

الشخصيات

آل الكورن: كبير مهندسى شركة أتاري، الذى صمم جهاز Pong (بونج) وعين جوائز بالشركة.

جيجلبرت أميليو: أصبح المدير التنفيذى لشركة أبل عام ١٩٩٦، واشتري شركة نيكست (NeXT)، وأعاد جوائز للشركة مرة أخرى.

بيل أتكينسون: من أقدم موظفى شركة أبل، وهو من قام بتصميم رسومات نظام تشغيل Macintosh (ماكتوش).

كريسان برينان: زميلة جوائز فى مدرسة هومستيد الثانوية، والتى أنجب منها بعد ذلك ابنته ليزا.

ليزا برينان -جوائز: ابنة جوائز وكريسان برينان، ولدت عام ١٩٧٨، وأصبحت فيما بعد كاتبة بمدينة نيويورك.

نولان بوشنيل: مؤسس شركة أتاري، ومثل جوائز الأعلى فى مجال الأعمال.

بيل كامبل: مدير تسويق شركة أبل خلال فترة عمل جوائز الأولى فيها وعضو مجلس إدارتها.

وكاتم سر جوائز بعد عودته للشركة عام ١٩٩٧.

إدوين كاتمول: مؤسس شركة بيكسار (Pixar)، ثم أصبح بعد ذلك أحد المسؤولين التنفيذيين

بشركة ديزنى.

كوبون تشيني: أحد معلمى فلسفة السنن بكاليفورنيا والذى أصبح بعد ذلك مرشد جوائز الروحى.

لى كلو: عبقرى الدعاية الذى ابتكر إعلان شركة أبل "١٩٨٤" وعمل مع جوائز طوال ثلاثة عقود.

ديبورا "دبى" كولمان: مديرية فريق تطوير جهاز Mac (ماك) السابقة التى تولت إدارة مصانع شركة أبل.

تيم كوك: مدير تشغيل شركة أبل الهايد الرزين الذى عينه جوائز عام ١٩٩٨ ، والذى خلفه فى منصب المدير التنفيذى فى أغسطس ٢٠١١.

إيدى كيو: رئيس خدمات الإنترنت بشركة أبل، وساعد جوائز الأيمن فيما يتعلق بشركات المحتوى الإبداعى.

أندريا "أندى" كانينجهام: وكيل الدعاية بشركة ريجز ماكينا (Regis McKenna) للدعاية والإعلان والذى تولى شركة أبل خلال سنوات Macintosh (ماكتوش) الأولى.

مايكل أيفنر: مدير شركة ديزنى التنفيذى الصارم الذى أتم صفقة شركة بيكاسار ثم تصادم مع جوائز بعد ذلك.

لاري إيليسون: مدير شركة أوراكل التنفيذى وصديق جوائز الشخصى.

طونى فاصل: المهندس المبتدئ الذى عينته شركة أبل عام ٢٠٠١ لتطوير جهاز iPod (آى بود).

سكوت فورستول: رئيس قسم برامج تشغيل أجهزة المحمول بشركة أبل.

روبرت فريدلاند: أحد طلبة كلية ريد، ومالك مزرعة تقاح، وهو باحث روحيانى كان له تأثير على جوائز، ثم أصبح فى فترة لاحقة مديرًا لشركة تعدين.

جان لوى جاسيه: مدير فرع شركة أبل بفرنسا، وتولى إدارة قسم Macintosh (ماكتوش) بعد فصل جوائز من العمل عام ١٩٨٥.

بيل جيتس: عبقرى الحواسيب الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥.

أندى هيرتزفيلد: مهندس برامج الحاسوب المرح الودود، وهو أحد زملاء جوائز فى فريق Mac (مالك) الأصلى.

جوانا هوفرمان: عضوة فريق Mac (مالك) الأصلى والتى كانت دائمًا ما تتعدي جوائز.

إليزابيث هولمز: زميلة دانييل كوتوك فى كلية ريد، واحدى أقدم موظفى شركة أبل.

رودهولوت: المدخن الماركسى الشره الذى عينه جوائز عام ١٩٧٦ ليكون مهندس كهرباء مشروع Apple II (أبل ٢).

روبرت إيجر: الذى خلف آيفنر فى منصب المدير التنفيذى لشركة ديزنى عام ٢٠٠٥.

جوناثان "جونى" أيف: رئيس قسم التصميم بشركة أبل، والذى أصبح بعد ذلك شريك جوائز وكانت أسراره.

عبد الفتاح "جون" جندلى: طالب الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن - سوري المولد - الذى أنجب بعد ذلك ستيف جوائز ومنى سيمبسون، والذى انتهت به الحال مديرًا للأغذية والمشروبات بمطعم يومتاون بالقرب من مدينة رينو.

كلارا هاجوبيان جوائز: سليلة المهاجرين الأرمنيين، التى تزوجت من بول جوائز عام ١٩٤٦، وقاما بتبني ستيف منذ مولده عام ١٩٥٥.

إيرين جوائز: ابنة لورين باول وستيف جوائز الوسطى.

إيف جوائز: أصغر أبناء لورين وستيف.

باتي جو碧ز: قام كل من بول وكلارا جو碧ز بتبنيها بعد سنتين من تبنيهما ستيف.

بول رينولد جو碧ز: بحار خفر السواحل المولود في ويسكونسن، والذى قام مع زوجته كلارا بتبني ستيف عام ١٩٥٥.

ريد جو碧ز: أكبر أبناء لورين باول، وستيف جو碧ز.

رون جونسون: عينه جو碧ز عام ٢٠٠٠ ليقوم بتطوير متاجر شركة أبل.

جيفرى كاتزيفنبرج: رئيس استوديوهات ديزنى، الذى اختلف مع آيزنر واستقال عام ١٩٩٤ ليشارك فى تأسيس شركة دريم ووركم.

دانيلل كوتك: أخلص أصدقاء جو碧ز بكلية ريد، ورفيقه فى رحلته إلى الهند، وأحد أقدم موظفى شركة أبل.

جون لاستير: أحد مؤسسى شركة بيكسار وعقلها المبدع.

دافل لوين: مدير التسويق الذى رافق جو碧ز فى شركة أبل ثم فى شركة نيكست.

مايك ماركولا: أول مستثمرى شركة أبل الكبار وأول رؤسائها، وهو بمثابة الأب بالنسبة لجو碧ز.

ريجز ماكينا: عبقرى الدعاية الذى أرشد جو碧ز منذ بداياته وظل ناصحه الأمين.

مايك موراي: مدير تسويق قديم لمشروع Macintosh (ماكتوش).

بول أوتيلينى: مدير شركة إنجل التنفيذي الذى حول جهاز Macintosh (ماكتوش) ليعمل على رقاقات إنجل الإلكترونية، ولكنه فشل فى الحصول على صفتة iPhone (آى هون).

لورين باول: خريجة جامعة بنسلفانيا الذكية اللودودة، والتى عملت بينك جولدمان ساكس ثم فى كلية ستانفورد لإدارة الأعمال، وتزوجت ستيف جو碧ز عام ١٩٩١.

جورج رايلي: المحامي من ممفيس وصديق جو碧ز.

أرثر روك: مستثمر كبير فى مجال التكنولوجيا، ومن أقدم أعضاء مجلس إدارة شركة أبل، وبعد بمثابة الأب بالنسبة لجو碧ز.

جوناثان "روبي" رومنشتاين: عمل مع جو碧ز بشركة نيكست، وأصبح كبير مهندسى الأجهزة الصلبة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

مايك سكوت: أحضره ماركولا عام ١٩٧٧ ليكون رئيساً لشركة أبل فى محاولة منه لنطرويض جو碧ز.

جون سكالى: مدير شركة بيبسى الذى استقطبه جو碧ز ليكون المدير التنفيذي لشركة أبل، والذى اختلف مع جو碧ز وطرده من الشركة عام ١٩٨٥.

جوان شيبيل جندلى سيمبسون: والدة ستيف جو碧ز المولودة فى ويسكونسن، والتى وضعته فى أحد الملاجئ، ووالدة "منى سيمبسون" - التى قامت بتربيتها بنفسها.

منى سيمبسون: أخت جو碧ز الشقيقة، وقد اكتشفا العلاقة بينهما عام ١٩٨٦ وأصبحا مقربين.

قامت بكتابة عدد من الروايات المستوحاة من شخصيات والدتها جوان (Anywhere but The Lost)، وجو碧ز وابنته ليزا (A Regular Guy)، ووالدها عبد الفتاح جندلى (Father).

ألفي راي سميث: أحد مؤسسى شركة بيكسار الذى تصادم مع جوائز.
بوريل سميث: مبرمج الحاسب البقرى، غريب الأطوار، الذى عمل ضمن فريق Mac (ماك) الأصلى. وقد أصيب بمرض الفصام فى التسعينيات.

أفاديس "آفى" تيفانيان: عمل مع جوائز روبينتاين فى شركة نيكست، ثم أصبح كبير مهندسى البرمجة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

جييمس فينسنت: البريطانى المحب للمusicى، وهو أصغر شركاء لـ كلوودنكان ميلنر فى شركة الدعاية التى تعاقدت معها شركة أبل.

رون واين: قابل جوائز فى شركة أتارى، وأصبح بعد ذلك أول شركاء جوائز وزنياك فى تأسيس شركة أبل، ولكنه قرر برغبته أن يتخلى عن حصته فى حقوق الملكية.

ستيفن وزنياك: مهووس بالإلكترونيات البقرى فى مدرسة هومستيد الثانوية، الذى تمكّن جوائز من تسويق لوحة الدوائر الكهربائية المذهلة التى ابتكرها، وقد أصبح فيما بعد شريكًا لـ جوائز فى تأسيس شركة أبل.

مقدمة

كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟

في أوائل صيف عام ٢٠٠٤، تلقيت اتصالاً هاتفياً من ستيف جوبز، وكان عادة ما يتسم باللود تجاهي طوال سنوات معرفتنا، وكان وده يزداد أحياناً خاصة عندما يشرع في إطلاق منتج جديد إلى السوق ويرغب في وضعه على غلاف مجلة تايم أو أن يظهر على قناته سى إن إن، حيث كنت أعمل، ولكنني الآن لا أعمل في أي من هذه الأماكن، ولم أكن على اتصال دائم به، ولقد تحدثنا قليلاً عن معهد آسبن (Aspen Institute) الذي انضممت له مؤخراً ودعوه إلى ندوة في حرمي الجامعي الصيفي بكورنيل. لقد كان متخصصاً للحضور، كما قال، ولكنه أعلن أنه لن يصعد إلى المنصة، فقد رغب في الحضور ليأخذ جولة في المعهد حتى يتسلى لنا تجاذب أطراف الحديث.

بدأ طلبه غريباً إلى حد ما، فلم أكن أعلم بعد أن الذهاب في جولة طويلة هي طريقته المفضلة لإجراء حديث جدي، وقد تبين فيما بعد أنه يريدني أن أكتب سيرته الذاتية. كنت قد نشرت لتوى سيرة حياة بنجامين هرانكلين كما كنت أكتب سيرة أخرى عن ألبرت أينشتاين، وقد كان رد فعل الأول هو التساؤل المصحوب بالضحك مما إذا كان رأي نفسه المكمل البديهي لهذه السلسلة، لأنني افترضت أنه لا يزال في منتصف مسيرة مهنية متذبذبة ما زال أمامها الكثير من النجاحات والإخفاقات، فقد اعترضت قائلاً إنني لن أقوم بذلك الآن ولكن ربما بعد عقد أو اثنين أو بعد تقاعدي.

كنت أعرفه منذ عام ١٩٨٤، منذ أن حضر إلى مانهاتن ليتناول الغداء مع محرري مجلة تايم ليعرض عليهم منتجه الجديد Macintosh (ماكتوش)، وفي هذه اللحظة أصبح حاد الطياع وتحول ليهاجم مراسل المجلة؛ لأنه جرّه بقصة أفضلت الكثير من أسراره، ولكن عندما تحدثت معه بعد ذلك، وجدت نفسّي مفتوناً، كما فعل الكثير طوال سنوات، بصلابته اللاافتة ولقد بقينا على اتصال حتى بعد أن فُصل من شركة أبل، وعندما كان

يشرع في أمر ما، مثل شركة نيكست للحسابات أو شركة بيكسار للإنتاج السينمائي، كان يمود شعاع سحره ليتركز على، وكان يصطحبني إلى أحد مطاعم السوشى في مانهاتن ليخبرنى بأنّ أياً مما كان يتحدث عنه هو أفضل شيء أنتجه في حياته، لقد أحببته.

عندما عاد إلى عرش شركة أبل، وضمناه على غلاف مجلة تايم، وبعد ذلك مباشرة بدأ في عرض أفكاره على فيما يتعلق بالسلسلة التي كنا نعمل عليها عن أكثر شخصيات القرن تأثيراً. كان قد أطلق حملة "فكرة باختلاف" الإعلانية، عارضاً صوراً مصفرة للأشخاص أنفسهم الذين هكروا بهم، وقد وجد أن محاولة تقييم التأثير التاريخي أمر مذهل.

منذ أن رفضت اقتراحه عن كتابة سيرته الذاتية، كان يتصل بي بين حين وأخر، وفي مرحلة ما بعثت إليه رسالة إلكترونية لأتاك، مما أخبرتني به أبنتي، من أن شعار شركة أبل كان تخليداً لذكرى آلان تيرنج، رائد الحاسوب البريطاني الذي هك الشفرات الحربية الألمانية ثم انتحر عن طريق تناول تفاحة مسممة بالسيانيد، ولكنه رد بأنه كان يتمنى لو أنه فكر بذلك، ولكنه لم يفعل. أحدث هذا الأمر تحولاً في كيفية النظر إلى تاريخ شركة أبل القديم، ووجدت نفسى أجمع الخيوط عن الموضوع تحسباً لتأليف مثل هذا الكتاب في أي وقت. وعندما صدرت سيرة أينشتاين الذاتية، حضر جويز إلى جلسة توقيع الكتاب في بالو ألتونا ونفرد بي مقترباً مرة أخرى أنه سيكون موضوعاً جيداً.

وقد أربكتي إصراره؛ فقد كان من المعروف أنه يحب الخصوصية، ولم أكن على اعتقاد بأنه قرأ أياً من كتبى من قبل، فرددت قائلاً إننى قد أقوم بذلك في أحد الأيام، ولكن فى عام ٢٠٠٩ قالت لى زوجته لورين باول بخشونة: "إذا كنت تتوى تأليف كتاب عن ستيف، فمن الأفضل أن تقوم بذلك الآن"، وكان قد أخذ للتوجيه مرضية ثانية. اعترفت لها بأننى لم أكن على علم بمرضه عندما طرح فكرته للمرة الأولى، فقالت إنه لا أحد يعلم تقريباً، وأوضحت أنه اتصل بها هاتفياً مباشرة قبل دخوله حجرة العمليات لإجراء جراحة لاستئصال ورم سرطاني، وأنه مازال يحتفظ بالأمر سراً.

قررت حينها تأليف هذا الكتاب، وقد فاجأتني استعداد جويز الفوري لتقدير أنه لن يكون له أى تحكم بالكتاب أو حتى الحق في متابعة تقدمه، حيث قال: "إنه كتابك، إننى حتى لن أقرأه". رغم ذلك، فقد بدا عليه فى وقت لاحق من هذا الخريف أنه أعاد التفكير فى مسألة المشاركة فى إعداد الكتاب وقد حدثت له انتكاسة سرطانية أخرى لم أكن على علم بها، ثم توقف عن معادشى هاتفياً، فتحيت المشروع جانباً لفترة من الوقت.

بعد ذلك – ودون أن أتوقع – اتصل بي هاتفياً فى وقت متاخر من عصر آخر يوم فى عام ٢٠٠٩، وقد كان فى منزله فى بالو ألتون مع أخته، الكاتبة منى سيمبسون، وقد ذهبت زوجته وأولاده الثلاثة فى رحلة سريعة للتزلج على الجليد، ولكنه لم يستطع مراقبتهم

نظرًا لحالته الصحية، لقد كان هي حالة هادئة، وتحادثنا لفترة تعدت الساعه حيث بدأ الحديث معه بذكره أنه كان يرغب في صنع عداد ترددات عندما كان في الثانية عشرة من العمر، وأنه كان قادرًا على أن يبحث عن رقم هاتف بيل هيلوليت، مؤسس شركة إتشنس بس، في دليل الهاتف ومحادثته هاتفيًا طالبًا منه مكونات الجهاز. قال جوبيز إن السنوات الائتني عشرة الأخيرة، منذ عودته إلى شركة أبل، كانت الأكثر إثمارًا من منطلق ابتكار منتجات جديدة، ولكنه قال إن هدفه الأكثر أهمية أن يقوم بمثل ما قام به كل من "هيلوليت" وصديقه "ديفيد باكارد"، وهو تأسيس شركة تحفل بالإبداع والمبادرات التي تخلد ذكرهاهما بعد رحيلهما.

قال جوبيز: "عندما كنت صغيراً، لطالما ظننت أنني شخص مهتم بالأدب، ولكنني كنت أحب الإلكترونيات، ثم قرأت مقالاً قال فيه أحد علمائي المفضلين وهو إدوبين لاند من شركة بولارويد، شيئاً عن أهمية الأشخاص الذين يقفون في مفترق الطرق بين الأدب والعلوم، وقررت أن هذا هو ما أريد فعله". كان الأمر يبدو كما لو أنه يطرح موضوعاً لسيرته الذاتية (وفي هذه اللحظة، على الأقل، أصبح الموضوع صالحًا)، حيث إن الإبداع الذي ينبع عن الدمج بين العلوم والأداب في شخصية قوية كان هو الموضوع الذي جذبني إلى سيرة كل من فرانكلين وأينشتاين الذاتية، وأعتقد أنه الموضوع الرئيسي الذي سيفتح الباب أمام خلق اقتصادات قائمة على الابتكار في القرن الحادي والعشرين.

سألت جوبيز عن سبب اختياره لكتابه سيرته الذاتية، فرد قائلاً: "أعتقد أنك بارع في جعل الناس يتذمرون"، وقد كانت إجابته غير متوقعة. لقد كنت أعلم أنه سيتوجب على مقابلة الكثير من الأشخاص الذين فصلهم من العمل أو أساء معاملتهم أو تجاهلهم أو حتى أثار غضبهم، وكانت خائفاً من أنه قد يتضليل من مقابلاتي معهم، وقد تبين لي بالفعل أنه كان يشعر بالخجل عندما يسمع كلام الأشخاص الذين كنت أقابلهم، لكن بعد شهرين بدأ في تشجيع الناس على التحدث إلى حتى أعدائه وأصدقائه السابقين، ولم يحاول أن يضع حدوداً لما سيقولونه. قال جوبيز: "هناك الكثير من الأمور التي فعلتها ولا أ Féxher بها، مثل التخلص من ابنتي عندما كنت في الثالثة والعشرين من العمر، والطريقة التي تعاملت بها مع الأمر، ولكن لا توجد لدى أية أسرار أخرى ظهورها". لم يسع جوبيز إلى التحكم فيما أكتب، أو حتى إلى قراءته قبل نشره. وكان تدخله الوحيد عندما كان ناشري يختار تصميم الفلاف، فعندمارأى التصور الأولى المقترن لتصميم الفلاف، لم يعجبه بالمرة؛ لهذا طلب أن يتدخل في تصميم الفلاف الجديد، وقد كنت مستمتعًا وراغبًا في هذا الأمر؛ لهذا وافقت على الفور.

قامت في نهاية الأمر بإجراء ما يزيد على ٤٠ مقابلة ومحادثة مع جوبيز؛ بعضها كان رسميًا في حجرة معيشته في بالو ألتو، والبعض الآخر جرى خلال جولات السير والقيادة

أو عن طريق الهاتف. خلال الستين اللتين استمرت فيها زياراتي، أصبح جوبيز أكثر ودًا وأفصحاً. ولكنني لاحظت في بعض الأحيان ما اعتناد زملاؤه القدامى في شركة أبل أن يطلقوا عليه "نطاق تحرير الواقع" الخاص به. يرجع هذا أحياناً دون قصد بسبب قصور عمل خلايا الذاكرة الذي يحدث لنا جميعاً، وفي أحياناً أخرى كان ينسج نسخته الخاصة من الحقيقة -لى ولنفسه. ولكنني أتحقق من قصته وأكملها، فهمت بمقابلة ما يزيد على مائة شخص من الأصدقاء والأقارب والمنافسين والخصوم والزملاء.

لم تطلب زوجته أيضًا وجود آية قيود أو تحكم، ولم تطلب كذلك قراءة ما كتبت قبل نشره، بل شجعتني بشدة - في حقيقة الأمر - لكي أعرض بصدق إخفاقاته جنباً إلى جنب مع مواطن قوته. إنها واحدة من أذكي الأشخاص الذين قابلتهم في حياتي وأكثرهم واقعية؛ حيث قالت لي زوجة جوبيز في بداية عملى: "هناك أجزاء من حياته وشخصيته مشوّشة للغاية، هذه هي الحقيقة، ولا يجب عليك أن تتحجّبها. إنه بارع في تشويه الحقائق، ولكن قصة حياته قصة مميزة رغم ذلك، وأود أن أرى أن كل ما تكتبه عنه هو الحقيقة ولا شيء غيرها".

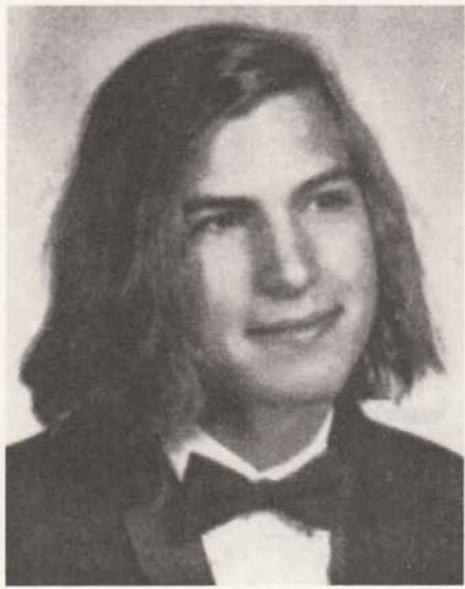
سأترك الحكم للقارئ ليقرر ما إذا كنت قد نجحت في مهمتي. هناك أشخاص في هذه القصة سيذكرون بعض الأحداث بشكل مختلف أو سيطئون أنتي قد وقعت ضحية لقدرة جوبيز على تحرير الواقع. وكما حدث عندما كتبت كتاباً عن "هنري كسينجر"، والذي كان بمثابة مرحلة إعداد جيدة بصورة ما لهذا المشروع، وجدت أن الناس يمتلكون تلك المشاعر الإيجابية والسلبية القوية تجاه جوبيز، وقد ظهر جلياً مدى تأثير شخصيته الذاتية في إصدار الأحكام، ولكنني بذلك قصارى جهدى لموازنة التناقضات بشكل ملائم وأن أكون واضحًا فيما يتعلق بالمصادر التى استخدمتها.

يدور هذا الكتاب حول الحياة الصالحة والشخصية القوية لرجل الأعمال المبدع الذى تسبب شففته نحو تحقيق الكمال وجرأاته فى إحداث ثورة فى سرت من الصناعات وهى: الحواسيب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسيب اللوحية والنشر الرقمى. ويمكنك أن تضيف صناعة سابعة، وهى متاجر التجزئة، والتى لم يحدث جوبيز ثورة بها فحسب، بل قام بإعادة خلقها مرة أخرى. هذا بالإضافة إلى أنه مهد الطريق لقيام سوق جديد للمحتوى الرقمى قائماً على التطبيقات وليس على الواقع الإلكترونية فحسب، ولم يتم طوال حياته بإنتاج منتجات تحويلية فحسب، بل قام أيضًا، فى محاولته الثانية، بإنشاء شركة خالدة امتدلت بالمصممين المبدعين والمهندسين المغامرين الذين استطاعوا تحقيق رؤيته فى الإبداع، وهي أغسطس عام ٢٠١١، وقبل أن يتخلى عن منصب المدير التنفيذى، أصبحت المؤسسة التى بدأها فى مرآب منزل والديه أغلى شركة فى العالم.

يدور هذا الكتاب أيضاً - كما أمل - حول الابتكار - ففي الوقت الذي تسمى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ بها على استمرار تميزها الإبداعي، وفي الوقت الذي تحاول فيه المجتمعات على مستوى العالم بناء اقتصادات إبداعية توافق العصر الرقمي، يظهر جوبيز كخير دليل على القدرة على الخيال والابتكار المتواصل. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة هي القرن الحادى والعشرين هي الربط بين الإبداع والتكنولوجيا، لذا فقد قام ببناء شركة تمتزج فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة. لقد امتلك هو وزملاؤه في شركة أبل القدرة على التفكير بطريقة مختلفة: لم يقوموا بتطوير منتجات متواضعة ببناء على مجموعات التركيز فحسب، بل قاموا بابتكار الكثير من الأجهزة والخدمات الجديدة التي لم يعلم المستهلكون بعد أنهم يحتاجونها. إنه لم يكن مدیراً أو إنساناً مثالياً، يمثل قاليباً جاهزاً للمحاكاة. بسبب عصبيته، كان بإمكان جوبيز أن يقود من حوله إلى الفضول واليأس، ولكن كانت الصلة بين شخصيته ومنتجاته صلة وثيقة، كما هو الأمر بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءاً من نظام متكامل وتعتبر قصته قصة تثقيفية مليئة بالدروس والعبر عن الابتكار والشخصية والقيادة والقيم.

تبدأ قصة "هنري الخامس" لشكسبير عن ذلك الأمير العنيف قليل الخبرة الذي أصبح ملكاً شفوفاً رغم حساسيته المفرطة، قاسياً رغم رقة عوامله، ملهمًا رغم عيوبه - بعضة تقول: "يا للبريق الذي يخطف الأبصار / إنه بريق العبرية والإبداع". يبدأ التعليق في سماء الإبداع بالنسبة لستيف جوبيز بقصة زوجين من الآباء، ونشأته في وادٍ كان يتعلم فيه كيفية تحويل السيليكون إلى ذهب.

ستيف جوبز



فى حلية مدرسة هومستيد الثانوية عام ١٩٧٢



جوبيز والطفل ستيف عام ١٩٥٦



منزل جوبيز بمدينة لوس ألتوس وبه المرآب الذي ولدت فيه شركة أبل

الطفولة

مهجور ومحترار

التبني

بعد تسريح بول جوبيز من الخدمة بقوات خفر السواحل بعد الحرب العالمية الثانية، راهن بقية أفراد طاقم سفينته على شيء ما، حيث كانوا قد وصلوا إلى سان فرانسيسكو بعد أن خرجت سفينتهم من الخدمة، وقال بول إنه سيتخذ لنفسه زوجة خلال أسبوعين. لقد كان بول ميكانيكي محركات أنيقا يبلغ طوله ست أقدام ويشبه إلى حد كبير الممثل جيمس دين. ولكن لم يكن مظهره هو ما جعل كلارا هاجوبيان – ابنة أحد المهاجرين الأرمنيين الودودة – تُعجب به، بل حقيقة أنه هو وأصدقاء كانوا يمتلكون سيارة، يمكن المجموعة التي خططت لأن تخرج معها هذه الليلة في أول الأمر. بعد عشرة أيام، وفي مارس من عام 1946، قام بول بخطبة كلارا وفاز بالرهان، وتزوجا وعاشا حياة سعيدة حتى فرقهما الموت بعد ما يزيد على ٤٠ عاماً من زواجهما.

نشأ بول رينولد جوبيز في مزرعة أبقار في مدينة جيرمان بولاية ويسكونسن، ورغم أن والده كان مدمناً للشرااب ويسوء معاملته في بعض الأحيان، فإن بول كان يخض طالباً مهذباً وهادئاً وراء بنته القوية. وبعد تركه المدرسة الثانوية، تجول بول في الغرب الأوسط الأمريكي ليعمل ميكانيكيًّا حتى بلغ سن التاسعة عشرة حينما التحق بقوات خفر السواحل، بالرغم من عدم قدرته على السباحة. بعد ذلك التحق بالخدمة على متن السفينة (يو. إس. إس جنرال إم. س. ميجس) الحربية وقضى معظم الحرب في نقل

القوات إلى إيطاليا للجنرال باتون، وقد منحته مهاراته كميكانيكي ورجل إطفاء توصيات من قادته بالترقية، ولكنه غالباً ما كان يقع في مشكلات صغيرة ولم يترقى أبداً وظل على رتبة بحار.

ولدت كلارا في نيوجيرسي التي عاش فيها والداها بعد أن هربا من الاحتلال التركي لأرمينيا، ثم انتقلوا إلى مقاطعة ميشن بسان فرانسيسكو عندما كانت طفلة. كان لدى كلارا سر نادرًا ما ذكرته لأي شخص: لقد كانت متزوجة من قبل، ولكن توفى زوجها أثناء الحرب؛ لذا عندما قابلت بول جوبيز للمرة الأولى، كانت مستعدة لبداية حياة جديدة.

لقد عاشت حياة مليئة بالإثارة، مثل الكثرين من عاصروا الحرب، لذا عندما انتهت الحرب، فإن كل ما رغب فيه هو الاستقرار وتكون أسرة وعيش حياة هادئة. لقد كانا يفتقران للمال؛ لذا فقد انتقلا إلى ويسكونسن وعاشا مع والدي بول لبعض سنوات، ثم توجهوا إلى إنديانا، حيث حصل بول على وظيفة ميكانيكي لصالح شركة إنترناشونال هارفستر. لقد كان بول شغوفاً بإصلاح السيارات القديمة، وقد حصل على بعض المال خلال أوقات فراغه عن طريق شرائها وإصلاحها ثم بيعها. وفي نهاية الأمر استقال من وظيفته النهارية ليتفرغ لبيع السيارات المستعملة.

كانت كلارا مغيرة بسان فرانسيسكو؛ لذا أقامت زوجها عام ١٩٥٢ بالمودة إليها مرة أخرى، حيث حصلا على شقة في منطقة صانسيت تطل على المحيط الهادئ جنوب منتزه جولدن جايت، وحصل بول على وظيفة "رجل الاستعادة" وهو الشخص المسؤول عن استعادة السيارات التي يتمثل ملاكها في دفع أقساطها وتسليمها للشركة المولدة للقروض مرة أخرى – يأخذ شركات تمويل قروض السيارات، هذا مع استمراره في شراء وإصلاح وبيع السيارات المستعملة، مما جعله يؤمن دخلاً مناسباً لأسرته.

ولكن كان هناك أمر ينفصّ عليهم حياتهما؛ فقد كانا يرغبان في إنجاب الأطفال، ولكن كانت كلارا تعاني من مرض الحمل المنتبذ، وهو المرض الذي تستقر فيه البوصات المخصبة في قناة فالوب بدلاً من الرحم، ولم يكن باستطاعتها إنجاب أطفال؛ لذا في عام ١٩٥٥، وبعد تسعه أعوام من الزواج، بدأ في البحث عن تبني طفل.

ومثل بول جوبيز، كانت جوان شيئاً عائلة ريفية من ويسكونسن ذات أصول ألمانية، حيث هاجر أبوها آرثر شيئاً إلى ضواحي جرين باي، حيث امتلك هو وزوجته مزرعة لتربية حيوان المink وعملاً بنجاح في العديد من الأعمال التجارية من ضمنها المقاولات والنقوش الضوئية. كان آرثر شيئاً متزمناً خاصة فيما يتعلق بابنته جوان، وقد كان معارضًا بشدة لخطبتها الأولى من قنان غير متدين. ولم يكن غريباً أن يهدد جوان بحرمانها من الميراث عندما رغبت في الزواج، كطالبة دراسات عليا بجامعة ويسكونسن، من عبد الفتاح "جون" جندلي، المدرس المساعد، السوري الأصل.

كان جندل أصغر الأطفال التسعة لعائلة سورية شهيرة، حيث امتلك والده معامل تكرير بترول إلى جانب العديد من المشروعات التجارية الأخرى وأراض شاسعة في كل من دمشق وحمص، وفي وقت ما تحكم في أسعار القمح بالمنطقة، أما والدته، كما قال فيما بعد، فقد كانت "أمراًًة سورية تقليدية" حيث كانت "ربة منزل محافظة ومطيبة"، ومثل عائلة شيبيل، أعطى آل جندل جل اهتمامهم للتعليم، فأدخلوا عبد الفتاح مدرسة داخلية، ودرس لمدة عام واحد بالجامعة الأمريكية ببيروقين قبل أن يلتحق بجامعة ويسكونسن ساعياً للحصول على درجة الدكتوراه في العلوم السياسية.

في صيف عام ١٩٥٤، سافرت جوان مع عبد الفتاح إلى سوريا حيث قضيا شهرين بحمص وتعلمت من عائلته كيفية طهي الطعام السوري، وعندما عادا إلى ويسكونسن اكتشفت أنها حامل. كان كلاهما في الثالثة والعشرين من العمر، وكانا قد قررا تأجيل الزواج لبعض الوقت؛ حيث كان والد جوان على فراش الموت في هذا الوقت، وهددما بأن يتبرأ منها إذا ما تزوجت عبد الفتاح. لم يكن الإيجاب بال الخيار السهل في مجتمع صغير متدين، لهذا سافرت جوان إلى سان فرانسيسكو في أوائل عام ١٩٥٥، حيث رعاها طبيب يقوم برعاية الأمهات غير المتزوجات حتى يضعن أولادهن، ثم يقوم بترتيب إجراءات عرضهم للتبني.

طلبت جوان طلباً واحداً: أن من يقوم بتبني ابنها يجب أن يكون من خريجي الجامعات، فقام الطبيب بترتيب تبني الطفل بواسطة محام وزوجته، ولكن عند ولادة الطفل - في ٢٤ فبراير ١٩٥٥ - تراجع الأبوان المختاران بحجة أنهما يريدان طفلة، ولهذا السبب لم يصبح الطفل ابناً المحام بل لرجل ترك دراسته الثانوية لشفهه بالميكانيكا وزوجته ذات الأخلاقيات العالية والتي كانت تعمل مسؤولة حسابات، وقد سمي كل من بول وكلارا ابنهما الجديد "ستيف بول جوبيز".

عندما علمت جوان بأن طفلتها تم تبنيه بواسطة زوجين لم يتخرجا حتى في المدرسة الثانوية، رفضت توقيع أوراق التبني، وأصرت على موقفها لأسابيع حتى بعد أن استقر الطفل في منزل آل جوبيز، وفي نهاية الأمر تراجعت جوان عن قرارها شريطة أن يدعها الزوجان - ويوفقاً على تعهد مكتوب - بعمل حساب توفير يكفى لتعليم الصبي إلى مرحلة الجامعة.

كان هناك سبب آخر لامتناع جوان عن توقيع أوراق التبني وهو أن والدها كان على فراش الموت وكانت قد خططت لأن تتزوج عبد الفتاح بعد موته بفترة قصيرة، وكانت تأمل في إخبار أسرتها فيما بعد، وكانت تبكي أحياناً عندما تفكر بأنها بمجرد زواجهما من عبد الفتاح سيكون بإمكانها استعادة طفلها.

توفى آرثر شبيل في أغسطس عام ١٩٥٥، بعدما تم التبني. وبعد احتفالات رأس السنة مباشرة، تزوجت جوان من عبد الفتاح في دار العبادة المحلية بجرين باي، وحصل عبد الفتاح على درجة الدكتوراه في السياسة الدولية في العام التالي، ورزقهما الله بطفل آخر، وهي بنت اسموها منى. بعد طلاق عبد الفتاح وجوان عام ١٩٦٢، عاشت جوان حياة حالمه ومتقللة استوحت منها ابنتها – التي أصبحت فيما بعد الروائية المعروفة مني سيمبسون – روايتها *Anywhere but Here*. ولأن إجراءات التبني تتم في سرية، كان لابد أن تمر عشرون عاماً قبل أن يعثرا ستيف على عائلته الحقيقية.

عرف ستيف منذ نعومة أظافره أنه متبني، حيث قال: "لقد كان والدائي صريحين معنّي للنهاية فيما يتعلق بهذا الأمر". لقد تذكر عندما جلس على العشب الأخضر في حديقة منزله، عندما كان في السادسة أو السابعة من العمر، مخبراً الفتاة التي كانت تسكن في المنزل المقابل عن هذا الأمر، حيث سأله الفتاة: "هل يعني هذا أن والديك الحقيقيين لم يرغبوا في الاحتفاظ بك؟"، قال جوبيز: "أذكر أن الأفكار عصفت بذهني، وأنذّر أنتي عدوت إلى المنزل باكيًا وقال والدائي: "لا، عليك أن تفهم"، وبدت على وجهيهما الجدية ونظرًا إلى عيني مباشرة قائلين: "لقد رغبنا خصيصًا في الحصول عليك". قالا هذا وكروا لي بيطره، وشددَا على كل كلمة من كلامات الجملة".

إن كلمات مثل: المهجور والمختار والمميز، أصبحت فيما بعد جزءاً من شخصية جوبيز والطريقة التي كان ينظر بها لنفسه. يعتقد بعض أصدقائه المقربين أن معرفته بأنه قد تم التخلّي عنه عند ولادته قد تركت جرحًا غائرًا في شخصيته، حيث قال ديل يوكام أحد زملائه الذين عملوا إلى جانبه لفترة طويلة: "اعتقد أن رغبته في امتلاك التحكم التام في أي أمر يقوم به ينشأ عن شخصيته وحقيقة أن والديه قد تخليا عنه بعد مولده؛ فهو يرثب في التحكم ببيئته، ويرى المنتج كامتداد لذاته". يرى جريج كالهون، الذي أصبح مقربياً من جوبيز بعد الجامعة مباشرة، تأثيراً آخر: "لقد تحدث ستيف مع كثيراً من ترك والديه له وعن الألم الذي سببه ذلك. لقد جعله هذا الأمر مستقلًا؛ فقد عاش بطريقة مختلفة، وهذا بسبب أنه يعي في عالم مختلف عن هذا الذي ولد به".

خلال حياته، وعندما كان في عمر والده الحقيقي نفسه عندما تخلى عنه، أصبح جوبيز والدًا وتخلّى عن طفلته أيضًا (ولكنه اعترف بها وتولى رعايتها في نهاية الأمر). قالت كريسان بريفنان، والدة هذه الطفلة، إن حقيقة أنه قد عرض للتبني قد ترکته "خطاماً"، وهذا يفسر بعضاً من سلوكياته، وقالت: "إن من يترك يترك"، ويعتبر آندي هيرتزفيلد، الذي عمل إلى جانب جوبيز في شركة أبل في أوائل الثمانينيات، أحد القلائل الذين بقوا قريبين من جوبيز وبريفنان. قال آندي: "السؤال الرئيسي من ستيف هو: لماذا لا يستطيع في بعض الأحيان أن يتحكم في نفسه ويصبح قاسياً مع بعض الناس. يرجع هذا إلى أن

والديه قد تخليا عنه بعد موته. لقد كانت المشكلة الحقيقية الخفية هي موضوع التخلّى في حياة ستيف".

يرفض جوبيز هذا الطرح قائلاً: "هناك بعض الآراء تقول إنه بسبب ترك والدىلى بعد ولادتى، فقد عملت بجد حتى أنجع مما يجعل والدى يتعينان أنهما لم يتخلّيا عنى، أو بعض من هذا الهراء، ولكن هذا أمر سخيف. إن معرفتى بأنّى متى جعلتى أكثر استقلالية، ولكننى لمأشعر أبداً بأنّى مهجور. لقد شعرت دوماً بأنّى معيب، لقد جعلتى والدائىأشعر بهذا". أصبح جوبيز يغضب فيما بعد إذا ما أشار شخص ما إلى بول وكلاра على أنهاهما أبواه "بالتبني"، وقال: "لقد كانا والدى بنسبة ١٠٠٪". وعلى النقيض، كان يتحدث بعفاء عندما يتحدث عن والديه الحقيقيين: "لقد كانوا مجرد الحيوان المنوى والبويضة اللذين نتجت منها. هذه ليست قسوة، إنها الحقيقة مجرد مسألة بيولوجية، وليس أكثر من ذلك".

وادي السيل يكون

كانت الطفولة التي وفرها كل من بول وكلارا لابنها الجديد مطابقة في كثير من النواحي للطفولة الشائعة في أواخر الخمسينيات. عندما بلغ ستيف الثانية من عمره، قام والداه بتبني طفلة أخرى أسمياها باتى، وبعد ذلك بثلاث سنوات انتقلا إلى منزل في الضواحي. قامت شركة سى آر تى للتمويل، التي عمل بها بول بوظيفة "رجل الاستعادة" ببنقله إلى مكتبه فى بالو ألتون، ولكنه لم يستطع تحمل كلفة السكن بها، لذا فقد استقروا في ماونتن فيو، وهي مدينة أقل كلفة جنوب بالو ألتون.

في منزلهم الجديد، حاول بول نقل حبه للميكانيكا والسيارات إلى ستيف، فقال له: "ستيف، لقد أصبحت هذه طاولة العمل الخاصة بك الآن"، واضعاً علامة على جزء من الطاولة التي في مرآب المنزل، ولقد ذكر جوبيز إعجابه بتركيب والده على المهن اليدوية قائلاً: "اعتقدت دوماً أن والدى كان يتمتع بمحن تصميمى جيد لأنّه كان يعلم كيفية بناء أي شيء. إذا كانا بحاجة إلى خزانة، كان يقوم بتصنيعها. عندما قام ببناء سور حديقتنا، قام بإعطائى مطربة حتى أستطيع مساعدته في العمل".

بعد خمسين عاماً، لا يزال السور محيطاً بالحدائقتين الجانبيتين والخلفية لمنزل ماونتن فيو. وأنقاء ما كان جوبيز يرينى هذا السور، ربت على ألواره مستعيناً ذكرى الدرس الذى غرسه والده عميقاً في داخله، فقد كان والده يقول إنه من المهم أن تصنع خلفيات الخزائن والأسوار جيداً حتى ولو كانت مخفية. قال جوبيز: "لقد كان يحب فعل كل شيء بطريقة صحيحة، حتى إنه كان يهتم بالأشياء التي لا يمكنك رؤيتها".

استمر والده في تجديد وبيع السيارات المستعملة، وقام بتزين جدران المرآب بصورة سياراته المفضلة. كان بول يشرح تفاصيل التصميمات لابنه: الخطوط والفتحات والأجزاء المصوولة بالكروم وشكل المقاعد، وقد كان يعود من عمله كل يوم ليرتدي ملابس الورشة وينسحب إلى المرآب وغالباً ما كان يصطحب ستيف رغمما عنه، تذكر بول فيما بعد: "القد تصورت أنه كان يامكانني أن أعلمك بعض المهارات الميكانيكية، ولكنه كان يأبى أن تنسخ يداه. إنه لم يعن كثيراً في حقيقة الأمر بالأشياء الميكانيكية".

اعترف جوبيز بذلك قائلاً: "لم أكن مهتماً بصلاح السيارات، ولكنني كنت أتشوق للخروج مع أبي". حتى عندما علم بأنه مُتبني، ازداد تعلقاً بوالده. في أحد الأيام عندما بلغ الثامنة من عمره، اكتشف صورة والده عندما كان في خفر السواحل. ويصف جوبيز الصورة قائلاً: "كان يقف في غرفة المعركتات، وقد خلع سترته وصار أشبه بالممثل جيمس دين. إنها من اللحظات المذهلة بالنسبة للطفل أن يعرف أن والديه كانوا في يوم من الأيام شابين وسيمين".

من خلال السيارات، قام ستيف عن طريق والده بأول تعارف بينه وبين الإلكترونيات، حيث قال: "لم يكن والدى يفهم كثيراً في الإلكترونيات، ولكنه كان يتعامل معها كثيراً في السيارات والأشياء الأخرى التي كان يقوم بإصلاحها. لقد علمتني مبادئ الإلكترونيات، وقد أعجبت كثيراً بها"، وقد كانت رحلات البحث عن قطع الغيار أكثر إمتاعاً. قال جوبيز متذمراً والده وهو يفاوضن البائعين على أسعار قطع الغيار: "في نهاية كل أسبوع، كنا نقوم برحلة إلى ساحة الخردوات، باحثين عن مولد كهربائي أو "كاربراتير" أو غيرها من المكونات، لقد كان أبي يجيد الفحصال لأنه كان يعلمتكلفة قطع الغيار أفضل من البائعين". وقد ساعد هذا أبويه على الوفاء بالتعهد الذي وقعا عليه عندما تبنياه. قال جوبيز: "استطاعت دخول الجامعة عن طريق شراء أبي لسيارة فورد فالكون أو أي سيارة أخرى مهترئة ولا تعمل دافعاً فيها ٥٠ دولاراً، ثم يعمل على إصلاحها لبضعة أسابيع ومن ثم يبيعها بقيمة ٢٥٠ دولاراً - دون إخبار مكتب ضريبة الدخل الأمريكي".

بُني منزل آل جوبيز والمبانى الأخرى في حيهم بواسطة المقاول جوزيف إيكلار الذى بنت شركته ما يزيد على ١١ ألف منزل فى العديد من مقاطعات كاليفورنيا فى الفترة ما بين ١٩٥٠ و ١٩٧٤. قام إيكلار - مستمدًا إلهامه من رؤية فرانك لويد رايت لتوفير منازل عصرية بسيطة "لجميع" الأمريكان - ببناء منازل رخيصة الثمن تميز بحوائط زجاجية تمتد من الأرضية إلى السقف، وتصميم الدور الأرضي المفتوح، وأسلوب التشطيب بالأعمدة والموارض المكشوفة، وأرضيات الألواح الخرسانية، والكثير من الأبواب الزجاجية المنزلقة. قال جوبيز أثناء إحدى جولاتنا حول الحي: "لقد قام إيكلار بعمل عظيم. إن المنازل التى بناها تميز بالأنفة ورخص الثمن والجودة، وقد مكنت الأشخاص

ذوى الدخل المحدود من امتلاك منازل ذات تصميم بارع وذوق بسيط. وقد كانت تمتلك بعض المقومات المذهلة، مثل تدفئة الأرضيات بالحرارة الإشعاعية. إنك تقطع الأرضيات بالسجاد، ولكننا كنا نمتلك أرضيات دائمة رائمة عندما كنا أطفالاً".

قال جوبيز إن تقديره للمنازل التي بناها إيكلار غرس فيه الشفف لصناعة منتجات جديدة التصميم لتسويقها. قال جوبيز مشيراً إلى الأناقة البسيطة للمنازل: "أحب كثيراً أن يتمكن المرء من دفع التصميم العظيم مع القدرات البسيطة لإنتاج شيء لا يكلف الكثير. لقد كانت هذه رؤية شركة أبل الأساسية، وهذا ما حاولنا تحقيقه في جهاز Mac (ماك) الأول، وهذا ما حققناه في جهاز iPod (آي بود)".

كان يعيش في الجهة المقابلة من منزل آل جوبيز رجل نجح كسمسار عقارات. قال جوبيز متذمراً إياه: "لم يكن ذكرياً بهذا القدر، ولكن بدا أنه يعني أموايلاً طائلة، لذا فكر والدى قائلاً: "يمكننى فعل هذا". أتذكر أنه بذل قصارى جهده. حضر الدروس الليلية عن هذا المجال، ونجح في اختبار رخصة مزاولة المهنة، ودخل في مجال العقارات، ولكن انهار سوق العقارات بعد ذلك"، وقد نتج عن انهيار سوق العقارات أن وجدت العائلة نفسها في ضائقة مالية لما يربو على العام أنتهاء وجود ستيف في المرحلة الابتدائية. حصلت والدته على وظيفة أمينة مكتبة بشركة فاريان أسوشياشنز، الشركة التي كانت تصنع الأدوات العلمية، وقاما برهن المنزل للمرة الثانية. في أحد الأيام، عندما كان جوبيز في السنة الرابعة، سأله أستاذه: "ما الذي لا تفهمه عن الكون؟"، فرد جوبيز: "الذى لا أفهمه هو لماذا أصبح والدى مفلساً فجأة؟". كان جوبيز يشعر بالغدر لأن والده لم يلجا أبداً إلى التذلل أو المكر ليصبح بائعاً أفضل. قال جوبيز: "كان عليك أن تعلق الناس لك تبيع العقارات، ولم يكن أبي بارعاً في هذا، فلم تكن هذه طبيعته. لقد احترمه لذلك"، وعاد بول جوبيز ليعمل ميكانيكيًا.

كان والد جوبيز هادئاً ومهذباً، وهى الخصال التى امتدحها ابنه فيما بعد أكثر من أن يحاكيها، وكان أيضاً ثابت العزم، وقد شرح جوبيز مثلاً لذلك قائلاً:

كان يسكن بالقرب مما مهندس كان يعمل فى شركة ويستجهاؤن، وكان أعزب ويؤمن بالتفكير الوجودى، كانت له رفique، وكانت تعمل لدينا جليسه أطفال فى بعض الأحيان. كان والدai كلها يعلمان، لذا فقد كنت أذهب إلى منزلها بعد المدرسة لساعتين يومياً، وقد ثمل المهندس من عدد من المرات وقام بضربها. فى إحدى الليالي حضرت إلى منزلنا وكانت خائفة، وجاء وراءها المهندس وهو ثمل، فقام أبي بتهديته قائلاً: "إنها هنا، ولكنك لن تدخل". هوقف فى مكانه. إننا نميل إلى الاعتقاد بأن كل شيء كان شاعرياً فى الخمسينيات، ولكن هذا الرجل كان من بين هؤلاء المهندسين الذين عاشوا حياة عبقرية.

إن ما ميز الحي الذي عاش فيه جوبيز عن آلاف الأحياء الأخرى المكسوة دائمة بالخضرة في أمريكا هو أنه حتى الأشخاص الكسالي الذين لا يتحملون المسؤولية كانوا مهندسين. قال جوبيز مستعيناً ذكرياته: "عندما انتقلنا إلى هنا، كانت أشجار المشمش والبرقوق تملأ جميع الأركان، ولكنها كانت في طريقها إلى الزوال بسبب الاستثمار العسكري". لقد انقسم جوبيز في دراسة تاريخ الوادي ونما في داخله شوق لأن يلعب دوره فيه. أخبره إدوبين لاند من شركة بولارويد عن أن الرئيس الأمريكي أيزنهاور طلب منه المساعدة في صنع كاميرات طائرة التجسس U-2 (يو ٢) حتى يتسلى له رؤية ما إذا كان التهديد السوفيتي حقيقياً. وضع الفيلم في علبة صغيرة وأعيد إلى مركز أميس للأبحاث التابع لناسا بمدينة سانفيفيل، ليس بعيد عن المكان الذي عاش به جوبيز. قال إدوبين: "كان أول جهاز حاسب أراه في حياتي عندما اصطحبني والدي إلى مركز أميس. وقد أعجبني كثيراً".

خلال الخمسينيات ظهر عدد آخر من المتعاقدين مع وزارة الدفاع الأمريكية بالقرب من موقع سكن جوبيز وقد تأسست شركة لوكيهيد للصواريخ وقطاع القضاء، والتي أنتجت الصواريخ الباليستية التي تطلق من الفواصات، عام ١٩٥٦ بجوار مركز ناسا. وعندما انتقل جوبيز للسكن بالمنطقة بعد هذا التاريخ بأربع سنوات، كانت قد وظفت ٢٠ ألف شخص. على بعد بضع مئات من اليارات من مكان سكن جوبيز، كما بنت شركة ويستيجهاوس مصانع تخصصت في إنتاج الأنابيب والمحولات الكهربائية المستخدمة في أنظمة الصواريخ. قال جوبيز: "كانت جميع تلك الشركات العسكرية متطرفة، وقد كانت خامضة وذات تقنية عالية وجعلت من الحياة هنا في المنطقة شيئاً".

ناتج عن صحوة الصناعات الدفاعية اقتصاد مزدهر يعتمد على التكنولوجيا، وتعمود جذوره إلى عام ١٩٢٨ عندما انتقل ديفيد باكارد وزوجته الجديدة للعيش بمنزل في بالو أنتو، ملعق به كوخ استقر به صديقه بيل هيولييت. كان بمنزل مرأب - ملعق بالنزل أثبت فيما بعد أنه مفيد وترك علامة في تاريخ الوادي - عمل به الصديقان حتى اخترعا منتجهما الأول، مولد الذبذبات الصوتية. وبحلول الخمسينيات كانت شركة هيولييت-باكارد (إتش بي) شركة سريعة النمو تقوم بإنتاج الأدوات التكنولوجية.

لحسن الحظ كان هناك مكان قريب لرواد الأعمال الذين قاموا باختراعات في جراجاتهم. وفي خطوة ساعدت على تحويل المنطقة إلى مهد الثورة التكنولوجية، قام عميد كلية الهندسة بجامعة ستانفورد، فريدريك تيرمان، بإنشاء متنزه علمي على أرض الجامعة مساحته ٧٠٠ فدان للشركات الخاصة التي تستطيع تسويق أفكار طليبه، وقد كانت شركة فاريان أسوشيتس، التي كانت تعمل بها والدة جوبيز، أولى الشركات التي استأجرت لنفسها مكاناً في المتنزه. قال جوبيز: "القد نفذ تيرمان هذه الفكرة العظيمة والتي تسببت أكثر من أي شيء آخر في نمو صناعة التكنولوجيا في هذه المنطقة"، وعندما بلغ جوبيز

سن العاشرة، كان عدد موظفي شركة إنتل بـ٩ آلاف موظف وكانت الشركة التي يسعى جميع المهندسين الذين يرغبون في الاستقرار المادي للعمل بها.

كانت أكثر التكنولوجيات أهمية لنمو المنطقة – دون شك – هي أشباه الموصلات. في عام ١٩٥٦، انتقل ولIAM شوكلي، الذي كان أحد مستثمري الترانزistor باستخدام السيليكون بنيوجيرسي، إلى مارونت فييو وأسس شركة لصناعة الترانزistor باستخدام السيليكون بدلاً من الجيرمانيوم باهظ الثمن والذي كان يستخدم في صناعة الترانزistor في هذا الوقت. ولكن أصبح شوكلي متذبذباً بصورة متزايدة وتخلّى عن مشروع صناعة الترانزistor السيليكوني، الأمر الذي قاد ثمانية من مهندسيه – أبرزهم روبرت نويس وجوردون مور – للانفصال لتكوين شركة فاير تشيلد لأشباه الموصلات. نعم هذه الشركة لتضم ١٢ ألف موظف، ولكنها انهارت عام ١٩٦٨، عندما خسر نويس صراع السلطة على منصب المدير التنفيذي، فقام باصطحاب جوردون مور وأسسا شركة أطلقا عليها مؤسسة إنترجرايد إلكترونيكس للإلكترونيات المتكاملة، وهو الاسم الذي تم اختزاله بذكاء فيما بعد ليصبح شركة إنتل. كان ثالث موظفيهم أندرو جروف، والذي قام فيما بعد بتنمية الشركة عن طريق تحويل تركيز إنتاجها من شرائح الذاكرة إلى المعالجات الدقيقة. وبغضون سنوات قليلة كان بالمنطقة أكثر من ٥٠ شركة تقوم بصناعة أشباه الموصلات.

يرتبط النمو الأساسي لهذه الصناعة بالظاهرة التي اكتشفها مور، والذي رسم عام ١٩٦٥ رسمًا بيانيًا عن سرعة الدوائر المتكاملة بناءً على عدد الترانزistorات الموضوعة على الرقاقة، والذي أشار إلى أن عددها يتضاعف كل سنتين، ومن المتوقع أن يستمر الأمر على هذا المنوال، ولقد أعيد التأكيد على هذا الأمر عام ١٩٧١ عندما استطاعت شركة إنتل أن تضع وحدة معالجة مركزية كاملة على رقاقة إلكترونية واحدة، Intel 4004 (إنتل ٤٠٠٤)، والتي لُقبت "بمعالج الدقيق". لا يزال قانون مور يستخدم بشكل عام حتى اليوم، وهو يعتبر تصوّرًا يمكن الاعتماد عليه لللاقة بين الأداء والسعر سمع لجيلين من رجال الأعمال، ومن بينهم ستيف جوبز وبيل جيتس، بوضع تصورات لتكلفة منتجاتهم المستقبلية.

أعطت صناعة الرقاقة الإلكترونية للمنطقة تسمية جديدة عندما بدأ دون هويفلر، الكاتب بجريدة إلكترونيك نيوز التجارية الأسبوعية، كتابة سلسلة من المقالات عام ١٩٧١ تحت عنوان "وادي سيليكون الولايات المتحدة الأمريكية". إن العمود الفقري للتجارة بواudi سانتا كلارا، الذي يبلغ طوله ٤٠ ميلاً والذي يمتد من جنوب سان فرانسيسكو مارًا ببالو ألتوكوسولاً إلى سان خوسيه، هو طريق إلكامينوريال؛ هذا الطريق الملكي الذي كان يربط بين دور العبادة في كاليفورنيا البالغ عددها ٢١ دار عبادة والذي أصبح الآن طريقاً مزدحماً يربط بين الشركات والشركات الناشئة المسئولة عن جذب ثلاث رءوس الأموال

المستمرة في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. قال جوبيز: "لقد نشأت متأثرة بتاريخ مكان نشأت مما جعلني أرغب في أن أكون جزءاً منه".

ومثل معظم الأطفال، تأثر جوبيز بأهواء البالغين من حوله. قال جوبيز مستعيداً ذكرياته: "معظم آباء الحب كانوا يقumen بأمور دقيقة، مثل الأنواح الضوئية والبطاريات والرادارات. لقد نشأت وأنا أتهيب القيام بمثل هذه الأشياء أو أن أسأل الآخرين عنها". كان أهم هؤلاء الجيران هو لاري لانج الذي كان يسكن على بعد سبعة منازل من منزل جوبيز. يقول جوبيز عنه: "لقد كان مثالاً لما يجب أن يكون عليه مهندس شركة إتش بي: لقد كان هاوياً لأجهزة اللاسلكي ومولماً بالإلكترونيات. وكان يجلب لي بعض الأشياء لألعاب بها"، وعندما وصلنا إلى منزل لانج القديم، أشار جوبيز إلى مدخل المنزل قائلاً: "لقد أخذ ميكروفونا وبطارية وسماعة ووضعها في هذا المدخل. بعد ذلك جعلنى أتحدث في الميكروفون فتضخم الصوت خارجاً من السماعة". كان جوبيز قد تعلم من والده أن الميكروفونات دائماً ما تحتاج إلى مكبرات صوت إلكترونية. قال جوبيز: "لذا أسرعت إلى المنزل وأخبرت والدى أنه كان مخطئاً".

فقال والده: "كلا، إنها تحتاج إلى مكبر صوت". وعندما أصر سтив على أن العكس صحيح، قال له والده إنه مجانون، وأردف: "لا يمكن أن يحدث هذا دون مكبر صوت، لا بد من وجود خدعة ما".

قال جوبيز: "ظلت أقول لا لوالدى، مخبراً إياه أنه يجب أن يرى هذا، وفي النهاية رافقنى لرؤيته، وعندما رأه والدى قال: إن العلم يقدم بسرعة جنونية".

كان جوبيز يتذكر الحادثة كما لو كانت تحدث الآن؛ لأنها كانت المرة الأولى التي يكتشف فيها أن والده لا يعرف كل شيء. ثم اكتشف اكتشافاً أشعره بالاكتئاب: لقد كان أكثر ذكاءً من والديه. لقد كان يقدر على الدوام كفاءة والده وبراعته. قال جوبيز: "لم يكن والدى رجلاً متعلماً ولكننى كنت أعتقد دائماً أنه شخص ذكي للغاية، إنه لم يكن يقرأ كثيراً ولكنه كان يفعل الكثير، وكان يستطيع فهم أي شيء ميكانيكي تقريباً". وقال أيضاً إن حادثة الميكروفون صدمته بعد اكتشافهحقيقة أنه أكثر مهارة وسرعة فهم من والديه، وقال: "لقد كانت لحظة مهمة أضاءت عقلي عندما اكتشفت أنتي أكثر ذكاءً من أبي، وشعرت بالخجل الشديد من نفسى لأننى فكرت على هذا النوع، ولن أنسى أبداً هذه اللحظة ما حبيت". أخبر جوبيز أصدقاءه فيما بعد أن هذا الاكتشاف إلى جانب حقيقة أنه متبنى جعله يشعر بأنه غريب ومنعزل عن كل من أسرته والمعلم الذى يعيش فيه.

بعد فترة قصيرة تجلى لجوبيز قدر أكبر من الإدراك؛ فهو لم يكتشف أنه أذكى من والديه فحسب، بل اكتشف أنهما يدركان هذا، لقد كان بول وكلارا جوبيز أبوين حنوزين،

وكانا على استعداد لتفعيل حياتهما حتى تناسب ابنتها متوفد الذكاء – والعنيد. لقد كانوا على استعداد لفعل الكثير ليجعل الأمور مناسبة له، وقد اكتشف ستيف سريعاً هذه الحقيقة أيضاً، فقد قال: "لقد فهمني والدai، وشعرأ بقدر المسؤولية الملقاة على عاتقهما منذ أن شعرا بأنتي مميز، ولم يعدما وسيلة لمواصلة إمدادي بالأمور الجديدة وتلقيها في مدارس أفضل، وكانا على استعداد لتلبية جميع احتياجاته".

لذا لم ينشأ جوبيز ولازمه إحساس أنه قد تم التخلص عنه عند ولادته فحسب، بل أيضاً الإحساس بأنه مميز، وهو يرى أن هذا الأمر كان أكثر تأثيراً في تشكيل شخصيته.

المدرسة

قبل أن يدخل جوبيز المدرسة الابتدائية، كانت أمه قد علمته القراءة مما تسبب في بعض المشكلات عند التحاقه بالمدرسة، وعن هذا يقول: "لقد كنت أشعر بالملل في سنوات دراستي الأولى، لذا فقد كنت أسلى نفسى بافتعال المشكلات"، وأصبح من الجلى أن جوبيز بطبيعته وتشتتته لا ين الصاع للسلطة، حيث قال: "لقد قابلت أنواعاً مختلفة من السلطة لم أكن قد قابلتها من قبل ولم أحبهما، وكادت تناول منى، فقد كانت على وشك قتل الفضول بداخلي".

كانت مدرسته، موئلاً لوما الابتدائية، عبارة عن مجموعة من المباني المخفضة المبنية بأسلوب بناء الخمسينيات وكانت تقع على بعد أربعة مربعات سكنية من منزل جوبيز. كان جوبيز يواجه ملل عن طريق عمل المقالب، قال جوبيز مستعيداً ذكرياته: "كان لدى صديق مقارب اسمه ريك فيرينتينو، وكما نفعل معًا جميع أنواع المشكلات، فمثلاً قمنا بعمل ملصقات صغيرة وكتبنا عليها: "أحضر حيوانك الأليف إلى المدرسة". وقد كان الأمر جنونياً مع وجود كلاب تطارد القطط في جميع أنحاء المدرسة، في حين تتحى المدرسوون جانبها". في مرة ثانية قاما بإنقاذ عدد من الصبية بأن يخبروهم بأرقام أطفال دراجاتهم السرية، قال جوبيز: "فخرجنا وغيرنا جميع أرقام الأطفال السرية، ولم يستطع أي منهم أن يأخذ دراجته، وقد تطلب الأمر منهم ساعات طويلة حتى استطاعوا فتح الأقسام". عندما أصبح جوبيز في السنة الثالثة أصبحت مقابله أكثر خطورة، حيث قال: "في إحدى المرات وضعنا مادة متفجرة تحت مقعد مدرستنا السيدة ثورمان، وأصبناها بالتشنجات الصبية".

من الطبيعي أن يكون قد مُنْعَ من الدراسة لمرتين أو ثلاث قبل أن ينْهِي سنته الثالثة وفي ذلك الوقت كان والده يعامله على أنه شخص متميز، وأوضاع بأسلوبه الهدائ الصارم أنه كان يتوقع من المدرسة أن تعامله بنفس الطريقة. يتذكر جوبيز أن والده قال

للمعلمين: "انظروا، إنه ليس خطأه، إذا لم تستطعوا أن تجذبوا انتباهه، فهذا خطؤكم". لم يعاقبه والداته أبداً على المخالفات التي كان يقوم بها في المدرسة. يقول جوبيز: "لقد كان والد والدى مدمناً للكحوليات، وكان يجعله بالحزام، ولكنني لا أستطيع الجزم بأننى قد صُنعت من قبل"، ويضيف أن والديه كانوا على يقين من أن المدرسة مخطئة لأنهم كما يقول: "يجبروننى على حفظ أمور غبية بدلًا من أن يقوموا بتحفيزى". كان جوبيز قد بدأ يُظهر مزيجاً من الحساسية والبلادة، والمداء وعدم الانتباه – وهي الأمور التي ستصاحبه ما تبقى من عمره.

عندما انتقل إلى السنة الرابعة، رأت المدرسة أنه من الأفضل فصل جوبيز عن فيرينتينو ووضع كل منها في فصل بعيداً عن الآخر. لقد كانت معلمة الفصل المتقدم امرأة شجاعية تدعى إيموجين هيل وكانت تُعرف باسم تيidi، وقد أصبحت، كما يقول جوبيز: "أحد أبطاله". بعد أن راقبت المعلمة سلوكه لبعضة أسابيع، قررت أن أفضل طريقة للتعامل معه هي رشوطه. قال جوبيز: "في أحد الأيام بعد انتهاء اليوم الدراسي، أعطتني كتيبي تدريبات مليئة بالعمليات الحسابية وقالت: "أريدك أن تأخذ الكتاب للبيت وتحل هذه العمليات الحسابية، ففكرت في نفسى، هل فقدت عقلها؟ ثم أخرجت المدرسة إحدى تلك المصاصات العملاقة التي كانت تبدو أنها بحجم الكرة الأرضية، وقالت: عندما تنتهي من حل المسائل الحسابية، وإذا كان معظمها صحيحاً، فسأعطيك هذه المصاصة وخمسة دولارات"، وبالفعل سلمتها المسائل الحسابية المحلولة بعد يومين، وبعد بضعة أشهر لم يعد جوبيز يحتاج إلى الرشوة، فكما يقول: "جل ما أردته هو أن أتعلم وأن أسعدها".

وكمكافأة له أعطته المعلمة عدة هوايات لتجليخ المعدسات وصنع كاميلا. قال جوبيز: "لقد تعلمت منها أكثر مما تعلمت من أي معلم آخر، ولو لاها من المؤكد أننى كنت سأدخل السجن". عزز هذا الأمر، مرة أخرى، من فكرة أنه مميز، حيث قال: "في الفصل، كنت الوحيد الذى تهتم به. لقد رأيت شيئاً مميزاً بي".

لم يكن الذكاء وحده هو ما رأى. بعد سنوات أرادت أن تعرض صورة لفصل العام في يوم هواوى. لم يحضر جوبيز إلى المدرسة مرتدياً قميص هواوى المقترن، ولكنه ظهر في منتصف مقدمة الصورة مرتدياً واحداً. لقد كان يامكانه، حرفيًا، أن يقعن أحد الصبية بأن يعطيه له.

قرب نهاية السنة الرابعة، أدخلت السيدة هيل، جوبيز امتحان نهاية العام، وعن هذا يقول جوبيز مستعيدًا ذكرياته: "لقد حفقت درجات توأزى درجات طالب في السنة الثانية من المرحلة الثانوية". أصبح جلياً الآن، ليس لنفسه أو لأبويه فحسب بل لعلمييه أيضاً، أن جوبيز مميز عقلياً، وعرضت المدرسة عرضًا مميزًا وهو أن يتخاطئ سنتين

دراسيتين ويصل مباشرة إلى السنة السابعة، حيث كان هذا أسهل الطرق للحفظ على تحفيزه وتحديه. ولكن قرار والداه بعقلانية أن يدعاه يتخطى سنة دراسية واحدة فقط.

كان التحول صاراً، فقد أصبح جوبيز متعرضاً اجتماعياً ووحيداً حيث وجد نفسه فجأة بين صبية أكبر منه بعام والأسوأ أن السنة السادسة كانت في مدرسة أخرى، وهي مدرسة كريتندن المتوسطة، والتي كانت تبعد مسافة ثمانية مربعات سكنية عن مدرسة مونتا لوما الابتدائية، ولكنها بدت له كما لو كان هناك عالم كامل بينهما، حيث كانت المدرسة الإعدادية تقع في حي مليء بالعصابات العرقية، ولقد كتب الصحفي مايكيل إس مالون قائلاً: "كانت الشجيرات أمراً معتاداً وكذلك كانت السرقة بالإكراه في الحمامات، وكانت الساكنين تُحضر إلى المدرسة كما لو كان هناك استعراض للقوة". في الوقت الذي وصل فيه جوبيز للمدرسة، كان قد ذهب بعض الصبية إلى السجن بسبب اتهامهم بالتحرش الجماعي، وتم تحطيم حائلة مدرسة المجاورة بعد أن هزم فريقها فريق مدرسة كريتندن في مباراة مصارعة.

غالباً ما كان يتم التتمر على جوبيز، وفي منتصف السنة الدراسية السابعة أبلغ والديه بقراره النهائي، قائلاً: "أنا أصر على أن تنقلوني إلى مدرسة أخرى". كان هذا الطلب صعباً من الناحية المادية، فقد كان والداه يعاني بالكاد قوت يومهما، ولكن في هذه الحالة لم يكن هناك شك من أنهما سيلبيان رغبته. قال جوبيز: "عندما رفضا، أخبرتهما بأنني سأترك الدراسة إذا ما كان علىَّ أن أعود إلى كريتندن. لذا فقد بحثا عن أفضل المدارس ووفرَا معاً كل سنت واشتريا منزلًا بقيمة ٢١٠٠٠ دولار في حي أرقى".

افتقلنا لمسافة ثلاثة أميال فقط نحو الجنوب إلى بستان برقوق سابق في لوس أنطونوس والذى تم تحويله إلى حي سكنى يُحيى منازله المشابهة على طراز البناء الشائع في هذا الوقت. كان منزلهم الواقع في ٢٠٦٦ طريق كريست، مكوناً من دور واحد وثلاث غرف نوم وأهم شيء هو المرآب الملحق ذو الباب المنزلى الذى كان يواجه الشارع، حيث كان يعمل بول جوبيز على السيارات وابنه على الإلكترونيات.

ميزة المنزل الأخرى هي أنه كان داخل حدود ما كان يطلق عليه في وقتها حي مدرسة كوبيرتينوسانيفيل، والذي كان أحد أفضل أحياء الوادي وأكثرها أمناً، وقال جوبيز أثناء خروجنا من منزله القديم: "عندما انتقلت إلى هنا كانت أرجاء المكان لا تزال مليئة بالبساتين. لقد علمت الرجل الذي كان يسكن هناك كيف أكون بستانياً جيداً يستخدم الطرق العضوية في الزراعة وكيفية تسميد الأرض. كان الرجل يزرع كل شيء بشكل مثالى، حتى إننى لم أتدوّق في حياتى طعاماً أخذ من الذى كان يزرعه. كان هذا هو بداية عهدى بتقدير الفاكهة والخضروات العضوية".

أراد والدا جوبيز تنشئته تنشئة دينية، بالرغم من عدم تمسكهما التام بتعاليمه؛ لذا فقد كانا يصطحبانه إلى دار العبادة المحلية كل أحد، وانتهى هذا الأمر عندما بلغ الثالثة عشرة من العمر. في يوليو من عام ١٩٦٨ نشرت مجلة لايف صورة غلاف صادمة يظهر فيها طفلان يتضوران جوحاً في إقليم بيافرا في أفريقيا، والتي أخذها جوبيز إلى مدرسة الأحد وواجهه بها رجل الدين في دار العبادة قائلاً: "إذا رفعت أحد أصابعك، فهل سيعرف الله هذا قبل حتى أن أقوم به؟".

رد رجل الدين "نعم، فالله يعلم كل شيء".

فأخرج جوبيز حينها غلاف مجلة لايف وسأل رجل الدين: "حسناً، هل يعلم الله شيئاً عن هذا وما الذي سيحدث لهؤلاء الأطفال؟".

فقال رجل الدين: "ستيف، أعلم أنك لا تفهم، ولكن نعم، الله يعلم بهذا الأمر". أعلن جوبيز بعد ذلك أنه لا يريد أن يكون مؤمناً، ولم يعود إلى دار العبادة مرة أخرى، ولكنه قضى سنوات طويلة في دراسة ومحاولة ممارسة تعاليم البوذية. وبعد سنوات من التفكير العميق في أحاسيسه الروحية، قال جوبيز إن الدين كان هو أفضل حالاته عندما كان يركز على التجارب الروحية بدلاً من الإلتقاء بالعقيدة.

كان بول جوبيز يعمل في هذا الوقت بشركة سبكترا هيزيكس بوادي سانتا كلارا المجاور والتي كانت تصنعن الليزر من أجل الأجهزة الإلكترونية والمعدات الطبية. وكان، كميكانيك، يقوم بصناعة النماذج الأولية للمنتجات التي كان يبتكرها المهندسون، وقد كان ابنه منبهراً بالحاجة لبلوغ الكمال. قال جوبيز: "إن أشعة الليزر تتطلب دقة ضبط عالية، حيث إن أكثرها تطوراً، تلك المخصصة للتطبيقات الجوية أو الطبية، حيث تمتلك سمات دقيقة للغاية. والأمر يشبه قولهم: إن هذا هو ما نريد، ونريد أن تصنعني لنا من قطعة واحدة من المعدن حتى يصبح معامل التعدد الحراري ثابتاً في جميع أجزاءه، وكان على والدى أن يكتشف كيفية القيام بذلك". كان يجب عليه صناعة معظم القطع الجديدة التي لم يوجد مثيل لها من قبل، وكان هذا يعني أنه على بول جوبيز أن يبتكر الأدوات والقوالب الخاصة التي ستتمكنه من صناعتها. لقد كان ابنه منبهراً ولكنه نادرًا ما كان يذهب إلى ورشة الآلات. قال جوبيز: "كان الأمر سيكون ممتعاً لو أتنى تعلمت كيفية استخدام المكبس والمخرطة، ولكنني لم أذهب إلى الورشة أبداً لأننى كنت شغوفاً بالإلكترونيات".

في أحد أيام الصيف اصطحب بول ابنه ستيف إلى ويسكونسن لزيارة مزرعة الأبقار المملوكة للعائلة، ولكن لم ترق حياة الريف لستيف، ولكن انطبعت في ذاكرته صورة واحدة. لقد رأى عجلًا يولد، وكم كان مذهولاً عندما رأى الحيوان الصغير ينماضل بعد مرور بعض دقائق حتى يقف على قدميه ويدأ في المشي. قال جوبيز مستعيداً ذكرياته: "إنه أمر لم يعلمه أحد إياه، بل كان أمراً يعرفه بالفطرة. إن الطفل البشري لا يمكنه القيام بهذا،

ولقد وجدت هذا أمراً مميزاً حتى ولو لم يشاركنى أى أحد هذا الرأى". ثم تحدث عن الأمر بلغة مكونات وبرامج الحاسوب قائلاً: "يبدو الأمر كما لو كان هناك شيء في جسم الحيوان وشيء آخر في عقله قد تمت هندستهما للعمل معًا على الفور بدلاً من التعلم". التحق جوبيز في سنته الدراسية التاسعة بمدرسة هومستيد الثانوية الشاسعة ذات المباني الخرسانية المكونة من طابقين والمطلية باللون الذهبي والتي كانت تتسع لألفين من الطلبة. يتذكر جوبيز مدربته قائلاً: "صمم المدرسة مهندس معماري اشتهر بتصميمه للسجون، فقد أرادوا أن يجعلوها غير قابلة للتفتيش". كان قد وقع في حب رياضة المشي وكان يمشي مسافة ١٥ مربعاً سكرياً وصولاً إلى المدرسة يومياً.

كان لديه القليل من الأصدقاء في مثل سنه، ولكنه صادق بعض من يكرروننه سنًا الذين كانوا منغمسين في التوجه المخالف للثقافة في أواخر السبعينيات. كان هذا هو الوقت الذي بدأ فيه كل من على خبراء الحاسوب والهيبز في الازدهار معًا. قال جوبيز: "كان أصدقائي من الصبية الأذكياء، لقد كنت مهتماً بالرياضيات والعلوم والإلكترونيات، مثلهم تماماً، وكانوا أيضاً منغمسين في تناول عقار الهلوسة وغيره من الهاهوات المخالفة للثقافة الشائعة".

في هذه الفترة بدأ جوبيز في استخدام الإلكترونيات في مقابلة - ففي إحدى المرات وضع مكبرات صوت في جميع أرجاء منزله؛ لأن مكبرات الصوت يمكن أن تصبح ميكروفونات أيضاً، قام بإنشاء غرفة تحكم في دولاب ملابسه، حيث استطاع أن يسمع جميع ما كان يدور في الغرف الأخرى. وفي إحدى الليالي، عندما كان يضع السماعات على أذنيه ويتحصن على غرفة نوم والديه، اكتشف والده ما يفعل وغضب منه كثيراً وطلب منه أن يفكك النظام. كان في الكثير من الأمسيات يزور مرآب لاري لانج، المهندس الذي كان يسكن بالقرب من منزله القديم، والذي في نهاية الأمر أعطى جوبيز الميكروفون الكربوني الذي كان جوبيز منبهراً به، واقتصر عليه شراء هيست كيتس، وهو صندوق القطع التي يمكن تجميعها بنفسك لصنع أجهزة اللاسلكي وغيرها من المعدات الإلكترونية التي كان محبو تجميع الأجهزة يفضلونها في ذلك الوقت. قال جوبيز: "لقد كانت حقيقة أدوات هيست كيتس تأتي مشتملة على جميع أنواع اللوحات والقطع مشفرة باللون، وعلى دليل يشرح نظرية عملها، وتجعلك هذه اللعبة تدرك أنك قادر على فهم وبناء أي شيء، فبمجرد أن تقوم ببناء بضعة أجهزة لاسلكي وتترى جهاز تفاز في الكتالوج ستقول: "يمكنني بناء هذا أيضاً، حتى ولو لم تكن تستطيع ذلك بالفعل، لقد كنت محظوظاً للغاية لأنني عندما كنت صغيراً جعلتني كل من أبي وأخي وحقيقة أدوات هيست كيتس أعتقد أنني قادر على بناء أي شيء".

قام لانج بضم جوبيز إلى نادي رواد هيلويت باكارد (إتش بي)، وهي مجموعة من الطلبة في سن الخامسة عشرة أو نحوها والذين كانوا يتقابلون في مقهى الشركة في

ليلة الثلاثاء من كل أسبوع، ويذكر جوبيز ذلك قائلاً: "كانوا يحضرون مهندسًا من أحد المعامل ليتحدث معنا عن المشروع الذي يعمل به. كان أبي يوصلني إلى هناك، وقد كنت سعيداً للغاية، حيث كانت شركة إتش بي شركة رائدة في تطوير تقنية الصمامات الثنائية الباعثة للضوء (LED)، لذا فقد تناشنا معهم حول استخدامها"، ويسays أن والد جوبيز كان يعمل في هذا الوقت في شركة تنتج الليزر فقد كان الأمر مهمًا بالنسبة له بشكل خاص. في إحدى المرات انفرد جوبيز بأحد مهندسي الليزر بشركة إتش بي بعد انتهاء النقاش وجعله يأخذ في جولة في معمل التصوير ثلاثي الأبعاد، ولكن أكثر ما أثار اهتمامه هو رؤية أجهزة الحاسب الصغيرة التي كانت تتطورها الشركة. قال جوبيز: "لقد رأيت الحاسوب المكتبي لأول مرة في حياته في هذه الشركة، وقد أطلقوا عليه A9100A، وقد كان آلة حاسبة عظيمة وكذلك كان أول حاسب مكتبي. لقد كان ضخماً ويزن حوالي ٤٠ رطلاً ولكنه كان شيئاً جميلاً وقد وقعت في حبه على الفور".

كانت الشركة تشجع الأطفال أعضاء نادي الرواد للقيام بمشروعات، وقرر جوبيز أن يقوم بصنع عدد ترددات، والذي يقيس عدد الترددات في كل ثانية وبظوره في شكل إشارة إلكترونية. كان جوبيز بحاجة لبعض القطع التي تصنعها شركة إتش بي، لذا فقد رفع سماعة الهاتف وطلب المدير التنفيذي حيث قال جوبيز: "في هذا الوقت لم يكن بإمكانه الأشخاص أن يزيلوا أرقام هاتفهم من دليل الهاتف، لذا فقد بحثت في دليل الهاتف عن اسم بيل هيولييت في بالو ألتونا واتصلت به في منزله، وكان هو من أجاب الهاتف وتحدث معه لمدة ٢٠ دقيقة، وأعطاني القطع التي أريدها، بل وأعطاني وظيفة في المصانع الذي يصنعون به عدادات الترددات" ولقد عمل جوبيز في هذا المنزل في إجازة صيف السنة الأولى بمدرسة هومستيد الثانوية، قال جوبيز: "لقد كان أبي يوصلني في الصباح ويعود ليأخذني في المساء".

كان عمل جوبيز في المصانع "عبارة عن وضع المسامير والصواميل على الأشياء" في خط التجميع، وقد كان زملاؤه في خط التجميع يشعرون بالغيرة من هذا الصبي الجريء الذي شق طريقه إلى العمل بالمصنع عن طريق الاتصال هاتفياً بالمدير التنفيذي. قال جوبيز: "أذكر أنني كنت أخبر أحد المشرفين بأنني، أحب هذا العمل، أحب هذا العمل، ثم سأله عن أكثر ما يحب أن يفعله، فقال: "أن أعيش، أن أعيش". كان جوبيز يحصل على لحظات سهلة ليتمكن فيها المهندسين الذين كانوا يعملون في الدور الذي يطهو. قال جوبيز: "كانوا يتناولون الدونتس والقهوة كل يوم الساعة العاشرة، لذا فقد كنت أصعد لقضاء بعض الوقت معهم".

أحب جوبيز أن يعمل، فقد كان يعمل بتوزيع الصحف على دراجته - وقد كان والده يوصله بالسيارة أثناء هطول الأمطار - وفي عامه الثاني بالمدرسة الثانوية كان يعمل في

عطلات نهاية الأسبوع كأمين مخازن في أحد متاجر الإلكترونيات القديمة والذى يسمى هالتك، الذى كان بالنسبة للإلكترونيات مثل ساحات الخردة التي كان يحصل منها والده على قطع غيار السيارات: لقد كان نعيمًا من الخردوات يمتد لمربع سكنى كامل تراص فيه المكونات الجديدة المستعملة والمصلحة والزائدة على مجموعات من الأرفف، أو ملقة دون تصنيف في صناديق، أو مكدسة في ساحة خارجية. قال جوبيز مستعيدًا ذكرياته: "في ظهر المتجر، قرب الخليج، كانت هناك منطقة محااطة بسور تمتد بأشجار تبدو كما لو كانت من مكونات غواصة بولاريس الداخلية تم انتزاعها وبيعها وكانت جميع أجهزة التحكم والأزرار موجودة، وكانت ألوانها خليطاً من الأخضر الذي يميز الأزياء العسكرية والرمادي، ولكن كانت هناك مقاقيع وأغطية صمامات باللونين الكهرمانى والأحمر، وكانت هناك تلك الرافعات التي، عندما تحركها، وكانت رائعة، تبدو كما لو كنت تقger شيكاغو".

على المناضد الخشبية التي في مقدمة المتجر، كان يوجد حامل به كتالوجات سميكه موضوعة في مجلدات مهترئة، وقد كان الناس يأتون من كل حدب وصوب باحثين عن مفاتيح كهربية أو مقاومات أو مكبات أو حتىأحدث شرائح الذاكرة. اعتاد والده أن يقوم بذلك من أجل الحصول على قطع غيار السيارات، وكان ناجحاً لأنّه كان يعلم قيمة كل قطعة غيار أفضل من البائع، وسار جوبيز على نهج أبيه: حيث طور معرفة واسعة بقطع غيار الإلكترونيات، شحذها ولعه بالتقاوض والحصول على ربح. كان جوبيز يذهب إلى أسواق قطع غيار لإلكترونيات مستعملة أخرى مثل سوق سان خوسيه للأجهزة المستعملة، باحثاً عن دائرة كهربية تحتوى على بعض الرقاقات الإلكترونية أو المكونات القيمة وبيعها إلى مديره في متجر هالتك.

قام جوبيز بشراء سيارته الأولى، بقليل من المساعدة من والده، عندما كان في الخامسة عشرة من العمر، وقد كانت سيارة ناش متروبوليتان مزدوجة اللون، ركب له والده فيها محرك إم جي. لم يكن جوبيز يحب هذه السيارة، لكنه لم يرغب في إخبار والده بذلك، وأن يفقد فرصة حصوله على سيارته الخامسة. قال جوبيز فيما بعد: "عندما أتذكر السيارة ناش متروبوليتان كنت أجدها سيارة ممتازة ورائعة، ولكنها في الوقت نفسه كانت أقطر سيارة في العالم، ولكنها كانت سيارة، لذا فقد كانت عظيمة". في خلال عام كان قد ادخل مبلغاً من وظائفه العديدة مكتنته من مبادلة سيارته بسيارة فيات ٨٥٠ كوبىيه حمراء اللون ذات محرك من نوع أبراث. قال جوبيز: "ساعدنى أبي في شراء وفحص السيارة، وقد كنت راضياً عن نفسي لأنّى ادخلت واشترت شيئاً أرحب به. لقد كان شعوراً عظيماً".

في إجازة الصيف نفسها، بين السنتين الثانية والثالثة بمدرسة هومستيد الثانوية، بدأ جوبيز في تدخين الماريجوانا. قال جوبيز: "لقد جربت الماريجوانا للمرة الأولى في

حياتى فى هذا الصيف. كنت فى الخامسة عشرة من العمر، ثم بعد ذلك أدمت تدخينها". فى إحدى المرات وجد والده بعضاً من الماريجوانا فى سيارة ابنه، فسألته: "ما هذاؤ؟"، فأجاب جوبيز بهدوء: "إنها ماريجوانا". وكانت هذه المرة من المرات القليلة التى شاهد فيها غضب والده. قال جوبيز: "لقد كان هذا هو الشجار الوحيد الحقيقى الذى دار بيني وبين أبي". ولكن بدأ أبوه فى النزول على رغبته. قال جوبيز: "لقد طلب منى أبي أن أعده بأتقى لن أدخل الماريجوانا مرة أخرى، ولكنى لم أفعل". فى حقيقة الأمر، كان جوبيز قد أدمى عقار الھلوسۃ والماريجوانا وظهرت عليه تأثيرات نقص النوم على العقل فى السنة النهائية بالمرحلة الثانوية. قال جوبيز: "كنت قد بدأت فى تعاطى المخدرات بقدر أكبر. وكنا نتناول عقار الھلوسۃ بشكل منتظم فى الحقول والسيارات".

ازدهر جوبيز عقلياً خلال السنتين النهائيتين من دراسته الثانوية ووجد نفسه عند مفترق طرق، وكان قد بدأ فى روية طريقين، إما طريق خبراء الحاسوب الذين ينتمون إلى الإلكترونيات أو طريق الذين ينتمون فى الأدب والتجارب المبتكرة. قال جوبيز: "كنت قد بدأت فى سماع الموسيقى طوال الوقت، وبدأت فى قراءة المزيد خارج مجال العلوم والتكنولوجيا - شكسبير وأفلاطون وأحببت مسرحية الملك لير". وكان يفضل أيضاً رواية موسي دييك وأشعار ديلان توماس، فسألته لماذا تعلق بالملك لير وبالكاتب اهاب، وهما اثنان من أكثر شخصيات الأدب عناداً وتحفزاً، ولكنه لم يعلق على العلاقة التي كانت أحياول رسمها بينه وبين هاتين الشخصيتين، لهذا فقد تخلىت عنها. قال جوبيز: "عندما كنت فى سنتى النهائية تلقيت دروس التوظيف المتقدمة فى اللغة الإنجليزية، وقد كان المعلم يشبه الأديب إرنست هيمانجواي. وكان أن اصطحب بعضاً منا للسير على الجليد فى يوسيميتي".

هناك دورة تدريبية أخرى تلقاها جوبيز وتعتبر من تقالييد وادى السيليكون: درس الإلكترونيات الذى يدرسه جون ماكولم، طيار البحرية السابق ذو الأسلوب المسرحي الذى يمحض طلاقبه بالخدع التى كانت تبدو كما لو كان يطلق ملف تيسلا. وقد كان مخزنه الصغير، الذى كان يقرض مفتاحه لطلبه المفضلين، يمتلىء بالترانزistorات والقطع الأخرى التى قام بجمعها.

كان فصل ماكولم يدرس فى مبنى يشبه الكوخ يقع على طرف أرض المدرسة مجاوراً للمرآب. قال جوبيز مستعيناً ذكرياته أثناء نظره من النافذة: "لقد كان هنا، وهنا فى الباب المجاور كان يوجد فصل ورشة السيارات". وقد دل تجاور الفصلين لبعضهما على تحول اهتمامات جيل والده. قال جوبيز: "لقد اعتقاد السيد ماكولم أن فصل الإلكترونيات كان فصل ورشة السيارات الجديد".

كان ماكولم يؤمن بالانضباط العسكري واحترام السلطة، ولكن جوبيز لم يؤمن بذلك. كان مقتله للسلطة أمراً لا يستطيع إخفاءه لفترة أطول، وقد كان يصطنع توجهاً هو مزيج من القسوة والحدة الفريبية ومن التمرد المتعفظ. قال ماكولم بعد ذلك: "كان دائماً ما يجلس منعزلاً في أحد الأركان يفعل شيئاً ما بمفرده ولم يكن يرغب في مشاركتي أو في مشاركة باقي الصحف بأى شيء". لم يشق ماكولم أبداً في جوبيز بما يكتفى لإعطائه مفتاح مخزنه. في أحد الأيام احتاج جوبيز إلى قطعة لم تكن متوافرة، لذا أجرى مكالمة هاتفية على حساب المتلقى متصلًا بمنتج تلك القطعة، شركة بورزوه هي ديترويت، وقال إنه كان يضم منتجًا جديداً ويرغب في تجربة القطعة. ووصلت القطعة عن طريق الشحن الجوي بعد بضعة أيام. عندما سأله ماكولم عن كيفية حصوله عليها، أخبره جوبيز - بضرر وجراة - عن المكالمة الهاتفية والقصة التي قالها للشركة. قال ماكولم: "لقد كنت أتميز غيطاً، فلم أكن أريد أن يتصرف طلبي بهذه الطريقة". وقد كان رد جوبيز: "أنا لا أملك نقوداً للمكالمة الهاتفية، ولكنهم يملكون الكثير من المال".

ظل جوبيز في فصل ماكولم لعام واحد فقط، بدلاً من السنوات الثلاث التي كانت ممنوعة له، قام خلالها بمشروع عبارة عن جهاز يحتوى على خلية ضوئية تطلق الدائرة الكهربائية عندما تتعرض للضوء، وهو شيء يامكان أي طالب علوم في المرحلة الثانوية أن يقوم به. كان جوبيز يهتم كثيراً باللعب بأشعة الليزر، وهو شيء تعلمه من والده. وقد قام، بمساعدة قلة من أصدقائه، بابتكار عروض ضوئية للحفلات عن طريق انكسار أشعة الليزر على المرايا التي كانت مثبتة على سماعات جهاز الاستريو الخاص به.

ثنائي غريب

الثاني ستيف

ووز

أثناء دراسته في صف الأستاذ ماكولم، تصادق جوبيز مع خريج يدعى ستيف وزنياك والذي كان الطالب المفضل لدى الأستاذ، بالإضافة إلى كونه أسطورة المدرسة لعشقه للإلكترونية، وكان ستيف وزنياك عضواً في فريق السباحة مع جوبيز، وكان يكبر جوبيز بخمسة أعوام تقريباً وأكثر دراية بعالم الإلكترونيات منه، لكنه على الجانب العاطفي والاجتماعي، كان لا يزال شخصاً منعزلاً ومهووساً بالحواسيب الآلية كما كان أيام الدراسة الثانوية.

وعلى غرار جوبيز، فقد تعلم وزنياك الكثير من والده، إلا أن دروس كلا الوالدين كانت مختلفة؛ فقد ترك بول جوبيز الدراسة قبل استكمال المرحلة الثانوية وتعلم أثناء قيامه بتصليح السيارات كيف يتحقق أرباحاً ضخمة من إبرام الصفقات المناسبة لشراء قطع غيار السيارات. أما هرانتسيس وزنياك، والمشهور باسم جيري، فقد كان مهندساً بارعاً تخرج في معهد كالتك، حيث كان يلعب في مركز الظهير الرباعي في فريق كرة القدم الأمريكية، ليصبح فيما بعد عالماً في صناعة الصواريخ لدى مؤسسة لوكهيد، وكان يُعلى من قيمة الهندسة وينظر باستخفاف لهؤلاء الذين يعملون في الأعمال التجارية والتسويق والمبيعات. ويذكر ستيف وزنياك والده قائلاً: "أذكره وهو يقول لي إن الهندسة هي أرقى مستويات الأهمية التي يمكن أن تصل إليها في هذا العالم، فهي تنقل المجتمع إلى مستوى جديد".

إحدى ذكريات ستيف وزنياك الأولى كانت الذهاب إلى مكان عمل أبيه في عطلة نهاية الأسبوع ليرى أجزاء الأجهزة الإلكترونية ويرى أباه وهو، على حد قوله، "يضعها على الطاولة حتى ألعب بها"، وكان يراقب بانبهار والده وهو يحاول الحصول على خط موجي مستقيم على شاشة فيديو حتى يوضح أن أحد تصميماته للدواير الكهربائية تعمل بكفاءة. ويضيف وزنياك: "استطعت إدراك أن ما يفعله أبي - مهما كان - مهم وجيد". "وز" ، كما كان يطلق عليه حينها، كان يطرح الأسئلة حول المقاومات الكهربائية ودواير الترانزistor الموجودة في كل مكان في المنزل: مكان والده يخرج سبورة ليوضح عليها ما تقوم به هذه الأشياء. ويقول وز: "كان يشرح لي ماهية المقاومة بأن يبدأ حديثه بشرح فكرة الذرة والإلكترونات. وشرح لي كيف تعمل المقاومات عندما كنت في الصف الثاني الابتدائي، ولم يشرح عملها باستخدام المعادلات بل يجعلني أتخيل طريقة عملها".

والد وز علمه شيئاً آخر أصبح جزءاً أساسياً من طفولته مما أدى إلى امتلاكه الشخصية انعزالية اجتماعيةً، وهذا الشيء هو: لا تكذب. وعن هذا يقول وز: "آمن أبي بالصدق، بل بالصدق المطلق. وكان هذا أهم ما علمتني إياه. ولذا لم أكذب أبداً، حتى يومنا هذا". (والاستثناء الوحيد يكون من أجل استكمال الحبكة الدرامية للقب فناهي). بالإضافة إلى ذلك قام الوالد بفرس كراهية الطموح الذي لاحدود له في نفس ابنه، وهو ما يميز وز عن جوبيز. في حفل أقيم لإطلاق أحد منتجات شركة أبل عام ٢٠١٠، أى بعدأربعين عاماً من تعارفهما، أشار وز إلى هذا الاختلاف حينما قال: "قال لي والدي: "يجب أن ترغب دائمًا في أن تكون في مكانة وسطية". لذا لم أكن أرغب في أن أكون وسط عليه القوم مثل ستيف. لقد كان والدى مهندساً، وهذا هو ما أردت أن أكونه. وكان انعزالي الدائم يمنعني من أن أكون قائداً مثل ستيف".

في الصف الرابع، أصبح وزنياك، على حد قوله، أحد "أطفال الإلكترونيات"، فقد كان النظر إلى ترانزistor أيسر عليه من تبادل النظارات مع فتاة، كما أنه أصبح ذا جسد مكتنز وهيئة محدبة تشبه مظهر الشخص الذي يقضى أغلب وقته منكفئاً على لوحة الدواير الكهربائية. وفي المرحلة العمرية نفسها، وعندما كان جوبيز يطرح الأسئلة حول الميكروفون الكربوني والذى لم يستطع والده أن يجيب عليها، كان "وزنياك" يستخدم الترانزistor لعمل نظام اتصال داخلى به مكبرات للصوت ومحركات كهربائية وأضواء وجرس كهربائى، يصل بين غرف نوم الأطفال فى ستة منازل متغيرة. وفي الفترة نفسها التي كان جوبيز يجمع فيها الأجهزة باستخدام حقيقة أدوات هيث كيت، كان وزنياك يقوم بتجمیع جهاز إرسال وجهاز استقبال من منتجات شركة هاليكرافتز - وكانت أجهزة الراديو التي تصنفها من أكثر الأجهزة تعقيداً.

قضى وزن الكثير من الوقت في المنزل يقرأ في صحف والده التي تختص بالإلكترونيات، وسحرته المقالات التي تتحدث عن الحواسيب الآلية الجديدة، مثل جهاز ENIAC (إينياك). ولأنه تعلم جبر بوليان بسهولة، فقد فتنه مدى ما كانت عليه أجهزة الحاسوب الآلية من سهولة وليس تعقيداً كما هو متوقع. في الصيف الدراسي الثامن، استطاع تجميع آلة حاسبة تحتوى على مائة ترانزistor ومائتي صمام ثنائى ومائتي مقاومة تعمل على عشر دوائر كهربائية. وحازت هذه الآلة الحاسبة على الجائزة الأولى في مسابقة محلية تقييمها القوات الجوية، على الرغم من أن المسابقة كانت تضم طلاباً في الصيف الحادى عشر.

زاد انصراف وزن عندما بدأ الصبيبة في مثل عمره يتعرفون على الفتيات ويساركون في العفلات، وهى أنشطة اجتماعية وجدها وزن أكثر تعقيداً من تصميم الدوائر الكهربائية. ويذكر وزن تلك الفترة قائلاً: " وبينما كنت فيما سبق محبوباً وأركب الدراجات وأقوم بكل هذه الأنشطة، أصبحت فجأة ممزوجاً اجتماعياً. وكان بيدو كما لو أنه لم تحدث إلى أي شخص لفترة طويلة ". ووجد وزن مخرجاً من هذه الحالة بالقيام بمقابل صبيانية مرحة. في الصيف الحادى عشر، قام بصناعة بندول إيقاعى إلكترونى - إحدى هذه الآلات التي تصدر صوتاً لتحافظ على توقيت الإيقاع في حصن الموسيقى - ثم أدرك أنه يبدو مثل القنبلة، لذا فقد نزع الملصقات من على بعض البطاريات الجافة كبيرة الحجم وثبتتها معًا بشريط لاصق ووضعها في إحدى خزانات المدرسة، وجهز البندول بحيث يصدر أصواتاً بإيقاع أسرع عند فتح باب الخزانة. وهي وقت لاحق في هذا اليوم، تم استدعاءه إلى مكتب مدير المدرسة. واعتقد أن سبب الاستدعاء أنه قد ربع، مرة أخرى، جائزة المدرسة الكبرى في الرياضيات، لكن بدلاً من ذلك وجد الشرطة في انتظاره. كان المدير قد تم استدعاؤه عندما عُثر على الجهاز، فقام بالركل بشعاعته إلى ملعب كرة القدم وهو يحتضن الجهاز ثم نزع عنه الأسلاك. حاول وزن أن يكتم ضحكاته ولكنه فشل. وتم إرساله بالفعل إلى مركز احتجاز الأحداث، حيث قضى لياليه به. لقد كانت تجربة لا تنسى. حيث قام بتعليم السجناء الآخرين كيفية نزع الأسلاك المؤدية إلى مراوح السقف وتوصيلها بالقضبان حتى يصاب من يلمسها بصمة كهربائية.

إن الصعق بالكهرباء كان بمثابة نوط شرف بالنسبة لوزن. كان يفتخر بذلك، وهو ما يعني أن الصعقات الكهربائية العشوائية كانت أمراً روتينياً بالنسبة له. اخترع ذات مرة لعبة بها كرة تدور وأربعة ثقوب يلعبها أربعة أشخاص بحيث يضع كل منهم إبهامه في أحد هذه الثقوب وعندما تتوقف الكرة عن الدوران، يصعد أحد اللاعبين. وكتب ملاحظة تقول: "المهتمون بالأجهزة الإلكترونية هم من يلعبون هذه اللعبة، أما المهتمون بالبرمجيات فهم جبناء".

في السنة النهائية للمرحلة الثانوية حصل على وظيفة لبعض الوقت في شركة سلفانيا، وحظى بفرصة العمل على حاسب آلي للمرة الأولى. وتعلم لغة برمجة فورتران من كتاب ما، وقرأ كتيبات أغلب أنظمة الحاسوب الآلي المتوفرة في هذه الفترة، بدءاً من جهاز DPD الذي كانت تنتجها شركة ديجيتال إيكوبيمنت. ثم درس مواصفات أحدث أنواع الشرائط الإلكترونية، وحاول إعادة تصميم الحاسوب الآلي باستخدام هذه الشرائط الأحدث. وكان التحدي الذي يحاول الانتصار عليه هو إعادة إنتاج التصميم ذاته باستخدام أقل عدد ممكن من المكونات. وفي كل ليلة كان يحاول أن يجود رسوماته عن الليلة السابقة. وبحلول نهاية العام الدراسي للمرحلة الثانوية، كان قد أصبح محترفاً، ويصف ذلك بقوله: "كنت حينها قادراً على تصميم حاسب آلي بنصف عدد الشرائط التي تستخدمنا الشركة في تصميماتها، ولكن كان ذلك على الورق فقط". ولكنه لم يخبر أحد قاءه أبداً، ففي النهاية كان أغلب الصبية ذوي السبعة عشر ربيعاً يستمدون بطرق مختلفة تماماً.

في نهاية أسبوع إجازة العيد أثناء دراسته في السنة النهائية في المرحلة الثانوية، زار وزنياك جامعة كولورادو. وكانت الجامعة مغلقة بسبب الأعياد، لكنه صادف طالب هندسة طاف به معامل الجامعة في جولة. وفيما بعد استجدى والده أن يسمع له بالالتحاق بها، على الرغم من أن تكاليف الدراسة في جامعة خارج الولاية كان من الصعب على العائلة تدبيرها. لذا فقد عقدوا صفقة: أن يسمع له بالدراسة في كولورادو لمدة عام، ثم يعود بعد ذلك للدراسة في كلية دي أفتزا التي مدة الدراسة بها عامان. بعد أن وصل وزن إلى كولورادو في خريف عام ١٩٦٩، قضى الكثير من الوقت في تنفيذ مقابل طريقة (مثل طباعة عدد كبير من المنشورات التي تقول "تبأـ لـ نـ يـ كـ سـ وـ نـ")، وهذا ما أدى إلى فشله في مادتين دراسيتين ووضعه تحت المراقبة. بالإضافة إلى ذلك، ابتكر برنامجاً لحساب متاليّة فيبوناتشي والتي استهلكت الكثير من وقت عمل الحواسيب الآلية حتى إن الجامعة هددت بتحميله قيمة الخسائر. لذا فقد أذعن ويسهولة للصفقة التي عقدتها مع والديه وانتقل للدراسة في دي أفتزا.

بعد مضي عام ممتع في كلية دي أفتزا، توقف وزنياك عن الدراسة مؤقتاً ليجتني بعض المال. وعشر على عمل لدى شركة تصنع الحواسيب الآلية لإدارة المرور بولاية كاليفورنيا، وعرض عليه أحد زملائه في العمل عرضاً رائعاً وهو: أن هذا الزميل سيمدّه ببعض الشرائط الإلكترونية الفائضة عن الحاجة، حتى يستطيع وزنياك صنع أحد أجهزة الحاسوب الآلي التي كان يرسم تصميماتها على الورق، وقرر وزنياك أن يستخدم أقل عدد ممكن من الشرائط الإلكترونية، وذلك كتحدى شخصي لذاته ولأنه لم يكن يرغب في استغلال كرم زميله.

أغلب العمل كان يتم في مرآب هريف يمتلكه أحد الأصدقاء، ويدعى بيل فرنانديز، والذي كان لا يزال يدرس في مدرسة هومستيد الثانوية. ومن أجل إعادة شحن بطاريات نشاطهما، كانا يتناولان مشروبات كريم صودا الفازية ويركبان دراجتيهما إلى مركز سيفوای التجارى فى مدينة صنيفال ليعيدا الزجاجات الفارغة ويسترجعا قيمة التأمين على الزجاجات ويبتاعا غيرها. ويذكر وزنياك قائلاً: "ومن هنا بدأنا نطلق عليها حواسيب كريم صودا". وقد كانت فى الأساس آلة حاسبة قادرة على مضاعفة الأرقام المدخلة إليها من خلال مجموعة من المفاتيح، ثم تعرض النتائج على هيئة أكواخ ثنائية باستخدام القليل من الأضواء.

عندما انتهى تصميم الجهاز، أخبر فرنانديز وزنياك بأن هناك شخصاً في مدرسة هومستيد الثانوية يجب أن يلقاء، وبرر له ذلك قائلاً: "اسمه ستيف، وهو يعبّر القيام بالمقالب مثلك، كما أنه مهتم بصناعة الإلكترونيات كما تفعل". وربما يكون هذا اللقاء أهم لقاء حدث في مرآب في منطقة وادي السيلikon منذ أن دخل بيل هيوليت مرآب ديفيد باكارد قبل اثنين وثلاثين عاماً. ويذكر وزنياك هذا اللقاء: "جلسنا أنا وستيف على رصيف المشاة المقابل لنزل بيل لأطول وقت ممكن، وتبادلنا القصص، والتي كان أغلبها يدور حول المقالب التي قمنا بها، كما تحدثنا أيضاً عن نوعية التصميمات الإلكترونية التي صممناها. كان نشارك الآراء نفسها في العديد من الأشياء، وبشكل خاص كنت أتعانى صعوبة في شرح نوعية التصميمات الإلكترونية التي أقوم بتصميدها للأخرين، إلا أن ستيف استوعبها على الفور. وأعجبت به. لقد كان نحوياً وصلب العود إلى حد ما كما كان ممثلاً بالحيوية"، وقد تأثر جوبيز بهذا اللقاء أيضاً حيث قال ذات مرة وهو يعبر عن هذه التجربة: "ووز كان أول شخص ألقاه يعرف عن الإلكترونيات أكثر مما أعرف. وأعجبت به على الفور. فقد كنت أكثر نضجاً من عمرى الحقيقي، وكان هو أقل نضجاً من عمره الحقيقي إلى حد ما، مما أدى إلى طمس الفارق الزمني بين عمرينا. وز كان ذكيّاً جداً، لكن على الجانب العاطفي كان لا يزال في مثل عمرى".

بالإضافة إلى اهتمامهما بالحسابات الآلية، فقد تشاركا الاهتمام بالموسيقى. ويذكر جوبيز ذلك قائلاً: "لقد كانت فترة رائعة في مجال الموسيقى. وكانت الحياة في هذه الفترة تشبه الجيش في فترة كان فيها بيتهوفن وموزار特 على قيد الحياة. حقاً فالناس تتظار لها من هذا المنطلق، وقد كنت ووز منغميين في موسيقى هذه الفترة بشدة". وبشكل خاص؛ فقد جعل وزوز من جوبيز عاشقاً لرواية أغاني بوب ديلان. يقول جوبيز: "لقد توصلنا الشخص في سانتا كروز والذي كان ينشر معلومات دورية عن ديلان. كان ديلان يسجل جميع حفلاته الفنانية، وبعض المحيطين به لم يكونوا من أصحاب الضمائر الحية، لهذا انتشرت تسجيلات حفلاته سريعاً. فقد كان المهرّبون يتعاملون مع كل شيء، وهذا الشخص كان لديه كل التسجيلات".

إن البحث عن تسجيلات ديلان أصبح مشروعًا مشتركةً بينهما. قال ووز: "كنا نبحث في سان جوس وبيركيلي ونسأل عن حفلات ديلان المهرة ونجمعها، وكنا نشتري الكتبيات التي بها كلمات أغاني ديلان ونسهر الليلالي في تأويل معانيها. فكلمات ديلان كانت تحت على التأمل والتفكير". ويضيف جوبيز: "أمتلك أكثر من مائة ساعة من التسجيلات بما في ذلك كل حفلات جولات الفنانية عامي ١٩٦٥ و١٩٦٦". وهذه هي الحفلات التي استعان فيها بوب ديلان بآلات العزف الإلكترونية. واشترى كل من جوبيز ووز أحد جهاز تسجيل شرائط أنتجته شركة تاك في هذه الفترة. يقول وزنياك: "كنت أجعل جهازي يعمل بالسرعة البطيئة حتى أقوم بتسجيل العديد من الحفلات على شريط واحد". ويعبر جوبيز عن القدر نفسه من الشفف قائلاً: "بدلاً من الساعات الضخمة، اشتريت سماعة رأس رائعة وكانت أستلقى على فراشي وأستمع لهذه الحفلات ساعات".

أنشأ جوبيز نادياً في مدرسة هومستيد الثانوية لإقامة حفلات تمتاز فيها الموسيقى مع الأصوات وكذلك حياكة المؤامرات والمقالب. (قاموا ذات مرة بلصق مقعد مرحاض مطلقاً باللون الذهبي في أصيص زرع). وأطلقوا على النادي اسم نادي باك فراري وهو اسم مستوحى من اسم مدير المدرسة. وعلى الرغم من أنهما قد أنهيا دراستهما بالفعل، فإن وزنياك وصديقه آلن يوم انضما للنادي مع جوبيز، في نهاية عامه قبل الأخير في المدرسة، وذلك ليعدوا معاً مقلباً الوداع لطلاب السنة النهائية. وبإشارة تحمل الكثير من التباہي في حرم مدرسة هومستيد وبعد هذه الحادثة بسنوات، توقف جوبيز عند روئته لمكان هذا المقلب وقال: "هل ترى هذه الشرفة؟ هذا هو المكان الذي قمنا فيه بمقلب الرابية التي تحمل خاتم صداقتنا". على ملاءة سرير كبيرة قام يوم بصباغتها بألوان المدرسة الخضراء والبيضاء، وقاموا بطباعة إشارة مهينة عليها. وقد ساعدتهم والدة يوم في رسماها وأخبرتهم كيف يقومون بالتلليل حتى تبدو الصورة أكثر واقعية. وقالت لهم وهي تضحك ضحكة مكتومة: "أعرف ما يعنيه هذا". واخترعوا نظاماً من الحبال والبكرات حتى تفرد الملاءة عندما يمر طلاب السنة النهائية بجوار الشرفة، وقاموا بالتوقيع عليها باسم عملية "سواب جوب" وكلمة "سواب" تجميع من الأحرف الأولى لوزنياك وجوبيز يوم مع كلمة "جوب" التي تمثل الأحرف الثلاثة الأولى من اسم جوبيز. أصبح هذا المقلب جزءاً من تقاليد المدرسة، كما أنه أدى إلى إيقاف جوبيز عن الدراسة مرة أخرى.

وأحد المقالب الأخرى كان يتضمن جهاز جيب صغيراً ابتكره وزنياك، وكان يامكانه أن يشوّش على الإشارات التليفزيونية. وكان يصطحبه معه في غرفة بها مجموعة من الأشخاص الذين يشاهدون التليفزيون، مثل غرفة في مبنى سكن الطلاب، ثم يضفت على مفتاح الجهاز في الخفاء لتصبح شاشة التليفزيون غير واضحة أو ثابتة، وعندما ينهض

شخص ما ويضرب التليفزيون بقوة، كان وزنياك يرفع إصبعه عن مفتاح جهازه لتصبح الصورة على شاشة التليفزيون واضحة. وبعد أن يجعل المشاهدين الذى لا يشكون فيه على الإطلاق يتحركون ذهاباً وإياباً بين مقاعدهم وبين التليفزيون وفقاً لرغبته، بدأ يجعل الأمر أكثر صعوبة؛ فقد كان يُبْقى الصورة غير واضحة حتى يلمس شخص ما هوائي التليفزيون. ثم أخيراً جعلهم يعتقدون أن الصورة على الشاشة ستظل واضحة إن أمسك أحدهم بالهوائي وهو يقف على قدم واحدة أو وهو يلمس أعلى التليفزيون. بعد مرور سنوات، وأثناء عرض تقديم رئيس، وبينما كان جوبيز يعاني في محاولاته لعرض شريط فيديو، خرج جوبيز عن سياق حديثه وتحدث عن المتعة التي شعر بها مع هذا الجهاز وقال: "كان وزنياك يضعه في جيبه وكنا ندخل مسكن الطلاب... حيث كان مجموعة من الطلاب يشاهدون شيئاً مثل مسلسل ستار تريك، وكان وزنياك يفسد شاشة التليفزيون، فكان شخص ما ينهض لإصلاحها، وب مجرد أن يرفع هذا الشخص قدمه من على الأرض، يوقف وزن التليفزيون عن العمل، وعندما يعيد قدمه مرة أخرى على الأرض، يوقف وزن التليفزيون عن العمل مرة أخرى". ثم كور جوبيز جسمه على شكل قبة على المسرح، لينهى حديثه بضحكات مجلجلة ويقول: "وفي خلال خمس دقائق، كان وزنياك يفعل شيئاً ما يفعل ما أفله الآن".

الصندوق الأزرق

انطلق المزاج النهائي بين المقالب والإلكترونيات، وبدأت المافورة التي ساعدت في إنشاء شركة أبل - في أحد أيام الأحد وفي فترة ما بعد الظهيرة، عندما قرأ وزنياك مقالاً في مجلة إسکواير التي تركتها له والدته على منضدة المطبخ. كان ذلك في شهر سبتمبر عام ١٩٧١ وكان على وشك الرحيل في اليوم التالي إلى بيركل، ثالث جامعة يلتحق بها. كان المقال، والذي كتبه رون روزنبووم، يعنوان "أسرار الصندوق الأزرق" تصف كيف أن قراصنة الحاسوب والمعتالين على شركات الهاتف قد اكتشفوا طريقة لعمل مكالمات هاتفية لأنماكن بعيدة مجاناً عن طريق محاكاة النغمات التي تنقل الإشارات على شبكة شركة إيه تي آند تي AT. ويذكر وزنياك ذلك الحدث قائلاً: "في منتصف المقال، اتصلت بصديقى المقرب، ستيف جوبيز، هاتفياً وقرأت له أجزاء من المقالة الطويلة". كان يعرف أن جوبيز، الذى قد بدأ في هذه الفترة دراسته في السنة النهائية في المرحلة الثانوية، كان أحد القلائل الذين يمكن أن يشاركه ما يشعر به من إثارة.

أحد أبطال هذا المقال هو جون درابر، وهو مخترق حاسبات أشتهر باسم "كابتن كرنش" لأنّه اكتشف أن الصوت الذى تطلقه الصافرة اللعبة التى تأتي كهدية فى عبوات حبوب الإفطار كان يشبه نفس النغمة التى ترددتها ٢٦٠٠ هيرتز والتى تستخدمنا محولات مسارات

المكالمات على شبكة الهاتف، ويمكن لهذا الصوت أن يخدع النظام ويجعله يسمع بإجراء مكالمة بعيدة المدى دونها أية تكاليف إضافية. وأوضح المقال أن النغمات الأخرى والتي يمكن أن تعمل على تحديد مسار المكالمات يمكن العثور عليها في أحد إصدارات مجلة بيل سيمست تكنيكال جورنال، والذي بدأ شركته إيه تي أند تي تطلب من المكتبات سحبه من الأسواق. بمجرد أن تلقى جوبيز مكالمة وزنياك الهاتفية يوم الأحد بعد الظهيرة، علم أنها يجب أن يحصلها على هذه المجلة التقنية على الفور، ويروى جوبيز ما حدث: "أتاني ووز بعد مكالمة بدقائق، وذهبنا إلى مكتبة المركز القومي لوزارة الطاقة والذي تديره جامعة ستانفورد والمعروف اختصاراً باسم (SLAC) لنرى إن كان بإمكاننا العثور على المجلة". كان اليوم هو يوم الأحد والمكتبة مغلقة، لكنهما عرفاً كيف يدخلان المكتبة عن طريق باب كان نادراً ما يغلق. ويضيف جوبيز: "أتذكر أننا كنا نبحث بشكل محموم بين رفوف المكتبة، وكان وزنياك استطاع أخيراً العثور على المجلة وبها كل الترددات. وقد كان الأمر يشبه المعجزة، وفتحنا المجلة وكان بها كل شيء. أخذنا نقول لأنفسنا: "إنها حقيقة. يا إلهي، إنها حقيقة" لقد كان كل شيء موجوداً: النغمات والترددات".

انطلق وزنياك إلى متجر سانيفال للإلكترونيات قبل أن يغلق أبوابه في هذا المساء واشتري ما يلزم لصناعة جهاز رقمي يصدر نغمات. كان جوبيز قد صنع عداد ترددات عندما كان عضواً في نادي مستكشفي إتش بى، واستخدموه في تحديد النغمات التي يرغبون في الحصول عليها. وبضبط مؤشر الجهاز، كان بإمكانهما تنسخ وتسجل النغمة التي يحددها المقال. وبحلول منتصف الليل كانوا مستعدين لتجربة الجهاز. لسوء الحظ، كان مولد الذبذبات الذي استخدماه غير مستقر بما يكفي ليحاكي الأصوات المطلوبة بما يخدع شركة الهاتف. ويذكر وزنياك: "كان بإمكاننا إدراك عدم ثبات الترددات عند استخدام عداد الترددات الذي صنعه ستيف، ولم نستطع أن نجعله يعمل بشكل صحيح. وكان يتوجب على الرحل إلى بيركلி في صباح اليوم التالي، لذا فقد قررنا أننا سأعمل على تصنيع نسخة رقمية من الجهاز بمجرد أن أصل إلى بيركليلي".

لم يصنع أحد من قبل نسخة رقمية للصندوق الأزرق، لكن وزنياك على مستوى هذا التحدي. وباستخدام صمامات ثنائية وأكثر من ترانزيستور من منتجات راديو شاك، وبمساعدة طالب يقيم معه في مسكن الطلاب ويدرس الموسيقى ويمتلك أداناً موسيقية، استطاع بناء الجهاز قبل حلول إجازة العيد. يقول وزنياك عن هذا: "لم أصم دائرة كهربائية أ Fletcher بها أكثر من تلك الدائرة. ومازالت أعتقد أنها كانت رائعة".

في إحدى الليالي، قاد وزنياك سيارته من بيركليلي إلى منزل جوبيز لتجربة الجهاز. حاولاً الاتصال بهم "وزنياك" في لوس أنجلوس لكنهما اتصلاً برقم خاطئ. لكن هذا لم يكن المهم؛ حيث إن الجهاز قد نجح. وصاح وزنياك عبر الهاتف: "مرحباً إتنا تتصل بك

مجاناً! إننا نحصل بك مجاناً!". كان الشخص الموجود على الطرف الآخر من الهاتف يشعر بالارتياك والانزعاج، وتدخل جوبيز قائلاً: "إننا نحدثك من كاليفورنيا من كاليفورنيا باستخدام صندوق أزرق". ومن المرجح أن هذه الكلمات زادت من حيرة الرجل، وخاصة أنه كان في كاليفورنيا أيضاً.

في البداية تم استخدام الصندوق الأزرق كأداة للمرح والمقابل. وأكثر هذه المقابلات جرأة كانت عندما اتصلا بالفاتيكان وتظاهر وزنياك بأنه هنري كيسنجر ويرغب في الحديث إلى بابا الفاتيكان وقال في نبرة غنائية: "إننا في المجتمع القمة في موسكو ونرحب في الحديث إلى البابا". وكان الرد أن الساعة الآن الخامسة والنصف صباحاً وأن البابا نائم. وعندما أعاد الاتصال، أجابه القس الذي من المفترض أن يقوم بأعمال الترجمة. لكنهما لم يستطعا بالفعل الحديث إلى البابا عبر الهاتف. ويذكر جوبيز هذه المزحة ويقول: "لقد أدركوا أن وزلم يكن هنري كيسنجر، فقد كانا تحدث من حجرة هاتف عمومي".

وعند هذه النقطة كانا قد وصلا إلى مرحلة فارقة وهي مرحلة ستحدد نمط شراكتهما: فقد اقترح جوبيز فكرة مفادها أن الصندوق الأزرق يمكن أن يكون أكثر من مجرد هواية؛ فيإمكانهما تصنيعه وبيعه. ويقول جوبيز، متتبلا بالأدوار التي سيلعبها عندما يؤسسان شركة أبل: "جمعت بقية المكونات، مثل الصندوق ومزود الطاقة الكهربائية ولوحات المفاتيح، وحسبت السعر الذي يمكن أن تحدده للجهاز". كان الجهاز في شكله النهائي في حجم مجموعة من أوراق اللعب، وتتكلفت مكونات الجهاز حوالي ٤ دولارات، وقرر جوبيز أن بإمكانهما بيعه بسعر ١٥٠ دولاراً.

وعلى غرار قراصنة الهواتف الآخرين مثل كابتن كرانش، أطلقوا على نفسيهما أسماء مستعارة حيث أصبح وزنياك بيركلي بلو، وجوبيز أصبح أوف توبارك. واصطحبا الجهاز إلى مساكن الطلبة في الكليات وأوضحا كيفية عمله بتوصيله إلى الهاتف وإلى مكبر للصوت. وبينما كان العملاء المحتملون يقفون للمشاهدة، كانا يتصلان بفندق ريتز في لندن أو بخدمة الاستماع إلى النكات في أستراليا. ويذكر جوبيز هذه الفترة ويقول: "صنمنا حوالي مائة صندوق أزرق، وبعثنا معظمها".

وانتهت فترة المرح وتحقيق الأرباح في مطعم البيتزا في مركز سانيفال التجاري. كان جوبيز وزنياك على وشك الرحيل بالعربة إلى بيركلي مصطحبين معهما صندوقاً أزرق كان قد انتهيا من صنعه. جوبيز كان في حاجة إلى المال، لذا فقد كان متلهفاً على بيع الصندوق، مما دفعه إلى عرض الجهاز على شخص يجلس على مائدة مجاورة لهما. وقد اهتم هذا الشخص بالجهاز، لذا ذهب جوبيز إلى كابينة هاتف وشرح له طريقة عمله بإجراء مكالمة إلى ولاية شيكاغو. ثم أخبره هذا العميل المحتمل بأن عليه الذهاب

إلى سيارته لجلب المال. ويروى جوبيز ما حدث: "ولذا فقد سرنا حتى السيارة، أنا وووز، وكانت أحمل الصندوق الأزرق في يدي، ثم دخل هذا الرجل إلى سيارته ووضع بيده أسفل المقعد وأخرج من أسفله بندقية". لم يسبق لجوبيز أن تم تهديده ببندقية من قبل، لذا فقد شعر بالرعب، ويستكمل جوبيز حديثه: "كان يوجه البندقية إلى بطني، ويقول: "أعطي الصندوق، يا أخي"، وحاول عقلى أن يسبق تصرفي. هنا يوجد باب العربة، واعتقدت؛ ربما يكون بإمكانى أن أضرب الباب بعنف ليتفاقد على ساقيه حتى نستطيع أن نجري، لكن كان هناك احتمال كبير أنه ربما يطلق على النار، لذا فقد سلمته الصندوق بيده، وبعذر شديد". لقد كانت سرقة غريبة، لأن السارق الذى أخذ الصندوق الأسود أعطى جوبيز رقم هاتف وقال له إنه سيحاول أن يدفع ثمن الصندوق إن كان يعمل. وعندما اتصل جوبيز هاتفيا فيما بعد بهذا الرقم، قال له هذا الرجل إنه لم يستطع اكتشاف كيفية عمل الجهاز. ولكن جوبيز وبطريقته اللبقه استطاع إقناعه بلقائه هو وزنياك فى مكان عام. لكنهما فى النهاية قررا لا يتعاملا مع هذا السارق المسلح مرة أخرى، حتى فى ظل وجود الاحتمال البعيد بأنهما قد يحصلان على المائة والخمسين دولاراً الخاصة بهما.

هذه الشراكة مهنت الطريق لما يصبح فيما بعد مشروعًا ضخمًا يؤسسنه معاً. ويذكر جوبيز فيما بعد هذه الفترة قائلاً: "لولا الصناديق الزرقاء، لما تأسست شركة أبل. وأنا متأكد من هذا بنسبة ١٠٠٪. وزن وانا تعلمكنا كيف نعمل معا، كما اكتسبنا ثقة فى قدرتنا على حل أي مشكلة تقنية وعلى إنتاج شيء ما". لقد أتيجا جهازاً باستخدام دائرة كهربائية بسيطة يمكن أن يتحكم فى بنية تحتية تقدر بعشرات الملايين الدولارات. وعن ذلك يقول جوبيز: "لا يمكنك أن تخيل مقدار ما منحنا هذا الأمر من ثقة"، ويعبر وزن عن القناعة نفسها بقوله: "ربما كانت فكرة بيع الصناديق فكرة سيئة؛ لأنها منحتنا لحة عما يمكننا عمله باستغلال مهاراتي فى الهندسة وما يمتلكه جوبيز من رؤية". إن معانمرة الصناديق الزرقاء وضفت الأساس لشراكة سريعاً ما بدأت. كان وزنياك بمثابة الساحر الطيب الذى يظهر فجأة وممه اختراع بديع وهو على استعداد ليهبه دون مقابل، وجوبيز يكتشف كيف يجعل هذا الاختراع طوع بنان المستخدم، ويقوم بتغليفه وتسويقه ليربح بعض الدولارات.

ترك الدراسة

انتبه، تفاعل...

كريسان برينان

في ربيع ١٩٧٢، وقرب انتهاء سنته الأخيرة في الدراسة الثانوية، بدأ جوبيز في الارتباط بفتاة تدعى كريسان برينان، وكانت في عمره نفسه تقريباً لكنها كانت في السنة قبل الأخيرة من الدراسة الثانوية. كان لها شعر بنى فاتح وعينان حضراوان، وقد برزت عظام وجنتيها، فأكسبتها رقة وضمة زاداً من جاذبيتها، كما أنها كانت تحاول التغلب على أزمة انفصال والديها وهذا ما جعلها في حالة نفسية سيئة. يقول عنها جوبيز: "لقد عملنا معاً في أحد أفلام الرسوم المتحركة، ثم بدأنا الخروج معاً، وكانت أول حب حقيقي لي". وقالت عنه كريسان فيما بعد: "كان جوبيز مجذوناً بعض الشيء، وهذا ما جذبني إليه". كان جنون جوبيز من النوع المتفق، فقد بدأ تجاربه الحياتية بالحميات الإلزامية، فكان يتغسل الفاكهة والخضراوات فقط، ولذا كان هزيلاً ونحيلياً مثل كلب الورثة. وتعلم أن يحملق إلى الناس دون أن تطرف عيناه، كما كان ماهرًا في الصمت لفترات طويلة تتخللها نوبات مختصرة من الكلام السريع. وهذه التركيبة الغريبة التي تجمع بين القوة والتحفظ، وشعره الذي يطول كتفيه، ولحيته الشمعاء، جعلته يبدو مثل كاهن مجنون. لقد كان متقلباً، وأحياناً يبدو جداً وأحياناً يبدو معيناً. تقول عنه برينان: "كان متقلباً وبيساً كما لو كان نصف مجنون. لقد كان كثير القلق، وكان هناك غماماً كبيرة مظلمة تحيط به".

في ذلك الوقت بدأ جوبيز في تعاطي حبوب الهلوسة، وجعل بريينان تتعاطاها أيضاً في حفل قمّح خارج سانيفال، ويقول جوبيز متذكراً: "كنت أستمع كثيراً لموسيقى باخ، وفجأة وجدت حفل القمّح يعزف موسيقى باخ. لقد كان أروع إحساس في حياتي حتى هذه اللحظة، ولقد شعرت كما لو أن قائد هذه الأوركسترا سيخرج من بين أعود القمّح بصحبة باخ". وفي صيف ١٩٧٢، وبعد تخرجه، انتقل جوبيز وبريينان للعيش معاً في كوخ في التلال عند لوس أنطوس. وأخبر ستيف والديه بقراره قائلاً: "سأنتقل للعيش في كوخ مع كريسان". فقال والده غاضباً: "لا لن تذهب، على جثتي". وقد كانا على خلاف مؤخراً بسبب تعاطي جوبيز للماريجوانا، لكن جوبيز كان عنيداً هذه المرة أيضاً، ووادعهما وممض في طريقه.

قضت بريينان الصيف كله في الرسم، فقد كانت موهوبة، ورسمت لـ جوبيز صورة مهرج وقام بتعليقها على الحائط. كان جوبيز يكتب الشعر ويعزف على الجيتار. أحياناً كان يعاملها ببرود واضح ووفاحة، لكنه كان أيضاً فاتناً وقداراً على فرض إرادته. تقول عنه بريينان: "لقد كان حنوناً وفي الوقت نفسه فاسياً، لقد كان تركيبة غريبة".

وأثناء الصيف، كاد جوبيز يلقى مصرعه أثناء قيادة سيارته الفيات الحمراء التي شبّت النيران فيها. وحدث هذا في منتصف الرحلة أثناء القيادة على طريق سكايلайн بوليفارد في جبال سانتا كروز، وكان بصحبته تيم براون، صديقه من المدرسة الثانوية، الذي نظر إلى الوراء ورأى ألسنة اللهب تخرج من المحرك، فصرخ في جوبيز بهلع: "توقف على جانب الطريق، السيارة تحترق". وفعلاً توقف جوبيز. وقد جاء والد جوبيز إلى التلال ليسحب السيارة الفيات إلى المنزل على الرغم من خلافاتهم.

ومن أجل إيجاد طريقة للحصول على مال لشراء سيارة جديدة، أخذ جوبيز صديقه وزنياك ليقله بسيارته إلى كلية دي أنسا ليتفقد الوظائف الخالية في صحيفة حائط الكلية. واكتشفا أن مركز تسوق ويست حايت في سان خوسيه كان يريد طلبة جامعيين ليتردوا ملابس تذكرية لتسليمة الأطفال. مقابل ثلاثة دولارات في الساعة، قبل جوبيز وزنياك وبريينان ارتداء ملابس تذكرية ثقيلة تقليع الجسم كله بالإضافة إلى قناع للرأس وتوجهوا ليؤدوا شخصيات روايات "ليس في بلاد العجائب" و"صانع القبعات المجنون" و"الأربن الأبيض". وجد وزنياك بطريقته الجادة والمرحة أن الأمر ممتع، وقال: "أريد أن أقوم بهذا، إنها فرصتي لأنني أحب الأطفال". وأعتقد أن ستيف كان يعتبر الأمر عملاً سلبياً، لكنه كنت أعتبره مغامرة ممتعة". أما جوبيز فقد كان يرى هذا العمل مرهقاً، وعن هذا يقول: "لقد كان الجو حاراً، والملابس الثقيلة، وبعد فترة شعرت كما لو كنت أرغب في ضرب بعض الأطفال". لم يكن الصبر مطلقاً من صفات جوبيز.

كلية ريد

قبل سبعة عشر عاماً، قطع والدا جوبيز على نفسهاما وعدا عندما أخذاه ليربياه، إذ أقسموا أن يدخلاه إلى الكلية، وعملا بكل جهد ليوفرا المال اللازم لفتح حساب ادخار لمصروفاته الجامعية، وهو الحساب الذى تراكم فيه مبلغ متواضع ولكنه كان كافياً عندما تخرج فى الجامعة. لكن جوبيز بعناده لم يسهل عليهما هذا الأمر. ففى البداية، راوغهما برغبته فى عدم الذهاب إلى الكلية مطلقاً: "أعتقد أنتى كنت سأذهب إلى نيويورك ولوم أذهب إلى الكلية" هكذا يلعق جوبيز، وهو يفكر كيف كان سيختلف عالمه، وربما عالمنا أيضاً، لو اختار ذلك الطريق. وعندما ألح والداه عليه ليتحقق بالكلية، كان رد فعله ماكراً: فلم يكن يرغب فى الذهاب إلى الكليات المحلية مثل بيركلى التى التحق بها وزوج بعد ذلك، على الرغم من أنها كانت فى متناول إمكانياتهم. ولم يتطلع أيضاً إلى الذهاب إلى كلية ستانفورد التى كان من المحتمل أن يحصل فيها على منحة. وقال عن ذلك ممقباً: "الطلبة الذين التحقوا بكلية ستانفورد يعلمون جيداً ما يريدون تحقيقه، إنهم لا يتمتعون بالمرة بالحس الفنى، أما أنا فأريد شيئاً هنئاً ومثيراً".

وأصر على الالتحاق بكلية ريد فقط، وهى كلية هتون ليبرالية فى بورتلاند بولاية أوريجون، وكانت واحدة من أكثر الكليات مصروفات فى البلاد. وكان جوبيز يزور ووز فى جامعة بيركلى عندما اتصل به والده ليخبره بوصول خطاب قبوله فى كلية ريد، وحاول إقناع جوبيز بعدم الالتحاق بها، وكان هذارأى والدته أيضاً، حيث كانت المصاريف أعلى من إمكانياتهما. لكن كان جواب ابنهما بمثابة إنذار، إذ قال لهما إنه إن لم يذهب إلى كلية ريد فلن يذهب إلى أية كلية أخرى. وكالعادة رضخاً لتهديداته.

كانت كلية ريد تضم ألف طالب فقط، وهذا هو نصف العدد الذى كان موجوداً فى مدرسة هومستيد الثانوية التى كان فيها جوبيز. وكانت الكلية مشهورة بالجو المستهتر المندمج بصعوبة مع المعايير الدراسية والمنهج الأساسي للذين يتميزان بالصرامة. قبل خمس سنوات، جلس تيموثى ليري مرشد حركة التوسيع بالمخدرات، وأضفأً قدماً على أخرى فى كلية ريد أثناء جولته فى الكليات للترويج لفكرة الاكتشاف الروحاني، وفيها ألقع مستمعيه قائلاً: "إتنا نبحث عن الروحانية بداخلنا مثل أديان الماضى العظيمة....ونصف هذه الأهداف العتيقة فى استعارة الحاضر التالية... انتبه، تفاعل، اترك الدراسة".

وكثير من طلبة كلية ريد أخذوا هذه النصائح على محمل الجد، وخالل فترة السبعينيات ترك نحو ثلث الطلبة الكلية دون إكمال الدراسة.

وعندما جاء وقت التحاق جوبيز بالكلية فى خريف ١٩٧٢، أوصله والداه إلى بورتلاند، لكنه رفض أن تطا أقدامهما حرم الجامعة كنوع من التمرد البسيط، كما أنه لم يودعهما أو يقول لهما شكرأً. ويذكر جوبيز هذه اللحظة فيما بعد قائلاً بندم غير معهود:

هذا الموقف هو أكثر التصرفات التي أشعر بالخجل منها. لم يكن لدى إحساس بالمرة وقفت بصرح مشاعرهما، وكان ينبغي ألا أفعل ذلك. لقد فعل الكثير كي أدخل هذه الكلية، لكنني لم أرغب في وجودهما بهذا المكان. لم أرغب في أن يعرف الآخرون أن لدى والدين. لقد أردت أن أشعر كأنني يتم جاء إلى هذه الدولة بالقطار أو فجأة دون سابق إنذار، ليس له جذور، ليس له علاقات، ليس له خلفية.

وفي أواخر عام ١٩٧٢ كان هناك تغيير جذري يحدث في الجامعات الأمريكية؛ إذ قلت وطأة التدخل الأمريكي في حرب فيتنام والتجنيد الإلزامي الذي تبعته. كما تراجع النشاط السياسي في الكليات، وفي الكثير من المناوشات الليلية في مهجن الطلبة استبدل بالنشاط السياسي اهتمام حقيقي بطرق تحقيق الانجاز الشخصي. وتأثر جوبيز كثيراً بالكتب التي تتناول الروحانيات والتثوير لاسيما كتاب *Be Here Now* وهو كتاب مشهور يعد دليلاً إلى كيفية التأمل وقام بكتابته "بابا رام داس" واسمه الحقيقي "ريشارد ألبرت"، ويقول جوبيز معلقاً: "لقد كان كتاباً مؤثراً للغاية، لقد غيرني وغير الكثيرين من أصدقائي".

وكان أقرب صديق له من هؤلاء الأصدقاء طالب خفيف اللحية في العام الجامعي الأول يدعى دانييل كوتوك وقابل جوبيز بعد أسبوع من وصولهما إلى كلية ريد، وكان يشاركه الاهتمام بفلسفة الزن، والمطرب بوب ديلان، قدم كوتوك من ضاحية ثانية من ضواحي نيويورك، وكان ذكياً لكنه ليس مفعماً بالحيوية، كان يتبع سلوكيات الهيببيين الرافضة للقيم التقليدية لكن قلل من أثر هذا الرفض اهتمامه بالبوذية. إن هذا البحث الروحاني جعله يتتجنب الممتلكات المادية، لكنه كان معجبًا بمسجل الأشرطة الذي يمتلكه جوبيز، ويقول كوتوك متذكرةً: "لقد كان لدى ستيف جهاز تسجيل على بكرتين من إنتاج شركة تياك، وكان لديه قدر هائل من التسجيلات المهرية للمطرب ديلان، لقد كان ستيف رائعًا وبارعًا في التكنولوجيا".

بدأ جوبيز يقضى كثيراً من وقته مع كوتوك ورفيقته إليزابيث هولز رغم أنه وجه لها إهانة شخصية في أول لقاء جمع بينهما. كانوا يسافرون معاً إلى الساحل من خلال التطفل على سائقى السيارات، وكانوا يتناقشون في النقاشات نفسها التي كانت تدور في المهجع والتي تتناول معنى الحياة، كما ذهبوا إلى مهرجانات الحب وإلى مركز "الزن" البوذى للحصول على وجبات نباتية مجانية. يقول كوتوك متذكرةً: "لقد كان الأمر مرحاً جدًا، لكنه كان فلسفياً أيضاً، لقد أخذنا فلسفة الزن بشكل جدًا".

وأخذ جوبيز يشارك كتبه مع كوتوك، ومن بين هذه الكتب كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* للكاتب شونرييو سوزوكى وكتاب *Autobiography of a Yogi* للكاتبة برمهنسا يوجانanda، وكتاب *Cutting Through Spiritual Materialism* للكاتب تشوجيام

تريفنجيا. وقاموا بعمل غرفة للتأمل هي العلية الموجودة فوق حجرة إليزابيث هولز وزينوها برسومات هندية، وكليم هندي وشمعون وبخور ووسائل للتأمل. يقول جوبيز متذكراً: "كانت هناك فتحة صغيرة في السقف تقود إلى العلية وكان بها مساحة كبيرة، وأحياناً كانا يتناول حبوب الهلوسة، لكن هي الأساس كانا يتأمل فقط".

لم يكن انحرافات جوبيز في الروحانيات الشرقية خاصة فلسفة الزن مجرد رغبة عابرة أو نزوة شبابية، بل إنه اعتقدها بشدته المعمودة وأصبحت راسخة ومحفورة في شخصيته. يقول كوتوك: "لقد اعتقد سтивن فلسفة الزن إلى درجة كبيرة وقد تأثر بها تأثراً قوياً، ويمكنك أن تلاحظ ذلك في تركيزه الشديد الواضح المتسم بالبساطة في الجمال". كما تأثر جوبيز كثيراً بتركيز البوذية على الحدس، وقال عن ذلك فيما بعد: "بدأت أدرك أن الفهم والوعي الحدس أهم بكثير من التفكير المجرد والتحليل الذهني المنطقي". بيد أن هذا الاعتقاد الشديد صعب عليه الحصول على السلام الداخلي، فلم يكن وعيه بفلسفة الزن مصحوباً بزيادة في الهدوء أو راحة البال أو العلاقات الشخصية الطيبة.

كان جوبيز وكوتوك يلعبان نوعاً من الشطرنج كان منتشرًا في ألمانيا في القرن التاسع عشر يسمى "كريجسبيل"، وفيه يجلس اللاعبان وظاهر أحدهما إلى ظهر الآخر، ولكن منهما رقة وقطع شطرنج، ولا يمكن لأحدهما رؤية رقة وقطع الآخر. ويجلس معهما وسيط يخبرهما إذا ما كانت الحركة التي يرغب أحدهما في القيام بها مسموحة أم ممنوعة، وعلى كل منهما أن يخمن مكان قطع الآخر، وتقول إليزابيث التي كانت تلعب دور الوسيط في اللعبة: "أروع لعبة لعبتها معهما كانت أثناء عاصفة رعدية شديدة وكنا نجلس بجوار المدفأة. حيث كانوا يتحرّكـان بسرعة شديدة، لقد كنت ألحـق بهـما بالـكـاد".

من الكتب الأخرى التي أثرت على جوبيز في السنة الأولى في الكلية كتاب *Diet for a Small Planet* للكاتب فرانسيس سور لايه وفيه يعرض فوائد الحمية النباتية للفرد وللكوكب. ويقول جوبيز متذكراً: "في ذلك الوقت تخليت عن تناول اللحوم إلى الأبد". لكن الكتاب عزز ميل جوبيز إلى اتباع الحميات الغذائية المتطرفة التي تتضمن تناول الشربة أو الامتناع عن تناول الطعام أو تناول نوع أو نوعين من الطعام كالجزر أو التفاح لعدة أسابيع. اتبع جوبيز وكوتوك الحمية النباتية في العام الجامعي الأول بصراحته شديدة. ويقول كوتوك متذكراً: "لقد كان سтив متمسكاً بها أكثر مني. لقد كان يعيش على تناول حبوب إفطار رومان ميل". لقد كانا يذهبان للتسوق عند الجمعيات التعاونية الخاصة بالمزارعين، وكان جوبيز يشتري صندوقاً من حبوب الإفطار يستمر معه لمدة أسبوع، وكان يشتري كمية كبيرة من أطعمة صحية أخرى. يقول كوتوك: "كان سтив يشتري ما يزرعونه من بلح ولوز ويشتري كثيراً من الجزر، ويبتاع عصارة شامبيون لصناعة عصير وسلطة الجزر. وهناك قصة تروى عن تحول جوبيز إلى اللون البرتقالي من كثرة تناول الجزر، وهذا الموضوع

ينطوى على قدر من الحقيقة". يتذكر الأصدقاء أن لونه كان يتحول في بعض الأحيان إلى لون برتقالي يشبه لون الفروب.

Mucusless Diet Healing System للكاتب أرنولد إيهيريت وهو كاتب أمريكي من كتاب أوائل القرن العشرين ومتخصص بقواعد التغذية. لقد كان يرى وجوب عدم تناول أي شيء سوى الفواكه والخضروات الخالية من النشا، ونزع أن هذه الأطعمة تمنع الجسم من تكوين المخاط الضار، وكان يناصر فكرة تطهير الجسم بانتظام من خلال الامتناع عن تناول الطعام لفترة طويلة. وهذا يعني نهاية لعصر تناول حبوب إفطار رومان ميل أو أي نوع من الخبز أو الحبوب أو اللبن. ويبدأ جوبيز في تحذير أصدقائه من مخاطر المخاط الكامن في الخبز. ويقول جوبيز معلقاً: "لقد التزمت بهذا الأمر بطريقتي الجنوبي الممهودة". وفي بعض الأحيان كان جوبيز وكوكوك يتناولان التفاح فقط طوال أسبوع، ثم بدأ جوبيز في تجربة الامتناع عن تناول الطعام. فبدأ يمتنع لمدة يومين، وحاول مد هذه الفترة إلى أسبوع أو أكثر، وكان يكسر هذه الفترات بتناول كميات هائلة من المياه والخضروات الورقية، ويقول جوبيز عن ذلك: "بعد مرور أسبوع تشعر بشعور رائع؛ إذ تشعر بقدر كبير من الحيوانية نظراً لأنك لست مضطراً لهضم أطعمة كثيرة. لقد كان قوامي مثالياً. وكنت أشعر بأني أستطيع النهوض والذهاب إلى سان فرانسيسكو سيراً على الأقدام في أي وقت شئت".

ومن خلال اتباع النظام الغذائي النباتي، واعتناق فلسفة الزن، وإيمانه بالتأمل والروحانية، وتعاطيه حبوب الهلوسة وجبه موسيقى الروك، جمع جوبيز بشكل مهووس بين كل التأثيرات المتعددة المميزة لثقافة الطلبة الجامعيين الباحثين عن التنوير في ذلك العصر. وعلى الرغم من أنه نادراً ما أظهر اهتمامه بالإلكترونيات أثناء وجوده في كلية ريد، فقد كانت تكمن في روحه عبقرية إلكترونية سوف تندمج على نحو مفاجئ في يوم من الأيام مع بقية التركيبة الفريدة.

روبرت فريدلاند

ذات يوم أراد جوبيز الحصول على بعض المال، فقرر بيع آلة الكاتبة ماركة IBM، فذهب إلى غرفة الطالب الذي عرض شراءها وعندما دخل الغرفة وجد أن الطالب في وضع مخل مع صديقه، فهم بالانصراف لكن الطالب دعاه للجلوس حتى يفرغا، ويقول جوبيز متذكراً: "لقد وجدت هذا التصرف غريباً"، وهكذا بدأت صداقته بـ روبرت فريدلاند وهو أحد أشخاص قلائل في حياة جوبيز تمكناً من التأثير عليه. لقد حاكي جوبيز بعضًا من سمات فريدلاند الجذابة وعامله كزعيم لعدة سنوات إلى أن وجد أنه متصنع.

كان فريدلاند أكبر من جوبيز بأربع سنوات لكنه لم يكن قد تخرج بعد، وهو ابن لأحد الناجين من معسكرات الاعتقال النازية وأصبح والده فيما بعد مهندساً ثرياً في شيكاغو، وقد ذهب فريدلاند قبل ذلك إلى كلية بودوين وهي كلية فنون حرة في ماين، وفي العام الثاني في الكلية تم القبض عليه بتهمة حيازة ٢٤ قرصاً من حبوب الهلوسة تقدر قيمتها بنحو ١٢٥ ،٠٠٠ دولار، وظهرت صورته في الجريدة المحلية بشعره الأشقر المنسدل إلى كتفيه وقد بدا مبتسماً للمصورين أثناء افتتاحه، وحكم عليه بستين سجناً في أحد السجون الفيدرالية بولاية فيرجينيا، وأطلق سراحه من هذا السجن في عام ١٩٧٢، وفي خريف هذا العام توجه إلى كلية ريد وهناك على الفور خاض انتخابات رئيس اتحاد الطلبة فائلاً إبه بحاجة إلى توظيف اسمه من "الإخفاق القضائي" الذي ألم به، وقد فاز فعلاً في الانتخابات.

وكان فريدلاند قد استمع إلى بابا رام داس مؤلف كتاب *Be Here Now* وهو يلقى خطاباً في بوسطن وتأثر بالروحانيات الشرقية تأثراً كبيراً تماماً مثل جوبيز وكوتك، خلال صيف ١٩٧٣ ، سافر إلى الهند لمقابلة المعلم الهندي ببابا رام داس ويدعى نيم كارولي بابا ويعرف لدى الكثير من أتباعه باسم "مهراجا - جي"، وعندما عاد فريدلاند في ذلك الخريف، كان قد اتخذ اسماً روحانياً، وسار مرتدياً الصندل والثوب الهندي الطويل. استأجر فريدلاند حجرة بعيدة عن الحرم الجامعي فوق أحد الجراجات وكان جوبيز يذهب إليه كثيراً في العصاري ليزوره. لقد افتقن بقوة الاعتقاد الظاهرية لدى فريدلاند وظن أن هناك حالة من التحوير موجودة فعلاً ويمكّنه الوصول إليها، يقول جوبيز معلقاً: "لقد ارتقى بي إلى مستوى مختلف من الوعي".

فريدلاند أيضاً وجد جوبيز مبهراً. وقال عنه لاحقاً لأحد الصحفيين: "كان جوبيز يسير حافياً، وأكثر ما أدهشتني منه هو حماسه، فأى شيء يثير اهتمامه يقوم بممارسته إلى حد متطرف"، وطور جوبيز مهاراته في استخدام التحديق والصمت لقيادة الآخرين. وعن هذا يقول فريدلاند: "من الأمور المميزة لجوبيز أنه كان يحملق إلى حدوثه، ويحدق إلى مقلتيه ويطرح عليه أسئلة ويريد منه جواباً دون أن يشيخ محدثه بناظريه عنه".

ووفقاً لـ كوتك، فإن بعض السمات الشخصية لـ جوبيز والتي استمر قليلاً منها معه في حياته العملية، كانت مأخوذة من فريدلاند. وعن هذا يقول كوتك: "لقد علم فريدلاند جوبيز نطاق تحريف الواقع. لقد كان جذاباً ومحاناً بعض الشيء وكان يستطيع قلب الأمور لصالحه تماماً. وكان متقلبًا وواثقاً من نفسه ومستبدًا إلى حد ما. وقد أثارت هذه الأمور إعجاب جوبيز واكتسب أيضاً هذه الصفات بعد قضاء وقت مع روبرت".

استوعب جوبيز طريقة فريدلاند في جعل نفسه محور الانتباه، حيث يقول كوتك: "كان روبرت شخصاً اجتماعياً وجذاباً ومقنعاً كمندوبي المبيعات. وعندما قابلت ستيف للمرة

الأولى وجدته خجولاً لا يسمى لجذب الأنظار وكان متحفظاً جداً، وأعتقد أن روبرت علمه الكثير عن مهارات البيع، وكيف يخرج من قواعده وكيف يكون منفتحاً ومسطراً على الموقف". ويستطرد قائلاً: "كان فريديلاند يتمتع بحضور عالي كهرباء عالية التردد. فما إن يدخل غرفة حتى يلاحظ الجميع وجوده على الفور. وكان ستيف على النقيض تماماً لذلك عندما أتي إلى كلية ريد. وبعد قضاء وقت مع روبرت، انتقل إليه بعض من هذا الحضور الطاغي".

وفي مساء الأحد من كل أسبوع، كان جوبيز وفريديلاند يذهبان إلى معبد هير كريشنا في الجهة الغربية لبورتلاند، وغالباً ما كان يصاحبهما كوتوك ورفيقه إليزابيث. كانوا يرقصون ويغنون بصوت مرتفع، وتذكر إليزابيث هذه الأيام قائلاً: "كنا نصل إلى حالة هياج بسبب المخدرات. وكان روبرت يفقد صوابه ويرقص كالجنون. أما ستيف فكان يجلس هادئاً كما لو كان معرجاً من أن يتصرف بطريق". وبعد ذلك كانوا يقدمون لهم أطباقاً ورقية تمعج بقدر كبير من الأطعمة النباتية.

كان فريديلاند يقوم بالإشراف على مزرعة تفاح مساحتها ٢٢٠ فدانًا تقع على بعد حوالي أربعين ميلاً جنوب غرب بورتلاند وكان يملكها عممه مارسيل مولاو وكان سويسرياً غريب الأطوار. وبعد أن تأثر فريديلاند بالروحانية الشرقية حولها إلى معسكر أسماء مزرعة أولان، وكان جوبيز يتضمن هناك العطلات الأسبوعية برقة كوتوك والإيزابيث وغيرهما من الأشخاص الباحثين عن التنوير مثلهم. وكانت المزرعة تضم بيتا أساسياً وحظيرة كبيرة وسقيفة حديقة كان ينام فيها كوتوك ورفيقته. كان جوبيز مسؤولاً عن تقليم أشجار التفاح. يقول فريديلاند متذكراً: "كان ستيف يدير بستان التفاح، وكنا نعمل في صناعة عصير التفاح العضوي. وكانت مهمة ستيف تمثل في اقتياص بعض الهبيجين لتقطيم البستان وإعادته إلى شكله السابق".

كان رهبان وأتباع معبد هير كريشنا يأتون ويحضرون أطعمة نباتية تقوح منها رائحة الكمون والكمون والكركم. تقول إليزابيث متذكرة: "كان ستيف يأتي جائعاً ثم يملاً معدته بالطعام. وبعد ذلك يقوم بتقيؤ الطعام. لقد ظننت سنوات أنه مريض بهنهم. لقد سبب لي هذا الأمر كثيراً من الضيق؛ لأننا كنا نتعجب في سبيل إعداد هذه الأطعمة، وكان لا يجعلها تمت في معدته".

بدأ جوبيز يجد صعوبة في تقبل أسلوب إدارة فريديلاند للطائفة. وعن هذا يقول كوتوك: "ربما كان يرى الكثير من روبرت في نفسه، وعلى الرغم من أن المعسكر كان يفترض أنه ملاذ بعيد عن المادة، فإن فريديلاند بدأ يديره كنوع من التجارة، وكان يطلب من أتباعه تقطيع وبيع الأخطاب وصنع معاصر التفاح وموائد الخشب والقيام بأشطة تجارية أخرى دون تلقى أجر. وذات ليلة نام جوبيز تحت طاولة في المطبخ واندهش لرؤيه بعض الناس

يدخلون ويسرقون طعام بعضهم بعضاً من الثلاجة. فلم تكن إدارة الأمور الاقتصادية للمسكر من تخصصه"، ويقول جوبيز عن هذا الأمر: "لقد تحول الأمر إلى مشروع تجاري بحت. لقد أدرك الجميع أنهم يعملون بجهد مضني من أجل مزرعة روبرت وبدأوا يرحلون واحداً تلو الآخر. لقد غضبت من ذلك كثيراً".

وبعد عدة سنوات، بعد أن أصبح هریدلاند مليارديراً لعمله في التقبيل عن النحاس والذهب في فانكوفرو-سنفاغوره ومنغوليا، قابلته وجلسنا لتناول الشراب في نيويورك. وفي ذلك المساء أرسلت بريداً إلكترونياً إلى جوبيز وأخبرته بال مقابلة. وخلال ساعة هاتقني من كاليفورنيا وحضرني من الاستماع إلى هریدلاند وقال إن هریدلاند التواصل مع جوبيز كى بسبب الانتهاكات البئية التي تسببها مناجمه، وحاول هریدلاند التواصل مع جوبيز كى يتدخل ويتحدث مع الرئيس بيل كلينتون لكن جوبيز لم يستجب لطلبه. وعنده يقول جوبيز: "لطالما قدم روبرت نفسه في صورة شخص روحاني، لكنه جاوز الجاذبية إلى الاحتيال. من الغريب أن يتحول أحد الأشخاص الروحانيين الذين عرفتهم في الصبا إلى شخص انتهازي ومستغل بكل معنى الكلمة".

ترك الكلية ...

سرعان ما مل جوبيز من الكلية. لقد أحب الوجود في كلية ريد لكن دون حضور الدروس المقررة. في الواقع، لقد تفاجأ من المتطلبات الدراسية الصارمة الموجودة في الكلية على الرغم من انتشار حالة من الاستهتار فيها. وعندما أتى وزنياك لزيارة الكلية، لوح له جوبيز بجدول المحاضرات وقال شاكيراً: "يعلمونني أخذ كل هذه المقررات". وأجاب ووز: "نعم، هذا ما يفعلونه في الكليات". رفض جوبيز حضور الدروس المقيد فيها، وكان يحضر فقط الدروس التي يريدها مثل صف الرقص الذي كان يستمتع فيه بالإبداع وفرصة مقابلة البنات. يقول وزنياك متوجباً: "لم أكن لأرفض مطلقاً الدروس المفترض بك حضورها، إنه مجرد اختلاف في الشخصية".

وفيما بعد شعر جوبيز بالذنب الإنفاق كثير من أموال والديه على تعليم يجده لا يستحق، وقال جوبيز في حفل تخرج شهير في جامعة ستانفورد: "كل مدخلات والدي الملتزم للطبقة العاملة كانت تتفق على مصاريف الكلية. لم يكن لدى أبي فكرة عما أريد أن أفعله في حياتي، ولا حتى كيف ستساعدني الكلية في معرفة ذلك. في تلك الكلية كنت أتفق كل الأموال التي أدخلها أبويا طوال حياتهما. لذلك قررت ترك الكلية وكانت واثقاً من أن كل الأمور ستكون على ما يرام". لم يكن ستيف يرغب فعلًا في ترك كلية ريد، إنما أراد الكف عن دفع مصاريف الكلية

وأخذ الدروس التي لا يحبها. ومن المثير للدهشة أن كلية ريد قبلت بذلك. فيقول جاك دودمان، عميد الطلبة: "لقد كان ستييف يتمتع بعقلية فضولية جداً وكان شخصية جذابة للغاية. لقد كان يرفض قبول الحقائق المدركة تلقائياً، وأراد أن يختبر كل شيء بنفسه". سمح دودمان لـ جوبيز بحضور المحاضرات والإقامة مع أصدقائه في المهاجر حتى بعد أن توقف عن دفع المصروفات. وقال ستييف عن ذلك: "في اللحظة التي تركت فيها الكلية أصبح بإمكانى عدم حضور المحاضرات المطلوبة التي لا تعجبنى، وبدأت أحضر المحاضرات التي تستهونى. وكان من بين المحاضرات التي يحضرها محاضرة الخط، فقد أثار الموضوع إعجابه بعد رؤية الملصقات الدعائية المرسومة بشكل جميل في حرم الجامعة. يقول جوبيز: "لقد تعلمت واجهات الطباعة مسننة الأحرف وغير المسننة. وعرفت كيفية تغيير المسافة بين الكلمات المختلفة، وأدركت ما الذى يجعل الطباعة الرائعة كذلك. لقد كان الأمر جميلاً ورائعاً من الناحية الفنية بطريقة لا يدركها العلم. لقد وجدت الأمر مبهراً".

كان هذا مثلاً آخر على وضع جوبيز لنفسه في نقطة التقاء بين الفنانين والتكنولوجيا. ففى كل منتجاته يوجد تزاوج بين التكنولوجيا وروعة التصميم والأناقة واللمسة البشرية، وحتى الرومانسية، وتبرز أهمية محاضرة الخط فى هذا الصدد، إذ يقول: "لولم أحضر هذه المادة فى الكلية، ما كان نظام تشغيل Mac (ماك) سيكون متعدد الواجهات الطباعية أو به أحجام خط متناسبة المسافة. ونظرًا لأن نظام تشغيل ويندوز (Windows) قام بتقليل Mac (ماك) فقد كان من الممكن لا يحصل أى كمبيوتر شخصى على هذه الميزة".

وفى الوقت الذى لم يكن فيه جوبيز ملتحقاً كطالب نظامى فى كلية ريد، كان يعيش حياة بوهيمية. إذ كان يذهب إلى الكلية حافى القدمين فى أغلب الوقت، وكان يرتدى صندلأً أثناء ساقط الثلوج. وكانت إليزابيث هولز تعدد له الوجبات فى محاولة منها لمواكبة أنظمته الغذائية المهووسية. وكان يعيد زجاجات الصودا مقابل العملات المعدنية، واستمر فى الذهاب لتناول المشاه المجانى فى كل أحد فى معبد هير كريشن، وكان يرتدى سترة محشوة بريش البطريق فى شقة المرآب الخالية من الدفء التى استأجرها مقابل ٢٠ دولاراً فى الشهر. وعندما كان يحتاج إلى المال كان يعمل فى معمل قسم علم النفس فى صيانة الأجهزة الإلكترونية التى تستخدم فى إجراء تجارب سلوكية على الحيوانات. وكانت كريسان برينان تأتى لزيارته بين الحين والآخر. كانت علاقتها متقطعة وغير منتظمة، لكنه فى أغلب الوقت كان يهتم بتحفيز روحه وببحثه المستمر عن التدوير الروحانى والشخصى.

وقد علق جوبيز على هذه الفترة لاحقاً فقال: "دخلت إلى مرحلة النضج فى وقت سحرى. لقد زاد علينا بفضل فلسفة الزن وكذلك بفضل حبوب الهلوسة"، وفيما بعد فى

الفصل الثالث

حياته سينتسب الفضل إلى حبوب الهلوسة في جمله مستنيراً، فيقول: "لقد كان تعاطي حبوب الهلوسة تجربة قوية ومن أهم الأمور في حياتي، فهي توضح لك أن هناك وجهاً آخر للعملة، ولا يمكنك تذكره عندما يتلاشى لكنك تعلمه. لقد زادت من إحساسى بما هو مهم والمتمثل في خلق الأمور العظيمة بدلًا من جنى المال، واعادة الأمور مرة أخرى إلى مضمار التاريخ والوعي البشري قدر استطاعتى".

أتاري والهند

فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب

أتاري

فى فبراير عام ١٩٧٤، وبعد مرور ١٨ شهراً على التسخع بكلية ريد، قرر جوبيز العودة إلى بيت والديه بمدينة لوس أنطوس والبحث عن عمل؛ ولم يكن البحث عن عمل صعباً. ففى فترات الذروة خلال السبعينيات من القرن العشرين، كانت إعلانات طلب فتى التكنولوجيا الموجودة فى قسم الإعلانات المبوية بجريدة سان خوسىي مركزي تكتفى ملء ٦٠ صفحة إعلانات، وأحد الإعلانات التى جذبت انتباه جوبيز كان مكتوبًا فيه: "استمع واكتسب المال". فى ذلك اليوم، ذهب جوبيز إلى شركة أتاري، وهى شركة مصنعة للألعاب الفيديو، وأخبر مدير قسم شئون العاملين – الذى استغرب من شعره الأشعث وملابسه – أنه لن يغادر الشركة حتى يحصل على وظيفة.

كان مؤسس شركة أتاري رائد أعمال ضخم الجثة يدعى نولان بوشنيل، كان رجلاً ذو حضور حالمًا ذا شخصية كاريزمية، تلفتها مسحة رقيقة من القدرة على الإبهار. بعبارة أخرى، كان مثلاً أعلى فى انتظار أن يحذى به الآخرون. وبعد أن صار مشهوراً، كان يهوى قيادة سيارات رولز رويس ويمقد اجتماعاته مع طاقم العاملين فى حمام جاكوزى، وكما فعل هريدلاند – وكما سيتعلم جوبيز أن يفعل – كان بإمكانه أن يتحول الجاذبية إلى قوى ماكرة ليحرف الواقع ويغيره بقوة شخصيته. كان كبير المهندسين فى شركته يدعى آل ألكورن، وهو رجل سمين ومرح ومجتهد يحاول تطبيق رؤية الشركة ويكتب جماع بوشنيل.

وتمثل نجاحهما الكبير في لعبة فيديو تدعى Pong (بونج)، حيث يقوم لاعبان بضرب كرة صغيرة على الشاشة مع وجود خطين متحركين وكأنهما مضربان. (إن كنت أقل من ثلاثين عاماً، فأسأل والديك عن هذه اللعبة).

عندما وصل جوبيز إلى شركة أتاري مرتدياً خفّاً ومطالبًا بوظيفة، تم استدعاء آل الكورن لمقابلته، وعن هذا يقول الكورن: "أخبروني بأن هناك شاباً من الهيببيين بالردهة يقول إنه لن يغادر حتى نعينه في وظيفة وتساءلوا: "هل حضر له الشرطة أم ندعه يدخل إليك؟" فقلت لهم دعوه يدخل".

ومن ثم، أصبح جوبيز واحداً من أول خمسين موظفاً بشركة أتاري، حيث عمل في وظيفة فني مقابل ٥ دولارات في الساعة. ويذكر الكورن قائلاً: "عند استمادة الأحداث، كان من الغريب تعين أحد المتسربين من التعليم بكلية ريد. ولكنني رأيت فيه شيئاً ذكيّاً للغاية ونشيطاً ومتحمساً للتكنولوجيا". كلفه الكورن بالعمل مع مهندس صارم يدعى دون لانج. وفي اليوم التالي، اشتكت لانج قائلاً: "هذا الشاب من شباب الهيببيين ولهم رائحة نتنة. لماذا تفعل بي هكذا؟ هذا شخص يستحيل التعامل معه". كان جوبيز متمسكاً بمعتقد أن النظام الغذائي المعتمد على الخضروات والفاكهـة سيعـنـعـ المـخـاطـ وـيـمـنـعـ أيـضاـ رـائـحةـ الجـسـدـ، حتى إنـ كانـ لاـ يـسـتـخـدـمـ مـزـيـلاـتـ التـعرـقـ أوـ الـاسـتـحـمامـ باـنـظـامـ. وكانت نظرية خاطئة.

كان لانج وأخرون يرغبون في تسريح جوبيز، ولكن بوشنيل فكر في حل. قال: "لم تهمـنـ الرـائـحةـ وـالـسـلـوكـ. كانـ سـتـيفـ شخصـاـ حـسـاسـاـ، ولكنـيـ كنتـ معـجـبـاـ بهـ نوعـاـ ماـ. ولـذـاـ، طـلـبـتـ مـنـهـ أـنـ يـعـملـ فـيـ الدـوـامـ الـلـيـلـيـ. وـكـانـ هـذـهـ طـرـيـقـةـ لـإـنـقـاذـهـ". كانـ جـوـبـيـزـ يـأتـيـ فـيـ المـسـاءـ بـعـدـ اـنـصـرـافـ لـانـجـ وـالـآـخـرـينـ وـيـعـمـلـ طـوـالـ اللـيـلـ، وـعـلـىـ الرـغـمـ مـنـ انـزعـالـهـ، فإـنـهـ كانـ مشـهـورـاـ بـفـطـاظـتـهـ، فـنـيـ تـلـكـ المـنـاسـبـاتـ الـتـيـ يـصـادـفـ فـيـهاـ التـعـاملـ مـعـ الـآـخـرـينـ، كانـ يـعـيـلـ نـحـوـ وـصـفـهـمـ بـالـحـمـقـيـ. وـفـيـ اـسـتـعـادـتـهـ لـأـحـدـاـتـ الـمـاضـيـ، كـرـرـ جـوـبـيـزـ هـذـاـ الرـأـيـ قـائـلاـ: \"الـسـبـبـ الـوـحـيدـ لـتـائـقـيـ هـوـ أـنـ الـآـخـرـينـ كـانـواـ سـيـثـيـنـ لـلـفـاـيـةـ\".

وعلى الرغم من غروره (أو ربما بسبب غروره)، استطاع جوبيز أن يأسر قلب مدير شركة أتاري. ويسترجع بوشنيل ذلك قائلاً: "كانـ شـخـصـاـ فـلـسـفـيـاـ. وقدـ اـعـتـدـنـاـ مـنـاقـشـةـ الـإـرـادـةـ الـحـرـةـ فـيـ مـقـابـلـ الـجـبـرـيـةـ، وـكـنـتـ أـؤـمـنـ بـأـنـ الـأـمـورـ مـقـدـرـةـ عـلـيـنـاـ لـدـرـجـةـ أـنـاـ مـبـرـمـجـونـ. لـوـ كـانـتـ لـدـيـنـاـ مـعـلـومـاتـ كـامـلـةـ، لـكـانـ يـأـمـكـانـنـاـ التـبـرـؤـ مـنـ تـصـرـفـاتـ الـآـخـرـينـ. غـيرـ أـنـ سـتـيفـ كـانـ يـشـفـرـ بـالـعـكـسـ\". كانتـ هـذـهـ الرـؤـيـةـ تـنـاسـبـ مـعـ إـيمـانـهـ بـقـدرـةـ الـإـرـادـةـ عـلـىـ تـحـريـفـ الـحـقـائقـ".

ساعد جوبيز في تطوير بعض الألعاب من خلال استخدام الشرائح الإلكترونية لإنتاج تصميمات ممتعة، واكتسب جوبيز بعضاً من قدرة بوشنيل على الانفراد بالرأي وتسخير

الأمور حسب هواه. بالإضافة إلى ذلك، كان جوبيز يقدر بساطة ألعاب شركة أثارى بصورة بدائية. كانت هذه الألعاب تأتى بدون كتيب تعليمات وليس بها أى تعقيدات بحيث يستطيع المبتدئ صاحب المعرفة القليلة التعامل معها وكانت التعليمات الوحيدة توجد فى لعبة شركة أثارى ستار تريلك: "١. ادخل العملة. ٢. تجنب وحوش الكلينجونز".

لم يكن جميع زملاء جوبيز يتحاشونه، حيث كون صداقه مع رون واين وهو رسام شركة أثارى والذى كان قد أسس شركة لتصنيع الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية. ولكنها فشلت فيما بعد، ولكن جوبيز صار مفتوناً بالفكرة لدرجة جعلته من الممكن أن يؤسس شركته الخاصة. يقول جوبيز: "كان رون شخصاً رائعًا. لقد أسس شركات بمفرده، لم أقابل في حياتي شخصاً مثله". وافتقر جوبيز على وين أن يبدأ مشروعًا ممًا، وأخبره جوبيز بأن بإمكانه اقتراض ٥٠٠ دولار وأنهما يستطيعان تصميم الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية والتسويق لها. ولكن وين كان منهمكاً في العمل، ولذا رفض. ويسترجع وين قائلاً: "قلت له إن هذه أسرع طريقة لتخسر ٥٠٠ دولار. ولكنني أتعجب برغبته الجامحة لتأسيس شركته الخاصة".

وفى إحدى عطلات نهاية الأسبوع، قام جوبيز بزيارة وين فى شقته، وانخرطاً فى نقاش فلسفى كالعادة، ثم أخبره وين بأن هناك شيئاً ي يريد أن يخبره به. فأجاب جوبيز: "أجل، أظن أنتى أعرف ما هو. أظن أنك لا تهوى النساء". ويسترجع جوبيز ذلك قائلاً: "وكانت هذه هي أول مرة أتعامل فيها مع شخص كهذا. وقد شرح لي وجهة نظره حيال هذا الأمر". واستجوب جوبيز وين قائلاً: "عندما ترى امرأة جميلة، فبم تشعر؟" فأجاب وين قائلاً: "مثلاً ترى فرساً جميلاً. يمكنك أن تقدر الفرس الجميل، ولكنك لا ترغب فى إقامة علاقة معه. فأنت تقدر الجمال لما فيه من قيمة". وقال وين إنها شهادة فى حق جوبيز أنه شعر برغبة فى أن يصارحه بذلك، يقول وين: "لم يكن هناك أحد فى شركة أثارى يعلم ذلك، ويمكننى أن أعد على أصابع يدى الأشخاص الذين أخبرتهم بهذا الأمر فى حياتى كلها. ولكننى شعرت برغبتك فى إخباره لأنه سيتفهم الأمر وأنه لن يؤثر على علاقتنا".

الهند

أحد الأسباب التى جعلت جوبيز مت候مساً لكسب مبلغ من المال فى وقت مبكر من عام ١٩٧٤ أن "روبرت فريدلاند"، الذى قام بزيارة الهند فى الصيف الماضى، كان يحثه على القيام برحالة روحية إلى هناك. كان فريدلاند يدرس مع نيم كارولى بابا (مهراجا. جى) الذى كان المرشد الروحي لحركة الهيبين فى الستينيات من القرن العشرين. قرر جوبيز

أن يقوم بالرحلة نفسها، وقام بتجنيد دانييل كوتوك للذهاب معه. لم يكن جوبيز متعمساً مجرد خوض المغامرة؛ حيث يقول: "كان هذا بالنسبة لي بحثاً جاداً. كنت قد اتجهت إلى فكرة التدوير ومحاولة فهم مَنْ أكون وكيف أتناغم مع ما حولي". وأضاف كوتوك أن رحلة جوبيز ربما يدفعها عدم معرفته بوالديه الحقيقيين. وعن هذا يقول: "كان هناك خواص داخلية وكان يحاول ملأه".

و عندما أخبر جوبيز العاملين بشركة أتاري بأنه ذاهب في رحلة للبحث عن مرشد روحي بالهند، كان الكورن مندهشاً، وصف ذلك الموقف، قائلاً: "جاء إلى وحدتي بي وأعلن قائلاً: إنني ذاهب للبحث عن مرشد الروحي"، فقلت له: "يا للهراء، كلا، قدم طلباً كتابياً" و قال إنه يرغب مني أن أساعده في تكاليف الرحلة، فقلت له: "هذا هراء". بعد ذلك، واتت الكورن فكرة. كانت شركة أتاري تصنع مكونات الألعاب وتشحنها إلى مدينة ميونيخ، حيث يتم تجميعها وتوزيعها بمدينة تورينو. ولكن كانت هناك مشكلة إلا وهي: نظراً لأن اللعبة مصممة وفقاً ل معدل الأطر الأمريكي ظهر الصورة على الشاشة في الثانية الواحدة والذي يبلغ ٦٠ إطاراً في الثانية، لذا كانت هناك مشكلات محبطلة في أوروبا، حيث كان معدل الأطر خمسين إطاراً في الثانية. وأخذ الكورن يصوغ الحلول مع جوبيز ثم عرض عليه أن يتتحمل تكاليف سفره إلى أوروبا لتطبيق الحل. وقال: "لابد أن تكاليف السفر إلى الهند من هناك أرخص". ووافق جوبيز. ولذا، أرسله الكورن وقال له: "بلغ سلامي إلى مرشدك الروحي".

قضى جوبيز بضعة أيام في مدينة ميونيخ، حيث قام بحل تلك المشكلة، ولكنه أربك المديرين الآلين الذين يرتدون حللاً سوداء، فشكوا إلى الكورن أن مظهره غير مهندم ورائحته نتنة ويتصرف بفظاظة. يقول الكورن: "فسألتهم: ألم يحل المشكلة؟" فأجابوا: "بل". فقلت: "إذا واجهكم المزيد من المشكلات، فقط اتصلوا بي، فلدي كثير من الرجال مثله". فقالوا: "لا، فسوف نعتذر بالأمر بأنفسنا في المرة التالية". ومن جانبه، كان جوبيز محبطاً لأن الآلين يحاولون إطعامه اللحم والبطاطس. واشتكى إلى الكورن ذات مرة في مكالمة هاتفية قائلاً: "إنهم لا يعرفون معنى الكلمة ثباتي من الأساس".

وأمضى وقتاً أفضل حين استقل القطار مقابلة الموز في مدينة تورينو، حيث يقدم الإيطاليون المعجنات وكانت الصداقات التي كونها هناك أكثر لطفاً. ويتذكر جوبيز قائلاً: "قضيت أسبوعين رائعين في مدينة تورينو وهي مدينة صناعية تتسم بالتوتر. كان الموز يصطحبني كل ليلة إلى العشاء، وفي هذه الأماكن كان هناك ثمان طاولات فقط ولم تكن هناك قائمة للطعام. كل ما عليك فعله هو أن تطلب منهم ما تريده، وهم يعدونه لك. واحدى هذه الطاولات كانت مهجورة لمدير شركة فيات. كانت تجربة رائعة حقاً". بعد ذلك ذهب جوبيز إلى مدينة لوغانو السويسرية، حيث مكث مع عم فريدلاند ومن هناك استقل الطائرة إلى الهند.

و عندما نزل من الطائرة في نيودلهي، شعر بحرارة الجو المرتفعة من مدرج الإقلاع، على الرغم من أن الوقت كان في شهر إبريل فقط. وكان قد أخذ اسم أحد الفنادق ولكن وجده ممتلئاً. ولذا، ذهب إلى فندق أصر سائق السيارة الأجرة أنه جيد. يقول جوبيز: "كنت متأكداً من أنه يحصل على إكرامية من المكان؛ لأنه اصطحبني إلى مكان سين للغاية". وسأل جوبيز صاحب المكان إذا ما كانت المياه منقاء وصدق الإجابة بغياء، وعن هذا يقول: "أصبت ياسهال بسرعة. كنت مريضاً، مريضاً للغاية، حيث أصبت بحمى، ونفحة وزنى من ٧٢ كيلوجراماً إلى ٤٥ كيلوجراماً في حوالي أسبوع واحد".

ومعمرد أن استرد جوبيز صحته وقدرته على الحركة، قرر أنه ينبغي عليه مغادرة دلهي. ومن ثم، اتجه نحو مدينة هاريدوار في غرب الهند بالقرب من منبع نهر الجانج، الذي كان يقام عليه مهرجان مشهور باسم كومبه ميلا. حيث يتواجد أكثر من عشرة ملايين شخص على مدينة عدد سكانها لا يزيد على ١٠٠،٠٠٠ شخص. يقول جوبيز: "وهناك ينتشر معلمون روحيون، وهناك خيمة لهذا المعلم وذاته. وهناك رجال يركبون الأفيال، وكل هذه الأمور. قضيت هناك بضعة أيام، ولكنني قررت أنه يتعين على مغادرة هذا المكان أيضاً".

استقل جوبيز القطار ثم حافلة إلى قرية بالقرب من ناينيتال عند سفح جبال الهيمالايا، هناك حيث يعيش نيم كارولي بابا - أو كان يعيش. وفي الوقت الذي وصل فيه جوبيز إلى هناك، لم يكن نيم كارولي بابا على قيد الحياة. استأجر جوبيز حجرة مفروشة بالحصير على الأرض من أسرة ساعدته على التعافي من خلال ت توفير الخضراء له. يقول جوبيز: "كان يوجد بهذه الغرفة نسخة من كتاب بعنوان *Autobiography of a Yogi* باللغة الإنجليزية قد تركها مسافر سابق، وقرأتها عدة مرات لأنه لم يكن أمامي شيء أفعله، وكانت أنتقل من قرية لأخرى وتعافت من الحمى التي أصابتني". وكان من بين أصدقاء جوبيز لاري بريليانت، وهو متخصص في الأمراض الوبائية يعمل على القضاء على مرض الجدري وقام مؤخراً بإدارة مؤسسة جوجل للأعمال الخيرية ومؤسسة سكول. ولقد صار صديق العمر لجوبيز.

وذات مرة، أخبر راهب هنودسي جوبيز بأنه سيجتمع بمرتاديه عند ضيعة في جبال الهيمالايا يمتلكها رجل أعمال ثري. ويعكى جوبيز ذلك الموقف فيقول: "كانت فرصة لأرى مرشدًا روحيًا وأختلط بتابعيه وتلاميذه، وكانت فرصة عظيمة أيضاً لتناول وجبة جيدة، كان بإمكانى أن أشم رائحة الطعام كلما افترينا. وكنت جائعًا للغاية". وبينما كان جوبيز يتناول طعامه، اختاره المرشد الروحي - الذي لم يكن أكبر من جوبيز بكثير - من بين الزحام وأشار إليه وبدأ يوضح بطريقة هيستيرية. وينذكر جوبيز قائلاً: "جاء إلى مسرعاً وأمسك بي وقال بصوت يشبه الصفير: "أنت مجرد طفل"، لم أكن أريد كل هذا

الانتباه". أمسك الرجل جوبيز من يديه وأخذه من بين الزحام وسار به حتى وصل إلى التلة حيث كانت هناك بئر وبركة صغيرة. يقول جوبيز: "جلسنا وأخرج شفرة حادة. ظننت أنه مجنون وبدأت أشعر بالقلق. بعد ذلك، أخرج صابونة، كان شعرى طويلاً في ذلك الوقت وقام بغسل شعري وحلاقة رأسى. وأخبرنى بأنه ينقد صحتى".

وصل دانييل كوتوك إلى الهند في بداية فصل الصيف، وذهب جوبيز إلى نيودلهي لمقابلته. كان يتوجول مستخدماً الحافلة ولكن بلا هدف. وفي هذه الفترة، لم يكن جوبيز يحاول البحث عن مرشد يمكنه تقديم المعرفة، ولكنه كان يبحث عن التغيير من خلال تجربة الذهاد والحرمان والبساطة. ولم يستطع تحقيق السلام الداخلى. يتذكر كوتوك دخول جوبيز في جدال حاد مع سيدة هندوسية في سوق القرية كانت نفس اللبن بالماء لتبينه - كما زعم جوبيز.

على الرغم من ذلك، كان جوبيز كريماً أيضاً. عندما وصل إلى مدينة مانلي، سرقت حقيبة النوم الخاصة بـ كوتوك وشيكات السفر الموجودة بها. يتذكر كوتوك ذلك الموقف قائلاً: "قام جوبيز بتفصيل كل نفقات الطعام والانتقال بالحافلة في طريق العودة إلى دلهى". كما أنه أعطى كوتوك ما يقى معه من نقود، حوالي ١٠٠ دولار، ليساعده في وقت الشدة.

وفي أثناء الأشهر السبعة التي قضتها في الهند، كان يكتب لوالديه على نحو متقطع، ويحصل على البريد من المكتب الأمريكي للبريد السريع الموجود بنيو دلهى عندما يمر بها. وتقاوياً والداه عندما تقلياً مكالمة هاتفية من ستيف بمطار أوكلاند يطلب منها أن يصطحباه. وعلى الفور، قاد السيارة من لوس أنطونوس إلى هناك. يقول جوبيز مسترجعاً الأحداث: "كان رأسى حليقاً وكانت أرقبى رداء قطنياً هندياً وكانت بشرتى مائلة إلى السمرة المشوية بالحمرة من أثر التعرض للشمس. وكنت أجلس فى انتظارهما ومراى حولى خمس مرات وفي النهاية جاءت أمى وقالت متسائلة: "ستيف؟" قلت لها: "أهلاً". واصطحباه إلى المنزل، حيث واصل البحث عن نفسه. كان بحثاً به عدة طرق نحو التغيير. ففى الصباح والمساء، يتأمل فلسفية الزن ويداكرها وفيما بين الصباح والمساء كان يذهب إلى ستانفورد لدراسة مواد الفيزياء أو الهندسة.

البحث

لم يكن اهتمام جوبيز بروحانيات الشرق والبحث عن التغيير مجرد مرحلة يمر بها وهو فى التاسعة عشرة من عمره. وعلى مدار حياته، سعى وراء اتباع العديد من المبادئ الأساسية فى الديانات الشرقية مثل التأكيد على البراجنا، وهي الحكمة أو الفهم المعرفى الذى من

الممكن الوصول إليه بديهياً من خلال تركيز الذهن. وبعد مرور سنوات، وبينما كان يجلس بحديقة بالو أنتو، أخذ يفكر في التأثير المستمر لرحلته إلى الهند:

كانت المودة إلى أمريكا بالنسبة لي أشبه بصدمة ثقافية تفوق صدمة ذهابي إلى الهند. لا يستخدم الناس في ريف الهند ذكاءهم مثلاً نعم، إنهم يستخدمون حدسهم. لذا، فإن الحدس لديهم أكثر تقدماً من أي مكان آخر في العالم. والحس شيء هو للغاية، أكثر قوة من الذكاء، من وجهة نظرى. وكان لهذا أثر كبير على عملي. إن التفكير المنطقي للغرب ليس سمة متأصلة في البشر، ولكن يمكن تعلمها. ولهذا، فهو إنجاز عظيم للثقافة الغربية. ففي القرى الهندية، لا يتعلمون التفكير المنطقي أبداً. إنهم يتعلمون شيئاً آخر متساوياً في قيمة التفكير المنطقي في بعض الجوانب، ولا يضاهيه في جوانب أخرى؛ إنها قوة الحدس والحكمة التجريبية.

بعدقضاء سبعة أشهر في القرى الهندية ثم المودة، رأيت جنوبي العالم الغربي وكذلك قدرته على التفكير المنطقي. إذا جلست ولاحظت، ستري إلى أي مدى يعمل ذهنك دون هواة. وإذا حاولت تهدئته بإيقاعه، فإن الأمر يسوء وحسب، ولكنه يهدأ بمرور الوقت، وحين يكون الأمر كذلك، ستتجدد المجال مفتوحاً لسماع أشياء أكثر رقة. هذا حين يبدأ حدسك يتبرع وتشعر في رؤية الأشياء على نحو أوضح وتكون في اللحظة الحاضرة أكثر، ويتباطأ ذهنك وتترى متسلماً هائلاً للحظة. ومن ثم، فإنك ترى أكثر مما كان يامكانك رؤيته من قبل. إنه نوع من تهذيب النفس عليك ممارسته.

كان لفلسفة الزن تأثير عميق على حياته منذ ذلك العين. في هذه الفترة كنت أهكر في الذهاب إلى اليابان ومحاولات الذهاب إلى معبد آيهى جي، ونصحنى مرشدى الروحى بالبقاء هنا. وقال لي إنه ليس هناك شيء غير موجود هنا، وكان محقاً. تعلمت حقيقة ما يقوله حكماء الزن، من أنه إذا كنت مستعداً للسفر حول العالم لقابلة معلم، فإن معلماً سيظهر في طريقك.

ولكن في الحقيقة لم يجد جوبز واحداً في طريقه. كان شونريسووزوكى، مؤلف كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* ومدير مركز سان فرانسيسكو للزن، معتاداً على المجيء إلى لوس أنجلوس مساء كل أربعة ليالى محاضرة ويلتقي مع مجموعة صغيرة من تلاميذه. وبعد فترة، طلب من مساعدته، كوبون تشينتو أوتجاو، أن يفتح له مركزاً بدوارم كامل. وأصبح جوبز تابعاً مخلصاً، هو وأصدقاءه: كريسان برينان ودانيل كوتوك والإيزابيث هولتز. وشرع أيضاً في الذهاب وحده إلى خلوات في معبد تاساجارا بالقرب من مدينة كارمل، حيث كان كوبون يدرس أيضاً.

أعجب كوتوك بـ كوبون. ويقول متذكراً: "كانت اللغة الإنجليزية التي يتحدثها بشعة. كان يلقى قصيدة شعرية ذات عبارات موحية. كنا نجلس ونسمع إليه، وفي أغلب الوقت لم يكن

لدينا أدنى فكرة عما يتحدث عنه. لقد خضت التجربة كنوع من استراحة خفيفة". كانت إليزابيث هولز منخرطة أكثر في الأحداث؛ حيث قالت: "كنا نحضر محاضرات كوبون التأملية ونجلس على الوسائل المستديدة للتأمل، وكان هو يجلس على منصة. وتعلمنا لأنّكرت بالمشتتات. لقد كانت تجربة سحرية. وذات مساء، كنا نتأمل مع كوبون وكان الجو ممطرًا وعلمنا كيف نستخدم الأصوات المحيطة لتعيدنا إلى التركيز على تأملنا".

أما بالنسبة لـ جوبيز، فكان التزامه شديدًا. ووفقاً لما قاله كوتوك: "صار جوبيز جاداً حقاً ومعتمداً بنفسه ولا يطاق عموماً". وبدأ يقابل كوبون يومياً تقريباً، وكل بضعة أشهر يذهب منه في خلوات للتأمل. وبينذكر جوبيز قائلاً: "انتهى بي الأمر بقضاء أطول وقت ممكن معه. كانت لديه زوجة تعمل ممرضة بمدينة ستانفورد وكان لديهما طفلان. كانت زوجته تعمل في التوجيه المسائي ومن ثم كان في إمكانى الذهاب إليه والخروج معه في المساء. وكانت تعود إلى المنزل حوالي منتصف الليل وتطردني". وكان في بعض الأحيان يتلقى شاشة بشأن ما إذا كان يتمكن على جوبيز تكريسه نفسه تماماً للأنشطة التأملية، ولكن كوبون نصحه بألا يفعل. وأكد لـ جوبيز أن بإمكانه أن يبقى على اتصال بالجانب الروحي داخل نفسه أثناء الاستمرار في مزاولة عمله. وتحولت علاقتها إلى علاقة طويلة وراسخة، وبعد سبعة عشر عاماً كان كوبون هو من أدى مراسم حفل زواج جوبيز.

لقد قاد بحث جوبيز عن الوعي بالذات إلى الخضوع لمعالجة البدايات بالصرارخ وهو نمط من الطب النفسي قام بتطويره مؤخراً طبيب نفسى في لوس أنجلوس يدعى آرثر جانوف. وهذا النمط من المعالجة يعتمد على نظرية فرويد التي تقول إن المشكلات النفسية تسببها الآلام المكتوية في مرحلة الطفولة. هكذا، دلل جانوف بأنه من الممكن حل المشكلات النفسية من خلال إعادة الشعور بهذه اللحظات البدائية من خلال التعبير عن الألم باستخدام الصراخ أحياناً. وبالنسبة لـ جوبيز، بدا من المفضل له أن يفهم المعالجة لأنها تشتمل على الشعور الحدسي والتصرف الانفعالي بدلاً من مجرد التحليل المنطقى. وفيما بعد قال: "لم يكن هذا أمراً يستحق التفكير فيه، بل كان أمراً يستحق القيام به: تطلق عينيك، وتحبس أنفاسك وتشعر فيه للتخرج من الناحية الأخرى بمزيد من القدرة على الاستبصار".

قامت مجموعة من مؤيدي جانوف بالإشراف على مركز يسمى "مركز أورييجون للإحساس" مقام في قدق قديم بمدينة يوجين والذي كان يقوم على إدارته مرشد جوبيز بكلية ريد، روبرت فريدلاند، الذي يمتلك مزرعة أولى وان قارم في مكان قريب. وهي أواخر عام ١٩٧٤، اشتراك جوبيز في برنامج علاجي لمدة ١٢ أسبوعاً بلغت تكلفته ١٠٠٠ دولار. يقول كوتوك: "كنت أنا وستيف نمر بمرحلة نضج شخصى، ولذا رغبت فى الذهاب معه، ولكن قدرتى المالية لم تكن تسمح بذلك".

وكان جوبيز قد أسر إلى أصدقائه المقربين أنه كان يتمزق من الألم الذي يشعر به جراء عرضه للتبني وعدم معرفته بوالديه الحقيقيين، وفيما بعد صرخ فريدلاند قائلاً: "كان لدى ستيف رغبة قوية للغاية لمعرفة من هما والداه الحقيقيان، وذلك حتى يمكن من معرفة نفسه على نحو أفضل". وقد عرف من بول وكلارا جوبيز أن والديه الحقيقيين كانوا طالبين متخرجين في الجامعة وربما كان والده سوري المولد. لقد فكر في تعيين مخبر خاص للتحقيق في الموضوع، ولكنه قرر لا يفعل ذلك في الوقت الحالي، وهو يقول عن ذلك: "لم أرغب في مضايقة والدى"، فاقصد بذلك بول وكلارا.

ووفقاً لإليزابيث هولز: "كان يمانى من حقيقة أنه متبنى. كان يشعر بأن هذا الموضوع يتعين عليه السيطرة عليه من الناحية الانفعالية". وقد اعترف لها جوبيز قائلاً: "كان هذا شيئاً يقلقنى، وكانت بحاجة إلى التركيز عليه". وكان أكثر صراحة مع جريج كالهون. يقول كالهون: "كان كثيراً ما يبحث داخل روحه عن تأثير كوبه متبنى. وتحدث معنى في هذه النقطة كثيراً. وكانت المعالجة بالصراخ واتباع نظام حمية غذائية خاصة محاولة منه لتطهير نفسه وأن يعمق أكثر في شعوره بالإحباط تجاه حقيقة مولده. وأخبرنى بأنه يشعر بالغضب الشديد لأن والديه تخليا عنه".

خضع جون لينون لنمط معالجة البدائيات نفسه بالصراخ في عام ١٩٧٠، وفي شهر ديسمبر من ذلك العام أطلق أغنية بعنوان Mother مع فريق بلاستيك أونو باند. وهي هذا الألبوم عبر لينون عن مشاعره نحو والده الذى تركه وأمه التى قُتلت حين كان مراهقاً. واستتملت الأغنية على عبارة متكررة: "لا تذهبى يا أمى، عد يا أبي إلى البيت". واعتاد جوبيز سماع هذه الأغنية كثيراً.

وفيما بعد قال جوبيز إن تعاليم جانوف لم تكن ذات فائدة كبيرة. وأضاف: "لقد قدم إجابة سريعة التحضير ومثبتة ثبت أنها في غاية التبسيط. وصار من الواضح أنها لن تسفر عن التعلق بقدرة رائمة على الاستبصار". غير أن إليزابيث أكدت أن هذه المعالجة جعلته أكثر ثقة بنفسه قائلة: "بعد أن خضع لها، أصبح في مكانة مختلفة. كانت شخصيته فظة ولكنه كان ينعم بالسلام لفترة قصيرة. وتحسن ثقته بنفسه وقل شعوره بعدم الكفاءة".

كان جوبيز مؤمناً بأنه يمكنه أن ينقل الشعور بالثقة إلى الآخرين ومن ثم يدفعهم نحو القيام بأشياء لم يظن أبداً أنها ممكنة. انفصلت إليزابيث عن كوبك وانضمت إلى جماعة دينية بسان فرانسيسكو وتعهدت بقطع كل علاقاتها بالأصدقاء القدماء. ولكن جوبيز رفض هذا الأمر ذات يوم ذهب إلى مقر هذه الجماعة الدينية بسيارته الفورد رينشير و قال لها إنه ذاهب إلى مزرعة التفاح التي يمتلكها فريدلاند ويجب عليها الذهاب معه. وأخبرها بوقاحة أنه يتبع عليها قيادة السيارة لبعض الوقت، حتى إن كانت لا تعرف كيف تستخدم

ناقل السرعات. وهي تقول مستعينة تلك الذكريات: "وب مجرد أن أصبحنا على الطريق، جعلنى أجلس وراء عجلة القيادة وأخذ ينقل فى السرعات حتى وصل إلى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة. ثم وضع شريطًا الباب ديلان بعنوان *Blood on the Tracks* (دماء على الطريق) ثم وضع رأسه فى حجرى ونام. كان عنده شعور بأنه يستطيع أن يفعل أى شيء، ومن ثم تستطيع أنت ذلك. لقد وضع حياته بين يدي. هكذا، جعلنى أقوم بشيء لم أكن أتخيل أن يامكانى القيام به".

كان هذا الجانب المشرق لما صار يُعرف بـ"نطاق تحرير الواقع" الخاص به، وقد صرحت إليزابيث فائلة: "إذا وقفت به، يمكنك أن تقوم بأى شيء، وإذا قررت أن شيئاً ينبغي أن يحدث، فسيجعله يحدث".

النجاح

ذات يوم في مطلع عام ١٩٧٥ ، كان آل الكورن يجلس في مكتبه بشركة أتاري حين دخل عليه رون واين مقتعمًا الفرفة وصاح فائلاً: "أهلاً لقد عاد جوبيزا".

فأجابه الكورن: "يا إلهي، أحضره لي".

دخل جوبيز إلى الفرفة حافي القدمين يرتدى الزي الهندى المميز ويحمل نسخة من كتاب *Be Here Now* ، وأعطاه إلى الكورن وأصر على أن يقرأه وسألة فائلاً: "هل يمكنك أن أعود إلى وظيفتي؟".

ويقول الكورن متذكراً: "كان بيدو من رجال مذهب هاري كريشنا، ولكنى سعدت برؤيته. فقلت له بالتأكيد يمكنك!".

مرة أخرى، ومن أجل الحفاظ على الانسجام بين العاملين، كان جوبيز يعمل غالباً في المساء. كان وزنياك، الذى يعيش بشقة بالقرب منه ويعمل فى شركة إتش بي، يأتي إليه بعد العشاء ليخرجها معًا ويستمتعان بألعاب الفيديو. لقد صار وزنياك مولعاً بـ *Pong* (بونج) الموجودة بمركز البولينج بمدينة سانيدال وكان قادرًا على تصفيق نسخة من اللعبة يمكن توصيلها بجهاز التليفزيون.

وذات يوم في آخر فصل الصيف عام ١٩٧٥ ، قرر نولان بوشنيل - الذى كان مؤيداً للعقل الشائع بانتهاء زمن الألعاب التى يتم التحكم فيها بالأذرع - تطوير نسخة من لعبة *Pong* (بونج) تعتمد على لاعب فردى، بدلاً من منافسة لاعب آخر، بحيث يتبعين على اللاعب ضرب كرة في عرض الحائط الذى تفقد طوبية بمجرد أن تصطدم بها الكرة. واستدعى جوبيز إلى مكتبه ووضع تخيله على السبورة السوداء مطالباً إياه بأن يقوم بتصميمه. وأخبره بوشنيل بأنه سيتحقق علاوة عن كل شريحة إذا كان عدد الشرائح

بالجهاز أقل من خمسين شريحة. كان بوشنيل يعرف أن جوبيز ليس مهندساً ناجحاً، ولكنه افترض أنه قد يوظف وزنياك الذي يتسع معه دوماً. قال بوشنيل متذمراً: "نظرت إلى الأمر على أنه كسب عصفورين بحجر واحد. لقد كان وز مهندساً أفضل".

فرح وزنياك عندما طلب منه جوبيز أن يساعدته واقتراح عليه أن يتقاسمها الأجر. وعن هذا يقول: "كان هذا أروع عرض أطلقاه في حياتي لأصمم لعبة يستخدمها الناس". قال له جوبيز إن هذا العمل يجب أن ينتهي في أربعة أيام وبأقل عدد ممكن من الشرائح، وما أخفاهم جوبيز عن وزنياك أن الموعد النهائي لتسليم العمل هو أمر فرضه جوبيز لأنه يتمنى عليه أن يذهب إلى المزرعة لمساعدة الإعداد لحصول التفاصح. كما أنه لم يذكر له أن هناك علاوة مرتبطة بخنفس عدد الشرائح.

عقب وزنياك مسترجعاً الذكريات: "لعبة كهذه تستغرق بضعة أشهر من أغلب المهندسين. اعتقدت أنت لا أستطيع القيام بذلك، ولكن سيف جعلنى متأكداً من أنتى أستطيع". هكذا، سهر وزنياك لأربع ليالٍ على التوالى وأنجز المهمة. وخلال النهار، كان وزنياك يرسم تصميمه على الورق فى شركة إتش بي، ثم بعد أن يتناول وجبة من الوجبات السريمة، يذهب على الفور إلى شركة أثارى ويسمير الليل كله هناك. بينما كان وزنياك يصنع التصميم، كان جوبيز يجلس على مقعد على يساره ينفذ التصميم من خلال ربط الشرائح بالأسلاك على لوحة خشبى يستخدم لقطع الخبز. يقول وزنياك: " بينما كان سيف يعمل على اللوح الخشبي، كنت أقضى الوقت ألعب لعبتى المفضلة، وهى عبارة عن لعبة سباق سيارات اسمها Gran Trak 10".

من المثير للدهشة أنهما تمكنا من إنجاز العمل فى أربعة أيام واستخدم وزنياك ٤٥ شريحة فقط، وتختلف الروايات لأحداث الماضى، ولكن معظم الروايات تشير إلى أن جوبيز أعطى وزنياك نصف الأجر الأساسى ولم يعطه العلاوة التى منحها له بوشنيل مكافأة على تخفيض عدد الشرائح بمقدار خمسة. وبعد مرور عشر سنوات، اكتشف وزنياك (من خلال قصة جاءت فى كتاب عن تاريخ شركة أثارى يحمل عنوان Zap) أن جوبيز تلقى هذه العلاوة. فيما بعد عقب وزنياك قائلاً: "أعتقد أن سيف كان بحاجة إلى المال ولذا لم يخبرنى بالحقيقة". عندما تحدث وزنياك عن الأمر فى هذه اللحظة، توقف لفترات طويلة معتبراً بأن هذا يسبب له الشعور بالألم: "كنت أتمنى أن يكون صادقاً. لو أنه أخبرنى بأنه بحاجة إلى المال! كان يجب عليه أن يتتأكد من أنتى كنت ساعطيه إياه لأنه صديق لي ولا بد للمرء من مساعدة أصدقائه". وبالنسبة لوزنياك، كان هذا إشارة على وجود اختلافات جذرية فى شخصيتهم. يقول وزنياك: "الأخلاقيات مهمة بالنسبة لي، وما زلت لا أفهم السبب وراء إخفاء المبلغ资料 الحقيقي الذى تقاضاه عنى. ولكن البشر مختلفون كما تعلم".

وحين عرف جوبيز أن هذه القصة نشرت، اتصل بوزنياك لينفيها. يتذكر وزنياك قائلاً: "أخبرني بأنه لا يذكر قيامه بهذا، وأنه لو فعل شيئاً كهذا لا بد أنه سيتذكره، ومن ثم فإنه لم يفعله على الأرجح". وعندما سأله جوبيز صراحةً، بدا عليه الهدوء والتردد على غير عادته. وقال: "أنا لا أعلم من أين أتى هذا الادعاء. لقد أمعطيته نصف المال الذي حصلت عليه. هذه هي الطريقة التي أتعامل بها مع وزدوماً. أعني أن وز توقف عن العمل سنة ١٩٧٨، ولم يعمل بمثقال ذرة بعد عام ١٩٧٨. وعلى الرغم من ذلك، حصل على نفس الحصة من أسمهم شركة أبل مثلي تماماً".

أليس من المحتمل أن تختلط الذكريات، وربما لم يختلس جوبيز في الواقع من أجر وزنياك؟ أخبرني وزنياك بعد فترة صمت قطعها للتفكير قائلاً: "هناك احتمال قائم بأن ذاكرتى مخطئة وأن الأمر اختلط علىّ. ولكن لا، إننى أتذكر تفاصيل هذه الحادثة: كان الشيك بمبلغ ٢٥٠ دولاراً". وتأكد من معلوماته عن هذا الحدث من خلال نولان بوشنيل وأل الكورن. يقول بوشنيل: "أتذكر أننى تحدثت مع وز عن العلاوة المالية وكان محبطاً. قلت له: "أجل، كانت هناك علاوة عن كل شريحة تم توفيرها"، ولكنه هز رأسه ومضى شفتيه".

أيّا ما كانت الحقيقة، فيما بعد أصر وزنياك أن هذا الأمر لا يستحق ذكره وإعادته مراراً. كان جوبيز شخصية مركبة، على حد قوله، وتحليله بالدهاء هو الجانب المظلم من الصفات التي جعلته ناجحاً، لم يكن وزنياك يتصرف بهذه الطريقة أبداً، ولكن كما أشار لم يكن أبداً فى مقدوره تأسيس شركة أبل. وقال عندما طرقت إلى هذه النقطة مرة أخرى: "من الأفضل أن أغفو عما سلف، فلن أحكم على ستيف بحادثة كهذه".

شكلت تجربة عمل جوبيز في شركة أتاري نهجه في العمل والتصميم. كان يقدر اهتمامات المستخدمين لأنماط شركة أتاري، خاصة لعبة ستار تريكس. يقول رون واين: "لقد انتقلت إليه هذه البساطة وجعلته يركز على المنتج". لقد تشبع ببعض موافق بوشنيل من بينها حسم الأمور في العمل. ووفقاً لما قاله ألكورن: "كان نولان لا يقبل الإجابة عن أي سؤال بـ"لا". وكان هذا أول انطباع كونه ستيف عن كيفية إنجاز المهام. لم يكن نولان عنيقاً مثلما كان ستيف في بعض الأحيان. ولكنه كان يتبنى بعض المواقف نفسها. هذا يجعلنى أنكمش خوفاً ولكن هذا الموقف يجعل المهام تتجزّس سريعاً. وبهذه الطريقة، كان نولان معلمًا لـ جوبيز".

وافقه بوشنيل الرأى، وقال: "هناك شيء لا يمكن تحديده في شخصية رائد الأعمال ولقد رأيت هذا في ستيف. لم يكن مهتماً بالهندسة وحسب، بل كان مهتماً بالجوانب العملية. لقد علمته أنه إذا تصرف على أساس أن فى إمكانه القيام بشيء ما، إذن فإنه سيتحقق هذا الشيء، فعلاً. لقد أخبرته قائلاً: تظاهر بأنك تمسك بزمام الأمور تماماً وسيفترض الناس من حولك ذلك".

جهاز Apple 1 (أبل ١)

شغل، أقلع، وصل...

الأجهزة المباركة

في سان فرانسيسكو ووادي سانتا كلارا خلال السبعينيات، انتشرت تيارات ثقافية متعددة في الوقت نفسه. فقد بدأت الثورة التكنولوجية مع زيادة أعداد المتمردين العسكريين وسرعان ما لحقت بها شركات الإلكترونيات، وصانعو الرفاقات الإلكترونية الدقيقة.

ومصممو ألعاب الفيديو وشركات الحاسب الآلي. كذلك ظهرت طائفة من مخترقى الحاسب – والتى امتلاطت بمهوسى اللاسلكى، ومخترقى الهاتف، ومتسلكى الفضاء السiberian، والهواة وحتى مهووسى الحاسب – التى اشتملت على مهندسين لم يتکيفوا مع أسلوب عمل شركة إتش بي وأبنائهم الذين لم يستطيعوا التواؤم مع التيارات الثاقافية التي انتشرت في التجمعات السكنية. كانت هناك مجتمعات شبه أكاديمية تقوم بدراسة تأثيرات عقاقير الهلوسة، وكان من أبرز المشاركون فيها دوج إنجلبرت رئيس مركز أبحاث أوجمنتيشن في بالو أيلو، الذى شارك فيما بعد في تطوير فأرة الحاسب وواجهات المستخدمين الرسمية، وكين كيسى، الذى اشتهر بتناول المخدرات وعروض الموسيقى والضوء التي تميزت بها فرقته المنزليه التي عُرفت فيما بعد باسم جريفول ديد. ظهرت أيضاً الحركة الهيبية التي ولدت على يدى الجيل الخارج على التقاليد في منطقة خليج سان فرانسيسكو، وكذلك الناشطون السياسيون المتمردون والذين أفرزتهم حركة حرية التعبير في جامعة بيركلى. وفوق كل ما سبق، ظهرت العديد من حركات تحقيق الذات والتي كانت تسعى لإيجاد طرق للتنوير الروحى: فلسفه الزن، اليوجا، التأمل، العلاج بالصراخ والحرمان الحسى، ومعهد إسالين ومؤسسة إيست.

تجسد الاندماج بين قوة الحب، وقوة المعالج، وقوه العلاج، والتنوير الروحى، والتكنولوجيا، فى ستيف جوبز حيث كان يتأمل فى الصباح، ويحضر دروس الفيزياء بجامعة ستانفورد ويعمل بالليل بشركة أتارى وكان يعلم بتأسيس شركته الخاصة. قال جوبز متخططاً حاجز الزمان والمكان: "لقد كان يحدث أمر جلل ها هنا، فقد خرجت أفضل الموسيقى من هنا – من فرق جريفول ديد وجيفرسون إير بلاين وجوان بايز وجانيس جولييان – وكذلك خرجت أفضل الدوائر الكهربائية المتكاملة، وأشياء مثل *Whole Earth Catalog* (كتالوج هول إيرث).

فى البداية لم يرتبط التكنولوجيون والهيبيون جيداً، فقد رأى العديد من أتباع الثقافة المخالفه للتقاليid أن أجهزة الحاسب نذيرة شؤم ودليل سيطرة الحكم، وأنها من صنع البنتجون وأصحاب النفوذ. فى كتابه *The Myth of The Machine*، حذر المؤرخ لويس ممفورد من أن أجهزة الحاسب تسليينا حريتنا وتدمير "القيم الداعمة للحياة". كانت هناك نصيحة تُطبع على بطاقات فى هذه الفترة – "لا تتعن، أو تخادع أو تزيف الحقائق" – وقد أصبحت عبارة ساخرة يتداولها اليساريون الرافضون للحرب.

ولكن فى أوائل السبعينيات لاح التغيير فى الأفق، فقد كتب جون ماركوف فى دراسته التي أجراها عن نقطة التقاء الثقافات المخالفه للتقاليid مع صناعة الحاسب تحت عنوان *What the Dormouse Said* قائلاً: "انتقلت الحاسيبات من حالة الرفض باعتبارها أداة تحكم بها الحكومة فى الشعب إلى حالة القبول باعتبارها رمز تحرر الفرد وحرية التعبير". عبر ريتشارد بروتيجانس عام ١٩٦٧ عن التوجه الشعبي بأسلوب

شعرى فى قصidته "الجميع مراقبون بواسطه الأجهزة المباركة"، وقد تأكّد الاندماج الروحى العسيرة انى عندما أعلن تيموش ليرى أن أجهزة الحاسب الشخصية أصبحت عقار الهلوسة الجديد ثم بعد بعض سنوات تراجع عن تصريحه الشهير ليصبح: "شغل، افلع، وصل". ناقش الموسيقى بونو، والذى أصبح فيما بعد صديقاً لجوائز، جوائز فى سبب انتهاء الأمر بالثقافة المخالفة للتقاليد، التمردة الصلبة التي تناهى يادمان المخدرات فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، بالمساعدة على خلق صناعة الحاسب، حيث قال: "قيل عن الأشخاص الذين ابتكروا مقوله القرن الحادى والعشرين إنهم مجموعة من الهبيين مدمنى المخدرات الذين يرتدون الصنادل من منطقة الشاطئ الغربى مثل ستيف، هذا لأنهم فكروا بطريقة مختلفة، حيث إن الأنظمة الهرمية فى منطقة الشاطئ الشرقي وإنجلترا وألمانيا واليابان لا تشجع الفكر المختلف. لقد خلقت الستينيات أسلوب تقدير فوضوياً كان عظيماً في تخيل عالم لم يوجد بعد".

هناك شخص واحد فقط شجع تابعى الثقافات المخالفة للتقاليد على أن يوحدوا جهودهم مع مخترقى الحاسب وهو ستيفارت براند، الحال غريب الأطوار الذى كان يبتكر المزحات والأفكار على مدى عقود. شارك براند فى إحدى الدراسات فى أوائل السبعينيات عن عقار الهلوسة فى بالو ألتور، وشارك زميله كين كيس فى إنتاج مهرجان حفلات تعاطى المخدرات، والذي ظهر فى المشهد الافتتاحى من كتاب *The Electric Kool-Aid Acid Test* تأليف توم وولف، وعمل مع دوج إنجلبرت لخلق عرض صوت وضوء مبتكر عن التكنولوجيا الحديثة تحت مسمى *Mother of All Demos*. قال براند فيما بعد: "لقد أزدرى معظم أبناء جيلنا أجهزة الحاسب على اعتبار أنها تجسيد للسلطة المركزية عدا طائفة صغيرة، سميت فيما بعد بالمخترقين، والتي احتضنت أجهزة الحاسب وبدأت في تحويلها إلى أدوات للتحرر، وقد اتضح أن ما فعلوه كان هو الطريق الملكي للوصول للمستقبل".

أدار براند مشروع متجر هول إيرث ترك ستور، والذى بدأ كشاخصة متتجولة تتبع الأدوات المفيدة والمواد التعليمية، وقرر فى عام ١٩٦٨ أن يوسع من مجاله عن طريق تحويله إلى كتالوج هول إيرث، وُضعت على صفحة غلاف العدد الأول من الكتالوج صورة الكرة الأرضية المنقطة من الفضاء، وكان التعليق عليها "الوصول إلى الأدوات". كانت الفلسفة الرئيسية لهذا المشروع هو أن التكنولوجيا يمكن أن تكون صديقتنا، ولقد كتب براند فى الصفحة الأولى من العدد الأول: "إن مملكة القوة الشخصية تزداد - قدرة الفرد على التحكم فى تعليمه، وإيجاد ما يلهمه، تشكيل بيئته الخاصة، ومشاركة مغامراته مع من يهمه الأمر. إن الأدوات التي تساعد على تحقيق هذا تم جمعها وعرضها فى كتالوج هول إيرث". وقد تبعه باكمينستر فولر بقصيدة تبدأ بالتالي: "إنى أرى قدرة الخالق فى تلك الأدوات والآلات التي تعمل بمفردها".

أصبح جوبيز من معجبين كتالوج هول إيرث، وقد شد انتباهه العدد الأخير بشكل خاص، والذي صدر عام ١٩٧١، عندما كان لا يزال في المدرسة الثانوية، وأخذه معه إلى الجامعة ثم إلى مزرعة أوول وان هارم. قال جوبيز متذكراً: "وضعوا على ظهر عددهم الأخير صورة لطريق ريفي في الصباح الباكر، من النوع الذي ستجد نفسك تسافر متطفلاً عبره إذا كنت تتحلى بروح المغامرة، وكتب تحت الصورة تعليق "ابق جائعاً، ابق غبيناً". يرى براند أن جوبيز تجسيد حي للمزيج الثقافي الذي سمع الكتالوج إلى مدحه، حيث قال: "يعتبر ستيف همزة الوصل بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا، حيث إن عقيدته هي أن الأدوات تُصنَّع ليستخدمها البشر".

نشر كتالوج براند بمساعدة من معهد بورتولا، وهو عبارة عن مؤسسة تخصصت في مجال تعليم الحاسوب الوليد. ساهمت المؤسسة أيضاً في إنشاء شركة بيبولز كمبيوتر، والتي لم تكن شركة على الإطلاق بل رسائل إخبارية ومنظمة شعارها "قوة الحاسوب للشعب". كان أعضاء المنظمة يتناولون العشاء معاً مساء كل أربعاء، حين قرر اثنان منهم، وهما جوردون فرينش وفريدي مور، أن يُنشأ نادياً أكثر رسمية يمكن من خلاله تبادل الأخبار عن الأجهزة الإلكترونية الشخصية.

وقد حمسهما عدد مجلة *Popular Mechanics* (بابولار ميكانيكس) لشهر يناير عام ١٩٧٥، والذي حمل غلافه صورة أول مكونات لجهاز حاسوب شخصي، والمعروفة Altair (ألتير). لم يكن جهاز Altair (ألتير) باهظ الثمن - كانت المكونات تتكلف ٤٩٥ دولاراً فقط وكان يجب تحامها على لوحة ولم يكن عليك أن تفعل أكثر من هذا - ولكنه كان بالنسبة للهواة المخترقين باكورة حقبة جديدة. فرأى كل من بيل جيتس وبول آلان المجلة وبدأ في العمل على نسخة من لغة BASIC (بيسك)، وهي لغة برمجة سهلة الاستخدام مخصصة لجهاز Altair (ألتير)، وقد حظى الجهاز باهتمام جوبيز وزينياك أيضاً. عندما وصلت مكونات جهاز Altair (ألتير) إلى شركة بيبولز كمبيوتر، أصبحت موضوع الاجتماع الأول للنادي الذي قرر كل من فرينش ومور إنشاءه.

نادي هومبرو للحاسوب

أصبح يُطلق على هذه المجموعة نادي هومبرو للحاسوب، وقد لخصت الاندماج بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا الذي نادت به هول إيرث. لقد مثل هذا النادي لعصر الحاسوب الشخصي ما مثله مقهى توركين هيد لعصر الدكتور جونسون، حيث كان مكاناً لتبادل وعرض الأفكار. كتب مور النشرة الإعلانية التي أعلن فيها موعد الاجتماع الأول، والذي كان في ٥ مارس ١٩٧٥، في مرأب يمتلكه جوردون فرينش بضاحية مانيلو بارك،

وطرح بها سؤالاً يقول: "هل تقوم بتجميع حاسبك الخاص؟ وحدة إدخال، شاشة، آلة كاتبة؟، إذا كنت كذلك فقد ترغب في الحضور لقابلة مجموعة من الأشخاص الذين يشاركونك الميل نفسها".

رأى ألن بوم الإعلان على لوحة النشرات بشركة إتش بي ودعا وزنياك للذهاب معه. قال وزنياك: "لقد اتضح أن هذه الليلة إحدى أهم الليالي في حياتي". حضر الاجتماع حوالي ٣٠ شخصاً آخر، وكانوا يدخلون من باب مرآب جوردون فرينش المفتوح، وأخذ كل منهم دوره ليعرض على الآخرين اهتماماته. قال وزنياك، الذي اعترف فيما بعد أنه كان متوتراً للغاية، إنه يحب: "ألعاب الفيديو والأفلام التي تعرضها الفنادق وتصميم الآلة الحاسبة العلمية وتصميم وحدة إدخال الشاشة"، وفقاً للمذكرة التي أهدتها مور، ثم قاموا بعرض جهاز Altair (ألتير) الجديد، ولكن أكثر ما كان يهم وزنياك هو رؤية مواصفات المعالج الدقيق.

وقد كان المعالج الدقيق كما تصوره وزنياك - رقاقة واحدة تحتوى وحدة المعالجة المركزية بأكملها - لقد كان يتمتع بالفضطة. كان وزنياك يصمم وحدة إدخال ذات لوحة مفاتيح وشاشة يمكن توصيلها بجهاز حاسب صغير مستقل، وباستخدام المعالج الدقيق كان باستطاعته أن يضع بعضه من سعة الحاسب الصغير في وحدة الإدخال نفسها، وبهذا يمكن أن يصبح جهاز حاسب صغيراً مستقلاً بذاته على سطح المكتب. كانت الفكرة تلزمه: لوحة مفاتيح وشاشة وحاسب جميعها مدمجة معاً في حزمة شخصية واحدة. قال وزنياك: "لقد طرأت فكرة الحاسب الشخصي في عقلى بطريقة مفاجئة. فى تلك الليلة جلست أرسم على الورق ما سيُعرف فيما بعد بجهاز Apple (أبل ١)".

في البداية، خطط وزنياك لاستخدام المعالج الدقيق نفسه الموجود في Altair (ألتير)، معالج 8080 Intel (إنتل ٨٠٨٠)، ولكن كان يتكلّف الواحد منها، كما يقول: "أكثر مما يتتكلّف بإيجار منزلي الشهري"؛ لذا بدأ في البحث عن بديل، ووجد واحداً بالفعل وهو معالج Motorola 6800 (موتورولا ٦٨٠٠) الدقيق، والذي كان باستطاعة صديق له يعمل بشركة إتش بي أن يحصل عليه بمبلغ ٤ دولارات للقطعة الواحدة. اكتشف بعد ذلك رقاقة إلكترونية تصنّعها شركة إم أو إس تكنولوجيز والتي كانت تحمل التكنولوجيا نفسها ولكنها تتتكلّف ٢٠ دولاراً فقط، الأمر الذي كان سيعجل من جهازه في المتناول، ولكن كان هناك ثمن سيدفع على المدى الطويل. فقد انتهى الأمر بأن أصبحت رفقاء شركة إنتل معيار هذه الصناعة، وهو الأمر الذي سيضر بشركة أبل التي لم تكن حاسباتها متوافقة معها.

كان وزنياك يذهب إلى منزله كل يوم بعد الانتهاء من العمل ويتناول غداءه أمام التلفاز ثم يذهب إلى شركة إتش بي للعمل على حاسبه أثناء الليل. قام وزنياك بوضع المكونات في علبة مكعبية، وحدد وظيفة كل منها ثم قام بلحامها في اللوحة الأم. بعد ذلك

بدأ في كتابة البرنامج الذي سيجعل المعالج الدقيق يعرض صوراً على الشاشة. ولأنه لم يكن يتحمل تكلفة استئجار جهاز كمبيوتر لبعض الوقت، فقد قام بكتابه رموز التكوير بيده. بعد مرور بضعة أشهر أصبح الجهاز جاهزاً للتجربة. قال وزنياك: "كتبت بضعة أحرف على لوحة المفاتيح وصُعقت حينما ظهرت الأحرف على الشاشة". كان يوم ٢٩ يونيو ١٩٧٥ هو يوم ميلاد الحاسوب الشخصي. قال وزنياك فيما بعد: "لقد كانت المرة الأولى في التاريخ التي يضغط فيها أي شخص على أحد أزرار لوحة المفاتيح ويرى الحرف يظهر على الشاشة التي تواجهه مباشرة".

كان جوبيز مذهولاً، وأمطر وزنياك بالأسئلة: هل يمكن ربط الحاسوب بحاسوب آخر؟ هل من الممكن تزويد برقض يعمل كذاكرة تخزين؟ وبدأ أيضاً في مساعدة وزنياك على الحصول على المكونات، وأولى اهتماماً خاصاً لشراطج ذاكرة الولوج المشوائى الديناميكية. قام جوبيز بإجراء بعض الاتصالات الهاتفية واستطاع الحصول على بعض منها من شركة إنترل مجاناً. قال وزنياك: "كان سيف من نوعية الأشخاص الذين يعرفون كيفية التعامل مع ممثلى المبيعات، وهو الأمر الذي لم أستطع القيام به أبداً. إننى خجول للغاية".

بدأ جوبيز في الذهاب مع وزنياك إلى اجتماعات نادى هومبرو، حاملاً له شاشة الجهاز ومساعداً له في تشغيله. جذبت الاجتماعات في هذا الوقت ما يربو على المائة شخص من التحسينين وانتقلت إلى قاعة الاجتماعات بمركز ستانفورد للمسرح النموى الخطى. كان لى فيلسنتستين - وهو تجسيد حى آخر للاندماج بين عالم الحاسوب والثقافة المخالفة للتقاليد - يرأس الاجتماعات ممسكاً بمؤشر ومستخدماً أسلوبًا متحررًا خالياً من الرسميات. كان لى طالباً بكلية الهندسة ولكنه لم يكمل دراسته، وعضوًا بحركة حرية التعبير، وناشطاً مناهضاً للحرب ولقد عمل لفترة في جريدة بيركلي بارب ثم عاد إلى العمل كمهندس حاسبات مرة أخرى.

كان وزوز خجولاً لدرجة أنه كان لا يستطيع الحديث في الاجتماعات، ولكنه كان يعرض تقدمه بفخر عندما كان الناس يتجمعون حول جهازه ولقد حاول مور غرس روح المبادلة والمشاركة في نادى هومبرو بدلاً من التجارة. وعن هذا يقول وزنياك: "لقد كان شعار النادى: أعط لتساعد الآخرين". كانت هذه المقوله تعبر عن مبادئ المخترقين التي تقول إن المعلومات يجب أن تكون غير مقيدة وأنه لا يجب الوثوق في جميع السلطات. قال وزنياك: "لقد صممت جهاز Apple (أبل ١) لأننى أردت أن أهبه مجاناً للآخرين".

لم يتبين بيل جيتس وجهة النظر نفسها؛ فبعدما أكمل، هو وبول آلن برمجة لغة BASIC (بيسك) الخاصة بجهاز Altair (ألتير)، كان خائفًا من قيام أعضاء نادى هومبرو بتصنيع نسخ منها ومشاركتها فيما بينهم دون أن يدفعوا له مقابلها، لذا فقد كتب ما سيصبح خطاباً شهيراً للنادى قال فيه: "لابد أن غالبية الهواة يعلمون أن معظمكم يسرق

برام吉كم. هل هذا أمر عادل؟ ... إنكم بذلك تمنعون البرامج الجيدة من أن تكتب. من يستطيع أن يتحمل كلفة العمل الاحترافي دون مقابل؟ ... سوف أقدر وصول خطابات من أي شخص يرغب في الدفع مقابل الحصول على البرامج".

لم يتبن ستيف جوبيز أيضاً الاعتقاد بأنه يجب أن تكون مبتكرات وزنياك، سواء كانت جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) أو جهاز حاسب، مجانية، لذا فقد أقطع وزنياك بأن يتوقف عن توزيع نسخ لرسومات اختراعاته قائلاً له إن معظم الأشخاص لا يجدون وقتاً لتجميع هذه الأجهزة بأنفسهم على أية حال، وقال: "لماذا لا نصنع لوحات دوائر كهربية ونبيعها لهم؟"، لقد كان هذا دليلاً دامغاً على اختلاف طريقتي تفكيرهما. قال وزنياك: "كلما صعمت شيئاً عظيماً، كان ستيف يبحث عن طريقة لنربع منه المال". اعترف وزنياك أنه لم يكن ليفكر في هذا الأمر بمفرده، حيث قال: "لم يجعل بخاطر أبداً أن أبيع أجهزة الحاسب. ستيف هو من قال: "دعنا نجعلها بعيدة عن متناول أيدي الآخرين ونبيع بعضاً منها". خطط جوبيز لكى يدفع لشخص يعرفه بشركة أتاري لكى ينسخ لهم نحو ٥٠ لوحة دوائر كهربية . كان هذا سيتكلف ١٠٠٠ دولار بالإضافة إلى أجر المصمم، وكان بإمكانهما أن يبيعما القطعة الواحدة بأربعين دولاراً وسيحصلان على صافي ربح ٧٠٠ دولار. كان وزنياك يشك بأنهما يستطيعان بيعها كلها، حيث قال: "أنا لا أتصور كيفية استردادنا لأموالنا". كان وزنياك واقعاً في مشكلة مع صاحب المنزل الذي يسكن به بسبب شيكات بدون رصيد كان قد أعطاها له وكان عليه أن يدفع بمحاره نقداً كل شهر.

كان جوبيز يعرف كيف يقنع وزنياك، فلم يجادله فيما يتعلق بأنه متتأكد من أنهم سيستردون مالهم، ولكنه قال له إنهما سيقومان بمقامررة مرحة. قال جوبيز أثناء قيادته لسيارته الفولكس فاجن: "حتى ولو خسرنا مالنا كله، ستكون لدينا شركة، للمرة الأولى في حياتنا ستكون لدينا شركة". وكان الأمر مغرياً لوزنياك، أكثر حتى من أي احتمال بأن يصبح غنياً. قال وزنياك مستعيداً ذكرى هذه اللحظة: "لقد كنت متخصصاً للتفكير فيما نحن الاثنين بهذه الطريقة. صديقان مقربان يؤسسان شركة معاً. يا له من أمر رائع. علمت في حينها أنتى سأقوم بذلك. كيف يمكننى إلا أفعل؟".

ولكن يحصلان على المال الذى يحتاجان إليه باع وزنياك آنته الحاسبة طراز HP 65 (إتش بي ٦٥) بخمسمائه دولار، بالرغم من أن المشتري لم يدفع له سوى نصف هذا المبلغ. ومن جانبه باع جوبيز سيارته الفولكس فاجن مقابل ١٥٠٠ دولار، ولكن أنت الشخص الذى اشتري منه السيارة بعد أسبوعين باحثاً عنه وأخبره بأن المحرك قد تعطل، ووافق جوبيز على دفع نصف تكلفة الإصلاحات. ورغم هذه العقبات الصغيرة، كانوا قد كونوا الآن، بعد إضافة مدخلاتهما الصغيرة، ما يقرب من ١٣٠٠ دولار كرأسمال للعمل به، وتصميم المنتج والتخطيط للمشروع. لقد كانوا على وشك تأسيس شركة الحاسوب الخاصة بهما.

مولد شركة أبل

بعد أن قررا أن يؤسسوا شركتهما الخاصة، كانا بحاجة إلى اسم لها. عاد جوبيز لتوه من زيارة إلى مزرعة أوول وان فارم، حيث كان يعتني بأشجار التفاح هناك، وذهب وزنياك ليقله من المطار. تبادلا خلال ذهابهما بالسيارة إلى لوس أنطونس عرض الخيارات المتاحة أمامهما، حيث فكرا في بعض الكلمات التقنية البعثة مثل ماتريكس، وبعض الألفاظ الجديدة مثل إيسكيوتيك، وبعض المسمايات الطويلة المماثلة مثل مؤسسة بيرسونال كمبيوتر إنكريبورايشن. كان الموعده النهائي لاختيار الاسم في اليوم التالي الذي حدده جوبيز لله أوراق الشركة. في النهاية عرض جوبيز اقتراح Apple Computer أبل كمبيوتر. وضع جوبيز سبب اقتراحه لهذا الاسم قائلاً: "لقد كنت أقوم بمحمية قائمة على الفواكه، وكانت عائداً لتوى من مزرعة التفاح. لقد بدا الأمر لي مرحاً وجريئاً وهائلاً. لقد استولت كلمة أبل (وهي منطق كلمة Apple الإنجليزية التي تعنى "تفاح") على العرش من كلمة كمبيوتر. بالإضافة إلى أنها ستجعلنا نسبق شركة أتاري في دليل الهاتف"، وأخبر جوبيز وزنياك بأنهما إن لم يتوصلا إلى اسم أفضل حتى ما بعد ظهيرة اليوم التالي فسوف يستقران على تسمية أبل. وقد فعلوا.

كانت كلمة أبل خياراً ذكياً. فقد أظهرت الكلمة على الفور ودأ وبساطة، وقد نجحت في أن تكون غريبة وطبيعية كقطعة من الحلوى في الوقت نفسه. كان هي اختيار الكلمة لحة من الثقافة المختلفة للتقاليد المادية والعودة للطبيعة، ولكنها كانت تعبر عن نزعة أمريكية خالصة. وقد كان وقع الكلمتين معًا - أبل كمبيوتر - على السمع يعطي انفصالاً ممتعًا بينهما. قال مايك ماركولا الذي أصبح فيما بعد أول رئيس للشركة الجديدة: "لم يكن اختياراً معقولاً، لذا فإنه يُعبر عقلك على التفكير فيه. التفاح والحواسيب، إنها أشياء لا تناسب مع بعضها. هذا ما ساعدنا على زيادة شهرة العلامة التجارية".

لم يكن وزنياك مستعداً بعد للالتزام بالعمل لوقت كامل. فقد كان مغمراً بالعمل في شركة إتش بي، أو هكذا اعتقاد، وأراد أن يحتفظ بعمله النهاري بها. كان جوبيز بحاجة إلى حليف ليس لديه السيطرة على وزنياك ولديهم بينهما إذا ما نشب خلاف، لذا قام بتجنيد صديقه رون واين، وكان مهندساً بشركة أتاري في منتصف العمر كان قد أسس في إحدى المرات شركة لصناعة ماكينات البيع بالعملات.

كان واين يعلم أنه من الصعب إقناع وزنياك بترك عمله بشركة إتش بي، ولم تكن المسألة ملحة، لذا فقد كان مربط الفرس هو إقناعه بأنه يجب أن تكون تصميمات الحاسوب التي ابتكرها مملوكة لشركة أبل. قال واين: "كان وزوجي يتصرف بطريقة أبوية تجاه الدوائر الكهربائية التي ابتكرها، وقد كان يرغب في أن يستخدمها في تطبيقات أخرى أو أن يجعل شركة إتش بي تستخدمها ولقد أدركنا أنا وجوبيز أن هذه الدوائر الكهربائية

ستكون جوهر شركة أبل، فقضينا ساعتين من النقاش في منزلي، واستطاعت أن أقنع وزبانيك بهذا الأمر". كانت حجته أن التاريخ سيدرك اسم المهندس العظيم فقط إذا ما عمل مع مدير تسويق عظيم كفريق واحد، وهذا يتطلب منه أن يسلم تصميماته إلى الشركة. كان جوبيز منبهراً وممتناً من وابن حتى إنه عرض عليه حصة ١٠٪ من الشركة الجديدة جاعلاً إياه حكماً بينه وبين وزنياك إذا ما نشب بينهما خلاف حول موضوع ما.

قال وابن: "لقد كانا مختلفين تماماً ولكنهما شكلوا فريقاً قوياً". أحياناً كان جوبيز بيبدو كأنه أفكاكاً شيطانية تسيطر عليه، في حين كان وزنياك طيباً لا يفكر إلا في فعل الخير. كان جوبيز يمتلك قدرًا من الشجاعة مكنه من النجاح في تسيير الأمور، غالباً عن طريق التلاعب بالآخرين، فقد كان يستطيع أن يكون جداً حتى مبهراً، ولكنه يستطيع أيضاً أن يكون بارداً وقاسياً. على التقىض كان وزنياك خجولاً وغير بارع في التواصل مع الآخرين مما جعله يبدو بريئاً مثل الأطفال. قال جوبيز: "إن وزبانيك بارع في بعض الأمور، ولكنه مثل العلماء، يتجمد عندما يصل به الأمر إلى التعامل مع أشخاص لا يعرفهم. لقد كان شائعاً رائعاً" وما ساعد على نجاحهما هو أن جوبيز كان منبهراً بعقلية وزنياك الهندسية، وأن وزنياك كان منبهراً بإدارة جوبيز للعمل. قال وزنياك مستعيداً ذكرياته: "لم أكن أحب أن أتعامل مع الأشخاص وأن أتسبب في إحراجهم، ولكن جوبيز كان يستطيع أن يتصل هاتفيًا بأشخاص لا يعرفهم ويعلمهم بمومن بالخدمات من أجله. كان جوبيز يتعامل بفظاظة مع الأشخاص الذين لا يعتقد أنهم ذكياء، ولكنه لم يتعامل معه أبداً بوقاحة، حتى في السنوات التالية. عندما كنت لا أستطيع الإجابة عن سؤال كان يريد الحصول على إجابته مني".

بعد أن افتتح وزنياك بأن تصميمات حاسبه الجديد يجب أن تكون ملائكة لشركة أبل، ظلل يشعر بأنه يجب عليه أن يعرضها أولاً على شركة إتش بي لأنها كان يعمل بها. قال وزنياك: "اعتقدت أنه من واجبي أن أخبر مسئولي شركة إتش بي بما صممته طاناً أنني أعمل لديهم، حيث إن هذا هو التصرف الصحيح والأخلاقي"، لذا قام بعرضه على مديريه في ربيع عام ١٩٧٦. انبهر أكبر المديرين التنفيذيين في الاجتماع، وبدأ متغيراً، ولكنه قال في نهاية الأمر إن شركة إتش بي لا يمكنها إنتاج شيء كهذا. لقد كان منتج هواة، على الأقل في هذا الوقت، ولم يكن ملائماً لقطاعات السوق التي تتوقع الجودة العالمية من الشركة. قال وزنياك متذمراً هذه اللحظة: "لقد شعرت بخيبة الأمل، ولكنني أصبحت حراً لدخول شركة أبل".

في الأول من أبريل عام ١٩٧٦، ذهب جوبيز وزنياك إلى شقة وابن في ماونتن فيو لتوقيع أوراق اتفاق الشراء، حيث أخبرهما وابن بأن لديه بعض الخبرة في "الكتابة القانونية"، لذا قام بكتابه الوثيقة المؤلفة من ثلاثة صفحات بنفسه. كانت الفقرات تبدأ

بعبارات أنيقة مثل: "تجدر الإشارة إلى أن تجدر الإشارة مرة أخرى إلى أن والآن التالي (كماتمت صياغته)، عودة إلى الحصص المخصصة لكل شريك ...". كان توزيع الحصص والأرباح واضحاً - ٤٥٪ - ٤٥٪ - ١٠٪ - وتم الاتفاق على أن أية مصروفات تتجاوز ١٠٠ دولار يجب أن تتم الموافقة عليها من قبل اثنين من الشركاء على الأقل. يقول واين: "كذلك فمنا بتقسيم المسؤوليات، فكتبنا في أوراق الاتفاق: "يتحمل وزنياك المسئولية العامة والرئيسية عن إدارة الهندسة الكهربية، ويتحمل جوبيز المسئولية العامة عن الهندسة الكهربية والتسويق، ويتحمل واين المسئولية الرئيسية عن الهندسة الميكانيكية والوثائق". وقع جوبيز على الأوراق بخط صغير ووقع وزنياك بخط واضح ووقع واين بخرشات لا يمكن قراءتها".

بعد ذلك شعر واين بالتردد عندما بدأ جوبيز في التخطيط لاقتراض وانفاق المزيد من الأموال، وتذكر فشل شركته السابقة ولم يكن يرغب في الوقوف بهذا الموقف مرة أخرى. لم يكن جوبيز أو وزنياك يمتلكان أية ممتلكات شخصية، ولكن واين (الذى كان يخشى حدوث كارثة اقتصادية عالمية) كان قد خبأ بعض العملات الذهبية في حشية فراشه. ولأن كلاً من جوبيز وزنياك وواين قد أسسوا شركة أبل على أنها شراكة بسيطة بدلًا من أن تكون مؤسسة معتمدة، فقد كان الشركاء مسئولين مسؤولية شخصية عن القروض التي تفترضها الشركة، وكان واين يخشى أن يلاحقه الدائنين، لذا فقد عاد إلى مكتب مقاطعة سانتا كلارا بعد ١١ يومًا فقط معلنًا انسحابه من الشركة، وبدأت التعديلات التي أدخلت على اتفاق الشراكة كالتالي: "بمقتضى تعديل تقييم الاتفاقيات بين جميع الشركاء، ستنتهي عن واين من الآن فصاعداً صفة شريك". ووضحت التعديلات أنه سيتم دفع حصة ١٠٪ من قيمة الشركة، لذا حصل واين على ٨٠٠ دولار، وبعد ذلك بفترة قصيرة حصل على ١٥٠٠ دولار.

لوأن واين قد واصل العمل معهما واحتفظ بنسبة الـ ١٠٪، وكانت تساوي في نهاية عام ٢٠١٠ حوالي ٢٦ مليار دولار، ولكنه يعيش الآن وحيداً في منزل صغير في باهرومب بولاية نيفادا، حيث بدأ في المقامرة وكان يعيا على معونة الكفالة الاجتماعية ولقد قال فيما بعد إنه ليس نادماً، وأضاف: "لقد اتخذت القرار الصحيح بالنسبة لي في هذا الوقت. لقد كانوا عاصفين كالأمواج الهدارة، ولم أكن أستطيع مواكبتهما".

وقف جوبيز وزنياك معًا على المنصة مقدمين لأعضاء نادي هومبرو عرضًا تقديميًا بعد فترة قصيرة من توقيع عقود تأسيس شركة أبل، أمسك وزنياك إحدى لوحات الدوائر الكهربية التي أنتجت حديثًا وقام بشرح المعالج الدقيق والذاكرة التي سعتها ٨ كيلو بايت، ونسخة لغة BASIC (بيسك) التي كتبها. وقد أكد أيضًا ما أطلق عليه الشيء الرئيس: "لوحة مفاتيح يمكن للبشر استخدامها بسهولة بدلًا من اللوحة الأمامية المهمة

التي تمتلئ بالكثير من المصايب والمفاتيح"، ثم جاء دور جوبيز، الذي أشار إلى أن جميع مكونات جهاز Apple (أبل) الأساسية، على المكس من جهاز Altair (ألتير)، مدمرة داخله، وتحدى الحضور طارحاً سؤالاً: "كم على الناس أن يدفعوا للحصول على مثل هذا الجهاز الرائع؟" كان يحاول أن يدفعهم إلى رؤية قيمة جهاز Apple (أبل) المذهلة، وكان هذا تميقاً خطابياً استخدمه في عروض المنتجات التقديمية على مدار العقود التالية. لم ينبهر الحضور بالعرض كثيراً، فقد كان جهاز Apple (أبل) يحتوى على معالج دقيق رخيص الثمن، وليس على معالج 8080 Intel (إنتل)، ولكن بقى شخص واحد مهتم بسماع المزيد. كان هذا الشخص يدعى بول تيريل الذي افتتح عام ١٩٧٥ متجرًا لبيع الحاسوبات وأسماه متجر بait شوب على طريق كامينوريا في مانيلوبارك، والآن بعد عام واحد من افتتاح متجره، أصبح يمتلك ثلاثة متاجر ورؤيه بأن ينشئ سلسلة متاجر في جميع أنحاء البلاد ولقد تحمس جوبيز لإعطائه عرضًا تقديمياً خاصاً، حيث قال: "انظر إلى هذا الجهاز، وسيعجبك ما تراه"، وأعجب الجهاز تيريل بدرجة جعلته يعطي بطاقة عمله إلى جوبيز وزنياك قائلاً: "ابقى على اتصال بي".

قال جوبيز في اليوم التالي عندما دلف إلى متجر بait شوب حافى القدمين: "لقد أتيت لأبقى على اتصال بك"، وقام بعقد صفقة مع تيريل، فقد وافق الأخير على طلب ٥٠ جهازاً، ولكن بشرط واحد: أنه لم يكن يريد لوحات الدوائر الكهربائية المطبوعة التي تباع بخمسين دولاراً، حيث إن العملاء سيكون عليهم أن يشتروا جميع الرفاقات الإلكترونية ويقوموا بتجديدها بأنفسهم. قد يررق هذا الأمر لعدد قليل من الهواة المترسرين، ولكن ليس لجميع العملاء. كان يريد بدلاً من هذا أن يتسلم اللوحات تامة التجميع، وقد كان مستعداً لدفع ٥٠٠ دولار للقطعة، نقداً عند التسليم.

اتصل جوبيز هاتفياً بوزنياك في شركة إتش بي على الفور قائلاً: "هل أنت جالس؟"، فأجاب وزنياك أنه ليس كذلك. ومع ذلك واصل جوبيز إخباره بالأخبار. تذكر وزنياك هذه اللحظة قائلاً: "القد صُعِّقت، صُمِّقت تماماً، لن أنسى ما حبيت هذه اللحظة".

ولكي يستطيعوا الوفاء بتسليم الطلبية، كانوا يحتاجان إلى الحصول على قطع بقيمة ١٥٠٠ دولار. وافق ألن بوم، رفيقهما الثالث في صناعة المقالب في مدرسة هومستيد الثانوية، ووالده على إعطائهما قرضاً بقيمة ٥٠٠٠ دولار. حاول جوبيز أن يفترض المزيد من أحد بنوك لوس أنطوس، ولكن المدير نظر إليه وكما توقع جوبيز، رفض، فذهب جوبيز بعد ذلك إلى متجر هالتك سبلاي وعرض عليهم حصة من شركة أبل تعادل قيمة القطع التي سيأخذها منهم. ولكن مالك المتجر قال إنهم "شابان أشعثان" ورفض، وأخبره الكورن بشركته أثارى أنه لن يعطيهما القطع إلا إذا دفعا ثمنها مقدماً. في النهاية، استطاع جوبيز أن يقنع مدير متجر كرامر إلكترونيكس بأن يتصل ببول تيريل هاتفياً ليؤكد له أنه قد

اتفق معه على صنقة بقيمة ٢٥٠٠٠ دولار. كان تيريل فى اجتماع عندما سمع عبر الهاتف الداخلى أن هناك مكالمة هاتفية عاجلة بانتظاره (كان جوبيز مثابراً)، فقال له مدير متجر كرامر إنه يوجد صبيان أشعثان دخلا عليه مكتبه ملوحين بأنهما قد عقدا صنقة مع متجر بait شوب. هل هذا صحيح؟ قال تيريل إن هذا صحيح، فوافق المتجر على إعطاء جوبيز القطع على أن يسدد ثمنها بعد ثلاثة أيام.

فرقة المرآب

أصبح منزل جوبيز فى بالو ألتون نقطة تجميع لوحات Apple (أبل ١) الخمسين التى يجب تسليمها إلى متجر بait شوب خلال ثلاثة أيام، الوقت الذى يحين فيه موعد سداد قيمة القطع. ولقد تم تجديد جميع من يستطيع العمل: جوبيز وزنياك، بالإضافة إلى دانييل كوتوك وهيفيكته إليزابيث هولز (التي انفصلت عن الجماعة التى انضمت إليها)، وبانى، أخت جوبيز التى كانت حاملاً حينها، والتى صودرت حجرتها الخالية وكذلك طاولة المطبخ والمرآب لاستغلالها كأماكن للعمل. أُسنئت إلى إليزابيث، التى كانت أخذت دروساً فى صناعة المجوهرات، مهمة لحام الرقاقات الإلكترونية. وقد استعادت هذه الذكرى فائلة: "لقد قمت بمعظمها بطريقة جيدة ولكننى صهرت بعضها دون قصد"، ولكن هذا لم يرق لجوبيز، الذى لامها قائلاً: "إتنا لا نمتلك قطعاً احتياطياً". وكلفها بمهمة الحسابات والعمل المكتبي على طاولة المطبخ، وقام باللحام بنفسه. عندما كانوا يكملون إحدى اللوحات كانوا يسلمونها إلى وزنياك، الذى قال: "كنت أوصى كل لوحات كاملة بشاشة التلفاز ولوحة مفاتيح حتىتأكد من أنها تعمل، وإذا كانت تعمل أضعها في صندوق، وإذا لم تكون كنت أحاول اكتشاف أي الأرجل لم تستقر في منفذها بشكل صحيح".

أوقف بول جوبيز عمله الإضافي فى إصلاح السيارات القديمة حتى يستطيع فريق أبل أن يستقل المرآب بأكمله، ووضع طاولة عمل طويلة قديمة وعلق رسمًا تحطيطياً للحاسوب على حائط الجبس الجديد الذى بناء، وقام بإعداد صنوف من الأدراج المصنفة لوضع القطع بها، بنسى أيضًا صندوقاً حرارياً مليئاً بالمعبات الحرارية حتى يتم اختبار لوحات الحاسب عن طريق وضعها فى درجة حرارة عالية طوال الليل. عندما كانت تكتب جوبيز نوبات الغضب، وهو أمر قد اعتاده من ابنه، كان بول يمنعه بعضاً من هدوئه قائلاً: "ماذا بك؟ هل هناك ما يضايقك؟" وفي المقابل، كان عادة ما يطلب منهم استماراة التلفاز لكي يشاهد مباراة كرة قدم. خلال بعض تلك الرأحات، كان جوبيز وكوتوك يذهبان للخارج ويعزفان على الجيتار فى الحديقة.

لم تمانع كلارا جوبيز عندما فقدت معظم مساحة منزلها الذي امتلاه بأكواام من القطع والضيوف، ولكنها كانت تستشيط غضباً من عادات ابنها الغريبة في الأكل. قالت إليزابيث متذكرة هذه الفترة: "كانت تنظر بحسرة إلى أحدث هواجم طعامه. كل ما كانت تريده هو أن تراه سليماً معافى، وكان يقول لها أموراً غريبة مثل "أنا لا أكل سوى الفاكهة ولا أتناول منها إلا ما تقطنه العذاري في ظلام الليل".

بعد أن تم تجميع دستة من اللوحات وبعد أن اختبر وزنياك صلاحيتها للعمل، أخذها جوبيز بالسيارة إلى متجر بait شوب، وذهل تيريل عندما رأها؛ فلم يكن هناك مصدر للطاقة أو حاوية أو شاشة أو حتى لوحة مفاتيح. كان تيريل يتوقع شيئاً أكثر اكتمالاً من هذا، لكن رممه جوبيز بنظره جعلته يوافق على استلام الطلبية ودفع ثمنها.

بعد ثلاثة يوماً أثبتت لوحات Apple (أبل) أنها على وشك أن تكون مربعة. تذكر جوبيز هذه اللحظات قائلاً: "كان باستطاعتنا أن نصنع اللوحات الإلكترونية بتكلفة أقل مما توقعتنا لأنني حصلت على صفقة جيدة عندما اشتريت القطع، لذا فقد مكثنا المبلغ، الذي حصلنا عليه من بيع اللوحات الخمسين لمتجر بait شوب، من دفع ثمن قطع بالكاد لصنع مائة لوحة". والآن استطاعوا الحصول على ربع جيد من بيع الخمسين لوحة المتبقية إلى أصدقائهم ورفاقهم في نادي هومبرو.

عملت إليزابيث هولز رسميًا كمسئولة حسابات بدوام جزئي براتب ٤ دولارات في الساعة، وكانت تقود سيارتها مرة في الأسبوع من سان فرانسيسكو حتى تحل معضلة تحويل دفتر شيكات جوبيز إلى دفتر حسابات. في محاولة من جوبيز لأن يجعل شركة أبل تبدو كشركة حقيقة، قام بالاشتراك في خدمة الرد الآلي، والتي كانت تحول الرسائل إلى هاتف والدته وقد رسم رون واين شعاراً باستخدام أسلوب الرسم الخطى المزخرف على الطراز الفيكتوري، وظهر فيه أينشتاين جالساً تحت شجرة يحيطه اقتباس عن الشاعر وورث وورث يقول: "سيظل العقل مسافراً وحده في بحار الفكر الغريبة". كان شعاراً غريباً إلى حد ما، وكان يلائم صورة واين الشخصية أكثر من صورة شركة أبل كمبيوتر، ربما كان هناك بيت من أبيات وورث وورث الشعرية ملائماً أكثر للشعار وهو البيت الذي وصف فيه من شاركوا في إشعال فتيل الثورة الفرنسية الذي يقول: "كان عليك أن تشكر الله في هذا الفجر على أنك ظلت حياً / ولكن أن تكون صغيراً فقد نعمت بدخول الجنة". كما يقول وزنياك مبتهجاً: "أعتقد أتنا شاركنا في أكبر ثورة حدثت في التاريخ. لقد كنت سعيداً للغاية بأنني جزء منها".

كان وزنياك قد بدأ بالفعل في التفكير في الإصدار الثاني من الجهاز، لذا بدأوا في تسمية الإصدار الحالى Apple ١ (أبل ١). وقد طاف جوبيز وزنياك أنحاء طريق الكامينو ريال لإقناع ملاك متاجر الإلكترونيات بعرضه في متاجرهم، فبالإضافة إلى الخمسين

التي باعوها إلى متجر بait شوب والخمسين تقريباً التي باعوها إلى أصدقائهم، كانوا يصنعون مائة أخرى ليبيعها في أسواق التجزئة. لم يكن عجيباً أنهم يقحفون على طرفي النقيسن: أراد وزنياك أن يبيع الأجهزة بسعر يقارب سعر تكلفة صنعها، أما جوبيز فقد أراد أن يحقق ربحاً كبيراً، وفاز جوبيز، وقام بتحديد سعر بيع يبلغ ثلاثة أضعاف سعر التكلفة بالإضافة إلى رفع السعر بنسبة ٢٢٪ فوق السعر الإجمالي البالغ ٥٠٠ دولار الذي دفعه تيريل وغيره من المتاجر ليصبح ٦٦٦,٦٦ دولار. قال وزنياك: "لقد كنت أميل دائمًا إلى الأرقام المكررة، فقد كان رقم هاتف خدمة "طلب مزحة هو ٦٦٦-٢٥٥". لم يكن أيًّا منهم يعلم أن رقم ٦٦٦ يشير - في أحد الكتب القديمة - إلى رقم الشيطان"، ولكنهم سرعان ما واجهتهم الشكاوى، خاصة بعدما ظهر رقم ٦٦٦ في أفضل أفلام العام (في عام ٢٠١٠، بيع أحد أجهزة حاسب Apple (أبل ١) الأصلية في مزاد على عقدته شركة كريستيز بمبلغ ٢١٢,٠٠٠ دولار).

ظهرت أول قصة عن الجهاز الجديد في عدد يوليو عام ١٩٧٦ من مجلة إنترفايس، وكانت مجلة لا يقرؤها هواة الحاسوب في هذا الوقت. كان جوبيز وأصدقاؤه ما زالوا يصنعون الأجهزة بأيديهم في منزله، ولكن المقال وأشار إلى جوبيز على أنه مدير التسويق و"مستشار خاص سابق لشركة أتاري"، مما جعل شركة أبل تبدو كشركة حقيقة. كتب في المقال أن: "ستيف يراسل الكثير من أندية الحاسوب ليتحسس الطريق إلى الصناعة الوليدة"، واقتبس المقال ما قاله جوبيز مفسراً الأمر: "إذا استطعنا أن نعرف احتياجاتهم وشعورهم ومحفزاتهم، فسيمكننا الاستجابة لهم بطريقة صحيحة عن طريق إعطائهم ما يريدون".

في هذا الوقت ظهر لهم المزيد من الأجهزة المنافسة، إلى جانب جهاز Altair (أتلير)، أبرزها جهاز IMSAI 8080 (أي إم. إس. إيه. أي ٨٠٨٠) وجهاز 20-SOL (إس أو إل ٢٠) من إنتاج شركة بروسيسور تكنولوجى، وقد كان الأخير من تصميم كل من لي هيلستنسن وجوردون فرينش من نادي حاسب هومبرو ولقد توافرت الفرصة للجميع لكي يعرضوا أجهزتهم في عطلة عيد العمال عام ١٩٧٦، من خلال مهرجان الحاسوب الشخصي السنوي الذي كان ينعقد في فندق كثيب في منتزه عتيق على الشاطئ في مدينة أتلانتيك سيتي بولاية نيوجيرسى. ركب جوبيز وزنياك طائرة شركة تى دبليو إيه إلى فيلادلفيا حاملين صندوق سيجار به جهاز Apple (أبل ١) وصندوقاً آخر به النموذج الأول للإصدار التالي الذي كان يعمل وزوز على تطويره. كان هيلستنسن يجلس خلفهما في الطائرة والذي نظر إلى جهاز Apple (أبل ١) قائلاً: "غير مميز بالمرة". فقد وزنياك ثقته بنفسه عندما استمع إلى الحديث الدائر في الصيف خلفه، قال

وزنياك مستعيداً ذكرى هذا الموقف: "كنا نسمعهم يتحدثون عن العمل التجارى المتقدم مستخدمين اختصارات علمية لم نسمع بها فى حياتنا".

قضى وزنياك معظم وقته فى غرفتهما بالفندق فى تعديل نموذجه الأولى، وقد كان خجولاً لدرجة أنه لم يستطع الوقوف أمام الطاولة المخصصة لشركة أبل في صالة المعرض. لحقهم دانييل كوتوك بالقطار الذى استقله من مانهاتن، حيث كان يدرس في جامعة كولومبيا، ووقف على الطاولة أثناء تجول جوبز في صالة المعرض لفحص المنافسين. ولكن ما رأه لم يبهره. لقد تأكد من أن وزنياك هو أفضل مهندس الدوائر الكهربائية وأن جهاز 1 Apple (أبل ١) - وبخاصة نسخته التالية - يستطيع التغلب على المنافسين فيما يتعلق بالأداء، ولكن جهاز 20 SOL (إس أو إل ٢٠) كان يبدو أفضل من ناحية الشكل، فقد كانت حاويته مصنوعة من المعدن الأملس وكانت به لوحة مفاتيح ومصدر للطاقة وكابلات. كان يبدو من شكله أن من صنعه شخص ناضج، فـي حين يبدو جهاز 1 Apple (أبل ١) يبدو فوضوياً كصانعيه.

جهاز Apple II (أبل ٢)

فجر عصر جديد

حزمة متكاملة

بينما كان جوبيز يذرع المكان جيئة وذهاباً في مهرجان الحاسب الآلي الشخصي، أدرك أن بول تيريل صاحب متاجر بait قد كان على صواب حينما قال: "الحاسبات الشخصية يجب أن تصنع على شكل حزم متكاملة، فجهاز Apple (أبل) التالي يجب أن يمتاز - وفق رأيه - بامتلاكه لحاوية رائعة ولوحة مفاتيح مدمجة، كما يجب أن يكون متوافقاً مع بعضه بعضاً، بدءاً من مزود الطاقة الكهربائية وحتى البرمجيات". يقول جوبيز: "كانت رؤىي أن أصنع أول حاسب آلي متكامل. فلم نعد نهدف إلى مخاطبة حفنة من الهواة الذين يرغبون في تجميع حاسباتهم الآلية بأنفسهم، ويعرفون كيف يشترون المحولات ولوحات المفاتيح، ففي مقابل كل فرد منهم، كان يوجد ألف شخص يرغب في الحصول على حاسبه الشخصي جاهزاً للعمل على الفور".

في غرفة الفندق التي كانا يقيمان بها يوم عطلة عيد العمل في عام ١٩٧٦ ، عمل وزنياك على تجهيز النموذج الأولي للجهاز الجديد، والذي سيطلق عليه Apple II (أبل ٢)، والذي يأمل جوبيز أن يمنح عملهما نقلة نوعية. وأخرجوا هذا النموذج مرة واحدة فقط، في وقت متأخر من الليل، وذلك لتجربته على شاشة عرض الشرائط الضوئية الملونة في إحدى غرف المؤتمرات بالفندق. وقد ابتكر وزنياك طريقة عبقرية لجعل رقائق الحاسب

تعرض ألواناً، وكان يرغب في رؤية ما إذا كانت ستتجه على جهاز تلفاز يستخدم جهاز عرض لمعرض على شاشة تشبه شاشة السينما. ويتذكر وزنياك ذلك قائلاً: "تخيلت أن جهاز العرض ستكون به مجموعة مختلفة من دوائر الألوان الكهربائية ستتوقف عن العمل بسبب نظام الألوان الخاص بي. لذا فقد أوصلت جهاز Apple II بجهاز عرض الشريائج وعمل بشكل رائع"، وبينما كان يكتب على لوحة مفاتيح الجهاز، ظهرت خطوط وأشكال لولبية على شاشة العرض في نهاية الفرقة. الشخص الغريب الوحيد الذي شاهد هذا الجهاز الأولى Apple II (أبل ٢) كان هو الفنان الذي يعمل في الفندق، وقال إنه يعرف جميع الأجهزة، وأن هذا الجهاز هو ما سيشتريه.

لإنتاج جهاز Apple II (أبل ٢) متكملاً، فإن الأمر سيطلب رأسمال كبيراً، لذا فقد فكر في بيع حقوق إنتاج الجهاز لشركة أكبر. وذهب جويز إلى آل ألكورن واستفسر عن إمكانية عرض الجهاز على إدارة شركة أتاري. وحدد موعداً الاجتماع مع رئيس الشركة جو كينان والذي كان أكثر تحفظاً من ألكورن وبوشنيل بكثير. ويذكر ألكورن ما حدث ويقول: "دخل ستي夫 ليعرض الجهاز، لكن جولم يستفسره: فهو لم يقدر سلوكيات ستيف". كان جويز حافى القدمين، وفي مرحلة ما من الاجتماع قام بوضع قدمه على المكتب. فصاح فيه كينان: "إتنا لن نقدم على شراء هذا الشيء فحسب، بل عليك أن ترفع قدمك عن مكتبي أيضاً"، وعبر ألكورن عما خطر بباله في هذا الوقت: "أوه، حسناً. ها هي الفرصة تضيع من بين أيدينا".

في شهر سبتمبر، حضر تشيك بيدل من شركة كومودور للحواسيب الآلية إلى منزل جويز للحصول على عينة تجريبية من الجهاز، يقول وزنياك: "فتحنا مرآب ستيف لينيره ضوء الشمس، وحضر إلينا مرتدياً حلقة وقبعة رعاة البقر". أعجب بيدل بجهاز Apple II (أبل ٢)، وحدد موعداً لعرض تقديمي مع رئيس الشركة بعد ذلك بأسابيع قليلة في المركز الرئيسي لشركة كومودور، وقال جويز في العرض التقديمي: "قد ترغبون في شراء الجهاز مقابل بعض مئات الآلاف من الدولارات"، وذهل وزنياك من هذا الاقتراح "السخيف"، لكن جويز أصر عليه. واتصل بهما مدير الشركة هاتفيًا بعد أيام قليلة ليقول إنهم قد قرروا أنه سيكون من الأوفر لهم أن يصنعوا أجهزة خاصة بهم. ولم يشعر جويز بالإحباط جراء ردتهم، وكل ما قام به هو إزالة اسم كومودور من قائمة الشركات المحتملة واعتبر أن قيادتها "ليست أخلاقية". كما أن وزنياك لم يشعر بالندم على الأموال التي لم يربحاها، إلا أن أحاسيسه كمهندس كانت قد جرحت عندما أطلقت الشركة جهاز Commodore PET (كومودور بي إيه تي) بعد تسعه أشهر. وعن هذا يقول: "شعرت بالاشمئزاز نوعاً ما. فقد صنعوا جهازاً سيراً حقاً لأنهم صنعوا سريعاً. وقد كان بإمكانهم الحصول على جهاز Apple (أبل)".

إن محاولة ستيف لغاية شركة كومودور قد أظهرت وجود خلاف كامن بين جوبيز وزنياك، لا وهو: هل هما متساويان حقاً فيما يسهمان به لشركة أبل وفيما يجب أن يحصل عليه منها؟ جيري وزنياك الذي يُعلى من قيمة المهندسين مقارنة برواد الأعمال ورجال المبيعات، كان يعتقد أن أغلب الأرباح يجب أن تكون من نصيب ابنته. وقد واجه جوبيز بشكل شخصي عندما حضر إلى منزل وزنياك. فقال له: "أنت لا تستحق أي شيء، فأنت لم تنتج أي شيء". فبدأ جوبيز في البكاء وهو سلوك كان معتمداً منه؛ فهو لم يكن في أي وقت سابق - ولن يكون - بارعاً في السيطرة على مشاعره. ومن ثم فقد قال جوبيز لستيف وزنياك إنه يرغب في إلقاء شراكتهما: "إذا كان لن نقسم الأرباح مناصفة، فبإمكانك الحصول عليها كلها". إلا أن وزنياك كان لا يزال يرسم مخططات والده - علاقة التكافل التي تجمعهما. فلولا جوبيز، لربما كان لا يزال يرسم مخططات الدوائر الكهربائية مجاناً في المجتمعات نادي هومبرو للحواسيب الآلية. لقد كان جوبيز هو من حول تصميماته المبتكرة إلى عمل تجاري متكامل، كما فعل في جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق)؛ لذا فقد وافق على أن يظلا شريكين.

لقد كانت مبادرة بارعة. فنجاح جهاز Apple II يتطلب أكثر من مجرد تصميم وزنياك الرائع للدائرة الكهربائية. بل إن هذه الدائرة ستحتاج إلى أن يتم تجميعها على هيئة منتج استهلاكي متكامل، وكان هذا هو دور جوبيز.

بدأ جوبيز بأن طلب من شريكهما السابق دون واين تصميم حاوية للحاسوب. يقول واين: "افترضت من البداية أنهما لا يملكان المال، لذا فقد صممت حاوية لا تتطلب أي مهارة في التصنيع ويمكن صناعتها في ورشة معدن عاديّة". كان تصميمه عبارة عن غطاء من بلاستيك بلسيجلاس متصل بشرائط معدنية وباب علوى متحرك ينزلق لأسفل كاشفاً عن لوحة المفاتيح.

لم يعجب جوبيز بهذا التصميم، لقد كان يريد تصميماً بسيطاً وأنبيقاً، ويأمل أن يتحول إلى شيء يميز أجهزة شركة أبل عن أجهزة الشركات الأخرى وحاويات حاسباتها الرمادية عتيقة الطراز والمصنوعة من المعدن. وأثناء ترددته على قسم الأجهزة في متجر ماك، أعجبته بشدة ماكينة طعام كويزنارت وقرر أنه يرغب في حاوية حاسب مصنوعة من قالب بلاستيكي خفيف الوزن. وفي اجتماع لنادي هومبرو للحواسيب، عرض على مستشار محلّي يدعى جيري موناك ١٥٠٠ دولار ليضع له تصميماً كهذا. ولقد طلب موناك، وقد ساورته الريبة من مظهر جوبيز، الحصول على المال أولاً، لكن جوبيز رفض ذلك، ومع ذلك فقد قبل موناك العمل على أية حال. وفي خضمّن أساييع قليلة كان قد صمم حاوية حاسب بسيطة على شكل قالب من البلاستيك تقسم بمظهر متسرق ومُحبب، وهو ما أبهج جوبيز بشدة.

ثم أتى بعد ذلك الدور على مزود الطاقة الكهربائية، خبراء الإلكترونيات الرقمية مثل وزنياك لا يهتمون بقدر كبير بشء عادي كهذا يعمل بتقنية الإشارات التناضيرية، إلا أن جوبيز قرر أنه من المكونات الأساسية، وأراد، بشكل خاص – وهو رأيه طوال حياته العملية – إيصال الطاقة للجهاز بطريقة تجنب الجهاز الحاجة لمروحة، فالمراوح داخل أجهزة الحاسب الآلي في ذلك الحين لا تنسجم مع فلسفة الوزن، فقد كانت مشيرة للضوضاء، لذا فقد ذهب إلى شركة أتاري ليتشارف في هذا الأمر مع الكورن، والذي يعرف مهندسي الإلكترونيات يعملون في الإلكترونيات عنيقه الطراز، ويذكر جوبيز ذلك الأمر قائلاً: "أرسلني الكورن لشخص عبقرى يدعى رود هولت، وقد كان ماركسيًا ومدخنا شرها تزوج أكثر من مرة هذا بالإضافة إلى خبرته في العديد من المجالات". ومثل اجتماعاته مع مانوك وغيرها من الاجتماعات التي قابل فيها الآخرون جوبيز للمرة الأولى، نظر إليه هولت وتشكك فيه: وقال له: "أنا أتقاضى مبالغ مرتفعة". إلا أن جوبيز شعر بأنه يستحق ما يتلقاه وأخبره بأن التكلفة لن تمثل أي مشكلة، وعن هذا يقول هولت: "لقد خدعني بلباقةه للبدء في العمل"، وقد انتهت الحال بهولت وهو يعمل لدى شركة أبل بشكل دائم.

بدلاً من مزود طاقة كهربائية تقليدي، صنع هولت مزوداً يشبه الذي يستخدم في منظار الذبذبات، وهو يفتح ويفلق الكهرباء ليس فقط ستين مرة في الثانية، بل يفعل ذلك لآلاف المرات في الثانية؛ وهذا يسمح له بتخزين الطاقة لوقت أقل بكثير، وبالتالي تنتج عنه حرارة أقل، وقال جوبيز عن هذا المزود فيما بعد: "هذا المزود التبديلية كان ثوريًا بالقدر نفسه الذي كانت عليه لوحة جهاز Apple II (أبل ٢) المنطقية". وهولت لم يحظ بالكثير من التقدير على عمله هذا في كتاب التاريخ، وإن كان يجب أن يحظى به، فكل حاسب آلي يستخدم الآن مزودات الطاقة الكهربائية التبديلية، وجميعها مسروقة من تصميمات رود". وعلى الرغم من كل ما يتمتع به وزنياك من عبقريّة، إلا أن هذا الم يكن شيئاً يستطيع عمله، ويُعترف ووز بهذا حين يقول: "عرفت ذات مرة وبشكل غير واضح ما يتكون منه مزود الطاقة الكهربائية التبديلية".

والد جوبيز علمه ذات مرة أن السمعي لتحقيق الكمال يعني الاهتمام بالحرفية حتى في الأجزاء غير المرئية، وطبق جوبيز هذا على مخطط الدائرة الكهربائية داخل جهاز Apple II (أبل ٢)، ورفض التصميم البديهي لأن الخطوط لم تكون مستقيمة بالقدر الكافي.

هذا الولع بالكمال قاده لأن يطلق العنوان لغزيرة السيطرة، أغلب هرائنة الحاسوب والهواة يحبون أن يوائموها ويعدلوا ويطوروها العديد من الأشياء في حاسيباتهم الآلية، وقد كان هذا بالنسبة لجوبيز بمثابة تهديداً لتجربة المستخدم الخالية من أي تواصل بينه وبين المنتج، ولأن وزنياك كان مخترق حاسوبات حتى النخاع، لم يتفق مع هذا، فقد كان يرغب في إضافة ثمانى فتحات لجهاز Apple II (أبل ٢) حتى يضيف المستخدم أي

دواير كهربائية أصغر أو أي نهايات طرفية يرغب فيها. وأصر جوبيز على وجود فتحتين فقط: واحدة للطابعة والأخرى للمودم. ويتذكر وزنياك ذلك: "أنا في العادة شخص لين العربيكة، لكن في هذه المرة قلت له: "إن كان هذا ما تريده، هاذهب واحصل على حاسب آلى آخر". فقد كنت أعرف أن من يشبعونني سيصنعن فى النهاية أشياء يرغبون فى إضافتها إلى حاسبي الآلى"، وربع وزنياك هذا الخلاف هذه المرة، لكنه كان قادرًا على الشعور بتضاؤل سلطته - حيث يقول: "كنت فى موضع مكنتى من القيام بذلك وقتها، لكنى لن أكون فى هذا الموضع دائمًا".

مايك ماركولا

كل هذه الأمور تطلب مالاً. يقول جوبيز: "إن تصنيع هذه الحاوية البلاستيكية كان سيتكلف ما يقرب من ١٠٠٠ ، ٠٠٠ دولار، أما تكاليف إنتاج الجهاز بأكمله فقط فكانت حوالي ٢٠٠ ، ٠٠٠ دولار؟ لذا فقد عاد جوبيز مرة أخرى للقاء نولان بوشنيل لحثه على المشاركة ببعض المال فى مقابل الحصول على حصة فى الملكية أقل من خمسين بالمائة. ويقول بوشنيل بتهكم: "لقد سألنى إن كان بإمكانى تمويل الشركة بمبلغ ٥٠ ، ٠٠٠ دولار وبعطينى فى المقابل حصة تعادل ثلث الشركة. لكننى كنت عبقرياً ورفضت العرض، وهذا أمر من الطريف التفكير فيه الآن، عندما أستطيع منع دموعى".

اقتراح بوشنيل على جوبيز لقاء دون فالنتين وهو شخص يتسم بالصدق والصراحة وكان يعمل مدير تسويق لدى شركة ناشونال سيميكونداكتور، كما أسس شركة سيكوبا كابيتال، وهى شركة رائدة فى مجال تمويل المشروعات الصغيرة. حضر فالنتين إلى مرآب جوبيز بسيارة مرسيدس ويرتدى حلقة زرقاء وقميصاً ورابطة عنق. وكان انطباعه الأول أن جوبيز يبدو غريب الأطوار. ويتذكر فالنتين هذا ويقول: "ستيف كان يحاول أن يكون تجسيداً لكل ما هو خارج على المألوف، فهو نحيف جداً ولديه لحية خفيفة ويشبه الرئيس الفيتامى (هوتشى مين)".

ومع ذلك، فإن فالنتين لم يصبح مستثمر وادى السيليكون الأبرز بالاهتمام بالظاهر السطحية. لكن ما أزعجه أكثر من هيئة جوبيز هو أن جوبيز لا يعرف أى شيء عن التسويق ويبدو مكتفىاً بعرض منتجه على المتاجر الخاصة واحداً بعد الآخر. لذا فقد قال له فالنتين: "إن أردت أن أموالك، فستحتاج إلى شريك يعن التسويق والتوزيع جيداً ويامكانه وضع خطط للعمل". كان جوبيز يميل إما إلى الشعور بالفضب أو بالاهتمام الشديد عندما ينصحه شخص كبير فى السن. وفي حالة فالنتين اهتم بشدة. وأجابه قائلاً: "أرسل لي أسماء ثلاثة أشخاص تقترحهم"، وبالفعل قام فالنتين بهذا وقابلهم جوبيز، واتفق مع

أحدهم وهو شخص يدعى مايك ماركولا، والذى سينتهى به الحال بلعب دور حيوى فى شركة أيل فى العشرين عاماً التالية.

كان ماركولا يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثين عاماً فقط، لكنه كان قد تقاعد بالفعل من العمل لدى شركة فيرتشايلد ومن بعدها شركة إنترل، حيث حقق الملايين من حصته فى الأسهم بعد ما حققت هذه الشركة تصنف رقاقةات الحاسب من رواج. لقد كان رجلًا حذرًا وداهية، ويتحرك بطريقة دقيقة تدل على شخص كان يمارس رياضة الجمباز فى المدرسة الثانوية، كما كان بارعًا فى صياغة استراتيجيات التسويق وشبكات التوزيع والتسيويق والماليات. وعلى الرغم من كونه متحفظًا إلى حد ما، إلا أنه كان يهتم بالظاهر عندما يتعلق الأمر بالاستماع بثروته حديثة التكوين. فقد بنى لنفسه منزلًا عند بحيرة تاهو ثم بعد ذلك قام ببناء قصر ضخم فى تلال وودسيد. عندما حضر اللقاء فى مرآب جوبيز لم يكن يقود سيارة مرسيدس سوداء مثل فالنتين، بل كانت سيارة كورفيت مكسوفة ذات لون ذهبي براق. ويتذكر ماركولا هذا اللقاء قائلاً: "عندما وصلت إلى المرآب، كان وزوز يعمل على طاوله؛ وبدأ على الفور يتباهى بجهاز Apple II. تجاهلت حقيقة أن كلا الرجلين يحتاج لقص شعره وأدهشنى ما رأيته على طاولة العمل. فقص الشعر شيء يمكنك الحصول عليه فى أي وقت، أما هذا فلا".

أعجب جوبيز على الفور بماركولا، ويقول عنه: "كان قصيراً بالإضافة إلى أنه قد تم تجاهله فى توقيع قيادة مبيعات شركة إنترل، وهو شء أعتقد أنه قد دفعه ليحاول أن يثبت قدراته". كما أن ماركولا أثر فى جوبيز بما يتمتع به من تهذيب وإنصاف. كما تأثر وزنياك بالقدر نفسه بهذه الشخصية، وعن هذا يقول: "يمكنك أن تتأكد، عندما يكون ياما كانه خداعك، أنه لن يخدعك. فقد كان يتمتع بحس أخلاقي حقيقي. ولقد اعتقدت أنه أطف شخص قابلته على الإطلاق، بل والأفضل من كل هذا أنه أحب حقًا ما قمنا به من عمل¹".

اقترح ماركولا على جوبيز أن يقوما بصياغة خطة عمل معاً. وقال له ماركولا: "لو انتهينا منها وكانت تبدو ناجحة، فإننى سأستثمر نقودى، وإن لم تبد ناجحة، فإن الأسابيع التى أقضيها فى العمل معك على إعدادها ستكون بلا مقابل". بدأ جوبيز فى الذهاب إلى منزل ماركولا كل مساء ليعدا الخطط ويتحدثا طوال الليل. ويتذكر جوبيز هذه الليالي ويقول: "صفنا العديد من الافتراضات، حتى عدد المنازل التي سيكون بها حاسب شخصى، كما مرت ليال بقينا مستيقظين حتى الرابعة فجرًا". وانتهت الحال وقد قام ماركولا بصياغة أغلب الخطة وهو يصف ما حدث بقوله: "كان ستيف يقول: "سأحضر لك هذا الجزء فى المرة المقبلة"، ولكنه فى العادة لم يكن يحضر أى شئ فى موعده، ولذا فقد كنت أقوم به".

وضعت خطة ماركولا تصورات لكيفية تجاوز حدود أسواق الهواة. ويذكر وزنياك ذلك قائلاً: "تحدد عن تقديم الحاسوب الشخصى لأشخاص عاديين فى منازل عادية للقيام بأشياء مثل الاحتفاظ بنسخة من وصفات أطعمةهم المفضلة أو معرفة ما يتبقى فى حساب دفتر الشيكات". وتكهن ماركولا بشيء يبدو مستحيلاً حينما قال: "سنصبح ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة فى غضون عامين، فهو بداية لصناعة جديدة، وهذا شئ لا يحدث إلا مرة كل عقد من الزمان". وطلب الأمر من شركة أبل سبع سنوات حتى أصبحت ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة، لكن جوهر ما تبأ به ماركولا ثبت صحته فى النهاية.

عرض ماركولا أن يضمن تمويلاً يصل إلى ٢٥٠٠٠ دولار فى مقابل أن يصبح شريكًا بحصة تعادل الثلث، حيث ستحتول شركة أبل إلى مؤسسة ويملك ماركولا وجويز وزنياك حصة قدرها ٢٦٪ من الأسهم لكل منهم، أما باقية أسهم المؤسسة فسيتم الاحتفاظ بها لجذب المزيد من المستثمرين. وقد التقى ثلاتتهم فى منزل ماركولا وتجمموا حول حمام السباحة وأبرموا هذا الاتفاق. ويذكر جويز هذه اللحظات: "اعتقدت أنه من غير المرجع استعادة مايك لما دفعه من مال وقدره ٢٥٠٠٠ دولار، وقد تأثرت لأنه مستعد للمخاطرة بهذا القدر من المال".

والآن أصبح من الضروري إقناع وزنياك بالعمل بدوام كامل فى الشركة، ولكنه تسأله: "لم لا يمكنني أن أستمر فى القيام بهذا العمل كشء إضافى وأحافظ بعملى لدى إتش بي كوظيفة دائمة تؤمن حياتي؟"، وأجابه ماركولا أن هذه الطريقة لن تتبع، ومنحه مهلة لمدة أيام قليلة ليفكر فى الأمر ويقرر. ويذكر وزنياك مشاعره فى هذه الفترة: "شعرت بعدم الأمان من فكرة تأسيس شركة يفترض منى أن أقوم بالضغط على العاملين فيها والسيطرة على ما يقومون به. وقد قررت منذ وقت طويل مضى أننى لن أصبح فى يوم ما شخصاً سلطوياً". ومن ثم فقد ذهب وزنياك إلى منزل ماركولا وأعلن أنه لن يترك العمل لدى إتش بي.

هز ماركولا كفيه وأبدى موافقته، إلا أن جويز شعر بإحباط شديد. وحاول أن يقنع وزنياك؛ واستعان بأصدقائهما لإقناعه؛ وبكي وصرخ واستشاط غضباً؛ كما ذهب إلى منزل والدى وزنياك، وبكي وطلب مساعدة جيرى. وعند هذه المرحلة أدرك والدى وزنياك أن هناك الكثير من المال الذى يمكن ربحه من تمويل إنتاج جهاز Apple II (أبل ٢)، ولذا فقد انضم لمجموعة إقناع وزنياك نيابة عن جويز. ويذكر وزنياك ما حدث قائلاً: "بدأت فى تلقى المكالمات الهاتفية فى العمل والمنزل من والدى ووالدتها وأخى والعديد من الأصدقاء، وأخبرنى كل منهم بأننى قد اتخذت قراراً خطأ". ولكن لم تقلع أى من هذه المحاولات. ثم اتصل به آلن يوم، صديقهما فى نادى بك فrai فى مدرسة هومستيد

الثانوية، وقال له: "يجب عليك حقاً أن تشرع في هذا الأمر وتنفذه". وجادله موضحاً أن وزنياك إن انضم للعمل في أبل بشكل دائم، فإنه لن يضطر إلى توسيع مناصب قيادية أو يتخلص عن العمل في الهندسة، ويقول وزنياك فيما بعد عن هذا الحوار: "لقد كان هذا هو ما أحتاج إلى سماعه بالضبط؛ هيامكانى أن أظل أعمل في نهاية السلم الوظيفي للمؤسسة كمهندس"، ومن ثم فقد اتصل وزنياك بـ جوبيز هاتفيًا وأعلن أنه قد أصبح مستعداً الآن للعمل في المؤسسة.

في الثالث من يناير عام ١٩٧٧، أنشئت المؤسسة الجديدة، مؤسسة أبل للحواسيب، بشكل رسمي، واشترت الشركة القديمة التي كانوا جوبيز ووزنياك قبل تسع أشهر. وتم إعلام القليل من الأشخاص بما حدث، وفي هذا الشهر أجرى نادي هومبرو استقصاء لعملائه واكتشف أن من بين الـ ١٨١ عميلاً الذين يمتلكون حاسباً شخصياً، هناك ستة أشخاص منهم فقط يمتلكون جهاز Apple (أبل). ومع ذلك، فقد كان جوبيز مقتناً بأن جهاز Apple II (أبل ٢) سيغير هذا الوضع.

أصبح ماركولا بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبيز. ومثل والده بالتبنى، فقد تلاعماً مع ما يملكه جوبيز من عزيمة صلبة. وعلى غرار والده الحقيقي، انتهت به الحال بهجر جوبيز. يقول آرثر روك، وهو مستثمر كبير، واصفاً هذه العلاقة: "كانت علاقة ماركولا بـ ستيف هي أقوى علاقة أبوية حظى بها ستيف في حياته". فقد بدأ ماركولا في تعليم ستيف ما يتعلق بالتسويق والمبيعات، ويعبر جوبيز عن هذه الفترة بقوله: "لقد شملنى مايلك برعايته حقاً. وتماشت قيمه التي يؤمن بها مع ما أؤمن به. كما أكد لي أن المرء لا يجب أن يُنسى شركة مجرد تحقيق الثراء. بل إن هدفك يجب أن يكون تحقيق شيء تومن به وتأسس شركة تستمر للأبد".

كتب ماركولا مبادئه في مذكرة من ورقه واحدة عنوانها "فلسفة تسويق أبل" وأكد فيها على ثلاثة عناصر. كان الأول هو التماطج، أي التواصل بشكل وثيق مع مشاعر المستهلك وصاغها في هذه العبارة: "سدرك بحق احتياجاتهم أفضل من أي شركة أخرى"، أما العنصر الثاني فقد كان التركيز، وصاغه بقوله: "حتى تنجح فيما نقرر القيام به، يجب أن نتخلص من جميع الفرنس غير المهمة"، أما العنصر الثالث والساوى لسابقيه في الأهمية، والذي أطلق عليه اسمًا غير متماش معه، فقد كان الإضفاء، وهو عنصر يؤكّد أن الناس تكون رأياً يتعلق بشركة أو منتج ما بناءً على ما ترسله لهم هذه الشركة أو لهذا المنتج من دلالات. وقد عبر عن هذا بعبارة كتبها: "الناس تحكم حقاً على الكتاب بناءً على غلافه. لذا فقد نمتلك أفضل منتج، وأعلى جودة ممكنة، وأكثر البرمجيات فائدة، إلخ؛ لكن إن طرحتها ياهمان، فإن الناس ستُهملها؛ وإذا طرحتها بأسلوب مبتكر واحترافي، فسوف نضفي عليها الجودة المرغوبة".

فيما تبقى من حياته العملية، كان جوبيز يعى تماماً احتياجات ورغبات العملاء أفضلاً من أي قائد آخر، وكان يركز على حفنة قليلة من المنتجات الرئيسية، كما كان يهتم، وبشكل مرضي في بعض الأحيان، بالتسويق وبصورة المنتج وحتى بطريقة تقليفة. ويقول عن ذلك: "عندما تفتح عليه iPhone (أي فون) أو iPad (أي باد)، فإننا نرغب أن تحدد هذه التجربة الحسية الحالة التي ستستقبل بها هذا المنتج. هذا ما علمني إيه مايك".

ريجز ماكينا

كانت الخطوة الأولى في هذه العملية هي إقتساع أشهر رجل دعاية في وادي السيليكون، ريجز ماكينا، بأن يقبل بشركة أبل كمميل لديه. ماكينا كان ينحدر من عائلة كبيرة من الطبقة العاملة من يتسبرج، وقد كان في أعماقه شخصاً صلباً وإن أخفى هذا بهالة من الجاذبية. لم يكمل ماكينا دراسته الجامعية وعمل في شركة هيرتشايدل وناشونال سيميكرون دكتور قبل أن يبدأ في تأسيس شركته الخاصة للدعاية والعلاقات العامة. وكان المجالان اللذان يتخصص فيهما مما ترتيب مقابلات حصرية لعملائه مع صحفيين يوليهم رعايته، وال المجال الثاني هو ابتكار حملات دعاية لا تنسى ترك لدى المتلقى معرفة بمنتجات مثل الرفاقات المصرفية. أحد هذه الإعلانات كانت سلسلة من الإعلانات الملونة في المجالات للدعاية لشركة إنترنال والتي ظهرت بها سيارات السباق والعملات المعدنية بدلاً من جداول الأداء البيانية الكثيبة، ولفتت هذه الإعلانات انتباه جوبيز، واتصل بشركة إنترنال هاتفيًا وسأل عن صمم هذه الإعلانات، فأخبروه بأنه ريجز ماكينا. ويذكر جوبيز قائلاً: "سألتهم: "هل ريجز ماكينا شركة دعاية أم شخص؟" فأخبروني بأنه شخص". عندما اتصل جوبيز هاتفيًا بالشركة لم يستطع الحديث مع ماكينا نفسه، وإنما تمت إحالته للحديث مع فرانك بيرج، المحاسب التنفيذي، والذي حاول أن يتهرب من تحديد موعد له. ومع ذلك، فقد اتصل جوبيز هاتفيًا بالشركة كل يوم.

وفي النهاية وافق بيرج على زيارة جوبيز في مرآبه. وعن انطباعه قبل اللقاء يقول بيرج: "كنت أفكّر: يا إلهي، أعتقد أن لقاء هذا الرجل سيكون في النهاية مضيعة للوقت. ما هو أقل وقت يمكن أن أقضيه مع هذا المهرج دون أن أضطر لمعاملته بوقاحة". وعندما تقابل مع جوبيز قدر الهيئة، أشعث الشعر، ترك لديه انطباعاً عن شيئاً يعبر عنهما بقوله: "أولاً، لقد كان شاباً ذكيًّا بشكل لا يمكن تصوره. وثانياً، لم أفهم أى شيء مما كان يتحدث عنه".

بناء على هذا اللقاء، تمت دعوة جوبيز وزنياك لاجتماع مع ريجز ماكينا بنفسه، كما كان يُدْعَى على بطاقات عمله. وفي هذه المرة تحول وزنياك الشخص الخجول إلى شخص سريع الغضب حيث ألقى ماكينا نظرة على مقال كان وزنياك يكتبه عن شركة أبل واقتصر أنها تتحدث بلغة تقنية مجردة وتحتاج لبعث الحياة فيها. فكان رد وزنياك العنيف: "لا أرغب في أن يلمس مقالي أي متخصص في العلاقات العامة". ولذا فقد أخبرهما ماكينا أن الوقت قد حان ليغادرا مكتبه. يتذكر ماكينا ما حدث بعد ذلك: "لكن جوبيز اتصل بي هاتفياً على الفور وقال إنه يرغب في أن يلتقي بي مرة أخرى. وفي هذه المرة حضر دون أن يصطحب معه وزن، وببدأ في التعامل مع شركتي".

عمل ماكينا فريق العاملين لديه بيدأون في العمل على إعداد كتيبات لجهاز Apple II (أبل ٢). وكان أول ما فعلوه هو استبدال الشعار الخشبي المزركش المستوحى من تصميمات العصر الفيكتوري الذي صممته رون واين، والذي كان يتعارض مع أسلوب ماكينا الملون والمبهج في الإعلانات. لذا فقد تم تكليف روب جانوف، المخرج الفني، بتصميم شعار جديد. وأرشده جوبيز قائلاً: "لا تجعله بالغ الرقة". وابتكر جانوف نسختين لشكل تقاحة بسيطة؛ أحدهما كاملة والأخرى مقصومة من أحد الأجناب. بدت الأولى كحبة الكريز إلى حد كبير، لذا فقد اختار جوبيز النسخة الثانية. كما أنه اختار أيضاً نسخة تظهر بها التقاحة وبها خطوط عرضية لستة ألوان، تبدأ بلون الزرع الأخضر وتدرج حتى لون السماء الأزرق، على الرغم من أن هذا الاختيار قد زاد تكلفة طباعة الشعار بشكل كبير. أعلى الكتيب وضع ماكينا قولاً ماثوراً، وهو غالباً ما يُنسب لـ ليوناردو دافنشي، وهو قوله سيصبح فيما بعد المبدأ الحاكم لفلسفة جوبيز في التصميم؛ وهو: "البساطة هي جوهر الأنفاسة".

الحدث الأول لإطلاق الجهاز

كان قد تم تحديد موعد طرح جهاز Apple II (أبل ٢) ليتزامن مع موعد معرض الحاسوب الآلي في الساحل الغربي والذي سيعقد في أبريل عام ١٩٧٧ في مدينة سان فرانسيسكو وينظمه جيم وارين، العضو المميز بنادي هومبرو لهواة الحاسوب. وقد قام جوبيز بحجز حجرة عرض لشركة أبل بمجرد أن حصل على طرد بيانات المعرض. أراد أن يضم من موقفاً في مقدمة البهو الذي سيقام به المعرض كوسيلة مؤثرة لإطلاق جهاز Apple II (أبل ٢)، وبالتالي فقد دفع ٥٠٠٠ دولار مقدماً للاشتراك وهو ما أصاب وزنياك بالذهول. وعن هذا يقول وزنياك: "ستيف قرر أن هذا هو الحديث المهم لإطلاق الجهاز من خلاله. حيث سنُظهر للعالم أن لدينا حاسباً رائعاً وشركة رائعة".

لقد كان هذا تطبيقاً لنصائح ماركولا بأن من المهم أن تضفي على نفسك العظمة بترك انطباع لا ينسى لدى الآخرين، وخاصة إبان إطلاق منتج جديد. وانعكس هذا في الاهتمام الذي أولاه جوبيز لنقطة عرض منتجات شركة أبل، فعن طريق العرض الأخرى كانت تحتوى على مناضد صغيرة ولافتات عليها ملصقات إعلانية. أما أبل فقد كان لديها منضدة طويلة مكسوة بالقطيفة السوداء ولوح زجاجي تظهر الإضاءة من خلفه، عليه الشعار الجديد الذي صممه جانوف. وتم عرض حاسوبات Apple II (أبل ٢) الثلاثة التي تم الانتهاء من تصنيعها، ولكن تم أيضاً وضع العديد من حاويات الحاسوب الفارغة لتوسيع بوجود العديد من الأجهزة.

ولقد شعر جوبيز بالغضب لأن الحاويات التي وصلت كانت ملطخة؛ لهذا فقد جعل مجموعة العاملين لديه يقومون بتنظيفها بالرمال وتلميمها. وتمادت محاولات إضفاء المصداقية بتأنق كل من جوبيز وزنياك؛ حيث أرسلهما ماركولا إلى ترزى في سان فرانسيسكو ليصنع لهما حلقة من ثلاثة قطع، والتي بدت مضحكة إلى حد ما عندما ارتدياهما. فقد كانوا يبدوان كمراهقين يرتديان حللى سهرة رسميتين. ويذكر وزنياك ما حدث قائلاً: "ماركولا أوضح لنا كيف يجب أن نرتدى جميعاً ملابس أنيقة، وما يجب أن تكون عليه هيئتنا ومظهرنا، وكيف يجب أن نتصرف".

لقد استحق الحدث ما بذل من جهد. فقد بدا جهاز Apple II (أبل ٢) في حاويته المصقوله ذات اللون البيج جاماً ولكن لطيف الشكل، وهذا على عكس الحاسوب ذات الحاويات المعدنية مزعجة الشكل ولوحت مفاتيحها المكسوقة والموجودة على الطولات الأخرى. ولقد حصلت شركة أبل على طلبات بشراء الأجهزة عددها ثلاثة مائة طلب في هذا المعرض، وقابل جوبيز صانع منسوجات يابانياً يدعى ميزوتشيميا ساتوشى والذي أصبح أول بائع لمنتجات أبل في اليابان.

لكن الملابس الرافية ووصايا ماركولا لم يكن بإمكانها أن تمنع وزنياك الجامع من ممارسة بعض من مقالبه الطريفة. إذ إن أحد البرامج التي كان يعرضها كانت وظيفته محاولة تخمين جنسية الأشخاص بناء على اسم العائلة ثم بعد ذلك يطلق نكتة عرقية ترتبط بجنسية هذا الشخص. كما أنه أعد كتاباً خادعاً وقام بتوزيعه عن حاسب آلي جديد أطلق عليه اسم Zaltair، وتضمن الكتب مجموعة من الإعلانات المعدة على غرار إعلانات شهيرة مثل "تخيل سيارة بها خمسة إطارات". وقد انطلت المزحة على جوبيز لبعض الوقت، حتى إنه تفاخر بأن جهاز Apple II (أبل ٢) قد استطاع الصمود في المنافسة أمام جهاز Zaltair في مخططات المقارنة البيانية. ولم يدرك من الذي حال هذه الخدعة إلا بعد مرور ثمانى سنوات، عندما أهداه وزوجته نسخة من الكتاب موضوعة فى إطار كهدية فى عيد ميلاده.

مايك سكوت

أصبحت أبل شركة حقيقة، يعمل بها مجموعة من العاملين، ولها حد أقصى للائتمان، كما صارت تتعرض للضفوط اليومية التي يمكن أن تنتج عن العملاء وال媿وردين، حتى إنها انتقلت، أخيراً، من مرآب جوبيز إلى مكتب مؤجر في شارع ستيفنز كريك بوليفارد بمدينة بيرتيغو والتي تبعد حوالي كيلومتر ونصف عن مدرسة جوبيز وزنياك الثانوية.

لم يُحسن جوبيز التعامل مع مسؤولياته المت坦مية، فقد كان دائمًا مزاجياً وصبيانياً في أفعاله ولقد كلفه هذا السلوك في شركة أتاري الإبعاد إلى الفترة المسائية، لكن في أبل لم يكن هذا ممكناً. وعلى حد وصف ماركولا: "القد أصبح مستبداً برأيه بشكل متزايد وكذلك حاداً في انتقاداته. فمثلاً كان يقول للعاملين: "هذا التصميم يبدو مزرياً"، كما كان خشناً بشكل خاص في التعامل مع المبرمجين الشابين، راندي وجنتون وكريس إسبينوسا، اللذين يعملان مع وزنياك. ويصف وجنتون، الذي كان حديث التخرج في المدرسة الثانوية تعامل جوبيز هنقول: "كان ستيف يدخل إلى الغرفة ويلقى نظرة سريعة على ما أنجزته، ويقول لي إنه عمل بلا قيمة دون أن تكون لديه أية فكرة عن هذا العمل أو سبب قيامه به".

بالإضافة إلى ما سبق كانت هناك أيضاً مسألة عدم اهتمامه بالنظافة الشخصية؛ فقد كان لا يزال مفتتّاً، رغم كل الشواهد المخالفة لقناعاته، بأن حميته الغذائية النباتية تعنى عدم حاجته إلى استخدام مزيادات رائحة العرق أو حتى الاستحمام بشكل منتظم. ويقول ماركولا: "لقد كنا نقوم - حرفيًا - بدفعه إلى باب الحمام ونخبره بأن يستحم، وفي المجتمعات، كما نضطر إلى النظر إلى قدميه القدرتين"، وفي بعض الأحيان، ولি�تخلص من الضفوط، كان جوبيز يضع قدميه في مقدم المرحاض، وهو شيء لم يكن يُرضي رفقاء.

كان ماركولا يغضن المواجهة، لذا فقد قرر أن يأتي بمدير، وهو مايك سكوت، حتى يُحكم السيطرة على جوبيز. انضم ماركولا وسكوت للعمل بشركة فيرشايلد في اليوم نفسه من عام ١٩٦٧، وعملاً في مكتبين متلاصقين، هذا بالإضافة إلى أنهما ولداً في اليوم نفسه وكانا يحتفلان بعيد ميلادهما معاً كل عام. وفي حفل عيد ميلادهما عام ١٩٧٧، حيث كان سكوت قد بلغ الثانية والثلاثين من العمر، دعاه ماركولا ليصبح المدير الجديد لشركة أبل.

بشكل نظري، كان مايك يبدو خياراً رائعاً؛ فقد كان يدير خط تصنيع لدى شركة ناشيونال سيميكوندكتور، كما كان يحظى بميزة كونه مديرًا لديه فكرة جيدة عن الهندسة، أما بشكل شخصي، مما سبق، فقد كانت لديه بعض السمات الفريدة؛ فقد كان

بديننا ويقوم بأداء حركات لا إرادية بوجهه ويعانى مشاكل صحية، كما كان شديد العصبية حتى إنه كان يت Howell في الردّهات وقبضتا يديه مغلقتان، هذا بالإضافة إلى ولعه بالجدل. وكل هذه السمات قد تكون لها حسانتها أو مساوتها عند التعامل مع جوبيز.

تقبل وزنياك سريعاً فكرة الاستعانة بـ سكوت، فعلى غرار ماركولا، كان يكره التعامل مع الصراعات التي يتسبب فيها جوبيز. أما جوبيز - وهو شيء متوقع - فقد اعتبرته مشاعر متضاربة، وقال: "لقد كنت في الثانية والعشرين من العمر فحسب وكانت أعلم أننى غير مستعد لإدارة شركة حقيقة، لكن أبل كانت بمثابة ابنة لي، ولم أكن أرغب في التخلّى عنها". كما أن التخلّى عن أي سلطة كان يهدّن نوعاً من التعذيب بالنسبة له. لذا فقد صارع لرفض هذا الاقتراح في أكثر من لقاء في ساعة الغداء في مطعم جوبيز بيج بوى للمأكولات السريعة (الذى كان يفضله وزن) وفي مطعم جود إيرث (الذى يفضله جوبيز). ثم في النهاية وافق على مضض.

مايك سكوت، والذي يطلق عليه "سكوتى" حتى يتم تمييزه عن مايك ماركولا، كانت لديه مهمة واحدة أساسية: السيطرة على جوبيز. وعادة ما كان يتم ذلك باستخدام النعطف المحبب لدى جوبيز في عقد الاجتماعات؛ أي بالتنزه سيراً على الأقدام معاً. ويتذكر سكوتى هذه الاجتماعات قائلاً: "كانت أول نزهة سير مخصصة لإخباره بأن عليه أن يكثر من الاستحمام، فاشترط على أن أقرأ كتابه الخاص بالحمية الغذائية القائمة على تناول الفواكه وأن أتبع هذا الأسلوب لفقد الوزن مقابل قيامه بذلك". لم يتبع سكوت هذه الحمية إطلاقاً، كما أنه لم يفقد الكثير من الوزن، وبالتالي فإن جوبيز لم يقم إلا بتعديلات بسيطة على ممارسته للنظافة العامة. ويصف سكوت هذا الأمر قائلاً: "كان ستي夫 عنيداً لدرجة أنه كان يستحم مرة واحدة في الأسبوع، ويعتبر هذا كافياً طالما أنه يتبع نظام حمية الفواكه".

إن رغبة جوبيز في السيطرة وميله لازدراء الآخرين كان من المقدر لها أن تتحول إلى مشكلة مع الرجل الذي تمت الاستعانة به خصيصاً ليس بسيطر عليه، وخاصة عندما اكتشف جوبيز أن سكوت كان أحد القلائل الذين تعامل معهم حتى هذا الوقت ولم يستجبوا لرغباته. يقول سكوت: "كان النزاع بيني وبين جوبيز يدور حول من يمكن أن يكون أكثر عناداً، وقد كنت يارعاً جداً في هذا الأمر. فقد كان يحتاج إلى من يسيطر عليه، وبالتالي لم يكن يعجبه هذا". وفيما بعد قال جوبيز عن ذلك: "لم تلن عريكتى لأى شخص مثلكما حدث مع سكوتى".

ولقد حدثت مواجهة مبكرة عند الخلاف على أرقام بطاقة تعريف العاملين. حيث حدد سكوت رقم ١ - وزنياك ورقم ٢ لجوبيز. وكان من الطبيعي أن يطالب جوبيز بأن يحمل رقم ١. ويصف سكوت ما حدث بتقوله: "لم أسمع له بالحصول عليها؛ لأن هذا كان

كفيلاً بأن يزيد من غروره أكثر". وقد غضب جوبيز بشدة، بل إنه بكى، وفي النهاية اقترح حلًا وهو أن يحمل بطاقة عليها الرقم صفر. تراجع سكوت عن قراره، على الأقل فيما يتعلق ببطاقة التعريف، إلا أن بنك أوف أمريكا طلب من الشركة تكويد الماملين بأرقام وبقى جوبيز يحمل رقم ٢.

ولقد حدث خلاف أكثر أهمية وتجاوز مجرد المشاكل الشخصية بينهما؛ انتبه جاي إليوت، الذي تم تعيينه من قبل جوبيز بعد لقائهما بالصادفة في أحد المطاعم، للسمة البارزة في شخصية جوبيز عندما قال: "كان الهاجس المسيطر عليه هو الشفف بالمنفج، وهو شفف الوصول بالمنفج للكمال"، لكن سكوت، على الجانب الآخر، لم يسمع أبداً بأن يتصدر الشفف بتحقيق الكمال المشهد على حساب الجانب العملي، وكان تصميم حاوية حاسب Apple II (أبل ٢) واحداً من ضمن العديد من الأمثلة. كان لدى شركة باتون، والتي استعانت بها أبل لفصل ألوان البلاستيك المستخدم في الحاوية، أكثر من ألف درجة لونية للبيج. ويتعجب سكوت قائلاً: "لم يكن أى من هذه الدرجات جيداً بما يكفى ليُرضي ستيف، وأراد أن يبتعد لوناً مختلفاً، وكان يجب علىَّ أن أمنعه". وعندما حل موعد تعديل تصميم الحاوية، قضى جوبيز أيامًا يعاني ليحدد شكل الاستدارة التي يجب أن تكون عليها الحاوية. يقول سكوت: "لم أكن أهتم بشكل الاستدارة – كل ما هناك أنتي كنت أرغب في أن يتم تحديدها وحسب". كما كان هناك خلاف آخر حول مقاعد المهندسين؛ حيث أراد سكوت مقاعد عادية رمادية اللون، أما ستيف فقد أصر على طلبية خاصة لمقاعد بيضاء اللون تماماً. وقد انتهى هذا الخلاف في النهاية بمواجهة حاسمة أمام ماركولا لتحديد من لديه صلاحية التوقيع على طلب الشراء: جوبيز أم سكوت؛ وقد ناصر ماركولا سكوت. أصر جوبيز أيضاً على اختلاف أبل في طريقة تعاملها مع العملاء، وأراد أن يصدر ضماناً لمدة عام مع جهاز Apple II (أبل ٢)، وكان هذا كفيلاً بإصابة سكوت بالذهول؛ حيث إن الضمان المعتاد كان لمدة تسعين يوماً فقط. ومرة أخرى اندفع جوبيز في البكاء في أحد اجتماعاتهم ليبحث هذا الأمر، ولذا فقد سارا في باحة انتظار السيارات حتى يهدأ، وقرر جوبيز أن يتراجع عن رأيه هذه المرة.

بدأ وزنياك في الشعور بالسخط من أسلوب جوبيز، ويصف هذا بقوله: "كان ستيف فاسياً في التعامل مع الآخرين، وأردت أن تكون شركتنا كعائلة، بحيث نستمتع جميعاً ونترشّح في أي شيء نصنعه". لكن جوبيز بدوري كان يشعر بأن وزنياك لن ينضج، وهو يقول عن هذا: "لقد كان صبيانياً جداً. لقد قام بابتکار نسخة رائعة من لغة البيسك، لكنه لم يشعر عن ساعديه ويدون الفاصلـة المائمة التي تحتاج إليها لغة البيسك، ولذا فقد انتهى بنا الحال فيما بعد بابرام اتفاقية مع شركة مايكروسوفت – لقد كان مشتتاً بشدة".

لكن حتى هذه النقطة كانت التعارضات الشخصية يمكن السيطرة عليها، وبشكل أساسى لأن الشركة كانت تتجه، أصبح بن روزن، المحل الذى شكلت الدوريات التى كان يصدرها آراء عالم التكنولوجيا، الداعم المتحمس لجهاز Apple II . وقد ابتكر مطور برامج مستقلًا، وهو أول برنامج للتطبيقات المالية والجداول الممتدة يعمل على الحاسوب الشخصية، وهو برنامج VisiCalc (VisiCalc)، ولفترة من الزمن لم يكن هذا البرنامج متاحاً فقط إلا على أجهزة Apple II (أبل ٢)، ليحول الحاسوب الشخصى إلى شيء يمتلك أصحاب الأعمال والعائلات المبرر لشرائه، وبدأت الشركة في جذب مستثمرين جدد مؤثرين. لم يختلف جوبيز انطباعاً قوياً في البداية لدى المستثمر الكبير آرثر روك - الرائد في مجال تمويل المشروعات الناشئة - عندما أرسله ماركولا للقائه، ويذكر روك هذا اللقاء قائلاً: "كان يبدو كما لو أنه قد عاد للتوصمن زيارة معلم الروحى في الهند، كما كانت تنبئ منه رائحة تعبير عن ذلك أيضاً". لكن بعد متابعة روك جهاز Apple II (أبل ٢)، قرر الاستثمار في الشركة وانضم لمجلس إدارتها.

وقد تم تسويق جهاز Apple II (أبل ٢)، بأكثر من طراز، خلال الأعوام الستة عشر التالية لهذه الفترة، برقم مبيعات يقترب من ستة ملايين جهاز. ويعتبر هذا الجهاز، وبدرجة أكبر من أي جهاز آخر، هو من أطلق صناعة الحاسوب الشخصية. ويستحق وزنياك أن ينسب إليه تاريخياً الفضل في تصميمه المثير للإعجاب للدائرة الكهربائية وما يرتبط بها من برمجيات التشغيل، والتي كانت ضمن مآثر هذا العصر للابتكارات الفردية. لكن جوبيز كان الشخص الذي دمج مبتكرات وزنياك في حزمة مفيدة؛ بدءاً من مزود الطاقة الكهربائية وحتى حاوية الحاسوب. كما أنه أنشأ أيضاً الشركة التي نمت باستخدام أجهزة وزنياك. وكما قال ريجز ماكينا فيما بعد: "صمم وزو زهازاً رائعاً، لكنه كان سيظل قابعاً في متاجر الهوايات حتى اليوم لولا وجود ستيف جوبيز". ومع ذلك فإن أغلب الناس تعتبر أن Apple II (أبل ٢) من إبداع وزنياك. وهذا سيدفع جوبيز للسمعي نحو تحقيق خطوة تقدمية أعظم - خطوة يستطيع أن يقول إنها ملته.

كريسان وليزا

هو الذي تعرض للهجر...

منذ أن عاشا معاً في كوخ في الصيف بعد تخرج جوبيز في المدرسة الثانوية، ظلت كريسان تدخل حياة جوبيز وتخرج منها، وبعد أن عاد جوبيز من رحلته إلى الهند في عام ١٩٧٤ أمضيا وقتاً ممّا في مزرعة روبرت فريدلاند. وتقول كريسان متذكرة: "دعاني ستيف للذهاب إلى هناك، وكنا شباباً متحرراً وسهل الانقياد. وكانت هناك طاقة غريبة في المكان تنفذ إلى قلبي".

وعندما عادا إلى لوس أنطوس تغيرت علاقتها وأصبحت أشبه بالصداقه معظم الوقت؛ فقد كان جوبيز يعيش في منزله ويعمل في شركة أتاري، أما هي فكانت تمتلك شقة صغيرة وكانت تقضي كثيراً من الوقت في مركز كوبون شيفنو لفلسفة الزن، وفي بداية عام ١٩٧٥ دخلت في علاقة عاطفية مع صديق مشترك يدعى جريج كالهون. وتقول إليزابيث هولمز عن هذا الأمر: "كانت على علاقة بجريج لكنها كانت تعود إلى ستيف بين وقت وأخر. كلنا كنا على هذه الحال - كنا نهجر ونعود، وهذه طبيعة حقبة السبعينيات على أية حال".

كان كالهون في كلية ريد مع جوبيز وهريدلاند وكوتوك وإليزابيث. وكما هي الحال مع الآخرين، فقد تأثر بالروحانيات الشرقية وترك كلية ريد ووجد طريقه إلى مزرعة هريدلاند. وهناك انتقل إلى حظيرة دجاج مساحتها ثمانى أفدams في عشرين قدمًا، حولها إلى بيت صغير من خلال رفعها على طوب خرساني وبناء غرفة نوم داخلها. وفي ربيع عام ١٩٧٥ انتقلت برينان للسكن معه، وفي العام التالي قررا القيام برحلة إلى الهند. نصح

جوبيز كالهون بعدم اصطحاح بريسان معه زاعماً أنها ستفسد سعيه الروحاني، لكنهما ذهبا معاً على أية حال. وتقول كريسان معلقة: "كنت مبهورة بما حدث لستيف في رحلته إلى الهند وأردت أن أذهب إلى هناك".

كانت رحلتها رحلة جادة، فقد بدأت في مارس ١٩٧٦ واستمرت لمدة عام تقريباً. وفي مرحلة معينة نفذ مال كالهون، لذلك سافر متطفلاً على أصحاب السيارات الخاصة إلى إيران لتعليم اللغة الإنجليزية في طهران. ومكثت كريسان في الهند، وبعد أن انتهت مدة عمل كالهون سافرا بطريقة التطفل ليتقابلا في منتصف الطريق عند أفغانستان. ومنذ ذلك الحين اختلفت الأمور لغاية.

وبعد فترة ساعات علاقتها، وغادرا الهند كل على حدة. وفي صيف ١٩٧٧ كانت كريسان قد عادت إلى لوس أنجلوس وسكنت لفترة في خيمة على أرض مركز كويون شينو. وفي هذه الأثناء كان جوبيز قد ترك بيته والديه واستأجر مع دانييل كوتوك بيته ريفياً في ضاحية كوبيرتينو مقابل ٦٠٠ دولار في الشهر. كان من الغريب رؤية اثنين من الهيببيين المستهتررين يسكنان في بيتهما على أرض واسعة، وقد أطلقوا على المنزل اسم "رانشو ساباريبا". يقول جوبيز متذكراً: "كان المنزل يحتوى على أربع غرف نوم، وكنا كثيراً ما نؤجر إحدى هذه الغرف إلى كل أنواع الأشخاص المجانين، وذات مرة قمنا بتأجيرها لإحدى الراقصات". لم يستطع كوتوك فهم سبب عدم استئجار جوبيز منزلًا مستقلًا خاصاً، إذ كان بمقدوره تحمل نفقته في ذلك الوقت. ويقول كوتوك مستنجدًا: "أعتقد أن جوبيز كان يريد جاراً له".

رغم أن علاقة كريسان بجوبيز كانت متقطعة، فإنها سرعان ما انتقلت إلى منزله أيضاً. وقد تطلب هذا الأمر إجراء بعض التعديلات المعيشية التي حولت المكان إلى ديكور مسرحية كوميدية فرنسية: فكان المنزل يتكون من غرفتي نوم كبيرتين، وغرفتين آخرتين صغيرتين. وليس من المثير للدهشة معرفة أن جوبيز كان يستحوذ على أكبر هذه الغرف، وانتقلت كريسان (التي لم تكن مقيدة فعلياً معه) إلى الغرفة الكبيرة الأخرى. وبعده كوتوك قائلاً: "كانت الغرفتان المتوسطتان مناسبتين للأطفال، ولم أرغب في أي واحدة منها، لذا انتقلت إلى غرفة المعيشة ونمت على فرش من الفوم". وحولاً إحدى الغرف الصغيرة إلى مكان للتأمل مثل العلية التي كانوا يستخدمانها إبان دراستهما في كلية ريد. كان المكان يعج بمواد تعبئة مصنوعة من الفوم وما خودة من صناديق شركة أبل (Apple). يقول كوتوك متذكراً: "كان أطفال الحس يأتون إلينا وكنا نقتفيهم إلى أعلى لكي يسقطوا على أكوام الفوم وكان الأمر ممتعاً جداً. لكن كريسان أقت ببعض القحط إلى المنزل وتبولت تلك القحط على الفوم، فاضطررنا إلى التخلص منه".

وجودهما في البيت نفسه أعاد العلاقة الجنسية بين كريسان وجوزي، وخلال عدة أشهر، أصبحت حاملاً. وتقول كريسان معلقةً: "استمرت علاقتي بستيف بين الوصال والهجر لدى خمس سنوات قبل أن أصبح حاملاً. لم نكن نعلم كيف تكون معًا أو كيف تفترق". وعندما جاء جريح كالهون من كولورادو لزيارتهما في عام ١٩٧٧ أطلعته كريسان على الخبر فقالت: "أنا وستيف عدنا لبعضنا والآن أنا حامل، لكننا ما زلنا نعود ونفترق أيضًا ولا أعرف ماذا أفعل".

لاحظ كالهون أن ستيف لا يغير الموضوع بالاً، بل إنه حاول إقناع كالهون بالبقاء معهما والعمل في شركة أبل. يقول كالهون متذكراً: "كان ستيف لا يهتم مطلقاً الموضوع حمل كريسان؛ فقد كان بإمكانه أن يكون مهتماً بك في لحظة، وبعد ذلك يصبح غير مهمٍ بالمرة. لقد كان في شخصيته نوع من البرود العاطفي المخيف".

كان جوبيز عندما لا يرغب في التعامل مع أمر مزعج يتجاهله فحسب، كما لو أن بإمكانه أن يمحوه من الوجود، وأحياناً كان قادرًا على تحريف واقع الآخرين وواقعه أيضًا. وفي حالة كريسان قام بإخراج الموضوع من رأسه. وعند مواجهته به أتكر معرفته بأنه والد الجنين، رغم أنه اعترف بعلاقتها الجنسية. وقال جوبيز لى فيما بعد: "لم أكن متأكداً من أنني والد الجنين، لأنني كنت متأكداً جداً من أنني لست الرجل الوحيد الذي كانت على علاقة به، كما أنتي وهي لم نكن نتواءد فعلًا عندما حملت. لقد كانت مقيمة في غرفة في المنزل فحسب". لم يكن لدى كريسان شك في أن جوبيز هو الوالد، إذ لم تكن على علاقة بجريح أو أي رجل غيره في ذلك الوقت.

هل كان جوبيز يخدع نفسه، أم كان لا يعلم أنه الوالد؟ يجيب كوتوك قائلاً: "أعتقد أنه لم يكن قادرًا على إدخال هذه الجريئة في عقله، أو تقبل فكرة أنه مسئول". وتفق إليزابيث هولتز معه قائلةً: "لقد فكر في احتمال كونه الأب، وفكر في احتمال كونه ليس ليس كذلك، واختار أن يصدق الاحتمال الأخير. لقد كان لديه خطط أخرى لحياته".

وقد قال جوبيز لاحقاً: "لم نناقشت مطلقاً في فكرة الزواج؛ حيث كنت أعلم أنها ليست الإنسانية التي أريد أن أتزوجها، وأننا لن تكون سعيدين، وأن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. كنت مسؤولاً عن الفكرة الإيجابية، لكنها لم تعلم ماذا تفعل. لقد فكرت في الموضوع بشكل متكرر وقررت عدم الإيجاب، أو لا أعلم إذا ما كانت قد قررت حقاً – أعتقد أن الوقت هو من قرر ذلك نيابة عنها". أخبرتني كريسان بأنها اختارت الاحتفاظ بالجنين، فقالت: "لقد قال إنه يؤيد فكرة الإيجاب لكنه لم يجبني على ذلك". ومن المثير للدهشة أنه نظرًا لخلفيته الاجتماعية كان معارضًا بشدة لخيار معين، فتقول كريسان: "لقد عارض بشدة فكرة عرض الطفل للتبني".

وهناك مفارقة مزجعة تتمثل في أن جوبيز وكريسان كانوا في الثالثة والعشرين من عمرهما، وهو العمر نفسه الذي كان عليه جوان شيبيل عبد الفتاح جندلي عندما أنجبا

ستيف جوبيز. لم يكن جوبيز قد اقتفي أثراً والديه البيولوجيين بعد، لكن والديه بالتبني أخبراه ببعض من قصبة أبويه الحقيقيين. وقال جوبيز فيما بعد: "لم أكن أعلم عن مصادفة الشابه في العمر آنذاك، لذلك لم تؤثر على نقاشاتي مع كريسان". رفض جوبيز فكرة أنه يسير على نهج والده الحقيقي في جعل رفيقته تحمل وهو في سن الثالثة والعشرين، لكنه اعترف بأن هذا الشابه الساخر جعله يتوقف للتفكير. وقد علق جوبيز على ذلك قائلاً: "عندما اكتشفت أن والدى كان في الثالثة والعشرين عندما جعل جوان تحمل بي، فكرت واندهشت!".

سرعان ما تدهورت علاقة جوبيز وكريسان. ويروى كوتوك ذلك فيقول: "لقد بدأت كريسان تعيش دور الضحية وتقول إنني وستيف متافقان على إيداعها". ولم تكن كريسان في حالة نفسية سليمة، وقد اعترفت بذلك لاحقاً، إذ كانت تكسر الأطباق وترمي الأشياء وتدمّر المنزل، وتكتب كلمات بذئبة بالفحم على الجدران. وقالت إن جوبيز كان يستفزها بعدم إحساسه؛ وتصفه قائلة: "القد كان شخصاً مستثيراً يتميز بقسوة شديدة"، وبذلك وقع كوتوك بين شقى رحى الخلاف. وتقول كريسان عنه: "لم يكن دانييل ذا طبع قاسٍ، لكنه تأثر بسلوك ستيف".

جاء روبرت فريدلاند لينقذها. تقول برينان متذكرة: "لقد سمع أنتي حامل وطلب مني أن أحضر إلى المزرعة لأضع المولود، فذهبت". كانت إليزابيث هولز وبعض أصدقاء فريدلاند الآخرين لا يزالون يعيشون هناك، وعشروا على قابلة من أوريجون للمساعدة في عملية الولادة. وفي ١٧ مايو ١٩٧٨ وضعت كريسان طفلة. وبعد ثلاثة أيام، ذهب جوبيز ليكون معهم ويساعدهم في اختيار اسم للمولودة. وكان من عادات معسكر الهيببيين أن يطلقوا على الأطفال أسماء آسيوية روحانية، لكن جوبيز قال إن الطفلة ولدت في أمريكا ويجب أن تحمل اسمًا مناسباً، ووافقت برينان على ذلك. وأطلقوا على المولودة اسم ليزا نيكول برينان ولم تعط اسم عائلة جوبيز. وبعد ذلك تركهم وعاد إلى عمله في شركة أبل. وتغلق كريسان قائلة: "لم يرغب هي أن يربطه بي أو بها أي شيء".

انتقلت كريسان وطفلتها ليزا للسكن في بيت منهاك على سطح منزل في منيلو بارك. كانت كريسان وطفلتها تعيشان على المساعدات؛ لأنها لم تكن قادرة على رفع قضية للحصول على نفقة للطفلة. وأخيراً قامت مقاطعة سان ماتيو بمقاضاة جوبيز لإثبات أبوته للطفلة ليكون مسؤولاً عنها مالياً. في البداية قرر جوبيز معارضه القضية؛ وأراد محاموه إثبات كوتوك بأن يشهد بأنه لم يرهما مطلقاً في فراش واحد، وحاولوا تجميع أدلة لإثبات أن كريسان كانت مرتبطة بأكثر من رجل. وتذكر كريسان هذا فتقول: "في لحظة صرخت هي ستيف على الهاتف قائلة: "أنت تعلم أن هذا ليس حقيقياً". لقد أراد أن يجرني إلى المحكمة حاملة طفلتي الصغيرة، وحاول أن يثبت أن والد هذه الطفلة يمكن أن يكون أي شخص آخر".

بعد ميلاد ليزا بعام وافق جوبيز على إجراء اختبار إثبات الأبوة. تفاجأت عائلة كريسان لكن جوبيز علم أن شركة أبل سرعان ما ستتصبح معروفة للجمهور، ووجد أنه من الأفضل تسوية الموضوع. كان اختبار الحمض النووي جديداً على الساحة، وخضع جوبيز لهذا الاختبار في جامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس. وقال ستيف عن هذا الأمر: "سمعت عن اختبار الحمض النووي، وسعدت بالقيام به من أجل تسوية الأمور". وكانت النتائج حاسمة، إذ قال التقرير إن "نسبة احتمال الأبوة هي ٩٤٪، ٤١٪" وألزمت محكمة كاليفورنيا جوبيز بدفع مبلغ ٢٨٥ دولاراً شهرياً نفقة للطفلة، والتقيع على اتفاقية يعترف فيها بأبوته للبنست، وإعادة مبلغ ٥٨٥٦ دولاراً للمقاطعة نظير الإعانة المالية. ومنحت المحكمة جوبيز حقوقاً لزيارة الطفلة لكنه لم يمارسها لمدة طويلة.

رغم ذلك ظل جوبيز يلف حول الحقيقة في بعض الأحيان؛ إذ يقول آرثر روك متذكراً: "لقد أخبرنا أخيراً كأعضاء مجلس إدارة، لكنه ظل مصرأً أن هناك احتمالاً كبيراً بأنه ليس الوالد. لقد كان موهوماً". وقد قال لصحفي يدعى مايكل مورتيز من مجلة تايم إنه إذا تم تحليل الإحصائيات سيتضح أن "٢٨٪ من الذكور في الولايات المتحدة يمكن أن أحدهم هو الأب". لم يكن هذا ادعاء زائفًا فحسب، بل غريب أيضاً. والأسوأ من ذلك أنه عندما سمعت كريسان برينان بما قاله لاحقاً، اعتقدت بشكل خاطئ أن جوبيز كان يزعم أنها كانت على علاقة بـ ٢٨٪ من رجال الولايات المتحدة. وعلقت قائلة: "لقد كان يحاول تقديم في صورة الساقطة أو العاهرة. لقد وضعني في صورة العاهرة كي لا يتحمل مسؤوليته".

وبعد سنوات ندم جوبيز على الطريقة التي تصرف بها، وتعد هذه من المرات القليلة في حياته التي يعترف فيها بأخطائه بهذا الشكل:

أتفنى لو أتنى قد تعاملت مع الموضوع بطريقة مختلفة. في ذلك الوقت، لم أكن أتصور نفسي آباً، ولذلك لم أواجه الأمر. لكن عندما أظهرت نتائج التحليل أنها ابنتي، لم يكن من الصعب أتنى شُكِّكت في الأمر. لقد وافقت على إعانتها حتى تبلغ سن الثامنة عشرة، وأعطيت مالاً إلى كريسان أيضاً، ووجدت منزلًا في بالو ألتون وقمت بإعداده لهما وأسكنتهما فيه دون إيجار. ووجدت والدتها مدارس رائعة لها وكانت أقوم بدفع مصاريفها. لقد حاولت أن أفعل الصواب، لكن لو كان بإمكانى القيام بمثل هذا الأمر مرة أخرى، فسأقوم به على نحو أفضل.

وبعد أن حللت القضية، بدأ جوبيز يمضي في حياته وقد نضج في بعض الجوانب وليس كلها. فقد أفلح في تناول المخدرات، وقلل من اتباع الحميات النباتية الصارمة، وقلل من الوقت الذي يقضيه في متعفات الزن، وبدأ يقص شعره على أحدث الصيحات، وبشتري بزات وقمصاناً فاخرة من محل ملابس رجالية في سان فرانسيسكو ومن متجر ويلكس

باشفورد. وارتبط بعلاقة جديدة مع إحدى موظفات ريجز ماكينا، وكانت امرأة جميلة بولونية تدعى باربرا بازينسكي.

وكانت هناك نزعة طفولية متطردة مازالت ملزمة لستيف. فقد كان، هو وباريلا وكوتوك، يحبون الذهب للسباحة في بحيرة هليت على حافة طريق ٢٨٠ بالقرب من ستانفورد، واشترى موتسيكل بي إم دبليو R60 طراز موديل ١٩٦٦ وزينه بشرائط برقاوية تتدلى من المقود. وكان لا يزال فظ السلوك، ويحيط من قدر النادلات ويميد الطعام مرات كثيرة زاعماً أنه فاسد. أما أولى لمساته في حياته المفرطة فكانت تكشف عن عادات غريبة؛ فقد اشتري منزلًا على تلال لوس جاتوس وزينه برسومات ماكسيلد باريشن وماكينة براون لعمل القهوة، وسكاكين هينكلز. وعندما حان موعد اختيار أثاث المنزل، بقى المفرزل خالياً من الأثاث تقريباً نظراً لهوسه الشديد؛ فظل المنزل بلا أسرة أو كراس أو أرائك. وكانت غرفة النوم تحتوى على مرتبة في المنتصف، واكتست الحيطان بيراويز لصور أينشتاين ومهراجاجى، وكان هناك كمبيوتر Apple II (أبل ٢) على الأرضية.

زيروكس وليزا

واجهات المستخدم الرسومية

مؤلف جدید

بعد ابتكار جهاز Apple II (أبل ٢) انتقلت الشركة من جراح جويز إلى آفاق الصناعة الجديدة، وارتفعت المبيعات بشكل هائل من ٢٥٠٠ جهاز في عام ١٩٧٧ إلى ٢١٠٠٠ جهاز في عام ١٩٨١. لكن جويز لم يقنع بذلك؛ فقد علم أن جهاز Apple II (أبل ٢) لن يبقى ناجحاً إلى الأبد. ورغم أنه شارك في إعداد الجهاز بتزويده بأسلاك الطاقة وصندوق الحاسوب، فسيظل دائمًا في نظر الناس رائعة وزنياك – لقد كان في حاجة إلى ابتكار جهاز خاص به، والأكثر من ذلك أنه أراد منتجًا يحدث ثارقاً في العالم.

في البداية تمنى أن يلعب Apple III (أبل ٣) هذا الدور، حيث إنه سيكون ذا ذاكرة أكبر وشاشة ستمرّض ثمانين حرفاً ورمزاً بدلاً من أربعين، وستظهر فيه الحروف في الحالة الكبيرة والصغيرة. وهي غمرة شففة بالتصميم الصناعي، قام جويز بقليل حجم وشكل حاوية الحاسوب ورفض أن يقوم أي شخص بتغييره، وفي الوقت نفسه قامت لجنة المهندسين بإضافة مكونات إضافية إلى اللوحات الإلكترونية. ونتيجة لذلك أصبحت اللوحات الإلكترونية مكتظة وكانت الموصلات ضعيفة وتتعطل كثيراً. وعندما بدأ طرح جهاز Apple III (أبل ٣) للبيع في مايو ١٩٨٠، لم يلق نجاحاً وترحيباً من الناس، ولخص المهندس راندي ويجينتون السبب قائلاً: "جهاز Apple III (أبل ٣) جاء مثل طفل غير

شرعى فى حفل صاحب، وبعد أن أفاق الجميع، ووجدوا هذا الطفل غير الشرعى أمامهم قال كل واحد منهم: "ليس طفل".

نأى جوبيز بنفسه عن جهاز Apple III (أبل ٣) وكان يبحث عن طرق لتقديم شيء مختلف اختلافاً جذرياً. في البداية، فكر في فكرة شاشات تعمل عن طريق اللمس، لكن وجد نفسه محبطاً. وفي أحد العروض التقديمية المتعلقة بالเทคโนโลยجيا وصل متأخراً، وتصرف بعصبية لبعض الوقت وفجأة قاطع المهندسين في منتصف العرض قائلاً بوقاحة: "شكراً"، فاختلط عليهم الأمر فسألوه: "هل تريد أن تغادر؟" فقال جوبيز نعم، ثم وبخ زملاءه على تضييع وقته.

وبعد ذلك قام جوبيز بتعيين اثنين من المهندسين من شركة إتش بي لصنع حاسب جديد تماماً، واختار جوبيز اسمًا عجيباً للكمبيوتر قد يدهش أكثر الأطباء النفسيين حنكة، لقد أسماه Lisa (ليزا). تمت تسمية حاسوبات أخرى على أسماء بنات المهندسين اللذين قاما بتصميمها، لكن ليزا كان اسم بنت جوبيز التي هجرها ولم يعترف بالكامل بأنها ابنته. يقول أندريا كانيجهام - الذي عمل مع ريجز ماكينا في العلاقات العامة والدعائية للمشروع: "ربما فعل جوبيز ذلك إحساساً منه بالذنب. وكان علينا الإتيان بجملة تمثل حروفها الأولى اسم الجهاز كى ندعى أن الحاسوب ليس على اسم الطفلة ليزا". وكانت الجملة التي توصلوا لها هي local integrated systems architecture [ومعناها "بنية الأنظمة المحلية المتكاملة". رغم أن الجملة ليست ذات معنى مقنع، لكنها أصبحت القيسير الرسمى للاسم. وبين أوساط المهندسين كان يشار إلى تصوير اسم Lisa (ليزا) بجملة Lisa: invented stupid acronym (وتعني ليزا: اختصار مصطنع غبي). وبعد سنوات عندما سألت جوبيز عن الاسم اعترف ببساطة قائلاً: "من الواضح أنه اسم ابنتي".

كان حاسب Lisa (ليزا) عبارة عن جهاز كلفته ٢٠٠٠ دولار ومزود بمعالج دقيق ١٦ بت بدلاً من المعالج الـ ٨ بت المستخدم في Apple II (أبل ٢). ويدون عقارية وزنياك الذي كان يعمل بهدوء على تحسين Apple II (أبل ٢) بدأ المهندسون في تصنيع حاسب صريح التصميم بشاشة عرض تصووص تقليدية، وغير قادر على جعل المعالج الدقيق القوي يقوم بالكثير من المهام المثيرة. وبدأ صبر جوبيز ينفذ ويقول إن الحاسوب سيكون ممراً.

وكان هناك مبرمج يضفى قدرًا من الحيوية على المشروع، وكان يدعى بيل أتكينسون. كان طالباً يحضر الدكتوراه في العلوم العصبية، وكان قد جرب أنواعاً كثيرة من حبوب الهدوء. وعندما طلب منه المجنى للعمل في شركة أبل رفض، لكن عندما أرسلت له شركة أبل تذكرة طيران غير مستردة القيمة، قرر أن يستخدمها وأن يعطي جوبيز فرصة لإقناعه. استغرق جوبيز في إقناعه ثلاثة ساعات، وفي نهاية هذه المدة قال له: "إتنا نبتكر

المستقبل. تخيل أنك راكب مقدمة موجة في البحر، واستشعركم هو بميجه هذا الإحساس. ثم تخيل نفسك تسبح بصعوبة في نهاية هذه الموجة؛ ستجد أنك لا تشعر مطلقاً بمثل تلك البهجة. تعال إلى هنا وأحدث تغييراً في العالم". وهذا ما فعله أتكينسون.

كان أتكينسون أشعث الشعر، متلئ الشارب، وهذا لم يخف الحيوية الموجودة في وجهه، وكان لديه بعض من عبقرية وزنياك وأيضاً قدر من شفف جوبيز بالمنتجات الرائعة. كانت أولى مهامه تطوير برنامج لتعقب محفظة الأوراق المالية من خلال الاتصال التلقائي بخدمات بورصة داو جونز لمعرفة أسعار الأسهم المتداولة ثم إنتهاء الاتصال. عن هذا يقول أتكينسون: "كان يجب أن أقوم بتطوير هذا البرنامج بسرعة، لأنه كان هناك إعلان في مجلة عن حاسب أبل ٢ يظهر زوجاً جالساً عند طاولة المطبخ ينظر إلى شاشة حاسب أبل التي يظهر عليها صور أسعار الأسهم، وتنتظر إليه زوجته وهي مبتسمة، لكن هذا البرنامج لم يكن موجوداً، لذا كان يجب أن أقوم بتطويره". وبعد ذلك، قام بتطوير نسخة من Pascal (باسكال) وهي لغة برمجة عالية المستوى، من أجل حاسب Apple II (أبل ٢). كان جوبيز قد عارض تلك الفكرة؛ فقد كان يرى أن لغة البيسك هي كل ما يحتاج إليه حاسب Apple II (أبل ٢)، وقال لـأتكينسون: "نظرًا لأنك متخصص جداً لها، سأمنحك ستة أيام لثبت لي أنني مخطئ". وأثبت أتكينسون ذلك، واحترمه جوبيز منذ ذلك الحين.

وفي خريف عام ١٩٧٩، كانت شركة أبل تقوم بتطوير ثلاثة حاسوبات لتكون خلفاً لحاسب Apple II (أبل ٢). وتمثلت هذه الحاسوبات في حاسب Apple III (أبل ٢) الذي كان مصيره الفشل؛ وكان هناك مشروع حاسب Lisa (ليزا) الذي بدأ يصيب جوبيز بالإحباط. وكان بعيداً عن علم جوبيز، على الأقل في ذلك الوقت، مشروع تجريبي صغير لتطوير جهاز منخفض التكلفة، وكان يقوم بتطويره موظف متخصص اسمه جيف راسكين، وهو أستاذ سابق قام بالتدريس لـبيل أتكينسون. وكان هدف راسكين يتمثل في صنع "حاسب لل العامة" يكون مثل الجهاز المنزلي، فيكون وحدة مستقلة بها حاسب ولوحة مفاتيح وشاشة وبرنامج معًا، ويكون لها واجهة رسومية. وحاول أن يثير اهتمام زملائه في شركة أبل بمركز أبحاث عصري يوجد في بالو أيلو، وكان هذا المركز يولد مثل هذه الأفكار.

زيروكس بارك

مركز أبحاث بالو أيلو التابع لمؤسسة زيروكس، ويعرف أيضاً باسم زيروكس بارك، تم إنشاؤه في عام ١٩٧٠ لخلق مجال لتوليد الأفكار الرقمية. كان مقر الشركة معزولاً؛ إذ كان يبعد ثلاثة آلاف ميل عن كونكتيكت حيث يوجد مقر مؤسسة زيروكس وضفوطها التجارية - وهو الأمر الذي كان له مزاياه وعيوبه. وكان من بين القادة العالميين في هذه الشركة العالم لأن كاي الذي يؤمن بشاربين رائعين اقتنع بهما جوبيز وهما: "أفضل

طريقة للتبرؤ بالمستقبل هي اختراعه" و"الأشخاص المتأكدون من تطبيقاتهم عليهم صناعة المكونات الصلبة لحواسيبهم"، وقدم كاي رؤية حاسب شخصي صغير أسماء Dynabook (دينابوك) يسهل على الأطفال استخدامه، ومن ثم بدأ مهندسو شركة أبحاث Xerox PARC (زيروكس بارك) في تطوير رسومات سهلة الاستخدام لتحول محل خطوط الأوامر وأوامر نظام تشغيل DOS (دوس) التي تجعل شاشات الحاسوب صعبة. وقد وصفوا الفكرة العامة بمصطلح سطح المكتب؛ حيث سيكون على الشاشة الكثير من المستندات والمجلدات ويمكنك استخدام الفارة للإشارة إلى ما تريد والنقل على المستند أو المجلد الذي تريده استخدامه.

وقد تم دعم واجهة المستخدم الرسومية تلك - المعروفة اختصاراً باسم GUI - بمفهوم آخر ابتكرته زوروكس بارك، وهذا المفهوم هو "التصوير النقطي"، وفي ذلك الوقت كانت الحاسوب قائمة على نظام الرموز، فكانت تكتب حرفًا أو رمزاً على لوحة المفاتيح ويظهر الحاسوب هذا الحرف أو الرمز على الشاشة عادةً بخط أخضر فسفوري متوجّع علىخلفية فاتحة. ونظرًا لأنّه كان هناك عدد محدود من الحروف والأرقام والرموز لم تطلب كتابة هذه الحروف والرموز معاً جُقُوعًا أو الكثير من الأكواد. لكن في نظام التصوير النقطي، تكون كل بيكل (نقطة ضوئية) على الشاشة محكمة بوحدة "بت" في ذاكرة الحاسوب. وإظهار أي شيء على الحاسوب، كالحروف ومثلاً، يجب أن يأمر الحاسوب كل بيكل بأن تضيء أو تطفئ، أو أن تظهر بلون معين في حالة إظهار الألوان. ويستهلك هذا الأمر قدرًا هائلًا من طاقة الحاسوب، لكنه يسمح بعرض رسوميات وخطوط وشاشة رائعة.

وقد أصبح التصوير النقطي والواجهات الرسومية من سمات حاسوبات زوروكس بارك الأولى، ومن أمثلة تلك الحاسوبات حاسب Alto (التو) ولغة برمجته كائنية التوجه المسماة Smalltalk (سمول توك). وجذب جيف راسكين أن هذه السمات ستكون مستقبلة الحاسوبات، لذا بدأ يبحث جوبيز وبقية زملائه في شركة أبل على الذهاب لتقديم شركة أبحاث زوروكس بارك.

كانت هناك مشكلة واحدة بخصوص راسكين: كان جوبيز يعتبره مهندساً نظرياً لا يتحمل، أو بمصطلحات جوبيز الدقيقة "أحمق فاشلاً". لذلك طلب راسكين من صديقه أتكينسون - الذي يصنفه جوبيز على أنه أحمق عبقرى - أن يقنع جوبيز بمعرفة ما يدور في شركة زوروكس بارك. لكن ما لم يعلمه أتكينسون هو أن جوبيز كان يعد لصفقة أكثر تعقيداً؛ فقد كانت إدارة الاستثمار في زوروكس ترغب في أن تساهم في الجولة الثانية من تمويل شركة أبل خلال صيف ١٩٧٩. ولذلك عرض جوبيز عليهم عرضاً فقال: "سامح لكم باستثمار مليون دولار في شركة أبل إذا كشفتكم ما تطورونه في زوروكس بارك". وقد

قبلت شركة زيروكس العرض، ووافقت على إطلاع شركة أبل على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيا وفي المقابل ستقوم بشراء ١٠٠،٠٠٠ سهم بسعر ١٠ دولارات للسهم. وبعد أن طرحت أسهم شركة أبل للأكتتاب العام بعد مرور سنة، أصبحت أسهم شركة زيروكس التي كانت بقيمة مليون دولار تقدر بنحو ٦٧ مليون دولار. لكن شركة أبل استفادت بشكل أفضل من الصفقة: فقد ذهب جوبيز وزملاؤه للإطلاع على تكنولوجيا زيروكس بارك، وكان هذا في عام ١٩٧٩، وعندما أدرك جوبيز أنهم لم يطلعوه على كل ما يكتبه طلب أن يحصل على التوضيح الكامل في الأيام التالية. وكان لاري تيسلر أحد علماء زيروكس قد طلب منه مراجعة جوبيز للشرح له، وكان سعيداً بالإطلاع على العمل الذي لم يقدره رؤساؤه السابقون. أما المراجعة الأخرى فكانت أدلى جولديبريج، والتي كانت غاضبة من قبول شركتها الإعلان عن إنجازاتها الرائعة. وتقول جولديبريج معلقة: "لقد كان تصرفًا غبيًا بشكل لا يصدق، وكان أمراً جنونياً، وقد حاربت من أجل منع إطلاع جوبيز على الكثير من المعلومات".

سيطرت جولديبريج على الموقف في أول لقاء تعرفي، وتم إرشاد جوبيز وراسكين وجون كوشن قائد فريق حاسب Lisa إلى القاعة الأساسية التي يوجد بها مركز أبحاث زيروكس أيلتو. تقول جولديبريج: "لقد كان عرضًا محكمًا لبعض التطبيقات، وعرضنا صفة أساسية برنامج معالج الكلمات". بيد أن جوبيز لم يكتف بذلك، بل اتصل بالمسؤولين في شركة زيروكس وطلب عرض المزيد.

لذلك تمت دعوته مرة أخرى بعد عدة أيام، وفي هذه المرة أحضر معه فريقاً أكبر يضم بيل أتكينسون وبروس هورن ومبرمجاً بشركة أبل كان يعمل في زيروكس بارك من قبل، وكان كل منهم يعلم جيداً ما يبحث عنه. تقول جولديبريج: "عندما وصلت إلى العمل، كانت هناك جلبة كبيرة، وقيل لي إن جوبيز ومبرمجيه في حجرة المؤتمرات". كان أحد مهندسيها يحاول إمدادهم بعرض مزيد من سمات برنامج معالج الكلمات، لكن صبر جوبيز نفد وصاح قائلاً: "توقف هذا الهراء" واستمر في الصياغ، فتشاور موظفو شركة زيروكس سرًّا وقرروا إطلاعه على بعض من أسرارهم، لكن ببطء، ولقد اتفقوا على أن يطلعهم تيسلر على لغة البرمجة Smalltalk (سمول توك) على أن يطلعهم فقط على ما يعرف بالنسخة "العلنية". وقال قائد الفريق لجولديبريج: "سوف تذهب جوبيز ولن يعرف مطلقاً أنه لم يطلع على المعلومات السرية".

لكنهم كانوا مخطئين: فقد قرأ أتكينسون والآخرون بعض الأوراق التي نشرتها زيروكس بارك، ومن ثم علموا أنهم لا يعطونهم الوصف الكامل، فاتصل جوبيز برئيس إدارة الاستثمار في شركة زيروكس واشتكي له، وعلى الفور جاء اتصال من المسؤولين في المؤسسة في كونكتيكت يأمرون بإطلاع جوبيز وفريقه على كل شيء. واستشاطت جولديبريج غضباً.

وعندما عرض لهم تيسير فى النهاية ما كان خفيأً عنهم فهل، أصابت الدهشة فريق شركة أبل، وأخذ أنكينسون يحملق إلى الشاشة واقترب كى يفحص كل بيكلس عن كثب لدرجة أن تيسير كان يحس بأنفاسه فى رقبته. هب جوبيز واقفاً وأخذ يلوح بذراعيه فى مرح. ويتذكر تيسير الموقف فيقول: "لقد كان يقفز كثيراً، ولا أعلم كيف استطاع مشاهدة معظم العرض، لكنه شاهده بالفعل لأنه كان يطرح الأسئلة. لقد كان يستسر عن كل خطوة أمرضاً لهم". استمر جوبيز فى قول إنه لا يستطيع أن يصدق أن زIROKs لم تسوق لهذه التكنولوجيا، فصاح قائلاً: "إنكم نائمون على منجم ذهب. لا أصدق أن ZIROKs لم تستفد من ذلك".

أظهر عرض Smalltalk (سمول توك) ثلاث سمات مبهرة: أولى هذه السمات كانت كيفيةربط الحاسبات عن طريق شبكة، والثانية كيفية عمل البرمجة كائنة التوجه. لكن جوبيز وفريقه أبدوا اهتماماً قليلاً بالسمتين الأولى والثانية لأنهم كانوا منبهرين بالسمة الثالثة المتمثلة فى الواجهة الرسومية التي كانت ممكنة بسبب شاشة التصوير النقطي. ويقول جوبيز متذكراً: "لقد شعرت بأن غشاوة قد أزيلت عن عيني، وأصبح بإمكانى رؤية كيف سيكون مستقبل الحاسبات".

بعد انتهاء اجتماع ZIROKs بارك، قاد جوبيز السيارة ليوصل بيل أنكينسون إلى مكتب شركة أبل فى كوبيرтиنو. لقد كان يقود مسرعاً، تماماً مثلما كان عقله ولسانه. فقد كان يصبح مؤكدًا على كل كلمة قائلاً: "هذا هو! لابد أن تفعل مثلهم!" لقد كانت هذه هي الطفرة التي يبعث عنها، وهى إيصال الحاسبات إلى الناس من خلال الجمع بين تصميم مبهج يمكن الحصول عليه مادياً مثل المنازل المصممة على طراز إيكلار، وسهولة الاستخدام كأى أداة من أدوات المطبخ.

سأل جوبيز: "كم من الوقت يلزمنا لتنفيذ ذلك؟".

فأجاب أنكينسون: "لست متأكداً - ربما ستة أشهر". كان هذا تقريباً متفائلاً إلى حد كبير، لكنه كان محفزاً أيضاً.

"الفنانون العظام يسرقون"

أحياناً توصف غارة أبل على شركة ZIROKs بارك بأنها أكبر سرقة حديثة فى تاريخ الصناعة. وفي كثير من الأوقات يتبنى جوبيز هذا الرأى بكل فخر فيقول: "قال بيكتاسو: "الفنانون الجيدين يقتبسون، والفنانون العظام يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقاً بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

وهناك تقدير آخر تبناه جوبيز في بعض الأحيان يقتضي بأن الأمر ليس سرقة من أبل بقدر ما هو حماقة من زيروكس. ويقول جوبيز منتقداً إدارة زيروكس: "لقد كانوا يحاولون التقليد وحسب، ولم تكن لديهم أدنى فكرة عن إمكانيات مستقبل الحاسوب. لقد كانوا الجانب الخاسر خلال أكبر الانتصارات في صناعة الحاسيبات؛ فقد كان بإمكان زيروكس امتلاك صناعة الحاسيبات بالكامل".

إن كلا التفسيرين يحمل الكثير من الحقيقة، لكن هناك تفسيرًا أكثر من ذلك. فقد قال الشاعر تى إس إيليوت إن هناك ظلامً بين التصور والخلق. وفي سجلات الإبداع نجد أن الأفكار جزءٌ فقط من المعادلة، وأن التنفيذ يساويها في الأهمية.

لقد قام جوبيز ومهندسوه بتحسين أفكار الواجهة الرسمية التي رأوها في زيروكس بارك، ثم تمكنا من تنفيذها بطريقة لم تكن زيروكس تقوم بها. على سبيل المثال، كانت الفأرة التي صممتها زيروكس معقدة وتحتوي على ثلاثة أزرار وكان سعر الواحدة ٢٠٠ دولار وكانت لا تدور بشكل سلس. وبعد أيام من زيارة جوبيز الثانية إلى شركة زيروكس بارك ذهب إلى شركة تصميم صناعي محلية اسمها IDEO (إيدو) وأخبر أحد مؤسسيها، ويدعى دين هوفى، بأنه يريد نموذجًا لفأرة أحادية الزر تبلغ تكلفتها ١٥ دولارًا، وأنه "يريد أن يكون قادرًا على استخدامها على سطح الفورماباكي وعلى بنطلونه الجينز الأزرق" – وقد فعل هوفى ما طلب منه.

لم تكن التحسينات على التفاصيل فقط بل شملت التصور ككل؛ فالفأرة التي صممتها زيروكس بارك لم يكن باستطاعتها سحب نافذة إلى أرجاء الشاشة، لكن مهندسى أبل قاموا بتصميم واجهة تمكّن من سحب النوافذ والملفات، بل واستقطلها أيضًا في حافظة ملفات. كان نظام زيروكس يتطلب اختيار أمر من أجل القيام بأى شيء، بداية من إعادة ضبط حجم النافذة إلى تغيير الامتداد الذي يحدد مكان الملف. وقد حول نظام أبل مفهوم سطح المكتب إلى واقع افتراضي يمكنكم مباشرةً من تسلس واستخدام سحب وتفجير مكان أي شيء، وقد عمل مهندسو أبل بالتزامن مع مصمميها، وكان جوبيز يحثهم يومياً على تجسيم مفهوم سطح المكتب من خلال إضافة أيقونات مبهجة، وقوائم تتسلد من أسفل شريط أعلى كل نافذة، بالإضافة إلى إمكانية فتح الملفات والمجلدات من خلال النقر المزدوج.

الأمر ليس أن المسؤولين في شركة زيروكس تجاهلوا ما توصل إليه علماؤهم في شركة زيروكس بارك، بل في الحقيقة لقد حاولوا فعلًا الاستفادة منه، وفي هذه الأثناء أظهروا تقديرًا لم يجعل التنفيذ الجيد على قدر أهمية الأفكار نفسها. في عام ١٩٨١ قبل ظهور حاسب Lisa (ليرا) أو Mackintosh (ماكتوش) قدموا حاسب Xerox Star زيروكس ستار، وهو جهاز كان يحتوى على كل ما صمموه من واجهة المستخدم الرسمية والفار

شاشة تصوير نقطي ونواخذ وسطح مكتب. لكنه كان بطريقاً (إذ كان يستفرق حفظ ملف كبير عدة دقائق)، وكانت تكلفته (١١٥٩٥ دولاراً في متاجر التجزئة)، وكان هذا الجهاز يستهدف بصورة أساسية سوق المكاتب المتصلة بالشبكات. وقد فشل الجهاز في الأسواق؛ إذ بيعت منه ثلاثين ألف وحدة فقط.

ذهب جوبيز وفريقه إلى أحد متاجر زيروكس لرؤية جهاز ستار بمجرد طرحه في السوق، لكن جوبيز وجده عديم القيمة وقال لزملائه إنهم لن يقدموا على دفع أموالهم لشراء هذا الجهاز. ويعلق جوبيز قائلاً: "شعرنا بقدر كبير من الارتياح لعرفة أنهم لم يصمموه بشكل صحيح، وأن بإمكاننا تصنيعه بشكل ناجح وبسعر أقل". وبعد عدة أسابيع اتصل جوبيز بأحد مصممي المكونات الصلبة بفريق مصممي حاسب زيروكس ستار ويدعى بوب بيلفيل وقال له: "كل ما فعلته طوال حياتك يتسم بالتفلل، لذا لم لاتأت وتعمل لدى؟" – وقد فعلها بيلفيل، وكذلك لاري تيسлер.

وفى حماس، بدأ جوبيز يتولى مسؤولية الإدارة اليومية لمشروع حاسب ليزا الذى كان يديره جون كوتتش، المهندس السابق بشركة إنتش بي، وكان يتجاهل كوتتش ويتعامل مباشرة مع أتكينسون وتيسлер من أجل تنفيذ أفكاره لاسيما فكرة تصميم الواجهة الرسومية لحاسپ Lisa (ليزا). وعن هذا الأمر يقول تيسлер: "كان يتصل بي طوال الوقت، فى الساعة الثانية أو الخامسة صباحاً. لقد أحببت ذلك، لكن هذا الأمر كان يضايق رؤسائى فى إدارة مشروع ليزا". وطلب من جوبيز الكف عن التواصل مع المرؤوسين، فامتنع فعلاً لفترة لكنها ليست طويلة.

وقد حدث خلاف مهم عندما قرر أتكينسون أن تكون خلفية الشاشة بيضاء وليس قاتمة، وبهذه الطريقة تتحقق سمعة يريدها أتكينسون وجوبيز أطلقاً عليها "ما تراه هو ما تحصل عليه"؛ ويعنى أن ما تراه على الشاشة هو ما ستحصل عليه عندما تقوم بطبعته. ويتذكر أتكينسون ذلك قائلاً: "زمرة أعضاء فريق المكونات الصلبة بغضب شديد، وقالوا إن هذا سيجبرهم على استخدام فسفور أقل ثباتاً، وقد يشع بقدر أكبر". لذلك طلب أتكينسون مساعدة جوبيز الذى وقف فى صفة. وتذمر أعضاء فريق المكونات الصلبة ثم غادروا وفكروا فى الأمر. يقول أتكينسون: "لم يكن مستيف مهندساً لكنه كان ماهراً جداً فى تقييم إجابات الآخرين؛ إذ كان بإمكانه معرفة إذا ما كان المهندسون يتذمرون موقفاً دفاعياً أم أنهم غير واثقين من أنفسهم".

من إنجازات أتكينسون المبهرة (التي اعتدناها الآن، ونادرًا ما نتدھش منها) إمكانية تداخل النواخذة على الشاشة بحيث تأتي الناھدة "العلوية" فوق النواخذة "السفلى". وقد قام أتكينسون بإضافة إمكانية تحريك النواخذة على الشاشة تماماً مثل خلط الأوراق على المكتب، مع إمكانية أن تكون النواخذة السفلية ظاهرة أو مخفية أثناء تحريك النواخذة

العلوية. وبالطبع على شاشة الحاسوب لا توجد طبقات نقاط ضوئية (بيكسل) تحت النقاط الضوئية التي تراها، ومن ثم فليس هناك نواخذة فعلية قابعة تحت النواخذة الظاهرة في الأعلى. وصنع تأثير تداخل النواخذة يستلزم شفرة معقدة تتضمن ما يطلق عليه Regions (مناطق). أخذ أتكينسون على عاتقه تنفيذ هذه الخدمة لأنه ظن أنه رآها أثناء زيارته شركة أبحاث زيروكس بارك. لكن في حقيقة الأمر لم يقم الباحثون في الشركة بتنفيذ هذه الخدمة من قبل، وأخبروه فيما بعد بأنهم اندهشوا من قيامه بذلك. يقول أتكينسون معلقاً: "أفهم القدرة التمكينية التي تمنحها السذاجة. لقد تمكنت من إنجاز الأمر لأنني لم أعلم أنه لا يمكن إنجازه". وقد أرهق أتكينسون نفسه في العمل في ذات صباح وقد سيراته الكورفيت وهو مشوش الذهن فاصطدم بشاحنة متوقفة وكاد أن يقتل نفسه. وعلى الفور ذهب جوبيز إلى المستشفى ليرى أتكينسون، وقال له بعد أن استعاد وعيه: "كانا قلقين جداً عليك"، فابتسم أتكينسون وهو يشعر بالألم وقال: "لا تقلق، ما زلت أتذكر الماء".

كان جوبيز مولعاً بالتحريك المتدرج، وكان يرى أن المستدات يجب ألا تتحرك بشكل مفاجئ، بل يجب أن تتدفق. ويقول أتكينسون عن جوبيز: "كان مصرًا على أن يكون كل شيء على الشاشة مريحاً للمستخدم". وقد أرادوا أيضاً فارة يمكنها تحريك المؤشر في أي اتجاه وليس فقط إلى أعلى وإلى أسفل أو إلى اليمين وإلى اليسار؛ وتطلب هذا الأمر استخدام كرة بدلاً من العجلتين المعتادتين، وأخبر أحد المهندسين أتكينسون بأنه لا يمكن تصميم هذه الفارة من الناحية التجارية. وبعد أن اشتكي أتكينسون إلى جوبيز أثناء تناول العشاء، وصل إلى العمل في اليوم التالي واكتشف أن جوبيز طرد ذلك المهندس. وعندما قابل أتكينسون المهندس الجديد كانت أولى كلمات هذا المهندس: "أستطيع تصميم هذه الفارة".

أصبح أتكينسون وجوبيز صديقين مقربين لفترة، وكانتا يتawaلان الطعام مما في مطعم جود إيرث في معظم الليالي. ييد أن جون كوتشر وغيره من المهندسين المعترفين في فريق ليزا - وكثير منهم محافظون كانوا يعملون في إتش بي - رفضوا تدخل جوبيز واستشاطوا غضباً من إهاناته المتكررة. وكان هناك أيضاً تضارب في الرؤى، حيث أراد جوبيز تصميم حاسب VolksLisa (فولكس ليزا) وهو حاسب للأفراد بسيط ورخيص الثمن، ويقول جوبيز عن ذلك الأمر: "كان هناك صراع بين أمثالى من الأشخاص الذين يريدون آلة بسيطة، وبين المنتسبين إلى إتش بي أمثال كوتشر الذين كانوا يستهدفون سوق المؤسسات".

قرر مايك سكوت ومايك ماركولا إدخال نوع من النظام على شركة أبل، وزاد غضبهما من أسلوب جوبيز وتدخله في عملهما؛ لذلك قاما في سبتمبر من عام ١٩٨٠ بالخطف

سرّ الإعادة هيكلة أبل، وأصبح كوتشر مدیراً واحداً لإدارة خط إنتاج ليزا، وقد جویز السيطرة على الحاسب الذي أسماه على اسم ابنته. كما حرم أيضاً من منصبه كرئيس إدارة البحث والتطوير، وأصبح رئيس إدارة غير تنفيذى، وسمح له هذا المنصب بأن يظل المتحدث الرسمي لشركة أبل، لكنه لم تعد لديه سيطرة على العمليات التشغيلية. وقد شعر بالحزن لهذه الإجراءات، فقال: "حزنت وشعرت بأن ماركولا تخلّ عنى. لقد شعر، هو وسکوتى، بأننى غير جدير بقيادة خط إنتاج ليزا. وقد حزنت كثيراً بسبب هذا القرار".

طرح الشركة للأكتتاب العام

رجل الثروة والشهرة

خيارات الأسهم

انضم مايك ماركولا إلى جوبيز ووزنياك ليحول شراكتهما قليلة الخبرة إلى شركة أبل للحواسيب وفي يناير عام ١٩٧٧، قاموا بتقدير القيمة السوقية للشركة بـ ٥٣٠٩ دولار. وفي أقل من أربع سنوات، قرروا أنهحان الوقت لطرح الشركة للأكتتاب العام. ولقد صارت شركة أبل أكثر شركة تتلقى طلبات بشراء أسهمها عند طرحها للأكتتاب العام منذ طرح شركة فورد موتورز للأكتتاب العام سنة ١٩٥٦. وبحلول نهاية ديسمبر عام ١٩٨٠، كانت قيمة شركة أبل السوقية قد بلغت ١٧٩ مليار دولار. أجل، ١٧٩ مليار. في عملية كانت كفيلة بجعل ثلاثة شخص مليونيرات.

لم يكن دانييل كوتوك واحداً منهم، بل كان رفيق جوبيز في الكلية، وفي رحلته إلى الهند وبمزرعة أول وان فارم وفي البيت الذي شارك في استئجاره حين كان يمر بأزمة كريسان برينان. لقد انضم إلى شركة أبل حين كان مقرها في مرآب جوبيز، وواصل العمل فيها باعتباره موظفاً يتلقى أجراه بالساعة. غير أنه لم يكن في مستوى يؤهله لامتلاك حصة من الأسهم التي تمنع موظفى الشركة قبل طرحها للأكتتاب العام. يقول كوتوك: "كنت أثق تماماً في ستيف، وافتضرت أنه سيعتني بي مثلما كنت أنا أعتن به، ولذا لم أضفط عليه في هذا الموضوع". كان السبب المعلن بصورة رسمية وراء عدم

إعطائه حصة من الأسهم هو أنه يعمل فتئاً ويتقاضى أجراه بالساعة، ولا يعمل مهندساً براتب ثابت، وهو معيار أساسى بالنسبة لخيارات الأسهم. حتى إن كان الأمر كذلك، فقد كان بإمكانه أن يحصل على "حصة من أسهم المؤسسين"، ولكن جوبيز قرر ألا يعطيه هذه الحصة. يقول آندي هيرتزفيلد، وهو من أوائل المهندسين الذين عملوا بشركة أبل: "كان ستيف لا يمكن وصفه بالوفى، حيث كان النقيض للوفاء، بل إنه كان يهجر المقربين له". ورغم ذلك، بقى آندي هيرتزفيلد صديقاً لستيف.

قرر كوتوك أن يعرض الموضوع على جوبيز من خلال تردداته على مكتبه وانتظاره وملحقته لتقديم طلبه. ولكن في كل لقاء، كان جوبيز يصده ويتجاهله. ويذكر كوتوك ذلك قائلاً: "ما كان صعباً للغاية هو أن ستيف لم يخبرني أبداً بأننى لست مؤهلاً. وكان يدين لي بذلك كصديق. وحين كنت أطالب به حصة من الأسهم، كان يخبرني بأنه يتعمى على التحدث مع مديرى". وفي النهاية، وبعد مرور ستة أشهر على الطرح الأولى للأكتتاب العام، استجمع كوتوك شجاعته ودخل إلى مكتب جوبيز وحاول أن يتحدث معه في الموضوع. ولكن عند تحينه الفرصة لمقابلته، كان جوبيز يعامله بفتور للغاية لدرجة أن كوتوك تسمى في مكانه. ويذكر كوتوك تلك الأحداث قائلاً: "لم أقو على الحديث وبدأت أبكي ولم أتمكن من الحديث إليه. لقد ذهبت صداقتنا سدى. كان الأمر محزنًا للغاية".

كان رود هولت، المهندس الذى قام بتصنيع مزود الطاقة، قد حصل على العديد من خيارات الأسهم، ولذا حاول أن يحسن من العلاقة بين جوبيز وكوتوك. وقال مفترحاً أن يتزاول هو وستيف عن جزء من حصتها إلى كوتوك: "يجب أن نفعل شيئاً من أجل صديقنا دانييل. أيّاً ما ستعطيه إليه، سأشاركك فيه". فأجابه جوبيز قائلاً: "حسناً، ساعطيه صفرًا من الأسهم".

وليس من المستغرب أن يتبنى وزنياك موقفاً مخالفًا؛ فقبل طرح الأسهم للأكتتاب العام، قرر أن يبيع ألفى سهم من حصته لأربعين موظفاً مختلفاً من المستوى الأوسط بسعر منخفض للغاية. وقد استطاع معظم المستفيدون من ذلك كسب ما يكفى من مال لشراء منزل. هكذا، قام وزنياك بشراء البيت الذى يحلم به لنفسه وزوجته الجديدة، ولكنها سرعان ما حصلت على الطلاق منه واحتفظت بالمنزل. كما أنه أعطى أسماء على الفور للموظفين الذين شعر بأنهم يأخذون أقل مما يستحقون، من بينهم: كوتوك وفرنانديز وويجنتون وإسيبنيوزا. كان الجميع يحبون وزنياك، وزادت محبته أكثر بعد أن أبدى كرمه، ولكن الكثيرين كانوا يواافقون جوبيز رأيه فيه بأنه "ساذج للغاية ويتصرف بصبيانية". وبعد مرور بضعة أشهر، كان هناك ملصق لمؤسسة يونايتد واي الخيرية معلق على لوحة نشرات الشركة، يظهر هذا الملصق رجلاً معدماً وقد قام أحدهم بكتابة عبارة "ووز فى عام ١٩٩٠" على الملصق.

لم يكن جوبيز ساذجاً، بل كان قد تأكد من تسوية موضوع كريسان برينان قبل العرض الأولى للأكتتاب العام.

وكان جوبيز بمثابة واجهة الشركة في العرض الأول للأكتتاب العام وساعد في اختيار المصرفين الاستثماريين الذين قاما بتولى عملية الطرح وهما: مورجان ستانلى، المؤسسة المصرفية المعروفة في وول ستريت، والمصرف الاستثماري غير التقليدي والمحدود هامبرشت آند كوبست بسان فرانسيسكو. يقول بيل هامبرشت: "كان ستيف يتعامل بوضاحتها مع موظفي مؤسسة مورجان ستانلى، حيث كانت مؤسسة متغيرة للغاية في ذلك الوقت". وكانت شركة مورجان ستانلى قد رتبت لعرض الاكتتاب على سعر ١٨ دولاراً للسهم، رغم أنه كان من الواضح أن سعر الأسهم سيترتفع بسرعة. وقد سأل جوبيز أصحاب البنوك قائلاً: "أخبروني ماذا حدث للأسهم التي سُعرت بـ ١٨ دولاراً؟ لم تقوموا ببيعها لعملائكم الجيدين؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تقاضون من عمولة تقدر بـ ٦٪؟" أدرك هامبرشت أن هناك ظلماً وافقاً في النظام، ومن ثم طور لاحقاً فكرة تطبيق المزاد العكسي على أسعار الأسهم قبل طرحها لأول مرة للأكتتاب العام.

في صباح يوم ١٢ ديسمبر عام ١٩٨٠، تم طرح شركة أبل للأكتتاب العام. في ذلك الحين، سُعرت البنوك الأسهم بمقدار ٢٢ دولاراً للسهم. وارتقت إلى ٢٩ دولاراً للسهم في أول يوم. وحضر جوبيز إلى مؤسسة هامبرشت آند كوبست في موعده بالضبط ليراقب التعاملات الافتتاحية. وحين بلغ الخامسة والعشرين من العمر، كانت ثروته قد بلغت ٢٥٦ مليون دولار.

أنت رجل ثري، يا عزيزي

قبل أن يكون ثرياً، وبعد أن كان على امتداد حياته التي بدأها مفلساً وأنهاها مليونيراً، اتسم توجه جوبيز نحو الثراء بالتعقيد. كان جوبيز من شباب الهيببيين المعارضين للفكر المادي، والذي استفاد مادياً من ابتكارات أحد أصدقائه الذي كان يريد أن يمنعها للناس بلا مقابل، وهو أيضاً شخص يعتقد مذهب الزن وذهب إلى الهند لزيارة المعابد، وبعد ذلك قرر أن رسالته هي أن يؤسس شركة خاصة. ومع ذلك يبدو أن هذه التوجهات تشابكت مع بعضها دون أن تتعارض.

كان جوبيز يحب بعض الأشياء المادية حباً جماً، وخاصة تلك الأشياء متقدمة الصنع والتصميم مثل السيارات البورش والمرسيدس وسكاكيين هينكلز وأجهزة براون ودراجات بس إم دبليو البخارية وطابعات أنسل آدامز وبيانو بوسيندورفير والمعدات الصوتية لـ بانج وأوليفسن. ومع ذلك، كان المنزل الذي يعيش فيه - بغض النظر عن مدى ثرائه - يميل

إلى المساطة وعدم المغالاة في الترف، حيث كان الآلات بسيطة للغاية لدرجة قد يدخل منها الزاهدون في متع الحياة. وفي ذلك الحين، وفيما بعد، لم يكن يسافر أبداً في حراسة أمنية أو يصطحب حاشية من حوله أو يحظى بمساعدين شخصيين. لقد قام بشراء سيارة جميلة ولكنه كان يقودها بنفسه. وعندما طلب ماركولا من جوبيز أن يشاركه في شراء طائرة ليارجييت، رفض (رغم أنه في النهاية طلب من شركة أبل أن توفر له طائرة جلوكستريم). ومثل والده، كان ستييف فقط عند التفاوض مع الموردين، ولكنه لم يسمح برغبتة الجامعة في تحقيق الأرباح بأن تغلب على رغبته في تصنيع منتجات رائمة.

وبعد ثلاثين عاماً من طرح أبل للاكتتاب العام، فكر جوبيز بعمق في شعوره نحو بلوغ الثراء فجأة:

لم ينتبه قلق إزاء المال قط؛ حيث نشأت في أسرة من الطبقة المتوسطة، ولذا لم أظن أبداً أنتي سأتصور جوغاً. وقد تعلمت في شركة أتاري أنه في إمكانني أن أكون مهندساً جيداً، ومن ثم كنت أعرف دوماً أنتي سأحقق شيئاً ما. لقد اخترت الفقر من طيب خاطر حين كنت في الكلية وحين سافرت إلى الهند، وكانت أعيش حياة بسيطة للغاية حتى حين كنت أعمل. هكذا تحولت من فقير إلى حد ما – وهو أمر رائع لأنني لم أكن أقلق على المال – إلى ثري لدرجة لا يمكن تصديقها، وهو أمر لم يجعلني أشعر بالقلق أيضاً.

كنت أشamed العاملين في شركة أبل، فمن يكسبون الكثير من المال ويشعرون بأنه يتبعون عليهم العيش على نحو مختلف. بعضهم قام بشراء سيارة روسر رويس والعديد من المنازل، كل منزل به مديرية منزل وشخص ليراقب مديرية المنزل، وأجرت زوجاتهم جراحات تجميلية وتحولن إلى كائنات غريبة. ولم أكن أرغب في العيش بهذه الطريقة. إنه جنون. لقد قطعت وعداً على نفسي بألا أدع المال يفسد على حياتي.

لم يكن جوبيز محباً للأعمال الخيرية على وجه الخصوص. لفتره وجيبة، أنشأ جوبيز مؤسسة خيرية، لكنه اكتشف أنه من المزعج أن يتعامل مع الشخص الذي عينه لإدارتها، والذي يواصل الحديث عن الحفاظ دوماً على الجانب الخيري في "المؤسسة" وكيفية "زيادة" القدرة على العطاء. لقد صار جوبيز يشعر بالازدراء نحو الأشخاص الذين يستعرضون حب الخير أو يظفرون أنه بإمكانهم إعادة اختراعه. ففي وقت سابق، قام بيارسال شيك بمبلغ ٥٠٠٠ دولار للمساعدة في إطلاق مؤسسة سيفا التي أنشأها لارى بريليانس لمحاربة أمراض الفقر، كما أنه وافق على الانضمام إلى مجلس إدارتها. ولكن حين قام بريليانس بزيارة شركة أبل ومعه بعض أعضاء مجلس إدارة مؤسسة سيفا، من بينهم ويفي جرافى وجيرى جراسيا، لجمع تبرعات وذلك بعد طرح شركة أبل للاكتتاب

العام الأولى، رفض جوبيز المشاركة. وبدلاً من ذلك، عمل جوبيز على البحث عن طرق للتبرع بجهاز Apple II (أبل ٢) وبرنامج ViciCalc (فيسيكالك) من أجل تسهيل مهمة المؤسسة في القيام بدراسة الحالات الإصابة بالعمى بنبيبال.

كانت أكبر هدية شخصية هي تلك التي منحها لوالديه، بول وكلارا، حيث منحهما أسهماً قيمتها ٧٥٠ ،٠٠٠ دولار. وقاما ببيع بعض الأسهم لتسديد قرض عقاري على منزلهما بلوس أنجلوس، وجاء ابنهما للاحتفال المناسبة. ويذكر جوبيز قائلاً: "كانا قد دعوا عدداً كبيراً من الأصدقاء للحفل، وكان حفلاً رائعاً". ورغم ذلك، لم يفكرا في شراء منزل أفضل. يقول جوبيز: "لم يكونا مهتمين بذلك الأمر. كانوا سعيدين بحياتهم وحسب". وكانت مداعاة تناخرهما أن يقوموا برحلة بحرية على متن سفينة شركة برينسيس كروز كل عام. ويقول جوبيز: "إن رحلتهما البحرية عبر قناته بينما كانت رحلة مفضلة بالنسبة لأبى": لأنها كانت تذكره بأخر رحلة قطعتها سفينته خفر السواحل التي كان يعمل عليها أثناء خدمته، وذلك أثناء اتجاهها إلى خليج سان فرانسيسكو تمهيداً لخروجها من الخدمة. وفي أكتوبر عام ١٩٨١، ومع ذيوع نجاح شركة أبل، صار جوبيز فتى الشركة الذي مثلها على غلاف مجلة Inc (إنك). وكان العنوان يقول: "لقد غير هذا الرجل مجال الحاسوبات إلى الأبد". ظهر جوبيز بلعيبة مهذبة وشعر طويل مصفف جيداً، مرتدياً سروالاً من الجينز وقميصاً أبيض وسترة لامعة بعض الشيء. كان يستند إلى جهاز Apple II (أبل ٢) وينظر إلى الكاميرا مباشرة بنظرته الساحرة التي أخذها عن روبرت فريدلاند. وقد قالت المجلة: "حين يتحدث ستيف جوبيز، فإنه يتحدث بحماسة شخص يرى المستقبل مؤكداً الإنجازات التي سيتحققها".

بعد ذلك، صدر عدد مجلة تايم في فبراير ١٩٨٢ مع التركيز على رائد أعمال شاب. كان الفلاف يظهر صورة لـ جوبيز بنظرته الساحرة مرة أخرى. كان العنوان الذي يتصدر المجلة: "استطاع جوبيز وحده بطريقة عملية أن يؤسس صناعة الحاسوب الشخصية". كانت النبذة المصاحبة للمقال المكتوب بقلم مايكيل مورتيز تقول: "في سن السادسة والعشرين، قرأت جوبيز شركة كان مقرها منذ ست سنوات مضت في غرفة نوم ومرآب بمنزل والديه، ولكنها هذا العام من المتوقع أن تحقق مبيعات تبلغ ٦٠٠ مليون دولار... وبصفته المدير التنفيذي، كان جوبيز في بعض الأحيان يتسم بالفظاظة والغلوطة مع مرؤوسيه. وهو يعترف بذلك قائلاً: "لقد تعلمت أن أحافظ بمشاعري لنفسي".

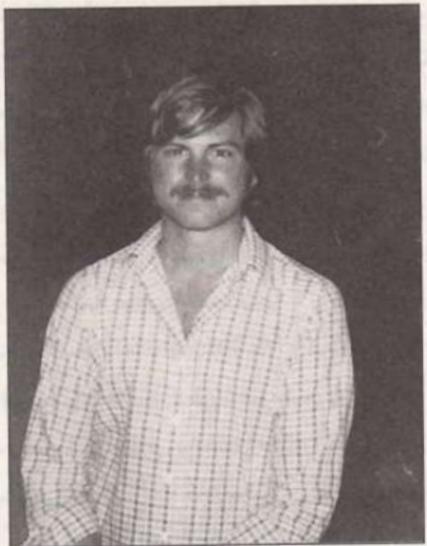
ورغم شهرته الجديدة وثروته حديثة المهد، فإنه لا يزال يعتبر نفسه طفلاً له حياته المخالفة للأصول. وفي زيارته لقاعة محاضرات بجامعة ستانفورد، خلع جوبيز سترته وحذاءه وصعد إلى الطاولة وجلس القرفصاء. وطرح عليه الطلاب أسئلة مثل متى ستحصل أسماء أسهم شركة أبل، وهو سؤال تجاهله جوبيز. وبدلاً من ذلك تحدث عن

رؤيته وحماسه لمنتجاته المستقبلية، مثل جعل حجم جهاز الحاسوب الشخصي صغيراً في حجم الكتاب. وعندما حاصرته الأسئلة الخاصة بالعمل التجاري، قام جوبيز بقلب الطاولة على الطلاب المهدمين، وطرح عليهم سؤال: "كم واحداً بينكم لم يمارس الجنس من قبل؟" فنادت الضحكات العصبية. ثم سأله: "كم واحداً بينكم يتعاطى المخدرات؟" فنادت المزيد من الضحكات العصبية، ثم رفعت يد أو اثنان فقط. وفيما بعد اشت肯ى جوبيز من الجيل الجديد الذي بدأ له مهتماً بالناديات والعمل أكثر منه. يقول جوبيز: "حين التحقت بالمدرسة، كان هذا بعد السبعينيات وقبل أن تصاعد موجة الاهتمام بالحياة العملية. الآن، لا يفكك الطلبة بصورة مثالية أو على الأقل بصورة قريبة من المثالية". كان جيله مختلفاً، حسبما قال: "كانت رياح المثالية الخاصة بفترة السبعينيات لا تزال تلاحقنا، ومعظم الأشخاص الذين كانوا في مثل سنّي ترسخت لديهم هذه الفكرة إلى الأبد".

الفصل العاشر

مولد جهاز MAC (ماك)

تقول إنك تريدين إحداث ثورة



جوبيز عام ١٩٨٢

طفل جيف راسكين

كان جيف راسكين من نوعية الشخصيات التي من شأنها جذب اهتمام ستيف جوبيز – أو مضايقته، وكما تبين بعد ذلك، فقد فعل كلا الأمرين. كان راسكين رجلاً متفلسفاً يمكنه أن يكون مرحاً أو مملاً، وقد درس علوم الحاسوب، وتعلم الموسيقى والفنون التشكيلية، وترأس شركة من شركات دور الأوبرا، ونظم عروضاً لمسرح دراما اجتماعية. وقد ناقشت رسالة الدكتوراه التي قدمها عام ١٩٦٧ بجامعة يو. سى. سان دييجو فكرة أن أجهزة الحاسوب يجب أن تكون لها واجهات استخدام رسومية بدلاً من الواجهات النصية، وعندما فاض به الكيل من التدريس،

قام باستئجار منطاد وطار فوق منزل رئيس الجامعة وصاح بأعلى صوته معلناً استقالته. عندما كان جوبز يبحث عن شخص مالكتب له كتيب استخدام جهاز Apple II (أبل ٢) عام ١٩٧٦، قام بالاتصال براسكين الذي كان قد أنشأ شركة استشارات هندسية صغيرة. ذهب راسكين إلى المرآب ورأى وزنياك منكباً على طاولة العمل، وأقمعه جوبز بكتابه كتيب الاستخدام مقابل ٥٠ دولاراً. في آخر الأمر أصبح راسكين مدير قسم النشر في شركة أبل. كان هناك حلم يراود راسكين وهو صنع حاسوب رخيص من أجل الجمهور، وفي عام ١٩٧٩، قام راسكين بإقناع مايلك ماركولا بأن يفوض له مسؤولية إدارة مشروع تطوير صغير كان يطلق عليه Annie آنـي. وأن راسكين كان يعتقد أن تسمية أجهزة الحاسوب على أسماء النساء أمر غير أخلاقي، فقد غير اسمه إلى McIntosh (ماكتوش) تيمناً بنوع التفاح الذي يفضله، ولكنه غير من هجاء الكلمة حتى لا تتدخل مع اسم شركة تصنيع الأنظمة الصوتية التي تدعى McIntosh Laboratory ماكتوش لابوراتوري. وبذلك أصبح الحاسوب المقترن يُدعى Macintosh (ماكتوش).

تخيل راسكين جهازاً تبلغ قيمته ١٠٠٠ دولار سهل الاستخدام، يشمل السعر الشاشة ولوحة المفاتيح وجهاز الحاسوب بأكمله في وحدة واحدة. ولكن يحافظ راسكين على رخص ثمن الجهاز، فقد استخدم فيه شاشة صغيرة مساحتها ٥ بوصات ومعالجاً دقيقاً رخيصاً جداً (وضعيف الأداء) وهو معالج 6809 Motorola (موتورولا ٦٨٠٩). كان راسكين يتخيّل نفسه فيلسوفاً، وقام بكتابه أفكاره في دفتر ضخم أسماه "كتاب ماكتوش". كان يصدر أيضاً مذكرات رسمية بانتظام، واحدى هذه المذكرات كانت بعنوان "أجهزة الحاسوب بالملايين"، وكتب فيها يقول: "إذا كان يجب أن تكون أجهزة الحاسوب شخصية بحق، فيجب أن تمتلك كل أسرة جهازاً واحداً على الأقل".

خلال عام ١٩٧٩ وببداية عام ١٩٨٠ كان مشروع Macintosh ضعيفاً، وكان سيتم إيقاف العمل فيه بعد بضعة أشهر، ولكن في كل مرة كان راسكين ينبعج في أن يداهن ماركولا ليمد له وقت المشروع أكثر. كان فريق أبحاث المشروع يتكون من أربعة مهندسين فقط وكان مقرهم يقع ضمن نطاق مكتب شركة أبل الأصلي بجانب مطعم جود إيرث، على بعد بضعة مربعات سكنية من مبنى الشركة الجديد. كان مكان العمل يمتدّ بعدد من الألتماب ونماذج الطائرات التي يتم التحكم بها عن بعد (شفف راسكين) حتى يبدو كما لو كان مركز رعاية نهارياً لمهووسى الحاسوب. ومن حين لآخر كان العمل يتوقف لمارسة لعبة "رمي الكرات" بحرية تامة. قال آندي هيرتزفيلد مستعيداً ذكرى هذا الحدث: "دفع هذا الجميع إلى إحاطة أماكن عملهم بعواجز مصنوعة من الورق المقوى لتكون سواتر أثناء ممارسة اللعبة، مما جعل جزءاً من المكتب يبدو كمتاهة من الورق المقوى".

كان نجم الفريق مهندساً شاباً أشقر الشعر، بورىء الملامع، حاد الطياع، ذاتي التعلم يسمى بوريل سميث، والذي أعجب كثيراً ببرمجة وزنياك وحاول أن ينجز أعمالاً مبهراً مشابهة لها. وكان أتكينسون قد اكتشف سميث عندما كان يعمل في قسم خدمات شركة آبل، وكان منبهراً بقدراته على ابتكار حلول للمشكلات الفنية، فرشحه للعمل مع راسكين. فيما بعد، سيصاب سميث بمرض انفصام الشخصية، ولكنه في عام ١٩٨٠ كان قادرًا على تحويل هوسه الشديد إلى عقيرية هندسية تستمر طوال الأسبوع.

كان جوبيز منبهراً بروبة راسكين، لا يستعدّاه لتقديم تنازلات من أجل خفض التكلفة. وفي إحدى المرات في خريف عام ١٩٧٩، أخبره جوبيز بأن يركز بدلاً من هذا على ما أطلق عليه المنتج "العظيم الجنوبي". قال له جوبيز: "لا تشغّل بالك بالأسمر، بل ركز فقط على مواصفات الجهاز"، فرد راسكين بمذكرة تهكمية أدرج فيها كل ما قد يحتاج إليه لصناعة جهاز الحاسوب المقترن: شاشة ملونة عالية الوضوح، طابعة تعمل دون شريط ويمكنها أن تنتج صفحة رسومات ملونة كل ثانية، إمكانية دخول غير محدودة إلى شبكة ARPA net (أربانت)، والقدرة على تمييز الحديث والموسيقى المركبة، بل ومعاكاة صوت المطرب الأوبرالي كارلوس مصريوياً بكورال يفني خلفه، مع تردد الكثير من أصداء الأصوات، واختتم راسكين المذكورة كالتالي: "إن البدء بالقدرات المرغوبة للحاسوب هو لغو فارغ"، حيث إننا يجب أن نبدأ بكل من السعر ومجموعة من القدرات، وأن نضع نصب أعيننا تكنولوجيا الوقت الحاضر وتلك التي في المستقبل القريب". بمعنى آخر، لم يكن لدى راسكين أي إيمان باعتقاد جوبيز القائل إنه يمكن للمرء تحريف الواقع إذا ما كان شغوفاً بمنتجه.

لذا فقد أصبح وقوع صدام بينهما مسألة وقت، خاصة عندما طُرد جوبيز من مشروع Lisa (ليزا) في سبتمبر ١٩٨٠ وبدئه البحث عن مكان آخر يضع فيه علامته. وكان من المحتم أن تتجه نظراته صوب مشروع Macintosh (ماكتوش)؛ حيث إن مذكرات راسكين عن أجهزة رخيصة الثمن، مخصصة لل العامة، ذات واجهات استخدام رسومية وتصميم أنيق قد أشعلت في قلبه جنوة الحماس، وكان من المحتم أنه بمجرد أن يضع جوبيز عينه على مشروع Macintosh (ماكتوش)، فستكون أيام راسكين فيه معدودة. قالت جوانا هوفمان، أحد أعضاء فريق Mac (ماك)، متذكرة هذا الحدث: "بدأ ستي芬 في التصرف على أساس ما اعتقاد أنه يجب علينا فعله، وبدأ راسكين مكتباً، واتضاع على الفور ما الذي سينتج عن هذا".

حدث الصدام الأول حول افتتاح راسكين بمعالج Motorola 6809 (موتورولا ٦٨٠٩) الدقيق محدود الإمكانيات، ثم حدث صدام آخر حول رغبة راسكين في أن يظل سعر Mac (ماك) أقل من ١٠٠٠ دولار بينما كان جوبيز مصرًا على صناعة الجهاز العظيم الجنوبي؛

لذا فقد بدأ في الإلحاح على فريق Mac (ماك) بأن يستخدم معالج Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠) الأكثر قوة، وهو المعالج الذي كان يعمل عليه جهاز Lisa (ليزا)، وقبل نهاية عام ١٩٨٠ مباشرةً، قام جوبيز بتحدي بوريل سميث – دون أن يخبر راسكين – لكي يقوم بإعادة تصميم نموذج أولى يعمل باستخدام المعالج الأكثر قوة، وكما كان سيفعل قدوته وزنياك، انتك سميث على العمل على إنجاز المهمة على مدار الساعة، وكان يعمل دون توقف على مدار ٢ أسبوعاً موظفاً جميع أنواع الشطحات البرمجية التي تحبس الأنفاس، عندما نجح سميث في مهمته، كان بإمكان جوبيز أن يعبر المشروع على التحول إلى استخدام Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠)، وكان على راسكين أن يوافق ويحدد حساب تكلفة جهاز Mac (ماك).

كان هناك أمر أكبر على المحك، وهو أن المعالج الأرخص سعراً الذي اختاره راسكين لم يكن ليستطيع أن يستوعب جميع الرسوميات الرائعة – النوافذ، والقوائم، والفارأة وغيرها – التي رأها الفريق أثناء زيارتهم شركة أبحاث زيروكس بارك. وكان راسكين قد أقنع الجميع بالذهاب لزيارة شركة زيروكس بارك، وأحب فكرة الشاشة والنافذ المعتمدة على التصوير النقطي، ولكنه لم يكن منبهراً بجميع الرسوميات والأيقونات الجذابة، وكان يمقت فكرة استخدام فأرة الإشارة والضغط بدلاً من لوحة المفاتيح؛ حيث تتعجب فيما بعد قائلاً: "افتئن بعض الأشخاص في المشروع بتحدي هل كل شيء باستخدام الفأرة، هناك مثل آخر وهو التطبيق اللامعقول للأيقونات، حيث إن الأيقونة تعتبر رمزاً لا يتم فهمه بالطريقة نفسها في جميع اللغات البشرية، لهذا فقد كان هناك سبب وراء اختيار البشر للغات الصوتية".

اتخذ بيل أتكينسون، أحد طلبة راسكين السابقين، جانب جوبيز؛ إذ أراد كلاهما معالجاً أكثر قوة يمكنه أن يدعم الرسوميات الأكثر جاذبية واستخدام الفأرة، قال أتكينسون: "كان على ستيف أن يستحوذ على المشروع من راسكين؛ لأنه كان صارماً وعنيداً، وكان ستيف محظياً عندما استحوذ عليه منه، فالعالم هو من حصل على النتيجة الأفضل".

تمتد الخلافات مرحلة الخلافات الفلسفية، حتى أصبحت خلافات شخصية. قال راسكين ذات مرة: "إنه يجب أن يقفز الناس عندما يقول لهم اقفلوا، وقد شعرت بأنه غير أهل للثقة، وأنه لم يكن يتراجع عما يريد القيام به. وهو لا يحب الأشخاص الذين لا يوقرونه". كان جوبيز ناقماً على راسكين بالقدر نفسه، فقد قال: "إن راسكين مغدور، وهو لا يعرف الكثير عن واجهات المستخدم، لذا اقررت أن أستحوذ على بعض الأشخاص الجيدين معن عملوا معه، مثل أتكينسون، وإدخال بعض من الأشخاص العاملين معه، والاستحواذ على العمل وبناء جهاز Lisa (ليزا) أرخص ثمناً، وليس قطعة من الخردة".

رأى بعض أفراد الفريق أنه من المستحبيل تحمل العمل مع جوبيز، حيث كتب أحد المهندسين مذكرة إلى راسكين في ديسمبر ١٩٨٠، قائلًا: "إن جوبيز يثير جوًّا من التوتر والمشاحنات بدلًا من أن يقوم بتخفيف مثل هذه الإلهاءات، إنني أحب تبادل الحوار معه، ومعجب بأفكاره ونظرته العملية للأمور، وطاقته، ولكنني لاأشعر بأنه يمدني ببيئة الثقة والدعم والهدوء التي أحتاج إليها".

ولكن أدرك الكثير من أفراد الفريق الآخرين أن جوبيز، رغم تقلب مزاجه، كان يتمتع بجاذبية وحنكة مؤسسية قد تقودهم إلى أن "يتركوا بصمة على العالم بأكمله". قال جوبيز لفريق العمل إن راسكين كان شخصًا حالمًا، ولكنه شخص عامل وسيئي العمل على جهاز Mac (ماك) في غضون عام واحد. كان من الواضح أنه كان يريد أن يثبت للجميع أن طرده من مجموعة Lisa (ليزا) كان خطأً كبيرًا، وأنه يتعمّس عند وجود منافسة. راهن جوبيز جون كوتشر على الملايين بخمسة آلاف دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل جهاز Lisa (ليزا). وقال لفريق عمله: "يمكننا أن نصنع حاسباً ليس أرخص وأفضل من جهاز Lisa (ليزا) فحسب، بل أن ننتهي منه أولاً أيضًا".

أحكم جوبيز سيطرته على المجموعة عندما أتت ندوة استراحة الفداء التي كان راسكين قد حدد موعدًا لإجرائها أمام الشركة بأكملها في فبراير من عام ١٩٨١، وقد ذهب راسكين إلى غرفة الاجتماعات على أية حال فوجد مائة شخص ينتظرون سماع ما سيقوله، لأن جوبيز لم يكلف نفسه عناء إخبار الآخرين بإلغاء الندوة؛ لذا ذهب راسكين إلى الاجتماع وقام بالحديث.

قادت هذه الحادثة راسكين إلى أن يكتب مذكرة غاضبة إلى مايك سكوت الذي وجد نفسه مرة أخرى في موقف صعب كرئيس شركة يحاول أن يروض تقلب مزاج أحد شركائها المؤسسين وأحد أكبر المساهمين بها. كانت المذكرة تحت عنوان "العمل لصالح/ مع ستيف جوبيز"، والتي قال فيها راسكين:

إنه مدير فظيع... لطالما أتعجبني ستيف، ولكنني وجدت أنه من المستحبيل العمل لصالحه... إنه لا يحترم المواعيد... وهذا أمر معروف عنه حتى أصبح تقريبًا دعابة بين أهلها الموظفون... وهو يتصرف دون تقدير ويسمِّ الحكم على الأمور... وهو لا يعزّو الفضل لمن يستحق... عندما يطرح شخص ما عليه فكرة جديدة، فإنه غالباً ما يهاجمها على الفور ويقول له إنها غير ذات قيمة وغبية، ويخبرك بأنك ضيوفت وقتنا ثمينًا عندما هكرت فيها. هذا وحده يعتبر من علامات سوء الإدارة، ولكن إذا كانت الفكرة جيدة فإنه يخبر الجميع بها كما لو أنها فكرته هو.

بعد ظهر اليوم نفسه، قام سكوت بدعوة جوبيز وراسكين إلى مواجهة حاسمة أمام ماركولا؛ حيث بدأ جوبيز في الصراخ، واتفق هو وراسكين على أمر واحد: لا يمكن لأى منها

العمل لحساب الآخر، في مقر مشروع Lisa (ليزا). انتهى سكوت بـ كوتتش جانبًا، فقد قرر أن يدع جوبيز يفوز بهذه المرة. فرغم كل شيء، كان مشروع Mac (ماك) مشروع تطوير غير مهم يقع مقره في مبني بعيد، مما سيجعل جوبيز مشغولاً وبعيداً عن مبني الشركة الرئيسي. وقد تم إخبار راسكين بأنه في إجازة مفتوحة. تذكر جوبيز هذا الأمر قائلاً: "لقد كانوا يريدون أن يسخروا مني ويعنوني شيئاً يشغلني، وكان هذا أمراً جيداً. لقد كان الأمر بالنسبة لي كما لو كنت قد عدت مرة أخرى إلى المرآب. كان لدى فريقي الخاص وكانت متحكماً في الأمور". لم يجد في هذا الوقت أن طرد راسكين من مشروع Macintosh (ماكتوش) أمراً عادلاً، ولكن اتضح أنه كان في مصلحة المشروع، فراسكين كان يرغب في صنع جهاز ذي ذاكرة محدودة السعة، ومعالج ضعيف، وشريط كاسيت، دون فأرة وبأقل قدر من الرسوميات. وعلى المكس من جوبيز، ربما كان راسكين قادرًا على أن يحافظ على السعر رخيصاً وقريباً من ١٠٠٠ دولار، الأمر الذي كان سيساعد شركة أبل على الفوز بعصة في السوق، ولكنه لم يكن لينجذب ما أنجذبه جوبيز، وهو صنع وتسويق جهاز حاسب من شأنه تغيير صناعة الحاسوب الشخصي بأكملها. في حقيقة الأمر، لقد تمكنا من رؤية إلى أين كان سيؤدي الطريق الذي لم تسلكه أبل؛ فقد عينت شركة كانون راسكين ليصنع الجهاز الذي رغب في صناعته، والذي قال عنه أتكينسون: "كان الجهاز يُدعى Canon Cat (كانون كات)، وقد فشل فشلاً ذريعاً، ولم يرغب أحد في شرائه. عندما حول ستيف جهاز Mac (ماك) إلى نسخة مصفرة من جهاز Lisa (ليزا)، فقد جعله منصة حوسبة بدلاً من مجرد جهاز إلكتروني للمستهلكين".*

أبراج تكساكو

بعد بضعة أيام من رحيل راسكين، ظهر جوبيز في مكتب آندى هيرتزفيلد الصغير، المهندس الشاب من فريق جهاز Apple II (أبل ٢)، الذي كان يتمتع بوجه بريء وسلوك طائش يماثل سلوك صديقه بوريل سميث. تذكر هيرتزفيلد أن معظم زملائه كانوا يخافون جوبيز؛ لأنّه شخص لا يمكن توقع تقلباته المزاجية وميله إلى أن يخبر الجميع برأيه فيهم صراحة، وقد كان هذا أمراً غير مستحب. ولكن هيرتزفيلد كان معجبًا بطريقته في العمل، فقد سأله جوبيز لحظة دخوله الحجرة: "هل أنت جيد كما يقال عنك؟ إنّنا نريد فقط أشخاصاً جيدين للعمل بمشروع Mac (ماك)، وأنا غير متأكد من أنّك جيد بدرجة تكفي لذلك". علم هيرتزفيلد كيف يرد على جوبيز، فقد قال: "لقد أخبرته بأنّي أعتقد أنّي جيد للغاية".

* توفي راسكين متأثراً بسرطان البنكرياس عام ٢٠٠٥، بعد أن أصيب جوبيز بالمرض نفسه بفترة قصيرة.

غادر جوبيز، وعاد هيرتزفيلد إلى عمله. في وقت لاحق من عصر هذا اليوم، وجد جوبيز ينظر إليه من فوق حائط المكتب الصغير قائلاً: "لدى أخبار جيدة لك. أنت من الآن جزء من فريق عمل Mac (ماك)، تعال معى".

رد هيرتزفيلد بأنه يحتاج إلى يومين آخرين حتى ينتهي من منتج Apple II (أبل ٢) الذي كان يعمل عليه. سأله جوبيز: "ما الأمر الأكثر أهمية من العمل في مشروع Macintosh (ماكتنوش)"؟. وضح له هيرتزفيلد أنه يجب أن ينجز برنامج Dos (دوس) لجهاز Apple II (أبل ٢) بطريقة جديدة حتى يسلمه إلى شخص آخر، فرد جوبيز: "إنك تضيع وقتك بفعل ذلك. من يهتم بجهاز Apple II (أبل ٢)؟ إنه سيختفي من الوجود بعد بضع سنوات. إن جهاز Macintosh (ماكتنوش) هو مستقبل شركة أبل، وسوف تبدأ في العمل به الآن". وأنشاء هذا قاماً جوبيز بشدقابس كهرباء جهاز Apple II (أبل ٢) الذي كان يعمل هيرتزفيلد عليه مما جعل الأكواب التي كان يكتبها هيرتزفيلد تختفى. وقال له: "سوف أخذك إلى مكتب الجديد". أوصل جوبيز هيرتزفيلد في سيارته المرسيدس الفضية إلى مكتب Macintosh (ماكتنوش)، وقال له: "هذا هو مكتب الجديد"، مدخلًا إيه إلى مكتب صغير مجاور لمكتب بوريل سميث، وقال له: "مرحباً بك في فريق Mac (ماك)" – كان هذا المكتب هو مكتب راسكين. فيحقيقة الأمر، غادر راسكين متراجلاً جداً للدرجة أن بعضًا من أدراجه كانت لا تزال مليئة بأغراضه، بما فيها نماذج الطائرات.

كان اختبار جوبيز الأولى لتجنيد الموظفين في ربيع عام ١٩٨١، ليصبحوا جزءاً من جماعة القرادنة التي تكونها، هو أن يتتأكد من كونهم شغوفين بالمنتج، وكان أحياناً ما يحضر مرشحين إلى غرفة يكون فيها نموذج أولي من جهاز Macintosh (ماكتنوش) مفطس ببطاء، ثم يقوم بنزع الغطاء بشكل مسرحي ويراقب ردود أفعالهم. قال آندي كانينجهام: "إذا اتسعت أعينهم، وتوجهوا مباشرة إلى الفارة وبدأوا في تحريكها والضغط عليها، يبسم ستيف ويعينهم – كل ما كان يريدنه منهم هو أن يقولوا، يا للعجب".

كان بروس هورن أحد مبرمجي شركة أبحاث زيروكس بارك، وعندما قرر بعض أصدقائه، مثل لاري تيسлер الالتحاق بفريق Macintosh (ماكتنوش)، فكر هو أيضًا في الالتحاق بها، ولكنه تلقى عرضاً جيداً ومبلاً ١٥٠٠٠ دولار كمكافأة توقيع من شركة أخرى. اتصل به جوبيز هاتفيًا في أحدى ليالي يوم الجمعة، وقال له: "يجب أن تحضر إلى مقر شركة أبل غداً صباحاً. إن لدى كثيراً من الأمور التي يجب أن تراها". وذهب هورن، وسحره جوبيز. قال هورن مستعيداً ذكري هذا الموقف: "كان ستيف شفوفاً للغاية بينما جهازه الذي سيغير العالم. وبواسطة قوة شخصيته، استطاع أن يجعلنى غير رأيني". شرح جوبيز لهورن كيف يتم صهر البلاستيك ولصق أجزاءه معًا لتكون حاوية ذات زوايا

متقنة، وكم ستبدو اللوحة الكهربائية جيدة داخلها. قال هورن: "لقد أرادني أن أرى أن هذا الشيء بأكمله سوف يحدث وأن جميع جوانبه مدروسة. يا للعجب! إنني لا أرى هذا النوع من الشفف كل يوم، لهذا فقد وقعت معه العقد على الفور".

بل إن جوبيز حاول أن يعيد إشراك وزنياك في المشروع. أخبرني جوبيز لاحقاً: "لقد استأثرت منحقيقة أنه لم يكن يفعل الكثير، ولكنني فكرت بعد هذا أنني لم أكن لأحصل إلى هذا الحد دون عبقريته". ولكن بمجرد أن بدأ جوبيز في استعمالته للعمل بمشروع Mac (ماك)، حطم وزنياك طائرته الجديدة من طراز بيتش كرافتس ذات المحرك الواحد أثناء محاولته الإلقاء بها في مكان ما بالقرب من مقاطعة سانتا كروز، ولقد نجا وزنياك بعثياته بأعجوبة وانتهى به المطاف بفقدان جزئي لذاكرته. قضى جوبيز وفته بجانبها في المستشفى، ولكن عندما تعاافى وزنياك من إصابته، قرر أن الوقت قد حان لكي يأخذ راحة من شركة أبل. وبعد عشر سنوات من ترك الدراسة بجامعة بيركلي، قرر وزنياك أن يعود للدراسة للحصول على شهادته العلمية، وسجل نفسه فيها تحت اسم روكي راكون كلارك.

لكي يجعل جوبيز المشروع ملكاً له، قرر أنه يجب ألا يسمى الحاسوب الجديد باسم نوع التفاح المفضل لدى راسكين بعد ذلك. وأشار جوبيز، في العديد من المقابلات، إلى أجهزة الحاسب على أنها دراجة المقل: فالختراع البشري للدراجة مكتنهم من التحرك بفاعلية أكبر حتى من النسر، وكذلك سيمكنهم اختراعهم للحاسوب من أن يضاعفوا فاعالية عقولهم؛ لهذا أصدر جوبيز فراراً في أحد الأيام بأنه يجب أن يطلق على الجهاز الجديد اسم Bicycle (الدراجة)، ولكن لم يسر الأمر كما أراده جوبيز. ويذكر هيرتزفيلد الأمر قائلاً: "اعتقدنا أنا وبورييل أن هذا أسفنا شئ، سمعناه في حياتنا، ورفضنا استخدام الاسم الجديد"، وفي خلال شهر تخلى جوبيز عن الفكرة.

بحلول عام ١٩٨١، كان قد وصل عدد أعضاء فريق Mac (ماك) إلى ٢٠ فرداً، وقرر جوبيز أنهم يحتاجون إلى مقر أكبر؛ لهذا قام بنقل الجميع إلى الدور الثاني من مبني من طابقين لهما سقف من الخشب البني، ويبعد ثلاثة مربعات سكنية عن مبني مكاتب شركة أبل الرئيسي، وكان يقع بالقرب من محطة تكساكو؛ لهذا فقد كان يُعرف بأبراج تكساكو. ولكن يجعل المكتب أكثر حيوية، أمر الفريق بأن يشتري نظام صوت. يتذكر هيرتزفيلد هذا الأمر قائلاً: "خرجت أنا وبورييل مسرعين واشترينا على الفور جهاز تسجيل قضى اللون يعمل بالشرائط، قبل أن يغير رأيه".

تحقق انتصار جوبيز بعد فترة قصيرة؛ فبعد بضعة أسابيع من انتصاره في صراعه مع راسكين على إدارة قسم Mac (ماك)، ساهم جوبيز في التخلص من مايك سكوت كرئيس لشركة أبل. فقد أصبح سكوت غريب الأطوار، حيث كان يتمرد على البعض ويرعى

البعض، وقد في النهاية كل الدعم الذي كان يحظى به بين الموظفين عندما فاجأهم بقيامه بتسريع مؤقت لعدد منهم - وقد قام بهذا بشكل فاس، هذا بالإضافة إلى أنه بدأ يعاني عدداً من الأمراض، امتدت من عدوى بالعين إلى مرض التوم المفاجئ. عندما كان سكوت يقضى إجازته بجزر هاواي، دعا ماركولا إلى عقد اجتماع لكتاب المديرين ليسألهم ما إذا كان يجب استبداله، فوافق معظمهم، ومن ضمنهم جوبيز وجون كوتشر، لهذا حل ماركولا محله لفترة مؤقتة رئيساً شرفياً، ووجد جوبيز أنه الآن يمتلك السلطة الكاملة لفعل ما يريد بقسم تصنيع Mac (ماك).

نطاق تحرير الواقع

اللعب وفقاً لقواعد الخاصة

عندما انضم آندي هيرتزفيلد لفريق تصميم جهاز Macintosh (ماكتوش)، أخبره بـ تريبل، مصمم البرمجيات في الفريق، بشكل موجز بالكم الرهيب من الأعمال التي مازالت بحاجة للانتهاء منها. أراد جوائز الانتهاء من هذه الأعمال بحلول شهر يناير عام ١٩٨٢، أي بعد أقل من عام. فقال هيرتزفيلد: "هذا جنون، ولا سبيل لتحقيق ذلك". أخبره تريبل بأن جوائز لن يقبل بأى حقائق تخالف هذا، وشرح له هذا بقوله: "الوسيلة المثلثة لوصف هذا الموقف هي عبارة من مسلسل Star Trek (ستار تريك). وهي أن ستيف لديه

نطاقه الخاص لتحرير الواقع"، وعندما بدت الحيرة على هيرتزفيلد، أوضح له تريبل الأمر بقوله: "في وجوده يصبح الواقع مرناً، ويمكنه أن يقنع أي شخص بأى شيء تقريراً، ويختفي هذا النطاق عندما لا يتواجد ستيف في الجوار، لكنه يجعل من المسير وجود جداول مواعيد واقعية".

ويذكر تريبل أنه قد استعار العبارة من حلقة بمسلسل ستار تريبل كان عنوانها "ميناجيري" ويقول: "في هذه الحلقة تخلق الكائنات الفضائية عالمها الخاص الجديد باستخدام القوة العقلية الكاملة؛ لذا فقد كان من الخطير أن تسقط أسيراً داخل نطاق تحرير الواقع الخاص بستيف، إلا أن هذا النطاق هو ما مكنته بالفعل من تغيير الواقع". وقد كان يعني بالعبارة التي استخدمها أن تكون على سبيل الإطراء والتحذير في الوقت نفسه.

فى البداية اعتقد هيرتزفيلد أن تريبل يبالغ فيما يقوله، لكن بعد مرور أسبوعين من العمل مع جوبيز، أصبح على دراية كاملة بهذه الظاهرة. ويصف ذلك بقوله: "نطاق تحرير الواقع كان مزيجاً مربكاً من أسلوب الجاذبية البلاعية والعزيمة الصلبة واللهفة لتحرير أي حقيقة حتى تتماشى مع الفرض الذي يتحدث عنه".

وقد اكتشف هيرتزفيلد أن هناك القليل من الأشياء التي يمكن أن تحميك من هذه القوة، وعن هذا يقول: "من المدهش أن نطاق تحرير الواقع كان يبدو فاماً حتى إن كنت تدرك زيفه تماماً. كما غالباً ما تناقش التقنيات الممكنة حتى تخلص منه، لكن بعد قليل كانت غالبيتنا تستسلم وتقبله على أنه من المسلمات". بعد أن أصدر جوبيز قراراً بأن تُستبدل بزجاجات المياه الفازية الموجودة في ثلاثة المكتب عصائر البرتقال والجزر العضوي الذي تنتجه شركة أودوالا، قام أحد العاملين بجلب قمحان قطنية مدون على مقدمتها "نطاق تحرير الواقع"، وعلى خلفيتها "النطاق يتجسد في العصير؟".

بالنسبة لبعض الأشخاص، كان إطلاق مسمى نطاق تحرير الواقع على سلوكيات جوبيز طريقة ماهرة لقول إن جوبيز يميل للكذب. لكنها كانت في الحقيقة أكثر تعقيداً من مجرد عبارة مخادعة. فقد كان يؤكد شيئاً ما – سواء أكان حقيقة تاريخية أو الحديث عنم طرح فكرة ما في أحد الاجتماعات – دون أن يفكر حتى في حقيقة ما يقوله. وهذا ينبع من رفض متعمد للواقع، وهو لا يوجه هذا الرفض للآخرين فقط بل يوجهه لنفسه أيضاً. وعن هذا يقول بيل أتكينسون: "يُإمكانه خداع نفسه، وبالتالي فهذا النطاق يسمح له بخداع الناس ليؤمنوا برؤيته؛ لأنه قد اعتقلاها وأمن بها في داخله".

بالطبع هناك الكثيرون الذين يعرفون الحقائق. وعندما قام جوبيز بهذا، فغالباً ما كانت وسيلة لتحقيق شيء ما. ولقد تعجب وزنياك، والذي كان يتسم بقدر من الصدق الفطري يساوى ما يتمتع به جوبيز من سمة حيلة، من مدى فاعليتها، ويقول: "تحريره الواقع يحدث عندما يمتلك رؤية غير منطقية للمستقبل، مثل إخباري بأن يامكاني

تصميم لعبة Breakout (بريك أوت) في غضون أيام قلائل، وأنت تدرك أن هذا غير صحيح، لكنه وبطريقة ما يجعله صحيحاً".

عندما وقع أعضاء فريق تصميم Mac (ماك) في شراك نطاق تحريفه للواقع، كانوا تقريباً واقعين تحت تأثير التقويم المغناطيسي. تقول ديبى كولمان: "إنه يذكرنى بشخصية راسبوتين؛ فهو ينظر لك مباشرة عينين لا تطرافان كما لو أنه يطلق عليك شعاع ليزر. ولم يكن حتى مهماً وجود أي ملمح من المنطقية فيما سيعرضه عليك؛ لأنك في النهاية ستفعل ما يريدك منك". لكنها – وعلى غرار وزنياك – أمنت بأن نطاق تحريف الواقع كان مصدرًا للقوة: فقد منح جوبيز القدرة على إلهام فريقه لتبديل مسار تاريخ الحاسوبات الشخصية بقدر قليل من المصادر مقارنة بالنجاح لشركات مثل زيروكس أو آي بي إم. وتزعم قائلة: "لقد كان تحريفه للواقع محفزاً لك على تحقيق المستحيل؛ لأنك لم تدرك أنه مستحيل من الأساس".

وتجسد جوهر تحريف الواقع في إيمان جوبيز بأن القواعد لا تتطبق عليه. وكان لديه بعض الدلائل التي تؤكد ذلك: ففي مقولته، كان غالباً قادرًا على تطويق الواقع حتى يتماشى مع رغباته، فالتمرد والعناد متصلان في شخصيته. وقد كان يشعر بأنه متميز، وأنه المختار، وأنه المُلهم. وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان يعتقد بوجود قلة من المميزين – أشخاص مثل أينشتاين وغاندى والمعلمين الروحانيين الذين قابلاهم في الهند – وأنه أحدهم. ولقد أخبر كريسان بذلك، وذات مرة ألمح إلى أنه شخص مُلهم. وهي فلسفة تشبه فلسفة نيتše". جوبيز لم يقرأ نيتše من قبل، لكن مفهوم الفيلسوف نيتše عن إرادة القوة والطبيعة الخاصة بالجنس الآري، كلها أشياء كانت منطقية لجوبيز، وكما كتب نيتše في كتابه "هكذا تكلم زرادشت": "روحه هي ما تحدد الآن إرادته، وقد تحول هذا الرجل الذي كان تائهاً في هذا العالم الرحب إلى حاكم له". إن لم ينسجم الواقع مع إرادة جوبيز، فإنه سيتجاهله، كما فعل عند مولد ابنته وكما فعل بعد ذلك بسنوات، عندما تم تشخيص حاليه المرضية بأنه مصاب بالسرطان. حتى في الأشياء اليومية البسيطة التي تعبّر عن العناد، مثل عدم وضع لوحة أرقام على سيارته وتركها في أماكن انتظار السيارات المخصصة للمعاقين، فقد كان يتصرف كما لو أنه لا يخضع للقيود التي تحبط به.

وهناك عنصر أساسى آخر فى رؤية جوبيز الكونية وهو طريقة فى تصنيف الأشياء إلى ثانيات، فالتانس كانوا بالنسبة له إما "ملهمين" أو "حمقى". وعملهم كان إما "الأفضل" أو "عديم القيمة تماماً". ويصف بيل أتكينسون، مصمم نظام تشغيل Mac (ماك) والذى كان ضمن الجانب الجيد فى هذه التصنيفات، حاله مع جوبيز فيقول:

كان من المسير الممل تحت إمرة جوبيز، لوجود فجوة كبيرة بين العباقة والحمقى. فإن كنت مبقرئاً، فإنك تكون معصوماً من الخطأ كمن نجحت لهم التماشى، وهؤلاء الذين كان

يعدهم من العباقرة كحالى أنا، كان نعلم أنتا بشر وأنتا تتخاذل قرارات هندسية سبئه ونخطئ كالآخرين؛ لذا فقد كان دائماً نشعر بالخوف من أن تُهدى تعاليينا. أما هؤلاء الحمقى، والذين كانوا في حقيقة الأمر مهندسين عباقرة يعلمون بذلك، فكانوا يশمرون بأنه لا سبيل لينالوا التقدير ويسموا فوق هذه المكانة.

لكن هذه الفئات لم تكون ثابتة، حيث إن جوبيز كان من الممكن أن ينافق نفسه سريعاً. عندما قام تربيل بشرح فكرة نطاق تحرير الواقع بإيجاز لـ هيرتزفيلد، حذره تربيل بشكل خاص من ميل جوبيز إلى محاكاة تيار الجهد العالى الترددى. وشرح له تربيل هذا بقوله: "ليس معنى أنه قال لك عن شيء ما إنه سيئ أو رائع، أن هذا سيكون شعوره فى اليوم资料. وإذا أخبرته بفكرة جديدة، فدائماً ما سيخبرك بأنه يعتقد أنها فكرة غبية. ولكن بعد ذلك، وإن أعجبته الفكرة بالفعل، بعد مرور أسبوع بالضبط، سيعود إليك ويقترح عليك فكرتك كما لو أنه هو من ابتكرها".

إن ما تتطوى عليه هذه الطريقة الملتوية من جرأة كانت كفيلة بإبهار حتى الراقص الروسي الشهير دياغليف. يقول هيرتزفيلد: "إن فشلت حجة ما في الإقاعة، فإنه كان ينتقل بلياقة إلى حجة أخرى. في بعض الأحيان كان يذهبك بتبني رأيك على أنه رأيه، دون أن يقر بأنه كان يرى الأمر من وجهة مخالفة". وتكرر هذا مع بروس هورن، مبرمج شركة زيروكس بارك للأبحاث الذى استقطبه جوبيز، إلى جانب تيسير، للعمل لديه. ويتذكر هورن هذه المواقف ويقول: "في أحد الأسبوعين أخبرته عن فكرة وردت لي، فقال لي إنها مجونة، وهي الأسبوع التالي، أتاني وقال: "مرحباً، لقد وردت لي فكرة عظيمة" وأخبرني بفكري! ففاضت عصانته وقتله له: "ستيف، لقد أخبرتك بهذا من أسبوع" فقال لي: "نعم، نعم، نعم" وتركته وابتعد على الفور".

كان الأمر يبدو كما لو أن الدوائر الكهربائية فى عقل جوبيز ينقصها جهاز يقوم بتعديل الموجات الكهربائية السريعة جداً فى عقله والخاصة بالأراء المتهورة التى ترد على خاطره فجأة. لذا عند التعامل معه، اتباع فريق تصميم Mac (ماك) تطبيقاً سمعياً يطلق عليه "مرشح الترددات العالية". فعند التعامل مع ما يقوله، تعلموا أن يخفضوا من سمعة إشاراته عالية التردد. ولقد نعمتهم هذا فى تلك غموض حزمة البيانات التى يقولها ومحكم من التكيف مع توجهاته دائمة التغير. يقول هيرتزفيلد: "بعد فترة شهدت اعتساقه لمجموعة مواقف متشددة ومتغيرة، تعلمنا كيف ترشح هذه المواقف ونتعامل مع الترددات المنخفضة وننقاصرى عن المبالغات".

هل كان سلوك جوبيز غير المرشح مدفوعاً بغياب الحساسية الانفعالية؟ لا، بل تقريباً السبب هو المكس. فقد كان ذا قدرة كبيرة على الاستجابة الانفعالية، كما كان يقدر على قراءة الناس ومعرفة قواهم النفسية ومدى سرعة تأثيرهم. كان بإمكانه مbagatة ضعيبة

غاقة بتوجيهه صفة معنوية محكمة له. وقد كان يعلم بالفطرة إذا ما كان شخص ما يكذب أو أنه يعرف حقاً ما يتحدث عنه. ولقد جعله هذا خبيراً في المداهنة والخداع من خلال التملق والإقطاع والإطراء وإرهاب الآخرين. وعن هذا يقول جوانا هوفمان: "كان يتمتع بقدرة غريبة على التعرف بدقة على نقاط ضعفك، ومعرفة ما الذي سيشعرك بالضائقة، لتختضع له. وهذه سمة شائعة لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالجاذبية ويعلمون كيف يتلاعبون بالآخرين. ومعرفة أن بإمكانه فهرك، يجعلك تشعر بالضعف والرغبة الشديدة في إرضائه، حتى يستطيع عندها أن يعلى من قيمتك ويصنع لك تمثلاً ويمتلكك".

أصبحت آن باورز خبيرة في التعامل مع سمات جوبيز الخاصة بتخفي الكمال ورداة الطبع وسرعة الغضب. كانت تعمل مديرية الموارد البشرية في شركة إنل، لكنها تركت عملها بعد زواجهما من الشريك المؤسس للشركة، بوب نويس. انضمت آن لشركة أبل عام ١٩٨٠ ولعبت دور الأم التي تهدى من روع جوبيز بعد كل ثورة غضب. وكان يقول لها عند محاولات تهدئتها له: "أعرف، أعرف"؛ فكانت تصير هي كل مرة على قول: "حسناً، إذن أرجوك توقف عن القيام بذلك". وتذكر باورز هذه الفترة وتقول: "كان يتصرف بشكل جيد لفترة، ثم بعد مرور حوالي أسبوع، كنت أطلق مكالمة هاتفية أخرى". وبالتالي فقد أدركت أنه بالكاد يستطيع احتواء انتفالياته، وهي تصف ذلك قائلة: "كانت لديه توقعات ضخمة، وإن لم يتحققها الآخرون؛ فلم يكن يستطيع تحمل ذلك، ولم يكن يقدر على التحكم في نفسه. يمكنني تفهم أسباب شعور ستيف بالإحباط، كما أنه كان على صواب في أغلب الأحوال، إلا أن سلوكه هذا كان له تأثير سلبي. حيث يخلق حالة من الخوف من التعامل معه، وقد كان ستييف يدرك طبيعة سلوكه جيداً، لكنه لم يعدل منه أبداً".

أصبح جوبيز مقرباً من آن وزوجها، وكان يزورهما في منزلهما في لوس جاتوس هيلز دون موعد سابق، وكانت آن تسمع صوت دراجته البخارية من على بعد وتقول: "أعتقد أنها ستنتقل ستييف على العشاء مرة أخرى". ولفتره أصبحت هي وزوجها بمثابة المائدة البديلة لجوبيز. وتقول آن عن هذه الفترة: "لقد كان شديد الذكاء وشديد الاحتياج أيضاً. فقد كان يحتاج إلى شخص ناضج، أب، وهو الدور الذي لعبه بوب، أما أنا فقد أصبحت له بمثابة الأم".

كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية لسلوك جوبيز الإلحادي والذى يجرح مشاعر الآخرين، فالأشخاص الذين لم يقهرهم هذا السلوك؛ انتهت بهم الحال وهم أكثر قوة. فقد قاموا بعمل أفضل، بداع من الخوف والرغبة في الإسعاد. وتقول هوفمان: "سلوكه يمكن أن يستفزك عاطفياً، لكن إن نجوت منه: فقد نجحت". ويمثلك أيضاً أن تواجهه - في بعض الأحيان - ولن تجوم من المواجهة فقط بل قد تنتصر أيضاً. إلا أن هذا لم ينجح دائمًا؛ فقد حاول راسكين القيام بهذا، ونجح فيه لفترة، ثم تحطم في النهاية. لكن

إن كنت واثقاً بنفسك دون تباه، وإن كون عنك جوبيز رأياً مفاده أنك تعرف ما تفعله، فإنك ستحظى باحترامه. ففي حياته الشخصية والعملية، وعلى مدار السنوات، كانت دائرة معارفه الأقربين بها عدد من الأشخاص الأقوياء أكثر من عدد المتعلمين.

ولقد علم فريق تصميم جهاز Mac (ماك) هذا الأمر. ففي كل عام، وببداية من عام ١٩٨١، قاموا بمنح جائزة لكل شخص نجح في مواجهته. وقد كانت الجائزة، وبشكل جزئي، طرفة؛ ولكنها، ومن جانب آخر، كانت حقيقة، وكان جوبيز يعلم أمر هذه الجائزة ويُعجب بها. ربعت جوانا هوفمان جائزة السنة الأولى. وهي تحدّر من عائلة من اللاجئين تعود أصولها لأوروبا الشرقية، وكانت تتسم بقوتها وقوتها إرادتها. هي أحد الأيام، على سبيل المثال، اكتشفت أن جوبيز قد غير مقرّراتها لمعرض التسويق بطريقة وجدتها تحريراً كاملاً للواقع. فسارّت إلى مكتبه وهي تشعر بغضب شديد، وتصف هذه اللحظات وتقول: " بينما كنت أصعد الدرج، أخبرت سكرتيرته بأنني سأخذ سكيناً وأطعنها بها في قلبه ". وعنده هذه اللحظة هرع آل آيزنستات، مستشار المؤسسة، خارجاً من مكتبه لمنعها. وهي تضيف: " لكن ستيف سمعنى وترابع عما فعله ".

حاّرت هوفمان على الجائزة مرة أخرى عام ١٩٨٢. وعن هذا تقول ديبى كولان، التي انضمت لفريق تصميم جهاز (ماك) في هذا العام: " أذكر شعورى بالغضب من جوانا، لأنها كانت تواجه ستيف ولكننى لم أكن أملك الجرأة على القيام بهذا، ثم في عام ١٩٨٣ حصلت على الجائزة. فقد تعلّمت أنك يجب أن تواجه لكي تدافع عما تؤمن به، وهو شء يحترمه ستيف. وبدأ فى ترقّيّ بعد ذلك ". حتى انتهت بها المطاف لتصبح مديرة قسم التصنيع.

في أحد الأيام دخل جوبيز فجأة غرفة أحد المهندسين الذين يعملون تحت رئاسة أتكينسون وقال جملته الشهيرة: " هذا هراء ". وبروى أتكينسون ما حدث: " قال له الشاب: " إنه ليس كذلك، بل إنه في الحقيقة أفضل وسيلة ممكنة " ثم أوضح لستيف الأشياء الهندسية التي قام باستبدالها، فما كان من جوبيز إلا أن تراجع عما قاله. قام أتكينسون بتعليم أعضاء فريقه القيام بترجمة كلمات جوبيز، ويقولون عن هذا: " لقد تعلمنا أن نشول عبارة " هذا هراء " لتعبر حقاً عن سؤال مفاده: " أخبرنى عن السبب الذي يجعل هذه هي الطريقة المثلثة للقيام بذلك ". لكن القصة لها خاتمة، والتي يراها أتكينسون أيضاً مفيدة. ففي النهاية اكتشف المهندس وسيلة أخرى للقيام بهذه المهمة أفضل من الوسيلة التي انتقدّها جوبيز. ويقول أتكينسون: " لقد قام بالأفضل لأن ستيف تحدّه . وهو ما يوضح لك أنك يجب أن تواجهه، لكن في الوقت نفسه تتحصل له، حيث إنه عادة ما يكون على صواب ".

سلوك جوبيز الشائك كان مدفوعاً، بشكل جزئي، برغبته في الكمال، وتفاد صبره مع هؤلاء الذين يتازلون حتى ينتهيوا من منتج ما في موعده وفي نطاق الميزانية المرصودة له،

ويقول أتكينسون: "لم يكن جوبيز يتقبل الحلول الوسطى. فإن لم يهتم شخص ما بأن يجعل منتجه كاملاً، فهو بالنسبة له شخص غبي"، في معرض ويست كوت للحاسبات عام ١٩٨١، على سبيل المثال، أطلق آدم أوزبورن أول حاسب شخصي محمول حقيقي. ولم يكن رائعاً – فقد كان ذا شاشة مساحتها خمس بوصات وسعة تخزينية قليلة، لكنه كان يعمل بشكل جيد، وكما أعلن أوزبورن في تصريحه الشهير: "الكفاءة كافية، وكل ما عداها غير مجد"، فقد وجد جوبيز أن هذا منهج مفرغ من الناحية الأخلاقية، وقضى أياماً يسخر من أوزبورن. وأدان هذا التوجه أثناء تجواله في ممرات شركة أبل بقوله: "هذا الرجل لم يدركحقيقة الأمر. إنه لا يذكر هتاً، بل يصنع ترهات".

هي أحد الأيام دلف جوبيز إلى غرفة لاري كينيون، وهو مهندس كان يعمل على تصميم نظام تشغيل Mac (ماك)، واشتكي من أن الجهاز يستهلك وقتاً طويلاً حتى يبدأ في العمل. وببدأ كينيون في شرح الأمر له، لكن جوبيز قاطعه متسائلاً: "إن كان الأمر سيفقد حياة إنسان، فهل يمكن أن تجد طريقة لتقليل من زمن بدء التشغيل بمقدار عشر ثوانٍ". وأجابه كينيون بأنه قد يفعل ذلك. فذهب جوبيز إلى لوحة الكتابة البيضاء وكتب أنه إن كان هناك خمسة ملايين شخص يستخدمون جهاز Mac (ماك)، وأن تشغيل الجهاز يحتاج إلى عشر ثوانٍ إضافية كل يوم، فإن مجموع هذه الثوانى سيكون حوالي ثلاثة ملايين ساعة سنوياً يمكن للمستخدمين توفيرها، وهذه الساعات تعادل على الأقل معدل حياة مائة شخص. ويذكر أتكينسون ما حدث ويقول: "تأثير لاري بقدر مناسب وبعد مرور أسبوع قليلة، عاد لجوبيز وكان الجهاز يعمل بعد فترة أقل مما سبق بثمانى وعشرين ثانية. كان لستيف طريقة في التحفيز بالنظر إلى الصورة الأكبر".

كانت النتيجة أن فريق عمل نظام تشغيل Macintosh (ماكتوش) أصبح يشارك مع جوبيز شفقة بإنتاج جهاز عظيم، وليس مجرد جهاز مريح، وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان جوبيز ينظر لنفسه على أنه هنا، وشجع فريق المصممين على النظر إلى أنفسهم بهذه الطريقة أيضاً. فلم يكن الهدف هو الفوز في المنافسة، أو ربح الكثير من المال، بل كان ابتكار أعظم شيء يمكن إنتاجه، أو حتى شيء أقل قليلاً في العظمة". قام جوبيز ذات مرة باصطحاب الفريق لرؤية معرض تيفاني للزجاج والذى أقيم في متحف الميتروبوليتان فني منهاطن، وذلك لأنه كان يؤمن بأن ياما كانواهم التعلم من لويس تيفاني كمثال على إبداع فن عظيم يمكن أن يتم إنتاجه على نطاق واسع. ويذكر تريبل ذلك اليوم قائلاً: "وقلنا لأنفسنا: إن كنا سنصنع شيئاً في حياتنا، فيجب أن نصنعه جميلاً أيضاً".

هل كانت كل سلوكياته العاصفة والتعمسية ضرورية؟ ربما لا، كما أنها لم تكن مبررة أيضاً. كانت هناك وسائل أخرى لتحفيز فريقه. وعلى الرغم من أن جهاز ماكتوش قد كان جهازاً رائعاً، إلا أنه تأخر كثيراً عن موعده المحدد وتجاوز الميزانية المحددة له بكثير.

بسبب تدخلات جوبيز المتهورة. كما كان هناك ثمن تم دفعه من المشاعر الإنسانية التي تمت الإساءة إليها، وهو ما مثل ضغوطاً نفسية على الكثير من أعضاء الفريق، ويقول وزنياك: "إسهامات ستيف كان يمكن أن تحدث دون الحاجة إلى العديد من القصص الخاصة بإرهاب العاملين. أحب أن أكون أكثر صبراً ولا أتدخل في كل هذا الكم الكبير من الصراعات. أعتقد أن أي شركة يمكن أن تكون عائلة متحابة. ولو تمت إدارة مشروع جهاز Macintosh (ماكتوش) بطريقتي، لربما تحول الأمر إلى فوضى. لكنني أعتقد لو أن إدارته كانت مزيجاً بين طريقتي، لربما كان الناتج أفضل مما أحزره ستيف".

ولكن على الرغم من أن أسلوب جوبيز يمكن أن يُضعف معنويات الآخرين، فإن مكانته أيضاً أن يكون ملهمًا بشكل غريب. فقد ألهب حماسة العاملين في آبل ليملأوكوا ولما دائماً يإنتاج منتجات رائدة، وخلف لديهم اعتقاداً راسخاً بأنهم قادرون على تحقيق ما يريدون مستحيلًا. كانوا يرتدون قمصاناًقطنية مكتوبًا فوقها "أعمل ٩٠ ساعة في الأسبوع وأستمتع بذلك!" وبدافع الخوف من جوبيز والرغبة القوية في التأثير عليه، تجاوزوا توقعاتهم الشخصية. ويشرح جوبيز هذا فيما بعد: "لقد تعلمت، بمرور الأعوام، أنك إن كان لديك أشخاص راتعون حقاً فلست بحاجة إلى رعايتهم. فإذا توفرت أشياء عظيمة منهم، فستجعلهم يفعلون أشياء عظيمة. الفريق الأصلي لتصميم جهاز Mac (ماك) علمني أن أفضل العاملين يحبون العمل مما لا يعجبهم الحال إن تسامحت مع عاملين أقل منهم قدرًا. وسألت أي عضو في هذا الفريق، فسيخبرك أن الأمر كان يستحق ما انطوى عليه من آلام".

ووافق أغلبهم على هذا الرأي. وتذكر ديبى كولمان، قائلة: "كان يصبح في المجتمع ما قائلًا: "أيها الحمقى، أنت لا تعلمون أي شيء بشكل صحيح". وكان هذا يحدث طوال الوقت. لكنني أعتبر نفسي الشخص الأسعد حظاً في العالم؛ لأنني عملت معه".

التصميم

الفنان الحقيقي يُبسط

ربيب مدرسة باوهاوس

على عكس معظم الأطفال الذين نشأوا في منازل من تصميم شركة إيكلاير، أدرك جوبيز ماهية تلك المنازل ولماذا كانت بهذه الروعة، لقد أحب فكرة تقديم الحداثة البسيطة والأنيقة إلى عامة الشعب، كما أحب الاستماع إلى وصف والده لتفاصيل طرز السيارات المختلفة، ومنذ بداية العمل في شركة أبل، اعتقد جوبيز أن تصميماً صناعياً رائعاً، وشعاراً ملوباً ببساطة، وعلبة جذابة لجهاز Apple II (أبل ٢) سوف يجعل الشركة فريدة ومنتجاتها مميزة.

أول مكتب لشركة أبل بعد نقلها من جراح منزل أسرته كان في مبني إداري صغير يشاركون فيه مكتب مبيعات سوني، وكانت سوني مشهورة بأسلوبها المميز وتصميم منتجاتها الذي لا ينسى؛ لذلك كان جوبيز يذهب إليها لدراسة آلية التسويق فيها. يقول دانيل لوين، الذي كان يعمل في شركة سوني: "كان ستيف يأتي ملهلاً الملابس ويتفقد منشوراتنا الدعائية ويشير إلى سمات التصميم، وبين الحين والآخر كان يقول: "هل يمكننيأخذ هذا المنشور الدعائي؟"، وبحلول عام ١٩٨٠، قام بتوظيف لوين لديه.

ولقد قلل ولعه بالتصميم الصناعي الأسود لمنتجات سوني في شهر يونيو من عام ١٩٨١ عندما بدأ في حضور مؤتمر التصميم الدولي السنوي في معهد أسين للدراسات الإنسانية. وقد ركز اجتماع تلك السنة على الطراز الإيطالي، وعرض أعمال المهندس

والمصمم ماريوبليني، والمخرج بيرناردو بيرتولوتشي، ومصمم السيارات سيرجو بينيفارينا، والسياسية ووريثة إمبراطورية فيات الصناعية سوزانا أنيالي. يقول جوبيز متذكراً: "أعجبت بالمصممين الإيطاليين تماماً مثلما كان الطفل معجباً بالدراجين الإيطاليين في فيلم *Breaking Away*. لقد كانت تجربة ملهمة ومذهلة".

وفي أسبن اطلع جوبيز على فلسفة الفراغ والتصميم العملي لحركة باوهاوس التي حفظها هيربرت باير، سواء في المبانى أو في أجنبية المعيشة أو في حروف الطباعة غير المسنة وقطع الأثاث الموجودة في حرم معهد أسبن. وقد تأثر باير بمعلميه والتر جروبيوس ولودفيج ميس فان دير روه ورأى أنه يجب عدم التمييز بين الفن الجميل والتصميم الصناعي التطبيقي، وينص الأسلوب العالمي المعاصر الذي تتبناه حركة باوهاوس على أن التصميم يجب أن يكون بسيطاً، وتكون روحه معبرة أيضاً، كما ركز الأسلوب على المقلانية والعملية من خلال توظيف خطوط وأشكال سلسة. ومن ضمن الأقوال المأثورة لـ دى ميس وجروبيوس: "الإبداع يكمن في التفاصيل" و"الأقل هو الكثير"، وكما هي الحال في تصميم منازل إيكلار فقد امتزجت الحساسية الفنية بالقدرة على الإنتاج الكمى.

أعلن جوبيز تأثيره بأسلوب باوهاوس أثناء حديث ألقاه في مؤتمر التصميم في عام ١٩٨٢، وكان موضوع المؤتمر "لن يكون المستقبل كما كنا نتخيل"، وتوقع أن يخبو نجم طراز سونى وأن يحل محله بساطة أسلوب باوهاوس. عبر جوبيز عن ذلك قائلاً: "الطراز الحالى في التصميم الصناعي يتصدره التصميم على التقنية الذي تقدمه سونى، ولو أنه رمادى كئيب من الممكن دهانه باللون الأسود أو عمل أى شيء غريب به. من السهل القيام بذلك، لكنه ليس أفضل ما يمكن تقديمها"، واقتصر جوبيز بدليلاً آخر نابعاً من أسلوب باوهاوس بليق أكثر بوظيفة وطبيعة المنتجات، فقال: "ما سنفعله أننا سنجعل المنتجات عالية التقنية، وسنجعل شكلها أنيقاً كي تعلموا أنها عالية التقنية، وسوف نجعل حجمها صغيراً ثم نجعلها جميلة وبيضاء تماماً كما فعلت شركة براون مع أجهزتها الإلكترونية".

ولقد أكد بشكل متكرر أن منتجات أبل ستكون أنيقة وبسيطة. فقال: "سنجعلها لامعة وكاملة وعالية التقنية حقاً، بدلاً من أن يكون منظرها صناعياً تقليلاً أسود في أسود في أسود في أسود، مثل منتجات سونى. هذا هو منهجنا - منتهي البساطة، ونحن نهدف إلى أن تكون جودتنا على مستوى متحف الفن المعاصر. إن مبدأنا في إدارة الشركة وتصميم المنتجات والدعاية والإعلان هو: "لنجعل منتجاتنا بسيطة... بسيطة للغاية"، وظل شعار تصميم أبل هو الشعار الذى ظهر على أول منشور دعائى لها، وهو: "البساطة هي جوهر الأناقة".

شعر جوبيز بأن بساطة التصميم يجب أن تكون مرتبطة بتسهيل استخدام المنتجات؛ وهذا الهدفان لا يتحققان دائمًا معاً، فأخياناً يكون التصميم سلساً ويسطاً لدرجة أن

المستخدم يجده مزعجاً وصعب الاستخدام، وقال جوبيز لخبراء التصميم: "أهم شيء في تصميمنا هو أن نجعل المنتجات واضحة حديدياً". على سبيل المثال، أشاد جوبيز ب فكرة Macintosh سطح المكتب التي استعارها من الواقع وأضافها لبرنامج تشغيل جهاز Macintosh (ماكتوش)، فقال: "يعرف الناس بحدسهم كيفية التعامل مع سطح المكتب؛ فإذا دخلت إلى غرفة المكتب، ستكون الأوراق على سطح المكتب، وستكون الأوراق الموجودة في الأعلى هي الأهم، والناس يعلمون كيفية تغيير الأولويات. ومن أسباب تصميم نظم تشغيلنا بأفكار مستعارة من الحياة مثل سطح المكتب هو أن نستفيد من المعرفة الموجودة لدى الناس بالفعل".

وفي عصر الأربعين الذي كان يتحدث فيه جوبيز، كانت مایا لين، ذات الثلاثة والعشرين ربيعاً، تتحدث في قاعة ندوات أصفر، وقد داع صيتها في نوفمبر الماضي عند افتتاح النصب التذكاري لمحاربي فيتنام، والتي قامت بتصميمه في واشنطن العاصمة. وأصبحا صديقين مقربين ودعاهما جوبيز لزيارة شركة أبل. تقول لين متذكرة: "جئت للعمل مع ستيف لمدة أسبوع، وسألته: 'لماذا تبدو الحاسبات مثل التليفزيونات الثقيلة؟ لماذا لا تصنع شيئاً رفيعاً؟ لماذا لا تصنع حاسباً مسطحاً؟' يمكن حمله على الحجر؟"، فأجاب جوبيز أن هذا كان هدفه بالفعل وسيقوم به بمجرد أن تصبح هذه التكنولوجيا جاهزة.

في ذلك الوقت شعر جوبيز بأنه لم يكن هناك أي أمر مثير يتحدث في مجال التصميم الصناعي. كان لديه مصباح من تصميم ريتشارد ساير وكان معجبًا به جداً، وكان كذلك معجبًا بالأثاث الذي يصممه تشارلز ورائ آيمز وكذلك بمنتجاته براون للمصمم ديت رامز، لكن لم تكن هناك شخصية بارزة تحضر عالم التصميم الصناعي بالطريقة التي قام بها راي蒙د لوی وهاربيرت باير. وتقول لين: "لم تكن هناك متغيرات كبيرة في مجال التصميم الصناعي، لاسيما في وادي السيليكون، وكان ستيف متحمساً جداً لإحداث تلك التغييرات. إن تصميماته تبدو أخذة دون أن تكون مبهجة، بل ممتعة. لقد تبني مبدأ التقليل التابع من اتباعه لمذهب الزن الذي يدعو إلى البساطة، لكنه كان حريضاً على تجنب أن تبدو منتجاته كثيبة؛ لذا فقد ظلت خفيفة الظل. إنه شفوف وجاد جداً في التصميم، لكنه في الوقت نفسه لديه قدرة على الإلانت". ومع تطور إدراك جوبيز، بدأ ينجذب بصفة خاصة إلى الطراز الياباني وبدأ يقابل نجومه البارزين مثل آيسى مياكي وأى إم بي. وكان للتدريب البوذى تأثير كبير عليه، وعن هذا يقول: "لطالما وجدت البوذية - وبخاصة مذهب الزن الياباني - تميز بملمح من الجمال الرائق، وأكبر مثال يعبر عن هذا الجمال هو حدائق مدينة كيوتو. لقد تأثرت للغاية بما أنتجه هذه الثقافة، إنه نابع مباشرة من مذهب الزن البوذى".

مثل سيارة بورش؟

كان جيف راسكين يريد أن يكون حاسب Macintosh (ماكتوش) يشبه حقيقة صندوقية الشكل يمكن حملها، وتفضل من خلال رفع لوحة المفاتيح على الشاشة الأمامية، وعندما تولى جو بيز إدارة المشروع قرر أن يضخى بالقدرة على حمل الجهاز لصالح تصميم معين لا يشغل حيزاً كبيراً على المكتب، فأمسك دليل الهاتف وألقاه على المكتب وقال للمهندسين المفروزين إنه يريد حاسباً لا يشغل مساحة على المكتب أكثر من مساحة هذا الدليل، وعندئذ بدأ فريق التصميم المكون من جيري مانكوك وتييري أوبياما بالعمل على أفكار تجعل الشاشة فوق حاوية الحاسب مع جبل لوحة المفاتيح قابلة للنفصل.

وفي أحد أيام شهر مارس من عام ١٩٨١ عاد آندي هيرتزفيلد إلى المكتب بعد تناول العشاء فوجد جو بيز يدور حول نموذج جهاز Mac (ماك) ويتناقش بحدة مع مدير الخدمات الإبداعية جيمس فيريز، ويقول له: "نريد أن يكون للحاسوب تصميم كلاسيكي لا يغدو على طرازه الزمن - نريده مثل سيارة الـ بيتل التي تصنعتها فولكس فاجن". لقد اكتسب من والده تقدير شكل حواط السيارات الكلاسيكية.

فأجاب فيريز: "لا، هذا ليس صحيحاً، يجب أن تكون الخطوط غنية مثل سيارة فيرارى".

فعارضه جو بيز قائلاً: "لا، ليس فيرارى، هذا ليس صحيحاً، يجب أن تكون مثل سيارة بورش!" في ذلك الوقت كان جو بيز يمتلك سيارة بورش ٩٢٨. وعندما كان بيل أنتكينسون يزوره في عطلة الأسبوع، أخذته جو بيز للخارج ليعجب بالسيارة، وقال لـ أنتكينسون: "الفن الرائع يتطور الأذواق، ولا يتبعها"، كما أعجب أيضاً بتصميم سيارات مرسيدس. و ذات يوم كان يسير بجوار ساحة انتظار السيارات فقال عندمارأي المرسيدس: "مع مرور السنين جعلوا الخطوط أنتم والتقاليد أكثر إبهاراً. هذا ما يجب أن نفعله مع ماكتوش".

قدم أوبياما تصميماً أولياً وصنع نموذجاً له من الأسمدة. واجتمع فريق ماك حول النموذج لكشف النقاب عنه وابداء آرائهم فيه. قال هيرتزفيلد إنه "لطيف"، وبدا الآخرون راضين عن التصميم. ولكن جو بيز بدأ في توجيه وصلة من النقد اللاذع للنموذج قائلاً: "إنه يبدو صندوقى الشكل للغاية، ويجب أن يكون به انحناءات، ونصف قطر الحافة المشطوفة الأولى يحتاج لأن يكون أكبر، ولا يعجبني حجم الانحدار في الحافة". بهذه الفصاحة الجديدة على لغة التصميم الصناعي كان جو بيز يشير إلى الحافة أو الأجزاء المنحنية التي تربط بين جوانب الحاسب. وبعد ذلك قدم مجاملة واضحة فقال: "إنها مجرد بداية".

في كل شهر أو ما يقرب من ذلك كان مانكوك وأوبياما يقدمان إعادة جديدة للنموذج معتمدة على انتقادات جو بيز السابقة، وكان يظل آخر نموذج أسمنته مقطعاً وتوضع

النماذج السابقة بجواره وقد ساعدهم هذا على تقييم تطور التصميم، ومنح جوبيز أيضاً من ادعاء أن أحد اقتراحاته قد تم إهمالها. يقول هيرتزفيلد: "بعد تصميم النموذج الرابع وجدت بالكاد أنه مختلف عن النموذج الثالث، لكن ستيف كان ينتقد التصميم دائمًا وكان حازماً في رأيه ويقول إنه أحب أو كره تفصيلة معينة قلماً لا أحظها".

وفي العطلة الأسبوعية ذهب جوبيز إلى معرض شركة Macy's (ماسيز) في بالو أليتو، ومرة أخرى قضى الوقت في دراسة الأجهزة الموجودة فيه، لاسيما أدوات مطبخ كوزين آرت، وجاء لاهثاً إلى مكتب ماكنتوش في يوم الاثنين وطلب منأعضاء الفريق الذهاب لشراء إحداها، وقام بتقديم اقتراحات جديدة من وحي خطوط ومنحنيات ومنحدرات هذه الأداة.

اصر جوبيز على أن يكون شكل الجهاز دوداً، ونتيجة لذلك تم تطويره ليشبه الوجه البشري، وكان محرك الأفراص في أسفل الشاشة وكانت الوحدة أطول وأضيق من بقية الحاسيبات كي تبدو مثل الرأس، وبقية الأجزاء الموجودة عند القاعدة كانت تشبه الذقن، وضيق جوبيز من الشريط البلاستيك الموجود في الأعلى كي لا يبدو مثل جبهة الإنسان الأول، وهو الشكل الذي جعل حاسب Lisa غير جذاب إلى حد ما. وقد تم تحرير براءة اختراع تصميم صندوق أبل باسم ستيف جوبيز ومانكوك وأوياما، وعلق أوياما فيما بعد على هذا قائلاً: "رغم أن ستيف لم يرسم أي خط في التصميم، فإن أفكاره المهمة جعلت التصميم يبدو كما هو الآن. وبصراحة، لم نكن نعلم ماذا يعني أن يكون الحاسب مريحاً قبل أن يخبرنا ستيف بذلك".

كان ستيف مهووساً بالقدر نفسه بما سيظهر على الشاشة. وذات يوم دخل بيل أتكينسون إلى أبراج تكساكو وهو متهمس جداً، إذ توصل إلى لوغاریتم رائع يمكنه من رسم دواير وأشكال بيضاوية سريعاً على الشاشة. وعادة تتطلب الرياضيات اللازمة لصنع الدواير حساب الجذور التربيعية، وهذا الأمر لا يدعمه معالج متورلا ٦٨٠٠٠ الدقيق. لكن أتكينسون تحايل على هذه العقبة من خلال حقيقة أن مجموعة متسلسلة الأرقام الفردية تعطى متسلسلة مربعات كاملة (مثال: $1^2 = 1, 2^2 = 4, 3^2 = 9, \dots$)، وبينذكر هيرتزفيلد أنه عندما قام بعرض نموذجه أعجب الجميع به ما عدا جوبيز، الذي قال: "حسناً الدواير والأشكال البيضاوية جيدة، لكن لماذا لا ترسم مستطيلات دائيرية الحواف؟"، فقال أتكينسون: "لا أعتقد أننا نحتاج إليها فعلاً"، وفسر ذلك بأنه من المستحيل تقريراً القيام بها، واستطرد قائلاً: "أريد أن أجعل نمط الرسومات بسيطاً ومقتصرًا على الأشكال الأساسية التي لا بد حفّاً من رسماها".

فهرب جوبيز متهمساً وقال: "المستطيلات دائيرية الحواف موجودة في كل مكان! فقط انظر حولك في هذه الغرفة"، وأشار جوبيز إلى السبورة البيضاء وإلى سطح الطاولة

وغيرها من الأشياء التي كانت مستطيلة ودائيرية الحواف، واستطرد قائلاً: "وانظر إلى الخارج، فهناك المزيد من الأمثلة في كل مكان تنظر إليه فعلًا" واصطبغ أتكينسون إلى الخارج ليسيرا على أقدامهما وأشار إلى نوافذ السيارات واللوحات الإعلانية وإعلانات الطرق. ويقول جوبيز معلقاً: "خلال مساحة ثلاثة مربعات سكنية، وجدنا سبعة عشر مثلاً، وبدأت أشير إليها في كل مكان إلى أن افتعل تماماً".

يقول هيرتزفيلد متذكراً: "عندما وصل أخيراً إلى لافتة من نوع انتظار السيارات، قلت له: "حسناً، أنت محق، أنا أستسلم! نحن بحاجة إلى مستطيل دائري الحواف كشكل أساسى! وعاد بيل إلى أبراج تكساكوفى عصر اليوم التالي وكانت هناك ابتسامة كبيرة على وجهه. وكان العرض يظهر بسرعة مذهلة رسومات مستطيلة ذات حواف دائيرية جميلة"، وأصبحت مربعات الحوار والنواذن في جهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك)، وتقريباً كل ما تلتها من حاسبات، ذات حواف دائيرية.

وفي درس الخط الذي حضره في جامعة ريد، تعلم جوبيز حب أشكال الخطوط المستنة وغير المسننة والمسافة النسبية بين الحروف، والفصل بين سطور الصفحة في الطباعة. وقال جوبيز فيما بعد: "عند تصميم أول جهاز Macintosh (ماكتوش) كنت أنا المسؤول عن ذلك". ونظرًا لأن حاسب Mac (ماك) كان يعتمد على التصوير النقطي، كان من الممكن عمل عدد لا نهائي من الخطوط بدءاً من الأنقة إلى السينية، ويتم تكوينها نقطة نقطة على الشاشة.

ولتصميم هذه الخطوط، قام هيرتزفيلد بتوظيف صديقة له من المدرسة الثانوية، تعيش بضواحي فيلادلفيا، تدعى سوزان كير، وقاما بتسمية الخطوط على أسماء المحطات على خط القطار الرئيسي في فيلادلفيا، وكانت كالتالي: مريون، أردمو، روزمونت. وجد جوبيز العملية مبهرة، وذات مرة في آخر النهار، توقف وتأمل أسماء الخطوط وقال شاكياً: "إنها أسماء مدن صغيرة لم يسمع بها أحد من قبل. يجب أن تكون أسماء مدن عالمية"، فقمت بإعادة تسمية الخطوط لتصبح شيكاغو، نيويورك، جنيف، لندن، سان فرانسيسكو، تورonto، فينسيا.

لم يقدر ماركولا وغيره ولع جوبيز بالطبعاة. ويذكر ماركولا هذا فيقول: "كانت معرفته بأنواع الخطوط أمراً مميزاً، وكان يصر دائمًا على أن تكون الخطوط رائعة. وكانت أقول له متعجبًا: "خطوط #16؛ أليس لدينا أمور أهم للقيام بها؟". في الحقيقة ستساعد مجموعة خطوط ماكتوش الرائعة مع طابعة الليزر والإمكانيات الرسومية الهائلة على إطلاق صناعة النشر المكتبي، كما ستكون مفيدة جداً لأرباح شركة أبل، كما تعرف جميع أنواع العوام المستخدمين من صحفيي المدارس الثانوية وحتى الأمهات اللاتي يحرزن خطابات رابطة الآباء والمعلمين - على مرح أسرار الخطوط التي كانت مقصورة فقط على الطباعين والمحررين العجائز وعمال الطباعة البائسين.

كما قامت كير بتطوير الأيقونات مثل أيقونة سلة المهملات لحذف الملفات، مما ساعد على تحديد الواجهات الرسمية، وقد حدث انسجام سريع بينها وبين جوبيز؛ لأنهما كانا يشاركان نزعة فطرية للبساطة، بالإضافة إلى رغبة مشتركة في جعل جهاز Mac (ماك) ممتهناً. تقول كير: "كان يأتي عادة في آخر كل يوم، ويريد دائمًا أن يعلم ما الجديد، وكان لديه ذوق رائع وإحساس جيد بالتفاصيل البصرية". وأحياناً كان يأتي فس صباح يوم الأحد؛ لذا حرصت كير على التواجد في ذلك الوقت لمشاركة العمل. وبين الحين والآخر كانت تقع في مشاكل. وقد رفض ابتكارها لأيقونة على شكل أربن تسرع من معدل نقر الفأرة، وتغلل قائلاً إن هذا المخلوق الفرائسي يبدو "مبتدلاً جداً".

كما أولى جوبيز اهتماماً متابعاً بأشرطة المناوبين الموجودة أعلى التوازن والمستداث، وجعل أتكينسون وكير يعيديانها مراراً وتكراراً لأنه كان مستاءً من منظرها. لم تعجبه شرائط المناوبين الموجودة في حاسب Lisa (ليزا) لأنها كانت سوداء جداً وقبيحة. لقد أراد أن تكون شرائط Mac (ماك) أرقى شكلًا ومخططة بخطوط رفيعة، ويقول أتكينسون متذكراً: "كان علينا إنجاز شرين تصميماً مختلفاً لشريط العنوان قبل أن يصبح سعيداً به". وذات مرة شكت كير وكذلك أتكينسون من أنه جعلهما يقضيان الكثير من الوقت في تغييرات بسيطة على شريط العنوان، في حين أن لديهما أموراً أكبر تستلزم القيام بها، وذات مرة صاح جوبيز غاضباً: "هل بإمكانكم النظر إلى ذلك في كل يوم؟ إنه ليس أمراً بسيطاً، بل هو أمر يجب القيام به بطريقة صحيحة".

وجد كرييس إسبينوزا طريقة لتلبية متطلبات جوبيز المتعلقة بالتصميم وميله إلى السيطرة على التفاصيل. وكان إسبينوزا شاباً من مساعدى وزنياك منذ أيام المرآب، وأقنعه جوبيز بترك الدراسة في كلية بيركل بعجة أنه سيكون لديه دائمًا فرصة للدراسة، لكنه سيكون أمامه فرصة واحدة فقط لتصميم حاسب Mac (ماك). وقرر بجهوداته الذاتية تصميم آلة حاسبة لجهاز الحاسوب الآلي. يقول هيرتزفيلد متذكراً: "تجمعنا كلنا حول كرييس وهو يعرض الآلة الحاسبة على ستيف ثم حبس أنفاسه وانتظر رد فعل ستيف".

فقال ستيف: "حسناً، إنها بداية، لكنها حتى الآن سيئة الشكل؛ فلون الخلفية قاتم جداً، وهناك خطأ في سمك بعض الخطوط، والأزرار كبيرة جداً". وقد استمر إسبينوزا في تعديله يوماً بعد يوم نظراً لانتقادات جوبيز، ومع كل إعادة تأثير انتقادات جديدة. وأخيراً في عصر يوم ما عندما جاء ستيف كشف إسبينوزا النقاب عن ابتكاره الملهِم: "حاسبة ستيف جوبيز القابلة لتعديل الشكل". وكانت هذه الحاسبةتمكن المستخدم من تعديل شكل الآلة وفقاً لرغبته من خلال تغيير سمك الخطوط وحجم الأزرار والتظليل والخلفية وغيرها من السمات. وبدلاً من أن يضحك فقط، أخذ جوبيز بكل ثقة يلعب في شكل الآلة

لتغييره وفقاً لنوعه. وبعد حوالي عشر دقائق غير مظهرها إلى الشكل الذي يروقه. وليس من قبيل المفاجأة إذن أن تصميمه هو الذي تم تثبيته على جهاز Mac (ماك) وظل هو الشكل التقليدي للألة الحاسبة لمدة خمس عشرة سنة.

ورغم أن تركيزه كان على جهاز Macintosh (ماكتوش)، فقد أراد جوبز خلق لغة تصميم متقدمة لكل منتجات أبل. لذلك قام بعمل مسابقة لاختيار مصمم عالمي ليكون لشركة أبل بمثابة ديترايمز لشركة براون. كان الاسم الكودي للمشروع هو سنووايت (بيضاء الثلج). وهذا ليس بسبب تفضيله للون الأبيض، بل لأن المنتجات التي سيتم تصميماً لها كان اسمها الكودي "الأهزام السبعة"، وكان الفائز هو هارتموت إيسلينجير، وهو مصمم ألماني كان مسؤولاً عن تصميم شكل تليفزيونات سوني تريندترن. طار جوبز إلى منطقة الغابات السوداء في بافاريا ليقابلها وشعر بالانبهار ليس فقط بشفاف إيسلينجير، بل أيضاً بطريقته الحماسية في قيادة سيارة المرسيدس على سرعة أكثر من مائة ميل في الساعة.

ورغم أنه ألماني، اقترح إيسلينجير أنه يجب أن يكون هناك "موروث أمريكي فطري" هي تركيبة شركة أبل يجعل من مدينة كاليفورنيا مدينة عالمية في نظر الجمهور من خلال استحياءه ذلك من هوليوود والموسيقى وبعض التمرد والجادبية الطبيعية. كان مبدوه الدال هو "الشكل يتبع العاطفة"، وهو تحريف لقول ماثور شائع يقول إن الشكل يتبع الوظيفة، وقام بعملأربعين نموذجاً للمنتجات تظهر هذا المفهوم، وعندما رأها جوبز قال متعجبًا: "نعم، هذا هو" واعتمد تصميماً سنووايت على الفور في جهاز Apple IIc (أبل ٢ س)، وكانت حاوية الحاسب بيضاء وبها منحنيات مستديرة ضيقة وخطوط غائرة رفيعة للتقوية والتزيين. وقد عرض جوبز على إيسلينجير التعاقد معه شريطة أن ينتقل إلى كاليفورنيا، وتصافحاً وتفصيلاً إيسلينجير بكلمات لا تتم عن التواضع فقال: "أطلقت هذه المعاشرة أحد أكثر أشكال التعاون حسماً في تاريخ التصميم الصناعي"، وافتتح إيسلينجير شركة frogdesign (فروجديزاین)^{*} في بالو ألتوفي منتصف ١٩٨٣ بتعاقد سنوي يبلغ قدرة ١ ،٢ مليون دولار مقابل العمل مع شركة أبل، ومنذ ذلك الوقت وكل منتج من منتجات أبل يحمل هذا الإعلان بكل فخر: "مصمم في كاليفورنيا".

^{*} تم تغيير اسم الشركة من frog design (فروج ديزاین) إلى frog design في عام ٢٠٠٠ ونقلت إلى سان فرانسيسكو. لم يختار إيسلينجير الاسم الأول نظراً لقدرة الضفدع (frog) على التحول، بل اختاره تعية لوطنه الأصلي، إذ ترمز الحروف الأولى من الكلمة إلى جمهورية ألمانيا الاتحادية federal republic of germany. وقال إن الحروف الصغيرة تشير لفكرة مبدأ باوهاوس في اللغة غير الطبقية، وهذا يؤكد روح الشركة في الشراكة الديمقراطية.

ومن والده، تعلم جوبيز أن من سمات حب الحرفة العرص على إنجاز حتى التفاصيل الخفية بطريقة جميلة. ومن أكثر الأمثلة طرفاً وتأكيداً على تطبيق هذه الفلسفة عندما قام جوبيز بتحصص لوحة الدائرة التي ستحمل الشراش والمكونات الأخرى داخل حاسب Macintosh (ماكتنتوش)، ورغم أن العميل لن يراها، فإن جوبيز بدأ ينتقدها من الناحية الجمالية فقال: "هذا الجزء جميل جداً، لكن انظر إلى شرائح الذاكرة. إنها قبيحة، فالخطوط قريبة جداً من بعضها".

فقط اطلع أحد المهندسين وسأله عن أهمية ذلك قائلاً: "أهم شيء هو كفاءته في العمل؛ فلا أحد سيرى لوحة جهاز الحاسوب".

فأجاب جوبيز كالمعتاد: "أزيدك أن يكون جميلاً قدر الإمكان، حتى لو كان داخل الحاوية؛ فالنجار الرائع لن يستخدم خشبًا رديئاً لظهور الخزانة رغم أنه لا أحد سيراه". وفي مقابلة أجراها بعد عدة سنوات بعد ظهور Macintosh (ماكتنتوش)، كرد جوبيز للدرس الذي تعلمه من والده فقال: "إذا كنت نجاراً تصنع خزانة أدراج جميلة، فلن تستخدم خشبًا رديئاً وقبيحاً في ظهر الخزانة رغم أنها تواجه الحائط ولن يراها أحد. فإذنك تعلم أنها موجودة ولذا سوف تستخدم قطعة خشبة جميلة على الظهر. يجب أن تتقن الناحية الجمالية في كل الصنعة حتى تعم بنوم هائلاً".

وقد تعلم جوبيز من مايكل ماركولا أهمية التقلييف والتقديم. فالناس يحكمون على الكتاب من غلافه، ومن أجل صندوق حاسب ماكتنتوش، قام جوبيز باختيار تصميم ملون وأخذ يحاول تحسين مظهره. ويذكر آلان روزمان أحد أعضاء فريق مالك، والذي تزوج من جوانا هوفمان، قائلاً: "كان الصندوق سيرمي في القمامنة بمجرد أن يفتحه العميل، لكن جوبيز كان مهووساً بشكله". وقد وجد روزمان أن هذا نوع من عدم التوازن، حيث كانت تصرف الأموال على التقلييف باهظ الثمن بينما يحاولون توفير المال في شرائح الذاكرة. لكن بالنسبة لجوبيز، كانت كل تفصيلة مهمة ليبدو جهاز Macintosh (ماكتنتوش) مذهلاً.

وبمجرد الانتهاء من التصميم، دعا جوبيز أعضاء فريق ماكتنتوش للاتصال، وقال: "الفنانون الحقيقيون يوقعون على أعمالهم"، وأحضر ورقة سميكه السطح وقلم شابري Macintosh ماكتنتوش. وجعلهم يوقعون أسماءهم. وكانت التوقيعات محفورة داخل كل جهاز Macintosh. ورغم أن أحداً لن يرى التوقيعات، فإن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن توقيعاتهم بداخله، مثلما يعلمون أن لوحة الدائرة بداخله تم تصميمها بأكمل تدبر ممكن من الأنافقة. ناداهم جوبيز بأسمائهم واحداً تلو الآخر، وكان بورييل سميث الأول، وانتظر جوبيز ليوقع اسمه بعد قيام الخامسة والأربعين عضواً بالإمضاء، فوجد مكاناً في وسط الورقة فقام بتوقيع اسمه بحروف صغيرة وبشكل فني رائع. وقام بتحبيتهم. ويذكر أتكينسون ذلك فيقول: "في لحظات كهذه، جعلنا جوبيز نرى أعمالنا كنوع من الفن".

تصميم حاسب Mac (ماك)

الرحلة هي المكافأة

المنافسة

عندما قدمت شركة آي بي إم طرازها من الحاسوب الشخصية في أغسطس عام 1981، طلب جو بيز من فريقه أن يشتروا واحداً ويفكوه، وكان هناك اجماع على أنه سيُنْسَى؛ حيث وصفه كريس إسبينوزا بأنه: "محاولة مبتذلة شبه فاشلة"، وكان هناك شيء من الحقيقة في هذا، حيث استخدم الجهاز أسلوب الأوامر التقليدية ولم يدعم شاشات العرض المعتمدة على التصوير النقطي. لقد صارت شركة أبل تتسم بالمجفرة، غير مدركة أن مدربى أقسام التكنولوجيا بالمؤسسات يرتاحون أكثر للشراء من شركة معروفة مثل آي بي إم بدلاً من الشراء من شركة اسمها على اسم الفاكهة، وقد تصادف أن بيل جيتس كان يزور مقارن شركة أبل لحضور اجتماع في اليوم الذي أعلنت فيه شركة آي بي إم بإصدار حاسيبها الشخصي. وعن هذا يقول: "لم يبد عليهم الاهتمام بما أعلنت عنه آي بي إم؛ وقد استقرقوا عاماً ليدركوا ما حدث".

وإنعكاساً لاسم المجرفة التي تتسم بها شركة أبل، أفردت الشركة صفحة كاملة من جريدة وول ستريت جورنال لإعلان عنوانه: "مرحباً آي بي إم بصدق"، كان هذا إعلاناً بارعاً عن المعركة التكنولوجية القادمة في مجال الحاسوب الشخصي باعتبارها منافسة ثانية بين شركة أبل الجريئة والمتربدة وبين شركة آي بي إم العملاقة، ومن ثم أسقطت

من حساباتها شركات مثل كوميدور وتاندى وأوسبورن التي كان أداؤها جيداً مثل شركة أبل تماماً.

وطوال مشواره المهني، كان جوبيز يرغب في اعتبار نفسه ثائراً مستثيراً يجاهد ضد إمبراطوريات الشر، أو أحد محاربي الساموراي الذين يحاربون قوى الظلام. وكانت شركة آى بي إم تجسيداً مثالياً لذلك الشر، فقام جوبيز بتحديد ملامح المعركة القادمة؛ فهي ليست مجرد منافسة تجارية ولكنها نوع من الجهاد الروحي أيضاً. وأخبر جوبيز أحد المحاورين: "إذا ارتكبنا بعض الأخطاء الجسيمة، سبب أو آخر، وفازت آى بي إم، فإن حساس الشخص يقول إننا سندخل عصراً أشبه بعصور الظلام في مجال الحاسوب الشخصي لمدة عشرين عاماً تقريباً. وبمجرد أن تحكم شركة آى بي إم سيطرتها على قطاع السوق، فإنهم يتوقفون عن الابتكار دوماً". وحتى بعد مرور ثلاثين عاماً، وعند تذكر المنافسة، فإن جوبيز يشن حربه المقدسة قائلاً: "شركة آى بي إم هي في الأساس شركة مايكروسوفت في أسوأ حالاتها، وليس هناك قدرة على الابتكار، بل إنها قوى للشر، مثل شركة آية تى أو مايكروسوفت أو جوجل".

ومن سوء حظ شركة أبل أن جوبيز قام بوضع هدف لمنافسة أخرى أمام جهاز Macintosh (ماكتنتوش) ألا وهو حاسب Lisa (ليزا) الذي صنعته شركته؛ وهذا يرجع إلى أسباب تقисية إلى حد ما. لقد تم استبعاده من تلك المجموعة، والآن هو يرغب في أن يتتفوق عليها. وكان يعتبر أيضاً أن المنافسة الصحيحة بمثابة تحفيز للعاملين معه، ولهذا السبب راهن جون كوتشر بـ ٥٠٠٠ دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل حاسب Lisa (ليزا)، ولكن المشكلة أن المنافسة أصبحت غير صحيحة. كان جوبيز يصف مجموعة المهندسين الذين يعملون معه بأنهم شباب مفعم بالحيوية على عكس المهندسين الكسالى، شديدى الشبه بمهندسى إتش بي الذين يعملون على تطوير حاسب Lisa (ليزا).

وعندما تخلى جوبيز عن خطة جيف راسكين لتصنيع حاسب سهل الحمل، ضعيف الإمكانيات، رخيص الثمن وأعاد تصوره عن حاسب Mac (ماك) على أنه حاسب مكتبي ذو واجهة مستخدم رسومية، صار الجهاز نسخة مصغرة من حاسب Lisa (ليزا)، والذي من الممكن أن يزعزع مكانة جهاز Lisa (ليزا) في السوق.

أدرك لاري تيسير، الذي قام بتطوير برنامج التشغيل الخاص بحاسوب Lisa (ليزا)، أنه من المهم تصميم كلا الجهازين بحيث يستخدمان نفس التطبيقات والبرامج. ولذا، قام بترتيب موعد لا سميث وهيرتزفيلد ليأتيا إلى ورشة عمل حاسب Lisa (ليزا) وشرح النسخة التجريبية لجهاز Mac (ماك). جاء خمسة وعشرون مهندساً وكانوا يستمعون في أدب، حين فتح الباب فجأة في منتصف العرض التقديمي ليدخل ريتشارد بيج، المهندس المسؤول عن معظم التصميمات الخامسة بحاسوب Lisa (ليزا)، وصاح قائلاً: "حاسب

ماكتوش سيدمر حاسب ليزا حاسب ماكتوش سيخرب شركة أبل^١. ولكن لم يرد عليه سميث أو هيرتزفيلد، ومن ثم واصل بيع صياغه قائلاً: "جوبيز يرغب في تدمير حاسب ليزا لأننا لم نسمع له بإدارة المشروع"، ثم بدا كأنه على وشك البكاء وهو يردد: "لن يقوم أحد بشراء حاسب ليزا لأنهم يعرفون أن حاسب ماك على وشك الإصدار ولكنكم لا تباون بذلك"، واندفع إلى خارج الغرفة وأغلق الباب بعنف، ولكن بعد دقيقة دخل فجأة، وقال لـ سميث وهيرتزفيلد: "أعرف أن هذا ليس بخطئكم، ولكن المشكلة تكمن في ستيف جوبيز. أخبروا جوبيز بأنه يدمّر شركة أبل^٢".

وبالفعل، لقد حول جوبيز حاسب Macintosh (ماكتوش) إلى منافس قليل التكلفة لحاسِب Lisa (ليزا)، بل وزوده بنظام تشغيل غير متوافق مع حاسب Lisa (ليزا). وما زاد الطين بلة أن كلا الحاسبين لم يكن متوافقاً مع Apple II (أبل ٢). ومع عدم وجود شخص في موضع المسؤولية الكاملة بشركة أبل، لم تكن هناك فرصة للسيطرة على جوبيز.

السيطرة من البداية حتى النهاية

كان إنجام جوبيز عن جعل حاسب Mac (ماك) متوافقاً مع بنية حاسب Lisa (ليزا) مدفوعاً بأسباب تتمدّى المنافسة أو الانتقام – كان هناك جزء فلسفى مرتبط بمثيله نحو السيطرة، حيث كان يعتقد أن روعة الحاسِب الآلى تكمن في مدى الارتباط الوثيق بين مكونات الحاسِب وبين برامجه. إن جعل الحاسِب قادرًا على العمل وفقاً لنظام تشغيل تستخدمه حاسِبات أخرى، سيؤدي إلى التضحية ببعض الوظائف الخاصة به، وكان جوبيز يعتقد أن أفضل المنتجات بمثابة "أجهزة شاملة" مصممة من البداية حتى النهاية، مزودة ببرامج مصممة خصيصاً للعمل على مكونات الجهاز والعكس بالعكس؛ وهذا هو ما يميز حاسب ماكتوش، المزود ببرنامج تشغيل لا يعمل إلا على مكونات حاسب ماكتوش فقط، أما بالنسبة لشركة مايكروسوفت، فإنها تصنع نظام تشغيل يمكن استخدامه على مكونات مصنوعة من شركات مختلفة.

ويقول محرر موقع ZDNet، دان فاربر: "ستيف جوبيز فنان متكبر ذو إرادة قوية، لا يرغب في أن تقسى مبتكراته على أيدي مبرمجين غير أكفاء، فالامر يبدو له كأن أحداً من العامة في الشارع جاء ليضع لمسات بالفرشاة على لوحة لبيكاسو أو قام بتغيير أغنية من أغاني ديلان". وفي سنوات لاحقة، برز منهج جوبيز الخاص بالجهاز الشامل في جهاز iPhone (آى فون) وجهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد) وتغيير عن منافسيه. لقد أسرف تقدير جوبيز عن منتجات مدهشة، ومع ذلك لم تكن هذه أفضل استراتيجية.

للسيطرة على السوق. وقد لاحظ لайнدر كاني، مؤلف كتاب *Cult of the Mac*، قائلاً: "بداية من أول حاسب ماك وحتى أحدث أجهزة آي فون، فإن أنظمة جوبيز دوماً لا تسمح للمستهلك بالتدخل والتعديل فيها".

كانت رغبة جوبيز في السيطرة على تجربة المستخدم في قلب مناقشته مع وزنياك بشأن جعل حاسب Apple II (أبل ٢) مزوداً بفتحات تسمح للمستخدم بأن يضيف بطاقات توسيعة لللوحة الأم، ومن ثم إضافة بعض الوظائف الجديدة. وقد فاز وزنياك بالنقاش، وأصبح حاسب Apple II (أبل ٢) به ثمانى فتحات. ولكن هذا الجهاز خرج باسم جوبيز، وليس وزنياك، وبالتالي فإن حاسب ماكتوش كان محدود الفتحات، ولا يمكن فتح حاوية الجهاز لتصل إلى اللوحة الأم، وبالنسبة للهواة أو المحترفين، لم يكن هذا أمراً جيداً. ولكن بالنسبة لجوبيز، كان حاسب ماكتوش من أجل العامة، حيث كان يرغب في أن يتمتعهم تجربة مقيدة بحدود يضعها هو.

يقول بيير كاش، الذي قام جوبيز بتعيينه في عام ١٩٨٢ ليكون خبيراً استراتيجياً للسوق بأبراج تكساسكو: "إن الرغبة في السيطرة تعكس شخصية جوبيز. قد يتحدث ستيف عن حاسب أبل ٢ ويشتكي: "نحن لا نسيطر على زمام الأمور. انتظروا إلى كل هذه الأشياء المجنونة التي يحاول الناس أن يفعلوها بالحاسوب. هذه غلطة لن أكررها أبداً". لقد قطع شوطاً كبيراً في تصميم أدوات خاصة بحيث لا يمكن فتح حاوية جهاز ماكتوش بواسطة المفك العادي. وأخبر كاش: "سنقوم بتصميم هذا الجهاز بحيث لا يمكن أحد سوى موظفي شركة أبل من الوصول إلى داخل هذا الصندوق".

لقد قرر جوبيز أيضاً منع استخدام مفاتيح أسمهم التقلل الموجودة على لوحة المفاتيح، وكانت الطريقة الوحيدة لتحرير المؤشر هو استخدام الفارة، وكانت هذه الطريقة التي أجبرت المستخدمين على التكيف مع التنقل من خلال الإشارة والنقر، حتى إن كانوا لا يرغبون في ذلك. وعلى العكس من مطوري المنتجات الآخرين، لم يكن جوبيز يعتقد أن المستخدمين دائمًا على حق، فلو أنهم أرادوا مقاومة استخدام الفارة، فهم مخطئون.

كان جوبيز يؤمن بأن هناك ميزة أخرى لتقليل استخدام المفاتيح إلا وهي إيجار مطوري البرامج على تصميم برامج خاصة بنظام تشغيل حاسب ماك، بدلاً من مجرد تصميم برنامج عام يمكن تثبيته على مجموعة متنوعة من الحاسيب الشخصية؛ وهو الأمر الذي مهد الطريق لوجود تواافق شديد بين البرامج التطبيقية وأنظمة التشغيل ومكونات الجهاز، وهو أمر كان يرغب فيه جوبيز.

كانت رغبة جوبيز في السيطرة من البداية حتى النهاية قد جعلته يشعر بالحساسية نحو العروض التي منحتها شركة أبل فيما يتعلق بنظام تشغيل ماكتوش لمصنعي الأجهزة، والسماح لهم بتصنيع حاسيب مستنسخة من حاسب Macintosh (ماكتوش). وفي

مايو عام ١٩٨٢، اقترح مايك موراي، مدير التسويق الجديد والمحمس لمشروع ماكتوش، تصميم برنامج مرخص في مذكرة سرية مقدمة إلى جوبيز، كتب فيها: "نود أن تصير بيئه مستخدم ماكتوش المعيار الافتراضي في صناعة الحاسيبات. والمعضلة هنا، بالطبع، أنه يجب على المرأة أن يشتري مكونات حاسب ماك ليحصل على بيئه المستخدم هذه. ونادرًا (إن لم يكن مطلقاً) ما تجد شركة واحدة قادرة على خلق معيار شامل لقطاع صناعة الأجهزة والحافظات عليها بحيث لا يمكن لأى مصنع آخر الاشتراك فيها. كان اقتراحه يشتمل على منع رخصة تصنيع نظام تشغيل ماكتوش لشركة تاندي". ونظرًا لأن محلات راديو شاك التابعة لشركة تاندي كانت تخدم نوعاً مختلفاً من الزبائن، فإن موراي حاول أن يرهن على عدم استحواذهما على مبيعات شركة أبل بصورة خطيرة. ولكن جوبيز كان معارضًا بأدب مثل هذه الخطة. كان منهجه معنًيا بالحفاظ على ماكتوش بيئه محكمة السيطرة تقى بمعاييره، ولكن هذا يعني أيضًا - مثلما كان يخشى موراي - مواجهة مشكلة بشأن تأمين مكانتهم باعتبارهم معيارًا صناعيًّا في عالم الأجهزة المستسخنة من شركة آى بي إم.

جهاز العام

قرب نهاية عام ١٩٨٢، اعتقد جوبيز أن مجلة تايم ستختاره رجل العام. وذات يوم وصل إلى أبراج تكساكو وومنه مدير المجلة بمكتب سان فرانسيسكو، مايكل مورتيز، وشجع الزملاء على إجراء حوار مع مورتيز. ولكن لم يظهر جوبيز على الفلاف. وبدلًا من ذلك، اختارت المجلة "الكمبيوتر" ليكون موضوع عدد نهاية العام وأطلقت عليه "جهاز العام".

وكانت هناك نبذة عن جوبيز مصاحبة للمقال الرئيسي، وكانت هذه النبذة معتمدة على التقرير الذي قام به مورتيز وكتبه جاي كوكز، المحرر الذي اعتاد التعامل مع موضوعات موسيقى الروك في المجلة. ولقد جاء في المقال: "بأسلوبه السلس في العروض التسويقية وب أيامه الراشخ الذي يُحشد عليه، فتح ستيف جوبيز - أكثر من أي شخص آخر - الباب على مصراعيه وأدخل الحاسوب الشخصى إلى حياتنا". كان مقالًا غنيًّا بالمديح، ولكن كان به نقد حاد في بعض الموضع، لدرجة أن مورتيز (بعد أن ألف كتاباً عن شركة أبل وصار شريكًا في شركة الاستثمار سيكوبا كابيتال مع دان فالنتين) ذكر هذه الحدة قائلاً إن تقريره قد "سرق ونَقَح وشوَه بالقيل والقال من محرر بمكتب نيويورك الذي كانت مهمته المعتادة تسجيل أحداث عالم موسيقى الروك أند الروول الصاحب". وقد اقتبس المقال كلام بد تربيل عن "نطاق تحرير الواقع" الخاص بجوبيز، وأشار إلى أن جوبيز "قد يدخل

أحياناً إلى الاجتماعات وهو منفجر بالبكاء". وربما كانت أفضل مقوله مقتبسة على لسان جيف راسكين، حيث قال: "الطريقة التي يتصرف بها جوبيز تجعله يصلح ملكاً لفرنسا". ما أفرز جوبيز هو أن المجلة نشرت خبر وجود ابنة له تركها وهي ليزا بربنان، علم جوبيز أن دانييل كوتوك هو من أخبر المجلة بموضوع ليزا، ولذا قام بتوييغه في ورشة عمل مأك أمام عدد من العاملين. ويقول كوتوك مسترجعاً للأحداث: "حين سألفى المراسل الصحفي بمجلة تايم، عما إن كان جوبيز لديه ابنة تدعى ليزا، قلت له: "بالطبع"، فالآصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بأن يتصلوا من أبنائهم، ولن أسمح لصديقى بأن يكون أحمق ويتصدى من مسئوليته الأبوية. كان غاضباً حقاً وشعر بالحنق وأخبرنى أمام الجميع بأننى قد خنته".

ولكن ما كان يحبط جوبيز بالفعل هو عدم اختياره، بعد كل ذلك، رجل العام. وكما أخبرنى فيما بعد:

قررت مجلة تايم منعى لقب رجل العام، وكانت فى السابعة والعشرين من العمر، ولذا كنت مهتماً بأمور كهذه؛ فقد كنت أغلق أنها أمور رائعة للغاية. لقد أرسلوا مايك مورتيز لكتابة المقال. كان فى العمر نفسه وكانت ناجحاً للغاية ويمكننى قول إنه كان يغار منى وكتب أفضل منه، ولذا فقد كتب هذا المقال الفظيع. ومن ثم عرف المحررون بمكتب نيويورك بهذا المقال وقالوا: "لا يمكننا منح هذا الفتى لقب رجل العام"، وكان هذا مؤلماً بالنسبة لي، ولكن كان درساً جيداً. لقد تعلمت منه لا أتحمس لأنشئاء بهذه لأن الإعلام أشبه بأسيرك على أية حال. لقد أرسلوا إلى المجلة عن طريق شركة هيديكس، وأنذر كرين فتحت الطرد أنتى توافت أن أرى نفسى على الفلاف، ولكن وجدت صورة كمبيوتر منحوت من الصخر. فقلت فى نفسي: "ماذا؟" وبعد ذلك قرأت المقال، كان فظيعاً للغاية لدرجة أنتى يكتب.

فى الواقع، لم يكن هناك سبب يدعو لتصديق أن مورتيز يشعر بالغيرة أو أنه ينوى أن يخرج المقال بصورة مجحفة. ورغم ما يعتقده جوبيز، فإنه لم يكن مرشحاً للحصول على لقب رجل العام. فى ذلك العام فقرر رؤساء التحرير (وكانت وقتها محرراً مبتدئاً) الاهتمام بالحاسب الآلى أكثر من الشخص نفسه، وتلاؤضوا مع النجاحات الشهير جورج سيجال ليصمم صورة غلاف المجلة قبلها بعدة شهور. كان راي كيف هو محرر المجلة فى ذلك الوقت، وقد قال لي: "إنسا لم نفكر فى جوبيز أبداً، ولا يمكنك أن تجسد جهاز الحاسوب الآلى، ولذا قررنا لأول مرة أن نضع جماداً. لم نكن نبحث أبداً عن وجه لنضعه على الفلاف".

أطلقت شركة أبل حاسب Lisa (ليزا) في يناير ١٩٨٦ – قبل إطلاق حاسب ماك بعام كامل – ودفع جو بيز رهاناً مقداره ٥٠٠٠ دولار إلى كوتتش. ورغم أنه لم يكن جزءاً من فريق ليزا، فقد سافر جو بيز إلى نيويورك للإعلان عنه باعتباره مدير شركة أبل وواجهتها الإعلانية.

كان جو بيز قد تعلم من مستشاره للعلاقات العامة ريجز ماكينا كيف يجعل المقابلات الحصرية ذات إيقاع بطيء بصورة درامية، وكان المراسلون الصحفيون من الصحف والمجلات الشهيرة يدخلون عليه لمدة ساعة، واحداً تلو الآخر بجناحه بفندق كارلايل، وكان حاسب Lisa (ليزا) موضوعاً على الطاولة ومعاططاً بالزهور. وكانت خطة الإعلان تهدف إلى تركيز جو بيز على حاسب Lisa (ليزا) وعدم ذكر حاسب Macintosh (ماكتوش) لأن التصريح بتوقعات حول حاسب Macintosh (ماكتوش) قد يضر حاسب Lisa (ليزا). ولكن جو بيز لم يتمالك نفسه، ففي معظم مقالات المجالس والصحف التي كتبت عن هذه المقابلة – تايم وبيزنس ويك ووول ستريت جورنال وفورشين – كان هناك ذكر لحاسب Macintosh (ماكتوش). ذكرت مجلة فورشين: "في وقت لاحق من هذا العام ستقدم شركة أبل نسخة من حاسب ليزا أهل صعوبة وأرخص، وهي حاسب ماكتوش، وجو بيز يدير هذا المشروع بنفسه". واقتبست مجلة بيزنس ويك قوله: "عندما يصدر حاسب ماكتوش في الأسواق، سيكون أروع الحاسوبات في العالم". وقد أقر جو بيز أيضاً بأن حاسبي Mac (ماك) و Lisa (ليزا) لن يكونا متوافقين. كان الأمر أشبه بإطلاق حاسب ليزا ثم توديعه بقبلة الموت.

وفي الواقع، مات حاسب Lisa (ليزا) موتاً بطبيئاً، ولم يستمر لعامين. وفيما بعد، قال جو بيز: "كان ثمنه باهظاً للغاية، وكنا نحاول بيعه لشركات كبيرة، في حين أن هدفنا كان البيع للمستهلكين". كانت هناك بارقة أمل لـ جو بيز: في غضون أشهر من إطلاق حاسب Lisa (ليزا)، صار من الواضح أن شركة أبل تتعلق أمرها على حاسب Macintosh (ماكتوش) بدلاً له.

هيا نكن قراصنة!

ومع زيادة عدد أعضاء فريق مشروع ماكتوش، انتقل الفريق من أبرااج تكساكو إلى مبانى شركة أبل الموجودة في باندل درايف، وأخيراً استقر الفريق في منتصف عام ١٩٨٣ بمبني باندل ٢. كان بالمبني ردهة متوافر بها ألعاب فيديو قام باختيارها بوريل سميث وأندی هيرتزفيلد، ونظام صوتي يعمل بأسطوانات توшибا، مع وجود ساعات مارتينولوجان ومئات الأسطوانات المضغوطة. كان يمكن رؤية فريق البرامج من الردهة في

مكان مغلق بالزجاج أشبه بحوض السمك، وكان المطبخ يمتلك عن آخره بعصابير أو دوبل. ويمرر الوقت، ضمت الردهة المزيد من اللعب، وخصوصاً بيانو بوسنديورفيرا دراجة بي إم دبليو البخارية التي شعر جوبيز بأنها قد تحفز الفريق على الاهتمام باتفاق العمل.

كان جوبيز يحكم قبضته على عملية التوظيف. كان الهدف هو تعيين أشخاص مبدعين وأذكياء جداً ومتربدين إلى حد ما. كان فريق البرامج يجعل المتقدمين يلعبون لعبة Defender (ديفندر)، لعبه سميث المفضلة. وعادة ما يطرح جوبيز أسئلة غير مألوفة ليبرى مدى إجادته التقدير للوظيفة التقليدية في الموقف غير المتوقعة. و ذات يوم قام هو وهيرتزفيلد وسميث بمقابلة أحد المتقدمين لشغل وظيفة مدير قسم البرامج، وصار من الواضح بمجرد دخوله إلى الغرفة أنه شخص متخصص للغاية وتقلدي ليترأس البارعين الذين يعملون في قسم البرامج الشبيه بحوض السمك. وبدأ جوبيز يعبث به ويمطره بوابل من الأسئلة: "كم كان عمرك حين أقمت علاقة مع الجنس الآخر لأول مرة؟".

بدا على المتقدم للوظيفة الارتكاب: "ماذا قلت؟".

فسأل جوبيز: "هل أنت عفيف؟"، فجلس المتقدم للوظيفة متوتراً، ولذا قام جوبيز بتغيير الموضوع قائلاً: "كم مرة تعاطيت عقار الهلوسة؟" يقول هيرتزفيلد متذكراً: "تضرج وجه الرجل المسكين بالحمرة، ولذا حاولت أن أغير الموضوع وطرحت عليه سؤالاً تقنياً مباشراً. ولكن عندما شرع المتقدم للوظيفة بالإجابة، قاطعه جوبيز مقلداً صوت الديك: "كوكو، كوكو"، مما جعل سميث وهيرتزفيلد ينفجران في الضحك. فقال الرجل المسكين، وهو ينهض ليغادر الغرفة: "أعتقد أنني لست الرجل المناسب".

ورغم كل السلوكيات الكريهة، فإن جوبيز كان قادراً أيضاً على بث روح العمل في الفريق. فإذا انخفضت منويات العاملين، كان يجد طرقاً ليرفع روحهم المنوعة ويشعرهم بأن انتهاءهم إلى مشروع ماكتوش هو مهمة رائمة في حد ذاتها، وكان كل ستة أشهر يصطحب معظم فريقه لقضاء إجازة مدتها يومان بأحد المنتجعات.

وفي سبتمبر عام ١٩٨٢، كان المجتمع هو باجور ديونز بالقرب من مونتيري. جلس خمسون شخصاً من مشروع حاسوب Mac (ماك) في كوخ أمام المدفأة، وجلس جوبيز على الطاولة أمامهم، وتحدى بهدوء لبعض الوقت، ثم سار في الممر وبدأ يعرض أفكاره. وكانت أول فكرة: "لا ترضي بأنصاف الحلول"، وهي نصيحة سببت الوقت أنها قد تكون مفيدة ومضررة في الوقت نفسه. معظم الفرق التكنولوجية تقبل بالحلول الوسطى. أما حاسوب Mac (ماك)، على الجانب الآخر، فربما يصبح "رائعاً للغاية"، ويتم تصميمه على أفضل شاكلة قدر عليها جوبيز ورفاقه، ولكن ذلك سيطلب منهم تأخير شحنته لمدة ستة عشر شهراً. وبعد أن ذكر جوبيز آخر موعد لإنعام المهمة، أخبرهم قائلاً: "من الأفضل

أن تتأخر عن الموعد النهائي لتسليم العمل بدلاً من أن ينتهي على نحو خطئه". وقد يحاول صنف من مديرى المشروعات، الذين هم على استعداد لإجراء بعض التنازلات، تحديد موعد جديد لن يتم تغييره بعد ذلك، ولكن جوبيز ليس من هذا الصنف، بل إنه يرفع شعاراً آخر: "إننا لم ننته منه طالما لم يتم شحنه".

وهنالك شعار آخر مأخوذ من وحي الفلسفة البوذية، والذى أخبرنى فيما بعد بأنه شعاره المفضل: "الرحلة هي المكافأة". وكان يجب أن يؤكد أن فريق حاسب Mac (ماك) هو فيليق خاص صاحب مهمة سامية. وفي يوم ما، سيسترجعون رحلتهم معًا وسينسون اللحظات المؤللة أو يضحكون منها وقد يعتبرونها فترة سحرية في حياتهم.

وفي نهاية العرض التقديمي سأله أحد همّ عمًا إذا كان موقفنا بضرورة القيام ببحث سوقي لمعرفة ماذا يريد العملاء، فأجابه جوبيز: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه"، ثم أخرج جهازاً في حجم مفكرة المكتب، وعندما قام بفتحه قال: "هل ترغب في أن ترى شيئاً رائعاً؟" – كان عبارة عن نموذج للحاسوب الشخصي من الممكن أن تضعه على حجرك مزود بلوحة مفاتيح وشاشة متصلتين ببعضهما بواسطة مفصلات فصارتا أشبه بالدفتر المكتبي. وقال: "هذا هو حلمي الذي سنعمل على تحقيقه من منتصف الثمانينيات حتى نهايتها" – كانوا يؤسسون شركة تستثمر في المستقبل.

وعلى مدار اليومين التاليين، كانت هنالك عروض تقديرية قدّمتها قادة الفرق ومحلل قطاع صناعة الحاسوب الشخصية بن روزن، وفي المساء كانت هناك حفلات جماعية وحفلات رقص. وفي النهاية، وقف جوبيز أمام الجميع وتكلم في مناجاة للنفس، وقال: "مع مرور كل يوم، فإن العمل الذي يقوم به الأفراد الخمسون هنا يحدث تأثيراً كبيراً في جميع أنحاء الكون. أعرف أنني قد أكون في بعض الأحيان شخصاً يصعب التعامل معه، ولكن تصميم هذا الجهاز هو أكثر شيء ممتع قمت به في حياتي". وبعد سنوات طوال، سيصبح معظم الحاضرين قادرين على أن يضحكوا من المواقف التي "صعب عليهم فيها التعامل مع جوبيز" ويوافقونه الرأي بأن إحداث تأثير كبير كان بمثابة أكثر متعة حظوا بها في حياتهم.

كان التجمع التالي في نهاية يناير عام ١٩٨٢، في الشهر نفسه الذي أطلق فيه حاسب Lisa (ليزا)، وكان هناك تغير في لهجة الكلام. قبل أربعة أشهر، كتب جوبيز على لوح ورق قلاب: "لا ترضي بأنصاف الحلول". في هذه المرة كان الشعار: "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج". ساد التوتر، واندفع أتكينسون – الذي كان قد تم استبعاده من حضور المقابلات الإعلانية الخاصة بإطلاق حاسب Lisa (ليزا) – إلى حجرة جوبيز بالفندق وهدد بتقديم استقالته. حاول جوبيز أن يبرر هذا التجاهل ويغفف من وقعته على أتكينسون،

ولكن أتكينسون رفض أن يهدأ، فتضاريق جوبيز، وقال: "ليس لدى وقت للتعامل مع هذا الأمر الآن. لدى ستون شخصاً بالخارج يتوقفون لمعرفة الجديد عن حاسب ماكتوش، وهم يتظرونني لبدء المقابلة". هكذا تجاهل أتكينسون وخرج لمقابلة الحشد.

تقدّم جوبيز ليلاقي خطبة حماسية ادعى فيها أنه سوى النزاع مع شركة Macintosh (ماكتوش) المصنعة للأنظمة الصوتية فيما يتعلق بشأن استخدام اسم ماكتوش (ففي الواقع كان الموضوع لا يزال موضع تفاوض)، ولكن هذه اللحظة تدعوه إلى اللجوء إلى نطاق تحريف الواقع)، وأخرج زجاجة من المياه المعدنية وقام بطفوس رمزية لتدشين الجهاز وكأنه يباركه على خشبة المسرح. وفي أقصى الردهة، كان أتكينسون يسمع الهاتف الصاخب، فنهض وانضم إلى المجموعة. وبعد ذلك أقاموا حفل صاحباً، قاموا خلاله بالسباحة والاحتفال بإشعال النيران على الشاطئ واستمرت الموسيقى الصاخبة طوال الليل مما جعل هندق، لا بلايا الواقع بمنطقة كارميل، يطالبهم بعدم المعاودة مرة أخرى.

وكان هناك شعار آخر لـ جوبيز في المنتجع، وهو: "أن تكون فرساناً أفضل من أن تتضم إلى الأسطول". لقد كان يريد بث روح التمرد في فريقه، ليتصرفوا وكأنهم متربدون فخورون بعملهم وعلى استعداد لاستقطاب الآخرين. وكما أوضحت سوزان كير فائلة: "كان يعني: "هيا نحظ بروح التمرد في مجموعةنا. يمكننا التحرك بسرعة ويمكننا أن ننجذب المهام". ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاد جوبيز بعد بضعة أسابيع، قام الفريق بتأجير لوحة إعلانات في الطريق إلى مقر شركة أبل. وكان مكتوبًا عليها: ثمانى وعشرون سنة سعيدة يا جوبيز. الرحلة هي المكافأة ... القرصنة".

قرر ستيف كابس، أحد المبرمجين بفريق ماك، أن يعلى من هذه الروح الجديدة برفع علم القرصنة الشهير، حيث قطع قطعة من القماش الأسود وحمل سوزان كير ترسم جمجمة وعظمتين متقطعتين، أما رقمة العين الموضوعة على الجمجمة فكانت شعار شركة أبل. وذات مساء من أيام الأحد، صعد كابس إلى سطح مبني باندللي الجديد وعلق العلم على عمود السقالة التي تركها عمال البناء. كان العلم يرفرف بفخر لبضعة أسابيع، إلى أن قام أحد أعضاء فريق مشروع حاسب Lisa (ليزا) باللغامرة في وقت متأخر من الليل وقام بسرقة العلم وأرسلوا بطلبوهن هدية مقابل رده، فقد كابس حملة لاسترداد العلم وكان قادرًا على انتزاعه من سكريتر كان يحتفظ به لصالح فريق ليزا. كان بعض الكبار الذين يراقبون شركة أبل قلقين بشأن خروج روح المغامرة في جوبيز على السيطرة. ويقول آرثر روک: "كان من الغباء رفع هذا العلم لأنه يخبر باقي الشركة بأنهم غير أκفاء". ولكن جوبيز كان يحب ذلك وكان يتأكد من أنه يرفف بفخر طوال الوقت وحتى إتمام مشروع حاسب Mac (ماك). وهو يتذكر تلك الأيام قائلاً: "كنا متربدين وكنا نريد أن نعرف الناس ذلك".

كان المتمرسون من فريق ماك قد تعلموا أنه بإمكانهم الوقوف في وجه جوبيز ومعارضته. فإذا كانوا واثقين من الرأي الذي يطرحوه، فسوف يتجاوز جوبيز عن معارضتهم برأيه، بل وقد يعجب بها أحياناً. وبحلول عام ١٩٨٣، كان معظم الأشخاص العتاديين على نطاق تحريف الواقع قد اكتشفوا شيئاً آخر، وهو أنه بإمكانهم إذا اقتضت الضرورة تجاهل ما يصدره جوبيز من أوامر. وإذا ما كانوا هم محقين، فإنه يقدر لهم موقفهم المتمرد واستعدادهم لتجاهل السلطة؛ فهو الآخر يفعل الشيء نفسه.

وكان أهم مثال على ذلك هو اختيار مشغل الأقراص لحاسِب ماكتوش. كان هناك قسم بشركة أبل لتصنيع أجهزة تخزين ذات سعة تخزينية كبيرة، وقام بتطوير نظام لتشغيل الأقراص، اسمه الكودي *Twiggy* (توبجي) يمكنه أن يقرأ ويكتب على الأقراص المرنة طراز ٢٥، ٥ بوصة التي سيتذكرها القراء كبار السن (الذين يتذكرون أيضاً نموذج توبجي). وبحلول الوقت الذي كان فيه حاسِب Lisa (ليزا) على استعداد للشحن في ربيع عام ١٩٨٣، كان من الواضح أن هناك مشكلة في نظام توبجي. ونظراً لأن حاسِب ليزا مزود بقرص صلب، فلم تكن تلك المشكلة بمثابة كارثة كبيرة، ولكن لم يكن هناك في حاسِب ماك مكان للقرص الصلب، ومن ثم واجه أزمة. يقول هيرتزفيلد: "كان فريق مشروع ماك في حالة من الهلع. كنا نستخدم مشغل توبيجي الفردي، ولم يكن لدينا قرص صلب نعتمد عليه".

وقد ناقش الفريق هذه المشكلة في يناير ١٩٨٣، أثناء العطلة؛ حيث أعطت ديبى كولان جوبيز بيانات عن معدل فشل توبيجى، وبعد مرور بضعة أيام، ذهب جوبيز إلى مصنع أبل الموجود في سان فرانسيسكو ليري تصنيع نظام توبيجى؛ حيث تم رفض أكثر من النصف. انفجر جوبيز في ثورة غضب، وكان وجهه مضرباً بالحمراء وبدأ يصرخ ويهدد كل من يعمل هناك بالطرد، وقام بوب بيلفيل، مدير الفريق الهندسي لمشروع ماك، بسحبه بهدوء إلى ساحة انتظار السيارات، حيث كان بإمكانهما السير والحديث عن البدائل.

كان هناك بديل واحد يدرسه بيلفيل، وهو استخدام مشغل أقراص مرنة مقاس ٢،٥ بوصة قامت بتطويره شركة سوني. كان القرص موضوعاً في حاوية بلاستيكية ومن الممكن أن يدخل في جيب القميص. كان هناك اختيار آخر لاستنساخ الأقراص المرنة مقاس ٢،٥ بوصة الذي تصنعته شركة توريد يابانية صغيرة، اسمها شركة (آليس إلكترونيكس) والتي كانت تزود جهاز Apple II (أبل ٢) بمشغل الأقراص المرنة. كانت Alps قد حصلت على ترخيص بتصنيع التكنولوجيا من شركة سوني، وإذا استطاعوا أن يصنعوا نسختهم في الوقت المحدد، فإنها ستكون أرخص بكثير.

سافر جوبيز وبيلفيل مع خبير شركة أبل، رود هولت (الرجل الذي جنده جوبيز ليصمم أول مزود طاقة لحاسِب أبل ٢) إلى اليابان ليفكرُوا فيما سيقوم به، واستقلواقطار

السريع إلى طوكيو لزيارة مبنى شركة آليس. لم يكن لدى المهندسين أي نموذج واقع، فقط نموذج ناقص. كان جوبيز يعتقد أنه نموذج رائع، ولكن بيلفيل كان مصدوماً. لم تكن هناك طريقة تمكن شركة آليس من توفير مشغل أقراص من أجل حاسب ماك خلال عام، على حد اعتقاده.

ومع موافقة زيارة الشركات اليابانية الأخرى، كان جوبيز يتصرف بأسوأ سلوك له. كان يرتدى بنطلون جينز وجذاء رياضياً لمقابلة المديرين اليابانيين الذين يرتدون حللاً رسمية سوداء. وعندما كانوا يقدمون له هدايا صغيرة، كما هو العادة، كان عادة ما يتركها، وكان لا يرد الهدية مطلقاً. كان يستهزئ حين يصطاف المهندسون ليحيوه وينحنوا له ويعرضوا منتجاتهم بأدب لكن يفحصها. كان يكره الأجهزة والمترددين الذين يقدمونها. وقال في إحدى زيارته: "لماذا تعرضون على هذا؟ هذا هراء! أي شخص في إمكانه أن يصنع جهازاً أفضل من هذا". ورغم أن معظم المستضيفين ازعجوا، فإن البعض بدا عليه الاستمتاع. لقد سمعوا حكايات عن أسلوبه المقيت وسلوكه المتهور، والآن رأوه بأنفسهم. كانت زيارته الأخيرة إلى مصنع سوني، الموجود في ضاحية موحشة بطوكيو، وبالنسبة لـ جوبيز، بما المصنع فوضوياً وغير أنيق، وكان الكثير من العمل يتم بطريقة يدوية، وهو ما كان جوبيز يكرهه. وحين عادوا إلى الفندق، حاول بيلفيل إقناعه بشراء مشغل الأقراص الذي تنتجه شركة سوني، فهو على الأقل جاهز للاستخدام. ولكن جوبيز خالف الرأي. لقد قرر جوبيز أن يعمل مع شركة آليس من أجل إنتاج المشغل الخاص بهم وأمر بيلفيل بأن يوقف جميع الأعمال مع شركة سوني.

قرر بيلفيل أنه من الأفضل تجاهل جوبيز جزئياً، وطلب من مدير شركة سوني أن يجهز مشغل الأقراص لكي يتم استخدامه في حاسب Macintosh (ماكتوش). فإذا اتضحت عدم مقدرة شركة آليس على الوفاء بالتزامها في الموعد المحدد، ستتحول شركة أبل إلى التعامل مع شركة سوني. ومن ثم، أرسلت شركة سوني هيدفيتوشى كوموتو، المهندس الذي قام بتطوير المشغل، وهو خريج جامعة بوردو، ومن حسن الحظ أنه يتحلى بروح الدعاية تجاه مهمته السرية.

وفي كل مرة يأتى فيها جوبيز إلى شركته لزيارة فريق المهندسين الخاص بحاسب Mac (ماك) – بعد ظهيرة كل يوم تقريباً – كانوا يبحثون سريعاً عن مكان ليختبئ فيه كوموتو. وذات مرة قابله جوبيز مصادفة بالقرب من كشك الجرائد بمدينة كوبيرتيتو وتعرف عليه – لأنه قابله في اليابان – ولكنه لم يشك في أي شيء. وفي أقرب زيارة حين جاء جوبيز إلى ورشة عمل مشروع ماك ذات يوم على نحو غير متوقع، وجد كوموتو يجلس على أحد المكاتب، فجذبه أحد المهندسين في مشروع ماك وأشار إلى خزانة معدات النظافة قائلاً: "بسرعة، اختبئ في هذه الخزانة. الآن، من فضلك" يقول هيرتزفيلد:

"كان كوموتو مرتبياً ولكنه قفز و فعل ما أمر به". وقد تعين عليه البقاء في الفرقة لمدة خمس دقائق إلى أن يذهب جوبيز، واعتذر له مهندسو مشروع ماك. فأجاب: "لا مشكلة، لكن ممارسات العمل في أمريكا غريبة - غريبة للغاية".

تحقق توقعات بيلفيل. ففي مايو ١٩٨٢، اعترف العاملون بشركة آبلس بأن الأمر سيستغرق منهم ١٨ شهراً إضافياً ليصنعوا نسخة من مشغل سوني. وفي إجازة بمنتجع باجور ديونز، استجوب ماركولا جوبيز بقصبة بشأن ما هو بقصد القيام به. في النهاية، تدخل بيلفيل وقال إن لديه حلاً بديلاً عن مشغل شركة آبلس وقرباً سيكون جاهزاً. بدا على جوبيز الاضطراب لمدة دقيقة، ثم اتضحت له السبب وراء رؤيته للكبير مصممي الأقراص المرنة بشركة سوني بمدينة كوبيرتينو. قال جوبيز: "أيها الوغد" ولكن لم يقلها بغضب، كانت هناك ابتسامة عريضة على وجهه. يقول هيرتزفيلد: "ويمجرد أن أدرك جوبيز ما كان بيلفيل والمهندسو الآخرون يقومون به وراء ظهره، تخلى عن غروره وتوجه إليهم بالشكر لمحضاته والقيام بالشيء الصحيح". على أية حال، كان هذا ما سيفعله لو كان في موقفهم.

ظهور سكالى

تحدى بيبسى

التعدد

لم يرغب مايك ماركولا أبداً في أن يصبح رئيس شركة أبل، فقد كان يحب تصميم منازله الجديدة، والتعليق بطائرته الخاصة، والعيش على أرباح حصته من أسهم الشركة. لم يكن يحب أن يحصل في الخلافات أو أن يكون وصياً على مجموعة من العباقرة المفروزين. لذا فقد تولى ماركولا المنصب على مضض بعد أن شعر بأن من واجبه أن ينحى مايك سكوت عن المنصب، ووعد زوجته بأن الوضع مؤقت ولن يدوم. وبحلول نهاية عام ١٩٨٢، وبعد مرور حوالي عامين، أعلنته زوجته أمراً: أوجد بدليلاً لك في الحال.

كان جوبيز يعلم أنه غير مستعد بعد لإدارة الشركة بنفسه، رغم أن جزءاً منه كان يريده أن يجرب. ورغم غروره، كان جوبيز يعلم مكتنوات نفسه. واقفه ماركولا على ذلك، وأخبر جوبيز بأنه لا يزال يفتقد الخبرة وبأنه لم ينضج بدرجة تكفي لأن يكون رئيس شركة أبل، لهذا بدأ معاً في البحث عن شخص من خارج الشركة.

كان أكثر شخص يرغبون في ضمه هودون أستريديج، وهو الذي بنى قطاع الحاسوب الشخصية في شركة آي بي إم من الصفر، وبدأ إنتاج الحاسوب الشخصي الذي - رغم استغفار جوبيز وفريقه به - أصبح يباع في الأسواق أكثر من أجهزة شركة أبل. كان مصر قطاع أستريديج يقع في بوكا راتون بولاية فلوريدا، في مكان آمن وبعيد عن معقل المؤسسة التي تقع في أرمونك، بولاية نيويورك. كان أستريديج مثل جوبيز محظياً وملهماً، ولكنه كان على المكس من جوبيز فيما يتعلق بقدرته على السماح للأخرين بأن يعتقدوا بأنهم يملكون أفكاره اللامعة كما يملكونها، ولقد استقل جوبيز الطائرة إلى بوكا راتون حاملاً عرضاً بلغ مليون دولار كراتب ومتلهاً آخر مكافأة توقيع العقد، ولكن أستريديج رفض عرضه؛ فلم يكن من النوع الذي يتخلى عن أصدقائه لينضم إلى العدو، بالإضافة إلى أنه استمتع بكلونه جزءاً من مؤسسة آي بي إم، بكلونه فرداً من البحارة بدلاً من أن يكون قرصاناً. لم يكن مرتاحاً لحكايات جوبيز عن سرقة شركة الهاتف، وعندما كان يُسأل عن المكان الذي عمل فيه، كان يحب أن يقول: "آي بي إم".

لذا قام كل من جوبيز وماركولا بتجنيد جيري روش، عبقري اصطدام المواهب للعمل بالمؤسسات من أجل العثور على شخص آخر. كانا قد قرراً لا يقتربا بعثهما على المديرين التنفيذيين العاملين بقطاع شركات التكنولوجيا، فكل ما أراداه هو خبير بالتسويق والدعائية ويتمتع بسمعة مؤسسية تُظهر شركة أبل بين شركات وول ستريت. ركز روش نظريه على أفضل عباقرة التسويق في هذا الوقت وهو جون سكالي، رئيس قطاع بيبسي كولا بشركة بيبسي كولا، والذي لاقت حملته الإعلانية "تحدي بيبسي" نجاحاً باهراً على المستويين الدعائي والإعلامي. عندما كان جوبيز يلقي ندوة على طلبة إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، سمع منهم أموراً جيدة عن سكالي، والذي ألقى ندوة عليهم في وقت سابق، لذا أخبر روش بأنه سيكون سعيداً بمقابلته.

كانت خلفية سكالي مختلفة تماماً عن خلفية جوبيز، حيث كانت والدته امرأة أرستقراطية من الجانب الشرقي العلوي من مانهاتن وكانت ترتدي القفازات البيضاء عندما تخرج من المنزل، وكان والده محامياً قانونياً يعمل في وول ستريت. تعلم سكالي في مدرسة سانت مارك، ثم حصل على شهادته الجامعية من جامعة براون وعلى شهادة إدارة الأعمال من جامعة وارتون. ترقى سكالي في الوظائف بشركة بيبسي كولا كمسوق ومعلن مُبتكِر لا يهمه كثيراً تطور المنتج أو المعلومات التكنولوجية.

سافر سكالى إلى لوس أنجلوس لقضاء ليلة رأس السنة مع ولديه المراهقين اللذين أنجبهمَا من زواج سابق، وأصطحبهما إلى متجر حاسبات، ولكنه صُعق من سوء تسويق تلك المنتجات. وعندما سأله ولداه عن سبب اهتمامه الكبير بهذا الأمر، أخبرهما بأنه يخطط للذهاب إلى كورتيينو ليقابل ستيف جوبز، وقد وقع عليهما هذا الخبر كالصاعقة، حيث إنهمَا كانا قد نشأَا بين نجوم السينما، ولكن كان جوبز بالنسبة لهما هو النجم الحقيقي. هذا الأمر جعل سكالى يفكر بجدية في أن يكون رئيساً لـ جوبز.

عندما وصل سكالى إلى مقر شركة أبل، أزعجه شكل المكاتب المتواضع والمناخ غير الرسمي السائد بها، حيث قال: "معظم الموظفين كانوا يرتدون ملابس أقل رسمية من طاقم الصيانة بشركة بيبيسي كولا". أثناء الغداء كان جوبز يتناول طبق السلطة الخاص به في هدوء، ولكن عندما أعلن سكالى أن معظم المديرين التنفيذيين وجدوا أن أجهزة الحاسب تسبب مشاكل أكثر مما تستحق، قال جوبز بأسلوب ت甥يرى: "إننا نريد أن نغير طريقة استخدام الناس للحاسبات".

خلال رحلة العودة إلى المنزل، استعرض سكالى أفكاره، ونتج عن هذا مذكرة من ثمانى صفحات عن تسويق أجهزة الحاسب إلى المستهلكين ومديري المؤسسات التنفيذية. كانت هناك منها أجزاء غير احترافية، وامتلاّت بعبارات وضع تحتها خطوطاً، ورسومات تخطيطية ومربيّات، ولكنها كشفت عن حماسه الذي اكتشهه حديثاً لإيجاد طرق لبيع شيء أكثر إثارة للاهتمام من الصودا، ومن بين توصياته: "الاستثمار في التسويق داخل المتاجر الذي من شأنه تعريف المستهلكين بقدرة شركة أبل على إثراء حياتهم". كان سكالى لا يزال كارهاً ترك شركة بيبيسي، ولكن جوبز أثار اهتمامه. قال سكالى عن جوبز: "لقد كنت مفتوناً بهذا العبقري الشاب المتهور، واعتقدت أن الأمر سيكون رائعاً إذا ما تعرفت عليه أكثر".

لهذا السبب وافق سكالى على مقابلة جوبز مرة أخرى خلال زيارته التالية لنيويورك، والتي حدثت في يناير ١٩٨٣ خلال تقديم جهاز Lisa (ليزا) بفندق كارلايل. بعد يوم حافل بالمؤتمرات الصحفية، فوجئ فريق عمل شركة أبل بزائر غير متوقع يدخل جناحهم. فك جوبز رابطة عنقه وقدم سكالى على أنه رئيس شركة بيبيسي وعميل كبير من المحتمل التعامل معه. ولأن جون كوش كان قد أثبت كفاءة جهاز Lisa (ليزا)، فقد اندمج جوبز في التعليقات مستخدماً كلماته المفضلة، "ثورى" و" رائع"، مدعياً أن هذا الجهاز سيغير طبيعة تعامل البشر مع أجهزة الحاسب.

توجهاً بعد ذلك إلى مطعم فور سيزونز، معقل الأنافة والنفوذ المتألق. أثناء تناول جوبز وجنته النباتية الخاصة، كان سكالى يشرح له سبب نجاح شركة بيبيسي التسويقي، حيث قال إن حملة "جيبل بيبيسي" لم تكن تتبع مفتعلاً، بل كانت تتبع أسلوب حياة ونظرة

تفاؤلية. وافته جوبيز متعمساً: "أعتقد أن الفرصة سانحة أمام شركة أبل لتخليق جيل أبل". أما حملة "تحدى بيبيسي" فكانت على العكس؛ حيث ركزت على المنتج، حيث مزجت بين الإعلانات والمسابقات وال العلاقات العامة لترفع من صداتها في أسماع المستهلكين. قال جوبيز إن القدرة على تحويل تقديم منتج جديد إلى لحظة حماسة قومية هو ما أراد أن يقوم به هو وريجز ماكينا في شركة أبل.

كان الوقت يقترب من منتصف الليل عندما انتهيا من الحديث. قال جوبيز أثناء سير سكالى معه ليعيده إلى فندق كارلايل: "لقد كانت أمسية من أكثر الأمسيات حماسة هي حياتي بأكملها، ولا يمكنني أن أعبر لك عن مدى استمتاعي بالحديث معك". عندما وصل سكالى أخيراً إلى منزله في جرينويتش بولاية كونكتيكت، لم يستطع سكالى النوم هذه الليلة، فقد كان التعامل مع جوبيز أكثر إمتاعاً من التفاوض مع من يملأون الزجاجات. قال سكالى فيما بعد: "لقد حمستي هذه المقابلة، وفجرت رغبتي الدفينة في أن أكون مهندس أفكار". اتصل روش هانفيا بـسكالى في الصباح التالي قائلاً: "لا أعرف ما قمتما به ليلة أمس، ولكن ستيف جوبيز منبهرك بك".

واستمرت عملية التودد لـسكالى الذي كان يلعب دور العروس صعبة المنال ولكن ليس المستحبيلة. استقل جوبيز الطائرة في أحد أيام سبت شهر فبراير ليزور سكالى واستقل سيارة ليموزين إلى جرينويتش، فوجد أن قصر سكالى المبني حديثاً يدل على التباهر بنوافذه التي تمتد من الأرضية وحتى السقف، ولكن أكثر ما أعجبه هو أبواب خشب البلوط المصنوعة خصيصاً، والتي تزن ٢٠٠ رطل والتي رُكيّت و وزنَت بعرض شديد لندرة أنها تتفتح متراجعة بمجرد أن تلمسها بطرف أصبعك. تذكر سكالى هذا الموقف قائلاً: "لقد فتن ستيف بهذا لأنه مثل يسعي إلى الكمال"، وهكذا بدأ يتولد داخل سكالى إحساس غير صحي بالانبهار من مميزات جوبيز التي كان يتمنى أن يراها في نفسه.

كان سكالى عادة ما يقود سيارة كاديلاك، ولكنه، مراعاة منه لذوق ضيفه، استعار من زوجته سيارتها المرسيدس ٤٥٠ إس إل المكشوفة ليأخذ جوبيز في جولة يبريه فيها مقر مؤسسة بيبيسي الذي بلغت مساحته ١٤٤ فدانًا، والذي كان متربقاً بقدر ما كان مقر شركة أبل متقدساً. لخص هذا، في عقل جوبيز، الاختلاف بين الاقتصاد الرقمي النشط الجديد والمقياس المؤسسي للمؤسسات التقليدية الكبرى. مرت جولة السيارة بعقول مشتبكة وحديقة منحوتات (وكانت تضم منحوتات لكل من رودان وموروكالدر وجياكومتي) وصولاً إلى مبنى من الخرسانة والزجاج من تصميم إدوارد دوريل ستون. كان مكتب سكالى الضخم يحتوى على سجادة هاريسية وتسع نوافذ وحديقة خاصة صفيرة وحجرة قراءة منعزلة وحمام ملحق به. عندما شاهد جوبيز مركز الاستجمام بالمؤسسة، صُدم عندما رأى أن المديرين التنفيذيين لهم مساحة خاصة بها حمام

بدوامات المياه، منفصلة عن الموظفين العاديين، فقال: "هذا غريب"، فوافقه سكالى على الفور: "في حقيقة الأمر، كنت أعارض هذا، وأنجاهله وأذهب للتدريب في المساحة المخصصة للموظفين".

كانت مقابلتها التالية بعد بضعة أسابيع في كوبرتيتو، عندما زارهم سكالى أثناء عودته من مؤتمر بيسبى للمعبيين بهلاوى. تولى مايك موراى، مدير تسويق ماكتوش، مهمة إعداد الفريق للزيارة التي لم يكن يعرف شيئاً عن هدفها الحقيقي. كتب موراى مذكرة مبتهجة إلى فريق عمل ماكتوش قال فيها: "قد ينتهى الأمر بشراء شركة بيسبى لآلاف من أجهزة ماك خلال السنوات القليلة القادمة. خلال العام الماضى، أصبح كل من السيد سكالى والسيد جو碧ز صديقين، يعتبر السيد سكالى أحد أفضل العقول في مجال التسويق في الشركات الكبرى، ولهذا، دعونا نجعله يقضى وقتاً ممتعاً هنا".

أراد جو碧ز أن يشاركه سكالى الحماس تجاه حاسب Macintosh (ماكتوش)، فقال: "إن هذا المنتج يعني لي أكثر من أي شيء آخر قمت به، وأريدك أن تكون الشخص الأول الذي يراه من خارج شركة أبل". وجذب حقيبة الفينيل التي كانت تقطع النموذج الأولى للجهاز بأسلوب مسرحى وشرح له مكونات الجهاز. وجد سكالى أن جو碧ز لا يسهل نسيانه، مثل جهازه، حيث قال: "بدا أنه رجل استعراض أكثر من رجل أعمال؛ فكل خطوة كان يقوم بها كانت محسوبة كما لو كان قد تدرب عليها من قبل، حتى يخلق من كل لحظة مناسبة خاصة".

طلب جو碧ز من هيرتزفيلد ومجموعته أن يقوموا بتجهيز عرض خاص على إحدى الشاشات من أجل سكالى. قال جو碧ز: "إنه ذكى بحق، ولن تصدقوا مدى ذكائه". تذكر هيرتزفيلد الحدث قائلاً إن حجة شراء سكالى الكثير من أجهزة Macintosh (ماكتوش) لصالح شركة بيسبى "بدت مكشوفة بالنسبة لي"، ولكنه قام بالاشتراك مع سوزان كير بصنع شاشة من أغطية وعبوات بيسبى تراقص حول شعار شركة أبل. كان هيرتزفيلد متھمساً لدرجة أنه أخذ يلوح بذراعيه بعیناً ويساراً أثناء العرض، ولكن بدا أن سكالى لم ينبهر. استعاد هيرتزفيلد ذكرى الحدث قائلاً: "طرح سكالى بضعة أسئلة ولكنه لم يبدها مهتماً"، ولم يعجب هيرتزفيلد أبداً بعد ذلك بـ سكالى، فقد قال فيما بعد: "لقد كان مختلفاً ومدعياً، فقد ظاهر بأنه مهتم بالتقنولوجيا ولكنه لم يكن كذلك. لقد كان مسوقاً، وهذه هي طبيعة المسوقين: مدعيون بأجر".

وصلت الأمور إلى ذروتها عندما زار جو碧ز نيويورك في مارس ١٩٨٣، وكان قادرًا على تحويل التوడد إلى مصارحة. قال جو碧ز أثناء سيرهما في متنزه سنترال بارك: "أنا أعتقد أنك الرجل المنشود، وأريدك أن تعمل معى؛ لأننى أرغب فى تعلم المزيد منك". جو碧ز، الذى درس بشكل دقيق نماذج أبوية فى الماضى، عرف كيف يتلاعب بغيره سكالى وقلة

ثقته بنفسه، وقد أفلح الأمر. اعترف سكالى لاحقاً: "لقد فتننى بالفعل – فقد كان ستييف أحد ألم الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتي. وقد شاركتنا الشفف بالأفكار".
 أصطحب سكالى، الذى كان مولعاً بتاريخ الفنانون، جوبيز إلى متحف متروبوليتان فى اختبار صغير لمعرفة ما إذا كان مستعداً للتعلم من الآخرين بالفعل أم لا. قال سكالى متذمراً لهذا الموقف: "لقد أردت أن أرى مدى تقبلي لتلقى التوجيه فى موضوع لا خلفية له عنه"، وأنشاء تجولهم بين الآثار الإغريقية والرومانية العتيقة، قدم سكالى شرحاً عن الاختلاف بين المحتويات العتيقة من القرن السادس قبل الميلاد والمحتويات البيركليسية من القرن الذى يليه. وبدا أن جوبيز، الذى كان يحب أن يستمع إلى النبذات التاريخية التى لم يتعلمها أبداً خلال دراسته الجامعية، يستوعبها جيداً. تذكر سكالى الأمر قائلاً: "لقد تملكتى إحساس بأنه يمكننى أن أكون معلماً لـ تلميذ لامع". ومرة ثانية أطلق سكالى الفنان لفكرة أنها متشابهان، حيث قال: "كان جوبيز يبدو كما لو أنهى نظر فى مرآة ترينى شبابى، فقد كنت أنا أيضاً نافذ الصبر، وعنيداً، ومغروراً وطائشاً. وكان عقلى ممتلئاً بالأفكار، الأمر الذى لم يفسح مجالاً لأى شيء آخر، ولم أكن أنا أيضاً متسامحاً مع الذين لا يلبون طلباتي".

وأنشاء استكمالهما جولتها الطويلة، صرخ سكالى لـ جوبيز بأنه كان يذهب خلال مطلقاته إلى منطقة ليفت بانك بباريس ليرسم فى كراس الرسم الخاص به، وأنه لو لم يصبح رجل أعمال، فإنه كان سيصبح رساماً. رد عليه جوبيز قائلاً إنه لولم يعمل بمجال الحاسوب، كان يرى نفسه شاعراً فى باريس، وواصل السير فى شارع برودووى حتى وصل إلى متجر كولونى ريكوردز بشارع فورتى نايفت، حيث عرض جوبيز على سكالى الموسيقى التى يحبها والتى ضمت بوب ديلان وجوان بايز وأيلا فيتزجيرالد وفنانى شركة تسجيلات ويندهام هيل لموسيقى الجاز. بعد ذلك رجعاً الطريق نفسه بأكمله إلى برج سان ريمو السكنى عند تقاطع شارعى سنترال بارك ويست وسيفنتى فور، حيث كان جوبيز يخطط لشراء شقة فى أعلى البرج مكونة من طابقين.

تم الاتصال خارج الشقة العلوية فى إحدى الشرفات حيث كان سكالى ملصقاً ظهره بالحائط لأنّه مصاب برهاب المرتفعات. فى البداية ناقشا الأمور المالية. قال سكالى: "قلت له إنّى أريد مليون دولار راتباً و مليوناً آخر مكافأة توقيع"، فقال جوبيز إن هذا يمكن تحقيقه، وقال: "حتى ولو اضطررت إلى أن أدفعه لك من مالى الخاص. سوف تقوم بحل هذه المشكلات لأنك أفضل شخص قابلته فى حياتي، وأعلم أنك الشخص المناسب لشركة أبل التى لا تستحق سوى الأفضل". وأضاف أنه لأول مرة فى حياته سيعمل تحت إمرة شخص يحترمه بالفعل، ولكنه كان يعلم أن سكالى هو أفضل شخص يمكنه أن يتعلم منه، وحدق جوبيز النظر إليه بعينيه اللتين لا تطرفان أبداً.

اعتراض سكالى اعتراضًا أخيراً، واقتصر أنه ربما يكون من الأفضل أن يبقى هو وجوبز صديقين فقط وأن يمده بالنصيحة من خارج الشركة، حيث قال: "في أي وقت تحضر فيه إلى نيويورك، سأكون ممتنًا لقضاء بعض الوقت معك". حكى سكالى ما حدث في هذه اللحظة قائلاً: "حنى ستيف نظره إلى الأرض. وبعد فترة صمت ثقيلة وغير مرحة ألقى أمامي التحدي الذى من شأنه أن يؤرقنى لأيام عديدة، فقال: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".

شعر سكالى كما لو كان تلقى ضربة في معدته، فلم يكن هناك رد آخر سوى القبول. قال سكالى: "كان يمتلك قدرة خارقة على أن يحصل على ما يريد، وأن يكشف مكونات صدر الشخص الذى أمامه وأن يعرف ما يقوله بالضبط للتأثير على ذلك الشخص، وتبيّنت للمرة الأولى خلال الأشهر الأربع السابقة أتنى لم أكن أستطيع أن أرضع". حينها كانت قد بدأت شمس الشتاء في المنيب، لذا غادرا الشقة وتوجهوا إلى فندق كارلايل سائرين عبر المنزه.

شهر العمل

وصل سكالى إلى كاليفورنيا مباشرة قبل بدء إجازة إدارة شركة أبل التي يقضونها في منتجع بagarو دونز في مايو ١٩٨٢. ورغم أن سكالى كان قد ترك كل شيء عدا واحدة من حلله السوداء في جرينويتش، فإنه كان لا يزال يواجه مشكلة في الاعتياد على المناخ غير الرسمي. كان جوبز جالساً على الأرض في مقدمة حجرة الاجتماعات متسلماً في وضعية القرفصاء وكان غائب الذهن ويلعب في أصابع قدميه الحافيتين. حاول سكالى أن يفرض جدولًا للاجتماع؛ فقد أراد أن يناقش كيفية تمييز منتجاتهم - جهاز II (أبل ٢) وجهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك) - ويناقش ما إذا كان من المقبول أن يتم تنظيم الشركة على أساس خطوط الإنتاج أو الأسواق أو الوظائف، ولكن انقلبت المناقشة إلى مناقشة مفتوحة تُطرح فيها الأفكار والشكوى والمناظرات.

فجأة هاجم جوبز فريق عمل جهاز Lisa (ليزا) متهمًا بإياهم بأنهم لم يصمموا منتجًا ناجحًا، فرد أحدهم قائلاً: "حسناً، إنك لم تنتج جهاز ماكتوش بعد. لماذا لا تتضر حتى تطلق منتجًا قبل أن تبدأ في تقادنا؟". صفع سكالى - ففى شركة بيسي لـم يكن أحد ليستطيع أن يتحدى رئيس الشركة بهذه الطريقة، حيث قال: "في هذه اللحظة بدأ الجميع في مهاجمة ستيف". ذكره هذا بدعابة قديمة سمعها من أحد موظفي مبيعات

شركة أبل: "ما الفرق بين شركة أبل وصبية الكشافة؟ والجواب أن صبية الكشافة يشرف عليهم أشخاص كبار".

وفى وسط المشاجرة، هز الحجرة زلزال، فصاح أحدهم: "توجهوا إلى الشاطئ"، فعبر الجميع الباب متوجهين نحو المياه. ثم صاح شخص آخر بأنه قد نتج عن الزلزال الأخير موجة مد، لذا استدار الجميع وبدأوا في العدول في الاتجاه الآخر. كتب سكالى فيما بعد: "إن التردد وتناقض الآراء وشبح الكارثة الطبيعية كانت مجرد نبوءات لما سيأتى لاحقاً".

ففى صباح يوم السبت دعا جوبيز سكالى وزوجته ليزى إلى وجبة الإفطار فى منزله اللطيف المبني على الطراز التيودورى، والذى كان يعيش فيه مع صديقته، الجميلة الذكية باربرا يازنسكى، التى كانت تعمل لدى ريجز ماكينا. أحضرت ليزى مقلاة وبدأت فى إعداد وجبة بيتانية من الأومليت (وكان جوبيز قد وضع حداً لنظامه الغذائي النباتى الصارم فى هذا الوقت). اعتذر جوبيز قائلاً: "أنا آسف، أنا لا أمتلك الكثير من الأثاث، فليس لدى وقت لشرائه". كانت هذه إحدى مميزاته الثابتة: فقد كانت معاييره القاسية للبراعة الحرافية، بالإضافة إلى ذوقه الإسبرطى، تمنعه من شراء أى أثاث لا يعجبه. كان لديه مصباح من مصابيح شركة تيفانى، وطاولة طعام أثرية، وجهاز عرض شرائط فيديو ملحق بجهاز تليفزيون سونى من طراز ترينيترون، ولكن كانت الأرضية تمثل بالوسائل المحسنة بالفوم بدلاً من الكراسي والأرائك. ابسم سكالى واعتقد خطأً أن هذا يشبه حياته "الأقلامونية، المثيرة فى شقتها الفوضوية بنيويورك" فى بداية مسيرته المهنية.

اعترف جوبيز لـ سكالى بأنه يعتقد أنه سيموت شاباً؛ لذا فإنه يحتاج إلى التعجيل بالقيام بالأمور حتى يترك بصمته فى تاريخ وادى السيليكون قبل أن يموت. قال جوبيز لـ سكالى أثناء جلوسهما على المائدة ذات الصباح: "نحن جميعاً لا نمتلك وقتاً طويلاً على هذه الأرض، وغالباً ما تتوفر لنا الفرصة للقيام بعدد قليل من الأمور المظيمة وأن نقوم بها على أكمل وجه. لا يمتلك أحد فكرة عن الفترة التى سنقضيها فى هذه الحياة، وكذلك لا أعرف أنا، ولكننى أشعر بأنه يجب أن أنجز أكبر قدر من هذه الأمور المظيمة خلال فترة شبابى".

كان جوبيز وسكالى يتعدثان عدة مرات خلال اليوم الواحد أثناء الأشهر الأولى من علاقتهما. قال سكالى: "أصبحت أنا وستيف صديقين مقربين، بالإضافة إلى ترافقنا الدائم". وقد أتى جوبيز على سكالى قائلاً: "إننا نكمel جمل وعبارات بعضاً"، فعندما كان يحاول حل أمر ما كان يقول شيئاً مثل: "أنت الشخص الوحيد الذى سيفهم". كانوا يخبران بعضهما باستمرار - وقد كان ذلك أمراً يدعوه إلى القلق - كم كانوا يشعران بالسعادة أثناء وجودهما معاً وعملهما بالتبادل، وفي كل فرصة يجد فيها سكالى أوجه التشابه بينه وبين جوبيز كان يوضحها:

باما كانى أنا وستيف أن نكمل جمل بعضنا بعضًا لأننا نفكير بالطريقة نفسها. يوقطنى ستيف من التوم فى الثانية صبأً عندما يتصل بي هاتفي ليخبرنى بفكرة جالت بخاطره، ويقول لمستمعه المصاب بالنعمان: "أهلًا، هذا أنا"، غير مدرك تماماً للوقت الذى يتصل فيه – وقد كنت أفعل مثلاً يفعل حينما كنت أعمل فى شركة بيبيسى. قد يمزق ستيف عرضًا تقديمياً كان سيقدمه فى الصباح资料， مطروحًا بالشراحت المفرزلقة والتوصوص، وقد كنت أفعل مثلاً يفعل خلال كفاحى لتحويل الخطابة إلى أداة إدارية مهمة فى أول أيامى بشركة بيبيسى. وقد كنت دائناً، كمدير تنفيذى شاب، لا أستطيع أن أصبر على الأمور حتى تتحقق، وغالباً ما شعرت بأنها ستصبح أفضل حالاً إذا ما قمت بها بنفسى – وكذلك كان ستيف. شعرت أحياناً بأن ستيف يمثل دوراً عنى فى أحد الأفلام، فقد كانت أوجه النتابه يتنا مدحشة، وكانت هى سبب الاندماج الذى حدث بيننا.

كان سكالى يخدع نفسه، وكان هذا يُنذر بحدوث كارثة، وبدأ جوبيز فى الإحساس بهذا الأمر مبكراً. قال جوبيز مستعيداً ذكرياته: "لقد كنا نرى العالم من زاويتين مختلفتين، وكانت لدينا وجهات نظر مختلفة عن الناس، وكذلك قيم مختلفة. بدأت فى إدراك هذا بعد بضعة أشهر من انضمامه لنا: فهو لم يتعلم الأمور بالسرعة المطلوبة وكان كل الموظفين الذين يريد ترقيتهم من الأغبياء".

ولكن جوبيز كان يعلم أنه يستطيع التلاعب بـسكالى عن طريق تركه يعتقد أنها متتشابهان، وكلما تلاعب به أكثر، زاد احتراره إياه أكثر. أدرك الملاحظون الذين يتمتعون بالحكمة فى فريق عمل ماك، مثل جوانا هووفمان، ما يحدث وعرفوا أنه سيحدث شرافق كارثى محتم، وعن هذا تقول: "كان جوبيز يجعل سكالى يشعر بأنه شخص مميز، ولم يكن سكالى يشعر بهذا من قبل، وكان سكالى مفتوناً بـجوبيز لأنه عزا إليه مجموعة كاملة من الصفات لم يكن يمتلكها بالفعل. وعندما اتضاع أن سكالى لا يمتلك هذه الصفات، فإن تحريف ستيف للواقع كان قد خلق بالفعل موقفاً على وشك الانفجار".

بدأت حماسة سكالى تفتر من جانبه أيضاً. ويمزى جزء من ضعفه فى محاولة إدارة شركة لا ت العمل على الوجه الأمثل إلى رغبته فى إرضاء الآخرين، وهى إحدى الصفات التى لم يشاركتها مع جوبيز، فقد كان شخصاً مهدباً، وهذا ما جعله ينقلب على وقارحة جوبيز فى مساماته الموظفين، حيث قال: "كنا نذهب إلى مبنى مشروع ماك فى الحادية عشرة مساءً. كانوا يتناقشون حول شفرة برمجية. فى بعض الأوقات كان بالكاف ينظر إليها، قبل أن يأخذها من أيديهم ويلقيها إليهم مرة أخرى، وكانت أقول: "كيف يمكنك أن تحبطهم بهذه الطريقة؟"، فيقول لي: "أعلم أنهم يستطيعون القيام بما هو أفضل". حاول سكالى أن يوجهه، فقال له فى إحدى المرات: "عليك أن تتعلم كيفية التحكم فى أعصابك". كان جوبيز يتفق معه، ولكن ليس من طبيعته أن يختار من مشاعره ما يلائم الموقف.

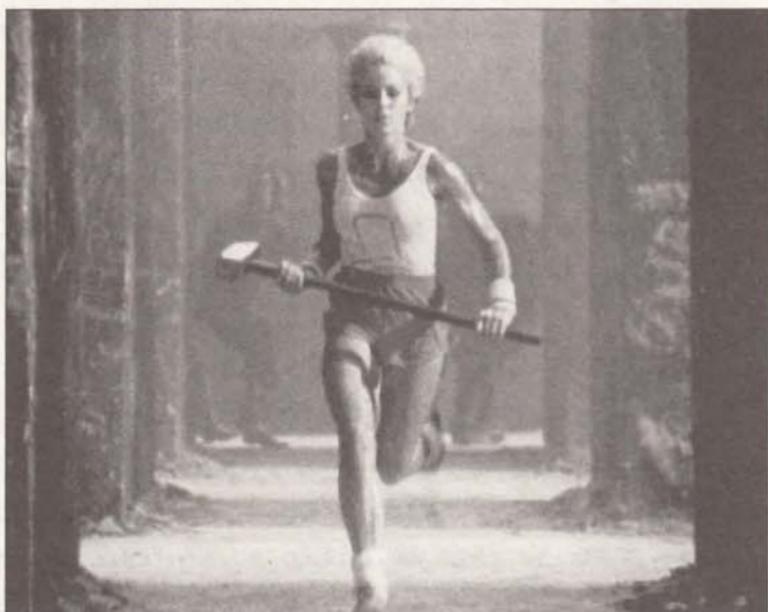
بدأ سكالى يدرك أن شخصية جوبيز المتقلبة ومعاملته المتذبذبة للآخرين أمر متأصلة فى بنيته النفسية، ربما من تأثير اضطراب نفسى بسيط. كان جوبيز يعانى تغيرات مزاجية كبيرة، فأحياناً يكون مرحاً، وأحياناً أخرى يكون مكتئباً. أحياناً كان يبدأ فى توبيخ شخص ما بقسوة دون سابق إنذار، وكان سكالى يهدئه. وعن هذا يقول: "بعدها بعشرين دقيقة كنت أتلقى اتصالاً لكي أحضر لأن ستيف قد فقد أعضاه مرة أخرى".

حدوث أول خلاف حقيقي بينهما عندما اختلفا على تسعير جهاز Macintosh (ماكتوش)، فقد كان من المتوقع لا يتجاوز سعر الجهاز ١٠٠٠ دولار، ولكن جوبيز كان قد صمم بعض التعديلات رفعت من تكلفته مما تسبب فى رفع سعر البيع ليصل إلى ١٩٩٥ دولاراً، لكن عندما بدأ جوبيز وسكالى فى التخطيط لحملة ترويجية وتسويقية واسعة النطاق، قرر سكالى أنهم بحاجة إلى رفع السعر ٥٠٠ دولار أخرى. فسكالى كان يعتبر تكاليف التسويق مثل أية تكلفة إنتاج أخرى يجب إدراجها ضمن السعر النهائي، ولكن جوبيز عارضه بعدة قائلأ: " Sidney هذا كل مبادئنا، إننى أريدها ثورة، وليس محاولة للحصول على أرباح أكبر". قال له سكالى إن أمامه خيارات لا ثالث لها: يمكنه أن يبقى سعر الجهاز عند ١٩٩٥ دولاراً، أو يمكنه الحصول على ميزانية لحملة تسويق واسعة النطاق، ولكن ليس كلا الخيارين.

قال جوبيز لـ هيرتزفيلد والمهندسين الآخرين: "لن يعجبكم ما سأقوله، ولكن سكالى يصر على أن يكون سعر جهاز ماك ٢٤٩٥ دولاراً بدلاً من ١٩٩٥ دولاراً"، فشعر المهندسون بالرعب، وقال هيرتزفيلد إنهم كانوا يصممون جهاز Mac (ماك) لأشخاص منهم، ورفع السعر بهذه الطريقة سيكون "خياناً" لمبادئهم. لذا وعدهم جوبيز قائلأ: "لا تقلقوا، فلن أتركه يفلت بفعلته". ولكن فى نهاية الأمر فاز سكالى. حتى بعد مرور ٢٥ عاماً، لا يزال جوبيز يستشهد غضباً عندما يتذكر هذا القرار: "إن هذا هو السبب الرئيسي لبطء مبيعات جهاز Macintosh (ماكتوش) وسيطرة شركة مايكروسوفت على السوق". وقد جعله هذا القرار يشعر بأنه يفقد السيطرة على المنتج وعلى الشركة. وهذا الأمر جعله فى خطورة نمر حاصره الصيادون.

الإطلاق

أثر في الكون



"إعلان" ١٩٨٤

المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج

إن أفضل ما في مؤتمر مبيعات أبل الذي عُقد في شهر أكتوبر عام ١٩٨٣ في هاواي كان المشهد الهزل المقتبس من برنامج تليفزيوني يدعى *The Dating Game* (لعبة المواعدة) الذي يلتقي فيه أشخاص غرباء للتعرف، حيث كان جوبيز يقوم بدور المذيع، ومنافسوه الثلاثة الذين أقنعهم بالسفر إلى هاواي بالطائرة، وهم بيل جيتس وشخصان آخران يعملان ك التنفيذيين في مجال البرمجيات وهما ميشيل كابور وفرد جيبونز، بدون

كما لو أنهم يشاركون في البرنامج، وبينما عُزفت أغنية البرنامج الشهير، كان الثلاثة يجلسون على مقاعدهم. وحظى بيل جيتس – والذى كان ييدو كطابل في المرحلة الثانوية – بتصفيق حار من السمعاء والخمسين بائعاً الحاضرين من شركة أبل عندما قال: "خلال عام ١٩٨٤ ، تتوقع مايكروسوفت الحصول على نصف عائداتها من بيع البرمجيات الخاصة بنظام تشغيل ماكتوش". ابسم جوبز، الذي كان حليق الذقن والشاربين وتبدو عليه سيماء الثقة، ابتسامة كشفت عن أسنانه وسأل جيتس عما إذا كان يعتقد أن نظام تشغيل ماكتوش الجديد سوف يصبح أحد المعايير الجديدة لهذه الصناعة. وأجاب جيتس: "إن خلق معيار جديد يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصميم شيء مختلف إلى حد ما، إنما ابتكار شيء جديد بالفعل وقدر على إثارة مخيلة الناس. وجهاز ماكتوش، من بين كل الأجهزة التي رأيتها، هو الوحيد الذي تتوافر فيه هذه الشروط".

ولكن حتى على الرغم من حديث جيتس، فقد كانت شركة مايكروسوفت تبعد عن تعاونها بشكل أساسى مع شركة أبل لتصبح فيما بعد منافساً لها. وستستمر مايكروسوفت في صناعة البرمجيات التطبيقية لشركة أبل، مثل مايكروسوفت ورد، لكن نصيباً كبيراً ومتناهياً من عائداتها سيكون من نظم التشغيل التي صنعتها للحواسيب الشخصية التي تنتجها شركة آي بي إم. في العام السابق لهذا المؤتمر، تم بيع ٢٩٧٠٠٠ نسخة من جهاز Apple II (أبل ٢) بالمقارنة مع ٢٤٠٠٠ نسخة من حاسب IBM (آي بي إم) والأجهزة المستنسخة منه. لكن رقم المبيعات عام ١٩٨٢ اختلف بشدة، فقد بيع ٤٢٠٠٠ جهاز Apple II (أبل ٢) في مقابل ١٠٢ مليون جهاز IBM (آي بي إم) والأجهزة المستنسخة منه، كما لم ينافس كل من جهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) على الإطلاق.

عندما وصلت القوة الضاربة لمبيعات شركة أبل إلى هواي، كان خبر هذا التحول في المبيعات قد ظهر على غلاف مجلة بيزنس ويك وكان عنوانه: "حواسيب شخصية: والفائز هو... آي بي إم". وكان من الخبر يسرد بالتفصيل ارتفاع مبيعات الحواسيب الشخصية التي تنتجها شركة آي بي إم. وأعلنت المجلة: "معركة السيادة على السوق انتهت بالفعل. ففي هجوم خاطف ومدهش، استولت شركة آي بي إم على ٢٦٪ من حصة السوق في عامين، ومن المتوقع أن تستولى على حصة تبلغ نصف السوق العالمي بحلول عام ١٩٨٥ ، كما أن هناك حصة إضافية من السوق وقدرها ٢٥٪ ستذهب في النهاية إلى الأجهزة المشابهة لحواسيب آي بي إم".

وزاد هذا من الضغوط لسرعة إنتاج جهاز Macintosh (ماكتوش)، والذي كان من المفترض طرحه في يناير عام ١٩٨٤ ، آي بعد ثلاثة أشهر، ليحفظ ماء وجه الشركة في مواجهة آي بي إم، وقد قرر جوبز في مؤتمر المبيعات أن يستمر في المواجهة حتى النهاية؛ لذا فقد اعتلى المنصة وسرد كل الأخطاء التي وقعت فيها شركة آي بي إم منذ عام ١٩٥٨ ،

ثم وبنبرة تهديدية وصف كيف أنها تحاول الآن الاستيلاء على سوق الحاسوب الشخصية حيث قال: "هل ستسيطر شركة آى بي إم على صناعة الحاسوب الآلية بأكملها؟ وعصر المعلومات كلها؟ هل كان جورج أورويل على صواب في وصفه لعام ١٩٨٤؟". وفي هذه اللحظة نزلت شاشة عرض من سقف القاعة وعرضت عرضاً تمهدياً للإعلان التليفزيوني القادم الذي بلغت مدة ستين ثانية من جهاز Macintosh (ماكتوش)، وهي غضون أشهر قليلة كان من المقرر لها الإعلان أن يُنسى ولا يُذكر إلا عند التاريخ للإعلانات فقط، إلا أنه في هذه اللحظة حقق الهدف منه وهو استجمام قوى كتيبة مبيعات شركة أبل. كان جوبيز يمتلك دائماً القدرة على اجتذاب القوة بتخيل نفسه متمنراً يحارب قوى الظلام. والآن استطاع إلهام قواته بالإيمان بالرؤبة نفسها.

كانت هناك عقبة واحدة إضافية وهي: أن هيرتزفيلد وأقرانه من المتخصصين في البرمجيات كان عليهم صياغة الأكواد الخاصة بجهاز Macintosh (ماكتوش). كان من المقرر أن يبدأ شحن الأجهزة يوم الاثنين الموافق ١٦ يناير، ولكن قبل هذا الموعد بأسبوع، خلص المهندسون إلى أنهم لن يستطيعوا الوفاء بالموعد المحدد.

كان جوبيز يقيم في فندق جراند حياة في منهاطن وبعد لعرض الجهاز في مؤتمر صحفي، وبالتالي فقد تم تحديد موعد هذا المؤتمر يوم الأحد السابق لموعد بداية الشحن. وشرح مدير البرمجيات الموقف لجوبيز بهدوء، بينما كان هيرتزفيلد وزملاؤه يتلقون حول الهاتف ويعبسون أنفاسهم وكان كل ما يحتاجون إليه هو أسبوعين إضافيين. وكان من الممكن أن تعمل الشحنة المبدئية التي ستصل إلى التجار بنظام تشغيل "تجريبي"، والذي يمكن أن يستبدل بمجرد الانتهاء من صياغة الأكواد الجديدة في نهاية الشهر. خيمت فترة من الصمت على الموقف، ولم يغضب جوبيز، بل على العكس تحدى بنبرة باردة وبشاشة، وأخبرهم بأنهم جميعاً رائعون، بل إنهم هي الحقيقة رائعون لدرجة أنهم يعرفون أن بإمكانهم القيام بهذا الأمر. وقال في معرض حديثه: "ليس هناك من سبيل لهذا فتحن تزلق". لقد كان هناك حفلاً جهود جماعي مضن من طاقم العاملين في الشركة. واستطرد قائلاً: "لقد عملت على هذا الأمر لأشهر حتى الآن، وأسبوعان إضافيان لن يشكلا فارقاً كبيراً. وربما يمكنكم أيضاً أن تنتهيوا منه. سأشحن الأكواد بعد أسبوع من يوم الاثنين وأسماؤكم عليها".

وكان تعليق ستيف كابس: "حسناً، يجب علينا الانتهاء من هذا". وانتهوا منه بالفعل. ومرة أخرى: حثتهم قدرة جوبيز على تحرير الواقع للقيام بما اعتقدوا أنه مستحيل. وفي يوم الجمعة، أحضر راندي ويجنتون كيساً ضخماً به حبوب قهوة مغطاة بالشيكولاتة للمساعدة على السهر طوال الليالي الثلاث المتبقية، وعندما وصل جوبيز إلى العمل في الساعة ٨:٢٠ صباحاً يوم الاثنين، وجد هيرتزفيلد يتمدد على الأريكة فيما يشبه الغيبوبة،

وتحدثاً لدقائق قليلة عن مشكلة بسيطة متبعة، وقال جوبيز إنها ليست بمعضلة. جر هيرتزفيلد نفسه حتى سيارته الفولكس فاجن الزرقاء والتي تحمل لوحاتها المعدنية عبارة MACWIZ (ساحر ماك) وقد السيارة إلى المنزل أو بالأحرى إلى الفراش. وبعد فترة قليلة بدأ مصنع شركة أبل في فريمونت إنتاج حاويات مزينة بالرسوم الخطية لشعار شركة أبل. وأطلق جوبيز عبارة "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج"، والتي استحقها الآن العاملون على صناعة جهاز ماكتوش.

إعلان عام ١٩٨٤

في ربيع عام ١٩٨٤، عندما كان جوبيز قد بدأ في الإعداد لإطلاق جهاز ماكتوش، طلب الحصول على إعلان ثوري مذهل يشبه الجهاز الذي ابتكره. وقال : "أرغب في شيء يذهل الآخرين ليعدوا التفكير فيما يفعلونه. أريد شيئاً يشبه قصف الرعد". وألقيت المهمة على عاتق وكالة تاشيت/دai الإعلانية والتي استحوذت على إعلانات شركة أبل بعد شرائها للوكالة الإعلانية التابعة لمؤسسة ريجز ماكينا. وكان على رأس هذه الوكالة شخص طويل القامة هزيل الجسم يبدو عليه الاسترخاء الدائم، ذو لحية كثيفة وشعر أشمث وبسمامة بلهاء وعينان لا معتان ويدعى لـ كلـ، وقد كان يعمل مدير الابتكار في مكتب الوكالة في قطاع فينيس بيتش في لوس أنجلوس. كان كلو شخصاً ذكياً ومرحًا بشكل مسترخ وآن كان شديد التركيز، كما أنه ارتبط مع جوبيز في صداقة استمرت لثلاثة عقود.

كان كلو وأثنان من فريقه وهما متخصصان في كتابة الإعلانات يدعى ستيف هايدن ومخرج فنى يدعى برنت توماس يعنون الفكر في عبارة دعائية مستوحاة من رواية جورج أورويل ١٩٨٤" وقد كانت هذه العبارة: "لماذا لن يكون عام ١٩٨٤ مثلما وصفته رواية أورويل ١٩٨٤؟". أعجب جوبيز بالعبارة، وطلب منهم ابتكار إعلان لجهاز ماكتوش تقوم فكرته على هذه العبارة. لذا فقد وضعوا مجموعة من الرسوم لقصة إعلان مدته ستون ثانية مستوحى من أفلام الخيال العلمي. وكانت القصة تدور حول شابة ثائرة تسابق شرطة الأفكار التي ابتكرها أورويل في روايته لتضرب بمطرقة تحملها شاشة تعرض خطاباً حماسياً من خطب بيج براذر (الدكتاتور الذي ظهر في الرواية).

استلهمت فكرة الإعلان الحالة العصرية لثورة أجهزة الحاسوب الشخصية وكان العديد من الشباب، وبشكل خاص، هؤلاء الثائرون على عادات المجتمع وتقاليد، ينظرون لأجهزة الحاسوب الشخصية على أنها آلات يمكن استخدامها من قبل الحكومات والمؤسسات العملاقة التي تسعى للقضاء على الشخصية الفردية. ولكن بحلول نهاية

عقد السبعينيات في الألفية الماضية، كان يُنظر لها أيضًا على أنها أدوات محتملة تساعد على التحقق الشخصي. أظهر الإعلان جهاز ماكنتوش على أنه من يحارب لتحقيق هذا الهدف الأخير، فقد صورت شركة أبل على أنها شركة رائعة وثورية تلعب دور البطولة، حيث إنها الشيء الوحيد الذي يقف في مواجهة مخططات المؤسسات الكبرى للسيطرة على العالم والتحكم الكامل في العقول.

أعجب جوبيز بهذا الإعلان، فبالفعل كان لفكرة الإعلان صدى في داخله. فقد كان يتخيّل نفسه على أنه ثائر كما كان يحب أن يربط نفسه بالقيم التي يؤمن بها العامة ومتسللو ومتحترفو الحاسيبات الذين قام بضمهم للعمل في فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش). ومع أنه قد ترك شركة أبل الصغيرة في أوريجون ليبدأ في إنشاء مؤسسة أبل، إلا أنه مازال يرغب في أن يُنظر إليه على أنه أحد الثائرين على عادات المجتمع وتقاليده وليس أحد المؤمنين بثقافة المؤسسات الكبرى.

لكنه أدرك أيضًا، في أعماقه، أنه قد هجر وابتعد عن روح مخترقى الحاسيبات وهو ابتعاد مازال يتزايد. حتى إن البعض قد يتهمنه بالتخلي عن مبادئه. فيبينما أمن وزنياك بحق بأخلاقيات نادي هومبرو من خلال تقديمها لتصميمات حاسب Apple (أبل ١) مجانًا، إلا أن جوبيز هو من أصر على بيع الدوائر الكهربائية بدلاً من تقديمها مجانًا من يريده. كما أنه كان أيضًا، وعلى الرغم من ممانعة وزنياك، هو من رغب في تحويل شركة أبل إلى مؤسسة، وألا يقوم بتوزيع حصص الأسهم مجانًا على الأصدقاء الذين رافقهم في العمل في المرآب. والآن كان على وشك إطلاق جهاز Macintosh (ماكنتوش) للأسواق، وهو جهاز انحرف عن العديد من مبادئ مخترقى الحاسيبات؛ حيث كان مفالى في سعره؛ وليس به أية منافذ وهو ما يعني أن الهواة لا يمكنهم أن يقوموا بتوصيل بطاقات التوسعة الخاصة بهم أو توصيل ما يرغبون فيه من دوائر باللوحة الرئيسية للقيام بمهام جديدة؛ هذا بالإضافة إلى أن فتح الحاوية البلاستيكية للجهاز كان يتطلب أدوات خاصة. لقد كان نظاماً مغلقاً وتحكيمياً، كما لو كان شيئاً صممته "بيج براذر" وليس مخترق حاسيبات.

إذن، فقد كان إعلان "١٩٨٤" طريقة لإعادة التأكيد، لنفسه وللعالم، على صورته الذاتية التي يطمح إليها. كانت البطلة، التي ترتدى قميصاً قطنيًا أبيض مزينًا برسم لجهاز ماكنتوش، شخصية متمرة خرجت لتهزم فكرة المؤسسة، وبالاستعانة بالخرج ريدلى سكوت، والذى كان قد حقق نجاحاً كبيراً في فيلم *Blade Runner*. كمخرج للإعلان؛ كان بإمكان جوبيز أن يربط نفسه ومعه شركة أبل بروح هذا العصر التي كانت تعارض قمعية المجتمع التكنولوجى، وباستخدام الإعلان، أصبح بإمكان شركة أبل أن تعرف نفسها على أنها ضمن المتمردين ومخترقى الحاسيبات الذين يفكرون بشكل مختلف، كما أن جوبيز كان بإمكانه أن يطالب بعده في الإقرار بأنه أحدهم أيضًا.

كان سكالى فى البداية يشعر بالتردد عندما رأى رسوم القصة، لكن جوبيز أصر على أنه بحاجة إلى شيء ثورى. واستطاع الحصول على ميزانية غير مسبوقة قدرها ٧٥٠٠٠ دولار لتصوير الإعلان فقط، والذى خططوا لإذاعته لأول مرة أثناء المباراة النهائية لدوري كرة القدم الأمريكية. قام ريدلى سكوت بتصوير الإعلان فى مدينة لندن بالاستعانة بالعشرات من الممثلين حلقى الرؤوس ليجلسوا بين الجمهور المسحور الذى يشاهد خطاب بيج برازر على الشاشة. وتم اختيار إحدى لاعبات رمى القرص لتلعب دور البطلة الثائرة. وباستخدام مكان تصوير صناعي يوحى بالجمود وتسوده ظلال معدنية رمادية اللون، استحضر سكوت حالة مجتمع الديستوبيا البغيض والذى صوره فى فيلمه *Blade Runner*. وفي اللحظة التى صاح فيها بيج برازر قائلاً: "ستنتصر"، تحطم مطرقة البطلة الشاشة التى سرعان ما تتبخر وسط الأضواء والدخان.

عندما عرض جوبيز تنويمًا عن الإعلان لكتيبة بائعي شركة أبل فى الاجتماع الذى عقد فى هاوى، تأثروا جميعاً، لذا فقد عرضه على مجلس الإدارة فى اجتماعه فى شهر ديسمبر ١٩٨٢. وعندما أضيئت الأضواء مرة أخرى فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، كان الصمت يخيم على الجميع. وضع فيليب شيلين، المدير التنفيذي لفرع شركة ماسى فى كاليفورنيا، رأسه على الطاولة. أما مايك ماركولا فقد حدق ب بصمت؛ وبدأ فى البداية متأثرًا بقوة الإعلان، لكنه تحدث قائلاً: "من يرغب فى البحث عن وكالة دعاية أخرى؟" ويتذكر سكالى هذه اللحظات قائلاً: "اعتقد أغلبهم أنه كان أسوأ إعلان شاهدوه فى حياتهم". فحتى سكالى نفسه شعر بالرهبة. وطلب من وكالة تشاثيت/داى بيع المساحتين الإعلانيتين اللتين اشتراهما من الوكالة: أي مساحة الإعلان الذى مدتھ ستون ثانية والمساحة الأخرى التى مدتھa ثلاثة ثانية، بأى سعر.

شعر جوبيز بالإحباط الشديد. وفي إحدى الليالي كان وزنياك يهيم في ردهات أبل كمادته في العامين الماضيين، ودخل مبنى تصنيع ماكتوش. أمسك به جوبيز وقال له: "تعال هنا وانظر إلى هذا"، وأخرج جهاز فيديو وأدار شريط الإعلان. ويتذكر وزنياك ما خطر بياله قائلاً: "لقد اعتقدت أنه أروع شيء رأيته". وعندما قال جوبيز إن مجلس الإدارة قد قرر عدم عرض الإعلان أثناء المباراة النهائية في دوري كرة القدم الأمريكية، سأله وزنياك عن تكلفة وقت عرض الإعلان، فأخبره جوبيز بأنها ٨٠٠٠٠ دولار، وبطبيعة المنافسة والمعنادف اقترح عليه وزنياك على الفور قائلاً: "سأدفع نصفها إذا كنت مستعدًا للنصف الآخر".

وفي النهاية لم يحتاج وزنياك لدفع سنت واحد. فقد استطاعت الوكالة أن تبيع المساحة الإعلانية التي مدتھا ثلاثة ثانية، ولكن، وبدافع التحدى السليس، لم تبع الشركة المساحة الإعلانية الأطول. ويتذكر لى كل ما حدث قائلاً: "لقد أخبرناهم بأننا لم نتمكن من بيع

المساحة الإعلانية الأطول، مع أنها في الحقيقة لم نحاول من الأساس". وقد قرر سكالي، ربما رغبة في تجنب المواجهة مع كل من مجلس الإدارة وجوبز، أن يدع بيل كامبل، مدير التسويق، يقرر ما الذي يجب القيام به. وقد قرر كامبل، والذي كان يعمل فيما سبق مدرباً لكرة القدم، أن يعرض الإعلان الأطول وأخبر فريقه بهذا قائلاً: "أعتقد أنها يجب أن نذيعها".

وفي بداية الشوط الثالث لمباراة السوبر باول رقم ١٨، أحرز فريق رايدرز السيطرة على المباراة هدفاً سادسياً في فريق ردسكنر، وبينما من عرض إعادة فورية للهدف؛ اسودت الصورة على شاشات التليفزيون في طول البلاد وعرضها لمدة ثانيةين كريهتين، ثم ظهرت صورة غريبة بالأبيض والأسود لحشود تسير بخطوات رتيبة، على خلفية موسيقية مخيفة لتحتل كل مساحة الشاشة. أكثر من ستة وتسعين مليون شخص شاهدوا إعلاناً كان على الأرجح لا يشبه أى شيء شاهدوه من قبل. في نهاية الإعلان، وبينما كانت هذه الحشود تشاهد في فزع تبخر صورة بيج براذرز، صدح صوت المذيع بهدوء وهو يقول: "في الرابع والعشرين من يناير عام ١٩٨٤، ستطلق شركة أبل للحواسيب جهاز ماكتوش. وستعرفون لماذا سيكون عام ١٩٨٤ مختلفاً عن صورته في رواية ١٩٨٤".

لقد كان حدثاً مثيراً. في هذا المساء قامت الشبكات التليفزيونية الثلاث، والخمسون محطة تليفزيونية محلية بإذاعة أخبار جديدة عن هذا الإعلان، مما منحه انتشاراً يشبه انتشار الفيروسات في عصر سبق انتشار موقع يوتيوب الإلكتروني. وتم أخيراً اختيار هذا الإعلان من قبل مجلة تى فى جايد ومجلة أدفريتايزلنج أيدج ليكون أعظم إعلان على مر العصور.

قبلة إعلانية

بمرور السنوات، سيتحول ستيف جوبز إلى خبير لا يشق له غبار في مجال إطلاق المنتجات الجديدة. في حالة جهاز Macintosh (ماكتوش)، لم يكن الإعلان المذهل الذي أبدعه ريدلي سكوت هو أحد مقومات هذا الأمر فحسب، فقد كان هناك جزء آخر من هذه الوصفة هو التقطيعة الإعلامية. فقد عشر جوبز على وسائل يشعل بها فتيل القنابل الدعائية والتي كانت قوية جداً لدرجة أنها كانت تقتات على نفسها لتزداد سعراً، مثل التفاعلات التسلسالية. لقد كانت ظاهرة يقدر جوبز على تكرارها في أي مناسبة لإطلاق منتج جديد، بدءاً من جهاز Macintosh (ماكتوش) عام ١٩٨٤ وحتى جهاز iPad (آي باد) عام ٢٠١٠. ومثل الساحر، كان يامكانه أن يقوم بالخدمة مرة بعد الأخرى، وحتى بعد أن يراها الصحفيون لعشرات المرات ويعرفون كيف تؤدي. كان جوبز قد تعلم بعض

هذه التقنيات من ريجز ماكينا، والذى كان محترفاً في استغلال وإرضا غرور الصحفيين المتكبرين. إلا أن جوبيز كان يمتلك حدسـه الخاص للكيفية التي يمكن أن يزيد بها سعير الإثارة ويتلاءم بغيرـزة المنافسة لدى الصحفيـين، ويبـادل حقـ الحصول على معلومات حصرـية بالحصول على معاملـة سخـية.

في ديسمبر عام ١٩٨٢، أصطحبـ معـ المهـندـسـين العـبـقـريـين الصـفـارـ، أـنـدى هـيرـتـزـفـيلـدـ وـبـوريـلـ سمـيثـ، إـلـى نـيـويـورـكـ لـزيـارـةـ مجلـةـ نـيـوزـوـيـكـ ليـنشرـ فـيـهاـ مـقـالـةـ عنـ "ـالـصـفـارـ الـذـينـ صـمـمـواـ جـهاـزـ ماـكـ". وبعد تقديم عرضـ عنـ جـهاـزـ Macintoshـ (ـماـكـنتـشـ)، صـمـدواـ لـقاـبـلـةـ كـاثـرـينـ جـراـهـامـ؛ـ الأـسـطـورـةـ صـاحـبـةـ الـجـريـدةـ،ـ وـالـتـىـ كـانـتـ شـفـوـفـةـ بـشـارـاهـ لـأـىـ شـىـءـ جـيدـ.ـ ثـمـ أـرـسـلـتـ المـجـلـةـ فـيـماـ بـعـدـ كـاتـبـهـاـ المـتـخـصـصـ فـيـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـمـصـورـاـ لـقضـاءـ بـعـضـ الـوقـتـ فـيـ بـالـوـأـنـتوـمـعـ هـيرـتـزـفـيلـدـ وـسمـيثـ.ـ وـكـانـتـ نـتـيـجـةـ كـلـ هـذـاـ مـقـالـاـ لـبـقـاـ بـطـولـ أـربـعـ صـفـحـاتـ يـشـىـ عـلـىـ كـلـ الـمـهـندـسـينـ،ـ مـصـحـوـيـاـ بـصـورـ جـمـلـهـمـاـ يـسـدوـانـ كـمـاـ لـوـأـنـهـاـ صـبـيـةـ الـعـصـرـ الـجـديـدـ.ـ وـتـحـدـيـثـ المـقـالـ عـمـاـ يـرـغـبـ سـمـيثـ فـيـ الـقـيـامـ بـهـ بـعـدـ ذـلـكـ وـعـلـىـ حـدـ قـوـلـهـ:ـ "ـأـرـغـبـ فـيـ تـصـمـيمـ الـحـاسـبـ الـشـخـصـيـ الـمـنـاسـبـ لـفـتـرـةـ التـسـعـيـنـيـاتـ،ـ وـلـكـنـىـ أـرـغـبـ فـيـ الـقـيـامـ بـذـلـكـ غـداـ"ـ.ـ كـمـ وـصـفـ المـقـالـ أـيـضـاـ مـزـيـجـ الشـخـصـيـةـ الـمـقـلـبـةـ وـالـجـاذـيـةـ الـتـىـ يـتـمـتـعـ بـهـ رـئـيـسـ سـمـithـ فـيـ الـعـمـلـ؛ـ حـيـثـ يـقـولـ سـمـithـ:ـ "ـيـدـافـعـ جـوـبـيـزـ فـيـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ عـنـ آرـائـهـ بـصـوـتـ عـالـ يـعـبـرـ عـنـ حـدـةـ طـبـعـهـ وـإـنـ لـمـ يـكـنـ هـذـاـ فـيـ كـلـ الـأـحـوـالـ تـبـيـرـاـ عـنـ الغـضـبـ،ـ وـتـقـولـ الشـائـئـاتـ إـنـهـ قـدـ هـدـدـ بـفـحـصـ مـوـظـفـيـنـ لـأـنـهـمـ قـدـ أـصـرـواـ عـلـىـ أـنـ حـاسـبـاتـ الـشـخـصـيـةـ يـجـبـ أـنـ تـحـتـوىـ عـلـىـ مـفـاتـيـحـ تـحـكـمـ فـيـ الـمـؤـشـرـ وـهـيـ خـاصـيـةـ يـعـتـقـدـ جـوـبـيـزـ أـنـهـ شـىـءـ عـتـيقـ الـطـرـازـ.ـ لـكـنـ عـنـدـمـاـ يـكـونـ فـيـ أـحـسـنـ حـالـاتـ،ـ يـتـحـوـلـ إـلـىـ مـزـيـجـ غـرـبـيـ مـنـ الـجـاذـيـةـ وـنـفـادـ الـصـبـرـ،ـ وـيـتـأـرجـحـ بـيـنـ الـدـهـاءـ الـمـتـعـفـظـ وـتـبـيـرـهـ الـمـقـضـلـ عـنـ شـعـورـهـ بـالـعـمـاسـةـ:ـ "ـرـائـعـ بـجـنـونـ"ـ.

حضرـ ستـيفـنـ لـيفـيـ،ـ الـكـاتـبـ الـمـتـخـصـصـ فـيـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ وـالـذـىـ كـانـ يـعـملـ فـيـ هـذـهـ الـفـتـرـةـ لـدـىـ مـجـلـةـ روـلـنجـ سـتـونـ،ـ لـاجـراءـ مـقـابـلـةـ مـعـ جـوـبـيـزـ الـذـىـ دـفـعـهـ لـاقـاعـ نـاـشـرـ المـجـلـةـ بـوـضـعـ صـورـةـ فـرـيقـ عـمـلـ جـهاـزـ ماـكـنتـشـ عـلـىـ غـلـافـ المـجـلـةـ.ـ وـلـكـنـ ماـ وـرـدـ عـلـىـ خـاطـرـ لـيفـيـ هـوـ:ـ "ـإـنـ اـحـتمـالـيـةـ موـافـقـةـ جـانـ وـبـنـرـ عـلـىـ وـضـعـ صـورـةـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـهـوـوسـيـنـ بـالـحـاسـبـاتـ عـلـىـ الفـلـافـ بـدـلـاـ مـنـ الـمـطـبـ سـتـيـنـجـ لـاـ تـقـدـمـ وـاحـدـاـ فـيـ الـمـيـلـارـ"ـ،ـ وـقـدـ كـانـ مـحـضـاـ فـيـ ذـلـكـ.ـ وـلـكـنـ جـوـبـيـزـ أـصـطـبـعـ لـيفـيـ إـلـىـ مـطـمـ بـيـتـزاـ وـأـلـحـ فـيـ عـرـضـ الـأـمـرـ وـقـالـ:ـ "ـإـنـ مـجـلـةـ روـلـنجـ سـتـونـ فـيـ مـوـقـعـ عـسـيرـ،ـ وـتـشـرـ مـقـالـاتـ تـافـهـةـ،ـ وـتـبـحـثـ بـشـكـلـ يـائـشـ عـنـ مـوـضـوعـاتـ جـديـدةـ وـجـمـهـورـ جـديـدـ.ـ وـجـهاـزـ ماـكـ يـمـكـنـ أـنـ يـكـونـ وـسـيـلـهـاـ لـلـخـلاـصـ؟ـ"ـ.ـ لـكـنـ لـيفـيـ تـصـدـىـ لـهـذـاـ الـهـجـومـ وـقـالـ إـنـ أـحـوـالـ الـمـجـلـةـ جـيـدةـ بـالـقـعـلـ وـسـأـلـ جـوـبـيـزـ عـمـاـ إـذـاـ كـانـ قـدـ قـرـأـ الـمـجـلـةـ مـؤـخـراـ،ـ فـأـخـبـرـهـ جـوـبـيـزـ بـأـنـهـ قـدـ قـرـأـ مـقـالـاـ عـنـ قـنـاتـ (ـإـمـ تـيـ فـيـ)ـ التـلـيـفـزـيـونـيـةـ وـقـدـ كـانـ "ـمـقـالـاـ سـخـيـفـاـ"ـ.

وحيث أنها أجباه ليفي بأنه هو من كتب هذا المقال، لكن جوبيز، وتدعيه مصداقيته، لم يتراجع عن تقديره للمقال، بل بدلاً من ذلك تحول إلى الحديث الفلسفى بأن بدأ الحديث عن جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقال إنهم يستفيدون باستمرار من التطور الذى حدث من قبل ويستخدمون الأشياء التى طورها من سبقوهم، ثم قال: "إنه شعور رائع ومذهل بأن تبدع شيئاً يعود في النهاية ليصب في بوتقة الخبرات والمعرفة الإنسانية".

لم يتصدر مقال ليفي غلاف المجلة، لكن في المستقبل، كان كل إطلاق المنتج مهم ينخرط جوبيز في العمل فيه – سواء في شركة نيكست أو بيكسان، أو حتى عندما عاد للعمل في أبل – كان يتصدر غلاف مجلة تايم أو نيوزويك، أو بيزنس ويك.

٢٤ يناير ١٩٨٤

في صباح اليوم الذي أنهى فيه آندى هيرتزفيلد وزملاؤه تصميم نظام تشغيل جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ذهب هيرتزفيلد إلى منزله مرهقاً وتوقع أن يستلقى في فراشه لمدة يوم على الأقل. لكن بعد الظهيرة، وبعد أن نام لست ساعات فقط، قاد سيارته عائداً إلى العمل حيث كان يرغب في التتحقق مما إذا كانت هناك أية مشكلة، وكذلك فعل أغلب زملائه. كانوا يسيرون في المكان، وهم يشعرون بالدوار إلا أنهم كانوا يشعرون بالإشارة أيضاً، وذلك عندما دخل جوبيز إلى المكتب وقال لهم: "مرحباً، انضموا فأنتم لم تهوا عملكم بعد! إننا بحاجة إلى نسخة ترويجية لعرض تقديم الجهاز". كان في خطته أن يكشف الستار بشكل مسرحي عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) أمام جمهور ضخم ويستعرض بعض خصائصه مستقلاً الموسيقى التصويرية الملحمة لفيلم *Chariots of Fire*. وأضاف قائلاً: "يجب أن ينتهي هذا بنهاية الأسبوع، حتى يكون جاهزاً للإجراءات". تأوه الجميع، ويتذكر هيرتزفيلد ما حدث ويقول: "لكن أثناء مناقشتنا للأمر، أدركنا أنه سيكون من المتع أن نبتكر شيئاً مؤثراً".

كان موعد حفل إطلاق الجهاز يوافق موعد الاجتماع السنوي لحملة أسهم شركة أبل في ٢٤ يناير – أي بعد حدث جوبيز بثمانية أيام – في قاعة فلت أوديتوريوم بكلية دي أقتزا الأهلية. وكان الإعلان التليفزيوني والمقالات الصحفية المثيرة أول عنصرين فيما سيصبح بعد ذلك منهج ستيف جوبيز في تقديم المنتجات الجديدة كلحظة فارقة في تاريخ العالم بأكمله. أما العنصر الثالث فهو إزاحة الستار بشكل علني عن المنتج نفسه، في حالة من الأناقة وبضعة كبيرة، أمام جمهور هو مزيج من المعجبين المخلصين والصحفيين الذين استعدوا لما سيرونه من إثارة من المتوقع أن تكون جارفة.

نجح هيرتزفيلد في إنتهاء العمل المميز لصياغة برنامج لمزف الموسيقى في يومين حتى يستطيع الجهاز عزف موسيقى فيلم *Chariots of Fire*. لكن عندما استمع لها جوبيز، لم تتعجبه، لهذا فقد قرروا أن يستخدموا نسخة مسجلة بدلاً من البرنامج. في الوقت نفسه، كان جوبيز يشعر بالإثارة الشديدة بسبب برنامج مؤلَّ الأحاديث والذي يقوم بتحويل النص المكتوب إلى كلمات منطقية بلكتنة إلكترونية ساحرة، وقرر أن يجعله جزءاً من العرض وأصر على ذلك قائلاً: "أرغب أن يكون ماك هو أول جهاز يقدم نفسه للجمهور".

في أثناء البروفات التي جرت في الليلة السابقة ليوم عرض الجهاز، لم يكن أى شيء يعمل بشكل صحيح. حيث لم يُعجب جوبيز بالطريقة التي تتحرك بها الرسوم على شاشة جهاز Macintosh (ماكتوش)، واستمر في المطالبة بتعديلها. كما كان يشعر بعدم الرضا عن أضواء المنصة، وقام بتوجيه سكالى لينتقل من مقعد إلى الآخر ليقول رأيه بما يراه أثناء القيام بالعديد من التمديلات على الإضاءة. لم يهتم سكالى من قبل بتنوعات إضاءة المنصة وكانت الملاحظات التي يقولها تشبه تلك الإجابات المتعددة التي ربما يجحب بها المريض على طبيب عيون عندما يسأله: أى من العدسات تجعل رؤية الأحرف أكثروضوحاً؟ استمرت البروفات والتعديلات لمدة خمس ساعات، أى لفترة طويلة من الليل. ويذكر سكالى هذه الليلة قائلاً: "لقد كان جوبيز يدفع الناس للجنون، ويتعامل بمحببية شديدة مع العاملين على المنصة بسبب أى خلل يحدث في العرض التقديمي، ولذا فقد اعتقدت أنه ما من سبيل للانتهاء من هذا العرضه في الصباح".

والدهن من هذا، أن جوبيز شعر بالقلق من العرض التقديمي الذي سيقدمه. كان سكالى يحسب نفسه كاتباً بارعاً؛ لهذا فقد اقترح بعض التغييرات على نص حديث جوبيز. ويذكر جوبيز أنه شعر بالقلق إلى حد ما، إلا أن ملاقتهما كانت لا تزال في المرحلة التي يطرى فيها جوبيز على سكالى وبذكى غروره، ومن ثم فقد قال له جوبيز: "أنا أقدرك كما أقدر وزنياك وماركولا. فأنت كأحد مؤسسى هذه الشركة. لقد أنسا الشركه، لكننا معاً نصنع المستقبل". وانفتحت أوداج سكالى لهذا الإطار.

في صباح اليوم التالي احتشد الحضور في مقاعد القاعة البالغ عددها ٢٦٠٠ مقعد. وحضر جوبيز وهو يرتدي سترة زرقاء بأزرار على كلا جانبها، وقميصاً أبيض منش، ورباط عنق لونه أخضر باهت كاللون الأخضر في قوس قزح. وقال لسكالى أثناء انتظارهما خلف كواليس المنصة حتى يبدأ برنامج الحفل: "هذه هي أهم لحظة في حياتي بأكملها. أشعر حقاً بالتوتر. وربما تكون الشخص الوحيد الذي يعلم شعوري تجاه هذا الموقف". فربت سكالى على يده وهمس في أذنه: "حظاً سعيداً".

وبوصفه رئيس مجلس إدارة الشركة، اعتلى جوبيز المنصة أولًا ليبدأ اجتماع حملة الأسهم. وبدأ جوبيز هذا الاجتماع بطريقته الخاصة في الابتهاج بأن قال: "أريد أن أبدأ

هذا الاجتماع بقصيدة عمرها عشرون عاماً كتبها ديلان؛ أقصد بوب ديلان". ثم ابتسامة بسيطة ونظر للأعلى القراءة من المقطع الثاني لقصيدة The Times' They Are a Changin'، كان صوته عالياً بينما كان يقرأ على عجل الأسطر العشرة، حتى يُنهى ما اقتبسه من القصيدة بالشطر الذي يقول "فالخاسر الآن". سيربع فيما بعد. لأن الأوقات تغير". وكانت هذه الأغنية بمثابة الترنيمة التي حافظت على الرابطة بين كونه مليونيراً يترأس مجلس إدارة مؤسسة وبين صورته الذاتية عن نفسه كثائر على تقاليد وقيم المجتمع. وكان لديه نسخة مهربة للحفل الموسيقي الذي يفضله الذي غنى فيه ديلان هذه الأغنية مع جوان باييذ في أحد الأعياد عام ١٩٦٤ في قاعة فيلهارمونى في مركز لينكولن.

ثم صعد سكانى على المنصة ليقرأ تقريراً حول أرباح الشركة، وبدأ الجمهور يشعر بالضجر من أسلوب حديثه الرتيب. فى النهاية أنهى سكانى حديثه بمحاظة شخصية قائلاً: "أهم شيء حدث لي فى شركة أبل خلال الأشهر التسعة الماضية كانت فرصة عقد أواصر الصداقة مع ستيف جوبز. وبالنسبة لي تعنى هذه الرابطة التى بيننا الكثير جداً".

خففت الأضواء بينما ظهر جوبز مرة أخرى على المنصة واندفع فى الصرارخ بشكل مسرحس كما فعل من قبل فى مؤتمر المبيعات فى هاوى وقال: "فى عام ١٩٥٨، أضاعت شركة آى بي إم فرصة شراء شركة شابة وليدة ابتكرت تكنولوجيا جديدة تسمى التصوير الجاف. وبعد مرور عامين، ظهرت شركة ذيروكس للوجود، ومن حينها وشركة آى بي إم تعض أصابع الندم". فضحك الجمهور. كان هيرتزفيلد قد سمع هذا الخطاب مرتين من قبل - فى هاوى، وفي مكان آخر، ومع ذلك أصابته القشعريرة؛ لأنه هذه المرة كان يتبع بالتأكيد من الشفف. وبعد سرد أخطاء آى بي إم الأخرى، زاد جوبز من سرعة وتيرة حديثه ومن تأثيره على المشاعر بانتقاده للحديث عن الحاضر:

والآن نحن فى عام ١٩٨٤. ويبدو أن شركة آى بي إم ترغب فى الاستحواذ على كل شيء. ومن المتوقع أن تكون أبل هي الأمل الوحيد لدفع آى بي إم إلىبذل المزيد من الجهد حتى تحصل على ما تبقى ربعه من مال، والبائعون، بعد أن احتقروا فى البداية بشركة آى بي إم بشدة، يخشون الآن من مستقبل تسيطر عليه وتحكم فيه آى بي إم، ولذا فهم ينظرون إلى أبل على أنها الشركة الوحيدة التي يمكنها أن تضمن لهم الحرية فى المستقبل. إن شركة آى بي إم ترغب فى الاستحواذ على كل شيء، وتوجه مدافعتها لتعطيم آخر عقبة فى طريق سيطرتها على هذه الصناعة: آى شركة أبل. هل ستسيطر هذه الشركة على صناعة الحاسوب الشخصية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ وهل كان جوج أوروبل على حق؟

وبينما كان جوبيز يستطرد في حديثه وصولاً لذروته، انتقل الجمهور من الهمة إلى التصفيق ثم إلى التشجيع الحار والصياح. ولكن قبل أن يتمكنوا من الإجابة عن السؤال الخاص بجورج أوروبل وروايته الشهيرة "١٩٨٤". انطفأت الأضواء في القاعة وبدأ عرض إعلان "١٩٨٤" على الشاشة. وعندما انتهى الإعلان، كان الجمهور يقف على قدميه منخرطاً في التهليل والهتاف.

ولم يلوه الاستعراضية، سار جوبيز على المنصة المظلمة متوجهًا إلى منضدة صغيرة موضوع عليها حقيبة من القماش. وقال: "أرغب الآن أن أقدم لكم جهاز ماكتوش". وأخرج الحاسب الآلي ولوحة المفاتيح والفأرة وقام بتوصيلهما جميعاً برشاقة، ثم أخرج من جيب قميصه أحد الأفراد المرنة الجديدة مقاس ٢٠، ٥ بوصة. وبدأت موسيقى فيلم *Chariots of Fire* تصدح في القاعة. حبس جوبيز أنفاسه للحظة، لأن برنامج العرض لم يعمل بشكل جيد في الليلة السابقة، لكنه في هذه المرة عمل بلا أخطاء. وارتقت الكلمة MACINTOSH (ماكتوش) أفقياً بعرض الشاشة، ثم بدأت تظهر أسفلها كلمات "رائع بجنون" كما لو كانت تكتب يدوياً على الشاشة. ولعدم اعتيادهم على هذه النوعية من عروض الجرافيك، خيم الصمت على الجمهور للحظات، إلا من بعض أصوات التهديد الظاهرة. ثم، وفي تتابع سريع؛ ظهرت سلسلة من اللقطات لشاشة الحاسب تعرض: برنامج الرسوميات QuickDraw (كويك درو) الخاص بـ بيل أتكينسون ثم تبعها عرض لمجموعة من خطوط الكتابة المستندة والرسوم البيانية والرسومات ولعبة شطرنج وجداول ممتددة بصورة مصممة بالحاسوب لستيف جوبيز تعلوه فقاوة تعبّر عن التفكير، وبظهور داخلها جهاز Macintosh (ماكتوش).

عندما انتهى العرض، ابتسم جوبيز وانتقل إلى الجزء الممتع في العرض، وقال: "لقد تحدثنا كثيراً عن جهاز ماكتوش مؤخراً، لكنني اليوم لأول مرة؛ أرغب في أن أدع ماكتوش يتحدث عن نفسه". حيال قوله هذا، تراجع عائداً إلى الجهاز، وضغط على زر الفأرة، وبصوت إلكتروني عميق متهدج ولكن ساحر، أصبح جهاز ماكتوش هو أول حاسب شخصي يقوم بتقديم نفسه. وبدأ يقول: "مرحباً، أنا ماكتوش. بالتأكيد إنه لشيء رائع أن أتخلص من هذه الحقيقة". والشيء الوحيد الذي بدا أن الجهاز لا يتقن القيام به هو التوقف عن الحديث أثناء التصفيق الحار والصياح الذي اندفع كالبركان. وبدلًا من أن يتمهل لحظات، استمر في الحديث وقال: "ولعدم اعتيادي على الحديث إلى الجماهير، أرغب في أن أشرككم معنى في حقيقة عامة فكرت فيها في أول مرة التقى بها بحاسب شركة آي بي إم، لا وهي: لا تثق أبداً في حاسب آلي لا تستطيع رفعه". ومرة أخرى طفت أصوات الهاتف على الجملة الأخيرة، والتي قال فيها: "من الواضح أن بإمكانى الحديث.

لكننى الآن أرحب فى أن أجلس وأصمت؛ لذا فيعظم الفخر أقدم لكم رجلاً كان بمثابة الأب لى؛ ستيف جو碧ز".

انفجرت القاعة كالبركان، حيث بدأ بعض الأشخاص ضمن الحشود فى القفز وضرب الهواء بقبضة أياديهم فى نوبة من الهياج. أما جو碧ز برأسه بيظاء، وارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة لكن دون أن يفتح شفتيه كثيراً، ثم نظر لأسفل وبدأ يعاني من صعوبة فى الحديث لما يشعر به من انفعال. واستمر التهليل والتصفيق لمدة خمس دقائق.

بعد عودة فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكتوش) إلى مبنى بنادلى ٢ بعد ظهر هذا اليوم، وصلت شاحنة إلى مكان إيقاف السيارات وطلب جو碧ز من الجميع التجمع حولها. داخل هذه الشاحنة كان هناك المئات من أجهزة ماكتوش الجديدة، وعلى كل جهاز منها صحيفة معدنية عليها اسم أحد أعضاء الفريق. ويذكر هيرتزفيلد هذه اللحظات قائلاً: "قام جو碧ز بتسلیم كل فرد من الفريق جهازه وصافحه وعلى وجهه ترسم ابتسامة، بينما كان بقيتنا يقفون حولهما وبهاتفون". لقد كانت رحلة مضنية، جُرِح كثیراً العديدين أثناءها بسبب أسلوب إدارة جو碧ز البغيض والقاسى. لكن ما كان يامكان أي من راسكين أو وزنياك أو سكالى أو أي شخص آخر في الشركة أن ينفع في إنجاز جهاز Macintosh (ماكتوش)، وما كان من المرجح أيضاً أن يظهر هذا الجهاز كنتاج عمل مجموعات ولجان دراسة. في اليوم الذي أذيع فيه الستار عن جهاز Macintosh (ماكتوش)، طرح صحفي من مجلة بابولار ساینس على جو碧ز سؤال عن نوعية أبحاث السوق التي قام بها فأجابه جو碧ز بهمك: "هل قام ألكسندر جراهام بيل بأي أبحاث للسوق قبل اختراعه للهاتف؟".

جيتس و جوبز

عندما تتقاطع المدارات

شراكة ماكتشوش

في الفلك، يحدث النظام الثنائي عندما يتصل مداراً نجمين بسبب تفاعل الجاذبية بينهما. وطالما حفل التاريخ بعواقب مشابهة لذلك، عندما تحدد الصدقة أو المداورة بين نجمين كبيرين ملائمة عصر بأكمله. ومثال لذلك ما حدث مع ألبرت أينشتاين ونيلس بور في فيزياء القرن العشرين، أو توماس جيفرسون وألكسندر هاميلتون في بداية الحكم الأمريكي، أما في أول ثلاثين سنة في عمر الحاسوب الشخصي الذي بدأ في نهاية سبعينيات القرن العشرين، فقد تكون النظام النجمي الثنائي من شخصين مفعمين بالطاقة ولداً في عام ١٩٥٥ وكلاهما لم يكمل تعليمه الجامعي.

على الرغم من أن جيتس وجوبز يتشابهان في الطموح في الجمع بين التكنولوجيا والممل التجاري، فهناك اختلاف كبير بينهما على صعيد الشخصية والخلفية، فوالد جيتس كان محامياً بارزاً في سياتل، ووالدته كانت قائدة مدنية في عدة مجالس مرموقة. ولقد ظهرت عبقرية جيتس في التكنولوجيا عندما كان طالباً في مدرسة لايك سايد الثانوية التي تعد واحدة من أفضل المدارس الخاصة في المنطقة، ولم يكن متعرضاً أو من الهبيين، ولم يسع إلى الروحانيات أو ينتمي للثقافة المناهضة لأعراف المجتمع. وبخلاف من صنع جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) لسرقة شركة الهواتف، قام جيتس بعمل

برنامج لجدولة الحصص في المدرسة، وهو الأمر الذي ساعده على حضور الحصص التي تحضرها الفتيات المناسبات، كما صنع برنامجاً لعد السيارات ليساعد مهندسي المرور في المنطقة وقد التعلق جيتس بجامعة هارفارد، وعندما قرر أن يتركها لم يكن دافعه البحث عن مرشد روحي هندي، بل ليؤسس شركة برمجيات خاصة به.

على التقىض من جوبيز، كان جيتس ماهراً في برمجة الحاسوب، وكان ذهنه عملياً ومنظماً وفائقاً في القدرة التحليلية، أما جوبيز فقد كان حدسيّاً ورومانسيّاً ولديه نزعة طبيعية إلى جعل التكنولوجيا قابلة للاستخدام، والتصميم مبهجاً، وواجهة المستخدم مريحة وسهلة. شفف جوبيز بالكامل جعله شخصاً كثير المطالب، وفي قيادة الآخرين كان يعتمد على حضوره الطاغي وشدة الصارخة. أما جيتس فقد كانت المنهجية الصفة المميزة له، حيث كان يحدد مواعيد معينة لعقد اجتماعات لمراجعة تطور المنتجات، وفي هذه الاجتماعات كانت يتعرض لصلب المشاكل بمهارة حاذقة. قد يتسم كلاهما بالوقاحة، لكن وقاحة جيتس كانت أقل ميلاً للناحية الشخصية، حيث كانت نابعة من ذكائه الفكري وليس من اللامبالاة العاطفية؛ حيث كان جيتس في بداية حياته العملية يبدو مهووساً بالتقنيات وكأنه مصاب بالتوحد، وبينما كان جوبيز يعمق إلى الأشخاص بتركيز قاسٍ وجارح، كان جيتس يجد أحياناً صعوبة في التواصل بصرياً مع الآخرين، لكنه كان شخصاً طيباً في جوهره.

قال آندي هيرتزفيلد ملقاً على علاقة ستيف وجيتس: "كان كل منهما يظن أنه أذكي من الآخر، لكن بصفة عامة كان ستيف يعامل جيتس كشخص أقل منه نسبياً لا سيما في أمور الذوق والأسلوب. وكان جيتس ينظر إلى ستيف نظرة دونية نظرًا لعدم قدرته على البرمجة". منذ بداية علاقتها، كان جيتس منبهراً بتأثير جوبيز الساحر على الناس وكان يحسده قليلاً، لكنه كان يجد "شخصاً غريباً الأطوار بشكل أساسى ومليناً بعيوب غريبة" كما أزعجه وقاحة جوبيز وسرعة تغير حالته المزاجية وكما يقول جيتس: "إما أن يكون في مزاج يجعله يقول لك إنك حقير، أو يحاول إغواءك". وكان جوبيز يجد جيتس شخصاً مقيداً بالحركة بشكل يسبب الضيق، ويعبر جوبيز عن رأيه قائلاً: "كان سيكون شخصاً أكثر تحرراً لو كان تعاطى حبوب الهلوسة أو ذهب إلى معتكف عندما كان شاباً".

هذا الاختلاف في الصفات والشخصيات هو ما جعل كلاً منهما على طرفي تقىض لما سيكون الانقسام الأساسي للعصر الرقمي. فقد كان جوبيز ساخيناً نحو الكمال وكانت تسسيطر عليه حالة الفنان النزق الذي لا يرضي، وأصبح، هو وشركة أبل، مثالاً على الاستراتيجية الرقمية التي وضعت المكونات الصلبة للحاسوب والبرامج والمحرك في عبوة ليس بها فوائل. وكان جيتس يمتاز بالذكاء والحدى والعملية في تحليله لعالم الأعمال والتكنولوجيا، وكان ميلاً إلى ترخيص نظام تشغيل وبرمجيات مايكروسوفت لمختلف المصنعين.

وبعد ثلاثة عاماً سيتولد لدى جيتس نوع من الاحترام لـ جوبز، وإن كان بخالطه الحقد، فيقول: "في الحقيقة لم يعلم جوبز الكثير عن التكنولوجيا، لكنه لديه إحساس فطري مذهل بالأمور التي ستتجه". ورغم ذلك لم يرد جوبز مطلقاً بالاعتراف بتقديره مواطن قوة جيتس الحقيقية، بل افترى عليه وقال: "بيل يفتقر إلى التخييل بصفة أساسية ولم يخترع أى شيء مطلقاً، ولهذا أعتقد أنه مستمتع الآن بالأعمال الخيرية أكثر من التكنولوجيا، إنه يسرق أفكار الآخرين بلا خجل".

عندما كان يتم تصنيع حاسب Macintosh (ماكتوش) لأول مرة، ذهب جوبز لمقابلة جيتس في مكتبه بالقرب من سياتل. وكانت شركة مايكروسوفت قد أعدت بعض التطبيقات لحاسپ Apple II (أبل ٢) ومن ضمنها برنامج جداول ممتدة يسمى Multiplan (مالتي بلان)، وأراد جوبز أن يبحث جيتس على عمل مزيد من التطبيقات لحاسپ Macintosh (ماكتوش) القادم. وأثناء جلوسه في قاعة مؤتمرات جيتس، طرح جوبز رؤية مثيرة عن عمل حاسيبات لل العامة تكون لهاواجهة رسومية سلسة ويتم إنتاج ملايين منها في مصنع آخر في كاليفورنيا، وقد جمل وصف جوبز لصنع الأحلام الذي يلتهم كل مكونات السيليكون في كاليفورنيا ويخرج حاسيبات ماكتوش منتهية، فريق مايكروسوفت يعطى المشروع اسمًا كودياً هو Sand (ساند)، وبعد ذلك قاموا بصياغة جملة تمثل الأحرف الأولى من كلماتها هذا الاسم المختصر، فكانت الجملة هي Steve's amazing new device وتعنى (جهاز ستيف المدهش الجديد).

أنس جيتس شركة مايكروسوفت من خلال كتابة نسخة من لغة برمجة تسمى BASIC لحاسپ Altair (ألتير). وأراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة نسخة من لغة البيسك من أجل حاسپ Macintosh (ماكتوش)؛ لأن وزنياك لم يحسن نسخة اللغة البيسك الخاصة بحاسپ Apple II (أبل ٢) من أجل التعامل مع أرقام الفاصلة العشرية، على الرغم من أنه طلب منه ذلك كثيراً. بالإضافة إلى ذلك، أراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة بعض التطبيقات مثل برنامج معالج الكلمات وبرنامج الجداول الممتدة من أجل حاسپ ماكتوش، في ذلك الوقت كان جوبز هو الملك، وكان جيتس لا يزال أحد رجال الحاشية، وفي عام ١٩٨٢ كانت مبيعات أبل السنوية تقدر بنحو ملياري دولار، بينما كانت مبيعات مايكروسوفت حوالي ٣٢ مليون دولار. ووقع جيتس على عمل نسخ رسومية لبرنامج جداول ممتدة جديدة اسمه Excel (إكسيل) وبرنامج معالج كلمات يدعى Word (ورد) بالإضافة إلى لغة البيسك.

كان جيتس يذهب بصورة متكررة إلى كوبرتيتو ليعرض نظام تشغيل ماكتوش، لكن ما رأه لم يعجبه، وعن هذا يقول: "أتذكر أول مرة ذهبنا فيها إلى هناك، كان ستيف يعمل على أحد التطبيقات، وكان عبارة عن بضعة أشياء تترافقن في أرجاء الشاشة، لقد كان

ذلك هو التطبيق الوحيد الذي يشغلة الحاسب"، كما اشمارز جيتس من أسلوب جوبيز، وعن هذا يقول: "كانت زيارة عرض غريبة من نوعها، فقد كان ستيف يقول: "لسنا في حاجة إليكم، إننا نعمل سراً على تطوير هذا البرنامج الرائع". لقد كان جوبيز متقدماً أسلوب البيع، لكنه أسلوب البيع الذي يقول أيضاً: "أنا لا أحتجك، لكن قد أشاركك في أمري".

وجد مصممو حاسب Macintosh (ماكتوش) أن جيتس شخص يصعب التعامل معه. يقول هيرتزفيلد متذمراً: "يمكنك القول إن بيل جيتس لم يكن يحسن الإن amat. يكن يحتمل أن يشرح له شخص ما كيفية عمل أمر ما، بل كان يهرب ويختفي كيف يعمل هذا الشيء". أروه كيف يتعارك مؤشر حاسب Macintosh (ماكتوش) بسلامة على الشاشة دون أن يهتز، فسألهم جيتس: "ما المكون الصلب الذي تستخدمنه لرسم هذا المؤشر؟". فأجاب هيرتزفيلد – الذي كان فخوراً بأنهم تمكناً من تحقيق ذلك باستخدام برنامج فقط: "إنما لا نستخدم أي مكون صلب لعمل ذلك"، لكن جيتس أصر على أنه من الضروري وجود مكون صلب خاص لتحرير المؤشر بهذه الطريقة. وفيما بعد، قال بروس هورن أحد مهندسي ماكتوش: "إذن ماذا عساكم أن تقولوا للشخص مثل هذا؟" واستطرد قائلاً: "لقد اتضح لي أن جيتس ليس الشخص الذي سيفهم أو يقدر أناقة حاسب ماكتوش".

وعلى الرغم من حذر الفريقين من بعضهما، فقد كانا متجمسين لاحتمالية تصميم مايكروسوفت لبرنامج رسومي لحاسب Macintosh (ماكتوش)، وأن هذا سينقل الحاسب الشخصي إلى أفق جديد، وذهبوا لتناول العشاء في مطعم فاخر احتفالاً بالاتفاق. وسرعان ما خصصت مايكروسوفت فريقاً كبيراً لهذه المهمة. وعلق جيتس قائلاً: "كان عدد العاملين لدينا على مشروع ماك أكبر من عدهم، لقد كان عدد عامليه أربعة عشر أو خمسة عشر؛ بينما كان لدينا نحو عشرين عاملاً. لقد راهنا بعياتنا على المشروع". وعلى الرغم أن جوبيز كان يعتقد أن فريق مايكروسوفت يفتقرن إلى الذوق، فقد التزم ببرمجومايكروسوفت بالمثابرة. يقول جوبيز معلقاً: " كانوا يأتون بتطبيقات شنيعة، لكنهم عملوا على تحسينها وجعلوها أفضل"، وأخيراً افتتن جوبيز ببرنامج إكسيل وأبرم اتفاقية سرية مع جيتس تقضى بالآتي: إذا جعلت مايكروسوفت برنامج إكسيل حصرياً على حاسب Macintosh (ماكتوش) لمدة سنتين، ولم تقدم نسخة منه لحواسيب IBM (آي بي إم)، فسوف ينهي جوبيز عمل فريق نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسوب ماكتوش ويعتمد لغة البيسك الخاصة بمايكروسوفت إلى أجل غير مسمى. وقد ذكراء جيتس إلى قوله الصدق، وأثار هذا غضب فريق آبل الذين ألغى مشروعهم، وأخذت مايكروسوفت ميزة أفادتها في المفاوضات المستقبلية.

في ذلك الوقت، تكونت رابطة بين جيتس وجوبيز. وفي ذلك الصيف، ذهبا إلى مؤتمر يقيمه محلل الصناعة بين روسيين في منتجع بلاي بو كلوب في بحيرة جنيف بولاية ويسكنسن؛ وهي هذا المكان لم يكن هناك أي شخص على علم بالواجهات الرسومية التي تقوم أبل بتطويرها. يقول جيتس متذكراً: "كان الجميع يتصرفون كما لو كانت حاسبات أي بي إم هي كل شيء، وكان هذا رائعاً، لكنني وستيف كنا نبتسم فرحاً لأن لدينا أمراً جديداً. وكانت بعض المعلومات تقللت من لسان جوبيز، لكن لم يدرك أحد عم كان يتحدث". وأصبح وجود جيتس معتاداً في المنتجعات أبل. وعن هذا يقول: "ذهبنا لكل حفلات هاواي. لقد كنت جزءاً من الطاقم".

استمتع جيتس بزياراته المتكررة إلى كوبرتينو، حيث كان يرى جوبيز يتعامل مع موظفيه بشكل غريب يكشف عن هواجسه. يقول جيتس متذكراً: "كان ستيف يحضر موظفيه بإغراءات قوية خادعة، وكان يزعم أن ماك سيغير العالم، وكان يجعلهم يعملون كالجانين، مستخدماً قدرته على الضغط وعلاقاته الشخصية المقدمة مع معظمهم". أحياناً كان جوبيز يبدأ حديثه بنبرات متقالة يشوبها الفروث ثم تهبط نبرة التفاؤل إلى أن يبدأ في إطلاق جيتس على مخاوفه، ويقول جيتس متذكراً: "كنا نخرج في ليلة الجمعة لتناول الوجبة، ويقول ستيف إن كل الأمور ستكون رائعة، وهي اليوم التالي دائمًا ما يقول: 'تبأ، هل هذا الشيء سيتحقق مبيعات؟ يا إلهي، يجب أن أرفع السعر، آسف أنتى فعلت هذا بك، ففريقك مجموعة من الحمقى'".

رأى جيتس نطاق تعريف الواقع الخاص بجوبيز بشكل واقعٍ عندما تم إطلاق حاسب Xerox Star (زيروكس ستار). في عشاء مشترك للفريقين في ليلة الجمعة، سأله جوبيز جيتس عن عدد الأجهزة التي تم بيعها من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) حتى الآن. فقال جيتس إنها ستمائة جهاز. وفي اليوم التالي، وأمام جيتس وكل أعضاء الفريق قال جوبيز إن ثلاثة جهاز من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) فقط بيعت حتى الآن، ونسى أن جيتس أخبر الجميع أن ستمائة جهاز بالفعل تم بيعه. يقول جيتس متذكراً: "ومن ثم بدأ الفريق كله ينظر إلى كما لو كانوا يقولون: 'هل ستقول له إنه كاذب حتى النخاع؟ ولكنني لم أبلغ الطعام هذه المرة'. في مناسبة أخرى، كان جوبيز وفريقه يزورون مايكروسوفت ويتناولون العشاء في نادي التنس بسياتل. وبعد جوبيز يلقى محاضرة يقول فيها إن حاسب ماكتوش وبرامجه ستكون سهلة الاستخدام لدرجة أنه لن يكون هناك دليل للمستخدم. يقول جيتس متذكراً: 'بدا كما لو أن أي شخص فكر في إعداد دليل مستخدم لتطبيقات ماك سيكون أحمق للغاية. وقلنا لأنفسنا: 'هل يعني هذا فعلاً؟ هل يجب أن نخبره بأننا لدينا أشخاص يقومون بإعداد دليل المستخدم؟'".

بعد فترة أصبحت العلاقة شائكة، وكانت الخطوة الأصلية تقضى بأن تحمل بعض تطبيقات مايكروسوفت - مثل برنامج Excel (إكسل)، Chart (شارت)، File (فайл) - شعار أبل وأن تكون مثبتة على الجهاز عند شراء حاسب Macintosh (ماكتوش). يقول جيتس متذكراً: "كنا سأخذ عشرة دولارات عن كل تطبيق في كل حاسب". لكن هذا الاتفاق أغضب بقية الشركات المصنعة للبرمجيات. علاوة على أن هذا قد أعطى إيحاء بأن بعض برامج مايكروسوفت قد تتأخر، لذلك أضاف جوبيز شرطاً في اتفاقيته مع مايكروسوفت وقرر ألا يتم تثبيت البرامج على الجهاز؛ وسيكون لزاماً على مايكروسوفت الإسراع لتوزيع برامجها كمنتجات تباع مباشرة إلى العملاء.

واستمر جيتس في العمل دون أن يشكوا؛ لأنه بدأ يعتاد على حقيقة أن جوبيز - وحسب وصف جيتس نفسه - قد "يتصرف بشكل متقلب وغير مسئول"، كما أنه ظن أن عدم تثبيت البرامج على الجهاز سيساعد مايكروسوفت في واقع الأمر. يقول جيتس معلقاً: "كان بإمكاننا جنى المزيد من المال من بيع البرمجيات بشكل منفصل. هذا أفضل إذا كنت تفكرين الحصول على حصة معقولة من السوق". وانتهى الأمر بأن قدمت مايكروسوفت برامجها لمختلف الشركات، وبدأت تعطى الأولوية لنسخة معالج الكلمات الخاصة بمحاسبات آي بي إم بدلاً من الاهتمام بنسخة ماكتوش. وفي النهاية، كان قرار جوبيز بعدم تثبيت البرامج على الحاسيب مضرًا لشركة أبل أكثر منه لشركة مايكروسوفت.

عند إطلاق برنامج إكسل الخاص بمحاسب ماكتوش، قام جوبيز وجيتس بكشف النقاب عنه في حفل عشاء بمطعم تافرن أون ذا جرين في نيويورك. لم يكشف جيتس عن الاتفاق الذي عقدته مع جوبيز، وعندما سُئل عما إذا كان سيصنع نسخة من البرنامج لمحاسبات آي بي إم، قال: "سيحدث هذا عندما يحين الوقت المناسب". فأخذ جوبيز الميكروفون وقال ممازحًا: "أنا متأكد أننا سنموت (عندما يحين الوقت المناسب)".

معركة واجهة المستخدم الرسومية

في ذلك الوقت كانت مايكروسوفت تنتج نظام تشغيل يسمى DOS (دوس) وكان مخصصاً لمحاسبات IBM (آي بي إم) والحواسيب المتواقة معها. وكان هذا النظام قائماً على واجهة سطر أوامر تواجه المستخدم بأوامر قليلة مثل C:\>. وعندما بدأ جوبيز وفريقه في العمل عن قرب مع مايكروسوفت، بدأوا يقلدون من احتمالية قيام مايكروسوفت بنسخ الواجهة الرسومية لحاسوب Macintosh (ماكتوش). ولاحظ آندي هيرتزفيلد أن مصمماً يعرفه في مايكروسوفت راح يسأل أسئلة دقيقة عن آلية عمل نظام تشغيل ماكتوش، ويذكر

هيرترفيلد ذلك فيقول: "أخبرت ستيف بأنني أشك في أن مايكروسوفت سوف تستنسخ نظام تشغيل ماك".

كانوا محقين في شكوكهم. واعتقد جيتس أن الواجهات الرسومية هي المستقبل، وأن من حق مايكروسوفت أن تنسخ ما تم تطويره في شركة أبحاث زIROKs بارك كما فعلت أبل. واعترف فيما بعد بمطلق حريته قائلاً: "قلنا لأنفسنا: حسناً، إننا ندرك أهمية الواجهات الرسومية، ولقد رأينا أيضاً شركة أبحاث زIROKs بارك".

في الاتفاق الأصلي أقنع جوبز جيتس بالانقوم مايكروسوفت بعمل أي برنامج رسومي لأية جهة أخرى إلا بعد مرور سنة على إطلاق ماكتوش في يناير ١٩٨٢. وللأسف لم تضع شركة أبل في اعتبارها احتمالية تأخر إطلاق ماكتوش لمدة عام. ولذا في نوفمبر ١٩٨٢ كان من حق جيتس أن يكشف عن أن مايكروسوفت تخطط لتطوير نظام تشغيل جديد لحواسيب آي بي إم IBM يعتمد على واجهة رسومية ونوافذ وأيقونات وفارأة للتوجيه بالإشارة والنقل، وسيطلق على نظام التشغيل اسم Windows (ويندوز). وأعلن جيتس عن المنتج المشابه لمنتج جوبز في احتفال أقيم في فندق هيلمسلى بالاس في نيويورك، وبعد هذا الاحتفال هو الأكثر بذخاً في تاريخ مايكروسوفت.

كان جوبز مفتاظاً. لقد علم أنه لا يمكنه فعل الكثير حيال الأمر، فقد قاربت اتفاقية أبل مع مايكروسوفت التي تخضى بعدم تطوير الأخيرة لبرامج رسومية لجهة منافسة على الانتهاء، ورغم ذلك انفجر في غضبه. وطلب جوبز مايك بوبيش مبعوث أبل لشركات البرمجيات الأخرى، وقال له: "حضرت إلى هنا فوراً". يقول جيتس متذكراً: "لقد أرسل في طلب ليneath غضبه في. لقد ذهبت إلى كوبرتيونوكما لو كان تم استدعائى بأمر ملكى. وقلت له: إننا نطور نظام ويندوز. إننا نراهن بشركتنا على الواجهات الرسومية". تقابلًا في قاعة مؤتمرات جوبز، ووجد جيتس نفسه محاطاً بعشرة من موظفى أبل، وكانوا متخصصين لرؤية مديرهم يفتاك به. ولم يغفل جوبز قوله، فصاح قائلاً: "إنك تخدعنا! لقد ثقت بك، والآن تسرق منا" ويدرك هيرترفيلد أن جيتس جلس هادئاً وأخذ ينظر إلى عين ستيف قبل أن يرد عليه بملحة ساخرة أصبحت مشهورة وكلاسيكية، حيث قال بصوت حاد: "حسناً يا ستيف، أعتقد أن هناك أكثر من زاوية للنظر الموضوع. أعتقد أن كلامنا له جارثى يسمى زIROKs، وأنا افتحمت منزله لسرقة جهاز التليفزيون، فاكتشفت أنك سرقته بالفعل".

فجرت زيارة جيتس التي بلغت مدتها يومين كل أنواع الردود العاطفية وأساليب الاستقلال التي ينتهجها جوبز. كما وضحت أن التكافل بين أبل ومايكروسوفت أصبح يشبه رقص العقارب، وأن كلاً منها يدور بحذر وهو يعلم أن أية لدغة من الآخر سوف تسبب مشاكل لكليهما، وبعد المواجهة في قاعة المؤتمرات، قام جيتس بهدوء بتقديم عرض خاص

ل جوبيز يطلعه فيه عما يخطط له من أجل نظام تشغيل ويندوز. يقول جيتس متذكراً: "لم يدر ستي夫 مادا يقول، كان بإمكانه أن يقول: "أوه، هنا انتهاك لكدا"، لكنه لم يفعل. لقد اختار أن يقول: "في الواقع، هذا النظام مجرد قطعة خردة". فسر جيتس لأن هذا سيعطيه فرصة لتهديء جوبيز للحظة، فقال: "نعم، إنه قطعة خردة طفيفة". فانتابت جوبيز مشاعر أخرى. ويقول جيتس عن هذا: "خلال هذا الاجتماع كان جوبيز في قمة الوقاحة. وبعد ذلك كان على وشك أن يصبح قائلاً: "آوه، فقط أعطني فرصة لأطلق نظام ماكتوش أولاً". لكن جيتس التزم الهدوء. فهو يقول عن نفسه: "إنني أحسن التصرف عندما يكون من أمامي منفعتاً، فأنا بطبيعتي شخص غير انفعالي إلى حد كبير".

وكما كان يفعل غالباً عندما يريد إجراء محادثة جادة، اقترح جوبيز أن يخرجها في نزهة سير طويلة. فجاءا شوارع كوبرتينو من والى كلية دي أفتزا، وتوقفا لتناول المشاه ثم عاودا المسير. قال جيتس: "كان علينا أن نذهب في نزهة على الأقدام، ولم يكن هذا من أساليبي في الإدارة. وعندها بدأ جوبيز يقول أموراً مثل: حسناً، حسناً، لكن لا تجعله يشبه نظام تشغيل ماكتوش بدرجة كبيرة".

وأوضح أن مايكروسوفت لم تكن قادرة على جعل 1.0 Windows (ويندوز ٠١) جاهزاً للإطلاق حتى خريف عام ١٩٨٥. وحتى في ذلك الحين كان المنتج رديئاً ويفتر على أناقة واجهة ماكتوش، وكانت النواخذة فيها تتسم بمحاذاتها ولا تدخل بالطريقة السحرية التي صممها بيل أتكينسون في نوافذ ماكتوش. وسخر المصممون منها واذرارها المستهلكون. وعلى الرغم من ذلك، من خلال مثابرة مايكروسوفت، أصبح نظام تشغيل ويندوز أفضل، ثم آلت إليه السيطرة، كما هي الحال غالباً مع منتجات مايكروسوفت. ولم يتغلب جوبيز مطلقاً على غضبه، فقد قال لي بعد ثلاثين سنة تقريباً: "لقد سرقونا تماماً؛ لأن جيتس ليس لديه حياء". وبعد أن سمع جيتس ذلك، رد قائلاً: "إذا كان يعتقد ذلك، فقد سقط نطاق تحريف الواقع الخاص به". ومن الناحية القانونية، كان جيتس على حق، كما قضت المحاكم طوال تلك السنوات. ومن الناحية العملية، كانت حجة جيتس قوية أيضاً. فعلى الرغم من أن شركة أبل أبرمت صفقة تسمح لها باستخدام ما رأته في شركة أبحاث زيروكس بارك، كان حتمياً أن الشركات الأخرى سوف تطور واجهات رسومية مشابهة. لقد وجدت أبل أن "شكل وطبيعة" تصميم واجهة الحاسوب شيء تصعب حمايته.

كان ذعر جوبيز مفهوماً. فقد كانت شركة أبل مبتكرة ومبدعة وأنيقة في التنفيذ وممتازة في التصميم. وعلى الرغم من أن مايكروسوفت صنعت سلسلة منتجات مقلدة بطريقة بدائية، ضسوا تنتهي بها الحال بالفوز في حرب أنظمة التشغيل. وأظهر ذلك خطأ فترياً في آلية عمل الحياة: فأفضل المنتجات وأكثرها ابتكاراً لا تفوز دائمًا. وبعد عقد

من هذه الحادثة، فإن هذه الحقيقة جعلت جويز يشن هجوماً متکبراً ومتالي فيه إلى حد ما، لكنه يحتوى على قدر من الحقيقة، حين قال: "المشكلة الوحيدة هي مايكروسوفت هي أنها تفتقر إلى الذوق، إنهم لا يمتلكون ذوقاً على الإطلاق. أنا لا أقصد ذلك على نطاق صغير، بل أقصده على نطاق كبير، فهم لا يفكرون في أفكار جديدة مبتكرة، ولا يدرجون الثقافة داخل منتجاتهم".

التحليق والسقوط

ما طار طير وارتفع ...

التحليق عاليًا

دفع إطلاق حاسب Macintosh (ماكتنتوش) في يناير ١٩٨٤ جوبيز إلى مستوى أعلى من الشهرة، كما كان واضحًا خلال رحلته إلى مانهاتن التي قطعها في ذلك الوقت، حيث ذهب لحضور الحفل الذي أعدته يوكو أونو لابنها ذي السنوات التسع، شون لينون، وأهدته حاسب Macintosh (ماكتنتوش). وأعجب به الطفل. وحضر الحفل الفنان آندي وارهول والفنان كيث هارينج، وكانا مفتونين بما يمكنهما إبداعه بواسطة هذه الآلة التي غيرت منجرى عالم الفن المعاصر. وهتف وارهول بفخر بعد استخدام برنامج QuickDraw (كوبك درو) قائلاً: "لقد رسمت دائرة". أصر وارهول أن يأخذ جوبيز الحاسب الشخصي إلى المقهى الشهير ميك جاجر. وعندما وصل جوبيز إلى بيت نجم موسيقى الروك، بدا على جاجر الارتباك. كان لا يعرف جوبيز. وفيما بعد قال جوبيز لفريقه: "أعتقد أنه كان تحت تأثير المخدرات. إما ذاك أو أنه يماني من خلل عقلي". غير أن ابنة جاجر، واسمها جايد، انبهرت بالحاسب على الفور وبدأت ترسم باستخدام برنامج MacPaint (ماك باينت)، ومن ثم أعطاها جوبيز الجهاز.

قام جوبيز بشراء الشقة العلوية ذات المستويين التي أراها لسكانى في مدينة سان ريمو والتي كانت تتطل على حديقة سنترال بارك ويست في مانهاتن. وقام بالتعاقد مع جيمس فريد من شركة آي إن بي لإجراء تجديدات فيها، ولكن لم ينتقل إليها أبداً. (وفيما

بعد قام ببيعها إلى المطرب الشهير بونو بـ ١٥ مليون دولار). وقام أيضاً بشراء قصر قديم - يحتوى على ١٤ غرفة نوم - على الطراز المعماري الإسبانى بمنطقة وودسايد، ووسط التلال الموجودة فى بالو ألتور، الذى قام ببنائه أحد البارونات وانتقل للمعيش فيه ولكنه لم يقم بفرشه على الإطلاق.

وفى شركة أبل، استعاد جو碧ز مكانته. وبىلاً من تقليص سلطاته، منحه سكالى المزيد من السلطات: لقد تم ضم قسم Lisa (ليزا) وMacintosh (ماكتوش) تحت إشراف جو碧ز. كان جو碧ز يحلق عالياً، ولكن هذا لم يجعله يشعر بمزيد من الابتهاج. بالطبع، كانت لحظة لا تُنسى أبداً فيه صراحته القاسية، حين وقف أمام فريق ليزا وماكتوش المشترك ليصف لهم كيف ستتم عملية الدمج. وقال إن قادة فريق ماكتوش سيتولون جميع القيادات العليا وسيتم تسريع ريع العاملين بفريق مشروع ليزا. وقال، وهو ينظر مباشرة إلى العاملين بفريق ليزا: "لقد فشلتم يا شباب؛ فأنتم فريق من المستوى ب. فالكثير من العاملين هنا من المستوى ب أو المستوى ج، ومن ثم فإننا سنقوم بتسريح بعضكم لكي نعطيهم الفرصة للعمل بإحدى الشركات الشقيقة الموجودة هنا فى الوادى".

واعتبر بيل أتكينسون، الذى كان يعمل فى كلا الفريقين، أن هذا ليس قاسياً وحسب، بل كان ظالماً أيضاً، وعن هذا يقول: "هؤلاء الموظفون كانوا يعلمون بـ كـ و كانوا مهندسين أخفاء". ولكن كان جو碧ز متمسكاً بما يؤمن به فيما يتعلق بأهم دروس الإدارة من تجربته مع ماكتوش؛ يجب أن تكون قاسياً إذا كنت ترغب فى بناء فريق من المستوى أ. وعن هذا يقول جو碧ز: "من السهل أن تسمع بوجود القليل من المستوى ب، مع نحو الفريق، وبعد ذلك ستتجذب المزيد من الأفراد من المستوى ب، وسرعان ما سيصبح لديك موظفون من المستوى ج. لقد علمتى تجربتى مع ماكتوش أن الأفراد من المستوى أ يحبون العمل مع أفراد متميزين ومن المستوى نفسه، وهو ما يعني أنه لا يمكنك تحمل وجود أفراد من المستوى ب داخل الفريق".

فى هذه الفترة، كان جو碧ز وسكالى قادرین على إقتناع أحدهما الآخر بأن صداقتهما لا تزال قوية. واعتبرها بياجوابهما الشديد لدرجة أنها بدوا كأنهما مراهقان وفقاً لانتقاطان صورة معاً لأنليمون المدرسة. وجاءت الذكرى السنوية لانضمام سكالى إلى الشركة فى مايو ١٩٨٤، ومن أجل الاحتفال، قام جو碧ز بدعوته على حفل عشاء بمطعم لو موتون نوير، وهو مطعم أثيق عند التلال الواقعة فى الجزء الجنوبي الغربي من مدينة كوبيرتينو، وقد تناجا سكالى بأن جو碧ز جمع مجلس إدارة شركة أبل ورؤساء الأقسام وبعض المستثمرين من شركة إيست كوست. وأنباء تهنته فى الحفل، يتذكر سكالى قائلاً: "وقف ستيف مشرقاً فى الخلفية وهو يومئ برأسه ويرسم ابتسامة عريضة على وجهه". بدأ جو碧ز العشاء بنخب امتلاً بعبارات المديح المبالغ فيها: "كان أسعد يومين فى حياتى حين تم شحن

حاسِب Macintosh (ماكنتوش) وحين وافق جون سكالى على الانضمام إلى شركة أبل. كانت هذه أروع سنة قضيتها في حياتي كلها لأنني تعلمت الكثير من جون". بعد ذلك، قام بتقديم سكالى أثناء عرض لقطات تذكارية من العام الماضي.

ورداً على كلمات جوبيز، استفاض سكالى في التعبير عن سعادته بكونه شريكًا لجوبيز على مدار السنة الماضية وأنهى كلامه بجملة، لم ينسها الحاضرون لأسباب مختلفة؛ حيث قال: "هناك قائد واحد لشركة أبل: ستيف وأنا". وجاء بنظره في القاعة ورأى عيني جوبيز وشاهده بيتس. ويسترجع سكالى قائلاً: "كأننا كنا نتواصل مع بعض". ولكنه لاحظ أيضاً أن آرثر روك وبعض الحاضرين تبدو عليهم الحيرة، أو ربما الشك أيضاً. كانوا فلقين لأن جوبيز كان يتحكم فيه تماماً. لقد قاما بتعيين سكالى ليسيطر على جوبيز ولكن من الواضح أن جوبيز هو المسيطر. ويذكر روك قائلاً: "كان سكالى توافقاً لنيل القبول من ستيف للدرجة أنه لم يكن قادرًا على مواجهته أو تحديه".

ربما بدا إبقاء جوبيز سعيداً واستغلال خبرته استراتيجية ذكية بالنسبة لسكالى. ولكنه فشل في إدراك أن ليس من طبيعة جوبيز القبول بتقاسم السلطة. وليس من السهل بالنسبة له أن يقبل بالاختلاف. وقد شرع جوبيز في التعبير عن رأيه بشكل صريح بشأن تصوريه لإدارة الشركة. وفي أثناء الاجتماع الخاص باستراتيجيات العمل في عام ١٩٨٤، على سبيل المثال، طرح جوبيز بقوة فكرة قيام إدارة البيعات المركزية وفرق التسويق بالتنافس فيما بينها على أحقيتها تقديم خدماتها لأقسام الإنتاج المتعددة بالشركة. (وهذا يعني، على سبيل المثال، أن فريق ماكنتوش قد يقرر عدم الاستعانة بفريق شركة أبل للتسويق، وبدلًا من ذلك يكون فريقاً خاصاً به). لم يكن هناك أحد يرحب بالفكرة، ولكن جوبيز واصل محاولة دعمها وتفيذها. ويذكر سكالى قائلاً: "كان الناس يتوقعون مني أن أمسك بزمام السيطرة وأن أجعل جوبيز يجلس ويخرس، ولكنني لم أفعل". ومع نهاية الاجتماع، سمع أحدهم يهمس قائلاً: "لماذا لا يسكنه سكالى؟".

عندما قرر جوبيز أن يبني مصنعاً متطولاً بمدينة فريمونت لتصنيع حاسِب Macintosh (ماكنتوش)، كان حماسه الفني وطبيعته المسيطرة قد وصلتا إلى مستوى لا يمكن السكوت عليه. كان يريد أن يطلق ماكينات التصنيع بلون فاتح مثل شعار شركة أبل، ولكنه قضى وقتاً طويلاً في فحص درجات الألوان لدرجة أن مارتن كارتر، مدير إدارة التصنيع بشركَة أبل، اضطر أخيراً لتبثُّت الماكينات وهي مطلية باللونين المعتادين، البيج والرمادي. وعندما قام جوبيز بجولة، أمر بإعادة طلاء الماكينات بالألوان الفاتحة التي يريدها. ولكن كارتر اعترض لأن هذه المددات دقيقة، وإعادة طلاءها قد يتسبب في مشكلات. وكان محظياً فعلاً. وانتهى الأمر بأن واحدة من أغلى الماكينات، التي قد تم طلاءها باللون الأزرق الفاتح، لم تتم عملياً وأطلق عليها "حِمَاقةْ ستيف". وفي

النهاية، ترك كارتر العمل. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد استنزفت قدرًا كبيرًا من الطاقة لمحاربته، وغالبًا ما كانا نتجاذل على أشياء غير ذات قيمة لدرجة أنه فاض بي الكيل في النهاية".

رشح جوبيز ديبى كولمان بديلًا لكارتر، وكانت تشغل منصب المدير المالي لمشروع ماكتوش، وهي امرأة شجاعة وطيبة القلب، وقد فازت ذات مرة بجائزة الفريق السنوية لأفضل شخص واجه جوبيز. ولكنها كانت تعرف كيف تلبى رغباته حين تقتضي الضرورة. فعندما أخبرها مديرها بشركة أبل، كليمان موك، بأن جوبيز يرغب في أن يطلق الحوائط باللون الأبيض الناصع، اعترضت قائلة: "لا يمكنك أن تطلق حوائط المصنع باللون الأبيض الناصع، فسوف تختفي بالأزرق والقادورات بأسرع مما تخيل". فأجابها موك قائلًا: "ليس هناك لون أبيض ناصع للغاية بالنسبة لستيف". وانتهى بها الأمر أن تتعاون معه. وبالحوائط ناصعة البياض؛ والماكينات التزرقاء والصفراء والحمراء الفاتحة، تحولت أرضية المصنع إلى "ما يشبه معرض ألكسندر كالدرو"، على حد قول كولمان.

وحين سُئل جوبيز عن اهتمامه المفرط بمظهر المصنع، قال إنها طريقة للتاكيد على الرغبة في بلوغ الكمال:

إنتي أذهب إلى المصنع وأرتدى قناعًا لأرى إن كان هناك تراب. قد أجد التراب في كل مكان: على الماكينات وعلى أسطح الأرض وعلى الأرضية. ومن الممكن أن أطلب من ديبى تنظيفه. وقلت لها إنتي أريد أن تكون أرضية المصنع نظيفة لدرجة أنتا تستطيع أن نضع الأطعمة فوقها ونأكل منها دون أن نخشى شيئاً. وهذا جعل ديبى تشتاهد غصباً، لم تدرك السبب. ولم أستطع حينها أن أصوغه في كلمات مناسبة. لقد كنت متاثراً جداً بما رأيته في اليابان. وما كانت أتعجب به هناك في اليابان وجزء مما كان ينقصنا في مصنعنا هو روح العمل الجماعي والانضباط. إن كنا لا نملك الانضباط الذي يجعل المكان نظيفاً، فلن ننعم بالانضباط اللازم لإبقاء هذه الماكينات تعمل بكفاءة.

وفي صباح أحد أيام الأحد، اصطحب جوبيز والده لزيارة المصنع. كان بول جوبيز شديد الاهتمام بشأن التأكيد من أن براعته كانت دقيقة وأن أدواته مرتبة، وكان ابنه فخوراً باظهار قدرته على القيام بشيء نفسه. وجاءت كولمان لتصحبهما في الجولة. وهن تتذكرون ذلك قائلة: "كان ستيف مثالاً. كان فخوراً جداً بعرض هذا الإبداع على والده". كان جوبيز يشرح طريقة عمل كل شيء وكان يبدو على والده الإعجاب الحقيقي. تقول كولمان: "كان ينظر باستمرار إلى والده، الذي كان يلمس كل شيء وأعجب بأن كل شيء نظيف ومثالي".

ولم تكن الأمور في غاية اللطف حين قامت دانييل ميتيران بزيارة المصنع. كانت زوجة الرئيس الفرنسي الاشتراكي فرنسوا ميتيران - المحببة بكانح كوبا - تطرح الكثير من الأسئلة، من خلال مترجمها، حول ظروف العمل: في حين أمسك جوبيز بـ آلان روزمان ليكون مترجمه، وأخذ يشرح التكنولوجيا المتقدمة واستخدامات الإنسان الآلي. وبعد أن تكلم جوبيز عن تنفيذ الجدول الزمني للإنتاج في موعده تماماً، طرحت السيدة ميتيران سؤالاً حول أجور ساعات العمل الإضافية. فتضارب جوبيز من السؤال، ومن ثم وصف كيف أن التشفيل الآلي يحد من تكاليف العمل، وهو موضوع كان يعرف أنه لن يعجبها. فسألته: "هل العمل شاق؟"، "كم عدد الإجازات التي يحصلون عليها؟". لم يستطع جوبيز أن يتمالك نفسه وقال لترجمها: "إن كانت مهتمة للغاية برهاهيthem، فقل لها يمكنها أن تتضم للعمل هنا في أي وقت". شعب وجه المترجم ولم يقل شيئاً. وبعد دقيقة تدخل روزمان ليقول بالفرنسية: "السيد جوبيز يشكرك على زيارتكم واهتمامكم بالمصنع". ولم يعرف جوبيز أو السيدة ميتيران ماذا حدث، ولكن مترجمها بدا عليه الارتياب للغاية، وفقاً لما قاله روزمان.

وفيمما بعد، بينما كان يقود سيارته المرسيدس على الطريق السريع إلى مدينة كويبرتينو، نفس جوبيز عن غضبه من موقف السيدة ميتيران. وكان يقود على سرعة أكثر من ١٠٠ ميل في الساعة، حين أوقفه أحد رجال الشرطة وحرر له مخالفة. وبعد بضع دقائق، بينما كان رجل الشرطة يحرر المخالفة، كان جوبيز يطلق بوق السيارة. فقال رجل الشرطة: "معدرة؟". فأجاب جوبيز قائلاً: "أنا في عجلة من أمري". وما يدعوه للدهشة أن رجل الشرطة لم يغضب، وببساطة أنهى تحرير المخالفة وحذر جوبيز بأنه إذا تعدى سرعة ٥٥ ميلاً في الساعة مرة أخرى، فإنه سيتم حبسه. وب مجرد أن رجل الشرطة، عاد جوبيز على الطريق وزاد من السرعة حتى ١٠٠ ميل في الساعة. قال روزمان متعجبًا: "كان يعتقد أن القواعد الطبيعية لا تطبق عليه".

وشهدت زوجته، جوانا هوفمان، الشيء نفسه حين رافقت جوبيز إلى أوروبا بعد إطلاق حاسب Macintosh (ماكتنتوش) ببضعة أشهر، وتقول متذكرة: "كان بغيضاً تماماً ويظن أن بإمكانه أن يفلت من أي عقاب". ففي باريس، كانت قد أعددت عشاء عمل رسميًا مع مطوري برامج فرنسيين، ولكن جوبيز قرر فجأة أنه لا يرغب في الذهاب إلى تناول العشاء. حيث أغلق باب السيارة وراء هوفمان وقال لها إنه ذا به لزيارة الفنان فولون. تقول هوفمان: "لقد غضب المطورون للغاية لدرجة أنهم لم يصافحونا".

وفى إيطاليا، لم يعجبه المدير العام لشركة أبل على الفور، وهو رجل بدین يأتي منخلفية عمل تقليدية. وأخبره بصرامة بأنه لا يعجبه فريقه ولا استراتيجية المبيعات التي يتبعها، حيث قال جوبيز ببرود: "أنتم لا تستحقون أن تكونونا الفريق الذى يسوق حاسب

ماك". ولكن هذا كان لطفاً منه مقارنة برد فعله على المطعم الذي اختاره المدير البائس. لقد طلب جويز وجبة نباتية، ولكن النادل قدم له حساء دسمًا مليئًا بالكريمة الحمضية. وصار جويز بذيئًا للغاية لدرجة أن هوفمان هددته وهمسَ إلى بأنه لو لم يهدأ، فإنها ستسكب القهوة الساخنة في حجره.

ومن أهم الاعتراضات التي أبدتها جويز في رحلته إلى أوروبا كانت توقعات المبيعات، وبالاستعانة بنطاق تحريف الواقع، كان جويز يدفع فريقه دومًا إلى تحقيق أعلى التوقعات. وواصل تهديده لمديري فروع الشركة بأوروبا بأنه لن يمنحهم أي مكافآت طالما أنهم لا يحددون متذوبين مبيعاتهم مستهدفات مبيعات أكبر. ولكنهم أصرروا على تحليهم بالواقعية، وكان يتمتن على هوفمان أن تتوسط وتحكم في الأمر. يقول هوفمان متذكرة: "بنهاية الرحلة، كان جسدي كله ينتفخ على نحو لا يمكن السيطرة عليه".

في هذه الرحلة، تعرف جويز على جان - لوى جاسيه، مدير شركة أبل بفرنسا. كان جاسيه من بين القلائل الذين نجحوا في مواجهة جويز خلال الرحلة. وفي وقت لاحق قال جاسيه معتقدًا: "كانت له طريقة الخاصة للتعبير عن الحقيقة. والطريقة الوحيدة للتعامل معه كانت مواجهته بشدة أكبر". وعندما هدد جويز بهديده المعتاد بشأن تخفيض حصة فرنسا، إذا لم يزد جاسيه المستهدف المطلوب من متذوبين المبيعات، غضب جاسيه. وهو يتذكر قائلاً: "أنذرك أنتي أمسكته من كتفيه وأخبرته بأن يتوقف، ومن ثم تراجع. لقد كنت فيما سبق رجلًا سريع الغضب أنا الآخر، ولكنني تعافت من التصرف بحمافة. ومن ثم، كان بإمكانني أن أرى هذه السمات في ستيف".

مع ذلك، كان جاسيه متأثراً بقدرة جويز على استخدام جاذبيته حين يرغب في ذلك. وكان الرئيس فرنسيس ميتيران يدعوه إلى مبادرة *Informatique Pour Tous* - استخدام الحاسوب في كل شيء - وأيد العديد من الخبراء الأكاديميين مثل مارفن مينسكي ونيكولاوس نيجرويونتي، هذه الدعوة. وقد ألقى جويز خطبة على مجموعة بفندق بريستول ورسم صورة مستقبلية لما يمكن لفرنسا تحقيقه من تقدم إذا ما أدخلت استخدام الحاسوب الآلى في المدارس. والجدير بالذكر أن باريس أخرجت الجانب الرومانسى في شخصية جويز. حيث حكى كل من جاسيه ونيجرويونتي قصصاً حول مغازلته للنساء أثناء وجوده هناك.

السقوط

بعد موجة الحماسة التي صاحبت إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، بدأت مبيعاته تتراجع في النصف الثاني من عام ١٩٨٤. كان الحاسوب يعاني من مشكلة أساسية: كان

حاسبًا مبهراً ولكنه بطيء ومحدود الإمكانيات، وليس هناك قدر من المبهرات يمكنه إخفاء هذه المشكلة. كان جماله متمثلاً في أن واجهة المستخدم كانت أشهى بحيرة لم يمشسه بدلاً من الشاشة المظلمة الكثيبة ذات الحروف الخضراء النابضة وسطور الأوامر الجافة. ولكن هذا أدى إلى أعظم نقاط الضعف، حيث إن الحرف المكتوب على واجهة عرض نصية يستهلك أقل من بait واحد من الذاكرة، في حين أن حاسب Mac (ماك) يرسم الحرف بنمط خط أنيق، مستخدماً التصوير النقطي، وكان هذا يتطلب ٢٠ أو ٣٠ ضعفًا من مساحة الذاكرة. وكان حاسب Lisa (ليزا) يتعامل مع هذا الأمر من خلال تزويده بذاكرة وصول عشوائي (Ram) مساحتها ١٠٠٠ كيلوبايت، في حين أن حاسب Macintosh (ماكتوش) اكتفى بذاكرة مساحتها ١٢٨ كيلوبايت.

وكانت هناك مشكلة أخرى وهي غياب القرص الصلب الداخلي. كان جوبيز يطلق على جوانا هوفمان "معصبة زيروكس"، حين كانت تحارب من أجل جهاز التخزين هذا. كان جوبيز يصر على أن يحظى حاسب Macintosh (ماكتوش) بمشغل أقراص مرنة واحد فقط. وإذا كنت ترغب في نسخ البيانات، فمن الممكن أن ينتهي الأمر بك بشعور بالألم في مفصل الكوع من كثرة إدخال الأقراص المرنة وإخراجها من مشغل أقراص فردي. بالإضافة إلى ذلك، فإن حاسب Macintosh (ماكتوش) لا يشتمل على مروحة تبريد، وهو نموذج آخر على عناد جوبيز الشديد، حيث إنه شعر بأن مروحة التبريد تسلب الحاسوب الشخصي القدرة على العمل في هدوء. وهذا سبب في فشل العديد من مكونات الجهاز وأكسب حاسب Macintosh (ماكتوش) لقب "محمصة الخبز ذات اللون البيج"، وهو الأمر الذي لم يزد من شعبية الجهاز. لقد كان الحاسوب مغرياً جداً لدرجة أنه حقق مبيعات جيدة خلال الأشهر القليلة الأولى، ولكن عندما صار الناس مدركين أكثر لأوجه القصور فيه، تراجعت مبيعاته. وفيما بعد، كانت هوفمان تدب حظها قائلة: "من الممكن أن يقوم نطاق تحريف الواقع بدور المحفز، ولكن الحقيقة المجردة ستضربك في وجهك بلا هواة".

وفي نهاية عام ١٩٨٤، حين أصبحت مبيعات حاسب Lisa (ليزا) لا تذكر تقريباً وتراجعت مبيعات حاسب Macintosh (ماكتوش) لأقل من ١٠ آلاف جهاز في الشهر، أخذ جوبيز قراراً رديئاً وغير متوقع جراء الشعور بالپأس حيث قرر أن يأخذ مخزون حاسب Macintosh (ليزا) الذي لم يتم بيعه، ليدخل عليه نظام تشغيل مشابهاً لبرنامج Macintosh XL (ماكتوش إكس إل)، ويقوم ببيعه باعتباره منتجاً جديداً ألا وهو حاسب Macintosh XL (ماكتوش إكس إل). ونظرًا للعدم استمرار حاسب Lisa (ليزا) وعدم إمكانية إعادة تشكيله، فليس من المألوف أن يقوم جوبيز بإنتاج شيء لم يكن مؤمناً به من الأساس. وتقول هوفمان: "كنت غاضبة لأن حاسب Mac XL (ماك إكس إل) لم يكن حقيقياً".

كان مجرد طريقة للتخلص من الفائض من جهاز ليزا، وحقق الجهاز نسبة مبيعات جيدة، ولكن بعد ذلك كان يتquin علينا عدم الاستمرار في هذه الخدعة البشرة، ولذا استقلت من العمل".

كان هذا المزاج الكثيف واضحاً في الإعلان الذي خرج في يناير ١٩٨٥، وكان من المفترض أن يكرر الإعلان النغمة العدائية تجاه شركة آي بي إم الموجودة بإعلان عام "١٩٨٤"، وللأسف، كان هناك اختلاف أساسى: انتهى الإعلان الأول بعبارة حماسية متقاللة، ولكن قدمت وكالة الإعلانات برئاسة لي كلو وجاه شايت، إعلاناً بعنوان Lemmings (القوارض) يظهر في هذا الإعلان مدير وشركات يرتدون حللاً سوداء، وهم معصوبو العينين ويسيرون نحو حافة الهاوية ليلقوا حتفهم. من البداية كان جوبيز وسكالى غير مرتابين. لم يبدي أن الإعلان سيوصل صورة إيجابية أو متألقة لشركة أبل، بل إنه مسيء لجميع المديرين الذين قاموا بشراء حاسب شركة آي بي إم.

وطالب جوبيز وسكالى بأفكار أخرى، ولكن العاملين في وكالة الإعلانات تراجعوا. وقال أحدهم: "أنت لم تريدوا إذاعة إعلان ١٩٨٤ العام الماضي". ووفقاً لسكالى، أضاف لي كلو قائلاً: "سأضع سمعتي كلها، وكل شيء في هذا الإعلان التجاري". وحين ظهرت نسخة الإعلان المصورة، الذي أخرجه توني سكوت، شقيق المخرج ريدلى سكوت، بدأ الناس بالفكرة أسوأ. كان المديرون يسيرون بلا تفكير إلى حافة الهاوية وهم يصدحون بأغنية جنائزية مأخوذة عن فيلم Snow White، بل إن الإخراج التليفزيوني جعل الأمر يبدو كثيراً أكثر مما أندثرت وكالة الإعلانات. وصاحت ديبى كولمان في جوبيز عندما رأت الإعلان قائلاً: "لا يمكنني أن أصدق بأنك ستتساءل إلى رجال الأعمال في أمريكا كلها من خلال عرض هذا الإعلان". وفي المجتمعات التسويقية، وقفت لتعبر عن مدى كرهها للإعلان. وعن هذا تقول: "لقد وضعت الاستقالة على مكتبه، وكتبتها على حاسب ماك. لقد اعتبرت الإعلان إهانة جارحة لمديري الشركات. وكنا قد شرعاً في إبعاد موطن قدم على طريق النشر المكتبي".

ومع ذلك خضع جوبيز وسكالى لطلبات وكالة الإعلانات وتمنت إذاعة الإعلان خلال مباراة السوبر بول. وذهبا معاً إلى المباراة باستاد ستانفورد بصحبة زوجة سكالى، (التي كانت لا تطيق جوبيز) وصديقة جوبيز الجديدة، تينا ريدز. وحين ظهر الإعلان على الشاشة قرب نهاية الربع الأخير من المباراة المملة، شاهدتها الجمهور على الشاشة المعلقة وكان هناك تفاعل ضعيف. وكانت معظم ردود الأفعال سلبية في طول البلاد وعرضها. وصرح مدير إحدى شركات بحث السوق لمجلة فورشين: "إنه أسوء إلى الجمهور الذي كانت تحاول شركة أبل الوصول إليه". بعد ذلك اقترح مدير التسويق بشركة أبل أنه يتquin على الشركة شراء مساحة إعلانية بمجلة وول ستريت جورنال ونشر اعتذار كتابي. وهدد

جاي شايت بأنه إذا قامت شركة أبل بهذا، فإن وكالته ستقوم بشراء الصفحة الإعلانية المقابله وتشير اعتذاراً عن الاعتدار.

كان عدم ارتياح جوبيز - جراء الإعلان وال موقف بشركة أبل بصفة عامة - باديا عليه عندما سافر إلى نيويورك في يناير ليقوم بجولة أخرى من المقابلات الإعلامية الثانية. كانت آندي كانينجهام، وكيلة الدعاية بوكالة ريجز ماكينا، مسؤولة الاستقبال والإمدادات بفندق كارليل. وعندما وصل جوبيز، أخبرها بأنه يريد أن يتم تنظيف حلته تماماً، على الرغم من أن الوقت كان الـ ١٠ مساءً، وكانت المقابلات ستبدأ في اليوم التالي. اشتكى جوبيز من أن البيانات ليس في المكان الصحيح، ونوع الفراولة غير مناسب. ولكن أكبر اعتراف له كان على الزهور. كان يريد زهور الزنبق. وتذكر كانينجهام قائلة: "لقد دخلنا في شجار كبير على ماهية زهور الزنبق، أعرف ما هي تلك الزهور لأنها كانت في حفل زفافي ولكنه أصر على نوع مختلف من زهور الزنبق وقال لي إنني "غبية" لأنني لا أعرف ما هي زهور الزنبق الحقيقية". ومن ثم خرجت كانينجهام، ونظرًا لأنهم كانوا في نيويورك فقد استطاعت أن تجد متجر زهور لا يزال يعمل في منتصف الليل وتمكن من شراء زهور الزنبق التي يرغب فيها. وبحلول وقت ترتيب القاعة، بدأ جوبيز يعرض على ما ترتب عليه. حيث قال لها: "هذه السترة مقرضة". كانت تعرف أنه أحياناً قد يثور ولا يتحكم في غضبه، ولذا حاولت أن تهدئه، وقالت: "اسمع، أعرف أنك غاضب وأعلم ما تشعر به". فانطلق قائلًا: "ليس لديك أى فكرة لعينة مما أشعر به، وليس لديك أى فكرة لعينة مما يعنيه أن تكوني ستيف جوبيز".

ثلاثون عاماً من العمر

يُعد بلوغ الثلاثين من العمر حدثاً مهمّاً لمعظم الناس وخاصة هؤلاء الذين ينتمون إلى جيل يعلن عن عدم الثقة أبداً في أي شخص فوق هذه السن. ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاده الثلاثين، في فبراير عام ١٩٨٥، أقام جوبيز حفلًا رسميًا شديد البذخ والمرح - حيث ارتدى الحضور رابطات عنق سوداء وأحدية رياضية، وحضره ألف شخص بقاعة بفندق سانت فرانسيس في سان فرانسيسكو. وكانت الدعوة مكتوبًا عليها: "هناك حكمة هندية تتقول: "في الثلاثين عاماً الأولى من حياتك، أنت تصنع عاداتك. وفي الثلاثين عاماً الأخيرة من حياتك، عاداتك تصنفك". تعال ساعدنى في الاحتفال بعاداتي".

كانت إحدى الطاولات تضم عظامه مجال البرمجيات، من بينهم بيل جيتس وميتش كابور. وكان يجعلس على طاولة أخرى الأصدقاء القدماء، مثل إليزابيث هولز، التي كانت تصطحب سيدة ترتدي حلة سهرة سوداء. كان بوريل سميث وأندی هيرتزفيلد قد استأجرا

حللاً سوداء للسهرة وارتدياً أحذية تنس عريضة، مما جعل الحفل حدثاً لا يُنسى حين قاما بالرقص على أنغام موسيقى الفالس التي كان يعزفها أوركسترا سان فرانسيسكو. وقدمت إيلا فيتزجيرالد الفقرة الترفيهية نظراً لأن بوب ديلان رفض تقديم الفقرة. وقامت بغناء مجموعة من الأغاني الأساسية الخاصة بها، وقادت بإعادة غناء أغنية بعنوان *The Girl from Ipanema* (فتاة من إيبانيمَا) لتكون أغنية الفتى من كوبرينو. وعندما سألت الجمهور إذا كان هناك من يريد أغنية خاصة، طلب جوبيز منها أداء بعض الأغانيات. وختمت الفقرة بأداء بطيء لأغنية *Happy Birthday* (عيد ميلاد سعيد). وصعد سكاى على المسرح ليقدم نخب "صاحب الرؤية الأول لمجال التكنولوجيا". وصعد أيضاً وزنياك إلى خشبة المسرح وقدم له جوبيز نسخة موضوعة داخل إطار من المنشور الدعائى الذى وزعه وزنياك للترويج لحاسب وهى يحمل اسم *Zaltair* (زالتير) أثناء فعاليات معرض ويست كوت للحواسيب عام ١٩٧٧، حين تم تقديم حاسب Apple II (أبل ٢) للمرة الأولى، وتعجب المستمر الرأسمالى دون فالنتين، من التغييرات التى حدثت فى هذا العقد الماضى، حيث يقول: "لقد تحول جوبيز من رجل يشبه رائد النهضة القومية بالهند الصينية، هوشى منه، الذى قال: لا تلق أبداً فى شخص يزيد عمره على الثلاثين، إلى شخص أقام لنفسه احتفالاً رائعاً فى عيد ميلاده الثلاثين بحضور إيلا فيتزجيرالد".

وقد اختار العديد من الأشخاص هدايا فريدة لشخص ليس من السهل إهداؤه بشيء. على سبيل المثال، وجدت ديفى كولمان نسخة الطبعة الأولى من رواية إف سكوت فيتزجيرالد *The Last Tycoon*، ولكن جوبيز، فى تصرف غريب، ولكن متواافق مع طبيعة شخصيته، ترك كل الهدايا فى قاعة الفندق. وقد تقابل وزنياك وبعض قدامى العاملين بشركة أبل، الذين لم يعتادوا تناول جبن الماعز ومقبلات السلمون المدخن الذى تم تقديمها، بعد الحفل وخرجوا لتناول العشاء فى مطعم دينيز.

قال جوبيز بحزن إلى الكاتب ديفيد شيفيلد، الذى قام بنشر حوار طويل وحميم فى مجلة بلاى بوى فى العدد الصادر فى الشهر نفسه الذى أتم فيه جوبيز عامه الثلاثين: "من النادر أن ترى فتاناً فى الثلاثينيات أو الأربعينيات من العمر قادرًا على المساهمة فى شيء رائع. بالطبع، هناك بعض الأشخاص الفضوليين بطبعتهم، ويتصرفون وكأنهمأطفال صغار فى خضم حياتهم المهنية، ولكنهم نادرون". وتطرقـت المقابلة لموضوعات عديدة، وكانت تأملات جوبيز الأكثر تأثيراً عن القدم فى العمر ومواجهة المستقبل كما يلى:

أفكارك تشكل أنماطاً أشبه بالساقلات فى عقلك. فأنت فى الواقع نتاج لأنماط كيميائية. وفى أغلب الحالات، يصبح الناس حبيسـى تلك الأنماط، كأنهم شروحـ فى إحدى الأسطوانات، ولا يخرجون منها أبداً.

سأكون دوماً مرتبطاً بشركة أبل. أتفنى على مدار حياتي أن تتشابك خيوط حياتي بخيوط شركة أبل، مثل النسيج دوماً. ربما تأثرت أعوام لدن أكون فيها هنا، ولكنني سأعود دوماً...

إذا كنت ترغب في أن تحيا حياتك بطريقة إبداعية، كفنان، فملك، لا تنظر خلفك كثيراً. يجب أن تكون على استعداد لتقبل أي شيء قمت به وأية شخصية أنت عليها وأن تخلص من أي شيء.

كلما حاول العالم الخارجي أن يؤكد صورة لك، كان من الأصعب عليك أن تواصل محاولتك لتكوين هنائنا، ولهذا السبب كثيراً ما يتمتنى على الفنان أن يقول: "وداعاً، يجب أن أرحل، إنني أفقد صوابي وساخر من هنا". ويدخل الفنان في حالة سبات. وربما يعاود الظهور ولكن على نحو مختلف قليلاً.

ومع كل عبارة من هذه العبارات، بدا أن لدى جوبيز إحساساً داخلياً بأن حياته ستتغير قريباً. ربما ستتدخل خيوط حياته مع خيوط شركة أبل. ربما حان الوقت للتخلص من بعض السمات التي يتسم بها. ربما حان الوقت ليقول: "وداعاً، يجب أن أرحل"، وبعد ذلك يعاود الظهور مرة أخرى، وهو يفكر بطريقة مختلفة.

الخروج

أخذ آندي هيرتزفيلد إجازة بدون أجر بعد أن تم إطلاق حاسوب Macintosh (ماكتوش) في عام ١٩٨٤. كان يحتاج إلى إعادة شحن بطارية حيوته وأن يتعد عن مشره، بوب بيلفيل، الذي كان يكرهه، وذات يوم عرف أن جوبيز منح علاوة تبلغ ٥٠٠،٠٠٠ دولار للمهندسين المشتركين في فريق ماكتوش، ومن ثم ذهب إلى جوبيز ليطلب علاوة. رد عليه جوبيز أن بيلفيل قد قرر عدم منح علاوة لمن يقضون إجازة، وفيما بعد سمع هيرتزفيلد أن القرار قرار جوبيز في الواقع، ومن ثم واجهه. في البداية، كان جوبيز يراوغ، ثم قال: "حسناً، لنفترض أن ما تقوله صحيح. كيف يغير هذا من حقيقة الأشياء؟" فقال هيرتزفيلد إذا كان جوبيز يمنع صرف العلاوة كوسيلة ضغط لعودته، فإنه لن يعود لأنها مسألة مبدأ، فاستسلم جوبيز ولكن هذا التصرف سبب جرحاً لـ هيرتزفيلد.

وعندما انتهت إجازته، قام هيرتزفيلد بحجز موعد مع جوبيز لتناول العشاء، وسارا معًا من المكتب حتى مطعم إيطالي على بعد بعض بنايات، وأخبر جوبيز قائلاً: "أريد أن أعود للعمل لكن الأمور تعمها الفوضى في الوقت الحالي". كان جوبيز متضايقاً ومشوشًا على نحو مهم، ولكن هيرتزفيلد واصل حديثه قائلاً: "لقد انخفضت معنويات فريق

البرمجيات تماماً ولم يحقق الفريق شيئاً لمدة شهور، وبوريل يشعر بالإحباط لدرجة أنه لن يستمر في العمل حتى نهاية السنة".

عند هذه النقطة، قاطعه جوبيز قائلاً: "أنت لا تعرف عن أي شيء تتحدث إن فريق ماكنتوش في حالة جيدة، وأفضل فترة في حياتي هي تلك الفترة الحالية. أنت فقط لا تعرف الأخبار تماماً". كانت نظرته ذابلة ولكنه حاول أن يبدو مستمتعاً بقدر هيرتزفيلد للأمن.

أجاب هيرتزفيلد بكلبة قائلاً: "إن كنت تعتقد ذلك حقاً، فلا أظن أن هناك طريقة يمكنني أن أعود بها. فريق ماك الذي أريد العودة إليه لم يعد موجوداً". فأجابه جوبيز قائلاً: "يجب أن يكرر فريق ماك ويجب عليك أنت أيضاً أن تكبر. إنني أريد منك أن تعود، ولكن إذا كنت لا ترغب، فالقرار يعود إليك. أنت لا تمثل أهمية مثلاً تظن، على أية حال".

ولم يعد هيرتزفيلد للعمل بعدها.

وفي وقت مبكر من عام ١٩٨٥، كان بوريل يستمد أيضاً للريحيل. كان قلقاً من أنه سيكون من الصعب عليه أن يترك العمل إذا حاول جوبيز التحدث إليه؛ لأنه من الصعب عليه مقاومة نطاق تحريف الواقع الخاص به جوبيز. ومن ثم، أخذ يخطط هو وهيرتزفيلد لطريقة تمكنه من التخلص من تأثير نطاق تحريف الواقع عليه. فأخبر هيرتزفيلد ذات يوم قائلاً: "وجدتها! عرفت الطريقة المثالية لترك العمل والتي ستبطل نطاق تحريف الواقع هذا. سأدخل على ستيف في مكتبه، وأخلع سروالي وأتبول على مكتبه. ما الذي يمكنه قوله عن ذلك الأمر؟ إنني متأكد أن هذا سيؤتي ثماره"، وكان هناك رهان داخل فريق ماك بأن بوريل سمييث الشجاع لن يحظى بالشجاعة الكافية لفعل ذلك. وعندما قرر في النهاية أن لحظة الهروب قد حانت، قبل حفلة عيد ميلاد جوبيز، أخذ موعداً لمقابلته. تقاوياً بأن جوبيز يبتسم ابتسامة عريضة حين دخل عليه. وسأله جوبيز قائلاً: "هل ستتعلماً؟ هل ستتعلماً حفاظاً؟ لقد سمع جوبيز بخطته".

نظر إليه وقال: "أيجب على ذلك؟ سأ فعلها إن اضطررت لذلك" نظر إليه جوبيز، فقرر سمييث أنه لا توجد ضرورة لذلك، ومن ثم، تقاعد عن العمل في هدوء وترك الشركة وهو على علاقة طيبة بمن فيها.

وسرعان ما تبمه مهندس رائع من مهندسى مشروع ماكنتوش، وهو بروس هورن. وعندما عزم هورن على ترك العمل، أخبره جوبيز قائلاً: "كل شيء خاطئ في حاسوب ماك كان غلطاتك".

فأجابه هورن قائلاً: "حسناً، في الواقع يا ستيف، الكثير من الأشياء الصحيحة هي حاسوب ماك هي من صنع يدى، وكان يتمنى على أن أصارع كالجنون لإنجاز تلك الأشياء".

فأعترف جوبيز قائلاً: "أنت محق. سأعطيك ١٥,٠٠٠ سهم لتبقى". وعندما رفض هورن العرض، أظهر له جوبيز الجانب الودي في شخصيته. وقال له: "حسناً، عانقني". ومن ثم تعانقا.

ولكن كان أكبر خبر في ذلك الشهر هو رحيل أحد المشاركين في تأسيس شركة أبل، وهو ستيف وزنياك. كان وزنياك يعمل مهندساً بالمستوى المتوسط للإدارة بقسم مشروع Apple II (أبل ٢)، وكان بمثابة تميمة الحظ للشركة وكان يحاول البقاء بعيداً عن الإدارة والسياسات المؤسسية بقدر الإمكان، وكان يشعر، قوله مبرراته في ذلك، بأن جوبيز لا يقدر حاسب Apple II (أبل ٢)، الذي ظل يدر على الشركة أرباحاً كبيرة وشكل ٧٠٪ من مبيعات الشركة في أواخر عام ١٩٨٤. وفيما بعد قال: "كان العاملون بالشركة يتعاملون مع موظفي مشروع أبل ٢ باستخفاف. هذا بالرغم من حقيقة أن حاسب أبل ٢ كان المنتج الذي يحقق أعلى مبيعات في شركتنا على مدار عقود، وكذلك الأمر على مدار سنوات قادمة". بل إنه حتى نفسه على القيام بشيء على غير عادته، حيث إنه التقط السماuga ذات يوم واتصل بـ سكالى، ووبيغه على اهتمامه الزائد بـ جوبيز وقسم ماكنتوش.

ونظرًا لشهرة بالإحباط، قرر وزنياك أن يترك العمل بهدوء ويؤسس شركة جديدة تقوم بتصنيع جهاز تحكم عن بعد متعدد الأغراض، قام هو باختراعه. ويمكن لهذا الجهاز أن يتحكم في التليفزيون وجهاز الإستيريو وأجهزة الكمبيوترية أخرى من خلال مجموعة بسيطة من الأزرار ويمكنك أن تبرمجها بكل سهولة، وأبلغ وزنياك رئيس القسم الهندسي بمشروع أبل ٢ لكنه لم يشعر بأنه مهم لدرجة أن يخالف التسلسل القيادي ويخبر جوبيز أو ماركولا باستقالته مباشرة. ومن ثم، كان أول مرة يسمع جوبيز فيها الخبر حين تسرب إلى جريدة وول ستريت جورنال. وبطريقته المتمحمسة، أجاب وزنياك بصراحة عن أسئلة المحاور حين اتصل به، وقال: "أجل لقد أهملت شركة أبل مشروع أبل ٢. كانت توجهات شركة أبل خاطئة بصورة مفرطة على مدار السنوات الخمس".

وفي أقل من أسبوعين لاحقين، كان وزنياك وجوبيز مسافرين معاً إلى البيت الأبيض، حيث منحهما الرئيس رونالد ريغان الميدالية القومية الأولى للتكنولوجيا. وقد اقتبس الرئيس ريغان قول الرئيس السابق رذرفورد هايز عندما رأى الهاتف لأول مرة - "اختراع رائع، ولكن من سيرغب في أن يستخدمه؟" - ثم قال مداعياً: "ظننت في وقتها أنه قد يكون مخططاً". ونظرًا للموقف الحرج المعيب بمقادرة وزنياك للشركة، لم تنظم شركة أبل حفل عشاء ضخمًا. ومن ثم خرج جوبيز وزنياك فيما بعد وتناولوا العشاء في محل للسنديونشات. وتحدىاً معاً بود، كما يتذكر وزنياك، وتتجنبما أي نقاش حول خلافاتهما.

كان وزنياك يريد أن يجعل الوداع ودياً، كان هذا أسلوبه. ومن ثم فقد وافق على أن يبقى موظفاً في شركة أبل ولكن بدوام جزئي مقابل راتب يبلغ ٢٠,٠٠٠ دولار وتمثيل

الشركة في المحاولات والمعارض. هكذا، من الممكن أن تكون طريقة هادئة للانفصال. ولكن جوبيز لم يترك الأمور تسير على هذا النحو. وفي أحد أيام السبت، بعد بضعة أسابيع من زيارتهمما لواشنطن معاً، ذهب جوبيز إلى الاستوديوهات الجديدة لـ هارتموت إسلينجر بمدينة بالو ألتو، وهو المصمم الذي تولت شركته فروج ديزاين عمل تصميمات لشركة أبل. وهناك صادف أن رأى مسودات رسومية قامت الشركة بتصميمها من أجل جهاز التحكم عن بعد الذي اخترعه وزنياك، وصار غاضباً للغاية، كان هناك بند في عقد شركة أبل يمنعها الحق في منع شركة فروج ديزاين من العمل في أي مشروعات أخرى متعلقة بالحاسوب الآلي، وقد استخدم جوبيز هذا البند. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد أبلغتهم أن العمل مع وزنياك مقبولًا بالنسبة لنا".

وعندما عرفت جريدة وول ستريت جورنال بما حدث، اتصلت بـ وزنياك الذي كان دوماً صريحاً وصادقاً. فقال إن جوبيز كان يعاقبه. وقال للمحرر: "ستيف جوبيز يضرر لي الكراهية، على الأرجح بسبب الأشياء التي قلتها عن شركة أبل". كان تصرف جوبيز سخيفاً بصورة ملحوظة، ولكن السبب كان يرجع إلى حقيقة أنه فهم - بطرق لم يصل إليها أحد - أن مظهر المنتج وأسلوبه يقumen مقام علامه الماركة المسجلة. فجهاز عليه اسم وزنياك وعليه لغة التصميم نفسها التي تستخدمها شركة أبل قد يخطئ الجمهور في اعتباره شيئاً من إنتاج شركة أبل، وصرح جوبيز للجريدة، موضحاً أنه يرغب في التأكيد من أن جهاز وزنياك لا يشبه شيئاً تصنمه شركة أبل. وعن هذا يقول: "الأمر ليس شخصياً. إننا لا نرغب في رؤية لغة التصميم الخاصة بنا مستخدمة على منتجات أخرى. كان يتبعين على ووز أن يبحث عن موارده. لا يمكنه استغلال موارد شركة أبل؛ لأننا لا يمكننا معاملته بطريقة خاصة".

وطبعوا جوبيز لدفع أجر العمل الذي قامت به شركة فروج ديزاين من أجل وزنياك، ولكن المديرين التنفيذيين في الشركة تقاجأوا، وعندما طلب منهم جوبيز أن يرسلوا إليه الرسومات التي تم تصميماها لـ وزنياك أو يقوموا بدميرها، رفضوا. فأرسل جوبيز خطاباً يستخدم فيه البند المنصوص عليه في عقد شركة أبل. وجاذف هيربرت هايفر، مدير قسم التصميمات بالشركة، بإغضاب جوبيز من خلال تصريحه على الملأ بأنه لا يصدق كلام جوبيز عن أن خلافه مع وزنياك ليس خلافاً شخصياً. وصرح فايفر لجريدة جورنال: "إنها لعبة السلطة. كانت هناك مشكلات شخصية بينهما".

واشتاط هيربرت فيلد غضباً حين سمع بما فعله جوبيز. كان يعيش على بعد ١٢ بنية من بيت جوبيز، الذي كان يمر عليه مشياً على الأقدام. ويذكر هيربرت فيلد ما حدث قائلاً: "كنت غاضباً بشدة بشأن جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك لدرجة أنه حين مر على ستيف، لم أدخله البيت. كان يعرف أنه مخطئ، ولكنه حاول أن يبرر الأمر وربما استطاع

فى واقعه المحرّف أن يقنع نفسه بالأمر". قام وزنياك بالتعامل مع شركة تصميمات أخرى، بل وافق أيضاً على البقاء في شركة أبل كمتحدث لها.

مواجهة حاسمة في ربيع عام ١٩٨٥

كانت هناك أسباب عدة للشقاق الذي حدث بين جوبيز وسكالى في ربيع عام ١٩٨٥. كانت بعض الخلافات مجرد خلافات عمل، مثل محاولة سكارى زيادة الأرباح من خلال الحفاظ على ارتفاع سعر حاسب Macintosh (ماكتوش) في حين كان جوبيز يرغب في أن يجعل سعره متاحاً أكثر. وكانت الخلافات الأخرى نفسية ونابعة من الولع والانجداب لبعضهما في البداية. كان سكارى يتوق بشدة إلى إعجاب جوبيز، وكان جوبيز يتلهف إلى صورة الأب والمعلم التي تمثلت في سكارى. وحين بدأت جذوة الحماسة تختفت، كان هناك انحسار عاطفى. ولكن في الأساس، كانت هناك فجوة تتسع لسبعين أساسين، تقاسهما الرجال.

بالنسبة لجوبيز، كانت المشكلة أن سكارى لم يصبح مطلقاً شخصاً منتجًا. لم يكن بيذل جهداً، أو يبدي القدرة على فهم النقاط الدقيقة لما يقومون به، بل على العكس، كان يعتبر رغبة جوبيز في الاهتمام بالتعديلات التقنية الدقيقة مجرد رغبة ملحة ومناهضة للإنتاجية. لقد قطع مشواراً مهنياً في بيع مشروب الصودا والوجبات الخفيفة، وهي أمور لم تكن تمت لهصلة على العموم. لم يكن منحمساً بصورة فطرية بشأن المنتجات، وهي من أكثر الخطايا اللعينة التي يمكن أن يتخيلاها جوبيز. وبين ذكر جوبيز قائلاً: "لقد حاولت أن أعلمـه التفاصيل الهندسية، ولكن لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية تصنيع المنتجات، وبعد فترة تحول الأمر إلى مجادلات. ولكنـي عرفـت أن وجهـة نظرـي كانت صحيحةـ المنتـجـاتـ هـىـ كلـ شـئـ". كان جوبيز ينظر إلى سكارى باعتباره رجلاً جاهلاً، وتفاقم شعوره بالازدراء من جراء توقع سكارى إلى العاطفة والأكاذيب التي كان مفادها أنهما شديداً التشابه.

أما بالنسبة لسكالى، فكانت المشكلة هي أن جوبيز، حين لم يكن في حالة من التعدد أو السيطرة، فإنه يكون بغيضاً ووقدحاً وأنانياً وكريهاً للأخرين. اعتبر سكارى سلوكي جوبيز حقيراً مثلاًما اعتبر جوبيز افتقار سكارى إلى الاهتمام بتفاصيل المنتج أمراً حقيراً أيضاً. كان سكارى كريماً وعطوفاً ومهذباً أكثر من اللازم. وذات مرة، كانوا يرتبون لقابلة نائب رئيس شركة زيروكس، بيل جلافين، وتوصل سكارى إلى جوبيز ليحسن التصرف. ولكن بمجرد أن جلسوا، حتى قال جوبيز لـ جلافين: "أنتـ يا رـجالـ زـيرـوكـسـ ليسـ لـديـكمـ أـدنـىـ فـكـرـةـ حـولـ ماـ تـقومـ بـهـ"، وانتهى الاجتماع. وقال جوبيز لـ سكارى: "أناـ آـسـفـ، لكنـيـ لمـ

"أتمالك نفسى"، وكانت هذه مرة من مرات عديدة. وكما علق آل الكورن، رئيس شركة أتاري على ذلك في وقت لاحق، فقال: "كان سكاى يؤمن بالحفاظ على سعادة الآخرين ويقلق على علاقته بهم، فى حين أن ستيف لم يكن يهتم بهذا، ولكنه يهتم بالمنتج بطريقه لم يكن فى استطاعه سكاى تقليدها. وكان جوبيز قادرًا على تجنب وجود الكثيرون من الأغبياء الذين يعملون في شركة أبل من خلال الإساءة إلى أي شخص غير معين".

وصار مجلس الإدارة منزعجاً بصورة متزايدة من جراء الاضطرابات، وهى وقت مبكر من عام ١٩٨٥ قام آرثر روك وبعض المديرين المستائين بـالقاء محاضرة صارمة لكتلهم. حيث أخبروا سكاى بأنه من المفترض أن يدير الشركة، ويتبع عليه الشروط فى القيام بذلك من خلال امتلاك المزيد من السلطات والقليل من التلهف ليكون صديقاً لجوبيز. وأخبروا جوبيز بأنه يتبع عليه أن يرتقى الفوضى الموجودة فى قسم ماكتوش وأن يتوقف عن توجيهه الأقسام الأخرى لكيفية القيام بعملهم. وبعد ذلك انسحب جوبيز إلى مكتبه وكتب على حاسب ماكتوش الخاص به: "لن أنتقد باقى المؤسسة، لن أنتقد باقى المؤسسة...".

ومع استمرار حاسب Macintosh (ماكتوش) فى إحداث حالة من خيبة الأمل - لم تصل نسبة المبيعات فى مارس عام ١٩٨٥ إلا إلى ١٠٪ من توقعات الميزانية - كان جوبيز يختبئ فى مكتبه أو يجول فى الطرق مربحاً الآخرين على المشكلات، وصارت تقلباته المزاجية أسوأ ومن ثم أساء معاملة كل من حوله، وشرع مديره المستوى المتوسط فى مواجهته، وسمى مدير التسويق، مايك موراي، لإجراء اجتماع خاص مع سكاى فى أحد المؤتمرات الصناعية. وأثناء صعودهما إلى غرفة سكاى بالفندق، اعترضهما جوبيز وطلب أن يرافهم، ولكن موراي رفض، وأخبر سكاى بأن جوبيز هو سبب الفوضى ويجب إبعاده عن إدارة قسم ماكتوش. فرد سكاى بأنه لم يقرر بعد مواجهة جوبيز مواجهة حاسمة. وبعد ذلك أرسل موراي مذكرة إلى جوبيز ينتقد فيها الطريقة التي يتعامل بها مع زملائه ويندد فيها "بالإدارة من خلال اغتيال الأشخاص".

ولدة بضعة أسابيع، بدا أنه ربما يكون هناك حل لهذا الاضطراب. لقد صار جوبيز مولماً بتكنولوجيا الشاشة المسطحة التي قامت بتطويرها شركة بالقرب من مدينة بالو أتو تسمى شركة وودسايد ديزاين، ويديرها مهندس غريب الأطوار يدعى ستيف كيتشن. كان جوبيز معجبًا أيضًا بمشروع آخر، عبارة عن شاشة يمكن التحكم فيها من خلال اللمس بأصابعك، ومن ثم لن تحتاج إلى فأرة. ربما كانت هاتان الفكريتان مفیدتين بالنسبة لرؤيه جوبيز فيما يتعلق بابتکار "حاسپ ماك فى حجم كتاب". وفي أثناء سيره مع كيتشن، رأى جوبيز بنایة بالقرب من حدائق ميلنوبارك وأوضح أنه يتبع عليهم افتتاح AppleLabs مبني للمشروعات التقنية الدقيقة للعمل على هذه الأفكار، ويمكن تسميتها

(معامل أبل) وفي إمكان جوبيز إدارتها، مسترجعاً فرحة العمل مع فريق صفير وتطوير منتج رائع جديد.

فرح سكالى بالفكرة المحتملة؛ لأنها قد تحل معظم المشكلات الإدارية، من خلال إعادة جوبيز إلى ما يجده القيام به والتخلص من تواجهه المعمق للعمل في كوبيرتينو. وكان لدى سكالى مرشح ليحل محل جوبيز كمدير لقسم ماكتوش ألا وهو جان-لوي جاسيه، مدير فرع شركة أبل بفرنسا الذي عانى خلال زيارة جوبيز لفرنسا. سافر جاسيه إلى مدينة كوبيرليندو قال إنه قد يقبل بالوظيفة إذا ضمن إدارة القسم وليس العمل تحت إشراف جوبيز. وحاول أحد أعضاء مجلس الإدارة، فيل شيلن، إقناع جوبيز بأنه من الأفضل أن يفكر في منتجات جديدة ويلهم فريقاً صغيراً متحمساً.

ولكن بعد قليل من التفكير، قرر جوبيز أن هذا الطريق ليس بالطريق الذي يرغب السير فيه، ورفض أن يتخلص عن موقع السيطرة من أجل جاسيه، الذي عاد بطبيعته إلى فرنسا ليتجنب الصراع على السلطة الذي صار لا مفر منه. وعلى مدار ما تبقى من فصل الربيع، كان جوبيز متربداً. أحياناً كان يرحب في إظهار الثقة بالنفس باعتباره مدير الشركة، حتى لو بكتابه مذكرة يبعث فيها على خفض التكاليف من خلال تقليل المشروعات المجانية وتذاكر طيران الدرجة الأولى، وهي أحياناً أخرى كان يوافق من يحثه على الانصراف وإدارة مجموعة معامل أبل.

وفي شهر مارس، أطلق موراي مذكرة أخرى، أشار فيها قائلاً: "ليست للتعميم"، ولكن تُعطى لعدد من الزملاء. وبدأ قائلاً: "في السنوات الثلاث التي قضيتها في شركة أبل، لملاحظ مطلقاً الكثير من الارتكاك والخوف والاختلال الوظيفي كما كانت الحال في الأيام التسعين الماضية. إن العاملين في الشركة يرون أننا أشبه بمركب بلا دفة تتجرف نحو المجهول". كان موراي جزءاً من طرف المشكلة، فأحياناً كان يتأمر مع جوبيز ليحصل من قدر سكالى، ولكنه في هذه المذكرة ألقى باللوم على جوبيز حين قال: "صار ستيف جوبيز يتحكم الآن في قاعدة السلطة المنيعة - بعض النظر بما إذا كان ذلك هو سبب الخلل الحادث أو نتيجة لذلك الحال".

وفي نهاية ذلك الشهر، استجتمع سكالى في النهاية شجاعته وأخبر جوبيز بأنه يتمنى عليه أن يترك قسم ماكتوش. وسار إلى مكتب جوبيز ذات مساء واصطحب مدير الموارد البشرية، جاي أليوت، ليجعل المواجهة رسمية أكثر. وبدأ سكالى قائلاً: "ليس هناك أحد معجب بذلك ورؤيتك أكثر مني". كان يردد هذه المحادثات من قبل، ولكن في هذه المرة كان من الواضح أنه سيكون هناك استخدام لكلمة "لكن" الصارمة ليوضح أمراً ما. وكان هناك بالفعل كلمة "لكن". وأوضح قائلاً: "لكن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر". واستمرت المحادلات المقطوعة باستخدام "لكن". وقال: "لقد كوننا صدقة رائعة مع بعضنا ولكن

فقدت الثقة في قدرتك على إدارة قسم ماكتوش"، كما أنه وبخ جوبيز بشدة لأنه شتمه من وراء ظهره وأصفاً إياه بالفباء.

بدأ على جوبيز الذهول ورد بتحذّر غريب مفاده أنه يتعمّن على سكالي مساعدته وتدريبه أكثر فأثلاً: "يتعمّن عليك أن تقضي المزيد من الوقت معّي". ثم رد عليه الهجوم، وأخبر سكالي بأنه لا يعرف شيئاً عن الحاسب الآلي وأنه يقوم بإدارة الشركة على نحو فظيع وأنه أحبط جوبيز منذ أن جاء إلى شركة أبل. ثم بدأ يبكي. كان سكالي يجلس وهو يقضّم أظافره.

وأوضح سكالي فأثلاً: "سوف أناقش هذا الأمر مع مجلس الإدارة، وسوف أوصي بإقالتك من منصبك العملي لإدارة قسم ماكتوش، أود منك أن تعرف ذلك". وحثّ جوبيز على عدم المقاومة والموافقة على العمل في تطوير التكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

هب جوبيز من فوق مقعده ونظر إلى سكالي نظرة ثاقبة. وقال: "لا أصدق أنك ستفعل هذا، إذا فعلت ذلك، فإنك ستدمّر الشركة".

وعلى مدار الأسبوع التالي، كان سلوك جوبيز متذبذباً بصورة كبيرة. ففي لحظة، قد يتحدث عن البدء في إدارة معامل أبل، ولكنه في اللحظة التالية تجده يحشد الدعم لطرد سكالي. أحياناً قد يحاول التواصل مع سكالي، ثم يهاجمه من وراء ظهره، وأحياناً يحدث ذلك في الليلة نفسها. ذات ليلة في التاسعة مساءً اتصل بمستشار شركة أبل، آل أيزنستات، ليخبره بأنه قد بدأ يفقد ثقته بـسكالي ويحتاج إلى مساعدته ليقنع مجلس الإدارة بطرده، وفي الساعة الحادية عشرة من الليلة نفسها، يتصل بـسكالي ليقول له: "أنت رائع، وكنت أريد منك أن تعرف أنت أحب العمل معك".

وفي اجتماع مجلس الإدارة في ١١ أبريل، قال سكالي إنه يرغب في أن يطلب من جوبيز أن يستقيل من منصب رئيس قسم ماكتوش وأن يركز على تطوير المنتجات الجديدة. ثم تحدث آرثر روك، أكثر أعضاء مجلس الإدارة قسوة واستقلالية. والذى كان قد طفح به الكيل من الاثنين: من سكان لأنه لا يمتلك الشجاعة ليتولى القيادة على مدار السنوات الماضية. ومن جوبيز لأنه "يتصرف مثل طفل مشاغب سبيئ الطبع". كان يتعمّن على مجلس الإدارة أن يتخطى هذا النزاع، ومن أجل القيام بذلك يتعمّن عليهم أن يقدّموا مقابلة خاصة لكل واحد منها على حدة. ترك سكالي الغرفة لكي يتمكّن جوبيز من التقديم أولاً. كان جوبيز يصر على أن سكالي هو المشكّلة لأنّه لا يفهم شيئاً عن الحاسوبات. رد روك بتوجيه جوبيز، وبصوته الجھوري، قال إن جوبيز يتصرف بغياء لمدة عام وليس له الحق في إدارة القسم. حتى إن أقوى مؤيدٍ لجوبيز، فيل شلين، حاول أن ينحيه جانبًا لإدارة أحد معامل الأبحاث التابعة للشركة.

وحين جاء دور سكالي ليقابل مجلس الإدارة على انفراد، أعطاهم إنذاراً آخرًا: "يمكّنكم دعمي، ومن ثم سأتولى مسؤولية إدارة الشركة، أو يمكننا ألا نفعل شيئاً وسيتعين

عليكم أن تبحثوا عن مدير تنفيذى جديد". وقال إنه إذا تولى السلطة، فإنه لن يتعرّك على الفوضى، بل إنه سيسير على جوبيز الانتقال إلى دور جديد على مدار الأشهر القليلة التالية. واجتمع مجلس الإدارة على تأييد سكالى. وتم منحه السلطة لعزل جوبيز من منصبه حين يشعر بأنه الوقت المناسب لذلك. وفي أثناء انتظار جوبيز خارج قاعة اجتماعات مجلس الإدارة وهو على علم بأنه سيخسر، رأى ديل يوكام وهو زميل قديم وعانته.

وبعد أن أخذ مجلس الإدارة قراره، حاول سكالى أن يرضي الجميع؛ حيث طلب جوبيز أن يتم الانتقال ببطء على مدار الشهور القليلة القادمة، ووافق سكالى على ذلك. وفي وقت لاحق من هذا المساء اتصلت المساعدة التنفيذية لـ سكالى، نانيت باكهوف، بجوبيز لتعرف كيف حاله. كان لا يزال في مكتبه، مرتبكاً. وكان سكالى قد غادر بالفعل وجاء جوبيز ليتحدث إليها ومرة أخرى بدأ موقفه المتذبذب بشدة نحو سكالى. وقال لها: "لماذا فعل جون بي هذا؟ لقد خانتني". ثم سار مبتعداً في طريق آخر. ربما كان يتعين عليه أن يستقر ببعض الوقت ليعمل على استعادة علاقته بسكالى، حيث قال: "صدقة جون أهم من أي شيء آخر وأظن أن هذا ما ينبغي أن أقوم به: أن أركز على صداقتنا".

التخطيط لانقلاب

لم يكن جوبيز يجيد تقبل الرفض، وفي أوائل شهر مايو عام ١٩٨٥، ذهب جوبيز إلى سكالى وطلب منه أن يعطيه المزيد من الوقت ليثبت إمكاناته لإدارة قسم ماكتنوش. وقد بثت نفسه باعتباره رجلاً قائماً على عمليات الإدارة كما وعد. لم يتراجع سكالى. ومن ثم حاول جوبيز أن يتحداه مباشرة، وطلب من سكالى أن يتقدّم عن العمل. وأخبره قائلاً: "أظن أنك فقدت اتزانك. كنت رائعاً حقاً في العام الأول وسار كل شيء على نحو رائع. ولكن حدث شيء ما". وشن سكالى، الذي كان في الفالب هادئاً للطبع، هجوماً شرساً مشيراً إلى أن جوبيز ليس قادراً على تطوير برنامج ماكتنوش، وابتكر نماذج جديدة أو كسب عملاء جدد، وتدني مستوى اللقاء وتحول إلى مباراة للصرارخ حول من هو أسوأ مدير، وبعد ما تركه جوبيز، ابتعد سكالى عن الحائط الزجاجي لمكتبه، حيث كان الآخرون يتلصّصون على الاجتماع، وبكي.

ووصلت الأمور إلى مرحلة حرجة في يوم الثلاثاء ١٤ مايو، عن ما قام فريق ماكتنوش بعرض تقديمي لمراجعة الأداء ربع السنوي أمام سكالى وقيادات أخرى من شركة أبل. ولم يتخلى جوبيز عن السيطرة على القسم وكان متربداً حين وصل إلى غرفة مجلس الإدارة بالشركة مع فريقه، وبدأ هو وسكالى بالتشاجر حول ماهية المهمة الخاصة بالفريق. قال جوبيز إن مهمة الفريق هي بيع المزيد من حاسب Macintosh (ماكتنوش). وقال سكالى

إن مهمته هي خدمة مصالح شركة أبل ككل، وكما عتاد، كان هناك القليل من التعاون بين الأقسام، حيث كان فريق ماكنتوش يخطط لتصنيع مشغل أقراص مختلف عن تلك الأجهزة التي يقوم بتطويرها قسم Apple II (أبل ٢)، ووفقاً لحضر الاجتماع، فإن المجال استغرق ساعة كاملة.

بعد ذلك وصف جوبيز المشروعات الجارى تنفيذها وهى: حاسب Mac (ماك) الأكثر إمكانية والذى سيحل محل حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يستمر طويلاً وبرنامجه يطلق عليه FileServer (فایلسرفر) الذى سيسماح لمستخدمي حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشاركة الملفات داخل شبكة. وعلم سكالى للمرة الأولى أن هذه المشروعات ستتأخر عن موعد تسليمها، وانتقد ببرود سجل التسويق الخاص به موارى وعدم وفاء بيلفيل بالمواعيد النهائية الخاصة بالأعمال الهندسية وأسلوب جوبيز الإجمالي للإدارة. وعلى الرغم من كل هذا، أنهى جوبيز الاجتماع بتقديم طلب لـ سكالى، أمام جميع الحاضرين، بأن يمنعه فرصة إضافية واحدة ليثبت أنه يستطيع إدارة القسم، ولكن سكالى رفض.

فى تلك الليلة اصطحب جوبيز فريق ماكنتوش وخرج معهم لتناول العشاء فى مقهى نيناز بمدينة وودسايد، وكان جان. لوى جاسىه موجوداً بالمدينة لأن سكالى أراده أن يعد نفسه ليتولى مسئولية إدارة قسم ماكنتوش، فدعاه جوبيز للمشاركة. وقدم بيلفيل نحباً "إلى أولئك الذين يعرفون حقاً ما يدور حوله العالم وفقاً لستيف جوبيز". واستخدم الآخرون فى شركة أبل هذه العبارة - "العالم وفقاً لـ جوبيز" - بازدراء، وهم أولئك الأشخاص الذين قللوا من شأن الحقيقة الملتوية التى خلقها. وبعد أن غادر الآخرون، جلس بيلفيل مع جوبيز فى سيارته المرسيدس وحثه على أن يرتدى معركة حتى الموت ضد سكالى.

و قبل شهور، حصلت شركة أبل على حق تصدير الحاسبات الشخصية إلى الصين، وتمت دعوة جوبيز لتوقيع الاتفاقية بقاعة الشعب الكجرى بالصين فى إجازة يوم الذكرى، عام ١٩٨٥. وأخبر جوبيز سكالى، الذى قرر أنه يرغب فى الذهاب بنفسه، الأمر الذى وافق هوى لـ جوبيز. حيث قرر جوبيز استغلال غياب سكالى ليفند الانقلاب، وخلال الأسبوع الذى سبق يوم الذكرى اصطحب جوبيز الكثيرين ليشاركونه فى خططه. وقال لـ مايك موارى: "إنتى سادشن الانقلاب أثناء تواجد جون فى الصين".

سبعة أيام فى مايو

الخميس، ٢٣ مايو: فى اجتماعه العتاد مع كبار العاملين معه فى قسم ماكنتوش، أخبر جوبيز مجموعته المقرية بأنه يخطط لطرد سكالى، كما أنه أفضى أيضاً بخطته إلى مدير قسم الموارد البشرية، جائى إليوت، الذى أخبره بصرامة بأن الثورة التى يريد القيام بها

لن تؤتي بثمارها. تحدث إليوت إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة وحثهم على دعم جوبيز، ولكنه اكتشف أن معظم أعضاء مجلس الإدارة يؤيدون لـسكالى كما هي الحال مع معظم العاملين بشركة أبل. وعلى الرغم من ذلك، اندفع جوبيز لندرجة أنه كشف عن خططه لـ جاسيه في تمشية حول ساحة الانتظار، على الرغم من حقيقة أن جاسيه جاء من باريس ليستولى على عمله، وكما صرخ جوبيز بتهم بعد مرور سنوات قائلًا: "لقد ارتكبت خطأً كبيراً حين أخبرت جاسيه بالأمر".

هي تلك الليلة أقام المستشار العام لشركة أبل، آل آيزنستات، حفل شواء صفيرًا في منزله من أجل سكالى وجاسيه وزوجتهما. وعندما أخبر جاسيه آيزنستات بما يخطط له جوبيز، أوصاه بأن يخبر سكالى بالأمر، ويذكر جاسيه قائلاً: "كان جوبيز يحاول أن ينشئ مجموعة سرية ويقوم بانقلاب للتخلص من جون. وهي بيت آل آيزنستات، وضعت إصبع السبابة على صدر جون وقتله: "إذا سافرت غدًا إلى الصين، فمن الممكن أن يتم طردك؛ لأن ستيف يخطط للتخلص منك".

الجمعة، ٢٤ مايو: ألغى سكالى رحلته وقرر أن يواجه جوبيز في الاجتماع العاملين التنفيذيين في صباح يوم الجمعة حيث حضر جوبيز متأخرًا، ورأى مقعده المعتاد إلى جانب سكالى، الذي كان يجلس على رأس الطاولة، قد استولى عليه شخص آخر، فجلس على أقصى طرف الطاولة. كان يرتدي حلقة محاكة ببراعة وكان يبدو عليه الحماس. وبدأ سكالى شاحبًا. وأعلن أنه استفني عن أجنددة الاجتماع لواجهة الموضوع الذي يفكر فيه الجميع. قال وهو ينظر مباشرة إلى جوبيز: "لقد عرفت بأنك تود أن تلقى بي خارج الشركة، وأود أن أسألك إن كان هذا صحيحًا".

لم يكن جوبيز يتوقع ذلك، ولكنه لم يكن يشعر بالخجل إزاء الانفصال في قول الحقيقة العارية حيث صاحت عيناه ونظر إلى سكالى بشبات. ثم أجاب ببطء وبرود قائلًا: "أظن أنك لا تصلح لشركة أبل وأظن أنك الشخص غير المناسب لإدارة الشركة. يتبعك عليك أن تترك الشركة. فأنت لا تعرف كيف تدير الشركة ولم تكن لديك المعرفة على الإطلاق". واتهم سكالى بعدم فهم عملية تطوير المنتج، ثم أضاف بأنانية: "كنت أريدىك هنا لتساعدني أن أكبر، وكانت غير كفء في مساعدتي".

بينما كان من بالغرفة يجلسون بلا حراك، فقد سكالى في النهاية أعضائه، وبعد ما يواوده تلعم الطفولة الذي لم يعد يعانيه على مدار عشرين عامًا. وقال متلعمًا: "إنتي لا أثق فيك ولن أتساءل مع فقد الثقة". وعندما أدعى جوبيز أنه سيكون أفضل من سكالى في إدارة الشركة، قرر سكالى خوض المخاطرة؛ حيث إنه قرر طرح سؤال على الحاضرين للتصويت. يقول جوبيز متذكراً بعد مرور خمسة وثلاثين عاماً: "لقد نجح في هذه المناورة

الذكية. كان هذا في اجتماع اللجنة التنفيذية؛ حيث قال: "لن تصوتون: أنا أم ستيف؟". لقد أثار الأمر برمته بحيث يكون التصويت لي ضرباً من الحماقة".

وتجاءة بدا الارتكاب على الجالسين بلا حراك. وكان ديل يوكام أول من بدأ الحديث، حيث قال إنه كان يحب جوبيز ويرغب في استمراره لأداء دوره في الشركة، ولكنه استجمع شجاعته ليختتم قوله - بينما كان جوبيز يصدق إليه - إنه "يعترض" سكالى وإنه سيدعمه لإدارة الشركة، وواجهه أيزنستات جوبيز مباشرة وقال له الكلام نفسه تقريباً: إنه يحب جوبيز ولكنه يدعم سكالى. كان ريجز ماكينا، الذي كان يحضر اجتماعات كبار الموظفين باعتباره مستشاراً من الخارج، أكثر صراحة. ونظر إلى جوبيز وأخبره بأنه غير مهم لأدارة الشركة، وهو ما أخبره به من قبل. ودعم الآخرون سكالى أيضاً. أما بالنسبة لديل كامبل، فكان الأمر صعباً على وجه التحديد. كان كامبل مفرماً بـجوبيز، ولم يكن معجبًا بـسكالى بصفة خاصة. كان صوته متهدجاً بعض الشيء حين أخبر جوبيز بأنه قرر دعم سكالى، وحث كلّيهما على حل المشكلة والبحث عن دور يلعبه جوبيز في الشركة، حيث قال لـسكالى: "لا يمكنك أن تدع ستيف يترك هذه الشركة".

بدأ جوبيز محطمًا. حيث قال: "أظن أنتي أعرف موضوع الأمور"، واندفع خارجاً من الغرفة، ولم يلحق به أحد.

وعاد إلى مكتبه واجتمع بمأمديه القدامى وهم فريق عمل ماكنتوش وشرع في البكاء. وقال إنه قد يترك شركة أبل. وفي أثناء شروعه في الخروج من الباب، أمسكت به ديبى كولان، وألحت هي والآخرون عليه أن يهدأ وألا يفعل أي شيء متهور، وأن يقضى عطلة نهاية الأسبوع في إعادة تنظيم أفكاره، وربما كانت هناك طريقة لمنع الشركة من التمزق. كان سكالى محطماً بانتصاره. ومثل المحارب المجرور، انعزل في مكتب مستشار الشركة أيزنستات وطلب منه أن يخرج في نزهة بالسيارة، وعندما ركب السيارة البورش الخاصة بـأيزنستات، قال سكالى بندم: "أنا لا أعرف إن كان بإمكانى الاستمرار فى الأمر حتى النهاية". وعندما سأله أيزنستات عما يقصد، أجابه سكالى قائلاً: "أظن أنتي سأتقاعد".

فعارضه أيزنستات قائلاً: "لا يمكنك فعل ذلك؛ لأن شركة أبل ستنهار". أعلن سكالى قائلاً: "سوف أتقاعد عن العمل. أعتقد أنتي لست مناسباً للشركة". فأجابه أيزنستات قائلاً: "أظن أنك تتجنب مواجهة الموقف. عليك أن تواجهه". وبعد ذلك أوصل سكالى إلى البيت.

وقاجأت زوجة سكالى حين رأته عائداً في منتصف اليوم. وقال لها باشساً: "لقد فشلت". كانت امرأة متقلبة المزاج لم تحب جوبيز مطلقاً أو تقدر إعجاب زوجها به، ومن ثم، حين سمعت بما حدث، هرعت إلى سيارتها واتجهت مسرعة إلى مكتب جوبيز، وحين

علمت بأنه ذهب إلى مطعم جود إيرث، ذهب إلى هناك وواجهته في ساحة انتظار السيارات بينما كان خارجًا مع مؤيديه من فريق ماكتوش.

قالت: "ستيف، هل يمكنك التحدث معي؟"، ففرغ فاء، وسألته قائلة: "هل لديك أدنى فكرة بالبيرة التي تحظى بها حين تعرف شخصاً ممتازاً مثل جون سكالى؟". وأشار بنظره، فقالت: "لا تستطيع أن تنظر في عيني مباشرة حين أتحدث إليك؟". ولكن عندما فعل ما طلبته. ونظر إليها بنظرته المدربة دون أن يجفل - أجهضت هي. وقالت: "لا يهم، لا تنظر إلىّ. عندما أنظر في عين من أتحدث إليه، فإنني أرى روحه، وعندما أنظر إلى عينيك، أرى جحيمًا وخواءً ومكانًا موحشًا".

السبت، ٢٥ مايو: استقل مايك سوراي سيارته إلى بيت جوبيز بمنطقة وودسايد ليعطيه بعض النصائح حيث نصحه بأنه يتبع عليه التفكير في القبول بدوره باعتباره شخصاً صاحب رؤيا للمنتجات الجديدة وبده العمل في مشروع معامل أبل والابتعاد عن مقار الشركة. وبدأ على جوبيز أنه على استعداد للتفكير في ذلك. لكنه قد يتبع عليه أن يستعيد السلام مع سكالى. ومن ثم التقى سعادة الهاتف وفاجأ سكالى بأنه يمد له يده بغضن الزيتون، وسأله جوبيز إن كان بإمكانهما أن يتقابلا اليوم بعد الظهر ويتمشيا معاً في التلال الموجودة أعلى جامعة ستانفورد، حيث كانا يعملان معاً في الماضي في أوقات سعيدة وربما يتمكنان من العمل على حل المشكلات فيما بينهما.

لم يعرف جوبيز أن سكالى قد أخبر أيزرنستات بأنه يرغب في ترك العمل، ولكن هذا الأمر لم يكن مهمًا في ذلك الوقت. وبين عشية وضحاها كان قد غير رأيه وقرر البقاء في العمل. وعلى الرغم من ثورة الغضب التي حدثت في اليوم السابق، كان لا يزال مت候مساً للحفاظ على حب جوبيز له. ومن ثم، وافق على مقابلته في اليوم التالي بعد الظهرة.

إذا كان جوبيز مستعداً للمصالحة، فإن ذلك لم يظهر على اختياره لفيلم رغب أن يراه مع سوراي في تلك الليلة. حيث اختار فيلم *Patton*، وهو عبارة عن ملحمة لجنرال لا يستسلم أبداً. لكنه أغار نسخة الشريط إلى والده، الذي كان ينقل الجنود أثناء خدمته بعمر السواحل، ومن ثم قاد سيارته مع سوراي إلى بيت طفولته ليستعيد الشريط. لم يكن والداه موجودين ولم يكن معه مفتاح المنزل، ودارا حول البيت، بحثاً عن أبواب أو نوافذ غير مغلقة، وفي النهاية استسلما. ولم يكن متجر شرائط الفيديو يمتلك نسخة من الفيلم في الأرشيف، وفي النهاية اضطرا إلى مشاهدة فيلم *Betrayal* (الخيانة) إنتاج سنة ١٩٨٣ والأخذ عن مسرحية للكاتب المسرحي هارولد بيتر تتحمل الاسم نفسه.

الأحد، ٢٦ مايو: تقابل جوبيز وسكالى وراء جامعة ستانفورد بعد ظهيرة يوم الأحد، كما رتبوا معاً لعدة ساعات وسط التلال المتموجة ومراعي الخيول. كرر جوبيز طلبه

يأن يحظى بدور فعال في شركة أبل. وقف سكالى بثبات في هذه المرة، وواصل قوله إن الأمر لن يفلح، وحثه سكالى أن يلعب دور صاحب رؤيا المنتجات الجديدة في معمل خاص به، لكن جوبيز رفض هذا الدور لأنه سيكون مجرد دور "رئيس صوري". ومتحدياً كل ما يربطه بالواقع، قاومه جوبيز وعرض عليه أن يتغىّل عن إدارة الشركة برمتها له. وقال له مفترحاً: "لم لا تصرير رئيس مجلس الإدارة وأصيّر أنا المدير والرئيس التنفيذي لها؟" تأثر سكالى بقدر الحماسة التي بدت عليه.

أجاب سكالى قائلاً: "ستيف، هذا ليس له معنى". بعد ذلك اقترح جوبيز أن يتقاسما واجبات إدارة الشركة، بحيث يتمتع هو مع الجانب الخاص بالمنتجات ويعامل سكالى مع التسويق وجانبه العمل التجارى. لكن لم يكن مجلس الإدارة يشجع سكالى وحسب، بل وأمره بأن يخضع جوبيز للسيطرة. ولذلك ردّ قائلاً: "يجب أن يدير الشركة شخص واحد، وأنا لدى الدعم وأنت لا تمتلك شيئاً".

في طريق العودة إلى المنزل، مر جوبيز على بيت مايك ماركولا. لم يكن الرجل في البيت؛ لذا ترك له جوبيز رسالة يطلب فيها أن يأتي ليتناول معه العشاء في الليلة التالية. وسيدعوه معيده من فريق ماكتنتش. كان يعني أن يحاولوا إقناع ماركولا بخطأ تأييد سكالى.

الاثنين، ٢٧ مايو: كان يوم الذكرى مشمساً ودافئاً. ذهب معيده فريق ماكتنتش - ديبس كولمان ومايك موراي وسوزان بارنز وبوب بيلفيل - إلى بيت جوبيز بمنطقة وودسايد قبل ساعة من العشاء المزعزع لكنه يتمكنا من وضع خطة. بينما كان جوبيز وكولمان يجلسان في الباحة وقت الفرروب، أخبرته كولمان بأنه يتبع عليه القبول بعرض سكالى ليكون مطور منتجات وأن يساعد على تأسيس عامل أبل، ومن بين مجموعة المؤيدين، كانت كولمان الأكثر استعداداً للتخلّي بالواقفية، وفي الخطة المؤسسية الجديدة، كان سكالى يرشحها لتولي إدارة التصنيع لأنّه كان يعرف أنّ ولاهـا لشركة أبل وليس لـ جوبيز وحسب. كان بعض الأفراد يتسم بمزيد من التصلب في الرأي. كانوا يرغبون في حث ماركولا على دعم الخطة المؤسسية لوضع جوبيز في موضع المسئولية.

عندما ظهر ماركولا، وافق على الاستماع بشرط واحد: أن يبقى جوبيز صامتاً. وهو يقول متذمراً: "كنت أرغب بعد أن أسمع إلى أفكار فريق ماكتنتش، لا أن أرى جوبيز يعثّم على ثورة". وعندما صار الجو بارداً أكثر، دخلوا إلى القصر ذي الأثاث الزهيد وجسوا بجانب المدفأة. وبدلًا من السماح للجلسة بأن تتحول إلى جلسة شكوى، جعلهم ماركولا يركزون على موضوعات إدارية محددة مثل: ما السبب وراء مشكلة تطوير برنامج (فائلسيرف) والسبب وراء عدم استجابة نظام توزيع ماكتنتش للتغييرات

المطلوبة، وعندما انتهوا، رفض ماركولا بصرامة تأييد جوبيز. يقول ماركولا مسترجمًا: "قلت إنني لن أدعم خطته وإن هذه هي النهاية. كان سكانى المدير. كانوا مهوسين وعاطفين ويرتبون للقيام بثورة، لكن ليست هذه هي الطريقة التى تدار بها الشركات".

الثلاثاء، ٢١ مايو: لم يستطع سكانى كظم غيطه حين سمع من ماركولا أن جوبيز قضى الليلة السابقة يحاول استعماله، ذهب فى صباح يوم الثلاثاء إلى مكتب جوبيز، وقال إنه تحدث إلى مجلس الإدارة وأنه يحظى بتأييده. كان يرغب فى رحيل جوبيز، ثم قاد سيارته متوجهًا إلى بيت ماركولا، حيث كان سيقدم عرضًا لخططه الخاصة بإعادة الهيكلة. طرح ماركولا أسئلة مفصلة، وفي النهاية قدم دعمه لسكانى، وعندما عاد سكانى إلى مكتبه، استدعاى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، فقط ليتأكد من أنه يحظى بتأييدهم، وبالفعل كانوا مؤيدين له.

في هذا الوقت، اتصل بـجوبيز ليتأكد أنه تفهم الأمر، وقد أعطى مجلس الإدارة الموافقة النهائية على خطة إعادة الهيكلة التى سيتم تنفيذها في ذلك الأسبوع، بحيث يتولى جاسيه إدارة مشروع ماكتوش، العزيز على قلب جوبيز، وكذلك منتجات أخرى أيضًا، ولم يكن هناك أي أقسام أخرى كى يديرها جوبيز. كان سكانى لا يزال يجتمع إلى المصالحة توًما، فأخبر جوبيز بأنه يمكنه البقاء محظوظًا بلقب رئيس مجلس الإدارة وأن يكون مطورًا للمنتجات دون تحمل أية مسؤوليات تنفيذية. ولكن في هذه الفترة، حتى فكرة بدء قسم للبرامج المتطورة مثل معامل أبل لم تكن مطروحة للنقاش.

وفى النهاية، بدأ الأمر ينكشف له حيث أدرك جوبيز أنه لن يحظى بالقبول وليس هناك طريقة لتعريف الواقع. انها رهى البكاء وبدأ يجري اتصالات هاتفية بـبيل كامبل وجائ إليوت ومايك موراي وأخرين. كانت زوجة موراي، جويس، تجري اتصالاً دولياً حين اتصل جوبيز، فقام عامل التشغيل بقطع الاتصال قائلاً إن هناك مكالمة طارئة. "من الأفضل أن تكون مهمة"، هكذا قالت جوبيز لموظفي تحويل المكالمات. فسمعت جوبيز يقول: "إنها كذلك"، وعندما أمسك زوجها بسماعة الهاتف، أخذ جوبيز بيكتى وقال: "انتهى الأمر". ثم أغلق الهاتف.

كان موراي قلقاً لأن جوبيز كان مكتئباً جداً للدرجة أنه قد يندفع إلى القيام بشيء متهور؛ لذا عاود الاتصال به. لم يرد عليه أحد، ولهذا قاد سيارته إلى منطقة وودسايد. عندما طرق الباب لم يفتح له أحد؛ لذا دار حول المنزل وصعد بعض درجات ونظر إلى داخل غرفة النوم. كان جوبيز مستلقياً على حشية في غرفته الخالية من الأثاث. وسمع لـموراي بأن يدخل وأخذنا يتحدثان حتى الفجر تقريباً.

الأربعاء، ٢٩ مايو: حصل جوبيز في النهاية على شريط فيلم *Patton*, الذي شاهده مساء يوم الأربعاء، لكن موراي منعه من الاستعداد لخوض معركة أخرى. وبدلًا من ذلك، حيث جوبيز على الحضور يوم الجمعة من أجل إعلان سكالي عن خطبة إعادة الهيكلة. لم يكن هناك خيار آخر سوى أن يلعب دور الجندي الصالح بدلًا من دور القائد المنشق.

مثل الحجر الدوار

تسلل جوبيز بهدوء إلى الصف الأخير من صالة العرض ليستمع إلى شرح سكالي لتنظيمه الجديد للشركة. كانت هناك الكثير من النظارات خمسة، لكن القليل من الناس قاموا بتحيته ولم يظهر له أحد مشاعر ودية على الملاً. كان ينظر إلى سكالي، دون أن يجفل، وقد ظلل سكالي يتذكر "نظرة جوبيز إليه باحتقار" سنوات، ويقول سكالي متذكراً: "كانت نظرة عديدة أشبه بأشعة إكس التي تخترق عظامك، لتتفد إلى داخل جسدك الهش المتهالك". ولندة دقيقة، وأثناء وقوفه على خشبة المسرح متظاهرًا بعدم ملاحظة جوبيز، تذكر سكالي رحلة ودية قاما بها منذ عام مضى إلى مدينة كمبريدج، بولاية ماساتشوستس، لزيارة إدوبين لاند، الذي كان جوبيز معجبًا به. كان إدوبين لاند قد تم طرده من الشركة التي قام بتأسيسها، وهي شركة بولارويد، حيث قال جوبيز لـ سكالي باشمئزاز: "كل ما فعله هو خسارة بضعة ملايين من الدولارات؛ لذا أخذنا منه شركته". كان سكالي يفكر في تلك اللحظة بأنه أخذ الشركة من جوبيز.

وفي أثناء استعراض سكالي للهيكل المؤسسى للشركة، قام بتقديم جاسيه باعتباره الرئيس الجديد للمجموعة المشتركة المنتجات Macintosh (ماكتنتوش) II (أبل ٢). وكان في الرسم التخطيطي للمؤسسة مربع صغير مكتوب عليه "الرئيس" وليس مرتبطاً به أي خطوط، ليس مرتبطة بـ سكالي أو أي شخص آخر. ذكر سكالي بإيجاز أن هذا الدور هو دور جوبيز الذي يلعبه باعتباره "صاحب رؤيا عالمية". لكنه لم يقم بتحية جوبيز على حضوره. كان هناك تصفيق خافت ومضطرب.

مكث جوبيز في المنزل على مدار الأيام القليلة التالية، مسدلاً ستائره ومشغلًا جهاز تسجيل الرسائل الهاتفية، كان يستقبل صديقه تينا ريدز فقط. ولساعات متواصلة، كان يجلس ليستمع إلى شرائط بوب ديلان، وخاصة شريط The Times They Are Changin a. كان يغرس المقطع الثاني في اليوم الذي كشف فيه النقاب عن حاسب Macintosh (ماكتنتوش) لحاملي أسهم شركة أبل منذ ستة عشر شهرًا مضت، وكان هذا المقطع ينتهي بجملة: "أما الخاسر الآن - فسيفوز فيما بعد...".

جاءت جماعة إنقاذ من فريقه السابق بمشروع ماكتوش ليروحوا عنه ليلة الأحد، وكان على رأسهم آندي هيرتزفيلد وبيل أتكينسون. استغرق جوبيز بعض الوقت ليفتح لهم الباب، ثم قادهم إلى غرفة بجوار المطبخ، وهي إحدى الغرف القليلة التي تحتوى على بعض الأناث. وبمساعدة صديقته تينا، قدم لهم بعض الطعام النباتي الذي طلبه لهم، وسألته هيرتزفيلد قائلاً: "ما الذي حدث بالفعل؟ هل الأمر سين مثلاً يبدو؟".

قال جوبيز مقطعاً جبينه: "لا، ليس سيناً، بل إنه أسوأ مما تخيل". كان يلوم سكالى لأنّه خانه، وقال إن شركة أبل لن تستطيع أن تدار من دونه، واشتكتى أن دوره كرئيس مجلس إدارة هو منصب شرفى تماماً. لقد طرد من مكتبه فى مبنى بندالى ٢ إلى بناء فارغة أطلق عليها اسم "سيبريا". قام هيرتزفيلد بتغيير الموضوع لاسترجاع أيام أكثر سعادة، وبدأ يسترجعان ذكرياتهما عن الماضي.

وفى بداية هذا الأسبوع، كان ديلان قد أصدر ألبومه الجديد بعنوان *Empire Burlesque*. وأحضر هيرتزفيلد نسخة ليستمعوا إليه على جهاز تشغيل الأسطوانات *When the Night Comes* عالية التقنية الخاص بجوبيز. كانت الأغنية الأكثر تميزاً هي: *Falling from the Sky* (عندما يأتي الليل كأنه يسقط من السماء) بوقعها المأساوي، حيث بدت مناسبة للحدث ولكنها لم تعجب جوبيز. بدت موسيقاها أشبه بالديسكو تقريباً، وجادل جوبيز مكتهراً بأن مستوى ديلان يتدهور منذ ألبوم *Bloody on the Tracks*. ومن ثم، قام هيرتزفيلد بتشغيل الأغنية الأخيرة فى الألبوم بعنوان *Dark Eyes*، التى تفنيها مجموعة موسيقية بسيطة يصاحبها ديلان بالعزف بمفرده على الجيتار وهارمونيكا. كانت أغنية ذات إيقاع بطيء وحزين، كان يتمنى هيرتزفيلد أن تذكر هذه الأغنية جوبيز بأغانى ديلان السابقة التى كان يحبها كثيراً، ولكن جوبيز لم تعجبه هذه الأغنية أيضاً ولم يكن يرغب فى سماع باقى الألبوم.

لم يكن رد فعل جوبيز المتواتر بشدة مفهوماً. كان سكالى فيما مضى بمثابة رمز للأبوة بالنسبة له، كما كان الأمر بالنسبة لـ مايك ماركولا وأرثر رووك. وخلال هذا الأسبوع، تجنبه ثلاثة، وفيما بعد قال صديقه ومحاميه جورج رايلى: "إن الأمر متعلق بالشعور بالرفض فى مرحلة عمرية مبكرة. إنه جزء عميق من مخاوفه، وهو ما حدد ملامح الشخصية التى يتحلى بها". وفيما بعد يتذكر جوبيز قائلاً: "شعرت كأنى تلقيت لكمات، وكأن الهواء سُحب منى ولم أستطع التنفس".

كان خسران تأييد آرثر رووك مؤلماً على وجه التحديد. صرخ جوبيز قائلاً: "كان آرثر والدًا بالنسبة لي. كان يأخذنى تحت جناحيه". كان آرثر يعلم كل شيء عن الأوبرا، وكان جوبيز يستضيفه هو وزوجته، توني، فى سان فرانسيسكو وأسبين. يقول جوبيز: "أنت ذكرتى كنت أقود السيارة فى طريقتنا إلى سان فرانسيسكو ذات مرة وقلت له: "يا إلهى! إن

مبني مصرف بنك أوف أمريكا هبيج، فقال: "كلا، إنه الأروع" وأعطاني محاضرة في هذا الأمر وكان محظياً بالطبع". وبعد مرور سنوات ذرف جوبيز الدموع حين سرد القصة مرة أخرى قائلاً: "لقد فضل سكالي علىّ. لقد صدمتني. لم أكن أظن مطلقاً أنه قد يتخل عنّي".

ما جعل الأمر يزداد سوءاً هو أن شركته الحبيبة صارت الآن في يد رجل يعتبره أحمق، حيث يقول: "كان مجلس الإدارة يشعر بأنّي لا أستطيع إدارة الشركة، وكان القرار يعود إليه. لكنهم ارتكبوا خطأً. كان يجب عليهم أن يفصلوا القرارات المتعلقة بي عن القرار المتعلقة بـ سكالي. كان يجب عليهم أن يفصلوا سكالي، حتى إن كانوا لا يعتقدون أنّي مستعد لإدارة شركة أبل". وعلى الرغم من شعوره بالكآبة على المستوى الشخصي كان يزول بيضاء، فإن شعوره بالغضب إزاء سكالي وبالخيانة كان متطللاً في نفسه.

أصبح الموقف أكثر سوءاً حين أخبر سكالي مجموعة من المحللين بأنه يعتبر جوبيز غير ذي صلة بالشركة، على الرغم من لقبه كرئيس مجلس الإدارة. قال: "من وجهة نظر عملية، ليس هناك دور من اليوم أو في المستقبل بالنسبة لجوبيز. لا أعرف ما الذي سيقوم به". انهضت المجموعة من التعلق الصريح، ودلت عبر القاعة صيحات التعجب.

ظن جوبيز أن السفر إلى أوروبا قد يساعدته. ولذا، هي شهر يونيو سافر جوبيز إلى باريس، حيث تحدث في أحد محافل شركة أبل وحضر عشاء على شرف نائب الرئيس جورج إتش. دبليو. بوش. ومن هناك سافر إلى إيطاليا، وسار عبر التلال إلى منطقة توسكانى ومعه صديقه تينا وقام بشراء دراجة كى يقضي وقتاً في قيادتها بنفسه. وفي فلورنسا، كان مستغرقاً في الفن المعماري للمدينة وخامات البناء. كانت الطرق المديدة بالحجارة بارزة على وجه خاص، والتي كانت تأتي من محجر آل كازون بالقرب من مدينة توسكانى بفريزولا. كانت الطرق رمادية اللون مائة لذرقة تبعث على الهدوء، وبعد عشرين عاماً، قرر أن يكون لون أرضية معظم أكبر متاجر شركة أبل مصنوعة من هذا النوع من الحجارة.

كان جهاز Apple II (أبل ٢) بيع في روسيا، ومن ثم توجه جوبيز إلى موسكو، حيث قابل هناك آل أيزنستات، ونظرًا للوجود مشكلة تتعلق بالحصول على موافقة واشنطن على بعض رخص التصدير المطلوبة، فقد قاما بزيارة الملحق التجارى بالسفارة الأمريكية فى موسكو، مايك مروين، الذى حذرهما من وجود قوانين صارمة ضد مشاركة الاتحاد السوفيتى فى مشروعات التكنولوجيا، وقد انزعج جوبيز عندما سمع هذا الأمر. فى المعرض التجارى بباريس، شجعه جورج بوش، نائب الرئيس، على تصدير الحاسوبات الشخصية إلى روسيا من أجل "إثارة ثورة من القاع". وفي العشاء بأحد مطاعم جورجيان المتخصصة فى تقديم الكتاب المشوى، واصل جوبيز حديثه الغاضب. حيث سأل

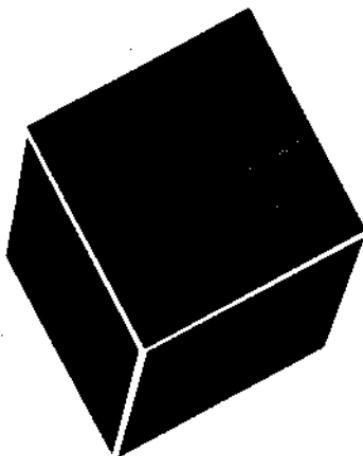
مروين فائقاً: "كيف تقول إن هذا خرق للقوانين الأمريكية رغم أنه من الواضح أنه يخدم مصالحنا؟ فمن خلال إتاحة أجهزة ماك لروس، بإمكانهم طباعة كل الجرائد الخاصة بهم".

وأبدى جوبيز الجانب الحيوى من شخصيته فى موسكو من خلال الحديث عن تروتسكى، الثائر صاحب الشخصية العجاذبة الذى فقد التأييد وأمر ستالين باغتياله. وفي فترة من الفترات طلب منه عميل الاستخبارات السوفيتية المكلف بمرافقته أن يخفف من حدة كلماته، وقال: "ليس من صالحك أن تتحدث عن تروتسكى. لقد قام مؤرخينا بدراسة الموقف ولم نعد نؤمن بأنه رجل عظيم". ولكن هذا لم يغير من الأمر شيئاً؛ فعندما ذهبوا إلى الجامعة الحكومية بموسكو من أجل إلقاء محاضرة على طلاب كلية الحاسوب، بدأ جوبيز حديثه بمدح تروتسكى. كان جوبيز معجبًا به كثائر.

حضر جوبيز وأيزنستات حفل عيد الاستقلال بالسفارة الأمريكية، وفي خطاب شكر بعثت به أيزنستات إلى السفير، آرثر هارتمان، وأشار أيزنستات إلى أن جوبيز يخطط لتنفيذ مشاريع شركة أبل فى روسيا بمزيد من الحماس فى السنوات القادمة، وقال: "إننا نخطط مبدئياً للعودة إلى موسكو فى شهر سبتمبر". ولبرهة، بدا الأمر كأن سكارى يتمنى تحقيق أمله فى أن يتحول جوبيز إلى "صاحب رؤيا عالمية" من أجل الشركة. لكن هذا لم يحدث لأن هناك شيئاً مختلفاً حدث فى سبتمبر.

شركة نيكست

التحرر من القيود



تخلى القراءة عن سفينتهم

عقب عودته من أوروبا في أغسطس عام ١٩٨٥، وأنقذ ما كان يفكّر فيما سيفعله بعد ذلك، قام جوبيز بالاتصال هاتفياً بعالم الكيمياء الحيوية بجامعة ستانفورد بول بيرج ليناقشه في التطور الذي حدث في مجال الهندسة الوراثية والتغيير في الحمض النووي. شرح بيرج لجوبيز مدى صعوبة إجراء التجارب في معمل لعلم الأحياء لأن الأمر قد يستغرق أسابيع لإجراء تجربة والحصول على نتيجة منها. سأله جوبيز: "لماذا لا تقوم بمحاكاتها على الحاسوب؟". رد عليه بيرج أن حاسيبات بهذه الإمكانيات ستكون غالية لدرجة لا تتمكن معامل الجامعة من شرائها. يتذكر بيرج هذه الواقعة قائلاً: " أصبح جوبيز فجأة متهمًا للاحتمالات، وبدأ في التفكير في إنشاء شركة جديدة. لقد كان شاباً وغنياً، وكان عليه أن يجد شيئاً ما يشغله ما تبقى له من حياته".

بدأ جوبيز بالفعل في الطواف على الأكاديميات لسؤال عما تحتاج إليه محطات عملها. كان جوبيز مهتماً بهذا المجال منذ عام ١٩٨٢، عندما قام بزيارة قسم علوم الحاسوب بجامعة براون لعرض جهاز Macintosh (ماكتوش)، وقد تم إخباره حينها بأن الأمر سيحتاج إلى جهاز أكثر قوة بكثير من Macintosh (ماكتوش) لكن يكون مفيداً للمعامل الجامعية. كان حلم الباحثين الأكاديميين هو الحصول على محطة عمل تتميز بالقوة والشخصية في آن واحد، عندما كان جوبيز يرأس قطاع Macintosh (ماكتوش)، قام بإنشاء مشروع بناء مثل هذا الجهاز، والذي كان يطلق عليه Big Mac (بيغ ماك). كان الجهاز سيعمل بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ولكن بواجهة مستخدم Macintosh (ماكتوش) الودودة. لكن بعد طرد جوبيز من قسم ماكتوش، أفس بدليه، جان-لوى جاسيه، مشروع جهاز Big Mac (بيغ ماك).

عندما حدث هذا الأمر، تلقى جوبيز اتصالاً هاتفياً من رينش بيدج، الذي كان يعمل على مجموعة رقائق جهاز Big Mac (بيغ ماك)، وقد كانت هذه المحادثة أحدث محادثة في سلسلة المحادثات التي كان يتلقاها جوبيز من موظفي شركة أبل المستائين لكي يرغموه على إنشاء شركة جديدة لينفذهم مما هم فيه. بدأت فكرة إنشاء شركة تتبلور في ذهن جوبيز بحلول إجازة عيد العمال عندما اتصل بـ بدرييل، رئيس قسم برامج Macintosh (ماكتوش) المبدع، ونقل له فكرة إنشاء شركة جديدة لصناعة محطات عمل قوية وشخصية في الوقت نفسه. قام جوبيز أيضاً بتجنيد اثنين آخرين من موظفي قطاع Macintosh (ماكتوش) كانوا ينويان ترك العمل بالشركة، وهما المهندس جورج كرو والمشرفة سوزان بارنز.

تبقى مكان واحد شاغر ضمن الفريق: الشخص الذي سيقوم بتسويق المنتج الجديد للجامعات. كان أفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة دائل لوين، الذي قام في شركة Macintosh (ماكتوش) بالجملة. كان لوين يشبه لحد كبير شخصية كلارك كنست (سويرمان) وكان يتمتع بكياسة خريجي جامعة برнстون، وكان بينه وبين جوبيز قاسم مشترك: كتب لوين أطروحة عن بوب ديلان والقيادة بجاذبية، وكان جوبيز يعرف بعض الأمور عن كلا الموضوعين.

كان اتحاد الجامعات الذي نظمه لوين بمثابة هبة من الله إلى مجموعة Macintosh (ماكتوش)، ولكن فتر حماس لوين بعد مغادرة جوبيز وتولى بيل كامبل مهمة التسويق بصورة قللت من البيع المباشر إلى الجامعات. كان لوين ينوي الاتصال بـ جوبيز عندما اتصل به جوبيز أولأ في عطلة عيد العمال. قاد لوين سيارته إلى قصر جوبيز الحالي من الأثاث، وسارا متوجلين أثناء نقاشهما احتمالية إنشاء شركة جديدة. كان لوين متحمساً،

ولكنه لم يكن مستعداً للالتزام مع جوبيز، فقد كان ذاهباً إلى أوستن مع كامبل الأسبوع القادم، وفضل أن ينتظر حتى انتقامه هذا الأسبوع ليتخذ قراره، وعند موعده كانت إيجابته هي أنه سيشارك في إنشاء الشركة وتزامنت هذه الأخبار مع موعد انعقاد اجتماع مجلس إدارة شركة أبل في ١٢ سبتمبر.

وبالرغم من أن جوبيز كان لا يزال رئيس مجلس إدارة شركة أبل رسمياً، فإنه لم يحضر أيّاً من اجتماعاتها منذ فقد سلطته. اتصل بـسكالى هاتفيّاً مخبراً إيه بأنه سيحضر الاجتماع، وطلب منه أن يضيف بنداً إضافيّاً في نهاية جدول أعمال الاجتماع مخصص لـ"تقرير رئيس مجلس الإدارة". لم يخبره جوبيز بما سيدور حوله هذا التقرير، واعتقد سكالى أنه سيكون تقديرًا لإعادة الهيكلة الأخيرة. ولكن عندما حان دوره للتتحدث، شرح جوبيز لمجلس الإدارة خططه لإنشاء شركة جديدة. بدأ جوبيز حديثه قائلاً: "كنت أفكّر كثيراً في أنه قد حان الوقت لأن أستمر بحياتي الخاصة، واتضح لي أنه يجب على أن أقوم بشيء ما، فقد أصبحت في الثلاثين من عمرى". أشار بعد ذلك إلى عدد من المذكرات المعدة التي تشرح خطته لتصنيع حاسوب مخصص لسوق التعليم العالى، ووعدهم بأن الشركة الجديدة لن تصبح منافسة لشركة أبل، وأنه سيأخذ معه من شركة أبل بعض الموظفين غير المهمين وقد عرض جوبيز أن يستقيل من منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل، لكنه عبر عن أمله في أن يتعاونوا معاً. اقترح جوبيز أنه ربما ترغب أبل في امتلاك حق توزيع منتجه أو أن تمنحه ترخيصاً يجيز له استخدام نظام تشغيل ماكتنوش.

تضاريق مايك ماركولا من احتمالية تعيين جوبيز لأى من موظفى شركة أبل وسأله: "لماذا تأخذ أى أحد من الأساس؟".

طمأنه جوبيز هو وباقى أعضاء مجلس الإدارة قائلاً: "لا تخضب. إنهم مجموعة من صغار الموظفين ولن تفتقدهم، وسيتركون العمل بالشركة على أية حال". بدا على أعضاء مجلس الإدارة فى البداية أنهم سيتمكنون له الحظ الوافر فى مغامرته، لكن بعد مداولة سرية بينهم، عرضن عليه المديرون أن تأخذ شركة أبل حصة ١٠٪ من أسهم الشركة الجديدة وأن يبقى جوبيز فى مجلس إدارة شركة أبل.

تقابل جوبيز فى هذه الليلة مع موظفيه الخمسة مرة أخرى فى منزله ليتناولوا العشاء، وصوت لصالح أخذ استثمار أبل، لكن أقنعته الآخرون بأن هذا أمر لا يتسم بالحكمة، واتفقا على أن أفضل شيء يفعلونه هو أن يستقلوا جميعاً فى آن واحد وعلى الفور، ومن ثم يكون باستطاعتهم أن يقوموا بانطلاقه جديدة.

لذا قام جوبيز بكتابة خطاب رسمي إلى سكالى مخبراً فيه إيه بأسماء الموظفين الخمسة الذين سيتركون العمل بالشركة، ووسمه بتوقيعه الصغير غير الواضح، وقد

سيارته في الصباح التالي متوجهاً إلى شركة أبل وسلامه الخطاب قبل اجتماعه بالموظفين الساعة ٧،٣٠ صباحاً.

قال سكالى: "ستيف، إنهم ليسوا من صغار الموظفين".

رد جوائز: "حسناً، إنهم كانوا سيستقبلون على أية حال، وكانوا سيحضرون لتسليم استقالاتهم قبل التاسعة من صباح اليوم".

من وجهة نظر جوائز، كان يعتقد أنه قد تصرف بنزاهة: فلم يكن أحد من هؤلاء الخمسة رئيساً لأحد القطاعات أو عضواً في فريق سكالى للموظفين المتميزين، بل كانوا يشعرون جميعاً بأنهم مهمشون بعد الهيكلة الجديدة بالشركة. ولكن من وجهة نظر سكالى، كانوا من الموظفين المهمين، فقد كان بيوج من موظفى أبل القدامى، وكان لوين مفتاح الشركة لدخول سوق التعليم العالى، هذا بالإضافة إلى أنهم كانوا يعلمون بخطط الشركة لجهاز Big Mac (بيج ماك) الذى على الرغم من عدم قيامهم بياتاجه، إلا أنه لا يزال من ملكيات الشركة الفكرية، ولكن على الرغم من احتقان وجه سكالى، لم يقدم بمواصلة الجدل فى الموضوع، بل طلب من جوائز أن يبقى فى مجلس إدارة أبل، ورد عليه جوائز أنه سيفكر بالأمر.

ولكن عندما دخل سكالى إلى اجتماع الساعة ٧،٣٠ صباحاً مع موظفيه، وأخبر قادة الفرق بأسماء الذين رحلوا مع جوائز، حدثت جلبة شديدة، فقد شعر معظمهم بأن جوائز قد تخلى عن مهامه كرئيس لمجلس إدارة الشركة، وخانها خيانة لا تغفر. صاح كامبل ردًا على ما قاله سكالى: "يجب أن نظهر للناس كم أنه شخص محظوظ حتى يتوقف الجميع هنا عن وصفه بالقديس".

اعترف كامبل بأنه - بالرغم من أنه أصبح فيما بعد من كبار المدافعين عن جوائز وعضوًا من أعضاء مجلس إدارة أبل الداعمين له - كان ثائراً ذاك الصباح، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد كنت غاضبًا للغاية، خاصة عندما علمت أنه أخذ معه دائلاً لوين الذي أقام علاقات جيدة مع الجامعات، وكان دائمًا ما يتذمر من صعوبة العمل مع ستيف، ومع ذلك رحل معه". كان كامبل غاضبًا لدرجة أنه ترك الاجتماع وذهب ليتصل بلوين هاتفياً في منزله، وعندما ردت عليه زوجة لوين قائلة إنه يستحم، رد عليها كامبل: "سأنتظر". بعد بضع دقائق، عندما قالت له زوجة لوين إنه لا يزال يستحم، رد كامبل مرة أخرى: "سأنتظر". عندما رد لوين أخيراً على الهاتف، سأله كامبل عما إذا كان الأمر صحيحاً، فاعترف لوين بأنه كذلك، فأغلق كامبل سماعة الهاتف دون أن يقول كلمة أخرى.

بعد أن سمع سكالى فورة غضب كبار موظفيه، قام باستطلاع رأى أعضاء مجلس الإدارة، فكانوا يشعرون بمثل ما شعر به الموظفون وهو أن جوائز خدعهم بوعده بأنه لن يسرق الموظفين المهمين. كان آرثر روك غاضبًا بشكل خاص، فعلى الرغم من اتخاذذه جانب

سكالى فى المواجهة الحاسمة التى حدثت يوم الذكرى، إلا أنه كان قادرًا على تحسين علاقته الأبوية بجوبز، فقبل أسبوع واحد، كان قد دعا جوبز لأن يحضر صديقه إلى سان فرانسيسكو حتى يقابلها هو وزوجته، وتناول الجميع وجبة غداء رائعة في منزل روك بمنطقة باسيفيك هايتىس. لم يذكر له جوبز أمر الشركة التي كان يُؤسّسها؛ لذا شعر روك بأن جوبز خانه عندما سمع بأمرها من سكالى. ثار روك فيما بعد قائلاً: "لقد حضر إلى اجتماع مجلس الإدارة وكذب علينا، حيث أخبرنا بأنه يفكّر بإنشاء شركة في حين أنه فيحقيقة الأمر كان قد أنسّسها بالفعل. قال إنه سيأخذ قلة من صغار الموظفين، لكن اتضاع أنه أخذ خمسة من كبار الموظفين". شعر ماركولا، بأسلوبه اللطيف، أيضًا بالإهانة، وقال: "لقد أخذ بعض أفضل المسؤولين التنفيذيين الذين نظم صفوفهم سرًا قبل معادرته. هذه ليست الطريقة التي تسير بها الأمور. لم يكن هذا أمراً ينم عن التهذيب".

وطوال إجازة نهاية الأسبوع حاول كل من أعضاء مجلس الإدارة وطاقم الإدارة اقناع سكالى بأنه يجب أن تشن شركة أبل الحرب على مؤسّسها. أصدر ماركولا تصريحًا رسميًّا يتهم فيه جوبز بالتصرف: " بصورة تخالف تصریحاته بأنه لن يعين أي موظفين مهمين من شركة أبل في شركته". وأردف متذرًا: "إننا ندرس ما يجب علينا عمله ردًا على ذلك". واقتبس ستريت جورنال مقوله كامبل عندما قال إنه: "دهل وصُعق" من سلوك جوبز.

غادر جوبز اجتماعه بسكالى معتقدًا بأن الأمور ستسير على خير ما يرام، لذا التزم الصمت، لكنه شعر بعد أنقرأ ما كتب في الجرائد بأنه يجب أن يرد؛ لذا اتصل هاتفياً ببعض المراسلين المفضليين لديه ودعاهم للحضور إلى منزله في اليوم التالي ليختصمهم بتصریحات موجزة عن الأمر. ثم اتصل بـآندي كانينجهام، التي تولت حملاته الدعائية بشركة ريجز ماكينا، حيث قالت عن هذا الأمر: "ذهبت إلى قصره الحالى من الآثار فى وودسايد ووجده مجتمعاً فى المطبخ مع زملائه الخمسة ووجدت أيضًا عددًا من المراسلين واقفين فى الحديقة. أخبرها جوبز بأنه بصدده إجراء مؤتمر صحفي مفصل وبدأ يخبرهم بالأشياء السيئة التي سيقولها. تخوفت كانينجهام وقالت له: "قد يرد هذا بشكل سيئ عليك". في آخر الأمر تراجع جوبز عن موقفه، وقرر أن يعطي المراسلين نسخة من خطاب استقالته وتحديد عدد محدد من التعليقات المسجلة على القليل من التصریحات اللطيفة.

فكّر جوبز في إرسال خطاب استقالته عبر البريد الإلكتروني، لكن أقنعته سوزان بارنس بأن هذا سيكون فيه شيء من الاحتقار، لذا قاد جوبز سيارته متوجهاً إلى منزل ماركولا حيث وجد هناك آل آيپادستات، وحدثت مشادة كلامية استمرت لخمس عشرة دقيقة حين توجهت بارنز، التي كانت تنتظر في الخارج، إلى باب المنزل لتأخذ جوبز

بعد أن يتفوه بأى شيء قد يندم عليه فيما بعد. ترك جوبيز ورائه الخطاب الذى كان قد كتبه على جهاز Macintosh (ماكنتوش) وطبعه على طابعة LaserWriter (الليزر رايتير) الجديدة:

١٧ سبتمبر ١٩٨٥

عزيزي ماتيلك:

لقد حملت صحف هذا الصباح أخباراً بأن شركة أبل تعترض تحييني عن منصب رئيس مجلس الإدارة. أنا لا أعلم مصدر هذه الأخبار ولكنها مضلة للرأى العام وغير منصفة بالنسبة لي.

لعلك تذكر من اجتماع مجلس الإدارة يوم الخميس الماضي أني صرحت بأننى قد قررت أن أسأل شركة جديدة وأتنى قدّمت رسميًا استقالتى من منصب رئيس مجلس الإدارة.

رفض مجلس الإدارة استقالتى وطلب منى أن أوجلها لمدة أسبوع، ووافقت على فعل هذا فى ضوء التشجيع الذى عرضه على المجلس فيما يتعلق بالشركة الجديدة واحتمال أن شركة أبل ستستثمر فيها. وفي يوم الجمعة، وبعد أن أخبرت جون سكالى بمن سينضم إلى من الشركة، أكد على رغبة شركة أبل فى مناقشة جوانب التعاون المحتمل بينها وبين شركتى الجديدة.

بعد ذلك أظهرت الشركة الماءلى ولشركتى الجديدة، وبناء على ذلك فأنا أصر على قبول استقالتى على الفور ...

كما تعلم، فإن التعديل الهيكلى الأخير قد ترکسى دون عمل أو قدرة على الاطلاع حتى على التقارير الإدارية العادية. إننى ما زلت فى الثلاثين من عمرى وما زلت أرغب فى العمل وتحقيق الإنجازات.

بعد كل ما حققناه معًا، أرغب فى أن يكون انفصالنا سلميًّا ومحترمًا.

مع خالص تحياتى، ستيفن بن. جوبيز

عندما ذهب أحد أعضاء الفريق المراقب إلى مكتب جوبيز ليحزم له أغراضه، رأى إطار صورة ملقى على الأرض. كان في الصورة جوبيز وسكالى مدمجين في حدث ودي، وكتب عليها إهداء يعود إلى سبعة أشهر مضى: "إلى الأفكار العظيمة، والخبرات العظيمة، والصداقية العظيمة لاجون". كان زجاج إطار الصورة مكسورًا، فقد طوّجه جوبيز عبر الغرفة قبل أن يرحل، ومنذ ذلك اليوم لم يتحدث مع سكالى مرة أخرى.

ارتفعت أسهم الشركة باليورصة ما يقرب من نقطة كاملة، أو حوالي ٧٪، عندما أعلنت استقالة جوبيز. شرح محرر الرسائل الإخبارية عن الأسهم التكنولوجية هذا الأمر قائلاً: "كان حاملاً للأسهم من الساحل الشرقي قلقين من إدارة مجموعة من غربيي الأطوار من ولاية كاليفورنيا للشركة، والآن بعد رحيل كل من وزنياك وجوبيز عنها، بدأ يشعر حاملاً للأسهم هؤلاء بالراحة". لكن قال نولان بوشنيل، مؤسس شركة أتاري الذي كان مرشدًا لـ جوبيز منذ ١٠ سنوات خلت، لمجلة تايم إن شركة أبل ستتفتقد جوبيز كثيراً، حيث قال: "من أين سينبع إلهام شركة أبل الآن؟ هل ستصبح أبل فرعاً من فروع شركة بيبيس؟". وبعد مرور عدة أيام من المحاولات الفاشلة للوصول إلى توسيع للخلاف القائم مع جوبيز، قرر سكالى ومجلس إدارة شركة أبل أن يقاضوا جوبيز "بتهمة خيانة الثقة". وقد وضحت الدعوى القضائية اتهامات المدعى عليه كالتالى:

إلى جانب إخلاله بالتزاماته نحو شركة أبل، قام جوبيز، أثناء توليه منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل وكموظف يتظاهر بالولاء للشركة ... وبالتالي:

(أ) التخطيط سراً لتكوين شركة لينابس بها شركة أبل.

(ب) التخطيط سراً لكي تستفيض شركته المنافسة بطريقة غير قانونية من مخططات تصميمات شركة أبل لتطوير مشروع منتج الجيل الجديد وتسيقه.

(ج) استغلال موظفين مهمين ودفعهم لترك العمل في شركة أبل.

في هذا الوقت كان جوبيز يمتلك ٦٥ مليون سهم من أسهم شركة أبل، أي ما يوازي ١١٪ من الشركة، وكانت قيمتها تساوى ١٠٠ مليون دولار. بدأ جوبيز في بيع أسهمه، حتى باعها كلها خلال خمسة أشهر، واحتفظ بسهم واحد فقط حتى يتمكن من حضور اجتماع حاملي الأسهم وقتما يشاء. كان جوبيز يستشيط غضباً، وهذا ما انعكس على رغبته الشديدة في إنشاء ما أراده أن يكون - بغض النظر عن كيفية تحقيق ذلك - شركة منافسة. قالت جوانا هوفرمان التي عملت بالشركة الجديدة لمدة وجيزة: "لقد كان غاضباً من أبل، وكان يضع نصب عينيه السوق التعليمية، حيث كانت أبل مسيطرة على هذه السوق. كان مستيف تواقاً إلى الانتقام، وكان يقوم بهذا بداع الانتقام".

لم يكن يرى جوبيز الأمر بهذه الطريقة، فقد قال في حوار مع جريدة نيوزويك: "لم أكن أحمل في قلبي أية ضفينة". دعا جوبيز مراسليه المفضلين مرة أخرى إلى منزله في وودسايد، لكن لم تكن آندي كانينجهام موجودة لتجبره على أن يكون حريصاً، وتفى عن نفسه تهمة الاستيلاء على الموظفين الخمسة من شركة أبل بطريقة ملتوية فائلاً لمجموعة الصحفيين الذين كانوا منتشرين في حجرة معيشته الخالية من الأثاث: "هؤلاء

الأشخاص هم من قاموا بالاتصال بي، وكانوا يفكرون في ترك العمل بالشركة، فلشركة أبل طرفيتها في إهمال الناس".

قرر أن يتعاون مع جريدة نيوزويك لتفصيلية جانبية من القصة وعرضها على الرأي العام، وقد كشف في اللقاء الصحفي الذي أجراه معهم عن الكثير من الأمور، حيث قال لهم: "إن أكثر شيء أبشع في فعله هو إيجاد مجموعة من الأشخاص المهوبيين وأنجز الأمور بمساعدتهم"، وقال إنه سيظل دائمًا متعلقًا بشركة أبل، حيث قال عن هذا الأمر: "سوف أتذكر شركة أبل دائمًا كما يتذكر الرجل المرأة الأولى التي أحبها في حياته". ولكنه على استعداد لأن يدخل في حرب مع إدارة لها عند الحاجة لذلك، حيث قال: "عندما يدعوك شخص ما باللص علانية، عليك أن ترد". إن تهديد إدارة شركة أبل بمقاضاته أمر شائن، ومحزن. الأمر الذي أظهر أن شركة أبل لم تعد شركة جريئة ومتمرة بعد الآن، وقال: "من الصعب التفكير في أن شركة تساوي ملياري دولار ي يعمل بها ٤٣٠٠ موظف لا تستطيع أن تنافس سنة أشخاص يرتدون الجينز".

وفي محاولة منه لخلق قصة مضادة لقصة جوبيز، اتصل سكالى وزنياك وأجبره على أن يتحدث للصحافة، حيث قال لجريدة تايم في الأسبوع نفسه: "يامكان ستيف أن يكون شخصًا مهيناً ومؤذياً". وكشف عن أن جوبيز طلب منه الانضمام إلى شركته الجديدة - بحيث تكون هذه طريقة ماكروة للتوجيه ضربة أخرى إلى إدارة أبل الحالية - لكنه لم يكن يريد المشاركة في مثل هذه الألعاب ولم يرد على اتصال جوبيز الهاتفى. وروى لجريدة سان فرانسيسكو كورنركلال كيف أن جوبيز منع شركة فروج ديزاين من العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص به بحجة أنه قد ينافس منتجات شركة أبل. قال وزنياك: "إننى أتطلع إلى رؤية منتج رائع يخرجه إلى النور وأتمنى له التوفيق، لكن استقامته هي الأمر الذى لا أثق به".

الاعتماد على نفسك

قال آرثر روك فيما بعد: "إن أفضل شيء حدث لستيف في حياته كان عندما فصلناه من الشركة، وقلنا له أغرب عن وجهنا". كانت النظرية التي تشاركتها الكثيرون هي أن هذه القسوة الأبوية قد جعلته أكثر حكمة ونضجاً، لكن لم يكن الأمر بهذه البساطة، ففي الشركة التي أسسها بعد أن طُرد من أبل، كان جوبيز قادرًا على إطلاق العنان لجميع غرائزه، الجيد منها والسيئ. لقد كان حراً، وكانت النتيجة مجموعة من المنتجات المذهلة التي كانت تلاقي الفشل الذريع في السوق. كانت هذه تجربة تعلمية حقيقة. إن ما أعدد

جوبيز للنجاح الباهر في الفصل الثالث من حياته ليس طرده من الفصل الأول منها؛ من شركة أبل، بل الإخفاقات اللامعة التي مُنِي بها في الفصل الثاني من حياته.

كانت الغريزة الأولى التي أطلق لها الفنان هي شففه بالتصميم، وكان الاسم الذي اختاره لشركته مستقبلياً إلى حد ما: Next (نيكست) وتعني القادم أو التالي. ولكن يجعل الشركة أكثر تميزاً، فقرر أنه يحتاج إلى شعار عالمي؛ لذا قرر السعي وراء عميد شعارات المؤسسات، بول راند، مصمم الجرافيك من بروكلين الذي يوصله إلى الحادية والسبعين من عمره كان قد صمم بعض أشهر شعارات المؤسسات في تاريخ العمل التجاري، ومن ضمنها إسکویر، وأی بي إم، ووستنجهاوس، وإيه بي سي، ويبوب إس. كان راند متعاقداً مع شركة آي بي إم، وقال له مشرفوه إنه سيكون هناك تضارب إذا ما قام بتصميم شعار شركة حاسب آخر، لذا رفع جوبيز سماعة الهاتف ليحصل بالمدير التنفيذي لشركة آي بي إم، جون آكرز، لكنه كان خارج البلاد، لكن كان جوبيز مصراً بشدة حتى إنه استطاع أن يصل إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، بول ريزو، وبعد يومين توصل ريزو إلى أنه لا طائل من مقاومة جوبيز، وأعطى الإذن لراند بأن يقوم بالعمل.

استقل راند الطائرة إلى بالو ألتون وقضى وقته في التمشية مع جوبيز والاستماع إلى رؤيته. قال جوبيز في إحدى المرات إن جهاز الحاسوب يجب أن يكون مكمباً. لقد أحب جوبيز ذلك الشكل الهندسي؛ فقد كان مثالياً وبسيطاً، لذا قرر راند أن الشعار سيكون مكمباً، وسيكون مثلاً بزاوية ٢٨ درجة. عندما سأله جوبيز عن الخيارات المتاحة للتفكير بها أجابه راند أنه لم يتم بتجهيز خيارات مختلفة للعملاء من قبل، حيث قال لجوبيز: "سوف أحل لك مشكلتك وسوف تدفع لي أجرى، ولك الخيار في أن تستخدم ما أنتجته أو تحسيبه جانباً، لكنني لن أجهز لك مجموعة من الخيارات، وهي كلتا الحالتين سوف تدفع لى أجرى".

أعجب جوبيز بطريقة التفكير هذه، لذا قام بأمر يشبه المجازفة، فقد كان على الشركة أن تدفع مبلغ ١٠٠ ألف دولار مقابل تصميم واحد. قال جوبيز: "لقد كانت علاقتنا تسم بالوضوح. لقد كان تقيناً نقاط الفنان، ولكنه كان بارعاً في حل مشكلات المؤسسات. كان مظهره صارماً وأجاد لعب دور البخيل لكنه كان طيب القلب". وكان هذا أحد أفضل الإطراءات التي قالها جوبيز في حياته: نقاط الفنان.

استفرق الأمر من راند أسبوعين فقط، وطار عائدًا لتسليم النتائج إلى جوبيز في منزله في وودسايد. في البداية تناولا الغداء معاً، ثم سلمه راند كتيباً أنيقاً وزاهياً عبر عن طريقة تفكيره، وفي النهاية عرض راند الشعار الذي اختاره. ذكر في الكتيب: "يُظهر تصميم الشعار تدرج الألوان، والاتجاه ويعتبر دراسة في تباين الألوان. يميل الشعار بزاوية أنيقة، وهو يمثل برفع الكلفة والود والعفوية الذين تجدهم في طابع رأس

السنة والسلطة التي تجدها في الأختام". قُسمت كلمة NeXT إلى سطرين لتملأ أحد أوجه المكعب المربعة، مع كتابة حرف e كحرف صغير. شرح كُتُب راند أن هذا الحرف e=mc² ... excellency (التعليم)، education (التميز) ... (معادلة نظرية النسبية: الطاقة = الكتلة × مربع سرعة الضوء)".

من الصعب في معظم الأحيان أن تتوقع رد فعل جوبيز على عرض تقديمي. فقد يقول عنه إنه سيئ أو عقرى، لا يمكن لأحد أن يتوقع أى اتجاه سيسلكه، ولكن مع مصمم أسطوري مثل راند، فإن الاحتمال الأكبر أن جوبيز سيقبل العرض. نظر جوبيز إلى الصفحة الأخيرة، ثم نظر إلى راند وعانته. كان بينهما خلاف طفيف: استخدم راند اللون الأصفر الداكن في تلوين حرف "e" على الشعار لكن جوبيز أراده أن يكون لون أصفر فاتحًا أكثر وتقليديًا أكثر. ضرب راند الطاولة بقبضته قائلاً: "إننى أقوم بهذا العمل منذ ٥٠ عاماً، وأنا أدرى جيداً ما أفعله". ومن ثم تراجع جوبيز عن قراره.

لم تحصل الشركة على شعار جديد فحسب، بل على اسم جديد أيضًا، فهي لم تعد Next بعد الآن، بل أصبحت NeXT. قد لا يستطيع الآخرون فهم الحاجة لهذا الشعار، وسيدفعون فيه أقل كثيراً من ١٠٠ ألف دولار. لكن بالنسبة إلى جوبيز كان هذا يعني أن شركة نيكست تبدأ حياتها بشعور وهوية عالميين، حتى لو لم تكون قد أنتجت منتجها الأول بعد وكان ماركولا هو من علمه أن الشركة المطيمية يجب أن تكون قادرة على أن تستمد قيمتها من الانطباع الأول الذي تخلفه.

وافق راند على تصميم بطاقه عمل لـجوبيز كشريك إضافي، وكانت بطاقه زاهية الألوان، وأعجب جوبيز بها، لكن انتهى بهما الأمر في جدل مطول وساخن حول موضع النقطة بعد حرف P. في Steven P. Jobs (ستيفن بي. جوبيز). وضع راند النقطة على يمين حرف P، كما لو كانت تظهر إذا طُبعت بالمعدن. كان جوبيز يفضل أن تكون النقطة إلى اليسار قليلاً، تحت دوران حرف "P". كما لو كانت مطبوعة رقمياً. قالت سوزان كير مستعينة ذكرى هذا الموقف: "كان نقاشاً حامياً على أمر صغير نسبياً"، وفاز جوبيز في هذا الخلاف.

ولتحويل شعار شركة NeXT (نيكست) إلى مظهر المنتجات الحقيقية، احتاج جوبيز إلى مصمم صناعي يثق به، لذا تحدث مع القليل من المرشحين، لكن لم يبهره أى منهم مثلاً أبهره المصمم البافاري الذي أحضره ليعمل في شركة أبل: هارتموت إسلينجر، والذي أنشأ شركته المسماة فروج ديزاين متجرًا في وادي السيليكون، والذي وقع مع شركة أبل، بفضل جوبيز، عقداً مربعاً. يُعد سماح شركة آى بي إم لـبول راند بأن يعمل لحساب شركة نيكست معجزة صغيرة رأت التور بسبب اعتقاد جوبيز بأنه يمكن تحرير

الواقع، لكنها كانت تعتبر أمراً هيئاً مقارنة باحتمالية تمكنه من إقتحام شركة أبل بالسماح لـ إسلينجر بالعمل لصالح شركة نيكست.

لكن هذا لم يمنع جوبيز من المحاولة، ففي بداية شهر نوفمبر عام ١٩٨٥، وبعد خمسة أسابيع من إقامة شركة أبل دعوى قضائية ضده، كتب جوبيز خطاباً إلى أيزنسنات طالباً منه الإذن قائلاً: "لقد تحدثت مع هارتموت إسلينجر في عطلة نهاية الأسبوع واقتصر على أن أكتب إليك مذكرة أشرح فيها سبب رغبتي في العمل معه هو وشركة فروج ديزاين لتصميم منتجات شركة نيكست الجديدة". وكان ما يدعوه إلى الدهشة أن جوبيز تجمع بأنه لم يكن يعلم ما تمتلكه شركة أبل في مصانعها لكن إسلينجر كان يعلمها، حيث قال: "لا تمتلك شركة نيكست أدنى فكرة عن توجهات تصميمات شركة أبل المستقبلية، ولا أى من شركات التصميم التي قد تتعامل معها، لذا فمن المحتمل أن تقوم تلك الشركات مصادفة بتصميم منتجات مشابهة. إن من أولويات شركتي أبل ونيكست الاعتماد على حرافية هارتموت للتأكد من تلافي حدوث ذلك". تذكر أيزنسنات أنه ذهل من مدى جراءة جوبيز، ورد بخسونة قائلاً في خطابه: "لقد عبرت من قبل عن قلقى بالنسبة عن شركة أبل من تورطك فى استخدام المعلومات التجارية السرية لشركة أبل، ولم يخفف خطابك هذا القلق بأية طريقة، بل فى حقيقة الأمر لقد زاد من قلقى لأنك صرحت بأنك: "لا تمتلك أدنى فكرة عن تصميمات شركة أبل الحالية أو المستقبلية"، وهو تصريح غير صحيح". إن ما جعل الطلب أكثر إثارة لدهشة أيزنسنات هو أنه صادر من جوبيز الذي، قبل عام واحد فقط، أجبر شركة فروج ديزاين على ترك العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك.

ادرك جوبيز أنه لكي يعمل مع إسلينجر (من بين أسباب أخرى)، سيكون من الضروري أن يحل الخلاف القانوني الذي بينه وبين أبل. ولحسن الحظ كان سكانى مستعداً لهذا، وفي يناير عام ١٩٨٦ توصلنا إلى اتفاق ودى لا تخلله أية خسائر مادية. وافقت شركة نيكست على مجموعة من القيود مقابل تنازل شركة أبل عن دعواها القضائية: أن يتم تسويق منتجها على أنه محطة عمل عالية الإمكانيات، وأن يتم بيعه بشكل مباشر إلى الكليات والجامعات. وألا يتم تسليميه قبل شهر مارس عام ١٩٨٧. أصرت شركة أبل أيضاً على "الاستخدام جهاز شركة نيكست أى نظام تشغيل متواافق مع جهاز Macintosh (ماكتوش)"، على الرغم من ذلك يمكن القول إن شركة أبل كانت تستفيد جيداً لو أنها قد أصرت على العكس.

استمر جوبيز بعد انتهاء أمر التسوية في السعي خلف إسلينجر حتى فسخ عقده مع شركة أبل مما سمح لشركة فروج ديزاين بأن تعمل مع شركة نيكست في نهاية عام ١٩٨٦. أصر إسلينجر على حرية التصرف مثل بول راند، حيث قال: "أحياناً عليك استعمال

العصا عند التعامل مع ستيف". كان إسلينجر فناناً، مثل راند؛ لذا كان جوبيز على استعداد لأن يعطيه الصالحيات التي يحتمل الآخرين منها.

أمر جوبيز بأن يكون الحاسوب على شكل مكعب مثالي، ويكون طول كل جانب قدماً واحدة وجميع زواياه ٩٠ درجة بالضبط، فقد كان يحب شكل المكعبات الهندسية، حيث إنها كانت ترسم بالجاذبية وكانت تبدو مثل ألعاب الأطفال. ولكن كان شكل المكعب مثلاً يحمل بصمة جوبيز على انتصار الرؤية التصميمية على الاعتبارات الهندسية. كان يجب تعديل اللوحات الإلكترونية، التي كانت متوافقة إلى حد كبير مع شكل علبة البيتزا التقليدي، ووجب تصفييرها حتى يمكن وضعها في الحاوية المكعب.

المقابة الكبرى كانت في أن مثالية شكل المكعب جعلت تصنيعه صعباً، فمعظم الأجزاء التي كانت تُسبِّك في قوالب كانت زواياها تزيد قليلاً على ٩٠ درجة حتى يمكن إخراجها بسهولة من القالب (كما هو الوضع عند إخراج كعكة من مقلاة تزيد زوايا حوافارها على ٩٠ درجة). لكن أمر إسلينجر، ووافق جوبيز بحماس، بأنه يجب لا تكون هناك "زوايا سعب" لأنها ستدمِّر مثالية المكعب، لذا كان يجب تصنيع الجوانب منفصلة باستخدام قوالب تتكلف ٦٥ ألف دولار في ورشة متخصصة بمدينة شيكاغو. كان شفت جوبيز بالكمال خارج على السيطرة، فعندهما لاحظ خطأ صغيراً يظهر على الهيكل سببته القوالب. استقل الطائرة متوجهًا إلى شيكاغو وأقنع مشكل المعادن بأن يبدأ من جديد وبشكل مثالي. قال أحد المهندسين: "لا يتوقع الكثير من مشكل المعادن حضور أحد المشاهير إليهم". جعل جوبيز الشركة تشتري ماكينة سنفرة تساوي ١٥٠ ألف دولار لتزيل جميع العلامات التي سببتها أسطع القوالب وأصر على أن تكون حاوية الماغنيسيوم سوداء لا تلمع مما جعلها أكثر قابلية لإظهار العيوب.

كان جوبيز مهووساً على الدوام بأن تكون أجزاء المنتج غير المرئية على قدر جمال واجهته نفسه كما علمه والده أثناء بنائهم للسور معًا. قام بهذا الأمر أيضاً بشكل مفرط عندما وجد أنه سيد القرار بشركة نيكسست، حيث راعى أن تكون المسامير التي يدخلها الجهاز مطلية بطلاء باهظ الثمن، بل أصر على دهان سطح الحاوية المكعب الداخلية باللون الأسود غير اللامع، على الرغم من أنه لن يظهر إلا إلى عمال الصيانة.

وصف جون نوسيرا، الذي كان يكتب وقتها في صحيفة إسكونير، حساسية جوبيز خلال اجتماع مع موظفي شركة نيكسست قائلاً:

ليس من الصحيح أن نقول إن جوبيز قد حضر اجتماع الموظفين هذا؛ لأنه لا يحضر أى شيء حتى نهايته؛ حيث تعد الحركة الدائمة إحدى طرق سيطرته على مسار العمل. ففي لحظة ما تجده جاثياً على ركبته أمام مقعده، بعد ذلك بدقيقة تجده جالساً عليه، ثم تجده بعد ذلك واقفاً بعيداً عن مقعده تماماً يكتب شيئاً ما بسرعة على السبورة التي خلفه. إنه يمتلك الكثير

من الأساليب التي تميزه، فهو يتضمن أظافره، ويحدق بامعان دون أن يطرف له جفن إلى من يعادته مهما كان قدره. ويداه، المصفرتان قليلاً بشكل لا يمكن تقسيمه، تتحركان بشكل مستمر.

الأمر الرئيسي الذي صدم نوسيرا هو "افتقاد جوبيز شبه المتعبد للكياسة"، فقد كان الأمر يتعدى مجرد عدم قدرته على إخفاء آرائه عندما يقول الآخرون شيئاً يعتقد أنه غبي: كان الأمر استعداداً واعياً، بل حماسة مفرطة، لإحباط الناس وإذلالهم وإظهار أنه أذكى منهم، فعلى سبيل المثال، عندما قدم له دائل لوين أحد مخطوطات المؤسسة، قلب نظره فيها وقال: "هذه المخطوطات عبارة عن هراء". ما زالت حالته المزاجية تتقلب بجموح، مثلما كان في شركة أبل، ففى إحدى المرات حضر أحد الموالين أحد اجتماعاته فأطربى عليه جوبيز من أجل: "العمل العظيم الرايع الذى قام به"، مع أنه كان قد قال له في اليوم السابق: "هذه الصفة هراء".

كان من بين موظفى شركة نيكست العشرة الأوائل مهندس ديكور قام بتصميم مقرها الأول فى بالو أنتو. بالرغم من أن جوبيز كان قد استأجر مبنى مصمماً بأناقة وطبقاً للعمارة الحديثة، إلا أنه هدمه وأعاد بناءه بالكامل، حيث استبدل بالحوائط الزجاج، وأزيحت السجاد وحل محلها أرضيات خشبية فاتحة اللون. وتم تكرار العملية عندما انتقلت شركة نيكست إلى مقر أكبر فى مدينة ريدوود عام ١٩٨٩. على الرغم من أن المبنى كان جديداً تماماً، أصر جوبيز على إزالة المصاعد حتى يصبح مدخل الرواق أكثر إثارة. وكلف المهندس المعمارى "آى إم بي" بتصميم سلم ضخم يبدو كما لو كان طائراً فى الهواء لوضعه فى منتصف الرواق، قال المقاول إن هذا السلم لا يمكن بناؤه، فقال جوبيز إنه من الممكن بناؤه، وقد كان. وبعد هذا بأعوام استخدم جوبيز هذه السلالم كعلامة مميزة لمتاجر شركة أبل.

الحاسوب

خلال أشهر شركة نيكست الأولى، طاف جوبيز ودائل لوين، وعداد ما كان يصحبهم عدد من زملائهم، على الجامعات لجمع الآراء. وتقابلاً فى جامعة هارفارد مع ميش كابور، رئيس شركة لوتس سوفت وير، وتناولوا معه الغذاء فى مطعم هارفست، وأنباء وضع كابور للزبد على الخبز، سأله جوبيز: "هل سمعت من قبل عن الكوليسترون؟"، فرد عليه كابور قائلاً: "سوف أعقد معك صفقة. لا تطرق إلى موضوع عاداتى الغذائية ولن أطرق إلى موضوع شخصيتك"، وقد قال كابور ذلك على سبيل المزاح، ولكن كما قال كابور فيما

بعد: "لم تكن العلاقات الإنسانية هي ما يبرع فيه جوبيز". وافقت لوتس على تطوير نظام تشغيل لشركة نيكست.

رغم جوبيز في أن يدرج عدداً من المحتويات المفيدة في الجهاز، لذا قام مايكل هاولى، أحد المهندسين، بعمل قاموس رقمي، وترافق إلى مسامعه أيضاً أن أحد أصدقائه في مطابع جامعة أكسفورد يعمل على الإعداد لطباعة إصدار جديد من أعمال شكسبير، وكان هذا يعني أنه قد توجد نسخة رقمية يمكن أن يحصل عليها، ومن ثم يدرجها في ذاكرة حاسوب شركة نيكست، قال هاولى: "لذا اتصلت بـ ستيف وأخبرته عن هذا الأمر، فقال لي إن هذا الأمر سيكون رائعاً، ثم استقللنا الطائرة مما إلى أكسفورد". وفي يوم ربيعي جميل عام ١٩٨٦، قابل صديق هاولى في المبنى الرئيسي لدار النشر الواقعة في منتصف جامعة أكسفورد، حيث قدم جوبيز عرضاً بـ ٢٠٠٠ دولار لشراء الإصدار الجديد بالإضافة إلى ٧٤ سنتاً من قيمة كل جهاز مباع مقابل الحصول على حقوق نشر إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير، وقال جوبيز: "إنها الصنفة جيدة لكم، فسوف تكونون من الرواد؛ لأن هذا الأمر لم يتم عمله من قبل". وافقت الجامعة على المبدأ ثم ذهبوا للعب البولينج في مقهى قريب اعتاد أن يجلس عليه اللورد بايرتون فيما مضى. وبحلول الوقت الذي سيرى فيه جهاز شركة نيكست الفورسيكون محتواياً على قاموس وقاموس كلمات معانى وقاموس أكسفورد للاقتراحات، مما سيجعله رائداً في مجال الكتب الإلكترونية التي يمكن البحث فيها.

بدلاً من أن يستخدم الرفاقات الجاهزة في جهاز نيكست، جعل جوبيز مهندسيه يقومون بتصميم رفاقات أخرى يمكن دمج مجموعة من الوظائف على الرفقة الواحدة. كان هذا الطلب صعب التحقيق، ولكن جوبيز جعله مستحيلاً إلى حد ما بسبب مراجعته المستمرة للوظائف التي يريد من الرفاقات القيام بها. وبعد عام كامل اتضح أن هذا الأمر مضيعة كبيرة للوقت.

أصر جوبيز أيضاً على بناء مصنعه المستقبلي المشغل آلياً بالكامل – تماماً مثل المصنع الذي كان يديره لتصنيع جهاز Macintosh (ماكتنتوش)، ولكنه لم يتعلم شيئاً من تلك التجربة. ففي هذه المرة أيضاً وقع في الخطأ نفسه، ولكن بصورة أشد. فقد دُهنت الآلات والمعدات الآلية وأعبد دهانها طبقاً لهوسه بتنسيق الألوان، ودُهنت الحوائط باللون الأبيض كحوائط المتحف كما كانت في مصنع Macintosh (ماكتنتوش)، واشتري مقاعد جلدية سوداء بقيمة ٢٠٠٠ دولار وسلمها مصنوعاً خصيصاً كالذى وضعه في مصر الشركة الرئيسي. أصر جوبيز على أن يكون اتجاه سير اللوحات الإلكترونية على آلات خط التجميع الذي يبلغ طوله ١٦٥ قدماً من اليسار إلى اليمين حتى يبدو شكلها أفضل للزوار الذين سيشاهدونها من منصة العرض، ويتم وضع اللوحات الخالية في أحد طرفي خط

التجميغ وبعد ٢٠ دقيقة تخرج من الطرف الآخر لوحات كاملة دون أن يلمسها إنسان. وتعتمد العملية على المبدأ الياباني الذي يُسمى كانبان، والذي يعمل على أساس أن الآلة لا تقوم بمهنتها إلا إذا كانت الآلة التي تليها على خط الإنتاج مستعدة لاستلام قطعة أخرى.

لم يظهر تقلب جوبيز المزاجي أثناء تعامله مع الموظفين، حيث يتذكر تريل هذا الأمر قائلاً: "كان جوبيز يُظهر تواضعاً جداً بطريقة أثبتت فاعليته في معظم الأحوال". ولكن في بعض الأحيان لم يكن كذلك، فأحد المهندسين، دايفيد بولسن، كان يعمل لمدة ٩٠ ساعة في الأسبوع طوال الأشهر العشر الأولى لشركة نيكست، واستقال عندما "دخل ستيف في عصر أحد أيام الجمعة وأخبرنا بأنه غير منبهر بما يفعله". وعندما سُئل في أحد الحوارات الصحفية لجريدة بيزنس ويلك عن سبب معاملته للموظفين بمثل هذه القسوة، أجاب أن هذا في مصلحة الشركة، حيث قال: "من بين مسؤولياتي أن أكون معيار الجودة، وبعض الناس غير معتادين على البيئة التي يكون فيها التميز هو المعيار". ولكنه حافظ على روحه وجاذبيته. كان هناك الكثير من الرحلات الميدانية، وزيارات من أساتذة الأكيدو، والاعتكاف خارج موقع العمل. وكانت لا تزال في داخله روابط القرصنة. عندما قامت شركة أبل بفسخ عقدها مع شيات/دai، الشركة التي صممت إعلان "١٩٨٤" وسحب إعلان "مرحباً أي بي إم - بصدق". اشتري جوبيز صفحة كاملة في جريدة وول ستريت جورنال ونشر فيها إعلاناً قال فيه: "هنيناً لكم شركة شيات/دai بصدق... لأنني أضمن لكم: أن هناك حياة بعيداً عن أبل".

ربما كان وجه التشابه بين أيام عمل جوبيز في شركة نيكست وأيام عمله في شركة أبل هو أن جوبيز أحضر معه نطاق تحريف الواقع الخاص به، وقد ظهر هذا خلال معتزل الشركة الأول بمنتج عبّل بيتش في أواخر عام ١٩٨٥، والذي أعلن فيه جوبيز أن حاسوب شركة نيكست الأول سيتم شحنه بعد ١٨ شهراً. كان من الواضح أن هذا التاريخ مستحيل، ولكنه رفض اقتراح أحد المهندسين بأنه من الأفضل أن يكونوا واقعين ويخططوا لشحن الجهاز عام ١٩٨٨، وقال: "إذا قمنا بذلك، فإن العالم لن يقف ساكناً في موشه، وسيسبقنا التطور التكنولوجي، وسيكون علينا أن نلقي العمل الذي قمنا به بأكمله في سلة المهملات".

كانت جوانا هوفمان، أحد أعضاء فريق Macintosh (ماكتوش) القدامى واحدة من الذين يستطيعون تحدي جوبيز، وقد قامت بهذا، حيث قالت أثناء ما كان جوبيز يقف أمام السبورة البيضاء: "إن لتعريف الواقع قيمة التحفيزية، وأظن أنه أمر جيد، ولكن عندما يتعلق الأمر بتحديد تاريخ بطريقة تؤثر على تصميم المنتج، فإننا بذلك قد وقمنا في مشكلة كبيرة". لم يوافقها جوبيز وقال: "أعتقد أنه علينا أن نثبت أقدامنا بطريقة ما،

إذا فاتنا التقدم التكنولوجي، فسوف تبدأ مصاديقتنا في التأكّل". وما لم يقله جوبيز، مع أن الجميع يشكّون في أنه يقصده، هو أنهم إذا فاتتهم مواعيدهم فقد ينتهي المال الذي يمتلكونه، حيث قدم جوبيز ٧ ملايين دولار من ماله الخاص، ولكن بمعدل استهلاكه الحالي سوف ينتهي هذا المبلغ خلال ١٨ شهراً إذا لم يستطعوا الحصول على أية إيرادات من المنتجات المباعة.

بعد ثلاثة أشهر، عندما عادوا إلى منتجع بيبيل بيتش من أجل معتزلهم التالي. بدأ جوبيز قائمة أولوياته بمقولة: "لقد انتهى شهر العسل". وخلال معتزلهم الثالث في سونوما في سبتمبر ١٩٨٦، اختفى الجدول الزمني، وبدا من الواضح أن الشركة ستقع في صائفة مالية.

بيرو يهب للنجدة

في أواخر عام ١٩٨٦ بعث جوبيز عرضاً إلى شركات رأس المال المغامر عارضاً عليها نسبة ١٠٪ من أسهم شركة نيكست مقابل ٢ ملايين دولار مما يعني أنه قدر قيمة الشركة بـ ٢٠ مليون دولار، وهو رقم من اختراع جوبيز ومخالف للواقع. كان رأس المال الذي ضخ بالشركة حتى ذلك الوقت أقل من ٧ ملايين دولار، وكانت الشركة لا تقدم شيئاً سوى الشمار الأنثيق والمكاتب التي تتوافق مع الذوق الحديث. لم يكن لدى الشركة أى إيراد أو منتجات ولا شيء يبدو أنها ستحققه في المستقبل. ولا عجب من أن جميع المستثمرين تجاهلوا عرض الاستثمار المعروض عليهم.

لكن كان هناك مغامر واحد مبهور بجوبيز وهو روس بيزو، الرجل ضئيل الحجم من ولاية تكساس الذي أسس شركة إلكترونيك داتا سيسنتر ثم باعها بعد ذلك إلى شركة جنرال موتورز مقابل ٤،٢ مليار دولار، وحدث أنه كان يشاهد فيلماً وثائقياً على قناة بي بي إس بعنوان *The Entrepreneurs* (رواد الأعمال)، والذي قدم فقرة عن جوبيز وشركة نيكست في نوفمبر عام ١٩٨٦، وعلى الفور أحمس بأوجه الشبه بينه وبين جوبيز وجماعته، لدرجة أنه قال أثناء مشاهدته لهم على التلفاز: "لقد كنت أكمل الجمل التي يقولونها". كانت هذه هي الجملة نفسها التي كان سكانى يستخدمها فيأغلب الأحيان، لذا قام بيزو بالاتصال بـ جوبيز هاتفياً في اليوم التالي وقدم له جوبيز عرضه قائلاً: "إذا احتجت إلى مستثمر، فاتصل بي".

كان جوبيز يحتاج إلى مستثمر بالفعل وبشدة، ولكنه كان حريصاً على لا يُظهر ذلك، لذا فقد انتظر لمدة أسبوع قبل أن يرد على اتصال بيزو. أرسل بيزو عدداً من محظليه لقياس حجم شركة نيكست، ولكن اهتم جوبيز بأن يتعامل بشكل مباشر مع بيزو. قال

بيرو لاحقاً إن أحد الأمور التي ندم عليها في حياته هو أنه لم يشتري شركة مايكروسوفت أو حصة كبيرة منها عندما حضر الشاب بيل جيتس لزيارة في دايسن عام ١٩٧٩. في الوقت نفسه الذي اتصل فيه بيرو بـ جويز، كانت مايكروسوفت قد عرضت أسهمها للأكتاب العام بقيمة مليار دولار، وقد بيرو فرصة الحصول على شروة طائلة والقيام بمغامرة مسلية، وكان مصرًا على الآليع في هذا الخطأ مرة أخرى.

عرض جويز على بيرو عرضاً تبلغ قيمته ثلاثة أضعاف قيمة العرض الذي قدمه إلى المستثمرين المفاجئين منذ بضعة أشهر، فقد كان على بيرو أن يدفع ٢٠ مليون دولار ليحصل على ١٦٪ من إجمالي أسهم الشركة، بعد أن أضاف جويز ٥ ملايين دولار أخرى، وكان هذا يعني أن قيمة الشركة ستبلغ ١٢٦ مليون دولار، ولكن كان المال هو آخر شيء يفكّر فيه بيرو. وبعد اجتماعه مع جويز، أعلن بيرو أنه موافق، حيث قال لـ جويز: "أنا اختار الفرسان، والفرسان يختارون الخيول ويقودونها. إنكم أيها الشباب هم من أراهن عليهم، وهذا أمر عليكم وضعه في اعتباركم".

أضاف بيرو لشركة نيكست شيئاً ذا قيمة مماثلة تقريراً للعشرين مليون دولار التي أضافها للشركة: كان بيرو جديراً بأن يتم الاستشهاد به، وكان قائداً مفعماً بالحيوية للشركة مما أعطى للشركة بعض المصداقية بين البالفين، حيث قال في حوار لصحيفة نيويورك تايمز: "فيما يتعلق بالشركات الناشئة، تعتبر هذه الشركة هي أقل الشركات التي تتطلع إلى مخاطرة من بين الشركات التي رأيتها ملوا ٢٥ عاماً في مجال صناعة أجهزة الحاسوب. إن لدينا أناساً متعمسين في صناعة مكونات الحاسوب – إنه يغلب بهم. إن ستيف وفريق شركة نيكست بأكمله هم أكثر مجموعة تشد الكمال رأيتها في حياتي".

اندمجت هذه الشخصيات وغيرها من الشخصيات في قصة جويز الأسطورية التي كان يقصها بيرو حيالاً ذهب، فهى اجتماع بنادى الصحافة القومى فى واشنطن، حول بيرو قصة حياة جويز إلى إحدى الحكايات الأسطورية التي يمكن أن تحكى عن رجل شاب.

كان فقيراً الدرجة أنه لم يستطع تحمل مصاريف الجامعة، وكان يعمل في مرآب منزله ليلاً، وكان يلمب بالرقاقات الإلكترونية التي كان يهواها. دخل عليه والده – الذي يشبه إحدى شخصيات لوحة تورمان روكيويل – في أحد الأيام وقال له: "ستيف، إما أن تصنع شيئاً يمكنك بيعه أو أن تحصل على وظيفة"، وبعد ٦٠ يوماً، وفي الصندوق الخشبي الذي صنعه له والده، قام باختراع حاسوب أبل الأول، واستطاع خريج المرحلة الثانوية هذا أن يغير العالم.

كانت العبارة الوحيدة الحقيقة في القصة هي تلك التي قال فيها إن بول جويز كان يشبه إحدى شخصيات لوحة تورمان روكيويل، وربما العبارة الأخيرة التي قال فيها إن جويز غير

العالم. من المؤكد أن بيرو اعتقاد أنه، مثلاً فعل سكالي، يرى نفسه في جوبيز، حيث قال بيرو لـ ديفيد رمنيك الصحفي بجريدة واشنطن بوست: "إن ستيف يشبهني، ونحن نفكر بالطريقة نفسها، إتنا توأمًا روح".

جيتس ونيكست

لم يكن بيل جيتس توأم روح ستيف جوبيز، ولكن ألقعه جوبيز بأن ينتج تطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش)، الأمر الذي ثبت مدى ريعيته لشركة مايكروسوفت. ولكن كان جيتس أحد المقاومين لنطاق جوبيز لتعريف الواقع، ونتيجة لهذا هرر لا يقوم بتطوير برامج معدة خصيصاً لأجهزة شركة نيكست. كان جيتس يذهب إلى كاليفورنيا لحضور عروض توضيحية دورية، ولكنه كان يعود في كل مرة دون أن يشعر بالانبهار، قال في أحد اللقاءات الصحفية لمجلة فورتشن: "كان جهاز ماكنتوش فريداً بحق، ولكنني شخصياً لا يمكنني استيعاب ما الأمر الفريد بجهاز ستيف الجديد".

كان جزءاً من المشكلة أن كبار المتنافسين لم يكونوا مراugin لبعضهم، فعندما زار جيتس مقر شركة نيكست في بالو أيلو للمرة الأولى في صيف عام ١٩٨٧، تركه جوبيز ينتظر لنصف ساعة في غرفة الانتظار، بالرغم من أن جيتس كان يستطيع رؤيه عبر الحوائط الزجاجية وهو يتوجول مجرياً محادثات ودية لا علاقة لها بالعمل. تذكر جيتس هذا الموقف، وهز رأسه وبدأ على شفتيه شبح ابتسامة وقال: "ذهبت إلى شركة نيكست، وقدم لي مشروب الأدوالا، وهو أغلى عصير جزر، ولم أر من قبل مكاتب تكنولوجية متبرفة لهذا الحد، ولكن حضر ستيف إلى الاجتماع متاخراً نصف ساعة".

كان العرض التسويقي الذي قدمه جوبيز، طبقاً لـ جيتس، يعد بسيطاً للغاية، حيث قال جوبيز: "لقد صنمنا جهاز ماك معماً. وكيف سار الأمر؟ على خير ما يرام. الآن نحن في سبيانا إلى القيام بالأمر معماً، وسوف يكون أمراً عظيماً".

ولكن كان جيتس قاسياً على جوبيز مثلاً يستطيع جوبيز أن يكون قاسياً على الآخرين، حيث قال: "إن هذا الجهاز كتلة من الخردة، إن زمن التأخير الخاص بالقرص الضوئي ضئيل للغاية، مما يجعل الحاوية باهظة الثمن. إنه حاسب سخيف". ثم هرر بعد ذلك وأعاد التأكيد في كل زيارة تالية أنه من غير المعقول أن تقوم شركة مايكروسوفت بتحويل مواردها من مشروعات أخرى لتطوير تطبيقات شركة نيكست. الأمر الأسوأ، أنه كان يقول ذلك على الملاً وبشكل متكرر، وهو الأمر الذي جعل الآخرين أقل تقبلاً لقضاء الوقت في تطوير البرامج لشركة نيكست، وقد قال جيتس في حوار لمجلة إنفوورلد: "أطور برامج لصالحها؟ سوف أبصق عليها".

عندما تقابل في رواق أحد المؤتمرات، بدأ جوبيز في توجيه جيتس على رفضه تطوير برنامج شركة نيكست، فرد جيتس: "عندما يصبح لديك عملاء، سوف أفكر في الأمر". شعر جوبيز بالغضب، وكما قالت أديل جولدبرج، أحد مهندسي شركة أبحاث زيروكس بارك: "كان الأمر عبارة عن شجار بصوت عالٍ أمام الجميع"، وأصر جوبيز على أن شركة نيكست هي موجة تقدم مجال الحاسوب الشخصي القادمة، بينما كان جيتس، كعادته دائمًا، يصبح أقل قدرة على التعبير كلما ازداد غضب جوبيز، حتى هز رأسه في آخر الأمر وانصرف.

يعققى تحت المنافسة الشخصية بين جوبيز وجيتس – ومظاهر الحقد العرضي – الاختلاف الفلسفى الأساسى بينهما، حيث إن جوبيز كان يؤمن بالتكامل من بداية التصنيع إلى نهايته بين مكونات الجهاز وأنظمة تشغيله، الأمر الذى قاده إلى تصنيع أجهزة لا تتوافق مع أجهزة الشركات الأخرى. أما جيتس فكان يؤمن، وحقق من وراء هذا الإيمان أرباحًا طائلة، بعالم تقوم فيه شركات مختلفة بتصنيع أجهزة تتوافق مع بعضها، وتعمل مكوناتها على نظام تشغيل قياسى (نظام تشغيل ويندوز من مايكروسوفت)، وأن يستخدم الجميع التطبيقات البرمجية نفسها (مثل برامج وورد واكسيل من شركة مايكروسوفت). قال جيتس فى إحدى المقابلات الصحفية لصحيفة واشنطن بوست: "يتسم منتج جوبيز بسمة مثيرة للاهتمام وهى عدم التوافق، فهو لا يُشغّل أبداً من البرامج المتوافرة فى الأسواق. إنه جهاز جيد جداً، ولا أعتقد أنت كنت سأقوم بعمل أفضل منه إذا ما أردت أن أصمم جهازاً لا يتوافق مع أي شيء".

فى أحد المنتديات بمدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس عام ١٩٨٩، ظهر جوبيز وجيتس على التوالى، عارضين وجهى نظرهما المتقاوضتين عن العالم. تحدث جوبيز عن كيف أن موجات التطور الجديدة تأتى مصاحبة لمجال صناعة الحاسوب كل بضع سنوات، وأن جهاز Macintosh (ماكتنتوش) قد بدأ مرحلة ثورية جديدة فيما يتعلق بواجهات المستخدم الرسمية، والآن تقوم شركة نيكست بالمثل ولكن ببرمجة كائنية التوجيه متصلة بجهاز جديد قوى يعتمد فى عمله على القرص الضوئى، وقال إن جميع كبار مطوري البرمجيات أدركوا أنه يجب عليهم أن يلتحقوا بركب هذه الموجة الجديدة "عدا مايكروسوفت". وعندما اعتلى جيتس المنصة كرر إيمانه بأن تحكم جوبيز فى البرمجيات ومكونات الحاسوب من البداية إلى النهاية أمر مقدر له الفشل، كما فشلت شركة أبل فى منافسة نظام تشغيل Microsoft Windows (مايكروسوفت ويندوز) القياسى، حيث قال: "إن سوق مكونات الحاسوب منفصلة عن سوق البرمجيات". عندما طرح عليه سؤال عن التصميم العظيم الذى قد ينتج عن طريقة جوبيز، نظر جيتس إلى نموذج جهاز شركة نيكست الأولى الذى كان لا يزال موضوعاً على المنصة وقال: "إذا أردته باللون الأسود، فسوف أحضر لك علبة دهان".

آى بي إم

قام جوبيز بمناورة عبقرية ضد جيتس، مناورة تسببت في تغيير توازن القوى في صناعة الحاسوب للأبد وقد تطلب ذلك المناورة من جوبيز أن يقوم بأمررين يخالفان طبيعته تماماً: ترخيص برمجياته إلى صانع مكونات حاسب آخر والتعاون مع شركة آى بي إم. كان جوبيز يمتلك حسناً بالواقعيّة، وإن كان صغيراً، لذا فقد كان قادرًا على التغلب على نفروه، لكنه لم يوافق على الأمر بجميع جوارحه، الأمر الذي جعل عمر التحالف قصيراً. بدأ الأمر في حفل، لا يمكن نسيانه، عيد الميلاد السبعين لناشرة صحيفة واشنطن بوست كاثرين جراهام في يونيو عام ١٩٨٧ في واشنطن. حضر الحفل ٦٠٠ مدعو، من ضمنهم الرئيس رونالد ريغان. استقل جوبيز الطائرة من كاليفورنيا واستقل رئيس شركة آى بي إم، جون أckerز، الطائرة من نيويورك. وكانت المرة الأولى التي يتقابلان فيها. استغل جوبيز الفرصة لنقد شركة مايكروسوفت محاولاً إثناء شركة آى بي إم عن استخدام نظام تشغيل Windows (ويندوز)، تذكر جوبيز هذا الموقف قائلاً: "لم أستطع مقاومة إخباره بأن شركة آى بي إم كانت تقامر مفاجأة كبيرة عندما ترهن إستراتيجيتها البرمجية بالكامل بشركة مايكروسوفت لأنني لم أكن أعتقد أن برمجياتها جيدة".

الأمر الذي أسعد جوبيز، هو أن أckerز رد عليه قائلاً: "كيف تحب أن تساعدنا؟". بعد بضعة أسابيع ظهر جوبيز في مقر شركة آى بي إم في أرمنونك بنويورك، وبصحبته مهندس برمجياته بـ تريبل، وقاموا بتشغيل عرض تقديمى عن شركة نيكست تسبب في إيهار مهندسى آى بي إم. خاصة نظام تشغيل أجهزة الحاسوب كائنى التوجه NeXTSTEP (نيكست ستيب). قال أندرو هيلر، مدير عام وحدة تصنيع محطات العمل لشركة آى بي إم، والذي كان مبهوراً للغاية بـ جوبيز لدرجة أنه سمى ابنه حديث الولادة ستيف: "رأى نظام تشغيل نيكست ستيب تجنب الكثير من الأعمال البرمجية التافهة التي من شأنها إبطاء عملية تطور البرمجيات".

استمرت المفاوضات حتى عام ١٩٨٨ بسبب إصرار جوبيز على التفاصيل، حيث كان يترك الاجتماعات بسبب الاختلاف على الألوان أو التصميم، ولا يستطيع تهدئته سوى تريبل أو لوين. كان لا ييدو عليه أنه يعرف من يخيفه أكثر: شركة آى بي إم، أم شركة مايكروسوفت. في شهر أبريل قرر بيرو أن يلعب دور الوسيط في جلسة وساطة في مقر عمله بمدينة دالاس، وتم إبرام الصفقة: سوف تحصل شركة آى بي إم على ترخيص استخدام الإصدار الحالى من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب)، وإذا أعجب المهندسين فسوف يستخدمونه في بعض محطات عملهم وأرسلت شركة آى بي إم إلى بالو التو عقداً مكوناً من ١٢٥ صفحة، فرماه جوبيز دون أن يقرأه، وقال أثناء مغادرته للحجرة:

"إنهم لا يفهمون". طلب جويز عقداً آخر أكثر بساطة مكوناً من بضع صفحات فقط وحصل عليه بعد أسبوع.

أراد جويز أن يظل أمر الاتفاق خفياً على بيل جيتس حتى موعد الكشف الكبير عن جهاز نيكست، والذي كان محدداً في أكتوبر. لكن أصرت شركة آي بي إم على أن تكون صريحة. استشاط جيتس غضباً، فقد أدرك أن هذا قد يتسبب في تخلي شركة آي بي إم عن اعتمادها على أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، فثار على مسئولي شركة آي بي إم التنفيذيين قائلاً: "إن نظام تشغيل نيكست ستيب غير متواافق مع أي شيء".

في البداية، بدا أن جويز قد حقق أسوأ كوابيس جيتس، فقد طلب صناع حواسيب آخرون كانوا يستخدمون أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، أبرزهم شركة كومباك وديل، من جويز حق استنساخ حاسيبات شركة نيكست والحصول على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب). وتم عرض مبالغ أكبر في حالة ما إذا تخلت شركة نيكست عن العمل في مجال مكونات الحاسيبات تماماً.

كان هذا كثيراً على جويز، على الأقل في ذلك الوقت، فقام بقطع النقاش في موضوع استنساخ حاسيباته، وبدأت حماسته تفتر فيما يتعلق بمعاملته مع شركة آي بي إم، وأصبح الفتور متباولاً، وعندما رحل الشخص الذي أتم الصفقة في شركة آي بي إم، ذهب جويز إلى أرمونك لمقابلة من خلفه، وكان جيم كانافينو، فقاما بخلاف المحرجة وتحدىاً على انفراد، وطلب جويز المزيد من المال ليحافظ على استمرار العلاقات وتلترخيص إصدارات جديدة من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) لشركة آي بي إم. لم يمده كانافينو بأي شيء، ثم توقف عن الرد على مكالماته الهاتفية، وانتهى التعاون بين الشركتين، وحصلت شركة نيكست على بعض المال مقابل ترخيص نظام التشغيل، ولكن لم تتح لها فرصة تغيير العالم.

إطلاق الجهاز، أكتوبر ١٩٨٨

لطالما يرع جويز في فن تحويل احتفاليات إطلاق المنتجات إلى عروض مسرحية، ومن أجمل العروض الأول العالمي لحاوسوب شركة نيكست - في ١٢ أكتوبر ١٩٨٨ في قاعة سيمفوني في سان فرانسيسكو - كان يرغب في أن يتتفوق على نفسه، حتى يخرس الأصوات المشككة. كان يقود سيارته، خلال الأسابيع السابقة للحدث، تكريباً كل يوم إلى سان فرانسيسكو ليجلس متربقاً في المنزل المبني على الطراز الفيكتوري الذي تعيش به سوزان كير، مصممة رسومات شركة نيكست، والتي كانت قد قامت بتصميم الخطوط والأيقونات الأصلية لجهاز Macintosh (ماكتنتوش)، حيث ساعدت على تجهيز جميع

الشرائح لأن جوبيز كان فلقاً على كل شيء بدءاً من الصياغة إلى درجة اللون الأخضر الذي تم وضعه كلون للخلفية. قال جوبيز بفخر أثناء قيامهم بتشغيل تجربتي أمام عدد من الموظفين: "يعجبني هذا اللون الأخضر"، وهمهم الجميع مؤكدين على كلامه: "لون أخضر رائع، لون أخضر رائع".

لم تكن هناك تفاصيل صغيرة للغاية، واطلع جوبيز على قائمة الدعوات بل على قائمة الطعام (مياه معدنية، كرواسون، جبن أبيض، فاصوليا مبرومة). واختار إحدى شركات عروض الفيديو ودفع لها ٦٠٠٠ دولار للمساعدة على إقامة الحدث. وقام بتعيين جورج كوتيس، مخرج مسرح ما بعد الحادثة، لإخراج العرض. قرر كل من كوتيس وجوبيز، وهو أمر لا يدعوا إلى الاستقرار، أن يضعا منصة عرض بسيطة للغاية. سوف يحدث كشف الستار عن المكتب الأسود المثالي على منصة بسيطة ذات خلفية سوداء، ومنضدة منقطة بقمash أسود، وستار أسود موضوع على الحاسوب، وزهرية بسيطة. وبسبب عدم جاهزية أي من الجهاز أو نظام التشغيل كان جوبيز مجبراً على القيام بمحاكاة، ولكنه رفض، عالماً بأن هذا يشبه السير على الحبل دون وجود شبكة حمائية تحته، وقرر أن يقوم بالشرح بنفسه.

حضر الحدث ما يزيد على ٣٠٠ شخص، وأصطفوا في أماكنهم قبل موعد رفع الستار بساعتين. ولم تصبهم خيبة الأمل على الأقل من العرض. وقف جوبيز على المنصة لمدة ثلاثة ساعات، وأثبتت مرة أخرى أنه، كما قال عنه أندرو بولاك الصحفي بجريدة نيويورك تايمز: "أستاذ الأسلوب المسرحي والمؤثرات الخاصة". وقال ويس سميث الصحفي بجريدة شيكاغو تريبيون إن الإطلاق كان: "بالنسبة لمروض المنتجات حدثاً لم يسبق له مثيل".

حمل جوبيز الجمهور بهلال منذ بداية حديثه، حيث قال: "من العظيم أن أعود". وبدأ عرضه بسرد تاريخ هندسة بناء الحاسوب الشخصي، ووعدهم بأنهم سيشهدون حدثاً لا يتكرر سوى مرة أو مرتين كل عشر سنوات – عندما يتم إزاحة الستار عن بنية حاسب من شأنها تغيير وجه مجال صناعة الحاسوب الشخصي". قال جوبيز إن جهاز نيكست ونظام تشغيله تم تصميمهما بعد ثلاث سنوات من استشارة الجامعات على طول البلاد وعرضها، وقال: "واكتشفنا أن التعليم العالي يحتاج إلى حاسب مركزي شخصي".

استخدم جوبيز كالمعتاد صيغ التقضيل، حيث قال إن المنتج "أروع وأفضل شيء يمكننا تخيله". وأطرب حتى على القطع التي لا يمكن رؤيتها، وقام بوضع اللوحة الإلكترونية التي تبلغ مساحتها قدمًا مربعة والتي ستوضع في حاوية الجهاز المكعبية التي يبلغ طول ضلعها قدماً واحدة متوازنة على طرف أصبعه، وقال بحماس: "أتمنى أن تحظوا جميعاً بفرصة

إلقاء نظرة عليها فيما بعد، إنها أجمل لوحة إلكترونية مطبوعة رأيتها في حياتي". قام بعد ذلك بعرض ظهر فيه كيف يستطيع الجهاز تشغيل الخطيب، وقام بعرض خطبة "الدئ حلم" لـ مارتن لوثر كينج وخطة "لا تسأل" لـ جون كينيدي – وإرسال البريد الإلكتروني الملحق به الملفات الصوتية. وانحنى على ميكروفون الجهاز ليسجل مقطعاً صوتيّاً بصوته قائلاً: "مرحباً، هذا ستي夫، أرسل رسالة في يوم تاريخي". ثم طلب من الحضور أن يضيفوا "جولة من التصفيق" إلى الرسالة وقاموا بذلك.

كانت هناك فلسفة من بين فلسفات جوبيز الإدارية تقول إنه من الضروري، بين الحين والأخر، أن تُقدم على "المخاطرة بالشركة" عن طريق استخدام فكرة أو تكنولوجيا جديدة. وضرب مثلاً لهذا، في إطلاق جهاز نيكست، اتضح فيما بعد، أنه لم يكن مقامرة حكيمه: استخدام قرص ضوئي ذي سعة عالية (لكن ذي سرعة بطيئة) دون وجود قرص مرن لدعمه، حيث قال: "اتخذنا قراراً منذ عامين، حيثرأينا بعض التقنيات الحديثة واتخذنا قرارنا بالمقاومة بشركتنا واستخدامها".

بعد ذلك انتقل إلى تناول الميزة التي ستثبت أنها نابعة عن بصيرة نافذة حيث قال جوبيز مشيراً إلى احتواء الجهاز على إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير ومجلدات أخرى: "إن ما قمنا بعمله هو إدراج أول كتب رقمية بالجهاز، فلم يطرأ أى تقدم على حالة فن تكنولوجيا الكتب المطبوعة منذ أيام جوستبرج".

أحياناً يكون جوبيز مدركاً بشكل جيد لنقاط ضعفه، وقام باستغلال عرض الكتب الإلكترونية ليسخر من نفسه قائلاً: "إن الكلمة التي تُستخدم لوصفي أحياناً هي Mercurial (عطاردي). ثم توقف برهة من الوقت، فضحك الجمهور عندما فهم ما يقصد، خاصة هؤلاء الذين كانوا في الصفوف الأمامية، والتي كانت تمتلئ بموظفي شركة نيكست وأعضاء فريق Macintosh (ماكنتوش) السابقين. ثم قام بكتابة الكلمة في قاموس الحاسوب وقرأ التعريف الأولى لها: "شخص من كوكب عطارد أو ذو صلة به، أو مولود تحت كوكب عطارد". ثم نزل بالشاشة إلى الأسفل قائلاً: "أعتقد أن التعريف الثالث هو الذي يقصدونه: "الشخص الذي يتسم بالتقليبات المزاجية غير المتوقعة"". وكان هناك المزيد من الضحك. استطرد جوبيز قائلاً: "إذا تصفحنا قاموس المعاني، فسنجد الكلمة المضادة لها هي Saturnine (زحل). ماذَا تعنى؟ عن طريق الضغط عليها مرتين سيمكننا أن نرى معناها على الفور في القاموس، وهذا هي: مزاج بارد وثابت. بطيء القاعول والتغير، شخص ذو مزاج كثيف أو واقٍ". ومرر على شفتيه شبح ابتسامة أثناء انتظاره لانتهاء ضحك الجمهور. ثم استنتاج قائلاً: "حسناً، لا أظن أن كلمة عطاردي سيئة للغاية في نهاية الأمر". وبعد انتهاء موجة التصفيق، استخدم كتاب الاستشهادات لكن يعرض نقطة أكثر ذكاءً، حول نطاق تحرير الواقع الخاص به. كان الاستشهاد الذي

اختاره من كتاب *Through the Looking Glass* من تأليف لويس كارول. بعدما انتعبت "أليس" لعدم قدرتها على تصديق الأمور المستحيلة مهما حاولت باستماتة، فأجابتها الملكة البيضاء قائلة: "لماذا، أحياناً كنت أصدق ستة أشياء مستحيلة قبل حتى أن أتناول الإفطار". وضجت القاعة بالضحك، خاصة من شاغلي الصحفوف الأمريكية.

قامت البهجة بعمل التحلية، أو الإلهاء عن الأخبار السيئة. عندما حان الوقت للإعلان عن سعر الجهاز الجديد، قام جوبيز بما يقوم به على الدوام في عروض المنتجات: عرض المميزات، ومسرح أنها "تساوي ألف الدولارات"، وجعل الجمهور يتخيّلون مدى غلاء السعر الذي يجب أن يكون عليه الجهاز. ثم أعلن عن السعر الذي تمنى أن يكون سعراً منخفضاً قائلاً: "إتفاهي سبينا لأن نجعل مؤسسات التعليم العالي تدفع سعراً موحداً وهو ٦٥٠ دولار". وكان هناك تصفيق متقطع من المخلصين له، ولكن فريق المستشارين الأكاديميين الخاص به أرغمه على الحفاظ على سعر الجهاز ما بين ٢٠٠٠ دولار و٢٠٠٠ دولار، وعتقدوا أن جوبيز قد وعدهم بفعل ذلك. فزع بعضهم بشكل خاص عندما علموا أن الطابعة الاختيارية ستتكلّف ٢٠٠٠ دولار أخرى، وأن ببطء سرعة القرص الضوئي سيجعل شراء قرص صلب خارجي بتكلفة ٢٥٠٠ دولار أمراً منصوباً به.

كانت هناك خيبة أمل أخرى، عندما حاول أن يقلل من تأثير الخبر قائلاً: "في بداية العام القادم، سوف يكون إصدارنا شبـه النهـائي واسمـه الكودـي ٩٠٠ جاهـزاً، وسيكون مختصـاً لمطـوري البرـمجيات والمستـخدمـين المـهـرة". تصـاعد عدد قـليل من الضـحـكات المصـبية، فـيـإنـ ماـ قالـهـ معـنـاهـ أنـ الإـصـدارـ الـحـقـيقـيـ منـ الجـهاـزـ وـبـرـمـجـاتـ الـعـرـوفـ بالإـصـدارـ ١٠٠، لـنـ يـكـونـ جـاهـزاًـ فـيـ بـدـايـةـ عـامـ ١٩٨٩ـ.ـ فـيـ حـقـيقـةـ الـأـمـرـ لمـ يـحدـدـ جـوـبـيـزـ تـارـيـخـاًـ مـحدـداًـ، بلـ تـوقـعـ أـنـ يـكـونـ فـيـ وـقـتـ مـاـ فـيـ النـصـفـ الثـانـيـ مـنـ عـامـ ١٩٨٩ـ.ـ فـيـ مـعـنـزـلـ شـرـكـةـ نـيـكـسـتـ الـأـوـلـ فـيـ أـوـاـخـرـ عـامـ ١٩٨٥ـ، رـفـضـ جـوـبـيـزـ أـنـ يـغـيرـ مـنـ مـوـقـعـهـ، بـالـرـغـمـ مـنـ مـقاـومـةـ جـوـانـاـ هـوـفـمانـ، بـأنـ يـنـتـهـيـ الجـهاـزـ فـيـ بـدـايـةـ عـامـ ١٩٨٧ـ، لـكـنـ يـتـضـعـ الـآنـ أـنـ سـيـكـونـ جـاهـزاًـ بـعـدـ سـنـتـيـنـ أـخـرـيـنـ.

انتهى الحديث بنفمة مقابلة حرفياً، حيث أحضر جوبيز على المسرح عازف كمان من أوركسترا سان فرانسيسكو سيمفوني وقام بعزف مقطوعة مينور فيولين كونشرتو د باخ ورافقه على المسرح موظفو شركة نيكست وظلوا يصفقون ببهجة. وتم نسيان السعر والإصدار المتأخر للجهاز أثناء نوبة السعادة تلك. عندما سأله أحد المراسلين مباشرةً بعد انتهاء الحديث عن سبب تأخر إصدار الجهاز، أجابه جوبيز قائلاً: "إنه ليس متأخراً، إنه متقدم بخمسة أعوام عن موعده".

وفي مبادرة ستصبح فيما بعد عادة من عاداته، عرض جوبيز إجراء مقابلات شخصية "حصرية" مع عدد من الصحف مقابل وعدهم بأن يضعوا القصة على الغلاف. تمادي

جوبز في المقابلات "الحصرية" كثيراً هذه المرة، لكنه لم يُصب بسوء جراء هذا. فقد وافق على طلب من الصحافية كاتي هافنر من جريدة بيزنس ويك لإجراء مقابلة حصرية معه قبل أن يتناول الغداء، لكنه أبرم الاتفاق نفسه مع صحيفة نيوزويك ومجلة فورشن. لم يكن يضع في حسابه أن إحدى أفضل محررات مجلة فورشن، سوزان فراكر، متزوجة من محرر جريدة نيوزويك ماينارد باركر. وفي اجتماع تحرير مجلة فورشن، أثناء تحدثهم بحماس عن اللقاء الحصري الذي حصلوا عليه، أخبرتهم فراكر بأنها على علم بأن جوبز قد وجد صحيفة نيوزويك بلقاء حصري هي الأخرى، وأن هذا سيكون قبل عدة أيام من لقاء مجلة فورشن. لذا انتهت الأمر بـ جوبز هذا الأسبوع على غلاف مجلتين فقط. استخدمت مجلة نيوزويك عنوان غلاف Mr. Chips (سيد الرقائق) وعرضت صورة لـ جوبز منحنياً على جهاز نيكست جميل الشكل، والذي أعلن بأنه "أكثر جهاز مثير لهذا العام". وأظهرته مجلة بيزنس ويك رائعاً في حلته السوداء، ضاماً أطراف أصابعه مع بعضها كما لو كان أستاذًا جامعياً. لكن قامت هافنر بعمل تقرير عن التلاعيب الذي أحاط باللقاء الحصري معه، حيث كتبت: "احتاط شركة نيكست للقاءات الصحافية مع موظفيها ومورديها بالرقابة، وقامت بمراقبتهم عن كثب. وقد أفلح هذا الأمر، لكن لم يمر الأمر دون عواقب: مثل هذه المناورات - خدمة المصلحة الشخصية والقصوة في التاميل - أظهرت الجانب الذي أضر بـ ستيف جوبز أثناء عمله بشركة أبل. إن السمة التي دائماً ما تظهر هي رغبة جوبز في السيطرة على الأحداث".

بعدما انتهت المبالغات، سكتت ردود الأفعال حول جهاز نيكست، خاصة لأنه لم يكن متواوفراً في الأسواق بعد. أطلق بيل جوي، رئيس علماء شركة سن مايكروميستمز الذكي والمرج، على الجهاز لقب "أول محطة عمل مترفقة"، ولم تكن هذه المحادثة خالية من التلميحات. أما بيل جيتيس فكان كما هو متوقع منه مزدرياً لعمل جوبز علانية، فقد قال لـ صحيفة وول ستريت جورنال: "بصراحة، أشعر بخيبة الأمل، فضي عام ١٩٨١ كان منبهرين بـ حق بـ جهاز ماكتنوش عندما عرضه ستيف علينا؛ لأنك عندما تضعه إلى جانب حاسوب آخر، لم يكن ليشبه أي شيء، رأه أي أحد من قبل". لكن لم يكن جهاز نيكست على هذا النحو، حيث قال جيتيس: "عند النظر من مدى أكبر ستتجدد أن معظم هذه المزايا تافهة"، وقال إن شركة مايكروسوفت ما زالت متمسكة بـ موقفها تجاه عدم تطوير أية برمجيات لصالح شركة نيكست. كتب جيتيس بعد انتهاء الحديث مباشرة، رسالة إلكترونية ساخرة إلى موظفيه بدأها قائلاً: "لم يعد هناك مجال لتعريف الواقع - فقد تم إيقاف الواقع بالكامل"، عندما يتذكرها جيتيس، يضحك ويقول: "ربما كانت أفضل رسالة إلكترونية كتبتها في حياتي".

عندما بدأ بيع جهاز نيكست أخيراً في منتصف عام ١٩٨٩، كان من المتوقع أن ينبع المصنع ١٠ آلاف وحدة في الشهر، لكن تبين أن المبيعات لم تتجاوز ٤٠٠ وحدة في الشهر، لذا فقد بقيت الماكينات الجميلة، التي تم دهانها جيداً، ساكنة لا تعمل، وظل جهاز نيكست يستنزف المال.

بيكسار

تلاقي التكنولوجيا والفن

قسم الكمبيوتر بشركة لوکاس فيلم

عندما بدأت منزلة جوبيز في شركة أبل في الاهتزاز في صيف عام 1985، ذهب في نزهة سيراً على الأقدام مع آلان كاي، الذي كان يعمل فيما سبق لدى شركة زيروكس بارك إلا أنه في هذه الأثناء كان يعمل لدى شركة أبل. كان كاي يعرف أن جوبيز يهتم بتلاقي الإبداع مع التكنولوجيا؛ لذا فقد اقترح عليه أن يذهبا لرؤية أحد أصدقائه وهو إد كاتمول الذي كان مستأولاً عن قسم الكمبيوتر باستوديوهات جورج لوکاس للإنتاج السينمائي، فاستأجرا سيارة خاصة واستقلواها إلى مقاطعة مارتن ومنها إلى أطراف مزرعة سكاى واكر رانش حيث يتواجد كاتمول وقسم الكمبيوتر الصغير الذى يديره. يتذكر جوبيز ما حدث ويقول: "لقد شعرت بالتأثير والذهول، وعدت إلى أبل وحاوت افتتاح سكانى بشراء هذا القسم ليتبع شركة أبل، إلا أن من كانوا يديرون أبل لم يهتموا بهذا الأمر، كما أنهم كانوا منشقين بمحاولات طردى من الشركة على أية حال".

إن قسم الكمبيوتر في شركة لوکاس فيلم كان يقوم بصناعة مكونات وبرمجيات خاصة بعرض الصور الرقمية، كما كان يحتوى أيضاً على مجموعة من رسامي الحاسب ينتكرون أفلام رسوم متحركة قصيرة، ويقوده مدير تنفيذى موهوب يعشق الرسوم المتحركة ويدعى جون لاسيتير. لوکاس، الذي كان قد انتهى من ثلاثة أفلام Star Wars

حرب النجوم، كان يمر أيضاً بضائقة مالية سببها نزاعات على الطلق، وبالتالي فقد كان بحاجة إلى بيع القسم، وأخبر كاتمول بأن يعتنِّ بأمن مشتري في أقرب وقت ممكن. بعد العديد من محاولات البيع الفاشلة في خريف عام ١٩٨٥، قرر كاتمول وزميله ألفى راي سميث البحث عن مستثمرين لتمويلهما لشراء القسم؛ لهذا اتصلاً بجوبز هاتفياً، وحدداً موعداً للقاء آخر، وقاداً السيارة إلى منزل جوبز في وودسايد. وبعد الحديث لفترة عن غدر وحملة سكالي، افتراخ جوبز شراء القسم في الحال. إلا أن كاتمول وسميث اعتبرضاً حيث كانوا يرغبان في مستثمر وليس مالكاً جديداً. لكن سرعان ما تبين وجود حل وسط وهو: أن جوبز يامكانه شراء أغلب القسم وأن يعمل كرئيس لمجلس الإدارة على أن يسمع لكاتمول وسميث يادارته.

يتذكر جوبز ما كان يفكّر فيه ويقول: "أردت شراءه لأنني كنت شفوفاً حقاً برسومات الحاسوب. كما أدركت أن كاتمول وسميث يتغافل عن الآخرين في مجال مزج الفن والتكنولوجيا، وهو ما كنت دائماً مهتمماً به". وعرض عليهما أن يدفع ٥ ملايين دولار بالإضافة إلى استئمار ٥ ملايين دولار أخرى لتمويل القسم حتى يتحول إلى شركة قائمة بذاتها. وكان هذا أقل بكثير مما يطلبه لوکاس لكن توقيت العرض كان ملائماً؛ لهذا قررا التفاوض على عقد هذه الصفقة.

كان انطباع المدير المالي لشركة لوکاس فيلم عن جوبز أنه متجرف ومخادع؛ لهذا عندما حان وقت عقد الاجتماع لكل المعنيين بالصفقة، قال لـ كاتمول: "يجب أن نحدد التسلسل الإداري المناسب". وكانت خطته أن يجمع الكل في غرفة مع جوبز، ثم يحضر المدير المالي للشركة متأخراً بدقايق قليلة وذلك لتأكيد أنه هو من سيدير الاجتماع. ويذكر كاتمول ما حدث ويرويه: "لكن حدث شيء طريف، وهو أن ستيف بدأ الاجتماع في موعده دون المدير المالي، وعندما دخل المدير المالي إلى القاعة، كان ستيف قد سيطر على الاجتماع بالفعل".

التقى جوبز مرة واحدة مع جورج لوکاس الذي حذرَه من أن العاملين بالقسم يهتمون بصناعة أفلام الرسوم المتحركة أكثر من اهتمامهم بصناعة الحاسيبات الآلية؛ حيث قال له في معرض حديثه: "أتفهم؟ هؤلاء الأشخاص عاقدو العزم على ابتكر الرسوم المتحركة". يتذكر لوکاس فيما بعد ما حدث ويقول: "لقد حذرته من أن ذلك كان الهدف الرئيسي لـ كاتمول وسميث وأعتقد أنه في داخله قد اشتري هذه الشركة لأن هذا كان هدفه هو أيضاً".

ولقد تم التوصل إلى الاتفاق النهائي في بناء عام ١٩٨٦. ونص الاتفاق على أن جوبز يمتلك بما استثمر من مال يقدر بـ ١٠ ملايين دولار حصة قدرها ٧٠٪ من الشركة وأن باقي الأسهم سيتم توزيعها على إد كاتمول وألفى راي سميث والثمانية والثلاثين عاملأ.

Pixar المؤسسين نهاية بموظف الاستقبال وكان أهم حاسوب في القسم يطلق عليه Image Computer (حاسوب صورة بيكسار)، ومن هذا الاسم اشتقت الشركة الجديدة اسمها.

ولفترة ترك جوبيز كاتسول وسميث يديران الشركة دون الكثير من التدخل. وفي كل شهر تقريباً كانوا يعقدون اجتماعاً لمجلس الإدارة، وغالباً ما كان يعقد في المقر الرئيسي لشركة نيكست، حيث كان جوبيز في هذه الاجتماعات يهتم بالجوانب المالية والإستراتيجية. ومع ذلك وبفضل طبيعته الشخصية وغيريته التحكيمية، سرعان ما أصبح جوبيز يلعب دوراً أقوى حيث طرح عليهما فيضاً من الأفكار -بعضها معقول وبعضهما الآخر سخيف- مما يمكن أن تتحول إليه حاسبات وبرمجيات بيكسار. وأثناء زياراته المارة لمكاتب شركة بيكسار، كان لحضوره طابع الإلهام. يتحدث ألفي راي سميث عن هذه الفترة ويقول: "لقد نشأت كشخص متدين، وكنا نعقد اجتماعات دينية مع عواطف ساحرين - وإن كانوا فاسدين. وقد كان ستيف يتمثل بهذه الشخصية الساحرة: من حصافة اللسان وثروة من المفردات التي تخلب لب الناس. كان ندرك ذلك عندما كانا نعقد اجتماعات مجلس الإدارة، لذا فقد حددنا إشارات -كحل الأنف أو جذب الأذن - للتبشير عن أن شخصاً ما قد وقع في شراك نطاق ستيف لتعريف الواقع ويجب أن يتم إعادته إلى أرض الواقع".

دائماً ما كان جوبيز يقدر فاعلية الدمج ما بين المكونات والبرمجيات، الذي قام به شركة بيكسار في حاسوب صورة بيكسار وبرمجيات الرسوميات، كما أنها كانت تتبع أيضاً محتوى إبداعياً، مثل أفلام الرسوم المتحركة ورسوم الجرافيك، واستفادت هذه الفناصر الثلاثة من فكر جوبيز الذي جمع بين الإبداع الفني والبعيرية التكنولوجية. وقد قال جوبيز فيما بعد عن ذلك: "مجتمع وادي السيليكون لا يحترم حقاً أنواع الإبداع التي تقوم بها هوليود، ومجتمع هوليود يعتقد أن المتخصصين في التكنولوجيا هم أشخاص يقوم بالاستعانة بهم ولا تحتاج أبداً إلى رؤيتهم، أما بيكسار فقد كانت المكان الوحيد الذي يتم احترام كلاً الطرفين فيه".

في البداية كان من المفترض أن تعتمد عائدات الشركة على مبيعات مكونات الحاسوب الآلي حيث كان سعر حاسوب صورة بيكسار ١٢٥ ألف دولار، وكان العملاء الأوائل من رسامي الرسوم المتحركة ومصممي الجرافيك، لكن سرعان ما وجد الجهاز أسوأاماً متخصصة في مجال الطب (حيث إن بيانات الأشعة المقطعية كان من الممكن تحويلها إلى رسوم ثلاثية الأبعاد) وفي مجال الاستخبارات (تحويل المعلومات التي ترد من رحلات الاستطلاع والأقمار الصناعية إلى رسوم). وبسبب عقد صفقات لبيع الجهاز لوكالات الأمن القومي، كان يجب أن يحصل جوبيز على تصريح أمني، والذي من المؤكد أنه كان أمراً ينطوي على الكثير من المرح بالنسبة لعملاء مكتب التحقيقات الفيدرالي الذين قاموا بالتحري عنه. وفي مرحلة ما، تم

استدعاء المسؤول التنفيذي لشركة بيكسار، لذا فقد قام المحقق باستدعاء جوبيز ليحضر لاختبار عن تعاطي المخدرات، الذي أجاب عليه بثبات، وكانت إجاباته على غرار: "آخر مرة تعاطيت فيها هذا...، وحتى يجib نافياً أنه قد تعاطى هذا المخدر بعينه.

دفع جوبيز بيكسار إلى تصنيع نسخة أقل كلفة من حاسبها الآلي ليكون ثمنه ٣٠ ألف دولار، وأصر على أن يقوم هارتموت إسلينجر بتصميمه، على الرغم من الاعتراضات التي أبدتها كاتمول وسميث على ما سيتقاضاه. وانتهى الأمر بجهاز يشبه حاسوب صورة بيكسار الأصلي، الذي كان على شكل مكتب يتوسطه تجويف مستدير، لكنه كان يزيد عليه بوجود توقيع إسلينجر محفوراً عليه بأحرف صغيرة.

أراد جوبيز أن يبيع حاسيبات بيكسار في الأسواق العامة؛ لذا فقد جعل المسؤولين في بيكسار يقومون بافتتاح مكاتب مبيعات – والتي أشرف على تصميمها بنفسه – في المدن الكبرى، وذلك اعتماداً على فكرة أن المبدعين سيعتبرون سريماً وسائل عديدة لاستخدام الجهاز، وقد قال فيما بعد عن هذا: "كنت أعتقد أن الناس مخلوقات مبدعة وسيكتشفون طرقاً جديدة لاستخدام المعدات بشكل لم يتخيّله من اختبر هذه المعدات. واعتقدت أيضاً أن هذا هو ما سيحدث مع حاسوب بيكسار، كما حدث مع حاسوب ماك". إلا أن الجهاز لم يستحوذ على اهتمام المستهلك العادي، فقد كان ثمنه كبيراً كما لم يكن هناك الكثير من البرمجيات التي تعمل عليه.

أما على جانب البرمجيات، فقد كان لدى بيكسار برنامج Reyes (رايز) للرسم وهي الحروف الأولى من كلمات جملة *you ever see everything Renders* (يمكنه رسم أي شيء رأيته في حياتك)، ويقوم بعمل صور ورسومات ثلاثية الأبعاد. بعد أن أصبح جوبيز رئيساً لجلس الإدارة، ابتكرت الشركة لغة برمجة وواجهة جديدة للبرنامج أطلق عليها RenderMan (رندر مان)، والذي تمنّت أن يصبح معياراً في صناعة الرسوم ثلاثية الأبعاد، كما حدث مع برنامج PostScript (بوست سكريبت) الذي أنتجه شركة أدوبى لطابعات الليزر.

وكما فعل مع المكونات الصلبة، قرر جوبيز أن عليهم محاولة بيع برمجياتهم في الأسواق العامة، وليس فقط الأسواق التخصصية. فـ جوبيز لم يشعر مطلقاً بالرضا من مجرد استهداف المؤسسات أو الأسواق المتخصصة المنتظرة. وتذكر بام كيرون، مديرية التسويق بشركة بيكسار ذلك قائلاً: "كان يمتلك رؤية عظيمة تدور حول أن برنامج ريندر مان يمكن أن يكون متاحاً للجميع، واستمر في طرح أفكار عن أن الأشخاص العاديين سيستخدمونه لصناعة رسومات ثلاثية الأبعاد مذهلة وصورة لمحاكاة الواقع". حاول فريق شركة بيكسار إقناعه بالعدول عن هذا بالقول إن برنامج ريندر مان ليس بمثيل سهولة برنامج Excel (إكسيل) أو Adobe Illustrator أدوبى إلستريتور في الاستخدام. فكان جوبيز يتجه إلى لوح

الكتابة الأبيض ويوضح لهم كيف يجعلون البرنامج أكثر بساطة وأسهل استخداماً. ويتذكر كيرويين هذه اللحظات ويقول: "كنا نومي برعوسنا ونتحمس ونقول: "نعم، نعم، هذا سيكون رائعاً". ثم كان يتركتنا: فتفكر في الأمر لفترة ثم تقول متعجبين: "فيما كان يفكراً" لقد كان يمتع بجازية شخصية عجيبة لدرجة تجعلك تقريباً بحاجة إلى التخلص من تأثيره بعد أن تحدث إليه". وكما انتفع فيما بعد، لم يكن المستخدم العادي يتطرق للحصول على برنامج باهظ الثمن يسمح له بتحقيق صور تحاكى الواقع؛ لذا فإن برنامج رندر مان لم ينتشر.

ومع ذلك فقد كانت هناك شركة واحدة تحمس لاستغلال برنامج معالجة الرسوم الكرتونية لتحويلها إلى صور ملونة لاستخدامها في الأفلام. عندما قاد رو伊 ديزني ثورة في مجلس إدارة الشركة التي أسسها عمه والت ديزني، سأله المدير التنفيذي الجديد للشركة عن الدور الذي يجب أن يلعبه. أجابه رووي بأنه يرغب في إعادة إحياء قسم الرسوم المتحركة الذي كانت أهميته تضليل. كانت إحدى المبادرات الأولية التي اتخذتها هي البحث عن طرق لجعل القسم يعمل بالحواسيب الآلية، وفازت شركة بيكسار بالعقد. وابتكرت مجموعة من المكونات الصلبة والبرمجيات المناسبة لاحتياطيات الشركة والتي عرفت باسم CAPS (كابس) وهو اختصار لكلمات جملة Computer Animation System Production (نظام إنتاج الرسوم المتحركة بالحاسوب الآلي). تم استخدامه لأول مرة في عام ١٩٨٨ لصناعة المشهد الأخير لفيلم *The Little Mermaid*، وهو المشهد الذي يلوح فيه الملك تريتون لأربيل مودعاً. وقد اشتهرت شركة ديزني العشرات من حاسبات صورة بيكسار حيث إن نظام كابس قد أصبح جزءاً أساسياً من عمليات إنتاجها.

الرسوم المتحركة

كان العمل التجاري للرسوم المتحركة الرقمية في شركة بيكسار -أي المجموعة التي صنعت أفلام رسوم متحركة قصيرة- في الأساس مجرد مجرد جانبي هدفه الرئيس هو عرض إمكانات المكونات والبرمجيات الخاصة بالشركة. وكان من يدير هذا العمل هوجون لاسيتير، وهو رجل يخفي وجهه وسلوكه المطفوليان ميله إلى الوصول إلى الكمال الفني بشكل يضارع ميل جوبيز للكمال، ولأنه قد ولد في هوليود، فقد نشأ لاسيتير على عشق عروض الرسوم المتحركة التي كانت تذاع في صباح أيام الأحد. وفي الصيف التاسع، كتب تقريراً عن تاريخ استوديوهات ديزني، وحدد حينها كيف يرغب في عيش حياته.

عندما تخرج في المدرسة الثانوية، انخرط لاسيتير في برنامج تدريس الرسوم المتحركة في معهد كاليفورنيا للفنون، الذي أنشأه والت ديزني. وفي المطلبات الصيفية وأوقات الفراغ، كان يدرس أرشيف أعمال ديزني وعمل كمرشد لجولات الزائرين في

مدينة ديزني لاند، وعلمه هذه التجربة الأخيرة أهمية التوقيت ووتيرة الحديث في سرد القصص، وهو مفهوم مهم وإن كان من العسير إجادته عند ابتكار قصة مرسومة محددة المدة تسرد بعرض تابع للقطات المرسومة. وحاز لاسيتير على جائزة الأكاديمية للطلاب عن الفيلم القصير *Lady and the Lamb* الذي صنعه في سنّته الأولى، والذي أظهر عرفانه لأفلام ديزني لاند وأوضح موهبته المتفردة في إضافة الصيغة الإنسانية على الجماد وبعد التخرج عمل في الوظيفة التي قدر له العمل فيها وهي: مصمم رسوم متحركة في استوديوهات ديزني.

إلا أنه لم يحقق ما يريد هناك. ويذكر لاسيتير ما حدث ويقول: "كان بعض منا من بين العاملين الأصغر عمراً يرغب في إضفاء مستوى من الجودة كالتي كانت في فيلم *Star Wars* على فن الرسوم المتحركة لكن جمامنا قد كبح، وأصبحت بخيبة الأمل، كما وقعت ضحية للعداء الذي كان يستمر بين المديرين، وقام المسؤول عن الرسوم المتحركة بفصلني من العمل": لذا في عام ١٩٨٤، كان إد كاتسول وأنجي راي سميث قادرتين على الاستعانت به للعمل في المكان الذي ارتفى بمستوى الجودة في فيلم حرب الكواكب وهو استوديوهات لوکاس فيلم. لم يكن من المؤكد أن جورج لوکاس، الذي كان يشعر بالقلق إزاء التكاليف الخاصة بقسم الكمبيوتر لشركته، سيوافق على الاستعانت حقاً بمصمم رسوم متحركة بدوام كامل، لذا فقد منحوه لقب "مصمم الواجهة".

وبعد أن ظهر جوبيز في المشهد، بدأ هو ولاسيتير يشاركان شغفهمما بتصميمات الجرافيك. يقول لاسيتير: "لقد كنت الفنان الوحيد في بيكسار، لذا فقد ارتبطت مع ستيف لولمه بفن التصميم". لقد كان لاسيتير شخصاً اجتماعياً مرحاً وودوداً يرتدي قمصاناً عليها رسوم لأزهار كتلك التي يرتديها سكان هاواي، وكان مكتبه دائماً ما تراكم فيه الألعاب الكلاسيكية وساندويتشات البرجر بالجين الشهي، أما جوبيز فقد كان شخصاً سريع الغضب نباتياً نحيفاً جداً يفضل العبوس والأماكن المنظمة. لكنهما كانا حفّاً مناسبين لبعضهما. ولأن لاسيتير كان فناناً، فقد عامله جوبيز بشكل مختلف. ونظر لاسيتير إلى جوبيز على أنه نصیر يمكنه أن يقدر الفن كما يعرف كيف يمكن أن يتمزج الفن بالحسابات الشخصية والتجارة، وهي نظرية في محلها.

قرر كل من جوبيز وكاتمول أنّه لكي يروجاً لما يصنعانه من مكونات وبرمجيات، فلا بد أن يصنع لاسيتير فيلم رسوم متحركة قصيراً آخر في عام ١٩٨٦ لعرضه في SIGGRAPH (سيجراف) وهو المؤتمر السنوي للرسوم المتحركة المصنوعة بالحسابات الشخصية. وفي هذه الأثناء كان لاسيتير يستخدم مصباح مكتبه ماركة Luxo (لوکسو) كنموذج لتحويل الأشياء إلى رسوم جرافيك، وقرر أن يحول لوکسو إلى شخصية تتبع بالحياة. وألهمه ابن أحد أصدقائه بأن يضيف شخصية لوکسو الصغير، وعرض مجموعة من

اللقطات التجريبية على مصمم رسوم متحركة آخر، الذى حثه على أن يتأكد من أن يقدم فيلمه قصة. فقال لاسيتير إنه يصنع فقط فيلماً قصيراً، إلا أن مصمم الرسوم المتحركة هذا ذكره بأن القصة يمكن أن تروى حتى في غضون ثوانٍ معدودة. وتأثر لاسيتير جداً بهذا الدرس، وانتهت الحال وقد أصبحت مدة فيلم *Luxo Jr.* (لوكسو الصغير) أكثر من دقيقتين؛ وكان يروي قصة المصباح الأب والمصباح الابن وهما يدفعان كرة للأمام والخلف حتى تنفجر الكرة مما يشعر الابن بالحزن.

شعر جوبيز بالإشارة لدرجة أنه اقطع من وقته وهرب من ضفوط العمل في شركة نيكست وذلك ليسافر مع لاسيتير إلى المؤتمر، والذي كان يعقد في ولاية دلاس في شهر أغسطس. ويذكر لاسيتير ذلك قائلاً: "لقد كان الجو حاراً ورطباً لدرجة أتنا شعرنا به يصفع وجوهنا كمضرب التنس بمجرد خروجنا من الطائرة" وقد حضر المعرض التجاري عشرة آلاف شخص، وأعجب به جوبيز. فالإبداع الفني يملؤه بالحيوية، وخاصة عندما يتصل بالเทคโนโลยيا.

كان هناك طابور طويل للدخول إلى القاعة التي تعرض فيها الأفلام، وأن جوبيز لم يكن الشخص الذي ينتظر دوره، فقد قام باقتناء الموجودين حتى يدخلهما أولاً. حظى فيلم *Luxo Jr.* بتصديق وقوف المترجين احتفاء به لفترة طويلة كما منح لقب أفضل فيلم. وصرخ جوبيز عند نهاية الفيلم قائلاً: "أوه، مذهل!"؛ وكما أوضح شعوره فيما بعد بقوله: "لقد أدركت ماهية الأمر؛ أدركت كل ما يدور حوله، فيلمنا كان الفيلم الوحيد الذي به فن، وليس مجرد براءة تكنولوجية، وبيكسار كانت على وشك خلق هذا المزيج، كما كان جهاز ماكتوش".

رُشح فيلم *Luxo Jr.* لإحدى جوائز الأوسكار، وسافر جوبيز إلى لوس أنجلوس لحضور مراسم حفل توزيع الجوائز. لكن الفيلم لم يربح، إلا أن جوبيز القزم بصناعة فيلم رسوم متحركة قصير جديد كل عام، على الرغم من عدم منطقية الأمر بشكل كبير من الناحية التجارية. وعندما ساءت الأحوال في شركة بيكسار، كان جوبيز يجلس في الاجتماعات العاصفة لتخفيض النفقات في الميزانية حتى نهايتها ولا يُظهر أى شكل من أشكال الرحمة. ثم كان يطلب منه لاسيتير أن يتم استخدام الأموال التي وفرها للتوفيق وإنتاج فيلمه التالي، فيوافق جوبيز.

فيلم *Tin Toy*

لم تكن كل علاقات جوبيز في بيكسار جيدة بالقدر نفسه، وأسوأ خلافاته كانت مع الشريك المؤسس ألفى راي سميث. كان سميث ينحدر من خلفية دينية من منطقة شمال

تكساس الريفية؛ ومع ذلك فقد تحول إلى شخصية منطلقة تعشق الفكر الهيبى وهو مهندس تصميم الرسوم بالحاسب، وكان ذا بنية قوية وضحكة قوية وشخصية قوية؛ وكان شخصاً مفروزاً يظهر غروره بين الحين والآخر بما يقعاشه مع هذه السمات. وتقول بام كيرون عنه: "ألفي يتوهج بشخصيته القوية وضحكته الودودة وبمجموعه كاملة من المعجبات اللائي يلتقطن حوله فى المؤتمرات، وشخصية مثل التي يمتلكها ألفي كانت كفيلة بياز عاج ستيف. فكلاهما ذورئية وحيوية كبيرتين وشمعور متضخم بالذات، وألفي لم يكن على استعداد لإحلال السلام والتفاوض عن بعض الأشياء، مثلما كان يفعل كاتمول".

كان سميث ينظر لجوبيز على أنه الشخص الذي قادته جاذبيته الشخصية وغروره إلى إساءة استخدام السلطة. وهو يقول عنه: "لقد كان أحد مشاهير التليفزيون، وكان يرثب في الحكم في الناس، لكنني لم أقبل بأن أكون تابعاً له، وهذا هو سبب خلافنا. أما كاتمول فقد كان أكثر قدرة على مسيرة الأمر". كان جوبيز في بعض الأحيان يؤكد على سيطرته في اجتماع ما بأن يقول شيئاً مشيناً أو مزيفاً. واستمتع سميث بشدة بلفت انتباذه إلى ما يقوله، وكان يفعل ذلك مصحوباً بضحكه كبيرة مصطنعة، وهذا دفع جوبيز إلى عدم الاعجاب به.

جويز كانت تملكه نزعة تملکية للسيطرة على السبورة البيضاء أثناء الاجتماعات، لذا فقد قام سميث صاحب البنیان الضخم بدفع نفسه ليتجاوز ستيف ويتجه إلى السبورة ويكتب عليها. فصرخ جويز قائلاً: "لا يمكنك القيام بهذا!". أجابه سميث: "ماذا؟ لا يمكنك الكتابة على السبورة الخاصة بك؟ هذا هراء". وعند هذه النقطة انفجر جويز غاضباً.

وفي النهاية استقال سميث ليكون شركة جديدة تختص بصناعة برمجيات الرسومات الرقمية والتعديل على الصور. ورفض جوبيز منحه إذنًا باستخدام بعض الأكواد التي ابتكرها أثناء عمله في بيكسار، وهو ما زاد من عداوتهما. يقول كاتمول عن هذا: "ألفي حصل في النهاية على ما يبغى، إلا أنه شعر بالإحباط الشديد لمدة عام وأصيب بمرض في الرئة". لكن في النهاية تجحت الشركة بشكل جيد حتى إن مايكروسوفت قامت بشرائها وبذلك منحه شرف أن يكون مؤسسًا لشركة اشتراها جوبيز وأخرى اشتراها جيتس.

في الظروف السيئة، كان جوبيز يتحول لكتلة من العناد والاشكارة، وبشكل خاص عندما يتضاعف أن المحاور الثلاثة لجهود شركة بيكسار - المكونات الصلبة والبرمجيات وأفلام الرسوم المتحركة - تخسر المال. ويذكر هذه اللحظات قائلاً: "لقد وضعت هذه الخطط، لكن في النهاية كان يتوجب علىي أن أضع المزيد من المال". وكان ينقد ما يحدث: إلا أنه كان يوقع الشيك في النهاية، فرحيلاً عن أيل وفشل في شركة نيكسس لم يسمح له بتحمل ضربة ثالثة.

ولكي يقلص خسائره، طالب بتسريع عدد كبير من العمالة، وهو أمر قام به بما عهد عنه من افتقاره للتعاطف. وكما عبرت بام كيرون عما حدث بقولها: "لقد كان ينقصه التعاطف والقدرة المالية اللازمان ليتعامل باحترام مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم". أصر جوبيز على أن يتم فصل العمالة في الحال، دون أي تعويض لإنتهاء الخدمة. اصطحبت كيرون جوبيز في نزهة في ساحة ركن السيارات وطلبت منه أن يعلم الموظفين بأمر الفصل قبل رحيلهم بأسبوعين، فانفجر فيها قائلاً: "حسناً، لكن هذه المذكرة سنكون بأثر رجعي من أسبوعين ماضيين". كان كاتمول في موسكو، واستمرت كيرون بالاتصال به هاتفياً بشكل جنوني. وعندما عاد، استطاع صياغة خطة تمويلية فقيرة مادياً لإنتهاء الخدمة بالإضافة إلى تهدئة الأوضاع إلى حد ما.

في مرحلة ما، كان أعضاء فريق الرسوم المتحركة في بيكسار يحاولون إقناع إنتل بالسماح لهم بتصميم بعض إعلاناتها، ونفذ صبر جوبيز. وأثناء الاجتماع، وبينما كان يوسيخ مدير مبيعات إنتل، التقط سماعة الهاتف واتصل بالمدير التنفيذي آندي جروف مباشرة. حاول جروف، الذي كان لا يزال يلعب دور المرشد لجوبيز أن يعلمه درساً: فساند مدير مبيعات شركة إنتل. وهو يذكر ما حدث قائلاً: "لقد وقفت في جانب من يعمل لدى. وستيف لا يحب أن تتم معاملته على أنه مورد".

لعب جروف أيضاً دور المرشد عندما اقترح جوبيز أن تقدم بيكسار مقترنات لشركة إنتل تتعلق بكيفية زيادة سعة المعالجات حتى تستطيع حاسباتها الشخصية أن تحول الرسوم إلى جرافيك ثلاثي الأبعاد، وعندما قبل مهندسو شركة إنتل العرض، أرسل لهم جوبيز رسالة إلكترونية يقول فيها إن بيكسار يجب أن تتلقى مقابلًا لهذه المقترنات.

وأحابه رئيس مهندسي إنجل فائلاً: "لم يسبق أن قدمنا أي مقابل مادي لقاء الأفكار الجيدة الخاصة بالمعالجات الدقيقة فيما مضى ولا نتمنى أن نتطرق لهذا الأمر في المستقبل". أرسل جوبيز هذا الرد إلى جروف وأخبره بأنه قد وجد رد المهندس "شديد العجرفة، إن وضعنا في الاعتبار المستوى المخزي لشركة إنجل في فهم رسومات الحاسبات الشخصية". وأرسل جروف ردًا قاسيًا يقول فيه إن تشارك الأفكار هو "ما تفعله الشركات الصديقة والأصدقاء مع بعضهم"، وأضاف جروف أنه غالباً ما تشارك الأفكار مجاناً مع جوبيز في الماضي وأن جوبيز لا يجب أن يتصرف كما لو أنه أحد المرتزقة. وتراجع جوبيز عن قراره وأحابه: "لدى الكثير من الأخطاء، لكن تكران الجميل ليس أحدها. ولهذا فقد غيرت موقفني ١٨٠ درجة، وسنساعدكم مجاناً. وشكراً على هذا المنظور الأكثروضوحاً".

كانت بيكسار قادرة على ابتكار برمجيات قوية تستهدف المستهلك العادي، أو على الأقل هذا المستهلك العادي الذي يشارك جوبيز في شغفه بتصميم رسومات للأشياء. وكان جوبيز ما زال يأمل أن تتحول القدرة على صناعة صورة ثلاثية الأبعاد شديدة الواقعية في المنازل إلى جزء من الهوس بالنشر المكتبي. في برنامج Showplace (شوبلاس) الذي طورته بيكسار، على سبيل المثال، سمح للمستخدمين بتغيير الظلال في الأشياء ثلاثية الأبعاد التي يرسمونها حتى يستطيعوا عرضها من أكثر من زاوية، مضيفين إليها الظلال الملائمة. واعتقد جوبيز أن هذا شيء لا مناص منه، إلا أن أغلب المستخدمين كانوا مكتفين بما لديهم دون الحاجة إليه. وكان هذا موقفاً ضللته فيه عاطفته: فقد كان هذا البرنامج يحتوى على العديد من المزايا الرائعة لدرجة جعلته يفتقد البساطة التي يطالب بها جوبيز ولم تستطع بيكسار منافسة أدوبي، والتي كانت تقدم برمجيات أقل تطوراً لكنها أيضاً أقل تعقيداً وأرخص ثمناً.

وعلى الرغم من انهيار خطوط إنتاج المكونات والبرمجيات في بيكسار، فإن جوبيز استمر في حماية المجموعة التي تعمل في الرسوم المتحركة، فقد كانت بالنسبة له جزيرة فنية سحرية صغيرة منحته سعادة روحية عميقه، وكان يأمل أن يتمهد لها بالرعاية ويراهن عليها. عندما انتهى الأمر، كان لاسيتير وفريقيه يশمرون بالخوف إلى حد ما من أن يطلبوا من جوبيز السماح لهم بالزائد من المال لصناعة فيلم قصير آخر. وأخيراً، تطرقا إلى الموضوع وجلس جوبيز في صمت، وهو يبدو متربداً. فهذا الأمر سيتكلف مبلغاً إضافياً قدره ٣٠ ألف دولار من حسابه الخاص. وبعد بعض دقائق، سأل إن كان هناك أي رسوم تروي القصة. فاصطحبه كاتمول إلى مكتب الرسوم المتحركة، وبمجرد أن بدأ لاسيتير العرض - بعرض الرسوم ومحاكاة الأصوات وإظهار شغفه بفيلمه - بدأ جوبيز يتحمس للأمر.

كانت القصة تدور حول شفف لاسيتير بالألعاب التقليدية. وكانت القصة تروى من وجهة نظر لعبة على هيئة عازف جوال يدعى "تنى"، والذى يقابل طفلًا يسحره ويغيبه فى الوقت ذاته. وعندما يهرب من الطفل إلى أسفل الأريكة، يجد ألعاباً أخرى خائفة، لكن عندما يصادم الطفل رأسه وي بكى، يخرج تنى من أسفل الأريكة ليُبهج الطفل. قال جوبيز إنه سيدفع المال. وعن هذا يقول: "آمنت بما يفعله جون. كان هنا، كان يهتم به، وأنا كذلك. ودائماً ما كنت أقول نعم"، وكان تعليقه الوحيد بعد نهاية عرض لاسيتير هو: "كل ما أطلبه منك يا جون هو أن تجعله عملاً عظيماً".

حاز فيلم *Tin Toy* على جائزة الأوسكار لأفضل فيلم رسوم متحركة قصير عام ١٩٨٨، وهو أول فيلم مصمم بالحاسوب الآلى يحصل على هذه الجائزة. وقام جوبيز باصطحاب لاسيتير وفريقه إلى مطعم جرينز، وهو مطعم يقدم الوجبات النباتية فى سان فرانسيسكو. وأمسك لاسيتير بجائزة الأوسكار التي كانت موجودة فى منتصف الطاولة ورفعها عالياً وقام بتحية جوبيز قائلاً: "كل ما طلبته هو أن تنتج فيلماً عظيماً".

بدأ الفريق الجديد فى شركة ديزنى - مايكيل إيزنر المدير التنفيذي للشركة وجيفرى كاتزنبيرج فى قسم الأفلام - فى السعي لاستعادة لاسيتير للعمل معهم. لقد أعجبوا بفيلم *Tin Toy*. واعتقدوا بوجود المزيد الذى يمكن القيام به باستخدام قصص الرسوم المتحركة للألعاب التى تجسد بشكل بشري ومتلك مشاعر إنسانية. لكن لاسيتير، واقراراً بجميل جوبيز الذى آمن به، شعر بأن بيكسار هى المكان الوحيد الذى يمكن أن يصنع فيه عالماً جديداً للرسوم المتحركة المصممة بالحسابات. وقال د. كاتمول: "يمكننى أن أذهب إلى ديزنى وأكون مخرجاً، أو يمكننى البقاء هناك وأصنع التاريخ". لذا بدأت شركة ديزنى فى التفاوض على عقد صنفة إنتاج مع بيكسار. ويتذكر كاتزنبيرج ذلك قائلاً: "عروض لاسيتير كانت مذهلة حقاً بالنسبة لطريقة سردتها للقصة وكذلك فى استخدامها للتكنولوجيا. وقد حاولت جاهداً أن أستعين بـ لاسيتير فى ديزنى، لكنه كان وفياً لـ ستيف وبىكسار؛ ولأن المثل يقول: إن لم تستطع أن تهزهم، فانضم إليهم. فقد قررنا أن نبحث عن وسائل تمكننا من الاتحاد مع بيكسار ونجعلها تصنع لنا فيلماً عن الألعاب".

وحتى هذا الوقت كان جوبيز قد دفع ما يقارب ٥٠ مليون دولار من ماله الخاص فى شركة بيكسار - أكثر من نصف ما حصل عليه عندما باع حصته من أسهم شركة أبل - بالإضافة إلى استمرار خسارته فى شركة نيكسن، وقد كان جوبيز شديد الصرامة فيما يتعلق بهذا الأمر؛ لدرجة أنه أجبر العاملين فى بيكسار على التخلى عن المزايا التى يتمتعون بها كجزء من موافقته على إضافة دفعة أخرى من التمويل الشخصى عام ١٩٩١. لكنه كان رومانسيًا فى حبه لما يمكن للفن والتكنولوجيا القيام به معاً. وقد اتضحت فى

النهاية مدى خطأ اعتقاده بأن المستخدم العادي سيحب إجراء التعديلات على الرسوم ثلاثية الأبعاد باستخدام برمجيات بيكسار، لكن هذا الاعتقاد سرعان ما حل محله اعتقاد داخلى ثبتت صحته وهو: أن الدمج بين الفن الراقص والتكنولوجيا الرقمية سيغير أفلام الرسوم المتحركة أكثر مما فعل أي شيء آخر منذ عام ١٩٣٧؛ عندما أخرج والت ديزنى شخصية Snow White (سنو وايت) للنور.

قال جوبيز وهو يسترجع ذكريات ما حدث إنه لو كان أكثر معرفة بما سيحدث، لعجل بالتركيز على الرسوم المتحركة، ولم يشغل باله بتطوير جهود تطوير تطبيقات العتاد والبرمجيات التي تتجهها الشركة، وعلى الجانب الآخر، فلو كان يعلم أن العتاد والبرمجيات لن تكون مربحة؛ لما كان قد اشتري بيكسار من الأساس. وعن هذا يقول: "لقد خدعتني الحياة بطريقة ما لأقوم بذلك، وربما كان هذا لصالحي".

رجل عادى

الحب كلمة من أربعة حروف



مني سيمبسون وخطيبها ريتشارد أبل، ١٩٩١

جوان بايز

فى عام ١٩٨١ كان جوبز ما زال يعمل فى تطوير حاسوب Macintosh (ماكنتوش)، عندما قابل المطربة الشهيرة جوان بايز عن طريق اختها ميمى فارينا التى كانت رئيسة جمعية خيرية، وكانت تحاول الحصول على حاسبات كبرى عات للسجون، وبعد عدة أسابيع ذهب جوبز لتناول الغداء مع بايز فى كوبرتينو. وعن هذا الأمر يقول: "لم أكن أتوقع الكثير، لكنها كانت حقًا ذكية ومرحة". فى ذلك الوقت كانت علاقته مع باربرا جاسينسكي على وشك الانتهاء. وكان قد ذهبا فى إجازة إلى هاواى ونزلَا فى منزل واحد فى جبال سانتا كروز،

وحضر إحدى حفلات بايز معاً، وعندما فشلت علاقته مع جاسينسكي، بدأت علاقته ببايز تصبح أكثر جدية. كان في السابعة والستين، وكانت بايز في الواحدة والأربعين، لكن جمعت بينهما قصة حب لعدة سنوات. ويذكر جوبز ذلك ويقول بنبرة حنين: "لقد تكونت علاقة جادة بين صديقين تقاوماً مصادفة وأصبحاً حبيبين".

تعتقد إليزابيث هولز صديقة جوبز من كلية ريد أن أحد أسباب ارتباطه ببايز، غير كونها جميلة ومحبوبة، هو أنها كانت حبيبة بوب ديلان. وقالت فيما بعد: "أحب ستيف ارتباطها بـ ديلان". كانت بايز وديلان مرتبطين عاطفياً في أوائل ستينيات القرن العشرين، وقاما بجولة فنية كأصدقاء فيما بعد مع هرقة رولينج ثاندر ريفوفى عام ١٩٧٥ (لدى جوبز تسجيلات لهذه الحفلات).

عندما قابلت جوبز، كان لدى بايز ابن في الرابعة عشرة من عمره يدعى جابريل، من زواجهما السابق بالناظر المناهض للحروب ديفيد هاريس. وأنثاء تناول الفداء أخبرت جوبز بأنها تحاول تعليم ابنها جابريل كيفية الكتابة. فسألتها جوبز: "هل تقصدين الكتابة على الآلة الكاتبة؟" وعندما قالت نعم، أجابتها قائلة: "لكن الآلة الكاتبة أصبحت أمراً عتيقاً".

فسألته: "إذا كانت الآلة الكاتبة أصبحت عتيقة، فماذا عساي أن أفعل؟". ساد صمت أخرق، وقالت لي بايز فيما بعد: "بمجرد أن قلت ذلك، أدركت أن الجواب واضح جداً. وظل السؤال معلقاً دون جواب، وكنت مرعوبة".

وذات يوم فاجأ جوبز فريق ماكتوش بإحضار بايز إلى المكتب وإطلاعها على نموذج حاسب Macintosh (ماكتوش). لقد اندهشوا من أنه أطلع شخصاً غريباً على الحاسب، نظراً لأنه مهووس بالسرية، لكنهم كانوا مبهورين بوجود جوان بايز بينهم. وأعطى ابنها جابريل حاسب Apple II (آبل ٢) وفيما بعد أعطى بايز حاسب Macintosh (ماكتوش)، وأنثاء الزيارات كان يطلعها جوبز على السمات التي يحبها. وعن هذا الأمر تقول: "كان لطيفاً وصبوراً، لكنه كان متقدماً جداً في معرفته لدرجة أنه كان يجد صعوبة في تعلمي".

لقد أصبح من أصحاب الملائكة فجأة، وهي نجمة مشهورة على مستوى العالم، لكنها بسيطة وليست بكل هذا التراء. لم تتمكن من فهمه، وما زالت تجده شخصاً محيراً عندما تحدث عنه بعد ثلاثين سنة تقريباً. في بداية علاقتهم، كانا يتناولان العشاء وبدأ جوبز يتحدث عن رالف لورين ومتجره بولوشوب، وقالت له جوان إنها لم تزره من قبل. وقال لها: "يوجد فيه فستان أحمر جميل سيكون مثالياً بالنسبة لك"، وبعد ذلك ذهبا إلى المتجر في مركز ستاندفورد التجاري. تقول بايز متذكرة: "قلت لنفسي: رائع، أنا مع رجل من أغنىاء العالم، ويريد أن يشتري لي هذا الفستان الجميل". وعندما وصلا إلى المتجر، اشتري جوبز

لنفسه مجموعة من القمحان وأراها الفستان الأحمر وقال: "يجب أن تشتريه". تقاجأت بعض الشيء وقالت إن المال الذي بعوزتها لا يكفى لشرائه. ولم يقل جوبيز شيئاً، وغادر المسرح. وسألته جوان من مجيبة فعلاً من الموقف فقالت: "إذا تحدث معي شخص طوال المساء بهذه الطريقة، ألن تعتقد أنه سوف يشتريه لك؟". وتضيف جوان: "لغز الفستان الأحمر أصبح بين يديك. إننى مستقربة من الموقف". كان يعطيها أجهزة حاسب هدية، وليس فستاناً، وعندما كان يأتي لها بالزهور، كان يعرض على قول إنها تبقيت من مناسبة في المكتب، وتطرق جوان قائلة: "لقد كان رومانسيّاً، ويغاف أن يكون رومانسيّاً أيضاً".

أثناء تصنيعه لحاسپ NeXT (نيكست)، ذهب إلى منزل بايز في وودسايد ليريها كيف يصدر الموسيقى. تقول جوان متذكرة: "جمل الحاسپ يعزف رياضة للموسيقار برامس، وقال لي إنه في النهاية ستعزف الحاسپات أفضل من البشر، وستضبط الإيحاءات والإيقاع على نحو أفضل". لقد أشارت الفكرة أشمتازها. وعن هذا تقول: "كان متھمساً للفايزة ومسروراً جداً بينما كنت أستشيط غضباً وأقول لنفسى: كيف يمكنك تشويه الموسيقى بهذا الشكل؟".

كان يسوح بأسراره لـ ديبى كولان وجوانا هو فمان عن علاقته بـ بايز وقلقه بشأن إمكانية زواجه من امرأة لديها ابن مراهق، وقد تكون غير راغبة في إنجاب مزيد من الأبناء. تقول جوانا: "أحياناً كان يقول من شأنها فيقول إنها مطربة "موضوعات" وليس مطربة "سياسية" حقيقة مثل ديلان. لقد كانت امرأة قوية، وكان يريد أن يظهر أنه مسيطر. علاوة على ذلك، كان يقول دائمًا إنه يريد أن يكون أسرة، وأنه يعلم أنه لن يستطيع فعل ذلك معها".

وهكذا، بعد ثلاثة سنوات، انتهت قصة الحب بينهما وأصبحا صديقين. وقال جوبيز لاحقاً: "ظننت أنني أحبها، لكنني فقط كنت معجبًا بها كثيراً. ليس مقدراً لنا أن تكون معاً. فأنا أردت أن يكون لي أولاد، وهي لم ترغب في إنجاب المزيد". وفي عام ١٩٨٩ كتبت بايز في مذكراتها عن انفصالها عن زوجها وسبب عدم زواجها مرة أخرى قالت: "أحب العيش وحيدة، وهكذا عشت منذ ذلك الحين، وقد تخلل هذه الفترة بعض العلاقات العابرة التي كانت لطيفة في أغلبها". كما قدمت شكرًا طيفاً في نهاية الكتاب إلى "ستيف جوبيز لأنه جعلني استخدم معالج الكلمات عندما وضع حاسپاً في مطبخي".

التأثير على جوان ومنى

بعد سنة من طرده من شركة أبل، وكان جوبيز حينها في الحادية والثلاثين من عمره، أصبحت والدته كلارا التي كانت مدحنة شرفة بسرطان الرئة. وكان يقضى وقتاً بجوارها

وهي على فراش الموت، وكان يتحدث معها بطريقة نادراً ما تحدث بها في الماضي، وسألها أسئلة كان يتتجنب طرحها قبل ذلك، فقال: "عندما تزوجت أنت وأبي، هل كان أول رجل في حياتك؟" كان من الصعب عليها التحدث لكنها رسمت على وجهها ابتسامة. وعندما أخبرته بأنها كانت متزوجة قبل ذلك من رجل لم يعد مطلقاً من الحرب، كما أمنده ببعض التفاصيل الخاصة بكيفية قيامها، وهي وزوجها بول جويز، بتبنيه.

وبعد ذلك بقليل نجح جويز في افتقاء أثر المرأة التي عرضته للتبني. وقد بدأ بحثه الهادئ عن تلك المرأة في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عندما كلف محققاً خاصاً بالتحرى عنها لكنه فشل في العثور على أي شيء. وبعد ذلك لاحظ جويز وجود اسم طبيب من سان فرانسيسكو في شهادة ميلاده. قال لـ جويز: "كان اسمه موجوداً في دليل الهاتف، فاتصلت به". لكن هذا الطبيب لم يساعد، حيث زعم أن سجلاته قد دمرت في حريق. وهذا لم يكن صحيحاً. في الواقع، بعد أن اتصل به جويز، قام الطبيب بكتابه خطاباً ووضعه في مظروف وكتب عليه "يسلم إلى ستيف جويز عند وفاته". وبعد وفاة الطبيب بعد ذلك بوقت قليل، أرسلت أرملته الخطاب إلى جويز. وفي هذا الخطاب شرح الطبيب له أن والدته كانت غير متزوجة وكانت طالبة في السنة النهائية وكانت من ويسكونسن وتدعى جوان شيل.

واستغرق البحث عنها عدة أسابيع بعد استئجار محقق آخر لاقتقاء أثراها. وبعد أن تخلت جوان عن ابنها، تزوجت من والده الحقيقي، عبد الفتاح "جون" جندلي، وأنجبت منه طفلة أخرى تدعى منس. وتركتهما جندلي بعد خمس سنوات، وتزوجت جوان من مدرب تزلج على الجليد يدعى جورج سيمبسون، لكن هذا الزواج لم يدم طويلاً. وفي عام ١٩٧٠ خرجت في رحلة هائمة على وجهها ومعها ابنتها مني إلى لوس أنجلوس (وكلاهما تستخدمان اسم سيمبسون كلقب لهما).

تردد جويز في إعلام بول وكلارا، اللذين يعتبرهما والديه الحقيقيين، بأنه يبحث عن أمه التي ولدته. لقد خشي أن يضايقهما هذا التصرف، وتكشف هذه الحساسية غير المعهودة لديه مدى الحب الصادق الذي يشعر بها تجاه والديه. ولذلك لم يتواصل مع جوان سيمبسون إلى أن رحلت كلارا جويز في أوائل عام ١٩٨٦. ويقول جويز متذكراً: "لم أرد أبداً أن يشعراً بأنني لا أعتبرهما والدي؛ لأنهما كانا والدي بالفعل. لقد أحببتهما كثيراً لدرجة أنني لم أرغب في أن يعلما ببعض عن أمي، حتى إنني طلبت من المحققين التزام الهدوء عند اكتشافهم لشيء ما". وعندما توفيت كلارا، قرر إخبار بول جويز الذي كان مرتاحاً تماماً وقال إنه ليس لديه مانع من أن يتواصل ستيف مع أمه الحقيقية.

وذات يوم اتصل جويز بـ جوان سيمبسون وأخبرها بمن يكون ورتب للمجيء إلى لوس أنجلوس لمقابلتها. وقال فيما بعد إن الدافع لهذا كان الفضول بشكل أساسى، فقال:

"أعتقد أن البيئة تحدد سمات الشخص أكثر من العوامل الوراثية، ورغم ذلك ينبغي التساؤل قليلاً عن جذورك البيولوجية". لقد أراد أن يطمئن جوان على أن ما فعلته كان صحيحاً، ويقول جوبيز معلقاً: "لقد أردت أن أقابل أمي الحقيقة لأرى إذا ما كانت بخير ولا شكرها لأنني سعيد بأنها لم تقم بإجهاضي. لقد كانت في الثالثة والعشرين وعانت الكثير لإنجابي".

غابت المشاعر جوان عندما وصل جوبيز إلى منزلها في لوس أنجلوس. كانت تعلم أنه مشهور وثري، لكنها لم تكن متأكدة من سبب ذلك بالضبط. وبدأت على الفور تتعلم على مشاعرها. فقللت إنه قد تم الضغط عليها للتتوقيع على ورق التبني، وأنها فعلت ذلك فقط عندما أخبرها الطبيب بأن ابنتها سعيد في منزل والديه الجديد. وقالت إنها طالما اشتاقت إليه وعانت بسبب ما فعلته. واعتذررت مراراً وتكراراً رغم أن جوبيز طمأنها بأنه متهم بذلك وأن حياته قد سارت على نحو جيد.

وبمجرد أن هدأت جوان، أخبرت جوبيز أن لديه أختاً شقيقة تدعى مني، وهي رواحية واحدة في مانهاتن. لم تعلم مني مطلقاً أن لديها أخاً، وفي ذلك اليوم أعلمتها والدتها بالأمر، أو جزء منه من خلال الهاتف، فقالت لها: "لديك أخ وهو رائع ومشهور وأصحابه إلى نيويورك كي تقابلهم". كانت مني في منتصف كتابة رواية عن والدتها وعن رحلتها من ويسكونسن إلى لوس أنجلوس، وكان اسم الرواية *Anywhere but Here* (أي مكان إلا هنا) والذين قرأوا هذه الرواية لن يتذاجروا من أن جوان كانت غريبة في طريقة إخبارها له مني عن أخيها. لقد رفضت أن تقول لها من هو، بل قالت فقط إنه كان فقيراً وأصبح غنياً، وأنه وسيم وشعره أسود وطويل، ويعيش في كاليفورنيا، وبعد ذلك عملت مني في مجلة باريس ريفيو، وهي صحيفة أدبية يملكها جورج بليمبتون، ومقرها في الدور الأرضي في منزله القريب من النهر الشرقي في مانهاتن، وبدأت هي وزملاؤها بمحضون من يكون أخوها، وتساءلوا هل هو جون ترافولتا؟ فقد كان من تخميناتهم المضللة، بالإضافة إلى ممثلين آخرين كانوا بالنسبة لهم احتمالات رائعة، وفي مرحلة ما توصل أحد الزملاء إلى تخمين فقال: "قد يكون أحد الشباب الذين فتحوا شركة أبل للحسابات" لكن لم يتذكر أسماءهم أحد.

حدثت المقابلة في ردهة فندق سانت ريجز وتقول مني متذكرة: "كان مباشراً تماماً ولطيفاً، كان شاباً عادياً ورائعاً، "جلسوا جميعاً وتحدوّلوا لعدة دقائق، ثم أخذ جوبيز أخيه ليسيراً في نزهة طويلة، كلهاما فقط، كان جوبيز سعيداً بمعرفة أن لديه اختاً مشابهاً له. فقد كانت لديهما نزعة فنية قوية، ودقة ملاحظة لتفاصيل المحيطة بهما، وكانا يتميزان بالحساسية رغم قوة الإرادة. وعندما ذهبا معاً لتناول العشاء لاحظا التفاصيل المعمارية

نفسها وتحدى عنها بحماس فيما بعد. وعندما علم جوبيز ذلك قال لزملائه في أبل بابتهاج "إن أختي كاتبة".

عندما أقام بليمبتون حفلًا لرواية *Anywhere but Here* في أواخر ١٩٨٦ سافر جوبيز إلى نيويورك لمرافقة منى وأصحاباً مقربين إلى درجة كبيرة رغم انطواء علاقتهما على تعقيدات متوقعة نظراً لهويتهما والطريقة التي تجمعها بها. يقول جوبيز معلقاً: "في البداية، لم تكن منى سعيدة تماماً بوجودي في حياتها، وتتعلق أمي الشديد بي. وعندما تعرف كل منا على الآخر، أصبحنا صديقين جيدين، وهي أصبحت أسرتي. ولا أعلم ماذا أسعى أن أفعل بدونها. ولا أستطيع أن أتخيل أنني يمكنني الحصول على اخت أفضل منها، فأنا وأختي بالتبني، باتس، لم تكن مقربين مطلقاً". وبالمثل، أحبته منى حبّاً شديداً، وفي بعض الأحيان كانت تحمييه كثيراً، رغم أنها ستكتب عنه فيما بعد رواية لاذعة تحمل اسم *A Regular Guy* (رجل عادي) تصف عاداته الفريدة بدقة مزعجة.

من ضمن الأمور القليلة التي كانا يتجادلان بسببها كانت ملابسها. لقد كانت ترتدي ملابس كما لو كانت روائية بائسة، وكان يوبخها على عدم ارتداء ملابس "غالية نسبياً". وذات مرة ضايقتها تعليقاته جداً فكتبت له خطاباً قالت فيه: "أنا كاتبة شابة، وهذه حياتي، وأنا لا أحاول أن أصبح عارضة أزياء". لم يرد، لكن بعد قليل وصله صندوق من متجر إيس مياكي، مصمم الأزياء الياباني الذي جعله أسلوبه المبتكر المعتمد على التكنولوجيا من أفضل المصممين لدى جوبيز، وتقول منى: "لقد ذهب ليتسوق من أجلني، واختار لي ملابس رائعة على مقاسى بالضبط وبألوان جذابة". كانت هناك حلقة نسائية لاقت إعجابه على وجه خاص واحتوى الصندوق على ثلاثة قطع منها كلها متطابقة. وقال جوبيز معلقاً: "ما زلت أتذكر الحال الأولى التي أرسلتها إلى منى، كانت مؤلفة من سراويل من الكتان وسترات لونها أخضر باهت مائل إلى الرمادي، كانت تبدو جميلة عليها ومتماشية مع شعرها الأحمر".

الأب المفقود

في الوقت نفسه كانت منى سيمبسون تحاول افتقاء أثر والدهما الذي ترك المنزل عندما كانت في الخامسة من عمرها. ومن خلال كتاب بارزين في مانهاتن، مثل كين أوليتا ونيك بيليدجي، تعرفت على ضابط متقاعد في نيويورك ففتح مكتب تحقيقات خاصاً. وتقول منى سيمبسون متذكرة: "دفعت له المال القليل الذي كان بحوزتي". لكن هذا البحث لم يعافه النجاح. وبعد ذلك قابلت تحريراً آخر في كاليفورنيا وتمكن من العثور على عنوان عبد

الفتاح جندلى فى ساكرامنتو من خلال البحث فى متجر سيارات. أخبرت منى سيمبسون أخاها وذهبا إلى نيويورك لرؤية الرجل الذى من المفترض أنه أبوهما، لم يكن لدى جوبيز رغبة فى مقابلته. وقال جوبيز مفسراً: "إنه لم يعاملنى جيداً. وأنا لا أحمل ضفينة ضده، فأنا سعيد بعياتى، لكن أكثر ما يضايقنى هو أنه لم يعامل منى جيداً لقد تخلى عنها". كان جوبيز نفسه قد ترك ابنته ليزا، وكان يحاول استعادة علاقته بها، لكن هذا التعقيد لم يرقق مشاعره تجاه جندلى. وذهبت منى سيمبسون إلى ساكرامنتو وحدها.

تقول منى سيمبسون متذكرة: "كان اللقاء مؤثراً جداً". وجدت أبيها يعمل فى مطعم صغير، وبدأ سعيداً ببرؤيتها لكنه كان سلبياً بشكل غريب إزاء الموقف كله، تحدثنا لبعض ساعات، ثم حكى لها أنه بعد ترك ويكونسن ترك التدريس ودخل فى مجال المطاعم. كان جوبيز قد طلب من سيمبسون عدم ذكره لوالده، ومن ثم لم تذكره، وفي أثناء اللقاء ذكر والدها بشكل عابر أنه ووالدتها كان لهما ولد آخر أتجبه قبل أن تولد. فسألته: "ماذا حدث له؟" فأجابها: "لن نرى هذا الولد ثانيةً. لقد ذهب لهذا الولد". فأجلعت منى سيمبسون ولكنها لم تقل شيئاً.

وأفصح لها جندلى عن أمر مدهش آخر عندما وصف لها المطاعم السابقة التى قام بإدارتها. فقال لها إنه كانت هناك مطاعم أخرى أجمل من مطعم ساكرامنتو الجالسين فيه. وقال لها بتأثر إنه تمنى لو كانت رأته وهو يدير مطعمًا لأكلولات البحر المتوسط فى شمال سان خوسيه. واستطرد قائلاً: "كان مكاناً رائعاً. وكان يرتاده كل الأشخاص الناجحين فى مجال التكنولوجيا، ومنهم ستيف جوبيز". فصعمت سيمبسون من المفاجأة. وأكمل قائلاً: "نعم، لقد اعتاد المجيء إلى هنا، وكان شاباً رائعاً ويعطى بقشيشاً كثيراً". وتمكنت منى من منع نفسها من أن تصرخ قائلة ستيف جوبيز هو ابنك!

وعندما انتهت الزيارة اتصلت بجوبيز سرّاً من هاتف عملة من المطعم ورتبته مقابلته فى مقهى إيسبريسوروما فى بيركلى. ولإضافة المزيد من الإشارة الشخصية والمائتية، أحضر جوبيز ابنته ليزا التى كانت فى المدرسة الابتدائية وتعيش مع والدتها كريسان. وعندما وصلوا كلهم إلى المقهى، كان الساعة قد فاربت العاشرة مساءً، وأخبرته منى سيمبسون بالقصة. كانت دهشة جوبيز مفهومة عندما ذكرت له المطعم القريب من سان خوسيه، حيث تذكر أنه تردد عليه وقابل هذا الرجل الذى هو والده الحقيقي. وقال جوبيز فيما بعد عن هذا الاكتشاف: "كان أمراً مذهلاً، لقد ذهبت إلى هذا المطعم فى مرات قليلة، وأذكر أنتى قابلت مالكه. كان رجلاً سورياً أصلع الرأس، وقد تصافحنا أكثر من مرة".

وعلى الرغم من ذلك بقى جوبيز عازفًا عن مقابلته. يقول جوبيز متذكراً: "كنت رجلاً ثريّاً، وكنت لا أثق فيه، فقد يحاول ابتزازي أو توصيل الأمر للصحافة، وطلبت من مني بألا تخبره عنّي".

ولم تقل له مني شيئاً، لكن بعد سنوات رأى جندلي علاقته بجوبيز مذكورة على الإنترنت. (فقد لاحظ أحد المدونين أن مني سيمبسون سجلت جندلي كوالد لها في أحد المراجع، واستنتج أنه لابد أن يكون والد جوبيز أيضاً). في هذه الأثناء كان جندلي متزوجاً للمرة الرابعة ويعمل مدير أغذية ومشروعات في منتجع بوم تاون ريزورت آند كازينو غرب رينو بولاية نيفادا. وعندما أحضر زوجته الجديدة روسيل لزيارة مني سيمبسون في عام ٢٠٠٦، فتح معها الموضوع، فقال: "ما هذه القصة التي يقولونها عنّي وعن ستيف جوبيز؟" فأكملت له القصة، وأضافت أنها تعتقد أن جوبيز لا يرغب في مقابلتها. وبدأ جندلي متقبلاً لذلك، وتقول مني سيمبسون عن أبيها: "أبي متفهم وراوى قصص رائع، لكنه سلبني جداً جداً. لم يتواصل مع ستيف مطلقاً".

اتخذت مني سيمبسون من بحثها عن جندلي أساساً لروايتها الثانية *The Lost Father* (الأب المفقود) والتي نشرتها في عام ١٩٩٢. (جوبيز أقنع بول راند مصمم شعار شركة نيكست بتصميم الفلاف، لكن سيمبسون قالت عن الفلاف إنه كان: " بشغ الشكل ولم يستخدمه مطلقاً"). كما اقفت مني أثر العديد من أفراد عائلة جندلي في حمص وهي أمريكا، وفي عام ٢٠١١ كتبت رواية عن جذورها السورية، وأقام السفير السوري في واشنطن عشاء على شرفها وضم المشاه ابن عم لها وزوجته جاء الحضور المناسبة ثم استقروا بعد ذلك في فلوريدا.

افتصررت مني سيمبسون أن جوبيز سيقابل جندلي في نهاية الأمر، لكن مع مرور الوقت أبدى جوبيز رغبة أقل في مقابلته، وفي عام ٢٠١٠ ذهب جوبيز وابنه ريد إلى عشاء عيد ميلاد سيمبسون في منزلها في لوس أنجلوس، وقضى ريد معظم وقته في مطالعة صور لجده الحقيقي، لكن جوبيز تجاهل الصور. كما أنه لم يهتم بجذوره السورية أيضاً. وعندما يأتي ذكر الشرق الأوسط في حوار ما، لم يكن يشتراك في الحوار أو يعلق بأرائه القوية المعتادة، حتى بعد أن اجتاحت سوريا ثورات الربيع العربي في عام ٢٠١١. وعندما سألته هل يجب على إدارة أوباما التدخل بشكل أكبر في مصر ولبيبا وسوريا، قال: "لا أعتقد أن أي شخص يعلم حتىًّا ماذا يفترض بنا أن نفعل هناك. سوف يلعنوننا إذا تدخلنا وسوف يلعنوننا إذا لم نتدخل".

وحافظ جوبيز على علاقة ودية جمعت بينه وبين والدته الحقيقية جوان سيمبسون. وعلى مدار سنوات، كانت هي ومني تقضيان إجازة رأس السنة في بيت جوبيز. كانت هذه الزيارات حلوة، لكنها كانت مستنزفة للمشاوير. فأحياناً كانت تنفجر جوان في البكاء،

وتعبر عن مدى حبها له، وتعذر عن التخلص منه. وكان جوبيز يهدئها ويقول إن الأمور سارت على نحو جيد. كما قال لها في أحد أعياد الميلاد المجيد: "لا تقلق، لقد حظيت بطفولة رائعة، وأحسن والدك تربيتي".

ليزا

على النقيض من جوبيز، لم تحظ ليزا بطفولة رائعة. فعندما كانت صغيرة لم يأت تقريرًا لرؤيتها. وقال جوبيز فيما بعد بنبرة يخاطلها الندم: "لم أرغب في أن أكون أبياً، ومن ثم لم أكن أباً لها". ييد أنه كان يشعر بفحة في قلبه بين الحين والآخر. هذات يوم، كانت ليزا في الثالثة من عمرها، وكانت جوبيز يقود سيارته بالقرب من المنزل الذي اشتراه لها والوالدتها كريسان، وعندها قرر التوقف أمام المنزل. لم تعرف ليزا عليه، وجلس على عتبة الباب ولم يدخل إلى المنزل، وتحدث مع كريسان. وتكرر هذا المشهد مرة أو مرتين هي السنة. وكان جوبيز يأتي دون سابق إنذار وتحديث قليلاً عن الخيارات التعليمية المتاحة أمام ليزا، أو غيرها من الموضوعات، ثم يقود سيارته المرسيدس مغادراً.

وعندما أصبحت ليزا في الثامنة من عمرها في عام ١٩٨٦، أصبحت زيات جوبيز تكرر بشكل أكبر. وفي ذلك الوقت لم يعد منها في السعي المضني لتصنيع حاسب ماكنتوش (Macintosh)، كما لم يعد مستغرقاً في صراع القوة مع سكانه. لقد كان يعمل في شركة نيكست التي كان جوها العام يتميز بالهدوء والسلامة، فضلاً عن كون مقرها في بالو ألتو بالقرب من مسكن كريسان وليزا. علاوة على ذلك، عندما وصلت إلى الصفي الثالث، كان من الواضح أن ليزا طفلة ذكية ذات ميول فنية، وقد وقع اختيار مدرسيها عليها لتعطيها بعنایتهم الخاصة نظراً لموهبتها في الكتابة. كانت جريئة ومحمسة ولديها قدر من سلوك والدها المتحدى. كما كانت تشبهه قليلاً، حيث كان حاجبها مقوسين وكان وجهها ذا ملامح شرق أوسطية، وكانت نعيلة بارزة العظام. وذات يوم، فاجأ جوبيز زملاءه بإحضارها إلى المكتب. وكانت تقوم بحركة العجلة الأكروباتية في ممر المكتب وتصبح قائلة: "انظر إلى!"

ويذكر آفي تيفانيان صديق جوبيز الذي يعمل مهندساً في شركة نيكست وهو شخص طويل ونحيل واجتماعي، أن جوبيز أحياناً أثناء ذهابهما لتناول العشاء، كانوا يتوقفان عند بيت كريسان لاصطحاب ليزا، فيقول: "كان لطيفاً جداً معها. وكان نباتياً، وكريسان أيضاً، لكن ابنته لم تكن مثلهما. وكان متقبلاً لذلك. وكان يقترح عليها تناول الدجاج وكانت تتناوله".

أصبح تناول الدجاج سلواها أثناء تنقلها بين أب وأم نباتيين لديهما تقدير روحاني للأطعمة الطبيعية. وكتبت ليزا بعد ذلك عن الفترة التي قضتها مع والدتها فقالت: "كنا نشتري الخضروات مثل الهندباء والكينوا والكرفس اللفتي، والمكسرات المفطأة بالخروب، من متاجر تفوح منها رائحة الخميرة، وتكون فيها نساء لا يصيغن شعورهن، لكننا جربنا بعض الأطعمة الأجنبية في بعض الأحيان. وفي مرات قليلة قمنا بشراء دجاج ساخن متبل من مطعم خبير في الأطعمة، وكانت الدجاجات تدور على الأسياخ فوق اللهب، وتتناولها في السيارة، بأصابعنا وهي في لفافتها الورقية البطننة برقة معدنية". أما والدها الذي كانت ميلوه الغذائي متطرفة، فقد كان صعب الإرضاء فيما يتناوله من أطعمة. وقد رأته يقتبأ كمية كبيرة من الحساء بعد يوم من علمه باحتوائها على الزبد. وبعد أن خفف من تطرف عاداته الغذائية أثناء وجوده في شركة أبي، عاد إلى الحمية النباتية المتطرفة مرة أخرى. وقد بدأت ليزا منذ سن صغيره في إدراك أن حوسه الغذائي يعكس فلسفة حياتية، يمكن أن يولد فيها التفاح والتقليدية مشاعر تالية. وقالت: "لقد اعتقلت أن أفضل المحاصيل تأتي من الأراضي القاحلة، وأن المتعة تأتي من كبح جماح النفس. لقد علم المعادلة التي لا يعلمها معظم الناس والمتمثلة في: الأشياء تعود إلى أصحابها".

وبالشكل نفسه، نجد أن غياب وبرود عاطفة أبيها تجاهها قد جعل لحظات الدفء التي تقضيها معه بين الحين والأخر مرضية جدأ لها. وعن هذا تقول: "لم أعش معه، لكن في بعض الأيام، كان يأتي للزيارة في منزلنا، وكان وجوده كأنه حالة نورانية بينما لم يمض دقائق أو ساعات مليئة بالإ捺ارة". وسرعان ما أصبحت ليزا مثيرة للاهتمام وأصبح يصطحبها للسير معه في نزهة على الأقدام. كما كان يتزلج معها في شوارع بالو ألتو القديمة، وغالباً كانوا يتوقفان عند منزل جوانا هوفمان وأندی هيرتزفيلد. وفي أول مرة يذهب بها لرؤية جوانا هوفمان، طرق الباب وقال: "هذه ليزا". تقول جوانا هوفمان: "كان من الواضح أنها ابنته، فهي تمتلك الفك نفسه. إنه فك مميز وملκية خاصة لآل جويز". وقد عانت جوانا هوفمان من عدم معرفة والدها المطلق إلى أن بلغت سن العاشرة، ولذلك شجعت جويز على أن يكون والداً جيداً. وعمل جويز بنصيحتها وشكرها عليها فيما بعد.

وذات مرة اصطحب ليزا في رحلة عمل إلى طوكيو وأقاما في فندق أوكورا الجذاب العملي. وفي مطعم الفندق الأنيق طلب جويز صوانى كبيرة من سوشى الأوناجى، وكان يحب هذا الطبق كثيراًدرجة أنه اعتبر سمك الإنقليس المطهو الدافئ من الأطعمة النباتية. وكانت القطع مفطأة بملح ناعم أو بوصوص حلوي خفيف، وتذكرت ليزا فيما بعد كيف ذابت في فمهما: تماماً مثل المسافة بينهما. وكتبت فيما بعد: "لقد كانت أول مرة أشعر فيها معه بالارتياح والرضا، على صوانى اللحم تلك، كان تناول طعام ساخن

والتخلى عن السلطات الباردة يعني أن الباب الذي كان موصداً أمامي قد انفتح. لقد كان أقل صرامة مع نفسه وكان إنساناً لطيفاً تحت هذه السقوف الرائمة وكراسيها الصغيرة، لقد كان لطيفاً مع اللحم ومعي".

لكن هذه المعاملة اللطيفة لم تكن دائمة. لقد كان جوبيز متقلباً مع ليزا مثلاً ما كان متقلباً مع الآخرين، كان يتراجع ما بين الاحتضان والهجر. ففى زيارة كان يلاعبها، وفى الزيارة التالية يكون بارداً، وفى غالب الأمر يكون غائباً. يقول هيرتزفيلد معلقاً: "كانت غير واثقة دائمًا من علاقتهم. وقد ذهبت ذات مرة إلى عيد ميلادها، وكان من المفترض أن يأتي ستييف، لكنه جاء متاخرًا جدًا، جدًا. وأصبحت قلقة ومحبطة للغاية. لكن بمجرد أن أتى أخيرًا، تهلكت أساريرها".

تعلمت ليزا أن تكون مزاجية كنوع من الرد عليه وعلى مدار السنوات كانت علاقتها تشهد تغيرات وتقلبات كثيرة، وكان عناد كل منهما يطيل فترات الهجر. وكان من الممكن إلا يتعدداً إلى بعضهما بعد أي شجار. ولم يكن أبداً جيداً في التواصل أو الاعتذار أو بذلك مجهود لداواة جروح الآخر، حتى عندما كان يعاني من مشاكل صحية متكررة. وذات يوم في خريف عام ٢٠١٠ جرفه الحنين لإطلاق على صندوق به صور قديمة، وتوقف عند صورة تجمعه بابنته ليزا أثناء زيارته لها وهي صغيرة، فقال: "أعتقد أنت كنت لا أذهب إليها كثيراً"، ونظرًا لأنه لم يتحدث إليها طوال هذه السنوات، اقتربت عليه أن يبادر ويتصل بها أو يرسل لها بريداً إلكترونياً. فتظر إلى دون أن يرسم أي تعبر على وجهه، ثم عاد إلى تفحص الصور القديمة.

الرومانسي

عندما يتعلق الأمر بالنساء، يمكن أن يكون جوبيز رومانسيًا جدًا. وكان يميل إلى الواقع في الحب بشكل مؤثر، وكان يحكى لأصدقائه كل تطورات العلاقة. وكان يبدو حزيناً على الملاً عندما يكون بعيداً عن حبيبته، وهي صيف عام ١٩٨٢ ذهب لحفل عشاء صغير في وادي السيليكون برفقة جوان بابيز، وجلس بجوار طالبة في السنة النهائية بجامعة بنسلفانيا تدعى جينيفير إيجان، وكانت هذه الطالبة غير متأكدة من هويتها. وفى هذه الأثناء أدرك جوبيز وبابيز أنه ليس مقدراً لهما أن يظلا معاً إلى الأبد، ووجد جوبيز نفسه منجدًا إلى إيجان التي كانت تعمل في جريدة سان فرانسيسكو ويكلى خلال إجازتها الصيفية. واقتفى أثرها واتصل بها واصطحبها إلى مطعم جاكلين كافيه، وهو مطعم صغير بالقرب من تلجراف هيل المتخصص في السوشياليه النباتي.

تواحد المدة عام، وغالباً كان جوبيز يستقل الطائرة ويتجه شرقاً لزيارتها. وفي مؤتمر عالم ماك في بوسطن أخيراً عدداً كبيراً من الحضور بأنه واقع في الحب وأن عليه الإسراع للحاجة بطائرة فيلا دلفيا لرؤية حبيبته؛ وانهerà الجمهور. وعندما كان يزور نيويورك، كانت تستقل القطار لتمكث معه في فندق كارلайл أو في شقة جاي شيات في حي آبر إيست سايد، ويتناولان الطعام في كافيه لوكمبورج، ويزوران (بشكل متكرر) الشقة الموجودة في سان ريمو التي كان يخطط لتغيير شكلها، وكانا يذهبان إلى السينما أو إلى دار الأوبرا (مرة واحدة على الأقل).

وكان جوبيز وإيجان ينعدثان لساعات في الهاتف في ليالٍ كثيرة. ومن الموضوعات التي أثارت صراعاً بينهما اعتقاده، المكتسب من دراساته البوذية، الذي ينص على أهمية تجنب الارتباط بالأشياء المادية. وقد قال لها ذات مرة إن رغبات عمالتنا غير صحية، ومن أجل اكتساب التوفير يجب أن يحيا المرء حياة بلا ارتباطات وبلا مادية. كما أرسل لها شريطًا لـ كوبون شينو، معلم فلسفة الزن، وكان الشريط عبارة عن محاضرة عن المشاكل التي يسببها اشتهاء وامتلاك الأشياء. وردت إيجان بهجوم مضاد، متسائلة عما إذا كان هو نفسه يتحدى هذه الفلسفة من خلال تصنيعه للحواسيب والمنتجات الأخرى التي يشهدها الناس؟ وتقول إيجان متذكرةً: "كان متضايقاً جداً من هذا التناقض، وتجاذلنا كثيراً بشأنه".

وفي النهاية تقلب فخر جوبيز بالمنتجات التي يصنعنها على اعتقاده بوجوب تجنب الناس الارتباط بهذه الممتلكات. وعندما ظهر حاسب Macintosh (ماكنتوش) في عام ١٩٨٤، كانت إيجان مقيدة في شقة والدتها في سان فرانسيسكو خلال إجازتها من جامعة بنسلفانيا. واندهش ضيوف والدتها على العشاء من رؤية شخص مشهور مثل جوبيز يطرق بابهم ليلاً حاملاً حاسب Macintosh (ماكنتوش) جديداً موضوعاً لتوه في صندوق، واندفع إلى غرفة نوم إيجان لتركبيه.

أخبر جوبيز إيجان وبعض أصدقاء آخرين بمحاسسه بأنه لن يعيش طويلاً. ولهذا السبب كان مندفعاً وغير صبور. وقالت إيجان فيما بعد: "لقد كان يشعر بالحاجة الملحّة في إنجاز كل ما يريد القيام به". وانتهت علاقتهما بحلول خريف عام ١٩٨٤ عندما أخبرته إيجان بوضوح أنها ما زالت صنفية جداً على التفكير في الزواج.

وبعد ذلك بفترة قصيرة، عند بداية نشوب الصراع مع سكالى في شركة أبل في أوائل ١٩٨٥، كان جوبيز متوجهاً لحضور اجتماع عندما ذهب لمكتب أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع مؤسسة أبل ويساعدون في توصيل حاسباتها إلى المنظمات غير الهدافة للربح. في ذلك المكتب، جلست امرأة رشيقه، شقراء للغاية، جمعت ما بين هالة هيبية من النساء الطبيعي والفكر الجاد لاستشارية حاسيبات. كان اسمها تينا ريدز، وقال عنها جوبيز: "كانت أجمل امرأةرأيتها".

وأتصل بها في اليوم التالي ودعها على المشاء. لكنها رفضت لأنها كانت مرتبطة بشخص آخر. وبعد عدة أيام أخذها في نزهة سيراً على الأقدام، وطلب منها الخروج مرة أخرى، وفي هذه المرة أخبرت رفيقها بأنها ترغب قبول دعوة جوبيز. لقد كانت صريحة جداً ومنفتحة. وبعد المشاء بدأت في البكاء لأنها علمت أن المشاكل سوف تحتاج حياتها وتعكر صفوها، وهذا ما حدث. فخلال شهور قليلة انتقلت إلى منزل وودسايد غير المفروش بالأثاث. وقال جوبيز عنها فيما بعد: "كانت أول شخص أحبه فعلًا. كان يبتنا ارتباط قوي. ولا أعلم إن كان هناك شخص سيفهمنى على نحو أفضل مما فعلت".

جاءت ريدز من أسرة مفرقة في المشاكل، وباح لها جوبيز بالألم الذي يعتصر قلبه لعرضه للتبني. تقول ريدز متذكرة: "قال لي إننا ملفوظان من المجتمع ولهذا السبب نتمى لبعضنا". كانا عاطفين ويميلان إلى إظهار مشاعرهما أمام العيان، ويذكر موظفو شركة نيكسن مداعباتها في ردهة الشركة، وكذلك شجاراتهما التي كانت تحدث في دور العرض السينمائية وأمام زائرى مزرعة وودسايد، فهي محفورة في الذاكرة. ورغم ذلك كان دائمًا يمدح نقاطها وغافيتها. وكما أوضحت جوانا هوفرمان التي تفهم جوبيز جيداً عندما تحدثت عن إعجاب جوبيز بروحانية ريدز، قالت: "كان ستيف يميل إلى البحث عن الشخصيات المهزوزة والمرضى النفسيين، ويعتبر هذه الأمور سمات روحانية".

عندما طرد جوبيز من أبل في عام ١٩٨٥، سافرت ريدز معه إلى أوروبا ليداوي جروحه. ووقفا على جسر على نهر السين ذات مساء، وتحدىاً بشكل رومانسي أكثر منه جادًا عن فكرة المكوث في فرنسا وربما الاستقرار فيها إلى أجل غير مسمى. كانت ريدز متحمسة لكن جوبيز لم يكن كذلك. لقد كان مجرورًا، لكنه كان طموحًا. وقال لها: "أنا انعكس لما أفعل". وتذكرت اللحظات التي قضتها معه في باريس في بريد إلكتروني محزن أرسلته له بعد خمس وعشرين سنة، بعد أن مضى كل منهما في طريقه، محتفظين بارتباطهما الروحاني:

كنا على جسر في باريس في صيف ١٩٨٥. كانت السماء ملبدة بالغيوم. واتكأنا على الحاجز الحجري الأملس وكانت المياه الخضراء تجري أسفلنا. لقد جرى عالمك ثم توقف منتظرًا أن يعيد ترتيب نفسه وفق ما تختار فعله فيما بعد. رغبت هي أن أهرب مما حدث في الماضي. حاولت إيقاعك بيده حياة جديدة معن في باريس، أن تتخلى عن ذاينا السابقتين، وأن تدع شيئاً آخرًا يجتاحنا. أردت أن تزحف عبر الجرف الأسود في عالمك المكسور. وأن تخرج شخصين مجهولين جديدين في حياة بسيطة يمكنني فيها أن أطهولك عشاء بسيطاً، ونكون معًا في كل يوم مثل طفلين يلعبان لعبة جميلة لا هم لها سوى اللعبة نفسها. أود أن أعتقد أنك فكرت في الفكرة قبل أن تصفعك وتقول: "ماذا يمكنني أن أفعل؟ لقد جعلت نفسى عاطلاً من العمل". أود أن أعتقد أن في لحظة التردد تلك وهل أن يستدعينا المستقبل الجسور، أنتا

قد عشنا حياة بسيطة معاً حتى وصلنا إلى سن كبيرة هادئة وحولنا مجموعة من الأحفاد في مزرعة في جنوب فرنسا، تذكر أيامنا بهدوء، ونحن ننعم بالدفء والكمال مثل أرغفة الخبر الطازج، وتتفوّج رائحة الصبر والألفة من عائلنا الصغير.

واستمرت علاقتهما ما بين صعود وهبوط على مدار خمس سنوات. وكانت ريدز تكره العيش في منزل وودسايد قليل الأثاث. واستأجر جوبيز شاباً وشابة من الهيبين كانوا يعيشان في مطعم تشيس بانيس، ليتملا في إدارة شئون المنزل وطهي الأطعمة النباتية، وقد جعلها تشعر بأنها دخيلة. وفي بعض الأحيان كانت تنتقل إلى شقتها في بالو أنتو، لاسيما بعد إحدى المناوشات الحادة مع جوبيز، وذات مرة حضرت على جدار المر المر المؤدي إلى غرفة نومهما فكتبت: "الإهمال نوع من الامتهان". لقد افتتحت به لكن حيرها أيضاً أنه لا يهتم بها. وتذكرت فيما بعد كم كان مؤلماً أن تحب شخصاً أنانينا للغاية. وقالت إن الاهتمام الكبير بشخص غير قادر على الاهتمام بأحد غير نفسه جعيماً لا تمناه لأى شخص.

كانت مختلفتين في عدة جوانب. فمن حيث القسوة والطيبة، كانا على طرفى تقيض. وقال هيرتزفيلد لاحقاً: "ظهرت طيبة ريدز في أمور كبيرة وصغيرة، فقد كانت دائمًا تعطى مالاً للمشردين في الشوارع، وكانت تتطلع لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من أمراض عقلية (مثل والدها)، كما اهتمت بأن يجعل ليزا، وحتى كريسان، ترتاح لها. كما كانت أكثر الأشخاص مساعدةً في إقناع جوبيز بقضاء مزيد من الوقت مع ليزا. ورغم كل ذلك، كانت تقترن إلى طموح وإصرار جوبيز. إن هذه الرقة التي جعلتها تبدو روحانية في عين جوبيز جعلت من الصعب بالنسبة لها الاتفاق على الأمور نفسها". قال هيرتزفيلد: "كانت علاقتهما متقلبة للغاية، وبسبب اختلاف شخصياتهما كانت تتشبّه بينهما الكثير والكثير من الخلافات".

كما كان لديهما اختلاف فلسفى جوهري بشأن الأذواق الجمالية. فقد كانت ريدز تعتقد أن الأذواق الجمالية فردية في الأساس، بينما اعتقد جوبيز أنها عالمية ويمكن تعلمها. وكانت تفهمه بالتأثير الزائد بحركة باوهاوس، فتقول: "كان ستييف يعتقد أنه من واجبنا تعليم الناس علم الجمال، وأن نعلم الناس الأمور اللازم عليهم الإعجاب بها". وتستطرد قائلة: "أنا لا أشاركه وجهة النظر تلك، بل أعتقد أنها عندما نستمع جيداً إلى ما في داخلنا وإلى بعضاً، سنكون قادرين على السماح بظهور ما بداخلنا من جمال فطري و حقيقي".

كانت الأمور لا تسير على نحو جيد إذا مكثنا مع بعضهما لفترة طويلة، لكن عندما يبعدان عن بعضهما كان جوبيز يشتاق إليها. وأخيراً في صيف ١٩٨٩ طلب منها الزواج. لكنها رفضت وقالت لأصدقائها إن هذا الزواج قد يقودها إلى الجنون. فقد نشأت في

أسرة متقلبة، وعلاقتها مع جوبيز تحمل الكثير من أوجه الشبه بتلك البيئة. وقالت إنها في حالة من تجاذب الأضداد، لكن هذه التركيبة قابلة للاحتراق. وفسرت رفضها فيما بعد قائلة: "ما كنت لأكن زوجة جيدة لـ ستيف جوبيز" الأيقونة. كانت سأنزعج منه على عدة مستويات. فعلى الصعيد الشخصي، أنا لم أستطع تحمل قسوته. ولم أرغب في إيداعه، ولم أرغب في الوقوف بجانبه ومشاهدته وهو يؤذى الآخرين. لقد كان هذا مؤلماً ومرهقاً".

وبعد انفصالهما، ساعدت ريدز في تأسيس شبكة معلوماتية في كاليفورنيا للصحة العقلية تحمل اسم OpenMind. وقرأت في كتبات عن الصحة النفسية تتناول موضوع اضطراب الشخصية الترجسية. ووجدت أن كل الموصفات تتطابق تماماً على جوبيز. وقالت معلقة: "لقد كانت الموصفات منطبقة عليه تماماً، وفسرت لي الكثير من الأمور التي كانا نتجادل بسببها، وأدركت أن توقع أن يكون لطيفاً أو أقل أناانية يشبه توقع إبصار رجل كنيف. كما فسرت لي أيضاً بعض القرارات التي اتخاذها بشأن ابنته ليزا في ذلك الوقت. وأعتقد أن المشكلة كلها تكمن في التماطف - إنه يفتقد للتماطف مع الآخرين".

تزوجت ريدز فيما بعد وأنجبت طفلين، ثم طلفت. وبين الحين والأخر كان جوبيز يستلقى إليها صراحةً، حتى بعد أن تزوج وعاش سعيداً. وعندما بدأ معركته مع السرطان، تواصلت معه مرة أخرى لتقديم له الدعم. إنها تتأثر عاطفياً جداً عندما تتذكر علاقتهم. وأخبرتني بذلك قائلة: "على الرغم من تعارض قيمنا بشكل جمل من المستحيل بالنسبة لنا الحصول على العلاقة التي نتع慕ها، استمر الاهتمام والحب الذي شعرت بهما تجاهه منذ عقود". وبالمثل، بدأ جوبيز يبكي في حضر يوم ما عندما جلس في غرفة المعيشة يتذكرها، فقال والدموع تسيل على خديه: "كانت من أنقى الناس الذين عرفتهم. كان فيها شيء روحاني، وكان هناك شيء روحي في ارتباطنا". وقال جوبيز إنه يشعر دائمًا بالندم على عدم قدرتهم على إنجاح هذا الارتباط، وأنه يعلم أنها تشعر بالندم نفسه. بيد أن هذا الارتباط لم يكتب له النجاح، وقد اتفق كلاهما على هذه النقطة.

رجل الأسرة

فى المنزل مع أسرة جوبز



مع لورين باول، عام 1991

لورين باول

عند تلك النقطة، وبناء على تاريخ علاقاته العاطفية، يمكن لأى وسيط زواج أن يرسم ملامح وسمات المرأة التي قد تناسب جوبز. يجب أن تكون ذكية ولكن متواضعة، تتحلى بقدر كافٍ من الصرامة لمواجهةه، ومع ذلك تقسم بقدر كافٍ من الهدوء الذي يمكنها من السمو فوق نوبات غضبه. يجب أن تحظى بمستوى جيد من التعليم وتتسم بالاستقلالية، ومع ذلك تكون على استعداد لتهيئته الجو الأسرى. يجب أن تكون واقعية، ومع ذلك

تحظى بلمسة روحية أيضاً، يجب أن تتحلى بقدر كافٍ من الذكاء لتعرف كيف تسسيطر عليه، ولكن مع التمتع بالقدر الكافي من الثبات حتى لا تقوم بذلك طوال الوقت. ولن يضر أن تكون امرأة مرحمة جميلة وشقراء وطويلة، وتكون محبة للأطعمة النباتية المضوية، وهي أكتوبر عام ١٩٨٩، بعد أن انفصل جوبيز عن ثينا ريدز، دخلت حياته امرأة بالمواصفات السابقة.

وعلى وجه التحديد، دخلت إلى القاعة الدراسية امرأة بهذه المواصفات. لقد وافق جوبيز على إلقاء واحدة من سلسلة المحاضرات التي يلقىها قادة التكنولوجيا والصناعة بعنوان *View from the Top*، بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال مساء أحد أيام الخميس. كانت لورين باول حديثة التخرج في كلية إدارة الأعمال وقد أتقنها أحد زملاء دفعتها بحضور المحاضرة. ووصلها متأخرتين وكانت كل المقاعد مشغولة، ومن ثم جلساه في المر. وعندما أخبرهم المرشد المنظم أنه ينبغي عليهم أن يتحرّكاً ويترکاً هذا المكان، اصطحببت باول زميلتها إلى الصحف الأمامية وجلساً على مقدمتين كان محجوزين، وعندما وصل جوبيز، قاده المرشد إلى مقعد بجانب باول. يقول جوبيز متذكراً: "نظرت إلى يميني، فوجدت فتاة جميلة تجلس بجانبي، ومن ثم، بدأنا نتحدث بينما كنت أنتظر تقديمي". كانا يمزحان قليلاً، كانت لورين تمرّج بأنها جلست في الصحف الأمامية لأنها فازت بورقة يانصيب، فقال لها جوبيز إن الجائزة هي اصطحابها لتناول العشاء. قالت لورين في وقت لاحق: "لقد كان لطيفاً للغاية".

وبعد المحاضرة، وقف جوبيز على طرف خشبة المسرح يتتحدث إلى الطلاب. وشاهد باول تفاصير القاعة ثم تعود وتقف وسط الزحام، ثم تقادر مرة أخرى. فخرج مسرعاً وراءها، متوجهاً عميد الكلية الذي كان يحاول التحدث معه. وبعد أن لحق بها في ساحة ركن السيارات، قال: "معدرة، ألم يكن هناك وعد بشأن ورقة اليانصيب التي كسبتها، أليس من المفترض أن أصطحبك إلى العشاء؟" ضحكت. فقال لها متسائلاً: "ماذا عن يوم السبت؟" وافتقت وكتبت له رقمها. واتجه جوبيز إلى سيارته ليذهب إلى مصنع توماس هوجارتى في جبال سانتا كروز عند منطقة وودسايد، حيث كان قسم المبيعات التابع لشركة نيكسن للأجهزة التعليمية يقيم عشاءً. ولكنه توقف فجأة واستدار. يقول جوبيز: "فكرة وفضلت أن أتناول معها العشاء، وليس مع المجموعة التعليمية ومن ثم ركضت عائداً إلى سيارتها وقلت: "ما رأيك أن نتناول العشاء معًا الليلة؟" فوافقت. كانت ليلة جميلة من ليالي الخريف وذهبا إلى بالو آنتو لتناول العشاء في مطعم سانت مايكل ألين، وهو مطعم رائع يقدم الأطعمة النباتية، وجسساً هناك لمدة أربع ساعات. قال جوبيز: "وبقينا معًا منذ ذلك الحين".

كان آفى تيفانيان يجلس فى المطعم الملحق بالمصنع منتظرًا مع باقى مجموعة نيكست التعليمية. وقال: "كان ستيف شخصا لا يعتمد عليه أحياناً ولكننى، حين تحدث إليه أدركت أن شيئاً خاصاً حدث له"، وبمجرد أن وصلت باول إلى المنزل، بعد منتصف الليل، اتصلت بصديقتها المقربة كاثرين (كات) سميث، التى كانت فى مدينة بيركلى وتركت رسالة لها على جهاز الرد الآلى قائلة: "لن تصدقى ماذا حدث لى لى الن تصدقى من قابلت" وعاودت كاثرين الاتصال بها فى صباح اليوم资料 وسمعت منها القصة. تقول كاثرين: "كنا نسمع عن ستيف، كان شخصاً مثيراً للاهتمام بالنسبة لنا؛ لأننا كنا طلاباً بكلية إدارة الأعمال".

وتحمن آندي هيرتزفيلد وأخرون فيما بعد بأن باول كانت تخاطط لقاپلة جويز، ويقول هيرتزفيلد: "كانت لورين لطيفة ولكنها كانت ماكراً وأعتقد أنها كانت تستهدف الارتباط به من البداية. أخبرتني رهيبة غرفتها في الكلية أن لورين كانت تحفظ بخلاف المجالات التي يظهر بها ستيف وأنها أقسمت أنها ستقابلة. ولو صاح أن ستيف، بقدره على التأثير في الآخرين، واقع تحت تأثيرها، ففي الأمر قدر من المفارقة". ولكن باول أكدت فيما بعد أن الأمر ليس كذلك فقد حضرت المحاضرة فقط لأن زميلها رغب في الحضور واختلط عليها الأمر قليلاً بشأن من سيحضرهم. وهي تقول متذكرة: "كنت أعرف أن ستيف جويز المتحدث، ولكنني تخيلت وجه بيل جيتس. كنت أخلط بينهما. كان هذا في عام ١٩٨٩. كان يعمل في شركة نيكست، ولم يكن ذا أهمية بالنسبة لي. ولم أكن متحمسة، ولكن زميلي كان متحمساً ولذا ذهبتنا".

وفيمما بعد يقول جويز: "كان هناك امرأتان في حياتي وكانت أحبهما بالفعل: تينا ولورين. كنت أظن أنني أحب جوان باييز ولكنني كنت شديد الإعجاب بها وحسب. إنني أحببت تينا ثم لورين فقط".

ولدت لورين باول في نيو جيرسي عام ١٩٦٣ وتعلمت الاعتماد على النفس في سن مبكرة. كان والدها يعمل طياراً في القوات البحرية، ومات بطللاً في حادث تحطم بمدينة سانتا آنا بولاية كاليفورنيا، حيث كان يرشد طائرة معلقة لمساعدتها على الهبوط، وحين اصطدمت الطائرة المعلقة بطائرته، ظل يطير ليتجنب السقوط في منطقة سكنية بدلاً من أن يندفع خارج الطائرة في الوقت المناسب لينقذ حياته، وتحول زواج أمها الثاني إلى موقف رهيب، ولكنها شعرت بعدم إمكانية الرحيل لأنها لا تملك شيئاً لدعم أسرتها الكبيرة. وعلى مدار عشر سنوات، عانت لورين وأشقاءها الثلاثة في بيت يسوده التوتر، وحافظوا على التصرف بطريقة مهذبة على الرغم من المشاكل الأسرية المحيطة بهم. وقد أحسنت لورين التصرف وأدارت حياتها بشكل جيد. تقول لورين معقبة: "كان الدرس

الذى تعلمه واصحًا، ولذا رغبت دومًا فى أن أكون مكتفية ذاتيًّا. وكنت فخورة بذلك. وكانت أرى المال وسيلة لتحقيق الاكتفاء الذاتي، وليس جزءًا مني أكون".

وبعد التخرج فى جامعة بنسلفانيا، عملت فى بنك جولدمان ساكس فى منصب خبيرة استراتيجية فى معاملات الأصول الثابتة، حيث تعامل فى مجال مالية ضخمة، تخصص الحسابات الأساسية للبنك. وحاول مدیرها، جون كورزين، أن يجعلها تبقى في بنك جولدمان، ولكنها رأت أنها لا تتعلم الكثير من هذا العمل. وعن هذا تقول: "من الممكن أن تكون ناجحة ولكن كل ما تقوم به هو مجرد المساهمة فى تراكم رؤوس الأموال". ولذا، فبعد مرور ثلاثة سنوات، تركت العمل وذهبت إلى مدينة فلورنسا بإيطاليا، وعاشت هناك لمدة ثمانية أشهر قبل أن تلتقي بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال.

وبعد المشاء الذى تناوله ليلة يوم الخميس، دعت جوبيز لزيارتها فى شقتها بـ بالو ألتويوم السبت. وجاءت كاثرين سميث من مدينة بيركلى وادعى أنها رفيقة غرفتها كى تتمكن من مقابلته أيضًا. وصارت علاقتها عاطفية للغاية، وتقول سميث معقبة: "كنت أراهما بعيوني وهما يتبدلان القبيل. كان جوبيز مفتوناً بها، وكان يتصل بي ليسألنى: "ماذا تعتقدين، هل تحبني؟" وكان موقفًا غريبًا أن ألتقي مكالمة كهذه من شخصية شهيرة مثله".

وفي أواخر عام ١٩٨٩، عشية رأس السنة الجديدة، ذهب ثلاثة إلى مطعم شى بانسيه، المطعم الذى تمتلكه أليس ووترز الشهيرة بمدينة بيركلى، وأصطحبوا معهم ليزا التى كانت تبلغ آنذاك الحادية عشرة من العمر. حدث شيء أثناء العشاء تسبب فى نشوب مشاجرة بين جوبيز وباؤل. وغادر كل منهما المكان على حدة، وانتهى الأمر بأن قضت بـ بالو الليلة فى شقة كات سميث، وهي التاسعة صباحًا فى اليوم التالي، كانت هناك طرقات على الباب، وحين فتحت سميث رأت جوبيز يقف فى المطر ممسكاً بباقى من الزهور البرية التى قطفها. وقال لها: "هل من الممكن أن أدخل لأرى لورين؟". كانت بـ بالو لا تزال نائمة ودخل حجرة القوم. ومرت ساعتان على سميث وهى تنتظر فى غرفة المعيشة، غير قادرة على الدخول واحضار ملابسها. فى النهاية، ارتدت ممعظماً على ثوب النوم وذهبت إلى مقهى بيتي لتعضر بعض الأطعمة. ولم يخرج جوبيز من الحجرة حتى بعد الظهر. وأخيراً أطل جوبيز برأسه وقال: "كات، أيمكنك الدخول لدقيقة؟" واجتمع ثلاثة فى حجرة النوم. وفي الداخل قال جوبيز: "كما تعلمين، والد لورين متوفى ووالدتها ليست هنا، ونظرًا لأنك صديقتها المقربة، فإننى سأطلب منك طلبًا. إننى أود أن أتزوج لورين. هل توافقين على زواجى من لورين؟".

جلست سميث على الفراش وأخذت تفكى وسألت بـ بالو قائلة: "هل أنت موافقة؟" وحين أومأت بـ بالو برأسها موافقة، قالت سميث معلنة: "حسناً، هذه هي إجابة سؤالك".

ومع ذلك، لم تكن إجابة قاطعة. كان جوبيز يركز على شيء على نحو مكثف بعنون بعض الوقت، ثم فجأة يتخلل عنه. ففي العمل، كان يركز على ما يرغب القيام به في الوقت الذي يرغب فيه، أما بالنسبة للموضوعات الأخرى كان لا يهتم بها بغض النظر عن محاولة الآخرين جاهدين لجعله ينخرط في الأمر. وفي حياته الشخصية، كان يتصرف بالطريقة نفسها. ففي بعض الأحيان، كان ينخرط هو وباؤل في التعبير عن مشاعرهما على الملاً لدرجة أنها يسببان حرجاً لأى شخص موجود معهما، ومن فيهم كانت سميث ووالدة باول، وفي الصباح بقصره الموجود بمنطقة وودسايد، كان يوقف باول من خلال تشغيل أغنية *She Drives Me Crazy* على جهاز التسجيل ورفع الصوت عالياً، وفي أحياناً أخرى، كان يتوجه لها. وتعقب سميث قائلة: "كان ستييف يتراجع ما بين التركيز المكثف، حيث تكون لورين مركز الكون بالنسبة له، وبين البعد والجفاء والتركيز على العمل. كانت لديه القدرة على التركيز مثل شعاع الليزر، تجد نفسك تتعم بضوء اهتمامه بك. وعندما ينتقل إلى نقطة تركيز أخرى، تجد أن الدنيا استحال لظلام دامس للغاية. وكان هذا الأمر محيراً بالنسبة للورين".

وبمجرد أن قبلت باول عرضه للزواج منها في أول يوم في عام ١٩٩٠، فإنه لم يذكر الأمر مرة أخرى لمدة عدة أشهر. في النهاية، واجهته سميث بينما كانا يجلسان على طرف صندوق رمل بيالو أنتو. وقالت له: "ما الذي يحدث؟" فأجاب جوبيز أنه بحاجة إلى التأكد من أن باول يمكنها التعامل مع حياته وشخصيتها. وفي شهر سبتمبر، ملت باول من الانتظار وابتعدت. وفي الشهر التالي، قدم لها خاتم خطبة ماسياً وعادت مرة أخرى.

وفى شهر ديسمبر، أخذ جوبيز باول إلى مكانه المفضل الذى يقضى فيه الإجازات - وهو قرية كونا بجزيرة هاواي. كان قد اعتاد الذهاب إلى هناك قبل تسع سنوات حين كان يعاني من ضغط العمل فى شركة أبل، حيث طلب من مساعدته أن يختار له مكاناً ليفر إليه. ومن الوهلة الأولى، لم يعجبه الكوخ ذو السقف المصنوع من كومة من القش المطل على شاطئ جزيرة هاواي. كان مصيفاً عائلاً، ملحقاً به مكان جماعي لتناول الطعام. ولكن فى غضون ساعات، بدأ يرى المكان وكأنه جنة. كان يتميز بالبساطة والجمال البالغ، وهو أمر مؤثر فيه، وكان يعود إليه كلما تمكן من ذلك. وكان مستمتعاً على وجه الخصوص بوجوده هناك مع باول فى شهر ديسمبر. كان جبهما قد نضج. وفي الليلة السابقة لأعياد رأس السنة أعلن مرة أخرى، ولكن على نحو رسمي أكثر، رغبته فى الزواج منها. وسرعان ما كان هناك عامل آخر يعززه على ذلك القرار؛ فبينما كانوا فى جزيرة هاواي، حملت باول. فيما بعد قال جوبيز مبتسماً: "نعم نعرف أين حدث هذا بالضبط".

حفل الزفاف، ١١ مارس، ١٩٩١

لم يحسم حمل باول الأمر تماماً، حيث بدأ جوبيز يقاوم فكرة الزواج، على الرغم من عرضه للزواج منها بطريقة مؤثرة في بداية عام ١٩٩٠، وفي نهايته على حد سواء. وخرجت من منزله غاضبة وعادت إلى شقها. وسكت عن الموقف أو تجاهله. ثم ظن أنه لا يزال يحب تينا ريدز، فأرسل إليها زهوراً وحاول إقناعها بالعودة إليه، وربما الزواج منه. لم يكن متاكداً بشأن ما يرغب فيه، وقد فاجأه عدداً كبيراً من الأصدقاء والمعارف بسؤالهم عما يتمنى عليه القيام به. وطرح أسئلة على غرار: من الأجمل، تينا أم لورين؟ من التي يحبونها أكثر؟ أيهما يتمنى عليه الزواج منها؟ وفي رواية بعنوان *A Regular Guy*، كتبت مني سيمبسون في أحد فصولها عن هذا الأمر، حيث سأل بطل الرواية – المستوحى من شخصية جوبيز الحقيقية – "أكثر من مائة شخص عن أي من الفتاتين اللتين يحب يظنون أنها الأكثر جمالاً". ولكن هذه مجرد رواية. وفي الواقع، سأل جوبيز عدداً أقل قليلاً من مائة شخص.

وانتهى به الأمر باتخاذ القرار الصحيح. وكما قالت ريدز لصديقتها، إنها لن تبقى على قيد الحياة مطلقاً لو عادت إلى جوبيز مرة أخرى، ولن يدوم زواجهما طويلاً. وعلى الرغم من أنه كان يتوق إلى الارتباط الروحي الذي جمعه بريدز فيما مضى، فإنه يحظى بعلاقة راسخة أكثر مع باول. إنه معجب به ويحبها ويحترمها ويشعر بها بالراحة. ربما لم يرفي باول الملاد الروحي، ولكنها كانت بمثابة الملاد العقلاني في حياته. تقول جوانا هووفمان: "كان رجلاً محظوظاً للغاية ليستقر مع لورين، التي كانت تتمتع بالذكاء وكان في إمكانها مشاركته في الأمور الفكرية وتحمل تقلباته المزاجية وشخصيته صعبة المراس. ونظرًا لأنها لم تكن عصبية، ربما شعر ستيف أنها لا تتمتع بالجانب الروحي مثل تينا أو شيء من هذا القبيل. ولكن هذا مجرد سخف". ووافقتها آندي هيرتزفيلد الرأى، حيث قال: "لورين تشبه تينا كثيراً، ولكنها مختلفة تماماً لأنها أكثر صلاة. ولهذا السبب نجح زواجهما".

كان جوبيز متفهماً لذلك. وعلى الرغم من تقلباته الانفعالية وسلوكه المسيء أحياناً، استمر الزواج وأتسم بالوفاء والإخلاص وتقبلها على التقلبات والتعميدات التي مرا بها.

• • •

قرر آفى تيفانيان أنه ينبغي على جوبيز إقامة حفل توديع العزويبة. ولم يكن الأمر سهلاً كما يبدو. لم يكن جوبيز محباً للاحتجاز والصخب كما أنه ليس لديه مجموعة كبيرة من الأصدقاء، بل ليس لديه صديق يقوم بدور أشبين العريس. ومن ثم، اقتصرت الحفلة على

تيفانيان وريتشارد كراندال، مدرس علوم الحاسوب الآلى بكلية ريد الذى أخذ إجازة من الكلبة للعمل فى شركة نيكست. قام تيفانيان باستئجار سيارة ليموزين، وحين وصل إلى بيت جوائز، فتحت له باول وهى مرتدية حلة وتضع شاربًا مستعارًا، قائلة إنها ترثب فى حضور الحفل باعتبارها واحدًا من الشباب. كانت مجرد مزحة، وسرعان ما كان الثلاثة — الذين لم يكن أى منهم معبًا للشراب — يتوجهون إلى سان فرانسيسكو ليروا إن كان يامكانهم تنظيم حفل متواضع لتدبيع العزوبيه.

لم يتمكن تيفانيان من الحجز بمطعم جرينز، وهو مطعم يقدم الأطعمة النباتية بفوريت ماسون، ويحبه جوائز، ومن ثم قام بالحجز فى مطعم فاخر للغاية بأحد الفنادق. وقال جوائز بمجرد وصول الخيز على الطاولة: "إننى لا أرغب فى تناول الطعام هنا". وجعلهم يقومون ويتركون المكان، وهذا ما أزعج تيفانيان الذى لم يكن معتادًا على عادات جوائز فى الطعام. واصطبغهم إلى مقهى جاكلين فى نورث بيتش، والذى يقدم الكسك الأسفنجى الذى يحبه جوائز، وهو بالطبع كان اختيارًا أفضل. وبعد ذلك، أخذوا السيارة الليموزين فى نزهة عبر جسر البوابة الذهبية متوجهين إلى مقهى فى مدينة سوساليتو، وطلب ثلاثة بعض المشروبات الكحولية التى لم يشربوا منها سوى بعض رشفات فقط. ويتذكر تيفانيان قائلاً: "لم يكن حفل تدويع العزوبيه رائعًا، ولكنه أفضل ما يمكننا ابتكاره لشخص مثل ستيف، ولم يتطوع أحد للقيام بهذا". وكان جوائز ممتًا. كان جوائز يرغب فى أن يتزوج تيفانيان من أخته منى سيمبسون. وعلى الرغم من أنه لم يتحقق شيء من هذا، فإن الفكرة كانت إشارة تدل على محبتة لـ تيفانيان.

تلقت باول إشارة تحذيرية واضحة فيما يتعلق بما هي قبلة عليه. ففى أثناء الترتيب لحفل الزفاف، جاءت المسئولة عن تصميم دعوة حفل الزفاف إلى المنزل لعرض عليها بعض الخيارات. لم يكن هناك أثاث لتجلس عليه، ومن ثم جلست على الأرضية وعرضت النماذج. ونظر جوائز إلى النماذج لبعض دقائق، ثم نهض وترك الغرفة. وانتظرا عودته ولكنه لم يفعل. وبعد فترة قصيرة، ذهبت باول فوجدها يجلس فى غرفته. وقال لها: "تخلصى منها. لا أستطيع أن أنظر إلى تصميماها. إنها سيئة".

وفى ١٨ مارس ١٩٩١، تزوج ستيفن بول جوائز، البالغ من العمر ستة وثلاثين عاماً، من لورين باول، البالغة من العمر سبعة وعشرين عاماً، بفندق أهواهنى المطل على متنزه يوسميتى الوطنى وكان قد تم بناء فندق أهواهنى فى العشرينيات من القرن العشرين وهو عبارة عن تصميم من أشكال التجارة المتناثرة والأسمدة والخشب على طراز يمزج ما بين الفن المعماري المعروف باسم آرت ديكو وحركة الفنون المعمارية والمهارات الفنية والطراز المعماري لخدمة المترzekات المتميزة بمدافئه الضخمة. وأفضل ملامح المكان هي

المناظر الطبيعية الموجودة به، حيث تمتد نوافذ من الأرض وحتى السقف وتطل على القبة الجرانيتية هاف دووم وشلالات يوسميت.

حضر الحفل حوالي خمسين شخصاً، من بينهم والد ستيف، بول جوبيز، وأخته مني سيمبسون، التي أحضرت خطيبها، ريتشارد أبل، المحامي الذي صار كاتباً كوميدياً للتلفزيون. (وباعتباره مؤلف مسلسل *The Simpsons*، قام بتسمية والدة هومر – الشخصية المحورية في المسلسل – على اسم زوجته). وأصر جوبيز أن يأتي الجميع بواسطة أتوبيس خاص لأنه كان يرغب في التحكم بكل تفاصيل الحفل.

كان الاحتفال في مكان مشمس، مع تساقط الجليد بشدة ورؤية قمة جلاسيير بونيت الثلجية تلوح من بعيد. وأدى مراسم الاحتفال مرشد جوبيز الروحي، كوبون تشينو، الذي هز عصا وقرع ناقوساً وأشعل بخوراً وهمهم بطريقه لم يتمكن الضيوف من فهمها. يقول تيفانيان معقبًا على هذا: "ظننت أنه ثمل". ولم يكن كذلك. كانت كمكّة الزواج على هيئة نصف قبة، على هيئة القبة الجرانيتية الموجودة بنهاية وادي يوسميت، ونظرًا لأنها كمكّة نباتية – خالية من البيض أو اللبن أو أي منتجات أطعمة مصنعة – فإن عددًا كبيرًا من الضيوف لم يستسيغوها. وبعد ذلك ذهب الجميع إلى التزلج، وبدأ إخوه باول الثلاثة يرمون بعضهم بكرات الثلج، وانغرطوا في فاصل من المزاج العائلي العنفي. وقال جوبيز لأخيه: "كما ترين يا مني، إن لورين من سلالة جونامت، لاعب كرة القدم الأميركي ونحن من سلالة الكاتب جون موير".

بيت أسرى

كانت باول تشارك زوجها الاهتمام بتناول أطعمة طبيعية. ففي أثناء دراستها بكلية إدارة الأعمال، كانت تعمل بدوام جزئي في شركة أدولا للعصائر، حيث ساعدت في تطوير أولى الخطط التسويقية لها. وبعد زواجهما من جوبيز شعرت بأهمية وجود وظيفة لها، نظرًا لأنها تعلمت منذ مرحلة الطفولة ضرورة الاكتفاء الذاتي. ومن ثم، أسست شركة خاصة بها، تحت اسم تيرافير، لتصنيع وجبات عضوية جاهزة وتوصيلها إلى المتاجر الموجودة في شمال كاليفورنيا.

وبدلاً من العيش في قصر وودسايد المعزول والذي يكاد يكون بلا أثاث، انتقل الزوجان إلى بيت جميل وبسيط في منطقة سكنية بمدينة بالو ألتو القديمة. كانت منطقة مميزة لأن بها جيرانًا من بينهم المستثمر الرأسمالي صاحب الرؤية، جون دوير، ومؤسس شركة Google (جوجل)، لاري بيدج، ومؤسس موقع Facebook (فيسبوك)، مارك روكربريج، بالإضافة إلى آندي هيرتزفيلد وجوانا هوفمان – لكن البيوت لم تكون مدعنة للتفاخر، ولم

يكن هناك أسوار عشبية عالية أو مساحات كبيرة تفصل بين البيوت عن بعضها، وبدلاً من ذلك، فإن البيوت متقاربة من بعضها تفصل بينها شوارع مستوية وهادئة محاطة بأرضية عريضة وواسعة. وفيما بعد قال جوبيز: "كنا نرغب أن نعيش في منطقة يستطيع فيها الأولاد الذهاب إلى أصدقائهم سيراً على الأقدام".

لم يكن المنزل على طراز يتسم بالبساطة والحداثة، مثلما لو كان جوبيز قد أرسه من الصفر. ولم يكن قصراً أو ممياً أو مميزاً مما يجعل الناس يتوقفون لمشاهدته حين يسيرون في الشارع الذي يسكن به بمدينة بالو أنتو. كان قد تم بناؤه في الثلاثينيات من القرن العشرين على يد مصمم محلي يدعى كار جونز، الذي تخصص في تصميم المنازل بحرفية على طراز البيوت الريفية الإنجليزية أو الفرنسية التي ترسم في قصص الأطفال.

كان البيت المكون من طابقين مصنوعاً من الطوب الأحمر ذات عوارض خشبية وسطح مائل به منحدرات، وهو ما يستحضر صورة للبيوت الريفية في منطقة كوتسوولز الإنجليزية كما لو أن ثرياً ريفياً يعيش به، وكانت هناك لستة من طراز القصور في كاليفورنيا حيث كان النساء الأمام معاطلاً بجانب البيت، وكان طراز غرفة المعيشة غير رسمي، وهي مكونة من طابقين، ولها سقف محدب وأرضية مصنوعة من البلاط والخخار، وفي أحد أطرافها نافذة على شكل مثلث كبير تهتد حتى قمة السقف، وكان زجاجها مطلياً حين قام جوبيز بشراء البيت، كما لو كانت داراً للعبادة، ولكنه قام بتغييرها بزجاج شفاف. وكان التجديد الآخر الذي قام به جوبيز وبأول هو توسيع المطبخ ليحتوى على فرن بيترزا يعمل بإشعال الحطب وغرفة بها طاولة خشبية طويلة والتي صارت مكاناً للتجمع الأسري. وكان من المفترض أن يستمر التجديد أربعة أشهر، ولكنه استغرق ستة عشر شهراً لأن جوبيز أخذ يراجع التصميم. وقاما بشراء منزل خلفهم وأزالوه ليكون قناء خلفياً، حوله جوبيز إلى حديقة طبيعية جميلة تمتلئ بمجموعة متنوعة من الزهور الموسمية بالإضافة إلى الخضروات والأعشاب.

كان جوبيز معجبًا بطريقة اعتماد كار جونز على المواد التقليدية، من بينها الطوب والخشب المأخوذ من أعمدة الهاتف ليقدم بناءً بسيطاً ومتيناً. كانت العوارض الخشبية الموجودة في المطبخ مستخدمة لتصنيع قوالب الأساسات الأساسية من أجل بناء جسر البوابة الذهبية، الذي كان تحت الإنشاء حين تم بناء المنزل. وقال جوبيز حين كان يشير إلى التفاصيل: "كان رجل حرفياً دقيقاً يعلم نفسه بنفسه. كان مهتماً بأن يكون مبدعاً أكثر من أن يكسب مالاً، ولم يكن ثرياً أبداً. ولم يترك كاليفورنيا أبداً. كان يستقي أفكاره من قراءة الكتب في المكتبة وقراءة مجلة أركيتكشير الـ Daedalus".

لم يضع جوبيز أثاثاً في بيته بمنطقة وودسايد أزيد من بعض القطع الضرورية: خزانة ذات أدراج، وحشية بغرفة النوم الخاصة به ومنضدة صغيرة للعب الورق وبعض الكراسي القابلة للطي في الغرفة التي قد تصير غرفة تناول الطعام. لم يكن يرغب في وجود شيء سوى تلك الأشياء التي يُعجب بها، وهذا ما يصعب عليه الذهاب ببساطة لشراء الكثير من الأثاث. ونظرًا لأنه يعيش في الوقت الحالى ببيت عادى مع زوجة وعن قريب سيرزق بطفل، فيجب عليه أن يقوم ببعض التنازلات للضرورة. ولكن كان الأمر صعباً. كان لديهم سرير وخزانات ونظام موسيقى لحجرة المعيشة، ولكن أشياء مثل الأرائك استقررت وقتاً أطول لتدخل إلى المنزل. وتذكر باول قائلة: "تحدثنا على الأثاث من الناحية النظرية لمدة ثمانية أعوام. لقد قضينا وقتاً طويلاً نسأل فيه أنفسنا "ما فائدة الأريكة؟". وكان شراء الأجهزة بمثابة مهمة فلسفية أيضاً، وليس مجرد رغبة في الشراء، وبعد مرور بعض سنين، وصف جوبيز لمجلة وايرد عملية التباحث في اقتناه غسالة جديدة فقال:

يبدو أن الأمريكيين لا يجيدون تصنيع الغسالات وأجهزة التجفيف، في حين أن الأوروبيين أفضل في صناعتها ولكنهم يستغرقون ضعف الوقت لغسل الملابس! وبدو أنهم يرسلون الملابس بربع كمية المياه تقريباً وينتهي الأمر بأن ملابسك يعلق بها كمية أقل من الصابون. والأهم من ذلك أن ملابسك لا تتمزق. هم يستخدمون كمية أقل من الصابون والماء، ولكن الملابس تخرج أكثر نظافة ونعومة وتدوم لوقت أطول. قضينا بعض الوقت نتناقش في الصفة التي نرغب في القيام بها، وانتهى بنا الأمر أننا تحدثنا كثيراً عن التصميم وكذلك عن قيم أسرتنا. هل نهتم كثيراً بفسيل الملابس في المنزل في مقابل ساعة ونصف الساعة؟ هل نهتم باستخدام ربع كمية المياه؟ قضينا حوالي أسبوعين نتحدث في هذا الأمر كل ليلة على طاولة المشاه.

وفي النهاية، انتهى بهم الأمر بشراء غسالة وجفف ماركة ميلى، وهي صناعة ألمانية. قال جوبيز: "كنت فرحاً للغاية لاقتناء هذه الماكينة أكثر من اقتناه أي جهاز من أجهزة التقنية العالمية على مدار سنوات".

قام جوبيز بشراء لوحة فنية ليضعها في غرفة المعيشة ذات السقف المحدب، وهي لوحة أنسيل آدمز لشروق الشمس في الشتاء بسلسلة جبال سيرا نيفادا، واشتراها جوبيز من متجر تحف بمنطقة لون باين، بكاليفورنيا. وقام آدمز بإهداء الصورة الجدارية لابنته، التي قامت ببيعها فيما بعد، وفي إحدى الفترات، قامت مدبرة منزل جوبيز بمسح الصورة بقطعة قماش مبللة، فأخذ جوبيز يلاحق أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع آدمز ليأتى إلى المنزل ليزيل عنها الطلاء ويقوم بتجديدها.

كان المنزل متواضعاً للغاية، لدرجة أن بيل جيتيس كان مستغرباً نوعاً ما حين قام بزيارة جوبيز مع زوجته. وتساءل جيتيس، الذي كان بقصد بناء قصر على مساحة ٦٦,٠٠٠ قدم

مربع بالقرب من مدينة سياتل، قائلاً: "هل يعيش جميعكم هناؤ؟". حتى حين عاد مرة ثانية إلى شركة أبل وكان مليارديرًا مشهوراً، لم يكن جوبيز يحظى بحراسة خاصة أو مراقبين، لدرجة أنه كان يترك الباب الخلفي مفتوحًا طوال النهار.

والامر المحزن والغريب أن مشكلته الأمنية الوحيدة حدثت بسبب بورييل سميث، مهندس برنامج ماكتوش الوسيم، أشعث الرأس، والذي كان يعمل مساعدًا لآندى هيرتزفيلد، وبعد أن ترك شركة أبل، أصيب سميث بالفصام، وكان يعيش في منزل بأخر الشارع الذي يعيش فيه هيرتزفيلد، وتدhort حاليه وبدأ يتوجول في الشوارع عاريًا، وهي أحياناً أخرى، كان يقوم بتكسير نوافذ السيارات ودور العبادة. وتم إخضاعه لتناول أدوية قوية، ولكن تبين أنه من الصعب التعافي من المرض. وفي فترة من الفترات حين كانت تعاوده الحالة المصبية، كان يشرع في الذهاب إلى بيت جوبيز في المساء، ليلاقي حجارة على النوافذ ويترك خطابات غير مفهومة ويقذف بمفرقعات نارية داخل المنزل. وتم إلقاء القبض عليه، ولكن التهمة أُسقطت حين أخضع لمزيد من المعالجة. ويتذكر جوبيز قائلاً: "كان بورييل مضحكًا وساذجًا للغاية. ذات مرة، في أحد أيام شهر أبريل تغير فجأة، وصار شخصًا محزنًا وغريب الأطوار".

كان جوبيز متواطئًا معه وكان كثيرًا ما يسأل هيرتزفيلد عن إمكانية تقديم المزيد من المساعدة. وفي إحدى الفترات، سُجن سميث ورفض الإفصاح عن هويته. وعندما اكتشف هيرتزفيلد الأمر، بعد مرور ثلاثة أيام، اتصل بجوبيز وطلب منه المساعدة في إخراجه من السجن. وبالفعل ساعده جوبيز، ولكنه فاجأ هيرتزفيلد بسؤال: "إذا حدث لي شيء مشابه، فهل ستعمتن بي مثلما تفعل مع بورييل؟".

احتفظ جوبيز بقصره بمنطقة وودسايد، التي تبعد عشرة أميال من الجبال الموجودة في بالو أيلو. كان يريد أن يهدم القصر المكون من ١٤ غرفة نوم المبني على الطراز المعماري الإسباني في عام ١٩٢٥، وكان لديه خطط لاستبداله ببيت بسيط للغاية على الطراز المعماري الياباني الحديث بثلث حجم القصر فقط. ولكنه انخرط لأكثر من عشرين عامًا في سلسلة من النزاعات القضائية البطيئة مع أنصار المحافظة على البيت الأصلي المتهالك. (وفي عام ٢٠١١، حصل في النهاية على تصريح بهدم القصر، ولكنه عندئذ كان قد فقد رغبته في بناء بيت ثان).

وأحياناً كان جوبيز يستقل قصر وودسايد شبه المهجور، وخاصة حمام السباحة الخاص بالقصر، من أجل إقامة الحفلات الأسرية. وعندما صار بيل كلينتون رئيساً للولايات المتحدة، مكث كلينتون وزوجته هيلاري في البيت الريفي – الذي تم بناؤه في الخمسينيات من القرن العشرين – الملحق بالقصر أثناء زيارتهما لابنتهما التي كانت تدرس بجامعة ستانفورد، ونظرًا لأن المنزل الرئيسي والبيت الريفي الملحق به لم يكن بهما

أثاث، قامت باول بالاتصال بتجار الأثاث والأعمال الفنية عندما جاءت أسرة كلينتون للإقامة في البيت وقامت بتحمل مصاريف تأثيث البيتين بصورة مؤقتة. وذات مرة، بعد وقت قصير من ذيوع قضية مونيكا لوبنسكي، كانت باول تجري المعاينة الأخيرة للأثاث ولاحظت اختفاء إحدى اللوحات الفنية. وحين انتابها القلق، سألت الفريق القائم على العمل ومكتب الحرس الرئاسي عن الأمر، ففتحوا أحددهم بها جانبياً وشرح لها أن اللوحة كان مرسوماً عليها فستان معلق على شمامعة. ونظرًا لأن موضوع الفستان الأزرق الخاص بـلوبنسكي قد ذاع، فإنهم قرروا إخفاء اللوحة. (وفي أثناء إحدى المكالمات الهاتفية الليلية مع جوبيز، سأله كلينتون عن كيف يتعين عليه التعامل مع مشكلة لوبنسكي. قال جوبيز للرئيس: "لا أعرف إن كنت قمت بالأمر أم لا، ولكن إن كان الأمر كذلك، فأنت مضطر لقول الحقيقة للناس". وساد الصمت على الطرف الآخر من الخط).

ليزا تنتقل للإقامة مع والدتها

بينما كانت ليزا في منتصف الصيف الثامن، اتصلت المعلمة بـجوبيز. كانت هناك مشكلات خطيرة، وكان من الأفضل لها أن تترك بيته والدتها على الأرجح. ومن ثم خرج جوبيز في تمشية مع ليزا، وسألها عن الموقف وعرض عليها أن تنتقل للإقامة معه. كانت فتاة ناضجة، حيث بلغت الرابعة عشرة من عمرها، وفكرت في الأمر لمدة يومين. بعد ذلك وافقت. كانت تعرف بالفعل الغرفة التي ترغب في الإقامة بها، وهي الغرفة التي بجوار غرفة والدتها. وحين كانت في البيت ذات مرة، مع عدم وجود أحد، جربت الجلوس في الغرفة بالاستلاء على الأرضية الخالية من الأثاث.

كانت فترة عصيبة. في بعض الأحيان كانت كريسان برينان تسير من منزلها الذي يبعد عنهم بضع بنايات وتتصبح فيهم من الفناء. وحين سألتها مؤخرًا عن سبب سلوكها والادعاءات التي أسفرت عن ترك ليزا منزلها، قالت إنها ما زالت غير قادرة على إدراك ما حدث في تلك الفترة. ولكن بعد ذلك كتبت لي رسالة بريد إلكتروني طويلة وقالت إنها قد تساعد في شرح الموقف:

هل تعلم كيف استطاع ستيف أن يحصل على موافقة مجلس مدينة وودسايد ليقوم بهدم منزله بـوودسايد؟ كانت هناك مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون في الحفاظ على المنزل نظرًا لقيمة التاريخية. ولكن ستيف كان يرغب في هدمه وبناء منزل بعديقة. وترك ستيف المنزل بلا ترميمات وصيانته لمدة سنوات بحيث لا يكون هناك مجال لإنتقاده، فمن خلال ترك البيت بلا صيانة، وربما ترك النوافذ مفتوحة لمدة سنوات، فإن البيت سيتداعى. طريقة ذكية، أليس

كذلك؟... وبطريقة مشابهة عمل ستيف على الحد من كفاءت وزعزعة استقرارى فى الوقت الذى كانت فيه ليزا تبلغ من العمر ١٣ و ١٤ عاماً لكي يجعلها تنتقل إلى الإقامة فى بيته. وبدأ بطريقة وانتقل إلى واحدة أخرى أسهل والتى كانت أكثر تدميراً بالنسبة لى وكانت أصعب بالنسبة لليزا، وربما لم يكن هناك قدر كبير من النزاهة فى تصرفاته، ولكنه حصل على ما كان يرغب فيه.

عاشت ليزا مع جوبيز وباؤل على مدار السنوات الأربع التى قضتها فى بالو ألتولدراسة المرحلة الثانوية، وبدأت تستخدم اسم ليزا برييانـ جوبيز. كان جوبيز يحاول أن يكون أمّا صالحـاً، ولكن كان يمر عليه بعض الأوقات يكون فيه فاتراً وغير دودـ. وعندما شعرت ليزا بأنه يتعمـن عليها الهروب، فإنـها لجأت إلى العيش مع أسرة ودودـة تعيش بالجوار. حاولت بـاؤل أن تقدم الدـعم، وكانت تحضر معظم الأنشطة المدرسية الخاصة بـليزا.

عندما أصبحـت ليزا فى السنة الأخيرة بالمرحلة الثانوية، بدأ عليها التـالق. اشتـركت فى الصحـيفة المدرسـية، *The Campanile*، وشارـكت فى تحريرـها. ومع زميلـها فى الفصل بن هـيلـيت، حـفيد الرجل الذى أعـطـى والدهـا أولـ وظـيفة لهـ، كـشفـت سـرقـيـات إـدارة المـدرـسـة بـمنع عـلاـوات سـرـية للمـشـرـفـين. وعـندـما حـان وقت دـخـول الكلـيـة، أـدرـكـت رـغـبـتها فى السـفـر نـاحـيـة الشـرقـ. والتـحقـقت بـجـامـعـة هـارـفارـدـ. وقـامت بتـزوـير توـقـيعـ والـدهـا عـلـى طـلب الـاتـحـاق لأنـه كان خـارـجـ المـديـنـةـ وقتـهاـ. وـقـبـلتـ فـي الدـفـعـةـ التـيـ بدـأـتـ الـدـرـاسـةـ فـيـ عـامـ ١٩٩٦ـ.

وفـي جـامـعـة هـارـفارـدـ، عملـتـ ليـزاـ فـي صـحـيفـةـ الكلـيـةـ، *The Crimson*، ثمـ فـي مجلـةـ الأـدـبـ، *The Advocate*. وبعد انـفـصالـها عنـ صـديـقـهاـ، سـافـرتـ إـلـىـ الـخـارـجـ لـمـدةـ عـامـ للـدـرـاسـةـ فـيـ جـامـعـةـ كـبـيجـ بلـنـدنـ. وـظـلتـ عـلـاقـتهاـ بـوالـدهـاـ مـضـطـرـبةـ خـلـالـ سـنـوـاتـ درـاستـهاـ فـيـ الكلـيـةـ. وـحـينـ كـانـتـ تـعودـ إـلـىـ المـنـزـلـ، كـانـتـ تـقـتـلـ مـشـاجـراتـ صـفـيرـةـ. حولـ ماـ يـقـدـمـ عـلـىـ العـشـاءـ، وـمـاـ إـذـاـ كـانـتـ تـعـتـنـىـ بـدـرـجـةـ كـافـيـةـ يـاخـوـتهاـ غـيرـ الأـشـقاءـ -ـ وـكـانـ منـ المـمـكـنـ أنـ يـنـتـهـىـ بـهـمـاـ الـأـمـرـ بـالـقطـطـيـعـةـ لـدـةـ أـسـاـيـعـ وـفـيـ بـعـضـ الأـحـيـانـ لـمـدةـ شـهـورـ. وأـحـيـاـنـاـ كـانـ الـجـدـالـ يـسـوءـ لـلـغاـيـةـ لـدـرـجـةـ أـنـ جـوـبـيزـ قدـ يـتـوقـفـ عـنـ دـعـمـهـاـ وـقـدـ تـقـرـرـضـ هـيـ المـالـ منـ آنـدـىـ هـيـرـتـزـفـيلـدـ أوـ آخـرـينـ. وـذـاتـ مرـةـ، أـقـرـضـ هـيـرـتـزـفـيلـدـ ليـزاـ ٢٠،٠٠٠ـ دـولـارـ حينـ ظـلتـ أـنـ والـدهـاـ لـنـ يـتـكـفـلـ بـمـصـارـيفـ تـعـلـيمـهاـ. يـقـولـ هـيـرـتـزـفـيلـدـ مـعـقـباـ: "ـلـقدـ غـضـبـ مـنـيـ لـأـتـقـنـ أـقـرـضـتهاـ، وـلـكـنـهـ أـجـرـىـ اـتصـالـاـ فـيـ الصـبـاحـ الـبـاكـرـ لـلـيـومـ التـالـيـ وـجـعـلـ مـحـاسـبـهـ يـرـسلـ لـيـ الـمـالـ". وـلـمـ يـحـضـرـ جـوـبـيزـ حـفـلـ تـخـرـجـ ليـزاـ فـيـ جـامـعـةـ هـارـفارـدـ فـيـ عـامـ ٢٠٠٠ـ. وـيـقـبـ قـائـلاـ: "ـإـنـهاـ لـمـ تـدـعـنـىـ حـتـىـ لـلـحـضـورـ".

وـمعـ ذـلـكـ، كـانـتـ هـنـاكـ بـعـضـ الـأـوـقـاتـ الـلـطـيـفـةـ خـلـالـ تـلـكـ السـنـوـاتـ، مـنـ بـيـنـهاـ حينـ عـادـتـ ليـزاـ إـلـىـ الـبـيـتـ فـيـ صـيفـ إـحدـىـ السـنـوـاتـ وـاشـتـرـكتـ فـيـ حـفـلـ مـوـسـيقـىـ خـيـرىـ لـجـمـعـيـةـ إـلـيـكـتروـنـيـكـ فـروـنـيـتـيرـ فـونـديـشنـ، وـهـىـ جـمـعـيـةـ خـيـرىـ تـدـعـمـ تـوـصـيـلـ التـكـنـوـلـوـجـيـاـ لـلـعـامـةـ

وأقيم الحفل الموسيقى على مسرح فيلمور أدوتوريوم بسان فرانسيسكو، والذي أحياه فرقه جراقوول ديث وجيفرسون آيربلайн وجيمي هندرicks، وغفت ليزا أغنية تريسي شامبان *Talkin' about a Revolution* (من كلماتها: "سيثور الفقراء / وسيحصلون على نصيبهم")، وكان والدها يقف في الصف الخلفي يحتضن ابنته إيرين البالغة من العمر عاماً واحداً.

واستمرت العلاقة المتقلبة بين جوبيز وابنته ليزا بعد انتقالها إلى مانهاتن للعمل ككاتبة حرة، وتقاومت مشاكلهما نتيجة الإحباطات بين جوبيز وكريسان. لقد قام جوبيز بشراء بيت بقيمة ٧٠٠،٠٠٠ دولار كى تقوم كريسان باستغلاله وكتبه باسم ليزا، ولكن كريسان أقتطعت ليزا ببيعه من أجل الحصول على المال للسفر مع مستشار روحي والعيش في باريس. وبمجرد أن نفد المال، عادت إلى سان فرانسيسكو وصارت هفاناً "تصويرية" وتصمم لوحات ذات طابع خاص. وتقول على موقعها الإلكتروني (الذي يقوم هيرتزفيلد بصيانته لها) : "إنتي "وسيلة اتصال" ومساهمة حالة لمستقبل البشرية والعالم الرافق. إنتي أجريت الأشكال والألوان والترددات الصوتية لاهتزازات مقدسة حين أبتكر اللوحات وأعيش معها". وعندما كانت كريسان بحاجة إلى المال من أجل مشكلات صحية متصلة بالتهاب الجيوب الأنفية والأسنان، رفض جوبيز إعطاءها المال، مما تسبب مرة أخرى في قطع ليزا بعلاقتها به لبعض سنوات. ومن ثم، استمرت علاقتها على هذا النسق، استغلت منى سيمبسون كل هذا، بالإضافة إلى خيالها، كانطلاقاً لروايتها الثالثة بعنوان، *A Regular Guy* التي تم نشرها في عام ١٩٩٦. وتستند الشخصية المحورية في القصة على جوبيز، وأحياناً تتلزم بالواقع، حيث تصف سخاء جوبيز وشراءه سيارة خاصة لصديق يعاني من مرض ضمور العضلات، وتصف بدقة جوانب غير مستحبة في علاقته بليزا، من بينها رفضه الأولى للاعتراف بها. ولكن كان هناك أجزاء أخرى من محض خيالها. على سبيل المثال، علمت كريسان ليزا قيادة السيارة في سن مبكرة للغاية، ولكن الرواية تصف مشهد لـ "جان" - الشخصية التي تمثل ليزا - وهي تقود الشاحنة عبر الجبال بمفردها وهي في سن الخامسة بعثاً عن أبيها، وهو ما لم يحدث مطلقاً. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التفاصيل الصغيرة الموجودة بالرواية من الصعب تصدقها مثل الوصف السريع للشخصية المأخوذة عن شخصية جوبيز والتي ذكرت في الجملة الافتتاحية للرواية: "كان رجلاً مشغولاً للغاية لدرجة أنه لم يكن عنده وقت لفتح صنبور المرحاض".

ومن الناحية الظاهرية، كان التصوير الخيالي لشخصية جوبيز في الرواية يبدو قاسياً، حيث وصفت سيمبسون الشخصية الرئيسية بأنه شخص غير قادر على "رؤية ضرورة الخضوع لرغبات أو نزوات الآخرين". كان مهملاً لnezافته الشخصية مثلاً كان

جوبيز فى الحقيقة. وهذا الشخص "لم يكن يؤمن بمزيلات العرق وكثيراً ما كان يزعم بأن الحمية الغذائية المناسبة وصابون قشتالى برايحة الفناع، لن تجعلك تعرق أو تصدر عنك رائحة كريهة". ولكن الرواية تعبرية ومعقدة من عدة جوانب، وفي النهاية تجد صورة كاملة لرجل فقد السيطرة على شركة كبيرة فام بتأسيسها وتعلم أن يقدر ابنته التي تركها، وكان المشهد الأخير هو مشهد يرقص فيه مع ابنته.

وفىما بعد قال جوبيز إنه لم يقرأ الرواية أبداً. وأخبرنى قائلاً: "سمعت أن الرواية تدور حولى، وإن كانت كذلك، فإننى سأغضب حقاً، ولم أكن أرغب فى أن أغضب من أختى ومن ثم لم أقرأها". وعلى الرغم من ذلك، فإنه صرح لجريدة نيويورك تايمز بعد بضعة أشهر من ظهور الرواية بأنه قرأ الرواية ورأى نفسه فى الشخصية الأساسية. وأخبر المحرر ستيف لور، قائلاً: "حوالى ٢٥٪ من الشخصية هى انعكاس لى تماماً، وحتى طريقة تصرفى. وبالطبع، لن أخبرك أى جزء يمثل ٢٥٪ من شخصيتى". في الواقع، قالت زوجته إن جوبيز ألقى نظرة على الرواية وطلب منها أن تقرأها من أجله ليرى ماذا يتغير عليه القيام به حيالها.

أرسلت سيمبسون نسخة مكتوبة من الرواية لليزا قبل أن تنشر، ولكنها لم تقرأ سوى الافتتاحية. قالت ليزا: "فى الصفحات القليلة الأولى، وجدت نفسى فى مواجهة مع أسرتي وحكاياتي وأشيائى وأفكارى، ونفسى متجمدة فى شخصية جان. وكان الخيال الموجود فى ثنايا تلك الحقائق يجعلنى متأكدة أكثر من أن هذه قصتى لقربها الخطير من الحقيقة". شعرت ليزا بالجرح وكتبت مقالاً فى مجلة *Advocate* بجامعة هارفارد شرح فيه السبب. كانت المسودة الأولى مريرة للغاية، ثم خففت من حدتها قليلاً قبل نشرها. شعرت أن سيمبسون خانت صداقتها. وكتبت تقول: "لم أكن أعرف أن منى تجمع مادة قصتها على مدار السنوات الست هذه. لم أكن أعرف أننى حين كنت أبحث عن مشورتها وأعمل بنصائحها، كانت هى أيضاً تعمل". وفي النهاية، تصالحت ليزا مع سيمبسون. وجلساً فى مقهى لينافشا الرواية، وأخبرتها ليزا إنها لم تستطع الانتهاء من قراءتها. فأخبرتها سيمبسون بأن النهاية ستعجبها. وعلى مدار السنوات، كانت ليزا تحظى بعلاقة متقطعة بـ سيمبسون، ولكنها كانت علاقتها أقوى من علاقتها بوالدها.

الأولاد

عندما أنجيبت باول طفلاً الأول فى عام ١٩٩١، بعد بضعة أشهر من زواجها بـ جوبيز، وظلاً يطلقان عليه لمدة أسبوعين "جوبيز الصغير": لأن الاستقرار على اسم لم يكن أقل صعوبة من الاستقرار على اختيار غسالة. فى النهاية، سماه ريد بول جوبيز. كان اسمه

الأوسط هو اسم والد جوبيز، في حين أنهما اختارا اسمه الأول (الذى أصر عليه جوبيز وباؤل) لأنه يبدو جميلاً أكثر من كونه اسم الكلية التى التحق بها جوبيز. وبداريد أشبه بوالده فى عدة طرق: فهو حاد وذكى، دون نظره حادة وشخصية ساحرة. ولكن على خلاف والده، كان لطيفاً ومتواضعاً. كان مبدعاً - حين كان طفلاً كان يحب أن يرتدى ملابس الشخصيات الكرتونية ويتم تصميم شخصيتها - وكان طالباً رائعاً مهتماً بالعلوم. كان فى إمكاناته تقليد نظرة أبيه، ولكنه كان ودوداً ويبدو أنه لا يملك ذرة من القسوة فى طبيعته.

ولدت إيرين سينينا جوبيز فى عام ١٩٩٥. كانت أكثر هدوءاً وفى بعض الأحيان كانت تعانى من عدم نيل اهتمام والدها، وأخذت عن والدها الاهتمام بالتصميم والعمارة، ولكنها اعتادت أيضاً ألا ترتبط به عاطفياً لكيلا تتأدى من عدم اكتراثه به.

ولدت إيف، أصغر أولاد جوبيز، فى عام ١٩٩٨. وكانت مشاغبة تتسم بالعناد والفكاهة، ولم تكن كثيرة المطالبات أو تخشى سطوة والدها. كانت تعرف كيف تتعامل معه، حيث تناقش معه (وفى بعض الأحيان تقوز عليه)، وربما تسخر منه أيضاً. وكان والدها بمزاج قائلأً إنها ستدير شركة أبل فى يوم ما، إن لم تصبح رئيسة للولايات المتحدة.

وطد جوبيز علاقته بريد، ولكنه كان أكثر بعضاً عن بناته، وكما كان يفعل مع الآخرين، كان يصب تركيزه عليهم من حين لآخر، ولكنه كثيراً ما يتغافل عنهم تماماً حين كان يفكر فى أشياء أخرى. وعن هذا يقول باول: "إنه يركز على عمله، وفى بعض الأحيان كان لا يولي اهتماماً للبنات". وفى إحدى الفترات، كان جوبيز يتعجب من حسن تنشئة أولادهما، خاصة أنها لستنا متواجدين دوماً بجانبهم"، على حد قوله. وهذا أدهش باول، وضايقها قليلاً لأنها تركت عملها حين بلغ ريد عامين وقررت أن تتجه المزيد من الأولاد.

فى عام ١٩٩٥، أقام لاري إليسون، المدير التنفيذى لشركة أوراكل، حفل للاحتفال بعيد ميلاد جوبيز الأربعين، دعا إليه عظماء ونجوم مجال التكنولوجيا. وصار إليسون صديقاً مقرباً للأسرة، وكان كثيراً ما يأخذ أسرة جوبيز فى نزهة بأحد اليختات الفاخرة الخاصة به. وكان ريد يشير إليه قائلأً: "صديقنا الثرى"، وهو دليل طريف على مدى ترفع والده عن التباهى بمحاظير الثراء. كان الدرس الذى تعلمه جوبيز من اتباعه لذهب الزن هو أن المقتنيات المادية كثيراً ما تربك الحياة، ولا تشريفها. وهو يقول معقباً: "كل مدير تنفيذى أعرفه لديه حراسة خاصة. إنهم يعظون بها حتى فى بيوتهم. إنها طريقة عيش تقسم بالجنون. لقد قررنا أننا لا نرغب فى تنشئة أولادنا بهذه الطريقة".

قصة لعبة

باز، وودي يهبان للنجدة

جيفرى كاتزنبرج

قال والت ديزنى فى إحدى المرات: "إن تحقيق المستحيل درب من دروب المتعة"، وكان هذا هونوع التوجه الذى يعجب جوائز. كان جوائز معبجاً بهوس ديزنى بالتفاصيل والتصميمات، وشعر بوجود توافق طبيعى بين شركة بيكسار واستوديو الأفلام الذى أنشأه ديزنى.

حصلت شركة والت ديزنى على الترخيص باستخدام نظام حاسوب شركة بيكسار لإنتاج الرسوم المتحركة، مما جعلها أكبر عميل لدى شركة بيكسار للحاسوب، وقد دعا جيفرى كاتزنبرج، رئيس قطاع الأفلام بشركة ديزنى، جوائز فى أحد الأيام إلى استوديوهات بوريانك حتى يرى عمل هذه التكنولوجيا على الطبيعة. وأثناء ما كان موظفو ديزنى يرشدونه أثناء جولته فى الاستوديوهات، استدار جوائز إلى كاتزنبرج وسألته: "هل شركة ديزنى سعيدة بالتعامل مع شركة بيكسار؟". فرد كاتزنبرج بع giove شديدة: "نعم"، فسألته جوائز: "هل تظن أن شركة بيكسار سعيدة بالتعامل مع شركة ديزنى؟". فقال كاتزنبرج إنه يظن ذلك، فقال جوائز: "لا، لست كذلك، ونريد أن نصنع معكم فيلماً يجعلنا سعداء".

كان كاتزنبرج راغباً فى ذلك، فقد كان معبجاً بأفلام لاسيتير القصيرة وحاول دون جدوى أن يقنعه بالعودة إلى ديزنى، لذا دعا كاتزنبرج فريق بيكسار إلى اجتماع لمناقشة المشاركة فى إنتاج أحد الأفلام. عندما جلس كاتمول وجوائز ولاسيتير على طاولة

الاجتماعات، كان كاتزنبيرج صريحاً، حيث قال موجهاً حديثه إلى لاسيتير: "جون، بما أنك لا ت يريد العمل لحسابي مرة أخرى، فسوف أجعل الأمر ينبع على هذا المثال". وكما تشاركت شركة ديزني بعض الصفات مع شركة بيكسار، تشارك كاتزنبيرج أيضاً بعض الصفات مع جوبيز، فقد كان كلاهما جذاباً عندما ي يريد، وعدوانياً (أوأسواً) عندما يلائم هذا مزاجه أو اهتماماته. كان ألفى راي سميث، الذي كان على وشك ترك العمل بشركة بيكسار، حاضراً الاجتماع. قال ألفى راي مستعيداً ذكرياته: "لقد أبهرنى كل من كاتزنبيرج وجوبيز كثيراً وبشكل متساوٍ، فقد كانا اثنين من الطفأة يتمتعان بقدرة مذهلة على الحديث". كان كاتزنبيرج يعلم هذا، حيث أخبر فريق شركة بيكسار: "يطن الجميع أننى طاغية، وأنا كذلك، ولكنني دائمًا على حق"، ويستطيع المرء أن يتخيّل جوبيز وهو يقول الكلام نفسه.

وكما يليق برجلين يمتلكان الشفف نفسه، فقد استقرت المفاوضات بين كاتزنبيرج وجوبيز أشهرًا طويلة، فقد أصر كاتزنبيرج على أن تحصل شركة ديزني من شركة بيكسار على حق ملكية تكنولوجيا صناعة الرسوم المتحركة ثلاثية الأبعاد، ولكن رفض جوبيز، وقد فاز في النهاية. وكان لـ جوبيز طلب هو الآخر: أن تمتلك بيكسار جزءاً من الفيلم وشخصياته، ويكون هناك تحكم مشترك في كل من حقوق الفيديو وإنتاج الأجزاء التالية للفيلم. قال كاتزنبيرج: "إذا كان هذا ما تريده، فعلينا أن نتوقف عن الكلام وبعثنك أن تتصحرف". ولكن لم يتعرك جوبيز من مكانه متنازلاً عن هذه النقطة.

حمد لاسيتير أثناء مشاهدته لكلا الرجلين القويين وهما يكران ويفران، حيث قال مستعيداً ذكري هذا الموقف: "بمجرد أن رأيت ستيف وجيفري أثناء المفاوضات، شعرت بالانبهار، فقد كان الأمر يبدو كمباراة داخل حلبة المصارعة، وكان كلاهما لاعباً ماهراً". ولكن ذهب كاتزنبيرج للمباراة وهو يحمل سيفاً، في حين ذهب جوبيز للمباراة وهو يحمل رقائق الألومنيوم، فقد كانت شركة بيكسار مهددة بالإفلاس وكانت تحتاج إلى إبرام الصفقة مع ديزني أكثر مما تحتاج ديزني إلى إبرام الصفقة معها. بالإضافة إلى أن شركة ديزني تستطيع تمويل المشروع بأكمله ولكن شركة بيكسار لن تستطيع ذلك، وكانت النتيجة صفة أبرمت في شهر مايو عام ١٩٩١ تمتلك شركة ديزني بمقتضاهما الفيلم وشخصياته كلها، وتمتلك التحكم الإبداعي، وتدفع لشركة بيكسار ١٢,٥٪ من دخل التذاكر. وكان لديها خيار (وليس التزاماً) بأن تقوم بصناعة فيلم بيكسار التاليين والحق في أن تقوم (بوجود بيكسار أو دون وجودها) بصناعة سلاسل أفلام باستخدام شخصيات الفيلم. ومن حق ديزني أن توقف مشروع الفيلم في أي وقت مقابل دفع غرامة بسيطة.

كانت الفكرة التي عرضها جون لاسيتير تُدعى Toy Story (قصة لعبة) وقد تم اقتباس هذه الفكرة من الاعقاد، الذي شاركه مع جوبيز، بأن المنتجات تمتلك جوهراً خاصاً بها، وهدفاً صُنعت من أجله. فإذا كان الهدف أن تمتلك مشاعر، فيجب أن تبني مشاعرها على رغبتها في تحقيق جوهراها. إن هدف الكوب، على سبيل المثال، أن يحتفظ بالماء، وإذا كان يمتلك مشاعر فسوف يكون سعيداً عندما يمتلئ وحزيناً عندما يكون فارغاً. إن جوهر شاشة الحاسب هو أن تكون واجهة تواصل مع البشر، وجوهر الدراجة الأحادية أن يتم ركوبها في عروض السيرك، أما بالنسبة للألعاب فإن جوهرها هو أن يلعب بها الأطفال، وبهذا فإن خوفهم الوجودي يمكن أن يتم التخلص منهم أو استبدالهم بألعاب أحدث؛ لذا فإن فيلماً يتحدث عن الصداقة يجمع بين لعبة مفضلة قديمة ولعبة جديدة لامعة سوف يحمل طابعاً درامياً. خاصة عندما تبدأ الحركة بانفصال الألعاب عن صاحبها. بدلاً لاسيتير عرض فكرته قائلاً: "لقد واجهنا جميعاً في طفولتنا صدمة فقد إحدى الألعاب. تتخذ قصتنا وجهة نظر اللعبة عندما تفقد وتحاول استعادة أكثر شيء مهم بالنسبة لها: أن يلعب بها أحد الأطفال، حيث إن هذا هو سبب وجود جميع الألعاب، وهو القوام العاطفي لوجودها".

مررت شخصيتا الفيلم الرئيسيتان بالكثير من المراجعات حتى استقر الرأي على باز لاسيتير وودي. وكان لاسيتير وفريقه يجمعون، كل بضعة أسبوع، أحدث مجموعة من لوحات القصة أو اللقطات المصورة لعرضها على مسئولي شركة ديزني. وفي اختبارات عرض الفيلم الأولية، أظهرت شركة بيكسار تكنولوجيتها المذهلة عن طريق إنتاج - على سبيل المثال - مشهد لـ وودي يتحرك جيئة وذهاباً على طاولة زينة مع تحرك الضوء خلال ستارة ملقياً بظلال على قميصه - وهو تأثير من شبه المستحيل تطبيقه يدوياً، ولكن كان إبهار شركة ديزني بالحبكة الروائية أمراً أكثر صعوبة، ففسى كل عرض تقديمي تقدمه شركة بيكسار، كان كاتزنبيرج يمزق منها جزءاً آخر، ممليناً تعليقاته وملاحظاته على التفاصيل. وكانت هناك مجموعة من الموظفين يحمل كل منهم لوح كتابة للتأكد من أن كل اقتراح أو نزوة يقولها كاتزنبيرج، يتم القيام بعمل مراجعة لها.

كان عزم كاتزنبيرج الأكبر هو إضافة المزيد من الانفعالات للشخصياتين الرئيسيتين، فكما قال إن هذا سيصبح فيلم رسوم متحركة يُدعى قصة لعبة، ولكن لا يجب أن يكون موجهاً للأطفال فقط، وتذكر كاتزنبيرج الفيلم قائلاً: "في البداية لم يكن هناك دراما أو قصة حقيقة أو صراع". واقتراح على لاسيتير أن يشاهد بعض الأفلام الكلاسيكية عن الصداقة، مثل *The Defiant Ones* و 48 Hours، والذى تورط فيها شخصيتان لديهما توجهات مختلفة وعليهما أن يكونا رابطة بينهما. هذا بالإضافة إلى أنه واصل الدفع نحو ما أطلق عليه "الانفعال"، وكان هذا يعني جعل وودي أكثر غيرة، وشرأً ومعاداة

لباز، الدخيل الجديد على صندوق الألعاب، حيث يقول وودي في أحد المشاهد بعد أن دفع باز من النافذة: "إنه عالم تأكل فيه اللعبة غيرها من الألعاب".

بعد عدة جولات من ملاحظات كاتزنبيرج وغيره من مدیری شركة دیزنی التنفيذيین، تم تجريد وودي تقريباً من أي جاذبية، ففي أحد المشاهد يقوم وودي بدفع الألعاب الأخرى من على السرير ثم يأمر سلينكى بأن يقوم بالمساعدة، وعندما يتعدد سلينكى، يصبح به وودي قائلاً: "من قال إن وظيفتك هي التفكير، أيها الأحمق؟". طرح بعدها سلينكى السؤال الذي سيطرّحه فريق شركة بيكسار على نفسه في القريب العاجل: "لماذا يبدو راعي البقر مخيفاً هكذا؟"، وكما تعجب توم هانكس، الممثل الذي أدى صوت وودي، في إحدى المرات قائلاً: "هذا الرجل أحمق بالفعل".

انتهاء التصوير

قام لاسيتير وفريقه بالانتهاء من نصف الفيلم بحلول شهر نوفمبر ١٩٩٢، لذا قاموا بإحضاره إلى باربانك ليعرضوه على كاتزنبيرج ومديری دیزنی التنفيذيین الآخرين. لم يكن بيتر شنايدر، رئيس قسم الرسوم المتحركة، مقتنعاً بفكرة كاتزنبيرج بجعل أناس من خارج شركة دیزنی يصنّعون فيلماً متجركاً لصالحها، وأعلن أن الفيلم لا يصلح وأمر بإيقاف إنتاجه، ووافق كاتزنبيرج. وسأل أحد زملائه، توم شوماخر قائلاً: "لماذا وصل الفيلم إلى هذا الوضع السيئ؟". فرد شوماخر بفظاعة قائلاً: "لأنه لم يصبح فيلهم بعد الآن". وشرح ما قاله بعد ذلك قائلاً: "لقد كانوا يتبعون توجيهات كاتزنبيرج، واحد المشروع عن طريقه تماماً".

ادرک لاسيتير أن شوماخر كان على حق، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد جلسنا أشاهد الفيلم وكانت محراجاً مما كان يُعرض على الشاشة؛ فقد كان الفيلم عبارة عن قصة امتلأت بأكثر الشخصيات التي رأيتها في حياتي حزناً وشرّاً". وطلب من شركة دیزنی أن يعود إلى بيكسار ويعيد كتابة النص، وكان كاتزنبيرج داعماً له.

لم يتدخل جوبيز كثيراً في العملية الإبداعية، وبسبب ميله إلى السيطرة، خاصة على ما يتعلق بأمور الذوق والتصميم، يعتبر ضبط النفس الذي تحلى به جوبيز شهادة على احترامه لـ لاسيتير وفتاني بيكسار الآخرين – وكذلك على قدرة لاسيتير وكاملو على إبقاءه بعيداً عنهم. ولكن ساعد على إدارة العلاقة بين بيكسار وديزنی، وكان فريق بيكسار مقدراً لهذا. عندما أوقف كاتزنبيرج وشنايدر العمل على فيلم *Toy Story*، أصر جوبيز على استمرار العمل عن طريق تمويله من ماله الخاص، واتخذ جانبهما ضد كاتزنبيرج. قال جوبيز في وقت لاحق: "لقد أساء فهم مضمون قصة الفيلم. لقد أراد أن يكون وودي

شخصية شريرة، وعندما أوقفنا عن العمل، فمنا بشء أشبهه بطرده من العمل وقتنا: "ليس هذا ما أردناء"، وقام بالأمر بالطريقة التي أردنها منذ البداية".

عاد فريق بيكسار إلى ديزني بعد ثلاثة أشهر حاملاً نصاً جديداً، تحولت فيه شخصية وودي من قائد طاغية لبيبة لعب آندي ليصبح قائدهم الحكيم، وتم تصوير غيرته بعد وصول باز لايتيير بصورة أكثر تعاطفاً، وتم التعبير عنها طبقاً للحن أغنية *"Strange Things"* "أشياء غريبة" لراندى نيومان. وتمت إعادة كتابة المشهد الذى يدفع فيه وودي باز من النافذة ليصبح سقوط باز من النافذة ناتجاً عن حادث تسببت فيه خدعة بسيطة بدأها وودى باستخدام مصباح سطح المكتب. وافق كاتزنبرج وشركاه على الأسلوب الجديد، وبحلول شهر فبراير عام ١٩٩٤ تم استئناف إنتاج الفيلم.

انهeràر كاتزنبرج بتركيز جوبيز على السيطرة على التكاليف، وقال: "حتى خلال عملية تحديد الميزانية الأولى، كان ستيف مهتماً بإنجاز الفيلم بأقل قدر ممكن من التكاليف". ولكن تبين أن الميزانية الموضوعة له والتي تبلغ ١٧ مليون دولار ليست كافية، خاصة بعد عملية المراجعة الكبيرة التي كان من الواجب القيام بها بعد أن دفعهم كاتزنبرج لأن يجعلوا شخصية وودي شريرة؛ لذا طلب جوبيز المزيد من المال حتى يقوم بإنتاج الفيلم بطريقة صحيحة، فقال له كاتزنبرج: "اسمع، لقد كان بيننا اتفاق. لقد أعطيناك التحكم بإنتاج الفيلم، ووافقت على القيام به مقابل المبلغ الذي عرضناه". واستشاط جوبيز غضباً. وكان جوبيز قادرًا على الاتصال بكاتزنبرج هاتقىً أو أن يستقل الطائرة ويدهب مقابلته وجهًا لوجه، وأن يكون، طبقاً لكلمات كاتزنبرج: "فأسأياً بوحشية كما يمكن لستيف فقط أن يكون". أصر جوبيز على أن شركة ديزنى هي المسؤولة عن تجاوز حد الميزانية المحدد لأن كاتزنبرج أفسد محتوى الفيلم بحيث احتاج إلى عمل إضافي لإصلاح الأمور. صاح كاتزنبرج قائلاً: "انتظر لحظة، لقد كنا نساعدك، وقد استفدت من مساعدتنا الإبداعية، والآن تريدين أن تدفع لك مقابل هذه المساعدة"، وقد كان الأمر سجالاً بين الاثنين من المهووسين بالسيطرة يتجادلان حول من يدين بالفضل للأخر.

استطاع إد كاتمول، وكان رجلاً أكثر دبلوماسية من جوبيز، أن يتوصل إلى تسوية بشأن الميزانية الجديدة، حيث قال: "كنت أمتلك وجهة نظر إيجابية عن جيفرى أكثر من جميع من عملوا على إنتاج الفيلم". ولكن دفعت هذه الحادثة جوبيز إلى التخطيط للحصول على نفوذ أكبر عند التعامل مع شركة ديزنى في المستقبل؛ فقد كان يحب أن يكون في موضع السيطرة. وكان هذا يعني أن على بيكسار أن تُسهم في المشاريع المستقبلية بتمويلها الخاص، وأن هذا سيتطلب إبرام اتفاق جديد مع شركة ديزنى.

وكما تقدم العمل في الفيلم، ازدادت حماسة جوبيز نحوه. كان جوبيز يتحدث مع العديد من الشركات، من هولمارك إلى مايكروسوفت، عن بيع شركة بيكسار، ولكن عند

رؤيه وودي وباز مفعمين بالحياة أدرك أنه قد يكون على اعتاب تغيير شكل صناعة الأفلام بالكامل. بمجرد انتهاء مشاهد الفيلم، أخذ جوبيز يشاهدها مرة بعد أخرى بل ودعا أصدقائه إلى منزله ليشاركهم شففة الجديد. قال لاري إليسون: "لا يمكنني أن أخبرك بعدد الإصدارات التي شاهدتها من فيلم *Toy Story* قبل عرضه في السينما، وأصبح الأمر نوعاً من أنواع التعذيب، فقد كان على أن أذهب إلى منزل جوبيز لأشاهد أحد تحسينات أدخلت على ١٠٪ من الفيلم. كان ستيف مهووساً بأن يخرجه على أكمل وجه - على مستوى القصة والتكنولوجيا - ولم يكن يرضي بأى شيء أقل من الكمال".

تعزز شعور جوبيز بأن استثماراته في شركة بيكسار ستؤتي بثمارها عندما دعوه شركة ديزني لحضور مهرجان الصحافة الذي أقامته بمناسبة عرض مشاهد من فيلم *Pocahontas* (بوكاهونتاس) في يناير عام ١٩٩٥ في خيمة أقامتها في منتزة سنتراال بارك بمانهاتن. وأثناء المهرجان أعلن مدير شركة ديزني التنفيذي مايكل أيزنر أن العرض الأول لفيلم *Pocahontas* سيكون أمام ١٠٠ ألف متفرج وسيعرض على شاشة يبلغ ارتفاعها ٨٠ قدمًا في جريت لون بمنتزه سنتراال بارك. كان جوبيز بارعاً فيما يتعلق بالعروض وكان يعرف كيف يقف على المنصة في العروض الأولى الكبيرة، ولكنه ذهل عندما سمع هذه الخطبة، وفجأة أصبحت مقوله باز لايتير العظيمة - "إلى اللانهاية وما بعدها" - تستحق الالتفات إليها.

قرر جوبيز أن عرض فيلم *Toy Story* في دور سينما في شهر نوفمبر ستكون المناسبة التي سيتم فيها تعريف الرأي العام بشركة بيكسار؛ ورغم أن المستثمرين المصرفين المتحمسين على الدوام لم يكونوا متفائلين وقالوا إن هذا لن يحدث، فقد كان جوبيز مصمماً، حيث تذكر لاستير هذا الموقف قائلة: "كنت فلقاً وقتلت إنه يجب علينا أن ننتظر حتى عرض فيلمنا الثاني، ففرض ستيف تفوهه على وقال إننا بحاجة إلى المال لذا فسيمكننا أن نخصص نصف المال لأفلامنا ونبعد التفاوض في صفقتنا مع شركة ديزني".

إلى اللانهاية!

كان هناك عرضان افتتاحيان لفيلم *Toy Story* في شهر نوفمبر عام ١٩٩٥، حيث نظمت شركة ديزني عرضًا في إل كابيتان، وهي دار عرض كبيرة وقديمة بمدينة لوس أنجلوس، وافت معرضًا لشخصيات الفيلم بجانب مدخل دار العرض. حصلت شركة بيكسار على عدد محدود من التذاكر، ولكن كانت قائمة المشاهير المدعوين مخصصة أكثر لمنتج شركة ديزني؛ ولم يحضر جوبيز هذا العرض. وقام في الليلة التالية بدلاً من هذا باستئجار دار

عرض ريجنسى، وهى دار عرض مشابهة فى مدينة سان فرانسيسكو، وقام بتنظيم عرض الفيلم الأول الخاص به. وبدلًا من توم هانكس وستيف مارتن كان الحضور يتالف من مشاهير وادى السيليكون، مثل لاري إيليسون وأندى جروف، واتضح أن هذا العرض عرضه الخاص، فقد صعد على المنصة لتقديم الفيلم وليس لاسيتير.

أقسى العرضان الأولان المتنافسان الضوء على موضوع شائق: هل كان فيلم *Toy Story* فيلم شركة ديزنى أم شركة بيكسار؟ هل كانت شركة بيكسار مجرد شركة تعاقبت مع شركة ديزنى لتساعدها على صناعة الأفلام؟ أم أن شركة ديزنى مجرد موزع ومسوق لأفلام شركة بيكسار لتساعدها على إخراج أفلامها إلى النور؟ كانت الإجابة تحتوى على أجزاء من جميع ما سبق. كان يجب أن يكون السؤال عما إذا كانت الفرور الذى تدخل فى الأمر، خاصة غرور كل من مايكل أىزنر وستيف جوبز، قد ينتفع عنه مثل هذه الشراكه.

ارتفعت أسهم شركة بيكسار عندما حقق الفيلم نجاحًا تجاريًّا ونقديًّا هائلًا، وغطى تكاليف إنتاجه فى الأسبوع الأول على افتتاحه، حيث بلغت إيرادات هذا الأسبوع ٣٠ مليون دولار، وأصبح الفيلم صاحب أعلى الإيرادات خلال العام، وهزم فيلم *Batman Forever* و *Apollo 13* محققاً إيرادات بلغت ١٩٢ مليون دولار فى الولايات المتحدة الأمريكية و٢٦٢ مليون دولار كإيرادات عالمية. وطبقاً لموقع تقييم الأفلام Rotten Tomatoes، فقد أعطى جميع النقاد الذين تم استطلاع آرائهم والبالغ عددهم ٧٢ نافذًا نقداً إيجابياً. وأطلق عليه ريتشارد كورليس فى صحيفة تايم: "الفيلم الكوميدى الأكثر ابتكاراً لهذا العام"، ووصفه ديفيد أنسن بصحيفة نيوزويك بأنه "معجزة"، ونصح به جانيت ماسلين من صحيفة نيويورك تايمز لكل من الأطفال والكبار قائلة: "إنه عمل يدل على المهارة المذهلة فى عمل غير تقليدى من أعمال ديزنى العريقة".

كانت مشكلة جوبز تكمن فى أن نقاداً مثل ماسلين كتبوا عن "عراقة ديزنى" وليس عن مولد بيكسار. بعدما فرأ جوبز تقييمها للفيلم، قرر أن يتخذ الموقف الهجومى حتى يُعلّى من شأن شركة بيكسار. عندما ظهر جوبز ولاسيتير فى برنامج تشالى روز، أكد جوبز أن فيلم *Toy Story* من إنتاج شركة بيكسار، بل وحاول أن يلصق الضوء على الطبيعة التاريخية للاستوديو الجديد الذى سيولد، حيث قال لـ روز: "منذ عرض فيلم *Snow White* فى دور السينما، حاولت جميع الاستوديوهات الكبيرة أن تدخل مجال أفلام الرسوم المتحركة، وحتى الآن كانت شركة ديزنى وحدها هي من أنتج فيلم رسوم متحركة يمكن أن يُقال عنه أنه نجح نجاحاً ساحقاً. أما الآن فقد أصبحت بيكسار هي الشركة الثانية التي تحقق هذا الأمر".

أشار جوبز إلى أن شركة ديزنى ما هي إلا مجرد موزع لفيلم أنتجه شركة بيكسار. تذكر مايكل أىزنر هذا الموقف قائلاً: "لقد ظل يقول: "إننا فى بيكسار أصحاب الفضل

وأنتم في ديزني مجرد حمقى. ولكننا كنا من صنع فيلم *Toy Story*. فقد ساعدنا في تشكيل الفيلم، ووحدنا جهود جميع قطاعاتنا من المسوقين وحتى قنوات ديزني، لجعله يحقق النجاح". استنتاج جوبيز أن المشكلة الرئيسية التي تمثل في صانع هذا الفيلم يجب أن تحل بالاتفاق بدلاً من حرب التصريحات. قال جوبيز: "بعد نجاح فيلم قصة لعنة، أدركت أنه يجب علينا أن نبرم اتفاقاً آخر مع شركة ديزني إذا ما أردنا أن نبني شركة لصناعة الأفلام وليس مجرد مكان يتم استئجاره للعمل". ولكن لكي تستطيع شركة بيكسار أن تكون في نفس منزلة شركة ديزني يجب عليها أن تمتلك المال، وهذا يتطلب اكتتاباً عاماً أولياً ناجحاً.

تم عرض الأسهم للأكتتاب العام بعد عرض فيلم *Toy Story* بأسبوع راهن جوبيز على أن الفيلم سيكون ناجحاً، وأنثرت مخاطرته كثيراً. كما حدث في الاكتتاب العام لشركة أبل، تم التخطيط لإجراء الافتتاحية في مكتب الشركة بسان فرانسيسكو بوجود ضامن الاكتتاب منذ السابعة صباحاً، حيث سيتم عرض الأسهم للبيع. تم وضع الخطة بحيث يتم عرض الأسهم بسعر ١٤ دولاراً، حتى يضمنوا بيعها، ولكن جوبيز أصر على عرضها بسعر ٢٢ دولاراً للسهم؛ الأمر الذي سيمد الشركة بالمزيد من الأموال إذا كان العرض ناجحاً. وتعدى الأمر أقصى أحلامه، فقد تجاوز اكتتاب شركة بيكاري ليصبح أعلى اكتتاب عام أولى لهذا العام. وصعد سعر الأسهم في النصف ساعة الأولى ليصل إلى ٤٥ دولاراً، وتم تأخير عملية التبادل بسبب وجود الكثير من طلبات الشراء. صعد سعر السهم بعد ذلك ليصل إلى ٤٩ دولاراً، قبل أن يفلق في اليوم نفسه عند ٢٩ دولاراً للسهم الواحد. في وقت سابق من هذا العام، كان جوبيز يأمل في أن يجد مشترىً لشركة بيكسار بسعر يجعله يسترجع الخمسين مليون دولار التي استثمرها فيها، ولكن بنهاية هذا اليوم استرجعت أسهمه - ونسبتها ٨٠٪ من أسهم الشركة - ما يساوي ٢٠ ضعف ما استثمره فيها. فقد وصلت قيمة أسهمه إلى ١٠٢ مليار دولار. كان هذا يساوي خمسة أضعاف ما حصل عليه عندما طرح أسهم شركة أبل للأكتتاب العام عام ١٩٨٠، ولكن قال جوبيز لجون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز إن المال لا يهمه، وقال أيضاً: "أنا لا أريد شراء بخت في المستقبل، ولم أفعل هذا من أجل المال".

كان نجاح الاكتتاب العام يعني أن بيكسار لم تعد مضطرة لأن تكون تحت إمرة شركة ديزني لتتمويل لها أفلامها. وكان هذا هو التفود الذي أراده جوبيز، حيث استعاد ذكرياته قائلاً: "ولأننا حينها أصبحنا قادرين على تمويل نصف تكلفة أفلامنا، صار ياماً كاننا أن نطلب نصف الأرباح، ولكن ما رغبت فيه أكثر هو العلامة التجارية المشتركة. فسوف تكون الأفلام مملوكة لبيكار بقدر نفسه امتلاك ديزني نفسها لها".

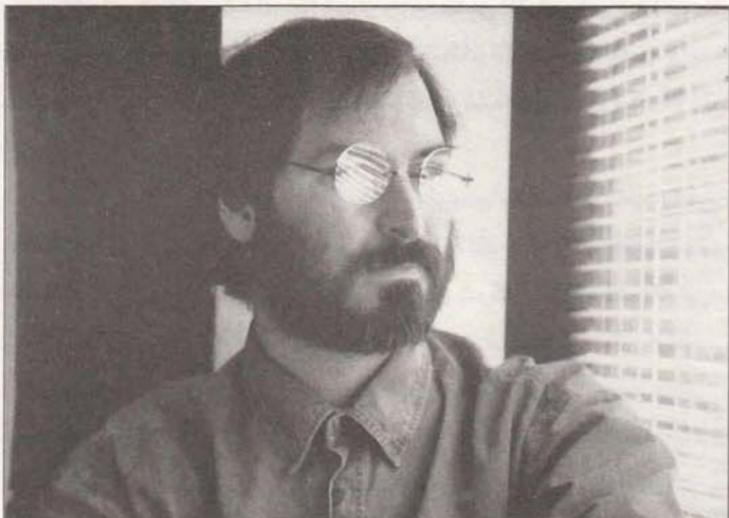
استقل جوبيز الطائرة لتناول الغداء مع أيزنر، الذي كان مذهبولاً من جرأته. كان بينهما اتفاق على ثلاثة أفلام، ولكن بيكسار لم تنتج سوى فيلم واحد. كان يمتلك كل من الطرفين أسلحته الفتاكية. بعد خلاف شديد مع أيزنر، ترك كاتزنبرج العمل بشركة ديزنر وشارك كلاً من ستيفن سبيلبرج وديفيد جريفن في تأسيس شركة دريم ووركس. إذا لم يوافق أيزنبرج على إبرام اتفاق آخر مع بيكسار، فقد تذهب للعمل مع أي استوديو مثل ذلك المملوك لـ كاتزنبرج، بمجرد انتهاء اتفاق الأفلام الثلاثة. كان أيزنر يملك تهديداً بحق شركة ديزنر في إنتاج أجزاء أخرى من فيلم *Toy Story* مستخدمة وودي وباز وجميع الشخصيات التي ابتكرها لاسيتير. تذكر جوبيز هذا الأمر فيما بعد قائلاً: "كان الأمر كما لو أن هناك من يضايق طفلنا العزيز - فقد بدأ جون في البكاء عندما فكر في هذا الاحتمال".

لذا قاما بإبرام اتفاق جديد، فقد وافق أيزنر على أن يدع شركة بيكسار تساهم بنصف تكلفة إنتاج الأفلام في مقابل أن تحصل على نصف الأرباح. قال جوبيز عن هذا الأمر: "لم يكن يعتقد أن بإمكاننا أن ننتج الكثير من الأفلام الناجحة، لذا فقد اعتقد أنه يوفر على نفسه إتفاق بعض المال. في النهاية، كان هذا الأمر رائعاً بالنسبة لنا؛ لأن شركة بيكسار ستنتج عشرة أفلام ناجحة على التوالى". اتفقا أيضاً على الملكية المشتركة للأفلام، على الرغم من أن هذا الأمر تطلب الكثير من المساومات. تذكر أيزنر هذا الأمر قائلاً: "لقد كنت مصرأً على أن تكون الأفلام مملوكة لشركة ديزنر وحدها، ولكنني تراجعت عن هذا في النهاية، وبدأنا في التفاوض على مدى عظمة شركة ديزنر ومدى العظمة التي ستتصبح عليها شركة بيكسار كما لو كنا في الرابعة من عمرنا". ولكن في بداية عام ١٩٩٧، نجح في إبرام اتفاق على أن تنتج بيكسار خمسة أفلام على مدى عشر سنوات، ثم يفترقا دون مشكلات، على الأقل في الوقت الحالي. قال جوبيز فيما بعد: "أيزنر كان يبدو عادلاً وعادلاً بالنسبة لي حينها، ولكن تبين لي في النهاية، بعد معاملته لعشرين سنة كاملة، أنه رجل خبيث".

في خطاب وجهه إلى حاملى أسهم شركة بيكسار، شرح جوبيز أن الفوز بملكية مشتركة مع شركة ديزنر لجميع الأفلام، بالإضافة إلى الدعاية والألعاب، هو أهم أوجه هذا الاتفاق، حيث كتب قائلاً: "إتنا نريد لعلامة بيكسار التجارية أن تصل إلى درجة الثقة نفسها التي تتمتع بها علامة ديزنر التجارية، ولكن لكي تحصل بيكسار على درجة الثقة تلك، يجب أن يعرف المشاهدون أن بيكسار هي من ينتج الأفلام". كان المعروف عن جوبيز أنه أنتج الكثير من المنتجات العظيمة طوال مسيرته المهنية، وكذلك قدرته على تأسيس شركات عظيمة ذات علامات تجارية قيمة، وقد قام بالفعل بتأسيس شركتين من أفضل شركات عصره: أبل وبيكسار.

العودة

يا له من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيراً...



ستيف جوبز، عام 1997

تداعى الأمور

عندما أزاح جوبز الستار عن جهاز NeXT (نيكست) عام 1988 ، تصاعدت موجة كبيرة من الإثارة ، والتي انتهت عندما عُرض الجهاز في الأسواق في العام التالي. بدأت قدرة جوبز على إبهار واكراه والتلاعيب بالصحافة في خذلانه ، وتصاعدت الكثير من القلاقل حول محنـة الشركة. قال بارت زيجلر من وكالة أنباء أسوشيتدبرس في أحد تقاريره: "إن حاسوب نيكست غير متوافق مع الأجهزة الأخرى في العصر الذي تتجه فيه صناعة

الحسابات إلى استخدام الأنظمة القابلة للتبادل فيما بينها، وبسبب قلة البرامج القابلة للتشغيل على حاسوب NeXT (نيكست)، فقد واجه صعوبة في جذب العملاء". حاولت شركة نيكست أن تصمّح وضعها كشركة رائدة في مجال جديد، وهو مجال محطّات العمل الشخصية، للأشخاص الذين يرغبون في امتلاك جهاز يتمتع بقدرة محطّات العمل وسهولة استخدام الحاسوب الشخصي، ولكن كان هؤلاء المستخدمون يشتّرون تلك الأجهزة في ذلك الوقت من شركة صن ميكروسيستمز سريعة النمو. بلغت إيرادات شركة نيكست عام ١٩٩٠ ما يقرب من ٢٨ مليون دولار، في حين حققت شركة صن ٢،٥ مليار دولار في العام نفسه. تخلّت شركة آي بي إم عن اتفاقها بتخفيض استخدام نظام تشغيل شركة نيكست، لذا أُجبر جوبيز على القيام بأمر يخالف طبيعته: بدلاً من اعتقاده الراسخ بأنه يجب أن يكون الجهاز ونظام تشغيله متكاملين، وافق جوبيز في شهر يناير عام ١٩٩٢ على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) على أجهزة أخرى.

كانت المفاجأة أن من دافع عن جوبيز كان جان - لوى جاسيه، الذي تصارع مع جوبيز عندما حل محله في شركة أبل وتم طرده هو أيضاً بعد ذلك، حيث كتب مقالة يشّر فيها على إبداع منتجات شركة نيكست قال فيها: "قد لا تكون شركة نيكست كشركة أبل، ولكن ستيف يبقى ستيف". بعد بضعة أيام ذهبت زوجته لترى من يطرق على الباب وجرت صاعدة الدرج لتخيّره بأن جوبيز يقف على عتبة دارهم. شكر جوبيز جاسيه على المقال ودعاه لحضور احتفالية سيعلن فيها رئيس شركة إنجل، آندى جروف، أن نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) سيكون منصة عمل آي بي إم/إنجل. تذكر جاسيه الاحتفالية قائلاً: "جلست إلى جوار والد ستيف، بول جوبيز، وهو رجل مبجل بشكل مثير للعواطف، قام بتربيّة ابن صعب المراس، ولكنه كان فخوراً وسعيراً ببروفيتة على المنصة بجوار آندى جروف".

بعد عام أقدم جوبيز على الخطوة التالية الحتمية: تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب تماماً. وقد كان هذا القرار قراراً مؤلماً، على درجة الألم نفسها التي شعر بها عندما تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب في شركة بيكسار. كان جوبيز يُعنّي بجمعية سمات منتجاته، لكنه كان شفوفاً بالمكونات الصلبة بشكل خاص. كان جوبيز يتحمّس بالتصميمات العظيمة، وكان مهووساً بتفاصيل التصنيع، وكان يمكث لساعات طويلة مراقباً معداته الآلية وهي تصنّع أجهزته المثالية. ولكنه الآن أصبح مرغماً على التخلّي عن نصف قوّة عمالته، وبيع مصنعه الأثير إلى نفسه لشركة كانون (التي باعّت أثاثه الفاخر بالمزاد العلني)، وأكفى شركة تحاول بيع نظام تشغيل إلى مصنّعي حواسيب لا ينتجون أجهزة ملهمة.

هي منتصف التسعينيات، وجد جوبز بعض العزاء في حياته المائية الجديدة والانتصار الساحق الذي حققه في مجال صناعة الأفلام، ولكنه كان يائساً من مجال صناعة الحاسيب الشخصية حينما قال لـ جاري وولف من مجلة وايرد في نهاية عام ١٩٩٠: "لقد توقف الابتكار بالفعل، حيث سيطرت شركة مايكروسوفت على السوق بأقل قدر من الابتكار، وخسرت شركة أبل. لقد دخل سوق الحاسيب الشخصية إلى عصور مظلمة".

بدا جوبز متشائماً أيضاً في المقابلة الصحفية التي أجراها مع توني بيركز ومحرري مجلة ريد هيرنج. في البداية أظهر ستيف "الجانب السيئ" من شخصيته عندما تسلل من الباب الخلفي وخرج "ليتمشى" بمفرد وصول بيركز وزملائه، ولم يعد إلا بعد ٤٥ دقيقة، وعندما بدأت مصورة المجلة فيأخذ بعض الصور وأشار لها بتهكم لكنه توقف. قال بيركز في وقت لاحق: "لم نستطع أن نعرف بالضبط الدافع وراء جنونه، هل هو التلاعيب أم الأنانية أم وفاحتة الطبيعية"، وعندما جلس أخيراً لإجراء المقابلة قال إن انتشار الإنترنت لن يشكل عقبة كبيرة أمام سيطرة شركة مايكروسوفت. وأردف قائلاً: "لقد فاز نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهزم أنظمة تشغيل Mac (ماك)، للأسف، كما هزم UNIX (يونيكس)، و2/OS (أو إس ٢). لقد فاز المنتج ذو المستوى المتدنى".

سقوط شركة أبل

بعد بضع سنوات من طرد جوبز، كانت شركة أبل قادرة على الاستمرار بشكل جيد في تحقيق هامش ربح عالي بناءً على سيطرتها المؤقتة على مجال النشر المكتبي. ولكن قام سكالى، مفكراً بعقلية عباقرة عام ١٩٨٧، بإصدار مجموعة من التصريحات التي تعتبر في الوقت الحالى محرجة، ففى حين أراد جوبز لشركة أبل أن تكون: "شركة رائعة للمنتجات الاستهلاكية"، كتب سكالى قائلاً: "كانت هذه الخطة خطة تدل على الجنون ... لن تكون أبل أبداً شركة ل المنتجات الاستهلاكية ... لا يمكننا أن نعرف الواقع طبقاً لأحلامنا بتغيير العالم ... لا يمكن تصميم وبيع التقنية العالمية كمنتجات استهلاكية".

فرز جوبز، ثم أصبح غاضباً ومتهكمًا عندما تسبب سكالى في حدوث تدهور مستمر في حصة شركة أبل من السوق في أوائل التسعينيات، حيث قال جوبز في وقت لاحق بندم: "لقد دمر سكالى شركة أبل عن طريق إدخال موظفين فاسدين ومبادئ فاسدة إليها، وكل ما كانوا يسعون إليه هو جمع المال - لأنفسهم في الأساس، ثم لشركة أبل - بدلاً من صناعة منتجات عظيمة". وشعر أن سكالى لتحقيق الأرباح جاء على حساب الحصول على حصة من السوق، حيث قال في هذا الشأن: "لقد خسر ماكنتوش أمام

مايكروسوفت لأن سكالى أصر على الحصول على أكبر أرباح ممكنة بدلاً من تحسين المنتج وجعله في متناول المستهلكين"، ونتيجة لهذا اختفت الأرباح في نهاية الأمر. استقر الأمر من شركة مايكروسوفت بضع سنوات حتى تحاكي واجهة المستخدم الرسمية لنظام تشغيل ماكنتوش، ولكنها أصدرت بحلول عام ١٩٩٠ نظام تشغيل Windows 3.0 (ويندوز ٣)، والذي سمح للشركة بالسيطرة على سوق الحاسوب المكتبة، وأصبح نظام تشغيل Windows 95 (ويندوز ٩٥)، الذي تم إصداره عام ١٩٩٥ Macintosh (ماكنتوش) في التداعى، وقال جوبيز في وقت لاحق: "لقد حصدت شركة مايكروسوفت ما زرعه الآخرون. إن أبل تستحق ما حدث لها، وبعد أن رحلت، لم تخترع أي شيء جديد، وتتطور جهاز Mac (ماك) بالكاد، وأصبحت صيداً سهلاً لشركة مايكروسوفت".

ظهرت خيبة أمل جوبيز من شركة أبل جليّة عندما ألقى محاضرة علىأعضاء نادي طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد في منزل أحد الطلبة، والذي طلب منه أن يوقع على إحدى لوحات مفاتيح جهاز Macintosh (ماكنتوش)، هواهق جوبيز بشرط أن يزيل جميع الأزرار التي أضيفت إلى الحاسب بعد تركه للشركة، فأمسك جوبيز بمفاتيح سيارته وخلع أزرار الاتجاهات الأربع التي كان قد منهاها في يوم من الأيام، كذلك الصحف المعلوّى الذي يحتوى على أزرار الوظائف، F1، F2، F3 ... وقال دون أن تظهر على وجهه أية مشاعر: "إنني أغير العالم بتغيير لوحة مفاتيح واحدة في كل مرة". ثم قام بتتوقيع لوحة المفاتيح المشوهة.

خلال إجازة عيد رأس السنة عام ١٩٩٥ التي قضتها في قرية كونا فيلدج في هاواي، ذهب جوبيز للتمشّى على الشاطئ مع صديقه لاري إليسون، رئيس مجلس إدارة شركة أوراكل الذي لا يمكن السيطرة عليه، وناقشا موضوع محاولة الاستيلاء على شركة أبل وإعادة جوبيز رئيساً لها. قال إليسون إنه يستطيع تأمين مبلغ ٢ مليارات دولار لتمويل العملية: "سوف أشتري شركة أبل، وسوف تحصل على نسبة ٢٥٪ من الأسهم على الفور بصفتك المدير التنفيذي، ويمكننا استعادة مجدها الضائع". ولكن رفض جوبيز هذا العرض، وقال: "أنا لست بالشخص الذي يمارس الاستعواد العدائي على الشركات. إذا طلبوا مني العودة، فقد يصبح الأمر مختلفاً".

بحلول عام ١٩٩٦، انخفضت حصة شركة أبل من السوق لتصبح ٤٪ بعدما كانت ١٦٪ في أواخر الثمانينيات وقد حل مايكل سبيندلر، الألماني الأصل الذي كان يشغل منصب مدير تشغيل فرع الشركة في أوروبا، محل سكالى في منصب المدير التنفيذي للشركة عام ١٩٩٢، وحاول بيع الشركة إلى شركات صن، آي بي إم، إتش بي، ولكنه فشل في هذا، وطُرد من الشركة في فبراير عام ١٩٩٦، وخلفه جيل أميليو، مهندس الأبعاث الذي كان

يشغل منصب المدير التنفيذي لشركة ناشيونال سيميكونداكتور. خسرت الشركة ملبار دولار خلال العام الأول من توليه منصبه، وانخفض سعر السهم، الذي كان قد وصل إلى ٧٠ دولاراً في عام ١٩٩١، ليصبح ١٤ دولاراً فقط، في الوقت الذي دفعت فيه الثورة التكنولوجية أسهم شركات أخرى لتصل إلى عنان السماء.

لم يكن أميليو من محبي جوبيز، حيث تقابلا للمرة الأولى عام ١٩٩٤، مباشرة قبل انتخاب أميليو ليصبح عضواً في مجلس إدارة شركة أبل، حيث اتصل به جوبيز وقال له: "أريد أن آتي لأقابلك"، فدعاه أميليو إلى مكتبه في شركة ناشيونال سيميكونداكتور، وقد تذكر أميليو في وقت لاحق ما بدا عليه جوبيز عندما رأه من وراء الزجاج لدى وصوله، فقال: "كان يبدو مثل الملاكمين: عدواني وليق، أو مثل قط بري أنيق يسعى للانقضاض على فريسته". بعد بعض دقائق من تبادل الدعابات - وهي فترة أكبر بكثير مما اعتاد جوبيز على أن يتبادل فيها الدعابات - أعلن جوبيز فجأة عن سبب زيارته. كان يريد من أميليو أن يساعدته على أن يعود إلى شركة أبل ويشغل منصب المدير التنفيذي، حيث قال: "هناك شخص واحد فقط يمكنه لم شمل قوات أبل، شخص واحد فقط يستطيع أن يصلح حال الشركة". لقد مضى عهد ماكتوش، وحان الوقت لكي تبتكر شركة أبل شيئاً على القدر نفسه من الإبداع.

سأله أميليو: "إذا كان قد انتهى عهد جهاز Mac (ماك)، فما الذي سيحل محله؟"، ولكن لم يجبه جوبيز إجابة مبهرة. وعن هذا يقول أميليو: "لم يبد لي أن سفييف يمتلك إجابة واضحة". شعر أميليو بأنه يرى بعينيه نطاق تحريف الواقع الخاص بجوبيز وكان فخوراً بأنه لم يتأثر به، وقام بصرف جوبيز من مكتبه بشكل لا ينم عن الاحترام.

بحلول صيف عام ١٩٩٦، أدرك أميليو أنه يواجه مشكلة كبيرة، فقد عقدت شركة أبل آمالها على تطوير نظام تشغيل جديد يُدعى Copland (كوبلاند)، ولكن اكتشف أميليو بعد توليه منصب المدير التنفيذي مباشرة أنه لا يصلح لتلبية احتياجات أبل لتحسين الشبكات وحماية الذاكرة، وأنه لن يكون جاهزاً للطرح في الأسواق بحلول عام ١٩٩٧ كما كان محدداً له. وقام بقطع وعد على نفسه علانية بأن يجد بديلاً في أقرب وقت، وكانت مشكلته أنه لا يمتلك هذا البديل.

لهذا السبب كانت شركة أبل بحاجة إلى شريك يستطيع أن يصنع نظام تشغيل ثابتاً يفضل أن يكون شبيهاً بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ويمتلك مستوى من التطبيقات ذاتية التوجّه، وكانت هناك شركة واحدة يمكنها إمداد شركة أبل بنظام التشغيل هذا - شركة نيكست - ولكن ستسافر شركة أبل وقتاً حتى يمكنها التركيز عليها.

في البداية وضعت شركة أبل عينها على شركة أنسها جان - لوى جاسبيه واسمها بي جاسبيه والتي بدأت في التفاوض مع شركة أبل لبيع نظام تشغيل Be (بي) إليها، ولكن

في أغسطس عام ١٩٩٦ أفرط جاسيه في الإطراء على نفسه خلال اجتماع مع أميليو في هاواي، حيث قال إنه يريد أن يُحضر فريقه المكون من ٥٠ شخصاً إلى شركة أبل، وطلب ١٥٪ من إجمالي أسهم الشركة، وذهل أميليو لأنه حينما حسبت شركة أبل قيمة نظام تشغيل Be (بي) وجدتها تساوي حوالي ٥٠٠ مليون دولار. بعد عدد من المفروض والعرض المقابلة، رفض جاسيه أن يقل المبلغ الذي يطلبه عن ٢٧٥ مليون دولار، فقد كان يعتقد أن شركة أبل لا يوجد أمامها خيار آخر. وترافق إلى مسامع أميليو ما قاله جاسيه: "لقد وجدت نقطة ضعفهم وأستمر في الضغط عليها حتى يستسلموا". ولكن هذا لم يعجب أميليو.

طرح إيلين هانكوك، رئيسة القسم التقني بشركة أبل، فكرة استخدام نظام تشغيل Solaris (سولاريز) من شركة صن المبني على نظام تشغيل UNIX (يونيكس)، حتى ولو لم يمتلك وجهة مستخدم سهلة الاستخدام. فضل أميليو أن يستخدم - من بين جميع نظم التشغيل - نظام تشغيل Windows NT (ويندوز إن تي) من شركة مايكروسوف特 الذي أعيد تطويره ليشبه نظام تشغيل Mac (ماك) ولكنه كان متوافقاً مع مجموعة كبيرة من البرمجيات المتوافرة لستخدمي نظام Windows (ويندوز). كان بيل جيتس توافقاً لإبرام تلك الصفقة لدرجة أنه بدأ في الاتصال بأميليو شخصياً.

كان هناك، دون شك، خيار واحد آخر، فمنذ عامين كتب جاي كاوازاكى المحرر بمجلة ماك وورلد (وأحد مطوري برمجيات شركة أبل السابعين)، قصة ساخرة تخيل فيها شركة أبل تشتري شركة نيكسن وتجعل جوبيز مديرها التنفيذي. تخيل كاوازاكى في قصته الساخرة مايك ماركولا يقول لـ جوبيز: "هل ترغب في قضاء ما بقي لك من حياتك في بيع نظام تشغيل UNIX (يونيكس) الذي غيرت شكله، أم ترغب في تغيير العالم؟". فأجاب جوبيز: "لقد أصبحت أباً الآن ويجب أن أجده مصدر دخل ثابتاً". وأشارت القصة إلى أنه بسبب "تجربته السابقة في شركة نيكسن، فمن المتوقع أن يتعلق جوبيز بنوع من التواضع الذي اكتشفه حديثاً في نفسه عندما يعود إلى شركة أبل". واقتبست أيضاً كلمات بيل جيتس عندما قال إنه سيصبح هناك المزيد من ابتكارات جوبيز التي يمكننا أن نحاكيها. كان المزاح هو هدف هذه القصة الوحيدة، ولكن للواقع عادة غريبة في تحقيق السخرية اللاذعة.

التوجه نحو كويرتينو

سأل أميليو موظفيه: "من منكم على علاقة جيدة بـ جوبيز تسمع له بأن يطلب منه ذلك؟"، فسبب أن مقابلته بـ جوبيز قبل عامين كانت قد انتهت نهاية سيئة، لم يكن

أميليو يرحب في الاتصال به بنفسه. ولكن كما تبين فيما بعد، لم يكن أمريليو بحاجة لذلك، فقد كان هناك استعداد من شركة نيكست، حيث رفع أحد المسؤولين من المستوى المتوسط، ويدعى جاريت رايس، دون أن يستشير جوبيز، سماحة الهاتف واتصل بـ إيلين هانكوك لبسطلعل ما إذا كانت مهتمة بالقاء نظرة على برمجيات شركة نيكست، فأرسلت أحد الأشخاص ليقابلها.

وبحلول عيد الشكر عام ١٩٩٦، كانت الشركتان قد بدأنما مفاوضات على المستوى المتوسط، واتصل جوبيز هاتفياً بأميليو مباشرة وقال: "أنا في طريقى إلى اليابان، ولكننى أرغب فى مقابلتك بمجرد عودتى. لا تتخذ أية قرارات حتى نقابل". كان أمريليو متشوقاً، على الرغم من تجربته السابقة مع جوبيز، لسماع صوته وشعر بالبهجة من احتمالية العمل معه وقد تذكر أمريليو هذا الموقف قائلاً: "بالنسبة لي، كانت محادثة جوبيز الهاتفية تلك كالنسيم العليل فى يوم حار". وأكد لـ جوبيز أنه لن يبرم أية صفقة مع شركة بي أو أية شركة أخرى قبل اجتماعهما ممّا.

بالنسبة لـ جوبيز كانت منافسة شركة بي تمتلك جانبين: مهنى وشخصى. كانت شركة نيكست تفشل، وكانت احتمالية شراء شركة أبل لها غير مؤكدة. هذا بالإضافة إلى أن جوبيز كان يمتلك بعقد، يصل في بعض الأحيان إلى حد الشفف بالانتقام، وكان جاسيه من الأشخاص الذين يتصدرون قائمة انتقامه. على الرغم من حقيقة أنها قد سويا ما بينهما عندما أسس جوبيز شركة نيكست، ولقد أصر جوبيز، دون إنصاف منه، على أن: "جاسيه من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم في حياتي خسراً، فقد طعننى طمنة خادرة من وراء ظهرى عام ١٩٨٥". فعلى الأقل كان سكالى، مراعاة للإنصاف، نبيلًا لدرجة أنه غدر بـ جوبيز أمام ناظريه وليس من وراء ظهره.

فى الثاني من ديسمبر عام ١٩٩٦، دلف جوبيز إلى مقر شركة أبل فى كويرينوللمرة الأولى منذ طرده منه منذ أحد عشر عاماً، وقابل أمريليو وهانكوك فى حجرة اجتماعات المديرين التنفيذيين لكي يعرض ما لديه عن شركة نيكست. مرة أخرى كان جوبيز فى شركة أبل يكتب على السبورة البيضاء، وكان يعطى هذه المرة معاشرة عن موجات أنظمة الحاسوب الأربعية التي بلغت أوجهها، على الأقل طبقاً لروايته، باطلاق شركة نيكست. كان جوبيز فى قمة جاذبيته، ناهيك عن ذكر حقيقة أنه كان يتحدث إلى شخصين لا يحترمهمَا. كان جوبيز بارعاً بشكل خاص فى التظاهر بالتواضع، وقال جوبيز: "قد تكون فكرة جنونية، ولكن إذا أعجبتكم، فسوف أوافق على أية صفقة ترغبون فيها - ترحیص نظام التشغيل لكم، بيع الشركة بأكملها لكم، أيّاً كان". كان جوبيز فى الحقيقة توافقاً إلى بيع كل شيء، وأظهر هذا خلال الاجتماع، حيث قال لـ أمريليو وهانكوك: "عندما تقوون نظرة عن كتب، ستقررون أنكم تحتاجون إلى أكثر من مجرد نظام التشغيل الذى صنعته شركتى، حيث سترغبون فى شراء الشركة بأكملها وأخذ جميع موظفيها".

بعد بضعة أسابيع ذهب جوبيز وأسرته لقضاء إجازة رأس السنة في هاواي، وكان لاري إليسون هناك هو الآخر، كما كان في العام السابق. قال له جوبيز أثناء سيرهما على الشاطئ: "أتعلم يا لاري، لقد وجدت طريقة للمواعدة إلى أبل والسيطرة عليها دون أن تضطر أنت إلى شرائها". روى إليسون متذكراً ما قاله جوبيز: "شرح جوبيز استراتيجيةه، والتي كانت تدور حول جعل شركة أبل تشتري شركة نيكسن، ثم يصبح عضواً في مجلس إدارة الشركة فيصبح قاب قوسين أو أدنى من منصب المدير التنفيذي للشركة". اعتقد إليسون أن جوبيز لا يدرك أمراً مهماً، فقال: "ولكن يا ستيف، هناك أمر لا تفهمه، إذا لم نشتري الشركة فمن أين سنเงني المال؟". وكان هذا دليلاً على مدى اختلاف توجهاتهما. وضع جوبيز يده على كتف إليسون الأيسر وقربه منه حتى كاد أنفاسهما يلتتصان، وقال: "لهذا السبب من المهم أن تكون صديقك يا لاري، إنك لا تحتاج إلى المزيد من المال". تذكر إليسون أن إجابته كانت أشبه بالانتخاب: "حسناً، قد لا أكون محتاجاً للمال، ولكن لماذا يجب أن يحصل بعض مديري التمويل من شركة فيديليتي على المال؟ لماذا يجب أن يحصل شخص آخر على المال؟ لماذا لا تحصل عليه نحن؟". رد جوبيز: "أعتقد أنه إذا عدت إلى أبل، وأنا لا أملك أي شيء فيها، وأنت لا تملك شيئاً فيها، فقد أحظى بشيء من الاحترام".

قال إليسون: "إن هذا الاحترام سيكلفك الكثير يا ستيف، اسمع يا ستيف، أنت أعز أصدقائي وشركة أبل هي شركتك، وسوف أفضل أي شيء ترغب به". على الرغم من أن جوبيز قال فيما بعد إنه لم يكن يخطط للاستيلاء على شركة أبل في ذلك الوقت، إلا أن إليسون كان يعتقد أنه أمر حتمي، حيث قال فيما بعد: "إن من يقضى أكثر من نصف ساعة مع أميليو سيكاكتشيف أنه لا يقوى على فعل أي شيء سوى تدمير نفسه".

حدثت المواجهة الأخيرة بين شركة نيكسن وشركة بي في فندق جاردن كورت في مدينة بالو ألتوفى العاشر من ديسمبر، أمام أميليو وهانكوك وستة آخرين من المسؤولين التنفيذيين بشركة أبل. بدأت شركة نيكسن أولاً، حيث عرض آفي تيفانيان نظام التشغيل في حين عرض جوبيز فن بيه المذهل. عرضت الشركة كيف يمكن لنظام التشغيل أن يعرض أربعة مقاطع فيديو في آن واحد، وأن يصنع ملفات الوسائط المتعددة، وأن يتصل بشبكة الإنترنت. طبقاً لكلمات أميليو: "كان عرض مبيعات جوبيز لنظام تشغيل نيكسن مذهلاً، فقد كان يُعد مناقب ومحاسن نظام التشغيل كما لو كان سير لورنس أوليفيه أثناء أدائه دور ماكبث".

جاء جاسيه فيما بعد، ولكنه تصرف كما لو كان قد ضمن الحصول على الصفقة، فلم يلق عرضًا تقديمياً جديداً، واكتفى بقول إن فريق عمل أبل يعلم قدرات نظام تشغيل Be OS (بي أو إس)، ثم سأله ما إذا كان لدى أحد منهم أي سؤال، وكان عرض جاسيه

قصيراً. أثناء ما كان جاسيه يقدم عرضه، تجول جوبيز وتيفانيان في شوارع بالو ألتور، وبعد فترة قابلاً مصادفة أحد المسؤولين التنفيذيين الذين كانوا حاضرين في الاجتماعات، وقال لهما: "سوف تفوزان بالصفقة".

قال تيفانيان فيما بعد إن هذا الأمر لا يدعوا إلى الدهشة وأردف: "كنا نمتلك تكنولوجيا أفضل، وكنا نمتلك حلاً كاملاً، وكنا نمتلك ستيف". كان أميلييو يعلم أن إعادة جوبيز إلى مسرح الأحداث سيف ذو حدين، ولكن كان الأمر على درجة الخطورة نفسها إذا ما أعاد جاسيه وقد نصح لاري تيسير، أحد قدامى موظفي ماكتوش، أميلييو بأن يختار شركة نيكست، ولكنه أضاف: "أيًّا كانت الشركة التي ستختارها، سوف يأتي من يستولى منك على عملك، ستيف أو جان لوى".

اختار أميلييو جوبيز، واتصل به ليخبره بأنه خطط لأن يعرض على مجلس إدارة شركة أبل أن يكلفه ببدء المفاوضات لشراء شركة نيكست، وما إذا كان يرغب في حضور الاجتماع؟ فقال جوبيز إنه يرغب بذلك. عندما دخل جوبيز إلى غرفة الاجتماعات، كانت هناك لحظة عاطفية عندما رأى مايلك ماركولا، حيث إنهم لم يكلما بعضهما منذ أن اتَّخذ ماركولا، الذي كان في يوم من الأيام مرشدِه وفي مقام والده، جانب سكالى عام ١٩٨٥. تحرَّك جوبيز نحوه بعد ذلك وصافحه.

دعا جوبيز أميلييو إلى منزله في بالو ألتور حتى يستطيعاً أن يتقاوشاً بشكل ودي. عندما وصل أميلييو في سيارته المرسيدس الكلاسيكية موديل عام ١٩٧٣، انبعاث جوبيز بالسيارة. دخلاً بعد ذلك إلى المطبخ، الذي جده جوبيز مؤخراً، ووضع ماء بالفلایة ليعد الشاي، ثم جلساً على المنضدة الخشبية المواجهة لفرن البيتزا المفتوح. من الجزء المالي من الصفقة بسلامة، فقد كان جوبيز مصرًا على لا يكرر خطأ جاسيه، واقتصر أن تدفع شركة أبل ١٢ دولاراً لكل سهم من أسهم شركة نيكست، أي ما يساوي ٥٠٠ مليون دولار، وقال أميلييو إن هذا سعر باهظ، وقام بعرض ١٠ دولارات للسهم، أي ما يزيد قليلاً على ٤٠ مليون دولار. كانت شركة نيكست، على العكس من شركة بي، تمتلك منتجًا حقيقياً وابادات حقيقة وفريق عمل عظيماً. وكان جوبيز سعيداً بهذا العرض ووافق على الفور.

كانت هناك عقبة واحدة وهي أن جوبيز كان يريد أن يكون الدفع نقداً، ولكن أصر أميلييو على أنه يحتاج إلى "شريك ممول" وأن يأخذ جوبيز المبلغ في صورة أسهم وأن يحتفظ بها دون أن يبيعها لمدة عام كامل. قاوم جوبيز، ولكنهم توصلوا إلى تسوية في آخر الأمر: أن يأخذ جوبيز ١٢٠ مليون دولار نقداً و٣٧ مليون دولار في صورة أسهم وتعهد بأن يحتفظ بالأسهم لستة أشهر.

كان جوبيز كعادته يسعى إلى جس نبض الآخرين أثناء التجول معهم. فحينما كان يتجول في شوارع بالو ألتور مع أميلييو، طرح فكرة أن يصبح عضواً في مجلس إدارة شركة

أبل، فحاول أميليتو أن يثنيه عن هذا قائلًا إن هناك مواقف سابقة تقول إن هذا الأمر سابق لأوانه، فقال جوبيز: "إن هذا أمر مؤلم يا جيل، لقد كانت هذه الشركة شركة، وقد ظلت بعيداً عنها منذ ذلك اليوم الرهيب الذي تشاخرت فيه مع سكانى". قال أميليتو إنه يفهم، ولكنه لا يعرف ما يريده مجلس الإدارة. عندما كان أميليتو على وشك البدء في المفاوضات مع جوبيز، ذكر نفسه بأن: "يقدم بمنطق كما كان يفعل الرقيق الذى كان يدربه فى الجيش" وأن "يقطب على كاريزما جوبيز". ولكن خلال الجولة وقع أميليتو، مثله مثل الكثرين، فى نطاق جاذبية جوبيز، حيث تذكر قائلًا: "لقد سقطت فى شراك طاقة وحماسة جوبيز".

بعد أن دارا مرتين حول شوارع المدينة، عادا إلى المنزل فى اللحظة نفسها التى عادت فيها لورين والأطفال إلى المنزل، واحتفلوا جميعاً بالمفاضلات السهلة، ثم غادر أميليتو فى سيارته المرسيدس. قال أميليتو متذكراً لهذا الموقف: "لقد جعلنى أشعر كما لو كنا أصدقاء طوال عمرنا"، كان لا جوبيز بالفعل طريقة فى جعل الناس يشعرون بذلك الشعور. فيما بعد، بعدما نجح جوبيز فى طرده من منصبه، تذكر أميليتو وجوبيز فى هذا اليوم بحزن قائلًا: "لقد اكتشفت متألماً، أن هذا كان مظهراً من مظاهر شخصيته المقددة للغاية".

بعد إخبار جاسى بأنه أبل ستشتري نظام تشغيل NeXT (نيكست)، كان على أميليتو أن يقوم بشيء آخر غير مريح وهو إخبار بيل جيتيس. تذكر أميليتو الأمر قائلًا: "لقد استشاط غضباً"، حيث وجد جيتيس أن نجاح جوبيز فى هذه الخطوة أمر سخيف، ولكنه لا يدعو للدهشة. سأل جيتيس أميليتو: "هل تعتقد أن ستيف جوبيز يمتلك أى شيء حقاً؟ إنى أعرف تكنولوجيته حق المعرفة، وهى لا تتعدى كونها تقليداً لنظام تشغيل يونيكس، ولن تجع أبداً فى جعلها تعمل على أجهزتك؟". كان جيتيس، مثل جوبيز، يمتنك طريقة لإثبات وجهة نظره، وقد حاول فعل ذلك عندما قال: "الا لا تفهم أن ستيف لا يعلم أى شيء عن التكنولوجيا؟ إنه مجرد رجل مبيعات متelligent. لا أصدق أنك اتخذت مثل هذا القرار الغبي ... إنه لا يعلم أى شيء عن الهندسة. ٩٩٪ مما يقوله ويفكر فيه خاطئ. لماذا بحق السماء اشتريت هذه القمامنة؟".

بعد سنوات عندما أثارت النقاش حول هذا الموقف، لم يتذكر جيتيس أنه كان مستاءً لهذه الدرجة، حيث قال إن شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست) لم يمنع أبل نظام تشغيل جديداً، وأردف: "لقد دفع أميليتو الكثير مقابل نظام تشغيل NeXT (نيكست)، ولكن دعونا نكون صرحاء، إنه لم يستخدم نظام تشغيل NeXT (نيكست) أبداً". ولكن انتهى أمر الشراء بإدخال آفى تيفانيان فى قوام موظفى شركة أبل، وهو من ساعد على تطوير نظام تشغيل أبل الحالى الذى اندمج فى نهاية الأمر بجواهر تكنولوجيا شركة نيكست. كان جيتيس يعلم أن هذه الصفقة تعنى عودة جوبيز إلى السلطة، حيث قال: "كان هذا من

ألعاب القدر. إن ما اشتراه في نهاية الأمر هو رجل لم يتوقع معظم الناس أن يكون مديرًا تفتيديًا عظيمًا لأنه لم يمتلك الكثير من الخبرة في هذا المجال، ولكنه كان رجلاً عبقريًا يمتلك ذوقاً تصميمياً عظيماً وذوقاً هندسياً رائعاً. لقد كبح جماح جنونه بما يكفي لأن يصبح مديرًا تفتيديًا مؤقتاً.

بالرغم مما اعتقده كل من إليسون وجيتيس، كان جوبيز يشعر شعوراً متناقضاً حيال ما إذا كان يريد أن يعود ليلعب دوراً فعالاً في أبل، على الأقل أثناء وجود أميليوا بها. قبل بضعة أيام من الموعد المقرر لإعلان شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست)، طلب أميليوا من جوبيز أن يعود ليعمل بشركة أبل بدوام كامل وأن يتولى رئاسة قسم تطوير أنظمة التشغيل، ولكن واصل جوبيز رفض طلب أميليوا المتكرر.

وأخيراً، في اليوم الذي تم تحديده للإعلان المهم، دعا أميليوا جوبيز إلى مكتبه، فقد كان يحتاج إلى الحصول على رد، سأله: "ستيف، هل تريد أن تأخذ المالك وترحل؟ لا مشكلة ما دامت هذه رغبتك". لم يجب جوبيز، بل اكتفى بالتحديق إلى وجهه أميليوا، فاستطرد أميليوا: "هل تريد أن تدرج اسمك في جدول الرواتب؟ أن تكون مستشاراً؟". مرة أخرى التزم جوبيز الصمت، فخرج أميليوا وأمسك بخناق محامي جوبيز، لاري سونسيني، وسأله مما يعتقد أن جوبيز يريد أن يفعله، فقال سونسيني: "لا علم لي بذلك". عاد أميليوا مرة أخرى ليتفاوض بجوبيز وحاول معه مرة واحدةأخيرة قائلًا: "ستيف، ماذا يدور برأسك؟ بماذا تشعر من فضلك، أريدك أن تتخذ قرارك الآن".

رد جوبيز: "إنتى لم يفمض لي جفن ليلة البارحة".

"ماذا؟ ما المشكلة؟".

"كنت أفكّر في جميع الأمور التي يجب عملها، وفي الصفقة التي أخبر منها، ووجدت أنها جميّعاً تصب في مصلحتي. إنّي متّعب الآن للغاية ولا يمكنني التفكير جيداً. ولا أريد أن تُطرح على أستلة أخرى".

قال أميليوا إن هذا غير ممكن، فقد كان بحاجة لأن يقول للحضور شيئاً ما.

فأجاب جوبيز أخيراً: "إذا كان عليك أن تقول لهم شيئاً ما، فقل لهم إنتى سأكون مستشاراً لرئيس مجلس الإدارة". وهذا ما فعله أميليوا.

تم الإعلان عن شراء شركة أبل لشركة نيكست في الليلة نفسها - العشرين من ديسمبر ١٩٩٦ - أمام ٢٥٠ من الموظفين المهللين في مقر شركة أبل. فعل أميليوا مثماً طلب منه جوبيز وقال إن جوبيز سيكون مستشاراً بدوام جزئي، وبخلاف ذلك من أن يظهر جوبيز من أحد جوانب المنصة، ظهر جوبيز من آخر القاعة يمشي الهوبيني في الممر. أخبر أميليوا الجميع بأن جوبيز متّعب لدرجة أنه لن يستطيع أن يقول أي شيء، ولكنه في هذه اللحظة

تحمس من التصقيق وقال: "إنى متخصص للغاية، وأنطلع لأن أعيد التعارف بيني وبين عدد من الزملاء القدماء". صعد لويس كيهوى إلى المنصة وسأل جويز، بشكل بدا اتهامياً، عما إذا كان سينتهى به الأمر مستولياً على شركة أبل، فقال جويز: "لا يا لويس. أصبح هناك الكثير مما يدور في حياتي. لقد أصبحت رب أسرة، وشريكًا بشركة بيكسار. إن وقتى محدود، ولكننى آمل أن أساهم ببعض الأفكار".

قاد جويز سيارته في اليوم التالي متوجهاً إلى شركة بيكسار، وكان قد وقع في حب هذا المكان، وأراد أن يخبر الموظفين بأنه سيستمر في منصب رئيس الشركة وسيطّل مشاركاً في عمل الشركة بكامل طاقته. ولكن كان موظفو الشركة سعداء بعودته إلى شركة أبل بدوام جزئي؛ حيث إنه من الجيد أن يقل ترکيز جويز عليهم. كان جويز مفيداً عندما يتعلق الأمر بمفاوضات كبيرة، ولكنه يكون خطراً عندما يمتلك الكثير من الوقت. عندما وصل جويز إلى مقر شركة بيكسار هذا اليوم، ذهب إلى مكتب لاسيتير وقال له إن مجرد كونه مستشاراً بشركة أبل سيستهلك منه الكثير من الوقت، وقال إنه يريد موافقة لاسيتير، وأردف: "إن ما يشغل تفكيرى على الدوام هو الوقت الذى سأقضيه بعيداً عن أسرتي وعن أسرتى الثانية فى بيكسار، ولكن عزائى الوحيد هو أن العالم سيصبح مكاناً أفضل بوجود أبل به".

ابتسم لاسيتير بهدوء وقال: "إننى أمنحك موافقتي".

الإحياء

الخاسر الآن سيربح فيما بعد

التجول وراء الكواليس

قال جوبيز وهو على وشك أن يصبح في الثلاثين من عمره: "من النادر أن ترى فناناً في عقده الثلاثين أو الأربعين قادرًا على الإسهام حقًا بشيء مذهل".

وانطبق هذا على جوبيز في فترة الثلاثينيات من عمره، أي خلال هذا العقد الذي بدأ بطرده من أبل عام 1985، لكن بعد أن أصبح في الأربعين من العمر عام 1995؛ ازدهرت حياته. عُرض فيلم *Toy story* في هذا العام، وفي العام التالي منحه شراء أبل لشركة نيكست تذكرة العودة مرة أخرى إلى الشركة التي أنشأها. وبعودته لشركة أبل، سيُظهر جوبيز أن حتى من يبلغون أربعين عاماً أو أكثر يمكنهم أن يكونوا مبدعين عظاماً، فبعد أن غير من الحاسوبات الشخصية وهو في مرحلة العشرينات، سيساعد الآن على القيام بالأمر نفسه مع مشغلات الموسيقى، النموذج الرابع لصناعة التسجيلات، والهواتف الجوالة، والتطبيقات والحواسيب اللوحية، والكتب، والصحافة.

قال جوبيز لاري إيليسون إن استراتيجية في العودة هي بيع شركة نيكست لشركة أبل، وأن يُعين في مجلس الإدارة، ويتوارد في المجلس متظراً حتى يتشر المدير التنفيذي جيل أمبليو، وربما شعر إيليسون بالحيرة عندما أخبره جوبيز بأن دافعه ليس المال، لكن هذا كان حقيقياً إلى حد ما. لم يكن جوبيز بحاجة إلى ما يشبه احتياجات إيليسون الاستهلاكية

الواضحة أو إلى بواحث جيتس الإنسانية أو إلى دافع تناهسي، ليعرف ما المكانة التي يمكن أن يحتلها على قائمة فوربس. بل بدلاً من ذلك كانت متطلبات غروره ودواجه الشخصية هي ما قاده ليسعى نحو تحقيق ذاته بصناعة تراث ينال احترام الناس. وهو في الواقع تراث مزدوج قوامه: صناعة منتجات مبتكرة وإنشاء شركة راسخة، ورغب في أن يدفن في البانثيون مع العظام، وبالتالي يكيد في مكانة أرقى قليلاً من أشخاص مثل إدون لاند وبيل خوليت ودافيد باكارد، وأفضل طريقة لتحقيق كل هذا هي المودة إلى أبل والمطالبة بملكنته.

ومع ذلك فعندما دنت منه كأمس القوة ليتجرعها، أصبح، وبشكل غريب، متربداً وعارضاً عنها وربما كان ينطaher بالخجل.

عاد جوبز إلى شركة أبل بشكل رسمي في يناير عام ١٩٩٧ وعمل كمستشار لجزء من الوقت، كما أخبر أميلي، وببدأ في إثبات وجوده في بعض النواحي الشخصية، وبشكل خاص في حماية العاملين الذين استمروا معه بعد فترة الانتقال من نيكت. لكن في أغلب المجالات الأخرى كان سلبياً بشكل غير معتمد. واستاء من القرار الخاص بعدم ضمه إلى مجلس الإدارة، كما شمر بالإهانة من الاقتراح الخاص بأن يدير قسم نظم التشغيل في الشركة. وبهذا كان أميلي قادرًا على خلق مناخ يكون فيه جوبز موجوداً دون أي فاعلية، ولم يكن ذلك هو الحل المثالى ليسود الهدوء. ويذكر جوبز هذه الفترة ويقول:

جبيل لم يرغب في وجودي. وكنت أعتقد أنه مهرج، وكنت أعرف هذا قبل أن أبيع له الشركة. واعتقدت أنني سأكون الوجهة بين الحين والآخر في مناسبات مثل مؤتمر عالم ماك، وذلك على سبيل التباھي فقط، وكان هذا لا يأس به؛ لأنني كنت أعمل في بيكسار. فقد استأجرت مكتباً في قلب المدينة في بالو ألتو حيث يمكنني العمل ليضمن أيام في الأسبوع، وأذهب إلى بيكسار ليوم أو يومين. لقد كانت حياة راقعة. وكان بإمكانى أن أهدى من وثيرة حياتي وأقضى المزيد من الوقت مع عائلتي.

وتم بالفعل استخدام جوبز كواجهة للشركة في المؤتمر الذي عقد في بدايات شهر يناير، وأكده هذا نظره جوبز لـ أميلي على أنه مهرج. وحضر ما يقارب الأربعية آلاف شخص وكانوا يتراحمون على المقاعد في قاعة فندق الماريوت بمدينة سان فرانسيسكو وذلك لل الاستماع إلى الخطاب الرئيسي الذي سبقه أميلي والذي قدمه للجمهور الممثل جيف جولدبلم قائلاً: "لقد لعبت دور خبير في نظرية الفوضى في الجزء الثاني من فيلم Jurassic Park". واعتقدت أن هذا سيؤهله للحديث في حدث تنظمه شركة أبل، ثم نقل دفة الحديث لـ أميلي، والذي اعتلى المنصة مرتدياً سترة رياضية زاهية وقميصاً بيأقة صفيرة محكمة الفلق عند العنق وكما وصفه جيم كارلتون من جريدة وول ستريت

جورنال: "يبدو كممثل كوميدي من الذين يعملون في لاس فيجاس"، أو على حد وصف مايكل مالون المتخصص في التكنولوجيا: "يبدو تماماً مثل عمل المطلق حديثاً وهو ذا هب إلى أول موعد عاطفي مع رفيقته الجديدة".

كانت المشكلة الأكبر أن أميليو ذهب في إجازة، ودخل في خلاف عصبي مع من يكتبون له خطابه ورفض أن يتدرّب عليه. وعندما وصل جوبيز إلى الكواليس، شعر بالانزعاج بسبب الفوضى وتحول هذا الانزعاج إلى هياج شديد عندما وقف أميليو على المنصة يتلهم في القاء عرض تدريسي مهلهل وبلا نهاية، كان أميليو غير معتاد على نقاط الحديث التي ظهرت أمامه على شاشة القراءة وسرعان ما حاول أن يعيده عن عرضه التدريسي. وقد تسلسل أفكاره أكثر من مرة. وبعد مرور أكثر من ساعة: كان الجمهور يشعر بالذمود. كانت هناك القليل من فترات الراحة التي رحب بها الجمهور، مثل التي حدثت عندما دعا المغني بيتر جابريل لعرض برنامج موسيقي جديد، كما أنه أشار أيضاً إلى الملائكة محمد على كلاي الذي كان يجلس في الصف الأول؛ حيث كان من المفترض أن يصعد هذا البطل على المنصة للترويج لموقع إلكتروني عن داء باركسون، إلا أن أميليو لم يدعه للصعود ولم يوضح حتى سبب وجوده.

واستمر أميليو في التلهم في خطابه على المنصة لمدة ساعتين قبل أن يدعوه في النهاية الشخص الذي كان الجميع ينتظرون تحيته. وكتب كارلتون: "كان جوبيز يفرض بالثقة والأناقة والجاذبية الخالصة، وكان إبان اعتلاءه للمنصة يمثل التقىض لـ أميليو المتلهم، وما أثاره صموده من ضجة ما كانت حتى عودة ألفيس بريستلي من موته بكفيلة لتشير ضجة أكبر منها". حيث وقف الجمهور وقام بتحيته بشكل صاخب لأكثر من دقيقة. لقد انتهى أخيراً عقد من العزلة، وأخيراً لوح جوبيز مطالبًا الجمهور بالصمت وتتحدث في صلب موضوع التعذى وقال: "يجب أن نستعيد شرارة الإبداع. لم تحرز شركة ماك الكبير من التقدم في السنوات العشر الماضية؛ لهذا فقد استفاد نظام تشغيل مايكروسوفت ويندوز من هذا الأمر ولحق بنا. علينا أن نبدع نظام تشغيل أفضل منه".

كان من الممكن أن يصبح حديث جوبيز الحيوي تعويضاً عن أداء أميليو المفزع، لكن لسوء الحظ صعد أميليو على المنصة واستكمل حديثه المتلهم لساعة أخرى. وفي النهاية، وبعد أكثر من ثلاثة ساعات من بداية العرض، اختتمه أميليو بدعوة جوبيز لاعتلاء المنصة ثُم - وبشكل مفاجئ - دعا أيضاً ستيف وزنياك، ومرة أخرى اجتاحت القاعة عاصفة من التهليل. إلا أن جوبيز كان متزعمًا بشكل واضح، وتجنب المشاركة في مشهد ثلاثي للتعبير عن الانتصار برفع الأذرع عاليًا في الهواء. وبידلاً من ذلك تحرك ببطء تجاه الكواليس. واشتكتي أميليو من هذا التصرف فيما بعد بقوله: "لقد حطم بهمجمية لحظة النهاية التي خططت لها. فقد كانت مشاعره الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من الترويج لشركة أبل".

بشكل جيد في الصحافة". كان قد مر على شركة أبل من العام الجديد سبعة أيام فقط، ولكن كان من الواضح أن رئيس الشركة لن يستمر متماسكاً.

وعلى الفور قام جوبيز بوضع الأشخاص الذين يثق بهم في الوظائف العليا في شركة أبل. ويتذكر ما حدث ويقول: "لقد أردت أن أحرص على أن الأشخاص البارعين حقاً والذين انضموا للشركة من شركة نيكتس لا يتعرضون للطعن من الخلف من قبل الأشخاص الأقل كفاءة منهم والذين كانوا حينذاك في موقع قيادي في أبل". كانت إلين هانكوك، التي فضلت نظام تشغيل Solaris (سولاريز) الذي صممته شركة Sun (سن) على نظام شركة نيكتس، على رأس قائمة المهرجين الخاصة بالنسبة لجوبيز، وخاصة عندما أصرت على استخدام نواة نظام سولاريز في نظام التشغيل الجديد لشركة أبل. وقد أجبت عن سؤال لأحد المراسلين الصحفيين حول الدور الذي سيلعبه جوبيز في اتخاذ هذا القرار بأن قالت بفطرة: "لا شيء". وقد كانت على خطأ. وكان أول ما أقدم عليه جوبيز هو التأكد من أن يتولى مهامها اثنان من أصدقائه من شركة نيكتس.

حيث اختار صديقه آفي تيفانيان ليرأس قسم هندسة البرمجيات، واختار جون روينشتاين لإدارة قسم المكونات الصلبة والذي كان يقوم بالمهمة نفسها في نيكتس عندما كان بها قسم للمكونات الصلبة. وكان روينشتاين يقضى إجازته في جزيرة سكاي عندما اتصل به جوبيز هاتفياً، وقال له: "أبل بحاجة إلى بعض المساعدة، فهل ترغب في الانضمام لها؟"، وأنضم روينشتاين بالفعل للشركة. وحضر في الوقت المناسب للمشاركة في مؤتمر عالم ماك ومشاهدة الفشل الرهيب لـ أميليو على المنصة، وكانت الأمور أسوأ مما كان يتوقع. وكان يتبدل النظارات في الاجتماعات مع تيفانيان كما لو أنهما قد دخلا مستشفى للمجانين، حيث يقدم الناس تأكيدات مضللة بينما يجلس أميليو في نهاية الطاولة وهو يبدو وكأنه في غيبوبة.

لم يكن جوبيز يحضر إلى المكتب بشكل منتظم، لكنه غالباً ما كان يتحدث على الهاتف مع أميليو. وب مجرد أن نجح في جعل تيفانيان وروينشتاين وغيرهما من يثق بهم يتولون المناصب العليا، انتقل للتركيز على خط الإنتاج الضخم غير المنظم. وأحد الأشياء التي كانت تزعجه بشكل دائم هي Newton (نيوتون) المساعد الرقمي الشخصي اليدوى والذي كان يتمتع بقدرة على تمييز خط اليد، والجهاز لم يكن على القدر نفسه من السوء الذي وصفته به النكات التي أطلقت عليه ولا ما وصمه به الرسوم الكرتونية الهزلية، لكن جوبيز كرهه. فقد كان يزدرى فكرة امتلاك إبرة أو قلم للكتابة على الشاشة وكان يقول ملوحاً بأصابع: "لقد وهبنا الله عشرة أقلام. فلا يجب أن نخترع قلماً آخر". وكما أنه، بالإضافة إلى ذلك، كان ينظر لجهاز Newton (نيوتون) على أنه إبداع جون سكالى الوحيد وأنه مشروعه الأثير، وهذا وحده كان كفياً لأن يورده موارد التهلكة في نظر جوبيز.

وقال أميليوا عبر الهاتف في أحد الأيام: "يجب أن تخلص من جهاز نيوتون". لقد كان مجرد اقتراح مفاجئ، وعارضه أميليوا وقال: "ما الذي تعنيه بالخلص منه؟ هل لديك أي فكرة يا ستي芬 عن كم التكاليف الباهظة التي سيطلبها هذا الأمر؟". وأجابه جوبيز قائلاً: "أوقف إنتاجه، أو اصرف النظر عنه، أو تخلص منه. ولا يهم كم ستكلف هذا. فالناس ستنهض لك إن تخلصت منه".

ويقول أميليوا عن هذا: "لقد أمعنت النظر في الجهاز ووجدت أنه سيكون مربحاً. ولم أكن أدعم فكرة التخلص منه". وبحلول شهر مايو، أعلن أميليوا، على الرغم مما سبق، عن خطط لفصل قسم إنتاج جهاز نيوتون عن الشركة، وقد كان هذا بداية عام قضاء هذا الجهاز في التخبّط حتى انتهاء بزواله من الوجود.

كان تيفانيان وروبنشتاين يزوران جوبيز في منزله ليقيمه على علم بكل شيء، وسرعان ما علم كل من في وادي السيلكون أن جوبيز سينتزع السلطة رويداً رويداً من يد أميليوا. ولم يكن الأمر محاولات ميكافيلية انتهازية للاستحواذ على السلطة بقدر ما كانت تصرفاً طبيعياً من قبل جوبيز، فالرغبة في التحكم كانت شيئاً أساسياً في طبيعته. وكانت لويس كيهوي محررة جريدة فاينانشال تايمز والتي تبأت بهذا أثناء إجرائها مقابلة مع جوبيز وأميلىو في المقال الإعلانى الذى نشر فى نهاية شهر ديسمبر، هي أول من نشر هذا الخبر حينما كتبت فى نهاية مقالها فى نهاية شهر فبراير: "لقد أصبح السيد جوبيز هو القوة الكامنة خلف الستار، فكما يشاع في الشركة فإنه من يوجه القرارات الخاصة بالأجزاء المطلوب التخلص منها من عمليات أبل. والسيد جوبيز قد حدث مجموعة من زملائه السابقين بشركة أبل على العودة إلى الشركة مرة أخرى، وهو ما يشير بقوة إلى أنه يخطط لتولي المسئولية. ووفقاً لما قاله أحد الأشخاص الذين يثق بهم السيد جوبيز، فإنه قد قرر أن السيد أميليوا ومن قام بتعيينهم لن ينجحوا في استعادة ازدهار أبل، وأنه يعزم على استبدالهم ليضمن استمرارية شركته".

وفى هذا الشهر كان على أميليوا مواجهة اجتماع حملة الأسهم وتوضيح أسباب ما توضحه نتائج الأرباح ربع السنوية لعام ١٩٩٦ من انخفاض قدره ٢٠٪ في المبيعات عن العام السابق، وأصطف حملة الأسهم خلف الميكروفونات للتعبير عن غضبهم. ولم يكن لدى أميليوا أية فكرة عن مدى سوء إدارته لهذا الاجتماع. حيث كتب فيما بعد قائلاً: "يعد العرض التقديمى الذى أقىته أحد أفضل العروض التقديمية التى أقىتها فى حياتي". لكن إد وولارد، المدير التنفيذى السابق لشركة دوبونت والذى كان يرأس حينها مجلس إدارة أبل (حيث تم تصعيده على حساب ماركولا الذى أصبح نائب الرئيس)، صدّمه هذا العرض التقديمى. وهمست زوجته فى أذنه فى منتصف الاجتماع قائلة: "هذه كارثة"، ووافقتها وولارد على ذلك. ويذكر قائلًا: "لقد حضر جيل متأنقاً، لكنه تحدث بشكل

سخيف حقاً، فلم يستطع الإجابة عن الأسئلة ولم يكن يعرف ما يتحدث عنه ولم يلهم الحضور بالثقة".

والقطط وولارد سماعة الهاتف واتصل بجوبيز، والذي لم يلقه من قبل أبداً. وكانت حجة إد في الاتصال هي دعوة جوبيز للحضور إلى ولاية ديلاويير للحديث إلى المسؤولين التنفيذيين بشركه دوبونت. لكن جوبيز رفض هذا المرض، ويذكر وولارد ما حدث ويقول: "كان هذا الطلب هو مجرد حيلة للحديث عن جيل". ولذا فقد حول مسار المحادثة الهاتفية في هذا الاتجاه وسأل جوبيز مباشرة عن انطباعه عن أميليوا. ويذكر وولارد مدى حرص جوبيز في الإجابة حيث قال إن أميليوا لا يعمل في المكان المناسب. أما جوبيز فيذكر أنه كان أكثر صراحة في هذا الحوار ويقول:

قلت في داخلني إنني إما أن أخبره بالحقيقة وهي أن أميليوا مهرج، أو أكذب عليه بإغفال الحديث عن بعض الأشياء. إنه في مجلس إدارة أبل، ومن واجبـي أن أخبره عن رأيـي، وعلى الجانب الآخر، إنـ أخبرـته فـسيـخـبـرـ جـيلـ، وـفيـ هـذـهـ الـحـالـةـ لـنـ يـسـتـمـعـ إـلـىـ جـيلـ مـرـةـ آخـرـ، كـمـ أـنـهـ سـيـزـعـجـ مـنـ أحـضـرـتـهـ لـلـعـمـلـ بـالـشـرـكـةـ. دـارـ كـلـ هـذـهـ ذـهـنـيـ هـنـ أـقـلـ مـنـ ثـلـاثـ ثـانـيـةـ. وـقـرـرـتـ أـخـيـرـاـ أـنـيـ أـدـيـنـ لـهـذـاـ الرـجـلـ بـقـوـلـ الـحـقـيـقـةـ. فـإـنـ أـهـتـمـ بـشـدـةـ بـشـرـكـةـ أـبـلـ. لـذـاـ فـقـدـ أـمـلـمـتـهـ عـلـىـ حـقـيـقـةـ الـأـمـرـ. وـقـلـتـ إـنـ أـمـيـلـيـوـهـذـاـ هـوـ أـسـوـاـ مدـيـرـ تـفـيـدـيـاـ إـنـ أـمـيـلـيـوـلـنـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ. وـأـعـقـدـ أـنـ الرـهـ لـوـكـانـ بـعـاجـةـ إـلـىـ رـخـصـةـ لـيـصـبـعـ مـدـيـرـ تـفـيـدـيـاـ إـنـ أـمـيـلـيـوـلـنـ يـحـصـلـ عـلـيـهـاـ. وـعـنـدـمـاـ أـغـلـقـتـ الـهـافـتـ، اـمـتـدـتـ أـنـيـ رـيـماـ قـدـ اـقـرـتـ عـمـلاـ غـيـرـ بـعـقـ.

في ربيع هذا العام، شاهد لاري إليسون أميليوا في حفل وعرفه بالصحافية المتخصصة في التكنولوجيا جينا سميث والتي سألته عن أحوال شركة أبل وأجابها أميليوا قائلاً: "أتعرفين يا جينا، إن أبل تشبه السفينة وهي سفينة محملة بالنفائس، لكن بها خرقاً. ووظيفتي هي أن أدفع الجميع للإبحار في الاتجاه نفسه". وبدت العبرة على وجه سميث وسألته: "نعم، لكن ماذا عن الخرق الذي بالسفينة؟"، ومن هذه اللحظة، وإليسون وجوبيز يتدران على قصة السفينة. ويذكر جوبيز هذا ويقول: "عندما روى لي لاري هذه القصة، كنا في مطعم سوشي، ولقد وقعت حقاً عن مقعدي بسبب الضحك. لقد كان بالفعل مهرجاً، وكان ينظر لنفسه على أنه شخص مهم. وأصر على أن ينادي الجميع بلقب دكتور أميليوا. وكانت هذه إشارة تحذيرية".

كان برنست شاندر محرر التكنولوجيا المتمكن بمجلة فورشن، يعرف جوبيز وطريقة تفكيره جيداً، وقام في شهر مارس بنشر مقال يتحدث فيه بالتفصيل عن الفوضى في أبل. وكتب يقول: "أبل للحسابات، نموذج وادي السيلكون للخلل الإداري والأحلام التكنولوجية المرتبكة، عادت للدخول في طور الكوارث، لتختبئ بشكل محزن وبالحركة البطيئة في

انهيار المبيعات واستراتيجية تكنولوجية متغيرة وعلامة تجارية تنهار، ومن وجهة النظر الميكافيلية، يبدو كما لو أن جوبيز، وبغض النظر عن إغراءات هوليوود — حيث كان يشرف مؤخرًا على شركة بيكسار التي صنعت فيلم *Toy Story* وغيرها من أفلام الرسوم المتحركة المدة بالحاسوب الشخصي — يخطئ للاستيلاء على السلطة في أبل.

ومرة أخرى نشر إليسون على الملأ فكرة الاستيلاء العدائي على زمام الأمور وتنصيب "صديق الحميم" جوبيز كمدير تنفيذي للشركة. وأخبر الصحفيين قائلاً: "ستيف هو الشخص الوحيد الذي يمكنه إنقاذ أبل. وأنا على استعداد لتعاونه بمجرد أن يطلب مني ذلك". ومثلما حدث في قصة الصبي الذي كان يستفيض بالناس من الذئب، لم تثر أفكار إليسون الكثير من الانتباه، لذا أخبر في نهاية الشهر نفسه دان جيلمور الصحفي بجريدة سان جوز ميركوري نيوز بأنه يؤسس مجموعة استثمار لجمع مبلغ مليار دولار لشراء حصة حاكمة من أسهم أبل. (كانت القيمة السوقية لأسهم الشركة حوالي ٢،٢ مليار دولار). وفي اليوم الذي نشر فيه هذا الخبر، ارتفع سهم أبل بمقدار ١١٪ لكثرة تداول أسهم الشركة في سوق الأسهم. ولزيادة هذه الفكرة، أنشأ إليسون عنوان بريد إلكتروني هو savapple@us.oracle.com وطلب من الناس أن يصوتو ليحددوا إن كان عليه أن يستمر في هذا الأمر.

شعر جوبيز بالذلة إلى حد ما بسبب الدور الذي يلعبه إليسون من تلقاء نفسه. وعبر جوبيز عن هذا في حوار مع أحد الصحفيين قائلاً: "كان لاري يتحدث في هذا الأمر كل حين. وحاولت أن أشرح له أنني أقوم بدور المستشار في أبل". ولكن أميليو كان يشعر بالغضب الشديد من هذا الأمر، واتصل ب إليسون هاتقين ليؤنبه، لكن إليسون لم يرد على اتصاله؛ لهذا فقد اتصل ب جوبيز، والذي رد عليه بطريقة مبهمة وإن كانت صادقة إلى حد ما أيضًا، حيث قال له: "أنا لا أستطيع أن أفهم حقًا ما الذي يحدث، وأعتقد أن كل هذا جنون". ثم أضاف عبارة تدعوه لطمأنينة ولكنها لم تكن صادقة: "أنا وأنت على علاقة طيبة"، كان يامكان جوبيز أن ينفي كل هذه التخمينات بأن يصدر تصريحًا يعلن فيه رفضه لفكرة إليسون، ولكنه لم يفعل ذلك، وهو ما زاد من شعور أميليو بالانزعاج بدرجة كبيرة. واستمر جوبيز في عدم الاتصال، وهو ما كان يخدم مصالحه وطبيعته.

وبحلول هذا الوقت، بدأت الصحافة بمعادة أميليو، ونشرت مجلة بزنس ويك على غلافها سؤال يقول: "هل أصبحت أبل كتلة من الفوضى؟"؛ ونشرت مجلة ريد هيرنج عنوانًا في افتتاحيتها يقول "جيـل أمـيلـيو، رجـاء تـقدـم بـالاستـقالـة"؛ كما نشرت مجلة وايرد على غلافها صورة تُظهر شعار شركة أبل كما لو كان قلبًا مصلوبًا وعلى أعلى تاج من الشوك وكان العنوان الرئيس للمجلة "الضحـيـة". أما مايك بارنيسل من صحيفة بوسـطن جـلـوب فقد احـتجـ بشـدة عـلـى سـوـء الإـلـادـارـة الـذـي اـسـتـمرـ لـسـنـوـاتـ فـيـ أـبـلـ وـكـتبـ يقولـ: "كيفـ

يمكن لهؤلاء الحمقى أن يستحقوا رواتبهم عندما يتحولون الحاسوب الشخصي الوحيد الذي لم يشعر الناس بالرهبة إلى فشل تكنولوجي أشبه بالإخفاق الرهيب الذي مني به فريق رد سوكس عام ١٩٩٧".

عندما وقع جوبيز وأميليو المقد في شهر فبراير، بدأ جوبيز يتفاوض في أرجاء المكان بحماسة وقال: "نحن بحاجة إلى الخروج وتناول الشراب سوياً لنجتلي!". واقتصر أميليو أن يحضر العصير من منزله وأن يدعوا زوجتهما. واستمر هذا مجرد اقتراح حتى استقر على تحديد موعد في شهر يونيو، وعلى الرغم من التوتر المتضاد في العلاقة إلا أنها نجحت في قضاء وقت طيب. فقد كان الطعام والشراب متعارضين بقدر نفس تعارض من تناولهما، حيث أحضر أميليو زجاجة شراب ثمن كل منها ٢٠٠ دولار؛ أما جوبيز فقد اختار مطعمًا يقدم الوجبات النباتية في مدينة رد وود حيث تكفلت فاتورة الطعام بأكمله ٧٢ دولارًا، وعلقت زوجة أميليو بعد العشاء على جوبيز قائلة: "إنه رجل ساحر، وكذلك زوجته".

كان بإمكان جوبيز أن يغوي الآخرين ويسحرهم بجاذبيته وقتما يشاء، وكان يحب القيام بذلك. والأشخاص الذين على شاكلة أميليو وسكالى أمروا وبدون تفكير بأن جوبيز يعجب بهم ويُجلهم لأنهم يفتئهم بجاذبيته. لقد كان انطباعًا عززه جوبيز بتوزيع الرياء على هؤلاء الأشخاص الذين يفتئون به. إلا أن جوبيز كان بإمكانه أن يكون جذابًا بالنسبة للأشخاص الذين يكرههم بالقدر نفسه من اليسر الذي كان يهين به الأشخاص الذين يحبهم. ولم يدرك أميليو هذا لأنه - على غرار سكالى - كان متلهفًا جداً لنيل إعجاب جوبيز. في الواقع، فإن الكلمات التي استخدمها ليصف توقعه لإنشاء علاقة طيبة مع جوبيز تشبه تقريبًا الكلمات التي استخدمها سكالى؛ حيث يتذكر أميليو قائلًا: "عندما كنت أتعرض لمشكلة، كنت أناقشها معه. وكنا نتفق في أغلب الأحوال". وبطريقة ما دفع نفسه للإيمان بأن جوبيز يعتزم حقًا وصف هذا حينما يقول: "كنت مندهشًا من الطريقة التي يتعامل بها عقل ستيف مع المشكلات، وتعلمتني إحساس بأننا نؤسس علاقة ثقة متبادلة".

وتحرر أميليو من هذا الوهم بعد أيام قليلة من تناولهما العشاء مفأ. وأنشاء مفاوضاتهما، أصر أميليو على أن يحتفظ جوبيز بأسمهم أبل التي حصل عليها لمدة ستة أشهر دون أن يبيعها ومن الأفضل أن تكون المدة أطول من ذلك. وكانت هذه الأشهر الستة تنتهي في يونيو، وفي هذا الشهر تم بيع حصة من الأسهم قدرها ١,٥ مليون سهم، وقام أميليو بالاتصال هاتفياً بجوبيز وقال له: "إبني أقول للناس إن الأسهم التي يبعت ليست أسهمك. لا تذكر؟ لقد اتفقنا على أنك لن تبيع أيًا منها دون أن تستشيرني أولاً".

وأجابه جوبيز: "هذا صحيح"، وتعامل أميليتو مع هذه الإجابة على أنها تعنى أن جوبيز لم يبيع أسهمه وأصدر تصريحاً بهذا المعنى. لكن عندما صدر تقرير مجلس الأوراق المالية الأمريكي، أوضح أن جوبيز قام بالفعل ببيع هذه الأسهم. وحينها قال له أميليتو: "اللعنونة يا ستيف، لقد سألك بكل وضوح عن هذه الأسهم وأنكرت أنها لك"، وأجابه جوبيز بأنه قد باعها نتيجة "نوبة إحباط". أصابته بسبب ما كانت تثول إليه الأمور في أبل ولم يرغب في الاعتراف بهذا لأنه كان يشعر بـ "الحرج". وعندما سأله بعد مرور سنوات على هذا الأمر قال لي ببساطة: "لم أشعر أنتي بحاجة إلى إخبار جيل".

ماذا خدع جوبيز أميليتو فيما يتعلق ببيع هذه الأسهم؟ أحد أسباب ذلك بسيط وهو: أن جوبيز في بعض الأحيان يتغىب الحقيقة. قال هيلموت سونتفيلدت ذات مرة عن هنري كيسنجر: "إنه يكذب ليس لأن الكذب في مصلحته، بل يكذب لأن الكذب من طبيعته". وقد كان من طبيعة جوبيز الخداع أو الكتمان عندما كان يشعر أن ذلك هي إمكانه. ولكنه كان في بعض الأحيان ينغمس في نوبات صدق قاسية، ويقول الحقائق التي يكتملها علينا أو يقولها بشكل غير مباشر، وكل من هذا الكتمان بداع الخداع وكذلك قول الحقيقة بكل وضوح كانا ببساطة وجهين مختلفين لتوجهه المعتنق للفلسفة نيتشه بأن هذه القواعد المعتادة لا تطبق عليه.

خرج لأن الدب يطارده

رفض جوبيز أن ينفي حديث لاري إليسون عن الاستيلاء على أبل، كما باع حصته من الأسهم في الخفاء وكان مخادعاً عند حدوثه عن هذا الأمر؛ لذا افتتح أميليتو أخيراً بـ "أن جوبيز يحييك له المكائد". ويذكر أميليتو هذا الأمر ويقول: "أخيراً وعيتحقيقة أنتي كنت راغباً وتواقاً أكثر من اللازم للإيمان بأن جوبيز كان في جانبي. بينما كانت خطط مناورات جوبيز للخلاص مني تسير في طريقها".

وبالطبع كان جوبيز يتحدث بكل سوء عن أميليتو في كل مناسبة، فهو لم يستطع السيطرة على نفسه. لكن كان هناك عامل أكثر أهمية هو ما قلب الطاولة على رأس أميليتو. ويمقد فريد أندرسون، المدير المالي، أن هذا العامل هو واجبه المؤمن عليه بإعلام إد وولارد وجميع أعضاء مجلس الإدارة بموقف أبل السيئ. يقول وولارد: "كان فريد هو من يخبرني بأن المال ينفد، وأن العاملين يتركون الشركة، وهناك الكثيرون من الأشخاص المهمين في الشركة يفكرون في هذا جدياً. وبالتالي أوضحت لي أن السفينة ستتبع في القاع قريباً، وحتى هو يفكر في الرحيل"، وكان هذا بمثابة إضافة إلى المخاوف التي لدى وولارد بالفعل والتي تشكلت من مشاهدة عشرات أميليتو في اجتماع المساهمين.

في أحد اجتماعات مجلس الإدارة مع المسؤولين التنفيذيين للشركة في يونيو، وبوجود أميليو خارج الغرفة، ناقش وولارد مع المديرين الذين كانوا يعملون في هذه الفترة كيف قام بحساب فرصهم وقال: "إن أبقينا على جيل كمدير تنفيذي، أعتقد بوجود فرصة قدرها ١٠٪ فقط للتتجنب إشهار إفلاستنا. وإن فصلناه من العمل وطلبنا من ستيف أن يتولى مهامه، فسيكون احتمال نجاحنا في الاستمرار هو ٦٠٪. أما إن فصلنا جيل، ولم نستعن بستيف، وكان علينا أن نبحث عن مدير تنفيذي جديد، فسيكون احتمال نجاحنا في الاستمرار ٤٠٪". وفوضه المجلس ليطلب من جوبيز المودة للعمل في الشركة.

سافر وولارد وزوجته إلى لندن، حيث كانا يخططان لمشاهدة مباريات بطولة ويمبلدون للتنس. وكان يقضى النهار في مشاهدة بعض مباريات التنس، بينما يقضي لياليه في الاتصال هاتفياً بأشخاص في أمريكا، حيث يكون الوقت نهاراً في أمريكا. وبنهاية إقامته، كانت فاتورة الهاتف ٢٠٠٠ دولار.

في البداية، اتصل بجوبيز. وقال له إن المجلس سيفصل أميليو من العمل وأنه يرغب أن يمدد جوبيز للعمل كمدير تنفيذي لشركة أبل. ومع أن جوبيز كان عدواً فيما يتعلق بالسخرية من أميليو وفي فرض أفكاره الخاصة بالسبيل الذي يجب أن تتبعه أبل، لكنه فجأة؛ وعندما عرضت عليه كأس السلطة، تظاهر بالخجل وأجاب: "سوف أساعدكم".
وسأله وولارد: "كمدير تنفيذي؟".

فقال جوبيز: لا، فضفط عليه وولارد بشدة لكي يصبح القائم بأعمال المدير التنفيذي. ومرة أخرى اعترض جوبيز وقال: "سأعمل كمستشار بلا أجر". كما وافق أيضاً على أن يصبح عضواً في مجلس الإدارة – وهو شيء كان يتوق إليه – ولكنه رفض أن يكون رئيس مجلس الإدارة، وقال: "هذا كل ما يمكنني أن أقدمه الآن". وبعد أن بدأت الشائعات تنتشر، أرسل مذكرة بالبريد الإلكتروني للعاملين في بيكسار يطمئنهم بأنه لن يتخلى عنهم. وكتب فيها يقول: "لقد تلقيت اتصالاً هاتفياً من مجلس إدارة شركة أبل منذ ثلاثة أسابيع يطلبون مني المودة إلى أبل والعمل كمدير تنفيذي لها. ولقد رفضت هذا، فطلبوا مني أن أكون رئيس مجلس الإدارة، ورفضت مرة أخرى. لذا لا تلقوا؛ فهذه الشائعات المفروضة هي مجرد شائعات. ولا أخطط لترك بيكسار، لذا هأنتم عالقون معى".

لم يقبض جوبيز على زمام الأمور؟ لماذا كان متربداً للاستحواذ على الوظيفة التي كان يرغبهَا طيلة عقدين من الزمان؟ عندما سأله قال:

كما قد طرحنا أسهم شركة بيكسار في سوق الأوراق المالية للتو، وكفت سعيداً لكوني مديراً التنفيذي. ولم أسمع إطلاقاً من شخص عمل كمدير تنفيذي لشركة في آن واحد، حتى ولو بشكل مؤقت، وحتى لم أكن متأكداً من صحة هذا الأمر من الناحية القانونية. لم أكن أعرف ما أرغب في القيام به. كنت أستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلتي، لكنني كنت ممزقاً.

ولأنني كنت أعرف أن أبيل في حالة فوضى، فقد تساءلت: هل أرغب في التخلص عن أسلوب الحياة اللطيف هذا؟ وما سيكون رأي حملة أسهم بيكسار؟ لذا فقد تحدث إلى أشخاص أحترمهم، وأخيراً اتصلت بـ آندي جروف في حوالي الثامنة من صباح أحد أيام الأحد، وهذا موعد مبكر جداً، وأخبرته عن محسان ومساوية هذا الأمر، وفي منتصف حديثي أوقفتني وقال لي: "ستيف، أنا لا أهتم بأبيل". وأذلهني ذلك، وحينها أدركت أنفسنا أهتم حقاً بشركة أبيل؛ فقد أستئنها وهي شيء من الجيد أن تملأه في هذا العالم. وهنا قررت أن أعود للشركة بشكل مؤقت وأساعدتهم على تعيين مدير تنفيذي.

لم يكن ادعاؤه بأنه كان يستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلته مقنعاً، فهو لم يكن والداً جيداً بأي حال من الأحوال، حتى عندما كان يمتلك وقت فراغ يمكن تخصيصه لأطفاله. ومع أنه كان يحزر تقدماً هاماً في الانتباه لأبنائه، وخاصة ريد، لكن اهتمامه الأساسي كان ينصب على عمله. وكان ينعزز باستمرار عن ابنته الصغيرتين، ويبعد مرة أخرى عن ليزا، كما أن سلوكه كزوج كان حاداً.

إذن ما الأسباب الحقيقة وراء ترددك في الاستيلاء على مسؤولية إدارة أبيل؟ على الرغم من كل ما يتمتع به من رغبة قوية ونهمة للسيطرة، إلا أن جوبيز كان يتعدد ويتحفظ عندما يشعر بالشك حيال شيء ما. كان يطمح للكمال، ونادرًا ما كان يرضي بأقل منه. ولم يحب مصارعة التعقيدات أو الوصول إلى حلول وسطى، وهذا ينطبق على المنتجات والتصعيمات وشراء فرش المنزل، كما ينطبق على كل ما يتعلق بالالتزامات الشخصية. وكان إذا علم وتيقن من أن عملاً ما هو الصحيح، لم يكن يوقفه شيء عن القيام به. لكن إن ساورته الشكوك، كان يتسحب في بعض الأحيان، مفضلاً عدم التفكير في أشياء لا تناسبه تماماً. كما حدث عندما سأله أميليوا عن الدور الذي يريد أن يلعبه، فقد كان جوبيز يلتزم الصمت ويتجاهل المواقف التي تجعله يشعر بالانزعاج.

وهذا التوجه ينبع بشكل جزئي من نزعته لرؤية العالم كثنائيات متضادة، فالماء إما أن يكون بطلأ أو مهرج، والنتيج إما مذهلاً أو تافهاً. لكنه قد يشعر بالإحباط من أشياء أكثر تعقيداً وغموضاً وأقلوضوها مثل: الزواج أو شراء الأريكة المناسبة أو الالتزام بقيادة شركة. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن يرغب في أن يخوض معركة خاسرة، لذا قال فريد أندرسون: "أعتقد أن ستيف أراد تقييم ما إذا كان من الممكن إنقاذ أبيل".

قرر وولارد وأعضاء مجلس الإدارة أن يستمروا في مخططهم ويفصلوا أميليوا، مع أن جوبيز لم يكن على استعداد أن يحدد مدى قاعليه الدور الذي سيلعبه كمستشار للشركة. كان أميليوا على وشك الذهاب في نزهة مع زوجته وأولاده وأحفاده عندما أتته مكالمة هاتفية من وولارد من لندن. وقال له وولارد ببساطة: "نحتاج منك أن تستقيل"، وأجابه

أميليو وأن هذا ليس أفضل وقت لمناقشة هذا، إلا أن وولارد شعر بأن عليه الضغط على أميليو؛ فقال له: "سنعلن أننا سنستبدلوك".

وقاومه أميليو وقال: "تذكر يا إد، لقد أخبرت المجلس بأن الأمر سيطلب ثلاث سنوات حتى توقف هذه الشركة مرة أخرى على أقدامها، ولم تمر حتى نصف هذه المدة بعد".

أجابه وولارد: "لقد وصل المجلس إلى مرحلة لا يرغب فيها في مناقشة الأمر أكثر من هذا"، فما كان من أميليو إلا أن سأله عمن يعرف هذا القرار، وأخبره وولارد بالحقيقة: باقي مجلس الإدارة بالإضافة إلى جوبيز، حيث قال في معرض حديثه: "ستيف كان أحد الأشخاص الذين تمت مناقشتهم في هذا الأمر، وهو يرى أنك شخص لطيف حقاً، لكنك لا تعرف الكثير عن صناعة الحاسوبات".

فأجابه أميليو وغضبه يتزايد: "وما الذي دفعك إلى إشراك ستيف في قرار كهذا؟ إن ستيف ليس حتى عضواً في مجلس الإدارة، فما الذي يفعله بعق السماء بالمشاركة في أي من هذه الحوارات؟" ومع ذلك لم يتراجع وولارد عن قراره، وأغلق أميليو الهاتف وأكمل نزهته قبل أن يخبر زوجته.

هي بعض الأحيان يُظهر جوبيز مزيجاً غريباً من حدة الطبع وال الحاجة للدعم العاطفي. فهو عادة لم يكن يهتم ولو بمقدار ذرة برأى الآخرين فيه: بل كان يامكانه أن يتتجاهل أي شخص ولا يفكّر في الحديث معه مرة أخرى، ولكنه في بعض الأحيان كان يحس بشعور هسى يدفعه لتوضيح وجهة نظره؛ لهذا في مساء هذا اليوم تلقى أميليو مكالمة من جوبيز أشارت دهشته، قال له فيها: "حسناً يا جيل، أرغب فقط في أن تعلم أنني قد تحدثت مع إد اليوم حول هذا الأمر، وأنني أشعر بشعور سيئ حياله. وأريدك أن تعلم أنه لا علاقة لي بهذا التغيير بتاتاً، فقد كان قراراً اتخذه المجلس، لكنهم طلبوا مني الاستشارة والتوصي". وأخبر أميليو بأنه يحترمه لأنه أكثر الأشخاص الذين قابلهم نزاهة، واستمر في إعطائه بعض النصائح من تلقاء نفسه. حيث قال له: "خذ إجازة لمدة ستة أشهر. عندما طردت من أبل عدت على الفور إلى العمل وندمت على ذلك"، وعرض أن يكون بمثابة الناصح الأمين لـأميليو إن احتاج للنصيحة في أي وقت.

شعر أميليو بالصدمة، لكنه نجح في الهمممة بكلمات شكر قليلة. واستدار مواجهاً زوجته وأعاد عليها كلمات جوبيز وقال: "بشكل ما، مازال هذا الرجل يعجبني، لكنني لا أصدقه".

فأجابته: "لقد خدعت تماماً في ستيف، وأشعر الآن أنني حمقاء حقاً".
قال لها زوجها: "لست وحدك".

شعر ستيف وزنياك، الذي كان يعمل الآن مستشاراً غير رسمى للشركة، بالإثارة لعوده جوبيز. (هوزنياك يغفر بسهولة). ويقول عن جوبيز: "لقد كان هذا ما تحتاج إليه الشركة،

فبغض النظر عن رأيك في ستيف، فهو يعرف كيف يعيد المسرح إلى المكان". كما لم يدهشه انتصار جوبيز على أميليو. وكما عبر عن ذلك لمحة وايرد بعد حدوثه بقليل: "جيل أميليو ضد ستيف جوبيز - المبارزة منتهية".

يوم الاثنين من هذا الأسبوع، تم استدعاء كبار العاملين في أبل للجتماع في قاعة الاجتماعات. وحضر أميليو وهو يبدو هادئاً ومسترخيًا، وقال: "حسناً، يحزنني أن أخبركم بأن وقت رحيلي قد حان". وتحدث بهذه فريدة أندرسون والذي كان قد وافق على أن يكون المدير التنفيذي للشركة بالإنابة، وأوضح أنه سيتلقى توجيهات العمل من جوبيز. وهكذا، وبعد مرور اثنى عشر عاماً من خسارته لسلطاته في الشركة في النزاع الذي حدث في عطلة عيد الاستقلال، عاد جوبيز على مسرح أحداث شركة أبل.

وعلى الفور أصبح من الواضح أن جوبيز، وسواء رغب في الإقرار بذلك علانية أم لا، هو من سيتولى المسؤولية وإن يكون مجرد مستشار. فبمجرد أن صعد على المنصة في هذا اليوم - مرتدياً بنطلاً قصيراً وحذاء رياضياً وسترة سوداء برقبة ضيقة - كان قد أصبح مسؤولاً عن تجديد شباب المؤسسة التي يعشقها. وقال: "حسناً، أخبروني ما المشكلة في هذا المكان"، وهمهم الحاضرون، لكن جوبيز قاطعهم وأجاب عن سؤاله قائلاً: "إنها المنتجات! إذن، ما مشكلة المنتجات؟" ومرة أخرى كانت هناك بعض محاولات للإجابة، حتى تدخل جوبيز ليعطيهم الإجابة الصحيحة وصاح: "المنتجات كريهة! ولم تعد مثيرة!".

استطاع وولارد تعلق جوبيز حتى أقتنع بالموافقة على أن دوره كمستشار يجب أن يكون دوراً فعالاً. ووافق جوبيز على تصريح يقول بأنه قد "وافق على زيادة مشاركتي في أبل بعد أقصى تسعين يوماً، لأساعد الشركة حتى يتم تعيين مدير تنفيذي جديد". الصياغة البارعة التي استخدماها وولارد في هذا التصريح هي قوله إن جوبيز سيعود "كمستشار يقود فريق العمل".

حظى جوبيز بمكتب صغير بجوار غرفة مجلس الإدارة في الطابق الخاص بمكاتب المسؤولين التنفيذيين، ليتجنب وبشكل واضح مكتب أميليو الكبير الذي كان في إحدى زوايا هذا الطابق. وانخرط جوبيز في جميع أوجه العمل: تصميم المنتجات، مواطن تخفيض الميزانية، المفاوضات مع الموردين، إعادة النظر في الوكالات الإعلانية. وأمن بأن عليه أن يوقف هروب أفضل العاملين في أبل، وللقيام بذلك كان عليه أن يعيد تسعير الأسهم التي يحصلون عليها، حيث إن أسهم أبل قد انخفضت بشكل كبير أصبح معه عدد الأسهم التي يحصلون عليها بلا قيمة. وأراد جوبيز أن يخفض من سعر الممارسة، حتى تستعيد الأسهم قيمتها مرة أخرى. وقد كان هذا، في تلك الفترة، مسموماً به قانونياً وإن لم يكن يعد من الممارسات الجيدة التي يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما. في يوم الخميس في الأسبوع الأول

الذى شهد عودته لشركة أبل، طلب جوائز عقد اجتماع عبر الهاتف مع مجلس الإدارة وطرح فيه مخططه لحل هذه المشكلة. لكن أعضاء مجلس الإدارة أجهضوا هذا المخطط. فقد طلبوا مهلة للقيام بدراسة قانونية مالية لنتيجة هذا التغيير؛ فأخبرهم جوائز: "يجب أن يتم ذلك على وجه السرعة. إننا نخسر أناساً بارعين".

وكان الاعتراض حتى من مؤيده إد وولارد الذى كان يرأس لجنة المكافآت. وعندما اقترح مجلس الإدارة الدراسة التى يمكن أن تستغرق شهرين، انفجر جوائز قائلاً: "هل أنت محبولون؟!" ثم صمت لفترة طويلة، وبعدها استطرد قائلاً: "أيها الرجال، إن لم تكونوا ترغبون فى القيام بذلك، فإتنى لن أعود يوم الاثنين للعمل؛ لأن أمامى آلاف القرارات المهمة التى يجب اتخاذها وهى أصعب من هذا القرار بكثير، وبالتالي سأشغل. لذا إن كنتم لا تستطيمون القيام بذلك، فسأرحل، ويمكّنكم أن تلقوا باللوم على، ويمكّنكم القول: "ستيف لم يكن على مستوى المسؤولية".

فى اليوم资料， وبعد استشارة مجلس الإدارة، أعاد وولارد الاتصال بجوائز هاتفياً. وقال له: "سنوافق على هذا، وإن كان بعض أعضاء مجلس الإدارة يرفضونه. حيث نشعر بأنك ترغمنا على القيام به"، وتمت إعادة تسعير الأسهم لكتاب الموظفين (ولم يكن جوائز واحداً منهم) لتصبح ١٢,٢٥ دولار، وقد كان هذا سعر أسهم العاملين فى اليوم الذى تم إبعاد أميليو فيه عن أبل.

وبدلًا من إعلان انتصاره وشكر مجلس الإدارة، استمر جوائز فى الاستعمال غضبًا لكونه مستئلاً أمام مجلس إدارة لا يحترمه. وقال لـ وولارد: "أوقف القطار؛ لأن الأمور لا يمكن أن تسير على هذا النحو. هذه الشركة فى وضع كارشى، ولا أملك الوقت للمناولة بمجلس الإدارة. لذا أحتاج أن تقدموا جميعاً باستقالاتكم، والا فسأتقدّم أنا باستقالتى ولن أعود يوم الاثنين للعمل". كما قال إن الشخص الوحيد الذى يمكنه البقاء هو وولارد.

صُعِّقَ أغلب أعضاء مجلس الإدارة. فجوائز كان لا يزال يرفض الالتزام بالعمل بدوام كامل أو أن يشغل أى منصب غير منصب المستشار، ومع ذلك فهو يشعر بأنه قادر على إجبارهم على الاستقالة. إلا أن الحقيقة القاسية هي أنه بالفعل يسيطر عليهم. فهم لا يمكنهم أن يتحملوا تبعات رحيله في نهاية غضب، كما أن بقاءهم كأعضاء في مجلس إدارة أبل حال رحيله لم يعد شيئاً مغرياً بالنسبة لهم في هذه الفترة. ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "بعد كل ما مرروا به، كان أغلبهم سعيداً بالرحيل".

ومرة أخرى أذعن له مجلس الإدارة. لكنهم حددوا مطلبًا وحيداً: أن يسمح ببقاء عضو آخر من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وولارد؛ فبقاء هذا العضو مفيد لقسم البصريات بالشركة. ووافق جوائز على ذلك. وقال فيما بعد عن هذا المجلس: "لقد كان

مجلساً بغيضاً، بل كان كريهاً. ووافقت على أن يامكانهم الإبقاء على إد وولارد وشخص يدعى جاريتش تشانج والذي اتضح فيما بعد أنه لا يفقه شيئاً؛ ولم يكن شخصاً كريهاً، لكنه فقط لا يفقه شيئاً. أما وولارد على الجانب الآخر فقد كان أحد أفضل أعضاء مجالس الإدارات الذين شاهدتهم في حياتي. لقد كان شخصاً رائعاً بكل المقاييس، وأكثر من قابلتهم دعماً وحكمة على الإطلاق".

ومن بين هؤلاء الذين طلب منهم الاستقالة كان مايك ماركولا، والذي زار جوبيز عام ١٩٧٦ في المرآب بوصفه مستثمراً شاباً، ووقع في حب الحاسوب الشخصي الوليد القابع على المنضدة في المرآب، ومنحه تمويلاً قدره ٢٥٠ ألف دولار ليصبح الشريك الثالث وصاحب حصة في الشركة الجديدة مقدارها الثلث. وعلى مدار العشرين عاماً التي تلت ذلك، كان هو العضو الوحيد الذي استمر في مجلس الإدارة، وواكب العديد من المديرين التنفيذيين الذين عملوا بالشركة أو رحلوا عنها. وكان قد دعم جوبيز في بعض الأحيان، لكنه اختلف معه أيضاً. وأحد هذه الخلافات بالذكر هي دعمه سكالى أثناء خلافاته مع جوبيز عام ١٩٨٥. وبعودته جوبيز للشركة، علم أن الوقت قد حان لرحيله.

كان يامكان جوبيز أن يكون حاداً وفاسني القلب، وخاصة تجاه الأشخاص الذين عارضوه، لكنه كان يمكن أن يتغاضف أيضاً مع هؤلاء الذين رافقوه منذ بداياته. وقد كان وزنياك، بالطبع، ضمن هذه المجموعة الأخيرة، على الرغم من ابتعادهما؛ وكذلك آندي هيرتزفيلد وعدد آخر قليل من فريق تصميم حاسب ماك. وفي النهاية، كان مايك ماركولا ضمن هؤلاء أيضاً. وقال جوبيز: "لقد شعرت بأنه قد خانتي، لكنه كان بمثابة الأب بالنسبة لي ودائماً ما كنت أحقر صاحبه". لذا عندما حان الوقت لكي يطلب منه تقديم استقالته من مجلس إدارة الشركة، قاد سيارته إلى منزل ماركولا الذي يشبه القصر في تلال وودسايد ليقول له ذلك بشكل شخصي. وكالعادة، طلب منه أن يسيراً معه؛ لذا فقد تجولا حتى وصلا إلى حديقة بها طاولة من الطاولات المخصصة للمترzin. ويقول ماركولا عن هذه المقابلة: "أخبرنى بأنه يرغب في مجلس إدارة جديد لأنّه يرغب في البداية من جديد. وكان يشعر بالقلق من أنّنى قد أشعره بالسوء حيال هذا؛ لذا فقد شعر بالراحة لعلمه بأنّنى لم أشعر بذلك".

و قضيا بقية الوقت في الحديث عما يجب أن تركز عليه أبل في المستقبل. كان طموح جوبيز هو بناء شركة تستطيع الصمود، وسأل ماركولا عما يلزم لتحقيق ذلك، وأجابه ماركولا بأن الشركات ذات القدرة على البقاء هي الشركات التي تستطيع أن تعيد إحياء نفسها. حيث قامت إتش بي بهذا الأمر أكثر من مرة، فقد بدأت كشركة لإنتاج المعدات، ثم تصنيع الآلات الحاسبة، ثم تصنيع الحواسيب. وقال ماركولا: "قامت مايكروسوفت بإيجاد أبل من المنافسة في مجال الحواسيب، لذا يجب عليك أن تعيد هيكلة الشركة

لتنتج شيئاً آخر، أى منتجات أو أجهزة أخرى. ويجب أن تكون مثل الفراشة وتمر بمرحلة للتحول". لم يقل جوبيز شيئاً، لكنه وافق عليه.

والنقى مجلس الإدارة القديم فى نهاية شهر يوليو ليقرر هذا التغيير. وشعر وولارد والذى كان دمث الخلق بالقدر نفسه الذى كان عليه جوبيز من حدة الطياع، بالدهشة قليلاً لظهور جوبيز مرتدياً سروالاً من الجينز وحذاء رياضياً، وقلق من أن يبدأ جوبيز فى توبیخ أعضاء مجلس الإدارة القدامى لفشلهم. إلا أن كل ما قاله جوبيز كانت عبارة ترحيب لطيفة هى "مرحباً بكم جميعاً". ثم انتقلوا بعد ذلك للتصويت على قبول الاستقالات وانتخاب جوبيز لمجلس الإدارة وتقويض وولارد وجوبيز للعثور على أعضاء جدد لمجلس الإدارة.

كان أول من عينه جوبيز فى مجلس الإدارة هو لاري إيسون وقد كان هذا متوفقاً. وقال لاري إنه يسعده الانضمام، لكنه يكره حضور الاجتماعات. وأخبره جوبيز بأن حضوره نصف هذه الاجتماعات فقط سيكون مقبولاً. (وبعد فترة كان إيسون يحضر فقط ثلث الاجتماعات، فأحضر جوبيز إحدى صور إيسون والتى كانت قد نُشرت على غلاف مجلة بيزننس ويك وقام بتكبيرها إلى الحجم الطبيعي ثم لصقها على ورق من الكرتون المقوى لتوضع على مقعده).

وأحضر جوبيز أيضاً بيل كامبل، الذى كان يدير التسويق فى أبل فى بداية فترة الثمانينيات وكان ضحية الخلاف الذى حدث بين جوبيز وسكالى. وانتهى المطاف بـ كامبل بالبقاء مع سكالى، لكنه كان يكرهه لدرجة أن جوبيز سامحة. والآن صار يعمل مديرًا تنفيذياً لشركة إنستويت كما أنه رفيق لجوبيز فى نزهاته التى يقوم بها سيراً على الأقدام. ويذكر كامبل الذى يبعد منزله عن جوبيز بعمران خمسة منازل فقط فى بالو أنتري يقول: "كنا جالسين فى الخارج خلف منزله وقال لي إنه عائد إلى أبل ويرغب أن أكون فى مجلس الإدارة". فقلت له "اللعنة، بالطبع موافق". كان كامبل فيما سبق مدرب كرة قدم أمريكية في جامعة كولومبيا، وكانت موهبته، على حد قول جوبيز، هي "الحصول على أداء راقٍ من لاعب متوسط". وهي أبل أخبره جوبيز بأنه سيعمل مع لاعبين ممتازين.

ساعد وولارد على استقدام جيري يوروك لعضوية مجلس الإدارة، حيث كان يشغل منصب المدير المالى بشركة كرايسلى ومن بعدها آى بي إم. وتم التفكير فى بعض الأشخاص الآخرين، لكن جوبيز لم يقبل بهم، ومن ضمنهم ميج ويتمان التى كانت تعمل حينها مديرية لفرع بلايسكول للألعاب التعليمية لدى شركة هاسبرو، كما عملت مخططًا استراتيجيًّا لدى شركة ديزنى. (عام ١٩٩٨ أصبحت المدير التنفيذي لوقع eBay، ثم خاضت فيما بعد انتخابات عمدة نيويورك ولكنها لم تنجح). وعلى مدار الأعوام، كان جوبيز يحضر بعض القادة الأقوياء للعمل فى مجلس إدارة أبل، ومن ضمنهم آل جور، واريك شميدت من جوجل، وأرت ليفسنون من شركة جينيتك، وميكى دريكسلر من شركة جاب، وجيه. كرو، وأندريا جانج من شركة أفون. وكان دائماً ما يحرص على كسب ولائهم، حتى إن كان

في بعض الأوقات ولاه لشيء خاطئ. وعلى الرغم من مكانتهم الرفيعة، فقد كانوا يبدون في بعض الأوقات وكأنهم يخشون جوبيز أو يرهبونه، ولذا فقد كانوا توافقين لإسعاده. ودعا في مرحلة ما أرثر ليفيت، الرئيس السابق لمجلس الأوراق المالية الأمريكي، ليكون عضواً في مجلس إدارة أبل، وشعر ليفيت، الذي اشتري أول حاسب شخصي من سلسلة ماك عام ١٩٨٤ وكان مدمناً لمحاسيب أبل، بالإثارة الشديدة لهذه الدعوة. وكان متعمساً لزيارة كورتيينو حيث ناقش الدور الذي سيلعبه مع جوبيز، لكن جوبيز قرأ بعدها خطاباً ألقاه ليفيت عن إدارة المؤسسات، والذي أدعى فيه أن مجالس الإدارات يجب أن تلعب دوراً قوياً ومستقلاً، لذا اتصل به جوبيز هاتفياً وسحب دعوته. وقال ليفيت إن جوبيز قال له: "أرثر، لا أعتقد أنك ستكون سعيداً في مجلس إدارتنا، وأعتقد أنه سيكون من الأفضل أن لا تدعوك للانضمام. وبصراحة أعتقد أن بعض الآراء التي تعتقدها، وعلى الرغم من أنها قد تناسب بعض الشركات، إلا أنها لا تتناسب حقاً مع ثقافة أبل". وكتب ليفيت فيما بعد يصف شعوره وقال: "لقد صدمت... وأحزنتني أن مجلس إدارة أبل لم يكن مقرراً له التصرف باستقلالية عن المدير التنفيذي".

مؤتمر عالم ماك Mac world في بوسطن، أغسطس ١٩٩٧

ذيلت المذكرة التي وزعت على العاملين والخاصية بإعادة تسيير أسهمهم بتوقيع "ستيف وفريق التنفيذيين"، وسرعان ما شاع أن جوبيز هو من يدير جميع الاجتماعات المتعلقة بإعادة النظر في منتجات الشركة. وساعدت هذه المؤشرات وغيرها من التي تشير إلى أن جوبيز قد أصبح منخرطاً وشدة في أبل، في رفع سعر السهم من ١٢ دولاراً إلى ٢٠ دولاراً أثناء شهر يوليو، كما أنها خلقت أيضاً حالة من الإثارة عندما اجتمع كل محبي أبل في مؤتمر عالم ماك في بوسطن. فقد احتشد أكثر من خمسة آلاف شخص قبل ساعات من الموعد في قاعة كاسل للمؤتمرات بفندق بارك بلازا وذلك في انتظار سماع الكلمة الرئيسية التي سيقيها جوبيز. حضروا ليروا بطلهم العائد -وليكشفوا إن كان مستعداً بالفعل ليقودهم مرة أخرى.

وانطلقت في القاعة أصوات التشجيع عندما عرضت صورة لـ ستيف من عام ١٩٨٤ على الشاشات العلوية. وبدأ الحشد يهتف: "ستيف! ستيف! ستيف!". حتى أثناء تقديميه لهم، وعندما خطأ على المنصة بخطوات واسعة - مرتدياً صدرية سوداء، وقميصاً أبيض بدون ياقة وسروراً من الجينز وترسم على وجهه ابتسامة شقيقة-. كانت ال�نافلات وومضات الأضواء تصارع تلك التي تسلط على نجوم موسيقى الروك. في البداية احتوى جوبيز الحماس الذي سيطر على المكان من خلال تذكير الحشد بالمكان الذي يعمل فيه

بشكل رسمي، حيث قدم نفسه قائلاً: "أنا ستيف جوبيز، رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة بيكسار"؛ وظهر في الوقت نفسه شريحة عُرضت على شاشات العرض عليها المسمى الوظيفي نفسه، ثم قام بشرح دوره في أبل وقال: "أنا، وكثيرون غيري، نتعاون لمساعدة أبل على استعادة عافيتها مرة أخرى".

لكن بينما كان جوبيز يسير جيئةً وذهاباً على المنصة، ويفير الشرائح المعروضة على الشاشات المعلوية بنقرة من إصبعه على جهاز في يده، كان واضحاً أنه الآن هو المسئول عن أبل؛ ومن المرجح أن يبقى كذلك. وأنقى جوبيز عرضاً تقديمياً مُساعداً بحرص ومهارة دون أن يستعرض أي ملاحظات عن أسباب انهيار مبيعات أبل على مدار العامين السابقيين بمقدار ٢٠٪. وقال: "هناك الكثير من الأشخاص الرائعين في أبل، لكنهم يقومون بأشياء خطأ لأن خطة العمل كانت خطأة. ولقد عثرت على أشخاص يتوقون للانضمام إلينا في ظل استراتيجية جيدة، لكن كل ما هناك أنه لم تتوارد مثل هذه الاستراتيجية"، وهنا انخرط الجمهور مرة أخرى في الهاون والصفير والتشجيع.

وبينما كان يتحدث، كان شففه يتمازج مع حدة متamatia، وبدأ يقول "نحن" و"أنا" - بدلاً من "هم" - عند الإشارة لما استعمله أبل، وقال: "أعتقد أنك يجب أن تفكّر بشكل مختلف حتى تشتري حاسب أبل، فالأشخاص الذين يشترون هذه الحاسوبات يفكرون بالفعل بطريقة مختلفة. فهم روح الإبداع في هذا العالم، كما أنهم هم من ينطلقون ليغيروا العالم، ونحن نصنع الأدوات التي يحتاجها مثل هذه النوعية من البشر". وعندما أكد في حديثه على كلمة "نحن" ضمن هذه الجملة، قام أيضاً بضم يديه معاً لتصنع شكلاً يشبه الكوب ونقر بأصابعه على صدره. ثم وفي خاتمة خطابه، استمر في التأكيد على كلمة "نحن" عندما كان يتحدث عن مستقبل أبل. "ونحن أيضاً سنفكر بشكل مختلف ونخدم من اشتراوا منتجاتنا من البداية؛ لأن الكثيرين يعتقدون أن هؤلاء مجانيين، لكننا نرى العبرية في هذا الجنون". وأثناء تضييق الحشد له وهم واقفون والذي استمر طويلاً، كان الناس ينظرون لبعضهم بتأثر، كما أن بعضهم كان يمسح دموعه. وأوضح جوبيز أنه و"نحن" التي يقصد بها فريق أبل قد أصبحا كياناً واحداً.

التحالف مع مايكروسوف

كان الظهور لهم لا جوبيز في مؤتمر عالم ماك الذي عقد في أغسطس عام ١٩٩٧ بمثابة إعلان مدوٍّ، لدرجة أنه ظهر على أغلفة مجلتي تايم ونيوزويك، وقرب نهاية الحديث، صمت جوبيز لتناول رشفة من المياه ثم بدأ يتحدث بنبرة أكثر لطفاً وقال: "إن أبل تعيش في محيط بيئي، ولذا فهي تحتاج إلى المساعدة من رفاقها في هذه البيئة. فالعلاقات

الهدامة لا تتفع أي شخص في هذه الصناعة". ثم، وليضفي تأثيراً مسرحيّاً على حديثه، صمت للحظات مرة أخرى ثم بدأ يشرح: "أرحب اليوم في أن أعلن عن أول شراكة لنا، وهي شراكة ذات مغزى، وأقصد بها الشراكة مع مايكروسوفت"، وعندها ظهر شعار مايكروسوفت وشعار أبل على شاشات العرض بينما كان الحشد يلهث من فرط الإثارة.

كان كل من أبل ومايكروسوفت تخوضان حرباً استمرت عقداً من الزمان بسبب مجموعة متنوعة من قضايا حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وكانت أكثر هذه القضايا بروزاً هي ما يتعلق بتحديد إن كانت مايكروسوفت قد سرقت الشكل والطابع العام لواجهة المستخدم الرسومية الخاصة بأبل، ففي الوقت الذي تم فيه التخلص من جوبيز في شركة أبل عام ١٩٩٥، وقع جون سكالى على اتفاق تنازل مفاده: أن مايكروسوفت يمكنها أن تستخرج رخصة لواجهة المستخدم الرسومية لأبل لاستخدامها في ويندوز ١٠، وفي المقابل تتحمل برنامج إكسيل حصرها لحسابات ماك لمدة تصل إلى عامين. وفي عام ١٩٨٨، وبعد أن أطلقت مايكروسوفت ويندوز ٢، قاضتها أبل، وادعى سكالى أن اتفاق عام ١٩٩٥ لا ينطبق على ويندوز ٢ وأن التحسينات المضافة لنسخة ويندوز (مثل نسخة الخاصة التي ابتكرها بيل أتكينسون والخاصة بداخل النواخذ) قد زالت من ضرورة هذا الانتهاك، وبحلول عام ١٩٩٧ كانت أبل قد خسرت القضية وغيرها من القضايا، لكن بقائياً هذه التهديدات والخصومات كانت لا تزال تلوح في الأفق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت وزارة العدل في عهد الرئيس كلينتون تعد قضية ضخمة ضد الاحتكار الذي تقوم به مايكروسوفت. قام جوبيز بدعاوة المدعى العام جوويل كلين إلى بالو أنتل لتناول كوب من القهوة وطلب منه ألا يركز كثيراً على مطالبة مايكروسوفت بتعويض كبير. وأن يركز بدلاً من ذلك على إطالة فترة التقاضي وبقاء مايكروسوفت مشغولة بالقضية، فهذا الأمر سيمنح أبل الفرصة للقيام بمناورة خلف ظهر مايكروسوفت والبدء في طرح منتجات منافضة.

في الفترة التي كان أميليو يقود فيها أبل، كانت هذه المواجهة مع مايكروسوفت قد أصبحت مواجهات مدمرة، فقد رفضت مايكروسوفت أن تلتزم بتطوير برنامجي وورد وإكسيل لنظام تشغيل أبل المستقبلية، وهو ما كان كفياً لبدمير أبل، ودفعاً عن بيل جيتس، أقول إنه لم يكن شخصاً محباً للانتقام. فقد كان من المفهوم أن يعارض الالتزام بالتطوير لأجل نظام تشغيل حاسوب ماك المستقبلي، حيث إنه لا أحد في أبل، يمن منهم القيادة دائمة التغير، يبدو بأنه يعرف ما الذي سيكون عليه نظام التشغيل الجديد. وبعد شراء أبل لشركة نيكتس مباشرة، سافر كل من جوبيز وأميليو بالطائرة لزيارة مايكروسوفت، إلا أن جيتس واجه مشكلة في تحديد أيهما المسؤول. وبعد أيام قلائل من هذا اللقاء، اتصل جيتس بصورة شخصية بـ جوبيز هاتفياً وسألته: "بحق السماء، هل من المفترض

أن أقدم تطبيقاتي متوافقة مع نظام تشغيل نيكسن؟، ويتذكر جيتس بأن جوبز أجابه بـ "تطبيقات متعددة بخصوص جيل" واقتصر أن هذا الموقف قريباً ما سيتضاعف. وعندما تم حل مشكلة القيادة إلى حد ما بالتخليص من أمبليو، كانت إحدى المكالمات الهاتفية الأولى التي أجرتها جوبز هي مكالمة لـ جيتس. ويتذكر جوبز هذه المكالمة ويقول:

اتصلت بي بيل هاتفيّاً وقلت: "أنا على وشك أن أغير هذا النظام بالكامل"، ودائماً ما كانت أبل تمثل نقطة ضعف بالنسبة لـ بيل، فتحتمناه إلى عالم صناعة البرمجيات؛ حيث كان أول تطبيقات مايكروسوفت هي برنامج إيميل وورد لحسابات ماك. لذا فقد اتصلت به هاتفيّاً وقلت له: "أحتاج للمساعدة". مايكروسوفت كانت تستفيد من الرخصة التي منحتها إياها أبل. وقت: "إن واصلنا التقاضي، بعد أصول قليلة من الآن سيكون بإمكاننا أن نحصل على براءة اختراع لهذا المدد من القضايا. أنت تعلم ذلك وأنا أعلمك: لذا دعنا نفكر كيف يمكن أن نسوى هذه النزاعات على الفور. كل ما أحتاج إليه هو مجرد التزام أن مايكروسوفت ستستثمر في تطوير التطبيقات لشركة ماك بالإضافة إلى استثمار مايكروسوفت في أبل حتى يكون لها حصة في نجاحنا".

عندما رويت لـ جيتس ما قاله جوبز، قال إنه وصف دقيق لما حدث. وتذكر ما حدث وقال: "كان بيننا مجموعة من الأشخاص الذين يحبون العمل على التطبيقات الخاصة بـ ماك، كما كنا جميعاً نحب ماك". لقد ظل جيتس يتفاوض مع أمبليو لستة أشهر، وكانت الاقتراحات تزداد ضخامة وتعقيداً، وقارن ما حدث مع جوبز وقال: "لذا فقد حضر ستيف وقال: "حسناً، هذا الاتفاق معقد جداً، وكل ما أريده هو اتفاق بسيط. أريد الالتزام وأريد الاستثمار". وبالتالي قمنا بإعداد ذلك خلال أربعة أسابيع".

سافر جيتس ومديره المالي، جورج ماافي، إلى بالي للتولى تحديد الإطار العام للاتفاق، ثم عاد ماضياً مرة أخرى بمفرده يوم الأحد التالي لإعداد تفاصيل هذا الاتفاق. عندما وصل إلى منزل جوبز، أخرج جوبز زجاجته مياه من الثلاجة وأصطحب ماافي لنزهة سيراً على الأقدام في منطقة بالي أنتو. وكل الرجلين ارتدى سروالاً قصيراً، وسار جوبز حافى القدمين. وعندما جلسوا أمام إحدى دور العبادة، تحدث جوبز مباشرة عن الموضوع المهم وقال: "هذه هي الأشياء التي نهتم بها. التزام بإعداد برمجيات لحسابات ماك بالإضافة إلى استثمار مالي".

على الرغم من أن المفاوضات انتهت سريعاً، إلا أن التفاصيل النهائية لم تنته سوى قبل كلمة جوبز في مؤتمر عالم ماك في بوسطن بساعات قليلة. كان جوبز يتدرّب على

كلمته في فندق بارك بلازا كاسيل عندما رن جرس هاتفه النقال، فأجاب بكلمات دوى صداحاً في أرجاء القاعة قائلاً: "مرحبا يا بيل". ثم انتعى أحد أركان القاعة وتحدث بصوت هامس حتى لا يستطيع أحد سمعه. واستمرت المكالمة لمدة ساعة، وفي النهاية تم إقرار النقاط المتبقية في الاتفاق، ثم قال جوبيز وهو يتحدى مرتدياً سرواله القصير: "بيل، شكرًا لك على دعمك لهذه الشركة. أعتقد أن العالم الآن قد أصبح مكاناً أفضل بالنسبة لها".

أثناء كلمته الرئيسية في مؤتمر عالم ماك، تحدث جوبيز عن تفاصيل الاتفاق مع مايكروسوفت، في البداية، كانت هناك تأوهات وهمسات استهجان من محبي ماك. والذى أثارهم بشكل جزئي إعلان جوبيز أن جزءاً من معاهدة السلام مقاده أن: "أبل قد قررت أن يكون منتصفح إنترنت إكسپلورر هو منتصفحها الأساسي في حاسب ماكتوش". وعندما انطلقت صيحات الاستهجان من الجماهير، فأضاف جوبيز سريعاً: "وبما أننا نؤمن بحق الاختيار، فإننا سنضيف أيضاً منتصفحات أخرى، ويمكن للمستهلك بالطبع أن يغير المنتصفح الأساسي إن رغب". وتعالت بعض الضحكات بالإضافة إلى تصفيق في أكثر من مكان بين الحشد. وبدأ الجمهور في تأييد جوبيز، وبشكل خاص عندما أعلن أن مايكروسوفت ستضع استثمارات قدرها ١٥٠ مليون دولار في شركة أبل ولن تحصل هي المقابل على أسهم تمنحها حق التصويت في مجلس الإدارة.

إلا أن هذه الحالة تغيرت للحظات عندما قام جوبيز بواحدة من أكثر الحماقات البصرية العلنية التي كان يؤديها على المنصة إبان ظهوره عليه طبلة حياته. فقد قال: "وتصادف أن يكون ضيف خاص اليوم يحضر معنا من خلال قنوات اتصال القمر الصناعي"، ليظهر فجأة وجه جيتس على الشاشة الكبرى المرفوعة فوق جوبيز في أعلى القاعة، وارتسمت على وجه جيتس ابتسامة رفيعة توحى بالتصنع، وتهدى الجمهور من حول ما رأوا، ثم تعالت صيحات الاستهجان وصفارات الاستهجان، وكان هذا المشهد يبدو شيئاً بظهور بيج براذر في إعلان ١٩٨٤ للدرجة أنك تتوقع (وتتأمل) إلى حد ما أن تظهر فجأة لاعبة رياضية تجري على المرتفع الشاشة بين سحب الدخان بقذفها لمطرقة تضرب بها الشاشة.

لكن هذا المشهد كان على أرض الواقع. وبدأ جيتس - دون أن يدرك ما يجعل في القاعة من استهزة - حدثه من المقر الرئيسي لمايكروسوفت عبر قناة الاتصال بالقمر الصناعي، وتحدث بصوته الرخيم وببررة منفعة عالية قائلاً: "بعض أكثر الأعمال التي قمت بها طوال مشاورى المهني لإثارة كانت الأعمال التي قمت بها مع ستيف فى العمل على جهاز ماكتوش". وبينما بدأ في وصف النسخة الجديدة من برنامج مايكروسوفت أوفيس والذي يعد خصيصاً لحاسب ماكتوش، هدا الجمهور وبدأ رويداً وكأنه قد قبل بالنظام

الجديد، بل إن جيتس كان قادرًا على أن يستدر بعض التصنيف عندما قال إن النسخة الجديدة من برنامج إكسيل وورد الخاصين بحاسوب ماك سيكونان "أكثر قدمًا من وجوه متعددة مقارنة بما قدمناه في نظام تشغيل ويندوز".

أدرك جوبيز أن صورة جيتس التي تظهر فوقه وفوق الجمهور كانت خطأ ارتكبه. وقال فيما بعد: "أردته أن يحضر إلى بوسطن"، ثم استطرد متحدثًا عن هذا الخطأ وقال: "لقد كانت هذه أكثر المرات التي ظهرت فيها على المنصة غباء وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سبباً لأنه جعلني أبدو صغيراً، وكذلك أبل، وبذا الأمر كما لو أن كل شيء في بي بي". وشعر جيتس أيضًا بالحرج عندما شاهد شريط فيديو مسجلًا للمؤتمر وقال: "لم أكن أعرف أن وجهي سيتم تكبيره كما لو أن أبعاده هي ما تشكل الأفق بالنسبة للحضور".

وحاول جوبيز أن يعيد الطمأنينة للجمهور بحديث ارجاعي وقال: "إن كنا نرغب في التقدم وفي رؤية أبل وهي تسترد عافيتها مرة أخرى، يجب أن نتخلى هنا عن بعض الأشياء القليلة. فيجب أن نتخلى عن مفهوم أن هنوز أبل لا يكون إلا بخسارة مايكروسوفت... وأعتقد أننا إن كنا نرغب بوجود مايكروسوفت أو فيس في حاسبات ماك، فيجب أن نعامل الشركة التي تصنّعه ببعض العرفان".

ومنع إعلان مايكروسوفت، بالإضافة إلى إعادة انضمام جوبيز للشركة بما ينطوي عليه من تأثير عاطفي، دفعة لشركة أبل كانت في أشد الاحتياج إليها، وبنهاية هذا اليوم، ارتفعت أسهم أبل بشكل جنوني بمقدار ٦٥٦ دولار للسهم أي بنسبة ٣٣٪، لتُغلق على سعر ٢٦,٣١ دولار للسهم وهو ضعف سعره يوم استقال أميليو من الشركة. وأضاف هذا الارتفاع الذي حدث في يوم واحد ٨٢٠ مليون دولار إلى إجمالي رأس المال السوقي الخاص بأبل في سوق الأسهم. لتعود الشركة إلى الحياة عندما كانت على شفا الهاوية.

فکر باختلاف

جویز کمدیر تنفيذی انتقالی

إهداء إلى المجانين

في أوائل يوليوبعام ١٩٩٧ ، كان لي كلو، مدير التصميم الفنى بوكاله شيات/دای الذى صمم إعلان "١٩٨٤" من أجل إطلاق حاسب Macintosh (ماكتوش)، يقود سيارته فى لوس أنجلوس عندما رن هاتف سيارته. وكان جویز هو المتصل، فقال: "مرحبا، لي، أنا ستيق. خمن ماذا حدث؟ لقد استقال أميليو. هل يمكنك المجرى إلى هنا؟"

كانت شركة أبل تقوم بمراجعة لاختيار وكالة إعلان جديدة، ولم يكن جویز معجباً بما رأه. لذلك أراد أن يتناهى كل وشركه التي أصبح اسمها TBWA/Chiat/Day (تبى بي دبليو ايه/شيات/دای) على هذا العمل. قال جویز: " علينا أن نثبت أن أبل ما زالت على قيد الحياة، وأنها ما زالت تمثل شيئاً ممیزاً".

أخبره كلو بأنهم لا يقدمون عروضاً تسويقية لنيل الصفقات، وقال له: "أنت تعلم عملنا". لكن جویز تر管家، وقال إنه سيكون من الصعب عليه رفض الوكالات الإعلانية الأخرى التي تقدم عروضاً مثل (بي بي او)، وأرنولد وورلدوايد، وإعطاء العمل لـ "صديق قديم"، ووافق كلو على السفر إلى كوبرتينو ومعه عرض يمكنه تقديمه. وبعد عدة سنوات عندما تذكر جویز هذا المشهد بدأ في البكاء وقال:

هذا الأمر يشير مشاعرى ويجعلنى أبدأ فى البكاء حقاً. لقد كان واضحًا أن "لى" يحب أبل كثيراً. لقد كان أفضل شخص فى مجال الدعاية، لكنه لم يقدم عرضاً منذ عشر سنوات. لكنه عاد، وكان يقدم عرضاً من قلبه؛ لأنه أحب أبل بقدر حبنا لها. لقد أتى وفريقي بفكرة ممتازة لا وهي Think Different (فكرة باختلاف). لقد كانت أفضل بعشر مرات من أي شيء، قدمنته الوكلالات الأخرى. لقد تأثرت كثيراً، وما زلت أبكي عندما أفكري في أن لى كان يهتم كثيراً بالشركة، وأن فكرته "فكرة باختلاف" كانت ممتازة فعلاً. ومن وقت لآخر أجده نفسي في حضرة النقاء، نقاط الروح والحب، ودائماً ما أبكي. إن هذا الشعور يتغلغل في ويتملكتي دائمًا. وكان هذا الموقف إحدى هذه اللحظات؛ لقد انطوى على نقاط لن أنساه مطلقاً. لقد بكيت في مكتب أثناء عرضه الفكرة على، وما زلت أبكي عندما أتذكر ذلك.

اتفق جوبيز وكلو على أن أبل من أفضل العلامات التجارية في العالم، وربما تكون من ضمن أفضل خمس علامات من حيث القبول العاطفي، لكن كان لزاماً عليهم تذكر الناس بالأمر المميز فيها؛ لذلك كانوا في حاجة إلى عمل حملة دعاية لصورة العلامة التجارية، وليس لمجموعة إعلانات تعرض المنتجات. وكان هدف الحملة ليس الاحتفاء بقدرات هذه الحاسيبات، بل لتوضيع ما يمكن للمبدعين فعله باستخدام هذه الحاسيبات. يقول جوبيز: "لم يكن الأمر متعلقاً بسرعة المعالج أو حجم الذاكرة، بل كان متعلقاً بالإبداع. لقد كانت الحملة ليست موجهة فقط إلى العملاء المحتملين، بل إلى موظفي شركة أبل أيضاً. ففي شركة أبل نسينا من نكون، ولكن تذكر من أنت عليك أن تتذكر من كان أبطالك. كان هذا أصل تلك الحملة".

وجريدة كلو وفريقيه عدة وسائل تمدح "الأشخاص المجانيين" الذين "يفكرون بشكل مختلف". فصمموا فيديو دعائياً مستخدمين أغنية للمطرب سيل بعنوان We're never gonna survive unless we got a little (مجنون) مستخدمين جملة crazy (لن ننجو مطلقاً إلا إذا أصبحنا مجانيين إلى حد ما)؛ لكنهم لم يتمكنوا من الحصول على إذن لاستقلال الأغنية في الدعاية. وبعد ذلك جربوا عمل فيديو دعائى باستخدام تسجيل صوتي لقصيدة The Road Not Taken للشاعر روبرت فروست، وفيديو دعائى آخر باستخدام جمل الممثل روبن ويليامز من فيلم Dead Poet Society. وهي النهاية وجدوا أنهم في حاجة لكتابة نص خاص بهم، وبدأت المسودة بجملة: "إهداء إلى المجانيين".

كان جوبيز كثير المطالب كالعادة، وعندما ذهب فريق كلو إليه ومعهم نسخة من النص، صب جوبيز جام غضبه على الشاب كاتب النص الدعائى، وصاح فيه قائلاً: "هذا هراء! هذا هراء وكالات الدعاية وأنا أكرهه". كانت هذه هي المرة الأولى التي يلتقي فيها الشاب

كاتب النص الدعائي بـ جوبيز، ووقف هذا الشاب أمامه صامتاً. وبينما لم يُعد هذا الشاب مطلقاً للعمل مع جوبيز، تمكن الأشخاص الذين يامكانهم تحمل جوبيز ومن ضمنهم كل وزميلاه كين سيجال وكرايغ تانيموتو من العمل معه لعمل نص دعائي نال إعجابه. وكانت مدة القراءة الأصلية للنص ستين ثانية وكانت كلماته كالتالي:

إهداء إلى المجانين: المنبوذين: المترددين: مثيرى المتابعة: الذين يسيئون القطع الدائرية التي ترفض الدخول في ثقب مربعة: الذين يرون الأشياء بشكل مختلف: غير المعين للقواعد: الذين لا يحترمون الوضع الراهن، يمكنك أن تستشهد بهم أو أن تختلف معهم، أن تمجدهم أو أن تحطّم قدرهم. ييد أن الأمر الوحد الذي لا يمكنك فعله هو تجاهم. لأنهم يغيرون الأشياء. إنهم يقودون الجنس البشري إلى الأمام. وبينما يعتبرهم البعض أشخاصاً مجانين، نراهم نحن عباقرة: لأن البشر الذين لديهم ما يكفي من الجنون لا يعتقدون بأنهم يستطيعون تغيير العالم، هم من يغيرون فعلاً.

وجد جوبيز هذه الصفات منطبقة عليه، وكتب بعض سطور النص بنفسه، ومن ضمن ما كتب: "إنهم يقودون الجنس البشري إلى الأمام". وهي أوائل أغسطس، عندما حل موعد مؤتمر عالم ماك في بوسطن، كانوا قد أعدوا نسخة غير نهائية من القصيدة. وعلى الرغم من أنهم اتفقوا على أنها غير جاهزة، فقد استخدم جوبيز بعض مفاهيمها مثل عبارة "يفكرون بشكل مختلف" في خطابه في المؤتمر. وقال في ذلك الوقت: "هناك بذرة فكرة عبرية هنا، حاسب أبل مهدي إلى الأشخاص الذين يفكرون بشكل غير تقليدي، الذين يريدون استخدام الحاسوبات لتساعدهم على تغيير العالم".

وتناقشوا في الناحية النحوية لعبارة Think Different (فکر باختلاف)، فقالوا: إذا كانت لفظة Different (مختلف) تصف التفكير، فيجب أن تكتب كظروف بحيث تكون العبارة Think Differently (فکر بشكل مختلف)، لكن جوبيز أصر على استخدام كلمة كاسم وليس صفة كما هي الحال في جمل مثل Think Victory (فکر فی الربح) أو Think beauty (فکر فی الجمال) علاوة على أنها تحاكي اللغة العامية في قولنا "فکر فی أمور كبيرة". وأوضح جوبيز سبب إصراره على ذلك فقال: "تبدو الكلمة صحيحة من الناحية النحوية إذا فكرنا فيما نحاول قوله. لا أعتقد أن "فکر بشكل مختلف" كانت ستصيب المعنى الذي أقصده".

ومن أجل أن يخلق جوًّا مشابهًا لجوفيلم Dead Poets Society أراد كلوجوبيز أن يقوم الممثل روبن ويليامز بقراءة النص الدعائي. وقال وكيل أعمال ويليامز إن ويليامز لا يقوم بعمل إعلانات، لذلك حاول جوبيز الاتصال به مباشرةً. وتمكن جوبيز من التواصل مع

زوجة ويليامز لكنها لم تسمح له بالتحدث مع زوجها لأنها علمت أنه سيتمكن من إيقاعه. وفكرة أيضًا في أن تقوم مايا أنجلو وتوم هانكس بعمل الإعلان. وفي ذلك الخريف، كان هناك عشاء لجمع تبرعات خيرية، وضم هذا العشاء الرئيس الأمريكي بيل كلينتون، وتحدث معه جوبيز على انفراد وطلب منه الاتصال بهانكس وإيقاعه بعمل الإعلان، لكن الرئيس لم يستجب لطلبه. وفي النهاية تمكنا من إيقاع الممثل المخضرم ريتشارد دريفوس الذي كان شديد الإعجاب بشركة أبل.

بالإضافة إلى إعلانات التليفزيون، قاموا بعمل حملة مطبوعة تعد من أبرز الحملات الدعائية التي لا تنسى على مر التاريخ. كان كل إعلان يحتوى على صورة بالأبيض والأسود لشخصية تاريخية بارزة، مع رسم شعار أبل وكتابه "فكر باختلاف" على زاوية الإعلان. وما جعل هذه الإعلانات جذابة هو عدم كتابة اسم الشخصية الموجودة في الإعلان. بعض وجوه تلك الشخصيات كان من السهل التعرف عليها مثل أينشتاين، وغاندي، ولينون، وديلان، وبيكاسو، واديسون، وشابلين، وكينج، لكن الصور الأخرى جعلت الناس تتوقف للتخمين أو سؤال صديق عن اسم الوجه، ومن هذه الشخصيات: مارثا جراهام، آنسل آدمز، وريتشارد فاينمان، ومارييا كالاس، وفرانك لويد رايت، وجيمس واتسون، وأميليا إيرهارت.

معظم هذه الشخصيات كانت قدوة جوبيز، فقد كانوا أشخاصاً مبدعين، خاطروا وتحدوا الفشل، وجازفوا بحياتهم المهنية من أجل القيام بالأمور بطريقة مختلفة. ونظرًا لأنه مهتم بالتصوير الفوتوغرافي، حرص على اختيار أفضل صورة رمزية لهذه الشخصيات. ذات مرة ثار في وجه كلوغانلاؤ: "هذه ليست الصورة الصحيحة لغاندي". وشرح له كلوأن صورة غاندي الفوتوغرافية التي التققطتها له مارجريت بورك وايت عند دولاب المغزل من ضمن الصور الخاصة لحقوق ملكية مجلة تايم ومجلة لاييف وأنها ليست متاحة للاستخدام التجاري. واتصل جوبيز بنورمان بيروستاين، رئيس تحرير مجلة تايم، وألح عليه أن يسمح له باستخدامها، كما اتصل بيونيس شرايفر لتقنع عائلتها بآخر اتجاه الصورة التي يحبها لأخيها بوب كينيدي أنشاء جولته في منطقة الأ بلاش؛ كما تحدث إلى أبناء جيم هانسون شخصياً للحصول على الصورة الفوتوغرافية المناسبة لحرك الدمى الرائع.

وبالمثل طلب من يوكو أونو صورة لزوجها المتوفى جون لينون. وأرسلت إليه واحدة، لكنها لم تكن الصورة المفضلة لدى جوبيز. يقول جوبيز متذكراً: "قبل إطلاق الصور الدعائية، كنت في نيويورك وذهبت للمطعم الياباني الصغير الذي أحبه، وأعلمته أنها سأكون هناك". وعندما وصل جاءت إلى طاولته، وقالت وهي تسلمه مظروفاً: "هذه صورة أفضل، ظفتنت أنتي سأراك، فأحضرت هذه معنى". كانت صورة تاريخية لها ولجون في

السرير معاً، وهو يحملان الزهور، ووقع اختيار شركة أبل على استخدامها في النهاية. ويقول جوبيز معلقاً: "يمكنني أن أعرف لماذا وقع جون في غرامها".

كان التعليق الصوتى الذى قام به ريتشارد دريفوس جيداً، لكننى كلو كان لديه فكرة أخرى تتمثل فى أن يقوم جوبيز بقراءة التعليق الصوتى بنفسه. فقال لـ جوبيز: "أنت مؤمن بالفكرة، ويجب أن تقوم بها". لذلك جلس جوبيز فى الاستوديو، وسجل بعض التسجيلات، وسرعان ما قدم تعليقاً صوتياً نال إعجاب الجميع. وتمثلت الفكرة فى أنهم إذا استخدموها هذا التسجيل فلن يخبروا الناس عن هوية الشخص الذى ينطق الكلمات تماماً كما جعلوا صور الشخصيات البارزة دون تعليق؛ وهي النهاية سوف يكتشف الناس أنه جوبيز. وقال كلو مدافعاً عن فكرته: "سيكون التأثير قوياً فعلاً إذا قرأت الإعلان بصوتك. ستكون طريقة لاسترجاع العلامة التجارية".

ولم يستطع جوبيز أن يقرر استخدام النسخة المسجلة بصوته أم الالتزام بالنسخة المسجلة بصوت دريفوس. وفي النهاية، أنت ليلة إطلاق الإعلان، وحان وقت البث، وكان تقريراً أثناء المرض التليفزيونى الأول لفيلم *Toy Story*. وكعادته فىأغلب الأحيان، لم يرغب جوبيز فى أن يكون مضطراً لاتخاذ قرار. وطلب من كلو إطلاق النسختين، وهذا الحل سيمunge لهلة حتى الصباح لاتخاذ قرار. وعندما أتى الصباح، اتصل جوبيز وقال لهم أن يستخدموا نسخة دريفوس. وقال لـ كلو: "إذا استخدمنا صوتي، فسيعتقد الناس أن الكلام عنى عندما يكتشفون أنه صوتي. وهذا ليس صحيحاً. فالكلام عن شركة أبل".

منذ أن ترك جوبيز شركة أبل، وهو يصنف نفسه، وبالطبعية شركة أبل، كوليد للثقافة المتمردة. وفي إعلانات مثل "فکر باختلاف" وإعلان عام ١٩٨٤ "قدم العلامة التجارية أبل بطريقة تؤكد نزعة التمرد لديه حتى بعد أن أصبح مليارديرًا، وسمح هذا الأمر لأبناء جيله من مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية وأولادهم أيضاً بفعل الأمر نفسه. وقد قال عنه كلو: "منذ أن رأيته لأول مرة عندما كان شاباً، كان لديه حدس قوى بالتأثير الذى يرغب فى أن تتركه علامته التجارية على الناس".

لا أحد من قادة الشركات أو المؤسسات، أو ربما قليل جداً منهم، كان يامكانهم النجاة من هذه الجرأة المذلة المتمثلة فىربط علامتهم التجارية بشخصيات مثل غاندى وأينشتاين وبيكاسو والداى لاما. لقد شجع جوبيز الناس على أن يشعروا بأنهم متبردون مبدعون ومتذكرون خارجون على سيطرة قواعد المؤسسات بمجرد استخدام ذلك الحاسب. قال لاري إيليسون: "قدم جوبيز العلامة التجارية الوحيدة التى تعكس أسلوب حياة فى الصناعة التكنولوجية. هناك سيارات يفخر الناس بامتلاكها مثل بورش وفيراري وبريوس، ويرجع سبب فخرهم لأن السيارة التى يقودونها تم عن شخصياتهم؛ ومن ثم فالناس تشعر بالشعور نفسه تجاه حاسب أبل".

بداية من حملة "فکر باختلاف" وطوال سنوات عمله في شركة أبل، كان جوبيز في كل أربعة يعقد اجتماعاً ودياً لمدة ثلاثة ساعات يلتقي فيه مع مسئولي وكالة الدعاية والتسويق والتواصل للتناقش في استراتيجية رسالة الشركة. وعن ذلك قال كلو: "لا يوجد رئيس تنفيذي تعامل مع التسويق بطريقة جوبيز. ففي كل أربعة كان يختار كل إعلان تليفزيوني أو مطبوع أو لوحة إعلانية جديدة"، وفي نهاية الاجتماع، كان يأخذ كلوزميلاه في الوكالة دونكان ميلنار وجيمس فينسنت لاستوديو التصميم الخاص بأبل مشدد الحراسة، ليروا المنتجات الدعائية الجاري إعدادها. يقول فينسنت: "كان يصبح شفوفاً وعاطفياً جداً عندما يطلعنا على ما يتم إعداده. ومن خلال إطلاع مسئولي التسويق على شفته بالمنتجات أثناء تصنيعها، تمكن من أن يكون كل إعلان تقريباً يقومون بإنتاجه مشحوناً بروحه".

الرئيس التنفيذي الانتقالي

مع قرب انتهاءه من حملة "فکر باختلاف"، فكر جوبيز تفكيراً مختلفاً هو الآخر، وقرر أن يتولى إدارة الشركة بشكل رسمي، ولو بشكل مؤقت على الأقل. لقد كان القائد الفعلى منذ طرد أميليو قبل عشرة أسابيع، لكنه كان يقود كمستشار فقط. فريد أندرسون كان يحمل اللقب الشرفي كرئيس تنفيذي لفترة انتقالية. وهي ١٦ سبتمبر عام ١٩٩٧ أعلن جوبيز أنه سيأخذ هذا اللقب، وتم اختصاره حتى إلى رئيس تنفيذي انتقالى. كان التزامه مؤقتاً وغير مكتمل، فلم يتقاض راتباً أو يوقع عقداً. لكنه لم يكن متربداً في أفعاله، بل كان مسيطراً ولم يضر الشركة بإشراك الآخرين في اتخاذ القرار.

في ذلك الأسبوع، جمع كبار المديرين والموظفين في قاعة الاجتماعات في شركة أبل في اجتماع تبعه نزهة كان بها معلم نباتي للاحتفال بمنصبه الجديد وبالإعلانات الجديدة للشركة. كان يرتدى سروالاً قصيرًا ويسير حافياً حول مبانى الشركة، وكان هناك بعض الشعر القصير في لحيته. قال جوبيز وهو يبدو متعباً ومصرأً جداً: "عدت منذ عشرة أسابيع، وعملت بجهد مضين طوال هذه الفترة. ما نحاول فعله ليس التقاضي. إننا نحاول العودة إلى أساسيات المنتجات الرائعة، والتسويق الرائع والتوزيع الرائع. لقد ابتعدت أبل عن القيام بهذه الأساسيات بشكل جيد فعلاً".

ولعدة أسابيع أخرى، استمر جوبيز ومجلس الإدارة في البحث عن رئيس تنفيذي دائم. وظهرت أسماء مقترحة مثل جورج إم سى من شركة كوداك، وبالمisanو من شركة آى بى إم، وإيد زاندر من شركة صن مايكروسىستم، لكن معظم المرشحين ترددوا بشكل

واضح في قبول منصب الرئيس التنفيذي إذا استمر جوبيز في كونه عضواً نشطاً في مجلس الإدارة. وقالت جريدة سان فرانسيسكو كرونيكل إن زاندر رفض ترشيحه لأنه "لا يرغب في أن يراقبه ستيف عن كثب، أو أن يعتقد كل قرار يتتخذه". وذات مرة قام جوبيز واليسون بعمل خدعة على مستشار حاسيبات ساذج تقدم لشغل الوظيفة، وأرسل له بريداً إلكترونياً يقول إنه تم اختياره للوظيفة، الأمر الذي سبب تسليمة وحرجاً كبيراً عندما تواترت الأخبار في الصحف وقالت إنها كانا يخدعانه.

وبحلول ديسمبر أصبح واضحاً أن منصب جوبيز كرئيس تنفيذي انتقال قد انتقل من كونه منصباً مؤقتاً إلى منصب لأجل غير مسمى. وبينما استمر جوبيز في إدارة الشركة، كف مجلس الإدارة عن البحث عن بديل دون أن يلتفت الانتباه لذلك، وعن هذا يقول جوبيز: "عدت إلى شركة أبل وحاولت على مدى أربعة أشهر توظيف رئيس تنفيذي بمساعدة وكالة توظيف، لكنهم لم يختاروا أشخاصاً مناسبين، ولهذا السبب قررت البقاء في نهاية الأمر. لقد كانت شركة أبل في حالة غير جيدة لينجدب شخص مناسب لرئاستها".

كانت المشاكل التي واجهها جوبيز في إدارة شركتين قاسية وبالنظر إلى هذه الفترة أرجع مشاكله الصحية إلى تلك الأيام:

كان الأمر صعباً، صعباً جداً، إنه أسوأ أيام حياتي. لقد كان لدى أسرة صغيرة، كان لدى شركة بيكسار، وكانت أذهب للعمل في السابعة صباحاً وأعود في التاسعة مساءً، ويكون الأطفال قد خلدوا للنوم، ولم أكن أقوى على التحدث. لم أكن بالمعنى الحرفي: لأنني كنت متعباً جداً. لم يكن بإستطاعتي التحدث إلى لورين، كل ما كان بوسعي هو مشاهدة التليفزيون لمدة نصف ساعة والمكوث خاماً، لقد كاد الأمر يقتلني. فقد كنت أقود سيارة بورش سوداء ذات غطاء قابل للطي من بيكسار وإلى أبل، وبدأت تنتابني آلام حصوات الكلى. وكنت أذهب إلى المستشفى وكانوا في المستشفى يعطوني حقنة ديميرول في العضل، وفي النهاية أتجاوز الأمر.

وعلى الرغم من جدول العمل المرهق، وجد جوبيز أنه كلما أرهق نفسه في شركة أبل، لن يكون قادرًا على تركها. وعندما سئل مايكيل ديل في معرض تجاري للحواسيب في أكتوبر عام ١٩٩٧ مما كان سيفعله لو كان محل ستيف جوبيز في إدارة شركة أبل، فقال: "كنت سأغلق الشركة وأعيد الأموال للمساهمين"، فأرسل جوبيز بريداً إلكترونياً إلى ديل يقول فيه: "من المفترض أن يتحلى الرؤساء التنفيذيون بالمهارة، وأعتقد أنك لا تشاركني هذا الرأي". كان جوبيز يحب زيادة المنافسين ليحمس فريقه، وقد فعل ذلك مع شركة آي بي إم ومع شركة مايكروسوفت وكذلك مع شركة ديل، وعندما اجتمع جوبيز بمديرى شركة أبل لوضع نظام تصنيع حسب الطلب من أجل تصنيع وتوزيع الحاسيبات، استخدم

جوبيز كستاره خلفية صورة مكبّرة لـ مايكـل ديل وبها لوحة تصويب على وجهه، وقال: "سوف نطاردك يا رجل" وتعالت صيحات تأيـيد الموظفين له.

كان تكوين شركة دائمة من الأمور المحفزة التي كان شفوفاً بها. ففي سن الثانية عشرة عندما عمل في الصيف في شركة هيوليت - باكارد أدرك أن الشركة سليمة الإدارـة يمكن أن تولد ابتكار أكثر من الشخص المبدع المنفرد، ويقول جوبيز متذكراً: "اكتشفت أن أفضل ابتكار أحياناً يكون الشركة، طريقة تنظيمك للشركة. إن فكرة بناء الشركة برمتها تعد فكرة مذهلة. وعندما سمعت لـي فرصة العودة إلى أبل، أدركت أنـي سأكون عديم الفائدة بدون هذه الشركة، ولهذا السبب قررت البقاء وإعادة بنائـها".

القضاء على أنظمة التشغيل المستسخنة

كان يجب على شركة أـبل تـرخيص أنـظمة التشـغيل الخاصة بها للـشركات الأخرى المصـنعة للـحـاسـبات بأـسلوب أكثر صـرامـة كما فعلت شـركـة ماـيكـروسـوفـت في تـرـخيص نـظام تشـغـيل Windows (وينـدوـز) وقد أـثارـ هذا المـوضـوع جـدـلاً كـبـيرـاً. فـضـلـ وزـنيـاـكـ من الـبداـيـة هـذـا الأـسـلـوبـ، فـقـالـ: "لـديـناـ أـجـمـلـ نـظامـ تشـغـيلـ، لـكـنـ منـ أـجـلـ الحـصـولـ عـلـيـكـ شـراءـ مـكـونـاتـاـ الصـلـبـةـ بـضـعـفـ الشـمـنـ. وـكـانـ هـذـاـ خـطـأـ. كـانـ يـجـبـ عـلـيـنـاـ حـسـابـ سـعـرـ منـاسـبـ لـتـرـخيصـ نـظامـ التـشـغـيلـ"، كـماـ دـافـعـ آـلـاـنـ كـايـ، نـجمـ شـركـةـ أـبـحـاثـ زـيـرـوكـسـ بـارـكـ الذـى انـضمـ إـلـىـ شـركـةـ أـبلـ فـيـ عـامـ ١٩٨٤ـ، عـنـ تـرـخيصـ نـظامـ تشـغـيلـ Mac OS (ماـكـ أوـيـسـ). وـعـنـ هـذـاـ يـقـولـ: "يـقـومـ مـطـبـوـرـ الـبـرـمـجـيـاتـ بـتـطـوـيرـ أـنـظـمـةـ تـشـغـيلـ مـتـعـدـدـ الـمـنـصـاتـ؛ لـأـنـهـمـ يـرـيدـونـ تـشـغـيلـهـاـ عـلـىـ كـلـ الـأـجـهـزـةـ. وـكـانـ هـذـهـ مـعـرـكـةـ كـبـيرـةـ، بلـ قـدـ تـكـونـ أـكـبـرـ مـعـرـكـةـ خـسـرـتـهـاـ فـيـ شـرـكـةـ أـبلـ".

فيـ الـوقـتـ الذـىـ كـانـ فـيـهـ بـيـلـ جـيـتسـ يـكـونـ ثـرـوـةـ مـنـ تـرـخيصـ نـظامـ تشـغـيلـ ماـيكـروسـوفـتـ شـركـاتـ الـحـاسـبـاتـ، حـثـ شـركـةـ أـبلـ عـلـىـ الـقـيـامـ بـالـأـمـرـ نـفـسـهـ فـيـ عـامـ ١٩٨٥ـ فـيـ الـوقـتـ الذـىـ طـرـدـ فـيـهـ جـوـبيـزـ مـنـ أـبلـ. اـعـتـقـدـ جـيـتسـ أـنـهـ حـتـىـ لـوـ أـخـذـتـ أـبلـ بـعـضـاـ مـنـ عـمـلـاءـ نـظامـ تـشـغـيلـ ماـيكـروسـوفـتـ، سـتـمـكـنـ ماـيكـروسـوفـتـ مـنـ جـنـسـ الـمـالـ مـنـ خـلـالـ عـمـلـ نـسـخـ مـنـ تـطـبـيقـاتـهـاـ مـثـلـ Word (وـورـدـ) وـ Excel (واـكسـيلـ) لـمـسـتـخـدمـيـنـ نـظامـ تشـغـيلـ Macintosh (ماـكـنـتوـشـ) وـنـظمـ التـشـغـيلـ الـأـخـرـىـ الـمـسـتـسـخـةـ مـنـهـ، وـعـنـ هـذـاـ يـقـولـ جـيـتسـ: "حاـولـتـ أـنـ أـفـمـلـ كـلـ مـاـ فـيـ وـسـعـيـ لـأـجـلـهـمـ يـرـخـصـونـ نـظـامـ تـشـغـيلـهـمـ بـشـكـلـ نـاجـحـ". أـرـسـلـ مـذـكـرـةـ رـسـمـيـةـ إـلـىـ سـكـالـىـ يـشـرـحـ لـهـ وـجـهـةـ نـظـرـهـ فـقـالـ: "لـقـدـ وـصـلـتـ الصـنـاعـةـ إـلـىـ نـقطـةـ أـصـبـعـ فـيـهـاـ مـنـ الـمـسـتـحـيلـ الـآنـ بـالـنـسـبـةـ لـشـركـةـ أـبلـ أـنـ تـبـقـيـ مـتـمـيـزـ بـتـكـنـوـلـوـجـيـاتـهـ الـأـبـتكـاريـةـ دونـ دـعـمـ الـشـركـاتـ الـأـخـرـىـ الـمـصـنـعـةـ لـلـحـاسـبـاتـ الـشـخـصـيـةـ وـالـمـصـادـقـيـةـ الـنـبـقـةـ عنـ تـلـكـ".

الشركات"، واستطرد موضحاً: "يجب أن ترخص أبل تكنولوجيا ماكتوش لثلاث أو خمس شركات تصنيع بارزة من أجل تطوير (أجهزة متوافقة مع ماك)". لكن جيتس لم يحصل على أي رد، فكتب مذكرة ثانية يقترح فيها بعض الشركات التي يمكنها استنساخ نظام تشغيل ماك، وأضاف قائلاً: "أود أن أساعد بكل ما في وسعه في موضوع الترخيص. من فضلكم اتصلوا بي".

وقاومت شركة أبل ترخيص نظام تشغيل ماكتوش حتى عام ١٩٩٤ عندما سمع الرئيس التنفيذي مايكل سيندلير لشركة صغيرتين وهما باور كومبيوتينج ورايديوس بعمل نظم تشغيل مستنسخة من ماكتوش. وعندما تولى جيل أميليوا الإدارة في عام ١٩٩٦ أضاف موتورو لا إلى القائمة. واتضح أنها استراتيجية عمل فاشلة. فقد حصلت شركة أبل على ٨٠ دولاراً مقابل الترخيص لكل حاسب يتم بيعه، وبدلًا من التوسيع في السوق، قللت الشركات المستنسخة من مبيعات أبل من حاسباتها باهظة الثمن، وكانت تجني ما يصل إلى ٥٠٠ دولار أمريكي كأرباح بيع كل حاسب مستنسخ.

اعتراضات جوبيز على البرامج المستنسخة لم تكن اقتصادية فحسب، بل كان من طبيعته تجنب هذه الفكرة، فمن مبادئه الأساسية أن المكون الصلب والبرمجيات يجب أن تكون متكاملة للغاية. لقد أحب أن يسيطر على كل تفاصيل حياته، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك مع الحاسوبات تكمن في توسيع مسؤولية تجربة المستخدم من البداية للنهاية.

لذلك عند عودته إلى أبل جعل جوبيز القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة لنظام ماكتوش من أولوياته. وعندما تم إطلاق نسخة جديدة من نظام تشغيل Mac (ماك) في يونيو ١٩٩٧، بعد أسبوع من مساعدته في طرد أميليوا، لم يسمح جوبيز للشركات المستنسخة بالتحديث للنسخة الجديدة من نظام تشغيل ماك. ونظم ستيفين كينج رئيس شركة باور كومبيوتينج مظاهرات مؤيدة للاستنساخ عندما ظهر جوبيز في معرض عالم ماك في بوسطن، وحذر كينج رسميًا من أن نظام تشغيل ماك سوف يندثر إذا رفض جوبيز ترخيصه. فقال كينج: "إذا تم إغلاق المنصة، انتهى الأمر. إنه دمار تام. الإغلاق هو قبلة الموت".

ورفض جوبيز، واتصل بـإيد وولارد ليقول له إنه سيخرج شركة أبل من صفقة الترخيص، وأذعن مجلس الإدارة لطلبه، وفي سبتمبر توصل إلى اتفاق يقضي بدفع ١٠٠ مليون دولار لشركة باور كومبيوتينج للتخلص عن الترخيص لها وإطلاع شركة أبل على قاعدة بيانات عملائها، وسرعان ما أغلق تراخيص الشركات الأخرى المستنسخة. وعن هذا قال فيما بعد: "كان أغرب شيء في العالم أن نسمع لشركات تصنع مكونات صلبة سيئة بأن تستخدم نظام تشغيلنا وتقلل من مبيعاتنا".

مراجعة خط الإنتاج

كانت معرفة كيفية التركيز من أهم نقاط فوهة جوبيز، وقال معلقاً على ذلك: "تحديد الأمور اللازم عدم القيام بها مهم بالضبط مثل تحديد الأمور اللازم القيام بها. هنا الأمر ينطبق على الشركات، وينطبق على المنتجات".

وطبق جوبيز هذا المبدأ بمجرد عودته إلى شركة أبل. وذات يوم كان يجوب قاعات الشركة والتقى بشاب خريج كلية وارتون للأعمال وكان مساعدًا لـ أميليو، وأخبره بأنه على وشك إنهاء عمله، فقال له جوبيز: "حسناً، هذا جيد؛ لأنني أريد شخصاً يقوم بعمل صعب وممل". كانت وظيفته الجديدة تمثل فيأخذ ملاحظات أثناء اجتماع جوبيز بالعديد من فرق تطوير المنتجات في شركة أبل، حيث كان يطلب منهم أن يشرحوا له ما يقومون به، ويجرهم على تقديم مبررات للمضي قدماً في تطوير منتجاتهم أو مشروعاتهم.

كما أضم إلى العمل صديقاً يدعى فيل تشيلر كان يعمل في شركة أبل، لكنه بعد ذلك عمل في شركة ماكروميديا المنتجة لبرامج الرسوميات. ويقول تشيلر متذكراً: "كان ستييف يستدعي الفرق في قاعة مجلس الإدارة التي تتسع لعشرين شخصاً، وكان يأتي إلى القاعة نحو ثلاثة شخصاً ويحاولون أن يعرضوا شرائح العروض التقديمية باوربوبنت، وكان ستييف لا يرغب في رؤيتها، وكان من أول الأمور التي فعلها جوبيز أثناء عملية مراجعة المنتجات هو منع عروض الباوربوبنت. وقال جوبيز عن ذلك لاحقاً: "أكره استخدام الناس لعروض الشرائح بدلاً من التفكير، فالأشخاص سيواجهون مشكلة عند تقديم العرض. أريدهم أن يتفاعلوا ويناقشوا الأمور على الطاولة بدلاً من عرض مجموعة من الشرائح. إن من يعلمون ما يتعلمون عنه لا يحتاجون إلى الباوربوبنت".

كشفت مراجعة المنتجات عن عدم التركيز الذي أصبحت عليه شركة أبل. كانت الشركة تنتج نسخاً متعددة من كل منتج بسبب البيروقراطية وارضاة لرغبات متاجر التجزئة. وعن هذا يقول تشيلر: "كان هذا نوعاً من الجنون. كانت هناك منتجات كثيرة، معظمها سبيئ، تنتجها فرق مضللة". كان لدى أبل نسخ عديدة من حاسب ماكنتوش كل منها لديه رقم مختلف يسبب الإرباك، وكانت هذه الأرقام تتراوح ما بين ١٤٠٠ إلى ٩٦٠٠. وعن هذا يقول جوبيز: "جعلت الموظفين يشرحون لي ذلك لمدة ثلاثة أسابيع. لكنني لم أفهم شيئاً". وهي النهاية بدأ يطرح أسئلة بسيطة: "أى هذه الأنواع أوصى أصدقائي بشرائها؟".

وعندما لم يتمكن من الحصول على إجابات بسيطة، بدأ يقلل من هذه النماذج والمنتجات. وسرعان ما تخلص من ٧٠٪ منها. وقال لإحدى هذه المجموعات: "أنتم أشخاص أذكياء يجب ألا تضيئوا وفتكم في هذه المنتجات السيئة. كثير من المهندسين كانوا مفتاظين من أسلوب تقليل وانهاء المشاريع، إذ أسفراً هذا الأسلوب عن تسرير عدد

هائل منهم. وزعم جوبيز فيما بعد أن المهندسين الجيدين بمن فيهم أولئك الذين أقيمت مشروعياتهم كانوا ممتنين لتصوفه. وقال في اجتماع للموظفين في سبتمبر عام ١٩٩٧: "خرجت من اجتماع مع أشخاص أقيمت منتجاتهم، وكانوا في قمة السعادة لأنهم فهموا أخيراً إلى أين كنا ذاهبين".

وبعد عدة أسابيع أكتفى أخيراً جوبيز من المراجعة، وفي جلسة كبيرة لمناقشة استراتيجية المنتجات صاح قائلاً: "توقفوا هنا جنون". وأمسك قلم تظليل، واتجه نحو السبورة البيضاء ورسم خطأ أفقياً وخطا رأسياً ليكون مخططاً مكوناً من أربعة مربعات. واستطرد قائلاً: "هذا ما نحتاج إليه". وكتب على العمودين "عاديون" و"محترفون"، وكتب على الصفيدين "مكتبي" و" محمول"؛ وقال إن وظيفتهم تمثل في تطوير أربعة منتجات رائعة، بموجب منتج لكل مربع. ويقول تشيللر متذكراً: "وأطبق الصوت الرهيب على القاعة".

كما عقدت الدهشة لسان كل من في القاعة عندما قدم جوبيز خطة سبتمبر في اجتماع مجلس إدارة أبل. يقول وولارد متذكراً: "كان جيل يحتفل على إنتاج المزيد والمزيد من المنتجات في كل اجتماع. كان يقول لنا باستمرار إننا نحتاج المزيد والمزيد من المنتجات. ودخل ستيف وقال إننا نحتاج إلى منتجات أقل. ورسم مصفوفة مكونة من أربع خانات وقال إن هذا ما نحتاج التركيز عليه". في البداية تراجع مجلس الإدارة عن قبول هكرة جوبيز و قالوا له إن هذه مخاطرة. ورد عليهم قائلاً: "يمكنني إنجاح الأمر". لكن المجلس لم يوافق مطلقاً على الاستراتيجية الجديدة؛ لكن جوبيز كان مسيطراً وممض في تنفيذ الاستراتيجية.

وكانت النتيجة أن أصبح مهندسو و مدورو أبل مرتكزين للغاية، وبشكل مفاجئ، على أربعة جوانب فقط. ومن أجل خانة الحاسب المكتبي للمحترفين تقرر تصنيع حاسب Power Macintosh G3 (باور ماكتوش جي ثري)، وبالنسبة للحاسب المحمول للمحترفين تقرر تصنيع حاسب PowerBook G3 (باوربووك جي ثري)، وبالنسبة للحاسب المكتبي المستخدم العادي، تقرر البدء في تصنيع ما أصبح حاسب iMac (آي ماك). وبالنسبة للحاسب المحمول المستخدم العادي، سيتم التركيز على ما يصبح حاسب iBook (آي بوك). وفسر جوبيز فيما بعد أن حرف آ يؤكد على أن الأجهزة ستكون متوافقة مع الإنترنت بشكل كامل.

ومن أجل زيادة التركيز في شركة أبل، كان على الشركة أن تترك التزاماتها الأخرى المتمثلة في صناعة الطابعات والحواسب الخادمة. وفي عام ١٩٩٧ كانت شركة أبل تتبع طابعات ملونة طراز StyleWriter (ستايل رايت)، وكانت في الأساس نسخة من طابعة DeskJet (ديسلك جيت) التي تصنعتها اتش بي، وكانت معظم الأموال التي تكسبها شركة

اتشن بي ثأته من بيعها لخراطيش الخبر لشركة أبل. وفي اجتماع لمراجعة المنتجات، قال جوبيز: "أنا لا أفهم. كيف تطلدون مليون طابعة في السوق، ولا تجرون المال من ورائها؟ هذا جنون". وغادر جوبيز القاعة واتصل برئيس شركة اتش بي، وقال له للغة الاتفاق المبرم بيننا، وسوف نخرج من العمل في مجال الطابعات، وتقومون أنتم به. ثم عاد إلى قاعة مجلس الإدارة وأعلن قراره. يقول تشيللر متذكراً: "درس ستيف الموقف وعلم على الفور أنه ينبغي علينا الخروج من هذا العمل التقليدي".

أبرز قرار اتخذه جوبيز كان القضاء للأبد على جهاز Newton (نيوتون) وهو مساعد شخصي رقمي مزود بنظام جيد تقريراً لقراءة الخط المكتوب باليد. كان جوبيز يكرهه لأنه كان مشروع سكالى المفضل، ولأنه كان لا يعمل بشكل مثالى، فضلاً عن أن ستيف كان يمقت الأجهزة التي تستخدم قلماً للكتابة على شاشاتها. حاول جوبيز أن يجعل أمبليو يقنس على هذا الجهاز في أوائل عام ١٩٩٧، لكنه نجح فقط في إقناعه بفصل الإدارة المسئولة عن إنتاجه عن بقية الشركة، وفي أواخر عام ١٩٩٧ عندما عقد جوبيز اجتماعات مراجعة المنتجات كانت هذه الإدارة ما زالت موجودة. وفيما بعد وصف جوبيز وجهة نظره فقال:

لو كانت شركة أبل في وضع أقل خطورة من ذلك، لمكفت على إيجاد حل لإنجاح هذه الإدارة. لم يكن لدى ثقة في الأشخاص الذين يديرونها. عرفت بحدسى أن شمة تكنولوجيا جيدة في هذا الجهاز، لكن أفسدها سوء الإدارة. ومن خلال إغلاقها أصبح بإمكان بعض المهندسين المهرة الذين كانوا يعملون بها الانشغال في تطوير أجهزة هواتف محمولة جديدة. وفي النهاية قمنا بالأمر على النحو الصحيح عندما انتقلنا لتصنيع أجهزة iPhone (آى فون) وأجهزة iPad (آى باد).

ثلث القدرة على التركيز أنقذت شركة أبل، ففي العام الأول لرجوعه، قام جوبيز بتسرير نحو ثلاثة آلاف شخص من الموظفين، وأنقذ هذا الأمر ميزانية الشركة. وهي السنة المالية التي انتهت بتعيين جوبيز رئيساً تنفيذياً انتقالياً في سبتمبر ١٩٩٧، خسرت شركة أبل ١٠٤ مليار دولار أمريكي. يقول جوبيز متذكراً: "كان أمامنا أقل من تسعين يوماً على إشهار إفلاستنا". وفي معرض عالم ماك الذي أقيم في سان فرانسيسكو في يناير ١٩٩٨، اعتلى جوبيز المسرح الذي فشل فوقه أمبليو منذ سنة مضت. كانت له لحية كاملة وكان يرتدى سترة جلدية أثناء مدح استراتيجية المنتجات الجديدة. ولأول مرة ختم عرضه التقديمي بجملة جعلها فيما بعد مقوله ختامية مميزة له فقال: "أوه، وأمر آخر إضافي...". وفي هذه المرة كان "الأمر الآخر الإضافي" هو "فكرة بالأرباح". وعندما

قال هذه الكلمات انفجرت موجة من التصفيق بين الحضور. وبعد عامين من الخسائر الفادحة، حظيت شركة أبل بربع سنة مليئة بالأرباح، إذ ربحت ٤٥ مليون دولار. وخلال السنة المالية الكاملة لعام ١٩٩٨ وصلت أرباحها إلى ٣٠٩ ملايين دولار أمريكي. لقد عاد جوイز، وكذلك أبل.

مبادئ التصميم

استوديو جوبيز وأيف

جونس آيف

عندما اجتمع جوبيز بكار مديريه لتشجيعهم وتحميسهم بعدما أصبح المدير التنفيذي الانتقالي لشركة أبل في سبتمبر من عام ١٩٩٧، كان بين الحضور شخص بريطاني في الثلاثين من العمر، وكان رئيساً لفريق التصميم في الشركة. كان جوناثان آيف – الذي يعرفه الجميع باسم جوني – ينوي ترك منصبه. فقد سُئِلَ من تركيز الشركة على الوصول بالربيع لأعلى درجة ممكنة بدلاً من التركيز على تصميم المنتج. ولكن حديث جوبيز دفعه لإعادة التفكير في قراره. قال آيف عن ذلك: "أذكر جيداً أن ستيف أعلن أن هدفاً لا يمكن في كسب المال فحسب، وإنما تصنيع منتجات رائعة. فالقرارات التي تتخذها بناءً على هذه الفلسفة تختلف في جوهرها عن القرارات التي كنا نتخذها في شركة أبل". وبعد ذلك بوقت قصير، توطدت علاقة صداقة بين آيف وجوبيز جعلتهما يتوصلان لأعظم التصميمات الصناعية في عصرهما.

نشأ آيف في تشينجفورد؛ وهي مدينة تقع في الشمال الشرقي من إنجلترا. كان والده صانع فضيات ويقوم بالتدريس في الجامعة المحلية. وقد ذكر آيف عنه: "كان حرفياً متميزاً. كانت هديته لي في رأس العام أن يخصص لي يوماً في ورشته الموجودة في الجامعة، وفي إجازة رأس العام حيث كانت تخلي الجامعة، كان يساعدني على صنع أي

شيء أحلم به". كان شرطه الوحيد أن يرسم جوني بيده ما ينوي عمله. يقول آيف: "كنت أفهم دوماً جمال الأشياء المصنوعة باليد. وما كنت أكرهه حقاً هو أن أشعر بالإهمال في عمل أي منتج".

التحق آيف بجامعة نيوكاسل بولитеكنيك وكان يقضى وقت فراغه واجازات الصيف في العمل بمكتب لتقديم الاستشارات الخاصة بالتصميمات. كانت أحد إبداعاته تصميم قلم مزود بكرة صغيرة في رأسه كان من الممتع اللعب بها، حيث إنها كانت تساعد على توليد ارتياط عاطفي لطيف لدى أي شخص يشتري هذا القلم. وفي رسالته الجامعية، صمم ميكروفوناً وسماعات أذن - بأنقى أنواع البلاستيك الأبيض - لكنه يتواصل مع الأطفال الذين يعانون من مشكلات في السمع، وكانت شقته مليئة بالنمذج المصنوعة من الفلين التي صممها لتساعده على الوصول بتصميمه إلى الكمال، كما أنه صمم ماكينة صرف آلي، وهاتقاً مقوساً، فاز كلاهما بجوائز من الجمعية الملكية للفنون. وعلى العكس من بعض المصممين، لم يرسم فقط لوحات جميلة، وإنما ركز أيضاً على كيفية عمل الهندسة الخاصة بالتصميم والمكونات الداخلية له. وقد واته بعض الرؤى العقيرية في الجامعة عندما استطاع العمل على جهاز Macintosh (ماكتوش). وقد قال عن ذلك: "اكتشفت جهاز Mac (ماك) وشعرت بارتياط بالأشخاص الذين يصنعون هذا المنتج. وفجأة أدركت ماهية أي شركة، أو كيف يجب أن تكون".

بعد تخرجه، ساعد آيف في إنشاء شركة لوضع التصميمات في لندن، تحت اسم تانجرين، وقد وقعت الشركة عقد استشارات مع شركة أبل. وفي عام ١٩٩٢، انتقل إلى كويرينيوبولية كاليفورنيا ليعمل في قسم التصميمات بشركة أبل. وقد أصبح رئيساً للقسم عام ١٩٩٦، أي قبل عام من عودة جو بايز، ولكنه لم يكن سعيداً. حيث إن أميليو لم يكن يقدر قيمة قسم التصميم بالشركة. قال آيف عن ذلك: "لم يكن هناك إحساس بوجوب الاعتناء بالمنتج؛ لأننا كنا نحاول زيادة الربح الذي نحصل عليه. كان كل ما يريدونه منا كمصممين هو وضع نموذج لما يجب أن يكون عليه المنتج من الخارج، ويصبح على المهندسين تقليل تكلفته لأقل حد ممكن؛ لذلك كنت على وشك تقديم استقالتي".

بعد عودة جو بايز وتحديثه معه وتشجيعه له، قرر آيف أن يظل في مكانه. ولكن جو بايز في البداية كان يبعث عن مصمم عالمي من خارج الشركة. فتحديث إلى ريتشارد سابر - الذي صمم الحاسوب المحمول الخاص بشركة آي بي إم - وأيضاً جيورجيتو جيوجيارو - الذي صمم سياراتي هيراري ٢٥٠ ومازيراتي جيبللي. ثم أخذ جولة في استوديو التصميمات الخاص بشركة أبل وارتبط بأيف الذي كان دمث الخلق متخصصاً للعمل شغوفاً به. قال آيف عن ذلك: "ناقشنا الأشكال والمواد، كنا نسير على الموجة نفسها، وفجأة أدركت لماذا أحبيت الشركة".

كان آيف يقدم تقاريره – في البداية على الأقل – إلى جون روبنستاين، الذي استعان به جوبيز ليصبح رئيساً لقسم المكونات الصلبة، ولكنه وطد صداقة قوية وغير عادية مع جوبيز. بدأ يتناولان الفداء مع بعضهما بصفة منتظمة، وكان جوبيز ينوي يومه بالمرور على استوديو التصميمات الذي يعمل فيه آيف ليتجاذباً أطراف الحديث. وقد قالت لورين باول عن ذلك: "جونى يتمتع بمكانة خاصة لدينا. وكان يأتي لزيارتنا بالمنزل وصارت هناك روابط قوية بين أسرتينا. لم يتمدد سтив أن يجرحه يوماً. لقد كان سтив قادرًا على الاستفادة من أغلب الأشخاص الموجودين في حياته، باستثناء جوني".

وقد وصف لى جوبيز احترامه لـ آيف، قائلاً:

كان الفرق الذي أحدهه جوني، ليس فقط في شركة أبل وإنما في العالم، كبيراً. فقد كان شخصاً ذكياً بمعنى الكلمة لأبعد حد. كان يفهم المصطلحات التجارية، ومفاهيم التسويق. وكان يستطيع استيعاب كافة التفاصيل بسرعة. كان يفهم ما نفعه في شركتنا أكثر من أي شخص آخر. لو كان لي زميل روحي في شركة أبل فهو جوني. كنت أنا وجوني نفكر في أغلب المنتجات ثم نجمع باقي العاملين في الشركة ونقول لهم: "ما رأيكم في ذلك؟". كان يفهم الصورة العامة وأيضاً أدق التفاصيل الخاصة بكل منتج. وكان يعرف أن شركة أبل شركة منتجات. لم يكن مجرد مصمم، ولهذا السبب كان يعمل معى مباشرة. وكان يتمتع بطاقة تشغيلية أكثر من أي شخص آخر في شركة أبل. لم يكن هناك من يستطيع أن يخبره بما يفعل، أولاً يفعل. لهذا السبب كنت أحترمه.

كأغلب المصممين، كان آيف يستمتع بالتحليل الفلسفى والتفكير المدرج المرتبطين بأى عملية تصميم. كانت هذه العملية بالنسبة لجوبيز تعتمد على الحدس أكثر. كان يشير إلى النماذج والرسومات التي أحبها ويقوس على التي لا يحبها، وكان يسترشد بسلوكيات الآخرين وردود أفعالهم ثم ينمى المفاهيم التي يطرى جوبيز عليها.

كان آيف من المعجبين بالتصميم الألماني ديتر رامز، الذي كان يعمل بشركة براون للإلكترونيات. كان رامز مفتناً بفلسفة "أقل ولكنه أفضل" أو كما كان يقولها بالألمانية *Weniger aber besser*: حيث كان يتشارجر – تماماً مثل جوبيز وستيف – مع كل القائمين على كل تصميم جديد لتبسيطه بأفضل شكل ممكن. ومنذ ذلك الوقت، أصبح شعار شركة أبل: "البساطة هي جوهر الأنافة". كان جوبيز يهدف للبساطة التي تتبع من التقلب على الصعوبات، وليس تجاهلها. وقد قال عن ذلك: "يتطلب ذلك الكثير من العمل الجاد، فلكي تبسط الأمور، يجب أن تفهم جيداً الصعوبات الكامنة فيها، وتتأتى بحلول مبتكرة".

وجد جويز في آيف توأم روحه وشريكه في البحث عن البساطة الحقيقة وليس السعي وراء مظاهر البساطة، وقد وصف آيف فلسفته وهو جالس في استوديو التصميم الذي يعمل فيه كما يلى:

لماذا نفترض أن البساطة أمر جيد؟ لأننا يجب أن نشعر أننا قادرون على التحكم في المنتجات المادية، وعندما ترب وتنظم الأمور المقدمة، فإنك تجد طريقة مناسبة لإخضاع المنتج لك. هناك بساطة لا تكمن في المظهر الخارجي، وليس مجرد تقليل للفوضى أو إلغائها، ولكنها تشمل الوصول لعمق التعمق. ولكنني تتسم بالبساطة حقاً، يجب أن تعمق حقاً. على سبيل المثال، لكي تبتكر شيئاً لا يحتوى على أي عيوب، قد تنتهي بك الحال بابتكار منتج معتقد للغاية. الأفضل أن تعمق في البساطة، لكي تفهم كل شيء عن هذا المنتج وكيف يمكن تصديقه. كما يجب أن تفهم جيداً جوهر المنتج لكي تتخلص من الأجزاء غير الضرورية فيه.

كان هذا المبدأ الأساسي الذي يؤمن به جويز وأيف، فالتصميم ليس معنِّياً بشكل المنتج الخارجي فحسب، وإنما يجب أن يعكس جوهره. وكما قال جويز لمجلة فورتشن بعد عودته من جديد لشركة أبل بوقت قصير: "في أغلب مفردات الناس، تجد كلمة التصميم تعنى الشكل الخارجي، ولكنني أجد هذا المعنى أبعد ما يكون عن المعنى الحقيقي للتصميم، فالتصميم هو الروح الأساسية للشيء الذي اخترعه الإنسان بيده، والذي يجب أن يعبر عن نفسه في الشكل الخارجي بنجاح".

نتيجة لذلك، كانت عملية تصميم أي منتج في شركة أبل مرتبطة حقاً بكيفية هندستها وتصميمها. وقد وصف آيف أحد أجهزة Power Mac (باور ماك) التي صممتها شركة أبل حيث قال: "أردنا أن نتخلص من أي شيء ليس له أهمية قصوى. وقد تطلب ذلك منا التعاون الكامل بين المصممين، ومطوري المنتج، والمهندسين، وفريق التصنيع. وكنا نعود إلى نقطة البداية مرة تلو الأخرى، ونتساءل، هل نحتاج لهذا الجزء؟ هل نستطيع أن نجعله يؤدي مهمة الأجزاء الأربع الأخرى؟".

إن العلاقة بين تصميم المنتج، وجواهره، وتصنيعه اتضحت بالنسبة لجويز وأيف عندما سافرا إلى فرنسا وذهبوا إلى متجر لبيع مستلزمات المطابخ. فقد أمسك آيف بسكين أعجب بها، ثم وضعها في مكانها بإحباط، فعل جويز الأمر نفسه. قال آيف عن ذلك: "لاحظ كلامنا قطعة صغيرة من الصمغ بين مقبض السكين وشفرتها". كانوا يتحدثان عن أن تصميم السكين الجيد أفسدته طريقة التصنيع. قال آيف: "إتنا لا نحب أن نعرف أن السكاكين التي نستخدمها ترتبط يدها بشفرتها عن طريق الصمغ. هانا وستيف نهتم بمثل هذه الأمور، التي تقصد النساء وتقلل جودة الأشياء النافمة. ونحن نفك بالطريقة نفسها في كيفية تصنيع المنتجات التي يجب أن تبدو نقية وغير موصولة".

في أغلب الشركات الأخرى، تميل الهندسة للتحكم في التصميم، فالمهندسون يضعون معاييرهم ومتطلباتهم، ثم يأتي المصممون بالحاويات والأغطية التي تناسب معها. أما بالنسبة لجوبز، يحدث العكس تماماً. ففي الأيام الأولى من عمل جوبز في شركة أبل، قدم جوبز تصميم حاوية حاسوب Macintosh (ماكنتوش) الأصلي، وأصبح على المهندسين العمل بما يضمن ملاءمة المكونات لهذا التصميم.

بعد ترکه للشركة، عادت الهندسة تحكم في تسيير الأعمال بالشركة. وقد قال فيل تشيلر مدير التسويق بشركة أبل عن ذلك: "قبل عودة ستيف، كان المهندسون يقولون: 'إليكم الأجزاء الداخلية': ويعطون المصممين المعالج، ومحرك الأقراص، ويصبح على المصممين وضعها في حاوية. وعندما تسير الأمور بهذه الشكل كانت النتيجة مزدبة". ولكن بعد عودة ستيف للشركة من جديد وعمله مع آيف، تم التركيز من جديد على عمل المصممين. قال تشيلر: "ظل ستيف يergus في ذهاننا أن التصميم جزء متمم لسبب عظمنا. وعاد التصميم من جديد يتحكم في الهندسة، وليس العكس".

في بعض الحالات قد تؤدي هذه العملية نتائج عكسية. تماماً مثلما حدث عندما أصر جوبز وأيف على استخدام الألومنيوم لعمل الغلاف الخارجي لجهاز iPhone 4 (آي فون ٤)، حتى بعدما أصر المهندسون أن هذا الأمر قد يقلل من كفاءة الهوائي الخاص به. ولكن تميز تصميم المنتجات في شركة أبل - الواضح في أجهزة iMac (آي ماك)، iPod (آي بود)، iPhone (آي فون)، و iPad (آي باد) - هو سر نجاحها وتقوتها في السنوات التي تلت عودة جوبز.

داخل الاستوديو

كان استوديو التصميم الذي يرأسه جوني آيف، في الطابق الأرضي من المبنى الثاني بمجمع بناءات أبل القائم بشارع إنقاينيات لوب، وكان محاطاً بنوافذ مصنوعة من القصدير، وله باب ثقيل موصد. وفي الداخل، كان هناك مكتب استقبال صغير زجاجي يجلس عليه موظفان مساعدان. ولم يكن من السمح - حتى بالنسبة لكتاب الموظفين في شركة أبل - الدخول دون إذن خاص. كانت أغلب مقابلاتي التي أجريتها مع جوني آيف لكتابه هذا الكتاب تتم في آي مكان آخر. ولكن في أحد أيام عام ٢٠١٠، رتب آيف لي أن أقضى فترة بعد الظهر معه في الاستوديو لنتحدث عن كيفية تعاونه مع جوبز هناك.

على يسار المدخل تجد مجموعة من المكاتب يجلس فيها صغار المصممين، وعلى اليمين تجد غرفة رئيسية تحتوى على ست طاولات طويلة مصنوعة من الحديد لعرض التصميمات التي لا تزال في طور التصنيع. وخلف الغرفة الرئيسية يوجد استوديو

التصميم الذي يعمل بمساعدة الحاسوب، ويمتئن بمكاتب العمل التي تقود لغرفة تضم أجهزة تحول ما يعرض على الشاشات إلى نماذج إسفنجية. وخلف ذلك غرفة طلاء تعمل بالأجهزة الآلية لتجعل النماذج تبدو حقيقة. كانت الغرفة تبدو صناعية حيث كانت تضم ديكورات مطلية باللون الفضي، وكانت أوراق الأشجار الموجودة في الخارج تتلاعbury بالأشواء والظلاء وتتمكّن على النواخذة المصنوعة بالقصدير. وكان يتم تشغيل موسيقى التكنو والجاز بصوت خافت في الاستوديو.

كان جوبيز يذهب إلى الاستوديو كل يوم تقريباً عندما كان بصحة جيدة ولا يزال في المكتب، حيث كان يتناول الفداء مع آيف ثم يتوجه في الاستوديو ويرى المنتجات في خط التصنيع، ويشعر إلى أي مدى تتماشي مع استراتيجية الشركة، وكان يفحص بأطراف أصابعه تصميم كل جهاز، وكانت يقومان بهذا الأمر بمفرددهما في المادة، في حين أن باقي المصممين كانوا يتابعون من على مكاتبهم ما يحدث ولكن على مسافة مناسبة. وعندما كان جوبيز يواجه مشكلة معينة، كان يتصل برئيس التصميم الميكانيكي أو غيره من نواب آيف. وإذا جذبه شيء أو أحلى له بفكرة معينة عن استراتيجية المؤسسة، كان يسأل مسئول عمليات التشغيل تيم كوك أو مدير التسويق فيل تشيلر لكي يأتي وينضم إليه. وقد وصف آيف هذه العملية المعتادة كما يلى:

هذه الغرفة الرائعة هي المكان الوحيد في الشركة الذي تنظر حولك فيه وترى كل شيء نستعين به في العمل. وعندما يدخل ستيف، فإنه يجعل على إحدى هذه الطاولات. فإذا كانا نعمل على تصميم جهاز iPhone (آي فون) جديد – على سبيل المثال – قد يمسك أدلة ويبدا اللعب في مختلف النماذج ويتحسّسها بيده، ويدرك ملاحظاته على أكثر تصميم أعجبه. ثم يسير بمحاذة باقي الطاولات – معن أنا فقط – ليمر إلى أين تتجه باقي المنتجات. ثم يلقى نظرة على الشركة بالكامل؛ جهاز iPhone (آي فون)، و iPad (آي باد)، و iMac (آي ماك)، والحواسوب المحمول وكل شيء نصنعه، وكان هذا يساعد على معرفة أين توجه الشركة طائفتها وكيف يتم ربط الأمور ببعضها. وكان يسأل: "هل القيام بذلك أمر منطقي، لأننا نركز في هذا الأمر كثيراً؟" أو يطرح سؤالاً من هذا القبيل. كان يرى الأشياء وعلاقتها ببعضها، وهو الأمر الذي ينطوي على بعض الصعوبة في الشركات الكبيرة. وبنظره إلى النماذج الموجودة على الطاولات، كان يرى مستقبل السنوات الثلاث التالية.

كانت أغلب عملية التصميم عبارة عن مناقشة تدور بيننا ونحن نتجه في الاستوديو جيئة وذهاباً ونسير حول الطاولات وتلعب بالنماذج. كان لا يصعب أن يقرأ الرسومات المعددة. كان يحب أن يرى ويشعر بالنماذج. وقد كان محقاً في ذلك. فقد اندھشت عندما صمنا نموذجاً ثم أدركنا أنه سيئ للغاية، برغم أنه بدا رائعاً على الحاسوب.

كان يحب القديوم إلى هنا لأن المكان كان هادئاً وطيفاً. كنت ستجده كالجنة لو كنت شخصاً يحب الاعتماد على حاسة بصره. لم تكن هناك عمليات رسمية لمراجعة التصميمات، لذلك لم تكن هناك قرارات ضخمة تتخذ. وكانت القرارات تتخذ شفهياً. ونظراً لأننا كنا نكرر كل يوم هذه العملية ولم تكن نقطتها أبداً، لم تكن ندخل في خلافات كبيرة.

في ذلك اليوم، كان آيف يشرف على ابتكار مزود طاقة أوروبى جديد وموصل لجهاز Macintosh (ماكنتوش). كان يتم طلاء عشرات النماذج المصنوعة من الفلين، بينما فروق طفيفة لإلقاء نظرة عليها. وكان بعض الناس يجدون غرابة أن رئيس قسم التصميمات قلق بشأن شيء كهذا، ولكن جوبيز كان كذلك أيضاً. ومنذ أن صمم جوبيز مزود طاقة خاصاً لجهاز Apple II (أبل ٢)، صار يوجه اهتماماً خاصاً لتصميم كل جزء من أجزائه وليس فقط هندسته فقط. وقد ورد اسمه ضمن قائمة براءة اختراع مزود طاقة أبيض يستخدم في جهاز MacBook (ماك بوك) وأيضاً الموصل المغناطيسي الخاص به. في الواقع، سجل جوبيز ٢١٢ براءة اختراع مختلفة لشركة أبل في الولايات المتحدة وذلك في مطلع عام ٢٠٠١.

كان آيف وجوبيز مهووسين بكيفية تقليل مختلف منتجات شركة أبل. فقد سجلا على سبيل المثال براءة اختراع رقم D558572 في الولايات المتحدة الأمريكية عن تصميم صندوق لجهاز iPod Nano (آي بود نانو) في الأول من يناير عام ٢٠٠٨؛ حيث كان يضم أربع لوحات توضح كيف يتم تثبيت الجهاز في حامل السماعة عند فتح الصندوق. وقد سجل براءة اختراع رقم D596485 في ٢١ من يوليو عام ٢٠٠٩، عن علبة جهاز iPhone (آي فون)، بفضائلها المقوى والقاعدة البلاستيكية اللامعة التي تحمى الجهاز من الداخل.

في وقت مبكر، علم مايك ماركولا جوبيز أن الناس يحكمون على الكتاب من عنوانه؛ ولهذا عليه أن يتأكد أن الزخرفة والتقطيف الرائع للمنتج يشيران لوجود جواهرة جميلة داخله. فسواء كانت الشركة تقدم لهم جهاز iPod Mini (آي بود ميني)، أو MacBook Pro (ماك بوك برو)، فإن عملاء شركة أبل يعرفون مدى روعة الإحساس بفتح صندوق جيد التقطيف، واكتشاف وجود منتج مقدم بشكل رائع بداخله. قال آيف: "كنت أنا وستيف نقضى الكثير من الوقت في عملية التقطيف. أنا أحب فتح الصناديق. وكل إنسان طريقته المعتادة في فتح الصناديق تشعرك أنه شيء خاص جداً بالنسبة لك. قد يكون التقطيف عملاً مسرحيّاً مكملاً، وتكون له قصة خاصة به".

كان آيف - الذي كان يتمتع بحس الفنان المرهف - يفضل في بعض الأحيان من جوبيز لأنه كان يحظى بكل التقدير، وهو الأمر الذي كان يزعج باقي العاملين في الشركة على مر السنين، كانت مشاعره الشخصية تجاه جوبيز قوية للغاية، لدرجة حزنه الشديد

فى بعض الأحيان منه. قال آيف: "كان ينظر إلى أفكارى ويقول: "ليس فيها شيء جيد. ليست جيدة بالدرجة الكافية، أنا أحب هذه الفكرة". وكت أجلس فى وقت لاحق وسط الجمهور وهو يتعدد عن فكري وكتأها فكرته. أنا أولى اهتماماً خاصاً لمصدر الفكرة، بل إننى أترك معن دفتراً أسجل فيه كل أفكارى؛ لذلك فإننى أتألم عندما يحظى بكل التقدير عن إحدى أفكارى". كما أن آيف كان يتخذ موقفاً معاذياً أيضاً عندما يصف الناس من خارج الشركة جوبيز على أنه صانع الأفكار الوحيد في شركة أبل. قال آيف بشغف، وبصوت رقيق: "كان هذا يجعلنا نتسم بالحساسية المفرطة لشركة". ولكنه توقف ليحدد الأدوار التي يلعبها جوبيز في الشركة. وأردف: "في الكثير من الشركات الأخرى، تضيع أعظم الأفكار والتصميمات في هذه العملية. فالأفكار التي اخترعها أنا وفريقى كانت لتعنى مجرد أفكار، لولم يكن ستيف موجوداً ليشجعنا على العمل، ويعلم معنا، وينقلب على كل الصعوبات ليحول أفكارنا إلى منتجات".

iMac (آي ماك)

مرحباً (من جديد)

المودة إلى المستقبل

كان أول انتصار رائع في التصميم من تعاون جو بيز وآيف هو حاسوب iMac (آي ماك)؛ وهو حاسوب مكتبي بالحجم المعتاد يستهدف سوق المستهلك المنزلي، وقد قدم هذا الجهاز في مايو من عام 1998. كانت لـ جو بيز معايير معينة، فيجب أن يكون منتجاً يمكن استخدامه في كافة الأغراض، وأن تكون له لوحة مفاتيح وشاشة عرض؛ أى أن يكون حاسباً جاهزاً للاستخدام مباشرة. كذلك يجب أن يكون له تصميم مميز، يجعله علامة تجارية مميزة. ويجب ألا يزيد ثمنه على 1200 دولار. (جدير بالذكر هنا أن نعرف أن شركة أبل لم تقدم حتى ذلك الوقت أى حاسوب أقل ثمنه عن 2000 دولار). يحكى شيلالر عن ذلك: "أخبرنا أن نعود إلى الجذور الأولى لحاسوب ماكنتوش الذي ظهر عام 1984، والذي كان حاسباً متكاملاً للمستهلك العادي. كان هذا يعني أن يسير التصميم جنباً إلى جنب مع الهندسة".

كانت الخطة الأولية هي بناء "حاسب شبكي"، وهو مفهوم ابتكره لاري إيليسون، مهندس شركة أوراكل، وكان عبارة عن حاسوب قليل التكلفة لا يحتوى على قرص صلب يستخدم في الأساس للاتصال بالإنترنت والشبكات المحلية. لكن المدير المالي بشركة أبل - فريد

أندرسون - دعا لجعل الجهاز أكثر صلابة من خلال إدخال مشغل أقراص ليصبح جهازاً مكتبياً متكاملاً لاستخدامه في المنزل، وقد وافق جوبيز على ذلك في النهاية. وقد عدل جون روبنشتاين - الذي كان مسؤولاً عن المكونات الصلبة - المعالج الدقيق والأجزاء الداخلية لجهاز PowerMac G3 (باور ماك جي ٣) - وهو حاسوب احترافي. في تلك التقنية من إنتاج شركة أبل التي يتم استخدامها مع الجهاز المقترن تصميمه. كان سيعتني على قرص صلب ومشغل أقراص مدمجة. وفي خطوة جريئة، قرر جوبيز وروبنشتاين عدم تثبيت مشغل الأقراص المرنة المعتاد في الجهاز الجديد. وقد استumar جوبيز الحكمة التي يؤمن بها نجم الهوكي واين جريتزكي: "اتجه إلى المكان الذي يتوجه إليه قرص الهوكي، لا المكان الذي كان فيه". كان جوبيز سابقاً بعض الشيء لعصره، لكن أغلب أجهزة الحاسب تخلصت من الأقراص المرنة في النهاية.

بدأ آيف وأكبر نوابه - دانس كوستر - وضع تصوّر للامع التصميم المستقبلي، لكن جوبيز رفض بصرامة عشرات التصميمات المصنوعة من الفلين التي قدموها له في البداية، لكن آيف أدرك كيف يمكنه التأثير عليه بهدوء؛ حيث اتفق معه على عدم وجود التصميم المناسب بين التصميمات التي عرضوها عليه، لكنه أشار لتصميم قد يكون مبشرًا. كان منحنياً، يبدو لطيف الشكل، ويسهل تحريكه من فوق الطاولة. قال لجوبيز: "هذا التصميم يعطيك إيحاء أنه وصل للتو على مكتبه، أو أنه على وشك فكه ونقله لمكان آخر".

في المرة التالية التي أتاه آيف فيها، كان قد عدل نموذج تصميم الجهاز اللطيف. في هذه المرة قال جوبيز - برأفيته المزدوجة للعالم - إنه أحبه. أخذ النموذج الأصلي وبدأ يحمله إلى باقي الفروع، وكان يقدمه بثقة لمن يثق فيهم من كبار العاملين وأعضاء مجلس الإدارة. وفي الإعلان الخاص بهذا الحاسب، كانت شركة أبل تحتفي بقدرتها على التفكير باختلاف، على الرغم من عدم تقديم أي جديد حتى ذلك الوقت عن كل ما هو موجود في الحاسوبات الحالية. وأخيراً، طرأت على جوبيز فكرة جديدة.

كان لون الحاوية البلاستيكية التي قدمها آيف وكوستر هو اللون الأزرق المائل لخضرة البحر، والذي سمي فيما بعد أزرق بوندي على اسم لون الماء في أحد شواطئ أستراليا، وكان شفافاً بما يمكّنك من الرؤية من خلاله ومعرفة ما بداخله. وقد قال آيف عن ذلك: "كنا نحاول أن نجعل المستهلك يشعر بأنه من الممكن تغيير الحاسب وفقاً لاحتياجاته، وتغيير لونه. لذلك أعجبتنا فكرة شفافيته. كان بإمكانك أن تحصل على لون، لكنك كنت تشعر بأنه غير ثابت. بدا جميل الشكل".

على المستويين المجازى والواقمى، ربطت شفافية الجهاز الهندسة الداخلية للحاسوب بالتصميم الخارجى له. كان جوبيز يصر دوماً أن تبدو صفوف الشرائح الموجودة في لوحة

الدوائر الكهربائية متسقة، حتى لو لم تكن مرئية. والآن أصبحت مرئية. وقد أتاحت حاوية الحاسوب للمستهلك رؤية كل المكونات التي أوليَت لتصنيع كل أجزاء الكمبيوتر والمعلم على خلق تناقض بينها. كما أن التصميم اللطيف للجهاز يجعلك تشعر بالبساطة وأيضاً العمق الحقيقي الذي تعكسه هذه البساطة.

حتى بساطة الحاوية البلاستيكية طلبت قدرًا كبيرًا من التعقيد. فقد عمل آيف وفريتش مع شركة التصنيع الكورية للوصول بعملية تصنيع الحاوية إلى الكمال، حتى إنهم زاروا مصانع الحلوي الهلامية لدراسة السبيل لجعل الألوان الشفافة تبدو جذابة. وقد زادت تكلفة تصنيع كل حاوية على ٦٠ دولارًا، أي ثلاثة أضعاف حاوية الكمبيوتر المعتادة. إن آية شركة حاسبات أخرى كانت ستطالب بعمل عروض تقديرية ودراسات لمعرفة ما إذا كانت الحاوية الشفافة ستزيد مبيعات الجهاز بدرجة تتناسب مع تكلفته الإضافية. لكن جوبيز لم يطلب مثل هذا التحليل.

كان آخر ما تم إدخاله على تصميم جهاز iMac (آي ماك) هو القبض الخاص بالجهاز. كان شكله مبهجًا ومزخرفًا أكثر منه عمليًا. كان حاسباً مكتبياً، لن يجعله عدد كبير من الناس مهمم. ولكن آيف تحدث عن ذلك لاحقًا عندما قال:

في هذه الأثناء، كان الناس لا يستريحون كثيرًا للأجهزة الإلكترونية. وإذا كنت شيئاً، فإنك لن تمسه، لقد رأيت الكثير من الأمهات يخفين نسخة. لذلك فكرت، لو كان له هذا القبض، لتمكنك من القفل على هذه المقببة. وسوف يتمكن الناس من التعامل معه، إنه أمر بديهي. فهو يسمح لك بملمسه، ويعطيك إحساساً باختلافه. لكن لسوء الحظ، كان تصنيع بد مشتبه داخل الجهاز يكلينا الكثير من المال. لو كنت في الأيام الأولى لشركة آبل، لما استطعت الدفع عن وجهة نظرى. الأمر الرائع في ستيف أنه رأه وقال عنه: "إنه رائع". لم أشرح له كل الفكرة، ولكنه استشعرها. علم أنها جزء من سلاسة وجاذبية أجهزة iMac (آي ماك).

أصبح على جوبيز منع انتراضات المهندسيين التصنيع، وعلى رأسهم روينشتاين، الذي مال لطرح اعتبارات التكلفة العملية عندما علم برغبة آيف الجمالية واصداره عمل عدة تصميمات منه. قال جوبيز: "عندما أخذناه إلى المهندسين، أتوا بثمانية وثلاثين سبباً يمنعهم من تصنيعه. قلت لهم: "لا، لا، سوف نصنعه". فأجابوا: "حسناً، لماذا؟"، فقلت لهم: "لأنني المدير التنفيذي للشركة، وأعتقد أنه من الممكن تصنيعه".

طلب جوبيز من لي كلو وكين سيجال وغيرهما من العاملين في وكالة (تي بي دبليو إيه / شيات / دائ للدعاية والإعلان، السفر لمعرفة ما توصل إليه في عمله. وقد أحضرهم إلى استوديو التصميم المؤمن وقدم لهم بشكل مسرحي تصميم آيف الشفاف الذي يتخد شكل الدمعة، وهو ما بدا كأنه مأخوذ من مسلسل *The Jetsons* الذي تدور أحداثه في

المستقبل. واندھشوا للحظة. وقد ذكر سيجال عن ذلك: "لقد صدمتنا بعض الشيء، ولكننا لم نستطيع أن تكون صرقاء. كان يقول لأنفسنا: "يا إلهي، هل يدركون ما يفعلونه؟". كان تصميم الحاسب تقدماً للفانية". طلب جوبيز منهم اقتراح أسماء له. فجاء سيجال بخمسة اقتراحات، كان أحدها iMac (آي ماك). لكن جوبيز لم يحب أي واحد منها في البداية. لذلك جاء سيجال باقتراحات أخرى في الأسبوع التالي، ولكنه قال إن الوكالة ما زالت تعفضل اسم iMac (آي ماك). فأجابه جوبيز: "لم أعد أكرهه هذا الأسبوع، لكنني مازلت لا أحبه". جرب ملباة الاسم على بعض التماذج الأولية، فوجد الاسم يروق له. ومن هنا أصبح اسمه iMac (آي ماك).

مع اقتراب موعد الانتهاء من iMac (آي ماك)، ظهر جوبيز من جديد بعدة اتفاعاته المعروفة عنه. خاصة عندما واجه مشكلات خاصة بالتصنيع. وقد علم في أحد اجتماعات مراجعة المنتج أن عملية التصنيع تم ببطء. يقول آيف عن ذلك: "لقد استولت عليه إحدى نويبات غضبه المفزع، وكان غضبه شديداً للفانية". سار حول الطاولة وهو يرمي الجميع، وبدأ بروبنشتاين، فصرخ في وجهه قائلاً: "أنت تعلم أنتانا نحاول إنقاذ الشركة هنا، وأنت تموتون هذه المحاولة!".

متىما فعل فريق العمل مع جهاز Macintosh (ماكتوش)، تمكّن الفريق من الانتهاء من جهاز iMac (آي ماك) في موعده تماماً قبل الإعلان الرسمي للمنتج الجديد. ولكن هذا الأمر لم يحدث قبل أن ينفجر جوبيز مرة أخرى. فعندما حان وقت بروفة العرض التقديمي، قدم روبنشتاين نماذجين للجهاز. لم يكن جوبيز قد رأى المنتج النهائي بعد، وعندما نظر إليه على المسرح، رأى زرًّا في مقدمته، أسفل شاشة العرض. ضفت عليه فخرجت صينية القرص المضغوط. سأل بطريقة غير مهذبة كالعادة: "ما هذا بحق الجحيم؟" يقول تشيلر عن ذلك الموقف: "لم ينطق أحدنا بكلمة؛ لأن ستيف قطعاً يعرف صينية القرص المضغوط". لذلك ظل جوبيز يتذمر. كان من المفترض أن يحتوى الجهاز على محرك أقراص مزود بفتحة لطيفة لتنقيم القرص، مثل محركات الأقراص الموجودة في السيارات الفارهة. قال له روبنشتاين: "ستيف، هذا بالضبط المحرك الذي عرضته عليك عندما تحدثنا عن المكونات". لكن جوبيز أصر على موقفه: "لا، لم تكن هناك صينية، كانت هناك فتحة فقط". فلم يستسلم روبنشتاين. ولم يهدأ غضب جوبيز. وقد حكى جوبيز عن ذلك في وقت لاحق: "كنت على وشك البكاء؛ لأن الوقت قد فات على القيام بأى شيء".

أوقفوا البروفة، وبدأ البعض الوقت أن جوبيز سوف يلغى إنتاج المنتج بالكامل. يقول تشيلر عن ذلك: "نظر إلى روبي كأنه يقول له: "هل أنا مجنون؟". كان أول منتج أقدمه مع ستيف وأول مرة أراه يقول لنفسه: "إذا لم يكن ذلك صحيحاً، فلن نبدأ إنتاجه".

وأخيراً انقووا على استبدال الصينية بفتحة المحرك في الإصدار التالي من أجهزة iMac (آي ماك). قال جوبيز والدمع في عينيه: "سوف أواصل تقديم هذا المنتج إذا وعدتموني بتصميم محرك بفتحة في أقرب وقت ممكن".

كانت هناك أيضاً مشكلة مع الفيديو الذي كان ينوى عرضه. فقد ظهر في هذا الفيديو جوني آيف وهو يصف تصميمه ويفكر ويتساءل: "ما الحاسب الذي يملكه آل جتسونز؟ لقد بدا كأنه المستقبل". في تلك اللحظة، ظهرت أجزاء من المسلسل الكرتوني لمدة ثانيةين، ظهرت فيها جين جتسونز وهي تنظر إلى شاشة الفيديو، ثم تبعها جزء يعرض آل جتسونز وهو يقهقرون ويتسامرون بجوار شجرة عيد الميلاد. وفي إحدى بروفات العرض، قال أحد مساعدي الإنتاج لجوبيز إن عليهم إزالة ذلك الجزء لأن شركة هانا باربيرا لم تصرح لنا باستخدامه. فصرخ جوبيز في وجهه قائلاً: "دعه كما هو". فشرح له مساعد المنتج أن هذا مخالف للقانون. فقال له جوبيز: "لا يهمنى. سوف نستخدمه". وظل الجزء كما هو.

كان لي كلوي مد سلسلة من الإعلانات الملونة للمجلة، وعندما أرسل له جوبيز بروفة الطباعة، تلقى مكالمة هاتفية عكست غضب جوبيز الشديد. كان اللون الأزرق الظاهر في الإعلان مختلفاً عن لون جهاز iMac (آي ماك)، صاح جوبيز فيه: "أنت لا تدرؤن شيئاً عن مجال الإعلان! سوف أكلف شخصاً آخر بعمل الإعلانات، فهذا الأمر سيحدث مشكلات". فجادله كلوي، وطلب منه أن يقارن بينهما. لكن جوبيز – الذي لم يكن في المكتب – أصر على أنه محق وظل يصرخ، وأخيراً استطاع كلوي أن يقنعه بأن يجلس ويرى الصور الأصلية. وأثبتت له أخيراً أن اللون الأزرق هو اللون الخاص بالجهاز نفسه. وبعد سنوات من ذلك، وفي المناقشة التي أجرتها ستيف جوبيز مع أعضاء مجلس الإدارة على موقع Gawker، قال أحد العاملين في متجر هول فودز القائم في بالو أنتو والذى يبعد بضعة مبانٍ عن منزل جوبيز: "كنت أراقب السيارات في الظهيرة عندما رأيت هذه السيارة المرسيدس الفضية تتوقف في مكان ممنوع الوقوف فيه. كان ستيف جوبيز بداخلها يصرخ في الهاتف الموجود بسيارته. كان هذا قبل عرض أول جهاز آي ماك، وأننا متأكد أنني سمعت عباره: "اللعنة، إنه ليس أزرق كما ينبغي!!".

كالعادة، كان جوبيز سلطواً أثناء الإعداد للإعلان عن الجهاز الجديد. فبعد أن أوقف إحدى البروفات بسبب غضبه من صينية القرص المضغوط، أطاح البروفة التالية لكي يتتأكد أن العرض سيكون ممتازاً. وقد كرر أهم لحظة في البروفة عدة مرات، والتي كان سيسير فيها على المسرح ويقول: "رجعوا من بجهاز آي ماك الجديد"، أراد أن تكون الإضاءة ممتازة لظهور شفافية الجهاز الجديد. ولكن بعد بعض بروفات، لم يشعر بالرضا؛ فقد كان مهووساً بإضاءة المسرح مثلما كان عندما رأه سكانى في البروفات

الخاصة بأول جهاز Macintosh (ماكتوش) ظهر في عام ١٩٨٤. أمر بفتح الإضاءة وجاء في وقت مبكر بعض الشيء، ولكنها لم تعجبه أيضاً. لذلك سار بين ممرات الجمهور وجلس في كرسى في منتصف القاعة، ووضع قدميه على الكرسى الموجود أمامه. قال: "لنواصل ما نقوم به حتى نعمل بالشكل الصحيح، اتفقنا؟". فقاموا بمحاولة أخرى. لكن جوبيز قال: "لا، لا هذا لن ينفع على الإطلاق". في المرة التالية، كانت الإضاءة أفتح بالشكل الكافى، لكن حدث هذا بعد فوات الأوان. تذمر جوبيز قائلاً: "لقد سئمت السؤال عن ذلك"، وأخيراً ظهر جهاز iMac (آي ماك) بالشكل الصحيح. صاح جوبيز: "أهلاً هناك بالضبط هنا رائعاً".

بعد عام من ذلك، طرد جوبيز ماليك ماركولا، ناصحه الأمين وشريكه، من مجلس الإدارة. لكن جوبيز كان فخوراً بما حققه في جهاز iMac (آي ماك) الجديد، وكان عاطفياً في ربطه بين هذا الجهاز وجهاز Macintosh (ماكتوش) الأصلى، حتى إنه دعا ماركولا إلى كويرتنيوليرى العرض الخاص له. انبهر به ماركولا. كان اعتراضه الوحيد على الفارة الجديدة التي صممها آيف. قال ماركولا إنها تشبه القرص الخاص بلعبة الهوكى، وسوف يكرهها الناس. وقد خالفه جوبيز الرأى، لكن ماركولا كان محقاً. ومع ذلك، كان الجهاز رائعاً للغاية، تماماً مثل ماكتوش الأصلى.

الإطلاق، ٦ مايو ١٩٩١

عند طرح جهاز Macintosh (ماكتوش) الأصلى في السوق عام ١٩٨٤، كان جوبيز قد اخترع نوعاً جديداً من المسرح؛ حيث كان يقدم المنتج على أنه حدث العصر، ويصل العرض لذروته عندما تشق السماء وينسدل الضوء للحظة، ويبداً عزف الموسيقى. وعند الإعلان الكبير عن المنتج الذى كان يأمل أن ينقذ شركة أبل ويحدث انقلاباً في عالم الحاسوب الشخصى، اختار جوبيز قاعة محاضرات في جامعة دي أرتزا بمدينة هانت بولية ميشيغان، وهو المسرح نفسه الذي استخدمه في عام ١٩٨٤. كان يعمل بأقصى جهد له ليتخلص من كل الشكوك، ويقلب على منافسيه ويتلقى الدعم من المجتمعات النامية، ويقتربم السوق بجهازه الجديد. لكنه كان يفعل ذلك أيضاً لأنه كان يستمتع بلعب دور مدير الفرقة الموسيقية. فتقديم عرض رائع كان يرضى غروره بالضبط مثل اختراعه لأى منتج جديد.

في استعراض لجانبه العاطفى، بدأ جوبيز ينادى على ثلاثة أشخاص كان قد دعاهم للوقوف أمام الجمهور. كان قد انفصل عنهم منذ زمن، لكنه أراد الاتصال معهم من جديد. قال وهو يشير إلى ستيف وزنياك ويشجع الناس على التصنيف تحية له: "لقد بدأت الشركة

مع ستيف وزنياك في مرآب والدى، وهو موجود ممنا اليوم. لقد جمعنا مايك ماركولا، وبعد ذلك بوقت قصير انضم إلينا أول رئيس لنا، مايك سكوت، وكلاهما وسط جمهور اليوم، هنالك هؤلاء الثلاثة لما كان أحدهنا هنا اليوم". وقد أغرورقت عيناه بالدمع للحظة بينما استمر التصفيق. وكان وسط الحضور أيضاً آندى هيرتزفيلد، وأغلب زملاء جوائز في فريق عمل ماك الأصلي. ابتسם جوائز لهم. كان يقول بأنه يسعد الجميع بذلك.

بعد عرض إستراتيجية المنتج الجديد لشركة أبل وعرض بعض الشرائح عن أداء الحاسب، كان على وشك تقديم مولوده الجديد. وعندما عرضت الشاشة الخلفية صورة حاسب لونه بيج ومزود بشاشة عرض تقليدية، قال جوائز: "هكذا تبدو حاسبات اليوم. كما أود أن أحظى بشرف إطلاعكم على ما ستبدو عليه من الآن فصاعداً". ثم جذب قطعة قماش من فوق الطاولة الموجودة في منتصف المسرح ليقدم لهم جهاز iMac (آي ماك) الجديد، الذي أخذ يلمع ويتألّم مع سقوط الأضواء عليه. ضفت على الفارة، ومن ثم حدث عند الإعلان عن جهاز Macintosh (ماكتوش) الأصلي، عرضت الشاشة صوراً سريعة لكل ما يمكن للجهاز أن يقوم به. وفي النهاية، ظهرت كلمة مرحباً بالخط الرائع نفسه الذي ظهر على شاشة حاسوب ماكتوش عام ١٩٨٤، لكن هذه المرة ظهرت كلمة "من جديد" أسفلها ووضعت بين قوسين: مرحباً (من جديد). كان التصفيق منقطع النظير. فتراجع جوائز ونظر بضرر إلى جهاز Macintosh (ماكتوش) الجديد. قال والجمهور يضحك: "يبدو كأنه من كوكب آخر، كوكب طيب. كوكب لديه مصممون أفضل".

مرة أخرى، قدم جوائز جهازاً رمياً جديداً، لكنه قدمه هذه المرة في مطلع الألفية الجديدة. كان يتماشى مع الوعود الذي قطعه على نفسه بـ "التفكير باختلاف"، فبدلاً من الشاشة التقليدية والحاوية ذات اللون البيج والتي تحتوى على مجموعة من الكابلات والعديد من كتيبات التجميع، عُرض عليهم تطبيق ودود وجreiء، ناعم الملمس ويعجب السرور على الناظرين بلونه الأزرق المائل إلى الخضراء. بإمكانك أن تمسك بمقبضه الصغير اللطيف وترفعه من الصندوق الأبيض الجميل وتضعه في تجويف في الحائط مباشرة. أصبح من كانوا يخشون الحاسوبات، يرغبون فيها الآن، وأصبحوا يريدون أن يضموها في غرفة حيث يراها الآخرون ويدون إعجابهم بها، كما كتب ستيفين ليفي في مجلة نيوزويك الأسبوعية: "مكون صلب يجمع بين روعة أفلام الخيال العلمي وغرابة المظللات المبهجة. إنه ليس أفضل حاسوب من حيث الشكل قدم منذ سنوات، وإنما إعلان قوى عن أن الشركة التي كان جوائز يحلم بها لم تعد حلماً". وقد وصفته مجلة فوربس بأنه: "نجاح أحدث تغييراً في هذه الصناعة". وفي وقت لاحق خرج جون سكانى من عزلته وقال عن جوائز: "لقد طبق الإستراتيجيات البسيطة نفسها التي حققت النجاح لشركة أبل منذ ١٥ عاماً مضت: فقد قدم منتجات رائمة، عززها بتسويق ممتاز".

لم تصدر آي شركى إلا من الجانب المعتمد. فعندما نال جهاز iMac (آي ماك) استحسان الناس، أكد بيل جيتس فى اجتماعه مع محللين ماليين فى زيارة لهم لشركة مايكروسوفت أن الجهاز سيكون تقليعة لن تستمر طويلاً، وأن "الشء الوحيد الذى تقدمه شركة أبل هو رياحتها فى الألوان". وقد قال جيتس وهو يشير إلى حاسب شخصى يعمل بنظام تشغيل Windows (ويندوز) قام بطلائه باللون الأحمر كنوع من السخرية: "لن نحتاج إلى وقت طويل لكي نتحقق بهم، أليس كذلك؟". غضب جوبز كثيراً، وقال للصحفى إن جيتس - الرجل الذى أدانه بقوة على الملاً واتهمه بأنه ليس لديه حس فنى - نفذت طوله بشأن ما جعل جهاز iMac (آي ماك) يروق للجمهور عن غيره من الحاسيب، وقال جوبز عن ذلك: "ما يحتاج إليه مناكسونا أنهم يعتقدون أن السرى يمكن فى معايرة الموضة والمظهر الخارجى. فهم يقولون سوف نطلق هذا الحاسيب الردىء بلون جديد، سوف نبتكر واحداً جديداً أيضاً".

بدأ طرح جهاز iMac (آي ماك) فى الأسواق فى أغسطس من عام ١٩٩٨ بـ ١٢٩٩ دولاراً. وقد باع الجهاز ٢٧٨٠٠٠ فى نهاية العام، مما جعله أسرع جهاز يحقق مبيعات طوال تاريخ شركة أبل. الأهم من ذلك، أن ٣٢٪ من المبيعات تحققت على يد أشخاص يشترون حاسوباً للمرة الأولى، و١٢٪ ذهبوا للأشخاص الذين يستخدمون أجهزة Windows (ويندوز).

ابتكر آيف بعد وقت قصير أربعة ألوان تبدو مثل ألوان العصائر، بالإضافة للون البوندى لأجهزة iMac. كان تقديم الحاسيب نفسها بخمسة ألوان، بمثيل تحدياً كبيراً بالنسبة للمصنعين، والمخترعين والموزعين. وفي أغلب الشركات، ومن بينها شركة أبل القديمة، كانت هناك دراسات واجتماعات تبحث مسألة التكاليف والمزايا. لكن عندما نظر جوبز إلى الألوان الجديدة، تحمس لها كثيراً، واستدعى باقى المديرين التنفيذيين للحضور لاستوديو التصميم. قال لهم بحماسة: "سوف نقدم كل الألوان!". وعندما ترکوه، نظر آيف إلى فريقه في دهشة، وقال لهم: "في أغلب الحالات التي أحتاج إلى اتخاذ قرار فيها لأشهر، كان سطيف يقوم باتخاذ القرار في نصف ساعة".

كان هناك تعديل آخر مهم أراد جوبز أن يدخله على جهاز iMac (آي ماك): ألا وهو التخلص من الصينية التي توضع فيها الأسطوانة المضغوطة التي يكرهها. قال: "لقد رأيت فتحة لمشغل الأقراص المضغوطة في آخر نظام صوتى مجسم صممته شركة سوني بأعلى تقنية؛ لذلك ذهبنا إلى مصنعي محركات الأقراص وطلبت منهم عمل فتحة لمشغل الأقراص لجهاز iMac (آي ماك) الذى قدمناه بعد ذلك بستة أشهر. حاول روينشتاين منهع من ذلك، فقد توقع أن مشغلات الأقراص المضغوطة سوف تعمل على نسخ الموسيقى على الأقراص المضغوطة بدلاً من تشغيلها فحسب، وأنها سوف تتاح على شكل صينية قبل

أن تصنع مزودة بفتحات. قال له روبنشتاين: "إذا اخترت الفتحات، فسوف تختلف عن التكنولوجيا".

فقال له جوبيز بسرعة: "هذا لا يهمني، هذا ما أريده". وبينما كانوا يتراولان غداءهما في مطعم لسوشى بسان فرانسيسكو، أصر جوبيز على أن يواصل حديثهما أثناء سيرهما. فوافق روبنشتاين بالطبع، لكن اتضح أنه كان محقاً. فقد قدمت شركة باناسونيك مشغل أسطوانات مضغوطنة قادرًا على نسخ الملفات الموسيقية على أسطوانات، وكان متاحاً لأجهزة الحاسب التي تعمل بالصينية قديمة الطراز، واستمر تأثير ذلك لمدة سنوات تالية؛ فقد أبطأ ذلك تزويد شركة أبل للمستخدمين الذين ينسخون الملفات الموسيقية بما يلزمهم، ولكن هذا سيضطر شركة أبل إلى أن تطلق تخاليها الفنان وتعمل بجرأة على إيجاد سبيل للتفوق على منافسيها عندما يدرك جوبيز في النهاية أن عليهم - في أبل - دخول سوق الموسيقى.

المدير التنفيذي

ما زال مجنوناً رغم مرور كل تلك السنوات

تيم كوك

بعدما عاد ستيف جوبز إلى شركة أبل وأطلق حملة "فك بخالف" الإعلانية وجهاز iMac (آي ماك) في سنته الأولى، أكد هذا ما يعرفه معظم الناس بالفعل: أنه يمكنه أن يكون مبدعاً وصاحب رؤية، واستطاع جوبز أن يُظهر هذا خلال جولته الأولى بشركة أبل، ولكن ما لم يكن على درجة الوضوح نفسها هو ما إذا كان بمقدوره أن يدير شركة، وهو ما لم يستطع إظهاره خلال جولته الأولى بالشركة.

انخرط جوبز في المهمة مستعيناً بمذهب واقعي ذي توجه نحو الاهتمام بأدق التفاصيل أذهل هؤلاء الذين كانوا معتادين على خياله الجامح الذي يريد أن يطوع قواعد الكون طبقاً له. تذكر إد وولارد، رئيس مجلس إدارة شركة أبل الذي أعاده لها مرة أخرى، هذه الفترة قائلاً: "لقد أصبح مديرًا، وهو أمر مختلف عن أن تكون مديرًا تنفيذياً أو صاحب رؤية، وقد فاجأني هذا وأسعدني في الوقت نفسه".

كان شعار جوبز الإداري هو "ركل"، وقام بإزالة خطوط الإنتاج الزائدة على الحاجة وكذلك السمات الدخيلة على نظام التشغيل الجديد الذي كانت تطوروه أبل، وتخلى عن رغبته الديكتاتورية في تصميم المنتجات في مصانعه وبدلًا من هذا استعان بمحضعين آخرين لتصنيع كل شيء من لوحتين الدوائر الكهربائية وحتى أجهزة الحاسب الكاملة،

وفرض على موردي شركة أبل نظاماً صارماً. عندما تسلم جوبيز إدارة أبل، كانت المخازن تمتلئ بمخزون يكفيها لشهرين، وهذا أكثر من مخزون أية شركة تكنولوجيا أخرى، فأجهزة الحاسب لها فترة تخزين محدودة، منها مثل البيض واللبن، وقد قلل هذا من الأرباح بمقدار ٥٠٠ مليون دولار، وبحلول أوائل عام ١٩٩٨ نجح جوبيز في أن يقلل كمية المخزون ليصبح المخزون يكفي شهراً واحداً فقط.

ولكن لم تمر نجاحات جوبيز دون مشاكل؛ لأن الدبلوماسية الناعمة لم تكن من سماته. عندما قرر أن أحد قطاعات شركة إير بورن إكسبرس لا يقوم بتوصيل قطع الغيار بالسرعة الكافية؛ أمر أحد مدیري شركة أبل بأن يفسخ العقد معهم، وعندما اعترض المدير قائلاً إن هذا سيؤدي إلى إقامة دعوى قضائية على الشركة، رد جوبيز قائلاً: "قل لهم إنهم إذا حاولوا العبث معنا، هلن يحصلوا على سنت واحد آخر من هذه الشركة". فاستقال هذا المدير، ورفعت دعوى قضائية ضد أبل، واستغرقت عاماً كاملاً حتى تم حلها. قال المدير الذي استقال: "كانت أسهمي بالشركة ستبلغ ١٠ ملايين دولار في حالة استمراري بالعمل، لكنني كنت أعلم أنني لن أستطيع احتمال ذلك – وكان جوبيز سيفصلني في جميع الأحوال". وتم إعطاء الموزع الجديد تعليمات بتقليل المخزون بنسبة ٧٥٪، وفعل ذلك، حيث قال المدير التنفيذي لشركة التوزيع: "لا يوجد لدى ستيف جوبيز أى تسامح فيما يتعلق بضعف الأداء"، وفي موقف آخر عندما تأخرت إحدى الشركات في توريد عدد كافٍ من الرفاقات الإلكترونية لشركة أبل في الموعد المحدد، اقتحم جوبيز أحد اجتماعات الشركة وبدأ في الصياح قائلاً: "أيها الحمقى الأنذال"، وقادت الشركة في آخر الأمر بتوريد الرفاقات في موعدها المحدد، وصنع مديرها التنفيذي سترات كتب على ظهرها "فريق الحمقى الأنذال".

بعد العمل لثلاثة أشهر تحت إمرة جوبيز، قرر مدير تشغيل أبل أنه لا يستطيع تحمل مزيد من الضغط واستقال، وأدار جوبيز عمليات التشغيل في الشركة لفترة تاهز عاماً كاملاً لأن جميع المرشحين الذين قابلهم لشغل المنصب، "بدأ أنهن رجال صناعة من الجيل القديم". حسبما قال جوبيز. كان جوبيز يرغب في تعيين شخص يستطيع بناء مصانع تعمل بنظام التوريد عند الحاجة ولسلسل الإنتاج، كما فعل مايكيل ديل. حتى قابل بعد ذلك تيم كوك، مدير المشتريات وسلسل الإنتاج بشركة كومباك كمبيوترز اللطيف ذو السبعة والثلاثين عاماً، عام ١٩٩٨ والذي لن يصبح مدير تشغيله فحسب بل سيصبح شريكاً خفياً في إدارة شركة أبل لا يمكن الاستغناء عنه، كما تذكر جوبيز:

جاء تيم كوك من مجال المشتريات، وهي الخلفية المناسبة لما نحن بحاجة إليه. أدركت أنها تتطلب للأمور بالطريقة نفسها. قمت بزيارة الكثير من المصانع التي تعمل بنظام التوريد حسب الحاجة في اليابان، وسوف أقوم ببناء مصنعين لجهاز Mac (ماك) وأخر لجهاز NeXT

(نيكست). كنت أدرك ما أريد، وقابلت تيم، وكان يريد الشيء نفسه الذي أريده، لذا بدأنا في العمل معاً، وبعد فترة قصيرة وثقت به لأنه يعرف بالضبط ما الذي عليه فعله، كان تيم يمتلك الرؤيا نفسها التي أمتلكها، ويمكننا أن نتفاعل على مستوى إستراتيجي عالٍ، ويمكن أن أنسى الكثير من الأمور حتى يأتي تيم ويدركني بها.

تربي كوك، ابن عامل بناء السفن، في مدينة روبرتسد ايل بولاية ألاياما، وهي مدينة صغيرة بين مدینتي موبيل وبنساكولا على بعد نصف ساعة من ساحل خليج المكسيك. تخصص في الهندسة الصناعية وتخرج في جامعة أوبورن، وحصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ديووك، وعمل بعد ذلك لمدة ١٢ عاماً بشركة آي بي إم بمنطقة رسيرشن تريانجل بولاية نورث كارولينا. عندما أجري جوبيز مقابلة عمل معه، كان قد حصل للتو على وظيفة بشركة كومباك. كان مهندساً يتمتع بتفكير منطقي على الدوام، وكان العمل بشركة كومباك خياراً أكثر منطقية، لكنه وقع في شرك هالة جوبيز، حيث قال في وقت لاحق: "بعد مرور خمس دقائق من مقابلتي الشخصية الأولى مع ستيف، أردت أن أنحى الحذر والمنطق جانبًا وأن أتحقق بالعمل في شركة أبل. كان حدسني يخبرني بأن الاتصال بشركة أبل فرصة للعمل لدى عبقرى مبدع لا يتكرر سوى مرة واحدة في العمر". وقد فعل، حيث قال: "تعلم المهندسون أن يتخذوا قراراتهم بناءً على التحليل المنطقي، لكن هناك أوقات يكون الاعتماد فيها على الحدس والغريزة أمراً لا يمكن الاستغناء عنه".

انحصر دور كوك في شركة أبل على تنفيذ حدس جوبيز، وهو العمل الذي كان يتمه على أكمل وجه. لم يتزوج كوك فقط، وشغل نفسه بعمله حتى النخاع. كان يستيقظ في معظم الأيام في الرابعة والنصف صباحاً ليرسل الرسائل الإلكترونية، ثم يقضى ساعة بصالون الرياضة، ثم يكون في مكتبه بعد السادسة صباحاً بقليل. وحدد يوم الأحد من كل أسبوع للاجتماعات الهاشمية لكي يُعد العمل في الأسبوع المقبل. أدار كوك العمل، في شركة اعتاد مديرها التنفيذي على نوبات الغضب والماوافق المتجوزة، ومواجهتها بسلوك هادئ، ولهمجة أهل ألاياما الهدئة، ونظارات صامدة. كتب آدم لاشينسكي في مجلة فورتشن: "بالرغم من أنه يستطيع أن يكون مرحًا، إلا أن التعبير الدائم البادي على وجه كوك هو العبوس، وكانت دعاباته مستفادة من المتنوعات الجافة. كان معروفاً عنه أنه يقوم بتوقفات طويلة وغير مريحة، عندما يكون كل ما تسمعه هو صوت نزع غلاف حلوي الطاقة التي لا يكفي عن تناولها".

في أحد الاجتماعات التي أجرتها بعد توليه منصبه مباشرة، تم إخطار كوك بمشكلة قائمة بين شركة أبل وأحد الموردين الصينيين، فقال: "إنه أمر سيئ للغاية. يجب أن يذهب أحد إلى الصين ليحل هذه المشكلة"، وبعد ثلاثين دقيقة نظر كوك إلى أحد مسئولي التشغيل التنفيذيين وكان جالساً أمام طاولة الاجتماعات وسألته دون إبداء أيه

عواطف: "لماذا مازلت هنا؟"، فنهض المسئول التنفيذي واستقل سيارته إلى مطار سان فرانسيسكو، واشترى تذكرة طائرة إلى الصين، وأصبح بعد ذلك واحداً من أفضل نواب كوك.

خفض كوك عدد موحد شركات أبل الرئيسيين من ١٠٠ إلى ٢٤، مجبراً إياهم على إبرام صفقات أفضل للحفاظ على العمل مع الشركة، وأقنع الكثير منهم بأن ينشروا موقع لهم بجوار مصانع الشركة، وأغلق عشرة من مخازن الشركة التسعة عشر، عن طريق تقليل الأماكن التي يتكدس فيها المخزون، حيث نجح كوك في تقليل المخزون. وقلل جوبيز المخزون من مخزون يكفي لشهرين إلى مخزون يكفي لشهر واحد بحلول عام ١٩٩٨. وبحلول شهر سبتمبر من العام نفسه، قلل كوك المخزون ليكفي لستة أيام فقط، وبحلول شهر سبتمبر من العام الذي يليه، وصل المخزون بشكل مذهل إلى مخزون يكفي ليومين فقط. هذا بالإضافة إلى أنه قلل زمن عملية الإنتاج الالزمة لتصنيع حاسوب Apple (أبل) من أربعة أشهر إلى شهرين فقط، ولم يتسبب هذا في توفير المال فقط، بل جعل كل جهاز جديد يحتوى على أحد المكونات المتوافرة.

الملابس ذات العلاقات العالمية وفريق العمل

خلال إحدى رحلاته إلى اليابان في أوائل الثمانينيات، سأله جوبيز رئيس مجلس إدارة شركة سوني، أكيو موريتا، عن سبب ارتداء جميع العاملين بمصانع شركته للزي الموحد. تذكر جوبيز هذا الموقف قائلاً: "بدأ خجولاً للغاية وأخبرني بأنه بعد الحرب، لم يكن هناك أي شخص في اليابان يمتلك أية ثياب، وكان على الشركات مثل سوني أن تعطى العمال شيئاً ليرتدوه كل يوم". بمرور السنوات طورت الأزياء الموحدة بصمة أناقة خاصة بها، خاصة في شركات مثل شركة سوني، وصارت طريقة يرتبط بها العامل بالشركة. قال جوبيز: "قررت أنت أريد مثل هذا الرابط بين العامل وشركة أبل".

كلف شركة سوني، من منطلق تقديرها للأناقة، مصمم الأزياء الشهير إيسى مياكي بتصميم أزيائها الموحدة، وكان زيهما مكوناً من ستة مصنوعة من النايلون غير القابل للتمزق بأكمام قابلة للإزالة لتصبح صديرياً. قال جوبيز: "لذا اتصلت بإيسى وطلبت منه أن يصمم صديرياً لشركة أبل. عدت إلى الشركة ومعي بعض العينات وأخبرت الجميع بأن الأمر سيكون رائعاً إذا ما ارتدينا جميعاً هذه الصديريات. يا للهول، كان الأمر كما لو كان يهتف الجمهور بأكمله ضد أثناء وقوفي على المنصة. لقد كره الجميع الفكرة".

لكن، خلال هذا، أنشأ جوبيز علاقة صداقة مع مياكي وكان يزوره بشكل متواصل، وأحب أيضاً فكرة الحصول على زي موحد لنفسه، بسبب ملاءعته للعمل اليومي.

(للاسباب المنطقية التي ادعها) وقدرتها على إظهار أسلوب أناقة خاص به. قال جوبيز: "لذا ملبت من إيسى أن يصنع لي بعضاً من الملابس السوداء ذات البالات العالية التي أحببها، وصنع لي حوالي مائة منها"، ولاحظ جوبيز دهشته عندما حكى لي هذه القصة، لذا أشار لها وكانت مكدسة فوق بعضها بارتفاع الدولاب، وقال: "هذا ما أرتدية، ولدي ما يكفي من لما تبقى من حياتي".

على الرغم من طبيعة جوبيز الاستبدادية وعدم إيمانه بالذوق العام، فقد عمل جاهداً لكي يفرس ثقافة التعاون في شركة أبل. كانت الكثير من الشركات تتفاخر بأنها تعقد القليل من الاجتماعات، لكن جوبيز كان يُجري الكثير من الاجتماعات: اجتماع الفريق التنفيذي كل اثنين، وأجتماع إستراتيجية التسويق عصر كل يوم أربعة، وعدد لا ينهاي من الاجتماعات مراجعة المنتج. بسبب حساسية جوبيز من العروض المعدة ببرنامج باور بوينت والعروض التقديمية الرسمية، فقد أصر على أن يناقش الموظفون أثناء الاجتماعات المشكلات من جميع وجهات النظر وكذلك من منظور الأقسام المختلفة.

ولأن جوبيز كان يؤمن بأن أفضلية أبل تكمن في تكامل جميع مكونات أجهزتها - بداية بالتصميم إلى عتاد الأجهزة الصلب إلى نظام التشغيل وصولاً إلى المحتوى - فقد كان يريد أن تعمل جميع أقسام الشركة بشكل متوازن، وكانت العبارات التي استخدمها هي "التعاون العميق" و"الهندسة المتزامنة"، وبدلأ من عملية التطوير التقليدية التي يعرفيها المنتج بمراحل الهندسة ثم التصميم ثم التصنيع ثم التسويق والتوزيع المتتابعة، تعاونت هذه الأقسام مع بعضها في آن واحد. قال جوبيز: "كان أسلوبينا يهدف إلى تطوير منتجات متكاملة، وكان هذا يعني أن آلية عملنا يجب أن تكون متكاملة ومبنية على التعاون".

راقت هذه الطريقة إلى الموظفين الرئيسيين أيضاً، وكان جوبيز يجعل المرشحين للوظائف يقابلون قادة الشركة الكبار - كوك، تيفانيان، تشيلر، روينشتاين، آيف - بدلاً من مجرد مقابلة رؤساء الأقسام التي يريدون العمل بها. قال جوبيز: "ثم نجلس جميعاً دون وجود الشخص المعنى ونتحدث بما إذا كان يصلح أم لا"، وكان هدف جوبيز أن يكون حريصاً على عدم "سيطرة الأغبياء على الشركة" مما سيملأ الشركة بموهوب من الدرجة الثانية:

بالنسبة لمعظم الأمور في الحياة، تتراوح النسبة بين الأفضل والعادى بحوالى ٢٠٪، فقد تكون أفضل رحلة جوية قمت بها وأفضل وجبة تناولتها تميز عن العادى بنسبة ٣٠٪. ولكن مارأيته هي وزوج أنه أفضل بخمسين مرة من المهندس العادى، فقد كان يقوم بإجراء مقابلات في عقله، وكان فريق ماك محاولة لبناء فريق كامل على هذه الشاكلة، لاصفين من المستوى أ. قال الناس إن أعضاء الفريق لن يستمروا في العمل، حيث إنهم يكرهون العمل بعضهم مع بعض، لكنني

لاحظت أن لاعبي المستوى أيعبون أن يعملوا مع لاعبين آخرين من المستوى نفسه، لكنهم لا يعبون أن يعملوا مع لاعبين من المستوى ج. كانت بيكسار شركة كاملة مكونة من لاعبي المستوى أ، وعندما عدت إلى أبل، قررت أن هذا ما سأحاول أن أحققه؛ لذا أنت بحاجة إلى آلية تعيين تعاونية. عندما نعين شخصاً ما حتى لو كان سيعمل في إدارة التسويق، فإنني أجعله يقابل مستولى التصميم والمهندسين. إن مثل الأعلى في هذا الأمر هو جاي روبرت أوينهايمر، فقد قرأت عن نوعية الأشخاص الذين اختارهم للعمل في مشروع القنبلة الذرية. صحيح أنني لست جيداً مثله، لكن هذا هو ما أتوق إلى تحقيقه.

قد تبدو هذه الآلية مخيفة، لكن كان جوبيز ماهراً في اكتشاف المواهب. وتجلّى ذلك أثناء بحثهم عن أشخاص ليقوموا بتصميم واجهة الاستخدام الرسمية لنظام تشغيل شركة أبل الجديد، حيث تلقى جوبيز رسالة إلكترونية من أحد الشباب، فدعاه للحضور إلى الشركة. كان المرشح للوظيفة خائفاً، ولم تسر المقابلة الشخصية على خير ما يرام. في وقت لاحق من هذا اليوم، قابله جوبيز مصادفة جالساً في بهو مقر الشركة حزيناً، وطلب من جوبيز أن يسمع له بأن يريه إحدى أفكاره، وعندما نظر جوبيز وراءه رأى عرضاً صغيراً، باستخدام برنامج Adobe Director (أدوبي ديريكتور)، يشرح طريقة لوضع المزيد من الأيقونات في شريط الأيقونات الموجود في أسفل الشاشة. عندما حرك الشاب مؤشر الفأرة على الأيقونات المكدسة في شريط الأيقونات، تحول المؤشر إلى عدسة كبيرة، وقام بتكبير كل أيقونة عند المرور عليها بالمؤشر. تذكر جوبيز هذا الموقف قائلاً: "قلت: «يا إلهي»، وعینته على الفور". وأصبحت هذه الميزة جزءاً محبباً من نظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، واستمر المصمم في تصميم مثل هذه الأشياء كخاصية القصور الذاتي للشاشات متعددة اللمسات (السمة المبهجة التي تجعل الشاشة تستمر في الانزلاق للحظة بعد أن ترفع أصبعك عنها).

تسربت تجربة جوبيز في شركة نيكسن في نضجه، لكنها لم تجعله ناضجاً تماماً النضج. كانت سيارته المرسيدس لا تزال دون لوحات، وما زال يصفها في الأماكن المخصصة للمعاقين بجوار المدخل الأمامي للشركة، وأحياناً ما كان يصفها شاغلاً مساحة تكفي لسيارتين. أصبح الموظفون يتذرون بذلك طوال الوقت، فقد صنع بعضهم لوحات كتب عليها: "صف سيارتكم بطريقة مختلفة"، ورسم أحدهم علامه شرارة مرسيدس على كرسى المعاقين الظاهر على لوحة المكان المخصص للمعاقين.

سمح للموظفين، بل شجعوا على تحديه، وكان يحترم أحياناً قيامهم بذلك. لكن على المرء أن يكون مستعداً لهجومه، فقد كان يمكنه أن ينزع رأسك من مكانه، أثناء مناقشته لأفكارك. قال جيمس فينسنت، رجل الدعاية المبدع الذي كان يعمل مع لي كلوك: "لن يمكنك أبداً أن تنتصر في جدل مع جوبيز في وقت الجدل نفسه، لكن يمكنك أن

تنتصر في النهاية، فأخيانتا ما تعرض أفكارك فيقول: "إنها فكرة غبية"، ثم يأتي ويقول فيما بعد: هذا هو ما ستفعله، فترغب في أن تقول: إن هذا ما قلته لك منذ أسبوعين وقتل إنها فكرة غبية، لكن لا يمكنك أن تقول ذلك، فتقول بدلاً من هذا: "يا لها من فكرة رائعة، دعنا ننفذها".

كان على الموظفين أيضًا أن يتحملوا إصرار جوبيز العارض غير العقلاني أو غير الملائم. وكان رأى كل من أسرته وزملائه فيه أنه كان ميالاً إلى الإعلان عن مكانته نفسه، وكان يمتلك إيماناً راسخاً ببعض الحقائق العملية أو التاريخية ذات الصلة الضئيلة بالواقع. قالت إيف التي وصفت هذه الخصلة بأنها محببة بشكل غريب: "يمكن أن يعرض أمر لا يعرف عنه أي شيء على الإطلاق، وبفضل أسلوبه الجنوني وقناعته المطلقة، يتمكن من إقناع الناس بأنه يعرف ما يتحدث عنه تمام المعرفة". وبفضل عينه الملاحظة للتفاصيل، كان جوبيز يكتشف أحياناً أموراً صغيرة فاتت على الآخرين. تذكر لى كلامه موقفاً عرض فيه على جوبيز جزءاً من أحد الإعلانات قام فيه ببعض التعديلات المطفية كان جوبيز قد طلبها، فهاجمه بسيل من التوبيخ واللوم لأنه دمر الإعلان بأكمله، قال كلود: "لقد لاحظ أنا قطعنا إطارين إضافيين، وظهرت على الإعلان كلمحة خاطفة من المستحيل ملاحظتها، لكنه كان يريد أن يتأكد من أن الصورة تبدأ في اللحظة نفسها التي تبدأ فيها الموسيقى، وكان على حق تماماً".

من مدير تنفيذى مؤقت إلى مدير تنفيذى

السج إد وولارد – ناصح جوبيز المخلص في مجلس إدارة أبل – عليه لما يزيد على عامين لكي يتخلص من كلمة مؤقت التي يضمها أمام نقبه كمدير تنفيذى للشركة. لم يكن جوبيز يرفض أن يُلزم نفسه بالعمل فحسب، بل كان يغير الجميع بتقاضيه دولاراً واحداً كراتب له كل عام دون أية شراكة في ملكية الشركة. كان جوبيز يحب أن يمزح قائلاً: "إنس تقاضى ٥٠ سنتاً على حضوري، و ٥٠ سنتاً أخرى على أدائي". منذ عودة جوبيز إلى شركة أبل عام ١٩٩٧ ارتفعت أسهمها من ١٤ دولاراً مسجلة ما يزيد على ١٠٢ دولار في قمة ازدهار الإنترنت في بداية عام ٢٠٠٠. توسل إليه وولارد لكي يأخذ على الأقل منحة مناسبة من أسهم الشركة عام ١٩٩٧، ولكن رفض جوبيز قائلاً: "لا أريد أن يعتقد الموظفون الذين أعمل معهم بشركة أبل أنتى قد عدت لكي أحقق ثروة". ولو قبل هذه المنحة في ذلك الوقت، وكانت تساوى ٤٠٠ مليون دولار، لكنه بدلاً من ذلك تقاضى أجراً بلغ ٢,٥ دولار عن هذه الفترة.

كان السبب الرئيسي لتمسكه بلقب مؤقت هو إحساسه بعدم الثقة من مستقبل شركة أبل، لكن باقتراب عام ٢٠٠٠، بدا أن شركة أبل قد استعادت عافيتها، وأن له الفضل في ذلك. خرج في إحدى المرات في جولة طويلة مع زوجته لورين وتناقشا في أمر ما يبدو في نظر معظم الناس التزاماً شكلياً لكن في نظره هو أمر جلل، وهو أنه إذا تخلى عن تسمية مؤقت، فستصبح أبل مركزاً لجميع الأمور التي تخيلها، بما فيها احتمالية الانتقال بشركة أبل لتصنع منتجات أخرى غير الحاسوبات، فقرر أن يقوم بذلك.

تحمس وولارد بشدة عندما أخبره جوبيز بهذا الأمر، واقتراح أن مجلس الإدارة سيعطيه منحة أسهم كبيرة، فرد جوبيز: "دعني أكمل صريحاً معك، إن ما أفضل الحصول عليه هو طائرة، فقد رُزقنا للتobطفل ثالث، ولا أفضل أن أسافر في الخطوط الجوية التجارية بعد الآن، فأنا أحب أن أخذ أسرتي إلى هواي، وعندما أذهب إلى الشرق أحب أن أطير بصحبة ملاريين أعرفهم". لم يكن جوبيز من نوعية الأشخاص الذين يُظهرون السماحة والصبر في طائرة أو صالة سفر خطوط جوية تجارية، حتى قبل وجود إدارة أمن النقل. لم يكن لدى عضو مجلس الإدارة لاري إيسون، الذي كان يستخدم جوبيز طائرته في بعض الأحيان (دفعت شركة أبل ١٠٢ ألف دولار إلى إيسون مقابل استخدام جوبيز لطائرته عام ١٩٩٩)، أي مانع، حيث قال: "نظرًا إلى ما حققه، إنه يستحق خمس طائرات"، وقال في وقت لاحق: "كانت هذه هدية شكر مثالية نقدمها لـ ستيف، الذي أتقى أبل ولم يأخذ شيئاً بالمقابل".

لذا قام وولارد بتحقيق أمنية جوبيز راضياً، واشتروا له طائرة جلفستريم في، وكذلك عرضوا عليه ١٤ مليون سهم من أسهم الشركة، ورد جوبيز بإجابة غير متوقعة. لقد أراد المزيد: ٢٠ مليون سهم، وشعر وولارد بالحيرة والاستياء، فقد حصل مجلس الإدارة على تصريح من حملة الأسهم بإعطائه ١٤ مليون سهم فقط، فقال وولارد: "قلت إنك لا تريد شيئاً، وأعطيتك الطائرة التي أردتها".

رد جوبيز: "لم أكن أصر على امتلاك الأسهم من قبل، ولكنه اقترح أن تصل إلى ٥٪ من أسهم الشركة، وهذا ما أريده الآن"، وكان هذا شجاراً غير مريح في فترة كان يجب أن تكون احتفالية. في نهاية الأمر تم الاتفاق على حل معقد لكنه كان ناجحاً وهو أن يأخذ جوبيز ١٠ ملايين سهم في يناير من عام ٢٠٠٠ لكن بسعر السهم عام ١٩٩٧، وبعد ذلك يحصل على منحة أسهم أخرى في عام ٢٠٠١. وما زاد الطين بلة هو انخفاض سعر سهم الشركة بانتهاء فورة الإنترنت. لم يكن جوبيز قد درس خياراته جيداً، وبحلول نهاية عام ٢٠٠١ طلب جوبيز أن يستبدل بهذا الاتفاقاً اتفاقاً آخر ذا ثمن بيع أقل. لقد عاد الصراع على امتلاك أسهم الشركة إلى الظهور.

حتى لولم يكن قد استقاد من الأسهم، فقد استمتع بالطائرة على الأقل، ولا عجب من أنه قد أثار جدلاً حول كيفية تصميمها من الداخل، وقد استغرق منه هذا الأمر ما يربو على عام كامل، واستخدم طائرة إيليون كمرجع واستأجر مصممة ديكور خاصة، لكنه سرعان ما بدأ في إثارة جنونها، فعلى سبيل المثال، كان في طائرة إيليون باب يفصل بين كabin الطائرة وكان به زر للفتح وآخر للغلق، لكن جويز أصر على وجود زر واحد للغلق والفتح. لم يكن جويز يحب الأزرار المصنوعة من الإستانلس ستيل، لهذا جعل المصممة تتبدل بها أخرى ملونة، لكنه حصل في نهاية الأمر على الطائرة التي أرادها، وأحبها. قال إيليون عن هذا الأمر: "عندما نظرت إلى طائرته وطائرتي، وجدت أن كل التعديلات التي أدخلها على التصميم جعلته أفضل حالاً".

في مؤتمر عالم ماك في يناير عام ٢٠٠٠ بسان فرانسيسكو، عرض جويز نظام تشغيل ماكتوش الجديد OSX (أوس إكس)، الذي استخدم بعضاً من البرمجيات التي اشتراها أبل من شركة نيكت قبل ثلاث سنوات. كانت تلك البرمجيات مناسبة لنظام التشغيل لكنها لم تكن متطابقة معه تماماً، هذا لأنّه كان يرغب في العودة إلى شركة أبل في الوقت نفسه الذي اندمج فيه نظام تشغيل NeXT OS (نيكت أوس) مع برمجيات شركة أبل. أخذ آفني فانيان نواة ماك المبنية على أساس نظام تشغيل UNIX (يونيكس) التي كانت بنظام تشغيل NeXT (نيكت) وحولها إلى نواة نظام تشغيل Mac OS (ماك أوس)، والذي أطلق عليه اسم داروين، والذي قدم ذاكرة محمية، واتصالاً منطورة بالشبكات وتعدد مهام وقائياً، وكان هذا ما يحتاج إليه ماكتوش بالضبط، والذي أصبح أساس نظام تشغيل Mac OS (ماك أوس) فيما بعد. أشار بعض النقاد، ومن بينهم بيل جيتس، إلى أن شركة أبل لم تستخدم نظام تشغيل NeXT (نيكت) بكامله. كان هناك جزء من الحقيقة في هذا الأمر؛ لأن شركة أبل قررت لا تستخدم نظام تشغيل جديداً بالكامل بل تقوم بتطوير نظام تشغيل تعمل به بالفعل. كانت التطبيقات التي صُممَت لنظام ماكتوش متوافقة بشكل عام مع النظام الجديد أو من السهل تحميلها عليه، وسيلاحظ مستخدم ماك الذي يستخدم النظام الجديد الكثير من السمات الجديدة لكن دون وجهاً استخدام جديدة تماماً.

استقبل المعجبون في مؤتمر عالم ماك الخبر بحماس شديد، دون شك، وهلوا بشكل خاص عندما عرض جويز شريطة الأيقونات، والأيقونات التي يمكن تكبيرها عند المرور عليها بمؤشر الفأرة، لكن حدثت موجة التصفيق الكبرى عندما حان وقت التصريح الخاص به، حين قال في المقطع الختامي: "آه، هناك شيء آخر"، وتحدث عن واجهاته نحو كل من شركتى بيكسار وأبل، وقال إنه يشعر بالارتياح لأن الأمر قد ينجح، وقال وقد

ارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة: "لذا يسعدني أن أعلن اليوم إني قد قررت التخلص عن لقب مؤقت". وقف كل من كان حاضراً على قدميه صائحاً كما لو كان أعضاء هريق البيتلز قد عادوا للغناء معاً من جديد. عض جوبيز على شفته السفلية وعدل من وضع نظارته، وبدت عليه علامات التواضع، وقال: "إنكم تجعلونني أشعر بشعور غريب في هذه اللحظة. إني أذهب إلى العمل كل يوم وأعمل مع أكثر الناس موهبة على كوكب الأرض في أبل وبيكسار، لكن هذه الأعمال تعتمد في الأساس على العمل الجماعي. إني أقبل شكركم نيابة عن كل العاملين بشركة أبل".

متاجر أبل

نضد العبرية وحجر سينا الرمل

تجربة العميل

كان جوبيز يكره أن يتنازل عن سيطرته على كل شيء، وخاصة إذا كان ذلك يؤثر على تجربة العميل. لكنه واجه مشكلة ما. فقد كان هناك جزءٌ وحيدٌ من العملية لا يسيطر عليه وهو: تجربة شراء أحد منتجات أبل من المتجر.

انتهى عصر متاجر Byte Shop (بايت شوب)، فقد كانت صناعة المبيعات تنتقل من المتاجر المحلية المتخصصة في الحاسوبات إلى سلاسل المتاجر الكبرى والمجمعات التجارية، حيث أغلب العاملين لا يمتلكون المعرفة ولا الحافز الذي يدفعهم للتوضيح الطبيعية الاستثنائية لمنتجات أبل، وعن هذا يقول جوبيز: "إن كل ما يهتم به البائع هو العلامة التي قدرها ٥٠ دولاراً"، والحسابات الأخرى كانت إلى حد كبير حاسبات عامة، لكن حاسبات أبل تتمتع بموايا إبداعية وبسعر مرتفع. ولم يرغب في أن يقنع جهاز iMac (آي ماك) على الأرصف بين حاسبات Dell (戴爾) وCompaq (康柏)، بينما يقف موظف جاهل يروى مواصفات كل منها. ويشرح جوبيز ما كان يفكر فيه ويقول: "إن لم نجد طرقاً لتوصيل رسالتنا إلى العملاء في المتاجر، فإننا سنفشل".

وبسرعة شديدة، بدأ جوبيز في نهاية عام 1991 في عقد لقاءات مع مجموعة من التنفيذيين الذين قد يكونون قادرين على توليد فكرة لما ستكون عليه متاجر أبل للتجزئة.

كان أحد المرشحين لهذه المهمة شخصاً لديه ولع بالتصميم وحماسة طفولية كباقي تجزئة بالفطرة وهو رون جونسون، نائب المدير التجارى فى شركة تارجت، والذى كان مسؤولاً عن إطلاق منتجات ذات ظهر متميز، مثل إبريق الشاي الذى صممته مايكل جرافز. وعن لقائه الأول مع ستيف، يقول: "ستيف شخص من اليسير التحدث معه. ففجأة تجد أمامك شخصاً يرتدى بنطال جينز ممزقاً وقميصاً قطانياً بربقة ضيقة ويبداً على الفور فى الحديث عن سبب احتياجه لمتاجر عظيمة. فقد أخبرتى إن كانت أبل ستنجح، فإننا سننجح بالإبداع. ولا يمكنك أن تنفع اعتماداً على الإبداع إلا إذا كانت لديك طريقة للتواصل مع العملاء".

عندما عاد جونسون مرة أخرى فى يناير عام ٢٠٠٠ ليجري مقابلة شخصية أخرى، اقترح عليه جوبيز أن يتزها معاً سيراً على الأقدام. وذهبا فى الثامنة والنصف مباحثاً إلى مجتمع ستانفورد التجارى الضخم الذى يحتوى على ١٤٠ متجرًا. لم تكن المتاجر قد فتحت بعد، لذا فقد جابا المجتمع التجارى من أقصاه إلى أقصاه أكثر من مرة وتناقشا حول تنظيمه، وحول الدور الذى تلعبه المتاجر الكبرى بالمقارنة بالمتاجر الأخرى، وحول أسباب نجاح بعض المتاجر المتخصصة دون غيرها.

كانا مازلا يسيران عندما فتحت المتاجر أبوابها فى العاشرة، ودلقا إلى متجر Eddie Bauer (إدي باور)، وكان لهذا المتجر مدخل من داخل المجتمع التجارى وأخر من ساحة ركن السيارات. وقرر جوبيز أن متاجر أبل يجب أن يكون لها مدخل واحد، وهو ما سيجعل من الأيسر التحكم فى تجربة العميل، كما أن متجر إيدى باور كان طويلاً وضيقاً جداً وهو رأى اتفق كلاهما عليه. فقد كان من المهم أن يدرك العملاء بالبديهة نظام المتجر بمجرد دخولهم إليه.

لم تكن هناك متاجر متخصصة فى منتجات التكنولوجيا فى المجتمع التجارى، وشرح جونسون السبب: كان الشائع أن العميل عندما يشتري حاسباً شخصياً وهو قرار شراء مهم ونادر، سيرغب فى الذهاب إلى مكان أقل ترفاً، حيث سيكون الإيجار أقل. لكن جوبيز رفض هذا الرأى، فمتاجر أبل يجب أن تكون فى المجمعات التجارية وفي الشوارع الرئيسية، أى فى مناطق مزدحمة، بغض النظر عن ارتفاع تكلفة هذه الأماكن، وقال: "قد لا نكون قادرين على دفعهم للسير بسياراتهم عشرة أميال ليتحققوا منتجاتنا، لكن يمكننا أن ندفعهم للسير عشرة أميارات. ثم تحدث بشكل خاص عن مستخدمى نظام Windows ويندوز حيث يجب أن يتريص لهم وقال: "إن كانوا يمرون بمتجرنا، فإنهم سيدخلونه بدافع الفضول، هذا إن جعلنا المكان مرحباً بما فيه الكفاية، وبمجرد أن نحظى بفرصة لنعرض عليهم ما لدينا، فإننا سنجرب".

وقال جونسون إن حجم المتجر يشير إلى أهمية العلامة التجارية، وسأل جوبيز: "هل أبل تعد علامة تجارية كبيرة كعلامة جاب التجارية؟"، فقال له جوبيز بل إنها أكبر بكثير، فكانت إجابة جونسون أن متاجر أبل بناء على ذلك يجب أن تكون أكبر. وأضاف جوبيز موضحاً أحد مبادئ مايك ماركولا والخاص بأن الشركة الجيدة يجب أن تقوم بـ"الإضفاء" – أي أنها يجب أن تعبّر عن قيمها وأهميتها في كل ما تقوم به، بدءاً من التغليف حتى التسويق. وأحب جونسون هذا المبدأ، فهو في رأيه ينطبق على متاجر الشركات. وتتبأ فأثلاً: "سيصبح المتجر هو التعبير المادي الأكثر قوة عن العلامة التجارية"، وقال إنه عندما كان صغيراً ذهب إلى متجر سيفنتي سكند وماديسون في منهاتن الذي يشبه القصر المبطنة جدرانه بالخشب والممتنى بالأعمال الفنية والذى أبدعه رالف لورين وأضاف: "في أي وقت أشتري فيه تي شرت ماركة بولو، أفكّر في هذا القصر، الذي كان بمثابة تعبير مادي عن مثل رالف العليان. وقد قام ميكى دركسلر بالمثل مع جاب. فلا يمكنك التفكير في أي من منتجات جاب دون أن تفكّر في متجر جاب الرائع الذي يتسم بالمساحات الفارغة والأرضية الخشبية والحوائط البيضاء والمنتجات المطلوبة".

وعندما انتهيا، ذهبوا بالسيارة إلى مقر شركة أبل وجلسا في غرفة اجتماعات يبعثون بمنتجات الشركة. لم يكن هناك الكثير من المنتجات التي يمكنها أن تملأ أرفف متجر تقليدي، لكن هذا الأمر كان ميزة للشركة. فنوعية المتجر الذي سينشئونه، وفق القرار الذي توصلوا إليه، سيستفيد من وجود منتجات قليلة. حيث سيكون معتدلاً من حيث كمية المعروضات وبهيجا ويقدم الكثير من الأماكن التي يمكن للعملاء تجربة المنتجات فيها. وقال جونسون: "أغلب الناس لا يعرفون منتجات أبل. إنهم ينظرون لها كما لو كانت طائفة دينية غريبة، ويجب أن تغير من هذه النظرة لتحول إلى شيء رائع بالإضافة إلى أن امتلاك متاجر مذهلة يستطيع الناس تجربة المنتجات بها سيساعد على هذا". وستقوم هذه المتاجر بربط روح شركة أبل الحقيقة بمنتجاتها: المرح واليسر والإبداع وانتعاش الجانب المشرق من الخط الفاصل بين كونها منتجات حديثة العطراز أو منتجات تلتقي في القلوب شعوراً بالرهبة لتعقيدها.

النموذج الأولي

عندما عرض جوبيز الفكرة في النهاية، لم يشعر مجلس الإدارة بالإثارة. فقد كانت شهرة شركة جيبت واي للحواسيب تض محل بعد أن افتتحت عدة متاجر في الأحياء، لكن حجة جوبيز بأن متاجره ستكون أفضل لأنها ستكون في مواقع ذات تكلفة أعلى لم تكن كافية في ظاهرها لطمأنتهم، فالشعارات الإعلانية مثل "فكرة باختلاف" و"إهداء إلى المجانين"

كانت شعارات جيدة للإعلانات، لكن مجلس الإدارة كان متربداً في استخدامها كمبادئ استرشادية لاستراتيجية المؤسسة، ويذكر أرت ليونسون، المدير التنفيذي لشركة جينيتك الذي انضم لمجلس إدارة أبل عام ٢٠٠٠، ما حدث قائلاً: "شعرت بالحيرة واعتقدت أنها أشياء مجنونة. فتحن شركة صفيرة وتعد لاعباً هامشياً في هذه الصناعة. لذا فقد قلت إنني غير متأكد من قدرتي على دعم شيء كهذا". وكذلك تشكك إد وولارد في هذه الفكرة وقال: "لقد حاولت جيت وأي هذا من قبل وفشل، بينما تتبع شركة ديل منتجاتها مباشرة إلى المستهلك دون الحاجة لمتاجر ونجحت في ذلك". ولم يكن جوبيز يتقبل رفض مجلس الإدارة. ففي آخر مرة حدث فيها هذا، استبدل أغلب أعضاء المجلس، إلا أن وولارد هذه المرة، ولأسباب شخصية بالإضافة إلى تعبه من التنازع مع جوبيز، قرر أن ينسحب. لكن قبل أن يقوم بذلك، وافق المجلس على إنشاء أربعة متاجر على سبيل التجربة.

إلا أن جوبيز كان له نصیر وحيد في مجلس الإدارة. ففي عام ١٩٩٩ كان جوبيز قد قام بتعيين ملك البيع بالتجزئة المولود في برونز، ميلارڈ "مايكى" دركسنر، الذي أثناء عمله كمدير تنفيذي لماركة جاب حولها من سلسلة محلات خاملة إلى أيقونة ثقافة الملابس الأمريكية غير الرسمية. وقد كان أحد القلائل في العالم الذيحظى بقدر جوبيز في النجاح والذكاء فيما يتعلق بالتصميم ومصورة الشركة وهو المستهلك، بالإضافة إلى ذلك، فقد أصر على التحكم من البداية للنهاية: أي أن متاجر جاب لا تتبع سوى منتجات جاب، ومنتجات جاب لا تُباع إلا في متاجر جاب وبشكل حصري عليها. وعن هذا يقول دركسنر: "لقد هجرت العمل في المتاجر المتعددة لأنني لم أستطع أن أتحمل عدم مقدرتني على التحكم في منتجي بدءاً من الطريقة التي يُصنع بها حتى الطريقة التي يُباع بها. وستيف يفكري بمثل هذه الطريقة، وهو ما يدفعني للاعتقاد بأن هذا هو سبب تعيينه لي".

وقدم دركسنر لجوبيز نصيحة مفادها: عليك بناء نموذج مبدئي في سرية لم التجربة من مقر أبل، وانهه تماماً، ثم تجول فيه حتى تشعر بالراحة مما صفتة؛ لذا فقد قام جونسون وجوبيز بتغيير مخزن شاغر في كوبرتينو. وفي كل ثلاثة من كل أسبوع ولددة ستة أشهر، كانوا يجتمعان هناك في جلسات للمصف النهنى، ولتفقيع فلسفتهمما في البيع بالتجزئة بينما يتجلوان في المكان. وكان هذا المخزن هو ما يقابل استوديو التصميم الخاص بـآيف، أي الملاذ بالنسبة لجوبيز حيث يمكن لنهجه البصري أن يبتكر المزيد من الإبداعات من خلال لمس الخيارات المتاحة ورؤيتها بينما تتجسد أفكاره أمام ناظريه. ويذكر جوبيز: "أحببت التجول هناك بمفرددي، مجرد أن أتمحض المكان فحسب".

وفي بعض الأحيان كان جوبيز يجعل دركسنر ولاري إيليسون وغيرهما من أصدقائه المخلصين يحضرون ويلقون نظرة على المكان، وعن هذا يقول إيليسون: "في العديد من

عطلات نهاية الأسبوع، وعندما لم يكن يجعلنى أشاهد المشاهد الجديدة من فيلم *Toy Story*، كان يدفعنى للذهاب إلى المخزن لمشاهدة نماذج المتجر. لقد كان مهوساً بكل التفاصيل الجمالية وكذلك بتفاصيل تجربة الخدمة. واستمر الأمر حتى وصلت لمرحلة دفعتنى لأن أقول له: لن أحضر للمشاهدة إن كنت ستدفعنى للذهاب للمتجر مرة أخرى".

كانت شركة أوراكل التى شارك إيليسون فى تأسيسها تقوم بتطوير برمجيات لنظم الصراف الإلكترونى المحمول، الذى تخلص من منضدة الخزينة. وفي كل زيارة يقوم بها إيليسون كان جوبيز يحثه على التفكير فى طرق لتيسير عملية البيع من خلال التخلص من بعض الخطوات غير الضرورية، مثل تقديم بطاقة الائتمان أو طباعة الإيصال. ويقول إيليسون: "إن نظرت إلى المتجر والمنتجات فستلاحظ هوس ستيف بالبساطة كتعبير عن الجمال: أي هذه الجماليات التى تتمنى لمدرسة باوهاوس والبساطة الرائعة، والتى تسم كل شيء حتى عملية دفع الحساب فى المتاجر، تعنى أقل عدد من الخطوات على الإطلاق. وبهذا منحنا ستيف الوصفة الدقيقة الواضحة للكيفية التى يرغب أن تسير بها عملية دفع الحساب".

وعندما حضر دركسلر لرؤية النموذج المبدئى، كانت له بعض الانتقادات التى يقول عنها: "كنت أعتقد أن المساحة مقسمة إلى أماكن كثيرة وليس فارغة بالقدر الكافى. فقد كان هناك الكثير من الخصائص المعمارية والألوان الكثيرة التى تسبب الارتباك". وأنك أن العميل يجب أن يكون قادرًا على الدخول إلى متاجر بيع المنتجات بالتجزئة ومجرد أن يتضعض المكان بناظريه يستطيع أن يدرك نظامه. وافق جوبيز على أن البساطة وقلة مصادر الإلهاء هى أساسيات المتجر العظيم، بقدر أهميتها نفسها بالنسبة للمنتجات. يقول دركسلر: "وبعد استماعه لهذا الرأى، أعجب به ونفذه. وكانت وجهة نظره هي التحكم التام فى تجربة منتجه بأكملها بدءاً من كيف يتم تصميمه وتصنفيه ونهاية بالكيفية التى يبيع بها".

فى أكتوبر عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبيز يعتقد أنه وقت انتهاءه من عملية التصميم، نهض جونسون من قرارشه فى منتصف ليلة الاثنين قبل اجتماعهما المعتاد يوم الثلاثاء وفى رأسه تدور فكرة تورقه وهى: أنهم ي Coleman بشيء أساسى خاطئ، لقد كانوا ينظمان المتجر بحيث يتمحور حول كل منتجات أبل الرئيسية، بوجود أماكن مخصصة لجهاز PowerMac (باور ماك) وiMac (آى ماك) وiBook (آى بوك) وPowerBook (بور بوك). إلا أن جوبيز كان قد بدأهى اعتناق مبدأ جديد وهو: أن الحاسب الشخصى يعد بمثابة المحور لكل الأنشطة الرقمية؛ بمعنى أن حاسبك الشخصى قد يتعامل مع الفيديو والصورة الموجودة على آلة التصوير، وربما فى يوم ما قد يتعامل مع مشغل الموسيقى

والأغانى أو مع الكتب والمجلات. وكانت فكرة جونسون التى توصل إليها بعد إمعان التفكير وقبل بروغ فجر هذا اليوم هي أن المتاجر يجب ألا ترتب لتركيز على عرض خطوط الإنتاج الأربعة للشركة فقط ، بل لتركز أيضاً على الأشياء التى قد يرغب الناس فى القيام بها. وهو يوضح ذلك بقوله: "على سبيل المثال، اعتقدت بوجوب وجود قسم مخصص لعرض الأفلام حيث سيكون لدينا العديد من أجهزة ماك وبور بوك يعمل عليها برنامج التقطيع iMovie (آى موڤى) ليعرضوا لك كيف يمكن أن تقلل الصور والفيديوهات كاميرا الفيديو وتقوم بالتعديل عليها".

حضر جونسون إلى مكتب جوبيز مبكراً في يوم الثلاثاء وأخبره عن وجهة نظره غير المتوقعة والخاصة بأن عليهما إعادة النظر في إعادة تنظيم المتاجر. كان جونسون قد سمع الكثير عن حدة لسان مديره، لكنه لم يكن قد تعرض لها حتى الآن. وانطلق جوبيز في الحديث كالبركان وصرخ قائلاً: "هل تعلم كم تعد هذه فرصة كبيرة؟ لقد أضننت نفسك بالعمل على هذا المتجر طوال ستة أشهر وتريد الآن أن تغير كل شيء؟" ثم فجأة هدا جوبيز وقال: "لقد تعبت. ولا أعرف إن كان بإمكانى أن أصممت متجرًا آخر من البداية".

كان جونسون عاجزاً عن الحديث، وحرص جوبيز على أن يظل هكذا. وأنشاء طريقةهما إلى النموذج الأولي للمتجر، حيث كان العاملون مجتمعين لعقد اجتماع يوم الثلاثاء، أمر جونسون بـألا ينطق بكلمة عن هذا الأمر له أو لأى من الأعضاء الآخرين بالفريق. وعندما وصلوا إلى المتجر، كان جوبيز قد انتهى من استيعاب هذه الفكرة. يتذكر جوبيز ذلك قائلاً: "كنت أعلم أن رون على صواب". ولذا افتتح جوبيز الاجتماع بقوله: "رون يعتقد أننا نهدى أخطائنا في الأمر بأكمله، وهو يرى أن المتجر لا يجب أن يركز على المنتجات بل على ما يقوم به المستهلك بدلاً من ذلك". وكان هذا الحديث بمثابة الصدمة لرون. وتبع هذه الكلمات فترة من الصمت ثم استطرد جوبيز قائلاً: "أتعلمون؟ إنه على صواب". وأخبرهم بأنهم سيعيدون التصميم حتى لو كان معنى هذا أن تتأخر عن موعد الافتتاح المحدد له شهر بنایر ثلاثة أشهر أو أربعة وبرر هذا بقوله: "إن أمامنا فرصة وحيدة فقط للقيام بهذا بطريقة صائبة".

كان جوبيز يحب أن يكون هو من يروي القصة – وقد قام بذلك في هذا اليوم وروها لنفيقه – الخاصة بأن كل الأشياء التي فعلها بشكل صحيح تطلب منه في لحظة ما أن يعيد الكرة من أولها. ففي كل الأحوال كان عليه أن يعيد العمل على شيء ما اكتشف أنه ليس جيداً للدرجة الكمال. وتحدث عن قيامه بذلك في فيلم Toy Story، عندما تحولت شخصية وودي إلى شخصية حمقاء، وحدث هذا أيضاً في مناسبتين آخريتين مع حاسوب ماكنتوش الأصلي. ثم قال: "إن كان هناك خطأ، فلا يمكنك أن تتجاهله وتقول إنك ستصالحه فيما بعد، وهذا هو ما تفعله الشركات الأخرى".

عندما انتهت النموذج الأولى المعدل في يناير عام ٢٠٠١، سمع جو بيز لأعضاء مجلس الإدارة بأن يروه للمرة الأولى. وشرح لهم النظريات التي بني عليها التصميم من خلال رسوم تخطيطية على لوح الكتابة الآلي؛ ثم حشد أعضاء مجلس الإدارة في شاحنة صغيرة لنقلهم في رحلة مسافة ثلاثة كيلومترات. وعندما رأوا ما أنشأه جو بيز وجونسون، وافقوا بالإجماع على الاستمرار في إنشاء هذه المتاجر. وهذه المتاجر، وهو ما انفق عليه المجلس، سترتفق بالعلاقة بين البيع بالتجزئة والصورة العامة للعلامة التجارية لستويات جديدة، كما أنها ستضمن أيضًا أن المستهلك لن ينظر إلى حاسبات أبل الشخصية على أنها مجرد سلعة مثلها مثل حاسبات ديل أو كومباك.

أماأغلب الخبراء من خارج الشركة فقد اختلفوا مع هذا الرأي. وكتبت مجلة بيزنس ويك في عنوان مقال نشرته يقول: "ربما قد حان الوقت ليتوقف ستيف جو بيز عن التفكير بهذه الدرجة من الاختلاف"، كما كتبت أيضًا: "آسفون يا ستيف، وإليك أسباب عدم نجاح متاجر أبل". أما جوزيف جراتزيانو المدير المالي السابق لشركة أبل فقد نشر له اقتباس من حديثه عن المتاجر يقول فيه: "مشكلة أبل هي أنها لا تزال تؤمن بأن طريقها للنوسكيون من خلال تقديم الكافيار في عالم يبدو أنه راض إلى حد كبير بالجبن والقرمشات". وأعلن مستشار البيع بالتجزئة دافيد جولدستين: "سأمنحهم عامين قبل أن يوقفوا هذا الخطأ المؤلم والمكلف".

خشب وحجر وفولاذ وزجاج

في يوم ١٩ مايو عام ٢٠٠١، تم افتتاح أول متاجر أبل في تايسون كورنر في فرجينيا، وبه مناصد بيضاء لامعة وأرضية خشبية مقصولة ولافتة دعائية كبيرة عليها عبارة "فكر باختلاف" وصورة للزوجين جون ويووكو. وثبت خطأ المتشككين في نجاح هذه المتاجر. كانت متاجر شركة جايت واي يزورها في المتوسط ٢٥٠ عميلًا في الأسبوع. وبحلول عام ٢٠٠٤ كان متوسط عدد الزائرين لمتاجر أبل حوالي ٥٤٠٠ عميل في الأسبوع. وفي هذا العام حققت المتاجر عائدات تقدر بـ ٢،١ مليار دولار، لتحقيق بهذا رقمًا قياسيًا في مجال البيع بالتجزئة بعد تخطيه حاجز المليار دولار. وكانت المبيعات في كل متجر يتم تحديثها وتصنيفها كل أربع دقائق من خلال برمجيات إليسون، لتقدم معلومات فورية ل يحدث التكامل بين التصنيع والتوريد والمبيعات.

وبينما كانت المتاجر تزدهر، ظل جو بيز منخرطًا في كل ما يتعلق بها. ويذكر لى كلو ذلك قائلاً: "في أحد اجتماعاتنا الخاصة بالتسويق أثناء افتتاح المتاجر، جعلنا ستيف تقضي نصف ساعة لنقرر درجة اللون الرمادي للوحات الإرشادية للحمامات". كانت

شركة بوهلين سيوانسكي جاكسون للتصميم والديكورات هي من قامت بتصميم هذه المتاجر الحصرية لأجل فقط، لكن جوبيز هو من كان يتخذ كل القرارات الرئيسية. ركز جوبيز بشكل خاص على السلالم، والتي كانت تشبه تلك التي أنشأها في شركة نيكست. وعندما كان يزور أحد المتاجر أثناء إنشائه، كان دائمًا ما يقترح إجراء تعديلات على السلالم. وأدرج اسمه في طبعة المخترين في براءته اختراع للسلام، إحداهما كانت عن فكرة الرؤية من خلال السلالم وذلك بسلام كلها مصنوعة من الزجاج حتى الدرجات ويدعم هذه الألواح الزجاجية صفات من التيتانيوم، أما الاختراع الآخر فقد كان عن نظام هندسي استخدم وحدة زجاجية من ألواح متراصة ممّا ومتراكبة لتدعم الأحمال التي ستكون عليها.

في عام ١٩٨٥، وعندما تم إقصاؤه من شركة أبل، زار جوبيز إيطاليا وانبهر بالحجر الرمادي اللون لأرصفة المشاة في شوارع فلورانس، وفي عام ٢٠٠٢، وعندما خُلص إلى أن الأرضية الخشبية الخفيفة في المتاجر قد بدأ تبدو مبتذلة إلى حد ما - وهو شئء من المسير تخيل أنه قد يزعج شخصاً مثل ستيف بالمر المدير التنفيذي لشركة مايكروسوفت - أراد جوبيز استخدام هذه الأحجار بدلاً من الخشب. وحاول بعض زملائه الضغط عليه ليحاكي لون هذا الحجر وملمسه باستخدام الخرسانة، وهو ما كان أقل بمقدار عشر مرات في السعر، إلا أن جوبيز أصر على أن الأرضية يجب أن تكون أصلية. وتأتي حجارة بيتراسيرينا الرملية، ذات اللون الرمادي المائل للزرقة والتي تكون من حبيبات صغيرة، من مقلع حجارة تملكه عائلة آل كاسون في فنزولا خارج مدينة فلورانس، ويصف جونسون ما حدث ويقول: "كان اختيار ٣٪ فقط مما يرد من المقلع في الجبل لأن ما نختاره كان يجب أن يكون له درجة اللون نفسها والتوزيع والنقاء. وكان ستيف يشعر بشدة بأن علينا أن نحصل على اللون المناسب وأن الخامة يجب أن تكون على درجة عالية من الكمال". لذا فقد قام المصممون في فلورانس باختيار الحجر المناسب من المقلع ثم أشرفوا على تقطيعه إلى بلاط ملائم، كما حرصوا على أن يتم وضع علامة على كل بلاطة للتأكد من أنها ستتوافق بجوار البلاطة المناسبة لها، وعن هذه الأرضيات يقول جونسون: "إن معرفتك أنها الأحجار نفسها التي تستخدم في أرصفة المشاة في فلورانس، تؤكد لك أن بإمكانها البقاء على مر الأعوام".

ومن السمات المميزة الأخرى للمتاجر كانت نضد العقيرية. ابتكر جونسون هذه الفكرة بعد قضائه يومين في عزلة مع فريقه. حيث طلب منهم أن يذكروا كل فرد أفضل خدمة استمتع بها. وذكر جميعهم تقريباً بعض التجارب اللطيفة في فنادق فور سيزوونز أو ريتز كارلتون؛ لذا فقد أرسل جونسون أفضل خمسة مديرى متاجر لديه للاتصال ببرنامجه تدريسي لدى ريتز كارلتون وكون فكرة ابتكرها شئء ما بين مكتب الاستقبال وطاولة تناول

المرطبات. وقال لـ جوبيز: "ماذا لو حشدننا هذه النضد بخيرة رجال ماك ويمكننا أن نطلق عليها نضد العبرية".

وقال جوبيز إن هذه فكرة مجنونة. حتى إنه رفض الاسم المقترن، وقال: "لا يمكنك أن تطلق عليهم عباقرة، فهم مهووسون بالحسابات ولا يمتلكون مهارة التعامل مع الناس من خلال شيء يطلق عليه نضد العبرية". واعتقد جونسون أنه قد خسر، لكن في اليوم التالي دخل إلى غرفة المستشار العام لشركة أبل الذي قال له: "بالمقابلة لقد طلب مني سтив أن أسجل اسم "نضد العبرية" كعلامة مسجلة باسم الشركة".

اجتمعت الكثير من الأشياء التي يطلع بها جوبيز في متجر منها تن الذي يقع في فيفث أفينيو، والذي تم افتتاحه عام ٢٠٠٦ وهي المكتب والسلام المميزة لمتاجر أبل والزجاج والتبخير بقوة من خلال أقل الأشياء. وعنده يقول جونسون: "لقد كان بحق متجر سтив". وحيث إنه كان يعمل ٢٤ ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبوع، فقد كان خير برهان على صحة إستراتيجية المثور على موقع ذات كثافة حرقة عالية وذلك أيضا بجذبه لخمسين ألف عميل أسبوعياً في السنة الأولى. (تذكر أن متاجر جيت واي كانت تجذب ٢٥٠ عميلا أسبوعياً). وأشار إليه جوبيز بفخر عام ٢٠١٠ وقال: "هذا المتجر يجذب عملاء عن كل متجر مربع أكثر من أي متجر آخر في العالم. كما أنه يدر بشكل عام دخلاً أكثر من أي متجر آخر في نيويورك بما فيها متجر ساكس وبلومنجديل".

كان جوبيز قادرًا على خلق الاهتمام بافتتاح المتاجر بقدرته نفسها على القيام بائلل عند إطلاق المنتجات الجديدة. وبدأ الناس يسافرون لحضور افتتاح المتاجر ليقضوا الليلة السابقة خارج المتجر حتى يكونوا ضمن أوائل زوار المتجر. وكتب جrai أن الذي أنشأ موقعًا إلكترونيًا للمعجبين بمتاجر أبل: "اقتصر ابنى الذي كان يبلغ حينها ١٤ عامًا أن نقضى الليلة، وهي المرة الأولى لي، خارج متجر بالوأنت، وتحولت هذه التجربة إلى حدث اجتماعي مشير فقد قضينا العديد من الليالي في انتظار افتتاحات المتاجر بما في ذلك خمس ليال قضيناها خارج البلاد والتقيينا بالعديد من الأشخاص الرائين".

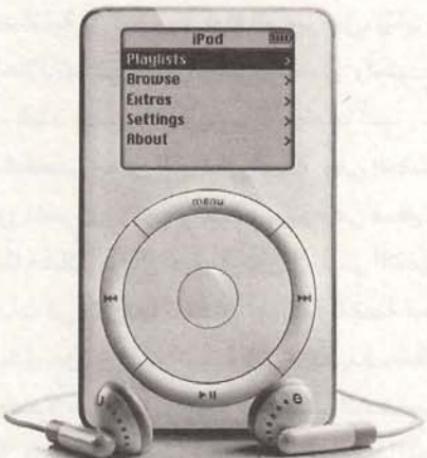
في بوليفيا عام ٢٠١١، أي بعد عقد من الزمان من افتتاح أول متجر، كان هناك ٢٢٦ متجرًا لشركة أبل. وكان أكبرها في كوفنت جاردن في لندن، وأكثرها ارتفاعاً في منطقة جينزا في طوكيلو. أما متوسط العائدات السنوية فقد كانت ٤٤ مليون دولار للمتجر الواحد، وإجمالي المبيعات في العام المالي ٢٠١٠ كان ٩,٨ مليار دولار. إلا أن المتاجر قامت بما هو أكثر من هذا؛ فعلى الرغم من أنها المسئولة بشكل مباشر عن ١٥٪ من عائدات أبل، فإنها - من خلال لفت الانتباه وخلق حالة من الوعي بالعلامة التجارية لـ أبل - قد أسهمت بشكل غير مباشر في تعزيز كل ما تتجه الشركة.

حتى وهو يعارض آثار السرطان عام ٢٠١١، قضى جوبيز الوقت في وضع التصورات للمشروعات المستقبلية للمتاجر، مثل المتجر الذي أراد بناءه في محطة قطارات جراند سنترال بمدينة نيويورك. ففى فترة بعد الظهيرة فى أحد الأيام أراني صورة لمتجر فيه ث أقيسي وأشار إلى الثمانية عشر لوح زجاج الموجود على كل جانب وقال: "كان هذا أحد ث شيء فى تكنولوجيا فن الزجاج آنذاك. وكان علينا أن نبني غرف تشكيل الزجاج الخاصة بنا حتى نصنع هذا الزجاج". ثم أخرج رسماً فيه هذه الألواح الثمانية عشر وقد استبدل بها أربعة ألواح ضخمة. وقال إن هذا هو ما يرغب فى بنائه بعد ذلك. ومرة أخرى، كان يمثل تحدياً للدمج بين العنصر الجمالى والتكنولوجيا. وقال: "إن كانا نرغب فى بناء ذلك بما بين أيدينا من تكنولوجيا، فيجب أن نجعل المكتب أقصر بمقدار ٢٠ سم. وأننا لا أرغب فى القيام بذلك، لذا علينا أن نبني غرف تشكيل جديدة فى الصين".

ولم يتأثر رون جونسون بهذه الفكرة، فقد كان يعتقد أن الثمانية عشر لوحًا شكلاها أفضل مما ستبدو عليه الألواح الأربع. وبعده رأيه بقوله: "النسبة التي لدينا اليوم تتعاشى بشكل رائع مع أعمدة مبنية جنرال موتورز. وهي تتلاءم مثل صندوق المجوهرات. وأعتقد أننا إن جعلنا الزجاج أكثر شفافية، فإنه على الأرجح قد يتتصدع". وتناقض فى هذه النقطة مع جوبيز، لكن بلا جدوى. وعن هذا يقول جونسون: "عندما تطرح التكنولوجيا إمكانية جديدة، كان يرغب فى استقلالها، بالإضافة إلى ذلك، فقسى رأى ستيف أن الأقل دائمًا ما يكون إضافة، والأبسط دائمًا ما يكون أفضل. لهذا، إن كان بإمكانك أن تبني صندوقًا زجاجيًّا بعناصر أقل، فهو بذلك أفضل وأبسط وهو قيمة التكنولوجيا. وهذا هو المكان الذى يرغب ستيف فى التواجد فيه بمنتجاته وبمتاجره".

المحور الرقمي

من iPod (آي تيونز) إلى iTunes (آي بود)



جهاز iPod (آي بود) الأصلي، عام ٢٠٠١

الوصل بين النقاط

في كل سنة كان جوبيز يصطحب أفضل موظفيه في رحلة يطلق عليها رحلة "أفضل ١٠٠". وكان يقوم باختيارهم على أساس قاعدة بسيطة، وتصف القاعدة هؤلاء الأشخاص بأنهم: الأشخاص الذين ستصطحبهم معك إذا كان بإمكانك أخذ مائة شخص فقط في قارب نجاة إلى شركتك القادمة. وفي نهاية كل رحلة، كان جوبيز يقف أمام سبورة بيضاء (كان يحب السبورات البيضاء لأنها تمنحه سيطرة كاملة على الموقف؛ ولأنها تساعد على التركيز)، ويسألهم: "ما الأمور العشرة التي يجب أن تقوم بها بعد ذلك؟" وكان الموظفون يتشاركون على وضع مقترناتهم ضمن القائمة، وكان جوبيز يدون هذه المقترنات ثم

يحذف المقترنات التي يعلن أنها غبية. وبعد كثير من المفاورات كانت تتوصل المجموعة إلى عمل قائمة بعشرة مقترنات. وبعد ذلك يقوم جوبيز بحذف المقترنات السبعة الأخيرة ويقول: "يمكنا فقط تنفيذ ثلاثة".

ويحلول عام ٢٠٠١، كانت أبل قد جددت مجموعة الحاسبات الشخصية التي تطرحها للبيع؛ وأن الأوان للتفكير باختلاف. وتصدرت مجموعة احتمالات جديدة قمة قائمة الأمور التي يجب فعلها بعد ذلك والتي كتبها على سبورته البيضاء في ذلك العام.

في ذلك الوقت أسدلت سحابة سوداء على العالم الرقمي. فقد انفجرت فقاعة الدوت كوم، وهبط مؤشر بورصة ناسداك إلى أكثر من ٥٠٪ من أعلى نقطة له. وظهرت إعلانات ثلاث شركات تقنية فقط في مبارأة السوبر بول، يناير ٢٠٠١ في مقابل سبع عشرة شركة ظهرت إعلاناتها في مبارأة العام الماضي. وأصبح الإحساس بالانكماش الاقتصادي أكثر عمقاً. همذ خمس وعشرين سنة، عندما أسس جوبيز وزنياك شركة أبل، أصبح الحاسوب الشخصي محور الثورة الرقمية. وهي الوقت الراهن، كان الخبراء يتوقعون نهاية هذا الدور المحوري. وكتب والت موسبيرج في صحيفة وول ستريت جورنال أن الحاسوب: "أصبح شيئاً مملاً"، وقال جيف فيدز، الرئيس التنفيذي لشركة جايت واي: "من الواضح أن الحاسبات في طريقها لنقدم أهميتها كنقطة محورية".

وفي تلك اللحظة أطلق جوبيز إستراتيجية كبيرة جديدة ستحول أبل وأيضاً صناعة التكنولوجيا بأكملها. ويدلّ من أن يتراجع الحاسوب الشخصي عن مكانه المحوري، سيصبح "محوراً رقمياً" ينسق بين أجهزة مختلفة مثل مشغل الموسيقى ومسجل الفيديو والكاميرا. وستتمكن منربط ومزامنة كل هذه الأجهزة في حاسبك، وسيقوم بتنظيم الموسيقى والصورة والفيديو والنصوص وكل ما يتعلق بما وصفه جوبيز بمصطلح "نمط حياتك الرقمي". ولن تعد أبل شركة حاسبات فقط – بالفعل ستسقط هذه الكلمة من اسمها – بل سيتجدد حاسب ماكتشو ليصبح مركز مجموعة مذهلة من الأجهزة الحديثة بما فيها جهاز iPod (آي بود) وجهاز iPad (آي باد).

عندما شارف جوبيز على بلوغ سن الثلاثين، استخدم تشبيهاً مجازياً متعلقاً بأسطوانات الموسيقى. فقد كان يفكر لماذا تصبح أنماط تفكير الرجال صارمة عندما يتجاوزون سن الثلاثين، ويصبحون أقل ابتكاراً. وقال عن هذا: "تصبح أفكارهم تقليدية متصلة يكررونها مثل الأسطوانة المشروخة، ولا يأتون بشيء جديد"، ولكنه في عمر الخامسة والأربعين، كان جوبيز على وشك الخروج من سطوة هذه الأسطوانة المشروخة.

وصلة Fire Wire (فاير واير)

تعود فكرة جوبيز عن تحول الحاسوب إلى محور رقمي إلى تكنولوجيا تسمى وصلة Fire Wire (فاير واير)، حيث قامت شركة أبل بتطويرها في أوائل تسعينيات القرن العشرين، وكانت عبارة عن منفذ تسلسلي عالي السرعة ينقل الملفات الرقمية مثل الفيديو من جهاز إلى آخر، وقام مصنفو كاميرات التسجيل اليابانيون باستخدام هذه التكنولوجيا، وقد جوبيز استخدامها في الإصدارات المحدثة من حاسب Mac (آي ماك) الذي ظهر في أكتوبر ١٩٩٩. ويدرأ يرى أن وصلة فاير واير يمكن أن تكون جزءاً من نظام ينقل الفيديو من الكاميرات إلى الحاسوب حيث يمكن تحريرها ومشاركتها.

ومن أجل تحقيق ذلك، احتاج حاسب Mac (آي ماك) إلى برنامج رائع لتحرير الفيديوهات، ولهذا السبب ذهب جوبيز إلى أصدقائه القدامى في شركة أدوبى المتخصصة في الرسومات الرقمية، وطلب منهم عمل نسخة جديدة من برنامج Adobe Premiere (أدوبى بريمير) لحاسوب Mac (ماك)، وكان هذا البرنامج رائجاً في الحواسيب التي تعمد نظام تشغيل ويندوز. وتضاجأ جوبيز من المسؤولين في أدوبى لأنهم رفضوا طلبه بشكل قاطع، وقال هؤلاء المسؤولون إن مستخدمني حاسب ماكتوش قليلون، ومن ثم فالامر لا يستحق تطوير نسخة لحاسب ماكتوش. واست شامل جوبيز غضباً وشعر بالخيانة، وقال فيما بعد: "لقد جعلت أدوبى مشهورة، لكنهم خدعوني". وزادت أدوبى الطين بلة عندما لم تقم بعمل نسخة من برامجها الرائجة الأخرى مثل Photoshop (فوتoshop) لنظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، على الرغم من أن حاسب ماكتوش كان رائجاً في سوق المصممين وغيرهم من المبدعين الذين يستخدمون هذه التطبيقات.

لم يسامح جوبيز شركة أدوبى مطلقاً، وبعد عقد من الزمن، دخل في حرب علنية مع الشركة عندما لم يسمع بتشغيل برنامج Adobe Flash (أدوبى فلاش) على جهاز iPad (آي باد). لقد تلقى درساً قيماً قوى رغبته في السيطرة على كل عناصر النظام الرئيسية من البداية للنهاية، وعن هذا قال: "الدرس الأساس الذي تعلمته عندما تعرضنا للخيانة من جانب شركة أدوبى في عام ١٩٩٩ هو لأنني خذلني في آي عمل لا تكون فيه مسيطرين على كل من المكون الصلب والبرمجيات، والا فسنخسر خسارة فادحة".

لذلك في عام ١٩٩٩ بدأت أبل في تطوير برامج تطبيقات لحاسوب Mac (ماك)، مع التركيز على الأشخاص العاملين في مجال الفن والتكنولوجيا. ومن ضمن هذه التطبيقات برنامج Final Cut Pro (فاینال کات برو) لتحرير ملفات الفيديو والرقمية، وبرنامج iMovie (آي موفي) وكان نسخة مبسطة للمستخدم العادي، وبرنامج iDVD (آي دي في دي) لنسخ الفيديو أو الموسيقى على أسطوانات مدمرة، وبرنامج iPhoto (آي فوتو)

لينافس ببرنامج Adobe Photoshop (أدوبي فوتوشوب)، وبرنامج GarageBand (جراج باند) لعزف وخلط الموسيقى، وبرنامج iTunes (آي تيونز) لتشغيل الأغاني، وموقع iTunes Store (آي تيونز ستور) لشراء الأغاني.

وسرعان ما تم فهم فكرة المحور الرقمي بشكل أوضح. يقول جوبيز: "فهمت ذلك لأول مرة في كاميرا الفيديو، فاستخدام برنامج iMovie (آي موفي) يجعل كاميرا الفيديو أكثر فائدة". فيبدلاً من أن تكون لديك مادة مسجلة تبلغ مدتها مئات الساعات، ولن يمكنك مطلقاً متابعتها كلها حتى النهاية، أصبح بإمكانك تحرير هذه المادة المصورة على حاسبك، وأن تقوم بتقطيب اللقطات بشكل أنيق، وإضافة الموسيقى إليها، وكتابة أسماء من شاركوا فيها في نهاية العرض، وكتابة اسمك كمنتج منفذ لها. لقد أتاحت هذه التكنولوجيا فرصة للناس ليكونوا مبدعين ويعبروا عن أنفسهم، وأن يقدموا شيئاً عاطفياً مؤثراً. وعن هذا يقول جوبيز: "في هذه اللحظة أدركت أن الحاسب الشخصي سيتطور ليصبح شيئاً آخر".

وخطرت لجوبيز فكرة أخرى، وتمثلت هذه الفكرة في أنه إذا كان الحاسب سيصبح هو المركز، فهذا سيجعل الأجهزة المحمولة أكثر سماحة. وكثير من الوظائف التي حاولت تلك الأجهزة القيام بها، مثل تحرير الفيديوهات أو الصور، كان يتم إنجازها بشكل سيئ جداً، نظراً الصغر حجم شاشاتها، وعدم قدرتها على عرض قوائم مليئة بالكثير من الوظائف. ومن ثم فالحواسيب بإمكانها القيام بذلك بسهولة أكبر. وهناك شيء آخر إضافي... لقد وجد جوبيز أن هذا سيكون أكثر نجاحاً إذا كان كل شيء (الجهاز، والحاسب، والبرنامج، والتطبيقات، ووصلة الفاير واير) متكاملة تماماً. وعن هذا يقول جوبيز: "لقد أصبحت مسؤولاً تماماً لفكرة تصنيع وتطوير كل من المكون الصلب وبرمجيات الأجهزة وتقديمها للمستهلك".

وتمثل جمال هذه الفكرة في وجود شركة واحدة فقط مؤهلة جيداً لتقديم هذه الخدمة المتكاملة، فشركة مايكروسوفت كانت تطور برمجيات، وشركة ديل وكوباك كانتا تصنعن مكونات مادية للحاسوب، وشركة سوني كانت تنتج الكثير من الأجهزة الرقمية، وشركة أدوبي كانت تطور الكثير من البرمجيات. وكانت شركة أبل هي الوحيدة التي كانت تقوم بكل هذه الأشياء. وعن هذا قال جوبيز لجريدة تايم: "إتنا الشركة الوحيدة التي تمتلك الأدوات كلها: المكون المادي، والتطبيقات، ونظام التشغيل. يمكننا أن تكون مسؤولين تماماً عن تجربة المستخدم. بإمكاننا القيام بالأمور التي لا تستطيع الشركات الأخرى القيام بها".

كان الفيديو أولى التجارب المتكاملة لشركة أبل في إستراتيجية المركز الرقمي. وباستخدام وصلة الفاير واير، تتمكن من إدخال الفيديو المصور إلى حاسب ماك، وباستخدام برنامج iMovie (آي موفي) تتمكن من تحريره ليصبح تحفة فنية. وماذا

بعد؟ قد ترغب في نسخ الفيديو على أسطوانات مدمجة لتمكن من أصدقائك من مشاهدتها على التليفزيون. وعن هذا يقول جوبيز: "قضينا الكثير من الوقت مع مصنعي محركات الأقراص من أجل عمل محرك أقراص قادر على النسخ على أسطوانة مدمجة. كان أول من يطلق هذا المحرك"، وكالمادة، ركز جوبيز على جعل استخدام هذا المنتج بسيطاً قدر الإمكان، وكان هذا سر نجاحه. ويتذكر مايك إيفانجليست الذي عمل في تصميم البرمجيات في شركة أبل، رد فعل جوبيز عندما اطلع على نسخة أولية من الواجهة: فيقول إنه بعد أن رأى جوبيز مجموعة صور للشاشة، هب واقفاً وأمسك بقلم سبورة ورسم مثلاً بسيطاً على السبورة البيضاء وقال: "هذا هو التطبيق الجديد. إنه يحتوى على نافذة واحدة. عليك أن تسحب الفيديو إلى هذه النافذة، ثم تضغط على الزر المكتوب عليه نسخ على أسطوانة. هكذا. هنا ما سنقوم بتطويره". وقف إيفانجليست متدهساً، لكن هذا أدى إلى البساطة التي أصبح عليها برنامج iDVD (آي دي في دي). كما ساعد جوبيز في تصميم أيقونة زر "نسخ" على أسطوانة.

علم جوبيز أن الفوتوغرافيا الرقمية على وشك الراجح، لذلك قامت أبل بتطوير وسائل لتجعل الحاسب مركزاً للصور. لكن في السنة الأولى على الأقل، صرف جوبيز نظره عن فرصة كبيرة فعلاً. فقد كانت شركة إتش بي وعدد قليل من الشركات الأخرى ينتجون محرك أقراص يقوم بنسخ أسطوانات موسيقى، لكن جوبيز قرر أن تترك شركة أبل على الفيديو بدلاً من الموسيقى. علاوة على أن إصراره غير العقلي على التخلص من صينية محرك الأقراص في حاسب iMac (آي ماك) وإحلال فتحة أنيقة محلها كان معناه أن حاسب iMac (آي ماك) لن يحتوى على أول مشغل أقراص قادر على نسخ أسطوانات مدمجة، لأنها كانت مصممة في الأساس للمشتغلات التقليدية ذات الصينية. وعن هذا يقول جوبيز: "لقد فاتتنا هذه الفرصة، لذلك كان علينا اللحاق بالركب سريعاً جداً".

وصف شركة أبل بالابتكار ليس نابعاً فحسب من كونها الأولى في الإتيان بالأفكار الجديدة، بل لأنها تعلم كيف تتقدّم عندما تجد نفسها متأخرة.

iTunes (آي تيونز)

لم يستغرق جوبيز وقتاً طويلاً لإدراك أن الموسيقى ستتصبح ذات أهمية بالغة، ومع حلول عام ٢٠٠٠ كان الناس يقومون بتحميل الموسيقى على أجهزة الحاسب الخاصة بهم عن طريق الأسطوانات المدمجة، أو يقومون بتحميلها باستخدام خدمات مشاركة الملفات مثل خدمة Napster)، ونسخ قائمة الأغانى على الأسطوانات الفارغة. في هذا العام بلغ عدد الأسطوانات المدمجة الفارغة التي تم بيعها في الولايات المتحدة حوالي ٣٢٠

مليون أسطوانة. رغم أنه لم يكن هناك سوى ٢٨١ مليون نسمة في البلاد. مما يعني أن بعض الناس كانوا منشغلين حقاً بنسخ الأسطوانات وشركة أبل لم تكون تلبى احتياجاتهم. وفي تصريح له بمجلة فورتشن قال جوبيز: "شعرت بأنني مغلق. واعتقدت أننا أضمننا الفرصة. وتحتم علينا العمل بعنتهى الجد كي نتدارك الأمر".

أضاف جوبيز ناسخ أسطوانات مدمجة إلى جهاز iMac (آي ماك)، لكن هذا لم يكن كافياً، فهدفه كان تسهيل عملية نقل الموسيقى من الأسطوانة المدمجة، وتقطيمها على حاسوبك، ثم نسخ قوائم الأغانى. وكانت هناك شركات أخرى تقد برامج لتشغيل الموسيقى، لكنها كانت بطيئة ومقدمة. واحدى مواهب جوبيز تتمثل في تحديد أسواق العمل المليئة بمنتجات من الدرجة الثانية. فقد ألقى نظرة على برامج الموسيقى المتاحة حينئذ — من بينها برنامج Real Jukebox (ريال جوكبيوكس)، و Windows Media Player (ويندوز ميديا بلاير) وبرنامج آخر كانت شركة إتش بي ترفقه بناسخ الأسطوانات المدمجة الخامس بها، وتوصل إلى نتيجة: "لقد كانت جميعها مقدمة للغاية بحيث لا يستطيع فهم نصف خصائصها سوى العباقة".

عندئذ تدخل بيل كينكايد مهندس البرمجيات السابق بشركة أبل والذي كان يقود سيارة فورد رياضية هي سباق على طريق مدينة ويلاوس بولاية كاليفورنيا بينما يستمع إلى الراديو، حينها سمع تقريراً عن مشغل موسيقى محمول يسمى Rio (ريو) يقوم بتشغيل صيغة رقمية للأغانى تسمى MP3 (ام بي ثري). ورفع رأسه عندما قال المذيع: "مستخدمي جهاز Mac (ماك) لا تفعلوا؛ لأنك لن تعمل مع هذه الأجهزة". عندئذ قال كينكايد لنفسه: "هذا يمكنني معالجة هذا الأمر".

ولمساعدته في مراسلة مدير مشروع مشغل الموسيقى Rio (ريو) من أجل التحدث حول جهاز Mac (ماك)، اتصل بصديقه جيف روبين وديف هيلر، وهما مهندساً ببرمجيات سابقان بشركة أبل. وقد وفر منتجهما المعروف باسم SoundJam (ساوندجام) لمستخدمي ماك واجهة بينية لجهاز Rio (ريو) وبرنامجاً لتشغيل الأغانى على حاسوبهم. وفي عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبيز يدفع فريقه لإعداد برنامج لتشغيل الموسيقى، انقضت شركة أبل واشتريت ساوندجام مستعيبة مكتشفة للعمل بها مرة ثانية. (وبقي الثلاثة بالشركة وظل روبين يدير فريق تطوير برنامج الموسيقى على مدار العقد التالي. ونظر جوبيز - روبين على أنه شخصية مهمة للغاية فقد سمع لراسل جريدة تايم ذات مرة بمقابلته فقط بعد أن أخذ عليه عهداً بأنه لن يدون اسم عائلته).

وقد عمل جوبيز معهم شخصياً كي يحول ساوندجام إلى منتج خاص بشركة أبل. وقد كان محظياً بكل أنواع الخصائص وبنية عليه الكثير من الشاشات المقدمة. ودفعهم جوبيز لجعلها أكثر بساطة ومرحاً. فبدلاً من استخدام واجهة بينية تجعلك تحدد ما إذا كنت

تبعد عن فنان أو أغنية أو ألبوم، أصر جوبيز على استخدام إطار بسيط يمكنك أن تدون فيه أي شيء تريده. وبالاستعانة ببرنامج iMovie أخذ الفريق شكل المعدن اللامع الأملس كما أخذ أيضاً فكرة الاسم حيث أسموه iTunes.

قدم جوبيز برنامج iTunes (آي تيونز) في المؤتمر السنوي الذي تعقده شركة أبل في يناير من عام ٢٠٠١ كجزء من إستراتيجية المحور الرقمي. كان من المقرر أن يكون مجاناً لكل مستخدمي أجهزة Mac (ماك)، كما أعلن جوبيز. قال جوبيز في النهاية: "انضموا لثورة الأغانيات من خلال iTunes (آي تيونز)، وزيدوا أهمية أجهزة الموسيقى الخاصة بكم عشر مرات" فلاقى هذا الإعلان استحساناً كبيراً من الجمهور. وفي حملته الإعلانية استخدم شعار: "Rip, Mix, Burn" استخلاص، امزج، انسخ".

في ظهيرة ذلك اليوم، قابل جوبيز الصحفي جون ماركوف الذي يعمل في صحيفة نيويورك تايمز، كانت المقابلة تسير بشكل سيئ، ولكن في نهايتها، جلس جوبيز أمام جهاز Mac (ماك) وأخذ يتفاخر ببرنامج iTunes (آي تيونز). وعند ظهور أشكال تترافق على الشاشة: قال جوبيز لماركوف: "إنه يذكرني بشبابي". وقد دفمه ذلك لأن يحكى له أيام تعافيه من تعاطي حبوب الهلوسة. كان تعاطي هذه الحبوب أحد أهم أمرين أو ثلاثة قام بها في حياته. ولن يفهمه مطلقاً من لم يتعاطوا هذه الحبوب قط.

iPod (آي بود)

كانت الخطوة التالية في إستراتيجية المحور الرقمي هي تصنيع مشغل أغاني محمول. وقد أدرك جوبيز أن الفرصة متاحة لشركة أبل لتصميم مثل هذا الجهاز بالإضافة لبرنامج iTunes (آي تيونز). وهو ما جعله يتسم بقدر أكبر من البساطة. أصبح من الممكن التعامل مع المهام المعقدة على الحاسوب، والمهام السهلة الموجودة على الجهاز. ومن هنا جاءت فكرة iPod (آي بود)؛ ذلك الجهاز الذي بدأ تحويل شركة أبل من مصنع للحواسيب لأهم شركة على مستوى العالم.

أولى جوبيز اهتماماً خاصاً للمشروع لأنه كان يحب الموسيقى. وقد قال جوبيز لزملائه إن مشغل الأغاني الذي كان موجوداً بالفعل في السوق: "رديء جداً". ووافقه فيل تشيلر، وجون روبنسن، وباقى أعضاء الفريق على ذلك. وأثناء تصميم برنامج iTunes (آي تيونز)، كانوا يخصصون بعض الوقت لجهاز Rio (ريو) وغيره من مشغلات الأغاني التي كانوا يسخرون منها. وكما قال تشيلر: "كنا نجلس حولها ونقول "هذه الأجهزة ردئه فعلاً" فهي تحمل ست عشرة أغنية فقط، ولم يكن بإمكانك التعرف على كيفية استخدامها".

بدأ جوبيز يبحث فريق العمل ليعمل بأقصى جهده من أجل طرح مشغل الأغاني المحمول في خريف عام ٢٠٠٠، ولكن رو宾شتاين أجابه بأن المكونات الأساسية لم تتوافر بعد. لذلك، طلب من جوبيز الانتظار. وبعد بضعة أشهر، تمكّن رو宾شتاين من تصميم شاشة LCD وبطارية ليثيوم بوليمر يمكن إعادة شحنها. كان التحدى الأصعب يكمن في العثور على مشغل أقراص صغير له ذاكرة مناسبة تجعل منه مشغل أغاني جيداً. وفي فبراير من عام ٢٠٠١، في إحدى جولاته المعتادة ذهب إلى اليابان ليزور موردي شركة أبل.

في نهاية اجتماع روبيني مع شركة توшибيا، تحدث المهندسون عن منتج جديد موجود لديهم في المعمل سوف يكون جاهزاً في شهر يونيو. كان مشغلاً صغيراً حجمه ١٠,٨ بوصة (أي في حجم دولار فضي) يكفي لتخزين ٥ جيجا بايت (حوالى ألف أغنية)، ولكنهم لم يحددوا الهدف منه. وعندما عرضه المهندسو توшибيا على رو宾شتاين، علم على الفور كيف يستخدمه. تخيل ألف أغنية في جيبك! ممتاز. ولكنه لم يظهر أى تعبير على وجهه. كان جوبيز هو الآخر في اليابان: حيث كان يلقى محاضرة افتتاحية في مؤتمر عالم ماك الذي عقد في طوكيو. تقابلًا في تلك الليلة في فندق أوكيورا، الذي كان جوبيز يقيم فيه. قال له رو宾شتاين: "أعرف كيف أصممه الآن. كل ما أحتاج إليه هو شيك بـ ١٠ ملايين دولار". فأعطاه جوبيز الشيك على الفور. وهكذا بدأ رو宾شتاين التفاوض مع شركة توшибيا لاحتياط حقوق ملكية كل مشغل تصنفه، وبدأ يبحث عن شخص يقود فريق التطوير.

كان طوني فاصل مبرمجاً متهرئاً، يبدو كأحد متسللي الحاسوب، وكانت له ابتسامة جذابة. حيث أنشأ ثلاث شركات وهو لا يزال بجامعة مينتشجان. ثم عمل في شركة جنرال ماجيك على تصميم جهاز تواصل محمول (حيث التقى بـ آندي هيرتزفيلد وبيل أتكينسون)، ثم قضى بعض الوقت في شركة فيليبس إلكترونيكس؛ حيث تشرب ثقافة الوقار التي ظهرت في شعره الأبيض القصير واعتداده بذاته، وقد جاء ببعض الأفكار الخاصة باختراع مشغل أغاني رقمي أفضل، ولكنه فشل في تسويقه في بعض الشركات مثل ريلنتوركس، وسوني وفيليبس. وذات يوم كان في كولورادو، يتزلج مع عمه، عندما دق هاتفه الجوال وهو في المصعد الكهربائي. كان رو宾شتاين يتصل به، وأخبره بأن شركة أبل تبحث عن شخص قادر على العمل في تصنيع "جهاز إلكتروني صغير". فقال فاصل - الذي كان يتنسم بالثقة بنفسه - إنه ساحر في صناعة مثل هذه الأجهزة. فدعاه رو宾شتاين للذهاب إلى كويبرتينو.

كان فاصل يعتقد أن شركة أبل استعانت به للعمل على تصنيع مساعد رقمي شخصي؛ خلفاً لجهاز Newton (نيوتون). ولكنه عندما التقى برو宾شتاين، تحول الموضوع للحديث عن برنامج iTunes (آي تيونز)، الذي طرح في الأسواق منذ ثلاثة أشهر. قال له رو宾شتاين: "كنا نحاول الربط بين مشغلات MP3 (إم بي ثري) الموجودة وبرنامج

iTunes (آي تيونز) وكانت رديئة للغاية. ونحن نعتقد أنه يامكاننا تصنيع نسخة خاصة بنا".

سعد فاضل بذلك كثيراً. "أنا شفوف بالموسيقى. و كنت أحاول أن أقوم بذلك في شركة ريلنتوركس، حيث كنت أسوق مشغل أغاني الشركة بالـ", فوافق على العمل شركة أبل، كمستشار على الأقل. وبعد بضعة أسابيع أصر روبنشتاين أنه إذا كان سيتولى قيادة الفريق، فعليه أن يعمل بنظام الدوام الكامل. ولكن فاضل رفض ذلك، فقد كان يحب أن يعمل حراً، فغضب روبنشتاين من رفض فاضل لعرضه، وقال له: "إنه أحد قرارات الحياة، التي لن تتم عليها أبداً".

قرر روبنشتاين أن يلوي ذراع فاضل. فجمع حوالي عشرين شخصاً من تمت الاستعانة بهم للعمل في هذا المشروع. وعندما دخل فاضل، قال له روبنشتاين: "طوني، لن تعمل في هذا المشروع إلا إذا وقفت عقداً بالعمل بنظام الدوام الكامل. فهل ستتضمن إلينا أم لا؟ عليك أن تقرر ذلك في التو واللحظة؟".

نظر فاضل في عيني روبنشتاين، ثم نظر إلى الجمهور وقال: "هل يحدث هذا الأمر دوماً في شركة أبل؟ هل يتم الضغط على الناس لكي يتقبلوا عرضاً ما؟" وتوقف للحظة، ثم أعلن قبوله للعرض، وصافح روبنشتاين على مضض. قال فاضل عن ذلك: "تسبب ذلك في توليد شعور بعدم الارتياح بيني وبين جون دام لسنوات طويلة". وقد وافقه روبنشتاين في ذلك حيث قال: "لا أعتقد أنه سامحني على ذلك أبداً".

كان من المقرر لفاضل وروبنشتاين الاصطدام ببعضهما لأن كليهمارأى أنه مخترع جهاز iPod (آي بود). فقد رأى روبنشتاين، أنه كلف بهذه المهمة من قبل جوزيف قبل الاستعانة بفاضل بأشهر، وأنه هو من عثر على مشغل الأقراص الذي صممته شركة توшибا، وأنه من اخترع الشاشة والبطارية وغيرها من مكوناته الأساسية. ثم استعان بفاضل ليجمع هذه الأجزاء معاً. وكان روبنشتاين يشعر بالاستياء عند رؤية فاضل؛ لذلك كان يسميه "طوني باللوني"، ولكنه لم يكن الشخص الوحيد الذي ينفعه بذلك؛ نظراً للوجود عاملين آخرين في الشركة يশمرون بالاستياء لانضمامه إليهم. ولكن من وجهة نظر فاضل، كان يرى أنه أتي بخطط تصميم مشغل أغاني ممتاز قبل مجبيه لشركة أبل، وأنه كان يسوقها لشركات أخرى قبل أن يوافق على العمل بشركة أبل. وأصبحت مسألة من يعود إليه فضل اختراع iPod (آي بود) – ويكون الألب الروحي له – نقطة خلاف استمرت لسنوات في جميع اللقاءات والمقالات وصفحات الإنترنت وحتى في عنوانين الويكيبيديا.

ولكن على مدار الأشهر القليلة التالية كانا مشغولين للغاية، الأمر الذي منعهما من التشاير. وقد أراد جوزيف أن يطرح جهاز iPod (آي بود) في الأسواق في رأس العام الجديد، وكان هذا يعني الانتهاء منه في شهر أكتوبر. كانوا يبحثون عن شركات أخرى

تصمم مشغلات الأغانى، تكون أساساً لعمل شركة أبل، حتى استقر الرأى على شركة صغيرة تدعى بورتال بلاير، قال فاضل لفريق العمل هناك: "هذا هو المشروع الذى سيحدث انقلاباً بشركة أبل، وبعد عشر سنوات من الآن، سوف تعمل فى مجال الموسيقى، لا الحاسوبات"، وأفتقهم بتوقيع عقد احتكار، وبدأ فريقه يصحح العيوب التى قام بها شركة بورتال بلاير، مثل واجهات المستخدم المعقده، وقصر العمر الافتراضى لبطاريه، وعدم قدرته على عمل قائمة أغان تزيد على عشر.

يا لها من فكره!

هناك اجتماعات لا يمكن نسيانها نظراً لأنها تميز لحظات مهمة ولأنها توضح الطريقة التي يعمل بها القادة. كانت هذه هي الحال مع اجتماع شركة أبل بغرفة الاجتماعات بالدور الرابع في أبريل ٢٠٠١، حيث قرر جوبيز وضع أساسيات جهاز iPod (آى بود). وقام فاضل بتقديم عرضه لـ جوبيز وحضر هذا الاجتماع روبينشتاين وشيلر وأيف وجيف روبين وستان نيج، مدير قسم التسويق. ولم يكن فاضل يعرف جوبيز، وكان يشعر بالرهبة بصورة واضحة. "عندما دخل غرفة الاجتماعات، اعتدلت في جلستي وقلت في نفسي: "يا إلهي، هذا ستيف!" لم أكن مستعداً للموقف لأنني سمعت عن هدر الفظاظة التي قد يكون عليها".

بدأ الاجتماع بعرض تقديمي للسوق المرتبطة وما تقوم به الشركات الأخرى. وعن هذا يقول فاضل: "لم يكن ينتبه لمجموعة شرائح العرض التقديمي لأكثر من دقيقة". وعندما تعرض أحدي شرائح منافسين محتملين آخرين في السوق، كان يشيخ بيده؛ ويقول: "لا تقلق من شركة سوني. إننا نعرف ما نقوم به ولكنهم لا يعرفون". بعد ذلك، توقفوا عن عرض الشرائح، وقام جوبيز بطرح الأسئلة على المجموعة. وتعلم فاضل درساً. عنه يقول: "يفضل ستيف أن يتواجد في اللحظة الحالية، وأن يناقش الأمور حتى الوصول للحل. وقد أخبرنى قائلًا: (إن كنت بحاجة إلى شرائح عرض، فإن هذا يدل على أنك لا تعرف ما الذي تتحدث عنه)".

على عكس ذلك، كان جوبيز يفضل أن تُعرض عليه أشياء مادية يمكن أن يشعر بها ويتحقق منها ويتلمسها، ومن ثم أحضر فاضل ثلاثة نماذج مختلفة لحجرة الاجتماعات، وقد دربه روبينشتاين على كيفية عرضها بتسلاسل لكي يكون اختياره المفضل هو الرائعة الفنية. لقد أخفوا نموذج هذا الخيار تحت زهرية خشبية في وسط الطاولة.

بدأ فاضل عرضه باستخراج الأجزاء المختلفة التي يستخدمونها من الصندوق ونشرها على الطاولة. كانت عبارة عن مشغل حجمه ١،٨ بوصة وشاشة LCD ولوحات

وبطاريات كلها عليها ملصقات بها التكلفة والوزن. وبينما كان يعرض هذه الأشياء، كانوا يتناقشون كيف يمكن تخفيض التكلفة أو الوزن على مدار العام القادم أو نحو ذلك. كان يتعين تركيب بعض القطع مما، والتي تشبه لعبة المكعبات، ليعرض الإمكانيات.

وببدأ فاضل كشف النقاب عن نمادجه، المصنوعة من مادة الفلين والمزودة بائصال من الرصاص لتعطيبها الوزن المناسب. كان النموذج الأول به فتحة لشريحة ذاكرة يمكن إزالتها. ورفضه جوبيز لأنّه نموذج معقد. والنموذج الثاني كان به ذاكرة وصول عشوائية وهي رخصصة الثمن لكنها قد تفقد كل الأغاني إن نفدت البطارية. ولم يعجب به جوبيز. بعد ذلك قام فاضل بتركيب أجزاء مما ليعرض ما يبدو أنه جهاز به قرص صلب حجمه ١،٨ بوصة. بدا على جوبيز الاهتمام. وبلغ العرض ذروته حين رفع فاضل الزهرية وكشف عن نموذج كامل مجمع لهذا البديل. ويذكر فاضل ذلك قائلاً: "كنت أتمنى أن أكون قادرًا على تعديل هذه الأجزاء، لكن ستي夫 استقر على إمكانيات القرص الصلب بالطريقة التي عرضناها"، كان بالأحرى مبهورًا بالأمر. وبعقب فاضل قائلاً: "كنت أعمل بشركة فيليبس، حيث كانت قرارات مثل هذه تستغرق اجتماعًا تلو الآخر والكثير من العروض التقديمية والمزيد من الدراسات".

بعد ذلك جاء دور فيل تشيلر، وطرح سؤالاً قائلاً: "هل يمكنك أن تُعرض فكرة الآن؟" وترك الفرفة وعاد بعدد من نماذج جهاز iPod (آي بود)، جميعها بها المكون نفسه في الجهة الأمامية، وهو ما اشتهر بيكرة التنقل السريع. وعن هذا يقول: "كنت أذكر في كيفية التنقل في قائمة تشغيل الأغاني. لا يمكنك الضغط على زر مئات المرات. أليس من الرائع أن تكون لديك بيكرة للتنقل السريع؟" ومن خلال لف البيكرة بإصبعك، فأنت تتنقل بين الأغانيات. وكلما قمت بلف البيكرة لمدة أطول، عرضت القائمة على نحو أسرع، ومن ثم يمكنك التنقل سريعاً بين مئات الأغاني بسهولة. صاح جوبيز قائلاً: "يا لها من فكرة!" وجعل فاضل والمهندسين يعملون على تنفيذ الفكرة.

وبمجرد أن تم تدشين المشروع، كان جوبيز ينغمس في العمل يومياً. كان طلبه الأساسي هو "البساطة"! كان يعاين كل شاشة عرض لواجهة المستخدم ويغضّ عنها لاختبار قاسٍ: إن كان يرغب في سماع أغنية أو أداة وظيفة، فإنه ينبغي أن يصل إلى ما يريد من خلال ثلاث نقرات. ويجب أن تكون نقرة بسيطة. أما إن كان لا يستطيع استيعاب كيفية التنقل، أو إن استغرق الأمر أكثر من ثلاث نقرات، فإنه يصير عنيفاً. وعن هذا يقول فاضل: "كانت تمر علينا أوقات نهلك أذهاننا في التفكير بمشكلة واجهة المستخدم، ونفكر في وضع كل إمكانية في الاعتبار وقد يقترح قائلاً: "هل فكرتم في ذلك؟". ومن ثم نجرب ما اقترحه: "يا لها". كان يعيد تحديد المشكلة أو الأسلوب ومن ثم تتغلب على مشكلتنا الصغيرة".

وفي كل مساء، كان جوبيز يتصل بالهاتف ليعرض أفكاره. وكان فاضل والآخرون يتصلون ببعضهم ويناقشون آخر مقتراحات جوبيز ويتأمرون على طريقة دفعه إلى حيث يرغبون منه الذهاب، وهي طريقة أتت ثمارها أغلب الوقت. يقول فاضل: "كنا نجد أنفسنا في دوامة أحد مقتراحات ستيف وكنا نحاول جميعاً أن نسبقها. كل يوم كان هناك شيء كهذا، سواء أكان الأمر مفتاحاً هنا أو لون زر هناك أو مسألة تخص إستراتيجية التسويق. فمع طريقة، أنت بحاجة إلى العمل مع أقرانك ومتابعهم".

واحدى الرؤى التي كانت لدى جوبيز هي أنه لا بد أن يؤدي برنامج iTunes (آي تيونز) العديد من الوظائف بقدر الإمكان باستخدام حاسبك الشخصي بدلاً من استخدام iPod (آي بود). وفيما بعد يتذكر قائلاً:

من أجل تيسير استخدام جهاز iPod (آي بود) – وهذا استفرق الكثير من الجدل من جانبى – بتصين علينا أن نحدد من قدر ما يقوم به الجهاز حتى حد ذاته. وعلى العكس من ذلك، فهنا بوضع الوظائف الموجودة على برنامج iTunes (آي تيونز) على الحاسوب. على سبيل المثال، لقد قمنا بتصسيمه بحيث لا يمكنك إعداد قائمة تشغيل أغاني باستخدام الجهاز. فأنت تمد قائمة تشغيل أغاني باستخدام برنامج iTunes (آي تيونز)، وبعد ذلك تقوم بنقلها إلى الجهاز. وكان هذا أمراً جدلياً. لكن ما جعل جهاز Rio (ريو) وأجهزة أخرى تفشل تماماً هو أنها كانت معمدة. كان بتصين عليها القيام بأشياء مثل تكوين قائمة تشغيل الأغانى لأنها لا تتوافق مع برنامج تشغيل الأغانى الموجود على حاسبك الشخصى. ومن ثم فمن خلال اقتناه برنامج iTunes (آي تيونز) وجهاز iPod (آي بود) أتيحت لنا فرصة جمل الحاسوب والجهاز بعملان معًا، كما أتيحت لنا فرصة وضع التعقيدات فى المكان المناسب.

تجسد أبرز ملامح مذهب الزن فى إيمان جوبيز بأن جهاز iPod (آي بود) لا يجب أن يكون له زر للفتح والإغلاق، وهو الأمر الذى أدهش زملاءه كثيراً. وهذا ينطبق على معظم أجهزة آبل، لم تكن هنا حاجة إلى واحد من هذه الأزرار. فإن أجهزة آبل قد تدخل فى سبات إن لم يتم استخدامها وقد تستيقظ من سباتها إذا ما لمست أي زر، ولكن ليست هناك حاجة إلى ذر إغلاق.

وفجأة وضع كل شيء فى مكانه الصحيح: قرص عليه آلاف الأغانى ووصلة FireWire (فاير واير) التى يمكنها أن تنقل آلاف الأغانى فى أقل من عشر دقائق وبطارية يمكنها أن تدوم لسماع آلاف الأغانى. ويذكر جوبيز قائلاً: "فجأة نظرنا إلى بعضنا وقلنا: "سيكون هذا رائعاً للغاية". كنا نعرف إلى أي مدى كان الأمر رائعاً لأننا كنا نعرف إلى أي مدى نحتاج إلى جهاز كهذا بصفة شخصية. صارت الفكرة فى غاية البساطة على نحو حسن: "ألف أغنية فى جيبك". واقتربت وكالات الإعلان أن نطلق عليه Pod. وكان جوبيز

هو من عدل الاسم إلى iPod (آي بود)، مستعيراً الاسم من اسمى iMac (آي ماك) و iTunes (آي تيونز).

بيان الحوت الأبيض

كان جوني آيف يلعب بنموذج جهاز iPod (آي بود) المصنوع من الفلين وحاول أن يتغيل كيف سيبدو شكل المنتج النهائي، فواتته هذه الفكرة حين كان يقود سيارته في الصباح في طريقه من بيته في سان فرانسيسكو إلى كوبيرتينو، حيث يجب أن تكون الواجهة ناصعة البيضاء ومتصلة بخلفية لامعة من الـ إستانلس إستيل، هكذا أخبر زميله في السيارة. وعن هذا يقول آيف: "أغلب المنتجات الاستهلاكية الصغيرة تشعرك بأنها قابلة للاستثناء عنها لعدم وجود تقل ثقافي، وأكثر الأشياء التي أفتخر بها في جهاز iPod (آي بود) أن به شيئاً تشعر بأهميته وعدم القدرة على الاستثناء عنه".

ولا ينبغي أن يكون اللون الأبيض مجرد أبيض وحسب، بل ناصع البياض، وهو يقول: "ليس الجهاز وحسب، بل والسماعات والأسلاك ومزود الطاقة. لابد أن يكون كل ذلك أبيض ناصعاً"، ظل الآخرون يجادلون بأن السماعات يجب أن تكون سوداء كما هي الحال مع جميع السماعات. وعن هذا يقول آيف: "ولكن ستي夫 تمسك بالفكرة على الفور وتتمسك باللون الأبيض، بل ناصع البياض". ساعد الانحناء المترعرع لأسلامك السماعات البيضاء على جعل جهاز iPod (آي بود) بمثابة أيقونة. وكما يصفه آيف قائلاً:

كان جهاز iPod (آي بود) به شيء غاية في الأهمية ولا يمكن الاستثناء عنه، ومع ذلك كان هناك شيء أيضاً غاية في الهدوء وكان محكوماً. فلم يكن مبهراً. كان مقيداً ولكنه مجدهن بتلك السماعات الانسياحية، ولهذا السبب أعجبت باللون الأبيض. فالأبيض ليس لوناً محايضاً. كان لوناً ناصعاً وهادئاً وجريئاً وواضحاً، وفي الوقت نفسه غير واضح أيضاً.

كان فريق لي كلو للإعلانات بوكالة (تي بي دبليو إيه / شيات / دائ) يرغب في الاحتفال بإطلاق جهاز iPod (آي بود) وتصميمه الإبداعي بلونه الأبيض بدلاً من مجرد تقديم إعلان تقليدي لمنتج يعرض سمات الجهاز. انضم جيمس فينسنت، وهو شاب بريطاني نحيف كان يعمل عازفاً في إحدى الفرق وعمل كمنسق أغاني، مؤخراً إلى الوكالة. كان شخصاً موهوباً بفطنته، وقد لعب دوراً في المساعدة على الوصول بإعلانات شركة أبل إلى جيل الألفية المفرم بموسيقى الهيب هوب وليس لجيل السبعينيات التاثير. وبمساعدة سوزان ألينجن، مديرة القسم الفني، ابتكرت مجموعة من اللوحات والملصقات

الإعلانية من أجل جهاز iPod (آي بود)، وقاموا بعرض الخيارات على طاولة جوبيز في قاعة الاجتماعات ليبيت جوبيز في الأمر.

وعلى أقصى اليمين وضعوا أكثر الخيارات التقليدية التي كانت تعرض صوراً مباشرة لجهاز iPod (آي بود) على خلفية بيضاء، وعلى أقصى اليسار، وضعوا نماذج رسومية ورمزية، حيث تعرض صورة ظليلة لشخص يرقص وهو يسمع موسيقى على جهاز iPod (آي بود) ويتمايل سلك السماعات مع الموسيقى. وعن هذا يقول هينسنت: "إن الجهاز يفهم العلاقات العاطفية والشخصية بينك وبين الموسيقى"، وكان يقترح على دنكان ميلز، مدير قسم الإبداع، بأنهم يؤيدون بقوة الخيار المطروح في أقصى اليسار، وليروا إن كان بإمكانهم جذب جوبيز لهذا الخيار. وعندما دخل إلى الغرفة، ذهب على الفور إلى الطرف الأيمن ليلاقي نظرة على صور المنتج المتألق. وقال: "هذا يدور رائعاً. هيا نتحدث في هذا". ولكن هينسنت وميلز وكلويم يتذمرون بذوقهم. ففي النهاية، رفع جوبيز بصره ونظر إلى الصور الأيقونية وقال: "يا إلهي، أظن أنكم معجبون بهذه الأشياء". لكنه هز رأسه وقال: "لكنه لا يظهر المنتج، فهو لا يقول شيئاً عن ماهيته". فاقتصر هينسنت أن يستخدموا الصورة الأيقونية ويفسدو الشعار: "... أغنية في جيبك". وهذا يلخص كل شيء عن المنتج. نظر جوبيز مجدداً إلى أقصى يمين الطاولة، وفي النهاية وافق. وليس من المستغرب أن يدعى جوبيز أنها فكرة لتشجيع المزيد من الإعلانات المثلية بالأيقونات. ويسترجع جوبيز قائلاً: "كان هناك بعض المشككين الذين تساءلوا: "كيف سيستخدم ذلك في بيع جهاز iPod (آي بود)"؟" لذا، في هذا الوقت كان من المفید أن أصبر المدير التنفيذي للشركة، ومن ثم يمكنني تنفيذ الفكرة".

وادرك جوبيز أن هناك فائدة أخرى من وراء امتلاك شركة أبل لنظام متكامل للحواسيب والبرامج والمكونات، وهذا يعني أن مبيعات جهاز iPod (آي بود) ستتجه مبيعات جهاز iMac (آي ماك). وهذا بدوره يعني أنه سيحصل على المال الذي تتفقه شركة أبل على إعلانات iMac (آي ماك) وتحويله لاتفاقه على إعلانات جهاز iPod (آي بود) ومن ثم الحصول على مبلغ مضاعف من المال. في الواقع سيدر ثلاثة أضعاف المبلغ لأن الإعلان سيضفي بريقاً وحيوية على منتجات شركة أبل بأكملها. ويتذكر قائلاً:

كانت تراودنى هذه الفكرة المجنونة التي مقادها أنه بإمكاننا بيع أكبر عدد من أجهزة Mac (ماك) من خلال الإعلان عن جهاز iPod (آي بود). بالإضافة إلى ذلك، قد يضع جهاز iPod (آي بود) شركة أبل في موضع الابتكار والحداثة. ومن ثم حولت ٧٥ مليون دولار للإعلان عن جهاز iPod (آي بود)، على الرغم من أن تصنيف جهاز iPod (آي بود) لا يبرر صرف ١٪ من هذا المبلغ. وهذا يعني أننا حرضنا هيمتنا على سوق المشغلات الموسيقية تماماً. لقد أنفقنا أكثر من المنافسين بنسبيّ قد تصل إلىضعف.

عرضت الإعلانات التليفزيونية صوراً ظلية، قام جوبيز وكلوفينسنت باختيارها، تراقص على أنغام الموسيقى، يقول كلو: "صار البحث عن الموسيقى هو مقتتنا الأساسية في اجتماعات التسويق الأسبوعية. كما نشفل بعض المقطوعات، وكان ستيف يقول: "أكره ذلك" وكان جيمس يحاول إقناعه". وساعدت الإعلانات على إشهار العديد من الفرق الموسيقية الجديدة، كانت فرقة بلاك أيد بائز أكثرها تميزاً بإعلان أغانيتها Hey Mama. وعندما يكون إعلان جديد بقصد الإنتاج، كان جوبيز يفكر كثيراً ويتصفح فينسنت ويصر على إلقاءه. وقد يقول شيئاً على غرار: "يبدو غير متناسق"، "يبدو تافهاً"، "دعونا نؤجله". كان جيمس يرتبك ويحاول تغيير رأيه. وقد يناقشه: "تمهل، سيكون رائعًا". وقد يتراجع جوبيز عن رأيه، وقد يخرج الإعلان ويعجبه.

كشف جوبيز النقاب عن جهاز iPod (آي بود) في ٢٣ أكتوبر عام ٢٠٠١، في أحد المعارض التي كان يقيم فيها حفل توقيع لإطلاق المنتجات. وكان المكتوب على الدعوة: "ملحوظة: ليس هذا منتج Mac (ماك)". وعندما حان الوقت للكشف عن المنتج، بعد أن شرح إمكانياته التقنية، لم يقم جوبيز بحركته المعتادة بالسير إلى طاولة ليسحب قطعة قماش محممية عن المنتج. وبدلًا من ذلك، قال: "إنني أحمل الآن واحداً في جيبين". ووضع يده في جيب سرواله الجينز وأخرج جهازاً أبيض لاماً. وأردف قائلاً: "هذا الجهاز الصغير الرائع يجعل ألف أغنية، ويمكنني أن أضعه في جيبين". وأعاده إلى جيبيه وسار متمهلاً إلى الكواليس وسط تصفيق الجمهور وتهافه.

في البداية كان هناك بعض التشكيك بين خبراء التكنولوجيا، لا سيما عن سعره البالغ ٣٩٩ دولاراً أمريكيّاً. وفي الواقع الشخصية والمدونات، سادت مزحة تقول إن اسم iPod يرمز لجملة idiots price our devices (المفلون يحددون سعر أجهزتنا). ييد أن العملاء جعلوه يحقق نجاحاً ساحقاً. والأكثر من ذلك، أن جهاز iPod (آي بود) أصبح جواهر كل ما تعبّر عنه شركة أبل، من حيث ربط الشعر بالهندسة، والفنون والإبداع بالเทคโนโลยجيا، والجمع بين التميز والبساطة في التصميم، كما تميز بسهولة الاستخدام النابعة من نظام التكامل القائم على تطوير كل من المكون الصلب والبرامج، من الحاسب إلى وصلة الفاير وابر إلى الجهاز إلى البرنامج إلى إدارة المحتوى. وعند إخراج جهاز iPod (آي بود) من علبة كان يبدو جميلاً جداً كأنه يبرق، وهذا جعل مشغلات الموسيقى الأخرى تبدو كما لو كان تم تصميمها وتصنيعها في أوزبكستان.

منذ إطلاق حاسوب ماكنتوش الأصلي، لم تتدفع الشركة إلى آفاق المستقبل - بسبب وضوح رؤية أحد الأجهزة - مثلاً حدث مع iPod (آي بود) وفي ذلك الوقت، قال جوبيز لـ ستيف ليفي المحرر في مجلة نيوزويك: "إذا تساءل أي شخص عن سبب وجود أبل

على هذا الكوكب، فـأقدم له هذا كمثال جيد لسبب وجودها". وبدأ وزنياك الذى طالما كان متشككاً فى فكرة الأنطمة المتكاملة يراجع وجهة نظره تلك. وقد أعرب وزنياك عن دهشته بعد ظهور جهاز iPod (آى بود) فقال: "رائع، من المنطقى أن تكون أبل أول من يقوم بتصنيعه. وعلى أية حال، فتاريخ أبل كله يتمثل فى تصنيع كل من المكون الصلب والبرمجيات، والتوصل لنتيجة أنهما يعملان بشكل أفضل معاً".

وفي اليوم الذى حضر فيه ليفى العرض الصحفى لجهاز iPod (آى بود) قابل بيل جيتس على العشاء، وأراه الجهاز، وسأله: "لم تر هذا بعد؟". ويصف ليفى هذا الموقف قائلاً: "دخل جيتس فى حالة تذكرك بأفلام الخيال العلمى عندما يواجه الكائن الفضائى بشئ غريب عليه، ويخلق بينه وبين الشيء نطاقاً من الطاقة يمكنه من امتصاص كل المعلومات الممكنة عن هذا الشيء مباشرةً إلى عقله". أخذ جيتس يلعب فى بكرة التنقل، ويضغط على كل ذر، وعيناه مثبتتان على الشاشة، ثم قال أخيراً: "يبدو أنه منتج رائع". ثم صمت وبدا متحيراً، ثم سأل: "هل هو متوافق مع حاسوب ماكتوش فقط؟".

متجر آى تيونز

أنا شخص يجذب تابعيه

وارنر ميوزيك

في بداية عام ٢٠٠٢، واجهت شركة آبل تحدياً، فقد سهل الاتصال المباشر بين جهاز iPod (آى بود) الخاص بك، وبرنامج iTunes (آى تيونز) والحاصل عملية التحكم في الموسيقى الموجودة لديك بالفعل. ولكنك لتشتري موسيقى جديدة، عليك أن تتخلص عن هذه البيئة المريحة وتذهب لتشتري قرصاً مضغوطاً أو تقوم بتحميل الأغانى عبر الإنترنط، وعادة ما يعني الأمر الثاني العمل على مشاركة الملفات ودخول الواقع التي تقدم نسخاً مسرورة وهو أمر له عواقب وخيمة. لذلك أراد جوبز أن يقدم لمستخدمى أجهزة iPod (آى بود) طريقة سهلة وآمنة وقانونية لتحميل الأغانى.

واجهت صناعة الموسيقى أيضاً تحدياً خطيراً، فقد حلت عليها لعنة القرصنة أيضاً وظهرت بعض خدمات القرصنة - مثل النايبستر والجروكستر والناتيلا والكازا - والتي مكنت الناس من الحصول على الأغانى مجاناً، ونتيجة لذلك، انخفضت المبيعات القانونية للأقراص المضغوطة بنسبة ٩٪ عام ٢٠٠٢.

كان المديرون التنفيذيون بشركات الموسيقى يتناقشون في هذه المسألة - بمهارة أطفال حضانة يلعبون كرة القدم - ويجدون صعوبة في الاتفاق على معيار مشترك لحماية نسخ

الموسيقى الرقمية. حتى عمل بول فيديتش - مدير شركة وارنر ميوزيك - وزميله فى الشركة بيل رادوتشيل - رئيس شركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر - مع شركة سوني فى هذا الصدد، وكانا يأملان أن يتحدا مع شركة أبل لتكون جزءاً من اتحادهم. ولذلك سافرت مجموعة منهم إلى كورتيينو بولاية كاليفورنيا فى يناير عام ٢٠٠٢ لرؤيا جوبيز.

لم يكن اجتماعاً سهلاً، كان فيديتش مصاباً بنزلة برد ولم يكن صوته واضحاً، لذلك بدأ نائبه العرض التقديمي. وبدا جوبيز - الذى جلس على رأس طاولة المؤتمر - متسللاً غاضباً. وبعد تقديم أربع شرائح عرض، لوح بيده وتدخل قائلاً: "أنت معمى عن الحقيقة". فنظر الجميع إلى فيديتش الذى وجد صعوبة فى الكلام ثم قال بعد انقطاع طويل: "أنت محق، لم نعرف ماذا نفعل. يجب أن تساعدنا على الخروج من هذا الوضع". وقد ذكر جوبيز فى وقت لاحق أنه تحرير بعض الشيء، ثم وافق على عمل شركة أبل مع شركتى وارنر سوني.

لو تمكنت شركات الموسيقى من الاتفاق على طريقة تشغيل قياسية لحماية ملفات الموسيقى، لازدادت الكثير من المتأجر الموجودة على الإنترنت، مما كان سيصعب على جوبيز إنشاء متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى الذى يسمح لشركة أبل بأن تحكم فى كيفية التعامل مع مبيعات الإنترنت. إلا أن شركة سوني أتاحت لجوبيز هذه الفرصة عندما قررت - بعد الاجتماع الذى عقد فى كورتيينو فى يناير من عام ٢٠٠٢ - الانسحاب من المعاهدات لأنها فضلت شكل ملكيتها الخاصة، التى تستمد منها أرباحها. قال نوبويوكى إيدى - المدير التنفيذى لشركة سوني - لتونى بيكينز، محرر ريد هيرينج: "أنت تعرف ستيف، إن لديه أجندة خاصة به. وعلى الرغم من عبقريته، فإنه لا يشاركك كل شيء. إنه شخص يصعب العمل معه لو كنت رئيس شركة كبيرة... إنه كابوس". ثم أردد هوارد سترينجر، الذى كان فى ذلك الوقت رئيس فرع شركة سوني بأمريكا الشمالية بخصوص جوبيز: "إن محاولة الاتفاق معه هي بصراحة مضيعة للوقت".

بدلاً من ذلك، اتحدت شركة سوني مع شركة يونيفرسال لابتكار خدمة اشتراك تدعى بريسبلاس، وفى هذه الغضون، تعاونت شركة إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر وشركة بيرتيسمان وشركة إيه إم آى مع شركة ريلنتوركس وكونوا شركة ميوزيكت. ولم ترخص آية شركة من هذه الشركات الأغانى الخاصة بها لمنافسيها؛ لذلك قدمت كل شركة نصف الموسيقى المتاحة لديها فحسب. وقد قدمت شركة يونيفرسال وسوني خدمات اشتراك تمكن العملاء من تشغيل الأغانى مع عدم إمكانية الاحتفاظ بها، وبذلك لا تتمكن من الدخول عليها إذا انتهت اشتراكك. كانت قيودها معقدة وكانت واجهات استخدامها غير

متقنة الصنع. كان من الممكن حقاً تمييزهم بأنهم احتلوا الرقم التاسع وفوقاً لقائمة مجلة بى سى وورلد ذ "أمساً ٢٥ منتجاً فتىًّا عبر العصور"، وقد ورد في المجلة: "أظهرت سمات الخدمات شديدة السوء أن شركات التسجيلات لم تفهم الأمر بعد".

في هذا الوقت، كان من الممكن أن يقرر جوبيز ببساطة أن يقوم بالقرصنة. فتحميل الموسيقى مجاناً يعني بيع المزيد من أجهزة iPod (آي بود). إلا أنه لحبه الشديد للموسيقى وللفنان الذي صنعها، اعترض على أن يقوم بذلك لأنه كان يرى أنها سرقة المنتجات مبتكرة. وكما أخبرنى جوبيز عن ذلك فيما بعد:

من أيام عملى الأولى فى شركة أبل، أدركت أتنا نجحنا عندما اخترعنا ملكية فكرية. فلو نسخ الناس أو سرقوا برامجنا، لفشل مشروعنا حتى. وإذا لم ننحها، فإن نجد دافعاً لعمل برامج أو تصميم منتجات جديدة. فإذا كانت حماية حقوق الملكية الفكرية تبدأ في التلاشي، فسوف تتلاشى الشركات المبدعة أو لا تبدأ من الأساس. ولكن هناك سبب أسهل: فالسرقة أمر خطأ، يضر بأشخاص آخرين. كما يضر بشخصيتك أيضاً.

إلا أنه كان يعرف أن أفضل طريقة لوقف القرصنة - بل الطريقة الوحيدة للقيام بذلك - هي تقديم بديل يجده المستهلك أكثر جذباً من الخدمات السيئة التي تقدمها شركات الموسيقى. أو كما أوضح لآندي لانجر محرر مجلة إسكونبر: "إننا نؤمن بأن ٨٠٪ من الناس الذين يسرقون المصنفات الفنية لا يرغبون في السرقة، لكنهم لا يجدون بديلاً قانونياً آخر. لذلك قلنا: "لنبتكر بدليلاً قانونياً لهذه المشكلة". وهكذا هاجرت جميع الأطراف: شركات الموسيقى، والفنانون، وشركة أبل، والمستخدم لأنه تلقى خدمة أفضل، ولم يضطر للسرقة".

لذلك شرع جوبيز في إنشاء متجر آي تيونز، وهي إقناع أكبر خمس شركات للتسجيلات ببيع نسخ رقمية من أغانيها في هذا المتجر. ويقول عن هذا الأمر: "لم أقض يوماً كل هذا القدر من وقتني في محاولة إقناع الناس بأن يفعلوا الصواب لأنفسهم". ونظرًا لخوف الشركات من نموذج الأسعار وبيع أغانيات الألبوم منفردة، اختار جوبيز أن يتم تقديم خدمته الجديدة من خلال نظام تشغيل ماكتوش الذي يشكل ٥٪ فقط من السوق. وكان عليهم تجربة الفكرة مع تحمل القليل من المخاطرة. يقول جوبيز عن ذلك: "لقد استخدمنا نصيبينا الصغير في السوق بما يتناسب مع مصلحتنا من خلال إثبات أنه في حالة فشل المتجر، فإنه لن يدمر السوق بالكامل".

اقتصر جوبيز ببيع الأغانى الرقمية بـ ٩٩ سنتاً؛ ليكون سعرها زهيداً يفري المستهلك بشرائها. وكانت شركات التسجيلات تحصل على ٧٠٪ من هذا المبلغ، وقد أصر جوبيز على

أن هذا الأمر سيروق للمستهلك أكثر من نموذج الاشتراك الشهري الذى تفضله شركات الأغانى. كان يؤمن بأن الناس يرتقبون عاطفياً بالأغانى التى يحبونها، فهم يريدون امتلاك أغانيهم المفضلة لا استئجارها فحسب. وكما قال لـ جيف جوديل، محرر مجلة Rolling Stone فى ذلك الوقت: "أعتقد أنك قادر على إتاحة قصيدة Second Coming فى نموذج اشتراك، لكنها قد لا تتجزء".

كما أصر جوبيز أيضاً أن يبيع متجر آي تيونز أغانى منفردة لا ألبومات كاملة، فكان هذا الأمر الطامة الكبرى لأنه أشار النزاع بين شركات التسجيلات التى كانت تتبع الألبومات من خلال بيع الألبومات التى تضم أغنتين أو ثلاثة أغانيات رائعة وعشرين أغانى الرديئة. وهكذا يضطر المستهلك لشراء الألبوم بالكامل لكي يحصل على الأغنية التى يريدها، وقد اعترض بعض الموسيقيين على خطة جوبيز فى فصل الألبومات لأسباب فنية. قال ترنر ريزنور مؤسس مشروع ناين إنث نيلز: "إن الأغاني تدعم بعضها. هذه هى الطريقة التى أحب أن أصنع الموسيقى بها". لكن جوبيز ناقشه فى اعتراضه. قال جوبيز: "لقد دمرت القرصنة على الأغانى وتحميلها عبر الإنترنت الألبوم فعلاً، لا تستطيع أن تنافس القرصنة إلا إذا بعت الأغانى منفردة".

فى قلب المشكلة، كانت هناك فجوة بين الأشخاص المحبين للتكنولوجيا والأشخاص المحبين للفن، كان جوبيز يحب الأمرين، كما ثبت فى شركة بيكسار وأبل، ولهذا اختير لسد هذه الفجوة. وقد ذكر لاحقاً فى هذا الشأن:

عندما ذهبت لشركة بيكسار، أدركت فارقاً مهماً، فالشركات التكنولوجية لا تفهم الإبداع، ولا تقدر التفكير الحدسى، مثل قدرة مكتشف المواهب الموسيقية الذى يعمل فى شركة أسطوانات على الاستماع إلى مئات الفنانين وأن يختار من بينهم الخمسة الأكثر قدرة على النجاح. وهم يعتقدون أن الأشخاص المبدعين بجلسون على الأراشاك طوال اليوم وأنهم همج لأنهم لم يروا النظام الذى يتسم به الأشخاص المبدعون الذين يعملون فى شركات مثل بيكسار. على الصعيد الآخر، لا تفهم شركات الموسيقى أى شيء عن التكنولوجيا. وهم يظنون أن بإمكانهم الخروج واستئجار بعض الأشخاص الفنيين. لكن الأمر سيكون كمحاولة شركة أبل الاستعانة بأشخاص لإنتاج الموسيقى. سوف تحصل على مكتشف مواهب موسيقية من الدرجة الثانية، تماماً مثل شركات الموسيقى التى تنتهى بها الحال بالاستعانة بفنين من الدرجة الثانية. أنا أحد الفلائل الذين يفهمون كيف تطلب التكنولوجيا الحدس والإبداع، وكيف يحتاج إنتاج عمل فنى إلى نظام حقيقى.

كانت هناك علاقة قديمة تربط بين جوبيز وباري تشولر المدير التنفيذي لشركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، وبدأ يتحدث معه عن كيفية حث الشركات الموسيقية على بيع أغانيها إلى متجر آي تيونز الخاص به. قال له تشولر: "لقد قطعت القرصنة الدوائر الكهربائية عن الجميع. يجب أن تكون حجتك هي أنه نظراً لوجود خدمة مدمجة تنقل الأغاني من مصدرها إلى وجهتها النهائية – من أجهزة iPod (آي بود) إلى المتجر – فإنك قادر على حماية كيفية استخدامها".

في أحد أيام شهر مارس من عام ٢٠٠٢، تلقى تشولر مكالمة هاتفية من جوبيز وقرر أن يجتمعوا في مكتب فيديتش. سأله جوبيز فيديتش عما إذا كان سيحضر إلى كوبرتينو ويحضر معه رئيس شركة وارنر ميوzik روجر آمز. كان جوبيز فاتناً هذه المرة، وكان آمز بريطانياً ساخراً يتمتع بحس الدعاية، وكان ذكياً (مثل جيمس فينستون وجوني آيف). ذلك النوع الذي يحبه جوبيز. لذلك أظهر ستيف الجانب الطيب منه. بل إنه في وقت مبكر من الاجتماع، لعب دور الدبلوماسي على غير العادة. فقد تجادل آمز مع إبدي كيو – الذي كان يدير متجر آي تيونز لشركة أبل – حول السبب الذي جعل الراديو لم يحقق نجاحاً كبيراً في إنجلترا مثل النجاح الذي حققه في الولايات المتحدة، وتدخل جوبيز في المناقشة قائلاً: "إننا نعرف التكنولوجيا، لكننا لا نعرف الكثير عن الموسيقى، فدعونا لا نتجادل في هذه المسألة".

خسر آمز لتهو معركة في غرفة الاجتماع ليساعد القسم الخاص به في شركة (إيه أو إل) على تحسين خدمة تحميل موسيقاه الناشئة. ويدرك آمز عن هذا الأمر: "عندما كنت أجري عملية تحميل رقمي من خلال خدمة (إيه أو إل)، لم أكن أتعثر على الأغنية على حاسبي الرديء؛ لذلك عندما قدم جوبيز النموذج الأولي لمتجر آي تيونز، انهمر آمز بالفكرة. قال له: "نعم نعم، هذا بالضبط ما كان ننتظره"، ووافق على اشتراك شركة وارنر ميوzik في هذا المتجر، وعرض أن يساعده على عمل قائمة بأسماء شركات موسيقية أخرى.

اتجه جوبيز شرقاً ليقدم الخدمة إلى باقي المديرين التنفيذيين بشركة تايم وارنر. يقول فيديتش: "جلس أمام جهاز ماك (Mac) كأنه طفل أمام لعبة. وعلى العكس من أي مدير تنفيذي آخر، كان منهمكاً بالمنتج". وبدأ آمز وجوبيز يضعان التفاصيل الخاصة بمتجر آي تيونز، التي تتضمن عدد المرات التي تسمع بوضع آية أغنية على أجهزة مختلفة وكيف يمكن تطبيق نظام حماية النسخة، وقد اتفقا بعد وقت قصير وبدأ جمع شركات موسيقية أخرى.

المهمة المستحيلة

كان أهم من يجب إشراكه في هذا الاتفاق هو دوج موريس، رئيس شركة يونيفرسال ميوزيك جروب، فقد كانت ترعرع عدة فرق ومطربين مهمين، مثل فرقة يوتوبامين وماريا كاري، بالإضافة لشركات موسيقية قوية أخرى، مثل موتاون وشركة آي جي إيه. كان موريس حريصاً على أن يتحدث. فقد كان مستاءً للغاية من مسألة القرصنة أكثر من أية شركة أخرى، كما أنه سئم من مستوى جودة الفنانين العاملين في الشركات الموسيقية. وقد ذكر موريس عن ذلك: "كان الأمر أشبه بفكرة الفرب الشرس. فلا أحد كان يبيع موسيقى رقمية، كما أن القرصنة غزتها. وقد فشلت كل الطرق التي اختبرناها مع شركات التسجيلات، كان فرق المهارة بين الأشخاص الموسيقيين والفنانين كبيراً للغاية".

بينما كان آمز يسير مع جوبيز متوجهين إلى مكتب موريس في برودواي، لشخص آمز لا جوبيز ما يجب أن يقوله. وقد نجح الأمر، وما أبهج موريس أن جوبيز ربط كل شيء ببعضه بطريقة جعلت الأمور سهلة على المستهلك وأمنة أيضاً بالنسبة لشركات التسجيلات. قال موريس: "قام ستيف بشيء في منتهى الذكاء. فقد قدم نظامه بالكامل؛ متجر آي تيونز – برنامج إدارة الأغاني – وجهاز iPod (آي بود) نفسه. كان سلساً للغاية. حيث قدم المرض بالكامل".

كان موريس مقتنعاً بأن جوبيز لديه رؤية فنية تحتاج إليها شركات الموسيقى. قال لنائب رئيس القسم الفني لديه: "قطعاً علينا أن نعتمد على ستيف جوبيز لكي يقوم بذلك؛ لأنه ليس لدينا أي شخص في شركة يونيفرسال يعرف أي شيء عن التكنولوجيا". ولكن هذا الأمر أثار غيرة الفنانين في شركة يونيفرسال وجعلهم غير شفوفين بالعمل مع جوبيز، وكان على موريس الاستمرار في إصدار الأوامر لهم لكي يسيطر على اهتماماتهم ويعمر اتفاقاً بسرعة منه. كانوا قادرین على إضافة مزيد من القيد على تقنية FairPlay (فيribali): ذلك النظام الذي قدمته شركة أبل للتحكم في حقوق الأغاني الرقمية، حتى لا تنتشر الأغنية المشتراء بسرعة على عدة أجهزة. ولكنهم بوجه عام، وافقوا على فكرة متجر آي تيونز التي عمل جوبيز مع آمز وزملائه في شركة وارنر على تطويرها.

كان موريس معجبًا للغاية بجوبيز لدرجة أنه استدعى جيمي أيوفين: منتج الأغاني الشهير ورئيس شركة آي جي إيه. كان أيوفين صديقاً مقرباً من موريس، وكانا يتعدثان كل يوم طوال الثلاثين عاماً الماضية، ويقول موريس في هذا الشأن: "عندما قابلت ستيف، شعرت بأنه مخلصنا، لذلك أحضرت جيمي على الفور ليكون انطباعه الشخصي عنه". كان جوبيز يتمتع بقدرة غير عادية على جذب الناس إذا أراد ذلك، وقد أظهر هذا الجانب من شخصيته عندما سافر إلى كوبرتينو ليقدم له عرضه. سأله جوبيز أيوفين:

"هل لاحظت مدى سهولته؟ لن يقوم الأشخاص الفنيون لديك بهذا الأمر، وليس هناك شخص في شركات الأغاني قادر على تبسيطه لهذا الحد".

استدعى أيفين موريس على الفور، وقال له: "هذا الشخص فريد من نوعه، أنت محق. لقد وجد الحل المثالي". وبدأ يشكوا كيف قضيا عامين كاملين في العمل بشركة سوني، ولم يتحقق أي شيء، قال لموريس: "سوني لن تحل هذه المشكلة"، واتفقا على إنهاء التعامل معها وبدء العمل مع شركة أبل. قال أيفين: "إن مرور هذا الأمر على شركة سوني أدهشنى، كم هو خطأ قاتل. كان من الممكن أن يطرد ستيف العاملين لديه إذا لم تتسم الأقسام مع بعضها، ولكن أقسام شركة سوني كانت تتصارع مع بعضها".

كانت شركة سوني تمثل النموذج المضاد لشركة أبل. كان لديها قسم لالكترونيات المستهلك يصنع منتجات ذكية، وقسم موسيقى يضم أفضل الفنانين (ومن بينهم بوب ديلان). لكن نظراً لأن كل قسم حاول أن يعمي مصالحه الشخصية فقط، لم تتمكن الشركة بالكامل من العمل مع بعضها على تقديم خدمة لعملائها من البداية إلى النهاية.

وأصبح أمام آندي لاك - الرئيس الجديد للقسم الموسيقي بشركة سوني - مهمة لا يحسد عليها وهي التفاوض مع جوبيز عما إذا كانت شركة سوني ستبيع أغانيها في متجر آي تيونز. كان لاك الذي لا يمكنه جماعه قد أتى لتوجه من مجال مميز في الصحافة التليفزيونية - فقد كان مخرجاً في قناة سى بي إس الإخبارية ورئيساً لقناة إن بى سى - وكان يعرف كيف يقيم الناس ويحافظ على حس الفكاهة الذي يتمتع به. وقد أدرك أن بيع شركة سوني لأغانيها في متجر آي تيونز أمر جنوني لكنه ضروري؛ وبدأ الأمر كذلك مع العديد من القرارات الخاصة بالقسم الموسيقي. سوف تتحقق شركة أبل نجاحاً ساحطاً - ليس فقط من حصتها في مبيعات الأغاني وإنما من زيادة مبيعات أجهزة iPod (آي بود). وكان لاك يؤمن بأن شركات الموسيقى سوف تكون مسؤولة عن نجاح أجهزة iPod (آي بود)، فعليها أن تحصل على نصيبها من مبيعات كل جهاز تباعه.

اتفق جوبيز مع لاك في العديد من مناقشاتها وادعى أنه يريد أن يكون شريكاً حقيقياً مع شركات الموسيقى. قال له لاك بصوته العميق: "ستحصل على موافقتي يا جوبيز لو أعطيتني شيئاً مقابل كل جهاز تبيعه. إنه جهاز جميل. لكن موسيقاناً تساعد على بيعه. هذا هو ما تعنيه الشراكة الحقيقية بالنسبة لي".

أجابه جوبيز في أكثر من مناسبة بقوله: "أنا متفق معك". وبعد ذلك كان يذهب إلى دوج موريس وروجر آمز ليقول لهم - بطريقة تأميرية - إن لاك لم يفهم المسألة وإن حلوله الخاصة بشركة الموسيقى نفذت، فإنه ليس على قدر دماء موريس وآمز نفسهما. قال لاك: "بطريقة ستيف الكلاسيكية، كان من الممكن أن يوافق على شيء ما، لكن هذا

لن يحدث مطلقاً. قد يخدعك ثم يسحب الطاولة من تحتك. إنه مضطرك لذلك، وهو ما قد يساعدنا في المفاوضات، كما أنه عبقرى".

كان لاك يعرف أنه لا يستطيع أن يربح قضيته إلا إذا تلقى الدعم من باقى العاملين فى هذا المجال. لكن جوبيز استخدم التملق وعباءة تسويق شركة أبل ليحقق باقى شركات الموسيقى تحت السيطرة. قال لاك: "لو تكافف كل من فى هذه الصناعة، لحصلنا على أجر مقابل منح التراخيص، ولأعطانا ذلك دخلاً إضافياً نحن فى أشد الحاجة إليه. إننا من نحقق مبيعات أجهزة iPod (آى بود)، لذلك من حقنا أن نحصل على جزء منه". وبالطبع كان ذلك جزءاً من روعة إستراتيجية جوبيز التي تقدم خدماتها من البداية إلى النهاية؛ فمبيعات الأغانى على متجر آى تيونز سوف ترفع مبيعات أجهزة iPods (آى بود)، التي ستறفع بدورها مبيعات نظام تشغيل ماكتوش. لكن كل ما أغضبه لاك هو أن شركة سونى كان من الممكن أن تفعل الأمر نفسه، لكنها لم تتمكن مطلقاً من تحقيق التمازن بين أقسام الأجهزة والبرمجيات والمحظيات.

حاول جوبيز بكل جهده أن يفرج لاك. وفي إحدى زياراته إلى نيويورك، دعا لاك فى غرفته فى فندق فور سيزونز. كان جوبيز قد طلب الإفطار؛ حيث طلب الشوفان والتوت لكل منهما - وكان أسلوبه الجذاب "أقوى أسلحة الإغراء التي يستخدمها". قال لاك عن ذلك: "لكن جاك ويلش علمنى لا أقع فى الحب. كان من الممكن إغراء موريس وأمز. فقد يقولان: "أنت لا تفهم، من المفترض أن تقع فى الشرك"، وقد فعلوا. لذلك أصبحت بمفردى فى هذه الصناعة".

حتى بعدما وافقت شركة سونى على بيع أغانياتها فى متجر آى تيونز، ظلت المشكلات تשוב هذه العلاقة. وكانت كل جولة جديدة من التجديدات أو التغييرات تجلب معها مواجهة حاسمة. قال جوبيز: "كانت مشكلة آندي ذاته المتخصمة. لم يفهم على الإطلاق العمل فى المجال الموسيقى، ولم يتمكن من إنتاجه فقط. كنت أشعر فى بعض الأحيان بأنه غبي". وعندما أخبرته عما قاله جوبيز، رد لاك بقوله: "لقد حاربت من أجل شركة سونى وصناعة الموسيقى، لذلك أعرف لماذا يعتقد أنتى غبي".

لكن حشد شركات التسجيلات بالإضافة لخطبة إنشاء متجر آى تيونز لم يكن كافياً. فقد كتب الكثير من الفنانين الذين يتعاملون معهم فى عقودهم ما يسمح لهم شخصياً بالتحكم فى التوزيع الرقمي لأغانيهم وعدم بيعها منفردة بعيدة عن ألبوماتها. لذلك بدأ جوبيز يتملق عدداً كبيراً من كبار الموسيقيين، وهو الأمر الذى وجده ممتعاً، لكنه كان أصعب مما كان يتوقع.

قبل افتتاح متجر آى تيونز، قابل جوبيز ما يقرب من أربعة وعشرين فناناً؛ ومن بينهم بونو، وميك جاجر، وشيريل كراو. ذكر أمز: "كان يتصل بي فى المنزل بمنتهى القسوة فى

الساعة العاشرة مساءً، ليخبرنى بأنه لا يزال بحاجة للوصول إلى ليد زبلين أو مادونا. كان يمتنع بالإصرار، ولم يكن هناك شخص غيره قادر على إقناع هؤلاء الفنانين". ربما كان أغرب اجتماع عندما جاء الدكتور درى لزيارة جوبيز فى الفرع الرئيسى لشركة أبل. كان جوبيز يمشق فرقة بيتلز والمطرب بوب ديلان، لكنه اعترف أنه لا يحب موسيقى الراب. والآن أصبح بحاجة للمطرب إيمين وغيره من مطربى الراب والى موافقتهم على بيع أغانيهم فى متجر آي تيونز. لذلك اجتمع مع الدكتور درى؛ حيث كان المستشار الخاص لإيمين. وبعدما أطلعه على طريقة اتصال متجر آي تيونز بجهاز iPod (آى بود)، قال له الدكتور درى: "أخيراً فهم أحدهم".

على الصعيد الآخر من مجال التذوق الموسيقى نجد عازف البوقي وينتون مارساليس، كان فى جولة موسيقية بمنطقة الساحل الفربى لجمع التبرعات من خلال إقامة حفلة موسيقى الجاز بمركز لينكولن، وكان فى مقابلة مع لورين، زوجة جوبيز. لكن جوبيز أصر أن يدعوه لزيارة منزله فى بالو ألتون، وظل يستعرض قدرات برنامج iTunes (آى تيونز). ولهذا سأله مارساليس: "ما الذى تريد أن تبحث عنه؟" فأجابه عازف البوقي: "بيتهوفن مثلًا". فقال جوبيز: "انتظر ما يامكانه أن يقوم به؟ أترى كيف تعمل واجهة استخدامه؟". ظلل جوبيز مصرًا أن يرىه خصائص برنامج iTunes (آى تيونز) حتى عندما يتشتت انتباھه. وقد حکى مارساليس فى وقت لاحق عن ذلك: "لم أكن مهتمًا بأجهزة الحاسب، وظللت أخبره بذلك، لكنه استمر لساعتين. كان رجلًا مهووسًا بعمله. وبعد بعض الوقت، بدأت أنظر إليه، لا إلى الحاسب؛ لأننى أعجبت بشففه".

أزاح جوبيز الستار عن متجر آي تيونز فى ٢٨ أبريل من عام ٢٠٠٢ بمركز موسكون بمدينة سان فرانسيسكو. ظهر جوبيز على المسرح بشعره القصير المسحوب للخلف، وذقنه المشط بعناية، وراح يتحرک يمينًا ويسارًا فوق خشبة المسرح ويصف كھف أن خدمات مثل Napster (نابستر) قد أظهرت أن "الإنترنت مصمم لتقديم الموسيقى" وقال إن الجيل الثاني من تلك الخدمات، مثل برنامج Kazaa، صارت تقدم الأغانى بالمجان. فكيف تتناهى معهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، بدأ بوصف الجوانب السلبية لاستخدام هذه الخدمات المجانية. فطريقة التحميل لم تكن مضمونة، كما أن جودتها كانت سيئة في الغالب. "والكثير من هذه الأغانيات تم تحويلها للصيغة الرقمية من قبل غلمان فى السابعة من العمر، ومن لا يحسنون القيام بذلك المهام". فضلاً عن عدم وجود مقاطع التجربة أو أغلفة تحوى أغانيات الألبوم. ثم أردف قائلاً: "الأسوأ من كل ذلك أنها سرقة، وعلينا أن نحافظ على قيمنا وأخلاقتنا".

لماذا انتشرت إذن موقع القرصنة تلك؟ قال جوبيز إن السبب يمكن فى عدم وجود بدائل. خدمات الاشتراك مثل البريس بلاى والميوzik نت: "تعامل معك كأنك مجرم".

— هكذا قال جوبيز وهو يعرض شريحة تصور سجينًا في زى السجن، ثم ظهرت شريحة لباب ديلان وهو يقول: "الناس يريدون أن يمتلكوا الأغانى التى يعشقونها". ثم قال جوبيز: "بعد الكثير من المفاوضات مع شركات التسجيلات، فإنهم الآن مستعدون للتعاون معنا لتغيير العالم. سوف يبدأ متجر آى تيونز بـ ٢٠٠ أغنية، وسوف يكبر كل يوم. ومن خلال استخدام المتجر، ستتمكن من امتلاك أغنياتك المفضلة، ونسخها على الأقراص المضغوطة والتتأكد من جودة تحميلها، وأخذ فكرة مسبقة عن آية أغنية قبل تحميلها، واستخدامها على برامج iMovies (آى موڤيز) و iDVD (آى دى فى دى) لتقديم تصميم الألبوم الذى تريده". ماذا عن السعر؟ قال جوبيز: "٩٩ سنتاً فقط، أى أقل من ثلث ثمن القمة التي تحتسبها في ستارباكس. لماذا أجد الأمر يستحق ذلك؟ لأنك لكى تحصل على الأغنية التي تبحث عنها من خلال برنامج كازا غير القانونى، تحتاج إلى خمس عشرة دقيقة، لا دقيقة واحدة. واضاعة ساعة من وقتك لكى توفر أربعة دولارات، أشبه به عامل يحصل على أربعة دولارات فى الساعة فقط، وبالله منى أجر بحسنها. وهناك أمر آخر... خدمة آى تيونز تفnik عن السرقة، إنها تجعلك شخصاً صالحاً".

كان أكثر من صفق بقوه لهذه الجملة رؤساء شركات التسجيلات الجالسين فى الصف الأمامي، ومن بينهم دوج موريس الذى جلس بجوار جيمي أيوهين: بزى البيسيبول الذى كان يظهر به دوماً، وكل العاملين بشركة وارنر ميوzik. وقد توقع إيدى كيو - الذى كان مسئولاً عن المتجر - أن شركة أبل سوف تبيع مليون أغنية فى ستة أشهر. لكن متجر آى تيونز باع مليون نسخة فى ستة أيام. وأعلن جوبيز: "سوف يذكر التاريخ هذا الأمر كنقطة تحول فى صناعة الموسيقى".

مايكروسوفت

"لقد وضعونا فى الظل".

كانت هذه العبارة هي ما جاء فى الرسالة النفطة التى أرسلها جيم ألتشن - المدير التنفيذى بشركة مايكروسوفت المسئول عن تطوير نظام التشغيل Windows (ويندوز) إلى أربعة من زملائه، فى الساعة الخامسة مساء فى اليوم الذىرأى فيه متجر آى تيونز. وقد احتوت الرسالة على سطر آخر وحيد: "كيف نجحوا فى إقناع شركات الموسيقى بالموافقة؟".

فى وقت لاحق من المساء جاء الرد من ديفيد كول - الذى كان يدير مجموعة شركات مايكروسوفت عبر الإنترنت: "عندما تدخل شركة أبل هذه التقنية على نظام تشغيل

ويندوز - "وأعتقد أنهم لن يرتكبوا خطأ عدم إدخاله على نظام تشغيل ويندوز - سوف نصبح حِقاً في الظل"، وذكر أن فريق العمل على نظام تشغيل ويندوز بحاجة "الجلب هذا النوع من الحلول إلى السوق" وأضاف قائلاً: "وهذا سيتطلب التركيز والعمل على هدف واحد وهو تقديم خدمة شاملة ومتكاملة إلى العملاء، والتي تمثل أهمية مباشرة بالنسبة للمستخدم، وهو أمر ليس متاحاً لدينا اليوم". وعلى الرغم من امتلاك شركة مايكروسوفت خدمة إنترنت خاصة بها وهي (MSN)، فإنها لم تُستخدم في تقديم خدمة من البداية إلى النهاية كالخدمة التي قدمتها شركة أبل.

وحتى ييل جيتس نفسه فكر في هذا الأمر في الساعة ٤:٦٠ من مساء ذلك اليوم، حيث قال لنفسه: "جويز وشركة أبل مرة أخرى" وهو ما عكس شعوره بالإحباط. وبعده ييل جيتس عن ذلك قائلاً: "إن قدرة ستيف جوائز على التركيز على الأمور الصغيرة المهمة، وقدرتها على الاستعاضة بالأشخاص الذين يصممون واجهة المستخدم بالشكل الصحيح، وتسويقه للأشياء على أنها ثورة تكنولوجية شيء مدهش". كما أنه عبر عن دهشه أيضاً من قدرة ستيف على إقتساع شركات الموسيقى على الاشتراك في متجره. حيث قال: "أجد هذا الأمر غاية في الفراقة. فالخدمات الخاصة بشركات الموسيقى تقدم خدمة لا تلائم المستخدم على الإطلاق. لقد قرروا بشكل ما إعطاء شركة أبل الفرصة للقيام بشيء جيد بعض الشيء".

كما أن جيتس وجد من الغريب أيضاً عدم وجود أي شخص آخر يخترع خدمة تمكن الناس من شراء الأغانى بدلاً من الاشتراك الشهري. وقد كتب عن ذلك: "أنا لا أقول إن هذه الفراقة تعنى أتنا تمثّلنا، أو على الأقل إذا كان الأمر كذلك، فإن الأمر نفسه حدث مع خدمة Real (ريال) وPressplay (بريس بلاي) وMusicNet (ميوزيك نت)، وكل الخدمات الأخرى. والآن بعد أن قدم جوائز هذا التجربة، علينا أن نتحرك بسرعة للتبتكر شيئاً خاصاً بواجهة المستخدم وحقوقه لا يقل جودة عنه... أعتقد أتنا بحاجة إلى خطة لإثبات ذلك، على الرغم من أن جوائز فاجأانا بعض الشيء مرة أخرى، ولكننا قادرون على التحرك بسرعة وإكمال المبارزة وابتکار شيء جيد". كان اعترافاً مذهلاً: تخلفت شركة مايكروسوفت عن الركب بشكل مفاجئ مرة أخرى، وسوف تحاول من جديد أن تتحقق بالركب من خلال تقليد خدمات أبل. لكن شركة مايكروسوفت - شأنها شأن شركة سوني - لن تتمكن من القيام بذلك، حتى بعدما دلهم جوائز على الطريق.

بدلاً من ذلك، ظلت شركة أبل تسحق شركة مايكروسوفت كما توقع كول بالضبط: فقد أدخلت برنامج iTunes (آي تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز). لكن هذا الأمر تسبب في ألم داخلى. أولاً: كان على جوائز وفريق عمله أن يقرروا ما إذا كانوا يريدون عمل أجهزة iPod (آي بود) على أجهزة الحاسب التي تعمل بنظام تشغيل

Windows (ويندوز). عارض جوائز هذه الفكرة في البداية. وقال عن هذا الأمر: "إن إعمال أجهزة iPods (آي بود) على نظام التشغيل Mac (ماك) فحسب، من شأنه زيادة مبيعات أجهزة Mac (ماك) أكثر مما توقعنا". لكن أربعة من كبار مدیريه التنفيذيين عارضوه في هذا الرأي وهم: تشيللر، روبنستاين، وروбин، وفاضل. كانوا يتجادلون حول مستقبل شركة أبل. قال تشيللر: "شعرنا بأننا يجب أن نعمل أيضاً في مجال مشغلات الموسيقى، وليس فقط العمل على أجهزة Mac (ماك)".

أراد جوائز دوماً أن يوجد العاملين بشركه أبل لتصبح كالمدينة الفاضلة؛ أن تكون كحدائق ذات جدران سحرية تعمل فيها المكونات الصلبة للأجهزة والبرامج والأجهزة المساعدة مع بعضها لخلق تجربة رائعة؛ حيث يرفع نجاح أحد المنتجات مبيعات باقى أقسام الشركة. وأصبح الآن يواجه ضغطاً لكي يجعل منتجه الجديد يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهذا يتنافى مع طبيعته. يقول جوائز: "احتدم الجدال بيننا لمدة أشهر. كنت أنا من يقف ضد الجميع". وفي مرحلة معينة، أعلن أن مستخدمنا نظام تشغيل Windows (ويندوز) لن يستخدموا أجهزة iPod (آي بود) إلا "على جتنه" على حد تعبيره. لكن فريقه ظل يضغط عليه. قال فاضل: "لا بد أن تصل أجهزة iPod (آي بود) إلى الحاسوب الشخصية".

وأخيراً أعلن جوائز: "حتى ثبتت لي أن هذا الرأي له منطقه، لن أطليقه". كانت هذه هي طريقة المتابدة في التنازل. لو وضعت المشاعر والمبادئ جانبًا، لكن من السهل أن تثبت أن السماح لمستخدمني نظام تشغيل Windows (ويندوز) بشراء أجهزة iPod (آي بود) له منطقه. وقامت الاستعانة بالخبراء، وتم وضع سيناريوهات للمبيعات، واستنتج الجميع أن هذا الرأي سيحقق المزيد من الأرباح. قال تشيللر: "لقد صممنا جداول متعددة. وخلصنا إلى أنه في ظل أي سيناريو، لن تتخفض مبيعات أجهزة Mac (ماك) وسوف تزيد مبيعات أجهزة iPod (آي بود)". كان جوائز مستعداً للتنازل في بعض الأحيان، على الرغم مما عرف عنه، لكنه لم يكن يفعل ذلك بلباقة على الإطلاق. فقد قال في أحد الاجتماعات التي قدموا له فيها تحليلهم: "إلى الجميع. لقد سئمت الاستماع إليكم، أيها الأغبياء. اذهبوا إلى الجحيم".

خلف هذا الأمر سؤالاً آخر: عندما سمحت شركة أبل بتشغيل أجهزة iPod (آي بود) على نظام تشغيل Windows (ويندوز)، هل يجب أيضاً ابتكار إصدار من تقنية iTunes ليعمل كبرنامج لإدارة الموسيقى لمستخدمني نظام تشغيل Windows (ويندوز)؟ كالعادة، كان جوائز يؤمن بأن المكونات الصلبة والبرامج يجب أن تتوافق معًا: فتجربة المستخدم تتوقف على عمل جهاز iPod (آي بود) بانسجام تام مع برنامج iTunes الموجود على الحاسوب. لكن تشيللر اعترض على ذلك بقوله: "ظننت أن هذا نوع من الجنون؛ لأننا لا

نصنع برامج تعمل على نظام ويندوز، لكن ستيف ظل يجادلهم بقوله: "ما دمنا سنفعل ذلك، يجب أن نفعله بالشكل الصحيح".

انتصر تشيلر في البداية، وقررت شركة أبل أن تسمع بعمل أجهزة iPod (آي بود) مع نظام تشغيل Windows (ويندوز) من خلال استخدام برامج من شركة ميوزيك ماتش، وهي شركة خارجية، لكن البرنامج كان ثقيراً للغاية مما أثبت وجهة نظر جوبز، فاضطرت شركة أبل لزيادة جهودها من أجل إنتاج نسخة من برنامج iTunes (آي تيونز) خاصة بنظام تشغيل Windows (ويندوز). وقد روى جوبز عن ذلك:

لكي تتمكن من تشغيل أجهزة iPod (آي بود) على حاسوب Windows (ويندوز)، تعاوننا في البداية مع شركة أخرى لديها مشغل صوتيات وأعطيتهم الوصفة السرية التي تمكنتهم من الاتصال بأجهزة iPod (آي بود)، وقاموا بعمل رديء. كان هذا أسوأ ما في الأمر؛ لأن هذه الشركة كانت تتحكم في جزء كبير من تجربة المستخدم. لذلك ظللنا مع هذه المشغلات الرديئة حوالي ستة أشهر، حتى صممنا أخيراً برنامج iTunes لنظام تشغيل Windows (ويندوز). وفي النهاية، فإنك لا تريد أن يتحكم شخص آخر في جزء كبير من تجربة المستخدم. قد يختلف الناس معك، لكنني مصر على هذا الرأي.

كان إدخال برنامج iTunes (آي تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز) يعني المودة مرة أخرى لكل شركات الموسيقى، التي اتفقت على الاشتراك في متجر آي تيونز بعدما تأكّدت أنها لن تقدم سوى لمستخدمي نظام التشغيل ماكتوش فقط (وكانوا يمثلون نسبة صغيرة)، والتقاوض معهم من جديد. فرفضت شركة سوني تحديداً هذا الأمر، واعتقد آندي لاسك أن هذا مثال آخر على تغيير جوبز للعقد بعد الاتفاق على شكله. وقد كان الأمر كذلك حقاً. لكن باقي الشركات سعدت من عمل متجر آي تيونز ونجاحه في السوق، لذلك اضطررت شركة سوني إلى الاستسلام.

أعلن جوبز بدء تشغيل برنامج iTunes على الأجهزة التي تعمل بنظام التشغيل Windows (ويندوز) في أكتوبر عام ٢٠٠٢ حيث قال: "ها هي خاصية ظن الناس أننا لن ندخلها أبداً حتى رأوها بأعينهم"، وهو يلوح بيده للشاشة الضخمة الموجودة خلفه. وظهر على الشريحة عبارة: "لقد تجمد الجحيم بالفعل". وتضمن العرض لقطات من برنامج iChat (آي تشات) وفيديوهات للمطرب ميك جاجر، والدكتور دري والمطرب بونو. قال المطرب والملحن بونو عن أجهزة iPod (آي بود) وبرنامج iTunes (آي تيونز): "إنه أمر لطيف للغاية بالنسبة للموسيقيين ولعالم الموسيقى. ولهذا السبب جئت إلى هنا لأقبل القائم عليه. وأنا في العادة لا أقبل أي أحد".

لم يكن جويز ميالاً للتقاهم بطبعته. وأمام صيحات الجمهور السعيد، أعلن: "إن استخدام iTunes (آى تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز) يجعله أفضل تطبيق يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز) على الإطلاق".

لم تشعر شركة مايكروسوفت بالامتنان. فقد صرخ بيل جيتس لمجلة بيزنس ويك: "إنهم يواصلون الإستراتيجية نفسها التي بدأوها في عالم الحاسوب الشخصي؛ وهي التحكم في المكونات الصلبة والبرامج. دائمًا ما تناضل الأمور بطريقة مختلفة بعض الشيء عن شركة أبل وذلك فيما يتعلق باختيار الناس". ولم تتمكن شركة مايكروسوفت من التوصل لبديل خاص بها لأجهزة iPod (آى بود) قبل مرور ثلاثة سنوات وذلك في نوفمبر من عام ٢٠٠٦. وكان جهازاً يسمى Zune (زيون)، وكان يبدو مثل جهاز iPod (آى بود)، بالرغم من أنه كان أثقل بعض الشيء. وبعد عامين، كانت حصته من السوق أقل من ٥٪. كان جويز في غاية القسوة حول سبب تصميم جهاز Zune (زيون) غير المبتكر وضعفه في السوق:

كما كبرت أكثر، أدركت أهمية التحفيز. فرداًة جهاز Zune (زيون) ترجع لعدم حب العاملين بشركة مايكروسوفت إلى الموسيقى أو الفن كما نعمل. وقد حققنا هذا النجاح لأننا أحببنا الموسيقى. لقد صممنا جهاز iPod (آى بود) لأنفسنا، وعندما تبتكر شيئاً لنفسك، أو لأعز أصدقائك أو أسرتك، لن تستخف به. أما إذا لم تحب شيئاً، فلن تتمكن من التفوق، والعمل لساعات إضافية في العطلات الأسبوعية، وتحدى الوضع الراهن.

عاذف الدف

كان أول اجتماع سنوي لـ آندى بشركة سوني في أبريل من عام ٢٠٠٢، وهو الأسبوع نفسه الذي افتتحت شركة أبل فيه متجر آى تيونز. كان قد عين رئيس القسم الموسيقي قبل أربعة أشهر، وكان قد قضى الكثير من ذلك الوقت في التفاوض مع جويز. وصل إلى طوكيو مباشرةً من كوبيرتينو، وهو يحمل أحدث إصدار من جهاز iPod (آى بود) من ووصفاً لمتجر آى تيونز. وأمام حشد من مائة مدير، أخرج جهاز iPod (آى بود) من جيبه. وقال عندما نظر إليه نوبويوكى إيدى - المدير التنفيذي لشركة سوني، وهو اillard سترينجر - رئيس فرع شركة سوني القائم بأمريكا الشمالية: "ما هو. ما هو قاتل جهاز الاستماع المدعى Walkman (واكمان). ليست هناك أية خدعة في الأمر. السبب الذي جعلكم تستعينون بشركات الموسيقى هو أن تكونوا المصنعين الوحدين لمثل هذا الجهاز. ويامكانكم أن تصنعوا ما هو أفضل".

لكن سوني لم تتمكن من ذلك. فقد كانت رائدة في تصنيع جهاز الاستماع المحمول Walkman (واكمان)، ولديها شركة تسجيلات كبيرة، كما أن لها تاريخاً كبيراً في تصنيع أجهزة جميلة للمستخدم. لديها كل ما تنافس به إستراتيجية جوبيز في الربط بين المكونات الصلبة والبرمجيات والمحظوظ. لكن لماذا فشلت؟ جزء من هذا الفشل يعود لشركة مثل AOL (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، المقسمة إلى أقسام منفصلة (هذه الكلمة في حد ذاتها تذير شؤم) لكل منها أهداف خاصة بها؛ لتحقيق التعاون في مثل هذه الشركات من خلال تشجيع الأقسام على العمل مع بعضها بدلاً من تنافسها العادة.

لم ينظم جوبيز شركة آبل إلى أقسام شبه مستقلة، لكنه سيطر على كل فرقه وشجعهم على العمل كشركة واحدة متراقبة تتمتع بالمرنة، لديها مبدأ أساسى وهو أن الخسارة والمكسب تتحققهما الشركة ككل. قال تيم كوك: "ليس لدينا أقسام تحقق ربحاً أو تخسر بمفردها، فالربح والخسارة تتحققما الشركة ككل".

كما أن شركة سوني - مثل العديد من الشركات - كانت تخشى انخفاض مبيعات منتجاتها الحالية. فإذا ما صمممت مشغل أغاني وقدمت خدمة تسهل على الناس تبادل الأغاني الرقمية، فقد يضر ذلك بمنتجاتها في قسم الأغاني. واحدى القواعد التي كان جوبيز يعمل بها هي عدم الخوف مطلقاً من تقليل مبيعاته. كان يقول: "إذا لم تقلل مبيعاتك بنفسك، فسيقوم شخص آخر بذلك". لذلك على الرغم من أن جهاز iPod (آي بود) قد يقلل من مبيعات أجهزة الحاسوب المحمولة، فإنها لم تمنها تماماً.

في شهر يوليو من العام نفسه، عينت شركة سوني شخصاً مختصاً في العمل بال مجال Sony Connect الموسيقى يدعى جاي سامت، لكي تبتكر خدمة آي تيونز خاصة بها تدعى Sony Connect (سوني كونكت)، تتبع الأغاني عبر الإنترنت وتسمح بتنزيلها على مشغلات الأغاني المحمولة التي صممتها شركة سوني. وقد ذكرت مجلة نيويورك تايمز: "فهمنا هذا الأمر على الفور على أنه طريقة لتوحيد قسم الإلكترونيات والمحظوظ في الشركة. تلك المعركة الداخلية التي رأى الكثير من الناس أنها السبب وراء هزيمة شركة سوني - التي اخترعت جهاز الاستماع Walkman (واكمان) وأكبر مشغل في سوق الأجهزة المسموعة - على يد آبل". وقد ظهرت تقنية Sony Connect (سوني كونكت) للمرة الأولى في مايو عام ٢٠٠٤. واستمرت لأكثر من ثلاث سنوات قبل أن توقفها شركة سوني.

كانت شركة مايكروسوفت مستعدة لتخريص برنامج Windows Media (ويندوز ميديا) وصيغة الحقوق الرقمية لباقي الشركات، تماماً مثلما رخصت نظام التشغيل الخاص بها في الثمانينيات من القرن الماضي. على صعيد آخر، لم يصرح جوبيز باستخدام تقنية FairPlay (الفير بلاي) التي صممتها شركة آبل لصناعة باقي الأجهزة؛ فلم يفعل إلا على

أجهزة iPod (آى بود). كما أنه لم يسمع أيضاً لباقي المتاجر المتوافرة على الإنترنط ببيع أغانيها ليتم استخدامها على أجهزة iPod (آى بود). وقد ذكر العديد من الخبراء أن هذا سيدفع شركة أبل في النهاية إلى خسارة تصيبها في السوق، مثلاً فعل في حروب الحاسب التي دارت في الثمانينيات من القرن الماضي. وقد صرخ كلايتون كريستينسين – أستاذ الإدارة بكلية التجارة بجامعة هارفارد – مجلة وايرد: "إذا ظلت شركة أبل تعتمد على بنية خاصة بها، فسوف يصبح جهاز iPod (آى بود) منتجًا متخصصاً موجهاً لشريحة معينة". (ويعدّ عن هذه القضية، كان كريستينسين أحد أكثر المحللين التجاريين الذين يتمتعون بال بصيرة الثاقبة، وتأثر جوبز كثيراً بكتابه *The Innovator's Dilemma*). وقد ذكر بيل جيتس وجهة النظر نفسها: "ليس هناك شيء فريد عن الموسيقى، لقد انتهت هذه القصة من مجال الحاسب الشخصي".

حاول روب جلازر – مؤسس شركة ريلنتوركس – إبطال القيود التي وضعتها شركة أبل في يوليو عام ٢٠٠٤ بخدمة تدعى Harmony (هارموني). كان قد حاول إقناع جوبز بتصریح استخدام تقنية FairPlay (الفير بلاي) التي ابتكرتها شركة أبل من خلال تقنية Harmony (هارموني). لكن عندما لم يحدث ذلك، أعاد جلازر اكتشاف الجهاز واستخدمه مع الأغاني التي تقدمها خدمة Harmony (هارموني). كانت إستراتيجية جلازر أن الأغاني التي تقدمها خدمة Harmony (هارموني) يمكن تشغيلها على آى جهاز، بما في ذلك أجهزة iPod (آى بود) أو Zune (زيون) أو Rio (ريو)، وشن حملة في السوق تحت شعار "حرية الاختيار"، ففضّل جوبز وصرح بأن شركة أبل: "ذهلت عندما استخدمت شركة ريلنتوركس أساليب وأخلاقيات آى مسلسل حاسبات لكي تقتضم أجهزة iPod (آى بود)". فرددت شركة ريلنتوركس على ذلك بنشر التماس عبر الفت جاء فيه: "يا شركة أبل لا تكسرى جهاز iPod (آى بود) الخاص بي". فاللتزم جوبز الصمت لبعضه أشهر، لكنه في أكتوبر أصدر نسخة جديدة من برنامج تشغيل iPod (آى بود) تمنع تشغيل الأغاني التي تقدمها خدمة Harmony (هارموني). قال جلازر: "ستيف رجل فريد من نوعه. وأنت تعرف ذلك عنه عندما تعامل معه".

في هذه الغضون، استطاع جوبز وفريق عمله: تشيللر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل عمل إصدارات جديدة لأجهزة iPod (آى بود) زادت ريادة شركة أبل. كان أكبر تعديل – الذي ظهر في يناير من عام ٢٠٠٤ – هو جهاز iPod Mini (آى بود ميني). كان أصغر كثيراً من جهاز iPod (آى بود) الأصلي – فقد كان في حجم أية بطاقة عمل؛ وكانت سعته أقل وكان بالسمر نفسه تقريباً. وفي مرحلة معينة، قرر جوبز أن يمنعه، فلم ير سبباً يدفع الناس لدفع الثمن نفسه مقابل خدمة أقل. قال فاضل: "لم يكن يمارس أية رياضة، لذلك لم يعرف كم سيكون من الرائع أن تذهب به إلى صالة الألعاب الرياضية وتضعه في

جيبيك وأنت تركض". في الحقيقة كان جهاز iPod Mini (آي بود ميني) هو ما تسبب في هيمنة أجهزة iPod (آي بود) على السوق، وذلك من خلال استبعاد المنافسة القادمة من مشغلات الموسيقى ذات الذاكرة الفلاشية. وخلال ثمانية عشر شهراً من تقديمها، ارتفع نصيب شركة أبل في سوق مشغلات الموسيقى المحمولة من ٣١٪ إلى ٧٤٪.

أحدث جهاز iPod Shuffle (آي بود شافل) – الذي ظهر في يناير عام ٢٠٠٥ – ثورة في هذا المجال، فقد تعلم جوبيز أن خاصية خلط الأغاني المتاحة على أجهزة iPod (آي بود) – التي تشفيلها بترتيب عشوائي – لاقت شعبية كبيرة. فالناس يحبون عنصر المفاجأة، كما أنهم أكسل من أن يضطروا ويرتبوا قائمة الأغانى التي يسمونها. بل إن بعض المستهلكين مهووسون بمعرفة ما إذا كان اختيار الأغانى يتم بالفعل بطريقة عشوائية، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا تعود أجهزة iPod (آي بود) لتشفيل أغنية فريق نيفيل برادرز على سبيل المثال. وقد أدت هذه الخاصية لابتكار جهاز iPod Shuffle (آي بود شافل)، وبينما كان روبنثتايern، وفاضل يعمalan على اختراع مشغل أغانٍ ذي ذاكرة بود شافل، ظلوا يبتكرن أفكاراً مثل تصغير حجم الشاشة. وفي لحظة ما، فلاشية أصفر وأرخص، ظلوا يبتكرن أفكاراً مثل تصغير حجم الشاشة. وفي لحظة ما، جاء جوبيز باقتراح جنوبي: "تخلصوا من الشاشة تماماً. هرد عليه فاضل بقوله: "ماذًا؟" فأصر جوبيز على رأيه: "تخلصوا منها". فتساءل فاضل كيف سيطّلع المستخدم على الأغانى التي يسمعها. كانت فكرة جوبيز أنك لن تضطر للاطلاع على الأغانى، فالأغانى ستعمل بشكل عشوائي. وعلى أية حال، فإنها الأغانى التي اخترتها. كل ما تحتاج إليه هو زر لخطى أغنية إذا لم ترغب في الاستماع إليها. كان الإعلان عن هذا الجهاز يقول: "استمع بعنصر المفاجأة".

مع تعدد المنافسين واستمرار نجاح شركة أبل، أصبحت الموسيقى تشكل جزءاً كبيراً من مجال عمل شركة أبل. وفي يناير من عام ٢٠٠٧، بلغت مبيعات أجهزة iPod (آي بود) نصف إجمالي مبيعات شركة أبل، كما أن هذا الجهاز أضاف بريقاً إلى علامة شركة أبل التجارية. ثم حدث نجاح أكبر في متجر الآي تيونز. فبعدما باع مليون أغنية في ستة أيام من تقديمها في أبريل من عام ٢٠٠٢، وأصل المتجر قد باع مليون أغنية عندما اشتري أليكس أستروفيسكي – وهو هندي في السادسة عشرة من العمر، كان يقطن بمقاطعة ويست بلومفيلد بولاية ميشيغان – ألبوم فرقه كولدبلاي Speed of Sound وتلقى مكالمة تهنئة من جوبيز الذي منعه عشرة أجهزة iPod (آي بود)، وجهاز iMac (آي ماك)، وقسماً من شراء قيمتها ١٠٠٠ دولار عن أي منتج موسيقى سيشريه.

كان لنجاح متجر آي تيونز هائدة خفية أخرى. ففي عام ٢٠١١، ظهر مجال عمل جديد: فقد أصبحت الخدمة التي يأتمنها الناس على هويتهم على الإنترنت والمعلومات

الخاصة بالدفع. وإلى جانب خدمات Amazon (أمازون)، و PayPal (ويفزا)، و Visa (باي باي)، و American Express (أمريكان إكسبريس)، وغيرها، وسعت شركة أبل قاعدة بيانات الأشخاص الذين يثقون بها ويأتمنونها على عناوينهم الإلكترونية وبطاقات ائتمانهم لتسهل لهم شراءً آمناً وسهلاً للأغاني. وقد مكن هذا شركة أبل – على سبيل المثال – من بيع اشتراك في مجلة عبر متجرها على الإنترنت. وعندما يحدث ذلك، سيكون لشركة أبل – وليس ناشر المجلة – علاقة مباشرة بالمشتركين فيها. ومثلاً كان متجر آي تيونز يبيع الفيديوهات، والتطبيقات، والاشتراكات، جمع قاعدة بيانات عن ٢٢٥ مليون مستخدم نشط في يونيو من عام ٢٠١١، وهو ما وضع شركة أبل في العصر التالي من التجارة الرقمية.

رجل الموسيقى

موسيقى حياته

على جهاز iPod (آى بود) الخاص به

بينما كانت ظاهرة جهاز iPod (آى بود) آخذة في النمو، تمخض عنها سؤال كان يتم تداوله في مختلف الأوساط بداءً من مرشحي انتخابات الرئاسة، وأنصار المشاهير، والأشخاص الذين يلتقطون بعضهم للمرة الأولى، وحتى ملكة إنجلترا، بل وأى شخص آخر تقريباً كان يستمع للموسيقى من خلال جهاز iPod (آى بود)، وهذا السؤال هو: "ماذا يوجد على جهاز iPod (آى بود) الخاص بك؟". وقد انتشر هذا السؤال عندما كتبت إليزابيث بوميلر مقالاً، في صحيفة نيويورك تايمز في مطلع عام ٢٠٠٥ - يحلل الإجابة التي نطق بها الرئيس جورج دبليو. بوش عندما طرحت عليه ذلك السؤال، فصرحت قائلاً: "إن جهاز iPod (آى بود) الخاص بالرئيس بوش ممتلئ بأغانيات مطربى موسيقى الكانتري التقليدية، فلديه مجموعة منتظمة لفان موريسون، الذي تعتبر أغانيه Brown Girl Eyed Girl هي الأغنية المفضلة للرئيس بوش، والأغنية الأشهر لـ جون فوجرتنى، التي يعنوان Centerfield"، وقد أقتبس أحد محترفى مجلة رولينج ستون - جوليopi - بتحليل هذه المجموعة، فلعل قائلاً: "إن الشيء الوحيد المثير للاهتمام هو أن الرئيس يحب الفنانين الذين لا يحبونه".

وقد كتب ستيفن ليفي في كتابه *The Perfect Thing* يقول: "بساطة، إن ترك جهاز iPod (آي بود) الخاص بك يهد أحد أصدقائك، أو شخص تلتقي به للمرة الأولى، أو شخص غريب عنك تماماً يجعل بجوارك في المطارة يشى بالكثير عن شخصيتك، وكأنك كتاب مفتوح. فكل ما يحتاج أي شخص إلى فعله هو تصفح مكتبةك الموسيقية، وبذلك ستصبح شخصيتك مكشوفة تماماً. لا يتعلق الأمر بما تحبه فقط - بل إنه يتعلق بطبيعتك الشخصية". وهكذا ذات يوم، عندما كان نجلس في غرفة المعيشة بمنزله ونستمع إلى الموسيقى، طلبت من جوبيز أن يسمع لي بروية جهازه، وبينما كان نجلس هناك، تصفح جوبيز أغانياته المفضلة بسرعة.

ولم يكن من المفاجئ أن يكون به جميع الألبومات الستة من السلسلة غير الرسمية لـ ديلان، والتي تشمل المقطوعات الموسيقية التي بدأ أولع جوبيز بها عندما تمكّن هو وزنياك من تسجيلها على الأشرطة العادلة قبل سنوات من صدور السلسلة بشكل رسمي. وبالإضافة إلى ذلك، كان هناك خمسة عشر ألبوماً آخر لـ ديلان، بدءاً من أول ألبوماته الذي يعنوان *Bob Dylan* (١٩٦٢)، وصولاً إلى ألبوم *Oh Mercy* (١٩٨٩). وقد قضى جوبيز الكثير من الوقت في جداول مع آندى هيرتزفيلد وأخرين غيره بأن ألبومات ديلان التالية - في الواقع، أي ألبوم صدر له بعد ألبوم *Blood on the Tracks* (١٩٧٥) - لم يكن أداؤه فيها قوياً كقوته في ألبوماته الأولى، وكان الاستثناء الوحيد الذي يشير إليه هو أغنية ديلان التي يعنوان *Things Have Changed* من فيلم *Wonder Boys* عام ٢٠٠٠. ومن الملاحظ أن جهاز iPod (آي بود) الخاص به لم يكن يتضمن ألبوم *Empire Burlesque* (١٩٨٥)، وهو الألبوم الذي أحضره له هيرتزفيلد في عطلة نهاية الأسبوع الذي تمت فيه الإطلاحة به من شركة أبل.

كانت المجموعة النفيسة الأخرى التي تم اكتشافها على جهاز iPod (آي بود) الخاص به هي لفريق البيتلز. فقد وضع به أغانيات من سبعة ألبومات من ألبوماتهم وهي: *A Hard Day's Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let It Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!*, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band* غابت الألبومات المنفردة عن المشهد، وبعد ذلك كان يحل فريق ذا رولينج ستونز، بستة ألبومات هي: *Some Girls*, *Jump Back*, *Flashpoint*, *Emotional Rescue*, و *Tattoo You*, *Sticky Fingers* مدرجًا بشكل كامل. ولكن نظرًا لاعتقاده أن الألبومات من الممكن بل وينبغى أن يتم تصنيف أغانياتها وفصل الجيد منها عن السيئ، فإن تلك الألبومات الخاصة بفريق ذا ستونز ومعظم الفنانين الآخرين على جهاز iPod (آي بود) الخاص به كانت تتضمن ثلاثة أو أربع أغانيات فقط. وقد كانت صديقته القديمة جوان بايز ممثلة بإسهام من خلال

Love Is مجموعة من قنوات من أربع أغاني في ألبومات، من بينها إصداران مختلفان لأغنية Just a Four-Letter Word

كانت المجموعات الموجودة في جهاز iPod (آي بود) الخاصة به كأنها لفتى من سبعينيات القرن العشرين ويعيش قلبه في فترة السبعينيات من القرن نفسه. فقد كانت به أغانيات لمطربين مثل أريثا، بي. بي. كينج، بودي هولى، بافلو سبرينجفيلد، دون ماكلين، دونوفان، فريق ذا دورز، جانيس جوليán، جيفرسون إيربلين، جيمس هندریكس، جوني كاش، جون ميلينكامب، سايمون، جارهونكيل، وحتى فريق ذا مونكيز (I'm a Believer) وسام ذا شام (Wooly Bully)، وكان ربع الأغاني تقريباً فقط لفنانين معاصرین، مثل ١٠٠٠ مانياكس، أليشا كيز، بلاك آيد بيز، كولدبلاي، ديدو، جرين دائ، جون ماير (صديق له ولشركة أبل على حد سواء)، موبى (أيضاً)، يوتو، سيل، توكينج هيذر. وبالنسبة للموسيقى الكلاسيكية، كان هناك عدد قليل من تسجيلات باخ، بما في ذلك كونشيرتو براندنبورج، وثلاثة ألبومات لـ يو - يو ما.

وفي مايو ٢٠٠٢ أخبر جوبيز شيريل كراو بأنه كان يقسم بتحميل بعض أغانيات إيمينيم، وقد اعترف قائلاً: "القد بدأ أعيش بـ يزيداد به". وفي وقت لاحق، اصطحبه جيمس فينسنت لحضور إحدى حفلات إيمينيم، ورغم ذلك، خسر مغني الراب فرصة التواجد بـ جهاز iPod (آي بود) الخاص بـ جوبيز؛ حيث قال جوبيز لـ فينسنت بعد الحفل: "لا أعرف..."، وفي وقت لاحق أخبرني قائلاً: "إنت أحترم إيمينيم كفنان، ولكنني فقط لا أريد الاستماع إلى موسيقاه، ولا أستطيع الارتباط بقيمه بالطريقة نفسها التي يمكنني بها الارتباط بقيمة ديلان".

لم تغير أغانيات جوبيز المفضلة بمروء السنين. وعندما ظهر جهاز iPad 2 (آي باد ٢) في مارس ٢٠١١، نقل موسيقاهم المفضلة إليه. وفي فترة ما بعد الظهيرة ذات يوم، كان جالسين في غرفة المعيشة بمنزله عندما بدأ في تصفح الأغاني الموجودة بـ جهاز iPad (آي باد) الجديد الخاص به، وبعدين شجى إلى الماضي، قام بالتمر على الجهاز وتحديد الأغاني التي كان يود الاستماع إليها.

استمعنا للأغاني المتاحة لـ ديلان والمفضلة لـ فريق البيتلز، ثم أصبح أكثر تأملًا وقام بتشغيل أنشودة دينية بعنوان *Spiritus Domini* من أداء إحدى الفرق الدينية. ولدة دقيقة أونحو ذلك، غاب عن الوعي، وكأنه دخل في غيبوبة تقريباً، وغمغم قائلاً: "هذه الأنشودة رائعة حقاً"، ثم أتبع ذلك بـ كونشيرتو براندنبورج الثاني لـ باخ وبمقطوعة موسيقية من مجموعة *The Well-Tempered Clavier*. وكان يصرخ بأن باخ هو الملحن الكلاسيكي المفضل لديه. وكان مولماً بشكل خاص بالاستماع إلى التباينات الموجودة بين الإصدارين الخاصين بمقطوعة *Goldberg Variations* الذين سجلهما جلين جولد،

وكان الإصدار الأول منها في عام ١٩٥٥ عندما كان عازف بيانو مغموراً يبلغ من العمر ٢٢ عاماً، والثاني في عام ١٩٨١، قبل عام من وفاته. وقد قال جوبيز عنها بعد أن شفلاهما على التوالي في ظهيرة يوم ما: "إنما يشبهان الليل والنهر، فالأولى منها مفعمة بالحيوية والشباب والروعة، ويتم عزفها بشكل سريع وكأنها إلهام، أما المقطوعة الثانية، فإنها أكثر هيضاً وفوة، وتشعر فيها بروح عميقه للغاية اجتازت الكثير في الحياة، إنها أكثر عمقاً وحكمة". كان جوبيز في إجازته المرضية الثالثة في ذلك اليوم عندما شغل كلا الإصدارين، وقد سألته عما كان يحبه منهما بشكل أكبر، فقال: "لقد أحب جولد الإصدار الأخير بشكل أكبر بكثير، أما أنا فقد اعتدت الإعجاب بالإصدار الأول المفعم بالحيوية، ولكن أستطيع الآن أن أفهم سبب حبه الإصدار الأخير".

وعندئذ قفز من الموسيقى الراقية إلى موسيقى الستيجنيات من القرن العشرين: فشنل أغنية دونوفان بعنوان Catch the Wind. وعندما لاحظ أنتي أنظر إليه شرزاً، احتج قائلاً: "لقد غنى دونوفان بعض الأشياء الجيدة حقاً"، ثم شغل أغنية Mellow Yellow، وعندئذ اعترف بأنها ربما لم تكن أفضل مثال على ذلك. وقال: "لقد كانت تبدو أفضل عندما كنا صغاراً".

وعندما سأله عن الموسيقى التي ظهرت أيام طفولتنا وما زالت جيدة في الوقت الحالي، مرر المؤشر أسفل القائمة في جهاز iPad (آي باد) الخاص به وشنل أغنية جريتفول ديد التي صدرت عام ١٩٦٩ بعنوان Uncle John's Band. وكان يومئذ برأسه مع كلمات الأغنية التي تقول: "عندما تبدو الحياة كأنها مثل شارع إيزي، فلا بد أن هناك خطراً على بابك". وللحظة عدنا بذاكرتنا إلى تلك الفترة الصاخبة من حياتنا عندما كانت عذوبة الصوت التي تميزت بها فترة الستيجنيات من القرن المُشردين تنتهي إلى نشاز واضح مثل عبارة: "قف، أوه، ما أريد أن أعرفه هو: هل أنت حنون؟".

ثم تحول إلى جوني ميشيل. وقال: "لقد كانت لديها طفلة كانت تعرضها للتبني، وهذه الأغنية تدور حول طفلتها الصغيرة". ثم قام بشفيل أغنية Little Green Apple. فاستمعنا إلى اللحن الشجي والكلمات التي تصف مشاعر أم تغلت عن طفلتها. "وهكذا توقيعين على جميع الأوراق بلقب العائلة/إنك حزينة وتشعرين بالأسف، لكنك لا تشعررين بالحزى". ثم سأله عما إذا كان يفكر كثيراً في موضوع تبني أسرة أخرى له. فقال: "كلا، ليس كثيراً، لا يحدث الأمر أكثر من اللازام".

وقال إنه في هذه الأيام كان يفكرون في تقدمه في السن أكثر من تفكيره في شأن مولده. وقد قاده ذلك إلى أن يشغل أروع أغنية لجوني ميشيل وهي بعنوان Both Sides Now والتي تدور كلماتها حول التقدم في العمر واكتساب المزيد من الحكمـة: "إنتي أنظر إلى الحياة من كلا الجانبين الآن، /من جانبي المكسب والخسارة، وما زلت أفعل هذا بطريقـة

أو بأخرى/ إنها أوهام الحياة حسبما أتذكر،/ إنني حقاً لا أعرف الحياة على الإطلاق". وكما فعل جلين جولد بمقطوعة باخ الموسيقية التي بعنوان *Goldberg Variations*، سجلت ميشيل أغنية *Both Sides Now* ياصدارين مختلفين تفرق بينهما سنوات عديدة؛ كان الإصدار الأول في عام ١٩٦٩، وبعد ذلك سجلت إصداراً مؤلماً وساكناً وطيفياً في عام ٢٠٠٠. وقد شغل الإصدار الأخير. ثم أشار قائلاً: "من المثير أن ترى الناس وهم يتقدمون في العمر".

وأضاف أن بعض الناس لا يتقدمون في العمر بشكل جيد حتى عندما يكونون صغاراً. فسألته عنمن كان يدور في ذهنه، فأجاب جوبيز: "إن جون ماير هو أحد أفضل عازفي الجيتار على الإطلاق، وأنا فقط أخشى أن يعصف بنجاحه المدوى". لقد أحب جوبيز ماير، وكان في بعض الأحيان يدعوه لتناول العشاء معه في بالو ألتو. وعندما كان يبلغ من العمر سبعة وعشرين عاماً، ظهر ماير في معرض ماكوارلد في بناير من عام ٢٠٠٤، حيث قدم جوبيز برنامج *GarageBand* (جاراج باند)، وأصبح من المظاهر الثابتة للحدث في معظم السنوات. وقد قام جوبيز بتشغيل الأغنية الناجحة لماير والتي بعنوان *Gravity*، وكانت كلماتها تدور حول رجل يفيس بالحب ويعلم بشكل يصعب تفسيره بطرق للتخلص من هذا الحب: "إن الجاذبية تعمل ضدى،/ إن الجاذبية تريد إسقاطي باستمرار". هز جوبيز رأسه، وعلق قائلاً: "أعتقد أن في باطنـه طفلاً حليباً، ولكنه فقط في حالة يصعب منها السيطرة عليه".

وفي نهاية جلسة الاستماع، طرحت عليه سؤالاً مبتداً: "عما إن كان يفضل فريق البيتلز أم فريق ستونز. فأجاب قائلاً: "لو نشبت النار في مجموعة تسجيلاتي وكان على أن أنسد مجموعة واحدة فقط من الأشرطة الرئيسية، لاخترت تسجيلات فريق البيتلز. أما الاختيار الصعب فقد يكون بين تسجيلات فريق البيتلز وتسجيلات ديلان؛ فإن أي شخص آخر يامكانه نسخ تسجيلات فريق ذات ستونز، ولكن ليس يامكان أي أحد أن يحصل على تسجيلات ديلان أو فريق البيتلز". وبينما كان يفكر ملياً في مدى حطنا الطيب بوجودهم جميعاً بيننا في سنوات نشأتنا، دخل ابنه – الذي كان يبلغ وقتذاك ثمانية عشر عاماً – الغرفة. فقال جوبيز في حزن: "إن ريد لا يفهم"، أو لعله كان يفهم؛ فقد كان يرتدي قميصاً يحمل صورة جوان باييز وقد نقشت عليه كلمات يقول "شباب للأبد".

بوب ديلان

ربما تكون المرة الوحيدة على الإطلاق التي يتذكر فيها جوبيز أنه كان معقود اللسان هي في وجود بوب ديلان. لقد كان يعزف بالقرب من بالو ألتوفى أكتوبر من عام ٢٠٠٤، وكان

جوبيز يتعافي من جراحة السرطان الأولى له، ولم يكن ديلان رجلاً اجتماعياً، فلم يكن مثل بونو أو باوي. ولم يكن أبداً صديقاً لـ جوبيز، أو يهتم بأن يصبح صديقاً له. ومع ذلك، فقد وجه الدعوة لـ جوبيز لزيارةه في فندقه قبل الحفل. ويذكر ذلك جوبيز فيقول:

جلسنا في القناة خارج غرفته وتحدثنا لمدة ساعتين. وكانت أشعر بالتوتر حقاً؛ لأنه كان أحد أبطالي. وكانت أيضاً أخشى لا يبدو بالنسبة لي ذكرياً حقاً فيما بعد، وأن يبالغ في رسم صورة كاريكاتورية لنفسه، مثلاً يحدث لكثير من الناس، ولكنني كنت مبهجًا. لقد كان حاداً كالسيف، وكان يفعل كل شيء كدت أتمنى أن أراه عليه، وكان صريحاً وصادقاً حقاً، وحتى لو عن حياته وعن كتاباته لأغانياته. وقال: "إنها فقط توارد على ذهني مثل العواطف، ولم أقصد عمداً أن أقوم بتأليفها. ولم يعد هذا الأمر يحدث، إنني فقط لم أعد أستطيع كتابتها على هذا النحو". ثم توقف قليلاً وقال لي بصوته الأخش وببساطته البسيطة: "ولكنني ما زلت أستطيع غناءها".

وفي المرة التالية التي عزف فيها ديلان في منطقة مجاورة، وجه الدعوة إلى جوبيز لزيارةه في جولته السياحية القصيرة بالحافلة قبل الحفل تماماً. وعندما سأله ديلان عن أغنيته المفضلة، قال جوبيز: إنها أغنية *One Too Many Mornings*. وعندئذ غناها ديلان في تلك الليلة. وبعد الحفلة، بينما كان جوبيز يخرج من الباب الخلفي، مررت حافلة الجولة بجوار جوبيز وأطلقت صريراً في إشارة إلى التوقف. وانفتح الباب. وقال ديلان بصوت خشن: "إذن، هل سمعت أغنيتي التي غنتها من أجلك؟". ثم انطلق ثانية. وعندما يروي جوبيز الحكاية، فإنه يترك لدى المستمع انطباعاً جيداً للغاية عن صوت ديلان. ويذكر جوبيز ذلك فيقول: " إنه أحد أبطالي على مدار حياتي. لقد نما جبي له على مر السنين، وقد نضج هذا الحب. إنني لا أستطيع أن أعرف كيف كان يتصرف عندما كان صغيراً للغاية".

وبعد أشهر قليلة من مقابلته في الحفل، ابتكر جوبيز خطة مثيرة للإعجاب. فقد عرض متجر iTunes Store (آي تيونز ستور) الإلكتروني "مجموعة تسجيلات" رقمية لجميع أغانيات ديلان، والتي تبلغ في مجموعها أكثر من ٧٠٠ أغنية، في مقابل ١٩٩ دولاراً. وربما يكون جوبيز هو من أدخل ديلان للعصر الرقمي. ولكن آندي لاك من شركة سوني - التي كانت تعتبر هي العلامة المميزة لـ ديلان - لم يكن يرغب في عقد صفقة دون الحصول على بعض التنازلات الخطيرة المتعلقة ببرنامج iTunes (آي تيونز)، وبالإضافة إلى ذلك، فإن لاك شعر بأن السعر كان منخفضاً للغاية، وقد يحط من قدر ديلان. يقول لاك: "إن بوب يعتبر كنزًا قومياً، وكان ستيف ي يريد أن يضعه على برنامج

iTunes (آي تيونز) في مقابل سعر يجعل منه سلعة رخيصة الثمن". وكان هذا أساس المشاكل التي وقع فيها جوبيز مع لاك ومديري التسجيل التنفيذيين الآخرين: فقد كان هو من يحدد معدلات الأسعار، وليس هم. ولذا، فقد رفض لاك الصفة. قال جوبيز: "حسناً، في هذه الحالة سأتصل بديلان مباشرة". ولكن الصفة لم تكن من نوعية الأشياء التي تعامل ديلاًن معها من قبل، ولذا فقد أحاله إلى وكيله - جيف روزين - ليحل له تلك المعضلة.

"إنها فكرة سيئة حقاً": هكذا قال لاك لروزين، وهو يعرض عليه الأرقام. وأضاف قائلاً: "إن بوب هو بطل ستيف، وسوف يجعل له الصفة". لقد كانت لدى لاك رغبة مهنية وشخصية في إزاحة جوبيز من طريقه، حتى إن كان سيؤثر عليه قليلاً. ولذا، فإنه قدم عرضاً لروزين، وقال له: "سوف أكتب لك شيئاً بـ مليون دولار غالباً إذا صممتم على الرفض طوال الوقت". وكما أوضح لاك فيما بعد، فقد كان هذا دفعة مقدمة في مقابل الحصول على حقوق الملكية في المستقبل. فيقول: "إنه أحد الأشياء المحاسبية التي تقوم بها سجلات الشركات". وقد اتصل روزين بعدها بخمس وأربعين دقيقة ووافق على العرض. فيتذكر قائلاً: "لقد ناقش آندي المشاكل معنا وعمل على حلها وطلب منا لا نفعل ذلك، وهو الأمر الذي لم نعمله. أعتقد أن آندي قد أعطانا مقدماً من نوع ما للعمل على تأجيل الأمر".

بيد أنه بحلول عام ٢٠٠٦، تتعذر لاك من عمله كرئيس تنفيذي لما كان يطلق عليه حينئذ اسم سوني بي إم جي، واستأنف جوبيز المفاوضات مرة أخرى. فقد أرسل إلى ديلاًن جهاز iPod (آي بود) وعليه جميع أغانياته، وعرض على روزين حملة التسويق التي يمكن لشركة أبل إطلاقها. وفي شهر أغسطس، أُعلن عن صفقة كبيرة. وكانت هذه الصفة تسمح لشركة أبل ببيع مجموعة التسجيلات الرقمية لجميع الأغانيات التي سجلها ديلاًن على الإطلاق في مقابل مبلغ ١٩٩ دولاراً، بالإضافة إلى الحق الحصري في توفير الألبوم الجديد لـ ديلاًن - بعنوان *Modern Times* - لطلبات الشراء الواردة في مرحلة ما قبل الإطلاق الرسمي للألبوم. وقد قال جوبيز أثناء الإعلان عن الصفة: "إن بوب ديلاًن هو أحد أكثر الشعراء والموسيقيين احتراماً في عصرنا، وبمثابة البطل الشخصى لي"، وكانت مجموعة التسجيلات البالغة ٧٧٢ تسجيلاً تضم ٤٢ تسجيلاً نادراً، مثل أغنية صدرت في عام ١٩٦١ بعنوان *Wade in the Water*، والتي سجلها في أحد الفنادق بـ مينيسوتا، ونسخة عام ١٩٦٢ من أغنية *Handsome Molly* من حفل حى على الهواء مباشرة بمقهى جازالايت في جرينتش فيلدج، والنسخة الراقصة حقاً من أغنية *Mr. Tambourine Man* (الأغنية المفضلة لدى جوبيز) والتي أذيعت في مهرجان نيويورك فولك في عام ١٩٦٤، وأيضاً نسخة صوتية لأغنية *Outlaw Blues* من عام ١٩٦٥.

وكمجزء من الصفقة، ظهر ديلان في إعلان تليفزيوني لجهاز iPod (آي بود)، وهو يفني ألبومه الجديد بعنوان *Modern Times*. وقد كانت هذه واحدة من أكثر حالات تغيير السيناريو إثارة للإعجاب منذ أن أقطع توم سوير أصدقاءه بطلاء جدار سور منزل عمه. في الماضي، كان إقناع المشاهير بالقيام باليقظة تجاري يتطلب أن تدفع لهم الكثير من المال. ولكن بحلول عام ٢٠٠٦، تغيرت الأمور. فقد كان معظم الفنانين الكبار يرحبون في الظهور في الإعلانات الخاصة بجهاز iPod (آي بود)؛ حيث إن ظهورهم بهذه الإعلانات كان يضمن لهم النجاح. وكان جيمس فينست قد تباً بهذا قبل سنوات قليلة، وعندما قال جوبيز إنه أجرى اتصالات مع العديد من الموسيقيين ومن الممكن أن يدفع لهم أموالاً للظهور في الإعلانات، رد فينست قائلاً: "كلا، إن الأمور ستتغير قريباً. إن شركة أبل تعد علامة تجارية مختلفة، وتعد أفضل من العلامات التجارية لمعظم الفنانين. ينبغي أن نتحدث عن الفرصة التي تقدمها لفرق الموسيقية، لا أن ندفع لها المال".

ويذكرني كلو أنه كان هناك في الواقع بعض المقاومة بين الموظفين الشباب في شركة أبل والوكالة الإعلانية للاستعانة بـ ديلان. يقول كلو: "لقد كانوا يتساءلون عما إذا كان ديلان لا يزال جذاباً بما فيه الكفاية". ولم يكن ينفي لـ جوبيز أن يسمع شيئاً من ذلك.

فقد كان يشعر بالإثارة والتعمس للتعامل مع ديلان.

أصبح جوبيز مهووساً بكل تفاصيل الإعلان التجاري لـ ديلان. وطار روزين إلى كوبرتينو حتى يتمكنوا من استعراض الألبوم واختيار الأغنية التي كانوا يرغبون في استخدامها، وانتهى بهم المطاف إلى اختيار أغنية *Someday Baby*. وافق جوبيز على شريط فيديو الاختبار الذي أعدده كلو باستخدام بديل سينماشى لـ ديلان، والذي تم تصويره بعد ذلك في ناشفيل مع ديلان نفسه. ولكن عندما عاد به، لم يعجب به جوبيز. فلم يكن مميزاً بما فيه الكفاية، وكان هو يريد أسلوباً جديداً؛ لذا اهتم استعمال كلو بمخرج آخر، وتمكن روزين من إقناع ديلان بإعادة تسجيل الإعلان التجاري كاملاً. وفي هذه المرة كان ديلان يرتدى قبعة رعاة البقر، ويجلس على كرسى بلا ظهر أو ذراعين - يمزف ويقتن - بينما كانت هناك راقصة هيبر ترتدى قبعة موز الصحف ترقص وهي ممسكة بـ جهاز iPod (آي بود)، وهو ما أعجب به جوبيز.

أظهر الإعلان التأثير الهائل لتسويق جهاز iPod (آي بود)؛ فقد ساعد ديلان على كسب جمهور الشباب، تماماً كما فعل جهاز iPod (آي بود) لشركة أبل. وبسبب الإعلان، وصل ألبوم ديلان للمرتبة الأولى بقائمة مجلة بيلبورد للألبومات الفنائية في الأسبوع الأول من إصداره، وتوقفت نسبة مبيعاته على مبيعات الألبومات كريستينا أجيلىيرا وأونكتاست. وكانت تلك هي المرة الأولى التي يصل فيها ديلان إلى الصدارة منذ إصداره لألبوم *Desire* في عام ١٩٧٦، آي قبل ثلاثة عاماً. وقد أبرزت مجلة آد إيج دور شركة

أبل في تقدم ديلان، فكتبت تقول: "إن إعلان برنامج iTunes (آي تيونز) لم يكن مجرد صنفحة عادية مع أحد المشاهير تقوم فيها إحدى العلامات التجارية الكبرى بتوقيع شيك ضخم للاستفادة من الشكل الذي يتمتع به أحد النجوم الكبار. لقد قلبت هذه الصنفحة المعادلة؛ حيث إن العلامة التجارية القوية لشركة أبل وفرت للسيد ديلان وسيلة للوصول إلى شريحة الشباب، وساعدت على وصول مبيعاته لراتب لم تبلغها منذ إدارة الرئيس فورد".

فريق البيتلز

من بين الأقراص المدمجة التي كانت تعظمى بتقدير جوائز كان هناك قرص مدمج غير قانونى يحتوى على عشر جلسات مسجلة أونجود للفريق البيتلز وهم يجرون تعديلات على أغنية Strawberry Fields Forever. وقد أصبح هذا القرص المدمج المعيار الموسيقى لفلسفته فى كيفية الوصول بأى منتج إلى حالة المثالية. وقد عثر آندي هيرتزفيلد على القرص المدمج وأعد نسخة منه لجوائز فى عام ١٩٨٦، رغم أن جوائز كان يخبر الناس فى بعض الأحيان بأنه حصل عليه من يوكو أونو. وبينما كان يجلس فى غرفة المعيشة بمنزله فى بالو ألتوزاد يوم، ثقب جوائز فى بعض خزانة الكتب الزجاجية المغلقة للعنور عليه، ثم شفله بينما كان يصف ما تعلمته منه:

إنها أغنية معقدة، وأنه لأمر رائئ أن تشاهد العملية الإبداعية عندما كانوا يستعرضونها ذهاباً وإياباً، وفي النهاية أبدعوها بعدها ببضعة أشهر. وقد كان لدينون دائمًا هو مطربي المفضل من فريق البيتلز [يصحح عندما يتوقفون خلال المحاولة الأولى ويحمل الفرقة تعود ثانية وتبدل نغمات متألقة]. هل سمعت تلك الالتفافة البسيطة التي قاموا بها؟ إنها لم تتبع، ولذا فإنهم عادوا وبدأوا من حيث كانوا. إنها فجوة للغاية في هذا الإصدار. وفي الواقع إنها تجعلهم يبدون كأنهم مجرد أدوات. هل يمكن أن تتصور فعلًا أناسًا آخرين يفعلون هذا الأمر، حتى يصلوا إلى هذا الإصدار. ربما لا يقومون بكتابتها وفهمها، ولكنهم بالتأكيد يعزفونها. ومع ذلك فإنهم لم يتوقفوا قط. لقد كانوا ينشدون الكمال أنسنا حلو، وقد ترك هذا الأمر انطباعاً كبيراً على عندما كنت في الثلاثينيات من عمري. ويمكنك أن تلم بعدى اجتيازهم في هذا الأمر.

لقد أنجزوا جزءاً كبيراً من العمل بين كل تسجيل من هذه التسجيلات، كما حرصوا على إعادتها مراراً وتكراراً لجعلها أقرب إلى الكمال [وبينما كان يستمع إلى المحاولة الثالثة، أوضح مدى التعقيد الذي أصبحت عليه الأجهزة]. إن الطريقة التي تبني بها الأشياء في شركة أبل تسير على هذا التحدي أغلب الأحيان، حتى مع عدد النماذج التي قد نصنفها لأى حاسب دفتري أو جهاز iPod (آي بود) جديد؛ فتحت قد نبدأ بإصدار معين وعندئذ نبدأ في تتحققه

مراً ونكرأً، وتصنع نماذج مفصلة من التصميم، أو المفاتيح، أو الطريقة التي تعمل بها آية وظيفة. وهذا يمثل الكثير من العمل، ولكننا في النهاية نحصل على الأفضل تماماً، وسرعان ما يصبح الأمر على هذا النحو: "يا للروعة، كيف فعلوا ذلك؟ أين المسامير؟".

وبالتالي كان من المفهوم سبب تعرض جوبيز لحالة من الشرود بسبب حقيقة عدم وجود تسجيلات فرقه البيتلز على برنامج iTunes (آي تيونز).

لقد امتد صراعه مع شركة أبل كوربس – وهي الشركة القابضة الخاصة بأعمال فريق البيتلز – لأكثر من ثلاثة عقود، مما تسبب في استخدام الكثير جداً من الصحفيين لعبارة "طريق طويل ومتعرج" في قصصهم حول تلك العلاقة. وقد بدأ الصراع في عام ١٩٧٨، عندما واجهت شركة أبل كومبيوترز – بعد وقت قصير من إطلاقها – دعوى قضائية من قبل شركة أبل كوربس للتمدي على العلامة التجارية، على أساس الحقيقة القائلة إن التسمية المميزة السابقة لتسجيلات فريق البيتلز كان يطلق عليها أبل. وقد تمت تسوية الدعوى بعدها بثلاث سنوات، عندما دفعت شركة أبل كومبيوترز لشركة أبل كوربس ٨٠٠٠ دولار، وكان بالتسوية ما كان يبدو حينئذ أنه شرط غير ضار: ألا يقوم فريق البيتلز بإنتاج أي أجهزة كمبيوتر، وألا تقوم شركة أبل بتسويق أي منتجات موسيقية.

وقد حافظ فريق البيتلز على الصفة من جانبهم؛ ولم ينتج أى منهم أى أجهزة حاسب على الإطلاق، ولكن شركة أبل أنهت الأمر بالدخول في عالم الأعمال الموسيقية، فنمت مقتضياتها مرة أخرى في عام ١٩٩١، عندما ضمت أنظمة Mac (ماك) إمكانية تشفيل الملفات الموسيقية، ثم تمت مقتضياتها مرة أخرى في عام ٢٠٠٣، عندما تم إطلاق متجر iTunes Store (آي تيونز ستور) الإلكتروني، وأخيراً تم حل المسائل القانونية في عام ٢٠٠٧، عندما عقدت شركة أبل اتفاقاً تدفع بمقتضاه لشركة أبل كوربس ٥٠٠ مليون دولار للحصول على حق استغلال الاسم في جميع أنحاء العالم، وعندئذ أعادت الرخصة لفريق البيتلز للحصول على الحق في استخدام شركة أبل كوربس في تسجيلاتهم وأعمالهم التجارية.

للأسف، لم يحل هذا مسألة تحميل تسجيلات فريق البيتلز على برنامج iTunes (آي تيونز). ولكن ي يحدث هذا، فإنه كان يجب على فريق البيتلز وشركة "إيه إم آي ميديايك" – الحاصلة على حق ملكية معظم أغانيهم – التفاوض بشأن خلافاتهم حول كيفية التعامل مع حقوق الملكية الرقمية. وقد تذكر جوبيز الأمر لاحقاً فقال: "إن جميع أفراد فريق البيتلز يريدون وضع تسجيلاتهم على برنامج iTunes (آي تيونز)، ولكن الفريق وشركة "إيه إم آي" مثل الشخصين المتزوجين منذ زمن بعيد – يكرهان بعضهما ولكن لا يمكنهما الطلاق. وكانت الحقيقة المتمثلة في أن هرقتني الموسيقية المفضلة كانت آخر شيء محظوظ

عن برنامج iTunes (آي تيونز) كانت تمثل لى شيئاً تعنيت بشدة أن لو بقيت على قيد الحياة لأتمكن من حله". وكما اتضح بعد ذلك، فقد كانت مجرد أمنية.

بونو

كان بونو - المطرب الرئيسي بفريق يوتو - يعبر عن تقديره العميق للقدرات التسويقية لشركة أبل، وكان على ثقة من أن فرقته الموسيقية - التي يقع مقرها في دبلن - كانت لا تزال الأفضل في العالم، ولكن في عام ٢٠٠٤ حاولت الفرقة - بعد ما يقرب من ثلاثين عاماً معاً - تجديد شبابها، فأنفتحتاليوماً جديداً مثيراً به أغنية وصفها عازف الجيتار الرئيسي في الفرقة - ذا إيدج - بأنها ستكون "أم جميع الألحان موسيقى الروك"، وعرف بونو أنه كان يجب عليه التوصل إلى طريقة للحصول على بعض القوة الدافعة لها، ولذا فقد أجرى مكالمة لـ جوبيز.

يتذكر بونو ذلك قائلاً: "لقد كنت أريد شيئاً محدداً من شركة أبل. فقد كانت لدينا أغنية بعنوان Vertigo والتي تميزت بعبارة موسيقية حادة على الجيتار والتي كنت أعرف أنها قد تكون معدية، ولكن فقط إذا تعرض الناس لها مرات عديدة"، وكان يشعر بالقلق من أن يكون عهد الترويج لأية أغنية من خلال البث على الراديو قد ولد، وعندهن زار بونو جوبيز في منزله بمدينة بالو ألتو، وتجولا في الحديقة، وقدم عرضاً غير عادي. على مدى سنوات، كانت فرقة يوتو ترفض عروضاً مرتفعة تصل إلى ٢٢ مليون دولار لظهور في الإعلانات التجارية. والآن فإنه يريد من جوبيز استخدام فرقته في أي إعلان تجاري لجهاز iPod (آي بود) مجاناً - أو على الأقل كجزء من صفقة للفعمة متبدلة. وقد تذكر جوبيز ذلك لاحقاً فقال: "إنهم لم يقوموا بأي إعلان تجاري من قبل، ولكنهم كانوا يخسرون الكثير بتحميل تسجيلاتهم مجاناً؛ حيث كانوا معجبين بما نفعه ببرنامج iTunes (آي تيونز)، وكانوا يعتقدون أن بإمكاننا أن نروج لهم لدى جمهور الشباب".

إن آلي رئيس تيفيدي آخر كان سيقفز طريراً وابتهاجاً نتيجة إقتناع فريق يوتو بأداء أحد الإعلانات التجارية، ولكن جوبيز تراجع قليلاً؛ فلم تكن شركة أبل تتعرض أشخاصاً يمكن تمييزهم في إعلانات جهاز iPod (آي بود)، بل كانت تتعرض مجرد صور ظليلة (ولم يكن إعلان ديلان قد أنتج بعد). رد بونو قائلاً: "إن لديكم صوراً ظليلة من المشجعين. لذا، لا يمكن أن يكون بالمرحلة المقبلة صور ظليلة من الفنانين؟" فقال جوبيز إن كلامه هذا يبدو كأنه فكرة جديرة بالدراسة. وترك بونو جوبيز نسخة من الألبوم How to Dismantle an Atomic Bomb - ليسمعه. يقول بونو: "لقد كان الشخص الوحيد خارج الفرقة الموسيقية الذي لديه الألبوم".

وبعد ذلك جولة من الاجتماعات؛ حيث طار جوبيز ليتحدث إلى جيمي أيوفين – الذي كانت شركته إنترسکوب توزع تسجيلات فريق يوتو – في منزله بقسم هولبى هيلز من لوس أنجلوس. وكان إيدج موجوداً هناك – مع مدير فريق يوتو بول ماكجينيس، وتم عقد اجتماع آخر في مطبخ جوبيز، مع ماكجينيس الذي كان بدون بنود الصفقة في مؤخرة دفتر يومياته. سوف تظهر فرقة يوتو في الإعلان التجارى، وسوف تقوم شركة أبل بالترويج للألبوم بقوة في أماكن متعددة، بدءاً من قوائم مبيعات الألبومات الموسيقية إلى الصفحة الرئيسية لبرنامج iTunes (آي تيونز). ولن تحصل الفرقة على أي أجر مباشر، ولكنها سوف تحصل على عائدات الملكية الناتجة عن بيع طبعتها الخاصة بجهاز iPod (آي بود). وكان بونو – مثل لاك – يعتقد أن الموسيقيين ينبغي أن يحصلوا على عائد ملكية بود). عن كل جهاز iPod (آي بود) يتم بيعه، وكانت هذه هي محاولته الصافية للتأكد على هذا المبدأ بطريقة محدودة لفرقته. ويذكر أيوفين قائلاً: "لقد طلبت أنا وبونو من ستيف أن يصنع لنا جهازاً أسود اللون؛ فتحعن لم نكن نقوم بمجرد دعاية تجارية، ولكننا كنا نبرم صفقة خاصة بالعلامة التجارية المشتركة".

ويذكر بونو بذلك قائلاً: "لقد كنا نريد جهاز iPod (آي بود) خاصاً بنا، وهو شيء مختلف عن الأجهزة البيضاء المعتادة. لقد كنا نريد أجهزة سوداء، ولكن ستيف قال: "لقد جربنا ألواناً أخرى غير الأبيض، ولكنها لم تنجح". وبعد بضعة أيام، تراجع جوبيز عن موقفه الرافض ووافق على الفكرة، على سبيل التجربة.

تخللت الإعلان التجارى لقططات مفعمة بالحيوية لصورة ظليلة جزئية للفرقه مع الصورة الظلية المعتادة لأمرأة ترقص وهي تستمع إلى جهاز iPod (آي بود) الخاص بها. ولكن رغم تصويره في لندن، فإن الاتصال مع شركة أبل كان في طريقه إلى الفسخ؛ فقد بدأ جوبيز يعيد التفكير بشأن فكرة وجود جهاز iPod (آي بود) خاص أسود اللون، ولم تكن معدلات عائدات الملكية ثابتة تماماً. فاتصل بجيمس فينست - من وكالة الإعلان الخاصة بشركه أبل - وأخبره بأن يحصل بلندن وبطرق جميع الأمور. قال جوبيز: "إنت لا تعتقد أن هذا الأمر سيحدث. إنهم لا يدركون مقدار القيمة التي تمنحها لهم، إن الأمر يسير في الاتجاه الخطأ. لنفكر في إعلان آخر نقوم به". كان فينست - وهو أحد المعجبين بفرقة يوتو - يعرف مدى أهمية الإعلان لكل من الفرقه وشركة أبل، فتوسل وجويز من أجل إتاحة الفرصة للاتصال ببونو ومحاولة وضع الأمور على المسار الصحيح، وأعطاه جوبيز رقم الهاتف الجوال الخاص بـ بونو، وتحدث مع المطرب وهو في مطبخه في مدينة دبلن.

كان بونو أيضاً يعيد التفكير في الصفقة، فأخبر فينست قائلاً: "إنت لا تعتقد أن هذا الأمر سينجح، إن الفرقه متربدة فيه". سأله فينست عن المشكلة، فرد بونو قائلاً:

"عندما كنا مراهقين في دبلن، قلنا إننا لن نركب أية حافلات على الإطلاق". وقال فينسنت - رغم أنه بريطاني وعلى دراية باللغة العالمية الخاصة بموسيقى الروك - إنه لا يعرف ما يعنيه ذلك. فشرح بونو الأمر قائلاً: "القيام بأشياء حمقاء من أجل المال. إننا نمثل كل شيء بالنسبة لجماهيرنا، ونحن نشعر بأننا سنقودهم إلى الشعور بالإحباط إذا ما ظهرنا في أي إعلان تجاري. لا يبدو الأمر مناسباً. إنني آسف على إهادارنا وقتك". سأل فينسنت عما يمكن أن تفعله شركة أبل أكثر من ذلك لإنجاح الأمر. فقال بونو: "إننا نمنحكم أهم شيء لدينا يمكن أن نقدمه، وهو موسيقانا. فما الذي ستتعطوننا إياه في المقابل؟ الإعلان التجاري، وسوف يعتقد جماهيرنا أنه إعلان لكم. إننا بحاجة إلى شيء أكبر من ذلك"، فرد فينسنت بأن عرض الطبيعة الخاصة لفرقة يوتون من أجهزة iPod (آي بود) والحصول على عائد عن الملكية كان يعد صفقة ضخمة، وأخبر بونو قائلاً: "وهذا هو أغلى شيء يمكن أن نمنحك لكم".

قال المطربي إنه كان على استعداد لمحاولة إعادة الاتصال بشأن الصفقة كلها، ولذا، قام فينسنت على الفور بالاتصال بجونى آيف، وهو معجب آخر من كبار المعجبين بفريق يوتون (وكان قد شاهدهما للمرة الأولى في حفل موسيقى في نيوكاسل في عام ١٩٨٢)، وشرح له الوضع. ثم اتصل بجوبيز واقتراح عليه أن يرسل آيف إلى دبلن ليعرض عليهم الشكل الذي سيبدو عليه جهاز iPod (آي بود) أسود اللون، فوافق جوبيز. وأعاد فينسنت الاتصال ببونو، وسألته عما إذا كان يعرف جونى آيف، ولم يكن يدرك أنهما قد تقابلوا من قبل وأعجب كل منهما بالآخر. ضحك بونو و يقول: "هل أعرف جونى آيف؟ إنني أحب هذا الرجل - بل إنني مغرم به تماماً".

فرد فينسنت: "هذا أمر مشجع قليلاً، ولكن ما رأيك في أن تسمح له بأن يأتي لزيارتكم ويربك مدى الجاذبية التي سيكون عليها جهاز iPod (آي بود) الخاص بفرقتك؟". رد بونو قائلاً: "سوف أذهب لأقله بنفسه في سيارتي التي من طراز مازيراتي، وسوف يقيم في منزلي، وسأصطحبه للتترزه، وأكرم ضيافته حقاً".

وفي اليوم التالي، بينما كان آيف يتجه إلى دبلن، كان على فينسنت أن يقنع جوبيز، والذي كان لا يزال يعيق التفكير في الصفقة. وقال: "إنني لا أعرف ما إذا كانا نقوم بالشيء الصائب أم لا. إننا لا نريد أن نفعل هذا من أجل أي شخص آخر". لقد كان يشعر بالقلق من التعرض لواقف مماثلة لفنانين يحصلون على عائد ملكية من كل جهاز iPod (آي بود) يتم بيعه، فطمأنه فينسنت بأن صفقة فريق يوتون ستكون خاصة.

يتذكر بونو قائلاً: "وصل جوني إلى دبلن وأصطحبته إلى بيت الضيافة الخاص بي، وهو مكان هادئ على خط السكة الحديد ويطل على البحر. وعرض لي جهاز iPod (آي بود) أسود رائعاً بيكرة تصفح ذات لون أحمر داكن، وقلت له حسناً، سوف نتم الصفقة".

وذهبا إلى مقهى محل، وعندئذ اتصلا بجويز فـي كويرتيينو لمعرفة ما إذا كان سيوافق على الصفقة أم لا، فـاسـوم جـويـز لـبعـض الـوقـت عـلـى كل تـفـصـيلـاتـ منـ التـفـاصـيلـ المـالـيةـ، وـعـلـى التـصـمـيمـ، قـبـلـ أنـ يـوـافـق عـلـى الصـفـقـةـ فـي النـهاـيـةـ، وـنـالـ هـذـا الـأـمـرـ إـعـجابـ بـوـنـوـ، فـقـالـ: "إـنـهـ لـأـمـرـ مـدـهـشـ حـقـاـ أـنـ يـكـونـ هـنـاكـ رـئـيـسـ تـفـصـيـلـ يـهـمـ بـالـتـفـاصـيلـ بـهـذـا الشـكـلـ". وـعـنـدـماـتـ حلـ الـأـمـرـ، انـخـرـطـ آـيـفـ وـبـوـنـوـ فـي تـنـاـولـ بـعـضـ الـمـشـرـوـبـاتـ، وـكـانـ كـلـاهـماـ يـشـمـ بـالـارـتـياـحـ فـي اـرـتـيـادـ المـاقـاهـيـ. وـبـعـدـ تـنـاـولـ الـقـلـيلـ مـنـ الـمـشـرـوـبـاتـ، قـرـرـاـ الـاتـصـالـ بـفـيـنـسـنـتـ بـالـارـتـياـحـ فـي اـرـتـيـادـ المـاقـاهـيـ. وـبـعـدـ تـنـاـولـ الـقـلـيلـ مـنـ الـمـشـرـوـبـاتـ، قـرـرـاـ الـاتـصـالـ بـفـيـنـسـنـتـ مـرـةـ أـخـرىـ فـي كالـيفـورـنـياـ. وـلـمـ يـكـنـ مـوـجـودـاـ بـالـمـنـزـلـ، وـعـنـدـئـذـ تـرـكـ لهـ بـوـنـوـ رسـالـةـ عـلـى جـهـازـ الرـدـ الـآـلـيـ الخـاصـ بـهـ، وـهـوـ الـأـمـرـ الذـيـ جـمـلـ فـيـنـسـنـتـ يـعـرـضـ عـلـىـ أـلـاـ يـمـحـوـهـاـ أـبـداـ. كـانـتـ الرـسـالـةـ تـقـولـ: "إـنـقـيـ أـجـلـسـ هـنـاـ فـيـ دـبـلـنـ معـ صـدـيقـكـ جـوـنـيـ. إـنـاـ نـتـاـولـ بـعـضـ الـمـشـرـوـبـاتـ، وـنـحـنـ سـعـداـ بـجـهـازـ iPodـ (آـيـ بـوـدـ) الـرـائـعـ هـذـاـ، وـأـنـاـ لـأـسـتـطـعـ أـنـ أـصـدـقـ حـتـىـ أـنـ مـوـجـودـ لـدـيـ الـآنـ وـأـنـ أـمـسـكـ بـهـ بـيـنـ يـدـيـ. شـكـرـاـ لـكـ!ـ".

وـقـدـ اـسـتـأـجـرـ جـويـزـ مـسـرـحاـ فـيـ سـانـ خـوـسـيهـ لـإـزـاحـةـ السـتـارـ عـنـ الإـعـلـانـ التـلـيـفـزيـونـيـ والإـصـدـارـ الخـاصـ مـنـ جـهـازـ iPodـ (آـيـ بـوـدـ). وـانـضـمـ إـلـيـهـ عـلـىـ خـشـبـةـ الـمـسـرـحـ كـلـ مـنـ بـوـنـوـ وـذـاـ إـيدـجـ. وـقـدـ بـيـعـ مـنـ الـأـلـبـوـمـ ٨٤٠٠٠٠ـ نـسـخـةـ فـيـ أـسـبـوـعـهـ الـأـوـلـ، وـاحـتـلـ لـلـمـرـةـ الـأـوـلـ الـمـرـتـبـ رقمـ وـاـحـدـ فـيـ نـسـبـةـ الـمـبـيعـاتـ حـسـبـ مـجـلـةـ بـيـلـبـورـدـ، وـصـرـحـ بـوـنـوـ لـلـصـحـافـةـ بـعـدـ ذـلـكـ بـأـنـهـ ظـهـرـ فـيـ الإـعـلـانـ دـوـنـ أـجـرـ لـأـنـ "فـرـيقـ يـوـنـوـسـوـفـ يـعـصـلـ عـلـىـ أـكـبـرـ قـدـرـ مـنـ الـقـيـمةـ النـاتـجـةـ عـنـ الإـعـلـانـ مـثـلـاـ مـسـتـحـصـلـ عـلـىـ شـرـكـةـ أـبـلـ". وـأـضـافـ جـيـمـيـ أـيـوـفـيـنـ أنـ الإـعـلـانـ سـيـمـكـنـ فـرـقةـ مـنـ "الـوـصـولـ إـلـىـ جـمـهـورـ أـصـفـرـ سـنـاـ".

ماـ كـانـ لـاـفـتـاـلـلـاـنـتـبـاهـ هـوـأـنـ هـذـاـ الـاـرـتـبـاطـ بـشـرـكـةـ لـتـصـنـيـعـ أـجـهـزةـ الـحـاسـبـ وـالـإـلـكـتروـنـيـاتـ كـانـ أـفـضـلـ طـرـيـقـةـ لـفـرـقـةـ تـعـزـفـ مـوـسـيـقـيـ الـرـوـكـ لـتـبـدوـ بـارـزـةـ وـجـاذـبـةـ لـلـشـبـابـ. وـأـوـضـعـ بـوـنـوـ فـيـ وـقـتـ لـاـحـقـ أـنـ لـيـسـ كـلـ صـفـقـاتـ الـرـعـاـيـةـ الـخـاصـةـ بـالـشـرـكـاتـ كـانـتـ تـتـعـامـلـ مـعـ الشـيـطـانـ. وـأـخـبـرـ كـرـيـجـ كـوتـ النـاـقـدـ الـمـوـسـيـقـيـ بـصـحـيـفـةـ شـيـكـاغـوـ تـرـيـبـيـونـ قـائـلاـ: "لـنـلـقـ نـظـرـةـ عـلـىـ الـأـمـرـ، إـنـ "الـشـيـطـانـ" هـذـاـ هـوـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـقـولـ الـمـبـدـعـةـ، إـنـهـ أـكـثـرـ إـبـادـاـ مـنـ مـعـظـمـ الـأـشـخـاصـ بـفـرـقـ الـرـوـكـ، وـالـمـطـرـبـ الـرـئـيـسـيـ هـوـ سـتـيفـ جـويـزـ. وـقـدـ سـاعـدـ هـؤـلـاءـ الـرـجـالـ عـلـىـ تـصـمـيمـ الشـءـ الـأـكـثـرـ رـوـعـةـ فـيـ الـثـقـافـةـ الـمـوـسـيـقـيـةـ مـنـذـ اـخـتـرـاعـ الـجـيـتـارـ الـكـهـرـبـائـيـ. إـنـهـ جـهـازـ iPodـ (آـيـ بـوـدـ). إـنـ وـظـيـفـةـ الـفـنـ هـيـ التـخـلـصـ مـنـ الـأـشـيـاءـ الـقـبـيـحةـ".

وـقـدـ تـمـكـنـ بـوـنـوـ مـنـ إـقـنـاعـ جـويـزـ بـالـتـعـامـلـ مـعـهـ مـرـةـ أـخـرىـ فـيـ عـامـ ٢٠٠٦ـ، وـكـانـتـ هـذـهـ الـمـرـةـ مـنـ أـجـلـ حـمـلـةـ الـإـصـدـارـ Product Redـ (برـوـدـكـتـ رـيدـ)ـ وـالـتـىـ كـانـتـ تـهـدـفـ إـلـىـ جـمـعـ الـأـمـوـالـ وـزـيـادـةـ الـلـوـعـىـ بـمـكـافـحةـ الـإـيدـزـ فـيـ أـفـرـيـقـيـاـ. لـمـ يـكـنـ جـويـزـ مـهـمـاـ كـثـيرـاـ بـالـعـملـ الـخـيـرـيـ مـنـ قـبـلـ، وـلـكـنـهـ وـاقـعـ عـلـىـ تـصـنـيـعـ نـسـخـةـ حـمـراـيـ اللـوـنـ مـنـ جـهـازـ iPodـ (آـيـ بـوـدـ)ـ كـجـزـءـ مـنـ حـمـلـةـ بـوـنـوـ. وـلـمـ تـكـنـ التـزـاماـ صـادـقاـ تـمـاماـ، فـقـدـ رـفـضـ عـلـىـ سـبـيلـ

المثال – وضع اسم الشركة بين قوسين مع ارتفاع كلمة ريد عنها، كما في (APPLE) RED. فقد أصر جوبيز قائلاً: "إنتي لا أريد وضع كلمة أبل بين قوسين، فأجاب بونو: "لكن ستيف، هذه هي الطريقة التي ظهر بها الوحدة من أجل قضيتها". واشتدت درجة حرارة المحادثة – حتى وصلت إلى مرحلة التراشق بالألفاظ – قبل أن يوافقا على التفكير في الأمر بالليل. وأخيراً وافق جوبيز على حل وسط نوعاً ما. فقد كان بإمكان بونو أن يفعل ما يحلوله في إعلاناته، لكن جوبيز لم يكن ليضع كلمة أبل بين قوسين مطلقاً على أي من منتجاته أو في أي من متاجرها. وتم وصف جهاز iPod (آي بود) بعبارة (PRODUCT RED)، وليس (APPLE) RED.

يتذكر بونو قائلاً: "إن ستيف من الممكن أن يكون شديد الانفعال أحياناً، ولكن تلك اللحظات جعلتنا أصدقاء مقربين؛ لأنه لا يوجد الكثير من الأشخاص في حياتك يمكنك إجراء تلك المناقشات القوية معهم. إنه متشبث برأيه للغاية. وبعد عروضنا، فإنني أتحدث إليه ودائماً ما يكون لديه رأى جيد". وكان جوبيز وأسرته في بعض الأحيان يذهبون لزيارة بونو وزوجته وأطفالهما الأربعة في منزلهما بالقرب من نيس على شواطئ الريفيرا الفرنسية. وفي إحدى الإجازات، في عام ٢٠٠٨، استأجر جوبيز مركباً ورسا به بالقرب من منزل بونو. فتناولوا الطعام معًا، وشقق بونوأشرتة لأغاني فريق يوتو التي كان يتم إعدادها لتصبح الألبوم الذي يعنوان *No Line on the Horizon*. ولكن رغم الصدفة، كان جوبيز لا يزال مفاؤضاً عنيداً. وقد حاولا الدخول في صفقة أخرى لإعلان جديد والإصدار الخاص لأغنية "Get On Your Boots"، ولكنهما لم يتمكنا من الوصول إلى اتفاق. وعندما أصيب بونو في ظهره في عام ٢٠١٠ واضطر إلى إلقاء إحدى الجولات، أرسلت له باول هدية عبارة عن سلة بها قرص "دي في دي" للكوميديا الثنائية Mozart's Brain and the Fighter Pilot، وكتاب of the Conchords خلايا النحل الخاصة بها، ودهان القضاء على الألم. وكتب جوبيز ملاحظة تعلق على البند الأخير، قائلاً: "دهان القضاء على الألم – إنتي أحب هذه الأشياء".

يو-يوما

كان هناك عازف موسيقى كلاسيكي ي يجعله جوبيز على المستوى الشخصي ومستوى الأداء؛ إنه يو-يوما؛ الفنان المبدع الموهوب الذي يتميز بالعدوينة والعمق مثل النغمات التي يبدعها على التشيلو والخاص به، وقد التقى في عام ١٩٨١، عندما كان جوبيز في مؤتمر أسبن للتصميم، وكان يو - ما في مهرجان الموسيقى بـ أسبن، وكان جوبيز يميل للانجذاب بقوة إلى الفنانين الذين يظهرون النقاء والصفاء، وأصبح أحد المعجبين بـ يو - ما. وقد وجه له الدعوة ليمعزف له في حفل زفافه، ولكنه كان في جولة خارج البلاد. وبعدها بسنوات

قليلة، ذهب إلى منزل جوبيز، وجلسا في غرفة المعيشة، وأخرج التشيللو الخاص به الذي من صنع ستراديفاريوس عام ١٧٣٣ ، وعزف مقطوعة لباخ. وقال للزوجين: "هذا هو ما كنت سأعزفه لكما في حفل زفافكما". وعندئذ اغروقت عيناً جوبيز بالدموع وقال له: "إن عزفك هو أقوى حجة سمعتها على الإطلاق تدل على وجود الله، لأنني لا أعتقد حقاً أن أي إنسان يستطيع أن يفعل هذا بمفرده". وفي زيارة تالية، سمع ما لم يُيرِين - ابنة جوبيز - بحمل التشيللو بينما كانوا يجلسون بالمطبخ. وفي ذلك الوقت، كان السرطان قد هاجم جوبيز، وحصل على وعد من يو - ما بـأن يعزف له في جنازته.

أصدقاء شركة بيكسار

... وخصومها

A Bug's Life فيلم

عندما طورت شركة أبل جهاز iMac (آي ماك)، قاد جوبيز السيارة مع جوني آيف ليعرضه على العاملين في شركة بيكسار، وكان يشعر بأن الآلة كانت تتمتع بالشخصية الشجاعة التي قد ترافق مبدعى شخصيتها Woody Buzz Lightyear و، وكان يجب حقيقة أن آيف وجوني لاسيتير يشتراكان في التمتع بالموهبة المتمثلة في ربط الفن بالเทคโนโลยيا بطريقة مرحة.

كانت شركة بيكسار ملاداً يهرب إليه جوبيز من التوتر الموجود في كويرتينو، ففي شركة أبل، كان المديرون في كثير من الأحيان سريعاً الفضب ومنهكين، وكان جوبيز يميل إلى أن يكون متقلباً، وكان الناس يشعرون بالعصبية أينما كانوا يقفون معه، أما في شركة بيكسار، فقد كان رواة القصص والرسامون يبدون أكثر هدوءاً ويتصرفون بمزيد من اللطف، سواء مع بعضهم بعضاً، أو حتى مع جوبيز. وبعبارة أخرى، فإن تحديد الطابع العام في كل مكان كان يتحدد من خلال الإدارة العليا، أي من خلال جوبيز في شركة أبل، وعن طريق لاسيتير في شركة بيكسار.

وقد استمتع جوبيز بالمرح الصادق لصناعة السينما وتحمس لنظام الحلول الحاسيبة الذي مكن شيئاً ساحراً مثل السماح لقطرات المطر المتولدة من خلال الحاسوب بأن تكسر أشعة الشمس أو السماح لأوراق العشب بالرفرفة في الريح. ولكنه كان قادرًا على كبح

جماح نفسه من محاولة التحكم في العملية الإبداعية. ففي شركة بيكسار تعلم جوبيز السماح للأشخاص الآخرين المبدعين بالازدهار وأخذ زمام المبادرة، وقد تحقق هذا إلى حد كبير لأنه كان عاشقاً للاسيتير، وهو هفتنان لطيف - مثل آيف - كان ياماً كانه إخراج أفضل ما لدى جوبيز.

كان الدور الرئيسي لجوبيز في شركة بيكسار هو عقد الصفقات، والذي كانت قوته الطبيعية فيه تمثل أحد الأصول المهمة. وبعد وقت قصير من إصدار فيلم *Toy Story* اصطدم بـ جيفري كاتزينبرج، الذي كان قد ترك شركة ديزني في صيف عام ١٩٩٤، وانضم إلى ستيفن سيلبريج وديفيد جيفين للبدء في تأسيس شركة "دريم وركس إس كيه جي". وقد انعقد جوبيز أن فريقه في شركة بيكسار قد أبلغ كاتزينبرج - عندما كان لا يزال يعمل في شركة ديزني - بفيلمه المقترن *A Bug's Life*، وأنه قد سرق فكرة الفيلم من فيلم رسوم متحركة عن الحشرات عندما قرر أن ينتج فيلم *Antz* بشركة دريم وركس. يقول جوبيز: "عندما كان جيفري لا يزال يدير قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزني، طرحتنا عليه إنتاج فيلم *A Bug's Life*، فعلى مدار ستين عاماً من تاريخ الرسوم المتحركة، لم يفكر أحد في إنتاج فيلم رسوم متحركة عن الحشرات، إلى أن فكر لاسيتير في ذلك. لقد كانت إحدى مضاماته الإبداعية الرائعة. رحل جيفري والتحق للعمل بشركة دريم وركس، وفجأة خطرت له هذه الفكرة لإنتاج فيلم رسوم متحركة عن - أولاً - الحشرات، وتظاهر بأنه لم يسمع بشيء مثل هذا من قبل مطلقاً. لقد كذب - لقد نطق بكذب محض".

في الواقع، إنه لم يكن يكذب؛ فالقصة الحقيقة أكثر إثارة قليلاً. فلم يسمع كاتزينبرج بفيلم *Bug's Life* عندما كان يعمل بشركة ديزني، ولكن بعد أن تركها للعمل بشركة دريم وركس، ظل على اتصال بلاسيتير، والذي كان يجري معه أحياناً م侃مات هاتقية سريعة معتادة من قبيل: "مرحباً يا صديقي، أخبرنى بأحوالك في العمل"، ولذا عندما حدث أن كان لاسيتير موجوداً في منشأة تكنيكولور التي كانت مقامة على قطعة أرض خاصة بشركة يونيفيرسال، وحيث كان مقر شركة دريم وركس أيضاً، اتصل بـ كاتزينبرج وفى الوقت نفسه كان يمر بجوار اثنين من زملائه. وعندما سأله كاتزينبرج عما كانا يفعلانه، أخبره لاسيتير بما جاء على لسانه حين يتذكر الموقف فيقول: "لقد وصفنا له فيلم *A Bug's Life*، وبه نملة كشخصية رئيسية، وأخبرناه بالقصة الكاملة المتمثلة في تنظيم هذه النملة للنمل الآخر وتجنيد مجموعة من الحشرات العاملة بالسيرك لمحاربة الجراد. لقد كان يجب علىَّ أن أكون حذراً. وظل جيفري يطرح الأسئلة حول الموعد المحدد لإصدار الفيلم".

بدأ القلق يتسلل إلى لاسيتير عندما سمع – في أوائل عام ١٩٩٦ – شائعات بأن شركة دريم وركس ربما تنتج فيلم الرسوم المتحركة الخاص بها عن النمل والمصمم بواسطة الكمبيوتر، فاتصل بـ كاتزينبرج وطلب منه أن يكون صريحاً معه، فتحتاجن كاتزينبرج وتلائم في الكلام وتساءل عن المصدر الذي سمع منه لاسيتير هذا. وسألته لاسيتير مرة أخرى، فأعترف كاتزينبرج بأن الأمر كان صحيحاً. صاح لاسيتير الذي كان نادراً ما يرفع صوته وقال له: "كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟".

"لقد كانت الفكرة موجودة لدينا منذ فترة طويلة": هكذا قال كاتزينبرج، الذي أوضح أنه تم عرض الأمر عليه من قبل مدير تطوير الأعمال بشركة دريم وركس. رد عليه لاسيتير قائلاً: "إنت لا أصدقك".

واعترف كاتزينبرج بأنه قد سرع من إنتاج فيلم *Antz* كوسيلة لمواجهة زملائه السابقين بشركة ديزني. وقد كان من المقرر أن يكون الفيلم الرئيس الأول لشركة دريم وركس هو فيلم *Prince of Egypt*. والذى كان من المقرر أن يتم عرضه في عيد الشكر عام ١٩٩٨، عندما تناهى إلى سمعه أن شركة ديزني كانت تخطط لعرض فيلم *A Bug's Life* الذي من إنتاج شركة بيكسار في عطلة نهاية الأسبوع نفسه. لذا فإنه أسرع في إنتاج فيلم *Antz* ليجبر شركة ديزني على تغيير تاريخ عرض فيلم *Prince of Egypt*.

"اللعنـة عليك": هكذا رد لاسيتير، الذي لم يكن يستخدم مثل هذه اللغة في المادة ولم يتحدث مع كاتزينبرج لمدة ثلاثة عشر عاماً أخرى.

كان جوبيز يستحيط غضباً، حيث كان أكثر خبرة بكثير من لاسيتير في التعبير عن مشاعره، فاتصل بـ كاتزينبرج وبدأ بالصراخ فيه. وقدم كاتزينبرج عرضاً: وهو أنه قد يؤجل إنتاج فيلم *Antz* إذا غير جوبيز وشركة ديزني تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life* حتى لا يتناهى مع فيلم *Prince of Egypt*. ويذكر جوبيز فيقول: "لقد كانت محاولة ابتزاز سافرة، ولم أوفق عليها"، وأخبر كاتزينبرج بأنه ليس هناك شيء يمكنه القيام به لإقناع شركة ديزني بتغيير تاريخ العرض.

رد كاتزينبرج: "بالطبع يمكنك، إنك تستطيع تحريك الجبال؛ فأنت الذي علمتني هذه الطريقة"، وقد قال ذلك عندما كانت شركة بيكسار مفلسة تقريباً، وقد جاء لتجدها من خلال منحها الصفقة الخامسة بإنتاج فيلم *Toy Story*. فقال جوبيز: "لقد كنت أنا الشخص الوحيد الموجود لساندتك حينئذ، والآن فإنك تسمع لهم باستخدامك لخداعي". واقتصر أنه إذا رغب جوبيز، فإنه ببساطة يستطيع أن يعطي عملية إنتاج فيلم *A Bug's Life* دون أن يخبر شركة ديزني. ولو فعل ذلك – كما قال كاتزينبرج – فإنه سيؤجل عرض فيلم *Antz*. فرد جوبيز: "لا تفكـر في هذا من الأساس".

وكان كاتزينبرج يشعر بالظلم، وكان محظياً في هذا. فقد كان من الواضح أن آيسنر وديزني كانا يستخدمان فيلم شركة بيسكار لعاقبته على ترك شركة ديزني وتأسيس استوديو منافس لإنتاج أفلام الرسوم المتحركة. فيقول: "القد كان فيلم *Prince of Egypt* أول شيء نقوم بإنتاجه، وقررنا تحديد موعد عرض أول شيء في تاريخ عرضنا الذي أعلنا عنه مجرد الماء، وكانت وجهة نظرى تشبه وجه نظر الأسد الملك، والتي تتقول إنك إذا وضعتم يدك في قفصي ومسست بها مخالبي، فاحتدرس".

لم يتراجع الطرقان، ومن ثم أشار الفيلمان المنافسان عن النمل جنون الصحافة. وحاولت شركة ديزني الحفاظ على هدوء جوبيز، على أساس النظرية القائلة إن زيادة حدة التناقض سوف تصب في مصلحة فيلم *Antz*. ولكنها كان رجلاً لا يمكن إمساكه بسهولة. وقد صرخ لصحيفة لوس أنجلوس تايمز قائلاً: "نادرًا ما يفوز الأشرار". ورداً على ذلك، اقترح عبقري التسويق بشركه دريم وركس - تيري بريس - قائلاً: "يجب أن يتناول ستيف جوبيز جبوياً مهدئاً".

تم عرض فيلم *Antz* في بداية أكتوبر ١٩٩٨، ولم يكن فيلماً سيئاً. وقد أدى وودي آلان دور نملة عصبية تعيش في مجتمع ملتزم وتتوق للتغيير من تفردها. وقد كتبت صحيفة تايم تقول: "هذه هي نوعية كوميديا وودي آلان التي لم يمد يؤديها". وقد حقق الفيلم عائدات جديرة بالاحترام بلغت ٩١ مليون دولار محلياً و١٧٢ مليون دولار في جميع أنحاء العالم.

وبعدها بستة أسابيع، تم عرض فيلم *A Bug's Life* كما كان مخطط له. وكانت به حبكة درامية ملحمية، والتي كانت تمكس حكاية إيسوب عن "النملة والجراد"، بالإضافة إلى أنه كان يتميز بالبراعة التقنية الفائقة، مما أتاح عرض تفاصيل مذهلة مثل عرض منظر المشب من وجهة نظر الحشرة. كانت صحيفة تايم أكثر افتتاحاً حول هذا الموضوع. وقد كتب ريتشارد كورليس يقول: "إن عمله التصميمي ممتاز للغاية - فإن جنة عدن التي تحتل عرض الشاشة بأكملها والمتمثلة في أوراق الشجر والمتأهبات التي يسكنها عشرات المهرجين الذين يتسمون بقبع المنظر ويعانقون بعضهم وهم يستقلون العربات التي تجرها الدواب - لدرجة أنه جعل شركة دريم وركس يبدو - مقارنة به - وكأنه فيلم يذاع عبر الراديو". وقد حقق ضعف ما حققه فيلم *Antz* في شباك التذاكر، حيث حصد ١٦٢ مليون دولار محلياً و٢٦٢ مليون دولار في جميع أنحاء العالم (كما أنه تخطى فيلم *Prince of Egypt*).

وبعدها بسنوات قلائل، ذهب كاتزينبرج إلى جوبيز وحاول تلطيف المشاكل والخلافات معه، وأصر على أنه لم يسمع بمشروع فيلم *A Bug's Life* عندما كان في شركة ديزني، ولو كان قد سمع به، فإن اتفاقه مع الشركة كان يقتضي بأن يحصل على حصة من الأرباح،

ولذا فإنه لم يكن هناك شيء ليكذب بشأنه، فضحك جوبيز، وتقبل الأمر قدر استطاعته. وقال كاتزينبرج له: "لقد طلبت منك أن تحرر تاريخ عرض فيلمك، ولم تفعل، لذا لا يمكنك أن تغضب مني لحمايتي طفل". وأشار إلى أن جوبيز "هذا فعلاً وسكن تماماً"، وأنه تفهم الموقف. ولكن جوبيز قال في وقت لاحق إنه في الحقيقة لم يصفع عن كاتزينبرج مطلقاً:

إن فيلمتنا قد أحرق فيلمه في شباك التذاكر. فهل أضف على هنا هذا الأمر شعوراً طيباً؟ كلا، إنه ما زال يضفي شعوراً بغيضاً، لأن الناس بدأوا يتساءلون عن الطريقة التي كان الجميع ينتجون بها فيلماً عن الحشرات في هوليوود. لقد سلب الأصالة الرائعة من جون، وهو الأمر الذي لا يمكن استبداله أبداً. هذا غير معقول، ولذا هاتني لن أتقى به مطلقاً، حتى بعد محاولته إصلاح الأمور. وقد جاء إلىَّ بعد أن حقق النجاح في فيلم *Shrek*. وقال: "إنت شخص مختلف الآن، فإننا أخيراً أشعر بسلام داخلي تجاه نفسي". وهذا كله هراء. وكان الأمر يشبه قوله: أعطوني مهلة يا جيفري.

من جانبه، كان كاتزينبرج أكثر كرمًا من ذلك بكثير؛ فقد كان يعتبر جوبيز واحداً من "العباقرة الحقيقيين في العالم"، وتعلم أن يعترمه رغم علاقتها المقلوبة. والأهم من ذلك أن هزيمة فيلم *Antz* كانت تظهر أن شركة بيكسار لم تكن من تلك الشركات التي تحرز نجاحاً واحداً وتكتفى به؛ فقد حصد فيلم *A Bug's Life* إيرادات بقدر ما حقق فيلم *Toy Story*، مما يثبت أن ذلك النجاح الأول لم يكن وليد المصادفة. وقد قال جوبيز فيما بعد: "هناك شيء كلاسيكي في عالم الأعمال، وهو متلازمة المنتج الثاني". وهي تنشأ عن عدم فهم الأسباب التي جعلت منتجك الأول ناجحاً للغاية. "لقد عشت تلك التجربة في شركة أبل. وكان شعوري أننا إذا مررنا بها أيضاً من خلال فيلمنا الثاني، فإن نجاحنا عندئذ يكون مضموناً".

فيلم ستيفن الخاص

كان فيلم 2 *Toy Story* – الذي تم عرضه في نوفمبر 1999 – أكثر نجاحاً، حيث حقق إيرادات بلغت ٤٨٥ مليون دولار حول العالم. وبالنظر إلى أن نجاح شركة بيكسار كان مضموناً عندئذ، فقد كان الوقت قد حان للبدء في بناء مقر دائم للشركة، ووجد كل من جوبيز وهريفن المنشآت بشركة بيكسار مصنع تعليب للفاكهة مهجوراً بـ "دبليو مونتي" في إميرفيل، وهو حي صناعي يقع بين بيركل وأوكلاند، على الجانب الآخر تماماً من جسرى باى بريديج بخلج سان فرانسيسكو. وهدموه على الفور، وكلف جوبيز بيتر بولين – المهندس

المعماري لمتاجر شركة أبل - بتصميم مبني جديد لقطعة الأرض التي تبلغ مساحتها ستة عشر فدانًا.

كان جوبيز مهوسًا بكل جانب من جوانب المبنى الجديد، من المفهوم العام إلى أدق التفاصيل بشأن المواد والبناء. يقول إد كاتمول، رئيس شركة بيكسار: "لقد كان لدى ستيف هذا الاعتقاد الراسخ أن نوع البناء المناسب من الممكن أن يؤدي إلى أشياء عظيمة فيما يخص أية ثقافة"، وكان جوبيز يتحكم في عملية إنشاء المبنى كما لو كان مخرجاً يقلق بشأن كل مشهد من فيلم ما. يقول لاسيتير: "لقد كان مبني بيكسار هو فيلم ستيف الخاص".

كان لاسيتير في الأساس يريد استوديو على شاكلة استوديوهات هوليوود التقليدية، بمبانٍ منفصلة للمشروعات المختلفة وأجنحة صغيرة لفرق التطوير. ولكن العاملين بشركة ديزني قالوا إنهم لم يحبوا المباني الجديدة لأن الفرق كانت تشعر بالعزلة، فوافقوه جوبيز، وفِي الواقع لقد قرر أنهما يجب أن يفعلوا العكس تماماً: مبني واحداً كبيراً حول ردهة مركزية لتشجيع اللقاءات المشوائية.

ورغم أنه كان من مسكن العالم الرقمي، أو ربما لأنه كان يعرف جيداً احتمالات الانعزال فيه، كان جوبيز مؤمناً قوياً بالمجتمعات الشخصية. وقال: "هناك إغراء في عصرنا الشبكي بالاعتقاد أن الأفكار يمكن تطويرها من خلال البريد الإلكتروني والدردشة الإلكترونية. وهذا جنون؛ فالإبداع يتحقق من خلال الاجتماعات الففوية، ومن المناوشات المشوائية. فإنك قد تلتقي مصادفة بشخص ما وتسأله عما يفعله، وتقول له: " رائع". وسرعان ما تبتكر جميع أنواع الأفكار".

ولذا، فقد عمل على أن يكون تصميم مبني بيكسار مشجعاً على اللقاءات وموافقة التعاون غير المخطط لها. يقول: "إذا لم يشجع المبني على ذلك، فسوف تخسر الكثير من الإبداع والسعر اللذين يتحققان بفضل موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة، ولذا فقد صممته المبني بحيث يجعل الموظفين يخرجون من مكاتبهم ويختلطون في الردهة المركزية مع الأشخاص الذين قد لا يرونهم بطريقة أخرى"، وتؤدي الأبواب الأمامية والسلام والممرات الرئيسية جميعها إلى الردهة، والتي كان يوجد بها مقهى وصناديق بريد، وكانت قاعات المؤتمرات بها نوافذ تطل عليها، وكان المسرح الذي يتسع لستمائة مقعد وبه قاعتا عرض صغيرتان جمبعها تطل على تلك القاعة. ويذكر لاسيتير قائلاً: "لقد نجحت نظرية ستيف منذ اليوم الأول. فقد ظلت ألتقي مصادفة بأشخاص لم أتقى بهم منذ شهور، ولم أر مطلقاً مبني يعزز التعاون والإبداع بهذا المبني".

بل إن جوبيز قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ليصدر أمراً بـلا يكون هناك سوى اثنين فقط من الحمامات الضخمة في المبني لكل من الجنسين، وأن يكونا متصلين بالردهة. ويذكر "بام كيرفين" المدير العام للشركة فيقول: "لقد كان يشعر بذلك بشكل قوي جداً

جداً. وشعر البعض منها بأنه كان يتمنى في الأمر أكثر من اللازم. وقد قالت إحدى السيدات الحوامل إنها لا ينبغي أن تجبر على المشي لمدة عشر دقائق لمجرد الذهاب إلى الحمام، وأدى ذلك إلى معركة كبيرة". وكانت واحدة من المرات القليلة التي اختلف فيها لاسيتير مع جوز. وقد توصلوا إلى حل وسط: أن تكون هناك مجموعتان من الحمامات على جانب الردهة على كل من الطابقين.

ولأنه كان من المقرر أن تكون العوارض الفولاذية للمبنى مرئية، فإن جوز أمعن البحث في الحصول على عينات من الشركات المصنعة في جميع أنحاء البلاد لمعرفة أيها يتميز بأفضل لون وملمس. وقد اختار مصنعاً في آركتساس، وطلب تشكيل الصلب من لون نقي، والحرص على التأكد من أن سائقى الشاحنات سيتوخون العذر ولن يخدشوا أيّاً منها. وقد أصر أيضاً على أن تثبت جميع العوارض بعضاً، ومن ثم تستطيع فعلاً رؤية الشكل الذي يبدو عليه. وعندما كان عمال الصلب يثبتون العوارض معًا، كانوا يصطحبون عائلاتهم في عطلات نهاية الأسبوع لشاهتها".

وكان أغرب جزء من موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة هو "صالات الحب". فقد وجد أحد فناني الرسوم المتحركة باباً صغيراً في الجدار الخلفي عندما كان يدخل مكتبه. وكانت هذه الردهة تفتح على ممر منخفض يمكنه الزحف من خلاله لتحمل إلى غرفة مكسوة بالصفائح المعدنية وتوفّر إمكانية الوصول إلى صمامات تكييف الهواء. فصادر هو وزملاؤه الغرفة السرية، وزينوها بأضواء عيد رأس السنة، ومصابيح الزينة، وفرشوها بمقاعد منجدة بمفروشات من جلد الحيوانات، والوسائد المزينة، وطاولة لحفلات الكوكتيل، وزجاجات المشروبات المنعشة، ومعدات إعداد المشروبات، ومناديل مكتوب عليها "صالات الحب". وتم تثبيت كاميرا فيديو في المر تسمع بمراقبة أي شخص قد يقترب منها.

وكان كل من لاسيتير وجوز يستضيف فيها الزوار المهين، ويجعلونهم يوسمون على الجدار، وكانت التوقيعات تشمل مايكل أيزنر، روى ديزني، تيم ألين، راندى نيومان. وكان جوز يحبها، ولكن بما أنه لم يكن مستعداً لتناول المشروبات فيها، فقد كان يشير إليها في بعض الأحيان على أنها غرفة التأمل. وقد كانت تذكره - على حد قوله - بتلك الغرفة الخاصة به ودانيل كوتوك في ريد، ولكن دون إزعاج.

الطلاق

في شهادته أمام لجنة بمجلس الشيوخ في فبراير ٢٠٠٢، انفرد مايكل أيزنر بشدة الإعلانات التي ابتكرها جوز لبرنامج iTunes (آي تيونز) الذي أنتجته شركة أبل.

وصرح قائلًا: "هناك شركات حاسب لديها إعلانات تحت صفحة كاملة تقول فيها: انتعل، وامزج، وانسخ (Rip, Mix, Burn). بعبارة أخرى، يمكنهم سرقة المادة وتوزيعها على جميع أصدقائهم إذا ما اشتروا هذا الحاسب على وجه الخصوص".

ولم يكن هذا اتعليقًا ذكيًا. فقد أساء فهم معنى كلمة "Rip" وافتراض أنه يتضمن سرقة أي شخص، بدلاً من استيراد الملفات من القرص المضغوط إلى جهاز الكمبيوتر. والأهم من ذلك أنه أثار استياء جوبيز، وهو الأمر الذي كان على أيزنر أن يعرفه، ولم يكن هذا الأمر ذكيًا أيضًا. وكانت شركة بيكسار قد أصدرت مؤخرًا الفيلم الرابع في صفتتها مع شركة ديزني، وهو فيلم *Monsters, Inc.* الذي أصبح أكثر الأفلام نجاحًا بينها على الإطلاق، حيث حقق إيرادات بلغت ٥٢٥ مليون دولار حول العالم. وكان الوقت قد حان لتجديد الصفتة بين شركة ديزني وبيكسار، ولم يسهل أيزنر الأمر بانتقاده شريكه على الملا. وكان جوبيز مرتاتبًا للغاية لدرجة أنه اتصل بأحد المديرين التنفيذيين بشركة ديزني لينفس له عن غضبه قائلًا: "هل تعرف ما فعله مايكل لي لتو؟".

لقد انحدر أيزنر وجوبيز من خلفيات ثقافية مختلفة وكان أحدهما أتيًا من الساحل الشرقي والآخر من الغربي، ولكنهما كانا متشابهين في قوة المزيمة وعدم الميل كثيرًا للحلول الوسط. وكان كلاهما متخصصًا لصنع منتجات جديدة، مما يعني في كثير من الأحيان الاهتمام بأدق التفاصيل وعدم تقبل النقد. وعند مشاهدة أيزنر وهو يستقل مرارًا القطار السريع في المملكة الحيوانية بشركة ديزني وورلد وابتكره طرقًا ذكية لتحسين تجربة العملاء تجد أنها كانت مثل مشاهدة جوبيز وهو يلعب بواجهة جهاز iPod (آى بود) والتوصل لطرق من شأنها أن تجعله أكثر بساطة، أما مراقبتهما وهما يديران الناس فقد كانت أقل نفعًا.

كان كلاهما يجيد الضغط على الآخرين أكثر من تقبل أن يدفعهما الآخرون، مما أدى إلى خلق جو غير سار عندما بدأ يحاولان تجربة هذا الأمر على بعضهما. ف幡د وقوف أي خلاف، فإن كلاً منها كان يميل إلى التأكيد على أن الطرف الآخر كان يكذب. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن أي من جوبيز أو أيزنر يعتقد أنه يمكن أن يتعلم شيئاً من الآخر، ولا حتى أن يظهر أي منها ولو القليل من الاحترام للأخر من خلال التظاهر بأن لديك شيئاً يمكنه أن يتعلم منه. وقد ألقى جوبيز المسؤولية على أيزنر قائلًا:

إن أسوأ شيء – في رأيي – هو أن شركة بيكسار كانت تعيّد ابتكار عمل شركة ديزني بنجاح، وتنتج الأفلام العظيمة الواحد تلو الآخر، بينما كانت شركة ديزني تتعرض للإخفاق تلو الآخر. وربما تعتقد أن الرئيس التنفيذي لشركة ديزني قد يكون فضوليًا لمعرفة الطريقة التي كانت تتعمل بها شركة بيكسار ذلك. ولكن خلال العلاقة الممتدة لعشرين عامًا، تجد أنه قد زار شركة بيكسار ملدة تصل في مجموعها إلى حوالي ساعتين ونصف الساعة، فقط لمجرد إلقاء خطب تهنية قصيرة. إنه لم يكن فضوليًا أبدًا، وقد كنت مندهشًا من ذلك؛ فالفضول مهم للغاية.

وقد كان ذلك قاسياً للغاية. فقد زار أيزنر شركة بيكسار أكثر من ذلك قليلاً، بما في ذلك الزيارات التي كان يقوم بها عندما لم يكن جوبيز معه. ولكن الأمر كان صحيحاً في أنه كان يظهر القليل من الفضول بشأن الفن أو التكنولوجيا الموجودة في الاستوديو، وبالتالي لم ينفق جوبيز الكثير من الوقت في محاولة التعلم من إدارة شركة ديزني.

وبعد الهجوم الواضح بين جوبيز وأيزنر في صيف عام ٢٠٠٢، كان جوبيز معجبًا على الدوام بالروح الإبداعية في شركة والت ديزني العظيمة، وخاصة لأنه عمل على تعميم شركة تستمر لأجيال وأجيال. وكان يرى أن روى ابن شقيق والت يمثل تجسيداً لهذا التراث والروح التاريخية. وكان روى لا يزال على رأس إدارة شركة ديزني، رغم نفوره المتزايد من أيزنر، فقد تركه جوبيز يعرف أنه لن يجدد صفقة شركة بيكسار وديزني طالما ظل أيزنر هو الرئيس التنفيذي.

بدأ كل من روى ديزني، وستانلى جولد - شريكه المقرب بمجلس إدارة شركة ديزني - في تحذير المديرين الآخرين بشأن مشكلة بيكسار. وقد أجبر هذا الأمر أيزنر على أن يرسل مجلس الإدارة بريداً إلكترونياً شديداً للهجهة في أواخر شهر أغسطس من عام ٢٠٠٢، وكان على ثقة بأن شركة بيكسار ستتجدد في النهاية صفتها - على حد قوله - ويرجع ذلك جزئياً إلى أن شركة ديزني كانت لها حقوق في عرض أفلام شركة بيكسار وكذلك الشخصيات التي تم إنتاجها حتى تلك اللحظة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه أشار إلى أن شركة ديزني قد تكون في موقف تقاضي أفضل في غضون عام، بعد أن تنتهي شركة بيكسار من إنتاج فيلم *Finding Nemo*. وكتب يقول: " بالأمس شاهدنا للمرة الثانية فيلم شركة بيكسار الجديد - *Finding Nemo* - الذي سيتم عرضه في مايو المقبل، وسيكون هذا إيجاباً حقيقياً لهؤلاء الرجال. إنه لا يأس به، ولكنه لن يكون جيداً كما كان الحال مع أفلامهم السابقة. وبالطبع إنهم يعتقدون أنه رائع". وكانت هناك مشكلتان رئيسيتان بهذه الرسالة: الأولى أنها قد سربت إلى صحيفة لوس أنجلوس تايمز، وهو ما أثار غضب جوبيز المارم، والثانية أن تقدير أيزنر للفيلم كان خاطئاً، بل خطأ جدأً.

لقد حقق فيلم *Finding Nemo* أفضل نجاح لشركة بيكسار (وديزني) حتى تلك اللحظة؛ فقد تطلب بسهولة على فيلم *The Lion King* ليصبح - في ذلك الوقت - أكثر أفلام الرسوم المتحركة نجاحاً في التاريخ. وقد حقق إيرادات بلغت ٣٤٠ مليون دولار على المستوى المحلي و٨٦٨ مليون دولار حول العالم. وحتى عام ٢٠١٠، كان أيضاً أكثر الأفلام انتشاراً في كل العصور؛ حيث بيعت منه أربعون مليون نسخة، وأنتج بعض الألعاب الأكثر شعبية بمدينة ملاهي ديزني. بالإضافة إلى ذلك، فقد كان يتميز بالشراء في التصميم والإخراج والإنجاز الفني البارع، مما جعله يفوز بجائزة الأوسكار عن أفضل فيلم

للرسوم المتحركة. وقد قال جوبيز: "لقد أحببت الفيلم لأنه كان يدور حول خوض المخاطر وتعلم السماح لمن تحبهم بخوض المخاطر"، كما أن نجاحه أضاف ١٨٢ مليون دولار إلى الاحتياطي النقدي لشركة بيكسار، مما منحها مبلغاً ضخماً يبلغ ٥٢١ مليون دولار لتمويل حربها ومواجهتها النهائية مع شركة ديزني.

وبعد وقت قصير من الانتهاء من فيلم *Finding Nemo*, قدم جوبيز عرضاً لا يزيد عن من الواضح أنه يصب في مصلحة جانب واحد فقط، مما كان يعني بوضوح أنه سيتم رفضه. فبدلاً من تقسيم الإيرادات بمقدار النصف لكل من الطرفين، كما كانت الحال في الاتفاق القائم آنذاك، اقترح جوبيز اتفاقاً جديداً يقتضي بأن تمتلك شركة بيكسار جميع حقوق الأفلام التي كانت تقوم بإنتاجها وكذلك حقوق الشخصيات التي ترد فيها، في مقابل أن تسدد فقط ٥٪ لشركة ديزني من أجل توزيع الأفلام. بجانب أن الفيلمين الأخيرين اللذين يتم إنتاجهما بموجب الصفقة الحالية – *Cars* و *The Incredibles* – واللذين كانوا لا يزالان في مرحلة الإنتاج – سيتعولان إلى صفقة التوزيع الجديدة.

ولكن أيزنر كان لا يزال يمتلك ورقة رابحة قوية. فحتى لو لم تجدد شركة بيكسار الصفقة، كانت شركة ديزني تمتلك الحق في إنتاج أجزاء أخرى لفيلم *Toy Story* والأفلام الأخرى التي أنتجتها شركة بيكسار، وكانت تمتلك حقوق جميع الشخصيات، بدءاً من "وودي" وحتى "نيمو". تماماً كامتلاكاً لها حقوق شخصيتها ميكى ماوس ودونالد داك. وكان أيزنر يخطط بالفعل – أو يهدد – بأن يقوم استوديو الرسوم المتحركة الخاص بشركة ديزني بإنتاج الجزء الثالث من فيلم *Toy Story*, وهو الأمر الذي رفضت شركة بيكسار القيام به. يقول جوبيز: "عندما ترى ما فعلته تلك الشركة لإفشال فيلم *Cinderella II*, فإنك ستترصد مما قد يحدث".

تمكن أيزنر من إجبار روبي ديزني على ترك مجلس الإدارة في نوفمبر عام ٢٠٠٣، ولكن ذلك لم يضع حدًّا للقطط. فأصدر ديزني رسالة لاذعة للغاية قال فيها: "لقد فقدت الشركة تركيزها، وطافتها الإبداعية، وتراثها". وقد شمل تفاصيله نتيجة إخفاقات أيزنر المزعومة عدم بنائه علاقة قوية ببناءة مع شركة بيكسار. وعنده هذه اللحظة، هرر جوبيز أنه لم يعد يرغب في العمل مع أيزنر. ولذا، ففي يناير ٢٠٠٤، أعلن للجمهور أنه قطع المفاوضات مع شركة ديزني.

كان جوبيز في العادة منضبطاً في عدم إخبار الجمهور بالآراء القوية التي يتبادلها مع أصدقائه حول طاولة مطبخه في باليتو، ولكنه لم يستطع أن يكتفي نفسه في هذه المرة. ففي مؤتمر صحفي عبر الهاتف، قال إنه بينما كانت شركة بيكسار تحقق نجاحات مدوية، كانت شركة ديزني للرسوم المتحركة ترتكب "إخفاقات محترجة"، وسخر من اعتقاد أيزنر أن شركة ديزني قد قدمت إسهامات إبداعية لأفلام شركة بيكسار: "الحقيقة هي أنه كان

هناك تعاون إبداعي ضعيف مع شركة ديزني لسنوات. ويمكنكم مقارنة الجودة الإبداعية للأفلام الإبداعية للأفلام الثلاثة الأخيرة لشركة ديزني وتحكمون بأنفسكم على القدرة الإبداعية لكل شركة". وبالإضافة إلى بناء فريق أفضل على المستوى الإبداعي، كان جوبيز قد نجح في سحب البساط وتمكن من بناء علامة تجارية كانت هي ذلك الوقت رائعة ولافتة لانتباه رواد السينما كما كانت الحال مع شركة ديزني. وعندما اتصل جوبيز ليحذرها، رد عليه روبي ديزني قائلاً: "نحن نعتقد أن العلامة التجارية لشركة بيكسار هي الآن العلامة التجارية الأقوى والأكثر جدارة بالثقة في مجال الرسوم المتحركة. وعندما تموت الساحرة الشريرة، فإننا سنكون معاً مرة أخرى".

وكان جون لاسيتير مذعوراً من احتمالية إنهاء الصفقة مع شركة ديزني. فيتذكر قائلاً: "لقد كنت قلقاً على أطفالى، فما الذى قد يفعلونه بالشخصيات التى ابتكرناها، وكان الأمر بمثابة غرس خنزير فى قلبي". وعندما أخبر كبار موظفيه فى قاعة المؤتمرات بشركة بيكسار، شرع فى البكاء، و فعل ذلك مرة أخرى عندما خطب فى ثمانمائة موظف أو نحو ذلك عندما اجتمع موظفو شركة بيكسار فى ردهة الاستوديو. وصعد جوبيز مسرح الردهة بعده وحاول تهدئة الأمور: "إن الأمر يشبه وكأن لديك مثل هؤلاء الأطفال الأعزاء، وتضطر للتخلص منهم ليكفلهم أشخاص معتادون الإجرام والاعتداء على الأطفال"، وأوضاع السبب فى أنه قد يكون من المضറى إنهاء الاتفاق مع شركة ديزني، وأكد لهم أن شركة بيكسار كمؤسسة يجب عليها أن تستمر فى التطلع إلى تحقيق النجاح. وقد قال "أورين جاكوب" - أحد أقدم متخصصى التكنولوجيا بالأستوديو: "لقد كان لديه القدرة المطلقة على إقناعك، ففجأة، صار لدينا جميعاً الثقة بأنه مهما حدث، فإن شركة بيكسار ستتحقق الازدهار".

كان على بوب إيجر - أحد كبار مديري التشغيل بشركة ديزني - أن يتدخل ويسطع على الموقف الأخذ فى التدهور. وكان منطقياً وراسخاً بينما كان المحيطون به منفتقى الأعصاب. كانت خلفيته فى الأساس فى عالم الشبكات التليفزيونية، فقد كان رئيساً لشبكة إيه بي سي، والتى اشتراها شركة ديزني فى عام ١٩٩٦، واشتهر عنه مقاضاته الشركات، وتفوقه فى الإدارة الماكيرة، ولكنه كان أيضاً يتمتع بنظرية ثاقبة للمواهب، ومقدرة ودية على فهم الناس، وأسلوب هادئ لدرجة أنه من المضمون بما فيه الكفاية أن يظل محافظاً على صحته. وعلى عكس أبيزير وجوبيز، كان يتمتع بانضباط ذاتي هادئ، وهو الأمر الذى ساعده على السيطرة على إحساس الآنا بداخله. ويذكر إيجر فيما بعد قائلاً: "إن ستيف قد جذب بعض الانتباه بإعلانه إنهاء المحادثات معنا، وقد دخلنا فى أزمة، وقامت بوضع بعض نقاط الحوار لتسوية الأمور".

كان أيزنر قد تقلد منصب الرئيس على مدى عشر سنوات عظيمة في شركة ديزني، بينما كان فرانك ويلز هو رئيسه. وقد حرر ويلز أيزنر من العديد من الواجبات الإدارية حتى يتمكن من تقديم اقتراحاته، والتي كانت عادة قيمة وفي كثير من الأحيان رائعة، حول طرق تحسين كل مشروع للأفلام، وأفكار المتنزه، وبرامج التلفزيون، وعدد لا يحصى من المنتجات الأخرى. ولكن بعد أن لقى ويلز حتفه في حادث تحطم طائرة هليكوپتر في عام ١٩٩٤، لم يتمكن أيزنر من العثور على المدير المناسب مطلقاً. وطالب كاتزينبرج بالحصول على وظيفة ويلز، وهذا هو سبب إطاحة أيزنر به. وأصبح مايكل أوفيتز الرئيس في عام ١٩٩٥، ولم يكن المشهد جميلاً على الإطلاق، فرحل عن المنصب في أقل من عامين. وفي وقت لاحق عرض جوبيز تقيمه:

على مدى سنواته العشر الأولى في منصب الرئيس التنفيذي، كان أيزنر يؤدي عملاً جيداً حقاً. أما بالنسبة للسنوات العشر الأخيرة، فقد أدى عملاً سيئاً حقاً. وقد حدث هذا التغيير عندما توفي فرانك ويلز. إن أيزنر شخص مبدع جيد حقاً، ويعلم ملاحظات جيدة حقاً. ولذا عندما كان فرانك يدير قسم العمليات، من الممكن أن يكون أيزنر مثل الفحلة وكان يتنقل من مشروع إلى آخر في محاولة منه لجعله أفضل. ولكن عندما اضطر أيزنر لإدارة الأمور، كان مدرباً بغيضاً، ولم يعب أحد العمل معه. فقد شعر الجميع بأنهم لا يتمتعون بأية سلطة، وكان لديه هذا الفريق الخاص بالتخفيط الإستراتيجي الذي كان مثل الجستابو، والذي لا يسمع لك يانفاس أي مال، ولو حتى سنت واحد، بدون إثبات أوجه إنفاقه. ورغم أننى قطعت علاقتى معه، فإنه كان علىَّ أن أحترم إنجازاته في أول عشر سنوات، وكان هناك جزء منه أعجبنى فعلاً. إنه رجل مرح تحب أن تكون بصحبته فى بعض الأحيان – إنه ذكي وسريع البديهة، ولكن كان هناك جانب سىئ مظلم بالنسبة له. فقد كان غروره يغطى أفضل ما لديه. وكان أيزنر منطقياً وعادلاً بالنسبة لي في البداية، ولكن في النهاية – من خلال التعامل معه على مدار عشر سنوات – تمكنت من رؤية هذا الجانب المظلم فيه.

كانت المشكلة الأكبر لـ أيزنر في عام ٢٠٠٤ أنه لم يفهم جيداً مدى السوء الذي يتسم به قسم الرسوم المتحركة لديه. فإن آخر فيلمين له – *Brother Bear* و *Treasure Planet*، لم يحترما تراث شركة ديزني، أو ميزانيتها. إن أفلام الرسوم المتحركة الناجحة هي شريان الحياة بالنسبة للشركة، فهي تمثل مشروعات الأفكار الجديدة بالمتنزه، وكذلك الألعاب، والعروض التلفزيونية. فقد أدى فيلم *Toy Story* إلى سلسلة منتجات خاصة بالفيلم، وهي عرض *Disney on Ice*، وهي المقطوعة الموسيقية *Toy Story Musical* التي كان يتم عزفها على السفن السياحية لشركة ديزني، وفيلم للعرض المنزلي يتميز بشخصية بوز لايتير وكتاب قصصي على الحاسوب الآلى، واثنان من ألعاب الفيديو، وعشرات الدمى

التي باعت ٢٥ مليون وحدة، وخطط لإنتاج من الملابس، وتوسيع من مختلف مناطق الجذب في مدينة ملاهي ديزني، ولم تكن هذه هي الحال بالنسبة لفيلم *Treasure Planet*. وقد أوضح إيجر لاحقاً وقال: "إن ما يأكل لم يفهم أن مشاكل شركة ديزني في أفلام الرسوم المتحركة كانت متفاقة كما هي على الدوام، وقد تجلّى هذا الأمر في الطريقة التي تعامل بها مع شركة بيكسار، ولم يشعر مطلقاً بأنه كان يحتاج إلى شركة بيكسار بقدر ما كان يحتاجاً إليها حَتَّا". وبالإضافة إلى ذلك، فقد كره أيجر التوصل إلى الحلول الوسطى، وهو الأمر الذي لم يكن دائماً أفضل تركيبة عند التعامل مع جوبيز، الذي كان يتمعامل بالطريقة نفسها. يقول إيجر: "يجب أن تحل كل المفاوضات من خلال تقديم التنازلات، ولم يكن أى منهم بارغاً في تقديم التنازلات والتوصيل إلى حلول وسط".

انتهت حالة الجمود في إحدى ليالي أيام السبت من شهر مارس ٢٠٠٥، عندما تلقى إيجر مكالمة هاتفية من عضو مجلس الشيوخ السابق جورج ميشيل وأعضاء آخرين من مجلس إدارة شركة ديزني، وأخبروه بأنه في غضون أشهر قليلة، سوف يحل محل أيجر في منصب الرئيس التنفيذي لشركة ديزني. وعندما نهى إيجر من الفراش في صباح اليوم التالي، اتصل بيئاته وبعد ذلك ستي夫 جوبيز وجون لاسيتير، وقال ببساطة ووضوح شديدتين إنه يقدر شركة بيكسار ويريد إبرام صفقة معها، فشعر جوبيز بسعادة غامرة. فقد كان يحب إيجر بل ويتعجب من وجود رابطة بسيطة بينهما: حيث كانت صديقته السابقة جينيفير إيجان وزوجة إيجر – ويلوباي – رفيقته غرفة في بنسفانيا.

وفي ذلك الصيف، قبل أن يتولى إيجر المنصب رسميًّا، دخل هو وجوبيز في جولة تجريبية لإبرام إحدى الصفقات. فقد كان من المقرر أن تتجه شركة أبل جهاز iPod (آى بود) يقوم بتشغيل مقاطع الفيديو كما يشغل ملفات الموسيقى، وكان الأمر بحاجة إلى مسلسلات تليفزيونية للبيع، ولم يكن جوبيز ي يريد أن ينتشر الأمر أكثر من اللازم في التفاوض عليها لأنـه – كالعادة – أراد أن يظل المنتج سراً حتى يتم كشف النقاب عنه على خشبة المسرح. وكان إيجر – الذي كان لديه العديد من أجهزة iPod (آى بود) وكان يستخدمها على مدار اليوم، بدءاً من تدريباته الرياضية في الساعة ٥ صباحاً حتى وقت متأخر من الليل – يتصور بالفعل ما يمكن أن يفعله الجهاز للمسلسلات التليفزيونية. ولذا فإنه عرض على الفور أكثر المسلسلات شعبية بشبكة إيه بي سى وهما مسلسلات *Lost* و *Desperate Housewives*. وقال إيجر: "لقد تفاوضنا على الصفقة لمدة أسبوع، وكانت مهمة لأنـ ستيف أراد أن يرى الطريقة التي كنت أعمل بها، وأنـها كانت توضح للجميع أنـ شركة ديزني من الممكن في الواقع أن تتعجـ مع ستيف".

وللإعلان عن فيديو جهاز iPod (آى بود)، استأجر جوبيز مسرحاً في سان خوسيه، ووجه الدعوة لـ إيجر ليكون ضيفه المفاجأة على خشبة المسرح. يتذكر إيجر قائلاً: "إنـ

لم أكن أبداً ضمن أحد إعلاناته، ولذا فلم تكن لدى أية فكرة عن مقدار الأهمية التي قد تكون عليها الصفة. وكانت طفرة حقيقة لعلاقتنا. فقد رأى أنتي كنت مؤيداً للتكنولوجيا وعلى استعداد لتحمل المخاطر". قام جوبيز بأدائه الموهوب المعتمد، من خلال تشغيل جميع المزايا لجهاز iPod (آي بود) الجديد، وأوضح كيف كان "أحد أفضل الأشياء التي أنجزناها على الإطلاق"، وكيف يمكن لمجر iTunes Store (آي تيونز) الآن أن يبيع مقاطع الفيديو الموسيقية والأفلام القصيرة. وعندئذ - كما كانت عادته - أنهى كلامه بقوله: "وطبعاً، هناك شيء آخر": إن جهاز iPod (آي بود) سيبيع المسلسلات التليفزيونية، وكان هناك تصريح حاد، وأشار إلى المسلمين الأكثر شعبية اللذين كانوا يعرضان على شبكة إيه بي سي. وابتهرج قائلاً: " ومن الذي يملك شبكة إيه بي سي؟ إنها شركة ديزني! وأنا أعرف هؤلاء الرجال".

وعندما صعد إيجر بعد ذلك خشبة المسرح، بدا أكثر استرخاء وارتياحاً مثل جوبيز، وقال: "إن أحد الأشياء التي نتحمس لها للغاية أنا وستيف هو نقطة الالتفاف بين المعنى الرائع والتكنولوجيا الرائعة. إنه شيء عظيم أن أكون هنا لأعلن عن تمديد علاقتنا مع شركة أبل". وعندئذ، وبعد وفقة مناسبة قال: "ليس مع شركة بيكسار، ولكن مع أبل". ولكن كان واضحاً من عناقهما الدافئ أن الصفة الجديدة بين شركتي بيكسار وديزني صارت ممكنة مرة أخرى. ويذكر إيجر قائلاً: "لقد أشار الحدث إلى طريقتي في العمل، والتي كانت تمثل في مقوله "نشر الحب لا الحرب". وقد كانت حالة حرب مع روبي ديزني، وكومكاست، وأبل، وبيكسار. وكانت أريد إصلاح الأمور مع كل تلك الشركات وعلى رأسها شركة بيكسار".

كان إيجر عائدًا للتو من افتتاح فرع جديد لـ ديزني لاند في هونج كونج، وكان أبلز بجانبه في آخر ظهور كبير له في منصب الرئيس التنفيذي، وشملت الاحتفالات الموكب المعتمد لشركة ديزني عبر طريق مين ستريت. وأدرك إيجر أن الشخصيات الوحيدة الموجودة في العرض، والتي تم ابتكرارها في العقد الماضي، كانت جميعها تخضع لشركة بيكسار. ويذكر قائلاً: "لقد انطفأ أحد مصابيح الإضاءة، وكانت أقف بجانب مايكل، ولكنني احتفظت بتذكرة لنفسى تماماً: لأن مثل هذا الحادث كان يشبهه قيادته قسم الرسوم المتحركة خلال تلك الفترة. وبعد عشر سنوات حفلت بإنتاج أفلام مثل *The Lion King* و *Aladdin* و *Beauty and the Beast*، كانت هناك عشر سنوات من العدم".

عاد إيجر إلى مدينة بوربانك وأجرى بعض التحليلات المالية، فاكتشف أنهم قد خسروا المال بالفعل على الرسوم المتحركة في العقد الماضي، وأنتجوا القليل من المنتجات التي ساعدت المنتجات الملحقة بها. وفي أول لقاء له وهو في منصب الرئيس التنفيذي الجديد، قدم التحليل لمجلس الإدارة الذي أعرب أعضاؤه عن بعض الغضب لأنه لم يتم

إخبارهم بهذا أبداً، وقد أخبر مجلس الإدارة قائلاً: "حيث تتجه الرسوم المتحركة، تتجه شركتنا. إن أي فيلم رسوم متحركة ناجح يمثل موجة كبيرة وتنقل آثاره إلى كل جزء من شركتنا - بدءاً من الشخصيات في أي عرض، إلى الموسيقى، والمتزهات، حتى ألعاب الفيديو، وعروض التليفزيون، والإنترنت والمنتجات الاستهلاكية. وإذا لم يكن لدينا صناع مثل تلك الموجات، فإن الشركة لن تنجح"، وعرض عليهم بعض الخيارات؛ حيث كان من الممكن لهم أن يتمسكوا بالإدارة الحالية لقسم الرسوم المتحركة، وهو الأمر الذي قال إنه لا يعتقد أنه سينجح. وقد كان من الممكن لهم أن يتخلصوا من الإدارة الحالية وأن يعثروا على شخص آخر، ولكنه قال إنه لم يكن يعرف الشخص الذي يمكن أن يكون ذلك المدير. أو يمكنهم شراء شركة بيكسار. وقال: "المشكلة هي أنتي لا أعرف ما إذا كانت معروضة للبيع أم لا، وإن كانت معروضة للبيع، فإنها ستكون في مقابل مبلغ ضخم من المال"، ففوضه مجلس الإدارة المتحرى بشأن الصفة.

تحرى إيجر عن الصفة بطريقة غير عادية. فعندما تحدث في بداية الأمر إلى جوز، اعترف بالإلهام الذي ورد له في هونج كونج وكيف أهتمه هذا الأمر بحاجة شركة ديزني الماسة لامتلاك شركة بيكسار. ويذكر جوز قائلاً: "هذا تماماً هو السبب الذي جعلني أحب بوب إيجر، فقد صرخ بالأمر على الفور. وكان هذا عندئذ هو أغبى شيء يمكن القيام به وأنت تدخل في أي تناقض، على الأقل وفقاً للأحكام التقليدية. ولكنه وضع جميع أوراقه على الطاولة وقال: "إتنا نضيع الوقت". وعندئذ أحبيبته هذا الرجل على الفور، وذلك لأن هذه هي الطريقة التي كنت أعمل بها أنا أيضاً. دعونا فقط نضع جميع أوراقنا على الطاولة فوراً وننظر أين ستسير الأمور". (في الواقع لم يكن هذا نمط جوز في العمليات عادة. فقد كان في كثير من الأحيان يبدأ المفاوضات بالادعاء أن منتجات أو خدمات الشركة الأخرى سيئة).

قام جوز وإيجر بالكثير من جولات التنشية - حول مبانى شركة أيل، وفي بالاؤتو، وفي شركة ألين وشركاه في منتجع صن فاني. وفي البداية ابتكرنا خطة للتوصل إلى اتفاق جديد فيما يخص التوزيع وهو: أن تستعيد بيكسار جميع حقوق الأفلام والشخصيات التي أنتجتها بالفعل في مقابل أن تحصل شركة ديزني على حصة في شركة بيكسار، وأن تدفع لشركة ديزني رسوماً بسيطة لتوزيع أفلامها في المستقبل. ولكن إيجر شعر بالقلق من أن يجعل مثل هذا الاتفاق من شركة بيكسار ببساطة منافساً لشركة ديزني، وهو الأمر الذي من شأنه أن يكون سيئاً حتى ولو كان لشركة ديزني حصة فيها، ولذا فقد بدأ التلميح بأنهما ربما ينبعي لهما أن يفعل شيئاً أكبر في الواقع. وقال: "إنى أريدك أن تعرف أنتي حقاً أفكراً هذا الأمر تفكيراً شاملـاً". وبدأ أن جوز يشجع التقدم. ويذكر جوز قائلاً: "لم يمض وقت طويل جداً حتى بات من الواضح لكل منا أن هذه المناقشة ربما تؤدي إلى مناقشة موضوع الاستحواذ".

ولكن في البداية، كان جوبيز يحتاج إلى مباركة جون لاسيتير وادوين كاتمول، لذا فإنه طلب منهمما زيارته في منزله. ودخل إلى صلب الموضوع مباشرة، فأخبرهما قائلاً: "إننا بحاجة للتعرف على بوب إيجر، وربما يجب علينا الاتحاد معه ومساعدته على إعادة تشكيل شركة ديزني، إنه رجل عظيم". وكانا مشككين في البداية. فيتذكر لاسيتير قائلاً: "كان من الواضح تماماً أننا كنا مصدومين للغاية".

وأردف جوبيز يقول: "وإذا كنتما لا تريدان فعل ذلك، فلا بأس أنها الرفيقان، ولكنني أريدكم أن تعرفقا على إيجر قبل أن تقررا. لقد انتابني الشعور نفسه مثلهما، ولكن تطور الأمر معنّى لكنّ أعجب بهذا الرجل"، وشرح لهما مدى سهولة إبرام الاتفاق الخاص بوضع عروض شبكة "إيه بي سي" على أجهزة iPod (آي بود)، وأضاف قائلاً: "إن شركة ديزني الآن مختلفة اختلاف الليل والنهار عن شركة ديزني في عهد أيدنر. إنه رجل مباشر، ولا يحب المبالغة". ويتذكر لاسيتير أنه وكاتمول كانوا يجلسان هناك فاغرين قليلاً.

ذهب إيجر للعمل، فطار من لوس أنجلوس إلى منزل لاسيتير لتناول المشاه، وظلا مستيقظين لما بعد منتصف الليل وهما يتحدثان. وقد اصطحب كاتمول أيضاً للخروج لتناول المشاه معًا، وزار بعدها استوديوهات شركة بيكسار — بعفرده: بدون وجود أي وفد مرافق له وبدون جوبيز أيضًا. وقال: "لقد خرجت والتقيت بجميع المديرين فرداً فرداً، وحكوا لي عن الفيلم الذي كانوا يتتجونه". وكان لاسيتير فخوراً بما تأثير فريقه على إيجر، وهو الأمر الذي جعله بالطبع مت候ساً لإيجر. فيقول: "لم ينتبهن الفخر بشركة بيكسار أكثر من ذلك اليوم. لقد كانت جميع الفرق والشخصيات مدحشة، وكان بوب مذهولاً تماماً".

وفي الحقيقة، فإنه بعدما رأى الأفلام التي سيتم عرضها على مدى السنوات القليلة المقبلة — *Car*, *Ratatouille*, *WALL-E* — قال إيجر لرئيس قسم الشؤون المالية بشركة ديزني: "يا الله، إن لديهم مجموعة رائعة. يجب علينا الحصول على هذه الصفقة مهما حدث. إنها تمثل مستقبل الشركة"، واعترف بأنه ليس لديه ثقة في الأفلام التي كان يعمل بها قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزني.

كانت الصفقة المعروضة تقضي أن تشتري شركة ديزني شركة بيكسار مقابل ٧,٤ مليار دولار في مقابل البيع الفوري، وبذلك يصبح جوبيز هو أكبر مساهم في شركة ديزني، بما يقرب من ٧٪ من أسهم الشركة مقارنة بنسبة ١٪ يمتلكها أيدنر، ونسبة ١٪ يمتلكها روى ديزني. وسوف يتم وضع قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزني تحت إمرة شركة بيكسار، على أن يقوم لاسيتير وكاتمول بإدارة الوحدة مجتمعة، كما مستحفظ شركة بيكسار بفوتها المستقلة، وسوف يظل مقرها والأستوديو الخاص بها في إميرفيل، بل وستظل محتملة حتى بعناوين البريد الإلكتروني الخاصة بها.

طلب إيجر من جوبيز أن يحضر لاستيير وكاتمول لعقد لقاء سرى لمجلس إدارة شركة ديزنى فى مدينة سينشرى سبتي بلوس أنجلوس، فى صباح أحد أيام الأحد، وكان هدفه يتمثل فى إشمارهما بالارتفاع تجاه ما يمكن أن يكون صفقة جذرية ومكلفة. وبينما كانوا يستعدون لاستقلال المendum من مرآب السيارات، قال لاستيير لجوبيز: "إذا بدأت فى التحمس الشديد أو التمادى فى الأمر أكثر من اللازم، فقم فقط بلمس ساقى". وانتهى الأمر بفعل جوبيز ذلك مرة واحدة فقط، ولكن لاستيير قدم العرض المثالى للصفقة. فيتذكرا قائلًا: "لقد تحدثت عن الطريقة التى تصنع بها أفلامنا، والفلسفات التى نتبناها، والأمانة التى تتبعها مع بعضنا، وكذلك طريقة رعايتنا لمواهب الخلاقة". وطرح مجلس الإدارة الكبير من الأسئلة، وترك جوبيز لاستيير يجيب عن معظم تلك الأسئلة. ولكن جوبيز تحدث عن مدى إثارة الأمر عند ربط الفن بالتقنولوجيا. وقال: "هذا ما تدور حوله ثقافتنا، تماماً مثل شركة أبل".

ولكن قبل أن يحصل مجلس إدارة شركة ديزنى على فرصة للموافقة على الاندماج، برز ما يكل أيزنر من العدم فى محاولة منه لعرقلة الصفقة. فاتصل بـ إيجر وقال إنها غالبة جداً، وأخبره: "يمكنك إصلاح قسم الرسوم المتحركة بنفسك"، فسأل إيجر قائلًا: "كيف؟"، فرد عليه أيزنر: "أعرف أنك تستطيع". فبدأ إيجر فى الانزعاج قليلاً. وسأل: "ما يكل، كيف يتأنى لك أن تقول إننى أستطيع إصلاحه، فى حين أنك لم تتمكن من إصلاحه بنفسك؟".

قال أيزنر إنه كان يرغب فى حضور اجتماع مجلس الإدارة، رغم أنه لم يعد عضواً أو مستئلاً، والتصويت ضد الاستحواذ. وقاوم إيجر، ولكن أيزنر اتصل بـ وارن بافيت - أحد كبار المساهمين - وجورج ميشيل، الذى كان رئيس مجلس الإدارة، وأقنع السيناتور السابق إيجر بالسماع لـ أيزنر بالتعبير عن رأيه. وروى أيزنر قائلًا: "لقد أخبرت مجلس الإدارة بأنهم ليسوا مضطرين لشراء شركة بيكسار لأنهم بالفعل يمتلكون ٨٥٪ من الأفلام التى أنتجتها بالفعل"، وكان يشير إلى حقيقة أنه بالنسبة للأفلام التى تم إنتاجها بالفعل، فقد كانت شركة ديزنى تحصل على هذه النسبة من الإيرادات، بالإضافة إلى أنها كان لديها الحق فى إنتاج أجزاء تالية لها واستغلال الشخصيات. وأضاف: "لقد قدمت عرضاً يفيد أن هناك ١٥٪ فقط من شركة بيكسار لا تمتلكها شركة ديزنى بالفعل؛ وهذا هو كل ما ينبغي الحصول عليه، والباقي هو رهان على الأفلام التى ستنتجهما شركة بيكسار فى المستقبل". وقد اعترف أيزنر بأن شركة بيكسار قد دشنـت انطلاقـة جيدة، ولكنه قال إنها من الممكن لا تستمر. وأردف: "لقد أبرزـت تاريخـ منتجـين ومخرجـين حقـقوا عدـداً من النجـاحـات المـدوـية وفشلـوا بعدـ ذلك - وهذا ما حدـث مع سـبيـلـبرـجـ، ووالت دـيزـنىـ - جـميـعاًـ". ولجمـلـ الـاتفاقـ يـستـحقـ كلـ هـذـاـ العنـاءـ، قـامـ بـإـجـراءـ بعضـ الحـساـبـاتـ، فـإـنـ كلـ

فيلم جديد من إنتاج شركة بيكسار ينبعى أن يحقق إيرادات تبلغ ١٠,٢ مليار دولار. وقال أيزنر فيما بعد: "لقد جن جنون ستيف لأننى كنت أعرف هذه المعلومات".

وبعد أن غادر الفرقه، دحضر إيجر حججه نقطة نقطة. وبدأ بالقول: "اسمحوا لي بأن أخبركم بالأخطاء الواردة في هذا المعرض". وعندما انتهى مجلس الإداره من الاستماع لكتلهم، وافق على الصفقة التي اقترحها إيجر.

طار إيجر إلى إميرفيل لمقابلة جوبيز، وأعلننا معًا عن الصفقة لموظفي شركة بيكسار. ولكن قبل إتمام الصفقة، جلس جوبيز مع لاسيتير وكاتمول بمفردهم. وقال: "إن كان لدى أي منكم أية شكوك، فلنأشكرهم حتى وسوف أرفض الصفقة على الفور"، ولكنه لم يكن صادقاً تماماً؛ فقد كان من المستحيل تقريباً أن يفعل ذلك في تلك اللحظة. ولكن الأمر كان بمثابة بادرة ترحيب. فقال لاسيتير: "بالنسبة لي لا بأس، لنفعل ذلك". ووافقه كاتمول الرأي، وتعانق ثلاثة، وبكي جوبيز.

وعندئذ احتشد الجميع في الردهة. وأعلن جوبيز قائلاً: "شركة ديزنى سوف تشتري شركة بيكسار"، وكانت هناك بعض الدموع، ولكن عندما أوضح الصفقة، بدأ طاقم الموظفين يدركون أن الصفقة في بعض النواحي كانت استحواذاً عكسيًّا؛ فسوف يكون كاتمول رئيس قسم الرسوم المتحركة في شركة ديزنى، وسيكون لاسيتير هو مسئول القسم الإبداعي، وفي النهاية وقفوا يهاللون. وكان إيجر يقف على الجانب، فدعاه جوبيز للصعود على خشبة المسرح. وبينما كان يتحدث عن الثقة الخاصة بشركة بيكسار ومدى احتياج شركة ديزنى لرعايتها والتعلم منها، انخرط الجميع في تصفيق حاد.

وقد قال جوبيز لاحقاً: "لقد كان هدفى دائمًا لا يتمثل فقط في صنع منتجات رائعة، ولكن في بناء شركات عظيمة أيضًا، وقد فعل والت ديزنى ذلك. وبالطريقة التي أجرينا بها عملية الدمج، حافظنا على استمرار شركة بيكسار كشركة عظيمة وساعدنا شركة ديزنى على أن تظل كذلك أيضًا".

أجهزة Mac (ماك) في القرن الحادى والعشرين

تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى

المحار، ومكعبات الثلوج، وزهور دوار الشمس

منذ تم تقديم حاسوب iMac (آي ماك) في عام 1998 ، جعل جوبيز وجوني آيف التصميم الجذاب علامة مميزة للحواسيب الآلية الخاصة بشركة أبل، ظهر حاسب محمول استهلاكي يشبه صدفة المحار، وحاسب مكتبي يوحى بشكل مكعبات الثلوج. ومثل الموديلات القديمة للملابس المركونة في خزانة الملابس، فإن بعضًا من موديلات الحواسيب هذه كانت تبدو جيدة في وقتها مقارنة بما تبدو عليه في وقت لاحق، وهي تظهر حب التصميم الذي كان طاغياً عليه في بعض الأحيان. ولكن هذه التصميمات أكسبت شركة أبل مكانة متميزة عن الشركات الأخرى، ووفرت لها الدعاية والشهرة اللتين كانت الشركة في حاجة إليهما من أجل البقاء في عالم تسوده منتجات Windows (ويندوز).

وقد تم إطلاق حاسوب Power Mac G4 Cube (باور ماك جي ٤ كيوب) في عام 2000 ، وكان بالغ الروعة والجمال لدرجة أن انتهى الأمر بعرض أحد هذه الأجهزة في متحف نيويورك للفن الحديث. وهو عبارة عن مكعب كامل حجمه ثمانى بوصات، وهو

حجم علبة المناديل الورقية نفسها، وكان هذا أبلغ تعبير عن الناحية الجمالية لدى جوبيز. فالتطور يأتي من البساطة. ولم تكن هناك أزرار تشوّه منظر سطح المكعب. ولم تكن هناك علبة لتشفيـل الأسطوانات، بل مجرد فتحة دقيقة. وكما حدث مع جهاز Macintosh (ماكتنتوش) الأصلي، لم تكن هناك مروحة، وهو ما يدل على تأثير تام بحياة التأمل. وقد صرـح جوبيـز لمجلة نيوزويـك: "عندما ترى شيئاً ما يدل على عمق التفكـير من الخارج، تقول: 'أوه، رائع، يجب أن يكون داخلـ هذا الشيء نتـاج فـكر عمـيق بالفعل'". إنـنا نـعزـز التـقدـم من خـلال استـبعـاد وازـالـة الأـشيـاء غـير الـضرـوريـة".

لقد كـاد حـاسـوب G4 Cube (جي؛ كـيوب) أن يـتفـاـخـر بـخلـوه من مـظـاهـر الزـهـوـ، وـكان الجـهاـز قـوـياً بـحقـ. ولـكـنه لم يـحقـق النـجـاحـ. فـلـقـد صـمـمـ ليـكـونـ جـهاـزاً مـكـتبـياً رـاهـيـاً، ولـكـنـ جـوـبـيزـ أـرـادـ أـنـ يـحـولـهـ – كـمـا فـعـلـ مـنـ قـبـلـ مـعـ كـلـ مـفـتـحـ تـقـرـيـباً – إـلـى شـئـ يـجـذـبـ قـطـاعـاً عـرـيـضاً مـنـ الـمـسـتـهـلـكـينـ. ولـكـنـ الـأـمـرـ اـنـتـهـيـ بالـجـهاـزـ إـلـى دـعـمـ تـحـقـيقـ أـيـ مـنـ الـهـدـفـينـ بـالـشـكـلـ الـمـأـمـولـ. فـلـمـ يـكـنـ مـحـترـفـوـ الـعـمـلـ الـيـوـمـيـ يـسـعـونـ وـرـاءـ تـمـثـالـ يـشـبـهـ الـجـوـهـرـةـ لـيـضـمـوـهـ عـلـىـ مـكـاتـبـهـمـ، وـلـمـ يـكـنـ قـطـاعـ عـرـيـضاـ مـنـ الـمـسـتـهـلـكـينـ يـرـغـبـ فـيـ إـنـفـاقـ ضـعـفـ مـاـ يـمـكـنـ أـنـ يـدـفـعـوـهـ فـيـ حـاسـوبـ مـكـتبـيـ عـادـيـ. وـلـقـدـ تـوـقـعـ جـوـبـيزـ أـنـ الشـرـكـةـ سـوـفـ تـبـيـعـ ٢٠٠٠٠ـ جـهاـزـ فـيـ الرـبـيعـ الـأـوـلـ مـنـ السـنـةـ. ولـكـنـ فـيـ الرـبـيعـ الـأـوـلـ مـنـ السـنـةـ، باـعـتـ الشـرـكـةـ نـصـفـ هـذـاـ المـدـدـ. وـفـيـ الرـبـيعـ الثـانـيـ مـنـ السـنـةـ، باـعـتـ الشـرـكـةـ أـقـلـ مـنـ ٢٠٠٠ـ وـحدـةـ. وـلـقـدـ اـعـتـرـفـ جـوـبـيزـ فـيـماـ بـعـدـ بـأـنـهـ قـدـ بـالـغـ فـيـ تـصـمـيمـ وـثـنـنـ الـجـهاـزـ، مـثـلـماـ فـعـلـ مـعـ حـاسـوبـ NeXTـ (نيـكـسـتـ). وـلـكـنـهـ تـلـمـ هـذـاـ الدـرـسـ تـدـريـجـيـاًـ. فـعـنـدـ تـصـمـيمـ أـجـهـزةـ مـثـلـ iPodـ (آـيـ بوـدـ)، أـصـبـحـ يـتـحـكمـ فـيـ التـكـلـفـةـ، وـيـقـومـ بـالـمـفـاضـلـةـ الـلـازـمـةـ لـكـيـ يـطـلـقـ هـذـهـ الـأـجـهـزةـ وـفـقـ الـمـوـعـدـ. الـمـعـدـ وـالـمـيـزـانـيـةـ الـمـوـضـوـعـةـ.

وـتـعـتـرـفـ الـمـبـعـيـاتـ الـضـعـيفـةـ لـجـهاـزـ Cubeـ (كـيـوبـ) أـحـدـ الـأـسـبـابـ لـظـهـورـ أـرـقـامـ إـيـرـادـاتـ مـخـيـبـةـ لـأـمـالـ شـرـكـةـ أـيـلـ فـيـ سـبـتمـبرـ مـنـ عـامـ ٢٠٠٠ـ. وـقـدـ تـزـامـنـ هـذـاـ مـعـ انـفـجـارـ فـقـاعـةـ شـرـكـاتـ التـقـنـيـةـ، وـأـخـذـ سـوقـ أـيـلـ التـعـلـيمـيـ فـيـ الـانـكـماـشـ. وـهـيـطـ سـعـرـ سـهـمـ الشـرـكـةـ فـيـ الـبـورـصـةـ بـنـسـبـةـ ٥٠٪ـ (ـكـانـ سـهـمـ السـهـمـ قـدـ وـصـلـ إـلـىـ أـكـثـرـ مـنـ ٦٠ـ دـوـلـارـاًـ أمـريـكـيـاًـ)ـ فـيـ يـوـمـ وـاحـدـ، وـفـيـ أـوـاـلـ شـهـرـ دـيـسـمـبـرـ وـصـلـ إـلـىـ أـقـلـ مـنـ ١٥ـ دـوـلـارـاًـ أمـريـكـيـاًـ.

لـمـ يـتـوقفـ جـوـبـيزـ بـسـبـبـ أـيـ مـنـ هـذـهـ الـأـحـدـاثـ عـنـ الـاستـمـارـ فـيـ الـانـدـفـاعـ نـحـوـ تـصـمـيمـ جـديـدـ يـتـسـمـ بـالـتـمـيـزـ وـإـثـارـةـ الـأـنـتـبـاءـ. فـعـنـدـماـ أـصـبـحـ الشـاشـاتـ الـمـسـطـحـةـ مـجـدـيـةـ مـنـ النـاحـيـةـ الـتـجـارـيـةـ، قـرـرـ أـنـهـ قـدـ حـانـ الـوقـتـ لـكـيـ يـتـمـ اـسـتـبـدـالـ جـهاـزـ iMacـ (آـيـ ماـكـ)، وـهـوـ ذـلـكـ الـحـاسـوبـ الـمـكـتبـيـ الـاستـهـلـاكـيـ شـبـهـ الـشـفـافـ – الـذـيـ يـبـدـوـ وـكـانـهـ قـادـمـ مـنـ أـحـدـ الـأـقـلـامـ الـكـرـتـونـيـةـ. وـلـقـدـ جـاءـ آـيـفـ بـتـصـمـيمـ مـوـدـيلـ تـقـلـيدـيـ إـلـىـ حدـ ماـ، مـعـ إـلـحـاقـ مـكـونـاتـ الـحـاسـبـ بـظـهـرـ الشـاشـةـ الـمـسـطـحـةـ، فـلـمـ يـعـجـبـ جـوـبـيزـ بـهـذـاـ التـصـمـيمـ. وـمـثـلـماـ فـعـلـ كـثـيرـاًـ – فـيـ شـرـكـةـ

بيكسار وهى أبل - ضغط بكل قوته على المكافحة من أجل إعادة التفكير. كان يشعر بأن هناك شيئاً ما ينقص هذا التصميم حتى يكتسب النقاء. فسأل آيف: "لماذا تتضاعف هذه الشاشة المسطحة إذا كنت ستضع كل مكونات الحاسب خلف الشاشة؟ يجب علينا أن ندع كل شيء يظهر على طبيعته".

ذهب جوائز إلى منزله مبكراً في ذلك اليوم؛ لكي يمعن التفكير في هذه المشكلة، ثم اتصل بـآيف لكي يأتي إليه. تجول الاثنان في الحديقة التي كانت زوجة جوائز قد ذرعت فيها نبات دوار الشمس بكميات هائلة. تقول باول: "في كل عام، أقوم بشيء جامع في الحديقة، وفي تلك المرة كانت تمثلني بأعداد كبيرة من دوار الشمس، مع بيت من دوار الشمس للأطفال. وكان جوني وستيف يفكران في مشكلة التصميم، ثم سأله جوني: "ماذا لو كانت الشاشة منفصلة عن القاعدة، مثل دوار الشمس؟ وتحمس لهذه الفكرة وبدأ الرسم". كان آيف يحب أن تكون تصميماته ذات مغزى، ولقد أدرك أن شكل دوار الشمس سوف يوحى بأن الشاشة المسطحة رشيقه وسريعة الاستجابة لدرجة أنها يمكن أن تصل إلى الشمس.

وفى التصميم الجديد الخاص بـآيف، كانت شاشة الحاسب Mac (ماك) ملحقة برقبة قابلة للحركة مصنوعة من الكروم، بحيث لا يبدو الجهاز شيئاً بعياد الشمس فحسب، بل شيئاً بعاصياب لوکسو ممتنئاً الخدين (إحدى شخصيات أول فيلم متتحرك باستخدام الحاسب) أيضاً. وفي الحقيقة، فإن تصميم الجهاز يثير في الذهن شخصية لوکسو الابن المرح، الذى ظهر في أول فيلم قصير أنتجه جون لاسيتير في شركة بيكسار. ولقد حصلت أبل على العديد من براءات الاختراع على هذا التصميم، معظمها مسجل باسم آيف، ولكن جوائز أدرج نفسه كمخترع أساسى لإحدى هذه البراءات، " وهو تجميع مكونات نظام الحاسب في وحدة قابلة للتحرك وملحقة بشاشة لوحية مسطحة".

وريضاً يدرك المرء الآن - متأخراً - أن بعض تصميمات الحاسب Macintosh (ماكتوش) كانت تتسم بالذكاء الشديد. ولكن المصنعين الآخرين لأجهزة الحاسب كانوا على التقىص من هذا تماماً. لقد كان هذا القطاع يتوقع من العاملين فيه أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، ولكن بدلاً من ذلك، سيطرت عليه الصناديق الرخيصة ذات التصميم البسيط. وبعد بضع محاولات، اتسمت بسوء التصور لتجربة ألوان وأشكال جديدة، قامت شركات مثل ديل، وكومباك، وإتش بي بإنتاج أجهزة حاسب سلعية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية في التصنيع، والمنافسة على السعر، وفي ظل تصميماتها الجريئة وتطبيقاتها المبتكرة، مثل iTunes (آي تيونز) وiMovie (آي موڤي)، كانت شركة أبل على وشك أن تكون الملاذ الوحيد للإبداع.

إنقل بالداخل

كانت إبداعات شركة أبل تتجاوز الشكل الخارجي، فمنذ عام ١٩٩٤، كانت تستخدم معالجًا دقيقاً يسمى PowerPC (باور بي سى)، وكان يُصنَع بالتعاون مع شركة آى بي إم وموتورولا. وعلى مدار سنوات قلائل، كان هذا المعالج أسرع من معالج إنقل، وهى ميزة كانت أبل تروج لها فى الإعلانات الهرزلية. ورغم ذلك، كانت شركة موتورولا قد تخلفت عن إنتاج نسخ جديدة من المعالجات فى الوقت الذى عاد فيه جوبيز. ولقد أثارت هذه النقطة الخلاف بين جوبيز والمدير التنفيذي لشركة موتورولا، كريس غالفين. فعندما قرر جوبيز وقف ترخيص نظام التشغيل Macintosh (ماكتوش) للمصنعين المقلدين، بعد عودته مباشرة إلى أبل فى عام ١٩٩٧، أشار إلى غالفين بأنه ربما يفكر فى عمل استثناء لنسخة موتورولا، StarMax Mac (ستارماكس ماك)، فى حال قيام موتورولا بتسريع عملية تطوير معالجات PowerPC (باور بي سى) الجديدة من أجل الحاسب المحمول، ثم ارتفعت حدة النقاش فى المقابلة. ولقد أغرب جوبيز عن رأيه بأن معالجات موتورولا تثير الشمئزاز. وقام غالفين – الذى كان يتسم بحدة الطبع – برد الصاع صاعين؛ فأغلق جوبيز الهاتف فى وجهه. وهكذا تم إلغاء StarMax Mac (ستارماكس ماك)، وبدأ جوبيز يخطط سرًا للابتعاد بشركة أبل عن استخدام معالجات PowerPC (باور بي سى) التى تتجهها شركة آى بي إم وموتورولا، وتبنى استخدام معالجات شركة إنقل، ولم تكن هذه مهمة سهلة؛ فقد كان الأمر يشبه وضع نظام تشغيل جديد.

لم يكن جوبيز ليتنازل عن أية سلطة حقيقة لمجلس الإدارة، ولكنه كان يستخدم الاجتماعات ليتجوّل بين الأفكار ويفكّر في الإستراتيجيات في ثقة، بينما كان يقف على لوحة الشرح ويقود مناقشة حرّة. لقد ظل المديرون يناقشون لمدة ثمانية عشر شهراً ما إذا كان يجب عليهم الانتقال إلى استخدام أسلوب هندسة إنقل أم لا. يقول عضو مجلس الإدارة، آرت ليفينسون: "لقد ناقشنا هذا الأمر، وطرحنا الكثير من الأسئلة، وقررنا في النهاية أنه يجب علينا القيام بهذا الأمر".

بدأ بول أوتيللينى – الذى كان فى ذلك الوقت رئيس شركة إنقل ثم أصبح الرئيس التنفيذي لها – الاجتماع مع جوبيز. وكان الاثنان قد تعرضا على بعضهما عندما كان جوبيز يكافح لكي تبقى شركة NeXT (نيكست) على قيد الحياة، وكما قال أوتيللينى فيما بعد: "لقد كان شعوره بالفrror يخفّت مؤقتاً". كان أوتيللينى ينظر إلى الناس نظرة هادئة ساخرة، ولقد شعر بالاستمتعاب، وليس بالنفور، عندما اكتشف من خلال التعامل مع جوبيز فى شركة أبل فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، أن "صفاته الحقيقة كانت

تطل برأسها مرة أخرى، وأنه لم يعد متواضعاً كما كان في السابق". كانت شركة إنتل تعامل مع شركات أخرى مصنعة للحواسب، وأراد جوبيز أن يحصل على سعر أفضل منها. يقول أوتيلايني: "لقد اضطررنا إلى إيجاد حلول مبتكرة لنجعل إلى اتفاق حول الأرقام"، وتم الاتفاق على معظم الأمور حسبما كان يرغب جوبيز أثناء الذهاب للتمشية مسافات طويلة، وأحياناً في المتنزهات الصاعدة إلى التلسكوب اللاسلكي المعروف باسم Dish (ديش) والذي يوجد أعلى حرم جامعة ستانفورد. كان جوبيز يبدأ التمشية برواية قصة وتوضيح كيف أنه يرى تاريخ الحاسوب الآلى يتطور. وفي النهاية، كان يساوم على السعر. يقول أوتيلايني: "تشتهر إنتل بأنها شريك صعب المراس، وجاءت هذه الشهرةمنذ كان آندي جروف وكريج باريتس يديران الشركة. ولقد أردت أن أظهر أن إنتل شركة يمكنك العمل معها". وهكذا عمل فريق من شركة إنتل مع أبل، واستطاعوا التغلب على الموعد النهائي لعملية التحويل قبل ستة أشهر، وقام جوبيز بدعوة أوتيلايني إلى العزل الإداري المسماً Top 100 (مكان سرى يجتمع فيه جوبيز سنوياً مع خيرة العاملين فى شركة أبل لمناقشة الاستراتيجيات والرؤى الشاملة للشركة)، حيث كان أوتيلايني يرتدى معطف شركة إنتل المعنى الشهير الشبيه ببدلة الأرنب، وقام بمعانقة جوبيز بقوة. وفي الإعلان العام فى عام ٢٠٠٥، قام أوتيلايني - المتحفظ عادة - بمعانقة جوبيز مرة أخرى. وطارت الأخبار بسرعة: "شركتنا أبل وإنتل معاً، أخيراً".

شعر بيل جيتس بالدهشة. لم يكن تصميم الحاويات ذات الألوان المجنونة يثير إعجابه، ولكن ما أثار إعجابه يتحقق كان هذا البرنامج السريع لتحويل وحدة المعالجة المركزية في الحاسوب الآلى، بصورة كاملة وبكل سلاسة وفي الموعد المناسب. لقد رأى جيتس أن هذا كان عملاً فذًا، وقد قال لى بعد مرور سنوات عندما سأله عن إنجازات جوبيز: "إذا قلت: (حسناً، إننا سوف نغير رقائق المعالجات التي نستخدمها، ولن يضطرر إيقاع العمل البطة)، فإن هذا يبدو مستحيلاً. ولكنهم فعلوا هذا بالضبط".

خيارات الأسهم

كان موقف جوبيز من المال هو إحدى المميزات الخاصة به. فعندما عاد إلى شركة أبل في عام ١٩٩٧ ، جعل من نفسه قدوة: حيث كان يعمل في الشركة مقابل دولار أمريكي واحد فقط في العام، وكان هذا من أجل مصلحة الشركة وليس من أجل مصلحته الشخصية. ومع ذلك، كان يعتقد فكرة خيارات الأسهم الضخمة - أي منح مجموعة ضخمة من الخيارات لشراء أسهم شركة أبل بسعر محدد مسبقاً - والتي لم تكن خاضعة لممارسات المكافآت المعتادة الخاضعة لمراجعات مجلس الإدارة ومعايير الأداء.

وعندما أسقط صفة "المؤقت" من لقبه الوظيفي، وأصبح المدير التنفيذي بصورة رسمية، عرض عليه إيد وولارد مجلس الإدارة منحة كبيرة (بالإضافة إلى الطائرة) في بداية عام ٢٠٠٠. وعلى عكس الصورة التي كان يتبعها بعدم الاهتمام بالمال، طلب سبعة خيارات أخرى تزيد عمّا اقترحه مجلس الإدارة، ما أصاب وولارد بالدهشة. ولكن بعد أن حصل على ما أراد، كانت النتيجة لا شيء؛ حيث أخذ سعر سهم أبل في التناقص في سبتمبر ٢٠٠٠ – بسبب المبيعات المخيبة للأمال لحاسوب Cube (كوب) بالإضافة إلى انهيار أسعار الأسهم نتيجة فقاعة شركات الإنترنت – مما جعل هذه الخيارات عديمة القيمة.

ومما زاد الأمور سوءاً موضوع الفلاف لمجلة فورتشن في يونيو ٢٠٠١ – الذي كان يتناول المديرين التنفيذيين الذين يحصلون على مكافآت مبالغ فيها – والذي ظهر بعنوان "The Great CEO Pay Heist". وكانت صورة وجه جوبيز تملأ الفلاف، وهو يبتسم بطريقة متعرجة. ورغم أن خيارات جوبيز كانت قيمتها السوقية أقل من قيمتها الشرائية في ذلك الوقت، إلا أن الطريقة الفنية لتقييمها عندما منحت (تعرف هذه الطريقة بـ تقييم بلاك شولز) قدرت قيمتها بـ ٨٧٢ مليون دولار أمريكي، وأعلنت مجلة فورتشن أن هذه هي أكبر مجموعة مكافآت حصل عليها مدير تنفيذي "حتى الآن". لقد كان هذا أسوأ ما حدث في العالم؛ حيث لم يحصل جوبيز على أية أموال تقريباً يستطيع أن يضعها في جيبه مقابل أربع سنوات من العمل الشاق والناجح في شركة أبل، ومع ذلك فقد أصبح مثلاً مزرياً للمدير التنفيذي الجشع، مما أظهره بصورة الإنسان المنافق وأدى إلى تقويض صورته الذاتية. ولقد كتب خطاباً شديداً للهجة إلى المحرر، أعلن فيه أن خياراته "لا تساوي شيئاً" في الواقع، بل إنه عرض بيدها إلى المجلة في مقابل نصف المبلغ المزعوم (٨٧٢ مليون دولار أمريكي) والذي أوردته المجلة في مقالها.

وفي الوقت نفسه، أراد جوبيز أن يعطيه مجلس الإدارة منحة كبيرة أخرى من الخيارات، حيث اتضح أن الخيارات القديمة لا قيمة لها. ولقد أكد لكل مجلس الإدارة، وربما لنفسه، أن الأمر يدور حول الحصول على التقدير المناسب وليس الشراء الفاحش. وقال لاحقاً – في شهادته في الدعوى القضائية التي أقامتها هيئة الأوراق المالية والตลาดات الأمريكية (SEC) – حول الخيارات: "إن الأمر لم يكن يتلخص كثيراً بالمال؛ فكل شخص يجب أن يلقى التقدير المناسب من أقرانه... ولقد شعرت بأن مجلس الإدارة لا يعاملني بمثل هذه الطريقة". لقد كان يشعر بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يأتي إليه ويعرض عليه منحة جديدة، بدون أن يضطر هو إلى اقتراح ذلك. فيقول: "لقد كنت أعتقد أنت أقوم بعمل على خير وجه، وكان هذا الأمر سيجعلنىأشعر بالتحسين في ذلك الوقت".

وفي الحقيقة، كان أعضاء المجلس الذى انتقام بنفسه يحبونه لدرجة الجنون، ولذلك فقد قرروا إعطاء منحة أخرى ضخمة فى أغسطس ٢٠٠١، عندما كان سعر السهم قد انخفض إلى ما دون ١٨ دولاراً أمريكياً. وكانت المشكلة تمثل فى أنه بات يخشى اهتزاز صورته، خاصة بعد المقال الذى نشرته مجلة فورتشن، ولم يرض بأن يقبل المنحة الجديدة، إلا إذا قام المجلس بإلغاء خياراته القديمة فى الوقت نفسه. ولكن فعل هذا سيكون له تداعيات محاسبية متناقضة؛ لأن هذا سوف يؤدي إلى إعادة تسعير الخيارات القديمة، وسوف يلقى هذا بمزيد من الأعباء على كاهل الأرباح الحالية. وكانت الطريقة الوحيدة لتجنب مشكلة "الحسابات المتغيرة" هذه هي إلغاء الخيارات القديمة بعد مرور ستة أشهر على الأقل من منحه الخيارات الجديدة. وعلاوة على ذلك، بدأ جوبيز يساوم مجلس الإدارة حول أقرب وقت يمكنه فيه بالخيارات الجديدة.

وبعد منتصف ديسمبر ٢٠٠١، وافق جوبيز أخيراً على قبول الخيارات الجديدة – متهدياً المراقبين – والانتظار لستة أشهر قبل أن يتم إلغاء خياراته القديمة. ولكن فى ذلك الوقت، ارتفع سعر السهم (الذى يتواافق مع عملية الانقسام) بمقدار ٣ دولارات أمريكية، ليصبح ٢١ دولاراً أمريكياً. ولو وضع سعر سهم الخيارات الجديدة على ذلك المستوى، فستنخفض قيمة كل سهم بمقدار ٢ دولارات أمريكية. ولذلك درست المستشارية القانونية لشركة أبل – نانسى هينن – آخر أسعار الأسهم، وساعدت على اختيار شهر أكتوبر عندما كان سعر السهم ١٨,٢ دولار أمريكي. ووافقت هينن أيضاً على مجموعة من التفاصيل التى من المفترض أن تظهر أن مجلس الإدارة قد وافق على إعطاء المنحة فى ذلك الوقت. ومن المحتمل أن هذا التاريخ السابق كان يساوى ٢٠ مليون دولار أمريكي بالنسبة لجوبيز.

عانى جوبيز مرة أخرى من التشهير السريع بدون أن يحصل على بنس واحد. كان سعر سهم شركة أبل مستمراً فى الانخفاض، وبحلول مارس عام ٢٠٠٢، تدهورت قيمة الخيارات الجديدة أيضاً لدرجة أنه قام ببيعها جميعاً فى مقابل منحة صരيمة من الأسهم تقدر بـ ٧٥ مليون دولار أمريكي، وهو ما يساوى حوالى ٨,٣ مليون دولار أمريكي عن كل عام عمله منذ عودته فى عام ١٩٩٧ وحتى نهاية الاستحقاق فى عام ٢٠٠٦.

كل هذه الأمور لم تكن لتثير الكثير من الاهتمام لولا قيام صحيفة وول ستريت جورنال بنشر سلسلة من المقالات المؤثرة التى تتناول عمليات التاريخ السابق فى خيارات الأسهم. ولكن مجلس إدارة الشركة عين لجنة من ثلاثة أعضاء – آل جور، واريك شميدت من شركة جوجل، وجيري يورك، الذى عمل سابقاً فى شركة آى بي إم وكرايسنر – للتحقيق فى ممارساتها الخاصة. يقول آل جور: "لقد قررنا فى البداية أنه إذا كان ستيف مخطئاً، فسوف ندع الأمور تأخذ مجرىها ولتكن ما يكون". ولقد كشفت اللجنة عن وجود بعض

المخالفات التي تتعلق بالمنع المقدمة لجويز وإلى آخرين من كبار الموظفين، وسرعان ما تم تحويل نتائج هذا التحقيق إلى هيئة الأوراق المالية والตลาดات الأمريكية (SEC). كان جويز يعلم بأمر التاريخ المسبق الذي ذكره التقرير، ولكن الأمر انتهى إلى عدم اتفاقه من الناحية المادية (ولقد كشف مجلس الإدارة في ديزني أن هناك عمليات تاريخ مسبق مشابهة وقعت في شركة بيسكار عندما كان جويز يتولى مسؤوليتها).

كانت القوانين الحاكمة لعمليات التاريخ المسبق – مثل هذه – تتسم بالغموض، خاصة بعدما انتهى الأمر بعدم استفادة أي شخص من شركة أبل بالمنع المؤرخة بطريقة مريرة. ولقد استغرقت هيئة الأوراق المالية والตลาดات الأمريكية (SEC) ثمانية أشهر ل تقوم بالتحقيق الخاص بها، وفي إبريل ٢٠٠٧ أعلنت الهيئة أنها لن تتخذ أية إجراءات قانونية ضد شركة أبل، "وهذا يرجع جزئياً إلى التعاون السريع، والشامل، والاستثنائي الذي أبدته الشركة، إلى جانب مساعدتها إلى تقديم تقرير عن نفسها". ورغم أن الهيئة قد اكتشفت أن جويز كان على علم بعملية التاريخ المسبق، فإنها برأته من سوء التصرف لأنه "كان لا يعلم التداعيات المحاسبية لهذا الأمر".

كانت هيئة الأوراق المالية والตลาดات الأمريكية (SEC) قدّمت شكوى بالفعل ضد المدير المالي السابق لشركة أبل فريد أندرسون، الذي كان ضمن أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك المستشار القانوني العام ناثانسي هيزن. كان أندرسون – وهو نقيب متلاعنة من القوات الجوية الأمريكية، ذا فك عريض وممروضاً بالاستقامة والنزاهة – يملك تأثيراً مهدياً وحكيماً في شركة أبل؛ حيث كان من المعروف عنه قدرته على التحكم في نوبات الغضب التي تصيب جويز. ولقد أشارت الهيئة إلى "إهماله" فيما يتعلق بأوراق إحدى مجموعات المنح (ليست المجموعة التي تلقاها جويز)، ولقد سمحت الهيئة له بالعمل في مجالس إدارات الشركات. ورغم ذلك، فقد انتهى الأمر بتقديم أندرسون استقالته من مجلس إدارة شركة أبل.

ظن أندرسون أنه جرى تقديمه "كبش فداء"؛ فعندما ذهب إلى هيئة الأوراق المالية والตลาดات الأمريكية (SEC)، قدم محامييه بياناً ألقى فيه بعض اللوم على جويز. وقد جاء في هذا البيان أن السيد أندرسون "قد حذر السيد جويز من أن منحة الفريق التنفيذى يجب تسعيرها في تاريخ الموافقة الفعلية لمجلس الإدارة، أو يمكن أن تكون هناك مسؤولية محاسبية"، ولقد رد جويز بأن "مجلس الإدارة قد أعطى موافقته المسبقة".

وانتهى الأمر بهين – التي كانت تحارب التهم الموجهة إليها في البداية – إلى عقد تسوية ودفع غرامة تقدر بـ ٢٠ مليون دولار أمريكي، بدون أن تُعترف أو تُنكر أية مخالفات، وقادت شركة أبل – بالمثل – بتسوية دعوى قضائية من حملة الأسهم، من خلال الموافقة على دفع ١٤ مليون دولار أمريكي تعويضاً عن الأضرار الواقعية.

وقد كتب جون سيرا فى صحيفة نيويورك تايمز يقول: "نادرًا ما يتسبب رجل مهووس بصورته الذاتية فى العديد من المشكلات التى يمكن تجنبها. وهكذا مرة أخرى، هذا هو سبب جوائز الذى نتحدث عنه". ولأن جوائز كان يحتقر القواعد والقوانين، فقد هيا الأجواء التى تجعل من الصعب على أى شخص - مثل هيتن - أن يرفض تحقيق مطالبه. فى بعض الأوقات، تطرأ على بال المرأة أفكار مبتكرة، ولكن ربما يدفع الناس من حوله الثمن. ففي مسألة المكافآت خاصة، أدت صعوبة رفض أهواه جوائز إلى ارتكاب بعض الأشخاص الصالحين بعض الأخطاء المشينة.

وعكس مسألة المكافأة هوس جوائز بمسألة ركن السيارات بطريقة أو بأخرى. فقد كان يرفض اللوحات التى توضع على مكان ركن السيارة مثل "محجوز للمدير التنفيذى"، ولكنه كان يعطى نفسه الحق فى أن يركن السيارة فى الأماكن المخصصة للمعاقين. لقد كان جوائز يريد أن يظهر (لنفسه ولآخرين) أنه شخص يرغب فى العمل بدولار واحد فى السنة، ولكنه كان يريد أيضًا أن يحصل على منح ضخمة من الأسهم. إن الصراع الدائر بداخله كان نتيجة تناقضات شخص متمرد يؤمن بالثقاقة المضادة. لقد كان شخصًا أراد أن يؤمن بأنه كان يقوم بإدارة العمل والانسجام معه بدون أن يبيع كامل حصته ويقبض الثمن.

الجولة الأولى

تذكرة الموت



فى عيد ميلاده الخمسين، جوبيز (فى الوسط)، آيف ولورين (خلف الكعكة)، إيدى كيو (بجوار النافذة)، جون لاسيتير (يحمل الكاميرا)، ولى كلو (ذو اللحية)

السرطان

سوف يخمن جوبيز - فى وقت لاحق - أن سبب إصابته بالسرطان يرجع إلى العام المرهق الذى قضاه، منذ بداية ١٩٩٧، فى إدارة كل من شركتى أبل وبيكسار، فبينما كان يقود السيارة ذهاباً وإياباً، نشأت لديه حصوات فى الكلى وأمراض أخرى، وكان يعود إلى المنزل وهو يشعر بالإرهاق الشديد لدرجة أنه كان لا يجد فى نفسه القدرة على الحديث. وقد قال: "ربما يكون هذا هو الوقت الذى بدأ فيه السرطان فى التمو، حيث كان جهازى المناعى ضعيفاً جداً فى ذلك الوقت".

ليس هناك دليل على أن الإرهاق أو ضعف الجهاز المناعي يسببان السرطان. وبرغم ذلك، فإن مشكلاته مع الكلى تسببت بشكل غير مباشر فى اكتشاف إصابته بالسرطان. ففي أكتوبر من عام ٢٠٠٢، تصادف أن تقابل مع طبيبة المسالك البولية التي كانت تعالجه، والتي طلبت منه إجراءأشعة مقطعيه على الكلى والحالب. وكان قد مررت خمس سنوات على آخر أشعة قام بها. ولم تظهر الأشعة الجديدة ما يسوء حول الكلى، ولكنها أظهرت ظلالاً حول البنكرياس، لذلك طلبت منه الطبيبة إجراء فحص للبنكرياس. ولكنه لم يفعل، فقد كان - كالعادة - يجيد تعمد تجاهل المعطيات التي لا يريده التعامل معها. ولكن الطبيبة أصرت. وبعد أيام قلائل، ألحت عليه قائلة: "ستيف، إن هذا التحليل مهم للغاية. يجب أن تجريه".

وكانت نبرة صوتها تدل على أهمية الأمر، ولذلك فإنه امتنى لأمرها. فذهب مبكراً صبيحة أحد الأيام، وبعد دراسة الفحوصات، قاله الأطباء ليخبروه بالأنباء السيئة - بأن هذا ورم خبيث. لقد وصل الأمر إلى درجة أن اقترح أحد الأطباء بأنه يجب عليه أن يتأند من ترتيب أموره، وهي طريقة مهذبة للقول بأنه ربما لن يعيش إلا أشهراً قلائل. وفي هذا المساء، أخذ الأطباء عينة من خلل إدخال منظار من حلقة إلى أمعائه؛ بحيث يستطيعون وضع إبرة في البنكرياس وأخذ عينة صغيرة من خلايا الورم. وتذكر باول أن أطباء زوجها بدوا من الفرحة؛ لأنهم اكتشفوا أن هذا ورم الخلايا البنكرياسية أو ورم البنكرياس الهرموني العصبي، الذي كان مرضنا نادراً، ولكنه ينمو ببطء، وترتفع احتمالات علاجه بنجاح. لقد كان محظوظاً لأنه اكتشف هذا المرض مبكراً جداً - وذلك كنتيجة ثانوية لفحص روتيني للكلى - وكان من الممكن إزالته جراحياً قبل أن يبدأ انتشاره المؤكد.

وكان بارى بريلينت من أوائل الأشخاص الذين اتصل بهم. وكان جوبيز قد قاله لأول مرة في معتكف ديني بالهند، فسألته جوبيز: "هل ما زلت تؤمن بالله؟". فأجابه بريلينت بالإيجاب، ثم تناقض الاثنان عن الطرق المتعددة للوصول إلى الله - الطرق التي تتبع تعاليم نيم كارولي بابا. ثم سأله بريلينت جوبيز عما إذا كان هناك ما يسوء. فأجابه جوبيز قائلاً: "إنني مصاب بمرض السرطان".

وكان آرت ليفينسون - أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل - يترأس أحد الاجتماعات في شركته الخاصة جينيتك، عندما رن هاتفه المحمول وظهر اسم جوبيز على الشاشة. وبمجرد أن أخذ ليفينسون استراحة، اتصل به جوبيز وسمع الأخبار عن الورم الخبيث. كان ليفينسون يتمتع بخلفية عن بيولوجية السرطان، وكانت شركته تنتج أدوية لعلاجه؛ ولذلك أصبح مستشاراً صحيحاً لجوبيز. ولقد قام آندى جروف - من شركة إنقل، الذي عانى في السابق من سرطان البروستاتا وشفى منه - بالمثل. فقد اتصل به جوبيز في يوم الأحد من ذلك الأسبوع، وذهب جروف على الفور إلى منزل جوبيز وقضى معه ساعتين.

ومما سبب الهلع لأصدقاء جوبيز وزوجته هو أنه قرر عدم إجراء عملية جراحية لاستئصال الورم، رغم أن هذا كان هو الأسلوب الطبي الوحيد المقبول في ذلك الوقت. ولقد أخبرني بعد مرور عدة سنوات، وهو يشعر بالندم: "لم أرغب في أن يفتحوا جسدي، ولذلك حاولت أن أبحث عن طرق أخرى ربما تتحقق النجاح". وقام - على وجه التحديد - باتباع حمية غذائية نباتية صارمة، مع كميات كبيرة من الجزر وعصائر الفاكهة الطازجة. وعلاوة على ذلك، فقد قام بإضافة العلاج بالإبر الصينية، ومجموعة متنوعة من العلاجات العشبية، وأحياناً بعض أنواع العلاج الأخرى التي وجدها على شبكة الإنترن特 أو من خلال استشارة الآخرين في جميع أنحاء البلاد، ومن في ذلك المعالجون الروحانيون، ولقد وقع - لفترة من الزمن، تحت تأثير طبيب يدير عيادة للعلاج الطبيعي في جنوب كاليفورنيا. وكان هذا الطبيب يشدد على استخدام الأعشاب العضوية، وتتناول العصائر، والتطهير المتكرر للأمعاء، والعلاج المائي، والتغيير عن كل المشاعر السلبية.

تقول باول: "الشيء المهم هو أن جوبيز لم يكن مستعداً بالفعل لفتح جسده، وأنه لأمر صعب أن يتم إيجار أي شخص على فعل ذلك". ويرغم ذلك، فقد حاولت إقناعه. ثم قالت موضحة وجهة نظرها: "إن الجسم موجود لخدمة الروح". وكثيراً ما كان أصدقاؤه يحثونه على إجراء العملية الجراحية، والخضوع للعلاج الكيميائي. يقول جروف: "لقد تحدثت مع ستيف عندما كان يحاول علاج نفسه من خلال تصديق الهراء والأفكار الحمقاء، ولقد أخبرته بأنه مجنون"، وقال ليفينسون بأنه كان "يرجو جوبيز كل يوم"، ثم اكتشف " مدى الإحباط الذي يسببه هذا الأمر لدرجة أنه لم يستطع التواصل مع جوبيز". ولقد أدت هذه الخلافات إلى تدمير أواصر الصداقة بينهما تقريباً. وبينما كان جوبيز يتحدث عن العلاج عن طريق اتباع أنظمة الحمية الغذائية، كان ليفينسون يقول بإصرار: "ليست هذه هي الطريقة التي يعالج بها السرطان. فلا يمكنك أن تحل هذا الأمر بدون إجراء عملية جراحية، ونسف هذا الشيء بالمواد الكيميائية السامة". وحتى طبيب الحمية الغذائية دين أورنش، وهو رائد في مجال الأساليب البديلة والغذائية لعلاج الأمراض، سار مع جوبيز مسافة طويلة وكان يصر على أنه في بعض الأحيان تكون الأساليب التقليدية هي الاختيار المناسب. وقد أخبره أورنش قائلاً: " يجب أن تجري عملية جراحية بالفعل". ولقد استمر عناد جوبيز مدة تسعه أشهر بعد التشخيص في أكتوبر ٢٠٠٢. وكان جزءاً من هذا العناد هو نتاج الجانب المظلم من نطاق تحرير الواقع، ويقول ليفينسون مستنبطاً: "أعتقد أن ستيف لديه رغبة قوية في أن يسير العالم وفق طريقة معينة لأنه يرغبه كذلك. ولكن هذا لا ينجح في بعض الأحيان، فالواقع لا يرحم". وكان الجانب الآخر لقدرته المدهشة على التركيز يظهر في رغبته الرهيبة في تجاوز الأمور التي لا يريد التعامل معها. ولقد أدى هذا إلى تحقيقه للعديد من النجاحات، ولكنه من الممكن

أن يأتي بنتائج عكسية أيضاً، وقالت باول لتوضّح هذا الأمر: "إنه يتمتع بهذه القدرة التي تمكّنه من تجاهل الأمور التي لا يريد مواجهتها. إن هذا يرجع إلى الطريقة التي يتصرّف بها بفراة". وسواء كان الأمر يتضمّن موضوعات شخصية تتعلّق بالأسرة أو بالزواج، أو موضوعات عملية تتعلّق بالهندسة أو التحدّيات العلمية، أو الموضوعات الصحية والسرطان، فإن جوبيز لا ينخرط فيه فحسب.

في الماضي، كان يكافأ على ما أسمته زوجته "التفكير السحرى" – حيث كان يفترض أنه قادر على تحويل الأشياء لتكون حسماً يشاء. ولكن هذه الطريقة لا تفلح مع مرض السرطان، وقادت باول بإشراك كل شخص قريب من جوبيز، ومن فيهم أخيه متى سيمبسون، لكي يحاولوا إثناءه عن رأيه. وفي يوليو من عام ٢٠٠٤، أظهرت الأشعة المقطّعية أن الورم قد نما وربما ينتشر. وهذا ما أجبره على مواجهة الواقع.

وفي ٢١ يوليو ٢٠٠٤، خضع جوبيز لعملية جراحية في المركز الطبي بجامعة ستانفورد. ولم يخضع لـ"طريقة وبيل"، وهي عملية جراحية يقوم فيها الأطباء باستئصال أجزاء كبيرة من الأمعاء والمعدة بالإضافة إلى البنكرياس. لقد فكر الأطباء في هذا، ولكنهم قرروا، بدلاً من ذلك، أن يركزوا على اتباع أسلوب أقل تطرفاً، وهو أن يتبعوا "طريقة وبيل معدلة" وهذا يعني استئصال جزء من البنكرياس فقط.

وفي اليوم التالي، أرسل جوبيز بريداً إلكترونياً لموظفيه من حجرته بالمستشفى، مستخدماً جهاز الحاسب المحمول PowerBook (باوربووك) المتصل بالمنصة اللاسلكية AirPort Express (أيربورت إكسبريس)، يعلن فيه عن إجرائه لعملية جراحية. ولقد طمأنهم جوبيز بأن هذا النوع من سرطان البنكرياس الذي أصيب به "يمثل ١٪ من مجموع حالات سرطان البنكرياس الذي يتم تشخيصها كل عام، وأن هذا النوع يمكن علاجه عن طريق إجراء عملية استئصال جراحي عندما يتم تشخيصها في الوقت المناسب (حالتي من هذا النوع)". وقال إن حالي لا تتطلّب العلاج الكيميائي أو الإشعاعي، وأنه يخطط من أجل المودة إلى العمل في شهر سبتمبر. وقد كتب يقول: "أثناء غيابي عن الشركة، طلبت من تيم كوك أن يصبح مسؤولاً عن العمليات اليومية في شركة أبل، وبذلك لن يفوتنا أي شيء. أنا متأكد من أنني سوف أحصل بكم كثيراً في شهر أكتوبر، وأتطلع إلى رؤيتكم جميعاً في شهر سبتمبر".

كان أحد الآثار الجانبية للعملية يتمثّل في أنه قد تكون هناك مشكلة بالنسبة لجوبيز بسبب هوسه بأنظمة الحمية الغذائية، والطرق الغريبة للصوم وتطهير المعدة التي كان يتبعها منذ أن كان مراهقاً. ولأن البنكرياس يوفر الإنزيمات التي تساعد المعدة على هضم الطعام، وامتصاص المواد الغذائية، فإن استئصال جزء منه سوف يجعل مهمة الحصول على البروتين أمراً صعباً، وينصح الأطباء المرضى بأن يتناولوا وجبات متكررة، ويحافظوا

على اتباع حمية مفيدة غذائياً، مع تناول مجموعة متنوعة من بروتينات اللحوم والأسماك، بالإضافة إلى منتجات الألبان كاملة الدسم. وجوبز لم يقم يوماً بهذا أبداً، ولن يفعل.

وقد مكث في المستشفى لمدة أسبوعين، ثم كافح ليستعيد قوته. وقال لي: "إنتي أتذكر العودة والجلوس في هذا الكرسي الهزار"، ثم أشار إلى كرسي في حجرة المعيشة. ثم أكمل كلامه قائلاً: "لم أكن أقدر على المش، ولقد استغرق مني الأمر أسبوعاً قبل أن أستطيع المش حول المبني، وكانت أجبر نفسي على المش إلى الحدائق التي تبعد عدة مبان، ثم أبعد وأبعد، وفي خلال ستة أشهر استعدت كامل طاقتى تقريباً".

ولكن للأسف، كان السرطان قد انتشر، حيث اكتشف الأطباء – أثناء العملية الجراحية – أن هناك ثلاثة أورام ثانوية خبيثة على الكبد، ولو كانت هذه العملية قد أجريت منذ تسعه أشهر، لربما استطاع الأطباء احتواء السرطان قبل انتشاره، رغم أن هذا غير مؤكد على وجه اليقين، ثم بدأ جوبز الملاج الكيميائي الذي أضاف مزيداً من التقييدات على التحديات الغذائية التي يواجهها.

حصل التخرج بجامعة ستانفورد

لقد أبقى جوبز معركته الدائرة مع السرطان في على الكتعان – حيث أخبر كل شخص أنه قد "شفى" – مثلما التزم الصمت حيال تشخيص حالته في أكتوبر من عام ٢٠٠٢. إن مثل هذه السرية لا تثير العجب؛ فهي جزء من طبيعته. ولكن الأمر الذي يثير الدهشة بالفعل هو قراره بالتحدث بلا مواربة، عن تشخيص حالة السرطان لديه، على المستوى الشخصي والمستوى العام. وعلى الرغم من أنه نادراً ما كان يلقى خطابات بخلاف عروض تقديم منتجاته على المسرح، فإنه قبل دعوة جامعة ستانفورد لكي يلقي خطاب التخرج في يونيو من عام ٢٠٠٥. ولقد كان يعيش حالة تأملية بعد الشعور بالفرز على صحته واقترابه من سن الخمسين.

ولكي يحصل على المساعدة، فقد استدعي كاتب السيناريو، آرون سوركين (مؤلف فيلم *A Few Good Men*، ومسلسل *The West Wing*)، وقد أرسل إليه جوبز بعض الأفكار. يعکي جوبز عن هذا الموقف فيقول: "كان هذا في فبراير، ولم أسمع منه شيئاً، ولذلك اتصلت به مرة أخرى في أبريل، وأخذ يقول لي: 'آه، نعم'، وأرسلت إليه بعض أفكار أخرى. وأخيراً اتصلت به على الهاتف، وواصل القول: 'حسناً، نعم'، ولكن في النهاية اقترب شهر يونيو، ولم يرسل لي شيئاً فقط".

ولقد أصيّب جوبيز وقتها بالرعب. فلطالما كان يكتب عروضه التقديمية الخاصة به، ولكنه لم يكتب خطاب حفل تخرج من قبل. وفي إحدى الليالي، جلس جوبيز وكتب الخطاب بنفسه، بدون أية مساعدة بخلاف بعض الأفكار المترفرفة من زوجته، ونتيجة لذلك، فقد تحول هذا الخطاب إلى حديث سسيط يتصرف بالحميمية، مع لمسة شخصية غير ممزخرفة من منتجات ستيف جوبيز المتماثلة.

وذات مرة قال أليكس هالي إن أفضل طريقة لكي تبدأ خطاباً هي أن تقول: "اسمحوا لي بأن أسرد عليكم قصة". فليس هناك من يتحمس إلى سماع المحاضرات، ولكن كل شخص يحب سماع القصص. وكان هذا هو الأسلوب الذي اختاره جوبيز. حيث بدأ حديثه بالقول: "اليوم، أود أن أخبركم بثلاث قصص من حياتي. هذا هو كل ما في الأمر. وليس هذا بالشيء الصعب. إنها مجرد ثلاثة قصص".

كانت القصة الأولى تتحدث عن ترك الدراسة في كلية ريد حيث قال: "كان يمكنني التوقف عن حضور الفصول الدراسية التي لا تثير اهتمامي، وببدء الالتحاق بالفصول الدراسية التي كانت تبدو أكثر إشارة للاهتمام". وكانت القصة الثانية تتحدث عن أن تعرضه للإقالة من شركة أبل كان شيئاً جيداً بالنسبة له. فقال: "لقد ذهب نقل الشعور بالنجاح، ليحل محله خفة البدء من جديد، مع قدر أقل من اليقين حيال كل شيء". أبدى الطلاب اهتماماً غير عادي، على الرغم من تحقيق طائرة فوق رؤوسهم مع لافتة تحثهم على "إعادة استخدام المخلفات الإلكترونية". وكانت هذه هي قصته الثالثة التي شدت انتباهم أكثر وأكثر. حيث تحدث عن تشخيص حالته بإصابته بمرض السرطان والوعي الذي تسبب فيه هذا المرض:

إن تذكرى بأنك سوف تموت قريباً هو أكثر الأدوات المهمة التي ساعدتني على القيام باختيارات كبرى في الحياة؛ لأن كل شيء تقريباً – التوقعات الخارجية، كل مشاعر الفخر، كل مشاعر الخوف من الإحراج أو الفشل – يتهاوى في مواجهة الموت، ولا يترك سوى الأشياء المهمة بحق. إن تذكرك بأنك سوف تموت هو أفضل طريقة عرفتها لكى تتجنب الوقوع في فخ التفكير في أن هناك ما أخرجه. فإن المرء يكون عارياً بالفعل. وليس هناك سبب يدعوك لعدم اتباع قلبك.

إن البساطة البارعة للخطاب أضفت عليه مزيداً من الروعة، والصفاء، والسرور، وأينما تبحث، من المجموعات الأدبية المختارة على موقع يوتوب، لن تجد خطاباً أفضل منه لحضور التخرج. ربما تكون هناك خطابات أخرى أكثر أهمية، مثل خطاب جورج مارشال في جامعة هارفارد في عام ١٩٤٧، الذي أعلن فيه عن خطة لإعادة بناء أوروبا، ولكن ليس هناك خطاب يمثل هذا الجمال والسمو.

أسد في الخمسين

كان جوبيز يحتفل بأعياد ميلاده في الثلاثينيات والأربعينيات من عمره مع نجوم وادي السيلikon ومجموعة متنوعة من المشاهير، ولكن عندما وصل إلى الخمسين من عمره في عام ٢٠٠٥، وبعد عودته من العملية الجراحية لاستئصال السرطان، تميز الحفل المفاجئ الذي أعدته زوجته بصورة أساسية بوجود الأصدقاء المقربين وزملاء العمل. وقد أقيم هذا الحفل في أجواء سان فرانسيسكو المرحية، موطن بعض الأصدقاء، وكان الطاھي الشهير أليس ووترز يجهز السالمون القاسم من إسكنلند، مع طبق الكسكس ومجموعة متنوعة من الخضراوات المزروعة في الحديقة، ويقول ووترز عن هذه الذكرى: "لقد كان الحفل رائعاً يبعث على الدفء والمودة، وكان كل الحاضرين والأطفال قادرين على الجلوس في غرفة واحدة". ولقد قام طاقم العمل بالعرض التليفزيوني *Whose Line Is It Anyway?* بأداء عرض كوميدي ارتجالي على سبيل الترفيه. وكان مايك سلين، الصديق المقرب لجوبيز موجوداً هناك، مع مجموعة من زملاء العمل من شركة أبل وبىكسار، وكان من بينهم لاسيتر، وكوك، وتشيلر، وكلو، وروبنشتاين، وتيفانيان.

كان كوك قد قام بعمل جيد في إدارة الشركة أثناء غياب جوبيز حيث حافظ على سير العوامل الفاعلة الحساسة في شركة أبل بشكل جيد، علاوة على أنه تجنب الظهور في دائرة الضوء. وكان جوبيز يحب الشخصيات القوية، ولكن ليس بالقدر الكبير، ولذلك لم يقم أبداً بتقويض نائب بصورة حقيقة أو بالسماح لأحد بأن يشاركه الظهور. لقد كان من الصعب أن يكون أي شخص بديلاً له. فأنت معرض لأن تصيبك اللعنة سواء تألفت مواهبك أم لا. وقد استطاع كوك الإبحار خلال تلك المياه الضحلة. لقد كان كوك هادئاً وحاسماً عندما يتولى القيادة، ولكنه لم يكن يسمى إلى إثارة الانتباه أو سماع الهاتفات. يقول كوك: "يشعر بعض الأشخاص بالاستياء من حقيقة أن جوبيز يحظى بالقدر على كل شيء، ولكنني لم ألق بالأسف لهذا أبداً. وبكل صراحة، فإنني أود أن يذكر اسمى في الصحف".

وعندما عاد جوبيز من إجازته المرضية، استأنف كوك القيام بدوره كشخص يحافظ على تناغم الأجزاء الفعالة في شركة أبل، مع حفاظه على رباطة الجأش أثناء لحظات الغضب التي تنتاب جوبيز. يقول كوك: "إن ما عرفته عن ستيف هو أن الناس أسامته فهم بعض تعليقاته، واعتبرتها صرخاً سلبية، ولكنها كانت بالفعل الطريقة التي كان يظهر بها شففته. هكذا كنت أتعامل مع هذا الأمر، ولم أكن أتناول الأمور على محمل شخصي أبداً". وكان كوك يمثل صورة طبق الأصل من جوبيز في عدة نواح: ثابت الجنان، وهادئ الطياع، وكما يمكن أن يذكر قاموس المفردات في شركة "نيكست" (Zulu Saxon وليس عطارد) متقليباً. وقد قال جوبيز فيما بعد: "أنا مفاوض جيد، ولكن ربما يكون كوك أفضل مني؛ لأنه

عميل لطيف". وبعد أن زاد جوبيز في مدح كوك قليلاً، أضاف تحفظاً بكل هدوء، تحفظاً جاداً ولكنه نادراً ما يذكر. قال جوبيز: "ولكنني ليس شخصاً منتجًا في حد ذاته". وفي خريف عام ٢٠٠٥، وبعد العودة من الإجازة المرضية، عين جوبيز كوك مديرًا للعمليات في شركة أبل، وبينما كانا في رحلة جوية معاً إلى اليابان، لم يكلف جوبيز نفسه عناء سؤال كوك؛ وإنما اتجه إليه في بساطة وقال: "لقد قررت أن أجعلك مدير العمليات".

وفي تلك الفترة، كان صديقاً جوبيز القديمان – جون روبنشتاين، وأفي تيفانيان – مساعديه في البرمجيات والمكونات الصلبة الإلكترونية، اللذان يعملان بالشركة منذ عام ١٩٩٧، عام تجديد شركة أبل، قد قررا الرحيل. كان تيفانيان قد كون ثروة كبيرة من المال، وكان مستعداً للترك العمل. وقد قال عنه جوبيز: "إن أفي شخص ذكي ولطيف، إنه أكثر اطلاقاً من روبي، وليس لديه هذه الأنما المفرورة. لقد كانت خسارة كبيرة لنا عندما تركنا أفي. فهو أحد الأشخاص النادرين الذين يتسمون بالعقلانية". أما حالة روبنشتاين فكانت مثيرة للجدل والخلاف. حيث كان يشعر بالانزعاج من تزايد نفوذ كوك، ويشعر بالإرهاق بعد تسع سنين من العمل تحت قيادة جوبيز. وقد أصبحت مباريات الصراع بين جوبيز وروبنشتاين تتكرر كثيراً. وكان هناك موضوع دائم: كان روبنشتاين يتصادم كثيراً مع جونس آيف، الذي اعتاد العمل لصالحه ثم أصبح يتبع جوبيز مباشرة. ودائماً ما كان آيف يقدم مظروفاً يحتوى على تصميمات مبهرة ولكن صعبة التنفيذ. وكانت مهمة روبنشتاين هي بناء المكونات الصلبة بطريقة عملية، ولذلك كليراً ما كان يتوقف فجأة عن العمل. لقد كان متربداً بطبيعته. ويقول عنه جوبيز: "في النهاية، إن روبي من شركة إتش بي، ولم يكن يتعمق في الدراسة والبحث أبداً، ولم يكن مكافحاً".

على سبيل المثال، كانت هناك حالة المسامير التي تمسك بمقابض الحاسوب Power Mac G4 (بأوامر ماك جي ٤). كان آيف قد قرر أن تكون هذه المسامير ذات لون وشكل مختلفين. ولكن روبنشتاين اعتقد أن هذا ربما يزيد من التكلفة بشكل كبير ويتسبب في تأخير المشروع لأسباب، ولذلك فقد عارض الفكرة. لقد كانت وظيفته تقوم على تسليم المنتجات، وهذا يعني القيام بالمقاضلة. وكان آيف يرى أن هذا أسلوب معاد للإبداع والابتكار، ولذلك كان يتحطّه ويذهب إلى جوبيز، وإلى مهندسي المستوى الأوسط. يقول آيف: "ربما يقول روبي: "لا يمكنك أن تفعل هذا، إنه سوف يتسبب في تأخيرنا"، وربما أرد عليه قائلاً: "أعتقد أننا نستطيع القيام بهذا". وكان يمكنني أن أعلم ما نستطيع القيام به؛ فلقد عملت من وراء ظهره مع فرق الإنتاج"، وفي هذه الحالة وحالات أخرى، كان جوبيز يأخذ جانب آيف.

وفي بعض الأحيان، كان آيف روبنستاين يدخلان في جدال لدرجة تصل إلى الانفجار، وفي النهاية، يخبر آيف جوبيز بالأمر ويقول له: "إما أنا أو هو". وكان جوبيز يختار آيف. وعندما وصلت الأمور إلى هذا الحد، استعد روبنستاين للرحيل، وكان هو وزوجته قد اشتريا ممتلكات عقارية في المكسيك، وكان يحتاج إلى بعض الوقت ليبني منزلًا هناك. وفي الحقيقة، ذهب روبنستاين للعمل في شركة بالم التي كانت تحاول أن تصنع هاتفًا ينافس هاتف iPhone (آي فون) الذي تتجه شركة أبل. ولقد استشاط جوبيز غضبًا لأن شركة بالم تستخدم بعضًا من موظفيه السابقين، لدرجة أنه اشتكي إلى بونو، الذي كان أحد الشركاء المؤسسين لشركة الأسهم الخاصة – يرأسها مدير العمليات السابق في شركة أبل، فريد اندرسون – التي تمتلك حصة الأغلبية في شركة بالم. ولقد رد عليه بونو قائلًا: "يجب عليك أن تكون هادئًا للأعصاب حيال ذلك الأمر. إن هذا يشبهه أن يتصل فريق البيتلز لأن فريق هيرمان وهيرميتس أخذوا واحداً من رجال نقل المعدات". ولقد اعترف جوبيز فيما بعد بأنه تصرف بصورة مبالغ فيها، فيقول: "الحقيقة أنهم فشلوا تماماً في علاج هذا الجرح".

تمكن جوبيز من بناء إدارة جديدة تقسم بأنها أقل إثارة للمشكلات وأكثر هدوءًا، وكان أبرز هؤلاء بالإضافة إلى كوك وأيف، سكوت فورستال لإدارة برمجيات هاتف iPhone (آي فون)، وفيلي تشيلر لتحمل مسؤولية التسويق، وبوب مانسفيلد لتصنيع المكونات الصلبة للحاسوب Mac (ماك)، وإيدى كيو للتعامل مع خدمات الإنترنت، وبيتر أوبنهايمير مديرًا مالياً. وبرغم التشابه السطحي الذي يجمع أفراد فريقه الأول – كلهم ذكور ذوو بشرة بيضاء في منتصف العمر – فإنه كان هناك تنويع في الأنماط. كان آيف عاطفياً ومتعددًا لبقاً، بينما كان كوك يمتلك أعصاباً فولاذية، وبرغم ذلك، فقد كانوا يعرفون جميعاً أنه يتوقع منهم أن يحترموا رغبات جوبيز بينما يحتווون أفكاره وينظرون رغبتهم في النقاش – وهي معايير يصعب الحفاظ عليها، إلا أن كل واحد منهم استطاع تحقيقها. يقول كوك: "لقد أدركت في وقت مبكر أنه إذا لم ي Finch المرء عن رأيه، فسوف يسقطك جوبيز من حساباته. فقد كان يستمع إلى آراء متعارضة كي يتسع نطاق الحوار؛ لأن هذا ربما يؤدي إلى نتيجة أفضل. لذلك، إذا لم تبد المعارضه بصورة ملائمة، فلن تعيش أبداً".

وكان تجمع الفريق التنفيذي صباح يوم الاثنين يمثل الملتقى الأساسي للنقاش الحر، الذي يبدأ من الساعة التاسعة صباحاً، ويمتد لمدة ثلاثة أو أربع ساعات. لقد كان التركيز دائمًا على المستقبل: ما الذي يجب على كل منتج أن ينجز أن يقدمه؟ ما الأشياء الجديدة التي ينبغي تطويرها؟ وكان جوبيز يستخدم الاجتماع ليعزز الإحساس بالأهمية المشتركة في شركة أبل، وكان هذا يؤدي إلى خلق نظام مركزي للسيطرة والتحكم، وهذا ما جعل

الشركة تبدو متكاملة بقوة مثل منتجاتها، وأدى إلى تجنب الصراعات التي تنشأ بين الأقسام التي تصيب الشركات التي تتبع النظام الامركزي في التحكم.

وكان جوبيز يستخدم هذه الاجتماعات أيضاً لتعزيز التركيز. فعلى مزرعة روبرت فريدلاند، كانت مهمته تمثل في تقليل أشجار التفاح بحيث تظل قوية، وقد أصبحت نهاية عن عملية التقليل التي يقوم بها في شركة أبل. وبدلًا من تشجيع كل مجموعة على السماح بتكاثر خطوط الإنتاج اعتماداً على الاعتبارات التسويقية، أو السماح بظهور آلاف الأفكار، كان جوبيز يصر على أن تصب أبل كل تركيزها على عدد قليل من الأولويات في كل مرة. يقول كوك: "ليس هناك من هو أفضل من جوبيز في وضع حد لل موضوعات المنتشرة حوله. وهذا يسمح له بالتركيز على أشياء قليلة، ورفض العديد من الأشياء. يوجد عدد قليل من الناس يجيد القيام بهذا، وجوبيز واحد من هؤلاء".

ومن أجل إضفاء الطابع المؤسسي على الدروس التي يتعلمها هو وفريقه، بدأ جوبيز بتأسيس مركز داخل الشركة يسمى جامعة أبل. حيث وظف جوبيز بودولني، الذي كان عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة يال، لكي يجمع سلسلة من دراسات الحالة التي تحلل القرارات المهمة التي تتخذها الشركة، بما في ذلك التحول إلى استخدام المعالجات الدقيقة من شركة إنترل، وقرار فتح متاجر أبل، وكان كبار المديرين التنفيذيين يقضون وقتاً في تدريس الحالات للموظفين الجدد، بحيث تترسخ لديهم ثقافة أبل في أسلوب اتخاذ القرار.

تقول الأسطورة إنه في روما القديمة، عندما كان أحد القادة المنتصرين يطوف في الشوارع، كان هناك في بعض الأحيان خادم يسير في أعقاب ذلك القائد. وكانت مهمة هذا الخادم هي أن يكرر القول للقائد: "تذكر الموت". أي تذكر أنك سوف تموت. وربما تساعد هذه التذكرة بالموت البطل على أن يضع الأمور في نصابها الصحيح، ويتحلى بالتواضع. وجاءت هذه التذكرة لجوبيز من طبائمه المعالجين، ولكنه لم يتحل بالتواضع. وبدلًا من ذلك، عاد ليعمل بكل قوته بعد تعافيه من العملية الجراحية بمزيد من الشفف. لقد ذكره المرض بأنه ليس لديه ما يخسره، ولذلك كان ينطلق بأقصى سرعة. يقول كوك: "لقد عاد جوبيز في مهمة. وعلى الرغم من أنه كان يدير شركة كبيرة بالفعل، فإنه استمر في اتخاذ خطوات جريئة ليس هناك شخص آخر يمكنه القيام بها حسبما أعتقد".

ولفترة من الوقت، كانت هناك بعض الدلائل – أو على الأقل الآمال – بأن يكون جوبيز قد خفف من حدة أسلوبه الشخصي، وبأن مواجهة السلطان والوصول إلى سن الخمسين قد يدفعه إلى أن يكون أقل عدوانية عندما يكون منزعجاً. يقول تيفانيان: "بعد أن عاد جوبيز من عملية الجراحة مباشرة، لم يتبع أسلوب الإذلال كثيراً. وعندما كان يشعر بالاستياء، فربما يصرخ ويقفز كالجنون ويستخدم بعض الألفاظ النابية، ولكنه لم يكن

يفعل ذلك بطريقة تدمر الشخص الذى يتكلم معه كلية، فلقد كانت هذه طريقة لى يدفع هذا الشخص إلى القيام بما هو أفضل"، ثم صمت تيفانيان مفكراً للحظة بعد قوله هذا، ثم أضاف توضيحاً: "إلا إذا شعر جوبيز بأن هذا الشخص سيئ بالفعل ويجب أن يرحل، وهذا ما كان يحدث بين الحين والأخر".

ولكن فى النهاية، عاد جوبيز إلى سابق عهده، إلى التعامل بفظاظة وحدة مع الآخرين. وبرغم أن معظم زملائه فى العمل كانوا قد اعتادوا على هذا فى ذلك الوقت، وتعلموا كيفية التعامل معه، فإن أكثر ما كان يضايقهم هو أنه بدأ يصب غضبه على الفرباء، يقول آيف: "ذهبنا ذات مرة لكي نتناول مغذق الفاكهة الطازجة بالحليب من أحد محلات "هوول فودز". وكانت هناك امرأة عجوز تقوم على عمل هذا المشروب، وكان ينتقدها بشدة بشأن كيفية أدائها لعملها. ثم أبدى تعاطفه معها فى وقت لاحق، حيث قال: (إنها امرأة عجوز، وهى ليست مضطربة إلى القيام بهذا العمل). إنه لم يربط بين الموقفين، ولقد كان صادقاً فى كلتا الحالتين".

وفي إحدى الرحلات إلى لندن مع جوبيز، تولى آيف مهمة اختيار الفندق، وقام باختيار فندق هيمبل، وهو فندق خمس نجوم، هادئ، فخم، يحمل البساطة والتتطور بين جنباته؛ لأنـه اعتـدـ أنـ هـذـاـ الفـنـدـقـ سـيـعـجـبـ جـوـبـيـزـ. ولكنـ بمـجـرـدـ أنـ استـقـرـاـ فىـ الفـنـدـقـ، استـعـدـ آـيفـ، وـحـدـثـ مـاـ كـانـ يـتـوقـعـهـ، حيثـ رـىـ هـاتـفـهـ بـعـدـ دـقـيقـةـ وـصـارـحـهـ جـوـبـيـزـ قـائـلاـ: "أـنـىـ أـكـرـهـ هـذـهـ الـفـرـفـةـ، إـنـهـ سـيـئـةـ لـلـنـاـيـةـ، هـيـاـ بـنـاـ نـذـهـبـ". وهـكـذاـ، جـمـعـ آـيفـ حـقـائـيـهـ وـذـهـبـ إـلـىـ مـكـتبـ الـاسـتـقبـالـ، حيثـ وـجـدـ جـوـبـيـزـ يـعـلـمـ عنـ رـأـيـهـ بـفـظـاظـةـ إـلـىـ موـظـفـ الـفـنـدـقـ. لـقـدـ كـانـ آـيفـ يـدرـكـ أـنـ مـعـظـمـ النـاسـ - وـهـوـ مـنـ بـيـنـهـمـ - يـعـلـمـونـ إـلـىـ الـمـوارـبـ عـنـدـمـاـ يـشـعـرـونـ بـأـنـ شـيـئـاـ مـاـ سـيـئـ: لأنـهـمـ يـرـيدـونـ أـنـ يـعـبـهـمـ الـآـخـرـونـ، "وـهـوـ الـأـمـرـ الـذـىـ كـانـ عـدـيمـ الـفـائـدـ هـىـ الـوـاقـعـ". لـقـدـ كـانـ يـفـسـرـ الـأـمـرـ لـكـنـ بـشـكـلـ مـبـالـغـ فـيـهـ، وـعـلـىـ أـيـةـ حـالـ، لـمـ يـكـنـ جـوـبـيـزـ يـتـمـتـعـ بـهـذـهـ الصـفـةـ.

ولـأنـ آـيفـ كـانـ لـطـيـفـاـ بـطـبـيـعـتـهـ، فـقـدـ حـاـوـلـ أـنـ يـفـهـمـ السـبـبـ الذـىـ يـدـفعـ جـوـبـيـزـ - الذـىـ كـانـ آـيفـ مـعـجـباـ بـهـ بـشـدـةـ - إـلـىـ التـصـرـفـ بـهـذـهـ الطـرـيـقـةـ. وـذـاتـ مـسـاءـ، فـىـ أـحـدـ مقـاهـىـ سـانـ فـرـانـسـيـسـكـوـ، مـاـلـ آـيفـ إـلـىـ الـأـمـامـ مـعـ تـرـكـيزـ جـادـ، وـحـاـوـلـ أـنـ يـحلـ هـذـاـ الـأـمـرـ:

إـنـهـ رـجـلـ حـسـاسـ جـداـ جـداـ، وـهـذـهـ هـىـ إـحـدىـ الصـفـاتـ الـتـىـ تـجـمـلـهـ يـتـصـرـفـ بـطـرـيـقـةـ عـدـوـانـيـةـ. وـقـحـةـ، غـيرـ مـقـوـلةـ. يمكنـنـىـ أـنـ أـفـهـمـ السـبـبـ الذـىـ يـدـفعـ الأـشـخـاصـ فـسـاةـ الـقـلـوبـ وـعـدـيـعـىـ الـإـحـسـاسـ - وـلـيـسـ الـأـشـخـاصـ مـرـهـضـ الـحـسـ - إـلـىـ أـنـ يـكـوـنـواـ وـقـعـيـنـ. وـلـقـدـ سـأـلـتـ جـوـبـيـزـ ذـاتـ مـرـةـ عـنـ سـبـبـ تـعـاملـهـ بـقـضـبـ مـعـ طـافـقـ الـعـامـلـيـنـ، فـقـالـ لـىـ: "ولـكـنـ لـاـ أـسـتـمـرـ عـلـىـ غـضـبـيـ". لـقـدـ كـانـ يـمـتـكـ إـلـىـ الـقـدـرـ الـطـفـوليـةـ هـىـ أـنـ يـسـتـمـرـ فـيـ مـتـابـعـةـ شـيـءـ مـاـ، وـلـاـ تـسـتـمـرـ مـعـ عـلـامـاتـ الـغـضـبـ إـطـلاـقـاـ. وـلـكـنـ أـعـتـدـ بـصـرـاحـةـ أـنـ هـنـاكـ أـوـفـاتـاـ أـخـرـىـ يـشـعـرـ فـيـهـاـ بـالـإـحبـاطـ، وـتـكـونـ

طريقته للتفيس عن مشاعره هي جرح مشاعر شخص آخر. وأعتقد أنه يشعر بأن له الحق في أن يقوم بذلك. إنه يشعر بأن قواعد المشاركة الاجتماعية لا تطبق عليه. ولأنه حساس جداً، فإنه يعرف كيف يعمل بفاعلية وكفاءة على جرح أي شخص. وكان يفعل ذلك بالفعل.

ومن حين لآخر كان أحد زملاء جوبيز في العمل – ممن يتمتعون بالحكمة – يأخذونه جانبًا، في محاولة منهم لكي يجعلوه يهدأ قليلاً. وكان لي كل بارعاً في هذا، كان كلو يقول له بكل هدوء: "ستيف، هل يمكنني أن أتحدث معك؟" عندما كان يراه يقلل من شأن أي شخص على الملا. وكان يدخل مكتب جوبيز ويشرح له كيف أن كل شخص في الشركة يعمل بكل كد واجتهد. وقد قال له في إحدى هذه الجلسات: "عندما تقوم بإذلالهم، فإن هذا يوهن عزيتهم بدلًا من أن يساعد على تحفيزهم". وكان جوبيز يبدى أسفه ويظهر تفهمه. ولكنه كان يعود إلى فعل ذلك مرة أخرى. وربما كان جوبيز يقول: "إنتي أتصرف على طبيعتي فحسب".

ولكن هناك بعض الأمور التي تحسنت، ومن بينها، موقفه تجاه بيل جيتس. لقد حافظت مايكروسوفت على القيام بالجزء الخاص بها من الاتفاق المبرم بينهما في عام ١٩٩٧، عندما اتفقت على الاستمرار في تطوير برمجيات رائعة للحاسوب Macintosh (ماكنتوش) بالإضافة إلى أنها أصبحت أقل أهمية كمنافس، بعد أن فشلت في تكرار استراتيجية المحرر الرقمي الخاصة بشركة أبل. وكان جيتس وجوبيز يتميزان أسلوبين مختلفين فيما يتعلق بالمنتجات والإبداع، ولكن التناقض فيما بينهما أفرز وعيًا ذاتيًا مدحشاً لدى كل منهما.

ولقد عمل الكاتبان الصحفيان من صحيفة وول ستريت جورنال – والت موسبيرج وكاري سويشر – على أن يجمعوا الاثنين معاً في مقابلة مشتركة في مؤتمر All Things Digital، في مايو من عام ٢٠٠٧. حيث قام موسبيرج أولًا بدعوة جوبيز، الذي كان قليلاً ما يحضر مثل هذه المؤتمرات، ولقد شعر موسبيرج بالدهشة عندما أخبره جوبيز بأنه سوف يأتي إذا كان جيتس سيأتي. وعندما سمع جيتس بهذا، وافق على الفور.

ولقد أراد موسبيرج أن يكون هذا الظهور المشترك في المساء مجرد حوار ودي، وليس مناظرة، ولكن هذا الأمر ظهر كاحتمال ضعيف عندما أطلق جوبيز لنفسه العنوان في انتقاد شركة مايكروسوفت في وقت سابق في ذلك اليوم. فعندما سُئل جوبيز عن حقيقة أن برنامج iTunes (آي تيونز) الذي ابتكرته شركة أبل كان شائع الاستخدام مع أنظمة التشغيل Windows (ويندوز) التي تصنفها شركة مايكروسوفت، أجاب جوبيز على سبيل الدعاية: "إن هذا يشبه إعطاء كوب من الماء المثلج إلى شخص يعيش في الجحيم".

ولذلك عندما حان الوقت لكي ي مقابل جوبيز وجيتس في الغرفة الخضراء قبل الجلسة المشتركة في ذلك المساء، كان موسبيرج يشعر بالقلق، حيث وصل جيتس إلى هناك أولاً، مع مساعدته لاري كوهين، الذي أعطاه موجزاً عن تعليقات جوبيز في ذلك اليوم. وبعد عدة دقائق، حضر جوبيز وهو يمشي بتدؤة، وتناول زجاجة مياه من دلو الثلج، ثم جلس. وبعد لحظة أو لحظتين من الصمت، قال جيتس: "إذن، أعتقد أنني مندوب عن الجحيم". ولم يكن يبتسם وقتها. لم يعجبه جوبيز، بل رد عليه بابتسامته الشيطانية، ثم ناوله الماء المثلج.

وشعر جيتس بالاسترخاء، وتبدلت غيوم التوتر.

وكانت النتيجة اجتماعاً شائئاً رائعاً بين عباقرة العصر الرقمي، حيث تحدث كل منهما عن الآخر بحذر، ثم بحماسة. ومن اللحظات المشهودة التي أعطي فيها الاثنين إجابات صريحة، عندما قامت ليز بوير - الخبيرة الاستراتيجية في مجال التكنولوجيا - والتي كانت حاضرة وسط الجمهور، بالتساؤل عما تعلم كل منهما من ملاحظة الآخر. أجاب جيتس: "حسناً، أنا مستعد لدفع الكثير لأحصل على ذوق جوبيز". وكان هناك قليل من الضحك الذي يشوبه التوتر؛ حيث كان جوبيز قد أعلن على الملاً منذ عشر سنوات، أن مشكلته مع شركة مايكروسوفت حدثت لأنها لا تمتلك ذوقاً على الإطلاق. ولكن جيتس أصر على أنه يتكلم بجدية، فإن جوبيز يتصرف "بطبيعة فيما يتعلق بالذوق الفطري". ولقد ذكر جيتس كيف اعتاد هو وجوبiez على الجلوس معاً لمراجعة البرمجيات التي كانت تصنفها شركته من أجل حاسب Macintosh (ماكتنتوش). وقال جيتس: "لقد كنت أرى ستيف وهو يتخذ القرار اعتماداً على إحساسه بالناس والمنتج، هذا الإحساس الذي يصعب على شرحه، كما تعلمون. إن جوبيز يُؤدي الأمور بطريقة مختلفة فحسب، وأنا أعتقد أنها طريقة سحرية. وفي حالة جوبيز، أعتقد أنها طريقة رائعة".

وعندئذ أطرق جوبيز برأسه إلى الأرض. ولقد أخبرني فيما بعد بأنه شعر وكأن عاصفة قد اجتاحته، مما رأى من صدق جيتس وكرمه. وكان جوبيز صادقاً بالمثل، ولكنه لم يكن عطوفاً بالدرجة نفسها تماماً، عندما جاء دوره. حيث تحدث عن الاختلاف الكبير بين نظرية شركة أبل في بناء منتجات متكاملة من البداية إلى النهاية، وافتتاح مايكروسوفت على منح ترخيص استخدام برامجياتها إلى الشركات المنافسة المصنعة للمكونات الصلبة. نفس سوق الموسيقى، أثبتت أن الأسلوب المتكامل، كما ظهر في مجموعته iTunes-iPod (آي تيونز - آي بود)، أنه الأفضل، بينما كان أسلوب مايكروسوفت المنفصل أفضل بكثير في مجال سوق الحواسب الشخصية، ثم طرح جوبيز سؤالاً بطريقة ارتجلية: "أى من هذين الأسلوبين سيكون الأفضل بالنسبة للهواتف المحمولة؟".

لم استمر في الحديث ليعرض رؤية ثاقبة؛ حيث تحدث عن أن هذا الاختلاف هي فلسفة التصميم أدى إلى أن يصبح التعاون بين شركة أبل والشركات الأخرى أقل جودة.

وقال: "لأن بدأيتنا أنا وووز (يقصد وزنياك) كانت تعتمد على القيام بالمهمة كاملة، فلم نكن جيدين في مشاركة الآخرين. وأعتقد أنه لو كانت أبل تمتلك بعضًا من هذه القدرة في جيناتها الوراثية، لاستفادت منها أيما استفادة".

جهاز iPhone (آي فون)

ثلاثة منتجات ثورية في جهاز واحد

جهاز iPod (آي بود) لإجراء المكالمات

بحلول عام ٢٠٠٥، كانت مبيعات جهاز iPod (آي بود) تتزايد بسرعة الصاروخ. فقد وصل حجم المبيعات إلى رقم مدهش يقدر بنحو عشرين مليون جهاز في ذلك العام، وهو أربعين ضعاف حجم المبيعات في العام السابق له. وهكذا ازدادت أهمية هذا المنتج بالنسبة للنتائج الإجمالية لإيرادات الشركة؛ حيث كان يمثل ٤٥٪ من الإيرادات في ذلك الوقت، وساعد أيضًا على تحسين صورة الشركة، وتعزيز مبيعات أنظمة تشغيل Mac (ماك).

وهذا ما كان يقلق جوبيز. يتذكر آرت ليفينسون – عضو مجلس الإدارة – هذا الأمر فيقول: "لقد كان جوبيز مهووسًا دائمًا بما يمكن أن يتسبب في إفساد ما نقوم به". ولقد انتهى جوبيز إلى النتيجة الثانية: "إن الجهاز الذي يستطيع أن يطلي بنا هو الهاتف المحمول". وكما شرح جوبيز الأمر لمجلس الإدارة، فإن سوق الكاميرات الرقمية كان قد بدأ في التراجع في ذلك الوقت؛ وذلك لأن الهواتف المحمولة أصبحت مزودة بكاميرات رقمية. ومن الممكن أن يحدث الأمر نفسه مع أجهزة iPod (آي بود)، في حال قام مصنفو الهواتف المحمولة بدمج مشغلات الموسيقى بها. "كل شخص يحمل هاتفاً محمولاً، وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى اعتبار أجهزة iPod (آي بود) غير ضرورية".

وكانت الاستراتيجية الأولى تتمثل في القيام بشيء، كان جوبيز قد اعترف أمام بيل جيتس بأن هذا الشيء ليس موجوداً في جيناته الوراثية: الدخول في شراكة مع شركة أخرى. وهكذا، بدأ جوبيز التحدث مع إيد زاندر الرئيس التنفيذي الجديد لشركة موتورولا؛ عن صنع جهاز رقمي المنتج شركة موتورلا الشهير RAZR (رازر) – والذى كان عبارة عن هاتف محمول وكاميرا رقمية – يحتوى على جهاز iPod (آي بود) مدمج به. وهكذا ولد جهاز ROKR (روكر). ولقد انتهى الأمر بمحمد الوصول إلى البساطة الجذابة التي تميز جهاز iPod (آي بود)، أو النحافة المناسبة التي تميز هاتف RAZR (رازر). حيث كان جهاز ROKR (روكر) يتسم بقبع المنظر، وصعوبة التحميل، ومحدودية القدرة على تحميل الأغاني بما يصل إلى ١٠٠ أغنية فقط، وكان به جميع السمات السلبية الناتجة عن اتفاقات اللجان، وهو ما كان يخالف الطريقة التي كان جوبيز يحبها في العمل. وبدلًا من أن تحكم شركة واحدة في المكونات المادية والبرامج والمعنوي، كانت ثلاث شركات – هي شركة موتورولا، وشركة أبل، وشركة سينجولار لخدمات الهاتف المحمول – تقوم على تجميع هذه المناصر الثلاثة معاً. وهذا ما دفع مجلة ويرد إلى التعليق بسخرية على غلاف عددها الصادر في نوفمبر ٢٠٠٥ قائلاً: "هل يمكنك أن تطلق على هذا هاتف المستقبل؟".

استنطاط جوبيز غضباً، لدرجة أنه قال لطوني فاصل وأخرين في أحد اجتماعات مراجعة إنتاج جهاز iPod (آي بود): "لقد سئمت من التعامل مع شركات غبية مثل شركة موتورولا. لنقم بهذا الأمر بأنفسنا". وكان قد لاحظ شيئاً آخر يتعلق بالهواتف المحمولة المطروحة في الأسواق: إنها جمِيعاً تصدر رائحة كريهة، مثلاً اعتادت مشغلات الموسيقى المحمولة أن تفعل. ويذكر قائلاً: "لقد كنا نجلس ونتحدث عن مقدار بغضنا لهواتفنا المحمولة. لقد كانت هذه الهواتف في غاية التعقيد، وكانت تتسم بصفات لا يستطيع أي شخص أن يعرفها، بما في ذلك دفتر المعاين. لقد كان هذا شيئاً عفى عليه الزمن". ويذكر جورج رايلى – محام حر كان يعمل لصالح شركة أبل – أنه كان غالباً في أحد الاجتماعات لمناقشة بعض الأمور القانونية، وكان جوبيز قد شمر بالليل، فأمسك بهاتف رايلى، وبدأ في إبراز كل الجوانب التي تدل على "القباء الشديد". وهكذا أصبح جوبيز وفريقه يشعرون بالحماسة حيال إمكانية تصميم هاتف ينجذبون إلى استخدامه. وقد قال جوبيز فيما بعد: "لقد كان هذا أفضل حافظ بالنسبة لنا".

وكان هناك محضر آخر يتمثل في الأسواق المحتملة. فقد وصلت مبيعات الهواتف المحمولة المباعة في عام ٢٠٠٥ إلى أكثر من ٨٢٥ مليون جهاز، حيث كان الجميع – بدءاً من طلاب المدارس إلى الجدات – يستخدمون الهاتف المحمول. وبما أن معظم الناس قد أدمروا استخدام الهاتف المحمولة، فقد كان هناك مجال يسمح بوجود منتج متتطور

ومتميز؛ مثلما حدث في سوق مشغلات الموسيقى المحمولة. في بداية الأمر، أوكل جوبيز المشروع إلى المجموعة التي كانت تعمل على إنشاء المنصة اللاسلكية المحمولة AirPort (إيربورت)، وذلك على اعتبار أن المنتج المقترن يعمل لاسلكياً. ولكن سرعان ما أدرك جوبيز أن المنتج يمثل وسيلة استهلاكية في الأساس - مثل جهاز iPod (آي بود) - ولذلك قام بإعادة تكليف فاضل ورفاقه بهذا الأمر.

كان فاضل ورفاقه يتوجهون في بداية الأمر نحو إجراء تعديلات على جهاز iPod (آي بود)، ولقد حاولوا استخدام بكرة التصفح كطريقة ينتقل بها المستخدم خلال خيارات الهاتف، ويدخل بها الأرقام بدون لوحة مفاتيح. ولكن الأمر لم يكن مناسباً بطبيعته. يقول فاضل: "لقد عانينا الأمرين خلال استخدام بكرة التصفح، خاصة فيما يتعلق بتهيئة للاتصال بأرقام الهاتف. لقد كان الأمر مرهقاً". وقد كانت بكرة التصفح سهلة الاستخدام في التنقل خلال دفتر المناوبين، ولكنها كانت مروعة عند محاولة إدخال أي شيء. ولقد استمر الفريق في محاولة إقلاع أنفسهم بأن المستخدمين سوف يتصلون بالأشخاص الموجودين بدفتر المناوبين بالفعل فحسب، ولكنهم كانوا يعلمون أن هذا لن ينجح حقاً.

وفي ذلك الوقت، كان هناك مشروع آخر قيد التنفيذ في شركة آبل: محاولات سرية لبناء حاسوب لوحي. وفي عام ٢٠٠٥، تدخل المشروع، وتدفقت أفكار الحاسوب اللوحي للمساعدة في تصميم الهاتف. بمعنى، ظهرت فكرة جهاز iPad (آي باد) أولاً، ثم ساعدت على تشكيل ملامح هاتف iPhone (آي فون).

اللمس المتعدد

كان أحد المهندسين العاملين على تطوير الحاسوب اللوحي الشخصي في شركة مايكروسوفت قد تزوج من إحدى صديقات لورين وستيف جوبيز. ولقد أراد - في عيد ميلاده الخمسين - أن يقيم مأدبة عشاء تجمعهما مع بيل وميليندا جيتس، فذهب جوبيز على مضض، ويقول جيتس عن هذه المأدبة: "في الحقيقة، لقد كان جوبيز ودوداً للغاية معنى، ولكنه لم يكن كذلك مع صاحب عيد الميلاد".

وقد شعر جيتس بالضيق من ذلك المهندس لأنه أخذ يسرد معلومات عن الحاسوب اللوحي الشخصي الذي ساعد على تطويره لصالح شركة مايكروسوفت. يسرد جيتس قائلاً: "لقد كان أحد موظفينا. وكان يكشف أسرار ملكيتها الفكرية". ولقد شعر جوبيز بالضيق أيضاً، وبالفعل حدث ما كان يخشاه جيتس. يقول جوبيز عن هذه الحادثة:

لقد ضايقني هذا الرجل بحديثه عن أن شركة مايكروسوفت سوف تغير العالم بأسره من خلال برامج هذا الحاسوب اللوحي الشخصي، وأنها سوف تقضى على كل أجهزة الكمبيوتر المحمولة، وأنه يحدركشركة أبل أن تجيز استخدام هذه البرامج الخاصة بشركة مايكروسوفت على أجهزتها (أجهزة أبل). ولكن كان الجهاز يعمل بشكل خاطئ تماماً؛ حيث كان يحتوى على قلم رقمي يستعمل مع شاشات اللمس، وبعجرد أن يكون هناك قلم، تصبح أنت كالبيت. وفي هذا المشاء بدا وكأنه تحدث عن هذا الأمر عشر مرات، ولقد شعرت بالضيق الشديد مما حدث لندرجة دفعتنى إلى القول عندما وصلت إلى المنزل: "تبًا، لنرى هذا الرجل ما يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحي الحقيقي".

وفي اليوم التالي، ذهب جويز إلى مكتبه، وجمع فريقه، ثم قال: "أريد أن أصنع حاسوباً لوحيّاً، ويجب ألا يحتوى على لوحة مفاتيح أو قلم رقمي". ينبعى أن يكون المستخدمون قادرين على الكتابة من خلال لمس الشاشة بأصابعهم. وكان هذا يعني أنه يجب أن تحتوى الشاشة على ميزة أصبحت معروفة فيما بعد باسم تقنية "اللمس المتعدد"، وهي القدرة على معالجة مدخلات متعددة في الوقت نفسه. ثم سأله جويز: "هل يمكنكم يا رفاق أن تبتكرؤا إلى شاشة حساسة تعمل باللمس المتعدد؟". وقد تطلب منهم هذا الأمر ستة أشهر، ولكنهم ابتكرؤا نموذجاً أولياً عملياً بسيطاً.

ويروى جوني آيف ذكريات مختلفة عن كيفية تطور تقنية اللمس المتعدد، حيث كان آيف وفريقه يعملون بالفعل على تقنية إدخال تعتمد على اللمس المتعدد. وكانوا يطوروون هذه التقنية من أجل لوحات التتبع في الحاسوب المعمول MacBook Pro (ماك بوك برو) الذي تنتجه شركة أبل، وكانوا يقومون بالتجارب لنقل هذه الإمكانيّة إلى شاشات الحاسوب. ولقد استخدمو جهاز عرض لكي يعرضوا على أحد الجدران الشكل الذي يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحي. قال آيف لفريقه: "إن هذا سيفير كل شيء". ولكن آيف كان حريصاً على لا يعرض هذا على جويز في الحال، خاصة أن أفراد فريقه كانوا يعملون عليه في أوقات راحتهم، وكان آيف لا يريد إخبار جذوة حماسهم. يقول آيف: "لأن ستيف كان سريعاً في إبداء رأيه، فإنت لم أكن أريه ما كنا نعمل عليه أمام الآخرين". فربما يقول: "هذا شيء مقرز"، ثم يوقف العمل على الفكرة. وأناأشعر بأن الأفكار هشة للغاية، ولذا يجب على المرء أن يكون حساساً عندما تكون الأفكار في مرحلة التطوير. وكانت أدرك أنه إذا أعرض ستيف عن هذه الفكرة، فسوف يكون هذا أمراً محزناً؛ لأنني كنت أعلم أنها فكرة مهمة للغاية".

وقام آيف بعرض جهود فريقه في حجرة المؤتمرات الخاصة به، على ستيف بمفرده، حيث كان يعلم أنه ستقى احتمالات أن يصدر ستيف قرارات مفاجئة في ظل غياب الجمهور. ولحسن الحظ، أعجب ستيف بالأمر، وقال مبتهجاً: "هذا هو المستقبل".

لقد كانت بالفعل فكرة جيدة؛ لدرجة أن جوبيز أدرك أنها من الممكن أن تسهم في حل المشكلة التي يواجهونها في تصميم واجهة للهاتف المقترن. لقد كان مشروع الهاتف المحمول أكثر أهمية؛ ولذا قام جوبيز بوضع تطوير الحاسوب اللوحي على قائمة الانتظار، في حين كانوا يعملون على تعديل واجهة اللمس المتعدد لتتناسب مع حجم شاشة الهاتف. ويذكر جوبيز قائلاً: "إذا نجح هذا الأمر مع أي هاتف، فأنا أعلم أنه يمكننا الرجوع واستخدامه مع الحاسوب اللوحي".

واستدعاي جوبيز فاضل، وروينشتاين، وشيلر لعقد اجتماع سري في قاعة المؤتمرات الخاصة بقسم التصميم، حيث قدم آيف عرضًا لتقنية اللمس المتعدد. قال فاضل: "يا للروعة"، وأعجب الجميع بالفكرة، ولكنهم لم يكونوا متأكدين من قدرتهم على إنجاح هذا الأمر مع الهاتف المحمول، ولقد قرروا أن يتقدموا في طريقين: (ب١) الاسم الحركي للطريق الأول حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام بكرة التصفح الخاصة بجهاز iPod (آي بود)، وP2 (ب٢) الاسم الحركي للطريق الثاني حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام البديل الجديد باستخدام شاشة اللمس المتعدد.

كانت هناك شركة صغيرة في ولاية ديلاوي راسمتها فينجوروركس قد قامت بالفعل بتصنيع سلسلة من لوحات التتبع التي تستخدم تقنية اللمس المتعدد بالفعل. وهذه الشركة تأسست على يد اثنين من الأكاديميين في جامعة ديلاوي: جون إلياس وواين ويستمان. وقد قامت بتطوير بعض الحواسيب اللوحية وزودتها بامكانيات استشعار اللمس المتعدد، وحصلت الشركة على براءات اختراع على طرق تحويل حركات الأصابع - مثل السحب والضغط - إلى وظائف مفيدة. وفي أوائل عام ٢٠٠٥، قامت شركة أبل بامتلاك الشركة وكل براءات الاختراع والخدمات - من مؤسسيها - بكل هدوء. وتوقفت شركة فينجوروركس عن بيع منتجاتها إلى الآخرين، وبدأت في إيداع براءات الاختراع الجديدة باسم شركة أبل.

وبعد ستة أشهر من العمل على خيارات الهاتف وفق الطريق الأول الذي يتبنى بكرة التصفح، والطريق الثاني الذي يتبنى تقنية اللمس المتعدد، دعا جوبيز إلى اجتماع بقاعة المؤتمرات الخاصة به لاتخاذ قرار. وكان فاضل قد بذل جهوداً مضنية من أجل تطوير نموذج بكرة التصفح، ولكنه اعترف بأنهم لم يستطعوا التغلب على مشكلة التوصل إلى طريقة بسيطة لإجراء الاتصالات الهاتفية. وكان طريق اللمس المتعدد أكثر إثارة للمخاطر؛ لأنهم كانوا غير متأكدين من قدرتهم على تنفيذ التفاصيل الهندسية، ولكن الأمر كان يحمل قدرًا أكبر من التفاؤل واحتمالات النجاح. قال جوبيز، وهو يشير إلى شاشة اللمس: "إننا جميعًا نعلم أن هذا هو ما نريد أن نقوم به؛ لذا، هنا بنا نعمل على إنجاح هذا الأمر". ولقد كان جوبيز يحب أن يشير إلى هذا المشروع على أنه رهان الشركة في ذلك الوقت، حيث يتسم بالمخاطر العالية، والأرباح الهائلة حال نجاحه.

وطالب عضوان من الفريق بوجود لوحة مفاتيح أيضاً، نظراً للشعبية التي تحظى بها أجهزة BlackBerry (بلاك بيري)، ولكن جوبيز عارض الفكره؛ حيث إن لوحة المفاتيح المادية سوف تحل مكاناً من الشاشة، بالإضافة إلى أنها لن تكون مرنة وملائمة للوحة مفاتيح شاشة اللمس. وقال جوبيز: "إن المكونات الصلبة للوحة المفاتيح تبدو حلاً سهلاً، ولكنها ستكون معوقة، فكروا في كل الابتكارات التي ربما يمكننا القيام بها إذا وضمنا لوحة المفاتيح على الشاشة مع جميع البرامج الخاصة بها. لنراهن على هذا الأمر، وسوف تجد طريقة لإنجاحه". وكانت النتيجة هي تصنيع جهاز مزود بشاشة تعرض لوحة رقمية عندما تريد إدخال أحد الأرقام للاتصال، وتعرض لوحة مفاتيح عندما تريد الكتابة، وتعرض أية أزرار ربما تحتاج إليها مع كل نشاط. ثم تختفي كل هذه الأزرار والمفاتيح عندما تشاهد مقطع فيديو مصوّراً. ومن خلال استخدام البرامج بدلاً من المكونات الصلبة، أصبحت الواجهة تميز بالمرونة والسلسة.

وقضى جوبيز جزءاً من كل يوم لمدة ستة أشهر يساعد في إدخال التحسينات على الشاشة. يقول جوبيز: "لقد كان أكثر الأمور الممتعة التي مررت بها تعقيداً في حياتي. فقد كان الأمر يشبه أن يقوم المرء بتطوير توبعات لموسيقى فرقة (سرجنز بيبر). كثير من المميزات التي تبدو بسيطة اليوم كانت تتطلب جلسات مضنية من العصف الذهني الإبداعي. على سبيل المثال، كان الفريق يشعر بالقلق حيال كيفية منع تشغيل الجهاز للموسيقى أو إجراء اتصال هاتفي مصادفة عندما يكون الجهاز في جيبك. وكان جوبيز يطبيعته يكره أزرار الفلق والفتح، التي كان يراها لا تعبّر عن "الرقي". وكان الحل هو استخدام تقنية "السحب للفتح"، من خلال شريط منزلي على الشاشة يقوم بتنشيط الجهاز عندما يكون في حالة سكون. وكان هناك تقدم آخر يتمثل في وجود أجهزة استشعار تعرف متى تضع الهاتف على ذننك، وذلك حتى لا تقوم شحمة ذنك بتشغيل بعض الوظائف عن طريق المصادفة. وبالطبع جاءت الأيقونات وفقاً للشكل المفضل لدى جوبيز، الشكل البدائي الذي جعل بيل أتكينسون يصمم برامج أول جهاز حاسب Macintosh ماكتوش: مستطيلات ذات حواف دائرية. وبعد جلسات متالية، ومع تدخل جوبيز في كل جزء من التفاصيل، استطاع أفراد الفريق اكتشاف طرق لتبسيط الأمور التي جعلتها الهواتف الأخرى معقدة. فقد أضافوا شريطًا كبيراً لإرشادك إلى وضع المكالمات قيد الانتظار، وإجراء مؤتمر عبر الهاتف وإيجاد طرق سهلة لتصفح البريد الإلكتروني، والتنقل عبر الأيقونات بشكل أدق من أجل الوصول إلى التطبيقات المختلفة – وكل هذه الأمور كانت تتم بطريقة أكثر سهولة؛ حيث إنه يمكن استخدامها بصورة مرئية على الشاشة بدلاً من استخدام لوحة مفاتيح مدمجة في المكونات الصلبة للهاتف المحمول.

زجاج غوريلا

كان جوبيز مفتوناً بمواد مختلفة مثلاً ما كان يفعل مع أطعمة معينة، وعندما عاد إلى شركة أبل في عام ١٩٩٧، وبدأ العمل على الحاسوب iMac (آي ماك)، كان يتبنى كل ما يمكن عمله بالمواد البلاستيكية الشفافة. وكان الطور الثاني من الحاسوب مصنوعاً من المعدن. حيث قام هو وأيف باستبدال الحاسوب المحمول PowerBook G4 (باوربووك جي ٤) المصنوع من التيتانيوم الأملس بالحاسوب PowerBook G3 (باوربووك جي ٣) المصنوع من البلاستيك المتوج. وبعد سنتين، قام الاثنان بإعادة تصميم الحاسوب PowerBook G4 (باوربووك جي ٤) ليصنع من الألومنيوم، وكأنهما يحاولا إظهار مدى حبهما لختلف المعادن. ثم قاما بتصميم الحاسوب iMac (آي ماك) وجهاز iPod Nano (آي بود نانو) من الألومنيوم المؤكسد، وهذا يعني وضع معدن الألومنيوم في حمام حمض ثم إمرار تيار كهربائي به حتى يتأكسد السطح، ولقد علم جوبيز بأنه لن يمكن تصنيع الكميات التي يحتاجون إليها؛ ولذلك فقد بنى مصنعاً في الصين لمعالجة هذا الأمر. وذهب آيف إلى هناك - أثناء انتشار وباء سارس - للإشراف على سير العمليات. يقول آيف: "لقد مكثت مدة ثلاثة شهور في مبني مشترك للنوم؛ حتى أشرف على سير العمل. وكان روبي والآخرون يقولون إنه سيكون أمراً مستحيلاً، ولكن أردت القيام بذلك؛ لأنني وستيف كانا نشعر بأن الألومنيوم المؤكسد سوف يضفي لمسة جمالية على هذه المنتجات".

ثم جاء الدور على الزجاج. يقول جوبيز: "بعد أن صنعنا منتجات من المعدن، نظرت إلى جوني وقتلت إنه يجب علينا أن تكون أكثر براعة في استخدام الزجاج". فقام الاثنان بصنع نوافذ زجاجية عملاقة، ودرجات سلام زجاجية ضخمة في متاجر شركة أبل. وكانت الخطة الأصلية للهاتف iPhone (آي فون) هي استخدام شاشة بلاستيكية، مثل جهاز iPod (آي بود). ولكن جوبيز رأى أن الجهاز سوف يكون أكثر أناقة ومتانة إذا كانت الشاشة مصنوعة من الزجاج. وهكذا، شرع جوبيز في البحث عن زجاج يكون قوياً ومقاوماً للخدش.

وكان المكان الطبيعي للبحث هو قارة آسيا؛ حيث يصنع زجاج المتاجر. ولكن صديق جوبيز - جون سيلي براون؛ الذي كان عضواً في مجلس إدارة شركة كورنينج جلاس في شمال ولاية نيويورك، نصحه بالتحدث مع الرئيس التنفيذي للشركة، ويندل ويكس، الذي يتسم بالحيوية والفاعلية. وهكذا، اتصل جوبيز هاتفياً بالرقم الأساسي لتحويل المكالمات الهاتفية في شركة كورنينج، وطلب توصيله بـ ويكس. ثم رد عليه أحد المساعدين الذي عرض عليه نقل الرسالة. فرد جوبيز: "كلا، أنا ستي夫 جوبيز. أوصلنى به هاتفياً". فرفض المساعد. فقام جوبيز بطلب براون، واشتكى له من سوء المعاملة التي وصفها بـ "السيئة جداً". وعندما علم ويكس بهذا قام على الفور بالاتصال بالرقم الأساسي لتحويل المكالمات الهاتفية في شركة أبل، وطلب

التحدث مع جوبيز. فتم إخباره بأنه يجب عليه كتابة طلبه ثم إرساله بالفاكس. وعندما علم جوبيز بما حدث، أُعجب بـ ويكس، ودعاه إلى مقابلته في كورنينج.

وتحدث جوبيز عن مواصفات الزجاج الذي تريده شركة أبل لهاتف iPhone (آي فون)، وتحدث ويكس عن أن شركة كورنينج قد قامت بتطوير عملية تبادل كيميائي في ستينيات القرن العشرين، وأن هذه العملية أدت إلى إنتاج ما أطلقوا عليه اسم "زجاج غوريلا". وكان هذا النوع من الزجاج بالغ القوة، ولكنه لم يجد السوق المناسبة أبداً، ولذلك توقفت الشركة عن تسويقه. ولقد أعرب جوبيز عن شكه في أن يكون هذا النوع من الزجاج جيداً بما فيه الكفاية، وبدأ يشرح لـ ويكس الطريقة التي يتم بها صنع الزجاج. ولقد شعر ويكس وفتها بالاستماع وال الحاجة إلى الضحك؛ لأنه بالطبع كان يعرف عن هذا الموضوع أكثر مما يعرفه جوبيز. فقام به ويكس قائلاً: "هل يمكنك أن تصمت قليلاً؟ اسمح لي بأن أخبرك ببعض الحقائق العلمية". فشعر جوبيز بالذهول وصمت تماماً. ثم ذهب ويكس إلى شاشة الشرح، وبدأ في إعطاء جوبيز درساً في الكيمياء، حيث تحدث عن عملية التبادل الأيوني التي تنتج طبقة مضغوفة على سطح الزجاج. وأدى هذا إلى أن يغير جوبيز رأيه تماماً، وأن يعلن رغبته في الحصول على أكبر كمية تستطيع شركة كورنينج إنتاجها من زجاج غوريلا في غضون ستة شهور. فأجابه ويكس: "ليس هناك أى مصنع من مصانعنا ينتج هذا النوع من الزجاج في الوقت الحالى".

فرد عليه جوبيز: "لا تخف". وأصاب هذا الرد ويكس بالدهشة، وهو الذي كان يتسم بالثقة ويتمتع بحس الدعابة، إلا أنه كان غير معتاد على طريقة جوبيز في تحريف الواقع. ولقد حاول ويكس أن يشرح كيف أن الاحساس الزائف بالثقة لن يفيد في التغلب على التحديات الهندسية، ولكن هذا كان افتراضاً أعتبر جوبيز عن رفضه مراضاً وتكراراً. لقد كان جوبيز يحدق إلى ويكس، دون أن تطرف عيناه. ثم قال له جوبيز: "يمكنك القيام بهذا. ركز كل أفكارك نحو ذلك الأمر. وستكتشف أنه يمكنك القيام به".

وبينما كان ويكس يعيد رواية هذه القصة، كان يهز رأسه في دهشة. وقد قال: "لقد استطعنا القيام بهذا الأمر في مدة تقل عن ستة أشهر. لقد قمنا بإنتاج زجاج لم يصنع من قبل". حيث تم تحويل مصانع شركة كورنينج في هاريسبورج وكنتاكي، والتي كانت تنتج شاشات LCD (إل سي دي)، بين عشية وضحاها تقريباً، إلى التفرغ الكامل من أجل تصنيع زجاج غوريلا. يقول ويكس: "لقد وجهنا أفضل علمائنا ومهندسينا للعمل على هذا الأمر، واستطعنا تحقيق النجاح". وفي مكتب ويكس يوجد تذكرة واحد معروض - موضوع في إطار معلق على الحائط. هذا التذكرة عبارة عن رسالة بعنوان جوبيز في اليوم الذي رأى فيه هاتف iPhone (آي فون) النور. تقول الرسالة: "لم نتمكن لمستطاع القيام بهذا الأمر بدونك".

التصميم

في العديد من المشروعات الكبرى التي قام بها جوبيز، مثل الجزء الأول لفيلم *Toy Story* ومتجر أبل، كان يضغط على زر الإيقاف المؤقت بينما كان يقترب من إكمال المشروع، ويقرر القيام بعمليات مراجمات كبرى. وقد حدث هذا الأمر مع تصميم هاتف iPhone (آي فون) أيضاً. كان التصميم المبدئي يتضمن شاشة زجاجية بإطار من الألومنيوم. وفي صباح أحد أيام الاثنين، ذهب جوبيز لمقابلة آيف. قال له جوبيز: "لم يغمض لى جفن ليلة أمس، كنت أفك فى تصميم هاتف iPhone (آي فون)، ثم أدركت أن هذا ليس ما أريده". لقد كان هذا الهاتف هو أعلم منتج صنعه جوبيز منذ صدور أول جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكن الهاتف لم ييد جيداً بالنسبة لجوبيز. وعلى الرغم من شعور آيف بالاستثناء من هذا، فإنه أدرك على الفور أن جوبيز كان مصيباً. يقول آيف: "لقد كنتأشعر بالخجل الشديد لأنه اضطر إلى إبداء هذه الملاحظة".

لقد كانت المشكلة هي أن هاتف iPhone (آي فون) كان يجب أن يعبر كلية عن شاشة العرض، ولكن التصميم الموجود وقتها كان يتنافس فيه الإطار مع شاشة العرض، بدلاً من أن يفسح لها المجال. وكان الجهاز يضفى إحساساً مبالغأ فيه بالسمات الذكرية، والفاعلية، والتركيز على أداء المهام. قال جوبيز لفريق آيف: "يا رفاق، أعلم أنتم بذلكم كل ما بوعكم في الشهور التسعة الماضية على تصميم هذا الهاتف، ولكننا سوف نغير كل شيء. سوف نعمل جميعاً حتى المساء وفي الإجازات الأسبوعية، ويمكننا أن نوزع عليكم بعض المسدسات لقتلتنا بها على الفور". وبدلًا من أن يعلن الفريق عن اعتراضه، وافقوا على الفور. يقول جوبيز: "لقد كانت هذه أفضل اللحظات التي شعرت فيها بالفخر في شركة أبل".

وفي نهاية المطاف، ظهر التصميم الجديد المصنوع من الفولاذ المقاوم للصدأ، والذي كان بمثابة قطعة فنية تعجب ترك المجال أمام شاشة العرض المصنوعة من زجاج غوريلا كي تمتد حتى الحافة. كان كل جزء في الجهاز يتراجع أمام الشاشة. وكان المظهر الجديد يعبر عن الصرامة، ولكنه كان يظهر الألفة أيضاً. فيمكنك أن تعامله بلطف. وهذا يعني أنهم اضطروا إلى إعادة وضع لوحة الدوائر الكهربائية، والهوائي، والمعالج داخل الجهاز، ولكن جوبيز قام بترتيب هذه التغييرات. يقول فاضل: "ربما تكون الشركات الأخرى قد وجدت من يساعدها، ولكننا ضفتنا على زر إعادة الضبط وبدأنا من جديد".

وكان أحد جوانب التصميم التي لا تكشف عن سمعي جوبيز إلى تحقيق الكمال فحسب، بل تكشف عن رغبته في التحكم والسيطرة أيضاً، يتمثل في أن الجهاز كان محكم الغلق

تماماً. فلا يمكن فتح الإطار، حتى لتفجير البطارية. وهذا يشبه ما حدث مع حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى الذى ظهر فى عام ١٩٨٤ ، حيث لم يكن جوائز بريغب فى أن يبعث الناس بالداخل. وفي الحقيقة، اكتشفت شركة أبل فى عام ٢٠١١ أن هناك مراكز للصيانة - تبيع طرفاً ثالثاً - تقوم بفتح هواتف ٤ iPhone (آى فون)، فقامت على الفور بالتخليص من المسامير الدقيقة واستخدام مسامير خماسية الفصوص لا يمكن التلاعيب بها ويعتبر من المستحيل فتحها باستخدام المفكات المتوفرة تجارياً. وأصبح من الممكن صنع هواتف iPhone (آى فون) أكثر نحافة، خاصة بعد الاستفادة عن وجود بطارية قابلة للاستبدال. وكان جوائز بريغب أنه كلما كان الجهاز أكثر نحافة، كان هذا أفضل. يقول تيم كوك: "كان جوائز يؤمن دائمًا بأن النحافة تعبّر عن الجمال. ويمكنك أن ترى هذا في كل أوجه العمل. فتحن نمتلك أخف جهاز حاسوب محمول، وأنحف هاتف ذكي. وقمنا بصناعة جهاز iPad (آى باد) نحيف، ثم صنعنا جهازاً أكثر نحافة".

بعد الطرح في الأسواق

عندما حان وقت طرح هاتف iPhone (آى فون) في الأسواق، قرر جوائز كالعادة أن يمنع إحدى المجالس امتيازاً خاصاً من خلال إجراء معاينة عابرة. ولذلك اتصل جوائز بـ جون هيوي - رئيس تحرير مجلة تايم - وبدأ الحديث بعبارة المعهودة: "إن هذا هو أفضل شيء فهمنا به على الإطلاق". لقد أراد جوائز أن يعطي مجلة تايم خبراً حصرياً، ولكن ليس هناك شخص ذكي بما فيه الكفاية في مجلة تايم لكي يكتب هذا الخبر، ولذلك سوف أعطيه لشخص آخر". وهكذا قام هيوي بتقديم جوائز إلى ليف جروسمان، وهو كاتب تقنى يتمتع بالذكاء والحنكة (روايات) في مجلة تايم. ولقد أشار جروسمان، بصورة صحيحة، في المقال الذى كتبه، إلى أن هاتف iPhone (آى فون) لم يقم في الواقع باختراع الكثير من المزايا الجديدة، ولكنه قام بجعل هذه المزايا أكثر قابلية للاستخدام فحسب. "ولكن هذا مهم. فعندما لا تعمل أدواتنا، فإننا نميل إلى إلقاء اللوم على أنفسنا، وهذا لأننا أغيباء أو لأننا لم نقرأ دليلاً لاستخدام أو لأننا نمتلك أصوات سمينة أكثر من اللازم.... وعندما تتطلّب أدواتنا، فإننا نشعر بالانهيار. وعندما يقوم شخص ما بإصلاح أحدها، فإننا نشعر بأننا أكثر اكتئاماً بدرجة ما".

وعند إزاحة الستار عن الهاتف في معرض ماكوليد في يناير ٢٠٠٧ ، بمدينة سان فرانسيسكو، وجه جوائز الدعوة لـ آندي هيرتزفيلد، وبيل أتكينسون، وستيف وزنياك، وفريق عمل حاسب Macintosh (ماكنتوش) في عام ١٩٨٤ ، مثلما فعل عندما قام

بتدشين الحاسوب المحمول iMac (آى ماك). وعبر مسيرة مهنية تمتاز بالعروض التقديمية المبهرة للمنتجات، ربما يكون هذا هو أفضل ما قام به جوبيز. وقد بدأ جوبيز الحديث قائلاً: "بين حين وأخر، يطل علينا منتج ثوري يغير كل شيء". وأشار إلى مثالين سابقين: حاسب Macintosh (ماكتوش) الأصلي "الذى غير مجال الحاسيب الآلية تماماً"، وأول جهاز iPod (آى بود) "الذى غير عالم الموسيقى كلية". ثم بدأ جوبيز ينتقل تدريجياً إلى تقديم المنتج الذى كان على وشك إطلاقه: "اليوم، سنقدم ثلاثة منتجات ثورية من هذه الفئة. الأول جهاز iPod (آى بود) مزود بشاشة عريضة وتحكم باللمس. الثاني هاتف محمول ثوري. والثالث جهاز هائل التطور للاتصال بشبكة الإنترنت". وكرر كلامه مرة أخرى من أجل مزيد من التأكيد، ثم قال متسائلاً: "هل فهمتم ما أعني؟ هذه ليست ثلاثة أجهزة منفصلة، إنها تجتمع في جهاز واحد فقط، ولقد أطلقنا عليه اسم iPhone (آى فون)".

وعندما بدأ طرح هاتف iPhone (آى فون) فى الأسواق بعد خمسة أشهر، فى نهاية يونيو من عام ٢٠٠٧، ذهب جوبيز وزوجته إلى متجر أبل فى بالو ألتور، لإضفاء المزيد من الإثارة، ونظرًا لأن جوبيز كان يقوم فى كثير من الأحيان بمثل هذه الزيارات فى اليوم الأول لطرح أحد منتجاته فى الأسواق، فقد كان هناك بعض المعجبين فى الانتظار. وقام هؤلاء المعجبون بتحية جوبيز كما كانوا سيفعلون لو أن لاعب كرة شهيرًا ذهب لشراء كرة قدم. ومن بين هؤلاء المخلصين كان هناك هيرتزفيلد وأنكينسون. قال هيرتزفيلد لجوبيز: "لقد انتظر بيل فى الطابور طوال الليل". فلخ جوبيز بيده ثم بدأ فى الضحك، وقال: "لقد أرسلت إليه جهازاً". فرد عليه هيرتزفيلد: "إنه يحتاج إلى ستة أجهزة".

وسرعان ما أطلق أصحاب المدونات على هاتف iPhone (آى فون) اسم "الهاتف المثالى". ولكن منافسى شركة أبل أكدوا أن هاتفًا بسعر ٥٠٠ دولار أمريكي لهو ثمن غال جداً للنجاحه. وقد قال عنه ستيف بالمر من شركة مايكروسوفت فى مقابلة مع قناة سي إن بي سي: "إن هذا أغلى هاتف فى العالم. كما أنه لا يراعى الاحتياجات العملية للعملاء لأنه لا يحتوى على لوحة مفاتيح". مرة أخرى، تقوم شركة مايكروسوفت بالتقليل من شأن منتجات جوبيز. وفي نهاية عام ٢٠١٠، باعت شركة أبل ٩٠ مليون جهاز من هاتف iPhone (آى فون)، واستطاعت الحصول على أكثر من نصف الحصة الكلية للسوق العالمية للهواتف المحمولة.

يقول آلان كاي - رائد مركز بالو ألتول لأبحاث التابع لشركة زيروكس بارك، والذى تصور وجود حاسوب لوحى أطلق عليه اسم Dynabook (دينابوك) منذ أربعين عاماً: "إن ستيف يفهم رغبات العملاء". وكان كاي بارعاً فى إجراء التقييمات بصورة مذهلة، ولذلك سأله جوبيز عن رأيه فى هاتف iPhone (آى فون)، فقال: "اجعل الشاشة بحجم

خمس بوصات في ثمانى، وسوف تحكم العالم". ولم يكن كاي يعلم أن تصميم هاتف iPhone (آي فون) بدأ بأفكار من أجل إنتاج حاسوب لوحى، وأن هذا الهاتف سوف يؤدى في يوم ما إلى ابتكار هذا النوع من الحواسب، بما سيحقق رؤيته للحاسوب اللوحى Dynabook (دينابوك)، بل ويتخطى هذه الرواية بالفعل.

الجولة الثانية

عودة مرض السرطان

معارك ٢٠٠٨

في بداية عام ٢٠٠٨ أصبح من الواضح لـ جوبيز وأطبائه أن مرض السرطان كان ينتشر. عندما أجرى الأطباء عملية استئصال جزء كبير من البنكرياس في عام ٢٠٠٤، كان السرطان قد تكاثر بشكل جزئي. وقد ساعد هذا الأمر الأطباء على تحديد الاختلالات الحادثة، وقاموا على أثر ذلك بعلاج جوبيز مستخدمين أنواعاً معينة من العلاج الموجه الذي اعتقدوا أنه سيكون الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح.

وكان جوبيز يتلقى علاجاً ضد الشعور بالألم أيضاً، ولذلك كان يتناول المسكنات التي تعتمد على المورفين. وهي أحد أيام شهر فبراير من عام ٢٠٠٨، قامت كاثرين سميث - الصديقة المقربة لـ باول - والتي كانت تقيم معهما في بالي أوتو، بالتعشية مع جوبيز. تتقول كاثرين: "لقد أخبرني جوبيز بأنه عندما يشعر بالألم الشديد، فإنه يصب كل تركيزه عليه، ويتنقل فيه، مما كان يساعدته على تبديد الشعور به". وبرغم ذلك، فإن هذا لم يكن صحيحاً تماماً. فمثلاً ما كان جوبيز يشعر بالألم، كان يدع كل من حوله يعلمون بذلك.

وكانت هناك مشكلة صحية أخرى تزداد حدة، ولكنها كانت مشكلة لم تحظ باهتمام الأطباء الذين كانوا يركزون بقوة على علاج السرطان والشعور بالألم. فكان جوبيز يعاني من مشكلات في تناول الطعام ونقص الوزن. وكان هذا يرجع بصورة جزئية إلى أنه فقد معظم البنكرياس، الذي ينتج الإنزيمات الالزمة لهضم البروتين والمواد الغذائية

الأخرى. وكان هناك أيضاً كل من مرض السرطان والأدوية التي تعتمد على المورفين، وهي الأسباب التي أدت إلى ضعف شهيتها. ثم ظهر المنصر النفسي، هذا المنصر الذي كان الأطباء يعرفون بالكاد كيفية علاجه: فمنذ بداية فترة المراهقة، كان جوبيز منغمساً بطريقة غريبة في اتباع أنظمة حمية غذائية صارمة والصوم.

وحتى بعد الزواج وإنجاب الأطفال، ظلل على هذه العادات الغذائية الفريبية. فكان يخسس أسباب في تناول الطعام نفسه – سلطة الجزر مع الليمون، أو التفاح فقط – وفجأة يرفض هذا الطعام بازدراه ويعلن أنه توقف عن تناوله. وربما يستمر في الصوم، مثلاً كان يفعل عندما كان مراهقاً، ثم أصبح جوبيز يعظ غيره ومن يتناول معهم الطعام بفضائل النظام الغذائي الذي يسير عليه – أيًّا كان هذا النظام. وكانت باول نباتية في أول زواجهاً من جوبيز، ولكن بعد العملية الجراحية التي أجراها زوجها، بدأ في تنويع الوجبات الغذائية لعائلتها وتقديم السمك والبروتينات الأخرى. وكان ابنهما – ريد – نباتياً ثم تحول إلى تناول الأطعمة النباتية والحيوانية الشهية. لقد علموا أنه من الضروري بالنسبة لجوبيز أن يتناول البروتين من مصادر متعددة.

ولقد استعانت الأسرة بطباخ لطيف ماهر متعدد المواهب – براير براون – الذي عمل قبل ذلك لدى أليس ووترز صاحبة مطاعم تشيكانيس. كان براون يأتي كل يوم بعد الظهريرة، ويقوم على إعداد أطباق صحية فخمة للعشاء، حيث كان يستخدم الأعشاب التي كانت باول تزرعها في حديقة المنزل. وعندما كان جوبيز يعرب عن أي نزوة – سلطة الجزر، مكرونة بالريحان، حساء عشب الليمون – كان براون يحاول بهدوء وصبر إيجاد طريقة لذلك. ودائماً ما كان جوبيز يبدى آراء قاسية حيال الأطعمة التي يتناولها، وكان يميل أيضاً إلى إصدار أحكام فورية على الطعام، الذي ربما يكون رائعاً أو فظيعاً. حسبما يرى. فربما يتذوق قطعتين من الأفوكادو، قد يجد معظم البشر صعوبة بالغة في التعبيز بينهما، ثم يعلن أن إحداهما أفضل ثمرة أفوادو تمت زراعتها على الإطلاق، وأن الأخرى لا تؤكل.

وفى بدايات عام ٢٠٠٨، ازداد سوء الاضطرابات الغذائية التي كان يعاني منها جوبيز. فقد كان فى بعض الأوقات، ينظر إلى الأرض ويتجاهل كل الأطعمة الموضوعة على مائدة المطبخ الطويلة. وبينما كان الباقيون فى منتصف تناولهم للطعام، كان ينهض فجأة ويفادرهم، دون أن يقول شيئاً. وكان هذا يثير لدى عائلته الإحساس بالتوتر والضغط. حيث شاهدوه وهو يفقد أربعين رطلًا خلال ربيع عام ٢٠٠٨.

وانشرت مشكلات جوبيز الصحية على الملاًمة أخرى، حينما نشرت مجلة فورتشن مقالاً تحت عنوان "متاعب ستيف جوبيز". وكشفت المجلة عن أن جوبيز حاول علاج السرطان من خلال اتباع أنظمة الحمية الغذائية لمدة تسعة أشهر، وبحثت المجلة عن علاقة جوبيز بتاريخ خيارات الأسهم لشركة أبل بتاريخ سابق. وبينما كان يتم إعداد القصة، قام جوبيز

باستدعاء آندي سروير، مدير التحرير بمجلة فورتشن إلى مدينة كوبرتينو لكي يضفط عليه ليلفي نشر هذا المقال. مال جويز نحو وجه سروير وسأله: "حسناً، لقد كشفت حقيقة أنت أحمق. لماذا يتم نشر هذه الأخبار؟". لقد استخدم جويز الحاجة نفسها التي تعتمد على الوعي الذاتي عندما اتصل برئيس سروير في مجلة تايم - جون هيوى - عبر هاتف يعمل عبر الأقمار الصناعية كان قد أحضره إلى كونا فيلدج في هاواي. وعرض أن يشكل لجنة من كبار المديرين التنفيذيين، وأن يكون جزءاً من مناقشة الأمور الصحية التي يكون من المناسب الكشف عنها، ولكن بشرط أن تصرف المجلة النظر عن نشر هذا المقال. ولكن المجلة لم تقبل هذا.

وعندما قام جويز بتقديم هاتف iPhone 3G (آى فون الذى يعمل بخاصية الجيل الثالث) فى يونيو ٢٠٠٨، كان نحيفاً للغاية لدرجة أنقت بظلالها على إعلان المنتج الجديد. وقد وصف توم جونود - من مجلة إسكواير - ما رأه قائلاً: "كان هناك شكل ذابل على المسرح، وكان نحيفاً مثل القرصان، ويرتدى ملابس لطالما عبرت عن قوته التى لا تظهر". ولقد أصدرت شركة أبل تصريحاً عزت فيه كذباً، سبب نقص وزن جويز إلى "أمر عارض". وفي الشهر التالي - فى ظل استمرار التساؤلات - أصدرت بياناً آخر صرحت فيه بأن الأمور الصحية الخاصة بـ جويز تعتبر "مسألة خاصة".

ولقد كتب جونوسيرا عموداً فى مجلة نيويورك تايمز يستذكر فيه طريقة تناول المسائل الصحية الخاصة بـ جويز حيث كتب جوفى بوليو الماضى قائلاً: "لا يمكن الوثوق فيما تقوله شركة أبل عن رئيسها التنفيذي. تحت قيادة السيد جويز، ثبتت شركة أبل ثقافة السرية، ولقد أفادها هذا بطرق عديدة - فتخمين نوعية المنتجات التى سوف تقوم الشركة بكشف النقاب عنها فى معرض ماكورلد السنوى كان دوماً إحدى أفضل الأدوات التسويقية التى تتقنها الشركة. ولكن هذه الثقافة نفسها تقضى نظام الإدارة المؤسسية لديها". وبينما كان نوسيرا يكتب العمود الصحفى، مع حصوله على التعليق التقليدى "مسألة خاصة" من كل العاملين فى شركة أبل، جاءه اتصال هادئ غير متوقع من جويز نفسه. بدأ جويز الحديث قائلاً: "أنا ستي芬 جويز. إنك تعتقد أنت شخص أحمق مغدور يظن نفسه فوق القانون، وأنا أعتقد أنك شخص مثير للاشمئزاز يعرض الكثير من المعلومات المفتوحة". وبعد هذه البداية المفاجئة، عرض جويز تقديم بعض المعلومات التى تتعلق بحالته الصحية، شريطة ألا ينشر نوسيرا هذه المعلومات. ولقد احترم نوسيرا هذا الطلب، ولكنه كان قادرًا على أن يكتب أنه على الرغم من تفاقم مشكلات جويز الصحية لتجاوز مجرد "أمر عارض"، فإن هذه المشكلات لا تمثل خطورة على الحياة، وجويز لا يعاني من عودة مرض السرطان". لقد أعطى جويز نوسيرا معلومات تزيد بما كان يرغب فى إعطائه لمجلس إدارة شركة أبل والمساهمين فيها، ولكنها لم تكن الحقيقة الكاملة.

ولقد تسببت المخاوف المتعلقة بنقص وزن جوبيز، جزئياً، في انخفاض سعر سهم شركة أبل من ١٨٨ دولاراً أمريكيّاً في بداية يونيو ٢٠٠٨ إلى ١٥٦ دولاراً أمريكيّاً في نهاية يوليو من العام نفسه. ولقد ازدادت الأمور سوءاً في أواخر شهر أغسطس، عندما أصدرت مجلة بلومبيرج نيوز عن طريق الخطأ، نسبياً المجهز عن جوبيز، الذي انتهى به الأمر في موقع Gawker. وتمكن جوبيز من استخدام التعليق الشهير للكاتب مارك توين، بعد أيام قلائل، في حفلته الموسيقية السنوية. حيث قال: "إن التقارير الواردة عن موتي مبالغ فيها جداً"، بينما كان يدشن مجموعة من أجهزة iPod (آي بود) الجديدة. ولكن ظهره الهزيل لم يكن يبعث على الاطمئنان. وفي أوائل شهر أكتوبر هبط سعر سهم شركة أبل إلى ٩٧ دولاراً أمريكيّاً.

وفي ذلك الشهر، كان من المقرر أن يلتقي دوج موريس - الرئيس التنفيذي لشركة يونيفرسال ميوzik - مع جوبيز في مقر شركة الأخير. وبدلًا من ذلك، دعاه جوبيز إلى منزله. ولقد أصيب موريس بالدهشة عندما وجد جوبيز يعاني من شدة المرض والألم، وكان موريس على وشك الحصول على التكرييم في مهرجان في مدينة لوس أنجلوس، والذي يقام لصالح مركز ستيت أوف هوب، الذي يعمل على جمع التبرعات من أجل مكافحة مرض السرطان، وكان موريس يزيد من جوبيز الحضور. كانت المناسبات الخيرية شيئاً يتجنّبه جوبيز، ولكنه قرر الذهاب من أجل موريس: موريس وهدف المناسبة. وفي هذه المناسبة، وفي خيمة كبيرة مقامة على شاطئ سانتا مونيكا، أخبر موريس الضيوف الذين وصل عددهم إلى ٢٠٠٠، بأن جوبيز أضفى الحياة على مجال الموسيقى. ولقد استمرت العروض الموسيقية - التي قام بها ستيفي نيكس، ولينيل ريتتشي، وإيريكا بادو، وأكون - حتى تجاوزت منتصف الليل، وكان جوبيز يرتعش بشدة، فأعطاه جيمي أيوفين قميصاً ثقيلاً بقطاء ليرتديه. وأخذه جوبيز ووضع الغطاء على رأسه طوال المساء. ويحكى موريس عن هذا الموقف قائلاً: "القد كان جوبيز مريضاً جداً، وبارداً جداً، ونعيقاً جداً".

كان برنت شليندر - الكاتب التقني المخضرم بمجلة فورتشن - سيفادر المجلة في شهر ديسمبر، وكان من المقرر أن يكون آخر أعماله المهني إجراء مقابلة مشتركة مع جوبيز، وبين جيتس، وأندji جروف، ومايكل ديل. وقد واجه تنظيم هذه المقابلة صعوبات جمة، وقبل أيام قلائل من الموعد المقرر لها، اتصل جوبيز بـShlender عن عدم الحضور. قال جوبيز: "إذا سألك عن السبب، فقل لهم بأنّي أحمق". وشعر جيتس بالضيق، ثم اكتشف الموقف الصحي الذي يعاني منه جوبيز. وقد قال جيتس عن هذا: "بالطبع، إن لديه سبباً قوياً جداً، جداً، ولكنه لا يريد أن يتكلّم عنه". ولقد أصبح الأمر أكثر وضوحاً عندما أعلنت شركة أبل في السادس عشر من ديسمبر أن جوبيز ألغى ظهوره المقرر في شهر يناير

في معرض ماكورلد، وهو المعرض الذي اعتاد جوبيز أن يستخدمه لتدشين منتجات شركة أبل، خلال الإحدى عشرة سنة الماضية.

ولقد امتلاً عالم المدونات بالكثير من التخمينات حول صحة جوبيز، وكانت أكثر هذه التخمينات تحمل الرائحة الكريهة للحقيقة. وشعر جوبيز وقتها بالغضب الشديد، وأحس بانهالك خصوصيته الشخصية. وشعر بالضيق أيضاً لأن شركة أبل لم تكن أكثر نشاطاً في احتواء الموقف، ولذا ففى ٥ يناير ٢٠٠٩، كتب وأصدر رسالة مفتوحة مضللة. حيث أدعى أنه تغيب عن معرض ماكورلد لأنه أراد قضاء مزيد من الوقت مع أسرته. وأضاف: "وكما يعلم الكثيرون منكم، فقد كنت أفقد الوزن طوال عام ٢٠٠٨. ويعتقد أطبائي أنهم اكتشفوا السبب - اختلال هرمونى يؤدي إلى نقص البروتينات التى يحتاج إليها جسمى كى يصبح بصحة وعافية. ولقد أكدت اختبارات متقدمة للدم هذا التشخيص، ويعتبر علاج هذه المشكلة الفذائية أمراً بسيطاً نسبياً".

لقد حملت هذه الرسالة قدرًا من الحقيقة، ولكنه كان قدرًا يسيرًا. ولكن لنبدأ ببعض الحقائق العلمية، حتى تكون على بينة من الأمر. يقوم الجلوكاجون، أحد الهرمونات التي تتجهًا غدة البنكرياس، بتحطيم الكبد على إطلاق السكر في الدم، وهو عكس ما يقوم به الأنسولين. وكان جوبيز يعاني من ارتفاع نسبة هرمون الجلوكاجون؛ حيث كان الورم الخبيث لدى جوبيز قد انتشر في الكبد، وأخذ يهضم في جسده فساداً. وفي الحقيقة، كان جسد جوبيز يفترس نفسه، ولذلك كان الأطباء يعطونه أدوية في محاولة لخفض نسبة هذا الهرمون. لقد كان جوبيز يعاني بالفعل من اختلال هرمونى، ولكن هذا كان يرجع إلى انتشار السرطان في الكبد. وكان جوبيز ينكر هذا على المستوى الشخصى، وأراد أن ينقل هذا الإنكار إلى المستوى العام أيضًا. وللأسف، كان ذلك يمثل معضلة من الناحية القانونية، لأنه كان يدير شركة يتم تداول أسهمها بصورة علنية. ولقد كان جوبيز يستشيط غضباً من طريقة معاملة المدونات له، وأراد أن يرد لها الضربة.

لقد كان مريضاً جداً في ذلك الوقت، على الرغم من تصريحاته المتفائلة، وكان يشعر بألم موجع، وخضع لدورة أخرى من علاج السرطان بالأدوية، وهو ما كان له آثار جانبية مرهقة للجسد. فبدأ جلده في الجفاف ثم التشقق. وهي خضم بحثه عن بدائل أخرى للعلاج، طار إلى مدينة بازل في سويسرا، لتجربة علاج إشعاعي هرموني تجريبي. ولقد خضع أيضاً لعلاج تجريبي تم تطويره في روتردام، معروف بالعلاج بالنويدات المشعة لمستقبلات البيبيدتات.

وبعد مرور أسبوع حاول بالنصائح القانونية المستمرة والمتساردة، وافق جوبيز أخيراً على الحصول على إجازة مرضية. وقام بإعلان هذا في ١٤ يناير ٢٠٠٩، في رسالة مفتوحة أيضاً إلى العاملين في شركة أبل. في البداية، أخذ في توجيه اللوم إلى أصحاب

المدونات ووسائل الإعلام على اتخاذ هذا القرار، حيث قال: "للأسف، إن الفضول الذي يدور حول صحتي الشخصية لم يعد شيئاً يسبب الارتباط لي ولاستئنافه، بل أمند ليشمل كل شخص في شركة أبل". ثم أقر بأن علاج "الاختلال الهرموني" لم يكن أمراً سهلاً كما كان يدعى، وقد قال: "خلال الأسبوع الماضي، علمت بأن المشكلات المرتبطة بصحتي أكثر تعقيداً مما كنت أعتقد أصلاً". سوف يتولى تيم كوك مرة أخرى مسؤولية العمليات اليومية، ولكن جوبيز قال إنه (يقصد نفسه) سوف يظل في منصب الرئيس التنفيذي للشركة، وسوف يستمر مشاركاً في القرارات الكبرى، وسوف يعود بحلول شهر يونيو.

وكان جوبيز يشاور مع بيل كامبل وأرت ليفينسون، حيث كان الاثنان يقومان بأدوار مزدوجة: المستشار الصحي الشخصي، والمدير المشارك في قيادة الشركة. ولكن باقي مجلس الإدارة لم يكونوا على علم تام بهذا الأمر، بينما حصل حاملي الأسهم على معلومات مقلوبة. ولقد أثار هذا بعض المشكلات القانونية؛ حيث فتحت هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية تحقيقاً حول إذا ما كانت الشركة تحجب "معلومات مهمة" عن حاملي الأسهم. وربما يمثل هذا احتيالاً – أي جريمة – إذا كانت الشركة قد سمحت بنشر معلومات خاطئة أو حجب معلومات صحيحة ذات صلة بالتوقعات المالية للشركة. وبسبب الارتباط الوثيق بين جوبيز وسحرة وعدة أبل، كان يبدو أن صحته ترتبط بهذا المعيار. ولكن هذه كانت منطقة قاتمة من القانون، كان يجب مراعاة حقوق الخصوصية للرئيس التنفيذي. وكان تحقيق التوازن يحمل صعوبة خاصة في حالة جوبيز، الذي كان يقدر خصوصيته ويعتقد شركته أكثر مما يفعل معظم الرؤساء التنفيذيين. ولم يساعد جوبيز على جعل الأداء سهلاً. فقد أصبح حساساً للغاية، يبكي ويصرخ في بعض الأوقات، عندما كان يهاجم أي شخص يقترح عليه أن يكون أقل تحفظاً.

كان كامبل يقدر صداقته بجوبيز، ولم يكن يريد أن يسمح لأى واجبات ائتمانية بأن تنتهك خصوصية جوبيز، ولذلك عرض كامبل أن يتبع كمدير. قال كامبل لاحقاً: "إن مسألة الخصوصية ذات أهمية خاصة بالنسبة لي. وهو صديقى منذ فترة طويلة جداً". وقرر المحامون في النهاية أنه ليس هناك حاجة لأن يستقيل كامبل من مجلس الإدارة، ولكنه يجب أن يتبع عن منصبه كمدير مشارك في القيادة. وظهر أندريا يونج – القائد من شركة أفون – كبديل يقوم بدور كامبل. ولقد انتهت تحقيق هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية إلى لا شيء، وقام مجلس الإدارة بإحاطة جوبيز بإحاطة السوار بالعصم لحمايته من الفداءات التي تطالب به بنشر المزيد من المعلومات. يقول آل جور عن هذا الموقف: "إن وسائل الإعلام تريديننا أن ن נשفي المزيد من أسرارنا الشخصية. وفي يد ستيف وحده أن يذهب أبعد مما يقتضيه القانون، لكنه كان مصمماً على عدم انتهاءك

خصوصيته الشخصية. وكان علينا احترام رغبته". وعندما سألت جور عما إذا كان يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بمزيد من الاستعدادات في بداية عام ٢٠٠٩، عندما كانت المشكلات الصحية لجوبز أسوأ بكثير مما كان يعتقد حملة الأسهم، أجاب: "لقد استعنا بمستشار قانوني من خارج الشركة لإجراء مراجعة الشروط القانونية، وأفضل الممارسات المتاحة، وقمنا بمعالجة هذا الأمر وفقاً للإجراءات المتبعة. ربما أبدوا في موقف دفاعي، ولكن الانتقادات الموجهة أثارت انزعاجي بالفعل".

ولكن أحد أعضاء مجلس الإدارة رفض هذا الإجراء، وكان هذاعضو - جيري يورك - هو المدير المالي السابق لشركة كرايسنر وأي بي إم، لم يتحدث يورك على الملأ، ولكنه أسر إلى أحد الصحفيين العاملين بصحيفة وول ستريت جورنال، بحديث غير قابل للنشر، أنه "شعر بالاشمئزاز" عندما علم بأن الشركة أخفت معلومات عن مشكلات جوبز الصحية في أواخر عام ٢٠٠٨. وقد قال: "بصراحة، كنت أود تقديم استقالتي في ذلك الوقت". وعندما توفي يورك في عام ٢٠١٠، قامت الجريدة بنشر تعليقاته هذه. وكان يورك قد قام أيضاً بإعطاء معلومات غير قابلة للنشر إلى مجلة فورتشن، ولقد قامت المجلة بنشر هذه المعلومات عندما حصل جوبز على إجازته المرضية الثالثة في عام ٢٠١١.

لم يصدق بعض العاملين في شركة أبل أن التصريرات المنسوبة إلى يورك صحيحة؛ حيث إنه لم يجد أى اعتراض بصورة رسمية في ذلك الوقت. ولكن بيل كامبل كان يعرف أن هذه التقارير كانت حقيقة؛ حيث إن يورك قد اشتكت له في أوائل عام ٢٠٠٩. حيث يقول كامبل: "إذا تناول جيري قدرًا من الكحوليات أكثر مما ينبغي في المساء، فسوف يتصل بشخصين أو ثلاثة أشخاص في الصباح ويقول: "اللهفة، إنت لا تستسيغ هذا الهراء الذي يقولونه عن صحته، يجب أن تعرف الحقيقة"، ثم سأحصل به في صباح اليوم التالي، وسوف يرد علىّ قائلاً: "آه، حسناً، ليست هناك مشكلة". وهكذا في بعض تلك الليالي، أنا متأكد من أنه وصل إلى تلك الحالة الشملة، وأنه تحدث مع الصحفيين".

مفيس

كان يرأس فريق الأورام المعالج لجوبز، جورج فيشر، الباحث الرائد في جامعة ستانفورد في مجال سرطان الجهاز الهضمي والقولون والمستقيم. وكان فيشر ينبه جوبز - طوال شهور - إلى أنه ربما يجب عليه التفكير في إجراء عملية نقل كبد، ولكن جوبز كان يرفض تقبل هذا النوع من المعلومات. وكانت باول سعيدة بأن فيشر كان مستمراً في إثارة هذا الاقتراح؛ لأنها كانت تعلم أن جوبز كان يحتاج إلى جهود حثيثة حتى ينظر في هذه الفكرة.

ولقد افتتح جوبيز أخيراً في يناير ٢٠٠٩، مباشرةً بعد أن ادعى بأن "الاختلال الهرموني" لديه يمكن علاجه بسهولة. ولكن كانت هناك مشكلة. حيث تم وضعه على قائمة انتظار عمليات نقل الكبد في كاليفورنيا، ولكن كان من الواضح أنه لن يحظى بفرصة في الوقت المناسب. حيث كان هناك عدد قليل من المتبرعين الذين يحملون فصيلة دمه نفسها. علاوة على أن كل المعايير التي تستخدمها الشبكة المتحدة لمشاركة الأعضاء – التي تنظم سياسات نقل الأعضاء البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية – كانت تمنع الأفضلية لهؤلاء الذين يعانون من التليف الكبدي والتهاب الكبد قبل مرض السرطان.

ليست هناك طريقة قانونية أو غير قانونية لأى مريض، حتى ولو كان موسراً مثل جوبيز، لكي يتخطى دوره. وفي الحقيقة، فإنه لم يفعل ذلك. حيث كان يتم اختيار متلقى التبرعات بناءً على نتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد)، التي تستخدم اختبارات مستويات الهرمونات لتحديد مدى ضرورة عملية النقل، وتحديد المدة الزمنية التي يستطيع خلالها المرضى الانتظار. وتتضمن كل عملية تبرع لمراجعة دقيقة، وتتوافر البيانات على موقع عام على شبكة الإنترنت (optn.transplant.hrsa.gov/)، ويمكّنك رصد حالتك على قائمة الانتظار في أي وقت.

أصبحت باول مراقبة دائمة لموقع التبرع بالأعضاء البشرية؛ حيث كانت تقوم كل ليلة بالاطلاع على أعداد المسجلين على قائمة الانتظار، ونتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد) الخاصة بهم، ومدة الانتظار. تقول باول: "يمكنك القيام بالحسابات التي كنت أقوم بها، وسوف تعرف أنه أمامنا مدة تتجاوز شهر يويني قبل أن يحصل زوجي على كبد في كاليفورنيا، بينما كان الأطباء يشعرون أن الكبد سيتوقف عن العمل في شهر أبريل تقريباً. ولذلك، فإنها بدأت بإثارة المزيد من التساؤلات واكتشفت أنه يمكن التسجيل في قائمة الانتظار في ولايتين مختلفتين، وهذا شيء يفعله حوالي ٢٪ من متلقى التبرعات المحتملين، وتتجاوز السياسات عن مثل هذا التسجيل المتعدد، على الرغم من أن النقاد قالوا إن هذا يكون في صالح الأغنياء، ولكن هذا أمر صعب. حيث كان هناك شرطان أساسيان: يجب أن يكون المتلقى المحتمل قادرًا على الوصول إلى المستشفى خلال ثمان ساعات، وهذا شيء كان جوبيز يستطيع القيام به بفضل طائرته الخاصة، والشرط الثاني هو أنه يجب أن يقوم أطباء ذلك المستشفى بتقييم حالة الشخص المتلقى بعينه قبل إضافته إلى قائمة الانتظار.

كان جورج رايلى – المحامي في سان فرانسيسكو الذي عمل لمدة طويلة في خدمة شركة أبل كمستشار خارجي – سيداً مهذباً من ولاية تينيسي يظهر الاهتمام بالآخرين، وقد أصبح قريباً من جوبيز، وكان والدا رايلى يعملان كأطباء في مستشفى جامعة ميتشوديست في مدينة ممفيس، التي ولد فيها. وكان رايلى صديقاً لـ جيمس إيسون، الذي كان يدير

معهد نقل الأعضاء هناك. وكانت وحدة إيسون من أفضل الوحدات وأكثرها انشغالاً على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أجرى هو وفريقه ١٢١ عملية نقل أعضاء بشريّة في عام ٢٠٠٨. وكان إيسون لا يمانع في أن يسمح للناس من أي مكان بأن يسجلوا مرة أخرى في قائمة الانتظار في ممفيس أيضاً. يقول إيسون عن هذا: "إن هذا ليس تحابيلاً على النظام. فالناس هم الذين يختارون المكان الذي يريدون تلقى الرعاية الصحية فيه. فمن الممكن أن يفادر بعض الناس ولاية تينيسي ويدهبون إلى ولاية كاليفورنيا أو أي مكان آخر طلباً للعلاج. والآن، يأتي الناس من كاليفورنيا إلى تينيسي". ولقد رتب رايلى الأمور لـإيسون حتى يطير إلى بالو ألتون ويجرى الفحوصات والتقييمات المطلوبة هناك.

وفي أواخر شهر فبراير من عام ٢٠٠٩، حصل جوبيز على مكان بقائمة الانتظار في تينيسي (بالإضافة إلى مكانه في قائمة الانتظار في كاليفورنيا)، وبدأ عملية الانتظار المثيرة للأعصاب. كانت صحته تتهاوى بسرعة في الأسبوع الأول من شهر مارس، وكان وقت الانتظار المقرر له يبلغ واحداً وعشرين يوماً. تقول باول: "كان هذا أمراً افظيعاً. كان يبدو أننا لن نستطيع التصرف في الوقت المناسب". وكان الألم يشتد يوماً بعد يوم. وكان ترتيب جوبيز على قائمة الانتظار قد وصل إلى المركز الثالث في منتصف شهر مارس، ثم الثاني، ثم أخيراً المركز الأول. ثم أخذت الأيام تتواتي تباعاً. والحقيقة المؤلمة أنه ترتفع احتمالات الحصول على متبرع في مناسبات - مثل عيد سانت باتريك ودورة كرة السلة التي تقام في شهر مارس - يطلقون عليها March Madness (مارش مادنس) (كانت ممفيس مشاركة في دورة ٢٠٠٩، وكانت تلعب على أرضها)؛ حيث يؤدي تناول الخمر فيها إلى التسبب في حوادث السيارات.

وبالفعل، في عطلة نهاية الأسبوع يوم ٢١ مارس ٢٠٠٩، قُتل شاب صغير في منتصف العشرينيات من عمره في حادث تصادم سيارة، وأصبحت أعضاؤه متاحة للتبرع. وهكذا، سافر جوبيز وزوجته إلى ممفيس؛ حيث وصلا إلى هناك قبل الرابعة صباحاً، وقابلوا إيسون. كانت هناك سيارة منتظرة في مدرج المطار، وتم تنظيم كل شيء بحيث تم الانتهاء من الأعمال الورقية أثناء ذهابهم إلى المستشفى.

وكانت العملية ناجحة، ولكنها لم تكن مطمئنة. فعندما أخرج الأطباء كبده، وجدوا بقعاً على الغشاء البريتوني، وهو غشاء رقيق يحيط بالأعضاء الداخلية للجسم. علاوة على ذلك، كانت الأورام منتشرة في جميع أجزاء الكبد، وهذا يعني أنه من المحتمل أن السرطان قد انتقل إلى مكان آخر أيضاً. لقد كان من الواضح أن السرطان انتشر ونما بسرعة. ولقد أخذ الأطباء عينات من الكبد ورسموا المزيد من الخرائط الجينية.

وبعد عدة أيام، احتاج الأطباء إلى القيام بإجراء آخر. ولقد عارض جوبيز كل النصائح المقدمة لعدم نزع معدته. وعندما خدره الأطباء، تسرّبت بعض البقايا إلى رئتيه، مما

أدى إلى إصابته بالالتهاب الرئوي. وفي هذا الوقت، اعتقد الأطباء أنه ربما يموت. ولقد وصف جوبيز هذا الحدث فيما بعد قائلًا:

لقد كدت أموت لأنهم أفسدوا الأمر أثناء هذا الإجراء الروتيني. لقد كانت لورين موجودة بجانبى، ولقد أتوا بأطفالى عن طريق الطائرة؛ لأنهم ظنوا أننى لن أعيش حتى المساء. وكان يريد يتضمن بعض الجامعات مع أحد إخوة لورين. ولقد أحضرنا لهما طائرة خاصة لتأخذهما من مكان قريب من دارموث، ونخبرهما بما كان يجري. وجاءت طائرة أخرى بالفتىات. لقد اعتقدوا أنه ربما تكون هذه الفرصة الأخيرة لروبيتى على قيد الحياة. ولكننى اجتزت هذا الأمر.

ولقد تحملت باول مسؤولية الإشراف على العلاج، وهكذا ظلت في حجرة المستشفى تراقب كل جهاز من أجله رصد الحالة بحذر. يقول جوني آيف: "لقد كانت لورين مقاتلة شرسة رائعة تقوم بحماية زوجها". وكان آيف قد أتى سريعاً، بينما أصبح جوبيز قادرًا على استقبال الزائرين. ولقد أتت والدة لورين وتلذة من إخواتها الذكور في أوقات متعددة ليكونوا بصحبتها. وكانت منى سيمبسون أيضاً تتواجد برفقته لحمايته. حيث كانت منى وجورج رايلي هما الوحيدين اللذين كان يسمع لهما جوبيز بالتوارد بجانبه عندما لا تكون باول موجودة. وقد قال جوبيز فيما بعد: "لقد ساعدتنا أسرة لورين على الاعتناء بالأطفال – لقد كانت أمها وإخواتها الذكور في غاية الروعة. وكانت أنا ضعيفاً جداً وغير متتعاون. ولكن تجربة مثل هذه تعمل على تقوية الروابط بطريقة عميقة جداً".

وكانت باول تأتى كل يوم في الساعة السابعة صباحاً، وتجمع المعلومات المتعلقة بالحالة، ثم تسجلها في جدول للبيانات. تقول لورين: "لقد كان الأمر مهدداً للغاية؛ حيث كان هناك الكثير من الأمور المختلفة"، وعندما كان إيسون وفريقه من الأطباء يصلون الساعة التاسعة صباحاً، كانت لورين تجتمع بهم للعمل على تنسيق كل الجوانب المتعلقة بعلاج جوبيز. وفي الساعة التاسعة مساءً، وقبل أن تفادر لورين كانت تضع تقريراً يتناول سير كل الإشارات المهمة والقياسات الأخرى، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة التي تريد إجابة عنها في اليوم التالي. تقول لورين: "لقد ساعدنى هذا على تشغيل قدراتي الذهنية، ومواصلة التركيز".

ولقد قام إيسون بما لم يقم به أي شخص في ستانفورد بأكملها: تحمل المسؤولية عن كل جوانب الرعاية الطبية الخاصة بجوبيز. ونظرًا لأن إيسون كان يقوم على إدارة هذه المنشأة، فقد كان باستطاعته أن يقوم بتنسيق الجهود المبذولة في التعافي من عملية النقل، واختبارات السرطان، وعلاج الألم، والتغذية، و إعادة التأهيل. بل كان يتوقف أيضًا عند المتاجر الصغيرة ليأتي بمشروعيات الطاقة التي كان جوبيز يحبها.

وكان جويز قد اطمأن في تعامله مع اثنين من المرضى – كانتا من مدن صفيرة في ولاية ميسissippi – وكان يفضل التعامل معهما. وكانت هاتان المرأةان تتمتعان بروابط قوية مع أسرتيهما، إلى جانب أنهما لم تكونا تثيران المخاوف لدى جويز. ولقد رتب إيسون الأمور بحيث تقوم هاتان المرضستان برعاية جويز فقط. يقول تيم كوك: "لكي تنجح في التعامل مع ستيف، يجب أن تكون مثابراً. ولقد استطاع إيسون التعامل معه وأجبره على القيام بأشياء لم يكن هناك شخص آخر يستطيع إجباره عليها – أشياء كانت جيدة بالنسبة لجويز وإن كانت غير مستساغة له".

وعلى الرغم من كل التدليل الذي كان يحصل عليه جويز، فإنه كان يصاب بالجنون في بعض الأحيان. فقد كان يستشيط غضباً لأنه ليس في موقع القيادة، وكانت تصيبه الهلاوس في بعض الأحيان، أو يثور برkan غضبه. وحتى عندما كان لا يكاد يعي ما حوله، كانت شخصيته القوية تترك آثارها. ففي وقت من الأوقات، حاول أطباء الرئة وضع قناع على وجهه عندما كان واقعاً تحت تأثير مخدر قوي. فقام جويز بنسع القناع من على وجهه، وغمغم بأنه يكره هذا التصميم ورفض ارتداءه. وعلى الرغم من أنه كان يتكلم بصعوبة، فإنه أمرهم بأن يحضروا له خمسة تصميمات مختلفة للقناع، وسوف يختار القناع الذي يعجبه. فتنظر الأطباء إلى باول في حيرة. وأخيراً استطاعت باول تشتيت انتباهه بحيثتمكن الأطباء من وضع القناع. وكان يكره أيضاً جهاز رصد نسبة الأكسجين الذي وضعه الأطباء على إصبعه. فأخبرهم بأن هذا الجهاز قبيح الشكل وبالغ التعقيد. بل إنه افتقر عليهم طرقاً لتصميمه بصورة أكثر سهولة. تقول باول: "لقد كان جويز يلاحظ كل الأشياء الدقيقة في البيئة والأشياء من حوله، وكان هذا يستنزف قواه".

وذات يوم، بينما كان يستعيد وعيه ثم يغيب عن الدنيا مرة أخرى، جاءت كاثرين سميث – صديقة باول المقربة – لزيارته. ولم تكن علاقتها مع جويز دائمة على ما يرام، ولكن باول أصرت على أن تجلس بجوار سرير جويز. ولقد أومأ إليها، وأشار إلى لوحة وقلم، ثم كتب: "أريد هاتفى الـ .. iPhone (آي فون)". فأخرجت سميث الهاتف من الدرج ثم أحضرته إليه. وأمسك بيدها، لكن يريها وظيفة "السحب للفتح"، ثم جعلها تلعب بالقوائم.

وكانت علاقة جويز مع ليزا برينان – جويز، ابنته من كريسان، ضعيفة ومتوترة. وكانت ليزا قد تخرجت في جامعة هارفارد، وانتقلت إلى مدينة نيويورك، ونادرًا ما كانت تتصل بوالدها. ولكنها جاءت بالطائرة مرتين إلى ممفيس لزيارة والدتها، ولقد قدر هذا الصنيع. ويذكر قائلاً: "لقد كان قيامها بزيارة يعني لي الكثير". ولكن للأسف، لم يخبرها بهذا في ذلك الوقت. ولقد ظن معظم الأشخاص المحليين بجويز أن ليزا ربما تكون كثيرة المطالب مثل والدها، ولكن باول رحب بها وحاولت إشراكها فيما كان يحدث. لقد كانت باول تزيد إعادة هذه العلاقة.

ويبنما كانت صحة جوبيز تزداد تحسناً، كانت شخصيته تستعيد الكثير من صفاتها المشاكسة. وكان لا يزال يعاني من آلام الفتوت الصفراوية. تقول كات سميث متذكرة: "عندما بدأ يستعيد صحته، اجتاز مرحلة الامتنان بسرعة بالغة، وعاد إلى التعبير عن الغضب وإظهار السيطرة. ولقد كان نتساءل جميعاً عما إذا كان سيخرج من تلك الحالة وهو يتمتع بشخصية أكثر طيبة وحناناً أم لا، ولكنه لم يفعل ذلك".

وظل صعب الإرضاء فيما يتعلق بأمور الطعام، وهي مشكلة أصبحت أكثر حدة من أي وقت مضى. فكان يقتصر على تناول مخفوق الفاكهة فقط، وقد يطلب أن يصطف أمامه سبعة أو ثمانية أكواب من مخفوق الفاكهة حتى يستطيع إيجاد الكوب الذي ربما يرضي ذوقه. وقد يضع ملعقة صغيرة بالقرب منه ثم يتذوق قطعة صغيرة جداً ويقول: "هذا ليس جيداً. وهذا ليس جيداً أيضاً". وهي النهاية، احتوى إيسون الموقف. فقال له في صراحة: "أتعلم، إن هذا الأمر لا يدور حول الطعام. توقف عن التفكير في هذه الأشياء كطعم. وابدأ التفكير فيها كدواء".

وكانت حالة جوبيز المزاجية تتحسن كثيراً عندما كان قادرًا على استقبال الزائرين من شركة أبل. هكأن تيم كوك يأتي لزيارته على نحو منتظم، وكان يطلعه على مستوى التقدم في المنتجات الجديدة. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يراه أكثر ابتهاجاً عندما يتحول مجرى الحديث إلى التحدث عن شركة أبل. فقد كان يبدو أكثر إشراقاً". وكان يحب الصحبة كثيراً، وكان يحيا على أمل المودة. وكانت التفاصيل تمنحه إحساساً بالقوة والنشاط. وعندما تحدث كوك عن نموذج جديد لهاتف iPhone (آي فون)، فضى جوبيز الساعمة التالية في مناقشة التسمية - واتفقا على تسميته iPhone 3GS (آي فون ثري جي إس) - بل وتكلم أيضاً عن حجم وخط "GS" (جي إس)، بما في ذلك ما إذا كان يجب أن تكتب الحروف بخط كبير (وهو ما حصل على الموافقة) أم بخط مائل (وهو ما تم رفضه).

وفي يوم من الأيام، رتب رايلى مقاجأة بعد انتهاء ساعات زيارة لاستوديو صن، ذلك المزار المبني بالطوب الأحمر، والذي سجل فيه ألفيس بريستلي، وجوني كاش، وبى. بي. كينج، والمديد من رواد موسيقى الروك آند رول. حيث حصل جوبيز ورايلى على جولة خاصة ومحاصرة تاريخية قدمها أحد العاملين من الشباب، الذي جلس مع جوبيز على المقعد - الذي دمرته السجائر - والذي كان جيри لى لويس يستخدمه. كان يمكن القول إن جوبيز كان أكثر شخص مؤثراً في عالم الموسيقى في ذلك الوقت، ولكن الفتى لم يتعرف عليه بسبب حالة الهزال التي أصابته. وبينما كانوا ينادان، قال جوبيز لـ رايلى: "إن هذا الفتى ذكي بالفعل، يجب علينا أن نوظفه من أجل برنامج iTunes (آي تيونز). وهكذا، قام رايلى بالاتصال بـ إيدى كيو، الذي جاء بالفتى بالطائرة إلى كاليفورنيا من أجل إجراء

مقابلة، وانتهى الأمر بتوظيفه للمساعدة على بناء قسم موسيقى الروك آند رول وقسم موسيقى آر آند بي في برنامج Tunes (آي تيونز). وعندما عاد رايلي لروقة أصدقائه في مزار استوديو صن في وقت لاحق، أخبروه بأن هذا الأمر يؤكّد شعارهم الذي يقول: (ما زال بالإمكان تحقيق حلمك في استوديو صن").

العودة

في نهاية شهر مايو من عام ٢٠٠٩، طار جوبيز بطائرته الخاصة من ممفيس عائدًا مع زوجته وأخته. وفي مطار سان خوسيه، قابلهم تيم كوك وجوني آيف، اللذان صعدا على متن الطائرة بمجرد هبوطه. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يرى في عينيه الشعور بالإشارة بسبب عودته. لقد كان يعاني من صراع داخلي، وكان يتوق إلى الانطلاق". ولقد أخرجت باول زجاجة متلائمة من عصير التفاح، وشربوا نخب عودة جوبيز، ثم تعلق الجميع.

كان آيف يشعر بالإنهاك النفسي. ولكنه قاد السيارة من المطار إلى منزل جوبيز، وأخبره بمدى صعوبة الحفاظ على سير الأمور عندما كان بعيدًا. ولقد اشتكت من القصص التي تقول إن إبداعات شركة أبل تعتمد على جوبيز، وأن عجلة الإبداع لن تدور إذا لم يهد. ثم قال له آيف: "إن الألم يعتصرني بالفعل". لقد كان آيف يشعر بأنه "محطم"، على حد قوله، وأنه لا يلقى التقدير الذي يستحقه.

وكان جوبيز هو أيضًا يعاني من حالة عقلية كثيبة بعد عودته إلى بالو أنتو. حيث سيطرت عليه فكرة أنه ربما لم يعد مهمًا بالنسبة لشركة أبل. فقد تحسنت أسهم الشركة عندما كان بعيدًا؛ حيث ارتفع سعر السهم من ٨٢ دولارًا أمريكيًا عندما أُعلن عن إجازته في يناير ٢٠٠٩ ليصل إلى ١٤٠ دولارًا أمريكيًا عند عودته في نهاية شهر مايو. وفي أحد المؤتمرات عبر الهاتف مع المحللين، بعد فترة قصيرة من ذهاب جوبيز في إجازة، تخلى كوك عن أسلوبه الفظ، ليلقى بيانًا حماسيًا يعرب فيه عن الأسباب التي تدفع شركة أبل إلى التحليق عاليًا حتى في ظل غياب جوبيز:

إتنا نؤمن بأننا خلقنا على وجه الأرض لنقدم منتجات عظيمة، وهذا لن يتغير. فنحن نركز بصورة مستمرة على الإبداع والابتكار. ونحن نؤمن بالبساطة وليس التعقيد. ونؤمن بأنه يجب علينا أن نمتلك ونسيطر على التقنيات الأساسية التي تقف خلف المنتجات التي نصنعها، وأن نشارك فقط في الأسواق التي يمكننا أن نقدم فيها إسهامًا كبيرًا. إتنا نؤمن بقول "لا" لآلاف المنتجات؛ بحيث يمكننا أن نركز على العدد القليل الذي يمثل لنا أهمية كبيرة ومعنى حقيقيًا.

ونحن نؤمن بالتعاون الوثيق والتفقيع المشترك لجموعتنا، بما يتيح لنا أن نبتكر ونبعد بطريقنا لا يستطيع الآخرون القيام بها. وبكل صراحة، فإننا لا نقبل أقل من التميز في أي شيء في كل مجموعة في الشركة، ونحن نتمتع بالصراحة الذاتية لكي نتربّف بأنفسنا مخطئون، كما نمتلك الشجاعة للقيام بالتغيير، وأنا أعتقد – بغض النظر عن هوية الشخص الذي يقوم بأية وظيفة – بأن تلك القيم تضرب بجذورها القوية في هذه الشركة، مما سيساعد أبل على العمل بصورة أفضل بكثير.

بداً هذا وكأنه شيء ربما يقوله جوبيز (وقاله من قبل)، ولكن وسائل الإعلام وصفت هذا البيان بـ "تعاليم كوك". لقد شعر جوبيز وقتها بالانزعاج والاكتئاب، خاصة بسبب السطر الأخير. ولم يكن يعلم ما إذا كان يجب عليه أن يشعر بالغفران أم بالألم لأن هذا ربما يكون حقيقياً. وكانت هناك أقاويل بأنه ربما يتبع عن منصب الرئيس التنفيذي، ليتولى منصب رئيس مجلس الإدارة. ولقد منعه هذا المزيد من التحفير لينهض من سريره، ويتنقل على الإحساس بالألم، ويبدا في المشي لمسافات طويلة كي يستعيد صحته. وكان من المقرر أن يتم عقد اجتماع لمجلس الإدارة بعد عودته بأيام قلائل، ولقد فاجأ جوبيز الجميع بالحضور. فدخل الاجتماع وهو يسير ببطء، وتمكن من حضور معظم الاجتماع. وفي أوائل شهر يونيو، كان يعقد اجتماعات يومية في منزله، وفي نهاية الشهر، عاد إلى العمل.

ولكن هل سيصبح جوبيز – بعد مواجهته للموت – أكثر رقة في تعاملاته؟ لقد حصل زملاؤه في العمل على الإجابة بسرعة. ففي أول يوم لمودته، فاجأ فريقه الأول في العمل سلسلة من نوبات القلب. لقد مرق أوصال الأشخاص الذي لم يرهم منذ ستة أشهر، وقطع بعضًا من الخطوط التسويدية، وو碧غ اثنين وجد عملهما غير مطابق للمواصفات. ولكن الأمر المهم بحق هو التصرّيف الذي أسر به إلى اثنين من أصدقائه في وقت متأخر بعد عصر ذلك اليوم. وقد قال: "إنني أشعر بأنني أعيش أفضل أوقاتي بسبب رجوعي إلى اليوم. إنني لا أستطيع أن أصدق مدى ما أشعر به من إبداع، ومدى الإبداع الذي وصل إليه الفريق بأكمله". ولقد تقبل تيم كوك هذا الأمر بهدوء. ثم قال في وقت لاحق: "إنني لم أستيف يتراجع أبداً عن إبداء رأيه أو إظهار شغفه. ولكن هذا كان جيداً".

وقد لاحظ الأصدقاء أن جوبيز ما زال يحتفظ بصفاته صعبة المراس. ففي أثناء فترة النقاوة، اشتراك في شركة كومكاست – التي تقدم خدمات القنوات التليفزيونية الأرضية عالية الجودة – وفي يوم من الأيام، اتصل ببريان روبرتس الذي يدير الشركة، ويقول روبرتس: "لقد أعتقدت أنه يتصل ليقول شيئاً طفيفاً حول الخدمة. ولكنه بدلاً من ذلك قال لي: إنها تتغير الأشجار". ولكن آندي هيرتزفيلد لاحظ أن خلف تلك الفظاظة، فإن جوبيز أصبح أكثر استقامة. حيث إنه فيما مضى، لو كنت قد طلبت منه أن يقدم لك

معروفاً، فربما يفعل النقيض تماماً. لقد كان هذا شيئاً سيئاً في طبيعته، ولكنه يحاول في الوقت الحالى أن يقدم يد المساعدة".

وكانت عودة جوائز العلنية في التاسع من سبتمبر، عندما اعتلى خشبة المسرح في الحفلة الموسيقية المعتادة للشركة في فصل الخريف. وقد تم استقباله بحفاوة استمرت حوالي الدقيقة تقريباً، ثم افتتح الحديث بملحوظة شخصية غير معتادة؛ حيث ذكر أنه تلقى تبرعاً بالكبد. فقال: "إنني لم أكن لأن أجده هنا لولا هذا الكرم. وهكذا، فإنني أرجو أن تكون جميعاً على المستوى نفسه من الكرم، وأن نختار أن تكون من المبرعين بالأعضاء". وبعد لحظة من الشعور بالغبطة، قال: "لقد عدت إلى شركة أبل، وأنا أحب كل يوم يمر على فيها". ثم كشف النقاب عن مجموعة جديدة من أجهزة iPod Nanos (آي بود نانو)، المزود بكاميرا فيديو، بستة ألوان مختلفة من الألومنيوم المؤكسد. وبحلول بداية عام ٢٠١٠، استعاد معظم قوته، ورجع إلى العمل ليصنع ما سيكون أفضل السنوات إنتاجاً بالنسبة له ولشركة أبل. ولقد حقق نجاحين مدويين متتاليين منذ إطلاق استراتيجية شركة أبل التي يطلق عليها استراتيجية المحور الرفقي: جهاز iPhone (آي بود)، وهاتف iPod (آي فون). وفي ذلك الوقت، كان يتطلع إلى تحقيق نجاح جديد.

The iPad (آى باد)

عصر ما بعد الحاسب الشخصي

تقول إنك تريد ثورة

في عام ٢٠٠٢ شعر جوبيز بالانزعاج من مهندس مايكروسوفت الذي خل يرrog لبرنامج الحاسب اللوحي الذي طوره، والذي بفضلها صار بمقدور المستخدمين إدخال المعلومات على الشاشة باستخدام رقم أو قلم. وفي هذا العام أنتج عدد محدود من المصترين أجهزة حاسب لوحيّة تستخدم هذا البرنامج، ولكن لم يترك آى منها أثراً كبيراً بالعالم. كان جوبيز يتوق أن يبين كيف يمكن للأمر أن ينجز بالشكل السليم - بدون رقمٍ - ولكن حينما رأى تقنية اللمس المتعدد التي كانت أبل تطورها، قرر أن يستخدمها أولاً لتصنيع iPhone (آى فون).

وفي الوقت ذاته، كانت فكرة الحاسب اللوحي تتغلغل في ربوع مجموعة Macintosh (ماكتوش). ولقد صرخ جوبيز في لقاء مع والت موسبيج في مايو ٢٠٠٢: "لا تنوى تصنيع آية أجهزة لوحيّة. فاتضاع لنا أن الناس تريد لوحات المفاتيح. فالحواسيب اللوحيّة تروق للأثرياء ممن يملكون بالفعل العديد من أجهزة الحاسب والأجهزة الأخرى". وقد كان هذا التصريح مضللاً وعارياً عن الصحة تماماً كذلك الذي أدى به عن إصابته بـ "اضطراب هرموني": ففي معظم اجتماعاته السنوية الرئيسية، كان يُطرح الحاسب اللوحي للمناقشة بوصفه أحد المشروعات المستقبلية، قال فيل تشيلر: "طرحنا هذه

الفكرة في العديد من هذه المجتمعات، لأن ستيف لم يفقد قط رغبته في صنع حاسب لوحى".

وتجلت ملامح مشروع الحاسوب اللوحي بشكل أكبر في عام ٢٠٠٧ عندما كان جوبيز يستعرض الأفكار الخاصة بتصنيع أجهزة حاسوب صغيرة netbook Computer منخفضة التكلفة. ففي إحدى جلسات طرح الأفكار للفريق التنفيذي في يوم الاثنين، تساءل آيف عن السبب الذي يجعلنا نحتاج لوحة مفاتيح مرفقة بالشاشة؛ فذلك شيء باهظ التكلفة ويجعل الجهاز صعب التحرير. واقتصر وضع لوحة المفاتيح على الشاشة باستخدام شاشة متعددة اللمس. وافق جوبيز. وهكذا حشدت الموارد لتصنيع الحاسوب اللوحي بدلاً من تصميم حاسوب صغير الحجم.

وببدأ المشروع بتحديد كل من جوبيز وأيف لحجم الشاشة المناسب. حيث قاما بتصنيع عشرين نموذجاً - جميعها يتخد شكل المستطيل مستدير الحواف بالطبع - بأحجام وأبعاد مختلفة قليلاً. وكان آيف يضمنها على الطاولة بحجرة التصميم، وفي فترة العصر يزيحان الغطاء المحملي من فوقها ويلعبان بها. قال آيف: "ون تلك هي الطريقة التي استطعنا أن نحدد من خلالها الحجم المناسب للشاشة".

وكالعادة بحث جوبيز عن اليساطة في أنقى صورها. وتطلب هذا تحديد الجوهر الرئيسي للجهاز. وكانت الإجابة هي: شاشة العرض. لذا أصبحت قائدهما الاسترشادية أن كل شيء يفعلانه لابد أن يكون ذات صلة بالشاشة. سأله آيف: "كيف يتمنى لنا التخلص من الازدحام حتى لا نصبح أمام أطنان من الصور والمفاتيح التي تلهينا عن المادة المعروضة؟". وفي كل خطوة، ظل جوبيز يستبعد ويسقط.

وفي مرحلة من المراحل نظر جوبيز إلى النموذج ولم يكن راضياً تماماً. فهو لم يجد سهل الاستخدام ويسقط بالشكل الكافي، وبالتالي لن يكون من أي شخص سوى أن ينبعده ويطرحه جانبًا. وضع آيف يده على المشكلة: كانا يحتاجان لأن يجعلاه قابلاً للحمل بيد واحدة، كلما أراد المستخدم ذلك، وهذا يعني أنه لابد من جعل أسفل الحافة مستديراً بعض الشيء، حتى تستطيع حمله بسهولة فوق يده بدلاً من أن تضطر لرفعه بعرص. وبمعنى هذا أنه على المهندسين تصميم أبواب الاتصال والمفاتيح الضرورية في حالة بسيطة رقيقة بالشكل الكافي بحيث تدخل برفق بالأسفل.

إن كنت قد انتبهت للكلمات براءة الاختراع للاحظت الجهاز الذي يحمل رقم D504889 والذي تقدمت أبل به في مارس ٢٠٠٤ وأطلق بعد مضي أربعة عشر شهراً، وكان اسمه جوبيز وأيف يندرجان في قائمة أسماء المخترعين. وتضمن التطبيق صوراً لحاسب لوحى إلكترونى مستطيل ذى حواف مستديرة والذى بدا تماماً كالصورة النهائية

لـ iPad (آي باد)، ومن هذه الصور واحدة لرجل يحمله بسهولة في يده اليسرى بينما يستخدم سبابة يده اليمنى للمس الشاشة.

وبيما أن حاسوب Macintosh (ماكنتوش) كان يستخدم في ذلك الحين شرائط إنقل، فقد خططت جوزي مبدئياً لكي يستخدم في iPad (آي باد) شريحة Atom (أتوم) ذات الجهد المنخفض والتي كانت إنقل تطورها. وكان بول أوتيلليني - رئيس مجلس إدارة شركة إنقل - يعمل جاهداً للتوصيل إلى تصميم وكان جوزي يميل إلى التوقيع به. فكانت شركته تصنع أسرع معالجات Preprocessors في العالم. ولكن اعتادت إنقل أن تصنع أجهزة المعالجة للألات التي تثبت بالجدران، وليس لتلك التي ينبغي أن تحافظ على حياة البطارية واستمرارها؛ لذا أيد طوني فاصل بشدة التفكير في شيء يعتمد على هندسة آر إم، والتي كانت أكثر بساطة وتستخدم طاقة أقل. وفي البداية كانت هناك شراكة بين أبل وآيه آر إم، وقد وضعت شرائط إنقل هندستها في iPhone (آي فون) الأصلي. وقد حشد فاصل دعماً من مهندسين آخرين وأثبت أنه في الإمكان مواجهة جوزي وإثناؤه عن قراره. حيث صاح فاصل في أحد الاجتماعات عندما أصر جوزي أنه من الأفضل وضع ثقتم في إنقل كي تصنع لهم شريحة محمول جيدة. بل وصل الأمر بفاصل أن وضع بطاقة عمله بأبل على الطاولة مهدداً بالاستقالة.



وفي النهاية بدأ جوزي يلين. فقال: "حسناً، لن أعارض أحد أفضل رجال". في الواقع لقد فعل شيئاً جامعاً. فقمت أبل بإجازة هندسة آر إم، ولكنها اشتريت أيضاً شركة تصميم معالجات دقيقة يعمل بها ۱۵۰ فرداً في بالو أنتوتونس "بي. آيه. سيمي"، وجعلتها تصنع نظام كاستم على رقاقة يسمى A4 (إيه فور) والذي كان يعتمد على هندسة آر إم وتم تصنيعه في كوريا الجنوبية بواسطة سامسونج، ويقول جوزي عن ذلك:

فيما يتعلق بأعلى أداء، فإن إنقل هي الأفضل. فهم يصنعون أسرع شريحة، هذا إن كنت لا تكتثر كثيراً للطاقة والتكلفة. ولكنهم يصنعون المعالج فقط على شريحة واحدة، لذا يتكون الجهاز من العديد من الأجزاء الأخرى، أما الرقاقة A4 خاصتنا فتجمع المعالج والرسومات ونظام التشغيل والتحكم بالذاكرة في شريحة واحدة. وقد حاولنا مساعدة إنقل، ولكنهم لا ينصنون كثيراً. فطالما أخبرناهم طوال سنوات بأن رسوماتهم مقرضة. فكل ثلاثة أشهر نحدد اجتماعاً مع وأهم ثلاثة رجال بشركةنا وبول أوتيلليني، في البداية كنا نقوم بأشياء مذهلة

معاً. وقد أرادوا من هذا المشروع المشترك الضغم أن يصنع شرائح لهواتف iPhone (آي فون) المستibleة، ولكن كان هناك سببان جعلنا نرفض. الأول بظوهره الشديد، فهم يشبهون السفن التي تسير بالبحار، حيث يتسمون بعدم المرونة ونحن اعتقدنا أن نعمل بسرعة كبيرة، والسبب الثاني هو عدم رغبتنا في أن نعلمهم كل شيء، ونسمع لهم ببيع هذه الأشياء لنافسينا.

ووقفنا لـ أوتيلليني، كان من الأخر iPad (آي باد) أن يستخدم شرائح إنترل. لكن المشكلة - على حد قوله - أن أبل وإنترل لم تستطعا الاتفاق على السعر، كما اختلفا حول الأحقيـة في تملك التصميم، وذاك هو مثال آخر على رغبة جويز - في الواقع التزامه - بأن يتملك كل جزء من المنتج، بداية من السيليكون وحتى البرمجيات.

الإطلاق، يناير ٢٠١٠

إن الإثارة المتادة التي كان جويز يولد لها عند إصدار منتج قلت أمام الضجة المدوية التي صاحبت الإعلان عن iPad (آي باد) في ٢٧ يناير عام ٢٠١٠ في سان فرانسيسكو. فقد وضعت صحيفة الإيكولوجيا صورته وهو يرتدي رداء وتحيط به حالة مقدسة ويمسك بالحاسـب اللوحي. وكتبت صحيفة وول ستريت تعليقاً ممجدـاً مشابـهاً: "لا نذكر آخر مرة شهدنا فيها كل هذه الضـجة عند طرح أي حـاسب".

وتـأكـيدـاً على الطـبـيعـةـ التـارـيـخـيـةـ لـالـإـطـلاقـ، دـعاـ جـويـزـ الـكـثـيرـ منـ العـامـلـينـ الـقـدـامـ الـذـيـنـ كـانـواـ يـعـمـلـونـ مـعـهـ فـيـ أـبـلـ فـيـ أـيـامـ الـأـوـلـيـ. وـماـ كـانـ أـكـثـرـ إـثـارـةـ لـالـمـشـاعـرـ أـنـ جـيمـسـ إـيسـونـ -ـ الطـبـيـبـ الـذـيـ أـجـرـىـ لـهـ عـلـىـ زـرـ الـكـبـدـ الـعـامـ الـماـضـيـ -ـ وجـيفـرـيـ نـورـتونـ -ـ الـذـيـ أـجـرـىـ لـهـ عـلـىـ بـالـنـكـرـيـاسـ فـيـ ٢٠٠٤ـ -ـ كـانـاـ مـنـ بـيـنـ جـمـهـورـ الـحـاضـرـينـ وـيـجـلـسـانـ بـصـحـبـةـ زـوـجـتـهـ وـابـنـهـ وـمـنـ سـيـمـبـوسـونـ.

قام جويز بمهمته المتـادـةـ التـيـ يـقـنـتـهاـ جـيدـاـ والمـمـثـلةـ فـيـ شـرـحـ اـسـتـخـدـامـاتـ الـجـهاـزـ الجـديـدـ، تـامـاـ كـماـ هـافـلـ عـنـ إـطـلاقـ iPhone (آي فـونـ) قـبـلـ ذـلـكـ بـثـلـاثـ سـنـوـاتـ، وـفـيـ هـذـهـ مـرـةـ عـلـقـ شـاشـةـ تـظـهـرـ عـلـيـهـ صـورـةـ iPhone (آي فـونـ) وـحـاسـبـ مـعـمـولـ تـوـسـطـهـمـاـ عـلـامـةـ اـسـتـقـهـامـ، وـسـأـلـ: "الـسـؤـالـ المـطـرـوـحـ هوـ: هلـ فـيـ الـإـمـكـانـ أـنـ نـضـعـ شـيـئـاـ بـيـنـهـمـ؟ـ". وـهـذـاـ "الـشـيـءـ"ـ لـابـدـ أـنـ يـمـكـنـنـاـ مـنـ تـصـفـحـ شـبـكـةـ الـإـنـتـرـنـتـ وـرسـائـلـنـاـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ وـالـصـورـ وـتـسـجـيلـاتـ الـفـيـدـيـوـ وـالـاستـمـاعـ بـالـمـوـسـيـقـيـ وـالـأـلـعـابـ وـالـكـتـبـ الـإـلـكـتـرـوـنـيـةـ. لـقـدـ غـرـزـ وـتـدـاـ فـيـ قـلـبـ مـفـهـومـ الـحـوـاسـبـ الـمـحـمـولـةـ الصـفـيرـةـ. حـيـنـماـ قـالـ: "الـحـوـاسـبـ الـمـحـمـولـةـ لـاـ تـقـيـدـ فـيـ أـيـ شـيـءـ؟ـ". هـلـ الـضـيـوفـ الـمـدـعـوـونـ وـالـمـوـظـفـونـ، فـأـضـافـ: "وـلـكـنـ لـدـيـنـاـ شـيـئـاـ أـفـضلـ بـكـلـ الـمـقـايـيسـ. نـحـنـ نـدعـوـ iPad (آي بـادـ)".

وكى يؤكد على الطبيعة البسيطة المريحة لـ iPad (آى باد)، سار جوائز متهملاً نحو مقعد جلدى مريح وطاولة جانبية (فى الواقع – وهو ما يدل على ذوقه – كان المقعد من متجر Le Corbusier وكانت الطاولة من متجر Eero Saarinen) وأمسك بواحد قائلاً بحماس: "إنه أكثر حميمية من الحاسوب المحمول". قام بالولوج على الموقع الإلكتروني لجريدة نيويورك تايمز، وأرسل رسالة إلكترونية لـ Skout فورستول وهيل تشيلر ("يا إلهى، نحن نطلق حقاً iPad (آى باد)")، وتنتقل عبر ألبوم المصور، واستخدم التقويم، وقام بتضخيم صورة برج إيفل من على خرائط جوجل، وشاهد بعض مقاطع الفيديو Like a Star Trek (Pixar's Up)، وعرض رفًا للكتب الإلكترونية، وشفل أغنية Rolling Stone لـ بوب ديلان، والتى شغلتها فى حفل إصدار iPhone آى فون). ثم سأله: "أليس هذا مذهلاً؟".

وعند عرضه شريحته الأخيرة، أكد جوائز على فكرة رئيسية فى حياته، والتى جسدها iPad (آى باد) وهى لافتة لتقاطع شارصى Technology (التكنولوجيا) و Liberal Arts (الفنون التحريرية) فائلاً: "إن السبب الذى يجعل أبل قادرة على إنتاج أجهزة مثل iPad (آى باد) هو محاولتنا الدائمة للتواجد فى ذلك التقاطع بين التكنولوجيا والفنون التحريرية". وقد كان iPad (آى باد) هو التجسيد الرقمى لـ Whole Earth Catalog، المكان الذى يلقى فيه الإبداع بأدوات الحياة.

وللمرة الأولى، لم تكن الاستجابة الأولية هي التهليل. فلم يكن iPad (آى باد) متاحاً بعد (فلن يطرح بالأسواق قبل أبريل)، وبعض الحاضرين الذين شاهدوا عرض جوائز لم يستوعبوا تماماً ما هذا. فهو iPhone (آى فون) يتمتعى منشطات؟ كتب دانيال ليونز (والذى يمتهن وظيفة أخرى وهى لعب شخصية "ستيف جوائز الزائفة" فى محاكاة ساخرة على شبكة الإنترنت) من جريدة نيوزويك: "أنا لم أصب بمثل هذا الإحباط منذ الماجأة التى فاجأت بها سنوكى الجميع فى مسلسلها الشهير". ونشرت مدونة جيزمودو مقالاً لأحد المشاركون يحمل عنوان "ثمانية أشياء مثيرة للاشمئزاز فى iPad آى باد" (لا يوجد به مهام متعددة، ولا كاميرات، ولا فلاش...). ولم يسلم الاسم أيضاً من السخرية فى المدونات، حيث كتب الناس تعليقات غاضبة حول تشابه الاسم بنوع من منتجات المرأة الصحية، وكان الهاش تاج Tampon iPad ثالث موضوع رائق تم طرحه للنقاش على توينتر فى ذلك اليوم.

ولا تنسى كذلك استهجان بيل جيتس، فقد قال لـ برنى شلندر: "ما زلت أعتقد أن الأفضلية ستكون لمزيج من الصوت وقلم ولوحة مفاتيح حقيقية – بمعنى آخر جهاز حاسب صغير. لهذا لم يراودنى الشعور نفسه الذى سبق وراودنى عندما رأيت آى فون) حيث قلت: "يا إلهى، إن مايكروسوفت لم تضع لها أهدافاً عالية بالشكل

الكافى". إنه جهاز قراءة لطيف، ولكن لا يوجد شيء بـ iPad (آى باد) جعلنى أنظر إليه وأقول: "آه، أتمنى لو كانت مايكروسوفت هي من صنعت هذا". وواصل كلامه مؤكداً أنه يضم على أن تواصل مايكروسوفت استخدامها للمرقم لإدخال المعلومات. وقد أخبرنى: "سنوات عديدة وأنا أتكهن بظهور حاسب لوحى بمرقم، وسوف تصدق ظنونى في النهاية".

وعشية إعلانه لإنتاج iPad (آى باد)، كان جوبيز متزعجاً ومكتئباً. وأثناء تواجدى بمطبخه استعداداً لتناول المشاه، ظل يحوم حول الطاولة بينما يستعرض رسائل إلكترونية وموقع تتحدث عن جهاز iPhone (آى فون) خاصته.

وصلنى ما يقرب من ثمانمائة رسالة إلكترونية في الأربع والعشرين ساعة الماضية. وكانت معظم هذه الرسائل عبارة عن شكاوى. ليس هناك مأخذ USB، وليس هناك هذا، وليس هناك ذاك. وبعض هذه الرسائل كانت على شكلة: "أتبأ لك، كيف يمكنك القيام بذلك؟". وأنا لا أرد على الرسائل في العادة ولكننى ردت: "الابد أن أبيوك فخوران للغاية بسلوكك هذا". والبعض الآخر لم يرقه الاسم، وغيرهم. لقد أصبحت بالاكتئاب في هذا اليوم. فالامر كان أشبه بتلقى لطمة تدفع المرء للخلف بعض الشىء".

ولكنه تلقى مكالمة تهنت فى ذلك اليوم حمل لها كل التقدير من رام إيمانويل رئيس أركان الرئيس أوبياما. ولكنه أشار أثناء تناول المشاه إلى أن الرئيس لم يتحدث إليه منذ أن تولى منصبه.

وقد انخفضت حدة النقد بعض الشىء عندما طرح iPad (آى باد) بالأسوق ووضع الناس أيديهم عليه. فوضعت كل من صحيفة التايم والنیوزويك صورته بالغلاف. حيث كتب ليف جروسمان في التايم: "إن ما يجعل الكتابة عن منتجات أبل صعباً هو أنها تصدر محاطة بكثير من الضجة. والشيء الآخر الذى يجعل الكتابة عن منتجات أبل صعباً هو أن هذه الضجة تكون أحياناً صحيحة". وكان التحفظ الأساسى - وكان مصيباً بشأنه - لديه هو: "بالرغم من أنه جهاز لطيف لاستهلاك المحتوى، إلا أنه لا يساعد كثيراً على صنته". فأجهزة الحاسب - وخاصة نظام تشغيل Macintosh (ماكتوش) - أدوات تسمع للناس بصنع الموسيقى والفيديوهات والمواقع الإلكترونية والمدونات والتي تنشر كى يراها العالم "إن التركيز فى iPad (آى باد) لم يعد ينصب على خلق محتوى بل مجرد امتصاصه والتلاعب به. فهو يخربك، ويحولك إلى مستهلك سلبي لروائع الآخرين". كان ذلك نقداً أثراً كثيراً في جوبيز. وقد عقد المزم أن يحرصن

على أن تتعزز النسخة التالية من iPad (آي باد) طرقاً يستطيع المستخدم بها صناعة محتوى هنـى.

وقد جاء عنوان غلاف النيوزويك "ما أعظم شيء في iPad (آي باد) كل شيء". وقد عدل دانيال ليونز، الذي أساء لـ iPad (آي باد) بتعليق "سنوكى" عند الإطلاق، عن رأيه فكتب: "إن الفكرة الأولى التي واتتني عندمارأيت عرض جوبيز أن ذلك الجهاز ليس بالشيء المهم، فهو مجرد نسخة أكبر من iPod Touch (الأى بود تاش)، أليس كذلك؟ ثم حظيت بفرصة لاستخدام iPad (آي باد)، وقتلت لنفسي: أريد واحداً". فأدرك ليونز شأنه شأن الآخرين أن ذلك كان بمثابة مشروع جوبيز المدلل، وقد جسد كل ما طمع به. وقد كتب: "لديه قدرة غريبة على اختراع آلات لا نعرف أتنا نحتاجها، ولكننا ندرك فجأة أتنا لا نستطيع الحياة بدونها. وهذا الجهاز ذو النظام المغلق ربما يكون الوسيلة الوحيدة لتوفير التجربة التكنولوجية الروحية والتي أصبحت أبل مشهورة بها".

وانصب معظم الجدل الذي دار حول iPad (آي باد) على ما إذا كان امتلاك الشركة لكل أجزائه (نظام مغلق) نعمة أم نقمة. وقد بدأت جوجل في لعب دور مشابه لذلك الذي لعبته مايكروسوفت في الثمانينيات، حيث قدمت منصة هاتف جوال - Android (أندرويد) - متاحة للجميع أو مفتوحة ويمكن لجميع صناع الأجهزة استخدامها. ونظمت مجلة فورتشن مناظرة حول هذا الموضوع في صفحاتها. فكتب مايكيل كوبلاند: "ليس هناك سبب يبرر كونه مغلقاً". ولكن زميله جون فورت قدم حجة قوية قائلاً: "إن لأنظمة المفلاقة سمعة سيئة، ولكنها تعمل جيداً ويتحقق منها المستخدمون فائدة، وليس هناك على الأرجح من استطاع أن يبرهن على ذلك بشكل مقنع أكثر من ستيف جوبيز. فمن خلال المزاج بين الأجهزة والأنظمة والخدمات والتحكم بها بدقة، تتمكن أبل دوماً من التفوق على منافسيها وتصنيع منتجات مذهلة". وقد اتفقا أن iPad (آي باد) سيكون أوضع اختبار لهذا السؤال منذ ظهور نظام تشغيل Macintosh (ماكتوش) الأصلي. كتب فورت: "أخذت أبل سمعتها كشركة مولعة بالسيطرة إلى آفاق جديدة تماماً برفقة A4 (إيه فور) التي تعزز قوة الجهاز. فأصبح لـ كوبرتينو الآن سيطرة مطلقة على السيليكون والجهاز ونظام التشغيل ومتجر أبل ونظام الدفع".

ذهب جوبيز إلى متجر أبل في بالو ألتو تobicيل فترة الظهيرة مباشرة في الخامس من أبريل، ذلك اليوم الذي عرض فيه iPad (آي باد) للبيع، وقد أوضح دانييل كوتاك - توأم روحه منذ عملهما معاً في ريد وبداية عملهما في أبل والذى لم يعد يشعر بالضفينة لعدم حصوله على خيارات خاصة بأسمهم المؤسسين - سبب وجوده هناك. ويروى كوتاك: "لقد مررت خمسة عشر عاماً، وأردت رؤيته ثانية. حيث أمسكت به وأخبرته بأننى سأستخدم iPad (آي باد) في كتابة كلمات أغاني. كان مزاجه معتدلاً وانخرطنا في دردشة لطيفة

بعد كل هذه السنوات". كانت باول وابنتهما الصغرى إيف تشاهدان ما يحدث من أحد أركان المتجز.

وبعد أن كان من المؤيدين لفكرة جعل الأجهزة والأنظمة مفتوحة بقدر الإمكان، عدل وزنياك عن رأيه وظل يراجع هذا الرأي. وكما اعتاد، سهر طيلة الليل بصحبة المتحمسين منتظرًا - وهو يصطف بطابور - فتح المتجز. في هذه المرة كان في مركز فال فير التجارى في سان خوسيه يقود عربته الكهربائية السيجواي. سأله صحفى عن امتلاك أبل لكافة أجزاء أجهزتها، فأجابه قائلاً: "إن أبل تضلع فى حظيرة نقالة وتبقىك داخلها، ولكن لهذا بعض الميزات. أحب الأنظمة المفتوحة، لكن هذا يرجع لأننى متسلل للحواسب. ولكن معظم الناس ت يريد أشياء سهلة الاستخدام، وتتمثل عبقرية ستيف فى أنه يعرف كيف يجعل الأشياء بسيطة، وهذا يتطلب فى بعض الأحيان السيطرة على كل شيء".

وقد حل سؤال: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPad (آى باد) خاصتك؟" محل: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPod (آى بود)؟" حتى رجال الرئيس أوباما - والذين استعملوا iPad (آى باد) للدلالة على إطلاعهم على آخر مستجدات التكنولوجيا - مارسوا اللعبة. فاستخدمه المستشار الاقتصادي لاري سامرز وحمل به تطبيق معلومات بلومبيرج المالية، ولعبة سكرابل، ونسخة من "الأوراق الاتحادية". وحمل به رئيس الأركان رام إيمانويل عدداً وفيراً من الصحف، وحمل به مستشار الاتصالات بيل بيرتون مجلة فانيتى فير وموسم كامل من المسلسل التليفزيوني *Lost*. وحمل به المدير السياسي ديفيد إكسيلرود لعبة البيسبول والإذاعة العامة القومية.

تولدت لدى جوائز مشاعر جياشة إثر قراءته لقصة - والتي أرسلها إلى إلكترونيا - كتبها مايكل نوير على موقع Forbes.com. فكان نوير يقرأ إحدى روايات الخيال العلمي على جهاز iPad (آى باد) بينما يقيم بمزرعة منتجات ألبان في منطقة ريفية تقع شمالي بوجوتا في كولومبيا، عندما جاءه صبي فقير في السادسة من عمره وكان يعمل في تنظيف الأصطبلات. وقد أعطاه نوير الجهاز وهو يشعر بالفضول. ودون تلقى أية إرشادات وبالرغم من عدم رؤيته لجهاز حاسب من قبل، بدأ الصبي يستخدمه بدليها. فشرع ينقر على الشاشة ويستخدم التطبيقات ويمارس لعبة الكرة والدبليس، فكتب نوير: "صمم ستيف جوائز حاسباً قوياً يستطيع طفل أمني في السادسة من عمره استخدامه دون توجيه. إن لم يكن ذلك سحراً، فلا أعرف ما هو السحر".

في أقل من شهر باعت أبل مليون جهاز iPad (آى باد)، وهو الرقم الذي لم يصل إليه iPhone (آى فون) إلا في صيف هذه المدة. ويحلول مارس ٢٠١١ - أي بعد مضي تسعة أشهر على إطلاقه - باعت الشركة خمسة عشر مليون جهاز. وهي ضوء بعض المقاييس أصبح هذا هو أنجح إصدار لمنتج في التاريخ.

الدعاية

لم يكن جوبيز راضياً عن الإعلانات الأصلية لـ iPad (آى باد). وكالمعتاد أقحم نفسه في حملة التسويق وعمل مع جيمس فينسنت ودنكان ميلز في وكالة الدعاية (والتي تسمى الآن تى بي دابليوايه / ميديا آرتى لاب) مع الاستعانة بنصائح لى كلورغم تقاعده النمسبي. وكان الإعلان الذي أنتجه في البداية عبارة عن مشهد لطيف لرجل يرتدي بنطال جينز باهت اللون وكتلة فضفاضة ويستلقى على مقعد وينحصص رسالة إلكترونية وألبوم صور وجريدة نيويورك تايمز وكتباً ولقطة فيديو بجهاز iPad (آى باد) القابع فوق ساقيه. ولم يصاحب الإعلان أبيه كلمات، فقط نعمات أغنية There Goes My Love لبلوفان في الخلفية. قال فينسنت: "بعد أن وافق عليه ستيف، عدل عن رأيه وقال إنه ييفضه. وقال إنه يشبه إعلان متجر بوترى بارن"، وقد أخبرنى جوبيز لاحقاً:

كان من السهل أن نشرح ما هو iPod (آى بود) – ألف أغنية في جيبك – مما سمع لنا بالانتقال سريعاً إلى الإعلانات الظلية الأيقونية. ولكن كان من الصعب أن نشرح ما هو iPad (آى باد). لم نرغب أن نعرضه كحاسب آلى، وبالرغم من ذلك لم نود أن نظهره بطيناً للغاية بحيث يبدو مثل تفاز ظريف. وأظهرت المجموعة الأولى من الإعلانات أننا لم تكن ندرى ماذا نعمل. فهي تذكر بقمash الكشمير ومتجر أحذية Hush Puppies.

لم يكن جيمس فينسنت قد أخذ إجازة منذ شهور. لذا عند طرح iPad (آى باد) أخباراً في الأسواق وأذيعت الإعلانات، قاد سيارته بصحبة أسرته إلى حفل كوتشيلا Mizzik في بالم سبرينجز، والذي استضاف بعض أفضل فرقه مثل Faith No More و Muse و Devo، وبعد وصوله بفترة وجيزة، اتصل به جوبيز قائلاً له: "إعلاناتك مثيرة للغثيان إن iPad (آى باد) يحدث ثورة في العالم، ونعن بحاجة لإعلانات بالمستوى نفسه. لقد أعطيتني هراء".

قال له فينسنت: "حسناً، ما الذي تريده. أنت لم تستطع أن تخبرنى بماذا تريد". قال جوبيز: "لا أعرف. لابد أن تبتكر لي شيئاً جديداً. ولا شيء مما أريتني إياه يقترب مجرد الاقتراب مما أريد".

جادله فينسنت، وفجأة انفجر جوبيز غضباً. وقد قال فينسنت عن ذلك: "شرع يصرخ في". ولأن فينسنت شخص يفقد السيطرة على أعصابه كذلك، لذا تصاعدت حدة التراشق بالكلمات.

فجندما صاح فينسنت: "عليك أن تخبرنى بما تريده"، فأجابه جوبيز صارخاً: "لابد أن تعرض على بعض الأمثلة، وسوف أعرف ما أريد عندما أراه".

"مذهل، دعني أسجل هذا في مدونتي كمقولة للمبدعين: سوف أعرف ما أريد عندما أراه".

أصيب فينسنت باحباط شديد حتى إنه ضرب جدار المنزل الذى استأجره بقبضته محدثا ثقبا كبيرا به. وعندما خرج أخيرا لأسرته التى كانت تجلس عند حمام السباحة، نظروا إليه فى فلق، فسألته زوجته: "هل أنت بخير؟".

ظل فينسنت وفريقه يعملان طوال أسبوعين كى يصلوا إلى مجموعة من الخيارات الجديدة، والتى طلب أن يقوم بعرضها فى منزل جوائز بدلاً من مكتبه، متنفساً أن يجد بيئه أكثر استرخاء فى المنزل. بعد أن وضعا الألوان الفحصية على طاولة القهوة، عرضن هو وميلز عليه اثنى عشرة فكرة. واحدة كانت ملهمة ومحركة للمشاعر. وأخرى كانت خفيفة الظل يسير بها الممثل الكوميدى مايكل سيرا خاللا منزل زائف بينما يدل بتعليقات مضحكه حول الطريقة التى يستطيع أن يستخدم بها الناس أجهزة iPad (آى باد). إعلانات أخرى وضمت iPad (آى باد) فى أيادي مشاهير، أو أمام خلفية بيضاء، أو جعلته بطللا فى مسلسل كوميدى صغير، أو وضعته فى معرض لبيع المنتجات.

وبعد التناقش حول الخيارات، أدرك جوائز ما يريد. ليس خفة الظل، ولا اللجوء للمشاهير، ولا حتى العروض. قال: "لابد أن يكون مباشراً. يجب أن يتحول إلى بيان. هذا جيد". لقد أعلن أن iPad (آى باد) سيغير العالم وأراد حملة تمزز هذا التصريح، فنمة شركات أخرى ستتتبع أجهزة حاسب لوحية مشابهة فى غضون عام تقريباً - على حد قوله - وأراد أن يتذكر الناس أن iPad (آى باد) هو الجهاز الحقيقى. "نحتاج إعلانات تعلن عما أنجزناه".

نهض فجأة، وبذا ضعيفاً بعض الشىء ولكنكه كان يبتسم. قال: "لابد أن أذهب للحصول على جلسة تدليك الآن. واصلا العمل".

وهكذا أخذ فينسنت وميلز بالإضافة إلى كاتب الإعلانات إريك جربنام على عاتقهم مهمة نسج خيوط ما أسموه "البيان". سوف يكون سريع الإيقاع وغنىًّا بالصور النابضة بالحياة والموسيقى الملوحة، وسوف يؤكد أن iPad (آى باد) أحدث ثورة بالعالم، والموسيقى التى اختاروها كانت عبارة صاحبة متكررة للمطربة كارين أو من أغنية Gold Lion التي أشدوها مع فريق Yeah Yeah Yeahs، وفي الوقت الذى أظهر فيه الإعلان iPad (آى باد) وهو يفعل أشياء سحرية، أعلن صوت قوى: "آى باد رفيع. آى باد جميل... إنه قوى على نحو جنونى. إنه ساحر... فيه فيديوهات وصور. وكتب أكثر مما يمكنك أن تقرأ طوال حياتك. إنه ثورة حقيقة، ولا يزال فى بدايته".

وب مجرد أن تمت إذاعة إعلانات البيان، حاول الفريق التوصل لشىء أكثر رقة، والذى صورته المخرجة الشابة جيسيكا ساندرز على طريقة وثائق يوم من حياة المرأة.

أحبه جوبيز - لفترة وجيزة. بعد ذلك انقلب ضدّه للسبب نفسه الذي جعله ينقلب ضد الإعلانات الأصلية التي كانت مشابهة لإعلانات بوترى بارن؛ حيث صاح قائلاً: "تبأ، إنه شئه إعلانات بطاقة الفيزا، التقططية نفسها".

كان يريد إعلانات مختلفة وجديدة، ولكنه أدرك في النهاية أنه لا يريد أن يشرد بعدها، مما اعتبره صوت شركة أبل، فبالنسبة له، كان لهذا الصوت مجموعة خصائص متفردة: بسيط وإيجابي ونقى، يروي لي كلو: "كنا نسير على درب نمط الحياة هذا، والذي بدا أنه يرproc دستيف ولكنه قال فجأة: "أنا أبغض هذه الفكرة، إنها لا تعبّر عن أبل". ثم طلب منا العودة إلى صوت أبل، فهو صوت بسيط وصادق". وهكذا عادوا إلى إعلانات الخلفية البيضاء النقية مع التركيز على الجهاز وأبراز كل ما يستطيع iPad (أي باد) القيام به.

التطبيقات

لم تكن إعلانات iPad (آي باد) تدور حول الجهاز، وإنما ما يمكنك فعله به. في الواقع، إن نجاحه لم يتأت من جمال الجهاز بل من التطبيقات، والتي أتاحت لك الفرصة للانغماس في جميع أنواع الأنشطة المبهجة. وكانت هناك الآلاف – والتي سرعان ما صارت مئات الآلاف – من التطبيقات التي تستطيع تحميلها مجاناً أو مقابل بضعة دولارات. فستستطيع التصويب على الطيور الفاضية بنقرة من إصبعك، ومتابعة أسهمك، ومشاهدة الأفلام، وقراءة الكتب والمجلات، والاطلاع على آخر الأخبار، وممارسة الألعاب، وإهدار هدر كبير لا يستهان به من الوقت. همزة أخرى أدى الدمج بين الجهاز والبرنامح والمتجز إلى جعل استخدام الجهاز سهلاً. ولكن التطبيقات تحمل المنصة أيضاً متابحة بشكل ما – بطريقة خاصة لسيطرة كاملة – للمصنعين الخارجيين ومن ي يريدون تصنيع برنامج ومحظى له، متابحة كحدائق مجتمعية روعية مسورة.

وقد بدأت ظاهرة التطبيقات مع iPhone (آي فون)، فمثلاً إصداره في أوائل ٢٠٠٧ لم تكن هناك تطبيقات تستطيع شراءها من مصنعين خارجيين، حيث لم يسمع لهم جوائز في البداية بتصنيع أي منها، فلم يرغب أحد يقوم بأي مصنعين خارجيين بإنتاج تطبيقات لـ iPhone (آي فون) وقد تحدث به الفوضى أو تصيبه بالفيروسات أو تلوث كـ ١١.

وكان آرت ليفسون - عضو مجلس إدارة الشركة - أحد هؤلاء الذين ينادون بالسماح للشركات الأخرى بإنتاج تطبيقات iPhone (آي فون)، ويروي قائلاً: "اتصلت به عدة مرات لأقتنه بوجه نظرى فيما يتعلق بالتطبيقات". فإن لم تسمع لهم أبل بالقيام بذلك بل وتشجعهم، ستقوم بذلك شركة أخرى مصنعة للهواتف الذكية محققة لنفسها

أفضلية تناصية. وأيد هذا الرأي مدير التسويق في شركة أبل فييل تشيلر. قائلاً: "لا أتخيل قياماً بتصنيع شيء قوي كـ iPhone (آي فون) دون أن تشجع المصنعين على إنتاج الكثير من التطبيقات. إنني متأكد من أن المستهلكين سيحبون مثل هذه التطبيقات". ومن خارج الشركة أشار الرأسمالي المغامر جون دور إلى أن السماح بإنتاج التطبيقات سيفرخ عدداً كبيراً من أصحاب المشروعات الناشئة ممن سيقدمون خدمات جديدة.

في البداية قمع جوبيز هذا النقاش، جريئاً لأنه شعر بأن فريقه لا يملك الحنكة الكافية التي تجعله يدرك كل التعقيدات التي قد تصاحب السماح بظهور طرف ثالث من مصنعي التطبيقات. فقد أراد أن ينضم بالتركيز. قال تشيلر: "لذا لم يرغب في مناقشة هذا الموضوع". ولكن بمجرد طرح iPhone (آي فون)، كان لديه استعداد أن ينصل لتلك الآراء. قال ليفسنون: "في كل مرة نخوض هذا الحوار، يبدو ستيف أكثر تفهماً". فقد نوشت هذا الموضوع بحرية تامة في أربعة اجتماعات للمجلس.

وسرعان ما أدرك جوبيز أن ثمة وسيلة لنيل أفضل ما في النهجين. فسوف يسمح للمصنعين الخارجيين بكتابة التطبيقات، ولكن هذه التطبيقات ستخضع لمعايير صارمة، وسوف تختبر وتحجاز من قبل أبل، وتباع فقط في متاجر iTunes (آي تيونز). وبهذه الطريقة سوف يستطيع حصد فوائد تشجيع الآلاف من مصنعي الأنظمة وفي الوقت ذاته الاحتفاظ بسيطرة كافية لحماية كمال iPhone (آي فون) وبساطة تجربة المستهلك. قال ليفسنون: "كان ذلك حلاً مسحرياً أصاب الهدف مباشرة، فجعلنا نستفيد من التفتح في الوقت الذي نحتفظ بسيطرة كاملة على كل شيء".

وتم افتتاح App Store (آب ستور) لا iTunes (آي فون) على موقع iTunes في يوليو ٢٠٠٨؛ ووصل عدد التطبيقات إلى المليار بعد مضى تسعة أشهر. وبحلول الوقت الذي طرح به iPad (آي باد) بالأسواق في أبريل ٢٠١٠، كان هناك ١٨٥،٠٠٠ تطبيق iPad (آي باد)، متاح. وكان في الإمكان استخدام معظم هذه التطبيقات في iPad (آي باد)، بالرغم من أنها لا تصبح أفضل عند تشغيلها على الشاشة الأكبر. ولكن في غضون أقل من خمسة أشهر، وضع المصنعون خمسة وعشرين ألف تطبيق جديد أحدث خصائصاً لاستخدامها في iPad (آي باد). وبحلول يوليو ٢٠١١ كان هناك ٥٠٠،٠٠٠ تطبيق لكلاً الجهازين، تم تحميلها لما يزيد على خمسة عشر مليار مرة.

لقد خلق آب ستور صناعة جديدة بين عشية وضحاها، ففي غرف المبيت والمرأب وداخل شركات الدعاية الكبرى شرع صاحبو الشركات الناشئة في اختراع تطبيقات جديدة. ودشن شركة الرأس المال المغازف لجون دوير حملة دعم مالي تسمى iFund ووصلت تكلفتها إلى ٢٠٠ مليون دولار كي توفر دعماً مالياً مساوياً وعادلاً لأفضل الأفكار. ورأى المجالات والصحف التي كانت تهب محتواها بالمجان أن أمامها فرصةأخيرة كي

تحقق الربح. فأنشأ الناشرون المبدعون مجلات وكتبًا، ومواد تعليمية جديدة خصيصاً للـ iPad (آى باد). على سبيل المثال، قررت دار النشر المرموقة Callaway – والتي أنتجت كثيراً من الكتب بداية من كتاب *Miss Spider's Tea Party* لما دونها وحتى *Sex* – أن تغير من نشاطها تماماً وتتوقف عن الطباعة كلية كي تركز على نشر كتب في صيغة تطبيقات تفاعلية. وبحلول يونيو ٢٠١١ كانت أبل قد دفعت ٢,٥ مليار دولار لتطوير التطبيقات.

لقد أحدث iPad (آى باد) وغيره من الأجهزة الرقمية القائمة على التطبيقات تغييرًا جذرًا في العالم الرقمي، ففي الثمانينيات، كان الوصول إلى شبكة الإنترنت يتطلب في العادة الاتصال بخدمة ما مثل AOL أو Compu Serve، أوProdigy والتي كانت تفرض رسوماً على الدخول إلى ما يشبه الحديقة الرعوية المسورة التي تزخر بالمحظى بالإضافة إلى بعض بوابات الخروج التي تتيح للمستخدمين الأكثر شجاعة الوصول إلى عالم الإنترنت الأكثر رحابة. وبدأت المرحلة الثانية – في أوائل التسعينيات – بظهور برامج التصفح التي مكنت الجميع من تصفح الإنترنت مجاناً باستخدام بروتوكولات نقل النص الفائق لرابط الشبكة المعلوماتية العالمية، والذي يربط مليارات الواقع، وظهرت محركات البحث بحيث يستطيع الناس إيجاد الواقع التي يريدونها بسهولة. وإطلاق iPad (آى باد) كان بمثابة المبشر بنموذج جديد. فتشبه التطبيقات الحدائق المسورة القديمة، فصانوها يستطيعون فرض رسوم وتقديم مزيد من الوظائف للمستخدمين الذين يحملونها، ولكن ظهور التطبيقات كان يعني أن الطبيعة المفتوحة المتربطة للإنترنت انتهت. فليس من السهل البحث عن التطبيقات أو التوصل إليها من رابط ما. فلأن iPad (آى باد) سمح باستخدام كل من التطبيقات وتصفح الإنترنت، فهو لم يتورط في حرب مع نموذج الإنترت. ولكنه قدم بدليلاً بالفعل، لكل من المستهلكين وصانعي المحتوى.

النشر والصحافة

لقد استطاع جوبيز تغيير عالم صناعة الموسيقى بتصنفيه لـ iPod (آى بود)، ومن خلال iPad (آى باد) وأب ستور، بدأ تغيير عالم الإعلام، بدءاً من النشر إلى الصحافة إلى التلفاز إلى الأفلام.

كانت الكتب هدفاً واضحاً، ومنذ ابتكار قارئ الكتب الإلكتروني كيندل من شركة أمازون ظهر ولع الناس بالكتب الإلكترونية. ومن ثم ابتكرت أبل موقع iBooks (آى بوكس) الذي كان يبيع الكتب الإلكترونية بالطريقة نفسها التي يبيع بها موقع iTunes.

الأغانيات. لكن كان هناك اختلاف طفيف في نموذج العمل، فبالنسبة لموقع iTunes، أصر جوبيز على أن تباع جميع الأغانيات بسعر رخيص موحد، بدءاً من ٩٩ سنتاً. وحاول جيف بيزوس من شركة أمازون أن يبني أسلوبًا مشابهًا مع الكتب الإلكترونية، حيث أصر على بيع الواحد مقابل ٩٩ دولار كحد أقصى. وقد عرض جوبيز على الناشرين ما رفض عرضه على شركات الأسطوانات: فبامكانهم تحديد أي سعر يريدونه لبعضهم في موقع iBooks، وسوف تأخذ أبل ٣٠٪ من هذا السعر. في البداية أدى هذا إلى تحديد أسعار أعلى من تلك التي تباع بها الكتب في أمازون. ولماذا قد يدفع الناس سعراً أعلى لـ أبل؟ كان ذلك سؤالاً طرحة والت موسسبرج على جوبيز في حفل إطلاق iPad (آي باد)، وجاءت إجابة الأخير كالتالي: "لن يحدث هذا. فالسعر سيكون مماثلاً". وكان مصيبةً.

وفي اليوم التالي لإطلاق iPad (آي باد)، شرح لـ جوبيز فكرته عن الكتب:

لقد أفسدت أمازون الأمر. فكانت تشتري بعض الكتب بسعر الجملة، ولكن تبيعها بسعر ٩٩ دولار، وهو السعر الذي يقل عن سعر التكلفة. وقد يغض الناشرون هذا – فقط لأن ذلك سيؤدي إلى عجزهم عن بيع الكتب المطبوعة بـ ٢٨ دولاراً؛ لذا حتى قبل أن تظهر أبل على الساحة، بدأ بعض يائفي الكتب يقطعنون تعاملهم مع أمازون. لذا قلنا للناشرين "سوف تتبع نموذج الوكالة، حيث تحددون أنتم الأسعار وتحصلون نحن على نصيبنا الممثل في ٣٠٪، ونسم سوف يدفع المشتري سعراً أعلى بعض الشيء، ولكن هذا هو ما تريدهونه بأي شكل من الأشكال". ولكننا طلبنا ضماناً كذلك بأنه في حالة ما إذا باع أي طرف الكتب بسعر أرخص من الذي نبيع به، فسوف نبيعها نحن أيضاً بسعر أقل. لذا فقد ذهبوا إلى أمازون وقالوا: "سوف توقعون عقد الوكالة والأقلن نعطيكم كتابنا".

اعترف جوبيز أنه كان يحاول القيام بالأمر بكلتا الطريقتين فيما تعلق بالموسيقى والكتب. فرفض أن يقدم لشركات الموسيقى نموذج الوكالة والسامح لهم بتحديد أسعارهم. لماذا؟ لأنه لم يكن مضطراً لهذا. ولكنه قام بذلك مع الكتب. قائلاً: "نحن لسنا أول شركة تعمل في مجال الكتب. وبسبب الوضع القائم، فإن أفضل شيء بالنسبة لنا كان اتخاذ هذه الخطوة الجريئة وتبني نموذج الوكالة. وقد نجحنا في هذا".

بعد حفل إطلاق iPad (آي باد) مباشرةً، سافر جوبيز إلى نيويورك في فبراير ٢٠١٠ كي يلتقي بالمديرين التنفيذيين في مجال صناعة الصحافة، وفي خلال يومين التقى روبرت ميردوخ وأبنه جيمس ومجلس إدارة جريدة thema وهي ستريت جورنال، وأيضاً آرثر سلزبرجر الابن وأعضاء الإدارة العليا في نيويورك تايمز؛ والمديرين في التايمز

وفور تشن مجلات التايم الأخرى. قال لاحقاً: "كم أحب مساعدة الصحافة الهدافة. فلا نستطيع الاعتماد على أصحاب المدونات لنشر أخبارنا. فنحتاج إلى التقارير والافتتاحيات الحقيقة أكثر من أي وقت مضى؛ لهذا أحب أن أجد طريقة لمساعدة الناس على تصنيع منتجات رقمية يجذبون من خلالها مكاسب كبيرة". وبما أنه استطاع أن يجعل الناس يدفعون للحصول على الموسيقى، فقد تمنى أن يستطيع فعل الشيء نفسه مع الصحافة.

لكن اتضح أن الناشرين كانوا متخفين من نهجه. فكان ذلك يعني تخليهم عن ٣٠٪ من عائداتهم أبل، ولكن لم تكن تلك هي أكبر مشكلة. فالاهم من ذلك، خشي الناشرون أنه في ظل هذا النظام لن يصبح لهم اتصال مباشر بعملائهم؛ فلن يصبح لديهم عنوان بريدهم الإلكتروني ورقم بطاقاتهم الائتمانية بحيث يستطيعون إرسال فاتورة إليهم والتواصل معهم وتسيّق منتجات جديدة لهم. فعوضاً عن ذلك ستنتقل أبل المستهلكين وترسل الفواتير إليهم وتسجل بياناتهم على قاعدة بياناتها. ويسرب سياسة الخصوصية التي تتبعها، لن تشاركهم أبل هذه المعلومات إلا إذا طلب منهم العميل ذلك صراحة.

وكان جويز يسعى على وجه التحديد لعقد صفقة مع نيويورك تايمز، والتي شعر بأنها جريدة عظيمة تعانى خطر الانهيار لأنها لم تعرف بعد كيف تحصل رسوم المحتوى الرقمي. وقد أخبرنى في بداية عام ٢٠١٠: "قررت أن يكون أحد مشروعاتي لهذا العام هو مساعدة – سواء قبلوا ذلك أم لا – – جريدة التايمز. فإنتى أعتقد أن الدولة ستعنى الكثير عندما يعرفون كيف يقومون بذلك".

وأثناء رحلته إلى نيويورك، تناول المشاء مع خمسين من أعضاء الإدارة العليا في مجلة التايمز في حجرة تناول الطعام الخاصة التي تقع تحت الأرض في جرانا، مطعم آسيوي (وقد طلب محفوظ المانجو والباستا النباتية، وكلاهما لم يكن على قائمة الطعام). وهناك أراهم iPad (آي باد) وشرح أهمية تحديد سعر متواضع للمحتوى الرقمي يقبله المستهلك ورسم لهم جدولًا بالأسعار المحتملة والحجم. كم عدد القراء الذين سيحظون بهم إن كانت التايمز مجانية؟ كان لديهم بالفعل الإجابة عن هذا السؤال في الجدول، لأنهم كانوا يهبونها بالمجان على شبكة الإنترنت بالفعل وكان لديهم نحو عشرين مليون زائر منظم. ماذا لو جعلوها غالية الشمن حقاً؟ كانت الإجابة عن هذا السؤال موجودة أيضاً؛ فقد كانوا يتراصون من مشتركي المجلة المطبوعة أكثر من ٢٠٠ دولار سنوياً، والذين يبلغ عددهم مليون مشترك تقريباً، وأخبرهم: "لابد أن تسمعوا إلى رقم يتوسط هذين الرقمين، ألا وهو عشرة ملايين مشترك رقمي. وهذا يعني أن الاشتراك الرقمي لابد أن يكون رخيصاً للغاية وسيطاً، نقرة واحدة وخمسة دولارات شهرياً كحد أقصى".

وعندما أصر أحد المديرين على أن المجلة بحاجة إلى العنوان الإلكتروني ومعلومات عن البطاقة الائتمانية لكل مشتركيها، حتى إذا اشتراكوا من خلال متجر أبل، قال جوبيز إن أبل لن تكشف عن هذه المعلومات. وقد أغضب هذا المدير، وقال إنه ليس من الوارد إلا تملك التايمز مثل هذه المعلومات. فقال جوبيز: "حسناً، تستطيع أن تطلبها منهم، ولكن إن لم يعطوكم إياها طواعية، فلا تلوموني. وإن كان هذا لا يرود لك، لا تعمل معنا. فلست أنا من وضعكم في هذه الورطة. فأنت من قضيتم السنوات الخمس الماضية تهبون جريدةكم بالمجان على الإنترنت دون أن تحصلوا على بيانات بطاقات ائتمان أي أحد".

التقى جوبيز أيضاً آرثر سلزبرجر بصورة شخصية. قال جوبيز لاحقاً: "إنه رجل لطيف، وهو فخور حقاً بمبناه الجديد، وله الحق في ذلك. تحدثت معه فيما اعتقدت أنه ينبغي عليه القيام به، ولكن لم يتغير شيء". مر عام، ولكن في أبريل ٢٠١١ بدأت التايمز تفرض رسوماً على نسختها الرقمية وتبيع بعض الاشتراكات من خلال أبل، ملتزمة بالسياسات التي حددها جوبيز. لكنها قررت أن تقاضي أربعة أضعاف الدولارات الخمسة التي اقترحها جوبيز.

في مبني تايم - لايف، لعب محرر التايم ريك ستتجل دور الضيف. كان جوبيز معيجاً بـ ستتجل، والذي سبق له تكوين فريق موهوب بقيادة جوش كونينتر لإعداد نسخة قوية من المجلة لـ iPad (آي باد) كل أسبوع. ولكنه غضب عندمارأى آندى سروير من جريدة فورتشن هناك. فأغير سروير وهو حزين أنه لا يزال غاضباً من تلك القصة التي نشرتها فورتشن قبل عامين وكشفت عن تفاصيل حالته الصحية ومشكلات الأسهم. قال: "لقد هاجمتني في وقت ضعفي".

وكانت أكبر مشكلة لدى مؤسسة تايم هي المشكلة نفسها التي طرحتها مجلة التايمز للنقاش: هل ترغب شركة المجلة أن تمتلك أبل مشتركيها وتحرمها من حقها في تحصيل رسومها بشكل مباشر. وقد أرادت مؤسسة التايم صناعة تطبيقات توجه القراء إلى موقعها الإلكتروني كي يشتروا الاشتراكات. وقد رفضت أبل. وعندما طرحت التايمز ومجلات أخرى تطبيقات فعلت هذا، مُنعت من حق التواجد بـ App Store.

حاول جوبيز التفاوض شخصياً مع رئيس مجلس إدارة تايم وارنر، جيف بيوكيز، هذا الشخص العملي الذي لا يعرف شيئاً عن الخداع. كانوا قد تعاملوا مع بعضهما منذ بضع سنوات مضت فيما يتعلق بحقوق الفيديو الخاصة لـ iPod Touch (آي بود تاتش)؛ وبالرغم من أن جوبيز لم يستطع إقناعه بإبرام صفقة حول نيل شبكة HBO التلفزيونية حقوقاً حصرياً لعرض الأفلام بعد إطلاقها بفترة وجiezة، إلا أنه اعترف بأسلوب بيوكيز المباشر والحادي، ومن جانبه، احترم بيوكيز قدرة جوبيز على أن يكون مفكراً استراتيجياً.

ومسيطرًا على أدق التفاصيل في ذات الوقت. قال: " يستطيع جوبيز أن ينتقل سريعاً من المبادئ إلى التفاصيل".

وعندما اتصل جوبيز بـ ويكيز ليعقد معه صفقة إدراج مجلات شركة التايم على iPad (آى باد)، بدأ حديثه بأن مجلاتهم المطبوعة "مشيرة للأشجار وأنه ما من أحد يريد لها حقاً" وأن أبل تعرض عليهم فرصة عظيمة لبيع اشتراكات رقمية، ولكن "رجالك لا يستوعبون هذا"، ولكن بـ ويكيز لم يواافقه الرأي على أي من مقدماته المنطقية هذه. قال إنه يسعده أن تبيع أبل اشتراكات رقمية لمؤسسة تايم. فحصة أبل التي تبلغ ٢٠٪ لم تكن هي المشكلة. وأخبره بـ ويكيز: "أقول لك هذا صراحة، إن بعثت اشتراكاً لصالحتنا، فإنك تستطيع الحصول على الـ ٢٠٪ خاصتك".

أجابه جوبيز: "حسناً، لقد أحرزت معك تقدماً لم أحظ به مع أي أحد".

واصل بـ ويكيز حديثه: "لدى فقط سؤال واحد. إن بعثت اشتراكاً لمجلتي، وأعطيتك الـ ٢٠٪، من سيكون بحوزته الاشتراك – أنت أم أنا؟".

أجاب جوبيز: "لا أستطيع إعطاءك كل معلومات المشترك بسبب سياسة الخصوصية التي تتبعها أبل".

قال بـ ويكيز: "حسناً، علينا التوصل إلى اتفاق آخر إذن؛ لأنني لا أريد أن تملك قاعدة اشتراكاتي بأكملها وتجمعها لنديك في أبل، والشيء التالي الذي ستفعله – بمجرد أن تصبح محتركاً – هو أن تأتيني وتخبرني بأنه لا ينبغي لي بيع النسخة الواحدة من مجلتي بأربعة دولارات وإنما بدولار واحد. فإن اشتراك أحدهم بمجلتنا، فتحعن بحاجة لأن نعلم من هو، ونريد أن نمتلك القدرة على تكوينمجموعات من هؤلاء الأشخاص على الإنترنت، ونريد امتلاك الحق في مراسلتهم مباشرة بشأن التجديد".

وجد جوبيز مزيداً من السهولة في التفاوض مع روبرت ميردوخ، الذي تملك شركة الإخبارية صحيفتي وول ستريت جورنال ونيويورك بوست، وصحيفاً حول العالم، واستوديوهات فوكس، وقناة فوكس الإخبارية. وعندما التقى جوبيز بـ ميردوخ وفريقه، أثاروا كذلك نقطة ضرورة مشاركتهم في امتلاك بيانات المشاركين الذين يأتونهم عبر App Store. ولكن عندما رفض جوبيز، حدث شيء مثير. فبالرغم من أن ميردوخ ليس معروفاً عنه أنه خصم يسهل التقلب عليه، إلا أنه أدرك أنه ليس الطرف الأقوى في هذا الموضوع، لذا قبل شروط جوبيز. يروي ميردوخ: "كنا نفضل أن نمتلك بيانات المشاركين، وحاولنا القيام بذلك. ولكن جوبيز لن يعقد صفقة بهذه الشروط، لذا قلت: "حسناً، دعنا نعمل هذا". فلم أجد سبباً يجعلنا نرفض ونفوذ الفرصة. فهو لن يلين – وأنا ما كنت لألين لو كنت مكانه – لذا وافقت". بل إن ميردوخ أصدر صحيفة رقمية فقط – ذا ديلي – أعددت خصيصاً لـ iPad (آى باد). وكان الاتفاق أن تباع في App Store بالشروط التي حددها جوبيز، مقابل ٩٩ سنتاً.

بالأسبوع. أخذ ميردودخ بنفسه فريقاً إلى كويرتنيولعرض التصميم المقترن. ولم يكن أمراً غريباً أن يبغضه جوبيز. وعندما سأله: "هلا سمحت لصميمنا بتقديم المساعدة؟". وافق ميردودخ. يروي ميردودخ: "قام مصممو أبل بتعديلاته، وعاد فريقنا وأجري تعديلاً آخر، وبعد مضى عشرة أيام عدنا وعرضنا عليه التصميمين، وقد فضل نسخة فريقنا. وقد أذهلنا هذا".

لم تتحقق ذا ديلي - وهي ليست صحيفه مصفرة ولا صحيفه جادة وإنما كانت أحد منتجات السوق المتوسط مثل بوإس إيه توداي - نجاحاً كبيراً. ولكنها استطاعت توثيق صلة غريبة بين جوبيز وميردودخ. فعندما طلب منه ميردودخ إلقاء كلمة في الاجتماع الإداري السنوي لشركته الإخبارية والذي عقد في يونيو ٢٠١٠، وافق جوبيز خارجاً بذلك على قاعدته بعدم الظهور في مثل هذه المناسبات. اصطحبه جيمس ميردودخ بعد ذلك إلى لقاء على المشاه استمر قرابة ساعتين. يروي ميردودخ: "كان غير راض عما تقدمه الصحف عن التكنولوجيا وأخبرنا بأننا سنلقى صعوبة في تصحيح مسارنا؛ لأننا في نيويورك، وكل الماهرین في مجال التكنولوجيا يعملون في وادي السيليكون". ولم يكن وقع هذا جيداً على رئيس الشبكة الرقمية بـ بول ستريت جورنال، جوردن ماكلويد، والذي تقهقر للخلف قليلاً. وفي النهاية أتى ماكلويد لجوبيز وقال: "شكراً لك، كانت تلك أمسية رائعة، ولكنك على الأرجح تسببت في خسارتي لوظيفتي". ضحك ميردودخ أثناء وصفه لهذا المشهد لي وقال: "وكان مصيبة". فقد خرج ماكلويد من الشركة في غضون ثلاثة أشهر.

وهي مقابل تحدثه في الاجتماع، أرغم جوبيز ميردودخ على الانتصارات إليه فيما يتعلق بقناة فوكس الإخبارية، والتي ظن أنها مدمرة ومؤذية للأمة، وبثاثبة لطحة في سمعة ميردودخ حيث أخبره جوبيز أثناء تناولهما المشاه: "أنت ترتكب خطأ شنيعاً فيما يتعلق بقناة فوكس. إن طرف المعهور لم يعودا الليبرالي والتحفظي، بل إنهمما البناء - المدمر، وأنت متورط الآن مع أشخاص مدمررين. فأصبحت فوكس قوة تدميرية كبرى في مجتمعنا. تستطيع أن تكون أفضل، وسوف يصبح هذا هوارثك إن لم تأخذ حذرك". وقال جوبيز إنه يعتقد أن ميردودخ لا يحب حقاً ما أنت إليه الأمور في فوكس حيث قال: "إن روبرت بناء وليس هداماً. لقد حضرت بعض الاجتماعات مع جيمس، وأعتقد أنه وافقني الرأي. أستطيع أن أؤكد هذا".

قال ميردودخ لاحقاً إنه اعتاد قيام أناس مثل جوبيز بالتدمر من فوكس. قال: "إن لديه رأياً متطرفاً حول هذا الأمر". طلب منه جوبيز أن يجعل رجاله يخصصون الفيلم الدعائي للأسبوع لبرنامج شون هانيتي وجلين بيك - فقد ظن أنهمما أكثر تخريراً من بيل أورييلي - ووافق ميردودخ على ذلك. أخبرني جوبيز لاحقاً أنه سيطلب من فريق جون ستيفارت

صنع فيلم مشابه كي يشاهده ميردوخ، وقال ميردوخ: "يسعدنى أن أشاهده، ولكنه لم يرسله لي".

وسرعان ما توطدت العلاقة بين ميردوخ وجوزي حتى إن ميردوخ ذهب إلى بالو التو لتناول العشاء مرتين آخرين خلال العام التالي. كان جوزي يمزح قائلاً إنه كان يضطر لأن يخفي ساكين العشاء في مثل هذه المناسبات، لأنه كان يخشى أن تصوم زوجته الليبرالية بانتزاع أحشاء ميردوخ عند مجئه. ومن جانبه، يقال إن ميردوخ سبق أن علق على الأطباق النباتية العضوية التي تقدم له هناك. "تناول العشاء في منزل ستيف هو تجربة عظيمة، طالما أنك تخرج من هناك قبل موعد إغلاق المطاعم المحلية". وللأسف، عندما سألت ميردوخ عما إذا كان قال هذا، لم يتذكر.

إحدى هاتين الزيارتين كانت في بداية ٢٠١١، وكان من المفترض أن يمر عبر بالو التو في الرابع والعشرين من فبراير، وقد أرسل لـ جوزي رسالة يخبره فيها بذلك. لم يكن يعلم أن هذا اليوم يوافق عيد ميلاد جوزي السادس والخمسين، ولم يخبره جوزي بذلك عندما رد عليه برسالة يدعوه فيها للعشاء. قال جوزي مازحاً: "كانت تلك هي الطريقة التي استخدمتها لأضمن أن لورين لن تفسد الخطة، فكان ذلك هو عيد ميلادي، لذا كان لابد أن تدعوني أدعوروبرت". كانت إيرين وإيف هناك، وجاء ريد من ستانفورد على مقربة من نهاية العشاء. عرض جوزي تصريحات قاربه الذي يخطط لصنعه، والذي ظن ميردوخ أنه يبدو جميلاً من الداخل ولكن "بسقط بعض الشيء" من الخارج وقد قال ميردوخ لاحقاً: "كان ذلك يدل على مدى تفاؤله بشأن صحته حتى إنه كان يتحدث عن بنائه له".

وعلى العشاء تحدثا حول أهمية غرس ثقافة الفطنة والمشروعات الناشئة في آية شركة حيث قال ميردوخ إن سوني فشلت في القيام بذلك، ووافقه جوزي الرأى قائلاً: "كنت أظن أن الشركات الكبيرة حقاً لا تستطيع أن تمتلك ثقافة مؤسسية واضحة، ولكن الآن أؤمن بأن ذلك ممكن. فميردوخ فعل هذا، وأعتقد أنني قمت بذلك في أبل".

ومعظم الحوار الذى دار على العشاء كان حول التعليم. فكان ميردوخ قد عين لتوه جويل كلين، المستشار السابق لوزارة التعليم بمدينة نيويورك، كى يستحدث منهاجاً تعليمياً رقمياً. وقال ميردوخ إن جوزي كان راضياً إلى حد ما للفكرة القائلة إن التكنولوجيا من شأنها تغيير التعليم. ولكن جوزي وافق ميردوخ الرأى أن مواد التعليم الرقمية بمقدورها نصف صناعة الكتب المدرسية الورقية.

في الواقع كانت الصناعة التالية التى ينوى جوزي تدميلها هي الكتب المدرسية، فقد أمن بأن تلك الصناعة التى تكلف البلاد ثمانية مليارات دولار سنوياً أينمت وحان الوقت للتكنولوجيا الرقمية أن تقتطفها. وقد صعق كذلك عندما علم أن العديد من المدارس - لأسباب أمنية - لا يوجد بها خزانات، لذا يضطر الأطفال إلى حمل حقائب ظهر

ثقلة أينما ذهبوا، وقد قال: "سيحل iPad (آي باد) هذه المشكلة". فتمثلت فكرته في تعيين مؤلفي كتب مدرسية بارعين كى يبتكرروا نسخاً رقمية، وتحوילها إلى برنامج لـ Pearson iPad (آي باد). علاوة على ذلك، فقد عقد اجتماعات مع كتاب الناشرين مثل Education بشأن عقد شراكة مع أبل. قال: "إن العملية التي تجيز بها الولايات الكتب المدرسية فاسدة. ولكن إن استطعنا أن نحمل الكتب المدرسية مجانية، وكانت محملة على iPad (آي باد)، فليس هناك حاجة لأن تكون مجازة، إن هذا الاقتصاد الفاسد على مستوى الولاية سيستمر عقداً، ونستطيع أن نمنحهم فرصة تجنب هذه العملية برمتها وتوفير المال".

معارك جديدة

وأصداء معارك قديمة

جوجل: المفتوح في مقابل المغلق

بعد مرور بضعة أيام على إطلاق iPad (آي باد) في يناير ٢٠١٠، عقد جوبز اجتماعاً غير رسمي مع الموظفين في مقر شركة آبل. لكن بدلاً من أن يحتفل معهم بمناسبة إطلاقهم لمنتجهم الثوري الجديد، تحدث بصخب عن شركة جوجل لإنتاجها نظام تشغيل Android (أندرويد) المنافس. وكان جوبز غاضباً لأن جوجل قررت التناقض مع آبل في مجال صناعة الهواتف حيث قال: "نحن لم نخوض مجال البحث. ولكنهم دخلوا مجال الهاتف. أنا واثق أنهم يريدون سحق iPhone (آي فون). لن نسمح لهم بذلك". وبعد مضي بعض دقائق – بعد أن طرح في الاجتماع موضوع آخر للنقاش – عاود جوبز الانحراف في خطبته المسهبة التي أخذ ينتقد فيها شعار قيم جوجل الشهير. "أود أن أعاود الحديث عن تلك المسألة الأخرى أولاً وأقول شيئاً آخر، إن هذا الشعار لا تكن شريراً" هو مجرد هراء".

شعر جوبز وكأنه تعرض لخيانة شخصية. فرئيس مجلس إدارة جوجل، إريك شميدت، كان أحد أعضاء مجلس إدارة آبل أثناء تطوير iPhone (آي فون) وiPad (آي باد) ومؤسسًا جوجل – لاري بيدج وسيرجي برين – يعاملانه كأنه مرشدهما الروحي. وقد شعر بأنه محطم، فقد كانت واجهة شاشة اللمس لـAndroid (أندرويد) تستخدم

المزيد والمزيد من المزايا – اللمس المتعدد والنقر وشبكة أيقونات التطبيقات – التي ابتكرتها أبل.

كان جوبز قد حاول إثناء جوجل عن تطوير نظام Android (أندرويد). فذهب إلى مقر شركة جوجل الذي يقع على مقرية من بالو ألتون في عام ٢٠٠٨ وخاض مباراة صباح مع بيدج وبرين ورئيس فريق تطوير Android (أندرويد) آندري روبين (ولأن شميدت كان في ذلك الحين أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل، فقد نأى بنفسه عن النقاشات بشأن iPhone (آي فون). وهو يروي قائلاً: "قلت إننا سننهب جوجل – إن كانت العلاقة بيننا طيبة – حق الوصول إلى iPhone (آي فون) ونمنحها أيقونة أو اثنتين على شاشته الأصلية". ولكن هدد كذلك أنه إذا واصلت جوجل تصنيعها للـ Android (أندرويد) واستخدمت أيّاً من برامج iPhone (آي فون) كاللمس المتعدد فسوف يقاومها. في البداية تحاولت جوجل نسخ مزاياها ولكن في يناير ٢٠١٠ أنتجهت شركة HTC (إتش تي سي) هاتف Android (أندرويد) ضم خاصية اللمس المتعدد والكثير من خصائص iPhone (آي فون) الشكلية. وهذا هو ما كان جوبز يعنيه عندما قال إن شعار جوجل "لا تكون شريراً" هو مجرد هراء.

وهكذا أقامت أبل دعوى ضد HTC (وأندرويد بوجه عام) متهمة إياها بسرقة عشرين من براءات اختراعها، ومن بين هذه البراءات تلك الخاصة بالكثير من علامات اللمس المتعدد، والنقر للفتح، والنقر مررتين لتقريب الصورة، والتضييق والتوصيع، وأجهزة الاستشعار المحددة لطريقة حمل الجهاز. وفي الأسبوع الذي أقيمت فيه الدعوى كنت معه في منزله في بالو ألتون عندما رأيته ثائراً بصورة لم أشهد لها من قبل.

إن دعواها تقول: "جوجل، لقد حطمتم جهاز iPhone (آي فون) خاصتنا، حطمناها تماماً". إنها سرقة كبيرة. سوف أكرس ما تبقى من حياتي القصيرة إن احتجت لهذا، وسأتفق كل بنس من الأربعين مليار دولار التي تملكتها أبل في البنك لتصحيح هذا الخطأ. سوف أمر Android (أندرويد) لأنه منتج مسروق. أنا مستعد أن أخوض حرباً نووية لأجل هذا. إنهم مدحورون للغاية لأنهم يرميرون أنهم مذنبون. فما استثناء عمليات البحث، فإن كل منتجات جوجل – Android (أندرويد) وبنائق جوجل – هي محض هراء.

وبعد مضي بضعة أيام على هذه الثورة التي اجتاحته، تلقى جوبز مهانة من شميدت، والذي كان قد استقال من مجلس إدارة أبل بالصيف الماضي. اقترح أن يلتقيا لاحتساء القهوة، وتقابلا في مقهى في المركز التجاري بـ بالو ألتون، ويروي شميدت: "أمضينا نصف الوقت في التحدث عن أمور شخصية، ثم نصف الوقت الآخر في التحدث حول اعتقاده بأن جوجل سرقت تصميمات وواجهة المستخدم الخاصة بـ أبل". وعندما طرح الموضوع

الثاني، أخذ جوبيز يتحدث دون انقطاع تقريباً حيث قال بالهجة عنيفة إن جوجل دمرته. وقد قال لـشميدت: "لقد ضيّعناك متبّساً. أنا لا أرغب في تسوية. ولا أريد مالك. فإن لدى الكثير من المال. أريدك أن تتوقف عن استخدام أفكارنا في Android (أندرويد)، هذا هو كل ما أريده". ولم يستطعا فض النزاع.

وكان جوهر النزاع يمثل قضية ذات أهمية أكبر لها رذين تاريخي موهن. لقد قدمت جوجل Android (أندرويد) كمنصة "مفتوحة": أ��وا برمجية مفتوحة متاحة بالجانب لصناعة الأجهزة المتعددة كى يستخدموها فى أية هواتف أو أجهزة حاسب لوحيّة يصنّونها. وكان لدى أبل بالطبع اعتقاد جازم بأنه ينبغي على أبل دمج أنظمة تشغيلها مع أجهزتها على نحو مغلق. في الثمانينيات، لم تقم أبل بإجازة نظام تشغيل ماكتشوش خاصتها. واستطاعت مايكروسوفت في النهاية أن تفوز بالنصيب الأكبر من السوق من خلال إجازة نظامها إلى مصنّع أجهزة متعدد، مما أطاح - على حد اعتقاد جوبيز - بواجهة أبل.

والمقارنة بين ما فعلته مايكروسوفت في الثمانينيات وما كانت جوجل تحاول فعله في ٢٠١٠ لم تكن دقيقة، ولكن كلتا المشكلتين متشابهتين في أنهما لم يتم حسمهما وأنهما مثيرتان للحنق. فهو تجسيد للخلاف العظيم للعصر الرقمي: المغلق في مقابل المفتوح، أو كما أوضحه جوبيز، الدمج في مقابل المجزأ. فهل من الأفضل - كما آمنت أبل وكما فرضت بالقوة رغبة جوبيز في السيطرة -ربط الجهاز والبرنامِج والمحْتوى معاً في نظام دقيق يوفر للمستخدم تجربة بسيطة؟ أم من الأفضل منع المستخدمين والمصنعين المزيد من الخيارات وتخصيص العوائد لمزيد من التحديث، من خلال ابتكار أنظمة برامج قابلة للتتعديل والاستخدام على أجهزة مختلفة؟ أخبرني شميدت لاحقاً: "كان لدى ستيف أسلوب خاص يريد أن يدير به أبل، وهو الأسلوب نفسه المستخدم منذ عشرين عاماً، ومفاده أن أبل هي مبتكرة عبقرى لأنظمة المغلقة، إنهم لا يريدون أن يصل الناس إلى منصتهم دون إذن، وفوائد المنصة المغلقة هي السيطرة، ولكن تؤمن جوجل بأن الافتتاح هو الوسيلة الأفضل؛ لأنّه يقود إلى مزيد من الخيارات والمنافسة واختيارات المستهلك".

إذن ما الذي ورد بذهن بيل جيتس حينما شاهد جوبيز وتلك الاستراتيجية المغلقة خاصته، وخوضه معركة مع جوجل تماماً كما فعل مع مايكروسوفت قبل خمسة وعشرين عاماً مضت؟ قال لي جيتس: "إن للانفلاق بعض الفوائد، فيما يتعلق بقدر السيطرة التي تستطيع نيلها، وبالطبع كان يقصد في بعض الأحيان فائدة هذا". ولكن رفض إجازة نظام أبل iOS (آي أو إس) - كما أضاف - أعطى منافسيه مثل Android (أندرويد) الفرصة لتحقيق مكاسب كبيرة. إضافة إلى ذلك - على حد قوله - فإن التناقض بين مجموعة متنوعة من الأجهزة والمصنعين يخلق مزيداً من الخيارات للمستهلك ومزيداً من

الابتكار. وأضاف ساخراً من متجر أبل الذي يقع بالمنطقة الخامسة: "إن هذه الشركات لا تبني أهرامات بجوار سترال بارك، ولكنها تصنّع أجهزة مبتكرة قائمة على التناقض لأجل كسب المستهلك". وأوضح جيتس أن معظم التحديثات التي أجريت بأجهزة الحاسب شهدت النور لأن المستهلك كان يملك الكثير من الخيارات، وهذا هو ما سيحدث ذات يوم في عالم الهاتف المحمول. "فهي النهاية. أعتقد أن الافتتاح سينجح، وهذا هو المكان الذي أتيت منه. فعلى المدى الطويل لا تستطيع أن تبقى منتفقاً بهذا الشكل".

وأمن جويز بهذا الانفلاق والتماسك، فلم يتزعزع قط إيمانه في البيئة الخاصة للسيطرة، حتى عندما شاركه Android (أندرويد) في حصة من السوق. وقد تذمر عندما أخبرته بما قال شميدت: "تقول جوجل إنتا نفرض مزيداً من السيطرة أكثر منهم، وإننا منتفقون في حين أنهم متفقون. حسناً، انظر إلى النتائج - فقد أحدث Android (أندرويد) حالة من الفوضى. فانتج شاشات ذات حجم مختلف ونسخ متعددة، فمر بأكثر من مائة تعديل"، وحتى إن هازن تهug جوجل في النهاية، فإن جويز يجده بغيضاً. "أحب أن أكون مسؤولاً عن تجربة المستهلك برمتها. ونحن لا نقوم بذلك لنجنى مالاً. نحن نفعل ذلك لأننا نريد تصنيع منتجات عظيمة، وليس مجرد هراء مثل Android (أندرويد)".

فلاش، ومتجر أبل، والسيطرة

تجلى تصميم جويز على السيطرة الكاملة في معارك أخرى كذلك، ففي الاجتماع غير الرسمي الذي هاجم فيه جوجل، هاجم بعنف أيضاً منصة Adobe (أدوبي) للمواعظ الإلكترونية، وفلاش Flash ووصفها بأنها برامج مقززة صنعتها أناس "كسولون". وقال إن iPod (آي بود) وiPhone (آي فون) لن يستخدما منصة فلاش أبداً. فأخبرني لاحقاً في هذا الأسبوع: "فلاش هو تكنولوجيا فاشلة ذات أداء بغيض ومشكلات متعلقة بالأمان سيئة حقاً".

بل إنه نبذ التطبيقات التي استخدمت مجتمعاً صنعته أدوبي والذي ترجم شفرة فلاش حتى تناسب مع نظام iOS الخاص بشركة أبل. فازدرى جويز استخدام المجموعات التي مكتبت المصممين من ابتكار منتجاتهم مرة واحدة ونقلها إلى أجهزة تشغيل متعددة. قال: "إن تعديل فلاش بحيث يصبح قابلاً للنقل عبر المنصات يعني أنهيار جودة كل شيء لأقل مستوى مشترك. نحن نبذل كثيراً من الجهد لنعمل منصتنا أفضل، والمصنع لا يعني أية هائلة إن عملت أدوبي بوظائف توافر في أية منصة. لذا فلت أنا إنتا نريد من المصممين الاستفادة من برامجنا الأفضل، ومن ثم تعمل تطبيقاتهم على منصتنا أفضل مما تعلم على منصة أي شخص آخر"، وكان مصيبةً في هذه النقطة، فقد ان القدرة على تمييز

منصات أبل – وتركها تحول إلى سلعة كأجهزة HP (إتش بي) و Dell (ديل) – سيعنى موت الشركة.

علاوة على ذلك، هناك سبب شخصي. فقد استثمرت أبل في أدوبى فى عام ١٩٨٥، ومعاً أطلقنا ثورة النشر المكتبي. حيث ادعى جو碧ز قائلاً: "لقد ساعدت أدوبى على تحقيق النجاح". وفي عام ١٩٩٩ – بعد عودته إلى أبل – طلب من أدوبى البدء في تصنيع برنامج تحرير فيديو ومنتجات أخرى لـ iMac (آى ماك) ونظام تشغيله الجديد، ولكن أدوبى رفضت. فكانت ترکز على تصنيع منتجات لـ Windows (ويندوز). وبعد ذلك بفترة وجيزة استقال مؤسسها جون وارنوك. قال جو碧ز: "لقد اختفت روح أدوبى برحيل وارنوك. فكان هو المخترع، والشخص الذى تربطنى به صلةوثيقة. وتناضلى الشركتان بعضهما منذ ذلك الحين، وقد ساعت أحوال الشركة كثيراً".

وعندما هاجم الكثيرون من داعمى أدوبى ومؤيدى فلاش على المدونات جو碧ز لكونه شديد السيطرة، قرر أن يكتب خطاباً مفتوحاً وينشره. وقد أتى بيل كامبل – صديقه وأحد أعضاء مجلس الإدارة – إلى منزله ليناقشا هذا الأمر. سأله كامبل: "هل يريد الخطاب وكانتني أحاول إصاق التهمة بأدوبى؟". قال المدرب: "لا، إنك تقول حقائق، فقط أرسله". وركز معظم فحوى الخطاب على السلبيات التقنية لـ فلاش. ولكن بالرغم من نصائح كامبل، لم يستطع جو碧ز أن يقاوم التحدث بغضبه في النهاية عن التاريخ الملىء بالمشكلات بين الشركتين. كتب: "أدوبى هي آخر مصنع خارجى ضخم تبنى بالكامل Mac OS X (ماك أو إس إكس)".

وانتهت الحال بأبل بأن قللت من القيود التى تفرضها على المجمعات متعددة المنصات فى نهاية العام، واستطاعت أدوبى ابتكار أداة تأليف فلاش والتى تبنت الملامع الرئيسية فى نظام iOS لأبل. كانت حرباً مريضة، ولكنها حرب كان لـ جو碧ز فيها الرأى الأفضل. وفي النهاية أرغمت أدوبى وغيرها من مصنعي المجمعات على استخدام واجهة iPad (آى فون) والـ iPhone (آى باد) وبرامجها الخاصة بشكل أفضل.

وقد لاقى جو碧ز مزيداً من الصعوبة فى خوض الخلافات التى دارت حول رغبة أبل فى فرض سيطرة كبيرة على نوعية التطبيقات التى يمكن تحميلها على iPhone (آى فون) iPad (آى باد). إن حماية الشركة من التطبيقات المحتوية على فيروسات أو تلك التى تنتهك خصوصية المستخدم أمر منطقى؛ ونبذ التطبيقات التى تأخذ المستخدم إلى موقع آخر لشراء اشتراكات بدلاً من القيام بذلك من خلال iTunes Store هو تصرف سليم. ولكن جو碧ز وفريقه تماذوا أكثر من ذلك: فقررروا حظر أي تطبيق يشوه سمعة الآخرين، أو قد يثير مشكلات سياسية، أو يرى مراقبو أبل أنه إباحى.

ومشكلة تقلد دور المريمية أصبح واضحاً عندما رفضت أبل تطبيقاً يضم صوراً كاريكاتورية سياسية لمارك فيبور، بحججة أن هجومه على سياسة إدارة بوش الخاصة بالتعديل انتهكت مبدأ الشركة المتمثل في عدم تشويه سمعة أحد. وقد انتشر هذا الخبر ليعلم الجميع بهذا القرار، والذي قوبل بالتهكم عندما نال فيبور جائزة البوليتزر لعام ٢٠١٠ عن رسومه الكاريكاتورية في أبريل. واضطررت أبل أن تعتذر بخطتها، واعتذر جوبيز على الملا. فقال: "لقد ارتكبنا أخطاء. نحن نبذل قصارى جهدنا، ونتعلم بأقصى سرعة ممكنة – ولكننا ظلنا أن هذه القاعدة منطقية".

كان أكثر من مجرد خطأ. فأبرز هذا الواقع أبل بالسيطرة على نوعية التطبيقات التي يمكننا رؤيتها وقراءتها، على الأقل إن أردنا استخدام iPad (آي باد) أو iPhone (آي فون). فبدا أن جوبيز يواجه خطراً، لا وهو التحول إلى الأخ الأكبر في رواية أورويل، والذي دمره بسعادة في إعلان نظام تشغيل ماكتشوش الخاص بأبل في عام ١٩٨٤. تعامل مع هذه المشكلة بجدية. ففي أحد الأيام اتصل بكاتب العمود في صحيفة نيويورك تايمز، توم فريديمان، ليسأله كيف يستطيع تحديد قواعد دون أن يظهر بمظهر المراقب. وقد طلب من فريديمان ترؤس مجموعة استشارية للمساعدة في التوصل إلى إرشادات، ولكن الناشر الذي يعمل لديه كاتب العمود قال إن في ذلك تضارباً للمصالح ولم تشكل تلك اللجنة فقط. كما سبب حظر التطبيقات الإباحية مشكلات كذلك. فأعلن جوبيز في رسالة إلكترونية لأحد المستهلكين: "نؤمن بأننا نحمل على عاتقنا مسؤولية أخلاقية تلزمنا بحماية iPhone (آي فون) من كل ما هو إباحي. والأشخاص الذين يريدون الإباحية يستطيعون شراء Android (أندرويد)".

وقد حدث هذا محرر موقع الدردشة التقني Valleywag، ريان تيت، على إرسال رسالة إلكترونية له. فأثناء احتسانه مشروب ذات ليلة، أرسل بريداً إلكترونياً لجوبيز يشجب فيه سيطرة أبل المحكمة على التطبيقات وعدم قبول إياها بسهولة. سأل تيت: "لو كان ديلان iPad (آي باد) أدنى صلة بـ "الثورة"؟ إن الثورات تعنى الحرية".

وتقاجأ تيت عندما وجد أن جوبيز أرسل له ردًا بعد مضي بعض ساعات، بعد منتصف الليل، وقال: "نعم، الحرية من البرامج التي تسرق بياناتك الخاصة. الحرية من البرامج التي تدمي بطاريتك. الحرية من الإباحية. نعم، هي الحرية. إن الأزمة تتغير، وبعض العاملين في مجال الحاسوب التقليديين يشعرون وكأن عالمهم يسحب من تحت أقدامهم. وهذا حقيقي".

وفي ردده، عرض تيت بعض الأفكار الخاصة بـ فلاش وغيره من الموضوعات، ثم عاد إلى موضوع الرقابة قائلاً: "أتعلم شيئاً، أنا لا أريد الحرية من "الإباحية". فالإباحية لا يأس بها وأعتقد أن زوجتي ستتفق على ذلك".

أجاب جوبيز: "كنت لقلق بشأن الإباحية لو كان لديك أطفال، إن الأمر لا يتعلق بالحرية، بل بمحاولة أبل القيام بما في صالح المستخدمين". وفي النهاية أضاف ملاحظة حادة: "بالمناسبة، ما الشيء العظيم الذي قمت به حقاً؟ هل ابتكرت شيئاً، أم أنك فقط شنقت أعمال الآخرين وتقتل من قدر حواجزهم؟".

اعترف تيت بأنه اندهش. كتب: "إن رؤساء مجلس الإدارة الذين يتناولون مباشرة مع العملاء أو المدونين نادرون حقاً. فيستحق جوبيز كل تقدير لتحطيمه قالب المدير الأمريكي النمطي وليس لأن شركته تصنع فقط منتجات فاتحة الجودة: فجوبيز لم يكن شركة ثم أعاد بناءها وفقاً لبعض المبادئ القوية المتعلقة بالحياة الرقمية وحسب، ولكنه مستعد للدفاع عنها علناً، بقوه، بصرامة، في الثانية صباحاً في عطلة نهاية الأسبوع". ووافق هذا الرأي الكثير من المدونين، وأرسلوا إلى جوبيز رسائل إلكترونية للثناء على عدوانيته. كان جوبيز فخوراً كذلك؛ فأرسل نقاشه مع تيت وبعض الثناءات بالبريد الإلكتروني إلى...
ومع ذلك، نتيجة لإصدار أبل مرسوماً بأن هؤلاء الذين اشتروا منتجاتها لا يستطيعون رؤية رسوم كرتونية سياسية جدلية أو مواد إباحية، حدث شيء أثار حفيظته. فقد أصدر الموقع الهزلي eSarcasm.com حملة على الإنترنت تدعى: "نعم يا ستيف، أريد الإباحية". فأعلن الموقع: "نحن أوغاد مهووسون بالجنس ونحتاج أن نشاهد البداءات ٢٤ ساعة في اليوم. إما هذا، أو أتنا فقط نستمتع بفكرة المجتمع المفتوح غير الخاضع للرقابة الذي لا يقرر فيه ديكتاتور تكنى ما لا نستطيع مشاهدته".

في هذا الوقت كان جوبيز وأبل يخوضان حرباً ضد موقع Gizmodo التابع لموقع Valleywag والذي حاز على نسخة اختبارية لم تصدر بعد من iPhone 4 (آي فون ٤) كان قد تركها مهندس قليل الحظ يعمل في أبل في ملهي. وعندما غزت الشرطة - بعدما ثلت بلاغ أبل - منزل الصحفي، تساءل إذا كان هوس الشركة بالسيطرة أصبح ممزوجاً بالعارفة.

كان جون ستيفوارت صديقاً لجوبيز وكان من المعجبين بأبل. وقد زاره جوبيز بصفة شخصية في فبراير عندما سافر إلى نيويورك ليلتقي بالمديرين في مجال الإعلام. ولكن هذا لم يكن ستيفوارت عن النيل منه في برنامجه The Daily Show حيث قال ستيفوارت مازحاً: "لم يكن من المفترض أن تسير الأمور على هذا النحو! فيفترض أن تكون مايكروسوفت هي الشركة الشريرة". وخلفه ظهرت كلمة "حمقى أبل" على الشاشة. فقد كنتم أنتم الثوار، الأشخاص المهووسون حقهم. ولكن هل أصبحتم الأشخاص المهمين؟ هل تذكرون في عام ١٩٨٤، عندما كنتم تذيعون إعلاناتكم البغيضة التي تسقطون فيها الأخ الأكبر؟ انظر في المرأة أيها الرجل!".

وفي نهاية الربيع طرح أعضاء مجلس الإدارة هذا الموضوع. قال لي آرت ليفنسون على القداء بعد أن أثار الموضوع في الاجتماع: "إنه متعجرف. فهو صفة مغروسة في شخصية ستيف. فهو سمة الاستجابة غريزياً وعرض آرائه بطريقة عنيفة". ومثل هذه العجرفة كانت لا يأس بها عندما كانت أبل شركة مهضوماً حقها ومشاكسة. ولكن الآن أصبحت أبل إحدى شركات المحمول الكبيرة. قال ليفنسون: "ينبغي أن ندرك أننا أصبحنا شركة كبيرة ونتصرف من هذا المنطلق ونعالج موضوع الفطرة هذا". تحدث آل جور كذلك عن المشكلة في المجتمعات المجلس حيث يروي قائلاً: "إن سياق أبل تغير جذرياً. فهو لم تعد تهاجم الأخ الأكبر. فالآن صارت أبل شركة كبيرة، ويراها الناس متغطسة". أصبح جوبيز دفاعياً عندما أثير الموضوع. قال جور: "إنه لا يزال يتوازن مع الأمر. كان في حال أفضل عندما كان رجلاً مهضوماً حقه عنه الآن وهو رئيس شركة عملاقة".

ولم يستطع جوبيز التعامل مع مثل هذا الكلام بصدر رحمة. فأخبرني في ذلك الحين بأن السبب الذي جعل أبل تتعرض للنقد هو أن "شركات مثل جوجل وأدوبي تطلق أكاذيب بشأننا وتحاول تدميرنا". أما رأيه في اتهام أبل بأنها تحصر في بعض الأحيان بمتغطسة؟ فقد قال: "أنا لست قلقاً بشأن هذا؛ لأننا لسنا متغطسين".

بوابة الهوائي: التصميم في مقابل الهندسة

في العديد من الشركات التي تصمم منتجات استهلاكية، تقع خلافات بين المصممين الذين يرغبون أن يبدو المنتج جميلاً، والمهندسين الذين يحرصون على أن يفي بالمتطلبات الوظيفية. وفي شركة أبل، حيث كان جوبيز يفرض ضغوطاً كبيرة على قسم التصميم والهندسة، كان هذا الخلاف أشد وطأة.

عندما أصبح هو مدير التصميم جوني آيف حللين مبدعين في عام 1997، شرعاً في النظر إلى مشاعر الارتياب التي يعبر عنها المهندسون بوصفها دليلاً على توجه عاجز لابد من واده. فنجاح Mac (آي ماك) و iPod (آي بود) عزز من إيمانهما بأن تصميماً مذهلاً من شأنه أن يستحدث المهندسين على القيام بأعمال بطولية. فعندما يقول المهندسون إن ثمة شيئاً يستحيل فعله، يضغط عليهم آيف وجوبيز كي يحاولوا، وهي العادة كانوا ينبعون. وكانت تظهر مشكلات صغيرة من حين لآخر. فعلى سبيل المثال، كان iPod Nano (آي بود نانو) معرضًا للخدش لأن آيف اعتقد أن أي طلاء شفاف للجهاز سيقلل من نقاط التصميم. ولكن هذا الأمر لم يشكل أزمة.

وعند تصميم iPhone (آي فون)، تعرّضت رغبات آيف الخاصة بالتصميم في أحد قوانين الفيزياء الأساسية غير القابلة للتغيير ولا حتى باستخدام أسلوب تحريف

الواقع. فالمعدن مادة لا تصلح أن توضع على مقربة من هوائي. فكما أوضح مايكل فاراداي، تسرى الموجات الكهرومغناطيسية حول سطح المعدن، وليس خلاله. لذا فإن تقليلًا معدنيًّا حول الهاتف من شأنه أن يخلق ما يعرف بقفص فاراداي، مضاعفًا من الإشارات التي تدخل وتخرج عبره. كان يوجد بـiPhone (آي فون) الأصلي شريط بلاستيكى بأسفله، ولكن آيف ظن أن ذلك سيختلف جمال التصميم وطلب تطويقه بإطار من الألومنيوم. وبعد أن استقروا على هذا التصميم، صمم آيف 4 iPhone (آي فون ٤) بإطار معدنى. وكان الفرض منه دعم الهيكل، وجعل الجهاز يبدو أملس، وكى يصبح جزءًًا من هوائى الهاتف.

واجهت الشركة تحديات كبيرة. فكى يعمل المعدن كهوائي، لابد من إحداث ثقب صغير فى الإطار المعدنى. ولكن إن غطى أحدهم هذا الثقب ياصبمه أو براحة يد تصيب عرقاً، قد يفقد الهاتف بعض الإشارات. اقترح المهندسون إضافة تقليل واضح فوق المعدن للحيلولة دون حدوث هذا، ولكن مرة أخرى شعر آيف بأن هذا سينقص من جمال المظهر المعدنى المصقول. عرضت المشكلة على جوائز فى عدة اجتماعات، ولكنه ظن أن استفائهم تلك كاذبة، فقال: "بوسعكم القيام بذلك"، وهو ما حدث.

وقد أفلحت المحاولة، على نحو مثالى تقريبًا. ولكنه لم يكن مثالياً بشكل كامل. فعندما أطلق iPhone 4 (آي فون ٤) في يونيو ٢٠١٠، بدا رائعاً، ولكن سرعان ما بزغت مشكلة: إن أمسكت بالهاتف بطريقة معينة، وخاصة إذا ما استخدمت يدك اليسرى بعثت تقطى راحة يدك الثقب الصغير، قد ينقطع الاتصال. وكان ذلك يحدث فى مكالمة تقريباً من بين كل مائة مكالمة. ويسبب إصرار جوائز على الحفاظ على سرية منتجاته التى لم تطلق بعد (حتى الهاتف الذى وجده موقع Gizmodo فى المهى كان يوجد داخل هيكل زائف)، لم يخض iPhone 4 (آي فون ٤) الاختبارات الحية والعملية التى تخوضها معظم الأجهزة الإلكترونية. لذا لم يكتشف هذا العيب قبل أن يهرب الجميع لشرائه. قال طوني فاضل لاحقاً: "إن السؤال الذى ينبعى طرحة هنا هو ما إذا كانت سياسة الشركة المتمثلتان فى الاهتمام بالتصميم على حساب الهندسة وتحري السرية المطلقة فيما يتعلق بالمنتجات التى لم تطرح بعد ساعدتا أبل أم لا يوجه عام؟ نعم، لكن الأشياء غير المختبرة تمثل مشكلة محتملة، وهذا هو ما حدث بالفعل".

لولم يكن هذا جهاز iPhone 4 (آي فون ٤) لشركة أبل - منتجًا أذهل الجميع - ما كان أحد انتبه لمشكلة انقطاع بعض المكالمات، ولكنها أصبحت تعرف باسم مشكلة "بوابة الهوائي"، وقد تفاقمت كثيراً فى بداية يوليه عندما أجرت مجلة كونسيومر رีبورتس بعض الاختبارات الدقيقة وقالت إنها لا تستطيع تزكية iPhone 4 (آي فون ٤) بسبب مشكلة الهوائي.

كان جوبيز في كونا فيلدج، هاواي مع أسرته عندما حدث هذه المشكلة. في البداية كان دفاعياً. كان آرت ليفنسون يتواصل معه هاتفياً طوال الوقت، وأصر جوبيز على أن موتورو لا وجوجل هما المتسببان في هذه المشكلة بعمدهما إلحاق الأذى بالشركة. قال: "إنهم ي يريدان تدمير أبل".

كان ليفنسون أكثر تواضعاً. فقال: "دعنا نتبين ما إذا كانت هناك مشكلة حقيقة". وعندما ذكر له ثانية تلك الملاحظة الدارجة بأن أبل صارت متغيرة، لم يرق ذلك لجوبيز. فكان ذلك متناقضاً مع فلسفة الأبيض والأسود، والصواب والخطأ التي يرى بها العالم. فشعر أن أبل هي شركة صاحبة مبادئ. وإن فشل الآخرون في رؤية ذلك، فإن هذا هو خطوهם، وليس سبباً يجعل أبل تلعب دور الذليلة.

وكانت استجابة جوبيز الثانية هي الشعور بالأسى. فقد تلقى هذا النقد بصفة شخصية، وشعر بحزن كبير. قال ليفنسون: "في قرارة نفسه، هولا يفعل أشياء يعتقد أنها خطأ بشكل سافر، كما يفعل بعض الأشخاص العمليين للغاية في مجالنا. لذا إن شعر بأنه محق، فسوف يمضى في طريقه قدماً بدلاً من أن يعيد النظر في دفاتره". وقد طلب منه ليفنسون لا يكتب ولكن جوبيز أصيب بالاكتئاب حيث قال لليفنسون: "تبأ لهذا، إنه لا يستحق كل هذا". وأخيراً تمكّن تيم كوك من انتشاله من سباته. فأخبره بأنه سمع أحدهم يقول إن أبل هي طريقها لأن تصبح مايكروسوفت أخرى، مغرورة ومتغطرسة. وفي اليوم التالي عدل جوبيز من سلوكه قائلاً: "دعنا نتبين أصل هذه المشكلة".

وعندما تم جمع البيانات المتعلقة بالكلمات التي تتقطع من T & AT (إيه تي إندي)، أدرك جوبيز أن هناك مشكلة حقيقة، حتى إن كانت أصغر مما صورها الآخرون. لذا عاد من هاواي. ولكن قبل أن يغادر، أجرى بعض المكالمات الهاتفية. فقد حان الوقت لطلب المساعدة من بعض الأصدقاء القدامى المؤوثق فيهم، هؤلاء الرجال الحكماء الذين ابتكروا نظام تشغيل ماكتوش معه منذ ثلاثين عاماً مضت.

كانت المكالمة الأولى التي أجرتها لريجز ماكينا، استشاري العلاقات العامة حيث قال له جوبيز: "سأعود من هاواي لمعالجة مشكلة الهوائي، وأود استشارتك في بعض الأمور". واتفقا على التقابل في غرفة مجلس الإدارة في مقر الشركة في كوبيرتينو في الواحدة والنصف من ظهرية اليوم التالي. كانت المكالمة الثانية لرجل الدعاية لـ كلو، الذي كان قد حاول التقاعد عن العمل في أبل، ولكن جوبيز أراد أن يقتنه على مقربة منه. وقد استدعي زميله جيمس فينسنت للاجتماع أيضاً.

قرر جوبيز أن يدعو ابنه ريد كذلك - والذى كان في ذلك الحين طالباً في السنة النهائية من المرحلة الثانوية - والذى عاد معه من هاواي وقال له: "سأعقد اجتماعات على مدار الساعة ستستمر يومين على الأرجح، وأريد منك حضور جميع هذه الاجتماعات

لأنك ستتعلم في هذين اليومين أشياء أكثر من تلك التي ستتعلمهها في عامين بكلية إدارة الأعمال، فسوف تجلس في حجرة بصحبة صفة الأشخاص في العالم وتشهد لهم يتخذون قرارات صعبة وتترى كيف تتخذ القرارات". وترقرفت الدموع بعيوني جوبيز قليلاً عندما تذكر التجربة وقال: "أنا على أتم استعداد لأخوض كل ما خضته ثانية في مقابل أن يحظى بفرصة روئتي في العمل. فعليه أن يرى ماذا يفعل أبوه".

انضمت لهم أيضاً كاتي كوتون، رئيسة قسم العلاقات العامة في أبل، وبسبعين من أعضاء الإدارة العليا الآخرين. استمر الاجتماع طيلة فترة بعد الظهيرة. وقد قال لاحقاً: "كان واحداً من أعظم الاجتماعات التي حضرتها في حياتي". بدأ بعرض كل المعلومات التي جمعها، "إليكم الحقائق، إذن ما الذي ينبغي علينا فعله حال هذه؟".

كان ماكينا الأكثر هدوءاً وصراحة فائلاً: "فلتعلن الحقيقة وحسب، اذكر البيانات. لا تبد متعرجاً ولكن كن حازماً وواثقاً من نفسك". حث آخرون - من بينهم فينسنت - جوبيز على أن يعتذر، ولكن ماكينا رفض. قال ناصحاً: "لا تذهب إلى المؤتمر الصحفي مطاطشاً رأسك. فلا بد أن تقول فقط (الهواتف ليست كاملة، ونحن لسنا كاملين. فتحن بشر، ونبذل أقصى ما لدينا من جهد وإليكم ما حدث)". وأصبحت تلك هي الاستراتيجية. وعندما طرح موضوع المعرفة للمناقشة، طلب منه ماكينا لا يقلق كثيراً. شرح ماكينا لاحقاً: "لا أعتقد أن حمل سيف على أن يبدو ذليلاً سيجدي نفعاً. فكما يقول سيف عن نفسه: ما تراه هو ما تحصل عليه".

وفي المؤتمر الصحفي الذي عقد في يوم الجمعة، في قاعة شركة أبل، اتبع جوبيز نصيحة ماكينا ولم يتذلل أو يعتذر، ومع ذلك فقد استطاع أن ينزع فتيل المشكلة من خلال توضيحه بأن أبل تفهمتها وستتعاون مع مراجحتها. بعد ذلك غير دفة الحديث مؤكداً أن جميع الهواتف الخلوية بها بعض المشكلات. أخبرني بعد ذلك أنه بدا "منزعجاً للغاية" في هذا المؤتمر، ولكنه في الواقع نجح في الحفاظ على نبرة غير عاطفية وصريبة. واستخدم تلك النبرة في أربع جمل خبرية قصيرة: "نحن لسنا كاملين - الهاتف ليست كاملة ونحن جمياً نعرف هذا. ولكننا نريد أن نجعل المستخدمين سعداء".

وقال إن كان هناك شخص غير سعيد، فهو سيعمل إعادة الهاتف (وبلغ معدل الإعادة ٧٪، أي أقل من ثلث معدل إعادة iPhone (آي فون) الجيل الثالث أو معظم الهواتف الأخرى) أو الحصول على حقيبة ممتنعة للصدمات مجانية من أبل. ثم شرع في الاستشهاد ببيانات تظهر وجود هاتف محمولة أخرى بها مشكلات مماثلة. ولم يكن ذلك حقيقياً مائة بالمائة. فتصميم الهوائي في أبل جعل المشكلة التي تعانيها هواتفها أسوأ من تلك التي توجد بمعظم الهواتف الأخرى، بما في ذلك النسخ المبكرة من iPhone (آي فون). لكن الحقيقة هي أن ما نشره الإعلام حول مكالمات 4

(آى فون ٤) المنقطعة كان مبالغاً فيه. قال: "لقد قاموا بتضخيم الأمر كثيراً". ويدلّ من أن يفرز العمالء لأنه لم يتذلل أو يأمر بسحب الهاتف من الأسواق، أدرك معظمهم أنه محق.

امتدت قائمة انتظار الهاتف – والذي طرح بالفعل في الأسواق – من أسبوعين إلى ثلاثة. وقد ظل أسرع منتجات الشركة مبيعاً. وأصبح محور اهتمام الإعلام هو ما إذا كان جوبيز محقاً في تأكيده أن الهواتف الذكية الأخرى تعانى من مشكلة الهوانى هذه نفسها. وحتى إن كانت الإجابة بـ لا، فكانت تلك قصة جيدة أسهل في مواجهتها من قصة أخرى تشير إلى أن iPhone 4 (آى فون ٤) جهاز فاشل به عيوب.

بعض الإعلاميين كانوا متشكّفين حيث كتب مايكل وولف من newser.com: "في عرض بارع من المماطلة وإظهار الصلاح والإخلاص، صعد ستيف جوبيز على المسرح لينكر المشكلة وينبذ النقد ويوزع اللوم على صانعى الهواتف الذكية الآخرين. لقد بلغت الشركة مستوى من التسويق الحديث والتلفيق المؤسسى وقدرة على إدارة الأزمات لا يسمى إلا أن تقف أمامهما وتسأل في شك وفرز ممزوجين بالذهول: كيف أمكنهم الإفلات من هذا؟ أو إن أردنا تحرى مزيد من الدقة، كيف أفلت من هذا؟". ويرى وولف أن السبب في هذا هو تأثير جوبيز الفاتن "آخر شخصية جذابة"، فرؤساء مجالس الإدارة الآخرون كانوا سيدمنون اعتذارات ذليلة ويسحبون منتجاتهم بالجملة، ولكن جوبيز لم يضطر للقيام بذلك. "فالتجهم والجسد النحيف والحكم المطلق والمشية الورعه وحسن القدسيه الذي يمتلكه جعله يحدد بوقار ما له معنى وما ليس له معنى".

كان سكوت آدامز – مبدع مسلسل الكرتون الهزلي *Dilbert* – متشكّكاً كذلك، ولكن مشاعر الإعجاب غلت على مشاعر الشك لديه. فكتب مقالاً في مدونته بعد بضعة أيام (والذي أرسله جوبيز بضرر للكثرين) عبر فيه عن تعجبه لتحول المساورة التي قام بها جوبيز إلى شيء يدرس كميّار جديد في العلاقات العامة. كتب آدامز: "إن استعجابة أبل لمشكلة iPhone 4 (آى فون ٤) لم تكن مدرونة في كتيب إرشادات العلاقات العامة؛ لأن جوبيز قرر أن يعيد كتابة هذا الكتيب. وإن أردت أن تعرف كيف يبدو الشخص العبرى، ادرس كلمات جوبيز". فإذا علّمه مسبقاً أن الهاتف لا تخلو من العيوب، غير جوبيز سياق الجدال بتأكيد غير قابل للجدل. "فإن لم يغير جوبيز السياق من iPhone 4 (آى فون ٤) إلى كل الهواتف الذكية بوجه عام، كان بمقدوري أن أُولف لكم مسلسلاً كوميدياً هزليةً موضوعه هو منتج سيئ الصنع لدرجة أنه لا يعمل إذا ما احتك بيدي الإنسان. ولكن بمجرد أن تغير السياق إلى "كل الهواتف الذكية بها مشكلات" تلاشت فرصة المرح. فلا شيء يقتل المرح مثل حقيقة عامة ومملة".

ها هي الشمس أشرقت

كانت هناك بضعة أشياء تحتاج للفصل كي تصبح حياة ستيف جو碧ز المهنية مكتملة، ومن بين هذه الأشياء نهاية الحرب التي استمرت ثلاثين عاماً مع الفرقة التي يعبيها، البيتلز. ففي ٢٠٠٧، أنهت أبل حربها الطويلة مع Apple Corps، شركة الأسطوانات التي تمتلك البيتلز، والتي كانت أول من رفعت دعوى قضائية على شركة الحاسوب الوليدة لأخذها الاسم عام ١٩٧٦. ولكن حتى بعد هذه التسوية لم يسمح لأنغانيات البيتلز بالتوارد على موقع iTunes. كانت الفرقة هي المقبة لأنها لم تحسم مع شركة موسيقى إى إم آي - والتي تمتلك معظم أغانيتها - كيفية التعامل مع الحقوق الرقمية.

وفي صيف ٢٠١٠ عالجت البيتلز وشركة إى إم آي مشكلاتهم، وتم عقد مؤتمر مكون من أربعة أشخاص في غرفة اجتماعات كويرتيينو، لعب جو碧ز ونائب رئيس موقع iTunes إيدى كودور المضيف لجيف جونز، الذي كان يدير أعمال البيتلز وروجز ماكسون رئيس شركة موسيقى إى إم آي. الآن بعد أن أصبح البيتلز مستعدين لأن يخوضوا المجال الرقمي بأغانياتهم، ما الذي يمكن لأبل أن تقدمه لهم في هذا الحدث المهم؟ ظل جو碧ز ينتظر هذا اليوم منذ وقت طويل. في الواقع لقد قام هو وفريقه الإعلاني - لـ كلووجيمس فينسنت - بتأليف بعض الإعلانات التجارية الساخرة عند التخطيط للكيفية التي سيفرونون من خلالها البيتلز كي يضموا أسطواناتهم على الموقع.

يروي كو: "فكرة أنا وستيف في كل الأشياء التي نستطيع فعلها". وتضمن هذا وضع الفريق على الصفحة الأولى من موقع iTunes، وشراء لوحات تبرز أفضل صور الفريق، وبث سلسلة من الإعلانات التليفزيونية على غرار إعلانات أبل الكلاسيكية. وكان المرض الأفضل هو مستدوق سعره ١٤٩ دولاراً يضم جميع ألبومات البيتلز الثلاثة عشر، وألبوم Past Masters، وفيديو يثير مشاعر الحنين إلى الماضي لحفل مدرج واشنطن الذي أقيم عام ١٩٦٤.

وبمجرد أن توصلوا لاتفاق مبدئي، ساعد جو碧ز شخصياً في اختيار صور الإعلانات. وكل إصلاح انتهى بقطة أبيض وأسود لـ بول ماكرتنى وجون لينون وهما شبابان وبيتسمان في استوديو تسجيل وينظران إلى مقطوعة موسيقية. لقد كانت تستحضر الصور القديمة لـ جو碧ز وزنياك وهما ينظران لللوحة الدائرة الكهربائية لأبل. قال كو: "إن وضع أغانيات البيتلز على موقع iTunes كان على رأس الأسباب التي جعلتنا تخوضن مجال صناعة الموسيقى".

إلى الالانهائية

السحاب والسفينة الفضائية وما وراء ذلك

iPad 2 (آي باد ٢)

حتى قبل أن يطرح iPad (آي باد) في الأسواق، فكر جو بيز فيما ينبغي إضافته لـ iPad 2 (آي باد ٢)، فكان يحتاج إلى كاميرا أمامية وأخرى خلفية – كان الجميع يعرفون هذا – كما أراده قطعاً أن يكون أنحف. لكن كانت هناك مشكلة ثانية ركز عليها بالرغم من إغفال معظم الناس لها: وهي أن الحافظات التي استخدمها الناس كانت تقطى خطوط iPad (آي باد) الجميلة وتقطع جزءاً من الشاشة. فقد جعلت الجهاز الذي يفترض له أن يكون رفيناً جهازاً سميكاً. فقد وُضعت عباءة مبتذلة على جهاز ينبعج جمالاً من كل جوانبه.

في ذلك الحين قرأ مقالاً عن أحجار المفاتنليس وقام بقصه واعطائه لجونى آيف. إن للأحجار المفاتنليسية قوة جذب يمكن تركيزها عند الحاجة. ربما يستطيعون استخدامها لصنع حافظة قابلة للفصيل على الجهاز، وبهذه الطريقة توضع الحافظة على الجزء الأمامي من iPad (آي باد) دون أن تلتف الجهاز بأكمله، ثم اكتشف أحد رجال مجموعة آيف كيف يمكنهم صنع حافظة قابلة للفصيل يمكن وصلها بمفصل مفاتنليس. فعندما تشرع في فتحها تدب الحياة بالشاشة كوجه طفل تم دعنه، وبعد ذلك يمكن طي الحافظة بحيث تكون دعامة لرفع الجهاز من الخلف.

لم تكن تلك تكنولوجيا عالية بقدر ما هي ميكانيكا، ولكنها كانت رائعة. وكان ذلك مثلاً آخر على رغبة جوبيز في تصنيع جهاز متكامل: فتم تصميم الحافظة والـ iPad (آي باد) معاً بحيث يتصل المفاتيح بالمفصل بسلسة، ويتضمن 2 iPad (آي باد ٢) كثيراً من التعديلات، ولكن تلك الحافظة الصغيرة المكتنزة – والتي ما كان ليكرث لها معظم الرؤساء التنفيذيين الآخرين – هي التي كانت ترسم الابتسامة على وجوه معظم الناس. ولأنه كان يفترض بـ جوبيز أن يرحل في إجازة مرضية أخرى، لم يكن من المتوقع تواجده في إطلاق 2 iPad (آي باد ٢) في الثاني من مارس عام ٢٠١١ في سان فرانسيسكو. ولكن عندما أرسلت الدعوات، أخبرني بأنه يجب أن يحاول التواجد هناك. كان المشهد المعتاد في هذه المناسبات هو السائد: مدير الإدارة العليا في آبل يجلسون في الصف الأمامي، تيم كوك يتناول حلوى الطاقة، والنظام الصوتي يشغل أغاني البيتلز المناسبة، منها *Here Comes the Sun You Say You Want a Revolution*. وقد جاء ريد جوبيز في اللحظة الأخيرة بصحبة اثنين من زملائه في السنة الجامعية الأولى والذين يقطنان معه بالمدينة الجامعية.

قال جوبيز أثناء سيره متمهلاً فوق المسرح وهو يبدو هزيلاً بشكل مخيف ويرسم على وجهه ابتسامة مرحة: "نحن نطور هذا المنتج منذ فترة ولم أرغب أن أفوّت هذه المناسبة". أخذ الحشد يهال ويهتف ويصفق بعدهما هب واقترا.

بدأ عرضه للـ 2 iPad (آي باد ٢) بالتفاخر بالحافظة الجديدة حيث شرح قائلاً: "في هذه المرة، تم تصميم الحافظة والمنتج معاً". بعد ذلك انتقل إلى التحدث عن النقد الذي كان يؤثر به بشدة لأنه ينطوي على بعض المحقيقة: كان iPad (آي باد) الأصلي يستهلك المحتوى أكثر مما يخلقه. لذا، قامت آبل بتعديل اثنين من أفضل تعبيقاتها الخلاقة بنظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) وهما iMovie و Garage Band، وصنعت نسخاً قوية منها للـ iPad (آي باد). وبين جوبيز مدى سهولة تأليف لحن أغنية، أو وضع أغنية ومؤثرات خاصة في فيديوهاتك المنزلية، ونشر أو مشاركة مثل هذه الإبداعات باستخدام iPad (آي باد) الجديد.

ومرة أخرى أنهى عرضه التقديمي بشريعة تبرز تفاصيل شارعى Liberal Arts و Technology. وفي هذه المرة عبر بوضوح عن أحد معتقداته، وهو أن الإبداع والبساطة الحقيقيتين يأتيان من دمج الجهاز والنظام، وهذه الأشياء في حالتنا هي المحتوى والحافظات والبائصون – بدلاً من السماح لكل شيء بأن يكون مفتوحاً ومجزأً كما يحدث في عالم حواسيب الويندوز الشخصية ويحدث الآن مع أجهزة الأندرويد:

تعرف أبل جيداً أن التكنولوجيا وحدها غير كافية، فتحنن تؤمن بأن التكنولوجيا معززة بالإنسانية هي التي تجعل قلبنا يفرد. ولا يوجد شيء يجسد ذلك أكثر من جيل أجهزة ما بعد

الحاسب الشخصي هذه، فالناس يهربون إلى سوق أجهزة الحاسب اللوحية هذه، وينظرون إليها بوصفها الحاسبات الشخصية التالية، والتي تصنع مكوناتها الصلبة وبرامجهما شركات مختلفة. لكن تخبرنا تجربتنا وكل خلية من أجسامنا بأن هذا ليس هو النهج السليم. فلا بد أن تكون أجهزة ما بعد الحاسب تلك أكثر غربيزية وأسهل في الاستخدام من الحاسب العادي، ولا بد من دمج البرامج والمكونات الصلبة والتطبيقات بها على نحو أكثر سلاسة من الأجهزة العادية، ونحن نعتقد أنتا نملك أسلوب بناء سليماً، ليس فقط فيما يتعلق بالسيليكون ولكن في مؤسستنا، كي نصنع هذه النوعية من المنتجات.

وهذا البناء لم يكن مترسعاً في المؤسسة التي بناها فقط، وإنما هي روحه كذلك.

وبعد حفل الإطلاق، كان جوبيز ينضج بالحيوية. وقد جاء إلى فندق فور سيزنز لينضم إلى زوجته وريد بالإضافة إلى صديقي ريد في ستانفورد لتناول الغداء. وتحريياً لبعض التغيير كان يأكل، وإن كان بكميات صغيرة كعادته. طلب عصيراً طازجاً، والذي أعاده ثلاث مرات، متطلباً بأنهم يجلبونه له في كل مرة من زجاجة، وباستا بالخضروات، لكنه وضعها جانباً بعد أن ذاقها مدعياً أنها لا تؤكل. لكنه بعد ذلك تناول نصف طبق سلاطة وطلب واحداً له تباعه بكأس آيس كريم. ونجح الفندق المتسامح في النهاية أن يبعد له كوباً من العصير يفي بمعاييره.

وفي منزله باليوم التالي كان مازال مبهجاً. كان يخطط للسفر إلى كونا فيلدج باليوم التالي، وحده، وطلبت أن يريني ما حمله على جهاز iPad 2 (آي باد ٢) خاصته لأجل الرحلة. كانت هناك ثلاثة أفلام: Toy و The Bourne Ultimatum و Chinatown: Story 3. والأكثر جذباً للانتباه أنه أضاف كتاباً واحداً فقط: The Autobiography of a Yogi، المرشد إلى التأمل والروحانية، الذي قرأه أول مرة عندما كان مراهقاً، ثم أعاد قراءته في الهند، وكان يقرؤه مرة كل عام منذ ذلك الحين.

قبل الظهيرة قرر أنه يريد تناول شيء ما. كان ضعيفاً للغاية لدرجة لا تمكنه من القيادة؛ لذا أخذته بالسيارة إلى مطعم في مركز تجاري. كان ملقماً ولكن المالك كان معتمداً على طرق جوبيز بابه في غير مواعيد العمل الرسمية وقد سمح لنا بالدخول بسعادة. قال جوبيز ممازحاً: "لقد اتخذ قراراً بتسميني" حيث طلب منه أطباؤه أن يتناول البيض كمصدر عالي البروتين، فطلب أومليت. وقال: "إن تماثشك مع مرض بهذا وكل هذا الألم يذكرك دوماً بالموت، وهذا من شأنه أن يفعل أشياء غريبة في مخك إن لم تتrox الحرصن، فأنت لا تضع خططاً لأكثر من عام قادم، وهذا سيئ. فأنت بحاجة لأن ترغم نفسك على التخطيط وكانتك ستعيش سنوات عديدة قادمة".

ومثال على هذا التفكير السحرى كان خطته لبناء يخت فخم، فقبل إجرائه عملية زرع الكبد، اعتاد أن يقوم هو وأسرته باستئجار قارب لقضاء الإجازات على متنه، أثناء إبحاره إلى المكسيك أو جنوب الأطلنطي أو البحر الأبيض المتوسط. وفي العديد من هذه الرحلات البحرية، كان جوبيز يملأ ويبدأ في التذمر بشأن تصميم القارب؛ لذا كانوا ينهون الرحلة ويسافرون جواً إلى كونا فيلدج. ولكن في أحيان أخرى كانت الرحلة البحرية تسير على ما يرام. "أفضل إجازة أمضيتها كانت تلك التي سافرت بها إلى ساحل إيطاليا ثم إلى أثينا – والتي كانت جهنم حقيقة ولكن البارثينون كانت تسلب الألباب – ثم إلى أفسس في تركيا حيث توجد تلك الحجرات لفسيل الوجه واليدين والتي ينتصفها مكان يجلس به الموسيقيون لعزف ألحان السيرينادا". وعندما بلغوا إسطنبول، استأجر أستاداً في التاريخ ليأخذ أسرته في جولة. وفي النهاية ذهبوا إلى حمام تركي، حيث ولدت محاضرة الأستاذ لدى جوبيز استبصاراً حول عولمة الشباب:

تولد لدى إلهام حقيقي. كما جميماً نرددى العباءات، وقد أعدوا لنا قهوة تركية. شرح الأستاذ كيف تعدد القهوة هناك بشكل مختلف عن أي مكان آخر، وقلت لنفسي: "ماذا إذن؟" فهل يكثر الأطفال في تركيا بشأن القهوة؟ ظللت أطلع طوال اليوم في الأطفال في إسطنبول. كانوا جميماً يشربون ما يشبهه أي طفل آخر في العالم، وكانوا يرتدون ملابس تشبه تلك التي تباع في متاجر The Gap. وكانوا يستخدمون الهواتف الخلوية. كانوا مثلهم مثل الأطفال في أي مكان آخر. أذهلني أن العالم بأسره أصبح متشابهاً لهؤلاء الصغار. ففي الوقت الذي نصنع به منتجات، لا يوجد ما يسمى بالهاتف التركي أو مشغل موسيقى يريده الصغار في تركيا والذي يختلف عن ذلك الذي يريده الصغار في أي مكان آخر. لقد أصبحنا عالماً واحداً الآن.

وبعد الاستمتاع بهذه الرحلة البحرية، أخذ جوبيز يسلّى نفسه بتصميم – ثم إعادة وإعادة تصميم – قارب قال إنه يريد أن يبنيه في يوم ما. وعندما داهمه المرض مجدداً في ٢٠٠٩، ألغى المشروع تدريجياً حيث يقول: "لم أعتقد أبداً سأكون على قيد الحياة عند الانتهاء منه. ولكن ذلك أحزنني كثيراً، وقررت أن العمل بالتصميم سيولد بداخلي كثيراً من المتعة، وربما يحالفنى الحظ وأكون على قيد الحياة عند انتهائه. فإن توقفت عن العمل في القارب ونجحت في البقاء على قيد الحياة عامين آخرين، سأكون مستوى للغاية؛ لذا واصلت العمل به".

وبعد أن تناولنا الأومليت في المطعم، عدنا إلى منزله وأراني كل النماذج والرسومات التصميمية. وكما كان متوقعاً، كان اليخت المخطط لإنشائه أملس وصفير الحجم. وكان ظهر المركب المصنوع من خشب الساج مهمداً على نحو مثالى وخاليًا من أية تجهيزات، وكما هي الحال في متجر أبل، كانت نوافذ القمرة عبارة عن ألواح زجاجية ضخمة، تمتد

من السقف إلى الأرض تقربياً، وصممت حجرة المعيشة الأساسية لتكون بها جدران من الزجاج والتي يبلغ طولها أربعين قدمًا وارتفاعها عشر أقدام، وطلب من كبير مهندسي متجر أبل أن يصمم زجاجاً خاصاً يستطيع أن يوفر دعماً هيكلياً.

في ذلك الحين بدأت الشركة الهولندية لبناء المخوت في دشيب في إنشاء القارب، ولكن جوبيز كان لا يزال مسترددًا بشأن التصميم. قال: "أعرف أن ثمة احتمالاً لوفاته وترك لورين مع قارب نصف منتهي الإنشاء. ولكن ينبغي على مواصلة العمل به. فإن لم أفلح هذا، سأكون قد سلمت بأنني على وشك مفارقة الحياة".

كان من المفترض أن يعقل هو وباؤل بعد زواجهما العشرين بعد بضعة أيام، واعترف أنه في بعض الأحيان لم يمنحها التقدير الذي تستحقه. قال: "أنا محظوظ حقاً لأنك لا تعرف ما الذي تتحم نفسك به عندما تتزوج، إذ يكون لديك شعور بدعيه إزاء الأشياء. ولم أكن لأستطيع تحقيق ما حفظته، ليس فقط لأن لورين ذكية وجميلة، ولكن اتضاع لى أنها امرأة صالحة حقاً". ترققت الدموع في عينيه للحظة حيث تحدث عن صديقاته الأخريات - وخاصة تينا ريدز - ولكنه قال إنه أحسن الاختيار في النهاية. وأشار كذلك إلى أنه يكون شديد الأنانية والإلحاح في بعض الأحيان. قال: "كان على لورين التعامل مع ذلك، وكذلك التعامل مع مسألة مرضي. أعرف أن الحياة معى ليست ممتهنة كثيراً".

ومن بين خصائص الأنانية أنه لا يتذكر المناسبات أو أعياد الميلاد، ولكن في هذه المرة، قرر بإعداد مفاجأة. لقد تزوجا في فندق أهوانه في يوميتي، وقرر أن يأخذ باول إلى هناك ثانية في عيد زواجهما. ولكن عندما اتصل جوبيز بالفندق، وجد جميع الغرف محجوزة؛ لذا طلب من الفندق الاتصال بالأشخاص الذين حجزوا الجناح الذي أقام فيه هو وباؤل عند زواجهما وسؤالهم ما إذا كانوا يتلقون ترکه - يقول جوبيز: "عرضت أن أدفع لهم نظير عطلة أخرى في الفندق، وكان الرجل لطيفاً للغاية وقال: عشرون عاماً من الزواج، من فضلك خذه، إنه لك".

وقد وجد صور الزفاف - التي التقطها أحد الأصدقاء - وطبعها على لوحات ورقية سميكة ووضعها في صندوق فخم. وبعد تصفح جهاز iPhone (آي فون) خاصته، وجد الملعونة التي كتبها كى ترافق بالصندوق وقرأها بصوت عال:

لم نكن نعرف ببعضنا جيداً منذ عشرين عاماً مضت. كان مرشدنا هو بديهتنا؛ وقد أوقفتني في غرامك. كانت الثلوج تهمر عندما تزوجنا هن أهوانه. ومررت السنوات وجاء الأطفال وشهدنا أوقاتاً جيدة وأخرى صعبة ولكننا لم نشهد قط أوقاتاً سيئة. فحبينا واحترامنا لبعضنا استمرا وازدادا وقد خضنا الكثير معاً وما تسع نسود إلى المكان نفسه الذي بدأنا منه منذ عشرين عاماً بعد أن صرنا أكبر وأكثر حكمة وظهرت التجاعيد على وجهينا وقلبينا. لقد رأينا

كثيراً من مباحث الحياة ومساواهها والكثير من الأسرار والمعاجذ، ونحن لا نزال هنا معًا، إن جنى لك لم يهتز قط.

وبعد أن انتهى من القراءة انخرط في بكاء هستيري، وعندما تمالك نفسه، أشار إلى أنه أعد أيضًا مجموعة من الصور لكل ابن من أبنائه قائلاً: "أعتقد أنهم سيحبون أن يعرفوا أنتي كنت صغيراً في أحد الأيام".

iCloud خدمة أبل السحابية

فى عام ٢٠٠١، كان لدى جو بز رؤية: جهاز الحاسب الشخصى خاصتك سيكون بمثابة "محور رقمى" لمجموعة متنوعة من الأجهزة المعاصرة، مثل مشغل الموسيقى، وسجل الفيديو، والهاتف، والجهاز اللوحي. وتطلب هذا استقلال أبل لقدرتها على إنتاج منتجات متكاملة سهلة الاستخدام، وهكذا تحولت الشركة من محراب لتصنيع منتجات عالية الجودة إلى أكبر وأبرز شركة تكنولوجية في العالم.

وبحلول عام ٢٠٠٨ كان جو بز قد طور رؤية للموجة الجديدة للعصر الرقمى. فآمن بأنه في المستقبل لن يصبح الحاسب المكتبي مجرد محور للمحتوى، بل سيتحول المحتوى إلى "سحابة". بمعنى آخر، سيغزو محتواك على شبكات حاسوبية (خوادم) بعيدة والتي تديرها شركة تثق بها، وسيكون متاحاً لك كى تستخدمه على أي جهاز في أي مكان. وسيستقر منه هذا المشروع ثلاث سنوات كى ينجزه على النحو السليم.

ولكنه بدأ بخطوة خطأة. ففي صيف ٢٠٠٨ أطلق منتجًا يسمى MobileMe (موبايل من)، وهو عبارة عن خدمة اشتراك غالبية السعر (٩٩ دولارًا في العام) تسمح لك بتخزين دفتر عناوينك، ووثائقك، وصورك، وفيديوهاتك، وبريدك الإلكتروني، وتقويمك بعيداً على السحابة والاتصال بهم من أي جهاز، فظرياً، تستطيع الذهاب إلى iPhone (آى فون) خاصتك أو آى حاسب وتتصفح بكل مناحي حياتك الرقمية. لكن كانت هناك مشكلة كبيرة: كانت الخدمة - إذا ما استخدمنا مصطلحات جو بز - مقرفة. وكانت معقدة، ولا تتصل الأجهزة جيداً، وتضيع الرسائل الإلكترونية والبيانات الأخرى بعشوائية في الأثير. وقد جاء عنوان نقد والت موسى بيرج في جريدة وول ستريت جورنال "إن برنامج MobileMe لشركة أبل به الكثير من العيوب لدرجة لا تجعلك قادرًا على الاعتماد عليه".

استشاط جو بز غضباً حيث جمع فريق MobileMe في القاعة بمقر شركة أبل واعتلى المسرح وسأل: "هل يستطيع أحدكم أن يخبرنى ماذا يفترض لـ MobileMe (موبايل

من) أن يفعل؟". بعد أن أدى أعضاء الفريق بأجوبتهم، قال جوبيز غاضبًا: "إذن، ظلماذا بحق الجميع لا يفعل هذا؟". وعلى مدار النصف الساعة التالية أخذ يعنفهم بقصوة. قال: "لقد لطختم سمعة أبل. لابد أن تبفضوا بعضاكم لأنكم خذلتم بعضاكم. إن موسس بيرج – صديقنا – لم يعد يكتب مقالات جيدة عنا". وأمام الجمهور بربرته تخلص من قائد فريق MobileMe (موبايل مي) واستبدل به إيدى كوه، والذي راقب كل محتوى الإنترنت في أبل. وكما أوضح آدم لاشينسكي من جريدة فورتشن في دراسة تقديرية مفصلة لثقافة شركة أبل: "إن المحاسبة تفرض بحزم".

وبحلول عام ٢٠١٠ بات واضحًا أن كلاً من جوجل وأمازون ومايكروسوفت وغيرها من الشركات كانت تهدف لأن تكون الشركة التي تخزن على التحول الأمثل كل محتواك وبياناتك على السحابة وتربيتها بأجهزتك المختلفة؛ لذا ضاعف جوبيز من مجهوداته. وكما شرح ذلك لي في هذا الخريف:

نحتاج أن تكون الشركة التي تدير علاقتك بالسحابة – ترسل لك موسيقاك وفيديوهاتك من السحابة، وتخزن صورك ومعلوماتك، بل وربما حتى معلوماتك الطبية. وكانت أبل هي أول شركة فكرت في تحويل حاسبك الشخصي إلى محور رقمي؛ لذا كتبنا كل هذه التطبيقات – iTunes أو iPhoto أو iMovie أو iPod (آي بود) و مثل iPhone (آي فون) و iPad (آي باد) – وجعلناها تعمل بشكل مذهل. ولكن على مدار السنوات القليلة التالية، سينتقل المحور من حاسبك إلى السحابة. لذا، إنها نفس استراتيجية المحور الرقمي، ولكن المحور سيكون بمكان آخر. وهذا يعني أنك ستتمكن دومًا من الوصول إلى محتواك من أي جهاز.

ومن المهم أن نقوم نحن بهذا التحول، بسبب ما أطلق عليه كلايتون كريستنسن "محنة المبتكر" حيث لا يستطيع الأشخاص الذين اخترعوا شيئاً ما أن يطوروا منه ويأخذوه إلى مراحل أخرى، ونحن بالطبع لا نود أن نختلف عن الركب. سوف أطور MobileMe وأجعله مجانيًا، وسنعمل الاتصال بالمحتوى بسيطًا. إننا نبني مجموعة شبكات حاسوبية (خوادم) في نورث كارولينا. ونستطيع أن نوفر لك كل المزامنة التي تحتاجها وبهذه الطريقة سنحتكر العملاء.

ناقشت جوبيز هذه الرؤية في اجتماعاته الصباحية التي يجريها يوم الاثنين، وسرعان ما صُقلت إلى استراتيجية جديدة حيث يروي قائلًا: "أرسلت رسائل إلكترونية إلى مجموعات من الناس في الثانية صباحًا ودرست الأمور بالتفصيل. ونحن نفكرون في هذا مليًا؛ لأن ليست وظيفتنا التي توجد على المعلم بل حياتنا"، وبالرغم من أن بعض أعضاء

مجلس الإدارة – ومن بينهم آل جور – ترددوا بشأن فكرة جمل MobileMe (موبايل مى) مجانية، إلا أنهم دعموها. وكانت تلك هي استراتيجيةهم لجذب العملاء إلى مدار أبل طوال العقد التالي.

وأطلق على الخدمة الجديدة اسم iCloud (آى كلاود)، وأزاح عنها جوبيز ستار فى خطبته الرئيسية فى مؤتمر أبل للمبرمجين والمطوريين فى يونيو ٢٠١١. كان لا يزال فى إجازته المرضية، وقد تم احتجازه بالمستشفى بضعة أيام فى مايو لمعاناته من التهابات وألام. ونصحه بعض الأصدقاء المقربين بعدم إلقاء المرض التقديمى، والذى سيتطلب كثيراً من الإعداد والبروفات. ولكن بدا أن إمكانية التبشير باقتراب تغيير جذرى آخر كانت تحفذه وتحمسه.

وعندما اعتلى المسرح فى مركز مؤتمرات سان فرانسيسكو، كان يرتدى كنزة كشمير سوداء من تصميم فون روزين أعلى سترته ذات الياقة الواقفة المعتادة من تصميم آيسى مياكى، وكان يرتدى ملابس داخلية حرارية أسفل بنطاله الجينز الأزرق. وقد بدا هزيلأ أكثر من آى وقت مضى. وقد وقف الحشد ورحب به ترحيباً حماسياً مطلولاً – قال: "إن هذا يسعدنى دوماً، وأنا أقدره كثيراً" – ولكن فى غضون دقائق انخفضت أسماء أبل أكثر من أربعة دولارات، لتصل إلى ٢٤٠ دولاراً حيث كان يبذل جهداً بطولياً، ولكنه بدا ضعيفاً.

سلم المسرح إلى فيل تشيلر وسكوت فورستول ليعرضوا أجهزة التشغيل الجديدة لأجهزة نظام تشغيل ماكتوش وأجهزة الموبايل، ثم عاد لمعرض iCloud بنفسه قائلاً: "منذ عشر سنوات مضت تقريباً، راودتنا واحدة من أكثر أفكارنا أهمية. وكان الحاسب سيصيير المحور الرقمي لحياتك. فيديوهاتك وصورك وموسيقاك. ولكنه انتكس خلال السنوات القليلة الماضية. لماذا؟". تحدث بإسهاب حول صعوبة ربط كل محتواك بكل واحد من أجهزتك. فإن حملت أغنية على iPad (آى باد) والتقطت صورة بـ iPhone (آى فون)، وخزنت فيديو على حاسبك، قد يتولد لديك شعور بأنك عامل على لوحة مفاتيح وأنت تقضي وتركب وصلات اليوإس بي بالأجهزة لجمع المحتوى. قال دافعاً الجمهور للضحك: "إن توصيل تلك الأجهزة ببعضها يدفعنا للجنون. ونحن لدينا الحل. هنالك، هى فكرتنا الكبيرى التالية. فسوف نقلل من قيمة الحاسب الشخصى وأجهزة الماك لنجعلهما مجرد أجهزة، وسننقل المحور الرقمي إلى السحاب".

وكان جوبيز يدرك جيداً أن هذه "الفكرة الكبيرى" لم تكن جديدة بالفعل. فى الواقع لقد سخر من محاولة أبل السابقة قائلاً: "ربما تفكرون قائلاً، لماذا ينبغى على تصديقهم؟ فهم من ابتكرموا MobileMe (موبايل مى) قبل ذلك". ضحك الجمهور بشدة، فاستطرد قائلاً: "دعوني فقط أعترف أنه لم يكن أفضل ابتكاراتنا". ولكن وفقاً للطريقة التى عرض

بها Cloud، كان واضحًا أنه أفضل. فأنت تصل إلى بريدك الإلكتروني ودفتر أسمائك وتقويمك على الفور. وهذا هو ما يحدث أيضًا مع تطبيقاتك وصورك وكتبك ووثائقك. وما كان أكثر إبهارًا أن جوبيز وإيدى كواير بما اتفاقيات مع شركات الموسيقى (وهو الشيء الذي لم تفعله جوجل وأمازون). فسيصبح لدى أبل ثمانية عشر مليون أغنية على شبكات حواسيبها السحابية، وإن كنت تملك أيًّا من هذه الأغاني على أي جهاز من أجهزتك أو حواسيبك — سواء اشتريتها بشكل قانوني أو اقتضتها — ستدعوك أبل تحصل على نسخة عالية الجودة منها على جميع أجهزتك دون أن تضطر لتضييع وقتًا وجهدًا في تحميلها على السحابة قائلًا: "إن كل شيء يجده نفعًا".

وهذا المفهوم البسيط — أن كل شيء يعمل بسلامة — كان الميزة التي تجعل أبل تتفوق دومًا على منافسيها. وقد ظلت مايكروسوفت تروج لـ "CloudPower" لأكثر من عام، وقبل ذلك بثلاث سنوات ناشد كبير مصممي البرمجة في الشركة، الأسطورة راي أوزي، مايكروسوفت قائلًا: "إن ما نطعم إليه هو أن يقوم الأفراد بإجازة بياناتهم مرة واحدة، وبعد ذلك يستخدمون أيًّا من ... أجهزتهم للتوصل إلى تلك البيانات والاستمتاع بها". ولكن أوزي استقال من مايكروسوفت في نهاية ٢٠١٠، ولم تقدم الشركة خدمتها السحابية فقط بأجهزة العملاء. وقدم كل من أمازون وجوجل الخدمات السحابية في ٢٠١١، ولكن لم تستطع أي من الشركات أن تدمج المكونات الصلبة والبرامج والمحظى لمجموعة متعددة من الأجهزة. لقد سيطرت أبل على كل رابط في التسلسلة وصمدتها جيمًا لتعمل معًا: الأجهزة والحواسيب وأنظمة التشغيل وبرنامجه التطبيقات، بالإضافة إلى بيع وتخزين المحتوى.

وبالطبع، كانت الخدمة تعمل بسلامة إن كنت تستخدم فقط جهاز أبل ومكتث داخل حدائق أبل المسورة. وقد حصدت أبل قائدة أخرى من هذا: وهي الاحتفاظ بالعميل، فبمجرد أن تبدأ في استخدام Cloud، يصعب عليك أن تستخدم جهازاً آخر مثل Kindle (كيندل) أو نظام Android (أندرويد)، فموسيقاك ومحظياتك الأخرى لن تتوافق معها؛ في الواقع قد لا تعلم من الأساس. كان ذلك تويجاً لثلاثة عقود أمضوها في تحاشي الأنظمة المفتوحة. وقد أخبرني جوبيز أثناء تناول الإفطار صبيحة اليوم التالي: "فكرنا فيما إذا كان ينبغي علينا تقديم خدمة الموسيقى للـ Android (أندرويد). لقد وضعنا iTunes (آي تيونز) على الويندوز كى نبيع مزيدًا من أجهزة iPod (آي بود). ولكنني لا أرى ميزة في وضع تطبيق الموسيقى خاصتنا على Android (أندرويد)، فيما عدا أن ذلك سيجعل مستخدمي Android (أندرويد) سعداء. وأنا لا أريد أن أجعل مستخدمي Android (أندرويد) سعداء".

عندما كان جوائز في الثالثة عشرة من عمره، بحث عن رقم بيل هيوليت في دليل الهاتف واتصل به لتسجيل جزء يحتاجه لمداد التردد الذي كان يحاول صنعه، وانتهت به الحال بالحصول على عمل صيفي بفرع الأدوات من هيوليت - باكارد. وفي هذا العام نفسه اشتترت إتش بي أرضاً في كورتيينو توسيع فرع الآلات الحاسبة خاصتها. ذهب وزنياك للعمل هناك، وفي هذا المكان صمم Apple I (أبل ١) و Apple II (أبل ٢) في الساعات التي يعمل بها بعد عمله الأساسي.

وعندما قررت إتش بي ترك مقرها في كورتيينو عام ٢٠١٠، والذي كان يبعد ميلاً واحداً فقط شرقاً لشركة أبل الذي يقع في شارع إنفابياتا لوبوب، رتب جوائز في سرية أن يشتريه هو والجزء الملحق. فراقت له الطريقة التي بنى بها هيوليت وباكارد شركة لن تقنى أبداً، وكان يفخر أنه استطاع أن يفعل الشيء نفسه في أبل. ولكنه الآن أراد مقرًا زجاجياً، وهو شئ ليس لدى أي شركة تكنولوجيا في الساحل الغربي مثله. وفي النهاية، اشتري ١٥٠ فدانًا، معظمها كان عبارة عن بساتين مشمش عندما كان صبياً وأقحم نفسه فيما أصبح بعد ذلك مشروعًا لإرث حقيقي وقد جمع بين شفته بالتصميم وشفته بيناء شركة لا تقنى حيث قال: "أود أن أترك مقرًا بارزاً يجسد قيم الشركة للأجيال القادمة".

لقد استأجر ما اعتبره أفضل شركة معمارية في العالم، تلك التي يملكها سير نورمان فورستر، والتي شيدت مباني بمهندسة ذكية مثل القصر البرلماني الألماني المرمم في برلين وبرج سويسري في لندن. ولم يكن شيئاً باعثاً على الدهشة أن جوائز أقحم نفسه في التخطيط، من حيث الرؤية والتفاصيل، حتى إنه صار شبه مستحيل الاتصال حول تصميم نهائى. كان هذا ليصبح صرخة الأبدي، وأراد بناءه على النحو السليم وقد عينت شركة فوستر خمسين مهندساً معمارياً بالفريق، وكل ثلاثة أسابيع خلال ٢٠١٠ كانوا يعرضون على جوائز نماذج وخيارات متعددة. ومراراً وتكراراً كان يقترح مفاهيم جديدة، وفي بعض الأحيان أشكالاً جديدة تماماً، ويجعلهم يبدأون من الصفر ويقدمون مزيجاً من البدائل. وعندما أراني للمرة الأولى النماذج والمخططات في حجرة معيشته، كان المبنى يتخد شكل حلبة سباق لولبية ضخمة مصنوعة من ثلاثة أنصاف دوائر متصلة تحيط بساحة مركبة شاسعة وكانت الجدران عبارة عن أواح زجاجية تمتد من السقف إلى الأرض ويوجد في الداخل صفوف من الحجيرات المكتبية تسمح لأشعة الشمس بالتخلل إلى المرات، قال: "إنه يوفر مساحات للقاءات العرضية، ويستطيع الجميع الاستمتاع بأشعة الشمس".

وهي المرة التالية التي أراني بها المخططات – بعد شهر – كنا في قاعة مؤتمرات أبل الكبري التي توجد أمام مكتبه، حيث غطى نموذج للمبنى المقترن طاولته، كان قد أجرى تغييرًا كبيرًا. فوضعت الحجارات بعيدًا عن التواجد لسماسح للأروقة الطويلة بأن تسبح في أشعة الشمس. وستكون تلك أيضًا بمثابة أماكن للتجمعات العامة. وكان هناك جدل قائم مع بعض المهندسين المعماريين من أرادوا أن تكون التواجد قابلة للفتح. ولم ترق قدرة هكذا قدرة الناس على فتح الأشياء لـ جويز. أعلن قائلًا: "ذلك سيسمح فقط للناس بإفساد الأشياء"، وفيما يتعلق بهذا الأمر – كما حدث مع غيره من التفاصيل – كان ما أراده هو الذي تحقق.

وعندما عاد إلى المنزل في هذه الليلة، عرض جويز الرسومات على أسرته أثناء تناول العشاء، قال ريد ممازحًا إن منظر الهوائي يذكره بالأعضاء الذكرية. ونبذ والده التعليق واعتبره يعكس عقلية المراهق. ولكنه ذكر هذا التعليق في اليوم التالي للمهندسين المعماريين قائلًا: "للأسف، بمجرد أن أخبركم بهذا أفلن تتمكنوا أبدًا من محو هذه الصورة من رؤوسكم". وهي المرة التالية التي زرتها بها، غير التصميم ليجعله دائرة بسيطة.

وكان التصميم الجديد يعني أنه لن تصبح هناك قطعة زجاج مستقيمة في المبنى. فجميعها ستكون منحنية ومتصلة ببعضها بسلسة. كان جويز دومًا مهوسًا بالزجاج، وقد جعلته تجربته السابقة المتمثلة في تشييد متاجر أبل للبيع بالتجزئة من الواح زجاجية ضخمة مصنوعة خصيصًا يؤمن بإمكانية تصنيع الواح زجاجية ضخمة ومنحنية. وكانت تبلغ مساحة الساحة المركزية المخطط لها ثمانمائة قدم بالعرض (أي أكبر من حجم ثلاثة مبانٍ نمطية بأية مدينة، أو ما يقرب من مساحة ثلاثة ملاعب كرة قدم)، وقد أرادها إلى مرافقه بأغطية توضح كيف يمكن لها أن تحيط بميدان سانت بيتر في روما. ومن الذكريات المترسخة في ذهنه تلك البساتين التي غطت المنطقة في أحد الأيام؛ لذا استأجر خبيرًا في التشجير من ستانفورد وأمر بزراعة ٨٠٪ من الأرض بستة آلاف شجرة. يروي جويز: "طلبت منه العرض على إضافة مجموعة جديدة من بساتين المشمش. فقد اعتدنا رؤيتها بكل مكان، حتى في الأركان، فهي جزء من إرث هذا الوادي".

وبحلول يونيو ٢٠١١، كانت مخططات مبني مكون من أربعة طوابق وتحتل مساحته إلى ٢ ملايين قدم مربع – والذي سيضم أكثر من اثنى عشر ألف موظف – جاهزة للكشف عنها وقد قرر أن يفعل ذلك بشكل هادئ وغير معلن في مجلس مدينة كويرتيينا في اليوم التالي لإعلانه عن Cloud؛ في مؤتمر المبرمجين والمطورين.

وبالرغم من طاقته المحدودة، إلا أن جدول أعماله كان مزدحماً في هذا اليوم. وكان رون جونسون – الذي طور متاجر أبل وأدارها لما يزيد على العقد من الزمان –

قد قرر قبول عرض بأن يصبح رئيس مجلس إدارة شركة جيه. سي. بيني وجاء إلى منزل جوبيز في الصباح لمناقشة أمر رحيله. بعد ذلك ذهبت أنا وجوبيز إلى بالو أنتو إلى مطعم زبادي وشوفان صغير يدعى هراري، حيث تحدث بطريقة مفعمة بالحيوية عن منتجات أبل المستقبلية المحتملة. ولاحقاً في هذا اليوم أخذنا بالسيارة إلى سانتا كلارا الحضور الاجتماع ربع السنوي الذي تعقده أبل مع مديرى شركة إنترل، حيث ناقشاوا احتمالية استخدام رفائق إنترل في أجهزة الموبايل المستقبلية، وفي تلك الليلة كان فريق يو تو يعزف في مدرج أوكلاند، وفكر جوبيز في الذهاب، لكنه قرر عوضاً عن ذلك أن يستغل فترة المساء ليعرض خططه على مجلس مدينة كوبيرتينو.

ذهب إلى هناك دون حاشية ودون ضجة وهو يبدو مسترخيًا بينما يرتدي نفس السترة السوداء التي ارتدتها في خطبة مؤتمر المطورين، ووقف على منصة وهو يمسك جهاز التحكم عن بعد في يده وأمضى عشرين دقيقة في عرض شرائط التصميم على أعضاء المجلس. وعندما ظهرت صورة للمبني الدائري المثالي الأملس والمستقبل على الشاشة، سكت وابتسم ثم قال: "إنه يشبه سفينة فضائية حطت لتوها"، وبعد مضي لحظات أضاف: "أعتقد أن أمامنا فرصة لبناء أفضل مبني مؤسسى في العالم".

وفي الجمعة التالية، أرسل جوبيز بريدًا إلكترونيًا إلى زميلة من ماضيه البعيد — آن باورز — وهي أرملة بوب نويس مؤسس شركة إنترل. وقد كانت مديرية قسم الموارد البشرية والأم الروحية لجميع الموظفين في شركة أبل في أوائل الثمانينيات، حيث كانت المسئولة عن توجيه جوبيز بعد نوبات غضبه ومعالجة جروح زملائه. كانت باورز في نيويورك، ولكنها ذهبت إلى منزله هذا الأحد عندما عادت. في ذلك الوقت كان مريضاً مجدداً، يعاني آلاماً ولا يملك كثيراً من الطاقة، ولكنه كان متلهفاً أن يريها صور المقر الجديد حيث قال لها: "لابد أن تتخري بـ أبل. لابد أن تتخري بما بنينا".

بعد ذلك نظر إليها وسألها متعمداً سؤالاً أفحمهما: "أخبريني كيف كنت أبدو عندما كنت شاباً؟".

حاولت باورز أن تعطيه إجابة صادقة. قالت: "كنت طائشاً وصعب المراس. ولكن فرضت روبيتك بالقوة حيث أخبرتنا "الرحلة هي الجائزة". واتضح أن هذا صحيح". قال جوبيز: "نعم. لقد تعلمت بعض الأشياء على مدار الطريق". وبعد مضي بضع دقائق، كرر هذه العبارة، وكأنه يرغب فيطمأنة باورز وطمأنة نفسه: "لقد تعلمت حقاً بعض الأشياء".

الجولة الثالثة

صراع الشفق

الروابط الأسرية

اعتملت داخل جوبيز رغبة مؤلمة في البقاء على قيد الحياة حتى تخرج ولده في المدرسة الثانوية في يونيو ٢٠١٠. وقد قال: "عندما شخص الأطباء حالتي بأنني أعاني من السرطان، عقدت العزم على أن أحيا حتى أشهد يوم تخرج ريد، وهذا جعلني أجتاز عام ٢٠٠٩". وعندما كان ريد طالباً في المرحلة الأخيرة من المدرسة الثانوية بدأ تماماً كأبيه في سن التائمة عشرة، فكان ذا ابتسامة تشع معرفة وثورة وكانت لديه عينان حادتان وكثلة خشنة من الشعر الأسود. ولكنه ورث من أمه المذويبة والتعاطف المفرط الذي افتقر إليه أبوه، فكان حنوناً للفانية ويحب إرضاء الآخرين. وعندما كان والده يجلس مقطباً الجبين على طاولة المطبخ بينما يحدق إلى الأرضية – وهو الأمر الذي كان كثيراً ما يحدث عندما يتآلم – فإن الشيء الوحيد الذي كان يجعل عينيه تبرقان هو دخول ريد الحجرة. كان ريد يعشق والده. فبعد أن شرعت في تأليف هذا الكتاب بفترة وجيزة جاء إلى المكان الذي أقيم به واقتصر – كما كان والده يفعل كثيراً – أن نذهب للتمشية. أخبرني وبعينيه نظرة جدية حادة أن والده لم يكن رجل أعمال بارداً يسعى لتحقيق الربح وإنما رجل يحركه حبه لما يفعله واعتزازه بالمنتجات التي يصنفها.

وبعد أن شخص الأطباء مرض جوبيز بأنه سرطان، بدأ ريد يمضى فصول الصيف في معمل أورام جامعة ستانفورد مجرياً تسلسلاً للحمض النووي بغرض العثور على الجينات

المسببة لسرطان القولون. وفي إحدى تجاربها، رصد كيف تحدث الطفرات في العائلات. قال جوبيز: "واحدة من أفضل مميزات إصابتي بالمرض أن ريد أصبح يستذكر لفترات طويلة مع أطباء ماهرين حقاً. إن حماسته إزاء هذا الاستذكار تشبه كثيراً مشاعرى نحو أجهزة الحاسب عندما كنت فى سنّه. أعتقد أن أكبر ابتكارات القرن الحادى والعشرين ستأتى من خلال دمج الأحياء بالเทคโนโลยيا. فتحن على مشارف عصر جديد، تماماً كما كنا على مشارف العصر الرقمي وأنا في سنّه".

واستخدم ريد دراسته للسرطان كأساس لبحث التخرج الذى قدمه فى صفة هى مدرسة كريستال سبرينجز أبلاندز. وبينما كان يشرح كيف استخدم أجهزة الطرد المركزية والصيغات لتحديد التسلسل النووي للأورام، جلس والده بين الجمهور برفقة باقى أفراد الأسرة حيث قال جوبيز لاحقاً: "أرى فى خيالى ريد وقد اشتري له ولأسرته منزلأً هنا فى بالو ألتون وأراه يقود دراجته للذهاب إلى عمله كطبيب فى ستانفورد".

تضج ريد كثيراً فى عام ٢٠٠٩، عندما بدا أن والده سيموت عما قريب. هكأن يعيش بشقيقاته الأصغر عندما يذهب والداه إلى ممفيس، وطور طريقة أبوية لحمايتهن. ولكن عندما استقرت صحة والده فى ربيع ٢٠١٠، استعاد شخصيته المراحة النازعة إلى مضائقه الآخرين. وذات يوم كان يتتحدث مع أسرته حول المكان الذى ينبغى أن يأخذ صديقه إليه لتناول العشاء. وقد اقترح عليه أبوه آى وان فورنابيو - وهو مطعم راق فى بالو ألتون - ولكن ريد قال إنه لم يجد حجوزات هناك وقد سأله والده: "هل تريد مني أن أحاول؟". رفض ريد؛ فأراد تولي الأمر بنفسه. واقتربت إيرين - الشقيقة الوسطى الخجولة بعض الشيء - أن تجهز خيمة فى حدائقهم، وتقوم هي وإيف - الشقيقة الصغرى - بتقديم وجبة رومانسية لهم هناك. نهض ريد وعائقها، ووعدها بأن يواصل الحديث عن هذا فى وقت آخر.

وفي أحد أيام السبت كان ريد واحداً من أربعة متسابقين بفريق Quiz Kids بمدرسته والذي كان يخوض مسابقة مذاعة على قناة التلفاز المحلي. وحضرت الأسرة - فيما عدا إيف التي كانت فى عرض لليغيل - هذه المسابقة لتشجيعه، وهي أثناء استعداد فريق العمل التليفزيونى لبدء التصوير، حاول والده أن يتعلّى بالصبر وأن يخفى نفسه بين الآباء الذين يجلسون بصفوف المقاعد. ولكنه كان سهل الرصد بسبب بنطاله الجينز ذى الماركة العالمية وسترتته السوداء ذات اليافة الواقعية، وقامت سيدة برفع المقعد المجاور له مباشرة وأخذت تلتقط صوراً له. ودون أن ينظر إليها نهض وتحرك صوب الطرف الآخر من الصف. وعندما ظهر ريد على الشاشة، كان الاسم المصاحب لصورته هو "ريد باول". وقد سأله المضيف التلاميذ عما يريدون أن يصبحوا عندما يكبرون، فأجاب ريد: "باحث في مجال السرطان".

قاد جوبيز سيارته المرسيدس إس إل ٥٥ ذات المقددين وبرفقته ريد، بينما تبعهما زوجته فى سيارتها ومعها إيرين، وهى الطريق إلى المنزل، سألت إيرين لماذا هي اعتقدت أنها يرفض أبوها وضع لوحة أرقام على سيارته. أجابتها والدتها: "كى يكون ثورياً"، طرحت هذا السؤال على جوبيز لاحقاً، فأجابنى: "لأن الناس يتبعوننى أحياناً، ولو كانت هناك لوحة على السيارة يستطيعون أن يعرفوا أين أقطن، وإن كانوا لم يعودوا بحاجة إلى ذلك بعد ظهور خرائط جوجل. لذا أظن أننى فقط لا أريد وضع لوحة معدنية".

وأثناء حفل تخرج ريد، أرسللى والده بريداً إلكترونياً منـ iPhone (آى فون) خاصته ليخبرنى بسعادة: "اليوم هو أحد أسعد أيام حياتى، إن ريد يتخرج فى المدرسة الثانوية، الآن. وبالرغم من كل التكهنات، إلا أننى مازلت هنا". هي تلك الليلة أقاموا حفل فى منزلهم دعوا إليه الأصدقاء المقربين والعائلة، ولاحقاً أخذ جوبيز ولده إلى سقيةة المخزن ليعطيه واحدة من دراجتيه، والذين لن يستطيع ركوبهما ثانية. قال له ريد ممازحاً إن الدراجة الإيطالية تبدو شاذة نوعاً ما، لذا طلب منه جوبيز أن يأخذ الأخرى ذات الشمانى سرعات. وعندما قال له ريد إنه سيصبح بذلك مديناً له، أجابه جوبيز: "الست بحاجة لأن تكون مديناً؛ لأنك لديك حمضى النووى". وبعد مضى بضعة أيام، طرح فيلم Toy Story 3 فى دور العرض. وقد أحب جوبيز ثلاثة شركة بيسكار تلك منذ الجزء الأول، وكان الجزء الأخير يدور حول المشاعر المصاحبة لرحيل آندى للجامعة. وفي الفيلم تقول والدة آندى: "أتمنى أن أكون معك دائماً". فيرد قائلًا: "أنت معى دائماً".

لم تكن علاقة جوبيز بابنته الصغيرتين وطيدة إلى هذه الدرجة. فأعماق انتباها أقل لـ إيرين والتى كانت هادئة ومنطوية وبدت لا تعرف كيف تتعامل معه، وخاصة عندما يدلل بتعليقات لاذعة جارحة. كانت شابة متزنة وجذابة وتتسم بحساسية شخصية أكثر نضجاً من تلك التي يتسم بها أبوها. وقد ظلت أنها ربما تصبىع مهندسة معمارية، على الأرجح بسبب ولع أبيها بهذا المجال، وكانت تتمتع بحس تصميمى جيد. ولكن عندما عرض أبوها على ريد رسومات مقر أبل الجديد، كانت تجلس بالطرف الآخر من المطبخ، وبدأ أنه لم يخطر بباله دعوتها لرؤيتها الرسومات أيضاً. وكانت أكبر أمنياتها فى ربيع ٢٠١٠ أن يأخذها أبوها إلى حفل توزيع جوائز الأوسكار. وكانت تعشق الأفلام، علاوة على ذلك، فقد أرادت السفر مع أبيها بطائرته الخاصة والسير على السعادة الحمراء برفقته. كانت باول على أتم استعداد لتلك الرحلة وحاولت إقناع زوجها باصطحاب إيرين. ولكنه رفض الفكرة.

وعندما كنت على وشك الانتهاء من هذا الكتاب، أخبرتني باول أن إيرين تود مقابلتى. وهو شئ لم أسع إليه لأنها فى ذلك الوقت كانت قد بلغت السادسة عشرة من عمرها لتوها، ولكننى وافقت. والنقطة التى أكدت عليها إيرين أنها كانت تتفهم لماذا لم يكن

أبوها متنبهً لها طوال الوقت، وأنها تقبلت هذا حيث قالت: "إنه يبذل قصارى جهده كى يكون أباً ورئيس مجلس إدارة أبل حتى ذات الوقت، وهو ماهر في كل الأمرين". في بعض الأحيان كنت أتمنى أن يبدي لي مزيداً من الانتباه، ولكنني أعرف أن العمل الذي كان يفعله مهم للغاية وأعتقد أنه كان مذهلاً؛ لذا كنت راضية. لم أكن بحاجة لمزيد من الانتباه".

كان جوبيز قد قطع وعداً بأخذ كل واحد من أبنائه في رحلة من اختياره عندما يصبحون مراهقين حيث اختار زيارة الذهاب إلى كيوتو؛ لأنه يمكّن إلى أي مدى يستمتع والده بالهدوء الروحاني لهذه المدينة الجميلة. ولم يكن أمراً باعثاً على الدهشة أن إيرين – عندما بلغت الثالثة عشرة من عمرها في ٢٠٠٨ – اختارت كيوتو أيضاً. ومرض والدها جعله يلقي بالثانية عشرة من عمرها في ٢٠١٠ عندما تحسنت صحته. ولكن عندما حل شهر يونيوقرر أنه لا يريد الذهاب. شعرت إيرين بخيبة الأمل ولكنها لم تفترض. بدلاً من ذلك أخذتها والدتها إلى فرنسا مع بعض أصدقاء الأسرة، وأرجأوا رحلة كيوتو إلى يوليو.

خشيت باول أن يقوم زوجها بالفاء الرحلة الثانية؛ لذا شعرت بسعادة غامرة عندما سافرت الأسرة كلها في بداية يوليو إلى كونا فيلدج في هاواي، والتي كانت الجزء الأول من الرحلة. ولكن في هاواي داهم جوبيز ألم مبرح في أسنانه، والذي تجاهله، وكان بوسعي علاج التسوس بالتجاهل. ولكن انهارت السن وكان لابد من إصلاحها. ثم ظهرت مشكلة هواتي iPhone 4 (آي فون ٤) وقرر أن يعود بسرعة إلى كوبيرتينو وأخذ زيد معه. ظلت باول وإيرين في هاواي وهما تمنيان أن يعود جوبيز ويأخذهما إلى كيوتو بعد ذلك حسب الخططة.

وقد شعرتا بكثير من الراحة – وبعض الدهشة أيضاً – عندما عاد جوبيز إلى هاواي بعد المؤتمر الصحفى ليأخذهما إلى اليابان. قالت باول لإحدى صديقاتها: "إنها معجزة". وفي الوقت الذي اعتنى زيد بشقيقته إيف في بالو أيلتو، مكثت إيرين ووالدتها في فندق تاوارايا بيونكان، وهو فندق شديد البساطة أحبه جوبيز. وتقوله عنه إيرين: "كان مذهلاً".

منذ عشرين عاماً مضت، اصطحب جوبيز ابنته – ليزا برينان جوبيز – إلى اليابان عندما كانت في السن نفسها تقريباً. ومن بين الذكريات المترسخة في ذهنها مشاركته وجبات ممتهنة ومشاهدته – وكان يأكل بتائق – وهو يتناول يوناجي سوشى وغيره من الأطعمة الشهية. إن رؤيته وهو يستمتع بتناول الطعام جعلت ليزا تشعر بالاسترخاء لأول مرة. تروي إيرين تجربة مشابهة: "كان أبي يعرف أين يريد أن يتناول الفداء كل يوم. أخبرني أنه يعرف مطعم سوبا مذهبًا وأخذتني إلى هناك، وكان الطعام رائعًا حتى إنني لاقيت صعوبة في تناول السوبا مجددًا لأنه لم يستطع أحد إعدادها كما أعدتها هذا

المطعم". وقد عثرا كذلك على مطعم سوشي صغير بالقرب من الفندق الذى يقيمان فيه. وسجله جوبيز على جهازه iPhone (آى فون) بوصفه "أفضل سوشي سبق لى تناوله". ووافقته إيرين الرأى.

زارا كذلك معابد كيوتو؛ وأكثر معبد أحبته إيرين هو سايهيو – جى والذى يعرف باسم "معبد الطحالب" لأن بركته الذهبية محاطة بعടائق تضم أكثر من مائة نوع مختلف من الطحالب. تقول باول: "كانت إيرين سعيدة حقاً، وهو الأمر الذى جعلها تشعر بالإشباع وساعد فى تحسين علاقتها بأبيها. إنها تستحق هذا".

أما ابنتهما الصغرى إيف، فكانت مختلفة تماماً. فكانت جريئة ووائقة من نفسها ولم تكن تخشى أباها قط. كانت مولعة بامتطاء الخيال، وعقدت العزم على الوصول إلى الأولمبياد. وعندما أخبرها أحد المدربين عن كم التدريب الذى يتطلبه هذا، أجبته: "أخبرنى فقط ما الذى ينبغى علىّ فعله، وسوف أفعله". وقد فعل، وشرعت هي فى اتباع البرنامج بكد.

وكانت إيف خبيرة في إخضاع والدها لما ت يريد؛ فعادة ما كانت تتصل بمساعدته في العمل مباشرة لإضافة شيء ما بجدول أعماله. كانت ماهرة كذلك في التفاوض، فهى إحدى عطلات نهاية الأسبوع في ٢٠١٠ – عندما كانت الأسرة تخطيط لرحلة – أرادت إيرين تأخير الرحيل نصف يوم، ولكنها خشيَت أن تطلب من أبيها ذلك، فتطلعت إلى والنس كانت في الثانية عشرة من عمرها في ذلك الحين – لأن تقوم بهذه المهمة، وأنشاء تناول المشاه عرضت القضية على أبيها وكأنها محام يقف أمام المحكمة العليا. ولكن قاطعها جوبيز – "لا، لا أعتقد أنت أريد هذا" – ولكنه كان سعيداً أكثر منه مستاء. وفي وقت لاحق من هذه الليلة جلسَت إيف مع والدتها وأعادت تمحيص الطرق المختلفة التي كانت تستطيع من خلالها أن تعرض قضيتها بشكل أفضل.

أحب جوبيز روحها – ورأى كثيراً من صفاتِه فيها. قال: "إنها حادة وتنعم بيارادة قوية لم أرها في أي طفل التقىته. إن ذلك يشبه التراث". كان يتفهم شخصيتها جيداً، ربما لأنها تشبه شخصيته. شرح قائلاً: "إن إيف مرهفة الحس أكثر مما يعتقد كثيرون من الناس. إنها ذكية للغاية حتى إنها تستطيع دفع الآخرين لفعل ما ت يريد، وهذا يعني أنها تنفر الناس منها، مما يجعلها تصبح وحيدة. إنها تتعلم كيف تكون على سجيتها، وإن كانت تحاول التطهيف من شخصيتها بعض الشيء حتى تستطيع أن تحظى بالأصدقاء الذين تحتجهم".

كانت علاقة جوبيز بزوجته تتسم بالتعقيد في بعض الأحيان ولكنها كانت مغلفة بالإخلاص. فلورين باول الذكية والعطوفة كانت بمثابة مصدر تأثير يحدث توازناً ومثلاً على قدرته على التعبير عن بعض خصاله الأنانية بإحاطة نفسه بأشخاص أقوىاء

العزيمة ومفرطى الحسامية. كانت تدلّي برأيها بهدوء في أمور العمل، وبعزم في المسائل الأسرية، وبشراسة في الجوانب الطبية. وفي بداية زواجهما، شاركت في تأسيس كوليدج تراك، وهو برنامج قومي بعد اليوم الدراسي يساعد الأطفال من يحتاجون إلى رعاية على التخرج في المدرسة الثانوية والالتحاق بالجامعة، ومنذ ذلك الحين صارت إحدى القوى الرائدة في حركة إصلاح التعليم. وصرح جوبيز بإعجابه بعمل زوجته: "إن ما فعلته هي كوليدج تراك يبهرنى حقاً". ولكنها كان رافضاً بوجه عام للأعمال الخيرية ولم يزرها قط في مراكز مساعدة ما بعد الدراسة.

وفي فبراير ٢٠١٠ احتفل جوبيز بعيد ميلاده الخامس والخمسين مع أسرته فقط. حيث زين المطبع بالأعلام والبالونات وأعطيه أطفاله تابعاً لعبة محملي أحمر اللون والذي ارتداه. والآن بعد أن اجتاز بنجاح عاماً عصيّاً من المشكلات الصحية، تمنت باول أن يولي أسرته مزيداً من الاهتمام. ولكن في معظم الأوقات كان جل تركيزه ينصب على عمله. أخبرتني: "أعتقد أن ذلك كان عصيّاً على الأسرة، وخاصة الفتاتين. وبعد عامين من المرض، تحسنت صحته بعض الشيء أخيراً، وتوقعت أن يوليهما بعضاً من انتباهم، ولكنه لم يفعل". قالت إنها تريده أن يفطرى هذا الكتاب كلاً الجانيين من شخصيته ويضعها في السياق السليم. وقالت موضحة: "فسأنه شأن الكثير من العظاماء ممن يتمتعون بهبات استثنائية، لم يكن استثنائياً في كل شيء. فهو لا يتمتع بمعالم اجتماعية، مثل وضع نفسه في مكان الآخرين، ولكنه يكرث كثيراً بشأن تربية وتطوير الجنس البشري، وامدادهم بالأدوات السليمة".

الرئيس أوباما

عندما ذهبت إلى واشنطن في مستهل خريف ٢٠١٠، التقت باول ببعض أصدقائها في البيت الأبيض والذين أخبروها بأن الرئيس أوباما سيذهب إلى وادي السيليكون في شهر أكتوبر المقبل. قالت إنه ربما يريد مقابلة زوجها. راقت الفكرة لمساعدي أوباما؛ لذلك يتناسب مع تأكيده الجديد على التنافسية. علاوة على ذلك، عقد جون دوير - الرئيس المقاوم الذي أصبح أحد أقرب أصدقاء جوبيز - اجتماعاً للجنة الرئيس الاستشارية لاصلاح الاقتصاد يدور حول آراء جوبيز عن الأساليب التي جعلت مكانة الولايات المتحدة تتراجع واقتصر كذلك ضرورة التقاء أوباما بجوبيز؛ لذا تم إدراج موعد مدته نصف ساعة بجدول أعمال الرئيس والذي تقرر عقده في مطار ويستن في سان فرانسيسكو.

كانت هناك مشكلة واحدة: عندما أخبرت باول زوجها بذلك، قال إنه لا يريد هذا. وكان مستاء لأنها رتبت لذلك من وراء ظهره حيث أخبرها: "لن أ quam نفسى في اجتماع

بارز حتى يستطيع أن يشعر بالرضا لأنه قابل أحد رؤساء مجالس الإدارات وانتهى من هذه المهمة". أصرت زوجته أن أوباما "يتفق حـــماً للقائك". أجابها جوبيز لو كان ذلك صحيحاً، إذن لابد أن يتصل به أوباما شخصياً ويطلب مقابلته. استمرت هذه المواجهة خمسة أيام، اتصلت بريد والذى كان فى ستانفورد كى يأتى للمنزل ويتناول العشاء معهم ويحاول إقناع والده. وقد اقتضى جوبيز فى النهاية.

استمر اللقاء فى الواقع خمساً وأربعين دقيقة، ولم يكبح جماح نفسه. قال جوبيز لـ أوباما فى بداية اللقاء: "يبدو لي أنك لن تستطيع أن تكون رئيساً إلا لفترة رئاسية واحدة". وكى تحول دون حدوث ذلك - كما قال - تحتاج إدارتك لأن تكون أكثر تبنياً للمشروعات. وشرح مدى سهولة بناء مصنع فى الصين، وقال إنه بات شبه مستحيل أن تفعل هذا فى هذه الأيام فى أمريكا، فى الغالب بسبب اللوائح والنفقات غير الضرورية. هاجم جوبيز كذلك نظام التعليم فى أمريكا، قائلاً إنه كان عيناً بشكل مئوس منه ومقيداً بقواعد لجان العمل. فعـــى تحـــل لجان المعلمين، لن يكون هناك أمل فى إصلاح التعليم. فأكـــد ضرورة معاملة المعلمين كمحترفين، وليس كعمال بأحد خطوط التجميع فى صناعة ما. فلا بد أن يمتلك مدير المدارس القدرة على تعيين المعلمين وطردهم وفقاً لمدى كفاءتهم. ولا بد أن تظل المدارس مفتوحة حتى السادسة مساء على الأقل؛ ويستمر الفصل الدراسي أحد عشر شهراً من العام. وأضاف أنه لأمر سخيف حقاً أن الصحف الدراســـة الأمريكية مازالت قوامها معلمين يقفون فوق منصة ويستخدمون كتاباً نصية، فجميع الكتب والأدوات التعليمية والتقييمية لا بد أن تكون رقمية وتفاعلية، مصممة خصيصاً لتناسب مع كل تلميذ وتتوفر تقنية راجعة فى الوقت ذاته.

ومعرض جوبيز تكوين مجموعة تضم ستة أو سبعة رؤساء مجالس إدارات والذين يستطيعون حقاً شرح تحديات الإبداع التى تواجهه أمريكا، وواافق الرئيس. وهكذا أعد جوبيز قائمة من أسماء الأشخاص الذين يفترض لهم حضور اجتماع واشنطن الذى سيعقد فى ديسمبر. ولسوء الحظ، بعد أن أضافت فاليري جاريت ومساعدو الرئيس الآخرين الأسماء، اتسعت القائمة لتضم أكثر من عشرين اسمـــاً، مع وجود اسم جيفرى إيميليت - رئيس مجلس إدارة شركة جى إى - فى الصدارة. أرسل جوبيز بريداً إلكترونىـــاً لـ جاريت يخبرها فيه بأن القائمة أصبحت طويلة وأنه لا ينوى الحضور. فى الواقع، كانت مشكلاته الصحية قد انفجرت ثانية بحلول هذا الوقت، لهذا لم يكن بوسعه الذهاب فى جميع الأحوال، لهذا شرح دوير ذلك بصفة شخصية للرئيس.

وفى فبراير ٢٠١١، خطط دوير لاستضافة عشاء صغير على شرف الرئيس أوباما فى وادى السيليكون. ذهب هو وجوبـــز - وزوجتهما - إلى المشـــاء فى إيفـــيا - مطعم يونانى فى بالو أيلتون - لتحديد قائمة ضيوف محدودة. وكان من بين عـــمالقة التكنولوجيا

الاثني عشر المختارين إريك شميدت رئيس شركة جوجل، وكارول بارترز رئيس شركة ياهو، ومارك زوكربيرج رئيس شركة فيسبوك، وجون شامبرز من شركة سيسكو، ولاري إليسون من أوراكل، وأرت ليفنسون من شركة جينيتك، وريد هاستينجس من تيكفيكس. انتبه جوبيز لجمع تفاصيل العشاء بما في ذلك الطعام. أرسل له دوير قائمة الطعام المقترحة، وأجباه بأن بعض الأطباق المقدمة من قبل معهد الطعام - كالجمبري والقد وسلطة العدس - كانت مغالي فيها و "لا تعبر عنك يا جون". اعترض على وجه الخصوص على طبق الحلوي المقرر تقديمها - فطيرة كريمة مزخرفة بترافل الشيكولاتة - ولكن طاقم عمل البيت الأبيض قمعوا اعترافه بتأكيدهم لممعهد الحفلات أن الرئيس يحب فطيرة الكريمة. ولأن جوبيز كان قد فقد كثيراً من الوزن ويشعر بالبرودة بسهولة، فقد حرص دوير على تدفئة المكان جيداً حتى أن زوكربيرج وجد نفسه يتصرف عرقاً بزيارة.

استهل جوبيز - والذي كان يجلس إلى جوار الرئيس - العشاء قائلاً: "بغض النظر من قناعاتنا السياسية، أريد منك أن تعلم أنتا جتنا إلى هنا لنفعل أي شيء نطلب منه خدمة البلاد"، وبالرغم من هذا، تحول العشاء إلى مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بما يستطيع الرئيس فعله للشركات التي يوجد ممثوها هناك. فاقتصر شامبرز على سبيل المثال إعفاء البضائع المستوردة من الخارج من الضرائب على الماكاسب التي يتحققونها عبر البحر إن أتوا ببضائعهم للولايات المتحدة لاستثمارها خلال فترة معينة. كان الرئيس مستاء، وكذلك زوكربيرج، والذي التفت إلى جارييت التي كانت تجلس إلى يمينه وهمس قائلاً: "من المفترض لنا أن نتحدث عن صانع البلاد. لماذا يتحدث عما فيه صالح له؟". تمكّن دوير من إعادة توجيه دفة النقاش من خلال سؤال كل فرد التقدم بقائمة من الإجراءات. وعندما جاء دور جوبيز، أكد الحاجة إلى مهندسين تلقوا مزيداً من التدريبات واقتصر منح آية طلبة أجانب يحصلون على درجة علمية في الهندسة في الولايات المتحدة تصريحًا بالإقامة في البلاد. قال أوباما إنهم يستطيعون القيام بذلك فقط في سياق تشريع Dream Act والذي سيسمح للأجانب غير الشرعيين الذين يصلون البلاد كمهاجر وينهون المرحلة الثانوية أن يصبحوا مقيمين شرعيين - وهو القانون الذي عارضه الجمهوريون. رأى جوبيز أن ذلك هو مثال مزعج للطريقة التي يمكن للسياسة من خلالها أن تقوض سير الأمور، وروى قائلاً: "إن الرئيس حاذق للغاية، ولكنه ظل يعدد لنا أسباب عدم إمكانية القيام بأشياء بعينها. وقد أثار هذا حفيظتي".

تابع جوبيز حديثه مؤكداً أن إحدى طرق حل هذه المشكلة هي تدريب مزيد من المهندسين. فقال إن ثمة ٧٠٠ ، ٠٠٠ عامل يعملون في مصنع أبل في الصين، وذلك لأنها استطاعت توفير ٣٠ ، ٠٠٠ مهندس في الموقع ليدعموا هؤلاء العمال، واستطرد قائلاً:

"وأنت لا تستطيع إيجاد مثل هذا العدد في أمريكا لاستخدامه". وهؤلاء المهندسون العاملون بالطبع لا ينفي أن يكونوا حاصلين على دكتوراه أو يكونوا عباقرة؛ فلا يلزمهم ببساطة إلا مهارات الهندسة الأساسية اللازمة للتصنيع. ويوسع المدارس التكنولوجية أو الكليات المجتمعية أو المدارس التجارية تدريبيهم. قال: "فإن استطعت تعليم هؤلاء المهندسين، نستطيع تشيد مزيد من المصانع هنا". ولد هذا النقاش انطباعاً هوياً لدى الرئيس. فكرر على مسامع مساعديه مرتين أو ثلاث مرات خلال الشهر资料: "لابد أن نجد طرقاً لتدريب الـ ٣٠٠٠ مهندس تصنيع الذين تحدث عنهم جوبيز".

كان جوبيز سعيداً لأن أوباما تابع الموضوع بأهمية، وقد تحدثا هاتفياً بضع مرات بعد هذا اللقاء. وقد عرض تقديم المساعدة في إعداد إعلانات أوباما السياسية لحملة ٢٠١٢ (كان قد قدم العرض نفسه في ٢٠٠٨، ولكنه استاء عندما لم يجد الخبير الاستراتيجي لدى الرئيس ديفيد أكسيلروود احترامه لهذا). أخبرني جوبيز بعد العشاء بضعة أسابيع: "كم أحب أن استدعى لي كلو - بالرغم من تقاعده - وفي ذلك الحين نستطيع إعداد إعلانات عظيمة لأجله". كان جوبيز يحارب الألم طوال الأسبوع، ولكن الحديث عن السياسة ملاهٍ حيويه. بين الحين والآخر، يتدخل خبير فعلى في مجال الإعلانات، تماماً كما فعل هال ريني في حملة It's morning in America عند إعادة انتخاب ريجان في ١٩٨٤؛ لهذا ما أود فعله لا أوباما".

الإجازة المرضية الثالثة، ٢٠١١

يرسل السرطان دوماً إشارات عندما يداهم الجسم ثانية. وقد علم جوبيز ذلك. فكان يفقد شهيته ويشعر بالآلام في أنحاء جسمه حيث يجري أطباؤه فعوصات، ولا يجدون شيئاً، ويطمئنونه بأن كل شيء على ما يرام. ولكنه لا يصدق هذا. فالسرطان له إشاراته الخاصة، وبعد انقضاء بضعة أشهر على استشعاره الإشارات يكتشف الأطباء أن المرض الخبيث لم يعد خاملاً.

حدثت انكasaة أخرى كهذه في بداية نوفمبر ٢٠١٠، فكان يتآلم، وتوقف عن تناول الطعام، فأقتلت ممرضة إلى المنزل وعاشر لفترة على المعاليل الوريدية. لم يجد الأطباء أي شيء يدل على وجود مزيد من الأورام، وافتراضوا أن هذه الأعراض ما هي إلا واحدة أخرى من دوراته الموسمية لحربة المعدوى والأمراض الهضمية. وهو لم يكن قط من الأشخاص الذين يعانون الآلام ببرزانة، لذا أصبح أطباؤه وعائلته معتادين إلى حد ما على شكاوه.

ذهب هو وأسرته إلى كونا فيلديج لقضاء العيد هناك، ولكن شهيته للطعام لم تتحسن. كان المطعم هناك يوجد في حجرة للعامة، وكان الضيوف الآخرون يتظاهرون أنهم لا يلاحظون عندما كان جوبيز – الذي بدا هزيلاً – يتارجح ويشن عند تناول الوجبات، دون أن يلمس طعامه. فقد تعهد المنتجع وضيوفه بعدم التحدث فقط عن حالته أو تسريب أخبار عنها. وعندما عاد جوبيز إلى بالوأنتو، أصبح أكثر انتفالية وكآبة. لقد ظن أنه سيموت – فهكذا أخبر أطفاله – وأنه يخشى لا يستطيع الاحتفال بالمزيد من أعياد ميلادهم معمهم.

وبحلول رأس السنة خسر كثيراً من الوزن ليصل وزنه إلى ١١٥ رطلاً، أى أقل من وزنه الطبيعي بأكثر من خمسين رطلاً. وقد أتت مني سيمبسون إلى بالوأنتو لقضاء الإجازة بها، بصحبة زوجها السابق – كاتب الكوميديا التليفزيونية ريتشارد أبل – وأطفالهما. تحسنت حالته المزاجية بعض الشيء. شرعت الأسر في ممارسة الألعاب المشوائية مثل "نوفل" والتي يحاول فيها المشاركون خداع بعضهم بتبيين من يستطيع كتابة أكثر جملة افتتاحية زائفة مقنعة لكتاب، وبدت الأحوال تزدهر لبعض الوقت. حتى إنه استطاع الذهاب لتناول المشاء في مطعم مع باول بعد رأس السنة ببضعة أيام. سافر الأطفال في رحلة للتزلج على الجليد برأس السنة، في الوقت الذي تقوم به باول ومني سيمبسون بالتناوب في البقاء مع جوبيز في المنزل في بالوأنتو.

لكن في بداية ٢٠١١، بات واضحاً أن ذلك ليس مجرد واحدة من فترات تعكر مزاجه. فاكتشف الأطباء وجود أورام جديدة، وفاقمت الأعراض المصاحبة للسرطان من سوء فقدانه للشهية، وقد لاقوا صعوبة في تحديد قدر العقاقير التي يستطيع جسمه – الهزيل للغاية – تحمله. كان يخبر أصدقائه – وهو يتأوه وفي بعض الأحيان يتلوى من فرط الألم – أنه يشعر كما لو أن كل جزء من أجزاء جسمه قد تعرض للضرب المبرح.

كانت دائرة مفرغة. فالأعراض الأولى للسرطان سبب الألم. وقوض المورفين وغيره من مسكنات الألم التي كان يتناولها من شهيته. وقد تم استئصال جزء من بنكرياسه واستبدل كبده بآخر، لذا كان جهازه الهضمي مختلاً ولاقي صعوبة في امتصاص البروتين. وقد ان الوزن جعله يجد صعوبة في تناول الأدوية القوية. وحالته الهزيلة بالإضافة إلى عقاقير قمع المناعة التي يأخذها أحياناً كي لا يرفض جسمه الكبد المنقول جعلته أكثر عرضة كذلك للإصابة بالعدوى. وأدى فقدان الوزن إلى تقليل طبقات الدهون حول مستقبلات الألم لديه، مما زاد من معاناته. كما أنه كان معرضاً للتآرجحات مزاجية حادة، تسم بنوبات طويلة من الفضب والاكتئاب، والتي كانت تقوض شهيته أكثر.

كانت مشكلات الطعام الخاصة بجوبيز قد تفاقمت على مدار السنوات بفعل سلوكه النفسي إزاء الطعام. فعندما كان صغيراً، تعلم أنه بوسعي تحفيز النشوة من خلال

الصيام. لهذا حتى بالرغم من أنه كان يعرف أن ينبعضى عليه أن يأكل – فكان أطباؤه يتوصّلون إليه لتناول الأطعمة عالية البروتين – إلا أنه اعترف بأن ثمة غريزة للصوم واتباع حميات غذائية مثل نظام أرنولد إيهرت الصارم للتغذى على الفاكهة الذي اتبّعه كمراهن تجوم في عقله اللاواعي. أخذت باول تخبره بأن ذلك ضرب من الجنون، بل إنها إشارت إلى أن إيهرت توفى في السادسة والخمسين من عمره عندما تشرّب وارتطم رأسه، وكانت تستشيط غضباً عندما يأتي إلى المائدة ويكتفى بالتحديق في صمت إلى ساقيه. قالت: "أردته أن يرغم نفسه على تناول الطعام؛ وكانت الأجواء متورّة للغاية في المنزل". وكان الطباخ الذي يعمل لديه بدوام جزئي براير براون مازال يأتي في فترة بعد الطهيره وبعد مجموعة من الأطباق الصحية، ولكن جوبيز كان يتذوق طبقاً أو اثنين ويطرحهما جانبًا بوصفهما لا يؤكلان. وذات ليلة أعلن: "أستطيع ربما تناول قدر هليل من فطيرة القرع"، وقام براون معتدل المزاج بإعداد فطيرة فرع من الصفر خلال ساعة. وقد أكل جوبيز قصمة واحدة، ولكن براون كان سعيداً للغاية.

تحدثت باول إلى متخصصي اضطرابات الطعام والأطباء النفسيين، ولكن زوجها كان يتجنبهم حيث رفض أن يأخذ أية عقاقير، أو يعالج بأى شكل من الأشكال من اكتتابه. قال: "عندما تراودك مشاعر كالحزن أو الغضب إزاء مرضك أو محنتك، فإن قيامك بياخنائتها يشبه خوضك حياة زائفه ومصطنعة". في الواقع لقد تراجعت ناحية طرف النقيض الآخر، فصار عابسًا ودامماً ومباليقاً في وصف مشاعره، حيث كان ينوح لكل من حوله بأنه على وشك مفارقة الحياة. وأصبح الاكتتاب جزءاً من الدائرة المفرغة حيث قلل من شهيته للطعام.

وبعدأت صور وفيديوهات لـ جوبيز وهو يبدو هزيلاً تظهر على الإنترنـت، وسرعان ما تداولت الألسن شائعات حول مدى مرضه. وكانت المشكلة – كما أدركت باول – أن هذه الشائعات صحيحة وأنها لن تذهب لحالها. كان جوبيز قد وافق على مضض أن يأخذ إجازة مرضية منذ عامين، عندما ساءت حالة كبده، وفي هذه المرة قاوم هذه الفكرة أيضاً. فذلك كان يشبه تركه لوطنه، دون أن يعرف إن كان سيعود أم لا. وعندما رضخ في النهاية – في يناير ٢٠١١ – كان أعضاء المجلس يتوقعون هذا؛ واستقرّ الاجتماع الهاتفي الذي أخبرهم به أنه سيأخذ إجازة مرضية أخرى ثلاث دقائق فقط. كان قد ناقش مع المجلس – في الجلسات الإدارية – أفكاره حول من سيحل محله إذا ما حدث أى شيء له، مقدماً مجموعة من الخيارات قصيرة وطويلة المدى. ولكن لم يكن هناك مجال للشك – في الموقف الحالى – أن تيم كوك سيتولى مسؤولية العمليات اليومية.

وفي ظهيرة السبت التالى، سمح جوبيز لزوجته بأن تعتقد اجتماعاً لأطبائه. فأدرك أنّه يواجهه نوعية من المشكلات لم يسمح فقط بظهورها فى أبل. فعلاجه كان مجزأً وليس

متكاملاً. فكان يعالج كل مرض من أمراضه مجموعة من المتخصصين - أطباء أورام، ومتخصصون في علاج الألم، وأطباء تغذية، وأخصائى كبد، وأخصائى أمراض الدم - ولكنهم لم يعملوا بشكل متناسق، كما فعل جيمس إيسون في ممفيس. قالت باول: "إحدى أكبر مشكلات مجال الرعاية الطبية هي افتقاره إلى متابعي الحالات، والذين يمكن اعتبارهم بمثابة الظهير الربيعي لكل فريق"، وتتجلى هذه المشكلة في ستانفورد، حيث يبدو أن ما من أحد مسئول عن تحديد العلاقة بين الغذاء والآلام أو بينه وبين علم الأورام. لذا طلبت باول من أخصائيي ستانفورد باختلاف تخصصاتهم الإitan إلى منزلهم لحضور اجتماع والذى سيضم كذلك أطباء خارجيين يتبنون نهجاً أكثر قوة وتكاملاً في العلاج، مثل ديفيد أوجس من جامعة جنوب كاليفورنيا. وقد اتفقا حول نظام جديد لمحابهة الألم وللتنتسيق بين العلاجات الأخرى.

وبفضل بعض العلوم الرائدة، نجح الأطباء في إبقاء جوبيز متقدماً بخطوة على السرطان. فأصبح واحداً من أول عشرين شخصاً في العالم تخضع جميع جينات ورمه السرطانية بالإضافة إلى حمضه النووي الطبيعي للتسلسل. ووصلت تكلفة هذه العملية - في هذا الوقت - لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ دولار.

وأجرى التسلسل الجيني والتحاليل - بالتعاون مع بعضهم - فرق العمل في ستانفورد وجوبيز هوينكز ومعهد بورد في كلية ماساتشوستس، وهارفارد. وبعد التعرف على البصمة الجينية والوراثية الفريدة لأورام جوبيز، تمكّن أطباؤه من اختيار عقاقير يعينها استهدفت مباشرة المسارات الجزيئية المميتة التي تؤدي إلى نمو خلايا السرطانية بطريقة غير طبيعية. وهذه الطريقة - المعروفة باسم العلاج بالاستهداف الجزيئي - كانت أكثر فاعلية من العلاج الكيماوى التقليدى، والذى يهاجم عملية الانقسام بكل خلايا الجسم، سواء كانت مسرطنة أم لا. ولم يكن هذا العلاج الاستهدافي سعرياً، ولكن فى بعض الأحيان يقترب من ذلك، فهو يسمح للأطباء بتمحیص عدد كبير من العقاقير - الشائعة وغير الشائعة، والمتحادة أو تلك التي في طور التطوير فقط - لتبيّن ما العقاقير الثلاثة أو الأربع التي ستؤدي إلى أفضل نتيجة. وهي أي وقت يتغير به سرطانه ويلتف حول واحد من هذه العقاقير، يكون لدى الأطباء واحد آخر لتجربته.

وبالرغم من أن باول كانت تشرف على حالة زوجها بكد، إلا أنه كان من يتخذ القرار الأخير بشأن كل علاج جديد يجربه. ومثال نمطي على هذا حدث في مايو ٢٠١١، عندما عقد اجتماعاً مع جورج فيشر وأطباء آخرين من ستانفورد، ومعالى التسلسل الجيني من معهد بورد ومستشاره الخارجى ديفيد أوجس حيث اجتمعوا جميعاً حول طاولة فى جناح فى فندق الفورسيزونز فى بالو أيلتو. لم تأت باول، ولكن ابنهما ريد أتى. وطوال ثلاثة ساعات، ألقى باحثو ستانفورد ومعهد بورد عروضاً تقديمية حول المعلومات الجديدة

التي توصلوا إليها بشأن البصمات الجينية لسرطانه. كان جوبيز مشاكشاً كمهده دوماً. فقام بيايقاف أحد محللى معهد بورد لأنه أخطأ واستخدم شرائج باوريوبينت. وقد وبلغه جوبيز وشرح له لماذا يعتبر برنامج Keynote للعرض التقديمية الخاص بأبل أفضل؛ بل إنه عرض أن يعلمه طريقة استخدامه، وفي نهاية الاجتماع، قام جوبيز وفريقه بمناقشة كل المعلومات الجينية، وتقييم الأسباب المنطقية لاستخدام كل واحدة من العلاجات المقترحة، والتوصيل إلى قائمة من الاختبارات التي تساعده على ترتيب تلك العلاجات بشكل أفضل.

وقد أخبره أحد أطبائه بأن ثمة أملاً بأن يصنف سرطانه عما قريب – وراق ذلك للأطباء الآخرين – بوصفه مرضًا مزمنًا قابلاً للسيطرة، والذى يمكن إبقاؤه خاملاً حتى يموت المريض من شيء آخر. وقد أخبرنى جوبيز بعد أحد اجتماعاته مع أطبائه: "إما أنت سأكون أول من يتمكن من النجاة من سرطان كهذا، أو سأكون آخر من سيموت متأثراً به. فاما أكون من بين أول من يصلون إلى الشاطئ، أو آخر من يفرقون".

الزائرون

عندما أذيع خبر إجازته المرضية، بدأ الموقف رهيباً للغاية حتى إن ليزا برينان جوبيز عاودت الاتصال به بعد أكثر من عام ورقت أن تأتي من نيويورك في الأسبوع التالي. لقد تأسست علاقتها بأبيها على طبقات من الاستثناء، فهو رجل لها على مدار السنوات العشر الأولى من حياتها سبب لها جرحاً غائراً. وما زاد الأمر سوءاً أنها ورثت بعضاً من حدته، وبعضاً - كما شعر - من حس والدتها بالظلم، يروى قبيل وصول ليزا مباشرة: "أخبرتها مراراً بأننى كنت أتمنى لو كنت أمّاً أفضل عندما كانت في الخامسة، ولكن عليها الآن نسيان ذلك بدلاً من أن تظل غاضبة بالفترة المتبقية من حياتها".

سارت الزيارة على ما يرام. كان جوبيز قد بدأ يشعر ببعض التحسن، وكانت حالته المزاجية مستقرة مما سمح له بإصلاح علاقاته والتغيير عن حبه لمن حوله، وفي سن الثانية والثلاثين، كانت ليزا تخوض علاقة جادة لأول مرة في حياتها. فكان صديقها مخرجاً شاباً مكافحاً من كاليفورنيا، وتمادي جوبيز كثيراً عندما اقترح عليهم المودة إلى بالو أكتو إذا ما تزوجا. قال لها: "اسمعي، لا أعرف قدر الوقت المتبقى لي في هذه الدنيا. فالأطباء لا يعرفون حقاً. فإن أردت رؤيش أكثر، سيعتزم عليك الانتقال إلى هنا. لماذا لا تفكرين في هذا؟"، وبالرغم من أن ليزا لم تنتقل إلى الغرب، إلا أن جوبيز كان سعيداً لأنهما نصالحا على نحو جيد. "لم أكن واثقاً أتنى أريدها أن تزورنى؛ لأننى كنت مريضاً

ولا أرغب في مزيد من التعقيدات. لكنني سعيد للغاية أنها أقت. فساعد ذلك في حسم كثير من الأمور بداخلى".

تلقي جوبيز في ذلك الشهر زيارة من شخص يريد إصلاح العلاقات فيما بينهما. فكان أحد مؤسسي جوجل لاري بيدج – والذى يعيش على بعد ثلاثة شوارع فقط – قد أعلن لنوه عن خططه لاستعادة زمام الشركة من إريك شميدت. كان يعرف كيف يتملق جوبيز: فسأل إن كان بوسه الزيارة والاستماع إلى نصائحه حول كيف يكون رئيس مجلس إدارة جيداً، وكان جوبيز لا يزال غاضباً من جوجل. يقول: "أول فكرة خطرت على ذهنى كانت "تبأ لك". ولكنني أمعنت النظر في الأمر وأدركت أن الجميع ساعدونى عندما كنت شاباً، بداية من بيل هيوليت إلى ذلك الرجل الذى يسكن بالقرب منى والذى كان يعمل فى إتش بي؛ لذا اتصلت به ثانية وواهقت". جاء بيدج وجلس فى غرفة معيشة جوبيز، واستمع لأفكاره الخاصة بانتاج منتجات عظيمة وبناء شركات لا تفتقى. يروى جوبيز:

تحدثنا كثيراً عن التركيز. واختيار الناس. كيف تعرف بمن تثق وكيف تبني فريقاً من المعاونين تعتمد عليهم. شرحت له طرق المعارضه والمعالجه التي عليه اتباعها ليحول دون انهيار الشركة أو وقوعها في أيدي اللاعبين من الدرجة الثانية. وأهم شيء أكدته هو التركيز على تبنى ما الذي تريده جوجل عندما تتمو. إن كل شيء الآن يوجد على الخريطة. ما المنتجات الخمسة التي تود التركيز عليها؟ تخلص من الباقي؛ لأنه يجرك للأسفل. فهو سيحولك إلى مايكروسوفت. سيجعلك تصنع منتجات لا يأس بها ولكنها ليست عظيمة. حاولت أن أقدم له المساعدة قدر إمكانى. وسأواصل القيام بذلك مع أناس من أمثال مارك زوكربيرج أيضاً. هكذا سأمضي جزءاً من الوقت المتبقى لي. أستطيع مساعدة الجيل التالي على تذكر نسل الشركات العظيمة هنا وكيف يواصلون المسيرة، وهذه البلدة ساعدتني كثيراً. ولا بد أن أبذل قصارى جهدى لرد الجميل.

حيث الإعلان عن إجازة جوبيز المرضية في ٢٠١١ آخرین على الذهاب في رحلة إلى منزله في بالو ألتون، فذهب إليه بيل كلينتون على سبيل المثال وتحدى بشأن كل شيء بدءاً من الشرق الأوسط إلى السياسات الأمريكية. ولكن أكثر تلك الزيارات إثارة للمشاعر كانت زيارة عبقرى التكنولوجيا الآخر الذي ولد عام ١٩٥٥ ، الرجل الذي ظل لأكثر من ثلاثة عقود منافساً لجوبيز وشريكه في تحديد معالم عصر أجهزة الحاسوب الشخصية. لم يفقد بيل جيتس ولعه فقط بجوبيز. ففي ربيع ٢٠١١ كتب بصحبته في عشاء في واشنطن، حيث أتى ليناقش المساعي الصحية العالمية لمؤسساته. وقد عبر عن دهشته لنجاح iPad (آى باد) وكيف أن جوبيز – بالرغم من مرضه – كان يبحث عن طرق

لتحسينه. قال في حزن: "هأنذا، كل ما أفعله هو إنقاذ العالم من الملاريا ومثل هذه الأمراض، وما زال ستيف يخترع منتجات جديدة مذهلة. ربما كان ينبغي على الاستمرار في هذه اللعبة". ابتسم كي يؤكد لي أنه يمزح، أولى بخلط المزاج بالجدية.

ومن خلال صديقهما المشترك مايك سلين، رتب جيتس لزيارة جوبيز في مايو. وقبل الموعد المقرر للزيارة بيوم، اتصل مساعد جوبيز ليخبره بأنه لا يشعر بأنه على ما يرام. وتم تحديد موعد آخر للزيارة، وفي وقت مبكر من ظهيرة أحد الأيام قاد جيتس سيارته لمنزل جوبيز، وسار عبر البوابة الخلفية حتى باب المطبخ المفتوح، ورأى إيف تستذكر على الطاولة. سألهما: "هل ستيف هنا؟" أخبرته إيف أنه يوجد بحجرة المعيشة ووجهته إليها.

أمضيا أكثر من ثلاثة ساعات معاً، بمفردهما، يستعيدان الذكريات. يروي جوبيز: "كنا مثل رجلين يعملان في المجال نفسه مستغرقين في الذكريات. كان أسعد مما سبق لي أن رأيته، وظللت أفكّر كيف أنه يبدو بصحة جيدة". وكان جيتس مذهولاً كذلك لأن جوبيز - بالرغم من أنه بدا هزيلاً بشكل مفزع - كان يتمتع بقدرات طاقة يفوق ذلك الذي توقعه. كان متفتحاً بشأن مشكلاته الصحية وكان يشعر - على الأقل في هذا اليوم - بالتقاؤل. فقال لجيتس إن أنظمة علاجه بالعقاقير الاستهدافية التسلسليّة كانت تشبه "القفز من ورقة زنب طافية إلى أخرى" محاولاً التقدم بخطوة على السرطان.

طرح جوبيز بعض الأسئلة عن التعليم، وعرض جيتس رؤيته عن ملامع المدارس في المستقبل، وقيام التلاميذ بمشاهدة المحاضرات ودورس الفيديو بمفردهم في الوقت الذي يستقلون وقت الصفوف الدراسية للنقاشات وحل المشكلات. واتفقا على أن أجهزة الحاسب لم تحدث حتى الآن إلا أثراً محدوداً على المدارس - أقل كثيراً من الذي أحدثه على مجالات أخرى في المجتمع كالإعلام والطبع والقانون. وقال جيتس إنه كي يتغير هذا، لابد أن تركز أجهزة الحاسب والهواتف المحمولة على تقديم دروس أكثر شخصية وتوفير تغذية راجعة تحفيزية.

تحدثا كذلك عن مباحث الأسرة، بما في ذلك مدى محالفة الحظ لهما؛ لأن لديهما أطفالاً صاحبين ومتزوجين من نساء صالحات. يروي جيتس: "تحدثنا عن مدى حسن حظه لأنه قابل لورين، والتي أبقيته نصف عاقل، وعن لقائى بميلinda والتي أبقيتني نصف عاقل. ناقشنا كذلك مدى صعوبة وضع أطفالنا، وما يمكننا فعله للتخفيف من حدة هذا. كان لقاء شخصياً للغاية". وخلال اللقاء، أنت إيف - والتي كانت في الماضي تشارك في عروض الخيال مع ابنة جيتس، جينيفير - إلى المطبخ وسألها جيتس عن نوعية اللفزات التي تحبها أكثر.

وباقتراب نهاية لقائهما، أتى جيتس على "الأشياء المذهلة" التي ابتكرها جوبيز وأثنى على مقدرته على إنقاذ أبل في أواخر التسعينيات من المخربين الذين كانوا على وشك

تدميرها. بل إنه قدم اعترافاً مثيراً، فخلال حياتهما المهنية، تبين كل واحد منها بفلسفة تناقض مع فلسفة الآخر حول واحدة من أهم قضایا العالم الرقمي: ما إذا كان ينبغي دمج المكونات الصلبة والبرامج في كيان مغلق أم من الأفضل جعله مفتوحاً. أخبره جيتس: "طالما ظننت أن نموذجاً مفتوحاً أفقياً هو الأفضل والأكثر استمرارية. ولكن ثبت أن النموذج المغلق الرأسي يمكن أن يكون عظيماً أيضاً"، وأجاب جوبيز بتقدیم اعتراف هو الآخر قائلاً: "ونموذجك جيد كذلك".

كان كلاهما محقاً. فكل نموذج من النموذجين حقق نجاحاً كبيراً في عالم أجهزة الحاسب الشخصية، حيث استطاع نظام تشغيل ماكنتوش التعايش جنباً إلى جنب مع مجموعة متنوعة من أنظمة الويندوز، وهذا هو ما سيحدث على الأرجح في عالم أجهزة الهاتف المحمول. ولكن بعد أن روايا نقاشهما، أضاف جيتس تحذيراً: "الطريقة المدمجة تؤثر شرارها عندما يقف جوبيز خلف الدفة. ولكن هذا لا يعني أنها ستكتسب الكثير من الجولات في المستقبل". ولقد شعر جوبيز أيضاً بأن عليه إضافة تحذير حول جيتس بعد وصفه للقائهما: "بالطبع نجح نموذجه المجزأ، ولكنه لم يستطع تصنيع منتجات عظيمة حتى من خلاله، فهو يجعله يصنّع منتجات سيئة. تلك كانت المشكلة. المشكلة الكبرى، على الأقل بعد مرور الوقت".

" جاء اليوم الموعود "

كان لدى جوبيز الكثير من الأفكار والمشروعات الأخرى التي تمنى تنفيذها، فأراد تدمير صناعة الكتب المدرسية النصية وحماية العمود الفقري للطلاب من حقائب الظهر من خلال ابتكار نصوص ومناهج إلكترونية بـ iPad (آي باد). كان يعمل أيضاً مع بيل أتكينسون - صديقه من فريق نظام تشغيل ماكنتوش الأصلي - لتصميم تكنولوجيا رقمية جديدة على مستوى النقطة الضوئية تسمح للناس بالتقاط صور رائعة باستخدام جهاز iPhone (آي فون) حتى في المواقف التي لا يتوافر بها كثير من الضوء، كما أراد أن يعمل بأجهزة التلفاز ما فعله بأجهزة الحاسوب ومشغلات الموسيقى والهواتف حيث جعلها بسيطة وفاخرة. قال لي: "أود ابتكار جهاز تلفاز مدمج سهل الاستخدام. وهو سيكون متزامناً مع كل أجهزتك ومع سحابة iCloud". فلن يعود المستخدمون بحاجة للصراع مع أجهزة تحكم عن بعد مقدمة لتشغيل الذي هي ذي أو التنقل بين القنوات. "سيتضمن أبسط منصة يمكنك تخيلها. فقد تمكنت من ابتكارها أخيراً".

ولكن بحلول يونيو ٢٠١١، كان السرطان قد انتشر للعظام وأماكن أخرى من جسمه، ولاقى أطباؤه صعوبة في إيجاد عقاقير استهدافية تستطيع ردع المرض. كان متأثراً ولا

يحظى بنوم منتظم وطافته محدودة وتوقف عن الذهاب للعمل، وكان قد حجز هو وباؤل قارياً شراعياً للذهاب في رحلة بحرية أسرية بنتهاية الشهر، ولكن كل هذه الخطط ألفيت. لم يكن يتناول أية أطعمة صلبة تقريباً، وأمضى معظم أيامه في حجرة نومه يشاهد التلفاز.

وفي أغسطس، وردتني رسالة بأنه يريدنى أن أزوره. وعندما وصلت لمنزله في منتصف النهار يوم السبت، كان لا يزال نائماً؛ لذا جلست مع زوجته وأطفالي في الحديقة الراخدة بعدد وفيه من الزهور الصفراء وأنواع عديدة من الأقحوان، حتى أرسل لي كى أذهب إليه. وجذبه متقدقاً في الفراش ويرتدى بنطاطاً قصيراً كاكى اللون وكنزة ذات باقة عالية. كانت ساقاه تشبهان المص، ولكنه كان مبتسماً وحاضر الذهن. قال: "من الأفضل أن نسرع؛ لأننى لا أملك سوى قدر محدود من الطاقة".

أراد أن يرينى بعض صوره الشخصية وانتهى عدداً منها لاستخدامه في الكتاب. ولأنه كان ضعيفاً لدرجة لا تسمع له بالنهوض من الفراش، أشارناهية عدد من الأدراج في الغرفة، وجلبت أنا بعرض الصور الموجودة بكل واحد. جلست على جانب الفراش وأخذت أرفع الصور واحدة تلو الأخرى حتى يتمكن من رؤيتها. بعض الصور استعثه على رواية قصص، والبعض الآخر رسم تقطيبية أو ابتسامة على وجهه. لم يسبق لي أن رأيت صورة لوالده - بول جويز - وقد ذهلت عندما ظهرت في لقطة أخذت في الخمسينيات لرجل وسيم حاد يحمل طفلاً في الثانية من عمره تقريباً حيث قال: "نعم، هذا هو، تستطيع استخدامها". بعد ذلك أشار لصندوق يقع بالقرب من النافذة والذي احتوى على صورة لوالده وهو ينظر إليه بحب في زفافه. قال جويز بهدوء: "كان رجلاً عظيمًا". قلت شيئاً على غرار: "كان ليغير بك"، فصحح لي جويز قائلاً: "لقد كان بالفعل فخوراً بي".

ولبرهة، بدا أن الصور جددت طاقته. تحدثنا عن شخصيات عديدة من ماضيه - بدءاً من تينا ريدز إلى مايلك ماركولا وبيل جيتس - ورأيهم فيه الآن. أخبرته بما قاله جيتس بعدما وصف زيارته الأخيرة لـ جويز، وهو أن أبل أثبتت أن الطريقة المفلحة من شأنها أن تتبع ولكن فقط "عند وقوف جويز خلف الدفة". ظن جويز أن ذلك سخيف، قال: "بمقدور أي شخص تصنيع منتجات أفضل بهذه الطريقة، وليس أنا فقط؟"؛ لذا طلبت منه تحديد اسم شركة أخرى استطاعت تصنيع منتجات عظيمة بالإصرار على نهج الأجهزة المفلحة. هكر لبعض الوقت محاولاً إيجاد مثال. وقال أخيراً: "شركات السيارات". ولكنه أضاف: "أو كان هذا ما يفعلونه على الأقل".

وعندما نقاشنا الحالة المؤسفة للأقتصاد والسياسة، أبدى بعض الآراء الحادة عن افتقار العالم إلى القيادات القوية قائلاً: "لقد خيب أو ياماً ظنى. فهو يلاقى صعوبة هي

قيادة البلاد؛ لأنّه يعزف عن مضايقة الناس أو إثارة استيائهم". أدركت ما كنت أفكّر به ووافقت بابتسامة: "نعم، أنا لم أواجه تلك المشكلة قطّ".

وبعد ساعتين، صار أكثر هدوءاً؛ لذا نهضت من على الفراش وعزمت المغادرة. قال: "انتظر" بينما يشيرني إلى كресل ثانية، مرت دقيقة أو اثنان قبل أن يستطيع حشد طاقة كافية كي يتحدث، وقال أخيراً مسيراً إلى قراره بالتعاون مع هذا الكتاب: "كنت مدعوراً من هذا المشروع. كنت فلّاما للنهاية".

سألته: "ولماذا فعلت ذلك؟".

قال: "أردت لأطفالى أن يعرفونى. فلم أكن متواجداً دائمًا معهم، وأردت أن يعرفوا السبب في ذلك ويتفهموا ماذا فعلت. وعندما مرضت كذلك، أدركت أنّ أنساناً آخرين سيكتبون عنى إنّ مت، وأنّهم لن يعرفوا أي شيء. فلن يتّفهموا شيئاً؛ لذا أردت أن أتأكد أنّ ثمة شخصاً سمع ما أريد أن أقوله".

وطوال عامين لم يسألنى قطّ عن أي شيء أضفته للكتاب أو الاستنتاجات التي توصلت إليها. ولكنه الآن نظر إلىّي وسألنى: "أعلم أنه سيوجد الكثير من الأشياء التي لن تروق لي في كتابك". كان ذلك مسؤولاً أكثر منه جملة خبرية، وعندما حدق إلىّي انتظاراً للإجابة، أومأت، وابتسمت وقلت إنّي واثق أنّ هذا صحيح. قال: "هذا جيد. فهذا الذي يبدأ أنه كتاب شاركت أنا في تأليفه. لن أفرأه الآن لأنّنى لا أريد أن أغضب. ربما أقرأه خلال عام – إنّ كنت لا أزال على قيد الحياة". لكن في ذلك الحين أغلق عينيه وتبددت طاقته، لذا راحت في هدوء.

وبندهور صحته خلال هذا الصيف، بدأ جوبيز ببطء يواجه المحروم: أنه لن يعود إلى أبل كمدير تنفيذى. لذا حان وقت التقاعد. ظل يصارع مع هذا القرار لأسابيع، وطرحه للمناقشة مع زوجته وبيل كامبل وجوني آيف وجورج رايلي. أخبرنى: "أحد الأشياء التي أردت القيام بها الأجل أبل هو ضرب نموذج يحتذى به في نقل حقوق الإدارة"، ولقد مزح بشأن كل التغييرات الصعبة التي حدثت بالشركة على مدار الخمسة والثلاثين عاماً المنصرمة. "طالما كان الأمر صعباً، كما هي الحال في بلدة من بلدان العالم الثالث. وأحد أهدافي كان جعل أبل أفضل شركة في العالم، وإجراء تغييرات منتظمة كان هو مفتاح ذلك".

وقرر أن أفضل وقت ومكان لإجراء التغيير هو اجتماع مجلس الإدارة الذي يعقد بانتظام في الرابع والعشرين من أغسطس. كان متلهفاً على فعل ذلك بنفسه، بدلاً من أن يكتفى بإرسال خطاب أو حضور الاجتماع هاتفياً؛ لذا أرغم نفسه على تناول الطعام وحشد الطاقة. وفي اليوم السابق للاجتماع، قرر أن يوسعه فعل ذلك، ولكنه احتاج مساعدة مقعد منتحر. أعدت الترتيبات لأخذته بالسيارة إلى المقر ودفعه بالمقعد إلى حجرة المجلس بأقصى سرية ممكنة.

وصل قبل أن تشير عقارب الساعة إلى الحادية عشرة صباحاً مباشرة، عندما كان أعضاء المجلس ينهون تقارير اللجنة والأعمال الروتينية المعتادة الأخرى. أدرك معظم الناس ما سيحدث. لكن بدلاً من التطرق إلى الموضوع الذي يوجد بذهن الجميع مباشرة، تحدث تيم كوك وبيت أوبنهايمر – رئيس الإدارة المالية – عن النتائج الخاصة بربع السنة وتصورات العام القادم، وبعد ذلك قال جوبيز إن لديه شيئاً شخصياً يود أن يقوله. سأل كوك ما إذا كان ينبغي عليه هو وأعضاء الإدارة العليا الآخرين المغادرة، وسكت جوبيز ثلاثين ثانية قبل أن يقرر ضرورة مغادرتهم. وبمجده أن خلت الحجرة من الجميع فيما عدا المديرين الستة الخارجيين، بدأ يقرأ بصوت عال خطاباً أعده مسبقاً ونفعه على مدار الأسابيع السابقة قائلاً: "لطالما قلت إنه لو أتي يوم لا أستطيع فيه الإيفاء بواجباتي والتوقعات المنتظرة مني كرئيس مجلس إدارة أبل، سأكون أول من يخبركم بهذا، وللأسف جاء هذا اليوم".

كان الخطاب بسيطاً ومباشراً ومكوناً من ثمانى جمل فقط. اقترح به أن يحل كوك محله، واقتراح أن يكون أحد أعضاء المجلس قائلاً: "أؤمن بأن أفضل أيام أبل وأكثرها ابتكاراً ما زالت قادمة. وأنطلع لرؤيه هذا والمساهمة في تجاوزها هي دور جديد".

ساد صمت طويل. كان آل جور هو أول من تحدث، وسرد إنجازات جوبيز أثناء توليه لنفسه. وأضاف مايكى دركسلر أن مشاهدة جوبيز يحدث تحولاً فى أبل كانت "أحد أكثر الأمور التى رأيتها فى العمل روعة"، وأنهى آرت ليفسنون على حرص جوبيز على إجراء هذا التحول بسلامة. لم يقل كامبل شيئاً، ولكن ترققت الدموع فى عينيه عند الإعلان رسمياً عن نقل السلطة.

وأثناء تناول الغداء، جاء سكوت فورستول وفييل تشيلر لعرض نماذج لبعض المنتجات التي ستطرحها أبل عما قريب. وقد أ茅طراهم جوبيز بوايل من الأسئلة والأفكار، وخاصة بخصوص إمكانات شبكات الجيل الرابع الخلوية والبرامج التي يحتاجون إضافتها لهواتف المستقبل. وعرض فورستول فى الاجتماع تطبيقاً للتعرف على الصوت. وبينما يشعر بالخوف، أمسك جوبيز بالهاتف فى منتصف العرض وتبين ما إذا كان يستطيع خداعه، وسأل: "ما حالة الطقس فى بالو أنتو؟" أجابه التطبيق. وبعد بضعة أسئلة أخرى، تحداه جوبيز: "هل أنت رجل أم امرأة؟" والمذهل أن التطبيق أجاب بصوت ألى: "إنهم لم يعطوني جنساً محدداً". ولبرهة أصبحت الأجواء أكثر مرحاً.

وعندما طرح موضوع الحاسوب اللوحي، عبر البعض عن شعورهم بالانتصار لأن إتش بى انسحب من هذا المجال لعدم قدرتها على التنافس مع iPad (آى باد). ولكن جوبيز تفهم وقال إن ذلك أمر محزن. قال: "لقد بنى هيوليت وباكارد شركة عظيمة، وظننا أنهما تركاها فى أيد أمينة. ولكنها الآن تتعرض للدمار. إنه أمر مؤسف. أتمنى أن أكون

قد تركت إرثاً أقوى حتى لا يحدث هذا قط في أبل". وعند استعداده للرحيل تجمع حوله أعضاء المجلس لمعانقته.

وبعد لقاءه بالفريق التنفيذي لشرح مستجدات الأمور، عاد جوبيز إلى المنزل بالسيارة بصحبة جورج رايلى، وعندما وصلا المنزل، كانت باول بالفناء الخلفي تحصد العسل من خلايا النحل بمساعدة إيف. وقد خلعتا خوذتيهما وجلبنا قدر العسل إلى المطبخ، حيث اجتمع ريد وايرين، حتى يستطيعوا جميعاً الاحتفال بهذا التقاعد. أخذ جوبيز ملعقة من العسل وأعلن أنه رائع.

وفي هذه الليلة، أكد رغبته في أن يواصل العمل بقدر ما تسمح له صحته قائلاً: "سوف أعمل على ابتكار منتجات جديدة وتسييقها والأشياء التي أحبها". ولكن عندما سأله عن شعوره بشأن تخليه عن إدارة الشركة التي بناها، أصبحت نبرته حزينة وانخرط في توتره السابق. قال: "لقد حظيت بكثير من الحظ في حياتي المهنية، وكثير من الحظ في حياتي الشخصية، لقد فعلت كل ما أستطيع فعله".

الإرث

جنة الاختراع الساطعة

وصلة FireWire فايبر وير

لقد انعكسـت شخصيـته عـلـى المنتـجـات الـتـى يـتـكـرـها، فـتمـاـمـاً مـثـلـ لـبـ فـلـسـفـةـ أـبـلـ - بـداـيةـ منـ نـظـامـ تـشـغـيلـ المـاـكـنـتوـشـ الأـصـلـىـ فـىـ إـلـىـ ١٩٨٤ـ إـلـىـ iPadـ (ـالـآـىـ بـادـ)ـ بـعـدـ مـضـىـ جـيلـ كـامـلـ - الـتـىـ تـمـثـلـ فـىـ التـلاـحـمـ بـيـنـ الـجـهاـزـ وـالـنـظـامـ، كـانـتـ شـخـصـيـةـ سـتـيفـ جـوـبـزـ تـحـمـلـ الطـابـعـ نـفـسـهـ: اـنـقـعـالـاتـهـ وـمـثـالـيـتـهـ وـرـغـبـاتـهـ وـبـرـاعـتـهـ الـفـنـيـةـ وـوـحـشـيـتـهـ وـهـوـسـهـ بـالـسـيـطـرـةـ كـانـتـ جـمـيعـهـاـ مـلـتـحـمـةـ بـنـهـجـهـ فـىـ الـعـمـلـ وـالـمـنـتـجـاتـ الـتـىـ تـتـخـلـفـ عـنـ ذـلـكـ.

وـتـبـدـأـ نـظـرـيـةـ الـمـجـالـ الـمـتـحـدـ الـتـىـ تـرـبـطـ مـعـاـ سـخـصـيـةـ جـوـبـزـ وـمـنـتـجـاتـهـ بـأـكـثـرـ صـفـاتـهـ بـرـوـزـاـ:ـ حـدـتـهـ،ـ فـقـرـاتـ صـمـتـهـ بـمـقـدـورـهـاـ أـنـ تـكـونـ حـارـقةـ تـمـاـمـاـ كـحـدـيـثـ القـاسـىـ؛ـ فـقـدـ عـلـمـ نـفـسـهـ كـيـفـ يـعـدـقـ دـوـنـ أـنـ يـطـرـفـ بـعـيـنـيـهـ،ـ وـفـىـ بـعـضـ الـأـحـيـانـ تـكـونـ هـذـهـ الحـدـةـ سـاحـرـةـ -ـ بـطـرـيـقـةـ عـبـقـرـيـةـ غـرـبـيـةـ الـأـطـوارـ -ـ وـمـثـالـ عـلـىـ ذـلـكـ عـنـدـمـاـ كـانـ يـشـرـحـ عـمـقـ مـوـسـيـقـيـ بـوبـ دـيـلـانـ أوـ السـبـبـ الـذـىـ يـجـعـلـ أـىـ مـنـتـجـ يـطـلـقـهـ فـىـ الـلـعـظـةـ الـحـالـيـةـ هـوـ أـكـثـرـ مـنـتـجـاتـ أـبـلـ رـوعـةـ،ـ وـفـىـ أـوـقـاتـ أـخـرـىـ يـكـوـنـ هـذـاـ مـرـيـمـاـ،ـ كـالـأـوـقـاتـ الـتـىـ يـشـوـرـ بـهـاـ بـشـأـنـ تـدـمـيرـ جـوـجلـ أوـ مـاـيـكـروـسـوـفـتـ لـ أـبـلـ.

وـقـدـ اـسـتـثـارـتـ هـذـهـ الحـدـةـ رـأـيـاـ عـالـيـاـ مـزـدـوـجـاـ.ـ فـأـشـارـ زـمـلـاؤـهـ إـلـىـ مـاـ يـسـمـىـ اـنـشـطـارـ الـبـطـلـ /ـ الـأـحـمـقـ.ـ فـكـانـ يـتـقـمـصـ إـحـدـيـ الـشـخـصـيـتـيـنـ،ـ وـأـحـيـاـنـاـ يـتـقـلـدـ كـلـتـيـهـمـاـ فـىـ الـيـوـمـ

نفسه. الشيء نفسه ينسحب على المنتجات والأفكار بل والطعام: فالشيء إما يكون "أفضل ماتم التوصل إليه" أو أن يكون مثيراً للفتى، غبياً، لا يؤكل. ونتيجة لهذا، يمكن لأى تقىصة أن تستثير نوبة غضب: الشكل النهائي لقطعة معدنية، منحنى رأس مفك، ظل أزرق فوق صندوق، أريجية شاشة التصفح – فهو يشجب كل هذه الأشياء بوصفها "مثيرة للأشمئزاز" حتى تأتى هذه اللحظة التي يعلن فيها أنها مثالية. كان يعتقد أنه فنان – وهذا صحيح – وإنخرط فى الحالة المزاجية للفنانين.

إن سعيه وراء الكمال جعله يلزم أبل بتصنيع منتجات مقلقة؛ حيث كان يصاب بالجنون – أو ما هوأسواً من ذلك – عندما يتخيّل برامج أبل المظيمة يتم تشغيلها على أجهزة الشركات الأخرى المقذرة، كما كان يمتع فكرة التطبيقات غير المختبرة أو المحتوى الملوث لكمال جهاز أبل. وهذه المقدرة على دمج الجهاز والبرنامج والمحنوى فى نظام متكامل مكنته من فرض البساطة. وكما قال عالم الفلك يوهانز كيلر فإن "الطبيعة تحب البساطة والتوحد". وهذا ما فعله ستيف جو碧ز.

هذه الغريزة للأنظمة المقلقة وضعته فى أحد جانبي أبرز الانقسامات فى العالم الرقمى: المفتوح فى مقابل المغلق، فأخلاقيات متسلل الحواسيب المنحدر من نادى هومبر للحاسبات تفضل الطريقة المفتوحة، حيث لا يوجد إلا قدر محدود من السيطرة المركزية ويتمتع الناس بحرية تعديل الجهاز والبرنامج ومشاركة الأكواد والكتابة بمعايير مفتوحة وتتجنب الأنظمة ذات الملكية الخاصة وتملك محتوى وتطبيقات تلاءم مع مجموعة مختلفة من الأجهزة وأنظمة التشغيل. وكان وزنياك الشاب من ضمن هذا الحزب: فجهاز Apple II (أبل ٢) الذى صممته كان سهل الفتح ويتضمن الكثير من البوابات التى يستطيع الناس اختراقها وقتاً يحلول لهم. وبنظام تشغيل ماكتوش أصبح جو碧ز المؤسس للمعسكر الآخر. فنظام تشغيل ماكتوش يشبه الجهاز، حيث إن مكوناته الصلبة وبرامجه منسوجان معًا بإحكام وغير قابل لأية تعديلات، فقد تم التضحية بأخلاقيات متسلل الحواسيب لأجل خلق تجربة أكثر سلاسة وبساطة للمستخدم.

وقد دفع هذا جو碧ز لأن يعلن أن نظام تشغيل ماكتوش لن يكون متاحاً لأى جهاز خاص بأية شركة أخرى. واتبعت مايكروسوفت الاستراتيجية المعاكسة، حيث سمحت بإجازة نظام تشغيلها الوبندوز وإن كان بطرق غير قانونية. ولم يؤد هذا إلى تصنيع أفضل أجهزة الكمبيوتر، ولكنه جعل مايكروسوفت تسيطر على عالم أنظمة التشغيل. وبعد أن انخفضت نصيب أبل فى السوق إلى أقل من ٥٪، أعلن فوز نهج مايكروسوفت فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية.

لكن على المدى الطويل، أثبت نموذج جو碧ز أنه يتحلى ببعض الميزات، فالرغم من تملكتها نصيبياً أقل بالسوق، تمكنت أبل من تحقيق هامش ربح ضخم فى الوقت الذى

انكمشت فيه أرباح مصنعي أجهزة الحاسب الآخرين. ففي عام ٢٠١٠ على سبيل المثال لم تتحصد أبل سوى ٧٪ من عائد أجهزة الكمبيوتر الشخصية ولكنها حصدت ٢٥٪ من أرباح التشغيل.

والأهم من ذلك، في بداية العقد الأول من الألفية الجديدة، منح إصرار جوبيز على الجهاز المفلق أبل ميزة تمثلت في تطوير استراتيجية المحور الرقمي التي سمحت لجهازك المكتبي بالاتصال بسلامة بمجموعة مختلفة من الأجهزة المحمولة. iPod (الآي بود) على سبيل المثال كان جزءاً من نظام مدمج يłączكم ومفلق، وكى تستخدمه، عليك أن تستخدم أولاً برنامج iTunes (آي تيونز) لأبل وتحمّل محتوى من موقع iTunes الخاص بالشركة. والنتيجة أن iPod (الآي بود) - شأنه شأن جهاز iPhone (الآي فون) وiPad (الآي باد) اللذين تبعاه - كان جهازاً راقياً وأنيقاً يعكس المنتجات المنافسة الهوجاء الأخرى التي لم تقدم تجربة مفلقة وسلسة.

وقد نجحت الاستراتيجية، ففي مايو من عام ٢٠٠٠ كانت قيمة أبل السوقية تبلغ واحداً على عشرين من قيمة مايكروسوفت السوقية. وفي مايو ٢٠١٠ تفوقت أبل على مايكروسوفت واستحقت لقب أفضل شركة تكنولوجيا بالعالم، وهي سبتمبر ٢٠١١ فاقت قيمتها قيمة مايكروسوفت بما يقدر بـ ٧٠٪. وفي الربع الأول من ٢٠١١ تقلصت سوق أجهزة كمبيوتر ويندوز بنسبة ١٪ في حين نما سوق الماكنتوش بنسبة ٢٨٪.

وفي ذلك الحين بدأت المعركة من جديد في عالم الهواتف المحمولة. فتبنت جوجل نهجاً أكثر افتتاحاً، والذي جعل نظام تشغيلها Android (الأندرويد) متاحاً لل استخدام من قبل أي مصنع أجهزة كمبيوتر لوحية أو هواتف خلوية. وفي ٢٠١١ تساوت حصتها في سوق الهاتف المحمول مع حصة أبل. وكان الجانب السلبي لافتتاح أندرويد هو التجزئة التي نتجت. فالكثيرون من مصنعي الس�اولات والأجهزة اللوحية أجروا تعديلات لأندرويد مصنعين عشرات الأشكال منه، مما زاد من صعوبةبقاء التطبيقات متماشة أو استقلال برامجها أفضل استقلال. وكل طريقة من الطريقيتين كان لها مميزاتها. في بعض الناس أرادوا أن ينعموا بحرية استخدام المزيد من الأنظمة المفتوحة وامتلاك مزيد من الخيارات المتعلقة بالجهاز؛ بينما يفضل البعض الآخر النهج المحكم والمسيطر لأبل، والذي أدى لظهور منتجات ذات واجهات أبسط، وحياة أطول للبطارية، وسهولة الاستخدام، وسهولة التعامل مع المحتوى.

والجانب السلبي من طريقة جوبيز هو أن رغبته في إسعاد المستخدم جعلته يقاوم تمكين المستخدم. ومن أقوى المؤيدين الحكماء للبيئة المفتوحة هو جوناثان زيتلان زارفارد. فيبدأ كتابه *The Future of the Internet . And How to Stop It* . بمشهد جوبيز وهو يقدم iPhone (الآي فون) ويحذر من عواقب استبدال أجهزة الكمبيوتر الشخصية

بـ "أجهزة عقيمة مقيدة بشبكة من التحكم". وثمة من تمتع بمزيد من الحماسة لأنّه هو كوري دوكترو والذى كتب بياناً يسمى: "لماذا ان أشتري iPad (آى باد)" لمدونة بوبنج بوبنج، حيث قال: "إن هناك الكثير من الذكاء والحنكة بالتصميم. ولكن هناك الكثير من الازدراز الملمس للملك. إن شراءك جهاز iPad (آى باد) لأطفالك ليس وسيلة تجعلك تدرك أن العالم ملكك كى تقتكه وتعميد تجميده، بل إنه وسيلة تخبر بها أطفالك أنه حتى تغيير البطاريات هو أمر لابد أن تتركه للمتخصصين".

وبالنسبة لـ جوبيز، كان الإيمان بالنظام المغلق المتكامل ناشئاً عن دافع أخلاقية. يشرح قائلاً: "نقوم بهذه الأمور ليس لأننا مهووسون بالسيطرة. نقوم بها لأننا نود تصنيع منتجات عظيمة؛ لأننا نهتم بأمر المستخدم، ولأننا نريد تحمل مسؤولية التجربة برمتها بدلاً من تقديم الهراء الذي يصنمه الآخرون". كان يؤمن كذلك بأنه يقدم للناس خدمة: "إنهم مشغولون في القيام بما يجيدون القيام به آياً كان، ويريدوننا أن نقوم بما نجيد القيام به. فحياتهم محمومة؛ لديهم أشياء أخرى يقومون بها خلاف التفكير في طريقة دمج حواسيبهم وأجهزتهم".

وهذا النهج لم يخدم أحياناً مصالح أبل قصيرة المدى. ولكن في عالم مليء بالأجهزة السيئة، والرسائل الخاطئة الغامضة، والواجهات المزعجة، فقد أدى إلى تصنيع منتجات مذهلة تمنع المستخدم تجارب مسلية. إن استخدام أحد منتجات أبل يمكنه أن يكون ساماً كالسيبر في واحدة من حدائق الزن في كيوتو والذى أحبه جوبيز، وهى تجربة لم يخلقها التعب في محرك الانترنت ولا السماع لألف زهرة بالينغ، ففى بعض الأحيان يكون الأمر لطيفاً أن تترك نفسك في يدي شخص مهووس بالسيطرة.

وكانت حدة جوبيز واضحة كذلك في قدرته على التركيز، فكان يضع أولويات، ويوجه انتباهه إليها، ويعيد المشتات. فإن شغل تفكيره شيء ما - واجهة المستخدم لنظام تشغيل ماكنتوش الأصلي، تصميم iPod (آى بود) وiPhone (آى فون)، توقيع عقود مع شركات الموسيقى لإدراج أغانيها على موقع iTunes - كان لا يكل ولا يمل. ولكن إن لم يرغب في التعامل مع شيء ما - مسألة قانونية مزعجة، مشكلة بالعمل، تشخيص مرضه أنه سرطان، محنة أسرية - فسوف يتجاهله. وهذا التركيز سمح له بأن يقول لا. فقد أعاد أبل إلى المسار الصحيح ثانية من خلال إلغاء كل شيء، فيما عدا بعض المنتجات الرئيسية. جعل الأجهزة أبسط بالتخلص من الأزرار، برامج التشغيل أسهل بالتخلص من البرامج، والمنصات أبسط بالتخلص من الخيارات.

وهو يعزّز قدرته على التركيز وجبه للبساطة لتدريبه الروحي، فقد شهد تقديره للبداهة، وعلمه كيف يستبعد أي شيء مشتت أو غير ضروري، وعزّز بداخله حسناً جماليًا قوامه الاعتدال.

وللأسف لم يترك تدريبيه الروحي فقط بداخله هدوءاً روحانياً أو صفاء داخلياً، وهذا أيضاً هو جزء من إرثه، ففي أغلب الأحيان كان ماضطرباً ونافذ الصبر، تلك الشخصيات التي لم يبذل جهداً لاخفائها. إن معظم الناس يمتلكون منظماً بين عقلهم ولسانهم والذي يلطف من مشاعرهم الوحشية واندفعاً عنهم الحادة. وجوبز ليس من بين هؤلاء، فأوضح أنه صادق إلى درجة قاسية قائلًا: "وظيفتي هي أن أعلن ذلك عندما أرى شيئاً مقرضاً وليس أن أغلفه بطبلة من السكر". وهذا جعله جذاباً ولهمها، ولكن جعله أيضاً - إذا ما استخدمنا مصطلحاً تقنياً - وغداً في بعض الأحيان.

قال لي آندي هيرتزفيلد ذات مرة: "السؤال الذي أود حقاً أن أجيبني عنه سтив هو: لماذا تكون وغداً في بعض الأحيان". حتى أفراد أسرته تسألهوا ما إذا كان يفتقر ببساطة إلى المرشح الذي يمنع الناس من تنفيذه أفكارهم الجارحة أم أنه يمررها عن قصد. أدعى جوبز أن التعليل الأول هو الصحيح. فقد أجاب عندما طرحت عليه السؤال: "تلك هي طبيعتي، ولا يمكنك أن تنتظر مني أن أكون شخصاً آخر لست عليه". ولكنني أعتقد أن بوسمه السيطرة على نفسه، إن أراد هذا. فعندما يجرح الناس، لا يكون ذلك لأنه يفتقر الإدراك الماطفي بل العكس هو الصحيح: فيإمكانه تقييم الآخرين وفهم أفكارهم الداخلية ومعرفة كيف يتعامل معهم، ثم يتملّقهم أو يجرّهم قاصداً.

والجانب البغيض من شخصيته لم يكن ضروريًا. فقد أعاشه أكثر مما سعاده. ولكنه في بعض الأحيان كان يخدم غرضاً. فالقيادة المهددون والدمثون - والذي يحرصون على عدم جرح مشاعر الآخرين - عادة ما لا يكونون فاعلين في إحداث التغيير. وقد أنهى عشرات الزملاء ومن أساء جوبز معاملاتهم للغاية حكاياتهم المروعة بتأكيدهم أنه أرغمهم على فعل أشياء ما كانوا ليعلمون أنها ممكنة. وهكذا استطاع بناء مؤسسة مكتظة بلاعبى المستوى الأول.

والملحمة الحقيقية لستيف جوبز هي أسطورة وادي السيلikon: إنشاء شركة في مرآب والديه وتحويلها إلى أكبر شركة في العالم. وهو لم يختر الكثير من الأشياء صراحة، ولكن كان بارعاً في جمع الأفكار والفن والتكنولوجيا معاً بطرق صنعت المستقبل. وقد صمم جهاز ماك بعد إعجابه بطاقة الواجهات التصويرية بطريقة عجزت زيروكس عن القيام بها، وابتكر iPod (الأى بود) بعد إدراكه لبهجة حيازة ألف أغنية في جيبك بطريقة لم تستطع سوني - والتي تمتلك كل الأصول والإرث - إنجازها، وبعض القادة يمهدون الطريق لظهور الاختراقات بالتحلى بالصلاح في الصورة الكبri. وثمة آخرون يقومون بذلك بالانتباه للتفاصيل. وفعل جوبز كلا الأمرتين، بلا لين، و كنتيجة لهذا أطلق سلسلة من المنتجات على مدار ثلاثة عقود غيرت صناعات بأكملها.

- أبل ٢، والذى أخذ لوحة دوائر وزنياك وحولها إلى أول كمبيوتر شخصى ليس لهواة الحاسب فقط.
- نظام تشغيل ماكتوش، الذى فجر ثورة الحاسب وروج لمنصات الجرافيك للمستخدم.
- فيلم *Toy Story* وغيرها من أفلام بيكسار، والتى فتحت المجال أمام معجزة الخيال الرقمي.
- متاجر أبل، والتى أعادت تشكيل دور المتجر فى تعريف منتج ما.
- iPod (الآى بود)، الذى غير طريقة استهلاكنا للموسيقى.
- موقع iTunes الذى أنقذ صناعة الموسيقى.
- iPhone (الآى فون) والذى حول الهواتف المحمولة إلى أجهزة موسيقية وكاميرات تصوير وحواسيب تستطيع الاطلاع من خلالها على بريدك الإلكتروني وتصفح شبكة الانترنت.
- متجر App Store، الذى أفرج صناعة خلق محتوى جديدة.
- iPad (الآى باد) والذى أطلق مجال الحوسبة اللوحية وقدم منصة للصحف والمجلات والكتب والفيديوهات الرقمية.
- سحابة iCloud، التى خلعت عن الحاسب دوره الرئيسي كمنظم لمحطوانا وجعلت كل أجهزتنا تتزامن بسلامة.
- وأبل نفسها، التى اعتبرها جوائز أعظم ابتكاراته، مكان يُعدى فيه الخيال ويُطبق وينفذ بطرق مبتكرة حتى أصبحت أكبر شركة بالعالم.

هل كان ذكيًا لا، لم يكن حاد الذكاء، ولكنه كان عبقريًا. فطفراته الخيالية كانت بدائية وغير متوقعة وهي بعض الأحيان سحرية. كان في الواقع تجسيدًا لما أسماه المتخصص بالرياضيات مارك كاك "المبقرى الساحر"، شخص خرجت استعراضاته من العدم وتقطّب بدائية أكثر من مجرد طاقة معالجة ذهنية. فشأنه شأن المستكشف، بوسعي امتصاص المعلومات وشم الرياح واستثمار ما ينتظره بالطريق.

وهكذا أصبح ستيف جوائز أعظم رئيس مجلس إدارة في عصرنا، أصبح شخصًا سيظل العالم يتذكره بعد قرن من الآن. فسيضمه التاريخ في البانثيون بجوار إديسون وفورد، فأكثر من أي شخص آخر في عصره، قد صنع منتجات مبتكرة تجمع بين قوة الشعر والمالجات. فهو حشيشة التي جعلت العمل معه غير مستقر بقدر ما هو ملهم، استطاع أيضًا أن يبني أكثر الشركات ابتكارًا. وقد تمكّن من حقن حمضها النووي بحس التصميم والمثالية والخيال، والذي سيجعلها تزدهر حتى بعد عقود من الآن في تقاطع مجالى الفن والتكنولوجيا.

وشنء آخر إضافي...

يفترض لكاتب السيرة أن يكون له الكلمة الأخيرة. ولكن تلك هي السيرة الذاتية لستيف جوبز، فبالرغم من أنه لم يفرض رغبته في السيطرة على هذا المشروع، إلا أنني أعتقد أنتس لن أنقل شعوره الحقيقي - بالطريقة التي أبرز بها نفسه في أي موقف - إن اكتفيت بمنحه منزلة تاريخية دون أن أسمح له بالقاء كلمةأخيرة.

خلال نقاشاتنا معاً، تحدث أكثر من مرة عن أهمية بشأن الإرث الذي سيتركه. إليك هذه الأفكار، بكلماته:

لطالما اعتبرتني شرف لأن أبني شركة لا تقوى يكبح موظفوها لتصنيع منتجات عظيمة. وأى شيء آخر يأتي في مرتبة ثالية. بالتأكيد، تحقيق أرباح هو أمر رائع حقاً؛ لأن هذا هو ما سمح لنا بابتكار منتجات عظيمة. ولكن المنتجات نفسها - وليس الأرباح - كانت هي الحافز، وقد أثر سكالي أن يجعل الأولوية لكسب المال. وهوفارق طفيف ولكنه يعني كل شيء: الأشخاص الذين تستعين بهم، الموظفون الذين يتبرقون، والمواضيع محور النقاش في الاجتماعات.

بعض الناس يقولون: "أعطي العملاً ما يريدون". ولكن هذه ليست فلسفة، فمهما تناهى تحديد ما يريدون قبل أن يعرفوه. وأعتقد أن هنرى فورد قال ذات مرة: "لو سألت العملاً ماذا يريدون، سيقولون لي: جواد أسرع"؛ فالناس لا تدرك ماذا تزيد حتى تخبرهم أنت. وهذا هو السبب الذي لا يجعلني أعتمد فقط على أبعاد السوق، فمهما تناهى قراءة الأشياء التي لم تتضح بعد في الأفق.

وقد تحدث إدوبين لاند من شركة بولارويد عن التقاطع بين الإنسانيات والعلوم، وأنا أحب هذا التقاطع. فثمة أمر سحرى في هذا المكان، وهناك الكثير من المبتكرين، وهذا ليس العامل المميز الرئيسى لصناعتنا. فالسبب الذى جعل أبل تحظى بهذه الشعبية هو هذا القدر الكبير والمعميق من الإنسانية بابتكاراتنا. وأعتقد أن المهندسين المظام يشهدون الفنانين العظام لأن كليهما تتاجج بداخله رغبة في التعبير عن نفسه. هي الواقع بعض أفضل من عملوا على حاسب ماك الأصلى كانوا يمارسون هواية الشعر والموسيقى، ففى السبعينيات صارت أجهزة الحاسوب وسيلة يعبر من خلالها الناس عن إبداعهم. وفنانون عظام مثل ليونارد دافنشى ومايك أنجلو كانوا علماء ماهرين كذلك، فمايك أنجلو كان يعرف جيداً كيف يقتلع الحجر، وليس فقط كيف ينعته.

إن الناس يدفعون لنا كى ندمج الأشياء لأجلهم؛ لأن ليس لديهم الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور أربعاً وعشرين ساعة فى اليوم لسبعة أيام فى الأسبوع. فإن كان يعتريك شغف لتصنيع منتجات عظيمة، فإن هذا يدفعك وراء التكامل، للربط بين مكوناتك الصلبة - وبرامحك ومعتوك. فأنت تزيد تحقيق إنجاز جديد، لهذا أبد أن تقسم بهذا بنفسك، وإن

أردت أن تسمع لمنتجاتك بأن تكون مفتوحة للأجهزة والبرامج الأخرى، لابد أن تتخلّى عن بعض من رؤيتك.

في أوقات مختلفة من الماضي ظهرت شركات خدمات جسدت ثقافة وادي السيلكون. فظلت هيوليت - باكارد تعمل ذلك لوقت طويل. وبعد ذلك، في مجال أشباه الموصلات، كانت فبريشيلد وإنقل هما من قامتا بذلك. وأعتقد أن أبل فعلت ذلك لفترة، ثم توقفت. واليوم من يفعل ذلك في ظني هما أبل وجوجل - وإن كانت أبل تحت الصدارة في هذا، فأعتقد أن أبل اجتاز اختبار الزمن. فهي صامدة منذ وقت طويل، ولكنها مازالت عرضة لأية مخاطر تلقى في طريقها.

من السهل شن هجوم على مايكروسوفت. فمن الواضح أنهم فقدوا هيمنتهم. وأصبحوا أقل قيمة. ومع ذلك، أقدر ما فعلوه ومدى صعوبته. هكانت بارعين في الأعمال الإدارية. بيد أنهم لم يتعلموا بالطموح نفسه فيما يتعلق بالمنتجات التي كانوا من المفترض أن يصنعوها. إن بيل يحب أن يصور نفسه على أنه رجل المنتجات، ولكنه ليس كذلك. إنه رجل أعمال. فتحقيق مكانة في السوق كان أكثر أهمية بالنسبة له من تصنيع منتجات عظيمة. وقد انتهت به الحال ليصبح ثالث رجل في العالم، وإن كان هذا هو هدفه، فقد حققه إذن. ولكن هذا لم يكن هدفي فقط. وأتساءل إن كان هذا هو هدفه الحقيقي. أنا معجب به بسبب الشركة التي بناها - فهو مبهراً - وقد استمتعت بالعمل معه. فهو نابغة ويتمتع بحس الدعاية. ولكن مايكروسوفت لم تملك مطلقاً الإنسانيات والفنون التحريرية في حمضها النووي. حتى عندما رأوا حاسب ماك لم يستطيموا تقليده جيداً. فهم لم يستوعبوه بشكل كامل.

لدي نظرية خاصة حال سبب الانهيار الذي يحدث في شركات مثل آي بي إم ومايكروسوفت. فالشركة تقوم بعمل رائع وتبتكر وتصبح محتكرة أو شبه محتكرة في مجال ما، ثم تقل جودة المنتج. وتشعر الشركة في تعزيز قيمة رجال البيعات المتمان، لأنهم هم من يستطيعون دفع عجلة الموارد، وليس مهندسي ومصممي المنتج. وهكذا تنتهي الحال بقيام رجال البيعات بإدارة الشركة. وقد كان جون أكرز من شركة آي بي إم رجل مبيعات ذكيًا وفصيحاً ورائعاً، ولكنه لم يعرف شيئاً عن المنتج. والشيء نفسه حدث في زيروكس. فعندما أدار رجال البيعات الشركة، لم يصر لرجال المنتج كثير من الأهمية. وأقل نجم الكثير منهم. وحدث ذلك في أبل عندما جاء سكالى، وكان هذا خطئاً، وحدث عندما أدار بالمر مايكروسوفت. كانت أبل سعيدة الحظ واستطاعت النهوض ثانية، ولكنني لا أعتقد أن أي شيء سيتغير في مايكروسوفت طالما أن بالمر يديرها.

أمّقت كثيراً عندما يطلق الناس على أنفسهم " أصحاب شركات ناشئة" في الوقت الذي يقتصر ما يحاولون فعله على إطلاق منتج جديد ثم يسميه أو الترويج له، حتى يتربعوا من ورائه وينتقلوا لشيء آخر، إنهم يعزفون عن القيام بالجهد المطلوب لبناء شركة حقيقة، وهو أصعب

جهد يمكن بذلك في مجال عملنا. فتلك هي الطريقة التي تساهم بها إسهاماً حقيقياً وتضيف إلى إرث من سبقوك. فأنت تبني شركة مستظل صامدة لمدة جيل أو جيلين من الآن. وهذا هو ما فعله والت ديزني، وهيلوبيت وباكارد، والأشخاص الذين بنوا إنجل. فقد بنيوا شركة لا تُقْنَى، ولم يكن غرضهم هو كسب المال فقط. وهذا هو ما أريد لـ أبل أن تكونه.

لا أعتقد أنتي أفسو على الناس، ولكن إن رأيت شيئاً خطأ، أقول لهم هذا مباشرة. فمهمتي أن أكون صادقاً. فأعرف ما الذي أتحدث عنه، وعادة ما أكون محقاً. فتلك هي الثقافة التي حاولت ترسيخها. نحن صادقون إلى درجة صارمة مع بعضنا، ويمكن لأى أحد أن يخبرني بأننى أحمق، وأستطيع أنا أن أقول الشيء نفسه للآخرين، وقد خضنا بعض الجدالات المتقدمة حيث كنا نصبح فى بعضنا البعض، وكانت تلك بعض أفضل الأوقات فى حياتي. فلا أحد غاضبه فى أن أقول: "رون، هذا المترجر يبدو مقرزاً" أمام الجميع. أود أقول: "يا إلهي، إن هندسة هذا الشيء مريمة حقاً" أمام الشخص المسؤول. كذلك هو ما يتطلبه بقاوك فى الفرقه: فعليك أن تكون صادقاً بشكل مفرط. ربما هناك وسيلة أفضل، طريقة نادى النبلاء حيث نرتدى جميعاً رابطات العنق ونتحدث بتلك اللغة المتلطفة ونتفوه بالكلمات المنمرة، ولكن لا أعرف هذه اللغة لأننى رجل من الطبقة الوسطى من كاليفورنيا.

كنت أفسو على الناس فى بعض الأحيان، ربما أفسى مما يجب. فأتذكر عندما كان ريد فى السادسة من عمره وعادت أنا للمنزل بعد أن فصلت أحدهم فى هذا اليوم وتخيلاً كيف سيكون الأمر بالنسبة لهذا الشخص عندما يخبر أسرته وولده الصغير بأنه فقد وظيفته. كان الأمر صعباً. ولكن كان على أحدهم القيام بذلك. فتخيلت أنها وظيفتي أن أجعل الفريق ممتازاً، وأننى إذا لم أقم بذلك، فلن يقوم به أحد آخر.

عليك مواصلة الضفتدى حتى تتذكر. كان يوسع ديلان مواصلة غناء أغانيات اعترافية للأبد وكان ليتحقق على الأرجح كثيراً من المال، ولكنه لم يفعل ذلك. فكان عليه الانتقال لشيء آخر، وعندما فعل - بخوض مجال الموسيقى الكهربائية فى ١٩٦٥ - صرف عنه الكثيرين. وكانت جولته فى أوروبا عام ١٩٦٦ هي الأعظم. فكان يصعد على المسرح ويمزف مجموعة من أغانيات الجيتار وقد أحبه الجماهير. ثم اخترع ما يسمى "الفرقه"، حيث كانوا يعزفون جميعاً موسيقى كهربائية وكان الجمهور فى بعض الأحيان يطلق صيحات الاستهجان. ذات مرة كان على وشك أن ينشد Like a Rolling Stone "خائن؟" فقال ديلان: "اعزفوها عالية؟" وهكذا فعلوا. وكان البيتايز يطرقون هذا الدرب نفسه. فظلا يطهرون ويحركون وبصقلون قفهم. وهذا هو ما حاولت فعله دوماً - الاستمرار فى التحرك - والا - كما يقول ديلان - إن لم تكن مشفولاً بمولدك، فستكون مشفولاً بموتك. ما دافعنى؟ أعتقد أن معظم المبتكرين يسودون التعبير عن امتنانهم لأنهم تمكناً من الاستفادة من العمل الذى أجراه آخرون قبلنا. فأنا لم أخترع اللغة أو الرياضيات التى استخدمها. وأنا لا أصنع إلا قدرًا ضئيلاً من علماء، ولا أصنع شيئاً من ملابسى. فكل

شيء أفعله يعتمد على أفراد آخرين من بنى جنسنا والأكتاف التي تقف علينا، والكثيرون منا يودون الاعتراف بصنعي أسلافنا وإضافة شيء إليه، إن ذلك بمثابة محاولة التعبير عن شيء ما بالطريقة الوحيدة التي يعرفها معظمنا - لأننا لا نستطيع كتابة أغانيات بوب ديلان أو مسرحيات توم ستويارد. إننا نحاول استخدام المواهب التي لدينا بالفعل للتعبير عن عبق مشاعرنا، ولابداء تقديرنا لكل الإسهامات السابقة لنا، وإضافة شيء لهذا الفيض. هذا هو دافعى.

خاتمة

في ظهيرة يوم مشمس، في وقت شعر به أنه على غير ما يرام، جلس جوبيز في الحديقة خلف منزله وفك رأسه. تحدث عن تجاربها في الهند قبل أربعة عقود، ودراسته للبوذية، وأرائه حول التقمص والسمو الروحي. قال: "أنا أؤمن بالله، وإن كان إيمانى ليس قوياً للغاية. فطالما شعرت بأن هناك ما هو أكثر مما تراه أعيننا".

وقد اعترف بأن مواجهته للموت جعلته يرغب في أن يؤمن بأن ثمة حياة بعد الموت. قال: "أود أن أتخيل أن شيئاً ما يتبقى منك بعد أن تموت. فمن الغريب حقاً أن تفكر أنك بعد أن تقدس كل هذه الخبرة وربما بعض الحكمة يتلاشى كل هذا، لذا أود أن أؤمن بأن شيئاً ما يبقى، وأنه ربما يستمر وعيك ويذوم".

ظل صامتاً لفترة طويلة للغاية، ثم قال: "ولكن على الجانب الآخر، ربما يشبه الأمر مفتاح الفتح / الفلق. كليك! وتكون رحلت".

سكت ثانية ثم ابتسامة صغيرة، وقال: "ولعل هذا هو السبب الذي لم يجعلني أضع قط مفاتيح فتح / غلق في أجهزة أبل".

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر إلى جون وأن دوير، ولورين باول، ومنى سيمبسون، وكين أوليتا، لمساعدتهم في إطلاق هذا المشروع، وتقديمهم دعماً قيماً أثناء إنجازه. وأشكر أليس مايهيو التي كانت محررتى في دار نشر سيمون آند شوستر لمدة ثلاثين عاماً، وجوناثان كارب الناشر، وكلاهما كان مجتهداً ومنتهاً للغاية في العناية بهذا الكتاب، وكذلك وكيلة أعمال أماندا إيربان، وأتوجه بالشكر أيضاً إلى كراري بولين التي بذلت جهداً مضنياً في البحث عن صور الكتاب، وأشكر كذلك مساعدتى بات زيندلوكا التي قامت بتيسير الإجراءات بهدوء. وأود أيضاً أنأشكر والدى إيفرين، وابنتى بيتسى على قراءة الكتاب وتقديم النصائح، وأدين بالشكر دائمًا إلى زوجتى كاثى على قيامها بتحرير الكتاب، وتقديم الاقتراحات، والنصائح الحكيمة، والكثير والكثير من الأمور.

المصادر

مقابلات (أجريت ما بين ٢٠١١ - ٢٠٠٩)

آل الکورن، روجر آمز، فرید اندرسون، بیل اتکینسون، جوان بایز، مارجوری باول باردن،
جیف بیوکیز، بونو، آن باورز، ستیوارت براند، کریسان برینان، لاری بریلیانت، جون سیلی
براون، تیم براون، نولان بوشنل، جریچ کالهون، بیل کامبل، بیری کاش، اد کاتمول، رای
کیف، لی کلو، دیسی کولان، تیم کوک، کاتی کوتون، ایدی کو، اندریسا کانینجهام، جون
دویر، میلارد درکسلر، جنیفر ایجان، آل آیزنستات، مایکل آیزنر، لاری ایلسون، فیلیپ
الر دیوایت، جیرار ایریرا، طونی فاصل، جان. لوی جاسیه، بیل جیتس، ادیل جولدبرج،
کریچ کوت، اوستن جولسبی، آل جور، آندی جروف، بیل هامبرشت، مایکل هاولی، آندی
هیرتزهیلد، جوانا هوفرمان، Елизابет هولز، بروس هورن، جون هیوی، جیمی أبوهین،
جونی آیف، اورین جاکوب، ایرین جویز، رید جویز، ستیف جویز، رون جونسون، میتش
کابور، سوزان کیر (برید إلكتروني)، جیفری کاتزنبرج، بام کیرون، کریستینا کیل، جویل
کلین، دانیل کوتک، آندی لاک، جون لاسیتیر، آرت لیفسون، ستیفن لیفی، دائل لوین،
مایا لین، یو. یوما، مایک مارکولا، جون مارکوف، وینتون مارسالیس، ریجز ماکینا، مایک
مروین، بوب میکالف، دوج موریس، والت موسپیرج، روبرت میردوخ، مایک مورای،
نیکولاس نیجروبونتی، دین اورنش، بول اوئیلینی، نورمان پیرلستاین، لورین باول، جوش
کوینتر، تینا ریدز، جورج رایلی، برایان روبرتس، آرثر روك، جیف روزین، آلان روزمان،
جون روبنشتاین، فیل تشیللر، اریک شمیدت، باری تشویر، مایک سکوت، جون سکالی،
آندی سرویر، منی سیمبسون، مایک سلید، ألفی رای سمیث، جینا سمیث، کاثرین سمیث،
ریک ستنجل، لاری تیسلر، آفی تیفانیان، جای "بد" تریبل، دون فالنتین، بول فیدیتش،

جيمس فينست، أليس ووترز، رون واين، وندل ويكسن، إد وولارد، ستيفن وزنياك، ديل يوكام، جيري يورك.

قائمة المراجع

- Amelio, Gil. *On the Firing Line*. HarperBusiness, 1998.
- Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip*. Oxford, 2005.
- Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire*. Paragon House, 1988.
- Carlton, Jim. *Apple*. Random House, 1997.
- Cringely, Robert X. *Accidental Empires*. Addison Wesley, 1992.
- Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Broadway Books, 2000.
- Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way*. Vanguard, 2011.
- Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley*. McGraw-Hill, 1984.
- Garr, Doug. *Woz*. Avon, 1984.
- Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley*. O'Reilly, 2005. (See also his website, folklore.org.)
- Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning*. HarperBusiness, 1999.
- Jobs, Steve. Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow, April 20, 1995.
———. Stanford commencement address, June 12, 2005.
- Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain*. Portfolio, 2008. (See also his website, cultofmac.com.)
- Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way*. Scott, Foresman, 1989.
- Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction*. Free Press, 2009.
- Kot, Greg. *Ripped*. Scribner, 2009.
- Kunkel, Paul. *AppleDesign*. Graphis Inc., 1997.
- Levy, Steven. *Hackers*. Doubleday, 1984.
———. *Insanely Great*. Viking Penguin, 1994.
———. *The Perfect Thing*. Simon & Schuster, 2006.
- Linzmayer, Owen. *Apple Confidential 2.0*. No Starch Press, 2004.
- Malone, Michael. *Infinite Loop*. Doubleday, 1999.

- Markoff, John. *What the Dormouse Said*. Viking Penguin, 2005.
- McNish, Jacquie. *The Big Score*. Doubleday Canada, 1998.
- Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom*. Overlook Press, 2009.
 Originally published, without prologue and epilogue, as *The Little Kingdom* (Morrow, 1984).
- Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys*. Portfolio, 2008.
- Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.
- Price, David. *The Pixar Touch*. Knopf, 2008.
- Rose, Frank. *West of Eden*. Viking, 1989.
- Sculley, John. *Odyssey*. Harper & Row, 1987.
- Sheff, David. “Playboy Interview: Steve Jobs.” *Playboy*, February 1985.
- Simpson, Mona. *Anywhere but Here*. Knopf, 1986.
- . *A Regular Guy*. Knopf, 1996.
- Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future*. Morrow, 1988.
- Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Atheneum, 1993.
- “Triumph of the Nerds,” PBS Television, hosted by Robert X. Cringely, June 1996.
- Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz*. Norton, 2006.
- Young, Jeffrey. *Steve Jobs*. Scott, Foresman, 1988.
- , and William Simon. *iCon*. John Wiley, 2005.

قائمة مقدمي الصور

الأرقام المكتوبة بخط عادي تشير إلى أرقام الصور الموجودة بالألبوم الداخلي، والأرقام المكتوبة بخط مائل تشير إلى صفحات الكتاب.

ديانا واكر - من قسم *Contour* شركة Getty Images: الصور رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٢، ٢٢، الصورتان الافتتاحية والختامية.

إهداء من ستيف جوائز: الصور رقم ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، الصورة الموجودة أمام الصفحة رقم ١ (أعلى اليمين)، والصور الموجودة بصفحات ١١٧، ٢٩٥، ٣٧٠، ٣٥٥

إهداء من كاثرين سميث: الصورة رقم ١٦.

إهداء من دانييل كوتك: ٦٥

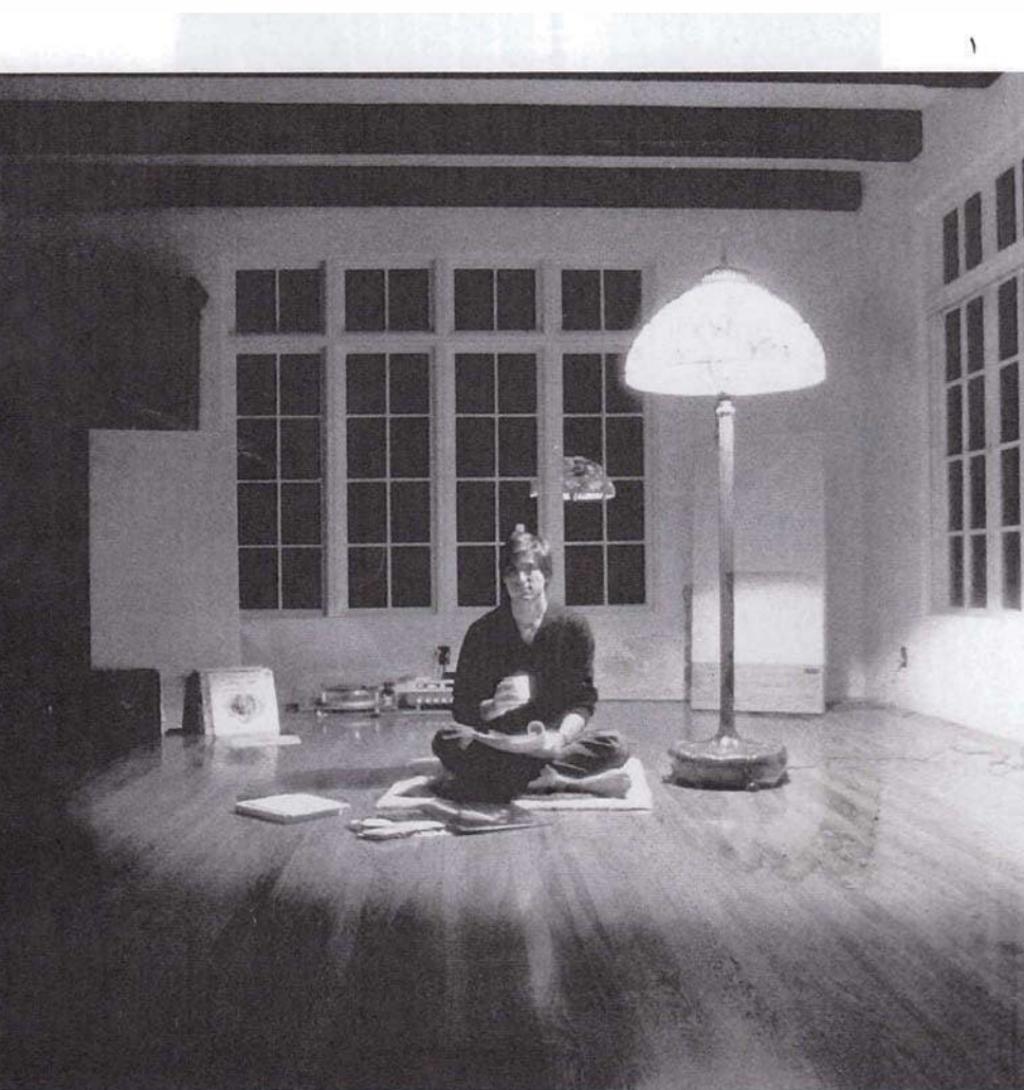
نورمان سيف: ١٢٦، ١٥٦

© شركة أبل. تم الاستخدام بموجب إذن كتابي. جميع الحقوق محفوظة. أبل® وشعار أبل مسجلين كعلامات تجارية خاصة شركة أبل: ١١١

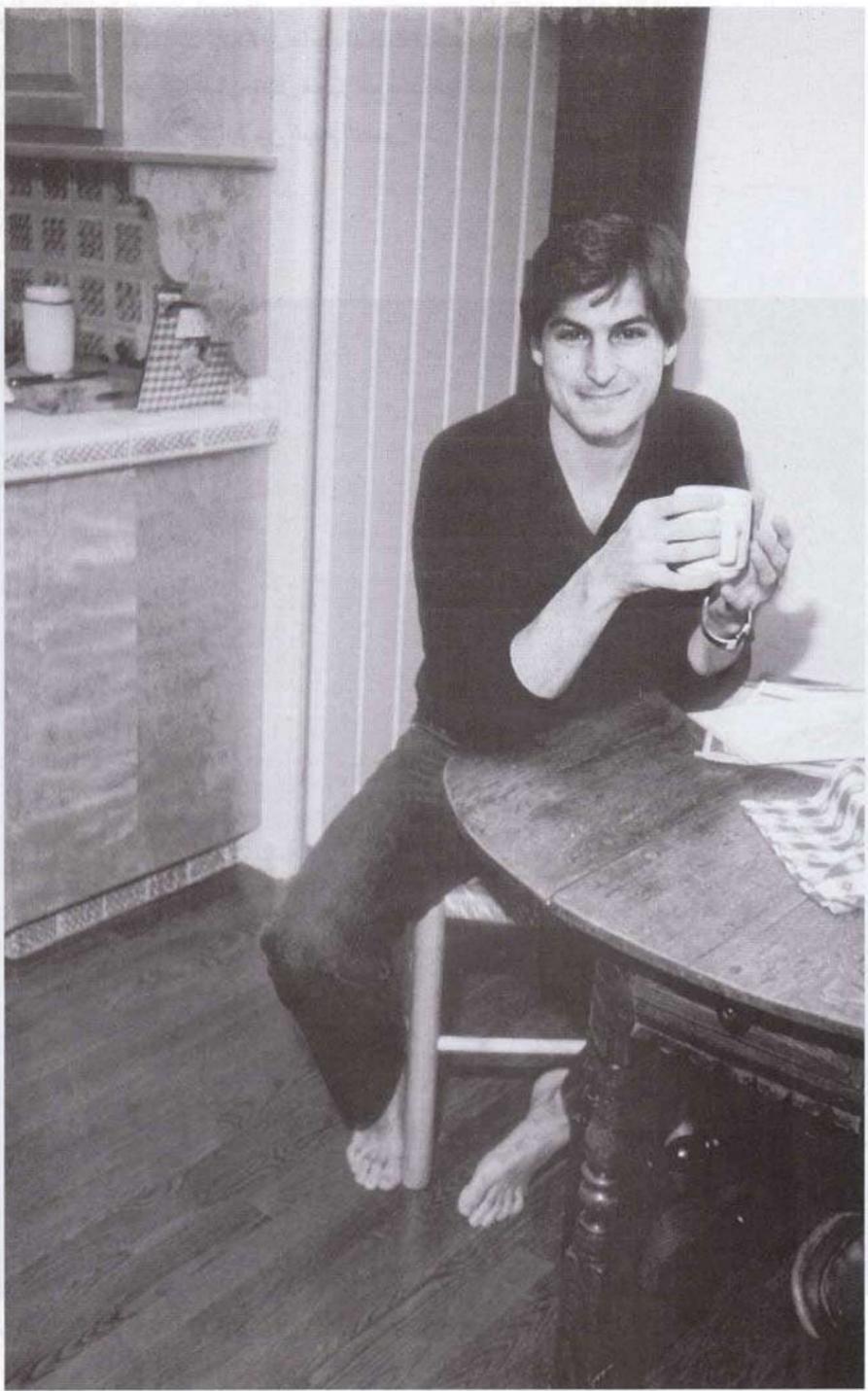
بتصریح من مایک سلید: ٤٥٦

ألبوم لصور التقاطتها ديانا واكر

على مدار ثلاثة عاًماً، تمكنت المصورة ديانا واكر من التواصل بشكل مميز مع صديقها ستيف جوينز. إليكم مجموعة مختارة من ألبوم الصور التي التقاطتها لـ ستيف جوينز.



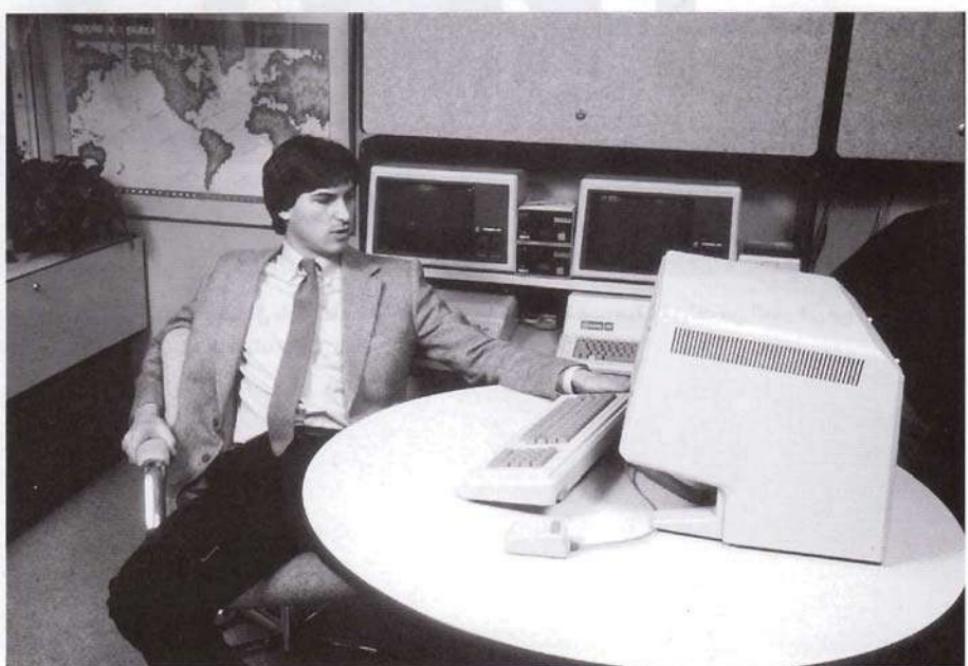
في منزله بـ وودسايد، عام ١٩٨٢: كان ساعيًا إلى الكمال لدرجة أنه كان يجد صعوبة في شراء الأثاث.



فى مطبيه: "بعد قضاء سبعة أشهر فى القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربى وكذلك قدرته على التفكير المنطقى".



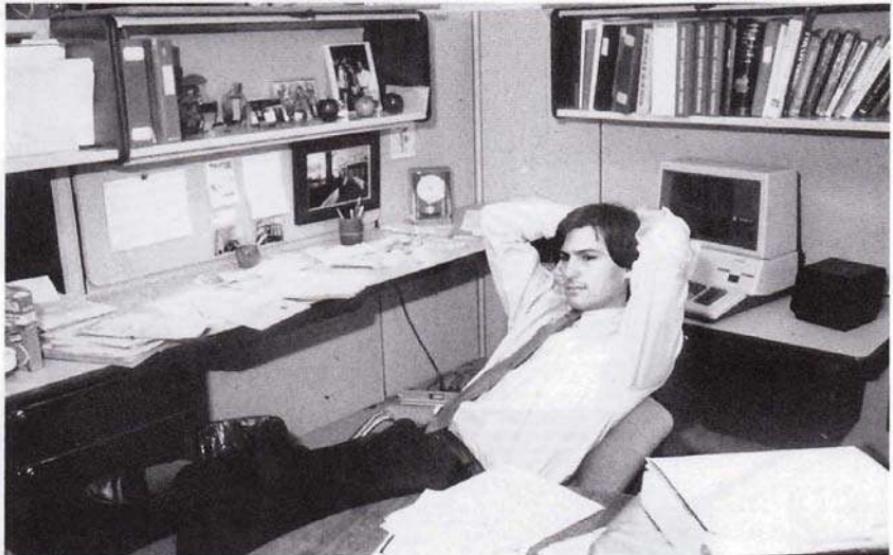
في جامعة ستانفورد، عام ١٩٨٢ : "كم واحداً بينكم لم يمارس الجنس من قبل؟ كم واحداً بينكم يتعاطى المخدرات؟".



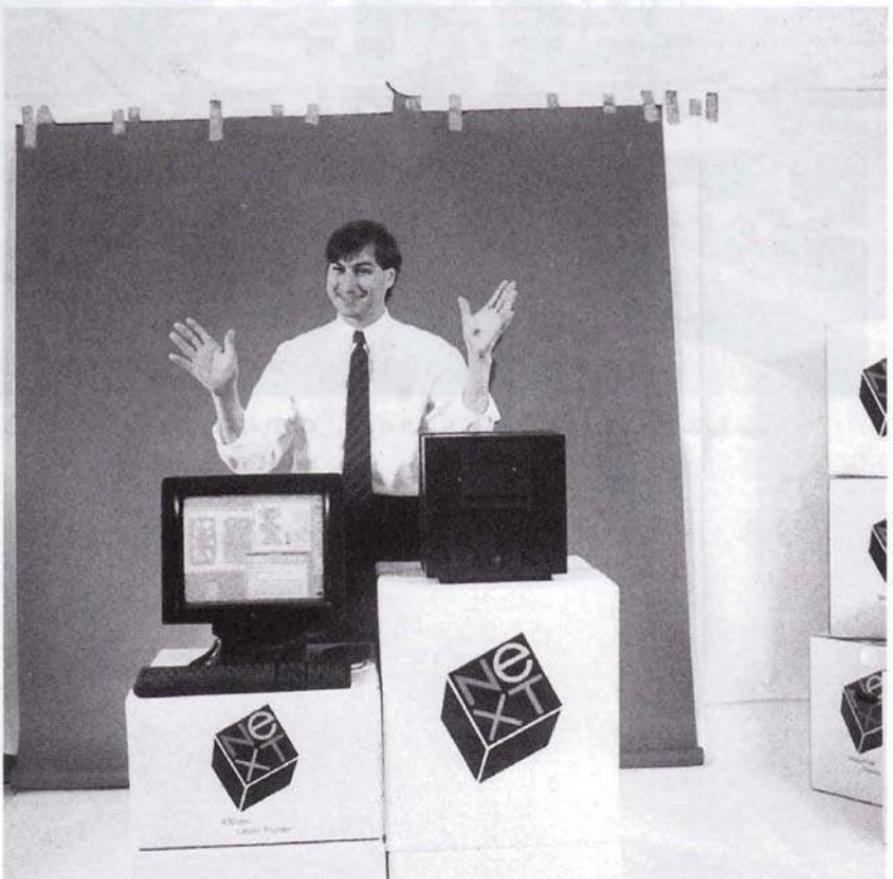
مع حاسب ليزا: "هناك مقوله منسوبة لـ بيكتاسو" الفنانون الجيدين يقتبسون، والفنانون العظام يسرقون" ، ونحن لم نشعر مطلقاً بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".



مع جون سكالى فى حديقة سنترال بارك عام ١٩٨٤: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتجيير العالم؟".



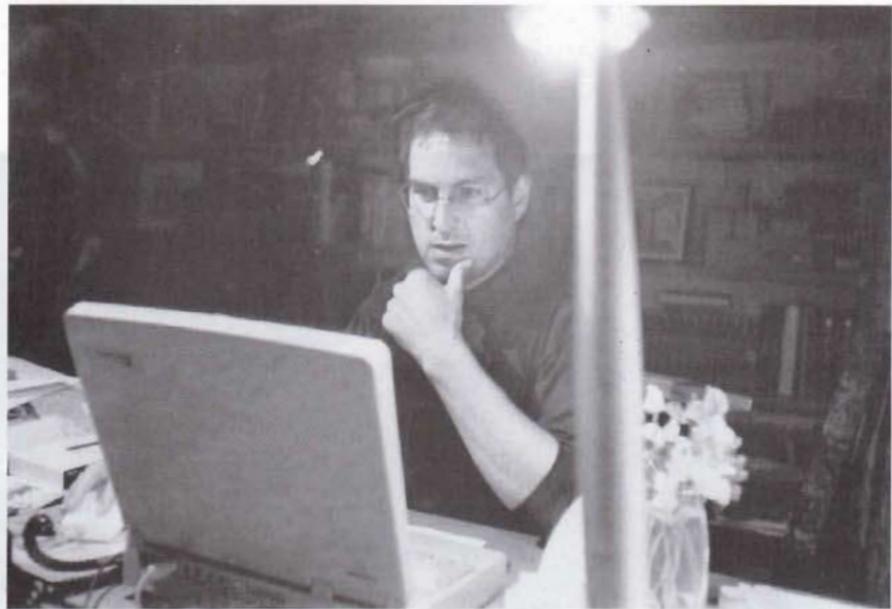
٦
في مكتبه في شركة أبل عام ١٩٨٢: سئل جو بيز إذا ما كان يرغب في إجراء بحث سوقى، فقال: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياده".



٧
في شركة نيكسس عام ١٩٨٨: تحرر من قيود شركة أبل، وأطلق العنان لأفضل وأسوأ نزعاته.

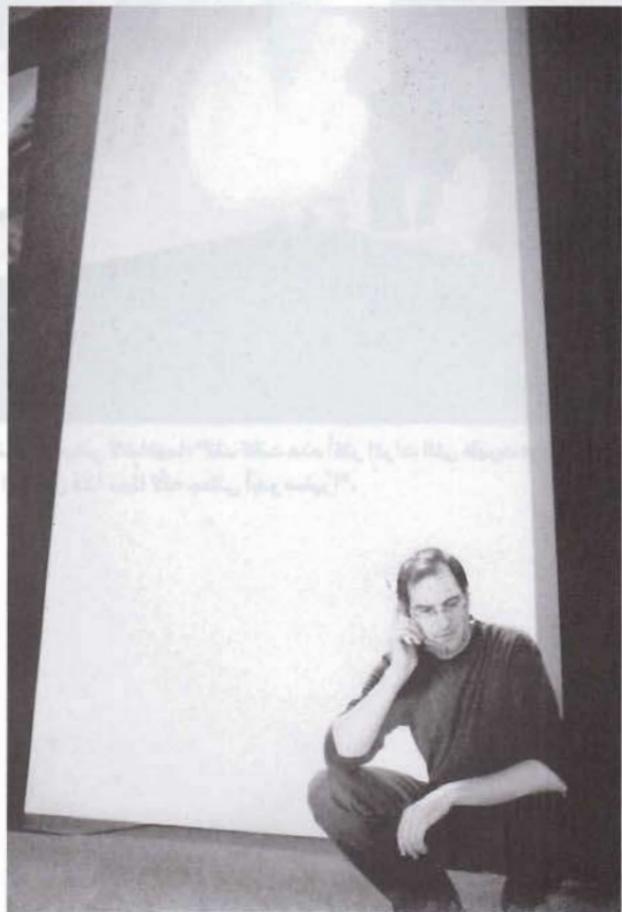


مع جون لاسيتير: أغسطس ١٩٩٧؛ وجهه الملائكي وسلوكه الطفولي أخفيا مثالية فنية تناقض مثالية جوبيز.



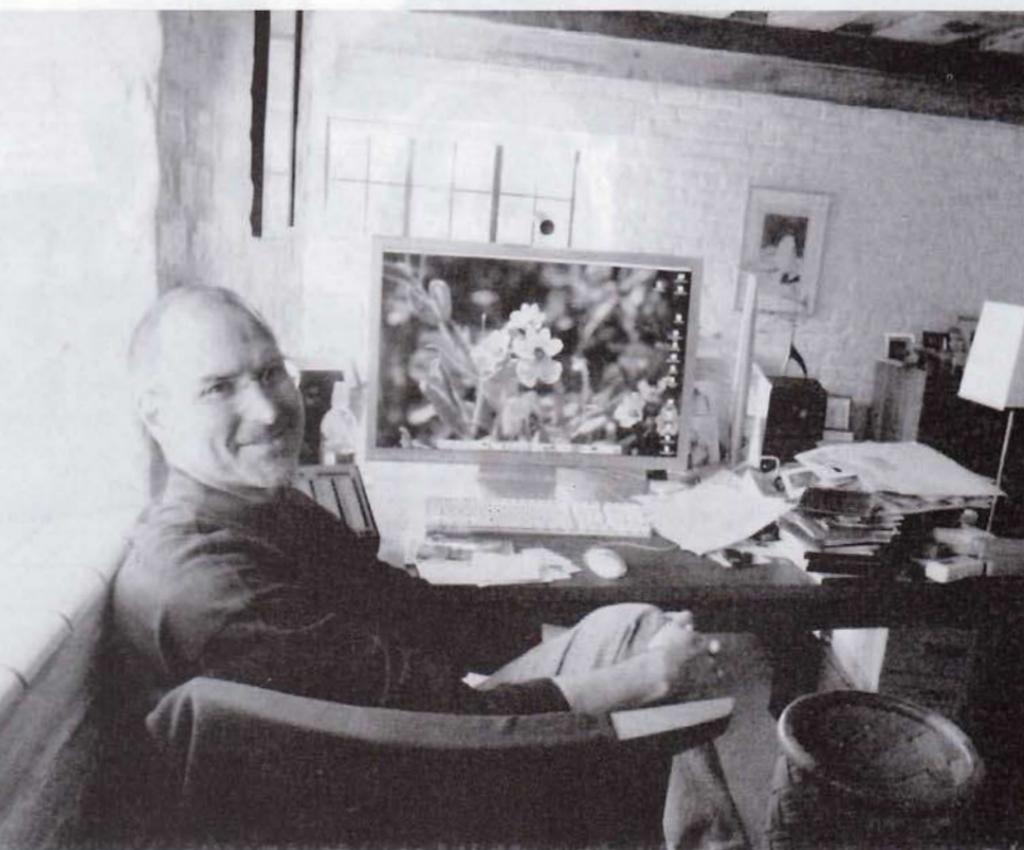
فى منزله يعد خطابه الذى سيلقيه فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بعد أن عاد لإدارة شركة أبل فى عام 1997 "نرى العبرية فى هذا الجتون".

جوبز يبرم اتفاقية مايكروسوفت
بالهاتف مع جيتس: "بيل، شكرًا
لك على دعمك لهذه الشركة.
أعتقد أن العالم الآن قد أصبح
مكاناً أفضل بالنسبة لها".

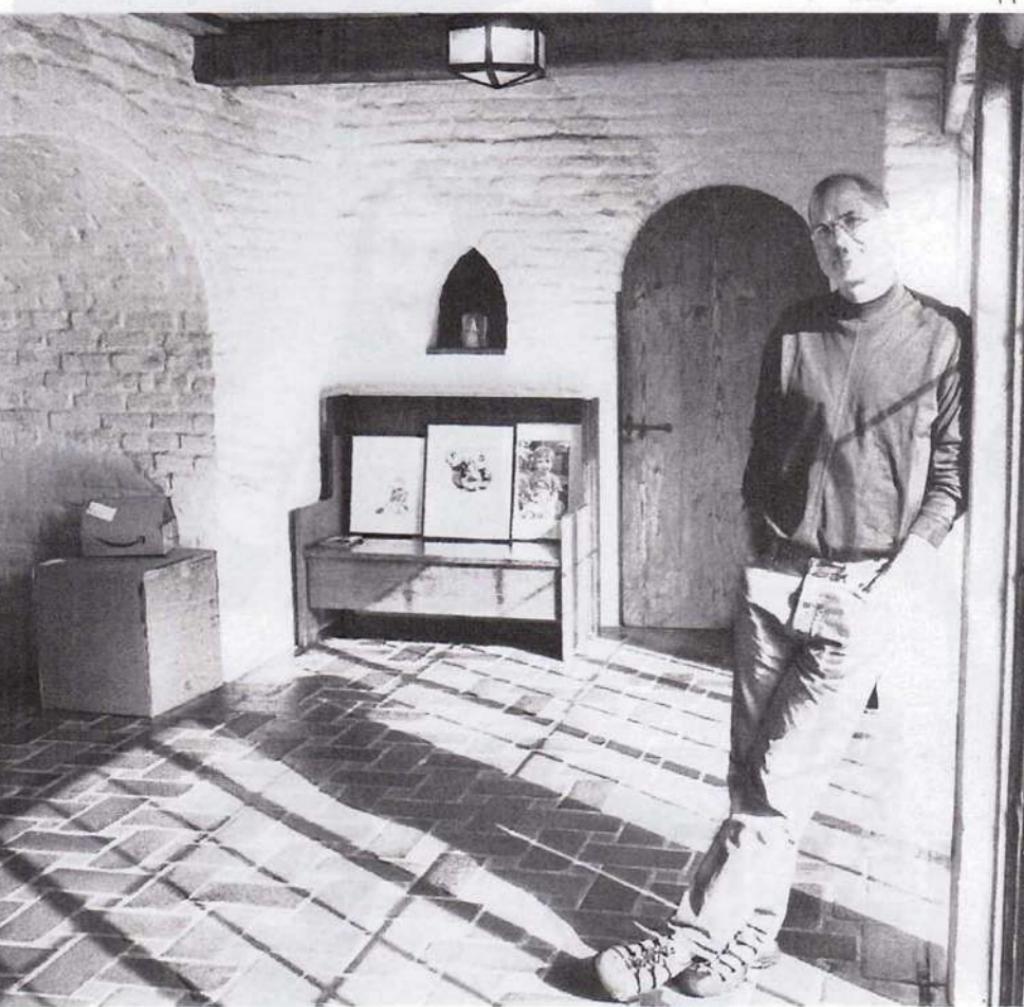




فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن، أثناء مناقشة جيتس لانتقامهما: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئاً لأنه جعلنى أبدو صغيراً".



فى حجرة مكتبه فى بالو أنتو عام ٢٠٠٤: "أحب العيش فى ملتقى الفنون والتكنولوجيا".



وصورة أخرى من مجموعة ديانا واكر؛ صورة في منزله في بالو ألتوفي عام ٢٠٠٤.

**من مؤلف السيرة الذاتية لكل من بنجامين
فرانكلين وألبرت أينشتاين التي تصدرت قوائم
أكثر الكتب مبيعاً، إليكم سيرة ستيف جوبز
الذاتية الحصرية.**

بناءً على ما يزيد على أربعين مقابلة مع ستيف جوبز - أجريت على مدار سنين - وكذلك المقابلات التي أجريت مع ما يزيد على مائة شخص من أفراد العائلة والأصدقاء والخصوم والمنافسين والزملاء - قام والتر إيزاكسون بكتابة قصة مثيرة عن الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرائد الأعمال المبدع الذي أدار - بشفهه نحو تحقيق الكمال وجرأته - سلسلة من الصناعات الثورية: الحواسيب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسيب اللوحية، والنشر الرقمي.

وفي الوقت الذي تسعى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ على استمرار تميزها الإبداعي، يظهر جوبز باعتباره خير دليل على القدرة على الابتكار وإمكانية تطبيق الخيال على أرض الواقع. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة في القرن الحادى والعشرين هي الربط بين الإبداع والتكنولوجيا؛ لذا فقد قام ببناء شركة امتزجت فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة.

ورغم مشاركة جوبز في هذا الكتاب، فإنه لم يطلب امتلاك أي سيطرة على محتواه أو حتى قراءة ما به قبل النشر، ولم يضع حدوداً لأى شيء، بل شجع هؤلاء الذين يعرفهم على التحدث بصدق، وقد تحدث جوبز بصرامة، وأحياناً بقسوة، عن الأشخاص الذين عمل معهم أو ناقصهم. ويعطينا كل من أصدقائه وأعدائه وزملائه لجة بسيطة عن الشفف والكمال والهوس والبراعة الفنية والطبيش والتغفت في السلطة، وهي المناصر التي شكلت طريقة في إدارة الأعمال والمنتجات المبتكرة التي تتجه عنها.

بسبب عصبيته، كان يامكان جوبز أن يقود من حوله إلى الغضب واليأس، ولكن كانت العلاقة التي تربط بين شخصيته ومنتجاته وثيقة للغاية، كما هي الحال بالنسبة لجهاز آبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءاً من نظام متكامل. تعد قصته قصة تحفيظية وتحذيرية، مليئة بالدروس عن الابتكار، والشخصية، والقيادة، والقيم.

الفهرس

- | | |
|-----------------|--|
| آدم لاشینسکی | ۵۳۶، ۲۶۲ |
| آرت دیکو | ۲۷۶ |
| آرثر روک | ۲۷۲، ۸۷، ۲ |
| آرٹور | ۲۰۲، ۱۹۰، ۱۰۲، ۹۹، ۹۴، ۸۷، ۲، ۲۲۴، ۲۲۰، ۲۱۴، ۲۰۵ |
| آرکنساس | ۴۳۵ |
| آف تیفانیان | ۲۶۲، ۲۶۴، ۲۰۲، ۲۷۵، ۲۷۲، ۲۰۴ |
| آلان روزمان | ۵۷۵، ۱۹۲ |
| آلان کای | ۴۸۰، ۲۲۶، ۲۴۲ |
| آلله حاسبة | ۱۴۰، ۲۶۷، ۲۴ |
| آل کازون | ۲۱۵ |
| آندری جروف | ۲۰۱، ۲۱۷، ۲۹۶، ۴۵۱ |
| آندری کانینجهام | ۱۲۲، ۱۹۶، ۲۲۱ |
| آندری للاک | ۵۷۵، ۴۱۹، ۴۰۷، ۴۰۱ |
| آندری هیرتزفیلد | ۱۲۲، ۱۱۸، ۱۱۲، ۱۶، ۲ |

- آی موونی ٢٧٤، ٢٨١، ٢٨٢، ٣٥٠، ٣٨٢، ٣٨٧، ٣٥٠، ٢٤٥، ٢٤٤، ٤
آیسنر ٤٢٢
أيل كوربس ٤٢٢
أجندة الاجتماع ٢٠٨
أجهزة ماك ٣٧٤، ٢١٦، ١٦٠
أجهزة المثالية ٢٩٦
أحد المنتجات ٤٠٦
أدفريتايزنج أيدج ١٧٢
أدوبي ديريكتور ٣٦٤
أدوبي فلاش ٢٨١
أركيتكتشيرال دايجرست ٢٧٨
أرنولد وورلدوايد ٢٢٠
أروع الحاسبات ١٤٩
أزرار الوظائف ٢٩٨
أسئلة دقيقة ١٨٥
أستوديو منافس ٤٢٢
أستوديوهات هوليوود ٤٢٤
أسطوانات مدمرة ٢٨٤، ٢٨٣، ٢٨١
أسلوب حياة ١٥٨، ٣٢٤
أسلوب الجنوبي ٣٦٥
أسهم الشركة ١٥٦، ٢١٩، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٩٢، ٢٣٣
أوشينتبرس ٢٩٥
أشكال الخطوط ١٣٩
أشياء غريبة ٥٣٢، ٢٩٠
أعضاء مجلس الإدارة ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٨، ٢١٢، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣
إبطال القبور ٤١٠
إجراء التجارب ٢١٧
إخفاقات محرجة ٤٢٨
إدارة التسويق ٣٦٤
إدون لاند ٣٠٨
إدوين كاتمول ١
آی موونی ٢٧٤، ٢٨١، ٢٨٢، ٣٥٠، ٣٨٢، ٣٨٧، ٣٥٠، ٢٤٥، ٢٤٤، ٤
آیسنر ٤٢٢
أيل كوربس ٤٢٢
أجندة الاجتماع ٢٠٨
أجهزة ماك ٣٧٤، ٢١٦، ١٦٠
أجهزة المثالية ٢٩٦
أحد المنتجات ٤٠٦
أدفريتايزنج أيدج ١٧٢
أدوبي ديريكتور ٣٦٤
أدوبي فلاش ٢٨١
أركيتكتشيرال دايجرست ٢٧٨
أرنولد وورلدوايد ٢٢٠
أروع الحاسبات ١٤٩
أزرار الوظائف ٢٩٨
أسئلة دقيقة ١٨٥
أستوديو منافس ٤٢٢
أستوديوهات هوليوود ٤٢٤
أسطوانات مدمرة ٢٨٤، ٢٨٣، ٢٨١
أسلوب حياة ١٥٨، ٣٢٤
أسلوب الجنوبي ٣٦٥
أسهم الشركة ١٥٦، ٢١٩، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٩٢، ٢٣٣
أوشينتبرس ٢٩٥
أشكال الخطوط ١٣٩
أشياء غريبة ٥٣٢، ٢٩٠
أعضاء مجلس الإدارة ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٨، ٢١٢، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣
إبطال القبور ٤١٠
إجراء التجارب ٢١٧
إخفاقات محرجة ٤٢٨
إدارة التسويق ٣٦٤
إدون لاند ٣٠٨
إدوين كاتمول ١

- ابتسامة عريضة ١٩٩، ١٨٩، ١٧٨، ١٥٥ ٢٦٢
 اتصالات هاتفية ٢١٢ ٢٦٨
 اتفاق بسيط ٢٢٦ ٢٤٨
 اجتماعات التسويق ٢٩٣، ١٩٥ ٢٨٥، ٢٨٢
 اجتماعات التسويق الأسبوعية ٢٩٢ ٢٤٨
 اجتماع المساهمين ٢١٦ ٢١٣، ٢٧٦
 استحواذاً عكسيًا ٤٤٦ ١٧٥
 استخدام الفارة ١٤٦، ١٠٤ ٢٧٧، ٢٢٧
 استراتيجية ذكية ١٩٠ ١٧٢
 إلکاپیتان ٢٩١
 إليزابيث هولمز ٦١، ٦٠، ٥١، ٤٦، ٤٥، ٢
 استقطاب الآخرين ١٥٢ ٥٧٥، ٢٥٦، ١٩٦، ٩٨، ٩٧، ٩٥، ٧٧، ٧٦
 اضطراب نفسى ١٦٥ ٢٠٢، ٢٩٨، ٢٩٢، ٢٩١، ٢٨٥، ٢
 الأخبار السيئة ٢٤٠ ٢١٥، ٢٠٨، ٢١٢، ٢١٣، ٢١٤، ٢١٥
 الأخطاء الجسيمة ١٤٤ ٥٧٥، ٥٤٩، ٣٧٦
 الأسلوب المسرحي ٢٣٨، ٣٠ ٢٢٤، ٢٣٤، ٢٥١، ٢٦٦، ٢٦٧، ٢٧٣
 الأسواق العامة ٢٤٧، ٢٤٦ ٢٤٧
 الأسواق المتخصصة ٢٤٧ ٢٨٢
 الأشخاص الموهوبين ٢٢٤ ٢١٠
 الأكاديميات ٢١٨ ٤٤٦، ٤٤٤
 الأكواو الجديدة ١٦٨ ٤٢٤
 الأمور العظيمة ١٦٢، ٥٢ ٤٢٧
 الأمور المالية ١٦١ ٣٦٠
 الأوامر التقليدية ١٤٣ ٢٨٠، ٢٨٢، ٢٨٥، ١٢، ٢٨٥، ٤٢٨، ١٥، ٥١٥
 الإنسانية ١٣٢، ١٣٤، ١٢٤، ٢٢٠، ٢٤٨ ٥٤٦، ٥٤٥، ٥٤٤، ٥٤٣
 الافتتاح ٥٦٩، ٣٠٨ ٢٨٥
 الافتتاح النهائي ٢٤٥ ٢٦١
 الارتباط الوثيق ٤٨٧، ١٤٥ ١٨٩
 الارتباط ٤٨٧، ١٥٠، ١٨٨، ٢٠٤، ٢٠٩ ٤٢٢
 الاستغرارات السوفيتية ٢١٦ ٢٦٣، ٢٦٠
 الاستراتيجية الرقمية ١٨١ ٢٠١، ٣٠٠
 الاسم الكودي ١٤١ ٤١٥

- الفصاحة الجديدة ١٣٧
 الفكر الهيبى ٢٥٠
 الفيلم التصوير ٢٤٨
 القائد المنشق ٢١٣
 القدرة التحليلية ١٨٠
 القرص الصلب ٢٨٩، ١٩٤
 القرص الضوئي ٢٤٠، ٢٢٥
 القوارض ١٩٥
 القيادات العليا ١٨٩
 الكارثة الطبيعية ١٦٢
 الكباب المشوى ٢١٥
 اللجنة التنفيذية ٢٠٩
 اللوحات الإلكترونية ٢٢٠، ٢٢٨، ١٠١، ٧٧
 اللوحة الإلكترونية ٢٢٨
 المؤتمر السنوى ٣٨٥، ٢٤٩
 الماركة المسجلة ٢٠١
 المبادرات الأولية ٢٤٧
 المبدأ الياباني ٢٣١
 المبنى الرئيسي ٢٣٠
 المجاملات ٢٠٤
 المجالمات المقطوعة ٢٠٤
 المجتمع التكنولوجى ١٧٠
 المدرسة الثانوية ٩١، ٨٥، ٦٨، ٤٢، ١٥، ١٢
 المدقير المالي ٥٤٧، ٥٤٤، ٥٤٢، ٢٤٨، ١٣٩، ٩٥
 المعاولة ٢٧٠، ٦٤، ٦٢، ١٩٨
 العلاقات العامة ٥٢٨، ٥٢٧، ٥٢٦، ١٠٢، ٨٩
 المقلانية ٩، ١٣٥
 المروض التسويقية ١٤٧
 المعلقات الإنسانية ٢٢٠
 المعلم الجماعى ٣٦٨، ١٩١
 العوامل الوراثية ٢٥٩
 الفاصلة العشرية ١٨١
 الفالس ١٩٧
 الفشل الذريع ٢٢٤
- السلوكيات الكريية ١٥٠
 السوفوليه النباتي ٢٦٥
 السيطرة ٦١، ٧٢، ٨٤، ٩٢، ٩١، ٨٤، ٩٤، ٩٢، ٩١
 ، ١١٠، ١٤٠، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ٢٠٢، ٢٠٤، ١٥٢، ١٦٥
 ، ١٨٦، ١٩٠، ١٩٣، ٢٨٤، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٢٨، ٢٠٦
 ، ٤٢٩، ٤١٧، ٤٠٢، ٣٨١، ٣١٦، ٥٢١، ٥٢٠، ٥٠٦، ٥٠٤، ٤٩٣
 ، ٥٦٨، ٥٦٦، ٥٦٣
 الشخص المناسب ١٦١
 الشخصية المقتلة ١٧٢
 الشرق الأوسط ٥٥٥، ٢٦٢
 الشعار الأنثيق ٢٢٢
 الشكل التقليدى ١٤١
 الصقوف الأمامية ٢٤٠، ٢٢٩
 الطراز اليابانى ١٣٦
 الطريقة المثالية ١٩٩
 الظروف السيئة ٢٥١
 العالم الخارجى ١٩٨
 المجلة الأكروباتية ٢٦٢
 المرض التقديمى ١٧٥، ١٤٤، ٨١، ١٥١، ١٧٥، ١٧٥
 ، ٥٣٧، ٣٩٦، ٣٨٨، ٣٥٢، ٣١٢
 المروض التسويقية ١٤٧
 المقلانية ٩، ١٣٥
 المعلقات الإنسانية ٢٢٠
 المعلمات العامة ٥٢٨، ٥٢٧، ٥٢٦، ١٠٢، ٨٩
 المعاولة ٢٧٠، ٦٤، ٦٢، ١٩٨
 المعلم الجماعى ٣٦٨، ١٩١
 العوامل الوراثية ٢٥٩
 الفاصلة العشرية ١٨١
 الفالس ١٩٧
 الفشل الذريع ٢٢٤

- بلاي بوى ١٨٢، ١٩٧
بلايسكول ٢٢٢
بمقطوعة باخ ٤١٧
بنادلى ١٧٨
بنسلفانيا ٤٤١، ٢٦٦، ٢٧٣، ٢٦٥
بوب إيجر ٤٣٩، ٤٤٤، ٤٤٢، ٤٣٩
بوب ديلان ٢٧، ١٧٦، ١٦١، ٦٢، ٤٥، ١٩٧، ١٧٦، ٢١٣، ٤٠٤، ٤٠٣، ٤٠١، ٢٥٦، ٢١٨
بوبيل ٥٧١، ٥٦٣، ٥٠١، ٤٢٠، ٤١٨
بوبي كينيدي ٢٢٢
بد تريبل ٢١٨، ١٤٧
بوربانك ٤٤٢، ٢٨٦
بوز لايتير ٤٤٠
بوسطن جلوب ٢١٤
بوكاهونتاس ٢٩١
بول راند ٢٦٢، ٢٢٦، ٢٢٧
بول هيديتش ٥٧٥، ٣٩٦
بوندى ٣٥١
بونو ٦٧، ١٨٩، ٤١٨، ٤١٣، ٤٠٧، ٤٠٢
بولندي ٥٧٥، ٤٦٤، ٤٢٧، ٤٢٦، ٤٢٥، ٤٢٤
بيئة المستخدم ١٤٧
بيج برازر ١٦٩، ١٧٠، ١٧١، ١٧٢، ٢٢٨
بيرج ٢١٧، ٨٨
بيرو ٢٢٢، ٢٢٤، ٢٢٢، ٢٢٦
بيكسار ٣، ٢، ١، ٢٤٥، ٢٤٣، ٦، ٤، ٢٤٥، ٢٤٣، ١٧٤
بروكلين ٥٧٥، ١٩٩، ١٨٢، ١٢٩، ١٢٢، ١٢٣
برودكت ريد ٤٢٧
بروس هورن ٥٧٥، ١٩٩، ١٨٢، ١٢٩، ١٢٣
بروكلين ٢٢٥، ٢٢٥
بريستول ١٩٢
بريزنس ويك ٣١٤
بساطة أسلوب ١٢٥
بشعور قسرى ٣١٨
بعض السمات ١٩٨، ٩٢، ٤٨
بفوريت ماسون ٢٧٦

- | | | |
|---------------|--|-----------------------------------|
| جون روينشتاين | ٢١٠، ٣٤٤، ٣٥١، ٣٦٢، ٥٧٥، ٥٧٥، ٤٦٢، ٣٥١، ٣٤٤، ٢١٠ | جلسة وساطة |
| جون سكالى | ٢١٠، ١٩٠، ١٥٧، ١٥٦، ٢ | جلين جولد |
| جونسون | ٢٧٣، ٢٧١، ٢٧٠، ٢٧٣، ٢٧٠، ٢٧٣، ٢٧٣ | جماعة إنقاذ |
| جون كورزين | ٢٧٣ | جينيفير إيجان |
| جون ماركوف | ٥٧٥، ٣٨٥، ٢٩٢، ٦٦ | iPod جهاز |
| جون ماير | ٤١٧، ٤١٥ | ٥٧٥، ٢٦٥ |
| جون موير | ٢٧٧ | ٢٨٧، ٢٨٠، ٢٧٩، ٢٤٨، ١٩، ٢ |
| جون نوسيرا | ٢٢٨ | ٢٩٢، ٢٩١، ٢٩٠، ٢٩٢، ٢٩١، ٢٩٠، ٢٨٨ |
| جونى آيف | ٣٤٢، ٣٤٦، ٣٥٤، ٣٤٧، ٣٤٦، ٣٥٤، ٥٢٤ | ٤١١، ٤١٠، ٤٠٩، ٤٠٨، ٤٠٦، ٤١٣ |
| جوويل كلين | ٥٧٥، ٥١٥، ٢٢٥ | ٤٢٢، ٤١٥، ٤١٤، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٢٦، ٤٤١ |
| جيتسن | ٢١٧، ٢١٦، ٢١٦، ١٦٧، ١٦٧، ١٦٧، ١٦٧ | ٤٤١، ٤٣٦، ٤٣٧، ٤٣٦، ٤٣٧، ٤٣٦، ٤٤٢ |
| جيتسن | ٢، ٢١، ٦٨، ٢١، ١٤٣، ١٤٣، ١٦٦، ١٦٦ | ٥٠٤، ٤٩٦ |
| جيتسن | ١٧٩ | جوانا هوفمان |
| جيتسن | ١٨١، ١٨١، ١٨٠، ١٨٠، ١٨٢، ١٨٢ | ١١٩، ٢، ١٢١، ١٢٠، ١٤٢ |
| جيتسن | ١٨٥، ١٨٥، ١٨٥، ١٨٤، ١٨٤، ١٨٣ | ١٦٤، ١٦٢، ١٦٤ |
| جيتسن | ١٩٧ | ٢٢١، ٢٢١، ٢٢٠، ٢٢١، ٢٢٠ |
| جيتسن | ٢٢٧ | ٢٦٤، ٢٦٤ |
| جيتسن | ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٥، ٢٢٥، ٢٢٣ | ٢٦٤، ٢٦٤ |
| جيتسن | ٢٢٦ | ٥٧٥، ٢٧٥، ٢٧٧ |
| جيتسن | ٢٢٦، ٢٢٥، ٢٢٤، ٢٢٤، ٢٢٣ | جوان باييز |
| جيتسن | ٢٠٨ | ٤١٥ |
| جيتسن | ١٩٧ | جوان شيبيل |
| جيتسن | ١٩٦ | ٢٥٨، ٩٧، ١٤، ٣ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٤ | جورج أوروبل |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٤ | ١٧٦، ١٦٩، ١٦٨ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٤ | جورج إم س |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٤، ١٩٣ | ٢٢٥ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جورج بليمبتون |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٤١٣ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جورج ديليو |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٤١٣ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جورج رايلى |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٥٦٦ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٥٧٥ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جورج لوکاس |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٢٤٨، ٢٤٤، ٢٤٣ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جورج مافى |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٤٤١ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جولدمان ساكس |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٢٧٢، ٢ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جوناثان آيف |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | ٢٤٢ |
| جيتسن | ١٩٦، ١٩٥، ١٩٤، ١٩٣، ١٩٣ | جون ترافولتا |

- جيفري كاتزينبرج ٤٢٠، ٢
 جيل أميليو ٢٩٨، ٢٠٨، ٢١٤، ٢١٩، ٣١٤
 جيمس فينسنت ٣٣٧، ٣١٩، ٣٢٧، ٣٥٠، ٤١٥، ٣٩٩، ٣٦٥، ٤٢٠
 جيمس فينسنت ٥٧٥، ٥٢٦، ٥٠٥، ٤٢٤
 جيمس فينسنت ٢٩١
 جيم كارلتون ٢٠٩
 جيم كانافينو ٢٢٧
 جيم هاسون ٢٢٢
 جيس هندريكس ٤١٥
 جين جتسونز ٢٥٤
 جيورجيو جيوجيارو ٢٤٤
 حاسبات بيكسار ٢٤٦
 حاسبات مستنسخة ١٤٦
 حاسبات متكاملة ٢٥١
 حاسب سخيف ٢٢٤
 حاسب شبكي ٢٥١
 حاسب الشخصي ٥٣٦، ٣٩٠، ٣٧٤
 حاسب ماكتوش ١٤٢، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٨، ١٥٢، ١٨٢، ١٨٤، ٢٠٢، ٢٢٣، ٢٢٩، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٤٦، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩
 حاسوب بيكسار ٢٤٦
 حاسوب صورة بيكسار ٢٥٠، ٢٤٦، ٢٤٥
 حاسوب ماك ٢٤٦
 حاوية الماغنيسيوم ٢٢٨
 حبوب الهدوء ٤٢، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٤٩، ٥٢، ٥٣
 حجم الذاكرة ٢٢٠
 حدوث كارثة ٧٤
 حديث ودى ٢٢٢
- حديقة ميلو بارك ٢٠٣
 حرية المقدسة ١٤٤
 حرية الاختيار ٤١٠
 حسابه الخاص ٢٥٣
 حصة إضافية ١٦٧
 حق التصويت ٢٢٧
 حقيقة عامّة ٥٢٩، ١٧٧
 حلاً بدليلاً ١٥٥
 حل المشكلة ٤٧٤، ٢٠٩
 حماية النسخة ٢٩٩
 حمحص ٢٦٢
 حملة التسويق ٥٠٥، ٤١٩
- خشبة المسرح ١٥٢، ١٩٧، ٢١٢، ٢١٣، ٤٠٢، ٢٧١
 خطأ قاتل ٤٠١
 خطة إعادة الهيكلة ٢١٢، ٢١٣
 خطوط الإنتاج ١٦٢، ٢٦٠، ٤٦٥، ٢٧٤
 خطوط ماكتوش ١٣٩
 خوض المخاطر ٤٢٨
 خياله الجامع ٣٦٠
 خيوط حياته ١٩٨
- دائل لوين ٢، ٥٧٥، ٢٢٩، ٢٢٠، ٢١٨، ١٣٤
 دانييل كوتوك ٩٦، ٧٩، ٧٦، ٦٥، ٥٨، ٥٦، ٢
 دانييل ميتيران ١٩٢
 دايفيد أنسن ٢٩٢
 دبلن ٤٢٦، ٤٢٥، ٤٢٤
 دريم وركس ٤٣٢، ٤٢١، ٤٢٠
 دريم ووركس ٢٩٤، ٣
 دوبونت ٢١٢

- دوج موريس ٤٠١، ٤٠٣
ديبيس كولان ١٢٨، ١٢٩، ١٣٢، ١٣٣، ١٩١، ١٩٢
راند ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٥
ديتر رامز ١٣٦، ١٤١، ١٤٣
ديزني ٢، ٢١، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٢، ٢٥٤
رايدرز ١٧٢
رجلًا سورياً ٢٦١
رجل العام ١٤٨، ١٤٧
رجل خبيث ٢٩٤
رجل عادى ٢٥٥، ٢٦٠، ٥٩٠
رسكتنر ١٧٢
رسوكس ٢١٤
رسالة إلكترونية ٦، ٢٤١، ٢٥٢، ٣٦٤، ٥٠١
٥٢٢، ٥٠٥، ٥٠٢
رسومات مستطيلة ١٣٩
رسوم جرافيك ٢٤٩
رقص العقارب ١٨٦
رواد الأعمال ٢٢٢
روب جلازر ٤١٠
روبرت فروست ٣٣١
روبنشتاين ٣١٠، ٣٤٤، ٣٥١، ٣٦٤، ٣٥٨، ٣٧٨، ٣٨٦، ٣٨٥، ٣٥٣، ٣٨٦، ٣٨٧، ٣٨٨، ٣٨٥، ٣٨٦، ٣٨٧، ٣٨٨، ٣٨٦
٥٧٥، ٤٦٤، ٤٦٣، ٤١١
روبن ويليامز ٢٢٢، ٢٢١
روح الإبداع ٣٢٤
روزين ٤١٩، ٤٢٠، ٥٣٧، ٥٧٥
rossel ٢٦٢
روعة الإحساس ٢٤٩
روننج ستون ١٧٣
روننج ثاندر ٢٥٦
روننج ستون ٤١٤، ٢٩٨
راس أميليو ٢١٦
رأس المال ٢٢٨، ٢٢٢
رواية عالمية ٢١٦، ٢١٢
روحة عظيمة ٢٤٧
رويته ٢٧، ٨، ٣٧، ٥٩، ١١٦، ١٥٥، ٢٢٥، ٢٢٤، ٢٢٤
٥٥٦، ٥٤٥، ٥٤٤
رائد النهضة ١٩٧
راسكين ١٠٣، ١٠٤، ١٠٤، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٧، ١٢١
١٧٨، ١٤٨، ١٤٤

- | | |
|--|---|
| سنتیف لور ۲۸۴
سنتیفن لیپن ۵۷۰، ۴۱۴، ۱۷۷
سنتیف هایدین ۱۶۹
سنتیفن کینج ۲۲۷
سمعه تخزینیة ۱۰۲
سعر السهم ۴۵۳، ۴۴۹، ۲۲۲، ۲۹۹، ۲۹۲

سکالی ۲، ۱۰۶، ۱۰۸، ۱۰۷، ۱۰۹، ۱۱۰
، ۱۶۱، ۱۶۲، ۱۶۴، ۱۶۵، ۱۶۳، ۱۷۱، ۱۷۲
، ۱۹۰، ۱۸۹، ۱۸۸، ۱۷۸، ۱۷۶، ۱۷۷
، ۱۶۴، ۱۶۲، ۲۰۰، ۱۹۷، ۱۹۰، ۱۹۲
، ۲۰۵، ۱۷۸، ۲۰۴، ۱۶۳، ۱۶۴، ۲۰۲
، ۲۰۶، ۲۰۵، ۲۰۴، ۲۰۲، ۲۰۳
، ۲۱۲، ۲۱۱، ۲۱۰، ۲۰۹، ۲۰۸، ۲۰۷
، ۲۲۰، ۲۱۹، ۲۱۶، ۲۱۵، ۲۱۴، ۲۱۳
، ۲۲۱، ۲۲۲، ۲۲۳، ۲۲۴، ۲۲۷
، ۲۹۸، ۲۹۷، ۲۶۲، ۲۶۳، ۲۴۴، ۲۲۴
، ۳۲۱، ۳۰۲، ۳۰۴، ۳۱۱، ۳۱۴، ۳۰۷
، ۳۰۸، ۳۰۰، ۲۴۰، ۲۲۷، ۴، ۲۲۵، ۲۲۲
، ۵۶۸، ۵۷۰، ۵۷۵، ۵۷۰

سکان هاوای ۲۶۸
سلة المهملات ۲۲۱، ۱۴۰
سلسلة منتجات ۱۸۷، ۱۸۷
سلینتکی ۲۸۹
سمعک الخطوط ۱۴۰
سمیث ۴، ۱۱۹، ۱۲۰، ۱۲۲، ۱۲۳، ۱۲۲
، ۱۴۲، ۱۴۴، ۱۴۰، ۱۴۹، ۱۴۵، ۱۵۰
، ۱۷۲، ۲۸۸، ۲۴۵، ۲۴۴، ۲۲۸، ۱۹۹
، ۲۰۰، ۲۴۰، ۲۴۵، ۲۲۸، ۲۰۰، ۲۴۸
، ۲۰۱، ۲۷۷، ۲۷۲، ۲۷۳، ۲۷۴، ۲۷۵
، ۲۱۲، ۴۸۲، ۴۹۲، ۴۹۳، ۵۷۵ | رومانسی ۲۶۷
روی دیزنی ۴۷۹، ۴۲۷، ۴۲۸، ۴۳۵، ۲۴۷

ریتشارد دریفوس ۲۲۲، ۲۲۲
ریتشارد سایبر ۲۴۴، ۱۲۶

ریجنسی ۲۹۲
رید هیرنج ۲۱۴، ۲۹۷

زاویتین مختلفین ۱۶۴
زهور الزنبق ۱۹۶

زیروکس ۱۰۰، ۱۰۱، ۱۰۵، ۱۰۶، ۱۰۵، ۱۰۴، ۱۰۲
، ۱۰۹، ۱۰۸، ۱۰۷، ۱۰۶، ۱۰۷، ۱۰۷، ۱۰۴
، ۱۸۵، ۱۸۲، ۱۷۶، ۱۲۹، ۱۲۸، ۱۲۲، ۱۲۰
، ۳۲۶، ۲۴۲، ۲۴۵، ۲۰۲، ۱۹۴، ۱۸۷، ۱۸۱
، ۵۶۷، ۵۷۰، ۵۷۵، ۵۷۰

زیروکس ستار ۱۸۲، ۱۰۸، ۱۰۷

ساحة انتظار ۲۱۰، ۱۰۴، ۱۲۷

ساکرامنتو ۲۶۱، ۲۶۰

سانتا کروز ۲۷۱، ۲۵۵، ۱۲۴، ۴۲، ۲۷

سافت ریجز ۲۰۹

سافت مایکل ۲۷۱

سان خوسيه ۵۲، ۴۶۱، ۴۲۶، ۲۶۱، ۴۴۱، ۴۹۴، ۵۰۴

سان ریمو ۱۶۱، ۱۸۸، ۲۶۶، ۱۸۸

ساوندجام ۲۸۴

سایمون ۴۱۰

سبوره بیضاء ۲۷۹

ستاندھورد ۲۰۶

ستایل رایتر ۲۴۰

سترادیفاریوس ۴۲۸

ستمائۀ جهاز ۱۸۴، ۱۸۳ |
|--|---|

ستراتل بارك ١٦٠، ١٦١، ١٨٨، ١٨٩، ٢٩١، ٤، ٢٩٢، ٣٩٧، ٣٩٦	٤٠٠، ٣٩٨، ٣٩٧
شركات الموسيقى ٤٠٢، ٤٠٤، ٤٠٥، ٤٠٧	٤٠١، ٥٣٨
	٥٢٠
	٥٦٦
شركات عظيمة ٤٤٦، ٢٩٤	٢٣٥
شركة أبحاث زيروكس ١٢٠، ١٠٩، ١٠٤	٣٩٢
٢٢٦، ٢٢٥، ١٨٧، ١٨٥، ١٢٢	٢٥٨
شركة أوراكل ٢٧٢، ٢٥١، ٢٩٨، ٢	٣٠٠
شركة بيكسار ٢٤٧، ٢٤٥، ٦، ٤، ٢، ١	٢١٠
٢٨٨، ٢٨٧، ٢٨٦، ٢٥٤، ٢٥٣، ٢٤٩	١٥٤، ١٤١، ١٣٥، ١٣٤
٢٩٤، ٢٩٣، ٢٩٢، ٢٩١، ٢٩٠، ٢٨٩	١٥٥، ١٤٣، ١٣٣
٤٧٩، ٢٢٥، ٢١٧، ٢١٣، ٢١٢، ٢٠٦	٢٦٢، ٢٦٢، ٢٦٣
٤٢١، ٤٢٢، ٤٢٢، ٤٢٤، ٤٢٦	٣٨٢، ٣٨٢، ٣٨٣
٤٤٤، ٤٤٢، ٤٤٢، ٤٤١، ٤٣٩، ٤٣٨، ٤٣٧	٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٧، ٤٠٥، ٤٠٨
٥٩٧، ٥٤٤، ٤٥٤، ٤٤٩، ٤٤٦، ٤٤٥	٣٩٦
شركة جديدة ٢٢٢، ٢١٩، ٢١٨، ٢١٧، ٢٠٠	٥٧٧، ٥١٥، ٤١٩، ٤٠٩
	٤١٩
شركة جنرال ماجيك ٢٥١	٤٠٩
شركة ديزني ٢٨٧، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٧	٢٨١، ١٨١، ١٨٠
٢٨٩، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٨٩	٤١٥، ٢٢١
٢٩٤، ٢٢٣، ٢٢٢، ٤٢١، ٤٢٠، ٤٢٢، ٤٢٦	٤٤٥
٤٤٢، ٤٣٩، ٤٣٨، ٤٣٧	٤٢٠
٤٤٦، ٤٤٥، ٤٤٤، ٤٤٣	٢٧٩
شركة راسخة ٢٠٨	٢٠٨
شركة ريلنتوركس ٤١٠، ٣٩٦، ٣٨٧	١٨٤
شركة سونس ٣٦٢، ٣٥٨، ١٥٤، ١٣٤	٣٢٥، ٣٢٤
٣٦٢، ٣٦٢، ٣٨٨، ٣٩٦، ٣٩٦، ٤٠١، ٤٠٢	٣٥٤
٤١٩، ٤٠٩، ٤٠٨، ٤٠٧	٣٨٩، ١٦٨، ٨١
شركة صن مايكروسبيسٌٰمز ٢٤١	٢٦٩
شركة هيلبيس إلكترونيكس ٢٨٦	٢٧٥
شركة نوكام ٢٤٤	٢٠٤
	١٥٧
	١٥٧

- شركة مايكروسوفت ٩٤، ١٤٤، ١٦٥، ١٦٧، ٥٧١، ٣٢٧
 صيغات الاستهجان ٣٢٧، ٣٢٨، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٢٩، ٢٢٠، ٤٠٨، ٤٠٥، ٣٢٦، ٣٠٠، ٤٠٩، ٤٠٨، ٤٠٥، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٤١، ٢٤١
 طائرة إليسون ٣٦٧
 طائرة جلفستريم ٣٦٦، ١١٤
 طاولة المؤتمر ٣٩٦
 طريقة ذكية ٢٨١
 طريقة المعتادة ٤٠٦، ٣٤٩
 طيران الدرجة الأولى ٢٠٤
 ظاهرة ١٠٨، ٤١٢، ١٧٢، ٥٠٨، ٤١٢، ١٧٢
 عائدات الشركة ٢٤٦
 عائدات الملكية ٤٢٤
 عاديون ٢٣٩
 عالية التقنية ٢١٤، ١٢٥
 عامل التشغيل ٢١٢
 عباقرة التسويق ١٥٧
 عرضاً تقديمياً ٢٢٤، ٢٠٢، ١٦٤، ٧٥، ٧٤
 عرضه التقديمي ٥٣١، ٣٤١، ٣٠٩
 عروض الجرافيك ١٧٧
 عشرات التصميمات ٢٥١
 عقبة واحدة ٢٠٢، ١٦٨
 علاقاته العاطفية ٢٧٠
 علاقة قديمة ٢٩٩
 علامات تجارية ٢٩٤
 علم الجمال ٢٦٨
 عمل إضافي ٢٩٠
 عملية الإنتاج ٣٦٢
 غرامة بسيطة ٢٨٧
 غريب الأطوار ٤، ٦٧، ٤٩، ٨٤، ١٢٤، ١٨٠
 صورة ظلية ٣٩٢
 صورة كاريكاتورية ٤١٨
 صور ملونة ٢٤٧
 شريط العنوان ١٤٠
 شعاع الليزر ٢٧٤
 شعبية كبيرة ٤١١
 شفا الهاوية ٣٢٨
 شفاق كارش ١٦٤
 شيء ثوري ١٧١
 شن بانسيه ٢٧٣
 شبات/دای ٢٣٠، ٢٢٩، ٢٢١
 شيكاغو ٤٢٦، ٢٢٨، ٢٢٨، ١٣٩، ٤١، ٢٩
 صحيفه معدنيه ١٧٨
 صديقنا الثرى ٢٨٥
 صعبه المراس ٤٩٥، ٢٧٥
 صفقه ضخمه ٤٢٥
 صن فالي ٤٤٢
 صن ميكروسيستمز ٢٩٦
 صورة ثلاثيه الأبعاد ٢٥٢
 صورة ظلية ٣٩٢
 صورة كاريكاتورية ٤١٨
 صور ملونة ٢٤٧

- غلاف المجلة ١٤٨، ١٧٢، ١٧٤ ١٧٤
- غير مألوفة ١٥٠
- فابيل ١٨٤
- فاينانشياں ٣١١
- فتح الصناديق ٣٤٩
- فرانك ويلز ٤٤٠
- فرق مضللة ٣٣٩
- فرنسا ٥٤٥، ٣٤٦، ٣٦٧، ٢٠٤، ١٩٢
- فروج ديزاين ١٤١، ١٤١، ٢٠١، ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٤، ٥٧٥، ٣٨٩
- فيل تشييلر ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٤، ٢٠١، ١٤١
- فيلمور أدوتيوريوم ٣٥١، ٢٣٤، ٢١٩، ٢١٨، ٣١٦
- فيليب شيلين ٣٥١، ٢٣٤، ٢١٩، ٢١٨، ٤٦٤، ٤٥٤
- قائمة الأغانى ٥٧٥، ٥٧٥، ٤٦٤، ٤٥٤
- فريق البرامج ١٤٩، ١٠٠
- فريق البرمجيات ١٩٨
- فريق البيتلز ٤٢٣، ٤٢٢، ٤٢١، ٤١٧، ٣٦٨
- قاموس المعانى ٤٦٤، ٤٢٢، ٤٢١، ٤١٧، ٢٦٨، ٤٦٤
- فريق التصميم ١٢٧، ١٢٦
- فريق العمل ٥٤٢، ٤٠٥، ٣٥٢، ٣١٩
- فريق بيكسار ٢٩٠، ٢٨٩، ٢٨٦
- فريق ماكتوش ١٩٩، ١٩٨، ١٩٠، ١٨٩، ١٤٢
- فقد الثقة ٢٠٨
- فكرة باختلاف ٢٢٤، ٦، ٩
- فكرة كونا ٢٢٤، ٢٢٢، ٢٢٩، ٦، ٩
- قسم التسويق ٣٧٢، ٣٥٩، ٣٤٤، ٢٢٢، ٢٢٩، ٦، ٩
- قسم العمليات ٥٩٢، ٣٧٥، ٣٧٧، ٣٥٩، ٥٩٢
- فكرة جنوبية ٢٠١
- فلسفة الفراغ ١٢٥
- فلسفة نيشه ١٢٨
- فلنت ٣٠٠، ١٧٤
- فلنت أوديتوريوم ١٧٤
- فلورانس ٢٧٦
- فلورنسا ٢٧٢، ٢١٥
- فن الرسوم المتحركة ٢٤٨
- فندق فور سيزونز ٤٠٢، ٥٣٢
- فوتوشوب ٢٨٢، ٢٨١
- فوربس ٣٥٧، ٣٠٨
- فولون ١٩٢
- فونديشن ٢٨٢
- فيلا دلفيا ٢٦٥، ١٢٩، ٧٨
- فيل تشيلر ٣٨٩، ٢٨٥
- فيلمور أدوتيوريوم ٢٨٢
- فيليب شيلين ١٧١
- قائمة الأغانى ٤١١، ٢٨٢
- قاعة كاسل ٢٢٤
- قاعدة بسيطة ٢٧٩
- قاعدة بيانات ٤١٢، ٣٣٨
- قاموس المعانى ٢٢٩
- قبلة الموت ٢٢٨
- قدرة خارقة ١٦٢
- قرارات الحياة ٣٨٧
- قرارات ضخمة ٢٤٨
- قرصن صلب ١٥٢، ٢٤٠، ١٥٢، ٢٤٠، ٣٥١
- قرية كونا ٢٧٤، ٢٩٨
- قسم التسويق ٣٨٨
- قسم العمليات ٤٤٠
- قسم الكمبيوتر ٢٤٤، ٢٤٣
- قسم ماكتوش ٢٠٢، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٦، ٢٠٧
- قصة لعبة ٥٩١، ٢٩٢، ٢٨٨، ٢٨٦
- قصر قديم ١٨٩

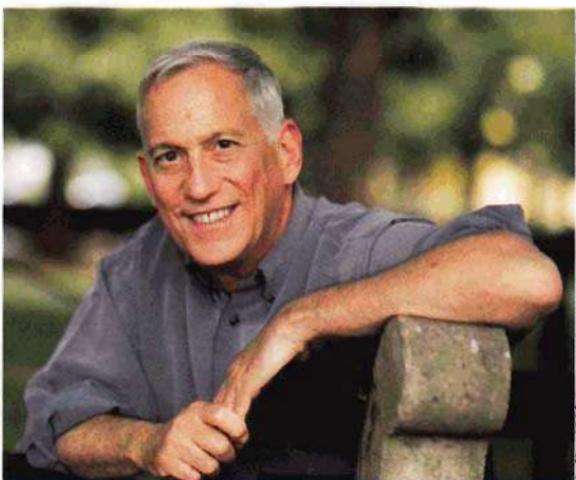
- | | | | |
|--------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| لوغاریتم | ١٢٨ | لاس فيجاس | ٣٠٩ |
| لون باين | ٢٧٩ | لاسيتير | ٢٤٣ |
| لوي جاسيه | ٢، ١٩٣، ٢١٨، ٢٠٧، ٢٠٤ | ٢٤٩، ٢٤٨، ٢٤٤ | ٢٥٢، ٢٥٠ |
| | ٢٩٩ | ٢٥٢، ٢٩١، ٢٨٩، ٢٨٨، ٢٨٧، ٢٨٦، ٢٥٣ | |
| لويس كارول | ٢٤٠ | ٤٢٠، ٤٢٩، ٦، ٣٠٦، ٢٩٤، ٢٩٢، ٣٠٦ | |
| لويس كيهوي | ٢١١، ٣٠٦ | ٤٤٤، ٤٤٣، ٤٣٩، ٤٣٥، ٤٣٤ | ٤٤٤، ٤٤٣، ٤٣٩، ٤٣٥ |
| لوين | ٢، ١٣٤، ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٩، ٢٢٦، ٥٧٥ | ٥٧٥، ٤٦٢، ٤٤٩، ٤٤٦، ٤٤٥ | ٥٧٥، ٤٢٤، ٤١٩، ٤٠٧، ٤٠٢، ٤٠١ |
| لى كلو | ١، ١٧١، ١٧٩، ١٩٥، ١٧٩، ٢٢٩، ٢٢٣ | ٣٠٣ | لحظة عاطفية |
| | ٣٧٦، ٥٥٠، ٣٩١، ٣٧٦، ٣٦٥، ٣٧٦ | ٣٨٩ | لبنة المكبات |
| | ٣٧٦، ٤٢٠، ٤٦٧، ٤٦٧، ٣٩١، ٣٧٦، ٣٧٦ | ١٦٦ | لعبة المواعدة |
| | ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦ | ١٦٣ | للبراعة الحرفية |
| | ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦ | ١٣٦ | للتدريب البوذى |
| | ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦، ٣٧٦ | ٢٢٠، ٢٢٩ | لوتس |
| لينكولن | ٤٠٢، ١٧٦ | ٢٤٢ | لوحات جميلة |
| مارت كارتر | ١٩٠ | ٢٢٢ | لوحات روكيبل |
| مارفن مينسكي | ١٩٣ | ٢٢٩ | لوحة إلكترونية |
| مازيراتي | ٤٢٥ | ١٣٧، ١٢٠، ١٠٤، ٨٢، ٧ | لوحة المقاييس |
| ماس | ١٧١ | ٤٩٨، ٤٧٥، ٢٩٨، ١٤٦ | |
| مالك | ١، ١٢٠، ١١٩، ١١٧، ٥١، ١٩، ٤، ٢، ١ | ٢٩٨، ٨١، ٧٩، ٧٧، ٧٤، ٦٩ | |
| | ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢، ١٢١ | ٤٩٨، ٤٧٣، ٤٧٥، ٤٧٣ | |
| | ١٢٩، ١٢٧، ١٢٢، ١٢١، ١٢٠ | ٢٥٠ | |
| | ١٢٨، ١٢٧، ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢ | ٥٧ | |
| | ١٢٩، ١٢٨، ١٢٧، ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣ | ٣٠٢ | لورنس أوليفيه |
| | ١٢٨، ١٢٧، ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢ | ٢٧٣، ٢٧٢، ٢٧١، ٢٧٠، ٢٥٦، ٦، ٢ | |
| | ١٢٧، ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢ | ١٣، ١٢، ٩، ٣٠٤، ٢٧٧، ٢٧٦، ٢٧٥، ٢٧٤ | |
| | ١٢٦، ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢، ١٢١ | ٤٧٢، ٤٠٢، ٢٧١، ٢٦٦، ٢٤٤، ٢٣٥، ١٤ | |
| | ١٢٥، ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢، ١٢١ | ٥٧٥، ٥٥٦، ٥٤٦، ٥٣٤، ٥١٥، ٤٩١ | |
| | ١٢٤، ١٢٣، ١٢٢، ١٢١، ١٢٠ | ٢٧٦، ٢٧٢، ٢٧١، ٢٧٠، ٦، ٢ | لورين باول |
| | ١٢٣، ١٢٢، ١٢١، ١٢٠، ١٢٠ | ٥٧٥، ٥٤٦، ٣٤٤، ٩ | |
| | ١٢٢، ١٢١، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠ | ١٧٩، ١٥٨، ٩٩، ٦ | لوس أنجلوس |
| | ١٢١، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠ | ٢٢٩، ٢٩١، ٢٦٢، ٢٥٩، ٢٥٨، ٢٤٩ | |
| | ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠ | ٤٨٥، ٤٤٤، ٤٣٧، ٤٢٢، ٤٢٤ | |
| | ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠، ١٢٠ | ٤٣٧، ٤٢٢ | لوس أنجلوس تايمز |

- مشروع أبل ٢٠٠
 مشروع ماكتوش ٢١٢، ١٩٩، ١٥٠، ١٤٩
 مشغل أقراص ١٥٣، ١٥٤، ٢٠٧، ١٩٤، ١٥٣، ٣٥١
 مشغلات الأغانى ٤٠٩، ٣٨٨، ٣٨٥
 مشغل الأقراص ٢٨٧، ٣٥١، ١٥٤
 مشكلات خطيرة ٢٨١
 مصارعة التعقيدات ٢١٧
 مصر ٤٠٧، ٢٦٢
 مصلحة الشركة ٤٥٢، ٢٢١
 مصمم الجرافيك ٢٢٥، ٢٢٥
 مصممى الأقراص ١٥٥
 مطوري البرامج ١٤٦
 معامل الأبحاث ٢٠٥
 معايير معينة ٢٥٠
 معجزة ٥٦٧، ٥٤٥، ٢٩٢، ٢٢٦
 معركة خاسرة ٣١٨
 معمل خاص ٢١١
 معياراً صناعياً ١٤٧
 معيار مشترك ٣٩٥
 مقامرة كبرى ٢٣٦
 مفكرة المكتب ١٥١
 مقابلات شخصية ٢٤٠
 مقاطعة مارتن ٢٤٣
 مقاطع فيديو ٣٠٢
 مفترحات ستيف ٣٩٠
 مكالمة طارئة ٢١٢
 ملك، البيع ٣٧٢
 منتجات أبل ١٢٥، ١٤١، ١٤١، ٣٦٩، ٣٧١، ٣٧٤، ٣٧٤
 منتجات مدحتة ١٤٥
 منتجع بيل بيتش ٢٢٢

- نيوجيرسي ٢٧٢
 نيوزيلن ١٧٣، ١٧٤، ٢٢٢، ٢٢٤، ٢٤١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٣٥٧
 والت ديزنى ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٥٤، ٢٨٦، ٤٢٧، ٤٤٦، ٥٧٠
 والت موسبيرج ٣٨٠، ٤٦٧، ٤٩٨، ٥٣٠، ٥٧٥، ٥٣٥
 وايرد ٤١٠، ٣١٩، ٣١٤، ٢٩٧، ٢٧٩
 وجة نباتية ١٩٣، ١٦٢
 وسيلة اتصال ٢٨٣
 وضع كارثى ٢٢٠
 وضعية القرفصاء ١٦٢
 وكالة إعلان ٢٢٠
 وواجهتها الإعلانية ١٤٩
 وودسايد ١٨٩، ١٨٩، ٢١٢، ٢١١، ٢١٠، ٢٠٧، ٢٠٣، ٢١٢، ٢١١، ٢١٠، ٢٠٧، ٢٠٣
 وودسايد ٢٢٥، ٢٢٣، ٢٦٧، ٢٤٤، ٢٢٥، ٢٢٣، ٢٢١، ٢٧٤، ٢٧١، ٢٦٨، ٢٦٧، ٢٦٧، ٢٦١
 وودي ٢٨٦، ٢٨٩، ٢٩١، ٢٩٠، ٢٩٤، ٢٩١، ٢٩١، ٢٨١، ٢٨٠، ٢٧٩، ٢٧٧
 وودي آلان ٤٣٢
 وورد ١٨٢، ٢٣٧، ٢٢٥، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٢٨، ٢١٦، ٢١٢، ٢٢١، ٢٢٠، ٢١٩، ٢١٨، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٢
 وولارد ٢٦٦، ٢٦٠، ٢٦٣، ٢٦٩، ٢٦٨، ٢٦٧، ٢٦٧، ٢٦٦، ٢٦٣، ٢٦٠، ٢٦٣
 هوليوود ٤٥٢، ٤٥٢، ٢٧٢، ٢٦٧، ٥٧٦
 وول ستريت جورنال ١٤٣، ١٤٢، ١٩٥، ٢٠٠، ٢٠١، ٤٥٤، ٤٥٤
 ويمندو ٥٣٥، ٥١٤، ٥١٣، ٥١٢، ٤٨٨، ٤٦٧
 ويسكنس ١٨٣
 ويبلدون ٣٦٦
 ويندوز ٥١، ١٨٥، ١٨٦، ٢٢٥، ٢٢٧، ٢٩٨، ٢٩٧
 وارن بافيت ٤٤٥
 واشنطن بوست ٢٣٦، ٢٣٥، ٢٣٤
 واقعية ٨، ٣٧، ١٢٧، ٤٠٦، ٤٠٧، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤٤٨

الفهرس

يفقد السيطرة	٥٠٦، ١٦٥	٥٦٤، ٥٢١، ٤٦٧
بيتو	٤٠٠، ٤١٥، ٤٢٣، ٤٢٤، ٤٢٥، ٤٢٦،	٣٠٠
	٥٤١، ٤٢٧	
بوكوأونو	٤٢١، ٣٢٢، ١٨٨	
يوم الذكرى	٢٢١، ٢١١، ٢٠٧	٤١٢
يونيس شرايفر	٣٢٣	يسعى إلى الكمال ١٥٩
يونيكس	٢١٨، ٢٩٧، ٢٩٩، ٢٠٠، ٣٠٤، ٣٦٧	يطور الأذواق ١٢٧

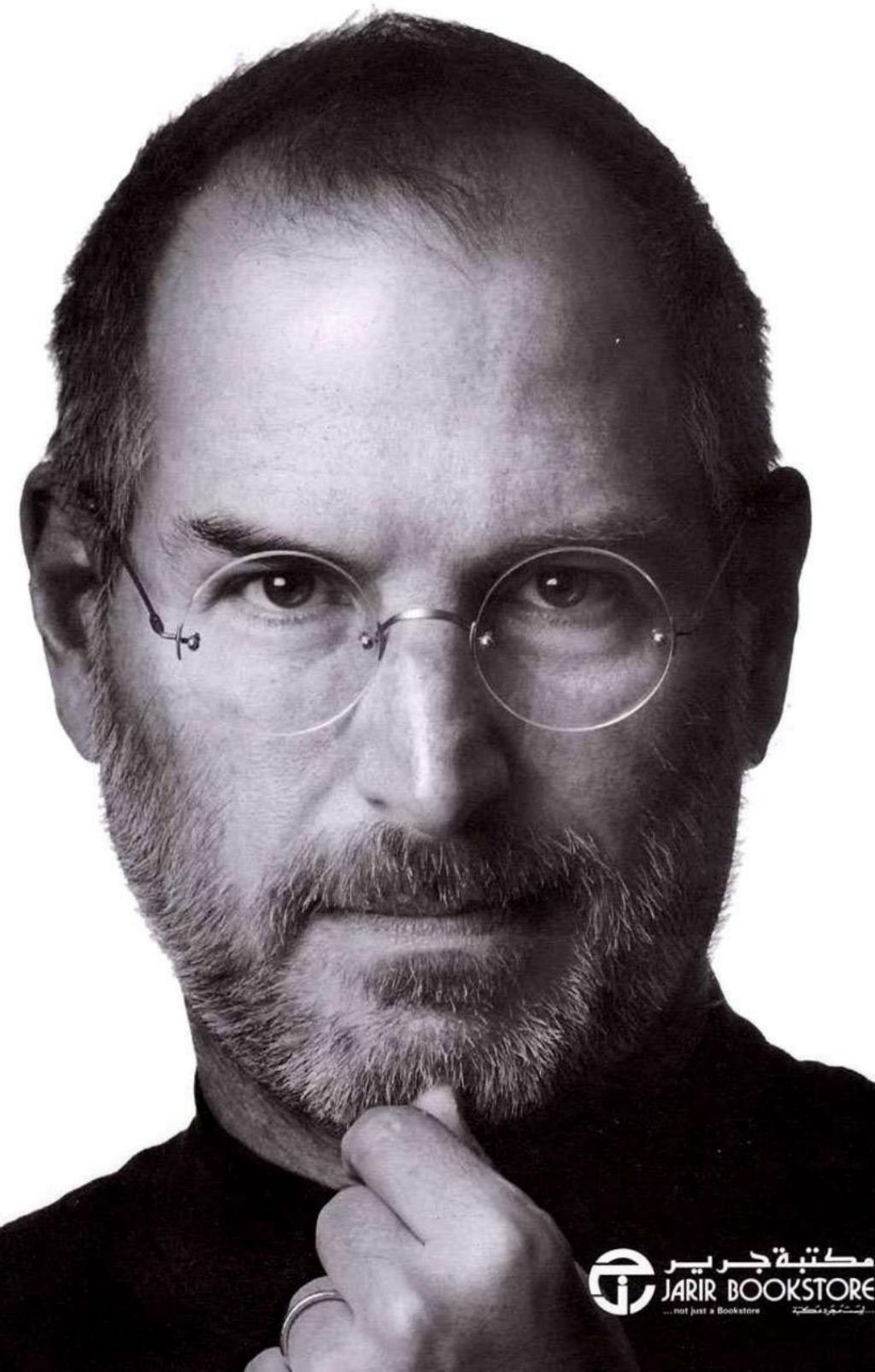


بأبريل جيلبرت

والتر إيزاكسون، المدير التنفيذي لم乎د أسبن، وكان رئيساً لقناة CNN ومدير تحرير مجلة تايم. وهو مؤلف كتب: *Einstein: His Life and Universe, Benjamin Franklin: An American Life, and Kissinger: A Biography.*

وشارك إيفان توماس في تأليف كتاب: *The Wise Men: Six Friends and the World They Made,* وهو يعيش مع زوجته في العاصمة واشنطن.

ستيف جوبز بقلم والتر إيزاكسون



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore

ستيف جوبز

والتر
إيزاكسون



ستيف جوبز



لتتعرف على فروعنا

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الانترنت www.jarirbookstore.com

للمزيد من المعلومات الرجاء مراجعتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبيعة اللغة الإنجليزية، لقد بذلتنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والثانية عن تقييدات اللغة، واحتلال وجود عدد من الترجمات والقصصيات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعمل وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية وننحلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي صيغات ضمئية متصلة بعلامة الكتاب لأغراض شرارة العادلة أو ملامعته لغرض معين. كما أننا لن ن承担责任 أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الحلقة الأولى / ٢٠١٢

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لكتبة جرير

Copyright © 2011 by Walter Isaacson

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.

Copyright © 2012. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاءً عدم المشاركة في سرقة المواد محمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

STEVE JOBS

WALTER
ISAACSON



مؤلفات أخرى لـ "والتر إيزاكسون"

American Sketches

Einstein: His Life and Universe

A Benjamin Franklin Reader

Benjamin Franklin: An American Life

Kissinger: A Biography

The Wise Men: Six Friends and the World They Made

(بالاشتراك مع إيفان توماس)

Pro and Con

ان البشر الذين لديهم ما يكفي من الجهنون
للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم،
هم من يغيرونـه فعلاً.

— إعلان "فکر باختلاف" لشركة أبل، عام ١٩٩٧

المحتويات

الشخصيات ١

مقدمة: كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟ ٥

الفصل الأول

الطفولة: مهجور ومحظوظ ١٢

الفصل الثاني

ثانية غريب: الثنائي ستيف ٢٢

الفصل الثالث

ترك الدراسة: انتبه، تفاح.. ٤٢

الفصل الرابع

أتاري والهند: فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب ٥٢

الفصل الخامس

جهاز I Apple (أبل ١): شفل، أقطع، وصل.. ٦٥

الفصل السادس:

جهاز II Apple (أبل ٢): فجر عصر جديد ٨٠

الفصل السابع:

كريسان وليزا: هو الذي تعرض للهجر.. ٩٥

الفصل الثامن:

زيروكس وليزا: واجهات المستخدم الرسومية ١٠١

الفصل التاسع:

طرح الشركة للاكتتاب العام: رجل الثروة والشهرة ١١١

الفصل العاشر:

مولد جهاز MAC (ماك): تقول إنك تريد إحداث ثورة ١١٧

الفصل الحادى عشر:

نطاق تحريف الواقع: اللعب وفقاً لقواعد الخاصة ١٢٦

الفصل الثاني عشر:

التصميم: الفنان الحقيقي يُبسط ١٢٤

الفصل الثالث عشر:

تصميم حاسب Mac (ماك): الرحلة هي المكافأة ١٤٣

الفصل الرابع عشر:

ظهور سكالي: تحدى بيسى ١٥٦

الفصل الخامس عشر:

الإطلاق: أثر فى الكون ١٦٦

الفصل السادس عشر:

جيتس وجوبز: عندما تتقطع المدارات ١٧٩

الفصل السابع عشر:

التحليق والسقوط: ما طار طير وارتفع ... ١٨٨

الفصل الثامن عشر:

شركة نيكست: التحرر من القيود ٢١٧

الفصل التاسع عشر:

بيكسار: تلاقى التكنولوجيا والفن ٢٤٢

الفصل العشرون:

رجل عادى: الحب كلمة من أربعة حروف ٢٥٥

الفصل الحادى والعشرون:

رجل الأسرة: فى المنزل مع أسرة جوبيز ٢٧٠

الفصل الثانى والعشرون:

قصة لعبة: باز، وودى يهبان للنجدة ٢٨٦

الفصل الثالث والعشرون:

العودة: ياله من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيراً... ٢٩٥

الفصل الرابع والعشرون:

الإحياء: الخاسر الآن سيربح فيما بعد ٢٠٧

الفصل الخامس والعشرون:

فکر باختلاف: جوبيز كمدير تنفيذى انتقالى ٢٢٩

الفصل السادس والعشرون:

مبادئ التصميم: استوديو جوبيز وأيف ٣٤٢

الفصل السابع والعشرون:

iMac (آى ماك): مرحباً (من جديد) ٣٥٠

الفصل الثامن والعشرون:

المدير التنفيذي: ما زال مجئونا رغم مرور كل تلك السنوات ٢٥٩

الفصل التاسع والعشرون:

متاجر آبل: ضد العصرية وحجر سيفنا الرملى ٣٦٩

الفصل الثلاثون:

المحور الرقمي: من iTunes (آى تيونز) إلى iPod (آى بود) ٣٧٩

الفصل الحادى والثلاثون:

متجر آى تيونز: أنا شخص يجذب تابعيه ٣٩٥

الفصل الثاني والثلاثون:

رجل الموسيقى: موسيقى حياته ٤١٢

الفصل الثالث والثلاثون:

أصدقاء شركة بيكسار: ... وخصوصها ٤٢٩

الفصل الرابع والثلاثون:

أجهزة Mac (ماك) في القرن الحادى والعشرين: تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى ٤٤٧

الفصل الخامس والثلاثون:

الجولة الأولى: تذكر الموت ٤٥٦

الفصل السادس والثلاثون:

جهاز iPhone (آي فون): ثلاثة منتجات ثورية في جهاز واحد ٤٧٠

الفصل السابع والثلاثون:

الجولة الثانية: عودة مرض السرطان ٤٨٢

الفصل الثامن والثلاثون:

The iPad (آي باد): عصر ما بعد الحاسب الشخصى ٤٩٧

الفصل التاسع والثلاثون:

معارك جديدة: وأصداء معارك قديمة ٥١٧

الفصل الأربعون:

إلى اللانهاية: السحاب والسمينة الفضائية وما وراء ذلك ٥٣٠

الفصل الحادى والأربعون:

الجولة الثالثة: صراع الشفقى ٥٤٢

الفصل الثانى والأربعون:

الإرث: جنة الاختراع الساطعة ٥٦٢

شكراً وتقدير ٥٧٣

المصادر ٥٧٥

ملاحظات ٥٧٩

النهرس ٦٠٢

قائمة مقدمى الصور ٦٢٧