

Jeffrey Young – William L. Simon

Steve Jobs

és az Apple
sikertörténete



LEXECON

Ez a megingathatatlan és teljes mértékben külső behatás nélküli portré bemutatja mindkét oldalát Steve Jobs szerepének a Pixar animációs stúdió emlékezetes felemelkedésében, kezdve a Toy Story-tól egy sor olyan rajzfilmen át, amely megörvendeztette a közönséget világszerte a Disney-vel való tüskés szövetséggel a háttérben. A könyv felidézi a kesernyés viszonyt Jobs és a Disney elnöke, Michael Eisner között, amely egy valaha szoros együttműködést eredményezett a két cég életében.

A legdrámaibb és kétségkívül a legkielégítőbb Jobs eredményei közül a hamvaiból éppen éledező Apple újbóli elnyerése volt, éppen tíz évvel azt követően, hogy Steve-et kirúgták a cégtől, egy olyan puccs során, amelynek végrehajtására csak ő volt képes. A szerzők részletesen megvizsgálják a cég visszahódítását, Jobs újjáélesztési lépéseit benne a népszerű iMac számítógéppel, amely átformálta az iparágat, majd a kultúrát.

A könyv kötelező olvasmány azoknak, akik meg akarják érteni a modern digitális kor születését és alakulását, majd újraalakulását a korszak egyik legbefolyásosabb személyisége jóvoltából — három iparág mestere ő: a filmiparé, a zeneiparé és a számítógép iparé. A könyv a jövő megértése a múlt megismerése útján a Digitális Király, Steve Jobs jelenében.

Jeffrey Young
William L. Simon

Steve Jobs és az **Apple** sikertörténete

A fordítás alapjául szolgáló amerikai kiadás 2005-ben jelent meg:
*iCon. Steve Jobs. The Greatest Second Act in the History of
Business* címen a
John Wiley & Sons kiadásában

Fordította: Birincsik József, Molnár Zsófia

Lektorálta: Grósz Éva

Felelős szerkesztő: Volloncs Erzsébet
A könyv megjelenését az Ecosyn Kft. támogatta
www.lexecon.hu
lexecon@lexecon.hu

ISBN 978 963 88047 1 6

Copyright © 2005 by Jeffrey Young and William L. Simon
Hungarian translation © Birincsik József, Molnár Zsófia, 2009

© Lexecon Kiadó, Győr, 2009

All rights reserved

Felelős kiadó: Hajdú Áron Zsolt
ePub konverzió és korrektúra: by Oldman 2011.12.10.

Janey-nek, Alyssának, Fionának és Alistairnek
Arynne-nek, Sheldonnak, Victoriának és Davidnek

Előszó

Karizma — kevesek olyan ajándéka ez, amely több százból forr össze. A természet megajándékozta vele Steve Jobs-ot, akinek emellett olyan kifejező ereje van, amely hittérítők és demagógok hatását képes gyakorolni a tömegekre. Átélni egy órák hosszát tartó szereplését olyan élmény, mint egy mesteri előadóművészt figyelni, amint kötetlen, szabad áramlású monológot rögtönöz a technológiáról és a világ Steve Jobs által látott lényegéről.

Korábban, amikor Jobs még fiatalabb volt és sokkal éretlenebb, a szkeptikusok úgy vélték, hogy tehetsége kimerül a látványos fellépés művészetében. A technológia fiatal hercege önhittségével felülemelkedett az Apple világán, hidegnek és üresnek tűnt, mint az a hit, amit a személyi számítógépekben rejlő lehetőségek iránt táplált. De elbűvölte a követőit, kultusszá vált.

Tizenöt évi bolyongás a vakvilágban a saját cégéből történő eltávolítása után változtatott ezen: emberivé vált.

Ennek legékeesebb példája 2000 januárjában volt a MacWorld Expo rendezvényén San Franciscóban, a Moscone Kongresszusi Központban. Az esemény fagyos reggelén Steve Jobs egy érzelmi vízváltáson jutott túl, amelyet kevés ember hitt elképzelhetőnek. És mint élete oly sok meghatározó eseményét, ezt is több ezer ember előtt vitte véghez.

Azok számára, akik elég jól megfigyelték Steve Jobs mondanivalóját a világ számára, meggyőződhetnek róla, hogy mennyire megváltozott. Spontán vallomását már-már elnyomta az éljenző és tapsoló tömeg hangja az előadás legvégén.

A Macintosh-társadalom éves összejövedele és „légyottja” San Franciscóban alapvető hagyomány az Apple ügyvezetőjének életében. Steve évekkel ezelőtt alapozta meg ezt a hagyományt,

amelyet a cégtől való kirúgását követően az utódai éltettek tovább. De senki nem volt képes erre úgy, mint Steve, és mire visszatért a céghez, az előadásmódja a jó művészethez hasonlatosan finomodott.

A most már kopaszodó és szemüveges Steve a fináléra épített. A fekete garbójában és a viseltes farmerében ismét megcsúfolta a hagyományos üzletember viseletet. Egy félénk és öngunyoros mosollyal Steve elfoglalta helyét a színpadon, és a mögötte álló óriáskivetítőn, amelyen beosztása volt olvasható: „ideiglenes ügyvezető”.

A színpadon kimérten mozogva előre és hátra a finom fényárban arról beszélt, hogy mindenki mennyire keményen dolgozik az Apple-höz való visszatérése óta, és említést tett a kétféle munkáról, amit az Apple-nél és a Pixar-nál végez. „Két és fél év után remélhetőleg meg tudtuk győzni a részvényeseinket a Pixar-nál és az Apple-nél arról, hogy a dolog működőképes, és mindkét cégnél képes vagyok ellátni a feladatomat. Úgyhogy nem szándékozom megváltoztatni egyik állásomat sem.”

„De nagy örömmel jelenthetem be, hogy a cégnél betöltött tisztségem megnevezése elől az »ideiglenes« szót a mai nappal elhagyom.”

A tömeg egyként visszhangozta: „Steve! Steve! Steve!” Az elején egy kisebb mag kezdte, majd erősödött és végighaladt az egész előadótermen. A tapsvihar egyre erősödött, mígnem álló ovációvá testesedett.

„Steve! Steve! Steve!” A zajszeit minden mást túlhaladt és elnyomott. A színpadon maga a herceg is nehezen kapta el, hogy mi is történik. Aztán amikor jobban kezdett fülelni, felismerte a helyzetet: több ezer Apple-rajongó, tulajdonos, fejlesztő és hívő olyasmit mondott neki, amit mindig is hallani akart: az egész közönség odaadó szeretetéről biztosította őt.

Nyilvános életében először ott, a színpadon, egy jól megszerkesztett két és fél órás fellépés végén Steve érzékenyen meghatódott. Szégyenlős mosolyával úszott a szeretet örvényében, amely körülvette akkor.

Természetesen nem volt többé tapintatlan és nagyképű. Négy gyermeke, egy cég totális csődje és egy másik majdnem elkerülhetetlen csődje megtanított a számára valamit. A Moscone Központ színpadján Steve-ben valami megmozdult. Zavarát leküzdve visszatartotta a könnyeit, és halkán valami olyasmit mondott, hogy: Igen, mindannyian tudunk változni. Igen, még Steve Jobs is képes volt átalakulni egy olyan jellemmé, amelyben az érzések és szenvedélyek együtt létezhetnek az üzlettel és a technológiával.

„Ti, srácok valóban boldoggá tesztek. Napról napra a világ legtehetségesebb szakembereivel dolgozhatok együtt az Apple-nél és a Pixar-nál. Ez a világ legjobb állása. De mindkettő csapatmunka.”

Mondta kitisztult szemekkel. Csapatjáték. Tizenöt évvel ezelőtt ez hazugság lett volna, de most minden más volt. Az idő, a nagy rendező, eltörölte legyőzhetetlenségét és elitizmusát, felismertette vele emberi mivoltát és szerencsés helyzetét, és most ott tudott állni több ezer ember előtt, és őszintén, tisztán megköszönni a sok-sok kollégájának a munkát, hogy sok-sok munkaórájuk eredményeképp elérhesse a világ tetejét.

Nagyvonalúan és gyors kanyarral elsuttogott egy utolsó gondolatot a közönségnek: „Köszönöm az elismerést az Apple összes dolgozója nevében.”

Így történt. Ez volt az új Steve Jobs. A bukásoktól megszégyenült, gyermekei születésétől szárnyra kapott, az évek alatt megszelídült, mégis céltudatos és talán kicsit túlzottan is határozott döntéshozó, aki most már megértette, hogy vele együtt sokan mások is részt vettek a munkában: „Az Apple csapatmunka.”

Ő volt az, aki mindenki másnál jobban hitte, hogy a technológia mindenki számára tartogat valami ígéretet. Mesteri módon hitette el jelentéktelen és meghatározó technológiákról azok újdonságának varázsát, ragyogását és fontosságát, és amikor túlcserélődő lelkesedése fertőzővé vált, a Macintosh megalkotásával megborzongatta az Apple-t és az egész számítógép iparágat. Személyes vonzereje és a győzelem iránti olthatatlan étvágya egyaránt visszaköszön az általa megálmodott szlogenekből — „Örülten nagyszerű!” „Harapj a világegyetembe!” „Jutalomutazás!”, „Legyünk kalózok!”, amelyeket most újakra cserélt: „Óriási lesz!”, „A

bézs dobozon túl” és végül „Az Apple újra feltalálása!” „Gondolkodj másként!” és ismert szereplők lármás parádéjából Buzz Lightyear-től Némón, a kis bohóchalon át a Hihetetlen családig.

Nem Steve volt az egyetlen, aki meghatódott ezen a napon. Az előadóterem egyik oldalán, magányosan ücsörögve alig észrevehetően, ott volt a másik Steve, Steve Wozniak, akit mindenki Woz-ként ismert, az egykori társ, az Apple II mögött álló zseni, aki a mérnökség tehetséges mutatványával megalkotta az eredeti Apple-kultuszt.

Woz figyelte, ahogy egykori társa kedvesen, szinte szerényen fogadta a rázúduló tapsot és dicséretet, könnyek csorogtak végig az arcán. Kisétált a csarnokból, és így nyilatkozott egy riporternek: „A régi időkben éreztem magam, Steve bejelentése alapjaiban ingatta meg a világot.” Ha Woz meg tudott bocsátani Steve-nek, akkor mindenki meg tudott. Hosszú idő óta ez volt az első alkalom, hogy Steve megríkatta.

De sok minden megváltozott azóta. Miközben Steve Jobs élvezte a pillanatot, az óriáshangfalak megszólaltak. Levonult a színpadról és a Steve-féle megmásított-valóságba burkolózott Macintosh-hívők kiözönlöttek a csarnokból. A dal az „Imagine” volt John Lennontól, akit az Apple első nyilvános részvénykibocsátásához közeli napon öltek meg 1980 decemberében:

You may say I'm a dreamer, But I'm not the only one.[\[1\]](#)
Még senki sem tudta elképzelni Steve saját történetét.

Első rész

Virágzás és hervadás

1. Gyökerek

Azt hiszem, egyértelműen elmondhatjuk, hogy Steve-ben mindig volt egy tövis. Valami mély szinten mindig volt benne egyfajta bizonytalanság, ami arra készítette, hogy változtasson és bizonyítson saját magának. Azt hiszem a tény, hogy árva volt, olyan irányokba vezette őt, amit többségünk megérteni is képtelen volna.

Dan Kottke, Steve Jobs egyik legközelebbi barátja

Hajlamosak vagyunk mindannyian megfeledkezni arról, milyen sokat változott az országgal, a társadalommal és a civilizációval együtt az amerikaiak kultúrája a huszadik században: a két világháború drámája, az ötvenes évek reménytelen bizonytalansága, a hatvanas évek felfordulása, a hetvenes és nyolcvanas évek átrendeződései és a technika-orientált kilencvenes évek fordulata. Azon évtizedek erőteljes eseményei befolyásolták a módját annak, ahogyan az amerikaiak dolgoznak, gondolkodnak, játszanak és szeretnek. Visszatekintve felismerjük a társadalmi magatartás változásának elkerülhetetlenségét, amely olykor még a saját értékrendünknek is nekifeszül.

Az örökbefogadás gyakorlata annak végérvényessége ellenére sokat változott Steve Jobs születése óta. Akkoriban, az ötvenes években és korábban ez sokkal gyakoribb volt, mint napjainkban. A különbségek oka egyszerű: akkoriban egyedülálló szülőnek lenni szégyenletes állapotot jelentett, a terhességmegszakítás pedig nemcsak törvénytelen, de gyakran halálos is volt. A születésszabályozás megjelenése a hatvanas években örökre átrendezte a képletet: a fogamzásgátló vitathatatlanul a XX. század legnagyobb orvosi eredményei közt követel magának helyet, már-már túlszárnyalva a penicillin jelentőségét. A

születésszabályozás a női mozgalmakkal szoros összefüggésben átrendezte a morális határainkat. Az ötvenes években egy egyedülálló terhes nőnek egyetlen esélye az volt, ha örökbefogadásra bocsátja újszülöttjét. Tucatnyi ügynökség foglalkozott azzal, hogy felkutassa az ilyen hölgyeket, és összehozza őket olyan házaspárokkal, akiknek más okból nem lehetett gyermekük.

Steve Jobs 1955. február 24-én született a kaliforniai San Franciscóban. Ezen az írásos tényen kívül semmi mást nem tudott a születési körülményeiről egészen felnőttkoráig, amikor már híressé vált. Hetekkel a születése után az édesanyja jogilag lemondott akkor még névtelen gyermekéről egy San Franciscó-i pár, Paul és Clara Jobs részére, akik már egy évtizede sikertelenül várták a gyermekáldást. (Az amerikai jog a John Doe nevet használja a „nem definiálható” személyek megjelölésére, így a dokumentumban ekkor még „Baby John Doe”-ként hivatkoztak a későbbi Steve Jobs-ra.)

Paul Jobs ekkor már jó néhány útirányon elindult az életében, míg végül Nyugaton vetett horgonyt. Tiszteletet parancsoló magatartása szigorú középnyugati kálvinista neveltetésének volt köszönhető, amiben egy farmer fiaként részesült ifjúkorában. Ez elég harcedzetté tette őt a gazdasági válság időszakának átvészelésére, amely rányomta bélyegét a fiatal felnőttkorára. Kimaradt a középiskolából, és Közép-Nyugaton kalandozott éveken át, alkalmi munkákból tengődve, egy csavargó életvitelével. Paul végül a hadsereg viszonylagos biztonságát választotta a sokéves bizonytalanság után, és a Parti Őrséghez helyezték el — vagy ahogy ő nevezte, a huligán flottához. Itt gépészmérnöki végzettséget szerzett. A Parti Őrségnél töltött évek sok nyomot hagytak rajta, olyan kézzelfogható nyomokat is, mint a gazdagon tetovált karjai, vagy a rövidre nyírt hajviselete. Bár mindig tisztában volt a formális oktatás terén nyilvánvaló hiányosságaival, tiszta szívű, büszke, erőteljes személyiségű és tevékeny munkásemberként élt.

Paul Jobs akkor került San Franciscóba, amikor a Parti Őrség hajója végleg kikötött. Ekkorra — a háta mögött a gazdasági válsággal és a II. világháborúval — azt kereste, amit megannyi más ember: egy új kezdetet. A Golden Gate híd árnyékában kötött egy fogadást egy flottatársával arra vonatkozóan, hogy menyasszonyt fog

találni magának. Ekkor már régebb óta találkozott egy helyi lánnyal, akinek nem sokkal később megkérte a kezét. Paul és Clara 1946-ban házasodtak össze, és visszatértek Paul szülőföldjére, Indiana államba, ahol gépészmérnöki tudását kamatoztatva talált állást egy mezőgazdasági cégnél, az International Harvesternél.

Paul barkácsoló képességei kiterjedtek a szabadidős elfoglaltságaira is. Vásárolt egy öreg, lerobbant Jalopy-t, és a hétvégéin annak felújításával foglalatzkodott a garázsban. Amikor befejezte a munkát, eladta a széppé varázsolt példányt, és vásárolt egy újabb lerobbantat. Minden alkalommal busás profitot realizált. A szigorú stílusa nagyon kemény tárgyalópartnerré tette, különösen, amikor autók áráról kellett tárgyalnia.

Kalifornia azonban nem vesztett erős vonzerejéből, így 1952-ben Paul és Clara visszaköltöztek San Franciscóba, egy Csendes óceánra néző házba. Paul részben megjelenésének is köszönhetően hamar állást talált egy hitelcégnél, ahol amolyan behajtóként felkereste azokat az autóvásárló ügyfeleket, akiknek hiteltartozása volt. Mind a termete, mind a viszonylag agresszív személyisége jól illett ebbe a veszélyesnek mondható munkakörbe, és mivel a technikához is értett, így a problémás ügyfelektől kulcsok nélkül is ki tudta nyitni és el tudta hozni az autókat, ha ez a végső megoldás vált szükségessé.

Három évvel később, az adoptációt követően Steven Paul Jobs névre keresztelt gyermekükkel egy Dél-San Franciscó-i házba költöztek. A nagy iparváros akkoriban többféle kedvezményes házvásárlási opciót kínált a visszatérő egykori veteránoknak. Steven már háromévesen figyelemre méltóan viselkedett, és igen nehéz volt fegyelmezni, amit finoman úgy írhatnánk le, hogy hiperaktív gyerek volt. Nem ritkán kezdte hajnali négykor a napját, és reggelre már képes volt bajba keveredni. Egyszer egy játszótársával a kórházba kellett rohanniuk, mert kíváncsiak voltak rá, milyen íze van a hangyaölő szernek. Egy másik alkalommal Steve egy hullámcsatot nyomott egy konnektorba, és a felfedezőkedve által igen csúf égést szenvedett. Ezek a rosszalkodások nem tántorították el a szüleit egy újabb örökbefogadástól, így Patty személyében Steve-nek egy két évvel fiatalabb kishúga is lett.

Tény, hogy Steve egy kicsit több felügyeletet igényelt, mint más gyermekek, de már korán kiderült, hogy egyértelműen okos, és többnyire hasonlított az ötvenes évek közepének ifjaira. Szabadidejében a szomszéd Super 8 mm-es videokamerájával készített házi videókat, a triciklijén járta be a szomszédságot, és egészségtelen mennyiségű televíziót nézett — előre vetítve, hogy az a fajta srác lesz, aki nem barátkozik könnyen.

Nem sokkal Steve születése után a fizikai Nobel-díjat John Bardeen, Walter Brattain és William Shockley kapta meg a tranzistor feltalálásáért. Paul és Clara Jobs ekkor még nem tudhatta, hogy ez a találmány mennyire meghatározza majd gyermekük további sorsát, és hogy elvezeti őt oda, hogy mások életére is oly nagy hatással legyen.

Steve tízéves lehetett, amikor az elektronika iránti érdeklődése egyértelművé vált, és vonzónak találta az elektromos játékok gyakorlatiasságát, a fantáziája pedig kimeríthetetlen potenciált látott az ilyen eszközök kínálta lehetőségekben. Ekkorra a család már átköltözött a félsziget délebbi részére a Mountain View nevű térségbe, amely a Palo Alto körüli elektronikai cégek hálószozája volt. Paul Jobs is ide járt haza minden este a Palo Alto-i munkahelyéről. A szomszédságba zavartalanul illeszkedett be a család, mivel a környéken többnyire a Hewlett-Packard és más elektronikai cégek dolgozói laktak. A hétvégéken az emberek általában a garázsukban barkácsoltak, és szívesen látták a magányos gyereket, aki mérhetetlen tudásszomjjal foglalta le magát a szomszédoknál. Az egyikük hagyta Steve-et játszani egy karbon mikrofonnal, amit a munkahelyéről hozott haza. Steve-et lenyűgözte az eszköz, és igen célirányos kérdéseket fogalmazott meg vele kapcsolatosan. Ettől kezdve viszonylag sok időt töltött a mérnök otthonában, akit lenyűgözött ez a fajta koraérett érdeklődés, és végül nekiadta a mikrofont.

A vele egykorúak körében többnyire csak bajba került. Már ekkor is kitaszított volt. Évekkel később egy korabeli iskolatársa úgy jellemezte őt, mint „magának való, sértődékeny gyerek”. A vélemény egy úszótársától hangzott el, Steve ugyanis az úszással próbálta ki magát a sport világában. „Ha elvesztett egy versenyt, egymagában

visszavonult, és sírt. Nem igazán fért össze senkivel sem. Nem volt közülük való.”

Steve fiatalkori bajkeverő hajlama és akaratossága hamar kiteljesedett egy komolyabb problémává: többször felfüggesztették az iskolából a rossz magatartása és a tanárokkal szembeni dacossága miatt. Az sem volt jó pont, hogy megtagadta az iskolai feladatokat, mert bármilyen feladatot időpocsékolásnak vélt. Maga Steve foglalta össze később: „Eléggé untam magam az iskolában, és kicsit terrorizáltam a többieket.” Szó szerint: Steve a főkolompos volt abban a csapatban, amelyik házi bombákat készített és durrantott el az iskola udvarán, illetve kígyókat engedett szabadon az iskola épületében. „Látniuk kellett volna minket harmadikos korunkban! Gyakorlatilag leromboltuk a tanárokat” — emlékszik vissza Steve. A tény, hogy ezeket a gondolatokat némi büszkeséggel és elégedettséggel fejezi ki, következtetni enged arra, hogy mi lett a végkifejlet: kirúgták az iskolából.

Steve egy Imogene „Teddy” Hill nevű negyedikes tanárnő bűvkörébe került, aki megváltoztatta az életét. „Egyike lett az életemre hatással volt angyaloknak. Egy haladó negyedikes osztályban tanított, és nagyjából egy hónap alatt kiismerte a helyzetemet. Megvesztegetett, hogy tanuljak. Azt mondta: „Nagyon szeretném, ha befejeznéd ezt a feladatot, fizetek neked öt dollárt, ha megcsinálod.” Ez igazán felvillantotta a tanulás iránti szenvedélyt bennem.”

Steve egy év alatt többet tanult, mint az összes többi alatt, amit az iskolában töltött. A tanárai azt javasolták, hogy hagyja ki az ötödik osztályt, és menjen rögtön középiskolába. Szülei egyetértésével a Crittenden Középiskolába került, a szokásosnál egy évvel korábban. Az iskola nem vette figyelembe a jó képességű tanulók életkorát, és az idősebb, normális tanrend szerint belépőkkel kerültek egy osztályba.

Ebben az időben a dolgok kezdtek borússá válni Paul Jobs számára. Az állását fel kellett hagynia, és ingatlanügynökké vált a félsziget robbanásszerűen fejlődő világában. A rideg személyisége azonban nélkülözte a munkájához szükséges alázatosságot és

rámenősséget. Teddy Hill visszaemlékezéséből kitűnik, hogy Steve családja ekkoriban meglehetősen pénztelenné vált.

Paul Jobs így tizenöt év messzeségéből visszatért a műszerész munkához. Bár a legalsó lépcsőfokon lépett be, hamar felküzdötte magát új munkahelyén, és a család anyagilag fellélegezhetett. A Spectraphysics nevű cégnél helyezkedett el, amely többek között azt a tükörrendszert fejlesztette ki, ami az áruházak vonalkód leolvasóinak működési alapja, és a világ minden áruházában megtalálható.

Steve számára az új iskola totális szerencsétlenség volt. A Mountain View-i Crittenden Junior High sokkal keményebb volt, mint az általános iskola, ráadásul az iskola úgymond az utca rossz oldalán volt. A helyi rendőrségnek gyakran kellett kiszállnia verekedő fiatalokat szétválasztani, és az itteni bajkeverőkhöz képest Steve csínyei kimondottan szelídnek számítottak.

A szabad lelke és a bámulatos intelligenciája észrevétlen maradt a zűrzavaros környezetben, és egyre boldogtalanabb és csalódottabb lett. A szituáció annyira szörnyűvé vált, hogy Steve úgy határozott, a következő évben nem folytatja azt az iskolát. A döntéséről nyáron szólt az apjának. Paul és Clara elfogadták, hogy a tudományos kihívásnak számító fiúk a fiatalkori bűnözővé válás határvonalán áll, és megértve a helyzet komolyságát, döntöttek.

„Egyszerűen azt mondta, hogy nem megy vissza az iskolába” — emlékszik vissza Paul. „Szóval elköltöztünk.”

Steve már tizenegy éves korában volt annyira erős, hogy meggyőzze a szüleit a költözkedésről. A jellemét meghatározó erő és céltudatosság, amellyel bármilyen akadályt elmozdít a fejlődése elől, már ilyen korán nyilvánvalóvá vált.

A Jobs család 1967-ben Los Altos kertvárosába költözött, ami akkoriban talán a Manhattan Project óta a legnagyobb tudományos szakértőkből és mérnökökből összeállt közösségét mondhatta magáénak. Los Altos, illetve a környező városok, Cupertino és Sunnyvale elektronikus mérnökök és családjaik gazdagon benépesített lakóhelye volt. Ekkoriban ugyanis a Lockheed a NASA elsődleges beszállítója volt az űrversenyben, amikor is minden nagyobb elektronikus vállalat a Holdra szállás szolgálatának rendelte

alá az erőforrásait. A világnak ebből a részéből indult ki szinte minden miniatürizálással kapcsolatos innováció és erre szakosodott vállalkozás, köszönhetően a tranzisztor kifejlesztésének, majd az integrált áramkör (IC) feltalálásának, amelynek révén több száz tranzisztor volt egyetlen chip-re telepíthető. Mindegyik garázsban akadt valami felfedezni való Steve számára, és lehetősége volt a hátramaradt alkatrészeket hazavinni, és alkotni belőle az iskola után. A durva Mountain View-i környezethez képest ez maga volt a mennyország.

A Cupertino Junior High School tanulójaként Steve találkozott Bill Fernandezszel, egy helyi ügyvéd fiával, aki hasonlóan nem illett be semmilyen közösségbe, ami körülvette őt, ami közös vonása volt a fiatal Jobs-sal. Mindkettőjük vékony, vézna, sportosnak aligha nevezhető testalkatú volt, de mindkettőjüknek volt valami nyilvánvaló ereje, ami megkülönböztette őket az osztálytársaik közül. Az elektronika világa kitűnő elfoglaltság volt ezeknek a különcöknek, és a szomszédos garázsok és műhelyek nyugodt egyedüllétében szabadon hódolhattak kedvenc elfoglaltságuknak, miközben száműzték életükből a társaság elfogadására való törekvést, a sportteljesítményeket és a fiú-lány kapcsolatok bimbózását. Az iskolatársaik számára ugyan különcök voltak, de a környező közösség tudós és mérnök köreiből barátinak mondható kapcsolatokat tudtak kialakítani.

„Élénk emlékem van Steve Jobs-ról” — hangzik Bruce Courture visszaemlékezése, aki a Cupertino Junior High és a Homestead High tanulója volt, és hat évig járt egy iskolába Steve-vel. Courture-t a tanárai évfolyama leginkább sikerre esélyes tanulójának értékelték, és ennek jegyében ma az egyik legkeresettebb jogi cégnél dolgozik a Szilícium-völgyben, amely kimondottan a csúcstechnikai cégek jogi képviseletével foglalkozik. „Van egy pillanat, ami tisztán megragadt az emlékezetemben. Egy nagyon ködös napon történt, amikor még újak voltunk az iskolában. Futnunk kellett pár hosszt a pálya két vége között, és egyszer csak Steve, aki előttem futott pár méterrel, hátrafordult a tornatanár felé, akit eltakart a köd. Mivel felismerte, hogy a tanár nem láthat minket a köd miatt, leült és nem futott tovább. Úgy gondoltam, hogy ez jó ötlet, és én is leültem mellé.

Miközben a többiek futottak a sűrű ködben, mi ott ültünk, és csak a végén kapcsolódtunk be újra a futásba.”

„Kellett hozzá némi merészség, de ő felismerte, hogyan lehet félig elvégezni úgy egy munkát, hogy az egészért megkapja az értékelést. Megnyerő volt számomra az, hogy meg mert tenni, főleg úgy, hogy még új volt az iskolában. Sosem jutott volna eszembe magamtól ilyesmi.”

A Fernandez családdal éppen szemközt volt a Wozniak család lakóhelye. Az apa, Jerry Wozniak mérnök volt a Lockheed-nél, és mivel Fernandez szülei nem értettek az elektronikához, Jerry lett Bill mentora és tanára ebben a témában. Jerry fia, Stephen szintén lelkesedett az elektronika iránt, és bár öt évvel fiatalabb volt, gyakran bekapcsolódott Fernandez aktuális munkáiba.

Steve Jobs 1968-ban a Homestead High School tanulója lett. Fontos év volt ez az Egyesült Államok számára. Az ország több részre szakadt a vietnami konfliktus és az emberi jogok témaköre miatt. Szinte minden felsőoktatási intézményt elérték a tüntetések, demonstrációk és rendőri rajtaütések. A diákmegmozdulások melegágya a UC Berkeley észak-kaliforniai iskolája volt és persze San Francisco.

Eközben Steve Wozniak elsőéves volt a Colorado Egyetemen, ahol maradandó nyomokat hagyott: a kitartó és jól felkészült számítógépguru több alkalommal kikezdte az iskolai elektronikus adminisztrációt. A választások napján pedig az iskolai számítógép folyamatosan egy tiszteletlen üzenetet generált a képernyőkön. Ez volt az utolsó csepp a pohárban. Amint a bűnös személye lelepleződött, a dékán gondolkodás nélkül kiadta az útját, így Wozniak mindössze egy évet tudott elvégezni az egyetemen. Amikor elhagyta az intézményt, tudta, hogy soha nem tér vissza.

Bár az iskolai számítógéppel kapcsolatos affér talán másra engedne következtetni, Wozniak a saját édesanyja szerint is „kockafejű” srác volt. Nem igazán érdeklődött a lányok iránt, és egyáltalán nem sportolt.

„Woz” ahogyan az általános iskola óta nevezték, szófogadó gyerek volt, még ha bizonyos körülmények között makacssá is vált.

Megvolt a képessége, hogy teljes egészében és eltökélten arra figyeljen, ami az érdeklődése középpontjában volt. Ez olyannyira el tudta zárni más dolgok elöl, hogy az édesanyja kénytelen volt egy ceruzával megkopogtatni a fejét, ha a figyelmét akarta. Woz érdeklődésének középpontja pedig az elektronika, a matematika és a tudomány volt. Napokat volt képes azzal tölteni, hogy áramköröket tervezett különböző eszközökhöz, de amikor humán tárgyakkal kellett foglalkoznia, mint irodalom és társadalomtudomány, a legegyszerűbb feladatokat is képtelen volt elvégezni. Klasszikus zseni volt: briliáns az érdeklődési területén, teljesen érdektelen minden más területen. Az utolsó középiskolai évében majdnem megbukott irodalomból és történelemből.

Woz kellően magabiztos volt az elektronikai tudásában, és eléggé nagyképű ahhoz, hogy erről mindenkinek dicsekedjen. Az órákon visszabeszélt az elektronikatanárának, durván kijavította, ha hibázott, és nyíltan hajlandó volt vitatkozni vele, ha valamiben nem értett egyet. Az önelégült fölényessége egyaránt népszerűtlenné tette a tanárok és diáktársai körében, ami viszonylag szűk baráti körébe taszította vissza, ahol viszont értékelték szívből jövő jó humorérzékét.

Mindig fiatalabb barátai voltak. A pontossága, eltökéltsége és nagylelkűsége példaképpé tette a fiatalabbak körében. Legjobb barátja, Alan Baum nála két évvel fiatalabb volt, és közös hobbijuk végül az MIT-re juttatta. Woz eközben persze nagy tréfamester volt, és ezt a tulajdonságát gyakorta vegyítette a hobbijával is, amelynek révén fejlődtek az elektronikai ismeretei.

Az iskolai hiányosságai ellenére Woz hamar a legjobb elektromérnök hírében tündökölt Cupertino-ban, és olyan srácok rajongását vívta ki, mint Bill Fernandez.

1969 nyarának hónapjait Woz és Alan Baum egy számítógép vázlatának és áramköri alaprajzának elkészítésével töltötték. Aztán — mivel Baum elment az MIT-re — Woz elhatározta, hogy maga fejezi be a munkát. Műszaki boltokból és érdeklődésével rokonszenvező cégektől kért alapanyagokat. Meggyőzte Bill Fernandezt, hogy segítsen, ami azért is volt előnyös, mert neki jól

rendben tartott, gondosan megtervezett, átlátható műhely volt a garázsában.

„Egy olyan gépet akartam tervezni, ami csinál valamit” — idézi fel Wozniak évekkel később. „Ha a tévét bekapcsoljuk, az csinál valamit. Ha a számítógépet bekapcsoltam, és megnyomtam pár gombot és kapcsolót, fényjelek tűntek fel.” Ez volt a célja, és sikerült: a gép csinált valamit. Legalábbis amíg a táp szét nem égett, miközben a srácok a San Jose Mercury News riporterének demonstrálták a komputerüket. Tény, hogy ez a gép nem volt kimondottan komoly eszköz, de Wozniak öt évvel azelőtt építette meg, hogy az első hobbiépítésű számítógépek megjelentek volna a piacon.

A gépet „Flair Pen vagy Cream Soda komputernek neveztük” — mondja Fernandez. „Woz mindig sematikus designterveket rajzolt velük. Úgy tartotta, hogy egy igazi mérnököt a filctolláról lehet megismerni, amelyet mindig az ingzsebében hord. Abban az évben a bíbor színre esett a választás. Csak krémszódát ittunk, és annyira le voltunk égve, hogy átsétáltunk a szupermarketbe visszaváltani a palackokat, hogy újabbakat vehessünk a betétdíjból.”

Egy nap Fernandez elhívta Steve Jobs-ot, hogy megnézzék a számítógépet, amit ő és Woz építettek. Ez volt az első alkalom, hogy Woz és Jobs találkozott, és a találkozó semmiképp sem volt sikeresnek mondható. Wozniak tizennyolc évesen mesteri elektronikai guru volt, az öt évvel fiatalabb Jobs és Fernandez csak két kölyök volt lelkes érdeklődéssel, de minimális gyakorlati hozzáértéssel. Tény, hogy szerettek elektronikus kacatokkal játszani, de sokkal inkább érdekelte őket, hogy miképp csináljanak trükköket lézerfényekkel és fényvisszaverő üvegekkel, minthogy bármi hasznosat készítsenek. Wozniak másrészt már akkor tervezett áramköröket összetettebb számítógépeket vizionálva maga előtt, és rendszeresen járt a Stanford Linear Accelerator Könyvtárába, hogy a legfrissebb szakírásokat megismerje.

Jobs le volt nyűgözve a tervekben látott képességektől. Noha korábban nem igazán volt riválisa az elektronikus tudás terén, ő maga ismerte el a kijózanító találkozás után: „Woz volt az első ember, aki nálam is többet tudott az elektronikáról.”

Steve Jobs már korábban is hallott Wozniak-ról közös barátjuktól, Fernandeztől, és jól ismerte a hírnevét többek között az iskolai csínytevései révén. A leghírhedtebb középiskolai mutatványa az volt, amikor a homestead-i intézmény igazgatója a kezében egy nehéz és ketyegő tornazsákkal rohant ki a sportpályára, amit egy tanuló szekrényéből emelt ki. A tornazsákban téglák és egy ébresztőóra volt. Ez a kis epizód Woz-t hozzásegítette egy őrizetben töltött éjszakához, és a diákok másnap kibontakozó álló ovációjához a hőstett elismeréseként.

Úgy tűnt, hogy Steve Jobs-ot és Steve Wozniak-ot egy fából faragták. Mindketten társtalan, befelé forduló, kitzasztott srácok voltak. Az ötéves korkülönbségüket elfedte közös szenvedélyük. Wozniak olyannyira szenvedélyesen rajongott az elektronika iránt, hogy amikor megpróbált valakinek elmagyarázni egy elképzelést, egy gyorsuló vonathoz hasonló tempót vettek fel a mondatai.

Jobs szintén nagyon erőteljes karakter volt, akármilyen is volt az aktuális passziója. Nagyon közel állt ahhoz, akivel éppen beszélt, teljesen lefoglalta az ember figyelmét, és ha egyszer a fejébe vette, hogy valakit meggyőz, akkor lehetetlen volt elmenekülni előle. Később egy ismerőse úgy jellemezte ezt a tulajdonságát, hogy „Steve Jobs-sal beszélgetni olyasmi élmény, mint egy nagy nyomású vizes tömlőből kortyolni.” Steve-nek gyors észjárása volt, de soha nem nevetett — nemcsak fiúként, hanem később sem, amikor a világ tetején járt. Néha látták őt mosolyogni, de felszabadultan nevetni sosem.

Ez örök különbség volt kettőjük között. Steve Wozniak a maga gyors észjárását arra használta, hogy elsüssön egy viccet — ez volt az egyetlen dolog, amit csinált, ha egy pillanatra elszakadt a technikától. (Néhány évvel később egy telefonos vicc-szolgáltatást indított, ahol mindennap egy új viccel lepte meg a telefonálóit, és a mai napig küld vicceket és rajzokat a közeli barátainak.) Woz belemerült a komputeres és az elektronika világába, míg Jobs saját magába merült bele.

Jobs akkorra szinte bizonyosan tudta, hogy örökbe fogadott gyermek, és ez az információ csak erősítette azt a vágyát, hogy

választ kapjon az életére. A gép, amit Wozniak és Fernandez készítettek, egy korai eleme volt, hogy a válasz iránti igényét részben betöltse.

Woz értett az elektronikához, Steve Jobs viszont talpraesett volt. Amikor kitűzött egy célt, semmi sem akadályozhatta meg abba, hogy azt elérje. Az egyik dolog, ami nem változott meg az évek alatt a személyében, éppen ez az agresszív, mindenén átgazoló akarat. Miután a család Los Altos-ba költözött, Steve egy frekvenciaszámlálót kezdett építeni — egy olyan eszközt, amely egy adott elektronikus frekvencia előfordulásait számolja egy áramkörön. Amikor rájött, hogy további alkatrészekre van szüksége, felkapta a telefont, és azonnal Bill Hewlett-et hívta, a Hewlett-Packard társalapítóját, és akkori vezetőinek egyikét. „Benne volt a Palo Altó-i telefonkönyvben” — magyarázta Jobs, — „Felvette a telefont, és nagyon kedves volt. Körülbelül húsz percig csevegtünk. Egyáltalán nem ismert, és a végén adott pár alkatrészt, amire szükségem volt, és kaptam nyári munkát is a Hewlett-Packard-nál, a frekvenciamérők összeszerelő üzemében. Bár, az összeszerelés túlzás... Csavarokat raktam be. Nem számított. Maga volt a mennyország.”

A pubertáskor elvégezte a maga hormonális változtatásait Steve Jobs-on, és elkezdte felfedezni, hogy más dolgok is vannak az életben az elektronikán kívül. „Emlékszem az első napomra a HP Összeszerelő üzemében” — mondja Jobs nosztalgikus hangon. — „A főnökömnek, Chris-nek arról áradoztam, hogy milyen lelkes és hálás vagyok, amiért ott dolgozhatok, és elmondtam neki, hogy a kedvenc dolgom a világon az elektronika. Megkérdeztem, hogy neki mi a kedvenc elfoglaltsága. Rám nézett, és azt mondta: »A dugás!« Sokat tanultam azon a nyáron.”

Kicsit később, első és másodéves kora közötti nyáron Steve Jobs felfedezte a marihuánát is. „Ez volt az első alkalom, hogy kiütöttem magam. Felfedeztem Shakespeare-t, Dylan-t, Thomas-t, és minden klasszikust. Moby Dick-et olvastam, és amikor visszatértem a suliba, kreatív írásórákat vettem.”

Steve megtalálta a saját ritmusát, és ahogyan az Egyesült Államok megváltozott a hatvanas évek konformizmusából a hetvenes évek individualizmusába, ő is gyorsan magába olvasztotta az

ellenkultúra számára fontos értékeit — az egyén jelentőségét, a szabályok követésének elvetését és a tőlük való félelem megvetését, és persze az elmét kitaró drogok iránti rajongást. Steve úgy volt képes ezekkel a dolgokkal azonosulni, hogy bármilyen tényleges erőfeszítést tett volna a hippivé válás irányába.

A Homestead High School egy alacsony, zömök épület volt a háború utáni építkezési láz egyik eredményeként. Két főút fut a közelében, és van egy zárt egyetemi hangulata, amelyet a kaliforniai oktatás preferál. A terület sosem okozott gondot, szóval amikor több gyerek lett, az új tantermeket csak hozzáépítették az iskolához. Amikor 1968 szeptemberében elkezdődött a tanév, Steve Jobs és Bill Fernandez mindketten újak voltak.

A két barát, akik már a Cupertino Junior High School-ban is osztálytársak voltak, osztozott a technika iránti rajongásban, de mindketten komoly hátránynak értékelték, hogy nem erősen tudományos háztartásokból származnak. Az iskolának volt elektronika osztálya — John McCollum Elektronika 1 néven és a páros úgy döntött, hogy beiratkoznak erre.

Négy évvel korábban Steve Wozniak végigjárta a tekintélyelvű és gyakorlati hierarchiájú tudományos osztályt, és kitüntetett tanulóvá vált az elektronikus csoportban. A matek- és elektronikus klub feje lett, tudományos versenyeken szerzett dicsőséget, és rengeteg elektronikus tervrajzot készített az iskolaévekben. Jobs sosem lángett fel a téma kapcsán, és ahogy előrehaladt a tanulmányaiban, sokkal inkább más dolgok kezdtek érdekelni.

„Halovány emlékképeim vannak Jobs-ról” hangzik McCollum úr visszaemlékezése. — „Eltűnt a háttérben, általában a terem egy külön szegletében foglalta el magát, és nem igazán akart foglalkozni sem velem, sem az osztály többi tagjával.”

„De emlékszem, hogy egy nap épített valamit, és olyan alkatrészeket kért, amik nekem nem voltak. Azokat csak a Burroghs nevű cég forgalmazta a városban. Javasoltam, hogy hívja fel a cég helyi kirendeltségét, beszéljen az ügyfélszolgálattal, és kérdezze meg, hogy a rendelkezésére bocsátanának-e ilyen alkatrészeket egy iskolai munkához.”

„Másnap nagyon hálásan jött az órára, megköszönte a tippet, és elmondta, hogy a Burroughs már el is küldte neki az alkatrészeket, és hogy bármelyik percben megérkezhetnek. Amikor megkérdeztem, hogy hogyan sikerült a dolog, elárulta, hogy felhívta a központi irodát, és elmondta nekik, hogy egy új elektronikus eszköz tervén dolgozik, és többféle alkatrészt kipróbált, de az övéket tartja a legalkalmasabbnak a gyártásra.”

„Mérges voltam. Nem tartottam helyesnek, hogy a diákjaim így viselkedjenek. Hogy Steve nem tréfált, onnan tudtam, hogy egy-két nap múlva megjöttek az alkatrészek légi postával. Nem tetszett, ahogyan intézte, de az eredményessége bámulatos volt.”

A középiskola második osztálya végére az akkor tizennégy éves Jobs új csapásirányt választott. Az elektronika elvesztette a varázsát, és a Mountain View Dolphines úszócsapatában töltött edzések túl sok időt emésztettek fel, így Steve vízilabdázni kezdett. Ez nagyon rövid ideig tartott. Rájött, hogy egyszerűen nincsen meg benne az az agresszív gyilkos ösztön, ami csapatvezetővé teheti. „Mindig magamnak való voltam.” Olyasmit keresett, amibe beleáshatja magát, ami érdekes.

A Mountain View-n volt egy üzlet, Haltek volt a neve, és elhagyott, kidobott, selejtes és szortírozatlan elektronikus alkatrészekből volt tele. A Szilícium-völgyben az alkatrészeket sokféle okból selejtezhették: egy folt a festésben, túl magas hibaarány, vagy egy újabb fejlesztési eredmény kiszorította a piacról az egész korábbi raktárkészletet egy már legyártott típusból. Ezek az árván maradt műszaki cikkek a leggyakrabban a Haltek-nél tűntek fel, és hobbimérnökök vagy műszaki érdeklődésű iskolások használták fel őket a saját kísérleteikhez. Steve egy hétfévi állást szerzett magának a boltban középiskolásként.

Amikor Fernandez említést tett Stevenek a számítógépről, amit ő és Wozniak építettek, ő már a Haltek-nél dolgozott hétfégenként, és viszonylag jó szimata lett az alkatrészek és azok értéke iránt. A Fernandez-Wozniak terv felkeltette a figyelmét, és egyre több időt töltött a Fernandez-garázsban. A barátság közte és Woz között bimbózni kezdett.

Mindketten szerették a csínytevéseket. Ha Woz kitalált valamit, Jobs a törvényenkívüliség iránti már-már megszállott vágyával mindent elkövetett, hogy azt meg is csinálják. A barátsága a hírhedt csínytevővel saját hírét is megalapozta a baráti körében.

Tizenhat éves korára Steve Jobs vállig érő haját viselt, és egyre ritkábban látták őt feltűnni az iskolában. Egy technikai ismeretekkel felvértezett hippi-társaság szélére keveredett, akik felfedezték, hogyan verjék át az AT&T távolsági hívásokat kapcsoló felszerelését. A srácok rájöttek, hogy a telefonközpont milyen frekvenciájú hangtónus alapján érzékeli a távolsági hívásokat, és ezt a telefonba lejátszva be tudták csapni a központot, amely így normál tarifát számolt a drága távolsági tarifa helyett.

A társaság leginkább rossz hírű tagja egy Cap'n Crunch becenevű srác volt, aki rájött, hogy egy bizonyos zabpehelymárkához ajándékba adott síp képes minden erőfeszítés nélkül átverni a telefonközpontot. Steve találkozni akart vele, így kinyomozta, ki is ő. Crunch találkozott a srácokkal, és megmutatta a trükköt a két amatőr törvényen kívülinek, Steve-nek és Woz-nak, akik egy egész estét azzal töltöttek, hogy a világ különböző helyeit hívogatták — ingyen. A srácok elhatározták, hogy elkészítik a saját elektronikus terméküket, ami ugyanazt a funkciót képes ellátni, mint amit Crunch sípja.

A házi készítésű terméket úgy hívták: kék doboz (blue box). Némi kutatás után a Stanford Linear Accelerator Könyvtárban és pár sikertelen kísérletet követően Woz egy olyan termékkel rukkolt elő, amely jobb volt, mint bármelyik korábbi megoldás, amit a hippi-csoport használt. Például nem volt rajta bekapcsoló gomb, hanem önműködően üzembe lépett, ha valaki egy gombot lenyomott. Ez a fajta észjárás Wozniak későbbi munkáit is áthatotta.

„El voltunk ragadtatva” — emlékszik Jobs. — „Abszolút hihetetlennek találtuk, hogy egy kis doboz képessé tehet arra, hogy bárhová ingyen telefonálhassunk a világon.” A hippik egyike sem úgy tekintett az ingyen hívásokra, mintha az lopás lenne — az egyetlen vesztes a telefontársaság volt, amely a korszakban nem túl népszerű „intézmény” szó szinonimáját jelentette. Mi lehetett ennél nemesebb dolog a számukra?

Megmutatták a prototípust a barátaiknak: az érdeklődés nyilvánvaló és azonnali volt. Mindenki akart egy ilyen. A két Steve immáron kivont szárnyú csodabogarakként mindenféle figyelemnek a középpontjába került.

Jobs, aki a nevelőapjától viszonylag jól elsajátította a meggyőzés műfaját, rábeszélte Woz-t, hogy árusítsák a terméket. Mivel jó orra volt az alkatrészek árához és remek alkuképességgel is rendelkezett, 40 dollárból képesek voltak összerakni egy egységet. Woz, aki ekkor már a Berkeley Egyetemre járt, a hálószobájában rakta össze a kék dobozokat, amiket Steve 150 dollárért értékesített. A termékeket ingyenes garanciával tették vonzóbbá, de Jobs nem félt elkérni 300 dollárt sem olyan emberektől, akiken látszott, hogy megengedhetnek maguknak ekkora kiadást. A diákok természetesen a kedvezőbb 150 dolláros áron juthattak hozzá a termékhez.

Jobs fejedelmi bevételei fontos szerepet játszottak abban, hogy nem foglalkoztatta az iskola elvégzése. Ekkortájt találkozott Chris-Ann Brennan-nel, egy diaktársával, aki saját animációs filmjén dolgozott, és elkerülendő az iskolai felügyeletet, főként éjszaka alkotott. Jobs lelki társat ismert fel a szabályokat ilyen módon felrúgó ifjú hölgyben. Hamar egymásba szerettek, és délutánonként hosszú sétákat tettek, beszélgettek, bort ittak és füvet szívtak. Egy napon egy búzamezőt választottak LSD-fogyasztásra. Jobs úgy emlékszik vissza, hogy „az egész búzamező hirtelen Bach-ot kezdett játszani. Ez volt a legcsodálatosabb élmény az addigi életemben. Úgy éreztem magam, mintha jegyszedő lennék egy Bach-szimfónia előadásán, ahogy végigsétáltam a búzamezőn.”

Wozniak ezt nem volt képes megérteni. Szerinte a jó időtöltés az elektronika rejtjelmeiről való átszellemült beszélgetés lett volna.

A kék doboz üzlet kellemes kalandnak indult, de a játéktér hamar megváltozott. A telefoncég határozott lépéseket tett a csalás megakadályozására, és a dolgok veszélyessé váltak. Egy este Steve egy pizzéria parkolójában bonyolított egy üzletet, amikor egy fegyvert nyomtak a testéhez. A vevő úgy gondolta, hogy kizsebeli a mestertolvajt. „Körülbelül százféle dolgot csinálhattam volna, de meg volt rá az esély, hogy hasba lőnek. Ellenállás nélkül átadtam a dobozt.”

Jobs lelkesedése ezek után alábbhagyott. Sokkal jobban érdekelte a továbblépés és a pénzkeresés, miközben választ keresett valamire, ami a lelkében parázslott. A kék dobozok nem tudtak választ adni a kérdésére.

Jobs heti két-három alkalommal utazott be a Szilícium völgyből a Berkeley-re. A hippie létforma légköre a kedvére volt, és az öböl-térség beutazása közben olyan embereket, ötleteket és elgondolásokat ismert meg, akikkel és amikkel nem találkozott volna a Szilícium-völgyben. A Berkeley-n látottak befolyásolták a közeli továbbhaladását.

Steve Jobs az oregoni Portland Reed College iskolájába jelentkezett, ami a térség vezető bölcsészettudományi főiskolája volt. A drága magániskolának régi hírneve volt a briliáns és önálló gondolkodású diákok istápolásában. A szülei megdöbbenek a fiuk választásán — nemcsak az oktatási költségek, de a távolság miatt is. „Steve azt mondta, a Reed az egyetlen főiskola, ahol szeretne továbbtanulni” — emlékszik vissza az anyja —, „és ha oda nem mehet, máshová sem akar menni.” A konok fiú ismét győzelmet aratott a szülein. Lenyelték a keserű pirulát, hozzányúltak a megtakarításaikhoz, és útnak indították a Reed-re.

Steve-nek sikerült nyomot hagyni a Reed-en, ha nem is elméleti síkon, de az erőteljes személyisége révén mindenképpen. A tanulmányai más célok halovány háttérében szerepeltek. 1972 őszén Steve úgy döntött, leszokik a hallucinogének használatáról, és inkább a keleti filozófiák révén emelkedett magasabb tudatállapotba. „Érdekelt a keleti misztika, ami ekkortájt került a látókörömbe. A Reed-et folyamatosan nagy karakterek látogatták, mint Timothy Leary, Richard Alpert és Gary Snyder.”

Az első szemeszter idején szerzett jegyei igen gyengék voltak, de a rá jellemző céltudatossággal otthagya az iskolát, és tandíj-visszatérítést kért. A kollégiumban maradt, és éppen vakáción lévő diákok szobáiban aludt. A Reed, mint jó bölcsésziskola, megértő volt a hozzá hasonlókkal szemben, részben annak is köszönhetően, hogy a dékánnal, Jack Dudman-nel igen jó viszonyba került. — „Steve nagyon kíváncsi természet volt, ami kedvelt személyé tette” —

hangzik Dudman visszaemlékezése. — „A kérdéseire nem lehetett sablonos válaszokat adni. Képtelen volt elfogadni az ilyen igazságokat. Mindenre magyarázatot akart keresni.”

Steve döntése, hogy kilép az iskolából, de annak pénzéből él, népszerűvé tette. A következő tanévben is a Reed kollégiumában lakott. „Igen élesen felismerte, hogy jó oktatást kaphat anélkül is, hogy krediteket szerezne” — magyarázza egy régi barátja, Dan Kottke, aki a Reeden ismerkedett meg vele. „Kinek van szüksége a tanulmányi pontokra?” Jobs-nak elege volt abból, hogy szegény és tétlen, és még a közeli barátai körében is különcnek érezte magát. Valami más vezette őt.

„Az hiszem, egyértelműen elmondhatjuk, hogy Steve-ben mindig volt egy tövis” — mondja Kottke. — „Valami mély szinten mindig volt benne egyfajta bizonytalanság, ami arra készítette, hogy változtasson és bizonyítson saját magának. Azt hiszem a tény, hogy árva volt, olyan irányokba vezette őt, amit a többségünk megérteni is képtelen volna.”

1974 tavaszán, miután a Watergate-botrány és a vietnami háború befejezése lejátszódott, Steve visszatért a család házába. Miközben a San Jose Mercury News oldalait lapozta, figyelmes lett egy álláshirdetésre az Atari-tól, egy olyan cégtől, amely még a jövőbe tekintő Szilícium-völgyben is túlságosan kirívónak számított. Mivel a cég váratlan és átütő sikert aratott a Pong nevű videójátékával, az Atari-nak elektroműszeresekre volt szüksége. A játék egy Sunnyvale-i kocsmába való telepítése óriási forgalmi fennakadást okozott az érdeklődők tömegei révén. A cég hirdetése a számítástechnika világában nagy hírnévre tett szert a „szórakozz és keress pénzt” szlogen jóvoltából. Steve Jobs jelentkezett a hirdetésre, és meglepetésére felvették a céghez.

Abban az időben az Atari exponenciális növekedést mondhatott magáénak. Al Alcorn, a cég főmérnöke így emlékszik vissza: „Hozzászoktunk az olyan alakokhoz, akik megjelentek az álláshirdetéseinkre, és azt mondták: »Helló, nektek akarok dolgozni.« Ez része volt a Völgy pimasz stílusának. Az Atari igen gyorsan növekedett, és emiatt ahogy meghallgattam egy-egy jelentkezőt és

megismertem a képességeit, rögtön azt mondtam, hogy »Nagyszerű! Persze, tied az állás.«

Egy nap a humán erőforrás menedzser belépett Alcorn irodájába, és azt mondta: „Itt ez a fura srác. Azt mondja, addig nem hajlandó elmenni, amíg nem foglalkoztatjuk. Hívhatjuk a rendőröket, vagy felvehetjük.” Alcorn azt válaszolta: „Küldjétek hozzám!”

Jobs-ot Alcorn-hoz küldték. „Rongyos ruhában volt, a szokásos hippy forma. Egy 18 éves srác volt, akit kidobtak a Reed Főiskoláról. Nem tudom, miért vettem fel, kivéve persze, hogy eltökélt volt, hogy megkapja az állást, és volt benne valami szikra. Úgy értem, tényleg láttam benne valami szikrát, valami belső energiát, az elszánt attitűdöt, hogy megcsinálja, amit vállal. És volt egy víziója is. Ismerjük a látók definícióját: »valaki belső elképzelésekkel, amit nem igazolnak külső tények«. Rengeteg nagyszerű ötlete volt, de semmi szilárd háttér. Leszámítva persze, hogy hitt bennük.”

„Don Lang mellé osztottam be, aki azt mondta: »Nem! Mit kezdjek ezzel a sráccal? Ő nem illik közénk, egy istenverte hippy.« De megállapodtunk vele. Jobs járhat éjszaka, és senkinek nem lesz a terhére.”

Steve sokféle apró feladatot kapott. Aztán egy nap bement Alcorn irodájába, és megkérte, hogy hadd mehessen el Indiába találkozni a gurujával. Abban az időben a cégnek problémái voltak a német piacra készített játékaival. Alcorn úgy határozott, hogy a keletre utazó Steve menet közben kijavíthatja a németek problémáját. Ezért aztán rövid összefoglalót tartott arról, hogy mi is a gond a német gyárban, és egy olyan küldetésre küldte, amire egy keleti misztikum után kutató ifjú hippit aligha szokás küldeni. Alcorn így emlékszik: „Itt voltak a németek a problémájukkal, kissé bekattanva. És Jobs leszállt a repülőről, a szokásos hippyöltözékben. Előzőleg két órában összefoglaltam neki, hogy mi is a gond, és röpké két óra alatt megoldotta a problémájukat.”

Mielőtt útnak indult, Steve felkereste a barátját, Dan Kottke-t, hogy tartson vele Indiába. Kottke szintén igen sajátos személyiség volt a maga módján, ahogy Steve is. Halk szavú, bátortalan és udvarias, hosszú és kócos göndör hajjal, ami sörényként vette körül az arcát.

Fantasztikusan zongorázott (az unokatestvére, Leo Kottke az ismert popgitáros volt), és elég okos volt ahhoz, hogy nemzeti ösztöndíjjal tanuljon. Mi több, nem volt kaliforniai, hanem New York övezetéből költözött át.

Steve rajongása a keleti filozófia iránt teljes mértékben lekötötte másféle igazságok keresését — nem érdekelték a tudomány és elektronika dolgai, és saját személyiségét is erősen behatárolta. — „Teljesen eltökélt volt az utazás iránt” — mondja Kottke az indiai tervekről. — „Valamiféle megoldatlan fájdalmat érzett az örökbefogadása miatt. Ebben az időben fogadott fel egy magánnyomozót, hogy megkeresse az édesanyját. Egy ideig ennek a megszállottja volt.”

Kottke-nak egyetlen problémája volt Steve javaslatával, hogy az útitársa legyen Indiába: — „Nem volt elég pénzem. Neki remek munkája volt az Atari-nál, és több ezer dollárt tudott félretenni. Így felajánlotta, hogy kifizeti az útiköltségemet, ami nagylelkű dolog volt. És persze ha nem ajánlja fel, akkor az utazás nem történhetett volna meg. Eléggé kételkedő voltam a dologgal kapcsolatban, de azt mondta, fizeti az utamat, mert akar egy útitársat. Szóval felhívtam a szüleimet, és elmondtam nekik, hogy Indiába megyek egy barátommal, aki kifizeti a jegyemet. Így a szüleim, akik aggódtak, hogy sosem térek vissza, vettek nekem egy retúrjegyet, és egy halom pénzt adtak az útra.”

A németországi megálló után Jobs mezítláb és szakadtan érkezett meg Indiába. Ezt az öltözködést választotta, ez egy kifejezése volt az általa választott ideálnak vagy esztétikának. Indiában az első csalódása a szegénység volt — nem az a szegénység, amit a kaliforniai hippik választottak, hanem a sorsból fakadó sanyarú nyomor. Ez felnyitotta a szemét, ahogyan előtte sok más embernek is, aki odalátogatott. A teljes ellentét az Egyesült Államok materiális kényelmével durva és sokkoló volt, és kikezdett mindent, amit addig megtanult és tudott.

A ruhái ugyan tépettek, mégis nyugati ruhák voltak, és az utazás előtt többet tervezett, mint csupán elvegyülni az indiaiak között. Az volt az ötlete, hogy koldusként járja végig az útját, egy spirituális vándorként, akinek a léte az idegenek jóságától függ. A

farmerét és pólóját azonnal egy lunghira cserélte, ami egy tradicionális indiai ágyékkötő jellegű ruhadarab, amit a koldusok viselnek. Ezen kívül mindenét elajándékozta. Kottke társaságában Delhiből északra indult el a Himalájába, India legendás spirituális központjába.

Elhagyott épületekben aludtak, és azokban a falvakban vettek ételt maguknak, amiken a zarándoklat során áthaladtak. Jobs nagyon keményen alkudott. — „Ránézett az árakra, kitalálta a tényleges árat, és alkudozni kezdett. Nem akarta, hogy lehúzzák” — emlékszik Kottke. Az agresszivitása egy vizezett kecsketejet árusító nővel majdnem azt eredményezte, hogy el kellett menekülniük egy városból.

Teljesen véletlenül összeakadtak egy guruval és a követőivel a hegyekben. Jobs így emlékszik vissza:

„A Himalájában sétálgattam, amikor belebotlottam egy eseménybe, amiről kiderült, hogy egy vallási fesztivál. Az esemény ünnepelt szent embere egy igen nagy csoportot mozgatott meg a fesztivál keretében. Éreztem az étel illatát. Régóta nem éreztem már finom étel illatát, és csatlakoztam, hogy tiszteletemet tegyem, és kapjak egy kis ebédet.

Valami okból a szent ember, amikor meglátott a társaságban evés közben, odajött hozzám, és hatalmasat kacagott. Nem beszélt jól angolul, és az én hindi tudásom is hiányos volt, de megpróbált a kacagása közben egy beszélgetést folytatni velem. Megragadta a karomat, és felvezetett egy hegyi ösvényen. A dolog picit ironikus volt, mert több ezer indiai utazott ide, hogy tíz másodpercet töltsön együtt a szent emberrel, én pedig egy jó ebéd reményében csatlakoztam, és engem vezetett fel a hegyi úton. Félórával később felértünk a hegytetőre, ahol egy kút és egy kis tavacska volt. Bevizezte a hajamat, elővett egy borotvát a táskájából, és leborotválta a fejemet. Teljesen megdöbbsentem. Tizenkilenc éves voltam egy idegen országban, a Himalája hegyvidékei között, és itt egy bizarr indiai szent, aki kiragadott a tömegből, hogy a hegytetőn leborotválja a fejemet”.

Jobs felfedezte a maga igazságait. „Egy hónapnyi menet után sem találtunk egy helyet, ahol villany lett volna. Kezdtem rájönni,

hogy Thomas Edison egymaga többet adott a világnak, mint Karl Marx és Neem Kairoli Baba együtt véve.”

A két vándor koldus egy hónap után újra útnak indult Kainchi-ből. Nyár volt, ami a legforróbb évszak Indiában. Por volt a hajukban és por volt a fogaik között, és lassacskán hozzászoktak a mindenhol tapasztalt szegénységhez. Mindketten úgy fognak emlékezni az országra, mint az állandó zavar országára. Kottke megmagyarázza: „Van egy nagyon híres történet Indiában egy gururól, akit Baba Ji-nek hívtak. Ő amolyan Davy Crockett arrafelé. Egy jól ismert misztikus jógi, aki folyton reinkarnálódik, és immáron több száz éves.

„Aktuális reinkarnációja egy Harikan Baba nevű ember, és elhatároztuk, hogy felkeressük őt. És ez egy valódi keresés volt: húsz kilométert kellett sétálnunk egy száraz sivatagos ártérben, miközben vándorköveket kerülgettünk egész úton, amit nem volt könnyű követni. A lábunkat szanaszét dörzsölte a szandálunk, és persze csak a hagyományos helyi viseletünk volt rajtunk, teret engedve a nap kíméletlenségének. Végül találtunk egy sziklás hegyet egy felfelé vezető lépcsővel, és ez volt a szent hindu közösség élőhelye.

Annyira hosszú és áldozatos út volt, hogy nem akartunk hamar távozni. Amikor odaértünk, sejtettük, hogy az ember egy picit bolond. Aztán egy pár nap után elegünk lett. Biztos vagyok benne, hogy az illető eléggé avantgárd figura volt, mivel odavolt a színes ruhákért, és szinte egész nap a ruhásszekrényének élt, és folyton ruhákat cserélt. A beszéde is igen sallangos volt, a létezés lényegéről papolt, és ez nem igazán érintett meg minket.

Fogalmunk sem volt róla, hogy mit csinálunk. Egy délután döntöttük el, hogy elmegyünk, bár tudtuk, hogy hosszú volt az út odáig. Ránk esteledett, és miközben a kiszáradt patakmederben aludtunk, rajtunk ütött egy vihar. Úgy értem, egy amolyan igazi vihar, amelyet még sosem tapasztaltam azelőtt. Kis szandálokban voltunk, vékony kendővel takaróztunk, amikor az eső ütlegelni kezdett bennünket. Mennydörgés volt és villámok csapdostak mindenütt. Annyira erős volt, hogy mindketten rémületben voltunk, és végül beástuk magunkat a homokba.

Tisztán emlékszem, ahogy szinte anyaszült meztelenül kapartuk be magunkat a homokba, hogy védelmet találjunk a

megsemmisítően ömlő eső elől. Ez volt az utazásunk csúcspontja. Mindketten imádkoztunk, hogy túléljük. A kiszáradt folyómeder homokjában, India kellős közepén, minden hitünkkel imádkoztunk, mert sejtettük, hogy közeleg egy hirtelen áradás. Drága Uram! Ha ezt túlélem, ígérem, hogy egész életemben jó ember leszek!”

Mindketten túléltek a vihart és folytatták az útjukat. Bazárokból étkeztek. És végül Kottke is levágta az összes haját. Na nem a helyi stílushoz való hasonulás okán, hanem a tetvek, a bolhák és a mocskok miatt. Látni akarták Tibetet, ezért a hegyek felé vették az irányt. A fürdőjéről híres Menali városban rühösek lettek, ami fokozta a vérhas kellemetlenségeit. Ráadásul Kottke utazási csekkjeit ellopták, ami az utazás végét jelentette. Amikor Új-Delhi-ben a bankban ki akarták fizettetni a csekkek értékét, a bank elutasította a kérésüket. Jobs az összes maradék pénzével, 300 dollárral kisegítette bajba jutott útitársát.

Az indiai kaland nagyon erőteljes és átértékelő hatású volt. Teljesen más volt, mint amire Jobs számított, vagy amit Indiáról tudott a feltörekvő Szilícium-völgy lakójaként. De nem találta meg a választ. A belső tűz nem hagyott alább. Jobs eltökélten tért vissza azzal az elhatározással, hogy a dolgok végére jár, de másfajta úton.

Amikor Steve visszatért, távolságtartó és szétszórt volt. Sáfrányruhákat hordott, és borotvált fejjel járt. Besétált az Atari-hoz, hogy újrakezdje a munkát. A fura megjelenésű srác narancssárga tógában a legtöbb cégnél azt eredményezte volna, hogy hívják a biztonságiakat és kivezessék az épületből, de ez az Atari volt, Kaliforniában, 1970-ben. Az Atari azt mondta: „Biztos.”

Steve visszatérése az Atari-hoz törés volt az életében: élt benne az igazság, távol-keleti kutatásának emléke, miközben mérnökként az elektronikus játékok újfajta valóságában kellett megállnia a helyét. Hű maradt a hippiesztétikához, ami a Szilícium-völgytől nem volt kimondottan idegen, hiszen az igen közel volt a hippie kultúra Mekkájához, San Franciscohoz és a Berkeley-hez. Újra kapcsolatba került Woz-zal, bár ravasz módon újradefiniálta a kapcsolatukat, amely inkább Woz technikai tudásának és saját üzleti képességeinek vegyítéséről kezdett szólni.

Woz, aki ekkor a HP-nél dolgozott, nagy örömmel fogadta Steve visszatérését az Atari-hoz, mert a játékcég éppen akkortájt adta ki nagy sikerű új játékát, a Gran Track-et, ami „az első autóvezető játék volt, amit kormányval lehetett vezérelni” — magyarázza Jobs. — „Woz egy Gran Track-megszállott volt, és beengedtem éjjel a céghez, hogy hódolhasson a kedvenc szórakozásának. Amikor elakadtam a munkában, szintén neki szóltam, hogy tartson tíz perc szünetet a játékban, és így fantasztikus mérnöki segítséget kaptam teljesen ingyen.”

Varázslatosan működött a dolog. Woz nem éhezett a sikerre, csak valami formásat akart tervezni, mint egy számítógépet, vagy éppen még több videojátékot játszani. Jobs volt az agytröszt, akinek volt egy terve, és tudta, hogyan kell bevételt generálni.

Volt valami Jobs-sal kapcsolatosan, amit az Atari alapítója, Nolan Bushnell a következőképpen foglal össze: „Amikor valamit meg akart csinálni, napokban és hetekben gondolkodott. Sosem hónapokról és évekről beszélt. Ez tetszett benne.”

Egy napon Alcorn elmondása szerint Bushnell „magához hívta Jobs-ot, és egy egyezséget ajánlott neki. A tábláján Nolan bemutatott egy tervet egy Break-Out nevű játékról, arról, hogy miképpen fog működni és egyéb részleteket.” Aztán Alcorn a gyártási igazgatói poszt helyett átvette a logisztikai vezetést. Jobs pedig addig-addig dolgozhatott az éjjel, ameddig akart, miközben semelyik másik mérnök nem volt jelen. „Azt ajánlotta Jobs-nak, hogy az ötven darab alatti minden megspórolt számítógép-chipért, ami a játékhoz kell, ezer dollár bonuszt kap a fizetése mellé.” Vagyis a cél, hogy minél kevesebb chipből álljon össze a játék.

A Break-Out arról szól, hogy a játékosnak téglafalakon kell áttörnie, hogy kiszabadulhasson. A játék elkészítése teljes koncentrációt igényelt a kézenfekvő feladatokon túl, illetve megfelelő eltökéltség és persze motiváció is szükséges volt, amely tulajdonságok Jobs és Woz vérében voltak.

A Break-Out megtervezése negyvennyolc órát vett igénybe. A cég úgy tudta, hogy Jobs végzi a tervezést, noha az egész Woz munkája volt. — „Steve szerepe annyi volt, hogy sütit és kólát

vásárolt Woz számára, aki a tervezést ténylegesen végezte” — mondja Randy Wigginton, egy igen fiatal tagja a tábornak, aki később az Apple-nél ért célba.

Hűen a korábbi eredményeihez, Woz fantasztikus munkát végzett, és nevetséges kisserő chip segítségével megoldotta a feladatot. Alcorn le volt nyűgözve az eredménytől, és kifizette Steve-nek a megspórolt chipenként járó 1000 dollárt. Steve viszont azt mondta Woz-nak, hogy az Atari 600 dollárt ajánlott, amelynek ő a felét kapta. Tehát Woz, aki ténylegesen dolgozott, 300 dollárt kapott chipenként, míg Steve Jobs 700 dollárt zsebelt be.

Utólag Alcorn felvetett egy problémát. — „Nem értettük a terveket. És mivel Jobs sem igazán értette őket és nem akarta, hogy megtudjuk, hogy semmi köze a munkához, készült egy teljesen új design, mielőtt gyártani kezdtük volna az egységeket.”

Woz csak egy évvel később tudta meg a körülményeket, de ez az idő kevés volt ahhoz, hogy Steve üzleties megközelítése ne verjen éket a kapcsolatukba. Woz egy repülőn utazott Al Alcorn-nal, és beszélgetni kezdtek. Úgy gondolta, elég idő telt el ahhoz, hogy elmondja, ő is részt vett a Break-Out játék tervezésében, amelyhez annyira kevés chipre volt szükség. A beszélgetésben Alcorn megemlítette az 1000 dolláros jutalmat. Woz fájdalmas felismerést tett: a barátja és partnere megrövidítette őt. Egyes források szerint ez annyira megviselte, hogy sírva fakadt.

Alex Fielding, mindkét Steve régi barátja úgy tudja, hogy amikor Jobs olvasta ezt a történetet az *On the Firing Line* című Bill Simon-könyvben (ennek a fejezetnek a társszerzője), igencsak mérges lett, és felhívta Woz-t magyarázkodni. — „Nem emlékszem rá” — ehhez ragaszkodott, mintha ez azt jelentené, hogy „sosem történt meg”.

Steve az Atari-nál szerzett pénzből — akármekkora összeget is gyűjtött — egy hosszú szabadságot tartott. Az All-One nevű oregoni almatermesztő farmra vonult vissza, ahol többnyire a Reed Főiskoláról jött korábbi New Age barátai jöttek össze. Steve Jobs ekkor elégedettnek érezhette magát. Egy elektronikai cégnél dolgozott, ami élete álma volt. Végre tényleg csinált valamit, segített valaminek az elkészítésében. Az alkatrészek iránti jó szimatával —

ami a Haltek-nél töltött évek eredménye, a kék doboz időszakkal, és az apjától átvett, régi autók újjávarázsolására vonatkozó ismeretekkel valamint Woz lenyűgöző képességeivel jó irányba haladt. Együtt sikert kovácsoltak maguknak a kék dobozokkal, és most úgy tűnt, mással is képesek minderre, ami eladható. De mi legyen a következő lépés?

A *Popular Electronics* magazin 1975 januárjában megjelent száma bemutatta az Altair számítógépcsomagot, amely vitathatóan ugyan, de az első személyi számítógépet szándékozott megjelentetni. A terméknek az volt a feladata, hogy különböző villanykörtéket villantson fel abból a célból, hogy válaszokat mutasson be bizonyos bináris matematikai kérdésekre, amiket a gép memóriájába programoztak bele. Egy előrelátó helyi tanár, Bob Albrecht úgy gondolta, itt az idő egy helyi elektronikai szakklub létrehozására. A Menlo Park volt a „szabadegyetem” mozgalom központja, Albrecht lett a vezető, és a *Whole Earth Catalogue* nevű New Age vezérkiadvány alapján működtette a társaságot. Együtt egy pár hasonlóan lelkes taggal egy hobbi számítógépes kört indítottak, ahol tippek és információk cseréltek gazdát. A kör neve Homebrew Computer Club lett (Barkács Számítógép Klub). A vad árfekvés miatt nem mindenkinek volt számítógépe a társaságban, így aki már rendelkezett ilyen géppel, az mások számára is elérhetővé tette a tudását és a technikáját is.

A tagság gyorsan növekedett a kezdeti harmincról több mint száz lelkes tagra. A helyszín átkerült a Menlo Park egy félreeső iskolai kollégiumából a Stanford Linear Accelerator Center előadótermébe, a Stanford Egyetem diákvárosába.

Steve Jobs már 1975 elején, amikor több és több házi készítésű gép jelent meg a klubban, azon gondolkodott, hogy miképpen tudna Wozniak-kal közösen profitot termelni ezen a piacon. Találnia kellett egy irányt. Amikor ezt megtalálta, a csoda nem kevés véletlen eredményeképpen történhetett meg.

2. Cég születik

Egy valamit megtanultam az elektronikai üzletről: sosem ítélnék meg valakit arról, hogy hány éves vagy, hogy hogyan néz ki. A legjobb mérnökök általában nem illenek egy sablonba sem.

Dick Olson, Steve Jobs-ról 1976-ban

Steve Jobs megosztott személyisége — üzletember-aspiráns és zenrajongó — 1975-ben különösen erőteljesen mutatkozott meg. Az Ehret-féle gyümölcs alapú, teljesen zsiradékmentes diétán élt, miközben rohanó, nonkonformista életvitelt folytatott.

Jobs meditációs kezeléseket látogatott, miközben az Atari-nál dolgozott. A közeli Los Altos zen-központba járt zen gyakorlatokra. A Reed Főiskolán szerzett spirituális olvasmányélményei azt tanították, hogy próbálja ki a dolgokat, helyezze a hangsúlyt a megérzéseire, és belső tudatában találja meg a beteljesedést. A zen nem egy külső vallásos struktúra volt, és illett a nagyobb igazságok kutatását célzó irányvonalába. Nagyon sok megválaszolatlan kérdés volt az életében a szüleivel kapcsolatban, ami érzelmi küzdelmekhez és lelki igazságok erőteljesebb kereséséhez vezetett. A zen buddhizmus kielégítő pótválaszokat adott. „Chris-Ann [Steve középiskolai barátnője] egy sátorban élt a közösségben” — meséli Dan Kottke. — „Steve és én gyakran meglátogattuk a zen mestert, Kobin Chinó-t, aki többnyire a házában tartózkodott, a meditációs központ mellett, és általában egy tea mellett hosszasan elbeszélgettünk.”

„Kobin rendkívül alternatív ember volt, de akkortájt érkezett Japánból, és az angoltudása csapnivaló volt. Úgyhogy ott ültünk vele, hallgattuk őt, de az esetek nagyobb részében fogalmunk sem volt róla, hogy mit beszél. Úgy gondoltam, hogy vidám elfoglaltság, és az egészet amolyan barátságos közbjátéknak fogtam fel. De Steve

nagyon komolyan vette a dolgot. Ez volt az életének az az időszaka, amikor hihetetlenül komollyá, önzővé és teljesen elviselhetetlenné vált.”

„Emlékszem, egyszer ott ültünk, és Steve hirtelen azt kérdezte Kobin-tól: „Mit gondol a sebességről? Arról, hogy gyorsan csináljunk dolgokat?” Komoly elképzelése volt ugyanis arról, hogy ha minél gyorsabban el tud végezni valamit, annál jobb ember. De Kobin csak kacagott egyet, ami akkor fordult elő, ha úgy gondolta, hogy oda nem illő dolgot kérdeztek tőle. Én is úgy gondoltam, hogy Steve kérdése nem kapcsolódik a témába.”

Steve komolyan vette a Chino-féle tanítást, és élete legfontosabb behatásai egyikének értékelte évekkel később is az iskolát. (Jobs második cégének, a NeXT-nek Chino lett a hivatalos tanítómestere, és Ő bonyolította le Steve esküvőjét is.) A zen mester titka az volt, hogy bármi járjon is a fejében, ösztönös, megfontolás nélküli választ adott a kérdésekre. Ezt a szokást Jobs is átvette. Azt is mondhatnánk, hogy az irányítási stílusa Chinó-val kezdődött, hiszen a zen tanulmányai egy évvel azelőtt indultak, hogy megalapította az Apple-t. A zen a maga spontán és ráérezésszerű stílusával szoros szinkronban állt a Nolan Bushnell-féle kaotikus stílussal, amit az Atari-nál, Steve Jobs egyetlen igazi munkahelyén tapasztalhatott.

Egy már akkor is alapvetően féktelen és gátlásoktól mentes személyiségnek, aki rendszert akart találni az Univerzum örületében, hogy megválaszoljon néhány, a lélek mélyéről felhangzó kérdést, a zen buddhizmus hatalmas vonzerőt jelentett. Sajátos irányú megközelítést kínált a valláshoz, ami döntő jelentőségű volt egy erősen önhitt fiatalember számára. Nem kellett senki más irányadásaitól függenie. A zen racionális volt: elemző gondolkodás az intuíció és a spontaneitás súlyozásával. Egy olyan ember számára, akinek gyakorlatilag nem volt formális iskolázottsága, ez fontos volt. A zen misztikus volt, és nagy dolgokkal foglalkozott, és ez nagyon imponált Steve-nek, aki mindennél mélyebben és komolyabban foglalkozott vele, és Kobin Chino lett a mestere.

Ám ezzel egy időben Steve üzletember is akart lenni. Saját céget akart.

Túl fiatal és nyilvánvalóan túl tapasztalatlan volt ahhoz, hogy tudja, mi az, amit megvalósíthat szenvedélyes ötleteinek erejéből, és mi az, ami lehetetlen. Ez azt eredményezte, hogy olyan dolgokat akart megvalósítani, amire bölcsebb emberek egyértelműen azt mondták volna, hogy képtelenség megcsinálni. Személyiségének olyan ereje volt, ami egyszerűen túlhaladt az ellenvetéseken, és mivel nem volt még üzleti tapasztalata, nem kellett a nyilvánvaló akadályok miatt aggódnia, amelyek az út egy későbbi részében bekövetkeznek.

Az eltökéltség, hogy megkíséreljék a valószínűtlent és az elérhetetlent, olyan tulajdonsága volt Jobs-nak, amelyen Steve Wozniak-kal is osztozott. Woz-nak örömet okozott, hogy valami jobbat alkosson, kevesebb alkatrészből, elegánsabb mérnöki munkával, és lehetőleg olyan módon, amit mások lehetetlennek gondoltak. Képes volt csak azért elmenni a Barkács Számítógép Klub találkozóira, hogy elcsípjén egy-egy olyan ötletet, amit mindenki más megvalósíthatatlannak gondolt, és utána napokig lázasan dolgozott, mígnem kész tervrajzzal állt elő, és mindenkit lenyűgözött a következő találkozón.

1975 őszére Woz büszkén prezentálta egy új nyomtatott áramkör tervrajzát, amit az év végéig további kettő követett, amelyek színes kijelző meghajtására voltak alkalmasak. Steve Jobs le volt nyűgözve. Talán éppen ez volt, amire várt — talán éppen ez az a termék, amire egy vállalkozást építhet. Természetesen a Barkács Számítógép Klubban Woz csak egyike volt a sok lelkes mérnöknek és mérnökaspiránsnak, és akik mégis üzletet indítottak az ott hallott ötletekből, nem láttak nagy fantáziát Woz „kenyérvágó deszkáiban” (a mérnökök így nevezték a csiszolatlanul vélt termékmaketteket).

Steve bölcsebb volt, és hitt mérnök barátja képességeiben. Beszélt Woz-zal azzal kapcsolatban, hogy indítsanak egy üzletet az ötleteire építve, és Woz beleegyezett, hogy gyártsanak olyan nyomtatott áramköri kártyákat (nyák), amit egy hobbi felhasználó meg tud vásárolni, és fel tudja fejleszteni a saját alkatrészeivel egy „számítógéppé”. Eközben Woz a HP-nál, Steve az Atari-nál folytatta a munkáját.

Amikor kék dobozokat árusítottak, azokat mindenki csak „kék doboz”-nak hívta, de egyéb hobbisták már készítettek és árusítottak nyomtatott áramköri kártyákat. Wozniak és Jobs egy nevet kerestek, ami nagyobb kihívás volt, mint amit el tudtak képzelni. Steve Jobs, a marketingember nem tudott egyetlen elfogadható névvel sem előrukkolni. Aztán jött egy kósza gondolat, még a pop dalszövegekkel kapcsolatos emlékekből az Oregonban töltött időkből. Az „Apple” név előnye volt, hogy az „Atari” előtt szerepelhet a telefonkönyvben. Végül, mivel a két Steve közti végső határidőig nem sikerült új és jobb nevet találni, a páros a kedves, barátságos és egyáltalán nem félelmetes Apple Computer néven jegyezte be a vállalkozását. (Az Apple ennek eredményeképpen egy hosszú és kegyetlen harcot volt kénytelen vívni a Beatles együttest menedzselő Apple Corps. céggel, ami még keményebbé vált, amikor az Apple az iPod lejátszó révén a zeneiparba is betört.) [2]

Wozniak elfogadta a nevet, de kétségei voltak a partneri együttműködéssel kapcsolatosan, így Jobs-nak folyamatosan motiválnia kellett őt. Woz nem akarta feladni a HP-nél lévő nappali állását, és a családja is megkérdőjelezte, hogy Steve Jobs-e az az ember, akivel a fiuk egyáltalán barátkozzon-e, nem hogy közös üzletet indítson. Jerry Wozniak képtelen volt elfogadni, mire is alapszik a fele-fele megállapodás egy olyan sráccal, „aki sose csinált semmit”. És Wozniak újdonsült felesége, Alice is torkig volt azzal, hogy a férje egy alkatrészraktárt csinál a közös lakóhelyükből (Woz kicsivel huszonöt éves kora előtt nősült meg.).

Bolondok napján, 1976. április elsején Wozniak aláírta a tízoldalas dokumentumot, amelynek értelmében egyenlő partnerként szerepelnek a cégben Steve Jobs-sal, és tíz százalékot kap Ron Wayne, Jobs egy Atari-nál megismert barátja, aki némi segítséget nyújtott a cégben. Ekkor még a hármas egyike sem gondolta úgy, hogy egy komoly vállalkozást alapítottak meg. Nem volt szó világhódításról; egyszerűen az volt a terv, hogy 25 dolláros nyákokat gyártanak, amiket 50 dollárért adnak majd el. Remélték, hogy termelnek annyi profitot, hogy visszaszerezzék a befektetett pénzt, amelyből Woz terveit igényes, eladható kivitelben tették megvalósíthatóvá.

Természetesen nem zárták ki a jövőbeli lehetőségeket, ami utalt az első terméknev választására is: Apple I — a számozás mindenképpen sejteni engedte, hogy a későbbiekben további almák pottyannak majd le a fáról.

Az első kihívás, ami minden elszánt vállalkozó életében felmerült előtte és utána is, a tőke kérdése volt. Hárman együtt csak ezer dollár tőkét tudtak összeszedni. Woz eladta a HP 65-ös elektromos számológépét ötszáz dollárért. Steve Jobs eladta a Volkswagen kisbuszát kétszer ennyiért, de a vevő csak a fele árat fizette, mivel pár héttel a vásárlás után a motor felrobbant. Ez együttesen is igen sovány köteg zöldhasú volt. A kép nem ragyogott szebben akkor sem, amikor bemutatták a Barkács Számítógép Klubban a nyomtatott áramköri kártyájukat egy csütörtöki találkozón. Woz felállt, bemutatta a terméket, beszélt a funkciókról, majd viszonylagos érdektelenségben foglalt helyet.

Aztán a helyzet picit kellemesebbé vált. Steve Jobs így emlékszik vissza: „Az az ember, aki az egyik legelső számítógépboltot nyitotta a környéken, azt mondta, hogy árulná a nyákjainkat teljes értékű alaplapokként, ha képesek vagyunk továbbfejleszteni és legyártani őket. Eddig eszünkbe sem jutott, hogy a kártyák sokkal nagyobb piacot hódíthatnak meg, ha nem a vevőnek kell összebarkácsolnia, hanem készen adjuk el.” Az ajánlat azért volt nagyon meglepő Steve számára, mert az illető Paul Terrell volt — az első számítástechnikai bolthálózat, a Byte Shop elindítása fűződik a nevéhez, aki rendszeres látogatója volt ugyan a barkács-találkozóknak, de Steve-et mindig elkerülte.

A Byte Shopnak termékre volt szüksége. Terrell-t meggyőzte egy bemutató a klub egy találkozóján, és azt mondta Steve-nek, hogy „maradjanak kapcsolatban”. Steve másnap megjelent a Byte Shopban, mezítláb, hogy ezzel is tesztelje az érdeklődés komolyságát. Steve Jobs-nak szinte az álla is leesett: Terrell azt mondta, darabonként 500 dollárt hajlandó fizetni az Apple számítógépekért, és 50 darabot kér belőle — Steve kapott egy 25 000 dollár értékű megrendelést.

„Ez volt a legnagyobb pillanat a cég életében” — mondja Wozniak. — „Semmi az elkövetkező években nem volt ennyire nagyszerű és ilyen durván meglepő.” Az üzlet beindult!

Vagyis majdnem. Mielőtt számítógépeket gyárthattak volna, szükségük volt alkatrészekre, és mielőtt alkatrészeket tudtak volna venni, szükségük volt pénzre, vagy legalábbis hitelre. A megrendeléssel a zsebében Steve végigjárta a völgy összes bankját, hogy hitelhez jusson. Mindenhol elutasították, úgyhogy közvetlenül egy gyártóhoz, a Kierulff Electronics-hoz fordult. Bob Newton, a Kierulff akkori vezetője úgy emlékszik Steve-re, mint „egy agresszív kölyök, aki nem túl profin adta elő magát”. De meggyőzte Steve erőszakossága, és ahhoz kötötte az egyezséget, hogy egyeztet Terrell-el a megbízás hitelességével kapcsolatosan.

Steve Jobs azonban nem az a fajta ember volt, aki ennyivel beéri, és elmegy azzal, hogy majd pár nap múlva érdeklődik. Ragaszkodott hozzá, hogy Newton ott és akkor felhívja Terrell-t. Ő épp egy elektronikai konferencián volt, így nem volt túl könnyű a telefonhoz hívni, de Newton végül elérte őt, és miután megerősítette a 25 000 dolláros rendelés tényét, Jobs kapott a Kierulff-tól 20 000 dollárnyi hitelkeretet. A termékek hitele azonban csak harminc napig élt. Tehát Steve-nek vagy harminc napon belül le kellett szállítania a kész gépeket, vagy valami más pénzforrást kellett találnia egy hónapon belül. Vagy túl elhamarkodottan döntött, vagy egyszerűen csak nem izgatta a határidő kérdése, de elfogadta a feltételeket.

A csúcstechnológia legjobb jellemzése abból az időből talán Dick Olson-tól származik, akinek a cége áramköri kártyákat „pakolt meg”, azaz elektronikus komponenseket szereltek rájuk, miáltal több funkciót tudtak ellátni. A mezítlábas Steve Jobs egy napon a szokásos szakadt farmerében besétált Olson-hoz, hogy igénybe vegye a szolgáltatásait hitelre. Olson-t nem érte meglepetés, mint később elmondta: „Egy valamit megtanultam az elektronikai üzletről: sosem ítélnék meg valakit arról, hogy hány éves vagy, hogy hogyan néz ki. A legjobb mérnökök általában nem illenek egy sablonba sem.”

Nem sokkal később Steve megjelent a Palo Alto-i Byte Shop-ban egy tucat működő számítógép-alaplappal — a Terrell által rendelt

mennyiség egynegyedével. Terrell nem volt elégedett. Kicsit félreértették egymást: Ő számítógépeket rendelt. Steve csupán a nyers alaplapot próbálta eladni. Nem volt gépház. Nem volt táp. Nem volt billentyű. Nem volt monitor. Steve és Woz addig úgy hitték, egy teljes értékű nyomtatott áramköri kártya maga „a számítógép”.

Félreértés ide vagy oda, az alaplapok Terrell számára egy új terméket jelentettek, amit eladhat a vásárlóinak. Átvette a termékeket, és írt egy csekket 6000 dollárról, ami 3000 dollár profitot jelentett a két Steve-nek.

Az év végéig a hirtelen felfutó cég körülbelül 150 darab Apple I-et szállított le, ami százezer dollár árbevételt jelent. Wozniak majdnem annyit keresett az Apple-vel, mint a nappali munkájával a HP-nél. De ekkor még eszében sem volt lemondani a HP-től kapott szokásos és rendszeres fizetéséről.

1976 őszén Steve Jobs igen sok időt töltött a legjobb hardverbeszállítók és új eladók felkutatásával. Emellett befektetőket is keresett, illetve megbízható embereket, akik segítenek neki egy növekvő cég felépítésében. Újra összejött a középiskolai barátnőjével, Chris-Ann-nel. Mindketten a zen buddhizmus követői voltak és nem ritkán futottak össze a meditációs központban Jerry Brown-nal, az akkori kaliforniai kormányzóval, aki szintén zen hívő volt.

Ebben az időben az Apple I iránti érdeklődés alábbhagyott, egyre gyéresebb eladásokat produkált a Byte Shop-hálózat boltjaiban, és Paul Terrell fontolgatta a termékvonal kifuttatását. Ez nem riasztotta el Steve-et. Ahogy a versenytársak utolérték őket, a két Steve eltökélt volt, hogy ismét lehagyja a konkurenciát. Ez alatt Woz — a felesége legnagyobb bánatára — már a konyha minden felületét teletette egy új számítógép alkatrészeivel, mert elszántan dolgozott egy terméken, amit végül Apple II néven ismert meg a világ. Kitalált egy okos módszert a televízió csatlakoztatására, és színes képi jelek küldésére, illetve szabad helyeket hagyott bővítőkártyák számára, amelyekkel értékes új funkciókkal volt bővíthető a számítógép. A bővítőhelyek révén külső fejlesztők is részesedést kaptak az Apple II

sikeréből, hiszen az általa teremtett óriási piacon képesek voltak saját termékekkel megjelenni.

Woz és Jobs kulcsfontosságú döntést hoztak az operációs rendszerről. A legfőbb versenytársnak számító Altair-rendszer a BASIC-programnyelvet használta, amit a Harvardról kicsapott Bill Gates és haverja, Paul Allen írtak, és amit gépenként 500 dollárért adtak el a számítógépgyártóknak, akik áthárították ezt a költséget a vásárlóikra. A két Steve úgy határozott, hogy olyan nyelvet írnak, ami teljesen ingyenes lesz, és a számítógép egy chipjén lesz eltárolva. És ahelyett, hogy a tulajdonosnak előbb be kellene töltenie az operációs rendszert, mielőtt bármit csinálhat a géppel, az Apple II önműködően betöltötte a rendszert minden bekapcsolás után, ami nagyon haladó megközelítés volt azok számára, akik nem rendelkeztek komolyabb technikai tudással. Az Apple II ezzel a hacker- és programozótársadalom kedvence lett, mert ez a réteg azonnal tudott programokat írni a termékekre, ahogyan kicsomagolták azt. A Microsoft is kiadta az Apple II-re megírt BASIC-verzióját, amely az IBM PC megjelenéséig a legnagyobb piacot jelentette a cég számára.

Steve Jobs szívügye volt, hogy az új gép nagyon halk legyen: nem lehet benne ventilátor. Ez egy igen radikális megközelítés volt. Mindenki más abszurdnak gondolta volna az ötletet, de Steve ragaszkodott az elképzeléséhez.

Az elhatározása a zen hosszas tanulmányozása és meditációi közben született meg. Rájött, hogy a ventilátor zaja nagyon kellemetlen, nyugtalanító, és biztos volt abban, hogy a vásárlók szívesebben adnak ki pénzt egy hangtalan gépre, mint egy olyanra, ami az asztalon ül, és hangosan teker.

A hő legfőbb forrása a tápegység volt. A ventilátor csak úgy volt hanyagolható, ha egy másfajta tápegységet használnak. Csakhogy volt egy probléma: nem volt ilyen tápegység a piacon. Ez nem tántorította el Steve-et. Egyszerűen hajtóvadászatra indult, hogy találjon egy olyan embert, aki elkészíti a tápegységet a számára.

Egy negyven-egynéhány éves láncdohányos, az Atari-nál dolgozó, szocialista meggyőződésű Rod Holt igent mondott a kérdésére, de napi 200 dollárnyi bért várt el a munkájáért. „Persze, kifizetünk. Abszolút nem probléma” — biztosította Steve az új

munkaerőt. A valóság nem számított, Steve az Apple II-t pusztán spirituszból és energiából akarta életre hívni.

„Belekényszerített a munkába” — mondta Holt, aki éjjelnappal, hétköznap és hétvégén is dolgozott. Hetek teltek el, és Holt a szokásos motorozásról is lemondott, csak az új tápegység fejlesztésével volt elfoglalva Steve Jobs számára, hogy lecserélhessék a nagy, nehéz és forró, immáron több mint ötvenéves régebbi egységet. Holt egy kapcsolós tápegységet fejlesztett ki, ami ugyan összetettebb volt, de kisebb, könnyebb és sokkal hűvösebb, mint a korábbi. A terv révén a számítógépház mérete is lecsökkent, és Steve Jobs elképzelése a ventilátor nélküli számítógépről megvalósult. Egyúttal forradalmasította a módját annak, ahogyan a későbbiekben az áram bekerült az elektromos termékekbe.

Októberben két ember kereste fel Steve Jobs-ot a Commodore-tól a garázsában, hogy a felvásárlásról tárgyaljanak. A kanadai számológép gyártó megvásárolt egy másik hobbicéget, amely szintén az Apple II chipjét, a MOS 6502-t használta a saját számítógépéhez, és dinamikus növekedési pályán haladt. Steve fontolóra vette az ajánlatot. Az ár, amit kért százezer dollár, Commodore-részvénycsomag és harminchatezer dolláros fizetés lett volna a maga és Woz számára. Az üzlet nem sikerült, de elképzelhetjük, hogy mit csinált volna Steve Jobs és Steve Wozniak az élete további részében, ha a Commodore kifizeti a kért árat, és foglalkoztatja Steve-et és Woz-t.

1976 nyarán Woz komoly lépéseket tett az Apple II tervezése terén. Az Apple I sikerei nyomán a két barát, akik viszonylag komoly összegekre tettek szert, olyan terven dolgoztak, ami világszinten is betörhet a piacra. Szeptember első hétvégéjén Atlantic City-be repültek, az első PC-fesztiválra. Magukkal vitték az Apple II egyik első működő modelljét, illetve egy kazetta interfész kártyát (a lemezek elődjét, ami sosem működött túl jól). A két Steve számára az első személyi számítógép fesztivál igen megalázóan sikerült.

Egy Philadelphia úticélú fárasztó repülőúttal indult a fesztivál. A repülőgépen Jobs és Wozniak mellett a Nyugati Part számítógépiparának krémje is ott utazott. Közülük a legfontosabbak a

Berkeley-i Processor Technology munkatársai voltak, akik a „Sol” egy működő verzióját hozták magukkal az eseményre. Egy vékony fémdobozba burkolva a beépített billentyűvel szerelt Sol az első példánya volt az újgenerációs személyi számítógépeknek. Teljes volt és mindent tartalmazott; készen állt a használatra és a monitor csatlakoztatására, és mivel ugyanazt a processzort használta, mint az Altair, teljesen kompatibilis volt az elődjére írt programokkal. Ezzel szemben az Apple II csúf szivardoboz kialakítása, amit a két cupertino-i fiú magával hozott, nagy jóindulattal is amatőr produkciónak tűnt.

A repülőút közben Lee Felsenstein, a kéthetente zajló Barkács Számítógép Klub konferansziéja hátrafordult a székében, és beszélgetett Jobs-sal és Woz-zal. Felsenstein, aki a Processor Technology tervezői tanácsadója volt, vetett egy pillantást a nyers áramkörti kártyára, a drasztikusan minimalizált számú IC-kre és chipekre, és azt „teljesen hatástalannak” vélte. „Csak egy szivardobozuk volt. Azt gondoltam, hogy Wozniak szándékosan a vesztébe rohan. Eszemben sem volt az útjába állni.”

A gyűlés a hanyatló Atlantic City-ben zajlott még az előtt, hogy a kaszinók újraélesztették volna a tengerpartot. Mindenki Ed Roberts és a MITS (Micro Instrumentation Telemetry Systems), az első hobbi számítógép készítőjének a sorsa körül zsongott. Az Altair alapítója a vásárlóknak tetszelgett. Pletykák terjengtek mindenfelé. Roberts a hirtelen megindult piaci verseny miatt úgy döntött, hogy inkább kiszáll az iparból, de elég okos volt ahhoz, hogy tudja, azon a ponton még igen jelentős mennyiségű pénzre válthatja a cége közelmúltbeli sikereit. A kereskedelmi elektronika megannyi szereplője a számítógéppiac felé nyitást tervezgette. A Tandy, a maga Radio Shack-hálózatával, a Commodore az olcsó, Texas Instruments chipekkel szerelt számológépeivel az új piac felé akart elindulni. Ed Roberts pedig egy vásárlót keresett a cégének.

Miközben Roberts pénzre kívánta váltani addigi eredményeit, a piacról való kivonulásával sokan a második helyre pályáztak. Az Altair ugyan megdönthetetlenül piacvezető volt, de a számítógépboltok számának rohamos bővülése és a számítógép-kiegészítők eladási adatai jól érzékeltették 1976 őszén, hogy van

helye a komputereknek a piacon. A dominanciáért folyó küzdelem kialakulóban volt.

A kiállításon több új számítógép mutatkozott be. Lehetetlen volt megmondani, hogy kinek sikerül és kinek nem. Steve Jobs számára azonban evidens volt a válasz, amikor végigsétált a bemutatószinten. Először is eldöntötte, hogy az új Apple-nek teljes, minden-egyben megoldásnak kell lennie, hogy kielégítse a vásárlók újfajta igényeit. Ezt ugyan a Byte Shop-os Terrell is elmondta neki, de konkrét példákat látva az újfajta gépekre, kénytelen volt elismerni, hogy a korábbi üzenet értékes tanács volt. A billentyűzet is alapvető eszköz volt a bevitelhez és a programozáshoz, és mivel az új gépek legtöbbje tartalmazott billentyűt, így az is világossá vált, hogy az új Apple-be is kell billentyűzet.

És ott volt a hirdetés problémája. Az Apple-stand előtt egy kis kartontábla állt, a standot sárga függönyök vették körül, és cipőfűzővel voltak rögzítve. A stand az Apple Computer-ről szóló cikk másolataival volt dekorálva egy hobbi-magazin lapjairól. Kifejezetten nem volt szép. Ha ehhez hozzávesszük a kigombolt ingeket, a hosszú hajú frizurát, az egyenetlen szakállakat, illetve a Jobs, Wozniak és Kottke által egyaránt viselt bajuszokat, érthetővé válik, hogy miért is nem árasztottak túl nagy bizalmat a srácok. A MITS, és az új cégek a soron, mint az IMSAI és a Processor Technology, óriási standokat építettek fényekkel, vakítással, zajjal, miniszoknyás lányokkal, marketing szóróanyaggal, többórányi bemutatóval, ami egy kereskedelmi kiállításra jellemző. Miközben az Apple kinn volt az egyik szélső helyen, ahová csak a legelszántabb érdeklődők mentek el, addig a nagy cégek mind a kiállító szint középső, tágas részén helyezkedtek el. Egyetlen befektető sem nézett be az Apple-höz. A legkirívóbb számítógépgyártó, a Szilíciumvölgy mélyéről származó legszínesebb cég láthatatlanul bújt meg az elektronikus hobbi üzletág első nagy összejövetelén.

Jobs és Wozniak első teljes áramköri kártyája, amit Apple I számítógépnek hívtak, a burkolat, a tápegység, a monitor és a billentyűzet nélkül körülbelül 250 dollárból készült el. Ez elég nagy összeg volt a két induló üzletembernek, hogy maguktól összegyűjtsék. Elhatározva, hogy a piac által igényelt minden képességeit beépítsék a következő verzióba, Jobs felismerte, hogy

újfajta anyagi erőforrásokra van szüksége. Ha komolyan akarta azt a fajta piaci megjelenést, amit az Apple II-nek elképzelt, akkor sok pénz vált szükségessé. Emellett szükség lett ügyfélkapcsolati (PR) és hirdetési tapasztalatokra is, amivel sem Jobs, sem Wozniak nem rendelkezett.

Mire a PC Fesztivál véget ért, Jobs megértette, hogy ha sikerre akarja vinni a Wozniak által megalkotott számítógépet, újfajta megközelítésre lesz szüksége a számítástechnikai piac irányába.

Steve Jobs később megmagyarázta, hogy miképpen irányította Woz-t annak a számítógépnek a megalkotására, amit az első számítástechnikai fesztiváljuk után mutattak be. „Az igazi ugrás az Apple II-vel az volt, hogy egy teljes, kész termék volt. Ez volt az első olyan számítógép, ami nem egy alkatrészcsomag volt. Saját burkolata, saját billentyűzete volt, és le lehetett ülni elé használni. Ez volt az áttörés az Apple II-ben: úgy nézett ki, mint egy igazi termék. Nem kellett hozzá hobbibarkácsolónak lennie ahhoz, hogy össze tudja rakni a vevő. Gyakorlatilag erről szólt az Apple II.”

Ahogy a nyomás 1976 végére egyre nagyobb lett, hogy befejezzék az Apple II-t és az megjelenhessen a piacon, miközben a cég is épül, Steve Jobs példát szolgáltatott arra, hogy tudatában van saját emberi korlátainak, mindemellett páratlan megérzéssel gyűjtötte össze és csábította el a legnagyobb szakembereket a feladatra. Volt egyfajta eladói lelkesedése a saját termékük iránt, mindemellett egy hittérítő szenvedélyét vonultatta fel, és egy fanatikus célirányosságát mutatta be az eredmény érdekében, mindezt áthatotta a gyermeki vágy annak érdekében, hogy üzleti sikert érjen el. Jellemének ilyen vegyes elemei garantálták, hogy az Apple-t képes lesz sikerre vinni, és azt is, hogy eközben rengeteg ellenséget szerez magának.

Megválaszolatlan kérdés volt, hogy honnan jöhet a jó ízlés. Az ősz folyamán a félvezetőgyártó cég, az Intel egy okos, figyelemfelkeltő hirdetési kampányt indított, ami nem a szokásos technikai állításokra épített, hanem szimbólumokat használt: pókerlapok, hamburgerek és versenyautók jelentek meg a hirdetésben. Steve Jobs azonnal felismerte, hogy ez a módja annak, ahogyan az emberekkel kommunikálniuk kell. Ez a hirdetés

olyannyira inspiráló volt számára, hogy meghatározta a cég későbbi hirdetési irányvonalait is. Felhívta az Intel marketingosztályát, és megtudta, hogy a hirdetések kitaláló cég a Regis McKenna Agency.

Steve felhívta az ügynökséget, és egyenesen McKenna-val akart beszélni, de helyette Frank Burge-höz kapcsolták, aki az új ügyfelekért felelős szakember volt. Frank udvariasan végighallgatta Steve cégének bemutatását, megismerte a céljait, és megpróbálta elmagyarázni, hogy az Apple miért nem áll még készen arra, hogy egy McKenna nagyságú reklámügynökség reprezentálja őket.

A lebeszélés nem volt hatásos, és Steve a következő hét minden napján felhívta Burge-öt, hogy meggyőzze arról, vessen egy pillantást az új Apple-termékre. Végül Steve egyszerűen kifárasztotta a zaklatásával.

„Ahogy elautóztam a garázsukhoz, arra gondoltam, hogy »Uram atyám, ez az ember biztos valami nagyon fura szerzet lesz. Mi lehet a legkevesebb idő, amit itt kell töltenem ezzel a bohóccal úgy, hogy ne tűnjek udvariatlannak, és aztán azonnal valami profitálással tudjak foglalkozni helyette?«

Nagyjából két percig úgy éreztem, hogy el kell menekülnöm. Aztán a harmadik percben két dolog ütött meg. Először is, hogy Steve egy hihetetlenül okos fiatalember volt. Másodsor, a felét nem értettem annak, amit mond.”

A „hihetetlenül okos” nem volt elég, és az ügynökség ismét elutasította Jobs-ot. Steve azonban nagyon eltökélt ember volt, és napi 3-4 alkalommal felhívta McKenna irodáját. A titkára vélhetőleg megelégedte a folyamatos telefonhívásokat, és hogy véget vessen a folyamatos ostromoknak a fiatalember részéről, meggyőzte a főnökét, hogy fogadja a hívást. McKenna beszélt Jobs-sal, és megállapodtak egy találkozóban.

A két Steve együtt kereste fel őt. A beszélgetés alatt Jobs említett egy cikket, amit Woz egy hobbimagazinnak írt éppen. McKenna vetett egy pillantást a cikkre, és javasolta, hogy ne legyen annyira technikai jellegű az írás. Wozniak kedélyeit olyannyira felborzolta a dolog, hogy nem bírta szó nélkül: „Nem akarom, hogy egy PR-ember megérintse az írásomat!” McKenna erre azt javasolta, hogy akkor legjobb lesz, ha mindketten távoznak. Jobs lenyugtatta a

kedélyeket, és meggyőzte McKenna-t arról, hogy életképes cégük van egy nagyon ígéretes termékkel, és szeretné, ha az ügynökség képviselné őket a piacon. Mivel McKenna továbbra is vonakodó maradt, Jobs bevetette az ilyenkor szokásos taktikáját, miszerint addig nem hajlandó elhagyni az irodát, amíg McKenna nem vállalja el a munkát.

Steve annyira meggyőző volt, hogy Regis McKenna beleegyezett az Apple Computer piaci arculatának felépítésébe és képviselésébe, amely mint később kiderült, mindkét cég számára gyümölcsöző kapcsolatot eredményezett.

Regis McKenna számára az első pillanattól kezdve világos volt, hogy ha az Apple növekedni akar, ki kell törnie a hobbipiaccból, és olyan hirdetésekre van szüksége, ami széles köröket elér, és olyan messzire merészkedik, ahová elektronikus cég még azelőtt sohasem. McKenna országos ismeretséget akart, hogy a média felfigyeljen az apró cégre a garázsban összerakott számítógépével. Hol lehetne hirdetni egy ilyen cél érdekében? Regis tudta a választ. Mivel az ismeretei alapján a számítógépet legnagyobb részben férfiak vásárolták, olyan magazint választott, ami a férfiaknak szól: a Playboy lett az Apple megjelenési helye.

Az Apple Computer immáron rendelkezett egy hozzáértő, briliáns reklámügynökséggel, és egy körültekintő média-megjelenéssel. Egyetlen probléma volt csupán: a cégnek nem volt annyi pénze, hogy a Playboy-ban hirdessen.

A pénz mást jelent a Szilícium-völgyben: egyszerűen maga a lét. A völgy évkönyvei tele vannak olyan alakokkal, akik jókor voltak jó helyen. De a működő tőke felkutatása egy másik probléma volt. Akik elég szerencsések voltak, azok többnyire jómódúvá váltak a Szilícium-völgyben, ahol a befektetőknek egy sajátos formája alakult ki, akikre csak úgy hivatkozunk, mint „kockázati tőke”. Akkoriban ez nem ment könnyen. McKenna azt javasolta Steve-nek, hogy beszéljen egy ismerőssel a cége igazgatótanácsából, aki egyben az Atari igazgatótanácsának is a tagja volt: Don Valentine.

Jobs felhívta Valentine-t, és invitálta, hogy tekintse meg a garázsban zajló munkát. Valentine elérte saját felemelkedését:

korábbi tengerészgyalogos majd teherautósofőr apja nyomdokaiból kilépve sikeresen feltört a Fairchild, majd azt követően a National Semiconductor marketing osztályára. A korai hetvenes években úgy döntött, hogy nem dolgozik többé másoknak, és alapított egy kockázati tőke társaságot. A hírneve a Szilícium-völgyben jól ismert volt: jól felkészült ember hírében állt, aki ismerte az elektronika világát, és nem dőlt be a hirtelen felfutó léggömb cégeknek. De azt is tudta, hogy a fura mérnökcsapatok közül néhány megváltoztatja a világ arculatát.

Don egy Mercedes-Benz volánjánál érkezett meg, jól öltözött, rendezett megjelenésű, láthatóan jómódú ember volt, Brooks Brothers öltönyt viselt egy olyan üzletágban, ahol műszálas pólót és szakadt farmert viselő mérnökök dolgoztak. Amikor megjelent Jobs szüleinek a házánál, a két rosszul öltözött srác, akikkel találkozott, nem tűnt kimondottan jó üzleti lehetőségnek. Miután meghallgatta őket, a terveiket arról, hogy piacra dobják az új terméket és pár ezer darabot eladnak belőle, szembesítette őket azzal, hogy semmit sem tudnak a marketingről, egyikük sem ismeri a piac méretét és felvevő képességét, és nem képesek elég nagyban gondolkodni. Azt mondta, csak akkor hajlandó a befektetést megfontolni, ha bevesznek valakit a cégbe, aki rendelkezik marketingismeretekkel. Jobs a maga egyenes stílusában azt kérte, javasoljon pár nevet, akik szerinte alkalmasak lennének erre a feladatra. Valentine kivárt. Mivel Jobs napi három-négy hívással zargatta őt egy teljes héten át, a kockázati befektető kinyitotta a címtárát, és javasolt három nevet. Az egyikük Mike Markkula volt. (Valentine tanult a tapasztalatból, és évekkel később, amikor két hasonló kaliberű srác tőkét kért tőle, nem engedte át az üzletet másnak, hanem azonnal életre hívta a Cisco Systems-et.)

Amikor Steve Jobs megkereste, Mike Markkula az élet örömeiben merült el. Még az Intelnél dolgozott marketing-alkalmazottként a hetvenes évek elején, amikor a saját részvénycsomagjai mellé más alkalmazottak részvényopcióit is olcsón átvette. Amikor az Intel megjelent a tőzsdén, egy nap alatt olyat ugrottak a részvények értékei, hogy Markkula másnapra dúsgazdag lett. Érdekelte a kockázati tőkebefektetés valamiféle

vállalkozásba, de két kicsi gyerekkel, egy-egy házzal Cupertino-ban és a Tahoe-tónál, és elegendő pénzzel élete végéig nem érezte úgy, hogy sietnie kellene. Mindazonáltal felkereste a cupertino-i garázst.

Amikor Markkula megérkezett, Jobs és Woz egy vékony, alacsony, közepszerű megjelenésű emberrel ismerkedtek meg — aki gimnasztikázott a középiskolában. Csöndes, visszahúzódo és pontos ember volt, fémkeretes szemüveget viselt, és szerényen viselkedett. Markkula gitározott, egy drága aranyórát viselt, és egy aranyszínű Corvette-et vezetett. Ahogy Woz és Jobs, ő is magának való személy volt.

Volt egy nagy különbség: Markkula értette a mikroprocesszor várható hatásait a világban, és tudta, hogy csak a megfelelő számítógépre van szüksége, hogy óriásit robbanjon a piac. Megértette, hogy a számítógépek többre lesznek képesek, mint az idő kijelzése és a grafikonok kirajzolása. És mivel annál a cégnél dolgozott, amelyik kiszolgált az otthoni elektronikai világot, tudta, hogy egy új termék megjelenése mekkora hatást tud generálni a piacon. Amikor a páros megmutatta az új gépet és annak néhány képességét, Markkula eltekintett attól, hogy Jobs hogy néz ki. Nem érdekelte, hogy hol volt a cég főhadiszállása. Nem érdekelte semmi olyan tényező, aminek nem volt igazi jelentősége. Felajánlotta, hogy segít egy üzleti terv elkészítésében, és elmozdítja a céget a siker felé. Woz-nak aggályai voltak azzal kapcsolatban, hogy valami idegen személyt hozzanak be a cégbe, de Jobs tudta, hogy szükség van a segítségre ahhoz, hogy az Apple-t egy olyan sikeres és nagy céggé tegye, amelyet a PC Fesztiválon elképzelt. És Markkula-ban megtalálta azt a nyugodt, csöndes, őszinte embert, akiről tudta, hogy vitás kérdésben érvényesítheti vele szemben az akaratát.

Steve Jobs bemutatta Markkula-nak az elképzelését, és meggyőzte, hogy megváltoztathatják a világot azzal, hogy számítógépeket adnak el otthoni és céges felhasználóknak. Markkula ezzel egyetértett. Gyakran átjárt a garázsba, mivel képzett mérnök volt, hamar kíváncsivá tette a szoftverírás, és nagyon gyorsan amatőr fejlesztővé vált. Átbeszélte a dolgokat Jobs-sal, Woz-zal és Rod Holt-tal is, a tápegység tervezőjével, aki úgy gondolta, érdemes a cégnél maradnia.

(Ron Wayne, a kezdeti partnerük ekkor már réges-rég otthagya őket. — „Steve Jobs egy totális forgószelel volt” — mondta — „és elvesztettem az erőmet, hogy forgó szelekkel küzdjek.” Sosem bánta meg a döntését. — „Az elérhető információk alapján a lehető legjobb döntést hoztam meg akkor.” A könyv születésekor Tucsonban élt, és még mindig a technológia iparágban dolgozott.) Markkula eléggé hamar meggyőződött róla, hogy az Apple az ötszáz legnagyobb cég (Fortune 500) közé kerülhet öt éven belül. Az idő igazolta a jóslatát.

Richard Melman, akivel Markkula az Intelnél ismerkedett meg, visszaemlékszik egy ebédre 1976-ból: „Beszéltem nekem erről a két srácról, és hogy számítógépeket építenek.” Markkula bemutatta az üzleti tervét, és Melman pontosan emlékszik. — „Azt mondta, hogy a cég egy milliárdos üzletté fog válni, aztán bemutatta a grafikonjait és ábráit, hogy meggyőzzön erről. Emlékszem, amikor befejezte, arra gondoltam, »Ez az ember bedilizett. Hogy mondhat valaki ilyen arcátlanságot, hogy ő fel fog építeni egy milliárd dolláros céget? Az nagyobb lenne, mint az Intel. Elment az esze.«,

Markkula meg volt győződve arról, amit beszélt. Adott pár üzleti tanácsot Steve Jobs-nak, felvázolta az üzleti tervét, és ragaszkodott ahhoz, hogy ő lehessen az Apple egyetlen korai befektetője. Az elején 91 ezer dollárt fektetett be a saját pénzéből, és további negyedmillió dollár hitelre adott banki garanciát, cserébe azért, hogy Woz-zal és Jobs-sal egyenlő 30 százalékos tulajdonosa legyen a cégnek, amelyből Holt 10 százalékkal részesült, mint mérnök.

Az alapítók összegyűltek Markkula birtokán 1977. január 3-án, és egész nap megbeszélést folytattak, míg végül aláírták a papírokat, ami az Apple Computer Company-t korlátolt felelősségű társasággá alakította. A megállapodás részeként Markkula ragaszkodott hozzá, hogy Steve Jobs és Woz teljes munkaidejű Apple-alkalmazottá váljanak. Woz kénytelen volt otthagyni a HP biztonságot és garantált havi bért nyújtó állását. De egy dolog nem változott: az Apple név akkorra már eléggé ismert volt, így szóba sem került, hogy lecseréljék.

Markkula bemutatta a csapatot Mike Scott-nak, a National Semiconductor chipkészítő egyik vezetőjének. Scott éppen az ellenkezője volt a barátságos Markkula-nak, éles hangon beszélt, aki kemény és rámenős stílusával ért el sikereket. Ő és Jobs alapvetően másfajtaak voltak. Jobs nem kedvelte Scottot, és felderengett egy vezetői küzdelem a következő évekre.

Mindazonáltal Scott a cég elnökeként lett foglalkoztatva. Mivel egy Mike már volt a cégnél, így a Scotty becenevet kapta, és Bill Fernandez, Randy Wigginton, Chris Espinosa és Rod Holt mellett a cég első alkalmazottainak egyike lett. Az elnöki fizetés 20 001 dollár volt. Az egy dollár szimbolikus volt, mert a három főrésztvényes évi 20 000 dollárt keresett, és ezzel emelkedett föléjük a cég elnöke, aki nem bírt igazi hatalommal, de ezzel tisztában is volt.

Jobs és Scott több fronton harcoltak egymással. Komoly és nevetséges dolgokon egyaránt — ki írja alá a megrendeléseket, hogyan legyenek berendezve az irodák, milyen színűek legyenek a munkapadok. Még azon is vitába szálltak, hogy hogyan legyenek kiosztva a dolgozói számok. Jobs nem vette jó néven, hogy ő lett a kettős számú alkalmazott, míg Woz az egyes számú, ezért követelte, hogy ő lehessen a nullás számú dolgozó. (Jobs végül némi idővel később megnyerte a küzdelmet, de csak miután Scottot kirúgták.)

Egyszer Scotty kihívta Jobs-ot egy sétára a parkolóba, ahol a cég legfontosabb döntései születtek. Ezúttal nem egy döntésről volt szó. Scotty szóba hozta a tesztagproblémát. Jobs, aki csak gyümölcsöket fogyasztott, úgy gondolta, hogy nincs szüksége zuhanyzásra. A beszélgetés üzenete tulajdonképpen az volt, hogy képtelenség mellette dolgozni az elviselhetetlen tesztagja miatt.

Ahogy az Apple virágozni kezdett, mint korlátolt felelősségű társaság, kettő Steve Jobs jellemvonásaiból a felszínre tört: az egyik a tökéletességre való törekedés, a másik a hihetetlen türelmetlenség. Nem volt képes megérteni, hogy miért tart minden olyan sokáig. Ez különösen igaz volt a szoftverírás rejtélyes művészetére, ami azért is volt bajos, mert Steve-nek minimális rálátása volt arra, hogy hogyan is készül el egy szoftver, és hogy mennyire aprólékos munka a kód átfésülése és hibáktól való megtisztítása. Ami még rosszabb, hogy a

cég programozói „csapata” két, még Steve-nél is fiatalabb srácból állt.

Randy Wigginton még a középiskolában kezdett el az Apple-nek programozni: „Steve gyereknek tartott. Két és fél dollárt fizetett óránként. Hajnali fél négykor keltem, és addig dolgoztam, amíg nem kellett iskolába mennem, aztán a sulis után hétig-fél nyolcig ismét dolgoztam.” De Randy nyitva tartotta a szemét, amikor a két Steve közötti harmónia megtörni látszott. — „Woz és Jobs között a barátság ekkortájt bomlani kezdett. Az Apple II bemutatásának idejére már a színlelés is elmúlt, Steve Jobs munkájának ereje abból fakadt, hogy mindig képes volt a végfelhasználó fejével gondolkodni, és azt tartotta szem előtt, hogy mit fog látni a képernyőn, hogyan tudja használni a terméket. De a mód, ahogy ezt számunkra kifejezte, olyan felsőbbrendűséget sugallt, ami miatt nagyon megutáltuk.”

Ha másban nem is, abban Jobs, Woz, Markkula és Scotty is egyetértettek, hogy a West Coast Computer Faire idejére valami óriási dobást kell prezentálniuk. Ez volt a Nyugati Part első fontosabb kereskedelmi rendezvénye. Jobs volt annyira előrelátó, hogy ideje korán regisztrálta a céget az eseményre. Annyira korán, hogy a bejárattal szembeni helyet sikerült megszereznie, így az első dolog, amit a vendégek megláttak, az Apple-stand volt.

Markkula csak a stand arculatára ötezer dollárt költött, ami 1977-ben még sok pénz volt a cégnek. A hátulról megvilágított homályos fehér plexin a cég logója és neve szerepelt, az asztalokat fekete bársony terítő fedte, amin három darab Apple II foglalt helyet. (Mellesleg az a három, ami akkorra fizikai létében elkészült.) Egy nagyképernyős monitor prezentálta a játékokat és demóprogramokat, amiket Wigginton, Wozniak és a másik programozó, Chris Espinosa írtak. Az Apple megjelenése erős kontrasztban volt a többi cég kézzel kartonlapra kiírt szövegeivel, ami arra emlékeztetett, ahogy Jobs és Woz az első bemutatkozáskor a saját Apple-t megjelentették alig hat hónappal korábban.

Az utolsó pillanatokban érkeztek meg az Apple II műanyag burkolatai. Steve úgy döntött, hogy az Apple II-nek úgy kell kinéznie, mint egy KLH-magnónak, ami akkoriban nagy népszerűségnek örvendett a formatervének köszönhetően. Amikor meglátta a

burkolatokat, megrémült, mert szörnyen néztek ki. A hűséges Apple-dolgozók önerőből polírozták és festették le a műanyag burkolatokat.

Másnap reggel 10 órakor nyitott a rendezvény, és a beáramló tömegek első tagjai szembetalálták magukat a legragyogóbb, legvonzóbb és legprofibb megjelenésű személyi számítógépekkel a világon. És amikor a standnál álló srácok felnyitották a burkolatot, a hobbisták, a kritikusok és a média képviselői egyaránt a világ legfejlettebb alaplapját láthatták. Woz ismét túltett saját magán: a kártya mindössze 62 chipet és integrált áramkört tartalmazott — egy újabb elérhetetlennek hitt eredmény. És Jobs elvárása, hogy minden eladó elegáns, illedelmes, jól felkészült és követhető legyen, hálás és felülmúlhatatlan eredményt hozott.

Az emberek körülvették a standot egész nap, nem akarták elhinni, hogy olyan kicsi dobozokba belefér az a technika, ami olyan dinamikus képeket és élénk színeket produkál a nagyképernyős televízión. Steve Jobs kimondottan jól öltözöttnek tűnt az első öltönyében, és folyton fel kellett emelnie az asztalon lévő térítőket, hogy meggyőzze az érdeklődőket arról, hogy nincsen az asztal alatt egy nagyobb számítógép.

— „A rendezvény után rendkívül kellemes életöröm lett úrrá rajtunk, mert tudtuk, hogy valamit nagyon jól csináltunk, és nemcsak az Apple-nek, hanem az egész komputerközösségnek.” Így élte meg a kiállítást Espinosa, aki ebben az időben még középiskolába járt.

Hónapokon belül az Apple háromszáz megrendelést kapott az Apple II-re, ami máris a háromszorosa volt az összes eladott Apple I-nek. De Steve azt is biztosította, hogy a korábbi Apple I-tulajdonosok könnyedén tudjanak frissíteni; ez egy olyan dolog volt, amire ösztönösen ráértett. Akármennyire összetett volt, mindig tartotta magát a helyes cselekedetek etikájához, még akkor is, amikor az költséges volt a cégnek. A frissítési üzletpolitika mindaddig megmaradt, amíg Steve a cégnél dolgozott.

Azon a nyáron Steve Jobs Cupertino-ban élt a barátjával, Dan Kottke-val. Steve vissza-visszatérő barátnője, Chris-Ann, aki ebben az időben már az Apple-nél dolgozott, mint összeszerelő, vele együtt beköltözött. De egy öreg probléma követte őket, egy olyan probléma,

ami minden vállalkozó életének gyötrelme: a barátnő vagy feleség és a munka prioritásának kérdésköre. Chris-Ann nem volt Steve fő prioritása között. A problémák csak fokozódtak a nyár végére, amikor teherbe esett.

Soha meg nem fejtett okokból Steve Jobs éveken át tagadta, hogy az övé lenne a gyermek, és semmit nem tett annak érdekében, hogy apaként részt vegyen a lánya életében. Chris-Ann összezúzta a tányérokat, betörte az ablakokat és az ajtókat, összefirkálta a falakat. Steve belenyugodott a jogos, de durva viselkedésébe, egészen addig, amíg a lány meg nem tagadta a terhesség-megszakítást. Ekkor Steve szakított vele, Chris-Ann otthagya az állását az Apple-nél, és visszament Oregonba az almatermesztő farmra.

Dan az egészet hitetlenkedve nézte. Az évek alatt annyi gyötrődő szót hallott Steve-től azzal kapcsolatban, hogy a szülei magára hagyták, és most éppen ő akarja, hogy a gyereke apa nélkül jöjjön a világra? Dan számára ez nem volt érthető, és a barátságuk is kihűlt emiatt.

Steve, miközben Chris-Ann-nel küzdött otthon, Scotty-val vívta a csatáit a munkahelyén. Az általános garancia az elektronikai üzletágban 90 nap volt. Steve ragaszkodott ahhoz, hogy egy év garanciával árusítsák az Apple II-t, mert úgy gondolta, hogy a vásárló egy lojális és elégedett barát lesz, ha rendesen bánnak vele. Scotty hajthatatlan volt, Steve sírni kezdett. Scotty kihívta őt egy újabb sétára a parkolóba. Amikor visszatértek, mindketten lenyugodtak picit, de Steve nyert: az Apple II egy év garanciával került értékesítésre.

Steve képes volt feldühíteni az alkalmazottait, miközben magát piedesztálra helyezte, mint egy új kultúra megalkotója, egy kereszties lovag, aki a csata élén halad. Ő volt az az ember, aki tökéletesre csiszolta az Apple termékeit.

A legerőszakosabb ember tudott lenni, képes volt aljasan megkerülni a nála sokkal idősebb és tapasztaltabb embereket. Egy napon Wigginton, a programozó épp lázasan dolgozott a BASIC új verzióján, amikor arra lett figyelmes, hogy hathetes munkája elveszett a Call Computer időzített rendszeréről, ahol az Apple kontót tartott

fenn. Az Apple ekkor még nem engedhetett meg magának egy nagy tárolókapacitású rendszert. Wigginton próbálta visszaszerezni a megsemmisült munkáját, de hiába. Felhívta a céget, hogy keressék elő a kazettás mentést, amin rajta van a korábbi változat, hogy ne kelljen teljesen előlről kezdeni a munkát. Alex Kamradt, a cég vezetője ezt megtagadta. Nem tetszett neki a mód, ahogyan Jobs és Woz a korábbiak során bántak vele. Ami rosszabb, hogy az Apple éppen tökehiányos időszakban volt, és pár hónapja nem tudta fizetni a havidíjat.

Steve Jobs közbelépett, megnyugtatta Kamradt-ot, hogy ki fogja fizetni, ha átjön a csekkért, Kamradt beleegyezett, és átugrott Steve-hez, aki meggyőzte őt, hogy először töltsse be a kazettát, hogy Wigginton visszatérhessen a munkájához.

Miközben Kamradt átautózott a céghez, Wigginton letöltötte a biztonsági mentést, kijelentkezett a rendszerből és elhagyta az épületet, csakúgy, mint a többi alkalmazott, akik sejtették, hogy mi fog történni. Amikor Kamradt megjelent Steve-nél, ő azt mondta neki, hogy nem fog fizetni, mivel a számítógépei több heti munkát veszítettek el, és elmehet a fenébe.

Merész dolog volt Steve Jobs részéről a hangnem, amit Kamradttal szemben megengedett magának, pláne, hogy utóbbi korábban bokszoló volt, és megtépázott fülei, szétzúzott orrcsontja és lobbanékony vérmérsékletének híre utaltak arra, hogy nem jó vele ujjat húzni. Jobs, a vékony vegetáriánus, akinek a zen meditáció volt a legkomolyabb testgyakorlata, megállta a helyét: ha érzett is félelmet az ilyen helyzetekben, sosem mutatta ki. Kamradt visszavonult és elment. Ideges volt, de üresek maradtak a zsebei.

Amikor Steve-nek döntést kellett hoznia az Apple II burkolatával kapcsolatban, úgy tervezte, hogy ugyanannyit adnak majd el, mint az Apple I-ből, így a legolcsóbb eljárást választotta. A hibás döntés kellemetlen helyzetbe hozta: a gyártást egy külső cég végezte, és miközben a vevők már várták a kész gépüket, a gyártók fizetséget követeltek. Átmeneti pénzzavar lépett fel. Scotty mindent megpróbált, negyvenöt és hatvannapos hiteleket vett igénybe, hogy késleltesse a pénz teljes elfogyását, miközben az ügyfeleknek harmincnapos

szállítási határidőket ígértek. De burkolat nélkül nem volt számítógép és nem volt bevétel sem.

Steve ismét példát statuált az éles észjárására, és kitalált egy modellt a válság megoldására. A burkolat gyártójának heti ezer dollár bonuszt ajánlott fel minden olyan hétért, amikor az előirányzatnál több burkolat készül el. A dolog működött. Az Apple megkezdhette a szállításokat, és a kilátástalan pénzügyi helyzet hamar megoldódott. A cég egy hajszálra volt a csődtől, néhány napra attól, hogy bezárjon.

A katasztrófa elmaradt, de Markkula rájött, hogy előbb lesz szüksége kockázati tőkére, mint ahogy azt tervezte, Ő és Scott több mint 200 ezer dollár gyorsított kölcsönöztek a cégnek, mintegy hiánypótlásként, miközben Mike kitartóan kutatta a további befektetőket.

Ez idő alatt Steve Jobs változás alatt állt — legalábbis külső megjelenés terén. Bár huszonhárom évesen már igen gazdag volt — még ha éppen akkor csak papíron is —, a haja hosszú volt, de rendezetlen, ami miatt a média gyakran a csodagyerek jelzővel illette, amivel kapcsolatban Regis McKenna többször aggodalmát fejezte ki. Amikor Markkula és Scott New York-ba repültek, hogy bemutassák az Apple-t az új befektetőjelölteknek a Venrock befektetői csoport képviselői köréből, már egy új, eladható Steve Jobs tartott velük.

A korai számítógépkártyák, amiket Steve és Woz bemutatnak a Barkács Klub találkozóján, kizárólag a hobbi felhasználókat érintették meg. Ekkor, 1977-ben az Apple eladásai dübörögni kezdtek, de még mindig nem tudtak mit kezdeni azzal a kérdéssel, amire sok más cég is kereste a választ. Vagyis: mire való egy számítógép? Megannyi ember és csoport kezdett el dolgozni különböző szoftvereken, amik megadhatják a választ, de amíg az igazán hasznos szoftverek meg nem jelentek, az emberek úgy tekintettek a számítógépre, mint egy játékra.

Egy másik probléma még sarkalatosabb volt. Működés közben egy számítógépnek utasítások sorozatát kell használnia, sok-sok bejövő adatot kell kezelnie, és meg kell jelenítenie az eredményt. A komputerkorszak kezdetén az utasítások és az adatok kapcsolók lenyomásával és elektromos zsinetek bedugásával kerültek

kiadásra. A fejlődés aztán kialakította a lyukkártyát, majd a mágnesszalagot. Woz korai tervei előbb olyan gépeket vázoltak fel, ahol a felhasználó mindent maga gépel be, aztán adoptálta a kazetta adaptert az adattárolásra. A személyi számítógépek számára a lemezmeghajtó tűnt a megoldásnak, amely ebben az időben egy nagyméretű mágneses anyagú papír vagy műanyag bevonatú tárgy volt.

Egy mérföldkőnek számító 1977. decemberi ülésen Mike Markkula Wozniak-hoz fordult, és azt mondta, hogy az Apple-nek be kell mutatnia egy lemezmeghajtót a Las Vegas-i Consumer Electronics Show (CES) idejére, ami egy hónappal később volt esedékes.

Soha senki még nem állt elő ekkora kihívással senkinek sem, egyedül Woz volt az, akire ilyen feladatot lehetett bízni. A menetrend lehetetlen volt, de a lehetetlen szó nem szerepelt Woz szókincsében. A fiatal Randy Wiggintont választotta munkatársának a feladatra, amiben élvezetes kihívást látott magának.

— „1977 karácsony estéjén Woz és én végre rábírtuk a lemezmeghajtót, hogy írjon és olvasson dolgokat” — emlékszik vissza Randy. — „És hogy ezt megünnepeljük, kiugrottunk inni egy tejturmixot.”

„A CES előtti éjszaka Las Vegas-ba utaztunk, és még mindig nem voltunk készen. A hardver működött, de a szoftver nem. Úgyhogy Woz és én még egy órát dolgoztunk, majd kimentünk egy órát szerencsejátékozni. Tizenhét éves voltam, és kinn lógtunk a dobókockaasztalnál. Egész éjszaka szórakoztunk, és egy percet sem aludtunk. Reggel hétkor újra dolgozni kezdtem, és Woz azt mondta: »Jobb lenne, ha elmentenéd a munkát. És persze rosszul csináltam, és elpusztítottam az elmúlt egy óra munkáját, úgyhogy kezdhettük előlről az utolsó órát.«,

Valahogyan mégis munkára bírták az eszközt, és a meghajtó a show szenzációja lett. Ahogyan már megszokhatta a szakma, Woz keze munkája sokkal kevesebb alkatrészt tartalmazott, mint a piac hasonló termékei. A Barkács Számítógép Klub konferansziéja, Lee Felsenstein így emlékszik a látottakra: „Majdnem hanyatt estem.

Annyira okos munka volt. Azt gondoltam, nem lenne jó ezeknek a srácoknak az útjába kerülni.”

1978. május 17-én egy almatermesztő farmon Oregonban, ahol Steve a zen buddhista barátaival lógott és almát szedett, Chris-Ann életet adott a gyermeknek, akit Steve olyan erősen tagadott. Steve néhány nappal később meglátogatta egykori barátnőjét, és elég sok ideig maradt ahhoz, hogy beleszóljon a névválasztásba. A lányt Lisa Nicole-nak nevezték el. Majd Jobs azonnal elhagyta a helyet. A következő hónapokban önkéntesen biztosított anyagi támogatást a gyermeknek, de aztán abbahagyta. Chris-Ann egy húszezer dolláros összeget talált méltányosnak. Mike Markkula biztatta Steve-et, hogy fizessen ki a lánynak nyolcvanezer dollárt. De Steve ismét ahhoz ragaszkodott, hogy nem ő a gyermek apja, és nem volt hajlandó megállapodni Chris-Ann-nel.

Steve Jobs igen fiatalon lefektette az élete alapszabályait. Azzal, hogy nem volt hajlandó bejárni az iskolába, rákényszerítette a szüleit a költözködéssre. Meggyőzte őket arról, hogy hadd járjon egy sokkal drágább iskolába, mint amit meg tudnak engedni maguknak, majd otthagyta a helyet. Az üzletben nemegyszer kényszerített egy-egy profi szakembert, hogy neki dolgozzon, elfogadtatta a saját munka szabályait, hogy a saját igényeinek kedvezzen. Most szembesült valakivel, aki nem hagyta, hogy a saját programja szerint éljen. Chris-Ann nem volt hajlandó megszabadulni a gyermektől, nem volt hajlandó elismerni, hogy más az apa, és nem volt hajlandó eltűnni. Keserű pirula volt ez Steve számára. A gyermek születésével Chris-Ann megkötötte a kezét, lehorgonyozta őt. Nem számít, hogy milyen messzire megy, a gyermek mindig ott van és emlékezteti őt életének arra a szakaszára. Életében először Steve gyenge volt.

Még mindig Cupertino-ban élt Dan Kottke-vel egy házban, ahol szobatársak hosszú sora fordult meg, többek között két sztriptíztáncos és egy fegyverrajongó, aki rendszerint a levegőbe lőtt a Colt 45-ös pisztolyával.

Steve számára az elsődleges feladat egy másik nő keresése volt, hogy bizonyítsa Chris-Ann számára, hogy a kapcsolatuk véget ért. De egy új nőt találni nehezebb volt, mint új szobatársakra lelteni.

Steve sosem volt nőcsábász. A randizást kényelmetlennek találta, nem volt egyszerű beszélgetőpartner, olyan nőket választott, akikkel már eleve kapcsolatban volt valami módon.

Steve Jobs számára a PR-guruja jelentett felüdülést. Minden jó marketingszakember tudja, hogyan okozzon örömet az ügyfelének, így Regis McKenna irodája is kellemes helyszín volt Steve számára. Regis nemcsak jó szakember volt, hanem a legjobbak egyike, és sosem fogyott ki formabontó ötletekből.

Regis módszere az ügyfél elégedettségének kiharcolására áthatotta az alkalmazottakkal kapcsolatos politikáját is. Regis nem szégyellt nyilvánvaló lenni: ha elegáns, szokatlanul vonzó hölgyek mosolyt fakasztanak az ügyfél arcán, akkor ilyen munkaerőt foglalkoztat. A McKenna-stáb lassan csak olyan hölgyekből állt, akik után bárki megfordul az utcán. A megkövetelt egyenruha mellett McKenna ragaszkodott a kasmír blézerek viseletéhez is, aminek luxus megjelenése a siker tapintható jelét sugározta.

Egy nap Steve Jobs találkozott McKenna háremének egy tagjával, Barbara Jasinski-vel, akinek feltűnő szépsége polinéziai és kelet-európai vonások keveredéséből állt össze. A kombináció elbűvölő volt. Nem telt el sok idő, amíg Steve rendszeres esti látogató lett Barbara kicsi hegyi házikójában.

Ekkorra, bár még úgy tartotta, hogy a drogok alapvető elemei a látókör kitágításának, felhagyott a használatukkal. Ez nagy változás volt. Chris Espinosa elmondja, hogyan zajlott a dolog az elején, amikor ő még tinédzserként dolgozott az Apple-nek: „Minden alkalommal, amikor találkoztunk, éveken keresztül azt kérdezte, hogy van-e már barátnőm, vagy próbáltam-e az LSD-t. Csak ez érdekelte. Már előre zavarban voltam, amikor kinyitotta a száját, mert tudtam, hogy mit fog kérdezni. Mivel egyiket sem csináltam még, rettegtem miatta.”

Ha Steve viszonya a kábítószerekkel változott is, az Apple elnökével való kapcsolata továbbra is viharos maradt. A dolgok annyira rosszra fordultak, hogy nemegyszer kerültek közel az ökölharchoz, és rendszeresek voltak a hangos veszekedések. Az alkalmazottak csak Scotty-háborúkként emlékeztek ezekre az esetekre. Az egyik tipikus példa az 1977-es karácsonyi céges

rendezvény volt, ahol Steve durván letámadta Scotty-t, amiért nem vegetáriánus menüt rendelt.

Scott egy kicsit visszaadott a sérelmekből, amikor megtudta, hogy Steve délutánonként úgy enyhített a feszültségén, hogy a lábát a vécésészék valamelyikébe lógatta, majd öblített. A történet elterjedt a cégen belül, és Steve megannyi kellemetlen vicc tárgyává vált.

1978-ra a cég munkaereje már hatvan főre bővült, a rendelések továbbra is jó ütemben folytak befelé, és a pénzügyi problémák is elmúltak. Steve Jobs és Mike Markkula előre tekintett. Úgy vélték, hogy az Apple II elérte a piaca telítettségét, és ideje volt elgondolkodni egy új számítógép tervén.

A vásárlói visszajelzések felvázolták a fejlesztési irányokat. Bár mai szemmel nehéz megérteni ennek okát, az Apple II csak nyomtatott nagy betűket tudott megjeleníteni negyven karakter hosszú sorokban. Az üzleti körök meghódítása érdekében mindkét hiányosság javításra szorult. Voltak tervek egy köztes számítógépre Apple II Plus néven, illetve egy Apple III nevű jelentős frissítés bemutatására is.

Steve felvázolt egy elméletet a növekedés hátrányaival kapcsolatban; ha létrehozunk egy új céget és csak a legjobbakat vesszük fel, akkor ők is vonzzák a további jókat. De amint egy gyengébb kaliberű embert foglalkoztatunk, a céget elárasztják a gyenge kaliberű alkalmazottak. Az Apple marketingszakembere, Trip Hawkins szerint ez a folyamat már elindult a cégnél. (Hawkins egyébként később az Electronic Arts nevű cég társalapítója lett, amely ma is meghatározó játékszoftverkészítő.) Trip szerint az Apple olyan cég volt, amely nem követhet el hibát. „Az Apple lett az üzleti élet Camelot-ja. Alapvetően a piaci igény pumpálta a cég növekedését, és ez eltakart egy csomó hibát. Tele voltunk inkompetens emberekkel, akik rengeteg pénzt szórtak el, de ez nem tűnt fel, mivel az Apple II iránti igény annyira nagy volt, hogy csak arra figyeltünk.” A cégen belüli öregek ezt az Őrült Robbanásnak (Bozo Explosion) nevezték.

Az inkompetens alkalmazottak gondja megfertőzte az Apple III terveit is, de nem ez volt a probléma fő forrása. — „Steve Jobs roppant bomlasztó módon vett részt az Apple III fejlesztésében” — mondja Trip. — Steve maga vette kezébe a külső megjelenés kivitelezését, de annyira kicsi dobozt képzelt el a gépnek, hogy egyszerűen képtelenség volt beletenni a megkívánt konfigurációt. Amikor az Apple III leszállításra került, sosem működött jól. A hiba — ha nem is egészében, de — Steve felelőssége volt. De ő mosta kezeit, addigra már mással foglalkozott, és minden vádat a mérnökökre hárított.

1979 nyarán az Apple 7 273 801 dollárnyi részvényt értékesített privát csatornákon keresztül tizenhat vásárló részére, amelyek között a világ legnagyobb kockázati tőke befektetői és kereskedelmi bankjai szerepeltek.

A befektetők egyike a Xerox Development Corporation, a Xerox stratégiai tervező, felvásárló és kockázati tőkét menedzselő ága volt. Itt két ember foglalkozott olyan vállalkozások felfedezésével, amelyekbe érdemes volt kockázati tőkét csorgatni. Az egyikük, Stevan Birnbaum emlékszik, hogy Jobs „felvázolt egy érzést, miszerint ő mindenképpen sikerre viszi a céget velünk vagy nélkülünk a részvényesek között.” A két rosszul öltözött srác, Steve és Woz megjelenése ellenére a xeroxosok úgy döntöttek, bevásárolnak Apple-részvényekből. Birnbaum egymillió-ötvenezer dollár értékű részvényt vásárolt a cégnek, és úgy vélte, ez olyan döntés lesz, amit nem fognak megbánni.

Mivel a piac megnyílt a részvényeiknek, Steve Jobs körülbelül egymillió dollár értékben adott el a saját papírjai közül is. Huszonnégy évesen a saját útját követve, és részben saját magának köszönhetően Steve Jobs milliommossá vált.

Los Galtos-ban vásárolt egy hegyoldali házat a Santa Cruz hegyek alatt, és praktikussági okokból teljesen dekorálatlanul hagyta, leszámítva egy Maxfield Parrish festményt. A nagynevű művész képei többek között a New York-i Metropolitan Művészeti Múzeumban vannak kiállítva. A ház jó bizonyítéka volt Steve aszkéta

életmódjának. Nem volt bútor, egy nagy díszpárnát és egy alvásra használt matracot leszámítva a hálósobája padlóján.

Megvette az első Mercedes kupéját, és beszerezett egy BMW motorkerékpárt is, narancssárga pom-pomokkal a kormányon. Steve és Kottke nagyszabású motorozásokat folytattak a hegyekben egészen Stanfordig, és nemegyszer megmártóztak egy víztározóban, ami a 280-as út fölött egy eldugott helyen található.

A pénzt Steve nem csak a saját vágyaira költötte. Nagylelkűen támogatott egy karitatív szervezetet, ami nepáli és indiai vakok megsegítését célozta.

Az életmódváltás a külsejére is hatással volt. Steve úgy döntött, még inkább üzletember-ki nézetet ölt. Elhatározta, hogy mindent megtanul a cégvezetésről amit csak lehet, hogy jobb rálátása legyen az Apple üzleti oldalára, és nehogy hiba csúszhasson be a cég életébe. Nem hagyta abba a zen meditációkat, de már mosta és levágatta a haját, hogy rendezetté váljon a kinézete, ami javította a pozícióit, amikor befektetőkkel tárgyalt New York-ban, ahol öltönyt viselt, ha szükség volt rá.

A hetvenes évek végére minden középiskola felvette a tantervébe a számítástechnika oktatását, hogy felkészítse a diákokat a számítógépkorszakra. A BASIC-programozás bekerült az órák közé. Az Apple II-nek óriási oktatási piaca alakult ki, amire a cég sosem számított, és nem szerepelt egyetlen üzleti tervben sem. Mivel a diákok az Apple II-t használták az iskolákban, nem volt kérdéses, hogy otthonra milyen gépet kértek apától és anyától karácsonyra. A korai években ez a frissen keletkezett piac eltartotta az Apple-t.

Ez az év volt az, amikor egy szövegszerkesztő program jelent meg a piacon sokak várakozására. Az Apple Writer-programot Paul Lukas, egy oregoni hippie írta. Kiválóan együttműködött a cég első nyomtatójával, a Silentye nevű termékkel, és előrevetítette egy teljes körű termékvonal kifejlődésének homályos előképét. A Dow Jones részvénycsomag is elkészült, csakúgy, mint egy csekkfüzet nyilvántartó program, amin Mike Markkula dolgozott. Végre már volt oka egy üzletembernek elgondolkodnia azon, hogy miért is érdemes számítógépet vásárolnia.

Ekkorra a cég egy komoly bürokráciává nőtt, bár játékos és humánus értékrendű volt, ahonnan senkit nem rúgtak ki, és ahol a hivatalos céges kultúra végtelen viták tárgya lehetett.

Azon a nyáron Steve Jobs beleegyezett egy apasági vizsgálatba. A modern DNS tesztek előtti időkben az eredmény 94,97 százalékos biztonsággal tudta megállapítani, hogy ő az apja Lisa Nicole-nak. Steve továbbra sem volt hajlandó ezt elfogadni, és nem fizetett gyerektartást. Chris-Ann számára eljött a jólét ideje. Egy következő évben a San Mateo Megyei Bíróság által meghozott ítélet értelmében Steve köteles volt tartásdíjat fizetni visszamenőlegesen, illetve egészségügyi és fogászati biztosítást a gyermek és az édesanya számára.

A fizetésre kötelezhette a bíróság, de arra nem, hogy törődjön a gyermekkel, vagy akár csak egy kis időt is együtt töltsön vele, és ettől Steve mereven elzárkózott. Az eredmények nyilvánvaló ténye ellenére ragaszkodott ahhoz, hogy „az amerikai férfiak 28 százaléka lehet a gyerek apja.” A kapitulációját az Apple részvényeinek piacra dobásával magyarázta: „Azért egyeztem bele, mert piacra léptünk, és rengeteg energiát is felemésztett az ügy. Meg kellett oldanom. Nem akartam egy tízmillió dolláros pert.”

1978. Halloween ünnepére a cég a története során először jelmezbált rendezett. Steve keresztre feszített Jézus Krisztusnak öltözött.

Úgy gondolta, hogy vicces. A cég többsége is viccesnek találta a dolgot, de más okból. Akik hittek az előjelekben, azok érezték, hogy Steve Jobs erősödő személyiségi problémái hamarosan beteljesednek.

3. Legyünk kalózok!

Az Apple amolyan klub jellegű cég volt. Az ilyen üdülések alkalmával fantasztikus helyeken gyűlt össze a cég, és a találkozók és megbeszélések után az éjjel kinyílt a bár, és rogyásig táncoltunk. Ez nem olyan volt, mint a munka.”

Phil Roybal

1979 januárjában néhány utolsó részlet is a helyére került.

Később Steve Jobs szűkmarkúbb lett volna annál, minthogy engedje a dolgozóinak, hogy gépeket adjanak beszállítóknak és támogatóknak, akik valamivel hozzájárultak a cég fejlődéséhez, de a korai időben még kifejezetten nagylelkűen közelítette meg a kérdést. Beszerzési áron adott el egy Apple II-t egy Dan Fylstra nevű embernek, aki egy bostoni szoftverfejlesztő vállalkozó volt. Most, 1979 elején Dan egy programot adott a bizalomért cserébe, amit két kollégájával fejlesztett. A segítségével a felhasználó számokat írhatott cellákba, oszlopokba és sorokba, és műveleteket végezhetett el velük — szorzásokat, átlagolást és egyéb műveleteket. Számok egész rendszere volt felépíthető — például havi eladási kimutatások a negyedév minden forgalmával, lebontva regionális eladókra. A leírásból felismerheti a kedves olvasó annak a programnak a születését, amely ma többségünk életének alapvető szereplője: a táblázatkezelő. A programot kipróbáló emberek számára volt egy olyan ütős tulajdonsága a programnak, ami azonnali sikert ígért: ha a képletben egyetlen értéket megváltoztattunk, az minden sor eredményére képes volt kihatni szinte azonnal.

Az Apple II beépített programnyelvével, bővítési képességével és a lemez meghajtójával Fylstra programja, a VisiCalc az utolsó lényegi eleme volt annak, hogy a személyi számítógépet egy

kívánatos sikertermékké tegye. Amikor a VisiCalc 1979 őszétől megjelent a piacon, az addig döntően játéknak vélt számítógépet fontos üzleti szereplővé léptette elő, és csak az Apple II-n futott. Mire más platformokra is megjelent a program, az Apple már domináns piacvezetővé vált a személyi számítógép iparágban.

A következő évben az eladások ismét duplázódtak. Az Apple Computer-nek nem volt versenytársa.

A sikerek ellenére Steve Jobs nem volt boldog. Az Apple II Woz gépe volt. Steve egy olyan terméket akart, amiről mindenki tudja, hogy az Steve Jobs alkotása. Meg akarta mutatni mindenkinek, hogy képes rá, és Woz nem az egyetlen számítógépszeni az Apple Computer-nél.

Steve egy új gép ötletét kezdte körvonalazni, ami túlmegy minden eddigi termék határain, és túlhaladja a legmerészebb álmokat is. Már megvolt a gép neve is. Az egyik legkülönösebb, legnehezebben megérthető emberi döntés nyomán Steve Jobs úgy nevezte el a gépet, ahogyan azt a kislányt hívták, akit nem volt hajlandó lányának elismerni: Lisa. A cég kevésbé belső alkalmazottai éveken át próbáltak magyarázatot találni arra, hogy a LISA milyen betűszót rejt, de a többséget nem lehetett becsapni.

Egy korai szoftverfejlesztő, Bruce Tognazzini összefoglalja, hogy miért is volt Steve számára ennyire fontos egy saját termék megalkotása: „Markkula sosem hagyta Jobs-ot, hogy igazi hatalma legyen. A kezdeti időkben senki nem gondolta, hogy Steve bármit is irányítana. Néha feltűnt köztünk, és hatalmas szóáradatot tartott. De egyikünk sem érezte úgy, hogy neki dolgozna. Markkula-nak vagy Scotty-nak dolgoztunk, de nem Steve-nek. Ha így lett volna, vélhetőleg a többségünk felmond.”

A Lisa üzleti tervének elkészítéséhez Steve a frissen végzett (Master of Business Administration) Trip Hawkins segítségét kérte, aki az Apple marketingszakembereként dolgozott. A terv „egy 2000 dolláros rendszerről szólt, ami egy 16-bites architektúrára épült”, és a célja, hogy egy csúcsmínőségű irodai számítógép legyen a Hewlett-Packard gépek mintájára. Ezzel a vízióval a fejében Steve két HP-mérnököt szerződtetett a tervek elkészítésére.

Szép célok. Steve célkitűzéseinek listája már a kezdetekkor hosszú volt és idővel csak növekedett. Mivel a kutatási és fejlesztési alelnök címét viselte, a követeléseinek akkor is súlya volt, ha az ésszerűségüket többen megkérdőjelezték.

Eközben kigondolt egy tervet, hogy betekintést nyerjen a számítástechnikai kutatás Szent Gráljának számító helyszínére: a Xerox Palo Alto Kutatási Központjába, amit csak Xerox PARC-nak hívtak (Palo Alto Research Center). Egy megkérdőjelezhető hitelű sztori arról árulkodik, hogy Steve egy alkalommal felhívta a Xerox Development Corporation (XDC) irodáját, ami a cég kockázati tőke ágazata volt, és azt mondta a vezetőségnek, hogy egymillió dollár értékben befektethetnek az Apple-be, ha betekintést engednek neki a Xerox PARC-ba. Stevan Birnbaum, az XDC egyik vezetője tagadja, hogy ilyen megkeresés történt volna. Ami viszont tény, hogy Steve Jobs és néhány barátja meghívót kapott a Xerox legtitkosabb fejlesztői helyszínére, az XDC pedig nem sokkal később százezer Apple-részvény tulajdonosa lett akkori áron éppen egymillió dollár értékben.

Abban az időben a Xerox PARC új területeket hódított meg személyi számítógép technológiában, de a cégen belül senkinek nem volt elképzelése, hogy a remek találmányokat miképpen is tegyék megfizethető részévé egy személyi számítógépnek. Azt remélték, hogy az Apple érdeklődése talán elősegíthet valami közös törekvést a cél érdekében. A dolog nem teljesen így, de megtörtént.

Néhány találkozó után a felek megegyeztek a belépés szabályaiban, és egy napon Steve, Scotty, a rendkívüli képességű számítógépszeni, Bill Atkinson, illetve további négy Apple-alkalmazott beléphetett a demonstrációs helyiségbe. A PARC kutatója, Larry Tessler „egy csoport hacker”-nek képzelte a csapatot, akik „nem értették a számítástechnika tudományát. Nem értették, hogy mi az, amin mi dolgozunk, csak látványos dolgokat láttak a képernyőn ugrálni.”

Ezzel szemben a látogatás során egészen másfajta impressziókat gyűjtött. „Atkinson körülbelül öt centiméterről figyelte a képernyőn látottakat, minden részletet alaposan megnézett és

memorizált. Nagyon alapos volt. Jobs pedig egész idő alatt kérdésekkel bombázott, és szemmel láthatóan nagyon lelkes volt.”

„Aztán amikor látta, hogy a látványos dolgok mire képesek a képernyőn, felugrott, és azt kérdezte, hogy »Miért nem kezdtek valamit ezzel?! Ez a legnagyobb dolog a világon! Ez forradalmi!«

Tesslert lerohanták az apple-ös srácok a PARC-technológia miatt. „Senki nem érdeklődött még ennyire a részletek és finomságok iránt. Minden érdekelte őket: miért voltak a minták az ablakok fejlécében, miért úgy néztek ki a menük, ahogyan.”

Atkinson elmagyarázta a csapat döbbenetének okát: „Olvastam az elméleteket a xeroxosok munkáinak az elméleti háttéréről a kereskedelmi sajtóban. De amit bemutattak nekünk, az nem elmélet volt, hanem működő dolog. Majdnem tökéletesen kész. Ha ők megcsinálták, akkor mi is meg tudjuk csinálni. Ez nagyon felporgetett minket. Adott egy célt, amiért érdemes küzdeni.”

Amit az Apple a képernyőn látott, azok felhasználói műveletek voltak: kijelölés, gépelés, de nem billentyűzettel, hanem egy kurzorral, ami a képernyőn mozgott. És egyedi, különálló ablakai voltak minden dokumentumnak. És képernyőmenük. Manapság ez az elterjedt módja annak, ahogyan az emberek a számítógépüket használják, de ez akkor rendkívülinek számított. Addig a napig az emberek parancsokat gépeltek be a számítógépbe, és a képernyő csak számokat és betűket mutatott. És itt volt a grafikus felhasználói felület (GUI, Graphic User Interface, ahogyan később hivatkoztak rá), ami eltért mindentől, amit addig számítógép-képernyőn láthattunk. És nem egy elmélet volt — működött. Ám ha ez nem volt elég, a számítógép — az Alto — rendelkezett szövegszerkesztő programmal, ami oldalakat jelenített meg abban a formában, ahogyan azok nyomtatásra kerülnek, és volt egy rajzolóprogram is, és egy újfajta hálózati megoldás (Ethernet), ami több gép számára lehetővé tette az adatok cseréjét egymás között.

És a leghatásosabb dolog mind közül, egy kis eszköz volt, amit kézzel kellett mozgatni, és a kézmozgásokat egy nyíl jelenítette meg a képernyőn: ez volt az egér. Bár ez nem volt teljesen új — egy Douglas Englebart nevű látnok már alkotott terveket egy ilyen eszközhöz a Stanford Kutató Intézet (SRI) és a Defense Advanced

Projects Agency (DARPA) számára —, most először valósították meg, mint egy elektronikus terméket.

Larry Tessler megannyi embernek demonstrálta az eredményeket a PARC látogatói közül, de a csoportok nagyban különböztek. „Ami nagyon tetszett” — mondja Tessler „hogya az apple-ös srácok okosabb kérdéseket tettek fel, mint bárki, akinek az előző hét év során bemutattam a fejlesztéseket. Bárkinél okosabb kérdéseket, legyen az Xerox-alkalmazott, egyetemi professzor vagy diák. A kérdések megmutatták, hogy értették a fejlesztések jelentőségét és megértették azok részleteit is.”

„A demonstráció végére éreztem, hogy otthagynom a Xeroxot, és az Apple-nél a helyem.” Tessler nem habozott. Az Apple alelnöke és tudományos vezetője lett.

Miközben Steve Jobs visszafelé autózott Cupertino-ba, izgatottan a Xeroxnál látottaktól, Bill Atkinson-hoz fordult, és megkérdezte, hogy mennyi időbe telne a látottakat implementálni a Lisára. Atkinson, aki briliáns programozó volt, de gyakorlatlan fejlesztő, és tapasztalatlan volt a felhasználói felületek tervezése terén, könnyelműen azt mondta: „Ó, körülbelül hat hónap elég lenne.” Mindösszesen öt évet tévedett.

A Xerox PARC-látogatás okozta lelkesedés áldásos hatással volt mindenkire, aki manapság számítógépet használ, de nem tett jót az induló Lisa-projektnek.

A Lisa fejlesztői csapata a leginkább elitista dolgozókból állt össze, ami a cégen belül is nyilvánvalóvá vált. Akin nem volt narancssárga jelvény, az be sem léphetett a Lisa-csapat helységeibe — egy ragyogó új épületbe a Bandley Drive-on Cupertino-ban. De az elitizmus nem garantálja az eredményeket. „Egyszerűen bekattantunk” — mondja Hawkins. — „Mindenki. Steve is. A Lisa amolyan konyhamalac lett, amibe beledobáltunk mindent, ami eszünkbe jutott, és hirtelen az ár kétezer dollárról tízezer dollárra emelkedett, mire a számítógép végül megjelent.”

„Két radikális alulbecsülést hibáztunk el: az egyik az ár, a másik a megvalósítás ideje.”

És Steve Jobs ellentmondásos személyisége teljes gőzzel jelen volt: képes volt kiborítani azokat az embereket, akikkel egész nap együtt dolgozott, és aztán egy pillanat alatt megváltozott, és páratlan motivációt adott a cég legjobbjainak. „Az egyik kedvenc állítása a Lisával kapcsolatban” — mondja Hawkins — „az volt, hogy »Annyira fontossá tesszük, hogy nyomot hagyunk az univerzumban vele.« Ez persze egy nevetséges ötlet volt. De az emberek felsorakoztak egy-egy ilyen gondolat mögé, különösen azok a mérnökök, akik egész életükben laborokba voltak bezárva mindenféle szórakozás nélkül.”

„Steve látnoki képessége már majdnem ijesztő volt. Amikor hisz valamiben, a hit ereje minden akadályt, problémát és bármi mást elsöpör az útból. Egyszerűen megszűnnek létezni.”

Az Apple sikerének az oka, mondja Hawkins, hogy „hittünk abban, amit csinálunk. A kulcs, hogy nem a pénzért dolgoztunk, hanem hogy megváltoztassuk a világot.”

Ez persze megtörtént. De nem Lisa jóvoltából.

1980-ra az Apple alkalmazotti létszáma már 200 főre növekedett, majd nagyon hamar 600 és aztán 1000 embert foglalkoztattak. Gyáraik voltak Texasban, Írországban, Szingapúrban és Kaliforniában is. A dolgozók többsége számára ez már nem egy szenvedély volt, hanem olyasmi, ami jól mutat a rezümében.

A nyár vége felé az Apple szervezeti felépítése megváltozott. Annyira dinamikusan növekedett a cég, hogy a struktúra nehezen kezelhetővé vált. Scotty és Markkula néhány osztályvezetővel titokban bárom részre osztották a céget. Volt egy kiegészítővel foglalkozó divízió, akik a nyomtatókkal, bővítőkártyákkal és a cég által fejlesztett új lemez meghajtóval foglalkoztak. Az Apple II és Apple III termékvonalakat a Személyi Számítógép Divízió fogta össze.

Végül pedig létrejött egy Professzionális Irodai Részleg, aminek a zászlóshajója volt a Steve Jobs-féle Lisa. Amikor visszatért a Xerox-tól, Steve eltökélt volt, hogy amit ott látott, azt megvalósítják a Lisában. De az Apple „profi” fejlesztőcsapata ezzel nem értett egyet, és foggal-körömmel harcoltak ellene. Steve végül megnyerte a

csatát, de elvesztette a harcot. Ahelyett, hogy Steve lett volna az irodai divízió elnöke, a korábbi szoftverfejlesztési menedzser, John Couch lett a főnök. A terveket egy vezetői szabadság alkalmával jelentették be a vezetőségnek, köztük Steve-nek is, akit arcon ütött a döntés. Steve küzdött az új termékfejlesztési alelnöki címért, ami egyértelműen a Lisa-csapat fejévé tette volna. De ezt elvették tőle, olyannyira, hogy gyakorlatilag nem szólhatott bele a napi döntésekbe, és csak arra volt lehetősége, hogy kis csapatokat inspiráljon és idegesítsen a cég legjobbjából.

Hogy enyhítsenek a feszültségen, Steve lett az igazgatótanács elnöke. Scotty és Markkula felvilágosították, hogy az illusztris pozíciót elsősorban azért kapta meg, mert jól mutat egy energikus huszonöt éves egy százmillió dolláros cég élén akkor, amikor éppen tőzsdére viszik a részvényeket, és ez az energikus arculat jót tehet a piacra bocsátott részvények árfolyamának.

Trip Hawkins így emlékszik vissza: „Steve érzéseit nagyon megsértette a dolog. Nagyon elszomorította, hogy Scotty anélkül tette meg ilyen pozícióba, hogy a szerepe céljairól informálta volna őt, vagy tanácskozott volna róla — elvégre a saját cégéről volt szó! És nagyon elszomorította az is, hogy elvesztette a szerepét a Lisa fejlesztésében. Nagyon rosszul érezte magát.”

Ami rosszabb, hogy John Couch egyértelművé tette azt is, hogy nem látja szívesen, ha a továbbiakban Steve belefolyik a Lisa ügyeibe.

Ez volt Steve első nagy megaláztatása. A jövő még tartogatott párat, de olyasvalakinek, akinek az élete eddig annyira édes volt, aki ilyen fiatalon médiasztárrá vált, az első ilyen igen-igen keserűen hatott. Más szóval a sorsa fordulat előtt állt. Szó szerint.

1980 decemberének második hetében Steve Jobs lába alatt megmozdult a föld. Hétfőn az egykori Beatles-tagot, John Lennont egy örült rajongó meggyilkolta. Pénteken az Apple-részvény a tőzsdére került.

Az Apple Computer 4,6 millió nyilvános részvényt bocsátott ki, amelyek egy órán belül elkeltek. Ez volt a történelem addigi legsikeresebb részvénykibocsátása, és a leginkább túljegyzett

részvény a Ford Motor Company 1950-es évek közepén megjelent részvénytárcsájának után.

A korai magánbefektetők nagyon jól jártak. A Xerox is ekkorra adta el a részvényeit. A cég kockázati tőkebefektetője, Stevan Birnbaum azt mondja: „Általában ötéves befektetési ciklussal számoltunk. Még a hét év is elfogadhatónak számít. Az Apple tizennyolc hónap alatt teljesítette a befektetői elvárásainkat.” A Xerox a befektetett egymillió dollárért több mint harmincmillió dollárt kapott, amikor értékesítette a részvényeket. Birnbaum máig elismeréssel szól arról, ahogyan „két nagyon fiatal srác mindenféle végzettség, diploma, tőke vagy tapasztalat nélkül” képes volt egy Fortune 500-as céget építeni öt éven belül. (A Fortune 500 az ötszáz legnagyobb amerikai céget listázza.)

Steve Jobs egy nap alatt 217,5 millió dolláros vagyonra tett szert, ennyit értek a részvényei péntek estére, ami a leggazdagabb vállalkozóvá tette az országban. Belépett az irigyelt jólét szűk körébe. Bár Steve sosem erősítette meg, hogy tényleg tőle származik az idézet, de sokan neki tulajdonítják a helyzetelemzést: „Amikor 23 éves voltam, egymillió dollárnyi vagyonom volt. 24 évesen tízmillió dollár. 25 éves koromra messze százmillió fölött jártam.”

Mikor Steve-et később a hirtelen jött óriási gazdagság hatásairól kérdezték, a „láthatóságot” jelölte meg elsődleges változásnak. „Több tízezer embernek van egymillió dollárnál több pénze az országban” — mondja. — „Több ezer olyan ember van, akinek tízmillió dollárnál is nagyobb a vagyona. De a százmillió dollárnál is vagyonosabbak köre viszonylag szűk, így a rájuk irányuló figyelem is koncentráltabb.”

Nemcsak ultra gazdag volt, de a legfiatalabbja az ultra gazdagoknak. A nyilvánosság számára szimbólummá vált — egy jóképű fiatal agglegény egy megnyerő mosollyal, egy technológiai úttörő, aki meghatározta az új világot, amiben élünk. Tette mindezt még mindig viszonylagos durvasággal, ami aztán szépen lassan megszélidült. Ez a vonzerejének része lett.

Anyagi értelemben Steve bármit megkaphatott, amit csak akart. Mi több, a pénz hatalmat is jelentett. Előtte Steve csak olyan erős volt, mint az ötletei. Ha nem tudta meggyőzni Scotty-t és

Markkula-t és a többi döntéshozót, akkor a termék ötletei és céljai elhalványultak. Most másként lett. Neki is osztottak lapot. Megszilárdította a pozícióját, és lojalításra tett szert. Megértette a pénzvágy erejét és képes volt ezt használni.

Különös mód azoknak, akik addig is lojálisak voltak hozzá, kimaradtak az egyenletből. Steve nem adott részvényeket sok olyan hozzá közel állónak, akik a cég kezdeti építésénél mellette álltak. Ez a bizarr, látszólag felfoghatatlan döntés feltüzeltte a kedélyeket abban a csapatban, amelyik sosem panaszkodott a fájdalmasan hosszú munkaórákra heteken és hónapokon keresztül, hogy a kis cégből nagyvállalatot csináljanak, és sikerre vigyék a termékeit. Bill Fernandez, a cég első alkalmazottja az elsők között hagyta ott a céget, amikor kiderült, hogy nem kapott részvényeket, miközben az újonnan felvett mérnökök közül sokan igen. „Úgy éreztem, hogy örökké a munka fogja leszek, és életem végéig mérnökként dolgozok ott.” (Végül visszatért a céghez.)

Chris Espinosa és Randy Wigginton szintén nem kaptak részvényopciókat, de jobban jártak. Kimaradtak ugyan Steve nagylelkűségéből, de némileg helyreállítva az igazságosság csorbáját, Woz 1980-ban egy kisebb magán részvényeladásba és elajándékozásba kezdett, amit csak „Woz-terv”-ként emlegetett. Ennek keretében több mint nyolcvanezer részvényt, saját részvényei egyharmadát adta oda és adta el a családjának, rászoruló és kevésbé rászoruló barátai egész nagy tömegének, és egy építésznek, akivel jó barátságban állt.

A szűkmarkú Jobs ezt úgy próbálta beállítani, mint az alapító társ bosszúját. — „Woz csupa érdemtelen embernek osztogatta a részvényeit. Képtelen volt nemet mondani. Sok ember kihasználta őt.” Érdekes kritika egy olyan embertől, aki annyira zsugori volt, hogy a saját családjától és legközelebbi barátaitól is sajnálta a jólétet jelentő részvényeket. Még Lisa és Chris-Ann sem részesült a jóból, mert Steve gondosan ügyelt arra, hogy az őt tartásdíjfizetésre kötelező bírósági rendelet még a részvények kibocsátása előtt, másféle anyagi helyzetében szülessen meg. Éveken át, amikor Chris-Ann pénzsűkében állt, és elég bátorságot gyűjtött, hogy egy kis támogatást kérjen Steve-től, ő minden alkalommal elutasította.

Steve régi főiskolai barátja, Dan Kottke, akivel közösen utazott Indiába és egy fedél alatt élt, 1980-ban még mindig az Apple-nél dolgozott mérnökként. Kottke egy pár alkalommal kért részvényopciót Steve-től. — „Azt mondta, beszéljek a felettesemmel.” Kottke annyira összezavarodott a helyzet miatt, hogy mielőtt a cég megjelent a tőzsdén, kérésével Markkula-t és Scotty-t kereste fel. Ők egyetértettek abban, hogy megérdemli a részvényeket, és kapott kétezer darabot. De mindez csekély volt ahhoz képest, amit az új, Kottke után érkezett mérnökök kaptak. Ők ugyanis az alapítói részvényekből részesültek, amikből kivétel nélkül ezer darabot kaptak. Az alapítói részvényeket pedig a tőzsdére bocsátáskor harminckétszeres értéken számolták, vagyis az ezer részvényük 32 000 részvényt ért.

Steve szándékosan kizárta az egyik legrégebbi barátját a részvényopciókból. Olyan volt, mintha meg akarná mutatni, hogy tényleg ő a főnök, és hogy mennyi ereje van. De volt egy más, még erőteljesebb ok is: Kottke a szívéen viselte Chris-Ann sorsát, és a szakítás után lelki támaszt nyújtott a számára.

Steve úgy határozott, hogy a lojalitás képes volt az egyéni érdeket háttérbe szorítani. Intelligencia és lojalitás — ez a két minőség lett a mértékadó az emberek meghatározására. Kottke megfelelt az első kritériumnak, de Steve értelmezésében megbukott a másodikon. Ha Kottke nem lett volna lojális Steve-hez, a kapcsolatuk itt véget ér.

Kottke kizárása a részvényopciókból jó példa arra, ahogyan Steve az elvárásait kifejezésre juttatta akkor, és ahogyan kifejezésre juttatja ma is a barátaival, munkatársaival és alkalmazottaival szemben. Ha Steve Jobs világának a része valaki, akkor neki minden téren lojálisnak kell maradnia Steve-hez. Még akkor is, ha ez néha nehezebb, mint egy munkatábor rabjának lenni.

A karácsonyi szezonra Steve összezavarodott. Aláírta a tartásdíjfizetésről szóló papírokat, de egész életében nem tett semmilyen lépést, hogy láthassa a kislányát. Nem sikerült újraalkotni a Los Gatos-i házat, így az továbbra is szinte teljesen üres és bútorozatlan maradt. A munkában könnyedén és gyorsan hozott

esztétikai döntéseket, de amikor a saját életéről volt szó, döntésképtelen volt. Mi több, ekkortájt tudta meg, hogy a Lisa-projekt hálátlan és bosszantó módon nélküle zakatol tovább.

Ekkor egy számítógép, ami akkor még a K+F szakaszban járt, felkeltette az érdeklődését. A tervet néhány hónappal később temetni akarta. A kísérleti számítógép terve egy igazi reneszánsz embernek számító tudóstól származott, akit Jef Raskin-nak hívtak, Raskin-t azért vették fel az Apple-höz, hogy leírásokat és használati útmutatókat készítse a termékekhez. Korábban a Kaliforniai Egyetem San Diegó-i karának professzora volt, ő tanította meg Bill Atkinsonnak a Pascal programnyelvet, és világszínvonalú orgonista volt. Az Apple-től kapott részvényopciói hasznából egy koncerttermet is épített a Santa Cruz hegyekben lévő birtokán, ahol kisebb hangversenyeket is rendezett.

Jef-et egy kicsi, olcsó tömegszámítógép lehetősége foglalkoztatta. Összehozott egy kis csapatot, és villámgyorsan elkészítettek egy működő prototípust 1979 karácsonyára. A cég nevével összhangban a terméknek a Macintosh nevet adta, ami a kedvenc almafaja volt. Bár itt követett el egy kis hibát, mint a gyümölcs nevét helyesen McIntosh-nak írják, de hosszú távon ez nem számított. A számítógép ismertebbé vált a világban, mint a nevét kölcsönző almafajta, és a Macintosh bemutatása után már az almafaj nevét is hibásan kezdték írni.

Raskin víziója egy olyan gépről szólt, ami egy teljes csomag, egy önmagát tartalmazó készülék, amihez nem szükségesek kiegészítők. Amit a vásárló megvesz, az tartalmaz mindent, amire szüksége van. Nagyon erőteljes elképzelései voltak az egyszerű használatról is. A bekapcsolás után a gép azonnal dolgozni kezdett, nem kellett az operációs rendszert betölteni vagy parancsokat gépelni. A gép könnyen hordozhatónak készült, és 1000 dollár környékén megállt az ára, ami azt jelentette, hogy az Apple nagyjából 300 dollár környékén képes volt megépíteni. Raskin úgy gondolta, nincsen szükség grafikára és egérre sem. A Xerox PARC-ban látottakból őt csak az ablakok fogták meg.

Az új gép áramköri kártyáját Burrell Smith tervezte, aki egy zömök testalkatú, autodidakta digitális hacker volt, és úgy gondolta,

hogy a képességeit az ügyfélszolgálati munka helyett más területen is kamatoztathatja. Kicsit bogaras, egyszerű tehetség volt, akit a komoly tervezők lenéztek. Titokban és agresszív magabiztossággal Woz szerepébe lépett, egy gyorsan dolgozó mérnök lett. Továbbá rendelkezett azzal a képességgel, hogy egy áramkört kártya teljes képét az agyában tartsa, csakúgy, mint Woz, és képes legyen még kisebb méret elérésére. Ez volt a remek digitális tervezés esszenciája, és közel járt a fekete mágiához.

Burrell csak egy példa azokra az alakokra, akikkel Raskin körülvette magát. Raskin képes volt arra, hogy egy olyan mérnökgárdát hozzon össze, akik olyan tudással rendelkeztek, amiről más cégek csak álmodhattak, egy olyan mérnökgárdát, ami az Apple-t naggyá és nagyszerűvé tette. Miközben nappal a cég szokványos munkáit végezték el hozzájárulva a vállalat robogásához 1979-80-ban, az este Raskin és társa visszavonultak a laborjaikba, és hihetetlen gyorsan megalkottak valamit.

Amit alkottak, felkeltette többek között az Apple II programjait fejlesztő Andy Hertzfeld figyelmét is, aki 1980 februárjában látta először a Macintosh prototípusát, ami magával ragadta. Leült a laborban, és megjelenítette az első képeket a prototípus képernyőjén. Annyira lelkes lett, hogy nem volt hajlandó kimaradni a fejlesztésből, és csapattaggá vált.

A Macintosh az év folyamán többször került előtérbe és szorult háttérbe. Raskin álmát előbb törölték, majd újra életre keltették. Steve az elsők között kongatta meg a vészharangot a Macintosh fölött 1980 közepén, mert a Lisa elkészítését tartotta elsődlegesnek. Raskin visszaemlékezése így hangzik — „Jobs azt mondta: »Nem, ezt nem csinálhatjátok meg. Ez rossz. Az Apple-nek Lisa kell, és ez ronthatja a helyzetét.«„ Steve elvesztette a csatát, Scotty megtartotta a kutatás-fejlesztés fázisban lévő elképzelést.

Raskin csapata abban az irodaépületben dolgozott, ahol az Apple évekkel korábban elindult, a Good Earth étterem mögött, a Stevens Creek sugárúton. Eközben a többi, gyorsan növekvő számú alkalmazott a közeli Brandley Drive 1979-től folyamatosan bővített épületeiben dolgozott.

1981 elejére Steve egy olyan új terméket keresett, amibe hatalmas mennyiségű energiáját beleölheti, és annak ellenére, hogy korábban ellenezte a Raskin-féle Macintosh-t, most vérszemet kapott. A Lisa- csapatból kirekesztve, óriási vagyonnal a háta mögött, az igazgatótanács elnökeként munkát keresett magának. Kifaggatta Raskin-t a tömegszámítógép gondolatáról, amit olyan egyszerű lesz kezelni, mint egy kenyérpirítót, de erősködött, hogy a gépet egy új processzor, a Motorola 68000 köré építsék fel. A változtatás ötlete a fejlesztésnek ebben a fázisában aggodalmakat keltett Raskin-ban, de Steve előnyöket látott a 68000 használatában — előzőleg erre a processzorra szánták kialakítani a Lisát, amelynek így igényes grafikus megjelenése lett volna és ragaszkodott hozzá, hogy ezt használják. Raskin egy alázatos hadsereg rangidőse, Steve pedig messze a felette volt. Nem volt más választása, hagyta, hogy az alapötletét átdolgozzák.

Steve „tábornok” személyes figyelme inspirálta Raskin seregét, de ez egyúttal kétélű fegyver is volt. A Mac-csapat egyik tagja panaszkodott a változásokról, ami a munkakörnyezetet érintette. Azt írta Raskin-nak, hogy Steve Jobs „feszültséget, politikát és ellentéteket hozott magával.”

Karácsonyra Burrell Smith működő terméket mutatott be a Motorola 68000 chipre építve. Steve benézett a céghez, és tetszett neki, hogy Burrell karácsonykor is dolgozik. Értékelte, amikor egy alkalmazott a leghetetlenebb órákban a cégnél volt, ahogyan ő maga is. Smith elmagyarázta Steve-nek a prototípus lényegi elemeit, és úgy állította be a terméket, mint Lisa megfizethető kisöccse, kétszer nagyobb órajellel.

Steve számára ezzel megszólaltak a harangok.

Ahogy rátekintett a csúf munkapéldányra, amit Smith éppen finomított, világossá vált számára, hogy a '80-as évek Apple II-jét látja maga előtt, egy olyan számítógépet, ami a jövő technológiáját — a grafikus felületet és az egeret — feltűnően alacsony áron teszi elérhetővé. Rendkívüli tervek voltak. Tekintélyromboló, egyedi és szokatlan, de működött.

Az Apple hivatalos terve, a Lisa, amin 24 hardvermérnök és megszámlálhatatlan programozó dolgozott teljes munkaidőben, erőltetett menetben, de lassan készen állt. Egyetlen működő prototípust sikerült megalkotni, amit az Apple Bandley Drive-i központjában üzemelt. A gép öt áramkörü kártya köré épült, és megannyi egyedi komponenst tartalmazott. Miközben a cég fővonala ennyit küzdött azzal, hogy életre hívjanak egy több hónapos elképzelést, néhány rosszarcú, hosszú hajú mérnök a cég régi épületében pár hét alatt összedobott egy működő terméket, ami kétszer gyorsabb volt, és az ár egyharmadáért volt elérhető. Egyetlen áramkörü kártyára épült, és csak tömegalkatrészekből épült fel. És volt grafikus felhasználói felülete is!

Joanna Hoffmann marketingszakember élénken emlékszik vissza azokra az időkre: „Nem váratott sokat magára. Ahogy láttuk Steve felcsillanó szemét Jef terveinek láttán, tudtuk, hogy megszerzi, amit akar.”

Nemcsak a gép táplálta a lángokat Steve Jobs szívében, hanem a csapat is. A rokonlelkek ötfős csapata, akik páratlan lelkesedéssel és hittől vezérelve megalkották a Macintosh-t, emlékeztették őt az Apple I és az Apple II születésére. Többé nem kellett leigáznia a törvényt nem tisztelő lelkületét a cég érdekében, ami miatt elvették tőle a Lisát. Ebben a csapatban mindenki ilyen volt, és ez tetszett neki. Keresztes lovagok voltak, mint ő maga, akik kihívták a lehetetlent.

Steve inspirálta ezt az észrevétlen sarkát az elfelejtett épületnek. Meg akarta mutatni mindenkinek — Scotty-nak, Markkulanak, a cégnek és az egész világnak -, hogy képes arra, hogy egy figyelemre méltó számítógépet alkotó csapatot vezessen. Nem úgy, ahogyan az Apple III sorsát eltolta a felhíguló alkalmazotti állomány, vagy ahogyan a Lisa helytelen irányba fordítása fenyegetett. Steve a vérét adta volna, hogy a Macintosh a világ következő, áttörést jelentő számítógépe legyen.

Steve a kampányát Jef Raskin-nal kezdte meg, akit arról az ötletéről kezdett győzködni, hogy a Macintosh lesz A Számítógép, a következő nagy ugrás. Világossá tette, hogy még inkább részt akar

vállalni a munkában. Raskin számára imponáló volt az efféle erős hit az ötletében, de egyúttal aggódott is, ugyanis a Steve-vel való kapcsolata nem volt felhőtlen.

Amikor Raskin a Steve-vel való vitáiról szóló panaszával megkereste Scotty-t, a cég elnöke úgy határozott, hogy elválasztja a bomlasztó hatású Steve-et a cég többi részétől, még ha Raskin-t fel is kell áldozni az ügy érdekében. Scotty és Markkula örömmel fogadták, hogy Steve belemélyed a Raskin-féle tervekbe, mivel addig sem zargatta a Lisával foglalkozó csapatot. Mivel a Macintosh-csapat egy másik helyszínen volt — a vezetőség ötlete nyomán, hogy Steve-et távol tartsák az „igazi” cégtől -, így olyan lehetősége kínálkozott, amire vágyott. Steve-nek nem kellett másokkal foglalkozni, tökéletesen dolgozhatott a saját csapatával abban az épületben, ahol a cég növekedési pályára állt. Raskin segítségért fordult Scotty-hoz, aki becsapta őt a cég érdekében.

Steve egyik első döntése, mint a Macintosh-csapat általános menedzsere az volt, hogy olyan embereket szerzett meg a munkához, akiknek nagy szerepe volt az Apple III születésében: Woz (bár őt csak a hitelesség kedvéért), Rod Holt (a modern tápegység tervezője), Randy Wigginton, Jerry Mannoek (aki az Apple III burkolatát tervezte), sőt, Dan Kottke és Bill Fernandez is feltűnt a csapatban. Az Apple veteránjai Burrell Smith mérnököt, Bud Tribble programozót, a Stanfordon végzett elektromérnököt, Brian Howardot, valamint Joanna Hoffmann marketingszakembert egészítették ki a Macintosh-csapatban. Steve egy másik épületbe helyezte át a főhadiszállását, amit az Apple bérelt, és csak Texaco Tornyonak hívták, mivel közel voltak a Texaco benzinkúthoz.

Az egész csapat az új helyre költözött 1981 elejére, és nekifogtak a munkának, hogy a Macintosh prototípusból egy működő számítógéptermeget faragjanak. Steve, a valóságtól elrugaszkodó célok mestere bejelentette, hogy egy éven belül kész terméket dobnak a piacra. Ekkor mindössze a hardver alapjai voltak meg. Sem operációs rendszer, sem programok nem álltak rendelkezésre. Nevetséges célkitűzés volt.

De Steve-nek hátborzongató meggyőző képessége volt. A csapat — miközben a Kool-Aid italait fogyasztották — elfogadta az

ütemtervét. „Van egy olyan képessége, hogy az őt körülvevő emberek képesek hinni annak, ahogyan ő érzékeli a valóságot” — mondta Bud Tribble néhány évvel később. — „Nagyon gyors irammal, megragadó frázisokkal és nagyon eredeti intuíciókkal képes levenni az embert a lábáról.”

Amikor Steve csatlakozott a Macintosh-táborhoz, olyasmit adott a csapatnak, amit Raskin sosem tudott volna: a saját hitét és meggyőző erejét, amivel képes volt mindent kicsit nagyobb méretben láttatni, mint ahogyan az az életben volt. Steve vallása a számítástechnika volt, és igazi apostoli szerepben tűnt fel. Képes lett volna pulpitusra állni, és felállítani az egybegyűlteket, hogy azt kiáltsák: „Dicsértessék a Számítógép!”

De több volt, mint egy prédikátor a számítógépvallás gyülekezetében — ő volt az igazgatótanács elnöke a cégnél. Szerezhetett anyagi forrásokat, felszerelést, megvédhette a csapatát más menedzserektől. Ha valaki a csapaton kívülről érdeklődött a munkáról, azonnal jelenteni kellett Steve-nek. — „Elég volt csak említenünk valakit, és olyan volt, mintha szabadon engedtünk volna egy megvadult dobermannt. Olyan hamar leharapta az illető fejét, hogy mi is beleborzongtunk.”

Jef Raskin vékony jégen járt, és tudta ezt. Steve és Raskin egész januárban veszekedtek egymással. Raskin nem volt ostoba, tudta, hogy a Macintosh magában hordozza egy hosszú távú komoly termékvonalléhetőségét. Ő találta ki a kicsi, elegáns kivitelű és megfizethető számítógép ötletét. Ő volt az, aki összehozta és együtt tartotta ezt a kiemelkedő csapatot, és ő lehelt életet a koncepcióba. És ekkor egy külsős megpróbálta őt helyettesíteni a saját csapatában.

A Jobs-Raskin csata kellős közepén hirtelen mindenkit megrázkódtatás ért az Apple-nél. Február elején Steve Wozniak egy komoly balesetet szenvedett. Lelkes amatőr pilótaként egy egymotoros Beechcraft Bonanza típusú gépben vett repülőórákat, és egy felszállása alkalmával saját elmondása szerint „úgy próbáltam emelkedni, hogy nem értem el a felszállási sebességet.” A gép lelassult, a szárnyak elvesztették a felhajtó erejüket, és a repülő a földre zuhant. A cég lélegzetvisszafojtva várta, hogy Woz felépüljön,

miközben állandó eszméletvesztései voltak. Steve Jobs egy limuzint bérelt, hogy Woz szüleit a kórházba vitesse. Nagy gesztusokat tudott tenni; általában a kisebbek sodorták bajba.

Amikor Woz végre tartósan visszanyerte az eszméletét, emlékezetkiesésben szenvedett, és nem tudta, mi történt vele. A feleségét kérdezte, hogy miért is van kórházban. Bár manapság sem szívesen beszél a balesetről, elmondása szerint csak öt héttel később tudott emlékezni a balesetre.

Az Apple-nél eközben Steve Jobs tovább folytatta az ökölharcot, hogy átvegye a Macintosh-csapat irányítását Raskin-tól. Egy alkalommal megpróbálta aláaknázni Raskin egy bemutatóját azzal, hogy győzködte a riválisát, hogy a demonstrációt későbbi időpontra tolták el. Raskin egy vaskos levéllel reagált, amelyben leírta Mike Scottnak, hogy Steve miért is alkalmatlan a Macintosh-csapat vezetésére. Ez egy tipikus részlet a levélből:

9. Túl optimista jóslatok. Jobs tévesen állapította meg az Apple III ütemtervét, a LISA ütemtervét, tévedett a költség- és árazási becslések terén, és tévedni fog a Macintosh-sal kapcsolatban is. Tipikus példája annak a menedzsernek, aki jutalmat kap az optimista ütemtervei miatt, aztán az alkalmazottait vádolja, ha kicsúsznak a túl rövid határidőkből. A költség becslései gyakorta teljesen valótlan feltételezéseken nyugszanak az alkatrészek árának csökkenésére apellálva.

Valaki megmutatta a feljegyzést Steve-nek, aki eléggé ideges lett. Aznap délután Markkula leültette Jobs-ot és Raskin-t beszélni egymással, hogy megoldást találjanak a személyi problémákra. Steve általában a sírásig fokozta a hangulatát, ha nem mehetett a saját útján, ezúttal is könnyekkel küzdve fejezte ki, hogy képtelen Raskinnal együtt dolgozni. Raskin, aki érezte, hogy rosszul áll a szénája, azt mondta, hogy képtelen tovább Steve-nek dolgozni.

A találkozó végére Steve Jobs lett a Macintosh-csapat új feje. Jef Raskin még vigaszdíjat sem kapott. Kivett egy kis szabadságot, vélhetőleg, hogy megmentse a személyiségét a megalázó vereségtől.

Ha a világ a tényekre figyelne, Jef Raskin-ra emlékeznénk a Macintosh mögött álló zseni személyeként. De a világ nem csak a tényekre figyel, és a történelem néha elfelejti az igazi hősöket. Esetünkben az a gép, amit Raskin elképzelt, nagyban különbözött attól a Macintosh-tól, ami végül a piacra került. A Mac igazi apja annak örökbefogadója, Steve volt.

Mindez néhány nappal Steve huszonhatodik születésnapja előtt történt. Megnyert egy újabb csatát.

1981 telére az Apple egy négyéves dagadó bürokrácia volt, ahol a dolgozók úgy viselkedtek, mintha az övék, és nem a részvényeseké lenne a cég. Néhány idősebb vezető úgy látta, hogy a túl sok új ember idézte elő ezt a helyzetet, és persze az a tény, hogy az Apple sosem rúgott ki egyetlen dolgozót sem. (Eddig a pontig valóban egyetlen Apple-alkalmazottat sem rúgtak ki.) A völgyben az Apple-nek dolgozni életre szóló állásnak számított.

Egy sötét és esős 1981. februári szerda reggelen a dolgozókat arról értesítették, hogy egy teljes létszámú találkozó készül a cég mélygarázsában. Donn Denman programozó emlékeiben így maradt meg az esemény: „Scotty felállt, és azt mondta, hogy az Apple túl kövérré vált, és ki fog rúgni pár embert. Azt mondta, behív majd pár embert az irodájába a délelőtti folyamán. Miután befejezte, mindenki arcára csend ült. Vajon ki van a listán? Semelyikünk sem tudta, hogy a nap végén még lesz-e állásunk, vagy sem.”

A dolgozók hamar felfedezték, hogy azok, akik az első óra után még a cégnél dolgoztak, korántsem érezhették magukat biztonságban. A kirúgások igen gyorsan zajlottak. Mindenki olyan hangulatban volt, hogy az lesz az utolsó napja. Aztán fokozatosan nyilvánvalóvá vált, hogy ha a menedzser elbocsátják, akkor a beosztottja is kezdhet pakolni. Nemcsak az alkalmatlan osztályvezetőket rúgták ki, hanem az egész csapatukat is, akármennyire lelkes és hozzáértő beosztottak dolgoztak a keze alatt.

Steve Jobs konzultált a létszámleépítésről és jóváhagyta a döntést, de igyekezett távolságot tartani az ügytől, hogy az emberek azt érezzék, hogy a drámai elhatározás kizárólag Scotty műve.

A zseniális ifjú programozó, Andy Hertzfeld romokban hevert. A mellette dolgozó szoftverfejlesztő partnerét elbocsátották. Hogyan dolgozhatna tovább egy munkán, ha a legközelebbi munkatársát kirúgják? Felkereste Scotty-t másnap, és közölte, hogy felmond. Scotty rákérdezett, hogy mivel tudná Őt maradásra bírni. Sokféle munkát emlegetett, de az egyetlen, ami fontos volt neki, az a Macintosh-projekt. Steve Jobs megkereste Hertzfeldet, és szó szerint elrabolta őt. Nem érdekelték Hertzfeld kifogásai, hogy be kell fejeznie még pár munkát mielőtt elmenne, Steve kihúzta a számítógép kábelét a konnektorból, berakta a csomagtartójába, és Andy-vel együtt a Macintosh épületébe szállította a zavarodott programozót. Andy a Macintosh-t akarta, Steve-nek pedig Andy-re volt szüksége. Lezárt ügy volt.

Február végére Woz-t kiengedték a kórházból, de nem épült fel teljesen, és nem volt világos, hogy mikor is tud visszatérni a munkába.

Bill Atkinson egyfajta örült tudós volt az Apple-nél. Vad kék szeme, szerteszét álló hajának sokkoló látványa, lágy hangja, visszahúzó stílusa és olykor kitörő kacagása színes jellemmé tette őt a cégnél. Bill szilárd meggyőződése volt, hogy a számítógép-tervező munkája egy olyan termék elkészítése, amit a felhasználónak mindennél könnyebb használnia. Már-már vidámság a gép használata.

Más kenyérkereső állásokkal szemben a programozás teljes egészében képes magáévá tenni az embert. Egy programozó, aki rászolgált a nevére, amikor találkozik egy erősebb szakmai kihívással, képes addig megállás nélkül már-már mániákusan dolgozni, amíg le nem győzi az ördögi erőket, amik addig távol tartották a megoldástól. Egy ilyen átdolgozott éjszaka utáni reggelen, amikor végre sikerült áttörést elérni a munkájában, elaludt a sportkocsijában, behajtott egy nagyobb autó hátába és kirepült a kocsitetején.

Amikor néhány órával később magához tért, egy kórházi ágyban feküdt. Az ágy szélén Steve Jobs ült, és azt kérdezte, hogy rendben van-e. Steve nem a Macintosh fejlesztésével kapcsolatos késések miatt aggódott — Atkinson ugyanis akkoriban a Lisán

dolgozott, a grafikus felület alapjait alkotta meg, amit később QuickDraw néven ismert meg a számítástechnikai társadalom. Steve nagyra becsülte Billt, mert zseni volt, ő volt az első programozószár. Attól a naptól Bill Atkinson szíve Steve-vel és a Macintosh-sal dobogott tovább.

Steve nem tért el a határidejétől, ragaszkodott ahhoz, hogy a Macintosh 12 hónapon belül piacra lép. Mivel addig még semelyikük sem írt olyan programot, ami grafikus felülettel rendelkezett a képernyőn, a befektetett munka mennyisége, hogy minden képpontot életre keltsenek, óriási volt. A csapatot frusztrálta, hogy Steve képtelen volt átlátni a munka mennyiségét, miközben a végtelen sok apró részletre is szigorúan odafigyelt. A végeredmény így természetesen jobb lett, de kegyetlen út bejárása árán.

Donn Denman a BASIC programnyelv Macintosh-verzióján dolgozott, és Steve magatartását amolyan „aktív részvétellel zajló vezetésnek” értékelte. Steve „egyszerűen bejött a dolgozófülkébe, elfoglalta a helyemet, leült a munkám elé, és elkezdett vele kísérletezgetni, akármivel is foglalkoztam épp. Véleményt és ötleteket adott, hogy miként lehet jobban működővé és szebbé tenni az adott dolgot. Nem igazán tudta, hogy technikai szinten mit csinálunk, de nagyon érdeklődő volt. Aztán elment, és hosszú ideig nem lehetett látni.”

A Macintosh-csapat tagjai rájöttek, hogy ki kell dolgozniuk egy módszert a Steve-vel való együttműködéshez, — „A cél az volt, hogy amikor bejött érdeklődni, mindig valami kellemeset mutassunk neki” — mondja Denman.

— „Volt egy közös viccünk Steve-ről. Ha van egy jó ötleted, és azt akarod, hogy Steve elfogadja, add elő neki a dolgot, és hagyd, hogy vehemensen elvesse. Pár hét múlva be fog rohanni hozzád, hogy előadja, mennyire jó ötlete támadt, és visszahallod a saját elképzelésedet.” Steve szempontjából onnantól kezdve az az ő ötlete volt, és többé nem volt gondja az implementálásával.

Mivel az egész csapat ismerte Steve-nek ezt a viselkedését, és megannyi alkalommal el is játszották vele ezt a játékot, senki számára nem volt világos, hogy Steve részéről ez szándékos viselkedésforma volt, vagy észre sem vette a dolgot. A csapat egy

találó frázist alkotott ennek a megnevezésére: „Egyszerűen csak »valóságtorzító zónának« neveztük őt” — mondta Jef Raskin néhány évvel később. Nem tudni, ki használta először ezt a megjelölést — Andy Hertzfeld szerint Bud Tribble-től származik a gondolat -, de eléggé jól hangozott ahhoz, hogy minden szakíró hivatkozzon rá, amikor Steve döntéseiről és hibáiról beszél.

Bár Steve nem volt tisztában a technológia részleteivel, ragaszkodott ahhoz, hogy a munka minden részén rajta hagyja a kéznyomát. A gép burkolata volt az, ami a legkevésbé kívánt technikai ismereteket. Ezt a saját területének fogta fel.

Steve problémamegoldó munkastílusa azt jelentette, hogy folyamatosan a problémáról elmélkedik. Amikor egy témát felvetettek neki, azonnal kérdéseket tett fel arra vonatkozóan, hogy miképpen kívánják azt megoldani. A válasz ideje alatt két lehetséges reakció közül választott: az adott mérnök vagy nem tud neki segíteni a probléma megoldásában (ami azt jelentette, hogy Steve semmi többet nem nyilatkozik a témáról és elmegy), vagy van némi rálátása az ügyre. A válasza általában mindkét esetben az volt, hogy „Ez gáz!”, és ennek különböző variációi. Ha elég értékesnek találta az embert, akkor elmagyarázta, hogy az ötletei miért nem érnek egy fabatkát sem. Ha nem találta elég értékesnek, akkor a „gáz” után otthagya az illetőt.

Egy nap Steve egy telefonkönyvvel ment be egy tervezői gyűlésre. Ledobta az asztalra, és azt mondta: „Ennél nem lehet nagyobb a Macintosh. Ennél nagyobb termék nem állja meg a helyét. Az emberek nem fogják megvenni, ha ennél nagyobb.”

— „Ja, és még valami: Elegem van ezekből a szögletes, széles doboz kinézetű gépekből. Miért nem tudunk olyat építeni, ami inkább magas, mint széles? Gondolkodjatok el ezen.” És kisétált.

Az emberek megdöbbenéssel nézték az asztalra ledobott telefonkönyvet, Ez körülbelül a fele volt a valaha épített legkisebb számítógépnek. Burrell Smith azt mondta, hogy ez lehetetlen — a géphez szükséges elektronika soha nem fog beleférni egy ilyen kis dobozba.

Steve nem az a fajta ember volt, aki a nemet elfogadta válaszként, legalábbis olyan emberektől nem, akik neki dolgoztak. A

követelései mozgósító felhívásként hangzottak el a csapatban, nem pedig kérésként. Steve egy forradalmi gépet várt el, a csapatnak ezt kellett megvalósítania. Ez a már megszokott ellentmondás volt — Steve egyrészt idegesítő, zavaró és elviselhetetlen volt, másrészt a saját felhívásának hatása alatt mozgósító, tettvágytól hajtott és lelkes.

A tavasz következő heteiben megannyi Macintosh-ház makett készült, kivétel nélkül függőleges kialakítással, várva a véleményre, jóváhagyásra vagy kegyelemdőfésre. A gép alapvető megjelenése hamar összeállt, és keveset változott a következő években. Steve céljaival egybevágott a függőleges irányú és kisméretű kiterjedése. Az alapmodell, ami annyira népszerű lett egy monokróm képernyőt és egy lemez meghajtót tartalmazott, de vizsgálták egy második meghajtó lehetőségét is. A bővítőkétyák behelyezésének lehetőségét Steve kizárta, amely döntés megalapozottságát hosszú éveken át vitatták.

Mintha Steve valóban a Raskin-féle kenyérpirítós ötletből indult volna ki — elvégre a kenyérpirítókhoz sem árulnak bővítőkétyákat. És ehhez az elképzeléshez — még ha rossz is volt — Steve kitartóan ragaszkodott. Akkor is, ha ezzel éppen az Apple II sikerének kulcsával, a bővíthetőséggel fordult szembe. Chris Espinoza szerint Steve megközelítése és mozgatóereje az volt, hogy „elvessen mindent, amit Woz talált ki” és adott a Mac-hez. Steve tudta a válaszokat, még akkor is, ha néha azok teljesen rossz válaszok voltak, a személyisége, a gazdagsága, a hírneve és az arroganciája kőbe véste azokat. Ami mégis elfogadhatóvá tette a nyersen energikus személyiségét, hogy gyakrabban volt igaza, mint ahányszor tévedett.

A Fekete Szerdának nevezett elbocsátási hullám utóhatásaként a humán erőforrás csapat kezdeményezésére az indulatok fellángoltak és egy pletykahadjárat indult meg arról, hogy Scotty áll az elbocsátások háttérében, Jobs és Markkula, akik beleegyezésüket adták a létszámcsökkentéshez, hagyták, hogy Scotty egyedül küzdjön a lángokkal. Amikor valakire rátámad a tömeg, a legkisebb sérelmek is gyújtóhatást váltanak ki. Scotty úgy kommentálta a Fekete Szerdát, hogy „az csak a kezdet volt”, vagyis minden dolgozó

pengeélen táncol, és jobb, ha talonban tartanak egy másik álláslehetőséget. Scotty vélhetőleg úgy gondolta, hogy lelkesítő és bátorító hatása van annak, ha néha „rajtaüt” a dolgozókon, és rákérdez, hogy mennyire keményen dolgoznak. A dolgozók vérre szomjaztak. Scotty a saját sorsát pecsételte meg.

Amikor visszatért egy hawaii nyaralásból március végén, Mike Markkula egy vasárnap esti találkozóra hívta őt, és közölte vele, hogy a vezetés a távozását kéri. Markkula ideiglenes elnökként átvette a szerepét.

A döntés Steve számára kedvező volt. Scotty akadályt jelentett a Steve által irányított Macintosh-csapat útjában. Markkula, aki okos és kemény vezető volt, sosem tudott gátat szabni Steve kitartásának és eltökéltségének. Az igazgatótanács elnökeként igazi hatalom nélkül Steve nem is kívánhatott volna számára ennél kedvezőbb fordulatot.

Steve Jobs ekkor még mindig eltökélt volt, hogy a Macintosh-t a tervezett határidőre befejezik, és demonstrálva a céltudatosságát egy 5000 dollár értékű fogadásra hívta ki a Lisa-csapat vezetőjét, miszerint a Mac előbb kerül a piacra, mint a Lisa. Ez csak fokozta az örült hangulatot a Texaco Torony irodáiban.

Aztán májusban Steve egy olyan döntést hozott, ami változást idézett elő a megkésett, már kis híján a leállítás közelében álló munkával kapcsolatban. Olyan döntést, ami erősen hozzájárult a Macintosh sikeréhez, és ahhoz a termékhez, amivé a Mac vált. A döntés arról szólt, hogy ahelyett, hogy a Mac szoftverét házon belül, saját fejlesztőkkel íratnák meg, Steve külső forrásokhoz fordult. Mint az erőteljes fordulatoknak általában, ennek is volt hosszú távú hatása, mégpedig az, hogy ezáltal a Mac elvesztette a piaci harcot az IBM PC-vel szemben.

A döntés hátterében egy önző és hataloméhes motiváció állt. Az Apple III és a Lisa tervezése során Steve-nek szembesülnie kellett azzal, hogy minél nagyobb létszámú csapat dolgozik egy terméken, annál kevésbé van hatása a munkára és hatalma a dolgozók felett. Ekkor teljesen alapvető volt, hogy az Apple-fejlesztők programozzanak Apple szoftvereket, de ez azt jelenthette volna, hogy

Steve veszítsen a hatalmából a Macintosh projekttel kapcsolatban, ahogy korábban. Így aztán összegyűjtött néhány céget az iparágból, amelyek segíthettek a szoftverírásban.

Steve-et fiatalok vették körül. Az Apple némelyik legzseniálisabb alkalmazottja még nála is fiatalabb volt. A fiatalság egyet jelentett a képességgel, eltökéltséggel és célirányos gondolkodással. Amikor Steve a „fiatal” és a „szoftver” szót egy mondatban alkalmazta, egyetlen név jutott az eszébe: Bill Gates. Tény, hogy valamilyen szinten ellenség volt, de az ellenséget jó dolog ismerni.

A Microsoft ekkor már sikeres kis cég, de az Apple-höz viszonyítva még inkább feltörekvők voltak, és Gates is leginkább egy nagy álmokat üldöző programozó volt, aki olyan gazdag akart lenni, mint Steve Jobs. Gates csodálta Steve ördögi hírét és arrogáns magatartását, így nagyra értékelte a szokatlan felkérést. Ő maga is egy visszahúzódó és céltudatos fiatalember volt, de némileg ott ragyogott a szemében az otthoni számítógépkalóz-szikra is. A Microsoft addigi legnagyobb eredménye a BASIC programnyelv volt, ami a legtöbb számítógépen futott. A programozók ennek a segítségével írhattak programokat a különböző platformokra, de a BASIC legfőbb piaca a domináns Apple II volt. Woz a gép alaplapjának olvasható memóriájába integrálta a BASIC egy Microsofttól licencelt verzióját, és mivel a gép piacvezető lett, így a Microsoft nem kevés bevételre tehetett szert a sikerei révén. Amikor az IBM partnert keresett az új személyi számítógépe szoftverének elkészítéséhez 1981-ben, a választás egyértelműen a Microsoft lett.

Steve elhívatta magát a cég Seattle-höz közeli, redmondi főhadiszállására, hogy beszélgessen Bill Gates és Paul Allen alapító tagokkal. A kora tavaszi találkozó elsősorban a cégek céljairól szólt. Steve dicsekedni kezdett a saját irányjaival: a sokat emlegetett hozzáférhetőség témakörével, az egérrel és az íróasztal metaforával.

A két fiatal üzletember véleménye durván különbözött a személyi számítógép piacával kapcsolatosan. Steve előrevetített egyfajta szabad intellektuális közösséget az iskolai diákok és a műveit, fejlődni képes háztartások között, talán kombinálva a középmenedzserek és az irodai alkalmazottak csoportjával. Gates a

másik oldalról erősen az IBM álláspontját követte arra vonatkozóan, hogy a számítógép egy üzleti célú eszköz. Ez utóbbi képben nem volt hely a Steve Jobs-féle változat számítógépekkel kapcsolatos érzelmi töltésének.

Steve úgy gondolta, hogy szavakkal nem fejezhető ki a lényege annak a gépnek, amin dolgoznak. Ragaszkodott hozzá, hogy Gates és Allen ellátogassanak Cupertino-ba, és maguk ismerkedjenek meg a jelentős új fejlesztésükkel.

Miután Steve elment, Gates és csapata úgy döntöttek, elfogadják a meghívást. Túl jó üzletemberek voltak ahhoz, hogy ne próbálkozzanak a fal mindkét oldalán. Úgy láthatták, hogy a Lisa lesz a befutó, és a Steve Jobs által emlegetett olcsó változat csak amolyan tűnő siker lehet.

A Microsoft-társaság egy reggel bevette magát a cupertino-i főhadiszállásra és késő délutánig maradtak, meggyőződve arról, hogy az Apple valami különlegesre készül. Bill Gates elkötelezte a cégét, hogy nagyszabású programokat ír Steve gépére. Az IBM számára végzett munkájuk közt volt rendszerkarbantartó szoftver is — alapvető, bár nem túl vonzó. És persze voltak hasznos alkalmazások, amik vonzóak voltak, miközben a programozók szívét is megdobogtatták. A mindent elsöprő, átütő program elkészítése volt a cél, és Steve ezt vázolta fel nekik. A Microsoft a tervet Homoknak nevezte el (Sand). Ennek az a költői oka volt, hogy Steve egy alkalommal felvázolt egy víziót a redmondiaknak egy olyan gyárról, ami a tengerparton fekszik, és aminek az egyik oldalán bemegy a nyers homok, és a másik oldalán kijönnek a kész gépek. (A szilícium, ami a számítógépek egyik alapanyaga, a homokban fordul elő.) Az IBM kevésbé költői személyi számítógépén végzett könyörtelen tempójú munka szűrkeségében a Mac olyan munkát kínált a társaságnak, amelynek során szabadon álmodozhattak.

A következő hónapban az IBM bemutatta a saját személyi számítógép verzióját. Éppen olyan volt, amelyet a Mac-csapat az IBM-től várt. Nagy volt és gagyi. Semmilyen új technológia nem volt benne. Nem volt könnyű megtanulni és használni. A lehető legtávolabb állt akár a Lisától, akár a Macintosh-tól. A Mac-csapat tagjai vettek egyet, ami augusztusban elérhetővé vált. Aztán

szétszedték. Mindannyian egyetértettek abban, hogy belülről sem mutatott fel a termék semmi eleganciát, és nehezen kezelhető is volt. Biztosak voltak abban, hogy a következő évben megjelenő új gépük szétrombolja az IBM kezdeményezéseit.

Steve a maga részéről csatának fogta fel az egészet. Egy versenynek a világ megmentéséért. Magát Dávidnak képzelte, az IBM-et pedig a hatalmas Góliátnak. — „Minden az Apple és az IBM között dől el” — mondta Steve. — „Ha valami okból elkövetnénk egy nagy hibát és az IBM nyerne, a sötét középkor köszöntene be a számítástechnikában a következő húsz évre. Ahogy az IBM piacvezetővé válik, többé semmit nem fejlesztenek. Meggátolják az innovációkat.”

— „Ha a nagyszámítógépes piacot nézzük, gyakorlatilag semmi innováció nem volt, mióta az IBM domináns helyzetbe került tizenöt éve. Az IBM PC semmi új technológiát nem adott a piacnak. Gyakorlatilag csak újfajta Apple II csomag néhány kiegészítéssel. És most az egész piacot akarják.”

— „Az Apple jelenti az alternatívát.”

Miközben Steve eléggé lekicsinylően értékelte az IBM technológiáját, az Apple egy híres országos újsághirdetést jelentetett meg, ami egy kissé öncélú és öndicsőítő prózai stílust kombinált a cég elitista mondanivalójával:

ÜDVÖZÖLJÜK AZ IBM-ET!
KOMOLYAN.

Üdvözöljük a harmincöt éve kezdődött számítógépes forradalom legfontosabb piacán, és gratulálunk az első számítógépéhez! Egy igazi számítógép ereje az individuum kezében már most is nagyban segíti az emberek munkáját, gondolkodását, tanulását, kommunikációját és a szabadidős tevékenységét. A számítástechnikai képzettség lassan olyannyira fontossá válik, mint az írás és olvasás ismerete. Amikor megalkottuk az első személyi számítógép rendszert, azt becsültük, hogy a 140 000 000 potenciális vásárlóból csak úgy tudunk akár egyet is meghódítani, ha az emberek értik a technológia előnyeit. A következő évben jóval több, mint egymillió ember jutott el erre a megértésre. A

következő évtizedben a személyi számítógép piac logaritmikus ütemekben bővül majd. Felelősségteljes versenynek nézünk elébe komoly törekvésekkel az iránt, hogy ezt a nagyszerű amerikai technológiát a világ többi részére is eljuttassuk, és értékeljük az elkötelezettségük nagyságát. Mert amit mi teszünk, az emeli a társadalmi tőke értékét azáltal, hogy fejleszti az egyéni produktivitást. Üdvözljük az IBM-et a munka résztvevőjeként!

Egy igen önelégült reklám volt, pláne egy olyan cégtől, ami az IBM-nek körülbelül az egytizede. Ahogy azt várták, az IBM PC megjelenése nagyon jó hatással volt az Apple-re. Legitimálta a piacot. A cég pedig óriási publicitást kapott, és ténylegesen úgy jelent meg a tudósításokban, mint az IBM egyetlen alternatívája, megerősítve a cég szerepét a Dávid-Góliát vízióban. Sok cég irigyelte ezt a szerepet. 1981 az Apple számára vízváltó volt nevének ismeretsége terén. Az év elején az amerikaiak mindössze tíz százaléka tudott arról, hogy létezik egy ilyen cég. Az év végére már a lakosság négyötöde. Az IBM PC-jének bemutatása — akármennyire is silány technológia volt — a legjobb, ami az Apple-lel történhetett. A tény, hogy a két cég annyira különböző — egy kaliforniai szabadelvű és egy keleti parti régimódi vállalat csak segítette az Apple további szereplését és előtérben tartását. Az IBM-gép bemutatása csak hajtóerőt adott a Macintosh és a Lisa-termékek megjelenés előtti reklámjának, és az emberekben már a piacra dobás előtt tudatosult, hogy az Apple két forradalmi és briliáns terméket mutat be az IBM nehézkes gépével szemben.

Persze végül a dolgok másképpen alakultak.

Júliusra a Macintosh lassan kifermálódott. Az alap formaterv és az áramköri kártya terve közel készen álltak. A gép a tervek szerint az Apple II-ben is használt belső lemez meghajtóval rendelkezett, 64 kilobyte ROM (csak olvasható memória) állt a hardver rendelkezésére. Ugyanennyi RAM (véletlen hozzáférésű memória) állt a szoftverek rendelkezésére is, bár Burrell Smith tervezett egy

módot a RAM 128 kilobyte-ra duplázására. Ez titkos tudás volt, amiről csak halkan szabadott beszélni a cég berkeiben, mivel Steve Jobs elhatározta, hogy csak egyfajta memóriakonfiguráció létezik, így bármiféle változtatás ezen a téren az ő mély ellenzését eredményezte volna.

Ugyanerre a hónapra Steve elkészítette az első Macintosh üzleti tervet. Ez úgy számolt, hogy 1982 közepén mutatják be a gépet, a Lisa és az új Apple II modellekkel egy időben. Az ára a Mac 1 idején 1500 dollár, a Mac 2 idején 1000 dollár lett volna. Az első évben 500 000 darab Macintosh eladása volt a terv, ami Steve fejéből minden üzleti tanulmányozás alapján kipattant szám, de annyira sűrűn hivatkozott rá, hogy elfogadott tény lett.

A cégen belül egyre többen lettek figyelmesek egy igen komoly problémára, ami az idő előrehaladtával Steve burkolási kísérletei ellenére is nyilvánvaló lett. Mégpedig az, hogy Steve a Macintosh-t ugyanannak az üzleti szférának szánta, amelyiket az Apple a Lisa nevű termékével is megcélózta. Katasztrófa volt készülöben: két számítógép ugyanarra a piacra ugyanabban az időben, ugyanazoknak az ügyfeleknek. Elégé rosszul hangzott, még ha az egyikük, a Macintosh olcsóbb, kisebb és gyorsabb modellnek készült is. Ez egy olyan játék volt, amit egyetlen termékmenedzser sem játszana szívesen.

A Macintosh még mindig úgy szerepelt az Apple évkönyveiben, mint kísérleti projekt. Eljött az idő, hogy Steve minden jómodorát összeszedve felkeresse Mike Markkula-t, aki még mindig a cég igazgatói székében ült, és előterjessze a Macintosh elfogadását, mint komoly üzleti irány. Amikor az volt a kérdés, hogy mely piacokat hódítaná meg a Macintosh, Steve azt a kitérő választ adta, hogy „a Macintosh minden olyan piacot megcélóz, amit a Lisa nem ér el.” Markkula számára, akihez még nem jutott el a fentebb vázolt probléma, és nem volt egy kimondott marketingszakértő, a magyarázat minden további nélkül elfogadható volt. Steve víziójának és jó üzleti érzékének gyümölcse, egy olcsó gép, amiben benne volt minden, amit a Lisa kínálhatott addig a pontig, sínen volt. Markkula jóváhagyásával a vezetői stáb és a cég igazgatótanácsa hozzájárult, hogy a Macintosh üzleti kísérletből valódi terméké válhasson. A Mac hivatalossá vált.

Steve elfogadta, hogy az első szállítási időpont 1982. október 1-je lesz. A tervezet menetrendje még ezzel a késéssel is minden eddiginél jobban elrugaszkodott a valóságtól, és Steve ezt nem vette észre. Nem volt hajlandó a gyakorlati valóságot az eltökéltsége elé engedni. Meg volt győződve a piaccal kapcsolatos megérzéseiről. Évekkel később így magyarázta ezt: „Azt gondoljuk, hogy a Mac-ből több millió talál majd gazdára, de senki másnak nem építünk Mac-et. Saját magunknak építettük. Mi voltunk az a csoport, aki hivatott volt eldönteni, hogy a gép remek vagy nem. Nem volt piackutatás a háttérben. Csinált Alexander Graham Bell piackutatást, mielőtt feltalálta a telefont? Természetesen nem.”

Februárban Steve szabadságra vitte a Macintosh-csapatot Pajaro Dunes-be, egy menő óceánparti üdülőbe Cupertino-tól száz mérföldre délre. Ez az első alkalom volt egy szabadságsorozatban, Steve Jobs az egybegyűlt tömeg előtti első megjelenése alkalmával egy jelmondatot írt egy táblára „Az utazás a jutalom” felirattal. Amikor elmondta a gondolatait, csak leült és hallgatta a többieket. A különböző kisebb szakcsapatok informálódtak, hogy hol járnak a többiek, milyen akadályokkal küzdenek éppen, és hasonlók.

Ezek az események amolyan tradícióvá váltak az Apple életében.

„Az Apple amolyan klub jellegű cég volt” — mondja Phil Roybal. — „Az ilyen üdülések alkalmával fantasztikus helyeken gyűlt össze a cég, és a találkozók és megbeszélések után az éjjel kinyílt a bár, és rogyásig táncoltunk. Ez nem olyan volt, mint a munka.” Évek múltán az ilyen pihenők a Macintosh-csapat tagjai és a többi résztvevő számára is valami sajátos varázssal töltődtek meg.

1982 elejére a csapat megtelt olyan számítécszenikkel, akik bárhol a völgyben kaptak volna munkát. A többségük férfi volt, fehér, középosztálybeli — nem voltak feketék, nagyon kevés volt a spanyol ajkú, és csak Steve személyi titkára volt ázsiai származású. Mindenki főiskolát végzett, okos és többnyire egyforma volt. Minden új jelöltnek részt kellett vennie egy szemlén a már ott dolgozók részéről. Nem a szokásos humán erőforrás tesztekkel zajlott a felvétel, Steve-nek megvoltak a maga kérdései. Ezek közül a két alapvető; „Hányszor

drogoztál életedben?” és „Mikor vesztetted el a szüzességedet?” Nem törődött a válaszokkal, a cél az volt, hogy kiszórja azokat a félénk alakokat, akiknek nem vág jól az esze „térden állva”. A másik alapvető teszt az volt, hogy Burrell Smith vagy Andy Hertzfeld ellen kellett valamelyik népszerű videojátékot játszani. Aki lépést tudott tartani velük, annak jó esélyei voltak a cégnél.

Steve nemcsak nagyon gazdag volt, hanem évi negyedmillió dolláros fizetést is leszakított a cégtől, de ragaszkodott ahhoz, hogy a mérnökei egyike sem kereshetett harmincezer dollárnál többet évente. Ez egyébként a minimális mérnöki fizetés volt az Apple-nél. Úgy gondolta, hogy ha valaki heti nyolcvan óránál kevesebbet dolgozik, az lazsál.

Egy közös vonásuk volt: többet törődtek azzal, hogy egy bámulatos számítógépet építsenek és megrázzák vele a világot, mint bármi olyan átlagos dologgal, mint fizetés, karrier és hagyomány.

Eközben képesek voltak nevetni egymáson. — „A munkafelvétel egyik alapvonása az volt, hogy szeretni kellett az ananászos pizzát” — mondja Chris Espinoza. — „Ez komoly kritérium volt. Elvégre, ha nem azt a pizzát szereti a kedves kolléga, amit mi, akkor hogyan jöhetne el vacsorázni velünk?”

Steve és a csapat viszonya nem egy durva jelenetet szenvedett meg. A feleségek és barátnők nem voltak a kedvencei — nem egy alkalommal megszólta őket. Az is elterjedt rémhírré vált Steve-vel kapcsolatban, hogy vele vacsorázni egyfajta kínozási próbatétel volt. Steve ugyanis sosem fogadta el az első tányért, így azt mindig visszaküldte. Szerinte az maradék, vagy piszkos a tányér, vagy nem az, amit a pincér leírása alapján várt. Nemegyszer a következő tányért is visszaküldte, és így játszadozott. Ez valamiféle kieléje volt a hatalomnak a részéről. Minden alkalommal újra és újra eljátszotta ezt a szálnalmas jelenetet, és a pincérnek meg kellett alázkodnia. Úgy tűnt, mintha az istenek megáldották volna ezt a fiatalembert pénzzel, hatalommal és hírnévvvel, de nem adtak neki szerénységet és kellemet. Egy neveletlen gyerek volt 200 millió dollárral a bankban.

Aztán jött az éttermi számla kifizetésének kényelmetlen rituáléja. Andy Hertzfeld emlékszik egy tipikus alkalomra: „Amikor a

számlát kihozták, Steve valami ilyesmit mondott: »Nos, nincsen nálam ennyi készpénz. Csak hitelkártyám van.«

— Én is ugyanezt mondtam, amire Steve azt válaszolta: »Jó, akkor fizetheted a számlát.« Évek teltek el, mire valamiért is fizetett. Sosem volt nála készpénz, és akárhová mentünk vele, mindig nekünk kellett fizetni. Azt hiszem, valami olyasmi filozófiára épült ez a viselkedés, hogy nem akarta, hogy kihasználják. Vagy egyszerűen csak sóher volt.”

Mike Murray felvázolta a saját pszichológiai elemzését: „Steve-ből egyszerűen hiányoznak azok a korlátok, amik a többségünkben megvannak. A háttere és a korai sikerei miatt egyszerűen nincsenek benne gátlások. Nem érzi úgy, hogy bármi is lehetetlen lenne, mivel mindent megvalósított, amit valaha akart. Tehát annak ellenére, hogy olykor tökfeknek érezzük, van valami megnyerő az aurájában, ami tiszteletet ébreszt, ami a közelében tart, ami a csapat tagjává tesz.”

Ha Steve üzleti sikereit már nem is volt hová fokozni, a magánélete egy egészen más történet volt. Ennek első lépése volt az átalakulás a modortalan gazdag gyerekből egy modoros fiatal herceggé. Jerry Brown kormányzó 1982-ben a Kaliforniai Ipari Innováció Bizottság élére nevezte ki, ami lehetőséget adott a számára olyan emberekkel való bratyizásra, mint a Bank of America elnöke vagy éppen gyerekkori példaképe, David Packard a HP-től. A gazdagokkal tiszteletteljesen bántak a hotelekben, az autókereskedésekben, és sok más helyen; a nagyon gazdagokkal pedig mindenhol és mindenki illedelmes volt, még az elnökök is. Steve rájött, hogy sok fontos ember kíváncsi a mondanivalójára. Nagy újjítóként tekintettek rá. Steve Wozniak visszatért a főiskolára megszerezni a diplomát, és meghagyta a színteret Steve Jobs számára, hogy begyűjtse a dicsőséget, és magára irányítsa a teljes figyelmet.

Szerelmi fronton Steve lezárta a korábbi hosszú távú kapcsolatát, és barátnők sorozatán haladt végig az év folyamán. A szőkét kedvelte, a nem túl határozott, vagy agresszív jellemeket, gyakorta a Stanford egyetemistái közül válogatott, akik tipikus kaliforniai szépségek voltak, és fiatal milliomosként már-már kötelező

volt utánuk futni. A kapcsolatok mindig Steve-ről szóltak, és a kapcsolat csak addig tartott, amíg őt érdekelte.

Aztán Joan Baez énekesnő lépett be az életébe. Idősebb volt, és elég idős ahhoz, hogy a korai ellenkultúra, többek között a Steve által igen kedvelt Bob Dylan ismeretségi körébe tartozzon. Mi több, picit vad és botrányos is volt, többek között azért, hogy a kissé őrült, de döntően még mindig botrányos hetvenes években nyilvánosan bejelentette, hogy lefeküdt egy másik nővel. Steve mindig különbözni akart az átlagtól, és a teljes mértékben megkülönböztető hatású Baez jó fogás volt a számára. Baez számára, aki mindig új dolgokat keresett, Steve és az elvadult csapata érdekes kitérőt jelentett.

Steve egyik oldala szeretett volna megállapodni és családot alapítani, de a másik oldala állandóan harcban állt ezzel a szándékkal. Szerette az életét, és nem tudta magát elképzelni egy hagyományos családi életben. Bár ebben az időszakban elkezdte látogatni a lányát, Lisát. Egy zseniális regényíró, aki képes az élethez közeli színekben lefesteni fikcióit, írt egy jelenetet, amelyben egy tízéves lányra találnak az udvaron, amint összegömbölyödve alszik, piszkosan és szakadtan. Egy boríték van az ingujjában, az apjának címezve. A közelben egy öreg Ford furgon áll, „rozsdás, mintha egy hulladékudvarról szalasztották volna”, és a lány állítólag maga vezette el odáig. A gyermek a regény Steve Jobs-ra emlékeztető szereplőjét („Tom”) nevezi meg apjának, aki nem utasítja el.

Bill Atkinsonnal Steve gyakran beszélt arról, hogy családra vágyik. Egy vacsora alkalmával Steve arról áradozott a Macintosh-csapat egyes tagjainak, hogy ha Baez „gyermekszülésre alkalmas korban lenne, feleségül venné”. Baez ekkor 41 éves volt, ebben a korban még sok nő vállal gyereket.

Steve idővel úgy tekintett a Macintosh csapatára, mint egy kalózhordára. Begyűjtötte a legjobb szakembereket az Apple-től, hogy csatlakozzanak a lázadó csapatához. És az emberei minden használhatót elloptak a Lisa-projektből, a legjobb ötleteket, amiket az a stáb három év alatt kitalált, és persze profitáltak a másik csapat zsákutcáinak tapasztalataiból is, így nem indultak el rossz irányba. Steve csapata teljes izolációban dolgozott, és tette mindezt olyan

tempóban, ami az egész iparágat megszégyenítette. Az addigi legnagyobb számológépet készültek kevesebb, mint két év alatt a piacra dobni.

Június végére egy teljesen befejezett terv volt az asztalon, készen a tesztelésre.

„Akkortájt Steve ideges lett” — mondja Martin Haerberli, egy chiptervező, akit Steve a Xerox-tól hódított át, hogy a Mac egy belső chipjét megtervezze. — „És Burrell is ideges lett, mert nem volt semmink, amit bemutathattunk volna”. Bár Steve, ahelyett, hogy a ketyegő óra rémképe miatt aggódott volna, megkérte Burrellt, hogy gondolkodjon el egy másfajta, PAL-nak nevezett, chip-re épülő Macintosh tervén, ami több képpontot tudna megjeleníteni a kijelzőjén.

„Burrell-nak egy hónapra nyoma veszett” — mondja Haerberli — „és egy működő tervvel tért vissza. Eközben én az eredeti chip tervén dolgoztam, és ott tartottunk, hogy megszületik az első működő teszt példány. Sajnálatosan negyven százalékkal lassabban működtek, mint szükséges lett volna, így végül a Burrell-féle terv lett a megoldás, amit ő maga készített el egyetlen hónap alatt.”

Az Apple értesítette a VLSI-t, a céget, amelyik az eredeti chipeket készítette volna, hogy nem fogja használni a termékeit. A VLSI ekkorra már igen jelentős fejlesztési kiadásokat mozgósított, túllépve saját költségvetését ötven százalékkal, mert az Apple annyira jó ügyfélnek tűnt, hogy a cég biztosítani akarta azt, hogy hosszú távon képes megfelelő teljesítésekre. Steve szándéknyilatkozatot írt alá 250 millió dolláros megrendelésről, amit a chip kudarcai után százezer dolláros rendeléssel kárpótolt. Komoly sértés volt ez, de Jobs kőkemény volt, a VLSI pedig kénytelen volt leírni egy nagyobb veszteséget.

Az akkorra már közel száz főre gyarapodó Macintosh-csapat szeptember végén gyűlt össze egy újabb kellemes szabadságra Pajaro Dunes-ben.

Steve új jelmondatot írt a táblára, ami összecsengett a csapat életérzésével is: „Legyünk kalózok!” A fogadtatás nem maradt el. Aztán felírt még egy mondatot, ami ösztökélő hatású volt, és

feltüzelt a munkatársak eltökéltségét: „Heti 90 óra munka és imádom!” Steve képes lett volna a piramisokat építő rabszolgákat vagy a római csarnokok kocsihajtóit lelkesíteni azért, hogy ostorral üssék őket, azáltal, hogy emlékeztesse őket arra, hogy milyen nemes cél részesei.

Steve egy varázsló színpadi érzékével előhúzott egy melegítőfelsőt, rajta a „kalózok” felirattal, és attól kezdve mindenki a csapatból ilyet hordott.

Természetesen senki sem játszotta el, hogy demokrácia lenne a cégnél. A ruhákra apró betűvel az is rá volt hímezve, hogy „Macintosh Stáb”. Lehetek ők egy önfeledt kalózhercegek, de volt különbség azok között, akik a fedélzetet mosták, és azok közt, akik a kapitány asztalánál ültek.

Az üdülés célja az információcsere volt, hogy mindenki naprakész legyen a fejlesztés különböző irányainak állapotáról. Emellett az is cél volt, hogy mindenkinek feltüzeljék a buzgalmát. Az akadályok ellenére Steve biztos volt benne, hogy a következő év májusában kész termékkel lépnek a piacra, akármi is történjék. A menetrend elcsúszott, de Steve biztos volt benne, hogy ekkorra már irányba álltak.

Miközben a Macintosh kiadása 1982-ben megíúsult, a Lisa közel állt a megjelenéshez a következő tavasszal. Az újságíróknak lehetősége volt egy idő előtti tesztre, és a reakciók bizakodásra adtak okot. Eközben a kereskedők megrendeléseik vastagon gyűltek a kissé felfrissített Apple IIe termék iránt, ami egy kellemes Apple-karácsonyt vetített előre. A bevételek szárnyaltak, és Steve belebolondult Joan Baez-be. A világ nagyon rózsásnak tűnt.

A kevés gond egyike, hogy még mindig megoldatlan volt, ki töltsse be az Apple elnöki címét. Steve Jobs-nak nem voltak kétségei afelől, hogy tökéletesen alkalmas a cég vezetésére, de az igazgatótanácsból egyedül ő gondolta így. A hosszú keresés mindaddig nem járt olyan meggyőző eredménnyel, hogy a tanács elé kerüljön a személy megnevezése. Aztán 1982 végén hírek kezdtek felröppenni arról, hogy az Apple tapogatózni kezdett a Pepsi elnöke, John Sculley irányába. Azt mondták neki, hogy a Szilícium-völgyben

dolgozni olyan, mint „firenzeinek lenni a reneszánsz idején”, de ez nem volt elég ahhoz, hogy meggyőzzék az állás elfogadásáról.

A név egy másik aprócska gond volt: a „McIntosh” egy bejegyzett márkaneve volt a McIntosh Labs nevű cégnek, ami csúcsminőségű audiorendszereket épített. Az eltérő betűzés ellenére mindkét cég az elektronikai iparág szereplője volt, ami azt is jelentette, hogy a bíróság nem hagyja az Apple-nek az azonos kiejtésű név használatát. A McIntosh Labs vezetője, Gordon Gow egy hetvenes éveiben járó őszes öregúr volt, aki nem mondott le a jogairól. Steve seregei egyesültek a Macintosh nevű termék mögött; érzelmileg kötődtek a névhez, mert egyet jelentett mindennel, amiért dolgoztak, és amiről álmodtak. Egy új név keresése keserű pirula lett volna,

A Time magazin első 1983-as számának Steve Jobs volt a címlapján. Még 1982 végén a Time Inc. megvizsgálta az Apple-t, és a tradicionális újévi szám kiemelt tartalmaként méltónak találták a személyi számítógépet, mint „az év eszközét”. Michael Moritz, a magazin San Franciscó-i szerkesztője teljes mértékben szabad kezet kapott, és több hónapig tanulmányozta az Apple-t, hogy alapanyagot gyűjtsön a sztorihoz. Szilveszter estéjén egy küldönc átadta Steve Jobs-nak az első Nyugati Parton megjelent példányt. Gyorsan átlapozta a kiadványt, míg rátalált saját teljes oldalas képére. A cím: „Jobs frissített könyve”.

Ahogy Steve olvasni kezdte a cikket, úgy érezte, hogy valami nagyon téves. A szöveg okos volt, de olyan tüskés frázisokat sem nélkülözött, minthogy „a vak hitet a korai keresztény mártírok is megirigyelték volna”, amit Steve úgy értelmezett, hogy viccet csinálnak belőle. Wozniak-ot is idézték, miszerint „Steve egyetlen áramkört sem tervezett, nem talált ki egy sort sem a forráskódból”, és egy barátjának nevezett névtelen forrás azt mondta, hogy „valami történt Steve-vel, ami szomorú és nem jó, és a pénzhez, a hatalomhoz és a magányához kötődik”. Nem elég, hogy névtelen a barát, még támadja is őt. És Woz, a régi barát a csínytevésekben és a cég társalapítója... abszolút hűtlenül beszél.

Mintegy alátámasztva a szöveget, a cikk úgy illusztrálta Steve-et, amint egyedül ül egy széken, keresztbe tett lábbal, elmerülve a

gondolataiban egy gyéren bútorozott házban. Egy névtelen dolgozó egy csípős megjegyzést is tett rá, amit gyakorta idéztek, miszerint Steve-ből „kiváló francia abszolutista király lett volna”. Bárki, aki a cikket végigolvasta, úgy érezhette, hogy Steve mindenféle kreatív és tervezői érzék nélküli ember, aki másokon áttaposva jutott el a sikerhez. (Moritz a cikkből egy könyvet is kiadott a későbbiekben *The Little Kingdom — A kis királyság* — címmel; ez volt az első könyv az Apple-ről, kiválóan megírt mű és gyakori hivatkozási alap, amely egy nem kimondottan kedvező képet fest egy érzéketlen csodagyerekről. A szerző kockázati tőke befektetőként folytatta a pályáját Don Valentine cégénél, a Sequoia Associates-nél, és fontos résztvevője volt a Yahoo! és a Google születésének is.)

Kevesen tudnak egy ilyen pofon után felkelni és továbbmenni, Steve sem tudott. Lemondta a szilveszteri programjait, otthon maradt, és gondolkodással töltötte el az estét. Nem hagyta, hogy hatással legyen rá az írás. A fejébe vette, hogy bebizonyítja, a támadói tévednek. Ahogy a Macintosh megjelenik, mindenki az ő szavait fogja hallgatni.

Közben persze bármely meggondolt és kissé önelemző ember tanult volna a kritikákból, amelyek nem mindegyike volt alaptalan, és változtatott volna bizonyos dolgokon. Steve Jobs nem ilyen ember volt.

Újév reggelén Steve felhívta Jef Raskin-t. Akart valakit, aki megérti, és Raskin erre alkalmasnak találtatott. A tény, hogy ő maga túrta ki Raskin-t a Macintosh-csapatból, nem keltett gátlásokat. Steve nem foglalkozott a múlttal. Csak a jelen számított.

Semmiből sem tanult.

1983. május 16-a egy újabb kemény nap volt Steve számára. A korábbi, több hónappal azelőtti üdülés alkalmával ezt a napot jelölte meg, mint a remények és álmok beteljesülésének napját — egy dátum, amit a fejébe vett és a kollégáit is feltűzelte, hogy a Macintosh piaci megjelenését hozza el. Kőbe vésett nap volt — vagy legalábbis pólókra nyomott nap. De másképp alakult. A Lisa aznap megjelent, és a cég ragaszkodott ahhoz, hogy a Mac csak a lánytestvére után jelenhet meg a piacon. A késés persze végül jót tett a terméknek.

A harmadik Macintosh-üdülés némileg nélkülözötte a korábbiak pezsgését. Egyrészt nem a menő Pajaro Dunes-on tartották, hanem egy Carmelben lévő motelben. Ekkor derült ki a piacra kerülés újabb késése és egy kritikus probléma a lemezmeghajtóval. A Lisa floppymeghajtója, amit a Mac is örökölt, teljes mértékben selejtes volt.

Bill Atkinson számára a nap nagy eseménye valami más lett. Atkinson az Apple grafikus és pixelalapú megjelenítőinek vezető szoftverfejlesztője volt ekkor, és neki köszönhető, hogy a Lisa és a Macintosh oly sokban különbözik az IBM PC-től a képernyőn való megjelenésben. Most dühöngött, magába fordult, feloldhatatlanul frusztrált és keserűen csalódott volt.

Az általában nyugodt természetű, halk szavú Atkinson évekkel korábban megszerezte Jobs bizalmát, amikor egy találkozón Steve valami borzasztó technikai nyelvezetű beszédet tartott, és Atkinson bekiabált: „Steve Jobs, seggfej vagy!”, aztán kisétált.

Steve egészen másképp reagált, mint ahogyan arra mindenki számított. Felhívta Atkinsont és elhívta egy vacsorára, és közeli barátokká váltak — illetve legalább annyira közeliek, amennyire közel Steve engedte magához az embereket.

Most tényleg elege volt. — „Bill azt mondta Steve-nek, hogy felmond” — mondja Hertzfeld, a később kialakuló harsány vita egyetlen tanúja. — „Csalódott volt, amiért a Lisáról szóló több oldalas cikkekben és több órányi tévés tudósításban egyetlen egyszer sem tettek említést a nevééről. Pedig nagyrészt az ő érdemeiről beszéltek. Nélküle semmit nem mutattak volna be. A briliáns képernyő kirajzoló rutinjai nélkül nem lett volna Lisa és nem lett volna Macintosh. Mégis úgy tálalták, mintha nem is létezett volna.”

— „Zokogott és kiabált. Steve pedig beszállt a kiabálásba. Borzasztó volt hallgatni. Itt volt a két ember, akiket a legjobban tiszteltem a világon, és teljesen kivetkőztek magukból.”

Steve kiszállt az üvöltözésből, lement a hallba, és bement a terembe, ahol a csapat összegyűlt. Úgy tettek, mintha mi sem történt volna. Steve varázsló volt, prédikátor, aki vezette az egybegyűlteket, dobos, akinek a ritmusára menetelt a tömeg.

A szoba elején közvetlenül mellette állt az első működő Macintosh, a prototípusa annak a gépnek, amit szállítani fognak. Steve felemelt egy félig üres Perrier palackot, odasétált a Mac-hez és drámaian bejelentette: „Épp most beszéltem a McIntosh Labs-es srácokkal. A miénk a név.

Így hát Macintosh-nak kereszteltek.”

És eközben az ásványvizes üveg tartalmát ráöntötte a gépre. A szoba eufórikus hangulatba került. Mindenki felállt és koccintott a többiekkel.

Ez volt a megfelelő magatartás. Steve senkivel sem beszélt előzőleg a McIntosh Labs-től, és sosem egyeztek bele, hogy Steve használhatja a nevet. Egyszerűen tudta, hogy egy óriási gesztust kell tennie, hogy felélénkítse a csapatot az utolsó erőfeszítésre, és igaza lett. Hatásos volt.

Talán csak egyetlen alkalom volt, amikor Steve Jobs beismerte saját magának, hogy tévedett; ennek köszönhetően hajlandó volt megalkuvásra, mert felismerte, hogy Bill Atkinson óriási érték ahhoz, hogy elveszítse. Megmozgatott néhány szíjat a színpad mögött, és két héten belül Atkinson Apple Társ (Apple Fellow) kinevezést kapott, ami a legnagyobb elismerés a cég fejlesztői számára. A kinevezés nemcsak dicsőséget jelentett, hanem nagy ugrást a fizetés terén, kellemes részvényopciókat, és olyan szabadságot, mint mondjuk a Harvard professzorának lenni, aki olyan irányba kutathat, ami éppen érdekli.

Az üdülés után bebizonyosodott, hogy a kalóztéma hatásos kötőanyag volt a csapaton belül. Volt egyfajta „mi velük szemben” dacossága, és hangsúlyozta azt is, hogy mennyire mások ezek az emberek és mennyire más az ő számítógépük, ezáltal a cégen belül is különállóvá váltak. Valaki még egy Jolly Roger kalózzászlót is szerzett, és kiegészítve a koponyával és a keresztbe tett csontokkal, kitűzték a Macintosh épületére.

Nem sokkal ezután egy fiatal szoftverfejlesztő, Steve Capps és egy munkatársa, Susan Kare grafikusművész (a Mac ikonjainak tervezője) kitalálták, hogy a kalózzászlónak arcul kell ütnie a látogatót ahelyett, hogy csak lobog a szélben. Találtak egy használaton kívüli falapot, rákötötték a zászlót, felmásztak vele, és úgy helyezték el a

zászlót, hogy az feltűnő, kiemelkedő és eltéveszthetetlen legyen. A következő reggel a dolog szenzációt keltett. A Macintosh-csapatnak ez az egyediség szimbóluma volt. A többi Apple-dolgozónak egy kihívás. Néhányan sértésnek vették — főleg a Lisa-csapatból, ami az utca másik oldalán volt.

Volt egy kisebb csoport, kisebb fizetésekkel, ám szokatlan számú béren túli juttatással — gyümölcslel, bérelt autókkal, nagyobb irodákkal, videojátékokkal, asztalitenisszel, saját kosárlabdapályával és ingyenes masszázssal. És ez a kis csoport némi fölénytel tekintett azokra az emberekre, akik a pénzt biztosították az ő jó dolgukhoz. A belső káosz tökéletes receptje volt ez.

1983 márciusának elején Steve Manhattan-ben volt, és úgy döntött, hogy jól jön egy második lakás, így vett egyet a Central Parkkal szemközt. Egy tevékeny késő téli napon összejött John Sculley-val, és egy délutánt együtt kóboroltak a Metropolitan Museum of Art termeiben, aztán pedig egy kávé fölött ötleteket és gondolatokat cseréltek egymással.

Ha az igazgatótanács nem engedte, hogy Steve vezesse a céget, a legjobb dolog az ő szemszögéből, ha valaki olyan kerül a vállalat élére, akivel jóban van, és akit talán ellenőrzése alá vonhat, John Sculley mindkét téren megfelelőnek tűnt. Első osztályú, elismert marketingszakember volt, aki nagyon értékesnek tűnt az Apple számára. Semmit nem tudott a technológiáról — ami John számára hátrány, Steve számára áldás volt. Ha John vezeti a céget, kihez fordulhatna technikai tanácsért? Kihez, ha nem ahhoz az emberhez, aki felkérte a munkára?

John ellenezte az ötletet az első perctől kezdve, ahogy szóba hozták neki. Most habozott. A Pepsire utalva Steve feltett neki egy kérdést, ami szállóigévé vált az amerikai üzleti kultúrában: „Élete hátralévő részében cukros vizet akar árulni, vagy inkább olyan dolgot csinálna, ami igazán fontos?”

A hónap vége előtt az igazgatótanács döntött az ajánlatról: John évi egymillió dollárt keresne, egymillió dollár bonuszt kapna az elején, amiért elfogadja az ajánlatot, és egymillió dollár értékű

részvényopciót, teljesítménydíjazásokat, és alacsony kamatozású hitelt annak érdekében, hogy meg tudjon vásárolni egy kettőmillió dolláros házat.

John Sculley-nak már igen jó állása volt a Pepsi-nél — egy komoly pozíció egy stabil cégnél egy stabil iparágban. Érdeme, hogy a biztossal szemben a szakmai kihívást választotta. Az Apple-nek új elnöke lett, és ami fontosabb, egy olyan elnöke, akiért Steve is rajongott.

Egy hónappal később, amikor Mike Markkula bejelentette a kinevezést, John Sculley azt nyilatkozta: „Az egyetlen ok, amiért az Apple-hoz jöttem, az volt, hogy esélyem legyen együtt dolgozni Steve-vel. Úgy tekintek rá, mint századunk egy fontos szereplőjére. És lehetőségem van segíteni az útján, ami önmagában is izgalmas.”

A Wall Street értékelte a kinevezést. A csökkenő piaci részesedés és a zuhanó profitráta, valamint az IBM PC jelentette egyre ádázabb kihívás ellenére az Apple részvénye 63 dollárra emelkedett. De a cég belső vezetői más történetre figyeltek. Az előző évben egy másik fejlesztés alatt álló termék, az Apple III megbukott Steve Jobs rugalmatlanságának és meggondolatlan design elvárásainak következtében (Randy Wigginton szerint „az Apple III olyan volt, mint egy csoportos orgia során fogant gyerek, akiről mindenki úgy gondolkodott, hogy fattyú, és senki nem akarta magáénak tudni”). A terméket 1980-ban mutatták be, minden ötödik példány hibás volt, és egy maroknyi mennyiségnél sosem adtak el többet belőle.

Majd jött a Lisa, ami szintén bukás volt. A nyár elejére a kezdeti megrendelések igen összeszűkültek, mivel a tízezer dolláros üzleti gép nem igazán vette fel a versenyt a háromezer dolláros IBM PC-vel. A cégek inkább a Microsoft szoftverével szerelt és a célorientált megközelítésű olcsóbb megoldást választották. A menő elgondolások nem törték át ezt a nézetet. Az Apple III katasztrófája után a cég egy újabb katasztrófa felé közeledett, és John Sculley érkezése éppen a legjobbkor történt, hogy átvegye a süllyedő hajó kapitányi szerepét.

Hamar felfedezte az igazságot a Macintosh-ról. Joe Shelton marketingmenedzser festette le a sötét képet a számára, akinek az

Apple-készítette Macintosh-programok bemutatása volt a célja. — „Amikor csatlakoztam a csapathoz” — mondja Shelton — „nevetséges előrejelzéseket hallottam arról, hogy hetvenezer Mac-et adnak el az első száz napban, és félmilliót az első évben. Úgy gondoltam, hogy ez örültség.” Aztán megkóstolta Steve Jobs társaságának ízét. — „Néhány hónapon belül én is ugyanezt a szöveget szajkóztam — és elhittem, Steve figyelemreméltó hatással volt mindannyiunkra. Tudtuk, hogy amit mond, azt racionális keretek között lehetetlen elérni. De érzelmileg annyira hatással volt ránk, annyira akartuk, hogy igaz legyen, amit mond, hogy mindennél erősebben hittünk benne.”

A Sculley megjelenése miatti árfolyam növekmény hatása nem tartott sokáig. John egyik korai feladata az volt, hogy kiadjon egy sajtóközleményt arról, hogy a Lisa meg sem közelíti a tervezett eladási ütemet, és hogy a cég az utolsó negyedévben veszteséget fog bejelenteni. (Az Apple pénzügyi éve szeptembertől augusztusig tart.) Ezzel a gyújtó hatású bejelentéssel a részvény árfolyama 63 dollárról 21 dollárra esett vissza.

Ez ugyan nem érintette Steve életvitelét, de a részvényárfolyamok csökkenésével az ő vagyonának nettó értéke is zuhant, pár hét alatt negyedmilliárd dollárnyit.

Novemberben Ridley Scott rendezésében elkészült az Apple 1984 című hirdetése, amit a Super Bowl alatt terveztek bemutatni. Scott rendezte az Aliens, a Blade Runner, a Thelma & Louise, a Black Hawk Down és több más óriási sikerű mozgóképet. Annak ellenére, hogy az Apple Angliába tette át a forgatás helyszínét, hogy pénzt spóroljanak meg, a reklám így is 750 000 dollárba került — Andy Hertzfeld információi szerint. A Super Bowl reklámideje még ennél is többbe került. Ennek egy hatásos, millió dolláros hirdetésnek kellett lennie. John Sculley ezt amolyan „fogadjunk a cégben” mozzanatnak tekintette, ahol mindent egy lapra tettek fel.

A tv-reklám egy példánya a havi igazgatósági ülésen is bemutatásra került. Steve szerette volna megosztani az elismerést Mike Murray-vel, akitől az ötlet származott, és behívta az ülésre, hogy ő maga mutassa be a reklámot. Mike azt mondja: „Nagyon büszke voltam rá. Ez volt a megkoronázása az eredményeimnek, és

végre megismerték a közreműködésemet. A reklám után körülnéztem a helyiségben, és Phil Schlein a fejét az asztalra eresztette, és ököllel ütögette. Azt gondoltam: »Remek! Imádják!«,

— „Aztán rám nézett, és rájöttem, hogy valójában utálta. Ott helyben úgy döntöttek, hogy adjuk el az adásidőt, és felejtjük el a hirdetését. Az igazgatótanács úgy vélte, ez a valaha volt legrosszabb Apple-hirdetés.”

Az igazgatótanács nem akart bármit is kezdeni vele. „A csípős fogadtatás az igazgatóságtól arra kényszerítette John Sculley-t, hogy megkérje a Chiat-Day-t, hogy adja vissza az adásidőt, amit megvásárolt” — mondja Murray. — „De a reklámügynökség társalapítója, Jay Chiat hű volt a formaságokhoz, és csak a rövid adásidőt adta vissza, arra hivatkozva, hogy ennyire közel az eseményhez már nem lehet visszaadni a hosszabbik reklámidőt. Az Apple végül úgy döntött, szerencsét próbálnak az 1984 című reklámmal.”

Steve extázisban volt. Minden úgy alakult, ahogyan tervezte.

Minden pénzt megért volna, ha a hirdetés hatására tömegek özönlik el a boltokat, hogy lássák a Macintosh-t. És nyilvánvalóan a pénz elvesztegetett kiadás lett volna, ha a Super Bowl vasárnapja után a tömeg nem találja a terméket. Semmi sem állhatott a befejezés útjába. Akkorra nem csak a hardvernek, a szoftvereknek is el kellett készülnie és a boltokba kerülnie.

Január 8-án vasárnap a nyugati parti szoftverprogramozók és tesztelők konferenciahívás formájában értekeztek keleti parti termékbemutató kollégáikkal. Röviddel azelőtt a programozók azzal a nyers ténnyel szembesültek, hogy kevesebb, mint egy hetük maradt a munkára, hogy befejezzék és rendelkezésre bocsássák a kész terméket, illetve végrehajtsák a gyártást és a sokszorosítást. Egyértelmű volt, hogy nem fognak végezni. Az alternatíva csúf volt: a vásárlókat megkérni, hogy pár hétig még használják a demó jellegű, hibás, hiányos programokat egy nagyszerű új számítógépen.

A telefonhívás alkalmával a késésre adott reakció nem az volt, amire számítottak. Egy tipikus Jobs-kirobbanást vártak. Ehelyett egyfajta ego-masszázst kaptak, Steve azt mondta, hogy igazán

nagyszerű munkát végeztek, és az Apple számít rájuk. És hogy biztos abban, hogy be tudják fejezni a szoftvert. Lehetetlen volt demólemezekkel kiküldeni a gépeket, rossz üzenete lett volna a piac felé. Számított rájuk és biztos volt benne, hogy képesek időre teljesíteni. És ezzel a fordulattal letette a telefont anélkül, hogy a fejlesztőknek esélye lett volna kifogásokat megfogalmazni.

A cupertino-i konferenciateremben meg voltak döbbenve. Már addig is olyan keményen dolgoztak, hogy közel voltak a totális kimerüléshez. Van a hegymászásnak egy olyan pontja, ahol a legerősebb férfi is leül és sírva fakad ahelyett, hogy tovább mászna, Steve Jobs-nak dolgozni olyan volt, mint egy igen meredek hegyet megmászni, de ahogyan a legenda szerint Saint Bernand egy brandyvel várta a hegymászt, úgy Steve Jobs is képes volt energiát adni a dolgozóinak. Folyamatosan készítette fel őket az alkalomra, és jól válogatta meg az embereit. Sosem hagyták volna cserben. Nem volt mit mondani. Csöndben visszasétáltak a munkahelyeikre, és folytatták a munkát. Azon a héten kevesen aludtak közülük.

Az utolsó pillanatban, január 16-a napfelkelte előtt a csapat elkészült a System és Finder szoftverekkel (a Macintosh operációs rendszereinek alapjai), ami működőképesnek tűnt. Randy Wigginton lázasan gyilkolta a hibákat, és minden alkalommal, amikor egy új változatot hozott össze, több hibája volt, mint az előzőnek. Hajthatatlan, feladni képtelen ember volt, és az utolsó percekig dolgozott, amíg sikert nem aratott. Egy olyan szoftvert adott ki a kezéből, ami megfelelő volt a sokszorosításra.

A rövidesen megjelenő Macintosh-ról sztorik terjengtek az Egyesült Államokban. Több mint húsz magazin címlapján jelent meg a gép, három fontos tévéhálózat esti híradójában szerepelt, és minden fontosabb újság beszámolt róla. Ez volt az első alkalom, hogy egy számítógép bemutatása országos jelentőségű esemény volt.

Steve és John egyaránt beszéltek arról az elméletről, miszerint a céget a Macintosh-ra tették fel. Ez a fajta mentalitás nem volt idegen az amerikai kultúrától. A siker érdekében a csőd szakadéknak szélén is végig szabad sétálni.

Amikor a Super Bowl-hirdetést lejátszották, a nézőket úgy kezelték, mint addig semelyik korábbi hirdetésben. A reklámban kopaszra borotvált emberek börtönviselőre emlékeztető szürke ruhákban, hosszú padokon sorokban ültetve egy Nagy Testvér-szerű figurát hallgattak, amint egy óriási képernyőn beszél hozzájuk. Egy vonzó fiatal szőke lány a rohamrendőrök elől menekülve átfut a termen, közelít a képernyőhöz, körbeforog, hogy lendületet adjon a kezében tartott óriási kalapácsnak, majd elhajítja egyenesen a képernyő közepébe, ami vakító fénnel szétrobban. A tetőpont hangsúlyozásaként egy hivatalos hang elmondja a képernyőn megjelenő szöveget:

Január 24-én az Apple Computer bemutatja a Macintosh-t.
És meg fogják tudni, hogy 1984 miért nem lesz olyan, mint az 1984.

A hirdetés annyira látványos volt, annyira megkülönböztetően más, annyira lenyűgözően eredeti, hogy az összes tévécsatorna azzal foglalkozott az esti híreiben, és az Apple ezáltal több millió dollár értékű ingyen hirdetést kapott.

A Macintosh 1984. január 24-én került bemutatásra, a cég éves találkozóján egy dolgozókkal, részvényesekkel és a sajtó képviselőivel teli teremben, Steve az alkalomhoz méltó öltözéket választott, többek között egy két gombsoros zakót és pöttyös csokornyakkendőt. Élete egyik legszebb órájának indult ez.

Amikor a fények kialudtak, egy fénypontban jelent meg a pódiumon, és egy vállvonással nyitotta meg az eseményt, majd halk szavakkal és lapos előadásmódban a kedvenc költője, Bob Dylan „The Time They Are a-Changin” című dalát olvasta fel.

Steve-et John Sculley követte, akit igen ádáz tapsvihar fogadott, miközben az Apple erős pénzügyi helyzetéről beszélt, valamint elmondta, hogy nincsen hosszú távú adósságuk, és az Apple IIe eladásai is igen erőteljesek, megdöntötték a mindenkori rekordot az előző decemberben.

Aztán Steve visszatért, és azt mondta, eleget beszélt, ideje a Macintosh-t szóhoz juttatni. Kiemelte a Mac-et egy táskából. Egy beszéd szintetizáló program prototípusa, a MacinTalk korai verziója segítségével a Mac a következőket mondta:

Hello, egy Macintosh vagyok. Jó dolog kinn lenni végre abból a táskából. Szokatlan a tömeg előtt beszélnem, de szeretnék megosztani egy mondást, amit akkor tanultam, amikor egy IBM nagyszámítógéppel ismerkedtem meg: sose bízz egy számítógépben, amit nem tudsz felemelni. Nyilvánvalóan tudnék még beszélni, de most inkább visszaülnék és hallgatnék. Nagy megtiszteltetés átadni a szót annak az embernek, aki olyan, mintha az apám lenne: Steve Jobs.

Gyújtó hatású volt. A közönség tapsviharral reagált, mind a kicsi számítógép mulattató beszéde miatt, mind pedig a Macintosh megalkotójának tartott ikon, Steve Jobs színpadra való visszatérése miatt.

Steve elkezdte az előadást, ami annyira hibátlan és folyamatos volt, mint bármelyik, amit valaha tartott. A jelenléte hatásos volt, az egyénisége csábító, az ereje magával ragadó. Az egyetlen hiányzó dolog a humor volt.

A következő napokban a vásárlók özönlöttek a boltokba, hogy saját szemükkel lássák az eszközt, amiről annyi híradás szólt. A rendelések dübörögtek, és a kritikus száz nap alatt a Macintosh iránti érdeklődés túlszárnyalta a Steve által felvázolt hetvenezer darabot is.

Úgy tűnt, hogy a Steve által légből kapott számok végül még kicsit szerények is voltak.

4. A bukás tudománya

Csinálnunk kell valamit Sculley-val. Nem maradhat. Fogalma sincs róla, mit csinál.

Steve Jobs

John Sculley látása elhomályosult, Steve Jobs meg tudta hódítani, olyan kisugárzása volt, ami elrejtette hibáit az emberek előtt. John még mindig azt hitte, hogy Steve a vízen jár, hitt az újonnan forgalomba hozott Macintosh-nak jóslat hatalmas és nyitott vevőkörben. Az elfogadott szám még mindig 500 000 volt az első évben, 1984-ben, és a korai eladási jelentések nem adtak okot a kételkedésre. A vállalat két vezetője, Floyd Kvamme, az eladási és marketingosztály alelnöke, és Ken Zerbe, a gazdasági és adminisztrációs alelnök próbált némi józanságot vinni a dologba: mindkettejüket eltávolították.

Miközben a világ az Apple-re figyelt, és azt gondolta, hogy modelljéül szolgál a jövő vállalatainak példaszerű működésével, a belső vezetésben kialakult egy hatalmi játék, ami a vállalat megosztottá válásának lehetőségét hordta.

A Macintosh bevezetése után John elhatározta, hogy Steve Jobs vezetése alatt egyesíti a Mac és a Lisa csoportjait. Onnantól kezdett minden rosszul menni. Az új felállás első napján, ahogy mindkét csoport összegyűlt a Lisa épületének előcsarnokában, Steve első szavai a Lisa embereihez ezek voltak: „Ti, srácok, mind csődöt mondatok!” Azután csak rosszabb volt. — „Zavarban voltam, hogy a Mac-csaphoz tartozom” — mondta Donn Deman, visszaemlékezve arra a napra. — „Elnéztem a Lisa embereit, ahogy Steve folytatta a szónoklatát, és tiszta gyűlöletet láttam a szemükben. És nem hibáztattam őket.”

Nem minden macintosh-os érzett így. A beszéd egészségtelen érzelmeket szült mindenkiben, aki belebonyolódott. Néhányan a Mac-csapatból úgy gondolták, hogy Steve megjegyzései helytállóak voltak. „Úgy gondoltam ez volt a legjobb órája” — mesélte Andy Hertzfeld. — „Csak azt mondta, ami szükséges volt. Felingerelte őket.”

Steve makacssága és én-központúsága gyorsan a vesztét okozta. Az aznapi előadása egy látnok jóslatához hasonlított, előre jelezte az eljövendő dolgokat. Elrendelte az emberség alapvető hiányát az Apple-lel kapcsolatos látomásában, és szembeszállt az emberi értékekkel, amiken feltehetően a vállalat alapult. Bejelentette, hogy ő úgy hitte arra szánták, hogy irányítsa az egész Apple-t, és az ő ideje gyorsan közeledett.

Jay Elliot, az Apple humán erőforrás részlegének alelnöke, a másik egyedüli Mac Team-tag a vállalat vezetésében az emberek lelkes megfigyelője volt, növekvő aggodalommal nézte Sculley és Steve kapcsolatát. „John volt az elnök” — mondta Elliot „de minden hatalom Steve-nél összpontosult. A vezérkar találkozóin, csak a testbeszédet kellett figyelni. Steve és John egymással beszéltek, de mindenki más, akinek John-nak kellett volna jelentenie az egész idejét azzal töltötte, hogy Steve-hez beszélt. Az övé volt az irányítás.”

— „Steve mentorának alkalmaztuk John-t” — magyarázta Elliot „és végül minden fordítva történt... Steve volt, aki John-t tanította.”

John Sculley csöndes, értelmes és visszahúzódo volt, nyilvánvalóan képtelen volt szembeszállni Steve-vel. Ez a tehetetlenség keveredett Steve „aranycsináló” képességével, melynek fényében a Macintosh minden idők legsikeresebb számítógépének tűnt, a piac uralásának lehetőségével. Időközben Steve maga kaszálta be Regis McKenna folyamatban lévő reklámkampányának hasznát, aminek szándékában állt elhíttetni a világgal, hogy Steve Jobs volt „a személyi számítógép feltalálója”. A kampánynak sikere volt.

Steve időközben, egyenesen a vihar közepébe gyalogolt.

Az ókori görögöknek volt egy szava Steve viselkedésére. *Hübrisznek* nevezték az arcátlan büszkeséget, amit az emberek mutattak, mikor azt hitték, dacolhatnak az istenekkel. Az istenek válasza mindig ugyanaz volt: a mennyekből villámmal sújtottak le az arrogáns emberre.

1984-ben az év szállóigéje egy sor volt a Wendy's hamburgerreklámból: „*Hol van a marhahús?*” A vevők ugyanezt kezdték el kérdezni a Mac-kel kapcsolatban is. Az első száz napban még csillogott-villogott, de közelebbről megvizsgálva nem tűnt többnek egy steak-nél. A gépnek nem volt említésre méltó szoftvere. A viccelődés a forgalomba hozatalról az volt, hogy a gépnek hat alkalmazása van: Macintosh Write, Macintosh Paint és Microsoft Word — és Write, Paint és Word. A fiúk Redmondban kitétek magukért, de senki más — beleértve a Lotust, ami a legsikeresebb adatbázis-kezelője volt az IBM-nek. A Lotus 1-2-3 elérhetővé tette a programírás titkos világát a kijelzővel rendelkező számítógépekre. A Mac versenytársa volt az IBM PC-nek, egy számítógépnek, aminek több ezer program volt a tarsolyában. A Mac egy játéknak tűnt, plüss-gépnek, ami szerethető, de nem érdemes megvenni.

A piackutatás egészében fagyos hangulattal szolgált. A kiskereskedők először az IBM PC-t mutatták be, míg azok a boltosok, akik érdeklődtek a Mac iránt, elálltak tőle, visszatértek a PC-hez. A vásárlóknak nem tetszett, hogy nem bővíthető, hogy kicsi a képernyője, valamint, hogy nem színes.

Egy szabadúszó beszédíró emlékszik, amint Betsy Pace-szel, az Apple egy menedzserével ült egy Macintosh előtt, próbálta a gépet használni, hogy megírja neki a beszédét az Apple másnap reggeli nagyon fontos éves eladási értekezletére. Írt egy vagy két mondatot, és megpróbálta elmenteni. A gép csak lemezre volt képes menteni, de ezen a ponton kilökte a floppyt és kijelzett egy üzenetet, ami arra kérte, hogy helyezzen be a meghajtóba egy lemezt, ami a Microsoft Word programot tartalmazza. Ez megtörtént, a floppy dolgozott néhány percig, aztán kidobódott, egy üzenettel kísérvé, miszerint a floppyt a beszéddel újra be kell helyezni. Oda-vissza, néha perceként, az író csalódottsága és a beszéd nélküli menedzser aggodalma nőtt. A probléma az volt, hogy a számítógépnek nem volt elég

memóriája, és a belső merevlemeznek nem volt elég tárkapacitása. Az Apple vezetői ízelítőt kaptak vásárlóik tapasztalataiból. Az incidenst gúnyosan „Lemezmeghajtó Olimpiának” nevezték a mac-esek körében.

A problémával kapcsolatos hibát nehéz volt megfogalmazni. A háttér- és piackutatás Steve részlegéhez tartozott. Bízott a megérzéseiben és a piachoz való hozzáértésében. Főként az 1982-es évben, mikor magasan szárnyalt, és igazán hitte, hogy amihez ér, arannyá változik, nem érdekelte, ki mit mond. Steve egyszerűen eldöntötte, hogy a ház megtölthető, és ennyi volt. Ahogy Mike Murray mondta: „Steve úgy végezte a piackutatást, hogy minden reggel belenézett a tükörbe.”

Ez bizonyult a Mac Achilles-sarkának. A számítógép kiadásának sürgetésével, előre meghatározott jellegzetességeivel, azzal a döntésével, hogy Steve — ez a kölyök, akinek soha nem volt munkája, soha nem dolgozott irodakukacként, nem kellett megküzdenie a jelzálogfizetésért és gondoskodnia a gyerekeiről — pontosan tudja, mire van szüksége a világ vásárlóinak, megmutatkozott a megalomániája. Igazán hitt a fogyasztókkal való közeli kapcsolatában, megértette a számítógépet és a nyilvánosságot egyaránt, olyan világossággal, hogy segítség nélkül tudott határozni a számítógép konfigurációjáról. Mindez a fiatalság és az erő arroganciájából fakadt — arcátlansága és önhihttsége messze túlszárnyalta a korábban mutatottakat. Ez volt a hübrisz első jele a projekt vezetőjében, a hübriszé, ami katasztrófához vezetett.

Az 1984. júliusi mutatók ijesztőek voltak. A Macintosh eladása nehézkesnek bizonyult. Először Steve nem akarta elhinni; azt hitte, mindez csak a nyári uborkaszazonnak tudható be. De mikor a második havi mutatók sorban ugyanezt a gyorsuló tendenciát mutatták, pánik tört ki. A majdnem ezreket foglalkoztató szervezet — egy csoport, ami azért alakult, hogy visszatükrözze az eladási előrejelzések lehetetlen optimizmusát, és nem az aktuális eladások valóságát — már semmiképpen nem volt fenntartható a bevétellel. Hirtelen az Apple-nek komoly problémája akadt, és Steve-nek nagy része volt benne.

Megtartva a teljes elszigeteltségét a tipikus felhasználóktól, nem sikerült megtartania a vásárlási egyenlet legalapvetőbb alapjait. Nem értette, hogy aki több ezer dollárt költ egy számítógépre, általában nem érdekli annak kinézete, hogy tartozik-e hozzá egér vagy nem, vagy hogy milyen a színe. Az érdekelte csak őket, vajon el tudja-e végezni a feladatát.

A harag csírái kezdtek sarjadni az Apple folyosóin. Az Apple II szervezet — ami a népszerű és gyorseladású Apple IIe és IIc ügyeiért felelt — a rossz végét ragadta meg a vezetői pálcának azzal, hogy tagjai szinte érinthetlenné váltak a kasztrendszerben. Időközben Steve és a vállalat maradék méltóságai — a vitatott Brahminok — termékeikkel zuhanórepülésbe kezdtek, és John Sculley ennek ellenére nem fékezte meg őket. A vállalat hírnevét az iparág vezetésében gyorsan tönkretette elnökének kiszámíthatatlan viselkedése.

Még nagyobb csapás következett, mikor a Mac-csapat tagjai felismerték, hogy ellenségüket, Lisát kifizették. A Lisa részleg mérnökei rendszerint több mint 50 000 dollárt kaptak egy évben, miközben a Mac-csapatban csak Andy és Burrell volt hasonló helyzetben. Steve-nek sikerült közel vakbuzgalommal hinni a Mac koncepciójában. Míg a fizetések tíz-húszszerrel alacsonyabbak voltak, ő mégis elvárta az éjjel-nappali és a hétvégi munkát, a kilencvenórás munkahetet. Az előidézett szituáció nemcsak „túlzott depressziót eredményezett a mérnökök között”, ahogy egy menedzser írta a visszaemlékezésében, de ugyanakkor egy kis lázongás tört ki a Macintosh-csapat szakemberei között, ami még hevesebbre nőtt, mikor néhány az idősebb Macintosh-dolgozók közül felfedezte, hogy a nekik jelentő emberek, a korábbi alkalmazottaik több fizetést kapnak, mint ők.

Steve kivételesen nagylelkű prémiumokat fizetett a mac-es dolgozóinak, amivel megpróbálta visszaállítani az egyensúlyt, de mindez az Apple II részlegének vállát nyomta, mióta az Apple II eladott termékei adták majdnem az összes bevételt a fizetésekre. A humán erőforrások igazgatója, Jay Elliot megpróbálta meggyőzni a Macintosh lázongóit, hogy az alacsonyabb fizetések elfogadható egyensúlyban vannak a kapott mellékjövedelmek mértékével, néhány esetben még a gyerekfelügyelet díját is tartalmazták. Nem volt

meggyőző; a Mac-csapat tagjai elárulva és kihasználva érezték magukat. Ők átadták szívüket Steve-nek és a Mac-nek, és ő csúnyán átverte őket. Steve-nek soha nem sikerült visszaszerezni a bizalmukat. (A következő évben a Mac-csapatból már csak néhányan dolgoztak ismét Steve-nek.)

Steve saját embereinek érzés és értelem közötti vívódása csak egy része volt a problémának. Habár az Apple-t általánosan vezetőnek és újítónak tartották a személyi számítógép világában, nagymértékű bizalmatlanság övezte az ellentmondó teljesítménye eredményeképpen, nem is említve elnökének viselkedését. A rivális IBM-mel való túlélési harcban kevesebb volt, mint egy nagy fegyver és több, mint egy pontatlan ágyú. A vásárlóknak az IBM neve bizalmat sugallt, az Apple-é nem.

Az Apple hagyományt alkotott egy gondosan kidolgozott éves összejövétel megtartásával a nemzetközi eladások erősítésére — négy vagy öt nap szórakozás, felkészült csapatok, technikai előadások, és néhány órányi részeg mulatozás egy elegáns helyszínen. Ez a fajta esemény jól ismert volt a vállalati világban, és jelentőséggel bírt az eladási erőfeszítések megerősítésére a termék ismeretével és lelkesítésével. Az Apple-találkozók minden évben elkápráztattak a pompájukkal, de az 1984-es találkozó, amit Hawaiiin egy turistákkal zsúfolt Waikiki parti helyszínen tartottak, különös kihívásnak számított.

A Macintosh bizonytalan eladásai nyomán Steve látta, hogy életbe vágó egy extravagáns hétvége rendezése a vevők képviselőinek megnyerésére — jó néhányuknak vadonatúj volt az Apple -, heves és lelkesítő, hogy garantálja a termék sikerét. A ház egy másik helyiségében Del Yokam egy másféle kihívással nézett szembe. Az akkor épp az Apple II termékcsapatot irányító Del felismerte, hogy minden figyelem a szexi új Macintosh felé fordul, ami nagy szenzáció volt, de nem hozott pénzt, miközben az Apple II termékeiből befolyt bevétel tartotta fenn a víz felszínén a vállalatot. Rosszabb volt, hogy az Apple II csapatnak nem volt következő terméke, amit nagydobra verhetett. A vállalat pénzcsináló részlegét az a veszély fenyegette, hogy eltűnik a Mac árnyékában.

A konferencián a Macintosh-megbeszélés fontos mozzanata a rendezés volt. Steve Jobs felvetette egy áldokumentumfilm koncepcióját, aminek az 1944 címet adta, és ami egyaránt emlékeztetett a roppant sikeres 1984 reklámra, miközben paródiája volt minden B-s háborús filmnek, amit valaha készítettek. A Macintosh-hadsereg partra szállt és elfoglalta a hídfőt, feltehetően a kérlelhetetlen ellenséggel, az IBM-mel szemben. Időközben egy Ovális Irodának beépített díszletben Rooseveltnél (csak hátulról látszódtak) utasításokat adott a Mike Murray által játszott „Tábornoknak”. A nyolcperces, 50 000 dolláros művet elismerő zsvajjal és üvöltő nevetéssel üdvözölte a közönség.

A tetőpont csak a végén következett, mikor az elnök a kamera felé fordította magas támlájú székét, hogy megmutassa a férfit, akinek a sminkje jellegzetes hasonlóságot mutatott Franklin Roosevelttel. A színész egy égő cigarettát tartott Rooseveltnél ismerős hosszú szárú szipkájában. A hatásos smink ellenére azonnal felismerhető volt: Steve Jobs maga. A vevők csapatai imádták, elismerően tomboltak és fütyültek.

Az előadás siker volt, az Apple II műsora mégis felülmúlta. Ahogy a kétezer üzletember belépett a hatalmas előadóterembe, azonnal felismerték a díszletet: a szoba egy politikai nagygyűlés stílusában volt berendezve, aminek a tagjai azért gyűltek össze, hogy válasszanak a két pályázó között a pártjuk jelöltjének: az Apple IIe és a kistestvére, az Apple IIc között. A padló feletti előadásátorban ült a két kommentátor, akik a találkozókat narrálták: „David Brittle” (az NBC-műsorvezető David Brinkley utánozta) és „Connie Chunk” (az NBC-riporter és vendéglátó Cinnie Chung). A humorral teli forgatókönyv közönsége az elejétől a végéig üvöltött.

Steve Wozniak beleegyezett egy rövid szerep eljátszásába az előadás keretében, és megmutatta saját humorát. Eldobta a szakszerűen megírt vígjáték forgatókönyvét, ami külön neki szólt és helyette néhány percnyi találó beszólást rögtönzött, ami tökéletesen illeszkedett a megbeszélés témájához, és nevetésre készítette a közönséget.

A huszonöt percnyi látvány ezen pillanata részévé vált az Apple-legendának. Egy rövid „jelölőbeszédet” adott elő mindkét

pályázó. A vállalat alelnöke, a Columbia Egyetem focicsapatának egykori edzője, Bill Campbell jelölését a IIc-re adta. Bizonyos fokig kimondta, hogy senki sem bírálhatja a látott forgatókönyvet — de a közönség megtette. A kisebb Apple II-t jellemezve, azt mondta: „Nem a méret számít, hanem az előadás.” Az azonnal kitört hangos nevetés fülsüketítő volt.

Az eladási stábnak a hawaii találkozó a szórakozás, a mulatozás és a tivornya hete volt. A vezetőknek a cupertino-i központba való visszatérés okozott gyomorégést. — „Steve hihetetlenül letört volt” — emlékszik Jay Elliot. — „Úgy gondolta, hogy John (Sculley) eltolta. Szándékában volt átvenni a cég irányítását, mivel John nem »fogta«, ahogy Steve mondta. Nem értett az üzlethez.” Olyan volt, mintha egy repülőgépből kifogyott volna az üzemanyag, és a pilóta, aki ezt nem ellenőrizte felszállás előtt, mégis mindenki mást okol a balesetért.

Az eladási mutatók folyamatosan romlottak, és Steve hangulata az egymás utáni beszámolókkal egyre sötétedett. Meggyőződött arról, hogy az egyetlen megoldás az Apple-nek egy stratégiai egyesülés létrehozása volt egy másik nagyvállalattal. Szóba került az AT&T, a General Electric, sőt a Coca-Cola is a társeladói programra. Egy ponton Steve a General Motors-hoz közeledett. Meghívta Roger Smith ügyvezetőt, hogy körbejárja a Macintosh-részleget.

Steve felajánlott egy betársulást, egy stratégiai szövetséget, és Smith azt válaszolta, hogy bár ő csak keveset tud a számítógépekről, de kiküldi az egyik igazgatósági tagot, hogy beszéljen a vezetőséggel.

A megjelent vezető egy Ross Perot nevű fickó volt, és bár furcsa párt alkottak — a fiatal, vad Steve és a vaskalapos texasi hazafi nem lehetett volna egymástól jobban különböző úgy boldogultak, mint két farmer egy kinti sütésen. Végül, bár Perot-t lenyűgözte, amit látott, nem érzékelt összhangot a két vállalat között.

Steve egy csapatot delegált Japánba, hogy felkeresse az Epsont, egy üzleti gépeket előállító céget, ami jobb választásnak tűnt. A kiutazás Tokióba rendkívül hasztalan volt: az utakat lezárták egy földrengés

miatt, ezért vonatra cserélték limuzinjukat, azonban megtudták, hogy a vasúti sínek is le vannak zárva. Az Epson emberei ugyan több órát vártak, vendégszeretően fogadták az Apple-delegációt. Steve tiszteletlen volt.

Az Epson elnöke felállt, hogy maga tartsa meg a cége termékbemutatóját. Az úriember alig kezdte el, épp csak egy percig beszélt, amikor Steve közbevágott. Jay Elliot szerint, aki a csapat tagja és az incidens szemtanúja volt, főnöke így viselkedett: „Steve az elnökhöz fordult és azt mondta »Ez szar. Nincs valami jó termékük?«, és ezzel kivonult.”

Később, a vonaton Tokió felé haladva Steve kipakolt. Ahelyett, hogy felhasználna volna a lehetőséget az Apple-ön belüli nehézségek felderítésére, az utolsó szerelmével, Maya Linnel, a Vietnámi Veterán Emlékmű tervezőjével, a Yale Egyetem építészhallgatójával kapcsolatos problémáiról beszélt. — „Nem tudta megérteni, miért mennek neki olyan nehezen a dolgok” — mondta Elliot. — „Nem foglalkozott a kis jelenettel az Epsonnál — ez semmit sem jelentett neki. Amint vége lett, már el is felejtette. Ami igazán számított, az a szerelem volt, és nem tudta megérteni, miért nem tudta életben tartani.”

Ahogy Japán elsuhant a vonat ablaka előtt, az Apple multimilliomos alapítója kiöntötte a szívét. Közeledett a harmincadik születésnapja és még mindig távol volt a családalapítástól, és félt attól, hogy mit hoz a jövő. Végül odafordult Elliot-hoz és panaszra fakadt, ami olyan érzést keltett, mintha egy Rembrandt vagy egy Beethoven beszélt volna: „Én egy átlagos srác vagyok. Miért nem értik meg ezt?”

Az örvény tovább gyűrűzött. Az eladások tízezer alá csökkentek egy hónapban, Steve-nek heves hangulatváltozásai voltak, és Sculley vette át az irányítást. Az emberek nem vettek Macintosh-t, részben, mert még mindig nem volt rendelkezésre álló komoly szoftvere. Mostanra az Apple IIc kezdeti rohama is elmúlt. Rosszabb volt, hogy Del Yokam előterjesztett egy termelési rendszert, ami a korábbi erős vevőkörön alapult, és a vállalat ott találta magát egy hatalmas leltárnyi eladatlan áruval. Az Apple-nek muszáj volt meghirdetnie az

eladatlan raktárkészletet, ami ijedséget okozott a Wall Streeten. Kétezer gépet kellett felszámolni egy cserekereskedelmi vállalaton keresztül, az Apple megrekedt és süllyedni látszott.

Ennek ellenére a Macintosh-részleg lubickolt a jóban: megragadta az irányítását a vállalat egészére kiterjesztett feladatokért felelős belső részlegeknek úgymint hirdetésszervezés, public relation, disztribúció és a perifériatermékek. Steve okfejtése az volt, az egyetlen út, hogy ő az igazgatóság elnökeként biztosítsa, hogy „jól” menjenek a dolgok. De túlzott hatalom összpontosult a Macintosh-csapat kezében, ami a vállalat alapvető problémáit eredményezte. A helyzet egyre rosszabbá vált, mert Steve volt az, aki gyakorolta a hatalmat.

Egy héttel az arizonai Phoenixben tartott 1985-ös éves találkozó után az Apple-vezérkarból a legtöbben egy újabb szabadságra készültek. Egy reggel a vállalat marketingfőnöke, Mike Murray megkereste Sculley-t és a PR-varázslót, Regis McKennát egy megbeszélés ötletével. Mint mondta, létszükséglet, hogy tartson egy magánbeszélgetést velük, és aggódó hangszíne meggyőzte mindkettőt, hogy meghallgassák.

A lift felé menet Steve látta hármójukat együtt, és megkérdezte, hogy mire készülnek. Murray törbeesett, elárulta, hogy megbeszélésük lesz. Steve jelezte, hogy csatlakozni akar hozzájuk. Az Apple-nél töltött három évének első pillanatától fogva Mike Murray sosem mondott nemet Steve Jobs-nak. Steve rendíthetetlen volt, de Murray a sarkára állt. Végül otthagyták az elnököt, amint a lift ajtajai becsukódtak, és a lépcsőház felé vették az irányt. Ez volt Steve első gyanúja, hogy valami történik a háttérben, és elhatározta, hogy kideríti, mi az.

A három összeesküvő elrejtőzött Sculley hotelszobájában, ahol Murray elmondta a vállalat elnökének, hogy szerinte Steve-et el kell távolítani a Macintosh-részleg főnöki pozíciójából. Sculley és McKenna figyelmesen hallgatta, mialatt Murray, a megbízható helyettes, egy bennfentes, egy Steve herceghez hűséges alattvaló felsorakoztatta érveit következtetése mellett. Végül Sculley megvilágosodott: ha Murray, aki sokkal közelebb állt Steve-hez, mint

bárki valaha azt mondja, hogy Steve-et el kell távolítani a Macintosh-részleg éléről, akkor biztosan valami komoly baj van.

Steve modern hatalmi szorítása alatt a Macintosh-csapat összetartó kalózként szerveződött, elkötelezve magát az igaz ügy mellett, most azonban megosztotta a hétszáz embert: a bevételek épp csak csordogáltak, és alig fedezték a költségeket, a részleget pedig olyan vezető irányította, aki a pillanat hevében hozott döntéseket és ugyanilyen gyorsasággal változtatta meg őket.

Könnyű lett volna szemrehányást tenni ezekért a problémákért nem utolsósorban részben magának Murray-nek is, és néhány szempontból helytálló lett volna, hiszen reklámigazgatóként nagy szerepe volt a döntéshozatalban, ami a jelenlegi összevisszasághoz vezetett. Mindennek ellenére az alapvető baj az volt, hogy elvesztették a piacot. Úgy gondolták, el tudnak adni gépeket irodai környezetbe, és nem tudták (vagy nem törődtek a kiderítésével), hogy azokat a számítógépeket általában csoportosan szerezték be. Az Apple mindig egyéneknek adott el, annak a célnak megfelelően készítették a reklámjukat, hogy az ember jól érezze magát, amennyiben az Apple-t használja.

Steve meggyőzte mindannyiukat, hogy a tervük pénzt hoz, és Sculley-t is félrevezette ezzel az illúzióval. Mindannyian biztosak voltak benne, hogy a stratégia megfelelő volt, és hogy az eladások csökkenése csupán egyszerű visszatükrözése volt a számítógépi piac telítődésének, egy időszakos gyengeségnek, vagy a nem létező szoftvertámogatásnak. — „Látta a horizontot odakinn, ezer mérföld messzeségben” — magyarázza Jay Elliott „de sosem látta a kis mérföldek részleteit, amik biztosították az odajutást. Ez volt az ő zsenialitása, és egyben a gyengesége.”

Phoenix után Steve és az eredeti társalapítója, Woz elutazott Washingtonba egy ünnepségre, amin Ronald Reagan elnök kitüntette őket az első Nemzeti Technológia érdeméremmel az amerikai technológia fejlesztésében való közreműködésükért. Ez viszont kényelmetlen pillanat volt mindkét Steve-nek: többé nem bírták egymást és nehezen tudták leplezni az utálatukat.

Mikor Jobs visszatért Kaliforniába felfedezte, hogy Wozniak nyilvánosan is elhagyta az Apple-t. A tömeges cenzúrázatlan

kommentárokból Woz lehordta a céget az Apple II árucikkek támogatottságának hiánya és a kaotikus vezetés miatt. Látható élvezettel piszkálta korábbi barátját. Woz felfedte, hogy a vállalat mellőzte az Apple II-t az akkortájt zajlott éves találkozón annak ellenére, hogy ez volt a cég egyetlen pénzcsináló terméke. „Volt egy találkozó a részvényeseknek múlt héten” — mondta — „és az »Apple II« kifejezés egyszer sem hangzott el. Erősen reklamáltam emiatt.”

1985 februárjában Elliot és Murray eldöntötte, hogy az egyetlen ember a szervezeten belül kellő piaci tapasztalattal és éleslátással, hogy átvegye Steve helyét a Macintosh-részleg irányításában, egy negyvennégy éves francia, Jean-Louis Gassée volt.

Az Apple Franciaország akkori főnöke, Gassée matematikus volt, és emellett karizmatikus vezető is, számos népszerű homályos filozófiai könyvvel a zsebében. Hírnevével, mint filozófus és haladó gondolkodó, ő volt a feje az egyetlen Apple-lel együttműködő nemzetközi cégnek, ami folyamatosan árnyékban maradt. A szoftverpangás idején, 1984 őszén, amikor a MacWrite és a MacPaint alkalmazásokon túl semmi más nem volt elérhető a Macintosh számára Európában, Gassée megmutatta leleményességét és üzleti érzékét azzal, hogy elküldte New Yorkba több tízezer dollár készpénzzel egy alkalmazottját, hogy felvásároljon annyi szoftvert, amennyit lehetséges, amiket ő később kereskedőknek osztott szét egész Franciaországban.

Miközben mások a leváltását tervezték, Steve igyekezett megfogalmazni egy megoldásokat ajánló feljegyzést a Macintosh-részleg gondjaira. Az indítványa annyit ért, mint egy sebtapasz egy szívrohamot kapott embernek. A javasolt orvosságok tartalmazták az ingyenes ital- és étellellátás eltörlését, és az első osztály helyett a turistaosztályon való repülést.

A hónap végén ünnepelte Steve a harmincadik születésnapját, megajándékozva magát egy olyan bulival, amilyenre csak multimilliomosok és nagyvállalatok vezetői vágyakoztak. A St. Francis Hotel báltermében, San Franciscóban, ezer közeli barátját és alkalmazottját vendégelte meg egy szmokingos táncos vacsorán; a szórakoztatást Ella Fitzgerald biztosította.

A március 11-i héten a Macintosh-eladásból származó bevétel alig volt több a tervezett összeg 10 százalékánál. Steve-nek nyilvánvalóan fogalma sem volt róla, hogy milyen kétségbeejtő helyzetbe kerültek, és valakinek közbe kellett lépni.

Sculley-nak nem volt más választása, minthogy cselekedjen. Odalépett a táblához és bejelentette számos termelési létesítmény bezárását. Nem sokkal ezután, az IBM váratlanul bejelentette, hogy megszünteti a termelését az IBM PC rosszul tervezett alacsony értékű verziójának, a PC-Junior számítógépnek, ami mindvégig zuhanó tendenciát mutatott. Az üzleti nyomásnak még egy változtatásra kényszerített áldozata lett, lélegzetvételnyi levegőt hagyva az Apple-nek.

Ugyanakkor Mike Murray is körbeküldött egy feljegyzést a vezérkar kulcsfontosságú tagjainak, összegezve a félelmeket, amiket elsőként Sculley-nak és McKennának fogalmazott meg Phoenix-ben. A „NE TERJESZD, MÁSOLD VAGY OSZD MEG” fejcímmel ellátott dokumentum úgy írta le a látottakat, mint a cég „legnagyobb filozófiai problémáit”, egyértelműen Steve-t hibáztatta a „látomás támogatása... a közös túlélés tiszta terhe” miatt.

Valójában Steve az elsők között volt, akinek megmutatta. Most, hogy a leghűségesebb emberei is megkérdőjelezték szerepét a Macintosh-csapat főnökeként, Steve végül kezdte megérezni a helyzet komolyságát. Steve és Murray folyamatosan találkozott egész hónapban. Steve szörnyen igyekezett meggyőzni a marketingigazgatóját, hogy egyedül ő ért az Apple megmentéséhez, és Sculley-t kellene eltávolítani és őt magát elnöknek és ügyvezetőnek megtenni. Murray természetesen nem volt kapható erre. Szívből hitte, hogy az egyetlen válasz, ha valaki mást tesznek meg a Macintosh- részleg főnökének, és Steve-nek új szerepet adnak a kutatásban és fejlesztésben, ugyanúgy, ahogyan három évvel korábban.

Az Apple világa összedőlni látszott körülöttük. Az emberek széles tömegekben pártoltak el tőlük, és Sculley aggódott. A folyamatban lévő kutatás megmutatta, hogy a Macintosh-t még mindig úgy látták, mint egy szűk piac luxusszámítógépét, és nem mint egy komoly üzleti szereplőt. Sculley igazolva látta a véleményét,

miszerint Gassée-nak kell leváltania Steve-et. Steve válaszul kijelentette Sculley-nak, hogy ő „átkozottul nem tud semmit a számítógépekről”, nem tudta megérteni még ebben a krízishelyzetben sem, hogy olyanvalakire van szükség, aki az üzlethez és nem a technológiához ért.

Steve folyamatosan a saját torzult valóságának mezején élt, nem volt tudatában annak a hurrikánnak, ami arra készült, hogy elrepítse őt. Március végén felkereste a Frogdesign nevű német céget, amely sikeresen alkotta meg a Sony Walkman külsejét. Mikor Steve először látta a Walkmant, lenyűgözte a tervezése, nagyszabású szerződést ajánlott nekik, hogy megalkossák a jövőbeli Apple-termékek arculatát. Mikor megérkezett márciusban, felfedezte, hogy a vállalat Steve Wozniak új cégének, a Cloud 9-nek dolgozott, kiépítve egy egyetemes zárt vezérlőberendezést, ami irányítani tudott bármely infravörös jelzőkészülékkel felszerelt televíziót és sztereót.

Mikor Jobs látta a terveket kiterítve a szerkesztőtáblákon, felkapta a vizet. Dühében azt követelte, hogy vagy elküldik a terveket az Apple-nek vagy semmisítsenek meg minden munkát. Valójában részben igaza volt: egy záradék az Apple-lel kötött szerződésben jóváhagyási lehetőséget adott az Apple számára minden Frogdesign ügyfél jóváhagyására. És Steve Jobs egykori társa elfogadhatatlan volt.

A sajtó lecsapott a sztorira, az Apple-t és Steve Jobs-ot kicsinyesnek és aljasnak láttatta: „Steve Jobs gyűlölt engem” — magyarázta Woz. A Frogdesign iroda menedzsere, Herbert Pfeiffer adott megfelelő leírást a történekről: „Ez egy hatalmi játék.”

Az igazgatótanács április 11-én lépett akcióba, vezetője egy, a kezdetektől jelen lévő hallgatag befektető volt. A vezetőségi tag, Arthur Rock csendes, magas ember volt, kedvelte a pompás dolgokat, és undorodott a kerteléstől vagy a felhajtástól. Szembekerült a lemondások sorával, a hatalmas eladatlan Apple II és Macintosh berendezésekkel és a Mac-eladásokkal, amik folyamatosan az előjelzett szintek egytizedét hozták. Kényszernek érezte, hogy John Sculley átvegye az irányítást. Sculley első intézkedéseként eltörölte a Macintosh XL fejlesztését a kevésbé

ambíciózus Mac II javára. A következő az volt, hogy eltörölte a küszködő, sikertelen Lisát. Végül és hivatalosan a Lisát halottá nyilvánították.

A sürgető tények megváltozására, az igazgatóság gyakorlatilag utasította Sculley-t, hogy fejezze be Steve Jobs talpnyalását és vállalja magára az igazi ügyintéző szerepét. Érezve a változás szelét és felismerve, hogy közel áll ahhoz, hogy könnyen elveszítse a lendületét, felfedte lapjait. Szükségszerűen Steve Jobs előtt beszélt, aki természetesen elnökként jelen volt a megbeszélésen. Sculley azt mondta, hogy ő csak akkor tudja megváltoztatni a dolgokat, ha felhatalmazást kap, hogy úgy irányítsa a vállalatot, ahogy jónak látja. Azt mondta, nehéz „úgy viselkedni, mint egy ügyvezető, ha ez a szerep kimerül az igazgatótanács elnökének fékentartásában.”

Perceken belül lecsapott a bárd. Steve többé nem vezette a Macintosh-csapatot, a pozícióját Gassée-nak ajánlották, és a hatalom Sculley kezében összpontosult.

Steve megdöbbsent és csalódott Sculley-ban, elrohant mellette és szó nélkül otthagya a találkozót.

Alkalmat keresve az irányítás visszaszerzésére, Steve még egyszer megmutatta tehetségét azzal, hogy szemet hunyt a múlt felett. Felkereste közeli barátját, az értékesítési igazgatót, Mike Murray-t — ugyanazt az embert, aki nem sokkal korábban feldühítette Steve-et feljegyzésével, ami Steve eltávolítása mellett érvelve olajat öntött a tűzre. Steve szemet tudott hunyni a múlt felett, és el tudta érni, hogy mások is ezt tegyék. Ketten együtt kiagyalnak és kidolgoztak egy merész milliárd dolláros tervet, amivel az Apple négy különböző vállalatot fogott volna össze. Az egyik egy kiskereskedelmi szervezet lett volna azzal a céllal, hogy felvásároljon számos fontosabb kiskereskedelmi számítógépláncot, beleértve a ComputerLandet, aminek az elnöke Sculley lett volna, aki így félreáll Steve útjából. Steve az elnöke maradt volna az Apple Computer Inc.-nek.

Szombat reggel Murray megjelent egy megbeszélésre az irodájában, és meglepetésére Gassée ült odabenn. A franciának végül nem ajánlották fel a Macintosh-divízió főnöki pozícióját, de egy

másik munkát igen. Gassée szemtől szemben állva Murray-vel igencsak zavarban volt, mert neki kellett elmondania, hogy hétfő reggeltől Gassée az új értékesítési igazgató, Murray helyét adták át neki. Murray szédült, forgott vele a világ. Hosszú órákon át dolgozott jó barátjával, Steve-vel a nagy terven, miközben a háta mögött Steve elvette az állását, és még csak meg sem említette. Mikor alkalma nyílt, hogy kérdőre vonja barátját, Steve egyetlen magyarázattal szolgált: „kiment a fejből”.

Sculley vonakodva vesztette el a tehetséges Murrayt, elintézett egy összejövetelt hármuknak — Murray-nek, Steve-nek és saját magának —, és egy új pozíciót agyaltak ki Murray-nek, mint az üzleti fejlesztés alelnöke. Amikor Sculley egy másik megbeszélésre hivatkozva kimentette magát a kínos találkozóból, Steve ismét szövetségest keresett Murray-ben, és ezt mondta: „Csinálnunk kell valamit Sculley-val. Nem maradhat. Fogalma sincs róla mit csinál.”

Gassée új pozíciójának híre futótűzként terjedt szét ezen a reggelen az Apple-ön belül. Egy szó sem volt Murray-nek beígért állásról, mint az üzleti fejlesztés alelnöke.

Mikor Sculley néhány nappal később elutazott Kínába, Steve folytatta megbuktatásának tervét. — „Azt gondoltam, mindketten hihetetlenül gyerekesek” — állította Elliot. — „Steve puccsra készült, és John úgy viselkedett, mint egy elkényeztetett gyerek. Mindketten uralni akarták az Apple-t.” Mikor Steve látta Sculley újraszervezési tervét a május 20-i, hétfői stratégiai megbeszélésen, még eszeveszettebb lett. A tervezett újraszervezés a vállalatot két vezető alelnök alatt egyesítette — az Apple II terméket irányító Del Yokam lett volna az operatív vezető, Bill Campbell pedig a marketing és értékesítésért felelős társalelnök, Steve az új termékek fejlesztését koordináló alelnöki szerepet kapott volna, semmi többet.

Steve és Murray hosszú sétát tett a Bandle Drive-on aznap délután, és Murray meg volt lepődve, hogy Steve még mindig azon töprengett, hogyan tudná kitúrni Sculley-t. Murray hihetetlen módon felajánlott minden segítséget a cél elérésére. Steve kissé határozatlanul beavatta Gassée-t a terveibe, nem szerette Gassée-t és nem bízott benne. A franciának érthetően nagyobb lojalitása volt az Apple-höz, mint Steve-hez. Azt mondta Steve-nek, hogy

átgondolja, de Gassée jól megalapozott barátságot ápolt a vállalat főjogászával, Al Eisenstadt-tal. Egy barbecue-vacsora alkalmával még ugyanazon az estén Eisenstadt házában Gassée elmondta a hírt, hogy Steve még mindig a puccsot tervezi. Eisenstadt nem vesztegette az időt, hogy megossza a híreket Sculley-val.

Az ügyvezető összehívott egy sürgős találkozót a következő reggelre. Hamuszürke volt. „Én vezetem ezt a vállalatot, Steve, és jobb lenne, ha eltűnnél. Most!” Elvörösödött, Steve először életében rá nem jellemző módon hallgatott. Megfékezte magát, és nem tört ki a három órás megpróbáltatás alatt.

Ahogy Steve ott ült, Sculley az igazgatótanács szavazataira bízta a sorsát, arra kényszerítve minden embert, hogy nyíltan adja bizonyítékát őhöz vagy Steve-hez való hűségéről. Jay Elliot úgy emlékszik, undorodott az egész dologtól: „Azt mondtam Johnnak, úgy viselkedik, mint egy seggfej, és visszautasítottam. Akkor azt gondoltam, mindkettejüknek takarodnia kellett volna.”

Steve és John mindketten ellenkezően nyilatkoztak erről a napról, John a feleségének és Steve könnyekkel teli szemekkel a leghűségesebb alattvalóinak. Ahogy az ajtó felé indult, Mike Murray azt mondta: „Jobb lenne, ha biztos lennél abban, amit csinálsz. Abban a pillanatban, hogy kilépsz az ajtón, a világ megváltozik.” Steve végül hallgatott a barátjára, és több órát töltöttek a lehetőségek számbavételével. Elhatározták, hogy elhamarkodott cselekvés helyett jobb lesz, ha hagyják néhány napig a dolgokat lenyugodni. Különben is a háborús hősök emléknapja volt a hétvégén; miért ne gondolnák újra? Talán még Sculley-val is beszélhetnek!

Steve Sculley házához hajtott a következő reggel. Követve Mike Murray tanácsát, megkísérelte meggyőzni John-t, hogy ő csak megpróbálta a legjobbat tenni az Apple-ért, és ez nem jelenti azt, hogy kritizálta Sculley-t magát. Steve elbűvölő és rendkívül nyugodt volt, nem fogcsikorgató vagy agresszív. A két férfi végigsétált a Sculley házát körülvevő keskeny úton, épp úgy kanyargott, ahogy Steve megpróbálta elmagyarázni önmagát. Ő valóban csak a legjobbat akarta az Apple-nek, erősködött, és ha ez azt jelentette, hogy el kell hagynia a vállalatot, akkor legyen. Elviselte volna

bármilyen döntést hoz végül Sculley, de akart még egy esélyt, hogy a vállalatnál maradhasson, amit ő alapított.

A nem kimondottan harcias Sculley azt mondta, szívesen ad még egy esélyt Steve-nek, amennyiben hűségéről biztosítja őt, és elfogadja a cég szóvivői állását. Semmi gond, mondta Steve, ez volt, amit akart voltaképpen. Néhány órával később kezet ráztak és elváltak. Sculley abban a hitben volt, hogy egyezséget kötött a szerepről, amit Steve fog játszani az Apple-nél.

Steve nem tudta elhinni, hogy Sculley ilyen könnyen bedőlt neki. Mielőtt Mercedese elhagyta Sculley neo-tudor stílusú birtokát, már tervezte a végső merényletet ellene. Sculley gyenge ember volt, és nem lehetett rábízni a Steve Jobs által alapított cég irányítását. Steve tudta, gyorsan kell cselekednie.

Ezen a csodálatos háborús hősök emléknapi délutánon Steve hadnagyai összegyűltek, és összeesküvő módon megvitatták, miképp győzhetnék meg Mike Markkula-t, hogy Stevet kell megtartani a Macintosh-részleg főnökeként. Markkula egy csendes, szűkszavú, számító ember véget vetett az ünneplésnek. Láthatóan kényelmetlenül érezte magát, és beleegyezett, hogy végighallgatja a dolgozókat addig, amíg Steve nem mond semmit. Azt akarta tudni, amit a neki dolgozó emberek gondoltak. Meghallgatta, megköszönte az elmondottakat, és elment.

Sculley találkozott Jobs-sal az irodájában másnap korán reggel és elmondta neki, amit Markkula-tól hallott. Tudta, hogy Steve újra szervezkedik a háta mögött, még akkor is, ha néhány napja ígéretet tett. Sculley egyértelművé tette: Steve-nek mennie kell.

Azután Sculley személyesen felhívta az igazgatótanács tagjait és érdeklődött, hogy megkapja-e a támogatásukat Steve eltávolítására. Egytől egyig igent mondtak. Aznap este hét órakor Sculley otthonában hívta fel Steve-et és elmondta, hogy az Apple-nél töltött karrierjének vége van. Tovább haladt az újrászervezéssel és megváltak a szavazatai az igazgatóságban, hogy kivonja Steve-et minden hatályos szerepből az Apple-nél. Steve-nek lehetősége nyílt, hogy tovább maradjon, mint „terméklátnok”, ez a megállapodás elfogadható volt az olyan kemény lojálisoknak, mint az Apple

alelnöke Debi Coleman, de Steve többé nem volt felelős egyetlen részlegért sem.

Steve könnyek között hívta fel Bill Campbell-t és Mike Murray-t, hogy elújságotja a híreket. Kedd este volt, 1985. május 28. Murray felesége távbeszélgetést folytatott, mikor az váratlanul megszakadt. Azt mondta az operátornak: „remélem, fontos”, azután meghallotta Steve majdnem érzelmek nélküli hangját: „Az.” Odahívta a férjét a telefonhoz, és Steve elmondta neki: „Vége van. John és az igazgatóság kiszavazott az Apple-ből.” Mielőtt a korábbi értékesítési igazgató bármit mondhatott volna, Steve lerakta.

Murray visszahívta, de nem kapott választ. Annak ellenére, hogy éjjel tíz harminc volt, eléggé aggódott ahhoz, hogy elvezessen a házhoz és megbizonyosodjon afelől, hogy Steve nem csinált semmi örültséget. Az életművétől fosztották meg, Mike félt, hogy Steve öngyilkosságot fog elkövetni. Megérkezésekor a ház teljes sötétségbe burkolózott. Miután felmászott a Steve hálósobájához vezető külső lépcsőn, behatolt a nyitott ajtón, felfedezte az igazgatótanács elnökét a matracán fekvé a földön, teljesen egyedül. Csendesen leült mellé, átölelte barátját és korábbi társát. Mindketten sírtak és egy órán át ültek a sötétben, keveset beszélve Murray-vel, aki azt kérdezte, mivel vigasztalhatná. — „Mit mondhatnék?” A pirkadat óráira már meggyőződött arról, hogy Steve nem fejez be mindent ezen az estén, Murray kiosont a házból és hazaautózott.

Mikor Murray visszament másnap este, hogy ellenőrizze a helyzetet, Steve hangja visszatért. A következő délután Steve megjelent a munkahelyen, és azonnal felkereste Murray-t, hogy megvitassa, hogyan kéne viselnie magát. El kellene mennie? Harcolnia kellene? Fel kéne adnia és meghalni? Elkeseredett nyilvános nyilatkozatot kellene tennie? Murray azt mondta neki, hogy két opció lehetséges: választhatja a könnyebb utat, eltűnhet most és lehet elkeseredett, magyarázkodhat a sajtónak. Vagy választhatja a nehezebb utat, igazi vezető lesz, felülemelkedik mindezen, és távol tartja magát a rágalmaktól vagy az elkeseredettségtől. Murray unszolta, hogy jöjjön el a megbeszélésre, amit Sculley beütemezett másnapra, május 31-ére, Murray harmincadik születésnapjára, és biztosítsa támogatását az újraszervezéshez. Mutassa meg, hogy

mögötte áll. Mutassa meg, hogy a folytonos jelentéktelen civódások felett áll. Steve azt mondta, alszik rá egyet.

Az egész vállalatot érintő következő reggeli találkozón Murray örömmel látta, hogy Steve becsúszott az előadóterem hátsó sorába.

Nyilvánvalóan eldöntötte, hogy csapatjátékos lesz, még ha az ütközött is a legalapvetőbb ösztöneivel. A találkozó folytatódott, ám Sculley figyelmen kívül hagyta Jobs-ot. Bemutatta új csapatának az összes kulcsfontosságú tagját, beleértve Gassée-t és Coleman-t, de senki mást a Macintosh-részlegből. Mikor bemutatta a szervezési táblázatot, egy név feltűnően hiányzott. Nem tett említést a cég a Macintosh-részleg korábbi vezetőjéről, társalapítójáról, terméklátnokjáról, első emberéről és hittérítőjéről. John Sculley és az új Apple Computer számára Steve Jobs nem létezett.

Még egyszer utoljára Steve elment az irodájába a Bandley 3 sarkán — az épületbe, amit a célből építtetett, hogy teret adjon a Macintosh csapat-szupersztárjainak. Néhány perccel később kisétált a Mercedeséhez és elhajtott.

Június 1-jén, szombat reggel a San Jose Mercury News címlapján a következő főcím jelent meg: „Lefokozták az Apple-társalapító Jobs-ot.” A sztorit ugyancsak a címlapon közölte a San Francisco Chronicle és az Examiner is. Az Egyesült Államok maradék részén is megjelent bukásának története, de csak a belső oldalakon vagy az üzleti mellékletben.

Steve bekapcsolta az üzenetrögzítőjét, és a napot a hívók hangjának hallgatásával töltötte, mivel a telefon folyamatosan csörgött. Kikerülte a riportereket és a kiadókat, és csak néhány baráttal és családtaggal beszélt. Leszállt az éj és a ház sötétjében Bob Dylan-t hallgatott.

1985-ig mindenét az Apple-nek és az általa gyártott számítógépeknek szentelte, és nem készült csendesen meghúzódni a háttérben. Steve egy harcos, egy versenytárs volt, aki hitt abban, hogy jobban tudta mindenki másnál, mi a jobb. Egy héten keresztül merengett és mérlegelte a lehetőségeket. Majd összepakolta a bőröndjét, és elcsípett egy járatot Párizsba, hogy megkezdjen egy hosszú ütemezésű üzleti kéjutazást. Körbeutazta egész Európát a

Macintosh Office-szal és továbbutazását tervezte Oroszországba, hogy támogassa az Apple II-t, amit mostanában hagytak jóvá a Vasfüggöny mögött. A munkában vigaszt talált.

Párizsból, miután megtette az ő részét, a Firenzén kívüli Toszkán hegyek felé vette az irányt Közép-Olaszországba, vett egy hálósákot és egy biciklit, és a csillagok alatt kempingezett egy gyümölcsöskertben San Gimignano-ban, egy középkori falucskában. Senki sem ismerte fel, ahogy keresztülbiciklizett az olasz hegyi városkákön. Ahogy a sorsát mérlegelte, annak ellenére, hogy nem fogadta el, egyre kedvetlenebb lett.

Késő júniusban Svédországban járt, még mindig megpróbálta a legjobbat tenni a vállalatnak. A hangulata egy kicsit javult. „A dolgok nem mindig úgy történnek, ahogy én akarom” — nyilatkozta egy svéd újságírónak. — „Ahogy Mick Jagger énekelt: »nem kaphatod meg mindig azt, amit akarsz, néha azt kapod, amire szükséged van.«„

„Öt évvel ezelőtt ez zavart volna. Most hátradőltem és azt gondoltam, lehet valami igazság benne. Henry Fordnak is volt pár nehéz negyedéve az 1920-as években.”

„Nem vagyok egy hatalomorientált ember. Nagy gondot fordítok az Apple-re. Felnőtt életem legnagyobb részét nagyszerű termékek előállításával és egy vállalat felépítésével töltöttem. Tehát szándékomban áll megadni továbbra is az Apple-nek, amit tudok. Ha ez padlósöprést jelent, akkor fel fogom söpörni a padlót. Ha ez vécépucolást jelent, akkor ki fogom pucolni a vécét.”

Nehezen fegyelmezte magát. — „Woz az évek alatt nem sokat csinált” — mondta az Apple újonnan induló kulcsfiguráiról feltett kérdésre adott válaszában. „Andy Hertzfeld folyton panaszkodik. Akárhogy is, vissza fog térni. Amit én tettem a Macintosh csapattal, az az volt, hogy elismertem a munkájukat: Nem vagyok biztos benne, hogy jó volt. Talán hibáztam. Jó elképzelés volt, de kissé messzire ment.”

Steve Jobs maga alatt volt, de nem kint. Folytatta a beszélgetést a csapatáról, de inkább egy önmagáról szóló leírást adott: „Sok minden járt a fejükben. Néhány embernek nehéz volt megemészteni a történeteket. Nagyon erősen kell bíznod a belső

értékeidben — amik valóban fontosak neked. Amikor gyorsan történnek a dolgok, nincs időd. Össze tudja zavarni a fejed.”

Július 4-én Steve Oroszországban volt, de késznek érezte magát a visszatérésre Cupertino-ba. El akarta simítani a nézeteltéréseit Sculley-val, és felvenni az új munkát, legyen az bármi. Mikor július közepén visszaérkezett az Apple-höz, úgy találta, a cég nem akarja őt.

— „Arra kértek, költözzek ki az irodámból” — magyarázta. — „Kibéreltek egy kis épületet az utca túloldalán, távol a legtöbb Apple-épülettől. A Szibéria gúnynévvel illették.”

„Így elköltöztem az utca túloldalára, és meggyőződtem róla, hogy minden vezető ismeri az otthoni számom. Tudtam, hogy Johnnak megvan és személyesen felhívtam a többieket és megbizonyosodtam róla, hogy megvan nekik, és elmondtam, hogy hasznos akarok lenni, ahogyan csak tudok, és megkértem őket, hogy hívjanak, ha bármiben tudok segíteni.”

„Több alkalommal megtettem, és úgy határoztam, ez mentálisan egészségtelen, így abbahagytam. Tudod, nem volt ott igazán senki, aki hiányolt.”

Egy ember igen — a még mindig hűséges korábbi Macintosh értékesítési igazgató, Mike Murray. Odaköltözött a Steve melletti irodába. Egy nap Murray összeszedte a dolgait és csatlakozott Steve-hez egy üres irodában. Egy hétig senki sem hiányolta. Az újrászervezésben végzett munka, amit egy héttel korábban a lojális helyettes ígért, hirtelen elpárolgott. Sculley új talpnyalói úgy érezték, Murray-ben nem lehet bízni — túl közel állt Steve-hez. Mindazonáltal, az örök szlogenes új szókapcsolatot alkotott „One Apple” (Egy Apple), ez volt az utolsó erőfeszítése, amivel az új vezetést támogatta. Sculley ezt a szlogent üvöltözte ezen a nyáron és elbukott, mikor cégelnökként vissza akarta szerezni az Apple II testületét és megnyerni magának a maradék Macintosh-partizánt. Minden alkalommal, mikor ezt hallotta, Mike nevetett a helyzet ironikusságán. (Murray végül elment, és csatlakozott a fő rivális Microsofthoz.)

Még mindig az igazgatóság elnökeként, Steve elutasította az együttműködést és a háza felújítási munkáinak ellenőrzésére

összpontosította a figyelmét. Majd eldöntötte, hogy új dimenziókat akar meghódítani — az űrt — és megkérdezte a NASA-t, utazhatna-e egy űrsiklóval. Úgy találta, hogy a „globális látomás” nem üti meg a mértéket a kormánnyal. Elutasították. Inkább Christa McAuliffet, egy általános iskolai tanárt választottak.

Az Apple-részvény folyamatosan csökkent, végül alacsonyabbra zuhant, mint 15 dollár. Majd a június 28-ai negyedév végén a vállalat bejelentette az első maradandó veszteséget: 17,2 millió dollárt, az eladások 11 százalékos visszaesésével az egy évvel korábbi azonos negyedévhez képest. Ez fájt, és Steve elkezdte magát hibáztatni a vállalat által átélt nehézségekért. Mégis néhány nappal később, Steve még jobban megdöbbsent a magyarázaton, amit Sculley az elemzők bizonyítékairól adott a vállalat negyedévi találkozóján, vázolja az Apple legújabb eredményeit és jövőbeli terveit. — „Nincs szerepe Steve Jobs-nak a vállalat működésében” — mondta Sculley a zárt megbeszélésen „sem most, sem a jövőben.” A kijelentés azonnal kiszivárgott a sajtóhoz, és pár nappal később Sculley megerősítette azt egy csapat őt kérdező riporternek, amikor beszállt a limuzinjába. Steve megtántorodott.

— „Talán olyan, mintha valaki gyomorszájba vágna” — magyarázta Steve, megpróbálva leírni mit érez. — „Kinyomja a szuszt belőled és nem kapsz levegőt. Ha nyugodt vagy, akkor újra tudsz lélegezni. De én sok hosszú erdei sétát tettem és nem igazán beszéltem sok emberrel.”

Néhány nappal később, elhatározta, hogy kicsit több mint tíz százalékát eladja az Apple részvényeinek — 850 000 ami a maximum negyedévi engedélyezett eladás volt az SEC szabályai alapján. Az eladás 11 millió dollár tiszta hasznot hozott neki és megszüntette a híreszteléseket a forgótőke áttételes kivásárlásáról, ami akkor terjedt el, amikor május végén felhívta Morgan Stanley-t a lépésével kapcsolatban. Ő csak ki akart szállni, és az alapító részvényesek eladási szabályai olyanok voltak, hogy darabonként kellett felszámolni a részvényeit — még mindig hatmillió részvénye volt, ami körülbelül 90 milliót ért, még a nyomott áron is. Ennek ellenére az eladás híre vad hullámokat kavart. Kevés ember fogadta el a harmincéves Jobs-tól, hogy csendben elfogadja az elbocsátását. Feltevések kaptak szárnyra Steve-ről, hogy a felszabadított tőkét

befektetési alapnak szánja, új karrierbe kezd, mint kockázati tőkebefektető, vagy akár új, másféle vállalatot indít. Ismert volt, hogy figyelemmel kísérte a George Lucas-birodalom számítógépes grafikai részlegét hónapokkal a végső újraszervezés előtt. Most birtokában volt egy sakkjátszma kezdő lépése, de mire használja?

A válaszra nem kellett sokáig várni. A rendelkezésére álló időben szerződtetett egy politikai tanácsadó céget, hogy a segítségével utat törjön a politikába. Ez ugyanaz a csapat volt, amelyik a néhai példaképével és zen buddhista tanítványtársával, a korábbi kaliforniai kormányzóval, Jerry Brown-nal dolgozott. De Steve sohasem szavazott vagy tartozott egy politikai párthoz sem. A csapat kétségkívül elárulta neki, hogy megszerezni egy választókerületet nehéz lesz. Megpróbált más lehetőségek után nézni.

— „Úgy hiszem új, innovatív termékek megalkotásában vagyok a legjobb. Ezt élvezem.” — mondta később ezen a nyáron, végül megértette azt, amit a körülötte lévők évek óta mondtak, — „Élvezem a közös munkát egy kis csoportnyi tehetséges emberrel, ebben vagyok a legjobb. Így tettem az Apple II-vel és a Macintosh-sal is.

Egy nap elővettem egy darab papírt, és leírtam azokat a dolgokat, amik a legjobban érdekelnek, amire személyesen a legbüszkébb voltam az Apple-nél töltött tíz év alatt. Ez nyilvánvalóan az Apple II és a Macintosh megalkotása volt. De ezeken kívül az a dolog, ami valóban érdekelt, hogy segítettem elindítani az Apple Oktatási Alapítványt. Előálltam ezzel az örült ötlettel, ami »A gyerekek nem várhatnak« nevű programmá vált, amiben megpróbáltunk számítógépet ajándékozni minden oktatási intézménybe Amerikában és azzal végződött, hogy adtunk egyet minden iskolának, körülbelül tízezer számítógépet Kaliforniában.

Összekötöttem a kettőt, tehetséges emberek kis csoportja dolgozott, hogy áttörést érjenek el a termékekben és az oktatásban egyaránt.”

Ezen a nyáron Steve sok időt töltött a Stanford Egyetem félig kihalt egyetemvárosában és az azt körülvevő dimbes-dombos hegyeken vándorolva, választ keresve a kérdésre, ami folyamatosan kísértette őt. Ott mindig otthon érezte magát, amióta fiatal

gimnazistaként a kávézóban lógott, majd a fizikaosztály előadásait látogatta, eljárt a barkács számítógépes találkozókra, és később az üzleti tagozatos tanulóknak tartott előadásokat. Az Apple számos Macintosh-reklámfilmét fényképezett az egyetemváros eukaliptuszfasorral szegélyezett fedett sétánya és a bicikliútja mentén. Steve és Sculley ott pózolt a boldog időkben. A Stanford valami különlegeset jelentett az egyetemről kimaradt high-tech prédikátornak.

Bevette magát a könyvtárba, és elkezdett elmélyedni a biokémia világában és a DNS-kutatásban. Megpróbálta megérteni a San Franciscó-i öböl területének különféle gyorsan növekvő iparágait. Találkozott Paul Berggel, az egyik stanfordi Nobel-díjas biokémikussal, egy, a francia elnöknek, Francois Mitterrandnak rendezett vacsorán. Felhívta és meginvitálta egy ebédre, hogy feltegyen neki néhány kérdést. Egy teljes vacsora idejéig végigbeszélték Berggel azon az estén a Stanfordhoz közeli kávézóban.

„Megmutatta, hogy működik a génszövet” — mondta Steve. — „Valójában igen lényegre törő és precíz munka. Érezhetően sokban hasonlított néhány fogalma a számítógép tudományban használtakhoz.

Elmagyarázta, hogyan végeznek kísérleteket egy tiszta laboratóriumban, és hogy egy vagy két hétig tart a folyamat. Megkérdeztem, hogy miért nem szimulálják számítógépeken? Nemcsak lehetővé tenné, hogy gyorsabban folytassák a kísérleteket, de egy napon majd minden friss mikrobiológiai hallgató az országban tudna játszani Paul Berg újraegyesítő szoftverével. Felcsillantak a szemei.”

Berg a maga részéről egy kicsit másképp emlékezett a beszélgetésre, Steve volt, akinek felcsillantak a szemei. A tudós elmagyarázta a fiatal vállalkozónak, hogy a számítógépek, amik ilyen szimulációkat futtatnak, jelenleg nagyon drágák és a szoftvereik kezdetlegesek. — „Hirtelen izgalomba hozta a lehetőség” — emlékezett vissza Berg. — „Gondolatban már belekezdett egy új vállalatba. Fiatal és gazdag volt, és találnia kellett valami elfoglaltságot az élete további részére. Inkább ez volt a találkozó tapasztalata.”

Sok idő eltelt, mióta Steve olyan energiát érzett magában, mint amit a kék dobozokkal, az Apple I és II-vel, a korai Lisával és a Macintosh-sal tapasztalt. Lehetőségekkel a látóhatáron újra ihletet kapott. Ez egy új termék volt, egy új gép. Egy bimbózó szerelem. Új remény csillant fel.

Ahogy Steve egyre inkább felizgult az új, egyetemi piacra szánt számítógép tervezése kapcsán, késő augusztusban valami történt az Apple-nél, ami kikristályosította, mi lesz az új tervének a formációja. Gassée eltörölte a zöldfülű Big Mac számítógép ötletét a sokkal kevésbé ambiciózus Little Big Mac érdekében. Mikor átvette a Macintosh-részleget ez év nyarán, Gassée kiterjesztette a fejlesztőprogramot egy kibővített átmeneti Mac változatra, ami részben a felhagyott számítógép tervein alapult és annak mérnöki csapatára épített. Little Big Mac kódnéven futott, megtartva a Macintosh alapdízajnját, egy erősebb chipre, a Motorola 68020-ra építve.

Ez éles ellentétben állt a Big Mac-vel, ami egy rendkívül erős gép volt, és egyedi chipkészletre épült. Utóbbi modell Jonathon fedőnéven futott, és Rich Page, a Lisa egyik főtervezője alkotta meg. Mikor Gassée leállította a Big Mac-et, Page bosszankodott. Azzal fenyegetőzött, hogy elhagyja az Apple-t közeli barátjával Bud Tribble-lel, az eredeti Macintosh szoftver vezető-tervezőjével, aki visszatért az orvosi iskolából, és újra a Macintosh szoftver fejlesztői gárdáját erősítette.

Tribble volt az első ember, aki eszébe jutott Steve-nek, ahogy az új vállalkozását tervezte. A Munka Ünnepeinek hétvégéje után, szeptember elején, Steve felvetette az új vállalat tervét a barátságos menedzsernek és felbátorodott attól, hogy Tribble érdekesnek találta az ötleteit. Megbeszéltek a „3M” gépek gondolatát, amelyek az egyetemek jövőbeli számítógépei lennének: jól fejlett munkaállomások egymillió pixeles felbontású képernyővel, egymillió byte-os főmemóriával, és percenként egymillió utasítást feldolgozó képességgel — innen a három „M”-es jelölés. Ez lett volna a jövő munkaállomásának alapja, és bár hasonló kaliberű gépek elérhetőek voltak az olyan gyártóktól, mint az IBM, azok akkor darabonként 10 000 dollárnál többbe kerültek, sokkal többbe, mint a megcélzott 3 000 dollár, amit az egyetemek hajlandók lettek volna kifizetni,

Tribble tisztában volt vele, kik képesek ilyen gépet építeni. Ajánlott pár embert az Apple-nél, akik talán hajlandóak segíteni az indulásnál, beleértve Page-t és George Crow-t, egy analóg mérnököt, aki az eredeti Macintosh-csapat tagja volt. Steve ajánlotta még Susan Barnes-t, a Macintosh számvevőjét a gazdasági ügyintézésre, és Dan'l Lewin-t, a sikeres Apple Egyetemi Konzorciumának építészét, akit előléptettek reklámmenedzsernek az újraszervezés alatt. Mikor Steve ajánlatot tett nekik, mind beleegyeztek, hogy csatlakoznak hozzá. A legihletettebb és legmeggyőzőbb hangulatban volt, ahogy álmait szövögette az új tervéről. Egy csapat olyan emberhez beszélt, akik sosem tartoztak a Macintosh-projekt szívébe — alapvetően igen, de nem, mint kulcsfontosságú szupersztárok. Mind egyéniségek voltak, akik — mint Steve — egy újabb esély után kutattak, hogy valami nagyot alkossanak, most a nevük összekapcsolódott ezzel a művel, és az Apple soha többé nem tűnt olyan helynek, ahol ezt megtehették.

Ahogy Tribble mondta: „Mindenki benne akart lenni az indulásban.” Igazi ősrobbanás lett volna, amely visszavitte volna őket az Apple kezdetéhez. Az útirányt Steve rajzolta fel. Hogyan bukhatnának el? Egy éjjel alatt megszületett a cég kernelje.

— „Nincs üzleti tervünk. Nem csináltunk még semmit” — mondta Steve néhány nappal később, mikor a tervek nyilvánosságra kerültek. — „Most azt mondhatjátok, hogy mind örültek vagyunk. De ismerjük egymást már négy éve. És hihetetlenül bízunk egymás képességeiben és zsenialitásában, ahogy egymásban is. Egyetlen vágyunk egy kis vállalat, aminek mi irányítjuk a sorsát és örömmel teli hely a munkához.”

Ezzel Steve felismerte, hogy jobb, ha beszámol az Apple-nek az új vállalatról. Egy igazgatósági ülés volt beütemezve szeptember 12-ére, és bár nem vett részt rajta hónapok óta, mint elnök még mindig jogosult volt a jelenlésre. Amint a találkozót rendre összehívták, tömören elmagyarázta, hogy sokat gondolkodott a nyáron és több következtetésre jutott. Habár senki sem rögzítette a beszédet, mikor néhány nappal később Steve a motivációit magyarázta a Newsweek-nek, úgy hangzott, mint a beszéd, amit korábban adott:

Én személyesen, uraim, dolgokat akarok építeni. Harmincéves vagyok. Nem vagyok kész rá, hogy szorgalmas tudós legyek. Három professzori felkérést kaptam a nyáron, és elmondtam minden egyetemnek, hogy úgy gondolom, borzasztó professzor lennék.

Amiben a legjobb vagyok, az az, hogy találok egy csapat tehetséges embert és dolgokat készítek velük. Tisztelem az irányt, ami felé az Apple halad. De nekem személy szerint, mint tudják, alkotnom kell. És ha nincs elég hely nekem ott az alkotásra, akkor azt fogom tenni, amit ezelőtt csináltam. Létre fogom hozni a saját helyem. Tudják, ezt tettem egy garázsban, mikor az Apple indult, és egy metaforikus garázsban dolgoztam, mikor a Mac indult.

Segítettem elvezetni az Apple-t egy garázstól egy másfél milliárdos vállalattig. Egy csomó nehézséggel, kevés forrással, de biztos elképzeléssel és kitartással került a vízió munka útján megvalósításra. Talán nem én vagyok a legalkalmasabb ember a világon, hogy egy öt- vagy tízmilliárd dolláros vállalattá alakuláshoz irányítsam a céget, amit a sorsának hiszek. És így nincs semmiféle kirívó igényem, hogy bizonyítsak valamit magamnak vagy másnak. Ez volt a tíz legjobb év az életemben, és nem bánok semmit sem. Tovább akarom élni az életem.

Phil Schlein úgy emlékszik, ez egy volt Steve legjobb pillanatai közül, úgy látta, a karizmatikus fiatalember megingatta a korábban igencsak szkeptikus igazgatóságot. Ha az igazgatóság sírásra hajlamos lett volna, nem maradt volna szem szárazon a teremben.

Steve búcsúbeszédet mondott, és csodás előadás volt. Majd folytatta az épp induló vállalat terveinek a leírásával és biztosította őket, hogy nem áll szándékában elvinni bármely Apple-technológiát vagy szabadalmazott ötletet. Megemlítette, hogy el fog hívni néhány embert a vállalattól, de ezzel semmi esetre sem zavarja meg a működést, vagy töri meg a termékek fejlesztését, amin dolgoznak — akárhogy is, olyan emberek lesznek, akik már lélekben elmentek.

Felajánlotta a lemondását az elnöki székről, amennyiben az igazgatóság úgy gondolja, hogy az új vállalat konkurál az Apple-lel.

Az igazgatóság tagjai megkérték Steve-et, fáradjon ki, amíg megvitatják a döntésüket. Értékeltek a nyíltságát, és szerencsére hajlandóak voltak megengedni neki, hogy tovább vigye a kivitelezését egy gyakorlatilag Apple-szerű munkaállomásnak. Ez lehetett a csúcs Macintosh-munkaállomás az oktatási piacra, egy terv, ami úgy tűnt, tökéletesen illett hozzá, és minden bizonnyal az Apple érdekeit is szolgálta. Néhány perccel később visszahívták, Sculley nagyon barátságosan elmondta, hogy az Apple szerint mindez egy csodálatos ötletnek hangzik. Érdeklődtek az új vállalat 10 százalékának megvásárlása felől, mialatt megtartanák őt az igazgatótanácsban, habár nem mint elnök. Mike Markkula csatlakozott, és felvetette, hogy Steve-nek és Sculley-nak meg kellene beszélnie a továbbiakat a következő héten. Sculley és az Apple ügyvédje találtak egy időpontot a Steve-vel való találkozásra. Tapsvihar közepette a megbeszélést berekesztették.

Ezen az éjszakán Steve házában az új csoport első alkalommal találkozott mint kollégák, egy fa alatt ülve a hátsó udvarban. Steve elmondta, mi történt az ülésteremben. A csapat tagjai úgy határoztak, nem akarják húzni a dolgokat. Azonnal el akarták mondani a neveiket Sculley-nak, és korrekten elválni. — „Elhatároztuk, hogy elvágjuk a köldökzsinórt és csoportosan megyünk, nem pedig egymás után” — mondta Susan Barnes. Továbbá teljesen el akarták vágni a köteléket az Apple-lel. Nem akartak semmilyen befektetést a vállalattól.

Steve hajnalig fenn volt. Nem tudott aludni ezen az éjszakán. Beszállt a kocsijába és Cupertino felé vette az irányt. Sculley 7:25-kor jelent meg ezen a reggelen, szeptember 13-án pénteken, és azonnal összetalálkozott az igazgatóság elnökével, aki egy fotelban ült az irodája előtt. Steve elmondta neki, hogy a csapat úgy határozott, a legjobb mindent hátrahagyni, és kezébe adta a nevek kézzel írt listáját. Sculley átfutotta, egy percig nem mondott semmit, majd rákérdezett a másik két témára, amiről az igazgatóság érdeklődött: a befektetésről a vállalatba és Steve helyéről az igazgatóságban. Steve elmondta, hogy mind kellemetlenül érezték magukat, amiért 10 százalékát a vállalatnak rá kellene bízniuk az Apple-re, és hogy nem

áll szándékában a vezérkarban maradni. Ezzel kezét fogták, és Sculley kifejezte reményét, hogy a jövőben még tudnak együtt dolgozni. Steve felbátorodott, és érezte, barátságosan tudtak elválni.

Habár Sculley nem mutatta zavartságát Steve-nek, azt állította „teljesen megdöbbsentem, mikor Steve besétált és kezembe adta a listát.” A vállalat elnöke úgy érezte, hogy „a vezérkart megtévesztették. Azt mondta, olyan alacsony szinten álló embereket visz el, akik semmilyen Apple által fontosnak tartott dologban nem vettek részt.” Ehelyett ott volt a két tapasztalt mérnök: Page, egy Apple Társnak kinevezett szakember, a vállalat leg tiszteletre méltóbb tudósa; és Crow, a vezető villamosmérnök. Valamint két kulcsfontosságú menedzser is a listán volt: Tribble teljes egészében betöltötte a szoftverfejlesztő menedzseri szerepét a vállalat Macintosh-részlegének, és Lewin volt az iskolai és felsőoktatási marketingvezető, mely piac az egyetlen világos pont volt az Apple siralmas gazdasági helyzetében a negyedév alatt. Mikor ezen a reggelen Sculley kijött az igazgatósági ülésről, az Apple állásfoglalása megváltozott.

„Az igazgatótanács megdöbbsent és megbotránkozott a történeteken. Fogalmam sem volt róla, hogy Steve céget alapított” — mondta Bill Campbell, a marketing- és eladási osztály vezető-alelnöke. „Azoknak az embereknek az elvesztése egy igazi csapás volt a cégnek. De az igazgatótanács elnökének elvesztése kimondottan sokkolóan hatott. Jó negyedévünk volt; a szervezet összeállt az újrászervezés után. Ezek a hírek súlyos nyugtalanítást eredményeztek az Apple-nél, és ennél kevésbé semmit sem akart az igazgatótanács.”

Campbell társa az operatív feladatok terén, Del Yokam feldühödött és pert emlegetett. — „Egészen meglepődtem azon, hogy mindezt azalatt tette meg, hogy az igazgatótanács elnök volt, továbbá nyugtalanított volna, ha belevág az üzletbe, ami az Apple versenytársa lehet.” Jean-Louis Gassée, Sculley technológiai vezetője még dühösebb volt, és nem tudta megfékezni gall vérmezsékletét. Késő délután, a Macintosh új termékfejlesztő csoportjának ülésén kétszáz ember előtt átkozta Steve-et és az összeesküvőket.

A kijózanodott Sculley telefonon értesítette a vezérkart Steve terveiről és az őt „árulót”, minthogy az Apple-höz tartoztak, megkísérelték feltűnés nélkül eltávolítani a köreiből a biztonsági őrökkel, akik lezárták az irodáikat ezen a pénteken. Az előző napi megbeszélésen Steve jelezte, hogy ez még egy ködös vállalkozás, de azzal, hogy a következő reggel bemutatta a neveket, épp az ellenkezőjét bizonyította. A merénylet, hogy kinézte magának a vállalat legerősebb piacát, az oktatást, Lewin elpártolása, jelentős elégedetlenséget eredményezett. Az a tény, hogy mindezt úgy kezdte el szervezni, hogy még az Apple igazgatótanácsának elnöke volt, erős jogi talajt biztosított az Apple számára Steve és új cége ellen.

Szeptember 13-ára, péntek délre a cég felbolydult. Steve új vállalatának híre futótűzként terjedt szét Cupertino-ban, az Apple megdöbbsent. Csapatlálkozókat tartottak a vállalatban mindenhol, és a hírek eljutottak az alkalmazottakhoz. A Fekete Péntek (Black Friday) gyorsan összekapcsolódott a Fekete Szerdával (Black Wednesday) — Scotty tömeges elbocsátása négy és fél évvel korábban — a vállalat mondavilágában. Megbotránkozás és aggodalom övezte a tényt, hogy a vállalat látnoka elhagyta a hajót. És a Macintosh-csapatban, számos eredeti Mac-csapattag csalódott, amiért Steve mellőzte őket az új csapat kiválasztásánál. Ha nem lett volna, a legtöbbjük már rég elment volna.

Sürgős vezérkari értekezletet tartottak telefonon a hétvégén, és a vállalat bizonytalan volt a további lépések meghatározásában. Szombaton a hírek felkerültek a San Jose Mercury News címlapjára, és ez alkalommal ez volt címlapon az egész országban is.

Mike Markkula, a Steve-nél nagyobb részvénytulajdonos nyilatkozatot tett egy hétfő reggeli megbeszélés után: „A vezetőség úgy értelmezte, hogy az esemény szöges ellentétben áll Steve előző napi bejelentésével, és megkezdődött a kiértékelése, ami jelenleg is folyamatban van.” A hallgatag alelnök még mindig visszautasította a személyes találkozást a sajtóval. — „Megvizsgáljuk, milyen lehetséges intézkedéseket kell tennünk az Apple-technológia és tőke védelmének biztosítására.”

Steve egész hétvégén át hallgatott. Nem válaszolt a riporterek telefonjaira, amíg nem hallott a Markkula által tett nyilatkozatról. Itt

volt az ideje, hogy átvegye az irányítást a nyilvánosság apparátusa felett, amivel ügyesen megtanult játszani az évek alatt,

1985. szeptember 17-én, egy kedd este, amint a nap igencsak drámai fényel lenyugodott, Steve Jobs, az Apple Computer harmincéves társalapítója és állandó látnoka, s tíz éve az első világméretű hittérítője az eljövendő személyi számítógép kornak, egy teljes mértékben mitikus amerikai figura, beadta a felmondó levelét a vállalatnak, amit ő alapított. Az általa verejtékkal és dédelgetéssel életre keltett Macintosh számítógépen fogalmazta meg, és a LaserPrinteren nyomtatta ki, amiért agresszívan síkra szállt korábban, levezetett öt kilométert az alapító társa, Armas Clifford (Mike) Markkula Woodside-hoz közeli házáig, hogy a kezébe adja a felmondást. Az Egyesült Államok üzleti történelmének egy emlékezetes fejezete zárult le.

Kedves Mike!

A ma reggeli újságok azt sugalmazták, hogy az Apple fontolóra veszi az eltávolításomat az elnöki székéből. Nem ismerem a hírek forrását, de egyaránt félrevezetik a nyilvánosságot és tisztességtelenek velem szemben.

Visszaemlékezhetsz, hogy az utolsó keddi igazgatósági ülésen bejelentettem, hogy egy új vállalat indítása mellett döntöttem, és felajánlottam a lemondásomat az elnöki székről.

A vezetőség visszautasította a felmondásom elfogadását és megkértek, halasszuk el egy hétig. Beleegyeztem, az igazgatóság elismeréssel adózott az új vállalat tervének és utalást tettek az Apple esetleges befektetésére. Pénteken, miután elmondtam John-nak kik csatlakoznának hozzám, biztosított, hogy a vállalat hajlandó tárgyalni a lehetséges együttműködésről az Apple és az új vállalatom között.

Utólagosan úgy tűnt, a Cég egy ellenséges pozíciót vett fel irányomba és az új vállalat irányába. Ennél fogva ragaszkodom a felmondásom azonnali elfogadásához. Szeretném, hogy ez érezhetően minden nyilatkozatban

megjelenjen, a Cégnak tisztáznia kell, hogy én voltam, aki lemondott az elnöki székről.

Egyszerre érzem magam szomorúnak és zavarodottnak a vezetés viselkedése miatt ebben az ügyben, ami nekem úgy tűnik, ellentétes az Apple legfőbb érdekeivel. Azok az érdekek súlyos dolgokkal tartoztak nekem, az Apple-lel való múltbéli kapcsolatam és az alapvetően megmaradt befektetés miatt egyaránt.

Ugyancsak remélem, hogy a nyugodt hangok hallhatók már a Cégen belül. Néhány vállalati képviselő azt mondta, félnek, hogy használni fogom az Apple szabadalmaztatott technológiáját az új vállalkozásomban. Nincs semmi alapja az ilyen nyugtalankodásnak. Ha ez az aggodalom lenne a valódi eredete az Apple ellenségeskedésének a vállalattal szemben, meg tudom nyugtatni őket.

Mint tudod, a vállalat nemrégiben zajlott újraszervezése munka nélkül hagyott engem és megtagadta a hozzáférést még a szokásos vezetési jelentésekhez is. Csupán 30 vagyok, és még mindig alkotni és teljesíteni akarok.

Azután amit együtt tettünk, kívánom, az elválásunk egyaránt legyen barátságos és méltóságteljes.

Őszinte híved,

Steven P. Jobs

Majd, a házánál összegyűlt sajtósok előtt Steve felégetett minden hidat. A szerelmi viszonynak vége szakadt. Valamiféle makacs és erőszakos őszinteséggel fordult a jövő felé, ami mérhetetlenül lenyűgöző volt.

Az elválást romantikus, szinte melodramatikus kifejezésekkel írta le, ami sértett félként festette le őt. — „A szívem örökké ott marad” — mondta az Apple-re vonatkozóan. — „Kapcsolatom a vállalattal olyan, mint egy első szerelem. Örökké úgy emlékszem majd az Apple-re, mint ahogy minden férfi emlékszik az első nőre, akibe beleszeretett.

Nekem, az Apple az ott dolgozó emberek lelkében, a filozófiában és a célokban él, amivel hozzájárulnak az üzletükhöz. Ha az Apple olyan helyé válik, ahol a számítógépek árucikkek, ahol eltűnik a romantika, és ahol az emberek elfelejtik, hogy a számítógépek a leghihetlenebb találmányok, amiket ember valaha feltalált, úgy fogom érezni elvesztettem az Apple-t.

De ha én egymillió mérföldre vagyok, és azok az emberek még mindig ugyanazokat a dolgokat érzik és még mindig a következő nagyszerű személyi számítógép megalkotásán dolgoznak, akkor úgy fogom érezni, a génjeim még ott vannak.”

Néhány nappal később Steve bejelentette, hogy lefoglalt egy nevet az új vállalatnak. NeXT-nek nevezte el és nekilátott a papírmunkának, hogy bejegyeztesse. Egy héten át az Apple és Steve ügyvédjei megpróbáltak megegyezni néhány megállapodásban, ami mindannyiuknak megfelelt: ha nem békésnek, de legalább alkalmasnak mondható. Miközben Steve hajlandó volt megállapodni az Apple-nél dolgozók szerződtésére, nem volt hajlandó beleegyezni a kikötésbe, miszerint az új termékei nem lesznek versenytársai sem az Apple jelenlegi, sem a jövőbeli gépeinek.

A következő hét elején úgy tűnt, a vállalat egy kis génmódosítást végzett magán. Az 1985. szeptember 23-i napon az Apple Computer keresetet nyújtott be a Santa Clara Megyei Bíróságon Steve és Rich Page ellen, azt állítva, hogy „aljas cselszövésbe” kezdtek, felhasználva a vállalat kutatásait az új vállalkozásukban, a kutatást, aminek Steve az igazgatótanács elnökeként részese volt, majd céljaiknak megfelelően becsapták a vállalat vezetését. A keresettel végleges lett az elszakadás. A vádemelés miatt Steve feldühödött és visszament a sajtóhoz, ahol újból fenségesen bántak vele.

— „Mikor valaki nyilvánosan tolvajnak nevez, válaszolnod kell. Nagyon meglepett, hogy az Apple beperelt. Egy egész hetet az Apple ügyvédjeivel töltöttünk, megmutatva nekik, hogy nincs szándékunkban elvenni vagy használni az Apple bizalmas információit vagy a szabadalmaztatott technológiát az új vállalkozásunkban.

Az ilyenek pokolra való és nem segít sem az Apple-nek, sem az alkalmazottaknak. Nem akarunk belekeveredni egy igazságtalan perbe. Mi csak fel akarjuk építeni a saját vállalatunkat és feltalálni valami újat.” A folytatásban elmagyarázta, hogy az Apple keresete azon az általa tett kijelentésen alapult, miszerint „nem használhatom a ravaszágomat soha többé az életemben.” Steve szerint ez az érvelés „furcsának tűnt”.

Egy csodás zárómondatot fejezte be: „Nehéz elhinnem, hogy egy kétmilliárdos vállalat négyezer-háromszáznál több alkalmazottal nem tudott versenyre kelni hat farmeres sráccal.”

Ezzel, mint Steve búcsútalálataival ő és az új csapat elindult egyetemeket látogatni keresztül az országon, próbálták kitalálni, mit kellene beépíteniük az új gépekbe. A per jogi csatározássá fajult, egymásnak feszülő tanúvallomásokkal, míg végül az 1985-ös utolsó negyedév rekordbevételei mellett az Apple szépen csendben elsüllyesztette az ügyet. A cég végül ki tudta csikarni akaratát: a megegyezés részeként a NeXT arra lett kötelezve, hogy bemutassa az Apple-nek jövőbeli termékei terjesztés előtti verzióit, így a vállalat gondoskodott arról, hogy nem sértették meg a szabadalmaztatott titkokat és eljárásokat. De a kapcsolatnak vége volt. Kilépését követően Steve eladta a legtöbb értékpapírját, és 1986. elején teljesen felszámolta az Apple-ben lévő vagyonát — csak egy részvényt őrzött meg, mint mondta azért, hogy továbbra is megkapja a vállalat éves beszámolóit.

Sok nyert csata után Steve elvesztett egy nagyot. Ám ezúttal ez nem csak egy csata volt. Most elvesztette a háborút.

Második rész

Új kezdetek

5. A következő lépés a NeXT

Mennyit kérsz?

Ross Perot egyetlen kérdése, amikor meghallotta, hogy Steve Jobs új céget alapít

A legtöbb örökbefogadott gyermek az örökségét keresve mindig a legjobbat reméli, de a legrosszabbtól tart. Steve Jobs már tizenéves korában is újra és újra nekifogott a vér szerinti szülei felkutatásának. Már majdnem letett a tervéről, amikor váratlanul sikerült megfejtenie a titkot.

Steve felfedezte, hogy van egy húga. Nem egy féltestvér vagy mostohatestvér, hanem egy édestestvér. Mona Simpson egy feltörekvő regényíró volt, aki egy George Plimpton nevű kalandos életű, nagy lábon élő író volt a híres irodalmi újságnál, a The Paris Review-nál. (Bár az irodák New Yorkban vannak, a név jogos: a Review-t valóban a francia fővárosban alapították.)

Mona a wisconsini Green Bay-ben született, és elmondása szerint az apja a politika tudományok professzora, az anyja pedig egy beszédterapeuta volt. Másutt az apját arab származású Közel-Kelet szakértőnek írják le. Amikor Steve született, a szülei nem voltak házasok. Ez még az 1950-es években volt, azelőtt, hogy az 1960-as évek átformálta volna a társadalmi hagyományokat. A párok nem éltek együtt amíg össze nem házasodtak, és a fiatal férj nélküli nők nem tartották meg a gyermekeiket. Mire Mona megszületett két és fél évvel később, a pár összeházasodott. Amikor tízéves lett, a szülei már elváltak. Az anyja bejelentette Monának, hogy Los Angelesbe költöznek. Tinédzserkorukban Steve és a húga egyaránt Kaliforniába kerültek anélkül, hogy tudtak volna egymás létezéséről.

Mona a most már kevésbé híres Beverly Hills High iskolába került, amire úgy emlékszik, hogy „igen sok pénz, rengeteg

kábítószer és hihetetlen örültség” iskolája volt. Állami iskola volt egy liliomfehér környéken, de „annyira sok Beverly Hills-i gazdagnak voltak szolgái, hogy az ő gyerekeik is ebbe az iskolába jártak.”

Steve örült annak, hogy rátalált a testvérére. Elhatározták, hogy kapcsolatba kerülnek egymással, és nagyon közeli barátok lettek. „Család voltunk. A legjobb barátom lett” — mondja Steve. — „Azóta is felhívom pár naponta, és beszélgetünk egymással.” A szüleikkel kapcsolatos viszonyukról mindketten hallgatnak, de Mona is erősen kötődik a bátyjához. — „A bátyám és én nagyon közel állunk egymáshoz. Nagyra tartom őt.”

Miközben rátalált a testvérére, Steve az édesanyját, Joanne Simpson-t is megtalálta, és kibékült vele. Attól a perctől egészen a nő haláláig kapcsolatban maradtak, és őt is családtagjának tartotta. Ettől függetlenül a mai napig hajlamos fellobbanni, ha Paul és Clara Jobs-ot az örökbefogadóinak nevezik, mert gyermek kora óta apaként és anyaként tekintett rájuk, és bár már nem élnek, Steve továbbra is az ennek megfelelő tisztelettel beszél róluk. Ha valaki a mostoha szót használja rájuk, Steve határozottan kijavítja: „Ők a szüleim voltak.”

A NeXT 1985-ös megalapítása egy csúf kezdete volt egy új vállalkozásnak, még ha a zavar csak stabilizálta is Steve elhatározását. A NeXT nagy sietségben született, és igen kevés tervezéssel. És ami még rosszabb, hogy Steve nem reagált az Apple-nél elkövetett hibáira, nem tanult az élet leckéiből, amelyek a kirúgásához vezettek.

A terv egy teljesen új cég alapítása volt, ahová az Apple legjobbait szerződteti, és megmutatja a világnak, hogy Steve volt az Apple szíve és lelke. Ami jobb, hogy a NeXT által tervezett, kimondottan oktatási célú számítógép biztosította az Apple diktátorait, hogy az új cég nem jelent látható fenyegetést.

Az elején a dolgok Steve elképzelései szerint kezdtek kibontakozni. Ross Perot független vállalkozó és későbbi többszöri elnökjelölt kopogtatott az ajtón, és biztosította a pénzügyi támogatásáról a NeXT-et. Az új cég megjelent a The Entrepreneurs című dokumentumfilmben is. Perot éppen a tévé előtt ült és nézte a műsort, és újból lenyűgözte Steve kezdeményezőkézsége és

fantáziája. Emlékezett a pimasz ifjúra, akivel még akkor találkozott, amikor a General Motors az Apple-be való befektetéssel kapcsolatban tapogatózott. Felhívta Jobs-ot a következő napon, és azt ajánlotta: „Ha valaha szükséged lesz egy befektetőre, engem hívj.”

Steve okosan várt egy hetet, hogy ne tűnjön túl izgatottnak, mielőtt visszahívja Perot-t. Úgyesen elterelte a szót a NeXT forgalmi és profitelképzeléseiről, és ehelyett a szokásos ellenállhatatlan beszédét adta elő a víziókról, értékekről, és a technológia és a társadalom irányába tett hozzájárulásról a munkával. Perot látatlanban biankó csekket adott Jobs-nak. — „Mennyit kérsz?” — ezt kérdezte. Steve a NeXT részvényeinek tizenhat százalékát ajánlotta fel 20 millió dollárért, és Perot elfogadta az ajánlatot. A kritikussait alátámasztva a texas-i iparmágnás ismét látszólagosan érzelmi alapú döntést hozott, mindezt azzal magyarázva, hogy „a minőségbe fektetek be”.

A feltörekvő regényíró Mona Simpsonból sikeres és keresett regényíró Mona Simpson vált, miután a New York-i könyvkiadó, az Alfred Knopf kiadta az első könyvét *Anywhere but Here* (Mindenütt jó) címmel.

Ahogy vannak emberek, akik a legújabb éttermeket keresik fel, és vannak mecénások, akik a legújabb stílust keresik, az irodalomban vannak emberek, akik az első könyvüket kiadó írók művei iránt rajongnak. Részben egy új hang igénye miatt, részben pedig a frissen műveltek tudásával való lépéstartás végett — vagy éppen az ő leghagyásuk céljából. Az első kiadású írók gyakran találják magukat váratlan nagyságú hullámok hátán. Mona is ilyen volt.

A könyv egy ékszer volt. A bemutatója az Egyesült Államok irodalmi fővárosában, New York City-ben zajlott a korábbi főnöke, a társas és irodalmi körök hőse, George Plimpton szervezésében.

Mona meglepetést tartogatott az estére: elhozta az édesanyját, és egy fiatalembert is bemutatott a bátyjaként, Steve Jobs-ot.

Addig a pillanatig féltve őrzött titok volt, hogy Steve Jobs-nak van egy húga, amit szinte senkinek sem árultak el. Még Mona

irodalmi ügynöke, Amanda Urban sem tudott a dologról. Urban azt mondta: „Régóta ismertem már Monát. Említette, hogy van egy bátyja, aki a számítógép-iparágban dolgozik, de a bemutató esemény volt az első alkalom, amikor megtudtam, hogy a testvér Steve Jobs.”

A kritikusok magasztalták az Anywhere but Here című könyvet, az egyikük egyenesen úgy jellemezte, hogy „csoda: nagy, összetett, mesterien megírt regény. Olyan eredmény, ami az íróját a legjobb regényíróink közé sorolja.”

Gyakori a regényírók munkája során, hogy a könyveiket saját élettapasztalataik alapján, saját életük szereplőinek felidézésével alkotják meg, őket helyezik a kitalált történetbe. Mona elismeri, hogy a szereplői és leírt eseményei szoros összefüggésben vannak az ismerőseivel és életének tapasztalataival. Van egy főhőse, Adele, akit így jellemez: „Még ha utálsz is, és képtelen vagy elviselni, ha tönkre is teszi az életedet, van benne valami, valami ábránd, valami erő. Ő teljes egészében önmaga. Nem számít, mennyire keményen próbálsz, sosem tudod elérni őt.” Később a könyv így folytatja: „mindig az olyan emberek csinálnak nagy dolgokat, akikről a legrosszabb a véleményünk. Az ilyen embereket tudjuk szeretni.” Ha a nemet megváltoztatjuk, élénken hasonló leírást kapunk arról az emberről, akit korábbi munkatársai szinte pontosan így jellemeztek: Steve Jobs.

A Steve-vel való rokonság abban az időben nem kapott nagy nyilvánosságot. A bemutató ünnepségen részt vevők többsége nem volt híresség, így a kíváncsiság nem befolyásolta az eladásokat. Maga az írásmű minősége volt az, ami figyelemre méltóan nagy sikerhez juttatta az írónőt. Mindezt úgy, hogy a könyvet egyszerűen irodalmi regénynek sorolták be, vagyis nem voltak benne képek, sorozatgyilkosok, természeti katasztrófák, amik a legjobban fogyó könyvek témáját meghatározzák.

Mona Simpson az első könyvével figyelemre méltó írójává vált az amerikai irodalmi társadalomnak.

Steve Jobs-ot mindig a doboz vezette. A kicsi, tenyérben elférő kék doboz, amit Woz az első közös termékükként alkotott meg hangtónusok keltésére a telefonközpont kijátszására. Majd a szexi

KLH otthoni piacra tervezett sztereó lejátszója és felvevője, ami szinte minden kollégiumi szobának alapvető szereplője, és az Apple II arculattervének hajtóereje volt. A páratlanul derékszögű, függőleges kialakítású és kirívó formájú Macintosh — „nem lehet nagyobb egy telefonkönyvnél” — arculatának alapvető eleme volt a formája. Évekkel később ott volt a vékony, kellemes, ingzebben elférő iPod zenelejátszó. Ebbe az irányzatba illeszkedett a NeXT ragyogó fekete kockája, amely a Steve-et megváltoztató bukás utáni legelső termék volt.

Steve Jobs személyes Armageddonjának helyszíne ma eléggé másként néz ki. A kétemeletes, fehér festésű épületepár zöld fűvű udvarral a nehezen leírható Redwood City öblének partján fekszik, a félsziget szélén San Francisco és San José között. Ma a két épület induló dotcom cégek otthona, és kevés dolgozó tudja az elegánsan ívelve lebegő lépcsősoron sétálva, hogy egymillió dolláros építészeti remekművön járnak, amelyet I.M. Pei építészeti tervezett az egyébként teljesen átlagos szilícium-völgyi épület belsejébe.

Az 1980-as évek közepétől kezdődően ez volt a vállalati főhadiszállása annak a cégnek, amit Steve azért hívott életre, hogy megmutassa az Apple-nek és a világnak, hogy mennyire zseniális ember. Abban az időben az esztétikai tökéletesség mindennél fontosabb volt a számára — ennek köszönhető az egymillió dolláros lépcsősor is. Steve nem akarta megtörni a teret tartóoszlopokkal. Ez egy jó metaforája annak, hogy mi volt a fő szervezőereje a cég esetében, és hogy mi volt a legnagyobb gond Steve-vel akkoriban.

A NeXT több ezer dollárt költött el Paul Rand grafikus tervezőre egy logó megvalósításáért, ami egy sokszínű játékkockára hasonlított sajátos betűkezelésű felirattal: NeXT. A dolog iróniája az volt, hogy az eredeti NeXT-gépek csak fekete-fehérben voltak elérhetőek az összetett grafikus megjelenítési céljuk miatt. A gép egy fényes kockában volt elhelyezve, amit szintén Steve elképzelése nyomán választott a cég. A designra költött pénz nem járult hozzá a termék sikeréhez, mivel a gépek késve készültek el, és még az egyetemek is mellőzték az érdeklődést az eszköz iránt, amikor a Sun Microsystems olcsóbb alternatívát kínált.

A NeXT korai évei tele voltak sugárzó nyilatkozatokkal a technológia ifjú hercegétől. Egy másik sokat emlegetett téma a NeXT gyára volt, ami egy új technológiát használó robotvezérlésű létesítmény volt, amit Steve építtetett. Óriási figyelem irányult rá. Több száz NeXT-gépet lett volna képes építeni a gyár naponta anélkül, hogy komolyabb emberi beavatkozásra szükség lett volna. Korának legfejlettebb létesítménye volt az üzem, amely a villámgyors gyártás modelljét jelentette, és azáltal csökkentette a gyártási költségeket, hogy a beszállítóktól a rendelés után órákon belül fogadni tudta az alkatrészeket. A gyárat sosem használták ki, mivel sosem alakult ki akkora igény. Ahogy Steve a Macintosh fejlesztésének idején megtanulhatta, valódi termékeket leszállítani sokkal nehezebb, mint beszélni róluk.

A nyolcvanas évek közepén Steve gyakran utánafordult egy-két mesterkéltnak, nagyvilági New York-i nőnek. (Egy alkalommal egy barát összehozta Steve-et egy italra egy Diane nevű nővel. Steve felhívta a nőt, és le volt nyugózva attól, hogy a nő úgy beszél, mint egy Woody Allen-film szereplője. A randi vége felé közeledve Steve rákérdezett a hölgy családnevére is. „Keaton” — válaszolta a színésznő.)

Aztán találkozott egy kaliforniai grafikus tervezővel, aki eléggé feltűnő volt ahhoz, hogy összekeverjék egy filmsztárral. Leszámítva a meglepő intelligenciáját és a szépségét, Christina Redse (Tina) nem olyan nő volt, akiről Steve barátai azt gondolták volna, hogy a célállomás lehet. Tény, hogy hasonlóan öltözködtek, mert mindketten egyszerű farmert és fekete pólót vagy garbót viseltek. Bizonyos téren mindketten földi lények voltak: Steve a zen-hitével és az indiai utazásával, Tina a háttérbe szorított szépségével, ami még elbűvölőbbé tette, és szinte sosem sminkelte magát. Nyilvánvalóan volt köztük egyfajta szexuális vonzódás, ami Steve barátai szerint néha túlzottan is nyilvánvaló volt.

Az érdekes rész az volt, ahogyan egymáshoz kötődtek. Steve azokkal az emberekkel érezte jól magát, akik nem kérdőjelezték meg a hatalmát. Az ötleteiről lehetett vitázni, amíg voltak jó érvei a vitapartnernek, de ahogy a vita pora elült, Steve-é volt a döntés. A nőkkel Steve hasonlóan bánt, és mindig ő hordta a nadrágot.

Tina eléggé akaratos volt. Nem volt hajlandó alkalmazkodni, engedékennyé válni vagy megalázkodni csak azért, hogy Steve Jobs karján lássák. Összeköltöztek, de nem tetszett neki a hangulat, és aztán kiköltözött. De továbbra is találkoztak egymással. Úgy tűnt, hogy Tina Redse talált magának egy szegletet Steve szívében.

1987-ben Steve Katharine Graham születésnapjára látogatott. Ő volt az a nő, aki a Washington Postot országos formátumú lappá tette, és átvezette a Pentagon-iratok és a Richard Nixon elnök lemondásához vezető Watergate-ügy botrányain.

Köszönhetően a Ross Perot-hoz fűződő kapcsolatainak, Steve mindig kapott meghívót a washingtoni társasági eseményekre. A fővárosban elfogadott nézet volt, hogy a politikusok italok fölött hozzák meg a döntéseket, és Steve-nek nem kellett biztatás, hogy beszálljon a játékba, és két hódítást is végrehajtott azon az estén. Az egyik az volt, hogy rábeszélte Juan Carlos spanyol királyt, hogy vásároljon egy számítógépet. Olyan volt ez, mintha az ember találkozik Michael Eisner-rel, és eladja neki a forgatókönyvét. Vagy Britney Spears-szel, és megkérni, hogy énekelje el a dalát.

Steve találkozott valaki mással is, aki számára az ördög ember alakba bújt változata volt: nem Bill Gates, de hasonlóan rossz: John Akers, az IBM ügyvezetője. Szerencsére nem egymást bámulták a konferenciaasztal fölött egész este. Steve bemutatta a nagylelkű oldalát, és megpendített pár gondolatot az újgenerációs operációs rendszerükről, amely rövidesen meglepi a piacot.

Az eldobott magvak kicsíráztak az IBM berkein belül, és egy nap Steve titkára azt jelezte, hogy az IBM elnöke van a vonalban. A cég érdeklődött az operációs rendszer iránt, amit Mr. Jobs említett Mr. Ankers-nek.

Steve-et nem volt könnyű megfélemlíteni. Nem igazán szeretett az övénél nagyobb cégekkel tárgyalni és üzletelni. Az IBM mindig is prominens tagja volt egy olyan csoportnak, amelyik sokkal erősebb, de azért megállapodtak a tárgyalásról. Vélhetőleg úgy gondolkodott, mint évekkel korábban Howard Hughes, akit egy nagyvállalat felkeresett, hogy megvenné a birodalma, a Hughes Tool Company egy részét. Beleegyezett a javaslatba. A leendő vásárlók

hónapokat töltöttek el a cég mindenre kiterjedő átvizsgálásával. Átnézték a könyvelést, a pénzügyeket, dolgozókkal és vezetőkkel beszéltek. Végül egy összetett ajánlattal álltak elő Hughes számára. Megköszönte nekik, és biztosította, hogy majd visszajelez. Soha többé nem hívta őket, mert eszébe sem volt eladni a cégét, csak azt akarta, hogy egy nagyobb és gazdagabb cég mindenre kiterjedően átvizsgálja a céget — a pénzügyeket, a dolgozók és vezetők értékét, a könyvelést -, és pontosan meghatározzák, hogy mennyit is ér az egész üzlet.

Vélhetőleg Steve-nek is hasonló gonoszság járt az eszében. Akármilyen is volt a motivációja, az operációs rendszere, a NeXTSTEP felvázolása meggyőzte az IBM-et arról, hogy a termék saját eladásait is képes lesz növelni. Egy nap egy IBM-vezető jelent meg Steve irodájában egy találkozóra. A világ legkiválóbb számítógépcége készen állt arra, hogy megvegye a NeXTSTEP használatának jogait, és a részleteket egy több mint százoldalas dokumentumban foglalták össze, amelyet az IBM minden fontos vezetője átnézett és jóváhagyott.

Steve felemelte és a szemétesbe dobta. Ha az IBM szeretne üzletet kötni vele, akkor olyan szerződéssel jöjjenek, amelyet ő szeret: egyszerű és rövid, valami olyasmi, ami belefér öt-hat oldalba.

Az IBM-et kicsit felkavarta a válasz. A cég végül úgy küldte vissza a képviselőit, hogy javasolják Steve-nek, készítsen egy szerződést, ami neki elfogadható. Megtette, és sínen volt a megállapodás.

Mindez a NeXT életének igen korai szakaszában történt, és Steve úgy érezhette, hogy a világ az ő ajtaja előtt várakozik. Arra nem is számított, hogy az IBM-mel kötött szerződés milyen roppant hitelesnek tünteti fel. Az elfogadottság glóriájával koronázza meg, garanciával a legyőzhetetlenségre. A pletykák a két cég tárgyalásáról már feltüzelték a szakmai sajtót, akik kíváncsian várták, mi is történik.

A tárgyalások folytatódtak. 1989-re a NeXT ezer sebből vérzett a Cube gyenge eladásai miatt. Steve-et saját vezetői arról győzködték, hogy szálljanak ki a hardver üzletágból, és inkább a szoftverkészítésre koncentráljanak. Aztán látszólag éppen a

legjobbkor az IBM aláírta a szerződést olyan feltételekkel, amelyek révén több millió dollárt pumpált a NeXT süllyedő hajójába.

A történetnek nem lett boldog befejezése. A látnoki képességű Bill Lowe, a szerződést életre hívó IBM-vezető elhagyta a céget, hogy a Xeroxnál vállaljon állást, ami nem egy jó karrierlépés volt a részéről. A NeXT számára Lowe elvesztése azért volt különösen kényes probléma, mert az utódai korántsem rendelkeztek azzal az éleslátással, amely az együttműködésben rejlő üzleti potenciál kiaknázásához szükséges lett volna.

Az IBM kifizette a szerződésben vállalt összegeket, aztán többé nem kommunikált a NeXT-tel, és soha nem használta a NeXTSTEP lehetőséget. Steve csak évekkel később ismerte fel, hogy ez a kevésen múltott kudarc később kihagyhatatlan opciót kínált a számára. Abban az időben az IBM és a Microsoft ökölharcban állt egymással az operációs rendszerek ügyében. A Microsoft a cégnél a tömegorientáltabb Windows-rendszere dominanciáját szerette volna megalapozni, míg az IBM nem akarta kirántani a talajt a sokkal összetettebb program, az OS/2 alól. Mindkettőt a Microsoft fejlesztette egyébként, de a Windows jobb és egyszerűbb volt, és az IBM úgy érezte, hogy az agresszív redmondi srácok a bolondját járatják velük.

Steve-nek lehetősége volt arra, hogy kizárja a képből Bill Gates-et, de egyszerűen elrontotta. Ha könnyebb tárgyalópartner lett volna a kezdetektől fogva, akkor a megállapodás már azelőtt megszületik, hogy Bill Lowe elhagyja a céget. Lowe bemutatta volna az IBM-nek a NeXTSTEP nyújtotta piaci lehetőségeket, és a Windows helyett azt a rendszert választják. Steve szoftvere sokkal könnyebben tanulható és használható volt. Már a PC-gyártók kaptak volna az alkalmon.

Lehetett volna Bill Gates helyett Steve az, aki hátradől a székében, és minden törekvés nélkül licencdíjat szed be minden egyes eladott PC után.

Steve és új kalózcsapata hamar felismerte, hogy egy egyedi chip köré épített számítógép korlátozó tényező lehet az emberi és anyagi források hiánya miatt. Ehelyett hát ismét a Motorola-hoz fordultak, és

a 68030-as számú mikroprocesszor mellett foglaltak állást — ez ugyanannak a processzornak egy későbbi generációja volt, amit a Mac is használt.

A Motorola a bámulatos félvezető fejlesztési eredmények ígérete ellenére előbb az 1987-es szállítási időpontot egy, majd két évvel kitolta, és a megjelenéskor végül komolyan beégett. Az elkészült chip sehol sem volt az elvárásokhoz képest, és alkalmatlan volt arra, hogy a NeXT gépe által megkövetelt óriási számítási igénynek megfeleljen.

Ha a Motorola késett is a nélkülözhetetlen chip leszállításával, Steve ismét sikeres lehetett a külső megjelenés terén bemutatott varázsával. A NeXT számítógépe egy kockában volt elhelyezve, egy figyelemfelkeltő fekete dobozban. Sajnos a megjelenés volt az egyike a gép kevés vonzó tulajdonságának.

Steve, ahogyan az első Macintosh esetében, ismét megnyomorította a számítógépet a saját döntéseivel, amelyek az értelmezésében abszolút jogosak voltak, de a számítógépnek nem váltak az előnyére. A NeXT-nek alapvető problémái voltak. A számítógép nélkülözötte a floppymeghajtót, de volt benne egy akkor totálisan újszerű mágneses optikai meghajtó, amely révén az adatokat speciális kompaktlemezekre lehetett kiírni. Ez a fajta agresszív, jövőbe tekintő technológiai döntés olyasmi volt, amit Steve szeretett vállalni — de sajnos technológiailag zsákutcának bizonyult. A mágneses optikai meghajtók sosem terjedtek el, és a NeXT gépekbe szerelt példányok is tele voltak hibákkal.

Tulajdonképpen Steve-nek sikerült készítenie egy újabb stílusos gépet, amely inkább volt érdekes színfolt, mint konkrét piacképes termék, de a figyelem középpontjába került bármilyen számítástechnikai rendezvényen. Állami megrendelők és konkrét piaci sikerek, vagy az Apple II-höz és a Mac-hez hasonló elődök híján a terméknek az az egy esélye maradt, hogy saját érdemei alapján hasít ki magának egy szeletet a piacból.

Hónapokkal azelőtt, hogy esély lett volna a NeXT gyártásának beindulására, az eladási törekvés határozottan megindult. Steve marketingcsapata szervezett egy fontos vacsorát a kulcsfontosságú vásárlóknak, a legnagyobb amerikai egyetemek vezetőinek

részvételével. Ez a csoport olyannyira fontos volt az eredetileg oktatási piacnak szánt termék eladása szempontjából, hogy maga Steve is megjelent a vacsorán. A hús előtt előételt terveztek felszolgálni. Majd tányércserét követően a tervek szerint a saláták következtek, és ismételt tányércsere után végül a bőséges desszert.

A NeXT magas rangú vezetői olyannyira zavarban voltak, mint maguk a fontos ügyfelek. Ennek oka az volt, hogy valaki bakizott, és elfogadott egy olyan menüt, amelynek a főfogása borjúhús volt. Steve az utolsó percben rájött, hogy a vegetáriánus elképzelését valaki felülbírálta, és utasítást adott, hogy a főételt lépjék át. Még a zöldségeket sem szolgálták fel.

Mivel a menü nem felelt meg az ő elképzeléseinek, Steve nemcsak éhesen hagyta a legfontosabb ügyfeleit, de elgondolkodtatta őket a döntéshozataláról is.

A NeXT számítógépe, a Cube 1989-ben került végül bemutatásra nagy csinnadratta közepette. Mivel a rendkívül fejlett gyártósoron készült, így a sajtó nagy érdeklődéssel követte a gépet. A termék előképe a vásárlók számára nem volt igazán biztató: egy gyenge processzorral szerelt gép fekete-fehér kijelzővel. Ugyan éles volt, köszönhetően a Display Postscript nevű programnak, amely a képernyőn megjelenő betűket különösen élessé tette.

Nem volt komoly előmenetele a piacon. Az igazi csatátér, amely akkoriban formálódott ki, az operációs rendszerek piaca volt — a Microsoft Windows-a az IBM OS/2-jével szemben. A NeXT az egyedi belső fejlesztésű NeXTSTEP-rendszerével jelentéktelennek tűnt.

Amikor a Cube a piacra került, a nagy japán nyomtatógyártó, a Canon elérkezettnek látta, hogy belépjen a Steve Jobs-féle nagy meghívásos pénzgyűjtőbe, mint jelentős befektető. (A Canon LaserWriter termékvonala egy komoly részese lett az Apple termékvonálnak. A Macintosh sikerének és az Apple jobbra forduló szerencsésének fontos részese volt a csúcsminőségű nyomtató, amelyet Steve szerzett meg a cégnek az Aldus által fejlesztett PageMaker kiadványszerkesztő programmal egyetemben. A két

termék tökéletesen működött együtt a 7000 dolláros árat alátámasztva.) A Canon százmillió dollárral szállt be a cégbe, amelynek 16,7%-át vásárolta fel. A cég vélhetőleg nem érezte ezt annyira jó üzletnek, amikor megtudta, hogy a Perot-féle részvénytárcsát közel ötszörös árat fizetett ki.

További források gyűltek össze egyetemektől, köztük a Stanford és a Carnegie Mellon intézményektől. Mindegyikük 1-1 millió dollárral járult hozzá a céghez. Mindez Steve saját húszmillió dollárjával együtt hasonló méretű összeg volt, mint amit a Macintosh megalkotására fordítottak az Apple-nél. Steve úgy gondolta, hogy ebből az összegből alkothat egy olyan gépet, amely újra megrázza majd a világot.

A NeXT-nek eladható termék kellett, és Steve nem bánta, hogy fel kell hajtani az ingujját, és munkába kell állnia. A cég szinte összes ügyvezetőjét felhívta. A prominens nevek egyike a Disney elnöke, Michael Eisner volt. Steve felhívta, és invitálta, hogy megmutathassa neki, hogy az új számítógépük miben tud segíteni a Walt Disney Company-nek. Eisner egyetértett, és Steve odarepült a megbeszélés időpontban néhány vezetőjével, két mérnökkel, és egy-két számítógéppel, egy fekete-fehér és egy színes kijelzős példánnyal.

Steve ellenállhatatlan eladó tudott lenni, akit a saját lelkesedése és hite támogatott, és ugyanazzal a könnyed energiával beszélt néhány ember előtt, mint egy többeszes előadóteremben. Ez a látogatás a Disney-hez Steve durva ráébredése is volt a hollywoodi kiskirályok világára.

Steve hallgatóságának tagjai között volt a Disney második legfontosabb embere, Frank Wells, és Jeffrey Katzenberg, a mozifilmkészítés vezetője — Hollywood legnagyobb nevű párosa. Steve egy PowerPoint-prezentációba kezdett, amely egy gondosan megtervezett előadás volt. A hallgatóság egyik tagja így nyilatkozik az eseményről: „Steve irányítva a helyzetet azt mondta, hogy változás zajlik az iparban, és a Disney, mint piacvezető a változások élén kell, hogy járjon. És a NeXT segíthet ebben a változásban.”

A két számítógépes előadás célja az volt, hogy Steve a lehető legtöbbet hozza ki a műsorból. A terve az volt, hogy meggyőzi a

Disney-t, hogy szükségük van NeXT-számítógépekre a mindennapi üzleti működésükhöz. A fekete-fehér kijelzős modellt úgy mutatta be, mint a végső céges számítógép, amelyen rengeteg üzleti szoftver futtatható. Ez egy jó találat volt, és az elegáns és vagány NeXT-gép jól illett egy felszerelt hollywoodi stúdió arculatába. A hallgatóság befogadó volt, még ha nem is elragadtatott.

A Disney emellett természetesen animációt is jelentett. A fekete-fehér kijelzős gép bemutatása után Steve a színes kijelzős modellre kapcsolt, amit úgy mutatott be, mint „az animációs világ vezető változashozója”.

Mindig volt veszélye az előzetes tervek nélküli beszédeknek. Az előadót könnyen elsodorhatja a saját lelkesedése egy aláaknázott területre. Steve éppen ezt tette. Elvesztette az ottléte célját, és a két szoros napirendű vezető előtt egy izgatott szövegbe kezdett arról, hogy milyen képességeket ad a számítógépes animálás a felhasználónak. Egy egész sor képet, és egy egyszerű átlagfelhasználó animációs vízióit mutatta be, hogy demonstrálja, miképp lehet a számítógép az alkotás eszköze.

A hallgatóság előtt Steve dinamikus lelkesedése és karizmája képes győzedelmeskedni. De ezúttal nem a hallgatóságnak játszott.

Mint egy színházi rendező a próbán, Jeffrey Katzenberg feltette a kezét. Steve nem szokott hozzá, hogy félbeszakítják egy előadás közben, de abbahagyta a beszédet. Katzenberg vezetőből színésszé vált, és olyan előadást adott, amit Steve Jobs sosem felejt el. A fekete-fehér gépre mutatva azt mondta: „Ez kereskedelem. Lehet, hogy veszünk belőlük ezer darabot.”

Egy ezerdarabos megrendelés. A NeXT számára ez egy hatalmas eladás, és akár a cég megmenekülését is jelentheti.

Aztán Katzenberg a színes gépre mutatott. „Ez művészet.” A következő szavakat akár suttoghatta volna, akkor is ordításként hangzik fel: „Az animáció az enyém. És senki nem fogja megkapni” Aztán egy másfajta nyelvezetre tért át: „Ez olyan, mintha valaki randira hívná a lányomat. Van egy fegyverem. Ha valaki el akarja venni tőlem az animációt, szétlőném a tökeiket.”

Bármely átlagembert lealázott volna ez az alakítás — eredeti, őrült, megsemmisítő és vélhetőleg nem folytatható. Steve Jobs-nak ez nem okozott problémát. Ismerte az efféle szenvedélyes, intoleráns kitöréseket. Ő maga is gyakorta volt képes ilyen kirobbanásokra, ha valaki egy őrült észrevételt tett, vagy nem volt lojális hozzá.

Steve egy pillanat szünetet tartott, hogy a levegő elüljön picit. Aztán onnan folytatta, ahol abbahagyta, mintha nem is hangzott volna el a Katzenberg-féle monológ.

Nem működött a dolog. A Disney stabil Apple Macintosh-vásárló maradt, és a legtöbb céget is áttérítette, amelyikkel kapcsolatba került. A NeXT Cube bekerült néhány egyetemre, de sosem jelentett komoly szoftverpiacot, még akkor sem, ha a rendszere nagyon okos dolgot kínált a programozóknak, amit Steve objektumorientált programozásnak hívott. Ez a mód lehetőséget adott a programozóknak, hogy primitív és alapvető építőblokkokat használjanak a szoftverekhez, ezeket összekapcsolva pedig programokat hozzanak létre.

Ahogy a nyolcvanas évek végéhez közeledett az idő, a NeXT gép, amely oly ígéretesen indult, egy lábjegyzetre jó karriert futott be a modern technológia történelmében.

Steve Jobs elvesztette volna a mágikus érintését?

6. Szórakoztatóipar

Amikor az emberek látták a Luxo Jr-t, azt mondták: "Igen, ez az, amiről a számítógép-animáció szól!"

Ed Catmull, a Pixar elnöke

Talán egy véletlen baleset kell ahhoz, hogy valaki egy teljesen más iparág kiskirályává váljon a botladozása során?

Hogyan lett a már akkor is a számítógép-iparág egyik ikonjának számító Steve Jobs egy fontos hollywoodi játékos? Elszántságból? És mindez aközben, amikor a cégbirodalma olyan ütemben omladozott, hogy lehetségesnek tűnt, hogy a pénze nagy részét elveszítve az utcára kerüljön.

Talán Steve Jobs feléledése csak tiszta szerencse volt? Vagy a zen-gyakorlatok során átvett hit beteljesedése? Vagy valami több? A gyakorlat ideális kombinációja — Steve rendelkezett vezetői tapasztalatokkal és képes volt dühbe hozni kicsi csapatokat, akik arról álmodtak, hogy „lyukat ütnek az univerzumba”. Személyes karizma. A képesség, hogy felismerjen és meghódítson kiváló szakembereket, és kimozdítsa őket a mindennapi értékek világából. Mindezek most egy területen futottak össze: számítógép alapú animáció.

Amikor megpróbált egy újabb számítógépes céget építeni, a NeXT-et, egyértelműen megbukott. Amikor a figyelmét a számítógépes animáció felé fordította, Steve felismerte, hogy nem a hardver vagy a szoftver volt a lényeges: a felhasználó, a hallgatóság élménye számított. A „tartalom” volt a lényeges.

Amikor Steve átlépett a technológia határain és újra felfedezte az erejét, felismerte, hogy a lényegi különbség például a Macintoshban a felhasználói felület „élménye” volt, ez különböztette meg az

ugyanolyan PC-klónoktól, és ez volt képes forradalmat kirobbantani, és megváltoztatni azt, ahogyan az emberek a számítógépet használják. A Pixar egy újabb kulturális jelenség lett. A folyamat során felfedezte a titkát, hogy hogyan élesztheti fel majdan az Apple-t és fényezheti ki megkopott hírnevét.

Évekkel korábban Steve és fiatal kölykökből álló csapata meglátták a Xerox PARC rejtett kincseit. Egy másik fiatal srác is éppen ott élte át nagyjából ugyanazokat az élményeket.

Alvy Ray Smith egy erőteljes felépítésű ember volt, olyan elszánt tekintettel, mint amilyen az akkoriban divatos Brawny papírtörölközők csomagján volt. A délnyugat egy olyan szegletéből származott, ahol a településnevek is az állattartó mezőgazdaságra utaltak. A Texas-Új-Mexikó határvidék nem kimondottan az a helye az országnak, ahonnan a legjobb tanulók származnak. Alvy Ray kivétel volt. A Stanford Egyetemen szerzett két diplomát és egy PhD-t. Miután egy képe a Scientific American tudományos lap címlapjára került, a New York Egyetemre iratkozott be.

Lehetséges, hogy a világgépét megfertőzte a síkság hangulata, ahol felnőtt. Akármilyen is hatott rá, Alvy élete olyan tekervényes volt, mint egy nagy texasi kaktusz ágrendszere. A New York-i tudományos életet gyérnek és vérszegénynek találta. Inspiráció híján egyre kevésbé érezte magát úgy, mint egy professzor, és saját elmondása szerint „egy vad hippivé” alakult át. New York City többféle hippi stílust gyűjtött magába, de ennek az újfajta gondolkodásnak a táptalaja egyértelműen Kalifornia volt. Így aztán arrafelé indult el.

Miután némi időre visszavonult és pénzsűkébe került, Alvy behízelegte magát a University of California berkeleyi egyetemére.

Alvy ismert egy számítógépfelkészítőt Palo Alto-ban, akit Dick Shoup-nak hívtak. 1974-ben meglátogatta a barátját, aki roppant lelkes volt a saját munkája iránt, amit a Xerox PARC-nál végzett. Pusztán illendőségből Alvy beleegyezett, hogy meglátogassa Shoup munkahelyét, ami egy félnapos helyszíni látogatássá és élete egyik legmegrázóbb élményévé nőtte ki magát. Shoup bemutatott egy számítógépet, amelynek annyira sok memóriája volt, hogy képes volt

képek eltárolására, és egy szoftvert, amellyel digitálisan lehetett képeket alkotni. Ez a kettő dolog összekapcsolva máris felvázolta a lehetőségét a grafikusművészek következő eszköztárának, kiszorítva az ecsetet és a vásznat a stúdiókból. A művészek munkáit többé nem egy galériában állítják ki, hanem számítógépen tárolt formában akárhány embernek eladható, aki meg akarja vásárolni.

Azon a napon Alvy életcélja megfogalmazódott. Tudta, mit akar csinálni az élete hátralévő részében. A PARC-é volt az álom kombinációja: a számítógép, ami lenyűgözte őt, és a művészet, ami a természetéből fakadt.

A célja az volt, hogy felveteti magát a PARC-kal. A lelkesedése és a meggyőző papírjai ellenére a központ éppen nem kívánta bővíteni alkalmazottainak a létszámát. Ez megsemmisítő csalódás volt, de az egyik középvezető felfedezte az Alvy-ban rejlő lehetőségeket, és egy etikusnak kevésbé nevezhető, de annál találékonyabb módon tett ajánlatot: tulajdonképpen olyan módon rendelték meg Alvy szolgáltatásait, mintha egy kereskedelmi termék lett volna, mint például a nyomtatópapír vagy a palackos víz.

A PARC hivatalrendszere persze hamar felfedezte a csalást, ami visszatekintve áldás Alvy számára, akit elég gyorsan kirúgtak. Máskülönben talán éveket töltött volna olyan fejlesztésekkel, amelyekből sosem lett volna kereskedelmi termék, és sosem formálták volna át az iparágat, és még kevésbé okoztak volna annyi örömet és kacagást a világnak.

Alvy az utcára került. Mint egy vért kóstolt vámpír, benne volt a mélyről jövő vágy, hogy számítógépes grafikával foglalkozzon, és mindenre képes volt, hogy ezt elérje. Ahogy a vámpíroknak is áldozatra van szükségük, neki egy számítógép kellett. Egy olyan hatékony példány, amely elég erős ahhoz, hogy az általa végzett munkára alkalmas legyen, és amelyből alig létezett ilyen az országban.

A kitartó keresés a keleti partra vezette Alvy-t, ahol rátalált egy másik PhD-s kollégájára, Ed Catmull-ra, aki számítógép-grafikával foglalkozott. Ed egy fényűző Old Westbury lakásban dolgozott Long Island-en egy kis csapat grafikussal, akiket egy Alexander Schure

nevű külön milliomos foglalkoztatott, aki éppen előzőleg vásárolt néhány millió dollárnyi DEC VAX számítógépet. Ezek a modellek a világ legerősebbjei voltak, és elég teljesítményt nyújtottak a grafikus programozáshoz. Schure ezeket a gépeket egy olyan korábban méretes garázként funkcionáló helyiségben helyezte el, amelyet később oktatási létesítménnyé terveztek alakítani a New York Institute of Technology (NYIT) berkein belül. Dr. Schure számára ez egy ugródeszka volt az álma felé, hogy a modern kor Walt Disney-jévé váljon, mégpedig a tus, az ecset és a celluloid lapok bitekre és byte-okra cserélése útján. Szerencsére mindehhez az álmhoz a pénze is megvolt.

Manapság a NYIT egy elismert iskola kettő egyetemvárossal Long Island-en. Van egy épülete a Columbus Circle-ön, ahol 250-en tanulnak, és van építészeti, mérnöki és menedzser iskolája is sok más mellett. Alex Schure a NYIT-iskolát ma is élete egyik nagy vívmányának tartja.

A számítógépek megvásárlása után Alex Schure szakemberek után kezdett kutatni, és felfedezte, hogy az egyik legfőbb számítógép-grafikus központ a Utah Egyetemen működik, amely nem igazán tartozott az Egyesült Államok csúcstechnikáról híres helyei közé. Alex itt talált rá Edwin Catmull-ra, a csalódott művészre, aki elég okos volt, hogy felismerje, nem sokra megy egy rajztáblával vagy egy festőállvánnyal. Emiatt aztán elkezdett fizikát tanulni, és éppen ekkortájt nyerte el doktori címét. Alex Schure felhívta a friss PhD-st, egy ködös képet festett fel arról, hogy mit is akar kezdeni a világszínvonalú számítógépparkjával, és elhívta, hogy a beüzemelés során látogassa meg a helyet, és vegye át az irányítást.

Mire Alvy New Yorkba érkezett Catmull-t keresve, máris pletykákat hallott róla egy olyan elszigetelt közösségben, ahol az emberek évekig élnek úgy, hogy akár egy szót is váltanának a saját szomszédjukkal. Az egykori garázból kialakított csúcs számítógépgrafikus központ nem olyasmi volt, mint amilyenben Jobs és Wozniak útjára indította az Apple Computer-t. Inkább egy hangárra hasonlított, amely körültekintően megtervezett belső elrendezéssel kínált akkora méretet, amelybe akár hat Rolls-Royce is befért volna.

Alvy és Ed hamar barátokká váltak, és munkatársak is lettek, bár eléggé különös párt alkottak. Alan Deutschman a *The Second Coming of Steve Jobs* (Steve Jobs második eljövetele) című könyvében Alvy-t úgy mutatja be életének abban a szakaszában, mint „hosszú hajú, egyedülálló és szigorúan szabadon bomlasztó renegát, beszédes és társaságot kedvelő” ember, aki „lobbanékony, ha provokálják.” Ma feltűnően jóképűnek hat hófehérre őszült hajával, borostásan megmaradt szakállával — olyan, mint aki most lépett elő egy Marlboro-reklámból. Ezzel szemben Ed olyannyira visszavonult és szerény volt, mint egy mormon, és minden munkanap után első útja hazavezette a gyerekeihez és a feleségéhez. Ma is ilyesfajtan él.

A párosnak volt azonban egy közös álma: hogy egy egész estés animációs filmet készítsenek, amelyhez csak számítógépeket használnak, és érzelmileg megérintik a közönséget. Semmi hidegvérű éles vonalú grafika. Meg akarták haladni a számítógépgrafika akkori határait, hogy emberi érzéseket mozgassanak meg.

A lelkes animátorok előtt megmászhatalan hegyként magasodott a fény problematikája. Tény, hogy rengeteg jó rajzra van szükség ahhoz, hogy a mozgás illúzióját kelthessék egy rajzfilmben, de míg a Csipkerózsika című film képkockáinak kétdimenziós rajzaihoz hasonlatos műveket elkészítik a kreatív animátorok, addig egy sokkal nagyobb csapat végzi azokat a köztes munkákat, amelyek révén a néző azt látja, hogy a karakter az egyik pontból eljutott a másik pontba. Ez egy hagyományos hierarchia az animációs világban: a maroknyi animátorcsapat, és egy, a „kifestők” tömege végzi a rajzfilmkészítést. A Disney-nél utóbbi munkát alulfizetett nők végezték, akiket egy külön épületben foglalkoztattak, és nagyjából annyi megbecsülést kaptak, mint mondjuk a portások a cégnél.

Ebben az időben az animációs ipar fő küzdelme az volt, hogy kilépjen a kétdimenziós megjelenésből, és háromdimenziós megjelenéssel sokkal inkább hasonlatos legyen a valódi világhoz. És mivel az teszi élővé az animációt, az hiteti el a nézővel, hogy egy létező világot lát, hogy a fények a valósághoz hasonlóan viselkednek, így az egyik legnagyobb hangsúly a világosításra irányult. Amikor egy Rembrandt- vagy egy Vermeer-képet nézünk,

úgy érezzük, mintha egy szobában lennénk a témával. A festészet történetében óriási változást jelentett, amikor a művészek felfedezték a fény szabályait, a tükröződést, az árnyékokat és aztán megtanulták, hogy hogyan vigyék vászonra azt, amit a szemük lát,

A filmes animáció terén a fény finomságait kidolgozni a lehetséges 100-150 000 képkockán keresztül eléggé komoly költségvonzatot vet fel. És itt lépett a képbe Ed és Alvy a csapatukkal. Ez a két okos PhD-s a művészekkel szoros együttműködésben matematikai egyenleteket próbált definiálni — algoritmusokat -, amelyek utasításokat adtak volna a számítógépnek, hogy az önműködően kiszámítsa a megfelelő fény megjelenést a kép tartalmától függően. Ha a jelenetben a fény ebből az irányból jön, és ennek az objektumnak ilyen alakja van, ezzel a színnel és fényvisszaverő képességgel, akkor a fény ereje és iránya, illetve a visszavert fény megjelenése ilyen legyen.

Természetesen ez a dolognak csak a technikai háttere volt. Az igazi varázslat egy olyan történet kitalálása volt, amit meg lehet alkotni számítógépes animációval. Ez a munka pedig, kitalálni egy történetet, ami barátságos, vicces és szívhez szóló volt, sokkal nehezebb, mint a számítógépes animációs munka. Amikor a jótevő, Alex Schure a csapat korai munkái segítségével filmet akart összerakni, az eredmény zavarba ejtő volt. A csapat kezdte azt hinni, hogy nem találnak olyan filmkészítőt, aki látja a képességeikben rejlő lehetőséget a közönség megérintésére.

Ugyanebben az időben George Lucas megtette a maga felismeréseit. A Csillagok Háborújában (Star Wars) a legemlékezetesebb vizuális elemek a fénykardokkal vívott csaták voltak. A filmrajongók szerint azok a részek varázslatosak voltak. Lucas számára rémálom számba mentek. A színészeknek el kellett játszaniuk a vívást, miközben csak egy fémnyelet tartottak a kezükben, majd az utómunkacsapatnak kellett különleges vizuális effektus animátorok segítségével megalkotnia a fénykardok megjelenését kockáról kockára. Egy pontosságot és iszonyú sok időt igénylő, meglehetősen drága feladat volt ez.

Ott volt még az űrhajók problémája. A hollywoodi különleges effektusokkal foglalkozó szakembereknek nagy gyakorlatuk volt már

toronyházak, vonatok, hajók, űrrepülők makettjeinek elkészítésében, amelyek aztán életszerűnek tűntek a képernyőn. Lucas- nak azonban sok-sok jelenetben nem egy üreszközre volt szüksége, hanem egész flották repültek keresztül a képernyőn minden irányból. Emiatt aztán egy-egy jelenetet ezernyi irányból fel kellett venni, hogy aztán a több negatív eredményeiből egy végső animáció készüljön. Egy apró hiba megsemmisíthette a negatívok anyagait, és lehetett az egész munkát előlről kezdeni.

Ahogy Steve Jobs később kiemelte: „Ha veszünk egy DVD-t a Csillagok háborúja bármely korai anyagával, [és] néhány képkockát megállítunk, piszkosak és hihetetlenül zajosak — nagyon rossz minőségűek. George [Lucas] tökéletességre törekedett, és digitálisan akarta megcsinálni, amikor még senki korábban nem csinált digitális produkciót.”

Valakinek biztosan van egy megoldása ezekre az örjítő problémákra. Miért nem találunk ki egy módot arra, hogy mindezt számítógépen lehessen megcsinálni?

A Long Island-i évek kiemelkedően produktívak voltak. Alex Schure számítógépes grafikus csapata a Utah Egyetem korábban tehetséges fejlesztőiből és a National Film Board of Canada résztvevőiből elsimította az utat egy olyan szoftver előtt, amely lehetővé tette napjaink olyan híres animációs filmjeit mint a Toy Story, az Oroszlánkirály vagy a Shrek.

Alvy Ray Smith és Ed Catmull lassan közeledtek a szakterületükön kitűzött céljuk megvalósításához. Alex Schure tudta, hogyan állítsa össze a felszerelést, a technikai szakembergárdát, az animátorokat, de nem volt elképzelése arról, hogyan válogassa össze azokat, akik értenek a közönség nyelvén, és képesek megírni egy történetet és kitalálni karaktereket. Az animációs film elkészítésének álma még mindig távoli célnak tűnt.

Aztán egy napon George Lucas egy megbízottja telefonált.

A hírnév számít az életben. Csakúgy, mint az eredmények. Legalább annyira, mint a megfelelő kapcsolatok. A számítógépes labor fiatal fejlesztői áttörést ígérő munkájának híre szépen lassan bejárta a szőlőtőkékkel borított Hollywoodot, köszönhetően Alvy és

Ed egy látogatásának a Disney Stúdió főhadiszállására. Most mindez kifizetődni látszott. A filmipar utat tört az ajtajuk elé. Lucas a Csillagok háborúja folytatásán, A birodalom visszavág című részen dolgozott. Amikor esélyt adott a srácoknak, ők úgy határoztak, hogy megragadják a lehetőséget, és csatlakoznak a munkához.

1980-ra a Long Island-i csapat szinte teljes egészében áthaladt a Golden Gate hídon San Franciscóban, és a Lucasfilm stúdiójában telepedtek le a munka folytatására.

George Lucas-ról hamar kiderült, hogy nem a legjobb keresztapa Ed és Alvy munkájához.

Az egyik gond az volt, hogy Lucas egyszerre túl sok labdát akart a levegőben tartani. Ő ezt úgy magyarázta, hogy éppen magára talált: „rengeteg munka volt A birodalom visszavág grafikai munkájával, miközben a forgatókönyvet is be kellett fejezni, és éppen több céget is alapítottam — az Industrial Light and Magic-et, a Skywalker Sound-ot, a Lucasfilmet. Alapítottam egy videojáték-gyártó céget is. Fejlesztettem a digitális filmszerkesztésünket. Eközben a digitális animációra és a digitális filmkészítésre is koncentráltam. Közben Az elveszett frigyláda fosztogatóin is dolgoztam. És én magam finanszíroztam a filmet.” Mint klasszikus egocentrikus vezető, Lucas mindent egymaga akart megcsinálni. Segített, hogy ő maga tudta finanszírozni az egészet, de súlyosbította is a problémát.

Az önfinanszírozás Lucas jó üzleti megérzéseinek volt köszönhető. Páratlan képességekkel volt megáldva, amely az Amerikai krétafirkákkal (American Graffiti) kezdődött, majd a Csillagok háborújával folytatódott, és mint üzletember, képes volt olyan lehetőségeket észrevenni, amiket mások nem láttak. A Csillagok háborúja esetén például nem adta el az értékesítési jogokat, és a film hatalmas népszerűségének köszönhetően a videojátékok, kabalák és egyéb tárgyak gyártása és forgalmazása egy második aranybányának bizonyult. A színészek naivan lemondtak mindenféle profitjogról, amelyik az általuk alakított karakterek játék formájában való eladásából származik. Carrie Fisher, aki Leia hercegnőt alakította, viccesen megjegyezte évekkel később, hogy „minden alkalommal, amikor a tükörbe nézek,

küldenem kell Lucas-nak két dollárt” A film annyira sikeres lett, hogy Lucas soha többé nem szorult külső producerekre, minden filmjét a saját korábbi filmjeinek bevételeiből volt képes finanszírozni, miközben telket és épületeket vásárolt saját stúdiójához Marin County-ban.

A hallgatag és nem kimondottan nyílt Lucas mindazonáltal képes volt kialakítani a céljait. Egy közeli alkalmazottja szerint „George már 1980-ban tudta, hogy a filmek a digitális gyártás irányába fordulnak. Három komoly elképzelése volt: a digitális hang feldolgozás, a digitális vágás és a digitális vizuális effektusok gyártása.”

Az elképzeléseinek sarokköve az azóta hihetetlen referenciákat begyűjtő Industrial Light and Magic cég volt. Ez volt a gyűjtőcége a legjobb díszlettervezőknek, a legaprólékosabb modellezőknek és a legtehetségesebb operatőröknek, akik képesek voltak látványos felvételeket készíteni a legösszetettebb fantázia szülte világokban. Mindent miniatűr és életnagyságú modellekkel forgattak, többféle filmet használtak a felvételekhez az új univerzumok megkomponálásakor. A számítógépes feldolgozás Lucas számára amolyan utógondolat volt. „Ekkoriban úgy gondolta, hogy a 3D számítógépes grafika még nem jár olyan szinten, hogy érdemes lenne foglalkozni vele.” De az újonnan szerződötetett grafikus csapata ezt nem így látta. A csapat tagjai ugyanolyan rózsaszínben látták maguk előtt a világot, mint a korábbi munkaadójuk, Alex Schure. Mindenképpen fordítottak időt arra, hogy kifejlesszék a szoftvert, amivel majd megvalósíthatják az álmaikat.

Lucas egy békés kisvárosban, San Anselmo-ban rendezte be a csapat munkahelyét egy tulajdonában álló épületben. Az irodájuk a második emeleten volt a mosoda fölött, és nem igazán hasonlított arra a helyre, ahonnan eljöttek, de nem panaszkodtak volna, ha kihívást találnak a munkában, és használhatják a tehetségüket és a képességeiket. Lucas-nak szüksége volt rájuk, de alig bonyolultabb munkákra, mint hogy fénnyalábokat fessenek a kardnyelek fölé.

Az ég némileg kivilágosodott, amikor Lucas megbízást kapott a Paramounttól, hogy a Star Trek II: A Khan haragja űrepsz néhány

jelenetét elkészítse. Nicholas Meyer rendező kikötötte, hogy egy bizonyos jelenetet mindenképpen számítógépekkel kell elkészíteni.

Alvy extázisban volt. Végre hosszú idő után egy fontos hollywoodi produkcióban dolgozott. De ez csak az öröm egyik oka volt. A másik, mivel George Lucas-t nem igazán kötötte le, hogy a csapatban pontosan milyen lehetőségek is rejlenek. Alvy úgy érezte, ez egy fantasztikus esély arra, hogy a munkaadójukat meggyőzzék, miféle csodálatos módon tud a számítógép-grafika hozzájárulni az ő filmjeihez is.

A jó minőség nem volt elég. Nagyszerűt kellett alkotni!

Ed Catmull, Rob Cook és Loren Carpenter csendben dolgoztak egy programon, ami háromdimenziós grafikára volt használható. Kidolgoztak egy rendszert, ami egy nagyon erős számítógépen képes futni, és igen gyors animációra kínál lehetőséget. Már eléggé előrehaladott állapotban jártak a programmal, amikor Alvy Star Trek törekvése megfogalmazódott, amely a genesis jelenetként vált ismertté, és amelyben a halott bolygó életre kel.

Miután a koncepciót elfogadták, Alvy tudta, hogy a csúcra van szüksége, egy csont nélküli dobásra, amelyet a zárkózott George Lucas is észrevesz. Kitalálta: tervezett egy bonyolult kameramozgást, annyira összetett, annyira hatásos és annyira gonoszul kigondolt mozgást, amelyre bármelyik filmkészítő felkapta volna a fejét, mert a felvétel úgy készült, ahogyan azt a valódi életben lehetetlen lett volna lefilmezni. A kamera a bolygó felszínének lángtengerében száll, aztán visszafordul a lángok felé, miközben még éppen olyan sebesen halad, hogy elkerülje, hogy a lángok martalékává váljon.

Amikor a jelenet elkészült, Alvy mindennél boldogabb volt. De vajon eljut a különleges magánüzenete Lucas-hoz? Az 1982-es bemutató után egy nappal a hallgató Lucas felkereste Alvy-t az irodájában, és azt mondta: „remek kameramozgás”, majd elment.

Kis dicséret, de nem számított. Onnantól kezdve George Lucas rendszeresen kérte Alvy Ray-t és Ed-et, hogy a filmjei egyes jeleneteiben csillogtassák meg a számítógép-grafikai képességeiket.

Miközben a Lucas által rájuk bízott számítógép-grafikai munka aprólékosságában tevékenykedtek, Ed, Alvy és a csapatuk serényen dolgoztak a szoftveres eszközökön, és maguk köré gyűjtötték a legtehetségesebb animációs szakembereket. Az új alkalmazottak már tapasztalt 3D állókép grafikusok voltak. A képek némelyike művészi, élénk és lélegzetelállítóan valóságos volt, de egy-egy ilyen elkészítése egy hónapot is igénybe vehetett. Hogyan is álmodhattak akár egy nagyon rövid film elkészítéséről is?

Aztán John Lasseter megjelent az életükben. Egy briliáns Disney-animátor amolyan felkelő csillagnak számított a köreikben. John azon ritka személyek egyike volt, akinek sugárzó energiája és lelkesedése mellett szerethető személyisége is van. Mi több, olyan animátor volt, akinek jó érzéke volt a történethez és a szereplőkhöz — ritka és értékes képességek kombinációja ez.

John-t igen fiatalon elragadta az animáció iránti érdeklődés. Amikor a Disney Stúdió egy szereplőanimációs tantervet indított a Kaliforniai Művészeti Intézetben, ő volt a második diák, akit felvettek az osztályba. Nagy öröme a tanterv része volt az is, hogy nyaranta a Disney-nél dolgozhatott gyakornokként.

Az Academy of Motion Picture Arts and Sciences (az Oscar-díj szervező és kiosztó intézménye) minden évben rendez egy nemzeti versenyt a diákok filmjei részére. Mire John befejezte a tanulmányait, begyűjtött kettőt ezekből az akadémiai diákdíjakból. Az egyik győztes filmje a Nitemare volt, a másik egy olyan alkotás, amely évekkel később látványos eredményekkel újra felidéződött. A címe: Lady and the Lamp volt.

Ilyen sikerrel a háta mögött nem volt meglepetés, hogy a Disney az érettségi után rögtön állást ajánlott neki. Olyan filmekben dolgozott, mint az 1981-es Cap és Capper (The Fox and the Hound) és az 1984-es Mickey's Christmas Carol című rövidfilm. A két produkció között a Tron című filmhez adta a tudását, és ekkor, 1982-ben találkozott először a számítógépes animáció területével. Tetszett neki.

John éppen akkor találkozott a Lucasfilmnél dolgozó párossal, amikor a Disney-ből kiábrándult. Épp egy demó klipet készített arról, hogy a Maurice Sendak által írt népszerű Where the Wild Things Are

című gyerekkönyvből mi módon lehetne okos kompozit technikákkal a hagyományos kétdimenziós kézi rajzok megtartásával háromdimenziós háttér előtt kiváló animációs filmet készíteni.

John és a kollégái azt gondolták, hogy mindenkit levesznek a lábáról a munkájukkal, hiszen bámulatos új megjelenést valósítottak meg úgy, hogy nem kellett sokkal többet dolgozni, és a költségek is tarthatóak voltak. Sikerült megragadni az eredeti Sendak-könyv hangulatát is. A cég döntéshozói azonban éppen egy olyan megbízással, hogy csökkentsék a költségeket és növeljék a minőséget, figyelmen kívül hagyták az eredményeket. Az ötlet, hogy a számítógépet a szövegszerkesztésen és a könyvelésen kívül másra használják, számukra túl radikálisnak tűnt.

Ed és Alvy ráérezett John csalódottságára a Disney-nél, és elfogadták azt a filozófiát, amit Ed később úgy jellemzett, hogy „mindenkit felveszünk, aki jobb, mint mi vagyunk.” 1984-ben elcsábították John-t a Lucasfilmhez, hogy próbálja ki a munkát náluk egy hónapig. Nem volt szükség hosszú időre, hogy John felismerje, ez az a hely, ahová tartozik. Mivel nem volt szükségük művészre a megbízásukhoz, Ed és Alvy az interfésztervező címet ruházta John-ra. Némileg áthágták a megállapodásukat George Lucas-szal, de végül úgy alakult, hogy senkinek nem volt oka panasza. John foglalkoztatása monumentális döntés volt, akár az ő maga életére vetítve, akár Ed vagy Alvy életére, akár Steve Jobs-éra. Mi több, a fiatal John Lasseter elhelyezése a számítógépes animáció fellegvárában megváltoztatta a mozgóképes iparágat is.

Filmes sikereivel ellentétben George Lucas nem volt olyan sikeres az emberi kapcsolataiban. Az érzéseit a filmjeibe tölti, és képes emberek millióinak a szívébe markolni. Személyes szinten azonban visszahúzódónak tűnik, alig képes átlépni egyfajta érzelmi gátat, és ez elvágja őt a világ többi részétől — még azoktól is, akik a legközelebb állnak hozzá.

1983 május közepén George és felesége, Marcia bejelentették, hogy elválnak. Röviddel ezután George már Linda Ronstadt énekesnőnek udvarolt, akinek az előző partnere Kalifornia ellenkultúrájától áthatott kormányzója, Jerry Brown volt. Nehéz volt ezt

a fajta kapcsolatot a pletykarovatokon kívül tartani. A válási tárgyalásokat sem segítette.

A kaliforniai törvények értelmében a válás azt is jelentette, hogy Marcia George minden tulajdonának a felére jogosult volt. Ez egy eléggé borzalmas problémát vetett fel. A családi tőke a filmes cégekben öltött alakot — a Lucasfilm, az Industrial Light and Magic, Ed és Alvy számítógép-grafikus csapata, és a Skywalker Ranch fejlett utómunka-létesítményei jelentették George Lucas vagyontárgyait.

Nem volt készpénz, amiről beszélni lehetett volna, csak egy mozgóképes birodalom. Marcia törvényileg minden így képviselt értéknek a felére volt jogosult, ami több tízmillió dollárt jelentett. Az ötlet, hogy a cég akármelyik részét is eladják, George számára elfogadhatatlan volt.

A grafikus kísérletezés, amit Alvy és Ed végeztek, értékes befektetésnek tűnt a jövő iránt, de egy olyan része volt a birodalomnak, amely nem állt olyan szorosan közel George szívéhez. A valóság eléggé vakító fényt vetített arra a tényre, hogy a csapat tulajdonképpen csak egyetlen olyan produkcióban vett részt, amely konkrét bevételeket generált a cégnek. Ezen túl azonban csak komoly pénznyelőnek bizonyultak. George döntési helyzetbe került: feláldozza a számítógép-grafikus csapatot?

1985-ben Steve Jobs 150 millió dollár végkielégítést kapott az Apple-től, és összegyűjtött egy csapatot, akik már akkor is azon a terméken dolgoztak, amely később a NeXT számítógépe lett. Egy korábbi Xerox PARC-ból származó csodagyerek, aki az Apple Társ minősítést is megkapta a későbbi munkahelyén, Alan Kay azt javasolta Steve-nek, hogy „látogassa meg ezeket az örült srácokat San Rafael-ben, Kaliforniában”, akik a Lucasfilmnek dolgoznak. Ez egy olyan számítógép alapú létesítmény volt, amit George Lucas hívott életre, és ekkor éppen túl akart adni rajta. A dolog felkeltette Steve figyelmét.

Steve felutazott északra a parton San Rafael-be. A Lucasfilm és az ILM raktárépület jellegű stúdiókban helyezkedtek el a város nem túl elegáns részén, míg Lucas amolyan nemesi módon a

fényűző Skywalker Ranch-en lakott. Egy külső szemlélő így jellemezte a helyzetet: „Majdnem feudális berendezkedés volt. A nagyrú az uradalomban lakott, míg a jobbágyok a piszkos városban.”

Steve Jobs-ot lenyűgözte, amit aznap látott. A számítógép-grafikus csapat megmutatta neki a hihetetlenül élénk digitális képeket, és néhány filmklipet. Olyasmit látott, amit még soha azelőtt. Ez olyan volt, mint a Xerox PARC-ban töltött pillanatok.

Ezek az emberek voltak a legnagyobb tehetségei a számítógépes grafika akkori világának, és egyetlen helyen gyűltek össze, hogy napi szinten bámulatos dolgokat alkossanak. A számítógépek, amiket használtak, a szoftverek, amiket írtak, mind hihetetlen volt. És George Lucas hajlandó volt minderről lemondani!

Steve epekedett mindenért, az egész csomagért — a szakemberekért, a számítógépekért, a szoftverért, mindenért. De George 30 millió dolláros árral terhelte a létesítményt.

Másrészt azonban Steve jól olvasta a jeleket. George Lucas nyilván sietségben volt az eladással. Annyira azonban nem sietett, hogy alkudozásra adjon lehetőséget, mert úgy gondolta, hogy van egy másik vásárlója is. De Steve megérezte a pánik szagát. Tudta, hogyan mennek ezek a dolgok. Ezúttal kiváráásra játszott.

Alvy Ray és Ed Catmull felkereste a Disney-t, hogy vásárolják meg az egységüket. Találtak egy Disney-vezetőt, aki átlátta, hogy ez milyen előnyökkel járna a stúdióknak, és kialakított egy üzleti ajánlatot a Disney számára, amely arról szólt, hogy megveszik a létesítmény felét Lucas-tól 15 millió dollárért. Amikor a vezető megpróbálta elfogadtatni az ajánlatot a Disney elnökségével, Jeffrey Katzenberg bejelentette, hogy sokkal fontosabb dolgokkal kell foglalkoznia, és ez az egész csak időpocsékolás lenne. Elutasította a befektetés ötletét. Ez az út zsákutca volt, de kinyílt egy másik ajtó.

1985-ben Ross Perot iparmágnás eladta a cégét, az EDS-t a General Motors részére, és a GM igazgatótanácsának tagja lett, és új világokat keresett, amiket meghódíthat. Felpattant a szeme George Lucas számítógép-grafikus vállalkozására. (Vélhetőleg Steve is túl lelkes volt, amikor a NeXT-tárgyalások alkalmával vele beszélt.) Néhány hónap alatt Perot bevonta a Philips-et, a nagy holland

elektronikus céget, hogy csatlakozzon hozzá a Lucas-féle üzlet megnyeréséhez, és kicsivel a 30 milliós ár alatt tettek ajánlatot. Már készen álltak a papírok, a megállapodás kis híján létrejött, amikor az újságok egy drámai hírről számoltak be: Perot-t kirúgták a General Motors igazgatótanácsából. Többé nem volt abban a helyzetben, hogy a motorgyártó óriás nevében bármilyen anyagi kötelezettséget vállaljon.

George Lucas nagy hirtelen vevő nélkül maradt.

Itt volt az a lehetőség, amire Steve Jobs várt. Azonnal tárgyalásokba kezdtek Lucas-szal, amelynek útjába nem kerülhetett már akadály, hiszen mindketten nagyon akarták az eladást, és mindkettőjük a békés életforma híve volt, Lucas elmondása szerint ő „spirituális ember” amit metodista neveltetésének tulajdonít. — „De ez Marin County. Errefelé buddhisták vagyunk.” Ő és Steve éppen azonos hullámhosszon voltak.

Steve még vérzett az Apple-ös kudarc sebeiből, és ezzel a diadallal meg akarta mutatni a világnak — és főleg a szakújságíróknak -, hogy még mindig játékban van.

Mindazonáltal Steve egy fájdalmasan nehéz tárgyaló partner lehet, mivel az egyeztetések befulladtak. Egy ponton Lucas, akinek égető szüksége volt a pénzre, nem bírta tovább a megpróbáltatásokat Steve-vel, és azt mondta, visszalép a további tárgyalásoktól. Steve nem akarta feladni, és addig nyaggatta Lucas-t, amíg visszaült a tárgyalóasztalhoz.

Végül megegyeztek. Steve megvásárolta az egész létesítményt — dolgozókkal, számítógépekkel, szoftverekkel alig tízmillió dollárért. Lucas számára keserű pirula volt, hogy az eredeti ár alig harmadáért sikerült eladni a vállalkozást. Messze nem volt elég a pénz Marcia kifizetéséhez a válás kapcsán. Bár tény, hogy némileg oldott a pillanatnyi nyomáson, és George-nak nem volt ideje és sok választása. Legalább annyi eredményt elért, hogy kikötötte az eladási szerződésben, hogy bármi fejlesztés, amit a cég a grafikus szoftvereken végez, ingyenesen a Lucasfilm rendelkezésére áll.

Steve kivárása és aztán a durva adag eltökéltsége győzelmet hozott. A számítógép-grafikus üzletág ismét tulajdonost váltott, előbb

az ügyes Alex Schure-tól a Csillagok háborúja parancsnokához, George Lucas-hoz, majd pedig magához a kalózok királyához.

Érdekes módon Steve úgy tekintett a vásárlásra, mint egy újabb hardver- és szoftvercég birtokbavétele, miközben Alvy és Ed továbbra is egész estés animációs film álmukat üldözték. Az álom napról napra közelebb került a valósághoz John Lasseter és az általa felfedezett szakemberek alkalmazásával.

Alvy Ray Smith és Ed Catmull közösen alapították meg az új céget, amely részvényeinek 4-4 százalékát birtokolták, míg a maradék 92% mentőangyaluk, Steve Jobs tulajdona lett.

Alvy, Steve és Ed egyaránt csúcstechnológiai divathoz illő nevet akartak. Nem sokkal korábban Alvy az egyik gépüket „Pixar”-nek nevezte el, amely szerinte azt a tartalmat hordozta, mintha a pixel szót igévé alakították volna. Mivel a Texas-Új-Mexikó vidékről származott, a nevet spanyolos ízzel hatotta át, így lett Pixar. (Egy másik elmélet szerint Alvy azért változtatta meg a nevet, mert így az utolsó két betű az Alvy Ray-re utalt.) A „Pixar” név eléggé divatos volt a technológia világában és volt benne lélek a kreatív fantáziából is — a legjobb kombináció az új cég számára.

Pixar lett a cég neve.

A Pixar egy picit izgága cég volt. A maga útját járta, hogy a lényegre térjünk. A negyven körüli alkalmazott közül sokak részéről nem volt ritka, hogy dél körül verekedték be magukat a céghez, és késő éjjelig maradtak, körülbelül éjfélig dolgoztak. Steve Jobs, amikor ritka látogatásainak legelsőjét megejtette, a szokásos szakadozott farmerben, fekete pólóban és a New Balance futócipőjében jelent meg — elég elegáns volt ahhoz, hogy feltűnjön neki, hogy a Pixar-csapat nagyobb része mezítláb járkal. Egy visszaemlékezés szerint némelyikük a fürdést sem erőltette nagyon gyakran — ami szintén egy Jobs-jellemvonás a korábbi időkben.

A csapat minden tagja tudta, hogy a filmkészítés új határait feszegetik, és egyben ők maguk azok, akik kitolják és újraalakítják ezeket a határokat.

Steve később azt mondta, hogy a kezdetektől fogva rá volt hangolódva a Pixar küldetésére. — „A Pixar víziója az volt, hogy történeteket mondjon el, és igazi filmeket csináljon. Az volt a célunk, hogy elkészítsük a világ első animációs filmjét, teljes mértékben számítógépen, mindent, a szereplőket, a díszletet, a háttér.” Valójában ez nem Steve víziója volt, és nem is így közelítette meg Lucas egykori cégét, amikor megvásárolta azt.

Sosem értette meg igazán a szoftvert. A programozás, ami némelyeknek olyan egyszerű adottság, Steve Jobs számára sötét rejtély maradt. Ő elsősorban egy hardveres ember volt, akinek remek amatőr szoftveres ismeretei voltak. A hardver terén látnoknak vélték. Tény persze, hogy egyik víziót a másik után rontotta el, és nem igazán tudott kész eredményt felmutatni. Gyakorta vélték róla, hogy a tökéletesség megszállottja, már akkortól kezdve, amikor ragaszkodott az Apple II tökéletes forrasztási vonalaihoz, amiket a vásárlók többsége soha életében nem látott.

Mindezek ellenére tökéletesen értette és egyedi kapcsolata volt a számítógépipar azon részével, amely olyan dolgokról szólt, amiket látott, meg tudott érinteni és a kezébe tudott fogni. Steve bemutatta zseniális érzékét azon a téren, hogy ki tudta választani a legjobb formatervezőket, és elég keményen tudta vezetni őket, amíg tökéletes terméket nem alkottak. Lényegéig áthatotta a design.

A Macintosh-projekt elmélyítette Steve elismerését a szoftverek fontossága iránt, ha azt nem is értette meg, hogy miképpen állnak össze. A Mac felhasználói felülete hardver és szoftver kombinációja volt, amely új utat teremtett a számítógépekkel való munka terén. Még ha a Xerox PARC-ból származott is a forrás, immáron Macintosh volt. Ennek eredményeképpen Steve értékelni kezdte a hardver és az operációs rendszer kombinációját, amely definiálta a számítógép lényegét. Amikor a NeXT-et elindította, tisztában volt azzal, hogy vannak felhasználói programok is — olyan alkalmazások, amelyek révén a felhasználó valamit csinálhat a számítógéppel. Most egy olyan céget vásárolt meg, amely arról szólt, hogy szoftver segítségével gyönyörű, művészi igényű képeket készítenek. Bizonyos értelemben a Pixar csak egy szoftvercég volt, ahol a hardver mellékes velejáró. A számítógépes grafikus sztárok

különleges hardvert építettek az igényeik kielégítésére, amelyet szuperszámítógépnek neveztek. De amit alkottak vele, az volt az igazán lényeges, és ez különböztette meg őket másoktól.

Steve ekkor még nem igazán volt kész arra, hogy meghallja ezt az üzenetet.

Palo Alto-ban Steve egy csapat fiatal sráccal dolgozott a NeXT számítógépén, amelyet a következő generációs számítógépnek szántak, és a törekvés az első években a tervek szerint is szinte csak kiadásokkal járt volna. Marin County-ban megvásárolt egy olyan céget, amelyik egy annyira komoly számítógéppel rendelkezett, amelynek lehetett kereskedelmi értéke, ha piacra kerül. A számítógép, amit a Pixar-csapat összerakott, egyedi volt, és Steve szeretett volna egy módot arra, hogy piacra dobja. Elvakította a hardver iránti szerelem, csak a hardver tett rá pozitív benyomásokat.

Tény, hogy a Pixar-é egy igen különleges masina volt, amit kimondottan a számítógépes grafikai igények szerint állítottak össze, és nagy mennyiségű, nagyméretű állóképet volt képes eltárolni és kezelni. Steve, aki mindig szeretett az élen járni, kifejezésre juttatta az elképzelését, hogy szeretne a termék prototípusa alapján kereskedelmi célú típussal a piacra lépni. A termék a nem túl fantáziadúsán Pixar Image Computernek elnevezett gépszörny lett.

A termék szemtelenül drága volt átlagos használatra a maga 135 000 dolláros árával, és további 60 000 dolláros szoftvere költségével. Természetesen a kazettameghajtókat és egyéb alapvető perifériákat nem tartalmazott az alapár. Mi több, Steve úgy látta, hogy Ed és Alvy Ray szánalmasan gyengén vezetik a céget, és „eltévedt gyerekekhez” hasonlította őket. Úgy gondolta, neki megvan a képessége arra, hogy betömje a süllyedő hajó lékeit. — „Azt hiszem, segíthetek, hogy Alvy és Ed üzletemberré váljon” — mondta akkor.

A fő kihívás az volt, hogy találjanak egy nagyobb piacot a Pixar Image Computer számára.

Elsőként az egészségügy felé mozdultak el, mert úgy vélték, hogy a gép tárkapacitása ott értékes lehet. Egy röntgenlabor például nagy fájlokkal dolgozik, és minden egyes képet floppykon tároltak minden betegről. Mennyivel egyszerűbb és hatékonyabb, ha az a sok kép egy számítógépen van közvetlenül az orvos előtt? Az új

technológiákkal, amelyek az egészségügyben megjelentek (MRI és hasonlók), a képtárolási igény egyre nagyobbá vált.

A cégre költött pénzen kívül Steve további forrásokat látott szükségesnek, hogy az eladásokat beindítsa. A Pixar irodát nyitott hét városban, és húsz eladó munkatársat vett fel.

Az óriási törekvés ellenére a próbálkozás halálra volt ítélve. Az igazság az, hogy a Pixar gépet szakemberek tervezték azzal a céllal, hogy szakemberek használják. Az egészségügyi technikusok és az orvosok nem értették. Tulajdonképpen senki nem tudta használni, aki nem volt képzett a számítástechnikában. Túl komplikált volt. Amikor a kórházak, klinikák, egészségügyi központok profi vezetői leültek és meghallgatták a kereskedelmi előadást, majd kipróbálták a rendszert maguk is, rájöttek, hogy a tanulási igény túl nagy az eszközhöz. Az orvosok és személyzetük kötött programja mellett senki nem akart több napot eltölteni azzal, hogy használni tudja a Pixar Image Computer-t.

Hogy távol tartsák Steve Jobs-ot az oroszlanbarlangtól, távol a Pixar-alkalmazottak molesztálásától, megfélemlítésétől, vagy másfajta elterelésüktől a kemény és eltökélt munkától, Ed és Alvy rendszeres látogatásokat tettek a NeXT központjába Palo Alto-ba, hogy tájékoztassák a jötevőjüket az aktuális helyzetről.

Egy idő után ezek a látogatások egyre kevésbé voltak kényelmesek. Milyen gyakran lehet azt mondani, hogy „a pénz igen gyors ütemben fogy, és nagyon kevés jön be, de jól csinálja, hogy támogat minket, és bízik bennünk, csak így tovább.” És mindeközben elérni, hogy a másik tényleg higgyen is. Így aztán a páros gondosan megtervezett témákat alakított ki, hogy őszinte becsléseket közölhessenek, és elérjék, hogy Steve figyelme annyira elterelődjön a lényegről, hogy nem kérdez rá a nehéz kérdésekre.

A stratégia szilárd volt, de teljesen sikertelen. Igen hamar rájöttek, hogy Steve megragadó, megnyerő személyisége eltiporhatja a legjobb terveket is. Ez nem egy okos, manipulatív taktika volt, ez maga volt Steve Jobs. Nem számít, hogy Ed és Alvy mennyit gyakorolták előtte a lehetséges szituációkat, nem számít, mennyire eltökéltek voltak, hogy saját terveik szerint haladnak majd, nem

számít, hogy korábban hányszor beszéltek már Steve-vel, mindig szinte kikerülhetetlenül ugyanaz a helyzet állt elő: leültek Steve-vel, áttestek pár illendő formaságon, és elkezdték a betanult prezentációt. Steve-nek általában volt valami más témája, amiről kérdezni vagy beszélni akart. Minden további nélkül félbeszakította a tájékoztatást, és kimondta, ami kipattant az agyából. Alvy vagy Ed kénytelen volt abba az irányba folytatni, amit Steve kívánt, és egyre távolabb jutottak az előre eltervezett témától. Miközben az egyikük távolabb ült a jelenettől, és tudta, hogy mi fog történni a kollégájával, képtelen volt visszafordítani az eseményt a tervezett mederbe.

Végül kidolgoztak egy jelet, mint Alvy elbeszéléséből kiderül. Ha Steve leigazza Ed-et, és el akarja vezetni egy privát beszélgetésre, ahová előzőleg nem akart elmenni, Ed meghúzza az egyik fülét. És a másikkal ugyanígy. Ez nem feltétlenül jelentett sikert arra vonatkozóan, hogy Steve-et vissza tudják terelni a saját beszédtemáikra, de legalább támogatták egymást a beszámoló során.

John Lasseter animátor a Disney-től való elhódításának elsődleges oka a Lucas-féle vállalkozáshoz az volt, hogy képes volt rövidfilmeket csinálni, amelyek bemutatták a számítógép grafikus- szoftverének és hardverének a képességeit. 1984-ben a Pixar-csapat a Siggraph nevű szervezet számítógép-grafikus konferenciáján mutatkozott be. A csapat egy rövidfilmmel készült, amelyet Alvy Ray gondolt ki és rendezett, Lasseter és csapata animált. A címe Andre és Wally B volt, és mindössze másfél percet tett ki a filmecske, mégis mindent elsöprő sikert aratott. Részben azért, mert olyan megoldásokat mutatott be, amely messze meghaladta más bemutatott technikák képességeit, és persze mert olyan történetet mondott el, amely érzelmi hatással volt a nézőre. Kilencven másodperc alatt ez azért nem kis mutatvány.

Immáron a csapat a Pixar cégér alatt dolgozott, és érdekelt volt a bevételkészítésben, így aztán a tagok még sürgősebbnek érezték, hogy bemutassák a cég technológiáját. Amikor a következő évben visszatértek a Siggraph-re, egy még hatásosabb rövidfilmet mutattak be Luxo Jr. címmel, amely mérföldköve lett az animációs szakmának. A hater ezer egybegyűlt mérnök és animátor le volt

nyűgözve a technikai zsenialitástól, és „hosszú és lelkes tapsal értékelték”. Steve Jobs élvezte a sikert, még ha tudta is, hogy az ő mentő terve révén az a siker nem vált volna valóra.

A taps nemcsak a technikai eredménynek szólt, hanem John Lasseter-nek, aki ezúttal rendező és animátor szerepben vett részt a film elkészítésében. A filmben mindössze két lámpa szerepel, két átlagos íróasztali lámpa, egy nagyobb és egy kisebb méretű. Felnőtt és gyerek. Lasseter egész egyszerűen emberi érzéseket keltett anélkül, hogy emberek vagy akár állatok jelentek volna meg a színen. A nézők úgy érezték, hogy tudják, mit gondolnak és éreznek ezek az élettelen tárgyak a jelenetek alatt. (A www.pixar.com oldalon rövid demók erejéig megtekinthetők ezek a filmek, illetve az iTunes boltban teljes terjedelmükben is megvásárolhatók.)

A Luxo Jr. mindenhol meghódította a közönséget, ahol bemutatták. A kisfilm megkapta az Arany Sas-díjat a CINE-filmfesztiválon Washington D.C.-ben, amelynek révén külföldi filmfesztiválok is megjelenhetett, mint hivatalos amerikai résztvevő. Emellett még Oscar-jelölést is kapott az Academy of Motion Picture Arts and Sciences intézménytől, az Oscar szervező és kiosztó szervétől. A Pixar úgy érezte, hogy érdemes jelölni, és az animált rövidfilm-kategóriában jelölték. John Lasseter és William Reeves volt megjelölve, mint producer. Az egész Pixar-csapat fellelkesült, amikor megtudták, hogy a Luxo Jr. Oscar-jelölést kapott. Nem nyert ugyan, de a jelölés önmagában elegendő volt, hogy a Pixar-csapat munkája a fénypontba kerüljön. Ed Catmull szerint „ez valóban egy mérföldkő volt. Amikor az emberek látták a Luxo Jr-t, azt mondták: »Igen, ez az, amiről a számítógép-animáció szól!«„

Steve olykor saját birtokán, máskor egyenesen a Pixar-nál tartotta a menedzsment ellenőrzését. Átnézte az üzleti és vezetési problémákat, és a pénzügyeket. Minden találkozó után utasítást adott ki a banknak a következő havi költségek átutalására, amely pár napon belül megjelent a cég bankszámláján.

Egy alkalommal 1988 tavaszán négy ember gyűlt össze, hogy Steve-vel találkozzon — Alvy és Ed, a pénzügyi alelnök Rick Wood, és az eladási és marketingalelnök, Bill Adams. Erre a találkozóra

Steve ment el a céghez, amelyet a Pixar felső szinten lévő konferenciatermében tartottak.

Ez lett az addigi legfájdalmasabb találkozásuk. Senki sem látta előre a kellemetlen híreket, amiket Steve hozott a számukra. Ekkor mind a NeXT, mint a Pixar súlyos kiadásokkal küzdött, és Steve eltökélt volt a nagyarányú költségcsökkentésekre. Minden szakmában a Pixar berkein belül komoly elbocsátásokkal kellett számolnia. A vezetők megvitatták minden csapatukat, olykor az egyes alkalmazottak melletti és elleni érvek ütköztetésével.

A feszültség szinte tapintható volt a teremben. Ezek az emberek hihetetlen odafigyeléssel választották ki az alkalmazottaikat, csak a legjobbakkal dolgoztak — nemcsak hihetetlenül kvalifikáltak voltak, de jó illeszkedtek a hagyományoktól messze eltérő, nem kimondottan átlagcéges kultúrába, ami nem csak magasan produktívra tette a céget, hanem egy nyugodt, vidám munkahellyé is. A Pixar-alkalmazottak hűségesek voltak a céghez, és a cég is lojális volt hozzájuk. Most a vezetők kénytelenek voltak megtörni ezt a lojalitást. Megértették Steve okait. Üzleti szempontból teljesen logikus lépés volt. De ez nem könnyítette meg a dolgukat.

A találkozó órákig tartott. — „A legkeményebb találkozásunk volt, amit valaha tartottunk” — mondja az egyik résztvevő. Szívszorító volt mindannyiuk számára.

Amikor végeztek, Steve azt kérdezte: „Ez minden?”, és a kezét az asztalra tette, készen állt, hogy felálljon és elmenjen. De volt még egy dolog: szükség volt a pénzre egy újabb animált rövidfilmre a következő Siggraph-konferenciára, ami öt hónap múlva volt esedékes.

A Lucasfilmek napok óta a Pixar minden évben csinált egy rövidfilmet a Siggraph éves gyűlésére. Mindig nagyszabású szakmai találkozó volt. Amolyan tradícióvá vált. Mindenki várt egy pár perces filmre, ami okosan bemutatta a cég legújabb technológiai varázslatait. A Pixar-on belül egy kutatási és fejlesztési csapat keményen dolgozott, hogy az Ed, Alvy és mások által fejlesztett szoftverükből kereskedelmi terméket készítsenek. Nagyon sokan a grafikus-animátor piacról várták a terméket, és Steve remélte, hogy a szoftver révén végre bevételeket fog termelni a Pixar. Ez a bevétel — a

számítógép eladásokkal együtt — némileg könnyítette volna a pénzhiányt, amit Steve cégei ekkortájt elszenvedtek. A leendő vásárlók a Siggraph-konferencián egy referenciaértékű újabb rövidfilmre vártak a cégtől, amely lenyűgözi őket a bámulatos technológia segítségével. Ha a Pixar-csapat üres kézzel jelenik meg az eseményen, az jelezte volna, hogy a cég bajban van, és beárnyékolta volna a szoftver lehetőségeit, elvágva az eladás esélyeit már azelőtt, hogy a termék a piacra kerül.

A Steve-vel folytatott fájdalmas beszélgetés után, amelyen több ezer dollárnyi működési költség megspórolása volt a téma, hogyan is kérhettek olyasmit, amely nagyjából az éppen megspórolt pénz elköltését célozta? Mindenki csendben ült maga elé nézve, és úgy látták, hogy pénzt kérni ebben a helyzetben kínos lenne. Végül Bill Adams szólalt meg. Elmagyarázta a rövidfilm jelentőségét. „Steve, erre szükségünk van”, és felsorolt néhány olyan okot, amely alátámasztotta, hogy milyen jelentősége van a filmnek a leendő szoftver eladása szempontjából.

A cégben tizenöt-húsz ember dolgozott a rövidfilmen hónapok óta. Steve számára ez azt jelentette, hogy több százezer dollárt kell a cégbe pumpálnia.

Steve csendben ült, és a nehéz kérésről gondolkodott. Elemezte a következményeit egy esetleges nemleges válasznak. Végül azt kérdezte: „Vannak vázlatok?” Miután biztosították, hogy vannak, meg akarta nézni őket. A csapat megszállta az alsó szintet. Szokás szerint John Lasseter végezte a vázlatrajzok elkészítését, amelyek nemcsak látványosak, de érzelemdúsak is voltak. Steve-et meggyőzte a munka, és mélyen belenyúlt a zsebébe, hogy finanszírozza a filmet, amelyet Tin Toy néven ismert meg a világ.

„Ha senki nem szólalt volna meg, és Steve kísétál a tárgyalóteremből” — mondja Bill Adams -, „vagy ha nem egyezik bele, hogy további pénzt költ el, a Tin Toy sosem készült volna el. És a Tin Toy nélkül a Disney sosem ült volna egy asztalhoz a Pixar-ral”, hogy később a filmjeit finanszírozza.

Steve, bár kellemetlenül érezte magát a stáb jelentős részének kirúgása miatt, hajlandó volt sok pénzt költeni a lényegében promóciós filmre. Ez fordulópont volt a Pixar életében.

Hónapokkal később Lasseter és Reeves újabb Oscar-jelöléssel a zsebükben büszkélkedhettek a Tin Toy filmmel. Ha az eddigi kihívások nem lettek volna eléggé embert próbálóak, most azt a célt tűzték ki, hogy egy embert fognak animálni — pontosabban egy mászó, botladozó babát. Bill Adams, az eladási és marketingalelnök csalódására nem kapott említést a stáblistában, amiért meggyőzte Steve-et arról, hogy érdemes a filmre költenie. „Ralph Guggenheim adott nekem egy kocka 35 mm-es filmet, rajta a nevemmel” — mondta Adams. (Hollywoodon belül ízes vicc terjedt el ezzel kapcsolatban, mivel a film végén említést kap a „Best Boy”, aki a filmekben ugyebár az operatőrt tolja a felvételhez kialakított sínen, illetve több olyan személy is kapott említést, akik igen kevésbé járultak hozzá a film elkészültéhez, például öt hölgy, akiket így említenek: „Cicák, akiket John igen sokat bámult”)

A vicces kredit sorok mellett nem csak animátorok és szoftvermérnökök keze nyoma látszott a filmen, amit az Akadémia az animációs filmek Oscar-díjával tüntetett ki. Ez volt az első olyan Oscar, amelyet kizárólag számítógéppel animált film kapott.

Miközben a cég piacot keresett a nagy teljesítményű számítógépeinek, 1988-ban az animációs világot egy briliáns szoftvertermékkel lepték meg, amelynek neve „RenderMan”. A legegyszerűbben összefoglalva gyakorlatilag mindazt tartalmazta, amit a Long Island-i csapat az évek alatt a saját munkájához készített szoftverhez hozzáadott. A RenderMan mankóvá vált a cég számára, mert végre rég várt bevételekhez juttatta Steve cégét.

A renderelés folyamata legjobban egy metaforával írható le. Gondoljunk egy Rembrandtra, ami a vászon előtt áll, festésre készen. Vele szemben ül a modell, akit a művész lepellel vont be, ragyogó fülbevalót és csillogó nyakláncot visel. A művész elrendezte a bútorokat úgy, ahogyan majd a képen megjelennek, és a modellt úgy állította be, hogy a fény a lehető legjobb megvilágításban érje. A művész nem kezdi el a látvány lefestését, ehelyett az anatómiát alkotja meg, a csontokat, az izmokat. Az alapvető struktúrával indít, és arra építkezik egészen a felszínig.

Egy animációs film létrehozása egyszerűbb módon történik. A „modellezők” definiálják a szobát és az egyéb beállításokat — egy belső térben ez a falak távolságának, a bútorok közelségének a meghatározásából, az alakok beállításából áll. Más szakemberek színeket és textúrát adnak az elemekhez. Az árnyékolók a fényinformációkkal dolgoznak — honnan jön a fény, hogyan verik vissza az egyes tárgyak. Mivel a kamera több nézőpontból mutatja majd a helyszínt, ezért a virtuális díszletet 360 fokban kell elkészíteni.

Mindez együttesen az animációs világban „renderelés” elnevezés alatt fut. A Pixar RenderMan szoftvere ezekhez a lépésekhez kínált eszközöket. Amikor bemutatták, messze a legfejlettebb ilyen alkalmazás volt, és az iparág leginkább használt terméke maradt.

Egy teljesen becsületes világban a kreatív zsenik csak aratnának a mesés dicséretekből és a fantasztikus díjakkól, és a legnagyobb kreativitást mutató cégek vezetői álmaik sikerét érnék el. A való élet ennél kegyetlenebb.

John Lasseter rövidfilmjeinek meg kellett volna győzniük a világot arról, hogy mennyire komoly teljesítménnyel bírnak a Pixar számítógépek. A filmek felkeltették a figyelmét a jövőendő számítógép-vásárlóknak, de sokkal többet nem értek el. A gépek túl komplikáltak voltak a használathoz, és igen drágák is. Néhányat sikerült eladni egyetemeknek, és a titkosszolgálat is vásárolt párat a műholdképek gyorsabb elemzéséhez.

A titkosszolgálati eladásokkor a kormány megkövetelte, hogy minden részt vevő cégvezető megfeleljen a Top Secret minősítésnek. Mindenkit, aki a számítógépes csapatban dolgozott, ennél magasabb engedélyekhez is kötöttek. A szuperliberális Marin County-ban ez az ötlet nem illett az emberek világképébe. Ráadásul a hírszerző közösség „fekete projektként” hivatkozott rájuk, ami a munkának baljós másodlagos jelentést adott. Amikor persze belejöttek, a többségük igen izgalmasnak találta a munkát.

Egy Pixar-vezető éppen Steve irodájában ült, amikor egy hívás érkezett a kormány egy biztonsági ügynökétől. — „Öt-tíz percig Steve ott ült, és a droghasználatáról szóló kérdésekre válaszolt.” Dühösnek

tűnt a hívás miatt, de válaszolt a kérdésekre „elfogulatlanul és egyenesen. Elmondta, hogy mikor drogozott utoljára. És valamely drog használatával kapcsolatban határozott nemet válaszolt többszöri kérdésre is.”

A Pixar-vezető elmondása szerint „a biztonsági minősítés megszerzéséhez kellett válaszolni droghasználattal kapcsolatos kérdésekre. Steve ezt nem tette meg írásban, ezért hívták most fel telefonon.” Ha őszintén beszél valaki a droghasználatról, akkor általában békén hagyják, de ha letagad valamit, amiről a titkos szolgálat tud, akkor máris kiderül, hogy valamit rejteget az illető, ami miatt zsarolhatják, és máris kénytelen titkokat kiadni.

A hívás után Steve a pixaros vezetőre nézett, és azt kérdezte egy kényszerű mosollyal: „Jól csináltam?” „Azt hiszem” — válaszolta a vezető, és felnevettek. Steve túl akart esni a kellemetlen jeleneten, mert tudta, hogy mennyire fontos a biztonsági jóváhagyás: a titkosszolgálat komoly ügyfélnek ígérkezett a Pixar számára. Végül több mint egymillió dollárért vásároltak Pixar Image Computer termékeket.

1988-ig alig több mint száz ilyen gépet értékesített a cég.

A Pixar hihetetlen iramban élte fel a pénzt, majdnem havi egymillió dollár volt a működési költsége. Annak ellenére, hogy a pénzmag igen szűkös volt, Steve nem változtatott a robbanékony és kiszámíthatatlan modorán, amikor potenciális ügyfelekkel tárgyalt. Egy alkalommal az iparág egyik vezető cége érdeklődött a RenderMan szoftver iránt, amiből egy általános verziót akartak kiadni a tömeges értékesítés céljából. A két cég vezetői hónapokon keresztül tartottak rendszeres találkozókat, hogy összehozzák a megállapodást. Elértek egy közös vonalat, amelyik igen busás hasznot ígért a Pixar részére. Steve-et távol tartották a tárgyalásoktól. Aztán amikor az aláírásra került volna a sor, azt mondta, hogy meggondolta magát. Nem akarta többé a megállapodást. Egy belső dolgozó szerint a másik cég képviselői a robbanás szélén voltak a dühtől.

Steve-et nem érdekelte. Mi több, nem is érezte úgy, hogy meg kellene indokolnia a döntését. Nem kellett. Ő volt Steve Jobs.

1989 fájdalmas év volt Steve számára. A páratlan áttörést ígérő, vagány megjelenésű NeXT számítógépének nagy hírveréssel, páratlanul kedvező sajtóvisszhanggal történő bemutatása ellenére a gép halva született.

A NeXT és a Pixar helyzete meglepő párhuzamosságot mutatott. A NeXT számítógép-terméke egy időzített bomba volt, a Pixar számítógép terméke hasonlóan halott. Steve mindig is a művészi hardvervállalkozó színében akart feltűnni, de minden alkalommal kudarcot vallott.

Eközben mindkét cég új területekre tört be a szoftvertermékeivel. Steve eredetileg szoftver eszközök gyártására hozta létre a NeXT-et — olyan programok megírására, amelyeket a fejlesztők használnak a programozáshoz. Egy látogatása alkalmával a Carnegie Mellon Egyetemre, amely az ország legjobb hírű számítógép-kutató központja volt, Steve megismert egy újfajta kernelt, azt a szoftverelemet, amely az operációs rendszer alapja. Még ha nem is értette a szoftvereket, Steve figyelmét felkeltette a misztikus tömegprogramkódban rejlő potenciál. A kódot Mach-nak nevezték. A Mach egyik legfontosabb jellemzője az objektum-orientált programozás volt. Ennek lényege gyakorlatilag az, hogy a gyakran használt programkódblokkok eltárolhatók, mint objektumok, majd újra és újra felhasználhatók több programban is. Ez radikálisan egyszerűsítette a programírás fekete mágiját.

Steve mindig olyan dolgok iránt kutatott, amelyek a technológia előterébe tolhatják őt, és a Mach beleillett ebbe a képbe. A Carnegie Mellon Egyetemen tett látogatása után olyan döntést hozott, amely hosszú távú hatással bírt: a NeXT nem fog fejlesztői programokat írni, de kifejleszt egy olyan számítógépet, amelyet egyedi operációs rendszere különböztet meg a többi géptől — egy operációs rendszer, amely a Mach kernelen alapul. Hogy ez megtörténjen, Steve betoborozta a cégébe Avie Tevanian-t, a Mach-csapat kulcsfontosságú fejlesztőjét.

Míg a NeXT számítógépei sosem generáltak annyi eladást, hogy a piac állandó szereplőivé váljanak, az agyafúrt és tehetséges szoftvercsapat, amit Avie vezetett, végül olyan meglepő eredményeket ért el, amely kivezette a céget a sűrűből.

A Pixar ismét váratlan párhuzamosságot mutatott: a RenderMan szoftver stabil pénzforrássá vált. A szoftver persze drága dolog — a felhasználói kézikönyv és a doboz általában többbe kerül, mint a programot tartalmazó média. Ám a RenderMan több ezer dolláros árkategóriájában ezek a költségek nem befolyásolták nagyban a befolyó óriási bevételeket, amelyek a vezetők és tulajdonosok arcára széles mosolyt csaltak.

A Pixar hardver oldalán Steve a termék bejelentése óta rossz irányba haladt. A nagy terv az ország több pontján kialakított irodákról és a rámenős értékesítési képviselőkről nem volt több, mint pénzkidobás. Az eladók hiába kopogtak be minden ajtón, kevesen tárták ki azokat. Steve még azzal is fenyegetőzött, hogy kirúgja John Lasseter-t és az animációs csapatát, akik ilyen nehéz helyzetben luxuskiadásokkal terhelik a céget.

Steve személyes pénzügyi tanácsadója olyan dolgokról számolt be, amiket Steve nem akart hallani. A NeXT óriási összegeket emésztett fel eredménytelenül. Bár az legalább nem Steve pénze volt. Perot 20 milliója és a Canon 100 milliója lett az ára a Cube-nak. Steve csak 12 millió dollárt ruházott be a cégbe. De annak a számítógépnek a költsége, amit mindenki csodált, és senki nem vásárolt meg, lassan felélte a készleteket.

Ám a NeXT még így is jobban nézett ki pénzügyileg, mint a Pixar. Az elbocsátások folytatódtak. Végül Steve-nek szembesülnie kellett a rideg valósággal. A két cég kivérezte őt. Az ország egyik leggazdagabb emberének, aki akkor még messze vagyonosabb volt, mint Bill Gates, a pénze szerény 25 millió dollárra apadt. Ha a két céget saját pénzéből finanszírozza, lassan el kell adnia a menő német sportkocsijait és a még mindig bútorozatlan otthonát.

Steve végül meghozta a döntést, amit oly sokáig halogatott és aminek olyan hosszan ellenállt. A Pixar számítógép elért néhány figyelemre méltó eladást, de szinte csak nagyon szűk piacokra: az egészségügybe, az egyetemekre és a hírszerzéshez. Bill Adams kemény eladási tevékenysége még tengerentúli eladásokat is eredményezett Európába, Ausztráliába, Japánba és Kínába, de ezek nem voltak elegendőek, hogy életben tartsák a terméket. Steve kénytelen volt beismerni magának, hogy a Pixar számítógép nem fog

annyi eladást elérni, hogy értelme legyen folytatni a törekvést. Csak álmokat kergettek odáig.

Adams napjainkra már elhagyta a Pixar-t, és úgy emlékszik vissza Steve-re, mint „a legokosabb ember, akivel valaha találkoztam”, és azt mondja, hogy „boldogan dolgoznék neki újra.” Steve rövid távú munkára kérte fel Bill-t: hogy adjon el minél több Pixar számítógépet. Adams egy Vicom-ban lévő irodában dolgozott, és több millió dollár értékű eladást hozott össze Steve-nek néhány fős csapatával.

Senki sem ismeri el könnyen a vereséget. Még a legközelebb állóknak is nehéz beismerni. Amikor a vereséget a sajtó felkapja, az nagyon embert próbáló tud lenni. Olyanok számára, mint Steve Jobs, ilyenkor nincsen hová menekülni. Mondhatott nemet az interjúkérésekre, de nem tudta megakadályozni, hogy az újságírók kegyetlen cikkeket írjanak a kudarcáról.

A következő hónapokban a cég a korábbi mérete felére zsugorodott össze. A leszámolásnak egy túlélője volt még. Steve több mint egy éve kérte Ed Catmull-t és Alvy Ray Smith-t, hogy eresszék szélnek az animációs csapatot. A páros minden alkalommal kitért a kérés elől, és még egy kis ideig kérte a csapat életben tartását. Most, hogy minden falról potyogott a vakolat, Steve-re nem kellett nyomást gyakorolni, hogy kitarson John Lasseter és animátorai mellett. Az Oscar változást hozott.

Steve élete során többször példázta, milyen zseniálisan képes maga köré gyűjteni a legjobb szakembereket. De John Lasseter kreatív animátorzseni megszerzése pusztán szerencse volt, John Steve körének a legújabb szupersztárja volt.

Hollywooddal üzletelni tetszetős volt Steve-nek. Igen, a cégvezetők kegyetlen alakok voltak, de okosak is egyben, némelyikük messze földön a legjobb üzletember és a legkiforrottabb tárgyalópartner. Steve csak keveset látott a dologból, de hallott történeteket. Olyan emberei voltak, akik képesek a másikat megfélemlíteni, és akik előtt mindig úgy kell megjelenni, mintha az ember kezében volna a nyerő lap.

Olyan játék volt ez, amiről Steve úgy gondolta, hogy jól tudja játszani.

7. Ceremóniamester

Rájöttünk, hogy amikor a technológia erős, az inspirálja a művészeket. És amikor a művészek erősek, próbára teszik a technológiát.

Ed Catmull, a Pixar elnöke

Előadást tartani az ország legnagyobb egyetemén felemelő élmény volt egy olyan ember számára, aki mindössze egy évet járt főiskolára, és abból is igen keveset töltött az osztálytermekben. Steve Jobs minden alkalommal elfogadta az ilyen jellegű meghívásokat. 1989 őszén a Stanford Egyetem üzleti tagozata diákjainak meghívására jelent meg, hogy beszédet mondjon.

Miután túlhaladt az érdemei ecsetelésén, elvesztette a gondolatmenetét, botladozott, és képtelennek tűnt arra, hogy visszatérjen az eredeti vonalához. Meglepően zavarosnak és dekoncentrálnak tűnt. Az a figyelemre méltó ember, aki képes volt rögtönzött beszédeivel egy órán át lekötni egy hatalmas tömeg figyelmét, hirtelen nem tudott koncentrálni a saját mondanivalójára. A hallgatóság azon tagjai, akik ismerték, kellemetlenül érezték magukat.

A magyarázat egyszerű volt. Steve-et megigézték.

Figyelmének középpontja egy fiatal hölgy volt, aki annyira ellenállhatatlan volt, hogy pusztán látványa megzavarta az előadót. Vonzó szép arca volt, okos és intelligens tekintete, hosszú combjai és vékony dereka, dús szőke haja, és olyan alakkal adományozta meg a természet, amelyről minden nő álmodik.

A neve Laurene Powell volt, mint Steve az előadás után megtudta tőle. Elkérte a számát és megadta neki saját privát otthoni vonalát, amit csak a legközelebbi barátai és üzleti partnerei ismertek.

Gondolkodott azon, hogy elhívja vacsorázni a lányt, de már voltak tervei az estére, így elment.

Aztán valamiféle érzelmi hurokba keveredett, ami túlságosan ellenállhatatlan volt. „Ez lehet az ajtó életem további része felé” hangulata volt. Steve így meséli: „A parkolóban voltam a kezemben a kocsi kulccsal, és azt gondoltam, ha ez lenne életem utolsó napja, akkor üzleti beszélgetéssel tölteném, vagy inkább azzal a lánnyal? Visszarohantam, és elhívtam vacsorázni. Igent mondott. Együtt sétáltunk el a belvárosig, és azóta együtt vagyunk.”

Laurene meggyőző eredményeket mutatott fel tanulmányai során. Jólétben élő pennsylvania-i családból származott, és egyszerre két egyetemre is járt — a University of Pennsylvania és a Wharton Egyetemen is szerzett diplomát. Az iskolából egyenesen a Wall Street-re vette az irányt, előbb a Merrill Lynch Asset Management befektetési cégnél, majd a Goldman Sachs-nál szerzett állást, mint kereskedelmi stratégia.

Steve-hez hasonlóan vegetáriánus volt, és Steve-től eltérően megannyi dolog érdekelte a karrierjén túl. Amikor felvették a Stanford Business School-ba, otthagyta az állását, és Olaszországba utazott. Milánóban telepedett le, és hónapokat foglalkozott a művészettörténettel abban a városban, amely Európa sok-sok kulturális dicsőségének a színhelye. Egészen addig az elbűvölő városban maradt, amíg el nem jött az idő, hogy visszatérjen az Államokba, és csatlakozzon új osztálytársaihoz.

Nem sokkal az összeismerkedés után Laurene beköltözött Steve Palo Alto-i otthonába, és több alkalommal is ezüstszínű, „NEXT” feliratú rendszámtáblát viselő BMW-jében ment iskolába. Steve magánéletének zivatarai után ő jelentette a megnyugvást.

Steve ekkor még nem volt túl a Tina Redse iránti szenvedélyén, amely öt éve tartott. Nem sokkal később megkérte a kezét, de Tina nemet mondott. Számára Steve jó barát és szerető volt, de arra nem találta alkalmasnak, hogy együtt éljenek a meredeken eltérő életvitelükkel. Steve beszélt neki az új lányról, és beszámolt neki az újabb fejleményekről is.

Amikor a nyári szünet elkezdődött, a kellemes kikapcsolódás ellenére Laurene sikeresen túlélte az üzleti iskola első tanévét. Steve

Európába utazott vele egy hétre, és Laurene megmutatta neki Olaszországot.

Miközben szerelmi téren a dolgok kellemesen alakultak, úgy tűnt, hogy Steve az üzleti életben is pályára áll. Egy 1990 szeptemberében lezajlott kedden Steve ismét San Franciscóba utazott, hogy egy előadás során bejelentse a terméket, amelytől szerencséje jobbrafordulását várta. Ez volt az új NeXT-számítógép, a NeXTStation, amely betömöközte az eredeti termék hiányosságait, amelyek miatt az oly kevésbé volt kívánatos a piacon.

Az új NeXT ugyanabban a ragyogó fekete magnézium házban csillogott, de immáron nem a drága kocka alakú dobozban, hanem egy hagyományosabb alapon, amely még mindig annyira kirívó volt, hogy pizzadobozként hivatkoztak rá.

Mivel sokan a fekete-fehér kijelző miatt nem vásárolták meg a korábbi gépet, az új NeXTStation immáron színes kijelzővel került forgalomba, amit Steve a bemutatón azzal a meglepetésszerű hatással mutatott be, amit annyira kedvel. A stábja licencelt egy részletet az Óz, a nagy varázsló című filmből, amelyben a kép fekete-fehérből színesre változik. A közönség kitörően lelkes fogadtatása nem maradt el.

A féktelen lelkesedés a műsor végével el is halt. Az új gép egy kicsit olcsóbb volt, mint az eredeti NeXT-gép, de még mindig több ezer dollárral többbe került, mint amennyivel a gép versenyképes termék lehetett volna. Fájdalmasan világossá vált, hogy Steve ismét ugyanazt a hibát követte el, amelynek révén korábban már kellemetlen helyzetbe került a cége. A design talán elegendő ahhoz, hogy eladjon napszemüvegeket, lámpákat vagy golyóstollakat, de nem számítógépeket.

Nem nehéz megbámulni a legújabb lélegzetelállítóan szép ifjú üzleti csillagot, de a látvány nem jelenti azt, hogy vele akarja az ember elvégeztetni a munkáját a következő pár évben. A legtöbb vásárló sem a megjelenés alapján vesz meg egy számítógépet. Ha Steve Jobs akkora lángelme volt, annyira remek marketingszakember, miért követte el ismét ugyanazt a nyilvánvaló hibát?

Amikor a NeXTStation-ról kiderült, hogy újabb katasztrófa lesz, Steve kénytelen volt szembesülni a valósággal: a birodalma lassan összedől.

Felmerült benne, hogy bezárja mindkét cégét, és teljes mértékben kiszáll az üzletből, de azóta benne volt ebben a világban, mióta részmunkaidőben az elektronikus alkatrész boltban kezdett dolgozni még tiniként. Úgy felkelni reggelente, hogy nincsen egy cége, amit irányíthat vagy egy kihívást jelentő üzleti döntés, amivel meg kell küzdenie, rideg, szörnyű és nemkívánatos életformának tűnt.

Az adott körülmények között a cégek bezárása volt az egyetlen lehetséges választás, még ha nem is tűnt elfogadhatónak. Steve nem hallgatott a logikára és a józan észre. Ehelyett meghúzta a nadrágszíját, és keresztbe rakta az ujjait. A nadrágszív meghúzás ismét a Pixar alkalmazotti állományának karcsúsítását jelentette. A cég dolgozóinak közel egyharmadától vált meg. A végkielégítések kifizetésének elterjedt üzleti gyakorlatát megtagadta. A dolgozók, akik olykor több éve a cégnél voltak, megkapták az adott havi fizetésüket, de semmi többet. Kegyetlen és kőszívű döntés volt, de Steve nem állt abban a helyzetben, hogy nagyvonalú legyen.

Egy Pixar-csapat ismét egyben jutott át a húsvágó deszkán: John Lasseter animációs csapata ekkor nemcsak egy Oscar birtokosa volt, hanem nagy televíziós reklámokat is készítettek komoly megrendelőknek, és legalább annyi bevételt termeltek, ami eltartotta őket. Az animátorok ismét túléltek a karcsúsítást.

Mint később kiderült, a szerencse ismét Steve-vel volt.

Steve Jobs kedvelte azokat az embereket, akik szembe mertek szállni vele — egyetlen megkötéssel: ez csak azokra az emberekre vonatkozott, akiket tartott valamennyire, akikről úgy gondolta, hogy értékes eredményekkel rendelkeznek, és akiket nagyjából magával egyenlőnek tartott. Mindenki más számára, aki a cégen belül ellenállt vagy kifejezte kétségeit Steve-vel kapcsolatban, a karrierje hirtelen fordulatot vett. (Voltak persze kivételek is. Egy alkalommal Alex Fielding, az Apple egyik mérnöke egy durva hangú levelet írt Steve-nek, amiért ő kirúgta egy közeli kollégáját. Steve válasza

diplomatikus volt: „Ha így érzed, bármikor elhagyhatod a céget.” De nem rúgta ki, és Alex még további fél évig a cég alkalmazásában maradt.)

Alvy Ray Smith az egyike volt azoknak, akiktől Steve szívesen megvált volna. Amióta együtt kezdtek dolgozni, Alvy-nak nem volt probléma Steve szemébe nézve elmondani, hogy nincs igaza. Steve talán nem gondolta meg magát, de nem is robbant ki a konfliktus kapcsán. Képes volt végighallgatni, és talán néha el is gondolkodott egy-két felvetésén.

Mindez megváltozott egy Pixar-találkozón. Steve-nek a külsőségek terén is komoly irányelvei voltak, hogy megfelelő ásványvíz legyen a találkozón, vagy például a tábla birtoklása. Sosem szerette, ha más is használja a táblát, mert annak kisajátítása a totális hatalmat jelképezte.

Azon a bizonyos Pixar-találkozón Alvy nem értett egyet Steve-vel, és azzal, amit a táblára írt. Alvy úgy gondolta, Steve téved. Felállt, a táblához sétált, felvett egy filcet, és elkezdte elmagyarázni, hogy miért is tévedés, amit Steve gondol.

A tárgyaló többi szereplője végignézte a horrorisztikus jelenetet, amelyben Steve kirobbant: „Ezt nem teheted!” — kiáltott Alvy-re, aki meglepve és szótlanul nézte Steve-et, aki olyan közel jött hozzá, hogy az orruk kis híján összeért. Végighallgatta a kicsinyes, megalázó és sértő megnyilvánulást.

Aztán Steve kiviharzott a tárgyalóhelyiségből.

„Ronda eset volt” — emlékszik vissza Alvy. — „Steve rám zúdított mindent, ami problémája volt.” Alvy még ma is fájdalmasan gondol vissza arra a szózuhatagra, amivel Steve irracionális, kicsinyes és gyerekes kitörésével letámadta. — „Örülök, hogy sikerült túljutnom a gyűlöleten, amit Steve iránt éreztem, mint hogy bosszút akarjak állni miatta” — mondja Alvy.

Benyújtotta a felmondását. A Pixar társalapítója volt. Egyike a két fejlesztő hatalmasságnak, akik az álmok világából eljuttatták a számítógép-grafikus animációt a mozivásznakig. Alvy 15 évet áldozott erre az életéből, de inkább hajlandó volt feladni, mint hogy Steve Jobs-sal együtt folytassa a szakmai életét.

Ed Catmull bizonyára le volt sújtva Alvy döntése miatt, hiszen elvesztette régi partnerét, akivel közösen úttörői voltak a szakmájuknak, másrésztől viszont ő lett az egyetlen vezető, a magányos parancsnok, aki kreatív és technológiai téren is meghatározhatta azt a céget, amely piacának vezető szereplője lett. Megkönnyítette Alvy kilépését azzal, hogy kapcsolati tőkéjét felhasználva új kapukat nyitott meg Alvy jövődő cége előtt, amely nagy hasznot hajtott.

Steve Jobs az ujját sem mozdította, hogy ott tartsa Alvy Ray Smith-t, és kilépése kellemetlenségén sem próbált enyhíteni.

Ami rosszabb, hogy emellett aktív kampányt indított, hogy újraírja a történelmet. A beszédekben és interjúkban, sőt a Pixar weblapján Alvy bármilyen említése megszűnt, mintha nem is dolgozott volna soha a cégnél, nem adott volna megannyi kreatív tőkét a vállalkozásnak, és nem ő lett volna a Pixar társalapítója.

Alvy számára a tábla bitorlása egy elsőprő bosszú formájában nyilvánult meg Steve Jobs részéről.

Az ötlet, hogy számítógépen készítsenek rajzfilmeket, nem volt új keletű ötlet a Disney-nél, de az első fontos próbálkozásuk nem ért el mást, mint muníciót adott azoknak a régi stúdiódolgozóknak, akik szakmájuk legjobbjai voltak: akik hagyományos ceruza, tus és ecset segítségével megalkották azokat a fantasztikus kétdimenziós rajzokat, amelyekhez ma a Csipkerózsika vagy a Hófehérke és a hét törpe alakjait társítjuk.

A stúdió első kilengése a számítógép alapú animáció irányába a Tron című film volt. Az eredetileg hat perc hosszúságú animált művet a keleti parti animátor, Steve Lisberger készítette el, amelyet a Disney egyórányi televíziós műsorrá bővített ki, és amely 1980-ban része lett volna az NBC részletes moszkvai olimpiai közvetítésének. Ám amikor Jimmy Carter sértett hiúságával elhatározta, hogy az amerikaiak nem vesznek részt a szovjetek által rendezett olimpián, a produkció otthon nélkül maradt.

A Disney animációs üzletága fölött akkoriban sötét fellegek gyülekeztek a gyenge mozis szereplések miatt. A Tron nem kis

kockázatvállalás volt, de benne rejlett a lehetőség, hogy a számítógépes animáció kínálta változás eloszlathatja a felhőket.

Amikor a filmet 1982-ben bemutatták, a hús-vér színészek animált figurákkal való közös szerepeltetése bámulatos hatású volt. A stúdió később „az áttörés mesterpéldányának” nevezte a filmet, amely „a számítógépes animáció ügyes, ragyogó alkotása, fordulópont egy folyamatban lévő műfaji forradalomban.” Bármennyire is elfogult ez a vélemény, annyi biztos, hogy a film bombasiker volt. Kettő Oscar-jelölés lett a jutalma, a jelmezekért és a hangokért, de a filmrajongók távol maradtak.

A Disney-nek évekbe telt, mire újból rá lehetett venni őket, hogy megpróbálkozzanak a számítógépes animációval.

Eközben a számítógépes animáció iránti érdeklődés egyre ádázabb lett Hollywood-szerte. Az egyik fő támogató a rendkívül termékeny író-rendező, James Cameron volt. A hírnevét az 1984-es Terminátorral alapozta meg (Arnold Schwarzenegger ennek a filmnek köszönhetően vált legendává), és az 1986-os Aliens-szel biztosította be, amely hét Oscar-jelölést kapott.

Cameron következő munkája A mélység titka című, döntően víz alatt játszódó történet volt, amelyben a szerző és partnere, és egy ideig felesége, Gale Anne Hurd egy olyan lényt formáltak meg, amelyik tengervízből állt össze. Cameron értett annyira a lehetőségekhez, hogy tudta, ennek a kivitelezésére csak a számítógépes animáció képes. A feladatot a Lucasfilm Industrial Light and Magic részlege kapta meg, amely tényleg varázslatot művelt. A mélység titka volt az első komoly hollywoodi produkció, amelyben számítógépes animációval készítettek el egy teljes szereplőt. A törekvést az Akadémia egy, a vizuális effektusokért odaítélt Oscar-díjjal jutalmazta.

Cameron közreműködése a számítógépes grafikák térnyeréséhez nagy ugrást jelentett a következő produkciója, a Terminátor 2 készítésekor. Ezúttal a kihívás még nehezebb volt, mert az egyik szereplő a film szinte egészében jelen van, és folyékony fémből áll. Az effektus a filmrajongókat is elvitte a moziba, és szinte mindenkire hatással volt, akit addig még nem győzött meg a számítógépes animáció minősége és jelentősége. Ezzel a filmmel a

számítógép alapú animáció állandó és stabil helyet nyert el a filmkészítés világában.

Miután a Tin Toy Oscar-díjat kapott, John Lasseter elég önbizalmat szerzett ahhoz, hogy technológiájára építve komolyabb produkciókban is részt vállalhasson. Jeffrey Katzenberg a Disney-től, aki egyet jelentett az animációs iparággal, nagy rajongója volt Lasseter munkáinak — megpróbálta visszahódítani egykori alkalmazottját a céghez, de ő visszautasította. Amikor Lasseter egy alkalommal felkereste, Katzenberg örömmel vállalta a találkozót. Lasseter bátor célja az volt, hogy javaslatot tegyen arra, hogy a Pixar, amely még nem készített öt percnél hosszabb mozgóképet, készítse egy harmincperces animált tévéanyagot, talán egy karácsonyi filmet, amit a Disney finanszírozhatna. Katzenberg bátorító volt, de semleges.

A Disney ekkorra még mindig nem adott ki számítógép-animációval készített sikerfilmet, miközben James Cameron már megmutatta Hollywoodnak, hogy a számítógépes grafikák világa nem játék, hanem hatásos fegyvere a filmek oly módon való megalkotásának, ahogyan addig arra korábban nem nyílt lehetőség.

Miután tárgyalt a stúdió igazgatójával, Michael Eisner-rel, Katzenberg egy figyelemreméltó ajánlattal válaszolt a megkeresésre: a Disney vállalja egy egész estés Pixar-produkció finanszírozását, de a promóciós és terjesztési jogok a Disney-t illetik meg.

Steve Jobs számára a hír életmentő volt. Egy egész estés film! A Disney részére! Tőke egy pénzben úszó cégben, amely a Pixar-t fizetőképesen tarthatja! És nem egy vacak tévés műsor, hanem egy egész estés film, amit a Disney mutat be világszerte. Nagyszerű!

Steve Jobs számára a hír sosem jöhetett volna jobbkor, de ő nem az a fajta ember volt, aki kimutatta volna a komorságát vagy a félelmét, amikor a dolgok a legsötétebben mentek, és amikor egy fénysugár áttörte a felhőket, akkor sem ment le Ed és John irodájába szerető ölelésekre. Még ha látszólag nem is mutatta, tisztában volt vele, hogy ők ketten elhozták a túlélés ajándékát, meglepetés masnival Katzenberg-től és a Disney-től. Konkrét egyezség nem állt

még készen, de mindenki tudta, hogy a Disney-vel való együttműködés több tízmillió dollárnyi pénz Pixar-ba áramlását fogja jelenteni.

Steve-nek nem kellett szembesülnie a megalázó jelenettel, hogy bezárja a szűkös pénzügyi helyzetbe került céget. Csak várnia kellett a telefonhívást a Disneytől.

Steve korábban megtapasztalhatott egy egyezséget az IBM-mel, amelynek jövedelmező hatásai azért nem bontakozhattak ki, mert túl sokat késleltette a folyamatot. Most a Pixar-egyezség a Disney-vel egyre csak húzódott. Ha az életmentő pénz a Disney-től nem érkezik meg nagyon hamar, Steve-nek nemcsak a Pixar ajtaját kell lelakatolnia, de vele együtt a NeXT-ét is.

Átcsoportosítva az időt a profitot termelő tévés reklámoktól, John Lasseter azonnal gyors alkotásba kezdett, megtelítve néhány rajztáblát figurákkal és jelenet elképzelésekkel. De a Disney még nem egyezett bele a forgatókönyv-koncepcióba. Sőt, a Disney ekkor még csak időpontot sem vázolt fel a megállapodás gyakorlati síkra terelésére.

John régi Disney-kapcsolatai pedig nem sok jóról számoltak be, Katzenberg vágya, hogy egy külső cég készítse el a Disney sikeres animációs filmjét, nem aratott osztatlan sikert a cég berkein belül. A több mint fél évszázados filmgyár még sosem adott ki munkát külsősöknek.

Mivel a Disney az utóbbi időszakban képtelen volt középszerűnél jobb animációs filmek készítésére, Katzenberg szembe akart menni a hagyományokkal, és teret engedni a külső szakembereknek. És a Pixar tudta, hogyan készítsen el egy animációs filmet számítógépek használatával, ami egyúttal azt is jelentette, hogy a produkció lényegesen kevesebb pénzből megvalósítható, mint a hagyományos Disney-módon, mely utóbbi olykor több száz ember részvételével zajlott egyetlen film elkészítése esetén. Katzenberg egyszerűen jó üzleti megérzésére hallgatva adni akart egy esélyt.

A Pixar felé olyan információk szivárogtak, hogy Katzenberg jobb keze, Peter Schneider foggal-körömmel ragaszkodott a

hagyományos módszerhez, és ádáz ellenérvei már-már nyeresre álltak. Schneider ma tagadja ezeket a híreszteléseket, és elmondása szerint sosem akadályozta a megegyezést, de a cégen belüli forrás szerint ő volt az, aki sokáig akadályokat gördített a siker útjába. — „Amiatt aggódott, hogy Lasseter produkciója rossz színben tűnetheti fel, mert korábban ő volt az egyetlen ember a Disney ismereti körében, aki remek animált filmeket tud készíteni, és most valaki más dolgozott a cégnek, aki szintén remek animációs alkotásokra képes.” Egy Pixar-vezető, aki részt vett a tárgyalásokon, azt mondja: — „Peter erőteljesen ellenezte az egész dolgot, de Jeffrey azt mondta, próbáljuk meg! A háromdimenziós számítógép-animáció a jövő.” A pixaros fél szerint Katzenberg-nek „volt egy víziója”.

Fenn északon, a Pixar otthonában már-már úgy tűnt, hogy sosem fognak a Disney-nek animációs filmet készíteni. Végül a cég első emberei kitaláltak egy stratégiát, amely a reményt és az ügyességet kombinálta. Más stúdiókkal is elkezdtek találkozni. Ha valamely más stúdió vezetője ebédelni akart egy jó helyen, egy Pixar-vezető mindig remek társaságnak kínálkozott. Olyan helyeket választottak, ahol jó sokan láthatják őket.

A terv működésképesnek bizonyult. Jeffrey Katzenberg üzent, hogy szeretne találkozni Steve Jobs-sal. Steve, Ed Catmull és két másik kollégájuk jött el a találkozóra. Jeffrey konferenciatermébe vezették őket, ahol egy igen hosszú tárgyalóasztal volt. Steve felismerte a helyzet kellemetlenségét: ha Jeffrey egy oldalára ül, aki az asztalfőnél foglal helyet, akkor mindenki mással együtt az alárendeltje lesz.

Steve a hosszú asztal egyik asztalfőjéhez ült le, így a két méltóság egyenlő partnerként nézhetett egymásra a távolból.

A Pixar-kontingens belül bizonyára kacagott, amikor Jeffrey Katzenberg úgy kezdte a mondanivalóját, hogy ha a Pixar a Disneynek akar animációs filmet készíteni, akkor csak a Disney-vel beszélhetnek. Sikerült elérni a céljukat.

Steve Jobs stílusának jegye, hogy úgy tárgyal, mintha erőpozícióban lenne. Akkor is így tárgyal, ha nincsenek nyerő lapjai. Katzenberg nem tudta, hogy mennyire gyenge Steve helyzete — hogy nem tud két céget finanszírozni, és ráadásul egyik sem termel

bevételeket, vagy legalábbis nem annyit, hogy a két cég hosszú távon életképes legyen. Mégis Steve megértette, hogy úgy kell Jeffrey Katzenberg-gel tárgyalnia, mintha egyformán erős pozícióban lenne.

Steve ragaszkodott ahhoz, hogy a Disney csak a produkciós munkát finanszírozza, és a megállapodás nem érint semmilyen Pixar-technológia átadásáról szóló kérdést. Jeffrey úgy tett, mintha a „Disney volna a világ közepe, a Pixar pedig csak egy vérszívó” — mondja Pam Kerwin, a Pixar egyik vezetője. Minden videoeladásból származó bevétel a Disney-t illeti — kötötte ki Steve-nek, és a Pixar ebből nem részesül. Ám nem egy, hanem három filmről beszélt.

Jeffrey lassan áttért a fő csataterre, az egyeztetésre a produkció költségvetéséről és a profittorta felszeleteléséről. A Pixar 12,5 százalékot kap a nettó profitból Jeffrey elképzelése szerint. Talán Steve és Ed Catmull nem is tudta, mennyire méltányos részt kaptak. Ez ismeretlen információ volt, belső hollywoodi titok. Csak kevés felsővezető és az ő ügyvédjeik tudták, hogy 12,5% királyi részesedés.

Steve bizonyára visszafojtotta a lélegzetét. A produkciós költségvetés mérete kulcsfontosságú volt számára. Ha elég nagy, akkor az a Pixar túlélését jelenti. Steve, Ed és John alaposan átfutották a számokat, de ez nem olyan volt, mint egy matematikai feladvány: „Ha 15 ember egy 5 perces animációs filmet három hónap alatt készít el, akkor hány ember kell ahhoz, hogy egy 90 perces filmet három év alatt elkészítsenek?” Túl sok volt a bizonytalan részlet.

Ráadásul a filmkészítés bizonyos részletei teljesen ismeretlenek voltak a türelmetlen csapat számára. Mennyi pénz kell egy filmzeneszerzőre, hangszerelésre, felvételekre? Mennyit fognak elkérni a legmenőbb filmsztárok a hangjuk kölcsönzéséért? Mennyibe kerül a biztosítás?

Egy nyilvános feljegyzés beszámol arról, hogy Jeffrey erőltette Steve-et, hogy alakítsa ki a költségvetési elképzelését, majd az első válasz nyomán azonnal közölte, hogy a Disney annyit nem hajlandó költeni, és belekényszerítette Steve-et egy alacsonyabb összeg kialakításába, miközben a Steve által eredetileg meghatározott

összeg is jóval az alatt volt, amennyit a Disney hagyományosan költött egy animációs filmre korábban.

— „Jó történet, de nem teljesen így játszódtak a dolgok” — mondja Pam Kerwin. A Disney megértette, hogy a Pixar nem tudja meghatározni előre, mennyibe kerülhet egy egész estés animációs film, mivel olyat még nem csináltak addig. — „A költségeket végül a Disney-vel közösen számoltuk ki.” Mindkét fél érdeke volt, hogy olyan költségvetést alakítsanak ki, amely egyaránt jó a felek számára.

Steve számára az volt a fontos, hogy a Disney vállalja a teljes produkciós kiadásokat. Ha a Pixar a költségvetésen belül marad, akkor nem kell a zsebébe nyúlnia. Ha túllépi a költségeket, akkor hárommillió dollárral rövidíti meg újból a cége. Végig pengeélen táncolt a Pixar, de végül a költségvetésen belül maradt. De ez egy későbbi történet.

A Katzenberg-találkozó napján Steve egy kézfogással sétált ki a világ egyik legkomolyabb cégétől három filmmegrendeléssel a zsebében, ami megmenti őt és a cégét. A megállapodás révén idővel olyan híressé vált, amilyenre álmaiban sem gondolt volna.

Már nem volt más dolga, mint várni, hogy a Disney megkeresse a szerződés részleteinek kidolgozása és aláírása céljából.

Miközben a Pixar és a Disney éppen elkezdték közös táncukat a vezetői szinten, a két cég szorgosan dolgozott olyan más területeken, amelyek ekkorra már gyümölcsözőek voltak.

Alvy Ray fájdalmas kilépése előtt ő és Lem Davis a Disney-től találkoztak abból a célból, hogy együttműködve kutatásokat folytassanak egy szoftver megjelenése céljából. A termék a Computer Animation Production System, vagyis a CAPS volt.

Az animátorok hagyományosan papíron rajzolták meg a vázlatukat. Minden képet celluloid lapokra tettek át, aztán a kifestők megfestették a körvonalakat és színeket adtak a vázlatrajzhoz. A CAPS révén ezt a munkát a számítógép vette át: a beszkenelt vázlatok digitálisan kerültek kifestésre a képernyőn. Onnan a mű digitálisan kerülhetett megkomponálásra sok-sok réteg használatával.

A CAPS-tervek szigorúan titkosan voltak kezelve Dylan Kohler, az egyik szoftverfejlesztő elmondása szerint. A stúdió rögeszmésen ragaszkodott ahhoz, hogy ne tudódjon ki, hogy a Disney egyes animációhoz számítógépeket vesz igénybe. — „Attól tartottak, hogy ha a hír kijut, a Disney hírneve erősen megfakul. A projekt minden tagjának titoktartási nyilatkozatot kellett tennie” — mondja Kohler. — „A családomnak sem beszéltem a CAPS-ről. Kifejlesztettük ezt a remek dolgot, aztán rohamléptekben elkészítettük a Mentőcsapat a kenguruk földjén (Rescuers Down Under) című filmet, és közben még mindig ebben a szigorú titoktartási szerződésben voltunk. A film megjelent a mozikban, és nem mondhattuk el senkinek, hogy ez az első teljes egészében digitálisan feldolgozott film.”

A titok a Szépség és a szörnyeteg után lepleződött le. A tánctermei jelenetben a gyakorlott szemek egyértelműen felismerték a számítógépek használatát. Akkor „Jeffrey Katzenberg azt kezdte hangsúlyozni a sajtóban, hogy a számítógépek már minden filmben fontos szerepet játszanak”, és a fejlesztők végre szabadon beszélhettek a szoftverükről. A CAPS használata onnantól minden kétdimenziós Disney animációs filmben alapvető volt, beleértve a Szépség és a szörnyeteg, az Aladdin, az Oroszlánkirály és a Pocahontas című alkotásokat is.

A Pixar és a Disney közötti korai együttműködés bizalmat épített ki a két cég között. Ahogy Ed Catmull mondja, a Pixar „időben teljesített, nem lépte át a költségvetési korlátokat, és többet adott, mint amit kértek tőle”, és ennek eredményeképpen a „Disney rájött, hogy különleges társra akadtak”.

Az együttműködés kifizetődő volt, és nemcsak megalapozta Katzenberg bizalmát a cégben, de egy más módon is: az 1992-es Oscar átadása során az Akadémia egy technikai díjjal tüntette ki a Pixar-t a CAPS-ért. A dolog gonosz iróniája, hogy Alvy Ray Smith, aki a szoftver elkészítésében oly fontos szerepet játszott, ekkor már elmenekült Steve Jobs cégéből, és nem osztozhatott a díj jelentette dicsőségben.

A következő évben ugyanez a villám csapott be: a Pixar ezúttal a RenderMan szoftverért kapott Oscar-t az Akadémiától. A Pixar egyetlen piacra dobott szoftvere éveken keresztül termelt

bevételeket a cégnek, és ma is fontos szereplője a renderelés piacának nemcsak a számítógép-animációs filmek készítésénél, hanem a számítógép alapú vizuális effektusok elkészítésénél is a mozifilmek esetében. (A RenderMan szoftvert a 2004-ben Oscar-díjra jelölt harminckilenc film közül harmincöt produkcióban is használták.)

1991. március 18-án Steve Jobs feladta az agglegénységét.

Rengetegen hitték, hogy meghívást kapnak az esküvőre, de ez nem az az esemény volt, Steve és Laurene szinte senkit nem hívtak meg. Talán mert Steve annyira érezte az anyagi hullámvölgyet, hogy nem akarta túlkölneni magát még kettejük életének e fontos eseményén sem — mindkettőjük első házassága volt ez. A People magazin hasábjaira illő társasági esemény így elmaradt.

De az is lehet, hogy Steve Jobs csak minimalista volt, és a saját elképzelései szerint csinálta a ceremóniát. Vélhetőleg egyetlen fiatal lány sem efféle esküvőről álmodik.

Az esküvő helyszíne a Yosemite Nemzeti Park volt. A vendégek kis csapata egy túrabuszban utazott fel a hegyekbe, amit Steve a Szilícium-völgyből bérelt. Laurene szülei úgy foglaltak helyet, hogy kellően megismerkedhessenek Joanne Simpsonnal, Steve édesanyjával, és a regényíró húgával, Monával. Steve nyilván nagyon hiányolta a nevelőszüleit, Paul és Clara Jobs-ot, akiknek oly sokat köszönhetett.

A ceremónia ennél egyszerűbb és dísztelenebb nem lehetett. A zen igen sokat jelentett Steve számára, és most meghatározta az esküvőjét is. A vendégek és a fiatal pár tömjénfüstben lépett be a terembe, ahol Kobin Chino, a Steve-vel együtt dolgozó buddhista szerzetes vezette a szertartást. Esküvői harangok helyett buddhista gong adta a hangot, amikor a harminchat éves Steve feleségül vette a huszonhét éves Laurene-t.

Az általában megbízható Forbes magazin szerint Steve elvetette az eljegyzési gyűrű viselésének hagyományát, „de napokkal a ceremónia előtt feltűnt a San Franciscó-i Tiffany boltban, és vásárolt egy félmillió dolláros jegygyűrűt.”

Steve és Laurene azóta stabil és boldog házasságban élnek. Alighogy az esküvő megtörtént, fél évvel később, szeptember 22-én megszületett első fiuk, Reed. Amikor Laurene elmondta Steve-nek, hogy terhes, nagyjából úgy reagált, mint sok évvel korábban, amikor Chris-Ann ugyanezt bejelentette neki. Laurene természetesen esküvőt akart. Steve elutasította. Ugyanúgy, ahogy korábban is, csak ezúttal a női főszereplő volt más.

Ezúttal a végeredmény más lett. Az Egyesült Államok egyik legprominensebb agglégénye feladta az egyedüllétét, még ha az ünnepek csak formáság volt is. Laurene-nek vissza kellett mennie az iskolába, Steve, aki ekkor még nem hallott Jeffrey Katzenberg felől, kiutat keresett a legmélyebb pénzügyi hullámvölgyből, amelybe valaha belesüllyedt — egy olyan sajtóval a háta mögött, amely lesben állt, hogy a kudarcáról írhasson.

Végül a Disney kapcsolatba lépett, és készen állt a szerződéskötésre. Steve hajtóvadászatot kezdett a legjobb szórakoztatóipari ügyvéd megszerzése érdekében. Miután olyan jogászseniket is számba vett mint Ira Epstein, a Cooper, Epstein és Hurwitz-iroda társalapítóját, végül Harry Brittenham mellett döntött, akinek a rezüméjén olyan nevek szerepeltek, mint Harrison Ford, vagy Hollywood vezető producerei, Bob és Harvey Weinstein a Miramax-tól. Brittenham, akit csak Skipnek becéztek, egy alacsony, vékony ember volt, akit a barátai „visszafogottnak” jellemeztek, akik viszont nem ismerték, „hatalmas egyéniségnek” tartották. Az ötven legjobban kereső ügyvéd között volt abban a városban, amely megannyi sztárügyvédet eltartott, és cége ott volt a két-három leginkább keresett szórakoztatóipari jogi képviselő között.

Mint kiderült, a Disney nem ignorálta a Pixar-t, csak saját belső csatáival volt elfoglalva. És mivel az első animációs filmjükéről volt szó, amelyet sikerfilmnek szántak, az alapos jogi kidolgozás elengedhetetlen volt. Steve, Ed és John számára azonban kevésbé lett volna nyugtalan az életüknek ez a szakasza, ha a Disney információkat ad arról, éppen hogy állnak e téren.

Most, hogy a tárgyalások végre sínen voltak, Steve rendszeres vendég volt Burbankben, a Disney központjában, ahol Jeffrey

Katzenberg-gel a szerződés részleteit egyengették. Steve roppant mód spórolt ekkoriban. Menetrend szerinti repülőjáratokkal utazott, nem volt hajlandó magánrepülőre pénzt kiadni. A Southwest gépeivel szállt, és úgy állt sorba jegyekért, mint egy turista vagy egy bérből élő átlagember. Pam Kerwin elmondása szerint a Pixar-csapat olyan gyakran repült Burbankba, hogy a járatot már „Southwest busznak” nevezték el. Egy alkalommal Steve kitalálta, hogy a tárgyalás előtt szeretné átélni a Jurassic Park kalandját a Universal Stúdió telephelyén. Telefonált egyet, és máris úton voltak a stúdió felé. — „A reptérre csurom vizesen érkezünk meg” — emlékszik vissza Pam Kerwin.

A végső fázisába érkező tárgyalások értelmében a Disney nemcsak a produkciós költségeket fizeti, hanem a hirdetési és terjesztési költségeket is. A Pixar kifejleszt minden kreatív tényezőt — szereplőket, a megjelenésüket, a forgatókönyvet és a szöveggkönyvet, megtervezi a hangokat és szerződteti a színészeket. A Disney természetesen felügyeli ezeket a kreatív döntéseket, és változtatási joggal bír, de ez nem volt aggályára a Pixar-nak. Kinek lett volna ellenére egy hetvenéves animációs örökséggel rendelkező cég szakértelme és kreatív megérzése?

A megállapodás a Katzenberg által lefektetett irányok alapján született meg, két újabb elemmel kiegészülve. John Lasseter köteles volt aláírni egy hosszú távú munkaszerződést, amely biztosította, hogy mindhárom film készítésében részt vesz. Katzenberg e téren hajthatatlan volt. A Tin Toy Oscar-díja után megpróbálta visszahódítani John-t a Disney-hez, teljes kreatív szabadságot ígérve neki, de a Pixar-nál történelmet csinálhatott. Ha Katzenberg nem tudta megszerezni John-t, legalább szerződésben garantáltatta, hogy a tehetségét valami módon birtokba vehesse. Így gyakorlatilag Johnon múlt az egész megállapodás: ha marad a Pixar-nál, garantált az egyezség, ha nem tudja garantálni a hűségét, akkor minden ugrott.

John beleegyezett abba, hogy a három film elkészítéséig legalább a Pixar alkalmazottainak körében marad. Kívánatos munkaerőnek lenni remek érzés, de ha cégek harcolnak valakiért, az páratlan.

A másik új pontja a szerződésnek az volt, hogy a Disney megőrzi a filmmel kapcsolatos terjesztési jogokat — játékokat, plüssfigurákat, ajándéktárgyakat és minden kapcsolódó terméket ők forgalmazhatnak. Amikor Steve Jobs ez utóbbinak a jelentőségét felismerte, kitalálta a módját, hogy miképpen részesülhessen a Pixar ezekből a bevételekből a későbbi filmek során.

A Pixar John Lasseter rendezővel és szerzővel és Ralph Guggenheim producerrel (aki a New York-i időkből részt vett a vállalkozás fejlődésében) nekivágott a legijesztőbb és legkevésbé hétköznapi vállalkozásnak, hogy elkészítsék a Toy Story című egész estés animációs filmet. John mindig vonzódott a gyerektémákhoz, és már Oscar- díjat is kapott egy háromperces filmért, amiben egy baba szerepelt a játékaival. Ezek a témák most együttes koncepcióban jelentek meg a történetben, ahol egy fiatal gyerek játékkollekciójának két tagja küzd egymással, amíg összefogásra nem kényszerülnek egy külső ellenség miatt. Tipikus gyerekművészet téma, de sosem csináltak még ilyet játékokkal a főszerepben.

Néhány hónap alatt kialakult egy olyan történet, amelyről John úgy érezte, készen áll, hogy a Disney elé vigyék. A Pixar tagjai digitálisan összerakták a kézi vázlataikat, és videoformában mutatták be. John Burbankba repült a felvétellel, ahol egymaga prezentálta saját hangjával aláfestve Jeffrey Katzenberg részére a produkciót. (Lasseter annyira jól képes előadni egy ilyen szerepkört, hogy többen úgy vélik, színészként sem lenne utolsó tehetség.) Miután John visszautazott, Katzenberg egy kollégájának „csodálatos, lenyűgöző, a valaha volt legjobb” ötletnek értékelte a Lasseter-féle sztorit. (Kicsivel később már úgy nyilatkozott, hogy sok munkával járt a történet hiányosságainak a befoltozása.)

Attól az ötletcsírától kezdve John és a forgatókönyvíró kollégái egy teljes évig írták meg a történetet. Lasseter egy hétvégét áldozott arra, hogy megtanuljon mindent, amit ilyen tempóban a forgatókönyvírásról meg lehet tudni, és beiratkozott egy olyan gyorstalpalóra, amit az Adaptáció című film parodizál. Bár néhányan nevetségesnek tartják az efféle kurzusok maradi és behatárolt megközelítését, Lasseter írását nem érintette károsan a gyorstalpaló.

John kiválasztott egy jelenetet a történetből, ahol a két főhős, Buzz Lightyear űrhajós és Woody, a cowboy szerepel, és a csapatait ráállította arra a feladatra, hogy ebből a jelenetből készítsenek egy félperces demó filmet olyan briliánsan valós megjelenésben, amely majdan az egész filmet jellemezni hivatott. Minden Disney-vezető tudta, hogyan néz ki a háromdimenziós animáció, de senki nem látott még olyan felvételt, amely a stúdió neve alatt jelenik majd meg. Peter Schneider, aki a hatáskörébe vonta a produkciót a cégen belül, csak ámult a klipet látva. 1993 január közepén a Pixar megkapta a zöld jelzést a forgatókönyvre Jeffrey Katzenberg-től.

Miközben a Pixar más divíziói — a szoftverfejlesztők, az üzletkötők és a többi, nem a filmmel foglalkozó beosztottak — szűkös fizetéssel és a forrásaik elapadásával voltak kénytelenek szembenézni, addig a produkciós oldal kis csapata száz fő fölé duzzadt, és harminc technikai rendezőt és ugyanennyi animátort foglalt magába.

A forgatókönyvírók gyakorta használnak irattömböket, amikre rövid leírásokat firkantanak, hogy aztán a sorrenden változtatva érjenek el jobb végeredményt. Az animátorok ugyanazt teszik, csak a vázlataikkal. Ha valaki járt a Pixar stúdiójában az 1990-es évek elején, akkor egész folyósokat láthatott tele tűzdelve egy rögtönzött művészeti kiállításba illő vázlatrajzokkal. Ezek sikeresebbjeiből egy-egy jelenet alakult ki a műben, miután a vágók és a szerkesztők kitalálták, miképpen is jelenjen meg az állókép folyamatos mozgásként a képernyőn.

A lenyűgöző kézi rajzokkal teli tűzdelte folyosókon John Lasseter összepontosítása is visszaköszönt: ő volt a parancsnoka ennek a produkciónak, ő volt minden kreatív szempont meghatározója. Mindennap végigsétált a munkahelyeken, benézett mindenki privát kis cellájába. A mérhetetlenül aprólékos John számára a rajzok lehetővé tették, hogy az állóképek sorozatán végigtekintve egyben lássa a mozgókép folyamatát, majd javaslatok sorozatát tegye olyan dolgokról, hogy egy-egy szereplőnek hogyan legyen látható a lábujja, milyen szögben tartson a kezében egy tárgyat, milyen gyorsan mozduljon el egy irányba, hová fókuszáljon a szeme, és hogyan reagáljon arra, ha valamit lát.

John már a karrierjének hajnalán ráébredt, hogy nem csak remek rajzolóképesség kell ahhoz, hogy kiváló animátorrá váljék. A Pixar számára kimondottan olyan animátorokat szerződtetett, akik „inkább színészek, mint művészek”. Animált karakterek megjelenítéséhez sokkal inkább szükséges a színészi játék képessége, mint bármi máshoz. A cég később segített új dolgozóinak kifejleszteni ezt a képességet a „Pixar Egyetem” jóvoltából, ahol néhány hétig művészeti improvizáló gyakorlatokat vesznek a frissen felvett animátorok.

Ha a jelenetekben párbeszéd volt, akkor az animátorok amolyan „piszkozat hangsávot” rögzítettek, amelyben Pixar alkalmazottak adták hangjukat a szereplőknek. A folyamat egy későbbi részében a nagynevű színészek egy Los Angeles-i stúdióban Lasseter vezényletével vettek részt a hangfelvételeken, amelyek révén a szereplőknek kölcsönözték a hangjukat. A Toy Story esetében John szíve vágya az volt, hogy Tom Hanks legyen Woody hangja, mert John szerint „Tom rendelkezik azzal a képességgel, hogy a hangjával tegye meggyőzővé az érzéseit.” Mielőtt Hanks tárgyalt volna a munkáról, Lasseter elkészített egy harminc másodperces kisfilmet az Egyik kopó, másik eb (Turner & Hooch) című film alapján, amelyben Woody játszotta el Hanks szerepét, és így a hangját ráillesztve érzékeltetni tudta, mire is gondolt pontosan. Tom Hanks harsányan felkacagott a kis privát rajzfilm látva, és csak annyit kérdezett: „Mikor kezdünk?”

A többi hangot többek között Wallace Shawn, Don Rickles humorista, Penn Jillette, a Pen & Teller mágusa kölcsönözte a filmhez. Buzz Lightyear hangját Tim Allen adta. (Billy Crystal volt az első választás, de nemet mondott, amit később szörnyen bánt. „Életem legnagyobb tévedése volt. Sok dologra mondtam már nemet életemben, de ezt az egyet bánom is.” Némileg ellensúlyozta a rossz döntést, hogy egy későbbi Pixar-produkcióban, a Szörny Rt.-ben 2001-ben már feltűnt a hangja.)

Az animátorok úgy dolgoztak egy-egy jeleneten, hogy nemcsak a saját párbeszédsávjukat hallgatták, hanem a majdani hangszínész filmjeit is megnézték, hogy a hanghoz kapcsolódó arcvonásokat és gesztusokat is a szereplőkhöz illesszék. Az animációk mindig a testszerkezetek mozgásának modellezésével

kezdődtek, majd ezt követően animálták meg az arc- és az ajakmozgásokat. Az arcerezdüléseket úgynevezett húzó pontok segítségével animálják, amelyek olyan hivatkozási pontok egy modellezett arcon, melyeket az animátor jelöl meg, és tud később szabadon koordinálni. Woody-nak csupán a szemöldökét nyolc ilyen pont mozgatta.

„John szakmai hozzáértése mindent lefed” — mondja Tom Porter látványtervező, aki árnyékolóként is dolgozik a cégnél. — „Tudja, hogyan kell valamit még jobban csinálni”, és nem fél újra és újra elvégeztetni ugyanazt a munkát a jobb eredmény érdekében. Mindezt persze úgy teszi, hogy az ember kihívásnak fogja fel a feladatát, és ne pedig büntetésnek vagy kioktatásnak a javítás iránti kérését.

Miután Lasseter végigjárta az animátorok munkahelyét, a nap a világosítóknál folytatódik a kész jelenetek szünet nélküli újra és újra megtekintésével. John itt tüzetesen megvizsgálja a kész vagy majdnem kész anyagokat, és vagy elfogadja véglegesítésre, vagy további munkát javasol bizonyos hibák miatt. John ezen a szinten mutatja meg leginkább a buzgó elitizmusát. A fényviszonyok változtatása ugyanis teljes mértékben képes meghatározni a jelenet hangulatát és egészen másfajta üzenetet hordozhat. A fényeken múlik a jelenet tartalma, a karakter bemutatása, hatással lehet a nézőre a megvilágítás iránya és ereje, hogy a szereplő szemből vagy oldalról kapja a fényt.

Ebben az újfajta világban nincs szükség a díszlet átrendezésére és a színészek igazgatására. A számítógép alapú filmkészítés egyik csodája, hogy egy varázspálca megrezzenésénél alig több munkával az apró módosításokat könnyedén el lehet végezni, ehhez mindössze brutális teljesítményű számítógép-arszenál szükséges. A rendező egy varázslónál is több szabadságot kap, hogy saját elképzelése szerint formálja meg a képernyőn megjelenő valóságot.

Egy látogató figyelemmel kísérhette Lasseter és a világosítócsapat egy találkozáját, amely alkalommal éppen azt a jelenetet tanulmányozták, amikor a néző keresztültekint egy esőcseppekkel borított ablakon. „Minden esőcsepp egy lencse” —

mondta John „és ennek megfelelően kell tükröznie a kinti dolgokat. Adjunk még hozzá ötvennel többet, és akkor az emberek biztosan észreveszik az effektust!”

Lasseter úgy gondolja, hogy az animált filmnek ugyanazt a hihetőséget kell hordoznia, mint az emberi színészek által alakított filmeknek. Ez kiterjed a legkisebb részletekre. A csapata legalább egy tucat „kosz könyvtárat” hozott létre csupán azért, hogy például egy lambérián a gyerekek cipőnyomainak hatásai látszódnak.

Kevés ember veszi észre, de ez a gondolkodásmód kiterjed a kameramozgásokra is. Craig Good így magyarázza: „Úgy próbáljuk megvalósítani a kameramozgásokat, ahogyan az életben valódi állványokkal és sínekkel tennénk. Gyakorta használunk fel inspirációnak igazi filmekből vett jeleneteket.”

Ez az egész abból indult ki, hogy páran egyenleteket és algoritmusokat alkottak a számítógépeiken, matematikai képleteket, amik fejlődtek és finomultak az évek során. Némelyikük visszanyúlik egészen Alex Schure idejéig, és minél hatékonyabb lesz, annál összetettebbé válik. Például Bill Reeves technikai rendező elmondása alapján „fantasztikus árnyékoló algoritmusaink vannak. Ezek pár sorosak voltak amikor megírták őket, majd pedig már némelyikük tíz-tizenkét oldal hosszúságú.” (Az árnyékoló olyan program, amely leírja a felületet, és meghatározza, hogy a fény hogyan vetődjön, szóródjon szét és verődjön vissza.)

Ha egy jelenetre John az áldását adja, az készen áll, hogy a renderfarm feldolgozza. A Pixar renderfarmja egy olyan számítógépcsoport, amely a Sun Microsystems háromszáz csúcsteljesítményű munkaállomásából áll, és az olyan adatok, mint alakok, árnyékok, jelenetek pixelről pixelre, képkockáról képkockára mozgóképpé alakításra kerül. A filmszínházak másodpercenként 24 képkockát mutatnak be, és ennek fényében a Toy Story 116 ezer képkockából áll össze. A renderelési folyamat akár öt órát is igénybe vehetett abban az időben képkockánként, amely megmagyarázza, hogy miért is áll olyan sok munkaállomásból a Pixar renderfarmja.

Miközben Steve megannyi eredménynek örülhetett egyik gyermeke, a Pixar sikerei közül, a másik cége, a NeXT hullámvasútnak

bizonyult. Steve azt gondolta, hogy megoldást talált a problémákra, amikor elcsábította Mike Slade marketingmestert a Microsofttól, aki páratlan rezümével rendelkezett, és mint marketingigazgató, a NeXT is sok reményt fűzött a tehetségéhez. A keménykezű Slade sokat javított a munkamorálon, és rövid idő alatt megnégyszerezte az eladásokat.

Hihetetlen azt mondani, hogy a forgalom megnégyszereződése nem volt elegendő, de így volt. 1992-ben a NeXT mindössze húszezer számítógépet értékesített. Ha a Pixar valaha is eladott volna annyit a saját gépeiből, mindenki pezsgőt bontott volna. A NeXT számára ez szánalmas mennyiség volt. Az Apple ennél hetente több gépet adott el.

Steve nem volt abban a helyzetben, hogy a jövője veszélyeztetése nélkül több pénzt fektessen be a saját tőkéjéből.

Ugyan januárra a kép valamelyest biztatóvá vált. A NeXT 140 millió dollár eladást teljesített éves szinten, és Steve agresszív kijelentéseket tett: „Néhány éve beléptünk a kereskedelmi számítógépek piacára, a részesedésünk nagyjából a fele a Sun Microsystems-ének, és folyamatosan növekszik. Figyeljék, miként veszünk el piacot a Sun-tól a közeli jövőben!” Valójában a kép csak kicsit volt fényesebb. Steve jóslata sokkal inkább a vak, önmagát becsapó optimizmusából eredt, mint a piac valóságából. A cégbe korábban százmillió dollárt investáló Canon — látva a kedvező eladási adatokat, és talán tartva attól, hogy a korábbi befektetés elvész — újabb harmincmillió dollárt fektetett be a NeXT-be.

Az új befektetés ígérését egy követeléshez kötötték. A Canon látta, hogy a NeXT legfőbb problémája a vezetője, Steve Jobs, így aztán az újabb pénzmag átutalását ahhoz a feltételhez kötötték, hogy egy Canon által meghatározott személy veszi át a cég irányítását. Steve számára ez keserű választás volt. Mintha újra lejátszódott volna, amit John Sculley tett az Apple Computer-nél, amikor megszabadult tőle. Az alternatíva most az volt, hogy bezár a cég, elbocsátják az embereket, és a sajtó ízekre szedi szét az újabb kudarc miatt. Ezért aztán beleegyezett a Canon követelésébe.

Senki nem vitatná, hogy Steve Jobs, mint foglalkoztató egy rémálom. Mégis a figyelemre méltó személyisége és

meghatározhatatlan vonzereje maga köré gyűjtötte az embereket annak ellenére, hogy mindenki tudta, bármikor rájuk támadhat. Ezzel olyan szintű lojalitást alakíthatott ki, amit sok cégvezető irigyelne. Egy új vezető a NeXT élén talán jól mutatott elméleti síkon és vezetői szemszögből, de a dolgozók irányába nem volt a legjobb üzenet. Kulcsfontosságú dolgozók adták be a felmondásukat. A marketing és az eladásokért felelős alelnök, a cég társalapítója és egyben hardvertervezési főnökei otthagyták a céget.

Steve legrosszabb pillanatainak egyike volt ez, de idővel még ennél is rosszabbá vált.

A Canon harmincmilliója hamar elfogyott. A japán cég további hetvenmillió dollárt csorgatott a cégbe, ezzel kétszázmillió dollárra növelve a teljes befektetést a Wired magazin információja szerint. Steve 1993-ra felismerte, hogy a NeXT túlélésének egyetlen lehetősége, ha végleg megszüntetik a hardver üzletágat. A riporter, aki a döntés bejelentése után meginterjúvolta őt, „törékeny, lehangolt és visszahúzódó” hangulatúnak jellemezte. Ross Perot csalódott Steve vezetési stílusában, kilépett, és kivonta a befektetését is a cégből.

Steve ekkor még nem tudhatta, hogy ez a sötét momentum a NeXT maradványaival — a figyelemre méltó NeXTStation operációs rendszerrel és a Carnegie Mellontól vett Mach kernellel — élete egyik legnagyobb győzelmének hajnala lehet.

John Lasseter immáron maga mögött tudhatta a Disney-tradíció és tapasztalatok áldását. Ő nagyszerű volt, a Disney pedig az utóbbi időszakban botladozott a termékeivel, de még mindig az iparág legnagyobbja volt kiváló érzéssel arra vonatkozóan, hogy mire vágyik a közönség.

A Disney néhány embere még mindig inkább lekezelő volt a Pixar-ral, mint testvéries. Ez szűrhető ki Peter Schneider animációs elnök szavaiból is, aki azt mondta: „Úgy viselkedünk, ahogy a partnerek viselkedni szoktak. Minden nap megnézzük az eredményeiket, követelünk, párbeszédet folytatunk, nyomjuk őket előre”, ami Schneider szerint egy jobb termékhez vezet. Peter Schneider nem mulaszthat el egy rá jellemző megjegyzést: „Hogy kié

a fő érdem, nem igazán számít nekünk, bár tudom, hogy Steve-nek annál inkább.”

Az egyik kollégája szerint Schneider ellentmondásba került a Toy Story-val és a Pixar-ral kapcsolatosan. Ha korábban vehemensen ellenezte a külső erőforrások bevonását, és a dolog siker lesz, akkor gyenge döntéshozónak tűnik majd fel. Ha megbukik, akkor ő egy újabb lesz a Disney azon animációs vezetői közül, akik mozivásznonra vittek egy filmet, ami nem érte el a közönségét.

A Toy Story John Lasseter gyermeke volt, de tudta, hogy ki kell elégítenie vele Schneidert és Katzenberg-et is. John és csapata rendszeres időközönként összeállította az újabb jelenetek vázlatrajzait, kamera alatt felvételt készítettek róluk, és így mozgóképes bemutatót tarthattak a Disney számára. John rendszeresen ellátogatott Burbankba, és a korábban felvázolt módon a maga hangjával játszotta el a vázlatrajzok szerepeit a vetítés közben.

John elismerte Katzenberg-et a gyakorlata és rálátása miatt, Katzenberg pedig respektálta Lasseter-t a nyilvánvaló tehetsége és kreativitása miatt. A viszonya Steve-vel is stabil volt, és túllépte a hivatáskapcsolat határait. Katzenberg elismerését kifejezve a Pixar vezetője iránt, az otthonában is többször vendégül látta őt.

De Jeffrey Katzenberg bajban volt. Valami egyszerűen nem tetszett neki a sztori egy pontján. Tudta, hogy mi, de nem volt ötlete a megoldásra. Jeffrey figyelemre méltóan finom érzékeléssel rendelkezett a filmekkel kapcsolatban, és ilyenkor bedobta a kedvenc mondatát: „Ki fognak menni pattogatott kukoricáért”, ami azt jelentette, hogy untatja őket a film adott része.

Nem kis akadállyal kellett megküzdeniük. Lasseter tisztában volt vele, hogy a Pixar animátorai új területet fedeztek fel, és olyan eredményeket értek el, amiket senki sem hitt lehetségesnek. A műremekül nézett ki. Ragyogott. Lasseter őszintén lelkesedett a készülő film iránt. De Jeffrey Katzenberg nem volt elégedett, és nem csak egy kis pattogatott kukoricás problémája volt.

A probléma az volt, hogy Katzenberg nem tehetett rá a kézjegyét a filmre, és Lasseter ezt még nem ismerte fel. A történet koncepciója teljes egészében Lasseter agyából pattant ki, az ő ötlete

volt játékokat életre kelteni az animációban, csakúgy, ahogyan a díjnyertes kisfilmjeiben, kezdve a Luxo Jr.-ral, amelyben a két lámpát is emberi tulajdonságokkal ruházta fel. John és csapata egy eredeti történetet alkotott meg arról, hogy egy játékfigura miképpen tér haza egy autópálya pihenőhelyéről, és milyen kalandokat és harcokat él át a hazajutás közben.

Andrew Stanton forgatókönyvíró néhány hónappal később elmondta, hogy az írók Buzz-t és Woody-t képzeltek el a fő karaktereknek — Woody, a régimódi cowboy, és Buzz, az asztronauta az űrharcos felszereléssel. — „Megküzdenek azért, hogy ki legyen a kedvenc. Aztán elvesznek, és ki kell eszelniük, hogy hogyan térnek haza.”

De az írócsapat rossz irányba indult el a karakter megalkotásakor. Woody-t és Buzz-t eltérő személyiségűnek kellett alkotni a megfelelő dráma érdekében. A személyiségeik és a céljaik eltérőek — ismét csak a dráma érdekében, és persze a gyerekek jellegzetességeként mielőtt erőiket egyesítenék egy közös cél érdekében. Miközben ezeket az alapokat keresték, az írókat túl komolyan befolyásolták olyan aktuális sikerfilmek, mint a Halálos fegyver, és benne Mel Gibson karaktere — nem a megfelelő inspiráció volt ez Buzz és Woody alakjához. A szöveg nem volt elég vicces, hogy megnyerje a gyerekeket, még ha a szüleik mosolyognak is a Woody felfújtt stílusából fakadó szarkasztikus humoron.

Izgalmas mérföldkő volt, amikor Jeffrey Katzenberg zöldutatót adott, hogy a forgatókönyv alapján, 1993 közepén elkezdődjön a produkció elkészítése, de ekkor, hónapokkal később még mindig nem volt elégedett. John folyton új ötletekkel tért vissza, de egyikkel sem sikerült lenyűgöznie Jeffrey-t. Mint a korai hollywoodi mogulok, Jeffrey hihetetlenül előrelátóan tudta, hogy mely közönségeket céloz meg egy film, hogy mely körben arathat sikert. Azonnal meg tudta mondani, ha valami probléma van egy filmmel. A nehezebb ennek a kijavítása volt, amelyre ő sem tudta a receptet.

November 17-e fekete nap volt a Pixar számára: a Walt Disney Company hivatalosan értesítette őket, hogy lezárja a Toy Story készítését. A stúdió úgy határozott, hogy a forgatókönyv túl „éretlen”, és hiába próbálták érettebbé, felnőttebbé tenni. Tom Schumacher, a

Disney animációs alelnöke elfogadta, hogy ez részben a stúdió hibája is. — „Túl keményen hajtottuk őket és túl messzire. Rosszul értelmezték minket, és egy túlzottan nyersen energikus filmet csináltak, ami elvesztette a kezdeti báját.” A hibák egy részének felvállalása nem oldott meg semmit, a produkció megtorpant.

Steve Jobs ekkortájt ismét a számítógépipar címlapszereplőjévé vált, mert a NeXT újból súlyos gondokkal küzdött. Az elesett hősök növelik a példányszámot. Steve számíthatott arra, hogy az üzleti sajtó nevetségessé teszi, ám nem ez volt a legrosszabb. A Toy Story elhalálózása titok volt, és rejtett része a magánkommunikációnak is, de ha nyilvánosságra kerül a híre, a titkolózás véget ér. Steve-ről kiderül, hogy egy csődtömeg.

Úgy tűnt, hogy Steve Jobs birodalma cafatokra szakad szét, és látszólag semmi esélye nem maradt az átvészelésre.

Tíz évvel a Macintosh bemutatása után és a sziporkázó 1984 hirdetést követően a Super Bowl szünetében, 1994 pokoli év volt Eisner és a Disney, illetve Jobs és a Pixar számára.

Húsvétkor Frank Wells, Eisner második embere és a Disney elnöke egy helikopter-balesetben három társával együtt életét vesztette, amikor síelni indultak a hegyekbe. A Disney-vezetés óriási vesztesége nem volt könnyen pótolható. Frank Wells alapvető személy volt Eisner számára a cégben, és bámulatos képességei révén képes volt összefogni a Disney szerteágazó szálait. Wells volt az a tolmács, akinek révén Eisner nyers üzleti érzéke valósággá teljesedhetett. Több hollywoodi vezető úgy gondolta, hogy ha a „Sziklának” is becézett Frank Wells túlélte volna a balesetet — amit egyébként néhány utas szerencsésen megúszott -, akkor a Disney vizei nyugodtak maradnak, és a cégnek nem kell szembesülnie azzal a tengernyi problémával, amely a következő évek zűrzavarát okozta.

Frank Wells utódjának megtalálása minden korábbi elképzelésnél hosszabb, költségesebb és összetettebb feladatnak bizonyult, mint ahogy arra bárki, akár csak Michael Eisner is számított volna.

Hónapokkal Frank Wells halála után Eisner maga küzdött a cég vezetésével, és próbálta eljátszani azt a szerepet, amelyet az

intelligens, jó vezetői képességekkel bíró, tapasztalt és okos beosztottja maga után hagyott.

Az első körben nem merült fel Michael Ovitz neve, aki Eisner közeli barátja volt, és a Creative Artists Agency nevű tehetségkutató ügynökséget vezette, miközben az egyik legerősebb tekintély volt Hollywoodban. Ovitz más téren volt kitűnő, mint Wells, többek között nagyon jó kapcsolati tőkével, és roppant rámenős módon volt képes tárgyalni, ha azt az érdeke megkövetelte. A város ügynökségei piramisának csúcsán állt.

Amikor Eisner elgondolkodott Ovitz alkalmazásán Wells pótlására, óvatosan kellett kezdeményeznie. A hírhedt pletykakultúra, amely az iparágat meghatározta, megghiúsíthatott bármilyen szerződést, mielőtt a felek egyáltalán asztalhoz ültek volna. Michael Eisner kíváncsi módon olyan stílusban tárgyalt Ovitz-cal, mintha azzal felkészítette volna őt a Steve Jobs-sal való későbbi tárgyalásokra. Ovitz szereplése előrevetítette, hogy nem mindennapi egyéniségek küzdelmeit tartogatja a jövő.

A témáról folytatott első beszélgetés alkalmával Ovitz azt mondta, „készen állok a változásra. Verhetetlen csapatot alkotunk majd.” Eisner érezte, hogy átlépték a küszöböt. Aztán Ovitz felvetette az ő vezetési elképzelését: „Társ-ügyvezetők lehetnénk.” Eisner számára világos lett, hogy Ovitz nem úgy képzei el magát, mint Frank Wells utódját a Disney elnöki székében, hanem mint egyenlő partner a vezetésben, és ez nem az a szerep volt, amit ő maga szükségesnek vélt.

Nem sokkal ezt követően Eisner fájdalmakra kezdett panaszkodni, és pár héttel később kórházba került egy azonnali szívműtétre. A feleségének, Jane-nek meghagyott két nevet a Disney-nél betöltött ügyvezetői szerepének betöltésére, arra az esetre, ha nem épülne fel az operáció után. Az egyikük Barry Diller, a Fox korábbi elnöke volt, a másik Michael Ovitz. Azt is meghagyta, hogy ne temessék a földre, hanem a hamvait szórják szét a felszínen. Az aggodalmi alaposak voltak.

Jane Ovitz-ot hívta fel, aki a család közeli barátja volt, tájékoztatta a küszöbön álló műtétről, és megkérte, hogy jöjjön el a kórházba, hogy átvegye a feladatát, és utasításokat adjon ki,

amennyiben az szükségessé válik. A kérés egyértelmű volt az adott helyzetben egy feleségtől, akinek a férje túlélése erősen kérdéses. Miután a négyszeres bypass műtét sikeres volt, Ovitz elrendelte, hogy az engedélye nélkül a közeli családon, a pszichológusán és az ügyvédjén kívül senki nem látogathatja meg Hisnert. Amikor a Disney általános szóvivője, Sanford Litvack megérkezett a kórházba, hogy sajtóközleményt adjon ki Eisner felépüléséről annak jóváhagyásával, Ovitz — annak ellenére, hogy ő maga nem volt Disney-alkalmazott, és nem volt jogában céges döntéseket hoznia — megtagadta Litvacktól, hogy találkozzon Eisner-rel. Ovitz maga hagyta jóvá a sajtóközleményt. A feladatok átvétele sokat segített Jane-nek, de elvetette a magját a későbbi feszültségeinek a Disney vezetősége és Ovitz között.

Steve Jobs nem akarta elhinni, hogy a Toy Story-nak vége lett. Volt egy szerződése. A Disney milliókat ölt a produkcióba.

Hollywoodban Steve megtudta, hogy a stúdiók leírják az ilyen veszteségeket, és leállítanak egy produkciót, ha az nem alakul megfelelően. Olykor adnak még egy esélyt, és újrakezdi a munkát, amikor a problémás részeket kidolgozzák. A Disney-nek nem tetszett a forgatókönyv? Bízzák az írókra, hogy egy jobb változattal jöjjenek elő.

Nem mintha az írók nem próbálkoztak volna. Mint általában, amikor megtalálták a választ, az nyilvánvalónak tűnt. A kihívás az volt, hogy nem tudták megváltoztatni Woody arculatát annyira, hogy elvegyék a jelleme feszültségét. De végül felfedezték, hogy nem is kell. Írtak pár új jelenetet a film elejére, amivel pozitív hősnek állították be Woody-t, aki segít a többi játéknak, nagyvonalú és nem önelégült. Ha a közönség ezt a pozitív és szerethető arculatot párosítja Woody-val, elfogadják a személyisége változásait a Buzz Lightyearrel való küzdelmeinek feszültségében, aki hirtelen jelenik meg, és megkérdőjelezi a vezető szerepét.

Steve megtanulta, hogy a hollywoodi vezetők dührohamait nem kell túl komolyan venni. A város tele van ideges vezetőkkel. Ebben semmi meglepő nincs, hiszen ők több millió dolláros termékekkel foglalkoznak, amelyeknél igen nagy a csőd esélye, és a

napjuk nagy részében erős vérmérsékletű rendezőkkel, színészekkel, és követelőző ügyvédekkel, menedzserekkel és ügynökökkel tárgyalnak.

Az új megközelítésükkel a hátuk mögött a Pixar-csapat újból felkereste Katzenberg-et, akinek tetszett a megoldás, és áldását adta az új történetre, felolvasztva a jegelt produkciót. A Toy Story feléledt — talán hogy végre meghozza a rég várt hírnevet az íróknak és az animátoroknak a Pixar-nál, vagy újból egy sereg kezdő amatőrnek nézzék őket. Még másfél évig nem derült ki, hogy melyik sors vár rájuk.

Amikor Eisner eléggé felépült, hogy visszatérjen a hivatalába, a helyettesének kinevezése volt az elsődleges feladata. Egy név járt az agyában hirtelen: Jeffrey Katzenberg. Hét év alatt, amíg a Disney animációs és produkciós vezetője volt, komoly szerepet töltött be abban, hogy a cég életben maradjon, ráadásul olyan nagy sikerű mesterműveket adtak ki a gondozásában, mint a Szépség és a szörnyeteg, az Aladdin vagy az Oroszlánkirály. A személyisége tele volt önbizalommal, és tisztában volt vele, hogy komoly esélyei vannak a második ember címének megszerzésére.

A személyes harmónia Eisner és Katzenberg között nem volt éppen a megfelelő. Már Frank Wells halála után megindult valamiféle súrlódás közöttük. Két nappal a helikopter-baleset után Katzenberg máris személyes találkozót kért. Eisner egy magánebédre hívta meg.

Katzenberg-et nem érdekelték a társasági finomkodások. Amint leültek az asztalhoz, elkezdte a támadást: „Nem tudom elhinni, hogy nem kaptam meg azonnal az elnöki posztot, ahogy értesültél Frank haláláról” — hangzott a nyitány — „Tizennyolc év közös munka után úgy gondolom, hogy kiérdemeltem, hogy a társad lehessenek.”

Eisner nagyságáról adott tanúbizonyságot, amikor végighallgatta Katzenberg megdöbbenő baklövését, hogy a súlyos haláleset után olyan hamar előállt a követelőzésével. Azt mondta, hogy túlságosan „titokzatoskodónak” találja őt, és ahelyett, hogy a cég érdekében cselekedne, gyakran „a saját feje után megy”. Katzenberg számára az sem volt kedvező, hogy az igazgatótanács nem támogatta őt. Roy Disney, az egyetlen családtag, aki az

igazgatótanács tagja volt, kimondottan figyelmeztette Eisner-t, hogy szerinte Katzenberg nem áll készen a munkára, és véleménye összhangban volt más tagokéval is.

Az ebéd végére Katzenberg ultimátumot intézett Eisner-hez, miszerint kilép a cégből, ha csak nem öröklí meg Frank Wells állását, azaz nem válhat a Walt Disney Company elnökévé.

Ez igen kényelmetlen helyzetbe szorította Michael Eisner-t. Amint később írta: „Jeffrey kilépése a cégből Frank halála után még több médiafigyelmet irányított volna a cég bajaira, és elmélyítette volna a traumát, miközben súlyosbította volna a feszültséget, amit a dolgozóink már akkor is éreztek.” Voltak emellett praktikussági okok is. A Disney a következő hetekben kezdte vetíteni a Szépség és a szörnyeteget, majd az Oroszlánkirályt. — „Nem szívesen vesztettem volna el Jeffrey-t, mielőtt ezeket a produkciókat bemutatjuk.”

De Eisner megértette, hogy fel kell készülnie a legrosszabbra, és igaza volt. Amikor Katzenberg megtudta, hogy vesztesre áll, magára hagyta Eisner-t a médiatámadások lángjai között fizetségként. Az egyik fő kérdés, hogy kilépett vagy kirúgták. Az újságíróknak tetszett az az elképzelés, hogy Katzenberg kegyelemdöfést mért Eisner-re, amikor David Geffennel és Steven Spielberggel közösen megalapították a DreamWorks SKG nevű céget, amely a legnagyobb hírveréssel induló stúdió volt Hollywoodban évtizedek óta.

Eisner nemcsak elvesztette az egyik legjobb vezetőjét, de helyette egy potenciális konkurens stúdió kezdte szárnyait bontogatni.

Aztán Katzenberg 250 millió dollárt követelt, amivel szerinte a Disney tartozott neki a szerződése értelmében, amiért sikerre vitt megannyi produkciót. Eisner elutasította a kérést. A per évekig adott munkát az ügyvédeknek és a bíróságoknak. Volt egy pont, amikor a felek közel voltak egy 90 millió dolláros megállapodáshoz, de Eisner ismét csak elutasította az egyezség lehetőségét. Ez drága döntés volt, ugyanis a végső bírósági ítélet nemcsak jogosnak találta a 250 millió dollár megtérítését, de a részt vevő sztárügyvédek háromévi költségét is a Disney-nek kellett megfizetnie.

A Pixar szerződése a Disney-vel 1991-ben datálódott, és négy évet adott arra, hogy a cég bemutassa az animációs filmjét. 1994-re, amikor a produkció újból sínen volt, már csak egy év volt hátra a határidő lejártáig, Steve Jobs pedig telve lehetett volna bizalommal és lelkesedéssel.

De nem volt. A NeXT hardvergyártó és -forgalmazó üzletágának lezárása után kikászálódott a pénzügyi válságból, de ez csak átmeneti megkönnyebbülést jelentett a számára. 1995-re a cég még komolyabb bajban volt. A legjobb munkatársak elhagyták a céget, a NeXT alapítói közül már senki nem állt a vállalat alkalmazásában, és a legjobb szakemberek mind elmentek. Steve-et pedig új vezetők vették körül, akik megpróbálták a bizalmába férkőzni, és hinni az elképzeléseiben, de mindez kevés volt. A NeXTSTEP vízbe fúlt. A cég készített Intel 486 chipeken futó változatot, kiadta a szoftverét a Sun SPARCstation munkaállomására, és bár az objektumorientált programozás óriási ígéretnek bizonyult, kevés ügyfél érdeklődött. A kép egyre sötétebbé vált. Ennek ellenére Steve nem akarta bedobni a törölközőt.

Eközben a Pixar immáron milliókat zsebelt be évente a RenderMan szoftver eladásából, és persze a Disney produkciós hozzájárulásaiból.

Bár a tőkehiány nyomása enyhült, még mindig véget nem érő fájdalomforrás maradt. Steve a Fortune riporterének, Brent Schlendernek így zúgolódott: „Ha 1986-ban tudom, hogy a Pixar ilyen sokba fog kerülni, akkor nem valószínű, hogy megvettem volna a céget.” Elvégezte a számításokat. A Toy Story-nak több jegyárbevétel kellene termelnie ahhoz, hogy profitot érjen el, mint bármelyik akkortájt megjelent Disney-filmnek. Ha a film csak százmillió dollárt hoz a mozijegyekből, akkor a Pixar még nem termel pénzt. Lasseter és Catmull látványos dolgokat műveltek, de képes a két kezdő filmkészítő egy olyan mozgóképet elkészíteni, ami a Disney fennhatósága mellett lepipálja az igazi Disney-filmeket?

Steve lassan megértette, hogy mibe is egyezett bele oly könnyedén, amikor Katzenberg ragaszkodott ahhoz, hogy a filmmel kapcsolatos forgalmazási jogokat megtartsa. Ha a Toy Story csak egy szerény siker lesz, Steve csupán a profit morzsáiból részesül, míg a

Disney kerekítheti a bevételeit játékok, pólók, plüssállatok, csokifigurák és egyéb kapcsolódó termékek forgalmazásával. Bármennyire is remek tárgyaló fél volt Steve, Katzenberg ezúttal behúzta a csőbe. Már a gondolat is sértette Steve önérzetét.

Annyira aggódott a Pixar anyagi helyzete miatt, hogy már keresni kezdte a kiutat. Cégeket keresett fel, többek között a Microsoftot is, hátha talál valakit, aki kivásárolja őt a cégből, és legalább emelt fővel távozzon a kudarcra ítélt vállalkozásból.

Steve abbahagyta a keresést, amikor Michael Eisner monumentális döntést hozott. Szerinte ugyanis „mind látványos, mind pedig szerethető film” volt a Toy Story, és olyannyira megnyerte Eisner tetszését, hogy elhalasztották a bemutatót... ez a film lett a Disney 1995-ös karácsonyi produkciója. Nemcsak a legfontosabb őszi-téli szezonban került bemutatásra, de okosan épített a karácsonyi szezon amúgy is erőteljesebb bevételeire, amikor a családok olyan filmek után kutatnak, amely minden rokon számára tetszetős lehet, teljes családos mozi látogatásokra alkalmas.

Steve haladékat kapott.

8. Ikon

Steve saját tehetségéből jutott a csúcsra, és a Szilícium-völgy ott volt, hogy tiszteletét tegye.

Julie Pitta, Forbes (a Toy Story magánbemutatójáról)

Ahogy közeledett a Toy Story bemutatásának a napja, a Pixar-csapat próbált nem koncentrálni a Disney promóciós gépezetének kemény elvárásaira. Peter Schneider szónoklatot mondott: „Belül tudom, hogy ez egy nagyszerű film. Igazán vicces. És más, mint a többi.” Eisner hasonlóan: „A technológia briliáns, a karakterek figyelemre méltóak, és azt hiszem, a történet eljut a közönségéhez” Steve ugyanebből a szöveggönyvből zengett: „Van némi igazság abban, hogy a Disney kemény tárgyalópartner, de ezt korábban még nem tapasztaltuk. Most, hogy együtt dolgoztunk rá kellett jönnünk, hogy azonos értékeket vallunk.”

Az üzleti életben Steve Jobs két ajtó közül választhatott, de még nem tudta, melyiken léphet majd be. Az egyik a sötétbe vezetett: a NeXT folytatódó csődhelyzete, a Toy Story esetleges bukása, nyilvános megaláztatás, és csendben folytathatja az életét, mint... mi? Kockázati tőkebefektető, aki feléli a maradék tartalékait? Egy zenmester? Esetleg egy otthon maradó apuka?

A másik ajtó egy napfényes, felhőtlen világra nyílt — egy olyan világra, ahol a Toy Story elsöprő siker, és ahol Steve Laurene-nel a karján mehet el az Oscar-átadásokra, a sajtó a Pixar csodájáról tudósít, Steve pedig tervezheti az első nyilvános részvénykibocsátást, amelynek révén élete hátralévő részében nem kell többé pénz miatt aggódnia.

Az üzleti élete tehát két abszolút szélsőség lehetősége között állt.

Szerencsére a magánélete megnyugvást biztosított. Steve férjként és apaként olyan ember volt, amilyennek senki nem láthatta azelőtt — nyugodt és békével teli ember. Szeretett órákat játszani a fiával, Reeddel, gyakran ment el görkorcsolyázni a középiskolás lányával, Lisával, akit befogadott az életébe. A szülői szerep örömei átértékelték a viszonyát korábban tagadott első gyermekével. A barátok Laurene-nek voltak hálásak a változásért. Szívesen látták Steve lányát az otthonukban és az életükben. Halloween ünnepén Steve maga nyitott ajtót a házakat felkereső jelmezes srácoknak, és ő tölte tele őket ajándékokkal, karján kisebbik gyermekével. Természetesen nem cukorkát adott, mint vegetáriánus, hanem egy flakon répalevet minden látogatónak.

Laurene, aki még mindig a Stanford Egyetemre járt a diplomáján dolgozva, céget indított egy évfolyamtársával, amely virágzásnak indult. Mivel ő is vegetáriánus volt (legalábbis amióta Steve-vel megismerkedett), a cég profilja a helyi piac ellátása volt kiváló minőségű természetes ételekkel. A céget Terra Vera néven vezették be a piacra, ami „zöld bolygót” jelentett latinul, és „igazi Földet” olaszul, amely közelebb állt a Milánóban hosszabb időt eltöltő Laurene ismereteihez. A vállalkozás egészen sok élelmiszer-forgalmazó láncot meghódított a természetes salátáival és egyéb egészséges ételeivel.

Laurene még bentlakó barátnőként elfogadta Steve kirívó tizenegy szobás házát a Woodside-on, de az esküvő után indokoltnak tartotta egy emberibb léptékű ingatlanba költözésüket. (Ki akar egy 1600 négyzetméteres lakást takarítani és fenntartani, amikor a szobák nagyobb részét sosem használják?) Egy szerény, vidéki jellegű Palo Alto-i házban egyeztek ki a Wavery Street-en, egy mérföldre a Stanfordinól. Ez egy barátságos közösségi jellegű hely, ahol az emberek ismerik egymást, és a gyerekek nyugodtan játszhatnak az utcán, vagy akár betérhetnek a szomszédokhoz is. A házak többsége — mivel azokat eredetileg az egyetem tantestületének építették — kétszobás, és kicsi udvarral rendelkezik.

Laurene hatása alatt a Jobs család amolyan átlagos családként kezdett élni. Ma is ugyanezen a lakóhelyen élnek, noha azóta változott az anyagi helyzetük és a család mérete is.

1994 decemberében Laurene felismerte, hogy ismét terhes.

1995-ben az Apple egyre kilátástalanabb úton járt. A Microsoft Windows ekkor megjelent új verziója még nagyobb teret adott az IBM PC-knek és azok megszámlálhatatlan mennyiségű klónjának. Az Apple egyre inkább a háttérbe szorult, és részesedése visszább és visszább esett. Úgy tűnt, a cég zsákutcába került, mivel termékei árban még mindig képtelenek voltak felvenni a versenyt az IBM-kompatibilis gépekkel. Az Apple botladozott.

John Sculley-t 1993-ban határozottan kidobták a cégből, mivel munkájának eredményeképpen az Apple 20%-os piaci részesedése erőtlen 8%-ra esett vissza. Michael Spindler egy Franciaországban élő német volt, aki nagy sikereket ért el az Apple Europe élén, és akit maga Sculley szerzett meg a cégnek. Számított az igazgatótanács választására, amikor Sculley-t kitesékelték a cégből. De nem ő volt a megfelelő ember a munkára.

A visszafogott, halk szavú műveleti elemző Spindler kemény munkájával „a Diesel” becenevet is kiérdemelte, mivel nem egy alkalommal napi tizennyolc órát is képes volt dolgozni. A vásárlói lelkivilágot azonban nem értette. Az Apple-t a nagy, irodai és üzleti felhasználói körök felé próbálta terelni, amit a Microsoft tökéletesen értett és kiszolgált. Ebben a világban csak az ár és a teljesítmény számított. A stílus szinte teljesen irreleváns volt — különösen, amikor a stílust nem egy olyan irányelv vezérelte, amit Steve képviselt, akinek az egyedi személyes története és remek rábeszélő képessége mindenkit levett a lábáról.

Az 1994-es eladási adatok birtokában egyre inkább hitehagyott Spindler kifelé is erősen hangoztatta azt a nézetét, miszerint az Apple-t már csak valamiféle jótevő angyal lenne képes megmenteni. A Philips és a Sun kezdett érdeklődni a cég iránt, és ahogy az eladások 1995-ben is egyre csak lassultak, a Sun még erősebben kezdett nyomulni. A cég ugyan a professzionális munkaállomások eladásából élt, felismerte, hogy nem olyan egyszerű sok pénzt csinálni abból a kivételesen szakosodott területből. Az internet éppen elkezdett kibontakozni, és az új technológia mindenképpen erősíteni látszott a Sun esélyeit abban az időszakban.

Ha a Sun megvásárolja az Apple-t, a lépés nyomán a cég máris a rivaldafénybe kerül.

1996 elején, amikor a tárgyalások az Apple eladásáról éppen eljutottak egy ingatag kezdeti állapotba, a Szilícium-völgy kiéhezett sajtója máris megszivárogtatta a rendelkezésére álló töredékes információkat a Sun szándékairól. Mindezt éppen akkor, amikor az Apple borzasztó állapotáról tanúskodó bevételi adatok megjelentek. Ez túl sok volt. Scott McNealy ügyvezető hivatalosan bejelentette, hogy nem érdekli az Apple felvásárlása.

Az Apple hajója léket kapott. A cég igazgatótanácsa elég türelmet adott Spindler-nek, és a tagok elkezdtek a lehetséges alternatívákat keresgélni. Két lehetőség már megvolt előttük: az egyik Jurgen Hintz, a Procter & Gamble alelnöke, de egy amerikai marketingterületeken nem túl jártas újabb német bevonása a cégbe halott ötletnek tűnt. A másik lehetőség Gil Amelio volt, egy fizika PhD-vel rendelkező briliáns szakember, aki fantasztikus üzleti vezetői képességeiről korábban már számot adott. Gil akkoriban éppen a Profit from Experience (A tapasztalat nyeresége) című könyvén dolgozott, amely aztán óriási eladásokat ért el, és a National Business Book Awards kitüntetésre is jelölték.

Amelio gyorsan kúszott felfelé a Rockwell International ranglétráján, majd a National Semiconductor ügyvezető elnökévé nevezték ki még a negyvenes éveiben. A vezetése alatt a cég átvészelt egy félmilliárd dolláros veszteséget, és sikeresen felgyógyult a bajból. Három évvel később Amelio kicsit megkeverte a vezetői stábot, megszüntette a veszteséges termékvonalakat, és a Wall Street hőségévé vált, mivel a haldokló cégből igen gyorsan extra profitokat realizáló vállalatot faragott.

Gil a kezdetektől fogva Apple-rajongó volt. Az első ügyvezetői állásában a Rockwellnél a vezetői stáb részére Macintosh számítógépeket rendelt, miközben az alkalmazottak többségét a Windows használatával büntette. Amikor felkérték, hogy csatlakozzék az Apple igazgatótanácsához, Gil rendkívül boldog volt, és gondolkodás nélkül élt a lehetőséggel. Egy alkalommal Steve Jobs hívta fel, és találkoztót kért tőle. Steve a hívás idején már évek óta ki volt taszítva az Apple-ből, és Gil-nek elképzelése sem volt arról, hogy

mi lehet a találkozó célja. Amikor Steve megérkezett a szokásos öltözékében, hamar a lényegre tért: a cégnek új ügyvezetőre volt szüksége, és mint társalapító és korábbi vezető, értette a cég kultúráját és természetét. — „Csak egy ember van, aki feltűzelheti az Apple csapatait, egy, aki képes kihúzni a gödörből a céget.” Steve azt kívánta Gil-től, hogy győzze meg az igazgatótanácsot, hogy bízzák meg az ügyvezetői állással.

Gil-t nem kicsit lepte meg az ajánlat, de nyitott volt az új ötletekre. Úgy kezdte: „Rendben. Tegyük fel, hogy holnaptól te vagy az ügyvezető. Mit tennél? Mi lenne az első döntés, amit, és miért?” Steve azt mondta: „A világ megváltozott, a Macintosh kiélte a lehetőségeit, és ideje valami újat elkezdeni.” De amikor Gil azt kérdezte, mi is volna az a „valami új”, Steve nem tudott válaszolni. Gil úgy vélte, hogy Steve-nek nincsen megfelelő elképzelése az Apple problémáira, és csupán egy vágy vezet, hogy vezető lehessen.

Az értelmetlennek tűnő találkozót követő hónapokban a kép drámaian megváltozott. Steve akkor akarta megszerezni az állást, amikor azt már Gil Amelio szükségszerűen megörökölte. Az igazgatótanács számára nem lehetett jobb választás az egyik tagjuknál, aki pontosan értette a problémákat, és megoldással kecsegtetett akkor, amikor minden más tag azzal volt elfoglalva, hogy kinek is árulják ki a céget. A negyedéves eredményekkel terhelt tárgyalóasztal körül ülők számára egyértelmű volt a következő lépés: Spindler-nek mennie kell, és Gil fogja átvenni a szerepét.

Gil számára a döntés nem volt ilyen könnyű. A National Semiconductor már túl volt a megrázkódtatás legkeményebb hatásain, és ha marad, olyan részvényopciók ütik a markát, amikből élete végéig megélhet. Az Apple-nél egy még keményebb helyzettel szembesült volna, ráadásul egy olyan piacon, amit kevéssé ismer, és az Egyesült Államok egyik legismertebb cégét övező sajtójelenlét ösztüztében. Ráadásul a munkája honorálása is sok bizonytalanságot tartalmazott.

De létezhet olyan vezető, aki ne kívánná az Apple-t irányítani? Az igazgatótanács egy New York-i találkozásán az állást hivatalosan felajánlották a számára, és ő elfogadta. Több mint három hónapig dolgozott már ügyvezetőként, mire kidolgozták a honorálásáról szóló

megállapodást, ami évi hárommillió dolláros fizetésről és ötmillió dolláros kedvezményes hitellehetőségről szólt, és az Apple vállalta Gil magánrepülőjének az üzemeltetését is, ami óránként több mint ezer dollárba került. A nagyvonalúnak tűnő díjazás persze messze elmaradt attól, amire korábban az igazgatótanács szóbeli ígéretet tett.

Gil Amelio páratlan cégvezető volt, de kényelmetlen volt számára az Apple kultúrája, az a kultúra, amit Steve Jobs honosított meg a cégnél, és amelyre semelyik későbbi vezető nem tudott igazán ráérezni. Azt kellett tapasztalnia, hogy amikor összehívja a középvezetőit, hogy megvitasson két párhuzamos tervet, és utasítást ad az egyik terv leállítására, a csapatok erőinek egyesítésére, vagy másféle megoldásra, akkor hónapokkal később a két projekt még mindig párhuzamosan él, mert az emberek és a vezetők úgy gondolkodtak, ahogyan az Apple II idejében. A különbség csak annyi volt, hogy míg akkor megvolt az elemészthető pénz a fejlesztésre, addig Amelio idejében a tőke az egyik legszűkösebb erőforrása volt az Apple-nek. Ez a fajta káosz áthatotta az egész céget, és hátráltatta az oly szükségesnek vélt új operációs rendszer megjelenését.

Gil próbálta megszorítani a gyepelőt a cégen belül, és erre a célra a National Semiconductornál már bevált kollégáit szerződtette, de azok konzervatív, utasítás alapú vezetési stílusa csak még nagyobb lázadást szült a kalóz mentalitású dolgozók körében.

Az sem segített, hogy Gil-nek gyakorlatilag nem volt tapasztalata a felhasználói piacra történő eladás területén, és sosem talált ki életképes hirdetési kampányt vagy egyáltalán sikeres marketingirányvonalat.

— Amelio szerződtette Fred Andersont, egy megalkuvást nem tűrő pénzügyi vezetőt, aki korábban az ADP nevű pénzügyi cégnél dolgozott. (Anderson évekkel később idő előtt nyugdíjba vonult, és a nevéhez fűződött az Apple egyik legnagyobb pénzügyi botránya, amelynek során átdátumozott részvényopciók révén növelték egyes vezetők kitüntetéseit.) Anderson kemény, de szükséges döntéseket hozott meg. Egyik legfőbb eredménye a raktárkészlet lecsökkentése

volt, és fájdalmasan bár, de elbocsátották a cég dolgozóinak 15 százalékát is.

Az elkerülhetetlen és kemény döntések után Amelio úgy látta, lehetősége van a nehezebb témákkal foglalkoznia, legfőképpen életet önteni az Apple termékeibe. Eközben az eladások tovább zuhantak, és a fejlesztők tovább késlekedtek a nagy ígéretű új operációs rendszer elkészítésével.

Miközben Gil óriási lépéseket tett a cég pénzügyi stabilitásának elérése érdekében, képtelen volt áthidalni a szakadékot közte és a termékeket fejlesztő gárdák között, amelyek többnyire becsvágyó fiatalok voltak. Mi több, a felsővezetők sem voltak lojálisak hozzá. Amikor Gil elhatározta, hogy a cég megmentésének belső története egy felbecsülhetetlen értékű üzleti lecke lesz, és elkezdett adatokat gyűjteni a kiadásra szánt munkához, a saját sajtóalkalmazottai kiszivárogtatták a terveit a Business Week riporterének, aki szolgálatkészen meg is írta azokat — ezzel Amelio könyvének ötlete ugyan elvérzett, de csak azon az áron, hogy a dolgozók a saját ügyvezetőjüket hozták kínos helyzetbe a sajtó és a nyilvánosság előtt.

Steve Jobs számára 1995 drámai eseményeket hozó évnek bizonyult. Laurene megszüli a második gyermeküket, a Toy Story bemutatásra kerül az év novemberében, és Steve lelkesen készül a Pixar első nyilvános részvénykibocsátására.

Steve a Toy Story bemutatása után azonnal egy új céget akart alapítani. Elege lett abból, hogy ő pénzeli a Pixar-t, és a közelgő részvénykibocsátás egyúttal anyagi gondjait is megszüntetheti. Ha a film nagy siker lesz, vagy akár ha csak szerény siker is lesz mögötte a Disney marketinggépezetével, akkor éppen annyi figyelem irányulhat a Pixar részvénykibocsátására, ami elegendő ahhoz, hogy Steve számításai beteljesüljenek. Úgy tervezte, hogy meglovagolja a több hónapos ingyensajtó kínálat reklámot. Az időzítés zseniális volt.

Azok az emberek, akik nem hisznek az általános látásmódban, általában a legnagyobb áttörésekre képesek. Steve a maga arcátlan stílusával nem számolt az árnyoldalakkal. A Pixar gyakorlati ésszel vizsgálva nem volt túl sikeres esélyese a nyilvános

részvénykibocsátásnak. Ki az a gondolkodó befektető, aki pénzt fektetne egy olyan cégbe, ami közel egy évtizede a piacon van, de még nem termelt profitot? (Évekkel később persze, amikor az internetes vállalkozások elindultak, a befektetés alapja sokszor a jövőbeli várakozások sora volt, de 1995-ben ez még nem számított bevett üzleti gyakorlatnak.) Steve a bukás lehetőségének erősödő fájdalmában élt. Talán a stanfordi diplomás felesége figyelmeztette, hogy ne fűzzön nagy reményeket egy tőkeszegény, nem profitáló cég részvényeinek kibocsátásához.

Steve mindig az eltökéltség és vakmerőség embere volt. Ha az élet gyakran arcon is csapta emiatt, őt ez a két tulajdonsága tartotta még az üzleti életben. Nála elővigyázatosabbak ennyi kudarc után már kiszálltak volna.

Befektetési bankárokat kezdett keresni, akik egy hullámhosszon vannak vele, és akik nekiállnak a több tonna papírmunka elvégzésének, hogy a cég kötvényeit nyilvánosan jegyezni tudják. Egyúttal tucatnyi döntés előtt állt arra vonatkozóan, hogy miképpen is osszák el a bevételeket.

Eközben a családi élete még vidámabbá vált. Azok számára, akik agglegény korában ismerték, Steve apaként elképzelhetetlen változásokon ment keresztül. Reed nevű fiának elkötelezett és szerető apja volt.

Most bővült a család. Steve és Laurene augusztus 19-én egy lánygyermek szülei lettek, akit Erin Siena névre kereszteltek.

Steve negyvenegy éves volt ekkor, sok szempontból még fiatal, de már inkább középkorú, akinek erőteljes kopaszodása és szemüveggel kiegészült romló látása utalt az idő múlására. Képesnek kellett volna lennie lelassulni. De ő nem az a fajta személyiség. Csak még inkább motivált lett.

A számítógépiparban mindenki ismeri a termékbemutatókat, amely eseményeket a „pompás”, „emlékezetes” és „látványos” szavak határoznak meg. És persze az éves találkozókra profi színészekkel, táncosok csapataival, és lézerfényparádékkal, amik rock koncertre emlékeztetnek. Steve Jobs jó pár ilyen kidolgozott shownak a vendége volt ekkoriban.

Nem volt felkészülve arra a látványosságra, amivel a Disney New York-ban készült a hamarosan következő Pocahontas és Toy Story filmjei bemutatására. Rudolph Giuliani polgármester mondta a bemutató beszédet. Michael Eisner is jelen volt, csakúgy, mint Roy Disney, és a szórakoztatóipar újságíróinak nagy többsége. Steve-et lázba hozta az átélt varázs. Mindig vágyott mások elismerésére, és nem érezte teljesnek a sikerét a sajtó dicshimnusa és elismerései nélkül. A Toy Story pedig kimagasló sikernek ígérkezett: a Disney emberei hittek a filmben, és nagyszabású promóciós törekvésekről beszéltek. Steve extázisban volt.

Új elhatározással tért vissza Kaliforniába. Mindig is a Pixar emberei vezették a Pixar-t, míg ő a NeXT ügyeivel küzdött, ahol legalább értette a nyelvezetet, ismerte a játékosokat és irányította a technológiát. A mérnökök és fejlesztők még mindig nagyra becsülték őt a NeXT-nél, még ha félték is tőle, és igyekeztek elkerülni a véletlen találkozókat, amelyeken Steve gyakori kérdése volt, hogy „Mit csinálsz a cégnél, és miért érzed úgy, hogy rászolgálsz a fizetésedre?”

A Pixar-nál mindig külsősként érezte magát, mint valami jótékony befektető, aki pénzt tesz a cégbe, néha megjelenik, és ostoba kérdéseket tesz fel, amik mindenkit zavarba hoznak, és aztán ismét csöndben eltűnik. De többé nem. A New York-i siker kódében Steve elhatározta, hogy ideje átvenni az irányítást.

Steve értesítette Ed Catmull-t a változásról. Továbbra is Ed vezeti a céget minden téren, de többé nem lesz a Pixar elnöke. Steve ezt a címet magának kívánta, és ő lett az igazgatótanács elnöke is, amely lassan kezdett formálódni a részvénykibocsátás előtt. A havi egy-két látogatás helyett heti három-négy napot töltött a Pixar-nál. Irányítani kezdte a Pixar főnökeit, és heti beszámolókat kért tőlük. És ha ez nem lett volna elég, ragaszkodott ahhoz is, hogy John Lasseter jelen legyen a találkozókön, és tájékoztassa a következő film rendezési és kreatív állapotairól.

Steve Jobs úgy sétál a cégeiben, mintha egy láthatatlan pajzs venné körül, egy olyan pajzs, amelyről leperreg mindenféle ellenszenv és az általa okozott súrlódások kellemetlen íze. Egy korábbi Pixar vezető úgy jellemzi őt, mint „társaságilag nem hozzáértő” vezető. A

Pixar hangulatát John Lasseter határozta meg, akinek a hatására az emberek keményen dolgoztak, de jól érezték magukat, szerették a munkájukat, a kollégáikat és a céget.

John Lasseter társasága öröm. Szereti az embereket, és törődik az érzéseikkel. Steve hajlamos kiobbanni olykor még a legközelebbi barátaira és kollégáira is. John öleléseket és bókákat osztogat, Steve kikényszeríti a lojalitást, John kiérdemli azt.

Furcsa módon az ember nem tudja megállni, hogy ne sajnálja Steve-et. Vágyik az elismerésre, talán még a szeretetre is, mégis képes zűrzavart kelteni és elvetni a gyűlölet magjait. A törekvései a Pixar irányítására katasztrófának bizonyultak, és a legrosszabb még hátra volt.

Egy év telt el azóta, hogy Michael Eisner kipróbálta Michael Ovitz-ot a nyílt vizeken. A két család közötti barátság segítette, hogy Ovitz csatlakozzon a Disney-hez sok-sok tárgyalást követően. Eisner-re egyre nagyobb nyomás nehezedett a cég vezetése terén. Az előző évben oly nagy küzdelem árán megvásárolt ABC-televízió hálózat birtoklása kifizetődni látszott. Ez az egy művelet majdnem megduplázta a Disney méretét, és Eisner még mindig egymaga végezte el Frank Wells összes feladatát a sajátjain túl. A ránehezedő nyomás már-már embertelen volt, és ő maga is megérezte a végleteit.

Augusztusban úgy határozott, hogy ajánlatot tesz Ovitz-nak, mielőtt a sajtó felkapja a belső pletykákat, és megghiúsítja az egész tervet. A maga részéről Ovitz azért aggódott, hogy a saját cégének ne okozzon kárt a kitudódó távozása az előtt, hogy a hírt a maga módján közölhetné a sajátjaival. Eisner egymillió dolláros fizetést ajánlott, amiről tudta, hogy Ovitz korábbi ügynökségi fizetésének évi közel húszmillió dollárjához képest mindenképpen erős visszalépés lesz. De Eisner bízott abban, hogy a teljesítményén alapuló részvényopciók eléggé inspirálóak lesznek majd Ovitz számára ahhoz, hogy elfogadja az állást. Eisner úgy gondolta, hogy ez kellően jövedelmező lehet, akár annyira is, hogy kiváltsa a CAA-tól kapott tulajdonosi rész százmillió dolláros értékét is.

Eisner fő szempontja az volt, hogy Ovitz hajlandó-e az általa elvárt második ember szerepre, vagy inkább egyenlő fél akar lenni. Később azt írta, hogy „ha lelkes igen a válasz, hajlandó lettem volna bármely felállásra.”

Aspenben találkoztak, ahol egy teljes napot tárgyaltak fizetésekről, részvényopciókról, feladatokról és felelősségről, és tucatnyi más témáról. Ovitz kis időt kért, hogy a feleségével beszélhessen. A hívás után Eisner-hez fordult, és azt mondta: „Rád bízom magam. Lássunk munkához!”

Eisner a beszélgetés után felhívta Tony Schwartz-ot, aki az önéletrajzának írásában segédkezett. A bizalmas kiválasztása furcsa döntésnek tűnik, de Eisner már annyira sok titkot kitárt Schwartz-nak a személyes dolgairól, hogy eggyel több titok teljesen érthető. Az író felhívva, azt mondta: „Azt hiszem, a karrierem legnagyobb hibáját követtem el.”

Az este későbbi részében a hosszúra nyúlt tárgyalás túladagolásától kimerült Ovitz a feleségéhez fordult az aspeni otthonukban. A nő megkérdezte, hogy hogyan alakult a nap. A válasz hihetetlen módon az volt: „A karrierem legnagyobb hibáját követtem el.”

Rendkívül fontos döntés volt a két ember és a Walt Disney Company számára az, ami a nap folyamán megszületett, mégis mindketten úgy vélték aznap este, hogy borzasztó rossz döntést hoztak. Mégis mindketten erősnek érezték annyira a barátságukat és egymás iránti tiszteletüket, hogy tartsák magukat a megállapodásukhoz.

„A karrierem legnagyobb hibáját követtem el” — ez volt a legokosabb mondat, ami a nap folyamán elhagyta a szájukat.

Bármely barát vagy alkalmazott, aki megszegte a Steve Jobs által lojalitásról vallott nézeteket, nagyon könnyen kirekesztésre kerülhetett Steve belső köréből hosszú időre. Idővel megenyhült, de ez a folyamat olykor évekig is eltartott.

Steve húga, Mona Simpson továbbra is a Beverly Hills-en élt a férjével és a gyermekével, miközben egy évet tanított a Bard College-

en, a Hudson folyóhoz közel kétórányira északra New York City-től. 1996 októberében a Random House kiadta legújabb könyvét, A Regular Guy (Egy rendes srác) címűt. Ebben a műben új kihívások elé állította a jellemrajzoló képességét. Hagyományosabb narratív stílusban írt, harmadik személyben a korábban jellemző első személy helyett. Míg az első két könyve elsősorban önéletrajzi elemekből épült fel, addig ez valaki másról szól.

A központi karakter egy Tom Owens nevű férfi, volt, akit kirúgtak a főiskoláról, a barátnője teherbe esik, de nem ismeri el, hogy a gyermeke az övé lenne. Egy biotechnológiai céget hoz létre, ami nagy sikert arat, több millió dollárt termel, de Tom mégsem segít a volt barátnőjén, aki egyedül küzd a gyereknevelés anyagi terheivel. Azok a vezetők túrják ki a cégéből, akiket saját gondolkodása nyomán gyűjtött maga köré. Érzelmileg saját szűkös érdekeinek csapdájába esik, és kizárja életében az őt körülvevő embereket. Egy majdnem teljesen üres villában lakik, amiben igen sok szoba van, többnyire kihasználatlanul. Amikor a lány megjelenik az ajtajában, befogadja az életébe. Ahogy a lány kapcsolatokat épít az őt körülvevőkkel, Tom egyre nyitottabbá válik, míg végül megismerkedik egy lánnyal, akivel családot alapít.

A nyitószó telitalálat: „Olyan elfoglalt ember volt, hogy a végéig sem volt ideje lehúzni.”

Azon sokak számára, akik jól ismerték Steve Jobs-ot, a könyv Mona bátyjának fájdalmas bemutatása volt. Hónapokkal később Steve Lohr interjút készített Steve Jobs-sal a New York Times Magazin számára. Ez volt az a szakasza az életének, amikor Steve igen kényelmetlenül érezte magát a média hálójában. Kemény újságírók kérdésekkel támadták őt a kirobbanásairól egy-egy korábbi kollégája előtt. Lohr-t nem zavartatták ezek a körülmények, és mélyebbre ásott. Az interjú azon részében Lohr felvetette az alanyának, hogy „a Tom Owens és Steve Jobs közötti hasonlóság a könyv olvasóinak igen szembetűnő volt. Többen kitértek a Simpson-Jobs családi kötelékekre is, amit nehéz lenne nem észrevenni.”

Lohr feltette a legnehezebb kérdést is, hogy Steve mennyire ismert magára a húga könyvében. „Körülbelül egynegyed részt rám illik a jellemzés, egészen a sajátos modorig” — vallotta be Steve. —

„És természetesen nem mondom meg, hogy melyik egynegyed részre céloztam.”

Az újságíró megkérdezte Steve-et, hogy „nem érzi úgy, hogy kihasználták vagy hogy elárulták?”

Steve elutasító választ adott. „Persze, hogy nem. Ez egy regény.”

Alan Deutschman, a *The Second Coming of Steve Jobs* szerzője kapcsolatba lépett Monával a sztori kapcsán, aki azt mondta, hogy bár Steve mostanság újra hívogatja néha, a könyv után teljes mértékben megszakította a kapcsolatot a hűgával. A forrás valóság tartalmát Mona Simpson ennek a könyvnek a születésekor már cáfolta, és elmondása szerint sosem nyilatkozott ilyesmit senkinek. Sőt, azt mondja, hogy a beszámoló arról, hogy Steve megszakította volna vele a kapcsolatot, „teljes egészében téves és valótlan.” Ezt a szerkesztője, Gary Fisketjon is alátámasztja, aki szerint „sosem történt ilyen kijelentés.”

Gil Amelio úgy látta, az Apple piaci részesedésének visszaszerzése egyetlen módon lehetséges: egy új operációs rendszer kiadásával, amely vonzóbbá teszi az Apple gépeit a Windows-modelleknél, de aztán feladta a reményt arra vonatkozóan, hogy a fejlesztői képesek lesznek valaha egy igazi terméket a piacra dobni. Elkeseredésében ő és a technológiai vezetője, Ellen Hancock a Sun Microsystems-et kereste fel a cég rendszerének licencelésével kapcsolatosan, amely az új Apple gépek szoftvere lehet.

Aztán egy másféle javaslatot tártak Gil elé. Ha az Apple mindenképpen házon kívüli fejlesztőkre bízna a munkát, akkor lépjen kapcsolatba Jean-Louis Gassée-vel. Sculley regnálása alatt Gassée marketingvezérből a Macintosh-fejlesztés fejevé vált. A tökéletesség volt a célja, és nem adott ki olyan munkát a kezéből, amivel maximálisan ne lett volna elégedett, ám ez olykor oly sokáig eltartott, hogy Sculley értelmezésében a tervek sosem valósultak meg. A nyugodt és békés Sculley és a forró temperamentumú francia gyakorta váltott hangos szócsatákat a cégnél, amely már amolyan szilícium-völgyi legendává terjedt.

Végül Sculley kirúgta Gassée-t a cégtől, aki vélhetőleg áldásnak érezte ezt a gesztust, mivel a cégtől kapott 1,7 millió dolláros végkielégítésből és külső befektetők pénzéből létrehozta a saját cégét, a Be Inc-et, amely egy alternatív operációs rendszer fejlesztésével foglalkozott a Macintosh hardverekre. Az innovatív funkciókkal teli szoftver népszerű volt az újdonságokat szélsőségesen kereső szűk felhasználói körben, de a Jean-Louis-ra jellemző módon ebből a termékből sem lett egy piacra dobható jelentős termék. A cég hatéves működése alatt az eladásokból származó árbevétel épphogy a költségek kifizetésére volt elég. Ennek ellenére a termék ez idő alatt kiforrott legalább annyira, hogy az Apple számára ígéretes lehessen, és hamar befejezhessék a még meglévő hiányosságait.

Gil nyomás alatt volt, hogy az 1997-es MacWorld Expo előtt be tudja jelenteni a megállapodást az új szoftverről, és ezzel jó híreket közölhessen az igazgatótanáccsal és az Apple-rajongókkal.

Eközben Bill Gates is ádázul nyomta a csengőt. Arról győzködte Gil-t, hogy a Windows NT könnyedén válhatna az új Mac operációs rendszerévé, és egy szavába kerül, hogy „több száz fejlesztőt állítsunk a feladatra”, hogy hamar prezentálható eredménye legyen. Gates persze viszonzást is várt — nemcsak pénzt, hanem valami mást is. „Az Apple igen jó a kezelőfelület terén. Sokkal jobb, mint mi vagyunk” — ismerte el Amelio-nak. Gates azt remélte, hogy a Gil számára életmentő jelentőségű Windows NT licenclési lehetőségért cserébe használhatják az Apple által megalkotott kezelőfelületet a saját rendszerükben. Gil úgy vélte, „ezzel a Microsoft Windows megkapná ugyanazt a vonzerőt, ami a Macintosh operációs rendszerét különlegessé teszi.”

A Gates által felvázolt ajánlat nem volt butaság, de Gil azt is tudta, hogy a Microsofttal való megegyezés feltüzeli az Apple-hívők és dolgozók érzelmeit, és néhány részvényt is kellemetlenül érintene. A Microsoft volt az ellenség, és egy megállapodás vele úgy tűnne, mintha Gil kiárulná a céget Gates-nek.

Egy nap Ellen Hancock-ot telefonon keresték. A hívó fél azt mondta: „Hallottam, hogy egy operációs rendszert keresnek.” A vonal túloldalán egy szoftverfejlesztő mérnök beszélt, aki Steve Jobs-nak

dolgozott a NeXT-nél. Ellen a saját mérnökeinek egy légióját küldte el tárgyalni. Több találkozót tartottak, és az eredmények meggyőzőnek bizonyultak. Gil rövidesen beszélni kívánt Steve-vel, azzal kapcsolatosan, hogy a NeXTSTEP operációs rendszerüket életképes megoldásnak tartja az Apple gépek következő szoftverének, de nem tudta, miképpen közelítse meg a NeXT vezetőjét.

Végül a NeXT szoftverfejlesztői lepték meg Steve Jobs-ot az örömhírrrel, miszerint előrehaladott tárgyalásokban állnak az Apple-lel. Steve számára ez fantasztikus hír volt. Az agya nyilván a lehetőségek körül kezdett forogni.

A Sun szoftverének licencelési elképzelése még mindig az asztalon hevert, miközben a Be Inc-vel folytatott tárgyalások zajlottak októberben és novemberben. Egy alkalommal Jean-Louis Hawaiiira utazott, ahol Gil az eladói munkaerő vezetőivel találkozott. Jean-Louis bemutatta Gil-nek a szoftverét, a BeOS-t, mint a legjobb technikai megoldást. Amikor Gil az árról kérdezett, Jean-Louis azt mondta: „a pénz nem számít nekem. Nem érdekel az ár”, és azt javasolta, hogy Gil mondjon egy méltányosnak tartott árat, és ő azt elfogja fogadni.

A találkozó híre eljutott a sajtóhoz. Gil biztos volt benne, hogy Jean-Louis szívárogtatta meg az információt, és úgy vélte, hogy ezzel akart rá nyomást gyakorolni a döntés sürgetése miatt. De más hatást ért el. A technológiai iparban Jean-Louis Gassée volt az az ember, akit Steve Jobs a legjobban utált, hiszen ő vette át a helyét, miután Sculley megfosztotta az Apple-nél betöltött állásától. Steve büszkeségén akkor esett volna a legnagyobb csorba, ha az Apple a BeOS-t választja operációs rendszerének.

Mikor felkészült az első találkozóra decemberben, Steve megfelelően felfegyverezte magát a tárgyalásra. Amikor Gil és Ellen megérkezett, olyan előadást tartott, amely egy igazi Steve Jobs-bemutató volt. Az üzleti élete legkeményebb kihívásainál képes olyan impresszív előadásra, amely tudja irányítani a hallgatóság érzelmeit és gondolatait, és mindezt előzetes felkészülés és próba nélkül, csak saját magától. Az előadás annyira figyelemre méltó, hogy a hallgatóság képes egy óráig élvezni anélkül, hogy közbeszólna, és az

ember elgondolkodik azon, hogy miért is nem lett egy újabb Jack Nicholson vagy Jeff Bridges ebből az emberből fiatalkorában.

Azon a napon azzal kezdte az előadást, hogy a Be operációs rendszere miért is lenne katasztrófa az Apple számára, és aztán gyorsan rátért a fő témára: „Ha úgy gondolják, hogy valami vonzót találnak a NeXT termékében, kialakíthatunk bármilyen megállapodást — licencelést, a cég eladását, vagy bármit.” Aztán jött a záró fordulat; „Ha közelebbről megvizsgálják, arra a döntésre fognak jutni, hogy a szoftverem megvásárlásánál csak egy dolgot akarnak még jobban: a céget megvenni az összes fejlesztőjével együtt.” Gil megígérte, hogy újabb találkozót szervez az Apple fejlesztői és a NeXT-es kollégáik között.

Az igazság az volt, hogy mind Steve, mind Jean-Louis cége remek szoftvert fejlesztett ki, de önmagában életképtelen volt. Mindketten azt remélték, hogy Gil Amelio és az Apple egy mentőövet dob nekik, és megmenti őket az elsüllyedéstől.

Annak ellenére, hogy Jean-Louis egyáltalán nem volt pénzorientált, küldött egy ajánlatot Gil-nek arra vonatkozóan, hogy hajlandó lenne részvénycserével átadni a céget az Apple 15 százalékaért, Gil egy kis fejszámolással így ötszázmillió dollárban határozta meg az árat. Visszahívta Jean-Louis-t: „Nulla darabot értékesítesz a szoftverből, van egy ötleted, amit még három évbe telik megvalósítani, és 15 százalékot akarsz a cégből. Ez nem fog sikerülni, sőt, messze elrugaszkodik a valóságtól.” Jean-Louis végül 275 millió dollárban egyezett ki, de ez még mindig sokkal több volt, mint amennyit Gil fizetni akart a BeOS-ért. A francia kitarása kiszámítható volt. Jean-Louis felhívta Ellen, és azt mondta neki: „Nem hinném, hogy nagyon sok választásotok van.”

Gil és Ellen összeállítottak négy csoportot a cégen belül, hogy megvizsgálják mind a négy lehetőséget: a Microsoft, a Sun, a Be és a NeXT rendszerét. Egy régi Apple-fejlesztő szerint a folyamat kicsit zavaros volt a kapkodás miatt. „Senki nem tudta, ki kit irányít, és mindenki utasításokat adott. Az egész folyamat eléggé bizarr volt.” Ez nem meglepő, tekintve hogy Amelio nem akart sok időt vesztegetni.

A próbacsoportok két paraméterszett alapján értékelték a megoldásokat. Az elemzéseik kimutatták, hogy míg Jean-Louis

szoftvere már eleve képes futni a Macintosh-on, megannyi hiányossága is volt. Az egyik fő hiba, hogy ha a szoftvert frissítik, akkor minden komponensét egyszerre kellett volna frissíteni, vagyis minden külső fejlesztőnek egyszerre ki kellett volna adni a frissítéseit, ami a fejlesztők számára nyilvánvalóan tarthatatlan és elfogadhatatlan igény. Ráadásul a rendszer nem volt felkészítve olyan összetett nyelvek támogatására, mint a japán, a kínai vagy a koreai, ami alapvető igény az Apple erőteljes távol-keleti eladásainak tükrében. Az értékelési rendszerben Steve Jobs NeXTSTEP-rendszere nyert 184 ponttal, szemben a Be 146 pontjával. Gil üzleti mérlegelése szintén ezt az irányt hozta ki győztesnek.

A végső döntés túl jelentős volt, és túl sok pénzről szólt ahhoz, hogy Gil egymaga merje meghozni. Meghívta Steve-et és Jean-Louis-t, hogy jelenjenek meg a teljes Apple igazgatótanács előtt, és adják elő magukat. A találkozó december 10-én zajlott a Palo Alto-i Gargen Court hotelben, a riporterek elkerülésének reményében.

Steve Jobs beszélt elsőként, és ismét briliáns és meggyőző volt. „Pragmatikus, különleges és precíz” — így jellemezte Gil később. Aztán átadta a szót Avie Tevanian-nak, a vezető technikai szakemberének. Tevanian egy mobilszámítógépet vitt magával, hogy bemutassa a NeXTSTEP-rendszert, ami nemcsak egy ötlet volt, hanem egy működő operációs rendszer. Ketten együtt remek prezentációt tartottak.

Őket követte Jean-Louis, aki vagy félreértette, hogy ez egy éles lögyakorlat és az utolsó esélye arra, hogy eladja a termékét, vagy biztos volt abban, hogy a döntés az ő számára fog kedvezni, és úgy gondolta, nem kell sokat mutatnia. Egyedül érkezett, üres kézzel, és nem volt felkészülve arra, hogy kérdésekre válaszoljon. Gil később így emlékezett vissza: „Minden Steve Jobs és a NeXT felé billentette a mérleg nyelvét, és Jean-Louis nem teremtett versenyhelyzetet. A NeXT győzelme majdhogynem papírforma szerinti volt ezek tükrében.” (Néhányan úgy vélték, hogy Gassée szoftvere jobb megoldás lett volna. De Jean-Louis több év távlatából úgy tekint vissza, hogy Gil döntése helyes volt.)

Gil-nek számokról is kellett beszélnie Steve-vel, de mindezt úgy, hogy azt ne kísérik figyelemmel kíváncsi szemek. Steve

otthonában találkoztak. Steve teával várta Gil-t. Az első szám, amit Steve bedobott, a részvényenkénti 12 dollár volt. Gil később erről így írt: „Ez egy magas ár volt, de azon kezdtem el gondolkodni, hogy megveszünk egy működő operációs rendszert, a cég évi 50 milliós árbevételeit, a WebObjects szoftvert, és egy háromszáz kivételesen alkalmas programozóból álló csapatot is. Ezek olyan dolgok, amiket nem kaptam volna meg, ha Jean-Louis-val szerződök. Egyértelműen többet kapok, de ez mennyivel is ér többet?”

A cég korábban már végzett számításokat, de Gil tudta, hogy a NeXT megéri a pénzt, és egy ilyen stratégiai helyzetben, ami ennyire fontos a cég jövője szempontjából „az ár abszolút irreleváns”, és még egy további százmilliós költség is „csak háromnapnyi Apple-eladás értéke.”

Azt mondta Steve-nek: „Azt hiszem, jó eséllyel meg tudom győzni az igazgatótanácsot 10 dollárról, de egy pennnyel se többről”. Steve beleegyezett.

Az igazgatótanács egy héten belül jóváhagyta, hogy 377,5 millió dollárért megvásárolják a NeXT-et, és 1,5 millió dollár értékben Apple-részvényeket adnak. A pénz a részvényesek kifizetésére ment el, az Apple-részvények Steve tulajdonába kerültek. Gil különleges tanácsadónak nevezte ki Steve-et, akitől azt várta el, hogy visszahozza a céget korábban jellemző lelkesedést és dicsőséget, miközben Woz számára is hasonló állást ajánlott fel.

Ám miközben Amelio fellélegzett, és azt gondolta, hogy az Apple újra hajtóerőt kapott, a történet csak összetettebbé vált.

1996 decemberére Michael Ovitz immáron tizennégy hónapja töltötte be a Walt Disney Company második legfőbb posztját. Tizennégy csúfos hónap. Eisner számára lehetett némi vigasz abban, hogy az Ovitz-zal folytatott csatározásainak tapasztalatát felhasználhatja rövidesen kibontakozó csatározásaiban Steve Jobs-sal. De ehhez páratlan előrelátás lett volna szükséges. Eisner azonban túl elfoglalt volt a Disney vezetésével és az Ovitz féken tartására irányuló törekvéseivel ahhoz, hogy előrelátásra legyen ideje.

Michael Ovitz jól kiérdemelt és vitathatatlan hírneve, mint hollywoodi titán, kezdetben előnyösnek tűnt az új munkahelyén, de

idővel egyre több feszültség forrásává vált. Tizenkét évet töltött ügyvezetőként a saját, roppant sikeressé nőtt cégénél. Egyáltalán nem volt hozzászokva a második ember szerepéhez szükséges politikai játszmákhoz és etiketthez. A múltbéli sikereit annak köszönhette, hogy elért dolgokat, és ezt általában a saját kiválóságának köszönhetően teljesítette.

Az elején Eisner „professzionális, vonzó és kompetens” beosztottnak jellemezte Ovitz-ot. 1995-ben egy, az igazgatótanács tagjainak írt levelében Eisner azt írta: „A megszerzése a Disney-hez nagyszerű eredmény számunkra, és kiemelkedő segítség nekem. Mindig izgatott, hogy együtt dolgozhatunk vele, élvezzük az energiáját és tudását, a humorát és a lelkesedését.” Alig egy évvel később a stúdió PR-igazgatójának már azt írta, hogy Ovitz „pszichopata, abszolút inkompetens, és mindenki számára megbízhatatlan.” Mi történt?

A váltakozó töltésű kapcsolat Eisner és Ovitz között idővel egyre komolyabb méreteket öltött. Néhány Disney-vezető már a legelején úgy tekintett Ovitz-ra, mint egy túlhajszolt mozdonyra, ami a sínek peremén egyensúlyozik a kisiklás határán. Eisner meghívta magához Steve Bollenbach pénzügyi igazgatót és Sandy Litvack általános tanácsadót, hogy találkozzanak Ovitz-zal az első munkanapjának estéjén. Bollenbach gratulált Ovitz-nak, majd hovatartás végett azonnal jelezte: „Önnek nem tartozok jelentési kötelezettséggel. Az én főnököm Michael Eisner.” Litvack ugyanezt a meglepő állásfoglalást visszhangozta. Ovitz meg volt lepve — Eisner arról biztosította korábban, hogy mindkét ember neki is jelent. Most fellázdak, Eisner pedig nem állt ellen. Az ok egyszerű volt: mindketten nagyon jó munkakapcsolatban álltak Eisner-rel, és tudták, hogy Ovitz nehéz eset. Eisner mindkettőjüket túl értékesnek tartotta ahhoz, hogy egy ilyen hatalmi ellentét miatt esetleg elhagyják a Disney-t.

Ovitz láthatóan szteroidpumpán volt az első naptól kezdve. Már a legelső nap saját lépcső építését javasolta saját és Eisner irodája között, a könnyebb elérés érdekében. Eisner ezt az ötletet leszavazta. Aztán szervezett egy 90 ezer dolláros partit, hogy lenyűgözze Hollywoodot, és hogy fitogtassa a filmes elitnek az erőt, amit a Disney-hez kölcsönöz. Ovitz úgy védte meg a drága

rendezvényt, hogy már eleve alkudott az árból. Aztán egy több millió dolláros iroda kialakítását kezdte el a saját maga és stábja számára. A Variety magazin számítása szerint több mint hatmillió dollár kiadást termelt a Disney-nek röpké egy év alatt, ami jól példázta a számára bagatell összegek iránti szabados megközelítését.

Sok-sok ajándékozás, kiszivárogtatott pletykák a Disney részvényeivel kapcsolatban, elmulasztott megbeszélések, késői érkezés a céges értekezletre — nagyjából ezek jellemezték az első pár hetet.

Ovitz riasztó számban alakított ki magának cégen belüli ellenségeket. Ezek az ellenségek aztán egymás után jelentették a céges szabályok áthágását és az észlelt támadásokat Eisner irányába. Mint legjobb barátok, Eisner igyekezett védeni Ovitz hátát egy darabig, de ez nagyon gyorsan teljesíthetetlen feladattá vált. Később így írt: „Minden nap menedzselnem kellett Michael Ovitz-ot. Semmi mást nem csináltam.”

Eisner úgy gondolta, megvan a megoldás a bajra és fájdalomra: Ovitz tárgyalásokat folytatott a Sony-val, és a Sony-sokat levette a lábukról. Eisner igyekezett meggyőzni Ovitz-ot, hogy fogadja el az ajánlatot, és legyen a Sony U.S. elnöke. Ő persze észrevette, hogy ez csak egy csel, hogy Eisner megszabaduljon tőle, és nem dőlt be.

Végül Eisner elküldte Sanford Litvack-et, hogy tájékoztassa Ovitz-ot arról, hogy immáron nem tartanak igényt a szolgálataira. Ovitz nem hitt a szerencsétlen hírnöknek, és azt mondta: „Sandy, ki kell rángatnod innen, mert magamtól nem megyek.”

December 12-én Eisner egy sajtóközleményben nyomatékosította az üzenetet, amelyben kifejezte, hogy Ovitz „közös megegyezéssel” elhagyja a Disney-t. A munkaszerződésben Eisner elismerte azt a 20 millió dolláros éves fizetést, amelytől Ovitz a Disney-állás elvállalásával elesik a korábbi cégénél, és beiktattak egy részt a szövegbe arra az esetre, ha a Disney-nél nem válna be. Senki nem gondolta, hogy valaha foglalkozni kell ezzel a passzussal, amely most életbe lépett.

A megegyezés szerint a Disney 140 millió dollárt fizet Ovitz számára, amennyiben nem „indokolt okkal” — csalás, sikkasztás —

bocsátják el a cégtől. Ez igen nagy összeg volt, pláne azért kifizetve, hogy valaki nem dolgozik. De ez volt a szerződésbe foglalva, a Disney pedig fizetett.

A két korábbi jó barát sosem gondolta volna, hogy a véres üzleti veszekedéseik részletei több ezer oldalas bírósági dokumentumban lesznek majd lejegyezve a 2004-ben Delaware-ben lezajlott tárgyalások során, négyezer kilométerre Tinseltown-tól.

Steve saját szavaival fogalmazva „a korábban egy örültnek átadott” Apple-höz visszatérve elkötelezett volt, hogy a céget visszarántsa a szakadékból, és a jelenlétével segítse felépülni a gyengeségéből.

Évekkel később visszatekintve nem úgy jellemezte ekkori önmagát, mint egy üzletember, hanem mint egy alkotó, ezzel a vízióval azonosult. — „Az egyik példaképem Bob Dylan. Miközben felnőttem, az összes dalszövegét megtanultam, és azt láttam, hogy sosem csügged. Ha megnézzük a művészeket, ők mindig akkor lesznek a legjobbak és a legsikeresebbek a külvilág szemében, amikor megtalálják a célt, amit életük hátralévő részében követni akarnak.”

De egy fiatalember művészként mindig harcban áll a belső személyiségével. A pillanat, amikor rájön, hogy sikeres lehet, „az a pillanat, amikor a művész meghatározza saját magát. Ha képesek újra és újra kockáztatni, művészek maradnak. Dylan és Picasso mindig vállalta a kockázatot.”

Steve mélységesen megtanulta a számára fontos leckét. — „Az Apple ugyanilyen a számomra. Természetesen nem akarok elbukni, De annak ellenére, hogy nem ismertem az igazi helyzetet, nagyon sokat kellett mérlegelnem, mielőtt igent mondtam volna [arra, hogy ismét az Apple része legyek, még ha csak különleges tanácsadóként is]. Mérlegelnem kellett, a családomra és a hírnevemre való tekintettel. Úgy határoztam, hogy ezek nem fontosak, mert tudom, mit szeretnék csinálni. Mindent elkövetek a sikerért, de ha el is bukok, tudom, hogy mindent megpróbáltam.”

Steve fiatalkora óta igen jó érzékkal rendelkezett a számítógép-design terén. Amikor az általánosan elterjedt gépekre nézett, csak csúnya dobozokat, ízléstelen színeket és hatalmas

monitorokat látott. Hogy különbözzön ettől az unalmas, szorongó, stílus nélküli formavilágtól, az Apple II-t úgy alkotta meg, hogy az csúcsmínőségű műanyag alapjával elkülönüljön az átlagtól. Aztán jött a Macintosh, amely szintén Steve lemoshatatlan kézjegyeit viselte külső megjelenésén — vagány, meglepő, elegáns és kecses volt. A NeXT Cube illeszkedett ebbe az irányvonalba. Talán nem voltak olyan funkcionálisak ezek a gépek mint amilyenek lehettek volna, de mindig kiemelkedő, látványos megjelenésük volt.

— „Nem tudunk megfelelően beszélni ezekről a dolgokról. Az emberek többsége számára a design egyenlő a látszattal, a felszínnel. Az emberek szerint ez csak belső dekorálás, mint a függöny vagy a kanapé. De számomra ennél távolabbi meghatározása a designnak nem is létezik. Szerintem a design az alapvető lelke az ember által alkotott terméknek, amely végül tágabb térben kifejezésre jut a tárgy vagy annak szolgáltatása formájában.”

A visszatérésekor Steve nem csak a design hiányát fedezte fel az Apple-nél. A tűz már átterjedt. „Sokkal rosszabb volt, mint ahogyan elképzeltem. Az embereket régóta meggyőzték arról, hogy vesztesek, és már majdhogynem feladták a küzdelmet. Az első hat hónap nagyon zord volt, és magam úgy álltam, hogy bedobom a törölközőt.”

Megannyi ügyvezető vezényletével az Apple több próbálkozást tett arra, hogy növelni tudja a piacát, és elérje azt, amire a Microsoft látszólag olyan könnyen képes volt, ám míg a Microsoft részéről egy eladás több ezer terméket jelentett, addig az Apple-nek sokkal nehezebb dolga volt.

Az Apple nem tudott versenyezni olyan piacokon, ahol az ár és a teljesítmény volt az elsődleges, és a megjelenés nem számított — ilyen volt az irodai piac. Az Apple azoknak a vevőknek tudott eladni, akik hajlandóak voltak kicsit többet fizetni azért, hogy különbözzenek a szürke átlagtól, vagánynak tűnjenek, és akik lelkesedtek azért, hogy a számítástechnika elitjéhez tartoznak, vagy éppen azoknak, akik a könnyű használhatóságot keresték. Az Apple nagyon erős volt még két komoly üzleti piacon: a grafika és a DTP piacon, ahová a LaserPrinter (amit Steve szerzett meg mindenki más ellenjavaslatára) és az Aldus kiadványszerkesztő programja szilárdan beépítette az

Apple termékeit évekkel Steve kiűzése után is. A másik piac az otthoni felhasználók köre volt, itt viszont komolyat veszített az Apple az utóbbi években.

Néhány hónappal Steve visszatérése után a NeXT-től átigazolt szakemberei máris a szoftver fejlesztés élére álltak — élükön a NeXTSTEP-rendszert építő Avie Tevanian-nel. A NeXT-csapat vette kezébe a hardvertervezést is.

Ahogy a NeXT-csapat átvette a hatalmat, a dolgok rosszabbra fordultak. Gil Amelio és az Apple alkalmazottai ezt kezdetben nem érzékelték, bár az irányítás átvétele egyre nyilvánvalóbbá vált. Gil továbbra is olyan vezetőkkel vette körül magát, akik inkább a probléma, mint a megoldás részei voltak, és az igazgatótanács sem rendelkezett komoly tapasztalatokkal az otthoni felhasználók kiszolgálásáról.

Amikor az 1997-es eladási adatok kirajzolódtak, a forgalom hétmilliárd dollárra esett vissza, és a veszteségek egymilliárdra duzzadtak. Ez volt az a nyitány, amire Steve várt. A múltban sosem mutatta ki a lojalitását a legközelebbi barátai irányába sem. Miért lenne most lojális Gil Amelio-hoz? Csak azért, mert Gil hozta őt vissza a céghez?

Steve Jobs közeli kapcsolatot alakított ki a riporterek többségével. Alapvetően nem bízik azokban, akik szavakból élnek, és az ezt alátámasztó magatartása tapasztalatokon alapul. Igen, a média sokszor dicsőítette őt, így vált a csúcstechnikai ipar rocsztárjává. De nagyon sokszor támadták is. Könnyű azt mondani, hogy ez az ára a hírnévnek. Attól, hogy ez igaz, még ugyanolyan nehéz elviselni a támadó szavakat.

Így aztán Steve a saját szabályai szerint adott interjúkat és talált ki történeteket, és akár kísértelt egy tévéadás kellős közepéről, ha úgy érezte, hogy nem az ő szabályai szerint zajlik a műsor. Amikor Brent Schlender egy hosszas cikket írt az Apple-ről a Fortune magazin 1997 februári számában, nem Gil sikereit látta a korábbi hibák helyrehozásában, az eladhatatlan raktárkészlet kisöprésében és a kedvező hitelek felvételében a cég működtetésére, Schlender a problémákra koncentrált.

A cím önmagában elmondta a történetet: „Valami búzlik Cupertino-ban.” A cikk több volt, mint egy panaszokkal teli vecsernye Gil és vezetési stílusa ellen. Schlender azt üzenté a Fortune olvasóinak, hogy van megoldás az Apple számára: Steve Jobs készenlétben áll.

Steve nem is kérhetett volna jobb fegyvert a kezébe. A cikk elvégezte a földmunkát, Steve tudta, hogyan építkezzen rá. Egy másik dolog is felmerült: az igazgatótanács elnökének türelmetlensége. Ellen Hancock — Gil technológiai vezetője, aki mostanság a Colgate-Palmolive és az EDS igazgatótanácsának tagja — azt mondja, hogy a problémákkal küzdő cégeknek van egy olyan jellegzetességük, hogy nem hagynak az ügyvezetőiknek elég időt arra, hogy megoldják a problémákat. — „Még ha minden jel arra utal is, hogy a cég az egészséges irányba halad, az igazgatótanács mégis türelmetlen, és leváltja az ügyvezetőt.”

Ez a két faktor segített a lángok feltámadásában. A gyújtogató ebben az ügyben maga Steve volt, és a gyújtóanyag az igazgatótanácson belül Ed Woolard, a DuPont igazgatója, aki korábban az IBM igazgatótanácsában is részt vett. Egy forrás szerint „Steve felkereste Ed Woolardot, és meggyőzte, hogy vezesse a felkelést, amit elkezdett. Az igazgatótanács többségét megfenyegette, hogy bepereli őket, ha nem hoznak azonnali változást.” A per, mint Damoklész kardja nem volt alaptalan fenyegetés. A forrás szerint Steve ekkor már felkereste jó barátját, a milliárdos Larry Ellisons, hogy perelje be az igazgatótanácsot, ha nem szabadulnak meg Gil-től. Ellison megszívárogtatta a szándékát a sajtónak, hogy erőszakos átvételi javaslatot fontolgat az Apple iránt. A stratégia győzelemre vitte Steve ügyét, Woolard meggyőzte az igazgatótanács többségét. Mike Markkula és Del Lewis kitartottak Gil mellett, hogy esélye legyen befejezni a munkát, de három másik tag Woolarddal szavazott.

1997 júliusában Woolard felhívta Gil-t, hogy közölje vele, „rossz híre van.” Woolard így folytatta: „Nagyon sokat tettél a cégért, de az eladások nem növekedtek. Úgy gondoljuk, ideje lemondanod.” Gil érezte, hogy a szavai hiábavalóak, de elmondta: a cég „épp most zárt le egy várakozásokat felülmúló negyedévet. Éppen akkor akarjátok, hogy távozzak, amikor a dolgok jobbra fordulnak?”

Woolard azt felelte: „Olyan ügyvezetőt keresünk, aki jó a marketing- és az eladási területen.” Persze akkor már megtalálták ezt a valakit: a leírás egyértelműen azonosította Steve Jobs-ot.

Steve volt az első ember, aki felhívta a július negyedikei szabadságáról hazaért Gil-t, aki utólag nem volt biztos benne, hogy Steve részvétét vagy kárörömét fejezte ki a telefonban.

Amikor Gil átvette a céget, azt mondta az igazgatótanácsnak, hogy három évre van szüksége, hogy meggyógyítsa a céget. A tanács másfél év után kirúgta őt. Gil később bánta, hogy a szerződésében nem rögzítette, hogy három évig nem rúghatják ki.

A cégen belül és kívül nagyon sokan örültek, hogy Gil elhagyja az Apple-t. A sajtóban nagyon sokan támadták az *On the Firing Line* című könyvét, amely az Apple-nél töltött tapasztalatait foglalja össze. A sajtó szerint a könyv egyoldalú — persze az önéletrajzi könyvek többnyire ilyenek. Sokan elfelejtenek egy tényről Gil Amelio érdemeivel kapcsolatban: amikor átvette az Apple irányítását, a cégnek mindössze annyi pénze volt, hogy három hónapot túléljen. Amikor távozott, 3 milliárd dollárnyi működő tőkét hagyott maga után, ami segített Steve-nek, hogy a céget helyre tegye.

Most — átgondolva a saját lojalitási elveit a másik irányból — Steve felismerte, hogy milyen óriási hűtlenséget követett el azzal az emberrel szemben, aki megmentette a NeXT-et a feledéstől, újra gazdaggá tette őt, és újra beengedte az Apple-be, teret engedve ahhoz, hogy afféle puccsal átvegye a hatalmat. Felismerte az árulását, Steve hűvös és távolságtartó maradt, mintha félne attól, hogy Gil lojalitási érzéke bosszúra inspirálja majd. Néha Steve bámulatosan tudott olvasni más emberekből, néha egyszerűen vak volt.

Steve már a legelején biztos volt abban, hogy képes Lenne ügyvezetőként irányítani az Apple-t. Senki nem vitatta, hogy megérdemelné a bizonyítás lehetőségét — ő volt a hajtóerő, amikor a céget elindították. Steve Wozniak is alapvető volt, de ő sosem volt vállalkozó.

Végül, tizenhárom évvel azután, hogy tömören kirúgták a saját cégéből, Steve Jobs visszatért — és nemcsak visszatért, de

bosszúként egyenesen ügyvezető lett. Az első javaslata az volt, hogy árazzák újra a részvényopciókat, hogy a stáb morálja helyreálljon. A második, hogy mindenki külön díjazásra jogosult legyen, és mivel Steve a részvényeket favorizálta, ez összetartásra ösztökélte a dolgozókat.

Steve egyik első telefonhívása Bill Gates irodájában csöngött ki, aki már hónapok óta tárgyalásban volt Gil Amelio-val. Az Apple csak úgy állhat talpra, ha szövetséget köt a legnagyobb számítástechnikai céggel. Steve tisztában volt vele, hogy mit akar a Microsoft és Gates: egy megállapodást arról, hogy olyan felhasználói felületet készíthessenek, amilyen az Apple-é. Bill Gates tizennyolc hónapig könyörgött ezért az egyetlen dologért Gil-nek, aki azonban felismerte, hogy ez olyan érték az Apple kezében, ami az alapvető különbséget hordozza a Microsoft és a Macintosh operációs rendszere között. Steve szemrebbenés nélkül eladta az Apple legértékesebb intellektuális tulajdonát, hogy majd augusztus elején egy színpadon jelenhessen meg Bill Gates-szel a MacWorld Expo-n, nagy médiafigyelem kíséretében. De milyen áron! Az Apple-lel kötött megállapodás 150 millió dollár befektetésről szólt, illetve a Microsoftnak garantálnia kellett, hogy a belátható jövőig fejleszti és frissíti a Microsoft Office irodai csomagját. Továbbá az Apple megállapodott, hogy a Microsoft Internet Explorer lesz az alapértelmezett böngésző minden Macintosh-on, és ezt gyárilag előtelepítik a gépekre. Steve jobban értette a valóságot mindenki másnál: a Microsoft támogatása nélkül az Apple zsákutcába futott volna egy Microsoft-domináns világban. El kellett érnie, hogy Gates az ő oldalára álljon.

A Bostonban zajló MacWorld Expo tömege 1997 nyarán kifütyülte a bejelentést.

Steve megértette a tulajdonosi lét erejét. Nem volt érdeke fizetést kapni. Tulajdonképpen a felnőtt Steve Jobs ritkán kapott hagyományos értelemben vett fizetést bármely cégtől. Az Apple-nél évi egy dollár fizetésért dolgozott, és a címe ideiglenes ügyvezető (interim CEO, iCEO), miközben az igazgatótanács félgőzzel elkezdte keresgélni a lehetséges végleges utódot.

A céget éveken keresztül külső vezetők irányították, akik közül szinte senki nem volt alkalmas arra, hogy az Apple-kultúrával azonosuljon. Az egyetlen ember, aki erre alkalmas volt, éppen az az ember, akinek ez a tökéletlen kultúra köszönhető: a társalapító Steve Jobs.

Egy egyenlőségen alapuló Apple-újjászületésen munkálkodott. Nincs többé első osztályú repülőút. Nincsen szabad szombat. Nincsen több megkülönböztető egyezség a vezetőknek. Mindenki a cégen belül — Steve-et kivéve persze — egy csónakban evez.

Rájött, hogy az igazgatótanács nem támogatja maradéktalanul az ötleteit. Nem probléma — ő volt az igazgatótanács elnöke, könnyedén orvosolhat bármilyen problémát. Steve heteken belül lemondatta az igazgatótanács tagjainak többségét, még a legöregebbiket is, aki a kezdetektől fogva a céggel volt: Mike Markkula-t. Helyettük Steve néhány régi barátot hívott a céghez: Larry Ellisons, és korábbi eladási menedzserét, Bill Campbell-t, „az Oktatót.”

Steve üzleti élete újjászületőben volt. Az Apple-höz való visszatérésétől kezdve ideiglenes ügyvezetőként a cég újraalakításán dolgozott. Gil Amelio a kirúgása előtt jelentős mértékben csökkentette a termékek és termékvonalak számát. Steve még ádázabban folytatta ezt a folyamatot. A másik oldalról erősítette a kultúrát.

Akiket az ember Washingtonba hív, hogy miniszteri posztot töltsenek be, általában a legnagyobb kihívásnak a bürokrácia munkába állítását találják. A köztisztviselők már túléltek néhány vezetőt a hivatalukban, és tudják, hogy akkor is ott maradnak, ha ennek az illetőnek lejár a mandátuma, és van bennük egy olyasfajta látásmód, hogy hosszú távra jobban tudnak tervezni, mint a főnökük. Az Apple ügyvezetői hasonló problémákkal küzdöttek, amikor a régi dolgozóikat kellett irányítaniuk. Az Apple vezetői, menedzserei és dolgozói nagy gyakorlattal rendelkeztek a sajtószivárogtatások területén. Nem tetszik, hogy az ügyvezető lemetszi a projektet, amin dolgozol? Csúsztass ki némi bizalmas információt a riporternek, aki kultivál téged — Julie-nak a USA Today-nél, Peter-nek a Business Week-nél vagy Brent-nek a Fortune-nél -, és talán megírnak valamit,

ami eléggé zavarba hozza az ügyvezetőt, hogy megváltoztassa a döntését.

Steve hamar felfedezett pár dolgot, ami nem tetszett neki. Az elődei az ügyvezetői székben sosem tudtak igazán parancsnoki attitűddel vezetni. Ha Steve elhatároz valamit, akkor jobb vele tartani, vagy kitérni az útból. Elhatározta, hogy megváltoztatja a kultúrát a cégnél. Néhány változás jelentéktelennek tűnhet — nem lehetett háziállatokat behozni és dohányozni a cégnél -, néhány viszont drámai hatású volt — például, hogy tilos olyanokkal beszélni a cégen kívül, aki szavakból él, vagyis nem szabad riportereknek interjút adni.

Ezek az új rendeletek voltak a csúcsai annak a félelemlétkörnek, amely Steve-et fekete felhőként követte. Senki nem akart termékbemutatót tartani neki, mert annak nyomán könnyen úgy dönthet, hogy leállítja az egész programot, és vele együtt az adott dolgozót is elbocsátja. Senki nem akart találkozni vele a folyosón, mert ha valaki rossz választ ad egy kérdésére, akkor Steve olyat mond, ami hetekre elveszi az ember önbizalmát. De a leginkább attól tartott mindenki, hogy a liftben fut össze Steve-vel, mert mire a mozgó csapda ajtói újból kinyílnak, lehet, hogy már nem dolgozik a cégnél a szerencsétlen. Többen leszoktak a liftezésről és a lépcsőn jártak, hogy ennek az esélyét is elkerüljék.

Könnyen lehetne ezt terrorrezsimnek nevezni, de az vitathatatlan, hogy a cég megváltozott. Steve két NeXT-től átörökített technológiai vezetője irányította a fejlesztést. Avie Tevanian lett a szoftveres vezető, és a briliáns Cornell Egyetemen végzett mérnök, Jon Rubinstein irányította a hardverfejlesztéseket. Az Apple látványos és elegáns új hirdetési kampányt kezdett, amelynek képaláírása csak annyi volt: Gondolkodj másként (Think Different), és ez utalt arra, hogy valami új kezdődött a cégnél. Ez nagyban növelte a dolgozói morált. Az nem számított, hogy a szlogen nyelvtanilag nem éppen helyes — talán ez is része volt a vonzerejének.

Steve visszatért. Úgy tűnt, tisztában van vele, hogy mi zajlik a cég bármelyik részén. Újra pályára állította az Apple-t.

1998 januárjában, öt hónappal a puccsa után Steve megjelent a MacWorld Expo-n San Franciscóban, hogy hagyományosan hosszú és lelkesítő beszédét elmondja a közönségének. A legvégén,

mintha már befejezte volna, visszafordult a mikrofonhoz, és amolyan lábjegyzet jelleggel azt mondta: „Majdnem elfelejtettem: nyereségesek vagyunk.”

A MacWorld közönsége sosem kedvelte Steve-et annyira, mint ebben a győztes pillanatban. Alig pár hónapja tért vissza, és máris nyereségessé tette szeretett cégüket!

A valóság persze az, hogy senki sem változtat meg fél év alatt egy cégóriást. A felépülés legnagyobb részben Gil Amelio-nak volt köszönhető, de ő természetesen semmiféle dicséretre nem számíthatott, sem a közönségtől, sem a sajtótól. Őt már elfelejtették. Az érdemei a cég megmentése terén mélyen eltemetve nyugodtak, és mindenféle figyelmen kívül estek. Steve ismét valaki más babérjait aratta le.

Ezekben az időkben Steve nem érezte kínosan magát Gil kijátszása miatt. De nem is arról volt híres, hogy mély érzéseket tanúsítana akár a közeli barátai iránt is.

Egy szerencsejátékos megőrült volna, ha arra kell fogadnia, hogy a Toy Story milyen fogadtatásban részesül a közönség részéről, oly sok jel és ellenjel érkezett a film sikerével kapcsolatban. Michael Ovitz leírta a filmet és minden Disney-vezetőnek borzalmas mozibevételeket jelzett előre. Másrészt egy Jeffrey Katzenberg produkció volt, aki már kegyvesztett volt a Disney-nél, és így sokak számára Ovitz jóslatai kicsinyesnek hangzottak.

Amikor a majdnem kész filmet egy tesztközönségnek bemutatták, a reakció kisebb pánikot szült. Talán Ovitz-nak lett végül igaza. Miközben a közönséget áthatotta a történet hangulata, az első nagy kacagtató jelenetet csend kísérte. A bosszankodó John Lasseter az írócsapatát hajszolni kezdte, hogy dolgozzanak ki valamit, ami az elejétől kezdve magával ragadja a közönséget.

A Disney vezetői körökben kevesen gondolták, hogy a Toy Story végül elnyeri a közönség tetszését. Köztük volt Dick Cook is, a stúdió marketingfőnöke, aki Steve, John és Ed Catmull nagy meglepetésére egy százmillió dolláros reklámköltségvetést irányzott elő a filmnek.

Százmillió dollár! Több mint háromszorosa a film készítésének!

De mivel a stúdió teljesen ellentmondásos üzeneteket közölt a filmmel kapcsolatosan, nem lehetett tudni, hogy kinek kell hinni vagy mit lehet elvárni.

Minden bizonytalan kérdés hamar választ kapott. A Toy Story a hálaadás előtti szerdán került bemutatásra 1995-ben, a ragyogó 1920-as évekből megmaradt mozipalotában, a Hollywood Boulevard-on található El Capitan Színházban. A hollywoodi premier — annak ellenére, hogy délben kezdődött — egyfajta legenda, ami a Vanity Fair oldalaira illik. A társaság sajátosan készült a megjelenésre: Tom Hanks, Woody hangja picit túlöltözöttnek tűnt a csapat többi tagjához képest, akik tipikusan egyszerű fehér pólót viseltek. Tim Allen, Buzz Lightyear hangja amolyan hollywoodi egyenruhát viselt: fekete bőrdzseki fekete pólón. Michael Eisner úgy tűnt, mint aki kifejezetten alul öltözködik az eseményhez, és ügyel arra, hogy nemtörődömnek tűnjön: egy fekete-szürke golfpóló volt rajta, és a kezét zsebre vágta.

A film végén, amikor a stáblista megjelent, a közönség kitörő tapsviharral éltette a filmet. De mit jelentett ez pontosan? Ez egy filmipari közönség volt, akiket a természetük az udvariasságra és bátorításra intett akkor is, ha nem tetszett nekik a film.

A Pixar-csapat nagy izgalomban maradt, amíg az első revük megjelentek a filmről. A Washington Post stílus rovata kezdte el a dicsőítést: „Mindenképpen látni kell, mindenképp beszélni kell róla, és aztán újból meg kell nézni.” Ennél jobbat nem is kaphatott volna a film. A Variety, az iparág alapvető lapja, ami azért különösen fontos, hogy Hollywoodban mindenki olvassa és meghatározza az emberek véleményét, hatással van karrierekre, olyan jóslatot fogalmazott meg, ami megnövelte a Emeryville-iek vérnyomását; „A film egy kihívó és tetszetős történet, amelynek minden részlete páratlan technikai eredmény. Ez egy legyőzhetetlen kombináció, amit a nézők bőséges jegyárbevételével hálálnak majd meg a Disneynek, amely új korszakot kezdett az animációs filmek piacán.”

Amikor ezek a kritikák megjelentek, Steve Jobs megtartotta a maga egyéni premierjét. Az alkalomra kibérelte a Regency-t, egy öreg San Franciscó-i mozit, amely a harmincas-negyvenes években

élte fénykorát. Régi barátokat, munkatársakat és az ipar nagyobb alakjait hívta meg a bemutatóra. Mintegy a szerepek megfordulásaként Steve a meghívók aljára azt írta: „kreatív fekete nyakkendő.” Kevesen öltöztek ki formálisan a rendezvényre, de néhányan arra használták a meghívó utolsó sorát, hogy parodizálják Steve eleganciára utaló kérését, hiszen őt szinte sosem lehetett alkalmi öltözékben látni, csak a fekete garbó vagy póló, kék farmer és New Balance sportcipő összeállításban.

Steve mindenkit meglepett, amikor szmokingban jelent meg, amelyet egy bézs selyemmellény egészített ki. Valójában ő és Laurene úgy öltöztek fel, mint azok a sztárok, akikre a hollywoodi lesipuskás fotósok vadásznak. Laurene pompásan nézett ki a klasszikus, fekete estélyi ruhájában, amint a szőke haja a válla finom és ragyogó bőrére omlott, és úgy sugárzott, mint egy supermodell. És e mellé még okos is. A tömegben lévő megannyi milliárdos nem kevésbé volt irigy emiatt Steve-re.

Ed Catmull nem kis kockázatot vállalt, amikor meghívta egy régi barátját, akinek nagy szerepe volt abban, hogy a Toy Story megszülethetett: Alvy Ray Smith eljött osztózni a siker pillanataiban még akkor is, ha fájdalmas gyűlöletet érzett Steve Jobs iránt.

A közönség többségével együtt Alvy is megkapta az életében azt a dózist Steve-ből, ami a cég elhagyására sarkallta. Amikor a stáblista véget ért, Steve lépett a színpadra. Julie Pitta, a Forbes helyszíni tudósítója így írta le a jelenetet: „Ez volt Steve visszatérése a színpadra. Steve saját tehetségéből jutott a csúcsra, és a Szilícium-völgy ott volt, hogy tiszteletét tegye. Nem osztózott a színpadon John Lasseter-rel, akit kellően háttérben tartottak.”

Voltak alkalmak Steve kritizálására. De abban a percben azzá vált, amire mindig vágyott, ami egyszer már volt fiatalabb korában, de ami kicsúszott a kezei közül, Steve Jobs ikonná vált.

Harmadik rész

A jövő iránya

9. A mogul

Úgy gondolom, a Pixar-nak megvan az esélye, hogy a következő Disney-vé váljon. Nem kiüti a Disney-t, hanem a következő Disney lesz.

Steve Jobs

1995 őszén, amikor közelgett a Pixar első nyilvános részvénykibocsátása, Steve ismét egy olyan új példát teremtett meg, amiről akkor még ő sem tudott. A Pixar a dotcom robbanás kezdeti hullámában jelent meg a tőzsdén, amikor is a spekuláns tőke hirtelen beárad cégekbe, hogy aztán nagy károkat okozva kivonuljon onnan.

Amikor Steve elkezdett befektetési cégek ajtajain kopogtatni a részvénykibocsátás kapcsán, a bankárok mindegyike kinevette, és azt mondták, hogy a befektetők csak olyan helyre teszik a pénzüket, ahol az gyarapodhat, és ahol megfelelően stabil a vezetés.

A befektetési bankárok gondolkodása igen ésszerű.

Kivéve egy cég példáját, amely pár hónappal korábban sikeresen áttörte a szabályokat: a Netscape Communications. (A „kicsi a világ” közhelyet alátámasztandó a cég alapítója, Jim Clark egyébként egy rövid ideig együtt dolgozott Alvy Ray Smith és Ed Catmull csapatával még a Long Island-i időkben.) A Netscape egy éve volt a piacon, és olyan szoftvert kínált az embereknek, amely segítségével az internethez csatlakozhatnak. Sosem termelt profitot, de a túlfűtött üzleti életben lehetőségeket láttak a vállalkozásban. A szakírók igen fényes jövőt jósoltak a cégnek, amely igen nagy felhajtást eredményezett a részvénynek, ami 28 dolláron nyitott, és már a tőzsdére kerülés napján kétszer annyit ért. Jim Clark cége félmilliárd dollárt ért.

Ezek a meggyőző számok a legagresszívebb befektetési bankárok fantáziáját is megmozgatták. Steve ösztönei azt súgták, hogy koncentráljon másfelé. Ahelyett, hogy a legnagyobb New York-i cégekkel lépett volna kapcsolatba, úgy döntött, hogy helyi kis befektetési cégekkel kezd inkább, amely révén gondosan figyelemmel kísérheti a folyamatot. A San Franciscó-i székhelyű Robertson Stephens befektetési céget kereste fel, amely egy kisebb volumenű vállalkozás.

Az első nyilvános részvénykibocsátás meghatározhatja Steve egész jövőjét. Nem akart rosszul választani, és beszélt néhány intézményi befektetővel, hogy megtudja, mennyivel lennének óvatosabbak egy olyan cégbe való befektetés esetén, amelynek a tőzsdére lépését nem a Goldman Sachs & Co. koordinálja, hanem a Robertson Stephens. — „Mindenki azt mondta, hogy a nyugati parti srácok ugyanolyan alkalmasak lesznek. És az egyik felük kimondottan előnyben részesítette a kaliforniaiakat, mert ők jobban bánnak a nyugati parti ügyfelekkel” — mondja Steve. A Robertson Stephens örült a lehetőségnek, és a cég elnöke, Stanford Robertson megjegyezte: „a New York-i befektetési cégek mindig csak a csúcst hajlandók megvenni, csak a legjobb ajánlatokra mondanak igent.” Ezúttal nem így volt.

Steve megkönnyítette a munkájukat az ösztöne vezérelte jó időzítéssel. Azzal, hogy az első részvénykiadás a Toy Story bemutatása után egy héttel zajlott, Steve megspórolta a cégvezetőinek azt az ilyenkor szokásos országjárást, amellyel a fontos befektetőket kellett volna meggyőzni arról, hogy mi is a cég, és miért érdemes ajánlani az ügyfeleknek. Ehelyett a Disney monumentális reklámkampányát meglovagolva a Pixar kellő nyilvánosságot kapott különösebb befektetés nélkül is. Minden befektető a lehető legjobb időben ismerte meg a nevet.

A Pixar részvénye 1995 novemberének utolsó keddjén jelent meg a tőzsdén, a Toy Story bemutatása után egy héttel. Azon a napon a Pixar-csapat kiválasztott tagjai megjelentek a Robertson Stephens irodájában San Francisco belvárosában. A kereskedés helyi idő szerint reggel hét órakor kezdődött a NASDAQ-on, a Pixar tőzsdei

szimbóluma a PIXR lett. A Pixar a befektetési cég irodájában kínált lehetőséget a találkozókra az érdeklődőkkel.

Pam Kerwin, korábbi Pixar-vezető azt mondja: „A Robertson Stephens egy látványos épület volt a Market Street-en. A csapatban benne volt Ed Catmull, Larry Levy pénzügyi vezető, John Lasseter, Ralph Guggenheim és Bill Reeves. Steve késésben volt, de éppen időben megérkezett.”

A részvényt 22 dolláron vezették be a piacra. Steve pénzügyi tanácsadói a 12-14 dolláros sávot javasolták inkább, de Steve tudta, hogy az alacsonyabb ár kevesebb pénzt jelent a Pixar számára — onnantól kezdve, hogy az első részvényeket eladják, bármilyen árfolyam-növekedés a pénzt a befektetők és spekulánsok zsebébe tolja, a cég pedig közvetlenül nem húz hasznot a dologból. Steve ezért ragaszkodott a magasabb árhoz, és ha ő ragaszkodik valamihez, akkor nem szerencsés vitába szállni vele. Az ár 22 dollár lett.

A magasabb ár komoly kockázatot reprezentált. A befektetők úgy gondolhatják, hogy egy profitot nem termelő cég egyszerűen nem ér ennyit. Ha a nap végén maradnak eladatlan részvények, akkor Steve számára az szegény és kisebb fajta katasztrófa. Ha nem adnak el minden részvényt a nap végére, az a korábbi részvényvásárlókat megrémíti, és ők is eladják a részvényeiket, ami lenyomja az árat.

Steve Jobs-nak eléggé vegyes múltja van a piac helyes megítélésével kapcsolatosan. A NeXT csődje mindenki számára bizonyítékot szolgáltat. Ezúttal viszont maximálisan igaz volt. Pontosan hét órakor, a tőzsde keleti parti nyitáskor a kijelző mozgást jelzett a PIXR- részvélynél.

A Pixar-csapat figyelte a forgalmi adatokat a számítógépeken. „Volt néhány bróker, aki kimondottan a korai részvényeladásainkat kezelte” — mondja Pam -, „és jeleztek minden alkalommal, amikor jelentősebb ajánlat érkezett be. Úgyhogy mindent élőben hallhattunk és figyelhettünk, ami a részvényünkkel történt a kereskedés első napján.”

Azok a pillanatok még mindig élénken élnek Pam emlékezetében: „A Pixar-csapat, amely több mint tíz évig küzdött a

túlélésért, eufórikus hangulatban volt — mindenki fejben szorozta be a részvényopcióit az aktuális árak alapján, hogy kiszámolja, éppen akkor mennyire is gazdag. Mindenki tóosztot mondott Steve kedvenc Odwalla répadzsúszával az ünnep csúcspontján.”

Az első félóra végén a PIXR 49 dolláron állt, vagyis majdnem megduplázta a nyitóárfolyamát.

Steve hirtelen — papíron — rendelkezett azzal a vagyonnal, amely révén többé nem kell azzal foglalkoznia, hogy mások mit gondolnak. Nem mintha Steve ezzel sokat foglalkozott volna, bár az kétségtelenül jól esett neki, amikor Bill Gates, Warren Buffett és Larry Ellison kaliberű emberek irigyelték a pénzügyi vénáját.

A nap végére a spekulánsok is kellően vastagodtak, és a részvény így visszaállt a nem annyira látványos, de még mindig remek 39 dolláros árfolyamra.

Steve Jobs milliárdos volt.

Lawrence Levy ügyvéd, aki pénzügyi igazgatóként csatlakozott a Pixar-hoz, és nagymértékben segítette az első részvénykibocsátás lebonyolítását, egy nap leforgása alatt 62 millió dollárral volt gazdagabb.

Larry Sonsini ügyvéd Steve barátja lett, és a Pixar igazgatótanácsában kapott helyett. A cége a Wilson, Sonsini nevű ügyvédi iroda egy kiváló jogi cég volt a Szilícium-völgyben, és kimondottan az induló cégek kezdeti időszakának átsegítésére specializálódott. Steve szórakoztatóipari barátja, Skip Brittenham szintén az igazgatótanácsban kapott helyet. Mindketten kaptak részvényopciót, amely az első nap végére 1,1 millió dollárt ért.

A cégen belül volt négy olyan ember is, akiknek áldásos volt az első nap, de nem Steve jóindulatából. A Disney a szerződésében rögzítette, hogy a négy fő kreatív alkalmazott a Toy Story sikere esetén a cégnél marad, és a további mozgóképeken is ők dolgoznak majd. Az elkötelezettségükért cserébe Ed Catmull, John Lasseter, Ralph Guggenheim és Bill Reeves technikai vezető olyan megállapodást kötöttek, hogy kis mértékben a filmek profitjából is részesedést kapnak. De Steve a részvénykibocsátás előtt rájött, hogy

az ilyen megállapodások rosszul mutatnak a részvényesek előtt, akik nem akarnak osztozni a profiton senkivel sem.

Steve ostobának találta az eredeti szerződést, és ki kellett találnia valami megoldást, amely a négy szakembert meggyőzi arról, hogy lemondjanak a profitrészükről. A legrosszabb az volt, hogy Steve nem igazán volt tárgyaló pozícióban. Meg kellett állapodni. A megállapodás végére még mindig volt 30 millió részvénye, és még mindig övé volt a cég részvényeinek 75 százaléka, de több részvényről kellett lemondania a megállapodásért, mint amennyiről szívesen lemondott volna. John Lasseter egymaga 31 millió dollárral gazdagodott az első nap végére.

A négy szakember még mindig zavaros érzésekkel állt a dolog előtt, Steve pedig a legkevésbé sem volt nagylelkű a cég többi részével sem. A folyosókon csalódott arcok voltak, némelyikük pedig hallhatóan zúgolódott. Néhányan hirtelen elmondhatatlanul gazdagok lettek, míg a többiek, akik esetleg évek óta a cégnél voltak, kimaradtak a jóból. Steve-et erős kritika érte a szűkmarkúsága miatt, noha a leglojálisabb és legkeményebben dolgozó alkalmazottai is a kihagyottak között voltak.

Egy korábbi vezető, aki még a részvénykibocsátás előtt elhagyta a céget, nem ért egyet. „Steve a saját csekk-könyvéből írt ki összegeket, hogy az embereknek munkájuk legyen. Szóval kissé felszínesnek érzem azokat az alkalmazottakat, akik azért panaszkodnak, hogy nem kapták meg a részüket a cégből. Nem is értem, hogy néhányan hogy hihetik, hogy ennél többet érdemeltek volna.” Mint minden más cégnél, itt is tisztázva lett a foglalkoztatáskor, hogy kapnak-e a dolgozók részvényopciókat, mekkora összegben, és mikor. Ez egyértelműen le van írva mindenki munkaszerződésében.

— „Olyan világban élünk, ahol mindenki igazságtalannak gondolja, ha a másiknak több van, mint neki” — mondja az egykori vezető.

Más ügyvezetők bizonyára nagyvonalúbbak lettek volna, de ahogyan az ex-vezető is mondja: „Steve hónapokon át pénzt csorgatott a cégbe még akkor is, amikor már semmi esélyt nem látott arra, hogy valaha viszontlátja a befektetését.” Két alkalommal

Fortune 500-as óriáscégek tűntek fel a Pixar irodájában, és hajlandónak mutatkoztak megvásárolni a céget. Egyik sem ajánlott annyit, amennyit Steve addig már befektetett a cégbe. És Steve ilyenkor nagyon makacs tud lenni, olyan makacs, hogy a saját érdekével is képes szembefordulni. Egy ésszerűbben gondolkodó ember leírta volna a veszteségeket, és örült volna, hogy valami kis pénzt visszkap a befektetett összegből. De Steve mindkét alkalommal nemet mondott.

Most a makacssága kifizetődött. — „Szerencsejátékos volt. Befektetett 50-60 millió dollárt a Pixar-ba. Nyert. Néhány csalódott alkalmazottnak így is volt annyi részvényopciója, ami több százezer dollárt ért. Szóval kritizálható Steve azzal, hogy nem adott még több részvényt, mint amennyiben a foglalkoztatáskor megállapodott a dolgozóival?”

A Pixar első kereskedési napján 11,7 millió részvény cserélt gazdát, és ez a második legaktívabb részvénydebütálás volt a NASDAQ történelmében. A Netscape és a Pixar példája új gondolkodásmódot teremtett a tőzsdére lépő cégek területén, ami arról szólt, hogy nem a profitot, hanem a lehetőségeket, a potenciált kell nézni. A következő öt évben, 1995 és 2000 között ez a fajta gondolkodásmód kissé túlfokozott állapotba került, és megannyi befektetési cég jött létre azzal a céllal, hogy a friss dotcom cégek kockázati tőke éhségét gyorsan kielégítsék a befektetni és gazdagodni vágyó nagy nyilvánosság segítségével.

Ez a befektetési filozófia még nem bontakozott ki a Pixar piacra lépésekor, és a részvényárfolyam egy héten belül 28,5 dollárra esett vissza, ami messze a csúcs alatt volt, és sokak számára alacsonyabb ár volt annál az összegnél, amennyiért megvásárolták a részvényt. A piac szabálya egyszerű, mint egy kockázati befektető elmagyarázza: „Korán kell befektetni. Ha a piacra lépés utáni órában veszünk részvényt, akkor az árfolyamesés átvészselhet egy-két-három rosszabb napot is veszteség nélkül, vagy akár néhány rosszabb évet is, és ki lehet várni az eladással. Amikor a Pixar Animation Studios a piacra lépett, a részvényárak egy héten belül 25 dollárra estek vissza, és egy éven belül már az életszerűbb 12 dolláros áron voltak. Csak

az Egy bogár élete megasikere segített abban, hogy az árfolyam visszatérjen arra a szintre, ahol az első nap állt.”

Steve egy hét után már nem volt milliárdos, de a „majdnem” kategória többnyire kielégítő. Bármilyen szempontból messze állt Larry Ellisonsól vagy Bill Gates-től vagyonosság terén. Larry, a régi barát felnézett Steve-re, és áhítozott az ő színpadi szereplése és karizmája iránt. Bill Gates pedig régi rivális volt. Steve mindvégig úgy tálalta Gates sikerét, mintha arra nem szolgált volna rá. Most a részvények sikerei után ez nem számított igazán. Vagy mégis?

A filmipar kegyetlen valósága a termék sikerének kiszámíthatatlansága. Eltérően mondjuk egy új bútortól, egy új számítógéptől vagy egy új főzőfelszereléstől egy új film olyan, mint újból feltalálni a kereket. Nem számít, kik a szereplők, vagy milyen előzetes sikerei vannak a rendezőnek vagy a forgatókönyvírónak. Az sem lényeges, hogy az előzetes közönség hogyan értékelte a filmet — vagy amit nem szerettek, azt az utolsó pillanatban kijavították. Semmi nincsen garantálva. William Goldman forgatókönyvíró egy sorban foglalta össze a lényegét: „Senki nem tud semmit sem.”

Steve Jobs-nak az élet hamarosan mosolyra adott okot több alkalommal is. Mintha csak feltette volna a vagyonát a rulett asztalnál, és kétszer fizették volna ki a nyereményt. Nemcsak visszatért a szupergazdagok körébe a részvények sikere révén, de a Toy Story is bámulatos sikert ért el — olyan sikert, ami Hollywoodban megkoronázza a filmet jegyző mogulokat. A vetítés első hetén a mozik 29 millió dollár jegyárbevételt realizáltak, ami majdnem annyi, mint a film teljes gyártási költsége. A Toy Story az év legsikeresebb mozifilmje volt, amely végül világszerte 350 millió dollár jegyárbevételt generált a mozikban, és további 100 millió dollárt videokölcsönzőkben.

Steve Jobs egész életében kőkemény tárgyalópartner hírében állt, aki kegyetlenségre vagy akár gonoszságra is képes, csak hogy nyerjen az elképzelése. Amikor eredetileg asztalhoz ült Jeffrey Katzenberg-gel, hogy lefektessék a Disney-Pixar megállapodás alapjait, rendkívül harciasnak és bátornak mutatta magát. Kívül

nagyon keménynek tűnt, de belül puha volt és engedékeny, ha megfelelő ellenfelet talált.

Akármilyen összetett is volt a szerződés és bármilyen sok aláírás rögzítette annak tartalmát, Steve sosem gondolta kőbe vésettnek az ott leírtakat. Amikor Rick Shriener chipgyártó és Gordy Campbell kockázati tőke befektető a VLSI-nél megtudták, hogy az Apple visszamondta a szóbeli igényét a Macintosh-ba szánt chipjeikre, és töröltek ezzel egy több millió dolláros szerződésben foglalt rendeltetést, felismerték, hogy a perköltség többbe kerülne számukra, mintha leírják a veszteséget. Most Steve készen állt arra, hogy egy másik szerződést dobjon a papírkosárba: a Disney-vel kötött megállapodást.

Az ő nézőpontjából a kártyákat újrakeverték, és jobb leosztást kapott. A Toy Story-val, ami mozisiker lett, győztes helyzetben volt. Ráadásul most egy olyan cég elnöke volt, amelyiket több mint másfél milliárd dollárra értékelt a piac, és ő maga is több százmillió dollárnyi Pixar-részvény tulajdonosa volt. Az alkupozíció megváltozott.

Steve felhívta Michael Eisner-t, és azt mondta, beszélniük kell. Amikor Eisner rájött, hogy Steve miről akar vele beszélni, megdöbbsent. Volt egy szerződés! A feltételeket együtt kötötték meg! És ki ez a fiatalember, ez a hollywoodi külsős, ez a zöldfülű a filmiparban, ahol Eisner egész életében dolgozott? És most egyenlő partnernek tekinti magát?

Steve Jobs felülkerekedett: az övé volt a briliáns gyémánt, akit John Lasseter-nek hívtak. Eisner tisztában volt vele, hogy mekkora kincs ő. Az idővel John tehetsége csak csiszolódik, és a következő filmek, amikben részt vesz, további százmilliókat vagy akár milliárdokat termelhetnek.

Jobs és Eisner — bár alapvetően más világban élnek — nagyon hasonlóak, Mindketten a maguk erejéből jutottak el a csúcra, mindketten nagyon intelligens emberek páratlan rálátással, és fantasztikus üzleti ösztöneik vannak, amelynek révén képesek a rendkívüli embereket maguk köré gyűjteni. Mindketten nagyra értékelik a lojalitást, és hihetetlenül haragtartóak azokkal szemben, akik méltatlanok a bizalmukra. Képesek régi társaktól is megszabadulni, ha valami folytán meggyőződnek róla, hogy az illető

méltatlan a bizalmukra, (Amikor az egyik középvezetője felkereste Eisner-t, hogy közölje, egy másik céghez megy dolgozni, mert jobb ajánlatot kapott, Eisner azt mondta: „Soha többé nem akarok beszélni veled.” Nem viccelt. Amikor később egy étteremben találkoztak, Eisner átnézett az illetőn, mintha ott sem lenne. Persze nyilván fájó pont volt, hogy a korábbi kolléga Jeffrey Katzenberg cégénél talált állást.)

A Toy Story sikerétől megrészegülve Steve három követelést nyújtott be: az első, hogy a Pixar átvehesse a teljes kreatív ellenőrzést a Disney számára készített filmjein — vége a Burbankbe utazásoknak, az ötletek bemutatásának, a karakterek, jelenetek, történetek jóváhagyásának.

A második pont arról szólt, hogy Steve felismerte, mekkora lehetőség rejlik a Pixar márkanévű termékek eladásában — hasonlóan a Disney-hez, amely évi 10 milliárd dollárnyi terméket ad el a filmjeihez kapcsolva. Ha a Pixar ennek akár csak a felét képes lenne megvalósítani, vagy akár a harmadát, az több pénz, mint amennyit mozijegyekből valaha megszerezhet a cég.

Tehát Steve második kérése az volt, hogy a Pixar nevet tegyék még láthatóbbá a nyilvánosság felé. Azt kérte, hogy a Pixar-logó a DVD-ken, a gyorséttermi kabalákon és más termékeken legyen éppen akkora, mint a Disney-logó. Ez kis dolognak tűnhet, hiszen ki nézi meg az apró logót a játékokon, szalvétákon vagy matricákon? De évi több millió termék esetén egy ilyen formában bemutatott név beépül a köztudatba. Steve ösztönösen éles üzleti látásmódjával a távolabbi jövőbe tekintett, és több milliárd dollárt látott befolyjni a Pixar-ba ebből a mellékbevételből.

Ha az első két kérés túl nehéznek tűnt Eisner számára, a harmadik jelentette a csúcst: Steve azt akarta, hogy a Disney-Pixar filmek bevételeit fele-fele arányban osszák el a két cég között,

Steve Jobs és Michael Eisner mindketten képesek dührohamokra. Mindketten tudják, miként lehet a másik tárgyaló fél gyengeségét kitapogatni és kihasználni. A Walt Disney Company kultúrája teljes egészében azon alapult, hogy ha valaki a Disney-vel akar közösen üzletelni, akkor azt csinálja, amit a Disney akar, és nem foglalkozik olyan mellékes dolgokkal, hogy mi lenne korrekt.

De Michael Eisner most kapitulált. Hollywood egyik leghatalmasabb embere beadta a derekát Steve Jobs-nak. Ezúttal nem Steve meggyőző ereje volt a döntő, hanem egy személy: John Lasseter. A Pixar-filmek bevételeinek kisebb részét megkapni még mindig jobb volt, mint hogy Steve kilépjen a szerződésből, összeálljon egy másik stúdióval jobb feltételekkel, és utána másnak termeljen profitot. A gyűlölt Jeffrey Katzenberg nyilván belement volna egy ennél akár jobb üzlet lehetőségébe is, és elhódította volna a Pixar-t Michael Eisner-től. Ez túlzottan fájdalmas lett volna a számára.

Az új szerződés hét filmet foglalt magában: a Toy Story-t, annak második részét, az Egy bogár életét, és négy további filmet, amit később találnak ki és alkotnak meg. A Disney továbbra is megtartja a jogot, hogy rajzfilmsorozatot csináljon a filmekből, de a Pixar részesedést kap a terjesztési pénzekből. Az iparágban, ahol a legmenőbb producerek 15 százalékot kapnak a jegyárbevételekből, Steve 50 százalékra tornászta fel saját részesedését. A korábbi Pixar marketingvezető és Steve Jobs közeli kollégája, Pam Kerwin azt mondja: „Steve lehetővé tette, hogy egyenlő partnerekként tárgyaljunk. Az új alku győzelme Steve éles eszének, energiájának és szégyentelen rámenősségének volt köszönhető.”

Még a Toy Story premierje előtt azok az animátorok, akik befejezték a munkát a saját részprodukciónjukon, máris áttértek a Toy Story 2 kezdeti munkáinak elvégzésére. Visszatekintve furcsának tűnik, de a filmet mozibemutató helyett tévére tervezték, DVD-eladásokat célozva vele. A döntést egyértelműen pénzügyi motivációk vezették, még ha ez szembe is fordult a Pixar kultúrájával. Ed Catmull szerint a „Toy Story 2 meghatározó pillanat volt a stúdió számára. Ez volt az első, hogy moziba szánt film helyett kimondottan videóra dolgoztunk, és félúton azt vettük észre, hogy ez kettéosztja a stúdiót, ami nem volt jó a lelkiéletünk számára.

Kilenc hónappal azelőtt, hogy leszállításra került volna a Disneynek, az egész elvetettük. Bár mindenki úgy tartotta, hogy túl késő, az egész az elejétől kezdve újracsináltuk, mert nem volt elég jó a megítélésünk szerint. A határidő jelentette nyomás miatt többeknek különböző csuklóbetegségeik lettek, az egyiküknek maradandóan. Felismertem, hogy így nem vezethetünk egy céget.”

Ehelyett a Pixar sebességet váltott, és az Egy bogár élete című filmen kezdett el dolgozni. Épp időben sikerült befejezni az 1998-as karácsonyi szezon előtti időszakra, és a Disney ismét a hálaadás előtti időszakra tette a mozipremiért. A film sokak nagy örömeire bizonyította, hogy a Toy Story nem csupán szerencse volt. A film megdöntötte az addigi rekordot, amit egyébként a Toy Story tartott, és a hálaadásig 46,5 millió dollár jegyárbevételt generált.

A premier és az év vége között az Egy bogár élete 1998 legjövedelmezőbb animációs filmjévé vált. A Toy Story 2 Oscar-jelölést kapott a zenéje és a forgatókönyve miatt, és az Akadémia különleges elismerésben részesítette John Lasseter-t az „inspiráló vezetési stílusa miatt, amely a Pixar Toy Story-filmjét minden idők legsikeresebb és az első egész estés számítógép-animációs filmjévé tette.” Az Egy bogár élete tovább növelte eggyel az Oscar-jelölések számát a filmzene kategóriában.

A film hírvetésének köszönhetően és másik két folyamatban lévő film bejelentésétől meglendítve a Pixar részvényárfolyama 60 dollár fölé került. Steve 73%-os részvényt pakettje ismét a milliárdosok körébe emelte őt. Részvényei akkor 1,4 milliárd dollárt értek. És májusban megszületett a Laurene-nel közös harmadik gyermeke, Eve.

Steve támadói ekkor sem csendesedtek el. Miközben az Egy bogár élete minden eddigi sikert felülmúlva nyitott a mozikban, és Steve életében minden igen rózsásnak tűnt, a Business Week két szerzője, Peter Burrows és Ronald Grover egy kritikus hangú cikket jelentettek meg, amelyben méltatták Steve vakmerőségét, de úgy vélték, hogy „a legtöbben Hollywoodban úgy gondolják, hogy Jobs Meseországban él. Az iparág élmezőnye úgy tekint a számítógép-iparági vezetőre, mint akinek gyermeki vágya a filmipari szereplés, és a Pixar elmondásuk szerint picit többet gondol magáról, mint egy jól fizetett Disney-beszállítónak kellene.” Befektették a Pixar eredményeit: „Míg a Disney már hetven éve megalapozta a hírnevét, és azóta több milliárd dollárt keresett, addig a Pixar mindössze két filmet csinált.”

Ahogy az újságok előre megírják egyes hírességek gyászjelentéseit, hogy az adott időben azonnal készen álljanak, a Business Week cikke úgy hangzott, mintha előre beharangoznák Steve üzleti életének a végét.

Mikor lépi át egy cégvezető a figyelemhez való ragaszkodás határát, és válik az apró részletek megszállottjává?

A Time magazin szerzője, Michael Krantz egy nap végigkövette Steve munkáját a Pixar-nál. Így kezdi: „Délután három óra van Richmondban, Kaliforniában, és Steve Jobs mikromenedzselést végez. A Toy Story 2 promóciós elixírjét alaposan átvizsgálva úgy tanulmányozza az idővonalat, mint egy rabbi a Talmudot.” Steve áttekintette, hogy melyik részeken lehetnek a kereskedelmi tévéken hirdetések a film közben, milyen programok kapcsolódnak majd a bemutatóhoz, melyik tévémagazinokban érdemes szóba hozni a filmet és Pixar-alkalmazottaknak megjelenni.

Ha a film sikeres hétvégi nyitást ér el, tudni akarta, hogy a Disney hajlandó lesz-e még várni azzal, hogy a Toy Story-figurákat karácsonyi játékokra cseréli. A Disney egyik marketingalelnöke a közelben ült, és diplomatikusan elmagyarázta, hogy Hófehérke és Micimackó annyira nagy üzlet, hogy segítheti Buzz és Woody eladásait is. Steve felsóhajtva elismerte: „Igen, Micimackó tényleg óriási.”

Ha már nem is tudta befolyásolni a dolog egészét, próbálta a legnagyobb hasznot húzni a cége számára a marketing tehetségével.

A kilencvenes évek végén a Jobs család nőtagjai egyre figyelemre méltóbbá váltak. Steve első, Chris-Ann-nel közös lánya, aki ekkor már a Lisa Brennan-Jobs nevet használta, igen kifejlett fiatal nővé érett az apa nélküli kezdeti éveit ellenére is. Lisa Steve intellektuális génjeit örökölte, és a massachusetts-i Cambridge főiskoláján olyan jól tanult, hogy egyenes volt az útja a Harvardra.

Steve zene iránti rajongása is átöröklődött, amiért még jobban szerette Lisát, aki dalszövegeket írt, és egy ideig énekelt is egy együttesben. Egy szilícium-völgyi jótékonyági eseményen azzal az együttesrel lépett fel, amelynek tagja volt Merl Saunders, a korábbi

Deadheads-tag, aki Jerry Garcíával csinált közös albumot. Lisa ugyan nem hasonlított Steve-re, de a neve éppen elég figyelmet irányított rá a Szilícium-völgy közönsége előtt. A dal, amit választott, nem is illett jobban ahhoz, amit az apja éppen megvalósított: Tracy Chapman „Talkin' 'bout a Revolution” (Forradalomról szólok) című dalát énekelte el. Amatőr produkció volt, de kedvező fogadtatással.

Steve felesége, Laurene másféle elismerést kapott. Olyan nő volt, aki köré sok másik nő gyűlt, akik egyúttal féltékenyek is voltak rá. A vonzó megjelenése és karcsúsága azt követően sem változott, hogy három gyermeket szült, emellett intelligens volt, és széles körű érdeklődéssel rendelkezett, és Steve Jobs feleségeként szemtelenül gazdag is volt. Három gyermek mellett sem volt egy tipikus otthonülő anyuka.

Mivel a megélhetésért nem kellett dolgoznia, és azt is bizonyította a bioételes céggel, hogy képes beindítani egy virágzó vállalkozást, azt tette, amire még az alapító atyák nevelték a gazdagok gyermekeit: a szabadidejét, energiáját és képességeit a köz szolgálatára áldozta. 1997-ben megalapította a College Track nevű szervezetet, amely hátrányos helyzetű középiskolai diákokat készített fel a főiskolára. Laurene később ennek az elnökeként szolgált.

Laurene az üzleti iskolában szerzett tapasztalatait egy San Mateo-i cégnél kamatoztatta, amelynek Achieva volt a neve, és azt célozta, hogy általános iskola felső tagozataiba járó és középiskolás diákokat segítsen képességeik fejlesztésében. Az igazgatótanács értékes tagja maradt egészen addig, amíg a vonzó kisvállalkozást a Washington Post Company által birtokolt Kaplan Inc. oktatási cég fel nem vásárolta.

A Jobs család hűséges támogatója volt a Demokrata Pártnak is, és közeli barátságba kerültek a Clinton családdal. 1997 októberében olyan meghívást kaptak, amelyre minden előkelő és gazdag társasági ember vágyik: a Demokrata Párt hálából meghívta őket egy fehér házi vacsorára, amelyet Csiang Cö-Min kínai államfő tiszteletére rendeztek, és amelynek vendégei a Lincoln hálósobában alhattak.

Jobs-ék nagyon élvezték az eseményt, és viszonozták a meghívást az elnöki párnak, noha a woodside-i otthonukba való meghívás nyilván nem egyenértékű a Fehér Ház pátoszával. Laurene a Tra Vigne nevű Napa Valley étterem tulajdonosát és séfjét, Michael Chiarello-t kérte fel a feladatra, hogy elkészítse a teljes mértékben vegetáriánus menüt, és azt az utasítást kapta, hogy olyan apróra főzze a zöldségeket, amennyire csak lehet. (Egy iparági vezető egyszer tréfásan megjegyezte, hogy jó dolog Steve-éknél vacsorázni, ha elég korán elszabadul az ember, és még talál olyan éttermet, ami nyitva van.)

Amikor Chelsea Clinton a Stanford University-re nyert felvételt, Bill Clinton elnök és a First Lady remek lehetőséget kaptak Jobs-éktól: a már ritkán használt woodside-i kis ház a rendelkezésükre állt, mint lakóhely. A politikai kapcsolatok és a megfelelő adományok révén Laurene a Demokrata Nemzeti Konvenció tagja lett 2000-ben, amelyen Al Gore lett a párt elnökjelöltje. Később, amikor Arnold Schwarzenegger harcba szállt a kormányzói helyért Kaliforniában, Laurene estélyt rendezett politikai ellenfelének, a demokrata Steve Westly-nek. A demokraták központi bizottságának korábbi kaliforniai elnöke idővel a nemzeti hivatal betöltésére is érdemes lehet. Westly ugyan nem győzte le a népszerű sztár Schwarzeneggert, de ellenőrként figyelemmel kísérheti a hatalom gyakorlását.

Steve Jobs bemutatta, hogy képes győzteseket válogatni. Ebben a körben Laurene is megmutatta ezen képességét.

Ekkorra Jeffrey Katzenberg már régen megállapodott a DreamWorks-nél, ahol keményen elhatározta, hogy egy olyan animációs birodalmat épít, amely kiüti a piacról a Disney-Pixar párost.

Egy Disney-vezető, aki Katzenberg közelében dolgozott, azt mondja: „Az első dolog, amit Jeffrey-ről tudni érdemes, hogy nagyon keveset tud a dolgokról. Gyorsan tanul, és gyorsan beletanult a mozgóképiparágba is a tapasztalatai során, de nem rendelkezik elég széles körű tudással. Mindig lenyűgözött, hogy ennek ellenére olyan természetesen tud működni. Nagyon önérzetes ember, akit talán a legkevésbé értettem meg az életemben. A Disney-vezetőkkel folytatott beszélgetések során olyan gondolatokat dobott be, hogy

»Gondolják el, ha mi vezetnénk a General Motors-t, mennyivel jobban menne«, és hasonlók. A kijelentések annyira nem illettek oda, hogy Eisner az örület határán néha odaszólt neki: »Jeffrey! Kérlek!»

John Lasseter úgy vélte, barátságot alakított ki Katzenberggel, aki annyira rajongott a Toy Story-ért. — „Ő volt az, aki mindig hitt bennünk, már a kezdetektől, amikor elhatároztuk, hogy filmeket készítünk a Disney részére.” Úgyhogy Lasseter igyekezett kapcsolatban maradni Katzenberggel akkor is, amikor ő már a DreamWorks-höz igazolt át.

1995 őszén, amikor az Egy bogár élete forgatókönyvének elején jártak, John és Andrew Stanton találkozott Jeffrey-vel, és beszéltek neki a történetről. — „Elmondtuk neki a sztori elképzelését” — mondja Lasseter.

Jeffrey lelkes hallgatóságnak tűnt, és bátorította John-t, hogy meséljen többet, miközben kérdésekkel bombázta. Megkérdezte a várható kiadási időpontot. John természetesen mindent elmondott, hogy ismét ünnep előtti film lesz, és hálaadás előtt mutatják be.

John Lasseter beszélgetése finoman szólva is butaság volt. Nem arról van szó, hogy Jeffrey nem tekintette őt barátjának, és nem viszonzta a barátságát, de volt egy másik fontos dolog, amire John jobban figyelhetett volna. Még a Disney-nél Michael Eisner megtanította Jeffrey Katzenberg-et az elejtett információk értékéről, és Jeffrey jól megtanulta a leckét. Az információ Eisner szerint fegyver, amivel esélyeket lehet teremteni és azonosítani lehet az ellenség gyengeségeit, ezáltal közelebb lehet jutni a legyőzésükhöz.

Egy alkalommal Eisner a Disney vasárnapi film csapatával beszélgetett. A PR-stáb egy tagja felvetette, hogy van egy ismerőse egy másik stúdiónál, ahol éppen egy teljesen hasonló produkción dolgoznak, Eisner kérdezgetni kezdte a nőt a produkcióról, de ő nem tudott választ adni. Erre Eisner azt mondta: „Még nem feküdt le vele? Nem érdekel, hogy hogyan szedi ki belőle az információkat, de szerezz meg őket!” A PR-os nőt nem zavarta Eisner támadó hangneme, de megerősödött benne az a vélekedés, hogy az információ milyen hihetetlenül értékes.

Egy másik alkalommal Eisner azzal neveltette meg a stábját, hogy elmesélt egy történetet; amikor átmásztak a Universal stúdió

kerítésén, az őr ebekkel a nyomukban behatoltak, csak azért, hogy információkhoz jussanak. De még sikerült harapások nélkül kimenekülni a kutyák elől.

Ez a két történet ugyanabból a forrásból származik, és jól mutatja, hogy Jeffrey Katzenberg mit tanulhatott az információ fontosságáról Michael Eisner-től. Katzenberg nem sértette John Lasseter-rel való barátságát, amikor az Egy bogár életéről kérdezett, csak üzletet csinált.

Hollywoodban évek óta terjedt az igény egy animációs filmre Aesop állatmeséje nyomán a hangyáról és a szöcskéről. Nem sokkal Lasseter látogatása és lelkes beszámolója után a DreamWorks 40 százalékos részesedést vásárolt az anyagi gondokkal küzdő San Franciscó-i Pacific Data Images (PDI) nevű animációs cégben.

Katzenberg azt mondta a PDI-nak, hogy amennyiben képesek az Egy bogár életének bemutatása előtt elkészíteni a filmötletüket, akkor jelentős mennyiségű tőkét hajlandóak befektetni a cégbe. A PDI-film a hangya-szöcske szereposztást volt hivatott megvalósítani, vagyis Katzenberg kihasználva a Lasseter-től származó információt, egy rovarok által alakított animációs filmet akart szembeállítani a konkurens cég azonos szereposztású filmjével — biztosítva, hogy előbb az övé éri el a mozikat.

Az iparág egyik vezetője, aki több évig dolgozott Katzenberggel, nem talál kivetnivalót ebben a magatartásban. — „Jeffrey stratégiai gondolkodásmódot képviselt ezekben a kérdésekben. Képes volt két hasonló produkcióra tekinteni, és abszolút nem akart másodikként a piacra lépni a termékkel. Egyértelművé tette mindenki számára azt, hogy alapvető az elsőség.”

„Ez volt a helyzet a Z, a hangya (Antz) című alkotással is. Az volt a döntése, hogy csak akkor készítsék el a filmet, ha az Egy bogár élete előtt meg tud jelenni. Ebben a fajta stratégiai gondolkodásban Jeffrey igen jó volt. Van jó pár keserű kapcsolata emiatt a játék miatt, amit ezúttal is játszott.”

Ezúttal Katzenberg felülmúlta korábbi küzdelmeit, és egy csupa sztárokból álló gárdát állított rá a filmre: Jennifer Lopez, Sharon Stone, Danny Glover, Gene Hackman, Dan Aykroyd és Anne Bancroft adták a hangjukat a szereplőknek. Katzenberg még az

iparág legnehezebben megszerezhető hangját is felkereste a részvétel kapcsán, így Z hangja az utánozhatatlan Woody Allen lett.

A Z, a hangya 1998. október másodikán mutatkozott be a mozikban, hat héttel a Pixar filmje előtt. Mire az Egy bogár élete bemutatásra került, a Z, a hangya már 84 millió dollár jegyárbevételt zsebelt be.

De John Lasseter és Steve Jobs volt, aki utoljára nevetett. John ismét hihetetlen varázslatot művelt. Amikor az éves jegyárbevételeket összevetették, a Z 87 millió dollárt termelt, míg az Egy bogár élete 114 milliót hozott. Január végére átlépte a 150 millió dollárt, és minden idők negyedik legnagyobb mozisikerét hozó animációs filmje lett.

Egy évvel később az újragondolt Toy Story 2 is készen állt. Ed Catmull elégedett volt: „A Toy Story 2-t kilenc hónap alatt készítettük el, noha egy film általában négy évig készül. Nagyon büszke vagyok a munkánkra.” De a moziba járókat nem érdekli a ráfordított idő, csak a film.

A nézők pedig alig várták, hogy még több időt töltsenek Woody és Buzz Lightyear, illetve a többi játék társaságában. Az emberek megtöltötték a mozikat. A nyitó hétvégéjén a Z, a hangya 17 millió dollár bevételt generált, a Toy Story 2 57 milliót. Ez öt nap alatt 80 millió dollárra növekedett, amely minden addigi rekordot megdöntött, többek között az Egy bogár élete által beállított rekordot is. A Toy Story 2 a bemutatását követő negyedik legnagyobb mozisikeret hozta a filmtörténetben, és csak a Csillagok háborúja, a Jurassic Park és A függetlenség napja előzte meg.

Hollywoodban elfogadott bölcsesség, hogy a folytatások nem hoznak akkora sikert, mint az első rész. A Toy Story 2 volt az első animációs film, amely túlszárnyalta az elődjét. A gyerekek újra és újra látni akarták.

A Pixar három fantasztikus sikerű filmet alkotott meg sorban egymás után, három év alatt. Néhányak számára ez Steve Jobs-ot egy szintre helyezte George Lucas-szal vagy Steven Spielberggel. Ha a sikert vesszük alapul, Steve valóban ütőképes helyre kvalifikálta magát.

Hollywoodban a díjak a filmkészítőkhöz kerülnek, az elismerés a rendezőnek, a producernek és a stúdió fejének jár ki. Steve Jobs egy filmipari hatalmassággá vált — valóságos mogul lett.

Tinseltown zsongott a várakozástól, hogy Steve miképpen használja újfajta erejét.

Steve a korai években nem kapott fizetést a NeXT-től, egészen a házasságáig. A Pixar-nál néhány évig 50 dolláros éves bérrel honorálták, semmi mással. Az Apple-nél, amikor már visszaállította a céget a profittermelés útjára, és lett volna pénz az ügyvezető bérezésére, Steve csak az egészségbiztosítással élt. Az igazgatótanács többször próbálta részvényekkel jutalmazni, de egyszer sem fogadott el opciókat. Egy elemző szerint az akkor ígért részvények árfolyamnövekményével számolva a jutalmai jóval több, mint egymilliárd dollárt értek volna.

„Steve Jobs, mint kapitalista?” A cím nem igazán illik rá. Sőt, inkább vicces. Persze Steve egyértelmű különbséget tett aközött, aki fizetésért dolgozik, és aközött, aki a tulajdonos. A fizetés elfogadása olyasmis lett volna, amit az apja, Paul Jobs tett a megélhetésért, és ez nem volt Steve kedvére való.

2000 januárjában az igazgatótanácsnak sikerült teljes mértékben megnyernie Steve-et. Ez kilenc sikeres és nyereséges negyedév után történt, és a tanács bőkezű volt. Az Apple igazgatótanácsának kulcsfontosságú tagja, Ed Woolard mondta egy közleményben: „Az Apple tőkeállománya 2 milliárd dollárról 16 milliárd dollárra növekedett, amióta Steve átvette a vezetést két és fél éve.” Woolard közleménye aztán rátért arra, hogy hálából a cég két jutalommal illeti az ügyvezetőjét: tízmillió Apple-részvényt ad Steve-nek, ami akkor 870 millió dollárt ért, illetve vásárolnak a számára egy még értékesebb ajándékot: egy Gulfstream V magánrepülőt. A gép száz utast tud szállítani (bár általában nyolcnál többet nem szokott), 0,8 Mach sebességgel közlekedik (a hangsebesség 80%-ával), és elég üzemanyagot tud felvenni ahhoz, hogy San Franciscóból egy tankolással Londonba repülhessen. Ez nem egy céges jármű volt, amit Steve a munkájához használhat, hanem egy személyes ajándék Steve számára. Az Apple továbbá átvállalta a gép személyi

jövedelemadó vonzatát is, amely elég jelentős tétel lett volna, tekintve, hogy a gép ára 90 millió dollár volt.

Néhány megfigyelő ezt a változást alapvető magatartásformálódásnak látta Steve részéről — korábban elutasította a jutalmakat és a fizetést, most pedig elfogad egy drága repülőgépet és egy igen értékes részvényopciót. Azt mondták, hogy a szerény kis iroda helyett, amit a visszatérésekor berendezett átvette a Gil Amelio-féle fényűző és drága vezetési stílust, amely magában foglalta azt is, hogy a mozgássérült parkolót használta a cégnél. Az interjúk során sértődékeny, ingerült és arrogáns viselkedést tanúsított. Ellentmondásos teremtménnyé vált.

A Szörny Rt. 2001-es bemutatásával a Pixar új korszakba lépett. John Lasseter most először átadta a rendezés lehetőségét kollégáinak, Peter Docter, David Silverman és Lee Unkrich szakembereknek — persze egyértelmű jelzés volt a részéről, hogy három embernek adta át azt a munkát, amit ő egymaga végzett korábban. Hollywood arról kezdett pletykálni, hogy a Pixar túl hamar túlságosan is nagyra vált — túlnőtte magát, és ez aláássa a termék minőségét.

A kételkedőket a Szörny Rt. némította el november első hetében, amikor a film a bemutatása utáni első kilenc nap alatt több mint százmillió dollár jegyárbevételt produkált a mozikban országszerte, ami a valaha volt legnagyobb bevétel egy animációs film esetében. A film három Oscar-jelölést kapott, köztük a legjobb animációs filmnek járó, miközben a harmadik legjövedelmezőbb animációs filmmé lépett elő.

Négy rekordokat döntögető, fantasztikus sikerű győztes film egyhuzamban, amit elismernek a kritikusok és a nézők is. Jeffrey Katzenberg-ről korábban azt tartották, ő birtokolja az animációs világot. Ha bárki rászolgálna erre a titulusra, az vélhetőleg nem Katzenberg lenne.

Steve Jobs azt mondta: „Úgy gondolom, a Pixar-nak megvan a lehetősége, hogy a következő Disney-vé váljon.” Néhány évvel korábban ez úgy hangzott volna, mint egy szokásos ködös Jobs-i vízió.

Persze „a következő Disney” eddig még elég szerény volt. Aztán a média nem sokkal később megtudhatta, hogy a Pixar éppen átlépte a 2,5 milliárd dolláros árbevételt, és minden idők legsikeresebb hollywoodi cégévé vált.

Steve Jobs a világ két legmeghatározóbb iparágára nyomta rá a kézjegyét. És még lázasan dolgozott.

10. Úttörő utakon

Az Apple csapatjáték.
Steve Jobs

Az Apple-t másoktól megkülönböztető új szerepének keresése közben Steve arra a felismerésre jutott, hogy az internetre kiélezett Macintosh megalkotása a fő prioritás. Amint megvizsgálta az Apple romjait, felismerte, hogy meg kell lovagolnia az otthoni felhasználók között hódító internethullámot. Az Apple a kezdetek óta az egyszerű használatával tűnt ki a tömegeből; innen már csak egy lépés összekötni a könnyű használatot az internetelés lehetőségével. A vállalatnak egy újfajta fogyasztói számítógéppel kellett előállnia.

Steve lelki szemeivel látta a terméket, ami megragadná a nyilvánosságot és elbűvölné az embereket a radikális kivitelezésével. — „A számítógépek még mindig szörnyűek” — mormolta. — „Túl bonyolultak, és nem azt csinálják, amit igazán elvárunk tőlük — vagy csak azon a szinten teszik a dolgukat, amire képesek. Hosszú utat tettünk meg. Az emberek közel száz éve készítenek automobilonkat. Telefonok is körülbelül ilyen hosszú ideje vannak, mégis a mobiltelefonok forradalma igencsak izgalmas.” Steve nem látott elég újdonságot a saját iparában. — „Az Apple-be való visszatérésem oka az volt, hogy az iparágunk kómában van. Detroit-ra emlékeztet a hetvenes években, mikor az amerikai autók hajók voltak négy keréken.” Teljesen biztos volt benne, hogy az Apple-nek jó esélye van, hogy újra komoly játékos legyen, ha csak ő lesz képes keresztezni a könnyű használatot és a Macintosh eleganciáját az internet szabadságával.

Steve követte Gil Amelio útirányát, hogy kijavítsa a fejlesztési részlegek szervezetlenségéből eredő hibákat, azt természetesen mellőzte megemlíteni, hogy ez az erőfeszítés nem a sajátja volt. —

„Számba vettük az új termékek terveit, és leselejteztük több mint 70 százalékukat” — mondta -, „megtartva 30 százaléknyi gyöngyszemet.” Valójában Amelio kidolgozott egy tervet a fejlesztések 80 százalékkal való csökkentésére, s már jól haladt a tisztogatás, amikor Steve visszatért.

Egy mindent átfogó program az új olcsó árkategóriás fogyasztói Mac megalkotására volt a másik törekvés, aminek Steve hitelt adott: „Számos vásárlónk véleményét és nagyon sok kutatásunk eredményét vesszük számításba. Igazán nagy figyelmet fordítunk az ipari trendekre. De végül is, ez elég bonyolult, igazán nehéz termékeket tervezni egy célközönségnek. Jó néhányszor az emberek nem is tudják, mit akarnak, míg meg nem mutatjuk nekik” — magyarázta. Egy újabb durva torzítása a valóságnak. Ellen Hancockkal együttműködve Gil a regnálása elején elindított egy olcsó árkategóriás számítógép-tervezetet, és a termék „három-négy hónapon belül a készenlét állapotába érhetett, amikor Steve visszatért a céghez” — mondta Amelio. — „(Steve) az iMac nevet adta a gépnek és learatta a babérokat.” Egy Amelio köréhez tartozó vezető mérnök meséli: „A legtöbb termék, ami a Steve visszatérése utáni első három évben megjelent, többnyire Gil irányítása alatt született meg.”

A régi Steve volt, a korai idők meglehetősen sok jó eszméje még mindig sértetlenül élt benne. Bízott az ösztöneiben, egy önmagukat kifejezni tudó kis csapatot vezetett, és magabiztossággal, stílussal és egy jó adag innovációval ragadta meg a vásárló figyelmét.

Az új Steve túl volt három különböző vállalaton. Most, második alkalommal az Apple-nél megértette a szervezet és a csúcstechnológiai hittérítés néhány alapvető pontját. A döntő lépés a különálló reklám, eladási, gyártási és gazdasági csoportok létrehozása volt a cégen belül, megoldásként az elvadult, egymással háborúzó munkacsoportokra és a kommunikációhiányra; ez volt a normatíva az első napoktól fogva. Elbocsátotta John Sculley reklámügynökségét, a BBDO-t, és újra alkalmazta a Chiat/Day-t, azt a céget, ami a híres 1984 reklámot is készítette. Prioritást biztosított a fejlesztőknek, kinevezve mindegyiküket evangélistáknak, akiknek a munkája a súlyos helyzet kezelése volt. Tudta, hogy a fejlesztők

Windows-ra való átszállingózásának megállítása szükséges volt a Macintosh jövőjének szempontjából.

Az egyik Steve legerősebb erényei közül mindig is a végrehajtó vezetés volt. A gimnáziumi napok Haltek-nél végzett munkájától kezdve az agresszív alkudozásáig az Apple II alkatrészeinek árára egészen a Mac megalkotásáig, a részletek megszállottja volt. Nemcsak a dizájn és a szoftveres kezelőfelület részleteivel kapcsolatban, hanem a gyártási hatékonyság tekintetében is. Így, miközben újra élénk figyelmet fordított az Apple esztétikai oldalára, újragondolta az Apple gyártási és leltári képét is. Az érkezése utáni negyedévre Gil lecsökkentette az Apple raktárkészletének értékét 400 millió dollárra. Kilenc hónappal később, mikor a vállalat bejelentette az 1998-as pénzügyi év bevételét, Steve sikeresen folytatta a törekvéseket, és az árukészlet 75 millió dollárra csökkent,

Steve később azt mondta, a raktárkészlet kezelése volt az egyik legértékesebb dolog amit Gil-től tanult, főleg a módszer, ahogy Gil 1,5 milliárd dollárnyi készpénzzé változtatta a Michael Spindler-től örökölt 2 milliárdos árukészletet. Az ilyenfajta fegyelmező erő jó benyomást gyakorolt Steve-re, és megtanulta a leckét. Gil elmondása szerint: „Fred Anderson is iskolázta Steve-et ezen a téren.”

Ez egyfajta rejtett, fiskálisán konzervatív lépés volt, ami általában nem jellemezte Steve Jobs-ot, de nagy változást eredményezett. Az 1998-as pénzügyi év adatai szerint az Apple forgalma 5,9 milliárd dollárra esett vissza, ám a cégnek sikerült nyereségesen gazdálkodnia. Steve ez évben mondta egy elemzőnek azt a gondolatát, amit csak „Schwarzenegger-mondásként” emlegetnek, rájátszva a híres sorra a Terminátor 2-ből: „Még visszatérünk.”

A varázslat elkezdődött. Az Apple újra elkapta a lendületet és a vásárlási lázat. A legtöbbet az iMac cipelte a hátán — a kis számítógép egyszerű, színes műanyag burkolatával 1300 dollárért jó vétel volt. A gép tele volt olyan hasznos képességekkel, amelyek révén a vásárlók könnyedén elérhették az internetet. Az iMac bemutatása 1998. május 6-án zajlott — akkora titok volt, hogy még az Apple-ön belül is csak néhányan tudtak az érkezéséről. A

bemutató Steve klasszikus művészi rendezése volt. Csakúgy, mint a gép külseje. A monitor ugyanazon a házban való elhelyezésével, ahol az áramkörök, a modemek és a csatlakozók voltak, a cég visszatért a korai Macintosh-arculatához és ismét egyetlen egységben kínált az otthoni felhasználók számára egy számítógépet, — „Csatlakoztasd és működik” — ez régi Apple harci kiáltás volt, most ismét használni kezdték egy új korban. Nyisd ki a dobozt, dugd be, és kitáruul előtted az internet.

Ez nem annyira volt forradalmi, mint inkább haladó. Minden személyi számítógép gyártó vállalat a világon ragaszkodott a különálló monitorhoz és gépházhoz, amióta az IBM PC 1981-ben megjelent, és átvette az Apple II arculatát. A Mac a Steve által korábban megfogalmazott kenyérpirító koncepciójával a nyolcvanas évek közepén megpróbált kitörni a sablonosságból, de a technológia és az összetevők akkor még nem voltak eléggé fejlettek. Az eredeti gép túl kicsi volt. Időközben az Apple letért az útról, és bár számítógépek sorozatát mutatta be, amikben kijavította az eredeti Mac szembetűnő hiányosságait, de semmiféle újítást nem nyújtott a dizájn terén — szétválasztották gép agyát és a monitort, ezért nehézen volt megkülönböztethető a piac többi szereplőjétől.

Az iMac átvette a Macintosh legjobb ötletét és újrahasznosította az új korszakra — de belül mégis a klasszikus Steve-kéznyomokat viselte. Az iMac-ben nem volt floppy-lemez meghajtó — sokkal nagyobb kapacitású CD-ROM meghajtót tartalmazott, de nem volt mód a fájlok kiírására és hordozására. Steve véleménye szerint az adatátvitel útja az interneten és e-mailen keresztül zajlik — az elfelejtett floppy-lemezek egy korábbi generációhoz tartoztak. Irgalmatlanul kritizálták emiatt, de ez alkalommal ő kerekedett felül. „Nézzék, helyesen kell cselekedni. Nézzük a floppyt: az emberek nem látnak tisztán. Senkinek nem áll szándékában egy négy gigabyte-os meghajtót feltenni egy megabyte-os floppykra. Majd használnak ZIP-meghajtót ha akarnak, az viszont túl drága ahhoz, hogy beépíthető legyen egy fogyasztói számítógépbe. Azon kívül alig használná valaki, tehát miért építenénk egy vagyont minden rendszerbe? A második ok a floppy mellett a szoftverterjesztés, de most már a legtöbb szoftver is CD-ROM-on kerül forgalomba, mert jobb és olcsóbb.”

Ugyanaz a Steve volt, aki azt gondolta, jobban tudja, mint a piaci guruk — azonban ez alkalommal valóban ő tudta jobban. 110 százalékig igaza volt. A floppy meghajtó korszerűtlen és szükségtelen volt, és az iMac nélküle került a piacra. Évekkel korábban a Mac-csapat marketingmenedzsere úgy írta le a piackutatásukat, hogy „Steve belenéz a tükörbe minden reggel és megkérdezi magától, mit akar.” Ugyanez volt még mindig a helyzet, de most nem csak Steve tett így — arra kérte a maradék csapatot az Apple-nél, hogy ők is nézzenek tükörbe, és hallgassanak magukra.

Az iMac csak egy eleme volt a gyors termékáramlásnak, ami megkezdődött az újonnan megerősödött vállalat részéről. Néhány havonta frissítések jelentek meg az operációs rendszerhez is. Majd jött az iBook, egy iMac-inspirálta hordozható számítógép. Mikor bemutatták, volt benne egy AirPort nevű szolgáltatás — egy vezeték nélküli hálózati opció, ami megszabadítja az iBook-ot a vezetékektől a házban vagy az irodában. Nem forradalmi, de egy evolúciós lépés, ami számos vásárló figyelmét felkeltette. Az Apple nagy hírverést csapott miatta, annak ellenére, hogy Dell, Compaq, és más vállalatok is kínáltak ilyesmit.

Picivel több, mint egy év alatt az Apple több mint kétmillió iMac-et adott el, és a lendület folytatódott. Ez jövedelmező negyedévek sorát indította el.

Volt néhány sikertelen kezdeményezés is. 1998-ban Steve elhatározta, hogy megvásárolja a Palm Pilot-termékvonalat a 3Com-tól, ily módon felkínálhatott egy kézi számítógépet anélkül, hogy várnia kellene a kifejlesztésére. Amikor a Palm vezetője, Donna Dubinski kilépett a cégből egy új vállalat létrehozásának reményeivel, Steve figyelme erre az új cégre, a Handspring-re irányult. Egyik üzlet sem teljesedett be. Az egyik igazgató a tárgyalást Steve-vel „élete legrosszabb élményének” nevezte, és Dubinski, aki Jobs-nak dolgozott a korai Mac-es napokban, így fogadkozott: „Soha többé.”

Mikor egy riporter az új, izgalmas, internetnek nevezett technológiáról kérdezte Steve-et, válasza visszatükrözte a családapát, amivé vált, és a figyelmességet, amit új beosztása megkívánt: „A dicsőség nem pusztán egy vállalat elindítása és tőzsdére vitele lehet. Ez olyasmi, mint mikor szülővé válik az ember. Habár a születés élménye

önmagában csoda, együtt élni a gyerekekkel és segíteni neki a növekedésben — ez az igazi jutalom. A probléma az internet kezdeti örületével nem az, hogy túl sok ember indít vállalkozásokat, hanem az, hogy túl sok ember akad meg vele. Ez némiképp érthető, mert sok kétségbeeséssel és gyötrődéssel teli pillanat van, mikor ki kell rúgni valakit, újrakezdeni dolgokat és nehéz helyzetekkel kell foglalkozni. Ez az, amikor rájövünk, kik vagyunk és mik az értékeink.”

Steve elég sok olyan embert látott, akik „mesésen meggazdagodtak” az indulásból, de ezzel „kiszorították magukat az egyik legkielégítőbb élményből”, és sohasem fedezték fel a saját értékeiket, vagy hogy „miként őrizték meg távlatilag újdonsült vagyonukat.”

Ez volt Steve Jobs elmékedése a paragonon töltött éveiről, az önként vállalt száműzetéséről, aminek az előidézője gyerekes gögje és büszkesége volt. A John Sculley által felajánlott tökéletes munkát — az Apple belső kutatás-fejlesztés laboratóriumának irányítását — sértett hiúsággal utasította vissza. Csak később, magányában visszavonulva ébredt rá, miről is mondott le. Még az istenek is megkapják a büntetésüket. De néha sikerül újra hazatérni.

Ha egy középszerű ügyvezetőnek sikerül a cégét egy új termék piacára bevezetni, az bámulatos teljesítménynek számít. Steve Jobs számára ez rutinfeladattá vált. Most azon volt, hogy újra megtegye és a gyakorlatban is felrázza Amerika — és a világ — legláthatóbb, leglobbanékonyabb iparágát; nemcsak hogy felrázza, de megmentse az iparág dinoszauruszát a kihalás fenyegetettségétől.

Mikor Steve beállt az Apple-höz, mint ideiglenes ügyvezető, a termékalettán ott volt a Newton, a világ első praktikus PDA-ja. Bár megelőzte a korát, végül eladható terméké fejlődött, szinte egyenesbe jött és roppant ígéretes jövő elé nézett. A kézírás-felismerő képessége bár elsőre esetleges és megbízhatatlan volt, meglepően pontosra tökéletesedett, ami évekig nem hasonlított bármely más termékhez. Gaston Bastien, a belga származású mérnök, egyben a Newton vezetésének alelnöke igen büszke volt. John Sculley kipenderítette a Newton-csoportot, és különálló, külső

üzletként építette fel. Steve először vissza akarta vásárolni az Apple-nek, majd meggondolta magát és bezárta. Számára a Newton kétségkívül egy nagy hibával bírt: nem ő alkotta. Ami rosszabb, hogy John Sculley gyermeke volt. Steve-nek minden oka megvolt, hogy eltörölje.

Ugyanígy volt a 20th Anniversary Macintosh-nak nevezett számítógéppel is. Gil Amelio felfedezett egy kis fejlesztési tervet, eldugva a K+F sötét sarkába, és beleszerelmesedett. Ma a koncepció ismerősen hangozhat: a számítógép egy lapos kijelzőbe volt beépítve egyetlen gépházban. Ez egy Steve Jobs által 2004-ben bemutatott leírás. Szintén ez a leírása a számítógépprogramnak, amit a hardvermérnökök egy kis csoportja álmodott valósággá az 1990-es évek közepén. Bár súlyos pénzekbe került, Gil úgy látta, mint egy jópofa, haladó megjelenésű gépet, amit a számítógépnek ellenálló ügyvezetők örömmel láttak volna az asztalukon. 1997-ben mutatták be, a Jobs visszatérte utáni méyszárlás másik áldozata volt.

Az örök ellentmondás, Steve a felnőtté válás rendezettebb és átgondoltabb jeleit mutatta, ugyanakkor az ilyenfajta események tanúbizonyságot tettek arról, hogy a régi Steve még mindig nagyon elevenen él benne. Habár Billy, a kölyök könnyedségével „lőtte ki” az életképes termékeket, felismerte egy szédítő újdonság szükségességét ahhoz, hogy felélessze az Apple-t és az új digitális csúcscokat. A Macintosh-termékvonal csinosítgató frissítései implementálták a technológiai újdonságokat, és persze az internetet. De ez nem volt elég. Ezenkívül valami más, valami nagyobb után kutatott, valami után, ami a „következő újdonság” heves ígéretével kecsegtetett. A cél, mint mondta a „felélesztés” volt, és olyan optimizmussal fogalmazott, ami nem feltétlen volt indokolt ez idő tájt, azonban sikerült előrelátónak is lennie: „Ha lehetőségek adódnak, látjuk majd őket.”

Végül a zene világán akadt meg a szeme. Miért a zene, amikor a piac minden szereplője arra törekszik, hogy a legjobb és legújabb PDA-t készítse el? A 2001-ben Brent Schlender-nek, a Fortune magazin riporterének adott interjújában Steve elmagyarázta: „El sem tudja képzelni, mennyi ember gondolja, hogy megőrültünk, mert nem Palm-ot készítünk [egy hordozható PDA]. Nem fogok hazudni, rengeteget gondolkodtunk rajta. De aztán elkezdtem

kérdezgetni magamtól, valóban olyan hasznosak? Hány ember jelenik meg vele egy adott találkozón? Akár itt nálunk, akár a Disney-nél vagy a Pixar-nál egy időben nagyon népszerű volt, és az emberek legalább fele magával hordta. Mostanra ez az arány alig tíz százalék.

Egyáltalán nem akarok tiszteletlen lenni a Palm-os srácokkal. Csak arra célzok, hogy a korai társadalmak jól megvoltak zsebszámítógép nélkül, viszont zenéjük nekik is volt. Ez a DNS-ünkben van. Mindenki szereti. Ez nem egy többesélyes piac.” Steve hangneme miatt a PR szakemberei nyilván a hajukat tépték, de egy üzletember számára az ötlet többet nyom a latban az elegáns nyelvezetnél, és ebben az esetben az ötlet volt a középpontban.

Megannyi leállított fejlesztéssel a háta mögött Steve elszántan kutatott valami forradalmi dolog után. Ipari felderítői felhajtottak egy zenei szoftverterméket, a SoundJam MP-t, amit az Apple családhoz tartozó kis cég, a Casady and Greene (C&G) hozott forgalomba.

Egy napon 1992-ben egy Jeff Robbin nevű fiatal programozó bukkant fel a C&G-nél abban a reményben, hogy elad a cégnek egy szoftvert, amelyet ő írt. Találkozott a cég vezetőjével, Terry Kunysz-szal, aki nem látta önmagában életképesnek a terméket, de a programozóban lehetőségeket vélt felfedezni. Esélyt adott Jeff számára, hogy a C&G egy szoftverén dolgozzon. Jeff átgondolta az ajánlatot, és érdeklődését fejezte ki a munka iránt. Az eredmény egy ConflictCatcher nevű alkalmazás lett, ami az inkompatibilitások megoldására volt hívatott. A termék nagyon hamar a Mac-felhasználók kedvence lett, és három éven át elnyerte a legjobb kiegészítőnek járó díjakat.

A C&G emellett több Mac-alapú játékot is fejlesztett, beleértve a legelső színes kijelzős modellekre szánt játékot, a Crystal Questet. (A nyári időszakokban a cég 30-40 nyolcadik osztályos tanulóval teszteli a játékait, és iskolás körökben nagyon menő dolognak számít játéktesztelésből megélni.)

Jeff aztán az Apple-nél is dolgozott, de otthagyta a céget, mert volt egy szoftverötlete, amit szeretett volna megvalósítani. Aztán ismét a C&G-nél tűnt fel azzal a céllal, hogy egy jobb szoftvert fejlesszen az MP3 lejátszók kiszolgálására. Ez a szoftver képes volt digitális zenefájlokat lejátszani számítógépeken már azelőtt, hogy

bárki hordozható digitális zenelejátszókat gyártott volna. Ennek a törekvésnek a végeredménye lett a C&G odafigyelésével és kritériumaival megalkotott SoundJam MP nevű program. Az Apple fejlesztői beszálltak, hogy segítsenek a program arculatának és funkcióinak a kialakításában. — „Imádták, amit csináltunk, mert a program épített a Mac matematikai segédprocesszorára” — mondta Terry. A SoundJam a legnépszerűbb MP3 lejátszó szoftver lett a piacon, a Mac-felhasználók körében 90%-os piaci részesedésre tett szert, és igen hamar elkezdett jelentős bevételt termelni a cégnek. Adam Engst újságíró úgy áradozott a SoundJam-ról, mint „egylépéses megoldásról”, amely „vonzó alternatívát kínál a kódoló, másoló és lejátszó programok kavalkádjával szemben.”

A háromfős cég rövid idő alatt negyvenfős alkalmazotti létszámúra bővült, és évi 5,5 millió dollár bevételt termelt, amelynek orozlánrésze a SoundJam-ből származott. A helyzet rózsás volt a C&G számára, és a cég bölcsen visszaforgatta a bevételeit újabb termékek fejlesztésébe. Jeff érintett maradt a munkában, és pár havonta értékes frissítéseket adott ki a SoundJam mellé, miközben a ConflictCatcher-t is finomította.

Aztán egy nap „az Apple megjelent nálunk, mint egy négyszáz kilós gorilla.” A cég meg akarta vásárolni a SoundJam jogait, és az ajánlat nem volt kimondottan kegyes. Az alapüzenet Terry elmondása szerint az volt, hogy „eladjuk nekik a jogokat, vagy kiadnak egy hasonló szoftvert, és kiütnek minket a versenyből.” Az igazság az volt, hogy az Apple addig elért fejlesztései nyomán nem lett volna elég idő egy versenyképes termék kiadásához, pláne olyan szigorúan titoktartó módon, ahogyan azt Steve megköveteli az embereitől: hogy a termék a karácsonyi szezonra készen álljon. A C&G persze nem tudhatta mindezt.

A jó hír az volt, hogy az Apple számára nem lett volna gond, hogy a C&G továbbra is értékesíti a SoundJam-et, vagyis amellet, hogy az Apple elkezd fizetni a termék licencdíját a cégnek, a C&G továbbra is egészséges mennyiségű eladást lett volna képes produkálni. Aztán a kártyák keveredéséből kiderült, hogy az Apple nemcsak a szoftvert szeretné, hanem a cég más finomabb falatjait is. Azt akarták, hogy Jeff Robbin csatlakozzon a céghez fejlesztőként, és módosítsa úgy a SoundJam-et, hogy az egy Apple márkajelzésű

zeneszoftverré válják. Jeff Terry szerint nem szerette az Apple légkörét a korábbi élményei nyomán, de a cég olyan ajánlatot tett neki, amit nem utasíthatott vissza. (Vélhetőleg Jeff azóta jobban megkedvelte a légkört, mert azóta folyamatosan az Apple-nél dolgozik.)

Jeff nem csak az egyik váratlan áldozata volt az Apple személyi rajtaütésének. A C&G ismert volt a minőségi termékeiről, amelynek babérjait általában a kis minőség-ellenőrző csapat aratta le. Az Apple elcsente a két fő minőségellenőrt, és szerződtette a C&G fejlesztési vezetőjét is. Terry számára ez utóbbi kissé rossz érzést váltott ki: a fejlesztési vezető egyike volt annak a két embernek, aki részt vett az Apple-lel való szerződéskötés lebonyolításában. Terry úgy tért vissza egy szabadságról, hogy a szerződés már alá volt írva. Az Apple gyakorlatilag fél kézzel lesöpörte az ellenfeleit.

A C&G egy megtizedelt stábbal, fejlesztéssel kapcsolatos szerződési kötıtségek között folytathatta a munkát bizonytalanságban afelől, hogy az Apple meddig hagyja életben a piacon a SoundJam-et.

Mindezek felett a C&G nem is beszélhetett a megállapodásról. Mivel más fontos cégek is elkezdtek tapogatózni a digitális zenei arénában, az Apple el kívánta kerülni az információfoszlányok elhullatásának esélyét, így a szerződésben titoktartási kötelezettségeket is rögzítettek.

Ami elsöre ígéretes szerződésnek tűnt Terry számára, nagyon hamar a C&G haláltusájává változott. Az Apple azt a céget vérezte ki, amely egyébként igen fontos volt a platform sikerességét tekintve. Terry színesen úgy fogalmazott, hogy „az Apple megette a saját gyermekeit.”

Egy nap az Apple azt mondta: „Hatvan napon belül abba kell hagyniuk a SoundJam értékesítését.” Két év múlva a C&G bezárt.

Kaliforniától messze egy másfajta bonyolult mese született egy főiskolai hallgatóról, akit nagyon untatott az első évfolyam, és elege lett abból, hogy a szobatársa folyton arról panaszkodik, mennyire nehéz az internetről zenét letölteni, mert mindig megszüntetik a letöltési linkeket. Ez a diák tett valamit a dolog ügyében.

Shawn Fanning imádja a zenét. Ez a szerelem az 1999-ben éppen 18 éves Northeastern University gólyát nem sok idő múltán a Szenátus Igazságügyi Bizottsága elé citálta, mivel a fejlesztése amolyan állami ügyé nőtt, és pánikba hozta az egész zeneipart.

Shawn életébe későn érkezett el a számítógép. A középiskolában tipikus atlétatípus volt, akit a baseball, a tenisz és a kosárlabda mindennél jobban érdekelt, de aztán a számítógépek rabjává vált, és az internetkorszak elindulásakor abbahagyta a sportkarrierjét, és szinte az összes idejét programozási ismeretek megszerzésével töltötte. A szobatársa terhessé váló siránkozása arról, hogy milyen nehéz az interneten zenére lelni az agyára ment, és Shawn hetekig azon törte a fejét, hogy miként tudna megoldást találni.

Nem tartott sok ideig, amíg a zenerajongók felismerték, hogy az internet remek segédletet kínál ahhoz, hogy vagyonuk feláldozása nélkül nagyszerű zenék százaihoz juthassanak hozzá. Csak le kell másolni a zenét egy CD-ről digitális fájl formátumba — ezt nevezi a szakzsargon angolul „ripping”-nek, amely világszerte elterjedt a nyelvben és máris el lehet küldeni barátoknak, zenerajongó ismerősöknek. A dolog igen gyorsan elterjedt, és mindenki remek lehetőségnek fogta fel: az ember rendelkezésre bocsátja a saját zenéit, és máris ezernyi melódiához férhet hozzá könnyedén, amit mások tesznek elérhetővé. Eleinte a dolog agyrémnek tűnt, mert rengeteg weblapon indult meg csereberélés, és minden lap a saját szoftverét akarta letölteni a felhasználókkal, és mindig újabb és újabb szoftvereket kellett letölteni, amikor az ember zenét akart hallgatni.

Idővel kialakult, hogy az MP3 nevű fájlformátum lett a szabványa az internetes zenecserélésnek. Az MP3 a Motion Picture Experts Group (MPEG) nevű szakértő fejlesztők terméke, amely tömörülés azért jött létre, hogy digitális médiaszabványokat fogadjon el a videó és hang kódolására. A céljuk az volt, hogy egy teljes film ráférjen egy CD-re. Egy német intézet kifejlesztett háromféle hangtömörítő eljárást, amelyek közül a harmadik lett a legsikeresebb. Ezért hát az MP3 megjelölés. Bár a társulás sosem volt képes arra, hogy jó minőségben CD-méretűre tömörítsen egy 90 vagy 120

perces filmet, a DVD-technológia megjelenése kapóra jött, mivel az is MPEG-szabványon alapszik.

Az MP3 ugyan nem volt alkalmas arra, hogy egy teljes film elférjen egy CD-n, a hangsávon végzett tömörítése belépőkártyát jelentett az internetes zenetovábbítás világába, hiszen a digitális számokat nagyjából egytizedükre kicsinyítette minimális minőségveszteséggel. Akkoriban, amikor az emberek többsége még telefonmodemen keresztül kapcsolódott a világhálóra, az MP3-tömörítés volt az egyetlen elfogadható módja a zenék letöltésének.

Amikor egy San Diego Egyetemen végzett friss diplomás elindított egy MP3.com nevű oldalt, amely egy jól szervezett szolgáltatás volt a digitális zenefájlok tárolására és csereberelésére, több mint tízezer felhasználó regisztrált már az első három napon. Nem sokkal később már több millió zeneszám volt elérhető. Az internetes vállalkozások túlbujánzásának idején a cég mindössze 16 hónappal később a tőzsdére került 1999-ben. A részvény 28 dolláron nyitott, és a nap folyamán a 105 dolláros magasságot is elérte, majd a nap végére 63 dolláron állt meg. Az alapítók 1,4 millió dollárral lettek gazdagabbak, és a befektetők összesen 340 millió dollárt forgattak meg a cégben egyetlen nap alatt.

A különböző műfajok rajongóinak lelkesedése ellenére a my.mp3.com oldal igencsak instabil és megbízhatatlan volt, többek között ezért volt nagyon aggodalmas Shawn Fanning szobatársa is. Fanning egy valós idejű rendszer forráskódját kezdte el írni, amelynek lényege, hogy a központi számítógép más felhasználók merevlemezén aktuálisan elérhető fájlokat talál meg, és összeköttetést biztosít a letöltések idejére. Hamar felismerte, hogy nem rendelkezik elég szakértelemmel egy ilyen komoly munkához. Vásárolt egy programozási könyvet az Amazon.com-on, és rohamléptekkel tanult. Lefoglalta a munka, és úgy dolgozott, mint a szakmában általánosan: napi 16 órát. A nagybátyja, John, aki mentora és támogatója volt, így emlékszik: „Annál boldogabb nem is lehettem volna. Végre kidolgozta az internetes siker munkaeitikáját”

Két segítőjével Fanning 1999 júniusára fejezte be a szoftverének használható félkész változatát, amelyet harminc tesztelőnek küldött szét, többnyire fiatal srácoknak csevegő

szobákból. A kérése egyértelmű volt: „Próbáljátok ki és számoljatok be a problémákról vagy javaslatokról, és kérlek ne adjátok tovább, mert nem akarom, hogy mások is tudjanak róla.”

Néhány nappal később a szoftvert 10-15 000 ember töltötte le. A nagybácsi, John azt mondta: „A kezdetektől fogva tudtuk, hogy óriási dobás lesz.”

Mire az első hó leesett Bostonban, Shawn Fanning kilépett a főiskoláról, hogy az összes idejét annak a programnak a készítésére szentelje, amely csak mellékvágányként kapcsolódott be az életébe. John anyagi befektetők pénzét halmozta fel. Amikor eljött az idő, hogy részvénytársasággá alakuljanak, Shawn a csevegőszobákban használt e-mail címét kölcsönözte a cégnek, amely így Napster lett.

1999 szeptemberében Shawn otthagyta a szeles Bostont, és a napfényes Kaliforniában nyitott irodát. A barátok zenemegosztással kapcsolatos szkepticizmusa ellenére a Napster egy év alatt harminckétmillió felhasználót tudhatott magáénak, és heti egymillióval gyarapodott. Shawn szoftvere egyszerűen jobb volt, mint azok a lehetőségek, amiket a felhasználók az MP3.com-on vagy más lapokon találtak.

Persze minden ilyen szolgáltatás komoly problémával nézett szembe; azáltal, hogy lehetővé tették az embereknek a zene ingyenes letöltését, amit egyébként meg kellett volna vásárolniuk, a szolgáltatásuk bevételeket vont el a kiadóktól, és jogdíjakat a zenészekről. Egyszerűbben megfogalmazva, a Napster és az MP3.com törvénysértő volt. A zeneipar a létért folyó harcként fogta fel a szolgáltatásokkal szembeni fellépést, és ennek megfelelően intézkedett.

A Macintosh-hívők és Steve Jobs barátai hosszú sorokban állnak, amikor Steve beszédet mond. 2001. január 9-én több mint ötezer ember gyűlt össze a San Franciscó-i Moscone Központ előadótermében, hogy elsőként értesüljenek a MacWorld Expo újdonságairól. További harmincötezer ember követte az interneten az eseményeket webes élő közvetítés formájában.

Egy Steve Jobs-beszéd olyasmi, amit érdemes végighallgatni. A szenátusban talán egy obstrukciós beszéd kezdetének vélnék,

hiszen Steve az ilyen eseményeken legalább másfél órát szokott beszélni. Ezen a bizonyos kedden több mint két órát töltött a színpadon. Egy profi előadót kivéve, szinte mindenki halálra untatta volna ennyi idő alatt a közönséget. Steve Jobs nem. Ő egy megragadó előadó, aki annyit ad át az óriásközönségnek személyes vonzerejéből, amit egy párbeszédben átadna a partnerének.

Az előadás akkor igazán lélegzetelállító, amikor a néző tudja, hogy mi történik a háttérben. A stábja szervez próbákat, amiken Steve sosem jelenik meg. Írhatnának beszédet is a számára, de vélhetőleg bele sem nézne. Ugyanakkor szorosán együttműködik a technikai csapattal, hogy elmondja, hogyan szeretne egy-egy terméket megjelentetni, és milyen funkciókat akar demonstrálni. Ez egyike azon területeknek, amelyekre igen gondosan odafigyel. Nevezhető felszínes tényezőnek, de Steve számára ez olyan fontos dolog, mint a legújabb Apple gép formaterve vagy éppen egy óriásplakát megjelenése. Steve rábízta magát a műsor producereire és technikai csapatára, akik gondoskodnak a tökéletes időzítésekről, a világosítás megfelelő megvalósításáról, és arról, hogy az összhatás a legjobb benyomást keltse. Bárhonnán is származik a tehetsége, Steve Jobs olyan hatást képes elérni egy-egy megszólalásával, mint a legnagyobb hollywoodi mogulok a kezdetekkor.

A technikai csapattal való együttműködésben általában kimerül az előzetes felkészülés Steve részéről. Ismeri a terméket, ismeri a részleteket, és tudja, hogy melyik funkcióktól nyílik majd nagyra a Mac-hívők szeme. Míg a PR szakemberei a színpad előtt ülnek és nem tudják, mire számítsanak a főnököktől, addig Steve olyan produkciót mutat be, mint Mick Jagger. Szenzációs előadó, megkapó, megragadó. Mindazok tükrében, hogy ezt feljegyzések, sugógép és előzetes próba nélkül viszi véghez, nyugodtan állítható, hogy varázslatos a fellépése. Steve Jobs, a rendkívüli varázsló minden alkalommal kihúzza a nyulat a kalapjából.

Egy alkalommal, amikor a nagy sikert aratott LaserWriter nyomtatót prezentálta, Steve eljutott egy izzasztó pillanatba: kiküldte a nyomtatási parancsot, és semmi sem történt. Technikai hiba. A LaserWriter ott ült a színpadon, mintha csak egy darab fa lenne, élettelenül. Steve még szünetet sem tartott. Miközben tovább folytatta a szövegét, a háttérben néhány fehér ruhás technikus jelent meg,

ellenőrizték a kábeleket, szoftvereket, tápellátást, és néhány pillanat alatt megoldották a hibát, majd eltűntek. Steve finoman visszakanyarodott a bemutatóra, mintha az egész művelet a terv része lett volna. Hihetetlen fellépés volt, olyasmi, amit nem felejt el a néző.

A 2001-es MacWorld fordulópont volt az Apple számára, mert új üzleti stratégiát jelentettek be, amit Steve Digitális Középpontnak (Digital Hub) nevezett el, és amelynek lényege, hogy a számítógép mindenféle digitális médiaformátum központja, legyen szó zenéről, filmekről vagy fényképekről. Az új termék, amit Steve durva harcok árán megszerzett a cégének és amely révén beléptek a zene világába, az iTunes lett. Nem volt első a piacon, és többnyire olyan funkciókat kínált, mint a SoundJam MP, amire alapult. Igazából azért, hogy az Apple időre be tudja fejezni az alkalmazást, azt is jelentette, hogy több okos funkciót kénytelenek voltak kihagyni, ami a SoundJam MP-ben adott volt, így kezdetben a C&G programja többet tudott, mint az iTunes.

A különbség kézzelfogható volt. Minden olyan termék, amelynek megvalósításában Steve részt vesz, magán viseli az eleganciát, az egyszerű használhatóságot és a művészi design. Az iTunes sem volt kivétel. Ahogy Steve világossá tette a MacWorld-ös demonstráció során, az iTunes a kategóriája legjobban megalkotott terméke lett.

Segítségével a Macintosh alkalmassá vált a CD-k egyszerű lemásolására a számítógépre, ahonnan tetszőlegesen lejátszhatók voltak a dalok. Emellett az internetről letöltött MP3 fájlokat is meg lehetett hallgatni. (Eleinte csak Mac-felhasználóknak készült el, a Windows-változat a következő évek termése lett.) Mi több, az olyan hordozható lejátszók, mint a Rio terméke, kezelhetők voltak az iTunes segítségével, azaz dalokat lehetett áttölteni rájuk. Egy ausztrál újságíró, aki helyi idő szerint hajnali három órakor nézte az internetes élő közvetítést, kiemelte a számára legvonzóbb tulajdonságot: „Mind közül az a legjobb, hogy az iTunes egy ingyenesen letölthető program.”

Steve ezt mondta a lelkes közönségnek: „Az Apple azt tette, amihez a legjobban ért: egy összetett programot eléggé egyszerűen

használhatóvá alkotott, hogy végeredményként még hatékonyabb legyen. Az iTunes fényévekre van a többi zenedoboz-programtól, és reméljük, hogy az egyszerű felülete még több embert von majd be a digitális zenei forradalomba.”

Az iTunes segítségével az Apple csatlakozott a forradalomhoz. Egy újabb lépés volt Steve részéről abba az irányba, hogy a termékekhez internetes szolgáltatások kapcsolódjanak, amely legújabb eltökélt víziójává vált. De a világ hamarosan megtudhatta, hogy Steve nemcsak csatlakozott a forradalomhoz, hanem újraformálta azt.

11. iPod, iTunes — tehát vagyok

Végre valaki rendesen megcsinálta!

Dr. Dre, rap-zenész

Miután az Apple az iTunes-programmal megjelent a digitális zenefájlok világában, Steve és csapata közelebbről kezdték vizsgálni a területet. Miközben néhányan a számítógépen való hallgatás céljából töltötték le a zenéket, mások a Rio lejátszóikra tették azokat, és vezetés, séta, vásárlás és kocogás közben is zenét hallgattak. A hordozható lejátszók egy zseb méretűre zsugorodott walkmant kínáltak. A felhasználók több zenét tudtak hallgatni, mint amennyi egy CD-re ráfér, és sokkal élvezetesebben, mintha rádiót hallgatnának, ahol reklámokat és a műsorvezetők szövegét is végig kell hallgatni.

A piac úgy nézett ki, mint egy kész játéktér, de a vásárlók még nem fedezték fel, mivel nem volt megjelölve az út. Steve emberei számokat gyűjtöttek: a lejátszóeladások erőtlenek voltak. Miért ne adjunk el többet jobb termékekből? Az Apple alelnöke, Greg Joswiak leegyszerűsítette a képet: „A termékek mindegyike gagyi.” Steve azt mondta: „Megannyi nyoma van annak, hogy az MP3 lejátszók már a piacon vannak, de a gyártók képtelenek rendes szoftvert csinálni hozzájuk.”

Steve leállított pár fejlesztést az Apple-nél, mert azok a törekvések nem voltak összhangban a cég fókuszában lévő termékekkel. Ahogyan az MP3 lejátszók sem. Most úgy tűnt, ez a magyarázat többé nem állja meg a helyét. Steve új kezdetet látott, felismerte a piaci potenciált, és hatalmába kerítette. Nem is arról volt szó, hogy fel kell jönni a piacon és komoly versenyt kell folytatni. Steve úgy látta, hogy a piacon lévő többi cég képtelen a versenyre a termékeik silánysága miatt. Az egész terület könnyedén elfoglalható volt.

Az Apple már kiadta az iTunes-t, egy remek példáját a fantasztikus ipari tervezésnek, és a Steve Wozniak-féle miniatürizálás örökségének. A kártyák egyértelműen a zenelejátszónak kedveztek egy PDA-val szemben.

Mint később kiderült, ez briliáns döntés lett.

Steve saját magának tulajdonítja a lehetőségek felfedezésének érdemét egy hirtelen inspiráció villámcsapásából: „Nem lenne nagyszerű, ha az emberek jó minőségű zenét tudnának vásárolni az interneten, és letöltenék őket az iTunes-ba ahelyett, hogy CD-ket vesznek a boltban és azokat másolják le?”

Az Apple már rendelkezett egy elektronikus bevásárlókocsival, az Apple Store-ral, amely évi egymilliárd dollár értékben ad el számítógépeket és szoftvereket. Miért ne adnának el zenét is? Ha betörnének a zene piacára, Steve egy olyan üzletágba teheti be a lábát, amit régóta nagy tisztelettel csodál, még ha többnyire távolról is. Persze felhívhatná Bono-t a U2-ból, és lelkes gondolatokat csikarhatna ki a Macintosh-ról olyan rock szupersztárok szájából, mint Mick Jagger. Eddig csak amolyan látogatója volt az Oscar-átadások parádéjának, aki csak figyelte a csillogó parádét.

Hogyan indulna el az Apple? Nos, egy zenelejátszó létrehozásának lehetősége tálcán kínálkozott fel az Apple számára.

Még maga Steve sem tudja mindig, hogy a következő nagy dolog honnan érkezik. Egy nap egy fiatal kóbor tanácsadó telepedett meg az Apple-nél, akinek a fejében egy kisméretű zenelejátszó tervei kezdtek összeállni. Házasság született a csúcstechnológia mennyországában. De ez a dolog csak az új Steve-vel működhetett — a régi nem fogadta volna el a tényt, hogy az ötlet eredetileg nem az ő fejéből pattant ki.

A hardverötlet tulajdonosa, Tony Fadell több eszköz kifejlesztésén dolgozott a General Magic nevű cégnél, amelyet mellesleg a Macintosh-csapat korábbi tagjai indítottak. Később a Philips-nél vállalt munkát. Ezt követően a saját lábára állt, és elhatározta, hogy eladja az ötletét: egy hardverelem (MP3 lejátszó) kombinálva egy eladási elemmel, ami olyasmi, mint a Napster zeneletöltő, csak legális. (A Napster a kezdeti időkben illegális

letöltési forrás volt, később internetes zeneáruházzá vált.) Több cégnél próbálkozott, de sikertelen volt. Aztán a sors úgy hozta, hogy az Apple éppen egy ilyen megoldást keres.

Steve a projektmenedzselését a fő hardveres vezetőre, Jon Rubinstein-re bízta, akit csak „Ruby”-nak becéznek. Ruby egy okos, határozott fellépésű üzletember, akit Steve a NeXT-től importált az Apple-be.

Nem olyan munka volt ez, amit Ruby elronthatott. Ugyanakkor nem is volt nehéz Tony-val együtt dolgozni, aki megannyi fejlesztési előkészületet végzett, és a korábbi munkái nyomán a projekt ugrórajtot vehetett. Ám amikor Ruby találkozni akart vele, az Apple-ösöknek nem volt egyszerű dolga lenyomozni őt, mivel Tony folyamatosan úton volt.

A kapcsolat létrejött, Ruby munkát ajánlott neki egy harmincfős csapatban. De a munka nem ígérkezett túl egyszerűnek, hiszen olyan egyedi és különlegesen intuitív terméket kellett tervezni, ami megfelel Steve Jobs precíz elvárásainak. Steve szoros határidőt szabott a tervnek, csakúgy, mint korábban annak, hogy a SoundJam-ból iTunes-t faragjanak: a karácsonyi szezonra készen kellett állnia a terméknek, ami kevesebb, mint 12 hónap múlva volt esedékes.

Tény, Steve Jobs mellett nem könnyű élni és alkotni, és a változó elvárásai nem egy erős embert törtek már meg, de Tony elfogadta Ruby ajánlatát. Számára ez egy álom állás volt, amit hónapok óta keresett, és most végre volt egy cég, ahol megvalósíthatja az álmát.

Fadell úgy határozott, hogy az új terméket egy meglévő eszközre építi, a PortalPlayer nevű lejátszóra, egy Santa Clara-i cég gyártmányára. Ezt többen „egyedi és kockázatos” döntésnek tekintették, részben azért, mert a PortalPlayer már több mint két éve a piacon volt. A cég vezetőségének tagja volt az a Gordon Campbell is, akit kicsit korábban Steve kellemetlen helyzetbe hozott a VLSI-rendelések lemondásával... A kockázati tőkebefektető Campbell sok helyen feltűnt a Völgyben, és jól választotta meg a nyerő csapatokat.

Tony megcsinálta a házi feladatát, és tudta, hogy a PortalPlayer legalább két létező MP3 lejátszó tervein alapul, és nem

nagyobb, mint egy doboz cigaretta. A cég egyik vezetője azt nyilatkozta a wired.com riporterének, Leander Kahney-nek, hogy az Apple elvetette a lelkesedés csírát a PortalPlayer alkalmazottai között, amikor azt mondta, hogy „ez a termék meg fogja változtatni az Apple arcát. Tíz év múlva zenecég leszünk, nem pedig számítógépcég.”

A tervezés legnagyobb kihívása az volt, hogy hogyan ériék el a legjobb teljesítményt a lehető legkisebb méretben, és olyan fogyasztás mellett, ami nem meríti le túl gyorsan az akkumulátort. Kicsit olyan mutatványnak tűnt a dolog, mint a Niagara-vízesés fölött átkerékpározni egy drótkötélen, és közben akrobatamutatványokat prezentálni. Az akadályok ellenére Tony úgy látta, hogy a PortalPlayer elektronikus tervei eléggé jól fejlettek, noha távol állnak a készterméktől. A prototípusok „kimondottan csúnyák” voltak a cég menedzsere, Ben Knauss szerint. Olyasmi kinézete volt, amin látszott, hogy „tipikusan hardvermérnökök által tervezett darab. Olyan volt, mint egy zsebrádió sok-sok gombbal.”

Knauss felismerte, hogy a cég terméke „vonzó az Apple számára, mert volt egy operációs rendszerünk. Nemcsak a hardvert, hanem a szoftvert is elkészítettük, és ez meggyőző érvnek bizonyult.” Ez azért volt különösen fontos, mert Steve Jobs és Jon Rubinstein nagy sietségben voltak a szoros határidő miatt.

Mire az Apple megjelent a piacon, a PortalPlayer már egy ismert szereplője volt az MP3 lejátszók piacának. Az IBM is tőle vásárolt, sok más ázsiai céggel együtt. Az IBM koncepciója egy ragyogó fekete zseblejátszóról szólt, amely Bluetooth fülhallgatókkal használható — egy olyan funkció ez, amelyet az iPodok éveken keresztül sosem nyújtottak. De Steve Jobs szokatlan módon közelítette meg a szabadalmi és intellektuális vagyonra vonatkozó kéréseket. Ha ő a PortalPlayer-től vásárol, akkor senki más ne vásárolhasson onnan. Az elvárás egyértelmű volt: a cég tagadja meg a korábbi ügyfeleit. A lépés kívülről nézve nem tűnik egyszerűnek, mindenesetre az év végére — talán Tony Fadell nagy erejű kijelentésének is köszönhetően a cég arculatváltásáról — a PortalPlayer indiai és amerikai dolgozói egyetlen terméken dolgoztak: az Apple MP3 lejátszóján.

Steve Jobs végig figyelemmel kísérte a munkát, a piaci ismeretei és a formatervezői zsenialitása minden eddiginél erősebben határozta meg a tervezői munkát. Csak a legmagasabb minőségi szintet volt hajlandó elfogadni. A wired.com interjúban Ben Knauss kiemeli: „Steve hihetetlenül dühös volt, amikor a terméket kipróbálta, és nem tudott három kattintás alatt a kívánt dalhoz eljutni.” Egy alkalommal azt mondta a csapatnak, hogy „nem szól elég hangosan” a termék, vagy épp „nem elég tiszták a hangok”. „A menü nem jön be elég gyorsan.” Steve minden nap véleményeket alkotott a termék különböző képességeiről, és leszögezte az elvárásait. Knauss elmondása szerint a hangerő már akkor is kimondottan magas volt, amikor Steve annak növelését kérte. Szerinte Steve részbeni nagyot hallása az oka, hogy a termék végül olyan hangerőre képes, amely felülmúl minden lejátszót. Steve persze vehemensen tagadja ezt.

A hihetetlenül rövid határidő miatt nem volt lehetőség arra, hogy minden chipet egyedileg tervezzenek. De mint kiderült, az eredményt ez nem befolyásolta. Talán a zene minősége lehetett volna még jobb, a termék lehetett volna picit könnyebb és vékonyabb, az akkumulátor pedig bírhatta volna tovább is, ha a tervezők az alapoktól kezdik el a tervezést, de mivel létező alkatrészekből kellett dolgozniuk, így azokat fogták munkára.

Steve beérésének újabb példája ez, mert ahelyett, hogy a saját valóságát próbálná ráerőltetni a világra, felismerte és követni tudta a világ valóságát. Ha az Apple korai éveiben ez nem így lett volna, akkor a technikát a cégen belül kellett volna kifejleszteni. Ha a cégen belül nincsen megfelelő alkalmazott, akkor foglalkoztatnak egyet, de elfogadhatatlan más cégre támaszkodni.

Rubinstein és Fadell kezében az Apple tervezési láncolata meglévő alkatrészekre épült, de egy különösen elegáns módon. Még az olyan kritikus elemeket, mint a digitális-analóg átalakítók, is katalógusból választották ki. A merevlemez, amire az eszköz épült, szintén mindenki számára elérhető Toshiba gyártmány volt, noha az Apple lezárta a vásárlási lehetőségeket azzal, hogy megvette az összes terméket. (Ha megnézzük az iPodunk Beállítások menüjének „Jogok” menüpontját, ott találjuk a PortalPlayer névjegyét, és a többi cégét is, akiktől az Apple az alkatrészeket kölcsönözte.)

Steve szenvedélye (vagy mániája?) az emberek többsége előtt láthatatlan belső tervezés iránt olyan erőteljes volt, mint az Apple II idejében. Amikor a termék eljutott a piacokra, a DesignChain magazin egyet szétszedett, és páratlan dicséretben részesítette a szerintük „elegáns” belső megoldást.

Az iPod megjelenése és érzése mögött álló kreatív zseni Jonathan Ive, az Apple ipari tervezési csoportjának alelnöke volt. Az udvarias brit közel egy évtizede érkezett az Apple-höz, miután az elektronikai eszközöktől kezdve a fürdőszoba-berendezésekig, termékek széles körét tervezte meg. Jonathan Ive igen sok elismerést kapott a köreitől és a vásárlóktól is, akik beleszerettek abba az arculatba, amit az első iMac-modellek stílusa képviselt, és felborzolta a kedélyeket azzal a kijelentésével, hogy „a számítógépiparág egy kreatív csődtömeg.”

Jonathan számára az Apple egy mennyei munkahely volt, mert a főnöke osztozott a kiváló design iránti szenvedélyében. Ive szerint Steve „kivételes tervező.”

Amikor Jonathan Ive korábban megtervezte az első elegáns mobil gép, a PowerBook megjelenését, azt mondta: „Az elvárás rendkívül magas — kicsit ijesztően is.” 2001-ben még nagyobb elvárásokkal szembesült — ezúttal viszont nem a vásárlók, hanem Steve Jobs elvárásaival.

„A legelejétől kezdve egy olyan terméket akartunk alkotni, ami természetesen, célorientáltak és egyszerűnek tűnik, amiről nem érezni, hogy tervezve van” — mondja Ive.

„A munka legelejétől kezdve kihajtottam magamat, ahogy a többiek is, nemcsak a kihívás miatt, hanem, mert nagyon vágytam egy ilyen termékre. Csak később, a megvalósulás közelében vált világossá a termék szélesebb jelentősége.”

Hány cég képes arra, hogy egy teljesen új termékcsalád legelső példányával áttörést hozzon úgy, hogy jobb szerkentyűt gyárt, mint bárki más a piacon — mindezt egyetlen év leforgása alatt? Ez csak úgy történhetett meg, hogy Steve Jobs a maga rabszolgahajcsár stílusában ostorral csapkodva vezette erőit napról napra a cél felé. A

különleges, páratlan és megfoghatatlan személyes varázsa rabigába vonta az embereket, akik ennek — és a napi dührohamok veszélyének — hatására alázatosan haladtak előre a munkafolyamatban.

Nagyon sok ember szétszórttá és következtelenné válik, ha a művészetéről kell beszélnie. Steve Jobs számára, akit kirúgtak a főiskoláról, ez bocsánatos hiba lett volna. Ehelyett ő meglepően éleslátású. 1996-ban azt mondta egy interjúban: „A design egy vicces dolog. Néhányan azt gondolják, a design azt jelenti, hogy egy dolog hogy néz ki. De természetesen, ha mélyebben vizsgáljuk, arról szól, hogy a termék hogyan működik. Ahhoz, hogy valami jót tervezzünk, meg kell szabadulni dolgoktól. Le kell csupaszítani a terméket arra a szintre, ami nem több a funkciójánál, és azonosulni kell azzal.”

„Szenvedélyes eltökéltséget igényel egy tárgyat tökéletesen megérteni... A legtöbb ember nem fordít erre időt” — folytatta Steve. Aztán azzal haladt tovább a beszélgetés, hogy betekintést engedett a családi életébe, és abba a döntéshozatali procedúrába, amely több vele dolgozó embernek pokollá tette az életét. Kitért arra a részletre, hogy a design nemcsak „díszes új szerkentyűk” készítésének a lényege, hanem Steve egész családját áthatja a belső és külső tervezés tökéletessége, legyen szó mosógép vagy kenyérpirító vásárlásáról. Nehéz elképzelni a Jobs család vásárlását: a milliárdos családnak nem elég csupán a jó termék. Steve a mosógépek témakörét hozza fel: az európai termékek sokkal jobb munkát végeznek, és kevesebb vizet fogyasztanak, és mivel finomabban bánnak a ruhákkal, azok tovább tartanak. Az amerikai mosógép viszont fele annyi idő alatt végzi el a mosást.

„Eltöltött némi időt a család azzal, hogy kiválassza a legjobb terméket a számunkra. Nagyjából két hétig folyt a döntés, minden este a vacsoraasztalnál” — képzeljük el a beszélgetést a vacsoraasztalnál egy mosógépről két hétig minden este! — „A beszélgetés teljes egészében a design köré épült.” Végül aztán az európai mosógépet választották, amely Steve szerint „túl drága, de csak amiatt, mert senki nem vásárolja ebben az országban.”

Természetesen a beszélgetés nem feltétlenül a mosógépekre lényegült, hanem továbbadta a gyermekeknek és persze Laurene-

nek a design témakörével kapcsolatos igényességet. A döntés több örömet adott Steve-nek, mint amit sokan gondolnának. Úgy nevezte az új mosógépet, mint „olyan termék, amelynek az utóbbi évek megannyi terméke közül igazán örülni tudtunk. A tervezők tényleg átgondolták a folyamatot. Remek munkát végeztek a mosógép megtervezése terén.”

Steve meglepő lelkesedése a történet iránt, jól jellemzi a design fontosságába vetett hitét. „Lelkesebb volt az iránt a mosógép iránt, mint az utóbbi évek több csúcstechnikai terméke iránt.”

Annak ellenére, hogy az iPod-határidővel kapcsolatos elvárás olyan reménytelen vakhitnek tűnt, mint amit annak idején Steve a Macintosh-sal kapcsolatban megfogalmazott, a munka menetrend szerint haladt. Augusztusban több prototípus termék állt készen a célcsoportok számára tesztelésre. A design még mindig többnyire lepel alatt volt, mert Steve mániákusan vigyázott az esetleges információszivárgásokra, így aztán még a prototípusok is vastag, többszörösen lezárt műanyag dobozokban jutottak el a tesztelőkhez, amelyek így jóval nagyobbak tűntek, mint maga a termék — cipősdoboz méretű csomagokat kézbesített az Apple a tesztelőknek. Némelyik termék belső kábelezése a termék burkolatán kívül volt leföldelve és szigetelve. Némelyiken a görgetőtárcsa a termék oldalán volt, így akik kipróbálták a termék hangminőségét és gyorsaságát, nem tudhattak meg semmit arról, hogy majd a készterméken hol lesz a kijelző és a vezérlőgombok. Az Apple ezzel is a versenytársakat igyekezett hátrányban tartani legalább addig, amíg a készterméket hivatalosan be nem mutatják.

Steve számára az iPod lehetőséget adott arra, hogy prominens személyiségekkel találkozhasson a zene világából. Néhányakat annyira elvarázsolt az iPod, hogy önként ajánlkoztak, hogy a klipjeikben együtt szerepeljenek a termékkel annak megjelenését követően. Moby, az elektronikus zenész lelkesen azt mondta: „Van három MP3 lejátszóm, és még egyiknek a használatára sem sikerült pontosan rájönnöm. Az iPodot 45 másodpercig tartottam a kezemben, és tökéletesen használom.” Seal, a brit soul énekes éppen a harmadik albumán dolgozott, amikor kipróbálhatta az iPodot, és azt mondta: „Látni a befektetett gondolatokat, időt és szeretetet,

ami a termékbe került. Egyszerűen csodálatos. Most rögtön akarok egyet!”

A Smash Mouth együttes frontembere, Steve Harwell egy olyan állásfoglalást tett, amely később több iPod vásárló számára alapvetővé vált: „Rögtön kettőt akarok. Egyet nekem, egyet a barátnőmnek, mert az enyémet senkinek nem vagyok hajlandó kölcsön adni!” És egy olyan gondolatot is kifejezett, ami Steve Jobs számára nyilván nagyon élvezetesen hangozhatott: „Ez a termék jól fenébe billenti az összes többi versenytársat a piacon.”

Az Apple alkalmazottai, akik részt vettek az iPod tervezésében, szintén nagyon feltöltődtek a varázslatos hangulatban. A designcsapat vezetője, Jonathan Ive azt mondta: „Mint designcsapat, nem emlékszem arra, hogy valaha mindannyian ennyire vágytunk volna arra a termékre, amin éppen dolgoztunk, mint most az iPodra.”

Nincs olyan termék, ami a születéstől a megjelenésig simán halad. A vége felé, amikor az elektronikus tervek paraméterei elkészültek, a rutintesztelések komoly hibára hívták fel a figyelmet. Az iPod kikapcsolt állapotban is zabálta az akkumulátort. Ha az ember kikapcsolja éjjel, reggelre a termék lemerül. Mi több, mindössze három óra kikapcsolt állapotban elég volt ahhoz, hogy az akku teljesen lemerüljön. Ben Knauss, a PortalPlayer munkatársa azt mondja: „A gyártósorokat már összerakták, amikor kiderült. Feszült pillanata volt a munkának ez. Nyolc héten keresztül abban a tudatban voltunk, hogy a lejátszónk három órát fog bírni.”

Mire a problémát sikerült megoldani, Ben elvesztette a bizalmát. A termék bukásától tartva röviddel annak bemutatása előtt kilépett a csapatból. — „Nyilvánvalóan hiba volt, de az akkori helyzetben ezt tűnt a helyes döntésnek.”

Ahogy a napok teltek a nagyszabású októberi bemutató esemény előtt, a munka több résztvevője jelezte, hogy kiszáll az MP3 lejátszó iparágból. A vezető chipgyártó Intel egy utcányira az Apple-tól Santa Clara-ban bejelentette, hogy megszünteti a közvetlenül a felhasználóknak szánt termékei gyártását, mert dacára a páratlan fejlesztéseinek, a csúcstechnikai iparban nem sikerült megfelelően

megérteni ezt a piacot. Az Intel ezen divíziójának egyik terméke az MP3 lejátszó volt.

Nem sokkal a bejelentés előtt rázta meg a World Trade Center lerombolásának drámája a világot és az amerikai sajtót.

További alaphelyzete volt az Apple bejelentésének a technológiai piac általános visszaesése, a gazdasági recesszió, megannyi per a zenei jogokkal és az azokat letöltésekkel megszegőkkel kapcsolatosan.

Ebben a sötét klímában eljött az idő, hogy az Apple bemutassa az iPodot a világnak.

Steve Jobs-nak a legjobbat sikerült megigéznie. Sőt, még annál is jobbat. Ahogyan bejelentette a Cupertino-ban összegyűlt tömegnek az iPodot, így fogalmazott: „Miért a zene? Nos, mert szeretjük a zenét, és mindig jó olyasmit csinálni, amit szeretünk.”

A cég valaha lyukacsos szitán próbálta kiszűrni az információfoszlányokat arról, hogy épp milyen vezetőt rúgnak ki, vagy miféle új termékkel készülnek. Steve újbóli hatalomátvétele a cégnél megváltoztatta ezt a fajta magatartást. Bárki, aki egy újságíró barátjának információkat suttogott egy leendő új termékről, hamar fegyveres biztonságiak által lett kitessékelve a cégtől, ahová soha többé nem térhetett vissza. Drákói intézkedés volt, de sikeres is egyben. A sajtó egyik beszámolója az iPod megjelenésén elhangzottakat „meglepetés bejelentésnek” nevezte.

2001. október 23-án az Apple olyasmit mutatott be, ami minden idők legsikeresebb terméke lett. Elég sikeres ahhoz, hogy megváltoztassa az Apple arculatát számítógépes cégből olyasmivé, amit majd az idő elmesél.

Az iPod a bemutatásakor — túljutva a korábbi akkuproblémákon — 10 óra játékidőt tett lehetővé egy feltöltéssel. Fehér volt, de nemcsak egyszerű fehér, hanem ragyogó, fénylő, figyelemfelkeltő fehér. 32 megabyte belső memóriát tartalmazott, jóval többet, mint a legfejlettebb Palm Pilot. Mivel 5 gigabyte-os merevlemezre épült — szemben a piacot meghatározó memóriakártyás megoldással akár 1000 dalt volt képes eltárolni. —

„Az Apple a digitális zenelejátszók teljesen új kategóriáját találta fel, amelyre a teljes zenegyűjteményt áttöltheti az ember, és bárhol lehetősége van hallgatni” — mondta Steve.

— „Vagány, nem?” — tette fel a költői kérdést az összeseregletteknek Steve. Hogy demonstrálja, mennyire remekül megtervezték az adatátvitelt a mérnökei, Steve azt mondta: „Az iTunes mindent tud az iPodról, az iPod mindent tud az iTunes-ról.” A funkciók kényelmét remekül kitalálták: a felhasználónak elég csak csatlakoztatni az iPodot a számítógéphez, és az iTunes képes minden újonnan hozzáadott dalt áttölteni a lejátszóra. Steve Jobs gyakorlatilag definiálta az egyszerű használat fogalmát a termékkel, amelynek születésekor ostorral hajtotta a jó megoldás felé a designcsapatát. De aki ismerte Steve-et, nem is várt tőle kevesebbet. Az iPod ismét egy olyan eszköze volt a cégnek, amelyhez nem szükséges a vaskos kezelési útmutató.

„Az iPod használatával a zenehallgatás nem lesz ugyanaz, mint régen.” Steve Jobs ezen kijelentése az idővel maximálisan beigazolta magát.

Néhány piaci elemző ideje korán leírta az iPodot, amit a kezdeti 399 dolláros árával lényegesen drágábbnak határoztak meg, mint a konkurens termékek. Voltak kicsi MP3 lejátszók abban az időben, és olyanok is, amik sok zenét tudtak eltárolni. De csak az iPod felelt meg mindkét szempontnak: kis mérete és nagy kapacitása volt. A piac kezdeti reakciója megosztottnak mondható: a termék olyan sokkal volt drágább a létező termékeknél, hogy az Egyesült Államokban az iPodot néhányan betűszónak értelmezték: „Idiots Price Our Devices”, azaz idióták árazzák a termékeinket. Sokan a Newtonhoz hasonlították, amely az Apple kézi számítógépe volt, és bár tíz évvel megelőzte a korát, a durva árazása miatt nagyon kevesekhez jutott el.

De Steve a Churchill-féle elvet követte: „Soha, soha, soha, soha fel nem adni.”

A korai eladások biztatóak voltak, de nem kiugróan magasak. Steve és Ruby többféle új verziót dédelgetett — 2002 márciusában megjelent egy 2000 dal tárolására alkalmas változat is, és aztán

júliusban a „mindenki más számára” elérhető termék, amely immáron hivatalosan is Windows-kompatibilis volt.

Az eladások folyamatosan erősödtek. 2002 őszén 140 ezer darabot értékesítettek, több mint 200 ezer darab kelt el a karácsonyi negyedévben. A következő júliusban Fred Anderson pénzügyi igazgató — akinek egyik érdekessége az is, hogy ő volt az egyetlen, akit Steve átörökített a vezetése előtti Apple irányítói köréből — bejelentette, hogy a Dell mellett egyedül az Apple az a számítógépgyártó cég, amely profittermelésre képes az adott gazdasági helyzetben.

A kis zenelejátszó már ekkor túlszárnyalta eladásokban a cég alaptermékét, a Macintosh-t, és Steve azt jósolta, hogy idővel az iPod és az iTunes Bolt képes lesz kitenni a cég bevételeinek felét. Mintegy a cégben lezajló változások szellemében Steve egy külön divíziót hozott létre az iPod részére, amelynek Jon Rubinstein lett a feje, aki innentől kezdve a hardverfejlesztés helyett az iPod és zeneeladási vonalakra koncentrált.

Akár nagy szerencse révén, vagy zene iránti rajongásában, esetleg briliáns előrelátással, de Steve Jobs aranybányára bukkant.

Az életben kevés olyan dolog van, amely tiszta áldás vagy tiszta átok. Steve sosem gondolta, hogy minden akadály nélkül tud betörni a zeneiparba.

Steve Jobs már fiatalon „olyan megszállott Beatles-rajongó volt, aki képes az ember fejét telebeszélni azzal, hogy Ringo-t miért érzi alulértékelt dobosnak.” Mindez együtt a Bob Dylan iránti régi imádatával retró érzést sejtet. De a retró stílus nem tartja távol Steve-et attól, hogy olyan előadóművészt hívjon meg, akinek a stílusa inkább a gyermekeire lehet hatással, mint rá. Az új barát Dr. Dre volt, a hip-hop producer, aki egy időben gengszter rap műfajban is bemutatkozott, és korábbi cége, a Death Row, társával, Suge Knighttal olyan hírességeket fedezett fel, mint Snoop Dogg és Eminem. Később segítette kiadni a lemezeiket és segített saját stílusuk kialakításában is.

Steve pontos üzleti céllal küldött meghívót Dre számára: a zenéinek a jogait akarta, beleértve a teljes Death Row-katalógust,

internetes letöltés céljából. Steven Machat zenei vállalkozó és producer elmondása szerint amikor Dre és Suge Knight különváltak, Dre megértette, hogy csak úgy lehet rendezett a Death Row Records sorsa, ha egyikük sem jár rosszul. Hogy Suge később ne tudjon jogdíj igényekkel élni, Dre a teljes közösen kiadott katalógus jogairól lemondott.

Kis idővel később Machat összeakadt egy musicmaker.com nevű céggel, amely érdeklődést mutatott a Death Row letöltési jogai iránt. Los Angeles-ből utazott el arra a helyre, ahol Suge államilag finanszírozott szabadságát töltötte: egy Sacramento-hoz közeli börtönben. Suge keményen viselkedett — tudni akarta, ki volt az a fehér férfi, aki üzletet akar vele. Machat nyugodt maradt, és felvázolta a helyzetet, Suge-ot pedig megnyugtatta az a póráz, amit így Dr. Dre nyaka köré tett a jogok megszerzésével.

Mivel az érdeklődő egymillió dollárt ajánlott a letöltési jogokért, Suge hangulata némileg oldódott, és belement az egyezésbe. A pénzt átutalták az általa megjelölt számlára.

Dre számára nem kellett több, hiszen egykori kollégája annak a zenének az internetes forgalmazási jogaiért kapott egymillió dollárt, amit közösen készítettek. Mivel akart magának egy részt abból az összegből, így azonnal mozgósította ügyvédgárdáját: Dre arra hivatkozott, hogy a jogok átadása nem vonatkozott az internetes letöltésekre. Suge csapata azzal védekezett, hogy a technológia a szerződés megkötésekor még nem létezett. Dre azonban biztosnak érezte a sikert, mivel a rácsok mögötti Suge Knight sokkal kevésbé tudta érvényesíteni az akaratát, mint ő.

Amikor Dre Cupertino-ba utazott, Steve Jobs eltökélt volt, hogy megszerzi a Death Row Records letöltési jogait, amelynek része volt pár Eminem-dal, és minden korábbi Death Row-mű is.

Dre korábban azt nyilatkozta a sajtónak, hogy csak a holttestén át engedi, hogy a zenéit valaha is internetes letöltések formájában vásárolhassák meg. Az ok ugyanaz volt, mint amire korábban a zeneipar egésze hivatkozott: a letöltések megölik a zeneipart, és persze a tárcákat is látványosan vékonyítják. Machat mást is látott a háttérben: ha Suge egymillió dollárt kap a jogokért,

akkor Dre miért menne bele egy olyan megállapodásba, amelynek értelmében néhány centet kap minden letöltés alkalmával?

Steve személyes ereje megannyi embert megingatott már a szilárd elképzeléseiben, és a keményen ellenkezőket is tapsviharra fakasztotta. Most egy gengszterrapperral tárgyalt, aki vélhetőleg egészen más kultúrkört képvisel. Az egyórás beszélgetés után Dr. Dre bejelentette a sajtónak: „Emberek! Végre valaki rendesen megcsinálta!”

Végül Dre aláírt egy megállapodást az Apple-lel, amelyben átadta zenéinek a letöltési jogát a cégnek.

Dre lelkesedésének tárgya az Apple zenei képletének harmadik eleme: az iTunes Store, vagyis a programon belüli internetes bolt. Steve és csapata hónapokig dolgozott, hogy életre hívja ezt a terméket, és a legnagyobb kihívás nem a technológia volt, hanem a szereplőkkel való megállapodás: Sony, Warner, Universal, EMI és BMG — az öt legnagyobb zenecég. A Dr. Dre-vel kötött megállapodás idejére Steve már a zsebében tudta az öt naggyal való megállapodást, azokat a dokumentumokat, amelyek lehetővé tették a tervezett nagyszabású internetáruház bemutatását.

Az iTunes Bolt lett az első nagy zeneletöltő szolgáltatás, amely áldás a zeneipar számára. Steve a kezdetektől tudta, hogy a digitális szolgáltatás alapvetően megváltoztatja azt, hogy a zenét miként értékesítik és vásárolják. Mint általában, rajta tartotta az ujját a jövő pulzusának lüktetésén.

Steve megoldása sosem jöhetett volna ideálisabb időben. A zeneipar szenvedett, a bevételek egy év alatt nyolc százalékkal estek vissza. Részben ez a vásárlók növekvő ellenállásának volt köszönhető, a vásárlóknak ugyanis ahelyett, hogy 15-20 dollárért vásároltak volna CD-ket, lehetőségük volt ugyanennyiért vagy olcsóbban megvenni egy DVD-filmet, amin nemcsak a produkció, hanem megannyi kiegészítő tartalom is rajta volt. Vagy drágának találták a lemezeket.

Am a legfontosabb oka a veszteségnek az egyre növekvő internetes letöltési arány volt, amely teljes egészében illegális csatornákon át zajlott. A Napstert megannyi módon perelték és

gyengítették, de a kiölésével valami sokkal rosszabb jött létre 2003-ra, ami ellenőrizhetetlenné vált. A Napster szolgáltatása központi kiszolgálókon alapult, ahonnan letölthető zeneszámok. Helyette megjelent a Kazaa nevű szolgáltatás, amely nem központi szerveren tárolja a fájlokat, hanem a felhasználók egymás gépéről, az internetkapcsolatot kihasználva érik el a tartalmakat, és a központi szerver csak adatbázisokat tárolt, és a gyors találatokat segítette elő. Ráadásul ezek a szerverek Dániában voltak, a szoftvert Észtországban jegyezték be, a weblap pedig egy ausztrál címre mutatott — és ez csak a kezdet.

Amikor a Kazaa mögött állók érezték, hogy forrósodik a talpuk alatt a talaj, további védelmi rétegeket alakítottak ki a szolgáltatásuk köré, amellyel képesek voltak elterelni bárki figyelmét, aki le akarta állítani a szolgáltatást. Az interfészt a Sharman Networks fejlesztette, amely a Csendes-óceán déli részén lévő Vanuatu szigetállamban volt bejegyezve, amely igen komolyan veszi a titoktartási törvényeket, és ritkán szolgáltat adatot akár hatósági kérésre is. A webcím birtokosa a LEF Interactive volt (a LEF a francia forradalom idején kialakult betűszó, a liberté, égalité, fraternité — szabadság, egyenlőség, testvériség — rövidítéséből). A Sharman nem rendelkezett alkalmazottakkal, csak szerződéses beszállítókkal a LEF Interactive-on keresztül, amelynek Sydney-ben volt irodája. A cég harminc év körüli szőke ügyvezetőnöje értetlenül és minimális lelkiismeretlenséggel állt ki a háta mögött rejtegetett szervezet képviselőjeként. Sőt, szerinte az egész művelet a tudta nélkül, a háttérben zajlott.

Vagyis a zeneipar vezetői és ügyvédjei fogtak egy céget, amelyben nem találtak senkit, akit felelősségre vonhatnának...

Miközben Steve Jobs széles mosollyal örvendezhetett a bezúduló profitoknak és az Apple történetének legerősebb negyedéveinek, addig a zenecégek több ezer alkalmazottat voltak kénytelenek elbocsátani, és kalózoknak kiáltották ki azokat a milliósokat, akik zenét terjesztettek és töltöttek le az interneten keresztül, egy soha véget nem érő, éjjel-nappali világ körüli szökőár formájában. Steve Jobs ismeri a kalózokat. Nem éppen ő maga kiáltotta ki a csapatát kalózbándának a Macintosh megalkotásának idejében szűk húsz évvel korábban?

Steve előre látta, hogy krokodilokkal ellepett vizekbe merészkedik. A zenelopás témaköre sarokpontja az iTunes Boltnak, jobban, mint az iTunes szoftvernek vagy az iPodnak. Steve-et mély érzelmek határozták meg a témával kapcsolatosan. Mivel tisztában volt egy kreatív alkotás vérrel és verejtéssel megalkotott valójának értékével, számára egy zenész munkája is szent értéket képviselt. — „Az Apple egyike az iparág azon kevés cégének, amely birtokol intellektuális vagyont. Tudjuk, milyen drága fejleszteni és éppen ezért hiszünk abban, hogy mennyire fontos megvédeni ezt a fajta vagyont” — nyilatkozta.

Már maga az iPod is védelmi megoldásokkal volt felvértezve, hogy gátolja a másolást. Nem durva, a vásárlókat bosszantó védelemmel, amelyeneket a zeneipar szeretett volna; nem is olyasmivel, amely teljes szabadságot ad arra, hogy bárki több száz gépre átmásolja a lejátszó tartalmát; a kettő közti megoldással, amely gondosan átgondolt, kidolgozott megoldás, és megfelelően védi a szerzői jogokat, miközben a zenét élvező vásárló is együtt tud élni a megkötéseivel. Steve hite szerint az emberek többsége, ha lehetősége van rá, inkább helyesen cselekszik. „A zenelopás magatartási probléma, nem pedig technológiai probléma” — vélte Steve. — „Úgy hisszük, hogy a legtöbb ember becsületes, és hajlandó fizetni a zenéért.” A kihívás egyik része, hogy a lopás ne legyen túl könnyű, és ezzel is a becsületesség útjára tereljék az embereket.

Az iPod megvalósításával Steve egy olyan képletet valósított meg, amelynek révén az emberek könnyen képesek a lejátszó használatára, miközben a törvénytelen zeneterjesztés elé gátak magasodnak. A számítógépről egy pillanat alatt átmásolható a zene az iPodra, de visszafelé senkinek a gépére nem lehet ezeket átmásolni. És az alapbeállítás szerint, az önműködő szinkronizálással másnak az iTunes programjából sem lehet dalokat áttölteni, csak az iPod teljes törlésével. (Utóbbi módszer kézi szinkronizálással kikerülhető kényelmetlenségek nélkül, de ezzel kapcsolatban az Apple nem is kívánt látványos akadályt gördíteni a felhasználók útjába. Ne feledjük, Steve volt az, aki egy kicsit korábban az AT&T számlázási rendszerét picit megtréfálta.)

Az iTunes Bolt számára az Apple egy egész sor teljesen új védelmi mechanizmust dolgozott ki, az egyikük a házi készítésű zenefájl formátum, az AAC, amely részben azért született meg, mert a létező formátumok közül egyik sem kínált megfelelő védelmi lehetőségeket. Emellett a formátum az Apple-höz kötötte az iPod-felhasználókat, mert az AAC-t más cég nem használhatta. Az iTunes-ban vásárolt dalok terjesztése nem jelent jogi veszélyt a Kazaa és más fájlcsere-alkalmazások jelenlétével sem, mert az esetlegesen letöltött dalok nem játszhatók le illetéktelen gépeken, ráadásul az Apple védelmi kódot is helyezett a védett AAC-fájlokba, amelynek révén nehezebb az internetes terjesztésük.

A kalózkodók számára lehetőség van arra is, hogy CD-re írják az AAC-dalokat, majd egy másik programban lekódolják őket MP3 formátumban. Az eredmény azonban annyira gyenge minőségű, hogy azt egyetlen zeneszerető ember sem akarja hallani.

2003 áprilisában Steve visszatért a Moscone Központba, ami egy óra autóval északra az Apple központjától a Szilícium-völgy szívében. Sugárzóan nézett ki, és rendkívül lelkesen bejelentette a sok munka árán megszületett iTunes Boltot. Steve elérte azt, amit a megfigyelők lehetetlennek neveztek: szerződést kötött a csúcs zenei cégekkel.

Annyira akarta ezeket a megállapodásokat, hogy személyesen tárgyalta a vezetőkkel. Általában az ilyen stratégiai témáknál az ügyvezető jelen van a kezdeti tárgyalási szakaszban, aztán elhagyja a színteret, és meghagyja a megállapodás finomítását az alárendeltjeinek. Steve itt maga beszélt minden ügyvezetővel, majd a tárgyalások keményebb részét is átvállalta a siker érdekében.

A zeneipar holtpontjának áttörése még Steve Jobs számára sem volt gyerekjáték. Hilary Rosen, az RIAA (Recording Industry Association of America) akkori vezetője ezt azzal magyarázza, hogy a zeneipar bizalmatlan volt a számítógépcégekkel kapcsolatban, mert az iparág korábban oly kevésbé törődött a zenecégek bajaival. „A zeneipar arra törekedett, hogy egy gördülékenyen működő környezetet teremtsen, mert ehhez voltak szokva a vásárlói. Az IT-iparág tipikusan nem ilyen irányelvek szerint működött.” Így amikor

Steve először közeledett a zeneipar felé, „szkeptikusak voltak vele kapcsolatban.”

Hilary szerint Steve két okkal nyerte meg őket. Az egyik annyira földi dolog, hogy már-már nevetséges: „Az Apple-nek olyan kicsi a piaci részesedése, hogy ha valami hiba csúszik a folyamatba, akkor sem éri nagy kár a zeneipart.” A másik ok váratlan: „A zeneipar Steve abszolút akaratereje, személyes varázsa és előadásmódja nyomán került meggyőzésre.”

És ott volt persze Steve aprólékos figyelme. Hilary emlékeiben megmaradt egy kép, amely megragadta: „Amikor először mutatta meg nekem az iTunes Bolt prototípusát, egy konferenciateremben ültünk néhány fejlesztőjével együtt. Éppen akkor készült el egy újabb verzió a belső tesztelők visszajelzései alapján. Steve körülbelül húsz percet töltött a fejlesztőivel annak megvitatása céljából, hogy hol helyezzenek el három szót egy három négyzetcentiméteres felületen. Ilyen szinten aprólékos volt, ha designról volt szó.”

Az őszinte lelkesedés segítette a zeneipar vezetőinek megnyerésében is. „A számítógépiparág megannyi vezetője számára a zene csak szoftver” — mondja Hilary. — „Steve egy hihetetlen zenerajongó. A zeneiparban érintettek számára ez nagyon különleges adottsága.”

„Sokan azt hiszik” — mondja Hilary -, „hogy Steve legelőször a Universal-lal kötött megállapodást. Valójában Steve először Roger Ames-szel alakított ki jó munkakapcsolatot a Warner-től. Roger volt az első, aki felszállt a hajóra”.

Az egyik vezető, aki részt vett az öt csúcs zenecéggel folytatott tárgyalásban, belső nézőpontból figyelhette a tárgyalásokat. A zenecégek elmondása szerint aggódtak a letöltések ötlete miatt, nem akartak addig előre lépni, amíg tökéletesen elfogadható feltételeket nem kapnak. Aztán Steve Jobs megjelent a színen. És az iparág a lába előtt hevert, és bármire hajlandóak voltak, amit kért tőlük. A hajó kifutóban volt, és mindenki fel akart ugrani rá. A tárgyalási pozíciók hamar átrendeződtek Steve jelenlétében. És ugyanez játszódott le mind az öt cégnél a forrás szerint.

A névtelenség feltételével megszólaló vezető azt mondta, a zeneipar egyik legmeghatározóbb cégének alelnöke, aki a cég

legfőbb embere volt, tárgyalt Steve-vel, és ő volt a célkeresztjében Steve erőteljes egyéniségének. Néhány találkozó után őszintén áradozott arról, hogy Steve így és Steve úgy. Egyértelműen megnyerte magának Steve, és úgy viselkedett, mintha rátalált volna élete szereimére, vagy egy igaz barátira. Az informátor szerint, ha ezt a bizonyos zeneipari alelnököt Steve arra kéri, hogy a konferenciaterem összes jelenlévője között tisztítsa meg a cipőjét, akár arra is hajlandó lett volna.

A többi zenei vezető is hamar beállt a sorba, mert amit Steve javasolt, igen kézenfekvő lépés volt a számukra. Andrew Lack, a Sony Music Entertainment ügyvezetője is köztük volt. „Nem hiszem, hogy tizenöt másodpercnél többet kellett gondolkodnom a döntésen, miután Steve beszélni kezdett.”

Steve a milliárdos, több cég tulajdonosa szerenádott adott a zenei iparág döntésben kompetens alelnökeinek, akik Cupertino-ban összegyűltek a hívására.

A megállapodás, amit Steve kötött, nem akadályozta az öt céget saját üzleti versenyszellemük további folytatásában. Még az Apple-lel való versenyzésüket sem határolta be. A Universal és a Sony ugyanis korábban összefogott egy Pressplay nevű internetes zeneáruházzal létrehozására, csakúgy, mint a Warner és a BMG, akik az EMI-hoz csatlakoztak a RealNetworks MusicNet nevű boltjának beindítása céljából. A két vállalkozás célja ugyanaz volt, hogy megoldást találjon a zeneipar legnagyobb problémájára, ám a két internetes áruház hallani sem akart róla, hogy egymás zenéit átadják a másikkal forgalmazás céljából.

Ami még rosszabb, hogy mindkét bolt elsősorban az üzleti érdekeket vette figyelembe, és úgy védte a zenészek jogait, hogy az kényelmetlenséget okozott a vásárlók számára. Az egyik úgy működött, hogy egyetlen számítógépre lehetett letölteni a zenéket, és havidíjért hallgatni őket. Ha valaki elmaradt a díjfizetéssel, a zenéi törlődtek. És csak azon az egy gépen hallgathatta a zenéket. A másik cég lehetővé tette a CD-írást is, de csak a katalógusának egy igen kis szeletére. Egyetlen bolt sem kínált semmilyen megoldást azoknak a millióknak, akik mobil zenelejátszóval rendelkeztek. Ezen megszorítások azonban elkerülték az iTunes zeneboltot.

A Moscone Központban zajló bejelentéskor Steve a világ tudtára adta az iTunes Bolt indulása mellett ezeket a feltételeket is. Fontos dolog volt. Lehetővé tette a számára, hogy „a digitális zenevásárlás új korszakát” üdvözölje. Az iTunes Bolt kétszázezer dallal nyitotta meg virtuális kapuit a vásárlók előtt. Mindegyik dal 99 centbe került, és az albumok 10 dollár körül kóstáltak. Kilencvenkilenc cent igen ösztönző ár.

Mi több, az elérhető katalógus olyan különlegességeket is tartalmazott már az indulásakor, mint kiadatlan dalok Missy Elliott, Sheryl Crow, Bob Dylan és a U2 művei közül. Steve bejelentette, hogy a vásárlók azonnal hozzáférhetnek az Eagles dalaihoz, amelyek addig még sosem jelentek meg az interneten. És azt is kifejtette, hogy személyesen lobbizott olyan nagy neveknél, mint a Rolling Stones.

Néhány pillanatot azzal töltött, hogy említést tett más letöltési lehetőségekről. Az illegális letöltő szolgáltatások, mint a Kazaa bebizonyították, hogy „az internet a legjobb módja a zenetovábbításnak”, ám hozzátette, hogy „ez lopás”. És — mintha ez megingatná a legkeményebb szíveket — hozzátette ráadásnak: „A legjobb nem szembeszegülni a karmával.”

Az előfizetéses modelleket, amelyekkel a zeneipar és több vállalkozás próbálkozott, Steve nevetségessé tette: a rideg szabályaik „úgy kezelik a vásárlót, mint egy bűnözőt. Az emberek úgy akarnak letöltéseket vásárolni, ahogyan CD-eket is vásárolnak.”

Azok a zeneipari vezetők, akik hatalmas barátot véltek felfedezni Steve-ben, most komoly kritikát kaptak. Két héttel később a Fortune készített interjút Steve-vel, aki felvetette, hogy a zeneipar sosem kérdezte meg a vásárlóit, hogy még mindig szeretnének-e fizetni havidíjat azért a zenéért, amiről azt gondolják, hogy már megvásárolták. Steve szerint „a lemezcégek egyszerűen valami ostoba pénzügyi embertől kapták a tippet, aki az AOL-t tekintette példának, és összedörzsölte a tenyerét a rendszeres havi bevételek tudatában.”

Steve azt mondta: „Történelmi fordulópontként fog bevonulni a zeneipar históriájába az iTunes Bolt. Mérföldkő. Nem tudom túlbecsülni a jelentőségét.”

Ha Steve Jobs gyakorta is hajlamos túlértékelni az aktuális termékei jelentőségét, ezúttal tényleg igaza volt. Az újságíró Peter Lewis szerint Steve „szinte egy kézzel visszarántotta a vonagló és nyögdecslő zeneipart a szakadékból egy jobb jövő felé.”

Nagyon rövid idő kellett ahhoz, hogy az iTunes Bolt a legális internetes zeneletöltések piacának több mint 70%-át megszerezze. Egy évvel később a bolt már 83 millió eladott dalnál tartott, és a Fortune magazin 2003 legjobb termékének választotta meg.

Egy ritka varázslat az, amely egy ismert termékből kulturális ikont hoz létre. Kockázatos dolog megjósolni, hogy mely termék válhat ikonná. Sokkal egyszerűbb ezt akkor meghatározni, amikor már folyamatban van a dolog.

Steve Jobs éppen a Madison Avenue-n hajtott New York-ban, amikor arra lett figyelmes, hogy szinte mindenhol lát fehér fülhallgatókat. Később úgy emlékezett vissza, hogy „Azt gondoltam, »Ó Istenem! Elkezdődött!«" Az újságírók hasonló jelenségről számoltak be az ország különböző pontjairól. Az egyik a Michigan-i Egyetem professzorának beszámolóját idézte: „Amikor keresztülsétálok a kollégiumon, a srácok kétharmada visel fehér iPod fülhallgatót. Amikor a diákjaim az egyetemen az iPodommal látnak, mosolyognak. Ez amolyan összekötő kapocs köztünk.”

Az iPod tervezője, Jonathan Ive ugyanezt tapasztalta Londonban is. — „Az utcákon és a metróból kifelé tartva azt látom, hogy az emberek az iPodjukkal bíbelődnek” Ive maga is egy amolyan kulturális ikonná vált az Egyesült Királyságban. Az iMac és az iPod formatervezési munkái miatt 2004-ben a „brit kultúra legbefolyásosabb képviselőjének” nevezték, és olyan hírességeket utasított maga mögé, mint Ewan McGregor és J. K. Rowling. Egy számítógéptervező legyőzte a színész sztárt és a Harry Potter íróját.

Az iTunes Bolt vásárlói a zene mellett a kezdetektől fogva vásárolhattak hangos könyveket, bár akármilyen furán hangzik, a hangoskönyvek olykor drágábbak, mint a keménykötésű változataik annak ellenére, hogy a digitális forgalmazás ára a nullához közelít. Ám a digitális olvasási forma még a legkapzsibb vásárlókat is megnyerte. Amikor Bill Clinton korábbi elnök az önéletrajzát kezdte

hangoskönyvként értékesíteni, az a hajnali három órakor történt megjelenése ellenére több ezer azonnali letöltést eredményezett. Eközben az Apple-Apple évtizednél is régebbi bírósági ügye a névhasználattal kapcsolatban új fordulatot vett: a bíró a felmentését kérte, mert ő maga is iPod rajongó volt. (Végül elfogulatlanak ítélték, és az ügy folytatódhatott.)

A PortalPlayer cég, amely az Apple számára az MP3 dekódoló chipet gyártotta, 2004 novemberében végrehajtotta első nyilvános részvénykibocsátását. A befektetési tanácsadók aggodalmukat fejezték ki, mert szerintük az a cég, amelynek csak egy óriás ügyfele van, nagyon könnyen bajba juthat, ám ez a figyelmeztetés nem befolyásolta nagyban a befektetési kedvet. A részvény 11 és 13 dollár között jelent meg a piacon, és már a nyitás előtti kereskedés nyomán 17 dollárra emelkedett az árfolyama, mire egyáltalán vásárolni lehetett. A nap végére 27 dolláron állt, ami látványos árfolyamnövekedés. Az iPod-kapcsolat másokra is hatással volt. Egy másik cég, a Synaptics is ezt a hullámot lovagolta meg a piacon: a cég készítette a görgetőpadot, amely az iPod egyik fő vonzereje és működésének alapeleme. Aztán amikor egy pletyka felröppent, hogy az Apple maga fogja készíteni a görgetőpadokat, a cég részvényárfolyama hirtelen a felére esett vissza. Az Audible, a hangoskönyveket készítő cég részvényei szintén az egekbe emelkedtek az iPod és az iTunes Bolt hatására. A Sigmatel, amely rövid ideig volt egy iPod részegység beszállítója, szintén páratlan felfutást élhetett meg. Az ország az iPodé lett.

Nagyjából ez idő tájt jelentette be az Apple a nyári negyedéves pénzügyi eredményeit: a profit 37, az iPod-eladások elképesztő 500 százalékkal emelkedtek. A cég majdnem annyit keresett egy-egy iPod eladásán, mint egy iMac eladásán, miközben az iPod előállítási költsége az iMac-ének a töredéke. A piac élén járó divatos lejátszó jóvoltából az Apple több mint egy évtizede a legerősebb negyedik negyedévet zárta le. Steve Jobs maga is elismerte, hogy „megborzongott”.

Igyekezett további újdonságokat elővarázsolni az iPod termékcsaládból. Egy „sajtókonferencia-rockkoncert” besorolású, San José-ban tartott eseményen Steve az ír együttes, a U2 énekesével, Bonó-val az oldalán jelent meg. Egy új, limitált szériás iPodot

mutattak be fekete-piros színösszeállításban, és Steve bejelentett egy zeneipari elsőséget is: az iTunes Bolt fogja megkezdeni a U2 teljes életművét tartalmazó, kiadatlan számokat is magában foglaló gyűjtemény értékesítését. Bono „eszméletlennek” nevezte az összeállítást.

Az új termék mellé egy fantasztikus és ütemes tévéreklám is társult, amelynek alapja a U2 új dala, a Vertigo, és amelyben az együttes tagjainak sziluettjei iPod reklámstílusban játszanak, miközben egyszínű színes hátterek előtt táncosok mozognak jól kivehető fehér iPod fülhallgatókkal a fülükben. Miközben az együttes részesedést kap a U2 iPodok eladásából, Bono elmondása szerint a tévéreklámért egy pennyt sem kértek az Apple-től, ugyanakkor a híresztelések szerint visszautasítottak egy húszmillió dolláros szerződést arra vonatkozóan, hogy a U2 zenéit más reklámokban is használhassa a cég. Bono szerint az együttes elég anyagi haszonhoz jut az Apple-nek elvállalt hirdetés révén, hiszen amellett, hogy részt kapnak a U2 iPod-eladásokból, a saját zenéjüknek is igen jó hirdetés az iPod- reklám. Ez a fajta torz valóság felfogás sokak számára érthetetlen, amíg nem érzik saját magukon is a Steve Jobs-effektust.

Steve kitűzött célja volt, hogy megnyeri a zenei hatalmasságokat, és főleg azokat a művészeket tekintette komoly kihívásnak, akik addig elzárkóztak az internetes megjelenéstől. A hihetetlen meggyőző képességű Jobs ismét győzelemre vitte az ügyét.

Steve Jobs azt mondta: „az iPod a huszonegyedik század Walkmanje.” Bill Gates inkább egy másik Sony-termékhez, a Betamax-hoz hasonlította, amely ugyan jobb minőségű volt mint a VHS, de kivért a versenyben.

Steve meglepéssel szemlélte, hogy miként alakul át az Apple számítógépgyártó cégből a szórakoztatóipar szereplőjévé, ahol a cég növelheti jövedelmezőségét, jelentősen fokozhatja a bevételeit, és felhajthatja a részvényárfolyamát. A baj az volt, hogy Bill Gates és ügyvezetője, Steve Ballmer is hasonló célt üldöztek. Nem mintha a cég fenomenális szoftvereladásai nem adtak volna okot az

elégedettségre, de a Microsoft a szórakoztatóipar piacán is szeretett volna többféle bevételre szert tenni.

Az iPod vonzó célpontot jelentett. A Microsoft nem volt egyedül a riválisok között, csupán egy hatalmas elefánt volt a tömeg élén azt remélve, hogy újrajátszhatja a történelmet. Steve és Bill sem felejtette el azt az időt, amikor az Apple piacvezető volt az Apple II-vel, miközben a Microsoft csak egy irigy kis szoftvercégecske volt. Mike Murray Steve Macintosh marketingmenedzsere mondta, hogy Steve „minden alkalommal fűtötte Gates irigységét”, amikor még az Apple II uralta a piacot, és a Mac nem jelent meg. Ahogyan Gates korábban is asztalhoz ült az Apple-lel, most sem látott kivétnivalót abban, hogy a régi módszerrel győzze le az céget. „Ez a dolog működött a PC esetén, és kifizetődőnek tűnt ezúttal is.” De a magánfelhasználók piaca lényegesen más, mint az üzleti felhasználók szürke és humor nélküli világa. Steve Jobs még Gates milliárdjai ellenére is képes kijátszani, lefegyverezni és kikerülni a Microsoftot.

Mi történik akkor, ha a riválisok egyaránt olyan irányelvek szerint lépnek be a piacra a termékeikkel, hogy azok a legjobban hasonlítsanak az iPodra? Ilyenkor általában még a legjobb lejátszó sem rendelkezik azzal a varázssal és magával ragadó csábítással, amit az Apple eszköze hordoz, persze némelyik árban képes versenyezni. Mi több, az iPod az internetes zeneáruházak közül csak az iTunes Bolt tartalmait képes lejátszani, míg más lejátszók több zenéből vásárolt zenét is engednek megszólalni. Ez nyilván nem egy olyan piac, amit az Apple örökké uralni fog. Némi visszaesés már tapasztalható: az Apple 2005 elején árcsökkentést jelentett be az iPodokra. De a nagy kérdés, hogy a vagánysági faktor mennyire jelent sokat. A megkülönböztethetetlen termékek és olcsó utánpótlás világában az ügyfelek nem fizetnének többet azért, hogy egy eredeti és egyedi lejátszójuk legyen? Talán nem fizetnek több ezer dollárral többet, de 100 dollárnál kevesebb felár még többnyire biztonságosan belefér a keretbe, pláne, ha az iPod felhasználói élményét is figyelembe vesszük, amelyre Steve a leginkább koncentrált, és amely szinte kifogástalanul tökéletesre sikeredett. Az Apple több év munkáját fektette a hardver- és szoftverfejlesztésbe, és mind emögött ott az internetes zenevásárlási élmény, amely teljessé

teszi a képletet. Nincs a világon még egy olyan cég, amely ezt a kombinációt a magáénak mondhatná.

Nincs még egy olyan cég sem, amely Steve Jobs-ot magáénak mondhatná. Steve és csapata folyamatosan talál ki olyan eredeti megoldásokat, amelyek révén továbbra is dominánsak maradhatnak a lejátsszók körében, és a riválisok csak figyelik, hogy mit kell lemásolniuk. Nem érdemes ellenük fogadni.

A zeneiparba való belépéssel Steve Jobs eredményjelzője egy újabb ragyogó győzelemmel bővült. Steve érezhető irigysége a Steve Wozniak által tervezett Apple II sikerére nyilvánvaló hatást gyakorolt arra, hogy a következő években bizonyítani akarja, ő is képes hasonló eredményre. Első terméke ennek a folyamatnak a Macintosh volt, aztán a NeXT Cube. Egyik sem nyugtatta le a belső démonokat.

A zeneiparban Steve Jobs végre révbe ért. Egy olyan alapvető iparágba sikerült betörnie, amely a legkevésbé befogadó és erősen belterjes, és nemcsak bekerült az iparba, de újra is formálta azt a saját akarata szerint. Akkor érkezett, amikor a zeneipar épp ki akart törni a csökkenő bevételek, a munkaerő-racionalizálás, sőt a kihalás veszélyéből, ami már-már elkerülhetetlennek tűnt. Kívülállóként, sőt a mai zene iránt kimondottan nem rajongó üzletemberként Steve olyasmit tett, ami már-már lehetetlennek látszott: egy második iparágban is átformálta az arculatát.

És még korántsem fejezte be a munkát. Messze nem.

12. Titánok ütközete

[Steve Jobs] arca megjelenik a Time magazin címlapján, imádja a Wall Street. Remek alkat lenne arra, hogy átvegye a Disney-t.

Egy Disney-vezető

A Steve Jobs és Michael Eisner közti ellentét esszenciája már megmutatkozott egy korábbi alkalommal a Disney-Pixar partneri kapcsolatban. Röviddel a Némó nyomában (Finding Nemo) 2003-as bemutatása előtt Eisner egy jóslattal lepte meg a Disney igazgatótanácsát: szerinte a Pixar a „valóság próbatétele” előtt áll. Elmondása szerint a bohóchalas film első néhány klipje nem nyerte el a tetszését. Szerinte a film egyhangúbb a Toy Story és a Szörny Rt. filmekkel összevetve, és azt jósolta, hogy nem fog annyi jegyeladást hozni.

Úgy tűnt, mintha Eisner egy Pixar-bakin örvendezne, mert a „valóság próbatétele” reményei szerint jobb pozícióba helyezte volna őt a következő szerződés hosszabbító tárgyalások alkalmával Steve Jobs-sal. Ha a Némó nyomában megbukik a mozikban, akkor Steve elvesztené azt a fölényét, amit a kezdeti mozikerekekkel szerzett, és a korábbi szerződés hosszabbító tárgyalással szemben nem lenne képes újabb, számára kedvező feltételeket kialkudni. Eisner számára kulcsfontosságú volt a Disney-profitok védelme, amelyek 2003 első negyedévében 41 százalékot estek vissza. Bár a cég veszítené rövidtávon a Némó bukásával, de ezáltal hosszútávon gyümölcsöző irányba módosulhatna a megújított szerződése a Pixar-ral.

A Némó nyomában története egy bohóchalról szól, akinek drága gyermekét egy bűvár kifogja és magával viszi, elszakítva az apjától, akinek le kell győznie saját félelmeit és aggályait, hogy egy hosszas és kalandos keresés után újra rátalálhasson az utódjára.

Annak ellenére, hogy nyáron mutatták be, a Némó nyomában ünnepeelt siker lett. Már a nyitó hétvégén 70 millió dollár bevételt hozott, és az év végéig több mint 370 milliót termelt pusztán a jegyárbevételekből. A Pixar újból megdöntött minden addigi rekordot: a Némó lett minden idők legnagyobb bevételét termelő animációs filmje, és Hollywood történetének kilencedik legjövedelmezőbb mozgóképe. Nem csak a közönség szeretett bele a filmbe: a film több Oscar-jelölést is begyűjtött a forgatókönyv, hangmérnöki munka és filmzene kategóriában, és az év legjobb animációs filmjének járó Oscar-díjat is begyűjtötte.

És mindez úgy sikerült, hogy a produkciós folyamat némileg átrendeződött. John Lasseter maradt a kreatív folyamat főnöke, de hogy segítse a fiatalabb és tehetséges animátorok feljebb jutását, a feladatok többségét más kezekbe adta, és ő mint producer maradt a háttérben. Ezúttal már Andrew Stanton volt az, aki a kreatív terhet viselte, és ő vette át az Akadémia díját is a fényes éjszakán. Lasseter nemcsak animátorként mutatta be páratlan erejét, hanem mint csapatjátékos és mint vezető is.

A folyamat során Steve nem csak jobb hatalmat nyert — kilopta az ást Eisner kezéből. — „A Némó nyomában hatása olyan, mintha egy profi focista hatvan gólt lőne a szerződése utolsó szezonzájában” — mondta David Davis, a Houlihan, Lokey, Howard & Zukin cég mozi Elemzője és tiszteletbeli alelnöke.

A Pixar részvényárfolyam négy százalékot emelkedett.

Más megbízók is megjelentek a Pixar ajtajánál. A Warner Brothers és a Sony Pictures is érdeklődését fejezte ki a lehetséges együttműködés ügyében. — „Ki ne akarna egy üzletben érdekelt lenni a Pixar-ral?” — vetette fel a Sony szóvivője. A Disney vezetői füstölögtek Steve személyisége miatt. „Úgy feszít, mint egy kakas a szemétdomb tetején” — mondta az egyikük. — „Csak az idő tudja, hogy meg lesz-e kopasztva egyszer.”

Ha Steve-et kukorékoló kakashoz hasonlították, akkor Eisnerre leginkább a sértett páva metafora illik. „Ez mind személyes” — vélte egy korábbi Disney-középvezető, aki szerint Eisner-t aggasztotta Steve látszólag törekvés nélküli sikere — és a hírneve.

Steve „arca megjelenik a Time magazin címlapján, imádja a Wall Street. Remek alkat lenne arra, hogy átvegye a Disney-t.”

Steve egy alkalommal viccelődött azzal, hogy elveszi a Disney-t Eisner-től még 2003 májusában, kicsivel a Némó nyomában bemutatója előtt, amikor is elsütötte, hogy azonnal meg tudná venni a Disney-t. Azonnal szembesülhetett vele, hogy a riporterek komolyan vették a cinikus viccelődését. Amikor megkérdezték, azt mondta, hogy „hagyjuk ennyiben”, mintha a döntés a saját tulajdona lenne, mint egy császár, aki országhatárokról dönt.

Eisner pontosan tudta, hogy lökdösse lentebb Steve-et néhány fokkal a létrán. „Amit a Pixar nyújt, és amivel mi nem rendelkezünk, az John Lasseter” — mondta egy alkalommal. John — és nem Steve — volt az, aki páratlan kasszasikereket produkáló filmeket alkotott, és Eisner tudta ezt. Ám azzal is tisztában volt, hogy ezt a tényt a médiában Steve hírének gyengítésére is használhatja.

Mindemellett Eisner-nek voltak barátságos kezdeményezései is, például egy alkalommal meghívta Steve-et egy tavaszi vacsorára egy indiai étterembe. Amikor azt kérdezte, hogy a curry és indiai kenyér mennyire melegítette fel a kapcsolatukat, Steve szenvtelenül annyit mondott: „Azt mondanám, ettünk egy jót.” 2003 őszén egy sporteseményre is ellátogattak együtt. Amikor a riporterek azt kérdezték, hogy normalizálódott-e a kapcsolat a két vezető között, Steve hasonlóan elutasító volt: „Egy baseballmeccs néha nem több, mint egy baseballmeccs.”

Némi költői párhuzam érezhető aközött, hogy Steve olyasmi megállapodásra törekedett, mint amelyet George Lucas tart fenn a Fox stúdióval. Mivel Lucas maga finanszírozza és gyártja a filmjeit, és a tulajdonosi jogokat is megtartja, a Fox számára nem egy kimondottan gyümölcsöző kapcsolat született meg azzal, hogy a piacon való megjelentetés feladatát elláthatja. Ám a megjelentetés minimális bevétele mellett nem kis marketingereje van annak, hogy a sikerfilmek kapcsolódnak a Fox-hoz, amely így az egyik legsikeresebb kis stúdió eredményeiből arathat.

Az Eisner-rel soron következő tárgyalásokra Steve leszerződtette a Lucasfilm korábbi elnökét, Gordon Radley-t, aki azt tanácsolta neki, hogy legyen szilárd, és erőteljesen hasson Eisner-re.

Más esetben a megbeszélések a jó tárgyalópozíció ellenére sem érnek el újabb előnyöket a Pixar számára.

„Az igényeink” — így Steve „hogy a hátralévő két filmet, A hihetetlen családot (The Incredibles) és a Verdákat (Cars) a Pixar a saját neve alatt csinálja meg, és megőrizze a rá vonatkozó jogokat.” Ez volt a két hátralévő film a korábbi Disney-Pixar megállapodás értelmében, amelynek el kell készülnie.

Steve elmondása szerint olyan ajánlatot tett a Disney számára, amely „számunkra sokkal kevésbé volt vonzó, mint amit más stúdióknál elérhettünk volna — például nagyobb részben átvállalt terjesztési költségeket, hosszabb távú elkötelezettséget, és a szereplőink szabad használatát a Disney vidámparkjaiban.” Ez volt a nyilvános állásfoglalása. Valójában Steve a profit 92%-át követelte. A saját terjesztési modelljét pedig egyfajta bérleti megoldáshoz hasonlította, azaz nem része akart lenni a Disney marketinggépezetnek, hanem csak ideiglenesen igénybe venni azt.

Steve nyilván tudta, hogy mi lesz Eisner válasza. A Walt Disney Company több százmillió dollárt veszít, ha lemond a jogokról, és nemcsak a jegyárbevételektől zárja el magát, de a terjesztési jogoktól, a promótermékek gyártásának lehetőségétől és a folytatásoktól is. Egyetlen ügyvezető sem szívesen áldozott volna fel ennyit még egy értékes partnerért sem.

— „Nem vagyunk bérelhetők senki számára” — hangzott Eisner válasza. Partneri együttműködést akart, és az értelmezésében a Disney adott többet a kapcsolathoz.

A tárgyalások olyannyira elfajultak, hogy Al Gore próbált meg közbelépni. A korábbi alelnök 2003-ban csatlakozott az Apple igazgatótanácsához, és felajánlotta, hogy megpróbál békét teremteni a Disney és a Pixar között, mert mindkét oldalon voltak összeköttetései. A cég a Szépség és a szörnyeteg jelmezeit a Gore családnak adományozta egy Halloween-buli alkalmával, és mint alelnök, Gore többször beszélt törvényhozási kérdésekről Eisner-rel. Felhívta a Disney igazgatótanácsának tagját, a korábbi demokrata szenátor George Mitchellt, és arra biztatta, hogy folytassák a tárgyalásokat. Mitchell felhívta Eisner-t.

Gore törekvései csak megerősítették Eisner eltökéltségét. Még egy korábbi alelnök sem tudta őt meggyőzni arról, hogy legyen kedves.

A problémák személyesek voltak. Még 2003 elején Steve megkérnyézte néhány Disney vezetőt, hogy figyelmeztesse őket, képtelenek együtt dolgozni Michael Eisner-rel: „Nem tudom, miként folytatódhatna a cégeink közötti együttműködés, amíg Eisner itt dolgozik” — mondta egy vezetőnek. Ennek egyenes folytatása volt egy tanácsstermi vita. Roy Disney, Walt unokaöccse ugyanis úgy határozott, hogy Eisner-nek mennie kell. Egy Steve-nél töltött Palo Alto-i vacsora után Roy aggódni kezdett, mert úgy tűnt, hogy Steve szeretné megszakítani a kapcsolatot a Disney-vel, és a Pixar nélkül a cég számára a jövő katasztrofálisan festett volna.

Roy-nak minden oka megvolt az aggodalomra. A fejszecsapásra készült, és Steve Jobs volt a favágó.

2004 januárjában a Pixar váratlanul abbahagyta a tárgyalásokat. „Tíz rettenetes hónap után abbahagytuk a tárgyalásainkat a Disney-vel” — nyilatkozta Steve. A „rettenetes” nem nyelvbotlás volt Steve részéről, aki ezzel az egy szóval kifejezte, hogy a tárgyalások nem barátságos stílusban zajlottak. A Pixar az Eisner-féle türannisz áldozatának tüntette fel magát.

Jogosan vagy sem, Steve úgy tett, mintha a Disney megtörte volna a Pixar-nak a lojalitásról tett néma fogadalmát. Soha egyetlen nyilvános támadást nem indított a cég ellen, amíg be nem jelentette a tárgyalások megszakadását. Még a Disney stúdiófőnöke, Dick Cook sem sejtette a bejelentést kiváltó hangulatot, pedig Steve kimondottan kedvelte Cookot.

Steve nem tudta elviselni a gondolatot, hogy a Disney foglyul ejti a szeretett Pixar-szereplőket és filmcímeket. Egyre inkább nehezményezett emiatt az aktuális szerződésre. — „Rossz belegondolni a Disney által készített folytatásokba. Ha megnézzük az általuk készített folytatásokat, mint mondjuk az Oroszlánkirály 1 1/2 vagy a Pán Péter filmek folytatásait, igencsak zavarba jövünk miattuk.”

Steve meglátása szerint a Disney sosem adott hozzá a Pixar kreatív folyamatához. — „Az igazság az, hogy nagyon kevés kreatív

együttműködésünk volt a Disney-vel az utóbbi években. Az együttműködés sokkal inkább a filmek reklámozásáról és eladásáról, mint a készítésükről szól.”

Steve még a Disney marketing törekvéseit is leszólta. Elismerően szolt „Dick Cook és tehetséges marketingcsapata” munkájáról, de aztán felemlgette a korábbi Disney kudarcokat, és hozzátette: „De semmilyen mennyiségű marketing nem tud egy ügyetlen produkciót sikerfilmmé tenni.” Más szóval a Disney képtelen arra, hogy a saját produkcióit a kasszasiker elérésére megfelelően hirdesse.

Az utolsó tüske volt a legerősebb és leglényegibb tartalom Steve részéről. — „Úgy gondoljuk, hogy a Pixar márkanév immáron a legerősebb és leginkább megbízható márkanév az animáció világában.” Említést tett arra is, hogy a Disney saját felmérése is azt az eredményt hozta, hogy az emberek szemében a Pixar erősebb márkanév, mint a Disney. A Pixar immáron meggyőzőbb és jelentőségtejljesebb volt a filmrajongók számára, mint a Disney. Steve olyan egyezséget akart, ami ehhez igazodik.

A Disney nyaldosta a sebeit kicsit és visszaütött. Zenia Mucha, a Disney céges kommunikációért felelős alelnöke: „szomorú és szerencsétlen dolog, hogy Steve sérteget és gúnyolódik egy sikertelen megállapodás miatt. Többet vártunk tőle.”

A Steve-féle nyílhegyek a Disney önérzetébe gázoltak. Az Oroszlánkirály 2: Simba büszkesége (The Lion King 2: Simba's Pride) DVD-eladási rekordot ért el. A legtöbb Disney-féle folytatás szintén páratlan DVD-siker lett. A Susi és Tekergő 2: Csibész, a csavargó (The Lady and the Tramp II: Scamp's Adventure) több mint hárommillió példányban kelt el a forgalmazás első hat napjában.

Steve a csődöt egészen másként fogta fel, sokkal kevésbé érzékelhetően, mint a profitot vagy a díjakat. Számára a Disney csődöt mondott abban, hogy alkosson. — „Nézzük meg a Pixar utóbbi három filmjének kreatív értékét és hasonlítsuk össze a Disney utolsó három filmjének kreatív értékével. Már is mindenki számára világos mindkét cég kreatív képessége.”

Steve okosodott az Eisner-rel vívott csatákból. Egy évvel korábban, 2003 tavaszán Eisner tanúskodott a Szenátus Kereskedelmi Bizottsága előtt az Apple „Rip. Mix. Burn.” című marketingkampánya miatt, amely gyakorlatilag engedélyt adott a vásárlóknak arra, hogy „lopást hajtsanak végre a számítógép megvásárlásával.”

Eisner és más szórakoztatóipari vezetők aggódtak a digitális duplikálás és állománymegosztás miatt, és nehezményezték a szerintük bűnpártolás jellegű fellépést az Apple részéről a vásárlói lopások megkönnyítésére. A digitális kalózkodás a profit visszaesésével és a márkanevek gyengülésével fenyegetett. A lopott filmek internet alapú terjesztése ekkortájt még nem jelentett halálos veszélyt — az interneten terjedő filmalkotások minősége ugyanis igen-igen gyenge volt, és a jó minőségű letöltés órákkal tovább, vagy akár napokig is eltarthatott. Ennek ellenére a technológia gyors léptekkel fejlődik, így hát nem meglepő, hogy Eisner és más hollywoodi vezetők aggodalommal figyelték a jelenséget. A Napster megremegtette a zeneipart, és majdnem térdre kényszerítette az egész iparágat. Ugyanez történhet a filmiparral.

A „Rip. Mix. Burn.” kampány elleni tanúvallomás Steve számára igen sértő volt. A Disney végtére is Steve partnere volt a filmiparban. Miért támadná Eisner a partnerét, még ha teljesen más iparban is teszi ezt?

Steve később elmagyarázta, hogy a „rip” szó a reklámban, amely szó szerint leszakítást jelent, ebben a kontextusban arra utal, hogy „az emberek fogják a CD-ken lévő biteket, és lemásolják őket a számítógép merevlemezére, mintha fizikailag letépnék őket és áttennék a merevlemezre. Michael Eisner, mivel neki nincsenek tizenéves gyerekei, és nincsen egyetlen tizenéves dolgozója sem a Disneynél, úgy gondolta, hogy a »rip« szócska lopást jelent. És amikor valaki megmutatta neki, hogy miről is szólt a reklám, bocsánatot kért.” (Az angolban a „rip off” kifejezés rablást jelent, és a „Rip. Mix. Burn.” reklám így aztán igen érzékenyen érintette a javait féltő iparágakat.)

A Pixar felemlegette a Toy Story 2 emlékét is, amikor Eisner egész egyszerűen kiforgatta a szerződésben foglaltakat, és a filmet kivonta a háromfilmes megállapodásból, mintha nem is létezne, vagy

a Pixar a szerződése ellenére négy film készítésére volt kötelezve három helyett. A Los Angeles Times írása szerint Eisner „nyilvánosan hancegett a Pixar fölötti befolyásán.”

Most Steve ugyanolyan hangosan tudott hancegni.

Steve tárgyalási pozíciója összecsengett a részvényesek elképzeléseivel is. Amikor a tárgyalások megszakadásáról szóló hírek a sajtóba kerültek, a Pixar részvényei emelkedni kezdtek, a Disney papírjai pedig veszítettek az értékükből. A részvényesek — legalább egy pillanatig — stabilan a Pixar mellett álltak.

— „Az egész úgy látszott, hogy Eisner ismét valami rosszat csinált, de ne vonjunk le következtetéseket” — mondja Patrick McKeigue, az Independence Investment cég elemzője, aki nem feltétlenül szavaz bizalmat Eisner-nek a kérdésben, de nem is őt vádolja a problémák kialakulásával.

A Wall Street Journal megemlítette az esetleges szétválás nyomán, hogy a Disney még több profitra képes azáltal, hogy a stúdiónak lehetősége van a Pixar-filmekből folytatást készíteni anélkül, hogy osztozni kellene a fele bevételen a következő részekről. Jeffrey Logsdon médiaelemző szerint a Disney bevételei „dollárok szempontjából nem lennének annyira drámaian különbözőek” a Pixar nélkül sem. Ráadásul a Pixar arra lenne kényszerítve, hogy kitermelje a saját gyártási költségeit, és nem csak a Katzenberg-féle DreamWorks lenne a versenytársa a piacon, hanem maga a Disney is.

Eisner korábban említette a lehetséges Disney-Pixar válás opcióját. — „Olyanok vagyunk, mint Abbott és Costello. Jobb csapat vagyunk együtt, mint külön. Tudom. És remélem, hogy Steve is tudja.” Abbott és Costello? Eisner talán a szórakoztatóipar leghíresebb belviszályára célozott ezzel? Vélhetőleg igen, bár Abbott és Costello tisztában voltak azzal, hogy együtt sikeresebbek, mint külön, és emiatt felülemelkedtek az ellentéteiken.

— „Az első naptól kezdve tudtam, hogy a Pixar legjobb érdeke az együttműködés a Disney-vel, de mi csak a megállapodás egyik fele vagyunk” — mondta Eisner.

Dennis McAlpine, a McAlpine Associates elemzője huszonkettes csapdjának nevezte a helyzetet. — „A Pixar-srácok részéről butaság volna máshoz fordulni, mert a megállapodás működött a múltban. A Disney másrésztől bolond lenne, ha veszni hagyná őket, mert a megállapodás működött a számukra is.”

A Pixar a Disney filmstúdió bevételeinek hihetetlen 45 százalékát termelte 1998 és 2001 között. A Merrill Lynch elemzőcég szerint ez a Disney profitjainak 35 százalékával egyenlő. A Wall Street Journal így foglalta össze Eisner dilemmáját: „A lépés egy komoly akadály a Disney elnökének és ügyvezetőjének, Michael Eisner-nek, akinek a cége az utóbbi években többnyire olyan sikerfilmekről függött, mint a Némó nyomában, amelyek kitermelték azokat a bevételeket, amiket a Disney saját filmjei képtelenek voltak.”

A pénzügyi tényezők mellett a Pixar kisétalása a tárgyalóból teljesen személyes okokra vezethető vissza. Dennis McAlpine azt mondta Steve-ről és Eisner-ről, hogy „ha egy szobába zárjuk őket, szinte kizárt annak az esélye, hogy sértetlenül lépjenek ki.” Tény, hogy a Steve Jobs és Michael Eisner közötti csata sorsszerűnek tűnt, amolyan Shakespeare-i elgondolás szerinti végzetnek.

Az egyik oldalon áll Steve, aki gyermek- és kamaszkorát a két kulturális földrengés által megrázott Kaliforniában töltötte: a technológia és hatvanas évek pszichedelikus zenéje formálta a tudatát. Imádta Bob Dylan-t és a számítógépeket. Utálta a televíziót, sőt a mai napig utálja. — „Amikor fiatalon elkezdesz tévét nézni, rájössz, hogy az egész összeesküvés. A tévéhálózatok összeesküvése, hogy lebutítsanak.” Steve számára a „televízió a leginkább romboló hatású technológia.” Ő azt a fajta technológiát kedveli, amelyik gondolkodtat és párbeszédre sarkall, és a fél életét ilyen számítógépek megálmodásával és megvalósításával töltötte.

Amikor azt látta, hogy a zene és a technológia ellentétbe kerül egymással az internetes állománymegosztás miatt, békét akart teremteni. Az iTunes Bolt nem volt más, mint kreatív álmának betetőzése. — „Az iTunes Bolt fordulópontként kerül majd be a zeneipar történelmébe” — vélte Steve. Ismét bebizonyította, hogy az ötletei képesek megváltoztatni a világot. A Pixar esetén azonos volt a

helyzet: a technológia és a művészet egyesült, és léket ütött az univerzumban.

A másik oldalon áll Eisner, aki Manhattan-ben nőtt fel, az Egyesült Államok színház- és mozifővárosában. Egészségügyi területen kezdett el tanulni, de nagyon rövid idő után irodalom szakra váltott. Az NBC-nél töltött egyik nyári munkája után elhatározta, hogy a szórakoztatóiparban kíván dolgozni. Imádta a televíziót.

Eisner azt mondta, az apja elvárta tőle, hogy „minden tévé előtt töltött óráért cserébe két órát töltsön olvasással.”

Eisner-t Steve-hez hasonlóan elvarázsolta a technológia fejlődésében látott lehetőség. A fő különbség, hogy Eisner sosem csinált saját céget vagy akár saját műsort. Steve 22 évesen társalapítója volt az Apple Computer-nek. Eisner vezette a kreatív cégeket, Steve kreatív volt.

Ez a különbség nem került el a sajtó figyelmét sem. — „Eisner lehet talán a legnagyobb egyszemélyes részvényese a Disney-nek, de ez nem olyan, mintha az alapítója lenne” — írta Claude Brodesser a Variety-ben. Amikor Steve durván játszott, a nyilvánosság őt támogatta. Végül is ő építette fel a cégeit. Eisner számára ez sosem adatott meg.

Ha Eisner arculata még nem lett volna eléggé megtépázva a Michael Ovitz-cal való korábbi összecsapása, és más kellemetlenségek nyomán — mint az ABC gyenge eredményei, alacsony részvényárak, a saját filmek vérszegény bevételei, bajok az Euro Disney körül, és gondok bizonyos igazgatótanácsi tagokkal -, bizonyára támogatták volna, hogy elutasítsa a Pixar részéről javasolt, ám a Disney számára kevéssé elfogadható feltételeket tartalmazó szerződést. De bármit tett, a feje felett gyülekező fellegek beárnyékolták a legjobb lépéseit is. A Harvard School of Public Health bizalommutatókat vizsgáló részlegének igazgatója, David Shore szerint „a legtöbb iparágban az ügyvezető a cég elöljárója, a vállalat arca a piac felé. Amikor ezen az arcon folt esik, a vállalat híre és eladásai követik a folyamatot.”

Az sem segített, hogy a Disney évi hétmillió dolláros fizetéssel jutalmazza Michael Eisner-t, és emellett a részvényopciói és egyéb juttatásai révén a Disney-nél töltött évei nyomán már közel

egymilliárd dollárnyi juttatásban részesült a cégtől. A részvényesek sem voltak boldogok. A Los Angeles-i Stonebridge Capital befektetési cég elnöke, Richard Barrett szerint azok, akik mondjuk tízezer dollár értékben vásároltak Disney-részvényt Eisner érkezésekor, akkorra 210 000 dollárral rendelkeztek. De az 1994-től, Frank Wells halálától eltelt tíz év alatt a Disney-részvény mindössze 84%-ot jövedelmezett, miközben a részvényárfolyam az S&P 500 Indexen a dupláját éri a tíz évvel korábbihoz.

A Pixar-ral való szakítás híre nem érkezhett volna rosszabb időpontban. Eisner a saját köréből is ellenséges hangokat hallott, többek között az igazgatótanács korábbi tagjai, Stanley Gold és Roy Disney részéről. Eisner éppen a Roy Disney részéről hallott kritikák miatt kiereszkolta az igazgatótanácstól, hogy vezessenek be felső korhatárt a tagok számára. Mivel a Disney család utolsó tagja a cégben, Roy Disney ekkor már 73 éves volt, így az új szabályzat értelmében mennie kellett az igazgatótanácsból. A jó barátja és régi üzleti partnere, Stanley Gold tüntetőleg lemondott, amikor a szabályt elfogadták.

Roy Disney számára az őt kiszorító játék a céges kultúra hanyatlását jelképezte. A lemondó levelében a film animációs osztály éléről és az igazgatótanács tagjainak a köréből azt írta, hogy a Walt Disney Company „elvesztette a fókuszát, a kreatív energiáját és az örökségét.” Példaként a cég birtokosai — a vásárlók, befektetők, dolgozók, beszállítók és terjesztők — panaszait hozta fel arra vonatkozólag, hogy a Disney „lelketlen, kapzsi és pénzéhes céggé vált.” Panaszkodott emellett a kudarcos próbálkozásokra az ABC nézettségének visszaállítására, a Disney-parkok bátortalan befektetésére, és Eisner kudarcára arról, hogy képtelen volt olyan stratégiai partnerekkel jó kapcsolatot építeni, mint a Pixar. A levél sokkal inkább volt ágyúlövés Eisner irányába, mint lemondás.

Boldogabb időkben Roy Disney-t Jiminy Cricket-nek becézték (egy klasszikus Disney tücsök figura), most azonban más szerepet játszott: Terminátor lett. Disney és Stanley Gold kampányt indítottak, hogy kiűzzék Eisner-t a cégből, és weblapot is indítottak SaveDisney.com címen. A lap elmondta a történetüket a cégnél, és felszólított a cselekvésre: ha valaki a Disney részvényese, vagy a

Disney-filmek és örökség rajongója, annak elemi érdeke támogatni a törekvést a gonosz diktátor eltávolítására.

Roy szerint a Walt Disney Company évek óta Eisner önkényuralma alatt nyögött. — „Senki nem tud a saját hatáskörében döntést hozni, minden Michael Eisner-nél dől el, ha többbe kerül tíz centnél.”

„A Disneynél” — írta a SaveDisney.com — „a rendszer élén a király áll, a vezetéselmélet nem számít. Azok, akik nem tudják játszani ezt a játékot, vagy megszegik a szabályokat, nem élik túl.” Más írások a Pixar-t dicsőítik.

Roy annyira messzire elment, hogy a pénzügyi főfelügyeletre beadott egy indítványt, amely arra irányult, hogy a Disney felsővezetőit indokolatlanul túlfizették, és bár a részvényárfolyam a felére esett vissza, három év alatt Eisner 68 millió dollár juttatásban részesült a cégtől. A panasz azt is kifejezte, hogy „az 1984 utáni évek dacos, dinamikus, kreatív és üzletszerető vezetése utat engedett egy számító és belterjes csapatnak, amelynek élén egy már-már császári jogokkal felruházott vezető áll (Michael Eisner) a maga bábkormányával (az igazgatótanács).”

Roy vádjai szerint Eisner és az igazgatótanács „cselszövőket szervezett be, akik ahelyett, hogy a kreatív lelket támogatnák, diktálják a művészeknek, hogy mit kell tenniük, és nem fogadnak el más véleményeket.”

Ez éles ellentétben áll a Pixar helyzetével, ahol a céges kultúra mélyen személyes és baráti hangulatú, egyenlőségen alapszik — legnagyobb részt John Lasseter szabad kormányzású vezetésének, amelyre Steve Jobs csak finoman gyakorol külső hatást. A csúcstechnológia ott boldog ölelés formájában találkozik Hollywooddal. Még egy nagyobb méretű emeryville-i épületbe való beköltözés sem törte meg a családi hangulatot a cégnél. Az épület egy 88 millió dollárért felújított kedves téglaház, amely fényel és eleganciával telt meg — belső tollaslabdapálya van, külön vegetáriánus étkeket felszolgáló étterem várja a dolgozókat, téglából épített pizzasütő kínál lehetőséget a tészta alapú finomságok elkészítésére az udvaron, és úszómedence is segíti a dolgozók felüdülését. Az épület egyik sarkában van a Szeretet Terem, egy

rozsdamentes acélból épített pihenőterasz, amelynek egyedi hangulata kellemes felüdülést kínál a megterhelő munka közben.

A Némó nyomában DVD egyik extrájaként a Pixar kreatív csapata csúfságversenyt rendezett, amely esemény a dolgozók közötti párbeszédet és együttműködést segítette az első napokban az új, hatalmas munkahelyen. A férfiak bajszot növesztettek, olykor félbajszot, míg a nők vastag rikító kék szemfestékekkel pingálták ki az arcukat. A jelmezek napról napra egyre csúnyábbak lettek. A csúfságverseny működő ötletnek bizonyult, és visszaadta a költözködéssel meggingott kohéziót és hangulatot a csapat tagjai között.

Steve azzal hibáztat más cégeket, hogy összekeverik a kreatív innovációt a marketinggel, és elvesztik a lényegüket, amikor „többé nem a terméktervezők vezetnek előre a céget.” Ennek fényében a Pixar az efféle káros és művésziellen vezetői behatásoktól teljesen szabadon hagyja az animátorait.

A Disney-nél Michael Eisner-t mikrómenedzsernek is nevezték, amit a média újra és újra felhánytorgatott. A vád nagyrészt helytelen, mondja egy korábbi Disney-animátor, aki szerint „Michael nem avatkozik bele a szakterületétől eltérő dolgokba jobban, mint más vezető.” De néha kimondottan túl aprólékos. Amikor a Disney egy tévésorozat bevezető részét játszotta Ellen Burstyn-nel a főszerepben, Eisner bejelentette, hogy személyesen kívánja megosztani az észrevételeit az íróval és producerrel. (Az észrevételek hollywoodi nyelven annyit jelentenek, hogy a stúdióknak vagy hálózatoknak, amelyek a művet finanszírozza, elvárásai, követeléselei vannak, amit általában nagyon utálnak az írók és producerek.)

Általában az efféle észrevételeket a stúdió feje átadja egy középvezetőnek továbbításra. Ezúttal nem így volt. Amikor a producer megjelent, Eisner a szokásos „barátságos, rokonszenves hangvétellel nyitott, és dicséretben és elismerésekben részesítette.” Aztán rátért az üzletre. A befejezéssel volt baja, főleg a résszel, ahol az anya és a lánya együtt jelenik meg a filmben, amikor a család macskáját megtalálják a szekrényben, ahol életet adott több kiscicának. A macska Eisner szerint rossz választás volt. Több

amerikainak van kutyája, mint macskája. „Mindenki a kutyákat szereti. A kutyák sokkal emberibbek, sokkal több érzelem van bennük. A befejezés csodálatos lett volna, ha az újszülöttek nem cicák, hanem kiskutyák.” Egy több milliárd dolláros cég feje arra fordított időt, hogy macskák helyett kutyák szerepeljenek egy bevezetőfilmben.

A Pixar-ral való zűrös tárgyalások alkalmával Eisner barátságokat szabotált, és azt az utasítást adta, hogy senki — még Roy Disney sem — mehet a Pixar stúdióba. Nyilván nem akarta gyengíteni a pozícióját azzal, hogy valaki véletlenül információmorzsákat ejt el, és persze azt sem kívánta, hogy Steve vagy John valakinek olvasztani kezdje a szívét a Disney-Pixar viszonytalap kapcsolatban. — „Arra kértek, nem túl udvariasan, hogy maradjak ki a dologból” — emlékezett vissza Roy Disney.

Ez nagyrészt megmagyarázza, hogy miután Steve bejelentette a tárgyalások kudarcát, miért is állt Roy a Pixar oldalára. — „Jó viszonyunk volt néhány igen ragyogó tehetségű kreatív emberrel” — mondta Roy. — „Az egész kiterjedt olyan irányokba, hogy megcsinálják-e a Toy Story 3-at. John Lasseter-nek remek ötlete volt, de nem csinálhatták meg a filmjüket.”

A Save Disney-mozgalom, amit Roy indított, nem csupán a Disney kreatív kapcsolatainak megmentéséről és az abszolutista egyeduralkodó hatalmának megdöntéséről szólt. Roy sosem bírta ki, hogy ne említse a márkanév és a Disney szavakat egy mondatban. A márka „mindazt jelenti, amit az évek alatt megvalósítottunk. Hófehérkét, Mickey egeret, Donald kacsát, Goofy-t és a többi alakot.”

Emögött a jótékony cél mögött is volt kiszámított stratégia. Roy és Stanley egy régi dráma folytatását adták elő a lemondásukkal — ugyanez volt a lépésük 1984-ben, amikor Ron Miller akkori ügyvezető elűzését tűzték ki célul. A lemondás nem nyugdíjazás volt, hanem üzleti taktika.

Néhány elemző szerint a Pixar ugyanezen megfontolásra épített. Claude Brodesser úgy vélte a Variety hasábjain, hogy Steve egyszerűen csak taktikát váltott: „adjunk nekik elég időt!” Eisner ilyen szorult helyzetében „a Pixar jövője nem egy másik stúdióval, csak egy másik ügyvezetővel folytatódik majd.”

Miközben a Disney részvényesei gyenge profitok és aláhulló részvényárfolyamok miatt morogtak, Roy bedobta az első gránátokat a csatában, Steve pedig óriási csapásra készült a varázsbirodalom ellen. Felmerült, hogy Eisner-nek le kell mondania A hihetetlen család és a Verdák jogairól, vagy egyszerűen mindenről, és totális győzelmet aratnak felette. Duplán vesztes helyzetben volt: ha elveti a kedvezőtlen megállapodást a Pixar-ral, akkor a részvényesek támadják egy újabb kreatív partner elvesztése miatt, de ha aláírja azt a szerződést, amit Steve akart, akkor a Wall Street siránkozik az óriási veszteségek miatt.

A sors még kegyetlenebb játékba kezdett Eisner-rel. A Disney éves általános találkozóján 2004 márciusában Roy és Stanley felsorakoztatták a csapataikat.

A páros levelet küldött a kis- és nagyrészvényeseknek. — „Elutasító választ szeretnénk Michael Eisner személyére vonatkozóan. És nem a válaszuk George Mitchell, Judith Estrin és John Bryson számára is [Eisner-hez hű tagok], mert a rossz menedzsmentet, gyenge vezetést, helytelen juttatási gyakorlatokat és az igazgatótanács függőségét jelképezik, amely hosszú távon a Walt Disney Company befektetői értékét veszélyezteti.”

A Philadelphiában tartott találkozó idejére Roy és Stanley a Loews Hotelbe vették be magukat, egy utcányira a Marriot-tól, ahol a Disney a találkozóját tartotta. Roy nyelvezete, bár csak szimbolikus volt, veszélyes gúnyt hordozott: „Ha lenne elég töltényem, sokkal könnyebben túljutnánk ezen az állapoton.”

Kicsit e világibb fokozatra kapcsolva így folytatta: „Kaptam e-mail kérdéseket arra vonatkozóan, hogy mikor fejezzük be a takarítást. Akárki is veszi át a céget, ki kell cserélnie egy pár villanykörtét — szó szerint és átvitt értelemben is.” Mintha Eisner elűzése már kész tény lenne.

Roy némi ellentmondásba került a saját lemondó levelével. Egyáltalán, vádolhatja ő Eisner-t bármivel is?

Egy szigorúan logikus elemzés nem jutna eredményre. Roy úgy látta, hogy Eisner legnagyobb hibája a kreatív partnerek elvesztése volt. Szerinte az ügyvezetőnek annyira elnyomó jelleme volt, hogy a tehetségek menekülni akartak. — „Ahogy bárki is ki

akarja dugni a fejét az egérlyukból, azonnal visszanyomják” — érzékeltette Roy a kreatív helyzetet.

Végül a részvényesek 43 százaléka nem szavazott bizalmat Eisner-nek. Ennek eredményeképpen névtelen szavazást tartottak, ahol arról döntöttek, hogy külön választják az ügyvezetői és az elnöki címet. Ez megfosztotta Eisner-t az elnöki címétől, de továbbra is a Disney ügyvezetője maradt. Hirtelen a Disney-nél remélt jövője bizonytalanra vált. Képes lesz megerősíteni később az ügyvezetői posztját? Vagy jobb lenne még ekkor lemondani?

A befektetők többségének de ja vu érzése volt, de Eisner nem fedezett fel hasonlóságot az aktuális szituáció és az 1984-es hatalomátvételével kapcsolatban. — „2004 és 1984 között csak annyi a hasonlóság, hogy mindkettő négyesre végződik” — állapította meg.

Steve Jobs számára azonban a két titán, Roy Disney és Michael Eisner összecsapása a legjobb dolog volt. Ez igen kemény nyilvános nyomásnak vetette alá Eisner-t a Pixar-megállapodással kapcsolatban. Steve győzelmi esélyei egyre jobbá váltak, még akkor is, hogy egy Eisner-mentes Walt Disney Company-t kell is kivárnia.

Eközben a Pixar a legkockázatosabb filmjét tervezte kiadni: A hihetetlen családot.

A hihetetlen család előtt a Pixar úgy dolgozott, mint egy hermetikusan lezárt laboratórium, belső tehetségek alkottak és rendezték a teljes filmet: John Lasseter volt a kreatív erő minden Pixar film mögött, Andrew Stanton volt az írója és rendezője az Egy bogár életének és a Némó nyomában című alkotásnak, és Peter Docter volt a Szörny Rt. rendezője. A cég üzletpolitikája is az volt, hogy minden filmet házon belül készít el a Pixar. Semmilyen nem kívánatos sztorit nem fogadtak el.

— „Az elmúlt tíz évet azzal töltöttük, hogy növeljük a kreatív tehetségek és technikai tehetségek számát a cégnél” — mondta Steve. — „Ezek olyan képességek, amiket nem lehet kintről megszerezni. Nincsenek emberek odakinn, akik tudják, hogyan kell csinálni ezeket a dolgokat, és simán le lehet őket szerződtetni. Ki kell nevelni őket.” A Pixar szerette a maga kis család jellegét.

Mindig van kockázat abban, ha egy stúdió sáncokkal veszi körbe magát, hogy kívül tartsa a kívülállókat. Sokan úgy gondolták, hogy a felsővezetés belső problémái okozták azt, hogy a Disney például nem tudott olyan filmeket gyártani, amit a közönség látni akart. Néhányan a „kilenc öregember” filozófiát vádolták: azok az öregek, akik még Walt társaságában voltak a kezdetekkor, a húszas-harmincas éveikben voltak, amikor a Disney klasszikusait elkészítették, de ők elutasították az új hangokat. Szerintük a húszas éveikben járó animátoroknak több évtized kellene ahhoz, hogy valami értékeset készítsenek. Ez a magatartás egész egyszerűen kiirtotta az innovációt.

Lehet a Pixar engedékeny? Elvesztheti az innovatív vonását, és elkezdheti a korai sikerfilmjei klónját termelni a Disney módjára? Könnyű elképzelni, hogy egy vad siker milyen módon fújná fel az egókat és tenné a legridegebb folyamatokat is törékennyé. A Toy Story és a Némó nyomában sikerétől örömtias John Lasseter még mindig a szabadon szárnyaló kreativitás híve volt a fagyos, hideg és megtörhetetlen alternatíva helyett.

Az Apple-ről Steve azt mondta: „A rendszer az, hogy nincsen rendszer. Ez persze nem azt jelenti, hogy nincsen folyamatban semmi.” Különbséget tenni rendszer és folyamat között biztos mennyiségű fluiditást, spontaneitást és kockázatvállalást igényel, miközben meghatározott szabályok és ismeretek tiszteletben tartását is megköveteli.

2000-ben ideje volt ugrást tenni, hogy a Pixar-folyamatból ne váljon rendszer, és beengedni egy külsőst: Brad Bird-öt.

John Lasseter még az Egy bogár élete készítése környékén felkereste Brad-et, hogy a Pixar-hoz való csatlakozásról beszéljenek, de Brad akkoriban a Szuper haver (The Iron Giant) című rajzfilmen dolgozott a Warner Brothers részére, amely óriási sikerfilm lett. A kritikusok által elismert, ám kevésbé értékelt animációs mű nyomán titkolt tapogatózás kezdődött a Pixar-ral való közös munka érdekében. Brad sosem dolgozott még számítógép-animációs területen, de ez nem befolyásolt semmit. Megvolt benne az, ami a sikerhez kell a Pixar-nál, és amit John Lasseter annyira értékel: a

szervedély a jó történetek iránt. Több okból is nyilvánvaló választás volt a Pixar számára.

Brad az első animációs munkáját tizenöt évesen szerezte a Disney-nél, amikor Milt Kahl keze alatt dolgozott, aki a Bambi és a 101 kiskutya című filmműveket jegyezte. — „Ő volt a hősöm” — mondja Brad. — „Olyan, mintha színész lennék és Marlon Brando lenne a tanítómesterem.”

„De amikor Walt meghalt, a Disney-filmek készítése olyan volt, mintha mesterszakácsok hot dogot csinálnának” — mondja Brad. — „A filmek még mindig ragyogóan lettek megvalósítva, de gyenge ötletekre épültek.” Brad a CalArts-on tanult a Disney jóvoltából animációt, ahol először találkozott John Lasseter-rel. A diploma után visszatért a Disney-hez és A Simpson család című rajzfilmsorozaton kezdett dolgozni, ahol az ötletek rendkívüliek voltak, de az animáció sokkal inkább erőtlenné vált. Bár rajongott az animálásért, az eredeti ötleteket választotta, és elfogadta az állást.

Ugyanezen körülmények között nyilván John Lasseter is ugyanezt a döntést hozta volna. Brad magát egy élő példájának tartotta azoknak a karaktereknek, amelyeket a Pixar annyira szeret. Sokkal inkább az ötleteknek rendelte magát alá a profittal szemben, az újszerű művészetnek a bevett formák ellenében.

Amikor John Lasseter felhívta őt és azt mondta, hogy az ajtó nyitva áll előtte, Brad élt a lehetőséggel, és felvázolta A hihetetlen család (The Incredibles) történetét. A mű számítógép-animációs filmnek készült egy szuperhős család kalandjaival. Az emberi alakok igen nehezen adhatók vissza jól a számítógép-animáció révén, ezért szerepelnek inkább állatok és szörnyek ezekben a filmekben — nemcsak a Pixar-nál, hanem minden más animációs stúdiónál is.

De John-t lelkesítette az ötlet, hogy „kibillent a stúdiót az egyensúlyából”, és a teljesítőkéességük végső határáig hajtja az animátorait. Ez csak egy olyan kihívás volt, amivel az animátorait mozgósítani szokta, csak éppen most olyan méretben, hogy az már-már lehetetlennek tűnt. A Pixar igent mondott A hihetetlen családra, és beengedték az első külsőst. — „Minden elismeréssel olyan szakembereket keresgélünk, akik jobbak nálunk, akik olyan dolgokra

képesek, amikre mi nem” — mondja Ed Catmull. — „Nyilván nem ilyasvalakit keresünk, aki csak visszhangozza, amit elmondunk.”

Brad felüdülésnek érezte az új munkahelyét a baj miatt, amit okozhat. — „Rúgtak már ki azért, mert felkavartam a dolgokat, de még sosem ajánlottak munkát ezért, pláne a teljes vezetőség, John Lasseter, Ed Catmull és Steve Jobs tudtával.” (Egy korábbi Pixar-vezető azt mondja Catmull-ról: „Mivel csendes, így nem kap sok figyelmet. De ő az, aki összeválogatja a csapatot és aki az egészet működteti. Nem kap elég elismerést ezért.”)

A felrázás Brad részéről sikerült. A hihetetlen család lett az első a Pixar-filmek közül, amelyet szülői felügyelettel ajánlottak megtekinteni. Senki nem tudta, hogy egy ilyen film képes-e jegyeket eladni, ráadásul 115 percben. Tetszeni fog a gyerekeknek és a felnőtteknek? A szülők megbotránkoznak majd? A Pixar úgy döntött, hogy a nézőkre bízza a választ. Brad kifejti: „Néhány gyereket mélyen sokkolt Az elveszett ereklyék fosztogatói, és nyilván nem kellett volna látniuk, de mégsem gondolja senki úgy, hogy ki kellene venni belőle részeket. Az egyszerűen úgy jó, ahogy van.”

Brad filmje a teljesítőképessége határaitra hajtotta a Pixar-t. — „Az animátorok térde remegett ez alatt a súly alatt” — vélte Brad. — „A legnehezebb dolog A hihetetlen családdal kapcsolatban az volt, hogy nem volt legnehezebb dolog. Brad egyszerűen mindenből a legnehezebbet választotta” — mondja az ellenőrző technikai rendező, Rich Sayre.

A film amolyan mindent vagy semmit vállalkozás volt a Pixar számára, hiszen ez volt az első stúdiómű a Disney-vel való szakítást követően. Steve Jobs számára egy újabb óriási sikerre volt szükség, hogy a Pixar továbbra is a legjobb tárgyaló pozíció kényelméből vághasson neki a jövőnek. Továbbá pénzmagra is szükség volt a film sikeréből, hogy abból további mozgóképeket készíthessenek a következő években.

Ekkorra az egyik titán már roskadozott a nyomás alatt. Mivel egyszerre több irányból is támadták, Michael Eisner szeptemberben bejelentette, hogy amint 2006-ban lejár az ügyvezetői megbízása,

lemond a Disney-nél betöltött állásáról. Sosem heverte ki, hogy elveszítette igazgatói helyét a cégnél.

Eközben New York-i ügyvédek egy serege csoportos perre készülődött hűtlen kezelés, helytelen pénzügyi manőverek és egyéb, a részvényesek érdekeit sértő gyakorlatok miatt Eisner vezetése idején. Az ügyvédek olyan részvényesek fogadták fel a Walt Disney Company ellen, akik például helytelenítették az Ovitz-nak kifizetett 140 millió dollár végkielégítést. Hét év csatározás után a Delaware állami Georgetown Chancery Bírósága megkezdte az ügy tárgyalását.

A per III. William B. Chandler elnökletével indult meg 2004 októberében. A pert megelőző nyomozások igen nagy mennyiségű bizonyítékot tártak fel, amelyek Roy Disney és Stanley Gold vádjait támasztották alá Eisner és csapata ellenében. Elliot Manning a Miami Egyetem jog professzora „ismét a császári hatalmat megkaparintó ügyvezető problematikájának” nevezte az esetet.

Az újságok címlapján megjelenő sztorik közül a perrel kapcsolatosan azon a tavaszon talán ez volt a legemlékezetesebb: a per alapja Ovitz szerződtetése (mert nem volt alkalmas a pozícióra a vád szerint) és kirúgása volt (mert a vád szerint a 140 millió dolláros végkielégítés nem volt indokolt és szükséges). Ovitz és Eisner egyaránt kénytelen volt határozottan megvédeni a végkielégítést és annak összegét, és visszaverni a vád támadását. Így aztán Ovitz és Eisner ugyanazon oldalon találták magukat azáltal, hogy a konfliktus tárgya korábbi együttműködésük volt. Furcsa dolgokat hoz az élet!

Egy ponton a bíróság nyilvánossá tett egy levelet, amit Eisner írt korábbi barátjának, Ovitz-nak. Ez a harcnak egy olyan oldalát mutatta be, amit senki addig nem ismerhetett. A szórakoztatóipar két leghatalmasabbja küzdött egymással a hatalomért. Eisner egyszerűen és egyértelmű feltételekkel foglalta össze az írását: „Nem szeretsz második ember lenni a cégnél. És úgy gondolod, hogy nem igazán érted vagy szereted Disney stílusban vezetni a céget.”

A tökéletes drámai ironia: Eisner, a Disney-ellenes munkálkodással vádolt ügyvezető éppen azért hordja le Ovitz-ot, mert nem követi a Disney szellemét.

Ovitz a maga részéről sosem érezte át a varázs királyság varázsát. Tanúként azt mondta, hogy „a cég gyakorlatilag nem törődik az emberi lényekkel.” Elmesélte, hogy a vezetők inkább telefonon hívták fel egymást ahelyett, hogy néhány métert sétáltak volna egymás irodájába.

A per nyilvánosságra hozta, hogy Eisner miképpen vetette el egyik Ovitz ötletet a másik után — többek között egy tervet arra, hogy a cég 100 millió dollárért 50% részesedést vásároljon a Yahoo! internetes portálban, amely a per idejére már 24 milliárd dollárt ért volna a részvényárfolyam-változások nyomán.

Egy alkalommal Tim Allen színész úgy döntött, kiszáll a Home Improvement sikershow stábjából. Ovitz bevallotta, hogy elhívta őt egy vacsorára az otthonába, és ajándékba adott neki egy 1200 dolláros Roy Lichtenstein-nyomatot. A sztár hamar túljutott a neheztelésen, és visszatért a műsorba. Ahelyett, hogy a cég kifejezte volna az elismerését azért, hogy Ovitz megmentette a színész sztárt a tévéshow számára, „egy magas rangú Disney-vezető” figyelmeztette, hogy a festmény odaajándékozása szembehelyezkedik a Disney üzletpolitikájával, és kioktatta őt a cégvezetésről.

Ovitz elmondása szerint a Disney jogi főnöke pallossal járt az árnyékában, és Michael Eisner „volt hivatott mindenről dönteni.”

Eközben Steve Jobs bizonyára titokban ünnepelt. Michael Eisner már feljutott Steve örülteket tartalmazó listájára, és most Ovitz abból a célból tanúskodott, hogy ez bizonyítsa. Ha Steve egy egész sereg profi verbális gyalázót szerződött, akkor sem tud ennyi kárt tenni, mint amennyit Ovitz tanúvallomása elért.

A bizonyítékként előásott dokumentumok mindkettőjük számára zavarba ejtőek voltak. Eisner 1996-ban írt egy feljegyzést, amely szerint Ovitz „személyes ereje együtt a rejtélyes magatartásával és kóros problémáival (utálom ezt mondani) katasztrófába hajszolja a céget. A legnagyobb probléma, hogy senki nem tud bízni benne, mert senkinek nem mond igazat.”

Egy oldalon álltak ők ketten a perben, mert mindketten azt akarták bizonyítani, hogy a 140 millió dolláros végkielégítés indokolt

és jogszerű volt, de azért mindketten kirántották a szőnyeget a másik lába alól néhány mondatukkal.

Eisner igen sok Ovitz-ra vonatkozó feljegyzést írt, illetve gépelt be a számítógépébe vélhetőleg azért, hogy Mindy, a személyes asszisztense ne értesüljön a gondolatairól. A féktelen elírásai és nyelvtani hibái árulkodtak az érzéseiről — mintha remegő kézzel és dühtől vöröslő arccal írta volna azokat a kiömlő sorokat.

Egy utolsó levélben Eisner végigjárja az Ovitz-időszakot a Disney-nél. — „Már a kezdetektől ellentéteink voltak. Ezt eleinte rosszul irányított túlzott lelkesedésnek fogtam fel... Kicsit lassan jöttél bele a munkába. Ideges voltál, és le akartál nyugózni mindenkit. És tudod, hogy hibákat csináltál. Próbáltalak támogatni, aggódtam miattad és segíteni akartam, tájékoztatni és talán vezetni is. De januártól komolyan aggódni kezdtem a kapcsolatunk miatt.”

Eisner John Ovitz-nak címzett levele legtöbbször mondó része a vége volt. „Azt hiheted, hogy amit ebben a levélben írok, az kicsinyes és aljas.” Vajon az irodalom szakon tanult Eisner tényleg felfedezte volna a Shakespeare-i minőséget a vitájukban? Két nagyszerű szakember és régi barát lerombolja a múltbeli eredményeit azért, mert nem tudnak együtt dolgozni?

— „Szeretném, ha barátok maradnánk” — zárta le Eisner. — „Akárhogy is döntesz, támogatni fogom a döntésedet. Remélem, hogy tudunk majd együtt dolgozni, és végrehajtjuk, amit meg kell csinálnunk. Készen állok arra, hogy olyan sokat és olyan sokáig dolgozzak, amennyire szükség van.” Olyan sokat és olyan sokáig, hogy Ovitz minimális nyilvánosság mellett eltávolítható legyen a Disney-től.

Annak ellenére, hogy Eisner próbálta simítani a kirúgás körülményeit, Ovitz úgy érezte, elárulta egy régi barát. — „Úgy vágtak ki a cégből, mint egy rákos daganatot” — mondta a bíróságon, — „Azt is mondhatnám, hogy szinte kilöktek az irodám hatodik emeleti ablakából.”

Egy 1995-ös feljegyzésben Eisner ezt írta Ovitz-nak: „Minél magasabb helyen csinál valaki hibát, annál magasabbról zuhan le és annál érdekesebben ér földet.” A feljegyzés hátborzongató jóslat volt

és talán szomorú is, hiszen itt volt két régi barát, a legmagasabb pozíciókban, akinek a legnagyobb hibája az volt, hogy együtt voltak.

Miközben Eisner ezeket a zavarba ejtő kinyilatkoztatásokat elszenvedte a bíróságon, A hihetetlen család ismételten óriási sikert aratott. 45,5 millió dollár bevételt hozott az első hétvégén — a legnagyobb egyhétvégezés nemzetközi jegyárbevétel a történelemben. A Pixar minden kétséget kizáróan bebizonyította, hogy nincsen szüksége sablonokra, és nem egyetlen briliáns szakemberen múlik a cég sikere, hanem képesek megtalálni és meghódítani olyan briliáns szakembereket, mint Brad Bird, aki a tehetségét a cégben kamatoztatja tovább. A hihetetlen család rengeteg rekordot döntött meg — az emberi szereplőket felvonultató animációs filmek legsikeresebbike lett, a szülői felügyelettel javallott filmek közül a legtöbb bevételt termelte, és mind a kritikusok, mint a nézők részéről elismerésben volt része.

Steve számára ez még többet jelentett: a Pixar képes a Disney nélkül is gyártani és finanszírozni a filmjeit. A független finanszírozás nagyon fontos, amikor egy stúdióterjesztőt keres magának. Steve kifejezte a vízióját: „Ha a következő két filmünk annyira jól szerepel a mozikban, ahogyan azt várjuk, akkor 2006-ra a Pixar-nak 800 millió és egymilliárd dollár közötti tőkéje lesz a bankban, és teljes mértékben magunk tudjuk finanszírozni a későbbi filmjeinket.”

Ismét itt volt az idő, hogy felkeressék Michael Eisner-t, hogy újra akarja-e kezdeni a tárgyalásokat új feltételekkel. És Steve ismét kegyetlenül jól tudott időzíteni.

Steve januári bejelentését követően, hogy felhagy a Disney-vel folytatott tárgyalásokkal, a Variety színes kavalkádja úgy számolt be az esetről, hogy a Pixar főnöke „összeverte a bokáját a Varázslatos Királysággal”, amikor tíz hónap kudarc után elállt az egyezségtől. Steve ezt megtűzte egy kijelentéssel, amely szerint „sajnálatos, hogy a Disney nem vesz részt a Pixar jövőbeli sikereiben.”

Eisner válaszközleménye nagylelkűbb volt, elismerően szólt „a csodálatosan kreatív csapatról, amelyet John Lasseter vezet, és sok sikert” kívánt nekik a későbbiekre. „A Disney hajlandó lett volna

folytatni a sikeres együttműködést sokkal elfogadhatóbb feltételek mellett, ám a Pixar érthetően úgy döntött, hogy inkább a saját lábára áll, mint független cég.” Még Eisner kritikusi is elismerik, hogy az „érthetően” szó használata kifejezi, hogy a Disney elnöke látta a logikát Steve döntése mögött.

A Pixar öt filmje addig a napig 2,5 milliárd dollárt termelt mozibevételek formájában, és több mint 150 millió dollár értékben nyújtott DVD- és videokazetta eladásokat. Bár ennek a fenntartása nehéznek tűnt, pláne a Disney nélkül továbbműködve, a cég éves szinten 30% bevétel növekedésre volt képes.

A titánoknak ebben a küzdelmében mindketten győztesek és mindketten vesztesek voltak. Disney rengeteg bevételt bukik el. Steve pedig a cég lehető legjobb marketingpartneréről kénytelen lemondani.

Az összecsapás nem érte meg egyik oldalnak sem. Eisner békülékenynek tűnő elismerő szavai ellenére Jobs és Eisner úgy viselkedtek, mint Ovitz és Eisner: mérgezett nyilakat lőttek, sziklákat zúdítottak egymásra, és megállás nélkül sértegették egymást. Mintha a két embernek lételeme lenne a harc.

„A Pixar olyan ajánlatot tett az asztalra, amely már-már sértő volt a Disney számára” — mondja Jordan Rohan a Schwab Soundview Capital Markets cég embere. Steve-et pedig annyiszor sértették már meg, hogy nem tudta kikerülni a háború kikiáltását.

Persze Steve győzelmi állása hozott keserű gyümölcsöket is. Ő, John Lasseter és az egész Pixar-csapat kénytelen lesz magalázóan végignézni, ahogy a Woody és Buzz Lightyear és a többi Toy Story karakter a Disney filmjében, a Toy Story 3-ban szerepel, élve a korábbi szerződés kínálta jogokkal a folytatások készítéséről. És Eisner, hogy mindezt még rosszabbá tegye — mintha törekedne arra, hogy a mérges tövis mélyebben álljon bele a Pixar-ba — a 2005 januárjában bejelentett Toy Story 3 elképzelését egy teljesen újonc íróra bízta, akit a Disney forgatókönyvíró iskolájából emeltek ki. Egy újoncra.

Hátborzongatóan emlékeztetett az incidens az Ovitz-Eisner küzdelemre: két, saját területén briliáns szakember összecsapása. Roy Disney megragadta a lehetőséget egy újabb támadásra Eisner-

rel szemben. — „Több mint egy éve figyelmeztettük a Disney igazgatótanácsát, hogy szerintünk Michael Eisner rossz irányba tereli a Pixar partneri kapcsolatát és kifejeztük aggodalmunkat a kapcsolat elvesztésének kockázatáról” — mondta Roy.

Végül Steve megnyert egy kritikus jelentőségű csatát. Eisner egy évvel korábban elhagyja a céget, mint tervezte, és Bob Iger veszi át az irányítást, akinek jobb esélye lesz a Disney-Pixar viszony helyreállítására. Eközben a Pixar-nak elég pénze van a bankban ahhoz, hogy a következő pár filmjét a Disney nélkül adja ki. Bármilyen is történik a jövőben, bárkivel is kerül kapcsolatba a Pixar, a döntés Steve Jobs kezében lesz. Aki a Disney-t vezeti, hatalmas és összetett céget irányít, de ez még nem teszi az animáció királyává, ahogyan azt korábban több Disney-vezető hitte. Ez a cím immáron Steve Jobs-hoz tartozik. Még ha erre a magas posztra csak John Lasseter vállán keresztül jutott is el.

Steve egy elismert filmmogul.

Még az Olümposz tetején élő hellén istenségek sem sérthetetlenek. A halandók sincsenek jobb helyzetben. A vagyon, a dicsőség, a hírnév nem véd meg senkit azoktól a bajoktól, amiket bármelyikünk elszenvedhet.

2004. augusztus 1-jén, vasárnap Steve Jobs egy e-mailt küldött a barátainak, munkatársainak és alkalmazottainak. Így szólt:

Csapatom!

Van néhány személyes hírem, amit szeretnék megosztani veletek, és szeretném, ha egyenesen tőlem hallanátok.

A hétvégén sikeres műtéten estem át, amelynek során egy rákos daganatot távolítottak el a hasnyálmirigyemből. A hasnyálmirigyrák egy ritka formája támadott meg, amelyet neuroendokrin sejtsziget daganatnak hívnak, és amely a hasnyálmirigyrákos betegek kevesebb mint egy százalékánál fordul elő, és amit egy műtéttel kezelni tudnak, ha időben észlelik (nálam így történt). Nem lesz szükségem kemoterápiás vagy sugárkezelésre.

A hasnyálmirigyrák sokkal gyakoribb formáját adenokarcinómának nevezik, és mivel erre jelenleg még nincsen gyógymód, így általában egy évvel a diagnózis után halálos. Ezt azért említem meg, mert ha valaki azt hallja, hogy hasnyálmirigyrák (vagy a Google-ben rákeres), akkor általában a sokkal gyakoribb halálos változatról kap tájékoztatást, ami Istennek hála nem az, ami miatt engem műtöttek.

Augusztus hónapban talpra állok, és várhatóan szeptemberben térek vissza a munkába. Amíg nem dolgozok, Tim Cook helyettesít az Apple napi teendőinek ellátására, így nem maradunk le semmiről. Biztos vagyok benne, hogy némelyikőtöket zavaróan sokszor hívom majd fel augusztusban, és várom, hogy szeptemberben újra találkozzunk.

Steve

Utóiratként Steve megmutatta, hogy nem vesztette el az eladói képességét és a humorérzékét sem:

U.i.: Ezt az üzenetet egy tizenhét hüvelykes PowerBook és egy AirPort Express segítségével küldöm nektek a kórházi szobámból.

Miközben évente harminckétezer hasnyálmirigyrákos esetet diagnosztizálnak az Egyesült Államokban, mindössze néhány száz olyan, amelyben Steve szenvedett. Dr. Robert Howard, a Los Angeles-i Kaliforniai Egyetem Egészségügyi Központjának onkológusa azt mondja: „A hasnyálmirigy olyasmi, mint egy vekni mazsolás kenyér. Ebben az analógiában a kenyér rész enzimeket termel az emésztéshez és más tevékenységekhez. A sejtszigetek jelentik a mazsolákat, amelyek hormonokat termelnek.” A tumor addig nem mutat tüneteket, amíg kisméretű. Általában véletlenül fedezik fel, amikor a beteg más okból MRI- vagy CT-vizsgálat alá kerül, vagy hasi fájdalmakat kezd érezni.

Egy onkológus képes megállapítani néhány hosszabb vizsgálat után, hogy milyen tumorról van dolga, és hogy

rosszindulatú-e. Steve esetében az eredmények nagy megkönnyebbülést hoztak, mert biztosították a beteget arról, hogy a daganat lassú növekedési fázisban van és operábilis — vagyis műtét útján eltávolítható.

A műtétet nem szükséges rendkívül gyorsan elvégezni. Dr. Howard elmondása szerint a beteget általában hetek vagy egy-két hónap múltán szokás megműteni.

Amikor a tumort időben észlelik, és teljes egészében eltávolítják, a beteg általában visszatérhet a normális élethez, de nincsenek garanciák. Dr. Howard kiemeli: „Lehet általánosítani több száz beteg eredményeiből, de sosem lehet egy bizonyos személynek biztosan garantálni bármit. Túl sok a variáció.” Az esélyek? A betegek fele túléli az első öt évet.

Steve jóslata arról, hogy szeptemberben visszatér a munkába, nem csak egy futó ötlet volt. Szeptember végén már megmutatta magát céges találkozókra, és lelkesen jelent meg különböző események főszereplőjeként, és sosem említett semmit abból, ami a nyáron történt.

Bár a törés közte és az Apple társalapítója, Steve Wozniak között sosem gyógyult be teljesen, mostanság legalább kapcsolatban vannak egymással, és Woz elmondhatta a sajtónak, hogy a régi barátja „kitűnő lelki állapotban van.”

Steve gyors visszatérésének oka a céghez érthetővé vált néhány hónapon belül: az Apple egy egész sor új terméket mutatott be az iPod sikerén felbuzdulva. Az elérhetetlennek tűnő cél pedig az, hogy visszavegyék a számítógépiacot a Microsofttól.

Persze bárki, aki ismeri Steve Jobs-ot és előmenetelét, tudja, hogy az elérhetetlennek tűnő célok számára nagyon gyakran valósággá válnak.

13. Főműsorszám

Steve a világ tetején üdvözölte a kibontakozó 2005-ös évet. Az iPod eladási mutatói messze a várakozás fölött teljesültek, amivel Steve lelkesen büszkélkedett a San Franciscóban zajló MacWorld Expo-n. Éppen visszaverte a hasnyálmirigyrákot, ami ironikusan legyőzte ellenfelét a Macintosh-csapatban, Jef Raskin-t alig egy hónappal később. A Pixar éppen óriási sikert aratott A hihetetlen családdal (The Incredibles), és útban volt a következő Oscar-díj az év legjobb animációs filmjéért. A ceremónián Steve ismét bemutatta újfajta alázatosságát, amikor engedte Brad Bird-nek, hogy élvezze a rázúduló fényárt, és ő maga vegye át a filmért járó aranszobrot. Steve népszerűsége csúcspontján volt.

Egy mesterelőadó legfőbb jellegzetessége, hogy képes elkábítani a tömeget, varázslatos élményt nyújtani, és úgy elbocsátani a hallgatóságot, hogy napokig az előadásról beszélnek, és a szavaikkal szökőárt indítanak el, hogy az előadás lázát a következő hónapokban is fenntartsák. Egy hittérítő még egy dolgot tesz: meggyőzi a híveit arról, hogy terjesszék a hitet és másokat is próbáljanak áttéríteni.

Steve Jobs a digitális kor hittérítő mestere. A Mac-hívők mennek és teljesítik a parancsát, meggyőzik a hitetleneket, hogy az igazságot a Macintosh-ban keressék. De hogy ezt megtehessék, a megfelelő eszközökre van szükségük.

Végül 2005 februárjában Steve Jobs immáron nem csak felemelte a kezét és eladta a Macintosh álmát, mint az igényes kisebbség legtökéletesebb választását mindenféle háttértámogatás nélkül, sima marketinggel és 1984-stílusú reklámokkal. Az Apple a Macintosh 1984-es kiadása óta valóban a legjobb dolgokat kínálta a vásárlóinak.

Steve jóbarátja, Larry Ellison évekkel korábbi jóslatait követve az igazi internetportál irányába kezdett elmozdulni, amelynek a tulajdonosa az Apple: ennek része az iMovie programmal publikálható film, az iCard (elektronikus képeslap a felhasználó saját fényképéből), iPhoto internetgaléria, és persze a mindent megváltoztató iTunes. Ezek mind-mind olyan webes megoldások, amelyek bármely Mac-ről elérhetők az interneten keresztül, és olyan közösséget építettek fel, amely csak a Mac-felhasználók számára kínálkoznak. Az iTunes volt a fejlődés következő lépcsője, amely nem csak Mac-re, hanem a Windows PC-kre is elérhetővé vált, ezáltal új piacot teremtve az iPodnak, illetve lehetőséget kínálva a másik rendszer felhasználóinak, hogy belekóstoljanak a Mac-élménybe. Ennek részeként Steve szerződést kötött a Hewlett-Packard céggel (HP) — amely aktuális ügyvezetője, Carleton Fiorina vezetésével éppen átalakuláson ment keresztül egészen röviddel ezután bekövetkezett elbocsátásig -, hogy a Windows platform akkor legnagyobb márkája HP logóval ellátott iPodokat árul. Bár a HP sosem robbantott bankot a saját iPod eladásaival, Steve megmutatta, hogy honnan kívánja a jövőbeli terveit finanszírozni.

Az Apple lépései az internetes szoftverek irányába csendben zajlottak, és nem kaptak nagy figyelmet a Microsoft MSN hálózatának és sok más végfelhasználói fejlesztésnek az árnyékában. Egy hatalmas különbség azért mégis volt a szolgáltatások között: az Apple megoldásai felhasználó-orientáltak voltak, és kellemes elfoglaltságok köré épültek, a Microsoft ezzel szemben kizárólag munkához kapcsolta a szolgáltatásait, és inkább haszonelvűen közelítette meg a kérdést. Csendben és nagy felhajtás nélkül az Apple kiépítette a jövőbeli struktúrája alapját. A saját böngészőprogram, a Safari megjelenése után a Mac gépek többé nem függtek a Microsoft Internet Explorer böngészőtől. A megállapodás, amit Steve az Apple-höz való visszatérésekor kötött, már nem volt életbevágó.

Ez az egész egy új csomagba lett gyűjtve, amit az Apple .Mac (dot Mac) néven tett elérhetővé a felhasználói számára. (A .Mac szolgáltatást 2008-ban az Apple MobileMe-re keresztelte át — a ford. megj.) A szolgáltatás több lehetőséget foglalt magába, mint

webtárhely, biztonsági mentés, automatikus szoftverfrissítések a Mac közösség számára.

Aztán eljött az iPod-nemzet. Az olcsó zenelejátszó eszköz sikere megváltoztatta a módot, ahogy Steve a dolgokról gondolkodott. Bár az Apple nem keresett annyit egy-egy darabon, mint mondjuk a csúcs Power Mac G5 termékvonalon, de olyan óriási mennyiségű eladást realizáltak, amelyek látványosan nagy aránya lett a 2005-ös év végi pénzügyi kimutatásban. (Az Apple egyéni módon szeptembertől augusztusig számolja a pénzügyi éveket.) Az iPod ugyanis éppen annyi profitot termelt, mint az eladott összes számítógép. Steve elkezdett azon gondolkodni, hogy mindez mit is jelent.

— „Olyan korszakban élünk, amikor több és több tevékenységünk kötődik a technológiához” — mondta egy 2005. eleji interjúban Steve Jobs. — „A képeinket többé nem filmre készítjük el, és ha valamit módosítani kell rajtuk, azt mi magunk képesek vagyunk végrehajtani. A zenéinket az interneten vásároljuk meg, és digitális zenelejátszókon hordjuk és hallgatjuk őket, akár az autóban, akár a konyhában. Az Apple legfőbb ereje, hogy a legjobb technológiát képes a tömegekhez eljuttatni úgy, hogy meglepi és üdíti őket az, hogy mennyire egyszerűen képesek használni az eszközöket. A szoftver kulcsfontosságú ebben a dologban. Igazából maga a szoftver a felhasználói élmény.”

Steve mindig is a digitális technológia széles körű beszállítója akart lenni, ám mivel a hagyományos PC-k még mindig sokkal olcsóbbak, így a Microsoft lett a szoftverpiac királya. Hogyan lehet ezen változtatni?

Az első lépés az iMac volt, egy integrált számítógép, amely a monitort és a komputert egyetlen dobozban tartalmazza, és ennek köszönhetően nincsen szükség külső házra. Egy egér és egy billentyű kell csupán, és kész a számítógép. Az ötlet sikere és a stílus evolúciója elvezetett az iMac G5 termékvonalhoz, amely egy lapos TFT-képernyő hátában tartalmazta az összes részét a számítógépnek. A termék igen sikeres lett, de csak a kezdete volt annak a folyamatnak, amely az árverseny helyett másfajta

képességekre tereli a hangsúlyt, és eléggé motiválja a PC-tulajdonosokat, hogy csatlakozzanak az Apple-univerzumhoz.

Hogyan képes az Apple az iPod elképesztő sikerét az internet mindenhatóságával úgy kombinálni, hogy Mac-felhasználókat faragjon azokból a tömegekből, amelyek a kis zenelejátszó révén kerültek be az Apple ügyfélkörébe? Ez volt az a téma, amelyre a befektetési elemzők igen komolyan fókuszáltak: képes lesz-e az iPod Macintosh-eladásokat generálni? És hogyan tud a cég növelni a piaci részesedését?

Egy héttel azelőtt, hogy Steve a színpadra sétált volna a MacWorld Expo-n 2005 januárjában, az Apple csöndesen bejelentett két kritikus fontosságú új terméket: egy fontos frissítést az Xserve-termékvonal területén, és az Xsan-technológiát, amely egy hálózati tárhelymenedzselő megoldás. Az Xserve csúcsteljesítményű szerver számítógép a vállalkozások számára, az Xsan pedig agresszív árazásával képes a rivális rendszereket kihívni a Microsoft alapú gyártók termékei közül, mint a Dell, az EMC, és a Network Appliance. Ezekkel a termékekkel az Apple igen jó alternatívát kínál az informatikai döntéseket hozó szakembereknek. A termékek bemutatásakor azonban nem volt semmiféle célzás arra vonatkozóan, hogy az Apple megpróbálja megváltoztatni az üzleti számítógép használati arcát. A termékeket úgy jellemezték, mint tökéletes kiváltója a Linux alapú rendszereknek a Mac OS X eleganciájával és egyszerű használatával. A Mac gyakori választása azoknak a felhasználóknak, akik a Linux iránt vonzódnak, de szeretnének egy jól működő és egyszerűen kezelhető rendszert.

Steve fejében ennél több körvonalazódott.

Huszonegy évvel azt követően, hogy bemutatta a Macintosh-t egy baráti társaságnak a Cupertino-i De Anza Főiskolán 1984 januárjában, színpadra lépett 2005. január 11-én, röviddel reggel 9 óra után. Huszonegy évvel korábban egy mellénnyel kiegészített elegáns öltönyt viselt, és az ereje tapintható volt. Most fekete garbót és farmert viselt. Az intenzitás ugyanaz volt, de a hangulat teljesen más. Felszabadult volt, és sokkal többet mosolygott.

Négyezres tömeg hallgatta, sokan gyűltek össze a környező termekben is, ahol kivetítőkön lehetett nézni a prezentációját, már-

már a Nagy Testvért idéző megjelenéssel. A levegő egy új iPod bemutatása kapcsán izzott fel, amelyet a média és különböző webes naplók kaptak fel az előző hetekben. A tömeg nem csalódott.

„Jó reggelt!”

A tapsvihár több mint egy percig tartott. A hang még mindig éles volt, vékony és különösen lényeg nélküli. Egy ilyen vezéregyéniséget elképzelve Steve meglepetés, hiszen alacsonyabb, körülbelül 178 cm magas, és vékonyabb, mint ahogyan arra számítanánk.

— „Nagyon sok olyan dolgot mutatunk ma be, amely az első ilyen jellegű termékünk.” Nekikezdett a szokásos egyedi prezentációjának, bemutatott jópár szoftverfrissítést és új terméket. Legjobb formáját hozta, kipihent volt és magabiztos; még egy váratlan lefagyás sem hozta zavarba. Aztán rövid szünetet tartott a drámai hatás érdekében.

— „Lássuk a következőt!” — folytatta Steve. — „Bárcsak annyi centem lenne, ahányszor valaki azt kérdezte, hogy az Apple miért nem készít egy egyszerű és olcsó Mac-et! Így aztán ma bemutatjuk őt: úgy hívják, Mac mini.” Steve huszonnyolc percig beszélt a nap legfontosabb termékéről. Egy pult mögül emelte fel. Kicsi volt, és nem tartalmazott billentyűzetet, egeret és kijelzőt. Ez volt a zseniális benne.

— „Ez egy nagyszerű számítógép, de nagyon-nagyon kicsi. Mi adjuk a számítógépet. A vevő hozza a többi. A legjobb vonása, hogy a vásárló hozhatja a már meglévő egerét, billentyűzetét és kijelzőjét. Egy olyan árazású számítógépet akartunk, amely az eddigi kifogásokat teljes egészében elsöpri.”

A közönség el volt ragadtatva. A tapsvihár csak folytatódott, amikor Steve bejelentette a 499 és 599 dolláros árakat — „a legolcsóbb és leginkább megfizethető Mac-gépek, amelyeket az Apple valaha kínált.” Kihívás volt a Microsoft-Intel világ hegemoniája ellenében.

Steve még nem végzett. Ideje volt tovább lépni az iTunes és végül az iPod irányába.

— „Az előző negyedév alapján nagy örömmel jelenthetem be, hogy több mint négy és félmillió iPodot értékesítettünk. Ez éves szinten 50% növekedést jelent, és a mai napig több mint tízmillió darab iPod talált már gazdára, amelyből nyolcmillió 2004-ben. A digitális zene korszaka élénkülőben van, és mi adjuk az irányt.”

„Köszönöm nektek!” Ez egy figyelemre méltó, szívből jövő köszönet volt, amelyet Steve közvetlenül a hallgatóságának intézett. Úgy tűnik, Steve megtanulta, hogy sikereinek kulcsát a vásárlói jelentik. Ez egy teljesen új Steve Jobs volt.

Ezután bemutatott néhányat a több mint négyszázféle iPod-kiegészítő közül, és felsorolt néhány autót, amely iPod-adapterekkel rendelkezik, „köztük az Alfa Romeo és a Ferrari.” De ez még nem minden. Beszült a Motorola-val kötött iTunes szerződésről, és bemutatott egyet a mobiltelefonok közül, amely ezen szoftveres megoldás segítségével játszik zenét. — „Ez a két dolog és sok másik az, amiért úgy gondoljuk, épphogy csak elindultunk a digitális média útvonalán.”

„De van még egy dolog, amit szeretnék bemutatni nektek. Valami igazán nagyszerű!”

Miután bemutatta, hogy az iPod piaci részesedése a duplájára emelkedett egy év alatt a memóriakártyás lejátszókéval — a 2003-as 31%-ról 2004-ben 65%-ra — bemutatta az új lejátszóját. (Az eredeti iPodok kisméretű merevlemezeket tartalmaztak, a memóriakártyás lejátszók úgynevezett „flash” memóriachipeken tárolják a dalokat.) Az Apple legújabb terméke a memóriakártyás iPod Shuffle lejátszó lett. Kisméretű volt, „nem nagyobb egy csomag rágónál”, és nagyjából száz dal tárolására volt alkalmas. Egyszerűbb volt az eredeti iPodoknál. Steve nem olyan lelkesen mutatta be, mint a többi terméket a prezentáció során, de még mindig a kezében tartotta a hallgatóságát kilencven perc után is.

A jelmondat megjelent a kivetítőn: „Az iPod Shuffle. Mert az élet kiszámíthatatlan.” Egy olyan ember számára, aki megküzdött a rákkal, és úgy tűnt, hogy legyőzte, ennél jobb epigramma nehezen lett volna alkotható.

Az előadás végén John Mayert hívták a színpadra, hogy elénekelje Grammy-díjas dalát, a „Daughters”-t (Lánygyermek).

Steve számára, aki éveken át megtagadta elsőszülött lányát, ironikus választás volt a dal. De lehet, hogy nem. „Apák, legyetek jók a lányaitokhoz” — szól Mayer dala. — „A lányok úgy szeretnek, ahogyan ti őket.”

Steve Jobs visszatért, és a megjelenése jobb volt, mint korábban.

Néhány nappal később az Apple bejelentette addigi történelmének legjobb negyedévét. A bevétel 3,49 milliárd dollár volt, 74 százalékkal több, mint az egy évvel korábbi azonos negyedévben. A profit részvényenként 70 cent, szemben az egy évvel korábbi 17 centtel, és 21 centtel az elemzők várakozása fölött. Miközben az iPod-eladások az egekbe szöktek — ötször annyi fogyott, mint egy évvel korábban — a Macintosh-eladások szintén növekedtek 26 százalékkal éves szinten, ami több mint egymillió Mac-et jelent a negyedévben.

De ez csak a kezdete volt egy rendkívüli évnek. 2005. február 24-én Steve Jobs 50 éves lett, és néhány nappal később a cég ismét felezte a részvényárfolyamokat. Immáron harmadszor a cég történetében. A részvénytárfolyam ilyen formán való megduplázásával kialakult alacsonyabb, 40 dolláros árfolyamon is az Apple Steve 1997-es visszatérése óta a négyszeresére növelte értéket. Kevesen hitték, hogy van még valami trükk Steve ingujjában, és a legtöbb megfigyelő úgy vélte, az iPod vitorlájából egyszer csak kifogy az áramlat, és elakad a cég hajója. Mindkét tipp téves volt.

2005 júniusában Steve olyan bejelentést tett, amely feltűzette a piacot. Az éves Fejlesztői Világkonferencián (WWDC) az Apple bejelentette, hogy elhagyja az IBM PowerPC processzorcsaládot, amely a Macintosh-gépek motorja volt az 1990-es években megjelent Motorola processzorok használata óta, és helyettük az Intel új duplamagos processzorcsaládjára tér át a cég. Ez az a fajta hirtelen jött döntésnek tűnt, amelyet Steve igencsak kedvelt, és amely egyben a Macintosh-gépek új korszakának megjelenését is magában hordozta. A gépek olcsóbbá és erősebbé válnak, és még közvetlenebbül versenyezhetnek a Windows-sal és a PC-világgal. Ahogy az megszokott, a Mac-hívők azonnal kifakadtak, de Steve tudta, mit csinál. Az IBM PowerPC processzor sosem fejlődött arra a

piaci részesedésre, amelyet az Intel évek óta élvezett, így aztán elmaradtak azok a fejlesztői források, amelyeket az Intel ígérni tudott. A lépéssel Steve a fő csapásirányba vezette az Apple-t és évekre biztosította a cég jövőjét.

Néhány nappal később egy tanévzáró beszédet mondott a Stanford Egyetemen. Kedves, kissé önelemző beszéd volt ez, amelyben három kulcstémát említett meg az életéből, amelyből értékes tanulságokat szűrt le: az egyik a Reed Főiskolán töltött évei voltak, a másik az élete csődje, miután 1985-ben kirúgták az Apple-től, a harmadik pedig a küzdelme a rákkal. Beszéde őszinte összhangban volt életvitelével: a saját „belső hang” követésével, nem valaki más életének leélésével, és nem „más emberek gondolatainak fogságával”.

Senki nem vádolhatja Steve Jobs-ot, amiért a vágató hordát követte. És most először a fő csapásirány az Apple ajtaját is érintette: ahogy az iPod-eladások nőttek 2005 során, és az iTunes bolton keresztül eladott dalok mennyisége növekedett, az Apple többé nem a különcök platformja volt, nem kellett ahhoz másként gondolkodni, hogy valaki Mac-et vegyen, mint azt korábbi reklámok hirdették. Az iPod a fő iránnyá vált, a legfőbb iránnyá. Az emberek a termék iránti szerelem miatt kezdtek iPodokat vásárolni, és pusztán ezen érzés miatt használják a termékeket, nem valamiféle munkából adódó kötelességként. Mint a zeneipar láthatta, a CD-eladások aránya évi 10%-ot csökkent, miközben a digitális eladások aránya növekedett.

Figyelemre méltó módon az iPodok eladásai — immáron kiegészülve a 2005 őszén bejelentett apró változattal, az iPod Nano-val — még mindig növekedő tendenciát mutattak annak ellenére, hogy rengeteg elektronikai cég olcsóbb megoldásokat dobott piacra.

Steve az Apple-t és média- és tartalomszolgáltató céggé kezdte átalakítani, egy zenei termékeket kínáló óriássá, miközben a Pixar már megtette ezt az animációs világban. Steve ellenfele, Michael Eisner kiutasításra került a Disney-ből. Utódja, Robert Iger legnagyobb feladata az volt, hogy a szakadár animátorokat visszacsalogassa a céghez, és míg a tárgyalások húzódtak, a médiaóriás részvényárfolyama lassan aláhullott.

Aztán októberben Steve egy régóta várt bejelentést tett, amelyet az utolsó pillanatig titkolni igyekezett: a videó lejátszására képes iPodot. Ez lehetővé tette néhány óra film felvételét, tévéműsorok és zenei videók megtekintését az iPod apró kijelzőjén. Bizonyos szempontból nagyon bátor bejelentés volt, mert szemben az iPod/iTunes páros jelentette kézenfekvő és magától értetődő kapcsolatnak, amely a zenét elérhetővé tette a vásárlók számára, a filmek témája egy göröngyösebb terület volt. Kis mennyiségű tartalom állt rendelkezésre, de az elérhető tartalom több módon is nagyon fontos volt. A bejelentéskor a Disney ügyvezetője, Robert Iger csatlakozott Steve-hez a színpadon, és ígéretet tett arra, hogy a cég 1,99 dollárért árusítani fogja két sikersorozata, a Született Feleségek (Desperate Housewives) és az Eltűntek (Lost) epizódjait egy nappal a tévésugárzásuk után. Az új Disney ügyvezető megértette, hogy Steve szíve miként kötődik Cupertino-hoz.

Hirtelen mindenki rajta akart lenni a kocsin. A filmipar, amely évekig kereste a módját a digitális formátumú megjelenésnek, most hirtelen remek lehetőség kapujában állt. Napokon belül több és több műsor lett elérhető sok-sok régebbi tartalommal párhuzamban, és a gát átszakadt. A következő hónapokban mobiltelefon társaságok, keresőmotorok, kábeles internetszolgáltatók mind-mind digitális mozgóképes tartalmat kezdtek kínálni. Noha ezen a téren korántsem volt annyira biztos az Apple győzelme, mint a zeneipar esetén, Steve elérte a közel lehetetlent, sokkal inkább a médiavilág kedvence lett, mint korábban.

A 2006 januárjában rendezett MacWorld Expo megnyitóján Steve Jobs bejelentette az első Intel alapú Mac-gépeket — hat hónappal korábban, mint azt ígérte, újból példázva, hogy az Apple sokkal inkább alkalmazkodott a piac diktálta tempóhoz, mint az átalakítások olykor kegyetlenül lassú üteméhez. A cég nem csak új iPod-termékekkel örvendeztette meg a piacot, illetve nyugőzte le a világot az új Intel alapú termékeivel, de az elemzőket és a részvényeseket is megörvendeztette, amikor a felezés előtti szintre, 80 dollár fölé növelte a részvényárfolyamot, ezáltal ismét megduplázva a cég értékét. Az Apple egy másik cég volt. A negyedéves, részvényeseket tájékoztató találkozón Steve bejelentette, hogy az Apple megduplázta a nyereségét az előző év

azonos időszakához képest, és a forgalma is 65%-kal növekedett a mért időszakhoz képest. A cég 14 millió darab iPodot értékesített szemben az egy évvel korábbi, akkor rekordnak számító 4,5 millióval szemben. A zenei eladások (iTunes és iPod együtt) a cég bevételének 59%-át alkották. A Mac-eladások egy szintén értékes 20%-os növekedést produkáltak, de továbbra is már az iPod farok csóválta a Mac kutyát. Az Apple zenecég lett, digitális médiaóriás.

Van még olyan harcvonal, ahol Steve Jobs győzedelmeskedhet?

A válasz nem váratott sokat magára. Napokon belül bomba robbant a szórakoztató iparban: a Disney felvásárlási kísérletet tett a Pixar egészére. Egy pillanat alatt Steve Jobs vált a legnagyobb egyszemélyes részvényessé abban a cégben, amelyet a világ minden részén több ember ismer, mint bármely más márkát: a Disney-ben! És milliárdosból hirtelen multimilliárdossá válhatott: személyes része az eladásból az adott részvényárfolyamon számolva 3,4 milliárd dollár.

Évekkel korábban, amikor Steve ismét megvetette a lábát az Apple-ben, nem sokat teketóriázott a kulcs igazgatótanácsbeli tagok megnyerésével, az ügyvezető elűzésével és saját maga hatalomba emelésével. Most úgy tűnt, hogy ez a fajta már-már puccsszerű gyakorlat hozzásegítette őt egy jóval nagyobb koronához: a Walt Disney-ben szerzett óriási része Hollywood egyik legbefolyásosabb szereplőjévé emelte, aki beleszólhat a Disney birodalom irányításába, az ABC TV-hálózatba, a világ minden egyes Disney-parkjába, kábelcsatornákbá, kereskedelembe, Miki Egér életébe. A lehetőségek lélegzetelállítóak, és Steve még talán Bill Gates-t is túlszárnyalta. Vajon ebben a csábító és ragyogással teli világban az Apple még mindig másodhegedűs szerepre érdemes?

Steve Jobs ötven évesen három különböző iparág ikonja lett.

És néha úgy tűnik, hogy csak most kezd belejönni. Nem változott alapvetően. Még mindig ugyanaz az agresszív, véleményéhez mereven ragaszkodó, vezető alkotó, aki inspirálja a körülötte dolgozó embereket, hogy elképzelhetetlen magaslatoakat érjenek el, eközben lerombolja azok önérzetét, akik túl gyenge jellemek ahhoz, hogy megbirkózzanak a hirtelen kitöréseivel és kínos

kérdőzködésével. Steve egy középkorú férfi, három otthonelő gyermekkel és egy nagyvilági tapasztalattal a háta mögött. Kellemesebb, gazdagabb, megbocsátóbb s megértőbb, de belül ugyanaz az ember, aki mindig is volt.

— „Ötven évesen az ember messzebbre tekint, de semmivel sem lesz türelmesebb” — mondta egy interjúban. — „Jobban tudjuk, milyen kérdést kell feltenni. Nincsen elég megfelelő ember, hogy mindent megcsináljunk, amit meg akarunk csinálni. Szóval kicsit jobban meggondoljuk a döntést, mielőtt belevágnánk valamibe. Ez nem ugyanaz, mintha türelmesebbek lennénk.”

A türelem nem olyan tulajdonság, amit bárki valaha is tapasztalhat Steve részéről. Rajongók légiói, befektetők ezrei, zenerajongók univerzuma, mozilátogatók tömegei és a digitális technológia generációja is türelmetlenül várja, hogy mely világokat formálja át legközelebb.

Hát ilyen Steve.

Utószó

Mindannyian ellentmondások élő példái vagyunk. Azok, akik naggyá válnak, nem különböznek tőlünk, leszámítva, hogy az ellentmondásaik szélsőségeket hódítanak meg. Steve Jobs ma ugyanezzel a problémával küzd, hogy kordában tartsa azt a magatartást, amellyel rábírta szüleit, hogy költözzenek el csak azért, hogy egy másik középiskolába járhasson. Ugyanez a toleranciahiány készítette arra, hogy a legközelebbi barátait és segítőit kizárja az Apple első nyilvános részvénykibocsátásának gazdagságából lojalitási kérdésekre hivatkozva. Ez a gyerekes tapintatlanság juttatta el oda, hogy a Pixar egyik társalapítóját kirúgta a cégből pusztán azért, mert arra a táblára írt, amelyre Steve vázolta fel az elképzeléseit.

Mindez jelen korunk egyik kimagasló látnokának műve, aki három különböző iparágat volt képes átformálni, és aki ötvenéves kora ellenére néha olyan, mintha csak most kezdene belejönni a munkába.

Az évek alatt még a legbotrányosabb hibák is finomodnak. Amikor Steve Jobs negyvenévesen interjút adott, abból az tűnt ki, hogy a család és a négy évtizedes tapasztalat csiszolta a durva vonásait. Számítógépekről és technológiáról beszélve azt mondta: „Ez a dolog nem változtatja meg a világot. Tényleg nem.” A riporter így válaszolt: „Ez a kijelentés sokak szívét töri majd össze.” Mire Steve: „Sajnálom, de ez az igazság. Az, hogy az embernek gyermekei lesznek, megváltoztatja a véleményét ezekről a dolgokról. Megszületünk, gyorsan éljük le a rövid életünket, és meghalunk. Ez régóta így történik. A technológia ezen nem sokat befolyásol, ha egyáltalán hat valamit.”

— „Szülőnek lenni megváltoztatja a világot” — mondta egy gyerekkönyv szerzőjének magáról és Woz-ról. — „Olyan, mintha egy

belső kapcsolót lenyomnánk, és teljesen új érzésekre vagyunk képesek ezáltal, amikre korábban egyáltalán nem.”

Egy későbbi alkalommal azt kérdezték tőle, mi az, amit apaként ad a gyerekeinek, és a válasza hasonlóan gondolatébresztő volt: „Csak annyit, hogy olyan jó apjuk próbálok lenni, mint az enyém volt hozzám.” Egy visszaemlékezéssel folytatta, amely megható és figyelemreméltó volt: „Életem minden napján eszembe jut.”

Egy rocksztár számára az elismerés sikoltozó rajongók tomboló tömegeivel telített stadionok formájában jut kifejezésre világszerte. Steve Jobs, a digitális korszak egyetlen technológiai „rocksztárja” számára az elismerés magasan lebegő részvényárfolyam és a befektetői tömegek megnyerése formájában bontakozik ki.

Néhány nappal Steve ötvenedik születésnapja után, 2005. február 28-án a részvényárfolyamot felezték a cég történetében harmadik alkalommal. A korábbi két alkalommal a felezés egy túlfűtött felfutó szakasz végét jelentette, és kijózanodás volt az oka. Ismét ez fog történni?

Húsz évvel korábban, amikor Steve harmincéves volt, egy éretlen fiatalember volt, aki egy tőzsdére jegyzett cég hátszelében nőtt fel, amely megmutatta a világnak, hogy mit lehet megvalósítani a technológia aktuális állása nyomán. Az érdeklődése elektronikus alkatrészekre és sztereóeszközökre irányult, és a megálmodott termékek egy új iparágat teremtettek meg.

Amikor kirúgták az Apple-től, azt gondolta, hogy a cég varázsa a hardver volt. Ennek eredményeképpen új számítógépet akart építeni az új cégénél, a NeXT-nél. Aztán megvásárolta a Pixar-t, amelyre kezdetben szintén a hardvergyártó szerepet erőltette, amíg fel nem fedezett egy eltérő igazságot.

Végül felfedezte, hogy a Pixar igazi zsenialitása nem a hardverben volt, hanem a kreativitásban, amelyet az lehetővé tett. Hasonló történt a NeXT-nél is. Mire eladta a céget az Apple-nek, már nem a hardver számított, sőt, már nem is a szoftver, hanem amit a szoftver lehetővé tett.

Új fókuszával a szoftvereken Steve új csatába kezdett, amelyet szeretne megnyerni. A világban egy cég uralja a szoftverpiacot. Ezt a céget az az ember vezeti, aki ellopta az Apple koronaékszereit húsz éve, és Steve ezt nem felejtette el. Most viszont az Apple, és nem a Microsoft, aki a figyelem középpontjában áll.

Miután éppen kivonta magát egy titánok harcából, Steve Jobs saját magát irányította bele a leghatalmasabb titánnal, Bill Gates-szel való harcba. Amikor Steve 1997-ben visszatért az Apple-höz, nem volt kétséges, ki fog nyerni. A kis cupertino-i cég az életéért küzdött, és a Microsoftra volt szüksége a túléléshez. Most a lapokat újraosztották, és az állás változott: az Apple-nek vannak jobb lapjai.

Mindezek nyomán egyetlen cég van az Apple célpontjában. Ez nem a Sony vagy bármelyik elektronikai cég. Ők dobozokat, eszközöket gyártanak, olyan termékeket, amelyeket a fiatal Steve Jobs fontosnak gondolt. Most, tíz évvel az Apple nehézkes túlélése után Steve megértette, hogy a szoftver és a tartalom az, ami az Apple-t különlegessé teszi. — „A legjobb dolog, hogy az Apple DNS-e nem változott” — mondta egy interjúban. — „Az Apple immáron két évtizede azon a ponton áll, ahol a számítógép technológia és a háztartási elektronika piaca találkozik. Tehát nem arról van szó, hogy át kellene gázolnunk egy folyón, hogy eljussunk valahová, hanem a folyó másik oldala jön el hozzánk.”

Egy okos ember szerint érettnek lenni azt jelenti, hogy az ember felismeri az erejét, és többé nem kell küzdenie, hogy azt bizonyítani tudja. Steve Jobs pontosan ezt tette az Apple-lel és a Pixar-ral is.

Steve nem egy despota, aki a vízválasztónál áll, és azt várja, hogy a parancsára másfelé folyjon a víz. Most egy folyami flotta parancsnoka, amely sebesen tör előre a vízen, és amellet, hogy irányítja a hajót, jókora evezős gárda dolgozik a keze alá. Legyenek ők animátorok a Pixar-nál vagy szoftverfejlesztők az Apple-nél, Steve a vezető, aki most már megérti, hogy nem ő az egyetlen fontos résztvevő.

Senki nem változtatott többet a világban, mint ő. A háború után világra jött populációnak amolyan reménysugara ő egy összetett világban. Lehet, hogy nem vagyunk bezárva egy kitörhetetlen

börtönbe, miután elértük a harmincéves életkort. Lehet, hogy tudunk még változtatni.

A régi időkben Steve azt gondolta, hogy néhány felkent szupersztár adja a Macintosh varázsát, ragyogását és hírét. Közülük mindig ő volt a vezető szupersztár. Hálás volt, ha megtapsolták és elismerték, de sosem volt őszinte; az arroganciája hallhatóan bugyogott a felszín alatt. Most a törődése mások iránt már hiteles.

Egy barát, aki összefutott Steve-vel a 2004-es karácsonyi szezonban a rák műtétje után, azt mondta, hogy Steve így jellemezte magát: „Jól érzem magam, és szerencsésnek is.” Erősnek nézett ki, és kellemesen érezte magát egy elemző beszámolója nyomán, aki az Apple helyzetéről tájékoztatta picit korábban, amely kedvező voltát a piac részvényárfolyam-növekedéssel honorálta. Steve jókedvű volt, mosolygott és kipihentnek tűnt, és amikor a barát megdicsérte, hogy milyen remek színben van, őszintén köszönte meg a bókot.

A következő januárban Steve teljes gőzzel visszatért a munkához, ahogy az Apple is. Fogyatkozó hajával és őszülő tincseivel, szakáll nélkül Steve megmutatta a korát, ha szégyellte is az ötvenet. De mégis minden korábbinál életerősebb volt, amikor a hagyományos MacWorld megnyitó beszédet elmondta. Amikor a kétórás előadás végére ért, megmutatta a bölcsességét.

— „Szeretném, ha velem együtt mindnyájan a köszönetünket fejeznék ki azoknak az embereknek az Apple-nél, akik ezeket a remek termékeket megalkották.” Aztán hozzátette: „És szeretnék köszönetet mondani a fejlesztők családjainak és feleségeinek is, mert tudom, hogy mindenki szeretne minket picit többet otthon látni.”

Egy új Steve volt: egy olyan ember, aki elfogadta, hogy a világ nem csak arról szól, amit ő éppen fontosnak tart. Egy olyan emberré vált, akiben megvoltak fiatalsága tulajdonságai — jók és rosszak egyaránt de az évek alatt ezeket áthatotta a bölcsesség és a tapasztalat. Megmentette az első szerelmét — az Apple-t — és újból csodálatossá tette. Családokat, gyerekeket és szülőket ragadott meg a rajzfilmekkel, amelyek humorral ünnepelték az életet, és időtlen érzelmeket sűrítettek magukba. Újraélesztette a zeneipart, és megindította az új, digitális jövője felé.

Az Olümposz tetejéről más a kilátás. Steve Jobs bebizonyította, hogy képes újra és újra rabul ejteni minket, és megmutatta a gyermekeinek, hogy az univerzum mestere, aki képes pénzt csinálni azoknak, akik befektetésükkel a bizalmukat fejezik ki az irányába. Három iparágnak került az élére páratlan mutatványok nyomán.

De van még egy csata, amit meg akar nyerni. Ez nem a pénzről, hírnévről vagy dicsőségről szól. Mint a legjobb harcok, ez is személyes. Steve Jobs csellel fogja legyőzni Bill Gates-et. Ez a harc Shakespeare-i lesz, elemi és érzelmekkel teli. A kibontakozását figyelni a legjobb üzleti történése az új évezrednek.

A hőseinktől azt várjuk, hogy hibázni fognak. A hibák nélküli hősök nem lehetnek sikeresek. De végül sosem a hibákra emlékszünk, hanem az eredményekre.

Fordítói kiegészítés

Jeffrey S. Young és William L. Simon könyve kiváló áttekintést nyújt Steve Jobs útjáról a kezdetektől a felemelkedésig, ám a könyv megírását követően jópár olyan folyamat beteljesedett, amelyről az író páros még csak előzetes sejtéseket, elképzeléseket vázolhatott fel.

Az Intel átállás

A 2005 januári MacWorld Expo-t követően az Apple Computer Inc. egy felfelé ívelő pályán haladt tovább: a Mac mini modellek a várt sikert hozták el, és az első félévben olyan nagy volt a kereslet irántuk, hogy több hónapos várólisták alakultak ki. A cég iPod eladásai folyamatosan növekedtek, és olyan méreteket értek el, amelyeket évekkel korábban gondolni sem mert senki. Jellemző, hogy az elemző cégek idővel az Apple piacának zsugorodására számítottak az MP3-lejátszó piacon a nagyobb riválisok megjelenése miatt, ám a cég képes volt még a növekvő darabszámok mellett is erősíteni a részarányát.

2005. április 28-án az Apple bemutatta új operációs rendszerét, a Mac OS X 10.4 „Tigris”-t, amelyet a világon mindenütt egy időben kezdtek el szállítani, és az Apple bolthálózata mellett szinte az összes hivatalos kereskedésben nagyszabású rendezvényeket tartottak az új rendszer bemutatása céljából. A Mac OS X 10.4 több látványos újdonságot hozott, mint például a megújult Finder, a rendszer alapprogramja, amiben a felhasználók elérik a dokumentumaikat és programjaikat. Ennek kezelőfelületét alaposan átszervezte, javította az Apple. Megjelent egy Spotlight nevű keresőrendszer, amely amellett, hogy az állományok nevére keres, képes azok tartalmában is találatokat kutatni, illetve lehetőség van hozzáfűzéseket tenni egy-egy fájlhoz, amellyel segítjük a találatot. Az

Apple persze nem csak egy keresőtechnológiát mutatott be, hanem a Spotlight lehetőségeit integrálta több programjában, így a rendszer képes figyelni és gyűjteni olyan fájlokat, amelyek az adott kulcsszót tartalmazzák, képes leveleket csoportosítani bizonyos adatok egyezése alapján. Tehát, összességében átláthatóbbá teszi a számítógépen megtalálható adattömeget. Bemutatták a Dashboard nevű felületet, amely kicsiny internet alapú programokat foglal magába, amelyek a háttérben futnak, és egy gombnyomásra előhívhatók. Devizaárfolyamok, tőzsdeinformációk, dalszövegek, időjárás előrejelzés, menetrendek, szótárak, játékok, jegyzettömbök és megannyi más kis alkalmazás jelent meg a Dashboard kiegészítésére. Az Apple nem titkolt célja a fejlesztői tömegek megmozdítása volt ezzel a felülettel, és ezt a célt hatalmas sikerrel el is érték. A programozók részére a cég új fejlesztői környezetet is biztosított a Mac OS X 10.4 „Tigris” részeként: az új Xcode csomag révén sokkal könnyebbé vált Macintosh-ra programozni.

Nem alakult azonban jól minden piaci tendencia: az egykori riválisból lett beszállító, az IBM 2004 nyarán kínos helyzetbe hozta Steve-et. Az Apple ügyvezetője 2003 nyarán, a WWDC (Worldwide Developer Conference) rendezvényen ígéretet tett a Power Mac G5 2 GHz-es csúcsmodelljeinek bejelentésekor arra, hogy egy év múlva elérik a 3 GHz-es küszöböt is. Egy évvel később, a WWDC 2004 eseményen Steve kínos magyarázkodásra kényszerült piaci folyamatokra hivatkozva, amikor bejelentette a 2,5 GHz-es új Power Mac G5 csúcsmodellt. Az IBM olyannyira nem volt képes teljesíteni az Apple igényeit, hogy a termékbejelentéstől számítva még hónapokig nem álltak rendelkezésre az új számítógépek, így az Apple nevéhez hozzátapadt a várakozás. Ez nem kevés elégedetlenséget okozott a felhasználók, az értékesítő lánc és a részvényesek körében is.

Nem oldódott meg a helyzet akkor sem, amikor Steve 3 GHz-es ígérete után közel két évvel, 2005. április 27-én bejelentették az új Power Mac G5 modelleket, amelyek csúcsmodellje 2,7 GHz-es volt. 200 MHz fejlődés egy év alatt. A piac cinikusan gratulált az IBM-nek, és a technológiáját alkalmazó Apple-nek.

Amikor 2005. május 2-án a cég internetes oldalán közzétették a hírt, hogy Steve Jobs tartja a WWDC 2005 megnyitóbeszédet 2005.

június 6-án, már keringtek az interneten a pletykák arra vonatkozóan, hogy a cég párhuzamosan fejleszti Mac OS X operációs rendszerét Intel platformra is. A felhasználói kemény mag, az úgynevezett ő-Mac-es tábor számára ez elfogadhatatlan és irreális gondolat volt, az újdonsült Mac-felhasználók, főként az olcsó Mac mini vásárló kör úgy gondolta, hogy ez egy életképes irányvonal lenne a cégnek, sokan az Apple végét látták a pletykák megvalósulása esetén, hiszen ki venne márkás hardvert, ha az operációs rendszert és a zseniális szoftvereket bármilyen PC-re telepíteni lehetne?

2005. május 3-án az Apple próbált véget vetni a pletykáknak egy időre: frissítették a 2004 őszén Párizsban bemutatott iMac G5 termékvonalat — az órajel minimális emelése mellett új IBM processzorok és ATI videokártyák kerültek a gépekre. Egyúttal az első szériás iMac G5 modellekre visszahívási program is indult, mert bizonyos komponensek gyártási hibásan kerültek beszerelésre.

Elérkezett a június, az Apple nagy bejelentésekre készült. Mivel az iPod az utóbbi időszakban többek céltáblája lett, az Apple jópár ügyben volt kénytelen úgy lépéseket tenni, hogy az ne kerüljön a világsajtó figyelmének középpontjába. Az egyik ilyen a 2003-ban eladott, harmadik generációs iPod modellek akkumulátor hibáival kapcsolatos csoportos per kezelése volt, a másik egy hangosabb, erőteljesebb csoport elégedetlensége: a Greenpeace környezetvédő szervezet aggályait fejezte ki az Apple zenelejátszó termékével kapcsolatban, ugyanis annak akkuja nem cserélhető, háza nem szervizelhető, és meghibásodás esetén fennáll a veszélye, hogy a hulladék közé kerülő termék környezeti károkat okoz. Az Apple 2005. június 3-án bejelentette, hogy ingyenesen visszavesz bármilyen hibás iPod modellt, és új iPod vásárlása esetén 10% kedvezmény formájában honorálja a visszaszolgáltatást, az így keletkező ipari hulladékot a cég az Egyesült Államokban dolgozza fel, nem szállítja külföldre.

2005. június 6-án minden korábbinál nagyobb tömeg gyűlt össze a WWDC-n, az Apple fejlesztői társadalmának éves találkozóján, amely jól mutatta, hogy nem csak felhasználói szinten, hanem szakmai vonalakban is nagy az érdeklődés az Apple Computer termékei iránt. Steve Jobs nem váratta sokáig a szenzációra éhes tömeget: „Igen, a hír igaz” („Yes, its true”) — a

képernyőn az Intel lógóból ismert ferde „e” betű mondta el a név említése nélkül az információt. — „Nekilátunk az áttérésre a PowerPC platformról az Intel processzorokra, és az első lépést veletek, fejlesztőkkel együtt tesszük meg, hogy jövő év elején a termékeink felhasználói elé állhassunk az eredménnyel.”

„Jelenleg is nagyszerű termékeink vannak, és még hátravan jópár zseniális PowerPC alapú termékünk az évben. Am ahogy végigtekintünk azon az úton, amit a következő években szeretnénk bejárni veletek, nem látjuk biztosítottnak a haladást a PowerPC processzorok útján. Ez az oka annak, hogy elhatároztuk ezt a lépést.”

Steve óvatos ígérete szerint az áttérést egy év múlva kezdik meg, és 2008 végére fejezik be.

A bejelentés után a színpadra hívta az Intel egyik vezetőjét, aki viccesen utalt arra a néhány évvel ezelőtti Apple hirdetésre, amiben az Intel-figurát szó szerint leégeti a PowerPC G3 teljesítménye.

Ez volt a cég történetének egyik meghatározó döntése. Az Apple éveken át valami más volt, és nem csak operációs rendszerében és a termékek megjelenésében, hanem alapjaiban más. Sokan aggódtak, hogy mitől lesz különb egy Mac, ha ugyanaz az Intel processzor hajtja majd, mint az ötöd annyiért összetákolható PC-ke. Steve még demonstrálta is a lehetőséget, amikor egy 3,04 GHz-es Intel Pentium gépen mutatta be a Mac OS X 10.4 „Tigris” legjobb vonásait. A bemutató egyfajta pszichikai demonstráció is volt: túl a 3 GHz-es határon — amire az IBM második éve képtelen —, és egy szinte teljes titokban kifejlesztett operációs rendszer, amiről 2005 tavaszáig pletykák sem voltak. Ez a fegyvertény megingathatatlan bizalmat támasztott az Apple és vezetése irányába.

Voltak persze lázadók. Több cég úgy vélte, hogy az Apple-nek hamarosan vége, és három évig termékfejlesztési szünetet vázoltak fel. Egyes hardverfejlesztők, akik csak Mac-re fejlesztettek, sajtóközleményekben tudatták, hogy nem kérnek Intel alapú tesztgépet az Apple-től, mert nem hisznek a váltásban. Steve Jobs nem reagált. Úgy vélte, hogy majd a piac eldönti, mire van igény. A cégek mondhatnak bármit, végül úgymint a vásárlók akarata dönt. Igaza lett. Megint!

Az Apple céltudatosan fejlesztett, és bár 2005 őszén az iPod frissítéseket követően bemutattak egy zseniális, még PowerPC alapú iMac G5 modellt a Front Row-nak nevezett szórakoztató központ szolgáltatásaival. Megjelentek az új PowerBook mobilszámítógépek jobb kijelzővel, és a Power Mac G5 kétmagos és négymagos változatai, és már gőzerőkkel dolgoztak az Intel alapú gépeken.

Eljött 2006 januárja. Mindenki várta az új iLife és iWork programokat sok-sok vonzó szoftveres újdonsággal. Mindenki számított rá, hogy lesz valami Intel alapú Mac-es hír, hogy az iMac G5 sikerei miatt mégiscsak maradnak a PowerPC platformnál, vagy az IBM legújabb, konzolokban bemutatásra kerülő processzorai miatt a nagy teljesítményű rendszerekben megtartják a G5-ös processzort, és csak a mobil gépekben váltanak, vagy bármi konkrét arról, hogy az Intel váltást mennyire gondolták komolyan. 2005 második fele bizonytalanságban telt, mert senki nem akart kiháló félben lévő platformba fektetni, de más termék nem volt, ugyanakkor sokan nem bíztak az Intel váltás sikerében sem.

Steve Jobs 2006. január 10-én konkrét választ adott minden kérdésre. Bemutatta az új iMac modellt. Igen, a lenyűgöző, webkamerával felszerelt, Front Row szoftverrel ellátott, a korábbinál 100 MHz-cel gyorsabb iMac G5 modell három hónapig tündökölhett. Megjelent az Intel alapú iMac, és Steve megmutatta, hogy tud jobbat mutatni a legkívánatosabb PowerPC modellnél. Nem volt véletlen, hogy éppen az iMac modellt frissítették ilyen hamar. Az Intel alapú iMac órajele nem szárnyalta túl a PowerPC modellt, csak éppen duplamagos volt, vagyis nagyon leegyszerűsítve éppen kétszer volt gyorsabb három hónapos elődjénél. (Nyilván ez a gyakorlatban nem így működik, de az Apple marketing gépezete erre hajazott.)

Sokkal fontosabb volt az iMac-nél a professzionális mobilszámítógép, a PowerBook frissítése. Az Apple mobil számítógépei még PowerPC G4 processzorokra épültek, amelyek fölött igencsak eljárt az idő, ám az IBM képtelen volt mobil processzort gyártani a hűtési igények miatt, a PowerPC G4-ben rejlő fejlesztési lehetőségeket pedig sosem aknázták ki eléggé, így ez a processzorcsalád megrekedt 1,67 GHz-nél, és egyetlen magnál,

ráadásul energiatakarékosságban is kezdték lemosni a piacról az Intel alapú modellek.

Gyakorlatilag 2005 végére elmondható volt, hogy az Apple-nek nem volt profi mobilszámítógépe. Az ebbe az arculatba sorolt PowerBook egy meghaladott technika utolsó példányaként próbált versenyben maradni a szűk, ám elit piacon.

Steve Jobs bemutatójának egyik legfontosabb eleme az volt, amikor a három hónapos, legutolsó PowerBook G4 modellt leváltotta az Intel alapú utóddal, az 1,67 és 1,83 GHz-es MacBookPro modellekkel. A frissítés a világ egyik legjobb marketing nevének elvesztését is eredményezte, mivel az Apple egyrészt száműzni akarta a termék neveiből minden olyat, ami a PowerPC platformra utal, másrészt szerette volna, ha a Mac szó szerepel minden Macintosh gép nevében. A PowerBook név így eltűnt az Intel váltással, és helyette a több hónapnyi átszokást igénylő, eleinte nyelvtörőnek tűnő MacBook Pro kezdte el tündöklését.

A MacWorld Expo-n bejelentett MacBook Pro modellek sosem jelentek meg. Az első generáció megannyi hibával küzdött: USB eszköz csatlakoztatásakor lemerült az akkumulátor, és hasonlók. Végül az Apple egy hónap késéssel bejelentette a második generációt — amelyre napjainkban első szériaként hivatkoznak -, az 1,83 és 2 GHz-es új MacBook Pro modelleket, amelyek 2006 február végén meg is jelentek a piacon. A cég számításai szerint ezek négyszer gyorsabbak lettek, mint a legutolsó PowerBook G4. Steve Jobs csapata itt is adott a régi platform lesöprésére: az utolsó PowerBook-ban új, fényesebb kijelzőt mutattak be 2005 végén. A MacBook Pro egyik fő vonzereje az lett, hogy az utolsó PowerBooknál 67%-kal fényesebbé vált a kijelzője.

Az Intel váltással kapcsolatban Steve Jobs 2006 januárjában minden kételyt eloszlatott. Azok a cégek, amelyek nem adtak hitelt a váltásnak, most gőzerővel kezdtek fejleszteni, hogy legalább a WWDC rendezvények kiadott 2006 nyári céldátumra eladható Intel alapú termékeik legyenek.

2005 nyarán először szerény céldátumokat jelölt meg Steve. Amikor azt mondta, hogy 2008 végére befejeződik a váltás, ugyanakkor 2006 tavaszára megjelent az iBook utódja, a MacBook,

és a Power Mac G5 utódja, az Intel Xeon alapú Mac Pro számítógép, valamint az Xserve szerver. Bő egy évvel a megadott céldátum előtt, 2006 végére minden újonnan eladott Macintosh Intel alapú lett.

A Macintosh eladások stabil növekedési pályára álltak az iPodok mellett. Jöhetett valami teljesen új...

iPhone

A Steve Jobs nélküli és Steve Jobs vezette Apple közötti egyik legfontosabb különbség a termékpozicionálás kérdése. Bővebben: Steve visszatérése előtt az akkori Apple több piacon megjelent — digitális fényképezőgép, nyomtató, játékkonzol /, de csakis olyan termékeket gyártottak, mint mindenki más, és a piaci igényeket próbálták követni, többek között ezért is vallottak kudarcot ezek a termékek. Steve Jobs visszatérése után nem csak a piac élére állt a cég a fejlesztésben, de olyan átgondolt termékeket adtak ki, amelyekbe nem volt mindenféle félkész funkció belezsúfolva, vállalták ezek kihagyását, ám a konkrét céljukra a legtökéletesebbek voltak. Ilyen például az iPod, amely nem tartalmaz rádiót, hangfelvevőt, fényképezőgépet, de mobil- vagy otthoni zenehallgatásra olyan tökéletesen megalkotott termék, hogy magával ragadta az egész világot.

Mi lenne, ha ez a célirányosan vezetett, átgondolt cég elkészítené azt a terméket, amelyre a piac évek óta vár: a mobiltelefont?

Az iPhone márkanév már 2002-ben megjelent, ekkor voltak pletykák egy Apple telefonról. Az elemzők szerint azonban az Apple-nek akkor nem érte volna meg a piacra lépni, mivel a többi nagy márka olyan termékpalettával fedte le a piac minden igényét, amire a hozzájuk képest kicsiny Apple nem tudott volna reagálni. Az iPhone, mint végjegy egyébként a Cisco cégé volt, és egy IP alapú telefon szabadalmához tartották fenn, ám konkrét termékkel nem jelentek meg a piacon.

Sokak áttörést vártak 2006-ban a Motorola és az Apple közös alkotásától, a ROKR nevű telefontól, amely körülbelül 5%-ban volt Apple, és 95%-ban Motorola. Extra tudása, a többi Moto terméktől

való különbözősége annyiban merült ki, hogy képes volt 100 dalt tárolni és azokat egy iPod Shuffle szintjén visszajátszani, illetve az iTunes tudott rá dalokat tölteni.

Az Apple csak licencelte az iTunes-t a termékhez, a Motorola pedig igyekezett olyan gyorsan elfelejteni, ahogy csak lehet. A ROKR hatalmas kudarc volt, minden szaklap lehúzta, az eladások drámaian gyengék voltak, a vásárlók pedig nem érezték úgy, hogy ez valami átütő erejű termék.

2007. január 9-én Steve Jobs több fontos bejelentést tett: bemutatták az első 802.11n WiFi kerettechnológiás vezeték nélküli bázist a piacon elsőként; bejelentették, hogy több mint 2 milliárd dal kelt el az iTunes Boltban annak rövid története folyamán, ráadásul az utolsó 1 milliárd szám egy éven belül. Megjelent az Apple TV nevű termék, amely az otthoni szórakozás központjává tett egy Apple megoldást a korábban már ismert és kedvelt Front Row filozófiája alapján.

Sokakban éltek elképzelések a telefonokkal kapcsolatban. Láttunk már érintőképernyős telefonkészülékeket is több gyártótól, de ilyen még nem, és milliók eszméltek rá, hogy pont erre a telefonra vártak. „Az Apple újra feltalálta a telefont az iPhone formájában” — adta hírül az Apple PR-oldala. „Az iPhone egy forradalmi és varázslatos termék, ami szó szerint öt évvel előz meg minden más mobilkommunikációs terméket” — mondta Steve Jobs. — „Mindannyiunk veleszületett precíz hardveres mutató eszköze a két kezünkön található ujjaink, és az iPhone ezek lehetőségeit használja az egér megjelenése óta legforradalmibb kezelőfelületén.”

Steve hosszasan és részletesen mutatott be minden zseniális képességet, amivel a telefon rendelkezik. A bemutatón tisztán látszott őszinte rajongása a termék iránt, amin már több mint két éve dolgozott a cég, és Steve elmondása szerint az egyik legnagyobb kihívás az volt, hogy titokban tartsák.

Olyan hírverés jelent meg a cég körül, hogy marketingre gyakorlatilag költenie sem kellett. A pletykák, az álhírek és azok cáfolata mind-mind az Apple-ről szólt. Aki nem akart iPhone-t, az kíváncsiságból iPodot vett, akit az iPod megfertőzött, vásárolt

Macintosh-t, és még a piacon sem volt az iPhone, amikor a hatása érzékelhetővé vált.

Az üzleti konstrukció azonban sokakat megosztott, és megmutatta, hogy az Apple nem csak zsenik, álmodozók és művészek zarándokhelye, hanem bankároké, pénzembereké és befektetőké is. Az iPhone kizárólagos forgalmazását az Egyesült Államokban a Cingular kapta meg, amelyet még 2006-ban felvásárolt a korábban szétdarabolt AT&T. Az előfizetések magas árai kompenzálták a telefoncég hardverből átvállalt árveszteségét, továbbá az Apple részesedést kért az iPhone-on bonyolított forgalomból is, vagyis a mobilszolgáltató nem csak megvette az iPhone-t az Apple-től és saját konstrukciókban árulta előfizetéssel, hanem az így termelt profit egy részét köteles visszaosztani az Apple részére. Ez természetesen az Apple számára fantasztikus dolog, mivel a hardver eladáson túl a hardver mellé eladott szolgáltatásból is profitál, ám a vásárlók számára ezzel drágább lett a telefon és az előfizetési konstrukciók is magasabb áron kerültek értékesítésre.

Nem számoltak továbbá azzal a tényezővel, hogy egyes fejlesztők feltörik, függetlenítik az iPhone-t, és az AT&T előfizetés helyett saját szolgáltatójuk kártyájával kívánják használni a telefont. Ez a tényező a következő hónapokban nem kevés fejtörést okozott az Apple-nek, amely ugyan a feltört telefonokkal is jól járt, de a profit egy részéről lemondó mobilszolgáltatók joggal kérték számon, hogy miért is lehet függetleníteni az erőteljesen védett telefont.

Az iPhone visszhangja akkora volt, olyan reklámot csapott az Apple-nek, hogy azok a rétegek is megismerték, amelyeket korábban semmilyen termékkel nem tudott elérni. Kiszélesedett a piac, és minden eladott iPhone egy potenciális Mac-vásárlót is jelentett az Apple számára.

A több lábbon álló, masszív növekedési pálya immáron több stabil pilléren állt. Steve Jobs olyan állapotba hozta az Apple-t, hogy az gyakorlatilag önjáróvá vált, a fejlesztések normál, stabil ütemén haladva több évre biztosított lett a cég jóléte, növekedése és ereje.

A több lábbon állás ténye volt az oka, hogy az Apple Computer Inc. nevet váltott, és a 2006-os MacWorld Expo-tól kezdve Apple Inc. néven játszik meghatározó szerepet a világ elektronikai üzletágában.

Egészség

Steve Jobs 2004-ben megrendítő nyílt levelet küldött az Apple dolgozóinak az egészségéről. A hasnyálmirigy rák egy ritka, de szerencsére gyógyítható fajtáját diagnosztizálták nála, és az év nyarán sikeres műtétet hajtottak végre rajta. Még abban az évben visszatért, és keményen küzdött a következő években a cég célkitűzéseinek megvalósításán.

Az első baljós fotók 2008 januárjában készültek róla, amikor ismét a 2004-es, erőtlen, sovány állapotban jelent meg. A hírek leperogtek róla, de a WWDC 2008 rendezvényen mindenki számára világossá vált, hogy valami nincs rendben. A cég röviddel az esemény után közleményben tudatta, hogy Steve-nek könnyebb betegsége volt, amiatt fogyott le, és már rendben van.

Az év nyarán egy komoly szaklap, a Bloomberg tévedésből közzétette Steve halálhírét a weboldalán. A hiba okáról nem tudni, a halál oka és ideje üresen maradt, de a lap listázott jópár, e könyvben is említett szereplőt Steve életéből, akitől nyilatkozatot kérnének a haláleset kapcsán. A kínos hírre Steve 2008. szeptember 9-én, az iPod modellek frissítését bejelentő szokásos kora őszi eseményen csak annyit reagált, hogy előadásának elején a következő felirat jelent meg hatalmas tapsvihart és kacajt kiváltva: „A halálomról szóló beszámolók erősen túlzóak.”

A találgatások Steve egészségéről ezt követően csitulni látszottak egészen 2008 decemberéig. December 16-án az Apple egy váratlan, ám régóta sejthető hírről adott ki sajtóközleményt: az Apple 2009 januárjában vesz részt utoljára MacWorld Expo-n. Ez az a hír, amit senki nem feltételezett. A MacWorld Expo rendezvények annyira meghatározóak, annyira emelkedettek voltak, hogy minden évben ezrek keresték fel, és milliók követték nyomon az eseményeit percről percre az interneten keresztül. Nem csak az Apple jövőbeli távolmaradása volt meglepetés, hanem az a mellékesen megjegyzett információ is, miszerint Steve Jobs helyett Phil Schiller marketingigazgató tartja a megnyitó beszédet. A MacWorld Expo olyannyira szent hely volt eddig, hogy onnan mondta el legfontosabb

gondolatait Steve a Mac-világnak: az első Mac, a visszatérése a céghez, mint ügyvezető, ezernyi új termék, az iPhone. A világ sejteni vélte, hogy ha Steve Jobs innen távol marad, akkor valami komoly baj van.

2004-ben, amikor Steve-et megműtötték, Phil Schiller ugrott be helyette a Párizsban tartott Apple Expo-ra. Az előadás színvonalas és lenyűgöző volt, de Steve hiányzott. Most jól láthatóan ugyanez a forgatókönyv érvényesült. Az igényesen megrendezett előadáson a cég bemutatta az új iLife és iWork csomagokat, valamint egy forradalmian újragondolt MacBook Pro 17” modellt.

A sokak izgalmának középpontjában álló nap előestéjén Steve a már bevált nyílt levél formájában szólt a Mac-világhoz:

Kedves Apple Közösség!

Az utóbbi tíz évben először döntöttem úgy, hogy a családommal töltöm az ünnepeket ahelyett, hogy a MacWorld megnyitóbeszédére készülődnék.

Sajnálatosan a döntésem, hogy Phil tartja majd a MacWorld megnyitót újabb szerencsétlen találgatásokat eredményezett az egészségi állapotommal kapcsolatosan — néhányak szerint a halálos ágyamon töltöm utolsó óráimat.

Úgy döntöttem, hogy megosztok pár igen személyes információt az Apple-közösséggel annak érdekében, hogy mindannyian nyugodtan élvezhessük a holnapi műsort.

Mint sokan közületek tudják, egész 2008-ban fogytam. Az ok számomra és orvosaim számára is rejtély volt. Néhány hete úgy határoztam, hogy feltárom a probléma gyökereit, és a folyamat visszafordítása első számú feladatomban lesz.

Szerencsére néhány további vizsgálatot követően az orvosaim úgy vélik, hogy megtalálták a fogyás okát: hormonális egyensúlyvesztés miatt fogyasztotta el a szervezetem az egészséghez szükséges proteinek. Összetett vérvizsgálatok megerősítették ezt a diagnózist. E táplálkozási probléma kezelése viszonylag egyszerű és

célirányos, és már meg is kezdtem a kezelést. De ahogyan ezt a jelentős tömeget sem napok vagy hetek alatt vesztettem el, az orvosok szerint ennek visszanyerése is időigényes, és késő tavaszig eltarthat. Addig továbbra is a cég vezetője maradok felépülés közben is.

Az utóbbi tizenegy évben majd' minden erőmet az Apple-nek áldoztam. Én leszek az első, aki feláll és elmondja az igazgatótanácsnak, ha nem tudom többé ellátni a feladataimat, mint az Apple ügyvezetője. Remélem, hogy az Apple-közösség támogatni fog a gyógyulásban, és tudni fogja, hogy mindig azt teszem, ami az Apple számára a legjobb.

Ezzel jóval többet elmondtam, mint amennyit mondani kívántam ezzel kapcsolatosan.

Steve

A levél őszinte hangvételű és kifejező volt. Természetesen nem győzött meg mindenkit, és egyesek beperelték az Apple-t, amiért információkat titkol el az ügyvezetője egészségéről. De az Apple-közösséget a levél hangvétele és tartalma mindenképpen nyugalommal töltötte el, hogy kellő örömmel fogadhassák a MacWorld Expo zseniális termékeit, majd pár héttel később a 2009-es pénzügyi év első negyedének adatait. Az Apple minden eddiginél nagyobb forgalmú és profitot termelő negyedévet hagyott maga mögött annak ellenére, hogy a világgazdaság válságba süllyedt. 10,17 milliárd dollár forgalom mellett 1,58 milliárd dollár nyereséget realizáltak, 22 727 000 darab iPod fogyott el, 4 363 000 iPhone talált gazdára, és 2 524 000 új Macintosh számítógép állt üzembe 2008 utolsó három hónapja alatt világszerte. Az Apple 251 darab saját tulajdonú márkabolttal fejezte be a 2008-as évet.

Steve Jobs mindezek tükrében megérdemli a pár hónapos pihenést: az utóbbi bő egy évtized alatt a csőd közeléből nem csak visszahozta és nyereséges pályára állította az Apple-t, de olyan piacokon tette fontos szereplővé, amelyeken előtte a cég jelen sem volt. Úgy volt képes növekedést generálni, hogy a cég minden fontos területén erős, nyereséges pozícióban van. Az Apple immár nem

csak a Macintosh-ról ismert, de arculatának meghatározó eleme az iPod és az iTunes révén a zene, és az iPhone révén a mobil kommunikáció.

Steve zseniális vezetését mi sem példázza jobban, minthogy a világgazdasági recesszió beköszöntével cége minden idők legerősebb negyedét tudhatja maga mögött. Ráfér hát a pihenés, hogy a tavasz végén újult erővel térjen vissza az őt megillető helyre, a számítástechnikai-elektronikai világ csúcsára.

Köszönetnyilvánítás

Steve Jobs körülírásának feladata egy könyvben egyértelműen csapatmunkát igényel. Nemcsak a születésnap partikra meg nem hívott névtelen barátok, családtagok, kollégák tömegei, letaglózó beszélgetések elszenvedői, kitörő ötletek megvalósítói vettek részt a könyv megszületésében, hanem megannyi háttérdolgozó, akiknek a segítségével a mű megjelenhetett.

Hála illeti az irodalmi ügynökünket, Bill Gladstone-t, aki csodás ötletekkel rukkol elő, és David Fugate, Ming Russell és Neil Gudovitz kollégáimat, akik munkája szintén aranyat ér. Hana Lane, a Wiley szerkesztője egy igazi álom egy író számára: türelmes, nyugodt, bölcs és kimért; az adósaid vagyunk. Helene Godin egy ügyvéd, akinek a sikeressége a hatékonyságát remek humorral egyesíti. A Wiley kiadónál dolgozó csapat többi tagja — Lisa Burstiner, Naomi Rothwell, Sabrina Eliasoph, és Patti Waldygo — és hatékonyan dolgozó kollégáik mindennél több dicséretet érdemelnek. Elégedjek meg annyival, hogy mindnyájan az adósaitok vagyunk.

A könyv ötleteit és témáit barátok és kollégák között cseréltük, hogy fejlesszük a kidolgozást és az alapgondolatokat. Nagyon szerencsések vagyunk, hogy a munkánkhoz ennyi segítséget kaptunk ilyen sok embertől. Észlelték a hibáinkat és letisztították a gondolatainkat. A maradék hibák a mieink.

Jeffrey Young szavai

Egy író családja kénytelen elszenvedni pereket és egyéb megpróbáltatásokat az életforma nyomán. A feleségem, Janey volt a fő támáshoz az első naptól kezdve, hogy Steve Jobs-sal találkoztam, és a mai napig a vezércsillagom. Vele felfedeztem, hogy mit jelent az

öröklét, és együtt három gyermeket neveltünk fel, akik inspirációt jelentenek nap mint nap. Nélkülük csak az írói létem árnya volnék.

Hiba volna meglepedkezni arról a két emberről, akik évekkal ezelőtt ezt a sztorit ihlették: a néhai Andrew Fluegelman és David Bunnell, a MacWorld magazin alapítói szolgáltatták az inspirációt. Szintén kulcsfontosságú volt az első Steve Jobs-ról szóló könyvem szerkesztője, Dan Farber, akinek a finom hatása, jól irányzott humora és sürgető hangja mozgósított arra a törekvésre, ami jobb lett, mint képzeltem. Az évek alatt rengetegen voltak, akik segítettek finomítani, meghatározni és bővíteni a Steve Jobs-ról alkotott gondolataimat, ám egyetlen ember volt, akinek a hangját senki más nem nyomta el, aki kegyetlen tekintélyrombolóként mutatott példát arra, hogy milyennek kell lennie egy nagyszerű riporternek: kíméletlenül kíváncsinak, az igazsághoz ragaszkodónak és páratlan rálátásúnak. Jim Forbes, a Szilícium-völgy etalon riportere irányába többen tartozok, mint amennyit kifejezhetnék.

Végül pedig köszönettel tartozok annak a szervezetnek, amely lehetőséget adott az intellektuális kihívásra és a személyes fejlődésre. Craig Gordon és Jon Gates számára, és az Off the Record Research csapata számára köszönetet mondok a kedvességért, a támogatásért és a bizalomért. Nélkületek nem ment volna.

Bill Simon szavai

Szeretett feleségemnek, inspirációmnak és életem értelmének mondok köszönetet, aki e könyv születése közben kevesebb figyelmet és több panaszkodást kapott, mint bármelyik korábbi mű esetén. Eltökélt vagyok, hogy megháláljam ezt most, hogy a határidő lejárt, és nem félek itt a könyvben megígérni, hogy mostantól bőséges odafigyelés és dicséret lesz a jutalmad, amiért olyan türelmes és megértő voltál. Ahogy a barátaink és csodálóink tudják, az élet jobb, hogy a része vagy, Arynne.

Egy író számára, aki hosszú időt átfogó életrajzot ír, nagy megkönnyebbülés jó minőségű kutatásokra, adat- és forrásgyűjtésre támaszkodni. Sheldon Bermont, Karrie Higgins, Erik Martin, Jerry Starr és Todd Barmann munkája nagyon sokat segített Jeffrey-nek és

nekem. Biztos vagyok benne, hogy ők mindannyian tudják, mennyire méltányolom őket, ahogyan Angel Sepriano-t és a lányát, Jo Jo-t, az Umberto's-nál Beverly Hills-ben, akik mindig helyet kínáltak nekem és az utazó számítógépemnek. Szeretném hálámat kifejezni Brenda Hawkins és Marianne Stuber adminisztratív segítőimnek Los Angeles-ben a cikkhez használt interjúk ultra hatékony beszerzését.

Ezen hónapok alatt olyan barátokkal és családtagokkal vacsoráztam, akiknek türelme messze túlmegy minden szintű barátságon, mert jól tolerálták, hogy minden beszélgetésem Steve-ről, az Apple, a Pixar és Eisner történetéről szól. A bocsánatukat kérem, és itt az utolsó lapon esküszöm, hogy most már másról is tudok majd beszélgetni velük.

Jegyzetek

Együtt megírni egy könyvet, különleges kihívás. Szerencsések vagyunk, hogy egymásra találtunk, és mindkettőnkben van egyfajta csodálat Steve Jobs irányába, ami több mint húsz éve bennünk élt. Azóta, hogy Steve-vel először váltottunk szót 1983 nyarán az Apple cupertino-i központjában, egészen a 2005-ös MacWorld Expo-ig, folyamatosan figyeltük őt és konzultáltunk vele többféle helyzetben.

A könyv társírói egyedi élményekkel rendelkeznek, amelyek ennek az anyagnak a forrásául szolgálnak. Jeffrey S. Young a MacWorld magazin társalapítója volt 1983-ban, így aztán sajátos közelséget élvezhetett a Macintosh fejlesztői csapatával, mint a kiadás előtti években az Apple-ön belül, mind pedig a termék megjelenését követően. Másik könyve, a Steve Jobs: The Journey Is the Reward (Steve Jobs: Az út a jutalom) részletes beszámolót kínál az Apple társalapítójának életútjáról a NeXT megalapítása köré szervezve. Az 1990-es évek során a Forbes magazin külső szerzője volt a Szilícium-völgyben, és a NeXT, az Apple és több csúcstechnológiai cég eseményeiről tudósított. Eközben a The Hollywood Reporter észak-kaliforniai tudósítójaként is dolgozott, és George Lucas-ról, a Lucasfilmről, az Industrial Light and Magic és a Pixar történeteiről számolt be.

Bill Simon forgatókönyveket írt videókhöz, ügyvezetői beszédeket írt, és résztvevője volt az Apple 1980-as évekbeli céges rendezvényeinek. Több könyvet adott ki szerzőként vagy társszerzőként az üzleti világról és hasonló témákról, többek között az On the Firing Line (Harper Business, 1998) című, Gil Amelio nevével is fémjelzett művet, amikor Steve Jobs elűzte elődjét, hogy visszatérhessen az Apple-höz. Ennek köszönhetően aztán különösen jó rálátása van arra a korszakra, amikor Steve újra átvette az Apple irányítását.

Steve lehetőséget kapott, hogy részt vegyen a könyv kiadásában. Ezt elutasította. Mivel Steve Jobs erőszakosan elutasítja azokat a barátokat, segédeket és kollégákat, akik a nyilvánosságnak beszélnek róla, így nagyon sok interjú csak a névtelenség ígéretével jöhetett létre, és a legtöbb interjúanyag csak háttérforrásként lett felhasználva. A tördelőszooba mindig tele van szemetelve csiszolatlan gyémántokkal — köszönetet mondunk mindazoknak, akik velünk voltak az évek alatt, és akik nem is ebbe a könyvbe szánt gondolataikkal hozzájárultak annak születéséhez.

Azok listája, akik interjúalanyai voltak ennek a könyvnek, szinte végtelen, és sokuk névtelenséget kért. A legmélyebb elismerésünket szeretnénk kifejezni azoknak, akik a névtelenség mellett hajlandóak voltak beszélni, meghajlunk mindegyikük előtt, és reméljük, hogy ezzel kellőképpen kifejezzük névtelenül is a hálánkat.

Azokat, akik a nevüket vállalva nyilatkoztak, minden idézetnél megnevez a könyv. Akiket idéztünk: Garry Allen, Gil Amelio, Stewart Brand, Phil Roybal, Larry Tessler, Andy Hertzfeld, Mike Boich, John McCollum, Jay Elliott, Stevan Birnbaum, Burt Cummings, Rich Melman, Chris Espinosa, Jerome Coonen, Phil Schlein, Bana Whitt, Carl Ho, Mike Murray, Lee Felsenstein, Douglas Englebart, Mike Kane, Jim Hennefer, Alex Fielding, Jean-Louis Gassée, Bruce Tognazzini, John Warnock, Alfred Mandel, Brian Fitzgerald, Dick Olson, Al

Alcorn, Paul Terrell, Larry Gritz, M. K. Haley, Jef Raskin, Joanna Hoffmann, Donn Denman, Steve Capps, Margie Boots, Ellen Hancock, Paul Heckbert, Joe Hutsko, Bill Atkinson, Regis McKenna, Nolan Bushnell, Bob Henkel, Adam Osborne, Daniel Kottke, Hildy Licht, Jeff Harbers, Ray Wilson a Ronald Reagan Elnöki Könyvtárból, Susan Berman, Bruce Horn, Larry Kenyon, Patti King, Wendell Sander, Cliff Huston, Peter Quinn, Dave Larson, Barbara Koalkin, Bill Fernandez, Elizabeth Holmes, Ed Riddle, Martin Haerberli, Randy Wigginton, Guy Kawasaki, Fred Hoar, Don Breuner, Ed Ruder, Alex Lamradt, Owen Densmore, Carol Kaehler, Bruce Courture, Linda Lawrence, Alex Schure, Dylan Kohler, Terry Kunysz, Terry Anzur, Joe Shelton, Heidi Roizen, Steward Alsop, Steven Miller, Clifford Miller, Wayne Meretsky, Hilary Rosen, Jeff Eastwood, Bud Colligan, Bob Albrecht, Dan'l Lewin, Todd Rulon-Miller és Alvy Ray Smith. Pamela Kerwin és egy titkos teniszező informátor külön köszönetet érdemel, amiért oly sok telefonhívásra válaszoltak. Hasonlóképpen Bill Adams, akinek mélyen respektáljuk a Steve Jobs iránti figyelemre méltó hűségét.

Bár a polcok roskadoznak az Apple-ről szóló könyvek alatt, van pár, amelyik külön említést érdemel. Külön köszönettel tartozunk Alan Deutschman-nak, a *The Second Coming of Steve Jobs* (Broadway Books, 2000) szerzőjének, amely olyan nyomvonalat kínált nekünk Steve Jobs megértésére és leírására, amely igen hasznosnak bizonyult. A könyv a Pixar alapítását páratlan részletességgel tárja fel, csakúgy, mint a NeXT történetét. Ahogy a tudományban is, minden újabb tudós felhasználja az elődei ismereteit. Egy másik könyv, amelyet kötelező elolvasni azoknak, akik az Apple korai éveit iránt érdeklődnek, a Michael Moritz-féle *The Little Kingdom* (William Morrow, 1984), Steven Levy *Insanely Great* (Viking, 1994) könyve jókedvű összefoglalót ír a Mac születéséről, míg Guy Kawasaki *The Macintosh Way* (HarperCollins, 1990) a termék egyik legkorábbi hittérítőjének belső marketingelképzeléseit foglalja össze. Ezeket ellenpontozza Jim Carlton könyve, az *Apple: The Inside Story of Intrigue, Ego Mania and Blunders* (Harper Business, 1998), amely sokkal sötétebb képet fest. A Walt Disney Company és Michael Eisner megértéséhez két könyv szolgált alapvető forrásul: a James Stewart által írt *DisneyWar* (Simon & Schuster, 2005) és a Michael Eisner és Tony Schwartz által írt *Work in Progress* (Random House, 1998) voltak a források.

Több más könyv kínálkozik azok számára, akik mélyebben meg akarják érteni a Steve Jobs-ot mozgató erőket, az Apple-t és a Pixar-t, illetve magát a számítógép-iparágat. Többek között: *Fire in the Valley: The Making of the Personal Computer* (McGraw-Hill, 1999) Michael Swaine és Paul Freiberger könyve; *Hard Drive: Bill Gates and the Making of the Microsoft Empire* (John Wiley & Sons, 1992) és *Overdrive: Bill Gates and the Race to Control Cyberspace* (John Wiley & Sons, 1997), mindkettőt James Wallace írta; *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry* (Touchstone, 1994) Stephen Manes és Paul Andrews könyve; *Hackers: Heroes of the Computer Revolution* (Doubleday, 1984) Steven Levy könyve; és végül *The Soul of a New Machine* (Atlantic-Little Brown, 1981) Tracy Kidder tollából. Mindegyiket érdemes elolvasni az érdeklődőknek.

Néhány anyagot már kiadott forrásokból használtunk fel abban a sorrendben, ahogy lentebb következik. Köszönjük a riportereknek, újságíróknak és szerzőknek, hogy néma segédletet adtak a könyvhöz. Ugyanakkor az Apple-t és Steve Jobs-ot körülvevő jelentős mennyiségű médiaközvetítés kizárja annak esélyét, hogy mindenkinek köszönetet mondjunk, aki valamilyen módon hozzájárult a könyv tartalmához, így elnézést kérünk azoktól, akiket valami módon kihagytunk, vagy nem megfelelő jelentőséggel említettünk.

1. Gyökerek

Ennek a fejezetnek az interjúforrásai Steve Jobs, Clara Jobs (Steve mostohaanyja), Steve Wozniak, Dan Kottke, Randy Wigginton, Bill Fernandez, Al Alcorn, Alex Fielding, Bruce Courture, John McCollum és Jack Dudman. Az idézetek Steve Jobs úszócsapatbeli teljesítményéről és az iskolai terror tevékenységéről David Sheff „Playboy Interview: Steve Jobs” című cikkéből származnak a Playboy 1985. februári számából. Paul Jobs visszaemlékezése a család költözködéséről Michael Moritz könyvéből származik. Fred Hoar, az Apple korábbi marketingmenedzsere a forrása a cégen belüli légkör felidézésének.

2. Cég születik

A fejezetben a következő személyektől hangzanak el idézetek a könyv során készült interjúk nyomán: Steve Jobs, Steve Wozniak, Dan Kottke, Randy Wigginton, Chris Espinosa, Trip Hawkins és a Xerox Development Corp. korábbi vezetője, Stevan Birnbaum. Továbbá Bob Newton, Dick Olson, Rod Holt, Lee Felsenstein és Richard Melman. Steve leírása az Apple I áramkörtárcsáinak eladásáról Paul Terrell számára a David Sheff-féle Playboy interjúban hangzik el. A magyarázatok Steve gyermekével kapcsolatos pénzügyi felelősségvállalására Moritz könyvéből származnak.

3. Legyünk kalózok!

Az interjúk alanyai ebben a fejezetben: Steve Jobs, Steve Wozniak, a néhai Jef Raskin, Chris Espinosa, Andy Hertzfeld, Dan Kottke, Bruce Tognazzini, Trip Hawkins, Larry Tessler, Bill Atkinson, Stevan Birnbaum, Bill Fernandez, Joanna Hoffmann, Bud Tribble, Donn Denman, Phil Roybal, Mike Murray, Martin Haerberli, Joe Shelton és Jay Elliott. A Little Kingdom című könyv a forrása Steve panaszainak, amiért Woz a nem megfelelő embereknek ad részvényeket. A tízéves lány megjelenésének víziója Mona Simpson könyvéből származik (A Regular Guy, Alfred Knopf, 1996.)

4. A bukás tudománya

Ez a rész a következő személyek interjúiból idéz: Mike Murray, Jay Elliott, Steve Wozniak, Herbert Pfeiffer, Paul Berg, Bud Tribble, Susan Barnes és sokan mások. Steve Jobs emlékei a svéd újságíróról John Dvorak „Jobs Breaks Silence on Apple Ouster” cikkéből származnak, amely a San Francisco Examiner 1985. június 27-i számában jelent meg. A következő témákról szóló állásfoglalásai kivétel nélkül a Newsweek 1985. szeptember 30-i számából származnak: a reakciója arra, hogy John Sculley kirúgta; a kaliforniai iskoláknak való számítógép osztás; és az „Amikor nyilvánosan tolvajnak neveznek” című, Apple által kiadott közlemény kommentálása. Az információ a NeXT megalapításához vezető időszakról részleteket közöl G. C. Lubenow és M. Rogers „Jobs Talks About His Rise and Fall” című, a Newsweek 1985. szeptember 30-án megjelent interjújából, illetve Bro Uttal-nak a Fortune 1985. október 14-én megjelent „Behind the Fall of Steve Jobs” című írásából. A Bill Campbelt-től származó idézet a Wall Street Journal 1985. szeptember 17-i számából került felhasználásra. Mike Markkula állásfoglalása a NeXT elleni esetleges jogi lépésekről az Apple 1985. szeptember 16-án kiadott sajtóközleményéből származik.

5. A következő lépés a NeXT

Egy korábbi Disney-vezető beszél bizalmasan és névtelenül a cégről ebben a fejezetben. A Christina Redse-ről származó információk forrása Alan Deutschman könyve, a The Second Coming of Steve Jobs (Broadway Books, 2000).

A Jeffrey Katzenberg Steve Jobs-ra való kitöréséről szóló történet forrása szintén Deutschman könyve. Terry Press, Katzenberg PR-igazgatója, noha nem volt jelen az eseményen, megvédi főnökét, és tagadja a leírtak hitelességét. Fenntartja véleményét, miszerint „több mint 17 évet dolgoztam Katzenberg úrral, és sosem hallottam őt úgy beszélni, mint a könyvben idézettek. Egyszerűen nem lehetséges, hogy Jeffrey ilyesmit mondhatott volna, és pusztán az igazság kedvéért elmondom, hogy szerintem nem mondott olyasmit, ami a könyvben megjelent.”

6. Szórakoztatóipar

A következő emberek interjúi szolgáltattak alapot ennek a résznek az idézeteihez: Alex Shure, a Pixar eredetét létrehozó Computer Graphics Lab alapítója; Paul Heckbert, egy korábbi CGL alkalmazott; a Lucasfilm egy bizalmas forrása; a NeXT egy bizalmas forrása; a Pixar korábbi eladási és marketing alelnöke, Bill Adams.

Kivéve azon idézeteket, ahol másként van megjelölve, Alan Deutschman gyűjtötte össze az információkat Alvy Ray Smith-ről, korai munkájáról a Computer Graphics Lab részére. Az információk eredetileg Deutschman korábban többször említett könyvében jelentek meg. Steve Jobs megjegyzése a Csillagok háborúja gyenge képminőségéről és rendezetlen képkocka struktúrájáról egy Daniel Morrow beszélgetésen hangzott el 1995. április 20-án, és szájhagyomány útján maradt fenn a köztudatban. A George Lucas által egyszerre végzett produkciók felsorolása Richard Corliss és Jess Cagle „Star Wars: Attack of the Clones” című, a Time magazinban 2002. április 20-án megjelent írásából került idézésre. Carrie Fisher visszaemlékezése a „Dinner for Five” című tévéműsor felvételeinek során került rögzítésre 2005. februárjában. John Lasseter háttéréről Burr Snider „The Toy Story Story” című, a Wired magazinban 1995. decemberében megjelent cikke számolt be, amely a New York Times online-ban és a Pixar weblapján is megjelent. Az Ed Catmull-tól származó idézet, amely az idézett állásinterjún elhangzott, a „Pixar: To Infinity and Beyond” című, a Management Today lapban 2004. május 1-jén megjelent cikkből származik, John Lasseter szerződtetésének körülményei Brent Schlender cikkében, a „Steve Jobs' Amazing Movie Adventure” című írásban a Fortune magazin 1995. augusztus 18-i számának hasábjain olvasható.

Lucas visszaemlékezése arról, hogy „mi itt mindannyian buddhisták vagyunk”, Jess Cagle-nek a Time magazin 2002. április 20-i számában megjelent interjújában jelent meg. A leírás a Pixar névadásáról Alvy Ray Smith lapjáról származik. A Pixar céljairól, számítógépéről, szervezeti felépítéséről származó információk több forrásból származnak, többek között Alan Deutschman könyvéből, a Smithsonian interjú felvételeiből, illetve a „The Love of Two Desk Lamps” című, Time magazin 1986. szeptember 1-jei számában megjelent Philip Elmer-DeWitt írásból. A Time ezen cikke a forrása a Luxo Jr. című film reakcióinak is. Ed Catmull reakciójáról a film sikere kapcsán Laura A. Ackley ír a „Pixar's deep talent pool lured by Catmull's vision” című, a Variety 1998. július 20-án megjelent írásában.

7. Ceremóniamester

Ennek a résznek az anyaga a Disney korábbi vezetőjének beszámolóí alapján állt össze, akit az ötödik fejezetben is idéztünk, továbbá Dylan Kohler, a Disney korábbi szoftver mérnöke nyilatkozott, aki a CAPS animációs szoftver elkészítésének kulcsszereplője volt, valamint Pamela Kerwin, a Pixar korábbi vezetője.

Steve első találkozása a jövőbeli feleségével, Laurene-nel, az olaszországi utazása és további részletek Alan Deutschman könyvéből származnak. A háttéréről szóló

információk többféle weblapról álltak össze. Steve Jobs az első randevú körülményeiről Steve Lohr, a New York Times Magazine 1997. január 18-án megjelent, „Creating Jobs: Apple's Founder Goes Home Again” című írásában nyilatkozott, és Julie Pitta biztosított további információkat a közös életükről a Forbes magazin 1990. október 29-i, és 1991. április 15-i számának „Informer” rovatában. Steve szakítása Alvy Ray Smith Pixar társalapítóval Alan Deutschman könyvében kerül összefoglalásra. A Tron című filmről szóló információk a www.cyberroach.com/tron/tron.htm oldalról származnak.

A Disney és Pixar megállapodásairól szóló információk eredetileg három bizalmas forrásból származnak, kettő a Pixar és egy a Disney-nél dolgozó forrástól, illetve Pam Kerwintől. A Brittenham ügyvédre vonatkozó információk a Los Angeles Business Journal oldalain jelentek meg 2001. február 19-én. John Lasseter produkciós szerepeiről elsősorban Barbara Robertson cikke számol be, amely „Toy Story: The Triumph of Animation” címen jelent meg a Computer Graphics World című lapban 1995. augusztusában. További részletek egészítik ki ezt az információsorot Alan Deutschman könyvéből, valamint Brent Schlender cikkéből a Fortune 1995. augusztus 18-i számából. A NeXT cégbe a Canon részéről történt befektetési lépések részleteit Bob Johnstone írta meg a Wired magazin 1994. októberi számában a „Canon, Lone Wolf” című cikkében. Billy Crystal idézetének forrása az Internet Movie Database (imdb.com) volt. Schneider visszaemlékezése a partnerekről a Business Week 1998. november 23-án megjelent, „Steve Jobs: Movie Mogul” című cikkéből származik.

A Toy Story történeti problémájával és annak megoldásával kapcsolatos információk főként Burr Snider „The Toy Story Story” című cikkéből származnak a Wired magazin 1995 decemberi számából, valamint Alan Deutschman könyvéből, illetve a University of Michigan Business School egy esettanulmányából, amely szerzői a következők a műből pontosan idézve: „Catherine Crane, Will Johnson, Kitty Neumark, Christopher Perrigo Allan Afuah professzor felügyelete alatt.” Eisner szívrohamának és Ovitz-cal való tárgyalásainak részleteit, valamint a Katzenberg-gel való szakításának történetét többnyire Eisner önéletrajzi műve, a Work in Progress szolgáltatta, amelyet Eisner és Tony Schwartz írtak, és a Random House adott ki 1998-ban, Steve Brent Schlendernek feltárt panaszai az együttműködésről a Fortune korábban idézett cikkéből származnak.

8. Ikon

A fejezetben elhangzott interjúk alanyai Gil Amelio, az Apple korábbi ügyvezetője, Ellen Hancock, az Apple korábbi technológiai vezetője, Jean-Louis Gassée, a Be Inc. korábbi ügyvezetője, valamint egy névtelenül megszólaló Apple szoftveres technikai csapat vezetője. A Gil Amelio-val kapcsolatos információk nagyobb része az On the Firing Line című könyvből származik. A Schneider- és Eisner-idézetek egyrészt Schlender 1995-ös interjújából származnak, másrészt Barbara Robertson „Toy Story: A Triumph of Animation” című, korábban említett írásából. Az Eisner-Ovitz tárgyalások részletei és a szakítás körülményeinek információi James B. Stewart „Partners” című cikkéből származnak, amely a The New Yorkerben jelent meg 2005. január 10-én; valamint a „Disney's Barket Cases” című Variety cikkéből, amely 2004. március 7-én jelent meg, illetve a résztvevők találkozóinak jegyzőkönyveiből, Steve megjegyzései Mona Simpson könyvéről a New York Times Magazine 1997. január 12-én megjelent számának „Creating Jobs: Apple's Founder Goes Home Again” című cikkéből származnak. A Toy Story megjelenése előtti tevékenységről szóló információk Alan Deutschman könyvéből származnak.

9. Mogul

Gil Amelio és Ellen Hancock szolgáltatott információt ehhez a fejezethez. Steve kijelentései az Apple-höz való visszatérésének szükségességéről és az internet nyújtotta lehetőségről egy 2000. január 24-én készített Fortune-interjúból származnak. Az iMac-ről szóló információk forrása az Apple weblapja volt: www.apple.com/imac

10. Úttörő utakon

Pam Kerwin biztosított részleteket az első nyilvános részvénykibocsátással kapcsolatosan, illetve a Disney-Pixar tárgyalásokról a Toy Story megjelenése előttről és utánról. Egy név nélkül nyilatkozó korábbi Pixar-vezető egyéb forrásokat biztosított a fejezethez. Alan Deutschman a forrása a Pixar első nyilvános részvénykibocsátása utóhatásainak a cég dolgozóira. A Toy Story 2 készítéséről szóló visszaemlékezések forrása Brent Schlender „Incredible: The Man Who Built Pixar's Innovation Machine” című cikke, amely a Fortune 2004. november 15-i számában jelent meg. A film gyártása és sikere Justin Martin „Inside the Pixar Dream Factory” című cikke alapján került bemutatásra, amely 2003. február elsején jelent meg a Forbes Small Business magazinban. A „Steve Jobs, Movie Mogul” című cikk felhasznált részletei Peter Burrows és Ronald Grover munkájaként jelentek meg a Business Week 1998. november 23-i számában. A Steve kétféle cégének vezetéséről szóló részleteket Michael Krantz „Steve's Two Jobs” című cikke írta le, amely 1999. október 18-án jelent meg.

Katzenberg terve a Pixar legyőzésére a Z, a hangya kiadásával egy bizalmas interjún alapszik, amelyet Peter Burroughs adott ki „Antz vs. Bugs: The inside story of how Dreamworks beat Pixar to the screen” címen a Business Week 1998. november 23-i számában. Steve részvényopciós juttatását, illetve az ajándék repülőgépről szóló információkat Jim Davis cikke szolgáltatta a CNETNews.com oldalon „Gulfstream for Steve” címen, 2000. január 19-én. A gépre vonatkozó technikai részletek az airliners.net oldalról származnak.

11. iPod, iTunes — tehát vagyok

Ez a fejezet interjú anyagot használ fel az RIAA korábbi elnökétől, Hilary Rosentől; az öt nagy lemez cég egyik névtelenül nyilatkozó alelnökétől; és Terry Kunysz-tól, a Casady and Greene korábbi elnökétől.

Az idézett Adam Engst cikk a „Tower of Song” című volt a MacWorld magazin 2000. augusztus 1-i számából. Az iPod fejlesztéséről szóló cikkek közül a következők lettek felhasználva a könyv születése során: Spencer E. Ante: „Napster's Shawn Fanning: The Teen Who Woke Up Web Music” (Business Week Online, 2000. április 12.); Jonathan Kantor; „iPod Nation” (Newsweek, 2004. július 26.); Leander Kahney: „Inside Look at Birth of the iPod” (Wired, 2004. július 21.); és Erik Sherman: „Inside the Apple Design Triumph” (Electronics Design-Chain, 2002. nyár). A Jonathan Ive idézetek Kristi Essick cikkéből származnak, amely „The Man behind the iMac” címen jelent meg a PC World 1998. szeptember 18-i számában. Valamint Brent Schlender „Apple's 21st-Century Walkman” című, 2001. november 12-én a Fortune-ben megjelent írásából; illetve Rob Walker „The Guts of a New Machine” című, a New York Times Magazine-ban 2003. november 30-án megjelent szövegéből. Steve Jobs visszaemlékezései és gondolatai a designról, illetve a történet a mosógépvásárlásról a Wired magazinban Gary Wolf „Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing” címen megjelent cikkből származnak 1996. februárjából.

12. Titánok ütközete

Néhány információ a cikkben egy korábbi Disney-vezetőtől származik, akit az ötödik fejezetben is idéz a könyv. Más anyagok a részvényesek találkozóinak jegyzőkönyvéből származnak, illetve James Stewart Disney War című könyvéből (Simon & Schuster, 2005), illetve a következő cikkekből és írásokból: Devin Leonard: „Songs in the Key of Steve” (Fortune, 2003. május 12.); Kit Bowen: „Pixar's Success May Dampen Future with Disney” (Hollywood.com, 2003. június 3.); Kim Masters: „Fightin' Mike” (Esquire, 2003. szeptember 1.); Ronald Grover: „Pixar Twists the Mouse's Tail” (Business Week Online, 2004. január 30.); Steve Jobs interjú (Rolling Stone, 2003 december); John Markoff: „Oh Yeah, He Also Sells Computers” (New York Times, 2004. április 25.); Richard Verrier és Claudia Eller (Los Angeles Times, 2004. február 8.); Bruce Orwall és Pui-Wing Tam: „Freeze Frame: Pixar Still Lacks a Partner for Post-Disney Era” (Wall Street Journal, 2004. október 25.); Claudia Eller: „Pixar's Flirtations Could Mean Trouble for Disney” (Los Angeles Times, 2003, február 5.); Bruce Orwall és Nick Wingfield: „The End: Pixar Breaks Up with Distribution Partner Disney” (Wall Street Journal, 2004. január 30.); Jay Sherman: „Pixar, Disney to End Partnership Negotiations between Jobs and Eisner” (Television Week, 2004. február 2.); Steve Jobs-interjú (Wired, 1996. február); Duncan Campbell „The Guardian Profile: Steve Jobs” (Guardian Unlimited, 2004. június 18.); Claude Brodesser: „Feuds” (Variety, 2004. június 7. és 13.); Ron Scherer: „Disney's Real Battle Is to Keep Good Cartoons Coming” (The Christian Science Monitor, 2004. március 4.); Merlin Jones: „Why Pixar's Films Are More 'Disney' Than Disney's” (SaveDisney.com); és Steve Jobs interjú (Business Week, 2004. október 12.)

További forrásokat szolgáltatott a fejezethez Marc Gunther: „Roy Disney's Beef” (Fortune, 2004. január 12.); Claude Brodesser: „Feuds” (Variety, 2004. június 7.); Loren Hunt: „Anatomy of a Mouse” (The Philadelphia Independent, 2004. április); a Pixar weblap. Céges információk: Austin Bunn interjú: „Welcome to Planet Pixar” (Wired, 2004. június); Interjú a ComingSoon.net oldalon, 2004. október 25; Bill Desowitz interjú: „Brad Bird and Pixar Tackle CG Humans Like True Superheroes” (Animation World, 2004. december 20.); valamint Jennifer Ordonez: „Mickey's Fight Club” (Newsweek, 2004. november 29.).

Steve Jobs onkológusának neve a fantázia szüleménye. Az orvos, aki az információkat szolgáltatta, névtelenséget kért.

13. Főműsorszám

A fejezetben felhasznált anyagok többsége Steve Jobs 2005. januári MacWorld megnyitó beszédéből származik, de néhány idézet az esemény előtt és után, a nyilvános megjelenéstől függetlenül hangzott el Brent Schlender „How Big Can Apple Get” című cikkében, amely a Fortune 2005. február 21-i számában jelent meg.

Utószó

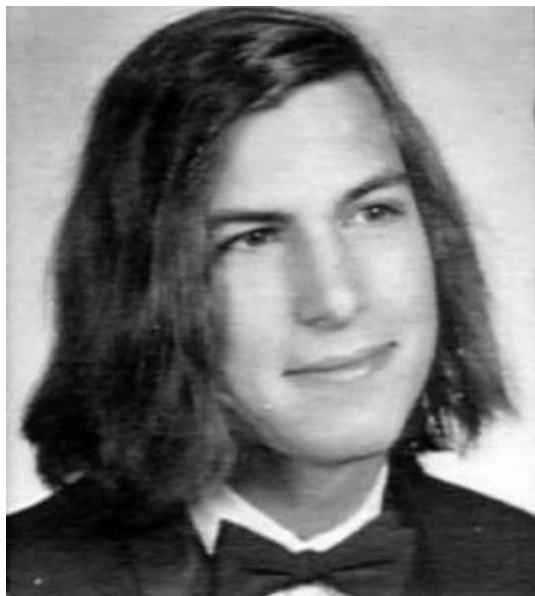
Az utószó Steve Lohr „Creating Jobs” című, a New York Times Magazin 1997. január 12-i számában megjelent cikkéből idéz, illetve T. C. Doyle „Bad Apple” című írásából a VAR Business magazin 2005. január 10-i számában; továbbá a „Steven Jobs és Steven Wozniak: Creating the Apple Computer” című Keith Elliot Greenberg könyvből (Blackbirch Press, 1994). Az ezeken kívüli idézetsor magától Steve Jobs-tól származik.

Végjegyzetek

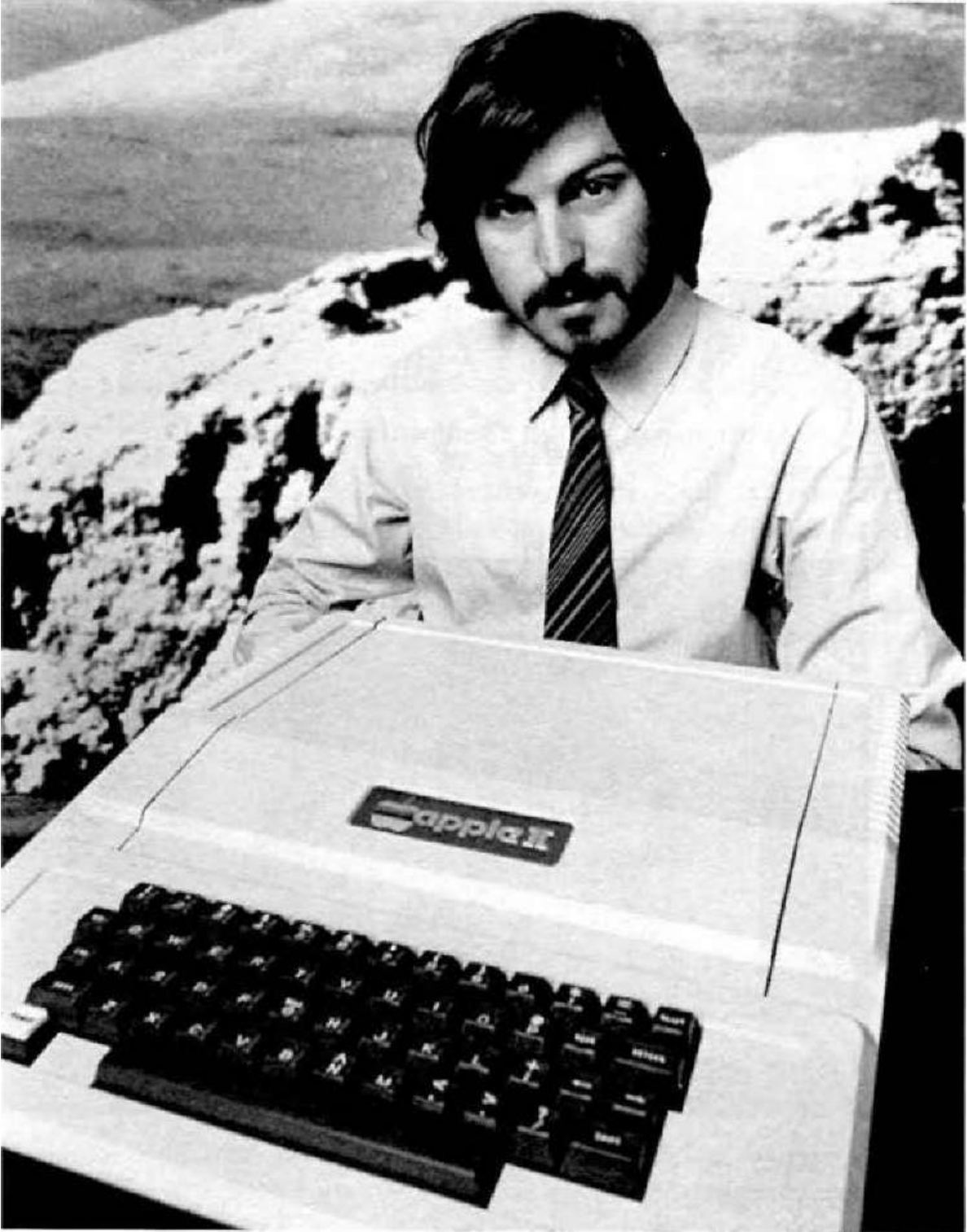
[1] Mondhatod, hogy álmodozó vagyok, de nem én vagyok az egyetlen.

[2] 2007-ben sikerült peren kívül megállapodni a két cégnek, ami Jobs-ék győzelmének is betudható. (A ford. Megj.)

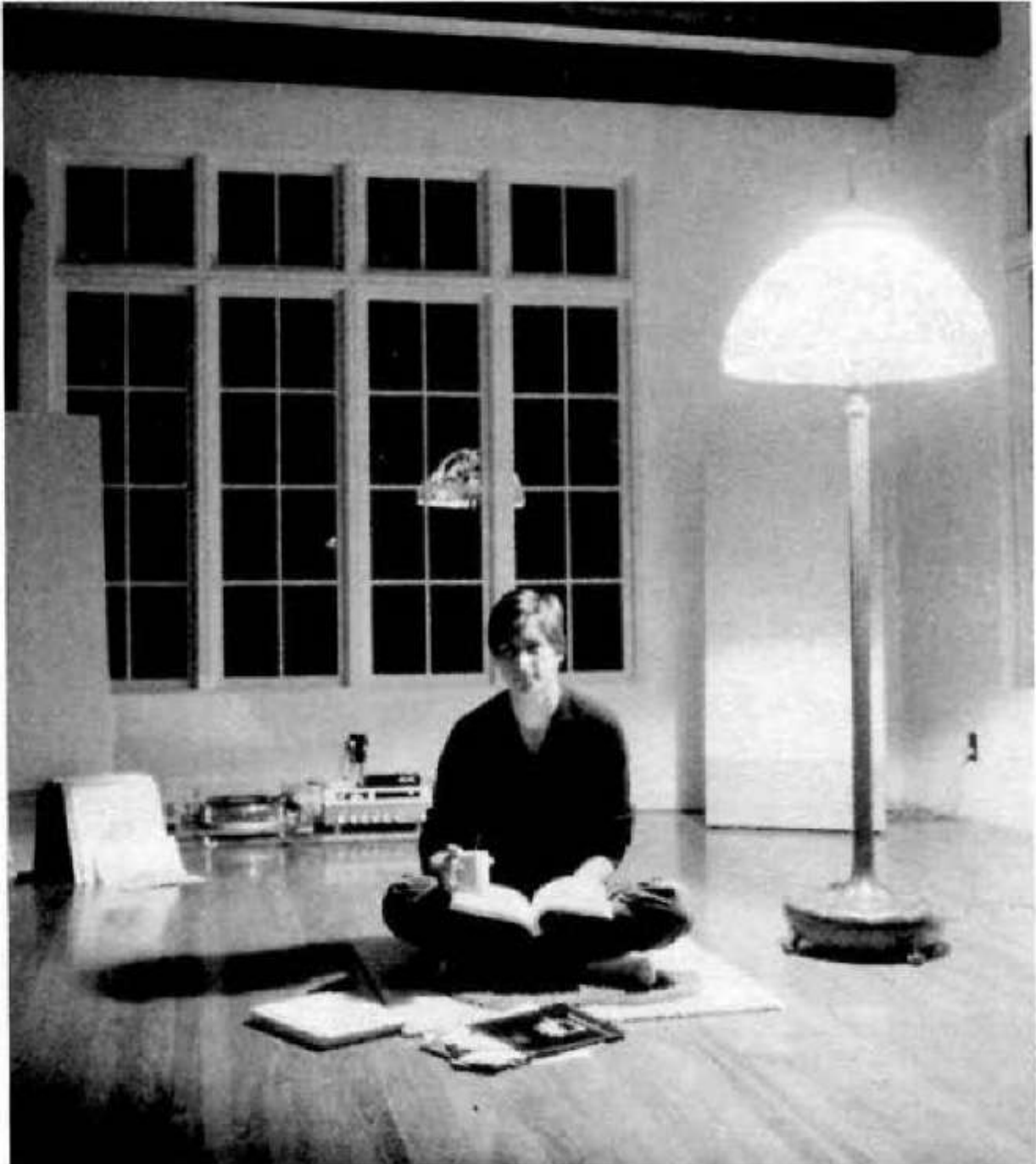
Fotók



Steve Jobs végzősként a Homestead Középiskolában 1972-ben.



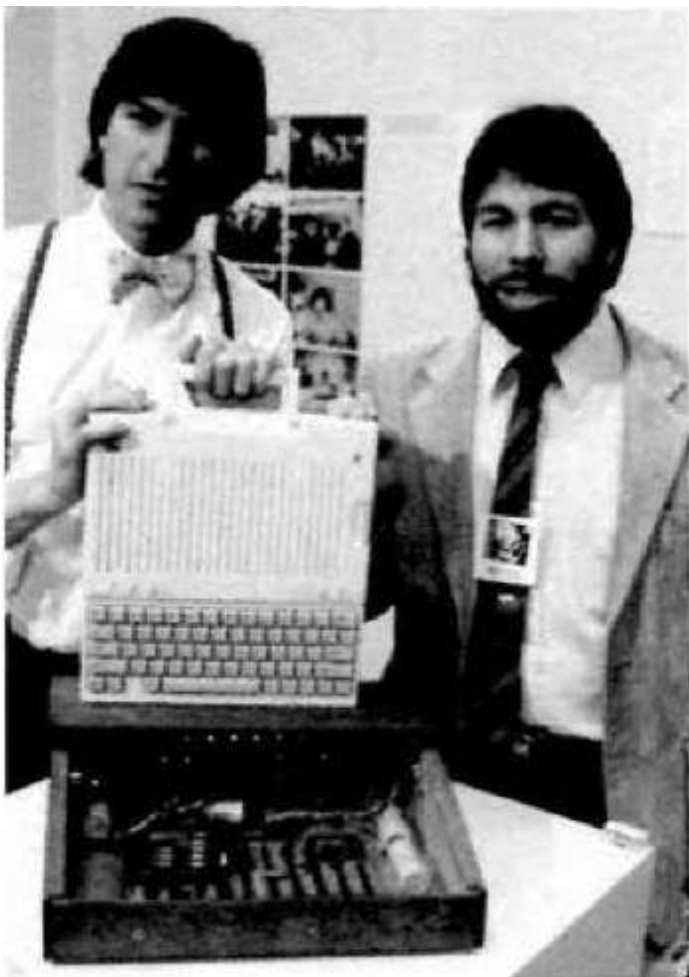
Steve Jobs bemutatja az Apple II-t. 1977. Cupertino.
(Fotó: AP/Wide World Photos)



Steve Jobs első otthonában üldögél a kaliforniai Los Gatos-ban, 1982. december 15-én.



A tizenkét szobás, 1600 négyzetméteres kúria a kaliforniai Woodside-ban, amelyben Steve Jobs harmincas évei nagyobb részét töltötte, és amit továbbra is birtokol. Az épületet 1926-ban a híres építész, Gorge Washington Smith építette a rézmágnás Daniel C. Jackling számára.
Forrás: Woodside Történelmi Bizottság



Steve Jobs és Stephen Wozniak az Apple IIc számítógéppel annak 1984. tavaszi bemutatóján San Franciscóban.
(Fotó: Jim Wilson/Woodfin Camp)



Steve Jobs az Apple elnök John Sculley-val 1984. január 30-án a Central Parkban, Manhattan szívében, a Macintosh hivatalos bemutatója előtt pár héttel. A képen látható táska egy Macintosh-t rejt.

(Fotó: Diana Walker/Getty Images)



A NeXT csapata. Balról haladva Dan'l Lewin, Rich Page, Bud Tribble, Steve Jobs, Susan Kelly Barnes, George Crow.
(Fotó: Ed Kashi/Corbis)



Steve Jobs és Ross Perot, amint bejelentik a texas-i milliárdos befektetését a NeXT-be.
(Fotó: Ed Kashi/Corbis)



Steve Jobs átveszi elnöki elismerését Ronald Reagen-től a Fehér Házban, 1985. február 19-én.
(Forrás: Ronald Reagen Könyvtár)



Steve Jobs a NeXT korábbi székházában a kaliforniai Redwood City-ben lányával, Lisával, 1989. februárban
(Fotó: Ed Kashi/Corbis)



Az Apple Computer Inc. elnöke, Gil Amelio és a cég társalapítója és korábbi elnöke, Steve Jobs a MacWorld kiállításon San Franciscóban, 1997. januárban.
(Fotó: AP/Wide World Photos)



Steve Jobs és felesége, Laurene egy meghitt pillanatban a házuk udvarában.

(Fotó: Diana Walker/Time Life Pictures/Getty Images)



A Disney elnöke, Michael Eisner; a Pixar zsenije, John Lasseter, aki a Toy Story írója és rendezője; és Steve Jobs, a Pixar elnöke a Szörny Rt. 2001-es premierjén.
(Fotó: Frank Trapper/Corbis)



Laurene Jobs a San Francisco-i Apple bolt megnyitóján, 2004. februárban.

(Forrás: Gary Allen, www.infoAppleStore.com)



A iPod frontembere Peter Dinklage és Steve Jobs bemutatják a 11G iPod

A U2 frontembere, Bono és Steve Jobs bemutatják a U2 iPod különkiadást egy 2004. októberi bemutató eseményen.
(Fotó: Mark Richards)

Steve Jobs

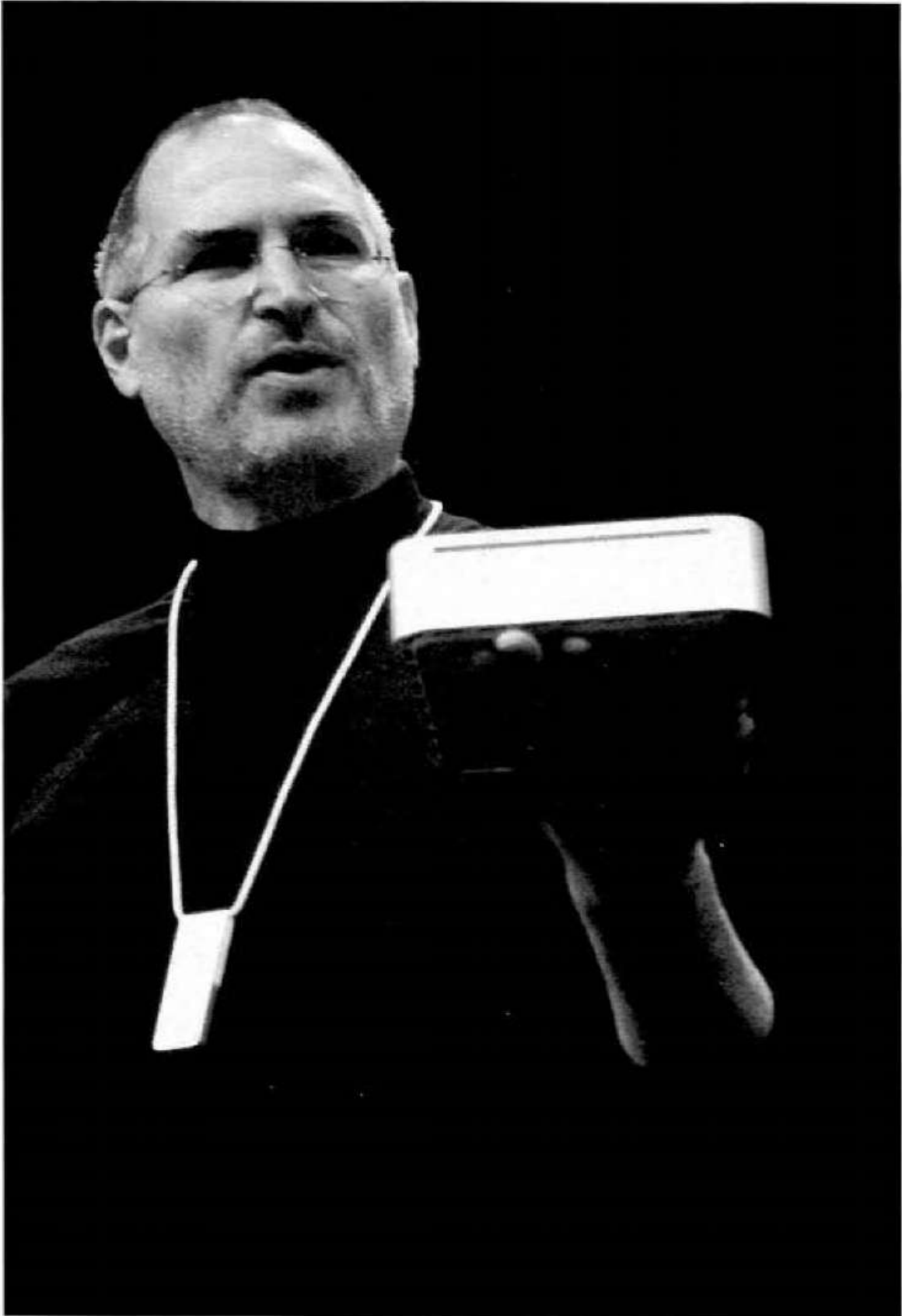
Steve Jobs aláírása is jól példázza kreatív stílusát és a szokványos dolgokkal való szembefordulást.



Steve Jobs beszédet mond az ünneplő tömegnek a MacWorld Expo 2004 rendezvényen.
(Fotó: John Green/ZUMA Press)



Steve Wozniak és Steve Jobs a MacWorld Expo megnyitó beszéde után San Franciscóban, 2005. január 11.-én.
(Fotó: Alan Luckow)



Steve Jobs bemutatja a Mac mini számítógépet, miközben az új iPod

Steve Jobs bemutatja a Mac mini számítógépet, miközben az új iPod shuffle-t viseli a nyakában a MacWorld programbeszéd közben, 2005. január 11.-én San Franciscóban.
(Fotó: AP/Wide World Photos)