Avon แต่เขาจะคัดได้แต่คนที่ภักดีกับเขา หรือบางครั้งก็ภักดีเกินกว่าเหตุ แม้คนเหล่านี้จะมีสถานภาพสูงแต่บางครั้งทุกคนดูจะหิ้งและหงอจื๊อบส์ รวมทั้งพยายามทำให้เข้าพอดใจอย่างออกหน้าออกตา มีอยู่ครั้งหนึ่ง หลังจากจื๊อบส์หวนคืน Apple ได้ 2-3 ปี เขารีบูตอร์เรียร์ เลวิตต์ อดีตประธานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์มาร่วมเป็นกรรมการบริษัท เลวิตต์ซึ่งเพิ่งซื้อเครื่อง Macintosh มาใช้ตั้งแต่ปี 1984 ตื่นเต้นดีใจมาก เขารีบเดินทางไปเยือน Apple ที่คุปเปอร์ติโน และคุยกับจื๊อบส์ถึงบทบาทกรรมการบริษัท แต่หลังจากที่จื๊อบส์อ่านบทปาฐกถาเรื่องธรรมาภิบาลของเลวิตต์ ซึ่งเสนอว่า คณะกรรมการบริษัทควรดำเนินบทบาทของตนอย่างเข้มแข็งและเป็นอิสระ พอก่อนจะจื๊อบส์ก็โทรกลับไปหาเลวิตต์เพื่อถอนคำเชิญ “อาร์เรียร์ ผมว่าถ้าคุณมาเป็นกรรมการบริษัทเรา คุณคงไม่มีความสุข ทางที่ดีเราไม่เชิญคุณดีกว่า” เลวิตต์เล่า “พูดตามตรง นะ ผมว่าบางประเด็นที่คุณเขียน อาจจะเหมาะสมกับบางบริษัท แต่ไม่เข้ากับวัฒนธรรมของ Apple” เลวิตต์เขียนถึงเรื่องนี้ในภายหลังว่า “ผมพูดไม่ออกเลย... เพราะเห็นชัดว่าคณะกรรมการบริษัท Apple ไม่ได้มีไว้เพื่อกำหนดทำการใดๆ อย่างเป็นอิสระจากฉันเอง”

### *Boston Macworld สิงหาคม 1997*

บันทึกถึงพนักงานประกาศการปรับราคาอ้อปชันหุ้น Apple ลงชื่อโดย “สตีฟและทีมผู้บริหาร” และเพียงไม่นานก็เป็นที่รู้กันทั่วว่า จื๊อบส์เป็นคนคุมการรีวิวผลิตภัณฑ์ของบริษัททุกครั้ง เรื่องนี้และข้อปั้นๆ ที่ระบุว่าจื๊อบส์กลับเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในบริษัท ทำให้ราคาหุ้นของ Apple ปรับตัวขึ้นจาก 13 เหรียญเป็น 20 เหรียญ ในเดือนกรกฎาคม และยังสร้างความตื่นเต้นเมื่อสาวก Apple ไปชุมนุมกันที่งาน Macworld ในบอสตันเมื่อเดือนสิงหาคม 1997 วันนั้นแฟนพันธุ์แท้กว่า 5,000 คน แห่แนกันไปรอที่หน้างานก่อนเวลาเริ่มฉายชั่วโมง เปิดเสียดกันเพื่อเข้าไปฟังจื๊อบส์กล่าวปาฐกถาเปิดงานที่ห้องประชุมแคนเซลในโรงแรมปาร์คพลาซ่า ทุกคนมาเพื่อชมวีรบุรุษหุ้นคืนรัง และมาดูว่าเข้าพร้อมจะนำพาตันจริงๆ อีกครั้งหรือไม่

เสียงให้ร้องดังกึกก้องเมื่อภาพของจีบส์เมื่อปี 1984 ฉายขึ้นบนจอหน้าตีรูด “สตีฟ! สตีฟ! สตีฟ!” ผู้คนเริ่มร้องเป็นจังหวะระหว่างที่พิธีกรกล่าวแนะนำเขามา เมื่อจีบส์เดินออกมานั่งที่ในชุดเดือกดีสีดำ เสื้อเชิตไม่มีปกสีขาว กางเกงยีนส์ใบหน้า มีรอยยิ้มขึ้นเล่น ก็เรียกเสียงกรีดร้องและแสงแฟลชวุ่นวายไม่แพ้การปราကุตัวของดาราเพลงร็อกเลยทีเดียว จีบส์เกริ่นนำ tally ความตื่นเต้นโดยย้ำว่าเขารажาน อย่างเป็นทางการที่ไหน “ผมสตีฟ จีบส์ ประธานกรรมการและซีอีโอบริษัท Pixar” เขายังแนะนำตัวพร้อมกับฉายสไลด์ตัวແນ່ງที่ประกาศบนจอ จากนั้นก็อธิบายบทบาท ของเขาว่าที่ Apple “ผมและอีกหลายคนกำลังช่วยกันกอบกู้ให้ Apple กลับมาแข็งแกร่ง อีกครั้ง”

แต่ระหว่างที่จีบส์เดินกลับไปกลับมานั่งที่ พลางกอดสวิตซ์เปลี่ยนสไลด์บนจอ ทุกคนก็เห็นชัดว่าเขากลับเข้ามาทุกมำนำจที่ Apple เรียบร้อยแล้ว และน่าจะเป็น เช่นนั้นต่อไป เขาแน่ใจว่า เขายังคงทำตัวอย่างรอบคอบโดยไม่ต้องใช้พยายามช่วย อธิบายว่าทำไม่ยอดขายของ Apple จึงร่วงลงถึง 30% ในช่วง 2 ปีก่อนหน้านี้ เขารีบอธิบายว่า “ที่ Apple มีคนเก่งๆ อยู่มาก แต่เขาราทำสิ่งที่ไม่ใช่ เพราะแผนที่มีอยู่นั้น มันผิด ผมได้พบพนักงานที่รอดอยและพร้อมจะปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดี แต่กลับไม่มี กลยุทธ์ดีๆ มาให้ทำ” คนฟังผิวปาก ให้ร้อง สงเสียงให้กำลังใจอย่างเชิงแข็งแกร่ง อีกครั้ง

ขณะที่พูด พลังความทุ่มเทของเขามีขึ้นเรื่อยๆ เขายังใช้คำว่า “เรา” และ “ผม” แทนคำว่า “พวกเข้า” เมื่อพูดถึงสิ่งที่ Apple จะทำต่อไป “ผมว่าคนที่จะชื่อ คอมพิวเตอร์ Apple ยังต้องเป็นคนที่คิดต่าง” จีบส์กล่าว “คนที่ชื่อคอมพิวเตอร์ Apple เป็นคนคิดไม่เหมือนใคร เป็นคนที่มีจิตวิญญาณสร้างสรรค์ และต้องการเปลี่ยนโลกของเรา เราเป็นคนสร้างเครื่องมือเพื่อคนเหล่านี้” เมื่อเขานั่นคำว่า “เรา” ในประโยคนั้น เขายังมีข้อตบอก และเมื่อถึงช่วงสุดท้าย เขายังเน้นคำว่า “เรา” เมื่อพูดถึงอนาคตของ Apple “เราเองก็จะคิดต่างและจะทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อ คนที่ชื่อสินค้าของเรามาตั้งแต่แรก เพราะหลายคนคิดว่าพวกเขาน่า แต่ในความ บ้านนั้นเรามองเห็นความเป็นอัจฉริยะ” คนดูลูกขึ้นยืนปรบมืออย่างกึกก้องยawneran พลางมองหน้ากันด้วยความทึ่ง บางคนถึงกับยกมือปัดน้ำตา จีบส์ทำให้ทุกคนเห็น อย่างชัดเจนว่า ตัวเขารองกับ “เรา” ที่ Apple นั้นเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## สัมภาษณ์ Microsoft

จุดไฮไลท์ของการปราบภัยด้วยงาน Macworld 1997 ของจ็อบส์คือ การประกาศ ศูนย์กลางงานอย่างไม่ให้คนฟังตั้งตัว เมื่อกล่าวศูนย์รวมนี้กลับ ซึ่งต่อมาถูกยกเป็น “ข่าวใหญ่ขึ้นปกของหั้นนิตยสาร Time และ Newsweek” จ็อบส์พากันน้ำแล้วเริ่มพูด ด้วยน้ำเสียงจริงจังกว่าเดิม “Apple อยู่ในระบบไมโครซอฟต์ และต้องการความช่วยเหลือ จากบริษัทที่เป็นหุ้นส่วน ความสัมพันธ์ที่สร้างความเสียหายไม่ก่อให้เกิดผลดีแก่ คราเรียในอุตสาหกรรมนี้” เขายุดพูดเพื่อสร้างความระทึกใจ แล้วจึงขอขยายว่า “ผมอยากระบบที่ให้ทราบถึงความร่วมมือที่กำลังจะเกิดขึ้น เป็นความร่วมมือที่มี ความหมายมาก นั่นคือ ความร่วมมือระหว่าง Apple กับ Microsoft” โลโก้ Microsoft และ Apple ปรากฏขึ้นบนจอ สร้างความตกตะลึงให้คนดู

Apple กับ Microsoft ทำสิ่งความกันมา 10 ปี ต่อสู้กันเรื่องลิขสิทธิ์และสิทธิบัตร หลายประเด็น ที่สำคัญที่สุดคือ เมื่อครั้ง Microsoft ลอกเลียนรูปลักษณ์และประสบการณ์ การใช้งานของส่วนประสาทงานผู้ใช้แบบกราฟิกของ Apple ตอนที่จ็อบส์ใกล้จะถูก บีบให้ออกจากบริษัทในปี 1985 จนที่นั่น ศักดิ์สิทธิ์ได้เห็นสัญญาณรับความพ่ายแพ้ โดยอนุญาตให้ Microsoft นำส่วนประสาทงานผู้ใช้แบบกราฟิกของ Apple ไปใช้กับ Windows 1.0 และเพื่อเป็นการตอบแทน Microsoft จะทำโปรแกรม Excel ให้ Mac ใช้แต่เพียงผู้เดียวเป็นเวลาไม่เกิน 2 ปี หลังจาก Microsoft นำ Windows 2.0 ออก ทางตลาด Apple ได้ยื่นฟ้อง โดยศักดิ์สิทธิ์อ้างว่าสัญญาที่ทำในปี 1985 ไม่ครอบคลุม Windows 2.0 นอกจากนี้การปรับเปลี่ยน Windows ในครั้งต่อๆ มา ( เช่น การลอกเลียน วิธี “คลิป” หน้าต่างการทำงานที่ซ้อนกัน ซึ่งบีล แอ็ตคินสันออกแบบไว้) ก็ทำให้การ ล่วงละเมิดเป็นไปอย่างโใจจงยิ่งขึ้น เมื่อถึงปี 1997 Apple แพ้คดีและแพ้อุทธรณ์ หลายต่อหลายครั้ง แต่ยังเหลือเศษหากของการดำเนินคดีตามกฎหมายในครั้งนั้น และมีโอกาสที่จะฟ้องใหม่อีก นอกจากนี้ กระทรวงยุติธรรมสหรัฐฯ ภายใต้รัฐบาล ของประธานาธิบดีบิลคลินตัน ยังกำลังเตรียมฟ้อง Microsoft ฐานผูกขาดตลาดอีกด้วย จ็อบส์เชิญโจล ไอลัน ผู้อำนวยการหัวหน้าคณะในคดีดังกล่าวไปเยือนพาโล อัลโต และ บอกเขาว่า “ไม่จำเป็นต้องห่วงเรื่องการรีดค่าปรับก้อนใหญ่จาก

Microsoft ขอแค่ทำให้ Microsoft ยุ่งกับการสู้คดีกับ Apple จึงบอสขอริบายว่าันจะเปิดโอกาสให้ Apple สามารถ “หลอกกล่อก” Microsoft และวางแผนตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่แข่งกับ Microsoft

ซึ่งที่เอมลิโอลีเป็นชีวีโอล การต่อสู้กับ Apple ที่ความรุนแรงขึ้นจน Microsoft ไม่ยอมรับปากว่าจะพัฒนา Word และ Excel สำหรับระบบปฏิบัติการ Macintosh ในอนาคต ซึ่งอาจส่งผลกระทบอย่างมหาศาลต่อ Apple บิล เกตส์ไม่ได้ทำไป เพราะความพยายามอย่างเดียว แต่การที่เข้าลังเลไม่อยากรับปากพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับระบบปฏิบัติการ Macintosh รุ่นอนาคตนั้นก็เป็นที่เข้าใจได้ เพราะไม่มีใครรู้เลยว่า ระบบปฏิบัติการที่ว่านั้นจะเป็นอย่างไร แม้แต่ผู้บริหาร Apple ที่ขยันเปลี่ยนตัวอยู่เรื่อย หลังประกาศชื่อกิจการ NeXT เอเมลิโอลีกับบอสบินไปเยือน Microsoft ด้วยกัน แต่เกตส์ดูไม่ออกว่าใครกันแน่ที่เป็นคนกุมบังเหียนตัวจริง หลังจากนั้นไม่กี่วัน เขาระดึงจีบส์เป็นการส่วนตัว “เอ็ นีมันอะไรกัน จะให้ผมทำแอพพลิเคชันให้ระบบปฏิบัติการ NeXT เหรอ” เกตส์เล่าว่าเขารามจีบส์อย่างนี้ และบอกว่า บอสไม่ตอบ เขายัง “พูดประชดประชันเรื่องกิล” และบอกใบ้ด้วยว่าอีกไม่นานสถานการณ์จะเริ่มชัดเจนขึ้น

หลังจากสะสมประสบการณ์ผู้นำตัวจริงไปได้ส่วนหนึ่งด้วยการรีบเอมลิโอลีออกจากบริษัท หนึ่งในบุคคลแรกๆ ที่จีบส์โทรศัพท์ไปหา ก็คือเกตส์นั้นเอง จีบส์เล่าว่า

ผมโทรไปหาบิล บอกว่าผมจะถอนกุญแจบริษัทให้กลับมาเข้มแข็งเหมือนเดิม บิลใจอ่อนกับ Apple เช่นเดียวกัน เราเป็นคนดึงเขาเข้ามาทำธุรกิจแอพพลิเคชันซอฟต์แวร์ แอพพ์แรกๆ ที่ Microsoft ทำก็คือ Excel และ Word สำหรับ Mac ผมโทรบอกเขาว่า “ผมต้องการความช่วยเหลือ” Microsoft เหยียบย่างสิทธิบัตรของ Apple อย่างไม่หยด ผมบอกว่า “ถ้าเราฟ้องต่อ อีกไม่กี่ปี จากนี้ไปเราราจจะชนะคดีสิทธิบัตร ได้เงินเป็นพันล้านเหรียญ คุณรู้ ผมก็รู้ แต่ Apple คงอยู่ไม่รอดจนถึงตอนนั้น ถ้าเรายังมัวแต่ทำสิ่งความอย่างนี้ ผมรู้ดี ดังนั้นมาช่วยกันทางรวมซ้อมกันตอนนี้เลยดีกว่า สิ่งที่ผมจำเป็นต้องได้รับคือ คำมั่นสัญญาจากคุณว่า Microsoft จะยังพัฒนาซอฟต์แวร์

เพื่อ Mac ต่อไป และเข้ามาร่วมลงทุนกับ Apple เพื่อที่ Microsoft จะมีส่วนในความสำเร็จของเรา”

เกตส์ยืนยันว่าจือบส์พูดอย่างนั้นจริง เขากล่าวว่า “ที่ Microsoft มีคนอยู่กลุ่มนี้เมื่อช่วงห้าปีที่แล้วให้ Mac และเราภักดีกับเครื่อง Mac” ก่อนหน้านี้เขายังเคยกล่าวเมื่อปีที่แล้ว “สตีฟเข้ามาและบอกว่า ‘ดิลนั้นมันชับช้อนไป ผู้ชายได้ดีลง่ายๆ ผู้หญิงต้องการแค่คำมั่นสัญญาและเงินลงทุนล็กก้อน’ เราช่วยกันทำตามที่สตีฟว่า แค่ 4 อาทิตย์ก็เสร็จ”

เกตส์กับเกริก แมฟเฟย์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของ Microsoft เดินทางไปพาโล อัลโตเพื่อติดตามการเจรจา และวันอาทิตย์ต่อมา แมฟเฟย์ก็กลับไปตามลำพังเพื่อดูรายละเอียด พอยาไปถึงบ้านจือบส์ เจ้าของบ้านหยิบขวดน้ำออกจากตู้เย็น 2 ขวด แล้วพาแมฟเฟย์ไปเดินเล่นที่บ้านพาโล อัลโต ทั้งสองคนใช้เวลาสนับสนุนและจือบส์เดินเท้าเปล่า ระหว่างที่ทั้งสองนั่งอยู่หน้าโน๊ตบุ๊ค แมฟเฟย์เป็บติดสติ๊กเกอร์ “นี่คือสิ่งที่เราแคร์” ขณะอกแมฟเฟย์ “คำมั่นสัญญาว่า Microsoft จะทำซอฟต์แวร์ให้ Mac และเงินลงทุนก้อนหนึ่ง”

แม้การเจรจาจะดำเนินไปอย่างรวดเร็ว แต่รายละเอียดขั้นสุดท้ายเพิ่งมาเสร็จก่อนจือบส์ขึ้นกล่าวสุนทรพจน์ในงาน Macworld ที่บอสตันเพียงไม่กี่ชั่วโมง เขายังคงลังซ้อมพูดอยู่ที่ห้องประชุมแคนเชล โรงแรมปาร์คพลาซ่า โทรศัพท์มือถือ ก็ดังขึ้น “สวัสดี บิล” คำพูดของเขายังดังก้องไปทั่วห้องประชุมเก่าแก่แห่งนั้น จือบส์เดินหลบมุมไปพูดโทรศัพท์เบาๆ เพื่อไม่ให้คนอื่นได้ยิน สองคนคุยกันอยู่หนึ่งชั่วโมง ในที่สุดประดิษฐ์ยังคงกลั้นไม่ได้ ก็สูบป่าได้ทั้งหมด “บิล ขอบใจมากที่ช่วย ผู้คนติดว่าโลกเราไม่อยู่ขึ้น เพราะสิ่งที่เราทำ”

ระหว่างการกล่าวสุนทรพจน์ในงาน Macworld จือบส์อธิบายรายละเอียดของสัญญาภัยกับ Microsoft แรกๆ ผู้ชมก็ส่งเสียงโอดคราบและซู่ฟ้อไม่พอใจ ที่สร้างความขุนเคืองเป็นพิเศษคือ คำประกาศของจือบส์ที่ว่าในสัญญาสงบศึกนี้ “Apple ตกลงให้ Internet Explorer เป็นเบราว์เซอร์มาตรฐานของเครื่อง Macintosh” คนดูให้ลั่น

อย่างไม่พอใจ จึงอุบส์จึงรีบเสริมว่า “ เพราะเราเชื่อในเรื่องการมีทางเลือก เราจึงบรรจุ เป็นร์เซอร์อินๆ ไปในเครื่องด้วยกัน และแน่นอน ผู้ใช้สามารถเปลี่ยนเป็นร์เซอร์ มาตรฐานได้ตามต้องการ ” คราวนี้มีเสียงหัวเราะและเสียงปรบมือประปราย คนฟัง เริ่มคล้อยตาม โดยเฉพาะเมื่อจอบส์ประกาศว่า Microsoft จะลงทุนใน Apple เป็นเงิน 150 ล้านเหรียญแลกับหุ้นประเภทไม่มีสิทธิออกเสียง

แต่อารมณ์ผู้ชมที่กำลังเริ่มจะดีก็ถูกทำลายย่อยยับ เมื่อจอบส์ทำพลาดในเรื่องภาพและการประชาสัมพันธ์บางเรื่องอย่างที่แทบไม่เคยปรากฏในประวัติการขึ้นเวที ครั้งเดก่อนหน้านี้ “ ผมมีแยกพิเศษมาอยู่กับผมวันนี้ ฝ่านทางดาวน์ลิงก์ดาวเทียม ” จอบส์พูดและทันใดนั้นใบหน้าของบิล เกตส์ก็ปรากฏขึ้นบนจอขนาดยักษ์ที่อยู่สูงค้ำศีรษะจอบส์ และอยู่เหนือคนหั้งห้องประชุม ใบหน้าของเกตส์มีรอยยิ้มน้อยๆ คล้ายเป็นการยิ้มเบาะในที่ จากนี้เป็นเหมือนเสียงสะท้อนที่ให้ดรั้ยของไมซ์นาชุด “Big Brother” เมื่อปี 1984 เสียจนคนดูเกือบคาด (และขอบหวัง?) ว่าสาวหุ่นนักกีฬาจากไมซ์นาจะวิ่งลงมาตามทางเดินแล้วข้างค้อนใส่ภาพบนจอให้แตกเป็นจุด

แต่จากนี้เป็นเรื่องจริง และเกตส์ซึ่งไม่รู้ตัวว่าถูกให้ก็เริ่มพูดผ่านดาวเทียมจากสำนักงานใหญ่ Microsoft “ งานที่นำตื่นเต้นที่สุดที่ผมเคยทำ ส่วนหนึ่งเป็นงานที่ทำร่วมกับสตีฟสำหรับคอมพิวเตอร์ Macintosh ” เกตส์กล่าวด้วยเสียงแหลมสูงเหมือนเสียงร้องเพลง พอกเข้าพูดต่อถึง Microsoft Office เวอร์ชันใหม่ที่ทำขึ้นสำหรับ Macintosh คนฟังก็เริ่มเงียบและค่อยๆ แสดงท่าทียอมรับระเบียบโลกใหม่ เกตส์เรียกเสียงปรบมือได้พอสมควรเมื่อเขานำเสนอว่า Word และ Excel เวอร์ชันใหม่สำหรับเครื่อง Mac จะ “ ล้าน้ำกว่าผลงานที่เราเคยทำสำหรับแพลตฟอร์ม Windows ในหลายๆ ด้าน ”

จอบส์รู้ตัวว่าทำพลาดที่ปล่อยให้ภาพเกตส์ลอยเด่นอยู่เหนือศีรษะเขาและคนดู “ ผมอยากให้เขามาบอสตัน ” จอบส์กล่าวในเวลาต่อมา “ งานนั้นเป็นงานที่แย่ที่สุด และโน่ที่สุดเท่าที่ผมเคยทำมา ที่ว่าแย่ เพราะมันทำให้ผมดูตัวเล็ก ทำให้ Apple ดูเล็ก และเหมือนกับทุกอย่างอยู่ในอุ้งมือบิล ” เกตส์รู้สึกอย่างเหมือนกันเมื่อได้เห็นวิดีโอจากงานนี้ “ ผมไม่รู้เลยว่าหน้าผมจะถูกขยายเสียงใหญ่ขนาดนั้น ” เกตส์บอก

จอบส์พยายามให้ความมั่นใจกับคนดูด้วยการร่ายสด “ ถ้าเราอยากร dein ไปข้างหน้า และเห็น Apple กลับมาเข้มแข็งอีกครั้ง เราต้องยอมจะทิ้งอะไรบางอย่าง ” เขานำ

คนดู “เราต้องทิ้งความคิดที่ว่า Microsoft จะชนะ Apple ต้องเป็นฝ่ายแพ้... ผิดคิดว่า ถ้าเรารออยากให้มี Microsoft Office ในเครื่อง Mac เราควรจะปฏิบัติต่อบริษัทนั้น ด้วยความกตัญญูหน่อย”

การประการศัญญาความร่วมมือกับ Microsoft และการเข้ามามีส่วนร่วมทำงานกับ Apple อย่างใกล้ชิดของจีอับส์ช่วยให้ Apple ได้แรงส่งตามที่ต้องการอย่างมาก เมื่อจบงาน ราคาหุ้น Apple พุ่งสูงขึ้นอีก 6.56 เหรียญ หรือ 33% ไปปิดที่ 26.31 เหรียญต่อหุ้น หรือ 2 เท่าของราคainในวันที่เขอเมลilo ออก ราคานี้พุ่งอย่างก้าวกระโดด ในวันเดียวนี้ทำให้ Apple มีมูลค่าหักทรัพย์ตามราคตลาดเพิ่มขึ้นถึง 830 ล้านเหรียญ บริษัท Apple ขยายพื้นจากขอบหลุมศพแล้ว

### เชิงอรรถบทที่ 23

- การตูน *Doonesbury* (Doonesbury comic strip) เป็นการตูนตัวเรียน ผลงานของแกร์ ทูโตก เผ่า渺渺ชีวิตและภาระดูนัย ของตัวละครหลายวัย หลากหลายชีพ หลายแนวกราฟต์ ตั้งแต่ประธานาธิบดีของสหรัฐฯ เมริตา เนื้อหาจันท์ตัวละครหลักคือ ‘ไมเคิล คูนเพลซ’ ซึ่งหลังจากเรียนจบก็ทำงานก้าวหน้ามาเรื่อยๆ เป็นชายอายุ 40 เศษ ที่เรื่องราวของเขากล่าวถูกบุ้น การตูนตัวเรียนนี้เกือบทุกวัน (ແພດ້ຂໍ້ມູນ: ແປດຈາກເກີນໄສຕົວກີພີເຕີຍ)
- อำนาจตามแนวคิดของมาเดียเวลล์ (Machiavellian power) หมายถึง ความต้องการมีอำนาจบังคับคนอื่น ใช้อำนาจที่เห็นอกว่าเป็นบังคับให้คนอื่นทำในสิ่งที่คนต้องการเพื่อประโยชน์ของตนเอง โดยไม่คำนึงว่าสิ่งนั้นจะถูกต้องหรือไม่

นิกโกริ ดิ เมรานาริ ดี มาเดียเวลล์ (1469-1527) นักประวัติศาสตร์ นักปรารถนา และนักเขียนชาวฟลอเรนซ์ อิตาลี ซึ่งได้รับการยกย่องว่าเป็นหนึ่งในผู้วางรากฐานวิชาการรัฐศาสตร์การปกครองสมัยใหม่ ได้แสดงแนวคิดเรื่องอำนาจไว้ในหนังสือชื่อ *The Prince* ซึ่งมีเนื้อหาว่า กฎหมายอ่อนน้ำ กฎหมายอ่อนน้ำ ครอบคลุมการต่อสู้ด้วยอาชญากรรมทุกชนิด ตั้งแต่ขันชั่นล่างสุดในสังคมไปจนถึงยุทธศาสตร์ที่ผู้มีอำนาจนำมานำใช้ ตั้งแต่ยุคคริสต์ศตวรรษที่ 16 จนถึงปัจจุบัน

#### อ่านทำความแนวคิดของมาเดียเวลล์ ประกอบด้วย

- อำนาจตามกฎหมาย (Legal Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย “ไม่ถูกพันกับตัวบุคคลหรือคำแนะนำ บุคคลที่นารับคำแนะนำจะเป็นคนที่ถูกกฎหมายระบุจะได้รับอำนาจนั้น ภายใต้ขอบเขตหน้าที่ของหน่วยงานเท่านั้น”
- อำนาจตามประเพณี (Traditional Power) เป็นอำนาจที่อยู่บนพื้นฐานความเชื่อในความดีกตีสิทธิของสถาบันทางบุคคล เป็นอำนาจที่เป็นมาตรฐานของความดีกตีสิทธิของสถาบันทางบุคคล
- อำนาจบารมี (Charismatic Power) เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการยกย่องบุชา หรือความนับถือในตัวบุคคลเป็นพิเศษ จากคุณลักษณะดีๆ เช่น บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคลนั้นๆ

## คิดต่าง

### จีอับส์ในฐานะ iCEO



เลียนแบบปีกัลฟ์

#### แอด'คบ้า

ลี คลาว ครีเอทีฟไดเรกเตอร์ เอเยนซีโฆษณา Chiat/Day ซึ่งเป็นผู้ทำโฆษณาชุด “1984” เปิดตัวคอมพิวเตอร์ Macintosh ได้อย่างยอดเยี่ยม กำลังขับรถอยู่ใน ลอสแองเจลีสในวันหนึ่งต้นเดือนกรกฎาคม 1997 โทรศัพท์ในรถดังขึ้น คนที่โทรมาหา

คือจ็อบส์ “หวัดดีลี่ นีสติพพูด” เข้าเกริ่น “รู้ไหม เอเมลิโอลีเพิงลาออก คุณขึ้นมาที่นี่ได้มั้ย”

Apple กำลังพิจารณาเลือกເອຍັນຊື່ໂມຊະນາຮາຍໃໝ່ ແລະ ຈຶບສິໄມປິ້ນກັບສິ່ງທີ່ເອຍັນຊື່ທີ່ເສັນອຕົວເຂົ້າມານຳເສັນອໃຫ້ດູ ເຂົ້າຍາກໃຫ້ເອຍັນຊື່ໂມຊະນາຂອງຄລາວ ທີ່ຈຶ່ງປັບປຸງເປົ້າເປັນ TBWA\Chiat\Day ມາຮ່ວມແໜ່ງຂັ້ນດ້ວຍ “ເຮົາຕ້ອງພິສູຈນີ່ວ່າ Apple ຍັງອຸ່ນ” ຈຶບສິບອກ “ແລະ ຍັງເປັນຕົວແທນຂອງອະໄຣບາງອ່າງທີ່ພິເຕະ”

ຄລາວບອກວ່າເຂົ້າໄມ່ແໜ່ງຂັ້ນຈິງແຄດເຄາດໂມຊະນາກັບໄຄຣ “ຄຸນຮູ້ຈັກຜລົງນາເຮົາແລ້ວນີ້” ເຂົ້າບອກ ແຕ່ຈຶບສິບອ້ອນວອນໃຫ້ເຂົ້າຮ່ວມດ້ວຍ ໂດຍບອກວ່າເປັນກາຍາກທີ່ຈະປົງເສົາ ບໍລິຫານທີ່ໄປເສັນອງນາແໜ່ງກັນ ທີ່ຈຶ່ງມີ BBDO ແລະ Arnold Worldwide ລວມອຸ່ນດ້ວຍແລ້ວກັບພາ “ພຣຣຄພວກເກົ່າ” ເຂົ້າມາທຳ ຄລາວຕກລງຈະບິນເຂົ້ນໄປຄູເປົວຕິໂນພ້ອມກັບເອງານໄປໄໜ້ດ້ວຍ ນຫລາຍປື່ຕ່ອນມາ ຈຶບສິເລັ່ນຈາກນັ້ນແລ້ວເຮີມຮ້ອງໄໝ

ເຮືອນນີ້ທຳໄຟຟມດື່ນຕົ້ນຈິງໆ ເහັນໄດ້ສັດເລີຍວ່າລີ້ກ Apple ມາກຈິງໆ ເຂົ້າເປັນມືອນນີ້ໃນວັນກາໂມຊະນາ ໄມເຄຍໄປແໜ່ງພິຕົງງານທີ່ໄຫນມາ 10 ປີ ແຕ່ເຂົ້າກົມາ ແລະ ຮ່ວມແໜ່ງຂັ້ນອ່າງໝາດໜ້າໃຈ ເພຣະເຂົ້າກົກ Apple ພອ່າ ກັບເຮົາ ເຂົ້າກັບທີມງານຢ່າຍກັນຄົດໄອເຕີຍສຸດເຈິ່ງນີ້ເຂົ້ນມາ “ຄົດຕ່າງ” (“Think Different”) ເປັນໄອເຕີຍທີ່ດີກວ່າຂອງບໍລິຫານທີ່ ຕັ້ງ 10 ໜ້າ ພມດູແລ້ວຕົ້ນຕົ້ນ ຈົນເຕີຍວິນິກຄົງເຮືອນນີ້ທີ່ໄຣ ພມກີ່ຍັງຮ້ອງໄໝທຸກທີ່ ທັງເພຣະວ່າລີ້ແຄຣມາກເຫຼືອເກີນ ແລະ ເພຣະໄອເຕີຍ “Think Different” ຂອງເຂົມັນແຈ່ນແຈ່ວມາກ ນານໆ ຄົງທີ່ພມຈະໄດ້ອຸ່ນໄກດ້ຄວາມບຣິສຸທິ່ ຄວາມບຣິສຸທິ່ຂອງຈິຕົວິນຸ້ມານແລະ ຄວາມຮັກ ພມຈະຮ້ອງໄໝທຸກຄັ້ງ ມັນກະທບປິຈົມເສົມ ແລະ ຕອນນັ້ນກີເປັນຄົງທີ່ພມຮູ້ສຶກອ່າງນັ້ນ ມັນເປັນຄວາມບຣິສຸທິ່ທີ່ພມຈະໄມ້ມີວັນລື່ມ ພມຮ້ອງໄໝໃນຫ້ອງທຳການຕອນທີ່ເຂົາເຂົ້າໄອເຕີຍມາເສັນອ ຄົດຖື່ງເຮືອນນີ້ທີ່ໄຣ ພມກີ່ຍັງຮ້ອງໄໝທຸກຄັ້ງ

ຈຶບສິບກັບຄລາວເຫັນພ້ອງຕ້ອງກັນວ່າ Apple ເປັນໜຶ່ງໃນແບຣນດ໌ຂັ້ນເຢີມຂອງໂລກ ແລະ ອາຈະຈະຕິດອັນດັບ 1 ໃນ 5 ຕ້າມອັນໄນແໜ່ງແຮງດີ່ງດູດທາງອາຮມນີ້ ແຕ່ Apple ຕ້ອງເຕືອນໃຈໃຫ້ຄົນຈຳໃຫ້ໄດ້ວ່າອະໄວຄູດເດືອນຂອງແບຣນດ໌ ທັງສອງຈຶ່ງອູກທຳແຄມເປັນ

สร้างภาพลักษณ์แบรนด์ “ไม่ใช่แค่ทำโฆษณาที่มีผลิตภัณฑ์เป็นตัวเอก แคมเปญนี้ออกแบบขึ้นมาไม่ใช่เพื่อบอกว่าคอมพิวเตอร์ทำอะไรได้ แต่เพื่อบอกว่าคนที่มีหัวคิดสร้างสรรค์สามารถใช้คอมพิวเตอร์สร้างอะไรได้บ้าง “มันไม่ใช่แค่เรื่องความเร็วของ การประมวลผลหรือหน่วยความจำ” จีอบส์เล่า “มันเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิด สร้างสรรค์” แคมเปญนี้ไม่ได้มุ่งเน้นไปที่ตัวว่าที่ลูกค้าเท่านั้น แต่ยังมุ่งไปที่พนักงาน ของบริษัทเองด้วย “พวกเรารู้ว่า Apple ลืมไปแล้วว่าเราคือใคร วิธีนึงที่จะทำให้เรา ใจจำได้ว่าเราคือใคร คือต้องจำให้ได้ว่าวิรบุรุษของเราคือใคร นั้นคือจุดสำคัญของ แคมเปญ”

คลาวกับทีมงาน hairyguy ของ “คนบ้า” ที่ “คิดต่าง” หลากหลายวิธี เข้าทำวิดีโอ ประกอบเพลง “Crazy” ของชีล (“We’re never gonna survive unless we get a little crazy”) แต่ขออีกสิทธิ์เพลงไม่สำเร็จ จากนั้นก็ลองใช้เสียงโรเบิร์ต ฟรอสต์อ่านบทกวี “The Road Not Taken” และบทพูดของโรบิน วิลเดียมส์จากหนังเรื่อง Dead Poets Society แต่ในที่สุดทีมงานตัดสินใจเขียนข้อความขึ้นเอง และเริ่มร่างบทพูดที่ขึ้นต้น ว่า “แต่คนบ้า...”

จีอบส์ยังคงเรียกร้องมากเหมือนเดิม เมื่อคลาวพากทีมงานบินขึ้นไปพบพร้อมด้วย ข้อความโฆษณา จีอบส์ตะคอกใส่ก็อบปี้ไวท์เตอร์หนุ่มว่า “นี่มันขยะชัดๆ! ขยะของ พวกลอยเช่นี้โฆษณา ผิดเกลี้ยงมัน” ก็อบปี้ไวท์เตอร์หนุ่มนั้นเพิ่งได้พบกับจีอบส์ เป็นครั้งแรก จึงได้แต่ยืนเกร็ง พูดไม่ออก และจากนั้นก็ไม่กลับไปที่ Apple อีกเลย แต่ คนที่กล้าเผชิญหน้ากับจีอบส์เหมือนคลาว และเพื่อนร่วมทีมของเข้า เช่น เคน ชิกกัด และเคร็ก ทานินโมโตะ สามารถทำงานร่วมกับจีอบส์จนได้บทประพันธ์ที่จีอบส์ชอบ ข้อความที่เขียนขึ้นมาเป็นครั้งแรกสำหรับโฆษณาความยาว 60 วินาที มีดังนี้

แต่คนบ้า แหกคอก ขบถ และขอบหาเรื่อง หมุดกลมในซองสีเหลือง คนที่  
เห็นต่างจากคนอื่น พวกลอยซังกูเกนท์ “ไม่นับถือสภาพที่เป็น คุณอาจ  
จ้างคำพูดพวกลоя “ไม่เห็นด้วยกับพวกลoya สรรเสริญหรือว่าร้าย แต่สิ่งหนึ่ง  
ที่ทำไม่ได้คือ “ไม่สนใจพวกลoya เพราะบุคคลเหล่านี้สร้างความเปลี่ยนแปลง  
พวกลoya ผลักดันมนุษยชาติให้ก้าวไปข้างหน้า ขณะที่บางคนมองว่าพวกลoya

เพียง ทว่าเรามองเห็นอัจฉริยะ เพราะคนที่บ้าพลังที่จะคิดว่าตัวเองพลิกโลกได้ คือ คนที่ทำได้จริงๆ

จ็อบส์ลงมือเขียนข้อความบางตอนด้วยตนเอง เช่นวรรคที่ว่า “พวกเขาผลักดันมนุษยชาติให้ก้าวไปข้างหน้า” เมื่อถึงงาน Boston Macworld ในต้นเดือนสิงหาคม ทีมงานก็ตัดต่อหนังโฆษณาเสรีจแบบหยาบๆ ซึ่งจ็อบส์นำมาให้ทีมงานของเขาดู ทุกคนเห็นตรงกันว่าโฆษณาชิ้นนั้นยังไม่พร้อมที่จะเผยแพร่ แต่จ็อบส์ใช้คอมเชปต์จากหนังโฆษณาแล้วลี “คิดต่าง” ในสุนทรพจน์เปิดงาน “ในนี้มีเมล็ดพันธุ์แห่งความคิดที่เปล่งประกายเจิดจรัส” เขากล่าวในงาน “Apple กำ狂อยู่เพื่อคนที่กล้าคิดนอกกรอบ ผู้ที่อยากใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเขาเปลี่ยนโลก”

ทีมงานถูกประدينความถูกต้องทางไวยากรณ์ของวลี “คิดต่าง” (Think Different) ถ้าคำว่า “ต่าง” มีไวยากรณ์คำกริยา “คิด” มันก็น่าจะอยู่ในรูปคำกริยาวิเศษน์เป็น “คิดอย่างแตกต่าง” (think differently) แต่จ็อบส์ยืนกรานว่าเขายกให้ใช้คำว่า “ต่าง” (different) ในฐานะคำนาม เหมือนวลีที่ว่า “think victory” หรือ “think beauty” นอกจากนี้คำว่า “Think Different” ยังฟังดูเป็นภาษาพูด เมื่อนวลี “think big” จ็อบส์อธิบายในภายหลังว่า “เราถูกกันว่าถูกไวยากรณ์หรือเปล่าก่อนจะนำออกอากาศ มันถูกหลักไวยากรณ์นะ ถ้าคุณคิดว่าเรากำลังพยายามจะสื่ออะไร มันไม่ใช่คิดเหมือน แต่เป็นคิดต่าง คิดต่างสักนิด คิดต่างเยอะๆ คิดต่าง ถ้าใช้ ‘Think differently’ มันจะไม่ได้ความหมายที่ผมต้องการ”

เพื่อให้ได้บรรยายกาศและความรู้สึกอย่างในหนังเรื่อง *Dead Poets Society* คลาวกับจ็อบส์อย่างให้โกรธ วิลเลียมส์มาอ่านคำบรรยาย ตัวแทนของวิลเลียมส์ บอกว่าเขามิรับงานโฆษณา จ็อบส์จึงพยายามโทรศัพท์หาเขาระยะห่าง เขาระบุไปพบภรรยาของวิลเลียมส์ ซึ่งไม่ยอมให้เข้าพูดกับสามีของเธอโดยตรง เพราะเธอรู้ว่าจ็อบส์ เกลี้ยกล่อมเก่งแคน เมื่อพลัดหนังจากวิลเลียมส์ จ็อบส์กับคลาวกันนี้ก็ถึงมายา แอนเจลู กับทอม แองค์ส ที่งานเลี้ยงอาหารค่ำทันทุนซึ่งมีประธานธิบดีบิล คลินตัน มาเป็นแขกรับเชิญในฤดูใบไม้ร่วงนั้น จ็อบส์ถึงคลินตันไปคุยกันสองต่อสองและขอให้เขาระบุไปเกลี้ยกล่อมแองค์สให้รับงานนี้ แต่ผู้สนับสนุนทางการเงินของคลินตัน

ไม่ยอม ในที่สุดจึงจ้องกับคลาวจิงไปลงขายที่ริชาร์ด ไดร์ฟส์ ซึ่งเป็นแฟนพันธุ์แท้ คนหนึ่งของ Apple

นอกจากนั้นโฆษณาทางโทรทัศน์แล้ว ยังมีแคมเปญสิ่งพิมพ์ที่ติดตามร่องใจ มากที่สุดในประวัติศาสตร์แคมเปญหนึ่ง โฆษณาแต่ละชิ้นใช้ภาพขาวดำของบุคคลสำคัญในประวัติศาสตร์ โดยมีเพียงโลโก้ Apple กับคำว่า “Think Different” อุ่มนุ่มนิ่ง ของภาพ สิ่งที่ทำให้แคมเปญนี้เท่านากคือ คนในภาพไม่มีเชื่อกับ บางคนนั้นเพียงเห็น ก็รู้ว่าเป็นใคร เช่น ไอ昂ส์ไตน์, คานธี, เลนนอน, ดีแลน, ปิกاسโซ่, เอดิสัน, แฟลิน, มาร์ติน ลูเซอร์ ดิง แต่มีบุคคลสำคัญอีกหลายคนที่คนเห็นแล้วอาจต้องหงุดดู อย่างงงๆ และถามเพื่อนว่าคนในภาพคือใคร เช่น มาร์ธา แกรม, แอนเซล อดัมส์, ริชาร์ด เพย์นแมน, มาเรีย คาลลาส, แฟรงค์ โลyd ไรต์, เจมส์ วัตสัน และเออมิเลีย เอียราวด์

บุคคลสำคัญที่ใช้ในแคมเปญโฆษณาทางสิ่งพิมพ์เหล่านั้น ส่วนใหญ่เป็นวีรบุรุษ ประจำใจของจีบส์ เป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง เอาชนะความล้มเหลว และกล้าการทำงานเป็นเดิมพันเพื่อสร้างสิ่งที่แตกต่าง จีบส์ซึ่งสนใจศิลปะการถ่ายภาพ เป็นทุนเดิมอยู่แล้ว ได้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้แน่ใจว่าทีมงานโฆษณาเลือกใช้ภาพ บุคคลสำคัญระดับไฮคอนเหล่านี้ได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์แบบ “รูปคนธีรูปนี้ไม่ใช่” เขาระเบิดใส่คลาว คลาวอธิบายว่าภาพอันโด่งดังของคานธีที่เห็นนานั่งปั่นด้วย ผลงานการถ่ายภาพของมาร์กาเรต เบิร์ก-ไวต์นั้น เป็นลิขสิทธิ์ของ Time-Life Pictures และเจ้าของไม่อนุญาตให้ใช้เพื่อการพาณิชย์ จีบส์จึงโทรศัพท์ไปหาอร์แมน เพิร์ลดส์ไตน์ บรรณาธิการบริหารบริษัท Time Inc. และตีอีเม่หุดจนเพิร์ลดส์ไตน์ยอมอนุญาตให้ เป็นกรณีพิเศษ จีบส์โทรศัพท์ไปหาภูนิชา ชีโรเวอร์ น้องสาวของบีโอบี เคนเนดี้ ขอให้เธอ ช่วยเกลี้ยกล่อมคนในครอบครัวให้อนุญาตให้ใช้ภาพนี้บนบีบีเดินทางระหว่างประเทศ เนื่องจากเข้าแอปปาราเตีย ซึ่งเป็นภาพที่เขารักมาก และยังไปคุยกับลูกๆ ของจิม เยนสัน ด้วยตัวเอง เพื่อขอใช้ภาพของศิลปินนักเขียนหุ่นผู้ล่วงลับที่เขาต้องการ

นอกจากนี้จีบส์ยังโทรศัพท์ไปหาโยโกะ โكونะเพื่อขอใช้ภาพของจอร์ทน เลนนอน สามีผู้ล่วงลับของเธอ โكونะส่งภาพเล่นอนมาให้เขานำไปใช้ แต่ไม่ใช่ภาพที่ จีบส์ชอบ เขายائวยังว่า “ก่อนโฆษณาจะตีพิมพ์ ผมไปนิวยอร์กพอดี และแวงไปที่

ร้านอาหารญี่ปุ่นเล็กๆ ซึ่งเป็นร้านโปรดของผม ผู้บอกรือว่า “ผมจะอยู่ที่นั้น” เมื่อไปถึงที่ร้าน โอบินะเดินมาหาที่โต๊ะบอกว่า “รูปนี้ดีกว่า” เหอพูดพลาสติกหันให้เข้า “ฉันคิดว่าต้องเจอคุณที่นี่ เลยพกมาด้วย” ภาพนั้นเป็นภาพคลาสสิก โอบินะ กับจอห์นน่อนบนเตียงเดียวกัน ในมือถือดอกไม้ และในที่สุด Apple ก็ใช้ภาพนั้น จ็อบส์เล่าให้ฟังว่า “ผมรู้แล้วว่าทำไม่เจอ จน เล่นอนจึงหลงรักเขามาก”

คำบรรยายที่อ่านโดยริชาร์ด ไตรย์ฟส์ออกมานี้ แต่ลี คลาวเกิดความคิดว่า ถ้าจ็อบส์ให้เสียงบรรยายเอง จะเป็นอย่างไร คลาวบอกจ็อบส์ว่า “คุณเชื่อสิ่งนี้จริงๆ ก็ควรทำนะ” จ็อบส์เข้าสูดดิใจไปลองอ่านดู 2-3 เทก ก็ได้เสียงบรรยายที่ทุกคนชอบ ที่มีงานบอกร่วมกัน ถ้าใช้เสียงจ็อบส์ ก็จะไม่บอกคนดูว่าใครเป็นคนให้เสียงบรรยาย เมื่อกับที่ใช้ภาคคนในโฆษณาสิ่งพิมพ์โดยไม่ใส่คำบรรยายภาพ ในที่สุดคนก็จะรู้ เองว่าเป็นเสียงของจ็อบส์ “ใช้เสียงคุณแล้วจะมีพลังมาก” คลาวเสนอ “มันจะเป็น วิธีกอบกู้แบรนด์ Apple ให้กลับคืนมา”

จ็อบส์ตัดสินใจไม่ถูกว่าจะใช้เวอร์ชันที่เข้าบรรยายหรือใช้เสียงไตรย์ฟส์ ในที่สุด ก็ถึงคืนที่ต้องส่งโฆษณาไปให้สถานีโทรทัศน์ เพราะมีกำหนดออกอากาศในการฉายหนังเรื่อง Toy Story รอบปฐมทัศน์ทางทีวี แต่จ็อบส์ไม่ชอบให้ครามบังคับให้ตัดสินใจ ในที่สุดเขาจึงบอกให้คลาวส่งไปทั้งสองเวอร์ชัน เพื่อเขาจะได้มีเวลาตัดสินใจ ถึงรุ่งเช้า เช้าวันรุ่งขึ้นจ็อบส์โทรไปบอกให้ทีมงานใช้เวอร์ชันที่ไตรย์ฟส์ให้เสียงบรรยาย “ถ้าใช้เสียงผม พอกคนรู้ก็จะบอกว่า มันเป็นเรื่องของผม” เข้าบอกร้าว “ซึ่งมันไม่ใช่มันเป็นเรื่องของ Apple”<sup>1</sup>

ตั้งแต่จ็อบส์จากคอมมูนในไร่แอปเปิลออกลั่นมา เขายังนิยามตัวเองและ Apple ซึ่งเป็นส่วนต่อขยายของเขาว่า เป็นเด็กสรวงกระแสรวัฒธรรม ในหนังโฆษณาชุด “Think Different” และชุด “1984” เขาวางตำแหน่งแบรนด์ Apple ให้เน้นเลือดขุ่น ในตัวเขา แม้จะกล้ายเป็นมหาเศรษฐีพันล้านแล้วก็ตาม ซึ่งเปิดโอกาสให้คนในรุ่น เบบีบูมเมอร์ (หมายถึง ผู้ที่เกิดและเติบโตช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง ระหว่างปี 1946-1964 - ผู้แปล) และลูกๆ ของเขายังได้เช่นกัน คลาวเล่าไว้ว่า “ตั้งแต่ครั้งแรก ที่ผมพับสตีฟในวัยหุ่น เขายังคงมีสัญชาตญาณเป็นเลิศ รู้ว่าแบรนด์ของเขาก็ มีอิมแพคกับผู้คนอย่างไร”

คงมีผู้นำองค์กรและบริษัทธุรกิจเพียงไม่กี่คน หรืออาจไม่มีเลยก็ได้ ที่กล้านำแบรนด์ของตนเองไปเทียบกับบุคคลสำคัญของโลกอย่างไอน์สไตน์, คิง, ปีกัสโซ และดาลี ตามมาได้โดยไม่ถูกด่า จึงบสสามารถปลูกเร้าให้คนกล้านิยามตนเองว่าเป็นขบถผู้ต่อต้านองค์กร เป็นคนที่มีหัวคิดสร้างสรรค์และกล้าสร้างนวัตกรรมโดยดูจากคอมพิวเตอร์ที่เขารักใช้ แล้วรี เอลลิสันกล่าวว่า “สตีฟเป็นนักสร้างแบรนด์” ไลฟ์สไตร์ล์คนเดียวในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ในตลาดมีรายน์หลายยี่ห้อที่คุณภูมิใจที่ได้เป็นเจ้าของอย่างปอร์เช่, เพอร์วารี่, พรีอุส เพราะรถที่เราขับบ่งบอกอะไรอย่างเกี่ยวกับตัวเรา ผู้บริโภคก็รู้สึกแบบเดียวกันกับผลิตภัณฑ์ของ Apple”

จากแคมเปญ “Think Different” จนถึงช่วงสุดท้ายของการทำงานที่ Apple จึงบสจะใช้เวลาทุกป้ายวันพูดประชุมยาวครั้งละ 3 ชั่วโมงกับทีมงานเอเยนซี่ การตลาดและการสื่อสาร เพื่อคุยกับกลยุทธ์ในการสื่อสาร “ไม่มีซึ่อไอคอนไหนในโลกที่ทำงานการตลาดเหมือนที่สตีฟทำ” គลางเผยแพร่ “ทุกวันพูดเข้าจะดูและอนุมัติ หนังโฆษณา สื่อสิ่งพิมพ์ และป้ายโฆษณากลางแจ้ง” หลังประชุมเขามักจะพากล่าว และเพื่อนร่วมเอเยนซี่คือ ดันแคน มิลเนอร์ และเจมส์ วินเซนต์ “ไปสตูดิโอออกแบบ ของ Apple ซึ่งเป็นเขตห่วงห้ามเฉพาะ เพื่อดูว่าคนที่นั่นกำลังออกแบบผลิตภัณฑ์อะไร “เวลาสตีฟพาเราไปดูว่าทีมงานกำลังออกแบบอะไรอยู่ ดูเขามีไฟและอ่อนไหวมาก” วินเซนต์เล่า การแซร์ให้ทีมงานการตลาดได้รู้ว่าเขายุ่มเหยและหลงใหลในผลิตภัณฑ์ ที่กำลังพัฒนามากแค่ไหน ทำให้จึงบสแน่ใจได้ว่างานโฆษณาทุกชิ้นที่ทีมงานสร้างสรรค์ ออกแบบ จะมีอารมณ์และความรู้สึกของเขาแทรกซึมอยู่ทุกอย่าง

## iCEO

ระหว่างดูรายละเอียดขั้นสุดท้ายของโฆษณาในชุด “Think Different” จึงบสเองก็เกิดอยากคิดต่างขึ้นมาเหมือนกัน เขายัดสินใจเทคโนโลยีการบริหารงานบริษัทอย่างเป็นทางการ อย่างน้อยก็ชัวร์ว่า เขายังเป็นผู้นำโดยพฤตินัยของบริษัทมาตั้งแต่เมลิโอล่า ออกเมื่อ 10 สัปดาห์ก่อน แต่เป็นการนำในฐานะ “ที่ปรึกษา” ท่านั้น เพรด แอนเดอร์สัน ยังคงเป็นซึ่อไอรักษาการ วันที่ 16 กันยายน 1997 จึงบสประกาศว่าเขาจะรับตำแหน่ง

ซึ่งไม่ใช่การซึ้งในที่สุดก็ถูกย่อเหลือแค่ iCEO พันธะสัญญาที่เขากล่าวไว้ไม่แน่นอน เพราะเขามิได้ยอมรับเงินเดือนและไม่เห็นสัญญาแต่สิ่งที่เขากำหนดมิคำว่าไม่แน่นอน เขากล่าวเป็นคนดูแลรับผิดชอบ และไม่เคยบริหารงานด้วยจันทร์ดี

ในอาทิตย์นั้น จ็อบส์เรียกประชุมผู้บุคลากรระดับสูงและพนักงาน เขารายกทุกคน ไปห้องประชุมใหญ่ของ Apple เพื่อปลุกกำลังใจ ตามด้วยการปิกนิก ที่มีเบียร์ กินอาหารมังสวิรัติแบบเคร่ง เเพื่อลองบทบาทใหม่ของจ็อบส์และโฆษณาใหม่ของบริษัท จ็อบส์ใส่กางเกงขาสั้นมาร่วมงานและเดินเท้าเปล่าไปทั่ว บนใบหน้ามีเคราขึ้น เป็นไร้ “ผมกลับมาได้ 10 อาทิตย์และทำงานหนักมาก” เขายกหัวด้วยเสียงหัวเหี้ดเหี้ดอย แต่มุ่งมั่น “สิ่งที่เราพยายามทำอยู่ไม่ใช่การแสวงหาผลประโยชน์ แต่เราพยายามจะกลับสู่พื้นฐานของการเป็นผลิตภัณฑ์ชั้นยอด การตลาดชั้นยอด และการจัดจำหน่ายชั้นยอด Apple ถอยเดือนออกจากทำเรื่องพื้นฐานดีๆ อย่างนี้นานแล้ว”

ตลอดเวลา 2-3 อาทิตย์หลังจากนั้น คณะกรรมการบริษัทยังคงมองหาคนที่จะมารับตำแหน่งซึ่งซึ่งมีอยู่一人 คือนายคนที่อยู่ในข่ายได้รับการพิจารณา ทั้งจอร์จ เอ็ม ซี ฟิชเชอร์จาก Kodak และ พัลเมร่าจาก IBM เอ็ด แซนเดอร์ จาก Sun Microsystems แต่ผู้มีรายชื่อเข้าข่ายส่วนใหญ่ลังเลไม่อยากมาเป็นซึ่งมีใจอ้างว่า “จ็อบส์ยังคงเป็นกรรมการบริษัทและมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ หนังสือพิมพ์ the San Francisco Chronicle รายงานว่าแซนเดอร์ ขอถอนตัวจากการพิจารณา เพราะเขา “ไม่อยากให้สตีฟคุยมองข้ามไฟล์ คุยกด้วยแก่ทุกเรื่องที่ผมตัดสินใจ” มีครั้งหนึ่งที่จ็อบส์กับเอลลิสันนีกสนุก ไปขับรถปรี่กษา ด้านคอมพิวเตอร์ที่ไม่รู้อิโนเวชันนีคนหนึ่ง ซึ่งกำลังหาเสียงสนับสนุนตัวเองเข้ารับตำแหน่งนี้ ทั้งสองส่งอีเมลไปแจ้งว่าเข้าได้รับเลือก สร้างความขับขันและอับอายให้เจ้าตัว เมื่อมีข่าวลงหนังสือพิมพ์ว่าจ็อบส์กับเอลลิสันแค่ข้อหาเล่นสนุกๆ

เมื่อถึงเดือนธันวาคม ก็เห็นขัดว่าสถานภาพซึ่งมีของจ็อบส์ได้วัฒนาการจากตำแหน่งซึ่งมีใจอักษากการ เป็นรักษาการแบบไม่มีกำหนด จ็อบส์ยังคงบริหารบริษัท ต่อไป คณะกรรมการบริษัทก็หยุดการสรรหาบุคคลที่จะมาเป็นซึ่งมีอย่างเงียบๆ จ็อบส์เล่าว่า “ผมกลับไป Apple และพยายามจ้างคนมาเป็นซึ่งมี ให้บริษัทจัดหาคนช่วยหออยู่เกือบ 4 เดือน แต่เขากล่าวว่า “ไม่ได้ นี่คือเหตุผลว่าทำไมผมถึง

ต้องอยู่ต่อในที่สุด Apple “ไม่อยู่ในสภาพที่จะดึงดูดคนดีมีฝีมือเข้ามาทำงานได้”

ปัญหาที่จีบส์พบในตอนนี้คือ การบริหารงานบริษัทสองแห่งเป็นงานที่หนักหนาสาหัส ถ้ามองย้อนกลับไป เขานอกกว่าปัญหาสุขภาพของเขาริมฝีมือมาตั้งแต่ตอนนั้น

มันเป็นอะไรที่หนัก หนักจริงๆ เป็นช่วงที่แย่ที่สุดในชีวิตผมเลย ผมมีครอบครัวแล้ว ลูกก็ยังเล็ก ผมมี Pixar ผมไปทำงานเจ็ตไม่เสีย กลับถึงบ้านสามทุ่มลูกก็เข้านอนหมดแล้ว ผมพูดไม่ออก เนื่องจากพูดไม่ออก คุยกับภรรยาไม่ได้เลย ทำได้แค่ดูทีวีครึ่งชั่วโมงแล้วนั่งเฉ่านึงเหมือนผัก ผมเกือบจะตายแล้วตอนนั้น ผมขับรถปอร์เช่เปิดประทุนขึ้นไป Pixar แล้วก็ขับลงมาที่ Apple จนเริ่มเป็นนิวไฮได ผมต้องรีบไปโรงพยาบาลให้เข้าฉีดเดมารอสให้ที่สะโพกขับก้อนนิวออกมาในที่สุด

แม้ต่อการการทำงานจะให้สาหัส แต่ยังเข้าไปคลุกคลีกับงานที่ Apple มากราไฟจีบส์ก็ยังรู้ว่าเขามีทางเดินหันหลังจากไปได้ เมื่อมีคณิตามไมเคิล เดลล์ที่งานมหกรรมคอมพิวเตอร์ในเดือนตุลาคม 1997 ว่า ถ้าเข้าเป็นจีบส์แล้วให้ไปบริหารงาน Apple เขายังทำอย่างไร เดลล์ตอบว่า “ผมจะปิดบริษัทแล้วคืนเงินให้ผู้ถือหุ้น” จีบส์สงสัยเมลล์เดลล์ทันทีว่า “คนเป็นซีอีโอบร้าทำตัวให้มีระดับหน่อย ผมรู้ว่าคุณไม่ได้คิดอย่างนั้น” จีบส์ชอบปั้นกระแสแข่งขันเพื่อปลูกใจทีมงานของตัวเอง และเคยทำมาแล้วกับ IBM และ Microsoft ตอนนี้เขานำมาทำกับ Dell บ้าง เมื่อเขารีบกู้บริหารมาประชุมเพื่อติดตั้งระบบสร้างคอมพิวเตอร์ตามคำสั่งซื้อให้ฝ่ายผลิตและฝ่ายจัดจำหน่าย จีบส์ใช้รูปขยายขนาดใหญ่ของไมเคิล เดลล์ เป็นฉากหลัง มีเป้าป้าลูกดอกอยู่บนหน้า “เราตามมาจัดการรายแล้วเพื่อน” จีบส์ประกาศ ซึ่งเรียกเสียงเชียร์จากกำลังพลของเข้าได้กระหึ่ม

ความประณานั้นแรงกล้าอย่างหนึ่งของเขาก็คือ การสร้างบริษัทให้อยู่ยืนยง เขายังได้งานพิเศษภาคฤดูร้อนที่ Hewlett Packard เมื่อตอนอายุ 12 ปี และเรียนรู้ว่าบริษัทที่มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมสามารถสร้างนวัตกรรมได้มากกว่าที่คนธรรมดาทั่วไปที่มีความคิดสร้างสรรค์เพียงคนเดียวทำได้หลายเท่านัก จีบส์

เล่าว่า “ผมพบว่าในวัตถุกรรมที่ดีที่สุดในบางครั้ง ก็คือบริษัทและวิธีจัดโครงสร้างบริษัท การสร้างบริษัทเป็นเรื่องที่น่าทึ่ง เมื่อผมมีโอกาสกลับมา Apple อีกครั้ง ผมตระหนัก ดีว่าผมจะไม่มีประโยชน์เลยถ้าไม่มีบริษัท และนั่นคือเหตุผลว่าทำทามา ผมจึงตัดสินใจ อยู่และกอบกู้บริษัทขึ้นมาใหม่”

## กำจัดพวกล้อตแบบ

มีเรื่องได้เดียงสาคัญเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับ Apple นั่นคือ บริษัทอาจจะให้ไลเซนส์ ระบบปฏิบัติการของตนให้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายอื่นนำไปใช้ให้มากขึ้นกว่าที่ทำอยู่ ทำเหมือนกับที่ Microsoft ทำกับระบบปฏิบัติการ Windows ได้หรือไม่ วอชเนียก เห็นด้วยกับวิธีนี้มาตั้งแต่ต้น “ระบบปฏิบัติการของเราสวยงามที่สุด” เขากล่าว “แต่ ถ้าอย่างได้ต้องซื้อชาร์ดแวร์ของเราซึ่งราคาสูงกว่าของยี่ห้ออื่นตั้งสองเท่า ซึ่งนับว่า เราภักษา Mac เราย่อมต้องราคาให้เหมาะสมกว่านี้ เพื่อจะได้ให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการ ของเรามาก่อนมีโอกาสใช้ได้กว้างขวางขึ้น” อลัน เคย ดาวเด่นของศูนย์วิจัย Xerox PARC ซึ่งมาทำงานกับ Apple ในปี 1984 และได้รับยกย่องให้เป็น “ผู้อาวุโสแห่ง Apple” ก็พยายามต่อสู้อย่างหนักเพื่อให้ Apple อนุญาตให้บริษัทอื่นใช้ซอฟต์แวร์ Mac OS เขากล่าวว่า “ปกติคนทำซอฟต์แวร์จะทำซอฟต์แวร์ให้สามารถรันได้กับหลายๆ แพลตฟอร์มอยู่แล้ว อย่างให้มันรันได้กับทุกอย่าง มันเป็นศึกใหญ่ครั้งหนึ่ง อาจเป็น ศึกใหญ่ที่สุดที่ผมพ่ายแพ้ที่ Apple”

บิล เกตส์ซึ่งเคยเป็นมหาเศรษฐีจากการให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการของ Microsoft เคยเรียกร้องให้ Apple ทำอย่างเดียวกันเมื่อปี 1985 ซึ่งเป็นช่วงที่จีบส์กำลังถูกปีบ ออกจากรัฐ เกตส์เชื่อว่าแม้ Apple จะแย่งลูกค้าระบบปฏิบัติการของ Microsoft ไปบ้าง แต่ Microsoft จะมีรายได้จากการทำซอฟต์แวร์อย่าง Word และ Excel สำหรับ ผู้ใช้ Macintosh และคอมพิวเตอร์ที่คลอนมาจาก Mac “ผมพยายามทำทุกอย่าง ให้พวกล้อตเปลี่ยนมาเป็นผู้ให้ไลเซนส์รายใหญ่” เกตส์เล่า เขายังบันทึกถึงศคัลลีย์ ผู้ลักดันข้อเสนอ “อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์มาถึงจุดที่เป็นไปไม่ได้แล้วที่ Apple จะสร้างมาตรฐานจากเทคโนโลยีที่สูงด้วยนวัตกรรม โดยไม่ได้รับการสนับสนุน

รวมทั้งความเชื่อถือจากผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลรายอื่น Apple ควรอนุญาตให้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์รายใหญ่ 3-5 รายใช้เทคโนโลยี Macintosh เพื่อจะได้มีการพัฒนาคอมพิวเตอร์ที่ทำงานได้เหมือน Mac (Mac Compatibles)" เมื่อไม่ได้รับคำตอบจากสแตลลี เกตส์จึงเขียนบันทึกฉบับที่ 2 แนะนำบริษัทที่นำจะโคลนคอมพิวเตอร์ Mac "ได้ดีไปให้พร้อมทั้งเสริมว่า "ผมอยากรวยเรื่องการให้ไลเซนส์ในทุกทางที่ผมทำได้ทางกลับด้วย"

Apple "ไม่อนให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการของตนแก่ใคร จนถึงปี 1994" ไมเดิล สปินเดอร์ เลอร์ ผู้ดูแลห้องแม่เหล็กไฟฟ้าในขณะนั้นอนุญาตให้บริษัทเล็กๆ 2 บริษัท คือ Power Computing กับ Radius ผลิตเครื่องเลียนแบบ Macintosh เมื่อกิจ เอเมลิโอลเข้ามาขอรับตำแหน่งแทนในปี 1996 เขาก็ให้ไลเซนส์แก่บริษัท Motorola อีกบริษัทนึง แต่ปรากฏว่ากลยุทธ์ทางธุรกิจนี้กลายเป็นดาบสองคม Apple ได้ค่าไลเซนส์ 80 เหรียญ จากคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องที่ขายได้ แต่แทนที่จะเป็นการขยายตลาดให้คอมพิวเตอร์ Apple ปรากฏว่าพวักคอมพิวเตอร์เลียนแบบกลับมาแย่งตลาดคอมพิวเตอร์ระดับบนของ Apple ไป ซึ่งทำกำไรให้บริษัทถึงเครื่องละ 500 เหรียญ

สาเหตุที่จีบส์ไม่เห็นด้วยกับการอนุญาตให้ผู้ผลิตรายอื่นโคลนคอมพิวเตอร์ Macintosh "ไม่ใช่เพียงเพราะเหตุผลเชิงเศรษฐศาสตร์เท่านั้น แต่เขารังเกียจแนวคิดนี้มาตั้งแต่ต้น หลักการสำคัญที่เป็นหัวใจในการทำงานข้อหนึ่งของจีบส์คือ คอมพิวเตอร์ต้องมีฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่ได้รับการออกแบบและพัฒนาให้เกี่ยวโยงกันอย่างใกล้ชิด เขาก็เป็นคนชอบควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างและทุกด้าน วิธีเดียวที่จะทำอย่างนั้นกับคอมพิวเตอร์ คือต้องทำทุกอย่างเอง รับผิดชอบประสบการณ์การใช้งานของผู้ใช้ตั้งแต่ต้นจนจบ"

เมื่อเขากลับมา Apple อีกครั้ง สิ่งสำคัญอันดับต้นๆ ที่จีบส์ทำ คือกำจัดบรรดาคอมพิวเตอร์เลียนแบบ Mac ให้หมดไปจากตลาด เมื่อบริษัทวางแผนระบบปฏิบัติการ Mac เวอร์ชันล่าสุดในเดือนกรกฎาคม 1997 "ไม่กี่สปดาห์หลังจากบีบเอเมลิโอลลากออก จีบส์ประกาศไม่อนให้คอมพิวเตอร์เลียนแบบเหล่านั้นอัพเกรดมาใช้ระบบปฏิบัติการเวอร์ชันใหม่ สตีเฟน "คิง" ช่าง นายใหญ่ของ Power Computer นำข่าวนี้ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เลียนแบบประท้วงจีบส์ เมื่อเข้าไปปรากฏตัวในงาน Boston

Macworld ในเดือนสิงหาคมปีนั้น และประกาศเดือนต่อสารานุษัติว่า ระบบปฏิบัติการของ Macintosh จะถูกแยกตลาดถ้าจืดส์ไม่ยอมต่อライเซนส์ “ถ้า Mac เป็นแพลตฟอร์มแบบปิด ทุกอย่างก็จะกัน ถึงกาลพินาศอย่างสมบูรณ์ การปิดแพลตฟอร์มเป็นจุดพิจารณา”

จืดส์ไม่เห็นด้วยกับข้าง เขาโทรถึงวุลาร์ดและบอกว่าเขากำลังพำนักจากธุรกิจการให้ライเซนส์ระบบปฏิบัติการเสียที่ คณะกรรมการบริษัทยอมตามที่ขอเดือนกันยายน จืดส์คงจะจ่ายเงินชดเชยให้ Power Computing จำนวน 100 ล้านเหรียญ และกับการยกเลิกสัญญาการให้ライเซนส์ และการอนุญาตให้ Apple เข้าถึงฐานข้อมูลลูกค้า หลังจากนั้นไม่นาน จืดส์ก็ยกเลิกสัญญากับผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เลียนแบบรายอื่นๆ จนหมด เขายกย่องหงส์ว่า “เป็นเรื่องเง่าๆ ที่สุดในโลกที่ปล่อยให้บริษัทอื่นผลิตอาร์ดแวร์ห่วยๆ มาใช้ระบบปฏิบัติการดีๆ ของเรา แล้วมาแย่งยอดขายของเราอีก”

## บทวนสายพัฒนา

จุดเด่นที่สำคัญอย่างหนึ่งของจืดส์คือ เขายึดจักรีไฟก์ เข้าบอกว่า “การตัดสินใจไม่ทำอะไรไม่มีความสำคัญพอๆ กับการตัดสินใจว่าจะทำอะไร เรื่องนี้จริงทั้งในระดับกลยุทธ์บริษัท และในระดับผลิตภัณฑ์ด้วย”

จืดส์นำหลักการเรื่องไฟก์ส์มาใช้ทันทีที่กลับเข้ามาทำงานที่ Apple วันนึง เขายawan กับพนักงานหนุ่มซึ่งจบจาก Wharton (คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย – ผู้แปล) ซึ่งเคยทำงานเป็นผู้ช่วยของเอมิลิโอ หนุ่มคนนั้นบอกว่าเขา กำลังทำงานที่ค้างอยู่ให้เสร็จ “ดีแล้ว เพราะผมกำลังหาคนมาทำงานน่าเบื่อออยู่พอดี” จืดส์บอก หน้าที่ใหม่ของพนักงานหนุ่มนี้คือ คอยจดบันทึกการประชุมระหว่างจืดส์กับทีมงานผลิตภัณฑ์หลายสิบทีมที่ Apple มีอยู่ ซึ่กตามว่าแต่ละทีมทำอะไร รวมทั้งบังคับให้คนเหล่านั้นบอกด้วยว่า มีเหตุผลอะไรที่ทำให้บริษัทควรเก็บผลิตภัณฑ์หรือโปรเจกต์ของเขามาแล้วนั้นໄว้ต่อไป

อีกคนหนึ่งที่จืดส์ดึงมาช่วยงานคือ พิล ชิลเลอร์ เพื่อนคนหนึ่งที่เคยทำงานที่

Apple แต่ละออกไปอยู่บริษัทกราฟิกซอฟต์แวร์ Macromedia “สตีฟจะเรียกทีมงานไปประชุมที่ห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท ซึ่งนั่งได้ 20 คน ทีมเหล่านี้จะพากันมา 30 คน พยายามแสดงพรีเซนเตชัน PowerPoint ที่สตีฟไม่อยากดู” ชิลเลอร์เล่า สิ่งที่จีบส์ทำอย่างแรกๆ ระหว่างทบทวนผลิตภัณฑ์คือ ออกแบบสั่งห้ามใช้ PowerPoint “ผมเกิดยังมากที่คนเราแต่ฉายสไลด์แทนที่จะคิด พวกนี้ชอบเผชิญปัญหาด้วยการทำพรีเซนเตชัน ผมอยากให้พวกเขามีส่วนร่วมคิด ร่วมแก้ปัญหากันบนโต๊ะ แทนที่จะฉายสไลด์ให้ดู คนที่รู้ว่าตัวเองจะพูดอะไร ไม่จำเป็นต้องใช้ PowerPoint”

จากการทบทวนผลิตภัณฑ์ ทำให้รู้ว่า Apple ขาดจุดไฟกัส บริษัททำผลิตภัณฑ์เดียวกันมากหลายราย เวอร์ชันเพียงเพรำมีคนในบริษัทเชิร์ฟให้ทำ หรือเพื่อเอาใจร้านค้าปลีก ชิลเลอร์บอกว่า “นีมันบ้าชัดๆ เราไม่ผลิตภัณฑ์อะไรมาก ส่วนใหญ่ไม่ค่อยเอาให้ สร้างโดยทีมงานที่หลอกตัวเองไปวันๆ” Apple มี Macintosh ตั้ง 12 เวอร์ชัน แต่ละเวอร์ชันใช้ตัวเลขกำกับจนลับสนไปหมด ตั้งแต่ 1400 ถึง 9600 จีบส์บ่นว่า “ผมให้คนมาอธิบายให้ฟังอยู่ 3 อาทิตย์ จนแล้วจนรอดก็ถูกใจไม่ออกว่า อะไรเป็นอะไร” ในที่สุดเขาเลยถามคำถามง่ายๆ ว่า “เวอร์ชันไหนที่ผมควรแนะนำให้เพื่อนๆ ซื้อ”

เมื่อไม่ได้คำตอบที่เข้าใจง่ายๆ จีบส์ก็เริ่มตัดหัวประเททผลิตภัณฑ์และรุ่นออกไป ไม่นานก็ตัดออกได้ถึง 70% เขากลับพนักงานกลุ่มนึงว่า “พวกคุณเป็นคนฉลาด ไม่ควรเสียเวลา กับโปรดักต์ห่วยๆ แบบนี้” วิศวกรหลายคนโกรธวิธีการรุนแรงของเข้า ซึ่งส่งผลให้บริษัทดองลดพนักงานออกจำนวนมหาศาล แต่จีบส์ อ้างในภายหลังว่า คนเก่งๆ รวมทั้งคนที่ประเจิดของเขากูกปิดไป ต่างก็รู้สึกขอบคุณ “พวกวิศวกรตื่นเต้นมาก” จีบส์เล่าในที่ประชุมพนักงานในเดือนกันยายน 1997 “ผมเพิ่งเสร็จจากประชุมกับกลุ่มพนักงานที่ผลิตภัณฑ์ของเขากูกยกเลิก พวกเขารู้ดีใจ จนตัวดอย เพราะในที่สุดก็รู้เสียที่ว่าเรากำลังจะไปทางไหนกัน”

ผ่านไปไม่กี่อาทิตย์ จีบส์ก็เหลืออด “หยุดสักที!” เขายังคงลั่นระหง่านประชุมวางแผนกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์สำคัญ “นีมันบ้าชัดๆ” เขายังคงร่าเริงในวันเดินไปที่ “ไวท์บอร์ด” ขีดเส้นตีตรา 4 ช่อง “นี่คือสิ่งที่เราต้องมี” เขากลับแล้วเขียนคำว่า “ผู้บริโภค” (Consumer) และ “มืออาชีพ” (Pro) หน้าต่างด้านบน และเขียนคำว่า

“เดสก์ท็อป” (Desktop) กับ “พกพา” (Portable) กำกับแต่ละແຕ່ລະແດວທີ່ດ້ານຂ້າງຂອງຕາຮາງ ຈົບສັ່ງວ່າ ນໍາທີ່ຂອງພວກເຂົາຄື່ອ ນາຫາງສ້າງຜລິຕກັນທີ່ຂັ້ນເຢີມ 4 ອຳປາໄສລັງໄປ ໃນຕາຮາງທັງ 4 ຊ່ອງໃຫ້ເໜາະກັບຄູກຄ້າແຕ່ລະກລຸ່ມ ຂີດເລືອບອກວ່າ “ທັ້ງທັອງເນີຍບກົບ”

ອາການເນີຍບກົບເກີດຂຶ້ນອີກ ເນື້ອຈົບສົນແຜນນີ້ໃນທີ່ປະຫຼຸມຄະນະການບຣິ່ນທີ່ ໃນເດືອນກັນຍານ ວຸລາຣົດເລັ່ວວ່າ “ກ່ອນນັ້ນນີ້ ກິລົມກັຈະຂອ້າໃຫ້ເຮົາອນຸມັດການພັດນາ ພລິຕກັນທີ່ໃນມ່ຖຸກຄັ້ງທີ່ມີການປະຫຼຸມ ເນັ້ນພົມເສັນວ່າເຮົາຕ້ອງມີພລິຕກັນທີ່ໃນມ່ໄໝ ມາກຂຶ້ນ ແຕ່ພອສຕີຟເຂົ້າມາ ກລັບຂອ້າໃຫ້ຕັດອອກ ເຂົາວາດຕາຮາງ 4 ຊ່ອງ ແລ້ວບອກວ່ານີ້ ຄືອສິ່ງທີ່ເຮົາຄວາມຕ້ອງໄຟກັສ” ຕອນແກຄະນະການບຣິ່ນທີ່ກລັບ ບອກຈົບສົນວ່າມັນ ເສີ່ຍ ແຕ່ຈົບສົນຕອບວ່າ “ພມທຳໄໝມັນເວົົກໄດ້ກີແລ້ວກັນ” ຄະນະການການບຣິ່ນທີ່ໄໝ ໂຫວຕັບຮອງກລຸທົ່ງໃໝ່ນີ້ ແຕ່ຈົບສົນເປັນຫັວເຮືອໃໝ່ ແລະເຂົາດີນ້າໄໝ່ຫຍຸດ

ຜລກີ້ຄືວິສວກຮແລະຜູ້ບຣິ່ນຮາງ Apple ມັນມາທຸມຄວາມສົນໃຈເຊື່ອສຳຄັນເພີ່ຍງ 4 ເຊື່ອ ໃນຕາຮາງນັ້ນທັນທີ່ ສໍາໜັບຫ່ອງເດສກທີ້ອປໍາໜັບຜູ້ໃໝ່ມີອາຊີຟ ພວກເຂາຈະທຳ Power Macintosh G3 ຄອນພິວເຕັບພກພາສໍາໜັບຜູ້ໃໝ່ມີອາຊີຟ ຈະທຳ PowerBook G3 ສ່ວນເດສກທີ້ອປໍາໜັບຜູ້ບຣິ່ນກັບທ່ວ່າໄປ ຈະພັດນາພລິຕກັນທີ່ຕ່ອມກາລາຍເປັນ iMac ແລະ ຄອນພິວເຕັບພກພາສໍາໜັບຜູ້ບຣິ່ນກັບທ່ວ່າໄປ ຈະພັດນາພລິຕກັນທີ່ຕ່ອມກາລາຍເປັນ iBook

ໜຶ່ງໝາຍຄວາມວ່າບຣິ່ນທີ່ຈະຕ້ອງເລີກທຳຮູກຈິຈີນີ້ ເຊັ່ນ ພຣິນເຕອຣີແລະເຊີຣີຟເວໂຮ່ ໃນປີ 1997 Apple ຂາຍພຣິນເຕອຣີສີ StyleWriter ປຶ້ງຈົງໆ ກີ່ຄື່ອ Hewlett-Packard DeskJet ອຳປານໍ້ນັ້ນເອງ ແຕ່ HP ມີຮາຍໄດ້ສ່ວນໃໝ່ຈາກການຂາຍໜຶກພິມພົບ “ພມໄໝເຂົ້າໃຈ” ຈົບສົນເອີ້ນໃນການປະຫຼຸມທບທວນພລິຕກັນທີ່ “ຄຸນຈະສົງພຣິນເຕອຣີໄປຂາຍລ້ານເຄື່ອງ ໂດຍໄມ່ຄືດທຳຜົນຈາກມັນເລີຍແຮ່ວ ບ້າສື້ນດີ” ຈົບສົນດີນອອກຈາກໜ້ອງໄປໂທຮ໏ານຍໃໝ່ ທີ່ HP ບອກເຂົາວ່າ ໄດ້ຈີກສັນນູ້ທີ່ທຳໄວ້ກັບ Apple ທີ່ໄປແລຍ Apple ຈະເລີກພລິຕພຣິນເຕອຣີ ປລ່ອຍໄໝ ໃຫ້ HP ທຳໄປເຈົ້າເດືຍວ່າ ຈາກນັ້ນກີ່ເດີນກລັບເຂົ້າມາທີ່ທ້ອງປະຫຼຸມ ປະກາສວ່າບຣິ່ນທີ່ ຈະເລີກພລິຕພຣິນເຕອຣີແລ້ວ “ສຕີຟເປັນຄົນທີ່ມົອງສຖານກາຮົນປ່າດເດືຍກີ້ວ່າ ເຮົາຕ້ອງ ອອກນອກກາຮົບ” ຂີດເລືອບເລົ່າ

ການຕັດສິນໃຈຂອງຈົບສົນທີ່ຄົນແກ້ນຫັດມາກທີ່ສຸດ ກີ່ຄື່ອ Newton ເຄື່ອງພິດເອ ທີ່ມີຮະບບຈຳລາຍນູ້ໄດ້ ຈົບສົນເກລີຍດ Newton ເພົ່າມີຄອງການສຸດໂປດຂອງສົກລິ່ງ ເພົ່າມີມັນທຳງານໄມ່ສົມບູຮົມແບບ ແລະເພົ່າມີເກລີຍດອຸປຽນທີ່ໃຊ້ສໄຕລັສ ເນັ້ນພາຍາມ

เกลี้ยกล่อมให้เอมอลิโอดัตติทิ้งตั้งแต่เมื่อต้นปี 1997 แต่เอมอลิโอยังคง แคมเปญ แยกแผนกที่ทำ Newton ออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ ปลายปี 1997 ขณะที่จีบส์ เดินหน้าทบทวนและตัดผลิตภัณฑ์ต่างๆ Newton ก็ยังคงอยู่ จีบส์เล่าถึง การตัดสินใจครั้นนั้นว่า

ถ้า Apple ไม่ได้อยู่ในสถานการณ์มีนิ่มมากนั้น ผู้คนจะคุยกันว่า ตัวเองหาทางทำให้ Newton มั่นคงให้ได้ ผมไม่ไว้ใจคนที่ดูแลแผนกนี้ ผมรู้สึกถูกหลอก ว่ามันต้องมีเทคโนโลยีอะไรดีๆ อยู่ในนั้น แต่เพราวางแผน หรือบริหารผิด ก็เลยละ พยายแผนกนี้ไป ผมได้วิเคราะห์ว่าคนมาทำอุปกรณ์พกพาใหม่ๆ และในที่สุดเราถึงตัด เมื่อเราเดินหน้าทำ iPhone และ iPad

ความสามารถในการฟอกซ์ช่วยกอบกู้ Apple ไว้ได้ ภายใต้ ภาระที่จีบส์กลับเข้าไป เข้าปลดพนักงานออกกว่า 3,000 คน ซึ่งช่วยให้ผลประกอบการของบริษัท กระเตื้องขึ้น ในปีงบประมาณก่อนหน้าที่จีบส์จะเข้ามารับตำแหน่งซีอีโอรักษาการ ในเดือนกันยายน 1997 Apple ขาดทุน 1,040 ล้านเหรียญ จีบส์เล่าว่า “ถ้าเป็นอย่างนั้นต่อไปอีกแค่ 90 วัน เราถึงล้มละลายแล้ว” ในงาน San Francisco Macworld ซึ่งจัดในเดือนมกราคม 1998 จีบส์ไว้เคาร ไส้แจ็กเก็ตหนังขึ้นเวทีเดียวกับที่เอมอลิโอด้วยทำเรื่องเมื่อนึงปีก่อนหน้านั้น เข้าประกาศกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple เป็นครั้งแรกที่เข้าปิดท้ายด้วยคำพูดที่ต่อมากลายเป็นวิธีปิดท้ายสไตล์เฉพาะตัวของเขาว่า “ขอ มีอีกอย่างหนึ่ง...” คราวนี้ “อีกอย่างหนึ่ง” ที่ว่ากันคือ “ให้คิดเรื่องกำไร” (“Think Profit”) พอกลับมาถึงตรงนี้ ผู้ฟังพากันปรบมือดังสนั่นหวั่นไหว หลังจากขาดทุนอยู่บานมา 2 ปีติดต่อกัน ในที่สุด Apple ก็มีกำไรรายไตรมาส โดยทำกำไรได้ 45 ล้านเหรียญ และตลอดปี 1998 มีกำไรทั้งสิ้น 309 ล้านเหรียญ จีบส์กลับมาแล้ว และ Apple ก็กลับมาเข่นกัน

#### เชิงอรรถบทที่ 24

1. ศูนย์โฆษณาชุด “Think Different” และตัวอักษรพิมพ์ในแบบปูนเทียบกันนี้ของ Apple ได้ที่เว็บไซต์ <http://kensegall.com/branding2.html> และ <http://missingbite.com/postersTD.html>

# ปรัชญาการออกแบบ สตูดิโอของจีอับส์และไอฟี



จีอับส์ และ จอนนี ไอฟี กับคอมพิวเตอร์ Sunflower iMac G4 2002

## จอนนี ไอฟี

เมื่อจีอับส์เรียกผู้บริหารระดับสูงมาชุมนุมปลุกใจหลังเข้ารับตำแหน่งซีอีโอรักษาการในเดือนกันยายน 1997 นั้น หนึ่งในผู้ฟังจำนวนนั้น เป็นชายหนุ่มชาวอังกฤษ อายุ 30 ปี ผู้มีความสามารถและเมียคละไม้ และทุ่มเทกับงาน ชื่อ ใจนาธาน ไอฟี หรือที่ทุกคนรู้จักกัน

ในนาม “جونนี” เขายเป็นหัวหน้าทีมออกแบบของบริษัท ตอนนั้นเขากำลังคิดจะลาออกจาก เพราะเปื่อที่บริษัทมุ่งเน้นแต่ทำกำไร ไม่สนใจเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ แต่คำพูด ของจีอบส์ในวันนั้นทำให้เขากลับมาคิดทบทวนอีกครั้ง เขายเล่าว่า “ผมจำได้แม่นเลย ว่า สตีฟประกาศว่า เป้าหมายของเราไม่ได้อยู่ที่เรื่องการหาเงินเพียงอย่างเดียว แต่คือ การสร้างผลิตภัณฑ์ชั้นเยี่ยม การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการเรื่องนี้มันต่างจาก การตัดสินใจที่ฝ่านๆ มาของ Apple” ไม่นานหลังจากนั้น จีอบส์และไอฟ์เข้าใจ และทำงานเข้าหากันได้ดี จนกลายเป็นความร่วมมือที่นำไปสู่ผลงานการออกแบบ อุตสาหกรรมที่ยังไม่เคยมีมาก่อน

ไอฟ์เติบโตในเชิงฟอร์ด ทางตะวันออกเฉียงเหนือของลอนดอน พ่อเป็นช่าง金 และเป็นอาจารย์สอนที่วิทยาลัยในห้องถิน เขายเล่าว่า “พ่อเป็นช่างฝีมือที่เก่งมาก ทุกวันคริสต์มาสพ่อจะให้ของขวัญผม ด้วยการพาไปโรงงานในวิทยาลัยซึ่งหด คริสต์มาส ซึ่งไม่มีใครอยู่ ตลอดทั้งวันพ่อจะช่วยผมทำสิ่งที่ผมคิดขึ้นเอง” มีเงื่อนไข อย่างเดียวคือ พ่อขอให้جونนีร่างสิ่งที่จะทำด้วยมือล้วนๆ “ผมเข้าใจและซื่นชม ความงามของสิ่งที่ประดิษฐ์ด้วยมือ และต่อมาก็ตระหนักรู้ว่าสิ่งที่สำคัญจริงๆ คือ ความใส่ใจที่เราใส่ลงไปในของขึ้นนั้น ผมรังเกียจผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบมาโดยขาด ความใส่ใจ”

ไอฟ์เข้าเรียนที่วิทยาลัยโพลีเทคนิค นิวคาสเซิล ช่วงว่างและช่วงปิดภาคฤดูร้อน เขายังได้งานทำในบริษัทที่ปรึกษาด้านการออกแบบ ผลงานชิ้นหนึ่งของเขายังคง ปักกิ ที่มีลูกบอลเด็กๆ น่าจับเล่นอยู่ตรงปลาย ทำให้เจ้าของรู้สึกสนุกและผูกพันกับปักกิ ผลงานปริญญานิพนธ์ของเขายังคง การออกแบบไมโครไฟฟ์กับหูฟังสำหรับตีอสาร กับเด็กพิการทางหู ทั้งสองชิ้นทำจากพลาสติกสีขาวบริสุทธิ์ กว่าจะทำเสร็จ แฟลต ของเขาก็อกไปด้วยไมเดลโฟนที่ทำขึ้นเพื่อให้ได้ไซน์ที่สมบูรณ์แบบ นอกจากนี้เขายัง ออกแบบเครื่องเข็มที่เข็มกับโทรศัพท์รูปทรงโค้งมน ซึ่งคว้ารางวัลจาก Royal Society of Arts มาได้ทั้งคู่ ไอฟ์ไม่เหมือนนักออกแบบหลายคนที่ทำแต่แบบร่างสวยๆ แต่ เขายังเน้นด้วยว่างานวิศวกรรมและองค์ประกอบภายในต้องทำงานได้ด้วย สมัยเรียน มหาวิทยาลัย เขายังใช้เครื่อง Macintosh ทำงานออกแบบ “ผมค้นพบเครื่อง Mac และ รู้สึกว่าตัวเองผูกพันกับคนที่ออกแบบผลิตภัณฑ์นี้ขึ้นมา ผมเข้าใจทันทีเลยว่าบริษัท

## คืออะไร หรือควรจะเป็นอย่างไร”

หลังเรียนจบ “ไอพีมีส่วนร่วมก่อตั้งบริษัทออกแบบในลอนดอนชื่อ Tangerine ซึ่งได้เช่นสัญญาเป็นที่ปรึกษาของ Apple ต่อมาในปี 1992 เขาย้ายไปทำงานที่แผนกออกแบบของ Apple ในคุปเปอร์ติโน และได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าแผนกในปี 1996 ก่อนจ็อบส์จะกลับมาเพียงปีเดียว เขายังไม่มีความสุขกับการทำงาน เพราะเอเมลใจไม่ค่อยเห็นคุณค่าของงานออกแบบนัก “มันไม่มีความรู้สึกของการเอาใจใส่ผลิตภัณฑ์ เพราะทุกคนมัวแต่คิดเรื่องหาเงินให้ได้มากที่สุด ผู้บริหารต้องการแค่ให้พวกเรางานออกแบบ ทำแบบจำลองผลิตภัณฑ์รูปลักษณ์ภายนอก จากนั้นวิศวกรก็จะเข้าไปทำให้ออกมา มีราคาถูกที่สุดเท่าที่จะทำได้ ผมเกือบจะถอดออกอยู่แล้ว”

หลังจากจ็อบส์เข้ามารับหน้าที่และพูดกระตุนให้พนักงานรู้สึกกระตือรือร้นและยิ่กเหมือน “ไอพีตัดสินใจอยู่ต่อ แต่ตอนแรกจ็อบส์มองหนักออกแบบระดับโลกจากภายนอกบริษัทเข้ามารажาน เขาได้คุยกับบริชาร์ด แฮปเปอร์ ผู้ออกแบบ IBM ThinkPad และจอร์เจ็ตโต จูจาร์ ผู้ออกแบบรถยนต์เฟอร์รารี่ 250 และมาเซอราตี กิบบลี แต่หลังจากได้เข้าไปดูสตูดิโอออกแบบของ Apple เขายรู้สึกถูกชะตาภัยกับไอพีซึ่งเป็นคนอัธยาศัยดี กระตือรือร้น และอาจริงเข้าจังกับงานมาก เขายเล่าว่า “สตีฟกับผมคุยกันเรื่องวิธีทำงานในเรื่องรูปแบบและวัสดุ คลื่นของเราตรงกัน ผมรู้ทันทีเลยว่า ทำไมผมถึงรักบริษัทนี้”

ในชั้นแรก ไอพีรายงานตรงต่อจากนั้นบินสไตน์ ซึ่งจ็อบส์พาเข้ามายืนหัวหน้าแผนกอาร์ดแวร์ แต่ต่อมาไอพีกับจ็อบส์สนิทกันมากขึ้น ทั้งสองกินมื้อกลางวันด้วยกันเป็นประจำ จ็อบส์จะแวะไปคุยกับไอพีที่สตูดิโอออกแบบก่อนเลิกงานทุกวัน พาวเวลล์เล่าว่า “جونนีมีสถานภาพพิเศษ เขายังจะมาหาเราที่บ้าน ครอบครัวของเราก็สนิทกัน สตีฟไม่เคยเจตนาทำให้เขาเจ็บ คนส่วนใหญ่ในชีวิตสตีฟนั้นหาคนมาทำแทนได้ แต่กับจนนี้ ไม่ใช้อย่างนั้น”

จ็อบส์เล่าให้ฟังในภายหลัง ถึงความนับถือที่เขามีให้แก่ไอพีว่า

ความแตกต่างที่จนนี้สร้างให้ให้นั้นยิ่งใหญ่ขนาด ไม่เฉพาะที่ Apple เท่านั้น  
แต่หมายถึงทั้งโลกด้วย เขายังคงเป็นกรดในทุกๆ เรื่อง เช่นเดิม

ธุรกิจ คอนเซปต์ทางการตลาด เข้าเรียนรู้สิ่งต่างๆ “ได้ง่ายและเร็วเหมือนการคลิกเม้าส์” เข้าใจแก่นแท้ของสิ่งที่เราทำได้ดีกว่าใครๆ ถ้าผมมีหุ้นส่วนทางจิตวิญญาณที่ Apple คงฯ นั้นก็คือ جونนีคันนีแหล่ ผมกับเข้าช่วยกันคิดออกแบบผลิตภัณฑ์เกือบทุกชิ้นของ Apple แล้วเรียกคนอื่นเข้ามาถามว่า “เอ้ คุณคิดยังไงกับเจ้านี้” เข้าใจงานในภาพใหญ่ดีพอกๆ กับรายละเอียดที่เล็กจิ๋วที่สุดของทุกผลิตภัณฑ์ เขายังรู้ด้วยว่า Apple เป็นบริษัทที่ให้ความสำคัญกับผลิตภัณฑ์ เขายังไม่ได้เป็นแค่นักออกแบบ และนั่นเป็นเหตุผลว่าทำไม جونนีจึงทำงานขึ้นกับผมโดยตรง เขายังมีอำนาจด้านปฏิบัติการมากกว่าทุกคนที่บริษัท ยกเว้นผม ไม่มีใครในบริษัทสั่งเขาได้ว่า เขายังต้องทำอะไรหรือไม่ต้องทำอะไร ผมสั่งໄว้อย่างนั้น”

“ไอโฟฟ์สนูกับการวิเคราะห์ปัจจุบันและวิธีคิดแต่ละขั้นที่อยู่เบื้องหลังงานออกแบบ แต่ละชิ้น เมื่อตอนที่นักออกแบบส่วนใหญ่ทำกัน แต่สำหรับจีอบส์ กระบวนการนี้เกิดขึ้นและดำเนินไปตามสัญชาตญาณมากกว่า เขายังซึ่งไปที่ไมเดลหรือภาพสเตอร์ที่เขาชอบ และทิ้งที่ไม่ชอบไปเลย จากนั้นไอโฟฟ์จะรับช่วงต่อมา เขายังคงคิดที่จีอบส์ชอบมาพัฒนาต่อไป

“ไอโฟฟ์เป็นแฟนตัวยงของดีเทอร์ รามส์ นักออกแบบอุตสาหกรรมชาวเยอรมัน ซึ่งทำงานให้บริษัทผลิตอุปกรณ์ไฟฟ้าเบรน์ รามส์เป็นผู้เผยแพร่แนวคิด “น้อยแต่ดีกว่า” (“less but better” หรือ *Weniger aber besser* ในภาษาเยอรมัน) ในทำนองเดียวกันจีอบส์กับไอโฟฟ์ก็ปลูกปล้ำกับผลงานออกแบบทุกชิ้นเพื่อดูว่าจะทำให้มันเรียบง่ายกว่าเดิมได้อีกรึไม่ นับตั้งแต่ Apple ใช้สโลแกน “ความเรียบง่ายคือสุดยอดของศาสตร์” (“Simplicity is the ultimate sophistication”) ในใบหัวริโนะณาชิ้นแรกเป็นต้นมา จีอบส์ก็ตั้งเป้าที่จะรังสรรค์ความเรียบง่ายให้แก่ผลิตภัณฑ์ด้วยการเอาชนะความซับซ้อน ไม่ใช่การเพิกเฉย “เราต้องทำงานหนักมากในการทำอะไรสักอย่างให้เรียบง่าย และต้องเข้าใจถึงความท้าทายที่มีอยู่อย่างแท้จริง เพื่อหาคำตอบที่ถูกต้องและสวยงาม” จีอบส์กล่าว

จีอบส์พบว่าไอโฟฟ์คือคู่หูและคู่ใจในการทำงานแสวงหาความเรียบง่ายอย่าง

แท้จริง “ไม่ใช่เรียบง่ายแต่เพียงเปลี่ยนออกแบบ” ไอพีเล่าปรัชญาการทำงาน ขณะนั้นในสตูดิโอออกแบบของเขาว่า

ทำไมเราจึงคิดว่าความเรียบง่ายเป็นสิ่งที่ดี ก็เพราะถ้าเป็นผลิตภัณฑ์ที่หยอดจับได้ เราต้องได้ความรู้สึกว่าเราเป็นนายมัน ถ้าจัดความซับซ้อนให้เป็นระเบียบได้ เรายังจะพบหนทางที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์นั้นยอมศิโรราบให้เรา ความเรียบง่าย “ไม่ใช่แค่สีดำที่ตามองเห็น” “ไม่ใช่แค่มินิมอลลิชึ่ม หรือ แค่ปราศจากสิ่งตกแต่ง แต่ต้องเจาะลึกทะลวงฝ่าด้านความซับซ้อนลงไปถ้าต้องการความเรียบง่ายจริงๆ ก็ยิ่งต้องเจาะลึกลงไปมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าอยากระดิษฐ์อะไรบางอย่างโดยไม่ใช้สกุрудาย ในที่สุดคุณอาจได้ผลิตภัณฑ์ที่ยุ่งยากsslับซับซ้อนมาก วิธีที่ดีกว่านั้นคือ การลงลึกไปในความเรียบง่าย เช่น ใจทุกอย่างที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น และวิธีการผลิตด้วย คุณต้องเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงแก่นแท้ของผลิตภัณฑ์นั้น จึงจะสามารถกำจัดส่วนที่ไม่สำคัญออกไปได้”

นี่คือหลักการพื้นฐานที่จ็อบส์และไอพียึดถือ การออกแบบไม่ได้หมายถึงรูปลักษณ์ภายนอกของผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่ต้องสะท้อนแก่นแท้ของผลิตภัณฑ์นั้นด้วย “สำหรับคนส่วนใหญ่ การออกแบบหมายถึงสิ่งที่ชอบอยู่ข้างนอก” จ็อบส์ให้สัมภาษณ์นิตยสาร Fortune หลังจากกลับมาภูมิบังเหียน Apple ได้มีนาคม “แต่สำหรับผม สิ่งนั้นอยู่ห่างไกลจากความหมายของการออกแบบอย่างที่สุด การออกแบบคือหัวใจพื้นฐานของสิ่งประดิษฐ์มีมนุษย์ ที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนของมันผ่านเปลี่ยนแปลงที่หุ่มอยู่ขั้นแล้วขั้นเล่า”

ด้วยเหตุนี้ กระบวนการออกแบบผลิตภัณฑ์ของ Apple จึงเชื่อมโยงแบบบูรณาการกับงานวิศวกรรมและวิธีการผลิต ไอพีกล่าวถึงเครื่อง Power Mac รุ่นหนึ่งของ Apple ว่า “เราอยากรำจัดทุกอย่างที่ไม่สำคัญจริงๆ ออกให้หมด การทำแบบนั้นต้องอาศัยความร่วมมืออย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างนักออกแบบ นักพัฒนาผลิตภัณฑ์ วิศวกร และทีมงานฝ่ายผลิต เราจะอนกลับไปจุดเริ่มต้นซ้ำแล้วซ้ำเล่า

ตามตัวเองว่าชิ้นส่วนนั้นจำเป็นหรือเปล่า เราจะทำให้มันทำหน้าที่ของชิ้นส่วนอีก 4 ชิ้นได้ไหม”

จีอบส์กับไอพีมาประจักษ์ถึงความเชื่อมโยงระหว่างการออกแบบ แก่นแท้ของผลิตภัณฑ์ และการผลิต เมื่อหันคู่เดินทางไปฝรั่งเศส และแวรเยี่ยมร้านขายเครื่องใช้ในครัว ไอพีขอบมีดเล่มหนึ่ง จึงหยิบขึ้นมาดู แต่แล้วก็วางแผนดังเดิมด้วยความผิดหวัง จีอบส์ก็ทำเซ่นเดียวกัน “เราสองคนสังเกตเห็นเศษกาวติดอยู่ตรงระหว่างด้ามมีด กับใบมีด” ไอพีเล่า เขา กับ จีอบส์ คุยกันว่า มีดเล่มนั้นออกแบบมาดี แต่มาเสียที่กระบวนการผลิต ไอพีบอกว่า “เรามีอยากคิดว่า มีดที่เราใช้อยู่ ใช้กาวเป็นตัวยึด ผสมกับสตีฟแคร์เรื่องแบบนี้ เพื่อมั่นใจลายความบริสุทธิ์ และเป็นความสนใจจากแก่นแท้ของของใช้ชิ้นนั้น เราคิดเหมือนกันว่า ควรสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ดูบริสุทธิ์ ไร้รอยต่อ”

ในบริษัทส่วนใหญ่ งานวิศวกรรมมักเป็นตัวขับเคลื่อนงานออกแบบ วิศวกรเป็นคนกำหนดสเปค และสิ่งจำเป็นต่างๆ จากนั้นนักออกแบบจะออกแบบกล่องหรือฝาครอบด้านนอกที่บรรจุสิ่งเหล่านั้นไว้ทั้งหมด แต่สำหรับจีอบส์ กระบวนการที่ว่านี้ จะสลับกัน ในยุคแรกของ Apple จีอบส์เป็นคนอนุมัติการออกแบบฝาครอบของ Macintosh รุ่นแรก วิศวกรของบริษัทมีหน้าที่นำแพลงຈรและชิ้นส่วนทุกอย่างเข้าไปอยู่ในนั้นให้ได้

หลังจากจีอบส์ถูกบีบให้ออกจากบริษัท กระบวนการทำงานที่ Apple ก็กลับไปเป็นอย่างเดิม คือวิศวกรเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการทั้งหมด พิล ชิลเลอร์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเล่าให้ฟังว่า “ก่อนที่สตีฟจะกลับมา พวkvิศวกรจะบอกว่า ‘นี่คือได้ใน’ พวkvิพรเซสเซอร์ ฮาร์ดไดร์ฟ หลังจากนั้นก็ส่งไปให้นักออกแบบจัดการทำกล่องใส่ ถ้าทำงานแบบนี้ ก็ได้ผลิตภัณฑ์ไม่เอาไหน” แต่หลังจากจีอบส์กลับมาและสนิทกับไอพี ตាឋังก์ เอียงไปเข้าช่วงนักออกแบบอีกครั้ง ชิลเลอร์บอกว่า “สตีฟเน้นกับเราหลายครั้งว่า การออกแบบเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้เรายิ่งใหญ่ งานออกแบบกลับมาเป็นตัวขับเคลื่อนงานวิศวกรรมอีกครั้ง ไม่ใช่ปล่อยให้งานวิศวกรรมเป็นตัวกำกับงานออกแบบอย่างเดียว”

บางครั้งการทำงานแบบนี้ก็มีผลเสียเหมือนกัน เช่นครั้งที่จีอบส์กับไอพียืนกราน

ให้ใช้อะลูมิเนียมขัดมันชินเดียวทำฝาครอบโทรศัพท์ iPhone 4 แม้วิศวกรจะกังวลว่ามันจะทำให้เสื่อมสภาพรับสัญญาณทำงานบกพร่อง แต่โดยปกติความโดดเด่นด้านดีไซน์ ทั้งของ iMac, iPod, iPhone และ iPad เป็นจุดเด่นที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ของ Apple แตกต่างจากคู่แข่ง เป็นสิ่งที่นำบริษัทไปสู่ชัยชนะในช่วงเวลาหลายปีหลังจากจ็อบส์หวนคืนถิ่นเดิม

## ในสตูดิโอ

สตูดิโอออกแบบที่มีไอโฟฟีกำกับสั่งการ ตั้งอยู่ชั้นล่างสุดของตึกสำนักงานทุ อินฟินิต ลูปภายในอาณาบริเวณพื้นที่สำนักงานใหญ่ของ Apple หน้าต่างทุกบานติดกระจกตัดแสงบานประตูหนานนักปิดล็อกตลอดเวลา ถัดจากประตูเข้าไปเป็นเคาน์เตอร์พนักงานต้อนรับ ซึ่งมีลักษณะเป็นตู้กระจก มีผู้ช่วยสองคนคอยเฝ้าทางเข้า แม้แต่พนักงาน Apple ส่วนใหญ่ไม่ได้รับอนุญาตให้เข้า การสัมภาษณ์جونนี ไอฟีสำหรับหนังสือเล่มนี้ส่วนใหญ่เกิดขึ้นที่อื่น แต่วันนึงในปี 2010 เข้าประสารให้ผมได้เข้าชมสตูดิโอออกแบบตลอดป่าย และคุยกันเรื่องการทำงานร่วมกับจ็อบส์ที่สตูดิโอแห่งนี้

ถัดจากทางเข้าไปทางซ้ายเป็นโต๊ะทำงานของนักออกแบบรุ่นหนุ่มสาว ทางขวาเป็นห้องขนาดใหญ่ มีโต๊ะเหล็กยาว 6 ตัวสำหรับตั้งໂල์และเล่นกับผลงานออกแบบที่กำลังทำอยู่ ถัดจากห้องนี้เข้าไปเป็นสตูดิโอออกแบบด้วยคอมพิวเตอร์ ภายใต้ตั้งเกิร์กสเตชันเดิมทั้งห้อง ถัดไปเป็นห้องวางเครื่องขึ้นรูป สำหรับทำสิ่งที่อยู่บนจอให้เป็นโมเดลไฟม ถัดเข้าไปอีกเป็นห้องพ่นสีซึ่งควบคุมด้วยหุ่นยนต์เพื่อทำให้มีเดลสมจริงสตูดิโอแห่งนี้ไปร่วมถึง ดูคล้ายโรงงานอุตสาหกรรม ตกแต่งด้วยโลหะสีเทาขาว กิงก้านและใบของต้นไม้ที่อยู่ด้านนอกทำให้เกิด瞭廓 แสงเงาที่ตกกระทบบนหน้าต่างกระจกสีเข้ม มีเสียงเพลงเทคโนโลยีและแซบระลงเป็นแบ็กกราวด์

แบบทุกวัน ถ้าจ็อบส์เข็งแรงดีแล้วเข้ามาทำงานที่บริษัท เขายังกินอาหารกลางวันกับไอโฟฟีแล้วจะเข้ามาที่สตูดิโอในช่วงป่าย เมื่อเข้ามาถึงเขายังส่วนบนโต๊ะ ดูว่าบริษัทกำลังทำอะไร เขายังคงใช้ความรู้สึกสัมผัสว่าผลิตภัณฑ์เหล่านั้นเข้ากับกลุ่มของ Apple อย่างไร และใช้ปลายนิ้วสัมผัสเพื่อสำรวจดีไซน์ของผลิตภัณฑ์แต่ละชิ้น

ที่กำลังทำอยู่ ปกติจึงอับส์กับไอฟ์จะอยู่ด้วยกันเพียงสองคน ส่วนนักออกแบบคนอื่นอาจละสายตาจากสิ่งที่ทำอยู่ขึ้นมามอง แต่รากฐานระยะที่เหมาะสม ถ้าจึงอับส์มีปัญหาเขาก็อาจเรียกหัวหน้าแผนกออกแบบเครื่องกล หรือผู้ช่วยคนอื่นของไอฟ์คนใดคนหนึ่งมาคุย ถ้ามีอะไรทำให้เขาตื่นเต้นหรือจุดประกายความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ของบริษัทเขาก็จะขอให้ทิม คุก ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการ หรือพิล ชิลเลอร์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดมาสมทบ ไอฟ์อธิบายว่าโดยปกติกระบวนการจะดำเนินไปในลักษณะต่อไปนี้

ห้องใหญ่นี้เป็นห้องเดียวในบริษัทที่คุณสามารถมองไปรอบๆ แล้วเห็นทุกอย่างที่เรากำลังทำอยู่ เวลาสตีฟมา เขายังนั่งที่โต๊ะตัวได้ตัวหนึ่งตรงนี้ สมมุติว่าเรากำลังออกแบบ iPhone รุ่นใหม่ เขายากจะดึงเก้าอี้มานั่งเล่นกับโมเดล ลองจับ ลองถือ แล้วบอกว่าชอบอันไหนมากที่สุด จากนั้นเขายังเดินผ่านไปโต๊ะอีกหนึ่งที่เราคิดกันอยู่ ซึ่งช่วยให้เขารู้ว่าบริษัทกำลังลงแรงกับอะไร และสิ่งเหล่านั้นเชื่อมโยงกันอย่างไร เขายากถามว่า “ทำอย่างนี้เข้าท่าหรือเปล่า เพราะธุรกิจของเราต้องได้จากทุกอย่างที่อยู่ในนี้” หรืออะไรท่านองนี้ เขายังได้เห็นว่าสิ่งที่เราทำมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำได้ยากในบริษัทใหญ่ๆ เมื่อเขามองดูโมเดลที่อยู่บนโต๊ะเหล่านี้ เขายังมองเห็นอนาคตของบริษัทในอีก 3 ปีข้างหน้า

กระบวนการออกแบบส่วนใหญ่เป็นการพูดคุยกัน โดยตอบกันระหว่างที่เราเดินรอบๆ โต๊ะเหล่านี้ จับดู เล่นกับโมเดล สตีฟไม่ชอบดูภาพร่างที่ชัดเจอนเขายากสัมผัสมोเดลมากกว่า ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ที่ยังแปลกดใจเลยว่าโมเดลบางอย่างที่เราทำขึ้นมา มันดูไม่ได้เรื่องเลย ทั้งๆ ที่ตอนดูแบบร่างที่ได้จากเครื่อง CAD (computer-aided design) มันดูดีมาก

สตีฟชอบเข้ามายืนนี่ เพราะมันสงบและสบาย ถ้าคุณเป็นคนเรียนรู้ด้วยการใช้การมอง ในนี้คือสวรรค์เลยที่เดียว เราไม่มีการประชุมทบทวนดีไซน์

แบบเป็นทางการ จึงไม่มีการกำหนดจุดใหญ่ๆ ที่ต้องตัดสินใจ แต่เราทำให้ทุกอย่างลื่นไหลแทน เพราะเราคุยกันทุกวันโดยไม่ต้องเสียเวลานำเสนองานบ้าๆ บอๆ ผมกับสตีฟเลยไม่เคยขัดแย้งกันแรงๆ

วันที่ “ไอฟี” เปิดให้ผู้เยี่ยนไปเยี่ยมชมสตูดิโอออกแบบ เขากำลังดูและการออกแบบปลั๊กและตัวเชื่อมต่อใหม่ของเครื่อง Macintosh สำหรับตลาดภูมิภาคยุโรป มีโมเดลใหม่หลายสิบชิ้น แบบแต่ละชิ้นต่างกันเพียงเล็กน้อย ขึ้นรูปและพ่นสีเตรียมไว้ให้ตรวจ หากคนอาจเห็นเป็นเรื่องแปลกที่หัวหน้าทีมงานออกแบบจะมา กังวลกับเรื่องเล็กๆ แค่นี้ แต่ “จ็อบส์” มีส่วนร่วมด้วยเหมือนกัน นับตั้งแต่เขามุ่งมั่นได้ระบบจ่ายไฟแบบพิเศษสำหรับ Apple II เป็นต้นมา เขายังไส่ใจทั้งงานวิศวกรรมและการออกแบบชิ้นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้มาโดยตลอด ซึ่ง “จ็อบส์” ปรากรถยุ่นในสิทธิบัตรสำหรับกล่องหม้อแปลงคล้ายก้อนอิฐสีขาวที่ใช้กับเครื่อง MacBook และตัวเชื่อมต่อที่มีแม่เหล็กสองเสียงคลิกโดยตรง อันที่จริงเขามีชื่อเป็นผู้ร่วมสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่จดสิทธิบัตรในสหรัฐอเมริกาถึง 212 อย่าง นับถึงต้นปี 2011

“ไอฟี” กับ “จ็อบส์” ยังคงใกล้และจดทะเบียนสิทธิบัตรบรรจุภัณฑ์สำหรับผลิตภัณฑ์ Apple หลายชนิด ตัวอย่างเช่น สิทธิบัตรสหราชอาณาจักร iPod Nano ซึ่งให้ไว้ ณ วันที่ 1 มกราคม 2008 ให้ความคุ้มครองกล่องบรรจุ iPod Nano ซึ่งมีภาพร่าง 4 ภาพแสดงให้เห็นว่าอุปกรณ์ดังกล่าววางอยู่บนฐานยกเมื่อเปิดกล่องออก ส่วนสิทธิบัตรหมายเลข D596485 ออกให้ ณ วันที่ 21 กรกฎาคม 2009 ให้ความคุ้มครองกล่องบรรจุโทรศัพท์ iPhone ซึ่งประกอบด้วยฝาแข็งแรง ภายในมีถ้วยพลาสติกเล็กๆ เคลือบมัน

ไม่ใช่แค่ “จ็อบส์” ที่สอน “จ็อบส์” ตั้นถึงความสำคัญของการ “สร้างภาพ” ต้องเข้าใจว่าคนเราตัดสินอะไร จากสิ่งที่ได้เห็นจริงๆ ดังนั้นจึงต้องมั่นใจว่าของตกแต่งและบรรจุภัณฑ์ทุกอย่างของ Apple สงสัยญาณว่ามีมนีเม็ดงามอยู่ภายใน ไม่ว่าจะเป็น iPod mini หรือ MacBook Pro ลูกค้า Apple ต่างรู้ดีถึงความรู้สึกเวลาได้เปิดกล่องที่ออกแบบและผลิตมาเป็นอย่างดี ได้พบผลิตภัณฑ์นั้นนอก เซ็บชันให้สัมผัสอยู่ภายใน ไอฟีเล่าว่า “ผมกับสตีฟใช้เวลา กับพวกรบรรจุภัณฑ์เยอะมาก ผมชอบกระบวนการแกะกล่อง ทีบห่อต่างๆ เราออกแบบวิธีการเปิดกล่องบรรจุผลิตภัณฑ์

เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกถึงความพิเศษของผลิตภัณฑ์ที่อยู่ข้างใน บรรจุภัณฑ์เหล่านี้เป็นการแสดงก็ได้ มันเล่าเรื่องราวได้”

ไอฟีเป็นคนอารมณ์จะเอี้ยดอ่อนแบบศิลปิน บางครั้งเขางานจิตใจเพื่อนร่วมงานคนอื่น ข้างความดีความชอบมากเกินไป นิสัยข้อนี้ของจีบส์รบกวนจิตใจเพื่อนร่วมงานคนอื่น มาหลายปี ความรู้สึกส่วนตัวที่ไอฟีมีต่อจีบส์นั้นบางครั้งรุนแรงจนรู้สึกอบอ้า ได้ง่าย ไอฟีเล่าว่า “เขาจะดูไอดีயผิดแล้วบอกว่า ‘อันนั้นไม่ได้เรื่อง อันนี้ยังไม่ดี ผิดชอบอันนั้นมากกว่า’ แต่พอผิดไปนั้นฟังอีกที เขากะพูดรากับว่ามันเป็นไอดีของ เขายัง ผิดให้ความสำคัญกับที่มาของไอดียันแบบเหมือนคนบ้า มีสมุดจดไอดี ของตัวเอง พอกเขามาแอบข้างเขาความดีความชอบไปจากผลงานออกแบบของผิด ก็รู้สึกเจ็บเหมือนกัน” ไอฟีเคยแสดงความไม่พอใจเมื่อบุคลภายนอกวางแผน ว่าจีบส์เป็นคนออกแบบทั้งหมดที่ Apple “ทำอย่างนั้นทำให้บริษัทเราประบanges” เขายุคด้วยน้ำเสียงแผ่เบาแต่แฟบความจริงจัง เขายุคครุ่นหนึ่ง และยอมรับว่าจีบส์ มีบทบาทด้วยเหมือนกัน “ในหลาย ๆ บริษัท ไอดีและการออกแบบชั้นเยี่ยมนัก ตกล่นหรือหายไปในกระบวนการทำงาน ไอดีของผิดและทีมจะไม่มีความสำคัญ อะไรเลย ถ้าสตีฟไม่เคยผลักดันพวกเรา ทำงานร่วมกับเรา และกำราบแรงด้าน ทั้งหลายเพื่อเปลี่ยนไอดีของเราวิถีเดิมเป็นผลิตภัณฑ์ที่ยิ่งใหญ่”

# iMac

Hello (again)



## ήρας ηλεκτρονική

ข้อดีด้านการออกแบบแบบยิ่งใหญ่ครั้งแรกที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างจีบส์กับไอฟ์คือ iMac คอมพิวเตอร์เดสก์ท็อปมุ่งเจาะตลาดผู้บริโภคทั่วไปสำหรับใช้งานที่บ้าน ซึ่งวางตลาดครั้งแรกในเดือนพฤษภาคม 1998 จีบส์กำหนดสเปคของเครื่องไว้ว่าต้องเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีทุกอย่างครบถ้วน โดยรวมเอาคีย์บอร์ด จอ และคอมพิวเตอร์ เป็นหน่วยเดียวกัน และพร้อมใช้งานได้ทันทีที่นำออกจากกล่อง การออกแบบควรได้เด่นและบ่งบอกถึงความเป็นแบรนด์ จำหน่ายในราคาประมาณ 1,200 เหรียญ

(ขณะนั้น Apple ยังไม่มีคอมพิวเตอร์ราคาต่ำกว่า 2,000 เหรียญ) ชิลเลอร์เล่าว่า “สตีฟบอกให้เรากลับไปสูรากแห่งของเครื่อง Macintosh รุ่นแรกในปี 1984 ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภคที่สมบูรณ์ในตัวเอง นั่นหมายความว่าการออกแบบและงานวิศวกรรมต้องไปด้วยกัน”

แผนที่วางไว้ตอนแรกคือการสร้าง “เน็ตเวิร์กคอมพิวเตอร์” ตามคอนเซปต์ที่แลรรี่ เอลลิสันแห่ง Oracle เป็นตัวตั้งตัวตี่ คือเป็นเทอร์มินัลราคาไม่แพง ไม่มีฮาร์ดไดร์ฟ และใช้เชื่อมต่อกับอินเทอร์เน็ตและเครือข่ายอื่นเป็นหลัก แต่เพรด แอนเดอร์สัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของ Apple เป็นตัวไฟลักดันให้ทำผลิตภัณฑ์ตัวนี้ให้หนักแน่นขึ้น ด้วยการเพิ่ม迪สก์ไดร์ฟเข้าไป เพื่อให้เป็นคอมพิวเตอร์เดสก์ท็อปอย่างสมบูรณ์สำหรับใช้งานที่บ้าน ซึ่งในที่สุดจึงอบสก์เห็นด้วย

جون รูบินสไตน์ ซึ่งรับผิดชอบงานด้านฮาร์ดแวร์ได้ดัดแปลงไมโครเฟลช์ชอร์ และอุปกรณ์ภายในของเครื่อง PowerMac G3 คอมพิวเตอร์ระดับสูงสำหรับผู้ใช้มืออาชีพของ Apple สำหรับใช้กับเครื่องรุ่นใหม่นี้ เครื่องนี้จะมีฮาร์ดไดร์ฟและถ้าใส่คอมแพคท์ดิสก์ แต่จีบสก์กับรูบินสไตน์ตัดสินใจอย่างหัวหาญว่าจะไม่ทำซองใส่ฟลอบปี้ดิสก์ โดยจีบส์อ้างว่าจะประจำกัดของเวynn เกรตสก์ นักกีฬาออกกี้ชื่อดัง ที่ว่า “ต้องสเกตไปในทิศทางที่ลูกออกกี้กำลังจะไป ไม่ใช่ตำแหน่งที่มันเคยอยู่” จีบส์ออกจะถ่ายคุสมัยไปหน่อย แต่ในที่สุดเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนใหญ่ก็จำกัดซองใส่ฟลอบปี้ดิสก์ออกไปหมด

ไอฟีกับแดนนี คอสเตอร์ ผู้ช่วยเบอร์หนึ่งของเขา เริ่มร่างแบบที่ดูเป็นคอมพิวเตอร์จากอนาคต จีบส์ติกลับไม่เคลื่อนไหวกว่า 10 แบบที่ทั้งสองทำขึ้นในช่วงแรก แต่ไอฟีรู้วีธีนำทางเขาย่างนุ่มนวล เขายืนด้วยกับจีบส์ว่ายังไม่มีไม่เคลื่อนไหวที่ลงตัว แต่เขารู้ว่าให้ดูไม่เคลื่อนไหวที่ดูเข้าท่า มันมีกฎร่วงต้องมัน ดูขี้เล่น ไม่ดูเป็นแท่งที่ออกแบบติดกับตัว ขยับเขยื้อนไปไหนไม่ได้ ไอฟีบอกจีบส์ว่า “มันดูเหมือนเพิงมาถึงใต้นี้ และกำลังจะกระโดดไปไหนสักแห่ง”

เมื่อถึงเวลาให้ผลงานครั้งต่อไป ไอฟีගelaไม่เคลื่อนไหวเล่นนั่นจนประตูตัวรั้นนี้จึงมองโลกเป็นเลขฐานสองกลับพร้อมไม่หยุด บวกว่าซ้อมมาก เขายืนไม่เคลื่อนไหวนั้นติดมือไปด้วยและหัวไปไหนต่อไหนทั่วสำนักงานใหญ่ เขายืนไว้ต่อให้

ลูกน้องระดับรองลงไป และกรรมการบริษัทที่เข้าไว้ใจดูด้วยความเชื่อมั่น ช่วงนั้น Apple กำลังสุดดีความหมายและความสำคัญของการ “คิดต่าง” ในโฆษณาชุด “Think Different” แต่ที่ผ่านมายังไม่มีอะไรแปลกใหม่ไปจากคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่เดิม จนกระทั่งบัดนี้ ในที่สุดจ็อบส์ได้ของใหม่เสียที

ตัวฝาครอบพลาสติกที่ไอฟ์กับคอสเทอร์ออกแบบมาเป็นสีฟ้าอมเขียว ซึ่ง ต่อมากล่าวถึงว่า บอนไดบลู ตามชื่อหาดในออสเตรเลียที่น้ำทะเลเป็นสีนี้ ฝาครอบ ป้องแสง มองเห็นด้านในเครื่อง ไอฟ์อธิบายว่า “เราพยายามถ่ายทอดความรู้สึก ที่ว่า คอมพิวเตอร์เครื่องนี้สามารถเปลี่ยนได้ตามความต้องการของคุณ เหมือนกับการเปลี่ยนสีได้ ด้วยเหตุนี้เราจึงชอบความป้องแสง เพราะถึงจะมีสี แต่ดูไม่ตายตัว และให้ความรู้สึกที่เปลี่ยนไปด้วย”

ความป้องแสงเป็น “ตัวเขื่อน” ระหว่างการทำงานภายในเครื่องกับงานดีไซน์ภายนอก ทั้งในแง่เปรียบเปรยและในแง่ความเป็นจริง จ็อบส์ยืนยันเสมอว่าการติดตั้งชิปบนแผงวงจรต้องทำให้เป็นระเบียบเรียบร้อย แม้จะไม่มีใครเห็นก็ตาม แต่ตอนนี้ผู้ใช้งานคอมพิวเตอร์สามารถมองทะลุเข้าไปเห็นชิปภายในเครื่องได้ ฝาครอบป้องแสงทำให้เห็นความใส่ใจที่ทีมงานมีต่อการสร้าง การประกอบ และการจัดวางชิ้นส่วนทุกชิ้นที่อยู่ภายใต้ ดีไซน์ที่ดูเข้มข้นถ่ายทอดความเรียบง่าย แต่ขณะเดียวกันก็เผยให้เห็นความลึกซึ้งที่มาพร้อมกับความเรียบง่ายอย่างแท้จริง

ฝาครอบพลาสติกที่แม้จะดูเรียบง่ายแต่ก็มีความซับซ้อนอยู่ ไอฟ์กับทีมต้องประสานงานกับโรงงานผลิตในเกาหลือปางไกล์ชิด เพื่อให้กระบวนการผลิตฝาครอบนี้สมบูรณ์แบบที่สุด ทีมงานยังต้องไปดูโรงงานทำเจลลีบีน เพื่อศึกษาวิธีทำให้ฝาครอบป้องแสงมีสีเข้ายวนใจ ฝาครอบพลาสติกแบบนี้มีต้นทุนการผลิต 60 กว่าหน่วยต่อชุด สูงกว่าฝาครอบคอมพิวเตอร์ทั่วไปถึง 3 เท่า ถ้าเป็นบริษัทอื่น ก็คงต้องมีรายละเอียดและข้อมูลสนับสนุนมากมายเพื่อแสดงให้เห็นว่า ฝาครอบแบบนี้ จะเพิ่มยอดขายได้มากคุ้มกับต้นทุนที่สูงขึ้น แต่จ็อบส์ไม่ได้ขอให้วิเคราะห์ข้อมูลอะไร ทำงานของนี้เลย

ที่สุดของดีไซน์นี้คือ หูหิวที่อยู่บนเครื่อง iMac ที่ออกแบบมาให้ดูเข้มข้นมากกว่า ไว้ใช้งานจริง เพราะนี่เป็นคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ คงไม่เกิดคุณที่จะหิวมันไปไหนมาใน

## ด้วย แต่ไอฟ์อิบายในภายหลังว่า

ตอนนั้นคนยังรู้สึกไม่ค่อยสนิทใจกับเทคโนโลยี ถ้าคุณกลัวอะไรบางอย่าง คุณจะไม่แตะต้องมัน มนนึกภาพออกว่าแม่พิมพ์คงถัวคอมพิวเตอร์เครื่องนี้ เลยคิดว่าถ้ามีหูทิ้งยุบเครื่องก็จะช่วยให้ผู้ใช้งานรู้สึกมีความสัมพันธ์กับ มันได้ ทำให้อยากเข้าใกล้ ถ้ามันมีสัญชาตญาณในตัวเอง และยอมให้คุณ แตะต้องมันได้ แต่ใชครั้ยที่การสร้างหูทิ้งแบบยุบตัวลงไปในฝาครอบต้อง ใช้ต้นทุนสูงมาก ถ้าเป็นบริษัท Apple ยุคก่อนหน้านั้นพิมพ์เดียวไม่มีวันชนะ แต่ข้อดีของสตีฟคือ เขายอมเห็นประเดิมนี้และบอกว่า “เจ่งดีนี!” พอไม่ได้ อิบายความคิดที่อยู่เบื้องหลัง แต่เขานึกออกได้เอง เขายรู้ว่ามีจุดตรงนี้เป็น ส่วนหนึ่งของความเป็นมิตรและความชี้เด่นของเครื่อง iMac

จีบส์ต้องพยายามปัดคำหัวงติงของวิศวกรฝ่ายผลิต ซึ่งได้แรงหนุนจากภูบินส์ได้ ผู้มักจะยกเรื่องต้นทุนการผลิตมาเป็นข้ออ้าง เวลาเดียวกันเรื่องความต้องการด้าน สุนทรียะและไอเดียการออกแบบของไอฟ์ จีบส์เล่าว่า “พอกาไปให้วิศวกรดู พวกรเข้าอ้างเหตุผล 38 ข้อว่า ‘ทำไม่ได้’ พอเราบอกว่า ‘ไม่ได้ เราจะทำตามนี้’ พวกรู้สึกว่า ‘ทำไม่ถึงอยากทำ’ พอเราบอกว่า ‘เพราะพนเป็นชีวิโอล แล่พนคิดว่า ‘มันทำได้’ พวกรู้สึกเลยต้องทำแบบไม่เต็มใจนัก”

จีบส์ขอให้ลี คลาว กับเดน ชีกัล และทีมงานโฆษณาจากเอเยนซี่ TBWA\Chiat\Day ปินเข็มไปดูว่าเขากำลังทำอะไร จีบส์พาทุกคนเข้าไปในสตูดิโอออกแบบที่ปกติ เป็นเขตห่วงห้าม และเผยแพร่โนมดีไซน์รูปหดตัวไปร่วงแสงของไอฟ์ ซึ่งดูเหมือนออกแบบ จากหนังการ์ตูนโทรทัศน์เรื่อง The Jetsons ซึ่งเป็นเรื่องราวชีวิตในโลกแห่งอนาคต ทุกคนเห็นแล้วถึงกับอึ้ง “พวกรู้สึกว่า ‘ทำไม่ถึง’ แต่จะบอกว่า ‘ไม่ได้’ ชีกัลเล่า “เราคิดในใจว่า ‘อุแม่เจ้า นี่พวกรู้สึกเปล่าว่ากำลังทำอะไรกัน อยู่’ เพราะมันสุดโต่งเหลือเกิน” จีบส์ขอให้ทุกคนช่วยกันเสนอชื่อสำหรับคอมพิวเตอร์ รุ่นใหม่ ชีกัลเสนอไป 5 ชื่อ หนึ่งในนั้นคือ “iMac” ตอนแรกจีบส์ไม่ชอบเลยสักชื่อ อีกหนึ่งอาทิตย์ต่อมา ชีกัลจึงคิดชื่อใหม่ออกมาอีกชุด แต่บอกว่าทางเอเยนซี่ยังชอบ

ซีอิจ “iMac” มากที่สุดเหมือนเดิม จีอับส์ตอบว่า “อาทิตย์นี้ผมไม่เกลียดซื่อนั้นแล้ว แต่ก็ยังไม่ชอบอยู่ดี” เขากองพิมพ์ชิล์ก์สกรีนซีอิจ iMac ลงบนเครื่องตั้นแบบแอลเอริม จะขอบซื่อนี้ ในที่สุดเครื่องรุ่นนี้จึงได้ซีอิจว่า iMac<sup>1</sup>

เมื่อไก่ลังก์กำหนดที่จะต้องเขียน iMac ให้เสร็จ ภาระนี้ร้อนและความชื้นในระดับต่ำนานของจีบส์ก็กลับมาให้เห็นกันเต็มตาอีกครั้ง โดยเฉพาะเวลาเจอบัญหาเรื่องการผลิต ในการประชุมทบทวนผลิตภัณฑ์ครั้งหนึ่ง เขาระบุว่ากระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างเชื่องช้า ไอฟ์เล่าว่า “เขาโทรศัพท์แบบสุดๆ เป็นความโทรศัพท์ที่บริสุทธิ์ไม่มีที่ติ” วันนั้นเขาเดินไปรอบโต๊ะ เอื้ดตะโกรส์เล่นงานทุกคน เริ่มจากรูบินส์ที่นี่ “พวกล้ายกีรื้อว่าเรากำลังพยายามกอบกู้บริษัท แล้วพวกล้ายมาทำอะไร!”

ทีมงาน iMac สร้างประวัติศาสตร์ข้ารอยทีมสร้าง Macintosh รุ่นแรกด้วยการใช้ชัดใช้เข้าเส้นชัยทันงานเปิดตัวพอดี แต่กว่าจะเสร็จ จีบส์ก็ระเบิดอารมณ์ลงท้ายไปอีกรอบ ในการซ้อมงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ รูบินส์ได้นำประกอบเครื่องต้นแบบที่ทำงานได้จริงขึ้นมา 2 เครื่อง แต่ไม่มีใครเคยเห็นผลงานที่เสร็จสมบูรณ์มาก่อน รวมทั้งจีบส์ด้วย ครั้งแรกที่จีบส์เห็นเครื่องบนเวที เขายืนว่ามีปุ่มอยู่หน้าเครื่องข้างใต้จอ เขากดปุ่มนั้นและถามเชชีดีก็เปิดออก “ไอ้ห์\_นีมันอะไร!” เขาระโగน้ำตามด้วยคำที่ไม่สุภาพนัก ชิลเดอร์เล่าไว้ว่า “ไม่มีใครกล้าปริปากพูดอะไรเลย เพราะเขาถืออยู่แล้วว่าถ้าดีไซดีเป็นอย่างไร” จีบส์โดยวายไม่หยุด และยืนกรานว่าที่จริงต้องเป็นของดีไซดีเท่านั้น เมื่อนอนซองดีไซดีที่เห็นในรถหูๆ เขายังจัด “ไลชิลเดอร์ออกจากห้องชิลเดอร์จึงโทรศัพท์ให้รูบินส์ได้ฟังมาที่ห้องประชุม รูบินส์ได้น้อดิบายว่า “สตีฟ กันเน่แคละ ไดรฟ์ที่ผมให้คุณดูตอนเราคุยกันเรื่องชิ้นส่วนໄง” จีบส์เกียงกลับว่า “ไม่ใช่ ไม่ใช่ถ้าดีแบบนี้ มันต้องเป็นของดีไซดี” แต่รูบินส์ไม่ยอมถอย จีบส์ก็ยังโทรศัพท์ไม่หาย เขายังให้ฟังในภายหลังว่า “ผมเกือบจะร้องไห้ เพราะมันสายเกินกว่าจะทำอะไรได้แล้ว”

ทีมงานหยุดพักการซ้อม และจีบสก์ทำท่าอย่างยกเลิกงานเปิดตัวไปเสียเลย ชิลเลอร์เล่าว่า “รูป (รูบินสไตน์ - ผู้แปล) มองหน้าผมราวกับจะถามว่า ‘นี่ผมบ้า หรือเปล่า’ ผมเพียงเคยทำงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์กับสตีฟเป็นครั้งแรก และเป็นครั้งแรก อีกเมื่อนอกนั้นที่ได้เห็นความคิดของเขาว่า ‘ถ้ามันไม่ลงตัว ก็อย่าเปิดตัวเลยดีกว่า’”

ในที่สุดทีมงานก็ตกลงว่าจะเปลี่ยนมาตรฐานให้เป็นช่องใส่ชีดสำหรับ iMac รุ่นต่อไป จึงออกแบบห้องน้ำตาม “แผนจะยอมจัดงานเปิดตัว iMac ต่อไปถ้าพวงนายนี้ลุยกว่า จะเปลี่ยนเป็นช่องใส่ชีดให้เร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้”

วิดีโอดังกล่าวจะใช้ในงานที่มีปัญหาเหมือนกัน ในวิดีโอดังกล่าว ใจความคิดในการออกแบบของเขามาก่อน แต่ตั้งคำถามว่า “ครอบครัวเจ็ตสันจะใช้คอมพิวเตอร์อะไร มันเป็นเหมือนอนาคตของเมื่อวาน” พอกฎาพูดจบก็มีภาพจากหนังการ์ตูน *The Jetsons* แทรกเข้ามา 2 วินาที เป็นจากที่ใจ เจ็ตสันกำลังจ้องจอดูวิดีโอด้วยคลิปครอบครัวเจ็ตสันหัวเราะกิกกอกันอยู่ข้างต้นคริสต์มาสอีก 2 วินาที ในระหว่างการซ้อมคราวหนึ่ง ผู้ช่วยฝ่ายผลิตมาบอกว่าต้องตัดคลิปการ์ตูนออก เพราะบริษัท Hanna-Barbera “ไม่อนุญาตให้ใช้” จึงตัดคลิปออกกลับไปว่า “เก็บไว้ไม่ต้องตัด” ผู้ช่วยหนุ่มรายนั้นเดือนว่ามีกฎห้าม เขาระบุว่า “ผมไม่สนใจจะใช้คลิปนี้” และก็ไม่มีใครแต่ต้องคลิปนั้นแต่อย่างใด

ลี คลาวกำลังเตรียมทำแคมเปญโฆษณาสำหรับนิตยสารเป็นชีรีส์สีสันสดใศตอนที่เขาส่งปรุ๊ฟสีมาให้ดู จึงอ่านให้ในโทรศัพท์ว่า “พวงนายนี้รู้หรือไม่ว่า กำลังทำอะไรอยู่ ผมจะให้คนอื่นมาทำแทนแล้ว นี่มันไม่ได้เรื่อง!” คลาวแย้งว่าให้ลองเอามาเทียบกันดู จึงอ่านซึ่งไม่ได้อยู่ที่ทำงานเดียงหัวชนฝ่าเว็บไซต์ Gawker ว่าตนเองเคยทำงานที่ร้าน Whole Foods ในพาโล อัลโต ซึ่งอยู่ห่างจากบ้านของจีบส์ไม่เกินช่วงตึก “ป้ายวันนี้ผมกำลังเริงฤทธิ์เข็นอยู่ ผมเห็นรถเบนซ์สีเงินจอดอยู่ในช่องจอดสำหรับคนพิการ สตีฟ จีบส์นั่งอยู่ในรถ ตั้งหน้าตั้งตาตะโกนใส่โทรศัพท์ ตอนนั้นเป็นช่วงก่อนเปิดตัวเครื่อง iMac รุ่นแรกนิดเดียว ผมค่อนข้างมั่นใจว่าเข้าพูดว่า ‘สี \*\*\* นี่ยังไม่ฟ้าพอ!!!’”

จีบส์หมกมุ่นกับการเตรียมเผยแพร่โฆษณาพิเศษที่ใหม่ให้เกี่ยวกับรวมเหมือนทุกครั้ง หลังจากหยุดช้อนไปครั้งหนึ่ง เพราะไม่เห็นว่าเครื่องใช้ภาคใส่ชีด เข้าซ้อมധนานานขึ้น

เพื่อให้แน่ใจว่า การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ครั้งนี้จะดีนตาตื่นใจจริงๆ เขาร้องขอว่า โคลเม็กซ์ซึ่งเป็นตอนที่จะต้องเดินไปบนเวทีเพื่อประกาศว่า “ทักษะ iMac ในมือกันหน่อย” ข้าแล้วข้าอีก เขารอหายใจและบนเวทีสมบูรณ์แบบจริงๆ เพื่อจะได้ส่องให้เห็นฝาครอบไปร่วงแสงของเครื่องเจิดจ้ารสดาเต็มที่ แต่หลังจากข้อมไปได้ 2-3 ครั้ง เขาก็ยังไม่พอใจ ความชุ่มชื้นเรื่องแสงไม่ต่างอะไรกับเมื่อครั้งที่สคัลลีย์เคยเห็นในการข้อมเปิดตัวเครื่อง Macintosh รุ่นแรกในปี 1984 จึงอบสั่งให้เปิดไฟเริ่มขึ้น สว่างขึ้นอีก แต่ทำเท่าไรก็ยังไม่ถูกใจ เขารีบวิงเหยาะๆ ไปตามทางเดินในห้องประชุม แล้วนั่งเอกเขนกบนเก้าอี้แกรนิตา ยกขาพادที่นั่งข้างหน้า “ทำต่อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะเข้าที่ โอเคน้ำ!” เขานอก และทีมงานก็พยายามอีกครั้ง “ไม่ใช่ ไม่ใช่” จึงอบสบัน “นี่มันไม่เวิร์กเอ่า อะเลย์” ครั้งต่อมาแสงไฟสว่างพอแล้ว แต่ยังเปิดข้ากินไป “ผิดเบื้องนี้เต็มแก่แล้ว” จึงอบส์คำราม แต่ในที่สุดเครื่อง iMac ก็ทอบประกาศได้อย่างที่เขาต้องการ “เออ! อย่างนั้นแหล่ะ! ดีมาก!” เขาร้องลั้น

หนึ่งปีก่อนหน้านี้นั้น จีบส์กำจัดไมค์ มาร์คคุล่า ทูนชื่อและหันส่วนเก่าแก่ตั้งแต่บุคลากรของเขากลับจากคณะกรรมการบริษัท แต่เป็นเพียงญาภมิใจกับผลงานชิ้นใหม่คือ iMac และรู้สึกอ่อนไหวที่ iMac มีความเชื่อมโยงกับ Macintosh รุ่นแรกในหลายด้าน เขารู้สึกว่ามาร์คคุลามาที่คุณเปอร์ติโน ลงมาดูการสาธิตที่จัดให้เข้าชมล่วงหน้าเป็นการเฉพาะ มาร์คคุล่าทึ่งกับสิ่งที่เห็นแต่มีเรื่องทั่วๆไปเพียงข้อเดียว เขายังคงรู้สึกว่าแม่สีใหม่ที่ไอฟ์ออกแบบนั้นน่าตาเหลือก่อนลูกของก็ คนใช้จะไม่ชอบ แต่จีบส์ไม่เห็นด้วย ปรากฏว่ามาร์คคุลารู้สึกว่าเป็นฝ่ายถูก ถ้าไม่นับเรื่องนี้ iMac ก็เหมือนกับคอมพิวเตอร์ของ Apple รุ่นก่อนหน้านี้คือ ดีบ้าเลือด

รายงานปีดังต่อไปนี้ คือเดือน มกราคม 1998

จีบส์ได้สร้างสรรค์การแสดงแบบใหม่ในการเปิดตัวคอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก ในปี 1984 คือเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ในฐานะเหตุการณ์สำคัญแห่งยุค ที่มีจุดไฮไลท์อยู่ที่ว่า “ขอจงบังเกิดความสว่าง ณ บัดนี้” เมื่อห้องฟ้าเปิดออก เพย์ให้เห็น จำแสงส่องสว่างลงมา เหล่าทูตสวรรค์พร้อมใจกันขับขาน และมีเสียงจากผู้ศรัทธา

ร้องประسانกันว่ายาเลจูยาร์ สำหรับการเปิดตัวอย่างยิ่งใหญ่ของผลิตภัณฑ์ที่เขาหวังว่าจะ gobg Apple และเปลี่ยนโฉมหน้าเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลอีกในครั้งนี้ จีบส์เลือกหอประชุมฟลินต์ ที่วิทยาลัยชุมชนเด อันชาในคูเบอร์ตัน ซึ่งเป็นสถานที่เดียวที่เขารู้จักในการเปิดตัว Macintosh เมื่อปี 1984 นับเป็นการตัดสินใจที่มีความหมายเชิงสัญลักษณ์ เขารู้สึกว่าไม่มีอัน เพื่อขอจัดความสงสัย ความไม่แน่ใจให้หมดสิ้นไป พร้อมกับปลูกใจเหล่าสาวก ระดมความช่วยเหลือจากประชาคมนักพัฒนาซอฟต์แวร์ และใหม่กิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างความอ่อนโยนให้คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่นี้ แต่ก็เหตุผลนึงที่ทำให้เขารู้สึกตัวว่าคือ จีบส์สนุกกับการเป็นตัวผู้จัดงาน การจัดการแสดงที่ยิ่งใหญ่เช่นนี้สามารถปลูกเร้าความประทับใจอันแรงกล้า ในตัวเขารู้สึกว่า กับการนำเสนอผลิตภัณฑ์อันยิ่งใหญ่สุดๆ

ในงานนี้ จีบส์ได้สะท้อนด้านที่อ่อนไหวในตัวตนของเขาร่วมด้วยการเอียงหัวบุคคล 3 คนที่เขารู้สึกว่าเป็นภาระต้องมาอ้อน哄ให้เกียรติ ที่ผ่านมาเขามีเรื่องผิดใจกับทั้ง 3 คน แต่ตอนนี้เขายกให้ทุกคนกลับมาร่วมกันอีกรอบ “ผมก่อตั้งบริษัทนี้ร่วมกับสตีฟ 沃ชเนยก์ในใจของพ่อแม่ผม และวันนี้สตีฟก็มาอยู่กับเราด้วย” เขายังพูดพร้อมกับเข้าไปที่ห้องน้ำ รู้สึกว่าต้องการให้ทุกคนรู้สึกว่า “ไม่ใช่แค่เราเข้ามาร่วมงานกับเรา แต่หลังจากนี้ไม่นาน ไม่ใช่ สก็อตก็มาร่วมด้วยในฐานะกรรมการผู้จัดการใหญ่คนแรกของบริษัท” เขากล่าวต่อ “ทั้งสองมาอยู่กับเราด้วยในวันนี้ ถ้าไม่มีสามคนนี้ ก็จะไม่มีพวกเรา” จีบส์นำพาเข้าห้องน้ำอีกครั้ง ผู้ที่นั่งอยู่ในห้องน้ำนั้นมีแค่นั้น เอิร์ตซ์เฟลด์กับทีมสร้าง Mac รุ่นแรกอยู่ด้วย จีบส์ส่งยิ่มให้ทุกคนด้วยความรู้สึกว่าเขากำลังจะทำให้ทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจ

หลังจากโชว์แผนยุทธศาสตร์สำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ของ Apple และฉายสไลด์เกี่ยวกับสมรรถนะของคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่แล้ว เขายังพูดโดยไม่เสียเวลา “นี่คือหน้าตาของคอมพิวเตอร์ในยุคนี้” บนจอภาพขนาดใหญ่แสดงรูปคอมพิวเตอร์ และซอฟต์แวร์ที่เปลี่ยนไป “ผมขอถือโอกาสพิเศษนี้เผยแพร่ให้พวกคุณเห็นว่า นับจากนี้เป็นต้นไป คอมพิวเตอร์ยุคใหม่จะมีหน้าตาอย่างไร” เขายังผ้าคลุมบนโต๊ะกลางไว้ แผ่ให้เห็นเครื่อง iMac ที่เปล่งประกายแวดล้อมภาษาไทยที่สอง ลงมาตามคิวไฟที่จัดไว้ ทันทีที่จีบส์คลิกเม้าส์ หน้าจอ ก็ปรากฏภาพสีงามหัศจรรย์

นานาประการที่คอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ทำได้ ฉายต่อ กันอย่างรวดเร็ว เมื่อ онงานเปิดตัว Macintosh รุ่นแรก เมื่อถึงตอนจบ บนจอปรากฏคำว่า “hello” ที่เขียนด้วยตัวเขียน ในสไตล์เด่นแบบเดียวกับที่เคยปรากฏบนเครื่อง Macintosh รุ่นปี 1984 แต่คราวนี้ มีคำว่า “again” ตามมาข้างหลัง เรียกเสียงปรบมือ กึกก้องทั้งห้องประชุม จ็อบส์ ถอยหลังไปยืนมองคอมพิวเตอร์ใหม่ของเขาก่อนย่างภาคภูมิใจ “หน้าตา มันเหมือนมา จากดาวเคราะห์ดวงอื่นนะ” เข้าพูด คราวนี้คนดูหัวเราะกันเกรียง “แต่เป็นดาวเคราะห์ ที่ดี ดาวเคราะห์ที่มีนักออกแบบมีความมั่งคั่ง”

จ็อบส์ได้สร้างผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นระดับไอคอนขึ้นอีกครั้ง และเป็นผลิตภัณฑ์ที่ สืบทอดสหสัมพันธ์ใหม่ เข้าทำได้ตามคำนั้นสัญญาที่จะ “คิดต่าง” แทนที่จะเป็นกล่อง สีเหลืองสีเบจ มาพร้อมสายไฟกำไนญี่ แล้วคุณมีติดตั้งหน้าเทอะทะ คอมพิวเตอร์ ใหม่ของเขามีหน้าตาที่ดูเป็นมิตร แต่หัวหาญ สมผัสสลึ่น น่ามองรวมกับไข่ของ นกในใบอน แค่จับตรงหูหัว ยกออกจากกล่องสีขาวให้หูแล้วเลี้ยงปลีก ก็ใช้งานได้ทันที คนที่เคยกลัวคอมพิวเตอร์ จะอยากได้ไว้สักเครื่อง และตั้งใจว่าในห้องที่มีคนเห็นและ ขอบอีจฉา สดีเวน เลวี่ย์ จากนิตยสาร Newsweek รายงานว่า “อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่ ผสมผสานความรับรู้แบบนิยายวิทยาศาสตร์ กับความขี้เล่นเหมือนร่มจิ๋วที่ ประดับบนแก้วค็อกเทล iMac ไม่ได้เป็นแค่คอมพิวเตอร์หน้าตาเท่านั้น ที่สวยงามใน รอบหลายปี แต่เป็นคำประกาศอย่างหัวหาญว่า บริษัทในฝันแห่งแรกของซิลิคอน แวลลีย์ จะไม่นอนลงเมื่ออีกต่อไป” Forbes รายงานว่า iMac คือ “ความสำเร็จที่ พลิกประวัติศาสตร์ของการคอมพิวเตอร์” ส่วนของนั้น ศักลีย์เชิงถูกขับออกจาก Apple ไปแล้วยังคงเป้าว่า “สตีฟนำกลยุทธ์ง่ายๆ ที่เคยทำให้ Apple ประสบความสำเร็จ อย่างมากมาย เมื่อ 15 ปีก่อน กลับมาใช้อีกครั้ง ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ยอดนิยม ที่สนับสนุนด้วยแผนการตลาดชั้นเลิศ”

เสียงบ่นเสียงเดียวดังมาจากคนหน้าเดิม ขณะที่ครา ชื่นชมสรรเสริญ iMac บิล เกตส์ก็กล่าวให้ความมั่นใจกับนักวิเคราะห์การเงินที่ไปเยือน Microsoft ว่า ความนิยม iMac เป็นเพียงกระแสชั่วคราวที่ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป “สิ่งเดียวที่ Apple มีให้ตอนนี้คือ ความเป็นผู้นำด้านสีสัน” เกตส์ว่าพลาังซึ่ไปที่พื้นที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows เครื่องหนึ่งที่เข้าสั่งให้พ่นสีแดงเล่นๆ “ผมว่าอีกไม่นานเราจะก็จะตามทัน”

เมื่อจีบสู่ก้าวแรก บอกนักข่าวว่าเกตติซึ่งเคยถูกเข้ายกผ่านสื่อว่าเป็นคนไร้สนิยม อย่างสิ้นเชิงนั้น ไม่รู้เลยสักนิดว่าทำไม iMac จึงมีเสน่ห์กว่าคอมพิวเตอร์ยุคก่อน ในตลาด “สิ่งที่คุณแข่งขันของเรามองพลาดไปก็คือ เขาคิดว่ามันเป็นเรื่องแฟชั่น คิดว่าเป็นเรื่องเปลี่ยนแปลง” จีบส์พูด “พวกรู้สึกว่า เราแค่เข้าคอมพิวเตอร์ขยะมาหาสี แล้วเราเก็บได้เครื่องแบบเดียว กัน”

iMac วางตลาดในเดือนสิงหาคม 1998 ในราคา 1,299 เหรียญ และขายได้ 278,000 เครื่องภายใน 6 สัปดาห์แรก ภายในสิ้นปีนั้นยอดขายพุ่งไปถึง 800,000 เครื่อง ทำสถิติคอมพิวเตอร์ที่ขายได้เร็วที่สุดในประวัติศาสตร์ของ Apple และที่สำคัญที่สุด 32% ของยอดขายมาจากคนที่ซื้อคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องแรก และอีก 12% มาจากคนที่เคยใช้เครื่องระบบปฏิบัติการ Windows มา ก่อน

หลังจากนั้นไม่นาน ไอฟ์ก็คิดสีใหม่สำหรับเครื่อง iMac อีก 4 สี แต่ละสีสดใสมากไม่แพ้สีที่มีอยู่แล้ว ทำให้การห้าคอมพิวเตอร์รุ่นเดียวกันเป็นสีต่างๆ ถึง 5 สียอมก่อให้เกิดปัญหาอย่างมาก ทั้งในด้านการผลิต สินค้าคงคลัง และการจัดจำหน่าย ถ้าเป็นบริษัทส่วนใหญ่ รวมทั้ง Apple ในยุคก่อน คงต้องศึกษาและประชุมเรื่องต้นทุน และประโยชน์ที่จะได้รับ แต่พอจีบส์เห็นสีใหม่ทั้ง 4 สี เขาก็ตื่นเต้นเต็มที่ เรียกผู้บริหารคนอื่นมาดูที่สตูดิโอออกแบบ “เราจะทำทุกสีเลย!” เขากล่าวกับทุกคนอย่างตื่นเต้น พอพวกผู้บริหารออกจากห้อง ไอฟ์หันไปมองลูกทีมอย่างสุดที่ “ถ้าเป็นที่อื่น คงใช้เวลาหลายเดือนกว่าจะตัดสินใจได้อย่างนี้ แต่สตีฟใช้เวลาแค่ครึ่งชั่วโมง”

ยังเหลือรายละเอียดอีกอย่างหนึ่งที่จีบส์อยากให้ปรับปรุง นั่นคือตัวใส่แผ่นซีดีที่เขาแสตนเกลียด และอยากรีบกำจัดทิ้งเสีย จีบส์เล่าว่า “ผมเคยเห็นไดร์ฟที่เป็นซองสำหรับโหลดซีดีในชุดสต็อรีโอลูรุ่นแรกของ Sony ผมเลยไปหาผู้ผลิตไดร์ฟและสั่งให้เข้าทำไดร์ฟแบบนี้มาให้สำหรับใช้กับ iMac ที่เราจะผลิตในอีก 9 เดือนต่อมา” รูบินสไตน์พยายามหัวงี้ให้เปลี่ยน เขายืนยันว่าในไม้ข้าจะมีไดร์ฟแบบใหม่อกมาที่สามารถบันทึก (burn) เพลงลงซีดีได้ด้วย “ไม่ใช่แค่เล่นเพลงอย่างเดียวอย่างที่มีในตลาดขณะนั้น ไดร์ฟแบบใหม่จะออกมากในรูปถ้วยก่อน จากนั้นจึงจะทำเป็นแบบซองให้โหลด “ถ้าคุณทำซองโหลดซีดีตอนนี้ คุณจะตามหลังเทคโนโลยีไปตลอด” รูบินสไตน์ให้เหตุผล

“ผมไม่สนใจจะเอาอย่างนี้” จ็อบส์เอื้อกลับ ทั้งสองไปกินอาหารกลางวันกันที่บาร์ซูชิในชานมาร์กีสโก จ็อบส์ยืนกรานจะเดินคุยก่อนหลังกินเสร็จ “ผมอยากให้คุณทำได้รูปแบบเป็นของให้ในลักษณะ ถือว่าเป็นคำขอส่วนตัวก็แล้วกัน” จ็อบส์บอกและรูบินสไตน์จำต้องยอม แต่ในที่สุดปรากฏว่ารูบินสไตน์เป็นฝ่ายคาดการณ์ถูก เพราะ Panasonic ผลิตชีดีไดร์ฟที่สามารถอ่าน เขียน และบันทึกเพลงได้ และไดร์ฟแบบนั้นก็ทำออกมาสำหรับคอมพิวเตอร์ที่ใช้การใส่ชีดีแบบเก่าเป็นอันดับแรก เรื่องนี้มีผลพวงที่น่าสนใจตามมาอีกหลายระลอกในช่วง 2-3 ปีหลังจากนั้น ทำให้ Apple ก้าวข้าก้าวตามหาดในการผลิตคอมพิวเตอร์สำหรับผู้ใช้ที่ต้องการคัดลอก (rip) และบันทึก (burn) เพลงเอง เรื่องนี้เป็นเหตุบังคับให้ Apple ต้องตัดสินใจโดยใช้จินตนาการและความหัวหาญเพื่อหาทางกระโดดข้ามคู่แข่งให้ได้ เมื่อจ็อบส์ยอมรับในที่สุดว่าเขาจำเป็นต้องกระโดดเข้าสู่ตลาดเพลง

## เบื้องหลัง

ผ่านไปหลายปี ก็ยังบ้าเหมือนเดิม



กิม คุก และ จิลล์ จอห์นสัน ปี 2007

### กิม คุก

ปีแรกที่สตีฟ จีอบส์หวนคืน Apple เข้าทำโฆษณาชุด “คิดต่าง” (“Think Different”) และวางแผนตลาด iMac นี้เป็นเครื่องยืนยันถึงสิ่งที่หลายคนรู้อยู่แล้ว นั่นคือ จีอบส์มีความคิดสร้างสรรค์และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเขาได้แสดงคุณสมบัติเหล่านี้ให้เห็นอย่างแจ่มชัดตั้งแต่สมัยแรกที่เข้าอยู่ Apple แต่เขาจะบริหารบริษัทได้หรือไม่ ข้อนี้ยัง

ไม่ชัดนัก เพราะในยุคแรกเข้าไม่ได้แสดงความสามารถข้อนี้ให้เห็น

จีบส์ทุ่มเทกับงานบริหารด้วยความเข้าใจสภาพความเป็นจริงและใส่ใจในรายละเอียด ซึ่งสร้างความพิศวงงวยให้คนที่ชินกับความฝันเพื่องของจีบส์ที่ว่า กฎระเบียบในจักรวาลนี้ใช้กับเขามาไม่ได้ เอ็ด วูลาร์ด ประธานกรรมการบริษัทซึ่งเป็นคนเกลี้ยกล่อมให้เขากลับมาทำงานที่นี่ ให้ความเห็นว่า “เขาเคยเป็นผู้จัดการซึ่งแตกต่างจากการเป็นผู้บริหารหรือผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ผสมแปรไป แต่เป็นการเปลี่ยนไปในแผล”

หลักการประจำตัวที่เข้าใช้ในการบริหารงาน คือ “ไฟกัส” เข้าตัดสายผลิตภัณฑ์ ที่เกินจำเป็นทิ้ง ตัดลักษณะการทำงานบางอย่างที่ไม่จำเป็นออกจากระบบปฏิบัติการใหม่ที่ Apple กำลังพัฒนา คราวนี้เข้าปล่อย wang ความอยากได้อยากมีตามประสา จอมบงการที่ต้องการโรงงานผลิตของตัวเอง แล้วหันไปจ้างผู้ผลิตจากภายนอก ทำแทนให้ทุกอย่าง ตั้งแต่แม่วงจรไปจนถึงคอมพิวเตอร์ที่เสริฐสมบูรณ์ นอกจากนี้ เขายังบังคับให้ซัพพลายเออร์ทุกรายมีวินัยอย่างเคร่งครัด เมื่อเข้ากุมอำนาจ Apple มีสินค้าคงคลังมากพอสำหรับ 2 เดือนในโกดัง ซึ่งมากกว่าบริษัทเทคโนโลยีอื่นๆ คอมพิวเตอร์เป็นสินค้าที่มีอายุสั้น เช่นเดียวกับไฟ และแม่ การมีสินค้าคงคลังมาก many ขนาดนี้ จึงส่งผลกระทบต่อกำไรของบริษัทอย่างน้อย 500 ล้านเหรียญ เมื่อถึงต้นปี 1998 จีบส์สามารถลดปริมาณสินค้าคงคลังลงเหลือเพียงหนึ่งเดือน

แต่ความสำเร็จของจีบส์ล้วนมีด้านทุน เพราะเขายังขาดคุณสมบัติอย่างนักการทูต เมื่อเข้าปักใจเชื่อว่าแผนกหนึ่งของบริษัท Airborne Express นำอะไหล่มาส่งช้า กว่ากำหนด เขาก็จัดการสั่งให้ผู้จัดการของ Apple ยกเลิกสัญญา แต่ผู้จัดการคนนั้น ยังว่า ถ้าทำอย่างนั้นอาจถูกฟ้องร้องได้ จีบส์ตอบว่า “บอกไปว่า ถ้ากล้าลองดี กับเรา ก็จะไม่มีทางได้เงินจากบริษัทนี้เลยสักแดงเดียว” ผู้จัดการคนนั้นลาออก และในที่สุด Apple ก็ถูกฟ้องจริงๆ ต้องใช้เวลา stagnate ดีอยู่หนึ่งปีเต็ม คดีจึงยุติ “ถ้าผมอยู่ต่อ ป่านนี้มูลค่าสต็อกอีก็อีกปีนึง 10 ล้านเหรียญแล้ว” ผู้จัดการคนนั้นเล่า “แต่ผมรู้ว่าผมทนไม่ไหว และถึงไม่ลาออก เขาก็ต้องไล่ผมออกอยู่ดี” ผู้จัดการคนนี้รายใหม่ถูกสั่งให้ลดสินค้าคงคลัง 75% และทำได้ตามสั่ง “ในยุคของสตีฟ จีบส์ ระดับความอดทนต่อการไม่ปฏิบัติงานเท่ากับศูนย์” ซึ่งอีกของบริษัทผู้จัดจำหน่าย

รายงานนักล่าฯ ต่อมาเมื่อบริษัท VLSI Technology มีปัญหา ไม่สามารถนำส่งชิปได้เพียงพอตามเวลา จึงอบรมสักการะเป็นพื้นเป็นไฟ เข้าเข้าห้องประชุมแล้วตะโกนด่าคนของ VLSI ว่า “ไอ้พวกเงยชวยไรัน้ำยา” (F\*\*\* D\*ckless A\*\*holes) ในที่สุด VLSI ก็ส่งชิปที่ต้องการได้ทันเวลา ผู้บริหารบริษัทนั้นสั่งทำเสื้อแจ็กเก็ตพิมพ์ข้อความด้านหลังว่า “Team FDA” ไว้เป็นที่ระลึก

หลังทำงานภายใต้การบริหารของจีบส์ได้ 3 เดือน ผู้อำนวยการฝ่ายปฏิบัติการของ Apple ก็ทันแรงกดดันต่อไปไม่ไหว เขารับสินใจลาออกจาก เก็บหนึ่งปีหลังจากนั้น จีบส์จะลงมาดูงานปฏิบัติการทั้งหมดด้วยตัวเอง เพราะผู้สมัครทุกคนที่เข้าสัมภาษณ์ “ดูเหมือนพวกผลิตคอมพิวเตอร์คลื่นลูกเก่า” เขายากได้คนที่สามารถสร้างระบบโรงงานและซัพพลายเชนแบบทันท่วงที (just-in-time: JIT)<sup>1</sup> อย่างที่ไม่เคย เดลล์ เคยทำได้มาก่อน ในปี 1998 เขายับทิม คุก ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อและซัพพลายเชนของ Compaq Computers ซึ่งเป็นหนึ่งในญี่ปุ่น 37 กิริยาสามารถสูงเรียบร้อย ต่อมา เขายังคงจากจะรับหน้าที่ผู้อำนวยการฝ่ายผลิตแล้ว ยังกล้ายามาเป็นหันส่วนที่อยู่เบื้องหลังที่จะขาดเสียไม่ได้ในการบริหาร Apple จีบส์เล่าว่า

ทิม คุกทำงานด้านจัดซื้อมาก่อน ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่เราต้องการ ผมพบว่าเขามองและคิดเหมือนผมทุกอย่าง ผมเคยมีโอกาสไปดูงานโรงงานที่ จัดระบบการผลิตแบบทันท่วงทีหลายแห่งในญี่ปุ่น และสร้างโรงงานแบบนี้สำหรับผลิต Mac และอีกแห่งที่ NeXT ผมรู้ว่าผมต้องการอะไร พอดีพับทิม ปรากฏว่าเขาก็อยากได้แบบเดียวกัน เราจึงเริ่มทำงานด้วยกัน และไม่นาน ผมก็ໄว่าได้ว่าเขารู้ว่าต้องทำอะไร เขายังมีวิสัยทัศน์แบบเดียวกับผม คุยกันเรื่องยุทธศาสตร์ระดับสูงได้ ทำให้ผมสนับสนุน ลืมอะไรต่อมิอะไรไป ได้เลย จะกว่าเขาจะมาสะกิด ก็ค่อยคิดเรื่องนั้น

คุกเป็นลูกคนงานท่าเรือ เขายังเดิบโตที่เมืองโรเบิร์ตสเดล เมืองเลิกา อยู่ระหว่าง เมืองโนอาล์กับเมืองเพนซาโคลา รู้สู้ลาบามา ห่างจากชายฝั่งอ่าวเม็กซิโกเพียงแค่ ขับรถครึ่งชั่วโมง เขายังคงจับวิศวกรรมอุตสาหการจากมหาวิทยาลัยออบีร์น

จบปริญญาโทสาขาบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยดิค แล้วเข้าทำงานกับ IBM โดยประจำอยู่ที่ Research Triangle ทางตอนเหนือของรัฐเซนต์约翰สัน ในรัฐโรลีโนร์เคนต์ เป็นเวลาถึง 12 ปี ตอนที่จ็อบส์เรียกเขามาสมมภานนั้น คุกเพียงป้ายไปทำงานที่ Compaq ได้ไม่นาน เขายังคงเป็นวิศวกรที่มีทักษะทางตรรกะดีมาก Compaq จึงดูเป็นสถานที่ที่เหมาะสม แต่เขาตกลุ่มเสน่ห์ของจ็อบส์เสียแล้ว คุกเล่าว่า “ผมไปสมมภานนั้นกับสตีฟครั้งแรกได้ 5 นาที ก็อยากoinความระแวงและตรรกะทึ้งทั้งหมด แล้วไปทำงานกับ Apple สัญชาตญาณในตัวผมบอกว่า การร่วมงานกับ Apple เป็นโอกาสเดียวในชีวิตที่จะได้ทำงานกับอัจฉริยะด้านความคิดสร้างสรรค์” และเขาก็ตัดสินใจคว้าโอกาสนั้นไว้ “คนเป็นวิศวกรถูกสอนมาให้ตัดสินใจบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ แต่บางครั้งการใช้กินหรือสัญชาตญาณก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้เหมือนกัน”

บทบาทของคุกที่ Apple คือการนำสิ่งที่จ็อบส์รู้ด้วยญาณทัศน์ (intuition) มาปฏิบัติ ซึ่งเขายังทำได้สำเร็จด้วยความทุ่มเทแข็งข้นอย่างเงียบๆ คุกเป็นหนึ่งในผู้ที่มีความสามารถในการรับรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการอ่านสีสันของสถานการณ์ จึงทุ่มให้ทำงานอย่างเต็มที่ เขายังคงตื่นตีสี่ครั้งต่อวัน สองสามัญส์เช้าก็ออกกำลังกายในห้องออกกำลัง 1 ชั่วโมง และไปถึงห้องทำงานตั้งแต่หกโมงเช้า เขานัดประชุมทางโทรศัพท์ทุกค่ำวันอาทิตย์เพื่อเตรียมงานสำหรับสัปดาห์ที่กำลังจะมาถึง บริษัท Apple มีชื่อใจดีใจด้วยความรวดเร็ว ชอบระเบิดอารมณ์ให้คนรอบข้าง แต่คุกกลับคุ้มสถานการณ์ด้วยท่าทางสุขุมเยือกเย็น สำเนียงแบบชาวอาบานาที่ฟังเสนาะนู และสายตาจ้องมองโดยไม่เอ่ยปาก อดัม ลาชินสกี้ เขียนถึงเขาใน Fortune ว่า “แม้เขายังมีอารมณ์ขัน แต่เป็นคนคิ้วขมวดอยู่เป็นประจำ อารมณ์ขันมาในแนวคลิกหน้าตาย เกลาประชุม เขายังจะเงียบหักห้ามห้าม จนน่าอึดอัด ระหว่างนั้นจะได้ยินแต่เสียงเขา จิกกระดายห้อของขบเคี้ยวเติมพลังที่เขามักกินอยู่ตลอดเวลา”

ในการประชุมครั้งหนึ่งหลังจากคุกเข้ามาทำงานที่ Apple ได้ไม่นาน เขายังได้รับแจ้งว่ามีปัญหากับชัพพลายเอกสารรายหนึ่งในจีน “แยกมาก” เขายอก “ใครสักคนน่าจะไปเมืองจีนจัดการเรื่องนี้ที่” อีก 30 นาทีต่อมา เขามองหน้าผู้บริหารฝ่ายปฏิบัติการ คนหนึ่งที่นั่งร่วมโต๊ะประชุมแล้วถามอย่างไร้อารมณ์ว่า “ทำไม่ยังนั่งอยู่ตรงนี้” ผู้บริหารคนนั้นลุกจากโต๊ะ ขับรถตรงไปสนามบินนานาชาติสิงคโปร์ไม่ ware กับของข้อตัวเครื่องบินไปจีน ต่อมาก็กลายเป็นผู้ช่วยมือดีคนหนึ่งของคุก

คุกลดจำนวนห้ามพนักงานขายสำหรับรายสำคัญของ Apple ลงจาก 100 รายเหลือเพียง 24 ราย และบังคับให้ทุกรายทำสัญญาใหม่ที่ให้ข้อเสนอต่ำกว่าเดิม เพื่อจะได้ไม่เสียลูกค้า เข้าเกลี้ยกล่อมให้ห้ามพนักงานขายรายยातย่างงานมาอยู่ใกล้ๆ โรงงานของ Apple และปิดคลังสินค้าของบริษัทลง 10 แห่งจากที่มีอยู่ทั้งหมด 19 แห่ง การลดจำนวนคลังสินค้าช่วยลดปริมาณสินค้าคงคลังลงได้ ก่อนหน้านี้จีบส์เคยลดสินค้าคงคลังจากเดิมที่มีปริมาณเท่ากับ 2 เดือนให้เหลือเพียงเดือนเดียวในต้นปี 1998 แต่พอมาถึงเดือนกันยายน คุกลดปริมาณสินค้าคงคลังเหลือ 6 วันเท่านั้น และเดือนกันยายนปีต่อมา เข้าลดมันลงอีกเหลือเพียง 2 วัน ซึ่งนับว่า่น่าทึ่งมาก บางครั้งปริมาณสินค้าคงคลังก็ลดลงเหลือแค่ 15 ชั่วโมงเท่านั้น นอกจากนี้เขายังตัดระยะเวลาที่ใช้ในการวนการผลิตคอมพิวเตอร์ Apple แต่ละเครื่องลงจาก 4 เดือน เหลือเพียง 2 เดือน ทั้งหมดนี้ออกจากจะช่วยประหยัดเงินแล้ว ยังทำให้คอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องได้ใช้ชิ้นส่วนล่าสุดที่มีอยู่ในห้องทดลองอีกด้วย

## เสื้อคอต่อ และกีมเบิร์ก

ระหว่างเดินทางเยือนญี่ปุ่นในต้นทศวรรษ 1980 จีบส์สามารถอภิโภค มิริตะ ประธานกรรมการบริษัท Sony ว่า “ทำอะไรไม่ทุกคนในโรงงานของบริษัทจึงใส่เครื่องแบบเหมือนกันหมด” จีบส์เล่าว่า “เขาราบุกมาก แล้วเล่าว่าหลังสมรรถภาพโลก ไม่มีใครมีเสื้อผ้าใส่ Sony จึงต้องหาเสื้อผ้าให้พนักงานใส่ทุกวัน” นานเข้าเครื่องแบบพนักงานเหล่านี้ก็มีการพัฒนาสไตล์ที่เป็นเอกลักษณ์ โดยเฉพาะเครื่องแบบของพนักงานบริษัทอย่าง Sony มักจะเป็นลักษณ์ที่สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับบริษัท “ผมตกลงใจว่าอย่างให้พนักงาน Apple มีความผูกพันกับบริษัทแบบนั้นบ้าง”

Sony ซึ่งเห็นคุณค่าของสไตล์ได้จ้างอิเช่ มิยาเกะ ดีไซเนอร์ชื่อดังมาออกแบบให้เครื่องแบบของพนักงาน Sony เป็นเสื้อแจ็กเก็ตผ้าใบลอนที่จีบไม่ขาด ที่แขนเสื้อมีชิปติดกับตัวเสื้อ สามารถถอดแขนเสื้อออกแล้วกางเป็นเสื้อกันได้ จีบส์เล่าว่า “ผมเลยโทรหาอิเช่ มิยาเกะ ขอให้เขาออกแบบเสื้อกันให้ Apple บ้าง ผมยังเอาตัวอย่างกลับมาด้วย และบอกทุกคนว่า ถ้าเราใส่เสื้อกันทุกคนก็จะดีมากเลย โอ้ย ผม

ในให้แบบตอกเวย์ที่ ทุกคนเกลียดไอเดียนี้กันหมด”

อย่างไรก็ตี การออกแบบเสื้อกั๊กที่ทำให้จ็อบส์กับมิยาเก้กล้ายเป็นเพื่อนกัน จ็อบส์ แฉ่ไปหาเข้าเป็นประจำ และเกิดความคิดอยากรีชุดเครื่องแบบสำหรับตัวเองบ้าง เพื่อความสะดวกในชีวิตประจำวัน (ซึ่งเขางอกว่าเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้อยาก มีเครื่องแบบ) และเพื่อแสดงสไตล์เฉพาะของตัวเอง “ผมขอให้อิชีทำเสื้อคอเต่าสีดำ แบบที่ผมชอบ และเขาก็ทำมาให้ประมาณร้อยตัว” ระหว่างที่เล่าเรื่องนี้ จ็อบส์สังเกต เห็นว่าผมแปลกดิจ เขามีพามันไปดูเสื้อที่พับเรียงกันเป็นตั้งในตู้เสื้อผ้า “นี่แหละ เสื้อที่ผมใส่” เขากล่าว “ผมมีเยอะพอได้ตลอดชีวิตเลยทีเดียว”

แม้จ็อบส์จะมีนิสัยเด็ดขาด “ไม่เคยซื่นชมหรือทำงานสิ่งที่เรียกว่าอันทามติ แต่ เขายังคงพยายามเพื่อสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือให้เกิดขึ้นในบริษัท หน่วยงาน ธุรกิจหลายแห่งอาจชอบที่มีการประชุมภายในห้อง แต่ที่ Apple จ็อบส์จัดประชุมบ่อย ทุกวันจันทร์จะประชุมกับพนักงานระดับบริหาร วันพุธป่ายประชุมกับฝ่ายการตลาด เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด นอกจากนี้ยังมีการประชุมทบทวนผลิตภัณฑ์อยู่อย่าง ไม่ขาดระยะ เขายังมีอาการแพ้ PowerPoint และการนำเสนอผลงานแบบเป็นทางการ เหมือนเดิม และยืนกรานให้ทุกคนรอบตัวประชุมถกประเด็นงานนานาทัศนะและ มุ่งมองของแต่ละแผนก

เพราะเขาเชื่อว่า Apple มีข้อได้เปรียบสำคัญข้อนึงคือ การบูรณาการกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบไปจนถึงอาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเทนต์ เขายังอยากให้ทุกฝ่าย ทุกแผนกในบริษัททำงานร่วมกันแบบคู่ขนาน กันไป เขายังกล่าวว่า “การร่วมมือเชิงลึก” (deep collaboration) และ “งานวิศวกรรม คู่ขนาน” (concurrent engineering) กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของ Apple “ไม่ใช่ การส่งงานต่อเป็นลำดับจากฝ่ายวิศวกรรม ต่อไปฝ่ายออกแบบ ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด และฝ่ายจัดจำหน่าย ฝ่ายต่างๆ เหล่านี้ต้องทำงานร่วมกันในเวลาเดียวกัน จ็อบส์ อธิบายว่า “เราใช้วิธีพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบบูรณาการ ซึ่งหมายความว่ากระบวนการทุกอย่างต้องเกี่ยวโยงกันและทำงานร่วมกัน”

จ็อบส์ยังนำแนวทางนี้ไปใช้กับการจ้างงานในตำแหน่งสำคัญๆ ด้วย เขายังให้ ผู้สมัครไปพบผู้บริหารคนสำคัญ เช่น คุก, เทวานีyan, ชิลเลอร์, รูบินสไตน์ และไออฟฟี

แทนที่จะให้พบแต่เฉพาะผู้บริหารของแผนกที่ผู้สมควรต้องการเข้าทำงาน “จากนั้นเรา จะมานั่งประชุมกันโดยไม่มีผู้สมควร คุยกันว่าผู้สมควรรายนั้นๆ จะเข้ากับบริษัทเรา ได้หรือไม่” จีอบส์เล่า เป้าหมายของเขาก็คือการค่อยระวังไม่ให้เกิด “การแตกตัวของพวกริชั่ง” ที่ทำให้บริษัทอีกดอก เพราะถูกถ่วงด้วยคนทำงานที่ฝืนมือไม่ถึงขั้น

สำหรับเรื่องส่วนใหญ่ในชีวิต ระยะห่างระหว่างตีที่สุดกับธรรมชาติอยู่ที่ประมาณ 30% เทียบกับที่ตีที่สุด อาหารมื้อเยี่ยมที่สุด อาจจะดีกว่าเทียบกับ หรืออาหารธรรมชาติ ประมาณ 30% ผสมเห็นว่าขอเชิงกว่าวิศวกรรมทั่วไป 50 เท่า เขายสามารถคิดหลายๆ เรื่องพร้อมกันในหัวใจ ทีม Mac เป็นความพยายามที่จะสร้างทีมที่มีแต่คนทำงานเกรดเอ บางคนบอกว่าพวกเขามาเข้ากัน “ไม่ได้หรอก สักพักก็คงไม่อยากทำงานด้วยกัน แต่ผมรู้ว่าคนทำงานเกรดเอ อยากทำงานกับคนที่อยู่ในระดับเดียวกับเขา และไม่อยากทำงานกับผู้เล่นเกรดซี ที่ Pixar มีแต่คนทำงานเกรดเอทั้งบริษัท ตอนผมกลับมา ผมตัดสินใจว่าจะลองทำแบบเดียวกันที่ Apple ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือในการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เวลาเราจ้างใครสักคน แม้จะจ้างมาทำงานในฝ่ายการตลาด แต่ผมก็จะให้ผู้สมควรไปคุยกับคนในฝ่ายออกแบบและฝ่ายวิศวกรรมด้วยบุคคลต้นแบบของผมคือ เจ โลเบิร์ต อีซูปเปนไฮเมอร์ ผมได้อ่านเรื่องคนในแบบที่เข้าด้านหาเพื่อมาทำงานในโครงการระเบิดปรมาณู ผมเก่งสูงเขามี “ได้แต่นั่นคือสิ่งที่ผมหวังอย่างจะทำ

กระบวนการนี้บางครั้งก็ทำให้ผู้สมควรหันใจเหมือนกัน แต่จีอบส์มองอกว่า ควรเก่งจริง ระหว่างที่บริษัทกำลังหาคนมาออกแบบส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิก สำหรับใช้กับระบบปฏิบัติการใหม่ของ Apple จีอบส์ได้รับอีเมล์จากชายหนุ่มคนหนึ่ง จึงเชิญเขามาพบ การพบกันในวันนั้นไม่ราบรื่นนัก เพราะผู้สมควรมีอาการประหม่า แต่ต่อมาในวันเดียวกัน จีอบส์เห็นหนุ่มนั้นนั่งคอดกอยู่ที่ตีบี้ เขาระบุว่า ขอโอกาสให้เข้าแสดงไอเดียสักอย่างได้ใหม จีอบส์ก้มมองข้ามให้ล่ำเข้า เห็นเขากำลังสาธิตการใช้โปรแกรม Adobe Director บรรจุไอคอนที่ແບล่างของจอคอมพิวเตอร์ให้

ได้มากขึ้น เมื่อเขามีเดือนเดอร์เชอร์ไปที่ไอคอนที่อยู่บริเวณนั้น เดอร์เชอร์จะทำหน้าที่เหมือนแวนขยายให้ไอคอนแต่ละรูปใหญ่ขึ้น จ็อบส์เล่าว่า “ผมบอกตัวเองว่า ‘ไอมายก็อด’ แล้วก็จ้างเขาทันทีเลย” การทำงานในลักษณะนี้ถูกบรรจุไว้เป็นส่วนหนึ่งของ Mac OS X ด้วยเนอร์คันนี้ยังได้ออกแบบการเลื่อนภาพแบบเรื่อย (inertial scrolling) สำหรับจอแบบมัลติทัช (หมายถึงการทำให้จอภาพเดื่องต่อไปอีกเล็กน้อยหลังจากเราหยุดเลื่อนภาพ)

ประสบการณ์ที่จ็อบส์ได้รับระหว่างทำงานที่ NeXT ทำให้เขามีผู้ใหญ่ขึ้น แต่ไม่ได้ทำให้เขาใจเย็นลงมากนัก รถเบนซ์ของเขายังคงไม่ติดป้ายทะเบียน และเขายังจอดรถในที่จอดสำหรับคนพิการ ซึ่งอยู่ติดหน้าประตูตึกอยู่เสมอ บางครั้งก็จอดคร่อมสองซ่อง เรื่องนี้กล้ายเป็นเรื่องโใจในที่ทำงาน พนักงานทำป้ายเขียนว่า “จอดต่าง” (“Park Different”) จากนั้นก็มีคนว่าด้วยกันว่า “ต้องเปลี่ยนคนพิการ” จึงเปลี่ยนคนพิการ

ตอนห้ายกการประชุมเกือบทุกครั้ง จ็อบส์จะประกาศการตัดสินใจหรือกลยุทธ์ที่ทุกคนต้องทำตาม และมักจะประกาศอย่างหัวๆ ตามนิสัย “ผมมีไอเดียเด็ด” เขามักจะบอกอย่างนี้ แม้จะเป็นไอเดียที่คนอื่นเคยเสนอไว้ก่อนหน้านี้ บางทีก็บอกว่า “ห่วย ไม่อยากให้ทำ” ถ้าไม่พร้อมจะเผชิญกับเรื่องใหม่ เขายังทำเฉยไม่สนใจมันไปพักหนึ่ง

พนักงานในบริษัทได้รับอนุญาตและบางครั้งก็ได้รับการส่งเสริมให้เดียงสา ซึ่งบางที่เขาก็ันบีก่อนที่ก้าวเข้าห้องน้ำ แต่ถ้าก้าวเดียว ก็ต้องเตรียมพร้อมรับการโจมตีอย่างรุนแรงจากเข้าด้วย เจมส์ วินเซนต์ ครีเอทีฟหนุ่มนักโฆษณาที่ทำงานอยู่ในทีมเดียวกับลี คลาว เล่าว่า “เราไม่เคยเดียงสาขนาดนั้นที่ แต่หลายครั้งเราจะเป็นฝ่ายชนะในที่สุด เวลาเสนออะไรไป เขายาจบอกว่า ‘ไอเดียเจ๋ง’ แล้วภายนอกก็จะกลับมาบอกว่า ‘เอาล่ะ เราจะทำแบบนี้’ เรายังค้นปากอย่างจะตอกกลับไปว่า ‘ก็นั้นไม่ใช่หรือที่ผมบอกคุณเมื่อ 2 อาทิตย์ก่อน แล้วคุณบอกว่าเจ๋งไง’ แต่เราทำอย่างนั้นไม่ได้ ต้องตามน้ำไปกับเข้าด้วยแล้วบอกว่า ‘ไอเดียบรรเจิดมาก เริ่มทำกันเลยดีกว่า’”

นอกจากนี้คนรอบข้างยังต้องทนฟังคำพูดที่ไม่สมเหตุสมผล หรือผิดเพี้ยนจากความเป็นจริงของจ็อบส์เป็นประจำ เขามักจะอ้างข้อเท็จจริงทางวิทยาศาสตร์หรือ

ประวัติศาสตร์อย่างขึ้นข้าง ทั้งๆ ที่แบบไม่มีอะไรสอดคล้องกับความเป็นจริง ทั้งกับคนในครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน “บางที่เขาก็พูดอะไรที่ตัวเองไม่รู้เรื่องเลยสักนิด แต่ด้วยลูกบ้าและความเชื่อมั่นเต็มร้อย เลยทำให้คนเชื่อว่าเขารู้เรื่องนั้นจริง” ไอฟีเล่าและบอกว่านิสัยนี้จะว่าไปก็น่าเอ็นดูอย่างประหลาด ส่วนลี คลาวบอกว่า เขายังคงนั่งโฆษณาที่ตัดต่อแก้ไขเล็กน้อยตามที่จีบส์บอกไว้ไปให้ขาด ผลก็คือ ตอนเล่นงานเป็นชุดว่าทำไม่หนังโฆษณาถึงได้ยับเยินขนาดนั้น คลาวเลยพยายามชี้แจงก่อนหน้านั้นให้ดูเพื่อพิสูจน์ว่าจีบส์เป็นฝ่ายผิด แต่ด้วยสายตาที่แผลมคอมเรื่องรายละเอียด บางครั้งจีบส์ก็จับเรื่องเล็กกระจิริดที่คนอื่นมองข้ามไปได้อย่างแม่นยำ “ครั้งหนึ่งเขายกเวาราตัดหนังเกินไป 2 เพรน ซึ่งเป็นอะไรที่ผ่านไปเร็วมากจนคนธรรมดามีไม่ทางสังเกตเห็น” คลาวเล่า “แต่เขายกให้แน่ใจว่าภาพนั้นขึ้นมาพร้อมจังหวะเพลงพอดี ซึ่งก็ถูกของเขานะ”

## ใต้ไฟตัวจริง

หลังงานเปิดตัว iMac ประสบความสำเร็จ จีบส์เริ่มจัดงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์อย่างตื่นตาตื่นใจในห้องเดียวกันถึงปีละ 4-5 ครั้ง เขากลายเป็นพรีเซ็นเตอร์ระดับเชียน ซึ่งก็น่าแปลกดีที่ไม่มีผู้นำบริษัทใดพยายามทำให้ได้อย่างเขา คาร์มิน กัลโลเขียนไว้ในหนังสือชื่อ *The Presentation Secrets of Steve Jobs* ว่า “การนำเสนอของจีบส์ แต่ละครั้งทำให้สมองของคนดูหลังสารภาพมีนิ้ว” (สารเคมีชนิดหนึ่งผลิตขึ้นในสมองเมื่อหลังออกมาระบุรุษทำให้อัตราการเต้นของหัวใจเพิ่มขึ้น แรงดันโลหิตเพิ่มขึ้น - ผู้แปล)

ความรู้สึกอย่างจัดงานเปิดตัวให้ตื่นเต้นเร้าใจ ทำให้จีบส์ยิ่งอาจริงอาจังกับการเก็บทุกอย่างเป็นความลับ จนกว่าจะถึงเวลาที่เขารับรองจะประกาศ Apple ถึงกับขอคำสั่งศาลปิดบล็อกน่าอ่านชื่อ “Think Secret” ของนิโคลัส ชาเรลลี่ นักศึกษามหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ที่เป็นสาวกตัวยงของ Mac เข้าตั้งใจเขียนบล็อกขึ้นมาเพื่อคาดคะเนว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างกับ Apple รวมทั้งสกู๊ปเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ Apple ที่กำลังจะออกวางตลาด (อิกตัวอย่างหนึ่งคือการโฆษณาที่มีพันธุ์กับบล็อกเกอร์ประจำเว็บไซต์ Gizmodo ที่รู้ข่าวแรกๆ ของ iPhone 4) การทำอย่างนี้ก่อให้เกิดเสียง

วิพากษ์วิจารณ์ แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้คนตั้งหน้ารอการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ของจีบส์กันอย่างตื่นเต้นจนแทบจะไข่ขึ้นไปตามๆ กันเลยที่เดียว

งานเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ละครั้ง จีบส์และทีมงานต้องเตรียมการกันอย่างละเอียดลออ จีบส์จะเดินเข้าเวทีในชุดทางการเงยเสื้อกับเสื้อคอกเต่า ในเมื่อถือขาดน้ำ ที่นั่งคนดูเนื่องແນ່ນໄປด้วยบรรดาสาวกของจีบส์ ทำให้งานเปิดตัวแต่ละครั้งดูคล้ายการนัดพบกันของเหล่าคนเครื่องศาสนาที่มาเฝ้าดูศาสตร์ของตน มากกว่าการประกาศ เปิดตัวสินค้า นักข่าวถูกจัดให้นั่งรวมกันตรงกลาง จีบส์เขียนคำบรรยายสไลด์และ ประเด็นพูดด้วยตัวเองทั้งหมด เขาจะแก้แล้วแก้อีก เอาไปให้เพื่อนๆ ดู บริวิตกับ เสียงวิจารณ์ของเพื่อนร่วมงาน “สไลด์แต่ละชิ้นถูกแก้ประมาณ 6-7 ครั้ง” ลอรีน เล่าให้ฟัง “คืนก่อนงาน ฉันจะนั่งเป็นเพื่อนระหว่างที่เขาแก้สไลด์” จีบส์จะให้เชอดู ข้อความ 3-4 แบบสำหรับแต่ละสไลด์ แล้วขอให้เชอเลือกแบบที่ดีที่สุด “เขาริงจัง กับมันมาก ซ้อมพูด แก้คำสองคำ แล้วก็ซ้อมใหม่อีกรอบ”

การสาธิตผลิตภัณฑ์แต่ละครั้ง ใช้เพียงเวทีที่ปล่อยໄลง มีของประกอบจาก เพียงไม่กี่ชิ้น จะว่าไปก็เหมือนกระจาสະห้อนลักษณะผลิตภัณฑ์ Apple เพราะมีความ เรียบง่ายเหมือนกัน แต่ลึกซึ้งไปด้วยความเหนือชั้นอย่างแท้จริง “ไมค์ อีแวนเจลิสต์ หนึ่งในที่มีวิศวกรรมผลิตภัณฑ์ของ Apple เป็นคนหนึ่งที่ร่วมทำซอฟต์แวร์ iDVD และ ช่วยจีบส์เตรียมการสาธิตซอฟต์แวร์ชิ้นนี้ หลายสัปดาห์ก่อนถึงวันงาน เขากับทีมงาน เริ่มหากภาพ เพลง และภาพถ่ายสำหรับให้จีบส์บันทึกลงแผ่นดีวีดีระหว่างอยู่บนเวที เขายังงานนี้งานเดียวกันเวลาหลายร้อยชั่วโมง “เราโทรหาทุกคนที่เราไว้ใจใน Apple และขอให้ส่งคลิปหนังที่ถ่ายเองที่บ้านและรูปถ่ายที่ดีที่สุดมาให้เราเลือก ซึ่งสตีฟ ดูแล้วไม่ชอบเป็นส่วนใหญ่ สมกับที่ได้ชื่อว่าเป็นนักนิยมความสมบูรณ์แบบจริงๆ” อีแวนเจลิสต์คิดว่าจีบส์ทำตัวไม่มีเหตุผล แต่ต่อมาก็ยอมรับว่าการรู้จักจ้าว แบบนั้น ทำให้ได้งานที่ดีขึ้น

ปิดต่อมาก็อบส์ทابทามให้อีแวนเจลิสต์ชื่นชมที่สาธิตซอฟต์แวร์ตัดต่อวิดีโอ Final Cut Pro ระหว่างซ้อม จีบส์นั่งดูจากที่นั่งกลางหอประชุม อีแวนเจลิสต์เกิดประหม่า ขึ้นมา จีบส์ไม่ใช่คนที่จะปลดปล่อยให้กำลังใจโดยอัตโนมัติ จึงบอกให้เขายุด หลังจากเริ่มไปได้แค่นาทีเดียว และดูอย่างhungry หงิดว่า “นายต้องตั้งสติให้ได้ ไม่นั้น

เรา ก็จะต้องตัดการสาขินี้ออกจากรายการเปิดตัว” ฟิล ชิลเลอร์ดึงอีแวนเจลิสต์ไปสอนวิธีทำตัวให้ผ่อนคลาย และเขาทำได้ฝ่านฉลุยทั้งในการซ้อมครั้งต่อไปและในงานเปิดตัวจริง เขายอกว่าเข้าซึ่งในคำชมที่จีบส์ให้หลังจบงาน และการประเมินผลงานอย่างไม่ไว้น้ำระหัวงการซ้อม “เขานับให้ผมทำงานหนักขึ้น และในที่สุดผมก็สามารถทำได้ดีกว่าที่จะทำโดยไม่มีเขา” อีแวนเจลิสต์เล่า “ผมเชื่อว่านี่คือแรงมุ่นที่สำคัญที่สุด แรงมุ่นหนึ่งของผลกระทบที่สตีฟ จีบส์มีต่อ Apple เขา มีความอดทนน้อยหรือจะว่าไป คือไม่มีความอดทนเลยก็ได้สำหรับงานที่ไม่เป็นเดิม ทั้งของตัวเขาเองและของคนอื่น”

### *จาก iCEO ถึง CEO*

เอ็ด วูแลร์ด ภูนชือของจีบส์ในคณะกรรมการบริษัท Apple เร่งให้จีบส์เลิกใช้คำว่ารักษาการ ตามหลังตำแหน่งซีอีโอที่ใช้มากกว่า 2 ปีแล้ว นอกจากจีบส์จะไม่ตกปากรับคำแล้ว เขายังทำให้ทุกคนนุ่มนวดด้วยการยอมรับค่าจ้างเพียงปีละ 1 เหรียญ และไม่รับสต็อกอ้อปชันของบริษัท เขายังพูดติดตลกว่า “แค่มาทำงานผมก็ได้แล้ว 50 เท็นต์ ส่วนอีก 50 เท็นต์ที่เหลือก็จ่ายตามผลงาน” นับตั้งแต่เขากลับมาทำงานที่ Apple ในเดือนกรกฎาคม 1997 ราคาก้อนของบริษัทพุ่งจากก้อนละไมถึง 14 เหรียญ เป็น 102 เหรียญเศษในช่วงที่ฟองสบู่หุ้นอินเทอร์เน็ตบูบานถึงขีดสุดในต้นปี 2000 วูแลร์ดอ้อนวอนขอให้เขายอมรับหุ้นก้อนเล็กๆ ในปี 1997 แต่จีบส์ไม่ยอมรับ โดยบอกว่า “ผมไม่อยากให้คนที่ผมทำงานด้วยที่ Apple คิดว่าผมกลับมาเพราะหวังรวย” ถ้าเขายอมรับหุ้นก้อนนั้น มูลค่าของมันก็จะทะยานขึ้นไป 400 ล้านเหรียญ

สาเหตุสำคัญที่จีบส์เกาะคำว่าซีอีโอรักษาการไม่ยอมปล่อยก็คือ ความรู้สึกไม่แน่ใจในอนาคตของ Apple แต่เมื่อใกล้ปี 2000 ก็เห็นชัดว่า Apple กลับมาสู่ได้อีกครั้ง เพราะเขา จีบส์กับลอรีนไปเดินเล่นด้วยกันและคุยกันถึงเรื่องที่คนส่วนใหญ่มองว่าเป็นแค่เรื่องทางพิธีการ แต่สำหรับเขามันเป็นเรื่องใหญ่ ถ้าเขารู้ดีว่ารักษาการออกจากตัวแทน Apple ก็จะเป็นฐานที่มั่นสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่เขาวางภาพไว้ รวมทั้งความเป็นไปได้ที่จะนำ Apple กลับไปสู่การเป็นบริษัทสร้างผลิตภัณฑ์

อย่างอื่นนอกเหนือจากคอมพิวเตอร์ เข้าตัดสินใจทำอย่างนั้น

วูลาร์ดตื่นเต้นดีใจและแย้มว่าคณะกรรมการเต็มใจที่จะให้หุ้นจำนวนห้ามัน แก่เขา “ผมขอพูดตรงๆ นะ” จ็อบส์ตอบ “ที่ผมอยากได้จริงๆ คือเครื่องบิน ผมเพียง มีลูกคนที่สาม ผมไม่ชอบนั่งเครื่องบินพาณิชย์ ผมอยากรถบินครัวไป誓away เวลาผมบินไปฝั่งตะวันออก ผมอยากให้นักบินที่ผมรู้จักเป็นคนขับ” จ็อบส์ไม่ใช่ คนประเภทที่จะแสดงน้ำใจหรือความอดทนเวลาโดยสารเครื่องบินพาณิชย์ หรือนั่งอยู่ในอากาศผู้โดยสาร แม้แต่สมัยที่ยังไม่มีองค์กรบริหารความปลอดภัยในการขนส่ง (TSA) และรี เอลลิสัน หนึ่งในคณะกรรมการบริษัทซึ่งเคยให้จ็อบส์ใช้เครื่องบินส่วนตัว ของเขานอกกว่าไม่ขัดข้องเลย (ในปี 1999 Apple จ่ายเงินให้เอลลิสัน 102,000 เหรียญ เป็นค่าตอบแทนที่ให้จ็อบส์ใช้เครื่องบินของเขานะ) “ดูจากผลงานของเรา เราควรให้ เครื่องบินส่วนตัวแก่เขา 5 ลำด้วยซ้ำ!” เอลลิสันให้ความเห็น และต่อมาเก็บอกว่า “มันเป็นของขวัญแทนคำขอบคุณที่สมบูรณ์แบบมากสำหรับสตีฟ ซึ่งเข้ามากอบกู้ Apple และไม่ได้อะไรตอบแทนเลย”

วูลาร์ดสนองตอบคำขอของจ็อบส์ด้วยความยินดี ด้วยการมอบเครื่องบิน Gulfstream V ให้หนึ่งลำ พร้อมเสนอให้อือปั้นสำหรับซื้อหุ้นของบริษัทอีก 14 ล้านหุ้น แต่วูลาร์ดก็ต้องแปลงใจกับคำตอบที่ไม่คาดฝัน จ็อบส์ต้องการมากกว่านั้น และขอสิทธิซื้อหุ้นจำนวน 20 ล้านหุ้น วูลาร์ดทั้งงงทั้งหัวเสีย เพราะคณะกรรมการได้รับอนุญาตจากผู้ถือหุ้นให้มอบสิทธิซื้อหุ้นแก่จ็อบส์เพียง 14 ล้านหุ้นเท่านั้น “คุณบอกว่าคุณไม่อยากได้อะไร แล้วเราถูกให้เครื่องบินที่คุณอยากรับได้แล้วด้วย” วูลาร์ดบอก

“ผมไม่เคยบอกว่าอยากรับได้อือปั้นมาก่อน” จ็อบส์ตอบ “แต่คุณเคยเสนอว่าจะให้อือปั้นผมได้ถึง 5% ของมูลค่าบริษัท และนี่แหล่ะคือสิ่งที่ผมอยากรับได้ในตอนนี้” เหตุการณ์นั้นกล้ายเป็นความไม่ลงรอยอย่างน่าอึดอัดใจเพียงครั้งเดียวในห้วงเวลาที่ควรจะเป็นช่วงแห่งการลดลงความสำเร็จ ในที่สุด Apple ก็ได้ทางออกที่ค่อนข้างชัดช้อน (และยิ่งชัดช้อนขึ้นอีกนิดเพราะแผนแตกหุ้นจาก 1 เป็น 2 ที่มีขึ้นในเดือนมิถุนายน 2000) ด้วยการให้สิทธิจ็อบส์ซื้อหุ้น 10 ล้านหุ้นในเดือนมกราคม 2000 ซึ่งคิดมูลค่าตามราคตลาดในขณะนั้น แต่ระบุเวลาเหมือนกับให้เข้าตั้งแต่ปี 1997 และอีกหกเดือนที่จะถึงกำหนดในปี 2001 เรื่องยิ่งยุ่งยากมากขึ้นไปอีกเมื่อหุ้นของ

บริษัทราคาตามวิกฤติของสบูอินเทอร์เน็ต จึงบลส์จึงไม่ได้ใช้สิทธิ์ซื้อหุ้นเลย พอกลับมาปี 2001 เขากลับให้บริษัทมอบสิทธิ์การซื้อหุ้นให้เขามาใหม่ในราคานี้ ใช้สิทธิ์ที่ต่ำกว่าเดิม การปลูกปัลล์กับสต็อกอ้อปชันนี้กล้ายเป็นเรื่องที่ตามหลอกหลอนบริษัท ในเวลาต่อมา

แม้จะไม่ได้ประโยชน์จากสต็อกอ้อปชัน แต่จีบลส์ก็ถูกใจกับเครื่องบินเจ็ต ส่วนตัวที่บริษัทมอบให้มาก ไม่ใช่เรื่องแปลกที่เขาจะวุ่นวายกับการออกแบบตอกแต่ง ภายในเครื่อง กว่าจะเสร็จก็กินเวลา กว่าหนึ่งปี เขารู้ว่าเครื่องบินของแอลลิสันเป็น จุดเริ่มต้นและจังมัณฑนากรของแอลลิสันมาช่วยตอกแต่ง ไม่นานจีบลส์ทำให้มัณฑนากรแบบบ้า เครื่องบินเจ็ตแบบ G-5 ของแอลลิสันมีประดุจ์กันระหว่าง ห้องผู้โดยสาร มีปุ่มเปิดและปุ่มปิด จีบลส์ยืนกรานว่าประดุจ์ในเครื่องของเขายังไม่มีปุ่ม เพียงปุ่มเดียว ทำงานสลับไปมา (กดครั้งแรกเปิด กดครั้งที่สองปิด - ผู้แปล) เขากล่าว ไม่ชอบปุ่มเหล็กกล้ากันสนิมขัดมัน จึงสั่งให้เปลี่ยนเป็นปุ่มโลหะขัดด้านหนา ในที่สุด จีบลส์ก็ได้เครื่องบินแบบที่ต้องการและรักมันมากด้วย “ผมดูเครื่องบินของผมกับของเข้า ทุกอย่างที่เขากล่าวเปลี่ยนก็ตึกว่าเดิมหมด” แอลลิสันบอก

ในงาน Macworld ซึ่งจัดขึ้นในเดือนมกราคม 2000 ที่ชานฟรานซิสโก จีบลส์เปิดตัว ระบบปฏิบัติการใหม่ของ Macintosh คือ OSX ซึ่งใช้ซอฟต์แวร์บางส่วนที่ Apple ซื้อ มาจาก NeXT เมื่อ 3 ปีก่อน จึงนับเป็นจังหวะเหมาะสมและไม่เป็นการบังเอิญเสียที่เดียว ที่เขารีเมิ่นใจกลับมาอยู่ Apple อีกครั้ง เนื่องจากความร่วมมือกับ NeXT OS ถูกบรรจุไว้ใน Apple แล้ว เท่านั้นนี่ Mach kernel ของระบบปฏิบัติการ NeXT ซึ่งรองรับได้กับระบบปฏิบัติการ Unix มาปรับเป็น Mac OS kernel โดยให้ชื่อว่า Darwin ประกอบด้วย หน่วยความจำที่มีการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล (protected memory) การเชื่อมต่อ เครือข่ายระดับสูง (advanced networking) และการทำงานแบบหลายภารกิจ (preemptive multitasking) ระบบปฏิบัติการควบคุมการทำงานของ CPU โดยตรง โดยจัดแบ่งเวลา ให้แต่ละโปรแกรมตามความเหมาะสม โดยจะไม่มีโปรแกรมใดควบคุม CPU ไว้เพียง โปรแกรมเดียว - ผู้แปล Darwin คือสิ่งที่เครื่อง Macintosh ขาดอยู่ และเป็นพื้นฐาน ของระบบปฏิบัติการ Mac OS ตั้งแต่นั้นมา นักวิจารณ์บางคนรวมทั้งเกตส์บอกว่า

ในที่สุด Apple ก็ไม่ได้รับเอกสารบัญชีทางการ NeXT มาทั้งหมด ซึ่งก็มีส่วนจริงอยู่เหมือนกัน เพราะ Apple ตัดสินใจไม่ใช้ระบบใหม่ทั้งหมด แต่เลือกที่จะพัฒนาต่อยอดจากระบบที่มีอยู่แล้ว แอพพลิเคชันซอฟต์แวร์ที่ทำขึ้นสำหรับระบบเก่าของ Macintosh โดยมากจะเข้ากันได้หรือเชื่อมต่อกับระบบใหม่ได้ง่าย ผู้ใช้ Mac ที่อัปเกรดขึ้นมา ก็จะสังเกตเห็นลักษณะการทำงานแบบใหม่จำนวนมาก แต่ไม่ใช่ส่วนประสาณงานผู้ใช้แบบใหม่ทั้งหมด

บรรดาแฟนๆ ที่ไปร่วมงาน Macworld รับฟังข่าวสารอย่างกระตือรือร้นตามฟอร์มและให้ร้องยินดีเป็นพิเศษเมื่อจีบส์สาธิตແບບไอคอนและวิธีขยายไอคอนในແບບด้วยการเลื่อนเมาส์ซื้อฟรีผ่านหัวบันไอคอนนั้นๆ แต่เสียงปรบมือกลับดังสนั่นหวั่นไหวที่สุด เมื่อเข้าพูดประ迤คปิดท้ายตามสไตร์ที่ว่า “อ้อ ยังมีอีกอย่างหนึ่ง...” เข้าพูดถึงความรับผิดชอบทั้งที่ Pixar และ Apple และบอกว่าเขารู้สึกสบายใจแล้วว่าสามารถทำงานควบหั้งสองตำแหน่งได้ดีอีก “ดังนั้น ผมจึงยินดีที่จะประกาศในวันนี้ว่า ผมจะเลิกใช้คำว่าซีอีโอรักษาการเสียที” เขายกพร้อมกับเผยแพร่ยิ่งกว้างบนใบหน้า คนดูกราดใจลุกขึ้นกรีดร้องรัวกับวงดนตรี The Beatles กลับมาร่วมตัวกันอีกครั้ง จีบส์ขับปากพลาเจ็บแแง่กรอบลวดแล้วแสดงความถ่อมตัวอย่างน่าชมว่า “พวกคุณทำให้ผมรู้สึกตกลงไม่รู้ ผมได้มานำทำงานทุกวัน ได้ทำงานกับคนเก่งที่สุดในโลกทั้งที่ Apple และ Pixar แต่งานเหล่านี้เป็นงานที่ต้องทำกันเป็นทีม ผมขอคำน้อมรับคำขอบคุณจากพวกคุณในนามทุกคนที่ Apple”

#### เชิงอรรถบทที่ 27

1. แบบทันท่วงที (just-in-time หรือ JIT) เป็นระบบการส่งมอบวัสดุทุกตัว สินค้า หรือบริการให้มาถึงผู้ใช้ในเวลาที่ต้องการและตามจำนวนที่ต้องการใช้เท่านั้น นี่คือเรียกผลิตซึ่ง เช่น ระบบสินค้าคงคลังท่าเบียนzero inventory หรือ ระบบการผลิตที่ไม่มีสินค้าคงคลัง (stockless production) หรือ ระบบตั้งแต่สุดเมื่อต้องการ (materials as needed) ที่งานใหญ่ใช้กับโรงงานที่มีกระบวนการผลิตขนาดใหญ่ เช่น โรงงานผลิตรถยนต์ ผลิตคอมพิวเตอร์

ประโยชน์ของระบบ JIT คือ ช่วยลดสินค้าคงคลัง ทำให้ลดขนาดพื้นที่ในการเก็บ สามารถกำหนดเวลาในการรับของได้ลดลงได้มากในกระบวนการเดียว การยับยั้ง การยักยอก ลดเวลาในการจัดเรียง การจัดเก็บสินค้า เอามเพิ่มเติมได้ที่เรียบใช่ วิกิพีเดีย <http://th.wikipedia.org/wiki/JIT>

## Apple Stores

Genius Bar และหินกรายจากเชย์นำ



Apple Store ที่ถนนพีฟร์อเวนิว ในนิวยอร์ก

### ประสบการณ์ของลูกค้า

จีบส์เกลี่ยดการปล่อยให้อะไรๆ อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อปล่อยแล้วก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสบการณ์ของลูกค้าในการใช้งานผลิตภัณฑ์ แต่ในกระบวนการทั้งหมดนี้ มีอยู่ส่วนหนึ่งที่เข้าควบคุมไม่ได้ นั่นคือ ประสบการณ์ของลูกค้าในการซื้อผลิตภัณฑ์ Apple จากร้านค้า

บุคคลของร้าน the Byte Shop (เครื่อร้านค้าปลีกคอมพิวเตอร์ในสหรัฐอเมริกาที่จำหน่ายเครื่อง Mac ในยุคแรกๆ - ผู้แปล) ได้ผ่านพ้นไปแล้ว ยอดขายในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์กำลังย้ายจากร้านขายคอมพิวเตอร์ไปสู่ธุรกิจค้าปลีกยักษ์ใหญ่และร้านค้าแบบชูเปอร์สโตร์ ที่พนักงานขายส่วนใหญ่ไม่มีทั้งความรู้และแรงจูงใจในการอธิบายให้ลูกค้าเข้าใจว่าผลิตภัณฑ์ของ Apple ต่างจากยี่ห้ออื่นอย่างไร จ็อบส์เล่าว่า “พวกเซลล์เมเนแคร์อยู่อย่างเดียว คือค่าคอมมิชั่น 50 เหรียญจากการขายคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง” คอมพิวเตอร์อื่นๆ มีลักษณะค่อนข้างเหมือนกันหมด แต่ของ Apple มีลักษณะการทำงานที่แตกต่างใหม่และราคาสูงกว่า เขาไม่อยากให้ iMac ถูกวางบนชั้นขายของคู่กับคอมพิวเตอร์ของ Dell หรือ Compaq และมีพนักงานขายที่ไม่มีความรู้ด้วยท่องสเปคของเครื่องให้ลูกค้าฟัง “ถ้าเราหัววิธีถ่ายทอดข้อมูลสินค้าของเรามาปั้งลูกค้าในร้านไม่ได้ ก็เป็นอันเสร็จกัน”

ปลายปี 1999 จ็อบส์เริ่มสัมภาษณ์หานคนที่จะสามารถพัฒนาร้านค้าปลีกให้ Apple อย่างลับๆ มีผู้สมัครรายหนึ่งนำเสนอเจ้าของเรื่องการออกแบบและมีความกระตือรือร้นแบบเด็กๆ ตามวิสัยของคนที่เกิดมาเพื่อเป็นนักค้าปลีก เขายังคงอนุญาติให้รับผิดชอบการเปิดตัวให้แก่สินค้าที่มีรูปลักษณ์ไม่ดีเด่น เช่น การตั้มหน้าชาที่ออกแบบโดยไม่เคิด เกรฟฟ์ “สตีฟเป็นคนที่คุยด้วยง่าย” จอห์นสันเล่าถึงการพบกันครั้งแรกระหว่างเขาและจ็อบส์ “เขา ก็มีคนใส่กางเกงยีนส์ขาดๆ กับเสื้อคอเต่าเดินเข้ามา มาถึงก็เริ่มพูดทันทีว่าทำไม่เข้าจึงอยากมีร้านขั้นยอด เขายกอกผนวห์ว่า Apple จะประสบความสำเร็จได้ ต้องเข้าชนะด้วยงานนวัตกรรม แต่จะไม่มีทางชนะได้ด้วยนวัตกรรม ถ้าไม่มีวิธีสื่อสารข้อมูลไปถึงลูกค้าอย่างถูกต้อง”

เมื่อจอห์นสันกลับมาสัมภาษณ์อีกครั้งในเดือนมกราคม 2000 จ็อบส์แนะนำว่าควรจะออกไปเดินเล่นด้วยกัน ทั้งสองไปถึงศูนย์การค้า Stanford Shopping ตอน 8 โมงค่ำ ศูนย์การค้าแห่งนี้มีพื้นที่กว้างขวาง มีร้านค้าถึง 140 ร้าน ตอนนั้นร้านค้ายังไม่เปิดทั้งสองจึงเดินกลับไปกลับมาอยู่ในนั้นหลายรอบและคุยกันเรื่องการจัดร้านค้าภายในศูนย์ รวมถึงบทบาทและความสัมพันธ์ของตัวห้างสรรพสินค้ากับร้านค้าภายในศูนย์ ตลอดจนสาเหตุที่ทำให้ร้านค้าบางร้านเจ็บประสบความสำเร็จ

10 มองเข้า ร้านค้าในศูนย์การค้าเปิดบริการแล้ว จีบส์กับจอห์นสันชี้งั้งเดินคุยกันอยู่ เข้าไปในร้าน Eddie Bauer ซึ่งมีทางเข้าร้านทั้งจากด้านศูนย์การค้าและจากถนนจอดรถ จีบส์ตัดสินใจว่าร้านของ Apple ควรมีทางเข้าร้านเพียงทางเดียว เพื่อให้ง่ายต่อการควบคุมประสบการณ์ของลูกค้าภายในร้าน ทั้งคู่เห็นตรงกันว่าผังและพื้นที่ภายในร้าน Eddie Bauer แคบและยาวเกินไป ประเด็นสำคัญที่สุดในการจัดร้านคือ ลูกค้าต้องเข้าใจผังของร้านทันทีที่เดินเข้ามา

ศูนย์การค้าแห่งนั้นไม่มีร้านขายเครื่องมือเทคโนโลยี จอห์นสันอธิบายว่าเป็นเพราะคนเชื่อต่อๆ กันมาว่า ลูกค้าที่ซื้อของชิ้นใหญ่ส่วนใหญ่ไม่ได้ซื้อบ่อยๆ ถ้าจะซื้อคอมพิวเตอร์ ลูกค้ายินดีขับรถไปซื้อไกลๆ ในทำเลที่สะดวกน้อยหน่อย แต่ค่าเช่าร้านถูกกว่า แต่จีบส์ไม่เห็นด้วย เขาเห็นว่า Apple ควรเปิดร้านทั้งในศูนย์การค้าและบนถนนสายหลักของทุกเมือง ในบริเวณที่มีคนสัญชาติมาก “ไม่ว่าค่าเช่าจะสูงแค่ไหน ก็ตาม “เราอาจไม่สามารถทำให้คนขับรถออกจากบ้านไปอีก 10 ไมล์เพื่อมาดูสินค้าของเรา แต่เราทำให้เขาเดินมา 10 ฟุตเพื่อดูของในร้านของเราได้” จีบส์บอก สำหรับลูกค้าที่ใช้ Windows เราอาจต้องใช้วิธีซุ่มใจตี “ถ้าเขาเดินผ่านหน้าร้านเรา เขาก็จะแอบเข้ามาดู เพราะอยากรู้อยากเห็น ถ้าเราตกแต่งร้านได้น่าดูน่าเชิญชวนให้เข้ามาชม เรา ก็มีโอกาสใช้วัสดุผลิตภัณฑ์ของเรา แล้วเราจะก็จะชนะ”

จอห์นสันบอกว่าขนาดของร้านปั่งบอกถึงความสำคัญของแบรนด์ เขายตามจีบส์ว่า “Apple เป็นแบรนด์ที่ใหญ่เท่า Gap หรือเปล่า” จีบส์ตอบว่า Apple “ใหญ่กว่ามาก” จอห์นสันตอบว่า ถ้าอย่างนั้นร้านของ Apple ก็ต้องใหญ่กว่าร้าน Gap “ไม่ย่างนั้นคุณก็ไม่มีความหมายอะไร” จีบส์อธิบายให้เข้าฟังถึงหลักการทำงานของไมโครอาร์คคุล่าที่ว่าบริษัทที่ดีจะต้องรู้จัก “สร้างภาพ” คือ ต้องถ่ายทอดคุณค่าและความสำคัญผ่านทุกสิ่งทุกอย่างที่ทำ นับตั้งแต่บรรจุภัณฑ์ไปจนถึงการตลาด จอห์นสันฟังแล้วชอบมาก คตินี้ใช้ได้แน่นอนกับร้านของ Apple “การมีหน้าร้านแสดงให้เห็นถึงภาพของแบรนด์ที่ทรงพลังที่สุด” เขายเล่าให้จีบส์ฟังว่า เมื่อครั้งยังเด็กเขาเคยเดินไปดูร้าน Ralph Lauren ตรงหัวมุมถนนสาย 72 ตัดกับถนนแมดิสันในแมนฮัตตัน ร้านที่มีหน้าตาคล้ายคฤหาสน์แห่งนั้นบุผนังด้วยไม้ ตกแต่งด้วยงานศิลปะ “ทุกครั้งที่ผมขึ้นเสื้อไปโละ ผมจะคิดถึงคฤหาสน์หลังนั้น เป็นการแสดงออกถึงอุดมคติของ

ราล์ฟทางกายภาพ” จอห์นสันบอก “มิกกี้ เดวิสเลอร์ก็ทำอย่างเดียวกันกับร้าน Gap เขายังไม่อาจนึกถึงผลิตภัณฑ์ของ Gap โดยไม่คิดถึงร้าน Gap ที่มีพื้นที่กว้างขวางสะอาดตา พื้นปูด้วยไม้ ผนังทาสีขาว และมีผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าพับวางเรียงกัน”

เมื่อคุยกันเสร็จ ทั้งคู่ก็ขับรถกลับไปที่ Apple แล้วไปนั่งเล่นกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทในห้องประชุม ขณะนั้น Apple ยังมีผลิตภัณฑ์อยู่ไม่กี่รุ่น ไม่พอกจะเรียงให้เต็มชั้นวางในร้านค้าปลีกทั่วไป แต่นั่นเป็นข้อได้เปรียบอย่างหนึ่ง ทั้งสองตัดสินใจว่าการมีสินค้าน้อยชิ้นจะเป็นประโยชน์กับร้านที่กำลังจะสร้าง ร้านของ Apple จะมีความเป็นมินิมอลลิสต์ เปร่งสถาบัน มีพื้นที่ให้คนทดลองผลิตภัณฑ์เยอะๆ “คนส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยรู้จักสินค้าของ Apple” จอห์นสันบอก “เขาก็ต้องรู้ว่า Apple เป็นลักษณะไร้สักอย่าง คุณอยากรีบเปลี่ยนจากการเป็นลักษณะเป็นอะไรเห่าๆ และการมีร้านค้าของตัวเองที่ตอกแต่งเจ่งๆ ให้คนเข้ามาทดลองใช้สินค้าจะช่วยได้” ร้านของ Apple จะถ่ายทอดบุคลิกและอารมณ์ของผลิตภัณฑ์ Apple ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นความซื่อสัตย์ เก็บง่าย หันสมัย สร้างสรรค์ แต่ไม่น่ากลัว

## ร้านต้นแบบ

คณะกรรมการของบริษัทไม่ได้ตื่นเต้นกับไอเดียที่จีบส์เสนอ บริษัท Gateway Computers กำลังจะล้ม หลังจากไปเปิดร้านแบบชานเมือง และคำยืนยันของจีบส์ที่ว่าร้านของเขายังไประดีกว่า เพราะจะเปิดในศูนย์การค้าที่หูหราและแพงกว่า ก็ไม่ได้สร้างความอุ่นใจแต่อย่างใด “คิดต่าง” และ “แค่คนบ้า” เป็นสไตล์แกนโมฆะนาทีดี แต่คณะกรรมการไม่แน่ใจว่าควรจะใช้สไตล์แกนนี้เป็นแนวยุทธศาสตร์ของบริษัท อาร์ต เลвинสัน ซีอีโอบริษัท Genentech ซึ่งเข้ามาเป็นกรรมการบริษัทตามคำเชิญของจีบส์ เมื่อปี 2000 เล่าว่า “ผมเก้าห้าวแรก คิดว่ามันเป็นความคิดบ้าๆ เราเป็นบริษัทเล็กยังเป็นผู้ประกอบการระดับปั่นปอน ผมบอกสตีฟว่าผมไม่แน่ใจว่าจะสนับสนุนแนวคิดนี้ได้” เอ็ด วูลาร์ดเองก็มีข้อกังวลเหมือนกัน “Gateway เดຍดองแล้วแต่ล้มเหลว ส่วน Dell ก็ประสบความสำเร็จจากการขายตรงให้ผู้บริโภคโดยไม่ต้องมีหน้าร้าน” จีบส์ไม่ปลื้มที่คณะกรรมการบริษัทเดียงเขามากเกินไป ครั้งสุดท้ายที่เกิดเรื่องอย่างนี้

เข้าเปลี่ยนกรรมการไปเกือบทั้งชุด ครั้นนี้วุลาร์ดตัดสินใจว่าถึงเวลาที่เข้าต้องลาออกจาก เสียที ทั้งด้วยเหตุผลส่วนตัวและด้วยความเบื่อหน่ายกับการเล่นซักเย่อร์กับจ็อบส์ แต่ก่อนเข้าจะลาออก คณะกรรมการบริษัทได้อนุมัติให้เปิด Apple Stores 4 แห่ง เป็นการซึมลงดู ก่อน

จ็อบสมีผู้สนับสนุนอยู่ในคณะกรรมการหนึ่งคนคือ เจ้าพ่อค้าปลีกมิลลาร์ด “มิกกี้” เดร็กซ์เลอร์ ซีอีโอแห่ง The Gap ที่ตอบรับคำเชิญของจ็อบスマร่วมเป็นกรรมการบริษัทในปี 1999 เดร็กซ์เลอร์เกิดที่ปานบริองซ์ในนิวยอร์ก เข้าได้แปลงโฉม เครื่องร้านค้าปลีกที่เคยขายให้กล้ายเป็นสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมล้ำ浪แบบเมริกัน เขามีห้องน้ำในไม่กี่คนในโลกที่ประสบความสำเร็จและทันเกมธุรกิจพอย่า กับจ็อบส์ใน เรื่องการออกแบบ ภาพลักษณ์ และความปราถนาของผู้บริโภค นอกจากนี้เขายัง ยืนกรานจะควบคุมทุกอย่างตั้งแต่ต้นจนจบ ร้าน Gap จำนวนน่ายั่งแต่ผลิตภัณฑ์ของ Gap และไม่มีการวางแผนจำนวนน่ายผลิตภัณฑ์ของตนนอกร้าน Gap เลย “ผมไม่สนใจ ห้างสรรพสินค้า เพราะท่านไม่ได้ที่ไม่สามารถควบคุมสินค้าของตัวเองตั้งแต่ขั้นตอน การผลิตไปจนถึงการขาย” เดร็กซ์เลอร์บอก “สตีฟก็เหมือนกัน ผมคิดว่ามันเป็นสาเหตุ ที่เข้าเชิญผมมาเป็นกรรมการบริษัท”

เดร็กซ์เลอร์แนะนำให้จ็อบสร้างร้านต้นแบบไว้ใกล้ๆ สำนักงานใหญ่ของ Apple อย่างลับๆ ตกแต่งภายในให้เรียบหรอย แล้วนำไปเดินเที่ยวบ่อยๆ จนกว่าจะรู้สึกสบายใจ และสนิทใจกับมัน จนที่สุดแล้วกับจ็อบส์จึงไปเช่าโกดังร้างหลังหนึ่งในคูเปอร์ติโน ทั้งสองเรียกระดมสมองที่นั่นทุกเช้าวันอังคารเป็นเวลา 6 เดือนติดต่อกัน ระหว่างที่ เดินอยู่ในนั้นก็ปรับปรัชญาค้าปลีกของตัวเองไปด้วย ที่นั่นเปรียบเหมือนstudioto ออกแบบของไอฟี่ แต่เป็นเวอร์ชันร้านค้าปลีก เป็นสรรค์น้อยๆ ที่จ็อบส์สามารถ ใช้สายตาอันคมกริบของเขาร่างนวัตกรรมขึ้นมาด้วยการสัมผัสและมองทุกอย่างที่ ค่อยๆ เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา “ผมชอบไปที่นั่นคนเดียว ไปดูว่ามันเป็นยังไงบ้าง” จ็อบส์เล่า

บางครั้งเขาก็ให้เดร็กซ์เลอร์, แอลรี ออลลิสัน และเพื่อนคนอื่นที่เข้าไว้ใจ มาดูด้วย “ทุกวันหยุดสุดสัปดาห์ ถ้าเขามีเวลามีบังคับให้ผมดูจากใหม่ในหนังการ์ตูน แอนิเมชัน Toy Story ก็จะต้องให้ผมไปดูร้านต้นแบบที่โกดังนั้น” ออลลิสันเล่า

“เข้าทุ่มเทกับทุกรายละเอียดทั้งด้านความงามและประสบการณ์ที่ลูกค้าจะได้รับ จากบริการภายในร้าน ในที่สุดผมก็บอกเขาว่า ‘สตีฟ ถ้านายจะให้เราไปที่ร้านนั้นอีก เราจะไม่ไปนานายแล้วนะ’”

บริษัท Oracle ของเอลลิสันกำลังพัฒนาซอฟต์แวร์สำหรับอุปกรณ์ระบบเชือกเอาท์แบบมือถือ ซึ่งทำให้ตัดเคาน์เตอร์ชำระเงินออกไปได้ ทุกครั้งที่พับกัน จ็อบส์จะจี้ให้ เอลลิสันพยายามทำให้กระบวนการนี้คล่องตัวขึ้น โดยตัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นออกไป เช่น การยืนบัตรเครดิตหรือการพิมพ์ใบเสร็จ เป็นต้น “ถ้าคุณดูร้านและสินค้าของ Apple คุณจะเห็นว่าสตีฟห่มกมุ่นและทุ่มเทขนาดไหนกับความงาม และความเรียบง่าย ตามหลักสุนทรียะของบาร์บาราเอส และแนวคิดเรื่องミニมอลลิสึชิมที่ใช้กับทุกอย่างภายใน ร้านไปจนถึงการเชือกเอาท์ ขั้นตอนถูกตัดthonให้เหลือน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ สตีฟ ให้สูตรกับเราชัดเจนว่าเขาอยากเห็นกระบวนการเชือกเอาท์และชำระเงินเป็นอย่างไร” เอลลิสันบอก

เมื่อเดริกซ์เลอร์ไปชมร้านต้นแบบที่ตกลงแต่งเกื้อหนับเสร็จสมบูรณ์ เขายังคงคำหัวติงใน บางเรื่อง “ผมคิดว่าพื้นที่มันแยกเป็นส่วนๆ มากเกินไปและไม่สะอาดตาเท่าที่ควร แล้วก็มีลักษณะทางสถาปัตยกรรมและสีสันที่ไม่押งความสนใจมากเกินไป” เขายังเน้น ว่าควรทำให้ลูกค้าที่เดินเข้ามาในร้าน สามารถคาดคะเนถึงความเรียบง่าย “ไม่มีสิ่งเบี่ยงเบน ความสนใจคือหัวใจของร้านค้าชั้นเยี่ยม และหลักการเดียวที่นี่ก็ถูกนำเสนอไปใช้กับ ผลิตภัณฑ์ด้วยเช่นกัน เดริกซ์เลอร์เล่าว่า “หลังจากนั้นเขาก็จับทางได้ เขารู้ดีว่า ให้ร้านคุมประสบการณ์เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างสมบูรณ์ตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ การออกแบบ การผลิต ไปจนถึงการขาย”

พอกล้องเดือนตุลาคม 2000 ทุกอย่างใกล้เสร็จสมบูรณ์ตามที่จ็อบส์ต้องการ จอนสันสันสะดุงตื่นกลางดึกก่อนการประชุมวันอังคารเพราเมบานอย่างที่เขามีส่วนร่วมในการจัดร้านตามสายผลิตภัณฑ์หลักของ Apple โดยแบ่งเป็นพื้นที่สำหรับ Power Mac, iMac, iBook และ PowerBook ที่ทำอยู่ไม่น่าจะเป็นวิธีที่ถูกต้อง เพราะจ็อบส์ได้เริ่ม พัฒนาคอนเซปต์ใหม่คือ คอมพิวเตอร์ในฐานะศูนย์รวมของกิจกรรมดิจิทัลทั้งหมด ของผู้ใช้ โดยคอมพิวเตอร์อาจถูกใช้เพื่อเล่นวิดีโอ แสดงรูปภาพจากกล้องถ่ายรูป และ

สักวันหนึ่งอาจต้องร้องรับเพลงและเครื่องเล่นเพลง หรือหนังสือและนิตยสารด้วยกีได้ ความคิดของจอห์นสันที่ได้ตอนไกลั่รุ่ง คือ “ไม่ควรจัดดิสเพลย์ภายในร้านตามคอมพิวเตอร์ 4 ประนาทของบริษัท แต่ควรจัดตามกิจกรรมที่คนอยากรู้ “ เช่น น่าจะมีมุมหนังสำหรับตั้งเครื่อง Mac และ PowerBook หลายๆ รุ่น ฉายหนัง iMovie และให้วิธีอิมพอร์ตคลิปวิดีโอจากกล้องถ่ายรูปอุปกรณ์มาแล้วตัดต่อ เป็นต้น ”

เข้าต่อวันอังคาร จอห์นสันไปหาจ็อบส์ที่ห้องทำงานและเล่าว่าเขาปึงໄอเดียขึ้นมาในหัวอย่างกะทันหันว่าควรจัดผังร้านใหม่ เขาเคยได้ยินคนเล่าว่าเจ้านายคนนี้ปากจัดแคร์ในนั้น แต่ยังไม่เคยเจอกับตัวเองสักที พอกำหนดจบ จ็อบส์ก็จะเบิดตูมใส่ จอห์นสัน “นายรู้ไหมว่ามันต้องเปลี่ยนเปลี่ยนขนาดไหน” ขันทำงานตัวเป็นเกลียวกับร้านนี้มา 6 เดือน แล้วตอนนี้นายนึกอย่างจะเปลี่ยนทุกอย่างเลยเนี่ยนะ ! ” จู่ๆ จ็อบส์ก็เงียบไป “ ผมเห็นอยู่ ไม่รู้จะออกแบบร้านใหม่ให้หรือเปล่า ”

จอห์นสันพูดไม่ออก และจ็อบส์ก็ทำให้เขามิ่งคล้ำปริปากอีกเลย ระหว่างขับรถไปร้านต้นแบบ ชีงทุกคนไปชุมนุมกันเพื่อรอประชุมวันอังคาร เขายกจอห์นสันว่า ห้ามพูดอะไรทั้งนั้น ไม่ว่ากับเขารือคนอื่นในทีม ดังนั้นเจ็ดนาทีที่นั่งไปในรถด้วยกัน จึงฝานไปอย่างเงียบเชียบ เมื่อทั้งคู่ไปถึงที่หมาย จ็อบส์ก็เหมือนประมวลข้อมูลเสร็จ “ ผมรู้ว่าตอนพูดถูก ” จอห์นสันจึงต้องแบลอกใจที่จ็อบส์กล่าวเปิดประชุมว่า “ ตอนคิดว่าที่เราทำมานั้นผิดหมวด ” จ็อบส์หยุดไปครู่หนึ่งก่อนจะพูดต่อ “ แล้วเขาก็พูดถูกด้วย ” เขายกกว่าจะทำผังร้านใหม่ เมื่อจะทำให้เปิดร้านข้างกว่ากำหนดไป 3-4 เดือน จากเดิมที่ตั้งใจว่าจะเปิดในเดือนมกราคมก็ตาม “ เราไม่มีโอกาสแค่ครั้งเดียวที่จะทำให้มันถูกต้อง ”

จ็อบส์เป็นคนชอบเล่าเรื่อง และวันนั้นเขาก็เล่าให้ทีมงานฟังว่า ทุกอย่างที่เขารู้แล้วออกแบบมาดีนั้น ล้วนแต่เคยผ่านวินาทีที่มีการกดปุ่มย้อนกลับ (rewind) ทั้งนั้น แต่ละครั้งเขายกับว่า มีบางอย่างยังไม่สมบูรณ์แบบ ต้องทำใหม่ เขายกกว่าเคยทำแบบนี้ กับ Toy Story เมื่อตัวละครวุ่ดดีกลายเป็นของเล่นนิสัยเสีย และเคยทำกับ Macintosh รุ่นแรกอยู่ 2-3 ครั้ง “ ถ้าอะไรบางอย่างมันยังไม่ถูก เราจะทำเป็นเยี่ย แล้วออกแบบตัวเอง ว่า ปล่อยไว้แล้วค่อยแก้ใหม่ก咽หลังไม่ได้ ” เขายก “ นั่นคือสิ่งที่บริษัทอื่นทำกัน ”

เมื่อร้าน Apple Store ต้นแบบแก้ไขเสร็จสมบูรณ์ในเดือนมกราคม 2001 จ็อบส์

จึงพากันประนีประนอมการบริษัทไปดูเป็นครั้งแรก เข้าอธิบายทุกๆ อย่างหลังการดีไซน์ของร้าน ด้วยการวาดภาพสเก็ตช์บนไวท์บอร์ด จากนั้นก็พากกรรมการบริษัทขึ้นรถตู้ไปที่ร้าน ซึ่งอยู่ห่างจากสำนักงานไป 2 ไมล์ เมื่อคณะกรรมการเห็นร้านที่จีบส์กับจอนน์ลันสร้างขึ้น ก็อนุมัติอย่างเป็นเอกฉันท์ให้เดินหน้า โดยทุกคนเห็นพ้องกันว่า Apple Store จะทำให้ความล้มเหลวระหว่างภาพลักษณ์ของแบรนด์กับการค้าปลีกแน่นแฟ้นขึ้น และจะเป็นเครื่องรับประทานว่าผู้บริโภคจะไม่มองคอมพิวเตอร์ของ Apple ว่าเป็นเพียงสินค้าไมค์กันท์เหมือนเครื่องของ Dell หรือ Compaq

ผู้เชี่ยวชาญจากนอกบริษัทส่วนใหญ่แสดงความไม่เห็นด้วย “อาจจะถึงเวลาที่สตีฟ จีบส์ต้องหยุดคิดต่างขนาดนี้ได้แล้ว” Business Week รายงานในข่าวพาดหัวว่า “เสียใจด้วยสตีฟ เหตุผลที่ Apple Stores ‘ไม่เวิร์กคือ...’” รายงานข่าวดังกล่าวอ้างคำพูดของโจเซฟ กราเซียน อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงินของ Apple ว่า “ปัญหาของ Apple คือพวกเขายังเชื่อว่าวิธีที่จะต้องได้คือต้องเสิร์ฟค่าเรียร์ในโลกที่ผู้คนดูเหมือนจะใจกับเนยแข็งและขนมปังกรอบ” สวนเดวิด โกลด์สไตน์ ผู้เชี่ยวชาญด้านค้าปลีกประกาศว่า “นี่เป็นการก้าวพลาดอย่างเจ็บแสบและแพนมากศัล ผมให้เวลาพวกเขามากเกิน 2 ปี รับรองว่าต้องปิดร้าน”

## ไม่ใช่ หลัก กฎจก

วันที่ 19 พฤษภาคม 2001 Apple Store ร้านแรกเปิดให้บริการที่ไทรสันคอร์นเนอร์ รัฐแคลิฟอร์เนีย ภายในร้านตกแต่งด้วยเคาน์เตอร์สีขาววาวับ พื้นไม้ขัด และปีสเตอร์ “Think Different” ภาพจอหนึ่นกับใบโภนตอนอยู่บนเตียง ผู้ที่แสดงความไม่เชื่อถือไว้ล่วงหน้าล้วนแต่คิดผิด เพราะร้าน Gateway มีคนเข้าร้านเฉลี่ยเพียงสัปดาห์ละ 250 คน แต่ในปี 2004 Apple Store มีคนเข้าร้านเฉลี่ยสัปดาห์ละ 5,400 คน ปีนั้นร้านมีรายได้ 1,200 ล้านเหรียญ สร้างสถิติรายได้ถึงหลักพันล้านเรียวที่สุดในอุตสาหกรรมค้าปลีกยอดขายของแต่ละร้านถูกประมาณผลทุก 4 นาทีด้วยซอฟต์แวร์ของอลลิสัน ทำให้ได้ข้อมูลทันทีสำหรับการวางแผนผลิต การสั่งซื้อส่วนอุปกรณ์ และซ่องทางการขาย Apple Store กำลังเพื่อง และจีบส์ยังเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกด้าน “ในการ

ประชุมการตลาดครั้งหนึ่งซึ่งที่กำลังจะเปิดร้าน สตีฟให้เราคิดอยู่ครึ่งชั่วโมงว่า ป้ายห้องนี้ควรใช้สีเทาเฉดไหน” ลี คลาวเล่า บริษัทสถาปนิก Bohlin Cywinski Jackson เป็นผู้ออกแบบ Apple Store แต่จ็อบส์เป็นคนตัดสินใจเรื่องสำคัญๆ เองทั้งหมด

สิ่งที่จ็อบส์ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ บันไดภายในร้าน ซึ่งคล้ายกับบันไดที่เขาสร้างที่ NeXT ทุกครั้งที่เข้าไปตรวจงานที่ร้านที่กำลังสร้าง เขายังแนะนำให้เปลี่ยนแปลงบันไดเสมอ เขาจดสิทธิบัตร 2 ฉบับในฐานะผู้คิดประดิษฐ์บันไดกระจายภายใน Apple Store<sup>1</sup> ฉบับหนึ่งคุ้มครองรูปลักษณ์ของบันไดที่ไม่มองทะลุได้ ซึ่งประกอบด้วย ขั้นบันไดทำจากกระจกทั้งหมด และส่วนรับน้ำหนักเป็นกระจกเชื่อมติดกันด้วยไหหเนียม ส่วนอีกด้านบันสำหรับระบบวิศวกรรมที่ใช้ชุดกระจกประกอบด้วยกระจกหลายแผ่นเคลือบติดกันเพื่อรับน้ำหนัก

ปี 1985 จ็อบส์ไปเที่ยวอิตาลีในช่วงที่กำลังจะถูกบีบออกจากบริษัท เขารู้สึกทึ่งกับทางเท้าในเมืองفلอเรนซ์ซึ่งทำจากหินสีเทา ปี 2002 เขายุป่าวพื้นไม้สีอ่อนในร้านเริ่มจะดูธรรมชาติเกินไป เรื่องแบบนี้คนอย่างสตีฟ บอดเมอร์ ซีอีโอ Microsoft คงไม่สามารถให้กลุ่ม แต่จ็อบส์คิดและในที่สุดก็ตัดสินใจใช้หินแบบเดียวกับที่ใช้ทำทางเท้าในเมืองفلอเรนซ์มาปูพื้นร้าน เพื่อร่วมงานบางคนหนุนให้ใช้คอนกรีต แต่ทำสีและแต่งผิวสัมผัสให้เหมือนหิน ซึ่งจะลดต้นทุนลงได้ถึง 10 เท่า แต่จ็อบส์ยืนกรานว่าต้องใช้หินจริง หินทรายเปียตรา หรerne ลีฟ้าอมเทาพื้นผิวจะเยี่ยด้นนี้ “ได้จากเหมืองหินอิสราเอล” ในฟิเรนซ์ นอกเมืองฟลอเรนซ์ ซึ่งเป็นเหมืองหินของครอบครัว “เราคัดหินแค่ 3% ของที่สักด้วยกูเข้า เพื่อให้เจดสี ลาย และความบริสุทธิ์ที่ลงตัว” จอห์นสันเล่า “สตีฟรู้สึกอย่างแรงว่าเราต้องเลือกสีให้ถูก และต้องเป็นวัสดุที่มีคุณภาพด้านความงามสูง” นักออกแบบที่ฟลอเรนซ์คัดแต่หินก้อนที่ตรงตามความต้องการ ควบคุมดูการตัดให้เป็นแผ่น แล้วติดสติ๊กเกอร์กำกับว่าแผ่นไหนต้องอยู่ติดกับแผ่นไหน “พอรู้ว่าเป็นหินชนิดเดียวกับที่ใช้ทำทางเท้าในฟลอเรนซ์ ก็แน่ใจได้ว่ามันจะทนต่อการทดสอบของเวลา” จอห์นสันบอก

จุดเด่นอีกอย่างของร้านคือ Genius Bar ซึ่งเป็นไฮเดย์ที่จอห์นสันเสนอในการประชุมนักสถาปัตย์ 2 วันกับทีมงาน เขายกให้ทุกคนเล่าถึงการบริการที่ดีที่สุดที่เคยได้รับ และเก็บทุกคนกับอกว่ามีประสบการณ์ที่ดีที่สุดในแฟร์ชันส์ หรือในแรม

ริทซ์คาร์ลตัน จอห์นสันส่งผู้จัดการร้านรุ่นแรก 5 คนไปฝึกอบรมตามโปรแกรมของ โรงแรมริทซ์คาร์ลตัน และเสนอไอเดียให้สร้างอะไรสักอย่างที่เป็นลูกผสมระหว่างโต๊ะ ค้อนเชียร์จับบาร์ “เราให้คนที่เก่งที่สุดของ Mac ไปเป็นพนักงานประจำบาร์ดีไหม” เขายกเส้นอต่อจ็อบส์ “แล้วก็เรียกมันว่า Genius Bar”

จ็อบส์ว่าเขาคิดอะไรบ้าง และตั้งป้อมต่อต้านชื่อ Genius Bar ด้วย “นายจะเรียก พวgnี้ว่าอัจฉริยะไม่ได้นะ” เขายก “พวgnี้เป็นเชียนคอมพิวเตอร์ระดับ geek (หมายถึง มีความรู้มากเข้าขั้นแพนพันธุ์แท้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะความรู้ด้าน เทคโนโลยี - ผู้แปล) ไม่มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์พอที่จะทำให้มันเป็น Genius Bar” ได หรอก” จอห์นสันคิดว่าเขายังแพ้แล้ว แต่วันต่อมาเขายังอิญเจอหัวหน้าฝ่ายกฎหมาย ของ Apple ชี้งบอกเขาว่า “เออ นี่สตีฟเพิงบอกให้ผมยื่นขอเครื่องหมายการค้าสำหรับ ชื่อ ‘genius bar’”

ความหลงใหลของจ็อบส์ในหลายๆ เรื่องมาร่วมกันอยู่ใน Apple Store บนถนน ไฟฟ์เอนิวในแมนฮัตตันซึ่งเปิดบริการในปี 2006 ร้านนี้มีฐานะเป็นห้องลูกบาศก์ มีบันไดกระจกที่เป็นเอกลักษณ์ของร้าน ตกแต่งแบบมินิมอลลิสต์เพื่อประกาศ ความเป็น Apple อย่างเต็มที่ “มันเป็นร้านของสตีฟจริงๆ” จอห์นสันบอก Apple Store แห่งนี้เปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง สัปดาห์ละ 7 วัน และเป็นบทพิสูจน์ว่าการเลือก ทำเลที่มีคนสัญชาติผ่านมากเป็นกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เนื่องจากเป็นจุดที่คนเดินทาง เดินทางเข้าร้าน เฉลี่ย 50,000 คนต่อสัปดาห์ (คงยังไม่ลืมว่าร้าน Gateway มีคนเข้าร้านเฉลี่ยเพียง 250 คนต่อสัปดาห์) “เมื่อเทียบขนาดพื้นที่ร้าน Apple Store แห่งนี้ทำยอดขายต่อ พื้นที่หนึ่งตารางฟุตสูงกว่ายอดขายของร้านค้าปลีกใดๆ ที่มีอยู่ในโลก” จ็อบส์เล่า อย่างภูมิใจในปี 2010 “นอกจากนี้ยังทำยอดขายคิดเป็นมูลค่าเงินสูงกว่า ร้านใดๆ ในนิวยอร์ก รวมทั้งห้างสรรพสินค้า Saks และ Bloomingdale's ด้วย”

จ็อบส์ปั่นกระแสความตื่นเต้นซึ่งเปิด Apple Store แบบเดียวกับการเปิดตัว ผลิตภัณฑ์ใหม่ คนเริ่มเดินทางไปร่วมงานเปิด Apple Store นอนค้างคืนกันหน้าร้าน เพื่อจะได้เข้าไปซื้อในเป็นคนแรก แกรี่ อัลเดน ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งเว็บไซต์สำหรับแฟนๆ ของ Apple Store เขียนเล่าไว้ว่า “ลูกชายผม ซึ่งตอนนั้นอายุ 14 ปี เป็นคนออกแบบคิด ให้ผมไปนอนค้างค้างคั่งแรกที่พาโล อัลโต ประสบการณ์ครั้งนั้นเลยกลายเป็นกิจกรรม

ทางสังคมที่น่าสนใจ ผสมกับลูกไปด้วยคืนรอวันเปิด Apple Store มาหลายแห่งแล้ว เป็นงานเปิดร้านในต่างประเทศ 5 ครั้ง เจอกันเจ่งๆ มากมายเลย”

หนึ่งทศวรรษหลังจาก Apple Store ร้านแรกฯ เปิดให้บริการ ในเดือนมิถุนายน ปี 2011 มี Apple Store อยู่ทั่วโลกรวมทั้งสิ้น 326 ร้าน ร้านที่ใหญ่ที่สุดอยู่ที่โคลเกน์ การ์เดนในลอนדון ส่วนร้านที่สูงที่สุดอยู่ในป่ากินซ่าของโตเกียว มีคนเข้าร้านเฉลี่ย 17,600 คนต่อร้านต่อสัปดาห์ รายได้เฉลี่ยต่อร้านอยู่ที่ 34 ล้านเหรียญ และยอดขาย สุทธิในปีงบประมาณ 2010 อยู่ที่ 9,800 ล้านเหรียญ แต่ Apple Store เหล่านี้มีบทบาทมากกว่านั้น รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์ผ่าน Apple Store คิดเป็นเพียง 15% ของรายได้ทั้งหมดของบริษัท แต่ Apple Store มีส่วนส่งเสริมทุกอย่างที่บริษัททำในทางอ้อม ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกระแสอุปกรณ์และการรับรู้แบรนด์

ระหว่างที่ต่อสู้กับໂຄமะเริงในปี 2010 จีอบส์ก็ยังคิดถึงโครงการเปิด Apple Store ในอนาคต ป้ายวันหนึ่งเข้าให้ผมดูรูปร้าน Apple Store ที่ถนนฟิฟ์avenue และชี้ให้ดู กระจาก 18 ชั้นที่ใช้ทำผนังแต่ละด้าน เข็บอกว่า “นี่คือเทคโนโลยีจากที่ทันสมัยที่สุดในตอนนั้น เราต้องสร้างเตาของเรางเพื่อตอบแฝงกระจากพวงนี้” จากนั้นเขาดึงภาพร่างที่แสดงว่าแฝงกระจาก 18 แผ่นถูกแทนที่ด้วยกระจากแฝง Nemapie 4 แผ่น เข็บอกว่า “นี่คือสิ่งที่เขาก็ทำต่อไป เป็นความท้าทาย ณ จุดที่สูนทรีจะกับเทคโนโลยี มากับรากันอีกครั้ง “ถ้าเราทำด้วยเทคโนโลยีที่มีอยู่ตอนนี้ เราต้องทำให้ลูกบางก์ เตี้ยลง 1 พุต ซึ่งผมไม่อยากทำ ดังนั้นเราจึงต้องสร้างเตาอบใหม่ที่ Jin”

ตอน จอห์นสันไม่ปลื้มใจเดินนัก เขายกตัวว่ากระจาก 18 แผ่นดูดีกว่า 4 แผ่น “สัดส่วนที่เป็นอยู่วันนี้สอดคล้องกันอย่างมหัศจรรย์กับแนวเสาด้านหน้าตึก GM” เข็บอก “มันทอประกายเหมือนกล่องใส่เครื่องประดับ ผมว่าถ้าเราทำให้กระจาก ไปรุ่งไสเกินไป ความแควราวก็จะหายไปหมด” จอห์นสันยกเรื่องนี้ขึ้นมาถกับจีอบส์ แต่ไม่เป็นผล “เมื่อเทคโนโลยีช่วยให้สามารถทำอะไรใหม่ได้ เขาก็อยากใช้มันให้เป็นประโยชน์” จอห์นสันบอก “สำหรับสตีฟ อะไรที่น้อยย่อมให้ผลมากกว่าเสมอ เรียบง่ายย่อมดีกว่าเสมอ ดังนั้นถ้าสร้างตึกทรงกล่องด้วยกระจาก โดยใช้องค์ประกอบน้อยลง ก็ถือว่าดีกว่า เรียบง่ายกว่า และก้าวล้ำหน้าด้านเทคโนโลยี นั่นคือจุดที่ สตีฟต้องการยืนอย่างของอาช ทั้งในผลิตภัณฑ์และในร้านของเขามาก”

เข็งอธรรมบทที่ 28

1. ดูภาพบันไดกระเจดภายนอก Apple Store ได้ที่ [http://cdn.macrumors.com/article/2009/11/12/143125-upper\\_west\\_side\\_staircase\\_500.jpg](http://cdn.macrumors.com/article/2009/11/12/143125-upper_west_side_staircase_500.jpg) หรือ [http://cache.boston.com/bonzai-fba/Third\\_Party\\_Photo/2008/05/14/1210798990\\_3461.jpg](http://cache.boston.com/bonzai-fba/Third_Party_Photo/2008/05/14/1210798990_3461.jpg)

# ดิจิทัลวับ

## จาก iTunes ถึง iPod



iPod รุ่นแรก ปี 2001

### อาชญากรรมท่องโลกให้เห็นภาพ

ทุกปีจีบส์จะพานักงานที่มีความสำคัญที่สุดไปเข้าค่ายประชุมและพักผ่อนนอกสถานที่ร่วมกัน เขายังคงงานนี้ไว้ “The Top 100” ส่วนเกณฑ์การคัดเลือกก็มีหลักง่ายๆ ว่าคือคนที่จะพาลงเรือซูชีพที่จะได้เพียง 100 คนไปสร้างบริษัทใหม่ด้วยกัน ในตอนท้ายของกิจกรรม จีบส์จะไปยืนหน้าไวท์บอร์ด (เขาชอบไวท์บอร์ด เพราะมัน

ทำให้เข้าสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างเต็มที่ และทำให้คนมีสมาร์ท แล้ว  
ถ้าว่า “10 อย่างที่เราควรทำต่อจากนี้ไปคืออะไร” คนฟังจะแย่งกันพูดเสนอ และ  
จ็อบส์จะจดลงบนไวท์บอร์ด จากนั้นก็ตัดรายการที่เขากำหนดไว้ “ไม่ได้เรื่อง” ออกไป  
หลังจากแข่งกันสนับสนุนข้อเสนอของตัวเอง หังกลุ่มก็จะได้ข้อเสนอ 10 อย่าง  
จ็อบส์จะตัด 7 รายการล่างสุดออกแล้วประกาศว่า “เราทำได้แค่ 3 อย่างเท่านั้น”

ปี 2001 Apple สามารถตอบรับกับผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลของบริษัท  
ให้กลับฟื้นคืนชีวิตได้อีกรั้ง ตอนนี้ถึงเวลาที่ต้องคิดต่าง รายการอันดับต้นๆ บน  
ไวท์บอร์ดที่กำลังจะทำต่อไปจึงเป็นเรื่องใหม่สำหรับปีนั้นทั้งสิ้น

ขณะนั้น แนวโน้มดิจิทัลตอบรับอยู่ในสภาพมีเดมน พองสบุ๊ดอตคอมแตกโผละไปแล้ว  
ตลาดหุ้น NASDAQ หล่นลงกว่า 50% จากจุดที่เคยเพื่องสุดๆ การถ่ายทอดการ  
แข่งขันชูเปอร์โบล์ในเดือนมกราคม 2001 มีบริษัทเทคโนโลยีเป็นสปอนเซอร์เพียง  
3 บริษัท หันที่ไปก่อนหน้านั้นมีถึง 17 บริษัท แต่ความรู้สึกดูดถูกอย่างหยังหากลีกกว่านั้น  
ในช่วง 25 ปีนับจากที่จ็อบส์กับウォ茲เนียก์ก่อตั้ง Apple คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเป็น  
ศูนย์กลางของการปฏิวัติดิจิทัลมาตลอด แต่ตอนนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างท่านยกว่าคอมพิวเตอร์  
ส่วนบุคคลกำลังจะสูญเสียบทบาทพระเอกไป วอลต์ โมสเบร์ก คอลัมนิสต์หนังสือพิมพ์  
*the Wall Street Journal* บอกว่ามัน “เติบโตเต็มวัยจนกลายเป็นของนำไปเบื่อไปแล้ว”  
ส่วนเจฟฟ์ ไวย์ต์เซน ซีอีโอ Gateway บอกว่า “เรากำลังจะก้าวห่างจากจุดที่คอมพิวเตอร์  
พีซีเคยเป็นศูนย์กลางของทุกอย่าง”

ณ จุดนั้นเองที่จ็อบส์เปิดตัวกลยุทธ์ใหม่ที่จะแปลงโฉม Apple และอุตสาหกรรม  
เทคโนโลยีไปอย่างสิ้นเชิง แทนที่คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะถอยไปอยู่ข้างสนาม  
กลับกลายเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมดิจิทัล หรือ “ดิจิทัลชีบ” มันทำหน้าที่ประสานงาน  
อุปกรณ์หลากหลายชนิด ตั้งแต่เครื่องเล่นเพลงไปจนถึงกล้องวิดีโอด้วยกล้องถ่ายรูป  
เราสามารถเชื่อมอุปกรณ์เหล่านี้กับคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ซึ่งจะอยู่จัดเพลง  
แสดงภาพ วิดีโอด้วย มุ่ง และทุกแม่ข่ายของสิ่งที่จ็อบส์เรียกว่าเป็น “ไลฟ์สไตล์แบบ  
ดิจิทัล” Apple จะไม่เป็นแค่บริษัทคอมพิวเตอร์อีกต่อไป และตัดคำว่า “คอมพิวเตอร์”  
ออกจากชื่อบริษัทด้วย แต่เครื่อง Macintosh จะได้รับการเติมพลังอีกอย่างน้อยหนึ่ง  
ทศวรรษ ด้วยการผันตัวเองมาเป็นศูนย์กลางสำหรับอุปกรณ์ใหม่ๆ อีกหลากหลาย

รูปแบบ “ได้แก่ iPod, iPhone และ iPad

เมื่อจีบส์อายุใกล้ 30 ปี เขายังพูดอุปมาเกี่ยวกับเรื่องแผ่นเสียง เขาครุ่นคิดอยู่นานว่าทำไม่คนที่อายุเกิน 30 ปีไปแล้วจะมักยึดติดกับรูปแบบความคิดที่เคยตัวและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ น้อยลง “คนจนปลักอยู่กับรูปแบบตายตัว เหมือนตกร่องแผ่นเสียง พาตัวเองกลับขึ้นมาไม่ได้ แม้จะมีบางคนที่เกิดมาเป็นคนอยากรู้อยากเห็น เหมือนเด็กเล็กที่อัศจรรย์ใจกับชีวิตอยู่ตลอดเวลา แต่คนแบบนี้หายาก” เขายังบอกในวัย 45 จีบส์กำลังพาตัวเองออกจากปลักที่เขามองว่า

มีหลายสาเหตุที่ทำให้จีบส์สามารถมองเห็นและอ้าแขนรับยุคใหม่แห่งการปฏิวัติดิจิทัลได้ดีกว่าคนอื่นๆ เขายุ่งอยู่ในจุดบรรจบระหว่างศิลปศาสตร์กับเทคโนโลยีเหมือนที่เคยเป็นมาตลอด เขายังเสียงเพลง รูปภาพ วิดีโอ และยังรักคอมพิวเตอร์อีกด้วยหัวใจของดิจิทัลยังคือ การเป็นตัวเรื่องความนิยมชนชั้นที่เรามีต่องานสร้างสรรค์ทางศิลปะและงานวิศวกรรมอันยอดเยี่ยม ในตอนท้ายการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกรุ่น จีบส์จะฉายสไลด์เป็นรูปจุดบรรจบระหว่างเส้นทางที่ชื่อ “ศิลปศาสตร์” (“Liberal Arts”) กับเทคโนโลยี (“Technology”) นั่นคือที่ที่เขายืนอยู่ และเป็นเหตุผลว่าทำไมเขาคิดเรื่องดิจิทัลขึ้นได้ก่อนใคร

เพราะเขายังคงเป็นคนรักความสมบูรณ์แบบ เขายังรู้สึกว่าต้องบูรณาการทุกแง่มุมของผลิตภัณฑ์เข้าด้วยกัน ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ คอนเทนต์ และการตลาด ในโลกของคอมพิวเตอร์ตั้งตระหง่าน กลยุทธ์ที่ไม่อาจเข้าใจนั้นคือความร่วมมือระหว่าง Microsoft-IBM ซึ่งฮาร์ดแวร์ของบริษัทหนึ่งเปิดรับซอฟต์แวร์ของบริษัทอื่น หรือซอฟต์แวร์ของบริษัทหนึ่งสามารถใช้ได้กับฮาร์ดแวร์ของบริษัทอื่น แต่ในกรณีของผลิตภัณฑ์ที่เป็นดิจิทัล ขึ้น บริษัทอย่าง Apple ซึ่งบูรณาการคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์ดิจิทัล และซอฟต์แวร์เข้าด้วยกันเป็นฝ่ายได้เปรียบ เพราะคอนเทนต์ในอุปกรณ์พกพาจะถูกควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ที่ควบคู่กันได้อย่างแนบเนียนไม่สะດุด เขายังมีสัญชาตญาณของความเรียบง่าย ก่อนปี 2001 มีผู้ทำเครื่องเล่นเพลงแบบพกพา ซอฟต์แวร์ตัดต่อวิดีโอ และผลิตภัณฑ์ดิจิทัลໄไฟส์ได้ล่อนๆ ออกมากลายยิ่ห้อ แต่ทุกยี่ห้อล้วนมีปัญหาใช้งานยาก ส่วนประสานงานกับผู้ใช้ชับช้อนยิ่งกว่าเครื่องเล่นวิดีโอด้วยอีก “ไม่ได้ใช้ง่ายเหมือน iPod หรือ iTunes”

เขาเติมใจที่จะ “ทุ่มหมดหัวตัก” กับวิสัยทัศน์ใหม่ พองสู่ดอตคอมที่แตกไปทำให้บริษัทเทคโนโลยีอื่นๆ ต้องลดการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ “ขณะที่คนอื่นลดต้นทุนกันหมด เราตัดสินใจว่าเราจะใช้วิธีลงทุนตลอดระยะเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำ” จ็อบส์เล่า “เราจะใช้เงินกับการวิจัยและพัฒนา ประดิษฐ์ของใหม่ขึ้นมาเยอะๆ เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัว เราจะนำหน้าคู่แข่งไปไกล” นี่คือที่มาของทศวรรษอันยิ่งใหญ่แห่งนวัตกรรมที่ยังยืนที่สุดของบริษัทในยุคใหม่

## *FireWire*

วิสัยทัศน์ของจ็อบส์ที่ว่าคอมพิวเตอร์สามารถผันตัวไปเป็นดิจิทัลยังส่วนตัวได้มีจุดเริ่มต้นมาจากเทคโนโลยีชื่อ FireWire ที่ Apple พัฒนาขึ้นในต้นทศวรรษ 1990 FireWire เป็นชีรีลดพอร์ต<sup>1</sup> ที่สามารถเคลื่อนย้ายแฟ้มข้อมูลดิจิทัล เช่น วิดีโอ จากอุปกรณ์หนึ่งไปยังอีกอุปกรณ์หนึ่งด้วยความเร็วสูง ผู้ผลิตกล้องแคมкор์เดอร์ในญี่ปุ่นหลายรายรับเทคโนโลยีนี้ไปใช้ และจ็อบส์ก็ตัดสินใจบรรจุมันไว้ในเครื่อง iMac เวอร์ชันปรับปรุงที่ออกวางตลาดในเดือนตุลาคม 1999 เขาเริ่มเห็นว่า FireWire สามารถเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ทำให้ท่านน้ำที่เคลื่อนย้ายวิดีโอด้วยกล้องไปยังคอมพิวเตอร์ เพื่อตัดต่อและส่งต่อได้

การจะทำเช่นนี้ได้ เครื่อง iMac ต้องมีซอฟต์แวร์ตัดต่อวิดีโอขึ้นเยี่ยม จ็อบส์จึงไปหาเพื่อนเก่าที่ Adobe ซึ่งเป็นบริษัทดิจิทัลกราฟิกที่เข้าช่วยให้สามารถแจ้งเกิดได้ขอให้ Adobe ช่วยพัฒนาซอฟต์แวร์ Adobe Premiere ซึ่งผู้ใช้คอมพิวเตอร์ Windows นิยมกันมาก ในเวอร์ชันใหม่สำหรับเครื่อง Mac แต่ผู้บริหาร Adobe ปฏิเสธอย่างไม่มีเยือกเยี่ยม ทำให้จ็อบส์ถึงกับอึ้ง ทาง Adobe บอกว่าผู้ใช้ Macintosh มีน้อยเกินไป ยังไม่คุ้มที่จะทำ จ็อบส์โทรศัพท์และรู้สึกว่าเขากลับหักหลัง เขายเล่าให้ฟังในภายหลังว่า “ผมเป็นคนทำให้ Adobe เป็นที่รู้จัก แล้วพวกเขาก็ทำผมซะแบบนั้น” Adobe ทำเสียเรื่องยิ่งกว่าันด้วยการปฏิเสธไม่ยอมเขียนโปรแกรมอีต่อไป像 Photoshop และ Quark สำหรับระบบปฏิบัติการ Mac OSX แม้ว่าเครื่อง Macintosh จะเป็นที่นิยมในหมู่นักออกแบบและคนทำงานด้านครีเอทีฟที่ใช้อ�플ิเคชันเหล่านั้นก็ตาม

จีบส์ไม่เคยยกโทษให้ Adobe และอีก 10 ปีต่อมา เขายังเปิดศึกกับ Adobe ด้วยการไม่อนุญาตให้ใช้ Adobe Flash กับเครื่อง iPad เนื่องจากคนนั้นทำให้เขาได้บทเรียนสำคัญที่ตอกย้ำความต้องการอยากร่วมคุณของคู่ประกอบหลักของระบบให้ครบถ้วนตั้งแต่ต้นจนจบ “ผมต่างส่วนที่ Adobe ทำเราเจ็บปวดในปี 1999 ที่สำคัญที่สุดคือ เราไม่ควรไปทำธุรกิจใดๆ โดยไม่สามารถควบคุมทั้งยาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไม่อย่างนั้นเราจะเจ็บทุกที่” เขากล่าว

ตั้งนั้นตั้งแต่ปี 1999 เป็นต้นมา Apple จึงเริ่มสร้างแอพพลิเคชันสำหรับเครื่อง Mac โดยเล็งเป้าหมายไปที่กลุ่มคนที่อยู่ใน จุดบริจจะห่วงติดปะกับเทคโนโลยี ในจำนวนนี้มีแอพพลิเคชัน Final Cut Pro สำหรับตัดต่อวิดีโอดิจิทัล iMovie ซึ่งทำหน้าที่เดียวกันแต่เป็นเวอร์ชันง่ายกว่าสำหรับผู้บริโภคทั่วไป iDVD สำหรับบันทึกวิดีโอหรือเพลงลงแผ่นดิสก์ iPhoto ซึ่งตั้งใจออกแบบแข่งกับ Adobe Photoshop โดยตรง GarageBand สำหรับทำเพลงและมิกซ์เพลง iTunes สำหรับจัดระเบียบไฟล์เพลง และ iTunes Store สำหรับซื้อเพลง

ความคิดเรื่องดิจิทัลขึ้นจริงขึ้นอย่างรวดเร็ว จีบส์เล่าว่า “ผมเข้าใจเรื่องนี้เป็นครั้งแรกกับเครื่องแคมคอมพิวเตอร์ การใช้ iMovie ทำให้แคมคอมพิวเตอร์มีค่ามากขึ้นอีก 10 เท่า” แทนที่จะเก็บภาพวิดีโอด้วยตัวเองต้องให้บันทึกอย่างไม่ซึ่งไม่มีทางดูได้ nondirect ความสามารถตัดต่อภาพเหล่านั้นด้วยคอมพิวเตอร์ ทำให้ภาพเลือน (dissolve) อย่างสวยงาม เพิ่มเพลงเข้าไป แล้วใส่เครดิตต่อท้ายโดยใส่ชื่อตัวเองเป็นผู้อำนวยการสร้างก็ได้ เครื่องมือเหล่านี้ทำให้คนสามารถสร้างสรรค์งานที่แสดงออกถึงตัวตนได้ และสร้างสิ่งที่มีความหมายทางอารมณ์ “ผมนิ่งอยู่ในตอนนั้นเลยว่า คอมพิวเตอร์ ส่วนบุคคลกำลังจะแปลงโฉมไปเป็นอย่างอื่น”

อีกเรื่องที่จีบส์เห็นก็คือ ถ้าคอมพิวเตอร์ทำหน้าที่เป็นขับ ก็สามารถสร้างอุปกรณ์อื่นให้เรียบง่ายกว่าเดิม มี翰ลายฟังก์ชันที่อุปกรณ์เหล่านี้พยายามทำ เช่น ตัดต่อวิดีโอดิจิทัล หรือรูปภาพ แต่ทำได้ไม่ดีนัก เพราะจอเล็ก และไม่สามารถรองรับเมนูที่มีฟังก์ชันมากมายได้สะดวกนัก แต่คอมพิวเตอร์ทำได้อย่างง่ายดาย

และอีกอย่างหนึ่ง...จีบส์เล็งเห็นด้วยว่าการทำอย่างนี้จะได้ผลดีที่สุด เมื่อทุกอย่างมีการบูรณาการอย่างใกล้ชิด ทั้งอุปกรณ์พกพา คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์

แอพพลิเคชัน และ FireWire “ผมยิ่งเขื่อมั่นมากขึ้นเรื่องการสร้างโซลูชันแบบครบวงจร” จ็อบส์เล่า

จุดเด่นของความคิดนี้อยู่ที่ว่า มีเพียงบริษัทเดียวเท่านั้นที่อยู่ในตำแหน่งเหมาะสมที่จะทำงานนี้ Microsoft ผลิตซอฟต์แวร์ Dell กับ Compaq ผลิตฮาร์ดแวร์ Sony ทำอุปกรณ์ดิจิทัลหลายประเภท Adobe พัฒนาแอพพลิเคชันมากมาย แต่มีเพียง Apple เท่านั้นที่ทำทุกอย่างที่กล่าวมา “เราเป็นบริษัทเดียวที่เป็นเจ้าของหมดทุกอย่าง ทั้งฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และระบบปฏิบัติการ” เขากล่าวกับนิตยสาร Time “เรารับผิดชอบประสบการณ์ของผู้ใช้ได้เต็มที่ สิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ เราทำได้”

ผลงานแรกที่ Apple ทำขึ้นตามกลยุทธ์ดิจิทัลยังคือ วิดีโอ ด้วยเทคโนโลยี FireWire คุณสามารถส่งวิดีโอด้วยเครื่อง iMac แล้วตัดต่อวิดีโอนั้นด้วย iMovie ให้เป็นผลงานชิ้นเอก แล้วหลังจากนั้นล่ะ คุณอาจต้องการบันทึกวิดีโอนั้นลงแผ่นดีวีดี เปิดบันจอกทีวีดูพร้อมกับเพื่อน “เราawan มีอีกผู้ผลิตไดร์ฟอยู่นานมากเพื่อผลิตไดร์ฟสำหรับผู้บริโภคทั่วไปที่สามารถเบรินวิดีโอลงแผ่นได้” จ็อบส์เล่า “เราเป็นเจ้าแรกที่ส่งไดร์ฟแบบนี้ออกจำหน่าย” จ็อบสมุ่งทำให้ผลิตภัณฑ์ใช้ง่ายที่สุดเหมือนทุกครั้ง และนี่ก็คือกุญแจสู่ความสำเร็จของส่วนประสานงานผู้ใช้แบบนี้ ไมค์ อีแวนเจลิสต์ ซึ่งออกแบบซอฟต์แวร์ให้ Apple เล่าถึงครั้งที่เขาสาธิตเวอร์ชันแรกๆ ให้จ็อบส์ดู หลังจากดูสกรีนชื่อต Helvetica ต่อหน้ายาพ จ็อบส์ลูกพะวงขึ้นมาจับปากกาไว้กางเขน เขียนบนไวท์บอร์ดว่า “นี่คือแอพพลิเคชันใหม่ มันจะมีแค่น้ำต่างเดียว คุณลากวิดีโอมาใส่น้ำต่างนี้ แล้วคลิกปุ่มที่เขียนว่า ‘burn’ แค่นี้เป็นอันจบ นี่แหล่ะคือสิ่งที่เราจะทำ” อีแวนเจลิสต์ถึงกับอึ้ง แต่ความคิดนี้ก็ทำให้ iDVD ออกมากไร้บั้งไฟ โดยจ็อบส์ลงมือช่วยออกแบบปุ่ม “burn” ด้วยตัวเอง

จ็อบส์เชื่อว่าการถ่ายภาพดิจิทัลกำลังจะบูม Apple จึงพัฒนาวิธีทำให้คอมพิวเตอร์ กลายเป็นอีกสำหรับภาพถ่าย แต่เขาก้มองข้ามเรื่องที่เป็นโอกาสทองอย่างมหาศาล ไปเรื่องหนึ่ง อย่างน้อยก็ในปีแรก HP และบริษัทอื่นอีก 2-3 รายกำลังผลิตไดร์ฟที่สามารถเบรินชีดีเพลงได้ แต่จ็อบส์ยืนกรานว่า Apple ควรทุ่มความสนใจให้วิดีโอมากกว่าเพลง นอกจากนี้การที่จ็อบส์ยืนกรานอย่างโนห์โน่ให้กำจัดดิสก์ไดร์ฟแบบถอดจากเครื่อง iMac และใช้ไดร์ฟแบบสอดแผ่นชีดี ยังทำให้ไม่สามารถบรรจุ

หัวบันทึกซีดีรุ่นแรกลงในเครื่อง iMac ได้ เพราะหัวบันทึกซีดีรุ่นแรกออกแบบมาสำหรับ  
ดาต้าซีดี เข้าสารภาพว่า “เราพลาดโอกาสอ่านนั้นไป จึงต้องไถ่กวดตามให้ทันโดยเร็ว”

คุณสมบัติของบริษัทที่สร้างนวัตกรรม ไม่ได้อยู่ที่การสร้างไอเดียใหม่ๆ เป็น<sup>รายแรก</sup>เพียงอย่างเดียว แต่อยู่ที่การรู้ว่า เมื่อตกเป็นฝ่ายตามหลัง จะต้องทำอย่างไร<sup>จึงจะกระโดดข้ามคู่แข่ง</sup>ได้ด้วย

## iTunes

เพียงไม่นานจีบส์ก็ตระหนักว่า ในไม้ข้า เพลงจะกลายเป็นธุรกิจใหญ่มีมามา เมื่อถึง<sup>ปี 2000</sup> คนคัดลอกเพลงจากซีดีส์คอมพิวเตอร์ หรือดาวน์โหลดจากบริการแชร์ไฟล์<sup>อย่าง Napster</sup> แล้วบันทึกเพลย์ลิสต์ลงในดิสก์เปล่ากันอย่างแพร่หลาย ปีนั้นยอดขาย<sup>แผ่นซีดีเปล่า</sup>ในสหรัฐฯสูงถึง 320 ล้านแผ่น หั้งที่ประชากรของประเทศมีเพียง 281 ล้านคน นั่นหมายความว่า บางคนชอบเบิร์นซีดีกันเป็นชีวิตจิตใจ และ Apple ก็ยังไม่ได้ทำอะไรเพื่อคนเหล่านั้นเลย จีบส์บอกกับนิตยสาร Fortune ว่า “ผมรู้สึก<sup>เหมือนตัวเองเป็นไ้อิ่ง</sup> คิดว่าตกรถแล้ว เลยต้องทำงานหนักเพื่อไล่ให้ทัน”

จีบส์เพิ่มหัวเบิร์นซีดีลงไปในเครื่อง iMac แต่ก็ยังไม่พอ เขายังเป้าว่าจะต้อง<sup>ทำให้การถ่ายเพลงจากซีดีลงคอมพิวเตอร์ง่ายด้วยเพื่อจัด บริหาร และเบิร์นเพลงทำเป็นเพลย์ลิสต์</sup> บริษัทอื่นทำแอพพลิเคชันจัดการเพลงแล้ว แต่ยังเป็นแอพที่เทอะทะ<sup>และใช้ยาก</sup> ความสามารถพิเศษอย่างหนึ่งของจีบส์คือ เขารู้ความสามารถเดิมเห็นคลาดที่<sup>มีแต่ผลิตภัณฑ์รองบ่าอน</sup> เขามองดูแอพเพลย์ที่มีอยู่ในตลาดตอนนั้น หั้ง Real Jukebox, Windows Media Player และแอพที่ HP พ่วงไปกับซีดีเบิร์นเนอร์ของตนแล้ว<sup>เขารู้ว่า “มันชับช้อนเสียจนมีแต่อัจฉริยะเท่านั้นที่จะหาวิธีใช้งานมันได้ แต่ได้แค่ครึ่งเดียว!”</sup>

บิด คินเดดเข้ามานีบทบาทตอนนี้ เขายังเป็นวิศวกรซอฟต์แวร์ที่ Apple ขณะ<sup>กำลังขับรถฟอร์มูลาฟอร์ดไปประลองความเร็วที่สนามในเมืองวิลโลว์ รัฐแคลิฟอร์เนีย</sup> เขารู้ว่า “มันชับช้อนเสียจนมีแต่อัจฉริยะเท่านั้นที่จะหาวิธีใช้งานมันได้ แต่ได้แค่ครึ่งเดียว!”

MP3 คินเดทุ่นผึ่งเมื่อนักข่าวบอกว่า “คนใช้ Mac อย่าเพิ่งตื่นเต้นไป เพราะเครื่องนี้ใช้กับ Mac ‘ไม่ได้’ คินเดอบอกตัวเองว่า “อ่า! เดียวผมจัดให้!”

คินเดติกรณาเพื่อนคือ เจฟฟ์ รีอบบิน กับเดฟ เอลเลอร์ ซึ่งเคยเป็นวิศวกรซอฟต์แวร์ที่ Apple เนื่องกันและขอให้หั้งสองช่วยเขียนโปรแกรมจัดระเบียบเพลงคล้ายๆ Rio manager สำหรับใช้กับเครื่อง Mac ผลงานที่หั้งสามทำกันมีชื่อว่า SoundJam เป็นส่วนประسانงานผู้ใช้ที่ทำให้ผู้ใช้ Mac สามารถใช้ Rio “ได้ มันทำหน้าที่คล้ายตู้เพลงยอดเหรียญที่จัดเก็บและจัดระเบียบเพลงที่เก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ เล่าใช้จะมีแสงวุบวาบนจอสร้างความเพลิดเพลินระหว่างฟังเพลง เดือนกรกฎาคม 2000 ระหว่างที่จีบส์จัดสูกทีมให้สร้างซอฟต์แวร์สำหรับบริหารจัดการเพลง Apple ก็ซื้อ SoundJam และพาสามชายผู้ก่อตั้งมาทำงานที่ Apple (หั้งสามคนทำงานกับ Apple ในเวลาต่อมา โดยรีอบบินยังคงบริหารทีมพัฒนาซอฟต์แวร์เพลงต่อมาอีก 10 ปี จีบส์เห็นว่าเขามีค่าเป็นอย่างยิ่ง ถึงขนาดที่คราวหนึ่งเขาเคยอนุญาตให้นักข่าว Time พบรีอบบินเพื่อสัมภาษณ์ได้ แต่ต้องสัญญาว่าจะไม่ตีพิมพ์นามสกุลของเขารายงานข่าวนั้น)

จีบส์ลงมาทำงานร่วมกับหั้งสามคนด้วยตนเองเพื่อเปลี่ยน SoundJam ให้เป็นผลิตภัณฑ์ของ Apple ซอฟต์แวร์นี้จัดແນี่เปิดด้วยโปรแกรมทำงานนานาชนิด จึงมีหลายหน้าต่างยุ่งเหยิงไปหมด จีบส์จัดให้หั้งสามออกแบบให้ดูง่ายขึ้น สนุกขึ้น แทนที่จะต้องให้ผู้ใช้ระบุว่าต้องการค้นหาชื่อศิลปิน หรือชื่อเพลง หรือชื่ออัลบั้ม จีบส์ยืนกรานให้มีกล่องข้อความเพียงกล่องเดียวที่ผู้ใช้จะพิมพ์อะไรลงไปก็ได้ตามต้องการ ทีมงานยึดกฎลักษณะโลหะขัดด้านที่ดูเรียบเนียบของ iMovie มาใช้กับซอฟต์แวร์ใหม่ และตั้งชื่อให้ว่า iTunes

จีบส์เปิดตัว iTunes เป็นครั้งแรกในงาน Macworld เดือนมกราคม 2001 ในฐานะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ดิจิทัลขับ เข้าประกาศว่าซอฟต์แวร์นี้มีให้ใช้ฟรีสำหรับผู้ใช้ Mac ทุกคน “มาร่วมปฏิวัติวงการเพลงกับ iTunes และทำให้อุปกรณ์เล่นเพลงของคุณมีค่ามากขึ้น 10 เท่า” เขากล่าวสรุป เรียกเสียงปรบมือเกรียงกราว โฆษณา iTunes ซึ่งออกเผยแพร่ในเวลาต่อมาใช้สโลแกนว่า “Rip. Mix. Burn.”

บ่ายวันนั้นจีบส์นัดพบกับจอห์น มาร์คอฟฟ์ แห่ง New York Times การสัมภาษณ์

ดำเนินไปอย่างไม่ค่อยสวยงาม แต่ในตอนท้ายจีบส์เปิดเครื่อง Mac ของเขามือขาด iTunes “มันทำให้ผมนึกถึงสมัยเป็นวัยรุ่น” เขากล่าว “ระหว่างที่โหลดลายแบบไซค์เดลลิกเต็มระบบจนใจหาย้อนนึกไปถึงวันเวลาเก่าๆ และประสบการณ์พี่ยาในวัยหนุ่ม จีบส์บอกว่าการเสพ LSD เป็นหนึ่งในสองหรือสามประสบการณ์สำคัญในชีวิตของเข้า คราวที่ไม่เคยรับรองไม่มีทางเข้าใจเขาย่างแท้จริง

## iPod

การดำเนินกลยุทธ์ดิจิทัลขับก้าวต่อไปคือ การทำเครื่องเล่นเพลงแบบพกพา จีบส์ระบุนักวิเคราะห์ Apple มีโอกาสออกแบบอุปกรณ์ดังกล่าวควบคู่ไปกับซอฟต์แวร์ iTunes เพื่อให้เรียบง่ายกว่าเดิม หน้าที่ได้ที่ขับข้อนสามารถปลดล็อกให้คอมพิวเตอร์จัดการส่วนงานง่ายๆ ก็ให้อุปกรณ์พกพาทำ นี่คือจุดกำเนิดของเครื่อง iPod อุปกรณ์ที่จะเปลี่ยน Apple จากผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ไปเป็นบริษัทเทคโนโลยีที่มีมูลค่าสูงที่สุดบริษัทหนึ่งของโลกในช่วงเวลาอีก 10 ปีนับจากนั้น

จีบส์มีไฟและใส่ใจกับงานนี้มากเป็นพิเศษ เพราะเขาภักเสียงเพลง เขากล่าวเพื่อนร่วมงานว่าเครื่องเล่นเพลงที่มีจำหน่ายในห้องตลาดตอนนั้น “ห่วยแตกสิ้นดี” ฟิล ชิลเลอร์, جون รูบินสไตน์ และทุกคนในทีมต่างก็เห็นด้วยกับเขา ระหว่างที่ทีมงานกำลังสร้างซอฟต์แวร์ iTunes พากเขากล่าวกับ Rio และเครื่องเล่นเพลง “ห้อยอีนๆ ด้วย เล่นไป ด้วยไป “เราจะนั่งล้อมวงกันและด่าว่า ‘ของพวกนี้ห่วยจริงๆ’” ชิลเลอร์เล่า “แต่ละเครื่องจะเพลย์ได้ 16 เพลง แต่คิดยังไงก็คิดไม่ออกว่าจะใช้ยังไง”

ถูกใจไม่ร่วง 2000 จีบส์เริ่มผลักดันให้ทำเครื่องเล่นเพลงแบบพกพา แต่รูบินสไตน์บอกว่าชิ้นส่วนที่จำเป็นยังไม่มีจำหน่าย เขายังให้จีบส์ขอไปก่อน “ไม่กี่เดือนต่อมา รูบินสไตน์หาจ๊อกแอลซีดีขนาดเล็กพอเหมาะสม กับแบตเตอรี่ลิเธียม-โพลิเมอร์แบบชาร์จไฟได้ แต่ความท้าทายใหญ่หลวงคือ ต้องหาดิสก์ไดร์ฟที่เล็กพอ แต่มีหน่วยความจำให้ใหญ่พอที่จะทำให้มันเป็นเครื่องเล่นเพลงชั้นยอด ต่อมาในเดือนกุมภาพันธ์ 2001 รูบินสไตน์เดินทางไปญี่ปุ่นตามปกติเพื่อตรวจงานของซัพพลายเออร์ของ Apple

ในตอนท้ายของการประชุมกับทีมงาน Toshiba วิศวกรประจำทีมเล่าว่ามีผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังพัฒนาอยู่ในห้องปฏิบัติการที่พร้อมจะนำเสนอ给自己ในเดือนมิถุนายนปีนั้น มันคือไดร์ฟขนาดจิ๋ว กว้างเพียง 1.8 นิว แต่มีความจุถึง 5 กิกะไบต์ (ประมาณ 1,000 เพลง) ซึ่งพากเขาไม่แน่ใจว่าจะใช้ทำอะไรได้ เมื่อวิศวกร Toshiba นำไดร์ฟที่ว่ามีมาให้รูบินสไตน์ดู เขายังทันทีว่าจะนำไปใช้ทำอะไรได้ รูบินสไตน์นึกในใจว่า เพลง 1,000 เพลงอยู่ในกระเบ้า! แต่ไม่ได้พูดอะไร ตอนนั้นจีบสก็อยู่ที่ญี่ปุ่นเหมือนกัน เพราะได้รับเชิญไปกล่าวปาฐกถาเปิดงาน Tokyo Macworld คืนนั้นทั้งสองพบกันที่โรงแรมโภกุระ ที่พักของจีบส์ “ผมรู้แล้วว่าจะทำได้ยังไง” รูบินสไตน์บอก “ผมขอเช็ค 10 ล้านเหรียญ” จีบส์อนุมัติทันที รูบินสไตน์จึงเริ่มเจรจา กับ Toshiba เพื่อขอเอกสารในการใช้ดิสก์จิ๋วที่ Toshiba ผลิตแต่เพียงผู้เดียว จากนั้นเขาก็เริ่มมองหาคนที่จะมาเป็นหัวหน้าทีมพัฒนา

โน้ต ฟาเดลล์ โปรแกรมเมอร์หนุ่มมากกว่า หน้าตาและการแต่งเนื้อแต่งตัวออกแนวไซเบอร์พังค์ มีเสน่ห์ที่รอยยิ้ม และมีหัวคิดแบบเจ้าของกิจการ คือคนที่เข้ามาดูรูบินสไตน์ เขายกตั้งบริษัทถึง 3 แห่งสมัยเรียนอยู่มหาวิทยาลัยมิชิแกน พ่อเรียนจบก็ไปทำงานที่ General Magic ผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์แบบพกพา (และได้พบสองผู้ลี้ภัยจาก Apple คือแอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์ และบิล แอคคินสันที่นั่น) ก่อนจะย้ายไปสร้างความล้ำบางใจให้ Philips Electronics เพราะแผนสัมภักดีสีชมพูและสีครีม แห่งแรกของเข้าขัดกับวัฒนธรรมองค์กรที่นั่นอย่างแรง ฟาเดลล์มีใจเดียสำหรับทำเครื่องเล่นเพลงที่ดีกว่าในห้องตลาด และนำไปเสนอที่ RealNetworks, Sony และ Philips แต่ไม่ประสบความสำเร็จ วันหนึ่งฟาเดลล์ไปเล่นสกีกับลุงที่เมืองเวลรูซโคโลราโด ระหว่างที่นั่งลิฟต์ขึ้นเขา เสียงโทรศัพท์กีดังขึ้น คนที่โทรมาคือรูบินสไตน์ ซึ่งบอกว่า Apple กำลังหาคนมาช่วยทำ “อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ขนาดเล็ก” ฟาเดลล์ซึ่งไม่เคยขาดความมั่นใจอยู่แล้วโถ่ทันทีว่า เขายกอุปกรณ์พกนี้เก่งระดับพ่อมด ยังยอมถอย รูบินสไตน์จึงเชิญไปพบที่คุ้มครองติดใน

ฟาเดลล์เข้าใจว่า Apple จะจ้างไปทำเครื่องพีดีเอ ซึ่งคงเป็นรุ่นลูกของ Newton แต่เมื่อได้พบรูบินสไตน์ หัวข้อการสนทนาก็เปลี่ยนเป็น iTunes ซึ่งวางตลาดมาแล้วได้ 3 เดือน “เราพยายามใช้เครื่องเล่น MP3 ที่มีในตลาดกับ iTunes แต่ผลออกมาน่า

ห่วยมาก ห่วยบ่อมเลย” รูบินส์ไตน์บอก “ถ้าจันก็น่าจะทำเวอร์ชันของเราเอง”

ฟ่าเดลล์ตื่นเต้นมาก “ผมชอบเสียงดนตรี พยายามทำอะไรแบบนี้ที่ RealNetworks เมื่อนอกัน ตอนนั้นกำลังพยายามเสนอเครื่องเล่นไฟล์ MP3 ให้บริษัท Palm” เขากล่าว ตอบตกลงเข้าร่วมทีม อย่างน้อยก็ในฐานะที่ปรึกษา ผ่านไปไม่กี่อาทิตย์ รูบินส์ไตน์ ยืนกรานว่าถ้าเขารู้ยากเป็นหัวหน้าทีม ก็ต้องเข้ามาเป็นพนักงาน Apple เดี๋มตัว แต่ฟ่าเดลล์ไม่ยอม เพราะเขารักอิสระ รูบินส์ไตน์โน้มใจเพราคิดว่าฟ่าเดลล์อิดออดไม่ถูกเรื่อง “นี่คือการตัดสินใจครั้งสำคัญครั้งหนึ่งในชีวิต” เขากล่าว “รับรองนายจะไม่เสียใจภายหลัง”

เขางับคับให้ฟ่าเดลล์ทั้งไฟในเมือง ด้วยการเรียกคนทั้ง 20 คนที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานนี้มาชุมนุมกัน เมื่อฟ่าเดลล์เข้ามาในห้อง รูบินส์ไตน์บอกเขาว่า “ใน เราจะไม่ทำงานนี้จนกว่านายจะเข้ามาร่วมงานกับเราเดี๋มตัว นายจะมาอยู่กับเรามั้ย ต้องตัดสินใจเดียวเนี้ยเลย”

ฟ่าเดลล์ตอบต�回รูบินส์ไตน์แล้วหันไปพูดกับคนทั้งห้องว่า “คนที่ Apple ถูกบังคับให้เขียนรับข้อเสนอทุกครั้งเลยหรอ” เขายุดไปหนึ่งอีดีใจ แล้วตอบตกลงและจับมือกับรูบินส์ไตน์อย่างไม่ค่อยเด็ดขาด “มันทำให้ผมกับจอนมองหน้ากันไม่ติดอยู่หน้ายปี” ฟ่าเดลล์เล่า รูบินส์ไตน์ก็เห็นด้วยกับเขาว่า “ผมว่าเขามีความสามารถให้กับเรา”

โชคชะตานำให้ฟ่าเดลล์กับรูบินส์ไตน์ต้องมาปะทะกัน เพราะต่างคนต่างคิดว่าตนเองเป็นผู้ให้กำเนิด iPod รูบินส์ไตน์มองว่า จีอับส์มอบภารกิจนี้ให้เขามีผลประโยชน์ก่อน และเขายังเป็นคนหาดิสก์ไดร์ฟจาก Toshiba รวมทั้งหาจอ แบตเตอรี่ และองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ เข้ามา จากนั้นฟ่าเดลล์จึงเข้ามาระบกบุกอย่างเข้าด้วยกัน เข้าและเพื่อนร่วมทีมที่เริ่มไม่ชอบเขื้นหน้าฟ่าเดลล์ที่ได้หน้าไปเต็มๆ จากงานนี้เริ่มเรียกฟ่าเดลล์ว่า “โนนี บัลโนนี” (baloney เป็นคำสlang หมายถึง การโกหก หรือเรื่องไร้สาระ - ผู้แปล) แต่ฟ่าเดลล์มองว่า ก่อนจะมาทำงานกับ Apple เขายังไม่แน่จะทำเครื่อง MP3 ชั้นยอด และเขาไปเสนอ กับบริษัทอื่น ก่อนจะตกลงใจมาทำเครื่องดังกล่าวให้ Apple ประเด็นที่ว่า ควรควรได้เครดิตในเรื่องนี้ หรือควรได้รับสมญา Podfather ยังคงเป็นที่อกเตียงกันต่อกันอีกหลายปีทั้งในบทสัมภาษณ์ บทความ

เว็บเพจ และแม่แท็บทความในเว็บไซต์วิกิพีเดีย

ช่วงไม่กี่เดือนหลังจากฟ้าเดลล์เข้ามาร่วมทีม ทุกคนต่างก็ยุ่งจนไม่มีเวลาทะเลกัน จึงขอสัญญาให้ iPod ออกทางตลาดทันช่วงคริสต์มาส ซึ่งแปลว่าต้องทำเสร็จพร้อมเปิดตัวในเดือนตุลาคม พากเขามองไปรอบๆ ดูว่ามีบริษัทไหนออกแบบเครื่องเล่น MP3 ที่พอกจะใช้เป็นพื้นฐานในการทำงานของ Apple ได้บ้าง และตัดสินใจเลือกบริษัทเล็กๆ ชื่อ PortalPlayer ฟ้าเดลล์บอกทีมงานที่นั่นว่า “โครงการนี้จะปั้น Apple ขึ้นใหม่ และอีก 10 ปีจากนี้ไป Apple จะกลายเป็นบริษัทเพลง ‘ไม่ใช่บริษัทคอมพิวเตอร์’ เขานั่นน้ำไว้ทีม PortalPlayer เชื่อมสัญญาภัยกับ Apple เพียงบริษัทเดียว จากนั้นทีมของเขาก็เริ่มแก้ไขข้อบกพร่องของ PortalPlayer ไม่ว่าจะเป็นส่วนประสานงานผู้ใช้ที่ซับซ้อน แบตเตอรี่ที่มีอายุใช้งานสั้น หรือข้อจำกัดในการทำเพลงยูทิลิตี้ได้ไม่เกิน 10 เพลง

## บันทึก ไชยา!

การประชุมบางครั้งก็มีเรื่องให้น่าจดจำ เพราะนอกจากจะเป็นวาระสำคัญทางประวัติศาสตร์แล้ว ยังแสดงให้เห็นวิธีการทำงานของผู้นำอีกด้วย เดือนเมษายน 2001 มีการประชุมแบบนี้เกิดขึ้นที่ห้องประชุมบนชั้น 4 ของ Apple วันนั้นจีบส์ตัดสินใจเลือกของคู่ประกอบพื้นฐานสำหรับเครื่อง iPod ฟ้าเดลล์เป็นผู้เสนอ โดยมีรูบินสไตน์, ชิลเดอร์, เจฟฟ์ ร็อบบิน และสแตน อิง ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเข้าร่วมพังด้วย

ฟ้าเดลล์พับจีบส์ครั้งแรกที่งานเลี้ยงวันเกิดที่บ้านของแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์ เมื่อหนึ่งปีก่อนหน้านั้น และเคยได้ยินกิตติศัพท์เกี่ยวกับจีบส์มาก หลายเรื่อง พังแล้วจนลูก แต่เพราะเขายังไม่รู้จักจีบส์ดี จึงรู้สึกหวั่นใจพอสมควร “พอสตีฟเดินเข้ามาในห้อง ผมนั่งตัวตรงที่อานิกในใจว่า ‘ให้นั่นสตีฟนี่!’ ผมระมัดระวังตัวมาก เพราะเคยได้ยินมาว่าเขาโหดเหลือหลาย”

การประชุมเริ่มด้วยการนำเสนอเรื่องศักยภาพของตลาด และเนื้อหาทางการตลาดอื่นๆ ที่บริษัทไหนก็ทำกัน จีบส์ใจร้อนไม่อดทนตามเคย “เขามียอมสนใจ สไลด์ชุดไหนเกินหนึ่งนาที” ฟ้าเดลล์เล่า พอมารถึงสไลด์ที่บอกถึงคู่แข่งในตลาด

ความนี้จึงตอบสนับมืออย่างไม่แยแส “ไม่ต้องไปสนใจ Sony” เขานอก “เรารู้ว่าเราทำอะไรอยู่ แต่เขามีรู้” หลังจากนั้นทีมงานก็เลิกขายสไลด์ ปล่อยให้จีบส์เป็นฝ่ายตั้งคำถาม ฟ้าเดลล์ได้บพธเรียนจากวันนั้นว่า “สตีฟชอบอยู่กับปัจจุบัน ชอบคุยกับรู้เรื่อง เขายังบอกผมว่า ‘ถ้านายต้องใช้สไลด์ ก็แสดงว่านายไม่รู้ว่า นายพูดเรื่องอะไรอยู่’”

จีบส์ชอบให้เขาสิ่งที่จับต้องได้มาใช้เพื่อที่เขาจะได้จับ สัมผัส ลูบคลำ สำรวจ ฟ้าเดลล์จึงนำโมเดล 3 แบบเข้ามาในห้องประชุมด้วย รูบินส์โคนให้เข้าเปิดให้จีบส์ดูตามลำดับ เพื่อให้เข้าใจว่าชอบที่สุดเป็นขึ้นที่เด่นที่สุด ทีมงานจึงซ่อนโมเดลที่ชอบไว้ใต้ชามไม้กลางโดย

ฟ้าเดลล์นำชิ้นส่วนออกจากกล่องมาวางเรียงบนโต๊ะ ทั้งไดร์ฟขนาด 1.8 นิว จอกแอลซีดี แผงวงจร และแบตเตอรี่ โดยทุกชิ้นติดป้ายบอกราคาและน้ำหนัก ระหว่างที่เขานำออกมากใช้ ทุกคนก็ถูกกันว่าราคารือขนาดของชิ้นส่วนต่างๆ จะลดลงแค่ไหนในปีหน้า ชิ้นส่วนบางชิ้นสามารถนำมารื้อกันได้เหมือนเลโก้ เพื่อแสดงตัวเลือกต่างๆ

จากนั้นฟ้าเดลล์ก็เริ่มนำโมเดลออกมากใช้ โมเดลเหล่านี้ทำจากไฟมแบบเดียว กับที่ใช้ทำกล่องอาหาร ยัดได้ต่ำกว่าเพื่อให้ได้น้ำหนักที่เหมาะสม ตัวอย่างแรกมีชื่อ ไซเมนโมริการ์ดสำหรับบันทึกเพลงแบบถอดได้ จีบส์ตัดตัวอย่างนี้ออกกว่ามันขับขอนไป ตัวอย่างที่สองใช้ไซเมนโมริแบบ dynamic RAM ซึ่งราคาถูกแต่เพลงทั้งหมด จะหายวับไปถ้าแบบเดอร์รี่นัด จีบส์ดูแล้วไม่ปลิม จากนั้นฟ้าเดลล์จับชิ้นส่วนต่อ กันเหมือนเลโก้เพื่อให้ดูว่าเครื่องเล่นบรรจุอาร์ดไดร์ฟขนาด 1.8 นิวจะมีน้ำหนักอย่างไร จีบส์ทำสำนใจมาก ฟ้าเดลล์จึงปิดการสาธิตด้วยการยกชามไม้บันโต๊ะขึ้น เผยให้เห็นโมเดลแบบเดียวกันนั้น “ผมขอบหัวใจว่าจะได้เล่นกับชิ้นส่วนเลโก้อีกหน่อย แต่สตีฟเลือกแบบอาร์ดไดร์ฟ เมื่อตอนที่เราทำโมเดลมา” ฟ้าเดลล์เล่า “เขาค่อนข้างทึ่ง ‘ผมชิ้นกับการทำงานที่ Philips ซึ่งการตัดสินใจแบบนี้จะต้องประชุมแล้วประชุมอีก ขาย PowerPoint เยอะแยะแล้วกลับไปปฏิภาณต่ออีก’”

ต่อจากนั้นก็ถึงคิวของฟิล ชิลเดอร์ “ขอผมใช้เวลาเดียวกับตัวเองได้ใหม่” ว่าแล้ว เขายกกลับออกไปเอาโมเดล iPod เข้ามาทันที ทุกชิ้นมีลักษณะสำหรับใช้เลือกเพลง

(trackwheel) ที่เรารู้จักกันดีในเวลาต่อมา “ผมคิดอยู่พักใหญ่ว่าจะเลือกเพลงในเพลย์ลิสต์ยังไง” เขายเล่า “จะใช้วิธีกดปุ่มหลายร้อยครั้งคงไม่ไหว แล้วถ้าใช้วงล้อจะดีไหม” ถ้าใช้นิ้วไปปุ่มนุนวงล้อ ผู้ใช้จะสามารถเลือกเพลงในเพลย์ลิสต์ได้ ยิ่งหมุนนาน ก็ยิ่งໄล์เพลงได้เร็ว ถึงจะมีเพลงเป็นร้อยๆ เพลงก็ໄล์ดูได้ง่าย จึงบอกร้องว่า “นั่นแหละ ใช้เลย!” แล้วสั่งให้พาเดลล์กับทีมวิศวกรรมมือทำหันที

หลังจากเริ่มโครงการอย่างเป็นทางการ จึงบอกรักเข้ามาคลุกคลีด้วยทุกวัน ข้อเรียกร้องหลักจากเขาคือ “ทำให้ง่ายเข้าไว้!” โดยเขาจะໄล์ดูทุกจอในส่วนประสานงานผู้ใช้ แล้วใช้กฎเหล็กของเขาราในการทดสอบ นั่นคือ ถ้าเขายากฟังเพลงได้เพลงหนึ่ง หรือต้องการใช้ฟังก์ชันใดฟังก์ชันหนึ่ง เขายกจะทำได้ภายใน 3 คลิก แต่ละคลิกต้องดำเนินไปตามสัญชาตญาณ ถ้าเขายังไม่ออกว่าจะไปถึงสิ่งที่เขาต้องการได้อย่างไร หรือต้องคลิกมากกว่า 3 ครั้ง เขายจะเล่นบททดสอบที่ “บางครั้ง เราพยายามแก้ปัญหาส่วนประสานงานผู้ใช้ เดินกันแบบตาย จนคิดว่าเราคิดครบถ้วนหมดแล้ว แต่สตีฟจะบอกว่า ‘พวกล้ายคิดเรื่องนี้กันหรือยัง’ แล้วพวกราก็จะร้องว่า ‘โอ้ พระเจ้าจอร์จ’ เขายจะนิยามปัญหาหรือวิธีการเสียใหม่ แล้วปัญหาเล็กๆ ของพวกราก็มลายหายไป”

ทุกๆ คืน จึงบอกระบบที่ให้ไอเดียกับพาเดลล์ คนอื่นๆ ในทีมรวมทั้งรูบินสไตน์ จะอยู่ช่วยกันระวังหลังให้พาเดลล์ ถ้าจึงบอกรสเล่าไอเดียให้ใครคนใดคนหนึ่งฟัง ก็จะโทรบอกคนที่เหลือว่า “จึงบอส์มีข้อเสนอแนะล่าสุดว่าอย่างไร แล้วก็สมควรกันหาวิธีดันให้เข้าไปในทางที่ทีมงานต้องการ ซึ่งก็ได้ผลประมาณครึ่งต่อครึ่ง พาเดลล์เล่าว่า “เราจะมีไอเดียล่าสุดของสตีฟซึ่งสายไปสายมาไม่เคยหยุดนิ่ง แล้วเรา ก็พยายามไปดักหน้าเข้าให้ได้ ทุกวันจะมีอะไรแบบนี้เกิดขึ้นเสมอ บางทีก็เป็นเรื่องสวิตซ์ตรงนี้ หรือสีของปุ่ม หรือประดิษฐ์เรื่องกลยุทธ์การตั้งราคา สไตล์การทำงานของเขานำให้เราต้องร่วมมือกันเป็นทีม อยู่ระหว่างหลังให้กันและกันอยู่เรื่อย”

แนวคิดที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จึงบอส์กำหนดให้คือ ควรให้ซอฟต์แวร์ iTunes ในคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือจัดการกับฟังก์ชันต่างๆ ให้มากที่สุด แทนที่จะทำในเครื่อง iPod เขายเล่าเรื่องนี้ในภายหลังว่า

เพื่อให้ iPod ใช้ง่ายจริงๆ ซึ่งผมต้องเดียงอยู่นานมาก เราต้องจำกัดสิ่งที่มันทำได้ เรายกฟังก์ชันอื่นๆ มาใส่ไว้ใน iTunes ซึ่งอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ ตัวอย่างเช่น ผู้ใช้จะทำเพลงดิสต์ด้วยเครื่อง iPod ไม่ได้ ต้องทำใน iTunes จากนั้นถึงเขาไปต่อ กับเครื่อง iPod เรื่องนี้มีการเดียงกันเยอะ สาเหตุที่ทำให้ Rio และเครื่องเล่นเพลงอื่นๆ ดูโน๊ตบุ๊คไปหมด เพราะงานนั้นมันขับช้อนเกินไป เครื่องพวงนั้นต้องจัดเพลย์ลิสต์ เพราะมันไม่ได้ทำงานร่วมกับซอฟต์แวร์ ตู้เพลงที่อยู่ในคอมพิวเตอร์ ดังนั้นการเป็นเจ้าของซอฟต์แวร์ iTunes และเครื่อง iPod จึงทำให้เราสามารถทำให้คอมพิวเตอร์กับเครื่องเล่นเพลงทำงานด้วยกันได้อย่างลงตัว ช่วยให้เรารู้ว่าถ้าต้องใส่ความขับช้อนลงไป ควรใส่ลงไปที่ไหน

ความเรียบง่ายที่เข้าขั้นเซนมากที่สุดคือ คำสั่งจากจ็อบส์ว่าเครื่อง iPod ต้องไม่มีสวิตซ์เปิด-ปิด ซึ่งทำให้เพื่อนร่วมงานเหวอไปตามๆ กัน อุปกรณ์อื่นๆ เกือบทุกชนิดของ Apple ก็เป็นอย่างนี้เหมือนกัน คือ ไม่มีสวิตซ์เปิด-ปิด และไม่จำเป็นต้องมีด้วย อุปกรณ์ของ Apple จะเข้าสู่โหมด “พัก” เมื่อไม่ได้ใช้ และจะ “ตื่น” เมื่อแตะเป็นได้ ก็ได้ ไม่จำเป็นต้องมีปุ่มที่พอกดดังคลิก แล้วแปลงว่าคนใช้ไปได้แล้ว...ลาก่อน..แบบนี้ไม่ต้องมี

แล้วทุกอย่างก็เข้าที่เข้าทางอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นชิปที่เก็บเพลงได้เป็นพันเพลง ส่วนประสานงานผู้ใช้ และวงล้อที่ช่วยนำทางไปหาเพลงทั้งพันเพลงนั้น เชื่อมต่อกับ FireWire ที่ช่วยให้ดาวน์โหลดเพลงทั้ง 1,000 เพลงได้ในเวลาไม่ถึง 10 นาที และแบตเตอรี่ที่ใช้งานได้นานถึง 1,000 เพลงเหมือนกัน “เรามองหน้ากันแล้วบอกว่า ‘เจ้าเครื่องนี้ต้องเจ้มาก’” จ็อบส์เล่า “เรารู้ว่ามันเจ้มแค่ไหน ที่รู้ เพราะเราทุกคนอยากรู้ว่าสักเครื่องกันทั้งนั้น คนเชปต์ของเครื่องก็เรียบง่ายดง “หนึ่งพันเพลงในกระเป๋าคุณ” (“A thousand songs in your pocket.”) คนเขียนข้อความโฆษณาคนหนึ่งเสนอว่าควรตั้งชื่อเครื่องนี้ว่า “Pod” แต่จ็อบส์เปลี่ยนเป็น iPod โดยยึดคำว่า “i” มาจากชื่อ iMac และ iTunes

แล้วเพลง 1,000 เพลงนั้นจะมาจากไหน จ็อบส์รู้ว่าบางส่วนจะถูกคัดลอก (rip)

มาจากซีดีที่ซื้อมาอย่างถูกกฎหมาย ส่วนนี้ไม่มีปัญหาอะไร แต่หากหลายเพลงอาจมาจากการดาวน์โหลดโดยผิดกฎหมาย ถ้ามองในแง่ธุรกิจอย่างเดียว จีบส์จะได้ประโยชน์จากการสนับสนุนให้ดาวน์โหลดเพลงโดยผิดกฎหมาย เพราะคนซื้อ iPod สามารถหาเพลงใส่เครื่องได้ในราคาย่อมเยา และความที่เข้าโ模式กับกระแสต้านวัฒนธรรม จึงไม่รู้สึกเห็นอกเห็นใจพาก่ายเพลง แต่เขาก็เชื่อในการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญา และเชื่อว่าศิลปินควรได้เงินจากสิ่งที่ตนเองผลิต ดังนั้นในช่วงท้ายของกระบวนการพัฒนาเครื่อง iPod เขายังออกคำสั่งว่าเครื่องจะเขื่อมต่อกับคอมพิวเตอร์ได้เพียงทิศทางเดียว (one-directional sync) ผู้ใช้สามารถย้ายเพลงจากคอมพิวเตอร์มาลงเครื่อง iPod ได้ แต่ไม่สามารถย้ายเพลงจาก iPod ไปใส่คอมพิวเตอร์ได้ เพื่อป้องกันไม่ให้คนใส่เพลงลงเครื่อง iPod แล้วปล่อยให้เพื่อนๆ อีกนับสิบถ่ายเพลงจากเครื่องไป นอกจากนี้เขายังตัดสินใจว่า พลาสติกใส่ที่หุ้มเครื่อง iPod ควรพิมพ์ข้อความเข้าใจง่ายว่า “อย่าขโมยเพลง” (“Don't Steal Music”)

## สีขาวของวาย

จนนี้ ไอฟีเล่นกับโมเดลเครื่อง iPod ที่ทำจากฟิล์ม และพยายามนีกภาพว่าเครื่องที่ทำเสร็จแล้วจะมีหน้าตาอย่างไร เช้าวันหนึ่งระหว่างขับรถจากบ้านที่ชานฟารานซิสโกไปคูเปอร์ติโน เขายังคงความคิดว่าด้านหน้าควรเป็นสีขาวบริสุทธิ์ และเขื่อมติดกับฝาหลังเหล็กกล้ากันสนิมขัดมันอย่างแนบเนียนไร้รอยต่อ เขายังคงความคิดนี้ให้เพื่อนร่วมงานที่ติดตามด้วยพัง “สินค้าผู้บริโภคขนาดเล็กส่วนมากจะรู้สึกเหมือนเป็นของใช้แล้วทึ้ง” ไอฟีบอก “มันไม่มีคุณค่าทางวัฒนธรรม สิ่งที่ผมภูมิใจที่สุดในเครื่อง iPod ก็คือมันมีอะไรในตัวที่ทำให้รู้สึกว่ามีความหมาย ‘ไม่ใช่ของใช้แล้วทึ้ง’

สีขาวที่เขาจะใช้ไม่ใช่แค่ขาวธรรมดា แต่เป็นขาวบริสุทธิ์ “ไม่ใช่เฉพาะตัวเครื่องแต่หูฟัง สาย และแท่งแบตเตอรี่ก็เป็นสีขาวเหมือนกัน” ไอฟีเล่า “สีขาวบริสุทธิ์” คนอื่นในทีมเกียงอยู่บ่อยๆ ว่าหูฟังต้องเป็นสีดำเหมือนหูฟังทั่วไป ไอฟีเล่าว่า “แต่สตีฟเข้าใจทันทีและยอมให้ใช้สีขาวอย่างเต็มใจ ดูแล้วจะรู้สึกถึงความบริสุทธิ์” สายหูฟังสีขาวทอดตัวยืดหยุ่น ทำให้เครื่อง iPod กลายเป็นไอคอน ไอฟีอธิบายว่า

เครื่องนี้มีอะไรบางอย่างที่สำคัญมาก ทำให้รู้สึกว่าไม่ใช่ของที่ใช้แล้วทิ้ง ในขณะเดียวกัน ก็มีอะไรบางอย่างที่สงบเสียงและสงวนห่าที่มาก มันไม่สะบัด หางไสหน้าคุณ มันควบคุมตัวเองได้ดี และก็มีลูกบ้าตรงหูฟังที่มีสายยาว นี่คือเหตุผลว่าทำไมผู้ผลิตข้อเสนอขาย สีขาวไม่ใช่แค่สีกลางๆ แต่มันบริสุทธิ์และสงบ กล้าและเด่น ขณะเดียวกันก็ถูกกลมกลืนกับสิ่งรอบข้างได้

ทีมโฆษณาของลี คลาวที่ TBWA\Chiat\Day พยายามชดเชยความเป็นไอคอนและความขาวของเครื่อง iPod แทนที่จะทำโฆษณาเปิดตัวสินค้าโดยเน้นองค์ประกอบของอุปกรณ์ เป็นหลักแบบที่ทำกันทั่วไป เจมส์ วินเซนต์ หนุ่มอังกฤษร่างผอมสูงซึ่งเคยเป็นสมาชิกวงดนตรี และเคยเป็นดีเจมาก่อนจะมาทำงานกับເອຍเอ็นซีแห่งนี้ เป็นตัวเลือกที่เหมาะสมมากสำหรับการทำให้โฆษณาของ Apple โดยใจกลุ่มเป้าหมายคนรักเสียงเพลงในรุ่น สหสวรรษใหม่ที่รักความทันสมัย แทนที่จะเป็นจอมขบถอย่างคนในยุคเบบีบูมเมอร์ คลาวจับมือกับซูชาน อลินชันกัน อาร์ตไดเรกเตอร์ออกแบบบิลборดโฆษณาและโปรดักเตอร์สำหรับ iPod แล้วนำผลงานการออกแบบหั้งหมดไปให้จีบส์ดูในห้องประชุม

ด้านขวาสุดของโต๊ะ ทีมโฆษณาวางเลีย์เออร์ต์งานที่ออกแบบตามแนวเดิมที่สุด เป็นรูปถ่ายเครื่อง iPod บนพื้นแบ็กกราวด์สีขาว เรียบง่ายตรงไปตรงมา ด้านซ้ายสุด เป็นโฆษณาที่ใช้กราฟิกและสัญลักษณ์เข้ามาช่วยมากที่สุด เป็นร่าง渺茫ที่บ่งบอกว่า บางคนกำลังเดินตามจังหวะเพลงจากเครื่อง iPod อย่างสนุกสนานจนสายหูฟังพลิ้วไหวไปตามจังหวะเพลง วินเซนต์อธิบายว่า “มันเป็นภาพที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่คุณมีต่อเพลง เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นส่วนตัวอย่างยิ่ง” เขายังชี้อ้อมกับดันแคน มิลเนอร์ ครีเอทีฟไดเรกเตอร์ของทีมว่าให้ทุกคนยืนด้านซ้ายของโต๊ะ ลองดูว่าจีบส์จะเออนเอียงไปข้างนั้นได้หรือไม่ พอดีจีบส์เข้ามาถึง เขายืนไปทางขวาทันทีแล้วก้มลงมองภาพสินค้าที่เรียบง่ายโดยเด่น “อันนี้ดูดีมาก” เขายอก “มาตรฐานเรื่องพวงนี้ดีกว่า” วินเซนต์ มิลเนอร์ และคลาวไม่ยอมขยับจากพากที่ยืนอยู่ในที่สุดจีบส์ก็เงยหน้าขึ้นมองโฆษณาที่ใช้สัญลักษณ์ “อื้ พวคุณชอบอันนั้นสินะ” เขายังกล่าวสายหัว “มันไม่ใช่ตัวสินค้า และก็ไม่บอกด้วยว่ามันคืออะไร”

วินเซนต์เสนอให้ใช้ชิ้นที่เป็นภาพเชิงสัญลักษณ์แล้วเติมข้อความตอบท้ายเข้าไป

ว่า “1,000 เพลงในกระเป๋าคุณ” (“1,000 songs in your pocket”) เท่านี้ก็สื่อความได้ ครบถูกอย่าง จีบส์ชำนาญไปทางด้านขวากองโดยแล้วก็เห็นชอบในที่สุด แต่ต่อมา เขายังว่าตัวเองเป็นต้นคิดผลักดันให้เลือกโฆษณาชิ้นที่ดูเป็นสัญลักษณ์มากกว่า ซึ่ง ก็ไม่น่าแปลกใจ “มีพากย์ลงสัญบ้าง คนไม่เชื่อว่าโฆษณาชิ้นนั้นจะขายเครื่อง iPod ได้ ยังไง” จีบส์เล่า “เวลาอย่างนี้แหละที่การเป็นซีอีโอมีประโยชน์ เพราะผมสามารถ ผลักดันบิ๊กไอเดียให้ผ่านไปได้”

จีบส์รู้ดีว่าการที่ Apple มีระบบบูรณาการที่เราเอาหั้งคอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์ และอุปกรณ์พกพาเข้าด้วยกัน ยังมีข้อได้เปรียบอีกอย่างหนึ่ง นั่นคือ ยอดขาย iPod จะช่วยหนุนยอดขายเครื่อง iMac ซึ่งแปลงว่าความสามารถヨイギบโฆษณา 75 ล้านเหรียญ ที่ Apple จัดไว้สำหรับโฆษณา iMac ไปใช้กับโฆษณา iPod และได้ผลตอบแทนเป็น สองเท่าสำหรับเงินเท่าเดิม หรืออาจเป็นสามเท่าก็ได้ เพราะโฆษณา iPod จะช่วยเพิ่ม ราศีและความอ่อนเยาว์ให้แบรนด์ Apple จีบส์เล่าว่า

ผมเกิดความคิดบ้าๆ ขึ้นมาว่า เราอาจขายเครื่อง Mac ได้มากเท่ากันด้วยการ โฆษณา iPod นอกจากนี้ iPod ยังช่วยวางแผนแบ่งแบรนด์ Apple ให้เป็น แบรนด์แห่งนวัตกรรมและสดใสเหมือนหนุ่มสาว ผมเลยจัดการโยกงบโฆษณา 75 ล้านเหรียญไปให้ iPod แม้ว่าผลิตภัณฑ์ประเภทนั้นไม่น่าจะได้งบสนับสนุน ถึงหนึ่งในร้อยที่ผมโยกไปให้ก็ตาม ซึ่งหมายความว่าเราจะกล้ายเป็นรายใหญ่ เจ้าเดียวในตลาดเครื่องเล่นเพลง เราใช้งบมากกว่าคู่แข่งรายอื่นประมาณ 100 เท่า

โฆษณาที่วิชั่นเป็นภาพເගาทีบของคนเต้นตามจังหวะเพลงที่จีบส์, คลาว และ วินเซนต์ช่วยกันเลือก “การหาเพลงกล้ายเป็นเรื่องสนุกอันดับหนึ่งในการประชุมการ ตลาดประจำสัปดาห์ของเรา” คลาวเล่า “เวลาเราเล่นเพลงล้ำยุค สตีฟจะบอกว่า ‘ผมเกิดเพลงนั้น’ แล้วเจมส์ก็จะพยายามเกลี่ยกล่อมให้เขาเปลี่ยนใจ” โฆษณา ชุดนี้ทำให้วงดนตรีหน้าใหม่ “เกิด” หล่ายวงที่เดียว ที่เด่นที่สุดคือวง Black Eyed Peas เจ้าของเพลง “Hey Mama” ซึ่งใช้ประกอบโฆษณาชิ้นที่คลาสสิกที่สุดในกลุ่มที่ใช้ภาพ

มาทีบ เมื่อกำลังจะถ่ายทำโฆษณาชุดใหม่ จึงอ่านมัจฉาชัดให้ฟัง จึงตอบว่า “ไม่ใช่” และให้ยกเลิก โดยอ้างว่า “มันฟังดูปี๊บไปหน่อย” หรือไม่ก็ “ฟังดูกระจากไปหน่อย” และบอกให้ “เลิกเถอะ” เจนส์ฟังแล้วได้แต่ร้อง แต่ก็พยายามเกลี่ยกล่อมให้เข้าเปลี่ยนใจ “อย่าเพิ่งครับ รับรองว่าต้องออกมากเยี่ยม” ในที่สุดจึงตอบสักข้อมาทุกครั้ง และพอโฆษณาออกมานำเข้าก็ขอบมากทุกชั้น

จึงอ่านโดยในเครื่อง iPod ครั้งแรกเมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2001 ในงานเปิดตัวผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจนเป็นแบบฉบับของตัวเอง ในบัตรเชิญมีข้อความที่บ่งบอกว่า “คำใบ้: คราวนี้ไม่ใช่ Mac” เมื่อถึงเวลาเผยแพร่ในผลิตภัณฑ์ หลังจากบรรยายสมรรถนะทางเทคนิคแล้ว จึงอ่านไม่ได้เดินไปเปิดผ้าคลุมกำมะหยี่บนโต๊ะอย่างเดียว แต่พูดว่า “ผมบังเอิญมีเจ้านี่อยู่ในgrade เป้า” เข้าล้วงเขากับกรณีที่ข่าวว่าวันออกจากระเป้าทางเงินยืน “เจ้าเครื่องเล็กๆ ที่นำที่งเครื่องนี่จุเพลงได้ 1,000 เพลง และใส่กระเป้าผมได้พอดี” เข้าใส่มันกลับเข้าไปในกระเป้าแล้วเดินลงจากเวทีท่ามกลางเสียงปรบมือเกรียงกราว

ในตอนแรกบรรดาแฟนพันธุ์แท้เทคโนโลยียังไม่ค่อยเชื่อราคากุญแจที่นักโดยเฉพาะราคาที่ตั้งไว้ที่ 399 เหรียญ ชาวบล็อกเอาไปล้อกันว่าซื้อ iPod ย่อมจาก “idiots price our devices” (แปลว่า “คนบัญญาอ่อนเป็นคนตั้งราคาเครื่องให้เรา” - ผู้แปล) แต่ไม่นาน ผู้บริโภคก็ทำให้มันกลายเป็นสินค้าขายดี นอกจากนี้ iPod ยังกลายเป็นแก่นสำคัญของทุกอย่างที่ Apple ถูกจะตามกำหนดมาให้เป็น หัวบทที่ที่เชื่อมโยงกับวิศวกรรม ศิลปะและความคิดสร้างสรรค์มาบรรจบกับเทคโนโลยี การออกแบบที่กล้าแต่เรียบง่าย การใช้งานง่ายจากการที่มันเป็นผลิตภัณฑ์ที่เป็นผลจากการบูรณาการตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ถึง FireWire ถึงตัวเครื่อง ซอฟต์แวร์ และการจัดการคอนเทนต์ เวลาหิบเครื่อง iPod ออกจากกล่อง มันสวยจนดูคล้ายเรื่องแสงได้ เทียบกันแล้วดูเหมือนเครื่องเล่นเพลงยี่ห้ออื่นๆ ถูกออกแบบและผลิตในอุซเบกستانเลยทีเดียว

นับตั้งแต่เครื่อง Mac รุ่นแรกเป็นต้นมา ไม่มีครั้งใดที่ความกระฉับกระชูบหันด้านผลิตภัณฑ์ผลักดันให้บริษัทก้าวสู่อนาคตได้มากเท่าครั้งนี้ ช่วงเปิดตัว iPod จึงอ่านให้สัมภาษณ์กับสตีฟ เลวีส์แห่ง Newsweek ว่า “ถ้ามีใครถามว่าทำไม่ถึงมี

Apple อยู่บนโลก ผู้จะยกสิ่งนี้ให้ดูเป็นตัวอย่าง” เมื่อแท่ๆ วันนี้ เนยกชีงเคยแคลงใจกับระบบบูรณาการแบบปิดของผลิตภัณฑ์ Apple มาตลอด ยังต้องทบทวนปรัชญา ส่วนตัว “ว้าว มันก็มีเหตุผลอยู่นะว่าทำไม Apple ถึงเป็นคนคิดมันขึ้นมา” วอชเนย กกล่าวอย่างชื่นชมหลังจากเครื่อง iPod ออกวางตลาด “Apple ทำห้องอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์มาตลอด และผลที่ตามมาก็คือห้องของอย่างทำงานเข้ากันได้ดีขึ้น”

วันที่ Lewy สมภาษณ์จีอับส์เรื่อง iPod เข้าบังเอญ มีนัดกินอาหารค่ำกับบิล เกตส์ เขานำเครื่อง iPod ออกมายื่นให้เกตส์ดู Lewy ถามเกตส์ว่า “คุณเห็นนี่หรือยัง” เขายังงานว่า “ดูเหมือนเกตส์จะตกอยู่ในภาวะคึ่งเมื่อนในหนังไซไฟที่มนุษย์ต่างดาวค้นพบวัตถุใหม่ที่ไม่เคยเห็นมาก่อน เลยสร้างอุโมงค์พลังระหว่างตัวเองกับวัตถุนั้น เพื่อคุ้ดข้อมูล ทุกอย่างเกี่ยวกับวัตถุเข้าด้วยกันโดยตรง” เกตส์เล่นกับวงล้อเลือกเพลงและลองกดปุ่มจนครบ เขายังจดตาไม่กะพริบแล้วพูดว่า “ดูเหมือนจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่เยี่ยมมากนะ” พร้อมกับทำหน้าง “ใช้ได้กับ Macintosh อย่างเดียวหรือ” เกตส์ถาม

#### เชิงอธิบายที่ 29

- ช่องพอร์ต serial port หมายถึง พ่อร์ตชนิดนี้ ซึ่งเป็นพอร์ตที่มีในระบบคอมพิวเตอร์บุคคลทั่วไป ให้ข้อมูลจะวิ่งได้ครั้งละ 1 บิต ใช้มาตรฐาน RS-232 สามารถใช้เชื่อมต่อกับอุปกรณ์ เช่น พิมพ์หรือเครื่องคอมพิวเตอร์ ให้บิลก่อนเน็คพอร์ต 2 แบบคือ แบบ 9 pin และ แบบ 25 pin (แหล่งข้อมูล: พจนานุกรมศัพท์คอมพิวเตอร์ โดย วิโรจน์ ชัยนุส และคณะ พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท ไปริบุรี จำกัด 2548)

## iTunes Store นักเปาปีแห่งคูเปอร์ติโน

*Warner Music*

ต้นปี 2002 Apple ต้องพบกับเรื่องห้าหายอิกครั้ง การซื้อมต่อที่เนียนสนิทระหว่างเครื่อง iPod กับซอฟต์แวร์ iTunes และคอมพิวเตอร์ ทำให้ผู้ใช้สามารถจัดระเบียบและบริหารรายการเพลงที่มีอยู่ได้อย่างง่ายดาย แต่ถ้าต้องการเพลงใหม่ ก็ต้องออกจากระบบที่แสนสนบายนี้ ไปหาซื้อซีดีหรือดาวน์โหลดเพลงออนไลน์ ซึ่งการทำอย่างหลังมักจะหมายถึงการเข้าไปสู่อณาจักรของการแฮร์ไฟล์ หรือบริการเพลงเดือนที่น่ากลัวจีบล์ซึ่งอยากเสนอวิธีดาวน์โหลดเพลงที่ง่าย ปลอดภัย และถูกกฎหมายแก่ผู้ใช้ iPod อุตสาหกรรมเพลงก็ต้องเผชิญกับความห้าหายเข่นกัน แต่เป็นการถูกทึ่งโดยบริการโหลดเพลงเดือนอย่าง Napster, Grokster, Gnutella และ Kazaa ที่ช่วยให้คนได้เพลงไปฟังฟรีๆ และเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ยอดขายซีดีเพลงถูกกฎหมายลดลง 9% ในปี 2002

ผู้บริหารค่ายเพลงต่างรีบเร่งหาทางตกลงกันว่า จะใช้มาตรฐานใดคุ้มครองผลงานเพลงในรูปแบบดิจิทัล แต่ยังรับก็ยิ่งเมื่องะงะ ไม่ต่างอะไรกับตัวตลกในหนังผียับชุด Keystone Kops พอด วิดิช แห่ง Warner Music กับบิล ราดูเซลแห่ง AOL Time Warner จับมือกับ Sony เพื่อหาทางช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยหวังจะดึง Apple มาเป็นพันธมิตรด้วย ผู้บริหารทั้งหมดจึงบินไปพบจีบล์ที่คูเปอร์ติโนในเดือนมกราคม 2002

การประชุมครั้งนั้นเริ่มต้นด้วยบรรยาย弧ไม่ค่อยสนใจัก วิดีโอดังกล่าวไม่มีเสียงพูด เควิน เกจ ผู้ช่วยของเขารีบเริ่มน้ำเสนอ จีบส์ซึ่งนั่งอยู่หัวโต๊ะเริ่มนั่งไม่ติดเก้าอี้ สีหน้าบอกรความหงุดหงิด หลังจากเกจฉายสไลด์พรีเซนเตชันไปได้ 4 แผ่น เขายืนก้มือแล้วพลางอุทานว่า “พวกคุณมันเงี่ยง ไม่รู้เรื่องอะไรเลย” ทุกคนหันไปทางวิดีโอดังพยายามจะเปล่งเสียงพูด “คุณพูดถูก” วิดีโอดังกล่าวเป็นจุดเริ่มต้น “เราไม่รู้จะทำยังไงดี คุณต้องช่วยเราทางหน่อย” จีบส์เล่าในภายหลังว่าเขาเองก็ซื้อกเนื่องกัน และได้ตกลงร่วมมือกับ Warner-Sony

ถ้าค่ายเพลงสามารถตอกย้ำได้ว่าจะใช้โปรแกรมเข้ารหัสได้เป็นมาตรฐานสำหรับปกป้องไฟล์เพลง ป่านนี้ร้านค้าออนไลน์คงผุดขึ้นเป็นดอกเห็ดแล้ว ซึ่งจะเป็นเรื่องยากสำหรับจีบส์ในการสร้าง iTunes Store ขึ้นมาเพื่อให้ Apple ควบคุมการขายเพลงออนไลน์ แต่ Sony เป็นผู้หยอดเงินมาให้จีบส์ หลังจากที่ตัดสินใจถอนตัวจากการเจรจาหลังการประชุมที่คุปเปอร์ติโนในเดือนมกราคม 2002 เพราะ Sony ต้องการใช้รูปแบบการขายเพลงออนไลน์แบบเฉพาะที่ตนเป็นเจ้าของ เพื่อจะได้เก็บค่าลิขสิทธิ์จากการขาย

“คุณก็รู้จักสตีฟ เขาไม่เป็นนายของเขายังไง” ในบุญกิ อิเดอ ชีอีโอ Sony บอกกับโทนี่ เพอร์กินส์ บรรณาธิการนิตยสาร Red Herring “แม้ว่าเขาก็เป็นอัจฉริยะ แต่เขามียอมแบ่งปันทุกอย่างกับคุณ ถ้าคุณเป็นบริษัทใหญ่ ก็ทำงานกับสตีฟได้ยาก... มันเหมือนฝันร้ายเลยที่เดียว” ชาเวอร์ด สดิงเกอร์ ซึ่งเป็นนายใหญ่ของ Sony North America ในขณะนั้นกล่าวเสริมอิเดอว่า “นอกจากตรง การหาทางคุยกับสตีฟเป็นเรื่องเวลาเปล่า”

Sony ตัดสินใจจับมือกับ Universal เพื่อสร้างบริการเพลงแก่สมาชิกที่มีชื่อว่า Pressplay แทนการร่วมมือกับ Apple ขณะเดียวกัน AOL Time Warner กับ Bertelsmann และ EMI ก็หันไปจับมือกันสร้าง MusicNet ร่วมกับ RealNetworks โดยทั้งสองกลุ่มไม่มีใครยอมให้ไลเซนส์เพลงของตนแก่คู่แข่ง จึงทำให้แต่ละค่ายให้บริการเพลงได้เพียงครึ่งหนึ่งของเพลงที่มีอยู่ทั้งหมด บริการของทั้งสองค่ายนี้อนุญาตให้ลูกค้าที่เป็นสมาชิกสามารถสตรีมเพลงมาฟังได้ แต่ไม่สามารถ save เก็บไว้ได้ และถ้าไม่ต่ออายุ สมาชิกก็จะหมดสิทธิ์ฟังเพลงเหล่านั้น ทั้งสองค่ายตั้งเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ขับขัน

ใช้ส่วนประสาณงานผู้ใช้ที่เทอะทะไม่คล่องตัว จึงได้รับเกียรติให้ครองอันดับ 9 ในรายการ “25 ผลิตภัณฑ์เทคโนโลยียอดแย่แห่งประวัติศาสตร์” (“The 25 Worst Tech Products of All Time”) ของนิตยสาร PC World โดยทางนิตยสารบอกว่า “ลักษณะฟังก์ชันการใช้งานที่ไร้สมองอย่างน่าตกตะลึงของทั้งสองค่าย แสดงให้เห็นว่าค่ายเพลงยังไม่เข้าใจว่าตัวเองต้องทำอะไร”

มาถึงจุดนี้ จีอบส์จะตัดสินใจปล่อยให้คนในลดเพลงเดือนก็ได้ การดาวน์โหลดเพลงพร้อมทำให้เครื่อง iPod มีค่ามากขึ้น แต่จีอบส์ชอบเสียงเพลงมากจริงๆ และชอบศิลปินผู้สร้างสรรค์เพลง เขายังคงต่อต้านสิ่งที่เขามองว่าเป็นการขโมยผลงานความคิดสร้างสรรค์ เขาเล่าให้ฟังในภายหลังว่า

ตั้งแต่ยุคแรกๆ ของ Apple ผมก็รู้แล้วว่าเราจะต้องได้ถ้าเรามีทรัพย์สินทางปัญญาของเราเอง ถ้าคนเลียนแบบหรือขโมยซอฟต์แวร์ของเราไป เราจะต้องเลิกกิจการ ถ้าทรัพย์สินทางปัญญามาไม่ได้รับการคุ้มครอง เราจะไม่มีแรงจูงใจที่จะพัฒนาซอฟต์แวร์ใหม่ หรือออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ ถ้าการคุ้มครองทรัพย์สินทางปัญญานานด้วยไป บริษัทที่ทำงานสร้างสรรค์ก็จะหายไปด้วย หรือไม่ก็ไม่มีโอกาสได้เกิดเลย แต่ยังมีเหตุผลที่ง่ายกว่านั้น นั่นคือการขโมยเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง เป็นการทำร้ายคนอื่น และทำให้เสียนิสัยด้วย

แต่จีอบส์ก็รู้ว่าวิธีที่ได้ผลที่สุด หรือถ้าพูดตามจริง มือyuวิธีเดียวเท่านั้นที่จะยับยั้งการขโมยลิขสิทธิ์ คือต้องเสนอทางเลือกที่ดีดูดใจกว่าบริการไร้สมองหั้งหularyที่พากค่ายเพลงทำกันอยู่ “เราเชื่อว่า 80% ของคนที่ขโมยนั้นไม่ได้อยากจะขโมย เพียงแต่เขามีทางเลือกที่ถูกกฎหมายให้เลือกเท่านั้น” จีอบส์ให้สัมภาษณ์แก่เอนดี้ แลงเกอร์ แห่ง Esquire ว่า “เราพยายามกว่า ‘ถ้าอย่างนั้น ก็มาหาทางสร้างทางเลือกที่ถูกกฎหมาย กันดีกว่า’ ทุกคนได้ประโยชน์กันหมด ค่ายเพลงก็ได้ ศิลปินก็ได้ Apple ก็ได้ และผู้บริโภคก็ได้ด้วย เพราะเขาได้บริการที่ดีกว่าโดยไม่จำเป็นต้องไปขโมยใคร”

ดังนั้นจีอบส์จึงตั้งหน้าสร้าง “iTunes Store” พร้อมกับเปลี่ยนกล่องค่ายเพลง

ยกชีวิญญาณ 5 ค่ายให้นำเพลงในเวอร์ชันดิจิทัลไปขายในร้าน จ็อบส์เล่าว่า “ที่ผ่านมา ผมยังไม่เคยเสียเวลาเกลี้ยกล่อมใครให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องสำหรับตัวเขามากขนาดนี้ มาก่อน” พวkc่ายเพลงมัวแต่ห่วงเรื่องการตั้งราคา และการแยกเพลงจากอัลบัม ออกมาจำหน่าย จ็อบส์จึงเสนอว่าบริการใหม่ของเขายังใช้ได้แต่กับเครื่อง Macintosh ซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดเพียง 5% เท่านั้น ค่ายเพลงอาจทดลองไอเดียนี้ได้โดยไม่ต้องเสียเงินมาก จ็อบส์อธิบายว่า “เราใช้ส่วนแบ่งตลาดที่มีอยู่น้อยนิดให้เป็นประโยชน์ โดยบอกพวกค่ายเพลงไปว่า ถ้า iTunes Store ทำให้เสียหาย โลกทั้งใบก็ไม่ถึงกับถล่มทลาย”

จ็อบส์เสนอให้ขายไฟล์เพลงดิจิทัลในราคางานละ 99 เซ็นต์ ซึ่งเป็นราคาน้ำเสื้อ ง่ายแบบไม่ต้องคิดมาก ค่ายเพลงจะได้ส่วนแบ่ง 70 เซ็นต์ จ็อบส์ยืนยันว่าการขายแบบนี้ดึงดูดใจกว่าไม่เดลหมายจ่ายรายเดือนที่ค่ายเพลงชอบใช้กัน เขารู้ว่าคนมีสายสัมพันธ์ทางใจกับเพลงที่ตนรัก และอยากเป็นเจ้าของเพลง “Sympathy for the Devil” หรือ “Shelter from the Storm” มากกว่าเป็นแค่คนเช่าฟัง ซึ่งนั้นเขาให้สัมภาษณ์แก่เจฟฟ์ ถูกเดล แห่งนิตยสาร Rolling Stone ว่า “ผมว่าถ้าคุณเอาการฟื้นคืนพระชนม์ชีพของพระเยซูมาเสนอขายแบบเหมาจ่ายรายเดือน บางทีอาจไม่ประสบความสำเร็จก็ได้”

จ็อบส์ย้ำด้วยว่า iTunes Store จะขายเพลงเป็นรายเพลงด้วย ไม่ใช่ขายยกอัลบัม อย่างเดียว ข้อนี้กล้ายเป็นสาเหตุของความขัดแย้งกับค่ายเพลงมากที่สุด เพราะบริษัทเหล่านั้นทำเงินจากการขายอัลบัมที่มีเพลงเยี่ยมๆ อยู่ 2-3 เพลง ที่เหลือเป็นเพลงที่ใส่เข้ามาให้เติมอัลบัม ผู้บริโภคต้องจ่ายเงินซื้อทั้งอัลบัม จึงจะได้เพลงที่ต้องการ ศิลปินเพลงบางคนก็ไม่ชอบใจแผนการแยกขายเพลงในอัลบัมที่จ็อบส์เสนอ โดยอ้างเหตุผลทางศิลปะ เทرنต์ เรชเนอร์แห่งวง Nine Inch Nails กล่าวว่า “อัลบัมเพลงที่ดีจะมีความลึก邃 เพลงทุกเพลงในอัลบัมช่วยเสริมกันและกัน นี่คือวิธีที่ผมชอบใช้ในการทำเพลง” แต่ข้อโต้แย้งนี้เป็นโมฆะไปแล้ว “แผ่นฟิล์มและการดาวน์โหลดออนไลน์ได้รือ โครงสร้างของอัลบัมไปหมดแล้ว” จ็อบส์เล่า “คุณจะไม่มีทางแข่งกับพวกแอปพลิเคชันมิเดียที่เพลงได้เลย ถ้าไม่ยอมแยกเพลงขาย”

ประเด็นของปัญหานี้คือ ช่องว่างที่อยู่ระหว่างคนที่รักเทคโนโลยีกับคนที่รักศิลปะ

จีบส์รักทั้งสองอย่าง และได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วทั้งที่ Pixar และ Apple ตั้งนั้นเข้าจึงอยู่ในจุดที่หมายจะเป็นสะพานเชื่อมซ่องว่างนี้ได้ เขาริบายให้ฟังว่า

ตอนนั้นไป Pixar ผู้รู้สึกถึงซ่องว่างที่กว้างใหญ่ บริษัทเทคโนโลยีไม่เข้าใจ ว่าความคิดสร้างสรรค์คืออะไร และไม่เห็นค่าของการคิดด้วยมนุษย์ อย่างเช่นความสามารถของเจ้าน้ำที่ A&R (Artists & Repertoire แมวนม และพัฒนาศิลปิน - ผู้แปล) ตามค่ายเพลงที่ฟังศิลปิน 100 คนร้องเพลง แล้วว่า 5 คนไหนจะประสบความสำเร็จ พากเขารู้ด้วคนทำงานสร้างสรรค์ วันๆ เขายังนั่งเอกเขนกบนโซฟา ไม่มีวินัย เพราะเขามีเคยเห็นว่าคนทำงานสร้างสรรค์ที่บริษัทอย่าง Pixar มีแรงขับเคลื่อนและมีวินัยมากขนาดไหน แต่ในทางกลับกัน ค่ายเพลงก็ไม่รู้เรื่องเทคโนโลยีเข้าเสียเลย พากเขามัวแต่คิดว่าแค่จ้างช่างเทคนิคมาไม่กี่คนก็ได้แล้ว แต่ทำอย่างนั้นก็ไม่ต่างอะไรกับ Apple ไปจ้างคนมาผลิตเพลงให้ เราจะได้เจ้าน้ำที่ A&R มีรองบ่อน เหมือนกับที่พากค่ายเพลงได้มือเทคโนโลยีรองบ่อน ผมเป็นหนึ่งในจำนวนไม่กี่คนที่เข้าใจว่า การสร้างงานเทคโนโลยีต้องอาศัยทั้งภูมิปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ และการสร้างผลงานทางศิลปะก็ต้องอาศัยความมีวินัยอย่างแท้จริง

จีบส์มีสายสัมพันธ์มายาวนานกับแบรรี ชูลเลอร์ ซีอีโอ AOL ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของ Time Warner เข้าไปถกมูลค่าบริษัทว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้ค่ายเพลงยอมเอาเพลงมาขายใน iTunes Store ตามที่เขาเสนอ “การละเมิดลิขสิทธิ์เพลงทำให้ทุกคนพิวส์ขาดกันหมด” ชูลเลอร์บอกจีบส์ “คุณต้องเสนอไปว่าในฐานะผู้ให้บริการที่มีบูรณาการอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ iPod ไปจนถึง iTunes Store คุณสามารถช่วยปกป้องวิธีนำเพลงไปฟังหรือใช้ประโยชน์ได้อย่างดีที่สุด”

แล้ววันหนึ่งในเดือนมีนาคม 2002 ชูลเลอร์ก็ได้รับโทรศัพท์จากจีบส์ ชูลเลอร์ตัดสินใจเชิญวิดิชมาร่วมประชุมทางโทรศัพท์พร้อมกันด้วย จีบส์ถามวิดิชว่า จะเขียนมาคุยกับตัวในและพาโรเจอร์ เอมส์ นายใหญ่ค่าย Warner Music มาด้วยได้ไหม คราวนี้

จีบส์โปรดเสนอให้ผู้มาเยือนเต็มที่ เอมส์เป็นคนอังกฤษ นิสัยขี้ประชดประชัน สนุกสนาน และฉลาด ซึ่งเป็นคนแบบที่จีบสมักจะชอบ (เจมส์ วินเชนต์กับジョンนี ไอฟ์กี้เข้าข่ายนี้) สตีฟคนเดียวได้ออกโง่ ช่วงต้นการประชุม จีบส์ถึงกับเล่นบทนักการทูต เมื่อเอมส์กับเอ็ดดี้ คิว ซึ่งดูแล iTunes เถียงกันว่าทำไม่维ญในอังกฤษจึงไม่มีชีวิตชีวาเท่าในสหรัฐฯ จีบส์แทรกโดยบอกว่า “เรารู้เรื่องเทคโนโลยี แต่ไม่รู้เรื่องดนตรีเท่าไหร่ ดังนั้นอย่าทะเลกันเลย”

เอมส์เปิดจาก การประชุมด้วยการขอให้จีบส์สนับสนุนฟอร์แมตใหม่ของซีดีเพลง ซึ่งมีการเข้ารหัสป้องกันการลอกเลียน จีบส์รีบเห็นด้วย แล้วเปลี่ยนไปพูดเรื่องที่เขาอยากรู้ด เข้าบอกรว่า Warner Music ควรจะช่วย Apple สร้าง iTunes Store ออนไลน์แบบง่ายๆ จากนั้นก็ซวยกันซักจุ่งให้ค่ายเพลงอื่นๆ เข้ามาร่วมด้วย

เอมส์เพ่งเสริจจากศึกในห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท เขานั่งจะปัวบปูง บริการดาวน์โหลดเพลงของ AOL ที่เพ่งก่อตั้งได้ไม่นาน แต่ผลปรากฏว่าเขามีฝ่ายแพ้ “เวลาผมดาวน์โหลดไฟล์ดิจิทัลผ่าน AOL ผมไม่เคยหาเพลงในคอมพิวเตอร์ห่วยๆ ของผมเจอเลย” เอมส์เล่า ดังนั้นเมื่อจีบส์สาธิตต้นแบบ iTunes Store ให้ดู เอมส์จึงรู้สึกทึ่ง “ใช่ๆ นี่แหล่ะที่เรารออยู่” เขายืนขอบให้ Warner Music เข้าร่วมกับ iTunes Store และเสนอตัวว่าจะไปช่วยเกณฑ์ค่ายเพลงอื่นมาร่วมวงด้วย

จีบส์binไปฝั่งตะวันออกของประเทศเพื่อใช้บริการนี้ให้ผู้บริหารค่าย Time Warner ชน “เขาขลุกอยู่หน้าเครื่อง Mac เหมือนเด็กเจอกองเล่น” วิดิชเล่า “เขามีคนสนิจผลิตภัณฑ์อย่างเต็มร้อย ไม่เหมือนซีอีโอบนอื่น” เอมส์กับจีบส์เริ่มตกลงรายละเอียดของ iTunes Store เช่น จำนวนครั้งที่เพลงแต่ละเพลงจะถูกดาวน์โหลด ไปใส่ไว้ในอุปกรณ์แบบต่างๆ และการทำงานของระบบป้องกันการลอกเลียนแบบเพียงไม่นาน ทั้งสองคนก็เห็นพ้องกัน และมุ่งหน้าไปเกณฑ์ค่ายเพลงอื่นมาเข้าร่วมด้วย

## 潦ต้อนแมค

ผู้เล่นสำคัญอีกสองคนที่ต้องเกณฑ์มาร่วมวงให้ได้คือ ดิก มอร์ริส ซีอีโอบน Universal Music Group ซึ่งมีศิลปินเด่นอย่าง U2, Eminem และมาเรย์ แครี่ย์ และค่ายเพลง

พลังสูงอย่าง Motown และ Interscope-Geffen-A&M มอร์ริสอยากคุยกับจีบส์ เพราะเข้าหัวเสียกับเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เพลงมาก และเป็นหน่วยคุณภาพคนทำงานด้านเทคโนโลยีในบริษัทเพลงยิ่งกว่าใครๆ ในวงการเพลง มอร์ริสระบุความอั้ดอันต้นใจว่า “เนื่องบ้านป้าเมืองเกื้อนไม่มีผิด ไม่มีใครขายเพลงดิจิทัลได้ มีแต่เพลงฝีเกลือนไปหมด ทุกอย่างที่พากเราเคยลองทำ ล้วนแต่ค่าวัน้ำเหลว ความแตกต่างด้านทักษะระหว่างคนทำเพลงกับคนทำเทคโนโลยีมันช่างน่าเสียจริงๆ”

เอมส์กับจีบส์เดินไปที่ทำงานของมอร์ริสบนถนนบรอดเวย์ด้วยกัน เออมส์บอกจีบส์ว่าควรจะพูดอะไร และสิ่งที่เขาวอกก์ได้ผลด้วย สิ่งที่ทำให้มอร์ริสทึ่งคือจีบส์รวมทุกอย่างไว้ใน iTunes Store โดยทำให้ทุกอย่างง่ายสำหรับผู้บริโภค และปลดภัยสำหรับบริษัทเพลงด้วย “สิ่งที่สตีฟทำนั้นคลาดมาก” มอร์ริสบอก “เขาเสนอแพ็กเกจที่ครบวงจร มีทั้ง iTunes Store ซอฟต์แวร์จัดการเพลง และเครื่อง iPod”

มอร์ริสเชื่อว่าจีบสมควรสัญญาศูนย์ด้านเทคโนโลยีบริษัทเพลงยังขาดอยู่ “เราต้องให้สตีฟเป็นคนทำอย่างแน่นอน” เข้าบอกรองกรรมการผู้จัดการฝ่ายเทคโนโลยีของบริษัท “เพราะที่ Universal ไม่มีครู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับเทคโนโลยีเลย” คำพูดนี้ไม่ได้ช่วยให้นักเทคโนโลยีของ Universal มีไฟทำงานร่วมกับจีบส์เลย เขายังคงพยายามส่งให้พากนั้นเลิกโต้แย้ง และรีบตกลงทำสัญญาเร็วๆ Universal สามารถเจรจาเพิ่มเติมข้อจำกัดอีกบางประการในระบบบริหารสิทธิ์ดิจิทัลของ Apple ที่มีชื่อว่า FairPlay อีกเล็กน้อย เพื่อไม่ให้ผู้ซื้อนำเพลงที่ซื้อไปกระจายใส่อุปกรณ์หลายชิ้นเกินไป แต่นอกเหนือจากนั้นทีม Universal ก็ตกลงตามคุณ เชป์ต์ของ iTunes Store ที่จีบส์ได้ตกลงไว้กับเอมส์ และทีมงาน Warner ทุกประการ

มอร์ริสปลื้มจีบส์มากจนถึงขั้นโทรไปหาจิมมี่ ไอโอไวน์ ชีอีโอด่าย Interscope-Geffen-A&M ในสังกัด Universal ซึ่งเป็นคนเสียงดัง พูดเริ่วเป็นรถด่วน “ไอโอไวน์กับมอร์ริสเป็นเพื่อนชี้กันและคุยกันทุกวันมา 30 ปี “ตอนเจอสตีฟครั้งแรก ผู้ชายคนนี้เขานี่แหล่ะที่จะมาช่วยชีวิตพากเรา ผู้ชายคนนี้เข้ามาร่วมวงทันที เขายังได้ช่วยดูอีกแรง” มอร์ริสเล่า

จีบส์เป็นคนมีเสน่ห์เหลือร้ายเวลาที่เขายากจะเป็น และวันที่ไอโอไวน์บินไปชมการสาธิตที่คุปเปอร์ติโน เขายังเปิดสวิตช์เปรยเสน่ห์เต็มที่ “เห็นไหมว่ามันง่ายขนาด

“ใน” เข้าบอกไอโวайн “ฝ่ายเทคโนโลยีของคุณไม่มีทางทำได้อย่างนี้ ค่ายเพลงไหนๆ ก็ยังไม่มีคนทำได้ง่ายอย่างนี้”

ไอโวайнโทรศัพท์ถึงมอร์ริสทันที่ “นายคนนี้ไม่เหมือนใครเลย!” เข้าบอก “นายพูดถูก เขามีโซลูชั่นครบวงจรจริงๆ” สองคู่หูบ่นว่าเสียเวลาทำงานกับ Sony มา 2 ปี แต่ไปไม่ถึงไหน “Sony ไม่มีวันจะคิดออกหรอก” ไอโวайнบอกมอร์ริส หั้งสองตกลงยกเลิกสัญญา กับ Sony แล้วมาจับมือกับ Apple แทน ไอโวайнบอกว่า “Sony พลาดเรื่องนี้ไปได้ยังไง ผมยังงงไม่หายเลย เป็นความผิดพลาดครั้งประวัติศาสตร์เลยนะนั้น ถ้าหากฝ่ายไม่ร่วมมือกัน ต้องมีคนโดนสตีฟไล้ออก แต่ฝ่ายต่างๆ ใน Sony มัวแต่ทะเลาะกันเอง”

Sony เป็นตัวอย่างที่ตรงข้ามกับ Apple อย่างชัดเจน Sony แบ่งออกเป็นฝ่ายและแผนกต่างๆ มีหั้งแผนกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภคที่สร้างผลิตภัณฑ์ หน้าตาเนี้ยบเรียบอ่องออกมากามมาก แผนกเพลงก็มีศิลปินที่คนนิยมชมขอบมากาม (อย่างบีบบ๊อบ ดีแลน เป็นต้น) แต่ เพราะต่างฝ่ายต่างพยายามปักป้องผลประโยชน์ของตัวเอง บริษัทจึงไม่สามารถรวมสรรพกำลังมาสร้างบริการแบบครบวงจรได้

แอนดี้ แล็ค ซีอีโอบนใหม่ของ Sony Music ต้องรับหน้าที่ที่ไม่มีใครอิจฉา คือ การเจรจาตัวกับจีบส์ว่า Sony จะจำหน่ายเพลงผ่าน iTunes Store หรือไม่ แล็คเป็นคนกระตือรือร้นและทันคน เข้าข้ามฟากมาจากการด้านข่าวใหญ่ที่ศูนย์ เดย์เป็นโปรดิวเซอร์ ที่ CBS News และกรรมการผู้จัดการสถานี NBC มา ก่อน รู้วิธีประเมินคน และมีอารมณ์ขันเป็นยอด แล็คตระหนักดีว่าการขายเพลงผ่าน iTunes Store เป็นเรื่องบ้า แต่เป็นเรื่องที่ Sony จำเป็นต้องทำ แต่การตัดสินใจหลายๆ เรื่องในธุรกิจเพลงก็เป็น เช่นนี้ Apple จะทำเงินมหาศาล หั้งจากส่วนแบ่งรายได้จากการดาวน์โหลด และจากยอดขายเครื่อง iPod ที่จะพุ่งสูงเป็นมาตรฐาน แล็ครู้สึกว่าในเมื่อค่ายเพลงมีส่วนช่วยให้ iPod ประสบความสำเร็จ ก็อาจจะได้ส่วนแบ่งจากการขายเครื่อง iPod บ้าง

จีบส์ตอบเห็นด้วยกับแล็คในการสนทนาหลายครั้ง และบอกว่าเขายากเป็นหุ้นส่วนธุรกิจที่แท้จริงกับบริษัทเพลง แล็คบอกจีบส์ด้วยเสียงดังลั่นอันเป็นเอกลักษณ์ ว่า “สตีฟ ผมเอาด้วยແນ้ถ้าคุณยอมให้อะไรบางอย่างจากการขายเครื่อง iPod เครื่องของคุณสวย แต่เพลงของเรานะเป็นตัวช่วยให้มันขายดี และนี่คือความหมายของการ

## เป็นหุ้นส่วนธุรกิจที่แท้จริงสำหรับผม”

“ผมเห็นด้วย” จีบส์ตอบอย่างนี้มากกว่าหนึ่งครั้ง แต่หลังจากนั้นเขาก็จะไปรวมหัวบ่นกับด็อก มอร์ติสและโรเจอร์ เออมส์ ว่าแล้วไม่รู้เรื่องธุรกิจเพลง และไม่คาดเดาเมอร์ติสกับเอมส์ แล้วเล่าว่า “ตามสไตล์คลาสสิกของเข้า ศตีฟจะเห็นด้วยเป็นบางเรื่อง แต่ไม่เคยทำตามที่บอกเลยสักครั้งเดียว เขากำลังลดอกคุณ แล้วก็ยกเลิกข้อเสนอเสียดื้อๆ นิสัยเขาเป็นอย่างนี้ แต่มันก็มีประโยชน์เวลาเจรจา แล้วอีกอย่างเขาก็เป็นอัจฉริยะจริงๆ ด้วย”

แล้วรู้ว่าเขามีค่ายเพลงรายใหญ่รายสุดท้ายที่ยังใจแข็งไม่ยอมตกลง และรู้ว่าไม่มีทางชนะ ถ้าไม่ได้แรงหนุนจากค่ายเพลงอื่นๆ แต่จีบส์ใช้ลูกยกับความเย้ายวนของอิทธิพลทางการตลาดของ Apple เป็นอาวุธทำให้ค่ายเพลงอื่นไม่กล้าแท็กแกรว “ถ้าหัวง่วงการสามัคคีกัน เราจะมีโอกาสได้ค่าลิขสิทธิ์ ซึ่งจะทำให้เราได้รายได้สองทางอย่างที่เราอยากได้ที่สุด” แล้วบอก “เราเป็นคนทำให้ iPod ขายได้ ถ้าเราได้ค่าลิขสิทธิ์ ก็จะถือว่าพวกเรานะเป็นหุ้นส่วนที่แท้เที่ยมกัน” แต่ข้อดีอย่างหนึ่งของกลยุทธ์แบบครบวงจรของจีบส์อยู่ตรงที่ ยอดขายเพลงผ่าน iTunes Store จะช่วยหนุนยอดขาย iPod ซึ่งในที่สุดจะไปหนุนยอดขายของเครื่อง Macintosh อีกด่อนนึง แต่ที่แล้วไม่ให้นักก็ เพราะ Sony น่าจะทำอย่างเดียวกันได้ แต่กลับไม่ได้ทำ เพราะไม่สามารถทำให้แผนกฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเทนต์จับมือทำงานร่วมกัน

จีบส์พยายามอย่างหนักที่จะเขานะใจแล้ว ในการไปเยือนนิวยอร์กครั้งหนึ่ง เขายืนแล้วขึ้นไปที่ห้องเพนท์เฮาส์ โรงแรมฟรีซิชันส์ ที่เขาพักอยู่ จีบส์สั่งอาหารเข้าเป็นข้าวโอมัต กับลูกเบอร์ไร้เฟื่องแล้วด้วย แล้วเล่าว่าจีบส์ทำตัว “ยิ่งกว่าเขาใจ” เลียอิก “แต่แจ็ค เวลช (ประธานกรรมการและซีอีโอของบริษัท General Electric ระหว่างปี 1981-2001 - ผู้แปล) สอนผมว่า อย่าตกลงลุ้นรักใครเป็นอันขาด มอร์ติสกับเอมส์ปล่อยให้จีบส์หลอกกล่อนสำเร็จ ทั้งสองคนอาจพูดว่า ‘คุณไม่เข้าใจ คุณต้องตกลงลุ้นรักสิ’ แล้วพวกเขาก็ตกลุ้นรักจริงๆ ผมเลยเหลือตัวคนเดียวโดดเดียวในวงการ”

แม้ว่า Sony จะตกลงขายเพลงผ่าน iTunes Store แล้วก็ตาม แต่ความสัมพันธ์ระหว่างจีบส์กับแล้วก็ยังมีแต่เรื่องทะเลเบาะแวง ทุกครั้งที่มีการเจรจาต่อสัญญา

หรือเปลี่ยนแปลงรายละเอียด ก็มักจะเกิดเรื่องให้ต้องประลองกำลังกันทุกที “กับแอนดี้ มันเป็นเรื่องอัตตาที่ในญี่ปุ่นของเขามีเป็นส่วนใหญ่” จ็อบส์อ้าง “เขามีเคยเข้าใจธุรกิจเพลง และไม่เคยทำอะไรได้อย่างที่พูดสักที ผู้คนคิดว่าบางที่เขาเก็บตัวเองช่วยมาก” เมื่อแล้วได้ยินว่าจ็อบส์พูดถึงเขายังนี้ เขายกอกบ่า “ที่ทำไป ผู้คนทำเพื่อ Sony และอุตสาหกรรมเพลง ผู้คนรู้ว่าทำไมสตีฟถึงคิดว่าผู้คนช่วย”

กระบวนการได้ต้อนบริษัทค่ายเพลงให้ทำงานตามแผนของ iTunes อย่างเดียวยังไม่พอ ศิลปินหลายคนมีข้อยกเว้นในสัญญาที่อนุญาตให้พากษาควบคุมการจัดจำหน่ายไฟล์เพลงดิจิทัลของตัวเอง หรือป้องกันไม่ให้เพลงในอัลบั้มถูกแยกจำหน่าย จ็อบส์ จึงตั้งหน้าปะเหลาศิลปินเพลงชั้นแนวหน้าหลาย ๆ คน ซึ่งเป็นงานที่เขานึกว่าสนุก แต่ยากกว่าที่คิดไว้มาก

ก่อนงานเปิดตัว iTunes Store จ็อบส์นัดพบศิลปินแนวหน้าเกือบ 20 คน รวมทั้งโบโน, มิก แจ็กเกอร์ และเซอร์ล โคร์ “เขาระบุป้าผมที่บ้านอย่างไม่ยอมลดละสีทุ่มโกรມนาบอกว่าเขายังติดต่อเลट เซปป์ลิน กับ มาดอนนา ไม่ได้” โรเจอร์ เออมส์ ซีอีโอ Warner Music เล่า “เขากล่าวว่า ‘เขากลัวว่าคนอื่นจะมาหักหลัง’” จ็อบส์นัดพบศิลปินที่ไม่สำเร็จ

การพบปะครั้งที่แรกที่สุดเห็นจะเป็นครั้งที่ ดร. เดอะ (นักร้องแนวแร็ป โปรดิวเซอร์เพลงผู้บริหารค่ายเพลง - ผู้แปล) แนะนำจ็อบส์ที่สำนักงานใหญ่ Apple จ็อบส์รักวง The Beatles และบีบอ卜 ดีแลน แต่ยอมรับว่าไม่เข้าใจเลยว่าเพลงแร็ปมีเสน่ห์ตรงไหน ตอนนี้เขากำลังเป็นต้องเกลี้ยกล่อมให้ Eminem และแร็ปเปอร์คนอื่นยอมขายเพลงผ่าน iTunes Store เขายังไม่คุยกับ ดร. เดอะ ซึ่งเป็นกุนซือของ Eminem เมื่อจ็อบส์ สาริตวิธีที่ iTunes Stores ทำงานร่วมกับ iPod ได้อย่างราบรื่น ดร. เดอะ ถึงกับอุทานออกมาว่า “ให้ตายสิ ในที่สุดก็มีคนทำได้อะที”

อีกข้อหนึ่งของรสนิยมทางดนตรีคือ วินดัน مار์เซลล์ นักเปาทรัมเป็ตชื่อก้องเข้าเดินสายแสดงคอนเสิร์ตแบบเวสต์โคสต์ (ชายฝั่งทะเลด้านตะวันตกของสหรัฐอเมริกา - ผู้แปล) เพื่อหาทุนสมทบทุนการ Jazz at Lincoln Center และมีนัดกับลอรีน ภารยะ ของจ็อบส์ จ็อบส์ยืนกรานให้มาร์เซลล์มาที่บ้านที่พาโล อัลโต และสาริตการทำงานของ iTunes Store ให้เขาดู “คุณอยากรู้อะไร” เขายกมาร์เซลล์ตอบว่า “บีโอดีเฟน

“คุณดูนะว่ามันทำอะไรได้บ้าง!” จีอบส์ค่อยบอกเมื่อماركเซลิสเริ่มใจลอย “ดูว่า ส่วนประสาณงานผู้ใช้มันทำงานยังไง” มาร์กเซลิสเล่าให้ฟังในภาษาหลังว่า “ผมไม่ค่อย สนใจคอมพิวเตอร์เท่าไหร่ ผมบอกเขาว่าตั้งหลายครั้ง แต่เขาไม่ยอมหยุดสาขิต斯กที่ ทำอยู่ตั้ง 2 ชั่วโมง ยังกับโนนจะสิง พอด่านไปสักพัก ผมก็เริ่มมองเขางานคอมพิวเตอร์ เพราะผมตื่นตาตื่นใจกับความหลงใหลที่เขามีให้ผลิตภัณฑ์ของเขามาก”

จีอบส์เผยแพร่ iTunes Store เป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 28 เมษายน 2003 ในงานเปิดตัว ที่ศูนย์การประชุมมอสโคนีในชานฟรานซิสโก เข้าขึ้นเวทีในทรงผมตัดสั้นติดศีรษะที่ เริ่มจะเด็ก เดราครีมแบบตั้งใจไม่ถูก จีอบส์เดินไปทัวเวทพร้อมกับบรรยายว่า Napster “แสดงให้เห็นว่าอินเทอร์เน็ตทำขึ้นมาเพื่อเผยแพร่เพลง” เขารอกว่าลูกหนาของ Napster อย่างเช่น Kazaa มีเพลงให้ดาวน์โหลดฟรี และจะแข่งกับบริการแบบนั้นได้อย่างไร เขายอดบดคำนั้นด้วยการบรรยายข้อเดียของ การใช้บริการโหลดเพลงฟรีว่า เพลงที่ดาวน์โหลดมนั้นไว้ใจไม่ได้ และคุณภาพมักจะแย่ “เพลงเหล่านี้จำนวนมาก เข้ารหัสโดยเด็ก 7 ขวบ ซึ่งยังทำไม่เก่งเท่าไหร่” นอกจากนี้ยังไม่มีตัวอย่างหรือ ปกอัลบั้มให้ดูอีกด้วย เขายกถ่าวเสริมว่า “ที่ร้ายที่สุดคือ มันเป็นการขโมย ทางที่ดี ไม่ควรจะฝืนกฎหมาย”

แล้วทำไม่เว็บไซต์โหลดเพลงเดือนเหล่านี้จึงดูขึ้นมากตาม จีอบส์ตอบว่า เป็นเพราะผู้บุกรุกไม่มีทางเลือกอื่น บริการที่ต้องสมัครเป็นสมาชิกแบบเหมาจ่าย รายเดือนอย่าง Pressplay และ MusicNet “ทำเหมือนคุณเป็นอาชญากร” เขารอก พร้อมฉายสไลด์รูปนักโทษใส่ชุดลายขาว ตามด้วยสไลด์รูปบีบอูด “คนอยาก จะเป็นเจ้าของเพลงที่พวกเขารัก”

เขากล่าวว่าหลังจากเจรจาบิรชัทเพลงอยู่นาน “พวกเขาก็ตีมใจร่วมมือกับเรา เพื่อพลิกโฉม” iTunes Store จะเริ่มให้บริการโดยมีเพลงให้ดาวน์โหลด 200,000 เพลง และจำนวนเพลงจะเพิ่มขึ้นทุกวัน เขายกอกว่าผู้ซื้อที่ใช้บริการ iTunes Store จะได้เป็น เจ้าของเพลงที่ซื้อ สามารถบันทึกเพลงลงแผ่นชีดี และมันใจได้ในคุณภาพการ ดาวน์โหลด รวมทั้งได้ฟังตัวอย่างเพลงก่อนดาวน์โหลด และสามารถนำไปใช้กับ ซอฟต์แวร์ iMovies และ iDVD เพื่อทำ “เพลงช้าวด์แทร็กประกอบชีวิตคุณ” ได้

ในราคาเพียง 99 เซ็นต์ หรือไม่ถึงหนึ่งในสามของราคากาแฟเลาเต้หนึ่งถ้วยในร้าน Starbucks ทำให้ราคานี้จึงคุ้มที่จะซื้อ ก็เพราะการดาวน์โหลดเพลงที่ต้องการจาก Kazaa ใช้เวลาถึง 15 นาที ไม่ใช่นานที่เดียวเหมือนดาวน์โหลดจาก iTunes Store เข้า คำนวณว่าถ้ายอมเสียเวลา 1 ชั่วโมงเพื่อประยัดเงินแค่ 4 เหรียญ “คุณก็เหมือน ทำงานรับค่าจ้างต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำเสียอีก!” และอีกอย่างหนึ่งคือ...“เมื่อมี iTunes ก็ไม่ต้องขออีกต่อไป ถือเป็นเรื่องกรรมดี”

คนที่ปรบมือดังที่สุดในหมู่ผู้ชมคือ ชีอิโอด่ายเพลงที่นั่งหน้าสalonอยู่ๆ แทนหน้าสุด ดึก มอร์สันติดกับจิมมี่ ไอโอลайнซึ่งใส่มากแก็บปะจำตัวเห็นเคย ทีมงาน Warner Music ก็มาภักพร้อมหน้า เอ็ดดี้ คิวซึ่งเป็นคนรับผิดชอบ iTunes Store ท่านายว่า Apple จะจำหน่ายเพลงครบถ้วนเพลงภายใน 6 เดือน แต่พอเข้ามาเจรจา iTunes Store กลับทำยอดขายได้ถึงหนึ่งล้านเพลงภายในเวลาเพียง 6 วัน “วันนี้จะได้รับการบันทึก ให้ในประวัติศาสตร์ในฐานะจุดเปลี่ยนของอุตสาหกรรมเพลง” จีอบส์ประกาศ

## *Microsoft*

“พวกเราเสรีjmันแล้ว”

นี่คือข้อความหัวข้อ ในอีเมลที่จิม ออดชิน ผู้บริหาร Microsoft ซึ่งรับผิดชอบ การพัฒนา Windows สงสัยเพื่อนร่วมงาน 4 คนตอนห้าโมงเย็นของวันที่เข้าเห็น iTunes Store เป็นครั้งแรก อีเมลฉบับนั้นมีข้อความอีกเพียงบรรทัดเดียว “พวกเขาร้ำ ยังไง พวกค่ายเพลงถึงยอมเล่นด้วยเนี่ย”

คำวันนั้นออดชินได้รับอีเมลตอบจากเดวิด โคล ซึ่งดูแลกลุ่มธุรกิจออนไลน์ของ Microsoft “เมื่อไหร่ก็ตามที่ Apple ออกเวอร์ชันที่ใช้สำหรับระบบปฏิบัติการ Windows (ผมเชื่อว่าคราวนี้เขาคงไม่พลาดช้าอีกที่จะไม่รวม Windows ไว้ในแผนด้วย) เมื่อนั้น เราจะเสรีjmันจริงๆ” เขารอกว่าทีม Windows จะเป็นต้อง “นำโซลูชันแบบนี้ออกสู่ ตลาด การทำแบบนี้ต้องอาศัยไฟกัส และการตั้งเป้าหมายให้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งสร้างบริการครบวงจร ที่มอบคุณค่าให้แก่ผู้ใช้บริการโดยตรง ซึ่งเป็นสิ่งที่เรา ยังไม่มีในวันนี้” แม้ว่า Microsoft จะมีบริการทางอินเทอร์เน็ตของตัวเอง (MSN) แต่

ไม่ได้ใช้มันเพื่อให้ “บริการครบวงจร” อ่าย่างที่ Apple ทำอยู่

4 ทุ่ม 46 นาทีคืนเดียวกัน บิล เกตส์เข้ามาร่วมวงด้วย เขายืนหัวข้อว่า “เรื่อง จีบส์แห่ง Apple อีกแล้ว” ซึ่งปั่งบอกความคับข้องใจของเจ้าตัว “ความสามารถในการฟิกส์กับเรื่องสำคัญเพียงไม่กี่เรื่อง หากออกแบบส่วนประสานงานผู้ใช้ที่เก่งๆ สามารถตรวจสอบติดต่อได้ นับเป็นความสามารถที่อัศจรรย์ใจยิ่ง” เกตส์เขียนในอีเมล์ เขายืนยันว่า “นี่เป็นเรื่องแปลกมากสำหรับผม พากค่ายเพลงก็มีบริการแบบนี้แต่ไม่เคยเป็นมิตรกับลูกค้านัก ตอนนี้พากเข้าติดต่อให้ Apple เข้ามาช่วยทำในสิ่งที่ใช้ได้เลยทีเดียว”

เกตส์ยังเห็นเป็นเรื่องแปลก ที่ก่อนหน้านี้ไม่มีใครนึกอยากพัฒนาบริการเพื่อขายเพลงขึ้นมาแทนบริการแบบจ่ายค่าสมาชิกรายเดือน “ผมไม่ได้หมายความว่า ความแปลกประหลาดนี้คือความผิดพลาดของเรา หรือถ้าพลาดจิง Real และ Pressplay และ MusicNet และทุกคนที่เหลือก็พลาดเหมือนกัน” เขายืนในอีเมล์ฉบับนั้นว่า “ตอนนี้จีบส์ทำได้แล้ว เราต้องเดินหน้าให้เร็วเพื่อให้ได้อะไรสักอย่างที่ส่วนประสานงานผู้ใช้และสิทธิ์ที่ได้มาดีไม่แพ้เขา... ผมว่าเราต้องมีแผนเพื่อพิสูจน์ว่า ถึงจีบส์จะทำให้เราดูถูกุ่มปั่มตามไม่ทัน แต่เราถ้าตามได้เร็ว ทำได้เหมือน และดีกว่า” เกตส์ยอมสารภาพสิ่งนี้ออกมานะเอง ซึ่งนับว่าแปลก นี้เป็นอีกครั้งหนึ่งที่ Microsoft เสียท่าและงุ่มง่าม Microsoft จะพยายามตามให้ทัน เลียนแบบให้เหมือน Apple แต่ Microsoft ก็ยังทำไม่ได้ เช่นเดียวกับ Sony ทั้งๆ ที่จีบสมาร์ททางให้สว่างโฉมขนาดนั้น

Apple ยังคงเล่นงาน Microsoft ต่อไปอย่างไม่ร้ามือเหมือนที่เคยทำนายไว้ คือ ลอกซอฟต์แวร์ iTunes และ iTunes Store ไปใช้กับเครื่องที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows แต่การทำอย่างนั้นก็สร้างความร้าว ran ใจให้คนในบริษัทไม่น้อย อันดับแรก จีบส์ กับทีมงานต้องตัดสินใจว่าอย่างให้ iPod ทำงานกับคอมพิวเตอร์ที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows หรือไม่ ตอนแรกจีบส์ค้านความคิดนี้ เขายอกว่า “การเก็บ iPod ให้ใช้ กับเครื่อง Mac ช่วยเพิ่มยอดขายให้ Mac มากกว่าที่เราคาดเสียอีก” แต่ผู้บริหาร แวนน้ำทั้ง 4 คน คือ ชิลเลอร์, รูบินสไตน์, รีอบบิน และฟ่าเดลล์ไม่เห็นด้วยกับเขา การตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินอนาคตของ Apple ว่าจะเป็นอย่างไร ชิลเลอร์

บอกว่า “เรารู้สึกว่าเราควรอยู่ในธุรกิจเครื่องเล่นเพลง ไม่ใช่ธุรกิจคอมพิวเตอร์ Mac เท่านั้น”

จีบส์พยายามให้ Apple สร้างโลกในอุดมการณ์ของตัวเองที่มีความเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน เหมือนสวนมหัศจรรย์ที่มีกำแพงรอบล้อม ที่ซึ่งอาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และ อุปกรณ์ต่อพ่วงทำงานสอดคล้องกันเป็นอย่างดี ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่ล้ำเลิศ และ ความสำเร็จของผลิตภัณฑ์นึงก็ช่วยขับเคลื่อนยอดขายของอีกผลิตภัณฑ์นึงที่ควบคู่ กันไปด้วย แต่ตอนนี้เขากลับถูกกดดันให้ปรับผลิตภัณฑ์สุดฮือดขึ้นล่าสุดให้ทำงาน กับเครื่อง Windows ซึ่งเป็นเรื่องที่ขัดกับนิสัยของเขายิ่งถ้าสิ่ง “หัวข้อนี้เป็นประเด็น ที่เราเดียงกันอยู่นานหลายเดือน” จีบส์เล่า “ผมคนเดียวสู้กับที่เหลือ” ถึงจุดนึง เขายังคงรู้สึกว่าผู้ใช้ Windows จะได้ใช้ iPod ก็ต่อเมื่อ “ข้ามศพผมไปก่อน” แต่กระนั้น ทีมงานก็ยังคงจี้ไม่เลิก “ต้องทำให้มันใช้กับเครื่องพีซีให้ได้” ฟ้าเดลล์บอก

ในที่สุดจีบส์ก็ประกาศว่า “ผมจะไม่ทำงานกว่าพวากคุณจะพิสูจน์ให้ผมเห็นว่า มีเหตุผลทางธุรกิจเพียงพอ” นี่เป็นวิธีถอยของจีบส์ ถ้าตัดเรื่องอารมณ์และความเชื่อ ฝังหัวออกไป ก็ไม่ยากที่จะพิสูจน์ว่าการเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ Windows ซื้อ iPods ไปใช้ นั้นมีเหตุผลเชิงธุรกิจอย่างมาก many ผู้เชี่ยวชาญถูกเรียกให้เข้ามาช่วย มีการประเมิน ยอดขายในสถานการณ์ต่างๆ และทุกคนก็สรุปว่า หากทำเช่นนั้นจะทำกำไรได้ มากขึ้น ชิลเลอร์เล่าว่า “เราทำสเปรดชีตขึ้นมา คำนวนทุกๆ สถานการณ์ ไม่ว่า ยอดขาย Mac จะถูกกินไปเท่าไหร่ ก็ไม่สามารถเอาชนะยอดขาย iPod ที่เพิ่มขึ้นได้” บางครั้งจีบส์ก็เต็มใจยอม แม้จะมีชื่อเสียงว่าเป็นคนไม่เคยยอมก้มหัวให้ใครก็ตาม แต่เขามีทางได้รับด้วยในฐานะที่ยอมรับความพ่ายแพ้อย่างหน้าชื่นตาบาน “ช่าง แลงก์ได้หวะ” เขานอกเมื่อทีมงานเอกสารวิเคราะห์มาให้ดูในการประชุม จีบส์ยอม ถอยในที่สุด บอกว่า “เบื้องเรื่องแข่งขันนี้เต็มทัน อยากทำหอ\_อะไก่ไปทำซะ”

ยังเหลือคำถามอีกข้อหนึ่ง นั่นคือเมื่อ Apple ยอมให้เครื่อง iPod ใช้กับคอมพิวเตอร์ ที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows แล้ว จะต้องสร้างซอฟต์แวร์ iTunes เทอร์ชันเฉพาะ สำหรับผู้ใช้ Windows หรือไม่ จีบส์เชื่อเหมือนเดิมว่าอาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์ต้องไป ด้วยกัน เพราะประสบการณ์ของผู้ใช้ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์ระหว่าง เครื่อง iPod กับซอฟต์แวร์ iTunes ในเครื่องคอมพิวเตอร์ แต่ชิลเลอร์ไม่เห็นด้วย

“ผมเห็นว่าเป็นความคิดบ้าๆ เพราะเราไม่ใช่คนทำซอฟต์แวร์ Windows” ชิลเลอร์เล่า “แต่สตีฟเดียงว่า ‘ถ้าเราจะทำ ก็ต้องทำให้ดี’”

ชิลเลอร์เป็นฝ่ายชนะในช่วงแรก Apple ตัดสินใจยอมให้ iPod ทำงานกับ Windows โดยใช้ซอฟต์แวร์ของบริษัทภายนอกคือ MusicMatch แต่ซอฟต์แวร์นั้นเหลือทະ จนทุกคนเห็นว่าจีบส์พูดถูก แล้ว Apple ก็เริ่มโครงการร่างด่วนเพื่อผลิต iTunes เวอร์ชันใหม่ สำหรับใช้กับเครื่อง Windows จีบส์เล่าว่า

เพื่อจะให้ iPod ทำงานกับเครื่องพีซี ตอนแรกเราจับมือกับบริษัทอีกแห่งหนึ่ง ซึ่งมีซอฟต์แวร์ตู้เพลง ให้สูตรลับสำหรับเชื่อมต่อกับ iPod แต่เขาทำอุปกรณ์ห่วยแตก ทำให้เราตกที่นั่งลำบาก เพราะบริษัทนั้นเป็นคนควบคุมส่วนสำคัญของประสบการณ์ผู้ใช้ เราทบทวนใช้ซอฟต์แวร์ตู้เพลงห่วยๆ จากบริษัทภายนอก แห่งนี้อยู่ประมาณ 6 เดือน จึงเขียนซอฟต์แวร์ iTunes สำหรับ Windows ขึ้นเอง ที่สุดแล้วไม่มีใครอยากให้คนอื่นควบคุมประสบการณ์ของผู้ใช้ ส่วนใหญ่รอ ก็อาจมีคนไม่เห็นด้วยกับผม แต่ผมเห็นเช่นนั้นมาเสมอ

การลอกซอฟต์แวร์ iTunes ไปใช้กับเครื่องที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows ทำให้ Apple ต้องกลับไปเจรจาค่ายเพลงอีกรัง หลังจากที่เคยตกลงกันว่าจะขายเพลงผ่านซอฟต์แวร์ iTunes ให้เฉพาะผู้ใช้เครื่อง Macintosh ซึ่งเป็นกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น Sony ไม่เห็นด้วยหนักกว่าเจ้าอื่น แอนดี้ แอล์ค มองว่านี่เป็นอีกรังที่จีบส์เปลี่ยนเงื่อนไข หลังจากตกลงกันเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งก็จริงอย่างที่เขาว่า แต่ขณะนั้นค่ายเพลงอื่น ต่างพอใจกับผลประกอบการของ iTunes Store กันหมดและยอมตามที่ Apple เสนอมา Sony จึงจำต้องยอมตาม

จีบส์ประกาศเปิดตัวซอฟต์แวร์ iTunes สำหรับ Windows ในงานนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่ชานฟรานซิสโก ในเดือนตุลาคม 2003 “นี่คือลักษณะการทำงานที่คนคิดว่าเราไม่มีวันใส่เข้าไป จนกระทั่งวันนี้” เขากล่าว พลางพยายามอุ้ปที่จะขานด้วยกันที่อยู่ด้านหลัง บนจอฉายสไลด์ข้อความว่า “นรกเย็นลงแล้ว” การสาธิตในวันนี้มีการเผยแพร่ iChat และวิดีโอการแสดงของมิค แจ็กเกอร์, ดร.เดร และใบโน “เป็นอะไรที่

เจ้มากสำหรับนักดนตรีและเพลง” ไปในพูดถึง iPod และ iTunes “นี่คือเหตุผลว่า ทำไมผู้ผลิตมาเซลียร์บริษัทนี้ถึงที่นี่ ผู้ผลิตไม่ใช่คนเซลียร์ครับทั่วโลกนะ”

จ็อบส์ไม่ใช่คนชอบพูดอะไรน้อยกว่าความจริง เข้าประชุมท่ามกลางเสียงเชียร์ กึกก้องของคนดูว่า “iTunes สำหรับ Windows น่าจะเป็นแอพของ Windows ที่ดีที่สุด เท่าที่เคยมีมา”

Microsoft ไม่ได้รู้สึกสำนึกร่วมกับ Apple เลย “พวกเขารักษาลูกค้าเดียวที่เคยใช้กับธุรกิจพีซี คือ คุณทั้งยาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์” บิล เกตส์บอกกับนิตยสาร Business Week “เราทำต่างจาก Apple นิดหน่อยเสมอ ด้วยการให้ทางเลือกแก่ลูกค้า” Microsoft ใช้เวลา 3 ปีจึงพัฒนาเครื่องเล่นเพลงของตนเองออกมาแข่งกับ iPod อย่างต่อเนื่อง ในเดือนพฤษภาคม 2006 Zune มีฐานลูกค้ากว่า 10 ล้านเครื่อง แต่ในปี 2008 Zune แบ่งส่วนแบ่งตลาดมาได้ไม่ถึง 5% อีกหลายปีต่อมา จ็อบส์วิจารณ์อย่างเชื่อเดือนถึงสาเหตุที่ Zune มีดีไซน์ที่น่าเบื่อและมีจุดอ่อนทางการตลาดว่า

ผมยังแก่ก็ยังเห็นชัดว่าแรงจูงใจมีความสำคัญมากขนาดไหน Zune ออกแบบมาไม่ได้เรื่อง เพราะคนที่ Microsoft ไม่ได้รักเสียงเพลงหรือศิลปะเหมือนเรา เราชนะเพราะเรารักเสียงเพลงจริงๆ เราทำ iPod ให้คนอย่างพวกเราใช้ เวลาที่เราทำอะไรให้ด้วยเงง หรือให้เพื่อนรัก หรือครอบครัว เราจะไม่ทำแบบขอไปที่ถ้าคุณไม่รักในสิ่งที่คุณทำ คุณจะไม่ทุ่มเททำมากเกินจำเป็น ไม่มาทำงานหนักในวันหยุด ไม่ฝืนสภาพที่เป็นอยู่มากเท่ากับเวลาคุณได้ทำสิ่งที่คุณรัก

แน่นดี แล้วเข้าร่วมการประชุมใหญ่ประจำปีของ Sony เป็นครั้งแรกในเดือนเมษายน 2003 ซึ่งเป็นสัปดาห์เดียวกับที่จ็อบส์เปิดตัว iTunes Store เขายังได้รับแต่งตั้งเป็นซีอีโอยังคงเพลงได้ 4 เดือน และใช้เวลาส่วนใหญ่ในตำแหน่งใหม่ไปกับการเจรจา กับจ็อบส์ แล้วบินตรงจากคูเปอร์ติโนไปโตเกียว และนำเครื่อง iPod เอื้อซั่นล่าสุดพร้อมคำบรรยาย iTunes Store เข้าประชุมด้วย เขายังคงเครื่อง iPod จากในกระเป๋าอุ่นมาให้ผู้จัดการ 200 คนที่นั่งอยู่ในห้องดู “นี่ไง” เขายัง โดยมีในบุญกิจ อิเดอิ ซีอีโอยังคงบริษัทกับชาววิร์ด สติงเกอร์ ซีอีโอย Sony North America นั่งมอง “นี่คือสิ่งที่จะ

มาฝ่า Walkman ข้างในไม่มีส่วนผสมอะไรลึกลับเลย สาเหตุที่คุณซื้อบริษัทเพลง ก็เพื่อว่าคุณจะได้เป็นคนทำเจ้าเครื่องแบบนี้ คุณทำได้ดีกว่านี้นะ”

แต่ Sony ทำไม่ได้ แม้จะเป็นบริษัทที่บุกเบิกอุปกรณ์ฟังเพลงแบบพกพาด้วย เครื่อง Walkman มีบริษัทเพลงขั้นยอดอยู่ในเครือ และมีประวัติยาวนานในการผลิต อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าสำหรับผู้บริโภคที่สวยงาม มีสินทรัพย์ครบครันพร้อมจะแข่งขัน กับกลุ่มที่แบบบูรณาการฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ อุปกรณ์ และการขายคอนเทนต์ของ จีอับส์ แต่ทำไม Sony จึงล้มเหลว สาเหตุหนึ่งเป็นเพราะ Sony เป็นบริษัทที่แบ่งเป็น ฝ่ายต่างๆ (คำว่าแบ่งฝักแบ่งฝ่ายก็เป็นลางอยู่ในที่) เมื่อ AOL Time Warner แต่ละฝ่าย ต้องรับผิดชอบผลกำไรขาดทุนของตัวเอง การนีกกำลังด้วยการจี้ให้ทุกฝ่ายทำงาน ร่วมกันในบริษัทที่บริหารจัดการแบบนี้จึงเป็นเป้าหมายที่ค่อนข้างเลื่อนระหง

จีอับส์ไม่ได้แบ่ง Apple ออกเป็นฝ่ายหรือแผนกที่มีอำนาจกึ่งปกครองตนเอง เข้า ควบคุมที่มีงานแต่ละทีมอย่างใกล้ชิด และผลักดันให้ทุกทีมช่วยกันทำงานในฐานะ บริษัทที่ต้องสามัคคีและมีความยึดหยุ่น มีผลกำไรขาดทุนร่วมกัน “เราไม่มี ‘ฝ่าย’ ในนั้น ฝ่ายนี้’ ที่มีผลกำไรขาดทุนของตัวเอง” ทิม คุกบอก “เราบริหารผลกำไรขาดทุนก้อน เดียวกันเพื่อบริษัทของเรา”

นอกจากนี้ Sony ยังห่วงว่าผลิตภัณฑ์ของบริษัทจะแย่งยอดขายกันเอง เหมือน กับอีกหลาย ๆ บริษัท ถ้า Sony สร้างเครื่องเล่นเพลงและบริการที่ช่วยให้คนแชร์ไฟล์ เพลงดิจิทัลได้อย่างง่ายดาย ก็อาจส่งผลกระทบต่อยอดขายแผ่นเสียง (แผนกเพลง) กฎในการทำธุรกิจข้อนี้ของจีอับส์คือ ต้องไม่กลัวการแย่งยอดขายของตัวเอง “ถ้า คุณไม่แย่งยอดขายตัวเอง คนอื่นก็มาแย่งอยู่ดี” เขากล่าว ดังนั้นแม้ว่า iPhone จะแย่ง ยอดขายไปจากเครื่อง iPod หรือเครื่อง iPad อาจจะแย่งยอดขายของแล็ปท็อปรุ่นใด รุ่นหนึ่ง ก็ไม่ทำให้จีอับส์เปลี่ยนใจ

เดือนกรกฎาคมปีนั้น Sony มอบหมายให้ลูกหนี้ของการเพลงชื่อ เจร์ แฮมิต สร้าง Sony Connect ซึ่งเป็นบริการลักษณะเดียวกับ iTunes ทำหน้าที่ขายเพลง ออนไลน์ เปิดโอกาสให้คนซื้อเพลงเล่นเพลงเหล่านั้นได้กับเครื่องเล่นแบบพกพาของ Sony “การทำเช่นนี้เป็นที่เข้าใจได้ในทันทีว่า เป็นวิธีดึงแผนกอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ กับแผนกคอนเทนต์ที่มีเรื่องขัดแย้งกันในบางครั้งให้มาทำงานร่วมกัน” หนังสือพิมพ์

*the New York Times* รายงานว่า “หลายคนมองว่าการจัดข้อกันเองภายในบริษัทคือสาเหตุที่ทำให้ Sony ซึ่งเป็นผู้ประดิษฐ์ Walkman และเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่สุดในตลาดเครื่องเล่นเพลงแบบพกพาถูก Apple เปลี่ยนเสียบเยิน” Sony Connect เปิดตัวในเดือนพฤษภาคม 2004 แต่ให้บริการได้ 3 ปีเศษก็ปิดตัวลงตามบัญชาของ Sony

Microsoft เต็มใจให้ライเซนส์ซอฟต์แวร์ Windows Media และฟอร์แมตดิจิทัลของตนเองแก่บริษัทอื่นๆ เมื่อตอนที่เคยทำกับระบบปฏิบัติการของบริษัทในทศวรรษ 1980 แต่จีบส์ไม่ยอมอนุญาตให้ผู้ผลิตเครื่องเล่นเพลงรายอื่นใช้ฟอร์แมต FairPlay ของ Apple ซอฟต์แวร์นี้จึงใช้ได้กับเครื่อง iPod เท่านั้น นอกจากนี้เขายังไม่ยอมให้ร้านออนไลน์อื่นๆ ขายเพลงสำหรับใช้กับเครื่อง iPod อีกด้วย ผู้เชี่ยวชาญหลายคนบอกว่า ในที่สุดการทำเช่นนี้จะทำให้ Apple เสียส่วนแบ่งการตลาดเมื่อมีคนที่เคยเสียมาแล้วในสังค\_RANDOMCOMพิวเตอร์เมื่อทศวรรษ 1980 เคล็ดห์ตัน คริสเทนเซ่น ซึ่งสอนอยู่ที่ Harvard Business School บอกกับนิตยสาร *Wired* ว่า “ถ้า Apple ยังคงพึ่งพาสถาปัตยกรรมของตัวเองต่อไป เครื่อง iPod ก็มีโอกาสมากที่จะกลายเป็นผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม” (หากไม่นับกรณีนี้ คริสเทนเซ่นก็เป็นนักวิเคราะห์ธุรกิจที่คาดการณ์ถ่วงหน้าได้แม่นยำและทะลุปูรุปถึงที่สุดคนหนึ่ง และจีบส์ก็ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากหนังสือ *The Innovator's Dilemma* ที่เขาเขียน) บิล เกตส์ก็อ้างอย่างเดียวกัน “เพลงไม่มีอะไรที่พิเศษไม่เหมือนใคร เรื่องแบบนี้เคยเกิดขึ้นครั้งหนึ่งแล้วกับเครื่องพีซี และแนวทางที่ให้ทางเลือกแก่ผู้ใช้ก็เป็นฝ่ายชนะไป”

ริอบ เกลเซอร์ ผู้ก่อตั้งบริษัท RealNetworks พยายามเลียงข้อจำกัดของ Apple ด้วยการเปิดตัวบริการที่ชื่อ Harmony ในเดือนกรกฎาคม 2004 ก่อนหน้านั้นเขายังพยายามเกลี้ยกล่อมให้จีบส์อนุญาตให้ Harmony ใช้ฟอร์แมต FairPlay ของ Apple แต่เมื่อทำไม่สำเร็จ เกลเซอร์ก็จัดการแกร厄หัสแล้วนำมาริบกับเพลงที่จำหน่ายผ่าน Harmony เกลเซอร์ใช้กลยุทธ์ที่ปล่อยให้เพลงที่จำหน่ายโดย Harmony เล่นได้กับเครื่องเล่นทุกยี่ห้อ รวมทั้งเครื่องตระกูล iPod, Zune และ Rio จากนั้นเขายังแคมเปญการตลาดโดยใช้สโลแกนว่า “เสรีภาพในการเลือก” (“Freedom of Choice”) จีบส์ควนออกหู ออกแตลงกรณ์ว่า Apple “ตกละลึงที่ RealNetworks รับเอาไว้กีการและ

จริยธรรมของพวกรักษ์โลกมาใช้แบตเตอรี่สạcเครื่อง iPod” RealNetworks ได้ด้วยการออกແດลงการณ์ทางอินเทอร์เน็ตเรียกว่า “เอ้ Apple! อย่าทำ iPod เราพังนะ” จีบส์เปียบไป 2-3 เดือน แต่ในเดือนตุลาคมเขาเปิดตัวซอฟต์แวร์ iPod เกอร์ชันใหม่ที่ทำให้เพลงที่ชื่อผ่านทาง Harmony เล่นไม่ได้ “สตีฟเป็นคนที่ไม่เหมือนใคร” เกลเซอร์บอก “ครรทำธุรกิจกับเขาก็จะรู้”

ขณะเดียวกัน จีบส์กับทีมงาน อันมีรูบินสไตน์, ฟาเดลล์, รีอบบิน และไออฟฟ์ก์พลิต iPod เกอร์ชันใหม่ออกมาเรื่อยๆ และได้รับการตอบรับอย่างดีเยี่ยม ทุกครั้ง ทำให้ Apple นำหางคู่แข่งมากยิ่งขึ้น การปรับปรุงใหญ่ครั้งแรก ซึ่งประกาศอย่างเป็นทางการในเดือนมกราคม 2004 ได้ผลออกมารูปแบบ iPod mini ซึ่งเล็กกว่า iPod รุ่นแรกมาก เครื่องรุ่นนี้ขนาดเท่านำบัตรไปเดียว จุเพลงได้น้อยกว่าแต่รุ่นก่อน กัน จีบส์เคยคิดจะเลิกทำกลางคัน เพราะมองไม่เห็นว่า ครรจะอยากรายเงินเท่าเดิม แต่ได้ข้อมูลน้อยลง “เขามาเล่นกีฬา เลยไม่เข้าใจเครื่องจิวี่มันเจ่งแค่ไหนเวลา\_nāดตัว ออกไปวิ่งหรือออกกำลังในยิม” ฟาเดลล์บอก อันที่จริงเครื่อง iPod mini คือตัวจัด สำคัญที่ทำให้ iPod เป็นเจ้าตลาดอย่างแท้จริง ด้วยการทำจัดคู่แข่งที่เป็นเครื่องเล่น แบบแฟลชไดร์ฟขนาดเล็กไปหมด 18 เดือนหลังการเปิดตัว mini สวนแปงตลาดเครื่องเล่นเพลงแบบพกพาของ Apple พุ่งขึ้นจาก 31% เป็น 74%

เครื่อง iPod Shuffle ซึ่งเปิดตัวในเดือนมกราคม 2005 ยิ่งปฏิวัติวงการมากขึ้น ไปอีก จีบส์สังเกตว่าลักษณะการทำงานแบบ shuffle ของเครื่อง iPod ซึ่งเล่นเพลง ในเพลย์ลิสต์แบบสุ่มเลือกนั้น ได้รับความนิยมมาก คนฟังชอบทำให้ตัวเองประหลาดใจ และซึ้งใจเกินกว่าจะตั้งและทบทวนเพลย์ลิสต์บ่อยๆ ผู้ใช้งานคนหมุนกุญแจการจับผิดว่า เครื่องเล่นเพลงด้วยการสุ่มเลือกจริงหรือไม่ และถ้าสุ่มเลือกจริง ทำไม่เจิง กลับมาเล่นเพลงของ Neville Brothers ครั้งแล้วครั้งเล่า เป็นต้น

ลักษณะการเล่นเพลงแบบสุ่มเลือกดังกล่าวนำไปสู่การสร้าง iPod Shuffle รูบินสไตน์ กับฟาเดลล์ช่วยกันทำเครื่องเล่น flash player ขนาดเล็ก ราคาไม่แพง โดยลดขนาดของให้เล็กลงเรื่อยๆ วันหนึ่งจีบส์เสนออะไรเพียงๆ โดยบอกว่าให้ตัดจดออก “อะไรนะ?!?” ฟาเดลล์ถามขึ้น “อาจออกไปเลย” จีบส์ยืนกราน ฟาเดลล์ถามว่าแล้ว คนใช้จะเลือกเพลงอย่างไร จีบส์เกิดปึ้งขึ้นมาในทันทีว่า คนใช้ไม่จำเป็นต้องเลือก

เพราะเครื่องจะสูมเลือกเพลงให้เองไปเรื่อยๆ และทุกเพลงก็เป็นเพลงที่คนใช้เลือกมา เอง เพราะชอบอยู่แล้ว แค่มีปุ่มกดสำหรับข้ามเพลงที่ไม่อยากฟัง เพราะไม่อยู่ในอารมณ์ จะฟังเพลงนั้นก็พอแล้ว “จะข้ามรับความไม่แน่นอน” (“Embrace uncertainty”) ในขณะ iPod Shuffle บอกคนดูไว้อย่างนั้น

คู่แข่งยังล้มลุกคลุกคลาน ขณะที่ Apple เดินหน้าสร้างนวัตกรรมไปอย่างไม่หยุดยั้ง ธุรกิจเพลงกลายเป็นส่วนสำคัญของธุรกิจ Apple มากยิ่งขึ้น ในเดือนมกราคม 2007 ยอดขาย iPod ทำรายได้ถึงครึ่งหนึ่งของรายได้รวมบริษัท และยังทำให้แบรนด์ Apple หอრคมีสัดใสยิ่งขึ้น แต่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่กว่านั้นคือ iTunes Store ซึ่งขายได้ถึง 1 ล้านเพลงหลังเปิดตัวเพียง 6 วันในเดือนเมษายน 2003 และมียอดขายในปีแรกสูงถึง 70 ล้านเพลง เดือนกุมภาพันธ์ 2006 iTunes Store ขายเพลงที่ 1,000 ล้าน เมื่อ อเล็กซ์ ออสทรอฟสกี้ หนุ่มวัย 16 ปี ชาวเมืองเวสต์บลูมฟิลด์ รัฐมิชิแกน ซื้อเพลง “Speed of Sound” ของวง Coldplay ออสทรอฟสกี้ได้รับโทรศัพท์แสดงความยินดีจาก จ็อบส์ ซึ่งมอบเครื่อง iPod ให้เขา 10 เครื่อง พร้อมด้วยเครื่อง iMac อีกหนึ่งเครื่อง พร้อมบัตรของขวัญสำหรับซื้อเพลงมูลค่า 10,000 เหรียญ ส่วนเพลงที่ 10,000 ล้าน ขายออกไปในเดือนกุมภาพันธ์ 2010 ผู้ซื้อเพลงนั้นคือ หลุย ชัลเซอร์ วัย 70 ปี ชาวเมืองวูดสต็อก รัฐจอร์เจีย ซึ่งดาวน์โหลดเพลง “Guess Things Happen That Way” ของจอห์นนี แครช

ความสำเร็จของ iTunes Store ยังให้ประโยชน์ที่ลุமลึกกว่านั้น ปี 2011 โลกมี ธุรกิจใหม่ที่สำคัญ นั่นคือการเป็นบริการที่คนไว้ใจถึงขั้นบอกต่อตักเตือนออนไลน์ และ ข้อมูลการชำระเงินอย่างเต็มใจ Apple กับ Amazon, Visa, PayPal, American Express และบริการอื่นอีกไม่กี่เจ้าได้สร้างฐานข้อมูลของลูกค้าที่ไว้ใจให้อีเมล์แอ็ดเดรส และ ข้อมูลบัตรเครดิตเพื่ออำนวยความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอยอย่างปลอดภัยและ ง่ายดาย Apple จึงสามารถขายสมาชิกนิตยสารผ่านร้านออนไลน์ของตัวเอง และ เมื่อขายได้ ผู้ที่มีความสัมพันธ์กับสมาชิกโดยตรงก็คือ Apple “ไม่ใช่ผู้ผลิตนิตยสาร เมื่อ iTunes Store เริ่มจำหน่ายวิดีโອ แอพฯ และเปิดรับสมาชิก ก็สามารถเพิ่มยอด ลูกค้าที่แอ็กทีฟได้ถึง 225 ล้านคนภายในเดือนมิถุนายน 2011 ซึ่งช่วยให้ Apple อยู่ในตำแหน่งที่พร้อมรับมือกับยุคแห่งพาณิชย์ดิจิทัลต่อไป

# ขายผู้มีเพียงในหัวใจ

## ชาวด์แกร์กแห่งชีวิตจีวบส์



อินดี้ ไอโอเอีย, ไมน์, วิลเบิร์ด แมส ติดเชง ปี 2004

### iPod ของจีวบส์

ปรากฏการณ์ iPod ยิ่งใหญ่ขึ้นเรื่อยๆ และกลายเป็นคำถ้าที่ผู้คนมากหน้าหลายตา เคยถูกถามมาแล้ว “ไม่ว่าจะเป็นผู้สมัครชิงตำแหน่งประธานาธิบดี เชเลบเกรดบี คู่ควรในนัดครั้งแรก ไปจนสมเด็จพระราชินีแห่งอังกฤษ หรือใครก็ตามที่มีนูฟังสายสื้อขาวผลลัพธ์จากหู คำถ้าที่ว่า ‘นั้นคือ “iPod ของคุณ มีเพลงอะไรบ้าง”’ เกมนี้ แพร่หลายมากหลังจากเอลิชาเบธ บูมิลเดอร์เขียนบทความวิเคราะห์คำตอบของ

ประธานาธิบดีจอร์จ ดับบลิว บุช ที่ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ *the New York Times* ว่า “รายการเพลงใน iPod ของบุชนักไปทางนักร้องเพลงคันทรีแนวดั้งเดิม” บูมิลเลอร์ รายงาน “มีเพลงของวง มอร์ริสัน เจ้าของเพลง ‘Brown Eyed Girl’ ซึ่งเป็นเพลงโปรดของบุช และเพลงของจอห์น ฟอเกอร์ตี้ ซึ่งในจำนวนนี้เพลงที่ไม่พลิกໄสก้าเสียเลย คือ ‘Centerfield’” บูมิลเลอร์ขอให้ใจ เล维ย์ หนึ่งในทีมบรรณาธิการ *Rolling Stone* มาช่วยวิเคราะห์เพลงที่บุชเลือก เล维ย์บอกว่า “สิ่งหนึ่งที่น่าสนใจคือ ท่านประธานาธิบดี ชอบศิลปินที่ไม่ชอบท่าน”

“เพียงคุณยืนเครื่อง iPod ของตัวเองให้เพื่อน คุณดูบอด หรือแม้แต่คนเปลกหน้า ที่นั่งติดกับคุณบนเครื่องบิน ก็เท่ากับคุณเปิดเผยแพร่ตัวตนให้เข้าอ่านประหนึ่งอ่านหนังสือเล่มหนึ่ง” สตีเวน เล维ย์เขียนไว้ในหนังสือ *The Perfect Thing* “ถ้าพูดในแง่ดนตรี แค่หมุนคลิกวิลดูรายชื่อเพลงในเครื่อง iPod ของคุณ ก็เหมือนคุณเปลี่ยนล่อนจ้อนให้เข้าดูแล้ว มันไม่ใช่แค่เพลงที่คุณชอบ แต่มันคือตัวตนของคุณ” วันหนึ่งขณะที่ผู้เขียนนั่งอยู่ในห้องนั่งเล่นที่บ้านจีบส์ และขอดูรายการเพลงในเครื่อง iPod ของเขาก่อนยิบมาให้ดู เป็นรายชื่อเพลงที่เขาโหลดไว้ตั้งแต่ปี 2004

“ไม่น่าแปลกใจที่ในนั้นมีเพลงของบีบบ ดีแลน ในซีรีส์ที่แยกจากฝั่งกันของครบทั้ง 6 อัลบั้มที่ไม่เคยออกวางจำหน่าย รวมทั้งเพลงแรกๆ ที่จีบส์ชื่นชมบูชาสมัยที่เขากับวอชเนย์ได้ฟังจากเทปที่อัดต่อๆ กันมาก่อนที่เพลงเหล่านั้นจะออกวางตลาดอย่างเป็นทางการหลายปี นอกจากนี้ยังมีอัลบั้มอื่นของดีแลนอีก 15 ชุด เริ่มจากอัลบั้มแรกของเข้า *Bob Dylan* (1962) แต่สิ้นสุดแค่อัลบั้ม *Oh Mercy* (1989) จีบส์เคยเติบโตและนั่งฟังอัลบั้มที่อุตสาหกรรมบันลือโลก *Blood on the Tracks* (1975) เป็นต้นมานั้นไม่ทรงพลังเท่าผลงานยุคต้นๆ เพลงเดียวที่จีบส์ยอมรับว่าเป็นข้อยกเว้นคือ “Things Have Changed” ซึ่งเป็นเพลงจากหนังเรื่อง *Wonder Boys* ที่ดีแลนร้องไว้ในปี 2000 ที่สำคัญใน iPod ของเขามีเพลงในอัลบั้ม *Empire Burlesque* (1985) ซึ่งเป็นอัลบั้มที่เอิร์ตซเฟลด์นำมาระบุในสุดสปดาห์ที่เขากลับบีบออกจาก Apple รวมอยู่ด้วย

ศิลปินอีกรายที่เขากลับเพลงไว้มากคือ The Beatles เขามีเพลงจาก 7 อัลบั้ม ของสี่แห่งท้อง คือ *A Hard Day's Night, Abbey Road, Help!, Let It Be, Magical*

*Mystery Tour, Meet the Beatles!* และ *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band* แต่ไม่มีเพลงจากอัลบั้มเดี่ยวเลย อันดับต่อมาคือ The Rolling Stones ซึ่งมีทั้งหมด 6 อัลบั้ม คือ *Emotional Rescue, Flashpoint, Jump Back, Some Girls, Sticky Fingers* และ *Tattoo You* เพลงของดีแลน และ The Beatles มีครบเกือบทั้งอัลบั้ม แต่เพลงของวงนินกลิ้งและศิลปินอื่นๆ เกือบทุกคนนั้นมีเก็บไว้ในเครื่องเพียง 3 หรือ 4 เพลง จากแต่ละอัลบั้ม ตามความเชื่อส่วนตัวที่ว่าเพลงแต่ละอัลบั้มนั้นแยกได้ และควรแยกด้วย เพลงของใจแอน เปช อดีตคนรักของเขาก็มีเม่นอย จีบส์คัดมาจากการ 4 อัลบั้ม และมีเพลง “Love is Just a Four-Letter Word” รวมอยู่ด้วยถึง 2 เวอร์ชัน เพลงที่เขาคัดมาใส่ไว้ใน iPod เป็นเพลงของเด็กยุค 70 ที่มีใจไฟหายุค 60 ไม่ว่า จะเป็นเพลงของ Aretha Franklin, B.B. King, Buddy Holly, Buffalo Springeld, Don McLean, Donovan, The Doors, Janis Joplin, Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, Johnny Cash, John Mellencamp, Simon & Garfunkel หรือแม้แต่ The Monkees (“I am a Believer”) กับ Sam the Sham (“Wooly Bully”) มีเพียงหนึ่งในสี่ที่เป็นเพลงของศิลปินร่วมสมัยอย่าง 10,000 Maniacs, Alicia Keys, Black Eyed Peas, Coldplay, Dido, Green Day, John Mayer (ซึ่งเป็นเพื่อนของเข้าและ Apple), Moby (คนนี้ก็เหมือนกัน), Bono และ U2 (นี่ก็เป็นเพื่อนจีบส์), Seal และ The Talking Heads ส่วนเพลงคลาสสิกมีเพลงของบัคอยู่ไม่กี่เพลง รวมทั้ง the Brandenburg Concertos กับอัลบั้มของ Yo-Yo Ma อีก 3 อัลบั้ม

เดือนพฤษภาคม 2003 จีบส์บอกเซอร์ล โครว์ว่า เขายังด้านโนลลดเพลงของ Eminem บางเพลง และ “พิงๆ ไปก็ซักติดใจ” หลังจากนั้นเจมส์ วินเซนต์พาเข้าไปดูคอนเสิร์ตของ Eminem แต่เพลย์ลิสต์ของจีบส์ก็ไม่มีเพลงของเร็ปเปอร์หนุ่มผู้นี้ แต่อย่างใด จีบส์บอกวินเซนต์หลังดูคอนเสิร์ตว่า “ไม่รู้สิ...” เขายกผลไม้ภายในหลังว่า “ผมนับถือ Eminem ในฐานะศิลปินคนหนึ่ง แต่ผมนไม่อยากฟังเพลงของเข้า และไม่เห็นด้วยกับค่านิยมของเข้า มันไม่เหมือนที่ผมรู้สึกกับดีแลน” เพลย์ลิสต์ปี 2004 ของจีบส์จะเรียกว่าล้ำสมัยคงไม่ได้ แต่คนที่เกิดยุค 50 จะเข้าใจและเห็นคุณค่าของมันในฐานะชาวดแทร็กประกอบชีวิตของเข้า

เพลงโปรดของจีบส์ไม่ได้เปลี่ยนมากนักในช่วง 7 ปีหลังจากที่เขายังนอดเพลง

ลง iPod เครื่องนั้น เมื่อเครื่อง iPad 2 ออกวางตลาดในเดือนมีนาคม 2011 เขาก็โหลดเพลงโปรดลงไป บ่ายวันหนึ่ง เขายังกันอยู่ในห้องนั่งเล่นที่บ้านเขา จีบส์ไล่ดูเพลงใน iPod เครื่องใหม่แล้วเปิดเพลงที่อยากร้องด้วยอารมณ์คิดถึงความหลัง

เราฟังเพลงอิตเก่าๆ ของดีแคน กับ The Beatles กันจนครบ จากนั้นจีบส์เข้าสู่อารมณ์ครุ่นคิด และเปิดเพลงสวัดเกรกอเรียน “Spiritus Domini” ของนักบวชนิกายเบเน迪กที่นิยามว่า “พระจับใจจริงๆ” เขารีบพิมพ์จากนั้น เขายังเปิด Second Brandenberg Concerto ของบาค กับเพลงพยุห (เพลงประกอบด้วยลูกเดียวจากเครื่องแต่ละชนิด – ผู้แปล) จาก The Well-Tempered Clavier จีบส์บอกว่าบากเป็นคีตกวีเพลงคลาสสิกที่เขาโปรดปรานที่สุด เขายังชอบฟังความแตกต่างระหว่างสองเวอร์ชันของ The Goldberg Variations ที่บรรเลงโดยเกล็น กฎด์ เวอร์ชันแรกบันทึกเสียงตั้งแต่ปี 1955 สมัยที่กฎด์ยังเป็นนักเปียโนหนุ่มวัย 22 ที่ยังไม่มีชื่อเสียง ส่วนเวอร์ชันที่สองบันทึกเสียงในปี 1981 ก่อนกฎด์เสียชีวิตเพียงปีเดียว “มันเหมือนกลางคืนกับกลางวันเลย” จีบส์บอกหลังจากฟังทั้งสองเวอร์ชันติดต่อกันในบ่ายวันหนึ่ง “เวอร์ชันแรกตื่นเต้นกระฉับกระเฉง รู้สึกถึงความอ่อนเยาว์ แพร่พราว แล้วก็เล่นเร็วจนเหมือนได้เปิดหูเปิดตา ส่วนเวอร์ชันหลังเรียบขึ้นมากกว่ามาก ฟังแล้วให้ความรู้สึกของคนที่มีความลึกซึ้ง และผ่านอะไรในชีวิตมามาก เพลงเลยมีความลุ่มลึกกว่าและทรงภูมิกว่า” บ่ายวันที่จีบส์เล่นทั้งสองเวอร์ชันติดต่อกันนั้น เขายังงานเพื่อรักษาตัวเป็นครั้งที่ 3 เมื่อถูกถามว่าชอบเวอร์ชันไหนมากกว่ากัน เขายังตอบว่า “กฎด์ชอบเวอร์ชันหลังมากกว่าเยอะ ผมเคยชอบเวอร์ชันแรกที่มีชีวิตชีวากว่า แต่ตอนนี้ผมเข้าใจแล้วว่าทำไม่กฎด์ถึงชอบเวอร์ชันหลังมากกว่า”

จากนั้นจีบส์จะได้จากเพลงคลาสสิกชั้นเลิศไปหาเพลงยุค 60 อย่าง “Catch the Wind” ของ Donovan เขายังคงฟังเพลงนี้ จึงบอกว่า “Donovan ที่มีเพลงดีมากๆ เหมือนกันนะ” เขายังเปิดเพลง “Mellow Yellow” แล้วยอมรับเองว่าเพลงนี้คงไม่ใช่ตัวอย่างที่ดีที่สุด “ตอนที่ฟังสมัยยังเด็ก มันเคยเพราะกว่านี้”

ผมถามว่ามีเพลงจากสมัยเราเด็กๆ เพลงไหนบ้างที่เดี๋ยวนี้ยังฟังเข้าห่า เขายังไล่รายชื่อเพลงในเครื่อง iPad แล้วเปิดเพลง “Uncle John’s Band” ของวง The Grateful Dead ซึ่งออกมากลับตั้งแต่ปี 1969 ฟังไปก็ผงกหัวตามเนื้อร้อง “When life looks like Easy

Street, there is danger at your door” ช้าๆขณะนั้น เรากองคนรู้สึกเหมือนได้กลับไปสูญคแห่งความปั่นป่วนวุ่นวาย เมื่อความสุกงอมหอมหวานของยุค 60 จบลงด้วยความขัดแย้ง “Whoa, oh, what I want to know is, are you kind?”

จากนั้นเขาเปิดเพลงของใจนี้ มิตเซลล์ “ขอยกถูกให้คนอื่นไปเลี้ยง” จีบส์บอก “เพลงนี้เป็นเพลงเกี่ยวกับลูกสาวของเธอ” เขายังคงพูด “Little Green” แล้วเรา ก็ฟังท่วงท่าของและเนื้อร้องที่เคราสร้อยด้วยกัน “So you sign all the papers in the family name/ You're sad and you're sorry, but you're not ashamed/Little Green, have a happy ending.” เมื่อผู้เขียนถ้าม่าว่ายังคิดถึงเรื่องที่ถูกพ่อแม่ยกให้เป็นลูกบุญธรรมของคนอื่นอยู่หรือเปล่า เขายังคงว่า “เปล่า เดี๋ยวนี้ไม่ค่อยนึกถึงเท่าไหร่แล้ว”

เราบอกว่าทุกวันนี้เขายังคงใช้เวลาอยู่ที่มากขึ้นมากกว่าเรื่องตอนเขาก็เคย ว่าแล้วเขาก็เปิดเพลง “Both Sides Now” เพลงที่เยี่ยมที่สุดของใจนี้ มิตเซลล์ ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับวัยที่มากขึ้นและภูมิปัญญาที่สูงขึ้น “I've looked at life from both sides now,/ From win and lose, and still somehow,/ It's life's illusions I recall,/ I really don't know life at all.” มิตเซลล์บันทึกเสียงเพลง “Both Sides Now” 2 ครั้ง ห่างกันหลายปีเหมือนกับที่เพลง “Goldberg Variations” ของเกล็น ගුලද් ගෝර්ช්‍යනර්ගඩ් ที่กเสียงในปี 1969 ส่วนเกรตช์ที่สองขึ้นบีบเดินความรู้สึกนั้น เธอร้องให้มีปี 2000 เขายังคงหลังให้ผมฟัง “การมีอายุมากขึ้นก็เป็นอะไรที่น่าสนใจดีนะ” เราบอก

จีบส์เสริมว่าคนบางคนไม่ได้ส่งงานขึ้นตามวัย แม้จะยังอายุน้อยก็ตาม ผู้เขียน ถ้ามัวเสียเวลา ใจร้าย เขายังคงว่า “จอห์น เมเยอร์เป็นนักกีตาร์ที่เก่งที่สุดคนหนึ่ง เท่าที่เคยมีมา แต่ผมกลัวว่าเขาทำลายชีวิตตัวเอง ชีวิตเขามันคุณไม่อยู่แล้ว” จีบส์ชอบเมเยอร์และเชิญเขามากินอาหารเย็นด้วยกันที่พาโล อัลโตเป็นครั้งคราว สมัยเป็นหนุ่มอายุ 27 เมเยอร์เคยไปปรากฏตัวที่งาน Macworld เดือนมกราคม 2004 ซึ่งเป็นครั้งที่จีบส์เปิดตัว GarageBand จากนั้นเมเยอร์ก็ไปร่วมงานเกือบทุกปี จีบส์เปิดเพลง “Gravity” เพลงอิตของเมเยอร์ เนื้อเพลงพูดถึงผู้ชายที่มีความรักอยู่เต็มหัวใจ แต่กลับผันที่จะทิ้งความรักนั้นไปอย่างไม่มีเหตุผล “Gravity is working against me,/ And gravity wants to bring me down.” จีบส์สายหน้าพร้อมกับบอกว่า “ผมว่าข้างในลึกๆ เขายังคงเด็กดี แต่ที่ผ่านมาเขากำลังเปลี่ยนแปลงไป”

พอฟังจบ ผู้เขียนถ้ามีความคิดเห็นตามนี้รันดร์ก้าล นั้นคือ The Beatles หรือ The Rolling Stones? จีบส์ตอบว่า “ถ้าห้องนิรภัยเกิดไฟในมัตตอนนี้ แล้วผมคงว่าเทปมาสเตรอร์ได้แค่ชุดเดียว ผมจะคิดว่าของ The Beatles แต่ที่เลือกยากกว่าคือ ระหว่าง The Beatles กับดีแลน จะเลือกใคร ศิลปินอื่นอาจเลียนแบบ The (Rolling) Stones ได้ แต่ไม่มีความล้ำเด่นแบบดีแลน หรือ The Beatles ” ระหว่างที่จีบส์กำลังคิดดังๆ ว่าเราโชคดีขนาดไหนที่ไม่ได้กับเพลงของศิลปินเหล่านี้ ลูกชายของเขารีบอนนั้น อายุ 18 ปีก็เดินเข้ามาในห้อง “รีดไม่เข้าใจเรื่องพากนี้หรอก” จีบส์บอกด้วยอารมณ์เสียดาย แต่ก็ไม่แย่เมื่อกัน เพราะวันนั้นหนุ่มรีดใส่เสื้อยืดสีขาว บีช พิมพ์ข้อความว่า “Forever Young” เสียด้วย

จีบส์เล่าว่าในชีวิตนี้มีอยู่ครั้งเดียวที่เขารู้สึกเหมือนพูดไม่ออก คือตอนที่ได้พบบีบบีบ ดีแลน ในเดือนตุลาคม 2004 ดีแลนไปเล่นคอนเสิร์ตไกล้กับพาโล อัลโต สวนจีบส์กำลังพักพื้นจากการผ่าตัดรักษามะเร็งครั้งแรก ดีแลนไม่ใช่คนชอบสังคม เมื่อตอนโน้น หรือ โนวี่ เขายังไม่ใช่เพื่อนจีบส์และไม่สนใจอย่างเป็น แต่เขาก็เชิญจีบส์ไปพบที่โรงแรมก่อนเริ่มแสดงคอนเสิร์ต จีบส์เล่าว่า

เราสองคนที่ระเบียงนอกห้องพักอยู่ 2 ชั้นในง ผมประหม่ามาก เพราะเขาคือวีรบุรุษของผมคนหนึ่ง ผมกลัวมากว่าเขายังไม่คาดอย่างที่คิด กลัวว่าเขากลับกลายเป็นภาพหลอกล้อเลียนตัวเองเหมือนกับที่หลาย คนเป็น แต่เขาทำให้ผมดีใจ เขายอดเยี่ยมมาก เล่าเรื่องชีวิตและการเขียนเพลงให้ผมฟัง เขายบอกว่า “เมื่อก่อนเพลงมันมาเอง ผมไม่เคยต้องแต่ง แต่เดี๋ยวนี้ไม่เป็นอย่างนั้นแล้ว ผมเขียนเพลงแบบนั้นไม่ได้อีกแล้ว” เขายังไป ก่อนจะบอกด้วยเสียงแบบฯ พร้อมกับยิ้มนิดๆ ว่า “แต่ผมยังร้องเพลงได้อยู่นะ”

ครั้งต่อมาที่ดีแลนไปแสดงสดแบบนั้น ก่อนเวลาเข้านะที่เลิกน้อย เขายวนจีบส์ไปที่รถบัสที่แต่งเสียให้สำหรับใช้เดินสาย ดีแลนถูกถึงเพลงโปรดของจีบส์ เมื่อได้คิดอบร้าว่าคือเพลง “One Too Many Mornings” ดีแลนก็ร้องเพลงนั้นบนเวที

หลังค่อนເສົ່າຕະບຸ ຈຶ້ອບສົກລັດເດີນອອກໄປດ້ານຫຼັງ ຮດບັສຂອງດີແລນແລ່ນຝ່ານມາພອດີ ເສື່ອງເບີງຮາດັ່ງເຊິ່ຍດ ປະຕູຮາດເປີດອອກ “ໄດ້ຢືນເພັນທີ່ຜມຮ້ອງໃຫ້ຄຸນນັ້ນ” ດີແລນຕາມດ້ວຍ ເສື່ອງແນບແໜ້ງກ່ອນຮາດຈະແລ່ນອອກໄປ ຈຶ້ອບສົກເລົາໄຟຟ້າຜົມພັງໂດຍທຳເສື່ອງເລີຍນັບແບບດີແລນ ໄດ້ຄ່ອນຂ້າງເໜືອນທີ່ເດືອກ “ເຂົາເປົ່າເປົ່າວິຽນບຸ້ນຫຼຸດລົດກາລົກນໍ້າຂອງຜມ ຄວາມຮັກທີ່ຜມນີ້ ຕ້ອເຂົາ ຍິ່ງນານວັນກີ່ຍິ່ງເຕີບໂດລະສຸກອມ ຜມນີ້ກີ່ໄມ້ອອກເລຍວ່າເຂົາປະສົບຄວາມສໍາເຮົາ ແບບນັ້ນຕັ້ງແຕ່ຍັງເປັນເຕັກຫຸ່ມໄດ້ຢັ້ງໄງໆ”

ຫຼັງຈາກດູນບົບ ດີແລນແສດງສດໄມ້ກໍເດືອນ ຈຶ້ອບສົກຝັດແພນໄໝ່ ຈະໃຫ້ຮ້ານ iTunes ຂາຍຫຼຸດ “ບົບກົງເຊີດ” ລວມເພັນຂອງດີແລນທຸກເພັນທີ່ເຄຍນີ້ກາຣັບນີ້ກໍເສື່ອງ ລວມກວ່າ 700 ເພັນໃນແບບດິຈິທັດ ໃນຮາຄາ 199 ແຮັງຢູ່ ທີ່ຈຶ້ງເຖິງກັບຈຶ້ອບສົກຕັ້ງຕົນເປັນກັນທາວັກຊີ ຄອຍເກີບຮວບຮຸມແລະຄັດເລືອກຜົນງານຂອງດີແລນສໍາຮັບຄົນພັງໃນຍຸດດິຈິທັດ ແຕ່ແອນດີ ແລັກແໜ່ງ Sony ທີ່ຈຶ້ງເປົ່າເປົ່າວິຽນບຸ້ນຫຼຸດລົດກາລົກນໍ້າຂອງດີແລນ ໄນມີອານຸມົດຍ້າກຕກລົງດ້ວຍ ຖ້າໄມ້ໄດ້ຂ້ອເສັນທີ່ເປັນເຮືອງເປົ່າວິຽນກັບ iTunes Store ນອກຈາກນັ້ນ ແລັກຍັງຮູ້ສຶກ ວ່າຮາຄາ 199 ແຮັງຢູ່ນັ້ນຕໍ່າກີນໄປ ແລະເປັນກາຣດົກ່າງຂອງດີແລນ ແລັກບອກວ່າ “ບົບ ເປັນສົມບັດຂອງຫາຕີ ສຕືຟອຍາກຂາຍເພັນຂອງເຂາທາງ iTunes Store ໃນຮາຄາທີ່ທຳໄໝ ບົບກລາຍເປັນສິນຄ້າຮາຄາຖຸກໄປເລຍ” ປະເດີນນີ້ຄື່ອສາເຫຼຸ່ງລັກຂອງປັບປຸງຫາຮະໜວ່າ ຈຶ້ອບສົກແລັກຮຸມທີ່ຜູ້ບໍລິຫານຄ່າຍເພັນອື່ນໆ ຈຶ້ອບສົກເປັນຄົນຕັ້ງຮາຄາ ໄນໄຟຜູ້ບໍລິຫານ ຄ່າຍເພັນ ດັ່ງນັ້ນແລັກຈຶ້ງປົງເສົາກັບນາ

“ໂອເຄີ ງັ້ນຜມຈະໂທຣາດີແລນເອງ” ຈຶ້ອບສົບອກ ແຕ່ເຮືອງແບບນີ້ດີແລນໄມ້ເຄຍຈັດກາຮ ເອງອູ່ແລ້ວ ເຈັ້າ ໂຮເຊນ ຕ້ວແທນຂອງດີແລນຈຶ້ງຕ້ອງເຂົ້າມາຂ່າຍສະສາງ

“ໄອເດີນນີ້ຫ່ວຍມາກ” ແລັກບອກໂຮເຊນພ້ອມກັບຢືນຕົວເລີນໄໝເຂົາດູ “ບົບເປັນອີໃຈ ຂອງສຕືຟ ເຕີວເຂົາກີ່ອມເພີ່ມຂ້ອເສັນອອົງແລດະ” ແລັກຍ້າກັດຈຶ້ອບສົກໝູ່ແລ້ວ ແລະ ອາຈົ້າສັນຍາກຍັ້ນໂນໂດຍໜ້າ ທັງດ້ວຍເຫຼຸ່ມສ່ວນຕົວແລະເຮືອງງານ ແລັກຢືນຂ້ອເສັນອ ກັບໂຮເຊນວ່າ “ພຽງນີ້ຜມຈະເຫັນເຫັນໃຫ້ຄຸນນີ້ລ້ານເຮົ້າຢູ່ ດ້ວຍຄຸນດີ່ງເຮືອນນີ້ໄວ້ກ່ອນ” ແລັກອົບໃບຍ່ໃນກາຍຫຼັງວ່າເຫັນໃບນັ້ນເປັນເນີນຈ່າຍລ່ວງໜ້າ ທີ່ຈະຫັກອອກຈາກຄ່າຮອຍລົດຕີ ໃນອານາຄຕ “ມັນເປັນເຮືອງທາງບັນຫຼຸງທີ່ບໍລິຫານເພັນທໍາກັນ” 45 ນາທີຕ່ອມາໂຮເຊນໂທຮາດັບ ມາຮັບຂ້ອເສັນອ “ແອນດີ່ສະສາງເຮືອນນີ້ໄໝເຮົາ ແລະຂອງຮາວ່າອ່າເລັ່ນດ້ວຍ ທີ່ຈະເຮົາ ກີ່ຕກລົງຕາມນັ້ນ” ໂຮເຊນເລົາ “ຜມຄິດວ່າແອນດີ່ຈ່າຍເນີນໄໝເຮົາລ່ວງໜ້າແລກກັບກາຮພັກ

## เรื่องนี้ไว้ก่อน”

ปี 2006 แล็คพันจากต่ำແນ່ງซึ້ອໂອຂອງບຣີ້ຊັກ ຮຶ່ງໄດ້ຂໍ້ອໃນມວ່າ Sony BMG ຈົບສິຈິງເປີດກາຮຈາກອບໃໝ່ ຈົບສັງເຄື່ອງ iPod ບຣຈຸເພັດທັງໝາດຂອງດີແລນໄປໄໜ້ເຂົາ ແລະ ແຈງໃຫ້ໂຮ່ງທ່ານວ່າ Apple ມີກຳລັງໃນກາຮທຳແຄມເປົ້າກາຮຕາດຮະດັບໄໝນ ເດືອນສິງຫາຄົມປິນ້ນ ເຂົາປະກາສຂ້ອຕກລົງຮູຮົກຈົກຮັງຍິ່ງໃຫຍ່ທີ່ໄລສິທີ່ Apple ຂາຍຊຸດບົກສິ້ງເຕັມເພັດທຸກເພັດທີ່ດີແລນເຄຍບັນທຶກເສີຍໃນຮາຄາຊຸດລະ 199 ເທິງໝູ ຮ່າມທັງໄດ້ຮັບສິທີ່ໃນກາຮຮັບສັ່ງຈອງຂໍ້ອັດບັນໄໝ່ລ່າສຸດ *Modern Times* ຂອງດີແລນກ່ອນອັດບັນນັ້ນຈະວາງຕາດແຕ່ເພີຍຜູ້ເດືອນ “ບົກ ດີແລນ ເປັນກົງລະນັກດົກຕົກທີ່ໄດ້ຮັບຄວາມນັບຖືອາກທີ່ສຸດຄົນໜີ່ໃນຍຸດນີ້ ແລະ ເປັນວິຽບຮຸຮົກນີ້ໃນໃຈຜມ” ຈົບສົກລ່າວໃນກາຮປະກາສຂ້ອຕກລົງທາງຮູຮົກຈົກຮັງນັ້ນ ເພັດຊຸດນີ້ມີດ້ວຍກັນ 773 ເພັດ ມີເພັດທີ່ຫາຟ້າກຮ່າມອູ້ດ້ວຍ 42 ເພັດ ເຊັ່ນ “Wade in the Water” ທີ່ບັນທຶກເສີຍໃນໜ້ອງພັກທີ່ໂຮງແຮມແໜ່ງໜີ່ໃນມິນມີໃຫດາເມື່ອປີ 1961 ເພັດ “Handsome Molly” ຈາກກາຮແສດງສດທີ່ *Gaslight Café* ໃນກວິນນິ້ນ ວິລເລຈ ປີ 1962 ແລະ ເພັດ “Mr. Tambourine Man” ທີ່ດີແລນຮ້ອງໄດ້ຢ່າງສຸດຍອດໃນການ *Newport Folk Festival* ປີ 1964 (ເວຼອຣັ້ນນີ້ເປັນເວຼອຣັ້ນໂປຣດຸຂອງຈົບສົກ) ແລະ ເພັດ “Outlaw Blues” ເວຼອຣັ້ນອະຄູສົດິກຈາກປີ 1965

ຕາມສັນຍານີ້ ດີແລນຈະຕ້ອງເປັນຜູ້ແສດງໃນໜັງໂມໝານາທາງທີ່ວິຂອງ iPod ທີ່ທຳຂຶ້ນເພື່ອໂປຣມຕົວອັດບັນ *Modern Times* ແຫຼຸກຮານນີ້ນັບເປັນກາຮພົລິກບຫຍ່າງນ່າທຶກທີ່ສຸດນັບຈາກທີ່ທອມ ຂອວຍເອົບຮັດກເພື່ອນໃຫ້ທາສີ້ວ້າໄ້ (ຈາກນິຍາຍເຮືອງ “ທອມ ຂອວຍເອົບພຈະງັກຍ” ຂອງ ມາຮົກ ທເວນ - ຜູ້ແປລ) ທີ່ຜ່ານມາ ກາຮດີ່ງຄົນດັ່ງມາເລັ່ນໜັງໂມໝານາຕ້ອງໃໝ່ເຈີນກ້ອນໂດ ແຕ່ເມື່ອຄົງປີ 2006 ສຖານກາຮນີ້ກິລັບຕາລປັດ ຕິລປິນໃຫຍ່ໆ ອຍກເລັ່ນໜັງໂມໝານາ iPod ເພົ່າກາຮໄດ້ອັກສື່ອໃນແຄມເປົ້າໂມໝານາຂອງ iPod ເທົກກັນກາຮຮັບປະກັນຄວາມສໍາເຮົາ ເຈັນສົ່ງ ວິນເຊນຕົວຍາດກາຮນີ້ເຮືອງນີ້ໄວ້ກ່ອນໜັນນີ້ໜາຍປີເມື່ອຈົບສົບອກຈາກເຂົາມີຄົນຮູ້ຈັກທີ່ສາມາດຕິດຕ່ອງຕິລປິນນັກຮ້ອງນັກດົກຕົກທີ່ມີຂໍ້ອເສີຍໃໝ່ ນາມແສດງໃນໜັງໂມໝານາຂອງ iPod ໄດ້ ວິນເຊນຕົວວ່າ “ໄມ້ຕ້ອງເລຍ ອີກໄມ່ນານທຸກອ່າງຈະເປີ່ຍືນໄປ Apple ເປັນແບຣນດີທີ່ໄມ້ເໝັນໂຄຣ ເປັນແບຣນດີທີ່ເທິກວ່າຕິລປິນໜາຍຄົນ ເຮົາຈະໃ້ງບປະມານຂໍ້ອສື່ອປະມານ 10 ລ້ານເທິງຢູ່ສໍາຮັບວັດທິກ້ອງຕິລປິນແຕ່ລະຄົນທີ່ເຮົາໃ້ໃນໜັງໂມໝານາ ເຮົາຄວາມຝູດຄື່ງສິ່ງທີ່ເຮົາລັງທຸນແລະ ໂອກສົກທີ່ເຮົາ

ทำให้เกิดปินเหล่านั้น “ไม่ใช่ไปจ่ายเงินจ้างพากนั้น”

ลี คลาว เล่าว่าพนักงานหนุ่มสาวทั้งที่ Apple และที่อเมริกาของเขามีความต้องการใช้ดีแลนในแคมเปญ “หลายคนสงสัยว่าดีแลนยังเท่หรือจีบพอหรือเปล่า” แต่จีบส์ไม่ฟังเสียงใคร เพราะตัวเขาเองตื่นเต้นมากที่จะได้ดีแลนมาเล่นหนังโฆษณาให้

จีบส์ทุ่มเทกับทุกรายละเอียดของโฆษณาชุดนั้น โฆษณาปีคุปเปอร์ติโน เพื่อเลือกเพลงจากอัลบั้มใหม่ร่วมกับจีบส์ และในที่สุดก็ได้เพลง “Someday Baby” จีบส์อนุมัติวิดีโอทดสอบที่คลาวทำขึ้นโดยใช้ตัวแสดงแทนดีแลน ส่วนเวอร์ชันจริงไปถ่ายทำที่แนววิลล์กับดีแลนตัวจริง แต่มีอีกหนึ่งจีบส์กลับเกลี้ยดมัน บอกว่าอย่าง “ไม่เด่นพอก อย่างได้สีต่ำใหม่ คลาวจึงจ้างผู้กำกับคนใหม่ และโฆษณาเกลี้ยกล่อมจนดีแลนยอมถ่ายใหม่อีกรอบ คราวนี้ถ่ายกันในสตูดิโอวากับโฆษณาชุดที่เป็นภาพงามทีบ แต่ไม่มีเสียง ดีแลนใส่หมวดความอยู่นั่งดีดกีตาร์ร้องเพลงบนเก้าอี้ไม่มีพนักโดยจัดแสงส่องมาจากข้างหลังให้ดูนุ่มนวล มีผู้หญิงใส่หมวดแก๊ปมาดเท่เดินตามเพลงใน iPod จีบส์ดูแล้วชอบมาก<sup>1</sup>

โฆษณาชุดนี้แสดงให้เห็นอันสิ่งส์ของพลังการตลาดของ iPod ดีแลนได้แฟมนเพลงรุ่นเด็กามากมาย เช่นเดียวกับที่ iPod เดຍทำให้คอมพิวเตอร์ Apple มาแล้ว เพราะโฆษณาชุดนี้ อัลบั้มของดีแลนจึงเปiyดอัลบั้มขายตีของคริสติน่า อา基เลร่า และ Outkast ขึ้นไปครองอันดับหนึ่งในบิลบอร์ดชาร์ตในสปดาห์แรกที่วางแผน นับเป็นครั้งแรกที่อัลบั้มของดีแลนขึ้นถึงอันดับหนึ่งในรอบสามทศวรรษ หลังจากที่อัลบั้ม Desire ของเขาเคยทำได้มีกว่า 30 ปีก่อนหน้านั้น นิตยสาร Ad Age รายงานในข่าวพอดหัวเรื่องบทบาทของ Apple ในการผลักดันดีแลนว่า “สปอร์ตโฆษณา iTunes ไม่ใช่การเสนอเงินก้อนใหญ่ให้คนดังมาโฆษณาสินค้าแบบวนๆใหญ่ เพื่อหวังใช้ต้นทุนความเป็นดาวรุสแสงให้เป็นประโยชน์กับสินค้า แต่สปอร์ตตัวนี้พลิกสูตรเดิมชนิดหน้ามือเป็นหลังมือ โดย Apple ซึ่งเป็นแบรนด์ทรงพลังได้ช่วยให้ มร.ดีแลนเข้าถึงกลุ่มคนฟังรุ่นเด็ก และช่วยผลักดันยอดขายอัลบั้มของเขาขึ้นไปถึงอันดับหนึ่ง หลังจากที่เคยแตะอันดับนั้นเป็นครั้งสุดท้ายในสมัยที่ฟอร์ดเป็นประธานาธิบดี”

## *The Beatles*

หนึ่งในซีดีที่จ็อบส์หามากคือ ซีดีบันทึกภาพขณะจอดหิน เล่นนอน และ The Beatles เล่นและแก้ไขเพลง “Strawberry Fields Forever” ข้าแล้วข้าเล่า ผลงานชุดนี้ กล้ายเป็นเพลงประกอบปรัชญาการทำงานของจ็อบส์ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ให้ สมบูรณ์แบบ แอนดี้ เอิร์ตซ์เฟลด์เป็นคนพับซีดีแผ่นนี้ และทำก็อปปี้มาให้จ็อบส์เมื่อ ปี 1986 แต่บางครั้งจ็อบส์ก็บอกคนอื่นว่า ได้มาจากโยโกะ โอบิโนะ วันหนึ่งขณะที่อยู่ ในห้องนั่งเล่นที่บ้านในพาโล อัลโต จ็อบส์คุยหาแผ่นนี้จากตู้หนังสือบานกระจก แล้วเขามาเปิดให้ผู้เชียนฟัง พร้อมกับอธิบายว่ามันสอนอะไรเขาบ้าง

มันเป็นเพลงที่ขับข้อน นอกจากนี้ยังน่าสนใจที่ได้เห็นกระบวนการสร้างสรรค์ ระหว่างที่หัวงงทบทวนเพลงครั้งแล้วครั้งเล่าเป็นเวลาหลายเดือน จนในที่สุด ก็ได้เพลงนี้ออกมาน บนนองคือต่อหองคนโปรดของผม (เขายุุดเพื่อหัวเราะ เมื่อเล่นนอนหยุดเล่นในเทกแรก แล้วสั่งว่าให้กลับไปทบทวนคอร์ดหนึ่งใหม่) คุณได้ยินตอนที่พากเขาร้องท่อนนั้นหรือเปล่า มันไม่เกิร์ก เลยต้องกลับไป เริ่มใหม่ เวอร์ชันนี้ยังดีบมาก ฟังแล้วก็รู้สึกว่าพากเขายืนคนธรรมชาติ ไม่ใช่ เหວตามาจากไหน เราจะจะนึกภาพคนอื่นเด่นเพลงนี้ได้มาตรฐานถึงเวอร์ชันนี้ อาจไม่ถึงกับเชียนเพลงหรือคิดเพลงขึ้นมาเอง แต่ถ้าให้เด่นมีอะไรได้ แต่ พากเขามาไม่ได้หยุดแค่นั้น ยังเล่นซ้ำแล้วซ้ำอีกตามประสาคนที่นิยมความ สมบูรณ์แบบ สมัยผมอายุ 30 กว่า ผมประทับใจกับตรงนี้มาก ฟังดูก็รู้ว่า พากเข้าทำงานกันหนักขนาดไหน

ช่วงที่ว่าງระหว่างการบันทึกเสียงแต่ละครั้ง พากเข้าไปทำงานอื่น แต่ก็จะกลับมาทบทวนเพลงนี้กันเรื่อยๆ เพื่อให้มันออกมายกถัดเดียวกับคำว่า ไร้ทิศ (ระหว่างฟังเทกที่ 3 จ็อบส์ชี้ให้เห็นว่าการเรียบเรียงเสียงประสาน ขับข้อนเข้มกว่าเดิม) วิธีที่เราสร้างผลิตภัณฑ์ที่ Apple ก็คล้ายๆ อย่างนี้ แม้แต่ไม่เดลสำหรับโน้ตบุ๊กหรือ iPod เครื่องใหม่ เราเริ่มด้วยเวอร์ชันนึง แล้วปรับแก้ เกລาไปเรื่อยๆ ทำไม่เดลแบบละเอียดของดีไซน์นั้น หรือแม้แต่

บุ่มต่างๆ บนเครื่อง การทำงานของแต่ละฟังก์ชันว่าทำอย่างไร มันเป็นงานหนัก แต่ในที่สุดของชิ้นนั้นก็ได้ขึ้นกว่าเดิม และไม่นานคนก็จะพูดว่า “ว้าว เขาทำได้ไงนะ?!? ศกรูอยู่ตรงไหน”

ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ว่าทำไมจีบส์ถึงไม่อยากคิดถึงเรื่องที่เพลงของ The Beatles ไม่มีขายใน iTunes

จีบส์ต้องต่อสู้กับ Apple Corps บริษัทโปรดิ้งของ The Beatles นานกว่า 30 ปี ทำให้นักช่าวหลายคนเรียกชานการกิจของหั้งสองบริษัทนี้ว่าเป็น “ถนนที่คดเคี้ยว และยาวไกล” (ชื่อเพลง The Long and Winding Road ของ The Beatles - ผู้แปล) เรื่องเริ่มต้นในปี 1978 โดย Apple Computers ซึ่งเพิ่งเปิดตัวได้ไม่นานถูก Apple Corps ฟ้องฐานละเมิดเครื่องหมายการค้า มูลเหตุของเรื่องคือ ค่ายแฝ้นเสียงเดิมของ The Beatles มีชื่อว่า Apple เวลาผ่านไป 3 ปี สองฝ่ายตกลงกันได้โดย Apple Computers ยอมจ่ายเงินให้ Apple Corps จำนวน 80,000 เหรียญ สัญญาประนีประนอมฉบับนั้นระบุรายละเอียดที่ดูไม่มีพิษมีภัยอะไรว่า The Beatles จะไม่ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ได้ และ Apple จะไม่ทำผลิตภัณฑ์ใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับเพลง

The Beatles รักษาสัญญาที่ให้ไว้ ไม่เคยมีสมาชิกเด่าทางคนไหนหันมาผลิต อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แต่ Apple เป็นฝ่ายเข้าสู่ธุรกิจเพลง จึงถูกฟ้องอีกครั้งในปี 1991 หลังจากใส่ฟังก์ชันเล่นเพลงจากไฟล์ลงในเครื่อง Mac และอีกครั้งในปี 2003 หลังบริษัท เปิดตัว iTunes Store หน่วยที่ทำงานให้ The Beatles นายวนานคนหนึ่งบอกว่า จีบส์มักจะทำสิ่งที่เขาอยากรู้ โดยไม่นึกถึงข้อตกลงทางกฎหมายที่จะมีผลกับเขานอกนี้ที่สุดประเด็นทางกฎหมายก็ได้รับการสะสางในปี 2007 เมื่อ Apple ยอมจ่ายเงินชดเชยให้ Apple Corps จำนวน 500 ล้านเหรียญเป็นค่าลิขสิทธิ์ในการใช้ชื่อ Apple ทั่วโลก และหลังจากนั้น Apple ก็อนุญาตให้ The Beatles ใช้ชื่อ Apple Corps กับค่ายเพลงและบริษัทโปรดิ้งของตนเป็นการตอบแทน

แต่ในใจ การตกลงครั้งนั้นไม่ได้แก้ปัญหาเรื่องการนำเพลงของคณะ The Beatles มาขายใน iTunes Store แต่อย่างใด ถ้าจะทำเช่นนั้น The Beatles และ EMI Music ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เพลงของวงเกือบทั้งหมดจะต้องเจรจา กันใหม่เรื่องการจัดการ

ลิขสิทธิ์เพลงดิจิทัล จ็อบส์เล่าให้ฟังว่า “สมาชิก The Beatles ทุกคนอยากขายเพลงผ่าน iTunes Stores กันทุกคน แต่พวกรเขากับ EMI เป็นเหมือนคู่ผัวเมียสูงวัยที่เกลี้ยดชี้น้ากัน แต่นายาดจากกันไม่ได้ จนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะมีอายุอยู่ได้ทันเห็นวงโปรดของผมพ้นจากการเป็นวงดนตรีวงสุดท้ายที่ไม่มีเพลงขายใน iTunes Store” และต่อมา ก็เป็นเช่นนั้นจริงๆ

## ใบใบ

ในนักร้องนำวง U2 เป็นผู้ที่เห็นคุณค่าของพลังด้านการตลาดของ Apple อย่างลึกซึ้ง วงดนตรีจากดับลินของเขาระบุว่าเป็นวงที่ดีที่สุดในโลก แต่ในปี 2004 U2 พยายามจะเติมชีวิตชีวาให้กับเพลงของวงหลังอยู่ด้วยกันมาเกือบ 30 ปี ทางวงทำอัลบัมใหม่ได้อย่างยอดเยี่ยม มีเพลงที่ The Edge มือลีดกีตาร์ประจำวงบอกว่าเป็น “เพลงร็อกตัวพ่อ” ในรู้ว่าเขายังคงหาวิธีทำให้เพลงดิดหุคนฟังให้ได้ เขาจึงโทรไปหาจ็อบส์ “ผมอยากรู้ว่าอะไรอย่างหนึ่งจาก Apple” ในนั้นแล้ว “รามีเพลงชื่อ ‘Vertigo’ ที่มีท่อนกีตาร์เกรี้ยวกราด ผมรู้ว่ามันเป็นเพลงที่ฟังแล้วติดหูอย่างแน่นอน แต่ต้องฟังช้า หลายๆ ครั้ง” ในห่วงว่าบุคุกของการโปรดิวซ์เพลงด้วยการเปิดในรายการวิทยุนั้นจะบลลงแล้ว เขาก็ไปหาจ็อบส์ที่บ้านในพาโล อัลโต ในเดินเล่นในสวนกับจ็อบส์แล้วปืนข้อเสนอที่ไม่ธรรมดា ตลอดหลายปีที่ผ่านมา U2 เคยปฏิเสธไม่แสดงโฆษณาของสินค้าใดเลย แม้จะมีคนเสนอค่าตัวให้ถึง 23 ล้านเหรียญ แต่ตอนนี้เขากลับให้จ็อบส์ใช้วง U2 โฆษณา iPod หรืออย่างน้อยก็ตามเงื่อนไขที่เป็นประโยชน์สำหรับทั้งสองฝ่าย “พวกเขามีความต้องการที่จะนำเสนอตัวเองในโลกที่กว้างขวางมาก่อน” จ็อบส์เล่าให้ฟังในภายหลัง “แต่ต้องเสียประโยชน์จากการดาวน์โหลดเพลงฟรี ในช่วงสิ่งที่เราทำกับ iTunes และคิดว่าเราจะช่วยโปรโมตวงในกลุ่มคนฟังที่อายุน้อยลงได้”

ในไม่ได้อยากใส่เพลงในโฆษณาอย่างเดียว แต่อยากให้วงอยู่ในโฆษณาด้วย ถ้าเป็นเชือกคนอื่นคงยอมพุ่งตัวลงกลางถนนคนดูหน้าเวทีคอนเสิร์ต และกับการได้ U2 ทั้งวงไปอยู่ในหนังโฆษณาของตน แต่จ็อบส์ทั้งว่า Apple “ไม่เคยใช้คนดังในโฆษณา iPod แต่ใช้ภาพเจ้าทีบเท่านั้น (ตอนนั้นบริษัทยังไม่ได้ทำโฆษณา iPod ชุด

บ็อบ ดีแลน) โบโน่เดียงว่า “คุณมีภาพเงาของแฟ่นเพลงมาแล้ว เรื่องต่อไปใช้ภาพเงาของศิลปินไม่ได้หรือ” จีบส์ตอบว่าเป็นไอก็เดียวน่าเอ้าไปคิด โบโน่จึงอัดบัม *How to Dismantle an Atomic Bomb* ที่ยังไม่ออกวางตลาดไว้ให้เข้าฟัง “เข้าเป็นคนของการคนเดียวที่มีอัดบัมนั้นในตอนนั้น” โบโน่เล่า

หลังจากนั้นมีการประชุมตามมาอีกหลายครั้ง จีบส์ไปหาจิมมี ไอโวไน์ นายใหญ่ค่าย Interscope Records ซึ่งเป็นผู้จัดจำหน่ายเพลงของ U2 ที่บ้านป่าน ไฮล์มบี้อิลส์ในลอสแองเจลีส วันนั้น The Edge กับพอล แม็คกินเนสส์ ผู้จัดการวง U2 ก็อยู่ด้วย การประชุมอีกครั้งมีขึ้นในครัวที่บ้านจีบส์ โดยแม็คกินเนสส์ จดประเด็นการเจรจาลงบนปากหลังสมุดนัดหมาย U2 จะปรากฏตัวในโฆษณา และ Apple จะโปรโมตอัดบัมของ U2 ในสื่อต่างๆ อย่างแข็งขัน ตั้งแต่ป้ายโฆษณา กลางแจ้งไปจนถึงโฆษณา iTunes ทางวงจะไม่ได้ค่าตัวโดยตรง แต่จะได้ค่าลิขสิทธิ์ จากการขายเครื่อง iPod รุ่น U2 โบโน่เชื่อเดียวว่า กับแม็คกินเนสส์ นักดนตรีควรได้รับค่าลิขสิทธิ์จากการขาย iPod แต่ละเครื่อง และการทำซื้อนี้ก็เป็นความพยายามเล็กๆ ที่จะตอกย้ำหลักการเพื่อวงของเข้า แม้จะทำได้อย่างจำกัดก็ตาม ไอโวไน์เล่าว่า “ผมกับโบโน่ขอให้จีบส์ทำเครื่อง iPod สีดำให้เรา เราไม่เพียงแต่ทำสัญญาเป็นผู้ร่วมสนับสนุนธุรกิจเท่านั้น แต่เรากำลังทำสัญญาสร้างแบรนด์ร่วมกัน”

“เรารายกมี iPod ของเราเอง ที่ต่างจากเครื่องสีขาวที่ทำขายทั่วไป” โบโน่เล่า “เรารายกได้สีดำ แต่สตีฟบอกว่า ‘เราเคยลองสีอื่นนอกจากสีขาวแล้ว แต่มันไม่เวิร์ก’ แต่พอเจอกันอีกครั้ง สตีฟเอาเครื่องสีดำมาให้ดู และเราคิดว่ามันเยี่ยมมาก”

โฆษณาชุดนั้นใช้ภาพเงากึ่งทึบของสมาชิก U2 ในลีลาสนุกสนานจีดจ้าด ตัดสลับกับภาพเงาผู้หญิงเดินตามเพลงใน iPod แต่ระหว่างที่ทีมงานกำลังถ่ายทำที่กองคอนการตกลงที่ทำไว้กับ Apple ก็เก็บจะล้ม จีบส์ไม่สบายใจกับการทำเครื่อง iPod สีดำรุ่นพิเศษ ทั้งรายละเอียดเรื่องค่าลิขสิทธิ์และเงินที่ใช้ในการปromo ก็ยังไม่เรียบร้อย เขาโทรศัพท์กับเจมส์ วินเซนต์ ซึ่งเป็นคนดูแลโฆษณาชุดนี้ให้บริษัท และบอกให้เขาระบบทุกอย่างไว้ก่อน จีบส์บอกว่า “ผมว่ามันคงไม่เกิดขึ้นหาก พากษาไม่รู้เลยว่า ข้อเสนอที่เราให้มันมีค่ามากขนาดไหน งานนี้มันไม่ใช่ รามาคิดโฆษณาอีกนั้นแล้ว” วินเซนต์เป็นแฟ่นเพลงของ U2 มาตลอดชีวิต จึงรู้ว่าโฆษณาแห่งนี้จะดูมีความแค้นให้กับ

ทั้งสำหรับวงและสำหรับ Apple เข้าอ้อนวอนขอโอกาสให้ห้าบิน เพื่อพยายามกอบกู้สถานการณ์ พอกได้เบอร์มือถือใบจากจีบส์ วินเซนต์ก็โทรไปตอนเขายอยู่ในครัวที่บ้านในดับลิน

“ผมว่ามันไม่เวิร์กหรอกนะ” ในโนบกวนเซนต์ “ทางวงก็ลังเลอยู่เหมือนกัน” วินเซนต์ถามว่ามีปัญหาอะไร โนบกตอบว่า “สมัยเราเป็นวัยรุ่นที่ดับลิน เราคุยกันว่า เราจะไม่ทำอะไรมาก” วินเซนต์ซึ่งเป็นคนอังกฤษและคุ้นเคยกับคำสlangของชาวร็อกเดินักบวกว่า เขายังไม่เข้าใจว่ามันหมายถึงอะไร โนบกชิบายว่า “ก็ทำอะไรมากส์ๆ เพื่อเงินใช้ เราทำทุกอย่างเพื่อแฟนเพลง เรายังสืบว่าถ้าไปเล่นโฆษณา แฟนๆ จะผิดหวัง เรายังสืบว่ามันไม่ใช่ ขอโทษด้วยที่ทำให้คุณเสียเวลา”

วินเซนต์ถามว่า Apple พอกจะทำอะไรมากเพื่อให้ดีลนี้สำเร็จ “เราให้สิ่งสำคัญที่สุดที่เราให้ได้คือเพลงของเรา” ในโนบก “แล้วคุณให้อะไรเราตอบแทน คุณให้โฆษณา ซึ่งเพลงของเราจะคิดว่าเป็นการทำเพื่อพากคุณ เราควรได้อะไรมากกว่านั้น” วินเซนต์ไม่รู้ว่าการเจรจาเรื่องเครื่อง iPod รุ่น U2 กับเรื่องค่าลิขสิทธิ์ไปถึงไหนแล้ว เขายังเสนอสองอย่างนั้น โดยบอกว่า “นี่คือสิ่งที่สูงค่าที่สุดที่เราให้ได้” ในช่วงค่อยๆ เรื่องนี้มาตั้งแต่ครั้งแรกที่เจอจีบส์จึงพยายามคาดค้น “ก็เยี่ยมนนะ แต่คุณต้องบอกผมว่าเราจะได้จริงๆ หรือเปล่า”

วินเซนต์รีบโทรศัพท์จนนี้ ไอพีฟรีซึ่งเป็นสาวก U2 เมื่อก่อน (ไอพีฟรีด้วยคอนเสิร์ต U2 ครั้งแรกที่นิวคาสเซิลในปี 1983) และเล่าเรื่องให้เขาฟัง ไอพีฟรีบอกว่าเขารับแบบจำลองเครื่อง iPod สีดำ มีคลิกวีลสีแดง เข้ากับตีป กอัลบัม *How to Dismantle an Atomic Bomb* ตามที่โนบกอธิบายแล้ว วินเซนต์โทรไปบอกจีบส์ให้ส่งไอพีฟรีไปดับลิน เพื่อให้โนบกดูว่า iPod สีดำสลับแดงน้ำตาเป็นอย่างไร จีบส์ตกลง วินเซนต์จึงโทรกลับไปหาโนบก ตามว่าเขารู้จักจนนี้ ไอพีฟรีเปล่า หารู้ไม่ว่าทั้งคู่เคยเจอกันมาแล้วและชื่นชมกันและกันมาก “รู้จักจนนี้ ไอพีฟรีมั้ยนะเหรอ” ในโนบก “ผมชอบเขานานดกินน้ำที่เขารับบัตรได้เลย”

“แรงนั้น” วินเซนต์ตอบ “ให้ไอพีฟรีไปที่บ้าน ให้คุณดูว่า iPod ของคุณมันออกมามาเจ่งแค่ไหนได้มั้ย”

“ไม่ต้อง เดียวผมขับมาเชอร์ดีไปรับเขาเอง” ในโนบก “ให้เขามาพักบ้านผม

ผู้จะพาเข้าเที่ยวแล้วเลี้ยงเหล้าให้มาปลื้มเลย”

วันต่อมา “อพฟ์เดินทางไปดับลิน ส่วนวินเซนต์ต้องอยู่รับมือกับจีบส์ซึ่งเกิดลังเลขึ้นมา “ผมไม่รู้ว่าที่ทำอยู่นี่มันถูกหรือเปล่า ผมไม่อยากทำอย่างนี้กับใครอีกแล้ว” จีบส์ละล้าขณะลัง เขายังว่าต่อไปจะต้องให้ค่าลิขสิทธิ์แก่ศิลปินรายอื่นจากยอดขาย iPod ตามอย่าง U2 แต่วินเซนต์รับประกันว่าการตกลงกับ U2 นี้เป็นกรณีพิเศษ

“جونนี่ไปถึงดับลิน ผมให้เขาพักที่เรือนรับรองแขก บรรยายกาศสงบ อよู่สูงกว่ารถไฟ มองเห็นวิวทะเล” ใบโน้เล่า “เขาให้ผมดูเครื่อง iPod สีดำสวยงาม มีคลิปวิดีโอดำเนิน ผ่านบวกกว่าตกลง เราจะทำ” ทั้งสองไปตกลงรายละเอียดกันที่ผับแวนน์ จาคนั้นจึงโทรไปหาจีบส์ที่คุปเปอร์ติโนเพื่อถามว่าจะตกลงใหม่ จีบส์ต่อรองรายละเอียดแต่ละข้อ รวมทั้งดีไซน์ของเครื่องอยู่พักหนึ่ง ซึ่งทำให้ใบโน้เล่าทึ่งมาก “มันน่าทึ่งนะที่คนระดับซีอีโอใส่ใจรายละเอียดขนาดนั้น” เขานอก เมื่อตกลงทุกอย่างเรียบร้อย อพฟ์กับใบโน้เล็กตั้งหน้าดีมั่นเต็มที่ ตามประสาคนที่นั่งผับบอยจนสนิทใจ หลังดีมีไป 2-3 ไฟน์ท ทั้งสองตัดสินใจโทรไปหาวินเซนต์ที่แคลิฟอร์เนีย แต่เขามีอยู่บ้าน ใบโน้จึงหึ้งข้อความไว้ในเครื่องรับ ซึ่งต่อมาวินเซนต์เก็บไว้ไม่ยอมลบ “ผมอยู่ที่ดับลินกับjohnนี่ เพื่อนคุณ” ใบโน้บอก “เรามากันนิดหน่อย แล้วก็ถูกใจเครื่อง iPod มาก เครื่องนี้มาก ผมไม่อยากเชื่อเลยว่ามันเป็นของจริง หั้ๆ ที่กำลังถืออยู่ในมือของใจนะ!”

จีบส์เข้าโรงหนังเก่าคลาสสิกในชานอยเช่นสำหรับการเผยแพร่โฆษณา เรื่องใหม่ที่มีใบโน้และวง U2 แสดง<sup>2</sup> พร้อม iPod รุ่นพิเศษ ใบโน้กับ The Edge ขึ้นเวทีร่วมกับเขา อัลบั้มนี้ของ U2 ทำยอดขายได้ 840,000 แผ่นในสปดาห์แรก และขึ้นถึงอันดับ 1 ของบิลบอร์ดชาร์ตในสปดาห์แรกที่วางตลาด ใบโน้กันก้าวในภายหลังว่าเขารับเล่นโฆษณาโดยไม่มีคิดค่าตัว เพราะ “U2 จะได้ประโยชน์จากโฆษณาที่ไม่น้อยกว่า Apple” จิมมี่ “ไอโอดี” เสริมว่าหนังโฆษณาดูนี้จะช่วยให้วง U2 “เข้าถึงกลุ่มผู้ฟังที่อายุน้อยลง”

เป็นเรื่องน่าสนใจที่ความร่วมมือกับบริษัทคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ กลายเป็นวิธีที่ดีที่สุดที่จะเปลี่ยนภาพลักษณ์ของวงร็อคให้เที่ยวน มีเสน่ห์ขึ้นในสายตา

หนุ่มสาว โบโนอธิบายภายหลังว่า การทำสัญญาสนับสนุนทางธุรกิจกับบริษัทไม่จำเป็นต้องเป็นการจับมือกับชาตานเสนอไป “ลองมาดูกัน” เขากล่าวเรียก คือต้นกิจารณ์เพลงของหนังสือพิมพ์ *the Chicago Tribune* “ชาตาน” ในที่นี่เป็นคนที่มีหัวคิดครีเอทีฟ สร้างสรรค์กว่าศิลปินอีกหลายคนที่อยู่ในวงร็อกเดียวกัน นักร้องนำของคนกลุ่มนี้คือ สตี夫 จ็อบส์ คนพากนี้ชอบออกแบบเครื่อง iPod ซึ่งเป็นงานศิลปะขั้นนำที่สุดที่ทางการเพลงได้สัมผัสหลังจากการประดิษฐ์กีตาร์ไฟฟ้าเป็นต้นมา หน้าที่ของศิลปะคือขับไล่ความอับลักษณ์ออกไป”

ใบในชวนจ็อบส์ให้ร่วมงานกับเขาอีกครั้งในปี 2006 ข้อตกลงคราวนี้เป็นแคมเปญ Product Red ที่ใบในก่อตั้งขึ้นเพื่อระดมเงินและสร้างความตระหนักรถีวากับการต่อสู้กับโรคเอดส์ในแอฟริกา จ็อบส์ไม่ค่อยสนใจเรื่องกิจกรรมทางการกุศลมาแต่ไหนๆ แต่เขาก็ตกลงทำเครื่อง iPod ลีดเดงรุ่นพิเศษสำหรับแคมเปญของใบในโดยเฉพาะ แต่การตกลงครั้งนี้ไม่ได้เป็นไปอย่างเต็มใจนัก เช่น เขายังคงจะลืมที่แคมเปญต้องการใช้ชื่อบริษัทของเขาว่าไว้ในวงเล็บ แล้ววางคำว่า RED ทางมุมบนขวาเป็น (APPLE)<sup>RED</sup> “ผมไม่อยากให้คำว่า Apple อยู่ในวงเล็บ” จ็อบส์ยืนยัน ใบในตอบว่า “แต่สตีฟนี้เป็นวิธีแสดงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อสิ่งที่เราทำนะ” บทสนทนาริมรั้วนางขึ้นเรื่อยๆ ต่างคนต่างประคนคำหยาบใส่กัน จนท้ายที่สุดก็เห็นพ้องกันว่าควรเก็บไปคิดแล้วค่อยมาคุยกันอีกทีภายหลัง ในที่สุดจ็อบส์ก็ยอมประเมินปัจจุบันในแบบของเขาว่าในจะทำอะไรกับใบในมาก่อนของเขาก็ได้ แต่จ็อบส์จะไม่มีวันยอมให้ชื่อ Apple ในวงเล็บ ปรากฏบนผลิตภัณฑ์ใดหรือในร้านของเขามาก็ได้ แต่จ็อบส์จะไม่มีวันยอมให้ชื่อ (PRODUCT)<sup>RED</sup> ไม่ใช่ (APPLE)<sup>RED</sup>

“สตีฟเป็นพากจุดไฟติดง่าย” ใบในเล่า “แต่เหตุการณ์อย่างนั้นก็ทำให้เราสนใจกันมากขึ้น เพราะในชีวิตคนเราจะมีสักกี่คนที่เราสามารถพูดคุย ถกปัญหา กันอย่างแรงๆ ได้ เขาเป็นคนที่มีความคิดของตัวเองแบบฝังหัว ผมคุยกับเขานานหลังเล่นคอนเสิร์ตที่ไร่ เขายังมีความเห็นตลอด” จ็อบส์กับครอบครัวจะไปเที่ยวบ้านใบใน เยี่ยมเข้า และภรรยา ลูก 4 คนของเขายังบ้านพักใกล้มีืองนีชนบทรายฝั่งริเวียร่าของฝรั่งเศสบ้างเป็นครั้งคราว ครั้งหนึ่งเมื่อปี 2008 จ็อบส์เข้าเรือไปจอดไว้ใกล้บ้านใบใน ทั้งสองกินอาหารด้วยกันทุกมื้อ และใบในก็เปิดเพลงที่เขากับ U2 เตรียมไว้สำหรับอัลบั้ม No

*Line on the Horizon* ให้จีบส์ฟัง แต่แม้จะมีมิตรไมตรีต่อกัน เทลาเจราธุรกิจจีบส์ ก็ยังหินเหมือนเดิม ทั้งสองพยายามจะทำหนังโฆษณาร่วมกันอีกครั้ง และเปิดตัว เพลงใหม่ “Get On Your Boots” ครั้งพิเศษ แต่ทุกคงกันไม่ได้ หลังจากใบโน้ตี้รับ บาดเจ็บที่หลังในปี 2010 จนต้องยกเลิกการทัวร์คอนเสิร์ต พาวเวลล์ส่งตะกร้าของวัณยู ไปเยี่ยมใช้ ในตะกร้ามีดีวีดีการแสดงของดาวตกคู่หู คณะ Flight of the Conchords หนังสือเรื่อง *Mozart’s Brain and the Fighter Pilot* น้ำผึ้งจากสวนของเธอ และครีม บรรเทาปวด จีบส์เขียนข้อความแปะติดบนครีมบรรเทาปวดว่า “ครีมแก้ปวด ผนช.xobมากเลย”

## โย-โย มา

นักดนตรีคลาสสิกที่จีบส์เติดทุนทั้งในฐานะบุคคลและนักดนตรีคือ โย-โย มา นักเซลโลมีชื่อชั้นครูผู้มีนิสัยอ่อนโยนลึกซึ้งไม่แพ้เสียงเพลงจากเครื่องดนตรีประจำตัว ของเข้า ทั้งสองพบกันครั้งแรกในปี 1981 ระหว่างที่จีบส์ไปร่วมงาน Aspen Design Conference ส่วนโย-โย มา ไปร่วมงาน Aspen Music Festival จีบส์มักจะอ่อนไหว ชาบชี้งาจกับศิลปินที่แสดงออกถึงความบริสุทธิ์ เขากลายเป็นแฟนเพลงของโย-โย มา เชิญให้มาเล่นในงานแต่งงานของเขากับลอรีนด้วย แต่เขามาไม่ได้ เพราะติดทัวร์ คอนเสิร์ตนอกประเทศ ไม่เก็บหลังจากนั้นเข้าไปหาจีบส์ที่บ้าน ระหว่างที่นั่งกัน อยู่ในห้องนั่งเล่น เขายิบเซลโล Stradivarius ปี 1733 ออกมานั่งเล่นเพลงของบاد “ถ้าตอนนั้นผมได้ไปงานแต่งงานคุณ ผมจะเล่นเพลงนี้” เขารอกจีบส์กับลอรีน จีบส์น้ำตาคลอ บอกเขาว่า “เสียงดนตรีของคุณ เป็นสิ่งยืนยันที่มีน้ำหนักที่สุดว่า พระผู้เป็นเจ้ามีอยู่จริง เพราะผมไม่อยากเชื่อว่า ลำพังมนุษย์ธรรมดาก จะมีความ สามารถได้ถึงขนาดนี้” ครั้งต่อมาที่เขาระบماเยี่ยมจีบส์ โย-โย มา ให้อริน ลูกสาว ของจีบส์ ถือเซลโล ระหว่างที่ทุกคนนั่งคุยกันอยู่ในครัว ตอนนั้นจีบส์ป่วยเป็นโรค มะเร็งแล้ว เขายังให้โย-โย มาสัญญาว่าจะมาแสดงในงานศพของเข้า

เข็งอธรรมบทที่ 31

1. ดูโฆษณา iPod – iTunes ชุดนีอบ ดีแอนด์ 'ได้ที่เว็บ'ไซต์ <http://www.youtube.com/watch?v=urfAKVjqn4I>
2. ดูโฆษณา iPod – iTunes ชุด Vertigo U2 'ได้ที่เว็บ'ไซต์ <http://www.youtube.com/watch?v=nIjs4kzpebU>

# เพื่อนและคัตรู

ของ Pixar

## *A Bug's Life*

หลังจาก Apple พัฒนาเครื่อง iMac เสร็จ จีบส์กับジョンนี ไอฟ์หัวขึ้นรถไปโรงภาพยนตร์ที่ Pixar จีบส์รู้สึกว่าเครื่องนี้มีบุคลิก rahm น่าจะถูกใจบรรดาแอนิเมเตอร์ผู้ให้กำเนิดบัซ ไลต์เยียร์และวู้ดดี้ เขยังชอบที่ไอฟ์กับจอห์น แลสซีเตอร์มีความสามารถพิเศษในการประสานศิลปะกับเทคโนโลยีเข้าด้วยกันในแบบน่ารักๆ เล่นเนื่องๆ กัน

Pixar คือสถานที่พักใจที่จีบส์สามารถปลีกตัวจากเรื่องเครียดหนักๆ ที่คุ้มครองในที่ Apple พนักงานระดับบริหารมากจะขึ้นตกใจและเหนื่อยล้า อารมณ์ของจีบส์แปรปรวนง่ายเวลาทำงานที่นั่น พนักงานจึงมักวิตกว่าเขาคิดอย่างไรกับตน แต่ที่ Pixar บรรดาบล็อกเล่าเรื่องและนักวาดรูปดูสงบเยือกเย็นกว่า ทำตัวน่ารักกว่าทั้งกับพวกเดียวกันหรือแม้แต่กับจีบส์ พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ บรรยายกาศของแต่ละที่เป็นไปตามผู้มีอำนาจสูงสุด ที่ Apple คือจีบส์ ที่ Pixar คือจอห์น แลสซีเตอร์

จีบส์สนุกกับเรื่องเล่นๆ แต่อาจริงของการทำหนัง เขานลงให้ล้อคลอรีนที่สามารถถักหอความมหัศจรรย์ให้ปรากฏในหนัง ทำให้หยาดฝนที่สร้างด้วยคอมพิวเตอร์หักเหแสงอาทิตย์ หรือทำให้ใบหญ้าไหว้ในสายลม แต่เขาก็สามารถข่มใจตัวเองไม่พยายามเข้าไปควบคุมกระบวนการสร้างสรรค์ และที่ Pixar นี้เองที่เข้าเรียนรู้การ

ปล่อยให้นักคิดสร้างสรรค์คนอื่นได้เป็นบานและเป็นผู้นำ เหตุผลสำคัญที่เป็นเช่นนี้ ก็ เพราะเขารักและซึ้ง เรื่อง เป็นศิลปินที่อ่อนโยนและสามารถดึงด้านดีของจิตใจ ออกมามาได้ เมื่อนอกกับที่ “อพฟ์” ทำ

บทบาทหลักของจิตใจ Pixar คือ การเจรจาธุรกิจ ซึ่งเป็นงานที่เขาได้ใช้พลังความเข้มแข็งที่ติดตัวมาตั้งแต่เกิดให้เป็นประ惰ชน์ หลังจาก Toy Story ออกฉายไม่นาน เขายังเรื่องปะทะกับเจฟฟ์ แอดเดนเบิร์ก ซึ่งออกจาก Disney ในฤดูร้อนปี 1994 “ปร่วงก่อตั้งสตูดิโอใหม่กับสตีเว่น สปีลเบิร์กและเดวิด เกฟเฟ่น ในชื่อ DreamWorks SKG จิตใจเชื่อว่าทีมงาน Pixar เดยเล่าให้แอดเดนเบิร์กฟัง สมัยที่เขายังอยู่ Disney ว่า Pixar มีโครงการทำหนังการ์ตูนแอนิเมชันเรื่องที่สอง คือ A Bug’s Life และเชื่อว่าแอดเดนเบิร์กไม่ได้เดยหนังการ์ตูนเกี่ยวกับแมลงนี้ไปสร้างหนังเรื่อง Antz ที่ DreamWorks “ตอนที่เจฟฟ์ แอดเดนเบิร์กยังรับผิดชอบแผนกแอนิเมชันที่ Disney เราเคยไปเสนอให้เดยเรื่อง A Bug’s Life กับเขา” จิตใจเล่า “ในประวัติศาสตร์ 60 ปีของการสร้างหนังการ์ตูน ยังไม่เคยมีใครคิดทำหนังการ์ตูนเกี่ยวกับแมลง และซึ้ง เบอร์ เป็นคนแรกที่คิดทำ ซึ่งนับเป็นประกายความคิดสร้างสรรค์ที่เยี่ยมมาก จากนั้น เจฟฟ์ แอดเดนเบิร์ก ก็ออกไปปะทะกับ DreamWorks แล้วจู่ๆ ก็เกิดปั๊บได้เดยทำหนังการ์ตูนเกี่ยวกับ - อะ! - แมลงขึ้นมาซะอย่างนั้น แล้วแก้ลังทำเป็นว่า “ไม่เคยได้ยินเรื่องนี้มาก่อน เขาก็คง กอกหักหน้าด้านๆ”

เรื่องจริงมิได้เป็นเช่นนั้น แต่น่าสนใจกว่านั้น สมัยอยู่ Disney แอดเดนเบิร์ก ไม่เคยได้ยินข้อเสนอจาก Pixar เรื่องจะทำหนัง A Bug’s Life แต่หลังจากออกไปปะทะ DreamWorks แล้ว เขายังติดต่อกับแอดเดนเบิร์กอยู่ บางครั้งก็โทรมาคุยสักนิด ตามปกติ ว่า “เอ๊ะ! เพื่อน เป็นไงบ้าง แค่อยากรู้ว่านายเป็นไง” เมื่อแอดเดนเบิร์กไปที่ศูนย์เทคนิค คลเลอร์ริชช์อยู่ใน Universal เช่นเดียวกับ DreamWorks เขายังโทรไปหาแอดเดนเบิร์ก และ ware ไปเยี่ยมพร้อมเพื่อนร่วมงานอีก 2-3 คน แอดเดนเบิร์กถามว่าจะทำเรื่องอะไร ต่อไป และแอดเดนเบิร์กตอบไปตามตรง “เราบอกว่ากำลังทำ A Bug’s Life เป็นหนังการ์ตูนแอนิเมชัน มีมดเป็นตัวเอก เล่าให้เข้าฟังหมวดว่า “เจ้ามดตัวนี้จะรวมมดตัวอื่นๆ แล้วก็เกณฑ์แมลงจากคณะละครสัตว์มาช่วยสู้กับตัวแทน” แอดเดนเบิร์ก เล่า “ที่จริงผมน่าจะระวังตัวมากกว่านั้น เพราะเจฟฟ์ แอดเดนเบิร์ก ถูกดูดด้วยหนังจะฉาย

ເນື້ອໃຫ່ງ”

ຕົ້ນປີ 1996 ແລສືເທອຣເຮີມວິຕກເນື້ອໄດ້ຍືນຂ່າວຄືວ່າ DreamWorks ອາຈະ ກຳລັງທຳຫັນຄອນພິວເຕອຣແອນີເມື່ອນເກີຍກັບມົດ ເຊິ່ງໄປການແຄຕເຫັນເບີຣົກຕຽງໆ ແຄຕເຫັນເບີຣົກອ້າງໃນໜີ້ອ້າງນີ້ແລ້ວຖາມວ່າແລສືເທອຣໄດ້ຍືນຂ່າວນີ້ມາຈາກໃໝ່ ແລສືເທອຣ ດາມຢໍາອີກຮັງ ຄຣາວນີ້ແຄຕເຫັນເບີຣົກຍອມຮັບວ່າເປັນເຮືອງຈິງ “ຄຸນທຳຍ່າງນັ້ນໄດ້ໄນ” ແລສືເທອຣຕະໂກນລັ້ນ ທັ້ງທີ່ປົກຕິເປັນຄົນແທບໄມ່ເຄຍຂຶ້ນເສື່ອງກັບໄຄຣເລຍ

“ເຮົາຄີດຈະທຳມາຕັ້ງນານແລ້ວ” ແຄຕເຫັນເບີຣົກຕອບ ແລ້ວເລົາວ່າຜູ້ອໍານວຍກາຮົາໄໝ ພັດນາກາພຍນຕົວທີ່ DreamWorks ເປັນຄົນເສັນອ້ອເດີຍນີ້ກັບເຂົາ

“ພມໄມ່ເຫື່ອ” ແລສືເທອຣເຖິງ

ແຄຕເຫັນເບີຣົກຍອມຮັບວ່າເຂົາເຮັ່ງທຳ Antz ເພື່ອແກ້ເຜີດອີຕເພື່ອນ່ວມງານທີ່ Disney ເຮືອງມີອຸ່ຽນວ່າ DreamWorks ວັງແນນຈະນຳຫັນກາຮົດຕູນແອນີເມື່ອນພອຣົມຍັກໜີເຮືອງແຮກ ຂອງບໍລິຫານ ຕີ້ອ Prince of Egypt ອອກຈາຍຊ່ວງວັນໜຸດວັນຂອບຄຸນພະເຈົ້າປີ 1998 ພອ້ຽວ່າ Disney ມີແນນຈະເປີດຕົວ A Bug’s Life ຂອງ Pixar ໃນສຸດສັປດາທີ່ເຫັນກັນ ກົດກິຈ ຈຶ່ງເຮັ່ງສ້າງໜັ້ງເຮືອງ Antz ຂຶ້ນມາເພື່ອປັບໃຫ້ Disney ຍອມເລືອນກຳຫັນດຈາຍ A Bug’s Life ອອກໄປ

“ໄອ້ເໜີ້\_” ແລສືເທອຣຂອງຂຶ້ນດຶງກັບຫຼຸດປາກດ້າອກໄປ ທັ້ງທີ່ປົກຕິເປັນຄົນໄມ່ເຄຍໃຫ້ ວາຈາແບນນີ້ກັບໄຄຣ ເຂົາເລີກພູດກັບແຄຕເຫັນເບີຣົກໄປ 13 ປີ

ຈົບສົກຮຣເປັນພື້ນເປັນໄຟ ປົກຕິເຂົາເປັນຄົນຮະເບີດອາຮມນີ້ເກັ່ງກວ່າແລສືເທອຣ ອຸ່ມແລ້ວ ຈຳນັກນີ້ຈຶ່ງໄມ່ແປລກທີ່ເຂົາຈະໄທຣໄປເຈັ່ງແຄຕເຫັນເບີຣົກຄື່ງທີ່ ແຄຕເຫັນເບີຣົກເສັນວ່າ ຈະເລືອນກາຮົາສ້າງ Antz ອອກໄປ ດ້ວຍຈົບສົກ Disney ຍອມເລືອນກຳຫັນດຈາຍ A Bug’s Life ເພື່ອຈະໄດ້ໄມ່ໜັກກັບ Prince of Egypt “ນີ້ນັ້ນໜູ້ກັນຫັດາ ພມເລຍໄມ່ເອາດ້ວຍ” ຈົບສົກ ບອກວ່າເຂົາທຳໃຫ້ Disney ເປີດຕົວກຳຫັນດຈາຍໄມ່ໄດ້

“ໄດ້ສີ” ແຄຕເຫັນເບີຣົກຕອບ “ຍກງູເຂາຄຸນຍັງທຳໄດ້ເລີຍສົດີຟ ຄຸນເປັນຄົນສອນ ພມເອງ!” ເຂົາເລົາວ່າຕອນທີ່ Pixar ເກືອບຈະລົ້ມລະລາຍ ຈົບສົກເປັນຄົນເຂົາມາກອບກຸ່ງໄວ້ດ້ວຍ ກາຮົນສັບສົນທຳຫັນແອນີເມື່ອນເຮືອງ Toy Story “ພມເປັນຄົນເດີຍວ່າທີ່ອຸ່ມ້າຂ້າງຄຸນ ຕອນນັ້ນ ແລ້ວຕອນນີ້ຄຸນກັບປຸລ່ອຍໄຫ້ພວກທີ່ Disney ໃຫ້ຄຸນເປັນເຄື່ອງມືອມາທຳຜົມເສີຍ ແສບ” ແຄຕເຫັນເບີຣົກບອກວ່າດ້າຈົບສົກຍາກຈະດ່ວງກາຮົາສ້າງ A Bug’s Life ກີ່ທຳໄດ້ໂດຍ

ไม่จำเป็นต้องบอกรายเล่า “ไม่ต้องพูดเรื่องนั้นเลย” จึงตอบปัด

เรื่องที่แอดวานซ์เบิร์กโดยก็มีประเด็นอยู่บ้างเหมือนกัน “เห็นข้อดีว่าไอซ์เนอร์กับ Disney พยายามใช้หนังแอนิเมชันของ Pixar เป็นเครื่องมือในการแก้เผ็ดที่เข้าอกจาก Disney ไปตั้งสตูดิโอทำหนังการ์ตูนแข่ง “Prince of Egypt เป็นการ์ตูนเรื่องแรกของเราว่า พวกนั้นตั้งใจกำหนดวันฉายหนังให้ตรงกับของเราระเพียงเพื่อจะแก้ลังเรา” แอดวานซ์เบิร์กเล่า “ผมถือคิดเดียวกับ The Lion King คือ ถ้าเขามีมาແຍ່ງกรณ์มาclub กรณ์ ก็ต้องระวังให้ดี”

ไม่มีใครยอมถอย และหนังการ์ตูนเกี่ยวกับมดทั้งสองเรื่องก็ออกฉายในเวลาใกล้กัน ทำเอานักข่าวชุดมุนไปตามกัน Disney พยายามทำให้จ็อบส์เงียบ ตามทุกชีวิตที่ว่า ยิ่งไปพูดยั่วมากเท่าไหร่ Antz จะได้ประโยชน์มากเท่านั้น แต่คนอย่างจ็อบส์ มีหรือจะยอมให้ใครเอาตะกร้าครอบปากง่ายๆ “ผู้ชายไม่ค่อยเป็นฝ่ายชนะหรอก” เขากล่าวสัมภาษณ์กับหนังสือพิมพ์ the Los Angeles Times เทอร์รี่ เพรส เผยนการตลาดของ DreamWorks ตัวกลับว่า “สตีฟ จ็อบส์น่าจะไปขายมาเกินจะ”

Antz เข้าฉายต้นเดือนตุลาคม 1998 และไม่ใช่หนังที่แย่นัก วุ่ดดี้ อัลเลน ให้เสียงพากย์มดโดยคุณภาพที่อยู่ในสังคมมดที่สมาชิกทุกตัวทำตามกฎติกา แต่ตัวมันไฟห้าโอกาสแสดงความเป็นตัวของตัวเอง Time วิจารณ์ว่า “Ants เป็นหนังคลาสไทยวุ่ดดี้ อัลเลน ที่แม้แต่วุ่ดดี้ อัลเลนก็เลิกทำไปแล้ว” Antz ทำเงินได้ 91 ล้านเหรียญในสหรัฐฯ ซึ่งนับว่าไม่เลว และทำรายได้ 172 ล้านเหรียญจากการขายทั่วโลก

A Bug's Life ออกฉายตามกำหนดเดินในอีก 6 อาทิตย์ต่อมา เป็นหนังผจญภัยที่พลิกพล็อตนิทานอีสปเรื่อง “The Ant and the Grasshopper” (เรื่อง “มดกับตื๊กแตน” – ผู้แปล) แบบหน้ามือเป็นหลังมือ แรมเทคโนโลยียอดเยี่ยมกว่า สามารถให้รายละเอียดของภาพใบหญ้าที่มองจากสายตาของแมลงน้อยให้ดูนำสมัชชา เมื่ออยู่บนจอ Time เผยนชมอย่างเด็ดหูว่า “งานออกแบบโปรดักชันเยี่ยมมาก เราได้เห็นภาพสวนอีเดนที่ประกอบด้วยใบไม้ใบหญ้าและเขางกตอันเป็นที่อยู่ของเหล่าแมลงที่ทั้งน่าเกลียด น่าชังและน่ากอด เทียบกันแล้ว หนังของ DreamWorks เหมือนละครวิทยุไปเลย” A Bug's Life ทำรายได้มากกว่า Antz สองเท่า กวาดไป 163 ล้านเหรียญเฉพาะใน

สมรรญา และทำรายได้ทั่วโลกถึง 363 ล้านเหรียญ (ขณะ Prince of Egypt ขาดตลาด)  
หลังจากนั้นไม่กี่ปี แอดเดนเบิร์กบังเอิญได้พบจีบส์ เข้าพยายามประสาน  
รอยร้าว โดยยืนยันว่าสมัยที่อยู่ Disney เขายังเคยได้ยินครอฟุดเรื่อง A Bug's Life เลยก็  
ถ้าเขารู้เรื่องนี้ จำนวนเงินที่เขาควรจะได้รับตอนออกจาก Disney ก็ต้องรวมส่วนแบ่ง  
กำไรจากหนังเรื่องนี้ด้วย เขายังไม่มีเหตุผลที่จะต้องโกหก จีบส์หัวใจและยอมรับ  
คำอธิบายของเข้า แอดเดนเบิร์กบอกว่า “ผมขอให้คุณเลื่อนวันฉาย แต่คุณไม่ยอม  
จะมาโรงที่ผมปากป้องงานของผมไม่ได้” เขายังให้พังภายนหลังว่าจีบส์ “ดูสูงบน  
แบบเซน” และบอกว่าเข้าเข้าใจ แต่จีบส์มองอกภายนหลังว่า เขายังไม่เคยยกโทษให้  
แอดเดนเบิร์กเลย

หนังเรามี yen หนังของเขานะในด้านรายได้ ตามว่ารู้สึกตื่นี้ย “ไม่เลย ผมยังรู้สึก  
แยกยูดิ เพราคนเริ่มพูดกันว่า ใครๆ ก็พากันทำหนังการ์ตูนเกี่ยวกับแมลง  
กันทั้งอุดลีวุต เข้าย่างไอก็เดียดันคิดที่ชานูฉลาดไปจากจอนน (แลลซีเดอร์  
- ผู้แปล) ซึ่งไม่มีทางหาอะไรมาทดแทนได้ เป็นเรื่องน่าอยามาก ผมจึง  
“ไม่เคยไว้ใจเขา แม้เขาก็พยายามขอคืนดีก็ตาม แค่เห็นเบิร์กเข้ามาคุยกับผมอีกครั้งหลังจากที่ประสบความสำเร็จกับหนังแอนิเมชั่นเรื่อง Shrek  
บอกว่า “ผมไม่ใช่คนเดิมแล้ว ในที่สุดผมก็พบทางสงบในตัวเอง” พูดอะไ  
ต่อมีอะไรไร้สาระ ผมนึกในใจว่า เจฟฟรีย์ เลิกชีทีอะ เจฟฟรีย์เป็นคนขยัน  
แต่ผมไม่อยากเห็นหลักจรรยาบรรณแบบของเขานะเป็นฝ่ายมีชัยในโลกใบนี้  
คนในอุดลีวุตโกรกันยะ มันเป็นเรื่องแปลกพิลึก พากเขากะเพรา  
อยู่ในวงการที่ไม่มีการรับผิดชอบต่อผลงาน ไม่มีเลย พากนั้นโกรกเพื่อจะได้  
พ้นจากความรับผิดชอบเท่านั้น

จริงอยู่ที่การต่อสู้กับ Antz แล้วเป็นฝ่ายได้ชัยชนะในที่สุดเป็นเรื่องน่าตื่นเต้นแต่ที่สำคัญกว่านั้นคือ การแสดงให้ทุกคนเห็นว่า Pixar "ไม่ได้มีหนังอิสต์แค่เรื่องเดียว A Bug's Life ทำรายได้ขั้นต้นพอกๆ กับ Toy Story ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นว่าความสำเร็จของหนังเรื่องแรกไม่ใช่เรื่องฟลุค จีบส์เล่าในเวลาต่อมาว่า "อาการผวาเรื่องผลงาน

ขั้นที่สองเป็นเรื่องของตะในวงการธุรกิจ” มันมาจากการไม่เข้าใจว่าผลงานชิ้นแรก ประสบความสำเร็จได้ เพราะอะไร “ผมเคยเจอแบบนี้มาแล้วที่ Apple ผมเลยรู้สึกว่า ถ้าเราทำหนังเรื่องที่สองได้อิตเหมือนเรื่องแรก เรา ก็ทำสำเร็จ”

## “หนังของสตีฟ”

*Toy Story 2* ออกฉายในเดือนพฤษภาคม 1999 อีกตูมตามยิ่งกว่าภาคแรก ทำรายได้ เนพาะในสหรัฐฯ สูงถึง 246 ล้านเหรียญ และภาคไปถึง 485 ล้านเหรียญจากการ ขายทั่วโลก ความสำเร็จของ Pixar เป็นเรื่องแน่นอนแล้ว ก็ถึงเวลาสร้างสำนักงานใหญ่ ไว้อวดสายตาคนเสียที่ จีบส์กับทีมงานด้านสถาปัตย์ของ Pixar พบร่องงานผลไม้ กระปองร้างของ Del Monte ในเอ็มเมอร์วิลล์ ซึ่งเป็นย่านอุตสาหกรรมที่อยู่ระหว่าง เบิร์กเลียกับโอ๊คแลนด์ ห่างจากชานมีรานชิกสโกแค่ข้าบรถข้ามสะพานเบย์บีริดจ์ก็ถึง พากเข้ารือโรงงานทั้ง แล้วจีบส์ก็จ้างปีเตอร์ โบนลิน สถาปนิกผู้ออกแบบ Apple Store ให้มาออกแบบอาคารหลังใหม่บนที่ดินขนาด 16 เอเคอร์ผืนนั้น

จีบส์ลงมือกับการออกแบบตกแต่งอาคารหลังใหม่นี้ในทุกมิติ ตั้งแต่คอนเซปต์ โดยรวมไปจนถึงรายละเอียดปลีกย่อยของวัสดุและการก่อสร้าง เอ็ค แคร์มัล กรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Pixar บอกว่า “สตีฟเชื่อว่าตึกที่ทำงานที่เหมาะสมสมมีผลดี ต่อวัฒนธรรมองค์กร” จีบส์ควบคุมการก่อสร้างเหมือนผู้กำกับโดยเดียว ริบกวนจาก ในหนัง “ตึก Pixar คือหนังของสตีฟเอง” และสิ่งที่เหลือก็ล่าๆ

เดิมที่แอลซิเตอร์อยากได้สตูดิโอแบบดั้งเดิมของอลลีวูด ที่แยกเป็นตึกๆ สำหรับ โครงการสร้างหนังแต่ละเรื่อง มีบังกะโลที่พักสำหรับทีมงานพัฒนาหนัง แต่คนที่ Disney เล่าว่าพากเขามีชอบที่ทำงานใหม่ เพราะทำให้แต่ละทีมรู้สึกโดดเดี่ยว ซึ่ง จีบส์ก็เห็นด้วย เขาตัดสินใจว่าจะไปในแนวสุดขั้วอีกด้านหนึ่ง ด้วยการสร้างอาคาร ขนาดยักษ์หลังเดียว ตรงกลางเป็นห้องโถงที่ออกแบบมาให้อื้อต่อการเดินพับกัน โดยบังเอิญ

แม้จะเป็นพลเมืองโลกดิจิทัล (หรือบางทีอาจจะเป็นเพราะว่าเขารู้ดีว่าโลกดิจิทัล มีศักยภาพทำให้คนรู้สึกโดดเดี่ยวได้เพียงใด) จีบส์เป็นคนเชื่อเรื่องการpubปะพุดคุย

กันแบบชึ่งหน้า เขากล่าวว่า “ในยุคของการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เราอาจผลักดันไป  
ว่าสามารถพัฒนาไอเดียให้เกิดขึ้นด้วยการส่งอีเมล์หรือผ่าน iChat ได้ แต่นั่นเป็น  
ความคิดบ้าๆ ความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการพบกันโดยไม่ได้นัดหมาย จากการ  
ถกเถียงกันโดยไม่กำหนดหัวข้อ เราเจอน้ำใจรักกัน ถ้าม่วาเข้าทำอะไรอยู่ เราพัง  
แล้วร้อง ‘ว้าว! ไม่นานก็เริ่มເຂາເຮືອງພວກນັ້ນມາປົງຕ່ອຍດັກນິບຸ’ ”

จ็อบส์ไปใกล้ถึงขั้นออกกฎหมายให้มีห้องน้ำขนาดใหญ่เพียง 2 ห้องในตึก ห้องหนึ่งสำหรับผู้หญิง อีกห้องสำหรับผู้ชาย โดยให้ทำทางเข้าออกเชื่อมกับโถงกลาง แม่เดอวิน ผู้จัดการทั่วไปของ Pixar เล่าไว้ว่า “สตีฟอย่างให้เป็นแบบนั้นมากๆ แต่พวกเรางานคนเห็นว่ามันมากไปหน่อย ผู้หญิงห้องคนหนึ่งบวกกว่าไม่ควรบังคับให้เธอเดินตั้ง 10 นาทีเพื่อไปเข้าห้องน้ำ เลยเป็นเรื่องทะเลกันใหญ่อยู่พักหนึ่ง” นี่เป็นหนึ่งในไม่กี่ครั้งที่แคลสซิเตอร์ไม่เห็นด้วยกับจ็อบส์ แต่ในที่สุดก็รอมชอนกันได้ ตกลงว่าจะมีห้องน้ำไว้ทั้งสองฝั่งของห้อง ห้องที่หนึ่ง และห้องที่สอง

เนื่องจากตัวตีกออกแบบให้เห็นความเหล็กภายนอกอาคาร จึงบลลงทุนเลือกตัวอย่าง  
ความเหล็กจากผู้ผลิตทั่วประเทศด้วยตัวเอง เพื่อดูว่าของเจ้าในสีสวยและเนื้อดีที่สุด  
ในที่สุดเขาก็เลือกโรงเหล็กในรัฐอาร์คันซอ โดยสั่งให้โรงงานขัดเหล็กให้ได้สีทึบบริสุทธิ์

และกำชับพนักงานขับรถบรรทุกว่าอย่าให้มีรอยขีดข่วนเป็นอันขาด นอกจากนี้เขายังยืนกรานให้ยึดความเหล็กให้ติดกันด้วยสลักแทนการเชื่อม เขาเล่าว่า “เราขัดทรายและเคลือบใส่เหล็กทุกชิ้น เพื่อให้เห็นเนื้อเหล็ก ตอนที่ซ่างยกความเหล็กขึ้น พวกเขามักจะพากครอบครัวมาดูด้วยตอนสุดสัปดาห์”

สิงบังเอญที่พิลึกพิลันที่สุดในตึกคือห้องที่มีชื่อว่า “The Love Lounge” เรื่องมีอยู่ว่ามีนักวาดการ์ตูนคนหนึ่ง ตอนย้ายเข้าห้องทำงานใหม่ๆ เขาระบว่ามีบานประตูเล็กๆ ที่ผนังหลังห้อง พยายามเปิดเข้าไปก็พบทางเดินเตี้ยๆ ที่คลานผ่านเข้าไปได้ สุดทางเป็นห้องที่บุดด้วยโลหะที่นำไปสู่บริเวณที่เป็นถิ่น瓦砾วัสดุเครื่องปรับอากาศ นายคนนี้กับเพื่อนตกลงใช้ห้องนี้เป็นห้องลับส่วนตัว จัดการตกแต่งห้องด้วยไฟคริสต์มาสและตะเกียงลาวา มีม้ายาวบุดด้วยผ้าลายหนังสัตว์ หมอนอิงประดับพู่ โต๊ะคือเกลแบบพับเก็บได้ ขวดเหล้า อุปกรณ์สำหรับบาร์เครื่องดื่ม และผ้าเช็ดปากพิมพ์ข้อความว่า “The Love Lounge” สวยงามเดินก็ติดกล้องวิดีโอดำรงไว้ให้คนในห้องอยู่ดูว่ามีอะไรกำลังเข้ามารือเปล่า

แล้วซีเตอร์กับจีอบส์พาแยกสำคัญหลายคนมาที่ห้องนี้ และขอให้พวกเขารีบวนผนัง มีทั้งลายเขียนของไมเคิล ไอแซนอร์, รอย ดิสนีย์, ทิม อัลเลน และแรนดี้ นิวแมน จีอบส์ชอบห้องนี้มาก แต่เพราะเขามีเดื่ม บางครั้งเขายังเรียกห้องนี้ว่าห้องนั่งสมารธ และบอกว่ามันทำให้เขาคิดถึงห้องที่เขาเคยแอบนี่ล คือตเดเคยมีตอนเรียนอยู่ที่มหาวิทยาลัยรีด ต่างกันตรงที่ห้องนี้ไม่มี LSD

## แยกกากัน

เดือนกุมภาพันธ์ 2002 ไมเคิล ไอแซนอร์รีบให้การต่อคณะกรรมการธุรกิจการของวุฒิสภาคนละหนึ่ง เขายื่นงานโฆษณาที่จีอบส์ทำขึ้นสำหรับ iTunes ว่า “บริษัทคอมพิวเตอร์บางบริษัทลงโฆษณาเต็มหน้าและขึ้นป้ายโฆษณาว่า Rip, Mix, Burn” เขายังคงต่อคณะกรรมการว่า “พูดอีกอย่างก็คือ ใครซื้อคอมพิวเตอร์รุ่นนี้ ก็สามารถไมยของไปแจกให้เพื่อนทุกคนได้”

ซ่างเป็นความเห็นที่ไม่คาดเอาเสียเลย เพราะมันแสดงว่าคนพูดไม่เข้าใจ

ความหมายของคำว่า “rip” โดยทีกทักເຂົາເອງວ່າหมายถึงการໂກງໄຄຮສັກຄນ ທັງທີ່  
ຄວາມຈິງ “rip” ນມາຍถຶກການອິມພອຣົດໄຟລ໌ຈາກຫີ້ເຂົ້າສູ່ເຕີບອົງຄອມພິວເຕອຣ໌ ແລະ  
ຢືນກວ່ານັ້ນມັນຍັງທຳໄໜ້ຈົບສິ່ນພອໃຈຍ່າງແຮງ ຂຶ້ງໄອໝເນອົນຈະຮູ້ອູ່ແລ້ວ ກາຮທຳໄໜ້  
ຈົບສິ່ນພອໃຈກໍໄມ້ໃໝ່ເຮືອງຈຸດເໜືອນກັນ Pixar ເພີ່ນໍາໜັງແອນິເມີ້ນເຊັ່ນເຮືອງທີ່ສີ່  
ອອກຈາຍຕາມສັນຍາທີ່ທຳໄວ້ກັບ Disney ຕີ່ເຮືອງ *Monster Inc.* ຂຶ້ງປ່າກງວ່າເປັນໜັງ  
ທີ່ປະສົບຄວາມສໍາເຮົາຈຸ່ງສຸດນັບຈາກທີ່ເຄຍສ້າງມາ ກວາດຮາຍໄດ້ທົ່ວໄລກົດົງ 525 ລ້ານ  
ເໜີຍໝາ Disney ກັບ Pixar ໄກສິ່ງເວລາຕ່ອສັນຍາ ກາຮທີ່ໄອໝເນອົນເອົານິຈິມຕາຫຸ່ນສ່ວນ  
ຕ່ອນໜ້າຕ່ອຕາຄະກຽມາທີ່ກາຮແໜ່ງວຸດົມສກາສຫວູ້ຍ່າ ແບບນີ້ ກໍໄມ້ໄດ້ຊ່ວຍໃຫ້ກາຮເຈົ້າ  
ຕ່ອສັນຍານ່າຍເຊື່ອແລຍ ຈົບສິ່ນມີຍາກເຫື່ອສິ່ງທີ່ຕົວເອງໄດ້ຍືນ ດຶງຂັ້ນຕ້ອງໂທຣໄປປະບາຍກັບ  
ຜູ້ບໍລິຫານ Disney “ດຸນຮູ້ໃໝ່ໄມ້ເຄີດເພີ່ນເລີ່ມນັກນອະໄຮພມມາສດາ ຮ້ອນາ ເລຍເນີຍ”

ໄອໝເນອົນກັບຈົບສິ່ນມີກຸມື້ນິ້ນທັງຕ່າງກັນ ແລະພື້ນເພີ່ມມາຈາກຄນະຝຶ່ງຂອງປະເທດ ແຕ່  
ເປັນຄນຫວັນພອາ ກັນແລະໄຟ່ຂອບຮອນຂອມກັບໂຄ ທັງຄູ່ຫຼັງໃລດແລະໄຟ້ຄວາມສໍາຄັນ  
ກັບກາຮສ້າງສຽງຄົດກັນທີ່ດີ ຂຶ້ງມັກທຳໄໜ້ຕ້ອງບໍລິຫານແບບລ້ວງລູກ ແລະວິຈາຮຄົນ  
ແບບໄຟ້ຢັ້ງປາກ ໄອໝເນອົນຈະນັ້ນຮດໄຟສາຍ Wildlife Express ຜ່ານ Animal Kingdom ໃນ  
ດິສນີ່ເວີລດີຄົ້ງແລ້ວຄົ້ງເລົ່າ ແລ້ວກັບອອກມາພ້ອມວິທີ່ຕີ່ ເພື່ອປັບປຸງປະສົບກາຮຄົນ  
ຂອງລູກຄ້າໄໜ້ສຸກສນາຍິ່ງເຊື່ອ ໄມ່ຕ່າງຈາກຈົບສິ່ນທີ່ສຶກຫາດ້ວຍກາຮໝູນ ຈັບ ອຸບ ດຳລັບ  
ສ່ວນປະສານມານຸ້າໃໝ່ຂອງເຄື່ອງ iPod ແລ້ວພົບວິທີ່ທຳໄໜ້ມັນໃຊ້ງານນ່າຍເຊື່ອ ແຕ່ເຖິງ  
ທັງສອງຄນບໍລິຫານ “ຄນ” ກໍອາຈໄໜ້ປິ້ນນັກ

ທັງສອງຄນດີເຮືອງຈີ່ຄນອື່ນມາກກວ່າລູກຄນອື່ນຈີ່ ພອຕ່າງຝ່າຍຕ່າງເຮີ່ມເລີ່ນບ່ອນຫຼພາດ  
ໄສກັນເອງ ກໍທຳໄໜ້ບໍລິຫານໄມ້ສຸນທີ່ຍັນກ ເວລາມີເຮືອງໄມ້ລົງຮອຍກັນ ຕ່າງຄນຕ່າງໂທ່າ  
ວ່າອີກຝ່າຍເປັນຄນໂກທກ ນອກຈາກນີ້ ທັງໄອໝເນອົນແລະຈົບສິ່ນຕ່າງກີ່ເຫື່ອວ່າຕົນເອງມີດີ ແລະ  
ໄມ້ເຄຍຄົດເສແສຮ້ວຍອມລົງໄໜ້ກັນວ່າອີກຝ່າຍມີບາງຍ່າງໄໜ້ຕົນເຮັຍຮູ້ໄດ້ ຈົບສິ່ນອົງວ່າເປັນ  
ໜ້າທີ່ຂອງໄອໝເນອົນທີ່ຕ້ອງເຮັຍຮູ້ຈາກບໍລິຫານເຂົ້າ

ສິ່ງທີ່ແຍ່ທີ່ສຸດໃນຄວາມຄົດພມກີ່ຕີ່ Pixar ເປັນຄນສ້າງຮູ້ກິຈແລະນໍາຄວາມສໍາເຮົາ  
ກັບມາສູ່ Disney ອີກຄົ້ງ ເວລາສ້າງໜັງເຊີ່ມທີ່ທຳຮາຍໄດ້ໂອກມາເຮືອງແລ້ວ  
ເຮືອງເລົ່າ ຂະນະທີ່ Disney ທຳເຮືອງໃຫ້ອອກມາກີ່ແປ້ກໝາດ ດຸນຄົງນີ້ກວ່າຈີ່ອີກ

Disney คงอยากรู้ว่า Pixar ทำได้อย่างไร แต่ตลอด 20 ปีที่เราทำสัญญาทำหนังแอนิเมชั่นร่วมกัน ซึ่งอีกของ Disney แรมมาหาพวกเราที่ Pixar แค่สองครั้วในงครึ่ง มากล่าวแสดงความยินดีนิดหน่อยเท่านั้น เขายังไม่มีความอยากรู้อยากเห็นอะไรเลย ซึ่งผมแปลกดใจมาก เพราะความอยากรู้อยากเห็นเป็นเรื่องสำคัญมาก

จึงบสพุดอย่างนี้ก็อกจะแรงเกินไป ความจริงไอกเนอร์รีป Pixar บอยกว่านั้น และบางครั้งก็ไปตอนที่จีบส์ไม่อยู่ แต่พูดถูกที่ว่าเข้าแสดงความสนใจเกี่ยวกับศิลปะและเทคโนโลยีของstudidi Pixar น้อยมาก แต่จีบส์เองก็ไม่ได้อยากเรียนรู้อะไรจากฝ่ายบริหารของ Disney เหมือนกัน

การจีบติกันอย่างเปิดเผยระหว่างจีบส์กับไอกเนอร์เริ่มขึ้นในฤดูร้อนปี 2002 จีบส์ชื่นชมจิตวิญญาณสร้างสรรค์ของวอลต์ ดิสนีย์ผู้อยู่ในญี่นา月ตลอด โดยเฉพาะในฐานะที่ดิสนีย์เป็นผู้ก่อตั้งและพูมฟักบริษัทจนอยู่ต่อมามาได้หลายชั่วคน เขายังคงว่า รอย หลานชายของวอลต์เป็นตัวแทนของมรดกและจิตวิญญาณที่ทรงคุณค่าทางประวัติศาสตร์นี้ รอยยังเป็นกรรมการบริษัทของ Disney อยู่ แม้จะห่างเหินจากไอกเนอร์มากขึ้นทุกวัน จีบส์บอกว่า ตราบใดที่ไอกเนอร์ยังเป็นซึ่งไอกอยู่ เขายจะไม่ต่อสัญญาภัยกับ Disney

รอย ดิสนีย์ และสแตนลีย์ โกลด์ กรรมการบริษัท Disney อีกคนที่สนิทกับเขาที่สุด เริ่มเดือนกรรมการคนอื่นถึงปัญหาที่มีกับ Pixar ไอกเนอร์ส่งอีเมล์ที่มีเนื้อหาค่อนข้างแรงถึงกรรมการบริษัทในเดือนสิงหาคม 2002 แจ้งว่าเขามั่นใจว่าในที่สุด Pixar จะยอมต่อสัญญา ส่วนหนึ่งเป็นเพราะ Disney มีสิทธิ์ในการพยายามครุฑ์เรื่องและตัวละครทุกตัวที่ Pixar สร้างเสร็จแล้ว นอกจากนี้ Disney ยังอยู่ในฐานะได้เปรียบในการต่อรองในอีกหนึ่งปีหลังจาก Pixar สร้างหนังแอนิเมชั่นเรื่อง *Finding Nemo* เสร็จ “เมื่อวานนี้เราได้ดูหนังใหม่เรื่อง *Finding Nemo* เป็นครั้งที่สอง ที่จะออกฉายในเดือนพฤษภาคมปีหน้า หนังเรื่องนี้จะทำให้พากนั้นได้ลิ้มรสความจริงบ้าง มันเป็นหนังที่โอกะ แต่ยังห่างชั้นหนังเรื่องก่อนๆ ของพวกเขามาก แน่นอนพากนั้นจะต้องคิดว่ามันเป็นหนังที่เยี่ยมมาก” อีเมล์ฉบับนี้มีปัญหาอยู่ 2 ข้อ ข้อแรกคือมันรัวออกไปถึง

หนังสือพิมพ์ *the Los Angeles Times* ทำให้จ็อบส์กອງหัวฟิดหัวเหวี่ยง และข้อสองคือ ไอซเนอร์คาดการณ์โดยอย่างมั่นต์

*Finding Nemo* กล้ายเป็นหนังการ์ตูนยอดฮิตที่สุดของ Pixar (และของ Disney) โคน *The Lion King* ลงจากตำแหน่งหนังการ์ตูนที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในประวัติศาสตร์ (นับถึงขณะนี้) โดยรายได้จากการฉายในประเทศไปถึง 340 ล้านเหรียญ และทำรายได้ทั่วโลกถึง 868 ล้านเหรียญ นอกจากนี้ หนังการ์ตูนเรื่องนี้ยังครองแชมป์ดีวีดีที่ขายดีที่สุดในโลกจนถึงปี 2010 ด้วยยอดขาย 40 ล้านแผ่น ทั้งยังเป็นที่มาของเครื่องเล่นยอดฮิตในสวนสนุก Disney หลายต่อหลายเครื่อง ด้วยกัน มิหนำซ้ำยังประสบความสำเร็จในเมืองปารีส โดยสามารถคว้ารางวัลออสการ์สาขาภาพยนตร์แอนิเมชันยอดเยี่ยมมากของอิกด้วย จ็อบส์บอกว่า “ผมชอบหนังเรื่องนี้ เพราะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความกล้าเสี่ยง และเรียนรู้ที่จะปล่อยให้คนที่คุณรักกล้าเสี่ยงด้วย” ความสำเร็จของ *Finding Nemo* ทำให้ Pixar มีเงินสดสำรองเพิ่มขึ้นอีก 183 ล้านเหรียญ รวมแล้วทำให้ Pixar มีงบประมาณถึง 521 ล้านเหรียญ พร้อมสำหรับการแข่งขันเดือดขาดกับ Disney

หลังจากทำ *Finding Nemo* เสร็จไม่นาน จ็อบส์ยื่นข้อเสนอให้ไอซเนอร์ แต่เป็นข้อเสนอที่เข้าข้าง Pixar มา ก่อนหนึ่นได้ชัดว่าเสนอมาเพื่อให้อิกฝ่ายปฏิเสธ โดยแทนที่จะแบ่งรายได้กันในอัตราส่วน 50-50 อย่างในสัญญาฉบับเดิม จ็อบส์กลับเสนอให้ Pixar มีสิทธิ์ขาดในหนังแอนิเมชันที่ตนสร้าง รวมทั้งสิทธิ์ในตัวละครทุกตัวในหนัง และให้ค่าจัดจำหน่ายแก่ Disney เพียง 7.5% ของรายได้ นอกจากนี้หนังอีก 2 เรื่องที่เหลืออยู่ภายใต้สัญญาฉบับเดิม ที่กำลังดำเนินงานสร้างอยู่คือ *The Incredibles* และ *Cars* ก็จะใช้เงื่อนไขตามสัญญาจัดจำหน่ายฉบับใหม่ด้วย

อย่างไรก็ตาม ไอซเนอร์ยังถือไฟเหนือกว่าอิกใบ แม้ว่า Pixar จะไม่ต่อสัญญาแต่ Disney ก็มีสิทธิ์ทำหนังภาคต่อของ *Toy Story* และเรื่องอื่นๆ ที่ Pixar สร้างเสร็จแล้ว และยังเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์ตัวละครทุกตัว ตั้งแต่วุ้ดดี้ไปจนถึงนีโน่ เมื่อกับที่เป็นเจ้าของมิกกี้ เมาร์ และ โดนัลด์ ดัก ตอนนั้นไอซเนอร์มีแผน หรืออาจจะแค่ชู้ว่า จะให้สตูดิโอแอนิเมชันของ Disney ทำเรื่อง *Toy Story III* ซึ่ง Pixar ปฏิเสธไม่ยอมทำ “แค่เห็นว่าบริษัทนั้นทำ *Cinderella II* ออกมาแบบไหน ก็อดทนหัวลูกไม่ได้ว่าจะใจ

## เกิดขึ้น” จ็อบส์เล่า

“ไอซ์เนอร์บีบอรอย” ดิสนีย์ออกจากราชการบริษัทได้สำเร็จในเดือนพฤษภาคม 2003 แต่ความกวนวายไม่จบลงแค่นั้น ดิสนีย์เขียนจดหมายเปิดผนึกมีเนื้อหาเชื่อเดือนว่า “Disney สูญเสียจุดโฟกัส พลังสร้างสรรค์ และมรดกทางด้าน ‘ปีจันสิน’” เขากล่าวหาว่า “ไอซ์เนอร์บีบอรอย” หลงเหลือด้าน รวมทั้งการไม่สร้างความสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับ Pixar ด้วย ถึงตอนนี้จ็อบส์ตัดสินใจแล้วว่าไม่อยากร่วมงานกับ “ไอซ์เนอร์อีกต่อไป” ในเดือนมกราคม 2004 เขายังประกาศยุติการเจรจา กับ Disney

ปกติจ็อบส์เป็นคนมีวินัย ไม่แสดงความเห็นแรงๆ ต่อสาธารณะ เมื่อกับที่พูดกับเพื่อนฝูงที่นั่งคุยกันรอบโต๊ะในครัวที่บ้าน แต่ครั้งนี้เขายังปากไม่อยู่ ในการประชุมทางโทรศัพท์กับนักข่าวครั้งหนึ่ง เขาระบุว่า Pixar สร้างหนังอิสตอกมาเรื่องแล้วเรื่องเล่า แต่แผนหนังการ์ตูนของ Disney สร้างแต่ “หนังแป๊กๆ น่าอับอาย” เขายืนยันความคิดของ “ไอซ์เนอร์” ว่า Disney มีส่วนในการสร้างสรรค์หนังของ Pixar “เรื่องจริงมีอยู่ว่า ความร่วมมือด้านความคิดสร้างสรรค์กับ Disney มีน้อยมาก มากลายไปแล้ว คุณลองเปรียบเทียบคุณภาพของงานครีเอทีฟในหนังที่เราทำ กับหนังของ Disney 3 เรื่องหลังๆ ก็แล้วกัน แล้วตัดสินเองว่าบริษัทไหนมีความสามารถ เชิงสร้างสรรค์แค่ไหน” นอกจากจะสร้างทีมครีเอทีฟที่แกร่งกว่าแล้ว จ็อบส์ยังสร้างแบรนด์ที่ดึงดูดคนดูได้ไม่แพ้ Disney ซึ่งนับเป็นความสำเร็จที่น่ายกย่อง จ็อบส์โทรไปเล่าให้รู้อย่าง “ดิสนีย์” ฟังว่า “เราคิดว่าแบรนด์ Pixar ตอนนี้เป็นแบรนด์ที่ทรงพลังที่สุด และเป็นที่เชื่อถือที่สุดในวงการหนังการ์ตูนและนิเมชั่น” ดิสนีย์ตอบว่า “เมื่อไหร่ที่นั่งแม่มดร้ายนั่นตาย เราจะได้อยู่ด้วยกันอีกครั้ง”

จอห์น แอลซิเตอร์ตกลงเมื่อรู้ว่าอาจต้องแยกทางกับ Disney “ผมเป็นห่วงตัวละครที่เปรียบเสมือนลูกๆ ของเรา ห่วงว่าพวgnนั้นจะทำอะไรกับตัวละครที่เราสร้างมา” แอลซิเตอร์เล่า “มันเหมือนโดนมีดแทงข้าวหัวใจยังไงยังนั้นเลย” เขายังกล่าวอีกด้วย “มันเหมือนเรา มีลูกที่เรารัก แล้วต้องยกลูกของเรามาให้คนที่เคยถูกตัดสินว่าทำผิดข้อหาอาชญากรรม เอาไปเลี้ยง” จ็อบส์ขึ้นเวทีเป็นคนต่อมาและพยายามทำให้ทุกคนหายตกใจ เขายิ่บายน้ำตา

สาเหตุที่อาจต้องแยกทางกับ Disney และให้ความมั่นใจกับทุกคนว่า Pixar ในฐานะที่เป็นสถาบัน จะต้องมองไปข้างหน้าเท่านั้นจึงจะประสบความสำเร็จ โอลิเวอร์ เจคีอบนักเทคโนโลยีซึ่งเป็นลูกน้องของ Pixar เล่าว่า “สตีฟสามารถทำให้คุณเชื่อได้อย่างสนิทใจ พวกรามีความมั่นใจมากขึ้นอย่างรวดเร็วว่า ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น Pixar จะยังคงรุ่งเรืองต่อไป”

บ็อบ ไอเกอร์ ประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการของ Disney ต้องเข้ามาจำกัดความเสียหาย เขาเป็นคนมีเหตุมีผลและหนักแน่น ขณะที่คนรอบข้างเขาแต่พูดก็ง่ายเดียว ไอเกอร์ทำงานให้ศูนย์มาก่อน และเคยเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ ABC Network ที่ Disney ซื้อกิจการมาเมื่อปี 1996 เขายังคงมีชื่อเสียงในฐานะนักบริหารองค์กร และทำได้ดีเป็นพิเศษสำหรับการบริหารบริษัทในสถานการณ์หน้าสิ่วหน้าข่าวสาร นอกเหนือจากนี้เขายังมีสายตาเฉียบคมในการเลือกคนเก่งๆ มาทำงาน เข้าใจพนักงาน มีอารมณ์ขัน และมีความสามารถอยู่ลึกๆ ที่เจ้าตัวมั่นใจพอที่จะไม่ทำอะไรถ่องจาง ไอเกอร์ไม่เหมือนไอแซนเนอร์กับจีบส์ตรงที่เขายังคงตัวเองให้เป็นคนสุขุมเยือกเย็น จึงรับมือกับคนที่มีอัคติมากกว่าแก่กล้าได้ดี “สตีฟเรียกความสนใจได้เยอะเมื่อเขาระบุว่าจะนำสูตรการเจรจาไป “ “ไอเกอร์เล่าในภายหลัง “พวกเรามาเข้าสู่ใหม่ด้วยกติกา และผมก็ลงมือร่างประเพิ่นที่ต้องพูดเพื่อคลี่คลายปัญหาทุกอย่าง”

ไอชเนอร์เป็นหัวเรือใหญ่ในช่วง 10 ปีแห่งความรุ่งเรืองของ Disney โดยมีแฟรงค์ เวลส์รับหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ เวลส์รับภาระด้านบริหารแทนไอชเนอร์ไปหลายอย่าง ทำให้ไอชเนอร์ว่างพอดีจะให้คำแนะนำดีๆ ล้ำค่าเพื่อปรับปัจุจุบัน การสร้างหนังแต่ละเรื่อง รวมทั้งสวนสนุกดิสนีย์ หนังซุดทางทีวี และอีกหลายอย่างนับไม่ถ้วน แต่หลังจากเวลส์เสียชีวิตในอุบัติเหตุயุคปีเตอร์ตากเมื่อปี 1994 ไอชเนอร์ก็ไม่เคยได้คนที่เหมาะสมมาทำหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่แทนอีกเลย แคตเซนเบิร์กเรียกร้องอย่างได้ตัวแทนของเวลส์ ซึ่งเป็นเหตุให้ไอชเนอร์บีบเข้าอก ไม่เดิล โควิตซ์ มารับหน้าที่กรรมการผู้จัดการใหญ่ในปี 1995 แต่ผลงานไม่น่าประทับใจ อญูได้ไม่ถึง 2 ปีก็ออกไป จืบส์ประเมินให้ฟังในภายหลังว่า

สุดท้าย เขารู้ว่าได้แย่มาก ความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหลังจากแฟรงค์ เวลส์ ตาย “อูชเนอร์เป็นคนทำงานด้านครีเอทีฟเก่งมาก ให้ความเห็นได้ดี ดังนั้น ตอนที่แฟรงค์ดูผลงานด้านปฏิบัติการให้ อูชเนอร์ก็สามารถทำตัวเป็นผึ้ง บินไปดูงานตรงนี้นี่ที่ ตรงนี้ที่พยายามทำให้งานดีขึ้น แต่พอต้องมาดูผลงานของ เขายากลายเป็นผู้จัดการที่ห่วยมาก ”ไม่มีใครยกเป็นลูกน้องเขา เพราะรู้สึกว่าทำอะไรไม่ได้เลย เขายังคงวางแผนกลยุทธ์ที่ทำงานเหมือน หน่วยเกสต้าไป (หน่วยสำรวจดับช่องนาซี - ผู้แปล) ถ้าพวกรู้ว่าไม่เห็นด้วย ก็ไม่มีงบให้แม้แต่แดงเดียว แม้ผู้จัดการจะไม่ถูกคอกับเขา แต่ผู้จัดการก็มีความ สำเร็จในช่วง 10 ปีแรกของเข้า และเขาก็มีด้านที่ผูกขาดอยู่ในตัวเหมือนกัน เขายังคงเป็นคนที่อยู่ด้วยแล้วสนุก ฉลาด มีไหวพริบ แต่ก็มีด้านมีดอยู่ในตัว และ นักปล่อยให้อัตตาเข้าครอบงำ ตอนแรกเขาก็มีเหตุผลและยุติธรรมกับผู้ดูแล แต่พอทำธุรกิจกับเข้าได้ 10 ปี ผู้จัดการเห็นด้านมีดในตัวเข้า

ปัญหาใหญ่ที่สุดของอูชเนอร์ในปี 2004 คือเขามีเข้าใจว่าแผนกแอนิเมชั่นของ บริษัทจะเหลือเชื่อใน หนังแอนิเมชั่น 2 เรื่องล่าสุด คือ *Treasure Planet* กับ *Brother Bear* ไม่ใช่ผลงานที่เป็นเกียรติเป็นศรีแก่ Disney ไม่ได้ช่วยให้ผลประกอบการบริษัท ดีขึ้นเลย หนังการ์ตูนที่ได้รับความนิยมคือ เส้นเลือดที่หล่อเลี้ยงบริษัท เพราะเป็นต้น กำเนิดเครื่องเล่นในสวนสนุกดิสนีย์ รวมทั้งของเล่นและรายการทีวี สินค้าและบริการ ที่ตามมากับ *Toy Story* นั้นมีมากน้ำย ทั้งการสร้างหนังภาคต่อ การแสดงโชว์ *Disney on Ice* และครัวที่มีวิสิคัลเรื่อง *Toy Story Musical* ที่จัดแสดงในเรือสำราญของ Disney และหนังที่สร้างเป็นวิดีโอด้วยเพียงอย่างเดียว นำแสดงโดย บัซ ไลต์เยียร์ หนังสือ นิทานคอมพิวเตอร์ วิดีโогame 2 เรื่อง ของเล่นแนวแอ็คชั่นอีกกว่า 10 อย่าง ที่ขาย ได้ถึง 25 ล้านชุด เสื้อผ้า และเครื่องเล่นในสวนสนุกดิสนีย์อีกถึง 9 อย่าง แต่ *Treasure Planet* ทำไม่ได้เลย

“ไม่เดิมของไม่ออกว่าปัญหานั้นแอนิเมชั่นของ Disney หนักหน่วงขนาดไหน” ไอกอร์เล่าให้ฟัง “เห็นได้จากวิธีที่เขายืนยันจัดการกรณีที่เกิดขึ้นกับ Pixar เขามีเคย รู้สึกว่า Disney จำเป็นต้องมี Pixar เป็นพันธมิตรอย่างยิ่ง” นอกจากนี้อูชเนอร์เป็น

คนพิสมัยการเจรจา แต่เกลี่ยดการประนีประนอม ซึ่งไม่ใช่ส่วนผสมที่ดีเมื่อต้องมาเจอกับอย่างจีบส์ซึ่งเป็นคนแบบเดียวกัน “การเจรจาทุกครั้งต้องคลิกลายด้วยการประนีประนอม แต่สองคนนี้ไม่ใช่คนรอมซ้อมกับไครส์ตัคคัน” ไอเกอร์รับอก

เหตุการณ์มาถึงทางตันในคืนวันเสาร์นึง ในเดือนมีนาคม 2005 คืนนั้นไอเกอร์ได้รับโทรศัพท์จากอดีตวุฒิสมาชิกจอร์จ มิตเซลล์และกรรมการบริษัท Disney จำนวนหนึ่ง ทุกคนบอกเขาว่าในอีกไม่กี่เดือนเขาก็ได้ขึ้นเป็นซีอีโอล Disney แทนไอชเนอร์ เมื่อไอเกอร์ตื่นนอนเช้าวันรุ่งขึ้น เขาระหานลูกสาว จากนั้นจึงโทรไปหาสตีฟ จีบส์ และจอห์น แลสซีเตอร์ แจ้งให้ทราบอย่างง่ายๆ แต่สัดเจนว่า เขายังคงความสำคัญของ Pixar และอยากร่วมกับเขา จีบส์ตื่นต้นมาก เพราะเขายังคง “ไอเกอร์ และรู้สึกที่ที่เขากับไอเกอร์มีความเกี่ยวพันกันเล็กๆ เพราะเจนนิเฟอร์ อีแกน แฟรงก์ กับวิลโลว์ เปย์ ภรรยาของไอเกอร์เคยเป็นเพื่อนร่วมห้องกันสมัยเป็นนักศึกษา มหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย

ก่อนไอเกอร์เข้ารับตำแหน่งซีอีโอล เขายังคงจีบส์ได้ทดลองเจรจาธุรกิจกัน ในฤดูร้อนปีนั้น Apple กำลังจะเปิดตัวเครื่อง iPod ที่เล่นได้ทั้งวิดีโอและเพลง จึงต้องมีรายการโทรทัศน์ไว้ขาย จีบส์ไม่อยากซื้อรายการอย่างเอิกเกริกนัก เพราะอยากรักษาระดับเรื่องผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้จนถึงเวลาเผยแพร่ในมวนเท่านั้น ในการเปิดตัวตามเคย รายการโทรทัศน์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในสหรัฐฯ ขณะนั้นคือละครซีรีส์เรื่อง *Desperate Housewives* และ *Lost* ของเครือข่าย ABC ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของ Disney ที่ “ไอเกอร์ดูแลรับผิดชอบ” ไอเกอร์มีเครื่อง iPod หลายเครื่องและใช้เป็นประจำตั้งแต่ตื่นนอนมาอย่างต่อเนื่อง ตีห้าไปจนถึงตีก้า เขามองออกแล้วว่า iPod จะทำอะไรให้รายการที่ได้รับความนิยมสูงสุดของ ABC ให้หันที่ “เราเจรจากันเสร็จภายในหนึ่งอาทิตย์ แม้จะเป็นติดที่ซับซ้อนก็ตาม” ไอเกอร์เล่า “ดีลนี้สำคัญ เพราะสตีฟได้เห็นวิธีการทำงานของผม และเพราระมั่นแสดงให้ทุกคนเห็นด้วยว่า Disney ทำงานร่วมกับสตีฟได้จริงๆ”

จีบส์เข้าโรงหนังในชานไฮเซ่นรับการແດลงข่าวเปิดตัวเครื่อง iPod รุ่นวิดีโอยาชีญ ไอเกอร์มาเป็นแขกบนเวทีเพื่อเชอร์ไฟร์ส์คันดู ไอเกอร์เล่าว่า “ผมไม่เคยไปงานແດลงข่าวของเขามาก่อน เลยไม่รู้ว่ามันเป็นงานใหญ่ขนาดไหน งานคราวนั้นเป็น

ก้าวสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างเราสองคน เขาก็บอกว่าผมสนับสนุนเทคโนโลยีเต็มที่ และเต็มใจที่จะเสียง” จ็อบส์แสดงได้อย่างเยี่ยมยอดเช่นเคย ด้วยการใช้วร์ดความสามารถในการทำงานของ iPod รุ่นใหม่ เขายกกว่ามันเป็น “สิ่งที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งที่เราเคยทำมา” และเสริมว่าจากนี้ไป iTunes Store จะจำหน่ายมิวสิควิดีโอละหนังสั้นด้วย จากนั้นเขาก็ปิดห้ายเมื่อตอนทุกครั้งว่า “อ้อ แล้วมีอีกอย่างหนึ่ง” คือ iPod จะขายรายการที่วีดีโอ ผู้ชมปรบมือลั่น เขายกกว่ารายการที่วีดีโอที่สุด 2 รายการของชนชั้นนำ ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์ ABC “แล้วใครเป็นเจ้าของ ABC? Disney ไง! ผู้รู้จักพวกเขานะ” จ็อบส์ประกายด้วยภาคภูมิใจ

“ไอเกอร์ขึ้นเวทีด้วยท่าทางสถาบันฯ ไม่เครียด พอกฯ กับจ็อบส์ ไอเกอร์พูดกับผู้ชม ในวันนั้นว่า “สิ่งหนึ่งที่ทำให้ผมกับสตีฟตื่นเต้นมากคือ การที่ตอนเห็นตัวชั้นเลิศและเทคโนโลยีชั้นเยี่ยมได้มาระจบกัน ผมดีใจมากที่ได้มาอยู่ที่นี่ในวันนี้ เพื่อประกาศว่า เราจะขยายขอบเขตความร่วมมือกับ Apple ให้กว้างขวางขึ้นไปอีก” ไอเกอร์เว้นวรรค พองามก่อนจะพูดต่อว่า “กับ Apple ไม่ใช่กับ Pixar”

เมื่อทั้งสองกอดกันอย่างอบอุ่นบนเวที ก็เห็นได้ชัดว่าสัญญาฉบับใหม่ระหว่าง Pixar กับ Disney มีความเป็นไปได้ขึ้นมาอีกรัง “มันเป็นการส่งสัญญาณให้รู้ว่า วิธีการทำงานของผมคือ ‘การสร้างความรัก’ ไม่ใช่ ‘ทำสงคราม’” ไอเกอร์เล่า “ที่ผ่านมา เราрабกับรอย ดิสนีย์, Comcast, Apple และ Pixar นานนาน ผมอยากรู้ว่าอะไรที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะกรณีกับ Pixar”

“ไอเกอร์เพิ่งกลับจากการเปิดสวนสนุกดิสนีย์แลนด์แห่งใหม่ในย่องกง งานนั้น ไอแซนเนอร์ก็ไปด้วย เพื่อทำหน้าที่เชิญชวนเป็นงานสุดท้าย ในพิธีเปิดมีการเดินขบวนพาเหรด ของตัวการ์ตูนจากหนังแอนิเมชั่นของ Disney ไปตามถนนสายหลักในสวนสนุก ทำให้ ไอเกอร์ตระหนักรว่า ตัวละครที่สร้างขึ้นใหม่ในทศวรรษที่ผ่านมาล้วนแต่เป็นตัวละคร จากหนังของ Pixar ทั้งสิ้น เขายกกว่า “หลอดไฟในหัวผมมันดับลง ตอนนั้นผมยืนอยู่ ข้างไม้เดล แต่ผมอุบเรื่องนี้ไว้ไม่ได้พูดอะไรออกไป เพราะพูดไปก็ไม่ต่างกับการประณาม การทำงานของเราในช่วง 10 ปีหลัง หลังจากทศวรรษแห่งความยิ่งใหญ่ของ The Lion King, Beauty and the Beast และ Aladdin อีกหนึ่งทศวรรษหลังจากนั้น ไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลย”

ໄໂເກອຣົກລັບເບອຣແບນດີແລະສ່ວງໃຫ້ວິເຄາະໜູນະທາງການເຈີນຂອງບຣີ່ຊັກ ເຊາ  
ພບວ່າໃນຊ່ວງ 10 ປີ່ລັງ ນອກຈາກ Disney ຈະຂາດທຸນຈາກຫັນການຕູນແອນິເມັນເຂົ້ນແລ້ວ  
ຢັ້ງແຫບໄມ້ໄດ້ທໍາອະໄວທີ່ເປັນການສັນບສຸນພລິຕັກັນທີ່ແລະບວກເຮົາມີບຣີ່ຊັກມີຢູ່  
ໃນການປະຫຼຸມຄະກຽມການບຣີ່ຊັກໃນຫຼຸນະຫຼືຂໍ້ໃຫຍ່ເປັນຄັ້ງແຮກ ໄໂເກອຣົກເສັນອົບທິເຄາະໜູນ  
ການຜົນດັ່ງກ່າວຕ່ອຄະກຽມການ ແບທຸກຄົນໂກຮອທີ່ໄມ້ເຄີຍມີໄຄຮາຍຈານເຮືອນນີ້ມາກ່ອນ  
“ແພນກແອນິເມັນເຂົ້ນເປັນຍ່າງໄວ ບຣີ່ຊັກເຮົາກີ່ເປັນຍ່າງນັ້ນ” ໄໂເກອຣົກອົກຄະກຽມການ  
“ຫັນແອນິເມັນເຂົ້ນອີຕາ ມີພັ້ນແນ່ມີອົນຄີ່ນລູກໃໝ່ທີ່ສັງພລິງທຸກການຄ່ວນຂອງກິຈການ  
ບຣີ່ຊັກ ຕັ້ງແຕ່ຕົວການຕູນໃນຂບວນພາແຮດ ໄປຈົນດຶງເພັນ ສວນສຸນກ ວິດີໂອເກມ ທີ່  
ອິນເທົ່ວນີ້ ສິນຄ້າສໍາຮັບຜູ້ບຣີໄກຄອື່ນໆ ດ້ວຍມີມີຫັນການຕູນທີ່ສາມາດສ້າງ  
ຄີ່ນລູກໃໝ່ໄດ້ຍ່າງນີ້ ບຣີ່ຊັກກີ່ໄມ້ທາງປະສົບຄວາມສໍາເລັງ” ເຊາເສັນທາງເລືອກ  
ຕ່ອຄະກຽມການ 3 ທາງ ທາງແຮກດີ້ອ ເກີບຜູ້ບຣີຫາຮແນນກແອນິເມັນຫຼຸດເດີມໄວ້ ຂຶ່ງເຂົາ  
ໄມ້ຄືດວ່າຈະໄດ້ຜົດ ທາງເລືອກທີ່ 2 ດີ້ອໄລ້ຜູ້ບຣີຫາຮຸດເດີມອົກແລ້ວຫາຄນມາແທນ ແຕ່ເຂົາ  
ໄມ້ຮູ້ວ່າຄົນນັ້ນຈະເປັນໄຄ ທາງເລືອກສຸດທ້າຍດີ້ອໜີ້ກິຈການ Pixar “ປ່າຍ້າຄື້ອ ພມໄມ້ຮູ້ວ່າ  
ເຂົາຈະຂາຍໄໝມ” ໄໂເກອຣົກອົກ “ແລະດ້ານຂາຍ ເຈັດຕ້ອງໃຊ້ເງິນໜາສາລ” ຄະກຽມການ  
ບຣີ່ຊັກມົບອຳນາຈໃຫ້ເຂົາໄປລອງເຈົຈາເພື່ອຍັ້ງເຫັນດູກ່ອນ

ໄໂເກອຣົກໃຫ້ວິເຄາະທີ່ໄມ້ຮ່ວມດາ ຄັ້ງແຮກທີ່ເຂົາດູຍກັບຈົ້ອບສ ເຂັນອົກໄປຕຽງໆ ເລຍ  
ວ່າ ເຂົ້າສີກອຍ່າງໄວຕອນໄປເປີດສວນສຸນກົດສົນຍົບແລນດີທີ່ຍ່ອງກັງ ສິ່ງທີ່ເຂົາເໜີ້ທຳໄຫ້ເຂົາ  
ເຫື່ອວ່າ Disney ຕ້ອງການ Pixar ມາກຂັນາດໃໝ່ ຈົ້ອບສເລ່ວວ່າ “ແລະນີ້ຄື້ອແຫຼຸຜລວ່າທຳໄມ້  
ຜມຈຶ່ງຂອບບົບ ໄໂເກອຣົກມາກ ເຂົາໄພລ່ອອກມາດື້ອ້າ ອ່າງນັ້ນແລຍ ຂຶ່ງການທຳແບບນັ້ນ  
ເປັນເຮືອງໄຟທີ່ສຸດເວລາເຮົ່າມີເປີດການເຈົຈາ ຮີ້ອ່າງນັ້ນຍົກື່ໄໝດ້າຄຸນເຫື້ອຕາມຄູ່ມືອສອນ  
ການເຈົຈາແບບເກົ່າ ເຂົາທີ່ໄຟໃນນີ້ໄຫ້ເໜີ້ແລ້ວບອກວ່າ ‘ເຮົາແຢ່ແລ້ວ’ ພມຮູ້ສີກຂອບເຂົາ  
ຂຶ້ນມາທັນທີ່ ເພຣະຜມກີ້ໃຫ້ວິນີ້ເໝືອນກັນ ເຮົາມາທີ່ໄຟກັນໄຫ້ໜົດ ແລ້ວດູສີວ່າມັນຈະໄປ  
ຕົກຕຽງໃໝ່ (ທີ່ຈົງຈົ້ອບສໄມ້ຄ່ອຍໄດ້ໃຫ້ວິນີ້ໃນການເຈົຈາບ່ອຍນັກ ປົກຕິເຂົາມັກຈະເປີດ  
ການເຈົຈາດ້ວຍການຄົມພລິຕັກັນທີ່ກົບບວກເຮົາຂອງຄູ່ເຈົຈາວ່າຫ່ວຍບ່ອນ)

ຈົ້ອບສກັບໄໂເກອຣົກເດີນເລີນດ້ວຍກັນປ່ອຍນາກ ເດີນຮອບສໍານັກງານໃໝ່ຂອງ Apple  
ໃນພາລີ ອັດໄຕ ແລະໃນການປະຫຼຸມທີ່ຫັນແລດເລຍທີ່ບຣີ່ຊັກ Allen & Co. ເປັນເຈົ້າກາພຈັດ  
ເປັນປະຈຳທຸກປີ<sup>1</sup> ຕອນແຮກທັງສອງຮ່າງແຜນຈັດຈໍາໜ່າຍໃໝ່ ໂດຍຈະຄືນລີຂສິຖິງໃນຫັນ

และตัวละครทุกตัวในหนังการ์ตูนแอนิเมชันที่ Pixar สร้างเสร็จแล้วให้แก่ Pixar และกับการให้ Disney เข้าถือหุ้นในบริษัท Pixar และ Pixar จะให้เงินค่าจัดจำหน่ายหนังแอนิเมชันเรื่องต่อๆ ไปแก่ Disney แต่ไอเกอร์เป็นห่วงว่าดีลลักษณะนี้จะทำให้ Pixar กลายเป็นคู่แข่งรายใหญ่ของ Disney ซึ่งจะกลายเป็นเรื่องแย่ เมื่อว่า Disney จะเป็นผู้ถือหุ้นของ Pixar ก็ตาม

“ไอเกอร์จึงเริ่มบอกเป็นนัยๆ แก่จีบส์ว่า บางทีอาจจำเป็นต้องทำอะไรที่ใหญ่กว่านี้ “ผมอยากรู้ว่าผมคิดนอกกรอบจริงๆ นะงานนี้” จีบส์เองก็ดูจะทดสอบให้ไม่น้อย “พูดกันไม่นานเราทั้งสองก็รู้สึกว่าเรากำลังจะคุยกันเรื่องการซื้อกิจการ” จีบส์เล่า

แต่อันดับแรกจีบส์ต้องให้โจห์น แอลซิเตอร์ และเอ็ด แค็ตมัล เห็นชอบเสียก่อน เขายกให้แอลซิเตอร์กับแค็ตมัลมาที่บ้าน เมื่อทั้งสองมาถึง เขายกตั๋วเข้าเรื่องทันที “เราจำเป็นต้องทำความรู้จักกับบีบอ卜 ไอเกอร์ให้ดี เราอาจจะต้องลงเรือลำเดียวกับเขา และช่วยเขาสร้าง Disney ขึ้นมาใหม่ เขายืนคนเดียว กันนะ”

ตอนแรกแอลซิเตอร์กับแค็ตมัลยังไม่ค่อยวางใจมาก แอลซิเตอร์เล่าว่า “สตีฟ ดูออกว่าเราค่อนข้างซื้อก” จีบส์พูดต่อไปว่า “พวกคุณไม่อยากทำ ก็ไม่เป็นไร แต่ ผมอยากรู้ว่าคุณรู้จักไอเกอร์ก่อนตัดสินใจ ผมก็เคยรู้สึกเหมือนพวกคุณ แต่ตอนนี้ ผมชอบเข้าแล้วล่ะ” จีบส์อธิบายว่า การเจรจานำรายการของ ABC มาฉายทาง iPod นั้นง่ายขนาดไหน “ไม่เหมือนสมัยไอซ์เนอร์ ต่างกันชนิดหน้ามือกับหลังมือเลย เขายืนคนตรงไปตรงมา ไม่เล่นละคร” แอลซิเตอร์จำได้ว่าเขากับแค็ตมัลได้แต่นั่ง ข้าปากค้าง

ไอเกอร์ลงมือทำงานต่อทันที เขายินจากลอด旁เจลีสไปกินอาหารค่ำที่บ้าน แอลซิเตอร์ ทำความรู้จักกับภรรยาและครอบครัวของเข้า แล้วนั่งคุยกันจนเลยเที่ยงคืน นอกจากนั้นยังได้พาแค็ตมัลไปกินอาหารค่ำด้วยกัน แล้วเวลาไปเยือนสตูดิโอของ Pixar ตามลำพัง ไม่มีคนติดตาม ไม่มีจีบส์ไปด้วย ไอเกอร์เล่าว่า “ผมไปพบกรรมการบริษัท Pixar ที่ลับคุณ เสนอไอเดียของผมให้ฟัง” แอลซิเตอร์ภูมิใจที่ทีมงานของเขารับให้ไอเกอร์ทั้งมาก ซึ่งก็ทำให้เขารู้สึกชอบไอเกอร์ขึ้นมาเหมือนกัน “ผมไม่เคยภูมิใจใน Pixar มากเท่าวันนั้นเลย” เขายเล่า “ทุกทีมและทุกไอเดียที่เสนอขึ้นมา

ယອດເຍື່ນນາກ ບົບຕະລິງໄປເລຍ”

ໄອເກອຮີມໄດ້ຕະລິງອ່າງເດືອນ ແຕ່ໜັງຈາກໄດ້ເຫັນວ່າ Pixar ຈະທຳນັກໂລກໃນຊ່ວງ 2-3 ປີຕ່ອງຈາກນັ້ນ (*Cars*, *Ratatouille*, *WALL-E*) ເຂົາກີກລັບໄປບອກປະຫານເຈົ້ານໍາທີ່ບໍລິຫານການເງິນຂອງ Disney ວ່າ “ໂຄນາຍກົດ ພວກເຂົານີ້ອີງດີໃນນີ້ມີນາກມາຍ ເຮັດວຽກ ປິດຕິລືນີ້ໄໝໄດ້ ນັ້ນຄືອນາຄດຂອງບໍລິຫານເຮົາ” ໄອເກອຮີມຮັບວ່າເຂົາໄມ້ຄຽກຫານັ້ນທີ່ແຜນກແອນິເມັນຊັ້ນ Disney ພິລິຕອຢູ່ໃນຂະນະນັ້ນແລຍ

ຈົບສັນຍາໄອເກອຮີຕົກລວງວ່າ Disney ຈະຫຼືກິຈການ Pixar ໃນຮາຄາ 7,400 ລ້ານ ເຮັດວຽກ ໂດຍຈ່າຍເປັນຫຸ້ນ ທີ່ຈຶ່ງຈະທຳໄໝຈົບສັນຍາເປັນຜູ້ຄືອ້ານາຍໃໝ່ທີ່ສຸດຂອງ Disney ດ້ວຍປົມານັ້ນ 7% ຂະນະທີ່ໄອຊານອົງຄືອ້ານາຍ 1.7% ສ່ວນຮອຍ ດິສນີຍຄືອ້ານາຍ 1% Disney Animation ຈະອູ່ງໝາຍໄໝຕໍ່ການດູແລຂອງ Pixar ໂດຍແລສີເຫຼວງກັບແຄີຕົມັດຈະເປັນຄົນບໍລິຫານ ແຜນກັນນີ້ ມີລັດຖານີ້ ມີຄົນບໍລິຫານ ອັນດາກການຄວບຮວມກິຈການເຮັດວຽກ ນອກຈາກນີ້ Pixar ຈະຄົງອັດລັກໜົນ ຂອງຕົວເອງເປັນເອກເຫດ ໂດຍສຸດໃຈແລະສໍານັກງານໄຫຫຼຸງຈະຍັງອູ່ທີ່ເອີ້ມເມອວິວິດດີ ແນີ້ອັນດີມ ແລະໃຊ້ໂດມັນເນັມເດີມໃນການຮັບ-ສົງອື່ນເມົລື

ໄອເກອຮີຂອ້າໃຫ້ຈົບສັນຍາແລສີເຫຼວງກັບແຄີຕົມັດໄປພັບກັບຄົນການບໍລິຫານ Disney ອ່າງລັບໆ ທີ່ເຫັນຈູ້ຮີຕີ້ ໃນລອສແອງເຈີສຕອນເຫັນວັນອາທິດຍີ ເປັນນາຍຂອງການພັບກັນ ກີ່ເພື່ອໃຫ້ທຸກຄົນສັບຍິ່ງກັບດີລື່ມທີ່ແໜກແນວແລະແພັງລົບເຫັນນີ້ ຮະຫວ່າງທີ່ທັງສາມຕີ່ຍືນດັວ ຈະເດີນເຂື້ອງຮັດ ແລສີເຫຼວງບອກຈົບສັນຍາວ່າ “ດ້ານມີຕື່ນເຕັ້ນເກີນເຫດຸ ມີອຸປະຍາວເກີນໄປ ຊ່ວຍແຕະຂາພມໜ່ອຍ” ໃນການປະຫຼຸມ ຈົບສັນຍາເຂົາເພີ່ງຄັ້ງເດືອນ ແຕ່ດ້າມໄມ່ນັບ ຄັ້ງນັ້ນ ແລສີເຫຼວງກີ່ຈ່າຍຄໍາເສັນອາຍໄດ້ອ່າງສມນູຣົນົມແບບ ແລສີເຫຼວງເລົາວ່າ “ພມ ເລົາວ່າເຮົາທຳນັກນັກອ່າງໄວ ປັບປຸງຂອງເຮົາຄືອະໄໄ ແລ້ວກີ່ເລົາດີ່ງຄວາມຫື່ອສັດຍື່ທີ່ເຮົາ ມີຕ່ອກັນ ແລະວິທີ່ທີ່ເຮົາດູແລຟຸນົມພັກຄົນທີ່ມີຄວາມສາມາດເຮັງສ້າງສຽງຄົງ” ຄົນການການ ບໍລິຫານ Disney ມີຄໍາດາມຫລາຍຂ້ອງ ແລະຈົບສັນຍາປ່ອໄຫ້ແລສີເຫຼວງເປັນຄົນຕອບ ເກືອບທຸກຂ້ອງ ຈົບສັນຍາເລົາໄໝຄົນການພັງວ່າ ການເຫື່ອມໂຍງຕິລປະກັບເຫດໃນໂລຍື ເຂົ້າດ້ວຍກັນເປັນເຮືອງນ່າຕື່ນເຕັ້ນເພີ່ງໄດ້ “ວັດນອຮມຂອງເຮົາເປັນອ່າງນີ້” ຈົບສັນຍາກີ່ “ທີ່ Apple ກີ່ແນ່ມືອນກັນ” ໄອເກອຮີເລົາວ່າ “ທຸກຄົນທີ່ມາກ ແລະປະທັບໃຈກັບຄວາມທຸນເຫ ທີ່ທັງສອງຄົນແສດງອອກມາໃໝ່ເຫັນ”

ແຕ່ກ່ອນທີ່ຄົນການບໍລິຫານ Disney ຈະໄດ້ມີໂກສອນນຸ້ມຕິການຄວບຮວມກິຈການ

ไมเคิล ไอชเนอร์ก์ในลิขั้นมาจากการหลุมพยาภยามของดีลนี้ เข้า去找ถึงไอเกอร์และบอกว่า การควบรวมกิจการครั้งนี้ใช้เงินมากเกินไป ไอชเนอร์บอกว่า “คุณแก้ปัญหาของแผนกแอนิเมชั่นเองได้” ไอเกอร์ถามกลับว่า “แก้ยังไง” ไอชเนอร์ตอบกลับว่า “ผมรู้ว่าคุณทำได้ก็แล้วกัน” ไอเกอร์ฟังแล้วหุดหิดเล็กน้อย “ไมเคิล คุณพูดได้ยังไงว่า ผมแก้ได้ ในเมื่อคุณเองยังแก้ไม่ได้เลย”

ไอชเนอร์บอกว่าเขาอยากไปร่วมประชุมกับคณะกรรมการเพื่อทักท้วงเรื่องดีลนี้ ทั้งที่เขายังไม่ได้เป็นกรรมการบริษัทหรือเจ้าหน้าที่บริหารแล้ว ไอเกอร์ขึ้นดิน แต่ไอชเนอร์ โทรไปหาออร์เคน บัฟเฟต์ ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และอดีตวุฒิสมาชิกจาร์จ มิตเชลล์ ซึ่งดำรงตำแหน่งกรรมการอาวุโส มิตเชลล์กล่อมจนไอเกอร์ยอมให้ไอชเนอร์ได้พูด ไอชเนอร์เล่าว่า “ผมบอกคณะกรรมการว่าไม่จำเป็นต้องซื้อ Pixar เพราะบริษัทเรา เป็นเจ้าของหนังแอนิเมชั่นที่ Pixar ทำเสร็จแล้วถึง 85%” ที่เขายุุดนั้นหมายถึง Disney ได้ส่วนแบ่ง 85% จากรายได้ของหนังที่สร้างเสร็จแล้ว รวมทั้งมีสิทธิ์ทำภาคต่อและ หาประโยชน์จากตัวละครในเรื่อง “ผมทำพรีเซนเตชั่นเพื่อบอกว่า นี่คือ 15% ที่เหลือ ที่ Disney ยังไม่ได้เป็นเจ้าของ ซึ่งก็คือส่วนที่จะได้ถ้าดีลนี้เกิดขึ้น ที่เหลือก็เป็น การเสียกับหนังแอนิเมชั่นที่ Pixar จะทำออกมานอนาคต” ไอชเนอร์ยอมรับว่า Pixar ประสบความสำเร็จมาตลอด แต่กลั่งข้างหน้าอาจไม่เป็นอย่างนั้น “ผมให้คณะกรรมการดูประวัติผู้อำนวยการสร้างและผู้กำกับที่มีหนังอิตติดกัน X เรื่อง หลังจาก นั้นก็ล้มเหลว มันเป็นอย่างนี้กับสปีลเบิร์ก, วอลต์ ดิสนีย์ และกับทุกคน” เขายืนยัน ว่าดีลนี้จะคุ้มค่าก็ต่อเมื่อหนังใหม่ของ Pixar ทุกเรื่องทำรายได้ถึง 1,300 ล้านเหรียญ “มันทำให้สตีฟถึงกับคลั่งที่ผมรู้เรื่องนี้” ไอชเนอร์เล่าให้ฟังในภายหลัง

พอไอชเนอร์กลับออกไป ไอเกอร์ก็หักล้างข้ออ้างของเขาว่า “ผมขออนุญาต เรียนให้คณะกรรมการทุกท่านทราบว่า ที่ไอชเนอร์พูดมานั้นมันผิดตรงไหน” ไอเกอร์ เปิดปาก เมื่อคณะกรรมการฟังความทั้งสองฝ่ายแล้ว ก็ตกลงอนุมัติให้ Disney เข้า ร่วมกิจการของ Pixar ตามที่ไอเกอร์เสนอ

ไอเกอร์บินเข้าไปเอิ่มเมอวิลล์เพื่อพบจีบส์ และร่วมกับจีบส์แจ้งข่าวการ เข้าร่วมกิจการครั้งนี้ให้พนักงาน Pixar ทราบ ก่อนการแตลง จีบส์นั่งคุยกับ แลสซีเตอร์และแค็ตมัลตามลำพัง “ถ้าคุณคนใดคนหนึ่งรู้สึกไม่แน่ใจ ผมจะบอก

ພວກເຂົາວ່າ ‘ໄມ່ເຄາລະ ຂອບຄຸນ’ ແລ້ວກີຍກເລິກດີລ’ ທີ່ຈົບສູດນັ້ນໄມ້ໄດ້ຈົງທັງໝາດ ເພົ່າວ່າຕອນນັ້ນກາຍກເລິກດີລແຫບເປັນໄປໄມ້ໄດ້ແລ້ວ ແຕ່ກາຣພູດອຍ່າງນັ້ນກີ່ຽນໜູຄນຟັງດີ ແລ້ວສີເຕອົວຕອບວ່າ “ພມໄມ່ມືອະໄໄ ລູຍກັນເດອະ” ແດ້ຕົມລັດເຫັນດ້ວຍ ທັ້ງສາມກອດກັນ ແລ້ວຈົບສົກົ່ອງໄໝ

ທຸກຄົນໄປໝູນນຸ່ມກັນທີ່ທ້ອງໂຄງກາລາງ “Disney ຈະຊື້ອ Pixar” ຈົບສປະກາດ ມີຄົນເສີຍນໍາຕາຍຢູ່ນ້ຳ ແຕ່ພອເຂົາອີນບາຍຂ້ອຕກລົງ ພັນກາງນັ້ນເກີ່ມຕະຫຼາກຈາກບາງນຸ່ມ ດີລຄົງນີ້ເປັນການຊື້ອກິຈກາຮແບບກັບໜັງ ເພົ່າວ່າລັງການຄວບຮົມກິຈກາຮເສົ້າຈີ່ນັ້ນ ແດ້ຕົມລັດຈະເປັນຫວ່ານ້າແຜນກແນນິມເຂັ້ມຂົງ Disney ສ່ວນແລສີເຕອົວຈະເປັນປະຮານເຈົ້ານ້າທີ່ຝ່າຍສ້າງສຽງ ເນື້ອຈົບສູດມາດຶງຕອນທ້າຍ ຖຸກຄົນກີ່ສົ່ງເສີຍຮັ້ນຈົບສົຫຼຸໄອເກອຮູ້ຈຶ່ງຍືນຢູ່ດ້ານໜ້າໃຫ້ຂຶ້ນມາກາລາງເກົ່າ ຮະຫວ່າງທີ່ໄອເກອຮູ້ພູດດຶງວັດນ່ອຣ່າມອັນພິເສດຂອງ Pixar ແລະຄວາມຈຳເປັນທີ່ Disney ຕ້ອງເຮັດວຽກວັດນ່ອຣ່າມນີ້ ດັ່ງນັ້ນກີ່ປ່ອມມືອກັນໃໝ່

“ຕລອດເວລາທີ່ຜ່ານມາ ເປົ້າໝາຍຂອງພມໄມ້ໃຊ້ແຕ່ກາຣສ້າງຜົດກັນທີ່ຂັ້ນເຢີມເທົ່ານັ້ນ ແຕ່ຕື່ອກາຣສ້າງບຣີ້ຊັ້ນເຢີມດ້ວຍ” ຈົບສເລ່າໃຫ້ຝັ້ງກາຍໜັງ “ວອດຕີ ດີສົນຍົບເຍີທໍາມາແລ້ວ ແລະກາຣຄວບຮົມກິຈກາຮຄົງນີ້ ກີ່ຈະທຳໃຫ້ Pixar ດົງຄວາມເປັນບຣີ້ຊັ້ນເຢີມພ້ອມກັບໜ່າຍໃຫ້ Disney ເປັນບຣີ້ຊັ້ນເຢີມຕ່ອໄປດ້ວຍເໜືອນກັນ”

#### ເຊີງອຣດນບທີ່ 32

1. The Allen & Company Sun Valley Conference ເປົ້າປະຫຼຸມທີ່ປະກິບເຫັນການຄວບຮົມກິຈກາຮໃນກາຣຄວບຮົມ Allen & Company ຈັດເປັນປະຈໍາໃນເດືອນກົງກວາຕ່າມຂອງທຸກປີທີ່ເຂັ້ນແວສເລຍ ໃນຮູ້ໄອຕາໂຍ ໂດຍເສີ່ງບຸຄຄລສໍາຄັນໃນທຳມະສາດຂອງພົນຍົກເວລີມ ຜູ້ນ້າອີງຄົກຮູ້ກິຈການພ້ອມມາວ່າມາປະຫຼຸມແລກປ່ືບນ່ວາມຕິດເກີນ ແລະສ້າງຄວາມສົນທິດຕົນມກອກັນ

# Mac แห่งศตวรรษที่ 21

## สร้างจุดเด่นให้ Apple



สตีฟ 乔布斯 หันหน้าเข้าสู่ ตลาดอุตสาหกรรม

### หอยสองฝา ก้อนน้ำแข็ง ภาวะอุตสาหกรรม

หลังจากเปิดตัว iMac ในปี 1998 เป็นต้นมา จีบส์และจนนี้ ไอพีก็ทำให้ดีไซน์ที่ดึงดูดใจถูกยกย่องเป็นสัญลักษณ์อย่างหนึ่งของคอมพิวเตอร์ Apple มีแล็บทูปรุ่นหนึ่งที่หน้าตาคล้ายหอยสองฝาสีส้ม คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะสำหรับผู้ใช้มืออาชีพหน้าตาคล้ายก้อนน้ำแข็งแบบเซน คอมพิวเตอร์บางรุ่นดูดีมากตอนวางตลาดใหม่ๆ แต่อาจดูไม่ดี

นักถ่ายของย้อนกลับไปตอนนี้ เนื่องจากความรู้สึกเวลาเราเจอกางเกงขาบานตัวเก่ง ชูกอยู่ในตู้ลีก จ็อบส์และไออฟฟ์แสดงออกถึงความรักที่เขามีให้งานออกแบบ ซึ่งบางครั้งก็ดูเหมือน “ล้น” ไปนิด แต่ก็สามารถสร้างจุดเด่นให้ Apple และสร้างข่าวฮือฮา ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการอยู่รอดในโลกที่เต็มไปด้วย Windows

Power Mac G4 Cube<sup>1</sup> ที่วางตลาดในปี 2000 มีรูปลักษณ์เย้ายวนใจมากจนมีอยู่เครื่องหนึ่งได้รับเกียรติไปแสดงในพิพิธภัณฑ์ศิลปะยุคใหม่ (Museum of Modern Art) ในนิวยอร์ก รูปร่างเป็นทรงสี่เหลี่ยมลูกบาศก์ กว้าง ยาว สูง 8 นิ้วเท่ากันทั้งกระดาษ เสื้อน้ำคลีเน็กซ์ เป็นงานออกแบบที่แสดงออกถึงสุนทรียะสตีล์จ็อบส์ได้อย่างบริสุทธิ์ ความซับซ้อนอย่างประณีตของมันมาจากการยึดแนวминิมอลลิสต์ ไม่มีปุ่มมาเกะกะบนพื้นผิว ไม่มีถาดซีดี มีแค่ช่องใส่ซีดีที่ซ่อนไว้อย่างแนบเนียน และไม่มีพัดลม เช่นเดียวกับเครื่อง Macintosh รุ่นแรก ดูเป็นแบบเห็นแท้ๆ จ็อบส์ให้สัมภาษณ์นิตยสาร Newsweek ว่า “เวลาคุณเห็นอะไรที่ออกแบบมาดูดีมากเมื่อมองจากข้างนอก คุณจะนึก ‘โอ้ ว้าว ข้างในก็ต้องดีมากแน่ๆ เลย’ เราพัฒนาต่อด้วยการตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออก”

G4 Cube นั้นไร้จิตเสียจนเกือบกลายเป็นดัดจริต แรงได้ใจ แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ ตอนแรกถูกออกแบบให้เป็นคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะสำหรับผู้บริโภคตามบ้าน แต่จ็อบส์อยากรีบเปลี่ยน (เนื่องกับที่เขาเคยทำกับผลิตภัณฑ์อื่นๆ เกือบทุกชิ้น) ให้เป็นคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริโภคทั่วไปในตลาดแมส ในที่สุดกลับเป็นว่า Cube สนองความต้องการของผู้บริโภคไม่ได้เต็มที่สักตลาด ผู้ใช้มืออาชีพไม่ได้มองหาประดิษฐกรรมที่งามดุจอัญมณีมาตั้งต้อง แต่ ส่วนผู้บริโภคทั่วไปก็ไม่อยากจ่ายแพงกว่าคอมพิวเตอร์ธรรมดาย ถึงสองเท่าอย่างนี้

จ็อบส์ประมาณการว่า Apple จะขายเครื่อง Cube ได้ประมาณ 200,000 เครื่อง แต่เข้าจริงๆ กลับขายได้แค่ครึ่งหนึ่งของที่คาดไว้ในไตรมาสแรก ไตรมาสต่อมาขายได้ไม่ถึง 30,000 เครื่อง จ็อบส์ยอมรับในภายหลังว่าเขารักออกแบบมากไปหน่อย และตั้งราคาสูงเกินไป เนื่องกับที่เคยทำกับคอมพิวเตอร์ NeXT แต่เขาก็ค่อยๆ ได้บทเรียน เมื่อมาทำเครื่อง iPod และอุปกรณ์พกพาอื่น เข้าใจคุณต้นทุน และยอมตัดบางอย่างออกไป เพื่อให้วางตลาดได้ทันเวลาและอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้

รายได้ของบริษัทในเดือนกันยายน 2000 'ไม่ดีนัก ส่วนหนึ่งเป็นเพราะยอดขาย Cube 'ไม่ค่อยดี ตรงกับช่วงที่ฟองสบู่ในภาคอุตสาหกรรมเทคโนโลยีเริ่มแตก ตลาดสถาบันการศึกษาของ Apple ก็เริ่มพุ่บ ราคากล้องของบริษัทซึ่งเคยสูงเกิน 60 เหรียญต่อหุ้น ตก豁วบลงมา 50% ในวันเดียว และดึงลงต่ำระดับ 15 เหรียญต่อหุ้นในต้นเดือนธันวาคม

ทั้งหมดนี้ไม่ได้ทำให้จีบส์หดผลักดันสร้างดีไซน์ผลิตภัณฑ์ให้โดดเด่นแตกต่างจนบางครั้งถึงขั้นแหวกแนวไปเลย เมื่อจอมอนิเตอร์แบบแบนราคาลดลงมาอยู่ในระดับที่ผู้บริโภคพอซื้อหาได้ จีบส์ก็ตัดสินใจว่าถึงเวลาแล้วที่จะเปลี่ยนรูปปลักษณ์ของ iMac คอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะที่มีฝาครอบไปร่องแสงเหมือนออกแบบจากหนังการ์ตูนชุด *The Jetsons* ไอฟ์ออกแบบโมเดลคอมพิวเตอร์แบบใหม่ให้มีหน้าตาคล้ายคอมพิวเตอร์ทั่วไปให้เข้าดู โดยให้รีน สวนภัยในทั้งหมดยึดติดไว้ข้างหลังจอ จีบส์เห็นแล้วไม่ชอบ จึงเบรกโครงการนี้ไว้เหมือนกับที่เคยทำมาแล้วกับ Pixar และ Apple เขารู้สึกว่าดีไซน์นั้นยังมีอะไรบางอย่างที่ไม่บริสุทธิ์ “จะใช้จอยแบบไปทำไม่ถ้านายจะเอาของพวกรู้สึกดีข้างหลัง” เขากล่าว “เราไม่จะปล่อยให้ส่วนประกอบแต่ละชิ้นเป็นไปตามธรรมชาติของมัน”

วันนั้นจีบส์กลับบ้านเร็วกว่าปกติเพื่อไปขับปัญหานี้ต่อ เขาโทรเรียกไอฟ์มานา แล้วพาภันไปเดินเล่นในสวนที่ภรรยาของจีบส์ปลูกดูกหานตะวันไว้เต็มไปหมด พาเวลล์เล่าว่า “ทุกปีฉันจะทำอะไรบ้าง กับสวนนี้ มือปูปืนก็ปลูกดูกหานตะวันไว้เยอะมาก มีบ้านหานตะวันให้ลูกๆ ด้วย จนนีกับสตีฟมานั่งถกปัญหาเรื่องดีไซน์กัน แล้วจอนนีก็ถามว่า ‘แล้วถ้าเราย้ายจากฐานเหมือนดูกหานตะวันล่ะ’ สตีฟตื่นเต้นมาก แล้วลงมือร่างแบบกันทันที” ไอฟ์ชอบให้งานออกแบบของเขามารถบอกกล่าวเรื่องราวได้ เขารู้สึกว่ารูปทรงของดูกหานตะวันสื่อความรู้สึกว่าจะมีความลื่นไหลและตอบสนองได้ดีมากจนเหมือนมันหันตามตะวันได้

ในดีไซน์ที่ไอฟ์ทำขึ้นมาใหม่ จอมอนิเตอร์ถูกยึดติดกับก้านชูบิครเมี่ยมที่ปรับขยับได้ นอกจากดูเหมือนดูกหานตะวันแล้วยังเหมือนคอมไฟ Luxor หน้าตาแหะเล่น อิกด้วย เครื่องนี้ทำให้นีกถึงบุคลิกขี้เล่นของเจ้าลักษณะนี้ในหนังแอนิเมชันเรื่องแรกที่จอห์น แอลซีเตอร์ทำให้ Pixar ด้วย บริษัท Apple จดสิทธิบัตรคุ้มครองดีไซน์นี้

หลายฉบับด้วยกัน ส่วนใหญ่ระบุชื่อ “ไอพีเป็นผู้ประดิษฐ์” แต่มีฉบับหนึ่งที่ “จีบส์” ใส่ชื่อตัวเองเป็นผู้ประดิษฐ์คนที่หนึ่งคือ ฉบับที่คุ้มครองคอมพิวเตอร์ที่ประกอบติดกับจอแบบและปรับขยายได้

หากย้อนกลับไปดูรูปถักรหัสของคอมพิวเตอร์ Macintosh อาจรู้สึกว่าบางดีไซน์ ดูถูกถูกเกินไป แต่ผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เจ้าอื่นก็สุดต้องไปอีกด้าน คนทัวไปอาจคิดว่า อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์เป็นเรื่องนวัตกรรมล้วนๆ แต่ความจริงมันถูกครอบจำกัดด้วย คอมพิวเตอร์ทรงกล่องหน้าตาธรรมชาติ ที่ออกแบบกันอย่างไม่ยอมลงทุน หลังจาก ลองทำคอมพิวเตอร์สีฟ้าและเปลี่ยนเป็นรูปทรงใหม่อยู่พักหนึ่ง บริษัทยกษีไหอย่าง Dell, Compaq และ HP ก็ทำให้คอมพิวเตอร์กลายเป็นสินค้าไฮเอนด์ ด้วยการจ้าง ผลิตและตัดราคาสูงกว่า Apple เพียงเจ้าเดียวเท่านั้นที่ยังสร้างนวัตกรรมใหม่ออกมา เรื่อยๆ ด้วยการออกแบบอย่างไม่กลัวใคร และทำแอพพลิเคชันแปลงใหม่ไม่ซ้ำใคร อย่าง iTunes และ iMovie ออกมาก

### *Intel inside*

นวัตกรรมของ Apple ไม่ได้หยุดอยู่แค่เปลี่ยนออกแบบ ตั้งแต่ปี 1994 เป็นต้นมา บริษัท ใช้ “ไมโครโปรเซสเซอร์ PowerPC” ซึ่งเป็นผลงานที่ IBM และ Motorola ร่วมกันผลิต สามารถรองความเป็นชิปที่ประมวลผลได้เร็วที่สุดอยู่ 2-3 ปี เร็วกว่าชิปของ Intel และ Apple ซึ่งข้อได้เปรียบนี้ในไม่ช้านานที่วัดจาก หลายขึ้น แต่พอจีบส์หันคืนวังอีกครั้ง Motorola ก็มีปัญหา ผลิตชิปเวอร์ชันใหม่ส่งให้ไม่ทันตามกำหนด ทำให้จีบส์ กับคริส แกลвин ซึ่งอีก Motorola มีปากเสียงกัน หลังจากกลับมาอยู่ Apple ได้ไม่นาน ในปี 1997 จีบส์ตัดสินใจยกเลิกライเซนส์ระบบปฏิบัติการ Macintosh ที่เคยให้แก่ บริษัทผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เลียนแบบ แต่เข้ายมกับแกลvin ว่าอาจจะยกเว้นให้ StarMax Mac เครื่องคอมพิวเตอร์โคลนที่ Motorola เป็นผู้ผลิต ถ้า Motorola เร่งพัฒนาชิป PowerPC รุ่นใหม่สำหรับเครื่องแล็ปท็อป การสนับสนุนทางโทรศัพท์ครั้งนั้นร้อนแรงขึ้น เรื่อยๆ จีบส์ด่าว่าชิปของ Motorola ห่วย แกลvin ซึ่งเป็นคนอารมณ์ร้อนเหมือนกัน จะกลับหันที่ จีบส์จะระหาก្លai Motorola ยกเลิกการผลิตเครื่อง StarMax และ

จีบส์ก็ชุ่มวางแผนเลิกใช้ชิป PowerPC และหันมาใช้ชิปของ Intel แทน งานนี้ไม่ใช่เรื่องหมูๆ และยุ่งยากพอกๆ กับการเขียนระบบปฏิบัติการขึ้นใหม่เลยที่เดียว

จีบส์ไม่ยอมปล่อยคำจาของตนหลุดไปให้คณานุกรกรรมการบริษัท และมักชอบใช้การประชุมคณานุกรกรรมการนี้เป็นที่เสนอไอเดียใหม่และคิดทบทวนยุทธศาสตร์ที่เข้าต้องการเป็นการภายใน เขาจะยืนหน้าไวท์บอร์ด คุยนำการถกประเด็นต่างๆ อย่างเปิดกว้าง คณานุกรกรรมการถกกันนานถึง 18 เดือนว่า Apple ควรเปลี่ยนไปใช้สถาปัตยกรรมของ Intel ดีหรือไม่ “เราต้องอิงกันไปมา ตามคำตามกลับไปกลับมาเยอะแยะ และในที่สุดก็ตัดสินใจว่าจำเป็นต้องทำ” อาร์ต เลвинสัน หนึ่งในคณานุกรกรรมการเล่าให้ฟัง

โอลิเวลลินี ซึ่งขณะนั้นเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของ Intel และได้เป็นหัวใจของบริษัทในเวลาต่อมา เริ่มไปชักจูงอยู่กับจีบส์ ทั้งสองรู้จักกันในช่วงที่จีบส์ดันธนาทางต่อชีวิตให้ NeXT โอลิเวลลินีเล่าว่าช่วงนั้นจีบส์ “มีความจองหองไว้ได้ชัวร์ๆ” โอลิเวลลินีเป็นคนที่มองคนอย่างสุขุมและมีอารมณ์ขัน เขายิ่งขำแทนที่จะเดือดเมื่อได้ติดต่อธุรกิจกับจีบส์ที่ Apple ในต้นทศวรรษ 2000 และพบว่า “เขากลับมาซ่าอีกครั้ง และแทบไม่เหลือความตื่นเต้นถ่อมตัวเหมือนก่อน” Intel มีผู้ผลิตคอมพิวเตอร์เป็นลูกค้าหลายราย แต่จีบส์อย่างไฉไลมาก ได้ราคาต่ำกว่าเจ้าอื่น โอลิเวลลินีเล่าว่า “เราต้องคิดทางทางอย่างสร้างสรรค์เพื่อปิดช่องว่างทางตัวเลข” การเจรจาส่วนใหญ่ทำกันระหว่างเดินเล่นกันใกล้ๆ บางครั้งก็เดินลัดเลาะขึ้นไปจนถึงสถานีถ่ายทอดวิทยุ ที่เรียกว่า The Dish ในบริเวณมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด จีบส์จะออกเดินพร้อมกับเล่าเรื่องราวด้วยๆ ให้ฟัง และอธิบายว่าประวัติศาสตร์วงการคอมพิวเตอร์กำลังจะวิวัฒนาการต่อไปอย่างไรในมุมมองของเข้า พ้อถึงตอนท้ายก็จะคุยกันเรื่องตัวเลขราคา

“Intel ได้ชื่อว่าเป็นหุ้นส่วนที่เขียวลาภดินที่สุด ซึ่งเป็นกิตติศัพท์ที่ได้มาตั้งแต่สมัยแอนดี้ โกรฟกับเคร็ก บาร์เร็ตยังบริหารงานอยู่” โอลิเวลลินีเล่า “ผมอยากรสลองให้เห็นว่า Intel เป็นบริษัทที่ร่วมงานกับใครก็ได้” Intel ตั้งทีมขึ้นมาทำงานร่วมกับ Apple โดยเฉพาะ และทีมนี้ก็ทำงานเสร็จก่อนเส้นตายสำหรับการเปลี่ยนชิปถึง 6 เดือน จีบส์เชิญโอลิเวลลินีไปร่วมค่ายผู้บริหาร The Top 100 ของ Apple งานนี้โอลิเวลลินีสวมชุดพนักงานห้องปฏิบัติการอันลือลั่นของ Intel ที่ดูแล้วเหมือนชุดกระต่ายบันนี่

มากกว่า เขากอดจีบส์เต็มรัก ในงานแถลงข่าวอย่างเป็นทางการในปี 2005 โอลเดลินนี้ ชี้งปกติเป็นคนค่อนข้างเก็บตัว กลับมาแสดงบทเดิมอีกครั้ง ตัวหนังสือบนจอยกหู ข้างหลังพูดเป็นข้อความว่า “Apple กับ Intel ในที่สุดก็ลงเอยกันเสียที” (“Apple and Intel, together at last.”)

บิล เกตส์ทึ่งกับงานนี้มาก การออกแบบฝาครอบคอมพิวเตอร์สีบุษราดไม่ได้ทำให้เขาทึ่ง แต่การดำเนินการเปลี่ยนห่วงประมวลผลกลางในคอมพิวเตอร์อย่างราบรื่น ลับสุดยอดและเสร็จทันเวลาถือเป็นความสำเร็จที่เข้าชื่นชม อีกหลายปีต่อมา เมื่อผู้เขียนถามเกตส์ถึงความสำเร็จของจีบส์ เขายตอบว่า “ถ้าคุณมาบอกว่า ‘โอลเดล่าจะเปลี่ยนไม่ครอฟรเซสเซอร์ชิปใหม่ โดยไม่ให้การผลิตเกิดการสะคุดเสียจังหวะเลย’ พังแล้วต้องบอกว่าเป็นไปไม่ได้ แต่พวกเขารู้ว่าทำได้จริงๆ”

## อ็อบชัน

ในบรรดาความเพียงหลากรายๆ เรื่องของจีบส์ มีเรื่องเกี่ยวกับเงินรวมอยู่ด้วย ตอนที่เขากลับมา Apple ในปี 1997 จีบส์สร้างภาพว่าเขามาทำงานแลกกับเงินเดือนเพียง 1 เหรียญต่อปี และมาทำเพื่อบริษัท ไม่ใช่เพื่อตัวเอง แต่ถึงกระนั้นเขาก็เต็มใจรับอ็อปชันก้อนมหึมาที่ให้สิทธิเข้าซื้อหุ้น Apple ในราคาที่ตั้งไว้ ซึ่งไม่เป็นไปตามหลักการปฏิบัติที่ดีในเรื่องการให้ค่าตอบแทน และควรผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการบริษัทเสียก่อนโดยมากน้อยให้เข้าอยู่กับผลงาน

เมื่อจีบส์ตัดคำว่า “รักษาภาระ” และเข้ารับตำแหน่งซีอีโออย่างเป็นทางการ เอ็ด วูลาร์ดและคณะกรรมการบริษัทเสนออ็อปชันก้อนใหญ่ (เพิ่มเติมจากเครื่องบินส่วนตัว) ให้เข้าในตอนต้นปี 2000 เขาย้ายภาพที่สร้างไว้ดิบดีว่าไม่สนใจเรื่องเงินทอง และทำให้วูลาร์ดประหลาดใจด้วยการขออ็อปชันมากกว่าที่คณะกรรมการบริษัทเสนอให้ แต่พอคณะกรรมการอนุมัติตามที่ขอ อีกไม่นานก็ปรากฏว่าที่ลงทุนต่อรองไว้จำนวนมากไม่ได้ประโยชน์อะไร เพราะหุ้น Apple ดิ่งเหวในเดือนกันยายน 2000 อันเกิดจากการที่คอมพิวเตอร์รุ่น Cube ทำยอดขายนำผิดหวัง ผสมกับผลกระทบจากฟองสบู่อินเทอร์เน็ตแตก ทำให้อ็อปชันที่เข้าได้รับมาไม่มีค่าอะไรมากมายนัก

เรื่องยิ่งแย่ลงอีกเมื่อหน้าปกของนิตยสาร Fortune ฉบับเดือนมิถุนายน 2001 ตีพิมพ์รูปสตีฟ จ็อบส์ยิ้มแกลมเยาะ ประกอบข้อความพาดหัวหน่าว่า “The Great CEO Pay Heist” อันเป็นบทวิเคราะห์เรื่องชีวีอิโอดีรับค่าตอบแทนสูงเกินควร แม้อื้อปั้นที่เขาได้รับมาจะไม่มีค่าแล้ว แต่เมื่อนำมาคำนวณด้วยวิธีทางเทคนิคโดยคิดมูลค่าณ เวลาที่ได้รับ (เรียกสูตรการคิดมูลค่าหุ้นแบบนี้ว่า Black-Scholes) อื้อปั้นก้อนนั้นมีมูลค่าเท่ากับ 872 ล้านเหรียญ Fortune จึงว่าอื้อปั้นที่จ็อบส์ได้รับเป็นค่าตอบแทนก้อนใหญ่ที่สุดเท่าที่เคยมีการจ่ายให้ชีวีอิ และ “ทึ้งห่าง” ค่าตอบแทนของชีวีอิ คนอื่น จ็อบส์ตกที่นั่งลำบากที่สุด 4 ปีที่ผ่านมาเข้าทำงานอย่างหนักจนสามารถกอบกู้ Apple ได้สำเร็จ โดยแทบไม่ได้รับเงินเลย แต่เขากลับถูกตราหน้าว่าเป็นชีวีอิ โลกมาก ทำให้เขาดูเป็นคนมือถือสาก ปากถือศีล และบ่อน้ำลายภาพลักษณ์ตัวเขาเอง เขายืนจดหมายถึงบรรณาธิการตีกัดบอย่างเพ็ดร้อน โดยประกาศว่า อื้อปั้นที่เขาได้รับ “มีค่าเท่ากับศูนย์” และยินดีเสนอขายให้ Fortune ในราคากรีงหนึ่งของมูลค่าที่ทางนิตยสารได้ประเมินไว้

ในขณะเดียวกัน จ็อบส์ยังต้องการให้คณะกรรมการบริษัทอนุมัติอื้อปั้นให้เขารีก็อกก้อนหนึ่ง เพราะก้อนแรกที่ได้ไปดูจะไม่มีค่าแล้ว เขายืนกรานทั้งกับคณะกรรมการและน่าจะกับตัวเองด้วยว่า นี่เป็นการเรียกร้องการยอมรับที่เหมาะสม ไม่ใช่การสร้างความรำคาญให้ตนเอง “มันไม่ใช่เรื่องเงินเดียว” จ็อบส์กล่าวในคำให้การประกอบคดีที่คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เป็นโจทก์ยื่นฟ้อง มันสืบเนื่องมาจากอื้อปั้นก้อนนี้ “คราว ก็อยากได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันทั้งนั้น...ผมรู้สึกว่าคณะกรรมการไม่ได้ยอมรับผมอย่างแท้จริง” เมื่ออื้อปั้นชุดแรกหมดค่าแล้ว เขายรู้สึกว่าคณะกรรมการบริษัทน่าจะเสนออื้อปั้นชุดใหม่ให้ โดยไม่ต้องรอให้ว่องขอ “ผมคิดว่าผมทำงานได้ค่อนข้างดี ถ้าได้รับอื้อปั้นในตอนนั้นก็จะรู้สึกดีขึ้น”

อันที่จริงคณะกรรมการบริษัทที่เข้าคัดเลือกและเชิญมา ก็ชอบเขาอยู่แล้ว จึงตกลงอนุมัติอื้อปั้นก้อนมหึมาแก่เขาก็อกรังในเดือนสิงหาคม 2001 ขณะที่ราคาหุ้นของบริษัทอยู่ที่ราوا 18 เหรียญต่อหุ้น ปัญหาคือ เขาห่วงภาพลักษณ์ของตัวเองโดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากที่บุกความในนิตยสาร Fortune ฉบับนั้นออกเผยแพร่

เข้าไม่ต้องการรับอื้อปชั่นชุดใหม่ นอกเสียจากว่าคณะกรรมการจะยกเลิกอื้อปชั่นชุดแรกไปด้วยพร้อมกัน แต่การทำอย่างนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียในทางบัญชี เพราะเท่ากับเป็นการกำหนดราคาใหม่ให้อื้อปชั่นเดิม ทำให้ต้องหักเงินจำนวนนั้นเป็นค่าใช้จ่ายออกจากรายได้ของปัจจุบัน วิธีเดียวที่จะเลี่ยงปัญหาข้อนี้ได้คือ ต้องยกเลิกอื้อปชั่นเดิมอย่างน้อย 6 เดือนก่อนอนุมัติอื้อปชั่นก่อนใหม่ นอกจากนี้ จีบส์ยังต่อรองกับคณะกรรมการว่าจะใช้สิทธิตามอื้อปชั่นก่อนใหม่ได้เร็วแค่ไหนอีกด้วย

กลางเดือนธันวาคม 2001 จีบส์ตกลงรับอื้อปชั่นก่อนใหม่ และยอมรับ 6 เดือนเพื่อให้การยกเลิกอื้อปชั่นเก่ามีผลบังคับ แต่ในเวลานั้นราคากลาง (ที่ปรับตามการแตกหุ้นแล้ว) พุ่งขึ้น 3 เหรียญ ไปอยู่ที่ประมาณ 21 เหรียญต่อหุ้น หากกำหนดราคาใช้สิทธิตามระดับราคาที่กำหนดใหม่ หุ้นแต่ละหุ้นจะมีมูลค่าหนึ่งอย่าง 3 เหรียญ แทนที่ 10 เนน หัวหน้าฝ่ายกฎหมายของ Apple ตรวจสอบราคาหุ้นในช่วงที่ผ่านมา แล้วช่วยเลือกวันที่ในเดือนตุลาคมตอนที่ราคาหุ้น Apple อยู่ที่ 18.30 เหรียญ นอกจากนี้ยังเน้นยังอนุมัติบันทึกการประชุมชุดหนึ่งที่แสดงว่าคณะกรรมการได้อนุมัติกฎให้อื้อปชั่นแก่จีบส์ในวันนั้น การลงวันที่ย้อนหลังนี้มีค่าสูงถึง 20 ล้านเหรียญสำหรับจีบส์

แล้วก็เป็นอีกครั้งหนึ่งที่จีบส์ต้องเจ็บตัวจากการตกเป็นข่าวในแฉลบรโดยไม่ได้เงินแม้แต่เกิดเดียว ราคาหุ้น Apple ตกลงเรื่อยๆ และเมื่อถึงเดือนมีนาคม 2003 แม้แต่อื้อปชั่นก่อนใหม่ก็ไร้ค่า จนจีบส์ต้องยอมใช้สิทธิ์หักหมดซื้อหุ้นกลับมาคิดเป็นมูลค่า 75 ล้านเหรียญ หรือคิดเป็นเงิน 8.3 ล้านเหรียญสำหรับการทำงานในแต่ละปี นับตั้งแต่เขากลับมาทำงานที่ Apple ในปี 1997 จนถึงกำหนดวันใช้สิทธิ์ในปี 2006

หักหมดนี้จะไม่มีความหมายสักคำคัญอะไรมากนัก ถ้าหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* ไม่ตีพิมพ์บทความแรงๆ หลายบทความติดต่อกันในปี 2006 เรื่องการลงวันที่ย้อนหลังในการให้อื้อปชั่น บทความดังกล่าวไม่ได้อ่ยชื่อบริษัท Apple แต่คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งกรรมการ 3 คน ประกอบด้วยอัล กอร์, อีริก ชานด์ท แห่ง Google และเจอรี่ ยอร์ก ออดิตผู้บุริหาร IBM และ Chrysler เป็นคณะกรรมการสอบสวนเรื่องนี้ กอร์เล่าไว้ว่า “เราตัดสินใจกันตั้งแต่แรกว่า ถ้าสตีฟทำผิด เราจะปล่อยให้มันเป็นอย่างนั้นโดยไม่เข้าไปแทรกแซง” คณะกรรมการชุดนี้พบว่ามีความผิดปกติบางประการในการให้อื้อปชั่นแก่จีบส์และผู้บุริหารระดับสูงคนอื่นๆ และส่งรายงาน

การสอบสวนให้สำนักงานคณะกรรมการก.ล.ต. ในทันที รายงานฉบับนั้นกล่าวว่า จีบส์รู้ว่ามีการลงวันที่ย้อนหลัง แต่ในที่สุดเขามิได้รับประโยชน์ทางการเงินจากการนี้ (คณะกรรมการตรวจสอบที่ตั้งโดยคณะกรรมการบริษัท Disney ก็ตรวจพบว่ามีการลงวันที่ย้อนหลังในลักษณะคล้ายกันที่ Pixar ระหว่างที่จีบส์ปฏิบัติงานอยู่ที่นั่น)

กฎหมายควบคุมวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการลงวันที่ย้อนหลังยังไม่ชัดเจนนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อไม่มีใครใน Apple ได้รับประโยชน์ทางการเงินจากการให้อือปั้นที่ลงวันที่อย่างน่าสงสัยนั้น สำนักงานคณะกรรมการ ก.ล.ต. ใช้เวลาสอบสวนเรื่องนี้รวม 8 เดือน จึงประกาศในเดือนเมษายน 2007 ว่าจะไม่ดำเนินคดีกับ Apple “โดยสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากการที่บริษัทให้ความร่วมมือ ทำให้การสอบสวนดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ครอบคลุม และดีเยี่ยม รวมทั้งการส่งรายงานผลการสอบสวนที่บริษัทจัดทำให้แก่ทางการอย่างว่องไว” แม้ ก.ล.ต. จะพบว่าจีบส์รู้เห็นเรื่องการลงวันที่ย้อนหลัง แต่เขาก็ได้รับการช่วยเหลือทิ้น เพราะเข้า “ไม่ตระหนักรถึงผลกระทบทางบัญชีที่จะเกิดตามมา”

ก.ล.ต. กล่าวโทษต่อเฟรด แอนเดอร์สัน อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริษัท และแนะนำ “ในเนน หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย แอนเดอร์สัน เป็นอดีตนายทหารอาภยศนิวาวาจากศาสเอกที่เกชีณตัวเองออกจากกองทัพ เขามีจุดเด่นตรงดวงเหลี่ยมนบิกบีน และความเป็นคนซื่อสัตย์สุจริตอย่างที่สุด ตลอดชีวิตการทำงานที่ Apple เขายังได้ชื่อว่าเป็นคนฉลาดและสุขุมลุ่มลึก สามารถควบคุมการคาดคะเนของจีบส์ได้” ก.ล.ต. กล่าวโทษซึ่งมีความผิดว่าเข้า “ละเลยการปฏิบัติหน้าที่” อันเนื่องมาจากเอกสารการอนุมัติอือปั้นชุดหนึ่ง (ซึ่งไม่ใช้อือปั้นที่ให้แก่จีบส์) เพียงข้อเดียว และอนุญาตให้เข้าปฏิบัติหน้าที่กรรมการบริษัทด้วยไปได้ แต่ในที่สุดเขาก็ลาออก แอนเดอร์สันและจีบส์ถูกขอให้ออกจากห้องประชุมในวันที่คณะกรรมการสอบสวนชุดที่มีอัล กอร์เป็นหัวหน้ารายงานข้อเท็จจริงจากการสอบสวน แก่คณะกรรมการบริษัท ทั้งคู่ไปนั่งในห้องทำงานของจีบส์ และนั่นเป็นครั้งสุดท้ายที่คนทั้งสองได้คุยกัน

แอนเดอร์สันรู้สึกว่าตัวเองตกเป็นแพะรับบาป เมื่อเขายังคงยอมความกับ ก.ล.ต. ทนายของเขากล่าวแตงการณ์กล่าวหาจีบส์ว่ามีส่วนผิด แตงการณ์ฉบับนั้นบอกว่า

แอนเดอร์สันได้ “เตือน มร. จีบส์ว่าการอนุมัติอื้อปชั่นแก่ทีมผู้บริหารจะต้องยึดราคาในวันที่คณะกรรมการอนุมัติอื้อปชั่น มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดรายจ่ายทางบัญชี” และจีบส์ตอบว่า “คณะกรรมการได้ให้ความเห็นชอบก่อนหน้านี้แล้ว”

ไายนซ์ตอนแรกต่อสู้กับข้อกล่าวหา แต่ในที่สุดก็ตกลงยอมความและจ่ายค่าปรับบริษัท Apple ก็ตกลงยอมความกับผู้ถือหุ้นที่รวมตัวกันฟ้องเช่นกัน โดยยินยอมชดใช้ค่าเสียหายเป็นเงิน 14 ล้านเหรียญ

ประเด็นเรื่องค่าตอบแทนนี้คล้ายจะเป็นกระจากสะท้อนพฤติกรรมการจัดสรรอันแปลกแนวของจีบส์ เขายังไม่ยอมรับที่จอดรถที่ “สำรองไว้ให้ซีอีโอ” แต่กลับอ้างสิทธิ์ของตัวเองที่จะจอดในที่จอดสำหรับผู้พิการ เขายากให้ (ตัวเองและคนอื่น) มองว่าเขารีบมุ่งมาหากันเพื่อทำงานและกับเงินเพียงปีละ 1 เหรียญ แต่ขณะเดียวกันก็อยากให้บริษัทมอบอื้อปชั่นก้อนนี้มาให้ ในตัวเขามีเสียงที่ขัดแย้งกันของขบถบุคต่อต้านวัฒนธรรมที่ผันตัวเองมาเป็นนักธุรกิจเจ้าของกิจการ คนที่อยากบอกตัวเองให้เชื่อว่าตนได้เปิดตัวเองและใช้ชีวิตสดคล่องกับสิ่งแวดล้อม โดยไม่ได้ขายตัวเองและกับเงิน

---

เชิงอรรถบทที่ 33

1. คูรูปผลิตภัณฑ์ Power Mac G4 Cube ได้ที่เว็บไซต์ <http://listphobia.com/2009/06/09/10-most-memorable-mac-computers-of-all-time/>

# ຢັກທີ່ 1

## ມຣນານຸສຕິ



ຈິ້ວນສີ (ກລາວ) ໃນຫາຍອດອຸນຕົມວັນແກ້ໄຂວັນ 50 ປີ ອື່ພ ແລະ ອອຣິນ (ບ້າງທ່ອງເຄື່ອງວັນແກ້ໄຂ)  
ເລື້ອງຕີ່ ສົວ (ຢັນເຊີດທັງໝາຍ) ຈອກົນ ໄກສິເທວົດ (ກົວກລັອງ) ແລະ ສີ ຄລາວ (ມີເຄຣາ)

UzeISD

ຈົບສົດເດວຍວ່າທີ່ເຂົາເປັນນະເຮັດໃນນັ້ນມີສາເຫດມາຈາກປີສຸດໂທດທີ່ເຂົາບອີງການທີ່ Apple ແລະ  
Pixar ໄປພວ່ອມກັນ ເຮີມຕັ້ງແຕປີ 1997 ເຂົາຂັບຮົດຂຶ້ນລ່ອງຮ່ວງສອງບຣິ່ນທີ່ ທຳໄໝເປັນ  
ນິ້ວໃນໄຕແລະໂຮຄອນອືກຫລາຍໂຮຄ ພອກລັບຖິ່ງບ້ານກີອິດໂຮຍຈນແບບພູດໄນ່ອອກ “ຄົງຈະ

เป็นช่วงนั้นเองที่มะเร็งเริ่มกระจาย เพราะตอนนั้นระบบภูมิคุ้มกันของผู้ป่วยค่อนข้างอ่อนแอก" เข้าเล่า

ไม่มีหลักฐานว่าความเห็นอย่างล้าหรือระบบภูมิคุ้มกันที่อ่อนแอกเป็นสาเหตุของโรคมะเร็ง แต่ปัญหาเรื่องไตรกีมีส่วนช่วยให้แพทย์ตรวจพบว่าจีบส์เป็นมะเร็ง เดือนตุลาคม 2003 จีบส์พบผู้เชี่ยวชาญระบบทางเดินปัสสาวะที่เคยรักษาเขายอดiyบังเอญ เธอขอให้เข้าไปตรวจ CAT scan ได้และท่อไทร หลังจากตรวจครั้งสุดท้ายเมื่อ 5 ปีก่อน ผลการตรวจครั้งใหม่ไม่พบความผิดปกติกับไทร แต่มีเงาที่ตับอ่อน หมอยกให้จีบส์หางเวลาไปตรวจตับอ่อน แต่เขามีไป และทำเจย์กับข้อมูลที่ไม่อยากรับเข้าไปประมวลผล ในสมองตัวเอง ซึ่งเป็นเรื่องที่ขาดนัดอยู่แล้ว แต่หมอดามจี้ไม่หยุด "สตีฟ เรื่องนี้สำคัญมากนน" หมอบอกเขานหลังจากนั้นไม่กี่วัน "คุณต้องไปตรวจ"

น้ำเสียงของหมอยังคงจีบส์ต้องยอมทำตาม เข้าไปตรวจตอนเข้าตู้รุ้วันหนึ่ง และหลังจากดูผลสแกน ทีมแพทย์ก็แจ้งข่าวร้ายว่ามีก้อนเนื้องอกที่ตับอ่อน หมอดคนหนึ่งบอกด้วยข้อว่าเขาน่าจะดูแลเรื่องส่วนตัวให้เรียบร้อย ซึ่งเป็นวิธีบอกอย่างสุภาพว่า เขายากำจดจ่อไม่ได้เดือน ค่านั้นหมอดีดีขึ้นเนื้อไปตรวจ ด้วยการสองกล้อง ผ่านลำคอลงไปจนถึงลำไส้ แล้วแหงเข้มเข้าไปในตับอ่อนเพื่อตัดเซลล์ก้อนเนื้อออกมา เล็กน้อย พาวเวลล์จำได้ว่าหมอยังคงสามมือน้ำตาซึมด้วยความดีใจ เพราะผลของการพับว่าเป็นชิ้นเซลล์เล็กๆ หรือ แพนครีอิติก นิวโรเอนโดคิน ทูเมอร์ ซึ่งปกติจะพบน้อยมากแต่เดียว จึงน่าจะมีทางรักษาให้หายได้ เขารู้ดีที่ตรวจพบก้อนเนื้อนี้แต่เนินๆ ระหว่างการตรวจไทร จึงสามารถตัดออกได้ก่อนที่มันจะลุก壮大

บุคคลที่จีบส์โทรหาเป็นคนแรก คือแลรรี่ บริลเลียน ซึ่งรู้จักกันครั้งแรกที่อาศรมแห่งหนึ่งในอินเดีย "นายยังเชื่อเรื่องพระผู้เป็นเจ้าอยู่หรือเปล่า" จีบส์ ถาม บริลเลียนตอบว่ายังเชื่อยู่ ทั้งสองตกกันถึงวิถีของพระผู้เป็นเจ้าที่ท่านนี้มี คาโรลี นาบา กฎสอนศาสนาอินดูที่ทั้งสองเคยไปฝึกตัวเป็นศิษย์เคยสอนให้ บริลเลียนถามว่าจีบส์มีปัญหาอะไรหรือเปล่า "เราเป็นมะเร็ง" จีบส์ตอบ

อาร์ต เลвинสัน กรรมการบริษัท Apple กำลังเป็นประธานในการประชุมคณะกรรมการบริษัท Genentech ของเขางเอง โทรศัพท์มือถือดังขึ้น ชื่อจีบส์ปรากฏบนจอ เลвинสันรีบโทรศัพท์ที่พักการประชุมและทราบข่าวเรื่องเนื้องอกที่ตับอ่อน

เลวินสันมีความรู้ด้านชีวิทยาและ แลบริษัทของเขาก็ผลิตยาวยักษามะเริง เขางึงรับหน้าที่เป็นพิริยาให้จีบส์ เช่นเดียวกับแอนดี้ โกรฟแห่ง Intel ซึ่งเคยพิชิตมะเริงที่ตอมถูกมากสำเร็จมาแล้ว จีบส์โทรไปหาเขาวันอาทิตย์ โกรฟขับรถไปบ้านจีบส์ทันทีและอยู่กับเขาถึง 2 ชั่วโมง

แต่แล้วเพื่อนๆ และภรรยาของเขาก็ต้องตกใจ เมื่อจีบส์ตัดสินใจไม่เข้ารับการผ่าตัด ซึ่งเป็นการรักษาวิธีเดียวที่ได้รับการยอมรับทางการแพทย์ “ผมไม่อยากผ่าก็พยายามหาว่ามีวิธีอื่นอีกมั้ยที่จะได้ผล” เขายเล่าให้ฟังด้วยท่าทางเสียใจนิดๆ หลังผ่านเหตุการณ์นั้นมาหลายปี เขากินอาหารมังสวิรัติแบบเคร่ง กินแครอตสดและดื่มน้ำผลไม้ที่ลงมากรา รวมทั้งการรักษาด้วยวิธีฝังเข็ม และสมุนไพรหลากหลายตัวรับบางครั้งก็เพิ่มวิธีรักษาที่เขาร้านเจอกันในอินเทอร์เน็ต หรือจากการปรึกษากับคนทั่วประเทศ รวมทั้งหมอดูทางในด้วย มีอยู่ช่วงหนึ่งที่เข้าฝ่ากตัวเป็นคนไข้ของหมอคนหนึ่งที่เปิดคลินิกธรรมชาติบำบัดอยู่ทางใต้ของรัฐแคลิฟอร์เนีย คลินิกนี้เน้นการใช้สมุนไพรอินทรีย์ การอดอาหาร ดื่มน้ำผลไม้ การล้างพิษในห้องบ่ออย่าง รวมทั้ง华รีบำบัด และการแสดงความรู้สึกด้านลบออกมายังหมด

“ที่สำคัญคือเขามิพร้อมจะให้ผ่า” พาวเวลล์เล่า “เรื่องแบบนี้มันยากที่จะบังคับเขา” แต่ก็ใช่ว่าเขายังไม่พยายาม เขายังคงรับการผ่าตัดและเคมีบำบัด โกรฟเล่าว่า “สตีฟมายุ่งกับผมตอนที่เขากำลังพยายามรักษาตัวเองด้วยการกินอะไรต่ออะไร ไร้สาระ ผมเอ็กลับไปว่าเขาน้ำ” ส่วนเลวินสันบอกว่าเข้า “อ่อนไหวนจีบส์ทุกวัน” และรู้สึก “อีดอัดคับข้องใจอย่างมหาศาลที่เขามิยอมฟัง” ทั้งสองท่านลางกันหลายครั้ง จนเกือบเลิกเป็นเพื่อนกัน “มะเริงมันไม่ได้ออกฤทธิ์อย่างนั้น” เลวินสันยืนยันเมื่อจีบส์เล่าให้ฟังว่า เขายังรักษาด้วยการกินอย่างไรบ้าง “คุณไม่มีทางแก้ปัญหาด้วยไม่ยอมผ่าตัดแล้วจัดสารพิษเข้าไปมั้น” แม้แต่หนึ่งเดือน ออร์นิช ผู้บุกเบิกการรักษาโรคด้วยโภชนาบำบัดและวิธีทางเลือกยังยืนยันระหว่างเดินเล่นกับจีบส์ว่า บางครั้งวิธีรักษาตามแบบแผนเดิมก็เป็นทางเลือกที่ถูก “คุณควรผ่าตัดนะ” ออร์นิช บอกจีบส์

หลังตรวจพบก้อนเนื้อในเดือนตุลาคม 2003 จีบส์ดึงดันไม่ยอมผ่าตัดอีก 9 เดือน

ส่วนหนึ่งมาจากด้านมีดของสมานความจริงที่ถูกบิดเบือนที่เข้าสร้างขึ้นเอง เลвинสัน เดาว่า “ผมคิดว่าสติฟปรากรถ่ายป่างแรงกล้าที่จะให้โลกเราเป็นแบบใดแบบหนึ่ง และเข้าพยายามทำให้เป็นแบบนั้นด้วยพลังใจของเข้า แต่บางทีมันก็ไม่เวิร์ก ความจริง “ไม่เคย平原ีคร” นอกจากความสามารถอันน่าทึ่งในการกำหนดมาตรฐานกับเรื่องที่เข้า สนใจแล้ว อีกด้านหนึ่งของความสามารถนี้คือ เขารู้ว่าจะไม่วรับรู้ในสิ่งที่เข้า ไม่ต้องการจะยุ่งด้วย ในอดีตการทำเช่นนี้นำไปสู่ความก้าวหน้าหลายด้านอย่างครั้ง แต่มันก็ส่งผลร้ายได้เหมือนกัน “สติฟสามารถเมินเฉยกับสิ่งที่เข้าไม่อยากเผชิญ เข้าเป็นอย่างนั้นเอง” ภาระยาเข้าบอก บางทีก็ไม่ยอมสนใจเสียดื้อๆ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องส่วนตัวเกี่ยวกับครอบครัวและชีวิตคู่ หรือเรื่องงานวิศวกรรม ความท้าทายทาง ธุรกิจ หรือเรื่องสุขภาพและโรคระเริง

ที่ผ่านมาจึงอีบส์ได้ประโคมจากสิ่งที่ภาระยาเข้าเรียกว่า “ความคิดแบบเนื้อรั่วนมชาติ” ซึ่งหมายถึงการทำทักษะเข้าเองว่า เขารู้ว่าทำให้อะไร ให้เป็นไปอย่าง ที่เข้าต้องการด้วยพลังใจล้วนๆ แต่มะเริงไม่ได้เป็นอย่างนั้น พาวเวลล์เกนท์ทุกคนที่ สนใจกับจีบส์ รวมทั้งในนา ชิมป์สัน น้องสาวของเขามาช่วยเกลี้ยกล่อม ในที่สุดใน เดือนกรกฎาคม 2004 เขาก็ได้เห็นผลการตรวจ CAT scan ที่แสดงว่าก้อนเนื้อโตขึ้น และน่าจะلامไปที่อื่นแล้ว ถึงเวลาที่เข้าต้องเผชิญความจริงเสียที

จีบส์เข้ารับการผ่าตัดในวันเสาร์ที่ 31 กรกฎาคม 2004 ที่ศูนย์การแพทย์ มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด หมอยังไม่ได้ผ่าด้วย “วิธีวิปเปิล” (Whipple procedure) เดิมรูปแบบ ซึ่งตัดหั้งตับอ่อน กระเพาะอาหารและลำไส้ออกเป็นพื้นที่กว้าง เดิมหมอยัง ตัดหั้งตับอ่อน แต่ในที่สุดตัดสินใจเลือกวิธีที่ไม่รุนแรงเท่า คือวิธีวิปเปิล ประยุกต์ที่ตัดเฉพาะตับอ่อนบางส่วนออก

วันต่อมาจีบส์ส่งอีเมล์แจ้งให้พนักงานทราบว่าเข้าเข้ารับการผ่าตัด (เข้าใช้ เครื่อง PowerBook ประจำตัวเชื่อมกับ AirPort Express ในห้องพักคนไข้) พร้อมกับ ให้ความมั่นใจแก่ทุกคนว่า มะเริงตับอ่อนชนิดที่เข้าเป็นนั้น “พบเพียง 1% ของผู้ที่ได้ รับการวินิจฉัยว่าเป็นมะเริงตับอ่อนในแต่ละปี และสามารถรักษาให้อยากขาดได้ด้วย การตัดก้อนเนื้อนั้นออก ถ้าตรวจพบและรักษาอย่างทันท่วงที (อย่างกรณีของผม)” เขียนว่าเข้าไม่จำเป็นต้องเข้ารับเคมีบำบัดหรือรักษาด้วยการฉายแสง และวางแผน

จะกลับไปทำงานในเดือนกันยายน “ระหว่างที่ผมไม่อยู่ ผมได้ขอให้ทีม คุกรับผิดชอบ การปฏิบัติงานประจำวันของ Apple ดังนั้นธุรกิจของเราจึงไม่น่าจะสะดุดหรือเสียจังหวะ” เขายกตัวอย่างว่า “ผมแน่ใจว่าจะต้องให้ราพาห์เรางานคนป่วยหน่อยในเดือนธันวาคมนี้ ผมนับวันรอที่จะได้กลับไปพบพวกเรารอในเดือนกันยายน”

ผลข้างเคียงอย่างหนึ่งของการผ่าตัดสร้างปัญหาให้จ็อบส์ เขายังคงรักษาอาหาร กินมาแต่ในแต่ไร รวมทั้งการล้างพิษและการอดแบบพิสดารเป็นกิจวัตรมาตั้งแต่ เป็นวัยรุ่น เนื่องจากตับอ่อนทำหน้าที่ผลิตเอนไซม์ที่ช่วยในการย่อยอาหารและดูดซับสารอาหารของร่างกาย การตัดตับอ่อนออกบางส่วนจึงทำให้เป็นเรื่องยากที่ร่างกาย จะได้รับโปรตีนอย่างเพียงพอ ผู้ป่วยได้รับการแนะนำให้กินบ่อยๆ และกินอาหารที่มีคุณค่าทางโภชนาการสูง โปรดีนจากเนื้อสัตว์และปลาหลายชนิด รวมทั้งผลิตภัณฑ์ จากนมไม่พร่องมันเนย จ็อบส์ไม่เคยกินแบบนี้ แม้หลังผ่าตัดเขาก็ไม่ยอมกินอยู่ดี

จ็อบส์พักรักษาตัวในโรงพยาบาล 2 สัปดาห์ หลังจากนั้นก็ต้องดิ้นรนพื้นฟูความแข็งแรงให้ร่างกาย “ผมจำได้ว่าพอกลับถึงบ้านก็มานั่งเก้าอี้ยกตัวนั่น” เขายก พลงชี้ให้ดูเก้าอี้ยกในห้องนั่งเล่น “ผมไม่มีแรงเดินเลย ผ่านไปหนึ่งอาทิตย์ก็เดิน ได้รอบซึ่งตึก ผมบังคับตัวเองให้เดินไปถึงสวนที่อยู่ห่างออกจากบ้านไป 2-3 บล็อก จากนั้นก็เดินไกลออกไปเชือยๆ ภายใน 6 อาทิตย์ เรียวแรงก็กลับมาเกือบหมด”

โชคดีที่มะเร็งคลุกคลานไปอยู่วะอื่นแล้ว ระหว่างการผ่าตัด นมอพบก้อนมะเร็ง ในตับ 3 ก้อน ถ้าผ่าตั้งแต่ 9 เดือนก่อนหน้านี้ ก็อาจรักษาได้ทันก่อนที่มันจะلام แต่นมอกไม่มีทางรู้แน่ว่าจะเป็นอย่างนั้นหรือไม่ จ็อบส์เริ่มเข้ารับการรักษาด้วยเคมีบำบัด ซึ่งทำให้ปัญหาการกินของเขายุ่งยากยิ่งขึ้น

## วันรับปริญญา มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด

จ็อบส์เก็บเรื่องการต่อสู้กับมะเร็งเป็นความลับ เช่นเดียวกับที่เคยอุบผลการวินิจฉัย ว่าเป็นมะเร็งในเดือนตุลาคม 2003 โดยบอกทุกคนว่าเขา “หาย” แล้ว การเก็บความลับ อย่างนี้ไม่ใช่เรื่องน่าแปลก เพราะจ็อบสมีนิสัยอย่างนั้นอยู่แล้ว แต่ที่น่าแปลกใจกว่า คือ การตัดสินใจเปิดเผยเรื่องสุขภาพของตัวเอง แม้ว่าที่ผ่านมาเขาก็ไม่ค่อยได้พูด

ในที่สาธารณะอื่นๆ ในอกเห็นอีกไปจากการพูดเพื่อเผยแพร่โฆษณาผลิตภัณฑ์ใหม่บนเวที แต่เมื่อมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดเชิญเข้าให้ไปกล่าวปาฐกถาแก่บัณฑิตที่จบการศึกษา เข้าตอบรับ ซึ่งนั้นเขาทำถังคิดทบทวนเรื่องราวในชีวิต หลังทราบผลการวินิจฉัยว่า เป็นมะเร็ง และมีอายุครบ 50 ปี

เขาต้องการคนช่วยเขียนคำปาฐกถา จึงโทรไปหาแอรอน ชอร์กิน นักเขียนบท ภาพยนตร์ (*A Few Good Men* และ *The West Wing*) ชอร์กินรับปากว่าจะช่วย จีอบส์ส่งสิ่งที่คิดจะพูดไปให้ “เดือนกุมภาพันธ์ไม่ได้ค่าตอบ พอเข้าเมฆาก็เลย ติดต่อไปอีกที เขานอกกว่า ‘โอ้ ไดๆ’ ผู้ชายส่งความคิดไปให้เพิ่มเติม” จีอบส์เล่า “ในที่สุดผู้ใหญ่ตัดสินใจให้เข้ามาเป็นตัวแทน แต่จนต้นมิถุนายนี้ ก็ยังไม่เห็นส่งอะไรมาให้เลย”

จีอบส์เริ่มตระหนก เขาเป็นคนเขียนบทของทุกครั้งที่ต้องขึ้นเวที แต่ไม่เคยกล่าวปาฐกถาในวันรับปริญญามาก่อน คืนหนึ่งจึงตัดสินใจนั่งเขียนคำปาฐกถาเองโดยไม่มีใครช่วย นอกจากภรรยาที่คอยฟังและช่วยวิจารณ์ คำปาฐกานั้นจึงออกมาเป็น กันเองและเรียบง่ายมาก ให้ความรู้สึกเป็นส่วนตัว “ไม่ปูรุ่งแต่ง เหมือนกับผลิตภัณฑ์ สมบูรณ์แบบของสตีฟ จีอบส์เอง

อเล็กซ์ เอลลีย์ (นักเขียนผู้นำด้านความมุ่งมั่น ผู้เขียนนวนิยายเรื่อง *Roots* – ผู้แปล) เคยบอกว่า “วิธีเริ่มปาฐกถาที่ดีที่สุดคือพูดว่า “ขอให้ผู้ฟังเล่าอะไรบางอย่างให้พากคุณฟัง” เพราะไม่มีใครอยากฟังคำเด็ดขาด แต่คนชอบฟังเรื่องเล่า จีอบส์ใช้วิธีนี้ เมื่อกล่าว “วันนี้ผมอยากรู้ว่า เรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตผู้ชาย 3 คน คุณฟัง 3 เรื่อง” เขากล่าว “เท่านั้นเอง ไม่ใช่เรื่องใหญ่อย่างไร แค่เรื่องเล่า 3 เรื่อง”

เรื่องแรกคือการเลิกเรียนกลางคันจากมหาวิทยาลัยริด “ผมเลิกเรียนวิชาบังคับ ที่ผมไม่สนใจ และไปนั่งเรียนวิชาที่ดูน่าสนใจกว่า” เรื่องที่สองคือการถูกไล่ออกจาก Apple ซึ่งกลายเป็นเรื่องดีสำหรับเขาว่า “ภาระอันหนักอึ้งอันเกิดจากการประสบความสำเร็จ ถูกแทนที่ด้วยความโปรดปรานเป็นอย่างมากที่ได้กลับมาเป็นผู้เริ่มต้นอีกครั้ง รู้สึกมั่นใจ แน่ใจอย่าง” นักศึกษาสนใจฟังกันมาก แม้จะมีเครื่องบินบินวนอยู่เหนือศีรษะ พร้อมป้ายข้อความเรียกร้องให้เขา “นำขยะอิเล็กทรอนิกส์กลับมาใช้ใหม่” แต่เรื่องที่ทำให้นักเรียนที่จบการศึกษาในวันนั้นสนใจไม่ใช่พริบตาคือเรื่องที่สาม ซึ่งเขาเล่าเรื่อง

ผลการวินิจฉัยว่าตนเองเป็นมะเร็ง และความตระหนักรที่เกิดตามมา

การเดือนตัวเองว่าผอมจะด้วยไม่รู้ คือเครื่องมือที่สำคัญที่สุดที่ผมเคยมีมา มันช่วยให้ผมตัดสินใจเรื่องสำคัญหลายๆ เรื่องในชีวิต เพราะเกือบทุกสิ่ง “ไม่ว่าจะเป็นความคาดหมายจากภายนอก ความภูมิใจ ความกลัวว่าจะขายหน้า หรือล้มเหลว สิ่งเหล่านี้ล้วนไม่มีความหมายเมื่อต้องเผชิญกับความตาย หลีกไห้แต่สิ่งที่สำคัญจริงๆ” เท่านั้น การเดือนตัวเองว่าเราต้องด้วยเป็นวิธี ที่ดีที่สุดที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้ตัวเองหลงติดอยู่กับความคิดที่ว่า “เรายังมีอะไร ต้องสูญเสีย เราเปล่าเปลี่ยนมดแล้ว จึงไม่มีเหตุผลที่จะไม่ยอมทำตามหัวใจ ของตัวเอง”

การยึดติดยิ่งน้อยยิ่งดีอย่างมีคุณประโยชน์ ทำให้คำปราศจากของเข้าเรียบง่าย บริสุทธิ์ และมีเสน่ห์ ลงหานิหนังสือรวมคำกล่าวปราศจากในวันจบการศึกษา หรือใน YouTube ดูก็ได้ รับรองว่าจะไม่เจอคำกล่าวของใครดีกว่านี้ คำกล่าวของคนอื่น เช่น ของจอร์จ مار์แซลล์ที่ให้ไว้ ณ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดในปี 1947 และมีเนื้อหาว่าด้วยการประการ แผนพื้นฐูโดยปั้นอาจมีสาระสำคัญกว่า แต่ไม่มีคำกล่าวปราศจากครั้งใดที่ส่งงาน กว่านี้อีกแล้ว

## ราชสีห์ในวัย 50

จ็อบส์ทดลองอายุครบ 30 และ 40 กับดาวเด่นของซิลิคอน แวลเลอร์และคนดังจาก วงการอื่น แต่เมื่อเขายังอายุครบ 50 หลังจากผ่านตัดมะเร็งไปหมดๆ ในปี 2005 ภรรยา เขาก็ดังงานเลี้ยงเป็นการเซอร์ไพร์ส โดยแยกในงานมีแต่เพื่อนสนิทและเพื่อนร่วมงาน เป็นส่วนใหญ่ งานนี้จัดที่บ้านเพื่อนในชานมานชิสโก เฟอสติ วอเตอร์ส ผู้ยิ่งใหญ่ เป็นคนลงมือปรุงอาหารให้ ซึ่งมีปลาแซลมอนจากสกอตแลนด์กับคุกสคุส และผัก ในสวนหลาภูนิด วอเตอร์สเล่าว่า “งานนี้อบอุ่นเป็นกันเอง แยกทุกคนรวมทั้งลูกๆ นั่งรวมกันในห้องเดียว” ความบันเทิงในงานคือการแสดงมุกตลกแบบสดๆ ของ

นักแสดงจากรายการ *Whose Line Is It Anyway?* ไมร์ค สเลด เพื่อนของจีบส์ก์มาด้วย เช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงานจาก Apple และ Pixar เช่น แอลซิเตอร์, คุก, ชิลเลอร์, คลาว, รูบินสไตน์ และเทวานียน

คุกถูกลงงานของบริษัทได้ด้วยช่วงที่จีบส์ลาพัก เขายังคงทำกับให้บรรดาลูกแสดงเจ้าอารมณ์ทำผลงานดีๆ อย่างต่อเนื่อง และหลีกเลี่ยงการทำตัวเป็นจุดเด่น จีบส์ชอบคนที่มีบุคลิกแรง แต่ต้องมีขอบเขตเหมือนกัน เขามีความชอบสำนึกระดับสูง ที่อยู่ในตัวแห่งแรงจากเขาย่างแท้จริง และไม่เคยให้ความเด่นเดี้ยงเข้า การเป็นตัวสำรองของจีบส์จึงเป็นเรื่องยากพอๆ กับการถ่ายรัศมีก์ตอนอัด “ไม้จยรัศมีก์” ตอนอัดอีก คุกรู้จักหลบหลีกสันทรายใต้น้ำเป็นอย่างดี เขายังเป็นคนสุขุมและเด็ดเดี่ยว ยามบัญชาการ แต่ไม่เคยแสดงหาความเด่นหรือคำชมสำหรับตัวเขาระบง “บางคนไม่ชอบที่สตีฟได้ความดีความชอบไปซะทุกเรื่อง แต่ผมไม่สนใจเรื่องแบบนั้น” คุกบอก “พูดตรงๆ ว่าผมไม่อยากให้หนังสือพิมพ์ลงข้อความโดยด้วยซ้ำ”

เมื่อจีบส์กลับมาทำงาน คุกก็กลับไปทำงานน้ำที่เดิม ค่อยๆ แล้วให้ทุกส่วนของ Apple สดประisan กันอย่างแนบเนียน และไม่เคยสะทกสะท้านกับการอาละวาดของจีบส์ “สิ่งที่ผมได้เรียนรู้เกี่ยวกับสตีฟคือ คนอื่นมักเข้าใจผิด คิดว่าการแสดงความเห็นของเขาน่าคืบปรบปีน หรือการแสดงออกในด้านลบ แต่ที่จริงมันเป็นวิธีแสดงออกถึงความหลงใหลในสิ่งที่เขาทำ ผมจึงประมวลผลสิ่งที่เขาราบานนั้น และไม่เคยเก็บมาเป็นเรื่องส่วนตัว” จะว่าไปแล้วคุกก็เหมือนเงาสะท้อนในกระจกของจีบส์คือ หนักแน่น มั่นคง ไม่หวั่นไหว และ (เหมือนคำอธิบายในธรรดาภิธานคำศัพท์ในคอมพิวเตอร์ NeXT ที่บรรยายความหมายไว้ว่า) เครื่องขรึม ไม่มีอาการป্রอทແຕກจีบส์เล่าให้ฟังภายหลังว่า “ผมว่าผมเป็นคนเจราเก่งแล้ว แต่คุกน่าจะเก่งกว่าผม เพราะเข้าใจเย็น” หลังจากนั้นต่ออีกสองสามคำ เขาก็ออกเบาๆ ถึงสิ่งที่ทำให้เขามีแนวโน้มเป็นเรื่องที่จริงจังแต่ไม่ค่อยได้อ่านออกมากคือ “แต่ทิมไม่ใช่คนรักผลิตภัณฑ์ อะที่เดียว”

ถูกใบไม้ร่วง 2005 จีบส์หายหานให้คุกรับตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ (Chief Operating Officer: COO) ระหว่างที่บินไปญี่ปุ่นด้วยกัน จีบส์ไม่เชิงความคุกค่อนแต่หันไปบอกเขาว่า “ผมตัดสินใจแล้วว่าจะตั้งคุณเป็น COO”

ช่วงเดียวกันนั้น จอห์น รูบินสไตน์ และแอร์ เทวานียൻ เพื่อนเก่าของจ็อบส์ ซึ่งเป็นมือขวาด้านอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จ็อบส์พาเข้ามาในช่วงพื้นฟูบริษัทปี 1997 ได้ตัดสินใจออกจาก Apple เทวานียันทำเงินได้มหาศาล และพร้อมจะเลิกทำงานเสียที “แอร์เป็นคนฉลาดมากและเป็นคนนิสัยดี ติดดินกว่ารูบินมาก และไม่ใช่คนแก่ อัตตา” จ็อบส์บอก “เมื่อแอร์ออกไป นับเป็นการสูญเสียครั้งยิ่งใหญ่สำหรับเรา เขายังเป็นคนที่ไม่มีใครเหมือน เป็นอัจฉริยะคนหนึ่ง”

รูบินสไตน์จบไม่สวยเท่าเทวานียัน เขายังไม่พอใจที่คุก爹ด้วยความไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ กับเห็นอย่างลังๆ จากทำงานเป็นลูกน้องจ็อบส์มา 9 ปี ระยะหลังหันสองเข็มตะไส่ กันบ่อยขึ้น และยังมีประเด็นสำคัญอีกประเด็นคือ รูบินสไตน์มีเรื่องประท้วงกับจอห์นนี้ “ไอพีข้าแล้วข้าอีก ไอพีเคยเป็นลูกน้องเขา แต่ตอนนี้ไปรายงานตรงต่อจ็อบส์ และยังเป็นคนที่ห้าหายิ่ดจำกัดอยู่เสมอโดยการออกแบบงานที่ตั้นตาตื่นใจ แต่ทำให้ วิศวกรต้องทำงานหนัก รูบินสไตน์มีหน้าที่สร้างอาร์ดแวร์ให้เหมาะสมกับการใช้งาน เขายังคงมีความเชื่อมั่นอยู่บ่อยๆ ตามประสาคนที่มีนิสัยชอบครอบครอง “ในที่สุดรูบี้ก็ยังมีความเป็นคน HP” จ็อบส์บอก “เขายังไม่เคยลงลึก ไม่มีความก้าวหน้า ในตัว”

เรื่องหนึ่งที่ทำให้รูบินสไตน์กับไอพีขัดแย้งกันคือ สรุปที่ยืดหยุ่นเครื่อง Power Mac G4 ไอพีคิดไว้ในใจแล้วว่ามันต้องมีรูปร่างและผิวแบบไหน แต่รูบินสไตน์คิดว่า ต้นทุนจะ “สูงลิบลิว” และทำให้งานซ้ำลงหลาຍลับดาห์ เขายังคัดค้าน หน้าที่ของเขารือการทำผลิตภัณฑ์อกมาให้ได้ ซึ่งต้องมีการได้อย่างเสียอย่าง “ไอพีมองว่า วิธีนั้นเป็นปฏิปักษ์กับนวัตกรรม เขายังคงข้ามหัวรูบินสไตน์ไปคุยกับจ็อบส์โดยตรง แล้วก็ไปคุยกับวิศวกรระดับกลางโดยไม่ผ่านเขา “รูบี้จะบอกว่า ‘ทำอย่างนี้ไม่ได้มันจะทำให้ช้า’ แต่ผมจะบอกว่า ‘ผมคิดว่าเราทำได้’” ไอพีเล่า “และผมก็รู้ด้วยว่า ทำได้ เพราะผมทำงานกับทีมผลิตภัณฑ์ลับหลังเขา” ทั้งในการนี้และกรณีอื่นๆ จ็อบส์เข้าข้างไอพีเสมอ

บางครั้งไอพีกับรูบินสไตน์จะทะเลกันถึงขั้นผลักกอก ซึ่งเกือบจะทำให้มีเรื่องถึงขั้นแตกหัก ในที่สุดไอพีบอกจ็อบส์ว่า “คุณต้องเลือกເเอกสาระห่วงเขากับผม” จ็อบส์เลือกไอพี แต่ถึงตอนนั้นรูบินสไตน์ก็พร้อมจะลาออกจากแล้ว เขายังคงร้าย

ซึ่อที่ดินไว้ที่เม็กซิโก และอยากรักษาไปสร้างบ้านที่นั่น ในที่สุดเข้าไปทำงานกับบริษัท Palm ซึ่งพยายามสร้างผลิตภัณฑ์เหมือน iPhone จีอบส์ก็รอมากที่ Palm จ้างอดีตพนักงานของเข้าไปทำงานด้วย ถึงกับไปไอยกับโนบิน ซึ่งเป็นผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มกองทุนส่วนบุคคลที่มีเฟรด แอนเดอร์สัน อดีตประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน Apple เป็นผู้บุริหารสูงสุด และเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ใน Palm โนบินสังข้อความกลับมาว่า “เรื่องนี้คุณต้องใจเย็นหน่อยนะ ทำอย่างนี้ก็เหมือน The Beatles โทรมาโดยว่า Herman and the Hermits (ซีอองดันตรีอเมริกัน เจ้าของเพลง No Milk Today และ I'm into Something Good – ผู้แปล) จ้างทีมงานเดินสายไปคนนึง” จีอบส์ยอมรับในภายหลังว่าเข้าใจวายเกินกว่าเหตุ “การที่พวกรู้สึกไม่เป็นท่าเป็นยาธิกษาผลให้มันเป็นอย่างดี” เขียนออก

จีอบส์สร้างทีมผู้บุริหารทีมใหม่ที่มีเรื่องขัดแย้งกันน้อยลงและเสียบกว่าเดิม หลักๆ นอกจากริม คุก และจนนี้ ไอฟ์ฟแล้ว ก็มีสก็อต ฟอร์สตอล ซึ่งดูแลซอฟต์แวร์ iPhone ฟิล ชิลเลอร์ รับผิดชอบงานด้านการตลาด บ็อบ แมนสฟิลด์ ดูแลอาร์ดแวร์ Mac เอ็คดี้ คิว ผู้รับผิดชอบบริการอินเทอร์เน็ต และปีเตอร์ ออปเปนไฮเมอร์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน ดูเหมือนๆ ทีมผู้บุริหารสูงสุดของเขาก็จะเป็นชายผิวขาววัยกลางคน เหมือนกัน แต่สตีล์ของแต่ละคนต่างกันมาก ไอฟ์ฟเป็นคนอ่อนไหวและชอบแสดงออกคุกใจเย็นนักແனี่ ทุกคนรู้ว่าตัวเองต้องยอมลงให้จีอบส์ แต่ขณะเดียวกันก็ต้องกล้าโต้กลับและเต็มใจเดียงໄอเดียของเข้า ซึ่งเป็นสมดุลที่ยากจะรักษาไว้ได้ แต่ทุกคนก็ทำได้ดี “มนรู้ดังแต่ต้นว่า ถ้าไม่แสดงความคิดเห็น ก็คงโดนเขาเหยียบแบน” คุกเล่า “สตีฟรับฟังจุดยืนที่ขัดแย้งเพื่อให้มีการถกเถียงกันมากขึ้น เพราะมันอาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ดังนั้นถ้าคุณรู้สึกไม่สนิทใจที่จะเห็นต่าง คุณก็อยู่ไม่ได้”

เที่สำคัญสำหรับการถกกันอย่างเปิดกว้างคือ การประชุมทีมผู้บุริหารสูงสุดของบริษัทในทุกเช้าวันอังคาร เริ่มตั้งแต่ 9 โมงเช้าและยาวต่อไปอีก 3-4 ชั่วโมง คุกจะใช้เวลา 10 นาทีใช้เวลาอภิปรายและแสดงผลประกอบการของบริษัท จากนั้นทุกคนจะถกกันอย่างกว้างขวางเรื่องผลิตภัณฑ์แต่ละตัวของบริษัท โดยจุดไฟก็จะอยู่ที่อนาคตเสมอ เช่น ผลิตภัณฑ์แต่ละตัวควรจะทำอะไรต่อไป จะไรคือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ควรพัฒนา จีอบส์ใช้การประชุมนี้ตอกย้ำความรู้สึกของการมีพันธกิจร่วมกัน การควบคุมจาก

ศูนย์กลางนี้ทำให้ Apple ดูเป็นบริษัทที่บูรณาการอย่างแนบเนียนเหมือนผลิตภัณฑ์ชั้นดีของ Apple และป้องกันไม่ให้เกิดการจัดข้อกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นปัญหาเรื่องสำหรับบริษัทที่บริหารแบบกระจายอำนาจ

นอกจากนี้จ็อบส์ยังใช้การประชุมกับทีมผู้บริหารบังคับให้ทุกคนมีโฟกัส สมัยที่เขาทำงานในฟาร์มของโรเบิร์ต ไฟร์ดแลนด์ เขายืนหน้าที่ตัดแต่งกิ่งแอปเปิลเพื่อให้ต้นแข็งแรง และสิ่งที่เขาทำที่ Apple ก็เปรียบเหมือนกับการตัดแต่งกิ่งเพื่อรักษาต้นไม้ต้นเอง แทนที่จะส่งเสริมให้แต่ละกลุ่มแตกไลน์ผลิตภัณฑ์ออกไปมากๆ ตามปัจจัยทางการตลาด หรือปล่อยให้ไอเดียนับพันเป็นบาน จ็อบส์ยืนกรานให้ Apple ตั้งsmith กับเรื่องสำคัญเพียง 2-3 เรื่อง “ไม่มีใครปิดเสียงรบกวนที่ดังอยู่รอบๆ” ได้เก่งเท่าเขาอีกแล้ว” คุกคล่อง “การทำแบบนั้นช่วยให้เขามีsmith กับเรื่องสำคัญเพียงไม่กี่เรื่อง และปฏิเสธหลายๆ เรื่องออกไป มีไม่กี่คนที่ทำได้อย่างนี้”

มีตำนานเล่าขานสืบมาว่า ในครั้งโบราณกาล เมื่อขุนศึกโรมันผู้มีชัยถูกแห่แห่นไปตามถนนในกรุงโรม บางครั้งจะมีคนรับใช้โดยเดินตามและบอกว่า “Memento mori” ซึ่งแปลว่า “จำไว้ว่าท่านเองก็ต้องตาย” เป็นการเตือนใจให้ระลึกถึงความไม่เที่ยงแท้ของสังขาร และช่วยให้วรบุรุษมองสิ่งต่างๆ ตามความเป็นจริง รวมทั้งสอนให้รู้จักต่อมตัว หมอยิ่งรักษาจ็อบส์เป็นผู้เดียวใจให้เขาระลึกว่าตัวเองต้องตาย แต่มันไม่ได้ทำให้เขาร้อนลงแต่อย่างใด หลังพื้นตัวจากการผ่าตัด เขายังกลับไปลุยงานต่อด้วยไฟที่ลูกโหมกว่าเดิม เมื่อต้องทำการกิจให้สำเร็จภายในเวลาที่จำกัด เขายังคงพยายามในการกล่าวป้าสูกสถาที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดว่า ความเจ็บป่วยทำให้เขาระลึกได้ว่าเขามีมีอะไรจะเสีย จึงควรเดินหน้าเต็มกำลัง “หากลับมาอย่าง คนมีภารกิจต้องทำ” คุกคล่อง “แม้ว่าบริษัทจะเป็นบริษัทใหญ่แล้ว แต่เขายังเดินมากอย่างหัวหาญ ซึ่งผมคิดว่าคนอื่นคงทำไม่ได้อย่างเขา”

ระยะแรกที่กลับไปทำงาน มีหลักฐานหรืออย่างน้อยก็มีความหวังว่า เขายังได้ปรับใจให้เย็นลง และการเผชิญกับมะเร็ง รวมทั้งการมีอายุครบ 50 ปีก็ทำให้เขาระลึกน้อยลงเวลาหัวเสีย “หลังกลับมาจากการผ่าตัด สตีฟไม่ค่อยได้ทำให้ใครเสียหน้ามากเท่าเดิม” เท่านี้ก็แล้ว “ถ้าเขามีพ่อใจ เขายังจะแพดเสียง โทรศัพท์เป็นพื้น

เป็นไฟ แล้วก็สบตาแรงๆ แต่เขายังไม่ได้ทำให้คนที่เขาคุยด้วยแหลกยับเยิน มันเป็นวิธีผลักดันให้คนๆ นั้นทำงานให้ดีขึ้น” เหตุนี้เนียนคิดสักครู่แล้วบอกว่า “ยกเว้นว่าเขาก็คิดว่าใครคนนั้นแย่จริงๆ และไม่สมควรอยู่ ซึ่งก็มีบางเป็นครั้งคราว”

แต่ในที่สุดความแข็งกระด้างก็กลับคืนมา เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่คุ้นเคยและรู้ว่าเขารับมือแล้ว แต่พวกรู้จะอีดอัดใจที่สุดเวลาจ้อบส์ระเบิดใส่คนแปลกหน้า “มืออยู่ครั้งหนึ่ง เราไปสั่งน้ำผลไม้ปั่นที่ห้าง Whole Foods” ไอฟีเล่า “คนทำเป็นผู้หญิงวัยป้า เขามาเล่นงานเชือะอ่อมเลย เพราะเธอทำไม่ถูกใจเข้า แต่ตอนหลังเขากลับเห็นใจบอกว่า ‘เธออายุมากแล้ว และไม่อยากมาทำงานนี้’ เขายังไม่ได้ประคิดประต่อสองเรื่องเข้าด้วยกัน แต่เขายังทำตัวบริสุทธิ์นิยมทั้งสองกรณี”

มืออยู่ครั้งหนึ่ง จ้อบส์และไอฟีไปลอนดอนด้วยกัน ไอฟีรับหน้าที่เลือกโรงแรมซึ่งเป็นงานที่ไม่น่าภารมีเลย เขายังเลือกโรงแรมเยี่มเพล ซึ่งเป็นบูติกไฮเต็ลระดับ 5 ดาวที่เงียบสงบ ตกแต่งแบบมินิมอลลิสต์มีระดับ ซึ่งเขาก็คิดว่าจ้อบส์น่าจะชอบ พอดีกับอินเสริจเขาก็กลับใจรอฟังผล เพียงหนึ่งนาทีให้หลัง โทรศัพท์ในห้องก็ดังขึ้น “ผู้管객ลี่ยดห้องนี้” จ้อบส์ประ不要太 “มันห่วยแตก ไปกันเถอะ” ไอฟีเก็บกระเปาลงไปที่เคาน์เตอร์ต้อนรับ และได้ยินจ้อบส์กำลังบอกพนักงานว่าเขารู้สึกอย่างไรกับห้องพัก พนักงานฟังแล้วได้แต่ซื้อก ไอฟีรู้ว่าคนส่วนใหญ่รวมทั้งตัวเขารู้สึกอย่างไรกับห้องพัก พนักงานตรงๆ เมื่อรู้สึกว่ามีอะไรบางอย่างซุ่ย เพราะอยากให้คนอื่นชอบตน “นิสัยอย่างนี้ที่จริงก็คือความหลงตัวเองอย่างหนึ่ง” คำอธิบายของไอฟีฟังดูหวานไปหน่อย แต่อย่างไรก็ตาม มันไม่ใช่นิสัยของจ้อบส์

เพราะไอฟีโดยสัญชาตญาณเป็นคนนิสัยดี เขายังว่าทำไม่จ้อบส์ ซึ่งเป็นคนที่เข้าช้อนมาก จึงมีพฤติกรรมอย่างนั้น ค่าวันหนึ่งขณะคุยกับผู้เขียนในบาร์แห่งหนึ่ง ในชานฟราวนชิสโก ไอฟีไม่ตัวมาข้างหน้าด้วยท่าทางเจ้าจริงเจ้าจัง แล้วพยายามวิเคราะห์พฤติกรรมของจ้อบส์

เขายังเป็นคนอ่อนไหวมาก นั่นเป็นสาเหตุที่ทำให้เขามีพฤติกรรมต่อต้านสังคม ความหยาบคายของเขายังเป็นเรื่องเหลือรับ ผู้เข้าใจดีว่าทำไม่คนที่ไม่ละเอียดอ่อนและไม่รู้สึกว่าສາถึงได้หยาบคาย แต่ไม่เข้าใจว่าคนที่อ่อนไหว

ทำไมจึงเป็นอย่างนั้นไปได้ ผู้ชายถูกถามสตีฟว่า ทำไมถึงได้ไม่ให้รุนแรงขนาดนั้น เขายังบอกว่า “แต่ผมเป็นพากไม้ให่ง่าย หายเร็ว” เขายังสามารถแบบเด็กๆ ที่จะชุ่นเดือดกับอะไรบางอย่างมากๆ แต่ผ่านไปเดียวเดือดลิ่ม แต่ก็มีหลายครั้งเหมือนกันที่เขายังคงแคนใจมากและวิธีล้างใจของเขาก็คือการทำร้ายใครสักคน ผู้ชายคิดว่าเขารู้สึกว่าตัวเองมีเสรีภาพและมีสิทธิ์ที่จะทำอย่างนั้นได้ เขายังรู้สึกว่าจะเป็นภัยต่อในสังคมใช้กับเขามิได้ เพราะเขายังเป็นคนอ่อนไหวมาก เขายังรู้ว่าจะทำร้ายจิตใจใครสักคนแบบไหนจึงจะได้ผลและมีประสิทธิภาพ และเขาก็ทำด้วยนะ “ไม่ป่วยมาก แต่ก็ยังทำเป็นบางครั้ง

บางครั้งบางคราเพื่อนร่วมงานที่มีปัญญาจะดึงจืดจืดมาสู่ไปตั้งสติ ลี คลาวเป็นเช่นในเรื่องนี้ “สตีฟ ขอผมคุยกันด้วยหน่อยได้ไหม” เขายังเอ่ยปากเบาๆ หลังจากจืดจืดหักหน้าใครสักคนต่อหน้าคนอื่น เขายังเข้าไปในห้องทำงานจืดจืดแล้วอธิบายให้เขารู้ว่า ทุกคนทำงานหนักกันขนาดไหน หลังเกิดเรื่องทำนองนั้นคั่งหนึ่ง เขายังบอกว่า “เวลาคุณทำให้ใครได้อาย แทนที่มันจะเป็นการกระตุ้น มันกลับทำให้เขาอ่อนแอลง” จืดจืดจะขอโทษทุกครั้งและบอกว่าเข้าใจ แต่แล้วก็กลับไปเป็นเหมือนเดิมอีก พอมีคนหัวงึบอกว่า “ก็ผมเป็นของผู้คนแบบนี้แหละ”

สิ่งหนึ่งที่อ่อนลงคือ หัศจรรย์ที่เขามีต่อบิล เกตส์ Microsoft รักษาสัญญาที่ทำไว้ในปี 1997 ว่าจะพัฒนาซอฟต์แวร์ดีๆ ให้ Macintosh ต่อไป นอกจากนี้ Microsoft ยังเริ่มจะหมดความหมายในฐานะคู่แข่ง เพราะไม่สามารถลดออกเดียงกอยู่ที่ดิจิทัลขับของ Apple ได้ เกตส์กับจืดจืดใช้วิธีต่างกันในการสร้างผลิตภัณฑ์และนวัตกรรม แต่การซิงดีซิงเด่นกันก็ทำให้หั่งสองคนมีความตระหนักในตนเองสูงอย่างน่าแปลกใจ ตีอินพุตุษกุม 2007 หนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* เป็นเจ้าภาพจัดการประชุม All Things Digital วอลต์ มอสเบิร์ก กับค่าร่า สวิชเซอร์ คอลัมนิสต์ของหนังสือพิมพ์พยากรณ์จะเชิญหั่งสองมาสัมภาษณ์ร่วมกัน มอสเบิร์กเชิญจืดจืดก่อนจืดจืดไม่ค่อยไปร่วมงานประชุมแบบนี้ มอสเบิร์กจึงอดแปลกใจไม่ได้ที่เขายังคงรู้ว่าถ้าเกตส์ตกลงมา เขายังจะมาด้วย เมื่อได้ยินดังนั้นเกตส์ก็ตอบรับเข่นกัน แต่แล้วก็

เกือบเสียแผนเมื่อเกตส์ระเบิดอารมณ์ในการให้สัมภาษณ์กับสตีเวน เลวีย์ แห่ง Newsweek เมื่อถูกถามเรื่องโฆษณาชุด Mac vs. PC ของ Apple ที่ล้อเลียนผู้ใช้ Windows ว่าเป็นเชยและซื้อปื้อ และนำเสนอ Mac ในฐานะผลิตภัณฑ์ที่เท่กว่า “ผมไม่เข้าใจว่าทำไม่พากเขาทำรากับว่ามันดีกว่า” เกตส์เห็นเป็นอย่างมีอารมณ์ “ความเที่ยงตรงมีบ้างมั้ยในโฆษณาพวกนี้ หรือว่าถ้าคุณเท่จริง ก็แปลว่าคุณนี่ก็อยากจะโกรกใครก็ทำได้อย่างนั้นหรือ มันไม่จริงเลยสักนิด โฆษณา้นั้นนะ” เลวีย์เติมเชื้อไฟด้วยการถามว่า ระบบปฏิบัติการใหม่ Windows Vista ลอก Mac มาเยอะหรือเปล่า เกตส์ตอบกลับไปว่า “คุณไปดูเลยว่าใครเอาของพวknึมามาใช้ก่อน ถ้าคุณสนใจข้อเท็จจริงนะ ถ้าคุณอยากรู้พูดว่า ‘สตีฟ จ็อบส์สร้างโลก แล้วพวknึมที่เหลือก็เดินตามมา’ ก็ได้ ไม่เป็นไร”

จ็อบส์โทรไปหา mosbeirg และบอกว่าดูจากคำให้สัมภาษณ์ของเกตส์ใน Newsweek แล้ว การให้สัมภาษณ์คู่กันคงไม่เกิดประโยชน์ แต่มอสเบิร์กตอบถูกสถานการณ์ให้ได้เขายกให้การประกายตัวร่วมกันของทั้งสองคนในตอนหัวค่าเป็นการคุยกันฉันมิตรไม่ใช่การตีว่าที่ แต่แล้วแผนที่วางแผนไว้ก็ไม่น่าจะเกิดขึ้นได้มือจ็อบส์ปล่อยมัดไส Microsoft ระหว่างให้สัมภาษณ์เดียวในวันเดียวกัน เมื่อมอสเบิร์กถามถึงซอฟต์แวร์ iTunes สำหรับ Windows ซึ่งได้รับความนิยมสูงมาก จ็อบส์ตอบขำๆ ว่า “มันเหมือนยืนน้ำเย็นให้คนตกนรก”

ดังนั้นเมื่อถึงเวลาที่เกตส์กับจ็อบส์ต้องเจอกันในห้องพักก่อนขึ้นเวทีให้สัมภาษณ์เย็นวันนั้น มอสเบิร์กจึงอดกลั้นไม่ได้ เกตส์ไปถึงก่อน โดยมีแลรรี่ โคเอน ผู้ช่วยของเขาร่วมมาด้วย โคเอนรายงานให้เกตส์ทราบว่าจ็อบส์พูดอะไรไปแล้วบ้าง ตอนกลางวัน ไม่กี่นาทีหลังจากนั้นจ็อบส์ก็เดินเข้ามา เขานิยมขาดน้ำจากถังน้ำแข็งแล้วนั่งลง หลังจากน้ำเย็นกันอยู่ชั่วขณะ เกตส์เอ่ยปากว่า “ผมเดาว่าผมคือตัวแทนจากนรกสินะ” เขากล่าวโดยไม่ร้อย言ม จ็อบส์ชะงัก ก่อนจะคลายเสื้อหันหน้าที่เลันแล้วส่งน้ำเย็นให้ เกตส์ผ่อนสีหน้าท่าทางลง แล้วความตึงเครียดก็มลายไป

การให้สัมภาษณ์คู่ในวันนั้นเป็นการต่อกรกันอย่างน่าดู เต็มหัวใจระกำแห่งยุคดิจิทัลสองคนพูดถึงกันและกัน โดยตอนแรกต่างก็มีท่าทีท่าระแวงระวัง แต่ต่อมาก็ดูอบอุ่นขึ้น ที่น่าประทับใจที่สุดคือ ทั้งสองให้คำตอบอย่างจริงใจ เมื่อถิส บายเออร์

นักกลยุทธ์เทคโนโลยีชั้นนำที่พึงอยู่ด้วยกันตามว่า ทั้งสองได้เรียนรู้อะไรจากการสังเกตกัน และกัน เกตต์ตอบว่า “ผมจะยอมจ่ายเต็มที่เพื่อแลกกับสนิยมของสตีฟ” คนพึงหัวเราะอย่างไม่ค่อยแน่ใจ เพราะ 10 ปีก่อนหน้านี้ จีบส์เคยพูดว่าปัญหาที่เขามีกับ Microsoft ก็คือ Microsoft ไม่มีสนิยมเลยแม้แต่น้อย แต่เกตต์ยืนยันว่าเขามายอย่างที่เขาพูดจริงๆ และเสริมว่าจีบส์ “เป็นคนที่มีรสนิยมออกแบบมาจากภูมิในตัวทั้งในเรื่องคนและผลิตภัณฑ์” เขารู้ว่าเขากับจีบส์เคยนั่งดูซอฟต์แวร์ที่ Microsoft ทำให้ Macintosh ด้วยกัน “ผมเห็นสตีฟตัดสินใจจากความรู้สึกเกี่ยวกับคนและผลิตภัณฑ์ที่ผมเองก็ยากจะอธิบาย วิธีการที่เขาใช้มันแปลกไม่เหมือนใคร และผมคิดว่ามันน่าอศจรรย์มาก”

จีบส์นั่งจ้องพื้น เขารู้ว่าให้ผมพังทีหลังว่าเขารู้สึกกับความจริงใจและมีน้ำใจของเกตต์ เมื่อถึงตาเข้าพูด จีบส์ก็จริงใจไม่แพ้กัน แม้จะไม่มีน้ำใจเท่าเกตต์ก็ตาม เขาย้ายความแตกต่างระหว่างหลักการสร้างผลิตภัณฑ์แบบบูรณาการครบวงจรของ Apple กับแนวทางเปิดกว้างของ Microsoft ที่อนุญาตให้ผู้ผลิตที่เป็นคู่แข่งใช้ซอฟต์แวร์ของตนได้ เขายกตัวในตลาดเพลงนั้น มีหลักฐานยืนยันแล้วว่าแนวทางบูรณาการใช้ได้ผลดีกว่า ดังจะเห็นได้จากการนิยม iTunes/iPod ไว้ในเพล็กเกจเดียวกันของเข้า แต่แนวทางแยกซอฟต์แวร์กับฮาร์ดแวร์ของ Microsoft นั้นไปได้ดีกว่าในตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เขายังคงคำมั่นอยู่ว่าแนวทางใดจะได้ผลดีกว่าสำหรับโทรศัพท์มือถือ

จากนั้นจีบส์พูดอย่างเข้าใจประเด็นลุ่มลึกว่า ความแตกต่างในปรัชญาการออกแบบทำให้เขาและ Apple ร่วมมือกับบริษัทอื่นได้ไม่เก่งนัก “เพราะผมกับพวกเริ่มบริษัทมาด้วยการทำทุกอย่างด้วยตัวเอง เราจึงไม่ค่อยทนต่อเรื่องการเป็นหุ้นส่วนกับคนอื่น” เขายก “ผมคิดว่าที่ผ่านมาถ้า Apple มีส่วนนั้นในดีเอ็นเอมากขึ้นอีกนิด ก็จะเป็นประโยชน์กับบริษัทอย่างมากที่เดียว”

# iPhone

## 3 พลิกกับทั่วโลกในการนำไปใช้

### *iPod แบบโทรศัพท์ได้*

พอถึงปี 2005 ยอดขาย iPod ก็พุ่งทะลุฟ้า ปีนั้นเพียงปีเดียวขายได้ถึง 20 ล้านเครื่องมากกว่าปี 2004 ถึง 4 เท่า iPod จึงมีความสำคัญต่อผลประกอบการของบริษัทมากขึ้น ทำรายได้คิดเป็น 45% ของรายได้ทั้งหมดในปีนั้น อีกทั้งยังช่วยเสริมภาพลักษณ์ให้หันสมัยของบริษัท และช่วยผลักดันยอดขายของคอมพิวเตอร์ Mac ไปด้วยในตัวด้วยเหตุนี้ จีบส์จึงกลัดกล้ม “เขามากมุนตลอดเวลาว่าจะหาอะไรมาทำให้พวกเราร้าวปั่นกันได้อีก” อาร์ต เลвинสัน หนึ่งในกรรมการบริษัทเล่าให้ฟัง จีบส์ได้ข้อสรุปว่า “อุปกรณ์ที่จะกินเราเรียบคือโทรศัพท์มือถือ” เขายอธิบายให้คณะกรรมการบริษัทฟังว่า ตลาดกล้องถ่ายรูปดิจิทัลกำลังหดตัว เพราะโทรศัพท์มือถือมีกล้องอยู่ในตัว และ iPod ก็อาจตกอยู่ในสภาพเดียวกัน ถ้าผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือเริ่มใส่เครื่องเล่นเพลงเข้าไป “ครา ก็พกโทรศัพท์กันทั้งนั้น และนั่นอาจทำให้ iPod กลายเป็นของไม่จำเป็น”

กลยุทธ์แรกที่จีบส์ใช้คือ การทำสิ่งที่เขาเคยยอมรับต่อน้ำบิล เกตส์ว่าไม่มีอยู่ในดีเอ็นเอของตัวเขา นั่นคือ การเป็นพันธมิตรกับบริษัทอื่น จีบส์เป็นเพื่อนกับเอ็ด แซนเดอร์ ซีอีโอบริษัทแม่ของ Motorola เขายอมคุยกับแซนเดอร์เรื่องการทำโทรศัพท์รุ่นใหม่ที่จะเข้าคู่กับ Motorola RAZR โทรศัพท์มือถือรุ่นยอดฮิตที่เป็นทั้งโทรศัพท์และมีกล้องดิจิทัลในตัว โดยเครื่องรุ่นใหม่ที่จะทำร่วมกันนี้จะมี iPod รวมอยู่ในเครื่องด้วย

## และนี่คือจุดกำเนิดของ ROKR

แต่ปรากฏว่าโทรศัพท์รุ่นนี้ออกแบบมา นอกจางจะไม่มีความเป็นมินิมอลลิสต์ยั่วยวนใจเหมือน iPod แล้ว รูปทรงก็ไม่เพรียบบางพอกสุดๆ ของ RAZR อีกด้วย มันเป็นโทรศัพท์ที่น่าเกลียด โหลดยาก และชุบลงได้แค่ 100 เพลง ดูแล้วน่าจะเป็นผลงานที่เกิดจากการต่อรองกันในคณะกรรมการบริษัท ตรงข้ามกับวิธีการทำงานแบบที่จ็อบส์ชอบ นั่นคือ ควบคุมเองทั้งหมดตั้งแต่ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ไปจนถึงคอนเทนต์ โทรศัพท์รุ่นนี้เป็นผลงานร่วมมือกันแบบลวกๆ ระหว่าง Motorola, Apple และ Cingular ซึ่งเป็นผู้ให้บริการเครือข่ายไร้สาย นิตยสาร Wired ฉบับเดือนพฤษจิกายน 2005 พาดหัวเป็นเชิงเยาะหยันบนหน้าปกว่า “คุณเรียกเจ้านี่ว่าโทรศัพท์แห่งอนาคตวะ”

จ็อบส์โทรศัพท์วันออกหุ้น “ผมเบื่อทำงานกับบริษัทที่มีอย่าง Motorola เต็มที่” เขากล่าว “ฟ้าเดลล์และผู้บริหารคนอื่นในการประชุมรีวิวผลิตภัณฑ์ iPod “เราทำกันเองดีกว่า” เขายังเกตเห็นอะไรแปลกๆ เกี่ยวกับโทรศัพท์มือถือที่มีขายในตลาด ซึ่งทุกยี่ห้อล้วนแต่ห่วยไม่แพ้เครื่องเล่นเพลงแบบพกพาในอดีต “รามักจะนั่งล้อมวงคุยกันว่าเราเกลียดโทรศัพท์ที่ใช้อยู่มากแค่ไหน” เขายเล่า “มันขับข้อนเกินไป มีแต่พิงก์ชั่นที่ไม่มีใครรู้ว่าใช้งาน โปรแกรมสมุดโทรศัพท์ (address book) ก็เหมือนกันลึกลับ ขับข้อนขอนเงื่อนยังกะอะไร” จอร์จ ไรลีย์ ทนายของบริษัทจำได้ว่า เขายเคยเข้าร่วมประชุมเพื่อทบทวนประเด็นทางกฎหมาย จ็อบส์นั่งฟังไปสักพักก็เบื่อ เขายแก้เบื่อด้วยการหันมาคิ้วโทรศัพท์มือถือของไรลีย์มาดู แล้วชี้ให้ดูว่ามัน “ไร้สมอง” ตรงไหนบ้าง จ็อบส์กับทีมงานจึงตื่นเต้นที่จะได้สร้างโทรศัพท์ที่พกพาเข้าอย่างให้ “มันเป็นแรงจูงใจที่วิเศษที่สุด” จ็อบส์บอกในภายหลัง

แรงจูงใจอีกอย่างหนึ่งคือศักยภาพของตลาด ในปี 2005 เพียงปีเดียวโทรศัพท์มือถือขายได้ถึง 825 ล้านเครื่อง คนซื้อมีตั้งแต่เด็กประถมไปจนถึงคุณย่าคุณยาย และ เพราะโทรศัพท์มือถือส่วนใหญ่ในตลาดยังไม่ได้เรื่อง จึงมีที่ว่างสำหรับผลิตภัณฑ์ระดับพรีเมียมที่เท่และทันสมัย เมื่อตอนนั้นกับตลาดเครื่องเล่นเพลงแบบพกพาคุณก่อนที่ Apple จะทำเครื่อง iPod ตอนแรกจ็อบส์มองหมายให้กับลูกงานที่กำลังทำสถานีฐานไร้สาย AirPort (Airport wireless base station) เป็นผู้รับผิดชอบโครงการนี้ เพราะเห็นว่าเป็นผลิตภัณฑ์ไร้สายเหมือนกัน แต่ไม่นานเขาก็ตระหนักรู้ว่าที่จริงมันเป็นสินค้า

สำหรับผู้บริโภคเหมือนกับ iPod เขาก็ตัดสินใจในโครงการมาให้ทีมของฟ้าเดลล์ ทำแทน

แนวทางแรกที่ทีมงานใช้คือ การปรับเปลี่ยนเครื่อง iPod ที่มีอยู่ โดยพยายามให้แทร็กวีลเป็นเครื่องมือในการค้นหาฟังก์ชันการทำงานของโทรศัพท์และป้อนตัวเลขด้วย (โดยไม่มีแป้นคีย์บอร์ด) ซึ่งทั้งหมดไปกันไม่ค่อยได้ ฟ้าเดลล์เล่าว่า “เรามีปัญหาเยอะมากกับการใช้แทร็กวีล มันซับซ้อน วุ่นวาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งทำให้หมุนหมายเลขโทรศัพท์ ‘ไม่คล่องตัวเอาเสียเลย’ การใช้แทร็กวีลเปิดดูสมุดโทรศัพท์นั้น ก็ยังพอไหว แต่ถ้าเป็นการป้อนข้อมูล จะแย่มาก ทีมงานพยายามหลอกตัวเองว่า ผู้ใช้ส่วนใหญ่มักจะโทรหาคนที่มีหมายเหตุอยู่ในสมุดโทรศัพท์เป็นหลัก แต่ใจจริงทุกคนก็รู้ว่ามันไม่เวิร์กแน่

ขณะนั้น Apple ยังมีอีกโครงการหนึ่งคือ การชุมชนร่วมกับคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตอย่างลับๆ ในปี 2005 ความพยายามทั้งสองโครงการนี้มาบรรจบกัน และไอเดียสำหรับแท็บเล็ตก็ให้มาสู่การวางแผนทำโทรศัพท์ พุดอีกอย่างก็คือ ไอเดียในการสร้าง iPad มีมาก่อน iPhone ทั้งยังมีส่วนช่วยกำหนดลักษณะและคุณสมบัติของ iPhone อีกด้วย

หนึ่งในทีมวิศวกรที่กำลังพัฒนาคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตให้ Microsoft เป็นสามีของเพื่อนลอรีนและสตีฟ จีอบส์ ตอนที่เข้าลองวันเกิดปีที่ 50 เขายากจัดเลี้ยงอาหารค่ำโดยเชิญสตีฟกับลอรีน จีอบส์ มาเป็นแขกร่วมงานพร้อมกับบิลและเมลินดา เกตส์ จีอบส์ไปอย่างไม่เต็มใจนัก เกตส์บอกว่า “มื้อค่ำวันนั้นจีอบส์ค่อนข้างเป็นมิตรกับผมนะ” แต่กลับ “ไม่ค่อยเป็นมิตร” กับเจ้าของวันเกิดเท่าไหร

เกตส์หงุดหงิดที่เจ้าของวันเกิดหลุดปากบอกข้อมูลเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตที่กำลังพัฒนาให้ Microsoft ออกมานะเป็นระยะ “เขาเป็นพนักงานของเราและมีทรัพย์สินทางปัญญาของเรา” เกตส์เล่า ส่วนจีอบส์ก็หงุดหงิดเหมือนกัน ที่สุดก็เกิดเรื่องที่เกตส์กล่าวขึ้นจนได้ จีอบส์เล่าว่า

เจ้านั้นกวนผมไม่หยุด บอกว่า Microsoft จะพลิกโลกด้วยซอฟต์แวร์แท็บเล็ตพีซี และจะกำจัดคอมพิวเตอร์ในตู้บุกไปจากโลก Apple จึงควรจะขอใช้ซอฟต์แวร์

ที่เข้าทำให้ Microsoft แต่เข้าทำมันผิดหมวด เจ้าเครื่องนั้นใช้สไตร์ลั๊ส ถ้าคุณใช้สไตร์ลั๊สบีบ ก็จะเห็นเลย มือค่าวนนั้นเขาเอาแต่พล่ามเรื่องแท็บเล็ตตั้งสิบครั้ง จนผมเอื่อมสุดขีด พอกลับถึงบ้านเลยบอกตัวเองว่า “แม่\_ ไม้อูํดี เดียวจะทำให้ดูว่าแท็บเล็ตของจริงทำอะไรได้บ้าง”

วันรุ่งขึ้น จ็อบส์เข้ามาที่ออฟฟิศแล้วเรียกถูกทีมมาพบหันที เขารอกรุกคนว่า “ผมอยากรู้ว่าแท็บเล็ต แต่ห้ามมีคีย์บอร์ดหรือสไตร์ลั๊ส” ผู้ใช้จะพิมพ์ข้อความด้วยการใช้นิ้วแตะบนจอ ซึ่งแปลว่าจะต้องมีลักษณะที่เรียกว่า “มัลติทัช” (multi-touch) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการประมวลข้อมูลหลายอย่างพร้อมๆ กัน เขายกตัวอย่างว่า “พวกคุณทำจอมัลติทัชไวต่อสัมผัสให้ผมได้ไหม” ทีมงานใช้เวลา 6 เดือนก็ได้ต้นแบบที่ยังหายาบอยู่มากแต่ใช้งานได้ จ็อบส์ส่งต้นแบบนั้นต่อไปให้นักออกแบบส่วนประสานงานผู้เชี่ยวชาญคนหนึ่ง และอีกหนึ่งเดือนต่อมา เขาก็กลับมาพร้อมไอเดียที่เรียกว่า “การเลื่อนภาพแบบเฉื่อย” (inertia scrolling) ที่ผู้ใช้สามารถใช้นิ้วปาดบนจอและขยับภาพไปมาได้ราวกับว่าภาพนั้นเป็นวัตถุทางกายภาพ “ผมตะลึงเลยล่ะ” จ็อบส์เล่า ความทรงจำเรื่องการพัฒนาจอมัลติทัชของตนนี้ ไอฟ์นันต่างจากของจ็อบส์ เขายกกว่าทีมออกแบบของเขายังไม่เริ่มทำงานเรื่องการป้อนข้อมูลแบบมัลติทัชมา สักพักหนึ่งแล้วสำหรับใช้กับแทร็กแพด (trackpads) หรือแป้นควบคุมด้วยปลายนิ้ว สัมผัส ของเครื่อง MacBook Pro และกำลังทดลองวิธีถ่ายโอนความสามารถนั้นไปสู่ จอมินิพาวเตอร์ ทีมงานสาธิตให้ดูว่ามันจะมีหน้าตาอย่างไร โดยใช้เครื่องโปรเจคเตอร์ ฉายภาพวิธีการทำงานไปที่ผนัง ไอฟ์บอกถูกทีมว่า “เจ้านี่จะเปลี่ยนทุกอย่าง” แต่เขามีได้ให้จ็อบส์ดูทันที เพราะถูกทีมของเขาร่วมกันออกแบบ และไม่อยากทำลายความกระตือรือร้นของลูกน้อง “สตีฟเป็นคนปากไว ผมเลยยังไม่อยากรีบ เอาไปให้เขาดูต่อหน้าคนอื่น” ไอฟ์เล่า “เขาอาจพลางออกมาว่า ‘ไฉนนี่ห่วย’ แล้วก็ ตัดไปเดินนั่นจะ ผมรู้สึกว่าไอเดียเป็นสิ่งประbara จึงต้องทนนุحنอมมันในช่วงที่ กำลังพัฒนา ผมรู้ว่าถ้าเขายังบ่นมัน ก็จะนำเสื่อมมาก เพราะมันสำคัญมาก”

ไอฟ์จัดสาธิตในห้องประชุมของแผนกให้จ็อบส์ดูเป็นการส่วนตัว เพราะรู้ว่าเขายังไม่ด่วนตัดสินใจกับteam ทีมใดที่เขากล่าวมั่นมาก “นี่คืออนาคต”

## จีบส์บอกอย่างภูมิใจ

จอมลติทชเป็นไอเดียที่เยี่ยมมาก จีบส์รู้ว่ามันอาจช่วยแก้ปัญหาในการสร้างส่วนประสานงานผู้ใช้งานรับโทรศัพท์มือถือที่กำลังทำกันอยู่ โครงการนั้นสำคัญกว่ามาก เขาจึงพักเรื่องพัฒนาแท็บเล็ตไว้ก่อน และรับเอาส่วนประสานงานผู้ใช้งานแบบมัลติทชไปใช้กับจอแสดงผลขนาดเท่าจอโทรศัพท์ “ถ้ามันเวิร์กกับโทรศัพท์” จีบส์เล่า “เราก็เอกสารลับมาใช้กับแท็บเล็ตได้”

จีบส์เรียกฟ่าเดลล์, รูบินส์ไตน์ และซิลเลอร์ไปประชุมลับกันที่ห้องประชุมในสตูดิโอออกแบบที่ไอพีใช้เป็นที่สาขิดจอมลติทช “ว้าว!” ฟ่าเดลล์ร้อง ทุกคนรอบไอเดียนี้ แต่ไม่แน่ใจว่าจะนำไปใช้งานกับโทรศัพท์มือถือได้หรือไม่ ในที่สุดจึงตัดสินใจว่าจะเดินหน้าในสองแนวทาง โดย P1 คือรหัสแทนโทรศัพท์ที่กำลังพัฒนาโดยใช้แทร็กไวล์ของเครื่อง iPod ส่วน P2 คือทางเลือกใหม่ที่ใช้จอมลติทช

ตอนนั้นมีบริษัทเล็กๆ ในเดลาร์ว์ ชื่อ FingerWorks ก่อตั้งโดยนักวิชาการมหาวิทยาลัยเดลาร์ว์ 2 คน คือ จอห์น เอเลียส กับเวย์น เวสเตอร์แมน บริษัทนี้ได้ประดิษฐ์แทร็กแพดแบบมัลติทช์ของมาแล้ว และยังได้พัฒนาแท็บเล็ตที่มีความสามารถในการรับสัมผัสแบบมัลติทช์ และยังได้ยื่นขอสิทธิบัตรคุ้มครองไว้เปล การสั่นสัญญาณด้วยนิ้วมือ (finger gestures) แบบต่างๆ เช่น การหยิบ การปัด ให้เป็นฟังก์ชันที่ใช้ประโยชน์ได้ Apple ซื้อกิจการบริษัท FingerWorks รวมทั้งสิทธิบัตรทุกฉบับและบริการของผู้ก่อตั้งทั้งสองอย่างเงียบๆ ในต้นปี 2005 ตั้งแต่นั้นมา FingerWorks ก็เดิกจาน่ายผลิตภัณฑ์ให้ผู้อื่น และเริ่มยื่นขอสิทธิบัตรใหม่ในนาม Apple

หลังจากปลูกปล้ำกับการพัฒนาโทรศัพท์มือถือทั้งสองแนวทาง คือ P1 ซึ่งใช้แทร็กไวล์กับ P2 ซึ่งใช้จอมลติทช์อยู่ 6 เดือน จีบส์ก็เรียกคนวงในไปที่ห้องประชุมของเขามาเพื่อตัดสินใจว่าจะเลือกแนวทางไหน ฟ่าเดลล์พยายามอย่างหนักที่จะพัฒนาโทรศัพท์แบบแทร็กไวล์ แต่เขายอมรับว่าคิดไม่透กว่าจะทำอย่างไรจึงจะโทรศัพท์ได้ง่ายๆ การใช้จอมลติทช์นั้นมีความเสี่ยงสูงกว่า เพราะพวกเขามีแนวโน้มมากกว่า “เรารู้ว่านี่คือทางเลือกที่เราอยากทำ” จีบส์บอกพลางซึ่งเป็นแบบสัมผัส “ถ้างั้น

เรามาทำให้มันเวิร์กกันดีกว่า” นี่คือช่วงเวลาที่เขาขอบเรียกว่านาทีแห่งการเดินพัน หมัดหน้าตัก แม้จะมีความเสี่ยงสูง แต่ผลตอบแทนก็สูงเหมือนกัน ถ้ามันประสบความสำเร็จ

มีสมาชิกในทีม 2-3 คนบอกว่าเครื่อง BlackBerry กำลังได้รับความนิยมมาก โทรศัพท์ที่กำลังจะทำจึงควรมีคีย์บอร์ดด้วย แต่จ็อบส์ค้าน บอกว่าคีย์บอร์ดแบบภาษาไทยจะเบียดบังพื้นที่จอ แถมยังไม่ยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ดีเท่าคีย์บอร์ดแบบ jot สัมผัส “คีย์บอร์ดที่เป็นอาร์ดแวร์ดูเหมือนจะเป็นทางออกที่ง่าย แต่ที่จริงมันเป็นตัวสร้างข้อจำกัด” เขายอก “ลองนึกถึงวัตกรรมหั้งลายเหล็กที่เราจะนำมาปรับให้ได้ ถ้าเราใช้ซอฟต์แวร์สร้างคีย์บอร์ดไว้บนจอ แล้วเราทุ่มให้มัน เราจะพบทางทำให้มันเวิร์กจนได้” ผลลัพธ์ที่ได้คือ อุปกรณ์ที่แสดงเป็นตัวเลขเมื่อคุณอยากรอ ก แสดงเป็นพิมพ์ดีดเมื่อคุณอยากระเขียน และปุ่มอื่นๆ ที่คุณต้องการสำหรับกิจกรรม แต่ละอย่าง เวลาอยากรู้วิดีโอดู สิ่งเหล่านี้ก็จะหายไปหมด การใช้ซอฟต์แวร์แทนที่อาร์ดแวร์ทำให้ส่วนประสานงานผู้ใช้ลื่นไหลและยืดหยุ่นกว่ามาก

จ็อบส์ลงไปช่วยทีมงานปรับแก้จอมัลติทัชทุกวันอยู่ 6 เดือน “มันเป็นเรื่องสนุก ที่ขับข้อนที่สุดที่ผมเคยทำมา” เขาย่อ “รู้สึกเหมือนเป็นคนพัฒนาเวอร์ชันต่างๆ ของ เพลง ‘Sgt. Pepper’ (เพลงดังเพลงหนึ่งของ The Beatles – ผู้แปล) เลยทีเดียว” ลักษณะการทำงานหลายอย่างที่ดูเรียบง่ายในเวลานี้ ล้วนเป็นผลมาจากการระดม ความคิดสร้างสรรค์ ครั้งหนึ่งทีมงานกลับกันกันว่าจะป้องกันไม่ให้เครื่องเปิดเพลงหรือ โทรศัพท์โดยไม่ตั้งใจเวลาที่มันอยู่ในกระเป๋า กางเกง ก็ต้องหาวิธีที่สามารถ ปุ่มปิด-เปิดมาแต่เกิด เพราะเขามองว่ามัน “ไม่ส่งงาม” ทางแก้ปัญหาคือลักษณะ การทำงานแบบง่ายๆ และสนุกที่เรียกว่า “เลื่อนเพื่อเปิด” (“swipe to open”) เจ้าตัว เลื่อนบนจอจะทำหน้าที่ปลุกเครื่องให้กลับมาทำงานอีกครั้งหลังเข้าสู่โหมดนอนหลับ ความก้าวหน้าอีกอย่างคือตัวเซ็นเซอร์ที่จับสัญญาณได้ว่าผู้ใช้ยกโทรศัพท์ขึ้นแบบหู ติ่งหูจึงไม่เปิดฟังก์ชันใดฟังก์ชันหนึ่งโดยไม่ตั้งใจ และแน่นอน ไอคอนทั้งหมดมี รูปทรงเป็นสี่เหลี่ยมผืนผ้ามุมมนทั้งสี่ด้าน แบบเดียวกับที่เขาเคยให้บิล แอคตินสัน ออกแบบให้ซอฟต์แวร์ของเครื่อง Macintosh รุ่นแรก จ็อบส์จะลงไปดูทุกรายละเอียด ข้าแล้วข้าอีก ขณะที่คนในทีมคิดหาวิธีแก้ไขสิ่งที่โทรศัพท์ยังห้ออื่นๆ ทำไว้ญี่งากให้

กลยุทธ์เป็นเรื่องง่าย พวกรเข้าเติมແບບขนาดใหญ่ไปเพื่อช่วยนำทางเมื่อต้องการพักสาย หรือประชุมทางโทรศัพท์ พบวิธีง่ายๆ ที่ช่วยนำทางเวลาใช้อีเมล์ และสร้างไอคอนที่สามารถเลื่อนผ่านไปยังแอพพื่อนๆ ได้ในแนวนอน แอพพ์ทุกตัวใช้ง่ายขึ้น เพราะสามารถเรียกใช้บันจอกที่ตามมองเห็น แทนที่จะต้องใช้คีย์บอร์ดที่ประกอบเข้ากับสาร์ดแวร์

## กระบวนการ

จีอบส์มักจะลงในลักษณะว่า “ถูกทำมาทำผลิตภัณฑ์” ไม่ต่างจากที่เขามุ่งมั่นกับอาหารบางอย่าง ตอนกลับมา Apple ในปี 1997 และลงมือสร้างเครื่อง iMac เข้าสิงโอลด์กับพลาสติกไปร่วงแสงและสีสัน สิ่งที่เขาปลื้มอันดับต่อมาก็คือ โลหะ ตัวเครื่อง PowerBook G3 เป็นพลาสติกทรงโค้งมน แต่พอจะทำเครื่อง PowerBook G4 เข้ากับไอฟีก์เปลี่ยนมาใช้เทาเนี่ยมเรียบโก้แทน และ 2 ปีต่อมา ก็ออกแบบใหม่โดยใช้แผ่นอะลูมิเนียมร่วงกับจะแสดงให้เห็นว่าพวกรเข้าขอบโลหะสารพัดชนิดขนาดไหน หลังจากนั้นเขาก็เลือกแผ่นอะลูมิเนียมอะไรมีเดซ์ (แผ่นอะลูมิเนียมที่ผ่านการแข็งน้ำ้ากัดและชุบผิวด้วยกระแทไฟฟ้า ทำให้แผ่นอะลูมิเนียมแข็งขึ้นและป้องกันการเกิดสนิมขาว - ผู้แปล) มาทำเครื่อง iMac และ iPod Nano จีอบส์ได้รับแจ้งจากผู้ผลิตว่า “ไม่สามารถผลิตให้ในปริมาณที่ต้องการ เขาจึงส่งให้สร้างโรงงานผลิตเองในจีน ไอฟีเดินทางไปจีนในช่วงที่โรค SARS กำลังระบาด เพื่อดูแลกระบวนการผลิต “ผมไปที่นั่นและพักในหอพักตลอด 3 เดือนเพื่อดูแลกระบวนการทั้งหมด” ไอฟีเล่า “รู้สึกคนอื่นในทีมบอกว่า เป็นไปไม่ได้ แต่ผมอยากรู้ว่า เพราะผมกับสตีฟรู้สึกว่าอะลูมิเนียมอะไรมีเดซ์เป็นวัสดุที่ทันทันสมัย”

วัสดุชนิดต่อมาก็จีอบส์ลงในลิ้นได้ปลื้มคือกระบวนการ “หลังจากเราประสบความสำเร็จกับโลหะแล้ว ผมบอกจนนี้ว่าเราต้องสร้างความเชี่ยวชาญเรื่องกระบวนการ” ตอนสร้าง Apple Store พวกรเข้าทำกระบวนการยักษ์สำหรับทำหน้าต่าง บันไดในร้าน ก็ทำจากกระจก เมื่อมาทำ iPhone ตอนแรกก็คิดจะใช้จอพลาสติกเหมือน iPod แต่จีอบส์ตัดสินใจว่าใช้กระจกทำจะดีกว่า เพราะดูสวยงามและหนักแน่นดีกว่า เขายังเริ่มมองหากระจกที่แข็งแรงและทนทานต่อการขีดข่วนมากทำจอยังคงอยู่

เอเชียน่าจะเป็นแหล่งที่萌มาสำหรับการห้ามใจที่ต้องการ เพราะกระจาก สำหรับ Apple Store ก็ผลิตที่นั่น แต่จอนน์ ชีลดลีย์ บราวน์ เพื่อนของจ็อบส์ซึ่งเป็น กรรมการบริษัท Corning Glass อยู่ในเมืองคอร์นนิง รัฐนิวยอร์ก บอกเขาว่าควรไป คุยกับเคนเดลล์ วีคส์ ซึ่อก่อนนั้นไม่เคยหยุดนิ่งของ Corning จ็อบส์จึงโทรเข้าเบอร์กลาง ของ Corning บอกชื่อตัวเอง แล้วขอพูดกับวีคส์ เขารู้ได้คุยกับเลขานุสาวิกส์ ซึ่งเสนอ จะรับข้อความไปปักกันนาย “ไม่ล่ะ ผู้สตีฟ จ็อบส์ ช่วยต่อสายให้ผมพูดกับเขาที” จ็อบส์ตอบ แต่เลขานุสาวิกส์ไม่ยอม จ็อบส์จึงโทรไปโดยกับบราวน์และบ่นว่าเขายัง ต้องเจอกับ “เรื่องเง่าไร้สาระแบบฝรั่งอีสต์โคสต์” พอดีอยู่ไปเข้าห้องวีคส์ เขาก็โทรไปที่ เบอร์กลางของ Apple และขอพูดกับจ็อบส์ แต่ได้รับคำตอบว่าให้ส่งมาเป็นลายลักษณ์ อักษรทางแฟกซ์ เมื่อจ็อบส์รู้เรื่องนี้ก็รู้สึกถูกชะตาภัยวีคส์ทันที และเชิญเข้าไปหาที่ คุปอร์ติน

จ็อบส์อธิบายให้วีคส์ฟังว่า Apple ต้องการกระจกแบบไหนสำหรับ iPhone วีคส์ บอกว่าในทศวรรษ 1960 Corning ได้พัฒนากระบวนการผลิตแลกเปลี่ยนทางเคมี ที่ทำให้ ได้สิ่งที่ทางบริษัทเรียกว่า “กระจก Gorilla” (gorilla glass) เพราะมันแข็งแกร่งอย่าง เหลือเชื่อ แต่หาตลาดสำหรับกระจกนี้ไม่ได้ จึงเลิกผลิตไป จ็อบส์ตอบว่าสังสัย มันจะไม่ดีพอ และเริ่มอธิบายให้วีคส์ฟังว่าการผลิตกระจกนั้นทำกันอย่างไร วีคส์รู้สึก ขำ เพราะเขารู้เรื่องนี้มากกว่าจ็อบส์ “เลิกพูดสักทีได้ในมี” วีคส์พลางออกไป “ผมจะ สอนวิชาวิทยาศาสตร์คุณลักษณ์น้อย” จ็อบส์อ้าง พูดไม่ออก วีคส์เดินไปที่ไวท์บอร์ด แล้วสอนจ็อบส์เรื่องปฏิกริยาทางเคมีของการห้ามใจนิดนึง ซึ่งใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนไอออนที่ทำให้เกิดชั้นแรงกดบนผิวกระจก เมื่อได้ยินอย่างนี้จ็อบส์ก็ เปเลี่ยนใจ บอกว่าเข้าต้องการกระจก Gorilla จำนวนมากที่สุดเท่าที่ Corning จะ ผลิตได้ โดยให้เวลา Corning 6 เดือน “เราไม่มีกำลังผลิต” วีคส์ตอบ “โรงงานของ เราเลิกห้ามใจแบบนั้นกันหมดแล้ว”

“อย่างลัวสิ” จ็อบส์บอก วีคส์ฟังแล้วอึ้ง แม้เขาก็เป็นคนอารมณ์ดีและมั่นใจ ในตัวเอง แต่เขามีคุณเคยกับสนับสนุนความจริงที่ถูกบิดเบือนของจ็อบส์ เขาย้ายาม อธิบายว่าความมั่นใจแบบผิดๆ ไม่สามารถเข้าชนะความท้าทายทางวิศวกรรมได้ แต่จ็อบส์ไม่เคยยอมรับหลักการนี้มาแต่ไหนแต่ไรแล้ว เขายังหน้าวีคส์ตาม่กะพริบ

“ได้สิ คุณทำได้” เขากล่าว “ทำใจให้คุณกับมันจะ คุณทำได้”

วีคส์เล่าเรื่องนี้ให้ผมฟังพลาสติกสายหน้าอย่างอัศจรรย์ใจไม่นาย “เราทำสำเร็จในเวลาไม่ถึง 6 เดือน” เขายังกล่าว “เราผลิตกระจกที่ไม่เคยมีใครผลิตมาก่อน” โรงงาน Corning ที่เมืองแยร์ริสเบิร์ก รัฐเคนทักกี ซึ่งเคยผลิตจอแอลซีดี ถูกดัดแปลงเป็นโรงงานผลิตกระจกกรอบตลาดอย่างเดียว ภายในเวลาอันสั้นจนแบบเรียกได้ว่าช้าข้ามคืน “เราส่งนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรมือหนึ่งของเราไปทำงานนี้ และเราทำได้” ห้องทำงานที่โปรดักส์บูร์ก มีของที่ระลึกตั้งแสดงอยู่เพียงชิ้นเดียว คือข้อความที่จีบส์ลงมาให้ในวันที่ iPhone ออกอาการคลาด ข้อความนั้นบอกว่า “เราไม่มีทางทำสำเร็จถ้าไม่มีคุณ”

วีคส์กล่าวเป็นเพื่อนกับجونนี ไอฟ์ฟี่ ซึ่งมักจะไปเยี่ยมเขาที่บ้านพักหากอาการริมทะเลสาบทางเหนือของนิวยอร์ก “ถ้าผมยื่นขึ้นกระจกคล้ายๆ กันให้جونนี เขายจะบอกได้ด้วยการสัมผัสรู้ไม่เหมือนกัน” วีคส์เล่า “มีแต่หัวหน้าฝ่ายวิจัยของผมเห่านั้นที่ทำได้อย่างนี้ เวลาผมให้สตีฟดูอะไรมักอย่าง เขายจะบอกทันทีว่าชอบหรือไม่ชอบ แต่johnนี้จะเล่นกับมัน จ้องมัน สังเกตความแตกต่างเล็กๆ น้อยๆ และความเป็นไปได้ทุกอย่าง” ปี 2010 ไอฟ์ฟี่พาลูกน้องคนสำคัญในทีมไปทำกระจกกับช่างที่ Corning ปีนั้นบริษัท Corning กำลังทำกระจกที่แข็งแรงกว่าเดิมอย่างมหาศาล มีรหัสลับว่า “กระจกเกือดซิลล่า” และหวังว่าสักวันจะสามารถผลิตกระจกและเซรามิกที่แกร่งพอสำหรับใช้กับ iPhone “ได้โดยไม่ต้องมีขอบโลหะ” จีบส์กับไอฟ์ฟี่ทำให้เราเก่งขึ้น” วีคส์บอก “เรามุ่งมั่นทุ่มเทกับผลิตภัณฑ์ที่เราทำไม่น้อยไปกว่ากันเลยทั้งสามคน”

## อวกแบบ

งานใหญ่ที่จีบส์ทำหลักๆ งาน ไม่ว่าจะเป็นหนังเรื่อง Toy Story หรือ Apple Store เขายังคงกดปุ่ม “พัก” เมื่อโครงการใกล้เสร็จสมบูรณ์ แล้วรื้อใหม่ การออกแบบ iPhone ก็เช่นกัน ดีไซน์แรกที่ทำขึ้นมาใช้จอกจากติดบนตัวเครื่องที่ทำจากอะลูมิเนียม จีบส์จะไปหาไอฟ์ฟี่ตอนเข้าวันจันทร์ บอกว่า “เมื่อคืนผมนอนไม่หลับเลย เพราะ

นิกชื่นมาได้ว่า “ผมไม่ได้รักมัน” นี่คือผลิตภัณฑ์ชิ้นสำคัญที่สุดของเขานับตั้งแต่เครื่อง Macintosh รุ่นแรกเป็นต้นมา แต่น้ำตาของมันยังไม่โ din ใจเขา ไอฟีรู้ทันที่ว่า จีบส์พูดถูก “ผมจำได้ว่ารู้สึกขายหน้ามากที่ต้องให้เขาเป็นคนมาบอก”

ปัญหาคือ iPhone ความมีจุดเด่นที่จะ แต่ดีไซน์ที่กำลังทำกันอยู่นั้น แทนที่ตัวเครื่องจะปล่อยให้จอดีนไปเต็มๆ กลับแย่งชิงความเด่นไปจากจอ ความรู้สึกโดยรวมของเครื่องก็แemen เกินไป ดูเป็นโทรศัพท์ที่เน้นการใช้งานและประสิทธิภาพ “พวงนาย ทำดีไซน์นี้กันเกือบตายมา 9 เดือน แต่ตอนนี้เรามาทำลังจะเปลี่ยนมันซะ” จีบส์บอก ลูกทีมของไอฟี “เราจะทำงานกันตลอดวันตลอดคืน เสร็จให้ด้วย ทำกันทุกคน ถ้าใครอยากจะมาช่วย ก็มาช่วยได้เลยตอนนี้ เราจะหาเป็นให้” แต่แทนที่จะขัดข้อง ทีมดีไซน์กลับเห็นด้วย “มันเป็นนาทีหนึ่งที่ผมภูมิใจที่สุดที่ Apple” จีบส์เล่า

ดีไซน์ใหม่ใช้จอกว้างสุดของเครื่อง ล้อมกรอบด้วยแถบเหล็กกล้ากันสนิม บางเฉียบ ทุกส่วนของเครื่องส่งให้จอดีนเป็นจุดเด่น หน้าตาเครื่องดูจริงจังแต่เป็นมิตร น่าหยอดมาลูบคลำ การเปลี่ยนดีไซน์จะทำให้ต้องรื้อແรังงะ ซ่อม แล้วซ่อม ซ่องใส่โทรศัพท์ข้างในใหม่หมด แต่จีบส์ก็สั่งให้เปลี่ยน “ถ้าเป็นบริษัทอื่นคงส่งไปขายทั้งอย่างนั้น” ฟ้าเดลล์บอก “แต่เรากดปุ่ม Reset แล้วตั้งต้นกันใหม่”

ดีไซน์ของเครื่อง iPhone ที่ด้านนอกนี้ก็แน่น แกะไม่ออก สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นนักสมูรัตน์แบบนิยมและความต้องการควบคุมทุกอย่างของจีบส์ เขายังไม่ต้องการให้ใครมายุ่งกับส่วนในของเครื่อง เช่นเดียวกับตอนทำเครื่อง Macintosh รุ่นแรก ในปี 2011 Apple “ได้ข่าวว่ามีร้านซ่อมมือถือแกะเครื่อง iPhone4 ออกซ่อม เท่านั้นเอง Apple จัดการเปลี่ยนสกรูตัวจิ๋วเป็นสกรู 5 แซกชนิดป้องกันการจัดและ ซึ่งไม่สามารถใช้ไขควงที่มีขายตามห้องตลาดแกะได้ และเนื่องจาก iPhone ไม่ได้ใช้แบตเตอรี่แบบถอดเปลี่ยนได้ จึงสามารถทำให้ตัวเครื่องบางลงมาก จีบส์ถือคติว่า “บาง ยิ่งดี “เขารีบออกมาดูว่าบางคือสวย” ทีม ดูกบอก “คุณจะเห็นความคิดนี้ในผลงานทุกชิ้น เราทำให้บุกที่บางที่สุด สมาร์ตโฟนที่บางที่สุด ทำ iPad ออกมากับบางเฉียบ และหลังจากนั้นก็ปรับให้บางกว่าเดิมอีก”

## งานเปิดตัว

เมื่อถึงเวลาเปิดตัว iPhone จีบส์ตัดสินใจส่งตัวอย่างไปให้นิตยสารดูล่วงหน้า เพียงฉบับเดียวเหมือนทุกครั้ง เขารอไปหาจอนน์ อิวอี้ บรรณาธิการบริหาร Time Inc. และเริ่มพูดโดยใช้คำสาหابyle เลิศหรูตามฟอร์ม “นี่คือสิ่งที่ดีที่สุดที่เราเคยทำมา” เขาก็อธิบายว่า “เราอยากให้ Time ได้ข่าวแบบเอ็กซ์คลูซีฟ “แต่คนที่ Time ไม่มีใครคาดพอจะเขียนได้ ผมเลยจะให้เล่นอีนแทน” อิวอี้แนะนำให้เข้ารู้จักแลฟ กรอสเมนนักชื่อ Time ซึ่งเป็นคนคลาดรอบรู้และมีการศึกษา กรอสเมนนี้เองถึง iPhone โดยตั้งข้อสังเกตอย่างถูกต้องว่า iPhone ไม่ได้ประดิษฐ์ลักษณะการทำงานแบบใหม่ๆ ขึ้นมากนัก แต่ทำให้มันน่าใช้มากขึ้น “แต่นั่นเป็นเรื่องสำคัญ เวลาของใช้ไม่ทำงาน เราแม้จะโทษตัวเองว่าไม่เกินไป หรือไม่ยอมอ่านคู่มือการใช้ หรือนั่วใหญ่เกินไป... เวลามันพัง เราเก็บสีกพังตามไปด้วย และเมื่อมีคนซ้อมให้ เราเก็บสีกว่าตัวเองสมบูรณ์ ขึ้นอีกนิด”

การเปิดตัว iPhone ในงาน Macworld ในชานฟราณซิสโก เดือนมกราคม 2007 จีบส์เชิญแอนดี้ เอิร์ตซเฟลด์, บิล แอ็ตคินสัน, สตีฟ วอชเนียก และทีม Macintosh 1984 มาร่วมงานเหมือนครั้งที่เปิดตัว iMac ตลอดชีวิตการทำงานที่ผ่านมา จีบส์ สาธิตผลิตภัณฑ์ได้อย่างตื่นตาตื่นใจ แต่ครั้งนี้อาจจะเป็นครั้งที่เยี่ยมที่สุดของเขามาก “นานทีจึงจะมีผลิตภัณฑ์ที่ปฏิวัติวงการมาพลิกโฉมทุกสิ่งทุกอย่างจนไม่เหลือเดิม” จีบส์อธิบาย ก่อนจะพูดถึง 2 ผลิตภัณฑ์ที่เข้าข่ายนี้ คือ คอมพิวเตอร์ Macintosh รุ่นแรก ซึ่ง “พลิกโฉมอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ทั้งหมด” และ iPod รุ่นแรก ซึ่ง “เปลี่ยนอุตสาหกรรมเพลงไปหมด” จากนั้นเขาก็อย่างๆ นำคนดูเข้าสู่เรื่องราวของผลิตภัณฑ์ที่เขาがらงจะเผยแพร่ “วันนี้เราจะแนะนำผลิตภัณฑ์ที่พลิกโฉมสินค้าประเภทเดียวกัน 3 อย่าง อย่างแรกคือ iPod แบบจอกว้างที่ควบคุมด้วยการสัมผัส อย่างที่สองคือ โทรศัพท์มือถือแบบปฏิวัติวงการ และอย่างที่สามคือ อุปกรณ์สื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต ที่ฉีกแนวไปจากเดิม” เขายวนรายการทั้งสามอีกรอบเพื่อเป็นการเน้น แล้วถามว่า “พวกคุณเข้าใจหรือยังว่ามันไม่ใช้อุปกรณ์ 3 ชิ้นแยกกัน แต่เป็นอุปกรณ์ชิ้นเดียวกัน เราเรียกมันว่า iPhone”

5 เดือนหลังจาก iPhone ออกวางจำหน่ายในวันสิ้นเดือนมิถุนายน 2007 จ็อบส์ กับภารรยาเดินไปที่ Apple Store ในพาโล อัลโต เพื่อซื้อบรรยากาศความตื่นเต้น เข้ามักไปที่ร้านในวันที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่วางตลาด จึงมีบรรดาสาวกไปรอพบและ ทักทายเข้าเสมอ เมื่อน้มเล่นมาซึ่งพระคัมภีร์ ในหมู่สาวกที่มารอในวันนั้น มีเอร์ตซ์เฟลด์กับแอ็ตตินสันด้วย “บลลย์นเข้าແກหั้งคีน” เอร์ตซ์เฟลด์บอก จ็อบส์ ใบกไม้ใบกมือแล้วหัวเราะก้าก “ผมสงให้เครื่องหนึ่งแล้วนี่” จ็อบส์บอก แต่เอร์ตซ์เฟลด์ ตอบกลับมาว่า “เขายากได้ 6 เครื่อง”

บรรดาบลลิอกเกอร์ตั้งสมญานี้ให้ iPhone ว่า “Jesus Phone” ในทันที แต่คู่แข่ง ของ Apple เน้นว่าราคาที่สูงถึง 500 เหรียญทำให้มันเป็นโทรศัพท์ที่แพงเกินกว่าจะ ประสบความสำเร็จได้ “มันเป็นโทรศัพท์ที่แพงที่สุดในโลก” สตีฟ บอดเมอร์แห่ง Microsoft กล่าวในการให้สัมภาษณ์กับ CNBC “แล้วก็ไม่ดึงดูดใจลูกค้านักธุรกิจ เพราะไม่มีคีย์บอร์ด” นี่เป็นอีกครั้งที่ Microsoft ประเมินผลิตภัณฑ์ของจ็อบส์ต่ำเกินไป ยอดขาย iPhone จนถึงปลายปี 2010 อยู่ที่ 90 ล้านเครื่อง และ Apple ก็คาดว่าจะ ไปกว่าครึ่งของกำไรวรุ่มในตลาดโทรศัพท์มือถือทั้งโลก

อลัน เคย์ ผู้บุกเบิกศูนย์วิจัย Xerox PARC เป็นคนคิดแท็บเล็ตคอมพิวเตอร์เป็น คนแรกเมื่อ 40 ปีก่อน โดยให้ชื่อมันว่า “Dynabook” เข้าบอกร่วม “สตีฟเข้าใจเรื่อง ของอารมณ์แห่งความปราถนา” เคย์เป็นคนที่ประเมินอะไรล่วงหน้าได้ถูกต้องเสมอ เมื่อน้มวิชาสิทธิ์ จ็อบส์จึงถามว่าเขาคิดอย่างไรกับ iPhone “ทำจอน้ำด 5 นิ้ว คุณ 8 นิ้ว แล้วคุณจะครอบโลก” เคย์บอกโดยไม่รู้ว่าดีไซน์ของ iPhone นั้นเริ่มมาจาก (และวันนี้จะนำไปสู่) ไอเดียสำหรับคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตที่ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ที่เคย์เคยคาดไว้สำหรับ Dynabook “ได้อย่างครบถ้วน และผลอย่างที่ทำได้มากกว่านั้น เสียด้วย

## ยกที่ 2

### มะเร็งกลับมา

#### สัมภาษณ์ปี 2008

ต้นปี 2008 ทั้งจีอบส์และแพทย์รู้แล้วว่ามารดาได้แพร่กระจายแล้ว ตอนที่แพทย์ตัดเนื้องอกตับอ่อนออกในปี 2004 ก็ได้นำจีโนมมะเร็งไปถอดรหัสพันธุกรรมบางส่วนซึ่งช่วยให้คณะแพทย์ระบุได้ว่าการรักษาในช่วงที่ผ่านมาบกพร่องตรงไหน คณะแพทย์ให้การรักษาด้วยการบำบัดเฉพาะจุด ซึ่งคิดว่าจะได้ผลที่สุด

จีอบส์ยังได้รับยานบรรเทาอาการปวด ซึ่งโดยทั่วไปเป็นยาที่มีส่วนผสมของmorphine วันหนึ่งในเดือนกุมภาพันธ์ ปี 2008 ช่วงที่แคร์ริน สมิธ เพื่อนสนิทของพาวเวลล์ มาพักด้วยที่บ้านในพาโล อัลโต เขอกับจีอบส์ออกไปเดินเล่นด้วยกัน “สตีฟบอกว่า เวลาที่เขารู้สึกแย่มากๆ เขายังทำsmithing กำหนดจิตไปที่ความเจ็บปวด เข้าไปให้มันชี้ดูเหมือนจะทำให้เขารู้สึกค่อยยังชัวร์” เขาย้อนนึก “แต่ไม่จริงหรอก เวลาที่จีอบส์ มีอาการปวด เขายังคงออกให้คนรอบข้างเห็นเสมอ”

ยังมีเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพอีกเรื่องหนึ่งที่เริ่มเป็นปัญหานักขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งนักวิจัยทางการแพทย์ไม่ได้นับให้ความสำคัญเท่ากับการรักษาโรคมะเร็งและการบรรเทาอาการปวด นั่นคือ จีอบส์เริ่มมีปัญหาเรื่องการกินและน้ำหนักลดลง ล้วนหนึ่งเป็น เพราะตับอ่อนส่วนใหญ่ถูกตัดออกไป ซึ่งเป็นอวัยวะสำคัญที่ผลิตเอนไซม์ที่จำเป็นต่อการย่อยโปรตีนและสารอาหารอื่นๆ อีกสาเหตุหนึ่งเป็นเพราะmorphineบรรเทาปวด

ทำให้ความอยากร้าวลดลง นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบทางจิต ที่แพทย์แบบจะไม่รู้วิธีรักษา ปัญหานี้จึงไม่ได้รับการบำบัด ตั้งแต่สมัยวัยรุ่น จีบส์มีพฤติกรรมหมกหมุนอย่างประหลาดเกี่ยวกับการกินและอดอาหารอย่างเข้มงวด

หลังแต่งงานและมีลูกแล้ว จีบส์ก็ยังมีนิสัยการกินแปลงๆ เขากินอาหารช้าๆ ติดกันหลายอาทิตย์ เช่น สลัดแครอตกับมานัว หรือแค่แอปเปิล แล้ววู่ๆ กีเดิกกินไปเลยๆ แทนบอกว่าเขาเดิกกินอาหารพอกันนั้นแล้ว จากนั้นก็อดอาหารเหมือนตอนเป็นวัยรุ่น เขายอมรับว่าทำเล็กเชอร์ให้ผู้ร่วมโต๊ะอาหารฟังถึงประযุชน์ของพฤติกรรมในการกินอย่างเคร่งครัดที่เขาทำอยู่ พาวเวลล์เคยกินอาหารมังสวิรติตอนแต่งงานใหม่ๆ แต่หลังจากจีบส์เข้ารับการผ่าตัด เขายืนทำให้อาหารในครอบครัวหลากหลายขึ้น โดยเพิ่มปลาและโปรตีนอื่นๆ รีด ลูกชายของเขารีดเคยเป็นมังสวิรติกัญชาเป็น “นักกินสารพัด” แม่และลูกรู้ดีว่าพ่อจำเป็นต้องได้รับโปรตีนจากแหล่งอาหารที่หลากหลาย

ครอบครัวจีบส์จ้างไบรอาร์ บราวน์ พ่อครัวที่อ่อนโยนและพลิกแพลงทำอาหารได้หลากหลายแบบ ที่เคยทำงานให้อลิซ วอเตอร์ส ที่ร้านอาหาร Chez Panisse มาปรุงอาหารให้ ในป้ายแต่ละวันเขาจะปรุงอาหารสุขภาพสำหรับมื้อค่ำ ใช้ทั้งสมุนไพรและผักที่พาวเวลล์ปลูกไว้ในสวน ถ้าจีบส์อยากรักินอะไรเป็นพิเศษ เช่น สลัดแครอตพาสต้ากับไส้หมู ซุปตะไคร้ บราวน์จะหาทางจัดให้ตามต้องการ จีบส์เป็นนักกินที่ช่างวิพากษ์วิจารณ์อย่างสุดๆ “ให้ความเห็นได้อย่างชัดเจนว่าไส้หนึ่นอร่อย ไส้อีกไม่เป็นสับปะรด เขารู้สึกว่าไส้หนึ่นไม่เป็นสับปะรด” ลูกสาวของไบรอาร์ส์ บราวน์กล่าว “เราสามารถซิมอะไรก็ได้ ใจนิดที่บุกฉุนทั่วไปทำไม่ได้” ว่าลูกนี้รักชาติเดียวกันมาก และอีกสักครู่ไม่ลงเลย

เริ่มต้นปี 2008 พฤติกรรมการกินที่แปลงประหลาดของจีบส์ Lew Raby ยิ่งเข้าไปในคืนเขานั่งมองพื้น ไม่สนใจทุกๆ อย่างที่เรียงรายอยู่บนโต๊ะในครัว ขณะที่ทุกคนกินไปได้ครึ่งทาง เขายังผุดน้ำดื่มลูกเดินออกไปโดยไม่พูดไม่จา เป็นเรื่องที่ทำให้คนในครอบครัวเครียด น้ำหนักของจีบส์ลดลงถึง 40 ปอนด์ระหว่างฤดูใบไม้ผลิปีนั้น

ปัญหาและการทางสุขภาพของจีบส์ถูกเปิดเผยสู่สาธารณะอีกครั้งในเดือนมีนาคม 2008 เมื่อนิตยสาร Fortune ตีพิมพ์บทความเรื่อง “The Trouble with Steve

Jobs” รายงานว่าเข้าได้พยายามบ่มบัดรักษาให้คงเริ่งด้วยความนาน 9 เดือนแล้ว พร้อมๆ กับถูกตรวจสอบเรื่องที่เขากูกกล่าวหาว่ามีส่วนพัวพันกับการอนุมัติ สต็อกอ็อปชันให้ตนเองโดยลงวันที่ย้อนหลัง ขณะที่ Fortune กำลังเตรียมเผยแพร่ข่าว “จ็อบส์ชิง” (อันที่จริงน่าจะเป็นการเรียกให้มานพบมากกว่า) แอนดี้ เซอร์โวร์ บรรณาธิการ บริหารของนิตยสารนั้นมาคุยเปอร์ติโนเพื่อกดดันให้เขาระบุตัวพิมพ์ข่าวชื้นนั้น เขาไม่ตัว เข้าไปพูดใกล้ๆ หน้าของเซอร์โวร์ว่า “เป็นไง คุณพบว่าผมกำลังเข้าไป แล้วมันน่า เป็นข่าวตรงไหน” จ็อบส์ยังโทรไปพูดเรื่องนี้กับจอห์น อิวอี้ เจ้านายของเซอร์โวร์ ที่ Time Inc. โดยใช้โทรศัพท์สัญญาณดาวเทียมที่เขานำติดตัวไปใช้ที่คอนโดใน อาวาย เข้าเสนอที่จะเชิญเพื่อนซือไอมาร่วมวงคุยเรื่องปัญหาสุขภาพว่าเรื่องใดเหมาะสม ที่จะเปิดเผยแก่สาธารณะนั้น ถ้า Fortune ยอมยกเลิกการตีพิมพ์บทความนั้น แต่เขากูกปฏิเสธ

ตอนที่จ็อบส์เปิดตัว iPhone 3G ในเดือนมิถุนายน 2008 เขายอมมากจนกลบ ความน่าสนใจของงานประการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ ทом จูนอด นักข่าวจากนิตยสาร Esquire รายงานว่าร่างบนเวทีนั้น “เหี่ยวแห้ง” ประหนึ่ง “ใจสลัดที่ผอมเกร็งอยู่” ได้ เสื้อคลุมที่เคยปกปิดร่างอันคงกระพันของเขามา แต่การณ์ของ Apple แจ้งรายละเอียด ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริงว่า น้ำหนักของจ็อบส์ที่ลดลงไปเป็นผลมาจากการ “การป่วย ปกติ” คำถามจากผู้สัมภาษณ์ยังคงมีมาเรื่อยๆ จนในเดือนต่อมา บริษัทจึงมีแถลงการณ์ อีกฉบับหนึ่งแจ้งเพียงว่า สุขภาพของจ็อบส์เป็น “เรื่องส่วนตัว”

ใจ ในเช้า จากหนังสือพิมพ์ the New York Times เรียนบทความในเดือน กรกฎาคมปีนั้น ประธานบริการที่บริษัทจัดการประเด็นปัญหาสุขภาพของจ็อบส์ว่า “Apple ตุณเสียความน่าเชื่อถือที่ไม่ยอมบอกความจริงเกี่ยวกับชีวิตร่องด้วย ภัยได้การบริหารของจ็อบส์ Apple ได้สร้างวัฒนธรรมในการปกปิดความจริง ซึ่งใช้ได้ผลดีในหลายแห่ง เช่น ใช้เป็นเครื่องมือทางการตลาดทำให้ผู้คนคาดเดาอย่าง ตื่นเต้นว่าบริษัทจะเผยแพร่โฆษณาผลิตภัณฑ์ใหม่ตัวใหม่ในงาน MacWorld ซึ่งจัดเป็นประจำ ทุกปี ท่าวัฒนธรรมนี้อาจเป็นพิษต่อแนวทางปฏิบัติเรื่องบรรษัทภิบาล” ขณะกำลัง เรียนบทความนี้ และได้รับคำตอบมาตรฐานจากทุกคนใน Apple ว่าสุขภาพของจ็อบส์ เป็น “เรื่องส่วนตัว” ในเช้าๆ ได้รับโทรศัพท์อย่างไม่คาดฝันจากจ็อบส์ “นีสตีฟ จ็อบส์

พูดนะ” จ็อบส์เริ่ม “คุณคิดว่าผมเป็นไ้อิ้งหัวสูงที่คิดว่าตัวเองอยู่เหนือกฎหมาย หรือไม่ นั่นผมก็คิดว่าคุณเป็นไ้อิ้งชี้โคลนที่บิดเบือนข้อเท็จจริง” หลังเปิดปากอย่างร้อนแรง จ็อบส์เสนอว่าจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสุขภาพของเข้า ถ้าในช่วงเวลาที่จะเก็บข้อมูลนั้นໄว้เพื่อทราบโดยไม่รายงานเป็นข่าว ในช่วงเวลาที่จะเก็บข้อมูลนั้น ไม่สามารถรับโทรศัพท์ ไม่สามารถเดินทาง ไม่สามารถทำงาน แต่สามารถเล่นน้ำ “ไม่ทำให้ถึงแก่ชีวิต และไม่มีอาการหวานคืนของโรคมะเร็ง” ที่จริง จ็อบส์ให้ข้อมูลแก่โนรามากกว่าหนึ่น มากกว่าที่ให้คณานุรักษ์และผู้ถือหุ้น เสียอีก แต่มันก็ยังไม่ใช่ความจริงทั้งหมดอยู่ดี

ราคาหุ้นของ Apple ร่วงจาก 188 เหรียญในต้นเดือนมิถุนายน 2008 ลงมาอยู่ที่ 156 เหรียญต่อหุ้น ณ ลิ้นเดือนกรกฎาคม ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากนักลงทุนกังวลเรื่อง น้ำหนักตัวที่ลดลงอย่างมากของจ็อบส์ ปลายเดือนสิงหาคมสถานการณ์ยังไม่ดีขึ้น และยิ่งแย่หนักขึ้นไปอีกเมื่อ Bloomberg News ปล่อยข่าวผิดๆ โดยตีพิมพ์ข่าวมรณกรรมของจ็อบส์ที่จัดเตรียมไว้ล่วงหน้า ซึ่งในที่สุดข่าวนี้ไปลงเผยแพร่อยู่ใน Gawker (เว็บไซต์/บล็อกข่าวชูบชูบคนดัง - ผู้แปล) อีกไม่กี่วันต่อมาในงานดนตรีประจำปีแห่งหนึ่งที่เขาไปร่วมงานเพื่อเปิดตัวผลิตภัณฑ์ iPod รุ่นใหม่ จ็อบส์ได้ยกคำคมของมาร์ค ทเวน (นามปากกาของ Samuel Langhorne Clemens 1835-1910 นักเขียนนิยายชาวอเมริกัน ผู้แต่งนิยายเรื่อง The Adventures of Tom Sawyer - ผู้แปล) ขึ้นมาตักลับว่า “ข่าวการตายของผมออกจะเกินเลยความจริงไปหน่อย” แต่ร่างผอมที่เกือบเหลือแต่กระดูก ของเขามิได้สร้างความมั่นใจเลย ต้นเดือนตุลาคม หุ้น Apple ร่วงลงมาแตะ 97 เหรียญ ต่อหุ้น

เดือนเดียวกันนั้น ดีก มอริสแห่ง Universal Music มีนัดกับจ็อบส์ที่บริษัท Apple แต่จ็อบส์เชิญเขามาที่บ้านแทน มอริสแปลกใจมากที่เห็นเข้าป่วยหนักและเจ็บปวด มอริสได้รับเชิญไปเป็นเกียรติในงานกาล่า City of Hope ที่ลอสแองเจลีส ซึ่งเป็นงานใหญ่ที่ช่วยเหลือผู้ป่วยโรคมะเร็ง เขายากให้จ็อบส์ไปร่วมงานด้วย จ็อบสมักหลีกเลี่ยงงานการกุศลพรมนี้ แต่เขาก็ตัดสินใจที่จะไปงานนี้ ทั้งเพื่อมอริสและเพื่อมะเร็งด้วย งานจัดในเดินท์ขนาดใหญ่บนชายหาดซานตา莫尼卡 มอริสกล่าวกับแขกสองพันคนว่า จ็อบส์ช่วยต่อชีวิตให้อุตสาหกรรมเพลง นักร้องที่มาร่วมแสดงในคืนนั้น

มีทั้ง สตีฟ นิลส์, ไลโอด ริชชี, เอริกาห์ บารู และอาคอน การแสดงลากยาวจน ล่วงเลยเที่ยงคืน จึงบันทึกไว้สั้น ๆ จิมมี ไอโอบาน์ เอาเสื้อสเวตเตอร์แบบมีหมวกให้ เข้าสวมคลุมไว้ต่อกอดคืน มอร์วิสเล่าว่า “สตีฟป่วยมาก ทั้งหนาว ทั้งผอม”

เบرن์ ชลันเดอร์ ผู้สื่อข่าวสายเทคโนโลยีมือเก่าของนิตยสาร Fortune ลาออกจากนิตยสารในเดือนธันวาคมปีนั้น ถึงที่เขาอยากรำคาญ แต่สัมภาษณ์อัจฉริยะใจที่ 4 คน พร้อมๆ กัน มีจีบส์, บิล เกตส์, แอนดี้ ไกรฟ (แห่ง Intel - ผู้แปลง) และไมเคิล เดลล์ มันเป็นงานหนึ่งที่จัดไม่ได้ง่ายนัก และสองสามวันก่อนถึงงาน จีบส์ก็โทรมาบอกยกเลิก เข้าบอกรายงานเดอร์ว่า “ถ้าพวกเขารู้ถึงสาเหตุที่ทำให้เราไปเลย่าความมันนี่แล้ว เองชวย” เกตส์หงุดหงิดมาก แต่พอรู้ว่าเป็นเพราะปัญหาเรื่องสุขภาพ เกตส์ก็บอกว่า “แน่นอน สตีฟมีเหตุผลที่ดีมาก เขาแค่ยังไม่อยากบอกเราเท่านั้น” ทุกอย่างเริ่มชัดเจน ขึ้นเมื่อ Apple ประกาศในวันที่ 16 ธันวาคมว่า จีบส์ยกเลิกกำหนดการที่จะปรากฏตัวในงาน MacWorld เดือนมกราคม งานใหญ่ที่เขาใช้เป็นเวทีเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ของ Apple มาตลอด 11 ปีที่ผ่านมา

บล็อกเกอร์ในโลกออนไลน์กระหึ่มด้วยการคาดเดาต่างๆ นานาเกี่ยวกับสุขภาพของจีบส์ ส่วนใหญ่ส่งกลิ่นของความจริง จีบส์อนุญาตและรู้สึกว่าถูกกล่าวหาโดยเมิด แฉมยังคงหงุดหงิดกับการที่ Apple ไม่กระตือรือร้นจะต้องกลับ ดังนั้นในวันที่ 5 มกราคม 2009 เขายังคงเดินทางไปงาน MacWorld เป็นเพียงอย่างเดียว ไม่ใช่เพื่อแสดง โดยอ้างว่าการที่เขามาไม่ไปร่วมงาน MacWorld เป็นเพียงอย่างเดียว ใช้เวลาภักดีครอบครัวมากขึ้น “อย่างที่พวคุณรู้กันอยู่แล้ว น้ำหนักลดลงมาตลอดปี 2008 แพทย์ของผมคิดว่าได้พบสาเหตุแล้วว่า เกิดจากขอร์โมนขาดสมดุล ทำให้ผมขาดโปรดีนที่จำเป็นต่อสุขภาพ การตรวจเลือดอย่างละเอียดก็ยืนยันการวินิจฉัยว่า การนำบดปัญหาด้านโภชนาการเป็นเรื่องหนูๆ”

จดหมายฉบับนี้มีความจริงอยู่บ้าง แต่ก็เพียงส่วนเล็กน้อย นั่นคือ มีขอร์โมนตัวหนึ่งที่ตับอ่อนสร้างเรียกว่า กลุคากอน ทำหน้าที่ตรงข้ามกับอินซูลิน กลุคากอนจะทำให้ตับปล่อยน้ำตาลในเลือดออกมาก ปัญหานี้ของจีบส์เพร่กระจายเข้าไปที่เนื้อตับและสร้างความเสียหายอย่างรุนแรง ผลกระทบคือร่างกายของเขากำลังกลืนกินตัวเอง แพทย์จึงให้ยาเพื่อตัดระดับขอร์โมนในกลุคากอน เป็นความจริงที่ว่าขอร์โมนของเขามีสมดุล แต่นั่นเป็นผลมาจากการเริ่งที่لامไปยังตับ เข้าปฏิเสธความจริงข้อนี้ และ

ต้องการปฏิเสธต่อสาธารณะด้วย ใช้ครั้ยที่เรื่องนี้กล้ายเป็นปัญหาทางกฎหมาย เพราะเข้าเป็นผู้บริหารของบริษัทมหาชนที่จะทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ แต่จีอบส์ โกรธวิธีการที่บล็อกเกอร์ในโลกออนไลน์ปฏิเสธต่อเขาและต้องการได้กลับบ้าน

มาถึงจุดนี้ อาการป่วยของจีอบส์ทรุดหนักลงมาก แม้จะพูดให้ความหวังในคำແດลงการณ์และทราบกับความเจ็บปวด เขาย้ำต้องรักษาด้วยเคมีบำบัดอีกรอบ และมันส่งผลข้างเคียงทำให้อ่อนเพลีย ผิวนั้นเริ่มแตกแห้ง เขาหาวิธีการรักษาแบบทางเลือกด้วยเช่นกัน โดยบินไปเมืองบาเซิล ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เพื่อทดลอง การควบคุมอวัยวะในด้วยการฉายรังสี นอกจากนี้ยังรักษาด้วยวิธีบำบัดแบบนิวเคลียร์ รังสีกับเปปไทดีรีเซพเตอร์ (peptide receptor radionuclide therapy) ซึ่งอยู่ในขั้นตอน การทดลองพัฒนาในรอดเดอร์ดาม

หลังจากที่ปรึกษาทางกฎหมายให้คำแนะนำและยืนยันอย่างหนักแน่นตลอด หนึ่งสัปดาห์เต็มๆ ในที่สุดจีอบส์ก็ยอมลาป่วย เข้าโรงพยาบาลในวันที่ 14 มกราคม 2009 โดยส่งเป็นจดหมายเปิดผนึกอีกฉบับหนึ่งถึงพนักงานบริษัท เขายืนด้วยการบริภาษ พากบล็อกเกอร์และสื่อมวลชนที่ลับลากลัวเรื่องส่วนตัวของเขาว่า “แต่โชคไม่ดี ความอยากรู้อยากเห็นเรื่องสุขภาพของผม นับวันก็ยิ่งกล้ายเป็นเรื่องกวนประสาท ไม่เฉพาะกับตัวผมและครอบครัวเท่านั้น แต่ยังเลยไปถึงคนอื่นๆ ในบริษัทด้วย” แล้ว เขายังยอมรับว่าการเยียวยา “ออร์โนนไม่สมดุล” ของเขามันไม่ได่ง่ายอย่างที่เคยคุยกับ “อาทิตย์ที่แล้ว ผมรู้แล้วว่าปัญหาสุขภาพของผมชั้อนกว่าที่คิดไว้” ทิม คุก กลับเข้ามาดูและการปฏิบัติงานในแต่ละวันอีกครั้ง แต่จีอบส์ยังยืนยันว่าเขายังคงเป็น ชีวิตริบ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจสำคัญๆ และจะกลับมาทำงานในเดือนมิถุนายน

จีอบส์หารือกับบิล แคมป์เบลล์ และอาร์ต เลвинสัน ที่ควบสองบทบาท เป็นหัวหน้าบริษัทด้านสุขภาพของจีอบส์ และเป็นกรรมการบริษัทด้วย แต่กรรมการคนอื่น ไม่ได้รับการชี้แจงข้อมูลทั้งหมด และผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลที่คลาดเคลื่อน ซึ่งนั่นทำให้เกิดประเด็นทางกฎหมายขึ้นมาอีก คณะกรรมการ ก.ล.ต. เข้ามาสอบสวนว่าบริษัท มีเจตนาปิดบัง “ข้อมูลที่มีนัยสำคัญ” ไม่ให้ผู้ถือหุ้นรู้ ซึ่งอาจเป็นการฉ้อฉลและ เป็นความผิดขั้นอุกฉกรรจ์ ถ้าบริษัทยังคงปล่อยให้มีการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นเท็จ หรือ ไม่เปิดเผยข้อมูลที่แท้จริงที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวโน้มฐานะทางการเงินของบริษัท

จีอ卜ส์และเวทมนตร์ของเขามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับการพื้นตัวของบริษัท Apple นับตั้งแต่เขากลับมา ดังนั้นสุขภาพของเขาก็จึงรวมอยู่ในมาตรฐานเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน แต่เรื่องนี้ยังมีความคลุมเครือในแง่กฎหมาย เพราะต้องนำเรื่องสิทธิส่วนบุคคลของ ซีอิจอมაชั่งน้ำหนักด้วยเช่นกัน ในกรณีของจีอ卜ส์ การสร้างสมดุลระหว่างสองเรื่อง ดังกล่าวเป็นเรื่องยาก เพราะเขาให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนตัวอย่างยิ่ง ขณะเดียวกันจีอ卜ส์ก็มีความเกี่ยวเนื่องโยงไปกับบริษัทมากกว่าซีอิจอมอื่นๆ ตัวเขาเองก็ไม่ได้ทำให้เรื่องง่ายขึ้นเลย เขาเคยเป็นคนเจ้าอารมณ์มากขึ้น เกรี้ยวกราด เอะอะไวยาวย ตลอดกับคร่าครวญป้อຍครั้ง เวลาเดียงกับใครที่แนะนำว่าเขายังเปิดเผยเรื่อง สุขภาพของเข้าบ้าง

แคมป์เบลล์บูชามิตรภาพระหว่างเขากับจีอ卜ส์ และไม่ต้องการให้นำหัวที่ความรับผิดชอบของเขาว่ามีต่อบริษัทมาทำลายความเป็นส่วนตัวของจีอ卜ส์ เขาก็จึงเสนอตัวลาออกจากเป็นกรรมการบริษัท แคมป์เบลล์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “ความเป็นส่วนตัวเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผม สถิติพบผมเป็นเพื่อนกันมาล้านปีแล้ว” นักกฎหมายของบริษัทแนะนำว่า แคมป์เบลล์ไม่จำเป็นต้องลาออกจากคณะกรรมการ แต่ให้เลี่ยงไปทำหน้าที่กรรมการร่วม แอนเดรีย จุ่ง จาก Avon เข้ามารับหน้าที่กรรมการบริษัทในตำแหน่งของเข้า ส่วนการตรวจสอบของคณะกรรมการ ก.ล.ต. ก็ดำเนินไปไม่ถึงไหน เพราะกรรมการบริษัทซวยกันปากป่องไม่ให้จีอ卜ส์ต้องรับโทรศัพท์ที่พยายามโน้มน้าวให้เขายังเปิดเผยข้อมูลมากขึ้น อัล กอร์ กรรมการบริษัทคนหนึ่ง (อดีตรองประธานธุรกิจดีสหรัฐฯ) เล่าว่า “พวกสื่อมวลชนพยายามให้เขายังเปิดเผยรายละเอียดที่เป็นเรื่องส่วนตัวมากขึ้น เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับตัวสถิติฟ่องว่าเข้าประสงค์จะทำอะไรมากกว่าที่กฎหมายต้องการหรือไม่ แต่เขายืนยันหนักแน่นว่าไม่ต้องการให้ครอบครุภล้าความเป็นส่วนตัว และเราควรเคารพความประสงค์ของเข้า” เมื่อผู้เขียนถามกอร์ว่า คณะกรรมการบริษัท น่าจะออกมาริบส่วนมากกว่าที่ทำไปเมื่อต้นปี 2009 หรือไม่ ตอนที่สุขภาพของจีอ卜ส์ย่ำแย่กว่าที่ผู้ถือหุ้นเคยได้รับการบอกกล่าวไว้ กอร์ตอบว่า “เราได้จ้างที่ปรึกษาจากภายนอกมาทบทวนว่ากฎหมายกำหนดให้ต้องเปิดเผยอะไรบ้าง และแนวทางปฏิบัติที่ดีควรเป็นอย่างไร เราดำเนินการทุกอย่างตามหลักเกณฑ์ ที่ยอมพูดอาจฟังดูเหมือนเราปากป่องตัวเอง แต่การรุ่มวิจารณ์แบบนั้นทำให้ผมเหลือดูจริงๆ เมื่อนอกกัน”

แต่มีกรรมการคนหนึ่งไม่เห็นด้วย เจอรี่ ยอร์ก อดีตซีอีโอบริษัท Chrysler และ IBM เขามีเสียงอย่างมากในที่สาธารณะ แต่เคยปูดเรื่องนี้กับนักข่าว *the Wall Street Journal* ทราบ (แต่ขอไม่ให้เปิดเผยผ่านสื่อ) ว่าเขารู้สึก “ขยะแขยง” กับการทำธุรกิจที่บีบตัน ปิดบังเรื่องปัญหาสุขภาพของจีบส์เมื่อปลายปี 2008 “นอกจากตรง ผ่านมาจะลากอกตั้งแต่ตอนนั้น” เมื่อยอร์กเสียชีวิตในปี 2010 *the Wall Street Journal* ได้เผยแพร่คำพูดของเขาว่า ยอร์กยังให้ข่าวแบบเดียวกันนี้กับนิตยสาร *Fortune* ด้วยเชิงนิตยสารดังกล่าวได้นำมาเผยแพร่ตอนที่จีบส์ลาป่วยเป็นครั้งที่ 3 ในปี 2011

หลายคนในบีบตันไม่เชื่อว่าสิ่งที่หนังสือพิมพ์รายงานจะเป็นคำพูดจากปากของยอร์กจริง เพราะเขามีเสียงดัดด้านใดๆ อย่างเป็นทางการเลย แต่บีบตันเป็นคนปีเบลล์ เชื่อว่าบีบตันรายงานข่าวถูกต้อง เพราะยอร์กเคยมาบ่นให้ฟังตอนต้นปี 2009 “คืนนั้นเจอรี่ดื่มน้ำแข็งหักไปหน่อย เขากินมาหาน้ำร้อนดีสองหรือสาม พล่ามว่า ‘แม่ เอ๊ย ผ่านไม่เห็นด้วยเลยกับการปิดบังเรื่องสุขภาพของสตีฟเนย์ จะทำอะไรก็ทำให้ชัด’ พอดูมหูกลับไปหาตอนเข้า เขาก็บอกว่า ‘โอ ไม่มีอะไร ไม่มีปัญหา’ ผ่านเลยเชื่อว่าเขาคงหลุดปากพูดเรื่องนี้กับบีบตันข่าวไปในตอนค่ำวันนี้ในช่วงนั้นแหละ”

## แบบ

หัวหน้าทีมมะเรืองวิทยาที่ดูแลจีบส์คือ จอร์จ พิชเชอร์ นักวิจัยชั้นนำด้านมะเรืองทางเดินอาหารและมะเรืองลำไส้ใหญ่จากมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด พิชเชอร์เตือนจีบส์ สำหรายเดือนก่อนหน้านี้แล้วว่า เขายังต้องปลูกถ่ายตับ แต่ยังเป็นข้อมูลที่จีบส์ไม่ยอมรับเข้ามาประมาณผลในสมองของเขายาวนาน พอเวลาถึงใจที่พิชเชอร์นำเรื่องนี้มาย้ำบ่อยๆ เพราะเขอรู้ดีว่าคนอย่างสามีต้องใช้วิธีพูดช้าๆ กระหุงบ่อยๆ เขายังจะเก็บเข้าไปคิด

เดือนมกราคม 2009 ในที่สุดจีบส์ก็เชื่อ ไม่นานหลังจากที่เข้าประการศีริ อาการ “ขอรีโมนขาดสมดุล” รักษาได้ไม่ยาก แต่ก็ยังมีปัญหา เขารู้สึกในรายชื่อผู้ขอรับการปลูกถ่ายตับในแคลิฟอร์เนีย แต่เป็นที่แน่ชัดว่าเขายังไม่ได้รับบริจาคอวัยวะ

ที่ต้องการทันเวลา ผู้บริจาคที่มีกรูปเลือดเดียวกับเขามีน้อยมาก นอกจานี้หลักเกณฑ์ของสหพันธ์เครือข่ายเพื่อการแบ่งปันอวัยวะ (the United Network for Organ Sharing) ยังกำหนดให้ความสำคัญแก่ผู้ป่วยโรคตับแข็งและตับอักเสบมากกว่าผู้ป่วยโรคมะเร็ง อีกด้วย

ไม่มีหนทางถูกกฎหมายใดๆ ที่ผู้ป่วยจะลัดกิวได้ แม้แต่ผู้ป่วยที่ร่วมมหานาดอย่างจีบส์ และเขาก็ไม่คิดจะทำด้วย ผู้รับบริจาคจะถูกคัดเลือกด้วยคะแนน MELD (Model for End-Stage Liver Disease) ซึ่งใช้ผลการตรวจระดับฮอร์โมนเพื่อบุ่ว่าการปลูกถ่ายมีความจำเป็นเร่งด่วนแค่ไหน และระยะเวลาที่คนไข้รอรับการบริจาค รวมนานเพียงใด การบริจาคทุกครั้งจะมีการตรวจสอบอย่างใกล้ชิด สามารถเข้าไปดูข้อมูลได้ในเว็บไซต์สาธารณะ ([optn.transplant.hrsa.gov/](http://optn.transplant.hrsa.gov/)) โดยเข้าสู่สถานภาพของ การรอรับบริจาคได้ตลอดเวลา

พาวเวลล์วนเวียนอยู่กับเว็บไซต์บริจาคอวัยวะ ตรวจสอบทุกคืนว่ามีคนรอรับบริจาคออยู่มากน้อยเพียงใด คะแนน MELD ของคนไข้เหล่านั้นเป็นอย่างไร และรอ กันมานานแค่ไหน พาวเวลล์เล่าให้ฟังว่า “คุณคำนวณเองก็ได้ ซึ่งฉันก็ทำแบบนั้น เราต้องรอจนพื้นเดือนมิถุนายนกว่าจะได้รับตับที่มีผู้บริจาคมาจากแคลิฟอร์เนีย แพทย์คิดว่าสตีฟน่าจะได้รับบริจาคอวัยวะในราวดีอนเมซายน์” เธอสอบถาม ผู้เกี่ยวข้องและพบว่าคนไข้สามารถเข้าคิวรอรับบริจาคอวัยวะในสองครั้งได้ในเวลาเดียวกัน ซึ่งมีคนไข้ราก 3% ทำอย่างนั้น การเข้าคิวรอรับบริจาคพร้อมกันในสองแห่ง อย่างนี้ไม่ถือว่าผิดหลักเกณฑ์ แม้จะมีคนวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการเอาใจพากเดรษฐ์ แต่การได้รับอวัยวะบริจาคก็ยังเป็นเรื่องยาก มีเงื่อนไขสำคัญสองประการคือ ผู้รับ บริจาคต้องสามารถเดินทางไปยังโรงพยาบาลที่เลือกไว้ภายใน 8 ชั่วโมง ซึ่งจีบส์ ทำได้ เพราะเขามีเครื่องบินส่วนตัว และแพทย์ของโรงพยาบาลที่เลือกจะต้องเป็น ผู้ประเมินอาการคนไข้ด้วยตนเองก่อนจะอนุมัติให้ใส่ชื่อคนไข้ลงในคิว

จอร์จ ไรลีย์ นักกฎหมายจากชานฟรานซิสโกที่มักทำงานเป็นที่ปรึกษากฎหมาย จากการยกให้ Apple เป็นสุภาพบุรุษที่เอื้อเฟื้อจากเห็นเนสซี เขานิทสนมกับจีบส์ พ่อแม่ของเขายังคงเป็นแพทย์ที่โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยเมดิสต์ในแมมพิส เขายังคงเป็นเพื่อนของเจมส์ อีสัน ผู้ดูแลสถาบันการปลูกถ่ายอวัยวะในแมมพิส หน่วยงาน

ของอีสันเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ดีที่สุดและมีคุณใช้ประสิทธิภาพมากที่สุดแห่งหนึ่งของประเทศไทย ในปี 2008 สถาบันของเข้าปลูกถ่ายตับให้คนไข้ไปทั้งสิ้น 121 ราย เขายังไม่มีปัญหาอะไรในการอนุญาตให้คนไข้จากการรักษาอื่นมาเข้าคิวช้อนในเมมฟิส ไรลีย์กล่าวว่า “มันไม่ใช่ระบบเล่นเกม แต่เป็นการตัดสินใจเลือกว่าต้องการรับการรักษาที่ไหน มีบางคนที่ออกจากเทนเนสซีเพื่อไปขอรับการรักษาในแคลิฟอร์เนียหรือที่อื่นก็มี ตอนนี้เรามีคนไข้จากแคลิฟอร์เนียมากขอรับการรักษาในเทนเนสซี” ไรลีย์จัดการให้อีสันเป็นไปพาโล อัลโตเพื่อประเมินอาการของจีอบส์ที่นั่น

ราวดีอนกุมภาพันธ์ 2009 จีบส์ก็อยู่ในรายชื่อผู้อรับบริจาคกวัยวะของรัฐ เทนเนสซี (และอยู่ในรายชื่อของรัฐแคลิฟอร์เนียด้วย) การรอคอยอย่างกระวนกระวายเริ่มขึ้น อาการของจีบส์ทรุดลงอย่างรวดเร็วในสปดาห์แรกของเดือนมีนาคม ประมาณกันว่าเขาต้องรอประมาณ 21 วัน “มันน่ากลัวมาก ดูเหมือนว่าเราอาจไม่ได้รับบริจาคทันเวลา” พาวเวลล์เล่า แต่ละวันผ่านไปอย่างยากเย็น จนในที่สุดจีบส์เลื่อนขึ้นมาอยู่ลำดับที่ 3 ในกลางเดือนมีนาคม จากนั้นก็เลื่อนขึ้นไปเป็นลำดับที่ 2 และลำดับแรกทว่าวันเวลาผ่านไปวันแล้ววันเล่า ความจริงอันน่ากลัวอีกอย่างหนึ่งคือ เทศกาลดันเซนต์แพทธิริก และมหกรรมการแข่งขันกีฬาบาสเกตบอลชายระดับมหาวิทยาลัยประจำปี หรือ March Madness (ซึ่งเมมพิสเป็นเมืองหนึ่งที่เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันในปี 2009) กำลังจะมาถึง ซึ่งอาจทำให้โอกาสในการได้รับบริจาคกวัยวะมีมากขึ้น เพราะคนดีมีเหล้ากันมากทำให้มีอับดิเหตทางรถยนต์มากขึ้น

แล้วก็เป็นจริง ในวันสุดสัปดาห์ที่ 21 มีนาคม 2009 ชายหนุ่มวัยยี่สิบหกคนหนึ่ง จากมิดเวลส์ต์เสียชีวิตจากอุบัติเหตุทางรถยนต์ และอวัยวะของเขารวบรวมให้บริจาคมิคส์และภรรยาได้รับบาดเจ็บอย่างแรงพิเศษ เครื่องลงราวดีสี อีสานไปรับ มีรถยนต์จอดรอรับที่ลานจอดเครื่องบิน ทุกอย่างมีการตระเตรียมไว้แล้ว เอกสารรับตัวเข้ารับการรักษา จัดทำเรียบร้อยระหว่างที่พากเข้าเดินทางไปโรงพยาบาล

การปลูกถ่ายอวัยวะผ่านไปด้วยดี แต่ยังรับประทานไม่ได้ว่าจะเรียบร้อยทุกอย่าง ตอนที่แพทย์ผ่าเอาตับของจีบส์ออกมานะ แพทย์พบรูปตับเนื้อเยื่อเพรอะเนียม ซึ่งเป็นเนื้อเยื่อบางๆ ที่อยู่ล้อมรอบอวัยวะภายในช่องท้อง นอกจากนี้ยังพบว่ามีเนื้องอกเกิดขึ้นทั่วตับ นั่นหมายความว่า มีความเป็นไปได้สูงที่มะเร็งจะแพร่กระจายไปท่อนด้วย

เห็นชัดเจนว่าเนื่องอกได้กลایเป็นเนื้อร้ายและเติบโตอย่างรวดเร็ว แพทย์ตัดเอาตัวอย่างเพื่อนำไปตรวจวิเคราะห์เชิงพันธุกรรม

อีกไม่กี่วันต่อมา แพทย์จำเป็นต้องดำเนินการรักษาอีกอย่างหนึ่ง จึงอบสีนกร่านไม่ยอมให้แพทย์กระทำการใดๆ ที่จะปั๊มอะไรออกจากกระเพาะไม่ว่าหมอนจะแน่นอย่างไรในเรื่องนี้ ตอนที่แพทย์วางแผน เข้าสำคัญของบางอย่างเข้าไปในปอดจนมีอาการปอดบวม ตอนนั้นทีมแพทย์ที่รักษาคิดว่าจีบส์คงเสียชีวิตแน่ เขาเล่าให้ฟังในภายหลังว่า

ผมเกือบตาย เพราะการรักษาคราวนี้ ลองรีโนยูที่โรงพยาบาล และให้เครื่องบินไปรับด้วยลูกฯ มา เพราะทุกคนคิดว่าคืนนั้นผมคงไม่รอดแน่ รีดกำลังดูมหาวิทยาลัยที่จะเรียนต่ออยู่กับน้องชายของลอรีน เราให้เครื่องบินส่วนตัวไปรับรีดมาจากดาร์ธมัช บอกลูกว่าเกิดอะไรขึ้น เครื่องบินไปรับลูกสาวมาร์ดี้ ลูกฯ คิดว่าอาจเป็นครั้งสุดท้ายแล้วที่จะได้เห็นผมในสภาพที่ยังมีสติ แต่ผมก็รอดมาได้

พาวเวลล์เป็นคนดูแลประสานงานเรื่องการรักษาทั้งหมด เขายังพยายามทั้งวัน เฝ้าดูเครื่องวัดทุกเครื่องอย่างระมัดระวัง จนนี่ ไอฟี รีบรุดมาเยี่ยมทันทีที่จีบส์แข็งแรงพอจะรับแขกได้ เขามองว่า “ลอรีนคือแม่เสือสายที่คอยพิทักษ์เขา” เมื่อของเธอและน้องชายอีก 3 คนแวงมาเยี่ยมเป็นระยะๆ และอยู่เป็นเพื่อนเธอไม่นาน ชิมป์สัน น้องสาวของจีบส์ก็อยู่นี่เดินดูแลอย่างเต็มที่ จีบส์อนุญาตให้เฉพาะน้องสาวและจอร์จ ไรลีย์เท่านั้นที่จะมาเฝ้าไข้ข้างเตียงสลับกับพาวเวลล์ จีบส์เล่าว่า “ครอบครัวของลอรีน แม่กับน้องชายทุกคนช่วยกันดูแลลูกฯ ให้พากษาดีกับผมมาก ตอนนั้นผมอ่อนแอมาก และไม่เคยให้ความร่วมมือกับใครแต่ประสบการณ์แบบนั้นมันผูกพันเราไว้ด้วยกันอย่างลึกซึ้ง”

พาวเวลล์มาถึงโรงพยาบาลทุกวันตอนเจ็ดโมงเช้า รวบรวมข้อมูลทุกอย่างที่เกี่ยวข้อง ซึ่งขอจะเก็บไว้ในสเปรดชีต เขายังเล่าว่า “มันค่อนข้างซับซ้อน เพราะมีอะไรหลายอย่างเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน” เมื่อเจมส์ อีสัน และทีมแพทย์มาถึงตอนเก้าโมงเช้า เขายังหารือกับแพทย์เพื่อประสานงานเรื่องการรักษาทุกอย่าง ประมาณสามทุ่ม

ก่อนที่เธอจะกลับ เธอจะทำรายงานสรุปข้อมูลที่เป็นสัญญาณสำคัญฯ ที่พบทึน และการตรวจวัดต่างๆ ว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด และเตรียมคำถามที่จะถามในวันรุ่งขึ้น เธอเล่าว่า “ฉันต้องใช้สมองและสมารธิทุกหย่อมทุกอย่าง”

ส่วนอีสันทำทุกอย่างที่สามารถทำได้ ชนิดที่ยังไม่มีใครในสแตนฟอร์ดเคยทำมาก่อน เขาดูแลทุกอย่างเกี่ยวกับการบำบัดรักษา และเนื่องจากเขายังเป็นคนดูแลรับผิดชอบสถาบันแห่งนี้ จึงสามารถประสานงานทุกอย่างเกี่ยวกับเรื่องการพักรักษาพัฒนาตัวดูแลภาระไว้ รวมทั้งการตรวจสอบมะเร็ง การบำบัดอาการปวด อาหาร การพัฒนา และการพยายามลากคนให้เข้าถึงกับเวร์ชันละดราชื่อเพื่อชื่อเครื่องดื่มน้ำรุ่ง กำลังที่จีบส์ชอบมาให้ด้วย

นางพยาบาลสองคนที่ดูแลจีบส์มาจากเมืองเด็กๆ ในรัฐมิสซิสซิปปี ห้องสองห้องเป็นคนโปรดของจีบส์ ห้องคู่เป็นผู้หญิงที่รักครอบครัวและไม่กลัวจีบส์เลย อีสันจัดให้ห้องสองคนดูแลจีบส์คนเดียวเท่านั้น ทิม คุก เล่าว่า “ถ้าจะจัดการกับสตีฟ คุณต้องใจแข็งมากและตื่อมากๆ อีสันรับมือกับสตีฟและบังคับให้เขารักษาในสิ่งที่คนอื่นทำไม่ได้ สิ่งที่ดีสำหรับจีบส์ อาจไม่ใช่สิ่งที่ตามใจคนไข้แน่นอน

แต่ไม่ว่าจะพะเน้าพะนอเขาใจอย่างไร บางที่จีบส์ก็ยังอารมณ์เสียแบบน้ำหนึ่งกัน เขาหงุดหงิดที่ควบคุมอะไรไม่ได้ บางครั้งก็มีอาการหลอนหรือฉุนเฉียวนั้นแต่ตอนที่แบบไม่มีสติสัมปชัญญะ บุคลิกส่วนตัวที่แข็งกร้าวก็ยังหลุดออกมามีอยู่ครั้งหนึ่ง แพทย์ผู้เชี่ยวชาญโรคปอดพยาบาลที่จะเอนหน้ากากครอบใบหน้าเขาขณะที่เขากำลังหายใจ จีบส์ยังกระซາกมันออกและพิมพ์ว่า เขายังคงดีไซน์ของหน้ากากนั้นและไม่ยอม放มัน หั่งๆ ที่พูดแบบจะไม่ได้ด้วยซ้ำ จีบส์ยังส่งให้พากษาไปนานน้ำภาคีไซน์ต่างๆ มาให้เลือกตั้ง 5 แบบเพื่อให้เขากลับคืนที่ชอบที่สุด แพทย์ได้แต่มองหน้าพาวเวลล์แล้วรู้สึกงงไปหมด ในที่สุดเธอ ก็สามารถเบี่ยงเบนความสนใจของเข้าไปที่อื่น จนแพทย์สามารถสมนหน้ากากให้เข้าได้ จีบส์ยังเกลียดเครื่องตรวจวัดออกซิเจนที่เสียบไว้ที่นิ้ว บวกว่ามันน่าเกลียดและซับซ้อนเกินไป แต่ยังแนะนำด้วยว่ามันควรจะมีดีไซน์ง่ายๆ “เข้าใจกับข้าของและสภาพแวดล้อมเด็กๆ น้อยๆ รอบตัว และนั่นทำให้เขามดแรง” พาวเวลล์กล่าว

วันหนึ่ง ขณะที่เขากล่องโดยอยู่ระหว่างความมีสติกับไม่มีสติ แครริน สมิธ

เพื่อนสนิทของพาวเวล์มาเยี่ยม ความสัมพันธ์ระหว่างจีบส์กับเธอไม่ค่อยดีมาตลอด แต่พาวเวล์ก็ยืนกรานให้เธอไปปีนข้างเตียง เข้าจับความเคลื่อนไหวของเธอได้และ ส่งสัญญาณของระดazole กับปากกา เขายืนว่า “ผมอยากได้ iPhone ของผม” สมิธ หยิบมันออกจากใจ้ แล้วส่งให้เขา เขายังมีอีกมาแล้วสองชิ้น “เลื่อนเพื่อ เปิดหน้าจอ” แล้วให้เธอนั่งเล่นกับเมนูต่างๆ ในเครื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างจีบส์กับลิซ่า เบรนแนน-จีบส์ ลูกสาวที่เกิดกับคริสเซ่น แฟfn คนแรกยังคงไม่ร้าบเรื่นนัก เธอจบจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดแล้วข้ายายไปอยู่ นิวยอร์ก และไม่ค่อยได้ติดต่อกับพ่อมากนัก แต่เธอเป็นมาหาจีบส์สองครั้ง ทำให้ เขายิ่งมาก เขายังไห้ฟังว่า “มันมีความหมายกับผมมากที่เธอทำอย่างนั้น” โชคดี ที่เขามีได้บอกเธอว่ารู้สึกอย่างไร หลายคนที่อยู่รอบตัวจีบส์รู้ว่าลิซ่ามีนิสัยเรียกร้อง ต้องการเหมือนพ่อ พาวเวล์ต้อนรับเธอและพยายามให้เธอ มีส่วนร่วมด้วย เธอยัง ช่วยพื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างพ่อ กับลูก

เมื่อจีบส์อาการดีขึ้น บุคลิกเจ้าปัญหาก็วนกลับมา อาจเป็นเพราะเขายังคง หลงเหลือท่อน้ำดีขึ้นๆ อยู่ แคธ สมิธ เล่าว่า “พอเริ่มทุเลา เขายังผ่านช่วงสำนึกบุญคุณ ไปอย่างรวดเร็ว กลับเข้าสู่ใหม่ดูนุ่นๆ ไม่ได้ นึกไม่ได้ อยากรับคุณทุกอย่าง เราทุกคน เคยนึกว่าเขาน่าจะผ่านพ้นเหตุการณ์ร้ายๆ แล้วมองอะไรฯ ด้วยมุมมองที่อ่อนลง แต่ไม่เลย”

จีบส์ยังคงเป็นนักกินที่รู้จักจุกจิก แต่มีอาการหนักกว่าเดิมเข้าไปอีก บางที กินแต่สมุนไพรไม่แลงส่งด้วยว่าจะต้องมีผลไม้ 7-8 ชนิดวางเรียงกันให้เขายังเลือก เขายังแตะช้อนที่ปาก ชิมเล็กน้อยแล้วร้องว่า “อันนี้ห่วยแตก นั้นก็ห่วยเหมือนกัน” อีสันตอกกลับอย่างอดทนไม่ไหว “รู้มั้ย มันไม่ใช่เรื่องรถชาติ เลิกคิดว่ามันเป็น อาหารได้แล้ว ให้คิดว่ามันเป็นยา” เขายังพยายามเป็นเด็คเชอร์

จีบส์กลับมีอารมณ์เริงร่าขึ้นเมื่อเพื่อนจาก Apple มาเยี่ยม ทีม คุก แรมนาห ปอย เพื่ออัพเดตข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ คุกเล่าว่า “เห็นได้ชัดเลยว่าสติฟอารมณ์ ดีขึ้น ทุกครั้งที่เราพูดถึง Apple เนื่องเปิดสวิตช์ไฟเลย” จีบส์รักบริษัทของเขายิ่ง ลึกซึ้ง และดูเหมือนว่ามีชีวิตอยู่ด้วยความหวังว่าจะได้กลับไปทำงานอีก รายละเอียด ต่างๆ เดิมพลังให้เข้า เมื่อคุกเล่าให้ฟังถึงโมเดลใหม่ของ iPhone จีบส์ใช้เวลาชั่วโมง

ถัดไปปรึกษา กัน ไม่เพียงแต่เรื่องชื่อเรียกเท่านั้น (ซึ่งตกลงกันได้ว่าจะเรียกผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นว่า iPhone 3GS) แต่ยังคุยกับเรื่องแบบและขนาดตัวอักษร GS ด้วย รวมทั้งเรื่องที่ตัวอักษรนั้นควรจะเป็นตัวพิมพ์ใหญ่ (ใหญ่) และตัวเล็ก (ไม่ใหญ่)

วันนี้ ไรลีย์จัดเซอร์ไพร์สจัดให้ Sun Studio หลังเลิกงาน อาคารอิฐสีแดงแห่งนี้เปรียบเสมือนสถานที่ศักดิ์สิทธิ์ที่ศิลปินอย่างอลวิส เพรสลีย์, จอห์นนีแครช, บีบี คิง และผู้บุกเบิกดนตรีร็อกแอนด์โรลยุคแรก ใช้เป็นห้องอัดเสียง พากษาได้เยี่ยมชมเป็นการส่วนตัว มีเจ้าหน้าที่คอยบรรยายความเป็นมาให้ฟัง เจ้าหน้าที่คนนั้นนั่งติดกับจีบส์บนม้านั่งที่มีรอยบุหรี่ที่เจอรี่ ลี ลูวิสเคยนั่ง ขณะนั้นจีบส์นับเป็นบุคคลที่ทรงอิทธิพลที่สุดในการอุตสาหกรรมดนตรี แต่เด็กคนนั้นจำจีบส์ไม่ได้ เพราะสภาพอันผอมซูบของเขาร้อนจะกลับ จีบส์บอกไรลีย์ว่า “เด็กคนนั้นฉลาดดี เราจะจ้างเขามาทำงานกับ iTunes นะ” ไรลีย์จึงโทรไปหาเอ็ดดี้ คิว ซึ่งจัดการรับเด็กคนนั้นบินไปสมภาษณ์งานที่แคลิฟอร์เนีย และจบลงด้วยการจ้างเขามาสร้างเช็คชั่นเพลงอาร์แอนด์บี และร็อกแอนด์โรลในยุคต้นๆ ให้ iTunes เมื่อไรลีย์กลับไปหาเพื่อนๆ ที่ Sun Studio ในภายหลัง เจ้าหน้าที่ที่นั่นบอกว่า สิ่งที่เกิดขึ้นเป็นการพิสูจน์ให้เห็นสมดังสโลแกนที่ว่า ความฝันของคุณยังเป็นจริงได้ที่ Sun Studio

## กลับมาทำงาน

ปลายเดือนพฤษภาคม 2009 จีบส์บินกลับจากเมมฟิสด้วยเครื่องบินเจ็ตส่วนตัวพร้อมภาระและน้องสาว ทิม คุก และตอนนี้ ไอฟ์ฟอร์มรับพากษาที่สนามบินชานไฮเซ่ ทั้งสองขึ้นไปบนเครื่องทันทีที่เครื่องจอด คุกเล่าว่า “เห็นได้ชัดเลยว่าันยังคงตามเขามา ไปด้วยความตื่นเต้นที่ได้กลับมาอีกครั้ง เขายังคงจะสู้และกระตือรือร้นที่จะลุย” พาวเวลล์หันมาด้านหลังเปลี่ยนไปสีฟองขึ้นมาดื่มไวน์ แล้วทุกคนก็กอดกัน

“ไอฟ์ดูเหมือนจะ แข็งแรงมาก เขาขับรถพาจีบส์มาส่งบ้าน เล่าให้ฟังว่าเห็นอย่างไรในที่จะทำให้งานเดินหน้าขันตอนที่จีบส์ไม่อยู่ และยังบ่นให้ฟังถึงเรื่องที่มีคนหึ่งกันในวงกว่า นัดกรรมของ Apple ขึ้นอยู่กับจีบส์และคงสูญสิ้นไปถ้าเขามาไม่กลับมาทำงาน เขายังบอกจีบส์ว่า “เขารู้สึกใจมาก รู้สึกหวั่นไหว แต่ด้อยค่า”

จีบส์เองก็ตกลอยู่ในสภาพเหว้าหมองชั่นกันเมื่อกลับมาถึงพาโล อัลโต เข้ารู้สึกสะท้อนใจเมื่อคิดว่า เขาอาจจะไม่ใช่บุคคลที่บริษัทขาดไม่ได้อีกต่อไป หุ้นของ Apple ราคาดีขึ้นที่เขามีอยู่ ขึ้นจาก 82 เหรียญตอนที่เขาลาป่วยในเดือนมกราคม 2009 มาอยู่ที่ระดับ 140 เหรียญตอนที่เขากลับมาปลายเดือนพฤษภาคม ในการประชุมทางโทรศัพท์กับนักวิเคราะห์หลังจากจีบส์ลาป่วยไม่นาน คุกประการอย่างกระตือรือร้นผิดจากบุคลิกที่นิ่งขรึมว่า เหตุใด Apple จึงจะยังรุ่งเรืองต่อไปแม้ว่าจีบส์จะไม่อยู่

เราเชื่อว่าเราอยู่ในฐานะที่สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ชั้นยอด และสิ่งนี้จะไม่เปลี่ยนแปลง เรา秧คงให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรม เราเชื่อในความเรียนรู้ ไม่ใช่ความขับข้อน เราเชื่อว่าเราต้องเป็นเจ้าของและควบคุมเทคโนโลยีสำคัญๆ ที่อยู่เบื้องหลังผลิตภัณฑ์ที่เราสร้าง และจะเข้าไปในตลาดที่เราสามารถสร้างความโดดเด่นแตกต่างได้อย่างแท้จริงท่านนั้น เราเชื่อว่าเรากล้าที่จะปฏิเสธโครงการนับพันโครงการ เพื่อให้เราสามารถพุ่งเป้าไปที่เพียงไม่กี่โครงการที่เห็นว่าสำคัญและมีความหมายกับเราย่างแท้จริง เราเชื่อในการร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด และทำงานสนับสนุนกันและกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ในบริษัท ซึ่งทำให้เราสามารถสร้างงานนวัตกรรมใหม่ๆ ในแบบที่บริษัทอื่นทำไม่ได้ ผนพูดอย่างเปิดเผยกับพากคุณได้ว่า เราไม่ยอมรับอะไรก็ตามที่น้อยกว่าความเป็นเลิศจากทุกคนในบริษัท และเรามีความเชื่อสัตย์ต่อตนเองที่จะยอมรับในความผิดพลาดที่ทำลงไว และกล้าที่จะเปลี่ยน ผนคิดว่า พนักงานของเราไม่ใช่เครื่องอยู่ตรงไหน ทำอะไรไร้ความสามารถ ค่านิยมเหล่านี้ฝัง根柢อยู่ในบริษัทและทำให้ Apple ก้าวนำอย่างมั่นคงต่อไป

ฟังดูน่าจะเป็นคำพูดที่จีบส์พูด (และเคยพูดมาแล้ว) แต่สื่อมวลชนนำมารายงานว่า เป็น “หลักการของคุก” จีบส์หนุดหนิดและถึงกับชี้มือเหว้าอย่างหนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโคนชุดห้าย เขายังรู้ว่าควรภูมิใจหรือเจ็บปวดกับมันดี ที่สิ่งเหล่านั้นอาจเป็นความจริง มีคนพูดว่าจีบส์อาจหลีกทางให้โดยไปรับตำแหน่งประธานกรรมการแทนตำแหน่งซีอีโอ นั่นยิ่งเป็นแรงกระตุ้นให้เขากลับขึ้นจากเตียง เอาชนะความ

## เจ็บปวดและเริ่มออกเดินระยะไกลฯ อีกครั้ง

การประชุมคณะกรรมการบริษัทจัดให้มีขึ้นไม่กี่วันหลังจากจืوبส์กลับมา เขายังคงความแปลกใจให้ทุกคนด้วยการมาร่วมประชุม เขายืนเข้ามาอย่างช้าๆ และอยู่ร่วมประชุมได้เกือบทลอด ตั้งเดือนมิถุนายน เขายังจัดประชุมเป็นประจำทุกวัน ที่บ้าน พอกลับไปทำงานที่บริษัทเหมือนเดิม

หลังจากกลับมาอีกครั้ง จืوبส์ก็ยังคงบังหรือไม่ ผู้ร่วมงานในบริษัทก็ได้คำตอบนี้อย่างรวดเร็ว วันแรกที่เขากลับไป เขายังคงความตะลึงนั้นให้ลูกทีมโดยระเบิด อารมณ์ของมาเป็นชุด จากแบบทุกคนที่ไม่ได้เจอนานกันมา 6 เดือน จีกแพร่ การตลาด และขยายบ้านคนที่เขาเห็นว่าผลงานไม่เข้าท่า แต่ที่จริงที่สุดคือสิ่งที่เขางบ กับเพื่อนไม่กี่คนในเย็นวันนั้นว่า “ผมดีใจที่สุดที่ได้กลับมาวันนี้ ไม่อยากเชื่อเลยว่า ผมจะรู้สึกเต็มไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ขนาดนี้ และทั้งที่มีกู้รู้สึกอย่างนั้นเหมือน กัน” ทีม คุก เห็นเป็นเรื่องธรรมชาติ เขายังไงหลังว่า “ผมยังไม่เคยเห็นสตีฟ ร้องขอที่จะแสดงความคิดเห็นหรือความลุ่มหลงในงานเลยสักครั้ง แต่นั่นมันก็เป็นเรื่อง ดีนะ”

เพื่อนๆ สังเกตเห็นว่าจืوبส์ยังคงเป็นคนมุทะลุ ช่วงที่เข้าพักพื้น เขางบกรับ บริการเคเบิลแบบ high-definition ของ Comcast แล้ววันหนึ่งเขายังให้โทรศัพท์ไปหาใบอนัน โรเบิร์ตส์ ผู้บริหารของ Comcast “ตอนแรกผมนึกว่าเขาจะโทรมาชัก แต่ที่ไหนได้ เขางบผมว่า ‘บริการของคุณมันห่วยบ่อม’” โรเบิร์ตส์เล่าให้ฟัง ทว่าอนาคตี้ เอิร์ตซเฟลด์ ดูอุกอาจกว่าภายในได้พฤติกรรมที่ไว้ใจคนนั้น จืوبส์พยายามจะบอกความรู้สึกที่แท้จริง ที่เขามีต่อสิ่งเหล่านั้น “ก่อนหน้านี้ ถ้าคุณขอให้สตีฟช่วยอะไรก็ตาม เขายังทำใน สิ่งตรงข้าม” เอิร์ตซเฟลด์เล่า “ธรรมชาติของเขายังคงเป็นคนชอบวางแผน แต่ตอนนี้เขายัง พยายามที่จะช่วยจริงๆ”

จืوبส์กลับมาแสดงตัวต่อสาธารณะอีกครั้งในวันที่ 9 กันยายน เมื่อเขารีบุก เที่ยวในงานดนตรีใหญ่ไปไม่รู้ว่าที่บริษัทจัดเป็นประจำทุกปี ผู้ชมยืนปูร่มมือต้อนรับเขายัง ยawnan เกือบทั้งนาที จากนั้นเขายังคงให้ฟังอย่างไม่ปิดบังว่า เขายังคงเป็นผู้รับบริจาคตับ “ผมคงไม่ได้มาเยือนอยู่ตรงนี้ถ้าไม่ได้รับความเมตตาจากผู้บริจาคคนนั้น ผมจึงหวังว่า พวกเราจะมีจิตใจเมตตาและเลือกเป็นผู้บริจาคอวัยวะบ้าง” หลังจากอึ้งด้วยความ

ตื่นต้นสักครู่ เขาก็พูดต่อไปว่า “ผมยืนตัวตรงได้แล้ว ผมกลับมา Apple แล้ว ผมรักทุกๆ วินาทีที่อยู่ที่นี่” จากนั้นเขาก็เผยแพร่ผลิตภัณฑ์ใหม่คือ iPod Nanos ที่มีกล้องถ่ายวิดีโอ ในรูปลักษณะยาวๆ ด้วยแฟลชในอะลูминิเนียมอะโนไดซ์ มีให้เลือก 9 เฉดสี

ต้นปี 2010 จีอับส์ได้พักฟื้นจนกลับมา มีแรงเกื้อบเหมือนเดิม เขากลับมาทุ่มสุดตัว ให้งาน และนับเป็นปีที่ Apple และตัวเขาเองสามารถสร้างสรรค์ผลงานออกแบบสูตรลัด ได้มากที่สุดปีหนึ่ง เขารุดลูกโซ่รันมาแล้ว 2 ครั้งติดๆ กัน ด้วยการนำ Apple เข้าสู่ยุทธศาสตร์ดิจิทัลส์บ พร้อมการวางแผนตลาด iPod และ iPhone เขากำลังจะ หัวดลูกที่สามในไม้ข้านี้

## iPad

ก้าวสู่ยุคหลังพีซี



### พัฒนาระบบ iOS

ย้อนกลับไปปี 2002 จ็อบส์รำคาญวิศวกรของไมโครซอฟท์คนหนึ่งที่เขาแต่ไม่ให้ข้าวบ้านเดื่อมใสในซอฟต์แวร์สำหรับแท็บเล็ตคอมพิวเตอร์ที่ตัวเองพัฒนาขึ้น ซึ่งผู้ใช้สามารถป้อนข้อมูลผ่านหน้าจอโดยใช้สไตรล์สหรือปากกาเขียนหน้าจอ มีผู้ผลิตแท็บเล็ตพีซีที่ใช้ซอฟต์แวร์ดังกล่าวออกจำหน่ายในปีนั้น 2-3 ราย แต่ไม่มีรายไหนดังทะลุจักรวาล จ็อบส์อยากรสลองให้เห็นว่าแท็บเล็ตที่ดีควรเป็นอย่างไร “ไม่ต้องมีสไตรล์ส! แต่พอเข้าได้เห็นเทคโนโลยีระบบสัมผัสแบบมัลติทัชที่ Apple พัฒนาขึ้น เขาตัดสินใจ

## ใช้เทคโนโลยีกับ iPhone ก่อนเป็นอย่างแรก

ระหว่างนั้น กลุ่มฮาร์ดแวร์ Macintosh ก็กำลังกลั่นกรองไอเดียเรื่องแท็บเล็ตอยู่ เช่นกัน จีบส์ให้สัมภาษณ์ว่า “ล็อกซ์ มอสเบิร์ก” ในเดือนพฤษภาคม 2003 ว่า “เราไม่มีแผนทำแท็บเล็ต เพราะคนยังต้องการคีย์บอร์ดอยู่ แท็บเล็ตอาจถูกใจลูกค้าไม่สักทีมีพืชและอุปกรณ์อื่นๆ อยู่แล้ว” สิ่งที่จีบส์พูดในคราวนี้ก็เหมือนกับแต่งการณ์เรื่อง “ขอรีมนขาดสมดุล” นั่นคือ ไม่ตรงกับความจริง เพราะในการประชุมนอกสถานที่ The Top 100 ที่จัดเป็นประจำทุกปี แท็บเล็ตเป็นโปรดักต์ในอนาคตที่มีการพูดคุยกันภายในบริษัท พิล ชิลเลอร์เล่าให้ฟังว่า “เราคุยกันเรื่องนี้บ่อยในการประชุมนอกสถานที่ สดีฟ์ไม่เคยทิ้งความต้องการที่จะผลิตแท็บเล็ตเลย”

โครงการแท็บเล็ตกลับมาได้รับความสำคัญอีกครั้งในปี 2007 เมื่อจีบส์คิดจะผลิตคอมพิวเตอร์เน็ตบุ๊กราคาประหยัด ในการประชุมระดมสมองของผู้บริหารระดับสูง ในวันจันทร์หนึ่ง ไอฟีถามว่า “ทำไมจะต้องมีคีย์บอร์ดเกี่ยวกับอุปกรณ์กับตัวยัง มันทิ้งแพงและเทอะทะ เข้าแน่ให้เขาคีย์บอร์ดไปไว้บนจอมือถือของเราเสียเลย โดยใช้ส่วนประสานงานผู้ใช้ระบบสัมผัสแมตติทัชดีกว่า ซึ่งจีบส์เห็นด้วย ดังนั้นทรัพยากรหั้งหมดจึงมุ่งไปที่โปรดักต์แท็บเล็ต แทนที่จะเป็นการออกแบบเน็ตบุ๊ก

กระบวนการเริ่มต้นจากจีบส์และไอฟีช่วยกันคิดว่าหน้าจอความเร็วขนาดแค่ไหน พวกเขาระบุร่วมกันเดลตันแบบขึ้นมา 20 แบบ แน่นอนว่าแต่ละชิ้นเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าที่มีมุมทั้งสี่เป็นมุมมน แต่ละแบบมีขนาดและสัดส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย ไอฟีวางแผนหั้งหมดเรียงกันบนโต๊ะในสตูดิโอออกแบบ แล้วพอตอนบ่าย หั้งสองคนก็จะมาเปิดผ้าคลุมกำมะหยี่ที่คลุมไม่เดลไว้ มาจับมาเล่นกับมัน ไอฟีบอกว่า “เราสรุปขนาดของหน้าจอ กันด้วยวิธีนี้”

เช่นเคย จีบส์ผลักดันให้ดีไซน์มีความเรียบง่ายมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ จึงต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าหัวใจสำคัญที่สุดของอุปกรณ์ชิ้นนี้คืออะไร คำตอบคือ จอดแสดงผล จะนั้นหลักการในการออกแบบสร้างผลิตภัณฑ์นี้คือ ทุกอย่างจะต้องไปปรากฏที่หน้าจอ ไอฟีถามว่า “เราจะทำยังไงดี ไม่ให้อุปกรณ์ตัวนี้มีปุ่มและลักษณะการทำงานมากมายก่ายกองจนทำให้หน้าจอไม่เด่น” และจีบส์ก็ตัดโน่นตัดนี้ออกพยายามทำให้ทุกอย่างเรียบง่ายขึ้น

พอดีงจุดหนึ่ง จีบสมองดูไม่เดลแล้วไม่ค่อยพอใจนัก เขานอกกว่ามันไม่ได้ให้ความรู้สึกสบายๆ และเป็นกันเองพอที่จะคิดว่าติดมือแล้วไปได้เลย ไอโฟฟีเอนิวลูบที่ตัวปัจจุบัน (เอนิวลูบจริงๆ) ทั้งสองต้องการแสดงให้เห็นว่าอุปกรณ์ชนิดนี้เป็นอุปกรณ์ที่คุณสามารถคาดหวังได้ทันทีด้วยมือเพียงมือเดียว ดังนั้นขอบล่างจึงต้องมนเล็กน้อย เพื่อให้รู้สึกจับได้สบายมือ สามารถคาดหวังมาได้แทนที่จะต้องใช้มือยกอย่างระมัดระวัง นั่นหมายความว่าวิศวกรจะต้องออกแบบพอร์ตเชื่อมต่อและปุ่มต่างๆ ไว้ที่ขอบที่เรียบง่ายและบางพอที่จะเก็บทุกอย่างไว้ข้างใต้

ถ้าเข้าไปดูในแฟ้มสิทธิบัตรดีๆ คุณจะเห็นว่าสิทธิบัตรหมายเลข D504889 เป็นสิทธิบัตรที่ Apple ยื่นขอจดไว้ในเดือนมีนาคม 2004 และได้รับสิทธิบัตรในอีก 14 เดือนถัดมา มีชื่อจีบส์และไอโฟฟีเป็นผู้ร่วมประดิษฐ์ ในใบขอจดสิทธิบัตรฉบับนั้นประกอบด้วยภาพสเก็ตของแท็บเล็ตอิเล็กทรอนิกส์รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้ามุมมน หน้าตาเหมือน iPad โดยมีภาพผู้ชายคนหนึ่งถือเครื่องนั้นด้วยมือข้างด้วยท่าทางสบายๆ ขณะใช้นิ้วซ้ายข้ามแตะหน้าจอ



เนื่องจากขณะนั้นคอมพิวเตอร์ Macintosh ใช้ชิปของ Intel ตอนแรกจีบส์คิดว่าจะใช้อะตอมชิป (Atom chip) ที่ใช้กระแสรไฟฟ้าต่ำซึ่ง Intel กำลังพัฒนาอยู่กับเครื่อง iPad พอล โอเหลลินี หัวหน้าของ Intel พยายามอย่างเต็มที่ที่จะมีส่วนร่วมออกแบบด้วย จีบส์ค่อนข้างไว้ใจเขา Intel เป็นบริษัทผลิตพรเซสเซอร์ที่สามารถประมวลผลได้เร็วที่สุดในโลก แต่ Intel คุ้นเคยในการทำพรเซสเซอร์สำหรับอุปกรณ์ที่เสียบปลั๊กเข้ากับผนังมากกว่าอุปกรณ์ที่ต้องเก็บสำรองอายุใช้งานแบบเตอร์ ดังนั้นในที่ พาเดลล์ จึงเดียงหัวชนฝาให้ใช้ชิปที่ใช้สถาปัตยกรรมของ ARM (ARM Architecture)<sup>1</sup> ที่เรียบง่ายและใช้ไฟน้อยกว่า Apple เคยเป็นพันธมิตรกับ ARM มา ก่อน และชิปที่ออกแบบโดย ARM ก็ใช้อยู่ในเครื่อง iPhone อุปกรณ์นี้ ฟ่าเดลล์รวมเสียงสนับสนุนจากวิศวกรคนอื่นๆ และคิดว่าจะสามารถพิสูจน์ให้จีบส์เห็นและเปลี่ยนใจเขาได้ “ผิด ผิด ผิด!” ฟ่าเดลล์ตะโกนลั่น

ในการประชุมครั้งหนึ่งเมื่อจีบส์ยืนยันว่า Intel เป็นบริษัทผลิตชิปที่ดีที่สุดสำหรับอุปกรณ์พกพา ฟ้าเดลลิส์กับถอดป้ายพนักงาน Apple วางบนโต๊ะและซูญี่จะลาออกจาก

ในที่สุดจีบส์ก็อ่อนให้ เข้าพูดว่า “เราล่ะ ผมเข้าใจแล้ว ผมคงไม่เดียงทีมงานที่เก่งที่สุดของผมหรอก” แต่ในความเป็นจริง เขากลับลุยสุดติ่งไปอีกด้านหนึ่ง Apple ทดลองใช้สถาปัตยกรรมของ ARM และยังซื้อกิจการบริษัทออกแบบพรเซสเซอร์ แห่งหนึ่งในพาโล อัลโต ชื่อ P.A. Semi ที่มีพนักงาน 150 คน และให้ออกแบบระบบที่บรรจุลงบนชิปเพียงตัวเดียวขึ้นมาโดยเฉพาะ ที่เรียกว่า A4 ซึ่งใช้สถาปัตยกรรมของ ARM และผลิตในเกาหลีใต้โดยบริษัท Samsung จีบส์เล่าว่า

ถ้าพูดถึงประสิทธิภาพ ชิปของ Intel ยังคงเป็นชิปที่ดีที่สุด Intel เป็นบริษัทผลิตชิปที่ประมาณผลได้เร็วที่สุด ถ้าคุณไม่แคร์เรื่องต้นทุนและไฟที่ต้องใช้ แต่พวกเขามีแต่พรเซสเซอร์บันชิปตัวเดียว เลยต้องใช้ชิปอื่นส่วนอื่นๆ อีกเช่นเดียวกับ A4 ของเรามีทั้งพรเซสเซอร์และการฟิก ระบบปฏิบัติการแบบพกพา และหน่วยควบคุมความจำ มีทุกอย่างบนชิป ที่ผ่านมาเราพยายามช่วย Intel แต่คนที่นั้นไม่ค่อยฟังเราเท่าไหร่ พวกราบร่วมก็มาเป็นปีๆ แล้วว่ากราฟิกของเขามีอะไรใน เราจัดประชุมกันทุกไตรมาส มีผู้บริหารสูงสุดของเรารีบ 3 คน กับพอล โอเทลลินี ตอนแรกๆ ทุกอย่างก็ไปได้ด้วยดี พวนันนี้ อย่างให้การทำงานร่วมกันในโปรเจกต์นี้นำไปสู่การผลิตชิปสำหรับ iPhone รุ่นต่อๆ ไป แต่มีเหตุผลอยู่ 2 อย่างที่เราไม่เดือด Intel อย่างแรกคือ พวนันนี้ ทำงานซ้ำมากเหมือนเรือกลไฟ และไม่ค่อยยืนหยุ่น พวกราบร่วมมากอย่างที่สองคือ เราไม่อยากคอยสอนพวกเขาก็อย่าง สอนแล้วเขาก็อาจนำ “ไปผลิตขายให้คู่แข่งของเราก็ได้

แต่โอเทลลินีเล่าว่า iPad นำจะใช้ชิปของ Intel มากกว่า แต่ปัญหาอยู่ที่ Apple กับ Intel ตกลงเรื่องราคากันไม่ได้ “โปรเจกต์นั้นไม่เกิด สาเหตุหลักมาจากการเรื่องเงินๆ ทองๆ” นี่เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่า จีบส์ต้องการงานเข้าขั้นดึงดันที่จะควบคุมทุกแง่มุมของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ชิลล์คอนไปจนถึงเนื้อหั้นแม้กระทั่งผู้ใช้ผลิตภัณฑ์

## เปิดตัว มกราคม 2010

จีบส์สร้างความตื่นเต้นให้การเผยแพร่ในผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ทุกครั้ง แต่ที่ผ่านมาในครั้งก่อนๆ เรียกว่าจีดสนิทไปเลย เมื่อเทียบกับความตื่นตะลึงเข้าขั้นบ้าคลั่งที่เกิดขึ้นในการเผยแพร่ iPad เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2010 ในงานพรมานชิสโก นิตยสาร Economist เอาไว้ปีที่ 2009 จีบส์ขึ้นปกหน้า สวมเสื้อคลุม มีรัศมีรอบศีรษะ ในมือถืออุปกรณ์ที่เรียกว่า “แท็บเล็ตพระเยซูคริสต์” (“The Jesus Tablet”) ส่วน the Wall Street Journal ก็เขียนยกย่องในหานองเดียวว่า “ครั้งสุดท้ายที่แท็บเล็ตสร้างความตื่นเต้นได้อย่างมหัศจรรย์ขนาดนี้ มันมีบัญญัติ 10 ประการจากอยุบันนั้นด้วย”

รวมกับต้องการเน้นให้เห็นความสำคัญระดับประวัติศาสตร์ของการเปิดตัวครั้งนี้ จีบส์เชิญเพื่อนร่วมงานตั้งแต่เมื่อครั้งเริ่มบุกเบิก Apple มาร่วมงานด้วย ที่มาประทับใจก่อนนั้นคือ เจนส์ อีสัน ซึ่งเป็นผู้ฝ่าตัดปลูกถ่ายต้นให้เขาเมื่อปีก่อน และเจฟฟ์พรีร์ นอร์ตัน ที่ผ่าตัดต้นอ่อนให้เขาในปี 2004 ก็มาอยู่ท่ามกลางแขกหรือด้วย โดยนั่งเคียงคู่ภรรยา ของเข้า ลูกชาย และโนนา ชิมป์สัน

จีบส์แสดงได้อย่างเหลือเลิศเช่นเคย อธิบายและให้รายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ เมื่อตอนที่เคยทำในการเผยแพร่ iPhone เมื่อ 3 ปีที่แล้ว คราวนี้เขาย้ายภาพ iPhone และเครื่องแล็ปท็อปขึ้นบนจอ มีเครื่องหมายคำถามคั่นตรงกลาง “คำถามคือ จะมีอะไรอยู่ตรงกลางระหว่างผลิตภัณฑ์สองอย่างนี้ได้หรือไม่” เขากล่าว “อะไร” ที่ว่านี้ ต้องสามารถท่องเว็บได้ รับส่งอีเมลได้ ถ่ายรูป เล่นวิดีโอ ฟังเพลง เล่นเกม และเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ได้ด้วย เขารอกหมุดเวลาจะคุณเชป์ของเน็ตบุ๊ก “แต่เน็ตบุ๊กไม่เห็นมีอะไรดีกว่า!” เขากล่าว แยกรับเชิญและพนักงานส่งเสียงเชียร์ลั่น “แต่เราไม่มีอะไรที่ใช้กว่า เราเรียกมันว่า iPad”

เพื่อย้ำให้เห็นลักษณะและธรรมชาติที่ง่ายๆ และเป็นกันเองของ iPad จีบส์เดินข้าม ขึ้นเวที นั่งลงที่เก้าอี้หนังนั่งสถาปัตย มีโต๊ะข้างเก้าอี้ (แผ่นอนรสนิยมระดับเขาก็ต้องเป็นเก้าอี้ Le Corbusier และโต๊ะจาก Eero Saarinen) เขานำ iPad ขึ้นมาแล้ว พูดว่า “มันให้ความรู้สึกเป็นกันเองกว่าแล็ปท็อป” จากนั้นก็ใช้เครื่อง iPad เชิร์ฟไปที่เว็บไซต์ของ the New York Times ส่งอีเมลถึงสก็อต ฟอร์สตอล และฟิล ชิลเลอร์

(เขียนข้อความคือ “ว้าว เรากำลังเผยแพร่ iPad อยู่นะเนี่ย”) พลิกดูอัลบั้มรูป ดูปฏิทิน ซูมดูรูปหน้าไฟฟ์บัน Google Earth ดูคลิปวิดีโอ (หนังเรื่อง Star Trek และ Up ของค่าย Pixar) ใช้วีแอพพลิเคชันชั้นหนังสือของ iBook และเล่นเพลงให้ฟัง (เพลง “Like a Rolling Stone” ของบีบوب ดีเคน ที่เขาเคยเล่นตอนเปิดตัว iPhone) “สุดเจ่งเลย ใช้มั้ยครับ” เข้าสถาน

ในสไตล์สุดท้าย จืดอับส์เน้นถึงสาระสำคัญอย่างหนึ่งในชีวิตของเข้า ซึ่งหลอมรวม เป็นหนึ่งในผลิตภัณฑ์ iPad เป็นรูปป้ายที่มุ่งถนนสองสาย สายหนึ่งคือถนนสายแห่ง เทคโนโลยี และอีกสายหนึ่งคือสายแห่งศิลปศาสตร์ เข้าสรุปว่า “สาเหตุที่ Apple สามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์อย่าง iPad ได้ ก็เพราะเราพยายามที่จะอยู่ตรงจุดตัด ของถนนสองสายนี้” iPad คือ The Whole Earth Catalogue ที่กล้ายร่างมาใหม่ใน รูปแบบดิจิทัล เป็นสถานที่ซึ่งความคิดสร้างสรรค์บรรจบกับเครื่องมือเพื่อการใช้ชีวิต

เป็นครั้งเดียวที่ปฏิกริยาเบื้องต้นของผู้ชมไม่ใช่การประسانเสียงกรีดร้องแสดง ความยินดี เพราะ iPad ยังไม่มีขาย (จะวางตลาดในเดือนเมษายน) และบางคนที่นั่ง ดูการสาธิตของจืดอับส์ยังไม่แน่ใจว่ามันคืออะไรกันแน่ เป็น iPhone ใส่สารสเตียรอยด์ หรือยังไง แడนียล ลีโอนส์ นักข่าวจาก Newsweek (ที่แสดงเป็น “จืดอับส์ตัวปลอม” ในโลกออนไลน์) เขียนว่า “ผมไม่เคยผิดหวังอะไรเท่านี้มาก่อน นับตั้งแต่ Snooki มีอะไร กับ The Situation” (Snooki คือ Nicole Polizzi ดาวาระยอดเชิร์ฟดัง Jersey Shore ของอเมริกา และมีตอนที่ Snooki มีความสัมพันธ์กับ Mike “The Situation” Sorrentino [www.celebuzz.com/.../snooki-and-situation-end-up](http://www.celebuzz.com/.../snooki-and-situation-end-up) - ผู้แปล) ล้วน Gizmodo พาดหัวรายงานข่าวของนักเขียนอีกคนหนึ่งว่า “ความห่วย 8 ประการของ iPad” (ไม่สามารถทำงานหลายโปรแกรมพร้อมกันได้ ไม่มีกล้อง ไม่มีแฟลช...) แม้แต่ชื่อ iPad ยังถูกพากบล็อกเกอร์นำมาถอดในโลกออนไลน์อย่างน่าเกลียดว่าชื่อเหมือน ผลิตภัณฑ์อนามัยผู้หญิง ปรากฏว่าในวันนั้น คำว่า “#iTampon” (แฮมพอนคือ ผ้าอนามัยแบบสด - ผู้แปล) เป็นหัวข้ออตติดเทรนด์อันดับ 3 บนทวิตเตอร์

บิล เกตส์ ก็ออกมาระดับทัศนะไม่เห็นด้วยตามฟอร์ม เข้าให้สัมภาษณ์กับ เบرنท์ ชลันเดอร์ว่า “ผมยังคิดนะว่าส่วนผสมผสานของเสียง ปากกาเขียนหน้าจอ กับคีย์บอร์ดจริงๆ พูดง่ายๆ คือเน็ตบุ๊กนั้นแหละ ยังน่าจะเป็นผลิตภัณฑ์กระแสหลัก

ผมเลยไม่รู้สึกเหมือนอย่างที่เคยรู้สึกตอนเขาเปิดตัว iPhone ที่ผมพูดว่า ‘โอมายก็อด Microsoft ยังตั้งเป้าในการทำงานไม่สูงพอ’ มันเป็นเครื่องอ่านที่ดีเหมือนกัน แต่ไม่มีอะไรใน iPad ที่ผมเห็นแล้วอยากพูดว่า ‘โอ Microsoft น่าจะทำอะไรอย่างนั้นบ้าง’ เกตส์ยังยืนยันด้วยว่า วิธีการของ Microsoft ใน การใช้ส์ไฟล์ส์ป้อนข้อมูลจะชนะ ในที่สุด เกตส์เล่าให้ฟังในภายหลังว่า “ผมคิดที่จะทำแท็บเล็ตที่ใช้กับส์ไฟล์ส์มา หลายปีแล้ว ผลลัพธ์มีสองอย่างคือ ใช้ หรือไม่จั้นก็จบเห่”

คืนหลังจากวันที่เข้าเผยแพร่ iPad จีบส์รำคาญใจและเสื้งสุดๆ พากเราลงล้อมอง กินอาหารเย็นอยู่ในครัว เข้าเดินรอบตัวอาหาร หยิบ iPhone ของเขากอกมาดูอีเมล และหน้าเว็บเพจต่างๆ

ผมได้รับอีเมล์เกือบ 800 จะบันในเวลา 24 ชั่วโมงที่ผ่านมา สวนใหญ่เขียน เข้ามากะหาน้ำบ่น ไม่มี สายยูเอสบี! ไม่มีไส้ในน ไม่มีอิน บางคนเขียนมา บอกว่า “ไอ้ห\_ทำจีได้ยังไงวะ” ตามปกติผมไม่ใช่คนชอบตอบอีเมล์หรอก แต่คราวนี้ผมตอบกลับไปว่า “พ่อแม่คุณคงภูมิใจมากที่มีลูกอย่างคุณ” บางคนบอกว่าไม่ชอบซื้อ iPad และจะอื่นอิกสารพัด วันนี้ผมรู้สึกจอยมาก มันทำให้ห้อเหมือนกัน

แต่วันนั้นเข้าได้รับโทรศัพท์แสดงความยินดีที่เข้าไปล้มมาก จากงานม อีมานูเอล หัวหน้าคณะเสนอธุรกิจของประธานาธิบดีโอบามา จีบส์เล่าให้ฟังระหว่างดินเนอร์ว่า ท่านประธานาธิบดีไม่ได้โทรหาเขามาโดยตั้งแต่เข้ารับตำแหน่งในทำเนียบขาว

การจ้องจับผิดจากคนทั่วไปค่อยๆ ลดน้อยลงเมื่อ iPad ออกวางตลาดในเดือนเมษายน และผู้บริโภคได้มีโอกาสทดลองใช้ ทั้ง Time และ Newsweek พาดหัวบนปากว่า “สิ่งที่หินที่สุดในการเขียนรายงานข่าวเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ Apple คือมันมาพร้อมกับ โฆษณาชวนเชื่อมากมาย” เลฟ กรอลเมน เขียนลง Time ว่า “ที่ยากอีกอย่างคือ บางที่เรื่องชวนเชื่อเหล่านักลับภายในเป็นเรื่องจริง” แต่มีเหตุผลอยู่ข้อนึงที่ทำให้เขายังไม่เทใจให้ iPad อย่างเต็มที่ และเป็นเหตุผลที่นักแย่น นั่นคือ “แม้ว่า iPad จะ

เป็นอุปกรณ์ที่ดีเยี่ยมในแง่คอนเทนต์สำหรับผู้บริโภค แต่มันทำอะไรไม่ได้มากสมกับที่ถูกสร้างสรรค์มา” คอมพิวเตอร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Macintosh กล้ายมาเป็นเครื่องมือที่คนใช้ทำเพลง วิดีโอ เว็บไซต์ และบล็อกต่างๆ แล้วโพสต์ให้คนทั่วโลกเห็น “แต่ iPad เปลี่ยนจุดยืนจากการสร้างคอนเทนต์มาเป็นแค่อุปกรณ์ให้คนซึมซับและบริหารคอนเทนต์แทน มันทำให้คุณเป็นใบ เพราะคุณกลายเป็นผู้บริโภคที่ทำได้แค่นั่งชิ่นชมผลงานชิ้นเอกของคนอื่น” จึงบ่นน้อมรับคำวิจารณ์นี้ด้วยหัวใจ เข้าตัวเป็นว่า iPad รุ่นต่อไปจะต้องเน้นให้ลูกค้าสามารถใช้สร้างผลงานทางศิลปะได้ด้วย

แต่น้ำปากของ Newsweek เขียนว่า “iPad สุดยอดตรงไหน คำตอบคือทุกอย่าง” adeneyล ลีโอนส์ ที่เคยกัดจีบส์เมื่อตอนเผยแพร่ iPad ในมือ กลับลำมาเขียนช่วงว่า “ตอนที่ผมดูจีบส์สาธิต iPad ครั้งแรก ผมคิดว่ามันไม่ได้มีอะไรใหม่มากมาย ก็แค่ iPod Touch ในเวอร์ชันที่ใหญ่ขึ้นเท่านั้นเอง ใช้มั้ย แต่พอได้ทดลองใช้ pragely ว่ามันเป็นอุปกรณ์ที่โดนใจมาก ผมอยากได้ให้สักเครื่อง” เช่นเดียวกับคนอื่นๆ ลีโอนส์รู้ว่า iPad เป็นโปรเจกต์สุดโปรดของจีบส์ เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่ขาดไม่ได้ “จีบส์เป็นอัจฉริยะที่สามารถนำเอาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หลายอย่างมารวมกัน แล้วสร้างเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แม้แต่ตัวเราเองยังไม่รู้เลยว่าต้องการมัน เมื่อเดียวเดียว เรา ก็อยู่ไม่ได้แล้วถ้าขาดมัน อุปกรณ์ระบบปิดแบบนี้อาจเป็นทางเดียวที่จะให้ประสบการณ์เทคโนโลยีแบบชนบทที่เป็นสัญลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ Apple”

ประเด็นถกเถียงเกี่ยวกับ iPad ส่วนใหญ่พุ่งไปที่เรื่องผลิตภัณฑ์ที่สร้างมาแบบมีบูรณาการตั้งแต่ต้นจนจบแบบนี้ เป็นไอเดียที่ดีหรือไม่เข้าหากันแน่ Google เริ่มนีบบทบาทคล้ายกับที่ Microsoft เคยทำในช่วงทศวรรษ 1980 คือให้บริการแพลตฟอร์มเคลื่อนที่ ชื่อว่า “แอนดรอยด์” (Android) เป็นระบบเปิดที่สามารถใช้กับอาร์ดแวร์ที่โครงสร้างก็ได้ ไม่เดล โคปแลนด์ เปิดประเด็นใน Fortune ว่า “ไม่มีเหตุผลที่จะต้องปิด” แต่เพื่อนร่วมงานของเขาก็คือ จอห์น ฟอร์ด ยังว่า “ระบบปิดอาจดีต่อเริ่มแต่มันสวยงามและเอื้อประโยชน์แก่ผู้ใช้ บางทีอาจไม่มีใครในแวดวงเทคโนโลยีที่จะพิสูจน์เรื่องนี้ได้และน่าเชื่อถือมากกว่าสตีฟ จีบส์ การรวมเอาอาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และบริการทั้งหมดไว้ด้วยกัน แล้วควบคุมอย่างเข้มงวดทำให้ Apple สามารถกระโดดสูงเหนือคู่แข่งมาโดยตลอด และผลิตสินค้าที่ดีเยี่ยมมากมาตรฐาน” ทั้งสองคน

เห็นด้วยว่า iPad จะเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทดสอบคำถานนี้ได้แจ่มชัดที่สุดนับตั้งแต่ Macintosh รุ่นแรกเป็นต้นมา ฟอร์ตเขียนว่า “Apple ได้ยกระดับผลิตภัณฑ์ในระบบเปิดของตนขึ้นไปอีกขั้น โดยใช้ชิป A4 ควบคุมการทำงาน คุปเปอร์ติโนกุมอำนาจอย่างเบ็ดเสร็จเหนือซิลิคอน อุปกรณ์ระบบปฏิบัติการ App Store และระบบชำระเงิน”

จ็อบส์ไปที่ Apple Store ในพาโล อัลโต ก่อนเที่ยงของวันที่ 5 เมษายนเดือนนี้อย่างเป็นวันที่ iPad วางตลาดเป็นวันแรก แಡเนียล ค็อตเค เพื่อนร่วมพื้นที่มากับเขาตั้งแต่สมัยอยู่มหาวิทยาลัยริด และผู้ร่วมก่อตั้ง Apple ในยุคแรก ซึ่งตอนนี้ไม่ติดใจเรื่องที่ตัวเองไม่ได้รับสติ๊กอ้อปป์ชันแล้ว มีเหตุผลของตัวเองที่มาทำงานในวันนั้นด้วย ค็อตเค เล่าว่า “วันเวลาผ่านไปตั้ง 15 ปีแล้ว ผมอยากพบสติ๊กอ้อปป์ชัน ผมกอดเขาและบอกว่าผมจะใช้ iPad เขียนเพลงด้วย วันนั้นสติ๊กอ้อปป์ชันมีดี เราคุยกันสนุกมาก หลังจากไม่ได้เจอกันมาหลายปี” พาวเวลล์กับลูกสาวคนเล็ก คือ อีฟ นั่งมองมาจากมุมหนึ่งในร้าน

วอชเนย์ก ซึ่งครั้งหนึ่งเคยเชิญให้ทำอาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ในระบบเปิดให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ยังคงต้องทบทวนความเห็นในเรื่องนี้ต่อไป เขาเข้าແวรอนหน้าร้านตลอดคืนเมื่อวันอุปกรณ์ Apple ลื่นๆ ขอจันกระหั้นร้านเปิดในตอนเช้า คราวนี้วอชเนย์กใช้เซกเวย์ พานะสองล้อประยืดพลังงานที่ขับเคลื่อนด้วยพลังไฟฟ้า ไปที่ Apple Store ที่แอลเเดร์ฟาร์มอลล์ในชานไฮเช่นกัน นักเขียนกล่าวตามว่าเขารู้สึกอย่างไรกับเรื่องระบบนิเทศแบบปิดของผลิตภัณฑ์ Apple เขายاتบว่า “Apple พากูณเข้าไปในคอกเด็กเล่นแล้วเก็บกูณไว้ในนั้น แต่มันก็มีข้อดีอยู่เหมือนกัน คือระบบเปิด แต่ผมก็เป็นแข็งกร็อตด้วยเหมือนกัน แต่คนส่วนใหญ่อยากได้อะไรที่ใช้ง่ายๆ สตีฟเป็นอัจฉริยะตรงที่รู้จักวิธีทำให้อะไร ง่าย และการจะทำอย่างนั้นบางครั้งก็จำเป็นต้องควบคุมทุกสิ่งทุกอย่าง”

คำถาน “ใน iPad ของคุณมีอะไรบ้าง” เข้ามาแทนที่คำถานเดียวที่วันนี้ซึ่งเคยถามกับผลิตภัณฑ์ iPod แม้แต่เจ้าน้ำที่ในตอนทำงานของประธานาธิบดีโอบามายังใช้ iPad เป็นเครื่องหมายปั่งบอกความไฮเทคสุดอีป พากเข้าเล่นเกมกัน แล้วรี ชัมเมอร์ส ที่ปรึกษาเศรษฐกิจ ใช้แอพพ์ข้อมูลทางการเงินของ Bloomberg เล่นเกมส์ครบเบิล และอ่าน The Federalist Papers<sup>2</sup> Rahman อีมานูเอล หัวหน้าคณะเสนาธิการประจำ

ทำเนียบขาว มีแอพพ์หนังสือพิมพ์หลายฉบับ บิล เบอร์ตัน ที่ปรึกษาด้านการสื่อสาร มีแอพพ์ของนิตยสาร *Vanity Fair* และติดละครชีรีส์เรื่อง *Lost* ครบทุกตอนตลอดซีซั่น ส่วนผู้อำนวยการด้านการเมือง เดวิด อัลเชลร์อด ก็มีแอปพลิเคชัน “Lost” กับแอพฟ์สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งชาติ

จีบส์ประทับใจเรื่องราวเรื่องหนึ่ง เขียนโดยไมเคิล โนเออร์ เพย์แพร์ในเว็บไซต์ *Forbes.com* ซึ่งเขาส่งต่อมาให้ผู้เขียนอ่านด้วย ในเอกสารกำลังอ่านนิยายวิทยาศาสตร์ โดยใช้เครื่อง iPad ที่ฟาร์มโคนมแห่งหนึ่งในเขตชนบทเหนือเมืองโบโกตา ในประเทศโคลومเบีย พอมีเด็กน้อยๆ วัย 6 ขวบ ที่มีหน้าที่ทำความสะอาดคอกเดินเข้ามานาหาเด็กน้อยมีท่าทางอย่างรู้อย่างเห็น ในเอกสารยืน iPad ให้เด็กคนนั้น หันไป “ไม่เคยเห็นคอมพิวเตอร์มาก่อน” เด็กคนนั้นเล่นกับเครื่อง iPad โดยใช้สัญชาตญาณ เขารีบเลื่อนจอ เปิดแอพพ์ แล้วเล่นเกมพินบล็อก “สตีฟ จีบส์ ออกแบบคอมพิวเตอร์ที่ทรงพลัง ที่แม้แต่เด็กไม่รู้หนังสือวัย 6 ขวบยังใช้ได้ โดยไม่ต้องสอน” ในเอกสารเขียน “ถ้าันนี้ไม่ใช่เทมනตร์ ผู้ใดไม่รู้ว่ามันคืออะไรแล้ว”

Apple ขาย iPad ได้ถึง 1,000,000 เครื่องในเวลาไม่ถึงเดือน ถึงหลักล้านเร็วกว่า iPhone 2 เท่า เดือนมีนาคม 2011 หลังจากวางแผนตลาดแล้ว 9 เดือน ก็ขายได้ถึง 15 ล้านเครื่อง นับเป็นสินค้าไฮคัพันท์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในประวัติศาสตร์

## ไม่หากา

จีบส์ไม่ค่อยชอบโฆษณาชั้นแรกของ iPad นัก เขาได้เข้ามายัดการเรื่องการตลาดอย่างเคย ทำงานร่วมกับเจมส์ วินเซนต์ และดันแคน มิลเนอร์ ที่อยู่เบื้องหลัง TBWA/Media Arts Lab) โดยมีลี คลาว คอยช่วยในฐานะที่ปรึกษาที่ทำงานแบบกึ่งເเกີຍດให้ Apple หนังโฆษณาเรื่องแรกของ iPad<sup>3</sup> เป็นจากสบายนฯ มีชัยหนุ่มสมกางเงยืนส์ เสือยีด นั่งเอกเขนกอยู่บนเก้าอี้ ดูอีเมล เปิดดูรูปในอัลบั้ม อ่านหนังสือพิมพ์ the New York Times อ่านหนังสือ ดูวิดีโอบน iPad ซึ่งวางอยู่บนตัก ไม่มีสคริปต์พูด นอกจากเสียงแบ็กกราวด์เพลง “There Goes My Love” ของวง Blue Van วินเซนต์เล่าว่า “พออนุมัติหนังเรื่องนั้นเสร็จ

สตีฟก็บอกเลยว่าเข้าเกลียดมัน เขาคิดว่ามันเหมือนหนังโฆษณาของ Pottery Barn” (บริษัทขายเฟอร์นิเจอร์และเครื่องตกแต่งบ้านแห่งหนึ่ง – ผู้แปล) จีบส์เล่าให้ฟัง กายหลังว่า

มันง่ายที่จะบอกว่า iPod คืออะไร มันเป็นอุปกรณ์เก็บเพลงได้ 1,000 เพลง ในกระเพาของคุณ เลยทำให้เราทำหนังโฆษณาโดยใช้ภาพ渺ทีบของคนได้ “ไม่ยาก แต่มันยากที่จะอธิบายว่า iPad คืออะไร เราไม่อยากให้มันดูเป็น คอมพิวเตอร์ แล้วก็ไม่อยากทำให้มันดูหนอนแนมเหมือนที่วีปารักๆ หนังโฆษณาชุดแรกๆ ที่ออกมากำหนดว่าเราไม่รู้เลยว่ากำลังทำอะไร ดูแล้ว รู้สึกเหมือนหนังโฆษณาผ้าแครนเมียร์กับรองเท้า Hush Puppies

เจมส์ วินเซนต์ ทำงานหามรุ่งหามค่าอยู่หลายเดือน พอก iPad วางตลาดและ หนังโฆษณาเริ่มออกฉาย เข้าขับรถพาครอบครัวไปเที่ยวงานเทศกาลดนตรี Coachella Music Festival ที่พาล์มสปริงค์ มีนักร้องและวงดนตรีที่เขาชอบมาแสดง เช่น Muse, Faith No More และ Devo พอกลับถึงบ้าน ก็ได้รับโทรศัพท์จากจีบส์ “หนังโฆษณา คุณมันห่วยแตก iPad เป็นสินค้าที่ปฏิวัติโลก เราต้องการอะไรที่ดูยิ่งใหญ่ คุณกลับ เอาขึ้นมา ก่อนเลิกๆ มาให้เรา”

“จันคุณต้องการอะไรล่ะ” วินเซนต์สวนกลับ “คุณเองยังบอกไม่ได้เลยว่าต้องการ อะไร”

“ไม่รู้ไว้ย” จีบส์อัดกลับ “หาอะไรใหม่ๆ มาให้ดูหน่อย ที่เคยนำมาให้ดู ยังไม่ใกล้เคียงเลย”

พอวินเซนต์เดียง คราวนี้จีบส์ก็รู้จนน้อตหลุด “เข้ามาแต่แรกปากไส่ผม” วินเซนต์เล่า เขายังก็เป็นคนเดือดง่ายเหมือนกัน เลยกลายเป็นการระดมอัดใส่กัน แบบไม่ยั้ง

พอวินเซนต์สวนไปว่า “คุณอย่างได้อะไรกับมาสิครับ” จีบส์ตอบกลับไปว่า “หาอะไรมาให้ดูหน่อย ผมจะรู้ก็ต่อเมื่อได้เห็นมัน”

“อื้...ให้มันได้อย่างนั้นสิ จันเดี่ยวผมจะเขียนในบริฟให้ทีมครีเอทีฟของผม

อย่างนี้เลยนะว่า ‘ผู้จะรู้ก็ต่อเมื่อได้เห็นมัน’”

วินเซนต์ชูนขาดถึงขนาดยกกำแพงบ้านเข้าจนเป็นรอยเบื้อริม ในที่สุดพ่อเดินออกไปหาภารรยาและลูกที่นั่งอยู่ที่ริมสระน้ำ หันหน้ามองหน้าเขาย่าวยไม่สนใจภารรยาเห็นหน้าเขาก็จังตามว่า “เป็นอะไรไปหรือเปล่า”

วินเซนต์กับทีมงานใช้เวลา 2 อาทิตย์คิดหาทางเลือกใหม่ๆ เข้าไปเสนองานที่บ้านจีบส์ แทนที่จะเป็นที่ออฟฟิศ โดยหวังว่าสิ่งแวดล้อมน่าจะช่วยให้ผ่อนคลายได้เข้ากับมิลเนอร์วางแผนอีบอร์ด 12 เรื่อง 12 แนวให้ดูบนโทรศัพท์ มีอยู่เรื่องหนึ่งดูปุ๊กเจ้าให้กำลังใจ อิกเรื่องใช้อารมณ์ขันโดยให้ดาวตก ไมเดล เซรา เดินไปทั่วบ้าน ปากพูดขำๆ ไปเรื่อยว่า iPad ใช้ทำอะไรได้บ้าง สวนเรื่องอื่นๆ ก็ใช้ดาวดังหรือว่าง iPad ในจากที่อ่า พื้นหลังเป็นสีขาว หรือแสดงเป็นละครซิทคอม หรือไม่ก็เป็นโฆษณาสินค้าต่างๆ ไปเลย

หลังจากนั่งดูและครุ่นคิดกับตัวเลือกทั้งหมด จีบส์ก็รู้ว่าเขาต้องการอะไร ไม่ใช่ตกลง “ไม่ใช่คนดัง” “ไม่ใช่การสาธิตสินค้า” “มันต้องเป็นถ้อยແผลง เป็นແຄลงกรณ์ เพราะมันคือความยิ่งใหญ่” จีบส์พูด เขายেปะประกาศก่อนหน้านี้แล้วว่า iPad จะเปลี่ยนโลก เขาต้องการแคมเปญโฆษณาที่ตอกย้ำคำประกาศนั้น จีบส์บอกว่าในเวลาไม่กี่ปีบริษัทอื่นก็จะมีแท็บเล็ตเลียนแบบออกมานะ เขายากให้คนจำว่า iPad เท่านั้นคือของจริง “เราต้องการหนังโฆษณาที่โดดเด่นและประกาศถึงสิ่งที่เราได้ทำมา”

เขาผุดนụนผลักดันลูกจากเก้าอี้ ดูอ่อนเพลียเล็กน้อยแต่ก็มีรอยยิ้ม “ผู้ต้องไปนำดพวงคุญไปทำงานกันได้แล้ว”

วินเซนต์ มิลเนอร์ และอิริก กรูนบาน ก็อบบี้ไวท์เตอร์ (นักเขียนคำโฆษณา – ผู้แปล) จึงเริ่มลงมือคิดหนังโฆษณาที่เขารายกซื่อว่า “คำประกาศเจตนาرمณ์” (“The Manifesto”) หนังเล่าเรื่องอย่างเร็ว ใช้ภาพที่มีชีวิตชีวาและดนตรีเร้าใจ หนังต้องประกาศเลยว่า iPad เป็นผลิตภัณฑ์ที่พลิกโลก เพลงที่พวงเขามาเลือกคือเพลง “Gold Lion” เสียงร้องของคาง伦 โอดี้ นักร้องนำของวง Yeah Yeah Yeahs ท่อนข้าของเพลงลือลาจังหวะกระแทกกระทิ้น ขณะที่หนังโฆษณาแสดงภาพว่า iPad สามารถทำสิ่งมหัศจรรย์อะไรได้บ้าง ก็มีเสียงบรรยายอย่างเข้มแข็งว่า “iPad บาง iPad สวยเจี๊ยบ... ทรงพลัง

มีเสน่ห์อย่างประหลาด... มีวิดีโอ รูปภาพ มีหนังสือมากมายเกินกว่าที่คุณจะอ่านได้หมด นี่คือการพลิกโลก และมันเพิ่งเริ่มต้นเท่านั้น”<sup>4</sup>

หลังจากหนังโฆษณาชุดนี้ออกอากาศ ที่มีงานพยายามคิดหาแนวทางที่เป็นขึ้นโดยถ่ายเป็นหนังสารคดีเล่าเรื่องที่เกิดขึ้นในชีวิต ถ่ายทำโดยเจสสิก้า แซนเดอร์ส จัดทำโดยนักออกแบบชื่อดัง “ไม่ชอบหนังโฆษณาชุดแรกที่ออกมาเนื่องจาก Pottery Barn ‘ให้ตายสิ ยังกับหนังโฆษณาบัตรวีซ่า แบบที่พวกเขายืนชีช่องทำกัน’

จัดทำโดยนักออกแบบชื่อดัง “ไม่ชอบหนังโฆษณาชุดแรกที่แตกต่าง แปลกลใหม่ แต่ห้ายที่สุดเขาก็กระหนก ว่าเขาไม่ต้องการหลุดไปจากสิ่งที่เขาเรียกว่าคือ ‘เสียงของ Apple’ สำหรับเขามีเสียงนั้นมีคุณสมบัติแตกต่างไม่เหมือนใคร มันเรียบง่าย หัวหานญ ไส ลี คลาวเล่าให้ฟังว่า “เราเล่นกับแนวไลฟ์สไตล์ ดูเหมือนว่าสตีฟจะชอบมันมากขึ้นเรื่อยๆ แต่แล้วรู้ว่า เขานอกจาก ‘ไม่เอา’ ไม่ชอบแล้ว Apple ไม่ได้เป็นอย่างนั้น’ สตีฟให้เราถอยกลับไปใช้แนวเดิมคือ ‘เสียงของ Apple’ เป็นเสียงแห่งความเรียบง่าย จริงใจ’ แล้วในที่สุดก็กลับไปสู่แนวเดิม จากหลังสีขาว ภาพໂຄลสอพของผลิตภัณฑ์ iPad ใช้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับที่ “iPad เป็น...” และสามารถทำได้

## ภาพพยพ

โฆษณา iPad ไม่ใช่โฆษณาเกี่ยวกับตัวเครื่องเลย แต่มันสะท้อนว่าผู้ใช้สามารถใช้มันทำอะไรได้บ้างต่างหาก ที่จริง ความสำเร็จไม่ได้มาจากแค่รูปลักษณ์อันสวยงามของฮาร์ดแวร์เท่านั้น แต่มาจากแอพพลิเคชัน หรือที่เรียกวันสันๆ ว่า แอพฯ ซึ่งเปิดโอกาสให้คุณได้โหลดแล้วนำไปกับกิจกรรมสุนทรียะมากมายทุกประเภท มีแอพพลิเคชันเป็นพันๆ และในไม่ช้าก็จะเพิ่มเป็นแสนๆ ให้คุณเข้าไปดาวน์โหลดได้ฟรีๆ หรือไม่ก็จ่ายเงินแค่ไม่กี่เหรียญ คุณอยากทำอะไรล่ะ อย่างเหวี่ยงเจ้านก angry birds ก็ทำได้ด้วย การปาดนิ้วนๆ บนจอ หรือติดตามราศานุทัน ดูหนัง อ่านหนังสือหรือนิตยสาร ตามข่าวสารเล่นเกม หรืออยากทำอะไรให้เปลี่ยนเวลาเล่นๆ การรวมฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และร้านค้าในเครื่องเดียวกันทำให้ทุกอย่างง่ายดาย แต่การใช้แอพฯ ยังทำให้แพลตฟอร์ม

มีลักษณะแบบเปิด แต่อยู่ภายใต้การควบคุม เพื่อให้ผู้พัฒนาจากภายนอกสามารถสร้างซอฟต์แวร์และคอนเทนต์ให้ iPad ได้ – เมื่อൺส่วนซุ่มเปิดที่มีประดุจและคนเฝ้าดูและอย่างใกล้ชิด

ปรากฏการณ์แอพฯเกิดขึ้นครั้งแรกกับ iPhone ตอนวางตลาด iPhone ครั้งแรก ในปี 2007 ผู้ใช้ยังไม่สามารถซื้อแอพฯที่พัฒนาโดยบุคคลภายนอก ตอนแรกจึงอบถือไม่เห็นด้วยกับการขายแอพฯที่มาจากการของ เขาไม่อยากให้ใครมาสร้างแอพฯสำหรับใช้กับเครื่อง iPhone เพราะมันอาจทำให้ทุกอย่างเละ ติดไวรัส หรือไม่ก็ทำให้เครื่อง iPhone ของเข้าแปดเปื้อน

อาร์ต เลวินสัน เป็นกรรมการบริษัทคนหนึ่งที่พยายามผลักดันให้มีแอพฯจากภายนอกสำหรับเครื่อง iPhone เขายังกล่าวว่า “ผมมองหาสตีฟเป็นร้อยครั้งเพื่อล็อบบี้เรื่องนี้” ถ้า Apple “ไม่ยอม ในไม่ช้าบริษัทผู้ผลิตสมาร์ตโฟนรายอื่นๆ ก็จะทำและทำให้สมาร์ตโฟนเหล่านั้นมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ฟิล ชิลเลอร์ ผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดเห็นด้วย เขายังกล่าวว่า “ผมนึกไม่ออกเลยว่าเราสร้างผลิตภัณฑ์ที่เยี่ยมยอดขนาด iPhone แต่ทำไมกลับไม่สนับสนุนให้คนพัฒนาแอพฯ ออกแบบอะไรๆ ผมรู้ว่าลูกค้าต้องชอบแน่” ในมุมมองของคนนอกอย่างจอน ดูออร์ นักลงทุนร่วมทุน เขายังกล่าวว่า “การอนุญาตให้มีแอพพลิเคชัน จะทำให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์บริการใหม่ให้เกิดขึ้นอีกมากมาย

แรกที่เดียวจึงอบถือไม่ยอมคุยกับเรื่องนี้เลย ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเขารู้สึกว่าทีมของเขายังไม่มีความรู้พอที่จะเข้าใจความซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นกับการค่ายเฟอร์วังบรรดาผู้พัฒนาแอพฯจากภายนอก เขายังกล่าว “สตีฟปฏิเสธที่จะคุยกับเรื่องนี้” ชิลเลอร์เล่า แต่พอ iPhone วางตลาด จึงอบถือพร้อมจะฟังความเห็นของลูกทีมเกี่ยวกับหัวข้อนี้ เลวินสันกล่าวว่า “แต่ละครั้งที่คุยกัน ความคิดของเขาก็เปิดกว้างขึ้น ทีละหน่อย” กรรมการบริษัทถกกันเรื่องนี้อย่างเต็มที่ในการประชุมถึง 4 ครั้ง

ไม่นานจึงอบถือก็คิดอกกว่ามีทางที่จะทำให้หั้งสองฟ้ายได้ในสิ่งที่ตนต้องการเขายอมให้บุคคลภายนอกพัฒนาแอพฯให้กับ iPhone ได้ แต่ต้องได้ตามมาตรฐานที่ Apple กำหนดไว้ ต้องได้รับการทดสอบและอนุมัติจากบริษัท และขายผ่าน iTunes Store เท่านั้น เป็นวิธีที่ทำให้บริษัทได้ประโยชน์จากนักพัฒนาซอฟต์แวร์นับพันราย

ขณะเดียวกันก็ยังสามารถปกป้องคุณสมบัติของ iPhone และควบคุมให้ประสบการณ์ของผู้บริโภคที่ได้รับจากการใช้งาน iPhone เรียบง่ายต่อไป “เป็นทางออกที่ดีที่สุดและแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น เป็น เราได้ประโยชน์จากระบบเปิด แต่ขณะเดียวกันยังสามารถควบคุมทุกอย่างได้อย่างครบรغจู” เลวินสันกล่าว

App Store สำหรับ iPhone เปิดให้บริการบน iTunes ในเดือนกรกฎาคม 2008 มีคนดาวน์โหลดรวมถึง 1,000 ล้านแอพพลิเคชัน ในเวลาเพียง 9 เดือน นับถึงตอนที่ iPad วางตลาดในเดือนเมษายน 2010 ก็มีแอพพลิเคชันสำหรับ iPhone ขายอยู่รวมทั้งสิ้น 185,000 แอพพลิเคชัน ให้กับ iPad ได้ เมื่อจะไม่แสดงผลให้กับขึ้นตามขนาดหน้าจอของ iPad ในเวลาไม่ถึง 5 เดือน มีผู้พัฒนาแอพพลิเคชันสำหรับใช้กับ iPad โดยเฉพาะถึง 25,000 แอพพลิเคชัน เดือนมิถุนายน 2011 มีแอพเพิ่มขึ้นเป็น 500,000 แอพพลิเคชันสำหรับ iPhone และ iPad รวมกัน และมีการดาวน์โหลดไปใช้งานรวมทั้งสิ้นถึง 15,000 ล้านครั้ง

App Store ก่อให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ในช่วงข้ามคืน มีคนคิดพัฒนาแอพพลิเคชัน ออกแบบทุกวัน ในหอพัก ในโรงแรม ไปจนถึงผู้ที่ทำงานในบริษัทสื่อขนาดใหญ่ และผู้ประกอบการ บริษัทลงทุนร่วมทุนของจริง ดูออร์ จัดตั้งกองทุน iFund มูลค่า 200 ล้านเหรียญ เพื่อรวมลงทุนกับผู้คิดไอเดียแอพพลิเคชันที่ดีที่สุด นิตยสารและหนังสือพิมพ์ที่เคยเปิดให้ผู้อ่านอ่านเนื้อหาหรือ เนื้อหาสุดท้ายที่จะจับเจ้ายักษ์จินนีไม่เดครุกิจ นำสังสัยของตัวเองกลับลงขวดเสียที สำนักพิมพ์หัวก้าวน้ำพาภันผลิตนิตยสารหนังสือพิมพ์ และสื่อการเรียนรู้ใหม่ๆ สำหรับ iPad เช่น สำนักพิมพ์ผลิตสื่อสำหรับผู้บริโภคระดับบนอย่าง Callaway ที่เคยผลิตหนังสือมากมายตั้งแต่ Sex to Miss Spider's Tea Party ของมาดอนนา ยังตัดสินใจ “เผารีทิ้งหมด” เลิกพิมพ์หนังสือแล้วหันมาสร้างหนังสือเป็นแอพพลิเคชันแบบอินเทอร์แอคทีฟ นับถึงเดือนมิถุนายน 2011 Apple จ่ายเงินให้นักพัฒนาแอพพลิเคชันต่างๆ เป็นเงินสูงถึง 2,500 ล้านเหรียญ

iPad และอุปกรณ์ดิจิทัลอื่นๆ ที่ใช้แอพพลิเคชันก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล ย้อนกลับไปสิ่งแรกในทศวรรษ 1980 การอ่อนไลน์หมายถึงการมุ่งโทรศัพท์เชื่อมต่อกับผู้ให้บริการออนไลน์อย่าง AOL, CompuServe หรือ Prodigy ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใช้ได้เข้าไปท่องสวัสดิ์ออนไลน์ที่มีกำแพงล้อมรอบและการตรวจสอบ

ดูแลอย่างระมัดระวัง ภายในสวนมีคุณเทนต์หลายอย่าง และประตูทางออกที่เปิดให้ผู้ใช้ที่จากล้าออกไปท่องโลกอินเทอร์เน็ตกว้างที่อยู่ภายนอก ช่วงที่สอง เริ่มในทศวรรษ 1990 มีการพัฒนาเว็บเบราว์เซอร์ที่ช่วยให้ทุกคนสามารถท่องโลกอินเทอร์เน็ตได้อย่างเสรี โดยใช้ hypertext transfer protocols (HTTP)<sup>5</sup> ของเวลต์เว็บที่เชื่อมโยงไปสู่เว็บไซต์ต่างๆ นับล้านๆ เว็บไซต์ เซิร์ชเอนจิน (search engine) อย่าง Yahoo และ Google เกิดขึ้นเพื่อช่วยให้เราค้นหาเว็บไซต์ที่ต้องการได้ง่ายขึ้น การวางแผน iPad เป็นการส่งสัญญาณว่าไม่เคลื่อนที่มีกำลังจะเกิดขึ้น แอพพลิเคชันเบร์ยบสมาร์ตโฟนสวนที่มีกำแพงล้อมรอบในแบบเก่า ผู้พัฒนาสามารถเขียนแอพที่มีฟังก์ชันการทำงานคล้ายอย่างให้ผู้ดาวน์โหลดนำไปใช้ แต่ความนิยมแอพฯ ยังหมายถึงการต้องยอมสูญเสียสภาพแวดล้อมในระบบปิดและลักษณะการเชื่อมโยงของเว็บด้วย แอพฯ ไม่สามารถลิงก์หรือเชื่อมต่อได้ง่ายเท่ากับเว็บไซต์ เนื่องจาก iPad เปิดโอกาสให้ผู้ใช้สามารถเบราว์เซอร์และใช้แอพพลิเคชันได้ด้วย ไม่เคลื่อนที่ไปขัดกับไม่เคลื่อนเว็บ แต่เป็นไม่เคลื่อนที่ให้ทางเลือกทั้งกับผู้บริโภคและผู้พัฒนาคุณเทนต์

## สื่อที่พิมพ์ และหนังสือพิมพ์

จืดส์เปลี่ยนโฉมธุรกิจเพลงด้วยผลิตภัณฑ์อย่าง iPod แต่ด้วยการวางแผน iPad และเปิดให้บริการ App Store จืดส์กำลังพลิกโฉมหน้าสื่อทุกประสาท ตั้งแต่อุตสาหกรรมการพิมพ์ไปถึงหนังสือพิมพ์ ไปจนถึงโทรศัพท์และภาพบนตัว

หนังสือเป็นเป้าหมายที่ขัดเจนที่สุด นับตั้งแต่ Kindle ของ Amazon แสดงให้เห็นว่าตลาดมีความต้องการหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ Apple จึงสร้าง iBooks Store ซึ่งขายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ในแบบเดียวกับที่ iTunes Store ขายเพลง แต่ไม่เคลื่อนธุรกิจแตกต่างกันเล็กน้อย สำหรับ iTunes Store จืดส์ยืนยันให้ขายเพลงทุกเพลงในราคาย่อมเยาเพียง 99 เซ็นต์ เจฟฟ์ เบโซสแห่ง Amazon พยายามเลียนแบบด้วยการขายหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ในราคากลางๆ ถูกสุดไม่เกิน 9.99 เหรียญ จืดส์เข้าสู่ธุรกิจนี้ด้วยการให้ข้อเสนอแก่สำนักพิมพ์ในแบบที่เขามีโดยให้แก่ค่ายเพลง นั่นคือสำนักพิมพ์สามารถตั้งราคาขายสำหรับหนังสือและผลิตภัณฑ์อื่นๆ ของตนที่วางขาย

ใน iBooks Store และ Apple จะได้ส่วนแบ่ง 30% ในตอนแรกสินค้าที่ขายใน iBooks Store จึงมีราคาสูงกว่าที่ขายใน Amazon ถ้าเข่นนั้น ลูกค้าจะยอมจ่ายแพงกว่าทำไม่ จีบส์ตอบคำถามที่วอลต์ โมสเบิร์กถามในงานเปิดตัว iPad ว่า “นั้นไม่ใช่ปัญหา แล้วราคากำไรกันเองในที่สุด” เข้าพูดถูก

วันรุ่งขึ้นหลังจากเปิดตัว iPad จีบส์อธิบายความคิดของเขากับเรื่องหนังสือ ให้ผมฟัง

Amazon ทำเดียวนมด จ่ายค่าหนังสือบางเล่มในราคางross แล้วมาขายในราค่าต่ำ แค่ 9.99 เหรียญ พวกล้านักพิมพ์ไม่ชอบอย่างนั้น เพราะจะทำให้ขายหนังสือ เล่มปกแข็งในราคากว่า 28 เหรียญได้ยาก สำนักพิมพ์เริ่มไม่ยอมขายหนังสือ บางเล่มให้ Amazon ตั้งแต่ก่อนที่ Apple จะโดดเข้ามาในวงการแล้ว ดังนั้น เราจึงบอกสำนักพิมพ์ว่า “เราจะใช้ไม่เดลการเป็นเอเย่นต์ขายหนังสือ คือให้ สำนักพิมพ์เป็นคนตั้งราคากำไร แล้วเราได้ส่วนแบ่ง 30% จากตรงนั้น ผู้บริโภค จ่ายเพิ่มขึ้นอีกนิดหน่อย แต่นั้นคือหนังสือที่พวกลูกค้าต้องการอยู่แล้วไม่ใช่ เหรอ” แต่เราขอคำมั่นสัญญาจากสำนักพิมพ์เหล่านั้นว่า ถ้ามีที่อื่นขายหนังสือ เล่มเดียวกันในราคากลูกค้ากว่าเรา เราจะสามารถขายในราคากำไรอย่างนั้นได้ด้วย เหมือนกัน พอทำแบบนี้ พวกล้านักพิมพ์ก็เข้าไปต่อรองกับ Amazon ว่า “คุณ จะเข็นสัญญาเป็นเอเย่นต์ขายหนังสือให้เรามั้ย มิฉะนั้นก็จะไม่ส่งหนังสือให้ ขายอีกด้อไป”

จีบส์รู้ดีว่าเขากำลังพยายามทำให้ได้ทั้งสองทางหันกับเพลงและหนังสือ ที่ผ่านมาเขามิ่งยอมใช้ไม่เดลเอเย่นต์กับค่ายเพลง “ไม่ยอมให้ค่ายเพลงกำหนดราคา ขายเอง เพราะอะไร ค่าตอบคือ เขามิ่งจำเป็นต้องทำอย่างนั้น แต่กับหนังสือเขามิ่งเป็น ต้องทำ “เพราะเราไม่ใช่คนกลุ่มแรกที่ทำธุรกิจขายหนังสือ ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ วิธีที่ดีที่สุดคือตั้งรับและร่วมแบบไอกิจ แสดงโดยไม่เดลเอเย่นต์แบบนี้ ชี้งเราก็ทำได้ดี” เขากล่าวให้ฟัง

หลังงานเปิดตัว iPad จีบส์เดินทางไปยังนิวยอร์กในเดือนกุมภาพันธ์ 2010 เพื่อพบผู้บริหารในธุรกิจหนังสือพิมพ์ ในเวลาเพียง 2 วันเข้าได้พบหารือกับรูเพิร์ต เมอร์ดิค และเจมส์ ลูกชายของเขาร่วมทั้งฝ่ายบริหารของหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* รวมทั้ง อาร์เธอร์ ชัลซเบอร์เกอร์ จูเนียร์ และผู้บริหารระดับสูงของหนังสือพิมพ์ *the New York Times* ผู้บริหารของนิตยสาร *Time* และ *Fortune* และนิตยสารในเครือ Time Inc. เขากล่าวในภายหลังว่า “ผมอยากรู้ว่าธุรกิจของหนังสือพิมพ์คุณภาพไม่อยากให้ตกเป็นเหยื่อของพวกลีอองเกอร์ เราไม่อาจพึ่งพาข่าวจากพวกลีอองเกอร์ เรายังต้องการรายงานข่าวที่ถูกต้องแท้จริง มีการบริหารจัดการโดยทีมบรรณาธิการ ผู้จัดอย่างหาทางช่วยให้มีการผลิตสื่อในรูปแบบดิจิทัล ที่พวกลีอองเกอร์สามารถทำเงินได้ด้วย” จีบส์เห็นว่าในเมื่อมีคนยอมจ่ายเงินซื้อเพลง ก็จะมีคนที่ยินดีจ่ายเงินซื้อหนังสือพิมพ์ด้วยเหมือนกัน

อย่างไรก็ตาม พวกลีอองเกอร์ก็ยังคงแคลงใจเหมือนเดิม ข้อเสนอของจีบส์ เห่ากับว่าหนังสือพิมพ์ต้องยกรายได้ 30% ของตนเองให้ Apple แต่นั่นไม่ใช่ปัญหาใหญ่ ปัญหาที่สำคัญกว่านั้นคือ สำนักพิมพ์กลัวว่าภายใต้ระบบของจีบส์ พวกลีอองเกอร์จะสูญเสียความสัมพันธ์กับสมาชิกที่บอกรับหนังสือพิมพ์ พวกลีอองเกอร์จะไม่มีข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้า ไม่มีอีเมล์แอคเอดเดรสหรือหมายเลขบัตรเครดิตที่จะใช้ส่งไปเรียกเก็บเงิน ติดต่อสื่อสาร และขายสินค้านี้หรือบริการใหม่ๆ Apple จะกลายเป็นเจ้าของฐานข้อมูลลูกค้าทั้งหมด และตามนโยบายความเป็นส่วนตัว Apple จะไม่ยอมแชร์ข้อมูลเหล่านั้นถ้าไม่ได้รับการอนุญาตอย่างชัดแจ้งจากลูกค้า

จีบส์อยากรู้ว่า *the New York Times* เป็นพิเศษ เพราะเขารู้สึกว่าเป็นหนังสือพิมพ์คุณภาพที่กำลังจะล้มลาย เพราะยังหาวิธีคิดเงินค่าคอนเทนต์แบบดิจิทัลไม่ได้ จีบส์เล่าว่า “มีโปรเจกต์ส่วนตัวอยู่โปรเจกต์หนึ่งที่อยากทำในปีนี้ คือช่วย *the New York Times* ไม่ว่าพวกลีอองเกอร์จะต้องการหรือไม่ก็ตาม” เขายังให้ผู้เขียนฟังตอนต้นปี 2010 ว่า “ผมคิดว่ามันเป็นความสำคัญระดับชาติที่จะต้องหาทางหาวิธีช่วยให้ได้”

ระหว่างที่อยู่นิวยอร์ก เขายังกินอาหารค่ำกับผู้บริหารระดับสูง 50 คนของ *Times* ที่ภัตตาคารเอเชียชีฟ Pranna ซึ่งเป็นห้องอาหารที่อยู่ได้ดิน (เขาสั่งสมุดตีมเมืองและ

พาสต้ามังสวิริดิธรรมดาย ซึ่งทั้งสองอย่างไม่มีอยู่ในเมนู เขาหยิบ iPad ขึ้นมาโชว์ และชี้แจงว่ามันสำคัญขนาดไหนที่จะต้องหาระดับราคาสำหรับคอนเทนต์ดิจิทัล ที่ผู้บริโภครับได้ เขาก็อ่านแผนภูมิแสดงราคาและยอดขายที่เป็นไปได้ จะมีผู้อ่านมากแค่ไหนถ้านั้นหนังสือพิมพ์ the New York Times มีให้อ่านฟรี ทุกคนเห็นค่าตอบสำหรับแนวทางที่สุดต่อเนื่องนี้บนแผนภูมิอยู่แล้ว เพราะขณะนั้นหนังสือพิมพ์นี้จัดเนื้อหาให้ผู้อ่านได้อ่านฟรีบนเว็บไซต์อยู่แล้ว มีคนเข้ามาคลิกอ่านเป็นประจำอยู่ประมาณ 20 ล้านคน และจะเกิดอะไรขึ้นถ้าตั้งราคาค่าอ่านไว้แบบแพงสุดต่อ ทุกคนเห็นข้อมูลเรื่องนี้ด้วยเช่นกัน เพราะพวกรู้ว่าค่าสมาร์ทโฟนที่ต้องจ่ายในราคาราวๆ 300 เหรียญต่อปี มีสมาชิกบอกรับอยู่ประมาณ 1,000,000 คน จ็อบส์บอกผู้บริหารเหล่านั้นว่า “พวกคุณควรเดินสายกลาง คือตั้งเป้าที่จะมีสมาชิกบอกรับหนังสือพิมพ์แบบดิจิทัลประมาณ 10 ล้านคน ซึ่งหมายความว่าราคาค่าสมาร์ทโฟนอยู่ในระดับต่ำ ง่ายแค่คลิกในราคาไม่เกิน 5 เหรียญต่อเดือน”

เมื่อผู้บริหารที่ดูแลยอดพิมพ์ยืนยันว่า หนังสือพิมพ์ต้องการอีเมล์แอดเดรสและข้อมูลบัตรเครดิตของสมาชิกทุกคน แม้ว่าเขาจะสมัครผ่าน App Store ก็ตาม จ็อบส์ตอบว่าเขาไม่อาจให้ได้ ซึ่งสร้างความกังวลเดือดเดือดให้ผู้บริหารสำนักพิมพ์มาก จ็อบส์บอกว่าเป็นไปไม่ได้ที่ Times จะไม่มีข้อมูลเหล่านั้น “คุณขอจากลูกค้าก็ได้ แต่ถ้าเขามาไม่ยอมให้ ก็อย่ามาว่าผมละกัน ไม่เป็นไร ถ้าพวกรู้ว่าไม่ชอบวิธีนี้ ก็ไม่ต้องใช้เรา ก็ได้ ผมไม่ได้ดึงพวกรุ่งลงมาเขาระยะอยู่ตรงนี้ พวกรู้ดีว่าหากที่แยกหนังสือพิมพ์ให้อ่านออนไลน์ฟรีฯ มาตั้ง 5 ปี แต่ไม่ยกเศษคิดที่จะขอข้อมูลบัตรเครดิตจากผู้อ่าน” จ็อบส์เน้นบ

จ็อบส์ยังได้นัดพบอาร์เธอร์ ชาลชเบอร์เกอร์ จูเนียร์ เป็นการส่วนตัวด้วย “เข้าเป็นคนดี และภูมิใจกับตึกใหม่ของเขามาก ซึ่งก็น่าจะเป็นอย่างนั้นอยู่ระหว่าง” จ็อบส์เล่า “ผมคุยกับเขาว่าเขารู้ทำอะไรบ้าง แต่ก็เห็นเงียบไป” ผ่านไปหนึ่งปี ในเดือนเมษายน 2011 Times ได้เริ่มเก็บเงินจากผู้อ่านสื่อสิ่งพิมพ์ฉบับดิจิทัลของตน และเริ่มนับอกรับสมาชิกผ่านระบบของ Apple โดยทำตามนโยบายที่จ็อบส์กำหนด แต่พวกรู้ว่าเก็บค่าสมาชิกรายเดือนสูงกว่าราคาที่จ็อบส์แนะนำไว้ประมาณ 4 เท่า

ริค สเตนเกล บรรณาธิการของนิตยสาร Time ต้อนรับจ็อบส์ที่ตีกไฟม์-ไลฟ์

จีบส์ขอบสแตนเกิล ที่มอบหมายทีมงานเก่งกาจนำโดยจอช คิวตเนอร์ ให้ออกแบบ ทำนิตยสาร Time ฉบับสะดุกดำสำหรับขายผ่าน iPad เป็นประจำทุกสัปดาห์ แต่เข้าไม่ชوبใจที่พับแอนด์ เชอร์เวอร์ จากนิตยสาร Fortune อยู่ที่นั่นด้วย เขารู้ดีเชอร์เวอร์ ว่าเขายังคงไม่นายที่ Fortune ตีพิมพ์รายละเอียดเรื่องสต็อกอัปชันและการป่วยของเขามีสองปีก่อน “ผมล้มแล้วคุณยังเหยียบซ้ำอีก” จีบส์พูดอย่างหงุดหงิด

ปัญหาใหญ่ที่ Time Inc. ก็เหมือนกับปัญหาที่เกิดขึ้นที่หนังสือพิมพ์ the New York Times บริษัทนิตยสารแห่งนี้ไม่ต้องการให้ Apple เป็นเจ้าของข้อมูลเกี่ยวกับสมาชิก และไม่ยอมให้ Apple เก็บเงินลูกค้าโดยตรง Time Inc. อยากให้มีแอพพลิเคชันที่จะลงกู้ภารค้าไปสู่เว็บไซต์ของตนเองและสมัครเป็นสมาชิกที่นั่น Apple “ไม่เล่นด้วย เมื่อ Time และนิตยสารอื่นๆ เสนอแอพพลัตฟอร์มนี้ Apple ปฏิเสธและไม่ยอมให้สิ่งพิมพ์เหล่านั้นขายอยู่ใน App Store

จีบส์พยายามเจรจาเป็นการส่วนตัวกับเจฟฟี บิวเดส ซีอีโอของ Time Warner ซึ่งเป็นผู้บริหารที่เป็นนักปฏิบัติและมีเสน่ห์ ก่อนหน้านี้ไม่กี่ปี จีบส์และบิวเดสเคยคุยกันเรื่องลิขสิทธิ์วิดีโอดำรงรับ iPod Touch แม้ว่าจีบส์จะยังไม่สามารถเกลี้ยกล่อมให้เข้าตกลงทำสัญญาให้ลิขสิทธิ์หนังของ HBO แก่ Apple เพียงผู้เดียวหลังจากหนังออกฉายแล้ว จีบส์ชี้แจงความต้องไปต่อร่วมกับกล้าตัดสินใจของบิวเดส สรุป บิวเดสก็นับถือความสามารถของจีบส์ทั้งในฐานะนักคิดวางแผนกลยุทธ์และเจ้าพ่อรายละเอียดยินยอม เขียนกว่า “สตีฟเป็นคนที่ดูได้ตั้งแต่หลักการใหญ่ ลงไปจนถึงรายละเอียดปลีกย่อย”

ตอนจีบส์โทรไปหาบิวเดสเพื่อขอทำสัญญากับนิตยสารในเครือ Time Inc. เพื่อขายผ่าน iPad เขายื่นว่าต้องนานนำไปกว่าหนึ่งเดือนถึงพิมพ์ของ Time Inc. “ไม่เอาไหนเลย” และ “ไม่มีใครอยากอ่านนิตยสารคุณหรอก” เขียนบอกบิวเดสว่า Apple มอบโอกาสอันยิ่งใหญ่ให้ Time Inc. บอกขายสมาชิกสำหรับนิตยสารเวอร์ชันดิจิทัล ผ่านทาง iPad “แต่คนของคุณไม่เข้าใจ” บิวเดสไม่เห็นด้วยกับลูกน้อง เขียนจีบส์ว่าเขายินดีให้ Apple เป็นผู้ขายและรับสมัครสมาชิกแทน Time Inc. และซักค้านายหน้า “ไปเลย 30%” ไม่มีปัญหา บิวเดสบอกจีบส์ว่า “ผมบอกคุณเดียวันนี้เลยว่า คุณขายสมาชิกแทนเราได้ แล้วเราไปเลย 30%”

“ดีจัง คุยกับคุณแล้วได้เรื่องกว่าคนอื่นเยอะเลย” จ็อบส์ตอบ

“เอาล่ะ แต่ผมมีคำถามเดียว” บิวเดสพูดต่อ “ถ้าคุณขายสมาชิกนิตยสารให้ผม และผมให้คุณ 30% แล้ว ใจจะเป็นเจ้าของลูกค้าที่บอกรับเป็นสมาชิกเหล่านั้น คุณ...หรือผม”

“ ผมให้ข้อมูลสมาชิกกับคุณไม่ได้ Apple มีนโยบายรักษาความเป็นส่วนตัว ”

จ็อบส์ตอบ

“ถ้างั้น เราต้องหาทางอื่น เพราะผมไม่อยากให้ฐานสมาชิกสืบสิ่งพิมพ์หันหนด ของผมกล้ายเป็นสมาชิกของคุณ ให้คุณเอาไปรวมไว้ใน Apple Store ” บิวเดสบอก จ็อบส์ตรงๆ “แล้ววันเดี๋นี้ พอคุณผูกขาดแล้วกลับมาบอกผมว่า นิตยสารของผม ไม่ควรขายสมาชิกในราคาเล่มละ 4 เหรียญ น่าจะเป็น 1 เหรียญมากกว่า แล้วผม จะทำยังไง ถ้าลูกค้าสมัครเป็นสมาชิกนิตยสารเรา เราอยากรู้ว่าเข้าเป็นใคร เราอยากร สร้างความสัมพันธ์ สร้างสังคมออนไลน์พูดคุยกับลูกค้าของเราระ แล้วมีสิทธิดีๆ กับลูกค้าโดยตรงเพื่อชวนให้ต่อสมาชิก ”

จ็อบส์คุยกับบูเพรต เมอร์ดิอคง่ายกว่า บริษัท News Corp. ของเขานี่เจ้าของ หนังสือพิมพ์ the Wall Street Journal และ the New York Post ที่วางจำหน่าย ทั่วโลก Fox Studios และสถานีโทรทัศน์ชื่อ Fox News Channel ตอนปะซุมกับ เมอร์ดิอคและทีมงานของเขาระ จ็อบส์ก็ถูกถามเกี่ยวกับเรื่องฐานข้อมูลสมาชิก เหมือนกัน เมอร์ดิอคและทีมต้องการเป็นเจ้าของฐานข้อมูลลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิก ผ่านมาทาง App Store แต่พอจ็อบส์ปฏิเสธ กลับมีเรื่องน่าสนใจเกิดขึ้น เป็นที่รู้กันว่า เมอร์ดิอคไม่ใช่คนที่ยอมใจง่ายๆ แต่เขารู้ดีว่าตัวเองไม่มีอะไรไปต่อรองกับจ็อบส์ ในเรื่องนี้ เขายังยอมรับข้อเสนอหันหนดของจ็อบส์ เมอร์ดิอคล่าให้ฟังว่า “เราอยา กเป็นเจ้าของฐานข้อมูลลูกค้าที่สมัครเป็นสมาชิก เราพยายามต่อรองเรื่องนี้ แต่สตีฟ ไม่ยอม ผมเลยบอกว่า ‘โอเค เอาจังก็ได้’ เราไม่เห็นเหตุผลว่าจะเดียงกันไปทำใน เพาะทำยังไง สตีฟก็คงไม่ยอมอยู่ดี ถ้าผมเป็นสตีฟ ผมก็คงไม่ยอมเหมือนกัน ผมก็ เลยตอบตกลงไป ”

เมอร์ดิอคถึงขนาดออกหนังสือพิมพ์ดิจิทัลรายวัน The Daily สำหรับขายผ่าน iPad โดยขายใน App Store ในราคา 99 เซ็นต์ต่อสัปดาห์และอื่นๆ ตามเงื่อนไขที่

จีบส์ระบุ เมอร์ดิอคพาทีมไปคุยเบอร์ติโนเพื่อนำดีไซน์หนังสือพิมพ์ไปให้จีบส์ดู “ไม่น่าแปลกใจที่จีบส์ไม่ปลื้ม” จะให้ดีไซเนอร์ของเราร่วมมือ “จีบส์ถาม เมอร์ดิอค ตกลง “แล้วทีมดีไซเนอร์ของ Apple ก็เอาไปคิด ทีมของเราก็เอากลับมาคิดอีกรอบ 10 วันต่อมา เรา kakip ไปใหม่ และเสนอดีไซน์ทั้งสองแบบให้สตีฟดู สตีฟชอบของที่มีเรามากกว่า เล่นเอาพากเราลงไปเลย” เมอร์ดิอคเล่า

*The Daily* ไม่ใช่หนังสือพิมพ์หัวสีหรือมีเนื้อหาหนักๆ แต่เป็นหนังสือพิมพ์สำหรับผู้อ่านในตลาดระดับกลางเหมือน *USA Today* หนังสือพิมพ์ไม่ประสบความสำเร็จนัก แต่ไปรake เนื้อหาที่ได้ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนสองคนที่แตกต่างกันอย่างจีบส์และเมอร์ดิอค เมื่อเมอร์ดิอคเชิญจีบส์มาพูดในงานประชุมผู้บริหารอกสานที่ของ News Corp. ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปีในเดือนมิถุนายน 2010 เขายอมแหวกกฎที่ตนกำหนดขึ้นเองว่าจะไม่ไปปรากฏตัวในงานแบบนี้โดยตอบรับไปร่วมประชุม หลังอาหารเย็นเมอร์ดิอคพาเข้าไปนั่งสัมภาษณ์ยาวเกือบ 2 ชั่วโมง “เขาเป็นคนเกรตมาก วิจารณ์แหลกเรื่องที่หนังสือพิมพ์กำลังทำในยุคเทคโนโลยี” เมอร์ดิอคเล่า “สตีฟบอกว่ามันคงยากที่เราจะทำอะไรได้ถูกต้อง เพราะเราอยู่ในนิวยอร์ก ขณะที่คนเก่งๆ ด้านเทคโนโลยีทำงานอยู่ในซิลิคอน แวลลีย์กันหมด” ทั้งจีบส์และเมอร์ดิอคไม่ค่อยลงรอยกับกอร์ดอน แมคลอยด์ กรรมการผู้จัดการใหญ่ของ the Wall Street Journal Digital Network ที่เดียงกับเขารีกันน้อย แต่ตอนท้ายงาน แมคลอยด์เดินเข้ามาหาจีบส์แล้วบอกว่า “ขอบใจมาก งานคืนนี้สนุกจริงๆ แต่บางที่คุณอาจทำให้ผมตกงานก็ได้นะ” เมอร์ดิอคเล่าเรื่องนี้ให้ฟังพร้อมยกไฟล์ เขายอกว่า “ในที่สุดก็เป็นจริงตามนั้น แมคลอยด์ถูกเด้งออกไปภายใน 3 เดือน”

เพื่อเป็นการตอบแทนที่จีบส์ตอบรับไปร่วมประชุมในครั้งนั้น จีบส์เล่าให้เมอร์ดิอคฟังว่าเขารู้สึกอย่างไรกับ Fox News จีบส์เชื่อว่าการเสนอข่าวของ Fox News เป็นอันตรายและทำลายประเทศชาติ และทำให้ชื่อเสียงของเมอร์ดิอคด่างพร้อย จีบส์บอกเขาว่าระหว่างกินอาหารมีคำว่า “แกนที่มีอยู่เดี๋ยวนี้ไม่ใช่แกนแบ่งแยกเรื่องอนุรักษนิยมกับเสรีนิยมแล้ว แต่เป็นแกนแบ่งเรื่องความสร้างสรรค์กับการทำลาย คนที่คุณมีอยู่เป็นคนชอบทำลาย Fox กลายเป็นพลังทำลายล้างที่รุนแรงในสังคมเรา คุณทำให้ดีกว่านี้ได้ ถ้าไม่ระวังให้ดี สิ่งที่เกิดขึ้นจะกลายเป็นมรดก

ติดตัวคุณ” จึงตอบสืบอกรว่าเขาก็คาดว่าเมอร์ดีอ็อกซ์องก์คงไม่ได้ขอบสิงที่เกิดขึ้นกับ Fox ขณะนี้ “รูเพิร์ตเป็นนักสร้าง ไม่ใช่นักทำลาย ผมเคยประชุมกับเจมส์ และคิดว่าเขา ก็เห็นด้วยกับผม แค่ดูถูกแล้ว”

เมอร์ดีอ็อกเล่าให้ฟังในภายหลังว่า เขายังคงร่วมกับการทีคนคล้ายๆ จึงตอบมาบน ด่า Fox ให้ฟัง “สตีฟดูจะมีความเห็นเชิงข่ายอยู่หน่อยๆ ในเรื่องนี้” จึงตอบสืบอกรว่า เขายังคงให้ใครอัดเทปรายการของมอง แทนนิตี้ กับกลืน เป็ค มาดูสักหนึ่งอาทิตย์ จึงตอบเห็นว่าสองคนนี้อันตรายกว่าบิล โอลิลี่เสียอีก เมอร์ดีอ็อกทดลองทำตามนั้น จึงตอบเล่าให้ผู้เขียนฟังในภายหลังว่า เขายังคงกำลังจะขอให้ทีมงานของ ศิวัต (พิธีกร รายการทรัคศิวัต นักแสดง นักวิจารณ์ และนักพูดตลกชาวอเมริกัน มีชื่อเสียงจาก การเป็นผู้ดำเนินรายการ The Daily Shows ซึ่งเป็นรายการล้อเลียนเสียดสีการเมือง - ผู้แปล) อัดรายการของตนเองเพื่อส่งให้เมอร์ดีอ็อกดูเข่นกัน “เอาสิ ผมจะดู” เมอร์ดีอ็อกตอบ “แต่จนแล้วจนรอด เขายังไม่ได้ส่งอะไรมาให้ผม”

เมอร์ดีอ็อกกับจีบส์เข้ากันได้ดี เขายังได้รับเชิญไปร่วมดินเนอร์ที่บ้านจีบส์ใน พาโล อัลโต อีกสองครั้งในปีนั้น จีบส์เล่าติดตลกว่า เขายังคงหาทางซ่อนมีดไว้ให้ดี เพราะเกรงว่าภรรยาของเขายังคงค้นหามาสำหรับเมอร์ดีอ็อกตอนเขายังเดินเข้ามานิบ้าน สำหรับเมอร์ดีอ็อก มีรายงานข่าวว่าเขายังคงพยายามซื้ออาหารมังสวิรติที่ปูรุ่งด้วยพีซผักอินทรีย์ ที่สีรุ้งในมื้อนั้นว่า “การไปปิดนิเนอร์ที่บ้านสตีฟเป็นประสบการณ์สุดยอด ตราบที่คุณ ออกจากบ้านนั้นทันก่อนร้านอาหารแแกวนั้นปิด” เมื่อผู้เขียนถามเมอร์ดีอ็อกว่าเขายังคง อย่างนั้นหรือเปล่า เมอร์ดีอ็อกตอบว่าเขายังไม่ได้

เมอร์ดีอ็อกแนะนำเยี่ยมจีบส์ครั้งหนึ่งตอนต้นปี 2011 เขายังคงผ่านมาแควพาโล อัลโตในวันที่ 24 กุมภาพันธ์ จึงส่งข้อความบอกจีบส์ตามนั้น เขายังไม่รู้ว่าวันนั้น ตรงกับวันเกิดครบรอบ 56 ปีของจีบส์ และจีบส์ก็ไม่ได้บอกอะไรเป็นพิเศษ ตอนส่งข้อความกลับไปพร้อมกับเชิญเข้าให้มาร่วมกินอาหารมื้อค่ำด้วย “เป็นวิธีเดียว ที่จะทำให้ลอรีนไม่ขัดขวางแผนนี้” จีบส์เล่าติดตลก “พอเดี๋วนี้วันเกิดผม ลอรีนเลย ยอมให้ผมชวนเมอร์ดีอ็อกมาด้วย” เอрин กับ อีฟ ก็อยู่ด้วย ส่วนรีดจีอกกิ้งกลับมาจาก มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด มาถึงบ้านตอนห้ายามีอาหารแล้ว จีบส์โชว์ให้ดูแบบเรื่อง ที่เขาออกแบบไว้ ซึ่งเมอร์ดีอ็อกเห็นว่าข้างในสวยดี แต่ข้างนอกดู “เรียบไปหน่อย”

เมอร์ดีอคเล่าให้ฟังว่า “สตีฟเป็นแบบเรื่องมาให้ดู แสดงให้เห็นว่าเขายังมีความหวังเรื่องสุขภาพของเข้า เขารู้สึกว่าต้องสร้างเรื่องป่างไว้”

ระหว่างนี้ค่า พากเขายกันถึงความสำคัญในการผลิตสมุดโน๊ตของผู้ประกอบการธุรกิจและวัฒนธรรมความคล่องแคล่วในบริษัท เมอร์ดีอคบอกว่า Sony ทำไม่ได้ซึ่งจ็อบส์เห็นด้วย เขายกอกว่า “ผมเคยเชื่อว่าบริษัทใหญ่ๆ ไม่อาจมีวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน แต่ตอนนี้ผมเชื่อว่ามันทำได้ เมอร์ดีอคทำมาแล้ว และผมคิดว่าผมทำได้แล้ว ที่ Apple”

การสนับสนุนโดยอาหารในวันนั้นส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการศึกษา เมอร์ดีอคเพิ่งจ้างโจเอล ไคลน์ อดีตผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษาของเทศบาลเมืองนิวยอร์กมาตั้งแผนกหลักสูตรการศึกษาดิจิทัล เมอร์ดีอคจำได้ว่าตอนแรกจ็อบส์ยังไม่ค่อยเชื่อความคิดที่ว่าเทคโนโลยีจะสามารถเปลี่ยนโฉมการเรียนการสอนได้ แต่เขาก็เห็นด้วยกับเมอร์ดีอคที่ว่า ธุรกิจตัวร้ายเรียนจะถูกแข่งโดยสื่อการเรียนการสอนแบบดิจิทัล

ันที่จริง จ็อบส์ก็เลิ่งไว้แล้วเหมือนกันว่าจะพลิกโฉมธุรกิจตัวร้ายเรียน เขายังเชื่อว่าธุรกิจมูลค่า 8 พันล้านเหรียญต่อปีนี้จะถูกสื่อการเรียนการสอนแบบดิจิทัลเข้ามาแทนที่ เขายังคงใจที่รู้ว่ามีโรงเรียนหลายแห่งไม่อนุญาตให้มีล็อกเกอร์ในโรงเรียนด้วยเหตุผลด้านความปลอดภัย เด็กนักเรียนจึงต้องแบกกระเป๋าหนักอึ้งไปฯ มาฯ “iPad จะช่วยแก้ปัญหานี้ได้” จ็อบส์มีไอเดียว่าจะจ้างผู้เชี่ยวชาญตัวร้ายให้เชี่ยวชาญในเวอร์ชันดิจิทัล แล้วรวมไว้ใน iPad เขายังประชุมกับสำนักพิมพ์ที่ผลิตตัวร้ายเรียนรายใหญ่ๆ หลายแห่ง เช่น Pearson Education ให้มาร่วมทำงานในโปรเจกต์นี้กับ Apple เขากล่าวว่า “กระบวนการรับรองคุณภาพตัวร้ายเรียนของทางการรัฐต่างๆ มันเสื่อม มีคอร์รัปชัน ถ้าเราสามารถแจกตัวร้ายเรียนฟรี โดยรวมไว้ใน iPad ที่นี่ก็ไม่ต้องมาห่วงรับรองตัวร้ายเรียนอีก การจัดการในระดับรัฐจะสิ้นสุดไปในเวลา 10 ปี เขายังให้โอกาสคนทำตัวร้ายเรียนไม่ต้องเจอกกระบวนการเหล่านี้ แบบนั้นจะประยัดเงินได้ด้วย”

**เฉลยชุดที่ 37**

1. ARM เป็นบริษัทออกแบบและให้ライเซนส์ที่รับผิดชอบในการผลิตชิปเซ็ตที่ใช้ในโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ต ไม่ได้เป็นผู้ผลิตชิปในตัวเอง แต่เป็นผู้ซื้อชิปจาก ARM ที่มีชื่อว่า Qualcomm และ Samsung ที่นำชิป ARM มาใช้ในสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ต เช่น iPhone และ Samsung Galaxy S ที่ขายดีที่สุดในโลก ทำให้ ARM ประสบความสำเร็จอย่างมาก
2. The Federalist Papers เป็นหนังสือราบรวมบทความและข้อเขียนรวม 85 ข้อที่เขียนขึ้นเพื่อสนับสนุนการให้สหภาพเป็นสหภาพเดียว ตั้งแต่ปี 1787-1788 บทความส่วนใหญ่เขียนโดยเจ้าหน้าที่ของรัฐบาลกลาง แม้จะมีผู้เขียนหลายคน แต่ก็มีผู้เขียนคนสำคัญที่ชื่อ Alexander Hamilton และ James Madison ที่เขียนบทความส่วนใหญ่
3. ศูนย์นิทรรศน์ทางศิลปะ “The Man” ของ iPad “ได้ที่เว็บไซต์” <http://www.youtube.com/watch?v=R41NNPBqRck>
4. ศูนย์นิทรรศน์ทางศิลปะ “The Man” ของ iPad “ได้ที่เว็บไซต์” <http://www.youtube.com/watch?v=MKZrqjBtUZo>
5. Hypertext Transfer Protocol (HTTP) ไฟล์ต่อไปนี้ที่กำหนดให้รับส่งข้อมูลระหว่างเครื่องเซิร์ฟเวอร์กับโปรแกรมเบราว์เซอร์ บนเครือข่ายของผู้ใช้ผ่านอินเทอร์เน็ต ซึ่งข้อมูลที่รับส่งกันประกอบด้วยเว็บเพจ (ไฟล์ HTML) และไฟล์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น รูปภาพ เป็นต้น แนะนำอ่านคู่มือ “HTTP/1.1: A World Wide Web Architecture for the Information Space” โดย Tim Berners-Lee (1999)

# สังคมครั้งใหม่

เสียงสะท้อนจากเรื่องเก่า

*Google: ‘เปิด’ ปะทะ ‘ปิด’*

ไม่กี่วันหลังจากจืดช้อบส์เผยแพร่ iPad ในเดือนมกราคม 2010 เข้าเริ่มกันงานทั้งหมดมาประชุมที่สำนักงานใหญ่ แต่แทนที่จะแสดงความยินดีกับผลิตภัณฑ์พลิกโลกที่เพิ่งวางแผน มาแล้ว เขากลับโวยวายว่า Google สร้างระบบปฏิบัติการ Android ออกมาก่อนแล้วจืดช้อบส์หัวฟัดหัวเหวี่ยงที่ Google ตั้งตัวเป็นคู่แข่งของ Apple ในธุรกิจโทรศัพท์มือถือ “เราไม่เคยยุ่งกับธุรกิจเดิร์ช แต่พวgnั้นกลับมาแข่งกับเราในธุรกิจนี้อีก ไม่มีเหตุผลเลย พวgnั้นต้องการมา iPhone เราไม่ยอม” ไม่กี่นาทีต่อมา หลังจากที่การประชุมเปลี่ยนไปสู่หัวข้ออื่น จืดช้อบส์ก็กลับมาประณาม Google อย่างดุเดือดอีก คราวนี้ไม่ตีสโตร์แกนที่แสดงค่านิยมของบริษัทนั้นอย่างหนัก “ขอผมกลับไปเรื่องแรกและขอพูดอะไรอีกอย่าง ให้มันเที่ยวประกาศป่าวๆ ว่า ‘ไม่ทำธุรกิจด้วยการรังแกคนอื่น’ นะ มันโกหกเหลวในลั้งเพ”

โดยส่วนตัวจืดช้อบส์รู้สึกเหมือนถูกหักหลัง อาริก ชมิดท์ ซีอีโอของ Google เป็นกรรมการบริษัท Apple ระหว่างที่บริษัทกำลังพัฒนา iPhone และ iPad แล้วรู้ว่า เพจ และเชอร์เกอร์ บริน สองผู้ก่อตั้ง Google ก็ยกย่องจืดช้อบส์เหมือนเป็นกุนซือ เขายังรู้สึกเหมือนถูกปล้น เพราะส่วนประสบการณ์ผู้ใช้แบบทัชสก्रีนของ Android มีลักษณะการใช้งานคล้ายอย่างทั้งมัลติทัช การเลื่อนหน้าจอ ไอคอนของแอพฯที่เรียงต่อกัน

เนื่องตารางกริด (grid) ก็เหมือนกับที่ Apple ทำ

จ็อบส์ได้พยายามยับยั้ง Google “ไม่ให้พัฒนาระบบ Android เข้าเดินทางไปสำนักงานใหญ่ของ Google ซึ่งอยู่ใกล้พาโล อัลโตในปี 2008 และมีปากเสียงถึงขั้นตะโกนค่าไสหน้าเพจ, บริน และแอนดี้ รูบิน หัวหน้าทีมพัฒนา Android (เนื่องจากข่มขัดที่ยังเป็นกรรมการบริษัท Apple อยู่ เขายังปฏิเสธขอไม่ร่วมให้ความเห็นใดๆ เกี่ยวกับ iPhone) จ็อบส์เล่าว่า “ผมบอกเข้าไปว่า ถ้าเรามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เราจะให้ไอคอน Google ปรากฏอยู่บนหน้าจอโฆษณา iPhone 1-2 ไอคอน” แต่เขา ก็ยังด้วยว่า ถ้า Google ยังคงดันที่จะพัฒนา Android ต่อไปและก่อ起ปัจจัยของการทำงานของ iPhone เช่น มัลติทัช เขายังฟ้องทันที ตอนแรก Google ก็เลี่ยงให้ตามที่ขอ แต่ในเดือนมกราคม 2010 HTC ได้เปิดตัวโทรศัพท์มือถือระบบ Android ที่มีทั้งจอสัมผัสระบบมัลติทัช และเหมือน iPhone ทั้งในแม่รุ่นปัจจุบันและความรู้สึกอิกหน้ายอย่าง และนั่นคือสาเหตุที่จ็อบส์ประ不要太ห่วง Google บอกว่าจะ “ไม่ทำธุรกิจด้วยการรังแกคนอื่น” เป็นเรื่อง “โภนกเหลวไหลทั้งเพ”

ด้วยเหตุนี้ Apple จึงยื่นฟ้อง HTC (และครอบคลุมไปถึง Android ด้วย) โดยกล่าวหาว่าละเมิดสิทธิบัตรของ Apple รวม 20 ฉบับ ในจำนวนนี้มีสิทธิบัตรว่าด้วยลักษณะการทำงานของระบบมัลติทัช การเลื่อนเพื่อเปิดใช้งาน การขยายภาพด้วยการแตะหน้าจอ 2 ครั้ง การยิบเพื่อลดขนาดภาพ การกระจายน้ำเพื่อขยายขนาดภาพ และระบบเซ็นเซอร์ที่ระบุว่าผู้ใช้ถือเครื่องในลักษณะใด (เครื่องไว้แนบหน้า หรือพูดผ่านสาย - ผู้แปล) ในส่วนหนึ่งที่มีการยื่นฟ้องในคดีนี้ จ็อบส์อยู่ที่บ้านในพาโล อัลโต เขายังเกร็งมากกว่าครั้งใดๆ ที่ผู้เขียนเคยเห็น

เราฟ้องว่า “Google มีเงินโดย iPhone ไม่ยกอย่าง” ให้หัวใจมายาวร้าย กุจะตามล่าตามล้างมันให้ถึงที่สุด ถ้าจำเป็น กุจะใช้เงินทั้งหมดที่ Apple มีอยู่ในธนาคารทั้งสิ้นมีล้านหรือล้าน จัดการกับเรื่องนี้ กุจะทำลาย Android เพราะมันเป็นสินค้าจร พากมันกลัวจนหัวหด เพราะมันรู้ดีว่าทำมิด นอกจากรถเข้าแล้ว สินค้าอื่นๆ ของ Google “ไม่ใช่แค่เป็น Android หรือ Google Docs ไม่ได้เรื่องเดยสักกะอย่าง

หลังจากอุตสาหกรรมเรื่องนี้ได้ไม่กี่วัน จีบส์ได้รับโทรศัพท์จากชมิดท์ ซึ่งลาออกจากกรรมการบริษัท Apple ไปตั้งแต่เมื่อฤดูร้อนที่แล้ว ชมิดท์ขอนัดไปจับกาแฟด้วยกัน จีบส์กับชมิดท์นัดกันที่ร้านกาแฟในศูนย์การค้าแห่งหนึ่งในพาโล อัลโต ชมิดท์เล่าว่า “เราใช้เวลาครึ่งหนึ่งหมดไปกับการพูดเรื่องส่วนตัว อีกครึ่งหนึ่งก็คือ Google ขอมายืดใช้ส่วนประสบการณ์ผู้ใช้ของ Apple” พอมารถึงเรื่องหลัง pragmatically จีบส์เป็นคนผูกขาดการพูดเสียส่วนใหญ่ เขายังบอกว่าจะทำให้เขียนใจ ข้อความว่า “เราจับได้ค่านั้นค่าเช่น ผู้ไม่สนใจประนีประนอม ผู้ไม่ได้ต้องการเงินของพวกคุณ ถึงคุณจะเขามาประเคนให้ 5 พันล้านหรือญี่ปุ่นก็ไม่เอา ผู้มีเงินเยอะแล้ว ผู้แค่อยากให้พวกคุณเลิกใช้ไอเดียของเราใน Android เลยที ต้องการแคนันแน่แหลก” ลงท้ายทั้งสองตกลงจะไว้กันไม่ได้เลย

ถ้ามองให้ลึกลงไปในประเด็นที่ทะเลกันครั้งนี้ จะเห็นว่าเป็นปัญหาที่มาจากการที่องค์กรที่เคยเป็นเรื่องเป็นราวกันมาตั้งแต่อดีต Google นำเสนอ Android เป็นแพลตฟอร์มระบบ “เปิด” รหัสโอเพนซอร์สเปิดกว้างให้ผู้ผลิตฮาร์ดแวร์สำหรับโทรศัพท์หรือแท็บเล็ตได้ ใช้ก็ได้ จีบส์เชื่อฝั่งหัวมาตลอดว่า อุปกรณ์ของ Apple ทุกชนิดต้องบูรณาการฮาร์ดแวร์กับระบบปฏิบัติการ ในทศวรรษที่ 1980 Apple ไม่ยอมให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการ Macintosh ของตนกับผู้ผลิตฮาร์ดแวร์ได้ และในที่สุด Microsoft ก็กวาดตลาดซอฟต์แวร์ด้วยการให้ไลเซนส์ระบบปฏิบัติการของตน แก่ผู้ผลิตฮาร์ดแวร์หลายราย ซึ่งในความคิดของจีบส์ นั้นเป็นการขโมยส่วนประสบการณ์ผู้ใช้ที่ Apple พัฒนามาขึ้น

ถ้าเทียบระหว่างสิ่งที่ Microsoft ทำในช่วงทศวรรษที่ 1980 กับสิ่งที่ Google พยายามทำในปี 2010 สองอย่างนี้อาจไม่เหมือนกันเสียทีเดียว แต่ก็นับว่าใกล้เคียงพอที่จะทำให้จีบส์โกรธเป็นพีนเป็นไฟได้ เป็นกรณีพิพากษาที่ยิ่งใหญ่แห่งยุคดิจิทัล นั่นคือ การตีความว่าระบบเปิดกับระบบปิด หรือที่จีบส์เรียกว่า ระบบบูรณาการ กับระบบแยกส่วน การรวมฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเนนต์เข้าเป็นเนื้อเดียวกัน ในระบบเดียวดีกว่าหรือไม่ ทำให้ผู้ใช้มีประสบการณ์การใช้งานที่เรียบง่ายกว่าอย่างที่ Apple และจีบส์เชื่อหรือไม่ หรือจะเป็นการตีกันว่าถ้าเปิดให้ผู้ใช้และผู้ผลิตฮาร์ดแวร์ต่างๆ มีทางเลือก สามารถสร้างนวัตกรรมอย่างอิสระ ด้วยการสร้างระบบ

ซอฟต์แวร์ที่สามารถปรับให้กับอุปกรณ์อาร์ดแวร์หลายแบบ ซึ่งมิดท์เล่าให้ฟัง ในภายหลังว่า “พวกเขามิได้ต้องการให้ใครมาใช้แพลตฟอร์มของตนโดยไม่ได้รับอนุญาต ระบบปิดมีประโยชน์ตรงที่สามารถควบคุมทุกอย่างได้ แต่ Google เชื่อว่าการเปิดเป็น แนวทางที่ดีกว่า เพราะทำให้มีตัวเลือกมากขึ้น มีการแข่งขันมากขึ้น และผู้บริโภค มีทางเลือกมากขึ้น”

แล้วบิล เกตส์คิดอย่างไร ขณะที่เขานั่งดูจืดสักบัญชีศาสตร์ระบบปิดของเขาร่วมรันพันธุ์กับ Google เมื่อ он กับที่เคยทำกับ Microsoft เมื่อ 25 ปีก่อนหน้านี้ เกตส์ บอกผู้เขียนว่า “ระบบปิดมีประโยชน์ในเรื่องที่สามารถควบคุมประสบการณ์ของผู้ใช้ได้มากกว่า และแน่นอนจืดส์เองก็ได้ประโยชน์จากการนั้นเหมือนกัน แต่การปฏิเสธไม่ให้ “ไลเซนส์ Apple iOS แก่ใคร ทำให้คุณแข่งอย่าง Android ครอบครองตลาดได้มากกว่า” เกตส์ยังเสริมด้วยว่า การแข่งขันระหว่างผู้ผลิตกับอุปกรณ์ต่างๆ ยังทำให้ผู้บริโภค มีทางเลือกมากขึ้น และก่อให้เกิดนวัตกรรมมากขึ้นด้วย “บริษัทพวงนี้ไม่ได้จะมาสร้าง พีระมิดติดกับเข็นหัวลปาร์คชะหน่อย” เกตส์แขว เขานายถึงร้าน Apple Store ที่ตั้งอยู่บนถนนฟิฟธ์avenue ใกล้เข็นหัวลปาร์คในนิวยอร์ก “บริษัทเหล่านั้นแข่งขันกันสร้าง นวัตกรรมเพื่อประโยชน์ของผู้บริโภคต่างหาก” เกตส์อธิบายว่า ความก้าวหน้าของ คอมพิวเตอร์ซีเกิดขึ้นหลังจากที่ผู้บริโภค มีทางเลือกมากขึ้น ซึ่งเหตุการณ์ท่านองี้ อาจเกิดได้อีกในโลกของอุปกรณ์พกพา “ในที่สุด ผมก็ยังเชื่อว่าระบบเปิดจะเป็นฝ่าย ชนะ ผมมาจากการนั้น ความเป็นหนึ่งเดียว คุณอยู่กับมันไม่ได้หรอกในระยะยาว”

แต่จืดส์เชื่อใน “ความสด潁ดล่องต้องกันของสรรพสิ่ง” ศรัทธาของเขามีต่อ สภาพแวดล้อมแบบปิดที่สามารถควบคุมได้ยังคงไม่สั่นคลอน แม้ว่า Android จะได้ ส่วนแบ่งตลาดมากขึ้นก็ตาม “Google บอกว่าเราควบคุมมากกว่าเขา บอกว่า ของเราปิด และของเขายเปิด” จืดส์บ่นเมื่อผู้เขียนเล่าให้เข้าฟังว่ามิดท์พูดว่าอะไร “ก็ตุสิว่าผลลัพธ์เป็นไป Android เละเท่าไปหมด มีจอมีรู้ก็ขนาด กีเวอร์ชั่น เกือบร้อย มั้ง” ในที่สุดเมื่อว่าแนวทางของ Google จะเป็นฝ่ายชนะในตลาด แต่จืดส์ก็ยังเห็น ว่ามันเป็นเรื่องน่ารังเกียจ “ผมอยากเป็นคนรับผิดชอบกับประสบการณ์ของผู้ใช้ทั้งหมด เราไม่ได้ทำเพื่อเงิน เราทำเพื่อเราอย่างเราสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม ไม่ใช่ห่วยๆ แบบ Android”

## ໃຫຍ່ Flash, App Store ແລະ ການຄວບຄຸມ

ຈົບສັງສູງບັນດາຜູ້ຜົດອື່ນໆ ອີກຫລາຍຮາຍໃນສິ່ງທີ່ເຂົາຮັກຮາ ນັ້ນດີກາຣຄວບຄຸມປະສົບກາຣນົ້ອງຜູ້ໃຊ້ຕັ້ງແຕ່ຕົ້ນຈຸນຈົບ ໃນວັນທີເຂົາເຮີຍກປະຫຼຸມພັນການຂອງບົຣີ້ຢັກແລ້ວດຳລົມໄສ Google ເຊື່ອຮະບບ Apple ນັ້ນ ເຂຍັງໃຈມຕີ Flash<sup>2</sup> ງຶ່ງເປັນແພລຕິໂຟຣົມມັດຕິມີເດີຍສໍາຮັບເກີບໃຊ້ຕີທີ່ບົຣີ້ຢັກ Adobe ພັດນາຂຶ້ນອີກດ້ວຍ ບອກວ່າເປັນຕົວເຂົ້າມີອັບແບຕເທົອຣີທີ່ເຕັມໄປດ້ວຍນັກ ຜົດງານຂອງພວກ “ຂີ່ເກີຍຈສັນໜັງຍາ” ເຂົາປະກາສວ່າ iPod ກັບ iPhone ຈະໄມ້ມີວັນໃຫ້ໂປຣແກຣມ Flash ຈົບສົລ່າໃຫ້ພົມຟັງໃນກາຍຫລັງວ່າ “Flash ເປັນກ້ອນເທິດໃນໂລຍ່ທີ່ຢູ່ເຫີຍເໝືອນກ້ອນສປາເກາດຕີ ປະສິທິກາພ່ວຍແລະມີປັນຫາເຮືອງຄວາມປລອດກັບ”

ຈົບສັງແບນແອພົບທີ່ໃຊ້ຄອມໄພເລອຣ (compiler ດື່ອໂປຣແກຣມພິເສດຖະກິດທີ່ແປລງການພາ) ໂປຣແກຣມຮະດັບສູງໃຫ້ເປັນການພາທີ່ຄອມພິວເຕອຣເຂົ້າໃຈໄດ້ – ຜູ້ແປລ) ທີ່ສ່ວັງໂດຍ Adobe ທີ່ຈະແປລງໂດດຂອງໂປຣແກຣມ Flash ໃຫ້ຮັບນະບົບປົງປັດທິກາຣ Apple iOS ອີກດ້ວຍເຂົາຮັງເກີຍຈກາຣໃຊ້ຄອມໄພເລອຣທີ່ທຳໄຫ້ຜູ້ພັດນາຂອົບແວຣເຊີຍຂອົບແວຣເພີຍຄັ້ງເດີຍ ແລ້ວກົບປີໄປລົງຮະບົບປົງປັດທິກາຣອື່ນໆ ເຂົບອກວ່າ “ດ້າເຮຍອມເຂາ Flash ມາໃຫ້ໃນແພລຕິໂຟຣົມຕ່າງໆ ກີ່ນາຍຄວາມວ່າອະໄວຕ່ອມນີ້ຈະໄລ່ຈະໄລ່ຈະຈົນກລາຍເປັນໄລ້ບໍ່ໄປໝາດເຮາໃຊ້ຄວາມພຍາຍາມອ່າງມາກາມາຍທີ່ຈະທຳໄຫ້ແພລຕິໂຟຣົມຂອງເຮາດີຂຶ້ນເຮືອຍໆ ນັກພັດນາແອພົບຈະໄມ້ໄດ້ປະໂຍ້ນນີ້ໄວ້ແລຍ ດ້າ Adobe ທຳມະນຸດທີ່ພົມກັນທີ່ທຸກແພລຕິໂຟຣົມມີ ເຮົາສຶ່ງອຍາກໃຫ້ນັກພັດນາແອພົບແລ້ວນັ້ນໃຫ້ປະໂຍ້ນນີ້ຈາກແພລຕິໂຟຣົມທີ່ມີລັກຊະນະກາຣທຳມະນຸດທີ່ ອັບອັນຂອງເຮາ ເພື່ອທີ່ແອພົບຂອງເຂາຈະໄດ້ທຳມະນຸດທີ່ຂຶ້ນບົນແພລຕິໂຟຣົມຂອງເຮາ ຕີກວ່າແພລຕິໂຟຣົມຂອງຄົນອື່ນໆ” ໃນເຮືອງນີ້ຈົບສົດຖຸກ ດ້າຫາກແພລຕິໂຟຣົມຂອງ Apple ຂາດລັກຊະນະທີ່ໂດດເດັ່ນ Apple ກີ່ຈະກລາຍເປັນສິນດ້າໃນກວັນທີ່ໄມ່ຕ່າງຈາກ HP ສໍາລັບເວລັກໂນໂລຢີ ເຊິ່ງນັ້ນໜາຍເຖິງອາສານຂອງບົຣີ້ຢັກ

ນອກຈາກນີ້ຍັງມີເຫດຜຸລສ່ວນຕົວເຂົ້າມາເກີຍວ້າຂອງດ້ວຍ Apple ເຕຍ່ວມລົງທຸນກັບ Adobe ໃນປີ 1985 ທັ້ງສອງບົຣີ້ຢັກໄດ້ຮັມກັນປົງປັດທິອຸດສາທາກຣມເດສກທີ່ອປ ພັບບລິ້ຊີ້ງ ຈົບສົດ ອ້າງວ່າ “ພົມເປັນຄົນໜ່ວຍທຳໄຫ້ Adobe ເກີດ” ໃນປີ 1999 ພັດທະນາທີ່ເຂົາລັບມາທຳມະນຸດທີ່ Apple ອີກຄັ້ງ ເຂົາໄດ້ຂອ້າໄຫ້ Adobe ພັດນາຂອົບແວຣສໍາຮັບຕັດຕ່ອງວິດີໂອ ແລະອື່ນໆ

สำหรับเครื่อง iMac และระบบปฏิบัติการใหม่ที่ใช้กับคอมพิวเตอร์ชนิดนั้น แต่ Adobe ปฏิเสธ เพราะกำลังเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ใช้กับ Windows ไม่นานหลังจากนั้น จึงหัน วอร์น์ออก ผู้ก่อตั้ง Adobe กีเกชียณ “หัวใจและวิญญาณของ Adobe หดหายไป เมื่ออาชญากรรมออกไป เขาเป็นนักประดิษฐ์ที่ผมชอบ ตั้งแต่นั้นมาบริษัทนี้ก็มีแต่พากใส่เสื้อสูท และสินค้าที่ผลิตออกมาก็ไม่ได้เรื่องสักอย่าง”

เมื่อสาวกของ Adobe และบล็อกเกอร์จำนวนมากmanyที่สนับสนุน Flash ออกมายอมตีจ็อบส์ที่ควบคุมทุกสิ่งทุกอย่างมากเกินไป เข้าตัดสินใจเขียนและโพสต์จดหมาย เปิดผนึก บล็อก แคมป์เบลล์ ซึ่งเป็นหัวหน้าเพื่อนและกรรมการบริษัท แนะนำให้บ้านเพื่อ ช่วยอ่านบทหวาน เขาตามแคมป์เบลล์ว่า “พังดูเหมือนเรากำลังทิ่มแทง Adobe หรือเปล่า” แคมป์เบลล์ซึ่งงานนี้เป็นโศกนาฏกรรมที่ “ไม่รอ ก็มันจริงนีนา ปล่อยออกไป ออย่างนั้นแหละ ดีแล้ว” เนื้อความในจดหมายส่วนใหญ่พุ่งไปที่จุดด้อยด้านเทคนิค ของ Flash อย่างไรก็ตาม แม้จะได้แคมป์เบลล์มาเป็นโศก แต่จ็อบส์ก็อดไม่ได้ที่จะ ระบายนความคับแค้นใจเกี่ยวกับปัญหาที่เคยเกิดมาแต่หนาหลังระหว่าง Apple กับ Adobe ในตอนท้ายของจดหมายว่า “Adobe เป็นบริษัทรับจ้างผลิตซอฟต์แวร์รายใหญ่ รายสุดท้าย ที่ในที่สุดก็ต้องหันมาใช้ Mac OS X”

แต่ในปีเดียวกันนั้น Apple ยอมยกเลิกข้อจำกัดบางประการเกี่ยวกับการใช้ คอมไพล์ร์ข้ามแพลตฟอร์ม และ Adobe สามารถพัฒนาโปรแกรม Flash ที่รันได้บนระบบปฏิบัติการ Apple iOS มันเป็นการต่อสู้ที่ยากลำบาก แต่เป็นสังครามที่ จ็อบส์ได้เปรียบด้วยข้อได้เปรียบที่มีน้ำหนักกว่า ในที่สุดเขาก็สามารถผลักดันให้ Adobe และผู้พัฒนาคอมไ祓อร์รายอื่นๆ ให้ใช้ประโยชน์จาก iPhone และ iPad ได้มากขึ้น และดียิ่งขึ้น

ความต้องการที่จะควบคุมอย่างใกล้ชิดทำให้จ็อบส์ต้องยิ่งลำบากใจมากขึ้น เมื่อต้อง ตัดสินใจว่าแอพฯ ใดสามารถดาวน์โหลดมาใช้ใน iPhone และ iPad การห้ามไม่ให้ แอพฯ ที่มีไวรัสหรือแอพฯ ที่ละเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ใช้เป็นเรื่องสมเหตุสมผล และการห้ามแอพฯ ไม่ให้นำผู้ใช้ไปซื้อสินค้าหรือบอกรับสมาชิกในเว็บไซต์อื่นที่ไม่ใช่ iTunes Store ก็มีเหตุผลรองรับในเชิงธุรกิจอยู่บ้างเหมือนกัน จ็อบส์และทีมไปไกด์

กว่านั้นอีก พากษาแบบแอพที่มินิปะมาทั้งคุณ แอพที่แสดงความคิดเห็นทางการเมืองอย่างรุนแรง และแอพที่ Apple พิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นแอพผิดตามกฎหมาย ปัญหาการทำตัวรวมกับเป็นพี่เลี้ยงเด็กอย่างนี้ยังเห็นขึ้น เมื่อ Apple ไม่ยอมรับแอพการ์ตูนล้อเลียนการเมืองของマーク ฟิโอล ด้วยเหตุผลว่าการที่เขามีมติโนยบายของรัฐบาลประธานาธิบดีบุช เรื่องการทราบร่างกาย เป็นการฝ่าฝืนกฎว่าด้วยเรื่องการมินิปะมาทบุคคล การตัดสินใจดังกล่าวของ Apple กล้ายเป็นเรื่องเปิดเผยต่อสาธารณะและถูกหัวเราะเยาะมากมาย เมื่อปรากฏว่าแอพของฟิโอลได้รับรางวัลพูลิตเชอร์ประจำปี 2010 ประเภทการ์ตูนการเมือง (editorial cartooning) Apple ต้องกลับการตัดสินและจีบส์ต้องออกมาประกาศขอโทษ “ผมเสียใจที่ตัดสินใจผิด เราพยายามทำดีที่สุด และจะพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดให้เร็วที่สุด แต่อย่างน้อยที่สุด เราถึงเห็นว่าระเบียบที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่มีเหตุผล”

แต่มันเป็นมากกว่าความผิดพลาดธรรมดា เหตุการณ์ครั้งนั้นทำให้หลายคนกรีงเกรงว่า Apple จะควบคุมสิ่งที่ผู้บริโภคจะได้เห็นหรือได้อ่าน อย่างน้อยที่สุดก็สำหรับผู้บริโภคที่ใช้ iPad หรือ iPhone จีบส์กำลังเสียงที่จะถูกมองว่าเป็น “พีเบิม” ในนิยายวิทยาศาสตร์ของจอร์จ ออร์เวลล์ ที่เข้าทำลายไปในหนังโฆษณาชุด “1984” ของคอมพิวเตอร์ Macintosh จีบส์จริงจังกับเรื่องนี้มาก วันนี้เขาก็คงต้องไปหาทอม พรีดแมน គอล์ฟนิสต์ของหนังสือพิมพ์ the New York Times เพื่อบรีกษาว่าจะขึ้นเส้นตรงไหนและอย่างไรจึงจะไม่ดูเหมือนการเขียนเชอร์ เขาได้ขอให้พรีดแมนเป็นหัวหน้าคณะที่ปรึกษาเพื่อช่วยกำหนดแนวทางปฏิบัติ แต่สำนักพิมพ์ตั้งสังกัดบอกว่าจะเป็นประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน จึงไม่มีการจัดตั้งกลุ่มดังกล่าว

การแบบแอพ丕ก์เป็นเรื่องเหมือนกัน จีบส์ประกาศในอีเมลที่เขางส่งถึงลูกค้าว่า “เราเชื่อว่าเรามีความรับผิดชอบทางศีลธรรมที่จะกันเรื่องความก่อน้าวออกไปให้พ้นจาก iPhone ให้ยกดูรูปไป ให้ไปซื้อ Android ก็แล้วกัน”

เรื่องนี้ทำให้มีการตีเสียงทางอีเมลกับไอลัน เทต บรรณาธิการเว็บไซต์ชูบชิบ เรื่องเทคโนโลยี Valleywag (เว็บไซต์ <http://gawker.com/valleywag/> - ผู้แปล) ขณะจิบค็อกเทล เทตส่งอีเมล์ตีจีบส์เรื่องที่ Apple พยายามทำตัวเป็นตำรวจอยู่ระหว่างควบคุมแอพว่า “ถ้าวันนี้บีบ ดีแลน อายุ 20 เขาก็รู้สึกอย่างไรกับบริษัทของคุณ”

เทตตาม “ดีแลนจะคิดมั้ยว่า iPad รู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับการ ‘ปฏิวัติ’ บ้าง การปฏิวัติเป็นเรื่องของเสรีภาพ”

จีบส์สร้างความประหลาดใจให้เหตุด้วยการเขียนอีเมล์ตอบกลับมาหลังเที่ยงคืน หลังจากที่เหตุส่งอีเมล์ฉบับแรกออกไปเพียงไม่กี่ชั่วโมง จีบส์ตอบว่า “ใช่แล้ว เศรีภาคจากการไม่ต้องใช้โปรแกรมที่ข้อมูลส่วนตัวของคุณ เศรีภาคจากการไม่ต้องใช้โปรแกรมที่กินแบตเตอรี่ในเครื่อง เศรีภาคจากการไม่ต้องดูภาพอุจุดลมก ใช่แล้ว มันคือเศรีภาค...ถึงเวลาที่ต้องเปลี่ยนแปลงกันเสียที พากคร่าครีที่ยังใช้พืชอยู่คงรู้สึกเหมือนโลกทั้งใบกำลังหลุดมือไป”

ในอีเมล์ที่ตอบกลับไป เทตเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโปรแกรม Flash และเรื่องอื่นๆ แล้วก็กลับมาที่ประเด็นเรื่องการเชื่อมซอร์กิว่า “รู้มั้ยสตีฟ ผมไม่ต้องการ ‘เสรีภาพในการไม่ต้องดูภาพอุจจาระมาก!’ เรื่องตามกไม่เห็นจะเสียหายตรงไหน ผมเชื่อว่าภารรยาผมก็เห็นด้วย”

“คุณอาจจะแคร์เรื่องนี้มากขึ้นถ้าคุณมีลูก” จ็อบส์ตอบ “มันไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับเศรษฐกิจ แต่เป็นเรื่องที่ Apple พยายามทำในสิ่งที่ถูกต้องเพื่อลูกค้า” ในตอนท้ายอีเมล์ จ็อบส์เน้นบกลับไปว่า “ขอ ผมอยากรู้เหมือนกันว่าตั้งแต่เกิดมา คุณเคยทำอะไรบ้างในญี่ปุ่นหรือเปล่า เดย์สร้างอะไรบ้างมั้ย นอกจากค่ายต่างๆ วิพากษ์วิจารณ์งานของคนอื่น และบันทึกกำลังใจของคนเหล่านั้น”

เหตุยอมรับว่าเข้าประทับใจในตัวจีบส์มาก “ไม่ค่อยมีชีวิตรื่นไหลในที่จะลละ  
เวลาามาคุยกับลูกค้าหรือบล็อกเกอร์แบบตัวต่อตัวอย่างนี้ จีบส์สมควรได้รับการ  
ยกย่องในฐานะผู้บินารองค์กรที่อีกรูปแบบเดิมๆ ไม่ใช่เพรำบบริษัทของเขาริสร้าง  
ผลิตภัณฑ์ที่ยังใหม่เท่านั้น จีบส์ไม่เพียงแต่สร้างและกอบกู้บริษัทท่ามกลางกระแส  
การวิพากษ์วิจารณ์ที่ถูกโถมเข้ามาเกี่ยวกับการใช้ชีวิตแบบดิจิทัลเท่านั้น แต่เขายัง  
กล้าที่จะปักป้องสิ่งที่เขาคิดและเชื่อต่อสาธารณะด้วยอย่างแข็งขัน อย่างตรงไป  
ตรงมา ตอนตีสองในวันหยุดสุดสัปดาห์” บล็อกเกอร์ในโลกออนไลน์หลายคนเห็นด้วย  
และส่งอีเมล์ยกย่องการกระทำของเข้า จีบส์เองก็ภูมิใจเช่นกัน เขางสอ อีเมล์ที่เข้า<sup>1</sup>  
ได้ตอบกับเหตุ และอีเมล์คำชมบางฉบับให้ผู้เขียนดูด้วย

อย่างไรก็ตาม การที่ Apple ประกาศว่าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของตนไม่ควรอ่านการ์ตูน

ล้อเลียนการเมืองหรือดูภาพลามกอนาจาร ยังคงเป็นปัญหาอยู่ต่อไป เว็บไซต์ เรื่องตลก [www.eSarcasm.com](http://www.eSarcasm.com) จัดแคมเปญทางเว็บชื่อ “ได้โปรดเดอสตีฟ ผู้ชายก ดูรูปโป๊” (“Yes, Steve, I want porn”) ข้อความในเว็บเขียนว่า “พวกเรายังเป็นพวก ตามก หมกมุ่นกับเรื่องเซ็กส์ เราอยากรู้หนังไปวันละ 24 ชั่วโมง หรือไม่เรา ก็ขอแค่ สังคมเปิดที่ปลดล็อกการเขียนเซอร์ ไม่ต้องมีจอมเพดีจาร์ไซเทคคนใหม่มาดูอย่างเดียว ว่าเราดูอะไรได้ หรือดูอะไรไม่ได้”

ขณะนั้น จีบส์และ Apple กำลังสู้กับเว็บไซต์ Gizmodo ซึ่งอยู่ในเครือเดียวกับ Valleywag บังเอิญ Gizmodo ไปได้ iPhone 4 เครื่องชั้นทดลองที่ยังไม่วางตลาด ซึ่ง วิศวกรใช้ครั้งรายหนึ่งของ Apple ดันไปลืมไว้ในบาร์ เมื่อตำรวจนำกำลังบุกเข้าไปที่ บ้านของนักข่าว ตามที่ Apple แจ้งความไว้ ก็เลยมีคำถามขึ้นมาว่า ควรนี้เป็นเรื่อง ความบ้าบอของคนที่อยากควบคุมไปเสียทุกอย่าง ผสมโรงกับความยโสหัง ด้วยใช่หรือไม่

جون สมิธ เป็นเพื่อนของจีบส์ และเป็นแฟนผลิตภัณฑ์ของ Apple ด้วย จีบส์จะไปหาสมิธเป็นการส่วนตัวในเดือนกุมภาพันธ์ ตอนที่เขาเดินทางไปนิวยอร์ก เพื่อพบกับผู้บริหารสื่อ แต่การพบกันไม่อาจหยุดปากสมิธให้เลิกໄล์จิกจีบส์ใน รายการ *The Daily Show* “มันไม่น่าอุกมาแบบนี้เลย! Microsoft ต่างหากที่น่าจะ เป็นตัวร้าย!” สมิธแซวติดตลก ด้านหลังเขามีข้อความว่า “appholes” (ล้อคาวว่า assholes - ผู้แพล) ปรากฏให้เห็นบนจอด้วย “พวกคุณเป็นพวกหัวขบถ พากเบี้ยด่าง แต่ตอนนี้กลับอยากเป็นผู้ยิ่งใหญ่แล้วเหรอ ยังจำหนังโฆษณาในปี 1984 ขึ้นสุดยอด ที่พวกคุณเขียนด้วยดินไปกระแทกหน้า ‘พีเบิ้ม’ ไดร์เปล่า สองดูในกระจกหน่อย พรรคพวก!”

ปลายฤทธิ์ไม่ผลนั้น เรื่องนี้ก เข้าไปอยู่ในวาระที่คณะกรรมการบริษัท Apple ต้องพิจารณา อาร์ต เลвинสันเล่าให้ผู้เขียนฟังระหว่างมีอกกลางวัน หลังจากหยิบยก เรื่องนี้ขึ้นมาคุยในที่ประชุมว่า “มันเป็นเรื่องบุคคลิกภาพของสตีฟ เขายาจุนหันหน้า ออกไปโดยไม่ทันคิด และแสดงความเชื่อมั่นในสิ่งที่เขาคิดอย่างเต็มที่” ความยโส อย่างนี้คงไม่ใช่ปัญหา ถ้า Apple เป็นบริษัทของป่อนเล็กๆ ที่ห้าวหาญ แต่ขณะนี้

Apple เป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ในธุรกิจอุปกรณ์แบบพกพา “เราจำเป็นต้องก้าวผ่านจุดนี้ไปเป็นบริษัทใหญ่และจัดการกับปัญหาเรื่องความอหังการนี้ให้ได้” เลวินสันบอก อัล กอร์เรงก์พูดถึงปัญหาเรื่องนี้ในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท เขายังให้ฟังว่า “สถานการณ์ของบริษัท Apple เปลี่ยนแปลงจากเดิมไปมากแล้ว เราไม่ใช่บริษัทเล็กๆ ที่เขี้ยวงค้อนใส่เพิ่มแล้ว ตอนนี้ Apple เป็นบริษัทใหญ่ และคนเริ่มมองว่าเราเป็น บริษัทที่/oหัง” จีบส์เตียงเมื่อมีการพูดถึงเรื่องนี้ อัล กอร์บอกว่า “เขายังต้องปรับตัว ให้เข้ากับสภาพที่เป็นอยู่ สตีฟเป็นเบี้ยล่างจอนอหังการได้ดีกว่าเป็นยักษ์ที่อ่อนน้อม ถ่อมตน”

จีบส์ไม่ค่อยมีนาอุดน้ำทันเมื่อพูดถึงเรื่องนี้ เขายังให้ฟังว่า สาเหตุที่ Apple ถูกวิพากษ่าวิจารณ์เป็นเพราะ “บริษัทอย่าง Google และ Adobe ไสร้ายป้ายสีเราและ พยายามทำลายเรา” จีบส์คิดอย่างไรที่มีคนประณามว่า Apple ประพฤติตัวก้าวร้าว /oหังในบางครั้ง “ผมไม่ห่วงเรื่องนั้นหรอก เพราะเราไม่ได้ยิ่โฉหังสักหน่อย” เขายกับ

## ปัญหาสังคมภาษาอังกฤษ: ศิลปะ หรือ วิศวกรรม

บริษัทผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคหลายแห่ง ล้วนแต่เคยเจอบัญหาด้านที่เกิดจาก ความไม่ลงรอยกันระหว่างทีมนักออกแบบที่อยากรีดผลิตภัณฑ์รูปลักษณ์สวย กับทีม วิศวกรที่เน้นความสำคัญของการใช้งาน ในกรณีของ Apple จีบส์ผลักดันหั่งสอง เรื่อง ความกดดันระหว่างนักออกแบบกับวิศวกรจึงยิ่งมากเป็นทวีคูณ

ย้อนไปในปี 1997 เมื่อเขาและجونนี ไอฟ์ ผู้อำนวยการฝ่ายออกแบบ ร่วมกัน เป็นผู้คิดออกแบบผลิตภัณฑ์ หั่งสองมัจฉะมองว่าพวkvิศวกรเราแต่บ่นว่าทำไม่ได้ และต้องแก้ไขทัศนคตินั้นให้ได้ ศรัทธาอันแรงกล้าที่หั่งสองมีต่องานออกแบบจน สามารถผลักดันให้เกิดงานวิศวกรรมระดับเหนือมนุษย์ได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วจากความ สำเร็จของ iMac และ iPod เมื่อได้ก้าวที่วิศวกรอย่างปากว่าอาจทำไม่ได้ จีบส์และ ไอฟ์จะเข็นให้ทีมวิศวกรพยายามให้มากขึ้น และส่วนใหญ่เข้าหั่งคู่มัจฉะเป็น ฝ่ายชนะ แต่ก็มีปัญหาเล็กๆ น้อยๆ บ้างในบางครั้ง ตัวอย่างเช่น iPod Nano มัจฉะ มีปัญหารีบงรอยขีดข่วน เพราะไอฟ์เชื่อว่าถ้านำไปเคลือบใส จะทำให้ความบริสุทธิ์

ในงานดีไซน์ของขาดน้อยลง แต่ปัญหานี้ไม่ใช่เรื่องคุณภาพขาดตาย

แต่พอมารถึงการออกแบบ iPhone ปรากฏว่าความประทับใจในงานดีไซน์ของไอโฟฟีต้องเพิ่มขึ้นกับหลักการทางฟิสิกส์ ที่แม้แต่สนามความจริงที่ถูกบิดเบือนของจีบส์ก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ โดยไม่ใช้วัสดุที่ควรอยู่ใกล้เสาอากาศ หนึ่งอย่างที่ไม่เด็ด พาราเดย์ได้แสดงให้เห็นในการทดลองของเขาว่า คลื่นแม่เหล็กไฟฟ้าจะไม่ลวนอยู่รอบๆ ผิวของโลหะ ไม่ได้ผ่านทะลุเข้าไปในเนื้อโลหะ ดังนั้นฝาครอบโลหะที่คลุมตัวเครื่องโทรศัพท์จึงก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า “กรงของพาราเดย์” (Faraday cage) ซึ่งจะทำให้สัญญาณที่ผ่านเข้าออกอ่อนลง เครื่อง iPhone ที่ออกแบบมาครั้งแรกเริ่มจาก การมีแบบพลาสติกที่ด้านล่างของตัวเครื่อง แต่ไอโฟฟีเห็นว่ามันจะทำให้ดีไซน์สูญเสียความงาม และขอให้มีขอบอะลูминียมล้อมรอบ หลังจากนั้นปัญหาสัญญาณอ่อนก็ได้รับการแก้ไข ไอโฟฟีจึงออกแบบ iPhone 4 โดยมีขอบเป็นโลหะซึ่งจะเป็นโครงสร้างรับน้ำหนัก ทำให้ดีไซน์ดูสวยงามและยังทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งของเสาอากาศของตัวเครื่องอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีเรื่องท้าทายอีก คือ เพื่อให้ขอบโลหะทำหน้าที่เป็นเสาอากาศ จำเป็นต้องมีช่องว่างเล็กๆ ที่ขอบ แต่ถ้ามีช่องผู้ใช้มังเอียไปปิดช่องว่างนั้น หรือสัมผัสเครื่องด้วยมือชุ่มเทป ก็จะมีปัญหาสัญญาณหาย ที่มีวิศวกรรมแนะนำให้ป้องกันปัญหานี้ด้วยการเคลือบขอบโลหะด้วยวัสดุเคลือบใส เช่นเดย ไอโฟฟีไม่เห็นด้วย เขารู้สึกว่าการเคลือบใสจะทำให้ความมั่นวางใจของโลหะดูด้อยลง ประเด็นนี้ถูกนำเสนอให้จีบส์พิจารณาในที่ประชุมหลายต่อหลายครั้ง แต่จีบส์กลับคิดว่าพวกวิศวกรเขาแต่ไวยาวยไม่เข้าเรื่อง เขากล่าวว่าคุณต้องทำได้สิ แล้วพวกเขาก็ทำได้จริงๆ

ความจริงปรากฏว่าวิศวกรแก้ปัญหาได้ แต่ไม่ทั้งหมด นั่นคือยังไม่สมบูรณ์ทั้งหมด เมื่อ iPhone 4 วางตลาดในเดือนมิถุนายน 2010 มันเป็นผลิตภัณฑ์ที่แจ่มแจ้งมาก แต่ไม่นานปัญหาเกิด ถ้าถือโทรศัพท์ไม่ถูกวิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อถือด้วยมือซ้าย ฝ่ามือจะไปปิดช่องเล็กๆ ซึ่งอาจเป็นปัญหาได้ ปัญหาที่ว่านี้อาจเกิดขึ้นหนึ่งในร้อยครั้งของการโทร เนื่องจากจีบส์เป็นคนชอบเก็บผลิตภัณฑ์ใหม่ไว้เป็นความลับ (แม้แต่ iPhone 4 ที่ Gizmodo เก็บได้จากในบาร์ ยังใช้ฝาครอบปิดอุปกรณ์) iPhone 4 จึงไม่ได้ผ่าน

การทดสอบในสถานการณ์จริงเหมือนอุปกรณ์ไฟฟ้าอื่นๆ จึงไม่มีครรภ์ข้อบกพร่องนี้ก่อนหน้าที่ผู้ชน จะเหละโกลันไปเข้าແຕวซื้อ “คำตามอยู่ที่ว่า นโยบายเรื่องการให้ความสำคัญกับรูปลักษณ์เชิงดีไซน์เนื่องจากการออกแบบแบบเชิงวิศวกรรม และนโยบายการเก็บผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้เป็นความลับขั้นสุดยอด สองนโยบายนี้ช่วย Apple ได้จริงหรือ” ในนี่ พาเดลล์กล่าวในภายหลัง “โดยรวมแล้วมันก็เป็นประโยชน์ แต่การไม่ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ไม่ใช่เรื่องดี และนั่นคือสิ่งที่เกิดขึ้นกับกรณีนี้”

ถ้ามันไม่ใช่ iPhone 4 ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ทุกคนเฝ้าจับตารอคอย ปัญหาเรื่องสัญญาณหาย สายหลุดเพียงไม่กี่ครั้งก็ไม่น่าจะเป็นข่าวใหญ่ ปัญหานี้เป็นที่รู้จักกันต่อมาในชื่อ “Antennagate” และกลายเป็นปัญหาเดือดปุดๆ ในต้นเดือนกรกฎาคม เมื่อวารสารรายงานสำหรับผู้บริโภค (Consumer Report) ได้นำเครื่องมาทดสอบถึงหัว และรายงานว่าไม่อาจแนะนำให้ผู้บริโภคซื้อ iPhone 4 ได้ เพราะมีปัญหาเรื่องเสากาศ

ขณะนั้น จีบส์อยู่ที่โคนาวิลเลจในสาวยกับครอบครัว ตอนแรกจีบส์เดียง เพราะไม่เชื่อว่าข่าวนั้นจะเป็นจริง อาร์ต เลвинสันต่อสายโทรศัพย์กับจีบส์ตลอด จีบส์ยืนยันว่าเป็นข่าวปล่อยโดยพวง Google และ Motorola “พวกนั้นตั้งใจจะทำให้เราเสียหาย” เข้าพูด

เลвинสันพยายามทำให้จีบส์ยอมรับลงบ้าง “เขาเงี้มัย ลองมาดูกันหน่อยว่า มันมีปัญหาอะไร” เลvinสันพูด จีบส์ไม่ตอบอารมณ์เมื่อได้ยินเลvinสันพูดว่า คนเริ่มมองว่า Apple เป็นบริษัทที่โหง เพราะมันตรงข้ามกับการมองโลกเป็นสีขาว-ดำ และ การแยกแยะเรื่องถูก-ผิด ที่เขายึดถือมาเสมอ ในความรู้สึกของจีบส์ Apple เป็น บริษัทที่ยึดมั่นในหลักการ ถ้าใครมองเห็นเป็นอื่น ก็เป็นความผิดของคนคนนั้น ไม่มีเหตุผลอะไรที่ Apple จะต้องแสดงบทต่อมตน

ปฏิกิริยาต่อมากของจีบส์คือความเจ็บปวด เขาจริงจังกับคำวิพากษ์วิจารณ์ ผลิตภัณฑ์รวมกับมันเป็นเรื่องส่วนตัว เขารู้สึกร้าว ранใจมาก เลvinสันเล่าว่า “โดยเนื้อแท้แล้ว สตีฟก็เข่นเดียวกับนักธุรกิจที่เป็นนักปฏิบัติอย่างแท้จริงในการธุรกิจ ของเข้า เขายังไม่ทำในเรื่องที่เห็นว่าผิด ดังนั้น ถ้าเขารู้ว่าเข่าทำถูกแล้ว เขายังคง ไปข้างหน้าอย่างเต็มที่แทนที่จะตั้งคำถามกับตัวเอง” เลvinสันเดือนว่าอย่าหดหู่กับ

เรื่องนี้นัก แต่จีบส์ทำไม่ได้ “ไออุ๊\_ไม่คุ้มเลย” เข้าบอกเลวินสัน ในที่สุดทิม คุกเป็นคนที่สามารถดึงเขาออกจากความเชื่องชึ้น เขายกคำพูดของครอคันนี่ที่บอกว่า Apple กำลังจะกลายเป็น Microsoft ที่ลำพองใจและเย่อหยิ่ง ปรากว่าวันรุ่งขึ้น จีบส์ก็เปลี่ยนท่าทีใหม่ “มา นาแคะเรื่องนี้ให้ถึงกันบีงกันเลย” เข้าพูด

เมื่อเห็นข้อมูลตัวเลขจำนวนสายที่หลุดจาก AT&T จีบส์จึงตระหนักว่า iPhone 4 มีปัญหาจริงๆ แม้ว่ามันจะเป็นแค่ประเด็นเล็กๆ “ไม่ใหญ่โตเหมือนกับที่ผู้คนโวยวายกัน เข้าบินกลับจากขยาย แต่ก่อนจะบินกลับ เข้าโทรศัพท์เพื่อนเก่ามีอมังและฉลาด ที่เคยอยู่เดียงข้างเขามาเมื่อครั้งปลูกปั้น Macintosh เมื่อ 30 ปีที่แล้ว

คนแรกที่เข้าโทรศัพท์คือ ริจิส แมคเคนนา กฎด้านประชาสัมพันธ์ “ผมกำลังจะบินกลับจากขยายไปจัดการกับปัญหาเรื่องเสากาศ อย่างได้ความเห็นจากคุณหน่อย” ริจิสตอบตกลง หั่งคู่พับกันที่ห้องประชุมคณะกรรมการบริษัทที่คุเบอร์ติโน ตอนป่ายไม่ลงครึ่งวันรุ่งขึ้น คนที่สองที่เข้าโทรศัพท์ ลี คลาว ครีเอทีฟไดเรกเตอร์ที่พยายามเกซี่ยณตัวเองจากรับงาน Apple แต่จีบส์อย่างให้เขายุ่งด้วยตลอด อีกคนที่เขารายนามคือเจมส์ วินเซนต์ เพื่อนร่วมงานของคลาว

จีบส์ยังตัดสินใจพาร์ด ลูกชายของเขารึ่งตอนนั้นเรียนอยู่ชั้นมัธยมปลายปีสุดท้าย กลับจากขยายด้วย “พ่อจะต้องประชุมตลอดวันตลอดคืน อาจจะสองวันเต็ม พ่ออย่างให้ลูกเข้าไปดูให้เห็นทุกอย่าง ลูกจะได้เรียนรู้อะไร มากมายจากสองวันนี้ มากกว่าที่ลูกจะได้จากการนั่งเรียนในคณะบริหารธุรกิจสองปีเสียอีก” เข้าบอกลูกชาย “ลูกจะได้เห็นคนที่เก่งที่สุดในโลกตัดสินใจแก้ปัญหาที่ยากที่สุด ได้เห็นว่าเขารับภารกิจที่สำคัญที่สุดในโลก ให้ลูกมีโอกาสได้เห็นผมทำงาน ลูกจะได้เห็นพ่อทำงาน”

ในห้องประชุมวันนั้น ยังมีแค่ คือตอน ผู้อำนวยการฝ่ายประชาสัมพันธ์ และพนักงานระดับบริหารอีก 7 คน การประชุมดำเนินต่อไปตลอดป่าย จีบส์เล่าให้ฟัง ในภายหลังว่า “การประชุมในป่ายวันนั้นเป็นการประชุมครั้งสำคัญที่สุดครั้งหนึ่งในชีวิตผม” เขารีบด้วยการนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มามาให้ทุกคนดู “เอกสารนี้คือข้อเท็จจริง ทั้งหมด ที่นี่เราจะทำยังไงกับมันดี”

แมคเคนนาเป็นคนสุขุมและตรงไปตรงมาที่สุด เข้าพูดว่า “บอกข้อมูลไปให้หมด

บอกความจริงว่าเป็นยังไง อย่าอวดดี ขอให้พูดอย่างมั่นใจ และหนักแน่น” คนอื่นๆ รวมทั้งวินเซนต์ ขอให้จีอับส์แสดงความรู้สึกของไทย แต่แมคเคนนาไม่เห็นด้วย “ห้ามเดินทางตกเข้าไปในงานแสดงข่าวเดี๋ยวขาด ให้พูดแค่ว่า ‘โทรศัพท์ยังไม่สมบูรณ์แบบ และเราก็ไม่สมบูรณ์แบบด้วยเหมือนกัน เราเป็นมนุษย์ปุถุชนธรรมชาติ ที่พยายามทำทุกอย่างให้ดีที่สุด และนี่คือข้อเท็จจริง’” นั่นคือกลยุทธ์สำคัญที่ต้องทำ แต่พอหัวข้อการประชุมเปลี่ยนมาเป็นเรื่องความหยิ่งยโส แมคเคนนาเตือนจีอับส์ว่า อย่าไปห่วงเรื่องนั้นมากนัก เขาอธิบายให้ฟังภายหลังว่า “ผมไม่คิดว่าการพยายามทำให้สตีฟ ดูถูกเนื้อต่อมตัวจะเวิร์กหรอก ก็อย่างที่สตีฟมักพูดถึงตัวเองบ่อยๆ ว่า ‘ผมเป็นคนแบบนี้ ก็ต้องทำอย่างนี้’”

งานแสดงข่าวจัดขึ้นในวันศุกร์ที่ห้องประชุมใหญ่ของบริษัท จีอับส์ทำตามที่แมคเคนนาแนะนำ เขายังไม่ได้ประจับประแจงหรือขอโทษ และสามารถปัดชนวนปัญหาได้ด้วยการพูดว่า Apple เข้าใจปัญหาแล้ว และจะพยายามแก้ปัญหานี้ให้ถูกต้องให้จงได้ จากนั้นเขาก็เปลี่ยนเรื่องพูด โดยบอกว่าโทรศัพท์มือถือทุก部ีห้อต่างมีปัญหา เขานอกผู้เขียนในภายหลังว่า เขายังพึ่งดูเหมือน “จำคาญ” ไปหน่อยแต่ก็สามารถสื่อความได้ดีอย่างตรงไปตรงมา ด้วยน้ำเสียงที่ไม่แสดงอารมณ์ เขารูปถูกอย่างได้ด้วยประโยชน์สัมพันธ์ 4 ประโยคว่า “เรายังไม่สมบูรณ์แบบ โทรศัพท์ก็ยังไม่สมบูรณ์แบบ เราต้องการให้ลูกค้าของเราราบรื่น”

จีอับส์บอกว่า ถ้าลูกค้าไม่พอใจ ก็สามารถคืนเครื่องได้ (อัตราการคืนเครื่องมีเพียง 1.7% เท่านั้น น้อยกว่าหนึ่งในสามของอัตราคืนเครื่อง iPhone 3GS หรือมือถือที่ห้ออื่นๆ) หรือรับพรีปลอกหุ้มกันกระแทกของ Apple เขาย่อต่อด้วยการรายงานข้อมูลว่า มือถือที่ห้ออื่นๆ ก็มีปัญหาเหมือนกัน ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงทั้งหมด ดีไซน์เสาอากาศของเครื่อง iPhone 4 ทำให้ปัญหาแย่กว่ามือถือรุ่นอื่นๆ รวมทั้ง iPhone รุ่นก่อนๆ ด้วยและเป็นความจริงที่ว่าการรายงานข่าวอย่างอีกทีกครีกโครมเรื่องสายหลุด ทำให้ปัญหานี้กลับเป็นเรื่องใหญ่โตเกินจริง “มันกลับเป็นเรื่องใหญ่โตจนแบบไม่น่าเชื่อ” เขานอก แทนที่จะประหาดใจกับการทำที่ไม่ประจับประแจงหรือไม่ส่งให้มีการเรียกคืนสินค้า ในที่สุดผู้บริโภคส่วนใหญ่ก็จะหันว่าจีอับส์พูดถูก<sup>3</sup>

รายชื่อผู้รอบชือ iPhone 4 ซึ่งขายหมดเกลี้ยงไปแล้วก่อนหน้านี้ ยาวขึ้นจากที่ต้อง

รอ 2 สัปดาห์กลายเป็นรอ 3 สัปดาห์ นับถึงปัจจุบัน iPhone 4 ยังคงเป็นโทรศัพท์ที่ขายได้เร็วที่สุดของบริษัท สื่อมวลชนเปลี่ยนประเด็นไปตกเรื่องใหม่ว่าที่จีบสัญญา นั้นเป็นความจริงหรือไม่ ที่ว่าสมาร์ตโฟนยี่ห้ออื่นก็มีปัญหาเรื่องเสากาศเหมือนกัน แม้คำตอบที่ได้จะไม่จริงตามนั้น แต่ก็ดีกว่าปล่อยให้สื่อมารุณสรุปว่า iPhone 4 เป็นโทรศัพท์ที่มีข้อบกพร่อง

สื่อมวลชนที่เฝ้าสังเกตการณ์บางรายเห็นเป็นเรื่องเหลือเชื่อ “ไมเคิล วอล์ฟ” จาก [www.newser.com](http://www.newser.com) รายงานว่า “ด้วยการอธิบายอย่างมีขั้นเชิง เลี้ยงการตอบคำถาม สร้างความชอบธรรม และการแสดงออกถึงความจริงใจอย่างเจ็บปวด สดีฟ จีบส์ ประสบความสำเร็จในการขึ้นเวทีเมื่อวันก่อนเพื่อปฏิเสธปัญหา ไม่แยแสคำวิจารณ์ และยินหน้าต่อไปยังผู้ผลิตสมาร์ตโฟนรายอื่นๆ นับเป็นอีกระดับของการดำเนินงาน ด้านการตลาดสมัยใหม่ การพลิกองค์กรและบริหารวิกฤติที่คุณเห็นแล้วคงได้แต่ถาม ด้วยความชงนสนเท่ห์อย่างไม่อยากเชื่อสายตาตัวเอง Apple เอาตัวรอดจากเรื่องนี้ ได้อย่างไร หรือถ้าให้ขัดกวนี้คือ สดีฟ จีบส์ เอาตัวรอดจากเรื่องนี้ไปได้อย่างไร” วอล์ฟแจ้งว่าจีบส์ทำได้อย่างน่าทึ่งด้วยความสามารถของ “บุคุณที่เพียบพร้อม ไปด้วยเสน่ห์คนสุดท้ายที่เหลืออยู่ในโลก” ถ้าเป็นเชือกคนอื่นๆ คงอุกมากขอโทษ ขอพardon แล้วกล้ากลืนเรียกคืนสินค้า แต่จีบส์ไม่จำเป็นต้องทำอย่างนั้น “ร่างกายที่ผ่ายผอมเกือบเหลือแต่กระดูก มาดผู้กุมอาญาสิทธิ์ ที่ทำเรียบเข้มราวนักบัว และความรู้สึกผูกพันกับสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ใช้ได้ผลจริง และเหตุการณ์ครั้งนี้ ทำให้จีบส์สามารถตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญ และอะไรเป็นเรื่องเล็กน้อย”

สก็อต อดัมส์ นักเขียนการ์ตูนชื่อ DilBert ก็งงขาเข่นกัน แต่อกไปในทางซึ่งชุม มากกว่า เขายืนบล็อกเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอีกไม่กี่วันต่อมา (รีบจีบส์อ่านแล้วภูมิใจมาก ถึงกับส่งอีเมลให้เพื่อนอ่านไปทั่ว) ว่า เขายืนชู “มาดเนื้อชั้นและล้ำลึกของจีบส์” ว่าควรศึกษาไว้ในฐานะมาตรฐานใหม่ทางการประชาสัมพันธ์ “วิธีที่ Apple ใช้ในการรับมือกับปัญหา iPhone 4 ไม่ได้เป็นไปตามตำราประชาสัมพันธ์เล่มไหน ทั้งสิ้น เพราะจีบส์ตัดสินใจที่จะเรียนตำราเล่มใหม่ขึ้นมาเอง” อดัมส์เขียนว่า “ถ้าคุณอยากรู้ว่าอัจฉริยะเป็นอย่างไร ขอให้ศึกษาสิ่งที่จีบส์พูด” ด้วยการซิงประกcas ตั้งแต่ต้นว่าโทรศัพท์ยังไม่สมบูรณ์แบบ จีบส์สามารถเปลี่ยนบริบทของการตีเสียง

ไปสู่การยืนยันข้อเท็จจริงที่ไม่อาจตัดแย้งได้ “ถ้าจ็อบส์ไม่ได้เปลี่ยนบริบทของการແດลงในวันนั้นจาก iPhone 4 ไปสู่เรื่องของสมาร์ตโฟนโดยทั่วไป รับรองว่าผู้คนเขียนการ์ตูนตลกที่อ่านแล้วขำกลิ้งจนน้ำหุน้ำตาไหล เกี่ยวกับสินค้าที่ผลิตมาอย่างสะพร่าที่สุดที่จะหยุดทำงานทันทีที่สัมผัสกับมือของมนุษย์ แต่ทันทีบริบทเปลี่ยนไปเป็น ‘สมาร์ตโฟนทั่วไป’ มีอยู่ในห้องตลาดต่างก็มีปัญหาทั้งตื้น’ มุกตลกก็หมดไป ไม่มีอะไรที่จะมามุกตลกได้ดีเท่ากับข้อเท็จจริงธรรมชาติ ที่น่าเบื่อ”

### ตะวันขึ้นแล้ว (Here Comes the Sun เพลงดังเพลงหนึ่งของ The Beatles - ผู้แปล)

เหลืออีกเพียงไม่กี่อย่างในชีวิตการทำงานของสตีฟ จ็อบส์ ที่จะต้องทำให้สมบูรณ์ หนึ่งในจำนวนนี้คือ การยุติสัมภาระ 30 ปีกับวงดนตรีที่เขารัก คือ The Beatles ในปี 2007 Apple ปิดฉากสัมภาระเรื่องเครื่องหมายการค้ากับ Apple Corp บริษัทแม่ดิจิ๊ดของ The Beatles ที่ลูกขึ้นมาฟ้องบริษัทคอมพิวเตอร์เกิดใหม่ที่ยังเดินเตะแตะ ในปี 1978 ในข้อหาตั้งชื่อบริษัทข้ากับตน วงดนตรีดังที่สุดของโลกวันนี้เป็นวงดนตรี วงสุดท้ายที่ยังไม่มีเพลงขายใน iTunes Store สาเหตุหลักมาจากการที่ยังไม่สามารถ ตกลงกับ EMI ซึ่งเป็นเจ้าของลิขสิทธิ์เพลงส่วนใหญ่จะจัดการกับลิขสิทธิ์เพลง ในเวอร์ชันเดิมทั้งอย่างไร

พอถึงฤกษ์วันปี 2010 The Beatles และ EMI ก็หาทางออกได้ การประชุมสุดยอด ที่มีผู้เข้าร่วมประชุม 4 คนเกิดขึ้นที่ห้องประชุมคณะกรรมการบริษัท Apple ใน คุปเปอร์ติโน จ็อบส์และเอ็ดดี้ คิว รองกรรมการผู้จัดการใหญ่ iTunes Store เป็น เจ้าภาพต้อนรับ เจฟฟ์ โจนส์ ผู้จัดการผลประโยชน์ของ The Beatles และโรเจอร์ แฟล็กชั้น ประธานกรรมการและซีอีโอของ EMI เมื่อ The Beatles พร้อมแล้วที่จะก้าว สู่โลกดิจิทัล Apple จะทำให้เหตุการณ์สำคัญครั้งนี้ถูกจารึกในประวัติศาสตร์ได้ อย่างไร จ็อบส์เองเฝ้ารอวันนี้นานมาก อันที่จริงเขากล่าวเมื่อวันก่อนหน้าคือ ลี คลาว และเจมส์ วินเซนต์ ได้เตรียมทำหนังและแคมเปญโฆษณาสำหรับโอกาส สำคัญนี้ตั้งแต่เมื่อ 3 ปีก่อนตอนที่ Apple พยายามวางแผนล่อใจให้ The Beatles นำ เพลงมาขายใน iTunes Store

“สตีฟกับผมนั่งคิดกันถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่เราสามารถทำได้” คิวเล่า ซึ่งรวมถึงการยกหน้าแรกของ iTunes Store ให้ทั้งหน้า ซึ่งป้ายโฆษณาใช้วรูปที่ดีที่สุดของวงสร้างหนังโฆษณาเป็นชีรีส์ในสไตล์คลาสสิกของ Apple และจำหน่ายเพลงทั้งหมดจาก 13 อัลบั้มของ The Beatles ในแบบบ็อกซ์เซ็ตในราคา 149 เหรียญ ซึ่งรวมคอลเล็กชันแผ่นคู่ “Past Masters” และวิดีโອการแสดงสดที่วอชิงตันโคลีเซียมในปี 1964 ด้วย

ทันทีที่ตกลงกันได้ในหลักการ จืوبส์ยังช่วยเลือกรูปของ The Beatles ที่จะใช้ในงานโฆษณา หนังโฆษณาทุกเรื่องจะห้ำยด้วยภาพนิ่งขาวดำของพอล แมคคาร์ทนีย์ และจอห์น เลนนอนในวัยหนุ่ม ยิ่งขนะก้มดูงานคนตีรีของตนในห้องบันทึกเสียงแห่งหนึ่ง ภาพนี้ดูแล้วทำให้คิดถึงจือบส์และอชเนียกขณะนั่งดูແง่วงຈราของคอมพิวเตอร์ Apple คิวบอกว่า “การได้เพลงของ The Beatles มาไว้ใน iTunes Store คือจุดสูงสุดในชีวิตที่ตอบใจที่สุด” ให้เราจึงเข้ามาอยู่ในธุรกิจดนตรี”

#### เชิงอรรถบทที่ 38

1. Google นำยุคดิจิทัลการที่เป็นไปรษณีย์ในการทำงานให้ 10 ข้อ มีข้อหนึ่งที่ก้าหนาด้วย “You can make money without doing evil” (“คุณสามารถทำธุรกิจได้โดยไม่จำเป็นต้องทำชั่ว”) คำอธิบายประกอบด้วยการทำงานข้อนี้ มีเนื้อหาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของสิ่งที่ใช้โฆษณาที่ปรากฏในหน้ารายการหันมาต่างๆ ว่าจะต้องลดผลลัพธ์ของผู้ให้บริการต้องการเท่านั้น ต้องไม่รบกวนประสบการณ์การให้บริการเดิมที่เดิม Google และต้องระบุอย่างชัดเจนว่าเป็น “ลิงก์ของผู้สนับสนุน” (sponsored links) (แหล่งข้อมูล: <http://www.google.com/about/corporate/company/tentthings.html> เว็บไซต์ของ Google)
2. Flash เป็นโปรแกรมปลั๊กอินที่แต่งผลเนื้อหาบนเว็บที่สร้างจากโปรแกรม Macromedia Flash หรืออีกหนึ่ง ซึ่งสร้างเป็นไฟล์แบบ XML แบบเนื้อร่องโฆษณา เกม เป็นต้น Adobe ซื้อกิจการของบริษัท Macromedia ในปี 2005
3. ถูกตีเป็นภาพการทดลองชาร์ชของสตีฟ จิอนส์ ที่ขับปัญหาเสียกาห์ของ iPhone 4 ให้ทีวีบีบีซี <http://www.youtube.com/watch?v=c2wvLbyHcs&feature=related>

## มุ่งสู่อันดับ

เมม ยานอวากาส และหนึอกว่าเน้น

### iPad 2

แม้กระหั่งก่อนที่ iPad จะออกวางตลาด จีอับส์ก็คิดล่วงหน้าไว้แล้วว่า iPad 2 ควรจะมีอะไรบ้าง ต้องมีกล้องทั้งด้านหน้าและด้านหลัง ทุกคนรู้ว่าต้องมาแน่ และแน่นอนเขาอย่างให้มันบางกว่าเดิม แต่ยังมีประเด็นเกี่ยวเนื่องอีกอย่างหนึ่งที่เข้าเน้น ซึ่งคนส่วนใหญ่ยังไม่ทันได้นึกถึง นั่นคือ เคสหรือของหุ้มที่คนนำมาใช้มักไปบดบังขอบสวยงาม ของ iPad และยังดึงความสนใจไปจากหน้าจออีกด้วย ทำให้ขอบดูหนาเทอะทะ ทั้งที่มันควรจะบาง เนื่องจาก เขายังคงคลุมของคนเดินถนนไปแขวนบนอุปกรณ์ที่มีมนตร์คลัง

ช่วงนั้น จีอับส์ได้อ่านเรื่องเกี่ยวกับแม่เหล็ก เข้าตัวบทความนั้นลงให้จนนี้ ไอพีเพราน่าสนใจและอาจนำมาใช้ประโยชน์ได้ อาจนำมาทำเป็นฝาปิดเครื่องที่สามารถถอดออกได้ โดยให้แบบติดกับด้านหน้าของ iPad แต่ไม่ได้คลุมตัวเครื่องทั้งหมด ทีมงานคนหนึ่งของไอพีคิดหาวิธีทำฝาปิดเครื่องที่ถอดออกได้ โดยยึดกับบานพับแม่เหล็ก ทันทีที่เปิดฝาออก หน้าจอจะเปิดใช้งานได้ทันที ตัวฝาปิดยังสามารถพับเป็นขาตั้งได้อีกด้วย<sup>1</sup>

ไม่มีอะไรที่เป็นไฮเทคในส่วนนี้ ทุกอย่างเป็นงานประภากบเชิงกลทั้งสิ้น แต่มันมีเสน่ห์ และเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่แสดงให้เห็นถึงความปราณายของจีอับส์ที่ต้องการ

ผสมผสานทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันตั้งแต่ต้นจนจบ ฝาปิดและเครื่อง iPad ได้รับการออกแบบไว้ด้วยกันเพื่อให้แม่เหล็กและบานพับเชื่อมติดกันอย่างแนบแน่น iPad 2 มีข้อดีกว่า iPad รุ่นแรกหลายข้อ แต่ฝาปิดเครื่องน่ารักๆ ซึ่งชื่อไอส์วันใหญ่ไม่เสียเวลา นานนั้นคิด กลับกลายเป็นส่วนที่เรียกรอยยิ้มได้จากคนส่วนใหญ่

เนื่องจากจ็อบส์กำลังอยู่ในระหว่างคลาปวัย เขายังไม่สามารถไปร่วมงานเปิดตัว iPad 2 ที่กำหนดไว้เป็นวันที่ 2 มีนาคม 2011 ในชานฟรานซิสโก แต่เมื่อส่งบัตรเชิญ ออกไป จ็อบส์บอกผู้เขียนว่านาจะไปร่วมงานนั้นด้วย ก้าพที่เห็นภายในงานเป็นภาพ ที่เคยเห็นมาแล้ว ผู้บริหารระดับสูงของ Apple นั่งเรียงกันในแท่นห้า ทีม คุก เดียว ขนมอัดแห่งเสริมพลังงาน เครื่องเสียงภายในงานเปิดเพลงของ The Beatles ที่มี เนื้อหาเข้ากับงานนี้คือเพลง “You Say You Want a Revolution” และ “Here Comes the Sun” รีดมาถึงงานเก็บนาที่สุดท้ายพร้อมกับเพื่อนปืนนึงร่วมหอพักสองคนที่ ตื่นเต้นสุดขีดที่ได้มาร่วมงาน

“เราออกแบบทำงานกับผลิตภัณฑ์ตัวนี้มานานพอสมควร จนผมไม่อยากพลาด งานวันนี้” จ็อบส์พูดขณะก้าวเดินอย่างช้าๆ ไปมาบนเวทีด้วยร่างกายที่ฝ่ายผอน แต่ใบหน้ามีรอยยิ้มสดใส ผู้ชมระเบิดเสียงให้ร้องเชิ่งเชิ่ง และลูกขี้นียนยืนปูบมือ

เขาเริ่มสาธิตเครื่อง iPad 2 โดยใช้ฝาปิดเครื่องที่ออกแบบมาใหม่ล่าสุด “คราวนี้ ฝาปิดและตัวเครื่องถูกออกแบบให้เป็นชิ้นเดียวกัน” เขายิ่ง จากนั้นก็หันไปเรื่อง ที่มีผู้วิจารณ์ผลิตภัณฑ์ iPad ซึ่งเขาเห็นว่าเป็นประเด็นที่มีน้ำหนัก นั่นคือ iPad รุ่นแรก เป็นอุปกรณ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริโภคตอนเทนต์ แต่ไม่ได้อ่านวายให้ผู้ใช้ได้ สร้างคอนเทนต์มากนัก ดังนั้น Apple จึงได้ปรับแอปพลิเคชันที่ดีที่สุดสำหรับงาน ครีเอทีฟที่เคยใช้กับ Macintosh, GarageBand (โปรแกรมสำหรับทำเสียง มิกซ์เสียง -ผู้แปลง) และ iMovie ให้เป็นเวอร์ชันสำหรับใช้กับ iPad จ็อบส์สาธิตให้ดูวิธีการแต่ง และเรียบเรียงเพลง หรือการใส่เพลงและเทคนิคพิเศษต่างๆ ลงในคลิปไฮมวิดีโอ และ พล็อตต์หรือแชร์ผลงานสร้างสรรค์นั้นโดยใช้ iPad รุ่นใหม่

ตอนจบ เขาย้ายภาพสไลด์จุดที่ตนนั้นสายศิลปศาสตร์และสายเทคโนโลยีมา บรรจบกัน เมื่อก่อนการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ครั้งก่อนๆ คราวนี้เขาได้อธิบายหลักการ ทำงานให้ผู้ชมฟังอย่างชัดเจนว่า ความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริงและความเรียบง่าย

เกิดขึ้นจากการบูรณาการรวมทุกอย่างเข้าด้วยกัน ทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ รวมทั้ง คอนเทนต์ ฝาปิด และพนักงานขายด้วย แทนที่จะปล่อยให้อยู่ในระบบเปิดและแยกส่วนอย่างที่เคยเกิดขึ้นในโลกคอมพิวเตอร์พีซีที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows และอุปกรณ์ที่ใช้ระบบ Android ในขณะนี้

ในเดือนของ Apple เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียวยังไม่พอ เราเชื่อว่าเทคโนโลยีที่ผสมผสานกับความคิดทางมนุษยศาสตร์สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ทำให้หัวใจของเราเปล่งเสียงอย่างมีความสุข ไม่มีอะไรที่จะพิสูจน์ข้อเท็จจริงข้อนี้ได้ไปกว่าอุปกรณ์ที่เกิดขึ้นหลังจากพีซี ผู้ผลิตหลายรายวิ่งเข้ามาสู่ตลาดแท็บเล็ต ทุกคนต่างมองว่ามันคือพีซีในยุคต่อไป ที่ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อาจผลิตโดยผู้ผลิตคนละบริษัท ประสบการณ์ของเรา กระดูกทุกชิ้นในร่างกายของเรานอกว่านั้นไม่ใช่วิธีการที่ถูกต้อง เราสามารถยุคหลังพีซีแล้ว อุปกรณ์ทุกชนิดในยุคนี้ต้องใช้ง่ายกว่าพีซี ให้ได้ด้วยตัวเองเมื่อนิใช้สัญชาตญาณ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ และแอพพลิเคชันต่างๆ จะต้องสองกันอย่างแนบสนิทกว่าอุปกรณ์ในยุคพีซี เราเชื่อว่า Apple มีสถาปัตยกรรมที่ถูกต้องและเหมาะสมไม่เพียงแค่ในชิ้นส่วนที่ทำจากชิลล่อนเท่านั้น แต่มีอยู่ในองค์กรของเรานี่เพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะอย่างที่ผมพูดมา

สถาปัตยกรรมที่จีบส์พูดถึงนี้ ไม่เพียงแต่หยั่นรากลีกลงในองค์กรที่เขาสร้างขึ้นมาเท่านั้น แต่ยังอยู่ในจิตวิญญาณของเขามาก็ได้

หลังงานเผยแพร่ iPad 2 จีบส์ดูคึกคักขึ้น เขาภักดีอาหารกลางวันที่โรงแรมพีซีชั้นส์ ร่วมกับผู้เขียน ภารยาของเขารื้ดและเพื่อนร่วมมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ดของเขางดงาม แปลงที่คราวนี้เขากินอาหารได้ แม้จะยังรู้สึกไม่ดี แต่เขายังคงรับประทานอยู่บ้าง เขานั่งน้ำผลไม้คันสด (ที่เขานั่งให้เปลี่ยนใหม่ถึง 3 ครั้ง จังหวะเป็นน้ำผลไม้ที่ออกจากขวดไม่ใช่คันสดๆ อย่างที่ต้องการ) และพาสต้าพรีเมียมไว้ที่เขานั่งกินต่ออีกหลังจากตักกินได้เพียงคำเดียว แต่เขากลับมาอร่อยกับสลัดปูฉู่อีก ที่ผมสั่ง กินของผมไป

ครึ่งหนึ่งแล้วยังสั่งให้มีสำหรับตัวเองอีกที่หนึ่ง ตามด้วยไอกกรีมอีกหนึ่งถ้วย ในที่สุด โรงแรมซึ่งพยายามเอาใจลูกค้าอย่างที่สุด ก็สามารถทำน้ำผลไม้คันสดแบบที่เข้าต้องการมาให้จนได้

วันต่อมาที่บ้าน จีอบส์ก็ยังมีเรียวแรงคึกคัก เขาวางแผนจะบินไปโคนา維ลเจคนเดียว ในวันรุ่งขึ้น ผู้เขียนขอถูกว่าเขาใส่อะไรไว้ในเครื่อง iPad 2 สำหรับทริปนี้บ้าง ปรากฏว่า มีหนัง 3 เรื่องคือ Chinatown, The Bourne Ultimatum และ Toy Story 3 ที่นำเสนอ ยิ่งกว่านั้นคือ เขาเพ่งดูวนโน宦หนังสือเล่มหนึ่งมาคือ The Autobiography of a Yogi เป็นคู่มือแนะนำเรื่องจิตวิญญาณและการปฏิบัติสมารธ ซึ่งเขาเคยอ่านครั้งแรกสมัย เป็นวัยรุ่น และอ่านอีกครั้งตอนไปอินเดีย และจากนั้นก็อ่านเป็นประจำปีละครั้ง

ตอนสายวันนั้น เขายังบอกว่าอยากกินอะไรสักหน่อย แต่เขายังอ่อนแอกินกว่าจะขับรถเอง ผู้เขียนจึงขับรถพาเข้าไปที่ร้านกาแฟในช้อปปิ้งมอลล์แห่งหนึ่ง ไปถึงปรากฏว่าร้านปิด แต่เจ้าของร้านคุ้นกับการที่จีอบส์มาเคาะเรียกเวลาที่ร้านปิด จึงยินดีเปิดร้านให้เรา “เขายังพยายามจะขุนให้ผมอ้วน” จีอบส์พูดติดตลก ทีมแพทย์พยายามคายั้นคายอให้จีอบส์กินไข่ เพราะไข่เป็นแหล่งโปรตีนคุณภาพที่ดี เขายังออมเล็ตบอกว่า “การมีชีวิตอยู่ร่วมกับโรคร้ายและความเจ็บปวด ทำให้เขาระลึกถึงความตายอยู่ตลอดเวลา และนั่นอาจทำอะไรเปลกๆ กับสมองคุณได้ถ้าคุณไม่ระวังตัวให้ดี มันไม่ใช่เรื่องดีถ้าคุณไม่ใช้ชีวิตแบบวางแผนระยะยาว คุณต้องบังคับให้ตัวเองรู้จักวางแผนชีวิต ประหนึ่งคุณจะอยู่ได้อีกหลายปี”

ตัวอย่างของความคิดอันมหัศจรรย์ในเรื่องนี้ คือ การที่จีอบส์วางแผนสร้างเรือยอชต์ ก่อนจะผ่าตัดเปลี่ยนตัว เขายังครอบครัวเคยเช่าเรือเวลาอยากไปพักผ่อนที่เม็กซิโก มหาสมุทรแปซิฟิกตอนใต้ หรือแกนแทร์เรเนียน เวลาไปล่องเรือแบบนี้ จีอบส์มักจะเบื้องและรังเกียจดีไซน์ของเรือที่เข้ามา จึงมักตัดแผนการเที่ยวให้สั้นลงแล้วบินไปโคนา維ลเจแทน แต่บางครั้งการล่องเรือก็เป็นเรื่องสนุก “ทริปพักผ่อนที่ดีที่สุดของผมคือ ตอนที่เราไปล่องเรือเลียบชายฝั่งประเทศอิตาลี แล้วก็ต่อไปอีเคนส์ - ซึ่งไม่ค่อยสนุกนัก แต่พาร์เทอนอนมหัศจรรย์มาก จากนั้นก็เลยไปเมืองเอเฟสซุสในตุรกี ซึ่งห้องน้ำสาธารณะในยุคนั้นทำด้วยหินอ่อน และมีสถานที่ให้นักดนตรีบรรเลงเพลงเสนาะสด” เมื่อไปถึงอิสตันบูล เขายังศาสตราจารย์ด้าน

ประวัติศาสตร์คนหนึ่งให้มาบันดาลใจเที่ยว ตอนท้ายรายการได้ไปดูห้องอาบน้ำแบบตุรกี คำอธิบายของศาสตราจารย์คนนั้นทำให้จ็อบส์เห็นถึงปรากฏการณ์โลกกว้างที่น่าสนใจ แห่งวัยเยาว์ว่า

ผมมีเรื่องเล่าให้ฟัง พากเราใส่เสื้อคลุม และเขาก็เอกสารแฟร์แบบตุรกีมาเดิร์ฟ ศาสตราจารย์เล่าให้เราฟังว่าการแฟร์ที่ตุรกีมีวิธีผลิตแตกต่างจากที่อื่น แต่ผมคิดในใจว่า “แล้วมันสำคัญตรงไหน” มีเด็กที่ใหญ่ในตุรกีที่มั่นสนใจเรื่องการแฟร์ตุรกีบ้าง ตลอดทั้งวัน ผมนั่งดูเด็กและวัยรุ่นตุรกีในอิสตันบูล พากนั้นก็คิด การแฟร์เหมือนกับที่คนอื่นๆ ในโลกเข้าดีมีกัน ใส่เสื้อผ้าเหมือนเด็กอื่นๆ ที่ซื้อมาจากร้าน The Gap แล้วก็มีมือถือกันทุกคน เหมือนเด็กในประเทศไทยอีกอื่นๆ มันทำให้ผมคิดได้ว่า สำหรับเด็กวัยรุ่นพากนี้ โลกเราเป็นโลกใบเดียวกันแล้ว เพราะจะนั่นเวลาสร้างผลิตภัณฑ์อะไรสักอย่าง มันไม่มีโทรศัพท์เข้ามา สำหรับคนตุรกีหรอก หรือเครื่องเล่นเพลงสำหรับวัยรุ่นในตุรกีโดยเฉพาะหรอก โลกของเราเป็นโลกใบเดียวกันหมดแล้ว

หลังจากล่องเรืออย่างมีความสุข จ็อบส์เริ่มสนใจกับการเริ่มออกแบบเรืออย่างที่เขาต้องการ ร่างแล้วก็รอใหม่ ทำซ้ำๆ อย่างนี้ เมื่อเขาริมปะยอิกครั้งในปี 2009 ก็เกือบจะยกเลิกโครงการนี้เสียแล้ว เขาเล่าให้ฟังว่า “ผมไม่คิดว่าตัวเองจะมีชีวิตอยู่ถึงตอนที่มั่นสร้างเสร็จ คิดอย่างนั้นแล้วมันเครียด ผมเลยคิดว่าอย่ากระนั้นเลย นั่งออกแบบเรือไปเรื่อยๆ ก็สนุกดี บางทีอาจโชคดีอยู่ทันเห็นมันก็ได้ ถ้าเลิกทำไปตอนนี้ แล้วอีกสองปี ผมบังเอิญยังไม่ตาย ก็คงเสียดายน่าดู ผมก็เลยทำไปเรื่อยๆ”

หลังจากกินออมเล็กที่ร้านกาแฟเสร็จ จ็อบส์กับผู้เขียนกลับมาที่บ้าน เขียนแบบเรือและภาพร่างหั้งหมดมาให้ดู และเป็นไปตามคาด แบบเรือยอดขั้นของจ็อบส์ ดูเรียบโก้แบบมินิมอลลิสต์ คาดฟ้าเรือออกแบบไว้ให้ทำด้วยไม้สักเป็นพื้นที่โล่ง เรียบไม่มีการตกแต่ง หน้าต่างเดินเรือทำด้วยกระจกบานใหญ่สูงจากพื้นเกือบจะดูเด่านะ มี่อนที่เห็นใน Apple Store บริเวณส่วนนั่งเล่นออกแบบให้มีกระจกบานใหญ่ประมาณ 40 ฟุต สูง 10 ฟุต เข้าให้หัวหน้าวิศวกรที่ดูแล Apple Store ช่วยออกแบบกระจกแบบ

## พิเศษที่แข็งแรงพอที่จะรับน้ำหนัก

ระหว่างที่บริษัทรับจ้างต่อเรืออยู่ชั่วคราว Feadship จากเนเธอร์แลนด์กำลังสร้างเรือตามแบบ จีบส์กับพาวเวลล์จะช่วยในการแต่งงานครบรอบปีที่ 20 เขายอมรับว่าบางที่ก็ไม่ได้แสดงความซื่อชัมต่อเสมอมาเท่าที่คาดหวังได้รับ “ผมโชคดี เพราะไม่มีใครรู้หรือกว่าจะเจอะอะไรบ้างตอนแต่งงาน” เขากล่าว “คุณอาจมีสัญชาตญาณรับรู้เรื่องต่างๆ ผู้คนไม่ใช่แค่เป็นนี่อีกแล้ว ลอรีนไม่ใช่เป็นแค่ผู้หญิงที่ฉลาดและสวยเท่านั้น แต่เธอเป็นคนดีมากด้วย” พุดแล้วเขาก็ร้องไห้ เขาเล่าเรื่องแฟนสาวอีกคนหนึ่งคือ ทิน่า เรดซี แต่บอกว่าในที่สุดเขาก็ตัดสินใจได้ถูกต้อง แต่ยอมรับว่าตัวเองเป็นคนเห็นแก่ตัวและเรียกร้องมากมาย “ลอรีนต้องอดทนกับผมอย่างมาก แต่ยังต้องมาดูแลที่ผมป่วยอย่างนี้ ผมรู้ว่าการใช้ชีวิตอยู่กับผมมันไม่ใช่เรื่องสนุกนักหรอก”

ในบรรดาโน้ตบุ๊กที่ตั้งห้อง臥室 จีบส์บอกว่าเขามิใช่คนที่ชอบจำวันเกิดหรือวันครบรอบอะไรของใคร แต่คราวนี้ เขายากเชอร์ไฟร์เชอ จีบส์และพาวเวลล์แต่งงานกันที่โรงแรมอาวนีลอดจ์ในอุทยานแห่งชาติโยเซมิตี เขารัดสินใจพาเชอกลับไปที่นั่นในวันครบรอบวันแต่งงาน แต่พ่อจีบส์โทรไป ปรากฏว่ามีคนจองเต็ม เขาย้ายขอให้ทางโรงแรมติดต่อกับคนที่จองห้องสวีตที่เข้าและพาวเวลล์เคยพักตอนแต่งงานว่าจะยกเลิกได้หรือไม่ จีบส์เล่าว่า “ผมถึงขนาดเสนอว่ายินดีจ่ายค่าที่พักให้สำหรับสุดสุดที่ต้องไป ผู้ชายที่จองห้องนั้นสุภาพและดีมาก เขายกมือว่า ‘ฉลอง 20 ปีหรือครับ ได้เลย ห้องนั้นเป็นของคุณ’”

เขาค้นหาอุปกรณ์วันแต่งงานที่เพื่อนเป็นคนถ่ายให้ นำไปขยายใหญ่ติดบนกระดาษแข็ง และเก็บไว้ในกล่องแสนสวยงาม เขายกหัวข้อความที่เขียนไว้สำหรับโอกาสนี้ ที่ตั้งใจจะใส่ไว้ในกล่อง และอ่านข้อความนั้นให้ฟังดังๆ ว่า

เมื่อ 20 ปีที่แล้ว เรา秧ไม่ค่อยรู้จักกันดีนัก สัญชาตญาณเป็นเครื่องนำพา

ชีวิตเรา ลืมรื่น...คุณทำให้ผมมีความสุขมาก วันที่เราแต่งงานกันที่โรงแรม  
อาวานี หิมะกำลังตก หลายปีผ่านไป เราเมลูก มีความสุขร่วมกัน ทุกข์ร่วมกัน  
แต่ไม่เคยมีสักครั้งที่รู้สึกไม่ดี ความรักและความนับถือซึ่งกันและกันของเราร  
ยืนยงและเติบโต เราผ่านความยากลำบากมาด้วยกันมากมาย และวันนี้เรา  
ได้กลับมาอยู่ด้วยกันอีกครั้ง ณ สถานที่ที่ชีวิตคู่ของเราเริ่มต้นเมื่อ 20 ปีก่อน  
แก่ลง แต่คาดเดิน มีรัวรอยบนใบหน้าและในหัวใจ เราเมลูกความสุขร่วมกันใน  
ชีวิต หวานกับความทุกข์ ความลับ และความสงสัย แต่เราภัยังอยู่ด้วยกัน  
นับแต่วันนั้นมา ชีวิตผมก็ยังมีความสุขอยู่เสมอ

พออ่านจบ จีบส์ร้องให้แบบคุณไม่อยู่ เขายืนข้อความทั้งหมดด้วยตัวเอง  
เขาเล่าว่าเขาได้อัดรูปให้ลูกๆ เก็บไว้คนละชุด “ผมคิดว่าลูกคงอยากรีบเนื่องกันว่า  
ครั้งหนึ่งพ่อเคยเป็นหนุ่มเหมือนกัน”

## *iCloud*

ในปี 2001 จีบส์มีความคิดว่า คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะทำหน้าที่เป็น “ดิจิทัลชั้บ”  
สำหรับอุปกรณ์ที่ใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น เครื่องเล่นเพลง เครื่องบันทึกวิดีโอ โทรศัพท์  
และแท็บเล็ต ซึ่งเป็นจุดเด่นของ Apple ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ประสานทุกอย่าง  
อย่างลงตัวตั้งแต่ต้นจนจบและใช้ง่าย Apple เติบโตอย่างมหาศาลเปลี่ยนจากบริษัท  
คอมพิวเตอร์สำหรับผู้ใช้ระดับสูงเฉพาะกลุ่ม มาเป็นบริษัทเทคโนโลยีที่มีค่ามากที่สุด  
ในโลก

พอถึงปี 2008 จีบส์มีวิสัยทัศน์ที่จะสร้างคลาวด์ลูกใหม่ให้คุณดิจิทัล ด้วยความ  
เชื่อว่าในอนาคต เดสก์ท็อปคอมพิวเตอร์จะไม่ใช่ศูนย์กลางเก็บและบริหารคอนเทนต์  
อีกต่อไป แต่จะย้ายไปอยู่ “บันเมฆ” (the cloud) แทน นั่นคือ คอนเทนต์จะถูกจัด  
เก็บในเซิร์ฟเวอร์ที่อยู่ไกลออกไป และบริหารโดยบริษัทที่เราไว้ใจ พร้อมให้เราใช้กับ  
อุปกรณ์อะไรก็ได้ ที่ไหนก็ได้ จีบส์ใช้เวลา 3 ปีกว่าจะกลับใจเดินนี้จนเป็นรูปธรรม  
แต่ก้าวแรกของเขานั้นไม่เข้าเป้า ในฤดูร้อนปี 2008 เขาวางตลาด

ผลิตภัณฑ์ชื่อ MobileMe ซึ่งเป็นบริการ (ราคาแพงกิ้งปีละ 99 เหรียญ) ที่เปิดให้สมาชิกสามารถจัดเก็บเอกสาร รูปภาพ วิดีโอ อีเมล์ ปฏิทิน และสมุดโทรศัพท์ติดต่อไว้ใน “คลาวด์” และสามารถซิงก์มาใช้กับอุปกรณ์ได้ทุกชนิด ในทางทฤษฎี คุณสามารถใช้ iPhone หรือคอมพิวเตอร์เข้าถึงทุกอย่างในชีวิตดิจิทัลได้ แต่มีปัญหาใหญ่อยู่ประการหนึ่งคือ บริการนี้ (ถ้ายิ่มคำพูดของจีบส์มาใช้ คือ) มันห่วยลง เพราะยุ่งยาก อุปกรณ์ไม่สามารถซิงก์กับคอมพิวเตอร์ที่เก็บอยู่ในคลาวด์ได้ดีนัก อีเมล์และข้อมูลอื่นๆ มักจะหายหักหล่นไปแบบไม่รู้เห็นหรู้ได้ วอลต์ โมสเบิร์ก อดีตผู้อำนวยการหนังสือพิมพ์ *the Wall Street Journal* พาดหัวว่า “MobileMe บกพร่องมากเกินกว่าจะไว้ใจได้”

จีบส์ก็รับเป็นฟืนเป็นไฟ ระดมทีม MobileMe ประชุมกันที่สำนักงานใหญ่ เขายืนบนเวทีแล้วตั้งคำถามว่า “ในนมีใครสักคนบอกหน่อยได้มั้ยว่า MobileMe มีไว้ทำอะไรกันแน่” หลังจากที่มีงานต่างให้คำตอบ จีบส์ตอบกลับในทันทีว่า “แล้วทำไม แห่งไม่ทำงานอย่างที่มั่นควรจะทำวะ” เขายังบ่นทั้งด่าต่อไปอีกครึ่งชั่วโมง “พวกลายทำให้เชื่อเสียงของ Apple ปั่นปี้ พวกลายนำจะพาดกันเองที่ยอมปล่อยให้เรื่องแบบนี้เกิดขึ้น มันน่าผิดหวังใหม่ล่าม โมสเบิร์ก นักข่าวที่เป็นเพื่อนเราเดี่ยวนี้ไม่เขียนอะไรเดียว ก็เขียนกับเราแล้ว” เขายังหัวหน้าทีม MobileMe ออกต่อหน้าทุกคน แล้วแต่ตั้งเอ็ดดี้ คิว ที่ดูแลแผนกคอมพิวเตอร์ในเครือของ Apple มาทำหน้าที่แทน อดัม ลาชินสกี้ นักข่าวของนิตยสาร *Fortune* เขียนรายงานเรื่องวัฒนธรรมองค์กรของ Apple ว่า “ความรับผิดชอบเป็นนโยบายที่ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด”

พอถึงปี 2010 ก็เป็นที่ประจักษ์ชัดว่า Google, Amazon, Microsoft และอีกหลายบริษัท กำลังเล็งที่จะเป็นผู้ให้บริการจัดเก็บคอมพิวเตอร์และข้อมูลในคลาวด์ และสามารถซิงก์กับอุปกรณ์ต่างๆ ได้ จีบส์เร่งมือเป็นสองเท่า ตั้งที่เขาริบายให้ผู้เขียนฟังในถูดูใบไม้ร่วงปีนั้นว่า

เราจะเป็นต้องเป็นบริษัทที่ให้บริการบริหารจัดการข้อมูลในคลาวด์ ลูกค้าสามารถสตรีมเพลงและวิดีโອาจากคลาวด์ เก็บรูปภาพ ข้อมูลต่างๆ และบางที่อาจเก็บข้อมูลทางการแพทย์ของตัวเองได้ด้วย Apple เป็นบริษัทแรกที่เริ่ม

คิดว่าคอมพิวเตอร์จะเป็นดิจิทัลยัง เราเป็นคนพัฒนาแอพฯ iPhoto, iMovie, iTunes และเชื่อมโยงมันกับอุปกรณ์ของเรา เช่น iPod, iPhone และ iPad ซึ่งทำงานได้เยี่ยมมาก แต่ในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า อัปจะย้ายจากคอมพิวเตอร์ของคุณไปอยู่ที่คลาวด์ จริงๆ มันก็คือ กลยุทธ์ดิจิทัลยังเหมือนเดิมนั่นแหละ แค่ย้ายสถานที่เท่านั้น หมายความว่าคุณยังสามารถเข้าถึงคอนเทนต์ต่างๆ ของตนเอง และไม่จำเป็นต้องซิงก์

มันเป็นเรื่องสำคัญมากที่เราจะต้องเป็นผู้เริ่มการเปลี่ยนแปลงนี้ เคลียร์ตัน คริส滕เซ่น (ศาสตราจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยยาล์วาร์ด - ผู้แปล) เรียกสิ่งนี้ว่า “วิกฤติของนวัตกร” (“the innovator’s dilemma”) นั้นคือ ผู้คิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ มากเป็นคนสุดท้ายที่มองเห็นความเปลี่ยนแปลง เราไม่ต้องการถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง ผมจะทำให้ MobileMe เป็นบริการฟรี ทำให้การซิงก์คอนเทนต์เป็นเรื่องง่าย เรากำลังสร้างเชิร์ฟเวอร์ขนาดใหญ่ในnorท แครโลينا เพื่อให้บริการซิงก์ข้อมูลแก่ลูกค้าตามต้องการ ถ้าทำได้ เรา ก็จะสามารถล็อกไม่ให้ลูกค้าหนีไปไหน

จ็อบส์หารือเรื่องนี้ในที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงของบริษัทในวันจันทร์ และค่อยๆ ร่างกลยุทธ์ขึ้นมาใหม่ “ผมส่งอีเมลไปหากลุ่มคนที่ทำงานเรื่องนี้ตอนตีสอง คิดสะระตะ กันไปมา เราคิดเรื่องนี้กันเยอะ เพราะมันไม่ได้เป็นแค่งาน แต่มันคือชีวิตของเรา” จ็อบส์บอก กรรมการบริษัทบางคน รวมทั้งอัล โกร์ ตั้งข้อสังเกตบางประเด็นเรื่อง การให้บริการ MobileMe ฟรี แต่ทุกคนก็ให้ความสนับสนุน เพราะมันจะเป็นกลยุทธ์ ในการดึงลูกค้าให้เข้าสู่โลกของ Apple ในทศวรรษต่อไป

บริการใหม่นี้มีชื่อว่า iCloud จ็อบส์เผยโฉมบริการนี้ในการกล่าวปาฐกถาหลักในงาน Worldwide Developers Conference ที่ Apple จัดในเดือนมิถุนายน 2011 ช่วงนั้น เขายังลาบ่ายอยู่ และเข้าโรงพยาบาลในเดือนพฤษภาคม เพราะมีปัญหาติดเชื้อและปวดตามร่างกาย เพื่อนสนิทบางคนบอกว่าเขารพักผ่อน “ไม่ควรไปงานนั้น เพราะต้องตระเตรียมและซ้อมล่วงหน้า แต่จ็อบส์ดูเหมือนจะมีเรียวแรงมากกับการก้าวสู่

## การเปลี่ยนแปลงใหม่ในยุคดิจิทัล

จีบส์ขึ้นเวทีที่ศูนย์การประชุมชาานฟรานซิสโก ในชุดเสื้อสเวตเตอร์แคชเมียร์สีดำ ปีห้า VONROSEN ทับเสื้อคอเต่าสีดำของอีเช่ มิยาเกะ ที่ใส่เป็นประจำ และสวมกางเกงขายาวกันหน้าไว้ใต้กางเกงยีนส์ด้วย แต่ก็ยังดูฝ่ายผอมกว่าที่ผ่านมา ผู้ชมถูกขึ้นปรบมือให้เขายิ่งยวนาน “เสียงปรบมือช่วยได้มาก ขอบคุณครับ” เข้าพูด แต่ไม่กี่นาทีหลังจากนั้น ราคากล้องของ Apple ก็ร่วงลงกว่า 4 เหรียญมาอยู่ที่ 340 เหรียญต่อหุ้น จีบส์พยายามทำหน้าที่อย่างเต็มที่ แต่ภาพที่ออกมากดูเข้าอ่อนแอกลัวบันเวที เขางงต่อให้พิล ชิลเลอร์ และสก็อต ฟอร์สตอล เป็นผู้สาธิบายระบบปฏิบัติการใหม่ของ Mac และอุปกรณ์พกพาอื่นๆ จากนั้นจีบส์กลับมาเป็นผู้เผยแพร่ใน iCloud ด้วยตนเอง โดยประกาศว่า “เมื่อวาน 10 ปีก่อน เราพบว่า พีชจะกลายเป็นขับสำหรับทุกอย่างในวิถีชีวิตแบบดิจิทัล วิดีโอของคุณ รูปของคุณ และเพลงของคุณ แต่มันกลับพังไม่เป็นท่าเมื่อไม่กี่ปีมานี้ เพราะอะไร” เขาริบายว่าการนำคอนเทนต์ซิงก์กับอุปกรณ์ต่างๆ ทำได้ยาก ถ้ามีเพลงที่ดาวน์โหลดมาไว้ใน iPad มีรูปที่ถ่ายด้วย iPhone และมีวิดีโอที่เก็บอยู่ในคอมพิวเตอร์ ในที่สุดผู้ใช้อาจมีความรู้สึกเหมือนโอบเรเตอร์ยุคโบราณที่ต้องเคยสับสวิตซ์ เวลาเสียบสายยูเอสบีเข้าฯ ออกฯ เพื่อแชร์คอนเทนต์เหล่านั้น “การซิงก์อุปกรณ์เหล่านี้ทำเอาผมบ้าไปเลย” จีบส์พูด ท่ามกลางเสียงหัวเราะถันจากผู้ชม “วันนี้เราเจอทางออกแล้ว เป็นความเข้าใจอย่างลึกซึ้งใหม่ที่เราได้ค้นพบ เราจะลดขั้นพีชและ Mac เป็นแค่อุปกรณ์อย่างหนึ่ง และจะย้ายดิจิทัลขับของเรามาไปอยู่ที่คลาวด์”

จีบส์รู้ดีว่า “ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง” ที่ว่านี้ไม่ใช่เรื่องใหม่นัก เขายังล้อเลียนความพยายามของ Apple ก่อนหน้านี้ด้วยว่า “คุณอาจคิดว่า ทำไม่จะต้องเชื่อที่เราพูดด้วยล่ะ พวกลี้เป็นคนอา MobileMe มาให้เราไม่ใช่เหรอ” คราวนี้ผู้ชมหัวเราะสนั่น “เขาเป็นว่า นั่นไม่ใช่ผลงานที่ดีที่สุดของเราก็แล้วกัน” เมื่อเขาริบความสามารถของ iCloud ทุกคนก็เห็นชัดว่ามันเป็นบริการที่ดีขึ้นไม่ว่าจะเป็นอีเมล์ ชื่อคนที่อยู่ในสมุดโทรศัพท์ และรายการปฏิทินต่างๆ ซึ่งก็เข้ากันทันที แอพฯ รูปภาพ หนังสือ และเอกสารก็เหมือนกัน แต่ที่น่าทึ่งที่สุด คือจีบส์และเอ็ดดี้ คิว ได้ทำข้อตกลงกับบริษัทเพลنجด้วย (ไม่เหมือนคู่แข่งอย่าง Google และ Amazon) ซึ่งจะทำให้ Apple มีเพลง

ถึง 18 ล้านเพลงอยู่ในคลาวด์ คร้มีเพลงเหล่านี้อยู่ในเครื่อง “ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ หรืออุปกรณ์ใดก็ตาม ไม่ว่าจะซื้อมาอย่างถูกกฎหมายหรือไม่ก็ตาม Apple จะอนุญาตให้ผู้ใช้เข้าถึงและดาวน์โหลดเพลงในเวอร์ชันคุณภาพเยี่ยมมาไว้ในอุปกรณ์ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเสียเงินเพิ่ม” ใจความที่ “มันเวิร์กมากเลย” จ็อบส์ยืนยัน

คอนเซปต์ง่ายๆ ที่ว่าทุกอย่างสามารถทำงานเข้ากันได้อย่างแนบเนียน คือ ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ของ Apple มาโดยตลอด Microsoft “ได้โฆษณา “Cloud Power” มา ก่อนหน้านี้กว่าหนึ่งปี และสามปีก่อนหน้านั้น เรย์ ออซซี่ หัวหน้าทีมพัฒนาซอฟต์แวร์ของ Microsoft เคยประกาศเรียกร้องต่อบริษัทว่า “ความไฟแรงของเรามีให้ผู้ใช้ขอไฟเซนส์สื่อของตนเพียงครั้งเดียว จากนั้นก็ใช้อุปกรณ์ที่มีอยู่เข้าถึงและเพลิดเพลินกับสื่อของตัวเองได้ตลอดไป” แต่ ออซซี่ ลาออกจาก Microsoft ตอนปลายปี 2010 และเทคโนโลยีคลาวด์คอมพิวเตอร์ของบริษัทก็ไม่เคยปรากฏอยู่ในอุปกรณ์ของผู้บริโภคเลย Amazon และ Google ออกมายืนยันว่า “เราไม่มีบริษัทที่ให้ความสามารถาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเทนต์จากอุปกรณ์ หละๆ อย่างได้ แต่ Apple เป็นผู้ควบคุมทุกอย่างในห่วงโซ่นี้ และออกแบบให้ทุกอย่างทำงานร่วมกัน ทั้งอุปกรณ์พกพา คอมพิวเตอร์ ระบบปฏิบัติการ และแอพพลิเคชัน รวมทั้งบริการขายและจัดเก็บคอนเทนต์”

แน่นอน ทุกอย่างจะทำงานสอดประสานกันเป็นอย่างดี ถ้าคุณใช้อุปกรณ์ของ Apple และเพลิดเพลินอยู่ในสวนสาธารณะที่ควบคุมโดย Apple ซึ่งจะทำให้ลูกค้าติดหนึบไม่ได้ เมื่อคุณเริ่มใช้บริการ iCloud การจะเปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ระบบ Kindle หรือ Android เป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพลงและคอนเทนต์อื่นๆ ของคุณจะไม่ซิงก์กับอุปกรณ์เหล่านั้น หรือบางทีอาจไม่ทำงานเลย สำหรับจ็อบส์ เขายพยายามหลีกเลี่ยงระบบเปิดมาตลอด 30 ปีที่ผ่านมา “เราคิดอยู่เหมือนกันว่าจะทำแอพฯ เพลงสำหรับผู้ใช้อุปกรณ์ในระบบ Android ดีหรือเปล่า” จ็อบส์เล่าให้ฟังระหว่างกินอาหารมื้อเช้าในวันต่อมาว่า “เราทำ iTunes สำหรับผู้ใช้ Windows เพื่อให้ขาย iPod ได้มากขึ้น แต่ผมยังมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะทำแอพฯ เพลงสำหรับ Android เลย ยกเว้นอย่างเดียวคือ ทำให้ลูกค้า Android แบบปั้นๆ อีกหน่อย ปัญหาคือผมไม่อยากทำให้ลูกค้า Android

แบบปีนังสี”

## สำนักงานใหญ่แห่งใหม่

ตอนจีบส์อายุ 13 เข้าเฝายหาซื้อบิล อิวเล็ตต์ในสมุดโทรศัพท์แล้วโทรไปหาเพื่อขอชิ้นส่วนอุปกรณ์สำหรับสร้างเครื่องนับความถี่ที่เข้าพยายามเข็นออกมากให้ได้ ในที่สุด ก็ได้งานทำซึ่งว่างๆ ดูร้อนที่แผนกเครื่องมือของ Hewlett-Packard ปีเดียวกันนั้น HP ซื้อที่ดินในคูเปอร์ติโนเพื่อย้ายแผนกผลิตเครื่องคิดเลข วอชเนย์กไปทำงานที่นั่น และที่นี่เองที่เขาได้ออกแบบแพลงวงจรสำหรับ Apple I และ Apple II ในช่วงค่ำ

เมื่อ HP ตัดสินใจทิ้งฐานผลิตในคูเปอร์ติโน ซึ่งอยู่ห่างจากสำนักงานใหญ่วันอินพินิต ลูป ของ Apple ไปทางตะวันออกเพียงหนึ่งไมล์ จีบส์จัดการซื้อที่ดินผืนนั้น และที่ดินรอบๆ อย่างเงียบๆ เข้าซื้อที่อิวเล็ตต์และเพิ่มการ์ดสร้างบริษัทที่ยืนยงและภูมิใจที่ตนเองก็ทำอย่างนั้นได้เหมือนกันที่ Apple ถึงตอนนี้เขายากอวดให้ใครเห็นสำนักงานใหญ่ของบริษัท ชนิดที่ไม่มีบริษัทเทคโนโลยีใดๆ ในฝั่งแแกสต์โคสต์สามารถทำได้ เขาวาบรรทมที่ดินได้ทั้งหมด 150 เอกเครอ (ประมาณ 375 ไร่ - ผู้แปล) ส่วนใหญ่เป็นสวนแอปเปิลoth ในสมัยที่เขายังเด็ก จากนั้นก็ทุ่มเททุกอย่างให้กับโปรเจกต์นี้ ซึ่งจะเป็นมรดกชั้นสำคัญของเขาว่าที่ผสมผสานความหลงใหลในความงามของศิลป์ และความปราณاةที่จะสร้างบริษัทให้อยู่ในลูปยั่งยืนไว้ด้วยกัน เขารอว่า “ผมอย่างทำให้สำนักงานใหญ่แห่งนี้แสดงออกถึงค่านิยมของบริษัทให้คนรุ่นหลังได้รู้จัก”

จีบส์ว่าจ้างบริษัทสถาปนิกที่เขารู้ดีที่สุดในโลก คือบริษัทของเซอร์นอร์แมนฟอร์สเตอร์ ซึ่งเคยมีผลงานยอดเยี่ยมไว้หลายแห่ง เช่น การบูรณะอาคารรัฐสภา หลังเดิมของเยอรมนีในเบอร์ลิน (the Reichstag) และอาคาร 30 St. Mary Axe ในลอนดอน ไม่น่าแปลกใจอีกเมื่อกันที่จีบส์เข้าไปมีส่วนออกแบบ วางแผนการสร้างเกือบทุกขั้นตอน ทั้งภาพตัวอาคารที่จะออกแบบรายละเอียดต่างๆ จนแทบจะสรุปแบบกันไม่ได้ อาคารแห่งนี้จะเป็นดาวรัตตุสำคัญของเขาว่าและแน่นเขายากทำให้มันออกแบบต้องที่สุด บริษัทของฟอร์สเตอร์จัดสถาปนิกมาทำงานในโปรเจกต์นี้ ทั้งสิ้น 50 คน และทุก 3 อาทิตย์ตลอดทั้งปี 2010 ต้องนำโมเดลแก้ไขและแบบต่างๆ

มาเสนอให้จ็อบส์พิจารณาเลือก จ็อบส์สามารถคิดคอนเซปต์ใหม่ได้ตลอดเวลา บางที ก็ต้องรื้อรูปแบบเก่าแล้วเริ่มใหม่หมด ทีมสถาปนิกต้องเริ่มงานใหม่และทางทางเลือก ใหม่มาเสนอตลอดเวลา

ตอนที่จ็อบส์นำโมเดลและแบบแปลนอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่มาให้ผู้เชี่ยวชาญดูในห้องนั่งเล่นที่บ้าน ตัวอาคารมีรูปร่างเหมือนสนามแข่งรถที่คิดเดียวไปมา ประกอบด้วยอาคารรูปครึ่งวงกลม 3 อาคารเชื่อมต่อกัน และอยู่ล้อมรอบสนามหญ้าที่อยู่ตรงกลาง ผนังเป็นกระจกสูงจากเพดานจรดพื้น ภายในมีโต๊ะทำงานของพนักงานเรียงเป็นแท่งๆ แต่แสงอาทิตย์สามารถส่องลอดมาถึงทางเดินได้ จ็อบส์บอกว่า “มันอำนวยให้เกิดการพบปะพูดคุยกันได้อย่างลื่นไหลโดยไม่ต้องกะเกณฑ์ล่วงหน้า ทุกคนได้รับความอบอุ่นจากแสงอาทิตย์เหมือนๆ กัน”

ถัดมาอีกหนึ่งเดือน จ็อบส์กับผู้เชี่ยวชาญนั่งอยู่ในห้องประชุมใหญ่ ทรงข้ามออฟฟิศของเข้า เข้ามาไม่เดลและแปลนมาให้ดูอีก ไม่เดลของอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ กินพื้นที่ได้ประชุมทั้งหมด เข้าตัดสินใจเปลี่ยนแปลนออฟฟิศใหม่ คราวนี้คอกทำงานของพนักงานถูกเลื่อนห่างออกจากหน้าต่าง เพื่อให้มีทางเดินเป็นแนวยาวที่แสงอาทิตย์ส่องถึง แนวทางเดินตรงนี้จะเป็นพื้นที่ส่วนกลาง สถาปนิกบางคนยังเกี่ยงว่า อยากให้หน้าต่างเปิดออกได้ แต่จ็อบส์เป็นคนไม่ชอบไอเดียที่ใครจะมาเปิดอะไรแล้ว “มันทำให้คนเข้ามามัว ทำอะไรเสียหายไปหมด” เขาย้ำ ประกาศ และในเรื่องหน้าต่าง ก็เช่นกัน จ็อบส์เป็นฝ่ายชนะ

พอกลับถึงบ้านเย็นวันนั้น จ็อบส์ก็นำแบบร่างมาให้ดูตอนดินเนอร์ รีดเห็นแล้ว แซวว่าภาพมุมสูงทำให้เขานึกถึงอวยภะสีบพันธุ์ชาย พ่อไม่สนใจ เพราะเห็นว่ารีดคิดแบบเด็กวัยรุ่น แต่วันรุ่งขึ้นเขานำความเห็นของลูกชายไปถามทีมสถาปนิก “โชคดี呀 ตรงที่พอมอบอุปกรณ์เรื่องนี้ คุณก็จะไม่มีวันลบภาพนั้นออกไปจากสมองได้เลย” จ็อบส์บอก ครั้งต่อมาที่ผู้เชี่ยวชาญกลับไปเยี่ยมเขา ปรากฏว่ารูปร่างอาคารถูกเปลี่ยนไปเป็นรูปวงกลมธรรมชาติ

ดีไซน์ใหม่ของตัวอาคารทำให้มีกระจกบานใหญ่ในตึก กระจกทุกชิ้นเป็นรูปโครงสร้างและเชื่อมต่อกันเป็นผืนเดียวกัน จ็อบส์เป็นคนลงรักภราณ์ในอดีตที่เขาเคยสั่งทำกระจกบานใหญ่สำหรับ Apple Store ทำให้เขามั่นใจว่าจะสามารถ

สั่งทำกระจกโดยเป็นจำนวนมากได้ สนามที่อยู่ต่างกลางมีขนาดกว้างถึง 800 ฟุต (กว้างกว่า 3 ช่วงตึก หรือยาวเท่าสนามฟุตบอล 3 สนาม) จีอบส์ใช้ว่าให้ผมดูโดยวางแผ่นไว้ทับข้างบน ให้เห็นว่ามันใหญ่พอจะล้อมจัตุรัสเซนต์ปีเตอร์ในกรุงโรมได้เลยทีเดียว เขายังนิยมถึงภาพของสวนผลไม้ที่เคยมีอยู่มากมายในแบบนี้สมัยที่เขา生长เด็ก เขาจึงจ้างนักออกแบบและดูแลต้นไม้มาจากการสแตนฟอร์ดให้ออกแบบสวน โดยเข้าบวกกว่าพื้นที่ 80% จะต้องจัดให้ดูเป็นธรรมชาติ มีต้นไม้ 6,000 ต้น จีอบส์เล่าว่า “ผู้ซึ่งเดือนให้เขาร่วมสวนแอปปิริคอทไว้ด้วย มันเคยมีอยู่ภายนี้เยอรมนีไปหมดตามมุมต่างๆ ก็มี มันเป็นสวนหนึ่งของประวัติศาสตร์ของบริเวณนี้ที่เดียวแหล่ะ”

พอถึงเดือนมิถุนายน 2011 แบบแปลนอาคารสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ ที่เป็นตึกสี่ชั้น มีพื้นที่ใช้สอย 3 ล้านตารางฟุต เป็นที่ทำงานของพนักงานกว่า 12,000 คนก็พร้อมจะเผยแพร่ จีอบส์ตัดสินใจว่าจะทำอย่างเงียบๆ ไม่มีการเผยแพร่ข่าว จะแสดงให้คณะกรรมการสภาพเมืองคุ้เบอร์ติโน่ดูเท่านั้น โดยกำหนดจะนำเสนอด้วยวันรุ่งขึ้นหลังจากที่เขาเผยแพร่ iCloud ในงาน Worldwide Developers Conference เรียบร้อยแล้ว

แม้จะไม่ค่อยมีเรื่องมีราวแก่นัก แต่จีอบส์ก็มีโปรแกรมเต็มเอียงในวันนั้น รอบ จอห์นสันที่ได้ช่วยสร้าง Apple Store และบริหารงานอยู่กว่า 10 ปี ตัดสินใจลาออกจากเพื่อไปรับตำแหน่งซีอีโอของ J.C. Penny (ห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา - ผู้แopl) เข้ามานั้น เขามาหาจีอบส์ที่บ้านเพื่อบอกข่าวนี้ จากนั้นจีอบส์กับผู้เชิญขับรถไปที่ร้านกาแฟชื่อ Fraiche หาดใหญ่เกิร์ตและอีตมีลกินกัน เขาร่ำให้ฟังอย่างสนุกสนานว่าผลิตภัณฑ์ของ Apple ในอนาคตจะมีอะไรบ้าง สายวันนั้นจีอบส์เดินทางไปที่ชานตากลางว่าเพื่อประชุมรายไตรมาสกับผู้บริหารของ Intel ทั้งสองบริษัทปรึกษา กันเรื่องการผลิตชิปสำหรับอุปกรณ์พกพาที่จะผลิตในอนาคต คืนนั้นวันตรี U2 มาเปิดแสดงคอนเสิร์ตที่โคลลีเจียม ตอนแรกจีอบส์ตั้งใจจะไปดู แต่เขากลับเปลี่ยนใจเป็นการนำแบบแปลนสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ไปเสนอต่อสภาพเมืองคุ้เบอร์ติโนแทน

จีอบส์เดินทางมาถึงโดยไม่มีขบวนผู้ติดตามหรือพิธีการต้อนรับยิ่งใหญ่แต่อย่างใด เขายกผ่อนคลายในเสื้อสเวตเตอร์สีดำที่เคยใส่เมื่อตอนงานประชุม Worldwide Developers Conference เข้าไปยืนที่โพเดียม ถือเครื่องบังคับสไลด์อยู่ในมือ ใช้เวลา 20 นาที

ไซร์สไลด์แบบอาคารสำนักงานใหญ่ให้สมาชิกສภามีองค์ พ comaถึงสไลด์รูปอาคารทรงกลม ที่ดู noble เนี่ย รูปลักษณ์เหมือนอาคารในอนาคต จีบส์หยุดยืน แล้วพูดว่า “ดูเหมือนยานอวกาศมาร่อนลงจากด” เขากล่าวเสริมว่า “ผมคิดว่าเรามีโอกาสที่จะสร้างอาคารสำนักงานที่ดีที่สุดในโลก”

วันศุกร์ต่อมา จีบส์ส่งอีเมลถึงเพื่อนร่วมงานในอดีตคนหนึ่ง เธอคือ แอนน์ บาวเออร์ส ภรรยาหัวหน้าของบีบ อาร์ ผู้ก่อตั้ง Intel ซึ่งเคยทำงานเป็นผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 เธอมีหน้าที่ดูแลจีบส์หลังจากที่เขาโดยวายใส่เพื่อนร่วมงาน และดูแลปลดปล่อยพนักงานที่ถูกเข้าถล่มจนบาดเจ็บ จีบส์ถามว่าเธอจะมาพบเข้าได้ในวันรุ่งขึ้น บังเอิญบาวเออร์สไปนิวยอร์ก แต่ก็แรมมาหาเข้าที่บ้านในวันอาทิตย์หลังจากกลับจากนิวยอร์ก ตอนนั้นจีบส์ล้มป่วยอีกครั้ง ปวดไปทั้งตัว และหมดเรี่ยวแรง แต่ก็ยังกุลิกๆ กับเขามาก แม้กระทั่งเขากำลังพยายามเปลี่ยนสำนักงานใหญ่แห่งใหม่ให้เธอดู “คุณจะภูมิใจในบริษัท Apple ภูมิใจในสิ่งที่เราสร้าง” จีบส์พูดจากนั้นเขาก็จ้องหน้าเธอ และเอ่ยถามอย่างชึ้งชั่งจนเธอแทบหงุด “บอกผมหน่อยซิว ผมเป็นคนยังไงเมื่อสมัยยังหนุ่ม”

บาวเออร์สพยายามตอบอย่างจริงใจ “สตีฟ คุณเป็นคนที่อารมณ์ฉุนเฉีย และทำงานด้วยยากมาก แต่คุณมีวิสัยทัศน์ที่บรรเจิด คุณเป็นคนบอกพวกเราว่า ‘การเดินทางคือรางวัลอันยิ่งใหญ่’ และนั่นก็เป็นความจริง”

“ใช่” จีบส์ตอบ “ผมได้เรียนรู้อะไรหลายอย่างมาตลอดชีวิต” เขายุดไปพักหนึ่ง แล้วก็พูดข้อประโภคเดิม รวมกับต้องการย้ำให้บาวเออร์สและตัวเขารองฟังอีกครั้ง “ใช่ ผมได้เรียนรู้หลายอย่าง ได้เรียนรู้จริงๆ”

เชิงอรรถบทที่ 39

1. ตุรุปฝาปิดหน้า iPad 2 ให้ที่เว็บไซต์ <http://gadgetsreport.com/wp-content/uploads/2011/03/ipad-2-smart-cover.jpg>

2. สลัดปูสูชิ (Crab Louis Salad) สลัดชนิดหนึ่งที่ต้นตำรับมาจากฝั่งเกรตต์โคสต์ของสหรัฐฯ ประกอบด้วยเนื้อปู ผักกาดมะเขือเทศ ผงกากา และไข่ต้ม เสิร์ฟพร้อมน้ำสต็อกสูชิที่ทำจากมายูชแนต ซอสพริก และพริกไทย

## ยกที่ 3

### ด้วยรูปในสุนทรียา

#### สายลับมัฟฟันธ์ในการอุบัติฯ

จีอบส์มีความประราถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีชีวิตอยู่ต่อจนกว่าลูกชายจะเรียนจบมัธยมปลายในเดือนมิถุนายน 2010 เขากล่าวว่า “ตอนที่ห่มอบอกว่าผมเป็นมะเร็งผมขอต่อรองกับพระผู้เป็นเจ้าหรือสิงศักดิ์สิทธิ์อะไรตามว่า ขอให้มีชีวิตอยู่จนกระทั่งได้เห็นวัดจบมัธยมปลาย และนั่นก็ทำให้ผมฝ่านมาได้จนถึงปี 2009” รึดกำลังเรียนมัธยมปีสุดท้าย เขายังคงลักษณะพอตอนอยุ 18 อย่างเหลือเชื่อ ไม่ว่าจะเป็นรอยยิ้มแบบรู้ทันแกมขับเล็กน้อย แวดตลาดมากล้า และผมสีเข้มดกหนา แต่ก็ได้ลักษณะนิสัยนิมนวล อ่อนไหว ซ่างเห็นใจอย่างที่ไม่ปรากฏในตัวพ่อมาจากแม่จะเห็นได้ว่ารึดเป็นคนน่ารักและซ่างเขาใจคน เมื่อไหร่ที่พ่อนั้นหน้าหิกรอยู่ที่โต๊ะในครัวไม่พูดไม่จา เขายังต้องพื้น รีบมักเป็นป่วยเวลาเข้าป่วย สิ่งเดียวที่รับประทานได้ว่าจะบันดาลให้แวดตลาดให้แวดตลาดของจีอบส์จะมีจารัสขึ้นมาได้ ก็คือเห็นรึดเดินเข้าไป

รึดเหิดทุนพ่อมา กหลังจากที่ผู้เขียนเริ่มลงมือเขียนหนังสือได้ไม่นาน เขายังแวด มาหาถึงที่พัก แล้วชวนให้ออกไปเดินเล่นด้วยกันเหมือนที่พ่อเขาชอบทำ เขายังคงผอมด้วยสายตาแనวแน่จริงใจพdagang เอี่ยว่า พ่อเขาไม่ใช่นักธุรกิจไร้หัวใจที่คิดแต่เรื่อง หากำไร ความรักในสิ่งที่ทำและความภาคภูมิใจในสิ่งที่สร้าง คือ แรงกระตุ้นของพ่อหลังรู้ว่าพ่อเป็นมะเร็ง รึดก็เริ่มใช้ช่วงปิดเทอมฤดูร้อนลูกอยู่กับการค้นคว้า

ในห้องปฏิบัติการมหิดลวิทยาของมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ศึกษาเรื่องการหาลำดับดีเอ็นเอ (DNA sequencing) เพื่อค้นหาตัวบ่งชี้ทางพันธุกรรมของมะเร็งลำไส้ ครั้นนึง เขาก็ถึงกับแกะรอยพบว่าการกลยุทธ์ของยืนส่งผ่านทางสายเลือดได้อย่างไร จีบส์ออกปากว่า “หนึ่งในไม่กี่อย่างที่ทำให้มีความหวังเมื่อตัวเองล้มป่วยก็คือ รีดทุ่มเทเวลาศึกษาหาความรู้กับแพทย์หลายๆ คนที่เก่งมาก เขาทุ่มเทให้เรื่องนี้ เหมือนกับที่ผมเคยจดจ่อ กับคอมพิวเตอร์ตอนอายุเท่าเขาไม่มีผิด ผมมองว่า่วัตกรรมยิงใหญ่ที่สุดของศตวรรษ 21 น่าจะเป็นการเอาเทคโนโลยีไปใช้ในงานด้านชีววิทยานะ ยุคใหม่กำลังจะเกิดขึ้น เมื่อนที่ยุคดิจิทัลเริ่มต้นตอนผมอายุเท่าเขา”

รีดใช้การศึกษาเรื่องมะเร็งเป็นพื้นฐานสำหรับทำงานสำหรับเสนอหน้า ชั้นเรียนที่โรงเรียน Crystal Springs Uplands School ขณะลูกชายยืนอธิบายวิธีบัน และย้อมสีเพื่อหาลำดับดีเอ็นเอของเนื้อร้าย พอกันงหน้าบานอยู่ในหมู่ผู้ฟังพร้อมกับ แม่และน้องๆ จีบส์บอกภายนหลังว่า “ผมจินตนาการเห็นรีดมีบ้านอยู่ในพาโล อัลโต กับครอบครัวเขา แล้วเข้าจารยานไปทำงานเป็นหมอที่สแตนฟอร์ด”

รีดโนเป็นผู้ใหญ่อย่างรวดเร็วในปี 2009 ตอนที่ดูเหมือนว่าพ่อเขายังเดินจะไม่รอด เขายังห้ามที่ดูแลน้องสาวระหว่างที่พ่อแม่อยู่ในเมมฟิส ท่าทางเหมือนคนเป็นพ่อที่ หงส์ลูกสาว พอกถึงช่วงฤดูใบไม้ผลิปี 2010 เมื่อสุขภาพของจีบส์ทรงตัว บุคลิกเขาก็ เปลี่ยนกลับไปเป็นหนุ่มชี่เล่นซ่างหยอกเย้าเหมือนเดิม วันหนึ่งระหว่างอาหารมื้อเย็น รีดเอ่ยปากปรึกษาคนในบ้านว่าจะพาแฟนสาวไปดินเนอร์ที่ไหนดี พ่อแนะนำให้ไปที่ Fornaio ภัตตาคารหุญในพาโล อัลโต แต่หนุ่มรีดบอกว่าเขายังคงต้องที่นั่นไม่ได้ พ่อออกปากว่า “อย่างให้พ่อลองดูมั้ย” รีดยืนกรานว่าไม่ต้อง เขายากจัดการ เรื่องนี้เอง เอрин ลูกสาวคนกลางซึ่งค่อนข้างขี้อาย รับอาสาจะการกราโนลี่ในสวนที่บ้าน แล้วเขอกับอีฟน้องสาวจะช่วยกันเสิร์ฟอาหารมื้อโรแมนติกให้ทั้งคู่ที่นั่น รีดลูกเขี้ย สวยงามน้องสาว สัญญาว่าคราวหน้าจะทำตามข้อเสนอของน้องสาวสักครั้ง

วันแรกคราวหนึ่ง รีดได้เป็นหนึ่งในสี่ของทีมควิชคิดส์ของโรงเรียน เข้าร่วมการ แข่งขันทางสถานีโทรทัศน์ท้องถิ่นแห่งหนึ่ง ทุกคนในครอบครัว ยกเว้นอีฟซึ่งไป ชีม้าโชว์ ไปเชียร์กันพร้อมหน้า ขณะเจ้าหน้าที่สถานีโทรทัศน์ส่งสัญญาณเตรียม ความพร้อม จีบส์ก็พยายามข่มใจให้อดทนนั่งนิ่งๆ ไม่ให้ตัวเองโดดเด่นเป็นที่จับตา

ท่ามกลางบรรดาผู้ปักธงที่นั่งเรียงกันเป็นแถบๆ เก้าอี้พับ แต่คราฯ ก็จำเข้าได้แม่น ในชุดที่เหมือนเครื่องแบบประจำตัว คือการเกงยืนกับเสื้อคอเต่าสีดำ แล้วจู่ๆ ก็มีผู้หญิงคนหนึ่งลากเก้าอี้เข้ามาชิด ตั้งท่าจะถ่ายรูปเข้า จีบส์ไม่มองหลบเลย ลูกพวกราดพ้ายไปนั่งปลายแทะอีกด้านหันที่ พอร์ดขึ้นเวที ป้ายชื่อนอกกว่าเขาคือ “รีด พาวเวลล์” พิธีกรรายการซักถามนักเรียนที่เข้าแข่งขันว่า “โตขึ้นอย่างเป็นอะไร รู้ดตอบว่าเขายากเป็น “นักวิจัยโรมะเงิง”

จีบส์ขับรถเบนซ์ เอสแอล 55 สองที่นั่งไปรับรีด ส่วนภรรยาขับรถของเธอตามไปกับเอрин ระหว่างทางกลับบ้านเธอถามเอринว่า คิดว่าทำไม่พอก็ไม่ยอมติดป้ายทะเบียนรถ ลูกสาวตอบว่า “จะได้ดูเป็นเกียรติมาก” ผู้เขียนถามจีบส์ เรื่องนี้ในภายหลัง เขายกข้อความ “เพราะบางที่ก็มีคนตามผนມ แล้วถ้าผนມติดป้ายทะเบียนพวกรากแกะรออยตามได้ว่าผนມพักที่ไหน แต่นั่นก็ออกจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะเดี๋ยวนี้มี Google Map นี่ แต่จริงๆ แล้ว ผนມก็แค่ไม่อยากติด เท่านั้นแหละ”

ระหว่างร่วมพิธีสำเร็จการศึกษาของรีด จีบส์ให้ iPhone สงอีเมล์มาถึงผู้เขียน ถ่ายทอดความรู้สึกปลื้มใจว่า “วันนี้เป็นวันหนึ่งที่ผนມมีความสุขที่สุด ตอนนี้รีด จะไชสคูลแล้ว ที่ประหลาดที่สุดคือ ผนມยังมีชีวิตอยู่” คืนนั้นที่บ้านมีปาร์ตี้ฉลอง มีแขกเพื่อนสนิทฯ และคนในครอบครัว รีดเดินรำกับทุกคนในครอบครัว รวมทั้งพ่อเข้าด้วย จากนั้นจีบส์ก็พาลูกชายออกไปที่โรงเก็บของสภาพคล้ายๆ โรงนา เสนอจะยกจักรยานคันหนึ่งจากที่มีอยู่ 2 คันให้ เพราะเขายังไม่ได้ขึ้นอีกแล้ว รีดปล่อยมุกว่าคันที่ทำในอิตาลีออกจะดูเกย์ไปหน่อย จีบส์เลยบอกให้เข้าเอกสารรับ “ไม่ต้องติดหนี้อะไรหรอก ก็ถูกมีดีเจนเอของพอนี่นา” ไม่กี่วันต่อมานานั้นก็ตูนแอนิเมชั่นเรื่อง Toy Story 3 เข้าฉาย จีบส์พูนพกหนังトイราคของค่าย Pixar เรื่องนี้มาตั้งแต่ต้น เนื้อหาในภาคนี้ว่าด้วยความอาลัยอาวรณ์เมื่อแอนดี้จะจากบ้านไปเรียนมหาวิทยาลัย จากท้ายๆ แม่ของแอนดี้รับพันว่า “แม่อยากให้ตัวเองได้อยู่กับลูกตลอดเวลาจัง” แอนดี้ปิดบุมไว้ว่า “แม่จะอยู่กับผนມตลอดไปครับ”

ความสัมพันธ์ของจีบส์กับลูกสาววัยเยาว์สองคนออกจะเหินห่างกว่ารีด เขาไม่ค่อยให้ความสนใจกับเอринซึ่งเป็นเด็กเงียบๆ ซ่างคิด และดูจะไม่รู้เลยว่าควรจะ

รับมืออย่างไร โดยเฉพาะเวลาที่พ่ออารมณ์เหวี่ยงใส่ เขายังเป็นสาวน้อยมาดนิ่ง ขวนมอง มีความภาระซุกกว่าพ่อในเมืองที่เป็นคนไว้ต่อความรู้สึกของคนรอบข้าง เอрин คิดว่าตัวเองอาจอยากร่วมสถาปนิก ซึ่งอาจเป็นเพราะเคยเห็นพ่อสนใจด้านนี้ แล้ว เขายังเป็นคนออกแบบเก่ง แต่มีอยู่หนึ่งที่พ่อใช้วิธีการทดสอบของสำนักงานใหญ่ แห่งใหม่ของ Apple ให้รีดดู ตอนนั้นเรื่องนั้นอยู่อีกฝั่งในห้องครัว แต่พ่อไม่มีที่ท่าจะ เรียกเข้าไปดูรูปนั้นเลย ในที่ดูใบไม้ผลิปี 2010 เขายังหวังว่าพ่อจะพาไปร่วมงาน ขอสกรีฟด้วย เอринชอบดูหนัง ยิ่งกว่านั้นเรื่องอย่างอีกนั่งเครื่องบินส่วนตัวและคงแขวน พ่อเดินบนพร้อมแดงเข้างาน แม่เรียกนีดีสละสิทธิ์ไม่ไปงานนั้น แต่ยังซ่อนกล่อง ให้สามียอมพาเอринไปแทน แต่ยังไม่เข้ากันไม่ยอม

มีครั้งหนึ่งตอนผู้เขียนเขียนหนังสือเล่มนี้ไกลัจฉ่เชร์จ พาวเวลล์บอกว่าเอринอยาก ให้ส้มภาษณ์ด้วย ผมไม่เคยคิดจะขอส้มภาษณ์เอринเลย เพราะตอนนั้น เขายังอายุ ครบ 16 ปี แต่ผมก็รับปากไป ปรากฏว่าประเด็นที่เอринพยายามย้ำก็คือ เขายังใจดี ว่าทำไมพ่อจึงไม่ค่อยสนใจเชอ แล้วเชอก็รับสภาพนั้นได้ เขายังบอกว่า “พ่อทำเต็มที่แล้ว ที่จะเป็นหัวพ่อ แล้วก็เป็นซีอีโอบริษัท Apple ด้วย หนูว่าท่านทำหัวสองอย่างได้ดีที่เดียว บางทีหนูก็อยากให้พ่อมาดูหนูมากขึ้น แต่หนูรู้ว่างานที่พ่อทำอยู่เป็นงานหนัก และสำคัญมาก หนูว่ามันเท่สุดๆ เลย หนูไม่มีปัญหา อันที่จริงหนูซักไม่อยากให้พ่อ มาสนใจหนูมากนักแล้วล่ะ”

จีบส์สัญญาภัยลูกทุกคนว่า พอดีเป็นวัยรุ่นแล้วจะพาไปเที่ยวที่ไหนก็ได้ตามใจ ลูกแต่ละคน รีดเลือกไปเกี่ยวใด เพราะรู้ว่าพ่อนลงในลิ้นปลื้มกับความสงบแบบชน ของเมืองอันดงงามแห่งนั้นมากแค่ไหน จึงไม่น่าแปลกเลยที่เมื่อเอринอายุครบ 13 ใน ปี 2008 เชอก็เลือกไปเกี่ยวโดยมีคน กัน ปีนังอาการป่วยทำให้จีบส์ต้องเลื่อน การเดินทางออกไป แต่สัญญาว่าจะพาลูกสาวไปในปี 2010 เมื่ออาการดีขึ้น แต่พ่อ ถึงเดือนมิถุนายนปีนั้นก็เปลี่ยนใจว่ายังไม่อยากไป เอринจ่าย แต่ก็ไม่ได้ประท้วงอะไร แม่พาเข้าไปเที่ยวฝรั่งเศส พร้อมกับเพื่อนของครอบครัว แล้วเลื่อนกำหนดการเที่ยว เกี่ยวโดยออกไปอีกเป็นเดือนกรกฎาคมแทน

พาวเวลล์หันฯ อยู่ว่าสามีจะเดือนกำหนดนัดออกไปอีก พอดีเดือนกรกฎาคม เชอจึงตื่นเต้นมาก เมื่อหัวครอบครัวออกเดินทางไปที่โคนาเวลเจ ในอ่าวาย ซึ่งเป็น

การเดินทางช่วงแรกของทริปนี้ แต่ตอนที่อยู่ระหว่าง จีอบส์เกิดอาการปวดฟันอย่างรุนแรง แต่ทำเป็นไม่ใส่ใจว่ากับว่าตัวเองจะเสกฟันที่ผุซึ่นนี้ให้หายไปได้ ปรากฏว่าฟันหลุด อาการหนักจนต้องไปหานมฟัน พอดีเกิดวิกฤติเรื่องเสากาศรับสัญญาณของ iPhone 4 จีอบส์จึงตัดสินใจกลับไปคูเปอร์ติโน แล้วพาเริดกลับไปด้วย สวนพาวเวล์ กับเอรินยังอยู่ระหว่างต่อ ภาระให้จีอบส์กลับมาพาพวกเธอไปเที่ยวเกียวโตต่อตามแผนเดิม

ทุกคนโลงอกและแบลกใจที่จีอบส์กลับมาอยาวยังได้จริงๆ หลังเสร็จงานแผลงข่าวเพื่อพาทุกคนไปเที่ยวน้ำปูนต่อ พาวเวล์บอกเพื่อนคนหนึ่งว่า “ต้องเรียกว่าปาฏิหาริย์” รีดพาร์อีฟน้องคนเล็กกลับพาโล อัลโต สวนเอรินกับพ่อแม่ก็ไปพักกันที่ทาวน์รายะ เรียวกัน โรงแรมสุดหรูบง่ายที่จีอบส์ซื้อ เอรินยังจำได้ว่า “ที่นั่นยอดจริงๆ”

ก่อนหน้านี้ 20 ปี จีอบส์เคยพาลิต้า เบرنแนน-จีอบส์ พี่สาวต่างแม่ของเอริน ไปเที่ยวน้ำปูนตอนที่เธออายุเท่าๆ กับเอรินในตอนนี้ ความทรงจำที่จำชัดที่สุดอย่างหนึ่งของเธอคือ “ได้กินอาหารร่วมกับพ่ออย่างสำราญใจ ได้เห็นพ่อซึ่งตามปกติเป็นคนจุ่มจี้เรื่องอาหาร เอริดอร่อยกับซูชิน้ำปลาไหลและอาหารโซะอื่นๆ ได้เห็นพ่อร้อยกับการกิน ซึ่งทำให้ลิขารู้สึกสบายๆ กับพ่อเป็นครั้งแรก เอรินเองก็เล่าถึงประสบการณ์ท่านของเดียวกัน “ทุกวันพ่อจะรู้ว่าอย่างไรไปกินมื้อกลางวันที่ไหน พ่อบอกหนูว่ารู้จักร้านโซบะเจ้าอร่อยเหลือเชื่อร้านหนึ่ง แล้วก็พาหนูไปร้านนั้น มันอร่อยจริงๆ จนไม่อยากกินโซบะร้านอื่นเลย” พากเขายังเจอร้านซูชิเล็กๆ แทนนั้น ซึ่งจีอบส์แท้ก็ใส iPhone ของตัวเองไว้เลยว่าเป็น “ซูชิอร่อยที่สุดเท่าที่เคยกินมา” ซึ่งเอรินก็เห็นด้วย

นอกจากนั้นพวกเขายังแวงไปเที่ยววัดพุทธนิกายเซนดังๆ หลายแห่งในเกียวโต ด้วย วัดที่ถูกใจเอรินที่สุดคือวัดไซโยจิ ซึ่งเรียกกันว่า “วัดมอสส์” เพราะสะพานคำของวัดแห่งนี้รายล้อมด้วยสวนต่างๆ ซึ่งเต็มไปด้วยมอสส์สารพัดกร่าวร้อยชนิด พาวเวล์เล่าถึงตอนนั้นว่า “เอรินมีความสุขมากจริงๆ เธออิ่มเอมกับมันเต็มที่ ซึ่งช่วยให้ความสัมพันธ์ของเรอกับพอดีขึ้น ซึ่งจะว่าไปแล้ว ก็เป็นสิ่งที่เธอควรจะได้รับนั่นแหละ”

สวนอีฟ ลูกสาวคนเล็กนั้นเป็นคนละเรื่องเลยที่เดียว เธอเป็นเด็กกล้า มั่นใจในตัวเอง ไม่เคยนึกหวั่นพ้อของเธอ อีฟลงในลักษณะซึมเศร้าบ้างแต่จะเข้าแข่ง

โอลิมปิกให้ได้ โดยคนหนึ่งเคยบอกกับเธอว่าถ้าจะทำแบบนั้นต้องฝึกอีกมาก เธอตอบไปว่า “บอกมาเลยว่าหนูต้องทำอะไรบ้าง หนูจะทำ” เมื่อได้ชูบอกให้เริ่มฝึก เธอก็ฝึกตามโปรแกรมอย่างข้มมักเข้มมัน

อีฟเก่งเรื่องทำเรื่องยากๆ อย่างการจ่องตัวพ่อ เธอมักจะต่อสายตรงถึงผู้ช่วยของพ่อที่ทำงาน เพื่อให้มันใจว่าเขาใส่กำหนดดังของครอบครัวลงในสมุดนัดของพ่อแล้ว เธอยังต่อรองเก่งอีกต่างหาก สุดสปดาห์ครั้งหนึ่งในปี 2010 ทั้งครอบครัว วางแผนจะไปเที่ยวกัน เอринอยากเลื่อนเวลาเดินทางออกไปสักครึ่งวัน แต่เธอไม่กล้า ขอพ่อ อีฟซึ่งตอนนั้นอายุสิบสองจีน้ำหน้าที่นี้ ตอนกินอาหารเย็นเธอจัดแจง เสนอเรื่องนี้กับพ่อรวมกับตัวเองเป็นนายความแต่งคดีต่อน้ำศาลาสูงสุด จ็อบส์ ตัดบทลูกสาวคนเล็กว่า “ไม่ล่ะ พ่อไม่อยากทำอย่างนั้น” เธินัดว่าจ็อบส์ขับขัน มากกว่าชั่นเดื่อง คำวันนั้นอีฟยังนั่งวิเคราะห์กับแม่ต่อไม่เลิก พยายามหาสารพัดวิธี ที่จะเสนอเรื่องนี้ให้ฟังดูดีขึ้น

จ็อบส์ชื่นชมความใจล้ำของลูกสาวคนนี้ เขายืนว่าเธอ尼สัยเหมือนตัวเองมาก “เธอเหมือนปืนสั้นยิงเร็ว เป็นเด็กหัวแข็งที่สุดที่ผมเคยพบมา รู้สึกเหมือนถูกลูก เอาคืน” จ็อบส์เข้าใจบุคลิกของอีฟเป็นอย่างดี ซึ่งก็คงเป็นเพราะมันออกจะเหมือนฯ นิสัยของตัวเขายุบบังนั้นเอง “ที่จริงอีฟเป็นเด็กอ่อนไหวกว่าที่หลายๆ คนคิด” เขายัง แจ้ง “เธอหลักแหลมเสียจนล้าน้ำใจรา ซึ่งนั่นแปลว่าเธออาจรู้สึกแปลกแยก จากคนอื่น และรู้สึกเหมือนตัวเองโดยเดียว เธอยุ่นช่วงเรียนรู้ว่าตัวเองเป็นคนอย่างไร แต่ต้องเก็บอารมณ์ของตัวไว้บ้าง เพื่อจะได้มีเพื่อน”

ส่วนความสัมพันธ์ของจ็อบส์กับภรรยานั้น แม้บางครั้งอาจยุ่งยาก แต่เขาก็ชื่อสัตย์ ต่อเธอเสมอ ลองริน พาวเวลล์เป็นผู้หญิงที่เข้าอกเข้าใจ มีเมตตา เธอเป็นคนมีความ มั่นคง ซึ่งนั่นแสดงให้เห็นว่าจ็อบส์สามารถชดเชยแรงกระตุนที่ทำให้คิดว่าตัวเองเป็น คนสำคัญได้ ด้วยการมีคนที่เข้มแข็งและมีเหตุผลอยู่รอบข้าง พาวเวลล์รู้จักแสดง ความเห็นเรื่องธุรกิจอย่างเรียบๆ หนักแน่นในเรื่องที่เกี่ยวกับครอบครัว และซึ่งข้างใน เธองเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล ช่วงแรกๆ ที่แต่งงานกัน เธอร่วมก่อตั้งและดำเนิน กิจการคอลเลจ แทร็ก (College Track) ซึ่งเป็นโครงการศึกษาอุปกรณ์เรียนระดับชาติ ที่ช่วยให้เด็กด้อยโอกาสเรียนจนจบชั้นมัธยมปลายและเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัยได้

ตั้งแต่นั้นมา เธอก็กล่าวเป็นแก่นนำขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา จีบส์ยอมรับว่า เขาชี้นิยมผลงานของภรรยา “ผมประทับใจกับสิ่งที่ลอรีนทำในเรื่องคุณเลจ แทร็ก จริงๆ” แต่โดยรวมแล้ว จีบส์เป็นคนไม่สนใจเรื่องงานสังคมสงเคราะห์นัก และ “ไม่เคยแบ่งปันความคุณย์การศึกษาอกรโงเรียนของเธอเลย”

เดือนกุมภาพันธ์ 2010 จีบส์ฉลองวันเกิดปีที่ 55 กับคนในครอบครัว ห้องครัว ตกแต่งด้วยสายรุ้งกับลูกโปงสีสดสดใส ลูกๆ ช่วยกันมอบมงกุฎกำมะหยี่สีแดงให้เข้า ซึ่งเขาก็ยอมใส่โดยดี ในเมื่อเข้าพื้นตัวจากการฟัดฟันกับปัญหาสุขภาพอย่างดุเดือด มาตลอดปี พาวเวลล์ขอบหนังว่าเขาจะมีเวลาให้ครอบครัวมากขึ้น แต่เข้าจริงๆ เขาก็ยังคงอยู่กับงานเหมือนเดิม “ฉันคิดว่ามันเป็นเรื่องที่ครอบครัวรับได้ยากนั่น โดยเฉพาะลูกสาวเรา” เธอเปิดใจ “หลังจากล้มป่วยอยู่สองปี ในที่สุดสติพก็ค่อยยังช้าขึ้นหน่อย ลูกๆ หวังว่าพอจะหันมาเอาใจใส่กับพวกรอสกันิด แต่เขามาเปลี่ยนเลย” เธอยกให้หนังสือเล่มนี้สะท้อนบุคลิกทั้งสองด้านของจีบส์ตามความจริง “สติพก Nemion คนสำคัญอีกหลายคนที่มีพรสวรรค์พิเศษนั้นแหละ เขายังไม่ได้วิเศษไปเสียทั้งหมด เขายังมีมารยาทสังคม ไม่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา แต่เขายังเป็นคนแคร์และอยากรักดันให้ใครๆ ทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อความก้าวหน้าของมนุษยชาติ และหิบยืนเครื่องมือที่ถูกต้องไว้ในมือของคนเหล่านั้น”

## ประธานาริบดีโอบามา

ตอนเดินทางไปกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. เมื่อต้นฤดูใบไม้ร่วงปี 2010 พาวเวลล์ได้พบเพื่อนที่ทำงานในทำเนียบขาว ซึ่งบอกเราว่าเดือนตุลาคมปีนั้น ประธานาริบดีโอบามา จะไปที่ชิลล่อน แوالเลย์ เธอจึงเสนอความเห็นไปว่า ท่านน่าจะอยากรับสามีของเธอ ก็ได้ ผู้ช่วยของโอบามาชอบความคิดนี้ เพราะมันสอดคล้องกับแนวทางใหม่ที่ท่านประธานาริบดีเน้นเรื่องความสามารถในการแข่งขัน นอกจากนั้น จอห์น ดูออร์ นักธุรกิจรุ่วทุนซึ่งกล่าวเป็นเพื่อนสนิทคนหนึ่งของจีบส์ ยังเคยเล่าให้คณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาสุภาพเศรษฐกิจฟังถึงทัศนะของจีบส์ว่า ทำไม่สนธิสุขอเมริกา จึงสูญเสียขีดความสามารถในการแข่งขัน ดูออร์จึงแนะนำว่าประธานาริบดีโอบามา

ควรจะได้พบกับจีอบส์ด้วย กำหนดการของท่านประธานาธิบดีจึงได้บรรจุการพบปะหารือกับจีอบส์เป็นเวลาคราวคึ่งชั่วโมงที่สนามบินแสตดิน ในชานฟรานซิสโก้ให้ด้วย

แต่ก็ใช่จะไม่มีปัญหา เมื่อพาวเวลล์เล่าเรื่องนี้ให้จีอบส์ฟัง เขายังกลับมาทันทีว่าเขามิ่งมายากด้วย เขายังคงที่เรื่องนี้ลับหลัง “ผมไม่เคยคิดจะเลี้ยงเวลา กับการประชุมแค่พอเป็นพิธี แค่พอให้ประธานาธิบดีบอกว่าได้พบชีวีอ่อนหนึ่งเรียบร้อยแล้ว” พาวเวลล์ยืนยันว่าท่านประธานาธิบดี “ตั้งใจและอยากรับคุณจริงๆ” จีอบส์ตอบว่าถ้าเป็นอย่างนั้นจริง โอบามาก็มีใจท่องมาก่อนดีกว่า “ผมไม่เคยคิดจะเดินทางเยือนที่บ้าน และเกลี้ยกล่อมพ่อ สุดท้ายจีอบส์ก็ยอมใจอนุญาต

พอเจอกันจริง การพบปะกับประธานาธิบดีโอบามาคราวนี้ยังคงไปเป็น 45 นาที จีอบส์ไม่ยัง เข้าอกประธานาธิบดีตั้งแต่แรกเลยว่า “ท่านทำท่าจะได้เป็นประธานาธิบดีแค่สมัยเดียวนะครับ” โดยแจ้งว่าบริษัทป้องกันไม่ให้เป็นอย่างนั้น ก็คือรัฐบาลต้องใช้นโยบายที่เอื้อต่อธุรกิจมากกว่าที่เป็นอยู่ และชี้ให้เห็นว่าการสร้างโรงงานในประเทศจีนเดียวที่ทำได้ง่ายมาก แต่กลับสร้างโรงงานในประเทศตัวเองแทบจะไม่ได้ เพราะติดกฎระเบียบและต้นทุนที่ไม่จำเป็นมากมาย

ไม่เพียงเท่านั้น จีอบส์ยังใจมีระบบการศึกษาของเมริกาด้วย เข้าอกว่า มันล้ำสมัยและพิกัดพิการหมวดสภาระแล้ว เพราะเงื่อนไขสารพัดที่สหภาพครุภัณฑ์ขึ้นมา สร้าง แทนไม่มีหวังจะได้เห็นการปฏิรูปการศึกษาจนกว่าจะล้มเลิกพวกสหภาพครุภัณฑ์หมดเสียก่อน เขายังว่าครุภัณฑ์เป็นบุคลากรวิชาชีพ ไม่ใช่คนงานประจำสายพานการผลิตแบบโรงงานอุตสาหกรรม ครุภัณฑ์ควรมีอำนาจจ้างและไถ่ครุภัณฑ์โดยพิจารณาจากผลงานของครุภัณฑ์สอนดีแค่ไหน โรงเรียนควรเปิดสอนจนถึงหกโมงเย็น เป็นอย่างน้อย และก็เปิดภาคเรียนปีละ 11 เดือน เขายังบอกด้วยว่า มันนำเหลวไหล สิ่นเดื่นักเรียนยังนั่งเรียนในห้องเรียนที่มีครุภัณฑ์สอนอยู่หน้าชั้น การตั้งรากสอน เขายังว่าหนังสือ อุปกรณ์การเรียนการสอน และการประเมินผลทั้งหมดควรเป็นดิจิทัล และอินเทอร์แอคทีฟ สามารถติดต่อกันได้ การเรียนการสอนควรจัดให้สอดคล้องกับความสามารถของนักเรียน และให้พัฒนาแบบเรียลไทม์

จีอบส์เสนอจะรวมกลุ่มชีวีอิสส์ก 6-7 คนที่สามารถแยกแจงถึงปัญหาท้าทาย

ด้านนวัตกรรมที่สหรุษฯ กำลังเผชิญอยู่ ประธานาธิบดีโอบามาบอกว่าตนได้รับข้อเสนอี้น จีบส์จึงส่งรายชื่อซีอีโอที่ต้องการให้นัดเชิญประชุมที่วอชิงตัน ดี.ซี.ในเดือนธันวาคม ให้คไม่มีเดียวเลือรี จาร์เร็ต และผู้ช่วยของประธานาธิบดีใส่ชื่อซีอีโอบีนฯ เพิ่มเข้าไปอีก จนรายชื่อยาวเหยียดเป็น 20 คน โดยมีซีอี จีฟฟรีย์ อิมเมลต์ ซีอีโอบีนฯ ของ GE เป็นหัวขบวน จีบส์ส่งอีเมลถึงจาร์เร็ตบอกว่า รายชื่อนั้นขยายวงกว้างเกินไป และเขาไม่อยากเข้าร่วมแล้ว อันที่จริงตอนนั้นสุขภาพของจีบส์เริ่มกลับมาຍໍ้าແຍໍ อีกครั้ง ซึ่งทำให้เข้าไปร่วมประชุมไม่ได้อยู่แล้ว ดูออร์จิงแจ้งให้ประธานาธิบดีทราบ เป็นการส่วนตัวตามนี้

เดือนกุมภาพันธ์ 2011 ดูออร์เริ่มวางแผนเป็นเจ้าภาพจัดติดเนอร์เล็กๆ ในชิลีคอน แอลเลย์ให้ประธานาธิบดีโอบามาได้พบปะกับผู้นำของบริษัทเทคโนโลยี เข้าและจีบส์ พร้อมภารรยาของหั้งคูไปดินเนอร์ที่ Evvia ภัตตาคารอาหารกรีกในพาโล อัลโต เพื่อช่วยกันตัดหนอนรายชื่อซีอีโอบีนฯ ให้กระชับขึ้น ซีอิบริษัทยกษีใหญ่ด้านเทคโนโลยี กว่าสิบคนที่เลือกเพื่อไว้ได้แก่ ออริก้า ชมิดท์ แห่ง Google, แครอล บาร์ตช แห่ง Yahoo!, มาร์ค ชัคเคอร์เบิร์ก แห่ง Facebook, จอห์น แซมเบอร์ส แห่ง Cisco, แคร์รี เอลลิสัน แห่ง Oracle, อาร์ต เลвинสัน แห่ง Genentech และ รีด แฮสติงส์ แห่ง Netflix จีบส์ ใจกับรายละเอียดของดินเนอร์ที่กำลังจะจัดขึ้นไปจนถึงเรื่องอาหาร ดูออร์สั่งเมนู ไปให้ดู เขาเก็บอุบลับไปว่าบางรายการที่ผู้จัดเลี้ยงเสนอ เช่น กุ้ง ปลาคีด สดดัดถั่วแขก ดูหูหนราเกินไป “ไม่ใช่แบบของคุณเลยนะ จอห์น” ที่ขาดค้าน เป็นพิเศษคือของหวานที่จัดให้ เป็นพายครีมแต่งหน้าด้วยซีอิกไกและทรัฟเฟิลส์ แต่เจ้าน้ำที่ฝ่ายเตรียมการของทำเนียบขาวไม่ยอมเปลี่ยนตามที่จีบส์เสนอ โดยยืนกรานกับผู้จัดเลี้ยงว่าท่านประธานาธิบดีชอบพายครีม และเนื่องจากจีบส์ น้ำหนักลดลงไปมากจนทำให้เขาน้ำหนักสันได้ง่าย ดูออร์จึงปรับอุณหภูมิบ้านให้อุ่นจัด จนชัคเคอร์เบิร์กแห่งออกเพล็ก

จีบส์นั่งติดกับประธานาธิบดี เขาริ่มต้นมีอาหารโดยกล่าวว่า “ไม่ว่าความเชื่อ ทางการเมืองของพวกเราจะเป็นอย่างไร ผมอยากให้ทุกท่านทราบว่า เรามาที่นี่วันนี้ เพื่อทำอะไรก็ตามที่ท่านขอให้ทำ เพื่อช่วยเหลือประเทศชาติของเรา” ถึงกระนั้น ช่วงแรกของดินเนอร์ก็ยังกล่าวเป็นรายกรณ้ำเสนออย่างเหยียดว่าประธานาธิบดี

ควรทำอะไรบ้างเพื่อสนับสนุนธุรกิจในย่านนั้น ตัวอย่างเช่น แรมเบอร์สเสนอให้ดูเงิน การเก็บภาษีจากกำไรที่ได้จากการธุรกิจในต่างแดนที่ส่งกลับประเทศ ถ้าบริษัทในญี่ปุ่นดำเนินการลับมาลงทุนในประเทศไทยในระยะเวลาที่กำหนด ประธานาธิบดีโอบามาชี้ว่า “เราจะคุยกันว่าอะไรบ้างที่สำคัญต่อประเทศไทย ทำไมเราต้องพูดเรื่องที่จะเป็นประโยชน์กับเขาระบุ”

ดูออกแล้วการเปลี่ยนเรื่องคุณบันต้องอาหาร เขากล่าวให้ทุกคนช่วยกันเสนอรายการสิ่งที่น่าจะลงมือทำ เมื่อถึงคราวจีบส์พูด เขาย้ำถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างวิศวกรให้มากขึ้น และแนะนำนักศึกษาต่างชาติที่จบปริญญาวิศวกรรมในสหรัฐอเมริกาควรได้รับวีซ่าให้ทำงานในประเทศไทยได้ ประธานาธิบดีโอบามาชี้แจงว่าจะทำแบบนั้นได้ก็เฉพาะในบริบทของ “ดรีมแอคต์” (“Dream Act”) ซึ่งเปิดช่องให้ผู้เยาว์ที่หลบหนีเข้าประเทศไทยและเรียนจบชั้นมัธยมปลายได้เป็นพลเมืองตามกฎหมาย ซึ่งพรุ่งนี้พับบลิกันยังคงต้องหันหน้าไปอเมริกา จีบส์หักหันหึงหิด เพราะเห็นว่าตนคือตัวอย่างที่แสดงให้เห็นว่าการเมืองทำให้ประเทศไทยเกิดภาวะง่ายเปลี่ยนอย่างที่เห็นอยู่ เขาย้ำว่า “ท่านประธานาธิบดีเป็นคนหลักแหลมมาก แต่ท่านก็เข้าแต่ชี้แจงเหตุผลให้ฟังว่าทำไมถึงทำอะไร ให้ลูกล่วงไม่ได้ มันทำให้ผมชุนจัด”

จีบส์ยืนยันแข็งขันว่าต้องหาทางผลิตวิศวกรอเมริกันให้มากขึ้น เขายิบายว่า Apple จ้างคนงาน 700,000 คนทำงานในโรงงานที่อยู่ในประเทศไทย และต้องใช้วิศวกรถึง 30,000 คน ที่จะคุมงานและสนับสนุนการทำงานเหล่านั้น เขาย้ำว่า “คุณไม่มีทางหาวิศวกรได้มากขนาดนั้นในสหรัฐฯ” วิศวกรโรงงานเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องจบปริญญาเอกหรือเก่งจากชาติขึ้นเทพ แต่ต้องมีทักษะพื้นฐานด้านวิศวกรรมการผลิต วิทยาลัยเทคนิค วิทยาลัยชุมชน และวิทยาลัยอาชีวะก็สามารถผลิตบุคลากรด้านนี้ได้ จีบส์ตอบท้ายว่า “ถ้าท่านผลิตวิศวกรขึ้นมารองรับได้ เรา ก็จะย้ายฐานผลิตกลับมาอยู่ในประเทศไทยได้มากขึ้น” โอบามาประทับใจข้อเสนอี้มาก ตลอดเดือนถัดมา ประธานาธิบดีมักจะเอ่ยกับผู้ช่วยว่า “เราต้องหาทางผลิตวิศวกรคุณภาพดีให้ได้ 30,000 คนอย่างที่จีบส์แนะนำ”

จีบส์พอดีที่โอบามาไม่ทิ้งเรื่องนี้ หลังจากประชุมคราวนั้น ทั้งสองได้คุยกัน

ทางโทรศัพท์อีกครั้ง เขาระบุว่าทำโฆษณาเสียงสำหรับปี 2012 ให้ (จีบส์เคยเสนอแบบนี้ครั้งหนึ่งในปี 2008 แต่เกิดไม่สนชอบมันที่เดวิด แอ๊กเซลรือดหัวหน้าฝ่ายยุทธศาสตร์หาเสียงของโอบามาไม่ค่อยเห็นด้วยตาม) จีบส์เล่าให้ฟัง หลังจากดินเนอร์กับประธานาธิบดีผ่านไปไม่กี่สัปดาห์ว่า “ผมว่าโฆษณาเสียงของพวกพี่น้องเมืองนี้ห่วยสิ้นดี อย่างให้ลี คลาว กลับมาทำงานจะที เราจะได้คิดโฆษณาเจ่งๆ ให้พากนั้น” จีบส์ทรงมองกับอาการเจ็บปวดมาตลอดสัปดาห์ แต่พอ พูดเรื่องการเมือง ดูเหมือนเขาก็มีพลังมากขึ้น “ไม่ปอยครั้งนักที่นักโฆษณาไม่โปรดเข้ามามีส่วนร่วมในแคมเปญหาเสียง แบบเดียวกับที่สัล รีนีย์ เดย์ทำโฆษณาแคมเปญหาเสียงชื่อ ‘It's morning in America’ ให้อดีตประธานาธิบดีเรแกนตอนที่ท่านลงสมัครรับเลือกตั้งอีกครั้งในปี 1984 ผมอยากรีบแบบนั้นให้โอบามานำบ้าง”

## อาป่วยรอบสาม ปี 2011

จีบส์เรียนรู้ว่าเวลาจะเริ่งจะกลับมา มันจะส่งสัญญาณเตือนเสมอ เขาจะเป็นอาหาร และรู้สึกปวดไปทั้งตัว พอแพทย์ตรวจไม่พบอะไรผิดปกติ แล้วยืนยันว่าเขายังปลอดภัยอยู่ แต่เจ้าตัวยื่นมือว่าอาการดีกว่าใคร มะเร็งมีวิธีส่งสัญญาณของมันเอง ไม่กีเดือนหลังจากนั้น 医師ก็ตรวจพบว่าไม่มีทางจะลดความทุกโถมของโรคได้อีกแล้ว

อาการแย่ลง pragmatically ให้เห็นอีกครั้งในต้นเดือนพฤษภาคม 2010 จีบส์ปวดมาก กินอะไรไม่ลงเลย ต้องเรียกพยาบาลมาให้อาหารทางเส้นเลือดที่บ้าน แต่แพทย์ไม่พบสัญญาณบ่งบอกว่ามะเร็งลุก lame จึงสรุปว่าเป็นแวดวงจรที่ร่างกายของเขารอตัวกับภาวะติดเชื้อและการย่อยอาหารผิดปกติที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวเท่านั้น จีบส์ไม่ใช่คนที่อดทนกับความเจ็บปวดอย่างสูง ดังนั้นแพทย์และครอบครัวจึงค่อนข้างซึ้งกับการพร่ำ奔ของเขาระบุ

จีบส์และครอบครัวไปฉลองเทคโนโลยีของคุณพระเจ้าที่โคนาวิลเดจ แต่เขาน้ำใจไม่ได้จริงอาหารขึ้นเลย ขณะอยู่ที่นั่นเขายังต้องกินอาหารในห้องอาหารรวม แยกคนอื่น ต้องแก้ลังทำเป็นไม้รู้ไม้ซึ้ง เมื่อจีบส์ซึ่งฝ่ายผอมเขาแต่ยกตัวร้องโอดใจระหว่าง

มื้ออาหาร โดยไม่ยอมแตะต้องอาหารที่อยู่ตรงหน้าเลย ทางรีสอร์ตและแขกที่เข้าพัก ถูกกำชับไม่ให้แพร่งพราวเรื่องอาการเจ็บป่วยของเข้า พอกลับมาพาโล อัลโต จีบส์ยังมีอารมณ์แปรปรวนและซึมเศร้าหนักขึ้น เขารอกลูกๆ ว่าเขาคิดว่าตัวเอง ใกล้จะตายแล้ว และรู้สึกตื่อจนพูดไม่ออกเมื่อรู้ว่าตัวเองจะไม่มีโอกาสได้อยู่ร่วมฉลอง วันเกิดของลูกๆ อีก

พอถึงคริสต์มาส น้ำหนักตัวของจีบส์ลดลงเหลือแค่ 115 ปอนด์ ซึ่งน้อยกว่า น้ำหนักปกติถึง 50 ปอนด์ ในนา ชิมป์สัน กับ ริชาร์ด แอพเพล อดีตสามีซึ่งเป็น นักเขียนบทละครกลางทางโทรทัศน์ และลูกๆ แนะนำเยี่ยมที่พาโล อัลโต บรรยายกาศ ที่ซึ่งเล็กน้อย ครอบครัวชวนกันเล่นเกมในบ้าน เช่น เกมโนเวล (Novel game) ที่คนเล่น จะช่วยกันแต่งเรื่องต่อๆ กันเป็นนิยาย โดยผู้เล่นพยายามหลอกล่อด้วยการคิดประโภค เปิดทึ้งไว้ให้คนอื่นมาแต่งต่อ แล้วดูว่าใครแต่งต่อได้น่าเชื่อที่สุด ซึ่งนั้นดูเหมือน อะไรๆ จะดีขึ้นอยู่พากหนึ่ง หลังคริสต์มาสมีกีวัน จีบส์ถึงกับออกไปกินมื้อเย็น นอกบ้านกับภรรยาได้ พากเด็กๆ ไปเล่นสกีคลองปีใหม่ พาวเวลล์กับใบ娜 ชิมป์สัน ผลัดกันอยู่บ้านเป็นเพื่อนจีบส์ที่พาโล อัลโต

พอถึงต้นปี 2011 ก็เป็นที่ชัดเจนแล้วว่าอาการของจีบส์ไม่ได้เป็นแค่ว่าจะ ผิดปกติของร่างกายที่เกิดขึ้นชั่วครั้งชั่วคราว หม出具ตรวจพบเนื้อร้ายเพิ่มขึ้น และอาการ ของโรคมะเร็งยังทำให้เขานำอาหารหนักขึ้นไปอีก แพทย์พยายามระบุว่าร่างกาย ของเขายังสามารถรับทานบ้าบัดได้ในปริมาณมากน้อยเพียงใดในสภาพที่ร่างกาย ฝ่ายผومและอ่อนแอขนาดนี้ จีบส์ปวดจนร้องไห้ ขาดใจเพื่อนรู้สึกปวด ตามเนื้อตัวเหมือนถูกทุบจนนิ่วไปทุกตารางนิ้ว

มันเป็นวงจรอุบัทර สัญญาณแรกๆ ที่มาร์เริงส์มาให้รู้คืออาการปวด มอร์ฟีน และยาระงับปวดทำให้ไม่อยากอาหาร จีบส์ถูกตัดตับอ่อนไปบางส่วน รวมทั้งผ่าตัด เปลี่ยนตับใหม่ด้วย ระบบย่อยอาหารจึงบกพร่อง ดูดซึมโปรดตีนได้ไม่ดีนัก น้ำหนักตัว ที่ลดลงอย่างมากทำให้แพทย์ไม่อยากใช้ยาบ้าบัดขนาดแรงๆ นอกจากนี้สภาพร่างกาย ที่ฝ่ายผومยังทำให้เสียงต่อการติดเชื้อ และยังต้องกินยาลดภูมิต้านทานเป็นครั้งคราว เพื่อป้องกันไม่ให้ร่างกายปฏิเสธตับที่ผ่าตัดเปลี่ยนมา เมื่อน้ำหนักตัวลดลง ชั้นไขมัน ที่อยู่รอบๆ ตัวรับความเจ็บปวด (pain receptors) ก็ลดน้อยลงไปด้วย ทำให้ยิ่งทรงمان

หนักขึ้น นับวันอารมณ์ป่วยแปรปักษ์ยิ่งหนักขึ้น เห็นชัดว่ามีอาการซึมเศร้าสลับกับ โกรธเกรี้ยวเป็นพักๆ ซึ่งก็ทำให้ยิ่งเบื่ออาหารมากขึ้น

ทัศนะเชิงจิตวิทยาที่จึงอุบส์มีต่อเรื่องอาหารข้าวเติมปัญหาเรื่องการกินของเขากลับลดลง สมัยหนุ่มๆ เขายืนรู้มัวว่าการอดอาหารทำให้ตัวเองเข้าสู่ภาวะเคลิบเคลิ่ม เป็นสุขได้ ดังนั้นถึงแม้จะรู้ว่าตัวเองควรกินอาหาร หรือแพทย์ที่รักษาจะคายยอกให้เขายพยายามกินโปรดีนคุณภาพสูงมากแค่ไหนก็ตาม เขายังคงรับว่าลึกๆ ลงไปเขามีสัญชาตญาณที่อยากอดอาหาร และกินแต่มังสวิรัติผลไม้เครื่องครัวตามแบบของ อารอนล์ด เอเร็ต ที่ตัวเขาเองเคยกินสมัยวัยรุ่น พาวเวลล์พิรบอฟสามีว่า การกินอาหารแบบนั้นเป็นเรื่องเพี้ยน เขายังคงเชื่อว่า เอเร็ตเองก็พยายามดอนอายุ 56 เพราะสุดดั่งหัวฟادพื้น เขายังคงรับว่า “ฉันอยากให้เขานั่งก้มหน้าเงียบๆ ไม่ยอม แต่ต้องอาหารบนโต๊ะ เขายังคงรับว่า “ฉันอยากให้เขานั่งก้มหน้าเงียบๆ ไม่ยอม กินอาหารทำให้บรรยายกาศที่บ้านตึงเครียดมาก” ไบรอาร์ บราวน์ พ่อครัว ซึ่งจ้างไว้พิเศษยังมาปูรุงอาหารสุขภาพสารพัดอย่างให้กินที่บ้านทุกวันในตอนป่าย แต่จึงอุบส์จะตักซิมแค่อย่างสองอย่างแล้วบ่นว่ากินไม่ลงสักอย่าง เย็นวันหนึ่งเขายังบอก ทุกคนว่า “ผมอยากกินพายฟักทอง” บราวน์ผู้มีอารมณ์ดีตั้งอกตั้งใจ ทำพายส่วน น้ำกินขึ้นมาติดหนึ่ง เสรีจภายในข้าวไม่งดีเยา จึงอุบส์ตักกินแค่คำเดียว แต่เคนี้ก็ทำให้ บราวน์ปลื้มแล้ว

พาวเวลล์หารือกับจิตแพทย์และผู้เชี่ยวชาญด้านโภชนาการ แต่สามีขอตั้งท่า รังเกียจคนเหล่านี้ ไม่ยอมกินยา ไม่ยอมให้รักษาอาการซึมเศร้าเลย ไม่ว่าด้วยวิธีใด จึงอุบส์บอกว่า “เวลาเกิดความรู้สึกอะไรก็ตาม ไม่ว่าจะโศกเศร้าหรือโกรธที่ตัวเอง ต้องมาเป็นมะเร็ง หรือไม่ให้ชะตากรรมตัวเอง ถ้าปกปิดความรู้สึกก็เท่ากับใช้ชีวิต แบบปลอมๆ” ที่จริงเขามีอาการสุดต้องไปอีกขั้นหนึ่ง อารมณ์เสีย ร้องไห้ฟูมฟาย คร่าความรู้สึกกับคนรอบข้างว่าตัวเองกำลังจะตาย อาการซึมเศร้ากล้ายเป็นส่วนหนึ่ง ของวงจรอุบاثร์ เพราะมันทำให้เขายิ่งเบื่ออาหารหนักขึ้น

วิดีโอดูภาพถ่ายของจึงอุบส์ในสภาพฝ่ายผอนมสุดขีดเริ่มแพร่กระจายในโลก ออนไลน์ ไม่เข้าข่าวลือก็ว่อนไปทั่วว่าเขายังหนัก พาวเวลล์รู้ดีว่าข่าวลืออย่างนั้น เป็นความจริงที่เลียงไม่ได้ ก่อนหน้านี้สองปี จึงอุบส์ไม่ยอมลงงานต้อนที่มีอาหารป่วย

ที่ดับ คราวนี้ก็อิดออดไม่ยอมลาอีกตามเคย ความรู้สึกเข้าคงเหมือนกับต้องพรางจากบ้านเกิดเมืองนอนโดยไม่แน่ใจว่าตัวเองจะได้กลับมาอีกหรือเปล่า แต่ในที่สุด ในเดือนมกราคม 2011 เขาก็ต้องยอมจำนนต่อสภาพที่หนีไม่พ้นนี้ คณะกรรมการบริษัทรู้เรื่องนี้อยู่แล้ว ดังนั้นการประชุมทางโทรศัพท์กับจีบส์ในข้อนี้จึงใช้เวลาแค่ 3 นาทีเท่านั้น จีบส์เคยหารือกับคณะกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงหลายครั้งแล้วว่า เขายังคงทำงานให้กับบริษัทต่อ ถ้าเกิดอะไรขึ้นกับเขา พร้อมกับตัวเลือกต่างๆ และแผนรองรับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่ในสถานการณ์อย่างนี้ ทีม คุก คงต้องกลับเข้ามาดูและการปฏิบัติงานในแต่ละวันอีกรอบอย่างไม่ต้องสงสัย

ปลายวันเสาร์ถัดมา จีบส์ยอมให้ภรรยานัดประชุมคณะกรรมการแพทย์ผู้รักษา เขายังรู้ดีว่า กำลังเผชิญกับปัญหาที่ตนไม่มีวันยอมให้เกิดขึ้นที่บริษัท ที่ผ่านมาแพทย์รักษาอาการโดยแยกเป็นส่วนๆ ไม่ได้ประสานเป็นองค์รวม แพทย์เฉพาะทางต่างคนต่างรักษาอาการเจ็บป่วยแต่ละอาการ มีหัวผู้เชี่ยวชาญโรมะเริง ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบประสาท นักโภชนาการ ผู้เชี่ยวชาญโรคตับ และแพทย์ด้านโลหิตวิทยา ไม่ได้รักษาแบบองค์รวมอย่างที่เจมส์ อีสัน เคยทำที่เมมฟิส พาวเวลล์บอกว่า “ปัญหาใหญ่อย่างหนึ่งในวงการแพทย์ก็คือ ขาดคนทำงานหรือผู้สนับสนุนที่จะทำหน้าที่เหมือนควรอร์เบก ที่จะคอยประสานและคุ้มทิศทางของแต่ละทีม” สถานการณ์นี้เป็นจริงอย่างยิ่งที่ สแตนฟอร์ด ซึ่งดูเหมือนไม่มีใครคิดเลยว่าโภชนาการมีความสัมพันธ์กับการบำบัดอาการปวด หรือโรมะเริงอย่างไร พาวเวลล์จึงเชิญแพทย์ผู้เชี่ยวชาญด้านต่างๆ จากสแตนฟอร์ดมาประชุมร่วมกันที่บ้าน รวมทั้งแพทย์จากภายนอกที่มีวิธีการรักษาแบบบูรณาการเชิงรุกมากหน่อย เช่น นายแพทย์เดวิด อากัส จากมหาวิทยาลัยเซาท์เทิร์นแคลิฟอร์เนีย (USC) คณะกรรมการที่จะรักษาอาการปวดของจีบส์ด้วยหลักการใหม่ และประสานงานร่วมกันมากขึ้น

ด้วยความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์บางอย่าง ทำให้คณะกรรมการสามารถรักษาและประคองอาการของจีบส์ให้ล้ำหน้ามาระเริงไปได้ก้าวหนึ่ง เขายังเป็นคนไข้หนึ่งใน 20 คนแรกที่ได้รับการรักษาโดยโรมะเริงด้วยการหาลำดับยีนมะเริงและดีเอ็นเอปกติด้วยชีวะขณะนั้นนับเป็นกระบวนการที่มีค่าใช้จ่ายสูงถึงมากกว่า 100,000 เหรียญ

กระบวนการหาลำดับยีนและการวิเคราะห์จะทำร่วมกันโดยคณะกรรมการแพทย์และ

ผู้เชี่ยวชาญจากสแตนฟอร์ด, จอห์น ช็อปกินส์, ศาสตราจารย์ แล้วสถาบันบรอตแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (the Broad Institute of MIT) ข้อมูลลักษณะจำเพาะทางพันธุกรรมของยีนและโมเลกุลของเนื้อร้ายในตัวจีอบส์ ช่วยให้คณภาพแพทย์สามารถเลือกใช้ยาที่พุ่งเป้าไปที่การสกัดเส้นทางการลุกลามของมะเร็งร้าย ที่ทำให้เซลล์เติบโตอย่างผิดปกติ วิธีการนี้เรียกว่า การบำบัดเฉพาะจุดในระดับโมเลกุล (molecular targeted therapy) ซึ่งได้ผลดีกว่าการให้เคมีบำบัดแบบเดิม ที่ไปทำลายกระบวนการแบ่งตัวของเซลล์ทั้งหมดในร่างกายไม่เฉพาะแต่เซลล์มะเร็งเท่านั้น การบำบัดเฉพาะจุดที่ว่านี้แม้จะยังไม่ใช่กระสุนวิเศษที่สามารถฆ่าเซลล์มะเร็งได้ทั้งหมด แต่ก็นับว่าใกล้เคียงมาก มันช่วยให้คณภาพแพทย์สามารถศึกษาตัวยารักษาที่มีอยู่อย่างมากมายไม่ว่าจะเป็นยาที่ใช้ทั่วไปหรือยาทางเลือก ทั้งที่มีจำนวนน้อยอยู่แล้วหรือที่ยังอยู่ในกระบวนการพัฒนา เพื่อเลือกเฟ้นยา 3-4 ขนาดที่คาดว่าจะได้ผลที่สุด เมื่อไหร่ที่เซลล์มะเร็งในตัวจีอบส์กลยุพันธุ์หรือไม่ตอบสนองต่อยาตัวใดตัวหนึ่ง 医疗 ก็จะมียาอื่นไว้ใช้ต่อไป

แม้ว่าวาเวลล์จะมั่นคงแลกรักษาอาการของสามี แต่จีอบส์ยอมเป็นคนตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่าจะยอมรับวิธีรักษาแบบใหม่แต่ละชนิดหรือไม่ มีตัวอย่างให้เห็นในเดือนพฤษภาคม 2011 จีอบส์ได้หารือกับจอร์จ พิชเชอร์ และแพทย์คนอื่นๆ จากสแตนฟอร์ด และนักวิเคราะห์เรื่องการหาคำดับยีนจากสถาบันบรอต รวมทั้งแพทย์ที่ปรึกษาจากภายนอกที่เชี่ยวชาญด้าน เดวิด อาเกส ทั้งหมดนั้งล้อมวงคุยกันในห้องชุดของโรงแรมโฟร์ซีซั่นส์ที่พาโล อัลโต พาวเวลล์ไม่ได้ร่วมประชุม แต่รีดลูกชายเขากลับที่นั่นด้วย นักวิจัยของสแตนฟอร์ดและสถาบันบรอตช่วยกันนำเสนอข้อมูลใหม่ๆ ที่เพิ่งค้นพบเกี่ยวกับลักษณะจำเพาะทางพันธุกรรมของเซลล์มะเร็งในตัวเขานะเป็นเวลาถึง 3 ชั่วโมง จีอบส์แสดงอาการหงุดหงิดตามเคย ช่วงหนึ่งเขายังตัดบทนักวิเคราะห์คนหนึ่งจากสถาบันบroxit ที่มีปัญหาลูกหลานลักษณะเดียวกันที่เตรียมมาด้วยโปรแกรม PowerPoint จีอบส์เอ็ดเสียงดังพร้อมสายร่ายว่าโปรแกรม Keynote ของบริษัทเขาใช้งานได้ดีกว่า เขายังกับเสนอว่าจะสอนวิธีใช้ให้ด้วย พอดีประชุมเสร็จ จีอบส์กับคณภาพแพทย์ก็จะร่วมกันพิจารณาข้อมูลตัวเลขเกี่ยวกับโมเลกุลทั้งหมด ประเมินความเหมาะสมของการรักษาแต่ละวิธี ช่วยกัน คิดรายการตรวจสอบที่ควรทำเพื่อช่วยจัด

## ลำดับความสำคัญของการบำบัดรักษาในแต่ละเรื่อง

แพทย์คนหนึ่งในทีมบอกรู้ว่า มีความหวังว่าในไม่ช้า จะเริ่งแบบที่เขาเป็น และจะเริ่งแบบอื่นๆ ในลักษณะเดียวกัน จะถูกจัดเป็นแค่โรคเรื้อรังที่สามารถควบคุมไว้ได้ จนกว่าจะเสียชีวิตไปด้วยสาเหตุอื่น จีบส์เคยเล่าให้ผมฟังหลังจากประชุมกับแพทย์แบบนี้ครั้งหนึ่งว่า “ถ้าผมไม่ใช่คนแรกๆ ที่เขานำมาเริ่งแบบนี้ได้ คงจะเป็น คนหลังๆ ที่ตาย เพราะโคนี้ ถ้าไม่ใช่คนแรกๆ ที่พยายามขึ้นฝั่งได้ ก็จะเป็นคนสุดท้ายที่ไปไม่รอด”

## แบบผู้นำเยือน

หลังการประกาศป่วยในปี 2011 สถานการณ์ดูเหมือนจะหนักหนาสากรั้จนลิข่า เบอร์นแนน-จีบส์ต้องกลับมาเยี่ยมพ่ออีกครั้งหลังจากหายหน้าไปกว่าปี เขายืน ตรงมาจากนิวยอร์กในสปดาห์ต่อมา ความสัมพันธ์ระหว่างลูกกับพ่อคู่นี้ก่อตัวบน ความชุนเดื่องที่ขับข้อน陋易ตลาด เป็นที่เข้าใจได้ว่าการถูกพ่อทอดทิ้งในช่วง 10 ปี แรกของชีวิต ยอมฝ่าการอยแผลเป็นไว้ในใจเชอ แต่ที่แยกกันนั้นคือ เขายังสืบก้าวลูกสาว คนนี้ได้ในสัยซ่างทิ่มแทงไปจากเข้า และความเครียดร้อยจากแม่ของเชอ จีบส์พูดถึง เรื่องนี้ก่อนลิข่ามาเยี่ยมไม่นานว่า “ผมบอกลูก陋易ครั้งแล้วว่า ผมอยากเป็นพ่อ ที่ดีกว่าที่เป็นมาตอนเชออายุ 5 ขวบ มาถึงตอนนี้เชอน่าจะปล่อยให้อะไรๆ ผ่านไป ดีกว่าจะมัวเดื่องแคนันไปชั่วชีวิต”

การมาเยี่ยมของลิข่าเป็นไปอย่างเรียบร้อย จีบส์เริ่มรู้สึกดีขึ้นบ้าง และมีอารมณ์ อياกรู้เพื่นความสัมพันธ์และแสดงความรักให้ต่อผู้คนรอบข้าง ลิข่า ซึ่งตอนนั้น อายุ 32 กำลังคบหาหนุ่มนหนึ่งอย่างจริงจังเป็นครั้งแรกๆ ในชีวิต แฟนหนุ่มของเชอ เป็นนักสร้างหนังจากแคลิฟอร์เนียที่ยังต้องดิ้นรนกับอาชีพของตัวเอง จีบส์ไปไกด ถึงขนาดแนะนำว่าถ้าทั้งคู่แต่งงานกันเมื่อไหร่ ให้ย้ายมาอยู่ที่พาโล อัลโต เข้าบอกลูกสาว ว่า “ฟังนะ พ่อไม่รู้ว่าจะอยู่ดูโลกได้อีกนานแค่ไหน หมอบอกกับพ่อไม่ได้ ถ้าลูก อยากรู้พ่ออยู่ขึ้น ก็ขอให้ย้ายมาอยู่ที่นี่ คงคิดดูนะลูก” เมื่อลิข่าจะไม่ได้ย้ายมา อยู่ฝั่งเวลส์โคสต์ แต่จีบส์ก็พอใจที่คืนดีกับลูกสาวได้ “ตอนนั้นผมไม่ค่อยแน่ใจว่า

อย่างให้ลูกมาเยี่ยม เพราะผ่านป่วยอยู่ “ไม่อยากให้มีเรื่องยุ่งยากอะไรอีก แต่ผมก็ต้องมากที่เขามาเยี่ยม มันช่วยคลี่คลายความรู้สึกหลายอย่างในตัวผม”

แรกอีกคนที่มาเยี่ยมจีบส์ในเดือนนั้นที่อยากร่วมดองกับเขาอีกรอบคือ แลร์รี่ เพจ ผู้ร่วมก่อตั้ง Google ซึ่งบ้านอยู่ห่างออกไปไม่ถึงสามช่วงตึก เขารึ่งประการว่าจะยืดบังเหียนคืนจากอีก ชميدท์ เพจรู้จักวิธีเอาใจจีบส์ นั้นคือถ้ามีจีบส์ว่าเข้าข้ออะไรคุยก่อนเพื่อขอเคล็ดลับการเป็นซีอิอิที่ติดเชาได้หรือไม่ จีบส์ยังชุน Google “ไม่หาย เขาเล่าถึงเหตุการณ์ตอนนั้นว่า “อย่างแรกที่ผมคิดคือ ‘ไออะไรยำเอี้ย’ แต่จากนั้นผมก็มาคิดๆ ดู จำได้ว่าสมัยยังหนุ่ม ผมได้รับความช่วยเหลือจากคนหลายคน ตั้งแต่บิล อิวเล็ตต์ ไปจนถึงวิศวกร HP ที่อยู่ใกล้บ้าน ผมเลยโทรกลับไปบอกเขาว่ามาได้เลย” เพจแวระนานั่งคุยกับห้องนั่งเล่นบ้านจีบส์ พิงแนวคิดเรื่องการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ชั้นเยี่ยมและบริษัทที่ยืนยง จีบส์เล่าย้อนให้ฟังว่า

เราคุยกันเรื่องการจัดไฟกัสให้ชัด แล้วกิจการเดือกคนมาทำงาน ทำยังไง จึงจะรู้ได้ว่าคนไหนเชือกิอิได้ ทำยังไงจึงจะสร้างทีมผู้ช่วยที่ไว้ใจได้ ผมสอนเรื่องการกำหนดตัวคนทำงาน การบริหารคนเพื่อไม่ให้บริษัทอ่อนปวกเปี้ยง หรือมีคนทำงานเกรดบีมากเกินไป เรื่องสำคัญที่ผมย้ำคือ ต้องไฟกัสให้แม่น ต้องดีใจไทยให้มากกว่า Google อยากเป็นอะไรเมื่อกิจการเติบโต ตอนนี้ดูเหมือนมีอะไรจะเปลี่ยนไปหมด ศินค้า 5 อย่างที่คุณอยากรไฟกัสคืออะไร แล้วตัดที่เหลือทิ้งให้หมด เพราะถ้าไม่ทำ มันจะชุดให้ข้าหรือตกต่ำ ทำให้คุณกลายเป็น Microsoft ที่มีศินค้าดีนလายอย่าง แต่ไม่เจ่งสักอย่าง ผมพยายามช่วยเขาเต็มที่เลยนะ และจะพยายามทำแบบเดียวกันกับคนอย่างマーค ชัคเคนร์เบิร์ก ผมจะใช้เวลาที่เหลือส่วนหนึ่งทำอย่างนั้น ผมอยากรให้คนรุ่นหลังๆ จำเส้นทางเติบโตของบริษัทชั้นยอดในแบบนี้ และสืบทอดธรรมเนียมนั้นต่อไป ชิลล่อน แลลเดอร์ช่วยผมมาก ผมควรตอบแทนอย่างเต็มที่

การประกาศลาป่วยของจ็อบส์ในปี 2011 ทำให้มีผู้ชื่นชอบหลายคนเดินทางไปเยี่ยมเขาที่บ้านในพาโล อัลโต อย่างเช่น อดีตประธานธิบดีบิล คลินตัน ที่แวงมาเยี่ยมและนั่งคุยกับพัดเรือง ตั้งแต่สถานการณ์ในตะวันออกกลางไปจนถึงเรื่องการเมืองภายในประเทศ แต่ที่โดนใจที่สุดคือ การมาเยี่ยมของอัจฉริยะทางเทคโนโลยีที่เกิดในปี 1955 อีกคนหนึ่ง เป็นเพื่อนร่วมอาชีพและคู่แข่งทางธุรกิจมาตลอดเวลา กว่า 30 ปี ที่ต่างมีบทบาทในการพัฒนาอยุคแห่งคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

บิล เกตส์ “ไม่เคยหยุดปลื้มในตัวจ็อบส์” ช่วงๆ ไปไม่ผลปี 2011 ผู้เขียนมีโอกาส ดินเนอร์กับเขาในวอชิงตัน ตอนที่เขามาหารือเรื่องงานของมูลนิธิต้านสุขภาพเพื่อ คนทั่วโลกที่เข้าจัดตั้ง เขากล่าวในความสำเร็จของ iPad และการที่จ็อบส์ยังหาทาง ปรับปรุงมันให้ดีขึ้น ทั้งที่ตัวเองยังเจ็บอยู่ เกตส์รำพึงอย่างเตียดyaว่า “ที่ผมทำเนี่ย มันแค่ปักป้องโลกเราให้พ้นจากไข้มาตราเรีย แต่สตีฟยังสร้างงานวัตกรรมที่นำอัศจรรย์ใจ ได้ตลอดเวลา ผมไม่น่ารีบวางมือจากวงการเลย” เกตส์พูดพลาญิมเพื่อให้แน่ใจว่า ผู้เขียนรู้ว่าเข้าแค่พูดเล่นหรืออย่างน้อยก็แค่พูดที่เล่นที่จริงเท่านั้น

เกตส์มาเยี่ยมจ็อบส์ในเดือนพฤษภาคม โดยนัดหมายผ่านไมค์ สเลด ซึ่งเป็น เพื่อนกับทั้งคู่ ก่อนวันนัดจ็อบส์ให้ผู้ช่วยโทรแจ้งว่าเขามีค่ายสบายน่าจะไปร แล้วก็ กำหนดวันนัดใหม่ แล้วป้ายวันหนึ่ง เกตส์ก็ขับรถไปบ้านจ็อบส์ เดินผ่านเข้าไปทาง ประตูด้านหลังแล้วเข้าทางประตูครัวที่เปิดอยู่ พบรีฟนั่งอ่านหนังสืออยู่บนโต๊ะ เกตส์ ถามว่า “สตีฟอยู่มั้ยครับ” อีฟซึ่งว่าพ่อนั่งอยู่ที่ห้องนั่งเล่น

ทั้งคู่ใช้เวลาคุยกันนานกว่า 3 ชั่วโมง รำลึกอดีตกันตามลำพังสองคน จ็อบส์ เล่าให้ฟังว่า “บิลกับผมเหมือนตาแก่ในวงการอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ที่มาคุยย้อน ความหลังกัน เขายังมีความสุขกว่าที่ผมเคยเห็นนะ ในใจก็อดนึกไม่ได้ว่าเขาร่างดูมี สุขภาพร่างกายดีเหลือเกิน” เกตส์มองก็ประทับใจในตัวจ็อบส์เหมือนกัน แม้ร่างกาย จะฝ่ายยอม แต่จ็อบส์ก็ยังดูมีพลังอย่างมากมาก เขายังไม่ได้ปิดบังปัญหาสุขภาพของ ตัวเองและก็รู้สึกในเมดี้ อย่างน้อยก็สำหรับวันนั้น เขายังบอกเกตส์ว่าการรักษาด้วยวิธี ทางล้ำด้วยน้ำและน้ำมันจะดีที่สุดที่ทำอยู่ก็เหมือนกับการ “กระโดดจากใบบัวหนึ่ง ไปอีกใบหนึ่ง” พยายามกระโดดนำหัวน้ำจะเริงหนึ่งก้าวเสมอ

จ็อบส์ถามเกตส์เรื่องปัญหาเกี่ยวกับการศึกษา เกตส์ก็อธิบายวิสัยทัศน์ของ

ตัวเองคร่าวๆ ว่า โรงเรียนในอนาคตจะเป็นอย่างไร เช่นให้นักเรียนพัฒนาการบรรยายและเข้าชั้นเรียนผ่านทางวิดีโอด้วย ส่วนเวลาในห้องเรียนก็ให้สำหรับแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้งสองประหลาดใจที่คอมพิวเตอร์ไม่ได้ส่งผลถึงวงการการศึกษามากนัก ดูแล้วมีผลน้อยเมื่อเทียบกับวงการอื่นๆ เช่น วงการสื่อ วงการแพทย์ และกฎหมาย เกตส์บอกว่าถ้าจะทำให้วงการการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์พกพาจะต้องเสนอบทเรียนที่มีลักษณะเฉพาะตัวมากขึ้น และให้มีการติดต่อบทเพื่อสร้างแรงกระตุ้นในการเรียนให้มากขึ้น

ทั้งสองคนยังคุยกันถึงเรื่องความสุขในครอบครัวกันอย่างยืดยาว รวมทั้งความโชคดีที่ต่างได้แต่งงานกับผู้หญิงที่ใช้และมีลูกที่ดี เกตส์เล่าว่า “เราหัวเราะกันเยอะบอกว่าจีบส์โชคดีที่ได้มาเจอลอริน ที่ทำให้เขามีกล้ายเป็นคนบ้าเต็มขั้น ส่วนผมก็ได้เจอมединดา ที่ทำให้ผมไม่บ้าไปกว่านี้เหมือนกัน เรา�ังคุยกันเรื่องลูกด้วยว่า เด็กที่มาเกิดเป็นลูกเราลำบากแค่ไหน เราทำอะไรเพื่อช่วยแบ่งเบาความยากลำบากนั้นได้บ้าง คุยกันเรื่องส่วนตัวเยอะ” อีฟ ซึ่งได้ร่วมชีม้าชีว์กับเจนนิเฟอร์ ลูกสาวของเกตส์ เดินเข้ามาในห้องนั่งเล่น เกตส์ทักทายและถามเธอเรื่องกิจกรรมฝึกซ้อมข้ามเครื่องกีดขวางที่ทำอยู่ ว่าเป็นอย่างไรบ้าง

ตอนท้ายๆ เกตส์เอยปากชมจีบส์เรื่อง “ความเหลือเชื่อ” หลายอย่างที่จีบส์ทำ รวมทั้งการที่เขาช่วยกอบกู้ Apple กลับคืนมาจากพากสมองทีบที่เกือบจะทำให้บริษัทอยู่ยังในปลายทศวรรษที่ 1990 เกตส์โอนอ่อนโยนน่าทึ่ง ตลอดชีวิตการทำงาน ทั้งสองคนต่างยึดมั่นในหลักการของตน และแข่งขันกันในประเด็นพื้นฐานที่สุดในโลกดิจิทัล นั่นคือ ยาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์ควรผนึกรวมกันอย่างแนบแน่น หรือว่าควรเปิดกว้าง เกตส์บอกจีบส์ว่า “ผมเคยเชื่อว่าไม่เดลปิดแบบแนววางน่าจะได้เปรียบกว่า แต่นายได้พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าไม่เดลปิดแบบดึงที่ผสมผสานทุกอย่างได้แนบแน่น ก็เป็นเลิศได้เหมือนกัน” จีบส์ฟังและยอมรับเหมือนกันว่า “ไม่เดลของนายก็ได้เหมือนกัน”

ที่จีบส์และเกตส์พูด มีส่วนถูกเหมือนกันทั้งคู่ ไม่เดลทั้งสองแบบใช้ได้ผล ในวงการคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ซึ่งเครื่อง Macintosh ได้รับอิทธิพลกับคอมพิวเตอร์ที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows ในแวดวงโทรศัพท์มือถือก็มีจัดเป็นอย่างนั้นเหมือนกัน

เกตส์เล่าย้อนเหตุการณ์การไปเยี่ยมจีบส์ในวันนั้นให้ผู้เขียนฟัง แล้วพูดเสริมในเชิงเตือนว่า “ระบบบูรณาการแบบนั้นใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อสตีฟยังกุมบังเหียนอยู่ แต่ไม่ได้แปลว่ามันจะยังชั่งอย่างนี้ได้เรื่อยๆ ในอนาคตหรอกนะ” จีบส์ก็เตือนเกตส์เหมือนกันว่า “แน่นอน ไม่เดลแยกระหว่างนายกีเริร์กเหมือนกัน แต่มันไม่ได้ช่วยสร้างผลิตภัณฑ์ขั้นยอดเยี่ยนนะ นั่นคือปัญหา และเป็นปัญหาใหญ่มานานแล้ว”

### “หลังวันนั้นก็มาเกิด”

จีบส์ยังมีอีกเดียวและโครงการอื่นๆ ที่เขาอยากริบอีกสารพัด เขาอยากปฏิวัติวงการตัวราชเรียน และตอนนั้นมองกระดูกสันหลังของเด็กนักเรียนมากมายที่ต้องแบกเป้ที่หนักอึ้งด้วยตัวราชเรียนเล่มใหญ่ๆ โดยสร้างตัวราชเรียนอิเล็กทรอนิกส์และเนื้องหาการเรียน การสอนตามหลักสูตรสำหรับ iPad เข้ายังทำงานร่วมกับบิล แอคคินสัน เพื่อนเก่าร่วมทีมงาน Macintosh คิดค้นเทคโนโลยีใหม่ๆ ในระดับพิกเซล เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ iPhone สามารถใช้โทรศัพท์ถ่ายภาพได้ดีขึ้นแม้ในสภาพที่มีแสงน้อย นอกจากนี้ยังอยากริบนวัตกรรมที่เขาสร้างไว้กับคอมพิวเตอร์ เครื่องเล่นเพลง และโทรศัพท์มาปฏิวัติเครื่องรับโทรศัพท์ด้วย เขารู้ว่าต้องให้มันเรียบง่าย สวยงาม จีบส์บอกว่า “ผมอยากสร้างทวีที่ผสมผสานทุกอย่าง และใช้งานง่าย มันจะเชื่อมกับอุปกรณ์ทั้งหลายที่คุณมีอยู่และกับ iCloud ได้แบบไร้รอยต่อเลยล่ะ” ผู้ใช้จะไม่ต้องเวียนหัวกับเบราว์เซอร์ไม่ติดมากมาย หลายอันสำหรับเครื่องเล่นดีวีดีและซองเคเบิลอีกด้วย “มันจะมีส่วนประสานงาน ผู้ใช้ที่ใช้งานได้ง่ายที่สุด ซึ่งในที่สุดผมก็คิดออกแล้วว่าจะทำยังไง”

แต่พอถึงเดือนกรกฎาคม 2011 มะเร็งร้ายก็ถูกلامไปถึงกระดูกและอวัยวะส่วนอื่นๆ ในร่างกาย ทีมแพทย์มีปัญหากับการทำหายาน้ำดับเฉพาะจุดที่จะแก้อาการดังกล่าว จีบส์ปวดไปทั้งตัว แทบไม่มีเรี่ยวแรง และต้องหยุดงาน เข้าและพาวเวลล์ วางแผนจองเรือใบสำหรับพาครอบครัวไปล่องเรือด้วยกันตอนปลายเดือน แต่ก็ต้องล้มเลิกแผนนั้นไป ตอนนั้นเขากินอาหารแข็งแทบไม่ได้แล้ว วันๆ ได้แต่ดูโทรศัพท์อยู่ในห้องนอนเป็นส่วนใหญ่

เดือนสิงหาคมจีบส์เรียกผู้เขียนไปพบ วันนั้นเป็นวันแรก เขายังหลับอยู่ ผู้เขียน

จึงนั่งคุยกับภรรยาและลูกๆ ของเขานิสوانที่เต็มไปด้วยดอกรุ่นลับสีเหลืองและดอกระดี้สารพัดพันธุ์ จนกระหั่งเข้าให้คุณมาตาม จีบส์อนขอดูบุบบุบเดียง สวยงามเก่ง ขาสันติภาพกับเสือคօเต่าสีขาว แขนขาผอมลีบราวกิงไม้ แต่รอยยิ้มเขายังดูสบ้าย และสมองยังเฉียบไว “เราน่าจะรีบกันหน่อย เพราะผมแบบไม่มีแรงแล้ว” เขากอก

จีบส์อย่างให้ผมดูอัลบัมรูปส่วนตัว เขายังเลือกบางรูปไว้สำหรับให้ประกอบหนังสือ ด้วยความที่เขามีเมื่อแรกพบจะถูกลงจากเดียง เขายังซื้อไปที่ลินชักสารพัดที่อยู่ในห้อง และขอให้ผมช่วยขยายที่อยู่ในแต่ละลินชักไปให้ดู ผมนั่งอยู่ข้างเดียง ถือรูปให้เข้าดูที่จะรูป บางรูปก็ขอให้เขาเล่าเรื่องประกอบ บางรูปเขาก็แค่พ่นลมทางจมูก หรือไม่ก็เผยแพร่ยิ้ม ผมไม่เคยเห็นรูปถ่ายของพอล จีบส์ พ่อบุญธรรมของเขายัง และต้องตะลึงเมื่อเห็นภาพถ่ายของคุณพ่อรูปหล่อแต่ท่าทางแร้นแಡ้น ถ่ายในยุคทศวรรษ 1950 กำลังอุ้มเด็กวัยเดาะและคนหนึ่ง “ใช่ นั่นแหละ คุณใช้รูปนี้ได้เลย” จีบส์บอก พลางซื้อไปที่กล่องที่วางอยู่ใกล้หน้าต่าง ในนั้นมีรูปวันแต่งงานของเขากับลอรีน พ่ององด้วยสายตาแรกครั้ง “พ่อเป็นคนเยี่ยมยอดจริงๆ” พองพิมพ์มาไว้บนอย่าง ในทำนองว่า “ท่านคงภูมิใจในตัวคุณ” จีบส์แก้คำพูดนั้นใหม่ บอกว่า “พ่อภูมิใจ ในตัวผมแน่นอน”

รูปถ่ายเก่าๆ พวงนั้นดูเหมือนจะเติมพลังให้จีบส์ได้ช้าครู่ เขายังกันว่าหลาย คนที่เขาระบุรุจัก ไม่ว่าจะเป็นที่น่า เรดซี, ไมค์ มาร์คคูลา ไปจนถึงบิล เกตส์ ว่า คนเหล่านั้นจะคิดอย่างไรกับจีบส์ในตอนนี้ ผมเล่าให้จีบส์ฟังว่าเกตส์เคยพูดอะไรไว้บ้าง หลังจากครั้งหลังสุดที่เขามาเยี่ยมจีบส์ เกตส์บอกว่า “Apple ได้พิสูจน์ ให้เห็นแล้วว่าระบบบูรณาการทุกอย่างเข้าด้วยกันใช้ได้ผล ก็เฉพาะ ‘ตอนที่สตีฟยัง ทุบบังเหียนอยู่’ เท่านั้น” จีบส์คิดว่าคำพูดนั้นหลวง มากกว่า “ครา ก็ใช้รีนั้น พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ ได้ทั้งนั้น ไม่ใช่ผมคนเดียวหรอก” ผู้เขียนจึงขอให้เขาลองบอก ชื่อบริษัทที่มีวิธีการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ด้วยวิธีผสมรวมตั้งแต่ต้นจนจบแบบนั้นบ้าง จีบส์นิ่งอยู่ครู่หนึ่ง พยายามจะนึกให้ได้สักตัวอย่าง ในที่สุดก็บอกว่า “ก็พวกบริษัท รถยนต์ไป” แล้วก็เสริมว่า “หรืออย่างน้อยๆ พวกเขาก็เคยทำอย่างนั้นนะ”

เมื่อบทสนทนากับเราหันเนมาสู่เรื่องเศรษฐกิจและการเมืองอันน่าเศร้า จีบส์ ให้ความเห็นอย่างเฉียบแหลมว่า โลกเราขาดคนที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มากกว่า

“ผมผิดหวังกับโอบามา เขาไม่ปัญหาในการนำประเทคโนโลยีเพราะไม่กล้าขัดใจหรือรุกไล่พากไม่ได้เรื่องออกไป” จ็อบส์จับได้ว่าผมกำลังคิดอะไรอยู่ เขายังเสริมว่า “ใช่ ผมไม่เคยมีปัญหาแบบนั้นหรอก”

ผ่านไป 2 ชั่วโมง จ็อบส์ก็เริ่มเงียบ ผมจึงถูกจากเดียงแตรีมจะออกไป “เดี่ยว” เขายังไกวแล้วใบก้มือให้ผมนั่งลงใหม่ เขายังรวมกลั้งอยู่ที่สองนาทีกว่าจะพูดต่อไป สุดท้ายเขา ก็เอยขึ้นว่า “ผมหัวใจมากนะกับโครงการนี้” เขายังถึงการที่เขารับสินใจให้ความร่วมมือกับผมในการเขียนหนังสือเล่มนี้ “ผมกังวลจริงๆ”

### “แล้วทำไม่คุณถึงทำล่ะ” ผมถาม

“ผมอยากให้ลูกๆ รู้จักผม” จ็อบส์บอก “ผมไม่ค่อยมีเวลาให้ลูกๆ ผมอยากให้ลูกเข้าใจในสิ่งที่ผมทำ รู้ว่าทำไม่สมถึงทำ อีกอย่าง พอมป่วย ผมรู้ว่าถ้าผมตายไป ก็จะมีคนเขียนถึงผม แต่เขามีรู้เรื่องราวที่เกิดขึ้นจริงเลย เข้าใจอะไรพิดๆ กันหมด ผมอยากให้คนได้ยินสิ่งที่ผมอยากพูด”

ช่วงสองปีที่ผ่านมาจ็อบส์ไม่เคยถามเลยว่าผมเขียนอะไรในหนังสือเล่มนี้บ้าง หรือว่าผมได้ข้อสรุปอะไร แต่ตอนนี้เขามองหน้าผมแล้วเอยขึ้นว่า “ผมรู้ว่าในหนังสือเล่มนี้คงมีอะไรเยอะแยะที่ผมไม่ชอบ” มันฟังดูเป็นประโยชน์มากกว่าประโยชน์ บอกเล่าธรรมชาติ พูดแล้วเขาก็จับจ้องรอตัวเองจะตอบอย่างไร ผมพยักหน้ายิ่มๆ บอกไปว่าคงเป็นอย่างนั้น จ็อบส์ตอบว่า “ก็ได้แล้ว มันจะได้ไม่ดูเป็นหนังสือที่เขียนกันเอง เธียร์กันเอง เขายังว่าผมจะไม่อ่านมันในช่วงนี้ก็แล้วกัน ผมไม่อยากโนในบังที่อาจจะหยิบมาอ่านอีกหนึ่งปีหลังจากนี้ ถ้าผมยังอยู่นะ” พูดถึงตรงนี้แล้ว เขายังลับตาลง หมดเรียวแรง ผมจึงออกจากห้องมาเงียบๆ

ตลอดๆ ห้องปืนนั้น สุภาพของจ็อบส์ทรุดลงเรื่อยๆ เขายังฯ แข็งกับความจริง ที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ นั่นคือ เขายังไม่ได้กลับมาเป็นซีอีโอ ที่ Apple อีกแล้ว ถึงเวลาที่จะต้องลาออกจากตำแหน่งนั้นจริงๆ เขายังกับการตัดสินใจเรื่องนี้เป็นอาทิตย์ๆ คุยกับภรรยาบ้าง กับบิล แคมป์เบลล์บ้าง กับجونนี่ ไอฟ์บ้าง กับจอร์จ ไรลีย์บ้าง จ็อบส์บอกผู้เขียนว่า “มืออยู่อย่างหนึ่งที่ผมอยากรักให้ Apple นั่นคือ แสดงตัวอย่าง การถ่ายโอนอำนาจอย่างถูกต้องให้คนได้เห็น” เขายังกล่าวกับการเปลี่ยนมือ

แบบทุลักทุเลที่เกิดขึ้นในบริษัทมาตลอด 35 ปีที่ผ่านมา “มันเป็นเรื่องระทึกขวัญมาตลอด ยังกับประเทคโนโลยีที่สามเลย เป้าหมายอย่างหนึ่งของผมคือ ทำให้ Apple เป็นบริษัท ที่ดีที่สุดในโลก การเปลี่ยนผ่านอย่างราบรื่นคือกุญแจที่จะไปสู่เป้าหมายนั้น”

จ็อบส์เห็นว่าเวลาและสถานที่ที่เหมาะสมที่สุดสำหรับการถ่ายโอนอำนาจ คือในที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทที่จัดขึ้นเป็นประจำ ซึ่งกำหนดไว้เป็นวันที่ 24 สิงหาคม เขายากแผลงด้วยตัวเขาเอง “ไม่ใช่แค่ส่งจดหมายไป หรือประชุมผ่านทางโทรศัพท์ เขายังต้องให้ตัวเองกินอาหารก่อนหน้าวันประชุมหลายวันเพื่อให้มีเรี่ยวแรงพอ หนึ่งวันก่อนการประชุม เขายังคงทำงานเพื่อให้เกิดความช่วยเหลือล้อเขินของคนไข้ มาช่วย มีคนขับรถพาเข้าไปที่สำนักงานใหญ่ และพาเข้าสู่ห้องประชุม คณะกรรมการบริษัทอย่างเป็นความลับสุดยอด

จ็อบส์ไปถึงบริษัทก่อน 11 โมง ซึ่งเป็นช่วงที่กรรมการบริษัทกำลังฟังการเสนอรายงานของคณะกรรมการชุดต่างๆ และรายงานเกี่ยวกับธุรกิจของบริษัท กรรมการส่วนใหญ่แล้วว่าจะเกิดอะไรขึ้นต่อไป แต่แทนที่จะพูดตรงไปสู่วาระการประชุมที่ทุกคนรอคอย ทิม คุก กับบีเตอร์ ออปเปนไยเมอร์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารการเงิน ยังคงเสนอรายงานผลประกอบการประจำไตรมาส และตัวเลขประมาณการต่างๆ ของปีหน้า จากนั้นจ็อบส์จึงกล่าวเรียบๆ ขึ้นมาว่า เขายังคงอยู่อย่างอุตสาหะ ในการส่วนตัว คุกถามว่าจะให้เข้าและผู้บริหารระดับสูงคนอื่นๆ ออกจากห้องประชุม หรือไม่ จ็อบส์อ้างอยู่กว่า 30 วินาที ก่อนจะตัดสินใจให้พากเขากลับไป เมื่อในห้อง เหลือแต่เฉพาะกรรมการบริษัทที่เป็นบุคคลภายนอก 6 คน จ็อบส์ก็เริ่มอ่านจดหมาย ที่ตัวเองบอกให้เขียนขึ้นและแก้ไขมาตลอดทั้งสัปดาห์ เนื้อความในจดหมายเริ่มต้นว่า “ผมเคยบอกเสมอว่า เมื่อถึงวันที่ผมไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สมกับตำแหน่ง และความคาดหวังในฐานะซีอีโอของ Apple ผมจะเป็นคนแรกที่บอกให้พากคุณรู้... โชคดีที่วันนี้ได้มาถึงแล้ว”

จดหมายฉบับนี้มีข้อความเรียบง่าย เขียนอย่างตรงไปตรงมา มีข้อความเพียง 8 ประโยคเท่านั้น ในจดหมาย จ็อบส์เสนอให้แต่งตั้งทิม คุก นารับตำแหน่งแทนเขา และเสนอว่าตัวเองจะเป็นประธานกรรมการบริษัท “ผมเชื่อว่าอนาคตอันสดใสรและสร้างสรรค์ที่สุดของ Apple รออยู่ข้างหน้า ผมตั้งใจอยู่ดูวันนี้และจะช่วยสนับสนุน

## ให้บริษัทก้าวไปถึงจุดนั้นในบทบาทใหม่ที่ได้รับ”

ทุกคนในห้องประชุมเงียบเงินอยู่นาน อัล กอร์อ่ายขึ้นเป็นคนแรก “ໄล์เดียง ความสำเร็จต่างๆ ของจีบส์ระหว่างรับตำแหน่ง มิกกี้ เดร็กซ์เลอร์ เสริมว่าการ เป้าดูจีบส์พลิกโฉม Apple เป็น “เรื่องเหลือเชื่อที่สุดเท่าที่ผมเคยเห็นมาในวงการ ธุรกิจ” ส่วนอาร์ต เลวินสัน บรรดาใหญ่ที่จีบส์ยืนหยัดอย่างแข็งขันที่จะส่งมอบตำแหน่ง อย่างราบรื่น แคมป์เบลล์ไม่พูดอะไร แต่น้ำตาคลอขณะที่มีการลงมติส่งมอบอำนาจ การบริหารงานบริษัท

ระหว่างอาหารกลางวัน สก็อต ฟอร์สตอร์ และพีล ชิลเลอร์ เข้ามาอวดโมเดล ต้นแบบของผลิตภัณฑ์ Apple บางรุ่นที่กำลังเตรียมจะผลิตออกมาก จีบส์ยิงคำถาม และให้ความเห็น โดยเฉพาะประเด็นเรื่องเครือข่ายโทรศัพท์มือถือยุคที่สี่ (the fourth-generation cellular network) ว่าจะมีสมรรถนะอย่างไรบ้าง และโทรศัพท์มือถือในอนาคตควรมีลักษณะการทำงานอย่างไร ช่วงหนึ่งฟอร์สตอร์อนำแอพพ์ที่สามารถใช้ เสียงสั่งงานมาอวดให้ดู แล้วก็เป็นอย่างที่เขาวันใจ ระหว่างสาธิตการทำงานของ โทรศัพท์ จีบส์คิดว่าโทรศัพท์ไปลองใช้ดูว่าเข้าจะหลอกให้มันมีน้ำหรือไม่ เขากำ ใจเครื่องโทรศัพท์ว่า “อากาศที่พาโล อัลโตเป็นไงบ้าง” แอพพ์ส่งเสียงตอบ เขายัง ตามคำถามอีกหลายข้อ เช่นแก้ถังถามว่า “ແກเป็นผู้หญิงหรือผู้ชายกันแน่” เหลือเชื่อ ที่เจ้าแอพพ์นั้นส่งเสียงแบบหุ่นยนต์ตอบกลับมาว่า “เขายังไม่ได้กำหนดเพศให้” บรรยากาศในห้องประชุมก็ไปร่วงเบาขึ้นชั่วขณะ

เมื่อการประชุมเปลี่ยนไปเป็นเรื่องแท็บเล็ต หลายคนแสดงท่าที่เหมือนได้ชัยชนะ ที่จู่ๆ HP ก็ประกาศว่ามีจากธุรกิจนี้ เพราะไม่มีทางสู้ iPad ได้ แต่จีบส์กลับสด และพูดว่ามันเป็นช่วงเวลาที่แสนเครัว “อิวเล็ตต์กับแพ็กการ์ดสร้างบริษัทที่ยิ่งใหญ่ ขึ้นมา แล้วคิดว่าตัวเองได้สร้างคนเก่งๆ ไว้มากมาย แต่ตอนนี้บริษัทนั้นกลับแตก เป็นเสียงๆ พังไม่เป็นท่า มันเป็นศึกนาฏกรรมนะ ผมหวังว่าผมได้ทิ้งมรดกบริษัท อันแข็งแกร่งไว้ให้พากคุณ และหวังว่าเหตุการณ์อย่างนั้นจะไม่มีวันเกิดกับ Apple” พอก็จีบส์เตรียมตัวกลับ กรรมการบริษัททุกคนต่างเดินเข้ามา กอดเขา

หลังจากพบกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเพื่อชี้แจงเรื่องนี้แล้ว จีบส์ก็นั่งรถ กลับบ้านพร้อมกับจอร์จ ไรลีย์ เมื่อสองคนไปถึงบ้าน พาวเวลล์อยู่ที่สนามหลังบ้าน

กำลังเก็บน้ำผึ้งจากรังผึ้งที่เลี้ยงไว้ มีอีฟอยู่ข้างๆ แม่ลูกดูดนมจากที่สูบบังหน้าแล้ว ถือกระปุกน้ำผึ้งเข้าไปในครัว ซึ่งมีรีดกับเขินรออยู่ เพื่อที่ทุกคนจะได้ร่วมกันชลolg การส่งมอบคำน้ำใจอย่างส่งงามในครั้งนี้ จีบส์ตักน้ำผึ้งเต็มช้อนใส่ปาก แล้วประกาศว่า “มันช่างหอมหวานอย่างน่าอัศจรรย์”

เย็นวันนั้นจีบส์ย้ำกับผู้เขียนว่า ความหวังของเขาก็คือยากเห็นตัวเองมีเรื่องแรงเหาที่สุขภาพจะอำนวย “ผมจะทำงานคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ช่วยวางแผนการตลาด และอีกหลายๆ อายุที่ผมชอบ” แต่พอผู้เขียนถามว่า จะง่ายๆ แล้วเขาก็สิ้นเชิง “แต่ต้องวางแผนจากการควบคุมบริษัทที่ตัวเองเป็นมากับมือตัวเอง น้ำเสียงของจีบส์กลับละห้อย ประกายที่เขายุดเปลี่ยนไปใช้คำกริยาในรูปอีตกาล “ผมเคยมีภาระงานอาชีพที่ถือว่าโชคดีมากๆ เดยมีชีวิตที่โชคดีมากๆ อะไรก็ตามที่ผมทำได้ ผมได้ทำมาหมดแล้ว”

# มรดกที่ฝากไว้

สัมภาษณ์สุดบรรเจิดแห่งนวัตกรรม



จัดแสดงในงาน Macworld ปี 2006 แพลตฟอร์มที่  
รูปถ่ายของและวันเดียวกัน ทำขึ้นเมื่อ 30 ปีก่อน

## FireWire

บุคลิกของจีบส์จะท่อนอยู่ในผลิตภัณฑ์ที่เข้าสร้างสรรค์ขึ้น แก่นปรัชญาของ Apple  
นับจาก Macintosh รุ่นแรกในปี 1984 มาจนถึง iPad ในปัจจุบันคือ การบูรณาการ

อาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์จากต้นฉบับ สตีฟ จ็อบส์เป็นแบบนั้นเหมือนกัน บุคลิกภาพความทุ่มเทให้กับงาน ความไฟแรงที่จะสร้างงานที่สมบูรณ์แบบ ความเกรี้ยวกราด ความเป็นศิลปิน ความร้ายกาจดุจปีศาจ และความหมกมุนที่จะบังคับควบคุมทุกสิ่ง ทุกอย่าง เหล่านี้ล้วนถูกห่อรวมกับแนวคิดทางธุรกิจ ที่ผลิตออกมาเป็นผลงานนวัตกรรมต่างๆ

ประสบการณ์ภาคสนามที่หลอมรวมเป็นหนึ่งกับบุคลิกภาพของจ็อบส์และผลิตภัณฑ์ที่เขาร่วม มีที่มาจากการลักษณะนิสัยที่ได้เด่นที่สุดของเข้า คือพลังความทุ่มเทอย่างแรงกล้า การนิ่งเฉียบของเขานามารถเสียดแทงใจคนได้อย่างรุนแรงไม่แพ้วาจาอันเผ็ดร้อนและโง่งมงาย เข้าฝึกตัวเองให้จ้องหน้าคนเข้มงวด้านๆ โดยไม่กะพริบตา บางครั้งพลังอันแรงกล้านี้ก็แฟ่ลงเส้นห่ออย่างประหลาด อย่างเวลาที่เขาระบุนาความลึกซึ้งของบทเพลงของบ๊อบ ดีแลน หรือบรรยายว่าทำไม่ผลิตภัณฑ์หรืออะไรก็ตามที่เขาระบุนให้คนเห็นเป็นครั้งแรกจึงเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจให้กับคนที่ Apple เคยทำมาแต่บางที่พลังความทุ่มเทของเขาก็ทำให้เกิดอาการขันของสายองค์กรกล้าได้เช่นกัน อย่างเวลาที่เขาวิจารณ์ Google หรือ Microsoft อย่างสาดเสียเท่าเสียว่าฉกความคิดของ Apple “ไปใช้ เป็นต้น”

ความทุ่มเทอย่างแรงกล้านี้ทำให้เกิดทัศนะการมองโลกอย่างสุดโต่งสองข้า เพื่อนร่วมงานถ้าไม่เป็นเช่นกัน ก็เป็นไอก่อน บังคนอาจเป็นได้ทั้งสองอย่างในวันเดียวกัน กับผลิตภัณฑ์ “ไอเดีย” หรือแม้กระทั่งอาหารก็เช่นกัน ถ้าไม่ “เลิศสุดๆ อย่างไม่เคยมีมาก่อน” ก็ต้อง “ห่วย” “สิ่นคิด” หรือ “กลืนไม่ลง” ด้วยเหตุนี้เมื่อพบข้อผิดพลาดจุดไหน เขาก็พร้อมจะปะทุให้ในทันที ไม่ว่าจะเป็นการปรับแต่งชิ้นโลหะ ส่วนโครงของหัวสกรู เจดสีฟ้าบนกล่อง หรือการนำทางไปยังเมนูต่างๆ บนจอที่สามารถทำได้ด้วยสัญชาตญาณ เขายังไวยาวย่ามัน “ไม่เอาใน” ไปจนกระทั่งถึงวินาทีที่เขานั่น “เลิศสมบูรณ์แบบ” จ็อบส์ก็อว่าตนเองเป็นศิลปิน ซึ่งเข้าเป็นเช่นนั้นจริงๆ และทำงานด้วยอารมณ์ศิลปินอย่างลุ่มลึกสุดซึ้ง

การเสาะแสวงหาความเป็นเลิศอย่างสมบูรณ์แบบ ยังทำให้เขาทุ่มเทให้ Apple สามารถควบคุมผลิตภัณฑ์ทุกอย่างได้จากต้นฉบับ เขายังมีอาการเหมือนเป็นลมพิษ หรือยิ่งกว่านั้นทันที ถ้าเห็นซอฟต์แวร์ชั้นเลิศของ Apple ถูกใช้งานบนอาร์ดแวร์ที่

ไม่ได้เรื่องของบริษัทอื่น เขารับไม่ได้เมื่อเห็นแอพพ์หรือคอนเทนต์ที่ใช้ไม่ได้มาทำลายความสมบูรณ์แบบของอุปกรณ์ Apple ความสามารถในการหลอมรวมอาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และคอนเทนต์ให้เป็นระบบเดียวกัน ทำให้เข้าสามารถสร้างความเรียบง่าย ไปยังเนส เคปเลอร์ นักดาราศาสตร์เคยประกาศว่า “ธรรมชาติรักความเรียบง่ายและความเป็นเอกภาพ” สตีฟ จ็อบส์ ก็เป็นอย่างนั้น

ลัญชาตญาณของจ็อบส์ที่มีต่อระบบบูรณาการอย่างสมบูรณ์ ทำให้เขาอยู่สุดขั้วฝากหันของโลกดิจิทัลที่แบ่งออกเป็นสองค่าย คือ ระบบเปิดและระบบปิด ธรรมเนียมปฏิบัติของพวกลัคกี้เกอร์ที่สืบทอดกันมาตั้งแต่ยุคก่อตั้ง the Homebrew Computer Club จะนิยมระบบเปิด ซึ่งแทบไม่มีการควบคุมจากส่วนกลางเลย เปิดโอกาสให้ผู้ใช้นำอาร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์ไปตัดแปลงได้ตามสบาย หรือแชร์โค้ด เปิดเผยแพร่มาตรฐาน รังเกียจระบบที่มีเจ้าของสิทธิ์ สร้างคอนเทนต์หรือพัฒนาแอพพ์ ที่สามารถใช้กับอุปกรณ์หรือระบบปฏิบัติการได้อย่างหลากหลาย วิธีนี้ยกในสมัย เป็นหนุ่มก็อยู่ในกลุ่มนี้ คอมพิวเตอร์ Apple II ที่เขาออกแบบเป็นอุปกรณ์ในระบบเปิด มีช่องและพอร์ตให้ผู้ใช้เสียบอุปกรณ์เสริมได้ตามต้องการ แต่ Macintosh ทำให้จ็อบส์ กลายเป็นผู้บุกเบิกคอมพิวเตอร์ในอีกรอบหนึ่ง Macintosh เป็นเหมือนอุปกรณ์ เครื่องใช้ไฟฟ้าที่อาร์ดแวร์กับซอฟต์แวร์ประสานรวมกันอย่างแนบแน่นและไม่เปิดให้มีการปรับแต่งอะไรเลย ธรรมเนียมปฏิบัติของลัคกี้เกอร์ถูกสละทิ้งไป เพื่อเปิดทางให้มีการสร้างสรรค์ประสบการณ์การใช้งานที่เรียบง่าย ไร้รอยต่อแก่ผู้ใช้

ด้วยเหตุนี้ จ็อบส์จึงประกาศว่าระบบปฏิบัติการของ Macintosh จะใช้กับอาร์ดแวร์ ของบริษัทอื่นไม่ได้ ส่วน Microsoft เดินนโยบายตรงกันข้ามด้วยการเปิดให้ไลเซนส์ ระบบปฏิบัติการ Windows แก่ผู้ผลิตอาร์ดแวร์ต่างๆ แม้จะไม่ได้ผลิตคอมพิวเตอร์ที่หุ่นเลิศอกมา แต่ Microsoft ก็สามารถครอบคลุมระบบปฏิบัติการ แนวทางของ Microsoft เป็นผู้มีชัยในตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล เมื่อส่วนแบ่งการตลาดของ Apple หดวูบเหลือไม่ถึง 5%

อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวก็พิสูจน์ให้เห็นแล้วว่าไม่ได้ระบบปิดของจ็อบส์ก็มีข้อได้เปรียบบางอย่าง แม้ Apple จะมีส่วนแบ่งการตลาดเพียงน้อยนิด แต่ก็สามารถทำกำไรมหาศาลขณะที่คอมพิวเตอร์ของผู้ผลิตรายอื่นเป็นเพียงสินค้าโภคภัณฑ์

ตัวอย่างเช่น ในปี 2010 Apple มีรายได้จากการตลาดคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเพียง 7% แต่มีกำไรก่อนหักภาษีสูงถึง 35%

ที่สำคัญกว่านั้นคือ ในช่วงต้นทศวรรษ 2000 การที่จีอับส์ยืนหยัดอยู่บนหลักการบูรณาการตั้งแต่ต้นจนจบทำให้ Apple ได้เปรียบในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัลขึ้น ซึ่งทำให้คอมพิวเตอร์เดสก์ท็อปสามารถเชื่อมโยงกับอุปกรณ์พกพาได้หลายชนิด ตัวอย่างเช่น iPod เป็นส่วนหนึ่งของระบบปิดที่มีการบูรณาการยาาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างแนบเนิน ถ้าต้องการใช้ iPod ผู้ใช้จะต้องใช้กับซอฟต์แวร์ iTunes และดาวน์โหลดคอนเทนต์จาก iTunes Store เท่านั้น วิธีนี้ทำให้ iPod และผลิตภัณฑ์อื่นที่ตามมา เช่น iPhone และ iPad เป็นผลงานนวัตกรรมที่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริโภค ตรงข้ามกับสินค้าคู่แข่งที่ผลิตออกแบบขึ้นไปทีละไม่ได้ให้ประสบการณ์การใช้งานที่ราบรื่นครบวงจร

กลยุทธ์นี้ได้ผล เดิมมูลค่าการตลาดของ Apple มีค่าเพียงหนึ่งในสี่ลิบของ Microsoft ในเดือนพฤษภาคม 2000 แต่ปรากฏว่าในเดือนพฤษภาคม 2010 Apple กลับแซงหน้า Microsoft ไปไกลในฐานะบริษัทเทคโนโลยีที่มีมูลค่าสูงที่สุดในโลก และในเดือนกันยายน 2011 มูลค่าก้าพุ่งสูงกว่า Microsoft ถึง 70% ในไตรมาสแรกของปี 2011 ส่วนแบ่งการตลาดของพีซีที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Windows ลดลง 1% แต่ส่วนแบ่งการตลาดของ Mac กลับพุ่งขึ้น 28%

ช่วงนี้เองได้เกิดสมรภูมิแห่งใหม่ในตลาดอุปกรณ์พกพา Google ยึดแนวทางแบบเปิดกว้างด้วยการพัฒนาระบบปฏิบัติการ Android ให้ผู้ผลิตแท็บเล็ตและโทรศัพท์มือถือนำไปใช้ ปี 2011 ส่วนแบ่งการตลาดของระบบมือถือที่ใช้ระบบปฏิบัติการ Android สูงเทียบเท่ากับของ Apple แต่ระบบเปิดของ Android มีข้อเสียตรงที่ทำให้เกิดการแยกย่อย ผู้ผลิตโทรศัพท์มือถือและแท็บเล็ตต่างๆ ได้ปรับแต่งระบบ Android ออกแบบอีกหลายแบบ ทำให้แอพมีลักษณะหลากหลายและไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริง ทั้งสองระบบก็มีข้อดีของตัวเองอยู่เหมือนกัน ผู้บริโภคบางคนต้องการเซรีฟิพในการใช้ระบบที่เปิดกว้างและมีทางเลือกในการใช้ยาาร์ดแวร์ได้หลากหลาย ขณะที่บางคนชอบระบบที่มีการควบคุมและบูรณาการมาเป็นอย่างดีของ Apple ซึ่งทำให้ผลิตภัณฑ์มีส่วนประสานงานผู้ใช้ที่เรียบง่ายกว่า

ใช้ง่ายกว่า แบตเตอรี่ใช้งานได้ยาวนานกว่า และคอนเทนต์ที่ใช้งานได้คล่องกว่า

แต่ระบบปิดของจีอีบส์ก็มีข้อเสียเหมือนกัน ความต้องการที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่เรียบง่ายและใช้งานง่าย ทำให้เขามีได้ให้โอกาสแก่ผู้ใช้งานในการสร้างสรรค์ คอนเทนต์ หนึ่งในผู้สนับสนุนระบบเปิดคือใจนาธาน ชิตเทรน แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เขายังได้เขียนหนังสือชื่อ *The Future of the Internet – And How to Stop It* โดยมีภาพของจีอีบส์ขณะกำลังแนะนำผลิตภัณฑ์ iPhone เขายังได้เตือนถึงผลที่จะตามมาเมื่อคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลถูกแทนที่ด้วย “อุปกรณ์ใช้งานที่ปราศจากความสร้างสรรค์” ซึ่งถูกผูกติดกับเครื่องข่ายแห่งการควบคุม” ผู้ที่แสดงความเห็นรุนแรงกว่านี้ คือ คริส ดีอกโหิร์ ที่ประกาศไว้ในบทความชื่อ “ทำไมผมจึงไม่อยากซื้อ iPad” ที่เขาเขียนลงเว็บไซต์ Boing Boing ([www.boingboing.net](http://www.boingboing.net) – ผู้แปล) ว่า “แม้จะมีดีไซน์ที่สวยงามและผ่านการคิดตรองมาอย่างดี แต่ (iPad) ก็มีข้อเสียตรงที่ดูถูกผู้ใช้งาน การซื้อ iPad ให้ลูกไม่ใช่วิธีกระตุนให้เด็กรู้สึกว่าโลกนี้เป็นของเรา เราสามารถแยกแยะและนำมาประกอบใหม่ได้ แต่เป็นเหมือนการบอกลูกหลานเราว่า แม้แต่การเปลี่ยนแบตเตอรี่ ก็ยังต้องพึ่งผู้เชี่ยวชาญมาจัดการให้”

สำหรับจีอีบส์ ความเชื่อในระบบปิดที่มีการบูรณาการเป็นเรื่องที่พึงกระทำ เขายังไบว่า “ที่เราทำอย่างนี้ ไม่ใช่เพราะเราอยากรวยควบคุมพวคุณเพียง แต่เราทำ เพราะเราต้องการสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยม เพราะเราแคร์ผู้ใช้ และเพราะเราต้องการรับผิดชอบต่อประสบการณ์การใช้งานของผู้ใช้ แทนที่จะผลิตสินค้าห่วยๆ อย่างที่คนอื่นทำกัน” เขายังเชื่ออีกว่าสิ่งที่เขาทำเป็นการให้บริการแก่ลูกค้า “ลูกค้าของเรา วุ่นอยู่กับการทำงานที่เขาทำได้ดีที่สุดอยู่แล้ว และพวกเขายังต้องการให้เรามาช่วยในสิ่งที่เราถนัดที่สุด ชีวิตของพวคุณแน่นเอี้ยดอยู่แล้ว มืออย่างอื่นต้องทำอีกเยอะแยะมากกว่าการมานั่งคิดว่าจะประกอบคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์ต่างๆ อย่างไร”

แต่บางทีวิธีนี้ก็ขัดต่อผลประโยชน์ทางธุรกิจในระยะสั้นของ Apple ในโลกที่คลาคล้ำไปด้วยอุปกรณ์คุณภาพดี ซอฟต์แวร์ที่ผลิตออกมากอย่างชุบๆ เต็มไปด้วยข้อความแจ้งเรื่องบกพร่อง และส่วนประสานงานผู้ใช้ที่ใช้แล้วน่าหงุดหงิด ระบบปิดทำให้เกิดผลิตภัณฑ์อันน่าพิศวงและเชิงชวนด้วยความน่าใช้ การใช้ผลิตภัณฑ์ของ Apple อาจให้ความรู้สึกว่าเรามีอะไรก็ได้ในวันนี้ในเมืองเกียวโตที่

จีบส์โปรด แต่ประสบการณ์อันน่ารื่นรมย์นั้นมิได้เกิดจากการยกย่องบุคลากรเปิดห้องเรียนเปิดโอกาสให้เหล่าบุปผานับพันได้เป็นบ้านพร้อมกัน บางครั้งการอยู่ในอุ้มมือควบคุมของคนเพียงๆ ก็เป็นเรื่องดีเหมือนกัน

นอกจากนี้ พลังความทุ่มเทอย่างแข็งขันของจีบส์ยังเห็นได้ชัดจากความสามารถในการจับไฟก๊สของเข้า เขายสามารถจัดลำดับความสำคัญและพุ่งแสงเลเซอร์แห่งความสนใจไปยังเรื่องนั้นๆ กลั่นกรองสิ่งที่เป็นความสนใจทิ้งไป แต่ถ้าเป็นอะไรที่เขาสนใจ เช่น ส่วนประisanงานผู้ใช้งาน Macintosh รุ่นแรก หรือดีไซน์ของเครื่อง iPod และ iPhone หรือการจีบบริษัทเพลงให้นำเพลงมาขายใน iTunes Store เขายจะทุ่มไม่ยั้งและกัดไม่ปล่อย แต่ถ้าเขามีมอยากสนใจอะไร เช่น เรื่องน่ารำคาญทางกฎหมาย ปัญหาทางธุรกิจ การวินิจฉัยเรื่องโรมะเริง หรือปัญหานิครอบครัว เขายจะตัดมันทิ้งไปเลย การไฟก๊สแบบนี้ทำให้เขายกย่องเรื่องต่างๆ ได้ เขายสามารถถอนภัย Apple กลับมาได้ด้วยการตัดทุกสิ่งทุกอย่างและไฟก๊สกับผลิตภัณฑ์สำคัญเพียงไม่กี่อย่าง เขายทำให้อุปกรณ์ที่เขาร่วมมีความเรียบง่ายขึ้น ด้วยการตัดปุ่มที่ไม่จำเป็นออก ทำซอฟต์แวร์ให้ใช้ง่ายขึ้นโดยกำจัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้ส่วนประisanงานผู้ใช้เรียบง่ายขึ้นด้วยการตัดตัวเลือกอื่นออกไป

จีบส์เชื่อว่าการฝึกสมาร์ตแบบ เช่น มีส่วนช่วยให้เขายสามารถไฟก๊สและซีนขอบความเรียบง่าย เช่น ทำให้เข้าชื่นชมในสัญชาตญาณ และสอนให้เขารู้จักวิธีกลั่นกรองสิ่งที่ไม่จำเป็นหรือสิ่งที่ทำให้ไขว้เข้าออกไป และช่วยบ่มเพาะสุนทรียะบนพื้นฐานของความเรียบง่าย

แต่น่าเสียดาย ที่การฝึกสมาร์ตตามแนวทางของพุทธศาสนา尼古耶 เช่น ไม่ได้ช่วยให้จีบส์สงบหรือเยือกเย็นลงเท่าไอนั้น เขายังจะจุ่ม พลุ่งพล่าน และไม่พยายามช้อนนิสัยนี้เลย คนส่วนใหญ่คงจะมีความยับยั้งชั่งใจที่ช่วยควบคุมความคิดกับคำพูด ช่วยมิให้บันดาลโทสะออกมาน แต่นั่นไม่ใช่จีบส์ เขายังคงกล่าวทำไม่จึงต้องแสดงพฤติกรรมขวนผ่านผ่านจากอย่างนั้น “ผมมีหน้าที่บอกเมื่อเห็นอะไรห่วย ไม่ใช่ค่อยพูดเอาไว” ลักษณะข้อนี้สร้างให้เขามีบารมีและแรงบันดาลใจได้ และเป็น “จอม瓦ยร้าย” ด้วยในบางครั้ง

แอนดี้ เอิร์ตซ์เพลต์เคยเล่าว่า “มือญี่ค้าตามเดียวที่ผมอยากให้สตีฟตอบจริงๆ คือ ‘ทำไมบางทีถึงได้ร้ายนัก’” แม้แต่คนในครอบครัวเองก็ยังสงสัยว่า เขายาจขาดตัว กลั่นกรองที่จะช่วยยับยั้งความคิดมิให้หลุดออกมาเป็นคำพูดที่ทำร้ายจิตใจคนอื่น หรือช่วยให้เข้าสามารถของข้ามบางเรื่องไปได้ จีบส์ตอบว่า “ก็ผมเป็นคนแบบนี้ จะหวังให้เหมือนใครที่ไม่ใช่ตัวผมได้ยังไง” แต่ผู้เขียนเชื่อว่าเขากับคุณตัวเองได้ถ้าอยากรำ เวลาเขาร้ายจิตใจ คนอื่น ไม่ได้เป็นเพราะเขามีรู้สึกร้ายกับอารมณ์ของคนอื่น ตรงกันข้าม จีบส์เป็นคนรู้เท่าทันคน เข้าใจความรู้สึกนึกคิดของคนเหล่านั้น และรู้ว่าที่จะอธิบาย ปลอบโยน หรือแม้แต่จะใจทำร้ายจิตใจคนเมื่อใดก็ได้ที่ต้องการ

จะว่าไปแล้ว บุคลิกภาพที่เชื่อเดื่อนและหยาบกระด่างเหล่านี้ของจีบส์ไม่ใช่เรื่องจำเป็นเลย มันเป็นตัวขวางมากกว่าจะเป็นตัวช่วย แต่บางครั้งก็ทำ เพราะมีจุดมุ่งหมายบางอย่าง โดยทั่วไป ผู้นำที่สุภาพนุ่มนวล ระมัดระวังไม่อยากทำร้ายจิตใจคนอื่น มากจะไม่สามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดีนัก เพื่อนร่วมงานหลายคนที่ถูกจีบส์ไล่遣 ไลบี มักตอบห้ายเรื่องราวน่าสยองขวัญนี้ด้วยการยอมรับว่า จีบส์ช่วยเข็นให้พวกเขารำในสิ่งที่ไม่เคยฝันว่าตนจะทำได้

มหาภาพยิ่วิตของสตีฟ จีบส์ คือต้านทานการสร้างชิลล์คอน แวดเลย์ ที่เริ่มจากธุรกิจเล็กๆ ในโรงรถ เติบโตจนกลายเป็นบริษัทที่มีค่ามากที่สุดในโลก เขายาจไม่ใช่คนที่ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมด้วยตนเองมากมายนัก แต่จีบส์เป็นปรมາจารย์ในการประสานแนวคิด ความงามทางศิลปะ และเทคโนโลยีเข้าด้วยกันในแบบที่พลิกโลก พลิกอนาคต เขายาดออกแบบสร้าง Mac หลังจากที่เห็นและซึ่งชุมส่วนประสานงานผู้ใช้แบบกราฟิกด้วยวิธีที่ Xerox ทำไม่ได้ เขายาสร้าง iPod ให้เป็นเครื่องมือบรรจุเพลง 1,000 เพลงไว้ในกระเบื้องในแบบที่ Sony ซึ่งเป็นบริษัทที่มีสินทรัพย์และทรัพยากรามากมาย ไม่อาจทำได้ ผู้นำหลายคนผลักดันให้เกิดนวัตกรรมได้ด้วยการมองภาพใหญ่ แต่บางคนอาจทำได้ด้วยการให้ความสำคัญกับการลงรายละเอียด จีบส์ทำได้ทั้งสองอย่างและทำอย่างไม่ลดละ ผลลัพธ์คือ เขายาสามารถผลักดันและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่พลิกโลกอุตสาหกรรมหลายอย่างได้ตลอดระยะเวลา 3 ทศวรรษ

ที่ผ่านมา ได้แก่

- Apple II คอมพิวเตอร์ที่เกิดจากการปรับเปลี่ยนແພງຈາກທົ່ວອະນຸຍາກອອກແບບສ້າງ จนกลายมาเป็นคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลสำหรับผู้บริโภคทั่วไป ไม่ใช่เฉพาะนักเล่นคอมพิวเตอร์เท่านั้น
- Macintosh คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่ก่อให้เกิดการปฏิวัติวงการคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ภายในบ้าน และทำให้ส่วนປະສານມານຸ້າໃຫ້ແບບกราฟิกເປັນທີ່ນິຍມອຢ່າງແພ່ວ່ອລາຍ
- Toy Story และหนังการตູນແນີມເຂົ້າເວັ້ງດັ່ງນີ້ໆ ຂອງ Pixar ທີ່ເພື່ອຄວາມມັກຈະຈັບຕັ້ງຂອງໂລກຈິນຕາກາຣ໌ທີ່ສຽວຮ່ວມສ້າງດ້ວຍເທັກໂນໂລຢີດິຈິທັດ
- Apple Store ທີ່ພັດທະບາຫຂອງຮ້ານຄ້າໄທເປັນເຄື່ອງນີ້ທີ່ທາງກາຣຕລາດໃນກາຮເສຣິມສ້າງກາຣຮັບຮູ້ແລະຕອກຍໍ້ກາພລັກຂະນົມຂອງແບຣນົດ
- iPod ອຸປະກຣນົດແບບພົກພາທີ່ປົງວັດວິທີກາຣຝຶ່ງເພັນຂອງຄົນທັ້ງ
- iTunes Store ທີ່ມາຊ່ວຍຕ່ອງຊີວິຕີໃຫ້ອຸດສາຫກຮົມເພັນ
- iPhone ນວັດກຮຽນໃໝ່ທີ່ເປັນໂທຣັສພົດມື້ອື່ນໄທເປັນເຄື່ອງພົງເພັນກລັອງດ່າຍຮູບ ເຄື່ອງເລີນວິດີໂອ ອຸປະກຣນົດສັງອື່ມລົດແລະທ່ອງເວັບ
- App Store ທີ່ກ່ອງກຳນົດອຸດສາຫກຮົມສ້າງຄອນເທັນຕົວແບບໃໝ່
- iPad คอมพิวเตอร์ແທັບເລືດທີ່ເປີດເວົ້າໃໝ່ໄທ້ແກ່ຊູ່ກິຈນັ້ນສື່ອພິມພົດ ນິຕຍສາຮ້ານສື່ອແລະວິດີໂອໃນຮູບແບບດິຈິທັດ
- iCloud ທີ່ລັດທະບາຫຂອງຄອນພິວເຕອີໃນຮູ້ນະອຸປະກຣນົດທີ່ເປັນຄຸນຍົກຄາງໃນກາຮຈັດບັນຫາຄອນເທັນຕົວ ແລະໄຫ້ອຸປະກຣນົດທຸກອຢ່າງທີ່ເຮົາມື້ສາມາຮັບຮັງກັນໄດ້ອຢ່າງສົມບູຮົນໄຮ້ຮອຍຕ່ອ
- ແລະສຸດທ້າຍດື່ອ Apple ທີ່ຈົບສົດວ່າເປັນຜົນກາສ້າງສຽວຂັ້ນຍິ່ງໃນໜູ່ທີ່ສຸດເປັນສັກທີ່ທີ່ຈິນຕາກາຣຂອງເຂົາໄດ້ໂລດແລ່ນ ປະຍຸກຕົວ ແລະນຳມາໃຊ້ດ້ວຍວິທີກາຮທີ່ສ້າງສຽວ ຈົກລາຍເປັນບັນຫາທີ່ມີຄ່າສູງທີ່ສຸດໃນໂລກ

ຈົບສົດເປັນມຸນຸຍົດຈາດປາດເປົ້ອງຈົງຫີ່ອ ໄມ່ໃໝ່ແດ່ປາດເປົ້ອງ ແຕ່ເຂົາຄ້ອອັຈຈຽບະຈິນຕາກາຮອັນກ້າວໄກລຂອງເຂົາເປັນສິ່ງທີ່ເກີດຂຶ້ນຈາກສັນຫະດູານ ແນີ້ຄວາມຄາດຄິດ

และปอยครั้งเป็นเรื่องมหัศจรรย์ จ็อบส์คือตัวอย่างของสิ่งที่นักคณิตศาสตร์อย่างมาრ์ก แคนดี้ เรียกว่า อัจฉริยะแบบนักมายากล ที่hey ยังรู้ได้เองและต้องอาศัยญาณพิเศษ มากกว่าพลังความคิดด้วยสติปัญญา เขามีน่องผู้ดันพบเส้นทาง สามารถขึ้นชั้นข้อมูล สุดอภินิหาร แล้วล่วงรู้ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นในอนาคต

สตีฟ จ็อบส์จึงเป็นผู้บริหารธุรกิจแห่งยุคสมัยเรา ที่จะเป็นที่จำจำไปอีกนานนับศตวรรษ ประวัติศาสตร์ได้ยกย่องเขาเทียบเท่ายอดนักประดิษฐ์ผู้ยิ่งใหญ่ของโลก อย่างโรมัส อัลวา เอดิสัน และเอนรี ฟอร์ด เขายังสร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นวัตกรรมที่แผ่น พลังแห่งบทกวีและโพธิ์เซอร์เข้าด้วยกัน มากกว่าครา ในยุคเดียวกัน จ็อบส์ยังได้สร้างบริษัทที่ร่วมด้วยความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบริษัทใดในโลก เมื่อว่า การทำงานร่วมกับเขาระเป็นประสบการณ์ที่ร้ายกาจมากพอย กับที่สร้างแรงบันดาลใจ อย่างมหาศาลให้ เขายังสามารถปลูกฝังแนวทางการออกแบบที่สอดคล้องกับเหตุ และผล สมบูรณ์แบบด้วยจินตนาการอันเลอเลิศไว้ในดีเอ็นเอของบริษัท ซึ่งจะทำให้ Apple กลายเป็นบริษัทที่รุ่งโรจน์อยู่ ณ จุดกึ่งกลางระหว่างเส้นทางสายศิลปะกับ เทคโนโลยี อีกยาวนานหลายสิบปีนับจากนี้ไป

## อื้อ...॥สวัสดีอย่างนี้...

ครา มักคิดเอาว่านักเขียนชีวประวัติบุคคลสำคัญมีหน้าที่เขียนทิ้งท้าย แต่หนังสือเล่มนี้เป็นชีวประวัติของสตีฟ จ็อบส์ ถึงแม้เขายังไม่ได้แทรกแซงหรือพยายามควบคุม การเขียนหนังสือเล่มนี้ ผมก็ยังอดสงสัยไม่ได้ว่าตัวเองจะสามารถถ่ายทอดความรู้สึกของเข้าได้อย่างถูกต้องหรือไม่ ในแบบที่เขามักจะทำในสถานการณ์ต่างๆ ถ้าผมเพียงแต่ยกเข้าขึ้นไปวางไว้บนเวทีแห่งประวัติศาสตร์ โดยไม่ได้เปิดโอกาสให้เขารีบุนทึกทิ้งท้ายไว้บ้างเลย

ตลอดเวลาที่เรามีโอกาสพูดคุยกัน จ็อบส์เคยเล่าให้ฟังหลายครั้งว่า อะไรคือสิ่งที่เขานหังจะฝากไว้ให้เป็นมรดกต่อไป ข้อความต่อไปนี้คือความคิดของจ็อบส์ถ่ายทอดด้วยถ้อยคำของเขาวง

ความໄຟຝ່ານຂອງພມ ຕີ່ກາຣໄດ້ມີໂຄກສສ້າງບຣິຫຼັກທີ່ຢືນຍັງ ເປັນທີ່ຕົນທຳງານ ດ້ວຍແຮງບັນດາລໃຈທີ່ຈະສ້າງຜົດກັນທີ່ອັນຍິ່ງໃໝ່ ທຸກອຳນວຍກ່ອນເກີດຈາກນີ້ ດີວິເນເື່ອງຮອງທັງສິ້ນ ກາຣທຳຊູກິຈເພື່ອຫວັງກໍາໄໄເປັນເຮືອງດີ ເພວະກໍາໄໄຈະ ຂ້າຍໃຫ້ເຮົາສາມາດສ້າງຜົດກັນທີ່ຍິ່ງໃໝ່ຕ້ອໄປໄດ້ ແຕ່ສິ່ງທີ່ສ້າງແຮງກະຕຸນ ໃນກາຣທຳງານຕີ່ຜົດງານ “ໄຟໃໝ່ເພີນທອງທີ່ໄດ້ມາຈາກກໍາໄໄ ສັດລີ່ຍີ່ເປັນຄົນສັບລຳດັບຄວາມສຳຄັນຂອງເປົ້າໜາຍໄປເປັນເຮືອງເພີນ ແມ້ຈະເປັນຄວາມແຕກຕ່າງທີ່ໄຟເດັ່ນຫັດນັກ ແຕ່ຜລັບພອທີ່ເກີດຂຶ້ນມີຜົດກະທບຕ່ອທຸກສິ່ງທຸກອຳນວຍ ດັກທີ່ເຮົາຈ້າງຄົນທີ່ເຮົາໄປຮົມຕ ແລະສິ່ງທີ່ເຮົາດັກເດືອນກັນໃນໜ້ອງປະຊຸມ

ບາງຄົນອາຈະບອກວ່າ “ກີ່ໄຟສິ່ງທີ່ລູກຄ້າຕ້ອງກາຣໄປກິ່ນຕົວເຮືອງ” ແຕ່ນັ້ນໄຟໃຫ້ວິທີທຳງານແບບຂອງພມ ມັນທີ່ຂອງເຮົາຕີ່ຄິດໄຟອອກວ່າລູກຄ້າອີຍກໄດ້ຂະໜາດກົນທີ່ເຂົາຈະທັນຽຸ້ວ່າດ້ວຍເອງຕ້ອງກາຣໄໄ ພມຄິດວ່າເຂົນໄໝ ພອຣົດເຄຍພູດໄວ້ວ່າ “ຄ້າພມຄາມລູກຄ້າວ່າອີຍກໄດ້ຂະໜາດ ຮັບຮອງວ່າດໍາຕອບທີ່ໄດ້ຕີ່ອ ‘ອີຍກໄດ້ນ້າທີ່ວິ່ງເຮົ້ວຂຶ້ນ!’” ດັກສ່ວນໃໝ່ໄມ້ຮູ້ຮອກວ່າດ້ວຍເອງຕ້ອງກາຣໄໄ ຈນກວ່າເຮົາຈະໃຫ້ໄຟເຂົາເຫັນ ແລະນັ້ນຕີ່ສາເຫດຖື່ຜົມໄມ້ເຄຍສົນໃຈເຮືອງຜລວິຈັຍກາຣຕລາດ ກາຣກິຈຂອງເຮົາຕີ່ອ່ານສິ່ງທີ່ຍັງໄມ້ໄຟຖຸກເຂົ້ານັ້ນລົງບົນກະຕະບາຍ

ເຂົ້າວິນ ແລນ ແ່າງໄພລາຮອຍດ໌ ເຄຍພູດເຮືອງຈຸດຕໍດະຫວ່າງເສັ້ນທາງສາຍນຸ່່ຍສາສົດຮັກບວິທາສາສົດຮັກ ພມຂອບແລະອີຍກຢືນອູ້ຕຽງຈຸດທີ່ດັນສອງສາຍນັ້ນຕັດກັນ ມັນມີບາງອ່າງທີ່ເຫັນສຸດອູ້ຕຽງນັ້ນ ມີນວັດກາເກີດຂຶ້ນໃນໂລກນີ້ມາກມາຍ ແຕ່ນັ້ນໄມ້ໃຫ້ຈຸດໝາຍຫລັກຂອງກາຣທຳງານໃນອາຊີພົມ ສາເຫດຖື່ທີ່ Apple ມີຄວາມໝາຍໂດນໃຈຄົນຈຳນວນນັກ ເພວະກາຍໄດ້ນວັດກຽມທີ່ເຮົາສ້າງ ມັນມີກະແຜອັນເລີກດ້າຂອງການເປັນນຸ່່ຍີ່ຈຸດທີ່ມີຢູ່ມີຄິດວ່າຕິລປິນທີ່ຍິ່ງໃໝ່ແລະວິສາກທີ່ຂ້າງຂູ້ຈາດມີອ່າງໜຶ່ງທີ່ເໝັ້ນກັນຕີ່ອ ພວກເຂົາອີຍກແສດງອົກເຊີ່ງການເປັນດ້ວຍອົງດ້ວຍເອົງ ອັນທີ່ຈິງຄົນເກັ່ງທີ່ສຸດທີ່ຂ້າຍກັນສ້າງ Mac ຮຸນແຮກກີ່ເປັນກົງລົງແລະນັກດົນຕົ້ອງຢູ່ດ້ວຍເໝັ້ນກັນ ໃນຍຸດ 70 ຄອມພິວເຕັບກາລາຍເປັນເຄົ່ອງນີ້ທີ່ທຳໄຟໃຫ້ເຮົາສາມາດແສດງອົກເຊີ່ງການເປັນນຸ່່ຍີ່ຈຸດສ້າງສ່ວັນ ສິດປິນເອກອ່າງເລໂໂນາໂດ ດາວິນຫີ່ ແລະໄນເຄີດ ແອງເຈໄລ ກີ່ເປັນນັກວິທາສາສົດຮັກທີ່ຍິ່ງໃໝ່ເໝັ້ນກັນ ໄນເຄີດ ແອງເຈໄລ ຮູ້ຈັກວິທີສັກດົກທີ່ໄຟໃໝ່ເປັນແຕ່ປະຕິມາກເທົ່ານັ້ນ

ลูกค้าจ่ายเงินเพื่อให้เราช่วยผลิตมหัศจรรย์สิ่งที่เข้าต้องการ เพราะเขามีเมื่อเวลาจะมาคิดเรื่องแบบนี้ทั้งวันทั้งคืน ถ้าคุณหลงในสิ่งที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ยังไม่เป็น ความหลงในสิ่งนั้นจะผลักดันให้คุณผลิตมหัศจรรย์ทุกอย่างเข้าด้วยกัน เช่นเดียวกับ าร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการบริหารคุณเห็นต์ ถ้าอยากรักษาสิ่งที่ให้มีไว้ ก็ต้องทำด้วยตัวเอง ถ้าอยากรักษาผลิตภัณฑ์ที่คุณสร้างเปิดกว้างรับ าร์ดแวร์หรือซอฟต์แวร์อื่นๆ ก็ต้องล้มเลิกสิ่งที่ตัวเองคิด

ในอดีต มีบริษัทที่สร้างความยิ่งใหญ่ในชิลลิคอน แวลลูนเดย์หลายแห่ง Hewlett-Packard เคยเป็นบริษัทที่ยิ่งใหญ่อู่อยู่นาน ต่อมาในยุค เทคโนโลยีดักเตอร์ ก็เป็นบริษัท FairChild และ Intel ผู้คิดว่า Apple เคยเป็น บริษัทที่ยิ่งใหญ่อู่อยู่พักหนึ่ง แล้วก็เสื่อมไป มาถึงวันนี้ บริษัทที่ยิ่งใหญ่ที่ว่านั้น คือ Apple และ Google โดย Apple ของเรานี้นอกจากยุนิคหน่อย ผู้คิดว่า Apple เป็นบริษัทที่ยืนยงท้าทายกระแซดแห่งกาลเวลา เราอยู่มาพักหนึ่งแล้ว อู่ตระหง่านที่ก้าวถ้านำหน้าที่สุด

การพูดใจมติ Microsoft เป็นเรื่องง่าย เพราะเห็นได้ชัดว่า Microsoft ร่วงจากจุดสูงสุดของตัวเองไปแล้ว กล้ายืนยันว่าที่หาความสำคัญไม่ได้ แต่ผู้คนก็ชื่นชมในสิ่งที่เข้าทำ รู้ว่ามันยากขนาดไหน Microsoft เป็นบริษัท ที่เก่งในด้านธุรกิจ ไม่เคยทะเลาะวิวาทที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ที่ยิ่งใหญ่ อย่างที่ควรจะเป็น บิดมักจะบอกว่าตัวเองเป็นนักประดิษฐ์ผลิตภัณฑ์ แต่ จริงๆ เขายังไง เขายังเป็นนักธุรกิจ สำหรับเขา ชัยชนะทางธุรกิจสำคัญกว่า การคิดสร้างผลิตภัณฑ์ชั้นยอด เขายังเป็นมหาเศรษฐีที่รวยที่สุดขนาดนี้ ถ้าันนี้คือเป้าหมายของเขาก็แนบได้ว่าเขารู้ดีความสำคัญแล้ว แต่นั้นไม่ใช่ เป้าหมายของผู้ แต่ถึงที่สุดผู้ก็ยังคงสงสัยไม่ได้ว่า การเป็นคนร่ำรวย ที่สุดเป็นเป้าหมายของบิดหรือเปล่า ผู้ชื่นชมที่เขารู้ความสามารถสร้างบริษัทให้ เติบโตอย่างยิ่งใหญ่ นำทีมมาก และผู้ซื้อทำงานกับเข้า บิดเป็นคนฉลาด และมีความนิยม แต่ Microsoft ไม่เคยมีมนุษยศาสตร์ หรือศิลปศาสตร์ใน ดีเจ็นเอ ขนาดได้เห็นเครื่อง Mac และ ก็ยังไม่มีปัญญาเลียนแบบให้ได้ พากเขามาเข้าใจมันโดยสักนิด

ผมมีทฤษฎีของตัวเองที่อธิบายว่า ทำไมบริษัทใหญ่ๆ อย่าง IBM หรือ Microsoft จึงตกต่ำ บริษัทพวนนั้นเคยทำงานได้อย่างดีเยี่ยม คิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ แล้วก็ขายเป็นผู้ผลิตขาด หรือไม่ก็เก็บจะผูกขาดในบางธุรกิจ จากนั้นผลิตภัณฑ์ก็ลดความสำคัญลงไป บริษัทเริ่มไปให้ความสำคัญกับพนักงานขาย ไม่ใช่นักออกแบบหรือวิศวกร เพราะคิดว่าพนักงานขายคือคนที่นำรายได้เข้ามา ในที่สุดก็ถูกขายเป็นว่าบาริษัทถูกบริหารงานโดยพาก พนักงานขายที่ไม่รู้เรื่องอะไรเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เลย เหตุการณ์ที่ทำให้คงนี้ก็คือเกิดขึ้นที่ Xerox เนื่องจากนั้น ถ้าฝ่ายขายเป็นใหญ่ พากทำงานด้านผลิตภัณฑ์ ก็ไม่มีความสำคัญนัก หลายคนเบื้องหลังออกไป Apple ก็เป็นอย่างนี้ เมื่อนอกนั้นในสมัยที่สคัลลี่ย์เข้ามา ซึ่งเป็นความผิดของผมเอง และก็เกิดขึ้นเมื่อบอดเมอร์เข้ามาบริหาร Microsoft บริษัทของเราราชกดีที่สามารถพลิกฟื้นกลับมาได้ แต่ผมไม่คิดว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลงที่ Microsoft ทราบที่บอดเมอร์ยังบริหารอยู่

ผมไม่ชอบคริเกิตามที่เรียกตัวเองว่า “ผู้ประกอบการธุรกิจ” ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริง พากเข้าแค่พยายามปั้นบริษัทเพื่อขายต่อหรือไม่ก็ขายหุ้น แก่นักลงทุนและจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อจะให้ได้เงินก้อนใหญ่ แล้วก็สะบัดกันไป คนเหล่านี้ไม่ยอมทำในสิ่งที่สำคัญและจำเป็นต่อการสร้างบริษัทอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นส่วนที่ยากที่สุดในการทำธุรกิจ และนั่นคือวิธีที่คุณสร้างประโยชน์ และต่อยอดในสิ่งที่คุณรุ่นเก่าได้ทำไว้ คุณสร้างบริษัทโดยหวังให้มันยืนยงไปสู่คนรุ่นต่อไปก่อนอย่างหนึ่งหรือสองรุ่น นั่นคือสิ่งที่ Walt Disney, Hewlett-Packard และคนที่สร้าง Intel ได้ทำไว้ พากเข้าสร้างบริษัทที่จะคงอยู่อย่างยั่งยืน ไม่ใช่วังแค่เรื่องเงิน นี่คือสิ่งที่ผมหวังอยากให้ Apple เป็น

ผมไม่ได้คิดว่าตัวเองทำอะไรที่หักหันน้าใจใคร แต่ถ้าอะไรมันไม่ได้เรื่อง ผมต้องบอกคนๆ นั้นให้เข้ารู้ มันเป็นหน้าที่ผมที่จะต้องพูดความจริง ผมรู้ว่าผมกำลังพูดอะไร และบ่อยครั้งผมมักจะเป็นฝ่ายถูกนี่คือวัฒนธรรมที่ผมพยายามสร้าง พากเราทำงานอย่างจริงใจและ

ตรงไปตรงมาอย่างที่สุด คนในบริษัทสามารถลุกขึ้นมาอัด促成ได้ตรงๆ ว่าผม  
เงี่ยงซะมัด และผมก็อัดใส่เข้าแบบเดียวกันได้เหมือนกัน เวลาเราทำงาน  
เราได้เดียงกันอย่างดุเดือด ตะเบ็งเสียงใส่กัน ชีงหลายครั้งก็เป็นช่วง  
การทำงานที่ดีที่สุดที่ผมเคยมีมา ผูกกล้าที่จะบอกตรงๆ ว่า “เอ้ รอน  
ร้านของนายห่วยแตกเลยวะ” ต่อน้า ใครต่อใคร หรืออาจพลังออกมากว่า  
“ไอ้ห\_ฉิบหายล่ะสิ ปล่อยให้งานวิศวกรรมมันห่วยขนาดนี้ได้ໄงะ” ต่อน้า  
คนที่รับผิดชอบงานนั้น และนี่คือสิ่งที่คุณต้องมีเมื่อยูในห้องประชุม คือ  
ต้องพร้อมที่จะพูดในสิ่งที่คุณคิดอย่างตรงไปตรงมา บางทีอาจจะมีวารีอื่น  
ที่ดีกว่า เป็นสมรสสุภาพบุรุษที่ทุกคนผูกเนกไท และพูดภาษาสูงๆ หรือ  
คำที่ฟังแล้วต้องไปนอนถอดรหัส แต่ผมไม่รู้จักวิธีแบบนั้น เพราะผมเป็นแค่  
ชนชั้นกลางมาจากแคลิฟอร์เนีย

บางทีผมก็แรงกับคนอื่น อาจจะแรงเกินไป ผมจำได้ว่าครั้งหนึ่งตอนที่  
รีดอายุ 6 ขวบ ลูกกลับมาบ้าน แต่วันนั้นผมเพิ่งໄล์คนที่บริษัทออกไป  
 ผมพยายามนึกภาพว่าคนนั้นเขาจะบอกครอบครัวและลูกชายตัวน้อยยังไง  
 ว่าตัวเองตกงาน มันยากนนะ แต่ก็ต้องมีครั้งคนลูกขึ้นมาทำ ผมนึกเสมอ  
 ว่ามันเป็นหน้าที่ของผมที่ต้องทำตรงนี้ เพื่อให้ทีมงานของเราเป็นทีมที่  
 ยอดเยี่ยมที่สุด ถ้าผมไม่ทำ ก็ไม่มีใครทำ

คุณต้องผลักดันตัวเองให้สร้างสิ่งใหม่ๆ อุปถัมภ์ บื้อบ ดีแลนอาจ  
 ร้องเพลงประท้วงสังคมไปตลอดและทำเงินได้มากมาย แต่เขาไม่ได้ทำ เขา  
 ต้องก้าวต่อไปข้างหน้า เมื่อเขาตัดสินใจทำอย่างนั้นด้วยการหันไปร้องเพลง  
 สนุกสนานในปี 1965 เขายังเสียแฟ้มเพลงไปเยอะ ช่วงทัวร์คอนเสิร์ตยุโรป  
 ในปี 1966 เป็นช่วงที่ดีที่สุดของเข้า เขายังขึ้นเวทีแล้วร้องเพลงอะคูสติกกับ  
 กีตาร์ของเข้า คนดูชอบกันมาก พอกเขานำนักดนตรีที่ต่อมาคือวง The Band  
 แล้วเล่นเพลงสนุกสนานด้วยเครื่องดนตรีไฟฟ้า บางทีก็โดนคนดูโน่ มีอยู่  
 ตอนหนึ่งที่เขากำลังจะร้องเพลง “Like a Rolling Stone” แล้วมีคนดูคนหนึ่ง  
 ตะโกนออกมาว่า “ไอ้คนทรยศ!” แล้วดีแลนก็บอกว่า “เล่นให้แรงดังไปเลย!”  
 แล้วงก์เด่นตามที่เขางอก The Beatles ก็เป็นอย่างนั้นเหมือนกัน พวกรเข้า

พัฒนา ก้าวไปข้างหน้าเรื่อยๆ ปรับเปลี่ยน ขัดเกลาเพลงที่เป็นศิลปะของเขานั้นคือสิ่งที่ผมพยายามทำ พยายามก้าวไปข้างหน้า มิฉะนั้นก็เหมือนกับที่ดีแลนพูดว่า ถ้าคุณไม่วุ่นวายกับการเกิดใหม่ คุณก็วุ่นวายอยู่กับการตาย

อะไรคือแรงขับดันของผมน่าจะขอ ผมคิดว่าคนที่หัวคิดสร้างสรรค์ สวนใหญ่อยากแสดงความซื่อชั้นที่ได้มีโอกาสต่อยอดงานที่คนอื่นได้ทำไว้ ก่อนหน้า ผมไม่ได้ประดิษฐ์คิดค้นภาษา หรือวิชาคณิตศาสตร์ที่ผมใช้ ผมไม่ค่อยได้ทำอาหารกินเอง หรือเย็บเสื้อผ้าใส่เอง แต่ทุกอย่างที่ผมทำอยู่ บนพื้นฐานของสิ่งที่คนอื่นได้สร้างไว้ และยืนบนบ่าของคนอีกหลายคน พวกเราหลายคนอยากมีโอกาสสร้างประโยชน์เพื่อเพาพันธุ์ของเราและ เพิ่มเติมอะไรบางอย่างจากที่มีอยู่เดิม เป็นความพยายามแสดงออกในสิ่งที่ พวกเราสร้างให้สามารถทำได้ เพราะเราร้องเพลงอย่างบึ่อบ ดีแลน ไม่ได้ และเขียนบทละครได้ไม่เก่งเหมือนทอม สดีอปพาร์ด เราก็พยายาม ใช้พรสวรรค์และความสามารถที่มีอยู่เพื่อแสดงความรู้สึกเบื้องลึกของเรา เพื่อแสดงความซื่อชั้นต่อสิ่งที่มีคนสร้างสรรค์ไว้ให้แก่เรา ก่อนหน้านี้ และ เพิ่มเติมอะไรบางอย่างจากที่มีอยู่เดิม และนั่นคือพลังที่ขับเคลื่อนตัวผม

## บทสุดท้าย

ป้ายวันนี้ที่แสงแดดสดใส จีบสีรุ้งไม่ค่อยสบาย เขานั่งอยู่ในสวนหลังบ้าน ใคร่ครวญถึงเรื่องความตาย เขายังไงให้ฟังถึงเรื่องประสบการณ์ในอินเดียเมื่อก่อน 40 ปีก่อน การที่เขาได้ศึกษาพระพุทธศาสนา และความเห็นของเขาว่าต่อเรื่องการ เกิดใหม่และการไปจุติของจิต

“เรื่องพระผู้เป็นเจ้า ผมเชื่ออยู่ 50-50” จีบสีรุ้ง “ในชีวิตผมสวนใหญ่ ผมรู้สึกว่ามันมีอะไรบางอย่างมากกว่ารูปกายที่เราเห็น”

จีบสีรอมรับว่า เขายังประเมินค่าเรื่องความตายไว้มากเกินไป เพราะ อยากรู้ในเรื่องชีวิตหลังความตาย เขายังพูดว่า “ผมอยากรู้ว่ามีอะไรบางอย่าง เกี่ยวกับตัวเราที่เหลืออยู่ หลังจากที่เราตายไปแล้ว มันแปลกดีจะคิดว่าเราสั่งสม

ประสบการณ์มาตลอดชีวิตขนาดนี้ อาจมีภูมิปัญญามากขึ้นอีกหน่อย แล้วพอตายทุกอย่างก็หายไป ผมอยากรู้ว่ามีอะไรบางอย่างหลงเหลืออยู่ สิ่งที่เหลืออยู่และคงทนต่อไป อาจเป็นสำนึกของเรางี้ได้”

จ็อบส์นิ่งไปนานมาก ก่อนจะพูดต่อว่า “บางทีมันอาจเหมือนสวิตซ์เปิด-ปิดก็ได้ คลิก! แล้วคุณก็หายไปเลย”

เขาวันนี้รู้สึกนึงจังหวะ แล้วยิ้มบางๆ “คงเป็นเพราะอย่างนี้ละมั้ง ผมถึงไม่ยอมเอาสวิตซ์เปิด-ปิดมาใส่ไว้ในอุปกรณ์ของ Apple เลย”

# คำขอบคุณ

---

ผู้ขอขอบคุณจ贸หิน และ แอนน์ ดูออร์, ลอรีน พาวเวลล์, มีนา ชิมป์สัน และ เคน ออเด็ตต้า ที่ช่วยให้โครงการเขียนหนังสือเล่มนี้เกิดขึ้นได้ อีกทั้งให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่งมาโดยตลอด อดิชา เมย์ฮิว ซึ่งเป็นบรรณาธิการให้ผมที่สำนักพิมพ์ Simon & Schuster มาตลอดระยะเวลา 30 ปี และโจนานาน คาร์พ ผู้อำนวยการสำนักพิมพ์ ทั้งสองท่านได้ช่วยซึ่งแนะนำอย่างเต็มที่และใกล้ชิด เช่นเดียวกับอเมนด้า เออร์บัน เอเย่นต์ ของผม นอกจากนี้ ผู้ขอขอบคุณเครลี พูลเลนที่พยายามช่วยติดตามค้นหารูปภาพต่างๆ อย่างเต็มที่ และแพ็ต ชินดุลดา ผู้ช่วยคนเก่งที่ประสานงานทุกอย่างด้วยความใจเย็นเป็นอย่างยิ่ง

ผู้ขอขอบคุณคุณพ่อของผม เออร์วิน และขอขอบใจเบ็ตซี่ ลูกสาวของผม ที่ช่วยอ่านต้นฉบับหนังสือเล่มนี้และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และเช่นเดียวกับทุกครั้ง ขอขอบคุณ เดอะ ภารรยาสุดที่รักของผมที่ช่วยตรวจแก้ต้นฉบับ แนะนำ ให้คำปรึกษา และอื่นๆ อีกมากมาย

# ข้อมูลภาพประกอบในเล่ม

ตัวเลขที่พิมพ์ด้วยตัวอักษรปกติ หมายถึงหมายเลขอภาพในส่วนที่เป็นหน้าแทรกภาพขาวดำ (ระหว่างหน้า 320 กับ 321) ส่วนตัวเลขที่พิมพ์ด้วยตัวเอียง คือหมายเลขอหน้าที่มีภาพประกอบนั้น

ไดانا วอล์กเกอร์ – Contour by Getty Images:

- หน้าแทรกภาพขาว-ดำ ภาพที่ 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 23
- ภาพปิดท้ายเล่ม (สำหรับเล่มปกแข็ง)

ภาพที่ได้รับความอนุเคราะห์จากสตีฟ จีบส์:

- ภาพแทรกหน้าขาว-ดำ (ระหว่างหน้า 320 กับ 321) ภาพที่ 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22
- ภาพเปิดบทที่ 1 (ภาพชั้ยบน และภาพช่วงล่าง)
- ภาพประกอบหน้า 123, 289, 336

ภาพที่ได้รับความอนุเคราะห์จากแอดเมอริน สมิธ: หน้าแทรกภาพขาว-ดำ (ระหว่างหน้า 320 กับ 321) ภาพที่ 16

Picture Alliance/dpa: หน้า 23

ภาพที่ได้รับความอนุเคราะห์จากแดเนียล คือตเค: หน้า 62

มาร์ก วิชาร์ด: หน้า 80, 402

Ted Thai/Polaris: หน้า 115

นอร์แมน ชีพฟี่: หน้า 123, 169

© Apple Inc. อนุญาตให้ใช้ภาพ สงวนลิขสิทธิ์, Apple® และโลโก้ Apple “ได้รับ การจดทะเบียนเป็นเครื่องหมายการค้าของ Apple Inc. : หน้า 182

จอร์จ เลนจ์/Contour by Getty Images: หน้า 197

ภาพที่ได้รับความอนุเคราะห์จาก Pixar: หน้า 276

คิม คุลิช: หน้า 350

จอห์น จี. มาแบงก์/AFP/Getty Images: หน้า 377

ไมเคิล โอบีล: หน้า 392

มนิกา เอ็ม. ดาวีย์ – EPA: หน้า 413

จิน ลี/Bloomberg โดย Getty Images: หน้า 427

บ็อบ เป๊ปปิน/Contra Costa Times/Zuma Press: หน้า 479

เบเบตต์ แมทธิวส์: หน้า 518

ภาพที่ได้รับความอนุเคราะห์จากไมค์ สแลด: หน้า 528

คิมเบอร์ลี่ ไวท์ – Reuters: หน้า 572

จอห์น จี. มาแบงก์/EPA: หน้า 641

## หมายเหตุท้ายเล่ม

หนังสือ สดีพ จีบส์ ฉบับภาษาไทยนี้แปลจากต้นฉบับที่เป็น original manuscript ที่เจ้าของลิขสิทธิ์จัดส่งให้  
ซึ่งมีการแบ่งบทและเนื้อหาแตกต่างจากหนังสือฉบับภาษาอังกฤษที่สำนักพิมพ์ต่างประเทศมีการตัดตอน  
และปรับปรุงเนื้อหาบางส่วนภายหลัง