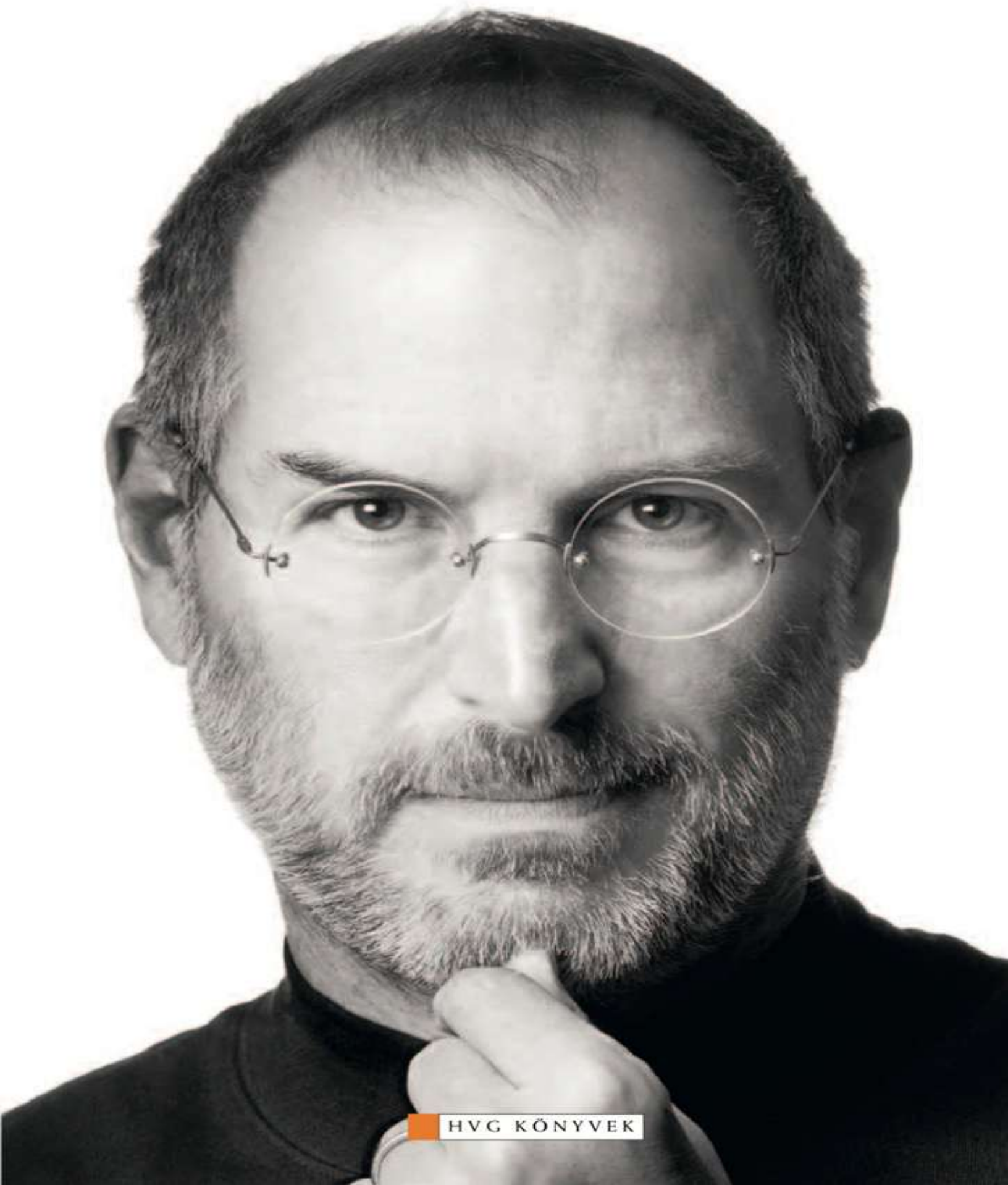
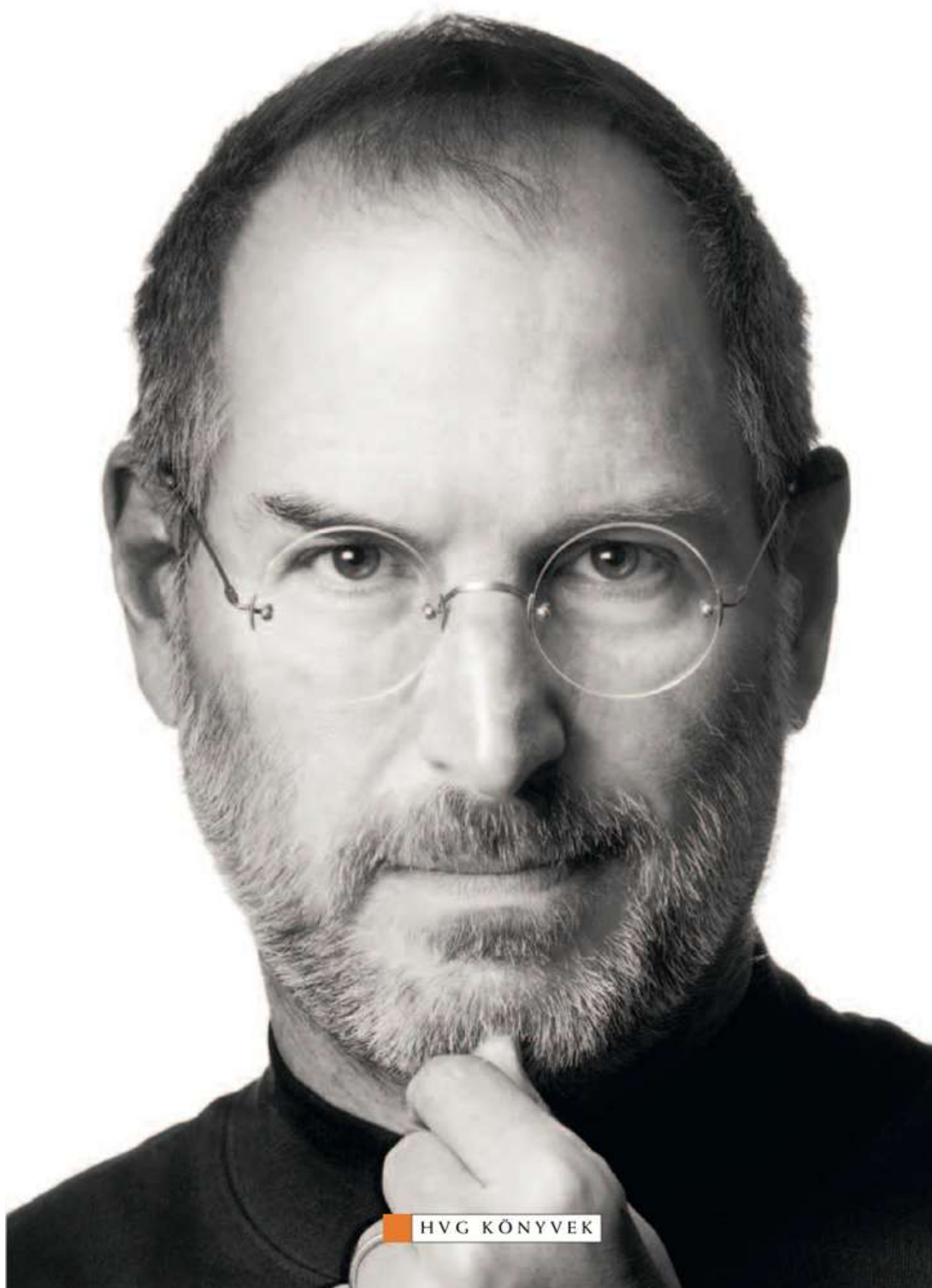


Walter Isaacson **Steve Jobs**

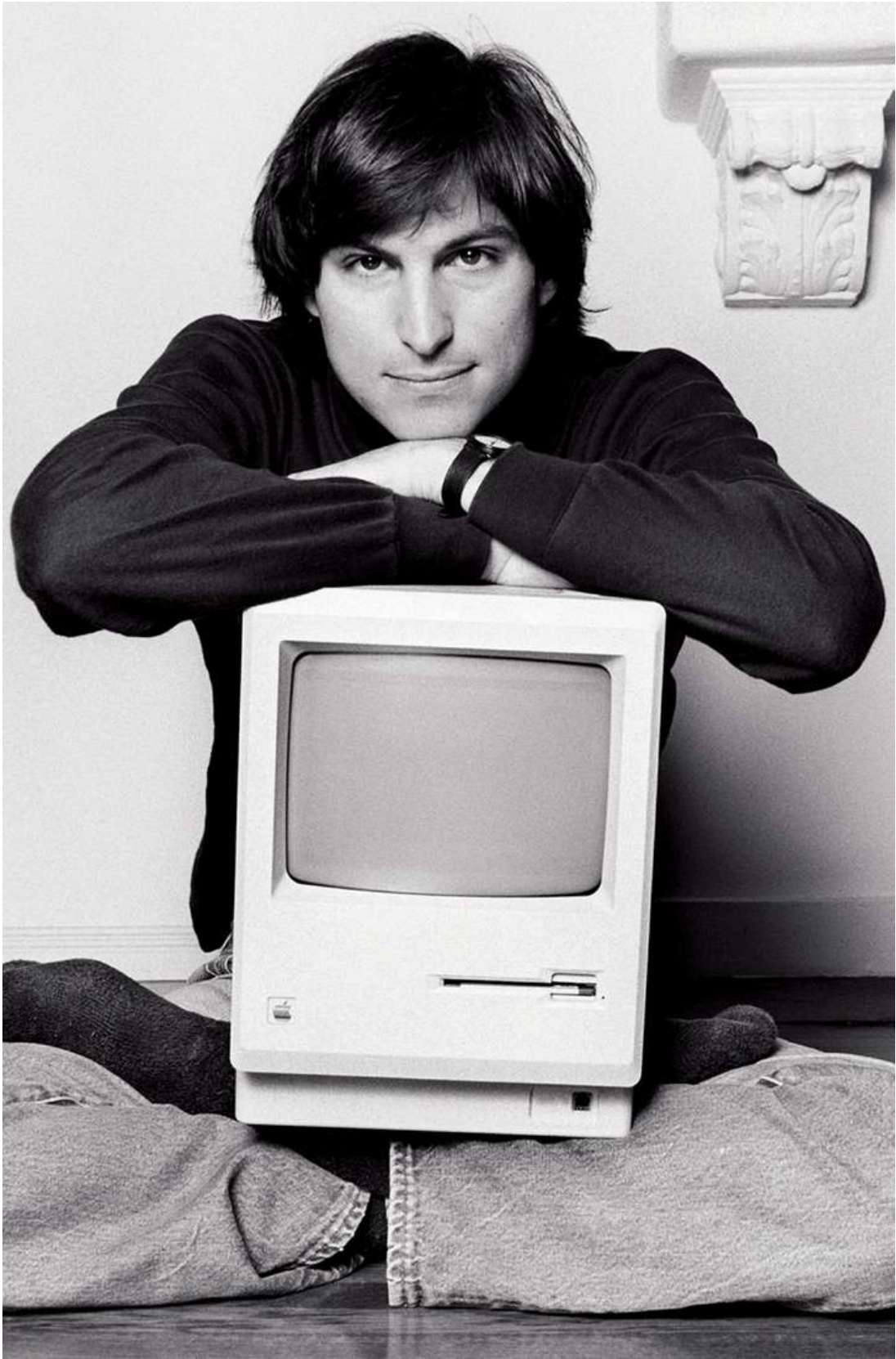


HVG KÖNYVEK

Walter Isaacson **Steve Jobs**



HVG KÖNYVEK



STEVE JOBS

WALTER
ISAACSON

**“Akik elég örültek ahhoz, hogy elhiggyék meg tudják
változtatni a világot - azok tényleg meg is teszik.”**

Az Apple “Think Different”
1997-es reklámkampányából

TARTALOM

SZEREPLŐK

ELŐSZÓ

Hogyan keletkezett a könyv?

1. FEJEZET

GYEREKKOR: Az elhagyott és kiválasztott

2. FEJEZET

FURCSA PÁR: A két Steve

3. FEJEZET

KISZAKADÁS: Egyetem és ellenkultúra

4. FEJEZET

AZ ATARI ÉS INDIA: A zen meg a játéktervezés művészete

5. FEJEZET

AZ APPLE I: A számítás technikája

6. FEJEZET

AZ APPLE II: Egy új kor hajnala

7. FEJEZET

CHRISANN ÉS LISA: Akit egykor elhagytak...

8. FEJEZET

A XEROX ÉS A LISA: Grafikus felhasználói felület

9. FEJEZET

IRÁNY A TŐZSDE!: A gazdag és híres ember

10. FEJEZET

A MAC SZÜLETÉSE: *Forradalom a javából*

11. FEJEZET

A VALÓSÁGTORZÍTÓ MEZŐ: *Akire nem vonatkoznak a szabályok*

12. FEJEZET

A GÉP ESZTÉTIKÁJA: *Az igazi művész egyszerűsít*

13. FEJEZET

A MAC MEGÉPÍTÉSE: *Az út maga a jutalom*

14. FEJEZET

SCULLEY BELÉP A KÉPBE: *A Pepsi-érzés*

15. FEJEZET

ÍME, ITT VAN!: *Ami nyomot hagy a világegyetemben*

16. FEJEZET

GATES ÉS JOBS: *Amikor két bolygó pályája keresztezi egymást*

17. FEJEZET

IKAROSZ: *Ami föl száll, az előbb-utóbb...*

18. FEJEZET

A NeXT: *A megszabadított Prométheusz*

19. FEJEZET

A PIXAR: *Technológia és művészet találkozása*

20. FEJEZET

EGY ÁTLAGOS FICKÓ: *Szerelem és család*

21. FEJEZET

CSALÁDOS EMBER: *Otthon a Jobs klánnal*

22. FEJEZET

TOY STORY - JÁTÉKHÁBORÚ: *Buzz és Woody akcióba lép*

23. FEJEZET

A MÁSODIK ELJÖVETEL: *„S hogy - ideje jövén - miféle vad...”*

24. FEJEZET

A NAGY VISSZATÉRÉS: *Újra az Apple trónusán*

25. FEJEZET

„THINK DIFFERENT” : *Jobs mint iVezérigazgató*

26. FEJEZET

DIZÁJNALAPELVEK: *Jobs és Ive, a tervezőpáros*

27. FEJEZET

AZ iMAC: *Helló (újra)!*

28. FEJEZET

A VEZÉRIGAZGATÓ: *Még mindig örült*

29. FEJEZET

APPLE-BOLTOK: *Genius Bar és sienai homokkő*

30. FEJEZET

A DIGITÁLIS KÖZPONT: *Az iTunestól az iPodig*

31. FEJEZET

AZ iTUNES-BOLT: *>A legális letöltések lehetősége*

32. FEJEZET

A MUZSIKA HANGJA: *Élete filmzenéje*

33. FEJEZET

A PIXAR BARÁTAI: *...és ellenségei*

34. FEJEZET

XXI. SZÁZADI MAC: *Mások, mint mások*

35. FEJEZET

ELSŐ MENET: *Memento mori!*

36. FEJEZET

AZ iPHONE: *Három forradalmi termék egyben*

37. FEJEZET

MÁSODIK MENET: *A rák visszatér*

38. FEJEZET

AZ iPAD: *Mi jön a PC után?*

39. FEJEZET

ÚJ CSATÁK: *...és a régiék visszhangja*

40. FEJEZET

A VÉGTELENBE: *A felhő, az űrhajó és azon túl*

41. FEJEZET

HARMADIK MENET: *Küzdelem a végsőig*

42. FEJEZET

ÖRÖKSÉG: *A képzelet legtündöklőbb ege*

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

KÉPEK

SZEREPLŐK

AL ALCORN: Az Atari főmérnöke, aki megalkotja a Pong, azaz a „tévéfoci” videojátékot és alkalmazza a vállalatnál Jobsot.

GIL AMELIO: 1996 és 1997 között az Apple vezérigazgatója. Az irányítása alatt vásárolja fel a cég a NeXT-et, ezzel hozza vissza Jobsot.

BILL ATKINSON: Az Apple egyik első alkalmazottja. A cégnél töltött tizenkét év alatt többek között grafikai programokat tervez a Macintoshra.

CHRISANN BRENNAN: Jobs barátnője, akivel a Homestead középiskolában ismerkedik össze. Jobs lányának, Lisának az édesanyja.

LISA BRENNAN-JOBS: Jobs és Chrisann Brennan lánya, 1978-ban születik. New Yorkban élő újságíró.

NOLAN BUSHNELL: Az Atari alapítója, Jobs egyik példaképe az üzleti életben.

BILL CAMPBELL: Az Apple marketingvezetője Jobs első Apple-beli korszaka alatt, majd az igazgatóság tagja és Jobs bizalmasa az 1997-es visszatérését követően.

EDWIN CATMULL: A Pixar társalapítója, később a Disney egyik felső vezetője.

KOBUN CHINO: Kaliforniai sötő zen mester, Jobs spirituális tanítója.

LEE CLOW: Reklámguru, az Apple „1984” reklámjának kitalálója. Három évtizeden át dolgozik Jobsszal.

DEBORAH “DEBI” COLEMAN: A Mac-csapat egyik legelső tagja, később ő vezeti az Apple gyártási részlegét.

TIM COOK: Az Apple nyugodt és megbízható operatív igazgatója, akit Jobs 1998-ban alkalmaz. 2011 augusztusától ő veszi át Jobstól a vezérigazgatói posztot.

EDDY CUE: Az internetes szolgáltatásokért felelős vezető az Apple-nél, Jobs szárnysegédje a tartalomszolgáltatókkal való tárgyalások során.

ANDREA "ANDY" CUNNINGHAM: Sajtós a Regis McKenna marketing-ügynökségnél, hozzá tartozik az Apple a Macintosh beindításakor.

MICHAEL EISNER: A Disney energikus vezérigazgatója. Nevéhez fűződik a Pixar-szerződés. Később összetűzésbe kerül Jobsszal.

LARRY ELLISON: Az Oracle vezérigazgatója, Jobs személyes jó barátja.

TONY FADELL: Vagány mérnök, 2001-ben kerül az Apple-höz, hogy segítsen az iPod kifejlesztésében.

SCOTT FORSTALL: Az Apple-mobilkészülékek szoftvereiért felelős vezető.

ROBERT FRIEDLAND: A Reed hallgatója, majd egy almafarmon létesített kommunát igazgat. A keleti spiritualitás iránti érdeklődése nagy hatással van Jobsra a korai években. Később bányatársaságot alapít.

JEAN-LOUIS GASSÉE: Az Apple franciaországi igazgatója. Ő veszi át a Macintosh-részleget, amikor 1985-ben Jobsot menesztik.

BILL GATES: A másik 1955-ös születésű számítógépes csodagyerek.

ANDY HERTZFELD: Vidám és közvetlen szoftvermérnök, Jobs barátja az eredeti Mac-csapatban.

JOANNA HOFFMAN: Eredeti Mac-csapattag, aki elég bátor, hogy szembeszegüljön Jobs akaratával.

ELIZABETH HOLMES: Daniel Kottke barátnője a Reeden. A korai években munkatársként csatlakozik az Apple-höz.

ROD HOLT: Láncdohányos marxista, Jobs 1976-ban veszi fel az Apple II-höz villamosmérnöknek.

ROBERT IGER: 2005-ben Eisnert követi a Disney vezérigazgatói székében.

JONATHAN “JONY” IVE: A formatervezési részleg vezetője, Jobs közeli barátja és bizalmasa.

ABDULFATTAH “JOHN” JANDALI: Jobs és Mona Simpson vér szerinti apja. Szíriai születésű, Wisconsinban tanul, majd a Reno melletti Boomtown kaszinó étkeztetési vezetőjeként dolgozik.

CLARA HAGOPIAN Jobs. Örmény bevándorlók lánya. 1946-ban férjhez megy Paul Jobshoz, akivel örökbe fogadják Steve Jobsot röviddel születése után.

ERIN JOBS: Steve Jobs és Laurene Powell középső gyermeke.

EVE JOBS: Steve Jobs és Laurene Powell legfiatalabb gyermeke.

PATTY JOBS: Két évvel Steve örökbefogadását követően adoptálja Paul és Clara Jobs.

PAUL REINHOLD Jobs. Wisconsin születésű tengerész a Parti Örségnél. Feleségével, Clarával 1955-ben örökbe fogadja Steve-et.

REED JOBS: Steve Jobs és Laurene Powell legidősebb gyermeke.

RON JOHNSON: 2000-ben veszi fel Jobs, hogy kiépítse az Apple-bolthálózatot.

JEFFREY KATZENBERG: A Disneynél a filmstúdió vezetője, míg összetűzésbe nem kerül Eisnerrel és fel nem mond. 1994-ben társalapítója a DreamWorks SKG-nek.

DANIEL KOTTKE: Jobs legközelebbi barátja a Reeden. Együtt zarándokolnak Indiába. Az Apple egyik első alkalmazottja.

JOHN LASSETER: A Pixar társalapítója és kreatív motorja.

DAN'L LEWIN: Jobs marketingvezetője az Apple-nél, később a NeXT-nél.

MIKE MARKKULA: Az Apple első nagybefektetője és elnöke. Jobs számára apafigura.

REGIS MCKENNA: PR-guru, az első időkben sokat segít Jobsnak, és később is bizalmas tanácsadója marad.

MIKE MURRAY: A Macintosh-részleg marketingigazgatója a korai években.

PAUL OTELLINI: Az Intel vezérigazgatója. Segít abban, hogy a Macintosh processzorát Intelre cseréljék. Az iPhone-ba már nem az ő cége szállítja a processzort.

LAURENE POWELL: A Pennsylvania Egyetem elvégzése után a Goldman Sachs-nál helyezkedik el, majd visszamegy tanulni a Stanfordra. Az intelligens és jó humorú lány 1991-ben megy hozzá Jobshoz.

GEORGE RILEY: Jobs memphisi születésű barátja és ügyvédje.

ARTHUR ROCK: Legendás technológiai befektető, az Apple egyik első igazgatósági tagja. Jobs számára szintén apafigura.

JONATHAN "RUBY" RUBINSTEIN: A NeXT-nél együtt dolgozik Jobsszal, aki 1997-ben rábízta az Apple hardverrészlegét.

MIKE SCOTT: Markkula 1977-ben hozza az Apple-höz elnöknek, hogy megpróbálja irányítani Jobsot.

JOHN SCULLEY: A Pepsi egyik vezetője, akit 1983-ban Jobs felvesz az Apple-höz vezérigazgatónak. 1985-ben összetűzésbe kerülnek és meneszti Jobsot a cégtől.

JOANNE SCHIEBLE JANDALI SIMPSON: Steve Jobs és Mona Simpson wisconsini születésű, vér szerinti anyja. Fiát örökbe adja, lányát viszont felneveli.

MONA SIMPSON: Steve Jobs édestestvére. Regényíró. 1986-ban fedezik fel rokoni kapcsolatukat, ezt követően kerülnek közel egymáshoz.

ALVY RAY SMITH: A Pixar társalapítója, összetűzésbe kerül Jobsszal.

BURRELL SMITH: Az eredeti Mac-csapat briliáns programozója. A '90-es években skizofréniát állapítanak meg nála.

AVADIS "AVIE" TEVANIAN: A NeXT-nél együtt dolgozik Jobsszal, aki 1997-ben rábizza az Apple szoftverrészlegét.

JAMES VINCENT: Zenerajongó brit. Az Apple reklámügynökségének fiatal munkatársa Lee Clow és Duncan Milner mellett.

RON WAYNE: Jobsszal az Atarinál ismerkedik össze. Jobs és Wozniak első üzlettársa lesz az épp induló Apple-ben. Nem túl bölcsen, pár nappal a cégalapítás után kilép a cégből.

STEPHEN WOZNIAK: A Homestead középiskola eminens zsenije. Jobs találja ki, hogyan csomagolja és értékesítse fantasztikus áramköreit. Közösén alapítják az Apple-t.

ELŐSZÓ

Hogyan keletkezett a könyv?

2004 nyarán Steve Jobs felhívott. Ismertük egymást már korábbról, ugyanis alkalmanként szükségesnek érezte felvenni velem a kapcsolatot. Különösen olyankor, ha új termékkel rukkolt elő, és szerette volna, ha az a *Time* címlapjára kerül, vagy beszámol róla a CNN. De azt követően - hogy már egyik cégnél sem dolgoztam - nem sokat hallottam felőle. Amikor 2004 nyarán felhívott, beszélgettünk egy kicsit az Aspen Intézetéről, ahova akkortájt kerültem, és meghívtam, hogy tartson egy előadást a nyári kurzusaink idején, Coloradóban. Azt mondta, szívesen eljönne, de szerepelni nem szeretne. Helyette egy közös sétát javasolt, hogy közben beszélgethessünk.

Ez egy kicsit furcsának tűnt. Akkor még nem tudtam, hogy hosszú séták során szokta a komoly témákat megvitatni. Azt szerette volna, hogy írjam meg az életrajzát. Nem sokkal azelőtt jelent meg Benjámín Franklinról szóló könyvem, és éppen Albert Einstein biográfiáján dolgoztam. Az első, félig vicces gondolatom az volt, nyilván úgy véli, hogy most természetszerűleg ő következne a sorban. Mindemellett azt hittem, izgalmas életének még csak a derekánál járhat, sok hullámhegy és hullámvölgy előtt, ezért kikosaraztam. Ezért azt válaszoltam, térjünk vissza erre egy-két évtized múlva, amikor majd visszavonul.

1984 óta ismerem, azóta, hogy a manhattani Time-Life Buildingben együtt ebédelt a szerkesztőkkel, hogy az új Macintoshát dicsőíttethesse. Még ebben a helyzetben is tudott veszekedni. Rátámadt a *Time* egyik újságírójára, mert szerinte megsértette őt egy túlságosan leleplező cikkében. Amikor aztán alkalmam nyílt vele elbeszélgetni, megnyerő lelkesedésével engem is levett a lábamról, ahogy oly sokakat az évek során. Kapcsolatban maradtunk azután is, hogy eljött az Apple-től. Amikor szeretne volna, hogy beszámoljunk valamiről - legyen az a NeXT legújabb számítógépe vagy a Pixar soron következő mozifilmje -, ismét figyelmének középpontjába kerültem. Ilyenkor elvitt egy manhattani szusibárba, hogy megossza velem: éppen most készült el a legjobb dolog, amit valaha is készített. Mindig is kedveltem őt.

Amikor visszakerült az Apple trónusára, a *Time* címlapjára tettük. Röviddel ezután elkezdett javaslataival ostromolni, hogy kik kerüljenek bele az évszázad legbefolyásosabb embereiről szóló sorozatunkba. Előtte indult útjára a „Think Different” reklámkampány, amelyben sok olyan híresség emblemikus képe szerepelt, akikre mi is gondoltunk - Jobs lenyűgözőnek találta azt az ötletet, hogy ezen kivételes személyiségek történelmi hatását elemeztük.

Egyszer-másszor hallottam azért felőle azt követően is, hogy kitértem életrajzának megírása elől. Egy alkalommal emailben megkérdeztem tőle, igaz-e az, amit a lányomtól hallottam, hogy az Apple-logó egyfajta tisztelgés Alan Turing előtt. A brit matematikus a számítástechnika egyik atyja volt, segítette a németek háborús kódjainak feltörésében, majd úgy követett el öngyilkosságot, hogy ciánnal átítatott almába harapott. „Bárcsak

gondoltam volna erre - válaszolta -, de nem.” A kérdés nyomán levelezésbe kezdtünk az Apple kezdeti éveiről, és azon kaptam magam, hogy anyagot gyűjtök a témához arra az esetre, ha egyszer talán mégis megírom az életrajzát. Amikor megjelent az Einsteinről szóló kötetem, eljött a Palo Alto-i könyvbemutatóra. Félrevont, és bizonygatta, hogy az ő élete is igazán jó anyag lenne.

Kitartását különösnek tartottam. Köztudott volt, hogy a magánéletét megtartja magának, és semmi okom nem volt feltételezni, hogy bármelyik könyvemet olvasta volna. „Majd egyszer, talán” - mondtam neki akkor is. 2009-ben azonban a felesége, Laurene Powell keresett meg: „Ha valaha is könyvet akarsz írni Steve-ről, ne halogasd tovább!” Jobs akkor volt második betegszabadságán. Megvallottam Laurene-nak, hogy amikor Steve először felvetette az ötletet, fogalmam sem volt arról, hogy beteg. „Szinte senki sem tudta - magyarázta Laurene. - Pont az előtt hívtam fel téged, mielőtt rákkal megoperálták, de abban az időben még titkolta.”

Akkor határoztam el, hogy megírom ezt a könyvet. Meglepett, hogy Jobs készséggel elfogadta feltételeimet: nem ellenőrizheti, sőt még csak bele sem nézhet a kéziratba, mielőtt nyomdába menne. „Ez a te könyved - mondta, még csak el sem fogom olvasni.” Később, az ősz folyamán úgy tűnt, meggondolta magát. Nem tudtam, hogy komplikációk léptek fel a betegségében. De mivel nem fogadta a hívásaimat, és ő sem hívtam fel, egy időre én is félretettem a könyvet.

Majd váratlanul, 2009 szilveszterének késő délutánján felhívott. Otthon volt Palo Alto-i házában húgával, Mona Simpsonnal. Felesége és három gyerekük rövid időre síelni mentek, de ő nem volt elég jól ahhoz, hogy velük

tartson. Beszédes kedvében volt. Több mint egy órán át mesélt. Visszaemlékezett, amikor tizenkét évesen frekvenciaszámlálót akart készíteni, ezért kinézte a telefonkönyvből Bill Hewlett, a HP alapítójának telefonszámát, majd felhívta, hogy alkatrészeket kérjen tőle. Elmondta, hogy élete elmúlt tizenkét éve - amióta visszatért az Apple-höz -, a legtermékenyebb korszaka volt, legalábbis új termékek tekintetében. Azt is megosztotta velem, hogy legfontosabb célja az, hogy elérje azt, amit Hewlett és barátja, David Packard, azaz sikerüljön egy olyan vállalatot létrehozni, amelyet annyira átítat az innovatív kreativitás, hogy az képes túlélni alapítóit.

„Kiskoromban inkább humán beállítottságúnak gondoltam magam, de szerettem az elektronikát is - mondta. - Aztán olvastam valahol, hogy egyik példaképem, Edwin Land, a Polaroid fényképezőgép feltalálója szerint milyen fontosak azok az emberek, akik a bölcsészettudományok és a természettudományok találkozásánál állnak. Elhatároztam, hogy én is ilyen szeretnék lenni.” Mintha az életrajzához akart volna vezérfonalakat ajánlani (és ez utóbbi valóban telitalálat volt). Amikor ugyanis Franklin és Einstein életrajzán dolgoztam, leginkább az a téma foglalkoztatott, milyen hatalmas kreativitást eredményezhet az, ha egy erős személyiségben párosul a bölcsészettudományok és a természettudományok iránti érzék. Meggyőződésem, hogy ez lesz a XXI. század innovatív gazdaságainak kulcseleme.

Megkérdeztem Jobsot, miért pont velem akarja megírni az életrajzát. „Azt hiszem, te képes vagy megszólaltatni az embereket” - felelte. Erre a válaszra nem számítottam. Tudtam, hogy olyan emberekkel kell majd

beszéltem, akiket kirúgott, kihasználta, cserbenhagyott, vagy egyéb módon haragított magára, és pont attól tartottam, hogy nem örül majd, ha szóra bírom őket. Eleinte tényleg felhúzta magát, amikor a fülébe jutott, hogy éppen kikkel készíték interjút. Néhány hónappal később azonban bátorítani kezdte az embereket - még haragosait és volt barátnőit is hogy beszéljessenek velem. Nem volt olyan téma, amelyet került volna. „Sok dolgot követtem el, amire nem vagyok büszke. Mint például, hogy huszonhárom éves koromban teherbe ejtettem a barátnőmet, amit nem kezeltem a legszebben - mondta. - De nincs semmi olyan sötét titkom, amely ne kerülhetne a nyilvánosság elé.”

Végül majdnem negyven alkalommal beszélgettem vele. Készültek formális interjúk a Palo Alto-i házában nappalijában, de voltak olyanok is, amelyekre hosszú séták vagy autózások közben került sor, vagy telefonon folytattunk. Látogatásaim másfél éve alatt egyre intimebb és kitérőbb lett, de néhány esetben annak a jelenségnek lettem áldozata, amelyet régi Apple-beli kollégái valóságtorzító mezőnek neveztek. Volt, hogy csak a memóriája csalta meg, ami bármelyikünkkel megeshet, de előfordult, hogy a valóság egy általa alkotott verzióját próbálta velem és magával is elhitetni. Élettörténetének ellenőrzésére és kiegészítésére több mint száz baráttal, rokonnal, versenytárral, ellenféllel és munkatárral készítettem interjút.

Felesége, Laurene, aki segített a projekt megszervezésében, szintén teljesen szabad kezet adott. Ahhoz sem ragaszkodott, hogy megjelenés előtt láthassa a könyvet. Sőt biztatott, hogy őszintén írjak Jobs hibáiról éppúgy, mint az erősségeiről. Laurene az egyik legokosabb és legtalpraesettebb ember, akivel valaha találkoztam. Az az igazság, hogy vannak Steve életében

és személyiségében rendkívül csúnya dolgok - mondta rögtön az elején. - Ezeket nem szabad eltussolni. Nagy mesemondó, de tényleg figyelemre méltó az élettörténete. Szeretném, ha ez a valóságnak megfelelően kerülne leírásra!”

Az olvasó ítéletére bízom, sikerült-e teljesítenem ezt a küldetést. Biztos vagyok abban, hogy e történet szereplői egyes eseményekre másképp emlékeznek, és néha biztosan engem is beszippantott Steve valóságtorzító mezője. Jó felkészülés volt erre a munkára a Henry Kissingerről írt könyvem, ugyanis interjúalanyaimnak olyan szélsőségesen pozitív vagy negatív érzelmei voltak vele kapcsolatban, hogy nyilvánvalóan működött az ún. Rasómon-effektus. Minden tőlem telhetőt megtettem, hogy az egymásnak ellentmondó beszámolókat elfogulatlanul kezeljem, és a felhasznált források is világosak legyenek.

Ez a könyv egy olyan ember eseményekben gazdag életéről szól, akinek páratlan kreativitása, tökéletesség iránti szenvedélye és fékezhetetlen lelkesedése hat ágazatot forradalmasított: személyi számítógép, animációs film, zene, telefon, táblaszámítógép és a digitális könyvkiadás. Ehhez még hozzáadhatunk egy hetediket, a kiskereskedelmet, amit ugyan Jobs nem forradalmasított, de új dimenziókba emelt. Ezen felül új piacot nyitott a digitális tartalmak számára, amelyek inkább az alkalmazásokra, mint a honlapokra épülnek. Mindeközben nem csupán nagy hatású termékeket alkotott, hanem második nekifutásra olyan fenntartható, az egész lényével átítatott céget hozott létre, amely tele van kreatív dizájnerekkel és zseniális mérnökökkel, akik képesek tovább vinni elképzeléseit.

Reményeim szerint ez a könyv az innovációról is szól. Egy olyan világban, amelyben a társadalmak a digitális kor gazdaságát építik, Jobs a találékonyság, a képzelőerő és a fenntartható innováció legnagyobb ikonja. Felismerte, hogy a XXI. században az értékteremtés igazán hatékony módja a kreativitás és a technológia összekapcsolása, s ezért olyan vállalatot hozott létre, amelyben a határtalan képzelet egyedülálló mérnöki teljesítménnyel párosul. Az Apple-nél ő és a munkatársai képesek voltak másképp gondolkodni: nem fókuszcsoporthoz alapozva fejlesztettek apró lépésekben, hanem olyan termékekkel és szolgáltatásokkal voltak képesek előrukkolni, amelyekről a fogyasztók még nem is tudták, hogy szükségük lesz rájuk.

Nem volt mintafőnök, élete nem volt hibák nélkül való. Jobs a vele kapcsolatba kerülőket könnyen az örületbe kergette. De szenvedélyes személyisége annyira elválaszthatatlan a nevéhez fűződő újításoktól, ahogy az Apple számítógépe az operációs rendszerétől. Így Steve Jobs élettörténete egyszerre példaértékű és tanulságos. Tele leckékkel innovációról, jellemről, vezetésről és értékekről.

Shakespeare *V. Henrikje* - amely arról szól, hogy a makacs és éretlen hercegből szenvedélyes, de érzékeny, kemény, de érzelgős, nagy hatású, de korántsem tökéletes jellemű király válik - egy figyelmeztetéssel kezdődik: „Láng-múzsát, oh! nekem, ki felszökell / A képzelet legtündöklőbb egébe.”

[1] V. Henrik egyszerű helyzetben volt, mert neki csak egy apa örökségével kellett megküzdenie. Steve Jobs számára ez „a felszökellés a képzelet legtündöklőbb egébe” két pár szülővel kezdődik egy olyan völgyben, ahol még csak tanulták, miként kell szilíciumból aranyat csinálni.

[1] Shakespeare: V. Henrik király. Bevezetés. Lévay József fordítása.

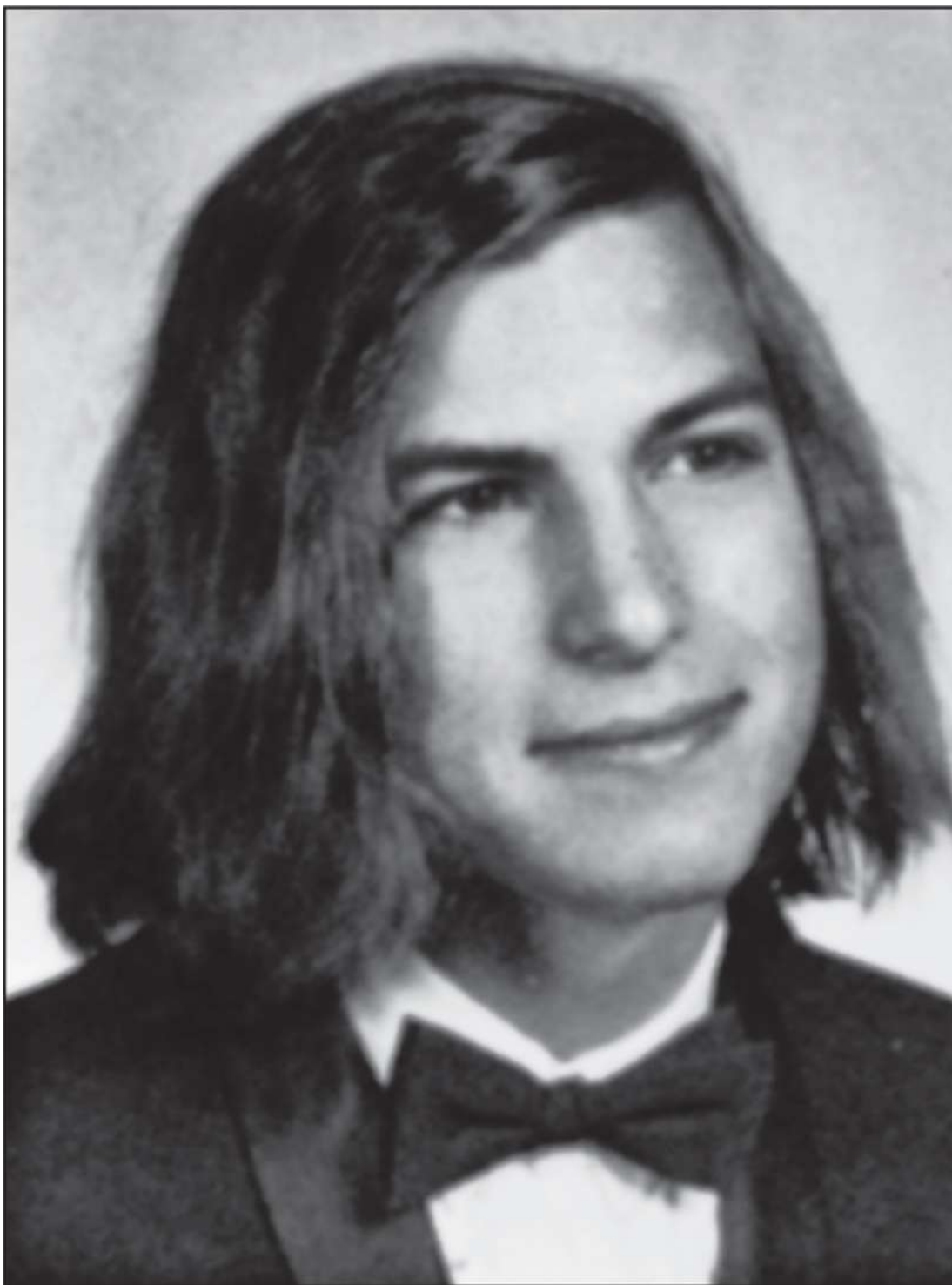
STEVE JOBS



Paul Jobs a kis Steve-vel, 1956



A Los Altos-i ház a legendás garázzsal, ahol az Apple született



A Homestead középiskola évkönyvében, 1972



Az iskolai csóny "SWAB JOB" feliratú zászlója

GYEREKKOR

Az elhagyott és kiválasztott

Az örökbefogadás

Amikor a II. világháborút követően Paul Reinhold Jobs leszerelt San Franciscóban az Egyesült Államok Parti Őrségétől (United States Coast Guard, USCG), fogadást kötött matróztársaival, hogy két héten belül talál magának feleséget. Jó kiállású, több mint 180 cm magas gépész volt, tele tetoválásokkal, és egy kicsit hasonlított James Deanre, mégsem jó megjelenésének köszönhette, hogy randizhatott Clara Hagopiannal, örmény emigránsok aranyos lányával. Paul és a társai szereztek autót aznap estére, azok viszont nem, akikkel a lány eredetileg szórakozni indult volna. Tíz nappal később, 1946 márciusában Paul eljegyezte Clarát, és megnyerte a fogadást. Boldog házasságban éltek több mint negyven évig, míg a halál el nem választotta őket.

Paul egy tejgazdaságban nőtt fel a Wisconsin állambeli Germantownban. Annak ellenére, hogy apja alkoholista volt, és néha erőszakoskodott is, cserzett bőré, ám szelíd, nyugodt természetű férfivá érett. A középiskolát otthagya, és a Közép-Nyugaton vándorolva gépészként, alkalmi munkákból élt, mígnem tizenkilenc évesen belépett a Parti Őrséghez, noha úszni sem tudott. A *USS M. C. Meigs* nevű hajón állt katonai szolgálatba, és a háború nagy részét azzal töltötte, hogy csapatokat szállított Olaszországba Patton tábornoknak. Gépészként és tűzoltóként mutatott teljesítményéért többször

is dicséretben részesült, de alkalmanként kisebb-nagyobb balhékba keveredett, és nem tudott kiemelkedni a közlegényi sorból.

Clara New Jerseyben született, ahova a szülei Örményországból, a törökök elől menekülve érkeztek, majd kislány korában San Francisco Mission negyedébe költöztek. Clarának volt egy titka, amiről szinte senki sem tudott: egyszer már megházasodott, de férje elesett a háborúban. Így azon az első randiján Paul Jobsszal eltökélte, új életet kezd.

Csakúgy, mint mások, akik túléltek a háborút, ők is úgy érezték, elég izgalomban volt már részük; más vágyuk sem volt, mint letelepedni, családot alapítani, és kevésbé mozgalmas életet élni. Kevés pénzük volt, így Wisconsinba költöztek, és Paul szüleinél laktak néhány évig, majd tovább mentek Indianába, ahol Paul az International Harvesternél kapott gépészi állást. Sz szenvedélye volt az öreg autók bütykölése, és szabad idejében azzal keresett pénzt, hogy régi autókat vásárolt, majd felújítva eladta azokat. Egy idő után feladta ezt a munkáját, és használt autókkal kezdett kereskedni.

Clara azonban imádta San Franciscot, és 1952-re meggyőzte férjét, költözzenek vissza. A Sunset negyedben szereztek lakást, közel a Csendes-óceánhoz, a Golden Gate parktól kicsit délre. Paul egy pénzügyi cégnél lett végrehajtó. Az volt a feladata, hogy feltörje és visszaszolgáltassa a cégnek a hitelüket nem törlesztők autóit. Egy-egy ilyen autót olykor meg is vásárolt, és felújítva eladott, így keresve annyit, hogy rendesen megéljenek.

Valami mégis hiányzott az életükből. Gyereket szerettek volna, de Clarának korábban volt egy méhen kívüli terhessége, így többé nem lehetett gyereke. Végül 1955-ben, kilenc év házasság után az örökbefogadás mellett döntöttek.

Akárcsak Paul Jobs, Joanne Schieble is Wisconsinban, egy német származású, vidéki családban született. Apja, Arthur Schieble bevándorlóként Green Bay külvárosában telepedett le, ahol a feleségével nercet tenyésztettek, illetve több, különböző vállalkozást is - az ingatlanügynökségtől a fotógravírozásig - sikerre vittek. Arthur Schieble nagyon szigorú ember volt, különösen lánya szerelmi életét illetően. Erősen ellenezte Joanne első kapcsolatát egy művész fiúval, aki még csak nem is volt katolikus. Így nem meglepő, hogy a családból való ki tagadással fenyegette meg Joanne-t, amikor lánya a Wisconsin Egyetem végzős hallgatójaként beleszeretett Abdulfattah „John” Jandaliba, egy szíriai származású, muzulmán tanársegédbe.

Jandali egy gazdag szír család kilencedik gyereke volt. Apjának több olajfinomítója és számos más vállalkozása volt, Damaszkuszban és Homsban hatalmas birtokai voltak, és egy időben javarészt ő határozta meg a gabona árát a régióban. A Schieble családhoz hasonlóan a Jandalik is nagy hangsúlyt fektettek gyermekeik taníttatására, generációk óta Isztambulba vagy a Sorbonne-ra jártak tanulni. Abdulfattah Jandalit, bár muzulmán volt, egy jezsuita bentlakásos iskolába küldték. Az egyetemi alapképzést a Bejrúti Amerikai Egyetemen végezte, ezután érkezett a Wisconsin Egyetemre, ahol politikatudomány szakon szerzett diplomát, majd lett tanársegéd.

1954 nyarán Joanne Abdulfattahhal Szíriába utazott. Két hónapot töltöttek Homsban, ahol a fiú családjától megtanulta a szír ételek elkészítésének módját. Wisconsinba hazaérve kiderült, hogy terhes. Már mindketten huszonhárom évesek voltak, de úgy döntöttek, nem házasodnak össze. Joanne apja akkortájt haldoklott, és megfenyegette a lányt, hogy

kitagadja, ha hozzámegy Abdulfattahhoz. Az abortusz sem igazán volt járható út a kicsiny katolikus közösségben. Így aztán Joanne 1955 elején San Franciscóba utazott, egy jóindulatú orvoshoz, aki menedéket nyújtott leányanyáknak, segített világrahozni a gyermeküket és zárt örökbefogadást szervezett nekik.

Joanne kikötötte, hogy csak olyanok kaphatják meg a gyereket, akik egyetemet végeztek. Így aztán az orvos elintézte, hogy egy ügyvéd és a felesége kapja örökbe az újszülöttet. Amikor azonban a kisfiú megszületett 1955. február 24-én, a kiszemelt család visszakozott, mivel mégis inkább lányt szerettek volna. Így történt, hogy a fiúcska nem egy ügyvéd, hanem egy középiskolából kimaradt, a gépek iránt rajongó apának és könyvelőként dolgozó, tündéri feleségének lett a gyermeke. Paul és Clara a kisfiúkat Steven Paul Jobsnak nevezték el.

Ám gondot okozott Joanne elvárása, miszerint a gyereket nevelő szülők rendelkezzenek diplomával. Amikor megtudta, hogy a fiát olyanok kapták, akik nemhogy az egyetemet, de még a középiskolát sem végezték el, megtagadta az örökbeadási papírok aláírását. Az ügy hetekig holtvágányon állt, még azt követően is, hogy a kis Steve-et beköltöztették Jobsék otthonába. Joanne végül azzal a feltétellel engedett, hogy a házaspár megígéri - sőt írásban vállalja, hogy betétszámlát nyitnak a gyerek egyetemi taníttatására.

Más oka is volt annak, hogy Joanne olyan nehézkes volt az örökbeadási papírok aláírásával kapcsolatban. Az apja haldoklott, és úgy tervezték, amint meghal, összeházasodnak. Abban reménykedett - ahogy később emlékeit

felszakítva elmesélte családjának -, ha majd összeházasodnak, visszakaphatja a kisfiát.

Arthur Schieble 1955 augusztusában halt meg, néhány héttel az után, hogy az örökbefogadási papírokat véglegesítették. Még az év karácsonya után Joanne és Abdulfattah Jandali összeházasodtak a Szent Filep apostolról elnevezett katolikus templomban, Green Bayben. A rákövetkező évben Abdulfattah megszerezte a doktori címet nemzetközi kapcsolatokból, és megszületett második gyermekük, egy kislány, Mona. Pár évre rá, 1962-ben, Joanne és Jandali elváltak. Joanne álmodozó, vándorló életet élt, amit lánya, Mona Simpson - a későbbi remek regényíró - dolgozott fel megrendítő regényében, az „*Anywhere But Here*” [2]-ben (Bárhol, csak ne itt). Mivel Steve elhelyezése zárt örökbeadás volt, húsz évnek kellett eltelnie, hogy egymásra találhassanak.

Steve Jobs már kisgyerek korában is tudta, hogy örökbe fogadták. „A szüleim nagyon nyíltan beszéltek velem erről” - emlékezett vissza. Élénken élt az emlékeiben, hogy hat- vagy hétéves lehetett, amikor a házuk udvarán üldögélve elmesélte ezt egy lánynak, aki szemben lakott velük. „Szóval ez azt jelenti, hogy az igazi szüleid nem akartak téged?” - kérdezte a lány. „Húúúúúú! Villámok cikáztak az agyamban - mondta Jobs. - Emlékszem, hogy berohantam a házba, és sírtam. A szüleim azt mondták: » Nem! Ezt meg kell értened! - Nagyon komolyak voltak, egyenesen a szemembe néztek, és azt mondták: - Mi kifejezetten téged választottunk ki. « Ezt mindketten elmondták, szép lassan, többször egymás után, nagy hangsúlyt fektetve minden egyes szóra a mondatban.”

Elhagyott. Kiválasztott. Különleges. Ezek a fogalmak részévé váltak Jobs életének és énképének. Legközelebbi barátai szerint a tudat, hogy születésekor lemondtak róla, sebet ejtett rajta. „Azt gondolom, az a vágya, hogy mindent, amit csinál, teljesen az ellenőrzése alatt tartson, közvetlenül a személyiségéből fakadt, és abból a tényből, hogy a születésekor elhagyták - mondta egy régi munkatársa, Del Yocam. - Irányítani akarta a környezetét, és a termékeit önmaga kiterjesztésének fogta fel.” Greg Calhoun, aki rögtön az egyetem után került közeli kapcsolatba Jobsszal, egy másik hatást is észrevett. „Steve sokat beszélt nekem arról, hogy elhagyták, és hogy ez milyen fájdalmat okozott neki. Ez függetlenné tette őt. Más, új utakra lépett, ami abból fakadt, hogy más környezetben élt, mint amibe beleszületett.”

Pont abban az életkorban - huszonhárom évesen amikor vér szerinti apja elhagyta, Jobs is apa lett, és ő is elhagyta a saját kisgyerekét. Chrisann Brennan, a gyermek édesanyja szerint, az a tény, hogy örökbe adták, „tüskéssé” tette Jobsot. Ennek ismerete segíthet abban, hogy megértsük a viselkedését. „Elhagyták, ezért ő is elhagyott másokat” - mondta. Andy Hertzfeld, aki a '80-as évek elején Jobs közeli munkatársa volt az Apple-nél, azon kevesek egyike, akik mind Brennannal, mind Jobsszal baráti kapcsolatban maradtak. „Steve esetében az alapkérdés az, miért nem volt képes kontrollálni önmagát, miért viselkedett egyesekkel reflexszerűen gonosz és sértő módon - mondta. - Ez arra vezethető vissza, hogy születésekor elhagyták. Steve életének alapproblémája az elhagyottság kérdése.”

Jobs ezeket a magyarázatokat elutasította. „Egyesek azt hiszik, hogy miután engem elhagytak, azért kezdtem keményen dolgozni, hogy jól menjen a sorom, és a szüleim megpróbáljanak visszaszerezni, meg hasonló marhaságok, de ez röhejes - hajtogatta. - Attól, hogy örökbe fogadtak, talán függetlenebbnek éreztem magam, de sosem elhagyatottnak. Mindig is különlegesnek tartottam magam. A szüleim éreztették velem, hogy az vagyok.” Mindig begurult, ha valaki úgy beszélt Paul és Clara Jobsról, mint az örökbe fogadó szüleiről, vagy arra tett célzást, hogy ők nem az igazi szülei. „Ezer százalékig a szüleim voltak!” - mondta. Másrészt, ha a biológiai szüleiről volt szó, azt kurtán elintézte annyival: „Ők csak a sperma- és petebankom voltak. Ez nem durva, ez tény, csak amolyan spermabank, semmi más.”

A Szilícium-völgy

A gyermekkor, amit Paul és Clara Jobs nyújtott fiuknak, sok szempontból az 1950-es évek végének tipikus életformáját tükrözte. Amikor Steve két éves lett, egy kislányt is örökbe fogadtak, Pattyt, majd három évvel később egy kertvárosi egyenházba költöztek. A pénzügyi cég, ahol végrehajtóként dolgozott, áthelyezte Pault a Palo Alto-i irodájába, de túlságosan drága volt ott számukra a lakhatás, ezért inkább a kissé délebbre fekvő Mountain View- ba költöztek.

Ott Paul Jobs megpróbálta átadni Steve-nek az autószerelés és az autók iránti imádatát. „Steve! Mostantól ez a te munkaasztalod” - mondta fiának, ahogy megjelölte a garázsukban az asztal egyik felét. Jobs emlékezett, mennyire mély benyomást tett rá apjának a mestermunka iránti szeretete.

„Úgy gondolom, apámnak igen jó érzéke volt a tervezéshez - mondta -, hiszen bármit meg tudott csinálni. Ha egy szekrény kellett, megépítette. Amikor kerítést épített, adott nekem is egy kalapácsot, hogy vele dolgozhassak.”

Ötven évvel később az a kerítés még mindig áll Mountain View-ban. Amikor Jobs elvitt oda, hogy megmutassa, megsimogatta a kerítésléceket, és felidézte mindazt, amit apja egykor az eszébe vésett. Fontos, mondta mindig az apja, hogy a szekrények vagy a kerítés hátulját is rendesen megcsinálják, még akkor is, ha nem látszik. „Szerette, ha a dolgok rendesen meg vannak csinálva. Azokra a részekre is ügyelt, amelyek rejtve voltak.”

Az apja továbbra is foglalkozott használt autók felújításával és eladásával, a garázst pedig a kiválasztott kedvencek fényképével dekorálta ki. Szívesen mutogatta fiának a vonalvezetés részleteit, a szellőzőket, a krómozást, az ülések kárpitozását Munka után minden nap átöltözött szerelőruhába, és visszavonult a garázsba. Gyakran vitte Steve-et is magával. „Gondoltam, egy kis bütyköléssel le tudom foglalni, de nem igazán törte magát, hogy bepiszkítsa a kezét - emlékezett vissza Paul. - Sosem érdekelték igazán a gépek.”

A motorháztető alatti világ nem igazán vonzotta Jobsot: „Nem nagyon érdekelt az autószerelés, de imádtam az apámmal lógni.” Minél inkább tudatosult benne, hogy örökbe fogadták, annál jobban kötődött az apjához. Talán nyolcéves lehetett, amikor talált egy fényképet az apjáról abból az időből, amikor még a Parti Őrségnél szolgált. „A gépházban áll, nincs rajta ing, és úgy néz ki, mint James Dean. - Döbbenetes felfedezés volt ez

sámára. - Húúúúha! A szüleim valaha nagyon fiatalok voltak, és milyen jól néztek ki!”

Apja és az autók kapcsán találkozott először Steve az elektronikával. „Nem nagyon értett az elektronikához, de sokszor belefutott az autók vagy más megjavítandók kapcsán. Megismertetett az elektronika alapjaival, és ez kezdett nagyon érdekelni. Még ennél is érdekesebbek voltak „alkatrészguberáló” túráik. „Minden hétvégén ellátogattunk valamelyik roncstelepre. Generátor, karburátor és mindenféle más alkatrészek után kutattunk.” Visszaemlékezett az apjára, ahogy a pultnál tárgyalt. Jól tudott alkudni, mert jobban tudta, mint a fickó a pult mögött, melyik alkatrész mennyit ér.” Ez is hozzájárult ahhoz, hogy a szülei eleget tudtak tenni az örökbefogadáskor vállalt kötelezettségüknek. „Abból lett az egyetemi tanulmányaimra félretett pénz, hogy az apám 50 dollárért megvett egy Ford Falcont, vagy valamilyen más lepukkant autót, ami nem működött, dolgozott rajta pár hétig, azután eladta 250 dollárért. Erről persze nem szólt az adóhivatalnak.”

Jobsék Diabolo 286. szám alatt álló házát - csakúgy, mint a környék összes többi házát - egy Joseph Eichler nevű ingatlanbefektető építtette, akinek a cége több mint 11 ezer otthont adott át 1950 és 1974 között Kalifornia kertvárosaiban. Frank Lloyd Wright víziója - az amerikai átlagember egyszerű és modern otthonáról - inspirálta Eichlert, amikor olcsó házakat építtetett üvegfalakkal a mennyezettől a padlóig, nyitott belső terekkel, látható oszlopokkal és gerendákkal, betonkockákból álló padlóval és sok-sok üvegezett tolóajtóval. „Eichler fantasztikus dolgot vitt véghez - mondta egyszer Jobs, amikor a környéken sétáltunk. - A házai praktikusak,

olcsók és jók voltak. Letisztult vonalakat, egyszerű ízlést közvetített alacsonyabb jövedelmű emberek számára. Olyan klassz dolgokat is beépítettek, mint például a padlófűtés. Gyerekkorunkban leterítettünk egy szőnyeget, és már játszhattunk is a jó meleg padlón.”

Az Eichler-lakások iránt érzett elismerésének tudható be, hogy szenvedélye lett tömegfogyasztásra szánt, letisztult, szép formájú termékeket gyártani. „Imádom, ha valami nem kerül sokba, ugyanakkor remek a dizájnya és egyszerűen működik - utalt az Eichler-házak nyilvánvaló eleganciájára.

- Ez volt az Apple eredeti célkitűzése is. Ezt próbáltuk megteremteni az első Mackel. Ezt valósítottuk meg az iPoddal.”

Jobsékkal szemben lakott egy sikeres ingatlanügynök. „Nem volt túl okos - emlékezett vissza Jobs -, de úgy tűnt, vagyonokat keres. Így aztán apám azt gondolta, ez neki is menne. Emlékszem, keményen hajtott. Esti iskolába járt, letette az ügynöki szakvizsgát és belevágott az ingatlanbizniszbe. De a piac összeomlott.” Ebből adódóan a család körülbelül egy évig - amikor Steve általános iskolás volt - igencsak szorult anyagi helyzetbe került. Steve anyja könyvelői munkát vállalt a műszereket gyártó Varian Associates cégnél, és a család egy második jelzáloghitelt is felvett. Egyik nap negyedik osztályos tanára azt kérdezte Steve-től: „Mi az, amit nem értesz a világmindenségből?” Erre Jobs azt válaszolta: „Nem értem, hogy az apám egyszerre miért lett ennyire csóró.” Mindemellett nagyon büszke volt arra, hogy az apja sosem lett alázatos vagy simulékony, így aztán nem is vált belőle igazán jó ügynök. „Ahhoz, hogy ingatlant adj el, nyalizni kell az

embereknek, de az én apám nem értett ehhez, távol állt a természetétől.” Paul Jobs végül visszament gépésznek.

Az apja nyugodt és kedves ember volt, amit a fia inkább dicsért, mint követett. Elszánt ember volt.

A szomszédban lakott egy mérnök, aki a napelemgyártásban dolgozott a Westinghouse-nál. Egyedülálló fickó volt, a beat generáció tagja. Volt egy barátnője, aki néha vigyázott rám. Mivel a szüleim dolgoztak, minden nap, iskola után pár órát náluk töltöttem. A fickó néha berúgott, és volt, hogy megverte a barátnőjét. Egy este átjött a nő, magánkívül volt a félelemtől, aztán átjött a pasi is részegen, de az apám leszerelte, megmondta neki, hogy a barátnője itt van, de ő nem jöhet be. Csak állt ott. Szeretjük azt hinni, hogy az '50-es években minden idilli volt, de ez a fickó is az a fajta mérnök volt, aki alaposan elfuserálta az életét.

Abban különbözött ez a környék a több ezer másik amerikai kertvárostól, hogy itt még a „semmirekellők” is mérnökök voltak. „Amikor ide költöztünk, még mindenütt sárgabarack- és szilvafák sorakoztak - emlékezett vissza Jobs. - De hát akkoriban egy gazdasági fellendülés elején álltunk, hála a katonai beruházásoknak.” Jobs magába szívta a völgy történetét, és arra vágyott, hogy ő is szerepet kapjon benne. Edwin Land, a Polaroid társalapítója, később elmesélte neki, hogy Eisenhower felkérte, segítsen megépíteni a U-2-es kémrepülő kameráját, hogy lássák, mennyire valós a szovjet fenyegetés. A filmet bádogdobozba tették, és úgy küldték el a NASA Ames Research Centerbe, Sunnyvale-be, nem messze onnan, ahol Jobs lakott. „Életemben először akkor láttam számítógép-terminált amikor apám elvitt az Ames központba - mesélte. - Teljesen beleszerettem.”

Az 1950-es években más katonai beszállítók is a közelben vetették meg a lábukat. A Lockheed rakéta- és űrfelszerelés-részlegét, amely a tengeralattjáróról indítható ballisztikus rakétákat építette, 1956-ban alapították a NASA központjának szomszédságában. Négy évvel később, amikor Jobsék odaköltöztek, a cég már 20 ezer embert foglalkoztatott. Néhány száz méterrel odébb a Westinghouse csöveket és villamos transzformátorokat gyártott a rakétarendszerekhez. Az összes élvonalbeli hadiipari cég itt létesített üzemet - emlékezett vissza. - Titokzatos és modern környezet alakult ki, ahol izgalmas volt az élet.”

A hadiipari hullámot meglovagolva virágzásnak indult egy technológiára épülő gazdaság, amelynek gyökerei 1938-ig nyúlnak vissza, amikor David Packard és újdonsült felesége Palo Alto-ba költözött. A fészkerükbe kisvártatva David barátja, Bill Hewlett is befészkelte magát. A ház garázsa, amely azóta az iparág egyik szimbólumává lett, igencsak hasznosnak bizonyult, itt barkácsoltak egészen addig, amíg meg nem született első termékük, egy hangoscillátor. Az 1950-es évekre a Hewlett-Packard már egy gyorsan növekvő, műszaki eszközöket gyártó vállalattá nőtte ki magát.

Szerencsére volt a közelben egy hely azoknak a vállalkozóknak is, akik kinőtték a garázsukat. Azzal a céllal, hogy a környék a technológiai forradalom bölcsőjévé váljon, a Stanford Egyetem mérnöki karának dékánja, Frederick Termán, egy 283 hektáros ipari parkot hozott létre az egyetem területén azoknak a magáncégeknek, amelyek piacképes termékeket tudtak előállítani az egyetemi hallgatók ötletei alapján. Az első bérlő a Varian Associates volt, ahol Clara Jobs dolgozott. „Ezzel az ötletével Termán nagyban hozzájárult, hogy a technológiai ipar itt nőjön fel” -

mondta Jobs. Mire Jobs tízéves lett, a HP már 9 ezer embert foglalkoztatott, és olyan megbízható céggé vált, ahol az anyagi biztonságra vágyó mérnökök akartak dolgozni.

A régió fejlődése szempontjából a legfontosabb technológiai vívmány, természetesen, a félvezető volt. William Shockley, aki a New Jersey-i Bell Labsnál a tranzisztor egyik feltalálója volt, kiköltözött Mountain View-ba, és 1956-ban elindította cégét, amely szilíciumot használt a tranzisztorok gyártásához, nem pedig az addig általánosan használt, drágább germániumot. Azonban Shockley egyre kiszámíthatatlanabbá vált, és felhagyott a szilíciumos tranzisztor projektjével, ami oda vezetett, hogy nyolc mérnöke - köztük Robert Noyce és Gordon Moore - kivált a cégből, és létrehozta a Fairchild Semiconductort. A cég már 12 ezer embert foglalkoztatott 1968-ban, amikor is darabokra hullott, Noyce ugyanis alulmaradt a vezérigazgatói posztért folytatott harcban. Gordon Moore-ral együtt alapítottak egy vállalatot, az Integrated Electronics Corporation, amelyet leleményesen Intelnek rövidítettek. A harmadik alkalmazott a cégben Andrew Grove volt, aki az 1980-as években azzal bővítette jelentősen a céget, hogy memóriacsipek helyett inkább mikroprocesszorokkal kezdett foglalkozni. Néhány éven belül már több mint ötven, félvezetőt gyártó cég működött a környéken.

Ennek az iparágnak az exponenciális növekedése szorosan összefüggött egy jelenséggel, amit köztudottan Moore tárt fel, aki 1965-ben felvázolta az integrált áramkörök elterjedésének várható sebességét. Számításait az egy csipre elhelyezhető tranzisztorok számának alakulására alapozta, és kimutatta, hogy ez a szám minden második évben megduplázódott, illetve,

hogy ez a növekedési pálya várhatóan a jövőben is folytatódik. Ez a jóslat nyert megerősítést 1971-ben, amikor az Intelnek sikerült egyetlen csipre egy egész központi feldolgozó egységet (Central Processing Unit, CPU) felhelyeznie. Ez volt az Intel 4004, amelyet mikroprocesszornak neveztek el. Moore törvénye általánosságban véve még ma is igaz, és ez a teljesítmény és ár viszonyára vonatkozó megbízható előrejelzés tette lehetővé két generációnyi fiatal vállalkozó számára - ideértve Steve Jobsot és Bill Gateset is -, hogy a jövőt meghatározó termékeikhez költség-előrejelzéseket készítsenek.

A csipipar új nevet adott a régióknak, amikor Don Hoefler, az *Electronic News* újságírója 1971 januárjában új cikksorozatot indított „Silicon Valley USA” (Szilícium-völgy, USA) címmel. A San Francisco déli részétől Palo Alto-ig San Jóséig húzódó, mintegy 65 km hosszú Santa Clara-völgy kereskedelmi gerincét az El Camino Real, azaz a Királyi út alkotja. A valaha Kalifornia 21 misszióját összekötő út mára forgalmas főúttá vált, amely összekapcsolja azokat a vállalatokat, amelyek minden évben az amerikai kockázati tőke-befektetések egyharmadát szippantják fel. „Ahogy nőttem, a hely történelme egyre inkább inspirált - mondta Jobs a részese akartam lenni.”

Mint a legtöbb gyerekre, Jobsra is átragadtak az őt körülvevő felnőttek szenvedélyei. „A környéken majdnem minden gyerek apukája valami nagyon klassz dolgot csinált: napelemet, akkumulátort, radart. Ezeknek a bűvöletében nőttem fel, és ezekről kérdezgettem az embereket.” A legfontosabb szomszéd a hétháznyira lakó Larry Lang volt. „Ő olyan volt, amilyennek, szerintem, egy HP-mérnöknek lennie kellett: profi rádiós, az

elektronika megszállottja - emlékezett vissza Jobs. - Hozott nekem mindenféle cuccot játszani.” Ahogy Langék régi háza felé sétáltunk, Jobs a kocsibehajtóra mutatott: „Egyszer hozott magával egy szénmikrofont, egy akkumulátort, egy hangszórót, és letette ezeket a kocsibejáróra. Mondta, hogy beszéljek bele a szénmikrofonba, a hangszóró pedig kihangosította, amit mondtam.” Jobs az apjától azt tanulta, hogy a mikrofonhoz mindig kell elektromos erősítő. „Tűztem haza és elmondtam az apámnak, hogy tévedett. » De kell hozzá erősítő! « bizonygatta.” Ám Steve tántoríthatatlan volt, apja pedig egyszerűen lehülyézte, mondván nem működhet erősítő nélkül, biztosan van benne valami trükk. „Tovább vitatkoztam apámmal, és hajtogattam, hogy ezt neki is látnia kell. Végül aztán eljött velem, és megnézte. » Az agyam elszáll! « - tört ki belőle.”

Jobs élénken emlékezett erre az esetre, mert ekkor döbbsent rá először, hogy az apja sem tud mindent. Majd még egy ennél is nyugtalanítóbb felismerés kezdett benne felderengeni: Lehet, hogy okosabb a szüleinél? Mindig csodálta apja tudását és szakértelmét. „Nem volt tanult ember, de mindig úgy hittem, hogy baromi okos. Nem sokat olvasott, de sok mindent meg tudott csinálni. Szinte minden mechanikus dolognak tudta a nyitját.” Jobs elmondása szerint a szénmikrofon esete döbbsentette rá először, hogy okosabb és gyorsabb felfogású a szüleinél. „Nagy pillanat volt ez, amely mélyen beleégett az agyamba. Amikor ráébredtem, hogy okosabb vagyok a szüleimnél, nagyon elszégyelltem magam, amiért ilyen gondolataim vannak. Sosem felejttem el azt a pillanatot.” Később elmondta a barátainak, hogy ez a felfedezés, és az a tény, hogy örökbe fogadták, kissé eltávolították mind a családjától, mind a világtól.

Nem sokkal később rájött még valamire. Nemcsak arra döbbsent rá, hogy okosabb a szüleinél, hanem arra is, hogy ők is tisztában vannak ezzel. Paul és Clara szerető szülők voltak, akik hajlandóak voltak életüket alárendelni annak a ténynek, hogy ilyen okos - és öntörvényű - fiuk van. Mindent megtettek, hogy alkalmazkodjanak hozzá, és éreztessék vele, hogy különleges. Rövidesen Steve is rájött erre: „Megértettek engem. Érezték, micsoda súlya van annak, hogy különleges gyerek vagyok. Megtalálták a módját, hogy mindenfélével elláthassanak, és jobb iskolákba járathassanak. Képesek voltak az én igényeimnek alávetni magukat.”

Így nem csak az elhagyatottság, hanem a különlegesség érzése is megadatott neki. Személyiségének fejlődése szempontjából ez utóbbi sokkal fontosabb volt.

Iskolás évek

Anyja még az általános iskola megkezdése előtt megtanította olvasni, ami problémákat is okozott. „Az első néhány évben eléggé unatkoztam az iskolában, így aztán csínytevésekkel foglaltam el magam.” Az is gyorsan világossá vált, hogy Jobs, természetéből és neveltetéséből adódóan, nem szokta meg, hogy meghajoljon mások tekintélye előtt. „Olyan hatalommal kerültem szembe, amilyennel addig még sosem találkoztam, és nem is tetszett. Ezzel pedig majdnem sikerült minden kíváncsiságot kiirtaniuk belőlem.”

A Monta Lom a általános iskola, amely néhány alacsony, 1950-es évekbeli épületből állt, négyutcányira volt az otthonuktól. Jobs unalmát mások meg- tréfálásával űzte el: „Volt egy jó barátom, Rick Ferrentino,

akivel mindenféle balhékba keveredtünk. Egyik nap kis hirdetőményeket tettünk ki. A papíron ez állt: » Hozd magaddal az iskolába a háziállatodat! « -nap lesz. Őrület volt, kutyák kergettek macskákat, a tanárok pedig magukon kívül voltak.” Egy másik alkalommal rávették társaikat, hogy adják meg nekik a biciklilakatjuk zárjának számkombinációját. „Aztán kimentünk az udvarra, és összecsereztük a lakatokat. Senki sem tudta kilakatozni a bringáját. Késő estig elvacakoltak velük.” Mire harmadikos lett, a csínyek kissé veszélyessé váltak. „Egyszer minibombát robbantottunk a tanárunk, Mrs. Thurman széke alatt. Idegrángást kapott miattunk.”

Így nem túl meglepő, hogy mire befejezte a harmadik osztályt, kétszer-háromszor is hazaküldték az iskolából. Apja azonban addigra már különleges gyerekként tekintett fiára, és a maga nyugodt, de határozott módján az iskola vezetőségének is értésére adta, hogy elvárja, ők is így kezeljék Steve-et. „Nézzék, az nem az ő hibája, hanem az önöké, ha nem tudják lefoglalni” - mondta Paul Jobs a tanároknak, legalábbis fia így mesélte. Jobs nem emlékezett olyanra, hogy szülei valaha is megbüntették volna az iskolai kihágásokért. „Az apám apja alkoholista volt, aki szíjjal verte őt, de szerintem, nekem még a fenekemre se csaptak soha.” Azt is elmondta, hogy a szülei az iskolát hibáztatták, amiért hülyeségek bemagolására ösztönözték, helyett, hogy tanulásra inspirálták volna. Már ekkor megmutatkozott az érzékenységnek és az érzéketlenségnek, a tüskességnek és a szenvtelenségnek az a keveréke, amely egész életében jellemezte.

Amikor negyedikbe került, az iskola úgy döntött, jobb lesz, ha Jobs és Ferrentino külön osztályba járnak. A jobb képességű tanulók alkotta haladó

csoportban egy mokány tanárnőt kapott, Imogene Hillt, akit Teddynek (Macinak) hívtak, és, ahogy Jobs mondja: „ő lett az én egyik első védőszentem”. A tanárnő figyelte Steve-et néhány hétig, aztán megérezte, hogy a legjobban úgy tudja kezelni a fiút, ha lekenyerezi. „Egy nap, iskola után, kezembe nyomott egy matek munkafüzetet azzal, hogy vigyem haza és oldjam meg a benne levő feladatokat. Gondoltam magamban: Meg van ez örülve? Erre elővett egy óriási nyalókát, ami akkorának tűnt nekem, mint a földgolyó. Azt ígérte, nekem adja, sőt még öt dollárt is kapok mellé, ha kész vagyok a feladatokkal és a megoldásaim többsége jó. Két nap múlva vittem a kész megoldásokkal a munkafüzetet.” Néhány hónap múlva már nem kellett megvesztegetni. „Csak tanulni akartam, és azt, hogy örüljön.”

Viszonzásként olyan hobbikészleteket kapott, amelyekkel lencsét csiszolhatott, vagy fényképezőgépet készíthetett. „Többet tanultam tőle, mint bármelyik másik tanártól, és ha ő nincs, biztosan börtönben végzem.” Ez az élmény újra megerősítette abban, hogy ő különleges. „Az osztályban csak én érdekeltem a tanárnőt. Látott bennem valamit.”

Nem csupán az intelligenciát látta meg benne. Évekkel később a tanárnő szívesen mutogatta azt a fotót, ami abban a tanévben az iskolai hawaiiinapon készült. Jobs aznap nem vett fel hawaii-mintás inget, ahogy azt az iskola kérte, a képen mégis egy ilyen ingben virít az első sor közepén. Szó szerint ledumálta az inget egy másik gyerekről.

Negyedik év vége felé Mrs. Hill képességfelmérő tesztet íratott Jobsszal. „A középiskola második évének megfelelő szinten teljesítettem” - emlékezett vissza. Már nemcsak neki és a szülei, de a tanárai számára is világossá vált, hogy különleges szellemi képességek birtokában van. Az

iskola azt a figyelemre méltó javaslatot tette, hogy ugorjon feljebb két osztályt, és a negyedik év befejeztével a hetedik évet kezdje meg. A szülei, igen bölcsen, úgy döntöttek, hogy csak egy évet ugorjon.

Az átmenet így is nagyon fájdalmas volt. Ez a kissé antiszociális, magának való gyerek hirtelen egy évvel idősebbek közé került. Ráadásul a hatodikat már egy másik iskolában, a Crittendenben kezdte. Ez az iskola csak nyolcutcányira volt a Monta Loma általános iskolától, mégis egy egészen más világ volt: a környékén mindenféle etnikai csoportokhoz tartozó bandák randalíroztak. „Mindennapos volt a verekedés, vagy az, hogy a mosdóban elszedték az ember pénzét - írta Michael S. Malone, egy helyi újságíró. - A tanulók, erőfitogtatás gyanánt gyakran hoztak magukkal kést az iskolába.” Amikor Jobs az iskolát kezdte, épp akkor került börtönbe egy csapat tanuló csoportosan elkövetett nemi erőszakért, a Crittenden birkózócsapata pedig akkoriban kapott ki a kerület egy másik iskolájától, a diákok az ellenfél iskolabuszán vezették le dühüket.

Jobsot is gyakran érte inzultus, így hetedikes korában, a tanév közepén, ultimátumot adott a szüleinek: „Követeltem, hogy vigyenek át egy másik iskolába.” Anyagi szempontból ez mélyen érintette őket, így is alig jöttek ki a fizetésükből. De addigra már aligha volt kétséges, hogy végül úgymint beadják a derekukat. „Amikor tiltakoztak, megmondtam, hogy egyszerűen nem fogok bejárni a suliba, ha a Crittendenben kell maradnom. Így aztán körülnéztek, hol vannak a legjobb iskolák, összekaparták minden pénzüket, és 21 ezer dollárért vettek egy házat egy jobb környéken.”

Csak 5 km-rel költöztek délebbre, Los Altos déli részére, amely korábban sárgabarack-ültetvény volt, de akkorra már egyenházakból álló kertvárossá

nőtte ki magát. A Crist Drive 2066. szám alatt, földszintes, három hálósobás házukhoz tartozott egy - mindennél fontosabb - garázs, amelynek felgördülő kapuja az utcára nézett. Ott aztán bütykölhette Paul Jobs az autókat, fia meg az elektronikus kütyüket. Fontos volt, hogy a házuk még éppen a Cupertino-Sunnyvale iskolai körzethez tartozott, amely az egyik legbiztonságosabb és legjobb iskola volt a völgyben. „Amikor ide költöztünk, ezen a részen még gyümölcsös volt - mutatta Jobs elsétálva a régi ház előtt. - Az egyik szomszéd fickó megtanított biokertészkedni meg komposztálni. Ő aztán tökélyre fejlesztette kertészeti tudományát. Soha életemben nem ettem olyan finomakat, mint akkoriban. Ekkor kezdtem el nagyra értékelni a biogyümölcsöt és -zöldséget.”

Bár Jobs szülei nem voltak buzgó hívők, azt akarták, hogy fiuk vallásos neveltetést kapjon, így majdnem minden vasárnap elvitték őt az evangélikus templomba. Ennek gyorsan vége szakadt, amikor Steve tizenhárom éves lett. A család járatta a *Life* magazint, amelynek 1968. júliusi címlapja biafrai éhező gyerekek sokkoló képével jelent meg. Jobs vasárnap elvitte az újságot a templomba, és kérdőre vonta a templom lelkészét: „Ha fel akarom emelni az ujjam, tudja-e Isten, mielőtt még megtenném, hogy melyik ujjamat emelem fel?” A lelkész azt felelte: „Igen, az Isten mindent tud.” Jobs ekkor előhúzta a *Life* címlapját és megkérdezte: „Valóban? És Isten tud erről, és arról, hogy mi fog történni ezekkel a gyerekekkel?” A lelkész erre annyit mondott: „Steve, tudom, hogy nem érted meg, de igen, Isten tud erről.” Jobs erre kijelentette, hogy ő a továbbiakban nem hajlandó egy ilyen Istenhez imádkozni, és soha többé nem ment templomba. Ugyanakkor éveken át tanulmányozta és próbálta gyakorolni a zen buddhizmus tanait.

Évekkel később, vallásos érzéseiről elmélkedve azt mondta, hogy szerinte a vallás akkor a legjobb, ha a hangsúly a spirituális tapasztalatokon van, és nem a készen kapott dogmák betartásán. „A kereszténység akkor veszíti el önnön lényegét, amikor túlságosan is a hitet veszi alapul, nem pedig azt, ahogy Jézus élt, vagy ahogy ő látta a világot. Azt gondolom, hogy a különféle vallások különféle ajtók ugyanazon a házon. Néha úgy érzem, hogy létezik ez a ház, néha meg úgy, hogy nem. Ez a nagy rejtély.”

Jobs apja addigra már az elektronikai és orvosi termékekhez lézert gyártó Spectra-Physicsnél dolgozott a közeli Santa Clarában. Mint gépész, ő állította össze a mérnökök által megszerkesztett termékek prototípusát. A fiát elbűvölte, micsoda precizításra volt szükség ehhez a munkához. „A lézert pontosan kell beállítani - mondta Jobs. - A legbonyolultabb daraboknak, mint a repülőgépekre szánt vagy orvosi berendezéseknek, nagyon pontosnak kell lenniük. Olyanokat mondtak apámnak, hogy » ez és ez kell, és ezt egy darab fémből kell megcsinálni, hogy a tágulási együtthatója mindenhol ugyanakkora legyen « . Azt már neki kellett kitalálnia, hogyan csinálja meg.” A legtöbb munkadarabot a semmiből kellett létrehozni, ami az jelentette, hogy Paul Jobsnak egyedi szerszámokat és sajtolókat kellett készítenie. A fiát egészen elbűvölte ez a munka, de csak ritkán ment le a műhelybe. „Az jó lett volna, ha megtanulom tőle, hogyan kell a marógépet vagy az esztergát használni. De sajnos sosem tettem, mert jobban érdekelt az elektronika.”

Egyik nyáron Paul Jobs elvitte magával Steve-et Wisconsinba, hogy meglátogassák a családi tejgazdaságot. A fiúnak nem tetszett a vidéki élet, de egy kép nagyon megragadta. Látta, ahogy egy kisborjú megszületik, és

lenyűgözte, hogy a kicsi állat néhány perc erőlködés után a saját lábára állt. „Ezt nem tanulta, ezt ösztönösen tudta - emlékezett vissza. - Az embergyerek erre nem képes. Mindezt nagyon figyelemreméltónak találtam, bár ezzel a csodálattal egyedül voltam.” Az informatika nyelvére lefordítva ezt úgy fogalmazta meg, hogy „olyan volt, mintha az állat teste és agya arra lenne programozva, hogy azonnal és közösen működésbe lépjenek, ahelyett, hogy csak tanulnák, hogyan is működjenek.”

Kilencedikben Jobs a Homestead középiskolába ment, amelynek nagy területen elnyúló, kétszintes, akkortájt rózsaszínűre festett salakbeton épületeibe 2000 diák járt „Híres börtöntervező építész munkája - mesélte Jobs. - Elpusztíthatatlannak szánták.” Nagyon megszerette a gyaloglást, minden reggel egyedül tette meg az utat a tizenöt utcányira levő iskolába.

Volt néhány vele egyidős barátja, de összeismerkedett pár idősebb diákkal is, akik belemerültek a '60-as évek ellenkultúrájába. Abban az időben kezdett a geekek és a hippik világa átfedésbe kerülni egymással. „A legokosabbakkal barátkoztam - mondta. - Engem a matek, a természettudományok és az elektronika érdekelt. Okét is, csak ehhez társult még az LSD és ellenkultúra okozta kábulat.”

A csínytevései ekkor már jellemzően az elektronikához kapcsolódtak. Egyszer az egész házat telerakta hangszórókkal, amelyek egyben mikrofonként is működtek, kiépített egy vezérlőhelyiséget a gardrójában, ahol hallgathatta, mi történik a többi szobában. Egyik este - fején a fejhallgatóval - épp a szülei hálósobáját hallgatta le, de apja rajtakapta, és dühösen követelte, hogy szedje szét a rendszert. Esténként sokszor ellátogatott egykori szomszédjuk, a mérnök Larry Lang garázsába. Larry

neki adta azt a szénmikrofont, amellyel egykor annyira lázba hozta a kis Steve-et, és felhívta a figyelmét a Heathkit termékeire: ezek olyan „szereld magad” rádióamatőr berendezések és egyéb elektronikai holmik voltak, amelyekhez akkoriban a srácok előszeretettel nyúlták le apjuk forrasztókészletét. „A készletekben minden tábla és alkatrész színkóddal volt ellátva, de az összeszerelési útmutatóból az is kiderült, mi hogyan működik - emlékezett vissza Jobs. - Ez ébresztett rá arra, hogy bármit meg tudsz építeni, bármit meg tudsz érteni. Ha már egyszer összeraktál néhány rádiót, és látsz egy tv-t a katalógusban, azt gondolod, te is meg tudnád csinálni, még akkor is, ha végül nem kerül rá sor. Nagyon szerencsés voltam, mert gyerekkoromban az apám és a Heathkit is elhitette velem, bármit meg tudok építeni.”

Lang segített Steve-nek, hogy bekerüljön a Hewlett-Packard Explorer s Clubba (HP Felfedezők Klubja), amelyet kedd esténként tartottak a cég kávézójában, mintegy tizenöt diák részvételével. „Minden alkalommal eljött egy mérnök valamelyik laborból, és elmesélte, hogy épp min dolgozik - emlékezett vissza Jobs. - Az apám rendszeresen elvitt autóval. Ez volt számomra a mennyország. A HP úttörő volt a fénykibocsátó diódák terén. Arról beszélgettünk, mire lehet ezeket használni.” Mivel az apja akkor éppen egy lézergyártó cégnél dolgozott, ez a téma különösen érdekelte. Egy ilyen esti beszélgetést követően becserkészte az egyik HP-mérnököt, és tettek egy kört a holográfia laborban. A legmélyebb benyomást azonban az ott látott, és a cég által fejlesztett kis számítógépek tették rá. „Ott láttam életemben először asztali számítógépet. 9100A volt a neve, és nem tudott többet, mint egy számológép, de azért mégiscsak ez volt az első asztali

számítógép. Hatalmas, talán 20 kiló, de igazán gyönyörű darab volt. Beleszerettem.”

A gyerekeket a Felfedezők Klubjában arra biztatták, hogy kezdjenek saját projektbe, és Jobs elhatározta, hogy épít egy frekvenciaszámlálót, amely az impulzusok másodpercenkénti számát méri egy elektronikus jelben. Ehhez szüksége volt néhány alkatrészre, amelyeket a HP gyártott, így aztán fogta a telefont és felhívta a cég vezérigazgatóját. „Akkor még senki sem titkosította a telefonszámát, így aztán kikerestem Bill Hewlett számát a Palo Alto-i telefonkönyvben, és felhívtam otthon. Fel is vette, beszélgetett velem vagy 20 percig. Megkaptam az alkatrészeket, sőt munkát is adott nekem abban az üzemben, ahol a frekvenciaszámlálót gyártották.” Jobs ott dolgozott a Homestead első tanévét követő nyáron. Apja vitte és hozta autóval.

A munkája leginkább abból állt, hogy az összeszerelő soron csavarokat és anyacsavarokat helyezett fel. Munkatársai kicsit nehezteltek a nyomulós kölyökre, aki bedumálta magát a vezérigazgatónál. „Emlékszem, egyszer azt mondtam az egyik művezetőnek, hogy » imádom ezt a munkát, imádom ezt a munkát « , és megkérdeztem tőle, ő mit szeret csinálni a legjobban. Erre ő azt mondta: » Dugni, dugni « .” Jobsnak könnyebben ment a beilleszkedés az egy emelettel feljebb dolgozó mérnökök között. „Minden reggel 10 órakor fánkot és kávékat szolgáltak fel. Ezért inkább felmentem, és velük lógtam.”

Jobs szeretett dolgozni. Újságot hordott ki - apja vitte kocsival, ha esett az eső -, majd tizedikesként hétvégekre és nyárra raktárosi állást kapott egy hatalmas elektronikai üzletben, a Haltekben. Ez a hely olyan volt, mint egy elektronikai roncstelep: a guberálók paradicsoma. Egy egész háztömb

pincéjében terpeszkedtek az új, használt, felújított és feleslegessé vált alkatrészekkel telezsúfolt polcok, a válogatás nélkül tárolókba öntött vagy az udvaron felhalmozott holmik. „Kint, hátul, az öbölhöz közel volt egy körülkerített rész, ahol elképesztő dolgokat lehetett találni, például egy Poláris tengeralattjáró belsejét, amit szétvágtak és újrafelhasználásra kínáltak - mesélte Jobs. - Megvolt minden vezérlő és gomb. A sok katonazöld és szürke monotóniáját piros és borostyán színű kapcsolók és lámpaburák törték meg. És voltak olyan régi, nagy egykaros kapcsolók is, amelyeket ha felnyomtál, az félelmetes volt, mintha épp felrobbantanád Chicagót.”

Elöl, a vastag katalógusokkal és rongyosra forgatott dossziékkal megrakott fapultoknál a vevők kapcsolókra, ellenállásokra, kondenzátorokra, néha meg a legmodernebb memóriacsipekre alkudoztak. Apja ugyanígy alkudott az autóalkatrészekre, és azért tudott sikeres lenni, mert jobban ismerte az alkatrészek értékét, mint az eladók. Jobs őt követte ebben. Megtanulta, melyik elektronikai alkatrész micsoda, mire jó, és ezt a tudását tovább csiszolta vásárlásai során, mert imádott alkudozni és tetszett neki, hogy így még némi profitra is szert tehet. Elektronikai ócskapiacokra járt - például San Jóséba -, megalkudott, mondjuk, egy használt áramköri lapra, amelyen meg voltak értékes csipek és alkatrészek, aztán azt eladta a főnökének a Halteknál.

Apja segítségével Jobs már tizenöt évesen megkaphatta élete első autóját, egy kétszínű Nash Metropolitan, amibe az apja egy MG motort szerelt be. Jobsnak nem igazán tetszett az autó, de egyrészt ezt nem akarta megmondani az apjának, másrészt nem akarta elszalasztani az alkalmat, hogy saját autója legyen. „Visszatekintve, egy Nash Metropolitan nagyon is

egyedinek tűnik a maga furcsa módján - mondta később -, de akkoriban ez számított a világ legkevésbé menő autójának. De hát mégiscsak autó volt, és ez sokat jelentett.” Egy év alatt sikerük annyi pénzt összepórolnia a különféle munkáiból, hogy le tudta cserélni a kocsit egy piros Fiat 850-es kupéra, amelyben Abarth motor volt. „Apám segített megvenni és átnézni a kocsit. Az a megelégedettség, hogy fizettek nekem, és félre tudtam tenni valamire, na, ez nagy boldogsággal töltött el.”

Ugyanazon a nyáron, mielőtt tizenegyedik lett a Homesteadben, Jobs füvezni kezdett. „Azon a nyáron szívtam be először, tizenöt éves voltam. Aztán rá is szoktam a fűre.” Az apja egyszer megtalált egy adagot a Fiatjában. „Mi ez?” - kérdezte. Jobs higgadtan válaszolt: „Marihuána.” Nem sokszor az életében, de most szembe kellett néznie apja haragjával. „Ez volt az egyetlen igazi veszekedésem az apámmal” - mondta. De az apja megint csak meghajolt fia akarata előtt. „Azt akarta, hogy ígérem meg, soha többé nem füvezek, de nem ígértem meg.” Sőt az utolsó évben már az LSD-vel és a hasissal is megismerkedett, illetve felfedezte az alvásmegvonás tudatmódosító hatásait. „Egyre többször voltam betépve. Néha LSD-ztünk is, általában kint a mezőn, vagy az autóban.”

A középiskola utolsó két évében szellemileg is kibontakozott, úgy látta, félúton van az elektronikáért rajongó kockák és az irodalombarát művész lelkek között. „Egyre több zenét hallgattam, és már nemcsak tudományos és műszaki szakirodalmat olvastam, hanem Shakespeare-t és Platón-t is. Imádtam a *Lear királyt*.” A kedvencei közé tartozott még a *Moby Dick* és Dylan Thomas versei. Amikor azt kérdeztem tőle, miért érezte magához közel Lear királyt vagy Ahab kapitányt, a világirodalom két legakaratosabb

és legelszántabb alakját, nem vette az adást, így nem erőltettem a kérdést. „Végzősként részt vettem a fenomenális A. P. [3] programban irodalomból. A tanár úgy nézett ki, mint Ernest Hemingway. Néhányunkat elvitt a Yosemite Nemzeti Parkba hótalpalazni.”

A Jobs által hallgatott tantárgyak egyike később igazi legendává vált a Szilícium-völgyben. Az elektronikát a haditengerészet egykori pilótája, bizonyos John McCollum tanította, aki egy show-man tehetségével tartotta izgalomban diákjait - akár olyan trükkökkel, mint például egy Tesla-tekerics felgyújtása. Kis raktárhelyisége, amelynek a kulcsát időnként kölcsönadta kedvenc diákjainak, zsúfolásig volt tranzisztorokkal és más alkatrészekkel, amelyekre itt-ott tett szert. Képes volt az elektronika elméletét a gyakorlati alkalmazással összefüggésben elmagyarázni, például azt, hogyan kell párhuzamosan vagy sorba kötni ellenállásokat, kondenzátorokat, és hogyan lehet ezt felhasználni az erősítők és rádiók készítéséhez.

McCollum az óráit egy fézszerű épületben tartotta az udvar végében, a parkoló mellett. „Itt volt - mondta Jobs, ahogy kibámult az ablakon -, és itt mellette tartották az autószerelő órákat.” Az, hogy a két műhely egymás mellett volt, jól jelezte, hogyan változott meg a diákok érdeklődése egyik generációról a másikra. „McCollum úgy érezte, hogy az autószerelés után az elektronika volt az új sztárantárgy.”

McCollum hitt a katonai fegyelemben és a tekintély tiszteletében, Jobs nem. Tekintéllyel szembeni irtózását nem is akarta titkolni, magatartásában ötvöződött a szívósság és valami furcsa élenkség a tartózkodó lázadással. Jobs többnyire elvonult a sarokba, és ott bütykölt valamit magában, nem nagyon akart együttműködni sem velem, sem az osztálytársaival” - mondta

később McCollum. Soha nem adta oda Jobsnak a raktár kulcsát. Egy napon Steve-nek szüksége lett volna egy alkatrésyre, ezért R-beszélgetést kért a gyártótól, a detroiti Burroughstól, és elmondta, új terméket tervez és tesztelésre szeretné kérni az alkatrészt. Pár nappal később meg is kapta légipostán. Amikor McCollum megkérdezte tőle, miként tett szert rá, Jobs dacos büszkeséggel mesélte el az R-beszélgetés történetét. „Nagyon dühös voltam - mondta McCollum. - Nem akartam, hogy a diákjaim így viselkedjenek.” Jobs azt válaszolta: „Nekem nincs pénzem telefonra. Nekik meg rengeteg pénzük van.”

Habár három évig lehetett volna, Jobs csak egy évig járt McCollum óráira. Egyik projektje olyan szerkezet volt, amelyben egy fotocella megszakított egy áramkört, ha fény érte. Ilyet bármelyik középiskolás diák tudott volna csinálni. Steve-et sokkal jobban érdekelte a lézer működése, amelyet apjától tanult meg. Néhány barátjával a bulikra zenés fényshow-kat tervezett, ahol a hifi hangfalaira helyezett tükrökről verődtek vissza a lézersugarak.

[2] A könyv alapján készült filmet (rendezte: Wayne Wang, 1999) magyarul Mindenütt jó címmel vetítették Susan Saxandon és Natalie Portman főszereplésével. (A Ford.)

[3] Advanced Placement: kiemelt tanterv az Egyesült Államokban és Kanadában középiskolai diákok számára. Az ott elért vizsgaeredmény esetenként az egyetemi felvételit helyettesítheti. (A Ford.)

FURCSA PÁR

A két Steve



Jobs és Wozniak a garázsban, 1976

Woz

McCormack óráján Jobs összebarátkozott egy végzős diákkal, aki a tanár nagy kedvence volt. Legendákat meséltek az iskolában Stephen Wozniak boszorkányos ügyességéről. Majdnem öt évvel volt idősebb Jobsnál, aki Wozniak öccsével úszott egy csapatban. Az elektronikáról sokkal többet tudott, mint fiatalabb barátja, de - igazi kocka lévén - érzelmi és szociális fejlettsége olyan volt, akár egy kisiskolásé.

Jobshoz hasonlóan Wozniak is sok mindent az apjától tanult, ám kettejük apai öröksége igencsak eltért egymástól. Paul Jobs, akinek még érettségije sem volt, az autószerelés révén rájött, hogyan tehet szert ügyes alkudozással

csinos kis profitra egy-egy alkatrész beszerzésénél. Francis Wozniak, becenevén Jerry, a zseniális mérnök, a Caltechen (California Institute of Technology - Kaliforniai Műszaki Egyetem) a focicsapat hátvédje volt, ott szerzett diplomát, majd haditechnikai mérnökként dolgozott a Lockheednél. Mindennél többre tartotta a műszaki tudományokat, lenézte a vállalkozókat, a marketingeseket és a kereskedőket. „Emlékszem, egyszer azt mondta nekem, hogy a mérnöki munka a legfontosabb minden munka közt a világon - emlékezett vissza később Steve Wozniak. - Ez az, ami új szintre emeli a társadalmat.”

A kis Wozniak egyik első emléke, hogy egy hétvégén bement apjával a munkahelyére, ahol elektronikai alkatrészekkel játszogatózott. „Apám odaültetett maga mellé az asztalra, az alkatrészek mellé, én meg azokkal játszottam.” Elbűvölten figyelte az apját, aki egy hullám formájú vonalat igyekezett síkban tartani a monitoron, hogy megmutathassa, milyen jól működik az egyik általa tervezett áramkör. „Azt láttam, hogy bármi legyen is az, amit az apám csinál, az fontos és jó.” Ha Woz, ahogy már akkoriban is becézték, kérdezett valamit a házban szanaszét heverő ellenállásokról és tranzistorokról, az apja elővett egy táblát, és lerajzolta, hogyan működnek. „Úgy magyarázta el, mi is az az ellenállás, hogy visszament egészen az atomokig és az elektronokig. Másodikos koromban nem egyenletekkel magyarázta el az ellenállások működését, hanem úgy, hogy azt el tudjam képzelni.”

Az apja tanította Woznak még valamit, ami mélyen beleivódott gyermeki, antiszociális jellemébe. Azt, hogy sose hazudjon. „Az apám hitt az őszinteségben. A teljes őszinteségben. Ez a legnagyobb dolog, amit nekem

tanított. Soha nem hazudok, a mai napig sem.” (Egyszer egy kicsit mégis hazudott, de csakis egy jó tréfa kedvéért.) Ráadásul Wozniakot apja arra nevelte, hogy ne legyenek túlzott ambíciói, és ebben különbözött Jobbstól. 2010-ben, negyven évvel az első találkozásuk után, az Apple egy új termékének bemutatóján beszélt Woz a különbözőségeikről. „Az apám azt mondta: » Fiam, járd mindig az arany középutat! « - mesélte. - Én sohasem akartam egy szintre kerülni olyan nagy emberekkel, mint Steve. Az apám mérnök volt, és én is az akartam lenni. Túlságosan félnék voltam ahhoz, hogy olyan üzleti vezető legyek, mint Steve.”

Negyedik osztályos korára Wozniak, ahogy ő fogalmazott, „elektronikai kölyök” lett. Ez a tagbaszakadt, görnyedt srác, aki inkább bámult egy tranzisztort, mint egy lányt, ideje nagy részét áramköri lapkák fölé hajolva töltötte. Annyi idősen, mint amikor Jobs a szénmikrofon működési elvét próbálta megérteni, ami még az apjának sem sikerült, Wozniak tranzistorokból, erősítőkből, jelfogókból, lámpákból és berregőkből komplett, belső telefonrendszert épített ki a környező hat ház gyerekoszobái között. Amikor Jobs a Heathkit termékeivel bíbelődött, Wozniak egy Hallicrafter rádió adó-vevő készüléket állított össze, az egyik legmodernebbet az akkor elérhetőek közül, és az apjával közösen rádióamatőr engedélyt is szerzett.

Woz sok időt töltött otthon az apja elektronikai szaklapjainak olvasgatásával. Lenyűgözték az új számítógépekről, például a nagy teljesítményű ENIAC-ról szóló cikkek. Mivel a Boole-algebra számára teljesen természetes volt, sokkal inkább az egyszerűségüket, sem mint a bonyolultságukat csodálta. Nyolcadikban csinált egy számológépet,

amelyhez a bináris számok elméletét használta, száz tranzisztor, kétszáz dióda, kétszáz ellenállás volt tíz áramköri lapra szerelve. Ezzel a légierő által kiírt városi versenyen elnyerte a fődíjat, pedig az indulók között tizenkettedikesek is voltak.

Woz még magányosabbá vált, amikor kortársai randizgatni és bulizni kezdtek, ugyanis ezeket inkább érezte kihívásnak, mint az áramkörök tervezését. „Azelőtt népszerű voltam, mentünk biciklizni, meg minden, majd hirtelen kirekesztett lettem - emlékezett vissza. - Úgy tűnt, mintha mindenki levegőnek nézne.” Kamaszos csínyekkel vigasztalódott. Tizenkettedikben épített egy metronómot - egy olyan ketyegő szerkezetet, amely a zeneórán segít tartani a ritmust -, és észrevette, hogy olyan a hangja, mint egy bombának. Levette a címkét néhány nagyobb elemről, ragasztószalaggal összefogta azokat, a szerkezetet pedig betette az egyik iskolai szekrénybe. Úgy állította be, hogy a „bomba” a szekrény kinyitásakor gyorsabban kezdjen ketyegni. Amikor megtalálták a ketyegő szerkezetet, hívták az igazgatót, aki bátran megragadta azt és a melléhez szorítva kiszaladt vele a futballpályára, ahol kitepte belőle a huzalokat. Woz próbálta ugyan visszafojtani a nevetését, de nem sikerült. Még aznap behívták az igazgatói irodába. Azt hitte, azért mert már megint ő nyerte az iskolai matekversenyt, ám ehelyett rendőrök vártak rá. Az éjszakát a fiataikorúak börtönében töltötte. Emlékezetes élmény volt ez számára. Megtanította a többi rabnak, hogyan kell a plafonon forgó ventilátorok villanyvezetékét úgy a rácshoz vezetni, hogy az áram megcsapja azt, aki megfogja.

Számára az áramütés igazi kitüntetéssel ért fel. Büszke volt rá, hogy ő hardver mérnök, akinél az áramütés mindennapos dolog. Egyszer készített

egy olyan rulettjátékot, ahol a négy játékosnak be kellett dugnia a hüvelyk - ujját egy-egy lyukba, és amikor a golyó megállt, egyiküket megcsapta az áram. „Ilyet csak hardveres fickók játszanak, a szoftveresek ehhez túlságosan nyuszik” - jegyezte meg.

Végzős korában részmunkaidős állást kapott a Sylvania-nál, ahol életében először lehetősége nyílt számítógépen dolgozni. Megtanulta a Fortran program nyelvet egy könyvből, és elolvasta a legtöbb akkori rendszer használati utasítását, kezdve a Digital Equipment PDP-8-cal. Majd tanulmányozta a legújabb mikrocsipek jellemzőit, és megpróbálta - ezekkel az új alkatrészekkel - újratervezni a számítógépeket. Azt a célt tűzte ki maga elé, hogy megpróbálja a lehető legkevesebb alkotóelem felhasználásával kidolgozni a terveket. „Ezt teljesen egyedül, a szobámba bezárkózva csináltam” - emlékezett vissza. Minden éjjel megpróbált javítani az előző rajzon. Végzősként már mestere lett az egyszerűbb megoldások keresésének. „Most már fele annyi csipből álló számítógépet terveztem, mint amennyit az illető cég a saját gépéhez felhasznált, de csak papíron.” Erről sosem beszélt a barátainak, már csak azért sem, mert a többi tizenhét évest amúgy is más dolgok érdekelték.

Végzősként, a hálaadási hétvégén, Wozniak ellátogatott a Colorado Egyetemre. Az egyetem zárva volt az ünnepek alatt, de talált egy mérnökhallgatót, aki bevitte a laborokba körbenézni. Wozniak könyörgött az apjának, hadd járhasson oda, bár más államokból érkező diákok számára a tandíj sokkal magasabb volt annál, mint amennyit még könnyedén ki tudtak volna fizetni. Megbeszéltek, hogy elmehet egy évre, de aztán haza kell mennie a De Anza College-ba. 1969 őszén, miután megérkezett

Coloradóba, annyira lefoglalták a csínytevései - például irdatlan mennyiségben nyomtatott „Fuck Nixon” (Cseszd meg, Nixon!) feliratú röplapok -, hogy jó pár vizsgán megbukott, és majdnem kirúgták. Ráadásul írt egy Fibonacci-számsorokat generáló programot, ami rengeteg számítógépidőt emésztett fel, és az egyetem megfenyegette, kiszámlázza a költségét. Ezért aztán inkább tartotta magát az apjával kötött megállapodáshoz, és átment a De Anzára.

A De Anzán töltött kellemes év után kivett egy kis szabadságot, hogy pénzt keressen. Egy olyan cégnél talált munkát, ahol a kaliforniai okmányirodák számára gyártottak számítógépeket, és ahol az egyik munkatársától felesleges csipeket kapott, hogy megépítse az egyik papíron felvázolt számítógépét. Wozniak elhatározta, hogy a lehető legkevesebb csipet használja fel, egyrészt azért, mert ez szakmai kihívás volt számára, másrésztől, mert nem akart visszaélni kollégája nagylelkűségével.

A munka nagy részét barátja, Bill Fernandez közeli garázsában végezte, aki még mindig a Homesteadbe járt. Hogy könnyebben menjen a munka, literszám vedelték a Cragmont üdítőgyártó vaníliás ízű szénsavas üdítőitalát, a Cream Sodát, és biciklivel hordták a sunnyvale-i Safeway közértbe visszaváltani az üvegeket, hogy a betétdíjból újabb adag üdítőt vegyenek. „Ezért kezdtük Cream Soda számítógépnek nevezni” - mondta Wozniak. Alapjában véve olyan kalkulátor volt, amely képes volt a rajta levő kapcsolókkal bevitt számokat összeszorozni, és az eredményt bináris kód formájában, kis fényekkel megjeleníteni.

Amikor elkészültek, Fernandez szólt Wozniaknak, hogy van valaki a Homesteadben, akivel találkoznia kell. „A neve Steve. Szereti megtréfálni a

társait, és szeret elektronikus cuccokat összerakni, akárcsak te.” Talán ez volt a legfontosabb találkozás a Szilícium-völgy garázsában azóta, hogy harminckét évvel korábban Hewlett elment Packardhoz. „Steve és én, csak ültünk a járdán, Bill háza előtt, jó hosszú ideig, és meséltünk egymásnak, főleg a balhéinkről, és arról, milyen elektronikákat terveztünk eddig - emlékezett vissza Wozniak. - Olyan sok közös volt bennünk. Mindig bajban voltam, ha el kellett magyaráznom valakinek, miket tervezek, de Steve azonnal megértette. Megkedveltem őt. Amolyan csontos, szívós srác volt, tele energiával.” A találkozás Jobsra is mély benyomást tett. „Woz volt az első olyan ismerősöm, aki többet tudott az elektronikáról, mint én - mondta egyszer, talán kissé eltúlozva saját szakértelmét. - Rögtön megkedveltem. Én egy kicsit érettebb voltam a koromnál, ő egy kicsit éretlenebb, így kiegyenlítődött a dolog. Woz nagyon okos volt, de érzelmileg azon a szinten állt, ahol én.”

Amellett, hogy mindkettőjüket érdekelték a számítógépek, a zenét is szenvedélyesen szerették. „Elképesztő idők voltak azok zeneileg - emlékezett vissza Jobs. - Hasonló volt, mint Beethoven és Mozart kora. De tényleg. Az emberek majd így fognak emlékezni rá. Woz és én pedig nyakig benne voltunk.” Konkrétan Woz hívta fel Jobs figyelmét Bob Dylan zsenialitására. „Felkutattunk egy pasit Santa Cruzban, bizonyos Stephen Pickeringet, aki hírlevelet adott ki Dylanról - mesélte Jobs. - Dylan rögzítette az összes koncertjét, és tuti volt valaki a környezetében, aki átverte, ugyanis ezek a felvételek hamar piacra kerültek. Terjedtek a kalózmásolatok, és ennek a fickónak mindegyik megvolt.”

A Dylan-felvételek összevadászása kisvártatva közös vállalkozássá vált. „Ketten körbecaplattuk egész San Jósét és Berkeleyt, mindenhol Dylan kiadatlan felvételei után kérdezősködtünk, és begyűjtöttük mindet” - mondta Wozniak. „Megvettük a dalszövegeket, és éjszakákon át elemeztük. Dylan szövegei megpengették bennünk a kreatív gondolkodás húrjait - tette hozzá Jobs. - Több mint százórányi felvételem volt, köztük az 1965-66-os turné összes koncertjének anyaga.” Dylan azon a turnén tért át az elektromos gitárra. A fiúk mindketten megvették a legmodernebb TEAC szalagos magnófelvevőt és -lejátszót. „Kis sebességen használtam a magnómat, hogy sok koncertet vehessek fel egy szalagra” - mondta Wozniak. Jobs is legalább ilyen megszállott volt. „Nagy hangfalak helyett egy klassz fejhallgatót vettem, és csak feküdtem az ágyamban, hallgattam a zenét órák hosszat.”

Jobs alakított egy klubot a Homesteadben azzal a céllal, hogy zenés fényshow-kat, meg jó balhékat csináljanak. (Egyszer egy arany színűre festett WC-ülőkét ragasztottak az egyik nagy kaspóra.) A klub a Buck Fry Club nevet kapta, ami egy szójáték volt az iskolaigazgató nevével. Annak ellenére, hogy már kijárták a középiskolát, Wozniak és a barátja, Allén Baum egyesítette erőit Jobsszal, aki akkor elsőéves volt, hogy közösen búcsúztassák el a végzősöket. Négy évtizeddel később Jobs, a középiskola területén sétálva mutatta kalandjuk helyszínét: „Látod azt az erkélyt? Oda tettük ki azt a bizonyos molinót, ami megpecsételte a barátságunkat.” Baum az iskola zöld-fehér színeire batikolt egy nagy lepedőt, és festettek rá egy hatalmas kezdet, mely a középső ujját mutatja. Baum kedves, zsidó anyukája még segített is nekik megrajzolni, és megmutatta, hogyan kell kiszínezni és

árnyékolni ahhoz, hogy még inkább élethű legyen. „Tudom, mi ez” - vihogott. Kidolgoztak egy kötelekből és csigákból álló rendszert, hogy egészen lassan tudják majd leengedni, amikor a végzősök az erkély alatt mennek el; és nagy betűkkel aláírták „SWAB JOB” , ami Wozniak és Baum monogramjából és Jobs nevének egy részéből állt össze. A balhé bevonult az iskola történelmébe, és Jobs ezzel kiérdemelte második felfüggesztését.

Egy másik balhében egy Wozniak által épített, zsebben elférő, tévéjeleket kibocsátó kis kütyü kapott szerepet. Bevitte, például, egy kolesz szobába, ahol épp tévét néztek, és titokban megnyomott rajta egy gombot, amitől a képernyő „hangyás” lett. Amikor felkelt valaki, hogy megütögesse a tévét, Wozniak elengedte a gombot, és a kép kitisztult. Amikor a gyanútlan tévézők már eleget ugráltak föl-le az ő akarata szerint, nehezítette a helyzetüket. Addig tartotta zavarosan a képernyőt, amíg valaki meg nem igazította az antennát. Végül elhitette velük, hogy egy lábon állva folyamatosan fogni kell az antennát, vagy meg kell érinteni a tévékészülék tetejét, évekkel később, amikor egy előadásán neki gyűlt meg a baja a videóval, Jobs eltért az eredeti szövegétől, és visszaidézte, mennyit mókáztak ezzel a készülékkel. „Woz zsebre vágta, és mentünk a koleszba... ahol egy csomó ember volt, és mondjuk épp a „Star Treket” nézték, Woz meg elcseszte nekik a tévét. Valaki felugrott, hogy megcsinálja, de ahogy felkelt a székből, Woz elengedte a gombot. A tévé megjavult, de ahogy a srác visszaült, megint megnyomta.” Nagy nevetés közepette Jobs a színpadon hétrét görnyedve nyögte: „öt perc múlva így nézett ki a pasi” .

A blue box

A balhék és az elektronika tökéletes kombinációja - és a kaland, amely az Apple megalakításához vezetett - egy vasárnap délután kezdődött azzal, hogy Wozniak elolvasott egy cikket az *Esquire*-ben, amelyet az anyja hagyott neki a konyhaasztalon. 1971 szeptembere volt, másnap reggel utazott volna a Berkeleybe, hogy folytassa egyetemi tanulmányait, immár a harmadik intézményben. A történet, amelyet Ron Rosenbaum írt „Secrets of the Little Blue Box” (A kis blue box titka) címmel, arról számolt be, hogy hackerek és telefont buheráló phreakerek rájöttek, hogy a jeleket továbbító hangok leutánczolásával ingyen tudnak távolsági hívásokat indítani. „Még csak a cikk felénél jártam, de már tudtam, hogy fel kell hívnom legjobb barátomat, Steve Jobsot. Részleteket olvastam fel neki a hosszú cikkből” - emlékezett vissza Wozniak. Tudta, hogy Jobs, aki akkor kezdte az utolsó évet a gimiben, egyike azon keveseknek, akiket ez a hír ugyanúgy izgalomba fog hozni, mint őt.

A cikk hőse John Draper, akit Captain Crunchnak hívtak, mert felfedezte, hogy az azonos nevű, népszerű gabonapehely dobozába rejtett ajándék síp hangja ugyanúgy 2600 Hz-en rezeg, mint a telefonhálózatok hívásirányító kapcsolói. Ezzel képes volt annyira átverni a rendszert, és ingyen tudott távolsági hívást kezdeményezni. A cikkből az is kiderült, hogy a *Bell System Technical Journal* egyik számában tételesen felsorolták az összes olyan hangot, amelyek ún. sávon belüli, egyfrekvenciás jelként alkalmasak a hívások irányítására. Erre az AT&T azonnal megkérte a könyvtárakat, vonják be a folyóiratnak ezt a számát.

Azon a vasárnap délutánon Jobs már telefonálás közben tudta, hogy azonnal meg kell szerezniük azt a műszaki szaklapot. „Woz pár perc múlva

értem jött, és elmentünk a SLAC (Stanford Linear Accelerator Center), a Stanfordi Lineáris Gyorsítóközpont könyvtárába, hogy megpróbáljuk megszerezni” - mesélte Jobs. Vasárnap lévén a könyvtár zárva volt, de ők tudták, hogy az egyik ajtót nem mindig szokták kulcsra zárni. „Emlékszem, örült módjára kutattunk a kupacok között, és végül Woz volt az, aki megtalálta a kérdéses számot, benne az összes frekvenciával. » Óh, szent szar! « - kiáltottunk fel. Tényleg benne volt mind. Egyre csak azt hajtogattuk, hogy » ez nem lehet igaz, oh, szent szar, ez nem is igaz « . Minden ott volt, a jelek és a frekvenciák.”

Wozniak még aznap este elment a Sunnyvale Electronics műszaki áruházba, és megvette az alkatrészeket, amelyek az analóg jelgenerátorhoz kellettek. Jobs már épített egy frekvenciaszámlálót, amikor a HP Explorer 's Clubba járt, ezt használták fel a kívánt jelek kalibrálására. Egy tárcsázóval leutánozták és magnóra vették a cikkben leírt hangokat. Éjfélre készen álltak a tesztelésre. Sajnos az oszcillátorok, amelyeket használtak, nem voltak elég stabilak ahhoz, hogy pontosan leutánozzák azokat a ciripelő hangokat, amelyek a telefontársaság kijátszásához kellettek volna. „Steve frekvenciaszámlálója mutatta, hogy nem stabil a jel - mondta Wozniak és bármit csináltunk, a teszt nem sikerült. Másnap reggel Berkeleybe kellett mennem, ezért úgy döntöttünk, hogy ott majd csinálom egy digitális jelgenerátort.”

Még senki sem csinált digitális blue boxot, de Wozt erre a feladatra teremtették. A Radio Shackból vásárolt diódákkal és tranzisztorokkal, valamint egyik kolesztársa, egy abszolút hallással rendelkező zenészhallgató segítségével még hálaadás előtt elkészült vele. „Az összes addigi munkám

közül erre voltam a legbüszkébb - mondta. - Még mindig úgy gondolom, fantasztikus volt.”

Egyik este Wozniak autóba ült, és elment Jobshoz, hogy kipróbálják a jelgenerátort. Megpróbálták felhívni Wozniak nagybátyját Los Angelesben, de a rendszer rossz számot kapcsolt. Nem számított, a ketyere végül is működött. „Szia! Ingyen hívunk téged! Ingyen hívunk téged!” - kiabálta Wozniak. A vonal másik végén a hívott fél össze volt zavarodva és bosszankodott. Jobs belesivított a kagylóba: „Kaliforniából hívunk, Kaliforniából! Egy blue boxsal!” Na, ez talán még jobban megkavarhatta az embert, mivel ő is Kaliforniában volt.

Eleinte a blue boxot csak a maguk szórakoztatására használták. A leghíresebb poénjuk az volt, amikor felhívták a Vatikánt, és Wozniak beadta, hogy ő Henry Kissinger, és a pápával akar beszélni. „Mi lenni Moszkvába csúcstalálkozó, nekünk kell beszélni pápa” - idézte önmagát megjátszott német akcentussal Woz. Azt válaszolták, hogy reggel fél hat van, a pápa alszik. Amikor újra telefonált, már egy püspökkel beszélt, aki tolmácsolni próbált, ám végül a pápát sohasem sikerült elérniük. „Rájöttek, hogy Woz nem Henry Kissinger - emlékezett vissza Jobs. - Egy nyilvános telefonfülkéből beszéltünk.”

Ez a közös akció fontos mérföldkő volt, amely a továbbiakban megalapozta kapcsolatuk dinamikáját. Jobs jött elő azzal az ötlettel, hogy a blue box több is lehetne, mint csupán hobbieszköz. Gyárthatnák és árusíthatnák. „Összeraktam a maradék alkatrészeket, azaz a burkolatot, a tápegységet, a billentyűket, és kitaláltam, mennyi legyen az ára” - mondta Jobs, előrevetítve az Apple megalapítása után rá váró szerepet. A kész

termék akkora volt, mint két pakli kártya, az alkatrészek 40 dollárba kerültek, Jobs úgy döntött, hogy 150 dollárért fogják árulni.

A többi phreaker, például Captain Crunch példáját követve, álnevet adott magának. Wozniak „Berkeley Blue”, Jobs „Olaf Tobark” lett. Végigjárták a kollégiumi szobákat, hogy felkutassák azokat, akiket érdekelhet ez a szerkezet, aztán, és összekapcsolva a blue boxot egy telefontal és egy hangszóróval, termékbemutatót tartottak. A potenciális ügyfelek füle hallatára olyan helyeket hívtak fel, mint a londoni Ritz Hotel, vagy az ausztrál viccmesélő telefonszolgálat. „Kb. száz blue boxot csináltunk, és szinte mindet eladtuk” - emlékezett vissza Jobs.

A móka és az üzlet egy sunnyside-i pizzázóban ért véget. Jobs és Wozniak éppen Berkeleybe indultak egy blue boxszal, amelyet épp akkor fejeztek be. Jobs már nagyon el akarta adni, mert kellett neki a pénz, így aztán felajánlotta a ketyerét néhány fickónak, akik a szomszéd asztalnál ültek. Érdekelte őket az üzlet, szóval Jobs odament egy telefonfülkéhez, és felhívott egy chicagói számot. A reménybeli vásárlók azt mondták, hogy az autójukhoz kell menniük pénzért. „Így odamentünk a kocsihoz, Woz és én, fogtam a blue boxot a kezemben, az egyik fickó beszállt, és az ülés alól elővett egy puskát” - mesélte Jobs. Még soha nem látott fegyvert ilyen közletről, nagyon megrémült. „Egyenesen a gyomromnak szegezte a puskát, és azt mondta: » Add azt ide, tesó! « Járt az agyam. Arra gondoltam, hogy talán rácsaphatom a kocsiajtót a lábára, és elszaladhatunk, de nagy volt a valószínűsége, hogy akkor rám lő. Így aztán lassan, nagyon óvatosan átnyújtottam neki.” Furcsa egy rablás volt. A fickó, aki elvette a blue boxot, adott egy telefonszámot Jobsnak, és azt mondta, később megpróbál fizetni,

ha működik a dolog. Amikor Jobs felhívta a számot, és beszélt a fickóval, az elmondta, hogy nem tudott rájönni, hogyan kell használni a szerkentyűt. Jobs feltalálta magát, meggyőzte a fickót, hogy találkozzon vele és Wozzal egy nyilvános helyen. De végül túlságosan beijedtek, és úgy döntöttek, mégsem akarnak újra találkozni a rablóval, még akkor se, ha van is némi esély arra, hogy megkapják a 150 dollárjukat.

Ez a kaland kikövezte az utat egy már sokkal nagyobb, közös vállalkozás előtt. „Ha nincs a blue box, nem lett volna az Apple sem - utalt rá később Jobs. - Ebben száz százalékig biztos vagyok. Woz és én megtanultuk, hogyan dolgozzunk együtt, megbizonyosodtunk arról, hogy képesek vagyunk megoldani technikai problémákat közösen, és valamit ténylegesen le is tudunk gyártani.” Egyetlen kis áramkörü lappal megcsináltak egy olyan kütyüt, amely egy sok milliárd dolláros infrastruktúrát volt képes irányítani. „El sem tudod képzelni, ez milyen magabiztosságot adott nekünk.” Woz ugyanerre a következtetésre jutott: „Talán rossz Ötlet volt árusítani ezeket, de ízelítőt kaptunk abból, hogy mire vagyunk képesek az én mérnöki tudásommal és az ő elképzeléseivel.” A blue boxos kaland megalapozta kettejük közt azt a partnerségi viszonyt, amely nem sokkal később kiteljesedett. Amíg Wozniak lett a szelíd varázsló, akinek fantasztikus Ötletei vannak és akár ingyen is megosztaná azokat bárkivel, addig Jobs lett az, aki kitalálja, miként lehet felhasználóbaráttá tenni, kompaktan összeállítani, piacra vinni, és keresni rajta pár dollárt.

KISZAKADÁS

Egyetem és ellenkultúra

Chrisann Brennan

A középiskola utolsó évének vége felé, 1972 tavaszán Jobs járni kezdett egy tündéri hippy lánnyal, Chrisann Brennannal, aki vele egyidős volt, de néhány évfolyammal alatta járt. Világosbarna hajával, zöld szemeivel, kiálló arccsontjával és törékeny alkatával igazán vonzó teremtés volt. Végigszenvedte szülei házasságának felbomlását, és emiatt igen sebezhető volt. „Egy animációs filmen dolgoztunk együtt, így ismerkedtünk meg, aztán elkezdtünk járni, és ő lett az első igazi barátnőm” - emlékezett vissza Jobs. Ahogy Brennan később mondta: „Steve egy kicsit örült volt, ezért vonzódtam hozzá.”

Jobs örültsége kulturált örültség volt. Megkezdte egész életre szóló és megszállottan folytatott diétáit - csak zöldséget és gyümölcsöt evett - amitől olyan csontos és vékony volt, mint egy agár. Megtanulta, hogyan kell pislogás nélkül meredni másokra, és tökélyre fejlesztette robbanásszerű gyors beszédeivel meg-megszakított hosszú hallgatásait. Az élénkség és a zárkózottság e furcsa keveréke a vállig érő hajjal és gyér szakállal kombinálva egy hibbant sámán benyomását keltette. Kisugárzása a karizmatikus és a hátborzongató között ingadozott. „Fel-alá téblábolt, olyan volt, mint egy félörült - emlékezett vissza Brennan. - Teli volt szorongással. Nagy sötétség vette körül.”

Jobs akkoriban kezdett LSD-t használni, és egyszer, egy búzamezőn, Sunnyvale határában Brennan is rávette a tudatmódosító szer kipróbálására. „Nagyszerű volt - emlékezett vissza akkoriban rengeteg Bachot hallgattam. És hirtelen olyan volt, mintha az egész búzamező Bachot játszana. Addigi életem legcsodálatosabb érzése volt. Úgy éreztem, mintha én vezényelném ezt a szimfóniát, és Bach zenéje belengte a búzamezőt.”

1972 nyarán, az iskola befejezése után, Jobs és Brennan egy faházba költöztek a Los Altos feletti hegyekbe. „Chrisannel egy faházban fogok lakni” - jelentette be a szüleinek egy napon. Az apja dühöngött: „Na, azt nem! - mondta. - Csak a holttestemen át!” Nem sokkal azelőtt veszték össze a füvezés miatt, és most is a fiatalabb Jobs volt az erőszakosabb. Egyszerűen elköszönt és odébbállt.

Azon a nyáron Brennan sok időt töltött festegetéssel. Volt hozzá tehetsége. Készített egy bohócos képet Jobsnak, amit ő ki is függesztett a falra. Jobs verseket írt és gitározott. Időnként brutálisan rideg és goromba tudott lenni Chrisannel, de ugyanakkor elbűvölő volt, és mindig keresztülvitte az akaratát. „Egyszerre volt felvilágosult és gonosz - emlékezett vissza Brennan. - Elég furcsa kombináció.”

Nyár közepén Jobs majdnem meghalt, amikor piros Fiatja kigyulladt. A Santa Cruz-i hegyekben a Skyline Boulevardon ment kocsival, egy középiskolai barátjával, Tim Brownnal, aki hátranézett és látván a motorból felcsapó lángokat, közönyösen odaszólt Jobsnak: „Húzódj félre, ég az autód!” Jobs így tett. Az apja, minden vitájuk ellenére, érte ment a hegyekbe és hazavontatta a Fiatot.

Hogy keressen egy kis pénzt, amiből új autót vehet, Jobs elvitette magát Wozniakkal a De Anzába, hogy megnézze a főiskola hirdetőabláján kifüggesztett állásajánlatokat. Ott látták, hogy San Jóséban a Westgate bevásárlóközpont egyetemistákat keres, akik jelmezbe öltözve szórakoztatnák a gyerekeket. Így aztán 3 dolláros órabéréért Jobs, Wozniak és Brennan nehéz, az egész testet és fejet befedő jelmezt öltöttek és eljátszották az Alice Csodaországban három főhősét, Alice-t, a Kalapost és a Fehér Nyuszt. Wozniak a maga komoly, ám bájos módján ezt viccesnek találta: „Azt mondtam, igenis, akarom ezt csinálni, mert szeretem a gyerekeket, és ez az én nagy lehetőségem. Szabadságot vettem ki a HP-nál. Azt hiszem, Steve ezt a munkát pocskéknak tartotta, de én vicces kalandnak fogtam fel.” Jobs valóban gyötrelmesnek találta a dolgot: „Melegem volt, a jelmez nehéz volt, és egy kis idő után úgy éreztem, menten behúzok egymásik kölyöknek.” A türelem soha nem tartozott az erényei közé.

A Reed College

Tizenhét évvel korábban Jobs szülei, amikor örökbe fogadták, ígéretet tettek, hogy egyetemre járatják majd. Ezért aztán keményen dolgoztak, és szorgalmasan tették félre a pénzt a tandíjra. Szerény, de elegendő összeg gyűlt össze a középiskola végére. Ám Jobs egyre akaratosabb lett, és nem könnyítette meg a dolgukat. Először eljátszott a gondolattal, hogy egyáltalán nem tanul tovább. „Azt hiszem, ha nem tanulok tovább, New Yorkba mentem volna” - emlékezett vissza, mulatva azon, milyen másképp alakult volna az élete - és talán a miénk is -, ha azt az utat választja. Amikor a szülei erőltették a továbbtanulást, passzív agresszivitással reagált.

Számításba sem vette az olyan állami iskolákat, mint a Berkeley, ahol Woz tanult, annak ellenére sem, hogy ezek még megfizethetőek voltak. De a Stanfordra sem vágyott, pedig az közel volt, és akár még ösztöndíjat is kaphatott volna. „Azok a srácok, akik a Stanfordra mentek, mind tudták már, mit akarnak csinálni - mondta és nem voltak művészi hajlamaik. Én viszont valami olyasmit akartam, ami művészibb, érdekesebb.”

Így aztán, egyedén lehetőségként, ragaszkodott az oregoni Porti and bölcsészettudományi magániskolához, a Reedhez, amely az ország egyik legdrágább felsőoktatási intézménye volt. Éppen Woznál járt látogatóban a Berkeleyn, amikor telefonált az apja, hogy a Reedről megérkezett a levél, felvették. Szülei közös erővel próbálták lebeszélni arról, hogy beiratkozzon. Azzal érveltek, hogy a tandíj sokkal több, mint amennyit megengedhetnek maguknak. De a fiuk ultimátumot adott: ha nem mehet a Reedre, nem megy sehová. Mint mindig, a szülők most is visszakoztak.

A Reedre összesen 1000 hallgató járt, fele annyi, mint a Homesteadbe. Az iskola a szabad szellemű, hippis életstílusáról volt ismert, ami kissé bajosan fért össze a szigorú tantárgyi követelményekkel és az alaptantervvel. Öt évvel korábban Timothy Leary, a pszichedelikus megvilágosodás guruja, az általa vezetett spirituális felfedezések ligájával, a League for Spiritual Discoveryvel (LSD) körbejárta a felsőoktatási intézményeket. Lótuszülésben buzdította a Reed népét: „Mint minden nagy világvallás hívei, az istenséget mi is önmagunkban keressük- Ezeket az ősi célokat a jelen metaforáinak keretei között határozzuk meg: Kapcsolj be, hangolj rá, szakadj ki! (Turn on, tune in, drop out!)” Sok reedes hallgató mindhárom parancsot

komolyan vette: az 1970-es években a hallgatók több mint egyharmada döntött úgy, hogy „kiszakad”, és otthagyja az iskolát.

Amikor 1972 őszén eljött a beiratkozás ideje, Jobsot szülei vitték autóval Portlandbe, azonban fiúk - a lázadás egy újabb megnyilatkozásaként - nem engedte meg nekik, hogy bemenjenek vele. Valójában még csak el sem köszönt tőlük, és meg sem köszönte, amit érte tettek. Rá nem jellemző módon később ezt sajnálkozva mesélte:

Ez egyike azoknak a dolgoknak az életemben, amiért tényleg szégyeltem magam. Nem voltam elég tapintatos, és megbántottam őket. Nem lett volna szabad. Olyan sokat tettek azért, hogy odajárhassak, de én egyszerűen nem akartam, hogy ott legyenek velem. Nem akartam, hogy bárki is tudja, vannak szüleim. Azt akartam, hogy olyan legyek, mint egy árva, aki csak kujtorog vonattal szerte az országban, a semmiből érkezett, nincsenek gyökerei, nincsenek kapcsolatai, nincs háttere.

1972 végén, amikor Jobs a Reedre ment, az amerikai egyetemek életében alapvető változás zajlott. Lassan véget ért a vietnami háború, megszűntek a sorozások. A hallgatók politikai aktivitása csökkenni kezdett, és a késő éjszakai kollégiumi beszélgetésekben a politika helyét az egyéni boldogulás útjainak felfedezése vette át. Jobsra mély hatást gyakorolt számos spiritualitásról és megvilágosodásról szóló könyv, kiváltképpen a Baba Ram Dass, azaz születési nevén Richárd Alpert által írt *Be Here Now* (Légy itt és most!), ami útmutató a meditációhoz és a pszichedelikus drogok csodás világához. „Nagyon mélyenszántó könyv - mondta Jobs. - Megváltoztatott engem és sok barátomat is.”

Közülük a legszorosabb barátságban egy másik pelyhedző szakállú gólyával, Daniel Kottkéval állt, akivel egy héttel a Reedre érkezése után

találkozott. Kottke is szerette a zent, Dylant és az LSD-t. A New York-i külvárosból, gazdag családból származó Kottke okos volt, de „alacsony fordulatszámon pörgött” , kedves, viráglelkű hippiként viselkedett, és a buddhizmus iránti érdeklődése csak még szelídebbé tette őt. Spirituális útkeresése arra ösztönözte, hogy lemondjon az anyagi javakról, mindazonáltal mély benyomást tett rá Jobs magnója. „Steve-nek volt egy TEAC kétorsós magnója, és komoly mennyiségű Dylan-kalózfelvétele - emlékezett vissza Kottke. - Jó fej srác volt, és érdekelt a modern technológia.”

Jobs egyre több időt töltött Kottkéval és annak barátnőjével, Elizabeth Holmessel, annak ellenére, hogy első találkozásuk alkalmával azzal zrikálta a lányt, hogy vajon mennyiért feküdne le egy másik pasival. Együtt mentek a tengerpartra autóstoppal, tipikus kollégiumi dumapartikba bonyolódtak az élet értelméről, szeretetfesztiválokra jártak a helyi Hare Krisna templomba, és a zen központban együtt ették az ingyen vegetáriánus kaját. „Marha jó volt - mondta Kottke -, de ugyanakkor gondolatébresztő is, és nagyon komolyan vettük a zent.”

Jobs elkezdett könyvtárba járni, és újabb zen témájú könyveket vitt Ivottkénak. Ilyen volt, többek között, Sunrjú Szuzuki: A zen szellem, a kezdő szellem, Paramahansa Yogananda Autobiography of a Yogi (Egy jógi önéletrajza), Richárd Maurice Bucke Cosmic Consciousness (Kozmikus tudatosság) és Csögyam Trungpa A szellemi materializmus meghaladása című műve. Berendeztek egy meditációs szobát Elizabeth Holmes szobája felett, a tetőtérben. Indiai szövegekkel és kézzel szőtt szőnyeggel, gyertyákkal dekorálták ki. Tömjént és meditációs párnákat is

vittek fel. „Volt egy csapóajtó a plafonon, ami a tetőtérbe vezetett, ahol egy csomó hely volt - mesélte Jobs. - Pszichedelikus drogokat is használtunk néha, de leginkább csak meditáltunk.”

Jobs elkötelezettsége a keleti spiritualitás, különösen a zen buddhizmus iránt nem csak múló hóbort vagy fiatalos lelkesedés volt. A tőle megszokott intenzitással tette magáévá, és mélyen beleivódott a személyiségébe. „Steve nagyon zen volt - mondta Kottke. - Ez a szellemiség nagyon mélyen hatott rá. Ez látszott letisztult, minimalista stílusában, hihetetlen koncentrációs képességében.” Jobsra szintén óriási hatással volt az, hogy a buddhizmus nagy hangsúlyt fektet a megérzésre. „Kezdtém ráébredni arra, hogy az intuitív megértés és tudatosság sokkal nagyobb jelentőségű, mint az absztrakt gondolkodás és az intellektuális logikai elemzés” - mondta később. Azonban erős személyisége megnehezítette számára, hogy meglegelje saját belső békéjét. Zentudatossága nem járt együtt elegendő belső nyugalommal, lelki békével és az emberek iránti jósággal.

Jobs és Kottke szívesen játszották a sakk egy XIX. századi német variánsát, a Kriegsspielt, ahol a játékosok egymásnak háttal ülnek, előttük van egy-egy sakktábla, de nem látják egymás tábláját és bábuit. Egy moderátor mondja nekik, hogy a lépés, amit meg akarnak tenni, lehetséges vagy nem, és ki kell találniuk, hogy hol állnak az ellenfél bábui. „A legvadabb játszám velük egy csapkodó vihar közepette zajlott, a kandalló mellett - emlékezett vissza Holmes, aki a moderátor volt. - Fel voltak pörögve az LSD-től. Olyan gyorsan léptek, hogy alig tudtam tartani velük az iramot.”

Egy másik könyv, amely már gólya korában nagy - talán túlságosan is nagy - hatással volt Jobsra, a Frances Moore Lappé által írt Diet for a Small Planet (Étrend egy kis bolygó számára), amely a vegetarianizmus személyes és globális szinten kimutatható előnyeit magasztalja. „Ekkor hagytam fel a húsevással, mondhatni örökre” - emlékezett vissza. Jobs egyébként is hajlamos volt kipróbálni mindenféle extrém diétát - purgálást, böjtölést, heteken át tartó répa vagy alma monodiétát -, és ez a könyv még inkább megerősítette ebben.

Jobs és Kottke már elsőben elkötelezett vegetáriánusok lettek. „Steve ezt még szigorúbban vette, mint én - mondta Kottke. - Teljes kiőrlésű gabonából készült ételeken élt.” A gazdák szövetkezeti boltjába jártak vásárolni, ahol Jobs általában vett magának egy doboz gabonapelyhet, amely egy hétig is elég volt, ezen kívül egyéb egészséges ételeket is. „Kilószám vette a datolyát meg a mandulát, és rengeteg répát evett. Volt egy gyümölcsprése, és azzal készítettünk répalét vagy répasalátát. Kering egy történet arról, hogy Steve egyszer narancssárga lett attól, hogy annyi répát evett, de volt is benne igazság.” A barátai emlékeznek rá, hogy néha olyan narancsszínű volt, mint a naplemente.

Jobs étkezési szokásai még szélsőségesebbek, rögeszmésebbek lettek azután, hogy elolvasta Arnold Ehret, a XX. század elején élt, német születésű táplálkozási fanatikus a Mucusless Diet Healing System (A nyálkamentes diéta gyógyító rendszere) című könyvét. Ehret abban hitt, hogy csak gyümölcsöket vagy keményítőt nem tartalmazó zöldségeket szabad enni, mert az megakadályozza, hogy a testben káros nyálkák képződjenek, és rendszeres, hosszan tartó böjtölést javasolt a test

tisztítására. Ezzel aztán a teljes kiőrlésű gabonáknak, a rizsnek, a kenyérnek, a teljes gabonaszemeknek és a tejnek is befellegzett. Jobs figyelmeztette barátait, hogy a nyálka veszélye ott leselkedik a bageljeikben. „Elmentem a végső hülyeségig, ahogy szoktam” - mondta. Egyszer Kottke és ő egy egész héten át mást sem ettek, csak almát, majd Jobs még radikálisabb böjtölésbe kezdett. Kétnapos böjtökkel kezdte, amiket, esetenként, megpróbált egy hétre vagy még tovább nyújtani, és csak óvatosan szakította meg ezeket nagyobb mennyiségű víz és leveles zöldségek elfogyasztásával. „Egy hét után kezded magad fantasztikusan érezni - mondta. - Sokszorosan nyered vissza az életerődöt, mert nem megy el az energiád arra, hogy azt a sok ételt mind megemészd. Nagyon jó formában voltam. Úgy éreztem, bármikor, amikor csak kedvem tartja, képes lennék elgyalogolni San Franciscóig.” (Ehret ötvenhat éves korában halt meg, amikor gyaloglás közben elesett és beverte a fejét.)

Vegetarianizmus és zen buddhizmus, meditáció és spiritualitás, drog és rockzene. Jobs a maga felfokozott módján összevegyítette mindazokat az impulzusokat, amelyek a korszak megvilágosodást kereső egyetemi szubkultúrájában érték. Bár a Reeden kevésbé jutott érvényre, azért a lelke mélyén ott szunnyadt benne kocka énje, amely egyszer csak meglepően jól összeállt a keverék többi alkotóelemével.

Robert Friedland

Azért, hogy Jobs pénzhez jusson, egyik nap elhatározta, eladja IBM Selectric írógépét. Bement egyik diáktársához, aki meg akarta venni, de a srác épp a barátnőjével szeretkezett. Jobs ki akart fordulni a szobából, de a

fiú marasztalta, üljön csak le, amíg befejezik. „Azt gondoltam, ez aztán már több a soknál” - emlékezett vissza Jobs. Így kezdődött kapcsolata Robert Friedlanddel, aki egyike volt azon keveseknek Jobs életében, akik képesek voltak megbabonázni őt. Átvette Friedland néhány karizmatikus vonását, és néhány éven át szinte guruként tisztelte őt, mindaddig, mígnem sarlatánnak és szélhámosnak kezdte tartani.

Friedland négy évvel volt idősebb Jobsnál, de még mindig nem diplomázott le. Egy Auschwitzot túlélő, jól menő chicagói építész fiaként először a Bowdoinra járt, ami egy bölcsészettudományi iskola Maine-ben. Másodéves korában azonban letartóztatták kábítószer birtoklásáért: 24 ezer tablettányi, 125 ezer dollár értékű LSD-t találtak nála. A helyi újság fényképet közölt róla, amelyen a hosszú, hullámos, szőke hajú fiú mosolyog a fényképészre, ahogy elvezetik. A virginiai szövetségi börtönben letöltendő két év szabadságvesztésre ítélték, 1972-ben feltételesen helyezték szabadlábba. Azon az őszön átment a Reedre, ahol rögtön jelöltette is magát a hallgatói önkormányzat elnöki posztjára, mondván, hogy tisztáznia kell a nevét, miután „jogellenesen” meghurcolták. Ő nyert.

Friedland hallotta Baba Ram Dass, a Be Here Now szerzőjének előadását Bostonban, és csakúgy, mint Jobsot és Kottkét, őt is mélyen megérintette a keleti spiritualitás. 1973 nyarán Friedland Indiába utazott, hogy találkozzon Ram Dass hindu gurujával, Neem Karoli Babával, akit sok követője Mahárádzs Dzsínek ismert. Amikor ősszel visszatért, spirituális nevet vett fel, szandálban járt és indiai ruhákat viselt. A városban bérelt egy kis szobát, ahol Jobs sok délutánt töltött látogatóban. Magával ragadta Friedland szent

meggyőződése, hogy a megvilágosodás valóban létezik és elérhető. „A tudatosság egy új szintjére ébresztett rá” - mondta Jobs.

Friedland is érdekesnek tartotta Jobsot. „Mindig mezítláb mászkált - nyilatkozta később. - Az intenzitása döbrentett meg igazán. Ha bármi érdekelte, azt irracionális szélsőségekig vitte.” Jobs mesterévé vált a bámulásnak és a hallgatásnak, amivel uralkodni tudott az embereken. „Az egyik trükkje az volt, hogy meredten bámulta beszélgetőpartnerét. Belebámult a kibaszott szemgolyójába, majd kérdezett valamit, és azt akarta, hogy válasz közben egy pillanatra se mozduljon el a másik ember tekintete.”

Kottke szerint Jobs egyes személyiségjegyei - beleértve azt a néhányat is, amelyek egész pályafutása alatt megmaradtak - Friedlandról ragadtak rá. „Friedland tanította meg Steve-nek a valóságtorzító mezőt - állítja Kottke. - Karizmatikus volt, egy kissé szélhámos, és a helyzeteket erős akarata szerint tudta irányítani. Könyörületes volt, magabiztos és egy kissé diktatórikus. Steve csodálta ezt, és maga is ilyenné vált, ahogy egyre több időt töltött Roberttel.”

Jobs azt is eltanulta Friedlandtól, hogyan kerüljön mindig a figyelem középpontjába. „Robert szerette a társaságot, karizmatikus fickó volt, igazi kereskedő alkat - emlékezett vissza Kottke. - Amikor először találkoztam Steve-vel, félénk volt és visszahúzódó, nagyon magának való. Azt hiszem, Robert sok mindent tanított neki az üzletről, és arról, hogy bújjon ki a csigaházából, nyíljon meg, és vegye át az irányítást bizonyos helyzetekben. Friedlandnak rendkívül erős kisugárzása volt. Ha bejött a szobába, azonnal észrevetted. Steve abszolút az ellentéte volt ennek, amikor a Reedre

érkezett. Azután, ahogy egyre több időt töltött Roberttel, korábbi vonásainak egyes elemei kezdtek lekopni róla.”

Vasárnap esténként Jobs és Friedland a Portland nyugati végén levő Hare Krisna templomba jártak, sokszor Kottke és Holmes kíséretében. Táncoltak és teli torokból énekeltek. „Eksztatikus őrjöngésig hergeltük magunkat - emlékezett vissza Holmes. - Robert teljesen bekattant, úgy táncolt, mint egy őrült. Steve visszafogottabb volt, túlságosan zavarban volt ahhoz, hogy elengedje magát.” Aztán papírtányérra halmozott vegetáriánus kajával lakatták jól őket.

Friedland egy Portlandtól kb. 64 km-re, délnyugatra fekvő, közel 90 hektáros almafarmot igazgatott. A gazdaság tulajdonosa Marcel Müller, Friedland svájci nagybátyja, egy különc milliomos volt. Ahogy Friedland alámerült a keleti spiritualitásba, a farmot kommunává alakította, és Ali One Farmnak nevezte el. Jobs hétvégéket töltött ott Kottkéval, Holmessel és hasonló gondolkodású, szintén a megvilágosodást kereső társaikkal. Volt egy főépület, egy nagy istálló és egy kerti fészker, ahol Kottke és Holmes aludt. Jobs egy másik kommunalakóval, Greg Calhounnal a gravensteini fajtájú almafák metszését vállalta magára. „Steve felügyelte az almáskertet - mondta Friedland. - Bio almabort készítettünk. Steve dolga az volt, hogy egy csapat dilis élén megmetssze és gatyába rázza az almást.”

Hare Krisná-s szerzetesek és tanítványok jártak a farmra, és ott köménytől, koriandertől és kurkumától illatozó vegetáriánus lakomákat tartottak. „Steve már majd ' éhen halt, amikor megérkezett, és jól teletömte magát - emlékezett vissza Holmes. - Aztán elment » megtisztulni « . Évekig azt hittem, bulimiás. Eléggé felháborító volt, amit csinált, mert ezeknek a

lakomáknak az előkészítésében annyi munkánk volt, és ő nem tudta benntartani a kaját.”

Jobsnak lassan Friedland kultuszvezetői stílusa is kezdte megfukadni a gyomrát. „Talán egy kicsit túl sokat látott Robertből önmagában” - mondja Kottke. Annak ellenére, hogy a kommunát az anyagiasság elleni menedéknek szánták, Friedland egyre inkább üzleti vállalkozásként kezelte. Követőitől azt kérte, hogy vágjanak tűzifát és adják el, készítsenek almaprést, fatüzelésű kályhát, és folytassanak mindenféle kereskedelmi tevékenységet, de ezért nem fizetett nekik. Egyik éjjel Jobs a konyhában aludt az asztal alatt, és azt vette észre, hogy az emberek sorra jönnek és lopják egymás kajáját a hűtőből. A közös gazdaság nem neki való volt. „Az egész kezdett nagyon elanyagiasodni - emlékezett vissza Jobs. - Mindenki ráébredt, milyen keményen dolgozik Robert farmjáért, és egyik a másik után kezdett lelépni. Nekem is elegendő lett.”

Sok évvel később - amikor Friedland már milliárdos réz- és aranybányatulajdonos volt, és Vancouverben, Szingapúrban, Mongóliában dolgozott - találkoztunk New Yorkban néhány itallal. Még aznap este írtam egy emailt Jobsnak, és beszámoltam neki a beszélgetésről. Egy órán belül hívott Kaliforniából, és figyelmeztetett, ne hallgassak Friedlandre. Elmesélte, hogy amikor Friedland bajba került, mert az egyik bányája súlyos környezeti károkat okozott, őt próbálta megkérni, járjon közben az érdekében Bill Clintonnál, de ő nemet mondott erre. „Robert mindig is próbálta magát spirituális embernek beállítani, de elmosódott az a határ, amely elválasztja a karizmatikus személyiséget a szélhámostól - mondta Jobs. - Különös, hogy

az, akit fiatalon szinte a gurumnak tekintettem, szó szerint és átvitt értelemben is haszonleső aranyásóvá vált.”

Elég az egyetemből

Jobs hamar ráunt az iskolára. Szeretett a Reedre járni, de nem szerette a kötelező órákat. Őszintén meglepődött, amikor kiderült, hogy a hippis légkör ellenére szigorú tantárgyi követelmények vannak, és például, el kell olvasnia az Iliászt vagy meg kell tanulnia a peloponnészoszi háborút. Amikor Wozniak eljött meglátogatni őt, Jobs meglengette előtte az órarendjét, és így panaszkodott: „Ezeket az órákat kell felvennem.” Wozniak azt válaszolta: „Igen, az egyetemen ez a szokás, vannak olyan órák, amelyeket kötelezően előírnak.” Jobs megtagadta, hogy a számára kötelezően előírt kurzusokra járjon, ehelyett olyan órákra járt, amilyenekre ő akart, például táncórára, ahol mind a kreativitásban, mind a lánytársaságban örömet lelt. „Sohasem ragadtam volna meg, hogy elmenjek azokra az órákra, amiket nekem kötelezően előírtak, ez a különbség köztünk” - csodálkozott Wozniak.

Jobs - ahogy később elmondta - kezdett büntudatot érezni amiatt, hogy a szüleinek ilyen sok pénze megy el egy olyan oktatásra, amit nem tart arra érdemesnek. „A munkásosztálybeli szüleim összes spórolt pénze az én taníttatásomra ment el - emlékezett vissza a Stanford Egyetemen tartott híres tanévzáró beszédében. - Fogalmam sem volt arról, mihez kezdjek az életemmel és fogalmam sem volt arról, hogyan segíthetne ezt kitalálni az iskola. Közben elköltöttem az összes pénzt, amit a szüleim egy életen át

összespóroltak. Így hát úgy döntöttem, otthagynom az egyetemet, és bíztam benne, hogy majd minden jól alakul.”

Igazából nem akarta otthagyni a Reedet, csak nem akart tandíjat fizetni, vagy olyan órákra járni, amelyek nem érdekelték. Figyelemre méltó, hogy a Reed tolerálta ezt. „Elénk érdeklődése különösen magával ragadó volt - mondta az oktatási dékán, Jack Dudman. - Sosem fogadta el a készen kapott igazságokat, mindenről maga akart meggyőződni.” Dudman megengedte Jobsnak, hogy látogassa az órákat, és a barátainál lakjon a kollégiumban még akkor is, amikor már nem fizette a tandíjat.

„Miután kiléptem, már nem kellett részt vennem azokon a kötelező órákon, amelyek nem érdekelték, és elkezdtem olyan órákat látogatni, amelyek érdekesnek tűntek” - mondta. Ezek közé tartozott a kalligráfia- (vagyis szépírás-) óra, ami azért lett vonzó, mert észrevette, hogy a Recden kihelyezett plakátok mindegyike nagyon szépen volt megrajzolva. „Tanultam talpas (serif) és talpatlan (sans serif) betűtípusokról, arról, hogyan lehet változtatni a térközt az egyes betűkombinációk között, és megtudtam azt is, hogy egy jó tipográfia mitől lesz jó. A kalligráfia gyönyörű, történelmi és művészien finom abban az értelemben, amit a tudomány nem tud megragadni. Teljesen lenyűgözött.”

Ez újabb jele volt annak, hogy Jobs tudatosan a művészet és a technológia találkozásában álló személyként határozta meg önmagát. A kiváló technológiai megoldások minden termékében nagyszerű dizájnnal, eleganciával, emberközelséggel, sőt romantikával párosultak. Mindig is a barátságos grafikus felhasználói felületek alkalmazásának élharcosa volt. A kalligráfia-akurat, ebből a szempontból, irányadóvá vált számára. „Ha az

egyetemen nem jutottam volna el erre az egy órára, a Macnek sohasem lett volna többféle karakterkészlete, vagy arányosan elosztott betűi. És mivel a Windows csak másolta a Mac-et, még az is lehet, hogy semmilyen személyi számítógépen nem lennének ilyenek.”

Amellett, hogy bejárt az egyetemre, kialakított magának egyfajta bohém életvitelt. Legtöbbször mezítláb járt, csak ha havazott, akkor húzott szandált. Elizabeth Holmes főzött rá, aki igyekezett lépést tartani megszállott étrendjével. Üdítős üvegeket váltott vissza, hogy pénzhez jusson, továbbra is elvándorolt a Hare Krisna templomban tartott vasárnapi vacsorákra, és tollkabátot hordott a fűtés nélküli garázlakásban, amit havi 20 dollárért bérelt. Ha pénzre volt szüksége, talált munkát a pszichológia tanszék laboratóriumában, ahol az állatok viselkedésével kapcsolatos kísérletek elektronikus készülékeit tartotta karban. Alkalmanként Chrisann Brennan is meglátogatta. Kapcsolatuk kiszámíthatatlanul, meg-megakadva folytatódott. De jobbra a saját lelkét és megvilágosodásának keresését helyezte előtérbe.

„Varázslatos időszakban váltam nagykorúvá - utalt rá később. - Tudatosságunkat a zen ébresztette fel, no meg az LSD.” Későbbi élete során is a pszichedelikus szereknek tulajdonította, hogy jobban megvilágosodott. „Az LSD nagyon mélyen hatott rám, az életem egyik legfontosabb élménye volt. Az LSD megmutatta, hogy minden éremnek két oldala van - amikor már nem hat a szer, nem emlékszel rá, hogy milyen, de tudod, hogy van. Megerősítette bennem az érzést, hogy mi fontos: nagyszerű dolgokat alkotni, nem csak pénzt keresni, visszahelyezni a dolgokat a történelem és az emberi tudatosság fősodrába olyannyira, amennyire csak tőlem telik.”

AZ ATARI ÉS INDIA

A zen meg a játéktervezés művészete

Atari

Jobs, miután tizennyolc hónapot sikerült ellébecolnia a Reeden, 1974 februárjában elhatározta, visszaköltözik a szüleihez Los Altosba, és munka után néz. Könnyű dolga volt. Az 1970-es években, a legjobb időkben, a San José Mercury-ban, a Szilícium-völgy „hivatalos” napilapjában, hatvanoldalnyi olyan apróhirdetés szerepelt, ahol technológiai cégek kerestek kisegítő munkaerőt. Az egyik - „Szórakozz és keress pénzt!” - megakadt Jobs szeme. Még aznap el is ment a videojátékokat készítő Atarihoz, és azt mondta a személyzeti vezetőnek - akit elborzasztott Jobs ápolatlan haja és ruhája -, hogy addig nem mozdul onnan, amíg nem kap munkát.

Az Atari akkoriban elég népszerű munkahely volt. A cég alapítója a magas, természetes vállalkozó, Nolan Bushnell volt, a karizmatikus látnok, akiben volt egy jó adag színészi képesség is. Úgy tűnt, Jobs megtalálta következő példaképjelöltjét, akivel rivalizálhat. Amikor Bushnell híres lett, előszeretettel kocsikázott a Rolls Royce-án, füvezett, és tartott értekezletet egy jacuzziban. Pontosan tudta - ahogy Friedland, és Jobs is megtanulta - hogyan lehet a kedveskedésből észrevétlenül saját céljait szolgáló ravaszkodás, hogyan kell hízelegni és megfélemlíteni, valamint

személyiségének erejét felhasználva hogyan lehet eltorzítani a valóságot. Az Atari főmérnöke, Al Alcorn húsos, joviális ember volt, egy kicsit földhözragadtabb a főnökénél. Rámaradt, hogy egyedüli „felnőttként” megpróbálja megvalósítani Bushnell vízióját, vagy lehűteni a lelkesedését.

1972-ben Bushnell a Pong, azaz a „tévéfoci” videojáték játéktérmi változatának kidolgozására állította rá Alcornt. A játékban kétjátékos ütöget egy labdát, két mozgatható vonal segítségével. (A 30 év alattiak kérdezzek meg a szüleiket, hogy miről is van szó!) Alcorn 500 dollár ráfordítással készített egy konzolt, és kihelyezte a játékot a Camino Real egyik bárjában, Sunnyvale-ben. Néhány nappal később Bushnell kapott egy telefonhívást, miszerint a gép nem működik. Kiküldte hát Alcornt, nézze meg, mi a gond. Kiderült, hogy a gépet annyira teletöltték már negyeddollárosokkal, hogy nem lehetett többet bele tuszkolni. Megütötték a főnyereményt.

Amikor Jobs, úgy, ahogy volt, szandálosan belépett az Atari előcsarnokába és munkát követelt, Alcornt hívták segítségül. „Szóltak nekem, hogy » Itt van egy hippy gyerek az előcsarnokban. Azt mondja, addig nem megy innen, amíg fel nem vesszük. Hívjuk a rendőrséget, vagy engedjük be? « Kértem, hogy hozzák be hozzám!”

Így lett Jobs az első ötven Atari-alkalmazott egyike, és dolgozhatott 5 dolláros órabérért technikusként. „Visszagondolva, furcsa volt egy kibukott bölcsészhallgatót alkalmazni - mondta Alcorn -, de láttam benne valamit. Nagyon intelligens volt, nagyon lelkes és izgatta a technika.” Alcorn egy szigorú erkölcsű mérnök, Don Lang mellé osztotta be munkára. Másnap Lang így panaszkodott: „Ez a fickó egy istenverte hippy, egy bűdösbogár. Miért teszed ezt velem? Nem lehet megmaradni mellette.” Jobsnak

meggyőződése volt, hogy a főként gyümölcsökből álló vegetáriánus étrend nem csak a nyálka kialakulását előzi meg, de a testszagot is, így aztán nem kell dezodort használnia vagy rendszeresen zuhanyoznia. Ám ez hibás elméletnek bizonyult.

Lang és más kollégák is azt akarták, hogy rúgják ki Jobsot, de Bushnell kitalálta a megoldást. „A szaga és a viselkedése engem nem érdekelt - mondta. - Steve egy kicsit tüskés volt, de valahogy kedveltem. Így hát arra kértem, legyen éjszakás. Így tudtam megmenteni a kirúgástól.” Jobs akkor érkezett munkába, amikor Lang és a többiek már hazamentek, majd szinte egész éjszaka dolgozott. Még elszigeteltsége ellenére is a nyersességéről volt híres. Amikor néha kapcsolatba került a többiekkel, hajlamos volt arra, hogy tudassa velük, „hülye seggeknek” tartja őket. Visszatekintve is tartja ezt az álláspontját: „Csak azért tudtam tündökölni közöttük, mert mindenki annyira béna volt.”

Arroganciája ellenére - vagy tán éppen azért - képes volt elbűvölni az Atari főnökét. „Filozofikusabb alkat volt, mint a többiek, akikkel együtt dolgoztam - emlékezett vissza Bushnell. - Rendszeresen megvitattuk a szabad akarat és az eleve elrendeltség ellentétét. Én inkább abban hittem, hogy a dolgok, többnyire, előre meghatározottak, mindnyájan » programozva « vagyunk. Ha lenne tökéletes információnk, előre megjósolhatnánk az emberek cselekedeteit. Steve épp ellenkezőleg gondolta.” Ez a szemlélet összecsengett azzal a hitével, hogy az akarat ereje képes formálni a valóságot.

Jobs az egyes játékok fejlesztésében is segített azzal, hogy rágta a tervezők Sülét, hogy szórakoztatóbb dizájnt készítsenek. Ösztönzőleg hatott Jobsra,

hogy Bushnell mert a saját szabályai szerint játszani, és ez a merészség atragadt rá is. Ezen túlmenően Jobs ösztönösen nagyra értékelte az Atari játékok egyszerűségét. Nem készült hozzájuk leírás, és annyira egyszerűnek kellett lenniük, hogy egy beszívott kezdő is eligazodjon rajtuk. Az Atari Star Trek játékához csak két utasítás tartozott: 1. Dobj be egy negyeddollárost! 2. Kerüld el a klingonokat!

Nem minden munkatársa utálta Jobsot az Atarinál. Például a tervezőként dolgozó Ron Wayne-nel jó barátok lettek. Ronnak saját cége is volt: pénzbedobós játékautomatákat gyártott - bár a cég megbukott, Jobsot egészen magával ragadta a gondolat, hogy az embernek saját cége is lehet. „Ron fantasztikus fickó volt - mondta Jobs. - Több céget is alapított már. Soha nem találkoztam még hozzá hasonló pasassal.” Jobs azt javasolta Wayne-nek, hogy kezdjenek közös vállalkozásba. Azt mondta, kölcsön tudna kérni 50 ezer dollárt, és akkor foglalkozhatnának nyerőgépek tervezésével és forgalmazásával. De Wayne már egyszer megégette magát, ezért visszautasította az ajánlatot. „Megmondtam neki, hogy ez a leggyorsabb módja annak, hogy 50 ezer dollárt veszítsünk - emlékezett vissza Wayne -, de csodáltam, mennyire ég benne a vágy, hogy saját vállalkozásba kezdjen.”

Egyik hétvégén, mint máskor is oly gyakran, Jobs meglátogatta Wayne-t a lakásán, és éppen filozófiai vitát folytattak, amikor Wayne kibökte, hogy van valami, amit el kell mondania. Ja, azt hiszem, tudom, mi az - válaszolta Jobs. - Azt hiszem, te a férfiakat szereted.” Wayne bólintott. „Ez volt az első találkozásom olyan valakivel, akiről tudtam, hogy meleg - emlékezett vissza Jobs. - Kialakította bennem a megfelelő hozzáállást ehhez a kérdéshez. Jobs

élcélődni kezdett: „Mit érzel, amikor látsz egy gyönyörű nőt?” Wayne azt felelte: „Azt, amit te, amikor látsz egy szép lovat. Tetszik, de nem akarsz lefeküdni vele. Egyszerűen csak értékeled a szépségét.” Wayne szerint azzal, hogy ezt megvallotta neki, szövetség alakult ki közöttük. „Erről senki sem tudott az Atarinál, és egy kezemen meg tudom számolni, életem során hány embernek mondtam e! - mondta Wayne. - Azt hiszem, jól gondoltam, hogy neki elmondhatom, tudtam, hogy meg fogja érteni, és ez semmilyen hatással nem lesz a kapcsolatunkra.”

India

1974 elején Jobs, többek között, azért akart annyira pénzt keresni, mert Robert Friedland, aki az előző nyáron utazott Indiába, buzdította, hogy ő is induljon el a saját spirituális útján. Friedland tanára, Neem Karoli Baba (más néven Mahárádzs Dzsí) volt, aki oly sokak guruja lett a '60-as évek hippie mozgalma idején. Jobs elhatározta, hogy ő is elmegy Indiába, és beszervezte Daniel Kottkét, hogy tartson vele. Jobsot nem csupán a kalandvágy motiválta. „Nekem ez valódi útkeresés volt - mondta. - Felcsigázott a megvilágosodás gondolata, és az, hogy végre megtudhatom, ki vagyok én, és hol a helyem a világban. Kottke hozzátette, hogy Jobs útkeresésében részben szerepet játszott az is, hogy nem tudta, kik a vér szerinti szülei. „A lelkében levő űrt próbálta kitölteni.”

Amikor Jobs bejelentette az Atarinál, hogy Indiába megy, Alcorn jót derült a dolgon. „Bejön, rám bámul és azt mondja: » Elmegyek, megkeresem a gurumat. « Erre én: » Nem mondogod?! Ez szuper! Majd írd! « Erre azt mondja, szeretné, ha kisegíteném egy kis pénzzel, erre én: » A

nagy szart! « „ Aztán Alcornnak támadt egy ötlete. Az Atari alkatrészeket is gyártott, amelyeket aztán Münchenbe szállítottak, ott kész gépekké szerelték össze, majd ezeket egy torinói nagykereskedő terítette a piacon. De volt egy kis gond: a videojátékokat - az amerikai szabvány szerint - másodpercenként 60 képkocka megjelenítésére tervezték, ami komoly interferenciaproblémákat okozott Európában, ahol az elvárt sebesség csak 50 képkocka volt másodpercenként. Alcorn, Jobszal együtt, felvázolt egy lehetséges javítási módot, majd felajánlotta, hogy kifizeti, ha Európába utazik és végrehajtja a javítást. „Olcsóbb lesz onnan Indiába jutni” - mondta, és Jobs beleegyezett. Alcorn azzal bocsátotta útjára Jobsot, hogy „Add át az üdvözlétemet a gurudnak!”

Jobs néhány napot töltött Münchenben, ahol megoldotta az interferenciaproblémát, de közben alaposan megdöbbenette a sötét öltönyös, német menedzsereket. Panaszkodtak Alcornnak, hogy Jobs úgy öltözik és olyan a szaga, mint egy csövesnek, és bárdolatlan. „Kérdeztem tőlük: » Megoldotta-e a problémátokat? « Erre azt felelték: » Meg. « Amire én azt mondtam: » Ha van még valami problémátok, csak hívjatok, van még ilyen fickóm! « Erre ők: » Nem, nem, legközelebb magunk oldjuk meg a problémát. « „ A maga részéről Jobs zokon vette, hogy a németek folyton hússal és krumplival traktálták. „Nincs is szavuk arra, hogy vegetáriánus” - panaszkodott (tévesen) a telefonba Alcornnak.

Mennyivel jobban érezte magát, amikor vonatra szállva meglátogatta a torinói kereskedőt! Az olasz pasta és vendéglátójának barátságossága sokkal inkább „simpatico” volt neki. „Csodálatos heteket töltöttem Torinóban, ebben az étellel teli ipari városban - emlékezett vissza. - A nagykereskedő

minden este elvitt abba a vendéglőbe, ahol csak nyolc asztal állt, és nem volt étlap. A vendég csak közölte, hogy mit enne, és elkészítették neki. Az egyik asztalt a Fiat elnökének tartották fenn. Nagyon klassz hely volt.” Innen a svájci Luganóba utazott, ahol Friedland nagybátyjánál lakott, majd onnan repült Indiába.

Amikor leszállt a gépről Új-Delhiben, rögtön megcsapta a kifutópályáról hullámokban feltörő, forróság, pedig csak április volt. Ajánlottak neki egy szállodát, de az tele volt, így aztán elment arra a helyre, amit a taxisofőr ajánlott. „Biztos kapott valami baksist azért, hogy engem ebbe a lebujba vitt.” Jobs megkérdezte a tulajt, hogy tisztított-e a víz, és bolond módra elhitte hogy igen. „Rögtön elkaptam a vérhast. Rosszul voltam, nagyon rosszul, iszonyú magas lázam volt. 72 kg-ról 55-re fogytam alig egy hét alatt.”

Amikor már jobban lett, annyira, hogy fel tudott kelni, úgy döntött, elhagyja Delhit. Így aztán a Gangesz forrásához közel fekvő, nyugat-indiai Haridwar városa felé vette az irányt, ahol belesöpött a Kumbh Mela vallási ünnepbe. Több mint 10 millió ember özönlötte el a várost, amelynek, normális körülmények között kevesebb mint 100 ezer lakosa van. „Mindenhol szent emberek vettek körül, a sátrakban ilyen meg olyan tanítómesterek várták a híveket. Az emberek elefántháton lovagoltak. Volt ott minden! Csak pár napja voltam ott, de úgy döntöttem, onnan is eljövök.”

Vonattal és busszal egy Nainital közelében fekvő faluba utazott, a Himalája lábához. Itt lakott valaha Neem Karoli Baba, aki, mire Jobs odaért, már nem élt, legalábbis abban a testben nem. Egy családnál vett ki

szobát, amelyben ugyan csak egy matrac volt a földön, de kapott vegetáriánus ételeket, és vegre meggyógyult. „Volt ott egy angol nyelvű példány az *Autobiography of a Yogi* című könyvből, amit egy másik utazó hagyott ott. Többször is kiolvastam, mert hát nem sok tennivalóm akadt, csak sétáltam faluról falura, és közben gyógyulgattam a vérhasból.” A közösség egyik tagja járványügyi szakértő volt, bizonyos Larry Brilliant, aki a himlő felszámolásán dolgozott, és később a Google játékonysági tevékenységét, valamint a Skoll Alapítványt vezette. Életre szóló barátságot kötöttek Jobsszal.

Egyszer valaki említette Jobsnak, hogy ismer egy fiatal hindu szent embert, aki egy gazdag üzletember himalájai birtokán tart majd összejövetelet a követői számára. „Itt volt a lehetőség, hogy végre találkozzam egy spirituális lényel, és az ő követőivel, illetve hogy végre jól lakjak. Ahogy közeleedtünk, megéreztem az étel illatát. Nagyon éhes voltam.” Evés közben a szent ember - aki nem volt sokkal idősebb Jobsnál - kiszúrta őt a tömegből, rámutatott és hisztérikusan nevetni kezdett. „Odafutott hozzám, megragadott, valami dudáló hangot hallatott, és azt mondta: » Olyan vagy, mint egy kisbaba! « - emlékezett vissza Jobs. - Nem volt ínyemre ez a figyelem.” Kézen fogta Jobsot, kivezette a rajongók tömegéből és felgyalogolt vele egy dombra, ahol volt egy forrás és egy kis tavacska. „Leültünk, és elővett egy borotvakést. Azt gondoltam, ez teljesen örült, és kezdtem aggódni. Aztán elővett egy darab szappant, beszappanozta a hajamat - hosszú hajam volt akkoriban - és leborotválta a fejem. Azt mondta, hogy megmentette az egészségemet.”

Daniel Kottke a nyár elején érkezett Indiába. Jobs visszament Új-Delhibe, hogy találkozzon vele. Együtt vándoroltak, főként busszal, leginkább cél nélkül. Jobs többé már nem próbált magának gurut keresni, aki átadná neki a bölcsességet, ehelyett inkább az önsanyargatás, a nélkülözés és az egyszerűség révén kereste a megvilágosodást. Belső békéjét így sem tudta elérni. Kottke emlékszik, milyen dühödt üvöltözésbe kezdett egy hindu asszonnyal, aki - Jobs szerint - felvizezte a tejet, amit a piacon vettek tőle.

Ugyanakkor nagylelkű is tudott lenni. Amikor Manali városába értek, Kottke hálózásját ellopták, a benne tartott utazási csekkekkel együtt. „Steve vett nekem kaját és buszjegyet vissza Delhibe” - mesélte Kottke. Odaadta Kottkénak a maradék 100 dollárját is, hogy átvészelje a helyzetet.

Miután hét hónapot töltött Indiában, ősszel Jobs is hazaindult. Útközben megállt Londonban, ahol felkeresett egy Indiában megismert nőt, majd egy olcsó charterjáratral Oaklandbe repült. Az eltelt hét hónap alatt csak nagy ritkán írt a szüleinek - postáját, ha arra járt, az új-delhi American Express irodában vehette át -, így hát a szülők kissé meglepődtek, amikor Oaklandből azzal hívta fel őket, hogy menjenek ki érte a repülőtérre. Azonnal odautaztak Los Altosból. „A fejem le volt borotválva, indiai vászonruhát viseltem, a bőröm a naptól sötét vörösesbarna színűvé vált - emlékszik vissza. - Ott ültem, és a szüleim vagy ötször elmentek mellettem, amíg végül az anyám odajött és azt kérdezte: » Steve? « » Sziasztok! « - köszöntem rájuk.”

Hazavitték, és ő otthon is próbált magára találni. Sokféle úton kereste a megvilágosodást. Este és reggel meditált, a zent tanulmányozta, közben néha beugrott a Stanfordra is, ahol fizikát és mérnöki kurzusokat hallgatott.

Az útkeresés

Jobs érdeklődése a keleti spiritualitás, a hinduizmus, a zen buddhizmus, sőt egészében véve a megvilágosodás iránt nem csupán egy tizenkilenc éves fiatalember múltó hóbortja volt. Egész életében igyekezett a keleti vallások tanításait követni. Például, nagy hangsúlyt fektetett a kísérletező prajnára, a bölcsességre és a kognitív megértésre, amely ösztönösen megtapasztalható az elme összpontosításával. Évekkel később, Palo Alto-i kertjében ülve mesélt arról, milyen életre szóló nyomot hagyott benne az indiai utazás:

Visszajönni Amerikába számomra sokkal nagyobb kulturális sokk volt, mint elmenni Indiába. Ott vidéken az emberek nem úgy használják az intellektusukat, mint mi, sokkal inkább a megérzéseikre támaszkodnak. Az intuíciónk sokkal fejlettebb, mint bárhol máshol a világon. Véleményem szerint a megérzés nagyon erőteljes dolog, több erő van benne, mint az intellektusban. Ennek nagyon nagy hatása volt a munkámra.

A nyugati civilizációk nagy eredménye a racionális gondolkodás nem veleszületett, hanem tanult emberi tulajdonság. Az indiai falvakban ezt sohasem tanulták meg. Valami mást tanultak meg, ami bizonyos tekintetben ugyanannyira értékes. Ez az ösztönös megérzés és a tapasztalati úton szerzett bölcsesség ereje.

Az indiai falvakban töltött hét hónap után visszaérkezve láttam a nyugati világ örültségét, de ugyanakkor a képességét is a racionális gondolkodásra. Ha csak ülsz és figyelsz, észreveszed, milyen fáradhatatlan az elméd. Ha megpróbálsz lenyugtatni, az csak ront a helyzeten, de egy idő után mégis csak megnyugszik, és amikor ez megtörténik, képes leszel arra, hogy egészen finom dolgokat is meghallj. Ez az, amikor az intuíciónk kezd kibontakozni, és kezded a dolgokat sokkal tisztábban látni, és kezdesz sokkal inkább a jelenben élni. Az elméd szépen lelassul, és a pillanat hatalmasra táguul. Sok olyat meglátsz, amit azelőtt nem láttál. Ez az elmélet, ezt kell gyakorolni.

A zen azóta is nagy hatással van az életemre. Egyszer arra gondoltam, hogy elmegyek Japánba, és megpróbálok bejutni az Eihei-ji kolostorba. Erre a spirituális tanácsadó azt

mondta, hogy maradjak itthon. Semmi sincs ott, ami ne lenne meg itt, és igaza volt. Megértettem a zen mondás igazságát, mely szerint, ha körbe akarnád utazni a világot, hogy találj egy tanítót, megjelenik a szomszédban.

Jobs tényleg talált egy tanítót a szomszédban. Sunrjú Szuzuki, *A zen szellem, a kezdő szellem* írója és a San Franciscó-i zen központ vezetője minden szerda este Los Altosba ment, hogy a követők kis csoportja számára előadásokat és meditációt tartson. Egy idő után Szuzuki megkérte segítőjét, Kobun Csinót, hozzon létre egy állandó központot a városban. Jobs hithű követővé vált, ugyanúgy, mint alkalmi barátnője, Chrisann Brennan, valamint Daniel Kottke és Elizabeth Holmes. Néha maga is visszavonult a Tas-sajara Zen Központba, a kaliforniai Carmel melletti kolostorba, ahol Kobun szintén tanított.

Kottke viccesnek találta Kobunt. „Az angolja csapnivaló volt - emlékezett vissza. - Szinte haikuban beszélt, költői, szuggesztív mondatokban. Csak ültünk és hallgattuk őt, de a felét se értettük annak, amit mondott. Úgy vettem az egészet, mintha egy vidám kis közjátékban vennék részt.” A barátnője, Holmes, jobban elmerült a témában. „Elmentünk Kobun meditációira, leültünk a kerek zafu párnákra, ő meg leült a kis emelvényre - mondta Holmes. - Megtanultuk, hogyan zárjuk ki a zavaró tényezőket. Varázslatos dolog volt. Egy este, amikor esett az eső, megtanította nekünk, hogyan használjuk környezetünk hangjait arra, hogy a meditációra összpontosítsunk.”

Jobs mély odaadással viseltetett mindezek iránt. „Nagyon komoly, öntelt, és úgy általában teljesen elviselhetetlen lett” - mondja Kottke. Jobs ekkor már szinte naponta találkozott Kobunnal, és néhány havonta együtt

vonultak el meditálni. „Végül már annyi időt töltöttem vele, amennyit csak lehetett - emlékezett vissza Jobs. - Volt egy felesége, aki ápolónő volt a Stanfordon, és volt két gyerekük. Az asszony éjszakai műszakban dolgozott, úgyhogy esténként átmentem hozzá és együtt lógtunk. A nő éjfél körül járt haza, olyankor elhessegetett engem.” Néha arról beszélgettek, hogy Jobs esetleg teljesen a spiritualitásnak szenteli magát, de Kobun mást tanácsolt. Megnyugtatta, hogy akkor is kapcsolatban tud maradni a spirituális oldalával, ha az üzleti életben dolgozik. Kapcsolatuk tartós és mély maradt, tizenhét évvel később Kobun vezette Jobs esküvői szertartását.

Jobs kényszeres önismereti kutatása elvezette őt az ősvöltés-terápiához is, amit akkoriban dolgozott ki és népszerűsített egy Los Angeles-i pszichoterapeuta, Arthur Janov. A terápiát arra a freudi elméletre alapozta, miszerint a pszichológiai problémák a gyermekkorban visszafojtott fájdalmakból erednek. Janov szerint ezek a problémák orvosolhatók, ha újraéljük az „ősi” pillanatok szenvedését, és teljes mértékben - néha üvöltéssel - kiadjuk magunkból a fájdalmat. Jobs számára ez jobb volt, mint a beszélgetős terápia, mert inkább az ösztönös érzésekre és érzelmi reakcióra támaszkodott, nem a racionális elemzésre. „Ezen nem kellett gondolkodni - mondta később. - Csak csinálni kellett. Becsukod a szemed, visszatartod a lélegzeted, felugrasz, és máris tisztábban látod a helyzetet.”

Janov híveinek egy csoportja Eugene-ben, egy régi szállodában indított egy érzelmközpontú programot, az Oregon Feeling Centert. A hotelt - ez Nikin nem túl meglepő - Jobs Reedbeli guruja, Robert Friedland vezette, akinek kommunája a közelben volt. 1974 végén Jobs jelentkezett egy tizenkét hetes, 1000 dolláros terápiára. „Steve és én fontosnak tartottuk a

személyes fejlődésünket, ezért én is el akartam menni vele - mondja Kottke -, de a terápia díját nem tudtam volna kifizetni.”

A közeli barátoknak Jobs bevallotta, annak a fájdalma vezérelte, hogy örökbe adták, és nem tud semmit a biológiai szüleiről. „Steve-ben nagyon mélyen élt a vágy, hogy megtudja, kik a valódi szülei, hogy ezáltal jobban megismerhesse önmagát” - mondta Friedland később. Paul és Clara Jobs-tól annyit már megtudott, hogy mindkét biológiai szülője egyetemi hallgató volt, és az apja, vélhetően, szíriai származású. Még az is megfordult a fejében, hogy magánnyomozót fogad, de akkor úgy döntött, erről egyelőre letelez. „Nem akartam megbántani a szüleimet” - emlékezett vissza Paul és Clara Jobsra utalva.

„Próbált megbirkózni a ténnyel, hogy örökbe fogadták - mondja Elisabeth Holmes. - Úgy érezte, hogy ez olyan téma, amelyet érzelmileg fel kell dolgoznia.” Jobs ezt valóban beismerte Holmesnak: „Nem hagy nyugodni ez a dolog, muszáj foglalkoznom vele.” Greg Calhounnal még nyíltabban beszélt: „Folyton lélekbúvárkodott az adoptálásával kapcsolatban, és sokat beszélgettünk erről. Az ősüvöltés és a nyálkamentes diéta mind azt szolgálták, hogy megtisztuljon, és közelebb kerüljön ahhoz a belső feszültséghez, amit a születése jelentett. Elmondta nekem, hogy nagyon mély dühöt érez amiatt, hogy túladtak rajta.”

John Lennon 1970-ben szintén alávetette magát ugyanezen ősüvöltés-terápiának, és az év decemberében kiadta „Mother” című dalát, amit a Plastic Ono Banddel vett fel. Lennon így dolgozta fel az érzéseit azzal kapcsolatban, hogy az apja elhagyta őt, anyját pedig megölték, amikor tizenéves volt. A dal végén már üvöltve ismételtette a szöveget: „Mama

„Don't Go, Daddy Come Home” (Mama, ne menj el! Papa, gyere haza!). Jobs gyakran hallgatta ezt a számot.

Jobs később azt mondta, hogy Janov tanítása nem bizonyult valami hasznosnak. „Készre gyártott, szabvány választ ajánlott, amit végül messzemenően leegyszerűsítőnek találtam. Világossá vált, hogy ez nem vezet semmilyen mélyreható meglátáshoz.” Ennek ellenére Holmes szerint a terápia magabiztosabbá tette Jobsot. „A terápia után megváltozott. Korábban nagyon nyomulós természete volt, de egy időre békén maradt. A magabiztossága nőtt és az elégtelenség érzése csökkent benne.

Jobs ráébredt, hogy ezt a fajta magabiztosságot átadhatná másoknak is, hogy olyasmit is megtegyenek, amit addig nem tartottak lehetségesnek. Holmes szakított Kottkéval, és egy San Franciscó-i vallási szektához csatlakozott, amely elvárta tőle, hogy szakítsa meg a kapcsolatot minden addigi barátjával. De Jobs nem vette figyelembe ezt a parancsot. Egy napon elment a Ford Rancherójával a szekta házához, közölte, hogy Friedland almafarmjára tart, és Holmesnak vele kell mennie. Mi több, még azt is mondta, hogy az út egy részén neki kell vezetnie, pedig a lány azt sem tudta, hogyan kell botváltóval sebességet váltani. Amikor kiértünk az országútra, beültetett a volán mögé, és ő váltott egészen addig, amíg el nem értük a 90 km/óra sebességet - mesélte. - Aztán betette a magnóba Dylan Blood on the Tracks albumát, az ölembe hajtotta a fejét és elaludt. Azt sugározta a viselkedése, hogy bármit meg tud tenni, ezért aztán te is bármit meg tudsz tenni. A kezembe adta az életét. Ezért voltam képes megtenni valamit, amiről nem hittem, hogy képes vagyok rá.”

Ez volt a fényesebbik oldala annak, amit később valóságtorzító mezőként ismertünk meg. „Ha bízol benne, bármit képes vagy megtenni - mondta Holmes. - Ha kitalált valamit, azt valóra is váltotta.”

Faltörő

1975 év elején Al Alcorn az irodájában üldögélt az Atarinál, amikor Ron Wayne berontott hozzá: „Hé, Steve visszajött!” - kiabálta. „Húúú, akkor hozd be!” - válaszolta Alcorn.

Jobs becsoszogott mezítláb, indiai vászonruhában, a Be Here Now egy példányával, amit Alcorn kezébe nyomott, és ragaszkodott ahhoz, hogy olvassa el. „Visszakaphatom az állásomat?” - kérdezte. „Úgy nézett ki, mint egy Hare Krisná-s fickó, de jó volt újra látni - emlékezett vissza Alcorn. - így aztán azt mondtam, » Naná! « „

A békeesség kedvéért most is többnyire éjszaka dolgozott. Wozniak, aki egy közeli lakásban lakott, és a HP-nál dolgozott, átment hozzá, és vacsora után együtt videojátékoztak. Woz egy sunnyvale-i bowlingteremben kapott rá a Pongra, és megcsinálta a saját verzióját, amivel otthon a tévéjére rákötve tudott játszani.

1975-ben egy nyárvégi napon Nolan Bushnell, dacolva azzal az uralkodó nézettel, miszerint az ütögetős játékoknak már befellegzett, elhatározta, hogy a Pong olyan új verzióját készítteti el, ahol csak egy játékos játszik, és a labdát a falnak ütögeti, amiből minden találatnál kiesik egy tégl. Behívta Jobsot az irodájába, felvázolta az elképzelését egy táblára, és azt kérte tőle, tervezze meg a játékot. Felajánlott bonuszt is, amely aszerint járt, ahány csipvel kevesebbet használt fel a játékhoz az akkori, ötvensipes verzióhoz

képest. Bushnell tudta, hogy Jobs nem egy jó mérnök, de helyesen feltételezte, hogy be fogja vonni Wozniakot, aki mindig körülötte lebzsel. „Úgy tartam, két jó koponyát vehetek egy áráért - emlékezett vissza Bushnell. - Woz jobb mérnök volt.”

Wozniak egészen izgalomba jött, amikor Jobs megkérte, segítsen, és felajánlotta a munkadíj felét. „Ez volt életem legcsodálatosabb ajánlata. Megtervezhettem egy olyan játékot, amit az emberek használni is fognak” emlékezett vissza. Jobs azt mondta, négy nap alatt kell megcsinálni, és a lehető legkevesebb csip felhasználásával. Azt azonban eltitkolta Wozniak elől, hogy a határidőt ő szabta meg, mert el kellett mennie a kommuna farmjára, hogy segítsen előkészíteni az almaszüretet. Arról sem tett említést, hogy bonusz is jár azért, ha leszorítják a felhasznált csipek számát.

„Egy ilyen játék megtervezése a legtöbb mérnöknek több hónapjába is beletelt volna - emlékezett vissza Wozniak. - Azt gondoltam, kizárt, hogy négy nap alatt meg tudjam csinálni, de Steve megnyugtatóan, hogy sikerülni fog.” Így aztán négy éjszakát is ébren töltött, és megcsinálta a Breakoutot. Napközben a munkahelyén, a HP-nál papíron felvázolta a tervet. Aztán egy gyorséttermi vacsora után egyenesen ment az Atariba, és ott maradt egész éjjel. Ahogy Wozniak kiizzadta magából a terv egy-egy részletét, Jobs tőle balra, egy padon ülve már kötözte is rá a csipeket a deszkamodellre. „Amíg Steve a deszkamoddellel bajlódott, én örök kedvencemmel, a Gran Trak 10 autóversenyzős játékkal ütöttem el az időt” - mesélte Wozniak.

Nem kis meglepetésére képesek voltak elvégezni a munkát négy nap alatt, és csak negyvenöt csipet használtak fel. Mindenki máshogy emlékszik, de a legtöbb elbeszélés szerint Jobs csak az alapidíj felét adta oda Wozniaknak, a

csip megtakarításáért járó bonuszt nem. Wozniak csak tíz évvel később, az Atari történetével foglalkozó Zap: The Rise and Fall of Atari (Zap: Az Atari fölemelkedése és bukása) című könyv megjelenésekor tudta meg, hogy Jobsnak bonuszt is fizettek. „Azt hiszem Steve-nek kellett a pénz, ezért egyszerűen nem mondta meg nekem az igazat” - mondta Wozniak. Amikor erről beszélt, nagyokat hallgatott közben, és bevallotta, hogy ez utólag nagyon fáj neki. „Bárcsak őszinte lett volna velem. Tudnia kellett, hogy én azon nyomban neki adtam volna azt a pénzt, ha megmondja, hogy szüksége van rá. A barátom volt. Márpedig az ember segít a barátainak.” Wozniak számára ebből világosan kiderült, miben különböznek ők ketten. „A tisztesség számomra mindig fontos volt, és még mindig nem értem, miért mondta azt nekem, hogy annyit kapott érte, pedig nem is - mondta. - De hát, nem vagyunk egyformák.”

Amikor tíz évvel később ez a történet napvilágra került, Jobs felhívta Wozniakot, és tagadta a dolgot. „Azt mondta, nem emlékszik, hogy ilyen tett volna, és ha mégis, akkor emlékezne rá, és mivel fogalma sincs az egésztől, így valószínűleg nem is tett ilyen” - idézte fel Wozniak. Amikor szemtől szembe kérdeztem erről, szokatlanul csendessé és határozatlanná vált. „Nem tudom, honnan jön ez a gyanúsítgatás - mondta. - Mindig megkapta annak a pénznek a felét, amit kerestünk. Így voltunk mi mindig Wozzal. Úgy értem, Woz ugyan leállt a munkával 1978 után, egy fűszálat nem tett keresztbe, mégis ugyanannyi Apple-részvényt kapott, mint én.”

Lehetséges, hogy zavarosak már az emlékek, és Jobs igazából nem is vágta át Wozniakot? „Lehet, hogy a memóriám csal, és mindent összekeverek - mondta nekem Wozniak, aztán egy kis szünet után újragondolta. - De nem!

Emlékszem ennek az ügynek a részleteire, az 530 dolláros csekkre.” Megkérdezte Nolan Bushnell-t és Al Alcorn-t is. „Emlékszem, hogy amikor a bónuszpénzről beszéltem Woznak, ő nagyon ideges lett - mondta Bushnell. - Mondtam neki, hogy igenis járt bonusz minden megtakarított csipért, és ő csak csóválta a fejét és csettintett a nyelvével.”

Bármilyen legyen is az igazság, Wozniak szerint kár ezt felemlíteni. Jobs egy összetett személyiség volt - mondta. - Az, hogy manipulatív volt, csak a sötétebbik oldala mindazoknak a vonásainak, ami miatt sikeres lett.” Wozniak soha sem lenne ilyen, de elismeri, soha nem is tudta volna felépíteni az Apple-t. „Inkább hagyjuk ezt - kérte, amikor tovább faggatóztam. - Nem ez alapján akarnám megítélni Steve-et.”

Az Atarinál szerzett tapasztalata segítette Jobsnak abban, hogy kialakítsa saját elképzelését üzletről és dizájnról. Nagyra értékelte az Atari egyszerű és felhasználóbarát, „dobd-be-a-pénzt-és-kerüld-a-klíngonokat” típusú játékeit. „Ez az egyszerűség átragadt rá, és ennek köszönhető, hogy mindig is a termék állt a figyelem középpontjában” - mondta Ron Wayne. Jobs részben magáévá tette Nolan Bushnell „aki az utunkba áll, azt elpusztítjuk” attitűdjét is. „Nolan nem fogadott el nemleges választ - mondta Alcorn -, és ez volt Steve első benyomása arról, hogyan kell a dolgoknak menniük. Nolan sosem volt goromba, Steve azonban néha igen. De mindketten ugyanolyan elszántak voltak. Néha a frász kerülgetett tőle, de, a francba is, működött a cég. Ilyen értelemben Nolan Jobs mentora volt.”

Bushnell is egyetért ezzel. „Minden vállalkozóban van valami megfoghatatlan, és én láttam ezt Steve-ben - mondta. - Nem csak a mérnöki munka érdekelte, de az üzleti vonatkozásai is. Azt tanítottam neki:

ha úgy állsz hozzá, hogy valamit igenis meg tudsz csinálni, akkor az menni fog. Azt mondtam neki, tégy úgy, mintha abszolút tisztában lennél a dolgokkal, és az emberek el fogják ezt hinni neked.”

AZ APPLE I

A számítás technikája



*Daniel Kottke, Jobs és az Apple I a Személyi Számítógép
Expón Atlantic Cityben, 1976*

A gépek szeretetteljes kegye

Az 1960-as évek végén San Franciscóban és a Santa Clara-völgyben különféle kulturális áramlatok keveredtek. A technológiai forradalom a hadiipari megrendelések növekedésével kezdődött, de hamarosan elérte az elektronikai cégeket, a mikrocipgyártókat, a videójáték-tervezőket és a számítógépes cégeket is. Létezett egy hacker szubkultúra - hardverőrültek, phreakerek, cyberpunkok, hobbi számítógépesek és a szimpla kockák körei -, amelynek tagjai főként mérnökök voltak, akik nem simultak bele a HP

sablonjaiba, és az ő gyerekeik, akik nem hangolódtak rá a kertvárosi élet hullámhosszára. Olyan - kvázi tudományos - csoportok is léteztek, amelyek az LSD hatásait tanulmányozták. Egy ilyen csoportnak volt a tagja, például, Doug Engelbart, a Palo Alto-i kutatóközpont, az Augmentation Research Center munkatársa is, aki később a számítógéphez tartozó egér és a grafikus felhasználói felület kifejlesztésében segédkezett, illetve Ken Kesey író, aki fény- és hang- show-kkal ünnepelte a tudatmódosítókat egy olyan házi zenekar bevonásával, amely később Greatful Dead néven vált ismertté. A San Francisco-öböl beatnemzedékéből kivirágzott a hippie mozgalom, és a Berkeley Egyetem Szólásszabadság Mozgalmából (Free Speech Movement) lázadó politikai aktivisták indultak útnak. Mellettük számos önmegvalósító csoport is létezett, amelyek mind a megvilágosodás személyes útjait keresték, legyen az a zen, a hinduizmus, a meditáció, a jóga, az ősvöltés, az ingermegvonás, az Esalen vagy az est.

A hippiemozgalom és a processzorok, a megvilágosodás és a technológia egymásra találása Steve Jobsban öltött testet, hiszen reggelente meditált, majd fizikát hallgatott a Stanfordon, éjjelente pedig az Atarinál dolgozott, és arról álmodott, hogy saját vállalkozásba kezd. „Volt ott valami a levegőben - mondta, amikor felidézte ezt az időszakot. - A legjobb zenék itt születtek: itt alakult meg a Greatful Dead, a Jefferson Airplane, innen indult Joan Baez és Janis Joplin, és itt születtek az integrált áramkörök is, meg olyan dolgok, mint a Whole Earth Catalog.”

Kezdetben a technológia és a hippiemozgalom nem igazán illeszkedett egymáshoz. Az ellenkultúra képviselői közül sokan látták a számítógépeket baljós, orwelli berendezéseknek, a Pentagon és a hatalmi gépezet kihelyezett

egységeinek. Lewis Mumford történész *A gép mítosza* című könyvében arra figyelmeztetett, hogy a számítógépek elszívják a szabadságunkat és lerombolják az „életminőséget javító értékeket”. A lyukkártyára írt utasítás - „Do not fold, spindle or mutilate.” (Ne hajtsd össze, ne szúrd fel, ne rongáld meg!) - a háborúellenes baloldal ironikus szállóigéjévé vált.

De a '70-es évek elejére már megindult a változás. „A számítástechnikát korábban a bürokratikus ellenőrzés lenézett eszközének tekintették, most az egyéni kifejezés és felszabadítás szimbólumaként csodálták” - írta John Malkoff a „What the Dormouse Said” (Mit mondott a pele?) című tanulmányában, ami az ellenkultúra és a számítógépipar konvergenciájáról szólt. Richárd Brautigan 1967-es „All Watched Over by Machines of Loving Grace” (Mindnyájukra felügyel a gépek szeretetteljes kegye) című versében már ethosszá emelte. A „kiberdelikus” (a kibernetika és a pszichedélia összevonásából képzett jelző) egyesülés bizonyítottá vált, amikor Timothy Leary kijelentette, a személyi számítógép lett az új LSD, és híres mantráját („Turn on, Tune in, Drop out.” [Kapcsolj be, hangolj rá, szakadj ki!]) is így alakította át: „Turn on, boot up, jack in.” (Kapcsolj be, indíts, csatlakozz!) A zenész Bonóval, aki később Jobs barátja lett, gyakran vitáztak arról, vajon miért van az, hogy a San Francisco-öböl rock-drog-lázadás ellenkultúrájában fürdőzők végül ott bábáskodtak a személyiszámítógép-ipar megszületésénél. „A XXI. század feltalálói a nyugati part füvező, szandálos hippijejei lettek, ahogy Steve is, mert másképpen látták a világot - mondta Bono. - A keleti part, Anglia, Németország és Japán hierarchikus rendszerei nem tették lehetővé ezt a másként gondolkodást. A '60-as évek egy olyan anarchista gondolatvilágot

termelt ki, amely remek alap egy olyan világ elképzeléséhez, amely még nem létezik.”

Steward Brand volt az egyik, aki bátorította az ellenkultúra képviselőit, ismerjék fel közös ügyeiket a hackerekkel. Mint mókamester és látnók, Brand sok évtizeden keresztül ontotta tréfáit és ötleteit, a '60-as évek elején pedig egyik résztvevője volt a Palo Alto-i LSD-kutatásoknak. Ken Kesey-vel együtt szervezte meg az LSD-t ünneplő Trips fesztivált, feltűnt Tom Wolfe Savpróbájának nyitójelenetében, és segített Doug Engelbartnak is a *The Mother of All Demons* (Démonok démona) című, az új technológiáról szóló, ihlető hatású hang- és fényelőadás létrehozásában. „Generációnk legnagyobb része megvetette a számítógépet mint a központosított irányítás megtestesítőjét - mondta később Brand. - Azonban egy kis csapat, amelyeket később hackereknek neveztek, csodálták a számítógépet, és nekiláttak, hogy átalakítsák tagjait a felszabadítás eszközévé. Később kiderült, hogy ez a jövő felé vezető igazi királyi út.”

Brand vezette a *The Whole Earth Truck Store*-t, ami kezdetben egy kószáló teherautó volt csupán, ami klassz cuccokat, oktatási anyagokat árult. 1968-ban kibővítette a kínálatot a *Whole Earth Catalog*gá. Az első szám címlapján a Föld úrból fényképezett híres képe állt, „Access to Tools” (Hozzáférés az eszközökhöz) alcímmel. A mögötte álló filozófia egyszerűen annyi volt, hogy a technológia a barátunk is lehet, amint azt Brand az első kiadás első oldalán meg is írta: „A meghitt, személyes erő birodalma van kialakulóban, ahol az egyénnek hatalmában áll majd, hogy maga vegye kézbe saját oktatását, megtalálja belső mozgató erőit, alakítsa közvetlen környezetét és megossza az élményeit mindazokkal, akiket érdekel. Az e

folyamatokat segítő eszközöket kutatja fel és reklámozza a Whole Earth Catalog.” Ezután Buckminster Fuller verse következett, amely így kezdődik: „I see God in the instruments and the mechanisms that work reliably...” (Látom Istent minden megbízhatóan működő műszerben és szerkezetben...).

Jobs a Whole Earth Catalog rajongójává vált. Különösen az utolsó szám ragadta meg, amely 1971-ben jelent meg, amikor még középiskolás volt. Magával vitte a kollégiumba, és később az Ali One Farmra is. „Az utolsó szám hátsó borítóján egy fénykép volt, amely egy vidéki utat ábrázolt kora reggel, olyasfélét, ahol stoppolnál, ha annyira kalandvágyó lennél. Alatta a szöveg: » Maradj éhes! Maradj bolond! « .” Brand szemében Jobs volt az az ember, aki a legtisztábban megtestesítette azt a kulturális keveréket, amelyet a katalógus dicsőíteni akart. „Steve pontosan az ellenkultúra és a technológia összekapcsolódását jelenti - mondja. - Ő érti az emberi használatra szánt eszköz fogalmát” .

Brand a Portola Intézet segítségével adta ki katalógusát. Az alapítvány a még gyerekcipőben járó számítástechnika-oktatásnak szentelte tevékenységét, és segédkezett a People 's Computer Company útra bocsátásában is, ami még véletlenül sem egy vállalat volt, hanem egy hírlevél és egy szervezet, azzal a mottóval, hogy „Computer power to the people” (Számítógépes hatalmat az embereknek!). Szerda esténként közös vacsorákat szerveztek, amelyeknek két rendszeres résztvevője - Gordon French és Fred Moore - elhatározta, hogy létrehoznak egy hivatalos klubot, ahol a tagok megoszthatják egymással a személyi számítógépekkel és egyéb személyi használatra szánt elektronikai termékekkel kapcsolatos híreket.

Az ötletnek új lendületet adott a Popular Mexhanics 1975. januári számának megjelenése, amelynek címlapján az Altair, az első, összeszerelhető személyi számítógép szerepelt. Az Altair nem volt más, mint egy halom alkatrész, 495 dollár értékben. Az alkatrészeket fel kellett forrasztani egy lapra, de a kész „mű” nem sok mindent tudott. Ennek ellenére az amatőröknek és a hackereknek egy új korszak eljövetelét hirdette. Bill Gates és Paul Allen, olvasván az újságot, nekiláttak, hogy az Altair számára megalkossák a BASIC programnyelv új, könnyen használható verzióját. A hír Jobs és Wozniak figyelmét is megragadta. Amikor a People 's Computer Companyhez is megérkezett az első Altair, az lett a központi témája a French és Moore által szervezett klub első találkozójának.

A Homebrew Computer Club

A csoport Homebrew Computer Club néven vált ismertté, és megvalósította az ellenkultúra és a technológia egyesülését a Whole Earth Catalog szellemében. A klub olyan szerepet töltött be a személyi számítógépek korában, mint dr. Johnson idejében a Turks Head kávéház, ahol gondolatokat cseréltek és terjesztettek. Moore írta a szórólapot az első találkozóhoz, amelyet 1975. március 5-én tartottak Gordon French Menlo parki garázsában. A meghívón ez állt: „Magad építed a számítógépedet, a terminálot, a tévédet, az írógépedet? Ha igen, lenne kedved eljönni egy összejövetelre, ahol hasonló érdeklődésű emberekkel találkozhatasz?”

Allén Baum látva a szórólapot a HP faliújságján, hívta Wozniakot, aki beleegyezett, hogy elkíséri. „Ez az éjszaka végül is életem egyik

legfontosabb éjszakája lett - emlékezett vissza Wozniak. - Vagy harminc ember gyűlt össze, ott tolongtak French garázsának ajtajában, és felváltva mesélték, mi érdekli őket.” Wozniak, aki elismerte később, hogy nagyon ideges volt, Moore jegyzetei szerint azt mondta, hogy őt „a videojátékok, a szállodai fizetős mozi, a tudományos számológépek és a tévéterminálok tervezése” érdekli. A találkozón az új Altairt is bemutatták, de Wozniak számára fontosabb volt, hogy láthatta egy mikroprocesszor specifikációját.

A mikroprocesszorról volt már valami fogalma, vagyis tudta, hogy az egy csip, amelyen egy teljes központi feldolgozó egység megtalálható. Wozniak tervezett már olyan terminált, amelynek volt billentyűzete és monitorja, és egy távoli miniszámítógéphez csatlakozott. A mikroprocesszor segítségével a miniszámítógép kapacitásának egy részét magába a terminálba tudná helyezni, így az önmagában is működhetne asztali számítógépként. Ötlete időtállóan bizonyult: billentyűzet, képernyő és számítógép egyetlen integrált felhasználói csomagban. „A személyi számítógépnek ez az ötlete csak úgy kipattant a fejemből - mondta. - Azon az éjszakán elkezdtem papírra vetni azt, ami később az Apple I-ként vált ismertté.”

Eleinte azt a mikroprocesszort akarta használni, ami az Altairban volt, azaz egy Intel 8080-ast. De az „csaknem többbe került, mint egy havi lakbér”, ezért alternatívát keresett, és így találta meg a Motorola 6800-ast, amelyet egy HP-nál dolgozó barátja darabonként 40 dolláros áron tudott megszerezni. Később felfedezte a MOS Technologies csipjét, amely elektronikai szempontból ugyanolyan volt, de csupán 20 dollárba került. Ettől ugyan olcsó lett a gépe, de ez a döntés hosszú távon bizony komoly költséget jelentett, ugyanis az Intel csipje végül iparági szabvánnyá vált,

amely sokáig kísértette az Apple-t, hiszen gépei nem voltak kompatibilisek azzal.

Wozniak munka után minden nap hazament, hogy a tévé előtt elfogyassa a vacsoráját, majd visszament a HP-be, hogy dolgozzon a számítógépén. Szétterítette az alkatrészeket a kis fülkéjében, kitalálta, melyiket hova illessze, majd felforrasztotta őket az alaplapra. Azután elkezdte írni azt a szoftvert, amely alapján a mikroprocesszor majd képeket jelenít meg a képernyőn. Mivel arra már nem volt pénze, hogy számítógépidőt vásároljon, kézzel írta a programot. Néhány hónap múlva készen állt a készülék tesztelésére. „Leütöttem pár billentyűt a klaviatúrán, és sokkolt a látvány. A betűk megjelentek a képernyőn.” Vasárnap volt, 1975. június 29-e, mérföldkő a személyi számítógépek történelmében. „A történelem során leelőször történt meg, hogy valaki leütött egy karaktert a billentyűzeten és az megjelent a saját számítógépének képernyőjén, pontosan az orra előtt” - emlékezett a napra Wozniak.

Jobs le volt nyűgözve. Kérdésekkel bombázta Wozniakot. Lehet-e majd hálózatba kötni a számítógépet? Lehet-e bele építeni valamilyen lemezt memória gyanánt az információk tárolására? Az alkatrészek megszerzésében is segítette Wozt. Különösen fontos volt, hogy dinamikus, azaz közvetlen hozzáférésű memória (Random Access Memory, RAM) csipeket szerezzenek. Jobs telefonált pár helyre, és szerzett néhányat ingyen az Inteltől. „Steve már csak ilyen ember - mondja Wozniak. - Úgy értem, pontosan tudta, hogyan kell beszélni egy értékesítővel. Én sosem lettem volna erre képes. Túl szegénylős vagyok.”

Jobs ettől kezdve elkísérte Wozniakot a Homebrew Computer Club találkozóira, cipelte a tévémonitort, és segített összeállítani a cuccot. Akkorra a klub már több mint száz lelkes embert vonzott, ezért átköltöztek a Stanfordi Lineáris Gyorsítóközpontba. Egy mutatópálcával a kezében és a maga szabados stílusában Lee Felsenstein elnökkölt, aki maga is a számítástechnika és az ellenkultúra ötvözetének megtestesülése volt. Kimaradt a műszaki egyetemről, részt vett a Szólásszabadság Mozgalomban és háborúellenes aktivista volt. A Berkeley Barb elnevezésű alternatív lap számára írt cikkeket, majd később visszament számítógépmérnöknek.

Felsenstein minden találkozót a gyors megjegyzésekből álló „feltérképező” beszélgetéssel kezdett, amelyet egy felkent hobbiszakértő formálisabb prezentációja követett, végül a „random access”, azaz közvetlen találkozók következtek, amikor is mindenki körbesétált, félrevont valakit, beszélgetett vele, kapcsolatokat épített. Woz általában túl félénk volt ahhoz, hogy felszólaljon az ilyen találkozókon, de a tagok mindig odagyűltek a gépe köré, ő pedig büszkén mutatta, hol tart. Moore a csere és megosztás erkölcsét csepegtette a Homebrew-tagok fejébe, és óva intette őket az üzleti szemlélettől. „A klub célja az volt, hogy segítsük egymást” - mondta Wozniak. A hackeretika egyértelműen kimondta, hogy az információ szabad, és minden hatalom gyanús: „Azért terveztem az Apple I-et, mert ingyen akartam odaadni az embereknek” - mondta Wozniak.

Bill Gates nem osztotta ezt a szemléletet. Miután Paul Allennel befejezték az Altairhoz készült BASIC fordítóprogramot, Gates döbbenet láttá, hogy a Homebrew tagjai másolatokat készítenek róla és terjesztik azt anélkül, hogy fizetni akarnának érte neki. Ekkor írta meg - később a klub

számára oly híressé lett - levelét: „Amint azt a hobbi-számítógépesek többsége bizonyára tudja, a legtöbben lopjátok a szoftvereket. Igazságos ez? ... Amit tesztek, az egy dologra jó, hogy ne szülessenek jó szoftverek. Mert ki az, aki megengedheti magának, hogy profi munkát végezzen a semmiért? ... Értékelném, ha olyan leveleket kapnék, amiben jelzitek, hogy fizetni akartok.”

Steve Jobs sem díjazta azt a gondolatot, hogy Wozniak alkotásait - legyen az a blue box vagy egy számítógép - ingyen adják. Így hát meggyőzte Wozniakot, hogy többé ne osztogassa ingyen a vázlatokat. A legtöbb embernek úgysem lenne ideje arra, hogy saját maga megépítse a gépet, érvelt Jobs. „Miért nem építjük meg és adjuk el nekik a kész nyomtatott áramköröket?” Ez is jó példa kettejük együttműködésére. „Ahányszor csak valami nagyszerűt terveztek, Steve kitalálta, hogyan tegyük pénzzé” - mondta Wozniak, és bevallotta, ő maga soha nem gondolt volna arra, hogy ezt tegye. „Sosem jutott eszembe, hogy számítógépeket adjak el - emlékezett vissza. - Steve volt, aki azt mondta, tartsuk fel a magasba, és adjunk el párat!”

Jobs kidolgozott egy tervet. Egy ismerős fickó az Atarinál megtervezte az áramköröket és aztán vagy ötvenet ki is nyomtatott. Ez nagyjából 1000 dollárba, és a tervezőnek fizetett összegbe került. Mivel 40 dolláros darabonkénti áron tudták eladni ezeket, a nettó haszon nagyjából 700 dollár volt. Wozniak kételkedett abban, hogy mind elkel. „Nem volt világos számomra, hogyan térül majd meg a pénzünk” - emlékezett vissza. Problémái voltak már a főbérlijével a visszautasított csekkjei miatt, ezért hónapok óta készpénzzel kellett fizetnie.

Jobs tudta, miként tudja meggyőzni Wozniakot. Nem azzal érvelt, hogy egészen biztosan megtérül a pénzük, hanem azzal, milyen jó kalandnak néznek elébe. „Még ha el is veszítjük a pénzünket, lesz egy cégünk - mondta Jobs, miközben a Volkswagen kisbuszban utazgattak. - Egyszer az életben végre saját cégünk lesz.” Ez sokkal csábítóbban hangzott Wozniak füleinek, mint bármilyen meggazdagodási ígéret. Ahogyan Wozniak emlékszik: „Lázza hozott a gondolat, hogy úgy tekintsek magunkra, mint két jó baráttra, akik közös céget indítanak. Hűha! Pontosan tudtam, hogy meg fogom csinálni. Hát, hogy a fenébe ne!”

Hogy Összeszedjék az induláshoz szükséges pénzt, Wozniak eladta a HP 65-ös kalkulátorát 500 dollárért, igaz, a vevő végül átverte, és csak az összeg felét fizette ki. Jobs a maga részéről Volkswagen kisbuszát bocsátotta áruba 1500 dollár értékben. Annak idején az apja le akarta beszélni arról, hogy megvegye, és később Jobs is beismerte, hogy igaza volt. Csak a baj volt vele. A vevő két héttel később felkereste őt, mondván, hogy a kocsi motorja lerobbant. Jobs beleegyezett, hogy a javítási költség felét állja. E kisebb hátráltató tényezők ellenére, miután saját kis megtakarításaikat is betolták az üzletbe, 1300 dollár tőkével rendelkeztek, valamint megvolt a termék rajza és a terv. Elindíthatták saját számítógépes cégüket.

Az Apple születése

Ha már saját üzleti vállalkozásba fogtak, kellett egy cégnév is. Jobs újból ellátogatott az Ali One Farmra, ahol éppen almafákat metszettek, és Wozniak ment érte a repülőtérré. Útban hazafelé folyamatosan ötleteltek. Felvetődtek olyan tipikusan műszaki kifejezések, mint például Mátrix, vagy

olyan új szavak, mint Executek, de olyan igazán unalmas nevek is, mint a Personal Computers Inc. Másnapra dönteniük kellett, mert Jobs már ki akarta tölteni a szükséges papírokat. Végül Jobs javasolta az Apple Computer nevet. „Éppen megint gyümölcsdiétán voltam - magyarázta -, és egy almaültetvényről tartottam hazafelé. Ez a név pedig vicces volt, szellemes. Nem volt benne semmi félelmetes, az alma szó elvette a számítógép szó életét. Ráadásul, ezzel a névvel előrébb kerültünk a telefonkönyvben, mint az Atari.” Megmondta Wozniaknak, hogy ha másnap délutánig nem jut eszükbe ennél ütősebb név, akkor az Apple- nél maradnak. Így is lett.

Apple. Jó választás volt. A szó első hallásra is barátságosságot és egyszerűséget sugall. Kissé szokatlan volt, ugyanakkor természetes is, mint egy szelet almás pite. Volt benne egy leheletnyi az ellenkultúrából, egy csöpp „vissza a természethez” jelleg, ugyanakkor semmi nem lehetett volna ennyire amerikai. A két szó együtt - Apple Computer - egy kis szórakoztató ellentétet hordoz. „Teljesen értelmetlen - mondta Mike Markkula, aki nem sokkal később az új cég első elnöke lett. - Éppen ezért megtornáztatja az agyat. Alma és számítógép, ez nem illik össze! Ez sokat segített abban, hogy a márkánk neve ismertebbé váljon.”

Wozniak még nem állt készen arra, hogy teljes munkaidőben dolgozzon a cégnek. Szívében még HP-s volt, vagy legalábbis ezt gondolta, és meg akarta tartani az ottani állását. Jobs rájött, hogy Wozniak bekerítéséhez szüksége van egy szövetségesre és döntőbíróra, amennyiben valami nézeteltérésre kerülne sor. Így aztán behozta a cégbe barátját, Ron Wayne-t,

az Atari középkorú mérnökét, aki régebben már alapított egy nyerőautomatákkal foglalkozó céget.

Wayne tudta, nem lesz könnyű rávenni Wozniakot, hogy elhagyja a HP-t, de erre akkor még nem is volt feltétlen szükség. Fontosabb volt őt arról meggyőzni, hogy a számítógépének tervei az Apple tulajdonát képezzék. „Woz apatigrisként védte a maga tervezte áramköröket, és azt akarta, hogy más alkalmazásokba is bekerülhessenek, vagy legalább a HP hadd használhassa őket - mesélte Wayne. - Jobs és én akkor már tudtuk, hogy ezek az áramkörök adják majd az Apple magját. A lakásomban kétórás kerekasztal-tárgyalást folytattunk, ahol sikerült meggyőzőnöm Wozt, hogy elfogadja ezt.” A fő érv az volt, hogy egy nagy mérnökre csak akkor fognak emlékezni, ha egy csapatban dolgozik egy remek marketingessel, ehhez viszont a társulásra kell ruháznia a terveit. Jobs annyira le volt nyűgözve és annyira hálás volt, hogy az új társulásban 10%-os részesedést ajánlott fel Wayne-nek, megtéve őt az Apple Pete Bestjének^[4], és ami lényegesebb, döntőbírónak arra az esetre, ha Jobs és Wozniak nem értenének egyet valamilyen ügyben.

„Nagyon mások voltak, de remek csapatot alkottak” - mondta Wayne. Néha úgy tűnt, Jobsot démonok irányítják, míg Woz naiv volt, mint akinek a gondolataival angyalok játszadoznak. Jobs harcias volt, ami lehetővé tette, hogy véghezvigyen dolgokat, akár mások manipulálása árán is. Tudott karizmatikus lenni, sőt igéző, máskor pedig hideg volt és kegyetlen. Wozniak, ezzel szemben, félénk volt, társaságban esetlen, ami gyermekien kedvesnek hatott. „Woz briliáns elme, de akár egy tudós, szörnyen elesett volt, amikor ismeretlen emberekkel kellett találkoznia - mondta Jobs. - Jó

párost alkottunk.” Sokat segített, hogy Jobs tisztelte Wozniak műszaki varázskéességét, ő pedig csodálta Jobs üzleti vénáját. „Sohasem akartam emberekkel foglalkozni, a tyúkszemükre lépni, de Steve képes volt arra, hogy ismeretleneket hívjon fel, és rávegye őket valamire - mondta Wozniak. - Tudott nyers is lenni olyan emberekkel, akiket nem tartott elég okosnak, de velem sose bánt durván még a későbbi években sem, amikor bizonyosan voltak olyan kérdések, amelyekre nem tudtam az igényének megfelelően jól válaszolni.”

Bár Wozniak beleegyezett, hogy az új számítógép tervei az Apple tulajdonát képezzék, de úgy érezte, hogy azokat először a HP-nek kell felajánlania, hiszen ott van állásban. „Azt gondoltam, kötelességem elmondani a HP-nak, mit terveztem, mialatt náluk dolgoztam - mondta Wozniak. - Ez így volt helyes, így volt etikus.” így hát 1976 tavaszán bemutatta terveit a felső vezetésnek. A vezérigazgató le volt nyűgözve, és feldúltnak tűnt, de végül is azt mondta, hogy ezek fejlesztésével a HP nem tud foglalkozni. Ez amatőröknek szóló termék, legalábbis pillanatnyilag, és nem illeszkedik a cég által megcélzott minőségi piaci szegmensbe. „Csalódott voltam - emlékszik vissza Wozniak -, de ezzel megnyílt előttem az út, hogy belépjek az Apple-társulásba.”

1976. április 1-jén Jobs és Wozniak Wayne Mountain View-i lakásába mentek, hogy aláírják a társasági szerződést. Wayne azt állította, hogy „tud egy kicsit jogászul” , így maga állította össze a háromoldalas dokumentumot. Hát, volt még mit tanulnia. A bekezdéseket olyan cikornyákkal tarkította, mint „e helyütt jegyezzük meg” , „továbbiakra nézve ezennel” , „a korábban kifejtett érdekeket illetően mindazonáltal” stb.

Ennek ellenére a részesedés és a profit elosztásának arányai (45%-45%-.10%) világosak voltak, és azt is leszögezték, hogy minden 100 dollárnál nagyobb kiadás engedélyezéséhez legalább két társtulajdonos egyetértése szükséges. A felelősségi köröket is elosztották. „Wozniak vállalja mind az általános, mind a konkrét felelősséget a villamosmérnöki tevékenységért, Jobs általános felelősséget visel a villamosmérnöki és marketingtevékenységért, és Wayne vállalja a konkrét felelősséget a gépészmérnöki és a dokumentációs tevékenységekért.” Jobs aláírása nyomtatott kisbetűs kézírás, Wozniaké gondos folyóírás, Wayne-é olvashatatlan cirkáalom volt.

Azután Wayne berezelt. Ahogy Jobs tervezgetni kezdte, milyen kölcsönt fog felvenni, és hogy fog egyre több pénzt költeni, visszatértek saját bukásának emlékképei. Nem akart még egy kudarcot megélni. Jobsnak és Wozniaknak nem volt személyes vagyonuk, de Wayne - akit a globális pénzügyi Armageddon rémképe aggasztott - arany pénzérméket tartott a matracába varrva. Mivel az Apple cégstruktúrája egyszerű társulás volt inkább, semmint vállalat, a társult tagok személyesen is feleltek az adósságokért, így Wayne tartott attól, hogy a potenciális hitelezők majd lecsapnak rá. Ezért tizenegy nappal később visszatért a Santa Clara-i megyei hivatalba a visszavonási nyilatkozattal és a társulási szerződés módosításával. „Az összes érintett felek közös megegyezésének újraértékelése alapján - kezdődött a szöveg - Wayne a továbbiakban megszűnik partneri státuszban működni.” Feljegyezték, hogy a cégben szerzett 10%-os tulajdoni része fejében kapott 800, majd nem sokkal később még 1500 dollárt.

Ha marad, és megtartja 10%-os részesedését, akkor az 2010 végén megközelítőleg 2,6 milliárd dollárt ért volna. Ehelyett inkább egyedül élt a szociális segélyként kapott csekkjeiből a nevadai Pahrump egy kicsiny házában, ahol a nyerőgépekkel játszott naphosszat. Kijelentette, hogy nem bánt meg semmit. „Úgy döntöttem, ahogy akkoriban az nekem a legjobb volt - mondta. - Mindketten igazi szélvészek voltak, és én ismerem magam, nem voltam kész egy ilyen menetre.”

Nem sokkal azután, hogy aláírásukkal létrehozták az Apple-t, Jobs és Wozniak közös prezentációt tartottak a Homebrew Computer Club színe előtt. Wozniak bemutatta az egyik nemrégiben gyártott nyomtatott áramkörü lapot, ismertette a mikroprocesszort, a 8 kB-os memóriát, és az általa írt BASIC-változatot. Hangsúlyozta, azt tartja ebben a legfontosabbnak, hogy ami ott van, az „emberi kéz által kezelt billentyűzet, a buta, érthetetlen műszerfal helyett, amelyen lámpák és kapcsolók vannak” . Ezután Jobs következett. Rámutatott arra, hogy az Apple-be, ellentétben az Altairrel, a lényeges alkatrészek mind be vannak építve. Majd feltette azt a provokatív kérdést a hallgatóságnak, hogy mekkora összeget lennének hajlandóak fizetni az emberek egy ilyen csodálatos gépért. Próbálta megértetni a hallgatósággal, hogy az Apple micsoda elképesztő értéket képvisel. Ez a kérdés lett retorikájának fő pontja az elkövetkező évek termékbemutatói során.

A közönséget nem igazán ragadta, magával a dolog. Az Apple egy olcsó mikroprocesszorról, és nem az Intel 8080-assal ment. Azonban egy fontos ember megvárta őket a végén, hogy többet is megtudjon. Ő volt Paul Terrell, aki 1975-ben számítógépboltot nyitott Byte Shop néven, a Menlo

Park-i Camino Realon. Egy évvel később már három boltja volt, és arról álmodott, hogy egyszer országos üzlethálózata lesz. Jobs felvillanyozva mutatta be a gépet. „Vess egy pillantást erre - mondta -, és tetszeni fog, amit látsz!” Terrellnek annyira tetszett, hogy Jobs és Woz kezébe nyomta a névjegyet. „Majd keressük egymást!” - mondta.

„Kereslek” - kiáltotta Jobs másnap, amikor csak úgy, mezítláb besétált a Byte Shopba. Üzletet kötöttek. Terrell 50 számítógépet rendelt, de kikötött egy feltételt. Nem 50 dolláros nyomtatott áramköri lapokat akart, amelyekhez aztán a vásárlóknak kell megvenniük a többi csipet és maguknak kell összeszerelniük. Ez legfeljebb pár vérbeli amatőrt érdekelne, de a vevők többségét nem. Ehelyett azt akarta, hogy a gépek legyenek teljesen összeszerelve. Ezekért hajlandó volt 500 dollárt fizetni darabonként, készpénzben, szállításkor.

Jobs azonnal telefonált Wozniaknak a HP-be. „Ülsz?” - kérdezte. Wozniak azt válaszolta, nem, de Jobs ennek ellenére sem állt le, mondta tovább. „Sokkolt a hír, teljesen kiütött - emlékszik vissza Wozniak. - Soha nem felejttem el azt a pillanatot.”

Ahhoz, hogy teljesíteni tudják a megrendelést, 15 ezer dollár értékű alkatrészre volt szükségük. Alléen Baum, a harmadik haver a Homestead-ből, és az apja beleegyeztek, hogy 5000 dollárt kölcsönözzenek nekik. Jobs megpróbált hitelért folyamodni egy banknál Los Altosban, de a bankár csak ránézett, és nemet mondott, ami azért nem okozott túl nagy meglepetést. Bement a Szilícium-völgy elektronikai üzletébe, a Halted Supplyhoz, és részesedést ajánlott az Apple-ben, cserébe az alkatrészekért, de a tulajdonos úgy döntött, hogy „pár fiatal, ápolatlan külsejű fickónak” ő bizony nem ad.

Az Atariban Alcorn csak úgy adott volna el csipeket, ha azokat azonnal kifizetik. Jobs végül meggyőzte a Cramer Electronics menedzserét, hívja fel Terrellt, és győződjön meg róla, hogy valóban 25 ezer dolláros rendelés áll a hátuk mögött. Terrell éppen egy konferencián volt, amikor hangosbeszélőn hívták sürgős telefonhíváshoz. (Jobs igazán rámenős volt.) A Cramer menedzsere érdeklődött a két szakadt gyerekről, és a Byte Shop megrendeléséről. Terrell igazolta őket, így az üzletház beleegyezett, hogy Jobs 30 napos fizetési határidővel viheti az alkatrészeket.

Garázs-varázs

Jobsék háza lett az első ötven Apple I lapjainak összeszerelő üzeme. A megrendelést 30 napon belül le kellett szállítaniuk a Byte Shopnak, mivel az alkatrészek kifizetése akkor vált esedékessé. Minden elérhető munkáskézre szükség volt. Jobs és Wozniak mellett Daniel Kottke, annak volt barátnője, Elizabeth Holmes, aki addigra már eljött a szektából. Jobs terhes húga, Patty is dolgozott, akinek a kiürített hálósobáját, a konyhaasztalt és a garázst nevezték ki munkaterületnek. A korábban ékszerészetet tanuló Holmes kapta a csipek forrasztását. „Többnyire jól csináltam, de volt néhány, amire ráfolyt az olvadék” - mondta. Ez nem tetszett Jobsnak. „Nincs tartalék csipünk” - szitkozódott, és igaza volt. Lecserélte a lányt, átküldte őt a konyhaasztalhoz, hogy intézze a könyvelést és a papírmunkát, és maga vette kézbe a forrasztópákát. Amikor egy lap elkészült, akkor azt továbbadták Wozniaknak. „Minden összeszerelt lapot csadakoztattam a billentyűzethez és a tévéhez, hogy teszteljem, működik-e - mondta. - Ha

működött, akkor dobozba tettem. Ha nem, akkor meg kellett találnom, melyik túske nem illeszkedett rendesen.”

Paul Jobs felfüggesztette a fusizást, hogy az Apple-csapat elfoglalhassa az egész garázsát. Berakott egy régi, hosszú munkaasztalt, kifüggesztette a számítógép vázlatos rajzát az újonnan felhúzott gipszkarton falra, és egy felcímkézett fióksort állított fel az alkatrészeknek. Kialakított egy ún. égető dobozt is, amiben erős hőt sugárzó lámpák fényében lehetett tesztelni a számítógéplapokat működés közben, magas hőfokon. Amikor néha vita robbant ki, nem ritkán a fia kezdeményezte, Paul Jobs nyugalmat tudott teremteni. „Mi van veled? - kérdezte - Be vagy szóva?” Cserébe pedig néha visszakérte a tévéjét, hogy a ház egyetlen készülékén megnézhesse a focimeccs végét. Ezekben a szünetekben Jobs és Kottke kimentek, és gitároztak egyet a ház körüli pázsiton.

Clara Jobs nem bánta, hogy a háza alkatrészhalomok és vendégek martaléka lett, sokkal jobban aggasztotta fia egyre furcsább éttrendje. „Hogy forgatta volna a szemét, ha látta volna akkori legújabb mániáját - emlékezett vissza Holmes. - Csak azt akarta, hogy a fia egészséges legyen, de Jobs olyan hátborzongató kijelentéseket tett, mint például: » csak gyümölcsön élek, és csak olyan leveleket vagyok hajlandó megenni, amelyeket szűz lányok szedtek holdfénynél « .”

Amikor egy tucat lappal elkészültek, és Wozniak jóváhagyta, Jobs elautózott velük a Byte Shopba. Terrell egy kicsit meghökkent. A gépnek nem volt se tápegysége, se háza, se monitorja, se billentyűzete. Terrell valami sokkal kidolgozottabb terméket várt. De Jobs mereven ránézett, így átvette a szállítmányt és fizetett.

Harminc nap után az Apple a nyereségesség határán állt. „Olcsóbban tudtuk megépíteni a lapokat, mint ahogyan azt gondoltuk, mivel jó üzletet csináltam az alkatrészek megvásárlásakor - emlékezett vissza Jobs. - így a Byte Shopnak eladott ötven készülék árából száznak a költségét tudtuk majdnem teljesen fedezni.” Igazi nyereséghez úgy jutottak, hogy a maradék ötven készüléket eladták a barátaiknak és a homebrew-beli társaiknak.

Elizabeth Holmes hivatalosan is részmunkaidős könyvelő lett, óránként 4 dollárért. Hetente egyszer átautózott San Franciscóból, és megpróbálta kitalálni, hogyan készítsen Jobs jegyzetfüzetéből főkönyvet. Hogy az Apple rendes vállalat benyomását keltse, Jobs üzenetrögzítő-szolgáltatást rendelt, amely később minden üzenetet Jobs anyjának továbbított. Ron Wayne megrajzolta a logót, még hozzá a Viktória korabeli illusztrált regények díszes rajzainak stílusában. A rajz Newtont ábrázolta, ahogy egy fa alatt ül. A kép szélén egy Wordsworth-idézet is szerepelt: „A mind forever voyaging through strange seas of thought, alone.” (Az elme örökké utazik a gondolatok idegen tengerén, egyedül.) Meglehetősen furcsa egy mottó volt, valószínűleg jobban kifejezte Ron Wayne önképét, semmint az Apple Computert. Lehet, hogy találóbb lett volna Wordsworth egy másik sora, amelyet a francia forradalom elindítóinak jellemzésére írt a költő: „Bliss was it in that dawn to be alive / But to be young was very heaven!” (Azon a hajnalon gyönyörűség volt élni, de ifjúnak lenni egyenesen mennyei.) Wozniak később így ujjongott: „Azt gondoltam, hogy a valaha volt legnagyobb forradalom résztvevői voltunk, és annyira boldog voltam, hogy ennek része lehetek.”

Woz már elkezdett gondolkodni a gép egy újabb verzióján, ezért a meglévő modelljüket Apple I-nek nevezték el. Jobs és Woz fel és alá autóztak a Camino Reálon, hogy megpróbálják rávenni az elektronikai boltokat az értékesítés megkezdésére. A Byte Shopnak eladott ötven, valamint a barátoknak közvetlenül eladott csaknem ötven készülék mellett újabb száz darabot szereltek össze kiskereskedelmi értékesítés céljából, de az árban, nem meglepő, nem tudtak megegyezni. Wozniak nagyjából anyagáron akarta eladni a gépeket, míg Jobs keresni akart rajtuk, nem is keveset. Jobs győzött. A kiskereskedelmi árat az összeszerelt lapok bekerülési költségének nagyjából háromszorosában határozta meg. A Terrell és más üzletek által fizetett 500 dolláros nagykereskedelmi árat 33%-os árréssel fejelte meg, így az 666,66 dollárra jött ki. „Mindig is imádtam az ismétlődő számokat - mondta Wozniak. - A telefonos viccmondó szolgálat száma is 255-6666 volt.” Azt egyikük sem tudta, hogy a Jelenések Könyvében a 666 a Fenevad száma*, de hamarosan érkezni kezdtek a panaszok, különösen az után, hogy az év sikerfilmjében, az Ómenben (The Omen) a 666 kiemelt jelentőséget kapott. (2010-ben egy eredeti Apple I számítógép 213 ezer dollárért kelt el a Christie 's aukcióján.)

Az új gépről először az amatőröknek szóló, ma már nem létező Interface magazin számolt be 1976. júliusi számában. Annak ellenére, hogy Jobs és barátai még mindig kézzel gyártották ezeket a gépeket a saját házukban, a cikkben az szerepelt, hogy Jobs a cég „marketingigazgatója” , és hogy „korábban az Atarinál dolgozott tanácsadóként” . Ettől az Apple egészen komoly cégnek tűnt. „Steve sok számítógépes klubbal tartja a kapcsolatot, mert rajta tartja a kezét ennek a fiatal iparágnak az ütőerén” - írta a cikk.

Majd szó szerint idézte Steve magyarázatát: „Ha beszélgetünk velük az igényeikről, érzéseikről és motivációikról, akkor azokra megfelelően tudunk reagálni azzal, hogy azt adjuk nekik, amire vágynak.”

Ekkorra már nem csak az Altair volt a versenytársuk: megjelent a színen néhány újabb konkurencia, amelyek közül a legjelentősebb az IMSAI 8080 és a Processor Technology Corporation SOL-20-asa volt. Utóbbit a Homebrew Computer Clubos Lee Felsenstein és Gordon French tervezte. Valamennyien lehetőséget kaptak gépük bemutatására az első Személyi Számítógép Expón (Personal Computer Festival), amelyet 1976-ban, a munka ünnepének hétvégéjén tartottak a New Jersey állambeli Atlantic City lepusztult sétányán egy ócska hotelben. Jobs és Wozniak a TWA járatán repültek Philadelphiába, ölükben egy szivardobozzal, benne az Apple I, és egy másik dobozban az utódgép prototípusa, amelynek fejlesztését Wozniak már akkor elkezdte. Felsenstein ült a mögöttük levő sorban, aki ránézve az Apple I-re, úgy találta, hogy az „tökéletesen érdektelen” . Wozniakot kiakasztotta a háta mögött folyó társalgás. „Hallottuk őket, úgy beszélgettek, mint profi üzletemberek - emlékszik vissza. - Olyan szavakat és üzleti kifejezéseket használtak, amilyeneket még csak nem is hallottunk azelőtt.”

Wozniak az ideje nagy részét a hotelszobájukban töltötte, az új prototípust bütykölte. Túl félénk volt ahhoz, hogy kiálljon a kártyaasztalhoz, amelyet az Apple számára jelöltek ki a kiállítóterem majdnem legvégében. Daniel Kottke vonattal érkezett Manhattanból, ahol a Columbiára járt.

Ő állt az Apple asztalánál, mialatt Jobs körbesétált és megszemlélte a konkurenciát. A látottak nem nyugtázták le, ellenben még inkább meggyőzték, hogy Wozniak a legjobb mérnök a nyomtatott áramkörök területén, és funkcionalitásban az Apple I - és nyilván annak utódja is - jócskán veri a mezőnyt. Bár tény, hogy a SOL-20-as jobban nézett ki: csillogó fémháza volt, billentyűzete, elektromos hálózati csatlakozója, kábelei. Úgy nézett ki, mint amit felnőttek gyártottak. Az Apple I viszont olyan szakadtnak látszott mellette, mint az alkotói.

[4] Pete Best volt a The Beatles eredeti dobosa igen rövid ideig. (A Ford.)

AZ APPLE II

Egy új kor hajnala



Az integrált megoldás

Ahogy Jobs ott sétálgatott az expó területén, arra a felismerésre jutott, hogy Paul Terrellnek, a Byte Shop tulajdonosának igaza volt. A személyi számítógépeket komplett csomagban kell árulni. Elhatározta, hogy a következő Apple-nek lesz gyönyörű háza és beépített billentyűzete is, és tetőtől talpig - a tápegységtől egészen a szoftverig - integrált lesz. „Azt találtam ki, hogy megalkotjuk az első, teljes egészében integrált számítógépet - emlékezett vissza.-Többé nem az a maroknyi amatőr volt a célcsoportunk, akik imádják Összeszerelni a saját számítógépüket, és tudják,

hol kell átalakítót meg billentyűzetet venni. Minden egyes ilyen emberre ezer olyan jut, akik használatra kész számítógépet szeretnének.”

Azon a hétfőn, 1976 szeptemberében, ott a hotelszobában Wozniak az új gép prototípusával, a leendő Apple II-vel bíbelődött, Jobs pedig arról álmodozott, hogy ez a gép új szintre emeli őket. A prototípust csak egyetlenegyszer vitték ki a szobából, késő éjszaka, hogy teszteljék az egyik konferenciaterem színes tévéjén. Wozniak kitalált egy ötletes megoldást arra, hogy a gép csipjei színeket állítsanak elő, és meg akarta tudni, hogy az ötlet működik-e olyan televíziókészülékkel, amelynek projektora egy vászonra vetíti a képet. „Azon gondolkodtam, lehet, hogy a projektor áramkörének másfajta kapcsolási sémája van, ami keresztbe tehet az én színalkotó eljárásomnak - emlékszik vissza. - Szóval összedugtam az Apple II-t azzal a projektorral, és kitűnően működött.” Ahogy gépelt, színes csíkok és örvények fröccsentek a termen keresztül a képernyőre. Az egyetlen kívülálló, aki látta az első Apple II-t, a hotel technikus volt. Azt mondta, ő megnézte az összes gépet, de ez lenne az egyetlen, amelyiket meg is venné.

Ahhoz, hogy az új Apple II-t komplett csomagban gyárthassák, tekintélyes tőkére volt szükségük, ezért fontolgatták, hogy eladják a jogokat egy nagyobb vállalatnak. Jobs elment Al Alcornhoz, és lehetőséget kért arra, hogy elővezesse ajánlatát az Atari vezetőségének, összehoztak egy találkozót a vállalat elnökével, Joe Keenannel, aki sokkal konzervatívabb volt, mint Alcorn és Bushnell. „Steve megjelent, de Joe ki nem állhatta őt - emlékezett Alcorn. - Nem bírta az ápolatlanságát.” Jobs ugyanis mezítláb érkezett, és egyszer feltette a lábát az asztalra. „Nemcsak hogy nem vesszük meg ezt az

izét - ordította Keenan -, de vegye le a lábát az asztalomról!” „Hát, ennyit erről a lehetőségről” - mesélte Alcorn elmélázva.

Szeptemberben Chuck Peddle, a Commodore számítógépes cég munkatársa elment Jobshoz egy bemutatóra. „Kinyitottuk a garázsajtót, és ő besétált öltönyben, cowboykalapban” - emlékszik vissza Wozniak. Peddle-nek nagyon tetszett az Apple II, és megszervezte, hogy pár héttel később bemutassák cége fejeseinek a Commodore központjában. „Pár százezer dollárért felvásárolhatnak minket” - mondta Jobs, amikor odaértek. Wozniak megdöbben ezen a „komolytalan” ajánlaton, de Jobs kitartó volt. A Commodore vezetői pár nap múlva telefonáltak, hogy arra jutottak, olcsóbb, ha megépítik a saját gépüket. Jobs nem volt elkeseredve. Lemondott a Commodore-ról, gyengének tartotta a vezetőséget. Wozniak nem bánta az elvesztett pénzt, de mérnöki érzékenységét mélyen sértette, amikor kilenc hónappal később a cég megjelent a piacon a PET-tel. „Hát ennek betege lettem - mesélte.- Igazán silány terméket csináltak azzal, hogy ilyen gyorsan dolgoztak. Az Apple kellett volna nekik.”

A Commodore-affér felszínre hozott egy lehetséges konfliktusforrást Jobs és Wozniak között. Felmerült a kérdés, hogy vajon valóban egyenlő mértékben járulnak-e hozzá az Apple-hez, illetve egyformán kell-e részesülniük annak nyereségéből? Jerry Wozniak apja, aki többre becsülte a mérnököket holmi vállalkozóknál vagy marketingeseknél, azt gondolta, hogy a pénz többsége a fiát illetné meg. Össze is veszett Jobsszal, amikor az náluk vendégeskedett. „Szart se érdekel! - fakadt ki Jobsnak. - A világon semmit sem állítottál elő.” Jobs erre sírva fakadt, ami tőle nem volt szokatlan. Soha nem volt képes kordában tartani az érzelmeit. Azt mondta

a barátjának, hogy hajlandó felmondani a szerződésüket. „Ha nem 50-50%-ban részesedünk - mondta akkor legyen tiéd az egész.” Wozniak azonban apjánál jobban értette kettejük szimbiózisát. Ha nem lett volna Jobs, akkor ő még mindig a Homebrew-találkozók hátsó soraiban osztogatná ingyen áramköreinek vázlatát. Jobs volt az, aki az ő zseniális terveire bimbózó üzleti vállalkozást épített, ugyanúgy, mint annak idején a blue box esetében. Megegyeztek, hogy partnerek maradnak.

Ez okos döntés volt. Ahhoz, hogy az Apple II-t sikerre vigyék, Wozniak szuper áramkörtervénél jóval többre volt szükség. Az volt a feladat, hogy egy teljes, integrált fogyasztói termékcsomagot hozzanak létre, ez pedig Jobs dolga volt.

Első lépésként megkérte hajdani partnerüket, Ron Wayne-t, tervezzen egy számítógépházat. „Gondoltam, hogy nincs pénzük, így egy olyan tervet készítettem, ami nem igényel külön megmunkálást, és egy átlagos lakatosműhelyben is elkészíthető” - mondta. A tervének lényege a fémkapcsokkal rögzített plexiüveg borítás volt, és egy redőnyös ajtó, amit a billentyűzetre lehetett ráhúzni.

Jobsnak nem tetszett. Egyszerű, de elegáns dizájnt akart, amely reményei szerint megkülönböztetné az Apple-t a többi géptől, aminek mind buta, szürke fémdoboza volt. Ahogy a Macy 's áruház műszaki osztályán bóklászott, felkapta a fejét a Cuisinart háztartási gépek láttán. Elhatározta, hogy sima, könnyű, öntött műanyag számítógépházat akar. A Homebrew-gyűlésen 1500 dollárt ajánlott Jerry Manock helybéli tanácsadónak, hogy tervezzen egy ilyet. Manock, aki gyanakodott Jobs külseje miatt, előre kérte a pénzt. Jobs visszautasította, Manock mégis vállalta a feladatot. Pár héten

belül előállt egy egyszerű, fröccsöntött műanyag házzal, ami rendezett volt, letisztult és barátságosságot sugallt. Jobs beleborzongott.

A következő feladat az áramellátás volt. A digitális kütyük megszállottjai, mint Wozniak, nem igazán foglalkoztak ilyen analóg és nagyon is evilági dolgokkal, de Jobs szerint ez volt az egyik kulcskérdés. Különösen azt tartotta szem előtt - ahogyan egész pályafutása során -, hogy olyan áramellátást biztosítson, ami nem igényel ventilátort. A ventilátor egy számítógép belsejében nem felel meg a zen filozófiának - zavarja a felhasználót. Jobs beugrott egy kis konzultációra Alcornhoz az Atariba, aki otthon volt az ódivatú villamosmérnöki tudományban. „Al egy szenzációs fickóhoz, Rod Holthoz irányított, aki láncdohányos volt, marxista, túl volt már jó néhány házasságon és mindenhez nagyon értett” - mesélte Jobs. Csakúgy, mint mások, akik először találkoztak Jobsszal, például Manock, Holt is csak ránézett Steve- re, és máris szkeptikus lett. „Drága vagyok” - mondta Holt. Jobs érezte, ez a fickó megéri a pénzét, és azt válaszolta, hogy a pénz nem számít. „Szinte becsalt a munkába” - mondta Holt, aki végül is teljes állásban csatlakozott az Apple-höz.

A szokásos lineáris üzemű tápegység helyett Holt egy olyat épített, amelyet az oszcilloszkópokban használtak. Ez nem másodpercenként hatvanszor kapcsolta ki és be az áramot, hanem többször, ami lehetővé tette, hogy a gép sokkal rövidebb ideig tárolja az áramot, és így sokkal kevesebb hőt adjon le. „Ez a kapcsolóüzemű tápegység forradalmian új volt, csakúgy, mint az Apple II logikai kártyája - mondta később Jobs. - Rod nem kapott túl nagy elismerést ezért az újításáért, pedig megérdemelné. Ma már minden számítógép ilyen ki-be kapcsolódó tápegységet használ,

mindegyiket Rod tervéről koppintották.” Bármilyen ragyogó elme is Wozniak, ez egy olyan terület volt, amihez nem értett. „Csak nagyjából tudtam, hogy mi lehet az a kapcsolóüzemű tápegység” - mondta.

Jobs annak idején azt tanulta az apjától, hogy a tökéletességre törekvés azt jelenti, hogy a nem látható alkatrészeknek is mestermunkának kell lenniük. Ezt az elvet az Apple II belsejében levő nyomtatott áramköri lapok kinézetére is alkalmazta. Visszadobta az eredeti tervet, mert a vonalak nem voltak eléggé egyenesek.

A tökéletesség iránti szenvedélye hajtotta Jobsot abban is, hogy kiélje irányításmániáját. A hackerek és az amatőrök többsége szerette testre szabni, átalakítani a számítógépét, és különféle dolgokat csatlakoztattak hozzá. Jobs szerint ez veszélyeztette azt, hogy a felhasználói élmény zökkenőmentes legyen. Wozniak, aki szíve mélyén mindig is hacker maradt, ezzel nem értett egyet. Azt akarta, hogy az Apple II-n nyolc olyan nyílás is legyen, ahova a felhasználók kedvük szerint illeszthetnek be kisebb áramköri lapokat vagy külső egységeket. Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy legfeljebb kettő ilyen legyen, egy a nyomtatónak, egy pedig a modemnek. „Általában könnyű kijönni velem, de akkor azt mondtam neki, hogy » Ha ez az, amit akarsz, eredj és szerezz magadnak egy másik számítógépet! - emlékezett vissza Wozniak. - Tudtam, hogy az olyanok, mint én, úgyis kitalálnak még ezt-azt, amit csatlakoztatni lehetne a számítógéphez.” Ezúttal Wozniak nyerte meg a vitát, de érezhette, hogy fogyóban az ereje. Akkor olyan pozícióban voltam, hogy ezt megtehettem. De nem mindig volt így.”

Mike Markkula

Mindehhez pénzre volt szükség. „Ennek a műanyag háznak a megmunkálása úgy 100 ezer dollárba került - mondta Jobs. - Csak ahhoz, hogy ez az egész gyártásra kerülhessen, olyan 200 ezer dollárra volt szükségünk.” Visszament hát Nolan Bushnellhez, de most azért, hogy - egy kisebb részvénycsomagért cserébe - fektessen be némi pénzt a cégbe. „Azt mondta, hogy ha adok neki 50 ezer dollárt, enyém lehet a cég egyharmada - mondta Bushnell. - Annyira okos voltam. Nemet mondtam. Kicsit vicces most erre gondolni, már amikor nem sírok miatta.”

Bushnell azt tanácsolta Jobsnak, hogy próbálkozzon Don Valentine-nél, aki őszinte, egyenes ember. Korábban a National Semiconductor marketingvezetője volt, majd megalapította úttörőnek számító kockázatitőke-befektető cégét, a Sequoia Capitalt. Valentine egy Mercedesszel érkezett Jobs garázsához, kék öltönyben, legombolt galléros ingben, selyem nyakkendőben. Bushnell arra emlékszik, hogy Valentine röviddel ezután felhívta őt, és megkérdezte, félig viccesen: „Miért irányítottad hozzám az emberi faj ezen számkivetettjeit?” Valentine maga nem igazán emlékszik, hogy ezt mondta volna, de megerősítette, hogy Jobs kinézetét és szagát elsőre igen furcsának találta. „Steve az ellenkultúra megtestesítője akart lenni. Gyér szakálla volt, le volt soványodva, úgy nézett ki, mint Ho Si Minh.”

Azonban Valentine nem lett volna a Szilícium-völgy meghatározó befektetője, ha csupán a látszat után ítél. Az jobban aggasztotta, hogy Jobs mit sem értett a marketinghez, és úgy tűnt, megelégszik azzal, hogy

háznál kell termékeivel az elektronikai üzleteknél. „Ha azt akarják, hogy finanszírozzam a vállalkozásukat - mondta neki Valentine -, akkor vegyenek be egy olyan társtulajdonost, aki ért a marketinghez, a disztribúcióhoz, és meg tud írni egy üzleti tervet.” Jobs általában vagy tüskés, vagy figyelmes volt, ha nála idősebb emberek próbáltak tanácsot adni neki. Valentine-nal figyelmes volt. „Ajánljon nekem három embert!” - válaszolta. Valentine eleget tett a kérésnek, és Jobs találkozott mindhárommal. Az egyikkel első látásra szimpatizáltak egymással. Ő volt Mike Markkula, aki végül fontos szerepet játszott az Apple életében az elkövetkező két évtizedben.

Markkula, aki dolgozott a Fairchildnál és az Intelnél, még csak harminchárom éves volt, de már nyugdíjazta magát, miután az Intelnél milliókat keresett részvényopcióival, amikor a cég tőzsdére ment. Óvatos és agyafúrt ember volt, mozgása pedig precíz, akár a tornászoké. Kiválóan értett az árképzési stratégiák kidolgozásához, az értékesítési hálózatok kiépítéséhez, a marketinghez és a pénzügyekhez. Bár kissé tartózkodó volt, de megmutatta hivalkodó oldalát is, amikor végre kiélvezte frissen szerzett gazdagságát. Építtetett magának egy házat a Tahoe-tónál, később pedig egy hatalmas kúriát a Woodside feletti hegyekben. Az első találkozásjukra nem sötét Mercedesszel érkezett Jobshoz, mint Valentine, hanem egy kiglancolt, aranyszínű Corvette kabrióval. „Amikor megérkeztem a garázshoz, Woz a munkája felett ült, és rögtön mutogatni kezdte az Apple II-t - emlékezett vissza Markkula. - Eltekintve attól, hogy mind a két fickóra ráfért volna egy hajvágás, elámultam azon, amit a munkaasztalon láttam. Fodrászhoz bármikor el lehet menni.”

Jobs rögtön megkedvelte Markkulát. „Alacsony volt, és megfelelt az Intelnek annyira, hogy rábízzák a legmagasabb szintű marketingmunkát. Mindebből én azt gyanítottam, hogy nagy benne a bizonyítási vágy.” Tisztességes, becsületes embernek tűnt Jobs szemében. „Látszott rajta, hogy akkor sem csapna be, ha tehetné. Volt benne erkölcsi tartás.” Mike Wozniakot is lenyűgözte. „Úgy gondoltam, még soha életemben nem találkoztam ilyen kedves emberrel - mondta. - És ami még ennél is jobb, tényleg tetszett neki, amit csináltunk.”

Markkula azt javasolta Jobsnak, írják meg közösen az üzleti tervet. „Ha bejön, befektetek - mondta, ha meg nem, akkor pár hétig ingyen dolgoztam neked.” Jobs ezután esténként Markkulához járt, az üzleti terven gondolkodtak, éjszakákat beszélgettek át. „Próbáltunk a jövőbe látni, találgattuk, vajon mennyi háztartás venne személyi számítógépet, és volt olyan éjszaka, hogy hajnali négyig fent voltunk” - emlékezett vissza Jobs. Végül is a terv java részét Markkula írta meg. „Steve mindig csak mondta, hogy majd a következő alkalomra hozza a rábízott részt, de általában nem lett kész időben, így aztán én csináltam meg.”

Markkula terve azokat az utakat tárta fel, amelyek a hobbi-számítógépesek piacán túlra vezettek. „Arról beszélt, hogyan lehetne bevezetni a számítógépet az átlagemberek átlagotthonaiba, hogy ezen gyűjtsék a kedvenc receptjeiket vagy vezessék a háztartás pénzügyeit” - emlékezett vissza Wozniak. „Két éven belül rajta leszünk a Fortune magazin 500-as listáján - szólt Markkula örült jóslata. - Ez egy iparág indulása. Ilyen egyszer van egy évtizedben.” Ugyan hét év kellett ahhoz, hogy az Apple

betörjön a Fortune 500-ba, de Markkula jóslatának lényege igaznak bizonyult.

Markkula 250 ezer dolláros hitelkeretre ígért garanciát, amennyiben egyharmadnyi részesedést kap a cégben, az Apple hivatalosan is bejegyzésre kerül, és ők hárman birtokolják fejenként a részvények 26%-át. A fennmaradó részt további befektetők odacsábítására tartanák fenn. Összegyűltek hát Markkula nyaralójában a medence partján, és aláírták a megállapodást. „Azt gondoltam, elég valószínűtlen, hogy Mike valaha viszontlássza ezt a 250 ezer dollárt, és lenyűgözött, hogy meri vállalni a kockázatot” - emlékezett vissza Jobs.

Ideje volt meggyőzni Wozniakot, hogy teljes munkaidőben dolgozzon a cégnek. „Miért ne tarthatnám meg ezt mellékesnek, miközben ott a HP mint biztonságot adó munkahely, amiből megélek?” - kérdezte. Markkula megmondta neki, hogy ez így nem fog működni, és pár napja van arra, hogy döntsön. „Nagyon bizonytalan dolognak tartottam belefogni egy olyan vállalkozásba, ahol azt várják el tőlem, hogy hajtsam az embereket és irányítsam a munkájukat - emlékezett vissza Wozniak. - Sok évvel azelőtt elhatároztam, hogy soha nem fogok főnökösdit játszani.” Így hát elment Markkula nyaralójába, és bejelentette, nem hagyja ott a HP-t.

Markkula vállat vont, és azt mondta, oké. De Jobs nagyon kiborult. Hízelt Wozniaknak. Barátokat agitált, hogy próbálják meggyőzni. Sírt, kiabált, és kapott pár idegrohamot. Még Wozniak szüleihez is elment, és könnyek között kérte Jerry Wozniakot, hogy segítsen. Wozniak apja ekkorra már belátta, hogy tényleges pénzt lehet keresni az Apple II-vel, így Jobs oldalára állt. „Sorra kaptam a telefonokat a munkahelyemen, otthon,

apámtól, anyámtól, bátyámtól, barátoktól - mesélte Wozniak. - Mindegyik azt magyarázta, hogy rosszul döntöttem.” Mindez hiábavaló volt. Aztán Allén Baum - régi barátjuk a homesteadi Buck Fry Clubból - is telefonált. „Tényleg muszáj most már előre lépned. Tedd is meg!” - mondta. Azzal érvelt, hogy azért, mert belép az Apple-höz teljes munkaidőben, még nem muszáj a vezetőségben dolgoznia, nem kell feladnia a mérnöki munkát. „Pontosan ezt kellett hallanom - mondta Wozniak. - Azt, hogy megmaradhatok mérnöknek, a szervezeti struktúra alján.” Felhívta Jobsot és bejelentette, most már készen áll arra, hogy teljes munkaidőben velük dolgozzon.

1977. január 3-án az Apple Computer Co. hivatalosan is megalakult, kivásárolva a régi társulást, amelyet Jobs és Wozniak alapított kilenc hónappal korábban. Ez csak keveseknek keltette fel a figyelmét. Abban a hónapban a Homebrew kérdőíves felmérést végzett a tagjai között, és azt találta, hogy a 181 olyan tagból, aki rendelkezett személyi számítógéppel, mindössze hatnak volt Apple-je. Jobs mindezek ellenére meg volt győződve arról, hogy az Apple II-vel változni fog ez a helyzet.

Markkula apafigurává vált Jobs számára. Ahogy örökbe fogadó apja, ő is elnézte Jobs akaratosságát, és amint biológiai apja, végül ő is elhagyta. „Ha Steve-nek volt valaha igazi apa-fiú kapcsolata, akkor az Markkulával volt” - mondta Arthur Rock, befektetési bankár. Tanítgatni kezdte Jobsnak a marketing és az értékesítés tudományát. „Mike tényleg a szárnyai alá vett - mesélte Jobs. - Értékrendje javarészt összhangban volt az enyémmel. Mindig azt mondogatta, hogy sohasem szabad azért elindítani egy

vállalkozást, hogy meggazdagodj. Mindig az legyen a cél, hogy olyat csinálj, amiben hiszel, és olyan céget csinálj, ami tartósan fennmarad.”

Markkula egyetlen oldalon össze tudta foglalni elveit, amelyeket papírra is vetett. „Az Apple marketingfilozófiája” három fő pontból állt. Az első az empátia, azaz a fogyasztó érzéseivel való bensőséges kapcsolat. „Mi igazán meg fogjuk érteni az igényeiket, jobban, mint bármely más vállalat.” A második az összpontosítás. „Ahhoz, hogy jól csináljuk, amit csinálni akarunk, figyelmen kívül kell hagynunk minden más, jelentéktelen lehetőséget.” A harmadik, nem kevésbé fontos elv a kisugárzás volt, amely azt mondta ki, hogy az emberek az alapján formálnak véleményt egy cégről vagy termékről, hogy az milyen jeleket közvetít. „Az emberek igenis a látszat alapján ítélnék - írta. - Lehet, hogy miénk a legjobb termék, a legjobb minőség, a leghasznosabb szoftver stb., de ha ezt igénytelenül találjuk, akkor igénytelennek fogják találni. Ha kreatívan, profi módon mutatjuk be nekik, akkor a kívánt tulajdonságokat fogják tulajdonítani neki.”

További pályafutása során Jobs minden versenytársánál jobban tudta, mire vágnak a vevők, mire van szükségük, és csak egy maroknyi alaptermékre összpontosított. Mindig odafigyelt - néha már mániákusan - a marketingre, az imidzsre, sőt még a csomagolás részleteire is. „Azt szeretnénk, hogy amikor a vevő kinyitja az iPhone vagy az iPad dobozát, már az első érintésre kialakuljon benne egy kép az adott termékről - mondta. - Ezt Mike tanította nekem.”

Regis McKenna

Első lépésként meg kellett győzniük a Szilícium-völgy első számú PR-szakemberét, Regis McKennát, hogy vegye fel az Apple-t az ügyfelei közé. McKenna Pittsburghból, egy nagy létszámú munkásosztálybeli családból származott, az anyatejjel szívta magába a hűvös acélosságot, amelyet sármjával palástolt. Kimaradt az egyetemről, a Fairchildnál és a National Semiconductornál dolgozott, mielőtt megalakította saját PR- és reklámügynökségét. Két specialitása volt: ügyfeleivel készített exkluzív interjúkat szállított az általa kiválasztott újságíróknak, és emlékezetes, márkaismertséget teremtő kampányokat tervezett olyan termékeknek, mint például a mikrocsip. Például az egyik ilyen kampányban a színes magazinokban megjelenő hirdetéssorozatban az Intelt nem unalmas teljesítményábrákkal reklámozta, hanem versenyautókkal megpókerzsetonokkal. Ez megragadta Jobs figyelmét. Felhívta az Intelt és megkérdezte, hogy ki csinálta nekik ezeket a hirdetéseket. „Regis McKenna” -jött a válasz. „Megkérdeztem tőlük, hogy mi az a Regis McKenna - emlékezett vissza Jobs -, mire azt válaszolták, hogy az egy ember.” Amikor Jobs felhívta az ügynökséget, nem sikerült McKennával beszélnie. Továbbkapcsolták Frank Burge-nek, az egyik ügyfélmenedzsernek, aki megpróbálta lerázni őt. Jobs csaknem minden nap hívogatta.

Amikor végre beleegyezett, hogy elmegy Jobs garázsába, azt gondolta: „Te jó isten, ez a fickó valami tévedés lesz. Mi az a legrövidebb idő, amit ezzel a bohóccal kell töltenem ahhoz, hogy ne legyek udvariatlan?” Aztán, amikor szembe került a mosdatlan, rongyos Jobsszal, két dolog ütötte

szíven. „Először is, hihetetlenül okos fiatalembernek találtam. Másodszor, a töredékét sem értettem annak, amiről beszélt.”

Így aztán Jobsot és Wozniakot találkozóra hívta „Regis McKenna, személyesen” - ahogy az tréfás névjegyen állt. Ezúttal a máskor oly félénk Wozniak került paprikás hangulatba. McKenna egy pillantást vetett arra a cikkekre, amit Wozniak írt az Apple-ről, és úgy találta, hogy a nyelvezete túlzottan műszaki, egy kis életet kellene vinni bele. „Nem akarom, hogy valami PR-os hozzányúljon a cikkemhez” - csattant fel Wozniak. Erre McKenna megkérte őket, hogy távozzanak. „Azonban Steve szinte azonnal visszahívott, és azt mondta, még egyszer szeretne találkozni velem - mesélte McKenna. - Ezúttal Woz nélkül érkezett, és jól kijöttünk egymással.”

McKenna ráállította a csapatát az Apple II brosúráinak kidolgozására. Azzal kezdték, hogy lecserélték Ron Wayne cikornyás, viktoriánus fametszetre hasonlító lógóját, amely élesen eltért McKenna színes és játékos reklámjainak stílusától. Így aztán megbíztak egy tervező grafikust, az ügynökség művészeti vezetőjét, bizonyos Rob Janoffot, hogy tervezzen egy újat. „Ne legyen cuki!” - rendelkezett Jobs. Janoff egy egyszerű alma formával állt elő, két verzióban. Az egyik teljes volt, a másik olyan, mint amiből már kiharaptak egy falatot. Az első inkább hasonlított egy cseresznyére, ezért Jobs a kiharapottat választotta. A színváltozatok közül azt szemelte ki, amelyik hat színes csíkből állt: a pszichedelikus árnyalatokat a fűzöld és az égbék fogta közre. Bár tény, hogy ez a logó nyomtatásának költségét jelentősen megdobta. A broszúra tetejére McKenna azt a gyakran Leonardo da Vincinek tulajdonított aforizmát helyezte, amely Jobs

dizájnfilozófiájának meghatározó elvévé vált: „Simplicity is the ultimate sophistication.” (Az egyszerűség a végső kifinomultság.)

Az első termékbemutató

Az Apple II bemutatását úgy időzítették, hogy egybeessen az első Nyugati Parti Számítógépes Vásárral (West Coast Computer Fairé), amelyet 1977 áprilisában tartottak San Franciscóban. A rendezvény főszervezője Jim Warren, a Homebrew egyik oszlopos tagja volt. Jobs, ahogy megkapta az információs csomagot, azon nyomban benevezte az Apple-t egy standdal. Biztosítani akarta, hogy a terem legelejében kapjanak helyet és kellően drámai hatású legyen az Apple II bemutatkozása. Wozniakot sokkolta a hír, hogy képes volt 5000 dollárt előre kifizetni a helyért. „Steve úgy döntött, hogy ez lesz a mi nagy áttörésünk - mondta Wozniak. - Megmutatjuk a világnak, milyen nagyszerű gépünk van, és milyen nagyszerű vállalat vagyunk.”

Markkula elve nyomán fontosnak tartották, hogy emlékezetessé tegyék magukat, különösen egy új termék bemutatásakor, és így érik el, hogy a „nagyszerű” jelzőt tulajdonítsák neki. Ezt tükrözte az a gondosság is, amivel Jobs az Apple kiállítási területét kialakította. Más kiállítók kártyaasztalokat és kartontáblákat hoztak. Az Apple standján csak egy fekete bársonnyal letakart pult állt, meg egy nagy, hátulról megvilágított plexiüveglap, amelyen Janoff új lógója volt látható. Csak azt a három Apple II-t tudták kiállítani, amelyeket már befejeztek, de üres dobozokat raktak halomba, hogy azt a benyomást keltsék, mintha még sok gép lenne raktáron.

Jobs tombolt, mert a számítógépházak kicsit foltosak voltak, amikor megérkeztek, de a vásárra menet egy maroknyi alkalmazottal nekiállt polírozni azokat. A kisugárzás elve kiterjedt Jobs és Wozniak kicsinosítására is. Markkula elküldte őket egy San Franciscó-i szabóhoz, hogy csináltassanak mindkettejüknek egy háromrészes öltönyt, amiben aztán elég röhejesen festettek: úgy feszengtek, mint az első bálozó kamasz fiúk a szmokingjukban. „Markkula elmagyarázta, hogy mindnyájunknak szépen ki kell öltöznünk, elmondta, hogyan kell megjelennünk, és hogyan viselkedjünk” - emlékszik vissza Wozniak.

Megérte a fáradozás. Az Apple II megbízható, mégis barátságos gépnek látszott a sima, bézs házban, nem úgy, mint a többi asztalon látható, félelmetes, fémbe öltözött gépek és csupaszból áramköri lapok. Az Apple 300 megrendelést kapott a kiállításon, és Jobs megismerkedett egy japán textilgyárossal, Mizusima Szatosival, aki az Apple első forgalmazója lett Japánban.

Azonban sem az elegáns öltöny, sem Markkula parancsai nem tudták meggátolni a balhész Wozniakot abban, hogy elsüssön pár átverést. A kiállításon bemutatott egyik programja megpróbálta az emberek vezetéknevéből kitalálni a nemzetiségüket, és ehhez megtalálni a megfelelő rasszista viccet. Ezen kívül készített és szétosztogatott egy álbrosúrát, az új, „Zaltair” nevű számítógépről; a kiadvány tele volt olyan túlzó reklámszlogenekkel, mint a „Képzeld el egy autót öt keréssel”. Jobs gyorsan bedőlt a viccnek, és még büszke is volt rá, milyen jól szerepel az Apple II az összehasonlító táblázatban a Zaltairrel szemben. Csak nyolc évvel később

tudta meg, hogy ki szedte rá, amikor Woz a broszúra egy bekeretezett példányával lepte meg a születésnapján.

Mike Scott

Az Apple tehát igazi vállalat lett - egy tucat alkalmazottal, forgóeszközhitellel amelyre nagy nyomás nehezedett a vevők és a beszállítók részéről. Jobs garázsából is kiköltöztek végre, és egy bérelt irodában rendezkedtek be a Stevens Creek Boulevardon, Cupertinoóban, alig két kilométernyire attól a középiskolától, ahova Jobs és Wozniak járt.

Jobs nehezen viselte az egyre nagyobb felelősséget. Mindig is indulatos és kezelhetetlen volt. Az Atarinál a viselkedése miatt éjszakai műszakba száműzték, de az Apple-nél ez nem volt lehetséges. „Egyre zsarnokibb és kritikusabb lett - mondja Markkula. - Képes volt olyanokat mondani az embereinek, hogy » Ez a terv szar. « „ Különösen nyersen bánt Wozniak fiatal programozóival, Randy Wiggintonnal és Chris Espinosával. „Steve csak bejött, vetett egy gyors pillantást arra, amit éppen csináltam, kijelentette, hogy az szar, anélkül, hogy lövése lett volna arról, hogy mi az, vagy miért is csináltam” - mondta Wigginton, aki akkor fejezte be a középiskolát.

Probléma volt a személyes higiénijával is. Minden bizonyíték ellenére továbbra is meg volt győződve arról, hogy vegetáriánus étrendje miatt nincs szüksége sem dezodorra, sem rendszeres zuhanyozásra. „Szó szerint ki kellett raknunk az ajtón, és megmondani neki, hogy zuhanyozzon le - mondta Markkula. - Az értekezleteken kénytelenek voltunk nézni a

mocskos lábát.” Néha, hogy enyhítse a feszültséget, megmerítette a lábát a vécében, de ezzel sem sikerült lecsillapítania a kedélyeket.

Markkula kerülte a konfliktusokat, ezért elhatározta, hogy elnököt hoz a házhoz Mike Scott személyében, aki majd szorosabbra fogja Jobs gyepelőjét. Markkula és Scott egyazon napon léptek be a Fairchildhoz 1967-ben, egymás mellett volt az irodájuk, és egy napra esett a születésnapjuk, amit minden évben együtt ünnepeltek. 1977 februárjában, születésnapjuk ebédjük alkalmával, amikor is Scott harminckét éves lett, Markkula felajánlotta neki, hogy legyen az Apple új elnöke.

Scott papíron remek választásnak tűnt. Egy egész gyártósort irányított a National Semiconductornál, és megvolt az az előnye, hogy olyan menedzser volt, aki teljes mértékben értett a műszaki kérdésekhez. Volt azonban néhány személyes furcsasága. Túlsúlyos volt, tikkelt, komoly egészségügyi problémák sújtották, és annyira merev volt, hogy ökölbe szorított kézzel mászkált. Ráadásul kötekedő is tudott lenni, ami Jobsszal szemben jól és rosszul is elsülhetett.

Wozniaknak rögtön tetszett az ötlet, hogy vegyék fel Scottot. Markkulához hasonlóan ő is gyűlölte a konfliktusokat, amiket Jobs generált. Azonban Jobs - nem meglepő módon - meglehetősen vegyes érzelmekkel reagált a hírre. „Csak huszonkét éves voltam, és tudtam, hogy még nem állok készen egy igazi cég vezetésére - mondta. - De az Apple az én gyermekem volt, és nem akartam lemondani róla.” Átadni az irányítást számára kész kín volt. Hosszú ebédjeik alatt - Bobs Big Boy hamburgerezőjében, ami Woz kedvenc helye volt, és a Good Earth étteremben, ami pedig Jobsé - próbált megbirkózni a gondolattal. Végül, vonakodva bár, de beleegyezett.

Mike Scottnak - akit, hogy megkülönböztessék Markkultól, Scottynak hívtak - egyetlen feladata volt: Jobsot kellett kezelésbe vennie. Ez általában úgy történt, hogy séta közben beszélgettek. Ez volt Jobs kedvenc értekezési módja. „A legelső sétám alkalmával megmondtam neki, hogy fürödjön gyakrabban - emlékszik vissza Scott. - Erre azt válaszolta, hogy cserébe én meg olvassam el a gyümölcsétrendről szóló diétás könyvét, és a segítségével próbáljak meg lefogyni.” Scott nem tért át az ajánlott étrendre, nem is igen fogyott, Jobs pedig csak egy kicsit javított személyi higiéniáján. „Steve hajthatatlan volt: hetente egyszer fürdött, és úgy gondolta, ez pont elég, ameddig betartja a gyümölcsétrendjét.”

Törvényszerű volt, hogy Jobs uralkodási vágya és mások uralma iránti megvetése összetűzésekhez vezet majd azzal az emberrel, akit kifejezetten azért hoztak a céghez, hogy őt irányítsa. Főleg az után durvult a helyzet, hogy megérezte, Scott egyike azon keveseknek, akik nem hajlanak meg az akarata előtt. „Steve és köztem az volt a kérdés, hogy melyikünk a makacsabb, márpedig én elég jó voltam ebben - mondta Scott. - Néha muszáj volt letorkolni, és világos, hogy ezt nem szerette.” „Emberrel nem kiabáltam annyit, amennyit Scottyval tettem” - mondta később Jobs.

Az egyik első konfliktus az alkalmazotti kitűzők sorszáma körül alakult ki. Scott Wozniaknak adta az egyes számot, Jobsnak pedig a kettest. Nem meglepő, hogy Jobs magának követelte az egyest. „Nem akartam, hogy ő kapja az egyest, mert az csak tovább fűtötte volna az egóját” - mondta Scott. Jobs dühkitörést kapott, még sírt is. Végül egy másik megoldást javasolt. Kapja ő a nullás kitűzőt. Scott beleegyezett, már ami a kitűzőt illeti, de a

fizetési listán a Bank of America rendszere csak pozitív egész számokat tudott kezelni, így ezen Jobs a második maradt.

Azonban volt köztük egy ennél sokkal nagyobb és súlyosabb ellentét is, ami túlmutatott egyéni szeszélyeiken. Jay Elliot, akit Jobs vett fel, miután véletlenül találkoztak egy étteremben, így emlékszik Jobs legkiemelkedőbb tulajdonságára: „A termék, illetve a termék tökéletessége iránti szenvedélye a rögeszméje volt.” Mike Scott viszont sohasem hagyta, hogy a tökéletesség iránti szenvedély felülírja a pragmatizmust. Az Apple II házának terve csak egy volt a sok példa közül. A Pantone cég, amelytől az Apple a műanyag ház színének pontos meghatározását rendelte, a bézs szín több mint 2000 árnyalatát kínálta. „Egyik sem volt elég jó Steve-nek - csodálkozott Scott. - Ő maga akart kikeverni egy újabb árnyalatot. Kénytelen voltam leállítani.” Amikor elérkezett az ideje, hogy kiválasszák a számítógép házának tervét, Jobs napokig görcsölt azon, hogy mennyire legyenek lekerekítettek a sarkai. „Engem egyáltalán nem érdekelt, hogy mennyire lesznek lekerekítve - mondta Scott -, csak azt akartam, hogy döntse már el végre.” A gyártópadok színe újabb vitát generált köztük. Scott a szokásos szürkére gondolt. Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy egyedileg rendelt, tiszta fehér padok legyenek. Az egész végül odáig vezetett, hogy Markkulát kérték meg, döntse el: Jobsnak vagy Scottnak van-e joga aláírni a megrendeléseket. Markkula Scott oldalára állt. Jobs ahhoz is ragaszkodott, hogy az Apple különbözzön versenytársaitól abban is, ahogyan a vásárlóival bánik. Azt akarta, hogy az Apple II-re egy év garanciát adjanak. Scott elképedt, a szokásos szavatosság ugyanis 90 nap volt. Az egyik ilyen vitájuk során Jobs

megint könnyekben tört ki. Hogy lenyugodjon, körbesétáltak a parkolóban, és Scott arra az elhatározásra jutott, hogy ebben engedni fog.

Wozniakot kezdte nyomasztani Jobs stílusa. „Steve túl kemény volt az emberekkel - mondta én azt akartam, hogy a cégünk olyan legyen, mint egy család, ahol mindenki jól érzi magát és mindent közösen csinálunk.” Jobs a maga részéről úgy érezte, hogy Wozniak egyszerűen még nem nőtt fel. „Olyan gyerekes volt. Készített egy remek BASIC-verziót, de nem volt képes nekilátni, és megírni a lebegőpontos BASIC-et, amire szükségünk volt, így hát végül a Microsofttal kellett üzletelnünk. Képtelen volt a feladatra fókuszálni.”

Akkoriban a személyes konfliktusok - egyelőre még - kezelhetőek voltak, főként azért, mert a cégnek jól ment. Ben Rosen elemző, aki egy a technológia világában véleményformáló hírlevél szerzője volt, az Apple II lelkes propagandistája lett. Egy független fejlesztő jött ki először PC-re írt táblázatkezelővel és egy személyes pénzügyi programmal, a VisiCalckal, ami egy ideig csak az Apple II-n volt elérhető, és ettől a számítógép mind a vállalkozások, mind pedig a családok számára hasznos beruházás lett. A cég új, befolyásos befektetők számára is kezdett vonzóvá válni. A piacon úttörőnek tartott befektetési bankár, Arthur Rock viszont akkor még csöppet sem lelkesedett érte, amikor Markkula először küldte el hozzá Jobsot. „Úgy nézett ki, mintha most jött volna vissza Indiából a gurujától - emlékezett vissza -, és a szaga is valami olyan volt.” Ám miután Rock tanulmányozta az Apple II-t, mégis a befektetés mellett döntött, és belépett az igazgatótanácsba.

Az Apple II-t többféle üzleti modellel forgalmazták az elkövetkező tizenhat évben, és ez idő alatt csaknem hatmillió kelt el belőle. Ez a gép járult hozzá leginkább a személyszámítógép-ipar elindulásához. Wozniak történelmi érdeme a fantasztikus nyomtatott áramkör terve és a hozzá kapcsolódó operációs szoftver, ami a korszak egyik legnagyobb egyedi találmánya volt. Azonban Jobs volt az, aki Wozniak áramköri lapjait felhasználóbarát csomagba rakta, amelyben - a tápegységtől a tetszetős számítógépházig - minden megvolt. Ő hozta létre a Wozniak gépei köré épülő céget. Ahogyan azt Regis McKenna később mondta: „Woz remek gépet tervezett, ami még mindig az amatőrök boltjaiban dekkolna, ha nem lett volna Steve Jobs.” Mindazonáltal az emberek többsége úgy gondolta, hogy az Apple II Wozniak alkotása. Ez ösztönözte Jobsot a soron következő nagy lépésre, olyanra, amit csakis a sajátjának nevezhetett.

CHRISANN ÉS LISA

Akit egykor elhagytak...

Azóta, hogy az érettségi utáni nyáron együtt laktak abban a nyaralóban, Chrisann Brennan és Jobs útjai többször keresztezték egymást. Amikor Jobs 1974-ben visszatért Indiából, Robert Friedland farmján laktak egy ideig. „Steve hívott oda. Fiatalok voltunk, könnyelműek és szabadok - mesélte. - Olyan élet volt ott, ami igazán megérintett.”

Amikor visszaköltöztek Los Altosba, kapcsolatuk többnyire már csak baráti volt. Jobs a szüleivel lakott és az Atarinál dolgozott, Brennannek volt egy kis lakása és sok időt töltött Kobun Csinó zen központjában. 1975 tavaszán viszonyt kezdett közös barátjukkal, Greg Calhounnal. „Greggel járt, de néha visszatért Steve-hez - mesélte Elizabeth Holmes. - Akkoriban mindannyian ilyenek voltunk. Csereberéltük partnereinket. De hát a '70-es években ez normálisnak számított.”

Calhoun együtt járt a Reedbe Jobsszal, Friedlanddel, Kottkéval és Holmesszal. A többiekkel együtt őt is rabul ejtette a keleti spiritualitás. Kimaradt a Reedből, és ő is Friedland farmján kötött ki. Ott bevacolta magát egy két és fél méterszer hat méteres tyúkólba, amit úgy tett lakhatóvá, hogy betontéglákra készült alapra helyezte át és az alváshoz galériát alakított ki benne. 1975 tavaszán Brennan beköltözött hozzá, a rákövetkező évben pedig elhatározták, közösen zarándokolnak el Indiába. Jobs azt javasolta Calhounnak, hogy ne vigye magával Brennannt, mert csak akadályozná spirituális útkeresésében, de ennek ellenére együtt mentek.

„Annyira lenyűgözött mindaz, ami Steve-vel történt Indiában, hogy én is el akartam jutni oda” - mondta Brennan.

Nehéz útra indultak 1976 márciusában, és csaknem egy évig voltak távol. Amikor elfogyott a pénzük, Calhoun Iránba ment autóstoppal, hogy Teheránban angolt tanítson. Brennan ezalatt Indiában maradt. Amikor Calhoun abbahagyta a tanítást, stoppal indultak el egymás felé, hogy félúton, Afganisztánban találkozzanak. Akkoriban még nagyon más volt a világ.

Kis időre rá a szenvedély alábbhagyott. Haza már külön-külön tértek vissza. 1977 nyarára Brennan visszaköltözött Los Altosba, ahol egy ideig Kobun Csinó zen központjának kertjében élt egy sátorban. Jobs ekkor már nem a szüleivel lakott. Daniel Kottkével havi 600 dollárért bérelt egy kertvárosi földszintes házat Cupertino-ban. A szomszédok biztosan furcsának találták, hogy a szokványos házban szabad szellemű hippik laknak. Az új otthonukat Rancho Suburbiának nevezték el. „A négy hálószobánk közül az egyiket alkalmanként kiadtuk mindenféle örültnek. Egy ideig egy sztriptíz- táncosnő bérelte” - emlékezett vissza Jobs. Kottke nem értette, hogy Jobs miért nem vásárolt magának saját házat, amit akkor már megengedhetett volna magának. „Azt hiszem, csak azt akarta, hogy legyen szobatársa” - spekulált.

Bár Brennan csak alkalmanként jött össze Jobsszal, nemsokára ő is beköltözött. Ez aztán egy francia bohózatba illő együttlakást eredményezett. A házban két nagy és két kicsi hálószoba volt. Nem meglepő módon Jobs a legnagyobbat magának utalta ki, és Brennan - mivel nem lehetett őket egy párnak nevezni - a másik nagy hálószobába költözött.

„A két középső háló inkább gyerekszoba volt, nekem egyik sem kellett, ezért a nappaliban laktam és polifóm matracon aludtam” - mesélte Kottke. Az egyik kishabát átalakították meditációs és drogfogyasztási célra, hasonlóan a Reed-beli padlástérhez. A szoba az Apple dobozokból származó hungarocell csomagolóanyagokkal volt teli. „A szomszéd gyerekek néha átjöttek, mi belelőktük őket. Nagyon élvezték - mondta Kottke -, de aztán Chrisann befogadott pár macskát, akik a habra pisiltek, ezért ki kellett dobnunk az összeset.”

Az együttélés során néha létesült testi kapcsolat Brennan és Jobs között, és a lány pár hónapon belül teherbe esett. „Steve-vel már öt éve tartott a se vele, se nélküle kapcsolatunk, amikor terhes lettem - mesélte. - Nem tudtuk, hogyan éljünk együtt, de azt sem, hogyan éljünk külön.” Amikor 1977- ben hálaadáskor Greg Calhoun elstoppolt hozzájuk Coloradóból, Brennan elújságolta neki a hírt: „Steve-vel újra összejöttünk, most terhes vagyok, de azóta hol járunk, hol meg nem. Fogalmam sincs, mitévő legyek.”

Calhoun látta, hogy Jobsot hidegen hagyja a helyzet. Olyannyira, hogy rá akarta venni Calhoun, hogy ő is költözzön hozzájuk, és dolgozzon az Apple-nél. „Steve egyáltalán nem törődött Chrisannel és a terhességével - emlékezett vissza -, egyik pillanatban úgy éreztük, minden figyelmét nekünk szenteli, de a következőben már ránk se hederített. Elképesztően érzéketlen tudott lenni.”

Amikor Jobs valamivel nem akart foglalkozni, akkor egyszerűen nem vett róla tudomást, mintha ezzel képes lett volna megszabadulni tőle. Időnként a valóságot nemcsak mások, de saját maga számára is torzította. Brennan terhességét egyszerűen kizárta az elméjéből. Amikor rákérdeztek, tagadta,

hogy tudott volna az apaságáról, bár azt elismerte, hogy szexuális kapcsolatban voltak. „Nem lehetett biztosan tudni, hogy az én gyerekem. Azt viszont igen, hogy nem én voltam az egyetlen, akivel lefeküdt - mesélte nekem később. - Éppen nem is igazán jártunk, amikor terhes lett. Csak a házukban lakott. „Brennannek nem volt kétsége afelől, hogy Jobs az apa. Nem volt viszonya Greggel, vagy bármely más férfival abban az időben.

Vajon hazudott magának, vagy tényleg nem tudta, hogy ő lenne az apa? „Azt hiszem, nem volt képes feldolgozni, hogy felelős lenne a történetekért” - mondta Kottke. Ezzel Elizabeth Holmes is egyetértett: „Mérlegelte azt az esetet, hogy ő az apa, és azt, hogy nem, majd úgy döntött, hogy az utóbbit hiszi el. Más tervei voltak az életével.”

A házasság szóba sem került. „Tudtam, hogy nem ő az az ember, akit feleségül akarok venni, hogy soha nem lennénk boldogok, és hogy nem is tartana sokáig - mondta később Jobs. - Én az abortusz mellett voltam, de ő nem tudta eldönteni, mit csináljon. Sokáig vívódott, aztán végül úgy döntött, megtartja a gyermeket. De nem tudom, tényleg tudatos döntés volt-e. Azt hiszem, inkább az idő döntött helyette.” Brennan elmondta nekem, hogy tudatos volt a döntés. „Steve azt mondta, hogy számára elfogadható az abortusz, de nem erőltette.” Pont tőle azonban érdekes volt, hogy egy lehetőséget nagyon is ellenzett: „Azt semmiképpen sem akarta, hogy örökbe adjam a gyereket” - mesélte Brennan.

Különös, ahogy a sors ismétli önmagát. Jobs és Brennan huszonhárom évesek voltak. Pont, mint Joanne Schieble és Abdulfattah Jandali, amikor Jobs megszületett. Ekkor még nem kutatta fel biológiai szüleit, de az örökbe fogadó szülők már meséltek neki róluk. „Akkor még nem tudtam az

életkorbeli véletlen egybeesésről, így ez nem befolyásolta a cselekedeteimet” - mondta később Jobs. Nem hitt abban, hogy biológiai apjának köze lenne ahhoz, hogy huszonhárom éves korában ő is teherbe ejtette a barátnőjét, de azt elismerte, hogy a furcsa egybeesés elgondolkodtatta. „Amikor kiderült számomra, hogy pont huszonhárom éves volt, amikor teherbe ejtette Joanne-t, azt gondoltam: » Még ilyet! « „

Jobs és Brennan gyorsan távolodott egymástól. „Chrisann áldozatnak állította be magát, és azt hangoztatta, hogy Steve és én összefogtunk ellene - emlékezett vissza Kottke. - Steve csak nevetett, nem vette komolyan.” Brennan - ahogy később maga is beismerte - érzelmileg eléggé labilis volt. Tányérokat tört, tárgyakat dobált, tört-zúzott a házban, faszénnel obszcén szavakat firkált a falra. Azt mondta, Jobs érzéketlensége hozta ezt ki belőle: „Jobs olyan megvilágosodott ember volt, aki egyben gonosz is.” Kottke nem tudta, kinek a pártjára álljon. „Danielből hiányzott a kegyetlenség, így rendszeren ki tudott akadni Steve viselkedésén - mesélte Brennan. - Az egyik pillanatban azt mondta, hogy » Steve rosszul bánik veled « , a következőben már együtt nevetett rajtam Steve-vel.”

Robert Friedland sietett végül Brennan segítségére. „Hallott a terhességemről, ezért felajánlotta, hogy menjek el hozzá a farmra, és ott szüljem meg a babát - emlékezett vissza Brennan. - így hát elmentem.” Elizabeth Holmes és más barátok is ott éltek még, és kerítették egy oregoni szülésznőt, aki segített világra hozni a gyermeket. 1978. május 17-én Brennan egy kislánynak adott életet. Három nappal később Jobs odarepült, hogy együtt legyenek, és segítsen nevet adni a kicsinek. A kommuna gyakorlata az volt, hogy a gyerekeknek keleti spirituális neveket adtak, de

Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy a kislány olyan nevet kapjon, ami azt veszi figyelembe, hogy az Egyesült Államokban született. Ezzel Brennan is egyetértett. A baba neve Lisa Nicole Brennan lett, nem kapta meg a Jobs családnevet. Jobs ezután távozott is, ment vissza dolgozni az Apple-be. „Nem akarta, hogy bármi köze is legyen a gyerekhez vagy hozzám” - mondta Brennan.

Ő és Lisa egy rossz állapotban levő kis házba költözött Menlo Parkban. Szociális segélyből éltek, mivel Brennan nem akart gyerektartási pert indítani. Végül San Mateo megye perelte be Jobsot, hogy bizonyosságot nyerjen az apaság, és így ő állja a gyermekkel kapcsolatos költségeket. Kezdetben Jobs mindent megtett, hogy megnyerje az ügyet. Az ügyvédei rá akarták venni Kottkét, hogy tanúsítsa, sosem látta őket egy ágyban, és bizonyítékokat próbáltak gyűjteni arra vonatkozóan, hogy Brennannek más partnerei voltak. „Felhívtam, és ordítottam vele: » Tudod, hogy nem igaz. « - emlékezett vissza Brennan. - Engem, a kisgyerekes anyát a bíróság előtt akart porig alázni. Rám akarta bizonyítani, hogy kurva vagyok, és bárki lehetne az apja a lányomnak.”

Egy évvel Lisa születése után Jobs hozzájárult az apasági teszt elvégzéséhez. Brennan családja csodálkozott, de csak mert nem tudták azt, amit Jobs: az Apple a tőzsdére készült, ezért fontos volt mihamarabb a végére járni az ügynek. Akkoriban a DNS-teszt újdonságnak számított. Jobs a Los Angeles-i Kalifornia Egyetemen (UCLA) végeztette el. „Örültem, amikor olvastam az apasági DNS-tesztről, hogy ezzel végre pontot tehetünk az ügy végére” - mondta. Az eredmény perdöntő volt. „Az apaság valószínűsége 94,41%” - állt a jelentésben. A kaliforniai bíróság havi 385

dollár gyerektartás fizetésére kötelezte Jobsot. Ezenkívül írásban is el kellett ismernie az apaságot, valamint vissza kellett fizetnie a megyének a szociális segélyként eddig kiutalt 5856 dollárt. Viszont láthatási jogot kapott, amit azonban sokáig nem használt ki.

Jobs még mindezek után is próbálta torzítani a valóságot maga körül. „Végül elmondta nekünk az igazgatósági ülésen - emlékezett vissza Arthur Rock -, de továbbra is hangoztatta, hogy nagy a valószínűsége annak, hogy mégsem ő az apa. Még mindig hitt benne.” A Time riporterének, Michael Moritznak azt nyilatkozta, hogy ha elemezzük a statisztikát, akkor világos, hogy „az Egyesült Államok férfi lakosságának 28%-a lehetne az apa”. Ez nemcsak hamis kijelentés volt, de kissé különös is. Tovább rontotta a helyzetet, hogy amikor ez Chrisann Brennan fülébe jutott, ezt tévesen értelmezte. Jobs szerinte ezzel azt mondta, hogy ő az amerikai férfiak 28%-ával lefeküdt. „Könnyűvérűnek vagy kurvának próbált beállítani - emlékezett vissza. - Azt gondolta, így elhárítja magáról a felelősséget.”

Évekkel később Jobs bűnbánó volt akkori viselkedésével kapcsolatosan. Nem sokszor történt ilyen. Ekkor ennyit elismert:

„Jobb lett volna, ha másképpen kezeltem volna ezt a dolgot. Akkor nem tudtam magamat apaként elképzelni, nem tudtam szembenézni ezzel. Amikor azonban a teszt alátámasztotta, hogy az én lányom, nem igaz, hogy kételkedtem volna. Beleegyeztem, hogy tizennyolc éves koráig támogatom, és hogy Chrisannek is adok némi pénzt. Találtam egy házat Palo Altóban és rendbe hozattam, hogy ott lakhassanak ingyen és bérmentve. Az anyja nagyszerű iskolákba járatta, és ezek költségeit is én álltam. Próbáltam megfelelően viselkedni. Azért ha vissza lehetne tekerni az idő kerekét, akkor másodszorra biztosan jobban csinálnám.”

Az ügy lezárása után Jobs élete látványos változásokon ment át - sok dologban érettebb lett, de azért nem mindenben. Már nem drogozott, nem tartotta szigorú vegetáriánus étrendjét, és kevesebb időt töltött zen táborkban. Haját divatosra vágatta és a gazdagok kedvelt San Franciscó-i ruhaboltjában, a Wilkes Bashfordban vásárolt magának öltönyöket meg ingeket. Komoly kapcsolatba kezdett a Regis McKenna reklámügynökség egyik alkalmazottjával, a gyönyörű polinéz-lengyel nővel, akit Barbara Jasinskinak hívtak.

De Jobsból nem halt ki teljesen a gyermeki lázadás. Ő, Jasinski és Kottke nagy előszeretettel fürdőzött pucéran a Stanford határában, az Interstate 280 gyorsforgalmi út mentén található Felt Lake víztározóban. Vásárolt magának egy 1966-os BMW R60/2 motort, amire narancssárga kormányt szereltetett. És továbbra is nagy bunkó tudott lenni. Becsmérelte a pincérnőket, és gyakran küldte vissza az ételt, azzal a kritikával illetve, hogy az „szar” . 1979-ben, a cég első halloween buliján Jézus Krisztusnak öltözött. Az önirónia jelezte, hogy tudatában van saját jellemének, ám a viccesnek szánt jelmeze nem aratott osztatlan sikert. Jobs visszafogottabb változata sem volt mentes a hóbortoktól. Vásárolt egy rendes házat Los Gatos Hilis- ben, amit egy Maxfield Parrish-festménnyel, egy Braun kávéfőző géppel és J. A. Henckels késekkel dekorált. De mivel annyira maximalista volt a bútorok kiválasztásában is, a ház többnyire berendezetlen maradt; nem került bele se ágy, se szék, se kanapé. A hálószobában a földön csak egy matrac volt, a falon Einstein és Mahárádzs Dzsí bekeretezett képe, a földön pedig egy Apple II számítógép.

A XEROX ÉS A LISA

Grafikus felhasználói felület

Az új gyermek

Az Apple II a céget Jobsék garázsából az új iparág élmezőnyébe röpítette. A számítógép eladásai jelentősen növekedtek. 1977-ben 2500 darabot sikerült belőle értékesíteni, de 1981-ben már 210 ezer darabot. Jobs azonban nem elégedett meg ezzel. Tudta, hogy az Apple II nem maradhat örökre sikeres, ahogy azt is, hogy hiába tett oly sokat annak érdekében, hogy a tápegységtől a számítógépházig egyetlen integrált egységbe rendezze, azt mindig is Wozniak mesterművének fogják tekinteni. Saját gépre volt szüksége. Mi több, olyan terméket akart, amely, a saját szavai szerint, „nyomot hagy a világegyetemben”.

Először azt remélte, hogy ezt a szerepet az Apple III töltheti majd be. Nagyobb volt a memóriája, az eddigi 40 helyett 80 karakter fért el a képernyőjén egy sorban, valamint a nagy- és kisbetűket is kezelni tudta. Az ipari formatervezés iránti szenvedélyének hódolva megszabta a számítógép házának pontos méretét és formáját, és nem engedte, hogy ezen bárki is változtasson, annak ellenére sem, hogy a mérnökcsapat az eredetileg tervezettnél jóval több alkatrészt próbált elhelyezni a nyomtatott áramkörökön. A zsúfoltság azt eredményezte, hogy egymás hegyén-hátán torlódtak az áramkörök, gyenge kapcsolódási pontokkal, amelyek gyakran

meghibásodtak. 1980 májusában kezdték meg az Apple III értékesítését, de a számítógép hatalmas bukásnak bizonyult. Randy Wigginton, az egyik mérnök a következőképpen fogalmazott: „Az Apple III olyan volt, mint egy csecsemő, aki egy olyan csoportos orgián fogant, aminek másnapján mindenki fejfájással ébredt, és a törvénytelen gyermeket senki sem akarta magára vállalni.”

Ekkor Jobs már nem foglalkozott az Apple III-mal, hanem inkább azon igyekezett, hogy valami forradalmian újat hozzon létre. Először az érintőképernyő gondolatával kacérkodott, de csalódnia kellett. Egy technológiai bemutatóra késve érkezett, kényelmetlenül fészkelődött egy ideig, majd váratlanul és nyersen félbeszakította a mérnököket a prezentációjuk közepén egy rideg „köszönömmel”. Az előadók nem értették, mi történik. „Azt akarja, hogy menjünk el?” - kérdezte az egyikük. Jobs igennel válaszolt, majd leszidta a kollégáit, amiért rabolják az idejét.

Nem sokkal ezután elcsábítottak két mérnököt a Hewlett-Packardtól, hogy egy teljesen új számítógépet alkossanak. A gépnek olyan nevet választott, ami minden pszichiátert elgondolkoztatott volna: Lisa. Neveztek már el számítógépet a tervezője lányáról, de Lisát Jobs nemcsak, hogy elhagyta, de még teljesen sajátjának sem ismerte el. „Talán a bűnéért akart így vezekelni” - mondta Andrea Cunningham, aki a Regis McKenna ügynökségen a projekttel kapcsolatos kommunikációért volt felelős. - Ki kellett találnunk a gépnek egy nevet, amiből származtatható a LISA, mint betűszó, hogy azt állíthassuk, nem Jobs gyermeke után lett elkeresztelve.” A kibontott rövidítés a Local Integrated System Architecture (helyi integrált rendszer architektúra) lett, és - noha semmi értelme sincs - ez volt a név

hivatalos magyarázata. A mérnökök maguk között csak úgy emlegették, mint „Lisa Invented Stupid Acronym”, azaz Lisa, az Idétlen Semmitmondó Agyszülemény. Évekkel később, amikor a név eredetéről kérdeztem, Jobs rögtön elismerte: „nyilvánvalóan a lányomról neveztem el” .

A Lisát 2000 dolláros gépnek tervezték, mely nem az Apple II által használt 8 bites, hanem egy 16 bites mikroprocesszoron alapult. A még mindig az Apple II számítógépen dolgozó Wozniak varázserejét nélkülöző mérnökök hagyományos szöveges képernyővel rendelkező tucatszámítógépet terveztek, amely semmi igazán izgalmas dologra nem használta az erős mikroprocesszort. Jobs növekvő türelmetlenséggel figyelte, mennyire unalmas végeredmény formálódik.

Volt azonban egy programozó, aki némi életet lehelt a projektbe: Bill Atkinson. Az idegtudományok doktorandusz hallgatója volt, aki számottevő mennyiségű LSD-vel kísérletezett magán. Amikor felkérték, hogy jöjjön az Apple-höz dolgozni, nemet mondott. Amikor azonban az Apple küldött neki egy nem visszaváltható repülőjegyet, úgy döntött, él a lehetőséggel, és ad Jobsnak egy lehetőséget. „A jövő feltalálásán dolgozunk - mondta neki Jobs háromórás kiselőadása végén. - Képzeld el, hogy egy hullám elején szörfölsz! Ugye lélegzetelállító? Most képzeld azt, hogy ugyanannak a hullámnak a végén kapálózol, hogy el ne süllyedj! Az közel sem annyira izgalmas. Dolgozz nálunk, és hagyj nyomot a világegyetemben!” Atkinson meg is tette.

Bozontos hajával és hervatag bajuszával, ami nem takarta el arcizmainak játékát, Atkinsonban egyesültek Woz leleményességének és Jobs klassz termékek iránti szenvedélyének bizonyos vonásai. Első feladata egy olyan

program kifejlesztése volt, amely figyelemmel kíséri bizonyos részvények árfolyamát, amihez automatikusan felhívja a Dow Jones megfelelő számát, lekéri az adatokat, majd bontja a hívást. „Gyorsan kellett elkészülnöm a programmal, mert az Apple II-nek már megjelent a hirdetése, amin egy férj a konyhaasztalnál részvényárfolyamok grafikonjait nézi a számítógépe képernyőjén, miközben a felesége ragyogó szemekkel figyeli őt. De ilyen program akkor még nem létezett, tehát meg kellett írnom.” Utána elkészítette a magas szintű programozási nyelv, a Pascal Apple II-re szánt változatát. Jobs ellenezte, mert azt gondolta, az Apple II számára a BASIC tökéletesen elegendő, de lehetőséget adott Atkinsonnak: „Mivel ennyire lelkesedsz, adok neked hat napot, hogy bebizonyítsd, nincs igazam.” Atkinsonnak sikerült, és ezzel kivívta Jobs tiszteletét.

1979 őszére az Apple II nevű sikertermék lehetséges utódaiként három gépet is fejlesztettek az Apple-nél. Párhuzamosan készült a szerencsétlen sorsú Apple III; a Lisa, amiből Jobs kezdett kiábrándulni; és dolgoztak még - egyelőre Jobs tudtán kívül - egy kis titkos projekten, egy olcsó számítógépen. Ez utóbbi munkálatait az a Jef Raskin irányította, aki egykori professzorként Bill Atkintont is tanította. Raskin olyan, a „tömegek számára készülő”, kedvező árú számítógépet akart készíteni, ami minden-az-egyben készülék - egyetlen zárt egységben tartalmazza a számítógépet, a billentyűzetet, a képernyőt és a szoftvereket -, és grafikus felhasználói felülettel rendelkezik. Megpróbálta felkelteni Apple-beli kollégái érdeklődését egy Palo Alto-i izgalmas kutatóközpont iránt, ahol ilyen ötleteken dolgoztak.

Xerox PARC

A Xerox kutatóközpontja, a Palo Alto-i Research Center - amely Xerox PARC-ként közismert - 1970-ben létesült azzal a célkitűzéssel, hogy forradalmian új számítástechnikai ötleteket dolgozzanak ki. A biztonság kedvéért - annak jó és rossz oldalával együtt - csaknem 5000 km távolságra helyezkedett el a Xerox cég connecticuti központjától, hogy elejét vegye az esetleges üzleti érdekek érvényesülésének. Látnoki képességekkel megáldott tudósai között volt Alan Kay, akinek két mondását is magáévá tette Jobs: „A legjobb módja a jövő megjósolásának, ha azt mi találjuk fel!” és „Aki komolyan veszi a szoftverét, annak magának kell hardvert is alkotni hozzá.” Kay az általa Dynabooknak hívott koncepciót szerette volna megvalósítani. Ez egy kisméretű személyi számítógépet takart, amelyet olyannyira egyszerű működtetni, hogy akár egy gyerek is használni tudja. Ezért a Xerox PARC mérnökei felhasználóbarát grafikai felület fejlesztésébe fogtak, amivel kiválthatják a számítógép képernyőjét annyira elborzasztóvá tevő parancssorokat és DOS-utasításokat. Ehhez az általuk használt metafora az asztallap (desktop) volt. A képernyőn sok dokumentum és mappa kapna helyet, és egy egér használatával arra tudnál mutatni és kattintani, amelyiket használni szeretnéd.

Ezt a grafikus felhasználói felületet (Graphical User Interface, GUI) támogatta egy másik, szintén a Xerox PARC által fejlesztett koncepció: a bittérkép. Addig a legtöbb számítógépnek karakter alapú volt a felhasználói felülete. Ha leütöttek egy billentyűt a klaviatúrán, akkor a számítógép megjelenítette azt a karaktert a képernyőn, általában sugárzóan foszforzöld

színben, sötét hátér előtt. Miután korlátozott számú betű, számjegy és speciális karakter létezik, így ennek elérése nem igényelt túl nagy számítógépes kódolást és számolási kapacitást. Ezzel szemben a bittérképes rendszerben a képernyőn minden egyes pixelt a számítógép memóriájának egyes bitjei vezérelnek. Ahhoz, hogy megjelenítsünk valamit - mondjuk egy betűt - a képernyőn, ahhoz a számítógépnek meg kell mondania minden egyes pixelnek, hogy sötét legyen, avagy világos, a színes képernyő esetén pedig, hogy milyen színű. Ez igen jelentős számolási kapacitást igényel, azonban fantasztikus grafikákat, betűtípusokat és varázslatos képek megjelenítését teszi lehetővé.

A Xerox PARC prototípusaiban, mint például az Altóban, már működött a bittérkép és a grafikus felület, és az általuk használt objektumorientált programozási nyelv a Smalltalk lett. Jef Raskin biztos volt abban, hogy ezek jelentik a számítástechnika jövőjét, ezért sürgetni kezdte Jobsot és az Apple többi munkatársát, hogy látogassanak el a Xerox PARC-ba.

Raskinnak volt egy kis hátránya: Jobs elviselhetetlen elméleti szakembernek, avagy Jobs saját terminológiájával élve, „nagyon gáz seggfejnek” tartotta. Ezért Raskin megnyerte az ügy számára barátját, Atkinsont, aki Jobs seggfejekre és zsenikre osztott világának másik csoportjában foglalt helyet. Az ő feladata volt, hogy felkeltse Jobs érdeklődését a Xerox PARC-ban történő események iránt. Raskin nem tudhatta, hogy mindeközben Jobs egy ennél komplexebb terven dolgozott. A Xerox kockázati tőke-részlege 1979 nyarán be akart szállni az Apple második körös tőkeemelésébe. Jobs tett, egy ajánlatot: „Megengedem, hogy egymillió dollárral beszálljatok az Apple-be, ha betekintést engedtek a

PARC-ban folyó kutatásokba. „A Xerox elfogadta az indítványt. Beleegyeztek, hogy bemutatják az Apple-nek új technológiájukat, és viszonzásul 100 ezer részvényt vehetnek nagyjából 10 dolláros darabonkénti áron.

Amikor egy évvel később az Apple a tőzsdére ment, a Xerox egymillió dollár értékű részvénycsomagja 17,6 milliót ért. Ennek ellenére az alkuval az Apple járt jobban. Jobs és munkatársai 1979 decemberében megtekinthették a Xerox PARC fejlesztéseit, és amikor Jobs rájött, hogy még nem látott mindent, pár nappal később egy még teljesebb körű bemutatót tartottak a számára. A Xerox prezentációt tartó kutatóinak egyike, Larry Tesler nagyon izgatott volt, hogy végre eldicsekedhet valakinek azokkal az eredményekkel, amiket saját főnökségük nem igazán tartott sokra. A másik előadó, Adele Goldberg azonban fel volt háborodva, hogy a cége így elherdálja legnagyobb értékeit. „Hihetetlen nagy hülyeség volt! Eszméletlen nagy baromság! Megpróbáltam elérni, hogy Jobs minél kevesebbet tudjon meg a fejlesztéseinkről” - emlékezett vissza.

Goldberg sikerrel járt az első prezentáció alkalmával. Jobsot, Raskint és John Couchot, a Lisa fejlesztőcsapatának vezetőjét beterelték az előcsarnokba, ahol egy beüzemelt Xerox Alto várt rájuk. „Igen szegényes egy bemutató volt, csak pár alkalmazásra, főleg egy szövegszerkesztőre korlátozva” - emlékezett vissza Goldberg. Jobs nem volt elégedett, felhívta a Xerox-központot, hogy több információt kérjen.

Így aztán pár nappal később újra meghívták. Ez alkalommal egy nagyobb csapattal jelent meg. Vele tartott Bill Atkinson és Bruce Horn, aki az Apple-nél volt programozó, de korábban a Xerox PARC-ban dolgozott.

Egyiküket sem lehetett megvezetni. „Amikor aznap beértem, nagy riadalom fogadott. Szóltak, hogy újra itt van Jobs és a konferenciateremben vár egy rakás programozójával” - mesélte Goldberg. Goldberg egyik mérnöke megpróbálta elszórakoztatni a vendégeket azzal, hogy a szövegszerkesztő program különböző funkcióit mutogatta. Jobs egyre türelmetlenebbé vált. „Elég a mellébeszélésből!” - ordította többször. Erre a Xerox munkatársai összedugták a fejüket és úgy döntöttek, egy kicsit szélesebb körű betekintést engednek a fejlesztésekbe, de még mindig csak korlátozott keretek között. Megegyeztek abban, hogy Tesler bemutathatja a Smalltalk programnyelvet, de csak a „nem tikosított” változatot. „El fogja kápráztatni [Jobsot] az, amit lát, és fogalma sem lesz arról, hogy a titkos részletekbe nem nyert betekintést” - mondta a csapatvezetője Goldbergnek.

Tévedtek. Atkinson és a többiek olvastak már pár tanulmányt, melyet a Xerox PARC publikált, tehát tudták, hogy a bemutató nem volt teljes körű. Jobs felhívta a Xerox kockázati tőke-részlegét, hogy panaszt tegyen. Azonnal telefonáltak az intézet kutatóinak a cég connecticuti központjából, hogy Jobsnak és munkatársainak mindent meg kell mutatni. Goldberg a dühtől tajtékozva rohant ki a tárgyalóból.

Amikor Tesler végül bemutatta, hogy mit is tudnak valójában a számítógépeik, az Apple embereinek leesett az álluk. Atkinson a képernyőre meredve egyesével tanulmányozta a pixeleket, olyan közlről, hogy Tesler a nyakán érezte a leheletét. Jobs körbeugrált, és izgatottan kalimpált a karjával. „Körbe-körbeszökdécselt. Nem is tudom, hogyan láthatta a bemutatót, de látta, mert folyton kérdéseket tett fel - mondta Tesler. - És minden általam bemutatott lépés után valamit felkiáltott.” Jobs végig azt

mondogatta, hihetetlen, hogy a Xerox nem hasznosította ezt a technológiát. „Egy aranybányán ültök! - kiáltotta. - Nem hiszem el, hogy a Xerox ezt nem hasznosította!”

A Smalltalk demonstrációja három elképesztő dolgot mutatott be. Az első, hogy miképpen köthetőek hálózatba a számítógépek. A második, hogyan működik az objektumorientált programozás. Jobs azonban és csapata kevesebb figyelmet szentelt ezeknek, mert annyira lenyűgözte őket a harmadik dolog. Ez a bittérképes képernyő segítségével létrehozott grafikus kezelői felület volt. „Mintha egy hályog hullott volna le a szememről - emlékezett vissza Jobs később. - Megláttam, hogy csakis ez lehet a számítástechnika jövője.”

Amikor a Xerox PARC-beli több mint kétórás találkozó véget ért, Jobs visszavitte Bill Atkinson a cupertinói Apple-irodába. Útközben Jobsnak nemcsak a kocsija száguldozott, de az agya és a szája is. „Ez az! - ordította, megnyomva minden szót. - Ezt meg kell csinálnunk!” Ez volt az igazi áttörés, amit keresett. Végre el tudta juttatni a számítógépet az emberekhez. Az Eichler-házak vidám, de megfizethető dizájnja ötvöződhet a letisztult tervezésű konyhai gépek egyszerű kezelhetőségével.

„Mennyi időbe telik, amíg ezt megvalósítjuk?” - kérdezte. „Nem tudom - válaszolta Atkinson. - Talán fél év.” Ez igen optimista, azonban erősen motiváló becslés volt.

„A nagy művészek lopnak”

Az Apple Xerox PARC elleni rajtaütését az iparág történetének egyik legnagyobb rablásaként tartják számon. Ezt néha maga Jobs is hangoztatta,

még hozzá büszkén. Egyszer azt mondta: „Picassónak volt az a mondása, hogy a jó művészek imitálnak, a nagy művészek lopnak. És mi sohasem szégyelltünk ellopni nagy ötleteket.”

Más vélemények szerint, amit Jobs néha szintén hangoztatott, ez nem annyira rablás volt az Apple részéről, mint inkább balfácánság a Xerox részéről. „Ezek csak a fénymásolókhöz értenek. Gőzük sem volt, mire lehet jó egy számítógép - nyilatkozta Jobs a Xerox vezetőségéről. - A vereség jutott a számukra a számítógépipar legnagyobb győzelméből. Pedig a Xerox uralhatta volna a teljes iparágat.”

Mindkét vélemény sok igazságot tartalmaz, de azért a Xerox PARC-ban látott technológia önmagában még kevésnek bizonyult volna a sikerhez. „Odahull az árnyék” - ahogy T. S. Eliot írja^[5] - a koncepció és a megvalósítás közé. Az innováció történetében egy új ötlet önmagában sosem volt elegendő. A megvalósítás mindig legalább olyan fontos.

Jobs és mérnökei jelentős mértékben tökéletesítették a Xerox PARC-ban látott grafikus felületre vonatkozó ötleteket. Így azok olyan módon kerültek megvalósításra, ahogy arra a Xerox soha nem lett volna képes. Például a Xerox egere háromgombos és nagyon bonyolult volt, darabja 300 dollárba került, és nem is gördült simán. Pár nappal a Xerox PARC-ban tett második látogatását követően Jobs elment egy helyi formatervező céghez, az IDEO-hoz, ahol a társalapító Dean Hoveyval közölte, hogy egy egyszerű, egygombos modellt szeretne, ami 15 dollárba kerül, „és használható bármilyen asztalfelületen vagy akár a farmeremen is.” Hovey eleget tett a kérésnek.

A tökéletesítés nemcsak a részletekre, hanem az egész koncepcióra vonatkozott. A Xerox PARC egere nem tudott ablakokat áthúzni egyik

helyről a másikra a képernyőn. Az Apple mérnökei olyan kezelőfelületet alkottak, amelynek segítségével nemcsak húzni lehetett az ablakokat és a fájlokat, hanem akár mappákba is be lehetett tenni azokat. A Xerox rendszerében ki kellett választani egy parancsot, mielőtt bármit is véghez lehetett vinni, legyen az egy ablak átméretezése vagy a fájlok áthelyezése. Az Apple rendszere az asztallap metaforájából virtuális valóságot alkotott, ugyanis lehetővé tette a dolgok közvetlen megfogását, átalakítását, elhúzását, áthelyezését. Ráadásul az Apple mérnökei szorosán együtt dolgoztak a formatervezőkkel - amire Jobs szüntelen ösztökölte őket - az asztallap koncepciójának tökéletesítésén. Elragadó ikonokat, menüket terveztek, amelyeket az ablakok felső keretéből lehetett legördíteni, és dupla klikkre megnyíltak a fájlok és a mappák.

Nem arról volt szó, hogy a Xerox vezetősége teljes mértékben figyelmen kívül hagyta volna mindazt, amit a PARC tudományos munkatársai alkottak. Valójában megpróbálták hasznosítani, és a kudarcuk jól illusztrálja, miért legalább annyira fontos a jó megvalósítás, mint a jó ötlet. 1981-ben - jóval az Apple Lisa és a Macintosh előtt - megjelent a Xerox Star, egy olyan számítógép, amely a grafikus felhasználói felülettől kezdve az egéren, a bittérképes képernyőn és az ablakokon keresztül, egészen az asztallap metaforáig mindent magában hordozott. Csak ez a gép lomha volt (percekbe telt egy nagyobb fájl elmentése), drága (kiskereskedelmi forgalomban 16 595 dollárért árulták), és elsősorban a hálózatba kapcsolt irodai gépek piacát célozta meg. Hatalmas bukta volt. Mindössze 30 ezer darabot adtak el belőle.

Amikor a Star a boltokba került, Jobs és csapata azon nyomban elment egy Xerox-kereskedőhöz. Jobs azonban annyira ócskának találta, hogy nem engedte a kollégáinak, hogy pénzt költsenek a megvételére. „Nagyon megkönnyebbültünk - emlékezett vissza. - Tudtuk, hogy nem csinálták meg jól, mi viszont képesek vagyunk rá, ráadásul ennek az árnak a töredékéért.” Pár héttel később felhívta Bob Belleville-t, a Xerox Star csapatának egyik hardvertervezőjét. „Amit életed során eddig csináltál, az egy kalap szar - mondta neki Jobs. - Gyere, dolgozz inkább nekem!” Belleville így munkaadót váltott, és így tett Larry Tesler is.

Izgatottságában Jobs napi irányítása alá kezdte vonni a Lisa-projektet, amit addig a HP egykori mérnöke, John Couch vezetett. Couchot megkerülve közvetlenül tartotta a kapcsolatot Atkinsonnal és Teslerrel, hogy keresztülvigye saját ötleteit, amik elsősorban a Lisa grafikus felületének tervére vonatkoztak. „Képes volt a legextrémebb időpontokban felhívni. Volt, hogy hajnali kettőkor vagy ötkor telefonált - mesélte Tesler. - Nekem ezzel nem volt semmi bajom, de a Lisa-részlegen a főnökeim nem nézték jó szemmel. „Jobsot felszólították, hogy tartsa be a szolgálati utat. Egy ideig visszafogta magát, de nem sokáig.

Egy nagyobb összecsapás akkor következett be, amikor Atkinson elhatározta, hogy a képernyő háttere fehér lesz, és nem fekete. Ez lehetővé tette volna azt a tulajdonságot, amit mind Atkinson, mind Jobs el akart érni. Ez pedig a WYSIWYG, ami egy betűszó (What You See Is What You Get), aminek a jelentése annyit tesz, hogy azt kapod, amit látsz, vagyis amit látsz a képernyőn, az kerül majd a papírra nyomtatáskor. „A hardveres csapat borzasztóan fel volt háborodva - emlékezett vissza Atkinson. - Azt

mondták, hogy ehhez foszfort kellene használniuk, ami túlságosan vibrál.”
Így aztán Atkinson beavatta Jobsot, aki az ő oldalán szállt be a küzdelembe.
A hardveresek morgolódtak egy sort, de aztán megoldották a problémát.
„Steve maga nem számított kitűnő mérnöknek, de nagyon jól tudott a sorok
között olvasni. Meg tudta mondani, hogy a mérnökök védekeznek vagy
bizonytalanok önmagukban.”

Atkinson egyik zseniális érdeme - ami ma már annyira természetes, hogy
nem igazán értékeljük nagyságát - annak elérése, hogy az ablakok egymás
fölé vagy alá kerülhetnek a képernyőn, vagyis a „felül” levő kitakar az
„alatta” levőkből. Atkinson megoldotta, hogy az ablakokat úgy
mozgathassuk, ahogy a papírjainkat rendezgetjük az íróasztalunkon, azaz az
alul levők láthatóvá válnak vagy elrejtődnek, ahogy a felül levőket
mozgatod. Természetesen a számítógép képernyőjének nincsenek rétegei,
nincsenek pixelek a látható pixelek alatt, tehát valójában nem bujkálnak
rejtett ablakok a felül levőnek tűnő ablak alatt. Az egymást átfedő ablakok
illúziója komplex kódolást igényelt, amihez szükséges volt a „régiók”
fogalma is. Atkinson megfeszítetten dolgozott, hogy ez a trükk működjön,
mert úgy emlékezett, hogy a Xerox PARC-ban látott számítógép tudta ezt.
Valójában a PARC szakemberei ezt a funkciót nem voltak képesek
leprogramozni, sőt később mesélték neki, mennyire lenyűgözte őket, hogy
neki sikerült. „Megéreztem a naivitás ösztönző erejét - mesélte Atkinson. -
Mivel nem tudtam, hogy nem lehet megcsinálni, képessé váltam arra, hogy
megcsináljam.” Atkinson annyira keményen dolgozott, hogy egyik reggel,
kissé kábultan, Corvette-jével egy parkoló teherautónak ütközött és
majdnem meghalt. Jobs azonnal a kórházba sietett, hogy meglátogassa.

„Nagyon aggódtunk érted” - mondta Jobs, amikor Atkinson visszanyerte az eszméletét. Atkinson megeresztett egy halvány mosolyt és azt válaszolta: „Ne aggódj, még emlékszem a régiókra.”

Jobs másik szenvedélye a sima görgetés volt. A dokumentumnak nem szabad soronként megakadnia, amikor görgetik, folytonosan kell gördülnie. „Kőkemény volt abban, hogy a felületen mindennek jó érzést kell keltenie a felhasználóban” - mondta Atkinson. Szerették volna, ha az egér bármelyik irányba könnyedén mozgatja a kurzort, nem pusztán le-fel vagy jobbra-balra. Ehhez a szokásos két kerék helyett egy golyóra volt szükség. Az egyik mérnök azt mondta Atkinsonnak, hogy ilyen egeret elérhető áron képtelenség előállítani. Atkinson egy vacsora alkalmával ezt elpanaszolta Jobsnak. Mikor másnap az irodába érkezett, az a bizonyos mérnök már nem dolgozott ott, mert Jobs kirúgta. Amikor Atkinson először találkozott a mérnök utódjával, annak első szavai ezek voltak: „El tudom készíteni azt az egeret.”

Atkinson és Jobs egy időre a legjobb barátok lettek. Majdnem minden este együtt vacsoráztak a Good Earthben. Azonban John Couch és a Lisa-csapat más jól képzett mérnökei - többségükben a HP-től érkezett, minden eredetiséget nélkülöző alakok - nehezteltek Jobs beavatkozásai miatt, és dühítette őket a Jobs részéről érkező gyakori inzultus. Ugyanakkor abban is homlokegyenest más volt a véleményük, hogy milyen is legyen a számítógép. Jobs egy „VolksLisát” akart építeni, azaz egyszerű és olcsó terméket a tömegek számára. „Egyfajta kötélhúzás volt ez az olyanok, mint például én is, akik egy szimpla gépet akartunk és a HP-sek között, mint

például Couch, akik szeme előtt a céges piac lebegett” - emlékezett vissza Jobs.

Mind Scott, mind Markkula szeretett volna végre rendet tenni az Apple-ben és egyre jobban aggasztotta őket Jobs bomlasztó viselkedése. Ezért 1980 szeptemberében titokban átszervezést terveltek ki. Couchot tették meg a Lisa-részleg kétségbevonhatatlan vezetőjének. Jobs elvesztette az irányítást a saját lányáról elnevezett számítógép felett. Megfosztották továbbá a kutatási és fejlesztési alelnöki tisztségétől is. Az igazgatóság operatív tevékenységben részt nem vevő elnökeként ő maradhatott az Apple nyilvános arca, de valójában semmiféle hatalma nem maradt. Ez fáj neki. „Nagyon csalódott voltam, és úgy éreztem, Markkula cserbenhagyott - mondta Jobs. - Ő és Scotty úgy gondolták, nem vagyok alkalmas a Lisa-részleg vezetésére. Sokat töprengtem ezen.”

[5] T. S. Eliot: „Az üresek” (The Hollow Men) Vas István fordítása.

IRÁNY A TŐZSDE!

A gazdag és híres ember



Wozniak és Jobs, 1981

Opciók

Amikor 1977 januárjában Mike Markkula csatlakozott Jobshoz és Wozniakhoz, hogy frissen induló vállalkozásukból megalakítsák az Apple Computer Co.-t, a cég értékét 5309 dollárra becsülték. Nem egészen négy évvel később úgy döntöttek, elérkezett az ideje, hogy tőzsdére vigyék az Apple-t.

A Ford Motors 1956-os tőzsdei megjelenése óta ez volt a legnagyobb elsődleges nyilvános forgalomba hozatal. Az Apple értéke 1,79 milliárd dollárra ment fel. Igen, milliárd! Mindeközben 300 ember vált egyik pillanatról a másikra milliomossá.

Daniel Kottke nem tartozott közéjük. Jobs lelki társa volt az egyetemen, Indiában, az Ali One Farm kommunában és a közös házukban, amit a Chrisann Brennannel kapcsolatos válságos időkben béreltek. Már akkor az Apple-nél dolgozott, amikor az még Jobs garázsában székelt, és továbbra is ott volt órabéres alkalmazott. Nem került azonban olyan magas beosztásba, hogy részvényopciót kapjon az elsődleges nyilvános forgalomba hozatal előtt. „Teljesen megbíztam Steve-ben. Azt feltételeztem, hogy gondoskodik majd rólam, ahogyan korábban én is gondoskodtam róla, így hát nem nyomultam” - mondta Kottke. A hivatalos indoklás az volt, hogy Kottke órabéres technikus, nem pedig havi fixet kapó mérnök, ami vízváltó volt az opcióban részesülők körének kijelölésekor. Persze akár kaphatott volna „alapítói részvényeket” is, de Jobs úgy döntött, nem ad neki. „Steve a lojális ellentéte” - mondta Andy Hertzfeld, aki az Apple történetének eleje óta dolgozott ott mérnökként, és aki mindazonáltal barátja maradt. „Antilojális. Kényszeresen cserbenhagyja azokat, akikhez közel kerül.”

Kottke úgy döntött, hogy mégiscsak nyomja egy kicsit az ügyét. Rendszerint Jobs irodája előtt várakozott, hogy amikor az kilép, előálljon kérelmével. Jobs azonban minden alkalommal kitért a válaszadás elől. „Az nehezítette meg a helyzetet, hogy Steve egyszer sem azt mondta, hogy szó se lehet róla - emlékezett vissza Kottke. - Barátként tartozott nekem ennyivel. Amikor a részvénycsomagról kérdeztem, mindig azt mondta, forduljak a közvetlen főnökömhez.” Végül, csaknem hat hónappal az elsődleges nyilvános forgalomba hozatal után, Kottke összeszedte a bátorságát, és bement Jobs irodájába, hogy a végére járjon az ügynek. A találkozás során azonban Jobs annyira hűvösen viselkedett, hogy Kottke

teljesen lemerevedett. „Torkomon akadt a szó, elkezdtem sírni, és képtelen voltam beszélni vele - emlékszik vissza Kottke. - A barátságunk véget ért. Annyira sajnáltam.”

A tápegységet építő mérnök, Rod Holt, aki nagyon sok opciót kapott, megpróbálta Jobsot jobb belátásra bírni. „Meg kellene oldanunk Daniel haverod problémáját - mondta, és azt javasolta, hogy mindketten adjanak neki a saját opcióikból. - Amennyit te adsz a tiédből neki, annyit adok én is” . Erre ez volt Jobs válasza: „Oké. Én semmit sem adok neki.”

Nem meglepő, hogy Wozniak hozzáállása ennek pontosan az ellenkezője volt. Úgy döntött, hogy a részvények nyilvános forgalomba hozatala előtt negyven középszintű alkalmazottnak egy jelképes összegért elad 2000 darabot az opciójából. A megajándékozottak többsége annyit keresett az ügyleten, hogy házat tudott venni magának. Wozniak is megvásárolta álmai otthonát maga és a felesége számára, de felesége nem sokkal ezután elvált tőle, és megtartotta a házat. Később részvényeket adott át azoknak, akik szerinte meg lettek rövidítve, mint például Kottke, Fernandez, Wigginton és Espinosa. Mindenki szerette Wozniakot, a nagylelkűségét követően még jobban is, de sokan közülük egyetértettek Jobsszal abban, hogy Wozniak „borzasztóan naiv és gyerekes” . Pár hónappal később, amikor a céges faliújságra felkerült a nemzetközi jótékonyági civil szervezet, a United Way egy nyomorgó férfit ábrázoló plakátja, valaki ráfirkantotta, hogy „Woz 1990-ben” .

Jobs azonban nem volt naiv. Gondoskodott róla, hogy a Chrisann Brennannel történő megállapodást mindenképpen még a részvények nyilvános forgalomba hozatala előtt aláírják.

Jobs volt a nyilvános részvényértékesítés arca a nagyközönség felé, és ő segédkezett a tőzsdére vitelt kezelő két befektetési bank kiválasztásában is. Az egyik a nagy hagyományokkal rendelkező Wall Street-i Morgan Stanley lett, a másik a viszonylag fiatal San Franciscó-i pénzintézet, a Hambrecht & Quist. „Steve mérhetetlenül durván kezelte a Morgan Stanley magukat nagyon komolyan vevő bankárait” - emlékezett vissza Bill Hambrecht. A Morgan Stanley 18 dollárra tervezte beárazni a kibocsátást, bár nyilvánvaló volt, hogy a részvények ára gyorsan fel fog szökni. „Mondják már meg nekem, mi történik majd a 18 dollárra beárazott részvényekkel? - kérdezte őket Jobs. - A kiemelt ügyfeleiknek fogják kiajánlani, nem? Ha ez igaz, akkor miért vonják le tőlem a 7% jutalékokat?” Hambrecht felismerte, hogy alapvetően igazságtalan a rendszer, ezért fordított aukciós eljárást dolgozott ki, amelynek segítségével a nyilvános kibocsátás előtt pontosabban be lehetett árazni a részvényeket.

Az Apple-részvények 1980. december 12-e reggelén kerültek ki a tőzsdére. A bankárok végül a csomagban szereplő részvények árát 22 dollárban határozták meg. Az ár 29 dollárra emelkedett az első nap végére. Jobs éppen időben érkezett a Hambrecht & Quist irodájába, hogy lássa a nyitási forgalmat. 25 évesen 256 millió dollárt ért akkor.

A hirtelen jött gazdagság

A gazdaggá válása előtt és után is - sőt tulajdonképpen egész életében, aminek során volt nincstelen és milliárdos is - Steve Jobs egészen sajátos módon viszonyult a pénzhez. A materiális javakat megtagadó hippiként egy olyan barátja találmányaiból gazdagodott meg, aki azokat ingyen szerette

volna osztogatni, ugyanakkor a zen elkötelezett híveként zarándokúira ment Indiába, ahonnan hazatérve rájött, hogy életfeladata egy vállalkozás beindítása. Valahogy ezek a homlokegyenest ellentétes, pénzhez való viszonyulási formák az ő esetében összhangba kerültek egymással, nem pedig konfliktust teremtettek.

Egyes anyagi javakat különösen imádott, főként az olyan kifinomultan tervezett és kivitelezett tárgyakat, mint például a Porsche vagy a Mercedes autói, a Henckels kések, a Braun háztartási készülékek, a BMW motorkerékpárok, Ansel Adams fényképei, a Bösendorfer zongorák és a Bang & Olufsen hifiberendezések. Bármilyen gazdag is lett, az otthona nem lett hivalkodó. A berendezése olyan egyszerű maradt, hogy egy séker is elszégyellte volna magát. Sem akkor, sem később nem utazott kísérettel, nem tartott személyzetet, nem vett igénybe testőröket. Vásárolt magának egy szép autót, de azt mindig saját maga vezette. Amikor Markkula javasolta, hogy vegyenek közösen egy magánrepülőgépet, nemet mondott (később azonban kért magának az Apple-től egy Gulfstream kisgépet). Apjához hasonlóan igen kemény tudott lenni, amikor a beszállítókkal alkudozott, de sohasem engedett a profit csábításának, ha emiatt egy örülden jó termék minősége szenvedett volna csorbát.

Harminc évvel az Apple tőzsdére kerülése után így nyilatkozott arról, milyen érzés egyik pillanatról a másikra meggazdagodni:

„Sohasem aggódtam igazán a pénz miatt. Középosztálybeli családban nőttem fel, így nem gondoltam, hogy valaha is éhezni fogok. Az Atarinál megtanultam, hogy elfogadható mérnök vagyok, így tudtam, hogy akármi lesz is, ebből meg tudok élni. Szabad akaratomból voltam szegény diákkoromban és indiai utam során. Akkor is meglehetősen

szerény körülmények között éltem, amikor dolgoztam. Így hát a teljes szegénységből - ami azért volt szép, mert nem kellett aggódnom a pénz miatt - egyszeriben dúsgazdag lettem, amikor is szintén nem kellett aggódnom a pénz miatt.”

Volt alkalmam megfigyelni az Apple hirtelen meggazdagodott alkalmazottait, akik úgy érezték, hogy emiatt most másképpen kell élniük. Némelyikük Rolls-Royce-ot vásárolt vagy rögtön több házat is, és persze mindegyik házhoz kellett egy gondnok, és aztán még valaki, aki a gondnokot gondnokolja. A feleségük plasztikai műtéten esett át, és egészen furcsa emberekké váltak. Kész örület volt. Én nem akartam így élni. Megfogadtam, hogy nem hagyom, hogy a pénz tönkretegye az életemet.

Jobs nem volt különösebben jótékonykodó. Létrehozott egy alapítványt, ami rövid ideig működött is, de idegesítőnek találta az alapítvány vezetésére felvett személyt, aki egyfolytában a jótékonykodás új módozatairól és az adományozás addicionális hasznáról papolt. Jobs megvetette azokat, akik kérkedtek a jótékonykodásukkal, és azokat is, akik azt gondolták, megújíthatják a műfajt. Korábban minden hírverés nélkül egy 5000 dolláros csekkel segítette Larry Brilliant epidemiológus Seva Alapítványa elindulását, amely a szegénység jellemző betegségei ellen hirdetett küzdelmet, sőt abba is beleegyezett, hogy az alapítvány kuratóriumának tagja legyen. Amikor azonban Brilliant a kuratórium néhány tagját - köztük a békeaktivistát és ismert hippit, Wavy Gravyt, valamint a Grateful Dead gitárosát, énekesét, Jerry Garcíát - elvitte az Apple-höz közvetlenül a tőzsdére vitelt követően, hogy adományokért folyamodjon, Jobsot nem találták adakozó kedvében. Inkább egy Apple II számítógépet és egy rajta futó VisiCalc programot adományozott nekik, amellyel nagyban megkönnyítette az alapítvány munkáját Nepálban, ahol éppen nagyszabású felmérést terveztek a vakság terjedésének megelőzése érdekében.

A legnagyobb értékű adományt szülei, Paul és Clara Jobs kapták tőle. Ők 750 ezer dollárt kaptak részvény formájában. A szülők a részvények egy részének eladásából végre ki tudták fizetni a Los Altos-i házukra bejegyzett jelzáloghitelüket. Ennek öröme szolid ünnepséget szerveztek, Jobs is hazatért erre az alkalomra. „Ez volt életükben az első olyan pillanat, hogy nem volt jelzáloghitelük - emlékezett vissza Jobs. - Néhány barátjuk is eljött az összejövetelre, ami tényleg jól sikerült.” A szülők ennek ellenére sem szándékoztak szebb házba költözni. „Ez nem motiválta őket - mondta Jobs. - Elégedettek voltak az életükkel.” Egyetlen luxusigényük az volt, hogy minden évben elmehessenek egy hajóútra. A Panama-csatornán át vezető utazás „nagyon nagy élmény volt az apám számára” - mesélte Jobs, mert azokat az időket juttatta eszébe, amikor a Parti Őrségnél szolgált. A hajójuk átszelte a csatornát útban San Francisco felé, ahol végre leszerelhetett.

Az Apple sikere meghozta a hírnevet a cég „arcának” is. Az Inc. lett az első olyan magazin, amelyik a címlapján hozta a képét. Erre 1981 októberében került sor. „A férfi, aki örökre megváltoztatta az üzleti világot” - hirdette az újság.

A képen Jobs gondosan nyírt szakállal, szépen beállított hosszú hajjal szerepelt, farmert viselt, inget és egy kissé talán túl fényes zakót. Egy Apple II-re támaszkodott és azzal az elbűvölő nézéssel bámult egyenesen a fényképezőgépbe, amit Robert Friedlandtól lesett el. „Amikor Steve Jobs beszél, akkor azt egy olyan ember lenyűgöző lelkesedésével teszi, aki látja a jövőt, és ügyel arra, hogy az működjön is” - írta róla a magazin.

Ezt követte a Time 1982. februári, fiatal vállalkozókról szóló összeállítása. A címlapon Jobs festett képe; a nézése itt is hipnotikus. A

magazin azt írta, Jobs „gyakorlatilag egyedül teremtette meg a személyi számítógép iparágát” . A Michael Moritz által készített kísérőanyagban ez állt: „Huszonhat évesen Jobs egy olyan céget vezet, amely hat évvel ezelőtt a szülei házában egyik szobájában és garázsában székelt, de idei forgalma várhatóan eléri a 600 millió dollárt ... Vezetőként Jobs néha ingerült és nyers a beosztottaival. Jobs elismeri: » Meg kell tanulnom az érzelmeimet kordában tartani. « ”

A frissen jött hírnév és siker ellenére is úgy gondolt magára, mint az ellenkultúra gyermekére. A Stanfordon tett egyik látogatása során levette Wilkes Bashford zakóját meg a cipőjét, és lóbuszülésben keresztbe tett lábakkal felült az asztalra.

A hallgatók olyan kérdésekkel bombázták, mint például, hogy mikor fog emelkedni az Apple-részvények ára, de ezeket válaszra sem méltatta. Inkább a jövő termékei iránti szenvedélyéről mesélt. Arról, hogy egy napon olyan kicsi számítógépeket fognak gyártani, mint egy könyv.

Amikor a diákok végre kifogytak az üzleti témájú kérdésekből, Jobs kezdte faggatni a jólfésült hallgatókat. „Ki szűz még közületek?” - kérdezte. Zavart vihogás volt a válasz. „Ki próbálta már az LSD-t?” Még több ideges nevetgélés, és csupán egy vagy két kéz emelkedett a magasba. Jobs sokszor hangoztatta, mennyire nem tetszik neki, hogy a gyerekek új generációja jóval anyagiasabb és karrieristább, mint amilyenek ők. „Éppen a '60-as éveket követően, de a gyakorlatias céltudatosság mostani nagy divathulláma előtt jártam iskolába - mondta. - A mai diákok fejében idealista gondolatok meg sem fordulnak, de legalábbis közel sem olyan gyakorisággal, mint a mi időnkben.” Szerinte az ő generációja más volt. „A '60-as évek idealisztikus

szele hajt még minket ma is előre. És akárhogy is, de a legtöbb korombeli embert ez örökre hajtani is fogja.”

A MAC SZÜLETÉSE

Forradalom a javából



Jobs 1982-ben

Jef Raskin gyermeke

Jef Raskin abba az embercsoportba tartozott, amelynek tagjai vagy áhítattal vegyes csodálatot váltottak ki Jobsból vagy éppen halálba idegesítették. Raskin - ahogy kiderült - a két reakciót egyszerre tudta elérni Jobsnál. Filozofikus személyiségével néha szórakoztató volt, néha pedig elviselhetetlen. Számítástechnikát tanult, zenét és képzőművészetet tanított, vezényelt egy kamara operatársulatban és összehozott egy gerilla szintársulatot. A San Diegó-i Kalifornia Egyetemen 1967-ben írt doktori disszertációjának témája az volt, hogy a számítógépeknek karakter alapú felhasználói felület helyett grafikus alapúra van szükségük. Amikor elege lett

a tanításból, bérelt egy hőlégballont, amivel a főnöke háza fölé szállt, és onnan ordította le neki, hogy felmond.

Amikor Jobs 1976-ban arra keresett embert, hogy az Apple II felhasználói kézikönyvét megírja, felhívta Raskint, akinek volt egy kis saját tanácsadócége. Raskin meglátogatta őket a garázsban, ahol látta, ahogy Wozniak szorgalmasan dolgozik egy munkapadnál, és Jobsnak sikerült meggyőznie, hogy írja meg a kézikönyvet 50 dollárért. Együttműködésük olyan eredményes volt, hogy ő lett az Apple publikációs részlegének vezetője. Az egyik nagy álma volt, hogy a tömegek számára olcsó számítógépet alkosson, ezért 1979-ben meggyőzte Mike Markkulát, hogy őt tegye meg az éppen erre a célra létrehozott „Annié” fedőnevű fejlesztési projekt vezetőjének. Mivel Raskin úgy vélte, szexista dolog nőkről elnevezni a számítógépeket, átkeresztelte a projektet, és kedvenc almafajtájáról, a McIntoshról nevezte el. Megváltoztatta viszont az írásmódját, hogy ne legyen összekeverhető a hangtechnikai berendezéseket gyártó McIntosh Laboratoryval. A megálmodott számítógép Macintosh néven vált ismertté.

Raskin egy 1000 dolláros, egyszerűen használható gépet képzelt el, amelyben egyetlen egységben található a monitor, a billentyűzet és maga a számítógép. Annak érdekében, hogy alacsonyan tartsa a költségeket 13 cm képátlójú kijelzővel és nagyon olcsó (de kis teljesítményű) mikroprocesszorral, a Motorola 6809-essel tervezett. Raskin filozófusként tekintett magára, és gondolatait a folyamatosan bővülő jegyzetfüzetébe írogatta fel, amit a „Macintosh könyvének” nevezett. Esetenként kiáltványokat is kiadott. Az egyik ilyen a „Computers by the Millions” (Számítógép milliók számára) címet viselte, és így kezdődött: „Ha a

személyi számítógépek valóban személyesek lesznek, az azt jelenti, hogy bármely találmásra kiválasztott családnak lesz majd egy a tulajdonában.”

1979-ben és 1980 elején a Macintosh-projekt jövője igen bizonytalan volt. Pár havonta terítékre került a projekt leállítása, de Raskinnak minden alkalommal sikerült valahogy elérnie, hogy Markkula végül engedélyezze a további munkálatokat. A fejlesztőcsapat mindössze négy mérnökből állt, akik az Apple eredeti irodájában, a Good Earth étterem szomszédságában működtek, pár háztömbnyire a cég új főépületétől. A munkahely dugig volt játékokkal és rádióirányítású repülőgépmodellekkel (ez volt Raskin szenvedélye), amely leginkább kockák számára létrehozott napközire hasonlított. Időnként megszakították a munkát egy spontán kezdeményezett Nerf ball játszma kedvéért, amikor puha kisméretű szivacs labdákkal kidobást játszottak. Andy Hertzfeld így emlékezett vissza: „Emiatt mindenki kartondobozokkal barikádozta el saját munkaterületét, ami a játék során fedezéket nyújtott. Ettől aztán az iroda egy része úgy nézett ki, mint egy kartondobozokból épített útvesztő.”

A csapat üdvöskéje a szőke, angyali arcú, fáradhatatlan autodidakta mérnök, Burrell Smith volt, aki istenítette Wozniak programkódjait, és ő maga is ehhez hasonló elképesztő eredményeket akart elérni. Atkinson fedezte fel az Apple szolgáltatási osztályán dolgozó Smitht. Bámulatba ejtette, milyen gyorsan talál megoldást a problémákra, ezért beajánlotta Raskinnak. Később Smithen elhatalmasodott a skizofrénia, de a '80-as évek elején még képes volt mániákus hevületét mérnöki zsenialitása szolgálatába állítani.

Jobs csodálattal tekintett Raskin víziójára, azt azonban nem nézte jó szemmel, hogy a költségek alacsonyan tartása érdekében hajlamos volt a kompromisszumokra. 1979 őszén Jobs azt kérte, fókuszáljon inkább az általa rendre csak „örülten jó” terméknek nevezett gép megépítésére. „Felejtsd el, hogy mi mennyibe kerül, és úgy állítsd össze a számítógép paramétereit!” - mondta neki Jobs. Raskin válaszul egy gúnyos feljegyzést készített. Mindent beletervezett a képzeletbeli számítógépbe: nagy felbontású színes képernyőt, szalag nélküli színes nyomtatót, ami egy másodperc alatt nyomtat ki egy oldalt; korlátlan ARPANET-elérést (Advanced Research Projects Agency Network), beszédfelismerési és zeneszintetizálási képességet. „Sőt legyen képes szimulálni, ahogy Caruso a mormon egyház kórusával együtt énekel tetszőlegesen változtatható mértékű utózengéssel.” A feljegyzés így végződött: „Értelmetlen abból kiindulni, hogy mire vágyunk. Az előírányzott eladási árat és a paramétereket egymás függvényében tudjuk csak meghatározni úgy, hogy figyelemmel kísérjük a jelenleg és a közeli jövőben rendelkezésre álló technológiákat.” Más szavakkal, Raskin nem volt vevő Jobs azon meggyőződésére, miszerint, ha elég szenvedélyes vagy a termékeddel kapcsolatban, akkor képes vagy a valóság torzítására.

Így kettejük Összecsapása elkerülhetetlen volt, főleg az után, hogy 1980 szeptemberében Jobsot kirakták a Lisa-projektből, és elkezdte keresni, hol máshol hagyhatná ott a kézjegyet. Nyilvánvaló volt, hogy kinézi magának a Macintosh-projektet. Raskin kiáltványai a tömegeknek szóló, egyszerű grafikus felülettel és letisztult dizájnnal bíró olcsó gépről nagy hatással voltak rá. Az is nyilvánvaló volt, hogy mihelyt Jobs elkezdi a Macintosh-

projekttel foglalkozni, Raskin napjai meg lesznek számlálva. „Steve elkezdte rájuk erőltetni a saját ötleteit, Jef pedig ettől teljesen kiakadt. Világos volt, mi lesz ennek a vége” - emlékezett vissza Joanna Hoffman, a Mac-csapat egyik tagja.

Az első nézeteltérés amiatt volt, hogy Raskin mindenképpen ragaszkodott az alacsony teljesítményű Motorola 6809-es mikroprocesszorhoz. Ez megint csak abból adódott, hogy Raskin 1000 dollár alatt akarta tartani a Mac árát, Jobs viszont örülten jó gépet szeretett volna építeni. Jobs mindent megtett, hogy váltsanak a nagyobb teljesítményű Motorola 68000-re, amit a Lisa is használt. Közvetlenül 1980 karácsonya előtt Raskin tudta nélkül megbízta Burrell Smitht, hogy az készítse egy új prototípust, immár az erősebb processzor használatával. Példaképéhez, Wozniakhoz hasonlóan Smith beleásta magát a munkába. Három héten keresztül megállás nélkül dolgozott, és közben zseniális megoldások sokaságát vetette be. Amikor sikerrel befejezte a munkát, Jobs végül keresztül tudta vinni a Motorola 68000-re való átállást. Raskin megint kiakadt, majd kiszámolta, hogyan változnak ezzel a költségek.

Ez egy fontosabb dologra is hatással volt. A Raskin által preferált, olcsóbb mikroprocesszor nem lett volna képes mindazt a mesébe illő grafikus felületet - az ablakokkal, a menüvel, az egérrel stb. - kiszolgálni, amit a csapat a Xerox PARC-ban tett látogatása alkalmával látott. Ugyan pont Raskin vette rá őket, hogy elmenjenek a Xerox PARC-ba, és bár a bittérképes képernyő és az ablakok ötletével nem volt semmi baja, a cuki grafikáktól és ikonoktól már nem volt annyira elájulva. A billentyűzet helyett az egér alkalmazását pedig egyenesen gyűlölte. „A projekten dolgozó

munkatársak közül egyesek már mindent az egérrel akartak csinálni - fakadt ki később. - Az ikonok használatát is túlzásba vitték. Az ikon egy olyan szimbólum, amely minden emberi nyelven egyformán érthetetlen. Nem véletlenül alakultak ki a betűket használó nyelvek.”

Raskin korábbi tanítványa, Bill Atkinson ebben a vitában Jobsszal értett egyet. Mindketten a nagyobb teljesítményű processzort támogatták, ami lehetőséget biztosít a komplexebb grafikák és az egér használatára. „Steve kénytelen volt leváltani Jefet, aki olyan makacs volt, hogy máshogy nem lehetett eltántorítani eredeti elképzeléseitől - mesélte Atkinson. - Steve jól tette, hogy átvette az irányítást. A végeredmény ezt igazolta.”

A nézeteltérés nem pusztán elméleti vita volt. Mindkettőjüknek túl nagy volt az egója is. „Azt hiszem, az olyan embereket szereti, akiknek, ha azt mondja, ugorj, akkor azok ugranak - mondta egyszer Raskin. - Éreztem, hogy nem bízhatok benne. Tudtam, hogy nem tudja elviselni, ha valaki látja a hibáit. Ki nem állhatja azokat, akik tudják róla, hogy ő sem tévedhetetlen.” Jobsnak ugyanígy megvolt a véleménye Jefről. Jef nagyon el volt szállva magától - mondta. - Közben meg nem sokat tudott a grafikus felületekről. Így hát elhatároztam, hogy létrehozok egy új csapatot az ő ügyesebb embereiből, mint például Atkinson és a sajátjaimból. Aztán átveszem a projekt irányítását és elkészítem a Lisa kevésbé drága változatát, mert nem hagyom, hogy valami ócskaságot hozzanak létre.”

A csapat néhány tagja úgy találta, lehetetlen Jobsszal együtt dolgozni. Jobs előszeretettel szított viszályt, ugrasztotta össze az embereit, ahelyett, hogy megvédte volna őket az ilyen és ehhez hasonló zavaró körülményektől - írta az egyik mérnök 1980 decemberében egy Raskinnak küldött

feljegyzésében. - Nagyon élvezem a velem való beszélgetéseket. Csodálom a gondolatait, a gyakorlati meglátásait és az energiáját. Ugyanakkor nem biztosítja azt a bizalomra épülő, támogató, megnyugtató környezetet, amire szükségem lenne.”

Sokan azonban felismerték, hogy Jobs - gyakran kibírhatatlan viselkedése ellenére is - eléggé karizmatikus és eléggé befolyásos a cégen belül, hogy vele sikerüljön nyomot hagyniuk a világegyetemben. Jobs a munkatársaknak azt mondta, hogy Raskin csak egy álmodozó, míg ő a tettek embere, és az ő vezetésével egy éven belül elkészül a Mac. Nyilvánvaló volt, hogy ezzel a projekttel akart visszavágni, amiért kitették a Lisa-csapatból, és felvillanyozta a versengés. 5000 dollárban fogadott John Couchsal, hogy a Mac előbb kerül a boltokba, mint a Lisa. „Képesek vagyunk a Lisánál olcsóbb és jobb számítógépet alkotni, ami ráadásul előbb is fog elkészülni” - mondta a csapatának.

Jobs meg akarta mutatni a csapatának, ki is irányítja a dolgokat, ezért 1981 februárjában lefújta azt az előadást, amit Raskin tartott volna a cég dolgozóinak egyik nap ebédidőben. Raskin a tervezett időpontban pont elsétált a terem előtt, és látta, hogy vagy száz ember ül és várja az előadását. Jobs ugyanis nem tartotta fontosnak, hogy a műsorváltozásról bárki mást is értesítsen. Így aztán Raskin megtartotta az előadását.

Az eset után Raskin dühös feljegyzést írt Mike Scottnak, aki elnökként újból abban a nehéz helyzetben találta magát, hogy kezelnie kell a cég temperamentumos társalapítóját és főrészvényesét. A feljegyzés címe az volt, „Milyen Steve Jobsnak/Jobsszal dolgozni?” , és ez állt benne:

„Vezetőnek borzasztó - Mindig kedveltem Steve-et, de lehetetlen vele együtt dolgozni. ... Jobs rendszeresen elmulasztja a megbeszélte találkozót. Ezt mindenki tudja róla, sőt sokan már ezen viccelődnek.... Gondolkodás nélkül cselekszik, és általában rosszul íteli meg a dolgokat. ... Nem ismer el másokat. ... Amikor valaki új ötlettel áll elő, azt általában nem fogadja el. Leszólja az ötletet, és közli, hogy felesleges volt erre pazarolni az időt. Ez már önmagában rossz vezetőre vall, de ő ezt még azzal tetézi, hogy ha az ötlet mégis jónak bizonyul, akkor úgy beszél róla, mintha az ő fejéből pattant volna ki.”

Aznap délután Scott behívta az irodájába Jobsot és Raskint, hogy tiszta vizet öntsenek a pohárba. A megbeszélésen Markkula is részt vett. Jobs sírni kezdett. Raskinnal csak egy dologban értettek egyet: egyikük sem képes a másik irányítása alatt dolgozni. A Lisa-projekt esetében Scott Couch pártjára állt. Így ez alkalommal jobbnak látta, ha Jobs javára hoz ítéletet. Elvégre is a Mac egy jelentéktelen fejlesztési projekt volt, ráadásul egy külső helyszínen, ami remélhetőleg Jobsot elfoglalja majd és távol tartja a központtól. Raskint pedig kényszerszabadságra küldték. „Be akarták fogni valamivel a számat. Szerettek volna valamivel lefoglalni. De nekem ezzel nem volt semmi bajom - emlékezett vissza Jobs. - Olyan volt, mintha újra a garázsunkban dolgoznék. Megvolt a szedett-vedett csapatom, és az enyém volt az irányítás.”

Raskin eltávolítása a csapatból igazságtalannak tűnhet, de ez végül is a Macintosh javára vált. Raskin készülékének kicsi lett volna a memóriája, vérszegény a processzora és minimális a grafikája, magnókazettáról történt volna az adatbevitel és nem lett volna egere. Jobsszal ellentétben neki valószínűleg sikerült volna az árat 1000 dollár közelében tartania, ami talán segíthetett volna az Apple-nek nagyobb piaci részesedéshez jutni, de nem

lett volna képes arra, amire Jobs. Nem tudott volna olyan gépet alkotni, ami alapjaiban változtatja meg a személyi számítógépekről alkotott elképzeléseinket. Tulajdonképpen pontosan látható, mi történt volna, ha a másik utat választják. Raskint a Canon alkalmazta, és lehetőséget biztosított számára, hogy megépítse álmai gépét. „Ez lett a Canon Cat, ami hatalmas nagy bukás volt - mondta Atkinson. - Senkinek sem kellett. Amikor Steve a Macból a Lisa kompakt változatát készítette el, az többé nem egy háztartási elektronikai berendezés, hanem egy számítástechnikai platform volt.” [6]

Bővül a csapat

Pár nappal azután, hogy Raskin otthagya a céget, Jobs megjelent az Apple II csapatába tartozó fiatal mérnök, Andy Hertzfeld asztalánál. Hertzfeld angyali arcú bajkeverő volt, hasonlóan cimborájához, Burrell Smith- hez. Hertzfeld emlékezett, hogy a legtöbb kollégája tartott Jobs „spontán indulatkitöréseitől, és attól, hogy mindig mindenkinek megmondta a véleményét, ami általában nem volt túl hízelgő” . Ő azonban lelkesedett érte. „Elég ügyes vagy? - kérdezte tőle minden bevezető nélkül Jobs. - Mert a Mac-csapatba csak a legügyesebbek kerülhetnek. Szóval elég ügyes vagy?” Hertzfeld pontosan tudta, mit kell válaszolnia. „Azt mondtam neki, hogy igen, baromi ügyes vagyok.”

Jobs távozott, Hertzfeld pedig folytatta a munkáját. Délután azonban Jobs visszatért. „Jó hírem van a számodra - mondta. - Mostantól a Mac csapatban dolgozol. Gyere velem!” Hertzfeld azt válaszolta, hogy szüksége lenne még pár napra, amíg befejezi azt az Apple II szoftvert, amin éppen dolgozik. „Mi lehet annál fontosabb, mint a Macintoshon dolgozni?” -

kérdezte türelmetlenül Jobs. Hertzfeld elmagyarázta, hogy szeretné az Apple II DOS-programját olyan készütségi állapotba hozni, hogy azt már valaki más is be tudja fejezni helyette. „Ugyan, csak az idődet vesztegeted! - válaszolta Jobs. - Minek az Apple II-vel foglalkozni? Az Apple II pár éven belül eltűnik a színről. A Macintosh az Apple jövője, és most azonnal elkezdesz rajta dolgozni!” Ezzel Jobs kitepte az Apple II vezetéket a falból, így elszállt az eddig megírt kód. „Gyere velem! - mondta Jobs - Megmutatom az új íróasztalodat.” Jobs ezüstsínű Mercedesével átszállította Hertzfeldet számítógépestül és mindenestül a Macintosh-irodába. „Ez lesz az új helyed - mondta, majd leültette a Burrell Smith melletti asztalhoz. - Üdvözöllek a Mac-csapatban!” Azelőtt itt Raskin ült, aki olyan sietősen távozott a cégtől, hogy pár fiók még mindig az ő holmijával volt teli. Akadt ott pár repülőgépmoделl is.

1981 tavaszán, amikor összeállította a csapatát, csak olyanokat válogatott be, akiken látszott a termék iránti szenvedély. Egy-egy jelöltet bevitt egy szobába, ahol a Mac prototípusa állt letakarva. Színpadias mozdulattal leleplezte a gépet és figyelte az alany reakcióját. „Ha a szeme kikerekedett, ha egyenesen az egérhez lépett, és elkezdte próbálgatni, akkor Steve elmosolyodott és felvette - emlékezett vissza Andrea Cunningham. - Azt akarta hallani, hogy » Húha! « .”

Bruce Horn a Xerox PARC-ban volt programozó. Amikor néhány barátja, köztük Larry Tesler a Macintosh-csaphoz szegődött, ezt Horn is fontolóra vette. Kapott azonban egy remek ajánlatot egy másik cégtől, ahol 15 ezer dolláros belépési bonuszt is ígértek neki. Jobs felhívta őt egy péntek éjjel. „Be kell jönnöd az Apple-be holnap reggel - mondta neki. - Egy

csomó dolgot szeretnék mutatni neked.” Horn bement, és Jobs lelkesedése rabul ejtette. „Steve annyira szenvedélyesen beszélt erről a zseniális eszköztől, ami fenekestül forgatja majd fel a világot - emlékezett vissza Horn. - Személyisége olyan nagy hatással volt rám, hogy visszamondtam a másik ajánlatot.” Jobs megmutatta Hornnak, hogyan öntik majd a műanyag részeket és azok milyen tökéletesen illeszkednek majd egymásba, és milyen szép lesz a gép belsejében helyet kapó alaplap. „Meg akarta mutatni, hogy nem légből kapott fantazmagóriáról, hanem egy alaposan átgondolt és megvalósítható számítógépről van szó. Hűha, mondtam, nem minden nap találkozni ekkora szenvedéllyel. Így hát csatlakoztam a csapathoz.”

Jobs Wozniakot is meg akarta nyerni a projekt számára. „Nehezményeztem, hogy nem igazán aktivizálta magát a cégben, de aztán arra gondoltam, a pokolba is, sehol sem lennék az ő zsenije nélkül” - mesélte nekem később Jobs. Elkezdte körülrajongani, hogy felkeltsse érdeklődését a Mac iránt, de pont ekkor történt, hogy Wozniak Santa Cruzban közvetlenül felszállás után földnek csapódott egymotoros Beechcraft kisrepülőjével. Kis híján meghalt a balesetben, ami részleges amnéziát okozott nála. Jobs meglátogatta a kórházban is, de Wozniak felépülve úgy határozott, éppen itt az ideje, hogy egy kis időre otthagyja az Apple-t. Tíz évvel az után, hogy otthagyta a Berkeleyt, úgy döntött, visszatér, és végre megszerzi a diplomáját. Rocky Raccoon Clark^[7] néven iratkozott be.

Jobs minél jobban ki akarta sajátítani magának a projektet, ezért azt szerette volna, hogy az ne viselje tovább Raskin kedvenc almájának a nevét. Korábban már számos interjúban kifejtette, hogy szerinte a számítógép az

elme kerékpárja. A kerékpár megalkotása lehetővé tette az emberek számára, hogy hatékonyabban mozogjanak, mint a kondorkeselyű, ahogy a számítógép az emberi elme hatékonyságát sokszorozza meg. Így egyik nap Jobs azzal állt elő, hogy a Macintosh neve legyen inkább Bicycle, azaz kerékpár. Nem volt valami jó fogadtatása. „Burrell és én azt gondoltuk, ez a leghülyébb Ötlet, amit valaha hallottunk, és egyszerűen nem használtuk az új nevet” - emlékezett vissza Hertzfeld. Egy hónapon belül az ötlet elhalt.

1981 elejére a Mac-csapat már nagyjából húsz főből állt, ezért Jobs úgy döntött, nagyobb helyre van szükségük. Az egész társaságot átköltöztette egy barna tetős, egyemeletes, az Apple központjától nagyjából három tömbnyire álló ház földszintjére. A Texaco benzinkút szomszédságában található épület Texaco Towers néven vált ismertté. Jobs úgy érezte, fel kellene dobni egy kicsit az irodát, ezért azt mondta a csapatnak, hogy vegyenek egy magnót. „Burrell és én elrohantunk és azonnal vettünk egy ezüstsínű, hordozható kazettás magnót, még mielőtt meggondolta volna magát” - emlékezett vissza Hertzfeld.

Jobs győzelme nemsokára teljes lett. Néhány héttel azután, hogy megnyerte Raskinnal folytatott csatáját a Mac-részleg vezetéséért, segíthetett Mike Scottot kitúrni az Apple elnöki pozíciójából. Scotty egyre kiszámíthatatlanabb lett. Az embereket hol letámadta, hol meg dédelgette. Végül azzal vesztette el a dolgozók maradék szimpátiáját is, amikor létszámleépítésbe kezdett, amit kivételes könyörtelenséggel hajtott végre. Mindeközben egyre-másra érték a csapások a szemgyulladástól a narkolepsiáig. Amikor Scott szabadságát töltötte Hawaiiin, Markkula összehívta a felső vezetőket, és megkérdezte tőlük, hogy leváltsák-e Scottot.

Legtöbbjük, köztük Jobs és John Couch is a menesztésre szavazott, így aztán Markkula lett a cég ideiglenes és meglehetősen passzív elnöke. Jobs így teljesen szabad kezet kapott, hogy azt csinálja, amit akar a Mac-részleggel.

[6] Amikor 1987 márciusában az egymilliomodik Mac lejött a szerelőszalagról, az Apple Raskin nevét íratta rá, és neki ajándékozta, Jobs nem kis bosszúságára. Raskin hasnyálmirigyrákban halt meg 2005-ben, nem sokkal azután, hogy Jobsnál is ugyanazt a betegséget diagnosztizálták.

[7] A Rocky Raccoon egy amerikai folk-rock dal 1968-ból, a The Beatles is feldolgozta. Rocky volt Woz kutyájának is a neve, Clark pedig a felesége leánykori neve. (A Ford.)

A VALÓSÁGTORZÍTÓ MEZŐ

Akire nem vonatkoznak a szabályok



Az eredeti Mac-csapat 1984-ben: George Crow, Joanna Hoffman, Burrell Smith, Andy Hertzfeld, Bill Atkinson, és Jerry Manock

Amikor Andy Hertzfeld csatlakozott a Mac csapatához, Bud Tribble, a másik szoftverfejlesztő világosította fel, hogy még milyen hatalmas mennyiségű munka áll előttük. Jobs azt akarta, hogy 1982 januárjára, azaz kevesebb mint egy év alatt végezzenek. „Ez örület - mondta Hertzfeld. - Lehetetlen!” Tribble elmondta, hogy Jobsot erről semmivel sem lehetett meggyőzni. „A helyzet leírására a legalkalmasabb egy » Star Trekből « vett kifejezés - magyarázta Tribble. - Steve-nek valóságtorzító mezeje van.” Amikor Hertzfeld kifejezte értetlenségét, Tribble folytatta. Jelenlétében a valóság képlékennyé válik. Gyakorlatilag bárkit meg tud győzni bármiről. Ha nincs a közelben, elmúlik a hatása, de így is megnehezíti, hogy reális ütemtervet készítsünk.”

Tribble felidézte, hogy a kifejezést a „StarTrek” első évadának „A menázséria I-II” (The Menagerie) epizódjaiból kölcsönözte, „amelyekben az idegenek pusztán a mentális erejükkel teremtik meg saját új világukat” .

A kifejezést dicséretnek szánta, de egyben figyelmeztetésnek is. „Veszélyes volt Steve torzító mezőjének foglyává válni, ugyanakkor ez tette őt képessé arra, hogy valóban megváltoztassa a valóságot.”

Hertzfeld első gondolata az volt, hogy Tribble biztosan csak túloz, de kétheti közös munka után lelkes rajongója lett a jelenségnek. „A valóságtorzító mező a karizmatikus előadásmód, a vasakarát és a célnak megfelelően ferdített tények furcsa elegye” - mondta.

Hertzfeld tapasztalata szerint nem volt ellene védelem. „Érdekes módon a valóságtorzító mező akkor is hatékony volt, ha tudatában voltál a létezésének - mondta. - Próbáltuk kivédeni különféle technikákkal, de egy idő után a legtöbbször feladta, és úgy tekintettünk rá, mint természeti erőre.” Egyszer Jobs azzal állt elő, hogy az irodai hűtőszekrényben a szénsavas üdítőket cseréljék le Odwalla márkájú bionarancs- és biorépadzsúszra. Erre a csapat egy tagja olyan pólókat készített, amelyeknek az elején a felirat az volt, „VALÓSÁGTORZÍTÓ MEZŐ” , a hátán pedig, hogy „A DZSÚSZBAN VAN!”

A valóságtorzító mező elnevezés sokak számára annak volt némiképp körmönfontabb kifejezésre juttatása, hogy Jobs nagy előszeretettel hazudott. Ez azonban inkább a képmutatás egy komplexebb formája volt. Úgy állított dolgokat - legyen az egy világtörténelemmel kapcsolatos tény, avagy annak felidézése, hogy ki is javasolt egy új ötletet az értekezleten -, hogy az igazsággal egyáltalán nem is foglalkozott. Szándékosan elutasította a

valóságot nemcsak mások, de saját maga számára is. „Önmagát is meg tudta vezetni - mondta Bill Atkinson. - Azért tudta elérni, hogy az emberek higgyenek neki, mert ő maga is elhitte, magáévá tette e megváltoztatott valóságot.”

Természetesen sokan torzítják a valóságot. Amikor Jobs tette ezt, az gyakran valaminek az eléréséhez vezető taktika része volt. Wozniak, aki annyira volt veleszületetten becsületes, mint amennyire Jobs taktikus, csodálta ennek hatékonyságát. „A valóságnak ilyen torzítása az, amikor mond valami teljesen logikátlant a jövőről, például amikor kijelentette, hogy meg tudom tervezni a Breakout nevű játékot pár nap alatt. Tudod, hogy ez nem lehet igaz, de valahogy ő mégis elhiteti veled.”

Amikor a Mac-csapat tagjai Jobs valóságtorzító mezőjének hatása alá kerültek, az olyan volt, mintha hipnotizálták volna őket. „Engem Raszputyinra emlékeztetett - mondta Debi Coleman. - Lézerszemeivel ránk nézett, még csak nem is pislogott. Ha lila Kool-Aidet^[8] szolgált volna fel, azt is megittuk volna.” De Wozniakkal egyetért abban, hogy a valóságtorzító mező hasznos tudott lenni. Jobs ennek segítségével tudta elérni, hogy csapata - amely a Xerox vagy az IBM erőforrásainak csak töredékével rendelkezett - megváltoztassa a történelem menetét a számítástechnikában. „Önbeteljesítő torzítás volt ez - állította Coleman. - Megtettük a lehetetlent, mert nem fogtuk fel, hogy lehetetlen.”

A valóság torzítása Jobsnak abbéli hitéből fakadt, hogy rá nem vonatkoznak a szabályok. Ezt bizonyítékokkal tudta alátámasztani. Gyerekkorában gyakran volt képes arra, hogy a valóságot a vágyaihoz igazítsa. A lázadás és akaratosság mélyen beágyazódott a jellemébe. Meg

volt győződve arról, hogy ő különleges. Ő kiválasztott. Egy megvilágosodott elme. „Szerinte vannak különleges emberek - olyanok, mint Einstein, Gandhi vagy a guruk, akikkel Indiában találkozott -, és magát is közéjük sorolja - mesélte Hertzfeld. - Ezt amúgy Chrisannek mondta. De egyszer nekem is utalt arra, hogy ő megvilágosodott elme. Majdnem, mint Nietzsche.” Jobs maga nem tanulmányozta Nietzschét, de a filozófusnak a hatalom akarásáról és az übermensch különleges természetéről szóló gondolatai szervesen illeszkedtek nézeteihez. Nietzsche ekképpen írt erről az Imígyen szóla Zarathustrában: „...íme tulajdon akaratát akarja a szellem, tulajdon világát nyeri magának a világját vesztett.” [9] Ha a valóság az akarata ellen való, akkor azt szimplán figyelmen kívül hagyja. Ezt tette például, amikor a lánya, Lisa megszületett, vagy évekkel később, amikor először diagnosztizálták rákkal. Még a mindennapos apró lázadásaiban is, mint amikor nem tett rendszámot a kocsijára vagy a mozgáskorlátozottaknak fenntartott helyen parkolt, érezhető volt, hogy szerinte rá nem vonatkoznak a szabályok.

Jobs világlátásának másik fontos tulajdonsága, hogy binárisan kategorizálta a dolgokat. Egy ember nála vagy „megvilágosodott” , vagy „seggfej” lehetett. Az általuk elvégzett munka vagy „zseniális” , vagy „egy rakás szar” . Bill Atkinson, a Mac-csapat egyik tagja, aki e kategorizálások jobbik oldalára került, így írta le ezt a jelenséget:

„Nehéz volt Steve-nek dolgozni, mert éles határt húzott az istenek és a seggfejek közé. Ha isten voltál, akkor piedesztálra emelt, és nem tudtál hibázni. Közülünk azok, akiket istennek tartott, mint például én, tudtuk, hogy valójában halandók vagyunk, és hozunk rossz műszaki döntéseket is, és fingunk, mint bárki más, így folyton attól rettegtünk, hogy

le fogunk zuhanni a piedesztálról. Azok pedig, akik a szemében seggfejek voltak, bár lehettek zseniális, keményen dolgozó mérnökök, úgy érezték, semmilyen módon nem vívhatják ki elismerését, és sehogy sem tudnak jelenlegi helyzetükön változtatni.”

Ezekbe a kategóriákba a dolgok és emberek azonban nem voltak teljesen bebetonozva. Főleg a dolgok nem. Jobs rendkívül gyorsan tudta megváltoztatni a véleményét. Amikor Tribble beavatta Hertzfeldet a valóságtorzító mező rejtélyébe, külön felhívta a figyelmét arra, hogy Jobs olyan, mint a magas feszültségű váltóáram. „Csak azért, mert ma valamire azt mondja, hogy az borzasztóan rossz vagy örülten jó, az még nem jelenti azt, hogy másnap is ugyanez lesz róla a véleménye - magyarázta Tribble. - Ha megosztasz vele egy új ötletet, rendszerint azt mondja rá, hogy baromság. De ha valójában tetszik neki az ötlet, akkor pontosan egy héttel később visszamegy hozzád, és úgy adja elő neked az ötletedet, mintha az ő fejéből pattant volna ki.”

Ez utóbbi „piruett-technika” merészsége az orosz balett-táncos Szergej Pavlovics Gyagilevet is elkápráztatta volna. „Ha az egyik érv nem volt elégséges a meggyőzéshez, ügyesen egy következőre váltott - magyarázta Hertzfeld. - Néha azzal zavarta össze a másik felet, hogy hirtelen átvette annak álláspontját, mintha mindig is ugyanazt gondolták volna.” Ezt többször is megtette Bruce Hornnal, a programozóval, akit Teslerrel együtt csábított át a Xerox PARC-ból. „Egyik héten említettem neki egy ötletemet, amire azt mondta, baromság - mesélte Horn. - A következő héten aztán odajött hozzám, hogy » Hé, hallgasd meg, micsoda remek Ötletem van! « , és elővezeti azt, amit tőlem hallott pár napja. Ilyenkor

szóltam neki, hogy: » Steve, ez az én ötletem « , amire annyit mondott, » Ja, ja, ja! « , és egyszerűen továbbállt.”

Mintha Jobs agyából hiányzott volna az az eszköz, ami az eszébe jutó szélsőséges véleményeket megszűrné. Ezért a Mac-csapat tagjai a Jobsszal való kommunikációban bevetettek egy módszert, amit úgy hívtak: „aluláteresztő szűrő” . Ennek az volt a lényege, hogy a Jobbstól érkező inputok feldolgozásakor képesek voltak lecsökkenteni a magas frekvenciájú jelek amplitúdóját, így sikerült az adathalmazt finomítani, és a folyton változó véleményeiből egyfajta mozgó átlagot kalkulálva az eredmény kevesebb nem kívánt szélsőséget mutatott. „Miután átértük Jobs végletes álláspont-változtatásainak néhány ciklusát - mesélte Hertzfeld -, megtanultuk, hogyan kell aluláteresztő szűrőnkön átengedni a jeleit, és így nem reagáltunk a szélsőséges adatokra.”

Vajon Jobs szüretlen viselkedése az érzelmi intelligencia hiányának tudható be? Nem. Inkább az ellenkezőjének. Érzelmileg túlzottan is rá tudott hangolódni másokra. Nagyon jó emberismerő volt. Rögtön meglátta az emberek pszichológiai erősségeit és sebezhető pontjait. A gyanútlan áldozatot egyeden, jól irányzott érzelmi csapással semlegesítette. Ösztönösen ráérezett arra, hogy valaki blöfföl vagy tényleg tud is valamit. Így mesterien tudott kedveskedni, hízelegni, meggyőzni, áztatni és megfélemlíteni. „Hátborzongató volt az a képessége, hogy megérezte az emberek gyenge pontját, és tudta, hogy kell valakit megalázni és meghunyászkodásra kényszeríteni - mondta Hoffman. - Ez közös vonása azoknak a karizmatikus embereknek, akik tudják, hogyan kell másokat manipulálni. Az a tudat, hogy bármikor lesújthat rád, gyengévé tesz. Úgy

érezd, szükséged van a jóváhagyására, és arra, hogy piedesztálra emeljen, és így máris uralkodik feletted.”

Ann Bowers volt az, aki legjobban tudta kezelni Jobs maximalizmusát, lobbanékonyságát és összeférhetetlenségét. Korábban az Intel személyzeti osztályának igazgatójaként dolgozott, de onnan eljött, miután hozzáment Bob Noyce-hoz, a cég társalapítójához. 1980-ban lett az Apple munkatársa és egyfajta pótanyaként ő igyekezett elrendezni a dolgokat Jobs dühkitörései után. Ilyenkor bement az irodájába, magukra zárta az ajtót és gyengéden próbálta vele megértetni, miért rossz az, amit tett. „Tudom, tudom” - mondta mindig Jobs. „Akkor meg miért csináltad?” - kérdezett vissza Bowers, aki később így emlékezett vissza: „Egy ideig aztán nem volt gond vele, de egy-két hét elteltével újra szükség volt rám.” Bowers látta, hogy Jobs sokszor alig tudott uralkodni magán. „Nem tudta elviselni, ha az emberek nem feleltek meg hatalmas elvárásainak, és ha ilyen helyzetbe került, nem tudta türtőztetni magát. Valahol megértem, hogy Steve miért borult ki ilyenkor. Ráadásul általában igaza is volt. Csak sajnós a dühkitörései károsan hatottak a munkahelyi légkörre. Az emberek elkezdtek félni. Tudatában volt ennek, mégsem tudta fékezni magát.”

Jobs közeli barátságba került Bowersszel és férjével. Gyakran toppant be hozzájuk váratlanul Los Gatos Hills-i otthonukba. Már messziről hallani lehetett motorját. Ilyenkor Bowers odaszólt a férjének: „Ma megint velünk vacsorázik Steve.” Egy ideig ő és Noyce egyfajta pótcsaládként működött a számára. „Olyan okos volt, ugyanakkor olyan elesett. Kellott neki egy felnőtt apafigura, akit Bob személyében talált meg, én pedig egyfajta anyafigura lettem.”

Jobs megalkuvást nem tűrő, másokon átgázoló viselkedésének volt pozitív oldala is. Akik nem „haltak bele” , erősebbek lettek tőle. Jobb munkát végeztek, mert féltek tőle vagy a kedvében akartak járni. „A vele való közös munka érzelmileg kimerítő tudott lenni, de ha sikerült túlélned, akkor még jó is lehetett” - mesélte Hoffman. Fel lehetett venni ellene a harcot, és néha nemcsak életben maradtál, de még győzedelmeskedhettél is. Persze ez nem mindig működött. Raskin megpróbálta, egy darabig sikerrel járt, de végül elbukott. A nyugodt és magabiztos emberek, akikről megállapította, hogy értenek ahhoz, amit csinálnak, kivívhatták a tiszteletét. Az évek során, úgy a magánéletben, mint a munkában, a bizalmába fogadottak között sokkal több erős jellemű ember volt, mint talpnyaló.

A Mac-csapat tisztában volt ezzel. 1981-től kezdve minden évben díjjal jutalmazták a Jobsszal leghatásosabban szembeszegülőt. A félig-meddig vicces díjat azért komolyan vették. Jobs is tudott róla, és tetszett neki a kezdeményezés. A díjat az első évben Joanna Hoffman nyerte el. A kelet-európai menekült családból származó Hoffman heves vérmérsékletű, saját akaratát keresztülvívő alkalmazott volt. Amikor egyszer észrevette, hogy Jobs valóságtorzító módon felülírta az általa készített marketing-előrejelzéseket, tajtékozva rontott be főnöke irodájába. „A lépcsőn felfelé menet közöltem az asszisztensével, hogy szerzek egy kést, és Jobs szívébe döföm” - mesélte. Al Eisenstat, a cég ügyvédje rohant, hogy megfékezze Hoffmant. „De Steve meghallgatta a véleményem és visszakozott.”

Hoffman nyerte a díjat 1982-ben is. „Irgyelttem Joanna merészségét. Akkor még nem mertem szembeszegülni Steve-vel - mesélte Debi Coleman, aki abban az évben csatlakozott a Mac csapatához. - Aztán 1983-

ban én kaptam a díjat. Megtanultam, hogy ki kell állnom azért, amiben hiszek. Ezzel Steve tiszteletét is kivívtam. Ezt követően kezdett rám is gondolni a kinevezéseknél.” Coleman végül a gyártási részleg vezetői posztjáig küzdötte fel magát.

Egyszer Jobs letámadta Atkinson egyik mérnökét, és a szokásos „ez szar” szavakkal illette, amit csinált. Atkinson így emlékezett vissza a történetekre: „A fickó azt válaszolta: » Nem, ez nem szar. Sőt éppen a legjobb megoldás. « Majd elmagyarázta Steve-nek azokat a műszaki megoldásokat, amiket alkalmazott.” Jobs megint csak visszakozott. Atkinson képzeletbeli szótárat készített Jobshoz. „Megtanultuk, hogy például az » Ez szar! « kijelentés igazából egy kérdés, ami annyit tesz: » Miért ez a legjobb megoldás? « „ De Atkinson fontosnak tartotta kiemelni a történet tanulságos csattanóját is. Az előbb említett mérnök végül ugyanis talált a Jobs által kritizálnál jobb megoldást a problémára. „Jobban teljesített, mert Steve megkérdőjelezte, amit csinált - mondta Atkinson. - Ez azt mutatja, hogy védheted az álláspontodat, de nem árt meghallgatni, amit mond, mert legtöbbször igaza van.”

Jobs összeférhetetlensége részben maximalizmusából fakadt, részben pedig abból, hogy nem tolerálta azokat, akik kompromisszumokat kötöttek annak érdekében, hogy egy bizonyos termék időre és a költségtervek szerint készüljön el. „Hiányzott belőle a kompromisszumkészség - mesélte Atkinson. - Ha valaki számára nem az volt a legfontosabb, hogy a termékük tökéletes legyen, azt alkalmatlannak tartotta a munkájára.” Az 1981 áprilisában tartott Nyugati Parti Számítógépes Vásáron, például, Adam Osborne bemutatta az első ténylegesen hordozható személyi számítógépet.

Nem volt átütő - 13 cm képátlójú kijelzőjével és kicsi memóriájával -, de azért használható. Osborne elhíresült mondásához hűen készült: „Az elégséges pont elegendő. Minden más felesleges.” Jobs Osborne hozzáállását visszataszítónak találta és sokáig nem tudott napirendre térni felette. „Ez a fickó nem érti a lényegét - füstölgött magában az Apple folyosóit járva. - Ez nem művészet, ez egy rakás szar.”

Egyszer Jobs odament a Macintosh operációs rendszerén dolgozó mérnök, Larry Kenyon asztalához, mert kifogásolta, hogy túl hosszú időt vesz igénybe, amíg feláll a rendszer. Kenyon kezdett volna magyarázkodni, de Jobs leállította. „Ha be tudom bizonyítani, hogy ezzel emberi életet menthetsz, akkor képes lennél 10 másodpercet lefaragni a bekapcsolási időből?” - kérdezte. Kenyon erre nem tudott nemet mondani. Jobs a táblához lépett, és kiszámolta, hogy ha 5 millió Mac-tulajdonos lenne és mindnek 10 másodperccel hosszabb ideig tartana a gépét bekapcsolni, akkor az évente több, mint 300 millió extra percet jelentene. Így a rövidebb bekapcsolási idővel évente közel 10 emberéletnyi időt lehetne megtakarítani. „Larryre ez olyan mély benyomást tett, hogy nekilátott a munkának és néhány hét alatt 28 másodperccel sikerült lerövidítenie a bekapcsolási időt - emlékezett vissza Atkinson. - Steve ügyesen tudta motiválni az embereket a nagyobb összefüggésekre való rávilágítással.”

Így a Macintosh-csapat tagjaira is átragadt Jobs azon szenvedélye, hogy ne pusztán jövedelmező, de örülten jó legyen az a termék, amin dolgoznak. Jobs művészként tekintett magára, és minket tervezőket is arra bátorított, hogy tekintsük magunkat annak - mesélte Hertzfeld. - A cél sohasem az volt, hogy legyőzzük a versenytársakat, vagy rengeteg pénzt keressünk,

hanem az, hogy a lehető legjobb dolgot hozzuk létre, vagy még annál is egy fokkal jobbat.” A csapatot elvitte a manhattani Metropolitan Múzeumba egy Tiffany üveg- kiállításra, mert úgy érezte, tanulságos lehet számukra Louis Tiffany példája, aki tudta, hogyan kell olyan művészeti alkotásokat létrehozni, amelyeket aztán lehet tömegesen gyártani. „Arról beszéltünk, hogy ha már létrehozunk valami újat, akkor az igenis legyen csodaszép” - emlékezett vissza Bud Tribble.

Szükségszerű volt Jobs agresszív és bántó viselkedése? Valószínűleg nem. Nem is volt rá magyarázat. Lett volna más eszköze is a csapat motiválására. Bár a Macintosh végül is örülten jóra sikeredett, Jobs fékezhetetlen temperamentuma következtében nem lett kész időre és túllépte az előírt költségkeretet. Ráadásul a megbántott emberi érzések anyagi károkat is okoztak, hiszen a csapat legtöbb tagja teljesen kiégett. „Steve anélkül is hozzátehetette volna a géphez saját zsenialitását, hogy nem terrorizálja halálba az embereit - mondta Wozniak. - Én türelmesebb típus vagyok és konfliktuskerülő. Szerintem egy cég működhet jó családként. Ha a Macintosh-projekt az én munkamódszerem alapján készült volna el, biztosan nagy káosz lett volna körülötte. De ha a kettőnk stílusa keveredett volna, az jobb eredményre vezetett volna, mint így, hogy Steve egymaga csinálta.”

Bár Jobs stílusa egyesek számára demoralizáló lehetett, különös módon mégis sokakat inspirált. Az Apple alkalmazottaiba is beivódott a forradalmian új termékek létrehozása iránti szenvedély és a hit, hogy képesek elérni lehetetlennek tűnő célokat. Olyan pólókat készítettek, amin ez állt: „Heti 90 óra, és imádom!” A munkatársak rettegettek Jobstól, de

közben a kedvében is akartak járni. Mindez azt eredményezte, hogy legtöbbször saját várakozásaikon felül teljesítettek. „Az évek során megtanultam, hogy ha igazán jó embereid vannak, akkor azokat nem kell babusgatni - magyarázta Jobs később. - Ha örülden jó dolgokat vársz tőlük, akkor örülden jó dolgokat fogsz is kapni tőlük. Az eredeti Mac-csapat megtanított arra, hogy az élvonalbeli játékosok más élvonalbeli játékosokkal szeretnek együtt dolgozni, és nem szeretik, ha elfogadod a másodvonalbeli munkát. Megkérdezhetnél bárkit a Mac csapatából! Mind azt mondanák, hogy megérte a rengeteg gyötrelmem.”

A legtöbbjük valóban ezt mondaná. „Volt, hogy óránként leordította a fejem, hogy » Te seggfej, te semmit se vagy képes normálisan megcsinálni! « - emlékezett vissza Debi Coleman. - Mégis a világ legszerencsésebb emberének tartom magam, hogy együtt dolgozhattam vele.”

[8] Népszerű, sokak által lenézett porból készült üdítőital, a magyar Limo por megfelelője. (A Ford.)

[9] Friedrich Nietzsche: Imígyen szóla Zarathustra (Alsó sprach Zarathustra) Ford.: Wildner Ödön. Budapest, Fapadoskonyv.hu, 2010.

A GÉP ESZTÉTIKÁJA

Az igazi művész egyszerűsít

Bauhaus-felfogásban

Azoknak a gyerekeknek, akik az Eichler tervezte épületekben nőttek fel, általában fogalmuk sem volt arról, mi teszi a házukat élhetővé és milyen remekműben laknak. Jobs azonban értékelte az átlagemberek számára biztosított egyszerű otthonok sallangmentes korszerűségét. Valósággal itta apja szavait, amikor az a különféle autótípusok egymást feltételező alkatrészeinek értelmes és elegáns rendszerét magyarázta. Ezért az Apple esetében is mindjárt a kezdetektől hitt abban, hogy a kitűnő ipari formatervezés - a színes, ugyanakkor egyszerű logó, az Apple II különleges igényességgel kialakított háza - alkalmas arra, hogy sajátos arculatot adjon a vállalkozásnak és megkülönböztesse termékeit a többitől.

Kiköltöztették a céget a családi garázsból, első irodájuk egy kisebb épületben volt, egy Sony-üzlet mellett. A Sony karakteres, mérnöki jellegű eleganciája és sajátos formai megjelenése közismert volt. Jobs szívesen nézett körül náluk, hogy figyelemmel kísérhesse a marketinganyagokat. „Bejött, nézelődött, felkapott egy-egy ismertetőt, kommentálta a dolgok küllemét” - mondja Dani Lewin, aki ott dolgozott akkor. Jobs néha megkérdezte, elvihet-e egy prospektust, majd 1980-ban alkalmazta is Lewint.

A Sony hivatali jellegű komorsága iránti vonzalma körülbelül akkor hagyott alább, amikor - 1981 júniusától - látogatni kezdte az Aspenben évente megrendezett Nemzetközi Dizájn Konferenciát (International Design Conference), ahol 1981-ben az olasz művészet és formatervezés volt a központi téma. A találkozó sztárjaként szerepelt Mario Bellini építész, Bernardo Bertolucci filmrendező, Sergio Pininfarina autótervező, valamint Susanna Agnelli, a Fiat politikai szerepet is vállaló örökösnoje. „Olyan erősen megérintett az olaszok formanyelve, mint ahogyan a Start két keréken (Breaking Away) című filmben megérinti a gyereket az olasz biciklisták látványa - idézi föl Jobs. - Megrendítő, inspiratív hatással volt rám.”

Aspenben Jobs a Bauhaus-mozgalom világos, funkcionális filozófiájával találkozott, amelyet az intézet telephelyén Herbert Bayer munkája testesített meg épületekben, lakásokban, valamint a talpatlan - sans serif- betűket alkalmazó tipográfiában és a bútortervekben egyaránt. Mentorai - Walter Gropius és Ludwig Mies van der Rohe - nyomán Bayer is azt vallotta, hogy az ipari formatervezés és általában az alkalmazott művészetek nem választhatók el a képzőművészet világától. A Bauhaus annak a modern nemzetközi stílusnak volt az alkotóműhelye, amely szerint a dizájnnak egyszerűnek, ugyanakkor kifejezésteljesnek kell lennie. Az ésszerűség és a funkcionalitás volt a vezérlő elve, tiszta és világos vonalvezetéssel hozott létre egyértelmű formákat. Mies van der Rohe és Gropius világszemléletében alapvető elvként szerepelt „az isten a részletekben van” és „a kevesebb több” . Gyakorlatukban a művészi érzékenység és a

sorozatgyártás igényei találkoztak. Pontosan úgy, ahogyan Eichler épületeiben.

Az 1983-as aspeni „The Future Isn't What it Used to Be” (A jövő nem az, aminek korábban feltételeztük) konferencián elmondott beszédében Jobs egyértelműen kinyilvánította, mennyire magáénak érzi a Bauhaus felfogását. Jobs a telep zenesátrában mondta el híres beszédét, amelyben megjósolta, hogy a Sony stílusát szükségszerűen felváltja hamarosan a Bauhaus egyszerűsége. „Ma az ipari formatervezésben a Sony-féle csúcstechnológiai irányzat uralkodik. Vasszürke, esetleg némi fekete átfestéssel, egy kis érdekességgel - állapította meg. - Ilyet tervezni könnyű feladat, de nem nagy művészet.” A helyette kínált alternatíva, a Bauhaus elvei alapján, a termék funkciójához és lényegéhez idomuló forma volt. „Tervünk az, hogy osztályon felüli, korszerű csúcskategóriás terméket állítunk elő, amelynek olyan burkolatot adunk, amely egyértelműen és világosan tükrözi a produktum magas színvonalát. Kisméretű házra van szükségünk, amely lehet szép és fehér is, akárcsak a Braun-féle készülékek.”

Újra és újra visszatért ahhoz a gondolathoz, hogy az Apple formavilágának egyszerűnek és világosnak kell lennie. „Tiszta, világos, egyértelmű kijelentést akarunk tenni, hogy a termékről sugározzon csúcskategóriás volta. Elutasítjuk a Sony súlyos fekete, fekete, fekete, fekete műszaki eszköz kinézetét - hirdette. - Felfogásunk tehát nagyon egyszerű. Valójában a Museum of Modern Artot tartva szem előtt, múzeumképes tárgyakat kívánunk alkotni. Szervezetirányítási módszerünk, termékeink tervezése, reklámtevékenységünk egyetlen elvet valósít meg: Csak egyszerűen! A lehető legegyszerűbben!” Az Apple mantrája ma is ugyanaz,

ami az első brosúra címlapján szerepelt: „Simplicity is the ultimate sophistication” (Az egyszerűség a végső kifinomultság).

Jobs felfogása szerint a tiszta formának döntő szerepe van abban, hogy a felhasználó az intuíciójára hagyatkozva tudjon működtetni egy adott terméket. Ez a két dolog azonban nem mindig jár együtt. Előfordulhat az is, hogy a forma olyan könnyed és egyszerű, hogy a felhasználó fél hozzányúlni, illetve egy adott ponttól továbbhaladni. „Tervezőmunkánk alapeszméjének kell lennie, hogy a dolgokat a felhasználói intuíció szintjén is nyilvánvalóként jelenítsük meg” - hirdette meg a formatervező-guruk összejövetelén. Például a végletekig hangsúlyozta a „desktop” - az íróasztal lapja - metaforát, amelyet a Macintosh filozófiájának középpontjába helyezett. „Az emberek ösztönösen tudják, hogy mit kezdjenek egy íróasztallal. Amikor belépünk egy irodába, látjuk, hogy papírok hevernek az íróasztalon. Nyilván a legfelső a legfontosabb. A dolgok rangsorolásának képessége az ember alapvető adottsága. Részben éppen ezért szerkesztjük a gépeinket olyan metaforák alapján, mint az asztallap, hogy kihasználjunk olyan tapasztalati tényeket, amelyek a felhasználó vérében vannak.”

Ugyanannak a napnak a délutánján egy kisebb szemináriumi helyiségben a 23 éves építész, Maya Lin is előadott. Őt akkor vette szárnyára a hírnév, amikor az előző év novemberében Washington D. C.-ben felavatták a vietnami hősöknek szentelt emlékművét, a Vietnam Veterans Memóriáit. Mély barátság szövődött közöttük, és Jobs meghívta, látogasson el az Apple-höz. Mivel Jobs az efféle látogatók jelenlétében mindig zavarban volt, megkérte Debi Colemant, hogy kalauzolja a vendéget. „ Azzal érkeztem, hogy vendégként egy hetet fogok eltölteni náluk - meséli Maya

Lin. - Megkérdeztem, hogy miért néznek ki úgy a számítógépek, mint a lepukkant tv-készülékek. Miért nem alkalmaznak valami karcsúbb elemet? Egy ölbe vehető, lapos valamit.” Jobs erre azt mondta, hogy valójában neki is ez a célja, és ezzel akkor foglalkozik majd, ha a műszaki tervezés lezárul.

Jobs úgy látta, hogy akkoriban nem sok érdekes dolog történik az ipari formatervezés területén. Volt egy Richárd Sapper-féle lámpája, amely nagyon tetszett neki, de kedvelte Charles és Ray Eames bútorait is, meg Dieter Rams Braun termékeit. Akkor nem volt a kor termékeinek formavilágát úgy meghatározó és olyan értelemben előrevivő alakja, mint korábban Raymond Loewy és Herbert Bayer. „Nem sok minden történt akkortájt a dizájn területén, különösen nem a Szilícium-völgyben, és Steve változtatni akart ezen - meséli Maya Lin. - Érzékenysége igényesség, nem akadékoskodás volt. Inkább játékoság. Magáévá tette a minimalista felfogást. Nála ez a zen buddhizmus egyszerűsége iránti tiszteletből fakadt, ami ugyanakkor soha nem enged utat a ridegségnek. Inkább egyfajta élvezet. A forma tekintetében szenvedélyes és halálosan komoly, mindamellert soha nem enged a játékoságából.”

A dizájn iránti érzékenységének kialakulása nyomán Jobsnak a japán formakultúra iránti vonzalma egyre nagyobb hangsúlyt kapott. Olyan fontos japán személyiségek tartoztak a köreihez, mint Issey Miyake és I. M. Pei. Buddhista képzése különösen nagy hatást gyakorolt rá. „Mindig is érzékelttem, hogy a buddhizmus, különösképpen a japán zen buddhizmus, esztétikai értelemben felemelő. Életem legmagasztosabb élménye a Kiotó környéki kertek látványa volt. Mélységesen megindítónak találok azt, amit

az a kultúra létrehozott, aminek pedig közvetlen forrása a zen buddhizmus”
- vallja.

Mint egy Porsche

Jef Raskin víziója egy dobozszerű Macintosh volt - olyan, mint a diplomatatáska -, amely úgy zárul, hogy a klaviatúrát felhajtjuk a képernyőre.

Amikor átvette a projektet, Jobs úgy határozott, feláldozza a hordozhatóságot, hogy a gép ne foglaljon sok helyet az asztalon. Kicsapott az asztal közepére egy telefonkönyvet, és - nagy riadalmat keltve a tervezők körében - kijelentette, hogy az új terméknek egy cseppet sem lehet nagyobb az alapterülete. Így Jerry Manock vezető formatervező és maga választotta munkatársa, a tehetséges Terry Oyama azon az alapon láttak munkához, hogy a képernyő a számítógép háza fölött helyezkedjék el, a klaviatúra pedig levehető legyen.

1981-ben egyik este Andy Hertzfeld vacsora után még benézett az irodába. Ott találta Jobsot, elmélyült beszélgetésben James Ferris kreatív-igazgatóval, a Mac egyetlen prototípusa fölött.

„Olyan klasszikus formát kell találnunk, amely nem megy ki a divatból, hanem örök, mint a bogárhátú Volkswagen” - jelentette ki Jobs, aki apja mellett megtanulta értékelni az elegáns autókarosszériákat. „Jaj, dehogy! - válaszolta Ferris. - Legyen inkább érzéki, mint egy Ferrari.” Jobs visszavágott: „Nem, a Ferrari se jó. Olyan legyen, mint egy Porsche!”

Természetesen Jobs akkor éppen egy Porsche 928-cal járt. (Ferris később a Porschéhoz szegődött reklámfőnöknek.) Amikor Bill Atkinson átjött egy

hétvégén, Jobs kivitte őt, hogy megcsodálhassa a kocsiját. „A nagy művészet nem követi a divatot, hanem formálja” - mondta Atkinsonnak. Nagyra értékelt a Mercedes formakultúráját is. „Az évek során lágyabb lett a vonalvezetése, és egyes részletek tekintetében letisztultabb is - állapította meg egyszer, körülnézve a parkolóban. - Erre kell törekednünk a Macintoshnál is.”

Oyama készített egy előzetes vázlatot, és csináltatott egy gipszmacskettet. A Mac csapata izgatottan várta, hogy lehulljon róla a lepel. Hertzfeld csak annyit mondott, hogy „remek” , és másoknak is tetszett. Akkor aztán záporozni kezdtek Jobs kritikai megjegyzései. „Nagyon dobozszerű. Lekerekítettebbnek kellene lennie. Az előoldalon nagyobb legyen a domborulat íve, és a fazetta méretezése se jó.” Ezzel az ipari formatervezési szakszöveggel Jobs arra a problémára célzott, hogy milyen szögben és mennyire lekerekített formában csatlakozzék egymáshoz a számítógép két oldala. Végül azonban igazi dicsérettel zárta megszólalását. Azt mondta: „Jó kezdet.”

Manock és Oyama körülbelül havonta jött újabb és újabb változatokkal, amelyeket Jobs észrevételei alapján készítettek. Minden alkalommal nagy ünnepélyességgel leplezték le a gipszmacskettet, fősorakoztatva mellette az előző változatokat is. Ez nemcsak abban segítette őket, hogy kordában tartsák fejlesztési kísérletezéseiket, hanem annak is elejét vették ezzel, hogy Jobs azt gondolhassa, bármely kritikáját vagy javaslatát nem vették komolyan. „Mire elkészült a negyedik makett, én már szinte úgy láttam, hogy az nem is különbözik a harmadiktól - emlékezik vissza Hertzfeld de Steve mindig határozottan és nagy tudatossággal reagált. Olyan részleteket

értékelt jónak vagy elfogadhatatlannak, amelyeket én szinte nem is láttam meg.”

Egy hétvégén Jobs beugrott Palo Altóban a Macys áruházba, és mindenféle háztartási gépeket nézegetett. Hétfőn szinte ugrándozva jött be az irodába. Megkérte a formatervező-csapatot, hogy vegyenek egy Cuisinart robotgépet, azután annak a formáit, íveit és fazettáit elemezve egy csomó új javaslatot tett. Ennek alapján Oyama egészen új tervet készített, amely azonban nagyon konyhagép jellegű volt, ezért maga Jobs is belátta, hogy ez zsákutcát jelent. Ezzel elment egy hét, de végül Jobs lezárta a Mac házának ügyét.

Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy a termék barátságos megjelenésű legyen. Ezért a gép folyton abba az irányba fejlődött, hogy úgy nézzen ki, mint egy emberi arc. Mivel a lemezmeghajtó a képernyő alatt helyezkedett el, a gép magasabb és keskenyebb volt, mint a legtöbb számítógép, ezért keltette emberi arc benyomását. A talpizat fölötti beugrás az áll lágy vonalát látszott képviselni, és Jobs elkeskenyítette a felső műanyag csíkot is, amivel eltűnt az a cro-magnoni homlok, amely a Lisának egy kissé kellemetlen külsőt kölcsönzött. Az Apple-ház formatervének szabadalma Steve Jobs, Jerry Manock és Terry Oyama nevére szól. „Annak ellenére, hogy Steve egyeden vonalat se húzott a tervrajzba, az ő gondolatainak és inspirációjának köszönhető, hogy a forma olyan lett, amilyen - mondta később Oyama. - Őszintén szólva, míg Steve el nem magyarázta, egyikünk se tudta, mit jelent az, hogy egy számítógép » barátságos « .”

Ugyanannyira érdekelte Jobsot az is, hogy mi lesz a képernyőn. Egy napon Bill Atkinson izgatottan robbant be a Texaco Towersba. Sikerült

kidolgoznia egy pompás algoritmust, amelynek segítségével gyorsan lehet köröket és ovális alakzatokat rajzolni a képernyőre. Kör szerkesztéséhez általában négyzetgyököt kellett számolni, amihez a 68 000-es mikroprocesszor nem alkalmas. Atkinson azonban rátalált egy kerülő utas megoldásra, amely azon alapult, hogy a páratlan számokból álló összeadási szekvenciák négyzetek sorozatát adják (például $1+3=4, 1+3+5=9$ stb.). Hertzfeld pontosan emlékszik arra, hogy amikor Atkinson előadta csodálatos felfedezését, mindenki nagyon lelkes volt, csak Jobs nem. Jó, a kör meg az ellipszis rendben van - mondta de lekerekített sarkú négyszöget is tudnál?”

„Szerintem arra nincs nagyon szükség” - válaszolta Atkinson, aki rögtön el is magyarázta, hogy az szinte megoldhatatlan feladat volna. Azt mondta, hogy nem is igazán akarta bővíteni a grafikai megoldások körét. Csak azokat a legegyszerűbb alapformákat gondolta megtervezni, amelyekre tényleg feltétlenül szükség van.

„Hiszen a világ tele van lekerekített sarkú négyszögekkel! - kiáltott föl Jobs. Egyre izgatottabb lett. Még fel is ugrott. - Ha csak ebben a szobában körülnézel! - rámutatott a fehér táblára, aztán az asztal lapjára és még néhány olyan tárgyra, amely négyszögletes volt, a sarkai pedig lekerekítettek.

- És nézz ki az ablakon! Ott még többet látsz. Akárhova nézel, mindenütt lekerekített sarkokat találsz.” Sétálni vitte Atkinsont, szélvédőket, hirdetőtáblákat és közlekedési táblákat mutatott neki. „Csak háromsaroknyit mentünk, és máris tizenhét példát találtunk - meséli Jobs. - Addig mutogattam neki, míg végül sikerült tökéletesen meggyőzőm.”

Végül eljutottak egy közlekedési táblához, ahol Atkinson feladta. Belátta, hogy a lekerekített sarkú négyszög alapforma. Hertzfeld emlékszik a következő nap délutánjára, amikor „Bill széles mosollyal érkezett meg a Texaco Towersba. Demo programjával széleseben rajzolt gyönyörű lekerekített sarkú négyszögeket.” A Lisa és a Mac, valamint majdnem minden utánuk következő számítógép dialóguskeretei és ablakai lekerekített sarkúak lettek.

A kalligráfia kurzuson, ahová a Reedben becsöppent, Jobs megtanulta megkülönböztetni és értékelni a talpas és talpatlan betűkép-variációkat, az arányos és aránytalan betűtípusokat és rajzolatokat. Később elmondta, hogy „mindez előjött, amikor az első Macintosh számítógépet terveztük.” Mivel a Mac bittérképes volt, az elegánstól a bolondosig végtelen számú karakterkészletet lehetett tervezni, és pontról pontra haladva rávinni a képernyőre.

A karakterkészletek megtervezéséhez Hertzfeld beszervezte egy középiskolai osztálytársát, Susan Kare-t, aki Philadelphia egyik elővárosában lakott. A karakterkészleteket az ottani régi Main Line helyiérdekű vasút megállóiról a következőképp nevezték el: Overbrook, Merion, Ardmore és Rosemont. Jobs nagyon elégedett volt a munkával. Egy nap késő délután megállt mellettük, és morfondírozni kezdett. „Ezek olyan kis városok, amelyeket senki sem ismer - hozta föl. - Az kellene, hogy világvárosok legyenek!” Susan Kare azt állítja, hogy ezért hívnak ma karakterkészleteket úgy, hogy Chicago, New York, Geneva, London, San Francisco, Toronto és Venice.

Markkula és még néhányan nem értették, miért olyan fontos Jobsnak a tipográfia. „Kiválóan értett a karakterkészletekhez, és mindig súlyt helyezett arra, hogy színvonalasak legyenek - idézi föl Markkula. - En folyton azt kérdeztem: » Karakterkészletek? Ez a fontos most? « „ Az igazság az, hogy a Macintosh-karakterkészletek pompás választéka, amihez hozzájárult a lézernyomtatás és a kiváló grafikai megjelenítés, nagy szerepet játszott a számítógépes szerkesztés elterjedésében és az Apple üzleti sikerében. Emellett abban is, hogy az egyszerű emberek is - a középiskolai lapok szerkesztői, a szülői munkaközösség hírleveleit összeállító anyukák - tudjanak a karakterkészletek különös világáról, ahol korábban csak nyomdászok, kivénhedt szerkesztők és más tintás ujjú alakok kalandoztak.

Susan Kare alkotta meg az ikonokat is - mint például a szemétkosarat a törölt állományok számára amellyel hozzájárult a grafikus felhasználói felületek kialakításához. Jól megértették egymást Jobsszal, mert mindkettejüknek ösztönös igénye volt az egyszerűsége, ugyanakkor egyformán vágytak arra is, hogy a Mac egy kicsit bizarr legyen. Susan Kare felidézi: „A nap végén rendszerint bejött hozzám. Mindig érdekelte, hogy mennek a dolgok. Kitűnő ízlése és érzéke volt a vizuális részletek iránt.” Jobs gyakran nézett be vasárnap délelőtt is, ezért Susan Kare igyekezett akkor mindig ott lenni, hogy megmutathassa neki, milyen új lehetőségeket tárt föl. Problémák is akadtak néha. Jobs egyszer elutasította azt az ötletét, hogy egy nyulat alkalmazzon az egérek kattintás felgyorsításának ikonjaként, mert szerinte a kis szőrös jószág „túlságosan buzis” benyomást kelt.

Hasonlóan komoly figyelmet szentelt Jobs az ablakok, dokumentumok és a képernyő felső szélén megjelenő címsorok megjelenésének is. Számptalan

variációt készítettett Atkinsonnal és Susan Kare-rel, amelyek fölött hosszan tépelődött. Nem tetszett neki a Lisa megoldása, mert szerinte túl fekete és harsány volt. Szerette volna, ha a Mac finomabb, hajszálvékony vonalakat alkalmaz. Atkinson úgy emlékszik, hogy legalább húszféle különböző címsor-variációt készítettünk, míg végre megnyugodott. Egyszer az is megtörtént, hogy ők ketten panaszkodni kezdtek, hogy egy aprósággal, a címsor végződésének kanyarulatával kell foglalkozniuk, amikor sokkal fontosabb dolguk volna. Erre Jobs kitört. „El tudjátok képzelni, hogy ezt kell néznetek minden áldott nap? - kiabálta. - Ez nem apróság, hanem egy olyan dolog, amit rendesen kell megcsinálni.”

Chris Espinosa talált egy módszert, hogy kielégítse Jobs tervezéssel kapcsolatos igényeit, ugyanakkor kissé fékezze is azt a hajlamát, hogy túlságosan felpörögjön. Espinosa még a garázs idejében Wozniak ifjú fegyverhordozóinak egyike volt. Jobs rábeszélte, hogy hagyja abba tanulmányait a Berkeleyn, mert tanulni bármikor lehet, viszont a Mac fejlesztésében csak adott időszakban vehet részt. Espinosa saját elhatározásból egyszer csak létrehozta a számítógép számológépét. „Ott álltunk mind Chris mögött, amikor bemutatta Steve-nek a kalkulátort, és lélegzetvisszafojtva várta a reakcióját” - emlegeti Hertzfeld.

„Kezdetnek nem rossz - mondta Jobs -, de azért vacak. A háttér túl sötét, a vonalak vastagsága el van szúrva, a gombok pedig túl nagyok.” Jobs kritikája nyomán Espinosa napról napra finomított a terven, de minden egyes fázisban újabb és újabb kritikát kapott. Végül egy délután, amikor Jobs odajött hozzá, előrukkolt szellemes ötletével. Készüljön el a „The Steve Jobs Roll Your Own Calculator Construction Set” (A Steve Jobs-féle

működtesd a saját számítógép építő készletedet) program. Egy olyan funkció, amely lehetővé teszi, hogy a felhasználó megalkossa és saját ízléséhez igazítsa a számítógép küllemét. Megválaszthatta a vonalvastagságot, a gombok méretét, a színárnyalatot, a háttérét és minden egyéb tulajdonságot. Ahelyett, hogy kinevette volna, Jobs belevetette magát, és nekilátott a saját ízlésének megfelelő változat megtervezésének. Körülbelül tíz perc alatt létrehozta azt a változatot, ami neki tetszett. Természetesen ez lett a Mac alkalmazása, amely tizenöt éven át változatlan maradt.

Noha figyelve középpontjában a Macintosh állt, Jobs egy olyan formanyelvet akart kifejleszteni, amely valamennyi Apple-termékre jellemző. Jerry Manock és egy baráti társaság, az Apple Design Guild (Apple Formatervező Céh) segítségével pályázatot hirdetett, hogy kiválassza azt a tervezőt, aki az lehet az Apple-nek, ami Dieter Rams a Braunnak. A projekt neve Hófehérke lett, de nem azért, mert különösen kedvelték a fehér színt, hanem azért, mert a tervezésre váró termékeket a hét törpe neve alatt szerepeltették. A győztes egy német tervező, Hartmut Esslinger lett, aki korábban megalkotta a Sony Trinitron televízióját. Jobs átrepült a bajorországi Fekete-erdő vidékére, hogy találkozzék vele. Az utazás alkalmával nemcsak Esslinger szenvedélyessége nyűgözte le, hanem az is, ahogyan Mercedesét több mint 160 km/órás sebességgel hajtotta.

Annak ellenére, hogy német volt, Esslinger azt javasolta, hogy legyen „az Apple DNS-ének egy amerikai származást jelölő génje”, amely „globális kaliforniai” jelleget kölcsönöz a számára. Olyat, amelyet „Hollywood és a zene, egy kis hajlam a lázadásra és veleszületett szexepil” jellemez. Vezérelve

az volt, hogy „a forma az érzelmet követi” , ami arra a közkeletű koncepcióra rímel, hogy a formának a funkciót kell követnie. Ezt az elvet negyven termék tervével támasztotta alá. Amikor Jobs meglátta ezeket, felkiáltott: „Igen, ez az!” A Hófehérke jelleget - amelyet azonnal alkalmaztak is az Apple IIc modellnél - fehér ház, határozott ívű görbületek, illetve a hűtésre és díszítésre egyaránt szolgáló keskeny rácsok tettek sajátossá. Jobs azzal a feltétellel ajánlott szerződést Esslingemnek, hogy Kaliforniába költözik. Kezet fogtak, és akkor Esslinger száját a következő, nem túl szerény mondat hagyta el: „Ez a kézfogás az ipari formatervezés történetének egyik legjelentősebb együttműködését alapozza meg.” Esslinger cége, a frogdesign^[10] 1983 közepén, az Apple-lel kötött 1,2 millió dolláros éves szerződéssel indította meg tevékenységét Palo Altóban. Ettől fogva minden Apple-termék büszkén hordozza a „designed in California” (kaliforniai tervezés) jelzést.

Jobs azt tanulta az apjától, hogy a lélekkel, szeretettel elvégzett, mives munka magán viseli annak a lelkiismeretes iparosnak a kézjegyét, aki még a munkadarabnak azt a részét is szépen kidolgozza, amelyet senki se fog látni. E filozófia alkalmazásának egyik legszélsőségesebb - és oly sokatmondó - példája, ahogyan Jobs a nyomtatott áramkörök rendjét vizsgálta azon az alaplapon, amely a Macintosh belsejében mélyen elrejtve kerül elhelyezésre. Egyeden fogyasztó sem láthatja azt a lemezt, Jobs mégis esztétikai szempontú vizsgálatnak vetette alá. „Ez a rész igazán szépen sikerült - mondta. - De most nézd meg a memórialapka elhelyezését! Borzasztó, milyen esetlen! Az áramkörök egy kicsit távolabb kerülhetnének egymástól.”

Az egyik frissen belépett szakember megkérdezte, miért fontos ez. „Csak az számít, hogy jól működjön. Senki nem fogja látni az áramköröket.”

Jobs reakciója tipikus volt. „Még ha el is van rejtve a dobozban, azt akarom, hogy a lehető legszebb legyen. Egy kiváló asztalos sose használna szuvas fát egy szekrény hátoldalához, hiába soha senki nem fogja azt meglátni.” Néhány évvel később egy interjúban is fölemlítette az apai tanítást: „Ha az ember műbútorasztalos, aki gyönyörű fiókos szekrényt készít, még a fal felé néző hátlapnak se tesz be egy rétegelt lemezt, pedig azt se látja senki. Az ember saját maga tudja, hogy az ott van, ezért oda is egy szép darabot illeszt be. Ahhoz, hogy nyugodtan alhasson az ember, végig kell vinnie az igényességet.”

Mike Markkula még egy ráadást is szolgáltatott neki az apjától tanultakhoz. Azt, hogy a csomagolás és a tálalás is nagyon fontos. Az emberek a könyveket is a borítójuk alapján választják ki. Ezért Jobs a Macintosh dobozát és csomagolását nagyon színesre csináltatta, és állandóan azon igyekezett, hogy tovább tökéletesítse. „Ötvenszer újra tervezte - idézi föl Alain Rossmann, a Mac-csapat egyik tagja, aki Joanna Hoffman férje lett. - A vevő csak addig látja, amíg kinyitja és a szemétkosárba dobja, de Jobs létfontosságúnak tartotta, hogy jól nézzen ki.” Rossmann ezt aránytévesztésnek látta: sokat áldoztak a drága csomagolásra, miközben a memóriacsipeken pedig spórolni igyekeztek. Jobs számára azonban minden egyes részlet jelentősnek tetszett abban a küzdelemben, amelyet azért folytatott, hogy a Macintosh lenyűgözően szép legyen, és ez messziről is meglátszódjon.

Amikor végül lezárult a tervezési folyamat, Jobs ünnepséget szervezett a Macintosh-csapatnak. „Az igazi művészek szignálják a művüket” - mondta. Ezzel elővett egy lapot és egy Sharpie alkoholos filctollat, és mindenkitől kért egy aláírást. Ennek a mintának az alapján vannak benn az aláírások minden egyes Macintoshban. Soha senki nem látja őket, legfeljebb csak egy-egy szerelő, de a csapat minden egyes tagja tudja, hogy az ő aláírása ott van, ugyanúgy, ahogy tudják azt is, hogy a nyomtatott áramkörök elrendezése a lemezen a lehető legelegánsabb. Jobs egyenként a nevükön szólította őket. Burrell Smith lépett elsőként a papírhoz. Jobs kivárta a további negyvenöt munkatársat. Ő végül a lap kellős közepén talált helyet, nagy lendülettel odaírta a magáét - csupa kisbetűvel. Azután pezsgőt bontott az egészségükre. „Ilyen módon járult hozzá, hogy a munkánkat művészi tevékenységnek érezzük” - gondol vissza arra a nevezetes napra Atkinson.

[10] A cég neve 2000-ben frog design lett, ugyanakkor San Franciscóba költözött. Esslinger nemcsak azért választotta ezt a nevet, mert a békák átváltozásra képes állatok, hanem azért is, mert a „frog” szó hazája, a Német Szövetségi Köztársaság angol nevének - The Federal Republic of Germany - a rövidítése. Azt mondta, hogy „a kisbetű használata főhajtás a Bauhaus előtt, éppen azért is, hogyannak nem hierarchikus nyelvhasználatát átvéve a frog a cég demokratikus partneri kapcsolatban kifejeződő ethoszát is megjeleníti” .

A MAC MEGÉPÍTÉSE

Az út maga a jutalom

Verseny

Amikor 1981 augusztusában az IBM kihozta személyi számítógépét, Jobs megvásároltatta a csapatával, és szétbontatta. Az volt az általános vélemény az Apple-nél, hogy a PC kész csőd. Chris Espinosa azt mondta, hogy az nem más, mint „hebehurgya tákolmány”, és ennek volt is némi alapja. Ódivatú parancssorával és a bittérkép híján egyenkarakterével a PC nem látszott versenyképesnek. Az Apple emberei egy kissé elbizakodottan reagáltak, mert nem gondoltak arra, hogy a nagy cégek műszaki vezérkara szívesebben vásárol majd olyan befutott, komoly cégtől, mint az IBM, nem pedig olyantól, amelyet egy gyümölcsről neveztek el. Egy szakmai összejövetelre szóló meghívás következtében Bill Gates véletlenül éppen azon a napon járt az Apple központjában, amelyen nyilvánosságra hozták az IBM PC-t. „Nem mutattak érdeklődést a dolog iránt - mondta később. - Egy teljes évre volt szükség ahhoz, hogy rádöbbenjenek, mi történt.”

Az Apple elképesztő magabiztosságát mutatja, hogy a The Wall Street Journal egy egész oldalát elfoglaló hirdetést jelentettek meg azzal a szöveggel, hogy „Welcome IBM. Seriously” (Isten hozott, IBM! Komolyan). Ez a megfogalmazás pontosan előrevetítette az ezt követő nagy számítógép-háborúban részt vevő két fél pozícióját. Azt a párharcot, amelyet a forradalmian új Apple rebellis Davidja folytat majd az IBM nagy

és nehézkes Góliátja ellen, és amely, mellékesen, kiszorítja a harci terepről az olyan - az Apple-höz hasonlóan sikeres - vállalkozásokat, mint a Commodore, a Tandy és az Osborne.

Jobs egész pályája során szerette úgy látni önmagát, mint felvilágosult lázadót, aki gonosz hatalmak ellen küzd; mint valami Jedi harcost vagy buddhista szamurájt, aki a sötétség erőit akarja legyőzni. Az IBM tökéletes ellenfélnek bizonyult. Jobs igen ügyesen úgy állította be az eljövendő küzdelmet, mint az egyszerű üzleti versengésen messze túlmutató, valóságos spirituális harcot. „Ha ne adj’ Isten előfordulna, hogy mi valami óriási hibát vétünk, és az IBM győz, akkor érzésem szerint a számítástechnika tekintetében mintegy húszesztendő sötét középkor következik - mondta egy riporternek -, hiszen amint az IBM befolyást szerez a piac bármely szegmensében, ott szinte azonnal leállítanak minden fejlesztést.” Még három évtized múltán is úgy utalt az akkori versengésre, mint valami keresztes háborúra: „Az IBM által a Microsoft a legsötétebb arcát mutatta meg. Nemcsak hogy nem törekedett újításra, hanem egyenesen romboló volt. A gonoszt képviselte. Olyan volt, mint ma az AT&T vagy a Microsoft vagy a Google.”

Az Apple szempontjából szerencsétlen módon, Jobs talált még egy feltételezett ellenfelet Macintoshának, saját cége Lisáját. Ennek részben lelki okai voltak. Ő maga abból a csapatból űzetett ki, ezért most le akarta győzni őket. Ugyanakkor hitt az egészséges versengés pozitív hatásában is, és minden eszközzel ösztönözni akarta embereit. Ezért kötött 55 ezer dolláros fogadást John Couchsal arra, hogy a Mac megelőzi a Lisát. Sajnos

a verseny rosszul sült el. Jobs többször nevezte saját embereit lezser fiúknak, szemben a Lisán dolgozó, güzü HP-mérnökökkel.

Tovább súlyosbodott a helyzet, amikor Jobs hátat fordított Jef Raskin elképzelésének az olcsó és kis igényű hordozható eszközről, és úgy fogalmazta újra a Mac tervét, hogy az legyen inkább asztali gép grafikus felhasználói felülettel. Ettől az a Lisának egy gyengített változatává vált, amelyről lehetett sejteni, hogy rontani fogja a Lisa üzleti pozícióját. Ezt a lehetőséget különösen az a fordulat erősítette, hogy Jobs rávette Burrell Smitht, hogy a Motorola 68000-es mikroprocesszort használja. Ezáltal ugyanis a Macet valójában gyorsabbá tették a Lisánál.

Larry Tesler, aki a Lisa alkalmazásaiért felelt, felismerte, hogy a két gépet feltétlenül úgy kellene megtervezni, hogy nagyrészt azonos szoftvert használjanak. Békekötés céljával a Mac prototípusának bemutatójára mind Smitht, mind Hertzfeldet meghívta a Lisa-részlegbe. Huszonöt tervező ülte végig udvarias csendben a prezentációt egészen addig a pontig, amikor valaki feltépte az ajtót. Rich Page jelent meg, az a mérnök, aki külsősként a Lisa vezető tervezője volt. „A Macintosh tönkre fogja tenni a Lisát! - kiáltotta. - A Macintosh csődbe viszi az Apple-t!” Se Smith, se Hertzfeld nem reagált a kiabálásra, ezért Page tovább erőlködött. Szinte sírva folytatta: Jobs azért akarja tönkrevágni a Lisát, mert nem engedjük, hogy beleszólása legyen. Senki nem fog Lisát venni, ha megtudják, hogy nemsokára kijön a Mac. De titeket ez nem érdekeli!” Kirohant a teremből, és becsapta maga után az ajtót, de egy perc múlva visszajött. „Tudom, hogy nem ti tehtek róla - mondta Smithnek és Hertzfeldnek -, ezt Steve Jobs csinálja. Szóljatok Steve-nek, hogy tönkreteszi az Apple-t!”

Jobs a Macintoshsal árban tényleg legyőzte a Lisát, emellett az új gép szoftvere sem lett kompatibilis a régebbivel. Ráadásul egyik sem volt kompatibilis az Apple II-vel. Mivel nem volt olyan ember, aki az Apple egész tevékenységét átfogta volna, nem volt olyan erő, amely megfékezhetette volna Jobsot.

Tökéletesen zárt rendszer

Annak, hogy Jobs nem tette a Macet kompatibilissé a Lisa rendszerével, nem csupán a versengés vagy a bosszú volt az oka. Volt ennek egy mélyebb összetevője is, amelynek forrásvidéke a kizárólagos döntési jog körül található. Jobs úgy gondolta, hogy ha egy számítógép igazán kiváló, akkor annak a hardvere és a szoftvere szoros kapcsolatban van egymással. Ha egy gép olyan szoftver futtatására képes, amely más számítógépen is használható, akkor félő, hogy az előbb-utóbb a funkcionalitás kárára megy. Úgy érezte, hogy a legkiválóbb termékek teljeskörűen egyedi tervezésű, „tökéletesen zárt rendszerű szerkezetek”, amelyek szoftvere kifejezetten az adott hardverre épül, és fordítva. Ez emeli ki a Macintosht - amelynek olyan saját operációs rendszere van, amelyet csak a saját hardvere tud működtetni - abból a környezetből, amelyet a Microsoft (és később a Google Androidja) hozott létre. Az utóbbiak operációs rendszerét különböző cégek által gyártotta hardver is képes felhasználni.

Jobs erős akaratú, elitista művész, aki nem akarja, hogy művei alapján mindenféle gyenge programozók ellenőrzés nélkül hozzanak létre mutációkat - írta Dan Farber, a ZDNet szerkesztője. - Olyasmi volna ez, mintha bárki, egy közember, néhány ecsetvonást húzna egy Picasso-képen

vagy átírná Bob Dylan egyik szövegét.” Évekkel később ugyanilyen, a versenytársakétól különböző felfogásban fogant, „tökéletesen zárt rendszerű szerkezetként” jött létre az iPhone, az iPod és az iPad is. Pompás termékek. De ez nem minden esetben jelent egyenes utat a legkedvezőbb piaci pozíció eléréséhez. „Jobs rendszerei az első Mactól a legutolsó iPhone-ig mindig tökéletesen, megbonthatatlanul zártak voltak. Ezért a fogyasztónak soha nem volt módja belepiskálni az eszközökbe, illetve módosítani őket” - állapítja meg The Cult of Mac (A Mac-kultusz) című könyvében Leander Kahney.

Jobsnak az a vágya, hogy uralja a felhasználó minden tevékenységét, ott rejtőzött annak a vitának a mélyén is, amelyet Wozniakkal folytatott arról, hogy legyenek-e nyílások az Apple II alaplapján. Olyan nyílásokról van szó, amelyek segítségével a felhasználó bővítheti az alaplap nyújtotta lehetőségeket, azaz a gép funkcióinak körét. Kettejük vitájában Wozniak győzött. Az Apple II-nek 8 nyílása van, de most Jobs gépéről volt szó, nem Wozniakéről. A Macintoshon nem lehetnek nyílások! Még arra sem adhat lehetőséget, hogy a felhasználó kinyissa a házat és hozzáférjen az alaplaphoz. Azoknak, akiknek hobbija a számítógép, meg a hackereknek ez elég kellemetlen. Jobs viszont a tömegeknek szánta a Macintosht. Ő akarta meghatározni, hogy mi történjen. Ki akarta zárni annak a lehetőségét, hogy valaki valamilyen nyíláson át bejuttasson egy kiegészítő áramkört, és elbarmolja az ő elegáns konstrukcióját.

„Ez jól tükrözi Jobs személyiségét. Mindig fenntartja magának a döntés jogát - mondja Berry Cash, aki a Texaco Towersban lakott, és ott nőtt fel. Jobs 1982-ben alkalmazta őt a marketingstratégia kidolgozására. - Sokszor

panaszkodott az Apple II miatt. » Kicsúszott a kezünkből, nézd meg, milyen hülyeségeket csinálnak velük az emberek! Ilyen hibát soha többé nem követek el. « „ Odáig is elment, hogy különleges szerszámot tervezett, amellyel elérte, hogy a Macintosh házát nem lehet egyszerű csavarhúzóval kinyitni. „Ezt most azért csináljuk, hogy ennek a háznak a belsejéhez kizárólag az Apple alkalmazottai férjenek hozzá” - mondta Cashnek.

Jobs azt is elhatározta, hogy a Macintosh-klaviatúrán nem lesz kurzorbillentyű. Csak az egér használatával lehet navigálni. Ezzel kényszerítette a régimódi felhasználókat arra, hogy gombokra rámutatva és rákliccelve navigáljanak, még akkor is, ha ez nem tetszik nekik. Más fejlesztőkkel ellentétben, nem hitt abban, hogy a vevőnek mindig igaza van. Aki ellenáll az egér használatának, annak nincs igaza. Ez is annak a tipikus Jobs-féle hozzáállásnak a példája, hogy a kiváló termék megalkotása számára előbbre való, mint a vevő pillanatnyi igényének a kiszolgálása.

Volt annak más előnyös - és egyben hátrányos - következménye is, hogy lemondott a kurzorbillentyűről. Ez arra kényszerítette a külső szoftverfejlesztőket, hogy kifejezetten a Mac operációs rendszerére írjanak programokat, azaz ne általános nyelvet használjanak, amelyet bármely számítógép megért. Ezáltal létrejött az a fajta szoros integráció az alkalmazás, az operációs rendszerek és a hardvereszközök között, amire Jobs mindig is törekedett.

Mivel ragaszkodott döntési pozíciójának fenntartásához, természetesen allergiás volt minden olyan javaslatra, amely azt célozta, hogy az Apple jogosítson fel más irodai berendezéseket gyártó cégeket is arra, hogy gyárthassák a Macintosh klónjait. 1982 májusában Mike Murray, az új és

nagyon energikus marketingigazgató egy bizalmas belső feljegyzésben tett javaslatot Jobsnak egy viszonteladói program elindítására. „Azt szeretnénk, hogy a Macintosh felhasználói környezet általánossá váljék - írta. - A bökkenő persze az, hogy ehhez az adott környezetben működőknek meg kell vásárolniuk a Mac-hardvert. Ritkán fordult az elő (ha egyáltalán volt ilyen eset), hogy egyetlen cég képes legyen kialakítani és fenntartani egy egész ágazat ellátását anélkül, hogy más gyártókat is bevonna.” Az volt a javaslata, hogy a Tandyvel kössenek licencszerződést a Macintosh operációs rendszerére. Azzal érvelt Murray, hogy a Tandy Radio Shack üzletei másfajta vevőkört céloznak, nem kell attól tartani, hogy elhappolják az Apple forgalmát. Jobs hallani sem akart erről, el sem tudta képzelni, hogy gyönyörű alkotását kiengedje a kezéből. Ez végeredményben azt jelentette, hogy a Macintosh ugyan megmaradt abban az ellenőrzése alatt tartott közegben, amelyet Jobs megfelelőnek tartott, ugyanakkor azt is, hogy beigazolódtak Murray félelmei, mivel a Mac nagyon nehezen biztosított magának helyet az ágazatban, amikor azt ellepték az IBM klónjai.

Az év gépe

1982 vége felé Jobs azt gondolta, hogy ő lesz a Time címlapján az év embere. Egy napon a lap San Franciscó-i irodavezetője, Michael Moritz társaságában jött dolgozni, és arra biztatta a kollégáit, hogy adjanak neki interjút. Jobs végül nem került a címlapra. Ehelyett az évet záró lapszám témája a számítógép lett, amelyet az év gépe névvel illettek. Persze bemutatták Jobsot is. A róla szóló anyag Moritz riportján alapult, szerzője pedig Jay Cocks volt, aki a magazinban általában a rockzenével foglalkozott.

„Sima kereskedői modorával és azzal a vakhittel, amelyet a korai keresztény mártírok is megirigyeltek volna, elsősorban Steve Jobs tört utat a személyi számítógépek elterjedésének. „Igen tartalmas cikk volt, de helyenként durva. Annyira, hogy Moritz - aki miután könyvet írt az Apple-ről, Don Valentine-hoz csatlakozott a Sequoia Capital kockázati tőke-társaságnál - meg is tagadta, hogy valójában köze volna hozzá. Arról panaszkodott, hogy az ő riportját „New Yorkban kilúgozta, összezavarta és mocskos pletykákkal agyonfűszerezte egy olyan szerkesztő, akinek egyébként az a dolga a lapnál, hogy a rock and roll zene kétes világáról tudósítson” . A cikk idézte Bud Tribble szavait Jobs valóságtorzító mezőjével kapcsolatban, továbbá megemlítette, hogy az „értekezleteken esetenként zokogni kezd” . A legjobb Jobsra vonatkozó szöveg talán az, amit Jef Raskintól idéz a cikk: „remek francia király vált volna belőle” .

Jobs számára igen kínos volt, hogy a lap részletesen tárgyalta elhagyott lánya, Lisa Brennan létezését. Ebben a cikkben jelent meg az a kijelentése - „az Egyesült Államok férfilakosságának 28%-a lehetett volna a lány apja” -, ami olyan nagyon felhergelte Chris Annt. Tudta, hogy Kottke beszélt a lapnak Lisáról, és vagy fél tucat ember jelenlétében a Mac-csapat irodájában le is hordta őt ezért. „Amikor a Time riportere megkérdezte tőlem, hogy van-e Steve-nek egy Lisa nevű lánya, akkor persze, hogy megmondtam - idézi föl Kottke. - Az ember nem tagadja le a barátja apaságát. Nem csinállok belőle szemét alakot, aki nem vállalja föl a gyerekét. Igazán nagyon dühös volt, úgy érezte, hogy elárultam őt, és mindenki előtt szemét alaknak nevezett.”

Ami valójában kétségbe ejtette Jobsot, hogy nem lett az év embere. Erről mesélt nekem:

„A *Time* úgy döntött, hogy én leszek az év embere, és mivel huszonhét éves voltam, ez eléggé izgatott is engem. Azt gondoltam, hogy ez menő dolog. Kiküldték Mike Moritzot, hogy írja meg az anyagot. Velem egykorú volt, én pedig már elég híres voltam akkor, és éreztem, hogy féltékeny és bizonyos távolságtartással kezel. Megírta ezt a rémséges, vitriolos cikket. New Yorkban a szerkesztők meglátták a szöveget, és azt mondták, hogy ez a fickó semmiképpen se lehet az év embere. Hát ez nagyon rosszul esett. Jó lecke volt. Megtanultam, hogy ilyesmire nem szabad bepörögni, mert a média tiszta cirkusz. Gyorspostával küldték meg a lapot, és emlékszem, amikor kinyitottam a csomagot, és arra számítottam, hogy ott lesz a pofám a címlapon, akkor megláttam azt a számítógép-micsodát. Azt gondoltam: mi van? Aztán elolvastam a cikket, és olyan borzalmas volt, hogy a szó szoros értelmében elsírtam magam.”

Ténylegesen nincs okunk azt feltételezni, hogy Moritz féltékeny volt, vagy bármiféle tisztességtelen szándék vezette volna. Olyan döntés sem volt, hogy Jobs lesz az év embere, noha ő tényleg azt hitte. Akkor ott a szerkesztők - én még csak gyakornok voltam - úgy döntöttek, hogy a számítógép lesz a sztár, nem az ember, és már hónapokkal korábban megrendeltek George Segaltól, a híres szobrásztól, egy kihajtható borítóképet. Ray Cave szerkesztő felelt a döntésért. Jobs személye soha nem merült föl - állítja.

- Egy számítógépet nem lehet emberként ábrázolni, ezért - ekkor először - úgy döntöttünk, hogy egy tárgy legyen a címlapon. Segal szobra remek ötlet volt, ezért nem is foglalkoztunk azzal, hogy emberi arcot keressünk a borítóra.”

Az Apple 1983 januárjában hozta ki a Lisát - egy teljes évvel a Mac születése előtt és Jobs kifizette az 55 ezer dollárt, amiben fogadott Couchsal. Annak ellenére, hogy nem volt benne a csapatban, Jobs mint az Apple feje és reklámarca elutazott New Yorkba, és részt vett a reklámkampányban.

PR-tanácsadója, Regis McKenna kitanította, hogyan kell fölényesen exkluzív interjút adni. Fontos lapok felkent riporterei sorakoztak a Carlyle Hotelben bérelt lakosztálya előtt. Bent az asztalon egy vágott virágokkal körülvett Lisa számítógép állt. A marketingterv szerint Jobsnak a Lisára kellett koncentrálnia, és nem volt szabad említenie a Macintosht, nehogy rontsa a Lisa üzletét. Nem tudott uralkodni magán. Az interjúja nyomán készült legtöbb közleménybe - a Time, a BusinessWeek, a The Wall Street Journal és a Fortune cikkeibe - belekerült a Macintosh. „Az Apple még idén kihozza a Lisa egy kisebb kapacitású, olcsóbb változatát, a Macintosht - írta a Fortune. - Azt a projektet maga Jobs vezényelte le.” A BusinessWeek szerint azt mondta, hogy „ha a Mac kijön, az lesz a világ legfantasztikusabb számítógépe.” Azt is beismerte, hogy a Lisa és a Mac nem lesz egymással kompatibilis. Olyan volt ez, mintha a Lisát a halál csókjával bocsátotta volna útjára.

A Lisa lassú halála valóban bekövetkezett. Két év sem telt bele, le kellett vele állni. „Túl drága volt, és mi a nagy cégeknek akartuk eladni, amikor pedig csak az egyéni felhasználók szükségleteihez értettünk” - ismerte el később Jobs. Ez a rossz hír egyben valami nagyon jót is jelentett Jobs számára. A Lisa elindítása után nem sokkal nyilvánvalóvá vált, hogy az Apple igazi reménysége majd a Macintosh lesz.

Legyünk kalózkod!

A Macintosh csapata egyre nagyobb lett, végül átköltöztek a Texaco Towersból a Bandley Drive-on levő Apple-épületekbe. Végül 1983 nyarán a Bandley 3-ba. Ez egy modern átriumos csarnok videojátékokkal, amelyeket Burrell Smith és Andy Hertzfeld választott, valamint egy Toshiba zenehallgató részleggel Martin-Logan-hangszórókkal és vagy száz lemezzel. A szoftverfejlesztők csapatát a csarnokból kívülről is látni lehetett egy gömb alakú akváriumra emlékeztető üvegfülkében, és a konyhát is naponta feltöltötték Odwalla márkájú gyümölcslevekkel. Később további eszközökkel is gyarapodott az átrium; többek között egy Bösendorfer-zongora és egy BMW-motorkerékpár is érkezett, amelyekkel kapcsolatban Jobs elképzelése az volt, hogy rajongást ébreszthetnek a valódi mives tárgyak iránt.

A szerződötést Jobs személyes ügyének tekintette. A cél az volt, hogy olyan embereket szerezzenek, akik kreatívak, rettentően okosak, és van némi hajlamuk a lázadásra. A szoftvercsapat Smith kedvenc videojátékát, a Defendert játszatta a jelöltekkel. Jobs a szokásos, szituációtól idegen kérdéseivel rukkolt elő, hogy lássa, miként kezeli a jelölt a váratlan helyzeteket, ráadásul humorizált és kekeckedett a beszélgetések során. Egyszer Hertzfeld és Smith jelenlétében hallgatott meg egy szoftvermenedzser-jelöltet, akiről már akkor nyilvánvaló volt, amikor bejött a szobába, hogy túlságosan merev és konvencionális ahhoz, hogy az akváriumban forgolódo varázslók főnöke legyen. Jobs kegyetlen játékba kezdett vele. „Hány éves korában veszítette el a szüzességét?” - kérdezte.

„Bocsánat, nem értettem” - felelt a megzavarodott jelölt. „Ön még szűz? - kérdezte erre Jobs. A jelölt ettől megzavarodott, mire Jobs témát váltott. - Hányszor próbálkozott LSD-vel?”

Hertzfeld visszaemlékezése szerint „a szerencsédén flótás egyre jobban elvörösödött, ezért én valami egyszerű műszaki kérdést vettem közbe” . Amikor a jelölt kezdett belemerülni a válasz részleteibe, Jobs hirtelen csúfondárosan felkiáltott: - „Talált, talált, talált, talált!” „Azt hiszem, nem én vagyok a megfelelő ember erre az állásra” - mondta a szerencsétlen ember, és felállt, hogy távozzék.

Kellemetlen modora mellett Jobsnak kiváló adottságai voltak ahhoz, hogy csapatszellemet alakítson ki. Miután ízekre szedte az embereit, sajátos módszereivel az egekbe tudta emelni őket, és azt az érzést tudta kölcsönözni nekik, hogy a Macintosh projektjén dolgozni csodálatos elhivatottságot jelent. Általában félévente kétnapos elvonulásra vitte a csapatát.

Az 1982. szeptemberi elvonulás a Monterey melletti Pajaro Dunesbe vezetett. A Mac-részleg mintegy ötven tagja ülte körül a szálláshely kandallóját. Szemben velük egy asztal tetején maga Jobs. Először egy ideig csak halkán beszélt, azután elkezdte a táblán írásban is közzétenni fő gondolatait.

Az első az volt: „Megalkuvás nélkül.” Ez olyan elv, amely idővel segítette is, ugyanakkor hátráltatta is a munkát. A legtöbb technológiai csapatnál előfordultak váltások. A Mac viszont végig ugyanolyan „őrült jó” maradt, amilyennek Jobs és társai eredetileg elképzelték; viszont a tervezett ütemtől jócskán elmaradva, 16 hónapos késéssel szállítottak. Amikor valaki felhívta a figyelmét a tervben szereplő befejezési céldátumra, Jobs azt mondta:

„inkább ne teljesítsünk időre, ha nem tudunk tökéleteset szállítani” . Egy másfajta projektmenedzser, akinek a szótárából nem hiányzik a „váltás” kifejezés, megpróbált volna olyan dátumokat megjelölni, amelyek után már nincs helye a változtatásnak. Jobsnál ez egészen másként volt, mert a következő maximája szerint: „Akkor van készen, amikor a szállítás megkezdődött.”

A következő, Jobsnak a legkedvesebb zen buddhista kóanjára emlékeztető mondata így hangzott: „Az utazó jutalma: maga az út.” Jobs szerette hangsúlyozni, milyen rendkívüli a Mac-csapat a maga halálosan izgalmas küldetésével. Eljön az az idő, amikor a közösen eltöltött időre visszatekintve nevetségesnek tetszenek a mai bajok, s minden nehézséget feledve ők már csak a szépre emlékeznek majd. Úgy fogják érezni, hogy ezzel érkeztek el a csúcra, és hogy életük legelképezhetőbb, varázslatos időszaka volt ez.

A prezentáció végén fölvetette a kérdést: „Akartok valami kis helyesét látni?” Ezzel előhúzott valamit, ami körülbelül akkora volt, mint egy asztali naptár. Amikor kinyitotta, előtűnt a belseje. Kiderült, hogy olyan számítógép, amely elfér az ember ölében. A képernyő és a klaviatúra úgy kapcsolódik egymáshoz, mint egy füzet lapjai. „Az álmom az, hogy a ’80-as évek közepétől a végéig ezzel foglalkozunk” - jelentette ki. Olyan nagyszabású amerikai vállalat kiépítésébe fogtak, amely hosszú időre szóló víziót ad a jövőre, tervezi és meghatározza azt.

A következő két nap során különböző munkacsoportok vezetői tartottak előadást. Ben Rosen is szót kapott, aki akkor a számítástechnikai eszközök iparágában nagy befolyással rendelkező elemző volt. Esténként nagy közös táncos összejöveteleket rendeztek. Végül Jobs kiállt az emberek elé, és

beszédet mondott. „Ahogy telnek a napok, ötven ember olyan összhangban mozdul nálunk, hogy annak a hatása megrendíti a világegyetemet. Tudom, hogy velem nem igazán könnyű együtt lenni, de el kell mondanom, hogy az én életemnek ez a legszebb időszaka” - vallotta meg. Évek múltán az akkor ott jelen levők többsége jót mulat a „nem igazán könnyű” epizódokon, ugyanakkor messzemenően egyetért azzal, hogy az a bizonyos, világegyetemet megrendítő közös mozdulat életük legnagyobb élménye volt.

Azután 1983 januárjában volt a következő elvonulás a kaliforniai Carmelben, a Lisa megjelenésének havában. Akkor egy kicsit megváltozott a hangnem. Négy hónappal korábban Jobs azt írta a lapozóra, hogy „megalkuvás nélkül.” A jelmondat ezúttal az volt, hogy „az igazi művész szállít.” A jelenlévők minden idegszála megfeszült. Atkinson kihagyták a Lisa bevezető kampányának interjúorozatából, ezért bevonult Jobs szállodai lakosztályába, és azzal fenyegetőzött, hogy kiszáll. Jobs csökkenteni próbálta a sérelem jelentőségét, de Atkinson nem volt hajlandó megnyugodni. Erre Jobs kiborult. „Nincs nekem most erre időm - fakadt ki. - Odakinn hatvan ember, akik a vérüket ontják a Macintoshért, vár arra, hogy megnyissam az értekezletet.” Ezzel félresöpörte Atkinson, hogy végre azokhoz szólhasson, akik hűségesek a projekthez.

Jobs gyújtó hangú beszédet tartott, amelynek során elmondta, hogy a Macintosh audiolaborral folytatott, a Macintosh név használatával kapcsolatos vitát lezárta. (Az igazság az, hogy a tárgyalásoknak még nem volt vége. Ez is tipikusan olyan helyzet volt, amelyben hasznosnak bizonyult az ő régi jó valóságtorzítómező-technikája.) Előkapott egy üveg ásványvizet, és szimbolikusan megkeresztelte a színpadra állított prototípust. Az éljenzés

lehallatszott a szálloda halijába, ahol Atkinson állt. Ő akkor nagyot sóhajtott, és visszatért a csapathoz. Az ezt követő parti során meztelenül fürdöztek a kerti medencében, tábortüzet gyújtottak a parton, és olyan hangosan szóló zene egész éjjel, hogy a La Paya szálloda arra kérte őket, máskor ne náluk tartsák a rendezvényüket. Néhány hét múlva Jobs kinevezte Atkinsont Apple Fellow-nak, ami nemcsak fizetésemelést jelentett, hanem részvényvásárlási lehetőséget is, továbbá annak a jogát, hogy ő maga válassza meg a projektet, amelyen dolgozik. Egyidejűleg abban is megállapodtak, hogy ha a Macintosh bármikor megjeleníti azt a grafikai programot, amelyen dolgozik, a képernyőn felirat - MacPaint by Bill Atkinson - jelzi a program nevét és azt, hogy ő tervezte.

A januári elvonulás során Jobs azt a jelmondatot is meghirdette, hogy „jobb kalóznak lenni, mint a haditengerészlet tagjának.” Azt akarta, hogy a lázadni akarás szelleme hassa át a csapatot, úgy viselkedjenek, mint a szájhős kalandorok, akik büszkék a munkájukra, ugyanakkor minden pillanatban készek arra, hogy másoktól lopjanak. Susan Kare ezt úgy fogalmazta meg, hogy „nyugodtan érezzük csak csalónak magunkat a csapatunkban, haladjunk gyorsan, mindenre képesek vagyunk” . Néhány héttel később kibéreltek egy óriásplakátot az Apple-höz vezető út mentén. A következő születésnapi üdvözlőt írták rá: „Boldog 28. születésnapot, Steve! Jutalmunk maga az út. -A kalózok.”

A Mac-csapat egyik legmenőbb programozója, Steve Capps úgy határozott, hogy ehhez a felfogáshoz feltétlenül egy kalózzászlónak kell lobognia fölöttük. Szerzett egy fekete vásznat, Susan Kare pedig ráfestette a koponyát és a lábszárcsontokat. A koponya hiányzó szemét fedő folt maga

az Apple-logó volt. Egy vasárnap este Capps felmászott az újonnan felavatott Bandley 3 épület tetejére, és rátűzte a zászlót egy olyan építésiállvány-rúdra, amelyet az építőmunkások hagytak hátra. Néhány héten át büszkén lengedezett, míg végül a Lisa csapata egy éjszakai akció során lelopta a zászlót. A becses tárgyért váltságdíjat követeltek. Capps rajtaütéses támadást szervezett, és némi birkózás árán sikerült visszaszerezniük a zászlót a Lisa csapatának megbízott őrzőjétől. Egyes felnőttek, akik némileg lenézték az Apple-t, aggódtak, hogy túlzásba viszik Jobs kalózromantikáját. Arthur Rock szerint „az a zászló dolog igazán nagy ostobaság volt. Azt üzenté a cég többi alkalmazottjának, hogy ők kevésbé jók.” De Jobs imádta, és gondoskodott arról, hogy végig ott lobogjon, amíg be nem fejezik a Mac-projektet. „Lázadók voltunk, és azt akartuk, hogy ezt mindenki tudja” - magyarázta később.

A Mac csapatának veteránjai tudták, hogy van módjuk ellentmondani Jobsnak. Ha értelmesen képviselik az álláspontjukat, ő elviseli a visszabeszélést, netán még mosolyog is hozzá és csodálja is a megszólalót. 1983-ra már a legtöbben, akik ismerték Jobs valóságtorzító mezőjét, rájöttek még valamire. Képes arra is, ha szükséges, hogy szép csöndben elfelejtse, amit korábban meghirdetett. Amennyiben kiderül, hogy az ellentmondónak igaza van, akkor értékeli az illető lázadását, és nem tiszteli önmagában a felsőbbiséget. Végül is ez többször megtörtént.

Ennek legjelentősebb példája az, ami a Macintosh lemezmeghajtójának kiválasztásakor történt. Az Apple-nek volt egy céges részlege, amely tömegtároló eszközök építésével foglalkozott. Ők fejlesztették ki azt a Twiggynek elkeresztelt lemezmeghajtó rendszert, amely írni és olvasni tudta

azokat a finom, vékony, 5,25 hüvelykes (133,35 mm-es) flopilemezeket, amelyekre az idősebb olvasók - akik még azt is tudják, hogy ki volt a Twiggy becenevű, nagyon vékony modell - bizonyára emlékeznek. De 1983 tavaszára, mire a Lisa piackész állapotba került, világossá vált, hogy a Twiggy hibás. Mivel a Lisának volt merevlemezmeghajtója is, nem volt ez tragikus. Ám a Mac-nek nem volt merevlemeze, ezért a helyzet kritikussá vált. „A Mac csapata pánikba esett - idézi fel Hertzfeld. - Egyetlen flopink volt, egyetlen Twiggy meghajtónk, tehát nem tudtunk áttérni merevlemezmeghajtóra.”

Az 1983-as elvonuláson, Carmelben beszéltek meg ezt a problémát. Debi Coleman számolt be Jobsnak a Twiggy bukásának részleteiről. Néhány nap múlva Jobs kiment San Jóséba, az Apple gyárába, hogy a saját szemével lássa, hogyan készül a Twiggy. A folyamat minden egyes fázisában a munkadaraboknak több mint a fele kiesett a rostán. Jobs kitört. Kivörösödve ordította, válogatás nélkül szidalmazva hordott le minden ott dolgozót. Bob Belleville mérnök, a Mac technológiai csapatának vezetője szelíden belekarolva vezette ki őt a parkolóba, ahol föl és alá sétálgatva meg tudták beszélni, hogy mit lehet tenni.

Az egyik lehetőség, amelyet Belleville felvetett, az volt, hogy a 3,5 hüvelykes (88,9 mm-es) lemezmeghajtót használják, amelyet a Sony fejlesztett ki. A lemezt erősebb műanyag tok védi, és belefér egy mellényzsebbe. A másik választási lehetőség, amelyet ajánlott, az a Sony 3,5 hüvelykes lemezmeghajtó klónjának a használata volt. Ezt az a japán cég - az Alps Electronics Co. - gyártotta, amely az Apple II lemezmeghajtóját is biztosította. Az Alpsnek már volt érvényes licencszerződése a Sonyval, és ha

később sikerülne kifejleszteni a saját verziójukat, akkor olcsóbban tudnák majd szállítani.

Jobs, Belleville, továbbá az Apple egyik veteránja, Rod Holt (akit Jobs annak idején eredetileg az Apple II áramellátásának biztosítására szemelt ki) Japánba repültek, hogy eldöntsék, mi a teendő. Tokióból nagy sebességű vonattal jutottak el az Alps telepére. Ott azt tapasztalták, hogy a mérnököknek még egy működő prototípus sem áll rendelkezésükre, csak egy hozzávetőleges modell. Jobs ezt pompásnak találta, de Belleville-t nyomasztották a tapasztaltak. Úgy gondolta, lehetetlen, hogy az Alps egy éven belül legyártsa azt a Mac számára.

Továbbutaztak, hogy más japán vállalatokat is fölkeressenek. Jobs a lehető legrosszabb formáját mutatta. A sötét öltönyös japán menedzserekkel farmernadrágot és edzőcipőt viselve tárgyalt. Udvariassági gesztusként kisebb ajándékokkal lepték meg, amelyeket azonban gyakran ottfeljtett, és soha nem viszonzott. Gúnyos fintorral reagált, amikor mérnökök hada sorakozott fel előtte, hogy a mély meghajlást követően bemutassák neki a termékeiket. Jobs undorodott az eszközöktől és az alázatoskodástól is. „Mi a frásznak mutogatják nekem ezeket? - rikkantott fel az egyik helyen. - Hát ez tényleg egy szar! Ennél bárki jobb meghajtót csinál. „Noha a legtöbb vendéglátó megsértődött, volt olyan is, aki mintha mulatott volna rajta. Hallották hírét faragatlan stílusának, modortalan viselkedésének, és élvezték, hogy megmutatkozik előttük teljes valójában.

A Sony-gyár volt a turné utolsó állomása, Tokió egy jellegtelen elővárosában. Jobs rendetlennek és drágának találta. Sok mindent kézi erővel állítottak elő. Nagyon nem tetszett neki. A szállodába visszaérve

Belleville amellet érvelt, hogy alkalmazzák a Sony meghajtóját. Készen áll, csak meg kell rendelni. Jobs nem értett egyet vele. Ő úgy határozott, hogy az Alpsszel állapodik meg saját meghajtójuk kifejlesztéséről, és elrendelte, hogy Belleville szakítson meg minden kapcsolatot a Sonyval.

Belleville úgy döntött, hogy jobb lesz Jobs utasításait bizonyos tekintetben figyelmen kívül hagyni. Részletes felvilágosítást adott a helyzetről Mike Markkulának, aki megsúgta, a legjobb az lesz, ha mindent megtesz annak érdekében, hogy hamarosan rendelkezésre álljon egy üzembész meghajtó. Ugyanakkor felhívta a figyelmét, hogy jobb, ha erről Jobs nem tud. Főmérnökeinek támogatásával Belleville felkért egy Sony-üzemintézőt, hogy készítse elő a lemezmeghajtót a Macintoshban történő felhasználásra. Amennyiben kiderül, hogy az Alps nem tud időre szállítani, akkor az Apple a Sonyhoz fordul majd segítségért. A Sony átküldte azt a mérnököt, aki kifejlesztette a meghajtót. A Purdue Egyetemen végzett Hidetosi Komotó szerencsére kellő humorérzéssel fogadta a titkos megbízatást.

Amikor Jobs átjött a céges irodájából a Mac technológusaihoz - azaz szinte minden délután -, gyorsan elrejtették Komotót. Egyszer előfordult, hogy Jobs találkozott vele egy cupertinói újságosnál, még fel is ismerte benne egyik japán tárgyalópartnerét, de semmit sem gyanított. A legveszélyesebb pillanat az volt, amikor Jobs váratlanul berobbant az egyik Mac-munka- helyre, ahol Komotó éppen bent ült az egyik munkaállomáson. Szerencsére az egyik mérnök nyakon csípte, és a takarítószeres szekrényre mutatott: „Gyorsan bújjon be oda, a szekrénybe, nagyon kérem! Azonnal!” Hertzfeld úgy emlékszik, hogy Komotó egy

pillanatra megzavarodott, de aztán felugrott és megtette. Öt percet töltött a szekrényben, míg Jobs ott volt. A macések bocsánatot kértek tőle. „Nem gond - válaszolta. - De ami az amerikai üzleti gyakorlatot illeti, hát nagyon különös. Nagyon különös.”

Belleville jóslata valóra vált. 1983 májusában az Alps kénytelen volt elismerni, hogy legkevesebb további tizennyolc hónapra van szükségük ahhoz, hogy gyártani tudják a Sony-klónt. Pajaro Dunesben töltött egyik elvonulás alkalmával Markkula szorongatni kezdte Jobsot, hogy mit kíván tenni. Végül Belleville közbeszólt és elmondta, hogy neki volna alternatív javaslata egy olyan meghajtóra, amelyet nem az Alps hoz létre, de amely hamarosan elkészül. Jobs egy pillanatra meglepődött, aztán világossá vált előtte, hogy miért ütközött bele Cupertino-ban a Sony vezető lemeztervezőjébe. „Micsoda egy nagy franc vagy te!” - kiáltott fel, de nem mérgében, hanem széles mosollyal. Amint rájött, hogy mit csinált a háta mögött Belleville és a többi mérnök, „feladva büszkeségét, Steve köszönetet mondott azért, hogy nem engedelmeskedtek neki, és azt tették, amit kellett” - meséli Hertzfeld. A helyükben ő maga is így tett volna.

SCULLEY BELÉP A KÉPBE

A Pepsi-érzés



Jobs és John Sculley, 1984

Az udvarlás

Mike Markkula egyáltalán nem vágyott arra, hogy ő legyen az Apple elnöke. Szeretett új házainak tervezésével foglalkozni, magánrepülőt vezetni, jól élni a részvényeiből. Egyáltalán nem kívánt ő konfliktuskezeléssel foglalkozni, sem pedig bonyolult személyiségek gondozásával időt tölteni. Szinte véletlenül került ebbe a szerepbe, miután úgy érezte, ki kell segítenie Mike Scottot. A feleségének is megígérte, hogy már csak rövid időt tölt ebben a pozícióban. Közel két év után, 1982 végén ultimátumot kapott az asszonytól, hogy azonnal találjon valakit maga helyett.

Jobs pontosan tudta, hogy ő nincs készen arra, hogy maga vezesse a céget, noha közben motoszkált benne valami vágy is ez iránt. Markkula egyetértett vele abban, hogy modortalansága ellenére képes ugyan fegyelmezetten viselkedni, ám ahhoz még mindig túlságosan faragatlan és éretlen, hogy az Apple elnöke legyen. Kívülről kell valakit behozni.

Legszívesebben Don Estridge-et hívták volna, aki a semmiből hozta létre az IBM személyiszámítógép-részlegét és egy teljes termékcsoportot, amely - még ha Jobs és csapata nem is akarta ezt tudomásul venni - egyelőre jobban ment, mint az Apple termékei. Estridge távol a New York-i Armonk nagyvállalati világtól, a floridai Boca Ratonban rejtette el a maga részlegét. Elhivatott, inspiratív, okos és egy kicsit lázadó típus volt, akárcsak Jobs. Tőle eltérően, képes volt másokkal elhíttetni, hogy az ő remek ötletei valójában tőlük származnak. Jobs elrepült Boca Ratonba, hogy felkínálja neki az egymillió dolláros fizetést és a milliós szerződéskötési prémiumot, ám Estridge visszautasította. Nem az a típus volt, aki gátlástalanul átáll az ellenséghez. Szeretett egy rendezett világhoz tartozni; inkább a haditengerészethez, mint a kalózokhoz. Nem volt ínyére, amikor Jobs a telefontársasággal kapcsolatos inkorrektiségről beszélt. Számára örömet jelentett, hogy azt mondhatta, az IBM-nél dolgozik.

Ezért Jobs és Markkula kinézték a céges ügyekkel foglalkozó fejezetet, Gerry Roche-t, és rábízták, hogy találjon valaki mást. Úgy határoztak, hogy nem műszaki embert keresnek, inkább a fogyasztói magatartással foglalkozó marketingszakembert. Olyat, aki otthon van a hirdetések világában, a piackutatásban, valamint rendelkezik azzal a fellépéssel, amellyel jól boldogul a Wall Street világában. Roche kinézte az adott pillanatban

legsikeresebb fogyasztói marketingvarázslót, John Sculleyt, a PepsiCo Pepsi-Cola- divíziójának elnökét, akinek dicsőséges „Pepsi Challenge” (Pepsi-kihívás) hirdetési és promóciós kampányával mindenki találkozott. Amikor Jobs beszédet mondott a Stanford Egyetem kereskedelem szakos diákjai előtt, csupa jót hallott Sculleyról, aki korábban látogatott el oda. Ezért azt válaszolta Roche-nak, hogy szívesen találkozna Sculleyyal.

Az ő háttere egészen más volt, mint Jobsé. Anyja Manhattan legelőkelőbb környékéről - az Upper East Side-ről - származó nagyasszony volt, aki mindig fehér kesztyűt húzott, ha elhagyta otthonát, apja pedig ügyvéd a Wall Streeten. Sculley a St. Mark 's diákja volt, diplomáit pedig a Brown Egyetemen, majd a Wharton Schoolban - a Pennsylvania Egyetemen - szerezte. A PepsiCo vállalatnál mint innovatív marketing- és hirdetési szakember került egyre magasabb szintre. A termékfejlesztés és a számítástechnika nem nagyon érdekelte.

Karácsonyra Sculley Los Angelesbe repült, hogy meglátogassa két, korábbi házasságából származó tizenéves gyereket. Elvitte őket egy számítógépüzletbe, ahol nagyon meglepte, hogy milyen gyenge a termékek marketingje. Amikor a gyerekek megkérdezték, miért érdekli ez őt, elmondta, hogy Cupertino-ba készül, ahol Steve Jobs vár rá. A gyerekek ettől teljesen bepörögtek. Számukra, bár filmcsillagok között nőttek fel, Jobs valóságos celeb volt. Ez mély benyomást tett Sculleyra, aki ekkor kezdte komolyan venni az ajánlatot, hogy ennek az ismert embernek legyen a főnöke.

Amikor megérkezett az Apple főhadiszállására, döbbenet tapasztalta, hogy milyen egyszerű a berendezés és milyen baráti a légkör. „A legtöbben

lezserebben öltözködnek, mint a PepsiCo karbantartói” - állapította meg. Az ebédnél Jobs csendben eszegette a salátáját, de amikor Sculley megjegyzést tett arra, hogy a legtöbb hivatalnok nagyobb felhajtást csinál a számítógépe körül, mint amennyit a dolog egyáltalán megér, akkor azonnal átment hittérítőbe. „Meg akarjuk változtatni az embereknek a számítógépekhez fűződő viszonyát” -jelentette ki.

A repülőúton hazafelé Sculley felvázolta elgondolásait. Az eredmény egy nyolcoldalas feljegyzés volt a felhasználók és üzletemberek körében végezhető számítógép-marketingről. Bizonyos részeit tekintve kissé hatásvadász munka volt - tele aláhúzásokkal, diagramokkal és táblázatokkal - de bepillantást engedett Sculley frissen megtalált érdeklődésébe. Abba, hogy kedve kerekedett olyasvalaminek az eladásával foglalkozni, ami érdekesebb, mint egy szénsavas üdítő. Több olyan szlogent javasolt, amelyek a „Pepsi-érzés” felfogásában születtek. Jobs értékelte őt. Benyomásaira így emlékezett vissza: „Megragadott ez a fiatal, lendületes tehetség, és azt gondoltam, hogy remek dolog volna közelebbről megismerkedni vele.”

Végül Sculley ráállt, hogy ismét találkozzanak, ha Jobs New Yorkban jár. Ez 1983 januárjában történt meg, amikor Jobs a Lisát mutatta be a Carlyle Hotelban. A sajtó egész napos rohama után az Apple csapata meglepődött, hogy egy előre be nem jelentett vendég érkezik a lakosztályba. Jobs meglazította a nyakkendőjét, és úgy mutatta be Sculleyt, mint a Pepsi elnökét és egy jelentős lehetséges céges ügyfelet. A Lisát John Couch mutatta be, de Jobs állandóan belekontárkodott, kommentárjait gazdagon tűzdelte meg két kedvenc kifejezésével, a „forradalmi” és „hihetetlen”

szavakkal, amikor azt ecsetelte, hogy miképpen változtatja meg a termék az ember és a számítógép interakcióját.

Aztán átmentek a Four Seasons étterembe, az elegancia és erő Mies van der Rohe és Philip Johnson tervezte nyugalmába. Miközben Jobs sajátos vege vacsoráját fogyasztotta, Sculley a Pepsi marketingsikereiről mesélt. A Pepsi-generáció kampányról azt mondta, hogy az nem egy terméket, hanem egy életstílust, optimista életfelfogást adott el. „Szerintem az Apple-nek jó esélye van arra, hogy megalapozza az Apple-generáció fogalmát” - tette hozzá. Jobs lelkesen egyetértett. Ugyanakkor, szerinte, a „Pepsi Challenge” kampány felhívta a figyelmet magára a termékre. Összekapcsolta a hirdetések, események és a PR-t, hogy együtt keltsenek izgalmat. Regis McKenna és ő is arra törekednek az Apple-nél, hogy egy új termék bevezetését az egész ország számára jelentőséggel bíró pillanattá fokozzák.

Majdnem éjfélig beszélgettek. „Ez volt életem egyik legizgalmasabb estéje - mondta Jobs, amikor Sculley visszakísérte a Carlyle-hoz. - El se tudom mondani, milyen remekül éreztem magam.” Amikor Sculley végül késő éjjel hazaért Connecticut államba, Greenwichbe, nem tudott elaludni. Jobsszal beszélgetni sokkal érdekesebb volt, mint a palackozókkal. „Ösztönzőleg hatott rám, felébresztette sokáig elnyomott vágyamat, hogy gondolatokból valamely konstrukciót építsek” - fogalmazta meg később. Másnap reggel Roche azzal hívta fel Sculleyt, hogy „nem tudom fiúk, mit csináltatok tegnap este, de annyit mondhatok, hogy Steve Jobs eksztázisban van” .

Ennek megfelelően folytatódott az udvarlás. Sculley nehéz esetnek mutatkozott, de látszott, hogy nem elérhetetlen. Februárban egy szombati nap Jobs átment a keleti partra és egy limuzinnal Greenwichbe ment.

Sculley új házat a falakat helyettesítő ablakaival ugyan hivalkodónak találta, viszont megcsodálta a csaknem 150 kilós egyedi ajtószárnyakat, amelyeket olyan gondosan kiegyensúlyoztak és olyan hibátlanul illesztettek be, hogy egyetlen ujjal is lehetett mozgatni őket. „Steve-et lenyűgözte ez, mert ugyanolyan perfekcionista, mint én vagyok” - idézi föl Sculley. Ezzel kezdetét vette az a nem teljesen egészséges folyamat, amelynek során a már-már sztárrá lett Sculley egyre több olyan tulajdonságot fedezett föl Jobsban, amelyet a sajátjának képzelt.

Sculley általában egy Cadillacel járt, de - megérezve vendége ízlését - kölcsönkérte felesége nyitott 450SL Mercedesét, hogy azzal vigye ki Jobsot a Pepsi közel 60 hektáros igazgatósági központjába, amely éppen annyira látványos gazdagsággal volt berendezve, mint amennyire puritán volt az Apple főhadiszállása. Jobs szemében ez jól illusztrálta az új és lendületes digitális gazdasági környezet, illetve a Fortune 500-as listáján szereplő nagyvállalat közötti különbséget. Gondosan ápolt pázsit szegélyezte kanyargós úton, egy szoborkert - Rodin, Moore, Calder és Giacometti művei - mellett kellett fölhajtani Edward Durrell Stone betonból és üvegből konstruált épületéhez. Sculley óriási irodájában volt egy perzsaszőnyeg, kilenc ablak, egy saját kiskert, egy dolgozószobának elkülönített fülke, továbbá saját fürdőszoba. Amikor Jobs meglátta a vállalati edzőtermet, megdöbbent azon, hogy a vezetőségnek külön vízforgató medencéje van, nem a többi dolgozóét használják. „Na, ez elég furcsa” - jegyezte meg. Sculley sietett megnyugtatni: „Én valójában elleneztem ezt a megoldást, és néha át is megyek az alkalmazottak területére edzeni.”

Legközelebb Cupertino-ban találkoztak, amikor Sculley a Pepsi-palackozók Hawaii-szigeteken tartott konferenciájáról hazafelé tartva nézett be az Apple-hoz. A látogatásra Mike Murray, a Macintosh marketingigazgatója készítette föl a csapatot, de a tényleges programról nem volt tudomása. A Macintosh csapatának küldött feljegyzésében kevés az információ: „Lehet, hogy a PepsiCo végül az elkövetkezendő évek során a szó szoros értelmében több ezer Macet vásárol meg.... Az elmúlt év során szoros barátság szövődött Mr. Sculley és egy bizonyos Mr. Jobs között. Mr. Sculleyt a legmagasabb vállalati kategóriában az egyik legkiválóbb marketingszakembernek tartják, ezért fontos, hogy jól érezze magát nálunk.”

Jobs szerette volna, ha Sculley is úgy lelkesedik a Macintoshért, mint ő maga. „Ez a termék minden más munkámnál többet jelent nekem - vallotta meg. - Te vagy az első ember, aki az Apple körein kívülről jössz, és megláthatod.” Drámai mozdulattal emelte ki a mintadarabot a műanyag zacskóból, hogy bemutassa. Sculley számára Jobs legalább olyan emlékezetes élményt nyújtott, mint a gép. „Nem üzletembernek, hanem inkább remek színésznek láttam. Minden egyes mozdulata annyira célba talált, azt a benyomást keltve, hogy pontosan előkészítette és elpróbálta, hogy kellő súlyt adjon az eseménynek.”

Hertzfelddel és embereivel külön képernyő-megjelenítőt készíttetett elő Sculley számára. „Nagyon okos ember - jelezte Jobs. - Nem tudod elképzelni, milyen okos.” Egyébként a Pepsi nagy számítógép-vásárlási terve „az én fülemnek kicsit hamisan csengett” - emlékszik vissza Hertzfeld. Azért Susan Kare-rel csináltak egy olyan hátteret is, amelyen Apple-logós

kupakok és italosdobozok között fel-feltűnik egy-egy Pepsi márkájú is. A kompozíció bemutatásakor Hertzfeld olyan izgatott volt, hogy folyton a kezével kalimpált, Sculley azonban úgy viselkedett, mint aki nem is nagyon vette észre. „Föltett ugyan néhány kérdést, de úgy, mint akit nem is igazán érdekel a dolog” - meséli Hertzfeld, aki soha nem tudta igazán megszeretni Sculleyt. Egy más alkalommal pedig úgy foglalta össze a véleményét, hogy: „Megjátszotta magát. Nagyképű pozőr volt. Úgy tett, mintha érdekelné a számítástechnika, de valójában meg sem érintette. Marketinges volt, és a marketingesek mind fizetett nagyképű pozőrök”

Akkor fordultak be a célegyenesbe, amikor márciusban Jobs New Yorkba utazott, és az udvarlási időszakát elvakult szerelemmé tudta változtatni. „Azt hiszem, tényleg te vagy a megfelelő ember - mondta neki, miközben a Central Parkon át ballagtak. - Szeretném, ha velem jönnél, és együtt dolgozhatnánk Olyan nagyon sokat tanulhatnék tőled.” Jobs, aki pontosan ismerte az apafigurák megalkotásának módját, tudta, hogyan bánjon Sculley egójával és bizonytalanságérzésével. Hatott, amit mondott. „Belehabarodtam - vallotta meg később Sculley. - Az egyik legragyogóbb elme volt, amellyel életemben találkoztam. Szenvedélyes gondolataink találkozása lenyűgözött.”

Sculley, akit érdekelt a művészettörténet, a városi múzeum felé vette az irányt, hogy próbára tehesse Jobsot, vajon tényleg szívesen tanul-e másoktól. „Kíváncsi voltam, hogy fogadja azt, ha valaki kicsit patronálja egy olyan témában, amelyben idegenül mozog” - idézi föl. A görög és római művészetek termein keresztülértélva Sculley felhívta a figyelmet a Kr. e. VI. századi és a Periklész korabeli, mintegy száz évvel fiatalabb szobrok közötti

különbségre. Jobs, aki nagyon szívesen csipegetett föl olyan történelmi morzsákat, amelyeket elmulasztott a maga idejében megtanulni, érzékelhetően itta a szavait. „Olyan érzésem támadt, mint egy tanárnak, aki ragyogó eszű tanítványra tesz szert - idézte föl később Sculley. - Úgy tűnt nekem, mint saját egykori önmagam. Fiatalnak én is türelmeden, makacs, arrogáns és féktelen voltam. Agyamat szinte minden egyebet kizárva szétfeszítette a sok ötlet. És magam is türelmetlen voltam azokkal szemben, akik nem feleltek meg magas elvárásaimnak.”

Hosszú sétájuk során Sculley bizalmasan elmondta azt is, hogy a nyári tanítási szünetekben vázlatfüzettel járta a bal parti Párizst, és ha nem üzletember, akkor képzőművész lett volna belőle. Jobs erre azt válaszolta, hogy ha ő most nem számítógépekkel foglalkozna, akkor költő volna Párizsban. A Broadwayn folytatták tovább útjukat, egészen a Negyvenkilencedik utcáig, ahol a Colony Records boltjában Jobs bemutatta Sculleynak, hogy milyen zenéket szeret. Közöttük voltak Bob Dylan, Joan Baez, Ella Fitzgerald lemezei és a Windham Hill dzsesszkiadványai. Gyalog tették meg az utat egészen a Central Park West és a Hetvennegyedik utca találkozásánál álló San Remo épületszárnyig, ahol Jobs a torony tetején egy kétszintes tetőtéri lakást készült venni.

A frigy ott fönt, az egyik teraszon kötött, ahol Sculley szorosan a falhoz lapult, mivel tériszonya volt. Először a pénz dolgát tisztázták. „Megmondtam, hogy fizetésnek 1 milliót kérek, ugyancsak 1 milliót belépési prémiumként, és ugyanannyit vigaszdíjnak, ha a dolog nem megy” - mesélte Sculley. Jobs azt mondta, hogy ez rendben lesz. Még akkor is, ha saját zsebből kell kifizetnem ezt az összeget. Ez nem lehet akadály, mert te

vagy a legremekebb ember, akivel valaha találkoztam. Az Apple a legjobbat érdemli, és én tudom, hogy te vagy az Apple-nek a legjobb.” Azt is hozzátette, hogy még soha nem volt olyan főnöke, akit igazán tisztelt volna, most azonban érzi, hogy Sculleytől sokat tanulhat. Jobs mereven nézte őt. Sculley ekkor vette észre, milyen sűrű Jobs fekete haja.

Sculley felkínált még egy utolsó kibúvót. Lehetne az is, hogy csak barátok maradjanak, és ő a pályán kívülről ad tanácsokat a cégnek. Később pontosan idézte fel ennek a kulcsfontosságú pillanatnak minden mozzanatát: „Steve lehajtotta a fejét, a cipőjét bámulta. Súlyos, szinte elviselhetetlen csönd következett. Aztán megfogalmazta azt a kihívást, amit napokon át nem tudtam kiverni a fejemből. » Te életed végéig cukros vizet akarsz árulni, vagy inkább részt veszel a világ megváltoztatásában? « „

Sculley úgy érezte magát, mint akit gyomorszájon vágtak. Erre nem lehetett mást lépni, igent kellett mondani. „Rendelkezett azzal a különleges képességgel, hogy mindig elérje, amit akar. Bemérte az embert, aztán pontosan tudta, mit kell mondania ahhoz, hogy elérje - idézte föl később Sculley. - Négy hónap után ez volt az a pont, amikor megéreztem, hogy nem mondhatok nemet.” A téli nap lemenőben volt. Eljöttek a lakásból, és a parkon átsétálva visszaballagtak a Carlyle Hotelba.

A mézeshetek

Markkula rábeszélte Sculleyt, hogy fogadjon el 500 ezer dollárt fizetés és ugyanannyit prémium címén. Ezek után Sculley belépett a céghez. Még éppen időben ahhoz, hogy elutazhasson Pajaro Dunesba, és részt vehessen az Apple-menedzsment 1983-as elvonulásán. Mintha Greenwichből csak

egyetlen, sötét öltönyt hozott volna magával, olyan nehezen vette föl a többiek lezser stílusát. Jobs a tárgyaló előterében a földön lóbuszülésbe csavarodva elmélázva piszkálta mezítelen lábának ujjait. Sculley valamiféle napirend szerint azt a kérdést próbálta volna megtárgyalni, hogy miképpen adjanak a forgalmazásban sajátos arculatot különböző termékeiknek - az Apple II-nek, az Apple III-nak, a Lisának és a Macnek -, illetve érdemes volna-e termékcsoportok, piaci szegmensek vagy esetleg funkciók mentén átszervezni a vállalatot. A beszélgetés ehelyett szabad ötletelésbe, panaszkodásba és terméketlen vitákba torkollott.

Egy adott ponton Jobs letámadta a Lisa-csapatot, hogy sikertelen terméket hoztak létre. Valaki visszavágott: „Még ki se hoztátok a Macintosht! Majd akkor kezdjél kritizálni, ha már legalább megcsináltad a magadét!” Sculley nem kapott levegőt. A Pepsinél senki se mert volna így rátámadni a nagyfőnökre. „Itt viszont elkezdtek » kicsi a rakást « játszani.” Az egész helyzet arra a régi viccre emlékeztette, amit az Apple egyik hirdetésszervezője mondott neki. „Mi a különbség az Apple és a cserkészmozgalom között? Az, hogy a cserkészekkel van egy felnőtt is.”

A civakodás közepette enyhe földrengés rázta meg a szobát. „Gyerünk ki a tengerhez!” - kiáltotta valaki. Az ajtóhoz tódultak és a part felé szaladtak. Akkor valaki más azt kiabálta, hogy az előző földrengés szökőárhoz vezetett. Erre megfordultak és visszafelé kezdtek szaladni. „A határozatlanság, az egymásnak ellentmondó tanácsok és a természeti katasztrófa rémképe előrevetítette a jövő drámáját” - jegyezte meg később Sculley.

A termékcsoporthoz alkotógárdái közötti versengés komoly volt, de azért volt benne élvezet is, mint azt a kalózzászló esete is mutatja. Amikor Jobs azzal hengegett, hogy az ő Macintosh-csapata heti 90 órát dolgozik, Debi Coleman ingpulóvereket csináltatott nekik - hadd izzadjanak - azzal a felirattal, hogy „90 HRS/WK and loving it” (Heti 90 órát dolgozunk, és még mindig imádjuk!). Erre a Lisa csapata olyan pólókat szerzett, amelyeken az állt, hogy „Working 70 hours a week and actually shipping product” (Heti 70 órát dolgozunk és forgalmazható terméket állítunk elő). Az Apple II mögött állók pedig - akik keményen dolgoztak - olyat csináltattak, amelyen az állt, hogy „Working 60 hours a week - and making money to pay for Lisa and Mac” (Heti 60 órát dolgozunk és belőlünk él a Lisa és a Mac). Őket Jobs megvetően igáslovaknak nevezte, de pontosan tudta, hogy sajnos valójában ők azok, akik húzzák az Apple szekereit.

Egy szombat reggel Jobs meghívta Sculleyt és feleségét, Leezyt, hogy reggelizzenek vele. Akkor éppen egy szép, de nem nagyon különleges Tudor- stílusú otthona volt, ahol aktuális barátnőjével, Barbara Jasinskivel lakott. Ez az okos és elegáns szépség Regis McKenna munkatársa volt. Leezy hozott magával egy serpenyőt, és vegetárius omlettet készített (Jobs átmenetileg felhagyott nagyon szigorú vega étrendjével). „Sajnálom, nincs túl sok bútorom - szabadkozott Jobs. - Még nem jutottam hozzá, hogy beszerezsem,” Ez volt egyik állandó furcsasága. Olyan rendkívüli igényesség jellemezte a mestermunka terén, némi spártai jelleggel is fűszerezve, hogy képtelen volt bármiféle olyan berendezési tárgyat megvásárolni, amelybe nem szeretett bele. Volt egy Tiffany-lámpája, egy antik ebédlőasztala és egy SonyTrinitronhoz csatlakoztatott LD videója, de nem voltak székei, se

kerevetei, ezért csak a földre ledobott habszivacs párnákra lehetett ülni. Sculley mosolyogva vette ezt tudomásul, mert tévesen úgy értelmezte, hogy ez nagyon hasonlít saját ifjúkori elképzelésére: „tombolás és spártai szigorúság kettőse egy telezsúfolt New York-i lakásban” .

Jobs bizalmasan megvallotta Sculleynak, hogy fiatalon fog meghalni, ezért mindent gyorsan kell megcselekednie, hogy még nyomot hagyhasson a Szilícium-völgy történelmében. „Kevés idő adatik itt a Földön mindenkinek - mondta el a Sculley házaspárnak, amikor aznap körülülték az asztalt. - Talán csak néhány igazán jelentős dolgot alkothatunk, ezért mindent igazán jól kell megcsinálnunk. Egyikünk se tudhatja, meddig marad itt, én sem, de úgy érzem, hogy mindent addig kell elvégezni, ameddig még fiatal vagyok.”

Barátságuk kezdetén Jobs és Sculley naponta százszor is beszéltek egymással. „Steve és én a legjobb barátok lettünk, szinte állandó társai egymásnak - meséli Sculley. - Már félszavakból is értettük egymást.” Jobs folyamatosan dicsérte Sculleyt. Akármit készült mondani, azzal vezette be, hogy „Ezt csak te érted meg.” Folyton azt mondogatták egymásnak, hogy milyen boldogok, hogy együtt lehetnek és együtt dolgozhatnak. Ezt olyan sokszor emlegették mindketten, hogy tulajdonképpen gyanússá kellett volna válnia. Sculley minduntalan hasonlóságokat fedezett föl kettejük között, amire fel is hívta a figyelmet:

„Annyira egy hullámhosszon voltunk, hogy be tudtuk volna fejezni egymás elkezdett mondatait. Steve éjjel kettőkor is felébresztett engem egy telefonhívással, hogy tudósítson egy hirtelen támadt ötletéről. „Hello, én vagyok!” - mondta anélkül, hogy tudatában lett volna, hány óra van. Különös módon én ugyanezt csináltam a Pepsinél. Hirtelen

elhatározással Steve gyakran tépte össze másnap reggeli prezentációja anyagát, dobta egyeden mozdulattal a szemébe a szöveget és a képeket. Mint kezdő a Pepsinél, én is megcsináltam ezt, mert az volt a törekvésem, hogy a nyilvános beszédet a vezetés fontos eszközévé tegyem. Ifjú titánként türelmetlenül vártam, hogy a dolgok elkészüljenek, és gyakran éreztem úgy, hogy én magam bármely feladatot mindenkinél jobban teljesítenék. Steve éppen ugyanilyen volt. Őt figyelve néha az volt az érzésem, hogy saját magamról szóló filmet nézek, amelyben ő játszik engem. Hátborzongató volt a hasonlóság, és ez magyarázza azt a különös szimbiózist, amelyben éltünk.”

Ez öncsalás volt, ami magában hordozta a tragédia csíráját. Jobs elég korán megérezte ezt. „Eltérő volt a világszemléletünk, másként tekintettünk az emberekre, különböző volt az értékrendünk - mondja Jobs. - Néhány hónappal a megérkezése után már kezdtem érezni ezt. Elég lassan tanult, és akiket előléptetésre kiszemelt, általában marhák voltak.”

Jobs tudta, hogyan kezelje Sculleyt. Erősítette benne azt a hitet, hogy hasonlítanak egymásra. Ám minél inkább manipulálta Sculleyt, annál inkább lenézte. A Mac-csapatban voltak olyan éles szemű megfigyelők, mint például Joanna Hoffman, aki hamar rájött, hogy mi folyik, és tudta, hogy mindez csak gyúanyagot szolgáltat az elkerülhetetlen szakításkor bekövetkező robbanáshoz. Ahogy ő meséli: „Steve elhitette Sculleyval, hogy ő rendkívüli. Ilyet pedig neki korábban senki nem mondott. Egyszerűen begőzölt, mert Steve egész sor olyan képességet tulajdonított neki, amivel valójában nem rendelkezett. Ezért Sculley megkergült, és belebolondult Steve-be. Amikor kiderült, hogy ez az erényekből alkotott és rávetített kép nem áll meg, Steve valóságtorzítása nyomán robbanásig feszült a helyzet.”

A hevület végül Sculley oldalán is csökkent. A diszfunkcionális vállalati irányításában megmutatkozó gyengesége részben az ő tetszeni akarásából

következett, ami egyébként Jobsból teljesen hiányzott. Egyszerűbben szólva: ő jól nevelt volt, Jobs pedig nem. Ezért lepte meg őt Jobsnak a kollégákkal szembeni durvasága. „Éjjel 11-kor megyünk a Mac épületébe - meséli az egyik esetet. - Hoznak neki valami programot, hogy nézze meg. Volt olyan eset, hogy rá se pillantott, csak elvette és visszadobta. Kapásból azt mondta: » Tudom, hogy jobbat is tudnak írni. « „ Sculley szeretett volna segíteni neki. „Meg kell tanulnod kicsit visszafogni magadat” - szólt rá. Jobs el is fogadta a kritikát, de arra képtelen volt, hogy finom szűrőn engedje át az érzelmeit.

Sculley gyanakodni kezdett, hogy Jobs nyugtalan személyisége és az embereivel kapcsolatos helytelen viselkedése a lelki alkatában mélyen gyökerező sajátosság, talán az enyhe mániás depresszió jele. Nagyfokú érzelmi kilengések jellemezték. Hol eksztázisba esett, hol meg depresszióba zuhant. Néha rajtaütésszerűen brutális szóáradatban tört ki, és csak Sculley tudta lecsillapítani. „Húsz perccel később újra kaptam egy telefont, hogy jöjjenek át, mert Steve-en ismét rajta van a bolondóra” - mondja.

Az első lényeges konfliktus a Macintosh árképzésével kapcsolatban alakult ki közöttük. Az eredeti terv az volt, hogy ezerdolláros gép lesz, de Jobs addig változtatta a terveket, míg a költségek megnövekedése miatt emelni kellett az árat. Most az volt a terv, hogy 1995 dollárért adják. De amikor Jobs és Sculley tervezni kezdték, hogy nagy berobbanással és óriási marketinggel dobják piacra, Sculley úgy határozott, hogy 500 dollárral többre van szükség. Úgy tartotta, hogy a marketingköltség ugyanolyan tényezője az árképzésnek, mint a termék előállításának költsége, tehát azt sem lehet figyelmen kívül hagyni. Jobs dühödten tiltakozott. „Ezzel

tönkrevágja mindazt, amiért küzdöttünk - kiabálta. - Forradalmat akartam csinálni, nem még egy kis profitot kisajtolni!” Sculley erre azt válaszolta, hogy mondja meg, melyiket akarja, az 1995 dolláros árat vagy az óriási bevezető reklámot. A kettő együtt nem megy.

„Hát ennek nem fogtok örülni - mondta Jobs Hertzfeldnek és a kollégáinak de Sculley ragaszkodik ahhoz, hogy a Mac ne 1995 dollárba, hanem 2495 dollárba kerüljön.” A mérnökök valóban elszörnyedtek. Hertzfeld felháborodottan emlékeztetett arra, hogy a Macet olyanoknak tervezték, mint ők maguk. Ha túl drága lesz, akkor „elárulják” mindazt, aminek a nevében dolgoztak. Jobs ezért azt mondta nekik, hogy „Ne aggódjatok, majd én elbánok vele!” Végül mégis Sculley győzött. Jobs még 25 év múltán is forrt a dühtől, amikor rágondolt. „Elsősorban ez az oka annak, hogy a Macintosh forgalmi adatai gyengülnek, és a Microsoft uralja a piacot” - állította. E döntés nyomán úgy érezte, hogy elveszítette a termékével és a cégével kapcsolatos kontrollt. Ez pedig legalább annyira veszélyes, mint felébreszteni az alvó oroszlánt.

ÍME, ITT VAN!

Ami nyomot hagy a világegyetemben



Az 1984-reklám

Az igazi művész szállít

Az 1983 októberében Hawaii-szigeteken tartott értékesítési konferencián kabaréjelenetet adtak elő, amelyet Jobs írt a „The Dating Game” (Randevúzó játék) című tévéműsor alapján. Jobs játszotta a műsor házigazdáját, a három versenyzőt pedig Bill Gates és két másik szoftveres, Mitch Kapor és Fred Gibbons. Lejátszották a műsor csilingelő szignálját, és közben mindhárman bemutatkoztak. Gates, aki úgy nézett ki, mint egy nagyképű másodikos gimnazista, óriási sikert aratott az Apple 750 értékesítési szakemberei körében, amikor azt mondta, hogy „a Microsoft azzal számol, hogy 1984-ben bevételeinek felét a Macintosh számára

végzett szoftverfejlesztésből szerzi majd” . A frissen borotvált Jobs széles mosollyal kivillantotta fogsorát, és rámenősen megkérdezte, hogy vajon szerinte a Macintosh új operációs rendszere válik-e általánossá az egész iparágban. Erre Gates azt válaszolta, hogy „ahhoz, hogy valami általánossá váljék, nem elég olyasmit létrehozni, ami egy kicsit más. Ahhoz az kell, hogy a dolog egészen új legyen, és megragadja az emberek képzeletét. És én úgy látom, hogy mindazon gépek közül, amelyekkel valaha találkoztam, egyedül a Macintosh az, ami ennek megfelel.”

Addig is, amíg Gates beszélt, a Microsoft újabb lépéseket tett abba az irányba, hogy az Apple egyik közreműködőjéből immáron a versenytársává váljék. Továbbra is foglalkozott az alkalmazásokkal, amilyen például a Microsoft Word for Apple, de jövedelmének rohamosan növekvő hányada származott abból az operációs rendszerből, amelyet az IBM személyi számítógépe számára fejlesztett ki. Az előző évben 279 ezer Apple II kelt el, szemben a 240 ezer IBM PC-vel, valamint annak klónjaival. Az 1983-as adatok merőben mások voltak: 420 ezer Apple II és 1,3 millió IBM, illetve annak klónjai. Ugyanakkor az Apple III és a Lisa egyaránt befulladt.

Miközben az Apple értékesítési szakemberei megérkeztek Hawaiiira, otthon megjelent a BusinessWeek legújabb száma, amelynek címlapján nagy betűkkel az állt: „Személyi számítógépek: a győztes ... az IBM.” Az egyik belső oldalon pedig részletesen leírták az IBM PC diadalmenetét. A lap azt írta, hogy „a piacvezető pozícióért folytatott harc eldőlt. Valóságos villámháború volt. Az IBM mindössze két esztendő alatt a piac több mint 26%-át meghódította, és várható, hogy 1985-re magáénak mondhatja majd

a világpiac felét. A piac további 25%-át IBM-kompatibilis gépek foglalják majd el.”

Ez nagymértékben megnövelte a Macintoshra nehezedő nyomást. Azt tervezték, hogy a gép 3 hónap múlva, 1984 januárjában mutatkozik majd be mint az IBM versenytársa. Jobs úgy döntött, hogy elmegy a végsőkéig. Kiállt a színpadra, és sorban elmesélte mindazokat a hibás lépéseket, amelyeket 1958 óta az IBM tett, majd vészjósló hangon ecsetelte, hogy most pedig ki akarja sajátítani a személyi számítógépek piacát. „Az következik-e most, hogy a Big Blue átveszi a hatalmat az egész számítógépipar fölött? Netán az egész információs korszaknak az IBM lesz az ura? Lehet, hogy George Orwellnek igaza volt, amikor megírta az 1984-t?” Ebben a pillanatban egy képernyő ereszkedett le a mennyezetről, és elindult a Macintosh soron következő, hatvankettedik hirdetésének bemutató előtti vetítése. Olyan hatást keltett, mint egy sci-fi film. Néhány hónap múltán már hirdetéstörténelem lett belőle, de akkor és ott más volt a szerepe. Lelkesedést öntött az Apple értékesítőinek vert seregébe. Jobsnak mindig is remek érzéke volt ahhoz, hogy abból nyerjen energiát, amikor szembeszáll a sötétség erőivel. Most csapatait is ezzel lelkesítette.

Még egy gond volt. Hertzfeldnek és a többi varázslónak még el kellett készülnie a Macintosh programjával. Január 16-án, hétfőn kellett volna megindulnia a szállításnak. Egy héttel előtte a szakemberek arra jutottak, hogy a programhibák miatt nem tudják tartani a határidőt. Ez elgondolkodtató helyzet volt.

Jobs a manhattani Grand Hyattban tartózkodott, a sajtóbemutatókra készült, ezért egy vasárnap délelőtti telefonos konferenciabeszélgetésben

állapodtak meg. A szoftvermenedzser szépen, nyugodtan elmagyarázta Jobsnak, hogy mi a helyzet. Hertzfeld és a többi programozó lélegzetét visszafojtva állt a hangszóró körül. Mindössze két hétre volt szükségük. Az első szállítmányok „demo” feliratú szoftverekkel érkezhetnének a boltokba, azután ha a hónap végére elkészül a végleges változat, akkor ki lehet cserélni a programokat. Egy pillanatnyi csönd volt. Jobs nem dühödött föl. Komoran, ridegen és tárgyyszerűen beszélt. Azt mondta nekik, hogy remek szakemberek. Valójában olyan kiválóak, hogy ezt is meg tudják oldani. „Semmiképpen nem csúszhatunk ki a határidőből! - jelentette ki. A Bandley épület munkaállomásain szinte egyszerre horkantak föl az emberek. - Gyerekek! Hónapok óta ezen dolgoztok, egy pár hét igazán nem ügy. De akár túl is eshetnétek a dolgon. Hétfőhöz egy hétre elkezdem kiküldeni a programot. A nevetekkel.”

„Nincs mit tenni, be kell fejezni” - mondta Steve Capps. És megcsinálták. Megint az történt, hogy Jobs valóságtorzító mezője rávette őket arra, hogy megtegyék azt, amit lehetetlennek gondoltak. Pénteken Randy Wigginton behozott egy nagy zacskó csokoládéba mártott kávészemet az utolsó három, egész éjszakán át dolgozónak. Amikor azon a hétfőn reggel fél 9-kor Jobs megérkezett, ott találta Hertzfeldet a kereveten, csaknem kómában. Néhány pillanatig még csevegtek valami apró működési zavarról, aztán Jobs kijelentette, hogy az nem gond. Hertzfeld bevonszolta magát kék Volkswagen Rabbit-jébe, amelynek rendszámtábláján a „MACWIZ” felirat díszelgett, és hazament aludni. Kevéssel ezután az Apple fremonti gyárából sorozatban jöttek ki a Macintosh színes rajzával ékes dobozok. Az igazi

művész szállít, ahogy Jobs kinyilvánította már korábban, és most a Mac-csapat meg is tette.

Az 1984-reklám

Amikor 1983-ban Jobs tervezni kezdte, hogy hamarosan kijönnek a Macok, olyan tévéreklámot képzelt el, amely ugyanolyan forradalmian új és meglepő, mint maga a termék, amelyet megalkottak. „Olyasmit akarok, ami elgondolkodtatja az embereket és új korszakot nyit az életükben - magyarázta. - Ami úgy éri őket, mint valami villámcsapás.” A feladatot a Chiat/ Day ügynökség kapta, amely megvásárolta Regis McKenna üzletének hirdetési osztályát, amivel együtt járt az Apple mint szerződött ügyfél. A munka egy dús szőrzetű nagy meláknak, egy hórihorgas, vigyorgó képű és csillogó szemű fickónak, bizonyos Lee Clow-nak jutott, aki az ügynökség Los Angeles Venice Beach körzetében található irodájának volt a kreatív igazgatója. Clow intelligens és kellemes embernek bizonyult, aki visszafogott, ugyanakkor lényeglátó. Jobsszal olyan jól megértették egymást, hogy kapcsolatuk kitartott a következő csaknem harminc éven át.

Clow és két munkatársa - Steve Hayden szövegíró és Brent Thomas művészeti vezető - egy olyan félmondattal jött, amely George Orwell híres regényére utalt: „Why 1984 won't be like 1984 (Miért nem lesz olyan 1984, mint az 1984.) Ez nagyon tetszett Jobsnak, ezért meg is kérte őket, hogy olyan anyagot hozzanak össze az egyperces hirdetéshez, amely úgy néz ki, mintha egy sci-fi-ből vágták volna ki. Az elkészült reklámfilm egy lázadó fiatal lányt mutatott, akit az Orwell-féle Gondolatrendőrség üldöz, és aki

egy nagy pörölyt vág bele egy képernyőbe, amelyen éppen a Nagy Testvér szuggesztív, „agymosó” beszédét közvetítik.

Az elképzelés megfelelt a személyiszámítógép-forradalom idején érvényes korszellemnek. Sokan a fiatalok közül, különösen az ellenkultúra képviselői, úgy tekintettek a számítógépekre mint olyan eszközökre, amelyek segítségével az orwelli kormányok és óriáscégek kilúgozhatják az ember személyiségének egyediségét. Azonban az 1970-es évek végére már egy olyan felfogás is kialakult, amely szerint a számítógép segítségével éppen hogy ki lehet bontakoztatni az egyéniséget. A hirdetés a Macintosht úgy állította a néző elé, mint a személyiség rettenthetetlen harcosát. Korszerű, lázadó és hősiességű vállalkozás, amely egyedül áll ki a nagy és gonosz cég ravasz mesterkedésével szemben, amelynek az a célja, hogy meghódítsa a világot, és teljes körű ellenőrzése alá vonja az emberi elmét.

Jobsnak ez tetszett, nagyon személyes húrt pendített meg benne. Önmagát is úgy fogalmazta meg mint lázadót, és szerette magát olyannak látni, mint annak a gyűlevész hacker- és kalózbándának egy tagját, amelyet ő verbuvált össze, amikor létrehozta a Mac-csapatot. Fejük fölött ott lengedezett a kalózok zászlaja. Ha el is hagyta az oregoni almaközösséget, hogy létrehozza az Apple vállalatot, arra azért nagyon vágyott, hogy megmaradhasson az ellenkultúra jeles figurájának, és ne kelljen belesimulnia a vállalati kultúrába.

Ha azonban a szívére tette a kezét, tudnia kellett, hogy egyre messzebb kerül a közönséges hackerek szellemiségétől. Egyesek talán még azt is mondják róla, hogy eladta a lelkét. Amikor Wozniak a Homebrew Computer Club hackeretikájának megfelelően az Apple 3 tervét ingyenesen

adta át, Jobs volt az, aki amellet kardoskodott, hogy a csipeket pénzért adják a tagtársaknak. Az is ő volt, aki Wozniak ellenében céget akart alapítani, azt a tőzsdére vinni, ahelyett hogy azoknak ajánlották volna föl a részvények megvásárlásának lehetőségét, akikkel együtt indultak a garázsból. Most ott tartott, hogy hamarosan útjára bocsátja a Macintosht, és pontosan tudta, hogy a hackerek becsületkódexének több pontját is megsértette. A gép aránytalanul drága volt. A számítógépen nem voltak bemeneti nyílások, tehát a hobbisták nem tudják bejuttatni a funkcióbővítő kártyáikat, és nem tudnak hozzáférni az alaplaphoz, hogy a maguk kedvére új lehetőségeket nyissanak meg. Sőt mi több, úgy tervezte meg a számítógépet, hogy egyáltalán ne lehessen hozzáférni a belsejéhez. A műanyag ház megnyitásához különleges eszköz kellett. Zárt, ellenőrzött rendszer. Mintha csak a Nagy Testvér tervezte volna, nem pedig egy hacker.

Szóval az „1984” reklám egyfajta megerősítés volt önmaga és a világ számára, hogy ő olyan, amilyennek látni szeretné magát. A hősnő egyszerű fehér atlétatrikójában, rajta a Macintosht felidéző vázlatos rajzzal, maga a lázadás szelleme, akinek az a célja, hogy megdöntse a rendszert. Azáltal, hogy a rendezésre a Szárnyas fejadász (Blade Runner) című film óriási sikere nyomán közismert Ridley Scottot kérte föl rendezőnek, Jobs önmaga és az Apple számára bizonyos értelemben megszerezte a kor cyberpunk etikájának címkéjét. Ezzel a tv-reklámmal az Apple-nek sikerült a lázadókkal és a másként gondolkodó hackerekkel azonosítani magát, és Jobs is jogot formálhatott arra, hogy önmagát is közéjük sorolja.

Sculley először kétkedéssel fogadta a film storyboardját, azaz a képes forgatókönyvét, de Jobs ragaszkodott hozzá, hogy legyen benne a lázadás.

Képes volt csupán a reklámfilm legyártására minden korábbit meghaladó nagyságú összeget, 750 ezer dollárt adni. Ridley Scott Londonban csinálta meg a felvételeket. Igazi bőrfejűek tucatjait ültette be, hogy ők jelenítsék meg a Nagy Testvér szavai által megbabonázott tömeget. A hősnő szerepére egy diszkoszvetőt kértek föl. A fémes szürke színárnyalatú, rideg ipari környezettel Scott újra felidézte a Szárnyas fejedelmű antiutópiájának légkörét. Abban a pillanatban, amikor a Nagy Testvér az óriáskivetítőn felkiált, hogy „győzni fogunk!”, a hősnő pörölye széttöri a nagy képernyőt, amely óriási fényben és füstben semmivé lesz.

Amikor Jobs a hawaii elvonulás alkalmával bemutatta a filmet az Apple értékesítési szakembereinek, teljesen felajzotta őket. Ezért úgy határozott, hogy az igazgatótanácsnak is levetíti, a következő, 1983. decemberi ülésen. Amikor a tanácsteremben újra felgyújtották a villanyt, mindenki csöndben ült. Philip Schlein, a Macy's California vezérigazgatója egészen az asztalra hajtotta a fejét. Markkula szó nélkül maga elé bámult. Először úgy nézett ki, mintha még mindig a film hatása alatt volna. Aztán megszólalt: „Ki keres új reklámügynökséget?” Sculley úgy meséli, hogy „többnyire úgy gondolták, hogy ilyen pocsek reklámfilmét még sohase láttak”.

Sculley megőrizte a hidegvérét. Megbízta a Chiat/Day ügynökséget, hogy adjanak túl a két reklámidőn, amelyet már megvásároltak. - Az egyik 60, a másik 30 másodperces volt. Jobs teljesen összeomlott. Egy este Wozniak - aki az előző két év során már hol jelen volt az Apple életében, hol nem - beballagott a Macintosh épületébe, Jobs fülön csípte, és megkérte, ugorjon már be hozzá, mert valamit szeretne megmutatni neki. Elővett egy lejátszót, és megmutatta a videót. „Nem kaptam levegőt - mondja Woz. - Egyszerűen

nem hittem a szememnek.” Amikor Jobs elmondta, hogy a főnökség döntése szerint a film nem mehet a Super Bowl műsoridejében, Wozniak megkérdezte, mennyibe került volna a reklámidő. Jobs 800 ezer dollárt mondott. Szokásos, meggondolatlan nagyvonalúságával Wozniak azonnal rávágta, hogy „ha akarod, én állom a felét” .

Végül nem kellett fizetnie. Az ügynökségnek sikerült túladnia a 30 másodpercen, a hosszabb reklámidőt azonban passzív rezisztencia folytán megtartották. „Azt mondtuk, hogy a 60 másodpercet nem sikerült eladnunk, noha valójában meg se próbáltuk” - idézi föl Lee Clow. Sculley, aki egyik féllal sem akarta összeakasztani a bajszát, úgy határozott, hogy Bill Campbellre, a marketingfőnökre hagyja annak eldöntését, hogy mi legyen. Campbell, aki korábban futballedző volt, úgy döntött, hogy megkísérel a lehetetlent. „Szerintem célozzuk meg a kaput!” - mondta az embereinek.

A XVIII. Super Bowl harmadik negyedében a Raiders pontot szerzett a Redskins ellenében, és ahelyett, hogy azonnal megismételték volna a kritikus pillanatokot, a tv-képernyők az egész országban két kínos másodpercre elsötétültek. Azután nehezen kivehető, robotszerű alakok monoton fekete-fehér sora töltötte be a képernyőt. Több mint 96 millió ember nézte a minden eddigitől eltérő, különös reklámfilmét. A végén, amikor a robotszerű emberek rémülten vették tudomásul, hogy a Nagy Testvér semmivé lesz, egy bemondó nyugodt hangon közölte, hogy „január 24-én az Apple Computer kihozza a Macintosh számítógépet. És akkor meglátják, hogy 1984 mégsem lesz olyan, mint az 1984.”

Korszakos jelentőségű esemény volt. Aznap este mind a három országos adó, továbbá 50 helyi tv-állomás adott hírt az új reklámfilmről. Ezáltal olyan széles körben tették ismertté, ami példa nélküli volt abban a YouTube előtti korban. Az „1984” a TV Guide és az AdvertizingAge szerint is minden idők legjobb reklámfilmje volt.

A média kezelése

Az évek során Steve Jobs a termékek bevezetésének nagymesterévé vált. A Macintosh esetében a kiváló tehetségű Ridley Scott csak az egyik tényező volt. Nem feledhetjük el a média szerepét sem. Jobs mindig megtalálta a módját, hogy olyan érdeklődést keltsen a médiában, amely láncreakcióként gerjeszti önmagát a továbbiakban. Ezt a jelenséget minden alkalommal képes volt előidézni, amikor fontos termék bevezetésére került sor, az 1984-es Macintosh-beindítástól egészen az iPad 2010-es bevezetéséig. Mint valami varázsló, újra és újra előadta a nagy trükköt. Sok újságíró látta akárhányszor elismételni, mégsem tudtak rájönni a titokra. Sokat tanult Regis McKennától, aki elsősorúan kezelte és irányította a beképzelt sajtósokat. Jobsnak egyéni, sajátos módszere is volt arra, hogyan keltsen izgalmat, miként ébressze föl az újságírókban a versengés vágyát, hogyan váltsa be a kizárólagos értesülés lehetőségét pozitív hozzáállásra.

1983 decemberében magával vitte zseniális tervező varázslóit, Andy Hertzfeldet és Burrell Smitht New Yorkba, a Newsweekhez, hogy összehozzanak egy sztorit „a fiúkkal, akik megcsinálták a Macet” . Miután bemutatták a Macintosht, felvitték őket az emeletre, hogy bemutatkozzanak a lap legendás tulajdonosának, Katherine Grahamnek, akit minden

újdonság rettentően érdekelt. A lap elküldte műszaki rovatvezetőjét és egy fotósát Palo Alto-ba, hogy lássák, hogyan dolgozik Hertzfeld és Smith. Mindennek az eredménye egy kettejükéről szóló, igen pozitív és tartalmas, négyoldalas cikk volt. Olyan képeket hozott a lap, amelyeken otthonukban láthatók, és amelyeken úgy néznek ki, mint az új korszak kerubjai. A szerző idézte Smith szavait arról, hogy mik a tervei. „Meg akarom csinálni a '90-es évek számítógépét. Csak nem ma, majd holnap.” A cikk azt is leírta, mennyire kiszámíthatatlan és ugyanakkor milyen karizmatikus személyiség a főnöke. Jobs néha olyan erős hangulati megnyilvánulásokkal védelmezi elképzeléseit, hogy az nem mindig kellemes. Azt pletykálják, hogy volt, akit elbocsátással fenyegetett, mert szerette volna, hogy a számítógépnek legyen kurzorbillentyűje is, amit Jobs idejétmúltnak talált. De amikor jókedve van, akkor Jobs a kedvesség és türelmetlenség kellemes elegye, aki a ravasz tartózkodás és - kedvenc kifejezésével élve - az » örült jó « jellemezte kirobbanó lelkesedés között ingadozik.”

Steven Levy - aki akkor a Rolling Stone-vak. dolgozott - jött ki egyszer, hogy meginterjúvolja Jobsot. Ő azonnal elkezdte rábeszélni, intézze el, hogy a Macintosh csapata kerüljön a magazin címlapjára. „Annak az esélye, hogy Jann Wenner belemenjen abba, hogy Sting helyett egy számítógépes majomcsapat kerüljön a címlapra, egy a százmillióhoz” - gondolta Levy, és ebben igaza volt. Jobs elvitte őt egy pizzázóba, és csak zümmögött neki: „a Rolling Stone már lejárt lemez, kényszeredettek ezek a cikkek, látszik a kínos igyekezet, hogy új témát és új közönséget találjanak. A Mac lehetne számotokra a megváltás!” Levy visszavágott, hogy a Rolling Stone-nal nincs semmi baj, és megkérdezte, olvasta-e az utóbbi időben. Jobs azt válaszolta,

hogy nemrégiben egy repülőn akadt a kezébe, látott egy cikket az MTV-ről, ami szerinte „szar volt” . Levy erre megmondta, hogy ő írta a cikket. Jobs becsületére legyen mondva, nem hátrált ki, nem tagadta meg önmagát, csak új célpontot keresett. Most a Time magazint kezdte szidni, hogy milyen „kontár munkát” végeztek egy évvel korábban. Aztán a Macintoshra térve, emelkedettebben folytatta. „Mások nyomában járunk, akik fontos munkát végeztek előttünk - mondta. - Csodálatos, eksztatikus élmény olyasmit alkotni, amivel mi járulhatunk hozzá az emberiség tapasztalati kincséhez és tudás anyagához.”

Levy anyaga nem került a címlapra. De később minden olyan termék elindítása, amelyhez Jobsnak köze volt - legyen az a NeXT, a Pixar és aztán a többi, miután visszatért az Apple-hez - a Time, a Newsweek vagy a Business Week címlapján szerepelt.

1984. január 24.

Azon a reggelen, amikor csapata elkészült a Macintosh szoftverével, Andy Hertzfeld kimerülten tért haza, és azt remélte, hogy legalább egy napig nem kell fölkelnie. De még aznap délután, mindössze hatórányi alvás után, visszaautózott az irodába. Tudni akarta, hogy nincs gond, és a legtöbb kollégája is így tett. Ott őgyelegtek, félálomban, mégis izgatottan, amikor Jobs rájuk nyitotta az ajtót. „Helló, szedjétek össze magatokat, nincs még vége! - jelentette be. - Meg kell csinálni a demóanyagot a bemutatóhoz!” Az volt a terve, hogy nagyobb közönség előtt, a Tűzszekerek (Chariots of Fire) zenei főtémájának lelkesítő hangjainál teátrálisan leleplezi a Macintosht, és bemutat egy-két dolgot, amit a gép tud. „Hétfélegre készen kell lennünk,

hogy próbálni tudjunk” - tette hozzá. Hertzfeld azt mondja, mindenki morgott, „de aztán, ahogy ott beszélgettünk, rájöttünk, hogy milyen klassz lenne valami hatásos dolgot kitalálni” .

A bemutatót nyolc nap múlva, január 24-én, az Apple-részvényesek éves közgyűlésén, a De Anza College Flint előadótermében készültek megtartani. A televíziós hirdetés és az izgalmas sajtóanyagok özöne után Steve Jobs forgatókönyvében ez volt a harmadik elem, amelynek révén egy új termék piacra lépése olyan eseménnyé magasztosult, amely világtörténelmi jelentőséggel bír. Magának a terméknek az ünnepélyes leleplezése az ájultan csodáló, hívő közönség és az izgalomtól lihegő, egymás sarkait taposó sajtósok jelenlétében, fanfárok és kürtök hangjai közepette ment végbe.

Hertzfeld kitett magáért: két nap alatt létrehozott egy lejátszóprogramot, hogy a számítógép le tudja játszani a Tűzszekerek zenéjét. De amikor Jobs meghallgatta, azt mondta, hogy pocsék a hangja, ezért inkább háttérzenét adtak. Viszont Jobs teljesen megörült egy beszédgenerátortól, amely a beírt szöveget emberi hanggá tudta alakítani, és bájos akcentussal beszélt. Ezért ezt belevették a demonstrációs műsorba. „Azt akarom, hogy a Macintosh legyen az első olyan számítógép, amely képes arra, hogy bemutatkozzék” - jelentette ki. Steve Hayden, aki az „1984” reklámszövegét írta, kapta a feladatot, hogy írja meg a gép mondandóját. Steve Capps megoldotta azt, hogy a Macintosh szó nagyméretű karakterekkel gördüljön végig a képernyőn, Susan Kare pedig megcsinálta a nyitó grafikát.

Előző este tartották a főpróbát. Semmi nem működött igazán jól. Jobs elégedetlen volt azzal, ahogy az animáció végiggördült a képernyőn,

mindenféle trükköket talált ki. A színpad világítása se tetszett neki, és folyton újabb és újabb parancsokat osztogatott Sculleynak, hogy melyik sorba, melyik székbe üljön, hogy beszámolhasson a hatásról, ahogyan változtatta az elemeket. Sculley még soha sem figyelt meg színpadi világítást, ezért olyan bizonytalan válaszokat adott, mint amikor a szemorvos próbálgatja a különböző, egymástól alig eltérő lencsákat a beteg szeme előtt. A próba a sok kísérletezéssel öt órán át tartott, egészei: az éjszakába nyúlóan. „Azt hittem, az lehetetlen, hogy másnap délelőtt megtartsuk a bemutatót” - meséli Sculley.

A legnagyobb baj az volt, hogy Jobs ideges volt a prezentációja miatt. „Kidobálta a diáit - idézi föl Sculley - Mindenkit megőrijtett, bármi apró gond volt, nekiment a technikusoknak.” Sculley tudta magáról, hogy jói ír, ezért változtatásokat javasolt Jobs szövegében. Jobs emlékszik arra, hogy ez kicsit bosszantotta, de kapcsolatuk akkor még abban a szakaszban volt, hogy fontosnak tartotta, hogy csak jót mondjon Sculleynak, és kedveskedjen az egójának. „Nekem te ugyanaz a kategória vagy, mint Woz és Markkula - mondta Sculleynak. Olyan vagy, mintha te is a cég alapítójának egyike lennél. Ők alapították a vállalatot, de te és én alapozzuk meg a jövőjét.” Sculley bevette ezt a szöveget, és évek múltán is szóról szóra fel tudta idézni.

Másnap délelőtt a Flint Center 2600 személyes előadóterme zsúfolásig megtelt. Jobs duplasoros kék blézerben, keményített fehér ingben és halványzöld csokornyakkendővel érkezett. „Egész életem legjelentősebb pillanata ez - mondta Sculleynak, amikor arra vártak a színpalak mögött, hogy megkezdődhessen a program. - Nagyon ideges vagyok. Azt hiszem, te

vagy az egyetlen, aki megérted, milyen fontos ez most nekem.” Sculley megfogta a kezét, egy pillanatig szorította, és odasúgta neki, hogy „sok szerencsét!”

Mint vezérigazgató, Jobs volt az, aki elsőként lépett színpadra, hogy hivatalosan megnyissa az ülést. Sajátos, egyéni invokációval indított. „Szeretném ezt a közgyűlést Dylan, azaz Bob Dylan egy húsz évvel ezelőtt írt versével indítani.” Egy kicsit elmosolyodott, aztán belenézett a papírjába, és felolvasott néhány szót a „The Times They Are A Changin” második versszakából. Magas hangon és sietve hadarta el azt a tíz sort, ami úgy fejeződik be, hogy „For the loser now / Will be later to win / For the times are a-changin.” (Aki ma veszít / Később még nyerhet / Mert változnak az idők.) Ez a dal volt az ő himnusza, ami fenntartotta a multimilliomos üzletember kapcsolatát a saját magáról mint az ellenkultúra képviselőjéről alkotott képével. Kedvenc változata az volt, amelyet Dylan 1964-ben Joan Baezzel adott elő a koncertjén, a Lincoln Center Philharmonic Halljában. Neki volt egy illegális másolata a felvételtől.

Most Sculley lépett színpadra, hogy beszámoljon a cég nyereségéről. A vége felé a közönség már türelmetlenül mozgolódott. Személyes megjegyzéssel zárta szavait. „Az elmúlt kilenc hónap során történetek közül számomra a legfontosabb az Apple-nél az volt, hogy Steve Jobs a barátom lett. A köztünk lévő harmónia rendkívül sokat jelent nekem.”

Amikor Jobs visszatért a színpadra, a fények elhalványultak. A hawaii értékesítési konferencián előadott csatakiáltásának teátrális változatát vezette elő. „1958-ban vagyunk - kezdte. - Az IBM elmulasztja a lehetőséget, hogy megvásároljon egy új, zöldfülű társaságot, akik feltaláltak

egy új eljárást, amit xerográfiának neveztek. Két év múlva megszületett a Xerox, és az IBM azóta sem tért magához.” A tömeg kacagásban tört ki. Hertzfeld Hawaiiin is és másutt is hallotta ennek a beszédnek különböző változatait, és nagyon meglepte, hogy ezúttal ütötte meg a legszenvedélyesebb hangot. Miután Jobs felsorolta az IBM további hibás lépéseit, nagy ugrással és szenvedéllyel tért át a jelenre.

1984-et írunk. A jelek szerint az IBM már mindent ki akar sajátítani. Láthatóan az Apple az egyetlen tényező, amely még megleckéztetheti az IBM-et. Azok a kereskedők, akik kezdetben tárt karokkal fogadták őket, ma már nagyon is tartanak attól, hogy az IBM egyeduralma és önkénye határozza meg a jövőt, és ezért visszatérnek az Apple-höz mint az egyetlen olyan erőhöz, amely garantálni tudja szabadságukat a jövőben. Az IBM mindent ki akar sajátítani, ezért az Apple-re mint az utolsó olyan tényezőre irányítja ágyúit, amely akadály a egész iparágra kiterjedő dominanciájának. Vajon tényleg a Big Blue lesz az egész számítástechnikai ipar ura? Az egész információs korszaké? Mégis igaz lesz, amit George Orwell leírt?

Ahogy lépésről lépésre egyre közelebb jutott a csúcsponthoz, a közönség előbb csak morgolódott, aztán az éljenzésig és kiabálásig, végül egészen a tapsviharig jutott. Mielőtt elérkeztek volna Orwellhez, az előadóterem elsötétült, és az „1984” reklámfilm elindult a kivetítőn. Amikor véget ért, mindenki fölugrott a helyéről és éljenzett.

Jobs, akinek különös érzéke volt a teatralitás iránt, átvonult a színpadon egy kis asztalhoz, amelyen egy textilzsák állt. „Engedjék meg, hogy most bemutassam Önöknek őt személyesen. Íme, Macintosh. Amit a nagy kivetítőn látni fognak, azt mind az hozta létre, ami a zsákban van.” Kivette a számítógépet, a klaviatúrát és az egeret; hip-hop összedugta, aztán az inge

zsebéből kiemelt egy akkor teljesen új típusú kis flopit, amitől a közönség ismét ünneplésben tört ki. Felhangzott a Tűzszekerek dallama, és a Macintosh-képernyő mása megjelent a kivetítőn. Jobs egy-két percig lélegzetvisszafojtva figyelt, hiszen előző este a demó nem valami jól működött, de ezúttal minden simán ment. A „MACINTOSH” szó vízszintesen végiggördült a képernyőn, aztán alatta megjelent az „örült jó” felirat, de úgy, mintha valaki lassan kézzel írta volna ki.

A közönség nem volt hozzászokva az ilyen szép grafikai látványhoz, ezért egy pillanatra megnémultak. Néhány nagy sóhaj hallatszott. Aztán pedig gyors egymásutánban jöttek különféle nagyon izgalmas dolgok. Bill Atkinson QuickDraw grafikai anyagát különböző karakterkészletek követték, aztán dokumentumok, táblázatok, rajzok, egy sakkjáték, egy mérlegkimutatás sémája, valamint magának Steve Jobsnak a képe, amint a fejéből jön ki egy gondolatbuborék, és abban a Macintosh.

Amikor ez mind megvolt, Jobs mosolyogva előjött a csemegével. „Sokat beszéltünk a Macintoshról - kezdte de ma szeretném, ha legeslegelőször a világtörténelemben, ő maga szólalhatna meg.” Ezzel visszamasírozott a számítógéphez, megnyomta az egeret, és egy kissé reszketeg, de kellemes mély elektronikus hangon a Macintosh, elsőként a számítógépek közül, bemutatkozott: „Hellól Macintosh vagyok. Végre kijutottam abból a zsákból” - kezdte. Az egyeden dolog, amit nem tudott, hogy várnia kellene, amíg elül a nagy éljenzés és sikoltozás. Anélkül, hogy egy kicsit is várt volna, tovább mondta: „Nem vagyok hozzászokva ahhoz, hogy nagy nyilvánosság előtt beszéljek. Szeretnék megosztani Önökkel egy alapszabályt, amelyet akkor fogalmaztam meg, amikor először találkoztam

egy IBM-féle nagy vassal. Soha ne bízzanak meg egy olyan számítógépben, amelyet nem tudnak fölemelni! - A közönség reakciója szinte elnyomta az utolsó szavait. - Amint az itt bebizonyosodott, tudok beszélni, de most jobban szeretnék csendben ülni és hallgatni. Némi büszkeséggel jelentem be azt az embert, aki olyan volt hozzám, mintha az apám volna. Íme, Steve Jobs!”

Általános zűrzavar keletkezett. A tömegben egyesek ugráltak, mások a karjukat lenggették izgalmaikban. Jobs lassan bólogatott, összeszorított ajkakkal, de szélesen mosolygott. Aztán csak a padlót nézte. Az ováció csaknem öt percig tartott.

Amikor a Macintosh-csapat aznap délután visszatért a Bandley 3-ba, egy kamion gördült be a parkolóba, és Jobs mindenkit odahívott. A kocsiban belsejében száz új Macintosh számítógép volt, mindegyiken egy névtábla. „Steve egyenként megajándékozta a csapat tagjait. Kezet fogott velünk és mosolygott” - meséli Hertzfeld. Nagyon nehéz menet volt, és Jobs érdes és néha brutális vezetői stílusa sokakat megbántott. Ám sem Raskin, sem Wozniak, sem Sculley és a cégnél senki más sem tudta volna kihajtani a Macintosht. Valószínűleg nem is jutott volna túl a fókuszcsoporthoz és tervezői bizottságok szintjén. Azon a napon, amikor leleplezte a Macintosht, a Popular Science riportere megkérdezte Jobsot, hogy milyen típusú piackutatást végzett. Jobs gúnyosan visszakérdezett: „Alexander Graham Bell milyen piackutatást végzett, mielőtt feltalálta a telefont?”

GATES ÉS JOBS

Amikor két bolygó pályája keresztezi egymást



Jobs és Bill Gates, 1991

Okosabbnak lenni a másiknál

A csillagászatban akkor beszélünk bináris rendszerről, amikor két csillag pályája egy gravitációs interakció folytán összekapcsolódik. A történelemben is vannak ilyen helyzetek. Efféle volt az, amikor például a tudomány két, egymással kapcsolatban lévő, ráadásul rivalizáló szuper csillaga, Albert Einstein és Niels Bohr pályája határozta meg a XX. századi fizika fejlődési irányát. Az Egyesült Államok politikai berendezkedésének megalapozása szempontjából fontos korszakot egyszerre határozta meg Thomas Jefferson és Alexander Hamilton pályája. A személyi számítógépeknek az 1970-es évek vége felé beköszöntött korszakát is - legalábbis az első három

évtizedben - két, 1955-ben született, felsőfokú tanulmányait megszakító, nagy formátumú ember pályájának bináris rendszere határozta meg.

A számítástechnika és az üzlet metszéspontján nagyjából azonos törekvések voltak, de Bill Gates és Steve Jobs különböző közegekből származtak, és személyiségük is nagyon eltérő volt. Gates apja jól menő Seattle-i ügyvéd volt, az anyja pedig különböző tekintélyes-igazgatósági testületekben töltött be jelentős lakossági képviselői hivatalokat. A fiú a környék legjobb iskolájában, a Lakeside High-ban érettségizett zseniális műszaki szakemberré. Soha nem volt se lázadó, se hippy, se spirituális útkereső, se nem érezte magát az ellenkultúra képviselőjének. Ahelyett, hogy lehallgatórendszerével kifosztotta volna a telefontársaságot, Gates órarendkészítő programmal segítette ki iskoláját, ami mellel megkönnyítette számára, hogy a neki tetsző lányokkal járhasson együtt. A városi közlekedésirányítást forgalomszámláló berendezéssel lepte meg. Tanulmányait a Harvardon folytatta, ahonnan nem azért maradt ki, hogy egy indiai guru társaságában megvilágosodjék, hanem azért, hogy egy szoftvercéget alapítson.

Jobbstól eltérően, Gates értett a számítógépprogramokhoz. Elméje gyakorlatias és fegyelmezett volt, bőven ontotta az analitikus feldolgozásra vonatkozó ötleteket. Jobsot inkább megérzések irányították. Romantikus lélek volt, akinek jobb volt az ösztöne ahhoz, hogy a számítástechnikát felhasználóbaráttá, a formai megjelenést élvezhetővé, a felhasználói felületeket pedig kellemessé tegye. Folyamatos törekvése a tökéletességre szenvedélyessé és vadul követelőzővé tette. Vezetői stílusa karizmatikus személyiségére épült, telitalálataihoz megérzések és véletlenszerű

intenzitással vaktában leadott lövései vezettek. Ezzel szemben Gates módszeres volt. Pontosan, az előzetes időbeosztás szerint tartotta termékértékelő értekezleteit, amelyek során a mindenkori problémának megkérdőjelezhetetlenül pontos és elegáns megfogalmazását adta. Néha mind a ketten durvák voltak. Gates, aki gyerekként - mint annyi más eminens tanuló - mintha az Asperger-féle skála szélsőértékeihez hasonló jellegzetességeket mutatott volna, éles hangú megnyilvánulásaiban kevésbé volt személyeskedő és érzelmes, inkább intellektuális alapon támadott. Jobs sértő módon, hosszan bámulta az ember arcát, szinte a lelkébe vajt. Gates, akinek néha nehezebbre esett felvenni a szemkontaktust, alapvetően emberséges főnök volt.

Andy Hertzfeld szerint „mindkettő úgy gondolta, hogy okosabb a másiknál, Steve azonban ráadásul úgy is viselkedett Billel, mintha az valamivel gyengébb lenne nála, különösen ízlés és stílus tekintetében. Bill azért nézte le Steve-et, mert valójában nem tudott programozni.” Attól kezdve, hogy megismerkedtek, Bill csodálta Jobsot, és kissé irigyelte azt a képességét, hogy bárkit meg tud babonázni. Ugyanakkor azt is gondolta róla, hogy „tulajdonképpen nagyon furcsa” és „különös, hasadt személyiség”. Rosszul tűrte azt, hogy kedve szerint „vagy azt mondja, hogy te egy szar vagy, vagy beléd van szerelve”. Ami Jobsot illeti, ő lelombozónak és beszűkültnek találta Gateset. „Nem volna ilyen a fickó, ha egyszer kóstolt volna egy kis LSD-t, és fiatalkorában ellátogatott volna egy asramba” - összegezte véleményét egyszer Jobs.

Személyiségük és jellemük különbözősége határozta meg a sorsukat, és a digitális korszak később olyan nagy jelentőségűvé vált vízváltójának két

oldalán kötöttek ki. Jobs a tökéletességet hajszolta, ellenőrzése alatt akart tartani minden folyamatot, és azzal hízelgett magának, hogy olyan művész, aki nem tehet engedelményeket mindenféle gyakorlati szempontok miatt. Úgy gondolta, hogy ő és az Apple annak a digitális stratégiának a képviselői, amely által a hardver, a szoftver és a tartalom hármasa tökéletes egységbe rendeződve létezik. Gates az üzleti és technológiai folyamatok okos, számító és gyakorlatias elemzője volt, aki szívesen adta el a Microsoft operációs rendszerének és szoftverének licencét a legkülönbözőbb cégeknek.

Harminc év múltán Gates irigységgel vegyes tisztelettel emlegette Jobsot: „Igazából fogalma sem volt a számítástechnikáról, de különleges érzéke volt ahhoz, hogy mi az, ami megy.” Jobs azonban soha nem viszonzta ezt az elismerést. Minden alapot nélkülöző egyik kijelentése például így hangzott: „Billől lényegében hiányzik a képzelőerő, soha nem talált ki semmit. Ez az oka annak is, hogy manapság többet foglalkozik jótékonysággal, mint a szakmával. Mindössze arra volt képes, hogy lenyúlja mások gondolatait.”

Amikor a Macintosh készült, Jobs felkereste Gatest. Az Apple II bizonyos alkalmazásainak programját, például a Multiplan nevű táblázatkezelőt is a Microsoft írta, Jobs most arra akarta rávenni a Gates and Co. céget, hogy a készülő Macintosh számára még többet írjanak Jobs ott ült Gates Washington-tóra néző seattle-i konferenciatermében, és megpróbálta felvázolni egy, a közember igényeit kiszolgáló, barátságos felhasználói felülettel ellátott és egy kaliforniai automata gyártósoron millió számban sorakozó számítógéptömeg csábító vízióját. Az álmogár képe, ahogy felszívja a kaliforniai szilícium alapanyagot és kész Macintoshokat ont, adta azt az ötletet a Microsoft csapatának, hogy a projektnek a

„SAND” munkakódot adják. Próbálkoztak már a betűszó olyan utólagos feloldásával is, amely szerint „homok” jelentésű SAND lehetne akár annak a rövidítése is, hogy „Steve ’s Amazing New Device” (Steve meglepő új szerkentyűje).

Gates azzal indította el a Microsoftot, hogy az Altair számára megalkotta a BASIC nyelv egy formáját. A BASIC is betűszó, amelynek elemei - Beginner s All-purpose Symbolic Instruction Code - azt jelentik, hogy „kezdők általános szimbolikus parancskódszere”. Ez olyan programnyelv, amely megkönnyíti a laikusok számára, hogy az egyik platformról a másik platformra átvihető, operációs rendszertől független szoftvereket írassanak. Jobs azt szeretne volna, hogy a Microsoft írjon egy BASIC programot a Macintoshnak, mert Jobs hiába kérészte Wozniakot, hogy fejlessze tovább az Apple II BASIC-jének saját verzióját, amire a lebegőpontos aritmetikai szubrutin kezeléséhez-lelt volna szükség. Jobs még azt, is képzelte, hogy a Microsoft alkotja meg a Macintosh számára a különféle alkalmazásokat, azaz a szövegszerkesztőt, a táblázatokat és az adatbázis-kezelőket. Gates vállalta, hogy elkészíti egy új táblázatkezelő, egy bizonyos Excel grafikai terveit, egy Word nevű szövegszerkesztőt és a BASIC-et is.

Akkor Jobs maga volt a király, Gates pedig még csak egy kis udvaronc. 1984-ben az Apple éves forgalma 1,5 milliárd dollár volt, a Microsoft pedig mindössze 100 millió dollárral dicsekedhetett. Tehát Gates lejött Cupertino-ba, ahol bemutatták a Macintosh operációs rendszerét. Három microsoftos kollégát hozott magával, köztük Charles Simonyit, aki korábban a Xerox PARC munkatársa volt. Mivel a Macintosh prototípusa

még nem működött tökéletesen, Andy Hertzfeld hamarjában egy Lisát tanított be, hogy futtassa a Macintosh-szoftvert, így mutatva be a rendszert a Macintosh képernyőjének prototípusán.

Gates nem ájult el a dologtól. „Emlékszem, amikor először mentem le, Steve-nél az alkalmazás úgy nézett ki, hogy minden Összevissza ugrált a képernyőn. És az volt az egyetlen alkalmazás, ami ment. A Mac Paint-nek még se híre, se hamva nem volt - mondja. Gateset Jobs hozzáállása is nagyon zavarta. - Amolyan rejtélyes, titkos randevú jellege volt a dolognak. Steve valójában azt sugallta, hogy nincs is igazán szükségük ránk, hogy ezt az óriási dolgot hozzák most létre, de titokban zajlik az egész. Tipikus Steve Jobs-féle duma volt, az a fura helyzet, amikor azt jelzi, hogy » nem igazán kellesz, de esetleg megengedem, hogy közreműködjél « .”

A Macintosh kalózai nehezen nyelték le Gateset. „Az nyilvánvaló volt, hogy Bill Gatesnek nem lehet csak úgy diktálni. Nem képes elviselni, hogy valaki elmagyarázza neki a dolgok működését. Inkább az jellemző rá, hogy egy pillanat alatt átugorja a mondandót, és kitalálja, hogyan működhetne a dolog” - idézi fel Hertzfeld. Megmutatták neki, hogyan mozog a kurzor elegánsan a képernyőn, anélkül hogy mozgása a lebegés benyomását keltené. „Milyen hardvert használtok a kurzor mozgatásához?” - kérdezte Gates Hertzfeldtől, aki nagyon büszke volt arra, hogy különleges hardverelem nélkül oldották meg a dolgot. „Semmilyen!” - vágta ki. Gates erre kezdte, hogy pedig arra feltétlenül szükség van. „Most akkor mit várjon az ember egy ilyentől? - vetette föl később Bruce Horn, az egyik tervező, Számomra ez rögvest világossá tette, hogy Gates nem az a fajta ember, aki képes megérteni és méltányolni a Macintosh eleganciáját.”

Ennek a kölcsönös távolságtartásnak ellenére is mindkét csapat izgalmasnak találta azt a lehetőséget, hogy a Microsoft grafikai programot alkotta a Macintosh számára, miáltal a személyi számítógép egy új világot hódít majd meg. Mindannyian együtt mentek vacsorázni egy elegáns étterembe, hogy megünnepeljék az új korszak nyitányát. A Microsoft hamarosan nagy csapatot állított rá a feladatra. „Nálunk többen dolgoztak a Mac-témán, mint náluk - meséli Gates. - Ott tizennégy-tizenöt ember volt, nálunk meg húsz. Az életünket tettük rá a dologra.” Bár Jobs úgy érezte, hogy ízlés dolgában nagyon lemaradnak, a Microsoft programozói állhatatosak voltak. „Iszonyú alkalmazásokkal álltak elő - idézte föl később Jobs de kitartottak és kijavították a munkájukat.” Végül Jobs annyira beleszeretett az Excelbe, hogy titkos megállapodást kötött Gatesszel. Ha a Microsoft két évig kizárólag a Macintosh számára biztosítja az Excelt, és nem fejleszt ki olyan verziót, amely az IBM személyi számítógépein futtatható, akkor Jobs leállítja saját, a BASIC Macintoshra történő adaptálásán dolgozó csapatát, és korlátlan ideig a Microsoft BASIC-jének licencét veszi igénybe, Gates elfogadta az ajánlatot, amelynek következtében az Apple csapata akinek a projektjét Jobs leállította, nagyon megsértődött. A továbbiakban a Microsoft előnyösebb pozícióban tárgyalhatott.

Egyelőre e annyi történt, hogy Gates és Jobs szövetségre lépett. Azon a nyáron mind a ketten részt vettek egy konferencián, amelyet Ben Rosen szakmai elemző szervezett a Wisconsin állambeli Laké Geneva Playboy Clubjában, ahol senki sem tudott azokról a grafikus felhasználói felületekről, amelyek fejlesztésén az Apple munkálkodott.” Mindenki annak szellemében nyilatkozott, hogy az IBM PC jelenti a szakma csúcsát, ami

rendben is volt, de Steve és én közben összekacsintottunk, mint akiknek van egy közös titkunk - emlékezik Gates. - Ez gyakorlatilag kiszivárogtatás volt, de senki sem fogta föl, miről lehet szó.” Gates mindig jelen volt a külső összejöveteleken. „Ott voltam az összes hawaii, luau partin - mondja Gates. - A csapat tagja voltam.”

Gates először nagyon élvezte Cupertino-ban tett sűrű látogatásait, ahol pedig azt kellett látnia, hogy Jobs folyton kiszámíthatatlanul bánik a munkatársaival, és kimutatja megszállottságát. „Steve-nek van ez a hamelni patkányfogó magatartása, amikor világgá kürtöli, hogy a Mac teljesen meg fogja változtatni a világot, és ennek nevében halálra dolgoztatja az embereket. Hihetetlen feszültséget és nagyon bonyolult emberi viszonyokat teremt” - állapítja meg Gates. Néha a legjobb kedvében volt, aztán elmondta Gatesnek, mennyire szorong. - „Lemegyünk egy péntek este vacsorázni, Jobs meg előadja, hogy minden a legjobban alakul. Aztán másnapra, anélkül hogy közben bármilyen rendkívüli esemény is közbejött volna, azzal jön nekem, hogy » szar az egész, senki se fogja megvenni, Istenem, közben pedig árat kell emelnem. Sajnálom, amit veled tettem, az embereim pedig mind hülyék. « ”

Gates saját szemével láthatta, hogyan működik Jobs valóságtorzító mezője, amikor piacra dobták a Xerox Start. Egy péntek esti vacsora közben, amelyet a két vállalati csapat számára rendeztek, Jobs megkérdezte Gateset, hogy hány Start sikerült eddig eladni. Gates, feledve hogy épp most mondott ugyanerről mindenkinek 600-at, azt válaszolta, hogy 300-at. „Na, attól fogva az emberei úgy tekintettek rám, mint akivel kapcsolatban azt érdemes megkérdezni, hogy » most akkor megmondod ennek a

fickónak, hogy egy kalap szart se ér, amit csinál? « - idézi föl Gates az akkori benyomásait. - És akkor nem léptem bele ebbe a csapdába.” Egy másik alkalommal Jobs és maces kollégái látogatták meg a Microsoftot, és a seattle-i Tennis Clubban vacsoráztak. Jobs hosszas prédikációt tartott arról, hogy a Macintosh és szoftverének használata olyan könnyű lesz, hogy még használati utasítás sem kell a géphez. „Olyan volt az egész, hogy azt kellett éreznünk, csakis idiotának nevezhető az a személy, akinek valaha akárcsak megfordult a fejében az a gondolat, hogy netán kezelési utasítást adnának bármely Macintosh- alkalmazás felhasználóinak kezébe - jellemezte az esetet Gates. - Abba a helyzetbe kerültünk, hogy azon kellett gondolkodnunk, vajon meg kellene-e mondanunk neki, hogy nálunk vannak szakemberek, akik kifejezetten a felhasználói kézikönyvekkel foglalkoznak.”

Kapcsolatuk egy idő után zaklatottabbá vált. Az eredeti terv az volt, hogy bizonyos Microsoft-alkalmazásokon - tehát az Excelen, a Charton és a File-on - rajta lesz az Apple lógója, és ezeket a vevő a géppel együtt kapja meg. Jobs a teljes és tökéletes rendszerekben hitt, ami azt jelentette volna, hogy a frissen megvásárolt gépet csak ki kell emelni a dobozból. Azt is tervezte, hogy mellé adja az Apple saját MacPaint és MacWrite szoftverét is.

„Gépenként és alkalmazásonként 10 dollárt kapunk” - Gates szerint ő így képzelte. Ez a forma azonban felháborította a versenytársakat, például a Lotusnál szoftverfejlesztőként dolgozó Mitch Kaport. Azonkívül kezdett úgy kinézni a dolog, hogy a Microsoft csak később tudja szállítani a programokat. Ezért Jobs elővigyázatossági intézkedéseket hozott, és úgy döntött, nem teszi be a szoftvert a csomagba. A Microsoftnak kell majd

összekapnia magát, hogy önálló termékeként közvetlenül forgalmazza azokat.

Gates egyszeriben tele volt panasszal. Ahhoz már szinte hozzászokott, hogy Jobs - ahogy ő megfogalmazta - gyorsan és lezseren dolgozik, és közben gyanította, hogy a kicsomagolással a Microsoft nem is jár olyan nagyon rosszul. „Többet keresünk, ha külön áruljuk a szoftvert - mondta. - Ha az ember arra törekszik, hogy megszerezzen bizonyos piaci részesedést, akkor ez a jobb megoldás.” Végül más különböző platformokhoz adták el a szoftvereket, a Microsoft Word for Macintosht pedig gyorsan levették a napirendről. A történet vége az lett, hogy Jobs kihátrálása a csomagtervből több kárt okozott az Apple-nek, mint a Microsoftnak.

A Macintosh Excel alkalmazása is megjelent. Ennek öröme Jobs és Gates közös ünnepi sajtóvacsorát tartott a New York-i Tavern on the Green étteremben. Amikor megkérdezték tőle, hogy lesz-e a táblázatkezelőnek az IBM PC-re kialakított verziója, Gates nem árulta el, hogy milyen megállapodást kötött Jobsszal, hanem csak annyit mondott, hogy „idővel” arról is szó lehet. Jobs elvette tőle a mikrofont, és megszólalt: „Biztos vagyok abban, hogy » idővel « mindannyian halottak leszünk.”

A grafikus felhasználói felületek csatája

Jobs az első pillanattól fogva azon aggódott, hogy a Microsoft megszerzi tőlük a Macintosh grafikus felhasználói felületét, és megcsinálja a saját verzióját. A Microsoft már kifejlesztette saját operációs rendszerét, amelyet DOS-nak hívtak, és amelynek a licencét az IBM, illetve az azzal kompatibilis számítógépek rendelkezésére bocsátotta. Ennek az alapja egy

régimódi parancssor típusú interfész volt, amely olyan kellemeden utasításokat adott a felhasználóknak, mint például C:>. Jobs és csapata tartott attól, hogy a Microsoft lemásolja az ő grafikus megoldásait. Aggodalmaik tovább fokozódtak, amikor Andy Hertzfeld észrevette, hogy az a kolléga, akivel kapcsolatot tart a Microsoftnál, túl sok, a Macintosh operációs rendszerét illető kérdést tesz föl, és túlságosan kíváncsi bizonyos részletekre. „Szóltam Steve-nek, hogy szerintem- a Microsoft arra készül, hogy létrehozza a Mac klónját - idézi fel Hertzfeld. - Ő azonban nem nagyon izgatta magát, mert az volt a véleménye, hogy képtelenek lennének rendesen összerakni, még ha az orruk előtt is van a Mac.” Az igazság viszont az volt, hogy Jobs félt, nagyon is, csak éppen nem akarta kimutatni.

Minden oka megvolt az aggodalomra. Gates úgy gondolta, hogy a grafikus interfészeké a jövő, és a Microsoftnak éppen ugyanannyi joga van lemásolni azt; amit a XEROX PARC-nál fejlesztettek ki, mint az Apple-nek. Később el is ismerte, hogy „valahogy úgy gondoltuk, hogy » helló, mi is hiszünk a grafikus interfészekben, mi is láttuk a Xerox Altót! « „

Eredeti megállapodásuk idején Jobs rábeszélte Gateset, ígérje meg, hogy 1983 januárjától, a Macintosh indulásától számított egy évig a Microsoft nem készít grafikus szoftvert senki másnak. Az Apple szempontjából kellemetlen körülménnyé vált, hogy nem számított arra, hogy a Macintosht csak egy évvel később tudják piacra dobni. Erre az eshetőségre nem gondoltak, nem kötöttek ki semmiféle feltételt. Ezért Gates jogszerűen járt el, amikor 1983 novemberében bejelentette, hogy a Microsoft új operációs rendszert fejleszt ki az IBM PC-kre, amelynek ablakai, ikonjai és rámutató-rákattintó rendszerű navigációt biztosító egere lesz. A neve Windows.

Gates a New York-i Helmsley Palace Hotelban olyan módon jelentette be az új terméket, ahogyan Jobs szokta. A Microsoft történetének legfényűzőbb rendezvénye volt. Ugyanebben a novemberben tartotta meg első programbeszédét a Las Vegas-i COMDEX szakkiállításon, ahol a vetítésben az apja segített. Az előadás címe „Software Ergonomics” (A szoftver ergonómiája) volt. Többek között azt is elmondta, hogy a jövőben a számítógépes grafika „szuper jelentőséget” nyer, az interfészek felhasználóbarát formát öltenek, az egér pedig minden számítógép természetes tartozéka lesz.

Jobs nem látott a méregtől. Tudta, hogy nem sokat tehet az ügyben, hiszen a Microsoftnak joga van mindehhez, ugyanis a megegyezésben meghatározott idő lejárt, mégis tört-zúzott. „Hozd ide nekem Gateset, de azonnal” - utasította Mike Boichot, aki az Apple és a többi szoftvercég közötti összekötő volt. Gates egyedül jött, készen arra, hogy békés körülmények között megbeszéljék a dolgot. „Odarendelt, hogy leteremtsen - mesélte később Gates. - Lementem Cupertino-ba, mint a parancsolat. Mondtam neki, hogy » megcsináljuk a Windowst, átállítjuk a céget grafikus interfészekre « .”

A beszélgetés Jobs konferenciatermében zajlott. Gates meglepetésére tíz Apple-alkalmazott volt jelen, akik mind kíváncsiak voltak arra, hogyan bánik el vele a főnökük. „Döbbenetes volt hallgatni, ahogy Steve ordítani kezd Billel” - meséli Hertzfeld. Jobs nem okozott csalódást az embereinek. „Te szabályosan kifosztasz bennünket! - kiáltotta. - Bíztam benned, erre jössz, és ellopod, ami a miénk!” Hertzfeld úgy emlékszik, hogy Gates nyugodtan végigülte Steve ordítását. Aztán Steve szemébe nézett, és

visszavágott sipító hangján azzal a mondattal, amely azután sokat idézett klasszikussá lett: „Hát, tudod, Steve, ezt a dolgot többféleképpen lehet magyarázni. Szerintem inkább valami olyasmi történt, hogy volt nekünk egy gazdag szomszédunk, akit Xeroxnak hívtak. Én betörtem hozzá, mert el akartam lopni a televízióját, de nem sikerült, mert mire odaértem, te már elloptad a tévét.”

Gates két napot töltött ott. Ez alatt az idő alatt Jobs bevetette ellene minden érzelmi és manipulációs eszközét. Egyértelműen megmutatkozott, hogy az Apple-Microsoft szimbiózis olyan abszurd haláltánccá vált, amelyet két olyan óvatos skorpió lejt, akik tudják, hogy bármelyik marja is meg a másikat, óhatatlanul mindkettő pórul jár. A konferenciateremben tanúk előtt lezajlott összecsapás után Gates diszkrét körülmények között bemutatta Jobsnak, hogy milyen lesz a Windows. „Steve egyszerűen nem tudta, mit szóljon - idézte föl később Gates. - Mondhatta volna, hogy » jaj, ezzel megsértitek a nem tudom mit « , de nem tette. Azt a mondatot választotta, hogy » hát ez egy szar! « . Ez jól jött Gatesnek, mert esélyt adott, hogy egy kicsit lecsillapítsa Jobsot. - „Azt válaszoltam neki, hogy » igen, szép kis szar « .” Ezáltal Jobs az érzelmek egész skáláját élhette meg. „A tárgyalás során még cifrábbakat is mondott, mint hogy szar - jelezte Gates. - Aztán jött egy olyan fordulat, hogy majdnem elsírta magát, úgy kérte, hogy » csak egyetlen esélyt adj nekem, ne tedd ezt velem! « „ Gates erre aztán nagyon nyugodtan reagált. „Minden olyan helyzetben, amikor az emberek érzelmesen viselkednek, felülkerekedem - mondja. - Nem kenyerem az érzelmesség.”

Akárhányszor komoly megbeszélésre készült, Jobs azt javasolta, hogy járjanak egyet. Bejárták Cupertino utcáit, elmentek a De Anza Collegehoz, azután ettek valamit, majd ismét útnak indultak. „Sétálni kellett velem, ami számomra az ügyeknek nem szokásos kezelésmódja - mesélte Gates. - Akkor olyanféle dolgokat kezdett mondani, mint hogy » jó, jó, de ne nagyon hasonlítson arra, amit mi csinálunk « „.

Ennél sokkal többet Jobs nem is mondhatott. Nem mondhatott le arról, hogy a Microsoft a jövőben is írjon szoftvereket a Macintosh számára. Hogy ez valós probléma, az megmutatkozott, amikor később Sculley a peres eljárás kezdeményezésének lehetőségével kellemetlenkedett. A Microsoft azzal vágott vissza, hogy megfenyegette őket, leállítja a Word, az Excel és a további alkalmazások Macintosh-változatainak fejlesztési munkálatait. Az Apple-nek végleg bealkonyult volna, ha ez bekövetkezik, ezért Sculley arra kényszerült, hogy megegyezzen velük. Hozzájárult ahhoz, hogy a Microsoft bizonyos, az Apple-től származó grafikai elemeket licenc alapján, felhasználjon a készülő Windows szoftverhez. Ennek ellenében a Microsoft beleegyezett, hogy továbbra is végez szoftverfejlesztést a Macintosh számára, és bizonyos időre kizárólagos jogot ad az Apple-nek az Excelhez, amely időszak alatt a Macintosh használhatja a táblázatkezelő programot, míg ugyanaz az IBM-kompatibilis személyi számítógépeknek nem áll rendelkezésükre.

A sors úgy hozta, hogy a Microsoft csak 1985 őszén tudta megkezdeni a Windows 1.0 forgalmazását. És még akkor is volt bizonyos tákolmány jellege. Össze se lehetett hasonlítani a Macintosh-interfész eleganciájával. Ablakai mozaikszerűen helyezkedtek el, szemben azokkal a varázslatos,

egymásra rétegződő ablakokkal, amelyeket Bill Atkinson a Macintosh számára alkotott. A kritikusok ironikusan szóltak róla, a vásárlók pedig elutasították. Mindazonáltal - amint az gyakran előfordul a Microsoft termékeivel - az állhatatosság meghozta gyümölcsét. A Microsoft továbbfejlesztette a felhasználói felületet, végül pedig a Windows lett a piacvezető.

Jobs soha nem jutott túl az ügyön. „Egyszerűen kiraboltak bennünket, mert Gates egy szégyentelen alak” - emlegette, még közel harminc év után is indulattal. Meghallván ezt, Gates azzal válaszolt, hogy „ha ő ezt így hiszi, akkor valahol a saját valóságtorzító mezőjében jár.” Jogi értelemben Gatesnek van igaza, amint azt az évek során több bíróság is kimondta. És a gyakorlat is őt igazolta. Noha az Apple egyezség alapján jutott hozzá ahhoz, amit a Xerox PARC-nál látott, elkerülhetetlen lett, hogy más cégek is létrehozzanak hasonló grafikus felhasználói felületeket. Az Apple-nek meg kellett tanulnia, hogy a számítógépes felhasználói felület „megjelenése és látványa” olyan dolog, amit - akár jogilag, akár gyakorlatilag - nagyon nehéz megvédeni.

Ezzel együtt Jobs sértődöttsége mégis érthető. Az Apple újító jellegű, ötletes, elegáns kivitelű, ragyogó tervet alkotott. Viszont akármilyen nyers másolatokkal állt is elő a Microsoft, az operációs rendszerek csatáját az ő termékük nyerte meg. Ez rávilágít arra, hogy a világ kereke nem mindenkor forog hibátlanul. Előfordul, hogy nem a legjobb és nem a leginkább újszerű lesz a befutó. Jobsnak egy évtizeddel későbbi arrogáns, lekezelő és nagyképű, szinte bombasztikus megjegyzését, amelyben azért az igazságnak egy kis szikrája is megbújtt, az e fölötti elkeseredése magyarázza. Azt

mondta: „A Microsofttal csak egyetlen baj van. Nincs ízlésük. Egyáltalán nincs. Nem kicsi dolgokban gondolom, hanem a lényegét tekintve. Nincsenek eredeti gondolataik és nincs kultúrájuk, ami aztán meg is látszik a termékeiken. ... Elszomorítónak nem azt találom, hogy sikeresek. Azzal nincs gondom. Nagyrészt megdolgoztak érte. Az igazán szomorú dolog az, hogy harmadrendű dolgokat csinálnak.”

IKAROSZ

Ami fölszáll, az előbb-utóbb...

Felemelkedés

A Macintosh útjára bocsátásával Jobs még ünnepelebb személyiség lett, amit jól mutat egy manhattani látogatásának az esete. Meghívást kapott egy partira, amelyet Yoko Ono rendezett fia, Sean Lennon számára. Jobs egy Macintosht vitt ajándékba, ami nagyon tetszett a kisfiúnak. Andy Warhol és Keith Haring képzőművészek is ott voltak. Annyira beleszerettek a gépbe mint rajzeszközbe, hogy csaknem megváltoztatták a művészet akkori alakulását. „Kört rajzoltam!” - rikkantott fel büszkén Warhol, miután kitapasztalta a QuickDraw szerkesztési lehetőségeit. Aztán erősködni kezdett, hogy Mick Jaggernek is kapnia kell egy ilyet. Amikor Jobs Bill Atkinson társaságában megérkezett a rock sztár házához, Jagger rettentően meglepődött. Azt se tudta, ki az a Jobs. Később Steve beszámolt a csapatnak élményeiről: „Szerintem be volt állva. Vagy az lehetett, hogy a pasas agykárosodott.” Azért Jagger lánya, Jade örömmel átvette a gépet, mindjárt rajzolni kezdett a MacPainttel.

Megvásárolta a manhattani Central Park Westen lévő San Remo épület tetejére épült kétszintes lakást, amelyet Sculleynak már megmutatott. Megbízta az I. M. Pei céget, azon belül James Freedet, hogy újítsa fel a számára, de - mint mindig - annyira elveszett a részletekben, hogy végül

nem költözött be. (Később azután Bonónak adta el 15 millió dollárért.) Vett egy spanyol koloniál stílusú, tizennégy hálósobás udvarházat is a Palo Alto fölötti hegyekben, Woodside helységben. A házat eredetileg egy rézbáró építtette. Jobs beköltözött, de igazán soha nem rendezte be.

Az Apple-nél megerősödött a helyzete. Sculley nemhogy megnyirbálta volna illetékességét, hanem még többet bízott rá, amikor összevonta a Lisa- és a Macintosh-részlegeket, és őt tette meg főnöknek. Ez a szárnyalás egyáltalán nem csökkentette durvaságát. Sőt, feledhetetlen példáját adta kíméletlen őszinteségének, amikor kiállt a két csapat elé, hogy elmondja az összeolvasztás menetét. Az ő maces csapatának vezetői kapják az összes pozíciót - mondta -, a Lisa-csapat egynegyedének pedig kiteszik a szűrét. „Ti, kedveseim, megbuktatok a vizsgán - közölte, egyenesen azokra nézve, akik a Lisá-val foglalkoztak. - Ti másodosztályú csapat vagytok. Másodosztályú versenyzők. Túl sok itt a másod-, harmadrangú játékos, ezért ma közületek többen lehetőséget kapnak, hogy itt a völgyben egy másik cégnél próbálkozzanak.”

Bill Atkinson, aki mind a Lisán, mind a Macintoshon dolgozott, úgy gondolta, hogy ez így nemcsak durva, hanem tisztességtelen is. „Ezek az emberek, akik rengeteg erőfeszítést tettek, kiváló fejlesztőmérnökök” - mondta. Jobs azonban ragaszkodott ahhoz az elvéhez, amelyről azt képzelte, hogy a legfontosabb lecke, amit vezetésmódszertanból megtanult a Macintoshnál. Ha az ember első osztályú csapatot akar fölépíteni, akkor tudnia kell kegyetlennek lenni. „Amikor a létszám nő, az ember könnyen beleesik abba a hibába, hogy megalkuszik, és elfogad néhány másodrangú embert. Őket bizonyosan követik további másodrangúak, és mire az ember

magához tér, már van a környéken néhány harmadrangú figura is - rögzítette. - A Macintoshnál megtanultam, hogy az elsőrangú játékosok csakis elsőrangúakkal akarnak játszani, ami azt jelenti, hogy nem melengethetünk a keblünkön másodrangúakat.”

Egyelőre az volt a helyzet, hogy Jobs és Sculley meg tudták győzni magukat arról, hogy barátságuk erősebb, mint valaha. Olyan gyakran és olyan lelkesen fejezték ki egymás iránti rokonszenvüket, hogy úgy néztek ki, mint valami Hallmark képeslapon édelgő középiskolás szerelmesek. 1984 májusában volt egy éve, hogy Sculley belépett a céghez. Ebből az alkalomból Jobs meghívta őt a Cupertino-tól délnyugatra emelkedő hegyekben megbúvó elegáns Le Mouton Noir vendéglőbe. Sculley meglepetésére Jobs odacsődítette az Apple vezetőségét, az igazgatóság tagjait, sőt még néhány jelentősebb befektetőt is. Sculley emlékszik, hogy amikor ott sorakoztak a koktéljaikkal, hogy gratuláljanak neki, Jobs a háttérben állt, bólogatott, és úgy mosolygott, mint az Alice Csodaországban Fakutyája” . Kedveskedő beszéddel indította a vacsorát: „Életem két legboldogabb napja az volt, amikor útnak indítottuk a Macintosht, és amikor John Sculley belépett az Apple-höz. Ez az év hozta nekem a legtöbbet, mert olyan nagyon sokat tanultam Johntól.” Azután pedig megajándékozta az ünnepeltet az év emlékezetes eseményeiről szóló összeállítással.

Válaszul Sculley hasonlóan érzelmes beszédet tartott. Részletezte, milyen jó volt együtt dolgozni Jobsszal, majd végül kimondta azt, amit azután - bár különféle okokból - minden jelenlévő oly igen emlékezetesnek tartott: „Az Apple-nek egyetlen vezetője van: Steve és én.” Fölemelte a fejét, és a szoba

túlsó végében elkapta Jobs tekintetét, - aki rámosolygott. „Olyan volt, mint egy igazi párbeszéd” - idézte föl később Sculley. Ugyanakkor azt is észrevette, hogy Arthur Rock és még néhányan furcsállják a dolgot, egyesek éppen hogy kételkedve fogadják az állításában rejlő mondanivalót. Aggódtak, hogy Jobs az orránál fogva vezeti őt. Azért alkalmazták Sculleyt, hogy legyen, aki irányítsa Jobsot, erre kiderül, hogy nyilvánvalóan fordítva történik a dolog. „Sculley számára olyan fontos volt Steve elismerése, hogy képtelen volt ellentmondani neki” - emlékszik vissza Rock.

Jó stratégia lett volna, ha Sculley erőt vesz magán, és feledve szakértelmét, elhatározza, hogy mindenekelőtt az lesz a célja, hogy Jobs elégedett legyen. Ezt ma is elismeri. Arra nem jött rá, hogy Jobs természetétől idegen a hatalom megosztása. Egyre kifejezettebben adott hangot a cégvezetéssel kapcsolatos véleményének. Az 1984-es üzletstratégiai értekezleten például Jobs azt szorgalmazta, hogy a vállalat központi marketing- és értékesítési osztályának versenyeznie kelljen annak a jognak a megszerzéséért, hogy az egyes termékekre szakosodott részlegek munkáját segíthessék. (Ez azt jelentette volna, hogy például a Macintosh-csapat nem köteles az Apple saját marketingcsapatával dolgozni, felvehet saját szakembereket.) Senki sem támogatta az ötletet, de Jobs a végsőkéig elment, hogy keresztülvigye elképzelését. „Mindenki rám nézett, hogy mikor élek már a pozícióm adta lehetőséggel és állítom le, de én nem tettem meg” - emlékezett vissza később az esetre Sculley. Amikor vége lett az ülésnek, hallotta, hogy némelyek azt suttogják, hogy „Sculleynak el kellene hallgattatnia őt.”

Amikor Jobs úgy döntött, hogy a Macintosh gyártására külön üzemet kell építeni Fremontban, mégpedig a legmodernebb felfogásban, az esztétikum

iránti szenvedélyes szerelme és általános hatalomvágya a lehető legmagasabb szinten nyilvánult meg. Azt akarta, hogy a gépeket olyan ragyogó színekre fessék, mint amilyen az Apple lógója; de annyira hosszú időt töltött különféle színminták fölötti vacillálással, hogy végül Matt Carter, az Apple gyártási igazgatója a szokásos drapp meg sűrke színre festett gépsorokat helyezte üzembe. Amikor Jobs bement a gyárba, elrendelte, hogy a neki tetsző erős színekre fessék át a gépeket. Carter ellenkezett. Jelezte, hogy olyan precíziós műszerekről van szó, amelyeknek árthat az átfestés. Később kiderült, hogy igaza volt. Az egyik legdrágább gép, amelyet ragyogó kékre festettek, elromlott. Elnevezték Steve s follynak, vagyis Steve bolondériájának. Végül mégis az igazgató távozott. „Túl sok energiát emésztett fel a vele való viaskodás, éspedig rendszerint valami egészen jelentéktelen ügyben, ezért sokalltam be” - emlékezett vissza később Carter.

Utódjának Jobs Debi Colemant választotta. Coleman lobbanékony, de nagyon jó szándékú nő volt, a Macintosh pénzügyi felelőse, aki egyszer maga is elnyerte a cég éves díját, amelyet azoknak osztottak ki, akik a legjobban teljesítettek a Jobsszal szembeni ellenállás terén. Bár ő tudta kezelni Jobs bizonyos szeszélyeit. Amikor Clement Mok, az Apple művészeti vezetője szólt neki, hogy Jobs azt kívánja, hogy a falak mind tiszta fehérek legyenek, az új igazgató tiltakozni kezdett: „Lehetetlen elképzelés egy gyár falait tiszta fehérre festeni! Minden tele lesz porral és mocsokkal.” Mok válasza erre az volt, hogy „nincs az a fehér, amit Steve túlságosan fehérnek találna.” Az igazgatónő hiába érvelt. Tiszta fehér falaival és ragyogó piros-kék-sárga gépeivel az üzem „úgy nézett ki, mint Alexander Calder egy kiállítása” .

Amikor arról faggatták, hogy miért olyan fontos neki, hogy néz ki a gyár, Jobs a tökéletesség iránti szenvedélyes vonzalmára hivatkozott.

Fehér kesztyűt húztam, amikor kimentem a gyárba, hogy ellenőrizsem, van-e por. Hát minden tiszta mocsok volt: a gépek, az állványok és a padló is. Szóltam Debinek, hogy takaríttasson ki. Mondtam neki, úgy képzeltem, olyan tiszta lesz minden, hogy itt a padlóról lehet enni. Na, ettől mindjárt a plafonon volt. Egyszerűen képtelen volt felfogni, miért kellene, hogy az ember egy gyár padlójáról is enni tudjon. Nem tudtam megértetni vele. Nézze, rám nagy hatással volt az, amit Japánban láttam. Egyrészt az, hogy ott milyen csodálatosan működnek bizonyos dolgok; másfelől meg az, ami nálunk annyira hiányzik: a csapatmunka és a fegyelem iránti érzék. Ha annyira se vagyunk fegyelmezettek, hogy megőrizzük a hely abszolút tisztaságát, akkor ahhoz sem lesz meg bennünk a kellő fegyelem, hogy fenntartsuk a gépsorok működését.

Egy vasárnap délelőtt Jobs bevitte az apját, hogy megmutassa a gyárat. Paul Jobs mindig nagyon adott arra, hogy ő maga precízen dolgozzék és a szerszámai rendben sorakozzanak, ezért a fia büszkén mutatta, hogy ő is képes az ilyen igényességre. Az igazgatónő vitte körül őket. „Steve valósággal sugárzott a boldogságtól - idézte föl. - Annyira büszke volt, amikor az apjának megmutatta, mit alkotott. Elmagyarázta, mi hogyan működik, az öreg pedig láthatóan csodálta a gyárat. Steve folyton az apját nézte, ahogyan mindent megérint, és élvezte, hogy minden tiszta és tökéletes.”

Az viszont már nem volt igazi diadalmenet, amikor a Kuba-szimpatizáns Danielle Mitterand, Franciaország szocialista államelnökének, Francois Mitterrand-nak a felesége járta körül a gyárat, míg a férje a hivatalos programját bonyolította. Jobs magával vitte Joanna Hoffman férjét, Alain

Rossmant, hogy tolmácsoljon neki. Mitterrand asszony, akinek saját tolmácsa volt, sok kérdést tett föl a dolgozók munkakörülményeivel kapcsolatban, miközben Jobs azon igyekezett, hogy elmagyarázza a robottechnika és az információs technológia aktuális helyzetét. Amikor Jobs a termelés-szervezés és a szállítási határidő eszközkímélő összehangolását ecsetelte, a vendég a túlórák díjazásáról érdeklődött. Jobs olyan mérges lett, hogy rögtön előadta, mennyire hasznos az automatizálás a személyi költségek csökkentése szempontjából. Pontosan tudta, hogy ez a gondolatmenet távol áll Mitterrand asszony felfogásától. „Nehéz munka ez? - kérdezte a hölgy. - Mennyi szabadságot kapnak a dolgozók?” Jobs ekkor már képtelen volt féken tartani érzelmeit. Rákiáltott a francia tolmácsra, hogy „mondja meg neki, ha ennyire érdeklik a munkavállalókra érvényes szociális feltételek, bármikor jöhet, kap nálunk munkát” . A tolmács elsápadt és meg se mukkant. Pillanatnyi szünet után Rossmann lépett elő és szólalt meg franciául: Jobs úr azt mondta, hogy köszöni szépen a látogatást és a gyár iránti érdeklődést.” Se Jobs, se Mitterrand asszony nem tudta, hogy valójában mi történt, de a francia tolmács nagyon megkönnyebbült.

Mercedesében a Cupertino felé vezető összekötő úton robogva még mindig azon füstölgött, miket kérdezett a magas rangú vendég. Egyszer csak - emlékezett vissza később Rossmann, aki az autóban még szintén ugyancsak izgatott állapotban volt -, amikor Jobs már vagy 160 km/órás sebességgel száguldott, egy rendőr leállította, és elkezdte megírni a gyorsajtásért járó büntetőcédulát. Néhány perc múltán, amikor a közeg még mindig nem végzett az írással, Jobs már rádudált. „Mit tetszik?” - kérdezte a rendőr. „Sietek!” - válaszolta Jobs. Meglepő, de a rendőr nem

kezdett ordítani, befejezte a cédula megírását, és figyelmeztette Jobsot, ha ismét azon kapják, hogy túllépi a 90 km/órás sebességhatárt, akkor börtönbe kerül. Amint a rendőr elment, Jobs rátért a haladósávra, és 160-nal száguldott tovább. Rossmann elképedve jutott arra a következtetésre, hogy „meggyőződése volt, hogy rá nem vonatkoznak az általános szabályok”

Ugyanerre a következtetésre jutott Rossmann felesége, Joanna Hoffman is, aki néhány hónappal a Macintosh forgalomba hozatala után elkísérte Jobsot európai utazására. „Szörnyűségesen viselkedett, azt képzelte, hogy mindent megengedhet magának” - emlékezett vissza később Párizsban megszerveztetett vele egy ünnepélyes vacsorát a szoftverfejlesztőknek, majd az utolsó percben rájött, hogy nincs kedve hozzá. Rácsapta a kocsiját, és visszaszólt a megdöbbenet asszonynak, hogy ő most inkább ellátogat egy Folon nevű festő műtermébe. „A fejlesztők úgy megsértődtek, hogy még a kézfogásunkat se fogadták el.” - Ez volt az udvariatlanság eredménye.

Olaszországban első látásra nem volt szimpatikus neki az Apple helyi vezérigazgatója. Ez a kissé puhánynak látszó és az átlagnál teltebb alkatú figura a hagyományos üzleti világból érkezett. Jobs köntörfalazás nélkül megmondta, hogy sem a csapata, sem az üzleti stratégia nem nyerte el a tetszését. „Nem érdeklitek meg azt a kiváltságot, hogy a Macet áruljátok” - közölte ridegen. Ez még semmi sem volt ahhoz képest, amit szegény fiú az általa kiválasztott vendéglő miatt kapott. Jobs vega ételt kért, mire a felszolgáló nagy gonddal kiválasztott neki egy olyan mártást, ami tele volt tejföllel. Jobs olyan lehetetlenül viselkedett, hogy Joannának kellett

figyelmeztetnie. Megfenyegette, hogy ha nem hagyja abba, akkor kénytelen lesz a forró kávéját a főnöke ölébe önteni.

Az európai utazást beárnyékoló legsúlyosabb konfliktusok a forgalmi előrejelzések ügyében keletkeztek. Jobs valóságtorzító mezője alapján állandóan arra sarkallta kollégáit, hogy egyre szédítőbb kilátásokról számoljanak be. A Macintosh eredeti üzleti terveinek írásakor is ezt az eljárást követte, és ez vissza is ütött rá akkor. Most Európában ugyanezt az utat választotta. Megfenyegette az európai üzletembereket, hogy nem számíthatnak megbízásra, ha nem adnak kecsegtető előrejelzéseket. Az európai partnerek azonban kitartottak reálisabb terveik mellett, ezért Joannának folyton döntőbíróként kellett közbelépnie. Később úgy emlékezett vissza erre az utazásra, hogy „végül az állandó feszültségtől már folyton egész testemben reszkettem” .

Jobs ekkor ismerte meg Jean-Louis Gassée-t, az Apple franciaországi igazgatóját. Ő azon kevesek egyike volt, akik jól kijöttek Jobsszal európai útja során. „Egészen sajátos viszonya van a valósághoz - jelezte később Gassée. - Vele csak úgy lehet zöld ágra vergődni, ha az ember még kellemetlenebb, mint ő.” Amikor Jobs - szokásához híven - megfenyegette, hogy ha nem turbózza fel a várható forgalmat, akkor kevesebb Macintosht szállít majd Franciaországba, Gassée bedühödött. „Emlékszem, hogy a hajtókájánál fogva cibáltam, úgy szóltam rá, hogy hallgasson már. Erre visszavonult - mondja. - Én is könnyen elvetem a súlykot. Gyógyulófélben levő szarjankózó vagyok, nem esett nehezemre ugyanezt meglátni Steveben.”

Gassée-t ugyanakkor megragadta az is, hogy Jobs viselkedése milyen könnyedén csap át kedvességbe. Mitterrand elnök meghirdette az „informatique pour tous” - informatikát mindenkinek - evangéliumát, ezért a mesterséges intelligencia és a kommunikáció több nagy tudósa, köztük Marvin Minsky és Nicholas Negroponte is átjött Franciaországba, hogy hozzájáruljanak a „jó hír” valóra váltásához. Jobs találkozott velük a Hotel Bristolban, és eléjük tárta a jövő ígéretes képét, amely akkor valósulhat meg, ha minden francia iskola kap egy számítógépet. Párizs az érzelmes embert is felébresztette benne. Gassée is, Negroponte is azt mesélték, hogy nőket szedett föl.

Bukás

A start alkalmával keltett óriási felhajtás zaja elült, és 1984 második felében a Macintosh forgalma drámai mértékben kezdett csökkenni. Alapvető gond volt vele. Káprázatos, ugyanakkor kétségbeejtően lassú és gyenge számítógép volt, és ezt a tényt semmiféle céccóval nem lehetett elleplezni. Vonzóvá tette, hogy a felhasználói felülete nem nyomasztó szürke képernyő, pulzáló sápadt zöld betűkkel és barátságtalan parancssorokkal, hanem olyan volt, mint egy napsütötte gyerekszoba tele izgalmas játékokkal. Ez lett a legsúlyosabb gyengesége is. Szöveges közlés esetén a megjelenítés egyetlen betűjének kódjához kevesebb mint egy bájtra van szükség, ahhoz viszont, hogy a Mac pixelről pixelre haladva megrajzoljon egy betűt a felhasználó által kiválasztott, bármely elegáns betűkészlet felhasználásával, hússzor, harmincszor több memória kell. A Lisának az ilyesmi nem okozott gondot,

mert több mint 1000K RAM memóriával rendelkezett, de a Macintosht csak 128K-val látták el.

További gondot jelentett a belső merevlemez meghajtójának hiánya. Jobs „Xerox-bigottnak” csúfolta Joanna Hoffmant, mert annyira küzdött, hogy legyen ilyen. Hiába. A Macintosh csak egyetlen floppy meghajtóval rendelkezett. Amikor az ember adatokat kívánt tárolni, akkor a teniszkönyök kialakulásával kellett számolnia, mert az egyetlen meghajtóban folyamatosan cserélnie kellett a lemezeket. Jobs fanatikus makacssága folytán a Macben nem volt ventilátor sem. Úgy érezte, a ventilátor megzavarná a számítógép nyugalmát. Ennek következtében sok alkatrésze tönkrement, és hamarosan el is nevezték „drapp kenyérpirítónak”, ami nem tett jót a népszerűségének. Csalókának bizonyult, amikor az első néhány hónapban jól ment, ígéretes volt, de az emberek hamar megtapasztalták, milyen erős korlátai vannak, és a forgalom egyre szerényebb lett. Joanna Hoffman később így foglalta össze a tapasztalatait: „A valóságtorzító mező jól jön, amikor lendületet vesz az ember, de aztán jön maga a valóság, és visszaüt.”

1984 végén, amikor a Lisa forgalma gyakorlatilag a nullára esett vissza, a Macintoshból pedig már havi 10 ezernél is kevesebb kelt el, Jobs kétségbeesésében tőle szokatlan és felfogásától alapvetően idegen döntést hozott. Felmérte, hány eladhatatlan Lisa van a cég raktáraiban, és abbahagyta a Macintosh versenyeztetését. A kettőt összeházasítva „Macintosh XL” néven új termékként hozta forgalomba őket. Mivel a Lisa gyártását már egyszer és mindenkorra leállították, azt mondhatjuk, hogy Jobs ezúttal olyasmibe vágott bele, ami nála ugyancsak szokatlan volt.

Felvállalt egy ügyet, amelyben ő maga nem hitt. „Magamon kívül voltam a méregtől, mert a Mac XL egy nem létező konstrukció volt - meséli Joanna Hoffman. - Csak arról volt szó, hogy megszabaduljunk a Lisáktól. Elég nagy érdeklődés volt az XL iránt, ezért a forgalmazása nem maradt abba. Én ezt annyira visszataszítónak találtam, hogy fölmondtam.”

Az általános rosszkedv tükröződött az 1985 januárjára időzített reklámfilmben is, amelyet a nagy hatású „1984” IBM-ellenes jellegének megőrzésével terveztek. Sajnos alapvetően más hangot ütöttek meg. A korábbi film záróakkordjának heroikus, optimista hangnemével szemben ez a Lee Clow és Jay Chiat tervezte, „The Lemmings” (Lemingek) forgatókönyv azzal zárult, hogy a sötét öltönyös, bekötött szemű üzletemberek, akik hosszú sorban, egymásba kapaszkodva följutottak egy dombra, egyenként lelépnek egy sziklaoromról, és bizonyosan halálra zúzzák magukat a mélyben. Jobs és Sculley kezdettől fogva kínosan feszengtek, mert érezték, hogy ez az anyag nem lesz alkalmas arra, hogy tovább színezzé az Apple-ről mint a jövő győzteséről kialakított pozitív képet. Ugyanakkor bizonyosan jól megsérti azokat a főnököket, akik IBM-számítógépeket vásároltak.

Jobs és Sculley kérték, hogy az ügynökség hozzon más elképzeléseket is, de ők már a változtatás gondolatát is elhárították. Egyikőjük azzal vágott vissza, hogy „ti tavaly le sem akartátok adni az » 1984-et « „. Sculley emlékszik arra, hogy Lee Clow még azt is hozzátette, „szakmai becsületemet és mindent kész vagyok rátenni ennek a reklámfilmnek a sikerére” . Amikor a leforgatott anyag - amelyet Ridley Scott fivére, Tony csinált - elkészült, az egész még nyomasztóbbnak tűnt. A szikláról

lezuhanni készülő menedzserek a Hófehérke (Snow White) rajzfilmből ismert „Hejhó, hejhó...” kezdetű vidám dalocska gyászdallá lassított változatát énekelték, amitől a film még annál is rémisztőbb volt, mint amitől a forgatókönyv alapján tartani lehetett.

„Egyszerűen nem hiszem el, hogy képesek vagytok arra, hogy ezzel a rémséggel támadjatok rá az amerikai üzletemberekre - ment neki Debi Coleman Jobsnak, miután megnézte a reklámfilmét. A marketingértekezleteken is volt szó a dologról. - „A szó szoros értelmében az asztalára tettem a felmondásomat. Azt is a Macemen írtam meg. Az volt a véleményem, hogy ez nyílt támadás a nagyvállalatok vezetői ellen. Éppen hogy elkezdünk valamelyest pozíciót szerezni a kiadványszerkesztés területén.”

Jobs és Sculley mégis engedett az ügynökség nyomásának, és felhasználta a filmet a Super Bowl idején. Elmentek a döntőre a stanfordi stadionba, még Sculley feleségét is elvitték (aki pedig ki nem állhatta Jobsot), és Jobs jókedvű új barátnője, Tina Redse is ott volt. A reklámfilmét a negyedik negyed vége felé vetítették, a szurkolók a nagy vetítővásznon látták, de nem nagyon reagáltak rá. Egyébként Amerika-szerte szinte kizárólag csak negatív visszhangot keltett. Egy piackutató cég igazgatója azt nyilatkozta a Fortune magazinnak, hogy „az Apple éppen azokat sértette meg, akiket a reklámmal meg akart volna hódítani”. Az Apple marketingigazgatójának végül az az ötlete támadt, hogy hirdetést kellene feladni a The Wall Street Journalban, bocsánatot kérve a közönségtől. Ezt hallván Jay Chiat azzal fenyegetőzött, hogy akkor ők is hirdetést adnak föl,

mégpedig a lap szemközti oldalára, hogy bocsánatot kérjenek a bocsánatkérésért.

Jobsnak a reklámanyaggal és általában a helyzettel kapcsolatos rossz érzései egyértelműen megmutatkoztak, amikor januárban New Yorkba utazott, hogy megismételje négyszemközti interjúsorozatát. Regis McKenna cége ismét Andy Cunninghamet küldte ki, hogy megkönnyítse Jobs helyzetét és megszervezze a sajtónap logisztikáját a Carlyle Hotelban. Bár az újságírók másnapra voltak odarendelve, és már este tíz óra is elmúlt, mire Jobs megérkezett, rögtön közölte, hogy a lakosztályát át kell rendezni. A zongorának másutt lesz a helye, továbbá ő nem ilyen eperre gondolt. A legsúlyosabb kifogása a virágok ügyében volt, mert calla virágokat akart. „Óriási veszekedés tört ki közöttünk azon, hogy milyen az igazi calla - meséli Cunningham. - Én tudom, hogy milyen a calla, mert az esküvőmön is abból volt a dekoráció, de ő ragaszkodott egy másik fajtához, és azt mondta, hogy ostoba vagyok, mert nem tudom, milyen az igazi calla.” Erre Andy Cunningham elindult, és mivel New Yorkban volt, talált egy helyet, ahol éjfélkor is árultak olyan virágot, amelyet Jobs elképzelt. Miután elkészült a szoba átrendezésével, Jobs a hölgy ruházatát kezdte elemezni. „Ez a kosztüm igazán visszataszító” - mondta. Andy Cunningham tudta, hogy esetenként csak úgy, minden alap nélkül süt belőle a céltalan düh, ezért megpróbálta lecsillapítani: „Nézze, tudom, hogy most mérges, és tudom, mit érez” - próbálkozott. „Nem, magának halvány fogalma sincs arról, hogy mit érzek - vágott vissza Jobs. - Állatian nincs fogalma arról, milyen nekem lenni.”

Harmincévesen

Harmincadik évének betöltése a legtöbb ember életében fordulópontot jelent, de különösen jelentős esemény volt azok számára, akik ahhoz a generációhoz tartoztak, amely azt hirdette, hogy soha ne higgyünk senkinek, aki elmúlt harminc. Jobs pazar, formális, ugyanakkor ironikus módon ünnepelte a magáét. Szmokingban és tornacipőben vezényelte le az ezerszemélyes ünnepséget a San Franciscó-i St. Francis Hotel báltermében. A meghívóra rákerült a következő szöveg is: „Ősi hindu bölcsesség szerint » életének első harminc évében az ember kialakítja a szokásait. Az utolsó harmincban a szokásai alakítják élete folyását. « Ünnepeld velem az én harminc évemet!”

Az egyik asztalnál szoftverguruk ültek, nem hiányzott Bill Gates és Mitch Kapor sem. Egy másiknál régi barátok. Ott foglalt helyet például Elizabeth Holmes és aktuális partnere, egy szmokingba öltözött hölgy. Andy Hertzfeld és Burrell Smith bérelt szmokingban és kitaposott tornacsukában pompáztak, amit különösen emlékezetessé tett, hogy ebben az öltözékben keringőztek a San Francisco Symphony Orchestra által előadott Strauss- darabok hangjaira.

Mivel Bob Dylan elutasította a felkérést, Ella Fitzgerald énekelt. Főleg a szokásos dalokat adta elő, de néhol az alkalomhoz igazítva. Például a „The Girl from Ipanema” szövegében a cupertinói fiút szerepeltette. Mondta, hogy kérni is lehet tőle, Jobsnak voltak is kívánságai. Ella a „Happy Birthday” ünnepélyes előadásával zárta programját.

Ezt követően Sculley lépett színpadra, hogy tósztot mondjon „a technika legnagyobb álmodójára”. Wozniak is felállt, és átnyújtotta Jobsnak a Zaltair computer prospektusának az 1977-es Nyugati Parti Számítógépes Vásárra készült, Jobs számára bekeretezett példányát. Eredetileg ezt a hoaxot is ott és akkor terjesztette, ahol és amikor az Apple II-t bemutatták. Don Valentine ámuldozott azon, hogy milyen nagy változást hozott az azóta eltelt évtized. „Abból a Ho Si Minh-szerű figurából, aki azt mondta, hogy meg ne bízz senkiben, aki több mint harminc, olyan ember lett, aki Ella Fitzgerald szereplésével ül csodálatos ünnepet saját harmincadik születésnapja alkalmából” - csodálkozott.

Sokan választottak személyre szóló, különleges ajándékot egy olyan embernek, akinek igen nehéz volt örömet okozni. Debi Coleman például rábukkant F. Scott Fitzgerald Az utolsó cézár^[11] című könyvének egy első kiadású példányára. Jobs azonban újra furcsán, de nála nem különösebben meglepő módon működött, és az összes ajándékot otthagya a szállodai szobájában. Semmit sem vitt haza. Wozniak és néhány Apple-veterán, akit nem érdekelt a kecskesajt és a lazachab, átmentek a Denny 's étterembe, hogy harapjanak valamit.

„Ritkán lehet olyat tapasztalni, hogy egy harmincas vagy éppen a negyvenes éveiben járó művész valami jelentős dologgal áll elő - mondta alig leplezett vágyakozással David Sheff írónak Jobs abban a hosszú és tartalmas interjúban, amely abban a hónapban jelent meg a Playboy hasábjain, amikor betöltötte a harmincat. - Természetesen vannak olyan emberek, akik gyógyíthatatlan kíváncsiságban szenvednek, életük alkonyán is kisgyerekek maradnak, de az ilyen nagyon ritka.” A beszélgetés során számos témát

érintettek, de Jobs legélesebb, szívet érintő megjegyzései az öregedésről és a jövőről szóltak:

„Az ember gondolatai struktúrákat alkotnak az elméjében. Valóságos kémiai ábrákat. Az emberek legtöbbször beszorulnak ezekbe a struktúrákba, amelyek kitörölhetetlenül belevésődnek, mint a hanglemezebe vágott hornyok, amelyekből ezért soha nem szabadulnak.

Mindig közöm lesz az Apple-höz. Azt remélem, hogy életem fonala mindvégig úgy szövődik majd egybe az Apple-ével, majd válik újra szét, mintha egyazon kárpit elemei volnának. Lehet, hogy néhány évet a cégtől távol töltök, de mindig vissza fogok térni. És lehet, hogy ez is az igazi célom az életben. A legfontosabb dolog velem kapcsolatban az, hogy én még mindig tanuló, még alapképzésen vagyok.

Ha az ember mint művész kreatív módon akar élni, fontos, hogy ne tekingessen hátra. Fogadja el önmagát, mindent, amit tett; azt, aki volt, végül mindezt vesse el.

Minél erősebben próbálkozik a külvilág azzal, hogy begyömöszölje az embert egy skatulyába, annál nehezebb megmaradni művésznek.

Ezért a művész gyakran arra kényszerül, hogy kimondja: „Viszlát, mennem kell. Ha maradnék, megőrülnék, ezért inkább nekiindulok.” És akkor megy, és valahol másutt ledermed. Aztán később egy kicsit más formában újra felbukkan a régi helyen.”

Ezek a kijelentések mintha azt tükröznék, hogy Jobsnak volt valamiféle előérzete, hogy az élete hamarosan új fordulatot vesz. Talán az élete fonala valóban egybefonódik az Apple-ével, azután elválik attól. Talán éppen most jött el az idő, hogy elvesse azt, vagy annak egy részét, ami eddig volt. Talán most kell azt mondania, hogy „viszlát, mennem kell” , hogy azután később egy kicsit másképpen gondolkodóként újra felbukkanjon.

Exodus

Andy Hertzfeld 1984-ben, miután forgalomba hozták a Macintosht, hosszú, fizetés nélküli szabadságra ment. Úgy érezte, szüksége van arra, hogy feltöltődjön, és egy ideig ne kelljen találkoznia a főnökével, Bob Belleville-lel, akit nem igazán kedvelt. Egy napon tudomására jutott, hogy Jobs a Macintosh tervezőmérnökeinek nagy, akár 50 ezer dolláros prémiumokat adott, noha ők kevesebbet dolgoztak, mint azok, akik a Lisa csapatában csinálták ugyanazt. Ezért bement Jobshoz, és kérte a pénzét. Jobs azzal utasította el, hogy sajnós Belleville úgy döntött, hogy aki szabadságon van, az nem kap prémiumot. Később Hertzfeld tudomására jutott, hogy maga Jobs volt az, aki megvonta tőle a különjuttatást. Erre ismét bement hozzá. Jobs némi köntörfalazás után azt válaszolta, hogy „na, jó; tegyük föl, hogy úgy történt, és akkor mi van?” Hertzfeld azt mondta, ha azért tartja vissza a prémiumot, hogy biztosítsa a visszatérését, akkor ő már most megmondja, hogy nem jön vissza, már csak elvből sem. Jobs végül megadta magát, Hertzfeldben mégis rossz emléket hagyott az eset.

Amikor szabadsága a végéhez közeledett, megállapodott Jobsszal, hogy együtt vacsoráznak. Együtt ballagtak át az irodából egy közeli olasz vendéglőbe. „Tényleg szeretnék visszajönni - mondta Jobsnak de úgy látom, elég zűrös most a helyzet.” Jobs ugyan kissé bosszúsnak látszott, és mintha nem is nagyon figyelt volna rá, de Hertzfeld csak folytatta: „A szoftveresek valahogyan elkanászodtak, hónapok óta lazálnak, Burrell pedig olyan ideges, hogy szerintem hamarosan elhagyja a céget.”

Több se kellett Jobsnak: „Te nem tudod, hogy mit beszélsz! - kiáltotta. - A Macintosh csapata remekül dolgozik; még soha ilyen jól nem éreztem

magamat közöttük. Te egyszerűen elvesztetted a fonalat.” Úgy tett, mint aki mulat Hertzfeld tévedésén, de lesújtó pillantása elárulta valódi érzelmeit.

„Ha te így látod a dolgokat, akkor nem tudok visszajönni - szögezte le szomorúan Hertzfeld. - Az a maces csapat, amelyhez csatlakozni akartam, már nincs is meg.”

„A maceseknek fel kellett nőniük, és neked is érettebbé kell válnod - válaszolta Jobs. - Szeretném, hogy megint köztünk legyél, de neked kell döntened. Egyébként nem vagy te olyan fontos, mint gondolod.”

Így aztán Hertzfeld nem jött vissza. 1985 elején már Burrell Smith is távozófélben volt. Hosszabb ideje gyötörte az a gondolat, hogy ha Jobs megpróbálja visszatartani, akkor esetleg nehezen tud majd kitartani az elhatározása mellett. A valóságtorzító mező rendszerint csapdába ejtette. Kivédésére Hertzfelddel összesúgva különféle módszereket dolgoztak ki. Hertzfeld jól emlékszik arra a napra, amikor Smith felkiáltott: „Megvan! Tudom, hogyan fogok fölmondani úgy, hogy teljesen kikapcsolom a valóságtorzító mezőt. Egyszerűen bemegyek Steve irodájába, lehúzó a gatyámat, és levizelem az íróasztalát. Erre végképp nem mondhat semmit. Biztos siker!” A Mac-csapat fogadni mert volna arra, hogy még a nagyon bátor Burrell Smith se elég vagány ahhoz, hogy ezt megcsinálja. Aztán, valamikor a Jobs születésnapja körüli felhajtás időszakában, végleg elszánta magát a távozásra, és időpontot kért. Belépve az irodába döbbenet tapasztalta, hogy Jobs széles mosollyal és azzal a kérdéssel fogadja, hogy „Megteszed? Tényleg megteszed?” Ugyanis valaki elmondta neki a dolgot.

Smith ránézett Jobsra: „Meg kell tennem? Ha kell, én megteszem.” Jobs ránézett, és Smith úgy ítélte meg a helyzetet, hogy nincs szükség botrányra.

Tehát fölmondott, és sokkal kevésbé drámai módon, békésen távozott. Hamarosan követte őt a Macintosh egy másik jelentős mérnöke, Bruce Horn is. Amikor bement az irodájába, hogy búcsút vegyen tőle, Jobs azt mondta neki: „A Mac minden hibájáért te felelsz” .

Horn kész volt a válasszal: „Tudod, Steve, sok mindenért én felelek, ami jó a Macben, és rettenetes küzdelem árán értem el, hogy az a sok minden benne lehessen.”

„Igazad van- ismerte el Jobs. - Adok neked 15 ezer részvényt, ha maradsz.” Amikor Horn visszautasította az ajánlatot, Jobs egy pillanatra megmutatta emberibb arcát. „Na gyere, ölelj meg!” - mondta. És összeölelkeztek.

Ám abban a hónapban az volt a legnagyobb hír az Apple-nél, hogy elment az egyik alapító, Steve Wozniak. Talán alapvetően különböző személyiségüknek köszönhető, hogy ő és Jobs soha nem csaptak össze látványosan. Wozniak megmaradt gyerekes álmodozónak, Jobs pedig szenvedélyes volt, és egyre többször jött ki a sodrából. Ami az Apple stratégiáját és irányítását illeti, alapvető nézetkülönbség volt kettejük között. Wozniak ekkor középszintű mérnökként dolgozott az Apple II részlegben. Hang nélkül szolgálta a céget, és olyan távol maradt a cég vezetésétől és a vállalati szintű döntésektől, amennyire csak lehetett. Teljes joggal érezte úgy, hogy Jobs nem méltányolja az Apple II érdemeit, pedig ez a számítógép hozza a pénzt a cégnek, és ez a gép adta az 1984-es karácsonyi forgalomnak is a 70%-át. ! Az Apple II-csapat tagjait a többi dolgozó jelentéktelennek tekintette, noha az Apple II már hosszú ideje a cég messze legkelendőbb terméke volt, és minden okunk megvolt arra, hogy ugyanilyen

fényes jövőt jósoljunk neki” - nyilatkozta később Wozniak. Még valami olyat is megtett, ami pedig idegen a személyiségétől. Vette a fáradságot és fölhívta Sculleyt, hogy jól beolvasson neki, mondván, aránytalanul sokat foglalkozik Jobsszal és a Macintosh-részleggel.

Wozniak már nem érezte jól magát az Apple-nél, ezért úgy döntött, hogy szép csendesen elmegy, és egy új céget alapít, amely azt az univerzális távirányítót fogja gyártani, amelyet ő talált fel. Ez az eszköz könnyen programozható gombok segítségével nemcsak a televíziót, hanem más elektromos készülékeket, például hifiberendezést is irányítani tudott. Wozniak szólt az Apple II részleg főmérnökének, de szerénységből nem értesítette se Jobsot, se Markkulát. Így történhetett meg, hogy Jobs csak akkor hallott a dologról, amikor a jól értesült The Wall Street Journal hírt adott róla. Wozniak a maga komoly stílusában őszintén válaszolt a riporter minden kérdésére. Megerősítette azt a szóbeszédet is, hogy érzése szerint az Apple kevés figyelmet szentel az Apple II részlegnek. „Az Apple vezetése már öt éve téves úton jár” - mondta ki.

Alig két héttel később Wozniak és Jobs együtt mentek el a Fehér Házba, ahol Ronald Reagan átadta nekik az első National Medál of Technology (műszaki megoldások amerikai érdemérme) kitüntetését. Reagan elnök felidézte, hogy, Rutherford Hayes elnök, amikor bemutatták neki a telefont, azt mondta, hogy „csodálatos találmány, csak el nem tudom képzelni, hogy valaki valaha bármire is felhasználja” . Aztán csipkelődve hozzátette, hogy „valamikor azt gondoltam, hogy talán tévedett” . Wozniak távozásának kínos körülményei miatt az Apple nem adott a díjazottak tiszteletére ünnepi vacsorát, és se Sculley, se más vezető tisztségviselő nem utazott fel

Washingtonba. Ezért Jobs és Wozniak - zsebükben az érmekkel - tett egy sétát, és amikor megéheztek, betértek egy szendvicsbárba. Wozniak úgy emlékszik, hogy kellemes beszélgetéssel telt az idő, és nézetkülönbségükről nem esett szó.

Wozniak barátságban akart elválni, mert ez felelt meg a stílusának. Abban egyeztek meg, hogy 20 ezer dolláros javadalmazással, részmunkaidőben fog dolgozni, és hogy ő lesz az, aki rendezvények és szakmai bemutatók alkalmával képviseli a céget. Ezzel szépen lassan eltávolodhattak volna egymástól, de Jobs képtelen volt arra, hogy hagyja szépen elmenni. Néhány héttel közös washingtoni utazásukat követő egyik szombati napon Jobs felkereste Hartmut Esslinger cége, a frogdesign új műtermeit Palo Altóban, ahova azért költöztek, hogy ott lássák el az Apple formatervezési feladatait. Jobs véletlenül meglátott néhány vázlatot, amelyet Esslingerék Wozniak új távirányítójával kapcsolatban vetettek papírra. Őrjöngve csapott le rájuk. Az Apple-lel kötött szerződésük záradékában szerepelt ugyanis egy olyan kikötés, amely szerint beleegyezésük nélkül a frogdesign nem foglalkozhat semmilyen más számítógéphez köthető feladattal. Erre hivatkozott most Jobs. „Megmondtam nekik - mesélte az esetet -, hogy számunkra elfogahatatlan volna, hogy Woznak dolgozzanak.”

Amikor a The Wall Street Journal értesült arról, hogy mi történt, megkeresték Wozniakot, aki - mint mindig - őszintén és egyértelműen elmondta, mi a helyzet. Úgy érezte, hogy Jobs büntetőakciójáról van szó. „Valószínűleg az Apple-re tett megjegyzéseim miatt gyűlöl engem Steve Jobs” - magyarázta a riporternek. Az eljárás nagyon kicsinyesnek tetszhet, pedig nem egészen az. Legalább részben magyarázza az a tény, hogy Jobs

felismerte, amit sokan nem. Azt, hogy egy termék megjelenése és stílusa meghatározó jelentőségű az adott márka sorsát illetően. Ha valamin Wozniak neve szerepel, és az a valami ugyanazt a formanyelvet használja, mint az Apple termékei, akkor könnyen előfordulhat, hogy azt képzelik róla, hogy az Apple terméke. „Nem személyes ügyről van szó” - magyarázta az újságírónak Jobs. Biztos akart lenni abban, hogy Wozniak távirányítója nem úgy néz ki, mint egy Apple-termék. - „Ki akarjuk zárni annak a lehetőségét, hogy más termékek is a mi formanyelvünkön szólalhassanak meg. Woznak meg kell teremtenie a saját rendszerét. Nem engedhetjük meg, hogy az Apple erőforrásaiból táplálkozzék; nem tehetünk kivételt vele sem.”

Jobs felajánlotta, hogy személyesen állja a frogdesign költségeit, amit eddig Wozniak termékének terveire fordítottak. Ennek ellenére a cég képviselői nagyon meglepődtek, amikor Jobs arra kérte őket, hogy vagy neki küldjék meg az összes rajzot, amit Wozniak számára készítettek, vagy semmisítsék meg azokat. Ezt az óhaját elutasították, ezért arra kényszerült, hogy hivatalos levélben emlékeztesse őket az Apple szerződésben biztosított jogaira. A cég formatervezési igazgatója, Herbert Pfeifer nyilvánosan meghazudtolta Jobsot, amikor kifejezetten azt állította, hogy igenis személyes konfliktus van az ügy hátterében. A Journal őt is megszólaltatta. Pfeifer kijelentette, hogy „személyes problémáról van szó; erőfitogtatás zajlik” .

Hertzfeld felháborodott azon, amit Jobs tett. Körülbelül tizenkét háznaira lakott Jobstól, aki séta közben néha még azt követően is benézett hozzá, hogy Hertzfeld felmondott. „Annyira kiborultam a Wozniak-féle

távírányítós történetről, hogy nem engedtem be - meséli. - Tudta, hogy nincs igaza, de megpróbálta saját maga számára kimagyarázni a dolgot, és lehet, hogy valóságtorzító mezője segítségével ez sikerült is neki.” Wozniak, aki még ha bántották is, az a jó lélek maradt, aki volt, keresett magának egy másik tervezőt, sőt még tartalékosként továbbszolgáló szóvivője is maradt az Apple-nek.

A nagy összecsapás

Sok minden közrejátszott abban, hogy 1985 tavaszán megtörtént a Jobs és Sculley közötti nagy leszámolás. Volt közöttük egyszerű üzleti nézetkülönbség is, mint például az, hogy Sculley megkísérelte a lehető legtöbb anyagi hasznot kihozni a Macintoshból, ezért magasan tartotta az árát, Jobs pedig szerette volna, ha olcsóbb lehetne. Különös lelki rugók is működtek, amelyek gyökere addig a rendkívüli és végzetszerű egymásba bolondulásig vezethetők vissza, amellyel történetük elkezdődött. Sculley a végsőig küzdött Jobs szere tétéért, Jobs pedig nagyon vágyott egy apafigurára és mentorra. Amikor fékezheteden vágyódásuk kissé alábbhagyott, hideg zuhanyként érzékelték valódi viszonyukat. Az egyre inkább érő konfliktus mélyén két alapvető ok húzódott meg.

Jobsnak az volt a gondja, hogy Sculleyt egyáltalán nem érdekelte a produktum. Nem volt képes arra, hogy lássa, milyen igényes termékről van szó, és nem is igyekezett megérteni, mi történik. Épp ellenkezőleg! Jobsnak a frappáns műszaki megoldásokkal és formatervezési finomságokkal kapcsolatos szenvedélyességét valamiféle mániaként élte meg, amely tulajdonképpen a hatékonyság növelése ellen hat. Karrierje enni- és

innivalók forgalmazására épült, és az ezek összetevői iránti érdeklődés teljesen hiányzott belőle. Általában közömbös volt a termékek iránt, ami pedig Jobs szemében majdhogynem az elképzelhető legnagyobb bűn volt. „Megpróbáltam beavatni a termékfejlesztés rejtelseibe - mesélte később Jobs - de fogalma sem volt arról, hogyan jön létre valami új dolog, ezért a magyarázatnak általában vita lett a vége. Azt viszont igazolta, hogy jól látom a dolgokat. A termék, az minden.” Egy idő után arra a következtetésre jutott, hogy Sculleynek hiányzik egy kereke. Lesújtó véleményét csak megerősítette Sculleynek az ő szeretete iránti nyilvánvaló vágyakozása, és az a téveszméje, hogy ők annyira hasonlítanak egymásra.

Sculley számára az volt a gond, hogy Jobs, amikor éppen nem udvarolt valakinek, és nem is törekedett megnyerni az illetőt, sokszor agresszív, durva, önző, kellemetlenkedő hangnemben érintkezett az emberekkel. Sculley, aki elegáns tanintézetek és céges értékesítési tréningek jólfésült terméke volt, ugyanolyan mértékig elfogadhatatlannak találta Jobs faragatlan modorát, mint az az ő terméktervezés iránti közömbösségét. Sculley a végletekig kedves, gyengéd és udvarias volt, Jobs pedig nem. Egyszer, amikor tárgyalni készültek Bill Glavinnel, a Xerox elnökhelyettesével, Sculley előre nagyon kérte Jobsot, hogy moderálja magát. Amint leültek, Jobs megszólalt: „Hát, nektek itt fogalmatok sincs arról, amivel foglalkoztok.” Ezzel aztán vége is lett a tárgyalásnak Jobs később csak annyit mondott Sculleynek, hogy „sajnálom, nem bírtam ki” . Sok ilyen eset volt. Al Alcorn, aki jól ismerte Jobsot az Atari-időkből, később megjegyezte: „Sculley hitt abban, hogy érdemes másoknak örömet okozni és gondozni az emberi kapcsolatokat. Steve tett az egészre. Viszont a

termékkel olyan mély kapcsolatba került, amelyet Sculley el se tudott képzelni. És el tudta érni azt, hogy az Apple ne legyen tele ostoba figurákkal, mert aki nem elsőrangúan muzsikált, azt letámadta és kipiszkálta.”

Az igazgatótanács egyre nagyobb aggodalommal figyelte a zűröket, és 1985 elején Arthur Rock és néhány más elégedetlen tag szigorú kioktatásban részesítette az urakat. Sculleynak megmondták, hogy neki az volna a dolga, hogy vezesse a vállalatot, tehát éppen ideje, hogy mint vezető megalapozza a tekintélyét, és ne azt találja a legfontosabbnak, hogy Jobsszal haverkodjon. Jobs azzal kapcsolatban kapott leckét, hogy rendet kellene vágnia a Macintosh-divízióban, ahol nagy a zűr, és nem kellene beleszólnia abba, hogyan végzik a dolgukat a többiek. Ezután Jobs visszament az irodájába, és leült Macintoshához. Írni kezdett: „Nem fogom kritizálni a szervezet többi részének munkáját, nem fogom kritizálni a szervezet többi részének munkáját, nem fogom...”

A Macintosh forgalma egyre több csalódást okozott, 1985 márciusában a költségvetésben tervezett bevételnek csupán a 10%-át hozta. Jobs egyre több időt töltött a szobájában füstölögve, vagy mászkált szobáról szobára, és akivel csak találkozott, jól lehordta a bajok miatt. Hangulati ingadozásai rosszabbodtak, modora egyre kellemetlenebb lett. Több középszintű vezető fel is lázadt ellene. Egy szakmai konferencia alkalmával Mike Murray, a marketingfőnök négyszemközti beszélgetést kezdeményezett Sculley-nál. Jobs meglátta őket, amint éppen Sculley hotelszobája felé igyekeztek. Kérte, hadd jöjjön ő is, de Murray elhárította a kérést. Elmondta Sculleynak, hogy Jobs miatt már lázadás készülődik, ezért feltétlenül el kell őt távolítania

Macintoshrészleg éléről. Sculley azt válaszolta, hogy ő még nem kész arra, hogy leszámoljon Jobsszal. Murray később közvetlenül Jobsnak írt feljegyzést arról, hogy miként bánik a kollégáival és teszi tönkre „a vezetőséget karaktergyilkosság által” .

Néhány héten át úgy látszott, hogy talán békés úton is lehet rendezni a zűröket. Jobsot elkápráztatta egy, a Steve Kitchen excentrikus mérnök által vezetett Woodside Design által kifejlesztett lapos képernyő. Nagy hatást tett rá egy másik újítás is, egy érintőképernyős megjelenítő egység, amelyet egy ujjal lehetett irányítani, tehát nem kellett hozzá egér. E kettő együtt hozzájárulhatna Jobs víziójának megvalósításához, hogy létrehozhassa a „könyvbe zárt Macet” , a macbookot. Egy Kitchennel tett séta alkalmával Jobs kinézett egy épületet a közeli Menlo Parkban, és kijelentette, hogy ezeknek a lehetőségeknek a további fejlesztése céljából el kellene indítaniuk egy „Görény Művek” jellegű projektet. Az lehetne a neve, hogy AppleLabs, ő vezethetné, és újra élvezhetné, hogy van egy ütőképes kis csapata, akikkel egy új termék kifejlesztésén dolgozik.

Sculleyt felvillanyozta a lehetőség. Ezzel megoldódna minden, Jobsszal kapcsolatos vezetői gondja, barátja pedig visszakerülhetne abba a szférába, amelyben a legjobban teljesít, és ez a megosztó személyiség nem terhelné tovább jelenlétével Cupertinoót. Jelöltje is volt, aki mint a Macintosh-részleg vezetője átvehetné Jobs helyét, mégpedig Jean-Louis Gassée, az Apple franciaországi igazgatója, aki végigcsinálta Jobs ottani látogatását. Gassée átrepült Cupertinoóbn, és azt mondta, hogy elfogadja az állást, ha garantálják neki, hogy tényleg a részleg vezetőjeként foglalkoztatják, és nem Jobs beosztottjaként kell helytállnia. Az igazgatótanács egyik tagja, Phil Schlein

a Macy 's-től, próbálta meggyőzni Jobsot, hogy jobban járna, ha új termékek megálmodásával töltené a napjait, és szenvedélyes kis csapatának telkesítésére fordítaná erejét.

De Jobs némi gondolkodás után azt mondta, hogy úgy érzi, nem ezt az utat kell járnia. Nem hajlandó a kormányrudat átadni Gassée-nak, aki bölcsen visszautazott Párizsba, hogy megelőzze az elkerülhetetlennek látszó hatásköri harcot. A tavasz hátralevő részét Jobs tétovázással töltötte. Bizonyos időszakokban belehelyezkedett a nagyvállalati vezető szerepébe, amelyben olyasmivel is megerősítette énképét, hogy költségcsökkentést célzó feljegyzést adott ki az ingyen italok biztosításának és az első osztályú repülőjegyek térítésének leállításáról, máskor pedig egyetértett azokkal, akik rábeszéltek, hogy menjen és indítsa el az új AppleLabs K+F csapatot.

Márciusban Murray újabb feljegyzést küldött több kollégának, igaz, azzal a megjegyzéssel, hogy „ne küldjétek tovább!” . „Három éve vagyok az Apple- nél, de eddig egyszer se tapasztaltam olyan zavarodottságot, félelmet és összevisszaságot, mint az elmúlt kilencven nap során - kezdte. - Teljes a csőd minden szinten. Úgy sodródunk a ködös feledés homályának irányába, mint a kormánylapát nélkül maradt hajóroncs.” Murray két kapura játszott. Néha Jobsszal beszélt össze Sculley ellen, de evvel a feljegyzéssel Jobsot készítette ki: „Nem tudni, vajon a funkciózavar okaként vagy következményeként, de az bizonyos, hogy Steve Jobs látszatra teljesen mozdíthatatlan erőközpontot képvisel e rendszerben.”

A hónap végére Sculley összeszedte minden erejét, hogy megmondja Jobsnak, nem vezetheti tovább a Macintosh-részleget. Egy este, hogy hivatalos jelleget adjon a dolognak, maga mellé vette Jay Eliot személyzeti

vezetőt, és átmentek Jobs irodájába, hogy megbeszéljék vele a dolgot. „Nincs ember, aki nálam jobban értékelné tehetségedet és vízióidat...” - kezdte Sculley. Nem ez volt az első alkalom, hogy így hízelgett neki, viszont új volt az a hangsúly, amely érzékeltette, hogy mindjárt következik egy „de” . És valóban következett: „... de ez így nem mehet tovább” - szögezte le. És váltakozva folytatódott a hízelgés és a „de” . „Rendkívüli érték az a barátság, amely kettőnk között szövődött - folytatta okfejtését a kiábrándító végkifejlet irányában -, de elveszítettem a hitemet abban, hogy képes vagy a Macintosh-részleg vezetésére.” Végül a szemére hányta azt is, hogy a háta mögött lehülyézte.

Jobs nagyon meglepettnek látszott, és azzal a különös elvárással vágott vissza, hogy Sculleytől vár segítséget és támogatást ahhoz, hogy sikeresebb lehessen. „Több időt kellene velem töltened” - mondta neki. Aztán ellentámadásba lendült. Beolvasott Sculleynak, hogy fogalma sincs a számítógépek működéséről, hogy az Apple-nek pocsék vezetője, aki belépése pillanatában és azóta is folyvást egyre nagyobb csalódást okoz neki. Végül elővette harmadik típusú reakcióját. Sírni kezdett. Sculley csak ült és rágta a körmét.

„Az igazgatótanács elé viszem a dolgot - jelentette ki Sculley. - Azt fogom javasolni, hogy veszítsd el a Macintosh-részleg vezetőjeként betöltött pozíciódat. Azt akarom, hogy tudd, ez a tervem.” Megpróbálta rábeszélni Jobsot, ne ellenkezzen, inkább maga is értsen egyet a döntéssel, hogy ezentúl az új megoldások és termékek kifejlesztésével foglalkozhasson.

Jobs felugrott és hosszan vizslatta Sculleyt. „Nem hiszem, hogy képes vagy ezt megtenni! - kiáltotta. - Ezzel tönkreteszed a vállalatot.”

A következő néhány hét során Jobs viselkedése igen nagy változatosságot mutatott. Az egyik pillanatban azt részletezte, miként távozik az AppleLabs vezetői székébe, a következőben már szövetségeseket gyűjtött Sculley kitéseivel. Hol Sculley után nyúlalt, hol meg ostort csattogtatott a háta mögött, akár egyazon este is. Egyszer este 9-kor hívta föl Al Eisenstat doktort, az Apple vezető jogtanácsosát azzal, hogy elvesztette Sculley iránti bizalmát, és kéri, hogy legyen segítségére abban, hogy cselekvésre serkentse ez ügyben az igazgatótanácsot. Ugyanaznap este 11-kor telefonhívással ébresztette föl Sculleyt, hogy megmondja, „isteni vagy, azt akarom, hogy tudd, imádok veled dolgozni” .

Az április 11-ei igazgatótanácsi ülésen Sculley hivatalosan bejelentette, hogy szeretné fölkeríteni Jobsot mint a Macintosh-részleg vezetőjét, mondjon le, és szentelje minden erejét az új termékek kifejlesztésére. Ezt követően Arthur Rock, az igazgatótanács igazán morózus és független tagja emelkedett szólásra. Elmondta, hogy mindkettejük tekintetében betelt a pohár. Sculley bűne az, hogy egy év alatt se vette igazán kézbe a kormányrudat, Jobsé pedig, hogy „úgy viselkedik, mint egy hisztis kisfiú” . A testület mindenképpen véget akart vetni ennek az ügynek, ezért úgy határoztak, hogy azonnal, de külön-külön beszélnek velük.

Sculley kiment, hogy Jobs lehessen az első. Jobs állította, hogy Sculley az, akivel gond van: nem érti, mi az a számítógép. Rock leteremtette őt, és száraz, kemény stílusában felemlegette, hogyan csinál bolondot magából már egy éve, és kijelentette, értelmetlennek bizonyult arra, hogy egy részleg vezetője lehessen. Még Jobs legkomolyabb támogatója is, Phil Schlein a

Macy's cégtől, megpróbálta rábeszélni, távozzék emelt fővel, és vállalja el a cég egyik kutatólaboratóriumának vezetését.

Amikor Sculley került sorra, ultimátumot adott az igazgatótanácsnak. „Vagy támogatást kapok Önöktől, és akkor vállalom a cég vezetését, vagy új elnököt kell találniuk” - jelentette ki. Azzal nyomatékosította, hogy ha megkapja a felhatalmazást, akkor nem hoz hirtelen döntést, hanem a következő néhány hónap során lassan vezeti át Jobsot az új munkakörbe. A testület egy emberként biztosította a támogatásáról, megkapta a lehetőséget, hogy akkor mozdítsa el Jobsot a pozíciójából, amikor jónak látja. Jobs ott állt a tanácsterem előtt, és pontosan tudta, vesztesre áll. Hirtelen megpillantotta régi munkatársát, Del Yocamot, és sírva fakadt.

Miután a testület meghozta döntését, Sculley békülékeny hangot próbált megütni. Jobs azt kérte, hogy az átmenet lassan, hónapok alatt menjen végbe, és Sculley ezt meg is ígérte. Ugyanaznap este Sculley egyik munkatársa, Nanette Buckhout felhívta Jobsot, hogy megkérdezze, hogy van. Az irodájában ült, dermedten. Mivel hallotta, hogy Sculley már elment, átjött egy kicsit beszélgetni. Sculleyvel kapcsolatos megnyilvánulásai ismét szélső határok között hullámoztak. „Miért tette ezt velem? - kérdezte. - Elárult.” Aztán az ellenkező véglet felé lendült. Talán rá kellene szánnia egy kis időt, hogy rendbe hozza a kapcsolatukat, mondta. „John barátsága mindennél fontosabb nekem, és azt hiszem, ezt kell tennem, rendbe kell hoznom a barátságunkat.”

A puccs terve

Jobs nem olyan ember volt, aki jól fogadja az elutasító választ. 1985 májusának elején megjelent Sculley irodájában, és kért egy kis időt, hogy bebizonyíthassa, képes a Macintosh-részleg vezetésére. Bizonyítani fogja, hogy meg tudja oldani az üzemeltetés menedzselését. Sculley nem ment bele. Akkor Jobs egyenes támadásba ment át. Felszólította Sculleyt, hogy mondjon le. „Szerintem elvétetted a lépést - mondta neki. - Az első évben remek voltál, minden pompásan ment. Aztán történt valami.” Sculley, aki általában nagyon nyugodt volt, ezúttal visszavágott. Hangsúlyozta, hogy Jobs nem volt képes végigvinni a Macintosh-szoftver ügyét, új modellel előállni és bővíteni a Mac vevőkörét. A végén már versenyt kiabálva nevezték egymást a világ legrosszabb vezetőjének. Miután Jobs kivonult, Sculley háttal fordított irodája üvegfalának, amely mögül kollégáik egész csapata figyelte őket, és sírva fakadt.

A csúcspont május 14-én, kedden érkezett el, amikor a Macintosh csapata a negyedéves beszámoló jelentését adta elő Sculleynak és más vállalati vezetőknek. Jobs vezetésével érkeztek a tanácsterembe. Ő még mindig nem hagyta el vezetői posztját, és most is kihívóan nézett körül. Sculleyval mindjárt a legelejen összeceptak. Eltért a véleményük arról, hogy mi a részleg fő feladata. Jobs szerint az, hogy több Macintosht adjanak el, Sculley pedig amellet kardoskodott, hogy a cég egészének kiszolgálását kellett volna vállalniuk. A szokásos gond mutatkozott meg ezúttal is. Az egyes divíziók együttműködése hiányzik, és a Macintosh olyan új lemezmeghajtók tervezésével foglalkozik, amelyeknek semmi közük az Apple II csapatánál folyamatban levő lemezmeghajtó fejlesztéséhez. A jegyzőkönyv tanúsága szerint a vita egy teljes órán keresztül zajlott.

Ezt követően Jobs elmondta, milyen munkáik vannak folyamatban. Egy, a meglévőnél nagyobb kapacitású Macet terveznek, amely elfoglalná a már teljesen leállított Lisa helyét. Készül továbbá egy FileServer nevű szoftver, amely fájlcsere hálózatot kínálna a Macintosh felhasználóinak. Sculley most hallotta először, hogy ezek a projektek késésben vannak. Kíméletlen kritikát fogalmazott meg Murray marketingeredményeivel, Bob Belleville lekészt fejlesztői határidőivel és Jobs teljes vezetői tevékenységével kapcsolatban. Mindezek ellenére Jobs az értekezlet végén, de még az összes jelenlévő füle hallatára azt kérte Sculleytől, hogy kapjon további lehetőséget arra, hogy bizonyítsa részlegvezetői képességeit. Sculley elutasította.

Jobs este vacsorára hívta a Macintosh csapatát a woodside-i Nina 's Café-ba. Éppen Kaliforniában volt Jean-Louis Gassée is - mert Sculley elhívta, hogy készüljön föl a Macintosh-részleg átvételére ezért Jobs javasolta, hogy ő is csatlakozzon a csapathoz. Bob Belleville tószttal köszöntötte „mindazokat, akik pontosan értik, mit jelent Steve Jobs szerint a világ” . Ez a kifejezés - Jobs szerint a világ” - azoktól származott, akik az Apple-nél lekicsinylően beszéltek a világnak arról a sajátos megközelítési módjáról, „a valóságtorzításról” , melyet ő alakított ki magának. Miután mindenki elment, Belleville még sokáig ült Jobs mellett a Mercedesében, és arra biztatta, hívja ki életre-halálra Sculleyt.

Jobsnak az volt a híre, hogy könnyedén manipulálja az embereket, és tényleg akármikor akárkit el tudott bűvölni és bájolni. Nem volt ügyes azonban sem a taktikázásban, sem a számításban, hiába gondolták róla, hogy az is megy neki. Nem volt se türelme, se hajlama ahhoz, hogy valakinek a kegyeibe férközzön. Jay Elliot megfigyelése szerint „Steve soha

nem ment bele kisszerű irodai ügyekbe. Úgy volt vele, hogy se inge, se ingere.” Azonkívül túlságosan öntelt volt ahhoz, hogy bárkinek is hízelegjen. Például amikor Del Yocam támogatására pályázott, nem tudta megállni, hogy azt mondja neki, hogy ő többet tud az üzemvezetésről, mint Yocam.

Hónapokkal korábban az Apple jogot szerzett arra, hogy számítógépeket exportáljon Kínába, és Jobs most meghívást kapott, hogy töltsön egy hétvégét a Memorial Day idején Pekingben, és a Renmin Dahuitangban, a Nép Nagy Csarnokában lássa el kézjegyével a szerződést. Szólt Sculleynak, aki úgy döntött, hogy inkább ő maga megy, ami jól jött Jobsnak, mert azt gondolta, hogy távollétében megvalósíthatja a puccsot, amelyre készült. A Memorial Day idején többeket elhívott sétálni, hogy megossza velük a titkát. „Puccsot szervezek akkorra, amikor John Kínában lesz” - mondta Mike Murraynek.

Az ellenség közelében

MÁJUS 23., CSÜTÖRTÖK

Szokásos csütörtöki vezetői értekezletén a Macintosh-részleg vezető tisztségviselőivel osztotta meg azt a tervét, hogy elúzi Sculleyt, és felrajzolta a táblára a cég általa elképzelt, átalakítás utáni szervezeti sémáját. Beavatta a tervbe a vállalat személyzeti vezetőjét, Jay Elliotot is, aki minden köntörfalazás nélkül közölte vele, hogy a terv kudarcra van ítélve. Elliot beszélt az igazgatótanács néhány tagjával, és megpróbálta meggyőzni őket, hogy ki kellene állniuk Jobsért, de azt tapasztalta, hogy abban a testületben is inkább Sculleyval értenek egyet, akárcsak az Apple felső vezetésében.

Hiába tudta ezt Jobs is, csak ment tovább, mint az elszabadult hajóágyú. Még Gassée-t is megsétáltatta a parkolóban, és neki is elmondta a tervét, noha ő éppen azért jött át Párizsból, hogy elfoglalja Jobs helyét. Évekkel később kényszeredetten beismerte: „Hiba volt Gassée-t beavatni.”

Aznap este az Apple vezető jogtanácsosához, Al Eisenstathoz volt hivatalos grillezésre Sculley, Gassée és a két feleség. Gassée elmondta Eisenstatnak, hogy mire készül Jobs. A jogász javasolta, hogy szóljon Sculleynek. „Steve titokban szervezkedett, hogy végül puccsal szabaduljon meg Johntól - idézi föl Gassée. - Al Eisenstat házában rejtekén mutatóujjammal megérintettem John mellkasát, és szóltam neki, hogy » ha holnap Kínába utazol, esetleg nem lesz hova visszatérned. Steve azt tervezi, hogy megszabadul tőled. « „

MÁJUS 24., PÉNTEK

Sculley lemondta az utat, és elhatározta, hogy az Apple péntek reggeli vezetőségi ülésén megvívja csatáját Jobsszal. Jobs késve érkezett; rögtön látta, hogy szokásos helyén, az asztalfőn ülő Sculley melletti első széken már más ül. Erre ő az asztal másik végén foglalt helyet. Jól szabott Wilkes-Bashford öltönyt viselt, igen energikusnak látszott. Sculley viszont sápadt volt. Külön jelezte, hogy változtat a napirenden, hogy mindenki összpontosítson arra, ami következik. „Felhívták a figyelmemet arra, hogy el akarsz űzni a vállalattól - mondta, egyenesen Jobs szemébe nézve. - Szeretném tudni, igaz-e ez?”

Jobs erre nem számított, de ő soha nem félt megmondani a nyers igazságot. Szeme összeszűkül, szúrós tekintete Sculleyra szegeződött. „Az a

véleményem, hogy te ártasz az Apple-nek, és nem hiszem, hogy te vagy az a személy, akinek ezt a céget vezetnie kell - válaszolta ridegen, gondosan égyenként artikulálva a szavakat. - Távoznod kellene innen. Nem tudod, hogyan kell működtetni egy céget, soha nem is tudtad.” Fejére olvasta Sculleynek, hogy nem érti a termékfejlesztés folyamatát, aztán egyetlen lendülettel önmagáról kezdett beszélni: „Azért akartam, hogy itt legyél, hogy segíts nekem feljebb jutni, de nem tudtál segíteni.”

A többiek dermedten ültek, Sculley viszont végül kiborult. Gyermekkori dadogása, amely már vagy húsz esztendeje elmúlt, most hirtelen visszatért. Alig tudta kimondani, hogy: „Nem bízom benned, és nem tűröm a bizalmatlanságot.” Amikor Jobs azt állította, hogy ő jobban vezetné a vállalatot, Sculley dupla vagy semmire szánta el magát. Úgy döntött, hogy megszavaztatja a jelenlévőket. „Óriási húzása volt ez - emlékezett vissza Jobs, még harmincöt év távolából is méltányolva a manővert. - A vezetőség ülésén voltunk, és ő fölötté nekik a kérdést, » rám szavaztok, vagy Steve-re? « És úgy rendezte a dolgot, hogy tök hülyének kellett volna lennie annak, aki rám szavaz.”

A merev arcok felélénkültek. Elsőként Del Yocam kapott szót. Elmondta, hogy nagyon szereti Jobsot, fontos volna, hogy továbbra is szerepe legyen a vállalkozásban, de végül csak összeszedte magát annyira, hogy Jobs vizslató tekintetének tüzeiben ki merte mondani, hogy becsüli Sculleyt, és szerinte neki kell vezetnie a céget. Eisenstat egyenesen Jobs szemébe nézett, és lényegében ugyanazt mondta, hogy szereti Jobsot, de Sculleyra szavaz. Regis McKenna, aki külső tanácsadóként volt jelen a vezetőségi ülésen, még egyenesebben beszélt. Ránézett Jobsra, és újra megmondta neki azt, amit

már máskor is: nem elég érett ahhoz, hogy vezesse a céget. Mások is Sculley mellett szóltak. Bill Campbell számára különösen nehéz feladat volt ez. Ő ugyanis nagyon szerette Jobsot, és nem kedvelte Sculleyt. Kicsit reszketett a hangja, amikor megvallotta Jobsnak, mennyire szereti. Bár úgy döntött, hogy Sculleyra szavaz, arra buzdítja őket, hogy együtt találjanak valami megoldást, és Jobsnak feltétlenül legyen valami fontos szerepe a vállalatnál. „Nem hagyhatod, hogy Steve elmenjen ettől a cégtől!” - figyelmeztette Sculleyt.

Jobs láthatóan teljesen összetört. „Azt hiszem, értem, mi a helyzet” - mondta, és emelt fővel távozott. Senki nem szaladt utána.

Visszament az irodájába, összegyűjtötte régi híveit, a Macintosh-csapat régi tagjait, és sírni kezdett. Elmondta, hogy el kell hagynia az Apple-t. Ki akart menni az ajtón, de Debi Coleman visszatartotta. Elkezdtek mondani neki, hogy ne siesse el a döntést, nyugodjon meg. Használja ki a hétvégét, gondolkodjon. Talán meg lehet menteni a céget a széteséstől.

Sculley vigasztalhatatlan győztes volt. Mint valami sebesült harcos, úgy vonszolta be magát Al Eisenstat irodájába: Megkérte a jogtanácsost, hogy vigye el kicsit autózni. Beszálltak Eisenstat Porschéjába, ahol Sculley azonnal jajgatni kezdett: „Nem tudom, hogy bírom ki ezt.” Amikor Eisenstat rákérdezett, hogy mit akar ezzel mondani, Sculley azt válaszolta, hogy „azt hiszem, felmondok” . „Azt nem teheted - tiltakozott Eisenstat. - Akkor az Apple-nek vége.” „Felmondok - ismételte Sculley. - Attól tartok, nem vagyok én jó az Apple-nek. Légy szíves, hívd össze az igazgatótanácsot, és értesítsd őket, hogy felmondok!” „Rendben - válaszolta

Eisenstat -, szóval megfutamodsz. Szerintem pedig ki kellene állnod ellene.” És ezzel hazafuvarozta.

Felesége, Leezy ugyancsak meglepődött, hogy déltájban hazajön. „Megbuktam” - mondta Sculley. Leezy pszichológiai szempontból ingatag nő volt, aki soha nem állhatta Jobsot, és nem értette, mit szeret rajta annyira a férje. Ezért amikor meghallotta, hogy mi történt, beugrott a kocsijába, és berohant Jobs irodájába. Ott megtudta, hogy a Good Earth vendéglőbe ment, tehát oda is utána rohant. A parkolóban találkozott vele, amikor Debi Coleman és több régi macintoshos híve társaságában jött kifelé.

„Beszélhetnénk, Steve? - kérdezte, mire Jobsnak leesett az álla. - Van neked egyáltalán fogalmad arról, hogy milyen különleges kiváltság egyáltalán ismerni valakit, aki olyan remek ember, mint John Sculley? - kérdezte. De amikor Jobs ránézett azzal a kigyakorolt merev pillantásával, és csak nézte és nézte, akkor megborzongott, majd felkiáltott. - Hagyd abba, ne nézz rám! Amikor az emberek szemébe nézek, általában a lelküket látom. De amikor a te szemedbe nézek, egy fenekeden gödröt látok, egy nagy ürességet, holt vidéket.” Ezzel elment.

MÁJUS 25., SZOMBAT

Szombaton Miké Murray jelent meg Jobs woodside-i házában, hogy tanácsokkal lássa el. Biztatta, hogy ragadja meg a főállású vizionárius pozíció nyújtotta lehetőséget, indítsa be az AppleLabs műhelyét, ne törődjön a vállalat vezetésével. Jobs mintha hajlott volna a dologra, de hát előbb rendeznie kell a Sculleyhoz fűződő viszonyát. Fölvette a telefont, és Sculley nagy meglepetésére följánlotta neki a békepipát. Azt kérte, hogy

találkozzanak másnap délután, és járjanak egyet a Stanford Egyetem mögötti dombok között. Régen, a boldog békeidőkben sokat jöttek-mentek ott, talán most is segít a hely, hogy rendezni tudják a dolgaikat.

Jobs nem tudta, hogy Sculley szólt Eisenstatnak, hogy el akar menni a cégtől, de ez már nem is számított. Éjszaka gondolkodott, és most már maradni akart. Az előző napi kiborulás ellenére ugyanúgy vágyott találkozni Jobsszal, amennyire ő hiányzott Jobsnak. Tehát megegyeztek a másnap délutánban.

Ha Jobs azt képzelte, hogy másnap megegyeznek, akkor a Murrayvel tervezett aznap esti mozizásához választott film nem azt mutatta. A magát semmilyen körülmények között meg nem adó hadvezérről szóló filmet, A tábornokot, (Patton) akarta látni. A saját videóját kölcsönadta a papájának, aki a háború idején egyszer csapatokat hajóztatott a tábornoknak. Ezért Murrayvel átautózott gyerekkori otthonához, hogy visszakérje. A szülei nem voltak otthon, neki meg nem volt kulcsa. Körüljárták a házat, de mivel se ajtó, se ablak nem volt nyitva, végül feladták. A videotékában nem volt meg A tábornok, ezért végül az Csalódás (Setrayal) mellett döntöttek.

MÁJUS 26., VASÁRNAP

Jobs és Sculley megállapodásuknak megfelelően találkoztak a Stanford területén. Órákon át baktattak legelésző lovak között a mezőkön és lankás dombokon át. Jobs újra és újra visszatért ahhoz a kívánságához, hogy részt akar venni a mindennapi ügyek vitelében. Sculley ebben nem engedeti. Állandóan azt ismételte, hogy abból csak baj lenne. Erősen biztatta, hogy fogadja el a saját kutatóhelyet, az új termékek megálmodásának

lehetőségét. Jobs azzal háritotta el az ajánlatot, hogy akkor ő ott csak afféle „díszpinty” lenne. Egyetlen lendülettel elrugaszkodott a realitástól, és olyan különös dolgot mondott, amin - bárki más fogalmazta volna meg - csak nevetni lehetett volna. Azt javasolta, hogy Sculley a vállalat vezetését teljes egészében adja át neki. „Te csak elnököljél a távolban, én meg leszek az elnök-vezérigazgató” - javasolta. Sculley nem kapott levegőt, mert érzékelte, hogy az ajánlat komoly.

„De Steve, ennek semmi értelme” - válaszolta Sculley. Akkor Jobs azzal jött, hogy osztozzanak a vállalat vezetésével kapcsolatos feladatokon. Ő foglalkozna a termeléssel, Sculley megtarthatná a marketinget és a kereskedelmi tevékenységet. A testületi támogatás bátorságot kölcsönzött Sculleynek, mi több, kifejezetten arra utasították, hogy távolítsa el Jobsot. „A vállalatnak nem lehet két vezetője - válaszolta. - En megkaptam a szükséges támogatást, te nem.” Végül kézfogással búcsúztak el egymástól, és Jobs ismét megígérte, hogy gondolkodik azon a lehetőségen, hogy termékfejlesztési víziókat dolgozzon ki.

Hazafelé menet Jobs megállt Mike Markkula házánál. Mivel nem volt otthon, hagyott neki egy cédulát, hogy szeretné, ha másnap nála vacsorázna. Meghívja a Macintosh-csapat leghűségesebb tagjait is. Reméli, hogy nekik sikerül majd lebeszélni Markkulát arról a számárságról, hogy Sculleyt támogassa.

MÁJUS 27., HÉTFŐ

A Memorial Day napján kellemes meleg volt ebben az évben, szépen sütött a nap. A Macintosh-csapat leghűségesebb tagjai - Debi Coleman,

Mike Murray, Susan Barnes és Bob Belleville - már egy órával a tervezett vacsora ideje előtt ott voltak Jobs woodside-i otthonában, hogy megkezdjék a stratégia megtárgyalását. A kert felőli teraszon ülve, a naplementét bámulva Debi Coleman szinte szóról szóra ugyanazt mondta Jobsnak, amit korábban Murray. El kellene fogadnia Sculley ajánlatát, bele kellene vágnia az új termékcsoporthoz kidolgozásába, és vállalnia kellene az AppleLabs beindítását. Egyébként a belső körbe tartozók közül ő látta a legrealisabban a helyzetet. Sculley szervezetmegújítási programjában azért került ő a termelési részleg élére, mert tudta róla, hogy nem csak Jobshoz hű, hanem az Apple-hez is. Kevesebb ragadozó hajlam volt benne, mint azokban, akik azt kívánták Markkultól, hogy olyan átszervezést szorgalmazzon, amely Jobsot teszi meg főnöknek, vagy legalábbis meghagyja a termelési részleg üzemszerű működése feletti ellenőrző szerepét.

Markkula megérkezett. Azt mondta, szívesen meghallgatja őket, de csak azzal a feltétellel, hogy Jobs ne szóljon közbe. „A Macintosh csapatának véleménye komolyan érdekelt, de az nem, hogyan tüzeli fel őket Jobs” - emlékezett vissza arra a napra. Amikor hűvösödni kezdett, bementek a ritkásan bebútorozott udvarházba, és körülülték a kandallót. Jobs szakácsa papírtálcákon teljes kiőrlésű búzából sült pizzát szolgáltatott föl. Markkula inkább abból a helyben termelt Olson cseresznyéből csipegetett, amelyet egy kis fatálcában talált a szobában. Markkula bölcsességének köszönhetően a lázadó forradalmárok kupaktanácsa helyett értelmes esti beszélgetés következett. Olyan vállalati problémákat vetett föl, mint például azt, mi volt a gond a FileServer szoftverrel, vagy a Macintosh forgalmazása során miért nem ismerték föl a kereslet megváltozását. Amikor vége lett, Markkula

egyszerűen kijelentette, hogy nem hajlandó Jobs mellé állni. „Megmondtam, hogy nem támogatom, és ennyi volt - emlékezett vissza később. - Sculley volt a főnök, Ezek az emberek akkor begőzöltek és lázadást szítottak, de hát a dolgok elintézésének nem az a módja.”

Közben Sculley is véleményeket gyűjtött. Engedjen-e mégis Jobs kérésének? Szinte mindenki, akit megkérdezett, azt mondta, hogy meg van örülve, ha ezen egyáltalán gondolkodik. Már maga az a tény, hogy föltette ezt a kérdést, olyan színben tüntette fel őt, mint aki bizonytalankodik, és szánsalmasan ácsingózik Jobs elismeréséért. Az egyik felső vezető a szemébe is mondta: „Mi melletted állunk, de elvárjuk, hogy határozott vezetőként viselkedj, és semmiképpen ne engedd Steve-et az ügyek vitelének közelébe.”

MÁJUS 28., KEDD

Támogatóit maga mögött tudva, továbbá - Markkulától hallván, hogy előző este Jobs összeesküvést szótt ellene - eléggé felpaprikázva ment át kedd reggel Sculley Jobs irodájába, hogy tiszta vizet öntsön a pohárba. Elmondta, hogy beszélt az igazgatótanáccsal, és az továbbra is mellette áll. Az a kívánsága, hogy Jobs hagyja el a céget. Aztán fölkereste otthonában Markkulát, és előadta neki átszervezési terveit. Markkula több ponton belekérdezett, végül áldását adta az elképzelésekre. Sculley visszatért az irodájába, és végigtelefonálta a testület tagjait, hogy megkérdezze, még mindig bírja-e a támogatásukat. Igent mondtak.

Akkor föl hívta Jobsot, hogy biztos legyen abban, megértette-e, mi történik. Az igazgatótanács jóváhagyta a tervezett átszervezést, amely még azon a héten megtörténik. Gassée több más termék mellett átveszi Jobs

imádott Macintoshát is, miáltal neki nem marad vezetnivalója. Sculley még mindig olyan hangot ütött meg, mint aki egyeztet. Elmagyarázta Jobsnak, hogy ha akar, maradhat, és lehet az igazgatótanács elnöke és az új fejlesztési irányok megálmodója is, akinek emellett nincsenek napi feladatai. Ezen a ponton a tényleges kutatás elindításának, tehát konkrétan az AppleLabsnek már a gondolata sem merült fel.

Végül eljött a perc, amikor Jobs felismerte, hogy már nem lehet a valóság megdöccentésével átvészelni a pillanatot, nincs tovább. Könnyekben tört ki. Vad telefonálásba kezdett. Hívta Bill Campbellt, Jay Elliotot, Mike Murrayt és másokat. Murray felesége, Joyce éppen külföldi beszélgetést folytatott, amikor hívta őket. A kezelő a központból bekapcsolódott, hogy szóljon, szakítsa meg a beszélgetést, mert vészhelyzet ügyében keresik. „Talán csak fontos” - mondta Joyce a telefonkezelőnek. „Nagyon!” - hallatszott Jobs hangja. Amikor Murray fölvette a kagylót, azt hallotta, hogy Jobs sír. „Vége!” - nyögte, és letette a kagylót.

Murray aggódott, hogy Jobs annyira kétségbeesett, hirtelen felindulásában netán kárt tesz magában, ezért visszahívta. Nem vette föl a kagylót. Azonnal beugrott az autójába, és átszáguldott Woodside-ba. Hiába kopogott az ajtón, ezért hátul, a tűzlépcsőn mászott föl, hogy belásson a hálószobába. Jobs ott feküdt üres szobájában egy matracon. Beengedte, és majdnem pirkadatig beszélgettek.

MÁJUS 29., SZERDA

Jobs végre megszerezte a videót, és szerda este megnézte a Patton tábornokról szóló filmet, de Murray megakadályozta, hogy fölheccelje és

újabb összecsapásba sodorja magát. Rábeszélte, hogy inkább menjen be pénteken, és hallgassa meg Sculleyt, alá ismertetni fogja az átszervezés menetét. Jobsnak nem volt más választása: el kellett játszania a jó katonát, mert a lázadó parancsnok figurája nem vált be.

A világ körül

Jobs csendben beült az előadóterem leghátsó sorába, onnan figyelte Sculleyt, hogyan rendezi új csatasorba az embereit. Sokan pillantgattak felé, de kevesen biccentettek, és senki nem jött oda hozzá, hogy nyilvánosan kimutassa szeretetét. Ő meredten bámulta Sculleyt, nem is pislogott. Sculley évek múltán is emlegette „Steve megvető pillantását”. Azt mondta, hogy „olyan ez a dermesztő nézés, mint valami röntgensugár, úgy fúródik be a csontjaid közé, behatolva egészen a mélybe, ahol a halandó test szövetei már nem tudnak ellenállni, és végleg megadják magukat”. Sculley egy pillanatra ott állt a színpadon, és úgy tett, mintha nem venné észre Jobs jelenlétét. Visszagondolt arra, amikor úgy egy évvel korábban együtt utaztak el a massachusettsi Cambridge-be Edwin Landhez, akit Jobs annyira csodál.

Landet lemondatták a Polaroid cégnél, amelyet pedig ő hozott létre. Sculley felidézte magában Jobs szavait: „Micsoda disznóság, elvették tőle a cégét, pedig csak tetves pár millióról volt szó”. És most, mélázott Sculley, ő ugyanezt teszi Jobsszal.

Sculley továbbra sem vett tudomást Jobs jelenlétéről, folytatta a prezentációt. Amikor a szervezeti felépítést bemutató ábrán eljutott a megfelelő pontra, bemutatta Gassée-t mint az új, összevont Macintosh-Apple II-csapat vezetőjét. Volt a rajzon egy bekeretezett szó: „ELNÖK”.

Ez a keret nem volt összefüggésben se Sculleyval, se mással, semmilyen más elemmel, nem illeszkedett a rendszerbe. Sculley röviden közölte, hogy ebben a szerepben Jobs a cég „általános és globális vizionáriusaként” lesz jelen. És még ekkor sem jelezte, hogy látja Jobsot. Kicsit akadozó taps hangzott föl.

Hertzfeld egy barátja révén tudott az eseményekről, és - felmondása óta először - visszament az Apple központjába. Együttérzését akarta kifejezni azokkal, akik még megmaradtak a régi bandából. „Egyszerűen képtelen voltam felfogni, hogy az igazgatótanács kidobja Steve-et, aki egyértelműen a cég szíve és lelke, még akkor is, ha néha nagyon nehéz vele - emlékezett vissza Hertzfeld. - Egy pár fickónak az Apple II-részlegben, akik nehezen viselték Steve lekezelő modorát, fejébe szállt a dicsőség, mások meg azt gondolták, hogy a zavarosban halászhatnak, és akkor leeshet nekik valami; de az Apple-alkalmazottak nagy része józanul látta a dolgokat, és szomorú volt. Félték, hogy mi jöhet még.” Hertzfeld egy pillanatig azt hitte, hogy Jobs talán belement abba, hogy beindítja az AppleLabs labort. Még arra is gondolt, hogy akkor ő is visszajön, és Jobsszal fog dolgozni. De hát nem így lett.

Jobs a következő néhány napot otthon, behúzott spaletták mögött töltötte. A telefont üzenetrögzítőre állította, és a barátnője, Tina Redse volt az egyetlen, akit fogadott. Órákon át ült egy helyben, és Bob Dylan felvételeit hallgatta, különösen a „The Times They Are A-Changin’ -t” . Tizenhat hónapja idézte a második versszakot, amikor az Apple részvényesei előtt leleplezte a Macintosht. Szép annak a versszaknak a vége:

„For the loser now / Will be later to win...” (Aki ma veszít / Később még nyerhet...).

Vasárnap este érkezett az Andy Hertzfeld és Bill Atkinson vezette Macintosh-delegáció, hogy eloszlassa a borús gondolatok felhőit. Jó ideig eltartott, míg bejutottak, mert Jobs először nem reagált a kopogtatásra, de aztán bevezette őket a konyha melletti kis szobába, amely kivételesen még be is volt bútorozva valamelyest. Barátnője segítségével megkínálta őket azzal a vegetáriánus étellel, amelyet korábban rendeltek „Most akkor tulajdonképpen mi történt? - kérdezte Hertzfeld. - Tényleg olyan nagy a baj, amilyenek látszik?”

„Dehogyan, sokkal nagyobb - vágta - rá Jobs. - El se tudod képzelni, milyen nagy baj van.” Részletesen elmondta, hogyan és mennyire árulta el őt Sculley, és kijelentette, hogy nélküle az Apple halálra van ítéelve. Ez a neki szánt elnöki szerep teljesen tartalmatlan. A Bandley 3-ban lévő irodájából kidobták, és egy olyan kicsi, szinte üres épületbe száműzték, amelyet ő „Szibériának” csúfolt. Vidám emlékeket felidézve Hertzfeld témát váltott, ami minden jelenlévőnek jól jött, így ők is beszálltak az anekdotázásba.

Éppen azon a héten, nem sokkal korábban Dylan új albumot adott ki Empire Burlesque címmel, amit Hertzfeld meghozott, és most föltettek Jobs hi-tech lemezjátszójára. A legnevezetesebb szám, az apokaliptikus hangulatú „When the Night Comes Falling from the Sky” az alkalomhoz illőnek tetszett, de Jobs nem szívesen hallgatta, szinte diszkós hangzása miatt. Búsan mondogatta, hogy a Blood on the Tracks óta Dylan is csak hányadik. Ezért Hertzfeld áttette a tűt az album utolsó számára, mert azt

remélte, hogy ez az egyszerű akusztikus darab, amelyet Dylan egyedül játszik gitáron és harmonikán, majd emlékezteti Jobsot azokra a régi Dylan-számokra, amelyeket úgy szeretett. Az sem tetszett neki, és az album többi számát meg se akarta hallgatni.

Jobs túlhajtott reakciója érthető volt. Sculley olyan volt neki, mint egy pótapa. És Mike Markkula is. Meg Arthur Rock is. És azon a héten mindhárman elhagyták őt. „Ebben benne van az a mélyen eltemetett alapélmény, hogy kicsi korában nem kellett a szüleinek - mondja barátja és ügyvédje, George Riley- Személyes mitológiájának része ez, amely fontos eleme az identitásának.” Amikor - Markkula és Riley személyében - újabb apafigurák taszították el maguktól, ismét cserbenhagyottnak érezte magát. „Úgy éreztem magam, mintha kilyukasztottak volna, és a levegőt kipréselték volna belőlem, azután pedig nem tudnék lélegezni” - jellemezte a helyzetét Jobs évekkel később.

Az különösen fájdalmasan érintette, hogy Arthur Rock támogatását is elvesztette. „Arthur olyan volt nekem, mintha az apám lenne - emlegette évek múltán. - A szárnyai alá vett.” Rock megismertette az operákkal, és feleségével vendégül látták San Franciscóban és Aspenben. Jobs, aki nem volt nagy ajándékozó, néha vett neki ezt-azt, például amikor Japánban járt, hozott egy Sony walkmant. „Emlékszem, egyszer kocsival vittem San Franciscóba, és mondtam neki, hogy » Úristen, de ronda az a Bank of America- épület! « , mire ő visszavágott, hogy » dehogyis, hát remek! « , és elmagyarázta, hogy miért, és persze neki volt igaza. - Sok év eltelt, Jobs szemét mégis elfutotta a könny, amikor elmesélte, hogyan történt. -

Helyettem Sculleyt választotta. Ezzel végleg nyakamra került a kés. Nem gondoltam, hogy valaha is elhagy engem.”

Leginkább az a tudat gyötörte, hogy imádott vállalkozása olyan ember kezébe került, akit ő teljesen hülyének tartott. „Az igazgatótanácsnak az volt a meggyőződése, hogy én nem vagyok képes a vállalat vezetésére, ezért úgy kellett dönteniük, ahogy döntöttek - érvelt de elkövettek egy óriási hibát. Külön-külön kellett volna határozniuk felőlem és Sculley felől. Őt mindenképpen ki kellett volna rúgniuk, függetlenül attól, hogy szerintük én nem vagyok alkalmas az Apple vezetésére.”

Lassan csökkent a búskomorsága, de Sculley elleni haragja - a megcsalt ember dühe - csak még jobban forrt. Közös barátai próbálkoztak a dolgok elsimításával. 1985 egy nyárvégi estéjén Bob Metcalfe, akinek - még mint Xerox PARC-munkatársnak - oroszlánrésze volt az Ethernet feltalálásában, mindkettejüket meghívta új woodside-i házába. „Borzasztó nagy hiba volt - mondja. - John és Steve a ház két, egymástól távoli pontján táborozott le, egymáshoz egy szót se szóltak, és én rájöttem, hogy nem tudom összehozni őket. Lehet, hogy Steve nagy gondolkodó, de az emberekkel igazi balfácán tud lenni.”

A helyzet tovább rosszabbodott, amikor Sculley egy csapat elemző jelenlétében kimondta, hogy szerinte Jobs - elnöki titulusa mellett - semmiféle szerepet nem játszik a cég működtetésében. Az ügymenet szempontjából egyszerűen nincs Steve Jobsnak való szerep. Se most, se a jövőben - mondta. - El nem tudom képzelni, mit csinálhatna.” Ez a nyers szókimondás sokkolta a hallgatóságot. Halk morajlás futott végig az előadótermen.

Talán jót tenne, ha átugrana Európába - gondolta Jobs. Ezért júniusban Párizsba utazott, ahol egy Apple-rendezvényen mondott egy beszédet, továbbá részt vett a George H. W. Bush alelnök tiszteletére rendezett vacsorán. Onnan Olaszországba ment tovább, ahol a barátnőjével beautózta Toszkánát, majd vásárolt egy kerékpárt, hogy egyedül is biciklizhessen a szép tájakon. Firenzében magával ragadta a város építészete és a felhasznált gyönyörű anyagok. Különösen megmaradtak benne az útburkoló kövek, amelyek a Firenzuola toszkán város melletti Il Casone kőfejtőből származtak. Ezek az elegáns, mégis barátságos kockák a maguk kékesszürke színével megnyugtatóan hatottak a lelkére. Húsz évvel később úgy határozott, hogy a legtöbb nagy Apple-bolt padozata ezzel az Il Casone kőfejtőből származó homokkővel legyen burkolva.

Az Apple II éppen ekkor került forgalomba a Szovjetunióban, ezért Jobs Moszkvába is elment, ahol találkozott Al Eisenstattal. Mivel Washington vonakodott megadni a szükséges exportengedélyek egy részét, fölkeresték Miké Merwint, a moszkvai amerikai követség kereskedelmi attaséját. A diplomata figyelmeztette őket, hogy törvény tiltja a technológia szovjeteknek történő átadását. Jobs fel volt háborodva. A párizsi nemzetközi vásáron maga Bush alelnök biztatta, hogy juttasson számítógépeket az oroszoknak, hogy „utat nyisson egy alulról jövő esetleges forradalomnak” . Egy - sis kebabjáról híres - grúz étteremben elfogyasztott vacsora mellett folytatta Jobs a hepciáskodást. „Hogy mondhatsz olyat, hogy ez ellentétes az amerikai törvényekkel, amikor olyan nyilvánvalóan a mi érdekünket szolgálja? - kérdezte Merwint. - Ha az oroszoknak lesz Macjük, ki tudják nyomtatni a saját lapjaikat.”

Jobs azzal is kimutatta, milyen bátor, hogy nyíltan emlegette Trockijt, azt a karizmatikus forradalmárt, aki kegyvesztetté vált, és akit Sztálin parancsára öltek meg. Volt egy pillanat, amikor a mellé kirendelt KGB-ügynök szólt neki, hogy csökkentse egy kicsit a lendületét. „Ön bizonyára nem óhajt Trockijról beszélni - figyelmeztette. - Történelmünk tanulmányozták az eseményeket, és már nem tartjuk őt jelentős személyiségnek.” De hiába. Jobsot meghívták a moszkvai állami egyetemre, hogy találkozzon a számítástechnikát hallgató diákokkal. Beszédét azzal kezdte, hogy Trockijt dicsérte. Ő volt az a forradalmár, akivel Jobs azonosulni tudott.

Jobs és Eisenstat részt vettek az amerikai követség július 4-i ünnepi összejövetelén, és Arthur Hartman nagykövetnek írott levelében Eisenstat megemlítette, hogy Jobs szeretné a következő évben fokozni az Apple szovjetunióbeli üzleteivel kapcsolatos tevékenységét. „Felmerült az a gondolat, hogy szeptemberben esetleg visszatérünk Moszkvába.” Egy pillanatra úgy tetszett, hogy megvalósul Sculley elképzelése, és Jobs a cég „általános és globális vizionáriusa” lesz, de nem ez volt neki megírva. Szeptemberben egész más dolga akadt.

[11] F. Scott Fitzgerald: Az utolsó cészár (The Last Tycoon) Ford.: Bart István. Pozsony, Kalligram, 2004.

A NeXT

A megszabadított Prométheusz

A kalózsok elhagyják a hajót

Palo Altóban a Stanford elnöke, Donald Kennedy rendezte ebéden Jobs a Nobel-díjas Paul Berg biokémikus mellé került, aki arról mesélt, milyen sokat fejlődött a génszabászat, és mi az a DNS-rekombináció. Jobs rajongott az olyan beszélgetésekért, amelyek során korszerű információhoz juthatott; különösen, ha olyan partnerre akadt, aki többet tudott nála. Ezért, amikor 1985 augusztusában hazaérkezett Európából, és olyan témát keresett, amellyel élete hátralevő részében foglalkozhatna, főlhívta Berget, és javasolta, hogy találkozzanak. Bejárták a Stanford campusát, aztán együtt ebédeltek egy kis kávézóban.

Berg elmondta, milyen nehéz a kísérletezés a biológiai laboratóriumokban, ahol hetekbe telik, hogy végigvigyenek egy anyagkísérletet és kimutassanak egy eredményt. „Miért nem szimuláljátok a folyamatot számítógépen? - kérdezte Jobs. - Egy ilyen lépés nemcsak azt jelentené, hogy gyorsan juttok eredményhez, de egy napon elérhetnétek, hogy bármely elsőéves mikrobiológus-hallgató akárhol alkalmazhatná az országban a Paul Berg-féle rekombinációs szoftvert.”

A tudós erre azt válaszolta, hogy az egyetemi kutatóhelyek nem engedhetik meg maguknak ilyen nagy teljesítményű számítógépek

megvásárlását. „A lehetőség felismerése hirtelen egészen felvillanyozta - meséli Berg. - Gondolatban már létre is hozott egy új céget. Fiatal volt és gazdag; meg kellett találnia azt a témát, amellyel élete hátralevő részében foglalkozhat.”

Jobs akkor már túl volt néhány, kutatókkal folytatott, mélyreható tárgyaláson, volt némi fogalma arról, mit jelent az, ha valaki új munkaállomást hoz létre. Már 1983-ban is foglalkoztatta a téma, amikor a Macintoshal kereste föl a Brown Egyetem számítástechnikai részlegét, ahol elmagyarázták, mennyivel nagyobb kapacitású gép kellene ahhoz, hogy bármilyen szerepet vállalhasson az ott folyó tudományos kutatásban. A tudós kutatók álma az volt, hogy olyan munkaállomáshoz juthassanak, amely nemcsak nagy kapacitású, hanem személyes jellegű is. A Macintosh-részleg vezetőjeként Jobs be is indította a tudósok álmát megvalósító gép megtervezését. Ezt egyelőre Big Macnek nevezték el. Unix operációs rendszerrel és a barátságos Macintosh felhasználói felülettel működött volna. Miután 1985 nyarán elmozdították a Macintosh-divízió éléről, utódja, Jean-Louis Gassée leállította a Big Mac-programot.

Amikor ez megtörtént, Jobs kétségbeesett telefonhívást kapott Rich Page-től, aki a Big Mac csipkészletének létrehozásáért volt felelős. Ez már a sokadik olyan beszélgetés volt, amelyet Jobs olyan csalódott Apple-alkalmazottakkal folytatott, akik azt kérdezték tőle, mikor szándékozik végre új céget alapítani, és kimenteni őket sanyarú helyzetükből. Az ezzel kapcsolatos tervei akkor kezdtek kikristályosodni, amikor a munka ünnepének idején Jobs tárgyalást folytatott Bud Tribble-lel, aki az induláskor a Macintosh sztár szoftverfejlesztője volt. Fölvetette, hogy új

céget alapítana egy nagy kapacitású, ugyanakkor személyes munkaállomás kifejlesztésére. Megemlített két további elégedetlen alkalmazottat a Macintosh-részlegnél, George Crow fejlesztőmérnököt és Susan Barnes kontrollert, akik készek lennének elhagyni az Apple-t.

Ez azt jelentette, hogy már csak egyetlen fontos feladatra nem volt ember: aki a marketingmunkát végezné az egyetemeken. Magától értetődő megoldás volt, hogy Dan'l Lewint válasszák, aki abban a Sony-irodában dolgozott, ahol valamikor Jobs a prospektusokat lapozgatta. Jobs már 1980-ban alkalmazta Lewint, aki egyetemi közöri konzorciumot hozott létre Macintoshok nagy tételben történő beszerzésére. Lewin elhagyott két betűt a keresztnévéből, és olyan jóképű volt, hogy elment volna Clark Kentnek, fellépése pedig híven tükrözte a Princetonban töltött éveket, megjelenése pedig annak megfelelő volt, hogy az egyetemi úszóbajnokcsapat sztárja is volt. Emellett volt még valami, ami különböző hátterük ellenére is erős kapocsként fűzte őket egymáshoz. Princetonban a szakdolgozatát Bob Dylanról és a karizmáról mint a vezetés eszközéről írta Lewin. Ezek közelebről érintették Steve Jobsot.

Az egyetemi konzorcium jelentős hasznot hozott a Macintosh-csoportnak, de Lewin számára szinte kezelhetetlenné vált, miután Jobs elment, és Bill Campbell úgy szervezte át a marketingtevékenységet, hogy az egyetemeken kiskereskedő közreműködése nélkül már alig vásároltak. Éppen elhatározta, hogy telefonál, de a munka ünnepének hétvégéjén Jobs megelőzte. Kocsiba vágta magát, és odahajtott Jobs üres házához, aztán hosszan sétáltak a telken, és tanakodtak, hogy milyen legyen az új cég. Lewin nagyon lelkes volt, de még nem adta át magát teljesen a gondolatnak.

A következő héten Austinba kellett mennie hivatalos útra Bill Campbellel, addig nem akart dönteni.

Miután visszaérkezett Austinból, igent mondott. Ez a hír éppen jókor, az Apple igazgatótanácsának szeptember 13-i ülése előtt érkezett. Bár névleg még mindig Jobs volt a testület elnöke, amióta megfosztották a döntés lehetőségétől, egyetlen ülésen sem vett részt. Most fölhívta Sculleyt, hogy ott lesz, és kérte, hogy a napirend végére „elnöki beszámoló” címen vegyenek föl még egy témát. Nem mondta meg, valójában miről akar beszélni, ezért Sculley azt feltételezte, hogy az átszervezést fogja kritizálni. Jobs viszont azt adta elő, hogy új céget alapít. „Sokat gondolkodtam, és arra jutottam, hogy ideje új korszakot nyitni - kezdte. - Egyértelmű, hogy valamit tennem kell. Harmincéves vagyok.” Aztán előre megfogalmazott mondatokat olvasott föl egy tervezetből, mely szerint a felsőoktatás számára kíván új számítógépet kifejleszteni. Azt ígérte, hogy az új számítógép nem lesz piaci versenytársa az Apple-nek, továbbá hogy csak néhány, kevésbé jelentős pozícióban levő munkatársat visz magával. Felajánlotta, hogy lemond elnöki pozíciójáról, ugyanakkor kifejezte reményét, hogy módjuk lesz együttműködni a jövőben. Felvetette annak a lehetőségét is, hogy az Apple talán meg kívánja szerezni az új termék forgalmazásának jogait, ugyanakkor rendelkezésére bocsátaná a Macintosh-szoftver licencét.

Mike Markkulát mélyen érintette az a lehetőség, hogy Jobs munkatársakat hódítson el az Apple-től. „Miért vinnél magaddal bárkit is?” - kérdezte.

„Nem kell úgy odalenni - nyugtatta meg Jobs. - Olyan alacsony beosztású emberekről van szó, akik nem fognak hiányozni, és akik egyébként is

távozni készülnek az Apple-től.” Úgy nézett ki, hogy a testület sok szerencsét kíván Jobsnak az új vállalkozáshoz. Rövid, zártkörű megbeszélés után az igazgatók még azt is felajánlották, hogy az Apple 10%-os részesedést vásárol az új cégben, és Jobs továbbra is legyen az igazgatótanács tagja.

Aznap este ismét Jobsnál vacsorázott az öt lázadó kalóz. Jobs pártolta volna, hogy fogadják el az Apple befektetői ajánlatát, de a többiek meggyőzték arról, hogy ez nem lenne bölcs dolog. Abban is megegyeztek, hogy mindannyian egyszerre, mégpedig azonnal felmondanak. Akkor aztán tiszta lappal kezdik az új életet.

Tehát Jobs megírta a hivatalos levelet Sculleynek, amelyben felsorolta annak az öt alkalmazottnak a nevét, akik elhagyják az Apple-t, rárajzolta pókszerű kisbetűs aláírását, és korán reggel a céghez sietett, hogy a címzett még a 7 óra 30 perckor kezdődő vezetői értekezlet előtt megkapja az írást. „Steve, ezek nem alacsony beosztású emberek!” - mondta Sculley, miután végigolvasta az írást. „Hát, ezek úgyis mind távozni készültek - válaszolta Jobs. - Ma reggel kilencre itt lesz az öt felmondás.”

Jobs nézőpontjából ez becsületes elintézés volt az ügynek. Az öt távozó egyike se volt részlegvezető, és nem tartoztak Sculley szűk vezetői köréhez. Mind úgy érezték, hogy az új szervezetben csak jelentéktelen szerepet kaptak. Sculley szemszögéből azonban fontos személyek voltak. Page az Apple kiemelten elismert szakértője volt, Lewin pedig rendkívüli tapasztalatokkal bírt a felsőoktatási piac terén. Ezenkívül ismerték a Big Mac terveit is. Noha az a téma egyelőre nem volt aktuális, mégis belső információt képviselt. Mindezek ellenére Sculley elég könnyű szívvel vette a

dolgot, legalábbis kezdetben. Nem akadékoskodott, hanem megkérdezte Jobsot, nem akar-e az igazgatótanács tagja maradni. Ő azt válaszolta, hogy ezen még gondolkodnia kell.

7 óra 30 perckor kezdetét vette az értekezlet. Sculley elmondta a vezető tisztségviselőknek, hogy kik távoznak. Ezt óriási felháborodással fogadták. A legtöbben úgy érezték, hogy Jobs elnökként becsstelenül viselkedett, és döbbenetes hűtlenséget követett el a céggel szemben. Sculley úgy emlékszik, hogy Campbell azt kiabálta, hogy „felelősségre kell vonni és fejére kell olvasni a csalárdságát, hogy az emberek végre ne úgy tekintsenek rá, mint valami Messiásra!”

Campbell elismeri, hogy noha később Jobs őszinte híve és támogatói testületének tagja lett, azon a reggelen magánkívül őrjöngött. „Rohadtul felhúztam magam, különösen, hogy Dan '1 Lewint is viszi - mondja. - Lewin építette ki az egyetemi kapcsolatokat. Mindig morgott, hogy milyen nehéz Steve-vel, aztán meg elmegy.” Campbell valóban annyira begőzölt, hogy otthagya az értekezletet, és felhívta Lewint. A felesége vette föl a telefont, és mondta, hogy éppen zuhanyozik. Campbell erre azt válaszolta: „Mégvárom, míg befejezi.” Néhány perc múlva az asszony beleszólt a telefonba, hogy még mindig nem jött ki. „Mégvárom, míg befejezi” - válaszolta Campbell. Végül Lewin odajött a telefonhoz, és Campbell megkérdezte, hogy igaz-e, amit hallott. Lewin elismerte, hogy igen. Campbell szó nélkül lecsapta a kagylót.

Miután érzékelte a vezetők dühét, Sculley az igazgatótanácsot vette elő. Ők is úgy érezték, hogy Jobs félrevezette őket, amikor azt ígérte, hogy nem szemezget fontos emberek közül. Arthur Rock különösen mérges volt. Bár a

Memorial Day idején Sculley mellé tette le a garast, azóta ismét Jobs atyái barátjának számított. Éppen az előző héten hívták meg San Franciscó-i otthonukba, hogy bemutassa a barátnőjét, Tina Redse-et. Négyesben vacsoráztak a Rock házaspár Pacific Heights-i házában. Jobs nem említette, hogy cégalapításra készül, ezért Rock becsapva érezte magát, hogy Sculleytól kell megtudnia a dolgot. „Kiállt az igazgatótanács elé, és hazudott - morogta később Rock. - Jelezte, hogy új céget készül alapítani, de akkor már megvolt az a cég. Kijelentette, hogy néhány középszintű embert visz magával. Valójában öt jelentős figuráról volt szó.” A maga fojtott módján Markkula is jelezte sértődöttségét. „Néhány csúcsfigurát vitt el, akiket titokban állított maga mellé. A dolgoknak nem ez az elintézési módja. Úriember ilyet nem tesz.”

A hétfvégén az igazgatótanács tagjai és a vezetőség meggyőzte Sculleyt, hogy az Apple-nek hadat kell üzennie egyik alapítójának. Markkula formálisan is megfogalmazta a vádat, mely szerint Jobs „határozottan ellentmondásosan járt el, miután kijelentette, hogy vállalkozása számára nem toboroz munkatársakat az Apple fontos alkalmazottai körében. - Ezt még egy baljóslatú mondat követte. - Megfontoljuk, milyen lépést tegyünk ezután.” A The Wall Street Journal szerint Bill Campbell azt mondta, hogy „megrökönyödéssel és döbbenet” vette tudomásul, hogyan viselkedik Jobs. Egy másik, meg nem nevezett igazgató a lap szerint kijelentette, hogy „sok cégnél megfordultam már, de ilyen dühös embereket még eddig soha sehoh nem láttam. Valamennyien úgy érezzük, hogy be akart csapni bennünket,”

Jobs abban a tudatban távozott Sculleytól, hogy minden rendben lesz, ezért ő nem szólalt meg. De miután látta a lapokat, szükségét érezte, hogy

válaszoljon. Felhívott néhány hozzá közel álló újságíró, és meghívta őket másnapra, hogy otthonában adhasson nekik tájékoztatást. Aztán szólt Andrea Cunninghamnak, aki a Regis McKenna-féle cégnél intézte a reklámját, hogy jöjjön és segítsen neki. „Átmentem woodside-i nagy, üres udvarházába - emlékezik Cunningham asszony és ott találtam őt öt kollégája társaságában, a konyhában kucorogva, míg néhány újságíró kint lézengett a ház mellett, a fűben.” Jobs elmondta neki, hogy teljes körű sajtótájékoztatóra készül, és csak úgy ömlöttek belőle azok a csúfságok, amelyeket világgá fog kürtölni. Andrea Cunningham elszörnyedt. „Ez nagyon rossz fényt vet majd magára” - közölte vele. Végül Jobs lecsillapodott. Elhatározta, hogy a felmondó levél másolatát adja oda az újságíróknak, amihez legfeljebb néhány semmitmondó megjegyzést lesz hajlandó hozzáfűzni.

Jobs úgy tervezte, hogy egyszerűen csak postára adja a lemondását, de Susan Barnes meggyőzte, hogy az nem jól venné ki magát. Ezért inkább személyesen kézbesítette Markkula házába, ahol akkor éppen Al Eisenstat, az Apple vezető jogtanácsosa vendégeskedett. Mintegy negyedórás kellemetlen beszélgetés után Susan Barnes megjelenése kimentette őt a kínos helyzetből, egyben megakadályozta, hogy olyasmit mondjon, amit később megbánná. Otthagyta a levelet, amelyet egy Macintoshon írt, és az új LaserWriter segítségével nyomtatott ki.

1985. szeptember 17.

Kedves Mike!

A ma reggeli lapokban olyan feltételezések láttak napvilágot, amelyek szerint az Apple azt fontolgatja, hogy elmozdít engem mint elnököt. Nem tudom, milyen értesüléseken alapulnak ezek

a feltételezések, de az biztos, hogy amivel vádolnak, az egyszerű rágalom, amely félrevezeti a közvéleményt.

Bizonyára emlékszel arra, hogy a múlt csütörtöki igazgatótanácsi ülésen bejelentettem, hogy új céget alapítok, továbbá a testület elnökeként felajánlottam lemondásomat.

Az igazgatótanács nem fogadta el a lemondást, és kértek, hogy halasszuk a döntést egy héttel későbbre. Azért egyeztem ebbe bele, mert a testület támogatólag vette tudomásul cégalapítási szándékomat, sőt még azt is kilátásba helyezte, hogy az Apple talán befektetést is eszközöl az új vállalkozásba. Amikor pénteken tudattam Sculleyval, hogy kik csatlakoznak hozzám, az Apple részéről, ő is megerősítette az esetleges együttműködés lehetőségének megbeszélésére vonatkozó szándékot.

Mindezek után most a cég ellenséges pozíciót foglal el velem és új vállalkozásommal szemben. Ezért kénytelen vagyok ragaszkodni lemondásom késedelem nélküli tudomásulvételéhez.

Amint tudod, az átszervezés folytán elveszítettem minden felelősségi körömet, és még a rendszeres vezetői tájékoztatástól is elestem. Ugyanakkor még csak harmincéves vagyok, ezért még szeretnék tevékeny és eredményes életet élni.

Tekintettel mindarra, amit együtt elértünk, nagyon szeretném, ha barátsággal és méltó módon tudnánk elbúcsúzni egymástól.

Szívélyes üdvözléssel:

Steven P. Jobs

A gondnokság küldött egy embert, hogy segítsen kiüríteni az irodáját. Ahogy az ott pakolászott, ő meglátott a padlón egy bekeretezett képet. Sculleyval közös fényképük volt, amelyre hét hónappal korábban került a felirat: „Nagy gondolatok, nagy élmények és egy nagy barátság emlékére Johntól” . Az üvege törött volt. Jobs keresztülhajtotta a képet a szobán, amikor elment. Attól a naptól fogva nem beszélt Sculleyval.

Amikor közzétették Jobs lemondásának hírért, az Apple részvényeinek értéke egy teljes ponttal, csaknem 7%-kal felszökött. „A keleti parti részvényesek mindig aggódtak, mert a céget kaliforniai alternatív figurák vezették - magyarázta egy szakmai hírlevél szerkesztője. - Most, hogy Wozniak és Jobs már eltávoztak, a részvényesek megnyugodtak.” De Nolan Bushnell, aki az Atarit alapította, és már egy évtizeddel korábban örömmel támogatta Jobsot, azt nyilatkozta a Time magazinnak, hogy Jobs nagyon fog hiányozni: „Honnan nyer majd ezután inspirációt az Apple? Csak nem egy új Pepsi-íz kikísérletezésébe vág bele most?”

Néhány napos eredménytelen próbálkozás után, amikor nyilvánvalóvá vált, hogy nem tudnak megegyezni vele, Sculley és az Apple igazgatótanácsa abban állapodott meg, hogy „bizalmi pozícióval kapcsolatos kötelességesség” címén beperelik Jobsot. Bűnéül azt rótták fel, hogy:

Az Apple-höz fűződő bizalmi pozíciójából következő kötelezettségeit megszegve mint az Apple igazgatótanácsának hivatalban levő elnöke és az Apple magas szintű vezetője, miközben azt a látszatot keltette, hogy hűségesen képviseli az Apple érdekeit...

(a) titokban olyan vállalkozást hozott létre, mely konkurenciát jelent az Apple számára;

(b) titkon kitervelte,” hogy ez a versenytárs megalapozatlan előnyre szert téve, rosszhiszeműen kihasználja az Apple-nek azt a tervét, hogy megalkossa, kifejlessze és piacra dobja az új generációs terméket...

(c) titkon elcsábította az Apple bizonyos kulcspozícióban levő munkatársait...

Ekkor Jobsnak 6,5 millió Apple-részvénye volt, tehát - több mint százmillió dollár értékben - a tulajdonában volt a cég 11%-a. Azonnal elkezdte árulni a részvényeit. Öt hónap alatt megszabadult szinte az összestől. Egyetlen- egyet tartott meg, hogy ha kedve tartja, elmehessen a

közgyűlésre. Nagyon dühös volt, amit pontosan tükrözött az a szenvedélyessége, amellyel belevágott egy konkurens cég megalapításába, függetlenül attól, hogy megy majd a dolog. „Rettentően haragudott az Apple-re - idézi föl Joanna Hoffman, aki hamarosan elszerződött az új céghez. - Az, hogy éppen az oktatás területére pályázott, ahol az Apple olyan nagyon jól bevezetett cégnek számított, jól mutatja, hogy dühében odáig alacsonyodott, hogy lépéseit nagymértékben bosszúszomja határozta meg.”

Jobs persze nem így élte ezt meg. „Nincs a lépéseim mögött semmiféle különleges mozgatóerő” - nyilatkozta a Newsweek riporterének. Ismét meghívta woodside-i otthonába kedvenc riportereit, de ezúttal nem volt ott Andy Cunningham, hogy figyelmeztesse, körültekintően járjon el. Egyszerűen elutasította a vádat, hogy őt kollégát elcsábított az Apple-től. „Ők hívtak föl engem - mondta az újságírók gyülelész csapatának, akik egyik lábukról a másikra álltak a minden berendezési tárgyat nélkülöző nappaliban. - Az volt a tervük, hogy eljönnek a cégtől. Az Apple gyakran nem törődik az embereivel.”

Úgy döntött, hogy a Newsweek mögé húzódva terjeszti el saját verzióját, ezért az ott közöltek ugyancsak sokatmondóak. „Leginkább azzal foglalkozom, hogy tehetséges embereket hozok össze közös cselekvésre” - mondta el a lapnak. Azt is hangsúlyozta, hogy a szíve mindig vissza fogja húzni az Apple-höz. - „Soha nem felejttem el az Apple-t; örökké emlékezni fogok rá, mint ahogyan minden férfi emlékszik az első nőre, akibe beleszeretett.” - Ugyanakkor hangsúlyozta azt is, hogy ha kell, meg fog küzdeni a cég vezetőségével. - „Ha nyilvánosan tolvajnak nevezik az embert,

arra reagálni kell.” - Az Apple fenyegetése, hogy bepereli őt és kollégáit, nagy bátorságról tanúskodik. És szomorú dolog is. Azt mutatja, hogy az Apple már nem az a magabiztos, lázadó vállalkozás, ami volt. - „Elég nehéz elképzelni, hogy egy kétmilliárd dolláros cég, amelynek 4300 alkalmazottja van, nem bírja el azt a kihívást, amit hat farmernadrágos ember képvisel.”

Sculley, aki szeretne volna ellensúlyozni Jobs lendületét, felhívta Wozniakot, és megkérte, szólaljon meg. Wozniakról soha senki nem mondhatta, hogy másokat akar manipulálni vagy bosszúsomjas. Ugyanakkor olyan embernek ismerték, aki mindig kimondja, amit gondol. „Steve gyakran támadólag lép fel, sokszor megbánt embereket” - mondta a Time riporterének. Arról is beszámolt, hogy Jobs őt is hívta új cégéhez, ami ugyancsak agyafúrt módja lett volna annak, hogy még egyszer felbosszantsák azokat, akik akkor az Apple vezetését adták. Wozniak azonban nem akart részt venni a játszmában, ezért nem hívta vissza Jobsot. A San Francisco Chronicle lapnak elmondta, hogyan akadályozta meg Jobs, hogy a frogdesign az ő távirányítójával foglalkozzék, azt állítva, hogy az versenytársa volna az Apple termékeinek. „Örömmel hallom, és remélem is, hogy hamarosan pompás új termékkel jön ki, de a feddhetetenségét már nem erősíthetem meg” - mondta.

Újrakezdés

„Steve-vel a lehető legnagyobb jót tettük azzal, hogy amikor kitettük a szűrét, akkor azt javasoltuk, hogy tűnjön el” - szögezte le később Arthur Rock. Sokan ugyanezt vallják, hogy a rideg bánásmód jót tett neki, bölcsebb és érettebb lett általa. Az eset valójában azért nem ennyire egyszerű. Annál

a cégnél, amelyet azt követően hozott létre, hogy kitették az Apple-től, Jobs hódolhatott valamennyi szenvedélyének. Jóra és a rosszra vezető hajlamainak egyaránt engedhetett. Szabadon szárnyalhatott. Az eredmény egy sor fantasztikus termék volt, amelyek elkápráztatták a világot. A tanulságot számára ez biztosította. A harmadik felvonás nagy sikerét nem az készítette az első felvonásban kidobták az Apple-től, hanem az a ragyogó bukássorozat, amely a másodikban következett be.

Az első számú szenvedély, amelynek hódolt, a tervezés volt. Sokat elárul már az is, hogy milyen nevet választott az új cégnek. Next. Hogy még különlegesebbé tegye, úgy döntött, világklasszis lógót készíttet. Ezért körüludvarolta Jjaul Randet, a céges lógók doyenjét. A 71 éves brooklyni grafikus tervezte néhány világcég közismert lógóját, például az Esquire-ét, az IBM-ét, a Westinghouse-ét, az ABC-ét és a UPS-ét. Az IBM-hez szerződés kötötte, ahonnan az illetékesek azt jelezték, hogy nyilvánvalóan gondot okozna, ha egy másik számítógépes cégnek is ő tervezné a lógóját. Ezért Jobs fogta a telefont, és hívta az IBM vezérigazgatóját, John Akerset. Nem volt a városban, de Jobs olyan állhatatos volt, hogy végül kapcsolták Paul Rizzo alelnököt. Két nap után Rizzo arra a megállapításra jutott, hogy nem tud ellenállni Jobs rohamainak, és beleegyezett, hogy Rand elvégezze a munkát. Rand odarepült Palo Altóba, elment sétálni Jobsszal, és meghallgatta, hogyan beszél a víziójáról. Kijelentette, hogy a számítógép kocka alakú lesz. Imádta azt a formát. Tökéletes és egyszerű. Ezért Rand úgy határozott, hogy a logó is kocka lesz, mégpedig olyan, amely hetyke 28 fokos szögben dől. Amikor Jobs kérdezte, hogy mikor kap különböző változatokat, amelyek közül választhat, Rand kijelentette, hogy ő soha nem

kínál föl változatokat az ügyfeleknek. „Én megoldom a problémát, te pedig kifizeted a munkámat - mondta Jobsnak. - Vagy felhasználod, amit kapsz, vagy nem, de nem adok választási lehetőségeket, és a munkámat mindenképpen ki kell fizetned.”

Jobs lenyűgözőnek találta ezt a hozzáállást. Az ilyen beszédet pontosan értette, belement ebbe a képtelen szerencsejátékba. A cég kifizeti ezt a hihetetlen, 100 ezer dolláros tiszteletdíjat egyetlen tervért. „Teljesen tiszta helyzet volt - idézte föl később Jobs. - Mint művész, valósággal puritán egyszerűség jellemezte, de az üzleti ügyeket nagy ravaszsággal oldotta meg. Nagyon keménynek látszott, tökéletesen adta a fősvényt, ám belül egy csacsi öreg medve lakott.” Talán a legnagyobb dicséret volt, amit Jobs valaha művészre mondott: „valósággal puritán egyszerűség” .

Randnek mindössze két hétre volt szüksége. Visszarepült Jobshoz, és woodside-i házában nyújtotta át az eredményt. Először megvacsoráztak, aztán Rand átadott neki egy elegáns, ragyogó füzetet, amely rögzítette gondolatmenetét. A könyvecske végén Rand bemutatta azt a lógót, amelyet választott. „Formájában, színkezelésében és tartalmában a logó a kontrasztokkal foglalkozó tanulmány - hirdette a kis könyv. - Dőlésszöge révén egyszerre lezser, barátságos és annyira esetleges, mint egy karácsonyi üdvözletre ragasztott jótékonysági célú pótbélyeg, ugyanakkor olyan hivatalos is, mint egy gumibélyegző lenyomata.” A NeXT szót két sorba osztotta, így töltve be vele a kocka egyik oldallapját. Csak az „e” volt kisbetű, ami - Rand füzete szerint - sok e betűs szót juttathat az ember eszébe, „az edukáció mellett akár az eminens is képbe kerülhet... sőt még az $e=mc^2$ is” .

Sokszor nehéz volt megjósolni, miként reagál Jobs egy prezentációra. Azt, hogy szemétnek vagy pompásnak ítéli-e, egyszerűen nem lehetett megjósolni. Egy olyan legendás tervező esetén, mint Rand, nagyobb esélye volt annak, hogy magáévá teszi a javaslatot. Jobs sokáig meredten bámulta az utolsó oldalt, aztán felnézett Randre, végül megölelte. Egyetlen apró kifogása volt: Rand a lógóban az „e” betűt egy sötétebb sárga árnyalattal tervezte, Jobs pedig szerette volna, ha a színt élénkebb és egyben hagyományosabb sárgára cseréli. Rand öklével az asztalra csapott, úgy vágott vissza: „ötven éve ezt csinálom, tudom, hogy mit miért teszek” Jobs visszavonult.

A cégnek ezzel nemcsak új lógója, hanem új neve is lett. Next helyett ezentúl NeXT lett. Mások esetleg megütközhetnek azon, hogy miért kell leragadni egy logó témájánál, különösen, hogy miért kell 100 ezer dollárt fizetni érte. De Jobs számára ez azt jelentette, hogy a NeXT a világmárka közérzetével és identitásával lép ki a nagyvilág elé, még akkor is, ha egyelőre nem alkotta meg első termékét sem. Jól megtanulta Markkulától a leckét: egy könyvet is a borítója alapján ítélnék vonzónak, és egy elsőrangú cégnek olyan értékeket tulajdonítanak, amilyeneket az általa keltett első benyomás sugall. A logó pedig elképesztően gyönyörű volt.

Kedves gesztusként Rand felajánlotta, hogy névjegykártyát is tervez Jobsnak. Nagyon színes kártya elképzelésével indított, amivel tetszést is aratott, de aztán hosszú, heves vita kerekedett közöttük arról, hogy a Steven P Jobs név közepén hova kerüljön a „P” utáni pont. Rand a pontot a „P” után tette, ahová kézi szedés esetén került volna. Steve inkább balra toltta volna, a „P” füle alá, élve a digitális tipográfia adta szabadsággal. „Elég nagy

vita volt egy elég kicsi dolog miatt” - emlékezett vissza Susan Kare. Ezúttal Jobs győzött.

Ahhoz, hogy a NeXT logó valódi termékekben testesüljön meg, Jobsnak olyan ipari formatervezőre volt szüksége, akiben megbízik. Beszélt néhány emberrel, de egyikük se tetszett neki annyira, mint az a vagány bajor, akit az Apple számára importált. Hartmut Esslinger, akinek a cége, a frogdesign, a Szilícium-völgyben kezdte meg működését, és - Jobsnak köszönhetően - igen kedvező szerződést kapott az Apple-től. Az, hogy az IBM engedélyezte, hogy Paul Rand a NeXT-nek is dolgozzék, kisebb csodával ért fel, amit az tett lehetővé, hogy Jobs hitt abban, hogy erős akarattal a valóságot igenis lehet torzítani. Az IBM szinte semmi volt ahhoz a gondolathoz képest, hogy netán az Apple-t is meg lehet győzni, engedje Esslingert a NeXT-nek dolgozni.

Az, hogy a dolog irreálisnak tetszett, nem akadályozta meg Jobsot abban, hogy megpróbálja. 1985 novemberének első napjaiban, mindössze öt héttel azt követően, hogy az Apple beperelte őt, Jobs levélben fordult Eisenstathoz - aki mint a cég vezető jogtanácsosa benyújtotta a felperes képviselőjében a keresetet Jobs ellen és kérte, hogy adják meg az engedélyt. „Az elmúlt hétvégén beszéltem Hartmut Esslingerrel, aki azt javasolta, hogy levélben forduljak hozzád, és közöljem, miért szeretnék vele és a frogdesign céggel együttműködni a NeXT új termékei ügyében” - írta. Elég meglepő módon arra hivatkozott, hogy nem tudja, milyen munkálatok folynak az Apple-nél, ellenben Esslinger jól tájékozott: - „A NeXT természetesen nem tudhatja, milyen fordulatot vett vagy készül venni az Apple a terméktervezés területén, mint ahogyan más, a NeXT megbízottjaként számításba vehető

formatervező cégek sem tudhatnak erről semmit, ezért nem kizárt, hogy akaratlanul is olyan terméket terveztessünk, amely emlékeztet az Apple jelenlegi vagy későbbi produktumaira. Tehát mind az Apple-nek, mind a NeXT-nek elemi érdeke fűződik ahhoz, hogy Hartmut szakértelmére bízzuk magunkat, mert akkor ilyesmi nem fordulhat elő.” Eisenstat emlékszik, hogy Jobs arcátlansága annyira meglepte, hogy alig kapott levegőt. Ezért röviden válaszolt. „Az Apple nevében már korábban is kifejezésre juttattam aggodalmamat, hogy olyan üzleti területre tévedsz, ahol az Apple -el kapcsolatos bizalmas információt használsz - írta. - Ez a leveled a legkisebb mértékben sem csökkenti aggodalmamat. Valójában növeli azt, mert azt állítod, hogy nem tudod, milyen fordulatot vett vagy készül venni az Apple a terméktervezés területén, ami egyszerűen nem igaz.” Különösen az tette meglepővé a kérést Eisenstat számára, hogy mindössze egy évvel korábban éppen Jobs volt az, aki kieroszakolta, hogy a frogdesign hagyjon fel Wozniak távirányítójának tervezésével.

Jobs arra a következtetésre jutott, hogy ha Esslingerrel akar együtt dolgozni, akkor - és több más okból is - meg kell szabadulnia a pertől, amit az Apple akasztott a nyakába. Szerencsére Sculley hajlandóságot mutatott a dologra. 1986 januárjára az anyagiak teljes mellőzésével peren kívüli egyezsége jutottak. Annak ellentétéleként, hogy az Apple visszavonja a keresetet, a NeXT elfogadott egy sor korlátozást. Úgy fogják forgalmazni a termékeket mint különleges minőségű, magas árkategóriájú gépet, és közvetlenül a felsőoktatási intézményekkel kerülnek üzleti kapcsolatba, továbbá 1987 márciusa előtt nem dobják piacra. Az Apple ahhoz is

ragaszkodott, hogy a NeXT gépe „ne használjon olyan operációs rendszert, amely kompatibilis a Macintosh-al.

Miután megegyeztek, Jobs tovább udvarolt Esslingernek, egészen addig, amíg a formatervező úgy döntött, hogy hagyja végleg lejárni az Apple-lel kötött szerződését. Ezáltal 1986 végére lehetővé vált, hogy a NeXT-nek dolgozzék. Teljesen szabad kezet kívánt, ugyanúgy, mint annak idején Paul Rand. „Steve-vel időnként csak furkósbottal lehet bánni” - mondta. Mindemellett - akárcsak Rand - Esslinger művész volt, ezért Jobs olyan megalapozatlan követeléseket is elnézett neki, amelyeket más halandóknak nem.

Jobs kijelentette, hogy a számítógépnek tökéletesen hibátlan kockának kell lennie, amelynek minden éle pontosan egy láb (30,48 cm) hosszú, és ezeknek tökéletes derékszöget kell bezárniuk. Nagyon kedvelte a kockát. Komoly forma, amelyben ugyanakkor van bizonyos játékoság is. A NeXT kockája azt a Jobs-féle esetet példázza, amelyben a funkciót megelőzi a forma, ami éppen az ellenkezője annak, amit a Bauhaushoz tartozó és egyéb funkcionalista formatervezők helyesnek tartottak volna. Azok az áramköri lapkák, amelyek szépen illeszkednek a hagyományos pizzásdoboz alakjába, csak újrakonfigurálás és némi állítgatás után illeszthetők bele egy kockába.

Ennél is kényesebb kérdés volt, hogy a tökéletes kocka iránti igénye jelentős nehézséget okozott a gyártás megszervezésében. A legtöbb elem olyan öntvény, amelyet negatív formából kell kimozdítani. Ezeknek az élei általában egy kicsit nagyobb szöget zárnak be egymással, mint kilencven fok, hogy könnyebb legyen kiemelni őket az öntőformából, ahogy a pitét a tepsiből, amelynek szintén kicsit szétálló oldalú vannak. De Esslinger

parancsolt, Jobs pedig lelkesen támogatta, hogy nem lesznek olyan „bizonytalan sarkok”, amelyek elrontanák a tökéletes kocka tisztaságát. Ezért a kocka minden oldalát külön kellett legyártani, amihez viszont olyan öntőformákra volt szükség, amelyeket egy chicagói különleges gépműhelytől 650 ezer dollárért kellett megrendelni. Jobs tökéletesség iránti szenvedélyes hódolata nem ismert határokat. Amikor fölfedezett egy, az öntvény által az alvázon hagyott hajszálvékony nyomot, amit minden más számítógépgyártó elkerülhetetlennek ítélt volna, ő gépre ült és Chicagóba repült kioktatni a gyártót, hogy ez elfogadhatatlan, és csinálja az egészet újra. „Kevés formakészítő számíthat arra, hogy egy híresség személyesen keresi fel” - mondta David Kelley, az egyik mérnök. Jobs még arra is rávette a céget, hogy vegyen egy 150 ezer dolláros homokfúvót, amelynek segítségével el lehet tüntetni az öntőforma elemeinek találkozásánál keletkező sorját. Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy a gép háza matt fekete legyen, miáltal végképp minden kis hiba meglátszott rajta.

Kelleynek azt is meg kellett oldania, hogy az elegáns ívelésű monitorállvány is megfelelően működjön. Ezt jelentősen megnehezítette, hogy Jobs ragaszkodott a billenthetőséghez. „Észérvekkkel próbálkozik az ember - mondta a BusinessWeek riporterének -, de amikor szóltam, hogy » Steve, az túl drága lesz « vagy » ezt lehetetlen megcsinálni, akkor azt válaszolta, hogy » ne sumákolj itt nekem, valamitől mindjárt úgy érzi az ember, hogy nyúlbelának nézik.” Ezért Kelley és csapata éjszakákon át ült a probléma fölött, hogy az esztétikai hóbortból működőképes terméket varázsoljanak. Egy jelölt, aki egy marketingasszisztensi álláshelyre jelentkezett, döbbenetesen látta az állásinterjú közben, hogy Jobs drámai

mozdulattal lerántja a leplet az ívelt monitorállványról, és előtűnik a monitor majdani helyén egy salaktégla. A meglepett vendég odapillantott, mire Jobs megmutatta a billentő mechanizmust, amelyet a saját neve alatt le is védetett.

Jobs mindig is büszke volt arra a mániájára, hogy a termékeknek az a része is, amelyet senki se fog látni, ugyanolyan igényesen legyen kidolgozva, mint bármely külső felület. Arra hivatkozott, hogy az apja szintén elsőrangú faanyagot használt a láda hátlapjához is. Mivel semmi és senki nem korlátozta, a NeXT-nél ezt is a végletekig vitte. A gép belsejében is drága anyaggal borítottatta a csavarfejeket Arról se tudott lemondani, hogy a kocka belseje is matt fekete borítást kapjon, noha azt végképp csak egy-egy szerelő látja majd.

Joe Nocera, aki akkor az Esquire szerkesztőségének dolgozott, így adta vissza a NeXT egyik munkaértekezletének hangulatát:

„Nem igazán helyénvaló megfogalmazás az, hogy Jobs elfoglalta az elnöki széket, mert Jobs soha semmilyen széket nem foglal el sokáig. Úgy uralja a terepet, hogy állandó mozgásban van. Hol föltérdel a székére, hol elgondolkozva kucorog rajta, hogy a következő pillanatban felpillantva máris, ülőhelyétől teljesen elrugaskodva, a háta mögött álló fekete táblára körmölve találjuk. Sok tekintetben modoros. A körmét rágja. Aki beszél, arra nyugtalanító komolysággal és kitartóan figyel. Két keze, mely meglepő módon kissé sárgás árnyalatú, állandó mozgásban van.”

Nocerát különösen az döbbenette meg, hogy Jobs „mintha csaknem szándékosan volna elképesztően tapintatlan” . Nem csupán arról van szó, hogy nem képes leplezni a véleményét, ha valaki olyasmit beszél, amit ő ostobaságnak tart. Állandó készültségben élt - mondhatni perverz

odafigyeléssel hogy odavágjon, ha lehetőség nyílik valakit legyőzni, megalázni, bebizonyítani, hogy ő több a másiknál. Például amikor Dani Lewin bemutatta a szervezeti felépítés vázlatát, Jobs előbb csak a szemét forgatta, aztán kirukkolt a véleményével: „Ez mind lószar.” A kedve szerint változó véleménye mégis szélsőséges kilengéseket mutatott - ugyanúgy, mint régen az Apple- nál - a hős kontra szarjankó tengelyen. Egy pénzügyes jött be az értekezletre, akit Jobs az egekig dicsért, hogy „igazán, de igazán remekül megcsinálta a dolgot” . Ugyanennek az embernek csak egy nappal korábban vágta a szemébe, hogy „ez egy rakás gané, nem más” .

A NeXT első tíz alkalmazottja között volt az a belsőépítész, aki a cég Palo Alto-beli főirodájának a berendezését tervezte. Noha Jobs egy olyan épületet vett bérbe, amely teljesen új volt és kiváló beosztású, az egészet szétbonttatta és átépíttette. A falak helyére üvegtáblák kerültek, a szőnyegeket világos keményfa burkolatra cseréltette. Ugyanez játszódott le 1989- ben, amikor a NeXT egy nagyobb ingatlant szerzett Redwood Cityben. Bár az épület éppen akkor lett készen, Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy a lifteket helyezték át, mert így az előcsarnok nagyobb hatást tesz a belépőre. Az előtér közepére I. M. Pei pompás lépcsőt tervezett, amely mintha szabadon lebegett volna a térben. Az építési vállalkozó azt mondta, hogy ezt nem lehet kivitelezni. Jobs közölte, hogy lehet. Évek múltán az ilyenfajta lépcsők az Apple-boltok jellegzetes elemeivé lettek.

A számítógép

A NeXT indulását követően Jobs és Dan '1 Lewin általában együtt jártak felkeresni az egyetemeket, gyakran néhány kolléga társaságában. Ilyenkor

vitattak meg sok fontos kérdést is. A Harvardon a Lotus szoftvercég főnökével, Mitch Kaporral találkoztak. Együtt vacsoráztak a Harvest vendéglőben. Látva, hogy Kapor rendkívül vastagon keni a vajat a kenyerére, Jobs ránézett és megkérdezte: „Te nem hallottál a koleszterinproblémáról?” Kapor meglepő választ adott: „Kössünk egyezséget! Te nem szólsz bele abba, hogy én mit eszem, én meg nem kommentálom a te személyiséged megnyilvánulásait.” Komolyan gondolta, amit mondott, és a Lotus írt is egy táblázatkezelő programot a NeXT operációs rendszerére, de - amint azt Kapor később megjegyezte - az nyilvánvaló volt, hogy Jobs „az emberi kapcsolatoknak nem volt a bajnoka” .

Jobs azt akarta, hogy a géppel rendkívüli tartalom is járjon, ezért Michael Hawley, az egyik fejlesztő létrehozott egy digitális értelmező szótárt. Egy napon megvásárolta Shakespeare összes művének új kiadását, és észrevette, hogy egy barátja - aki az Oxford University Press munkatársa - volt az egyik tördelő. Ez azt is jelentheti, hogy van valahol egy számítógépes változat, amelyet meg tudna szerezni és be tudna táplálni a NeXT memóriájába. „Ezért felhívtam Steve-et, aki azt mondta, hogy ez óriási volna; végül együtt átrepültünk Oxfordba.” 1986 egy szép tavaszi napján Oxford kellős közepén, a kiadó központi épületében volt a találkozó, ahol Jobs ajánlatot tett. 2000 dollárt és minden eladott számítógép után 74 centet fizet, ha megkapja Shakespeare összes művének kiadási jogait. „Ezzel nagyon jól járnak - érvelt. - Mindenkit megelőznek. Ilyen még nem volt.” Elvben megegyeztek, aztán tekézni mentek abba a közeli sörözőbe, amelyet valamikor Lord Byron látogatott. Mire forgalomba hozták, a NeXT

tartalmazott egy értelmező szótárt, egy szinonimaszótárt, valamint az oxfordi idézetszótárt, a The Oxford Dictionary of Quotationst.

Jobs a NeXT-ben nem a már meglévő csipeket alkalmazta, hanem egészen újakat rendelt a fejlesztőktől; úgy, hogy egyetlen lapka több funkciót is hordozzon. Ez már önmagában is rettentő nehéz feladat volt, de Jobs szinte teljesen ellehetetlenítette a dolgot azzal, hogy állandóan változtatta arra vonatkozó elvárásait, hogy mit tudjon a gép. Egy év múltán már nyilvánvaló volt, hogy ebből késés lesz.

Azt is a fejébe vette, hogy éppen úgy, ahogyan a Macintosh esetében is eljár, különleges, teljesen automatizált, futurisztikus gyárat építtet magának. Nem tanult abból, ami akkor történt. Ezúttal is ugyanazokat a hibákat követte el, csak még tágabb körben. A gépeket és távvezérelt készülékeket többször lefestették, majd átfestették, ahogyan újabb és újabb ötleteitől vezérelve Jobs kívánta. A falak makulátlanul fehérek voltak, akárcsak annak idején a Macintosh-gyárban. Az épület berendezéséhez fekete bőrszékek tartoztak, 20 ezer dollár értékben, valamint egy, az adott helyre tervezett olyan lépcsőzet, mint amelyet a központ kapott. Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy az 50 m hosszú szerelőszalag gépsora úgy működjön, hogy az áramköri lapkák jobbról balra haladjanak, mert így a látogatók a számukra fenntartott erkélyekről jobban átláthatják a gyártási folyamatot. Üres lemezeket tápláltak be a gép elején, és húsz perccel később, a gépsor másik végén emberi kéz érintése nélkül kipottyant a kész csip. A folyamat azon a japán gyártási elven működött, amelyet „kanban” néven ismerünk. Az a lényege, hogy minden gép ahhoz igazítja feladatának

elvégzését, hogy a szomszédja mikor képes a következő munkadarab fogadására.

Jobs nem mérsékelte az alkalmazottakkal szembeni követelőző fellépését sem. „Hangnemét a kedvességtől a nyilvános megszégyenítésig terjedő skálán váltogatta, úgy, hogy az általában hatékonyak bizonyult” - állítja Tribble. Volt, amikor nem. Egy mérnök, David Paulsen, a belépését követő tíz hónapon át heti 90 órát dolgozott a NeXT-nél. Azt meséli, akkor mondott föl, amikor „egy péntek délután Steve bejött és azt mondta, nem tetszik neki, ahogy a munkához viszonyulunk” . Amikor a BusinessWeek megkérdezte Jobsot, hogy miért olyan kemény a munkatársaival, azt válaszolta, hogy jobba akarja tenni a vállalatot. „Az is a dolgom nekem, hogy a minőség mércéje legyek. Sokan nincsenek hozzászokva az igényesség követelményéhez.” Másfelől, még mindig szellemi erő és karizma jellemezte. Sok kirándulást szervezett aikidómesterek részvételével, és külső értekezleteket. És áradt belőle a kalózzászló alatti hajózás szabadsága és elszántsága. Amikor az Apple megszabadult a Chiat/Day reklámügynökségtől, amely az „1984” és a „Welcome IBM - Seriously” hirdetésekét csinálta, Jobs megvette a The Wall Street Journal egy egész oldalát, és azt hirdette rajta, hogy „Congratulations Chiat/Day - Seriously... Because I can guarantee you there is life after Apple.” (Gratulálunk Chiat/Day - Komolyan... Biztosíthatjuk Önöket, hogy van élet az Apple után is.)

Talán a leginkább az tette felidézhetővé az Apple-nél eltöltött időket, hogy Jobs magával hozta és itt is működtette a valóságtorzító mezőt. Jól megfigyelhető volt ez 1985 vége felé, a cég első elvonulása alkalmával, a

Pebble Beachen. Jobs elmondta a csapatának, hogy mindössze 18 hónap múltán forgalomba hozzák az első NeXT-számítógépet. Az már világos volt, hogy a dolog lehetetlen, Jobs mégis lesöpörte az egyik mérnök javaslatát, hogy legyenek inkább realisták, és számoljanak 1988-as indulással. „Ha ezt megtesszük, addig nem vár tétlenül a világ, a technológiai kínálat elszuhan mellettünk, és amit eddig végeztünk, mind lehúzzhatjuk a vécén” - érvelt.

Joanna Hoífman, a Macintosh-csapat régi tagja, aki azok egyike volt, akik vissza akartak vágni Jobsnak, meg is tette azt. „A valóság eltorzítása a motiválásnak igen jó eszköze, amit nem is lehet nehezményezni - kezdte, a táblánál álló Jobsnak címezve. - Azonban ha olyasmiről van szó, hogy kitűzünk egy olyan időpontot, amely befolyásolja a termékfejlesztést, akkor igen nagy szarban leszünk.” Jobs ezzel nem értett egyet. „Szerintem valahol le kell szúrunk egy cölöpöt, és azt gondolom, hogy ha nem vagyunk benne a közeljövő termékkínálatában, akkor elveszítjük a hitelünket.” Amit nem említett, noha mindenki sejtett, az volt, hogy ha a megcélzott időpont elmozdul, akkor esetleg túlléphetik az anyagi kereteket. Jobs a magánvagyonából tett kockára 7 millió dollárt, de a költség adott üteme mellett 18 hónapnál többre így sem volt fedezet, tehát elemi szükség volt a bevételre, hogy megkezdjék a termék forgalmazását.

Amikor három hónappal később, 1986 elején sor került a második Pebble Beach-i elvonulásra, Jobs azzal indította a mondanivalóját, hogy „a mézesheteknek vége” . A harmadik elvonulás 1986 szeptemberében Sonomában volt, amelyre már az egész ütemtervet el kellett felejteni, és úgy nézett ki, hogy a cég anyagi forrásai végleg kimerültek.

Perot, a megmentő

1986 végén Jobs ismertetőt küldött befektetőknek, amelyben 3 millió dollár összértékben 10%-os részesedést kínált a NeXT-ben. Ez azt jelentette, hogy a cég teljes értéke 30 millió, amit Jobs minden alap nélkül, bemondással állapított meg. Addigra valamivel kevesebb, mint 7 millió dollárt költöttek el, amivel szemben egy szép lógót és néhány jól mutató irodát tudtak felmutatni. Nem volt se bevételük, se késztermékük, sem kilátásuk arra, hogy hamarosan produkáljanak valamit. Ilyen körülmények között nem meglepő, hogy a befektetők nem ragadták meg, a lehetőséget.

Volt azonban egyeden vagány cowboy, aki rámozdult a dologra. Ross Perot, az a mozgékony texasi üzletember, az Electronic Data Systems alapítója, aki azután eladta azt a General Motorsnak 2,4 milliárd dollárért. 1986 novemberében véletlenül éppen nézte a PBS televízió *The Entrepreneurs (Vállalkozók)* című dokumentumfilm-összeállítását, amely többek között Jobsszal és a NeXT-tel is foglalkozott. Tökéletesen azonosult Jobsszal és csapatával. Annyira, hogy a tévét nézve „önkéntelenül befejeztem a megkezdett mondataikat” - mondta. Nagyon olyan mondat volt ez, mint amit annyiszor hallott az ember Sculley szájából. Másnap fölívta Jobsot, és ajánlatot tett neki: „Ha befektetőre lesz szüksége, feltétlenül szóljon nekem!”

Jobsnak nagyon nagy szüksége volt befektetőre. De elég okos volt ahhoz, hogy ezt ne közölje. Egy hétig nem hívta vissza. Perot elküldte néhány elemzőjét, hogy mérjék föl a NeXT helyzetét, de Jobs odafigyelt arra, hogy csak közvetlenül a befektetővel tárgyaljon. Perot később elmondta, az egyik

legnagyobb bánata az volt, hogy nem vette meg a Microsoftot, vagy legalább nem szerzett nagyobb részesedést benne, amikor 1979-ben, az akkor nagyon fiatal Bill Gates fölkereste őt Dallasban. Mire Perot föl hívta Jobsot, a Microsoft már 1 milliárd dollár értékű cég volt, amelynek részvényeit éppen bevitték a tőzsdére. Perot kihagyta azt a lehetőséget, hogy sokat keressen és részt vegyen egy nagy kalandban. Semmiképpen nem akarta megismételni ezt a ballépését.

Jobs olyan ajánlatot tett neki, amely háromszor olyan költséges volt, mint amit néhány hónappal korábban közömbös tőkéseknek küldött. Perot 20 millió dollárért a vállalat törzstőkéjének 16%-át kapja meg, miután Jobs is betett még 5 millió dollárt. Ez azt jelenti, hogy a cég - értéke mintegy 126 millió dollár volna. Perot számára a pénz nem volt igazán fontos szempont. Miután találkozott Jobsszal, kijelentette, hogy részéről rendben van az üzlet. „Én kiválasztom a zsokékat, aztán a zsokék megmondják, melyik lóval indulnak, és kész - magyarázta Jobsnak. - Én rátok fogadok, fiúk. A többi a ti dolgotok.”

Perot még valami olyat is hozott a NeXT-nek, ami csaknem felért a 20 millió dolláros tőkeinjekcióval. Megbízható, vidám, lelkesítő társtulajdonosa lett a cégnek, aki a hitelesség öntudatát kölcsönözte a csapatnak - azt az érzést, hogy kihúzhatják magukat. „A számítógépes iparban huszonöt éve nem láttam olyan induló céget, amelyben ilyen kevés volna a kockázat - nyilatkozta a The New York Times újságírójának - Komoly hozzáértők vizsgálták meg a hardvert, amely elkápráztatta őket. Steve és a NeXT csapata a tökéletesség legelszántabb örültjei, akikkel valaha találkoztam.”

Perot olyan finom társadalmi és üzleti körökben mozgott, amelyek jól egészítették ki Jobs saját társaságát. Elvitte Jobsot San Franciscóba egy olyan vacsoraestre, amelyet Gordon és Ann Getty adott I. János Károly spanyol király tiszteletére. Amikor a király megkérdezte Perotot, hogy kit kíván bemutatni neki, ő azonnal odahívta Jobsot. A szmokingba öltözött urak között hamarosan megindult a Perot által később „elektromossággal teli beszélgetésnek” nevezett társalgás, melynek során Jobs lelkesen magyarázta el a számítástechnika legújabb fejlődési irányait. Végül a király valamit ráfirkantott egy cédulára, és azt odaadta Jobsnak „Mi történt?” - kérdezte Perot. Jobs röviden válaszolt: „Eladtam neki egy számítógépet.”

Ez csak egyike volt azoknak, a későbbi mitológia részévé nemesedett történeteknek, amelyeket Perot mindenkinek elmesélt. A washingtoni National Press Clubban (Nemzeti Sajtóklub) tartott tájékoztatóján olyan módon gombolyította Steve Jobs csodálatos életének aranyfonalát, mint aki kedve szerint akár egész Texason végiggörgethetné azt:

„... olyan szegény volt, hogy nem mehetett egyetemre, éjszaka dolgozott a garázsban, ott foglalkozott a csipekkel, mert az volt a hobbija. Az apja - aki mintha Norman Rockwell egyik képéről lépett volna le - egy napon bejött a garázsba, és azt mondta neki: » Steve, kisfiam, vagy csinálj valamit, amit pénzzé lehet tenni, vagy állj be valahova dolgozni! « Nem telt bele hatvan nap, és készen volt az első Apple számítógép, amelyet egy apja készített ládába épített bele. És ez a csupán érettséggel rendelkező fiatalember megváltoztatta a világ folyását.”

Ebből az egészből csak annyi volt az igazság, hogy Paul Jobs úgy nézett ki, mint aki egy Rockwell-képből lépett ki. Meg talán az, utolsó fordulat is, hogy Jobs megváltoztatta a világ folyását. Az biztos, hogy Perot így hitte.

Önmagát látta Jobsban, akárcsak Sculley. „Steve olyan, mint én - mondta Perot David Remnicknek, a The Washington Post riporterének. - Furcsa emberek vagyunk, azonos módon különös figurák. Lelki társak.”

Gates és a NeXT

Bill Gates nem volt lelki társ. Jobs arról meggyőzte őt, hogy írjon szoftveralkalmazásokat a Macintoshnak, ami rendkívül jövedelmezőnek bizonyult a Microsoft számára. Ám Gates egyike volt azoknak a keveseknek, akik ellen tudtak állni Jobs valóságtorzító mezőjének, ezért úgy határozott, hogy a NeXT platformjára nem írja meg a speciális alkalmazást. Gates lement Kaliforniába, részt vett a bemutatósorozaton, de egyszer sem jött izgalomba. „A Macintosh tényleg egyedülálló volt, de én személy szerint semmi különöset nem találok Steve új számítógépében” - nyilatkozta a Fortune magazinnak.

A probléma részben abból adódott, hogy az egymással versengő titánok nem tudtak közömbösek maradni egymás iránt. Amikor 1987 nyarán Gates először kereste föl a NeXT központját Palo Altóban, Jobs fél órán át várakoztatta őt az előcsarnokban, noha Gates jól látta az üvegfalon át, hogy a kollégái között jár-ke, és tereferével üti el az időt. „Lementem a NeXT-hez, ittam Odwallát, ami a világon a legdrágább répáié, aztán megnéztem a legfényűzőbb technológiával felszerelt irodákat - emlékezett vissza látogatására fejét rázva és szája körül bujkáló félmosollyal Gates és Steve fél órát késett a megbeszélésünkről.”

Gates szerint Jobs egyszerű üzleti fogást alkalmazott. „Együtt csináltuk meg a Macet - mondta. - Bejött az neked? Nagyon is! Most akkor ezt is

együtt csináljuk, és ez óriási dolog lesz.”

Gates azonban olyan kegyetlen volt Jobsszal, amilyen csak ő tudott lenni másokkal. „Ez a gép egy nagy szar - jelentette ki. - Az optikai lemezek túl rövid a késleltetése, a nyomorult ház meg túl drága. Ez az egész nevetséges.” Gates eldöntötte - és ezt minden ezt követő látogatása alkalmával újra hangsúlyozta hogy a Microsoft részére értelmetlen erőforrásokat elvonni más projektektől azért, hogy alkalmazásokat fejlesszen ki a NeXT számára. A dolgot igazán az tette kínossá, hogy ezt nyilvánosan is folyton hangoztatta, amivel nagymértékben csökkentette annak esélyét, hogy akár mások is foglalkozzanak a NeXT alkalmazásainak kialakításával. „Hogy nekik dolgozzunk? Majd ha fagy!” - mondta az InfoWorld riporterének.

Véletlenül összefutottak egy konferencia előtt a hallban, és Jobs mindjárt szapulni kezdte Gates-t, hogy nem hajlandó szoftvert írni a NeXT-nek. „Majd fontolóra veszem a dolgot, ha lesz piacod” - válaszolt neki Gates. Jobs erre felkapta a vizet. „Pillanatok alatt hangos szócsata alakult ki, amit valamennyi résztvevő szóról szóra végigélvezett” - meséli Adele Goldberg, a Xerox PARC mérnöke, az egyik tanú. Jobs kötötte az ebet a karóhoz, hogy igenis, a NeXT a jövő számítástechnikájának a záloga. Gates azt tette, amit szokott: minél jobban begerjedt Jobs, ő annál közömbösebben figyelte. Végül fejét rázva egyszerűen odébbállt.

Személyes vetélkedésük - és esetenként a bajszuk alatt morogva kifejezett kölcsönös megbecsülésük - mélyén alapvető felfogásbeli különbség húzódott meg. Jobs a hardver és a szoftver legapróbb részletéig menő egymáshoz illesztésében hitt, ezért épített olyan gépet, amelyben ezeket az elemeket integrálta, miáltal a számítógép a többivel egyetlen elemében sem volt

kompatibilis. Gates viszont egy olyan világban hitt, és egy olyan piacon szerzet: óriási profitot, ahol különböző cégek gyártottak egymással kompatibilis számítógépeket. Hardverük egységesen egy operációs rendszert (Microsoft Windows) működtetett, és mind képes volt e programok (a Microsoft-féle Word és Excel) alkalmazására. „Terméke egy nagyon izgalmas sajátossággal jelenik meg a piacon, amelynek neve inkompatibilitás - nyilatkozta Bill Gates Jobsról a The Washington Post riporterének - Semmilyen már létező szoftvert nem lehet futtatni rajta. Csuda gyönyörű egy jószág. Nem hiszem, hogy olyan szépet tudtam volna tervezni, mint ő, ha célul tűztem volna ki, hogy egy inkompatibilis számítógépet alkotok.”

A massachusettsi Cambridge-ben 1989-ben rendezett fórumon Jobs és Gates egymás után léptek dobogóra, és ismertették eltérő világképüket. Jobs arról beszélt, hogy néhány évente új fejezet nyílik a számítástechnika történetében. A Macintosh a maga grafikus felhasználói felületével forradalmian új megközelítést hozott. Most az optikai lemezen alapuló, nagy kapacitású géphez kötött célirányos programozásával a NeXT nyit új korszakot. Minden jelentősebb szoftverfejlesztő ráébredt már arra, hogy részesévé kell válnia ennek az új hullámnak, mondta, „csak a Microsoft nem” . Amikor Gates következett, ő annak a meggyőződésének adott hangot, hogy Jobsnak a szoftver és a hardver minden apró részletére kiterjedő illetékességi igénye kudarcra ítéli a vállalkozást, ahogy az Apple is elbukott a Microsoft általánossá vált Windows rendszerével szemben. „A hardverpiac és a szoftverpiac két külön világ” - jelentette ki. Amikor arról a csodálatos formatervről kérdezték, amely Jobs megközelítésének eredménye,

Gates a NeXT színpadon felejtett prototípusa felé intve gúnyos mosollyal annyit mondott: „Akinek fekete kell, annak szerzek egy doboz festéket.”

IBM

Jobs olyan harcművészeti manővert hajtott végre Gatesszel szemben, hogy azzal akár örökre megváltoztathatta volna a számítógépgyártásban fennálló erőviszonyokat. Két olyan dolgot kellett ehhez megtennie, ami természetétől idegen volt. Kiadnia szoftverének licencét egy másik hardverfejlesztőnek, és összeszerelmesedni az IBM-mel. Egy nap megszállta a gyakorlatiasság szelleme, habár csak igen rövid időre, és mégis képessé vált arra, hogy legyőzze saját belső ellenállását. Egyébként valójában soha nem adta át magát a dolognak, ami ezért rövid életűnek is bizonyult.

A dolog egy ünnepségen kezdődött, ami igen emlékezetes volt. 1987 júniusában volt a The Washington Post kiadójának, Katharine Graham-nek a hetvenedik születésnapja. Hatszáz vendég volt jelen, köztük Ronald Reagan. Jobs odarepült Kaliforniából, és John Akers, az IBM elnöke is lejött New Yorkból. Először találkoztak személyesen. Jobs felhasználta az alkalmat, hogy kicsit rágalmazza a Microsoftot, és megpróbálja eltántorítani az IBM-et a Windows operációs rendszer használatától. „Nem bírtam ki, hogy ne mondjam meg neki, hogy az IBM óriási kockázatot vállal azzal, hogy a teljes szoftverstratégiáját a Microsoftra alapozza, mert szerintem a szoftverük nem éppen túl jó” - emlékezett vissza első beszélgetésükre Jobs.

Jobs örömeire, Akers kérdéssel válaszolt: „Es tudna segíteni nekünk?” Néhány hét múlva Jobs feltűnt a New York-i Armonkban, az IBM központjában, oldalán Bud Tribble sztár szoftverfejlesztővel. Lejátszották a

NeXT demóanyagát, amivel elkápráztatták az IBM mérnökeket. Különösen nagy hatást tett a NeXTSTEP, a gép célirányos operációs rendszere. „A NeXTSTEP egy csomó olyan közönséges programozási rutinmunkát elintéz, ami egyébként lelassítja a szoftverfejlesztést” - lelkesedett Andrew Heller, az IBM munkaállomás-egységének vezérigazgatója, akire Jobs olyan nagy hatást tett, hogy a fiát Steve-nek nevezte el.

A tárgyalások átnyúltak az 1988-as évbe, mivel Jobs a legkisebb részlet tekintetében is igen kötekedően viselkedett. Különösen a színeket és formákat illető, témákban nem tűrt más véleményt. Folyton megsértődött, felugrált, kivonult. Tribble és Dan Lewin nyugtatgatták. Úgy viselkedett, mint aki egyaránt tart az IBM-től és a Microsofttól. Áprilisban dallasi főirodájában Perot mediációs összejövetelt szervezett, és ott végre megtörtént a megegyezés. Az IBM megkapja a NeXTSTEP aktuális licencét azzal, hogy ha megfelelőnek találják, akkor egyes munkaállomásaikon felhasználják. Az IBM minderről egy 125 oldalas szerződéstervezetet küldött Palo Altóba. Jobs elolvasás nélkül félrelökte. „Na, ezt nem!” - kiáltotta, miközben elhagyta a szobát. Egy mindössze néhány oldalas szerződést akart, amelyet a következő héten meg is kapott.

Az volt az elképzelése, hogy Bill Gates ne tudjon a dologról, amíg nem történik meg a NeXT-számítógép októberre tervezett ünnepélyes bemutatása. Az IBM előbb akarta. Gates nem látott a méregtől. Rádöbbsent, hogy ezáltal az IBM többé nincs hozzákötve a Microsoft operációs rendszereihez. „A NeXTSTEP semmi mással nem kompatibilis” - vetette az IBM munkatársainak szemére.

Először úgy tetszett, hogy Jobsnak sikerült megvalósítani Gates lidérces rémálmát. Más olyan számítógépgyártók is, akik a Microsoft operációs rendszeréhez voltak kötve - nem jelentéktelenebbek, mint a Compaq és a Dell megkeresték Jobsot azzal, hogy szeretnék megcsinálni a NeXT klónját és megvásárolni a NeXTSTEP licencét. Még olyan ajánlat is érkezett, amely szerint busásan megfizetnék azt, ha a NeXT teljesen és véglegesen kilépne a hardverkereskedelemből.

Ez már igazán sok volt Jobsnak. Legalábbis egyelőre. A klónokkal kapcsolatos tárgyalásoknak véget vetett. Az IBM iránti lelkesedése elapadt. Kölcsönösen hűvös mértéktartással kezelték egymást. Amikor az a személy, aki az IBM részéről az üzletet összehozta, elment a cégtől, Jobs fölkereste Armonkban Jim Cannavinót, az utódját. Négyszemközt tárgyaltak. Jobs többet kért azért, hogy fenntartsa a kapcsolatot és az újabb NeXTSTEP-verziók licencét is kiadja az IBM-nek. Cannavino nem kötelezte el magát, és egy idő múltán nem viszonzta Jobs telefonhívásait. Az egyezés elhalt. A NeXT hozott némi pénzt a licencekkel, de nem változtatta meg a világ folyását.

A termékbemutató - 1988. október

Jobs tökélyre fejlesztette a termékbemutatók teátrális megszervezését. A NeXT-számítógép 1988. október 12-ei világpremierje alkalmából a San Franciscó-i Symphony Hallban túl akart tenni önmagán. Le kellett bírnia a kételkedőket. Az eseményt megelőző hetekben majdnem minden nap átautózott San Franciscóba, hogy kicsit elrejtőzzön a világ elől abban a XIX. századi házban, ahol Susan Kare lakott, aki a NeXT grafikus tervezője volt,

és aki a Macintosh eredeti karakterkészleteit és ikonjait is tervezte. Most is ő segített megcsinálni a vetítéshez a képeket, miközben Jobs a szavaktól a háttér zöld színárnyalatáig szinte mindenbe belekötött. „Tetszik nekem ez a zöld” -közölte büszkén a kollégái körében szervezett próbavetítésen. „Isteni zöld, isteni” - motyogták egyetértően. Jobs úgy csiszolgatta, alakítgatta a táblákat, mintha maga T. S. Eliot volna, aki Ezra Pound javaslatait figyelembe véve javítja „Puszta ország” (The Waste Land)^[12] szövegét.

A legkisebb részletnek is óriási jelentőséget tulajdonított. Személyesen ellenőrizte a meghívottak listáját, még a felszolgált ételsort is (ásványvíz, croissant, lágy sajt, babcsíra). Választott magának egy videókat vetítő céget, amelynek 60 ezer dollárt fizetett az audiovizuális támogatásért. Végül pedig alkalmazta George Coates posztmodern színházi producert, hogy rendezze meg az eseményt. Nem meglepő, hogy Coates és Jobs szigorú és a végletekig leegyszerűsített színpadképben egyeztek meg. A fekete színű tökéletes kocka leleplezése csupasz, minimalista színpadképben, fekete háttér előtt, fekete borítású asztalon a számítógépre vetett fekete fátyollal és egyszerű vázában néhány szál virággal kezdődött. Mivel sem a hardver, sem az operációs rendszer nem volt még igazán készen, Jobsnak bele kellett volna egyeznie valami szimulációba. Erre nem volt hajlandó. Noha tudta, hogy olyat vállal, mintha biztonsági háló nélkül sétálna egy magasban kifeszített kötélén, mégis úgy határozott, előben adják a bemutatót.

Több mint háromezer ember volt jelen, akik már két órával az esemény előtt hosszú sort képeztek a Symphony Hall előtt. Nem kellett csalódnium, legalábbis ami a műsort illeti, nem. Jobs három órán át a színpadon állt, és megint bebizonyította, hogy - amint azt Andrew Pollack a The New York

Timesban megírta - „a termékbemutatók Andrew Lloyd Webberje, a színpadi benyomás és különleges hatások nagymestere” . A Chicago Tribune munkatársa, Wes Smith azt írta, hogy az esemény „a termékbemutatók történetében olyan jelentőségű volt, mint a II. vatikáni zsinat az egyházi gyűlések sorában” .

Jobs hagyta, hogy a közönség hosszan ünnepelje őt az első mondata után: „Pompás dolog a visszatérés” . Azzal kezdte, hogy felidézte a személyi számítógépek megalkotásának történetét, és megígérte, hogy most egy olyan eseménynek lesznek tanúi, „amely egyszer, legfeljebb kétszer esik meg egy évtizedben, valami, ami annyira újszerű, hogy meg fogja változtatni a számítástechnika arculatát” . Elmondta, hogy a NeXT szoftvere és hardvere az ország több egyetemének szakembereivel történt és három évig tartó egyeztetéseket követően született meg. „Világossá vált számunkra, hogy a felsőoktatásban igény mutatkozik egy nagy kapacitású személyi számítógépre.”

Mint rendesen, itt következtek a szuperlatívuszok. A termék „hihetetlen” és „a legkiválóbb, amit csak álmainkban remélhettünk” . Még a rejtett elemek szépségét is dicsérte. Ujja hegyén egyensúlyozva a 10 cm²-es áramköri lapkát, amelyet a 30 cm³-es házba beépítettek, és lelkesen magyarázta: „Reményeim szerint egy kicsit később módjuk lesz ezt megnézni. Ez a legszebb nyomtatott áramköri lapka, a melyet életemben láttam „Aztán - Martin Luther King „I Have a Dream...” (Van egy álmom...) és J. F. Kennedy „Ask Not. ..” (Ne azt kérdezd...) kezdetű szónoklataival - bemutatta, hogyan tud a számítógép beszédeket közvetíteni, illetve emaileket küldeni hangzó mellékletekkel. Végül

odahajolt a mikrofonhoz, hogy fölvegye a saját hangát „Helló, itt Steve. Üzenetet küldök egy történelmi jelentőségű, csodálatos napon.” Megkérte a közönséget, hogy „nagy tapssal” tegyék teljessé az üzenetet, amit ők készséggel megtettek.

Jobs vezetői elképzelésének része volt, hogy minden cégnél föl kell dobni néha egy pénzt, és választani kell egy kidolgozásra váró új ötletet vagy technológiai megoldást. A NeXT bemutatóján azzal a példával élve dicsekedett, hogy kiderült, baj lenne, ha támogatásként nem volna flopijuk, csak egy nagy teljesítményű, de lassú, írható és olvasható optikai lemezük. „Két évvel ezelőtt döntést hoztunk - idézte föl. - Láttunk egy újfajta technológiai megoldást, és úgy döntöttünk, hogy kockára tesszük a cégünket.”

Aztán olyan jellemzőre tért át, amelynek már a jövőhöz volt köze. „Amit cselekedtünk, nem kevesebb, mint hogy megalkottuk az első valóságos digitális könyveket - jelentette ki, az oxfordi Shakespeare-kiadásra és egyéb kötetekre célozva. - Gutenberg óta nem tett senki ilyen nagy lépést a könyvnyomtatás technológiája terén.”

Néha mulatságos módon, kívülről láttatta önmagát. Az elektronikus könyv példáját fölhasználta arra is, hogy gúnyt űzzön önmagából. „Néha azzal jellemeznek, hogy merkúri személyiség vagyok, olyan, mint a higany” - mondta, és szünetet tartott. A közönség a beavatottak kuncogásával reagált, különösen az első sorokban, amelyekben NeXT-alkalmazottak és a Macintosh-csapat korábbi tagjai ültek. Aztán Jobs kinyitotta a számítógép értelmező szótárát, és felolvasta az első meghatározást, amely a Merkúr bolygóra utalt. Tovább olvasva megakadt a harmadik tételnél, amely

„kiszámíthatatlan és hangulata gyorsan változó” személyiségre utalt. Erre egy kicsit többen nevettek. „Ha tovább nézzük a szókincstárat, megtudjuk, hogy a merkúri ellentéte a » szaturnuszi « . No, az mi lehet? Egyszerűen kattintva a szótárra, már meg is tudjuk, hogy » rideg és egykedvű; lomhán cselekvő és lassan változó. Búskomor vagy mogorva « . - Mosoly bujkált a szája körül, ahogyan a nevetés kitörésére várt - Úgy látom, az a merkúri nem is olyan rossz” - összegezte. A nagy taps után egy még érzékenyebb pontra tért át, a valóságtorzító mezőre. Az idézet, amelyet választott, Lewis Carroll Alice Tükörországban^[13] című könyvéből származott. Miután Alice arról panaszkodik, hogy akármennyire is próbálkozik, nem hiszi el a lehetetlen dolgokat, a Fehér Királynő azzal szólítja meg, hogy „volt úgy, hogy már reggeli előtt hat lehetetlen dolgot elhittem” . Erre főleg az első sorokban ülők reagáltak hangos nevetéssel.

Az összes hajcihőnek az volt a célja, hogy elfedje, illetve legalább mellékes pozícióba szorítsa a rossz hírt. Amikor arra került a sor, hogy bejelentse az új gép árát, Jobs azt tette, amit a termékbemutatókon már annyiszor, vagyis legörgette a szöveget arról, hogy mit tud a gép, elmondta, hogy különleges képességei „több ezer dollárt érnek” , és kérte a közönséget, hogy képzeljék csak el, mennyire sokat kellene a vásárlóktól kérniük. Majd mindezt követően bejelentette az árat, amelyről azt feltételezte, hogy igen alacsonynak fogják érezni: „A felsőoktatás területén mindössze 6500 dollárt számítunk fel érte.” A hívők szórványos csoportjai tapsoltak egy keveset, de az oktatói tanácsadó csapatok hosszú ideje emlegették, hogy a gép árának 2000 és 3000 dollár között kell maradnia, és ők úgy értették, hogy Jobs ígéretet is tett erre. Többen közülük komolyan megharagudtak. Különösen

azután, hogy rájöttek, a hozzá tartozó és külön megvásárolható nyomtató további 2000 dollárba kerül. Ráadásul az optikai lemez lassúsága miatt ajánlatos egy további, 2500 dolláros kiegészítő merevlemez megvásárlása is.

Még egy csalódás várt a közönségre, amit Jobs szintén igyekezett homályban tartani. „A jövő év elején hozzuk ki 0.9-ésünket, amely szoftverfejlesztőknek és türelmetlen végfelhasználóknak való.” Erre egy kissé ideges nevetéssel reagáltak. Amit mondott, valójában azt jelentette, hogy a gép és igazi szoftvere - amelyet 1.0-ás verzióként emlegettek - valójában még 1989 elején sem kerül forgalomba. Tehát Jobs nem tűzött ki komolyan vehető időpontot, csak valami olyat sugallt, hogy talán 1989 második negyedében kapható lesz. A NeXT első elvonulás idején, még 1985-ben, Joanna Hoffman hiába próbálta rábeszélni, sehogyan sem akart engedni az 1987 elejére kitűzött piaci megjelenésből. Most már világossá vált, hogy több mint két évet késik.

Az esemény a szó szoros értelmében emelkedett hangnemben zárult. Jobs a San Francisco-i szimfonikusok egy hegedűsét állította ki a színpadra, aki duettet képezve a NeXT-számítógéppel Bach a-moll hegedűversenyét játszotta el. Az emberek magukon kívül ünnepelték. Akkora volt a lelkesedés, hogy az feledtette az árat is, a késést is. Közvetlenül az ünnepség után egy riporter megkérdezte Jobsot, miért késik annyit a számítógép. Erre ő azt válaszolta, hogy „Dehogyan késik! Öt évvel megelőzi a korát!”

Pontosan úgy, ahogy szokta, Jobs „exkluzív” interjút ajánlott bizonyos, gondosan kiválasztott kiadványoknak, amelyek viszonzásképpen azt vállalták, hogy a témát a címlapon szerepeltetik. Ezúttal kicsit túlzásba vitte az „exkluzivitást”, bár nem lett belőle igazi baj. Engedett Katié Hafnernek,

aki a BusinessWeek nevében azt kérte, hogy a piaci megjelenés előtt kizárólag ők készíthessenek vele riportot. Hasonló egyezséget kötött a Newsweek, majd a Fortune magazinnal is. Csak azzal nem számolt, hogy Susan Fraker, a Fortune egyik vezető szerkesztője a Newsweek szerkesztőjének, Maynard Parkernek a felesége. A Fortune szerkesztőségi értekezletén, ahol lelkesen tárgyalták, milyen kizárólagos jogot szereztek, a hölgy halkán megszólalt és elmondta, hogy ő véletlenül hallott arról, hogy Jobs hasonló ígéretet tett a Newsweek-nek is, amely néhány nappal az ő lapjuk előtt jelenik meg. Így történt, hogy Jobs azon a héten csupán két magazin címlapján szerepelt. A Newsweek fedelén a „Mr. Chips” szöveg mellett a képe is látható volt egy gyönyörű NeXT társaságában, „amelyhez hasonlóan izgalmas gépet évek óta nem láttunk” . Sötét öltönyében, két kezének ujjait professzorosan, vagy mint valami prédikátor; egymásnak támasztva, a BusinessWeek címlapján pedig úgy nézett ki, mint egy angyal. Viszont Katie Hafner éles hangon hívta föl a figyelmet arra a manipulációra, amely az ő kizárólagos jogát megsértette. „Munkatársai és beszállítói által a NeXT gondosan adagolt és cenzúrázott információt bocsájt a sajtó rendelkezésére - írta, - Stratégiájuk hatékony, de az eljárásnak ára van. Ez a kíméletlen önkiszolgáló stratégia Steve Jobsnak azt az oldalát mutatja meg, amely olyan nagy bajt okozott számára az Apple-nél. Jobs legszembetűnőbb vonása, hogy nem képes határt szabni az ügyek menetének.”

Amikor az események zaja elült, a NeXT-számítógéppel kapcsolatos hírek is elhallgattak; különösen mivel a gép egyelőre nem volt kapható. Bill Joy, a rivális Sun ragyogó tehetségű, elmés vezető szakértője a számítógépet

„az első yuppie munkaállomás” névvel illette, ami nem egyértelmű dicséret. Bill Gates - amint arra számítani lehetett - nyilvánosan továbbra is leszólt. „Hogy őszinte legyek, nagyon csalódott vagyok - jelezte a The Wall Street Journal riporterének. - Annak idején, 1981-ben Steve valóban nagy izgalmat keltett a Macintoshsal, amikor megmutatta nekünk, mert ha összehasonlítottuk a többi számítógéppel, látnunk kellett, hogy az minden addigitól különbözik. De a NeXT nem olyan. A lényegét tekintve a legtöbb sajátossága átlagos.” Azt is jelezte, hogy a Microsoft továbbra sem csinál szoftvert a NeXT számára. Közvetlenül a termékbemutató után Gates írt egy szatirikus emailt a kollégáinak. Úgy kezdődött, hogy „A valóság teljes egészében fel van függesztve” . Visszatekintve Gates ma már nevetve emlegeti, hogy talán élete „legeslegjobb emailje” volt.

A NeXT-számítógép végül 1989 nyarán került forgalomba. A gyárat arra tervezték, hogy havi tízezer darabot készítsen. Hamarosan kiderült, hogy havonta négyszáznál többre nincs kereslet. A gyönyörű színekben pompázó gyári automata gépsorok javarészt tétlenül porosodtak, és a NeXT-ből szakadatlanul folyt a pénz a semmibe.

[12] Weöres Sándor „Pusztaszó”, Vas István „Átokföldje” címen fordította le, mindkét cím találó Eliot költeményének tartalmához. (A Ford.)

[13] Lewis Carroll: Alice Tükörországban (Through the Looking-Glass) Ford.: Révbíró Tamás. Budapest, Móra, 1980.

A PIXAR

Technológia és művészet találkozása



Ed Catmull, Steve Jobs és John Lasseter, 1999

A Lucasfilm számítógépes részlege

Amikor 1985 nyarán kezdett Jobs lába alól kicsúszni a talaj az Apple-nél, sétát tett Alan Kay társaságában. Kay korábban a Xerox PARC-nál, majd az Apple-nél dolgozott, és tudta, hogy Jobsot érdekli a kreativitás és a technológia ötvözése, ezért egy találkozót javasolt neki egy barátjával, Ed Catmull-lal, aki George Lucas filmstúdiójának számítógépes részlegét vezette. Limuzint béreltek, majd Lucas Skywalker Ranchéhez hajtottak, ahol Catmull kis számítógépes részlege is működött. Jobs így emlékezett vissza: „Teljesen lenyűgözött. Amikor visszajöttünk, megpróbáltam rávenni Sculleyt, hogy vegye meg az Apple. De a vezetőséget ez nem érdekelte, inkább azzal voltak elfoglalva, hogy minél előbb lapátra tegyenek.”

A Lucasfilm számítógépes részlege két csapatból állt. Egyrészt, olyan személyre szabott számítógép fejlesztésén dolgoztak, amely képes nem animációs technológiával készült live-action filmfelvételeket digitalizálni, majd speciális effekteket hozzáadni. Másrészt, egy csapat számítógépes animátort is foglalkoztattak, akik rövidfilmeket készítettek, mint például az André és Wally B kalandjai (The Adventures of André and Wally B.), amely egy 1984-es szakmai kiállításon egy csapásra híressé tette John Lasseter rendezőt. Lucas a Csillagok háborúja (Star Wars) középső trilógiájának elkészítése után éppen egy zűrös válás kellős közepén volt, és el kellett adnia a részleget. Catmull feladata volt, hogy a lehető legrövidebb időn belül találjon rá vevőt.

Miután néhány lehetséges vevő elpártolt az üzlettől, Catmull és alapítótársa, Alvy Ray Smith 1985 őszén úgy döntöttek, hogy befektetők után néznek, és ők maguk vásárolják meg a részleget. Felhívták Jobsot, megbeszéltek egy másik találkozózt, majd Jobs woodside-i házához hajtottak. Miután közösen szitkozódtak egy sort Sculley disznóságai és bolondságai miatt, Jobs felajánlotta, hogy ott helyben kivásárolja a részleget a Lucasfilmből. Catmull és Smith visszakoztak, mivel nem új tulajdonost, hanem nagybefektetőt kerestek. Azonban hamarosan világossá vált, hogy van középút is: Jobs a részleg többségi tulajdonosa és elnöke lesz, de Catmull és Smith végzi a cég irányítását.

Jobs később így emlékezett vissza: „Meg akartam venni, mert mindig is nagyon érdekelt a számítógépes grafika. Amikor találkoztam a Lucasfilmekkel, rájöttem, hogy mások előtt járnak a művészet és technológia ötvözésének területén. „Jobs tisztában volt azzal, hogy a számítógépek

néhány éven belül százszorta erősebbek lesznek, és hitt benne, hogy az animáció és az élethű 3D-s grafika óriási fejlődés előtt állnak. „Lucas emberei olyan problémákkal küzdöttek, amelyek hatalmas teljesítményt igényeltek, és rájöttem, hogy a jövő az ő oldalukon áll. Szerettem az ilyen fejlődési irányokat.”

Jobs 5 millió dolláros ajánlatot tett, és további ugyanennyit ajánlott a részleg feltőkésítésére, amelyből önálló vállalatot kívánt létrehozni. Ez sokkal kevesebb volt annál, amit Lucas kért, de Jobs nagyon jól időzített, ezért úgy döntöttek, hogy nyélbe ütik az üzletet. A Lucasfilm gazdasági vezérigazgató-helyettese arrogánsnak és nehezen kezelhetőnek találta Jobsot, így amikor eljött az ideje, hogy az összes érintett részvételével megbeszélést tartsanak, a tárgyalás előtt azt mondta Catmullnak, hogy „meg kell határoznunk a megfelelő hierarchiát”. Az volt a terv, hogy Jobsot és a többi résztvevőt egy irodába terelik, és a pénzügyi igazgató majd néhány perccel később érkezik, ezzel jelezve, hogy ő vezeti a tárgyalást. „Érdekes dolog történt. Steve elkezdte a tárgyalást a pénzügyi igazgató nélkül, és mire ő megérkezett, Steve már a kezébe vette az irányítást” - idézte fel Catmull.

Jobs csak egyszer találkozott George Lucasszal, amikor is Lucas figyelmeztette, hogy a divízió munkatársait sokkal jobban érdekli az animációs filmek készítése, mint a számítógép-fejlesztés. „Ezek a srácok meg vannak veszve az animációért” - mondta Lucas Jobsnak. Később elmondta: „Emlékeztettem akkor Jobsot, hogy ez alapvetően Ed és John szívügye. Szerintem azért vette meg a céget, mert a szíve mélyén ő is azonosult ezzel a céllal.”

A végső megállapodást 1986 januárjában kötötték meg. Jobs a 10 millió dolláros befektetéséért cserébe 70%-os részesedést kapott, míg a részvények fennmaradó részét a 40 alapító tag - Ed Catmulltól és Alvy Ray Smithtól a recepciósig - között osztották el. A részleg legfontosabb hardvere a Pixar Image Computer volt, mely az új cég névadója is lett. Már csak a szerződés aláírásának helyszíne maradt kétséges: Jobs a NeXT-ben található irodáját, a lucasfilmesek a Skywalker Ranchet javasolták. Végül kompromisszumos döntés született: egy San Franciscó-i ügyvédi irodában szignózták a szerződést.

Kezdetben Jobs szabad kezet adott Catmullnak és Smithnek a Pixar irányításában. Nagyjából havonta tartottak megbeszélést, általában a NeXT központjában, amelyek során Jobs főleg a pénzügyekről és a stratégiáról beszélt. Erős személyisége és ellenőrzési hajlama azonban hamarosan olyan pozitív többletet adott, amelyet Catmull és Smith nem is remélt. Jobs továbbgondolásra érdemes vagy éppen hóbortos ötletek özönét zúdította rájuk a Pixar hardverei és szoftverei jövőjével kapcsolatban. Amikor néha látogatást tett a Pixarnál, jelenléte ösztönzőleg hatott. Alvy Ray Smith így emlékezik erre: „Déli baptistaként nőttem fel, és találkoztam hipnotikus hatású, de elképesztően romlott hitszónokokkal. Steve is ilyen: a nyelv ereje és a szavak hálója magával ragadja a hallgatóit. Ezzel tisztában is voltunk, és amikor észrevettük a megbeszélések során, hogy valaki Steve valóságtorzító mezőjének büvkörébe került, akkor az illetőt különböző egyezményes mozdulatokkal - orrvakarással vagy fülhúzogatóssal jelezve egymásnak - igyekeztünk visszatéríteni a valóságba.”

Jobs mindig is nagyra értékelte, ha a hardver és a szoftver egységet alkot, és a Pixar is pontosan ezt tette az Image Computerrel és a rendering programmal. Valójában a Pixar egy harmadik elemet is behozott: nagyszerű tartalmakat készített, például animációs filmeket és grafikákat. Mindhárom elem profitált abból, ahogy Jobs a művészi kreativitást a műszaki tudással ötvözte. Jobs később ezt mondta erről: „A Szilícium-völgyben dolgozók nem igazán tisztelik a hollywoodi kreatívokat, a hollywoodiak pedig azt gondolják, hogy a számítógépesek olyan emberek, akikkel soha nem kell találkoznod, miután felvetted őket. A Pixarnál mindkét mentalitást tiszteletben tartottuk.”

Kezdetben a bevételt a hardverértékesítésből várták. A Pixar Image Computer ára 125 ezer dollár volt. A fő vásárlói célcsoportot az animációs szakemberek és a grafikai tervezők jelentették, de a számítógép az egészségügyi ágazatban (CT-vizsgálatok adataiból 3D-s ábrázolás készíthető) és a hírszerzés terén (felderítő repülőgépek és műholdak által gyűjtött információk rendezése) is hamarosan piacra talált. Mivel a Nemzetbiztonsági Hivatal számára is értékesítettek Jobsnak nemzetbiztonsági átvilágításon is át kellett esnie, ami biztosan kellemes perceket szerzett a vizsgálatot végző FBI-ügynöknek. A Pixar egyik akkori magas beosztású vezetője elmondta, hogy amikor a droghasználattal kapcsolatos kérdések jöttek sorra, Jobs őszintén válaszolt, nem jött zavarba, „Amikor legutoljára használtam...” - mondta, néhány esetben pedig azt válaszolta, hogy sohasem próbálta az adott kábítószer.

Jobs arra ösztökélte a Pixart, hogy fejlesszék ki a számítógép olcsóbb változatát, amelyet 30 ezer dollár körüli áron lehet majd értékesíteni. Annak

ellenére, hogy Catmull és Smith tiltakozott a magas díjszabás ellen, Jobs ragaszkodott hozzá, hogy Hartmut Esslinger tervezze a gépet. A végeredmény hasonlított az eredeti, kocka alakú Pixar Image Computerre, középen egy kör alakú bemélyedéssel, de magán viselte az Esslinger kézjegyének számító vékony barázdákat.

Jobs a gépet tömeges értékesítésre szánta, így a pixarosok szaküzleteket nyitottak számos nagyvárosban, amelyek dizájnját Jobs hagyta jóvá. Később így nyilatkozott erről: „Nézetem szerint az emberek kreatív lények, akik a gépek olyan új felhasználási lehetőségeivel állnak majd elő, amelyekről az alkotó nem is álmodott. Azt hittem, ez fog történni a Pixar számítógépével, ahogyan a Mackel is történt.” A számítógép azonban igazán sohasem lett az átlagos felhasználók körében népszerű, mivel túlságosan drága volt, és kevés alkalmazás készült hozzá.

Ami a szoftvereket illeti, a Pixarnak volt egy rendering programja, a Reyes (Renders Everything You Ever Saw - Mindent renderel, amit valaha láttál), amelyet 3D-s grafikák és képek készítéséhez fejlesztettek ki. Miután Jobs lett a társaság vezérigazgatója, RenderMan néven új nyelvet és kezelői felületet alakítottak ki abban a reményben, hogy a 3D-s grafikai rendering szabványává válnak, mint ahogy az Adobe PostScript a lézernyomtatás területén.

A hardverhez hasonlóan Jobs a szoftvereket is a tömegek, nem pedig egy terület szakemberei számára kívánta értékesíteni. Soha nem lelkesítette az a gondolat, hogy csak a vállalati piacokat vagy a csúcskategóriás termékek speciális közönségét célozzák meg. „Megszállottan a tömegeknek akart eladni - mondta Pam Kerwin, a Pixar marketingigazgatója. - Nagyra törő

látomásai voltak arról, hogy a RenderMan az utca emberének szól. A megbeszéléseken is mindig arról vizionált, hogy az átlagemberek miként használják majd bámulatos 3D-s grafikák és fotorealisztikus képek készítéséhez.” A Pixar csapata mindig le akarta erről beszélni Jobsot, arra hivatkozva, hogy a RenderMant nem olyan egyszerű használni, mint például az Excelt vagy az Adobe Illustratort. Ekkor Jobs odalépett a táblához, és megmutatta, hogyan lehetne egyszerűbbé és igazán felhasználóbaráttá tenni. „Mi pedig csak bólogattunk és lelkesen mondtuk: » Igen, ez nagyszerű lenne De miután távozott, jobban átgondoltuk a dolgot, és ezt mondtuk: » Hogy a fenébe gondolta ezt? « Olyan hátborzongatóan karizmatikus, hogy szinte úgy érzed, agymosáson estél át, miután beszéltél vele.” Mint később kiderült, az átlagvásárlók nem vágytak egy drága szoftverre, amellyel fotorealisztikus képeket készíthettek volna. A RenderManból nem lett sikertörténet.

Volt azonban egy olyan vállalat, amely érdeklődött az iránt, hogyan lehetne automatizálni az animátorok által készített rajzok színes képpé alakítását a filmkészítés során. Amikor Roy Disney forradalmi átalakításokat vitt véghez a nagybátyja, Walt által alapított vállalat igazgatótanácsában, az új vezérigazgató, Michael Eisner megkérdezte tőle, hogy milyen szerepet szán magának. Disney azt válaszolta, hogy szeretné megújítani a vállalat nagy múltú, ám addigra kissé megkopott animációs részlegét. Egyik első kezdeményezéseként megvizsgálta, miként lehetne számítógépesíteni a folyamatokat, és ezzel a feladattal a Pixart bízta meg. A Pixar kifejlesztett egy Disneyre szabott hardver- és szoftvercsomagot, a CAPS-et (Computer Animation Production System). 1988-ban, A kis

hableány (The Little Mermaid) utolsó jelenetében használták fel először, amikor Triton király búcsút vesz Arieltől, és az ifjú pár kihajózik a szivárvány alatt. A CAPS a későbbiekben a gyártás szerves részévé vált, és a Disney több tucat Pixar Image Computert vásárolt.

Animáció

A Pixar digitális animációs tevékenysége - a rövidfilmeket készítő csapat - eredetileg melléktevékenységnek indult, azzal a céllal, hogy bemutassa a cég hardver- és szoftvertermékeit. Vezetőjük John Lasseter volt, akinek pufók angyalarca és viselkedése egy Jobshoz fogható művészi maximalistát rejtett. A Hollywoodban született Lasseter a szombat délelőtti rajzfilmek bűvöletében nőtt fel. A középiskola utolsó előtti évében recenziót írt a The Art of Animation (Az animáció művészete) című könyvről, amely a Disney Stúdiós történetét mutatta be, ekkor jött rá, mivel akar majd foglalkozni a jövőben.

A középiskola elvégzése után a Walt Disney által alapított California Institute of Arts (Kaliforniai Művészeti Intézet) hallgatója lett. Nyaranként és szabad idejében a Disney-archívumokat böngészte, és Disneylandben, az Óserdei Hajóút attrakció idegenvezetőjeként vállalt munkát. Ez a munka tanította meg arra, hogy mennyire fontos a jó időzítés és ütemezés egy történet elmesélésekor, amely az animációsfilm-készítés. fontos és nehezen elsajátítható része. Harmadéves hallgatóként a Student Academy Awards (Diák Oscar-díj) elismeréssel díjazták a Lady and the Lamp (A hölgy és a lámpa) című rövidfilmjéért, amellyel nemcsak a Disney Susi és Tekergő (Lady and the Tramp) alkotása előtt tisztelgett, de egyben megcsillantotta

tehetségét például abban, hogyan lehet élettelen tárgyakat, akár egy lámpát is emberi tulajdonságokkal felruházni. Diplomázás után csakis egy munkakör jöhetett szóba: animációs szakember lett a Disney Stúdióban.

A siker mégis elmaradt. Lasseter később így beszélt erről: „Mi, fiatalok, a Csillagok háborúja-szintű minőséget szeretnénk volna bevinni az animáció művészetébe, de féken tartottak bennünket. Eléggé kiábrándultam, és amikor vezetők közötti ellenségeskedés során két tűz közé kerültem, az animációs főnök kirúgott.” Így 1984-ben Ed Catmull és Alvy Ray Smith felvehette Lasseter oda, ahol a Csillagok háborúja mint minőségi kategória megszületett: a Lucasfilmbe. Abban nem voltak biztosak, hogy George Lucas, aki már korábban is aggodalommal figyelte a számítógépes részleg költséges működését, teljes munkaidőben alkalmazna-e egy animátort. Ezért hivatalosan interfésztervezőnek vették fel.

Miután Jobs is a színre lépett, Lasseterrel osztoztak a grafikai tervezés iránti szenvedélyükben. „Én voltam az egyetlen művész a Pixarnál, így Steve tervezési érzéke összehozott minket” - mondta a társaságkedvelő, bohókás és könnyen megkedvelhető Lasseter, aki virágos hawaii mintás ingekben járt, régi játékokkal zsúfolta tele az irodáját, és imádta a sajtburgert. Jobs tüskés, szikár vegetáriánus volt, aki inkább a zord, pedáns, rendezett környezetet szerette. Egymással azonban jól kijöttek, mivel Lasseter művész volt, ami jó pontot jelentett a világot hősökre és fajankókra felosztó Jobs szemében. Tiszteletteljesen viszonyult hozzá, és őszintén csodálta a tehetségét. Lasseter - helyesen - pártfogóként tekintett Jobsra, aki értékeli a művészetet és tudja, hogyan lehet azt ötvözni a technológiával és az üzlettel.

Jobs és Catmull szerette volna bemutatni, mire képesek a hardvereik és a szoftvereik, ezért megbízták Lasseter, készítsen egy újabb animációs rövidfilmet az 1986-os SIGGRAPH (Special Interest Group on GRAPHics and Interactive Techniques) rendezvényére - az éves számítógépes grafikai konferenciára -, ahol két évvel korábban nagy sikerrel bemutatták az André és Wally B kalandjai című alkotást. Akkoriban Lasseter egy Luxo márkájú asztali lámpát használt modellként a grafikai renderinghez, és elhatározta, hogy a kisfilmben életre kelti. Egy barátja kisgyermeké ösztönözte Luxo Jr., a kislámpa karakterének megalkotására. Amikor néhány próbakockát mutatott egy munkatársának, az arra biztatta, hogy történetet is szőjön köré. Lasseter emlékeztette őt, hogy ez csak egy rövidfilm, de az animátor azt felelte, hogy egy történetet akár néhány másodperc alatt is el lehet mondani. Lasseter megfogadta a tanácsot: a Luxo Jr. végül egy kétperces rövidfilm lett, amely egy apa- és fiúlámpa történetét meséli el, miközben oda-vissza passzolgatnak egy labdát. A labda, a fiú nagy bánatára, végül leereszt.

Jobs annyira izgatott volt, hogy egy időre még a NeXT-es munkáját is a háttérbe szorította, hogy elrepüljön Lasseterrel a SIGGRAPH-ra, amelyet 1986 augusztusában, Dallasban rendeztek. „Amikor kiléptünk a szabadba, úgy fejbe vert minket a forróság és fülledtség, mint egy teniszütő” - emlékezett vissza Lasseter. Végül 10 ezer ember vett részt a szakmai vásáron. Jobs imádta, a művészi kreativitás mindig felvillanyozta, különösen, ha az a technológiához kapcsolódott.

A filmek vetítésére szolgáló terem előtt hosszú sor állt, és Jobs, aki nem volt hozzászokva a sorban álláshoz, gyorsan át dumálta magát. A Luxo Jr.-t

ováció fogadta, és megkapta a legjobb filmnek kijáró díjat. „Hú, ez remek! - kiáltott fel Jobs a program végén. - Már értem, miről szól ez az egész.” Később erre így emlékezett vissza: „Egyedül a mi filmünkben volt művészet is, nem csak technikai tudás. A Pixar a kettő ötvözésére törekedett csakúgy, mint korábban a Macintosh.”

A Luxo Jr.-1 Oscar-díjra is jelölték, így Jobs az ünnepségre Los Angelesbe utazott. A rövidfilm nem nyert, de Jobs minden évben eltökélten készített egy-egy újabb animációs rövidfilmet, annak ellenére, hogy ez üzletileg egyáltalán nem volt kifizetődő. Ahogy egyre vészterhesebb felhők tornyosultak a Pixar felett, Jobs kíméletlen költségcsökkentéseket jelentett be. Amikor Lasseter rákérdezett, hogy felhasználhatja-e a megtakarított pénzt a következő film elkészítéséhez, Jobs beleegyezett.

Tin Toy

Jobs kapcsolata nem volt mindenkiel felhőtlen a Pixarnál. A legnagyobb összetűzésbe Catmull alapító társával, Alvy Ray Smithszel került. Az Észak-Texasból, baptista vidékről származó, szabad szellemű, hippi számítógépes mérnök óriás termettel, víg kedéllyel és nagy szívvel volt megáldva - ehhez párosult hatalmas egója. „Alvy egyszerűen magas hőfokon ég, barátságosan nevet, és egy csomó rajongót szerez a konferenciákon - jellemezte Pam Kerwin. - Olyan személyiség, mint Alvy, nehezen jön ki Steve-vel. Mindkettőjüknek nagy terveik vannak, energikusak és nagy az egójuk. Alvy nem nézi el olyan könnyen a dolgokat, mint Ed tette, és nem hajlik a békés megoldások felé.”

Smith szerint Jobsot karizmája és egója hajlamossá tette arra, hogy visszaéljen a hatalmával. „Olyan volt, mint egy televíziós prédikátor. Irányítani akarta az embereket, de én nem hódoltam be neki, ezért tűztünk össze. Ed sokkal jobban tudott úszni az áramlattal” - mondta Smith.

Jobs néha úgy adta jelét a hatalmának, hogy a megbeszélések elején valami felháborító és hamis kijelentéssel rukkolt elő. Smith örömmel, nevetve és önelégült mosollyal ripoztozott, és ez nem szerettette meg őt Jobsszal.

Az egyik megbeszélés során Jobs rátámadt Smithre és más Pixar-vezetőkre, amiért késésben voltak a legújabb Pixar Image Computer áramköreivel. Hozzájuk hasonlóan a NeXT is késésben volt a saját áramkörfejlesztésével, amit Smith szóvá is tett: „Ti még rosszabbul álltok a saját fejlesztésetekkel, hagyjatok minket békén!” Jobs dührohamot kapott, vagy ahogy Smith fogalmazott: „teljesen nemlineárisrá vált” . Amikor Smith úgy érezte, támadás éri, előjött az akcentusa. Jobs ekkor a maga szarkasztikus módján ezt parodizálni kezdte. „Ez erőszakos húzás volt a részéről, és én minden erőmmel rárontottam. Mielőtt ráeszméltem volna, már néhány centiről üvöltöztünk egymás arcába” - idézi fel Smith az eseményeket.

Jobs nagyon ügyelt arra, hogy a megbeszélések alkalmával egyedül ő uralja a táblát, így amikor Smith hátrébb lökte, hogy ő is írjon rá valamit, Jobs ráüvöltött: „Ezt nem teheted!” „Micsoda? Nem írhatok a táblára? A lópikulát!” - válaszolta Smith. Ekkor Jobs kiviharzott a teremből.

Végül Smith lemondott a tisztségéről, és új céget alapított, amely digitális rajzoláshoz és képszerkesztéshez való szoftverek fejlesztésével foglalkozott.

Jobs nem engedélyezte, hogy felhasználja azokat a kódokat, amelyeket még a Pixarnál fejlesztett ki, ami tovább szította az ellenségeskedést közöttük. „Alvy végül megkapta, amit akart, de nagyon stresszes évet élt át, és a tüdejét is megtámadta egy fertőzés” - mondja Catmull. A végén minden jóra fordult, mert a Microsoft megvette a céget, így Alvy elmondhatja magáról, hogy alapított egy céget, amelyet Jobsnak adott el, majd létrehozott egy másikat, amelyet Gates vett meg.

Jobs még a legjobb időkben is elképesztően makacs volt, és még inkább azzá vált, amikor kiderült, hogy a Pixar mindhárom tevékenysége - hardver, szoftver és animációs tartalom - veszteséges. „Voltak terveim, amelyek végül egyre több pénzemet emésztették fel” - idézte fel. Szitkozódott, de fizetett. Miután kirakták az Apple-ből, és bukott a NeXT-tel, nem engedhetett meg magának egy újabb csapást.

A veszteségek felszámolása érdekében Jobs csoportos létszámleépítést rendelt el, amit a maga megszokott módján, mindenféle empátia nélkül valósított meg. Ahogy Pam Kerwin összefoglalta: „az elbocsátott dolgozókkal sem érzelmileg, sem pénzügyileg nem bánt kíméletesen”. Jobs ragaszkodott hozzá, hogy az elbocsátások azonnal, végkielégítés nélkül kezdődjenek meg. Kerwin egy sétára hívta Jobsot a parkoló körül, és azért könyörgött, hogy legalább kéthetes határidőt adjanak a kirúgásra kerülő dolgozóknak. „Rendben - válaszolta Jobs -, de a két hét két héttel ezelőtt indult.” Amikor Kerwin kétségbeesetten kereste, Catmull éppen Moszkvában tartózkodott. Hazatérése után kicsikart egy szerény végkielégítést az elbocsátottaknak, és kissé lenyugtatta a kedélyeket.

Amikor a Pixar animációs csapat arról szeretne volna meggyőzni az Intel-t, hogy készíthessenek nekik néhány reklámfilmet, Jobs elveszítette a türelmét. Az egyik tárgyalás során Jobs jól lehordta az Intel marketingigazgatóját, majd rögvést felhívta Andy Grove vezérigazgatót. Grove, aki még mindig a mentor szerepét játszotta, meg akarta leckéztetni Jobsot, és az Intel-vezető mellé állt. „Kiálltam az alkalmazottam mellett. Steve nem szereti, ha beszállítóként kezelik” - idézte vissza.

A Pixar olyan ütőképes szoftverekkel állt elő, amelyek kielégítették az átlagfelhasználók igényeit, legalábbis azokét, akik osztoztak Jobs tervezési szenvedélyében. Még mindig abban reménykedett, hogy az otthoni valóság-hű 3D-s képek készítése az asztali kiadványszerkesztési láz részese lesz. Például a Pixar Showplace lehetővé tette, hogy a felhasználó egy adott szögből megváltoztassa a létrehozott 3D-s tárgyak árnyait. Jobs úgy gondolta, hogy ez nagyon ütős, jóllehet a legtöbb vásárló megvolt a program nélkül is. Ez jó példája volt annak, amikor a szenvedélye tévútra vezette: a szoftver olyan sok lélegzetelállító funkcióval rendelkezett, hogy kimaradt belőle Jobs általános követelménye, az egyszerűség. A Pixar nem tudta felvenni a versenyt az Adobe-al, amely nem készített ilyen kifinomult programot, de a szoftverei egyszerűbbek és olcsóbbak voltak.

Noha a Pixar hardver- és szoftvereladásai a mélybe zuhantak, Jobs továbbra is megvédte az animációs csoportot, amely a művészet varázslatos szigetét és érzelmi örömforrást, jelentett a számára. Hajlandó volt továbbra is pénzt pumpálni bele, ám 1988 tavaszára a források annyira kiapadtak, hogy értekezletet hívott össze, amelyen súlyos és fájdalmas kiadáscsökkentő intézkedéseket jelentett be. Amikor a megbeszélés véget ért, Lasseter és

animációs csapata alig mert előhozakodni kérésükkel: forrást akartak egy újabb rövidfilm elkészítéséhez. Végül előálltak a farbával, mire válaszul Jobs csak csendben, kételkedve üldögélt. Majdnem 300 ezer dollárra lett volna szükségük. Néhány perc múlva megkérdezte, hogy van-e képes forgatókönyv. Catmull átvezette az animációs részlegbe és Jobs elkezdett felengedni, ahogy Lasseter lelkesen mutogatta a képeket és a hangokat. A történet Lasseter szenvedélyéről, a régi játékokról szólt. Egy Tinny nevű utcai zenészbábu szemszögéből mesélték el a történetet, aki találkozik egy kisbabával, aki elbűvöli és a hatalmába keríti. Miután a kanapé alá menekül, Tinny más rémült játékokat is talál ott. Amikor a csecsemő beveri a fejét, Tinny mégis előmászik, hogy felvidítsa őt.

Jobs azt mondta, hogy állja a költségeket. „Hittem abban, amit John csinál. Művészet volt. Ő igyekezett, én is igyekeztem. Mindig igent mondtam” - idézte fel. Lasseter bemutatójának végén csak ennyit mondott: „Csak annyit kérek tőled John, hogy legyen nagyszerű.”

Az 1988-as Tin Toy volt az első, számítógépen készült animációs rövidfilm, amely Oscar-díjat nyert. Jobs elvitte Lasseter és csapatát ünnepelni egy San Franciscó-i vegetáriánus étterembe, a Greensbe. Itt Lasseter megragadta az asztal közepén állt Oscar-szobrot, magasra tartotta, és így köszöntötte Jobsot: „Csupán annyit kértél, hogy készítsünk egy nagyszerű filmet.”

A Disney új csapata - Michael Eisner vezérigazgató és Jeffrey Katzenberg, a filmrészleg vezetője - megkörményezte Lasseter, hogy térjen vissza a Disneyhez. Nagyon tetszett nekik a Tin Toy; és úgy gondolták, sokkal többet ki lehet hozni az emberi tulajdonságokkal felruházott

játékfigurákról szóló animációs történetekből. Azonban Lasseter - hálából azért, amiért Jobs hitt benne - úgy gondolta, hogy a Pixar az egyetlen hely, ahol megalkothatja a számítógépes animáció új világát. Ezt mondta Catmullnak: „Elmehetek a Disneyhez igazgatónak, vagy itt maradhatok történelmet csinálni.” Azután a Disney a Pixar felé kacsingatott, közös gyártást tervezve. „Lasseter rövidfilmjei lélegzetelállítóak voltak, akár a cselekményüket, akár a technológiát nézzük” - idézte fel Katzenberg. „Megpróbáltam mindenáron a Disneyhez szerződtetni, de ő nagyon hűséges volt Steve-hez és a Pixarhoz. Ha nem tudod legyőzni őket, csatlakozz hozzájuk! Úgy döntöttünk, együttműködési lehetőséget keresünk a Pixarral, hogy készítsenek egy játékokról szóló filmet nekünk.”

Addigra Jobs közel 50 millió dollárt költött a saját vagyonából a Pixarra - az Apple-től kapott pénz több mint felét és a NeXT is veszteséges volt. Jobs gyakorlatias volt: 1991-ben rávette a Pixar-alkalmazottakat, hogy adják fel az opciójukat, és ennek fejében ő is újabb összeget áldozott a cégre. Egyben romantikus is volt, ha a művészet és a technológia együttes felhasználásában rejlő lehetőségekről volt szó. Hibásnak bizonyult az az elképzelése, hogy az átlagos felhasználók a Pixar szoftverét 3D-modellezésre fogják használni, de az a megérzése beigazolódott, hogy a művészet és digitális technológia egyesítése jobban át fogja alakítani az animációs filmeket, mint bármi 1937 óta, amikor Walt Disney életet adott Hófehérkének.

Visszatekintve Jobs azt mondta, hogy ha tudta volna, korábban elkezd animációval foglalkozni, és nem erőltette volna annyira a cég hardveres és szoftveres alkalmazásait. Azonban ha tudta volna, hogy a hardver és a szoftver sosem lesz nyereséges, sosem vásárolta volna meg a Pixart.

„Mondhatjuk, hogy az élet behúzott a csőbe, de talán jobb is, hogy így történt.”

EGY ÁTLAGOS FICKÓ

Szerelem és család



Mona Simpson és vőlegénye, Richard Appel, 1991

Joan Baez

Amikor még a Macintoshnál dolgozott 1982-ben, Jobs találkozott a híres folkénekesnővel, Joan Baezzel. A találkozó az énekesnő testvérén, Mimi Farinán keresztül jött létre, aki egy jótékonyági szervezetet vezetett, amely börtönök számára gyűjtött számítógépeket. Néhány héttel később Jobs és Baez Cupertinoóban vacsorázott. „Nem számítottam sokra, de Joan igazán okos és vicces volt” - emlékezett Jobs. Akkortájt ért véget a kapcsolata Barbara Jasinskivel, a Regis McKennának dolgozó gyönyörű polinéz-lengyel származású hölgygel. Együtt nyaraltak Hawaiiin, közös házuk volt a Santa Cruz-i hegyekben, és még egy Baez-koncertre is elmentek együtt.

Amint a Jasinskivel való kapcsolata kihűlt, kezdett Baezzel komolyra fordulni a dolog. Jobs huszonhét, Baez negyvenegy éves volt, de a nagy korkülönbség ellenére a szerelem néhány évig eltartott. Jobs, némi sóvárgással a hangjában, így emlékszik erre: „Véletlenül köttetett barátságból viszony, majd komoly kapcsolat lett.”

Reedbeli barátja, Elizabeth Holmes szerint Jobs azért járt Baezzel - amellett, hogy gyönyörű, tehetséges és vicces volt -, mert az énekesnő egykor Bob Dylan szeretője volt. „Steve-nek ez imponált” - mondta. Baez és Dylan a '60-as évek elején jártak, majd ezután már barátként együtt turnéztak, például az 1975-ös Rolling Thunder Revue-n is (Jobsnak megvolt a koncertek kalózfelvétele).

Amikor találkoztak, Baeznek már volt a David Harris háborúellenes aktivistával kötött házasságából egy Gábiel nevű tizennégy éves fia. Egy ebéd során az énekesnő elmesélte Jobsnak, hogy éppen Gabe-et tanítja gépírni, „írógépen?” - kérdezte Jobs. Amikor Baez igennel felelt, így válaszolt: „De az írógép már a múlté!”

„Ha az írógép már a múlté, akkor én mi vagyok?” - kérdezte, majd kínos csend következett. Baez később ezt mondta nekem: „Amint feltettem a kérdést, rájöttem, hogy a válasz mennyire nyilvánvaló. A kérdés meg továbbra is ott lógott a levegőben. Egyszerűen elborzadtam.”

A Macintosh-csapat nagy meglepetésére egy nap Jobs Baezzel együtt viharzott be az irodába, és megmutatta neki a Macintosh prototípusát. A munkatársak el voltak képedve, hogy Jobs felfedi a titkot egy kívülállónak, hiszen mindannyian ismerték rendkívül titkolózó természetét, de az énekesnő jelenléte még jobban lenyűgözte őket. Gabe egy Apple II-t, Baez

pedig később egy Macintosht kapott. Jobs gyakran meglátogatta őket, hogy megmutassa kedvenc funkcióit a számítógépeken. „Nagyon kedves és türelmes volt, de annyira sokat tudott ezekről a dolgokról, hogy nehéz volt engem tanítania” - emlékezett vissza Baez.

Jobs újjgazdag multimilliomos, míg Baez világhírű, de józan belátású és nem túl gazdag énekesnő volt. Baez nem igazán tudta hova tenni Jobsot, és még a kapcsolat után majdnem harminc évvel is bizonytalan volt Jobsot illetően. Kapcsolatuk kezdetén, egy vacsora során Jobs Ralph Laurenről és az üzletéről, a Polo Shopról kezdett beszélni, mire Baez bevallotta, hogy még soha nem járt ott. „Van ott egy gyönyörű vörös ruha, ami tökéletesen állna rajtad” - mondta Jobs, majd a stanfordi bevásárlóközpontban levő bolthoz mentek. Baez így emlékezett vissza: „Azt mondtam magamnak, ez óriási, itt vagyok a világ egyik leggazdagabb emberével, aki azt akarja, hogy az enyém legyen ez a ruha.” A boltban Jobs egy halom inget vásárolt magának, majd megmutatta Baeznek a vörös ruhát, és azt mondta, hogy nagyszerűen nézne ki benne. Az énekesnő egyetértett. „Akkor meg kellene vinned” - mondta Jobs. Baez ezen egy kicsit meglepődött, és azt felelte, hogy nem engedhet meg magának ilyen drága ruhát. Jobs erre nem mondott semmit, és elmentek a boltból. „Nem gondolná, hogy aki egész este így beszél egy ruháról, az meg is fogja venni?” - kérdezte tőlem, jól láthatóan még mindig kissé bizonytalanul. „Íme a vörös ruha rejtélye. Kissé furcsán éreztem magam akkor.” Jobs számítógépeket igen, de ruhát nem ajándékozott, és ha virágot hozott, akkor sosem felejtette el kiemelni, hogy az egy irodai eseményről maradt meg. „Romantikus volt, de egyben félt is attól, hogy romantikus legyen” - mondta Baez.

Amikor a NeXT-számítógépen dolgozott, Jobs meglátogatta Baezt woodside-i házában. Megmutatta neki, hogyan lehet a számítógépen zenét készíteni. A számítógép lejátszott egy Brahms-kvartettet, majd Jobs azt mondta, hogy a számítógépek jobban zenélnének, mint az emberek, és még jobban tudják az innuendót és a ritmust is” - idézte fel Baez. Az énekesnő felháborítónak találta ezt. „Ő egyre jobban élvezte, én meg egyre dühösebb lettem, és arra gondoltam, hogy tudja a zenét így meggyalázni.”

Jobs bizalmába avatta Debi Colemant és Joanna Hoffmant. Mesélt nekik a Baezhez fűződő kapcsolatáról és az aggodalmáról, hogy elveheti-e egy tizenéves fiú anyját feleségül, aki valószínűleg már nem akar több gyereket. „Néha lekicsinylően beszélt róla, hogy Baez nem képvisel egy » ügyet « , nem igazi » politikai « énekes, mint Dylan” - mondta Joanna. „Baez erős nő volt, akinek Jobs meg akarta mutatni, hogy ő a főnök. Ráadásul mindig arról beszélt, hogy egyszer majd családot akar, és tudta, hogy ez Baezzel nem megvalósítható.”

Három év után a kapcsolatuk véget ért, a későbbiekben barátok maradtak. „Azt hittem, szerelemes vagyok belé, de igazából csak nagyon-nagyon kedveltem őt” - idézte fel Jobs. „Nem egymásnak rendelt bennünket a sors. Én gyereket akartam, ő pedig már nem.” Baez 1989-ben megjelent emlékirataiban megemlíti, hogy miért vált el a férjétől, és miért nem ment többet férjhez. „Egyedüllétre rendeltettem, és egyedül is voltam, kivéve néhány átmeneti megszakítást, amelyek többnyire csak piknikek voltak” - írja Baez. A kötet végén egy kedves köszönetnyilvánítást helyezett el „Steve Jobsnak, aki a szövegszerkesztő használatára kényszerített azzal, hogy a konyhámba is rakott egy számítógépet.”

Joanne és Mona megtalálása

Jobs harmincegy éves korában, az Apple-től való eltávolítása után egy évvel, az anyjánál, a dohányos Claránál tüdőrákot diagnosztizáltak. Jobs anyja halálos ágyánál töltötte az idejét, és úgy beszélgetett vele, mint korábban nagyon ritkán, és olyan kérdéseket tett fel neki, amelyeket korábban elkerült. „Amikor összeházasodtatok apával, szűz voltál még?” - kérdezte. Anyjának nehezeire esett a beszéd, de mosolyt erőltetett az arcára. Elmondta Jobsnak, hogy már előtte is férjnél volt, de az előző férje nem tért vissza a háborúból. Jobs örökbefogadásának néhány, eddig homályban hagyott részletét is elmesélte.

Jobs akkoriban talált rá a biológiai anyjára. A keresést a '80-as évek elején kezdte, felfogadott egy magánnyomozót, aki végül nem járt sikerrel. Jobs észrevette egy San Franciscó-i orvos nevét a születési anyakönyvi kivonatán. „Benne volt a telefonkönyvben, így felhívtam” - emlékezett vissza. Az orvos nem tudott segíteni. Azt állította, hogy az összes irata megsemmisült egy tűzvészben. Ez azonban nem volt igaz. Valójában, miután Jobs telefonált, megírt egy levelet és egy lepecsételt borítékba tette. A borítékra ezt írta: „Steve Jobs számára, halálom esetén” . Nem sokkal ezután az orvos elhunyt, és az özvegye elküldte Jobsnak a levelet. A levélben az állt, hogy Jobs édesanyja egy Joanne Schieble nevű diplomás, winsconsini hajadon.

Egy újabb magánnyomozó segítségével néhány hónap alatt sikerült megtalálnia a nőt. Miután lemondtak Jobsról, Joanne és Jobs vér szerinti apja, Abdulfattah „John” Jandali összeházasodtak, és születt egy lányuk, Mona. Jandali öt évvel később elhagyta a családját, majd Joanne hozzáment

egy színes egyéniségű jégkorcsolya-oktatóhoz, George Simpsonhoz. Azonban ez a házasság sem tartott sokáig, és 1970-ben Joanne és Mona (mindketten a Simpson vezetéknevet használták) egy kalandos út végén Los Angelesben kötöttek ki.

Jobs nem beszélt Paulnak és Clarának - akiket az igazi szüleinek tartott - arról, hogy elkezdte keresni a vér szerinti anyját. Tőle szokatlan érzékenységgel - amelyben a szülei iránti mély szeretete nyilvánult meg - azt gondolta, hogy esetleg ez rosszul esne nekik. Így egészen Clara Jobs 1986-os haláláig nem is lépett kapcsolatba Joanne Simpsonnal. „Nem akartam, hogy azt érezzék, nem tekintem őket az igazi szüleimnek, mert ez nem így volt” - idézte fel. „Nagyon szerettem őket, és nem akartam, hogy tudjanak a kutatásomról. Még azokat az újságírókat is hallgatásra intettem, akik rájöttek erre.” Amikor Clara meghalt, Jobs beavatta Paul Jobsot a titokba, aki egyáltalán nem bánta, hogy Steve felveszi a kapcsolatot a biológiai anyjával.

Jobs egy nap telefonált Joanne Simpsonnak, és elmondta, ki is ő, majd megszervezte a Los Angeles-i útját. Később azt állította, hogy mindezt csak kíváncsiságból tette. „Hiszek benne, hogy elsősorban a környezet és nem a gének határozzák a vonásainkat, de azért mindig marad bennünk kíváncsiság a biológiai gyökerek iránt” - mondta. Biztosítani kívánta afelől is Joanne-t, hogy helyesen cselekedett. „Azért akartam találkozni a biológiai anyámmal, hogy lássam, jól van-e, valamint meg akartam neki köszönni, hogy nem vetetett el. Csak huszonhárom éves volt, és sok viszontagságon ment keresztül miattam.”

Joanne elérékenyült, amikor Jobs látogatást tett Los Angeles-i házában. Azt tudta, hogy a fia híres és gazdag lett, de azt nem tudta pontosan, hogy miért. Azon nyomban kiöntötte a lelkét. Azt mondta, hogy kényszerítették az örökbefogadási iratok aláírására, és csak akkor írta alá azokat, amikor értesült, hogy Steve boldog az új szülei házában. Mindig is hiányzott neki, és sokat szenvedett amiatt, hogy elhagyta. Annak ellenére folyton csak bocsánatot kért, hogy Steve biztosította, megérti a tettét, és a dolgok végül jóra fordultak.

Miután megnyugodott, Joanne elmondta Jobsnak, hogy van egy édestestvére, Mona Simpson, aki akkoriban ígéretes regényíró volt Manhattanben. Mona sem tudott arról, hogy van egy édestestvére. Aznap tudta meg - igaz, csak részben - az igazságot, amikor az anyja felhívta. „Van egy bátyád, aki csodálatos és híres. Elviszem New York-ba, ott találkozhatsz vele” - mondta neki az anyja. Mona éppen az *Anywhere But Here* című regénye befejezésével vívódott, amely az anyjával a Wisconsintól Los Angelesig tartó kóborlásuk történetét dolgozta fel. Akik olvasták a könyvet, nem fognak meglepődni azon, hogy Joanne kissé köntörfalazott, amikor tájékoztatta Monát a bátyja kilétéről. Nem mondta meg a nevét, csak azt, hogy szegényből gazdag lett, jóképű és híres, sötét hosszú haja van és Kaliforniában él. Akkoriban Mona George Plimpton irodalmi folyóiratánál, a *The Paris Review*-nál dolgozott, amely a tulajdonos sorházának földszintjén működött, nem messze a manhattani East Rivertől. A munkatársaival elkezdtek találgatni, ki lehet Mona bátyja. John Travolta? Ez volt az egyik legnépszerűbb feltételezés. Más színészek is előkelő helyen

szerepeltek. Egyszer csak valaki bedobta: „lehet, hogy valamelyik Apple-alapító fickó”, de sajnos senki sem emlékezett a nevükre.

A St. Regis Hotel előcsarnokában került sor a találkozóra. Joanne Simpson bemutatta Monának a bátyját, akiről kiderült, valóban az Apple egyik alapítója. „Őszinte, szeretetreméltó, átlagos, kedves srác volt” - idézte fel Mona. Néhány percig az előtérben üldögéltek, majd Jobs kézenfogta a húgát, és egy hosszú sétát tettek kettesben. Jobsot felvillanyozta, hogy a húga sok mindenben hasonlít rá. Mindketten művészek, környezetük kiváló megfigyelői, érzékenyek, de erős akaratúak voltak. A közös vacsora során ugyanazokra az építészeti elemekre és érdekes tárgyra figyeltek fel, és élénk beszélgetést folytattak. „A húgom író” - ujjongott Jobs a kollégáinak, amikor megtudta a hírt.

Amikor Plimpton az *Anywhere But Here* megjelenése alkalmából 1986 végén partit rendezett, Jobs New Yorkba repült, hogy elkísérje Monát az eseményre. Addigra már nagyon közel kerültek egymáshoz, jóllehet a barátságuk nem mindig volt felhőtlen, ami nem meglepő, ha tekintetbe vesszük a személyiségüket és a találkozásuk körülményeit. „Az elején Monát nem lelkesítette, hogy beléptem az életébe, és az anyja ilyen szeretetteljesen csüggött rajtam” - mondta később Jobs. „Amint jobban megismertük egymást, nagyon jó barátság alakult ki közöttünk. Mára már a családom része, nem is tudom, mit csinálnék nélküle. Nem tudok elképzelni jobb testvért. Patty-vel, a mostohahúggommal soha nem álltunk ilyen közel egymáshoz.” Mona hasonló érzelmeket táplált a bátyja iránt, és néha igen védelmező volt vele szemben. Mindezek ellenére később egy akár kínosnak

is mondható regényt írt Jobsról A Regular Guy (Egy átlagos fickó) címmel, amelyben kellemetlen pontossággal elemezte furcsa szokásait.

Mona ruhái szolgáltattak okot kevés nézeteltéréseik egyikére. Úgy öltözködött, mint egy nehézségekkel küzdő író. Jobs később lehordta őt, amiért nem visel elég „bájos” ruhákat. Mona egy idő után megunt, és levelet írt neki. „Fiatal író vagyok, ez az én életem, egyébként sem kívánok modell lenni” - állt a levélben. Jobs nem válaszolt rá. Nem sokkal ezután egy csomag érkezett Monának Issey Miyake japán tervező üzletéből, akinek határozott, a technológia által inspirált stílusa Jobs egyik kedvence volt. „Elment ruhákat vásárolni nekem. Nagyon jó darabokat választott, pontosan a méretemben és gyönyörű színekben” - mesélte később. Volt egy nadrágkosztüm, amely nagyon tetszett Jobsnak: ebből három egyforma darabot is vásárolt. „Emlékszem azokra a ruhákra, amelyeket először küldtem Monának. Vászonnadrágok és -felsők voltak halvány szürkészöld színben, gyönyörűen álltak a vörös hajához” - mondta Jobs.

Az elveszett apa

Mona Simpson abban az időben édesapja után nyomozott, aki Mona ötéves korában hagyta el a családot. Ken Auletta és Nick Pileggi, a két kiváló manhattani író révén megismerkedett egy nyugdíjas New York-i rendőrrel, aki saját magánnyomozó-irodát működtetett. „Minden megtakarított pénzemet neki adtam” - emlékezett vissza Mona, de a nyomozás végül nem hozott eredményt. Kaliforniában egy másik magánnyomozóval hozta össze a sors, aki a gépjármű-nyilvántartásban rábukkant Abdulfattah Jandali

sacramentói címére. Simpson értesítette a bátyját, majd Sacramentóba repült, hogy találkozzon az apjukkal.

Jobs egyáltalán nem akart találkozni az apjával. „Nem bánt velem jól. Nem rovak fel neki semmit - örülök, hogy életben vagyok. A legjobban az zavar, hogy nem bánt Monával jól. Elhagyta őt” - mondta Jobs. Jobs maga is elhagyta a házasságon kívül született lányát, Lisát, és éppen akkoriban próbálta helyreállítani a viszonyukat. Ez azonban nem lágyította meg a szívét, így Simpson egyedül utazott Sacramentóba, hogy találkozzon Jandalival.

„Nagyon mélyen érintett” - idézte fel Simpson. Az apjuk egy kis étteremben dolgozott. Boldognak tűnt, hogy láthatta a lányát, azonban furcsán passzív is volt az egész helyzetet illetően. Néhány órán keresztül beszélgettek, és elmesélte, hogy miután elhagyta Wisconsint, a tanári pályával is felhagyott, és vendéglátással kezdett foglalkozni. Újra megnősült, a második házassága rövid ideig, a harmadik tovább tartott, amelyet egy nála idősebb, vagyonos nővel kötött, de több gyermeke nem született.

Jobs arra kérte Simpson, hogy ne tegyen róla említést, így Mona nem is hozta szóba. A beszélgetés egy pontján azonban az apja megemlítette, hogy Simpson születése előtt volt még egy gyerekük, egy fiú. „Mi történt vele?” - kérdezte. „Soha nem láttuk viszont. Meghalt” - válaszolta az apa. Simpson meghökkent, ám nem szólt semmit.

Simpson még ennél is nagyobb felfedezést tett, mikor az apja a korábbi éttermeiről mesélt neki. Azt mondta, azok sokkal elegánsabbak voltak, mint amelyben éppen ültek Sacramentóban. Kissé elérzékenyülve mondta, hogy bárcsak látta volna a lányát, amikor egy mediterrán éttermet vezetett San

Jósétól északra. „Az egy csodás hely volt. Az összes sikeres műszaki szakember oda járt. Még Steve Jobs is.” Simpson meghökkenve nézett rá. „Az ám, ő is járt oda, nagyon rendes ember, és mindig szép borralalót adott” - tette hozzá. Mona végül meg tudta állni, hogy ne kotyogja ki a titkot: „Steve Jobs a fiad!*

Amikor a látogatás véget ért, Simpson az étterem nyilvános telefonjáról hívta fel a bátyját, és megbeszéltek egy találkozót a berkeleyi Espresso Roma kávézóba. Hogy a személyes és családi drámát fokozza, Jobs magával vitte a már általános iskolás Lisát, aki az anyjával, Chrisannel lakott. Majdnem este tíz volt, mire mindannyian megérkeztek a kávézóba, ahol Simpsonból azonnal ömlött a szó. Érthető módon Jobs nagyon csodálkozott, amikor a San Jose melletti étterem szoba került. Emlékezett arra, hogy járt ott, és találkozott a tulajdonossal is, aki, mint kiderült, a vér szerinti apja volt. „Elképesztő volt. Néhányszor jártam abban az étteremben és a tulajdonosával is találkoztam. Szír volt. Kezet is fogtunk” - mesélte később.

Mindezek ellenére Jobs nem akart találkozni vele. Addigra már gazdag voltam, és nem lehettem biztos benne, hogy nem próbál-e majd megszarolni vagy bárhogyan nyomást gyakorolni rám. Ezért arra kértem Monát, ne beszéljen rólam.”

Mona Simpson soha nem beszélt az apjának Steve Jobsról, az apa azonban évekkel később értesült a dologról (az egyik blogger észrevette, hogy Simpson Jandalit jelöli meg apjaként egy ismertetőben, így rájött arra, hogy Jandali Jobs apja is egyben). Jandali közben negyedszer is megnősült, és a nevadai Reno melletti Boomtown Resort and Casino étkeztetési

menedzsereként dolgozott. Amikor 2006-ban az új feleségével, Roscille-lel meglátogatták Simpsonsot, felhozta az ügyet. „Mi ez a hír Steve Jobsról?” - kérdezte. Mona megerősítette a hírt, és hozzátette, Jobs nem akar találkozni az apjával. Úgy tűnt, ezt Jandali is elfogadja. „Az apám megfontolt és szellemes mesélő, de nagyon-nagyon passzív. Soha nem hozta újra szóba. Soha nem kereste meg Steve-et” - mondta Simpson.

Simpson 1992-ben megjelent második regénye, a *The Lost Father* (Az elveszett apa) fő témája az apja utáni kutatás. (Jobs rávette Paul Randot, aki a NeXT lógóját tervezte, hogy készítse el a kötet borítóját, amely végül - Simpson szavaival élve - „szörnyen ronda lett, és soha nem használtuk fel.”) Simpson felkutatta a Jandali-család Szíriában és az Egyesült Államokban élő néhány tagját is, majd 2011-ben saját szíriai gyökereiről szóló könyv írásába fogott. A szíriai nagykövet fogadást rendezett Washingtonban Simpson tiszteletére, amelyen egy Floridában élő unokatestvére is részt vett a feleségével.

Simpson azt hitte, hogy Jobs később találkozni fog az apjával, de ahogy múlt az idő, Jobsot egyre kevésbé érdekelte a dolog. Amikor 2010-ben Jobs és fia, Reed Mona Simpson születésnapjára Los Angelesbe érkezett, Reed sok időt töltött a vér szerinti nagyapja fényképeinek nézegetésével. Jobs azonban rá sem hederített a képekre. Hasonlóképpen a szíriai gyökereivel sem foglalkozott túl sokat. Amikor a beszélgetésekben szóba került a Közel-Kelet, a 2011-es arab tavasz eseményei, még akkor sem fejtette ki a szokásos karakteres véleményét. „Nem hiszem, hogy bárki is tisztában lenne azzal, mit kellene tennünk” - válaszolta, amikor azt kérdeztem, hogy jobban be

kellene-e avatkoznia az Obama-kormányzatnak Egyiptomban, Líbiában és Szíriában. „Úgyis el van minden szűrve, akár beavatkoznak, akár nem.”

Jobs ezzel szemben jó kapcsolatot épített ki a biológiai anyjával. Ő és Mona gyakran töltötték Jobs házában a karácsonyt. Ezek a látogatások kellemesek, ugyanakkor érzelmileg megterhelők voltak. Joanne gyakran elsírta magát, és elmondta, mennyire szereti a fiát, és bocsánatot kért, amiért elhagyta. Jobs ilyenkor biztosította, hogy végül jóra fordult a sorsa. Az egyik karácsonykor ezt mondta anyjának: „Ne aggódj, nagyon jó gyermekkorom volt!”

Lisa

Lisa Brennannak azonban nem volt jó gyermekora. Amikor kicsi volt, édesapja alig látogatta. „Nem akartam apa lenni, így nem is voltam az” - idézte fel Jobs egy kis lelkiismeret-furdalással a hangjában. Néha azért átérezte az apaságot. Lisa hároméves korában Jobs egy nap arrafelé autózott, ahol a lánya és Chrisann élt, abban a házban, amelyet ő vásárolt nekik. Úgy döntött, beugrik hozzájuk. Lisa nem tudta, ki a látogató. Jobs nem ment be, inkább leült a lépcsőre, és így beszélgetett Chrisannel. A látogatást évente néhányszor megismételte: bejelentés nélkül megjelent, beszélgetett egy kicsit Lisa jövőbeli iskolaválasztásáról vagy más aktuális dolgokról, majd bepattant a Mercedesébe és elhajtott.

1986-ra, Lisa nyolcéves korára azonban a látogatások gyakoribbá váltak. Jobs már nem merült bele annyira a Macintosh megalkotásával járó fárasztó munkába, és a Sculleyval vívott hatalmi harc sem merítette ki annyira. Már a nyugodtabb és barátságosabb NeXT-nél dolgozott, amelynek Palo Altó-i

székhelye nem messze volt Lisa és Chrisann otthonától. Harmadik-negyedik osztályos korára világossá vált, hogy Lisa okos és művészi hajlamú gyermek, a tanárai is felfigyeltek íráskészségére. Talpraesett és lelkes volt, miközben volt benne egy kevés apja hajlíthatatlan természetéből is. Egy kissé hasonlított is rá ívelt szemöldökével és alig észrevehetően szögletes, közel-keleti vonásaival. Kollégái nagy meglepetésére Jobs egy nap bevitte Lisát magával a munkahelyére. A kislány a folyosón cigánykerekét vetett, és ezt kiabálta: „Idenézz!”

Avie Tevanian, a NeXT hórihorgas és társaságkedvelő mérnöke, Jobs későbbi barátja visszaidézte, amint néha vacsorára menet megálltak Chrisann házánál, hogy felvegyék Lisát. Jobs nagyon kedves volt a lányához. Vegetáriánus volt, ahogy Chrisann is, de Lisa nem. Ez nem zavarta őt. Azt javasolta Lisának, hogy rendeljen csirkét, és ő így is tett” - mondta.

A csirke volt Lisa tiltott gyümölcse, miközben két vegetáriánus között ingázott. Később így írt erről: „Olyan élesztőszagú élelmiszerboltokban vásároltunk cikóriát, amerikai rizst, gumós zellert vagy karobos diót, amelyek tele voltak olyan nőekkel, akik nem festették a hajukat. Néha azért megkóstoltuk a külföldi csemegéket is. Az ínycsemegetés boltjában több sorban sorakoztak a nyáron sült csirkék, párszor vettünk is ott csípős-fűszeres csirkét, amit kézzel, egyenesen a csomagolásából ettünk meg az autóban.” Apja - akinek az étkezéssel kapcsolatos megszállottsága hullámokban tört rá - sokkal inkább ügyelt arra, mit eszik. Lisa szemtanúja volt, amikor kiköpte a levest, miután rájött, hogy vaj is van benne. Jobs az Apple-nél töltött lazább évei után ismét szigorú vegán életmódot folytatott. Fiatal kora

ellenére Lisa hamar rájött, hogy e mögött egy életfilozófia is áll, amely szerint az aszkétizmus és a minimalizmus fokozhatja az érzékelést. „Hitte, hogy a bőséges termés kopár talajból származik: az élvezet az önmegtartóztatás terméke. Ismerte az egyenletet, amelyet legtöbben nem: a dolgok az ellentétükbe csapnak át.”

Hasonlóképpen, az apja hiánya és hidegsége sokkal intenzívebbé tették azokat az időszakokat, amikor vele volt és egy időre felengedett. „Nem laktunk együtt, de néha meglátogatott bennünket, ami olyan volt, mintha egy istenség szállt volna le közénk néhány percre vagy órára” - idézte fel Lisa. A lánya hamarosan annyira érdekelni kezdte Jobsot, hogy elvitte magával a sétáira. Palo Alto csendes utcáin együtt görkorcsolyáztak, és gyakran megálltak Joanna Hoffman és Andy Hertzfeld házánál. Az első alkalommal egyszerűen csak megálltak és bekopogtak. Amikor Jobs Lisaként mutatta be a kislányt, Hoffman azonnal tudta, ki ő. Ezt mondta nekem: „Nyilvánvaló volt, hogy a lánya. Senkinek sincs ilyen állá. Ez az áll egyedi.” Hoffman, aki tízéves koráig nem találkozott az édesapjával, arra biztatta Jobsot, hogy legyen jobb apa. Jobs követte a tanácsot, és később meg is köszönte.

Egyszer magával vitte Lisát egy üzleti útra Tokióba, ahol az előkelő Okúra Hotelben szálltak meg. A hotel elegáns szusibárjában Jobs egy hatalmas unagi szusi tálat rendelt, amelyet annyira szeretett, hogy még a főtt angolna miatt sem tekintette húsételnek. A falatokat finom sóval hintették meg, vagy híg, édes szósszal öntötték le, és Lisa később még arra is emlékezett, miként olvadtak szét a szájában. Csakúgy, mint a közöttük levő távolság. Később így írt erről: „E hússal megrakott tálcák fölött éreztem

magam először nagyon elégedettnek és nyugodtnak a társaságában. A hideg saláták után a bőség, az engedékenység és a melegség olyan teret nyitott meg, ahová korábban nem léphettem be. Magával sem volt annyira szigorú, szinte már emberi volt, ahogy a hatalmas boltozat alatt a kis széken ült, húst evett és velem volt.”

De kapcsolatuk nem volt felhőtlen. Jobs Lisával is épp olyan kiszámíthatatlanul viselkedett, mint másokkal. Közel került hozzá, majd magára hagyta. Egyik nap még játszott vele, máskor meg rideg volt vagy el sem jött. „Lisa mindig bizonytalan volt a kapcsolatukat illetően. Egyszer elmentem egy születésnap partijára, ahová Steve is elígérkezett, ám nagyon-nagyon későn érkezett meg. A lány nagyon rosszkedvű és csalódott volt. De amikor végül megérkezett az apja, azonnal felvidult” - mesélte Hertzfeld.

Lisa is temperamentumossá vált. A kapcsolatuk olyan volt, mint egy hullámvasút, és a hullámvölgyeken a mindkettejükben meglevő makacsság miatt sem sikerült gyorsan túljutniuk. Ha egyszer összevesztek, hónapokig szóba sem álltak egymással. Egyiküknek sem volt erőssége a nyitás, a bocsánatkérés vagy a sebek gyógyítása - még akkor sem, amikor Jobs visszatérő egészségügyi problémákkal küzdött. 2010 őszén, egyik találkozó alkalmával szomorkásán nézegetett egy halomnyi régi fényképet, majd az egyik fölött elmélázva így szólt: „Valószínűleg nem látogattam eleget.” Mivel abban az évben még nem beszéltek, megkérdeztem tőle, hogy nem akarja-e esetleg felhívni vagy emailt írni neki. Egy pillanatig meghökkenten bámult rám, majd újra a fotókba mélyedt.

A romantikus

Ha nőkről volt szó, Jobs nagyon romantikus tudott lenni. A szerelmet nagyon intenzíven élte meg, a kapcsolat minden jó és rossz mozzanatát megosztotta a barátaival, és még nyilvános helyen is a távollevő szerelme után epekedett. 1983 nyarán egy vacsorán vett részt Joan Baezzel a Szilícium-völgyben. A Pennsylvania Egyetem hallgatója, Jennifer Egan mellett ült, aki nem tudta, hogy ki ő. Baez és Jobs addigra már rájöttek arra, hogy nem egymásnak vannak teremtve. Jobsot lenyűgözte Egan, aki a nyári hónapokban egy San Franciscó-i hetilapnak dolgozott. Kinyomozta a telefonszámát, felhívta, és elvitte a Café Jacqueline-be, a Telegraph Hill melletti kis vegetáriánus bisztróétterembe.

Egy évig jártak, és Jobs gyakran repült át a keleti partra, hogy találkozzanak. Egy bostoni Macworld eseményen azt mondta az összegyűlteknél, hogy nagyon szerelmes, és rohannia kell, hogy elérje a Philadelphiába tartó gépet, hogy láthassa kedvesét. A közönség el volt ragadtatva. Amikor Jobs New Yorkban járt, Egan vonattal odautazott, hogy együtt töltsenek egy kis időt a Carlyle-ban vagy Jay Chiat Upper East Side-i lakásában. A Café Luxembourgban ettek, többször megnézték a San Remo épületben található lakást, amelyet Jobs fel akart újítani. Moziba jártak, és legalább egyszer operába is elmentek.

Gyakran órákon keresztül beszéltek telefonon. Vitáik középpontjába Jobs buddhista meggyőződése került: nagyon fontosnak tartotta, hogy ne ragaszkodjunk anyagi dolgokhoz. Azt mondta Egannak, hogy a fogyasztói szokásaink egészségtelenek, és a megvilágosodáshoz a tárgyi kötöttségek

elutasítása és antimaterialista szemlélet szükséges. Még zen mestere, Kobun Csinó egy kazettáját is elküldte neki, amelyben a mester azokról a problémákról beszél, amelyeket a dolgok iránti epekedés okoz. Egan visszavágott: nem megy-e szembe Jobs ezzel a filozófiával, amikor számítógépeket és más termékeket gyárt, amelyek után az emberek sóvárognak? „Felbosszantotta ez a kettősség és hosszadalmas vitákat folytattunk erről” - emlékszik vissza Egan.

Végül Jobs alkotói büszkesége legyőzte azon érzékenyégét, hogy az embereknek nem kellene ragaszkodniuk a tárgyaikhoz. Amikor a Macintosh 1984 januárjában piacra került, Egan az édesanyja San Franciscó-i lakásában töltötte a téli szünetet. Anyja vacsoravendégei ámulatba estek, amikor egyik este megjelent az addigra már nagyon híres Steve Jobs, hóna alatt egy új Macintoshsal, és egyenesen Egan szobája felé tartott.

Mint néhány más barátjának, Jobs Egannak is beszélt arról a balsejtéséről, hogy nem lesz hosszú élete, azért ilyen eltökélt és türelmeden. „Minden feladatot nagyon gyorsan akart elvégezni” - mondta később Egan. Kapcsolatuk 1984 őszére kihűlt, amikor Egan világossá tette, hogy még túl fiatal ahhoz, hogy férjhez menjen.

Nem sokkal ezután, 1985 elején kezdődtek meg a vitái Sculleyval az Apple-nél, és amikor Jobs egy megbeszélésre tartva beugrott az Apple Alapítvány egy munkatársához, aki nonprofit szervezeteknek segített számítógépekhez jutni, az irodában ült egy karcsú, szőke nő is, akit egy hippy természetes tisztaságának és egy informatikai tanácsadó érzékenységének keveréke lengett körül. Tina Redse-nek hívták, és a People

's Computernél dolgozott. „Ő volt a legszebb nő, akit valaha láttam” - idézte fel Jobs.

Másnap telefonon elhívta vacsorázni, de Redse nemet mondott, mivel a barátjával élt. Néhány nappal később Jobs egy közeli parkba vitte sétálni, ahol megint randevúra hívta. Ekkor a lány elmondta a barátjának, hogy el akar menni a randevúra. A vacsora után sírásban tört ki, hiszen már tudta, az élete hamarosan romokban fog heverni. Így is történt. Néhány hónap múlva beköltözött a bútorozatlan woodside-i házba. „Ő volt az első nő, akibe őszintén szerelmes voltam. Nagyon mély volt a kapcsolatunk. Nem hiszem, hogy valaha lenne olyan, aki jobban megértene, mint ő” - mondta később Jobs.

Redse családi háttere is zűrös volt, és Jobs megosztotta vele az örökbefogadása miatt érzett fájdalmát. - ” Mindkettőnket megsebeztek gyermekkorunkban. Azt mondta, hogy mindketten félresikerültek vagyunk, ezért illünk egymáshoz” - idézte fel Redse. Fizikai vonzalmukat nem takargatták mások előtt, és a NeXT-alkalmazottak máig jól emlékeznek a nyilvános csókolózásokra az iroda előterében. A vitáikat sem rejtették el mások elől, gyakran összekaptak mozikban vagy a vendégek előtt a woodside-i házukban. Jobs folyamatosan magasztalta Redse tisztaságát és természetességét, és spirituális tulajdonságokkal ruházta fel. Ahogy a józan gondolkodású Joanna Hoffman megjegyezte Jobsnak a mindig a fellegekben járó Redse iránt érzett rajongásával kapcsolatban: „Steve hajlamos volt rá, hogy a sérülékenységet és a neurózist képzeletben spirituális jegyekké formálja.”

Amikor 1985-ben Jobsot kirúgták az Apple-től, közös európai útra indultak, hogy begyógyítsák a sebeket. Egyik este egy Szajna-hídon álldogálva azon tűnődtek - inkább romantikusan, mint komolyan -, hogy mi lenne, ha Franciaországban telepednének le, talán véglegesen. Redse lelkes volt, de Jobs nem akarta. Megégette magát, de még sok terve volt. „Tetteim visszatükröződése vagyok” - mondta Redse-nek.

Redse 25 évvel később egy Jobsnak írt szívbemarkoló emailben idézte fel ezt a párizsi pillanatot, amely a szerelmük végét jelentette, de a spirituális kapcsolat megmaradt közöttük.

„1985 nyarán egy párizsi hídon álltunk. Borult idő volt. Nekidőlünk a finoman megmunkált kőkorlátnak és az alattunk hömpölygő zöld vizet néztük. A világod romokban hevert, és kész volt rá, hogy újjászerveződjön egy másik középpont körül, amit majd te választasz. El akartam futni az elől, ami rám várt. Arról próbáltalak meggyőzni, hogy kezdjünk új életet Párizsban, levetkőzve a régi énünket, valami újat engedve magunkba. Azt akartam, hogy ugorjunk át összetört világod tátongó szakadékán, és egy névtelen, új és egyszerű világban újra magunkra találjunk, ahol én egyszerű vacsorákat főzök és mindennap együtt vagyunk, mint a gyermekek, akik pusztán a játék kedvéért játszanak. Szeretném azt hinni, hogy átgondoltad a szavaidat, mielőtt nevetve azt mondtad: „Mit tehetnék? Engem már senki sem alkalmazna.” Szeretném azt hinni, hogy abban a pillanatnyi habozásban, mielőtt a nagyratörő terveink magukkal ragadtak volna minket, egyszerű életünk volt, ami elvezetett volna a békés Öregkorba egy dél-franciaországi farmon, karéjnyi unokával körülvéve, csendesen járva az utunkat, mely olyan kerek egész és meleg, mint a frissen sült kenyér, s a kis világunkat a türelem és a meghittség légköre lengte volna körül.”

Viharos kapcsolatuk öt évig tartott. Redse gyűlölt az alig berendezett woodside-i házban élni. Jobs felfogadott házvezetőnek és vegetáriánus

szakácsnak egy fiatal párt, akik régebben a Chez Panisse étteremben dolgoztak. Redse miattuk szinte betolakodónak érezte magát a lakásban. Néha, különösen viharos veszekedéseik után, kiköltözött saját Palo Alto-i lakásába. „Ha semmibe vesznek, az a rossz bánásmód egyik formája” - írta fel egyszer a hálósobájukba vezető folyosó falára. Jóllehet Jobs elbűvölte őt, mégis összezavarta azzal, mennyire figyelmetlen volt olykor. Később felidézte, milyen hihetetlenül fájdalmas volt egy ilyen önző alakba szerelmesnek lenni. Mélyen törődni valakivel aki teljesen alkalmatlannak tűnt a törődésre, olyan pokol, amit senkinek sem kívánna.

Nagyon sok mindenben különböztek. „A kegyetlentől a kedvesig terjedő skálán az ellentétes pólusokhoz álltak közel” - mondta később Hertzfeld. Redse kedvessége kis és nagy dolgokban is megnyilvánult: mindig adott pénzt a koldusoknak, önkéntesként segített a mentális betegségben szenvedőknek (az édesapja is közéjük tartozott), és azt is fontosnak tartotta, hogy Lisa és Chrisann elfogadja őt. Mindenki másnál többet tett azért, hogy meggyőzze Jobsot, töltsön több időt a lányával. De hiányzott belőle Jobs becsvágya és lendülete. Ám azok az éteri tulajdonságai, amelyek miatt Jobs olyan spirituálisnak látta őt, megnehezítették, hogy hasonló hullámhosszra kerüljenek. „Kapcsolatuk hihetetlenül viharos volt. A személyiségükből kifolyólag rengeteget vitatkoztak” - mondta Hertzfeld.

Alapvető filozófiai nézeteikben is adódtak eltérések közöttük: Redse úgy hitte, a szépérzék alapvetően egyéni jellemző, míg Jobs szerint létezik egy ideális és egyetemes érvényű esztétika, amelyre meg kell tanítani az embereket. Redse azzal is megvádolta, hogy túlságosan a Bauhaus-mozgalom hatása alá került: „Steve abban hitt, hogy meg kell tanítanunk az

embereket, hogy mi tetsszen nekik. Nem osztom ezt a nézetet. Szerintem, ha nagyon figyelünk önmagunkra és egymásra, a mélyen bennünk élő, velünk született és valódi dolgok a felszínre törnek” - idézte fel.

Ha sok időt töltöttek együtt, a kapcsolatuk nem működött. Ha külön voltak, Jobs sóvárgott utána. Végül 1989 nyarán Jobs megkérte a nő kezét. Redse nem tudott igent mondani, ahogy a barátainak mesélte, egyszerűen az örületbe kergette a gondolat. Bizonytalan családi környezetben nőtt fel, és a kapcsolatuk sok mindenben emlékeztette erre. Egymás ellentétei voltak, vonzották egymást, és a kapcsolatuk meglehetősen lobbanékony volt. „Nem tudtam volna az ikon » Steve Jobs « felesége lenni, sok tekintetben nem lettem volna jó. Személyes érintkezéseink során nem tudtam elviselni a nyersességét. Nem akartam megbántani, de nem is akartam tétlenül nézni, hogy ő másokat bánt meg. Fájdalmas és kimerítő volt” - idézte fel.

Miután szakítottak, Redse segédkezett a kaliforniai OpenMind mentálisegészség-fejlesztéssel foglalkozó hálózat felállításában. Egy pszichiátriai kézikönyvben véletlenül olvasott a nárcisztikus személyiségzavarról, és úgy gondolta, a leírás tökéletesen ráillik Jobsra. „Olyannyira megfelelt a leírásnak és annyi vitánkra magyarázatot adott, hogy rá kellett jönnöm, tőle kedvességet vagy kevesebb önzést várni olyan, mintha a vaktól azt várnánk, hogy lásson” - mondta. „Azt is megértettem, miért bánt úgy Lisával abban az időben. Szerintem a lényeg az empátia - ő pedig képtelen rá.”

Redse később férjhez ment, szült két gyereket, majd elvált. Néha Jobs nyilvánosan is hangot adott annak, hogy még utána sóvárog, jóval azután is, hogy férjhez ment. Amikor Jobs felvette a harcot a rákkal, Redse újra

feltűnt, hogy támogassa. Elborították az érzelmek, ha a Jobshoz fűződő kapcsolatára emlékezett. „Annak ellenére, hogy az értékeink szemben álltak egymással és lehetetlenné tették azt, amit egykor közösen reméltünk - mesélte nekem a törődés és szeretet, amelyet évtizedekkel ezelőtt iránta éreztem, nem szűnt meg.” Jobs is hasonlóképpen vélekedett, és amikor egy nap a nappalijában üldögélve beszélgettünk és szóba került Redse, hirtelen elsírta magát. „Az egyik legtisztább ember, akit valaha ismertem. Volt valami spirituális benne és a kapcsolatunkban” - mondta, miközben könnyek gördültek végig az arcán. Mindig is sajnálta, hogy nem működött ez a kapcsolat, és tudta, hogy Redse is hasonlóan érez. De ez így volt megírva, ebben mindketten egyetértettek.

CSALÁDOS EMBER

Otthon a Jobs klánnal



Laurene Powell és Steve Jobs, 1991

Laurene Powell

Szerelmi kapcsolatai történetéből egy partnerközvetítő mostanra már összerakta volna a képet, hogy milyen lenne Jobs számára az ideális nő. Okos, de szerény. Elég erős ahhoz, hogy szembenézzen Jobsszal, és eléggé nyugodt, hogy felülemelkedjen a zűrzavaron. Jól nevelt és független, de képes arra, hogy Jobsnak és jövődőlbeli családjuknak otthont biztosítson. Józan, de emellett kissé nem evilági. Elég okos ahhoz, hogy irányítsa, de elég nyugodt ahhoz, hogy ne kelljen mindig ezt tennie. Persze az sem baj, ha gyönyörű, magas és szőke, jó humorú és szereti az organikus vegetáriánus

ételeket.1989 októberében, Tina Redse-szel való szakítása után pont egy ilyen nő lépett be Jobs életébe.

Pontosabban, egy ilyen nő lépett be az osztályterembe. Jobs elfogadta a Stanford Üzleti Iskola meghívását, hogy egy csütörtök este előadást tartson a „View from the top” (Kilátás a csúcscról) című előadássorozatban. Laurene Powell az intézmény végzős hallgatója volt, egyik ismerőse beszélte rá, hogy nézze meg vele az előadást. Későn érkeztek, addigra már minden szék foglalt volt, így a lépcsőn ültek le, ám egy szervező azt mondta, hogy ott nem maradhatnak. Powell fogta az ismerősét és egyenesen az első sor két foglalt székéhez vezette, Jobsot pont a szomszédos székre ültették. Jobbra néztem, ahol egy gyönyörű lány ült, akivel egy kicsit beszélgettem, addig, míg be nem mutattak a közönségnek” - idézte fel Jobs. Egy kicsit évődtek egymással, Laurene például azzal viccelt, hogy azért ül ott, mert nyert a tombolán, és a fődíj része az is, hogy Jobsnak el kell vinnie őt vacsorázni. „Nagyon elragadó volt” - mesélte később Powell.

Az előadás után Jobs a pódium szélén állva beszélgetett a hallgatókkal. Láta, ahogy Powell elhagyja a termet, majd visszajön, és a tömeg szélén álldogál, azután újra kimegy. Jobs utánaeredt, még a dékán mellett is elviharzott, aki éppen egy kis beszélgetésre invitálta volna. Miután a parkolóknál beérte, így szólt: „Bocsásson meg, nem úgy volt, hogy nyert a tombolán, és nekem el kell vinnem egy étterembe?” Powell nevetett. „Mit szólna a szombathoz?” - kérdezte Jobs. Powell beleegyezett, és megadta a számát. Jobs az autójához tartott, hogy a Santa Cruz-i hegyekben, Woodside fölött található Thomas Fogarty pincészetébe menjen, ahol a NeXT oktatási értékesítési csapata tartott vacsorát. Hirtelen megállt és

visszafordult. „Azt gondoltam, hogy sokkal inkább vele vacsoráznék, mint a csapattal, így elrohantam az autójához és megkérdeztem, mit szólna hozzá, ha ma este vacsoráznánk együtt.” Belegyezett. Gyönyörű őszi este volt. Elsétáltak egy Palo Alto-i, stílusos vegetáriánus étterembe, a St. Michael s Alleyba, ahol végül négy órát töltöttek. „Azóta együtt vagyunk” - mondta Jobs.

Avie Tevanian a pincészet éttermében ült, és várta a többi NeXT-es kollégát. „Steve néha megbízhatatlan volt, de amikor beszéltem vele, rájöttem, hogy valami különös dolog történt vele” - mondta. Amikor Powell éjfél után hazaért, azonnal felhívta a legjobb barátnőjét, Kathryn (Kat) Smitht, aki a Berkeleyn tanult, és üzenet hagyott a rögzítőjén. „Nem fogod elhinni, mi történt velem. Nem fogod elhinni, kivel találkoztam” - szólt az üzenet. Smith másnap reggel visszahívta, Powell elmesélte neki a történetet: „Tudtunk Steve-ről, érdekelt is minket, hiszen mindketten közgazdasági tanulmányokat folytattunk” - idézte fel.

Andy Hertzfeld és mások később azt találgatták, hogy vajon Powell előre kitervelte-e, hogy találkozhatson Jobsszal. „Laurene kedves ember, de néha számító, és szerintem már a kezdetektől fogva kipécézte magának. A szobatársa elmesélte nekem, hogy Laurene gyűjtötte a magazinok címlapjait, amelyeken Steve volt, és megfogadta, hogy találkozni fog vele. Ha igaz az, hogy Steve-et manipulálták, akkor ebben van egy jó adag irónia” - mondta Hertzfeld. Powell később is ragaszkodott hozzá, hogy ez nem igaz. Csak azért ment el az előadásra, mert az ismerőse ragaszkodott hozzá, és azt sem tudta pontosan, ki fog előadni. „Tudtam, hogy Steve Jobs fog beszélni, de az arc, amely előttem volt, Bill Gates arca volt. Összekevertem

őket. Ez 1989- ben volt. Akkor a NeXT-nél dolgozott, és nem volt valami nagy durranás számomra. Nem nagyon lelkesedtem, de a barátom igen, így elmentünk az eseményre” - idézte fel.

„Csak két olyan nő volt az életemben, akiket igazán szerettem: Tina és Laurene. Azt hittem, Joan Baezbe is szerelmes vagyok, de csupán nagyon szerettem őt. Csak Tina és Laurene voltak az igaz szerelmeim” - mondta később Jobs.

Laurene Powell New Jersey-ben született 1963-ban, és már nagyon fiatalon önállóságot tanult. Apja a tengerészgyalogság pilótája volt, aki hősi halált halt a kaliforniai Santa Annában. Egy sérült gép leszállásánál segédkezett, amikor a sérült gép nekiütközött az ő gépének, és ő tovább repült, hogy ne lakott területre zuhanjon, ahelyett, hogy életét mentve katapultált volna. Az anyja újra férjhez ment egy olyan emberhez, akiről később kiderült, hogy alkoholista és goromba természetű. De úgy érezte, nem válhat el, hiszen akkor nem tudta volna eltartani népes családját. Laurene és három fiútestvére tíz éven keresztül élt állandó feszültségben. Jól viselkedtek, a problémákat pedig mélyen magukba temették. Laurene-nek mindez jól ment.

„A lecke, amit megtanultam, egyértelmű volt: mindig is önálló szerettem volna lenni. Büszke voltam rá. A pénzt csak eszköznek tekintettem, amivel biztosíthatom az önállóságomat, de egyáltalán nem része a személyiségemnek.” - mondta Powell.

A Pennsylvania Egyetem elvégzése után a Goldman Sachs munkatársa lett, mint kereskedési stratégia. Hatalmas összegeket kezelt. A főnöke, Jon

Corzine azt szeretne volna, ha marad a Goldmannnál, de ő úgy vélte, hogy a munka nem volt túl felemelő.

„Lehetsz bármennyire sikeres - mondta -, úgymint csak a tőkeképződéshez járulsz hozzá. Így három év után kilépett a cégtől, és nyolc hónapot Firenzében töltött, mielőtt beiratkozott volna a Stanford Üzleti Iskolába.

A csütörtök esti vacsorájuk után szombatra meghívta Jobsot a Palo Alto-i lakásába. Kat Smith is átment Berkeleyből, azért hogy találkozhatson vele, és úgy tett, mintha szobatársak lennének. Smith szerint a kapcsolat nagyon szenvedélyessé vált. „Csókolóztak és egymásra másztak. Laurene teljesen lenyűgözte Jobsot, aki később felhívott telefonon, és megkérdezte, hogy szerintem bejön-e Laurene-nek. Micsoda különleges helyzet volt, egy ikonikus személy felhívott telefonon!”

1989 szilveszterének estéjén mindhárman a Chez Panisse-ben, a híres berkeleyi Alice Waters étteremben ünnepeltek. Valami történhetett vacsora közben, mert Jobs és Powell vitázni kezdett. Külön-külön hagyták el az éttermet, Powell végül Smithnél töltötte az éjszakát. Másnap reggel kilenckor kopogás hallatszott az ajtajukon, és Smith Jobsot találta az ajtó előtt, a szitáló esőben egy saját maga által szedett vadvirágcsokrot szorongatva. „Bejöhetek?” - kérdezte. Powell még aludt, így Jobs egyenesen besétált a hálószobába. Eltelt néhány óra, addig Smith a nappaliban várt, de nem ment be a hálóba a ruháiért. Végül felkapott egy kabátot a hálóingére és lement Peet Kávézójába ételért. Jobs egészen délutánig nem jött ki a szobából. „Kat, be tudsz jönni egy kicsit?” - szólt ki. Mindannyian a hálószobában voltak. „Mint ahogy te is tudod, Laurene apja meghalt, az

anyja nincs itt, és mivel te vagy a legjobb barátnője, téged kérdezlek meg. Szeretném feleségül venni Laurene-t. Áldásodat adod rá?” - kérdezte Jobs.

Smith felkapaszkodott az ágyra, és gondolkodni kezdett. „Te is ezt szeretnéd?” - kérdezte Powelltól. Amikor az bólintott, ezt mondta Jobsnak: „Itt a válasz, amit vártál.”

Ez azonban nem volt végleges válasz Jobsra jellemző volt, hogy ha összpontosított valamire, szinte őrült módon koncentrált, majd egy idő múlva hagyta az egészet. A munkában csak arra összpontosított, amire akart, illetve amikor akarta, és más dolgokkal egyáltalán nem foglalkozott, bármennyire is megpróbálták befolyásolni. A magánéletében is hasonló volt. Néha Powell-lel nyilvánosan is kimutatták az érzelmeiket, amely zavarba hozott mindenkit körülöttük, még Kat Smitht és Powell édesanyját is. Jobs a kietlen woodside-i házban reggelente gyakran a Fine Young Cannibals „She Drives Me Crazy” (Megőrjít ez a nő) című számával ébresztette Powellt. Máskor meg tudomást sem vett róla. „Steve a két véglet között ingadozott: egyszer Laurene volt a világegyetem középpontja, máskor pedig hidegen távolságtartó volt és a munkájára koncentrált” - mondta Smith. „Úgy tudott összpontosítani, mint egy lézernyaláb, és ha az rád vetült, sütkérezte benne. Ha azonban kikerültél a fénycsóvjából, koromsötétben érezted magad. Ez teljesen összezavarta Laurene-t.”

Miután 1990 első napján Powell elfogadta a lánykérést, Jobs hónapokon keresztül szóba sem hozta a dolgot. Palo Altóban egy homokozó szélén üldögéltek, amikor Kat Smith végül rákérdezett, hogy mi a helyzet. Jobs azt válaszolta, hogy meg kell bizonyosodnia, hogy Laurene tolerálni tudja az életstílusát és a személyiségét. Szeptemberre Powell megelégedte a

várakozást, elköltözött. A következő hónapban Jobs meglepte egy gyémánt eljegyzési gyűrűvel, erre visszaköltözött.

Jobs decemberben elvitte Powellt a kedvenc nyaralóhelyére, a Hawaiiin levő Kona Village-be. Kilenc évvel korábban járt ott először, amikor egy stresszes időszak után az Apple-ben arra kérte az asszisztensét, hogy nézzen ki neki egy helyet, ahová vissza tud vonulni. Első pillantásra nem tetszett neki a parton ritkásan szétszórt nádfedelű kunyhók látványa, családi nyaralóhely volt, közös étkezéssel. Néhány óra múlva azonban már paradicsomként tekintett rá. Egyszerűség és szerény szépség lengte körül, ami megfogta. Amikor tudott, ellátogatott oda. Különösen szeretett Powelllel odautazni, szerelmük itt érett be. Szenteste újra bejelentette, most hivatalosabb formában, hogy feleségül akarja venni. Hamarosan történt valami, ami szintén elősegítette a döntést: Hawaiiin Powell teherbe esett. „Pontosan tudjuk, hol történt” - mondta később Jobs nevetve.

Az esküvő - 1991. március 18.

Powell terhessége nem adott végleges választ a kérdésre. Jobs újra megmakacsolta magát, annak ellenére, hogy 1990 elején és végén is szertartásosan megkérte a kezét. Erre Powell dühösen visszaköltözött a saját lakásába, Jobs pedig egy darabig duzzogott, vagy nem is vett tudomást a helyzetről. Akkoriban az is megfordult a fejében, hogy esetleg még mindig Tina Redse-et szereti. Rózsákat küldött neki, és megpróbálta rávenni, hogy térjen vissza és házasodjanak össze. Nem volt biztos a dolgában, és számos barátját, sőt ismerősét arról kérdezgette, mit tegyen. Ki a csinosabb, Tina vagy Laurene? Melyiket kedvelik jobban? Melyiket vegye feleségül? Mona

Simpson regényében, az A Regular Guyban Jobs karaktere „több mint száz embert kérdezett meg, hogy szerintük melyik nő a szebb” . Ez azonban nem volt így, a szám a valóságban száznál biztosan kisebb volt.

Végül jó döntést hozott. Redse úgy mesélte barátainak, hogy nem élte volna túl, ha visszamegy Jobshoz vagy ha összeházasodnak. Jóllehet hiányzott neki a Redse-szel való spirituális együttlét, a kapcsolata sokkal szilárdabb volt Powell-Iel. Kedvelte, szerette és tisztelte őt, és jól érezte magát a társaságában. Nem tekintette misztikus személynek, hanem élete biztonságos kikötője volt. Sok előző barátnőjére, köztük Chrisann Brennanra is jellemző volt az érzelmi gyengeség és instabilitás, de Powell nem ilyen volt. Jobs nagyon szerencsés, hogy Laurene mellett kötött ki, aki nagyon okos, és a partnere tud lenni, elviseli a hangulatváltozásait és a viharos természetét” - mondta Joanna Hoffman. „Mivel nem neurotikus, Steve azért érezheti, hogy nem is olyan misztikus, mint Tina volt.” Andy Hertzfeld egyetértett: „Laurene nagyon hasonlít Tinára, de egyben teljesen más is, hiszen keményebb, felvértezettebb. Ezért működik a házasságuk”

Jobs nagyon jól megértette ezt. Az érzelmi viharok ellenére házasságuk tartós lesz, hűségesesek lesznek egymáshoz, túljutnak a hangulathullámzásokon és civakodásokon.

Avie Tevanian úgy döntött, hogy Jobsnak legyen legénybúcsúja. Ez nem volt olyan egyszerű, mint amilyennek hangzik. Jobs nem szeretett bulizni, és nem is volt sok barátja, még tanúja sem volt. Végül a legénybúcsúra csak Tevanian és Richárd Crandall ment el, aki a Reedben számítástechnikát tanított, de akkor a NeXT-nél dolgozott. Tevanian limuzint bérelt, és amikor Jobs házához értek, a csengetésre Powell nyitott ajtót, öltönyben,

álbajuszt viselve, és kijelentette, hogy ő is velük akar menni. Csak tréfának szánta, és rövidesen a három legény, akik általában nem szoktak inni, már San Francisco felé tartott, hogy szerényen ünnepeljenek.

Tevaniannak nem sikerült asztalt foglalni a Greenbe, Jobs kedvenc Fort Mason-i vegetáriánus éttermében, így egy szálloda luxuséttermébe mentek „Nem akarok itt enni” - jelentette ki Jobs, miután az asztalra tették a kenyeret. Tevanian legnagyobb elképedésére, aki még nem volt hozzászokva éttermi szokásaihoz, Jobs mindhármukat felállította, és elhagyták a helyet. Helyette a North Beach-i Café Jacqueline-ba mentek, ami kétségkívül jobb választás volt. Később a Golden Gate hídon át Sausalitóba hajtottak, ahol egy bárban mindhárman tequilát rendeltek, de csak kortyolgatták azt. „Nem olyan volt, mint egy szokásos legénybúcsú, de ennél jobbat nem tudtunk összehozni egy Steve-hez hasonló embernek, és senki más nem ajánlotta fel, hogy megszervezi” - emlékezett vissza Tevanian. Jobs méltányolta a fáradozásukat. Fejébe vette, hogy szívesen látná Tevaniant a húga, Mona Simpson férjeként. Bár a tervből semmi sem lett, maga a gondolat a szeretet jele volt.

Az előjelekből Powell láthatta, hogy mibe vágja a fejszóját. Az esküvő tervezése során a meghívók kalligráfiáját készítő személy eljött hozzájuk, hogy megmutasson néhány mintát. Mivel nem volt a lakásban ülőalkalmatosság, a földre telepedett, és kiterítette a mintáit. Jobs néhány pillanatig nézte azokat, majd szó nélkül elhagyta a helyiséget. Vártak, hogy visszatérjen, de ő nem jött. Egy kis idő múlva Powell utánament. „Szabadulj meg tőle - mondta Jobs -, rá se tudok nézni a munkáira. Bűnrosszak.”

1991. március 18-án a harminchat éves Steven Paul Jobs és a huszonhét éves Laurene Powell házasságot kötött a Yosemite Nemzeti Parkban található Ahwahnee Lodge-ban. Az 1920-as években kőből, betonból és fából emelt épület ötvözte az art déco és Arts & Crafts Movement (művészetek és kézművesség mozgalom) stílusát, valamint az építetőnek a hatalmas kőkandallók iránti vonzalma is tükröződött benne. Legnagyobb erőssége azonban a kilátás volt. Óriási, egészfalas ablakai a Half Dome gránittömbjére és a Yosemite -vizesésre néztek.

A szertartáson nagyjából ötvenen vettek részt, köztük Steve apja, Paul Jobs, és Mona Simpson. Vőlegénye, az ügyvéd Richárd Appel is megjelent, aki később televíziós vígjátékokat írt.^[14] Jobs ragaszkodott hozzá, hogy mindannyian egy bérelt busszal érkezzenek, mivel az esemény minden mozzanatát szerette volna az irányítása alatt tartani.

A szertartást az üvegezett díszteremben tartották, ahonnan látni lehetett a sűrű havazást és a távolban a Glacier Pointot. A szertartást Jobs régi sőtőzen tanára, Kobun Csinó vezette, aki botot rázott, gongra ütött, füstölőt gyújtott, majd motyogva kántálni kezdett, amit a legtöbb vendég nem értett. „Azt hittem, részeg” - mondta Tevanian. De nem volt az. A menyasszonyi torta a Half Dome-ot, a Yosemite-völgy végén álló gránittömböt mintázta. Mivel szigorúan vegán alapanyagokból - nélkülözve a tojást, a tejet vagy bármilyen feldolgozott terméket - készült, a vendégek többsége ehetetlennek találta. A ceremónia után mindannyian túrázni indultak. Powell három keménykötésű fiútestvére hógolyócsatát vívott, birkózással és bunyókkal tűzdelve. „Látod, Mona - mondta Jobs a húgának

-, Laurene Joe Namath^[15] leszármazottja, mi pedig John Muir^[16] vagyunk.”

Családi fészek

A férjéhez hasonlóan Powell is érdeklődött a természetes ételek iránt. Míg a Stanfordra járt, mellékállásban egy gyümölcsleveket gyártó cégnél, az Odwallánál dolgozott, és az első marketingtervük kifejlesztésében is részt vett. Miután Jobs felesége lett, fontosnak érezte, hogy saját karrierje legyen, mert az anyja megtanította rá, hogy tudnia kell gondoskodni saját magáról, így megalapította saját vállalkozását, a Terraverát, amely konyhakész organikus ételeket gyártott és szállított egész Észak-Kaliforniában.

Az elszigetelt, kísérteties és kietlen woodside-i palota helyett a pár Palo Alto régi városrészébe, egy bájos és egyszerű házba költözött. Nagyon kiváltságos és családbarát környék volt ez - a szomszédok között találhatjuk a kockázatitőke-befektető John Doerrt, a Google-alapító Larry Page-et, a Facebook-alapító Mark Zuckenbergert, valamint Andy Hertzfeldet és Joanna Hofmannt -, de a házak nem voltak hivalkodók, és nem választotta el őket magas sövény az utcától. Nagyon közel épültek egymáshoz a csendes utcákon, amelyeket barátságos járdák szegélyeztek. „Olyan környéken akartunk élni, ahol a gyerekek átmehetnek a barátaikhoz” - mondta később Jobs.

A ház nem volt annyira minimalista és modern, mint amelyet Jobs tervezett volna, ha neki kellett volna felépíttetnie az otthonát. Nagy és különleges sem volt, ami megragadhatta volna bárki figyelmét, amint Palo Altóban autózik. Az 1930-as években egy helyi mérnök, Carr Jones tervei

alján épült, aki az angol és francia vidéki házak „mesekönyvszerű” stílusára szakosodott.

A kétszintes, téglából, kívülről is látható fagerendákkal épült, zsindeles, hullámos tetejű ház egy közép-angliai otthonra vagy egy jómódú hobbit hajlékára emlékeztetett. Az egyetlen kaliforniai jellegzetesség a spanyol gyarmati stílusra hasonlító udvar volt. A nappali kétszintes, boltozatos mennyezetével, csempézett és terrakottás padlójával meghitt légkört teremtett. Egyik végében egy hatalmas, háromszög alakú, egészen a mennyezetig futó ablak állt, amely a vásárláskor festett volt, kápolnaszerűséget kölcsönözve a helyiségnek. Jobs ezt később kicseréltette rendes üvegre. A másik dolog, „amit átalakítottak, a konyha volt: megnagyobbították, hogy beférjen egy fatüzelésű pizzakemence és egy hosszú faasztal, amelyet a család fő találkozási helyének szántak. Az átalakítás négy hónapot vett volna igénybe, de ez majdnem másfél évre tolódott, mivel Jobs állandóan megváltoztatta a terveket. A mögöttük fekvő kicsi házat is megvásárolták, amelyet földig leromboltak és hátsó kertet csináltak a helyén. Powell ezt idényvirágokkal, zöldségekkel és gyógynövényekkel teli gyönyörű, természetes kertté varázsolta.

Jobsot elbűvölte Carr Jones építésze, ahogy felhasználta a régi dolgokat: bontott téglát és régi fa telefonpóznákat, amelyekkel egyszerű és határozott szerkezeteket teremtett. A konyhában levő gerendákat a ház építése előtt a Golden Gate híd beton alapzatának kiöntéséhez használták. „Figyelmes, autodidakta mesterember volt” - mondta Jobs, amint rámutatott az egyes részletekre. „Sokkal jobban érdekelte a találékonyság, mint a pénzkereset, így soha nem is lett gazdag. Soha nem hagyta el Kaliforniát. Ötleteit a

könyvtárból kölcsönzött könyvekből és az Architectural Designból merítette.”

Jobs soha nem vett a néhány elengedhetetlenül szükséges bútoron kívül mást a woodside-i házba: fiókosszekrényt és matracot a hálósobába, egy asztalt és összecsuksukható székeket az ún. étkezőbe. Csak azokat a dolgokat akarta maga körül, amelyekben gyönyörködik, így nagyon nehéz volt sok bútort vásárolnia. Mivel most már a feleségével és a jövő gyermekével egy átlagos környéken élt, rákényszerült néhány kompromisszumra, mégpedig nem is könnyűekre. Ágyakat, tálalószekrényt és a nappaliba hifiberendezést vásároltak, ám a kanapé és hasonló bútorok megvásárlása sokkal több időt vett igénybe. „Nyolc éven keresztül elméltünk a bútorokról úgy általánosságban. Sokszor megkérdeztük magunktól, mi a kanapé értelme?” - idézte vissza Powell. A háztartási gépek beszerzése filozófiai feladat is volt, nem csupán hirtelen megézés alapján döntöttek. Jobs néhány évvel később így nyilatkozott a *Wired*nek az új mosógép beszerzéséről:

„Kiderült, hogy az amerikaiak által gyártott mosó- és szárítógépek mind rosszak. Az európaiak sokkal jobbkat készítenek, de kétszer annyi ideig tart nekik a mosás. Negyedével kevesebb vizet használnak, így a ruhákon kevesebb mosószer marad. Mindennél fontosabb, hogy nem teszik tönkre a ruhákat. Kevesebb mosószerrel és vízzel működnek, de a ruhák sokkal tisztábbak, puhábbak és tartósak maradnak. A családban is szóba hoztuk ezt a témát, hogy milyen kompromisszumokat akarunk kötni. Sokat beszélgettünk a dizájnról és családunk értékeiről. Igazán érdekel bennünket, hogy egy óra vagy másfél óra alatt mos ki a gép? Tényleg fontos, hogy puhábbak és tartósabbak legyenek a ruhák. Van annak jelentősége, hogy negyedével kevesebb vizet használ? Körülbelül két hétig minden este ezekről beszélgettünk az ebédlőasztalnál.

Végül egy német gyártmányú Miele mosógépet vásároltak. „Sokkal jobban lenyűgözött, mint bármi más a csúcskategóriás világban az utóbbi években” - mondta Jobs.”

Az egyetlen műtárgy, amelyet Jobs a boltíves nappaliba vásárolt, Ansel Adams Sierra Nevada-i napfelkeltjének lenyomata volt, amelyet a művész a kaliforniai Lone Pine-ből fényképezett. Adams a lányának készítette a hatalmas fali kópiát, amelyet később az eladott. Egyszer Jobs bejárónője lemosta nedves ruhával, mire ő megkereste Adams egyik munkatársát, és arra kérte, jöjjön el hozzá, fejtsen fel egy réteget és restaurálja a képet.

A ház annyira szerény volt, hogy amikor egyszer Bill Gates a feleségével látogatást tett náluk, így szólt: „Mindannyian itt éltek?” Gates akkor a Seattle melletti közel 6000 m²-es palotája építésén munkálkodott. Annak ellenére, hogy másodszor is felvirágoztatta az Apple-t és világhírű multimilliomos volt Jobsnak nem voltak testőrei vagy bentlakó személyzete, és még a hátsó ajtót sem zárta napközben.

Az egyeden biztonsági kérdést - érdekes és egyben sajnálatos módon - a Macintosh egykori szoftvermérnöke, a bozontos sörényű és angyali Burrell Smith okozta, aki régebben Andy Hertzfeld jó barátja volt. Miután elhagyta az Apple-t, Smith bipoláris zavarban (mániás depresszió) és skizofréniában szenvedett. Hertzfeldtől csak egy utcányira lakott, és ahogy súlyosbodott betegsége, egyre szokatlanabb dolgokat művelt: meztelenül járkált az utcán, autók és templomok ablakait dobta be kővel. Nagyon erős gyógyszereket kapott, ám nehéz volt pontosan beállítani az adagját. Amikor egyszer újra előjöttek a démonai, esténként Jobs házához ment, és követ dobott be az ablakon, zavaros leveleket hagyott, és egy alkalommal nagy erejű petárdát is

behajított a házba. Letartóztatták, de amikor újra kezelésre járt, ejtették az ügyet. „Burrell nagyon szórakoztató és naiv volt, de egy áprilisi napon valami elszakadt nála. Nagyon bizarr és szomorú eset” - idézte fel Jobs.

Az erős gyógyszerek hatása alatt Smith később teljesen magába fordult, és még 2011-ben is kommunikációra-képtelenül Palo Alto utcáit róttá. Még Andy Hertzfelddel sem tudott beszélni. Jobs megértő volt vele, és gyakran kérdezte Hertzfeldet, miben tudna segíteni. Egyszer Smith börtönbe került és nem volt hajlandó igazolni a személyazonosságát. Amikor Hertzfeld három nappal később értesült a történetekről, megkérte Jobsot, hogy segítsen kihozni Smitht a börtönből. Jobs segített, de egy kérdésével meglepte Hertzfeldet: „Ha valami hasonló történne velem, törődnél velem is annyira, mint Burrell-lel?”

Jobs nem adta el a Palo Altótól kb. 15 km-re, a hegyekben található woodside-i házat. Teljesen le akarta bontani az 1925-ben, spanyol koloniál stílusban épült 14 szobás épületet, hogy a helyére egy nagyon egyszerű, harmadakkora, japán stílusú modern otthont építsen. De lassan már húsz éve bíróságokon vívja csatáit a városvédőkkel, akik meg akarják menteni a romosodó házat a pusztulástól. (2011-ben végre megkapta az engedélyt, hogy lebontsa a házat, de addigra már elment a kedve attól, hogy második otthont építsen.)

Jobs néha családi partikra használta a félig elhagyatott woodside-i házat, különösen a medencét. Amikor Bill Clinton volt az elnök, feleségével, Hillary Clintonnal kaliforniai látogatásuk alkalmával a birtokon található, az 1950-es években épült farmházban szálltak meg, mivel a lányuk a Stanfordon tanult. Mivel a főépület és a farmház sem volt berendezve,

Powell bútor- és műtárgykereskedőket hívott, hogy Clintonék látogatására ideiglenesen rendezzék be az épületeket. Amikor Powell a végső ellenőrzést végezte - akkoriban tört ki a Monica Lewinsky-botrány -, észrevette, hogy az egyik festmény hiányzik. Aggódva a biztonságiakhoz fordult, hogy hová lett a festmény. Az egyikük félrevonta és elmagyarázta neki, hogy a festmény egy fogason lógó ruhát ábrázolt, és mivel a Lewinsky-ügyben bizonyítékként szerepelt egy kék estélyi, úgy döntöttek, hogy leveszik a falról.

Lisa beköltözik

Lisa nyolcadik osztályba járt, amikor a tanév kellős közepén a tanára felhívta Jobsot. Súlyos problémák adódtak, és a hatóságok azt javasolták, az lenne a legjobb, ha elköltözne az édesanyjától. Jobs sétára vitte Lisát, megkérdezte, hogy mi a baj, és felajánlotta, hozzá költözhet. Érett lány volt, már betöltötte az tizennegyedik életévét, és két nap gondolkodási időt kért. A határidő letelte után igennel válaszolt. Már tudta, melyik szobát választja: az apja szobája mellett. Amikor egyszer egyedül volt az apja házában, már kipróbálta, de akkor még a csupasz földre feküdt le.

Nehéz időszak volt ez. Chrisann Brennan időnként átjött a néhány sarokra levő házából és az udvarból üvöltözött. Amikor megkérdeztem, miért tette, és hogy mi vezetett végül oda, hogy Lisa elköltözött tőle, azt felelte, hogy még mindig nem volt képes feldolgozni annak az időszaknak a történéseit. Később írt nekem egy hosszú emailt, amely szerinte segít a helyzet megértésében. Ez állt a levélben:

„Tudta, hogy Steve elérte a városházán, hogy engedélyezzék a woodside-i háza lebontását? Volt néhány ember, aki meg szeretne volna menteni ezt a házat, mivel történelmi értékkel bírt, de Steve le akarta rombolni, hogy a helyére egy virágoskertes házat építsen. Steve hagyta, hogy a ház az évek során olyan állapotba kerüljön, amelyből már lehetetlen megmenteni. A cél érdekében ezt az egyszerű stratégiát alkalmazta, hogy elérje, amit akar. Mivel nem tett semmit a ház állagának megőrzéséért, talán még az ablakokat is évekre nyitva hagyta, hogy a ház összedőljön. Nagyszerű, nem? Most már könnyen keresztülviheti a tervét. Hasonló módon rombolta le a tetterómet és az örömet, amikor tizenhárom-tizennégy éves korában Lisát rávette, hogy költözzön hozzá. A kezdeti stratégiája után hamarosan egy másik, számomra pusztítóbbra váltott, ami Lisa számára is problémákat okozott. Lehet, hogy nem a legtisztességesebben járt el, de megkaptam, amit akart.”

Lisa Jobsszal és Powell-lel lakott a Palo Alto-i középiskola négy éve alatt, és elkezdte használni a Lisa Brennan-Jobs nevet. Jobs megpróbált jó apa lenni, de voltak olyan időszakok, amikor hideg és távolságtartó volt. Ha Lisa úgy érezte, menedékre van szüksége, akkor egy közelben lakó baráti családhoz ment. Powell megpróbálta támogatni Lisát, és ő volt az, aki szinte az összes iskolai eseményre elment. A középiskola utolsó évére Lisa kivirágzott, az iskolai újság, a The Campanile társszerkesztője lett. Osztálytársával, Ben Hewlett-tel - Jobs első munkaadójának unokájával - azok között volt, akik fényt derítettek az iskolai elnökség által a felügyelőség számára megítélt titkos fizetésemelésekre. Amikor eljött a továbbtanulás ideje, Lisa már tudta, hogy a keleti partra akar menni. 1996-ban a Harvardra jelentkezett - az éppen máshol tartózkodó apja aláírását ráhamisítva a jelentkezési lapra ahova fel is vették.

A Harvardon először a főiskolai újság, a The Crimson, majd az irodalmi magazin, a The Advocate munkatársa lett. Miután szakított barátjával, egy

évet a londoni King 's College-ba járt. Apjával való kapcsolata a főiskolai évek alatt is viharos maradt. Amikor hazalátogatott, a legapróbb dolgok - ki szolgálja fel a vacsorát, elég figyelmet szentel-e a féltestvéreinek - miatt is veszekedések robbantak ki, amelyek után hetekig, olykor hónapokig nem beszéltek egymással. Veszekedéseik néha odáig fajultak, hogy Jobs nem adott pénzt a lányának, aki ilyenkor Andy Hertzfeldhez vagy másokhoz fordult anyagi segítségért. Hertzfeld egyszer 20 ezer dollárt adott Lisának, mert azt hitte, Jobs nem fogja kifizetni a tandíját. „Nagyon haragudott rám, amiért pénzt adtam neki - idézte fel Hertzfeld de másnap kora reggel felhívott és a könyvelője átutalta nekem az összeget.” Jobs nem volt ott Lisa 2000-es harvardi diplomaosztóján, mint mondta, nem hívták meg.

Azért voltak jó időszakok is a kapcsolatukban. Egyszer Lisa a nyári szünet alatt fellépett az 1990-ben alapított amerikai civil szervezet, az Electronic Frontiét Alapítvány tiszteletére szervezett koncerten a híres San Franciscó-i Fillmore Auditóriumban, ahol olyan nagyságok is koncerteztek már, mint a Grateful Dead, a Jefferson Airplane és Jimi Hendrix. Tracy Chapman számát, a „Talkin ' Bout a Revolution” (Forradalomról beszélnek) énekelte: „Poor people gonna rise up / And get their share...” (A szegények fel fognak lázadni / És megkapják a részüket...”), miközben apja Lisa egyéves lányát, Erint ringatta a hátsó sorban.

Az apjával való kapcsolatát jellemző hullámhegyek és -völgyek azután sem múltak el, hogy Lisa Manhattanbe költözött és szabadúszó író lett. A problémáikat csak elmélyítette, hogy Jobs csalódott Chrisannben. Jobs ugyanis vett egy 700 ezer dolláros házat neki, amelyet Lisa nevére íratott, de Chrissan meggyőzte Lisát, hogy írassa át az ő nevére, majd eladta, és az

árából egy spirituális tanácsadóval utazgatott, és egy ideig Párizsban élt. Amint elfogyott a pénze, visszatért San Franciscóba, ahol művészként „fényfestményeket” és buddhista mandalákat készített. „» Összekötő « vagyok, egy látnok, aki segíti az emberiség fejlődését és a föld felemelkedését” - írta a honlapján (amelyet Hertzfeld tartott fenn a számára). „Miközben festek, átélem a szent rezgés formáit, színét és hangfrekvenciáit.” Amikor súlyos homloküreg-gyulladás és fogászati problémái voltak, és több pénzre volt szüksége, Jobs nem adott neki, amiért Lisa újabb néhány évig nem beszélt vele - és ez így folytatódott tovább.

Mona Simpson mindezt felhasználta - saját képzelőereje mellett - az 1996-ban kiadott *A Regular Guy* című könyve megírásához. A főhőst Jobsról mintázta, és néha közel áll a valósághoz: rávilágít Jobs csendes nagylelkűségére, amikor egy krónikus ízületi gyulladásban szenvedő barátja számára különleges járművet vásárolt; pontosan leírja a Lisával való kapcsolatának számos részletét, beleértve azt, hogy kezdetben nem vállalta az apaságot. Más részek azonban a képzelet szüleményei: Chrisann már nagyon kis korában megtanította Lisát vezetni, de a könyvnek az a része, amikor Jane ötéves korában a hegyeken keresztül vezet egy kisteherautót, hogy megtalálja édesapját, természetesen soha nem történt meg a valóságban. Vannak olyan leírások a regényben, amelyek valódiságát - virágnyelven szólva - kár lenne bolygatni, mint például a Jobson alapuló szereplő vitriolos jellemzése mindjárt az első mondatban: „Olyan elfoglalt volt, hogy még arra sem volt ideje, hogy lehúzza a vécét.”

Első ránézésre a regény igencsak nyersen ábrázolja Jobsot. Simpson úgy jellemzi főhősét, mint aki képtelen „más emberek kívánságainak és

hóbortjainak a kiszolgálására” . Személyi higiéniája az igazi Jobshoz hasonlóan meglehetősen kétes. „Nem hitt a dezodorban, és gyakran kifejtette, hogy megfelelő étrenddel és egy borsmentás marseilles-i szappan segítségével nem izzadsz és bűzlesz.” A regény sok tekintetben érzelgős, és cselekménye szerteágazó. A végére kibontakozik egy olyan ember képe, aki elveszíti az irányítást az általa alapított nagyszerű cég felett, és megtanulja értékelni a lányát, akit korábban elhagyott. Az utolsó jelenetben a lányával táncol.

Jobs később azt mondta, hogy soha nem olvasta a regényt. „Azt hallottam, hogy rólam szól - mondta nekem -, és ha ez valóban így van, akkor biztosan nagyon feldühített volna, de mivel nem akarok haragudni a húgomra, nem olvastam el.” Néhány hónappal a kötet megjelenése után azonban azt nyilatkozta a The New York Timesnak, hogy elolvasta, és észrevette a főhős és saját maga közötti hasonlóságot. „Körülbelül 25%-ban én vagyok, a legapróbb részletekben is, a többi pedig kitaláció. Természetesen nem árulom el, melyik 25%-ban” - nyilatkozta Steve Lohr riporternek. A felesége pedig azt mondta, hogy valójában Jobs megkérte, hogy olvassa el helyette a könyvet, hogy lássa, mihez lehet vele kezdeni.

Simpson még a megjelenés előtt elküldte Lisának a kéziratot, de ő csak a nyitójelenetet olvasta el. „Az első néhány oldalon a Jane nevű szereplő révén szembetalálkoztam a saját családommal, a történeteimmel, a dolgaimmel, a gondolataimmal és saját magammal. Az igazságmorzsák között minden más kitaláció volt, és ez számomra hazugságnak tűnt, főként azért, mert oly veszélyesen közel állt az igazsághoz” - jegyezte meg. Lisa megbántva érezte magát, és a harvardi The Advocate hasábjain magyarázta meg, hogy miért.

Az első változat nagyon keserűre sikeredett, amit végül az éléből kissé elvéve jelentetett meg. Lisa úgy érezte, Simpson barátsága erőszakot tett rajta. „Nem tudtam, hogy az alatt a hat év alatt Mona anyagot gyűjtött. Nem tudtam, hogy amikor vigaszt kerestem nála vagy a tanácsát kértem, ő ezt felhasználja majd” - írta. Végül Lisa és Simpson kibékültek. Beültek egy kávéházba, hogy megbeszéljék a könyvet, ahol Lisa bevallotta, nem tudta végigolvasni. Simpson arra biztatta, hogy fejezze be. Kapcsolatuk végül hullámszóvá vált, jóllehet közelebb álltak egymáshoz, mint Lisa az apjához.

A gyerekek

Amikor Powell 1991-ben, néhány hónappal az esküvő után fiúgyermeknek adott életet, a csecsemőt két hétig csak „kicsi Jobsnak” nevezték, hiszen a névválasztás sem volt sokkal egyszerűbb, mint a mosógépvásárlás. Végül a Reed Paul Jobs nevet kapta. A középső nevét Jobs apja tiszteletére adták neki, a keresztnévét pedig (mind Powell, mind Jobs szerint) nem Jobs főiskolájáról kapta, hanem egyszerűen azért, mert jól hangzik.

Reed sok mindenben az apjára ütött: éles eszű és okos volt, fürkésző szemekkel és valami különös vonzerővel. Azonban az apjával ellentétben kellemes modora és félrehúzódo természete volt. Kreatív volt - néha túlságosan is, szeretett jelmezbe bújni és nagy gyerek maradni -, jól tanult, és érdekelték a természettudományok. A tekintete az apjáé volt, de gyengédebb volt és a kegyetlenség legkisebb szikrája is hiányzott a természetéből.

Erin Siena Jobs 1995-ben született meg. Kicsit csendesebb volt, és néha szenvedett attól, hogy az apja nem fordított rá elég figyelmet. Az apjától

örökölte a dizájn és az építészet iránti érdeklődését, de egyúttal azt is megtanulta, hogy megtartsa egy kis érzelmi távolságot, ha nem akarja, hogy apja szenvtelensége megbántsa.

A legfiatalabb gyermek, Eve, 1998-ban született. Erős akaratú, vicces és eleven gyerekké vált, aki nem vágyott állandó megerősítésre, és nem volt könnyű ráijeszteni. Jól tudta kezelni az apját, tudott vele tárgyalni (néha még nyerni is), sőt néha ki is nevette őt. Apja néha azzal viccelt, ha Eve nem lesz az Egyesült Államok elnöke, egyszer majd ő fogja irányítani az Apple-t.

Jobs erős kapcsolatot épített ki Reeddel, de a lányaival gyakran távolságtartóan viselkedett. Ahogyan másokkal is tette, néha figyelt rájuk, de ha valami máson járt az esze, teljesen figyelmen kívül hagyta őket. „A munkájára koncentrálok és néha nem figyelek a lányokra” - mondta Powell. Egyszer Jobs csodálkozva mondta a feleségének, hogy a gyerekeik milyen szépen fejlődnek, „különösen mióta nem mindig foglalkozunk velük.” Ez szórakoztatta és kissé bosszantotta is Powellt, aki Reed kétéves korában feladta a karrierjét és elhatározta, hogy több gyereket is akar.

Larry Ellison, az Oracle vezérigazgatója 1995-ben fogadást tartott Jobs negyvenedik születésnapja alkalmából, és a termet a számítástechnikai ipar sztárjai és nagykutyaíai töltötték meg. Ellison Jobs jó barátjává vált, és gyakran meghívta a családot számos luxusyachtja egyikére. Reed elkezdte „a gazdag barátunknak” hívni, ami jól mutatja Jobs mennyire tartózkodott attól, hogy hivalkodóan közszemlére tegye a vagyonát. Még buddhista korában tanulta meg a leckét, hogy a birtoklás gyakran nem gazdagítja, hanem inkább összezavarja az életet. „Az összes általam ismert

vezérigazgatónak van testőre. Még otthon is velük vannak. Ez örültség. Mi nem így akarjuk felnevelni a gyerekeinket” - mondta Jobs.

[14] A „Simpson család” (The Simpsons) írójaként Homer Simpson anyját (Mona Simpson) a feleségéről nevezte el. (A Ford.)

[15] Nagyapja révén magyar származású amerikaifutball-játékos a 1960-70-es években. Karrierje nagy részét a New York Jets irányítójaként játszotta le. (A Ford.)

[16] 1838 és 1914 között élt skót származású természettudós, író, a vadonvédelem egyik korai képviselője. (A Ford.)

TOY STORY - JÁTÉKHÁBORÚ

Buzz és Woody akcióba lép

Jeffrey Katzenberg

„Élvezetes dolog megvalósítani a lehetetlent” - mondta egyszer Walt Disney. Ez a hozzáállás tetszett igazán Jobsnak. Csodálta, hogy Disney a részletek és a dizájn megszállottja volt, és úgy érezte, a Pixar és a Disney által alapított filmstúdió nagyon jól összeillenek.

A The Walt Disney Company a Pixar számítógépes animációsfilm-gyártó rendszerének, a Pixar Computer Animation Production System előfizetőjévé, és ezzel a Pixar legnagyobb ügyfelévé vált. Egy nap Jeff Katzenberg, a Disney filmrészlegének vezetője meghívta Jobsot a burbanki stúdiókba, hogy megmutassa a technológiát működés közben. Miközben a Disney munkatársai körbevezették, Jobs Katzenberghez fordult és ezt kérdezte: „A Disney elégedett a Pixarral?” Katzenberg terjengősen azt válaszolta, hogy igen. Majd Jobs újra kérdezett: „Gondolja, hogy mi, a Pixarnál elégedettek vagyunk a Disneyvel?” Katzenberg feltételezte, hogy igen. „Nem, nem vagyunk elégedettek. Filmet szeretnénk önökkel gyártani! Akkor elégedettek lennénk” - válaszolta Jobs. Katzenberg hajlott rá. Nagyon tetszettek neki Lasseter animációs rövidfilmjei és sikertelenül próbálta visszacsábítani a Disneyhez. Így Katzenberg az egész Pixar-csapatot meghívta, hogy tárgyaljanak egy közös produkcióról. Amikor

Catmull, Jobs és Lasseter elfoglalta a helyét a konferenciaasztal mellett, Katzenberg nem kért. „John, mivel nem akarsz itt dolgozni - mondta másként fogom csinálni.”

Ahogy a Disney is hasonlított néhány vonásában a Pixarhoz, úgy viszonyult Katzenberg is Jobshoz. Mindketten tudtak elbűvölők lenni, ha akartak, de agresszívak is (vagy még rosszabbak), ha úgy kívánta a helyzet. Alvy Ray Smith, aki éppen ott akarta hagyni a Pixart, szintén ott volt a tárgyaláson. „Katzenberg és Jobs nagyon hasonló benyomást tett rám. Mindketten jó beszélőkével megáldott zsarnokok” - idézte vissza. Ezzel Katzenberg is tisztában volt, és el volt ragadtatva. „Mindenki azt hiszi, zsarnok vagyok. Valóban zsarnok vagyok, de általában igazam van” - mondta a Pixar-csapatnak. Könnyű elképzelni, hogy Jobs is ugyanezt mondta volna.

Hasonló természetük okán a Katzenberg és Jobs közötti tárgyalások hónapokat vettek igénybe. Katzenberg ragaszkodott ahhoz, hogy a Disneynek is meg kell kapnia a 3D-s technológia tulajdonjogát. Jobs nemet mondott és végül megnyerte ezt a csatát. Neki is voltak azonban igényei: a Pixar kapjon résztulajdont a filmben és a szereplőkkel, valamint a filmmel és a folytatásokkal kapcsolatos jogokat is közösen gyakorolják. „Ha ezt akarja - mondta Katzenberg -, akár rögtön felállhat és elmehet.” Jobs maradt és engedményt tett ebben a pontban.

Lassetert lenyűgözte, ahogy a két szívós vezető akarata egymásnak feszült, ahogy kitértek egymás elől és visszavágtak „Izgalmas volt nézni, amint Steve és Jeffrey küzdöttek egymással. Olyan volt, mint egy csörte. Mindketten mesterek voltak benne” - idézte fel később. Katzenberg

szablyával, Jobs csak pusztán törrel vívott. A Pixar a csőd szélén állt és sokkal nagyobb szüksége volt a Disneyre, mint a Disneynek a Pixarra. Ezenfelül a Disney egyedül is finanszírozni tudta volna az egész vállalkozást, míg a Pixar nem. A megállapodást végül 1991 májusában hozták tető alá. Eszerint a Disney kizárólagos tulajdonjoggal rendelkezik a film és a karakterek felett, a jegybevételek 12,5%-át fizeti a Pixarnak, övé a művészi kontroll, bármikor leállíthatja a filmet egy kisebb büntetés ellenében, joga van (de nem köteles) elkészíteni a Pixar következő két filmjét és joga van a szereplők felhasználásával további részeket gyártani (a Pixarral vagy nélküle).

John Lasseter a Toy Story - Játékháború (Toy Story) ötletét karolta fel. Jobshoz hasonlóan úgy gondolta, hogy a termékeknek van valamilyen céljuk, amiért legyártották őket. Ha a tárgyaknak lennének érzéseik, akkor arra törekednének, hogy megfeleljenek a rendeltetési céljuknak. Például a pohár célja az, hogy víz legyen benne. Ha lennének érzéseik, akkor az üres pohár szomorú lenne, a teli pedig boldog. Egy monitornak az a célja, hogy közvetítsen a számítógép és az ember között. Az egykerekű bicikli célja, hogy a cirkuszban menjenek vele. A játékok célja pedig, hogy gyerekek játsszanak velük, így alapvető félelmük az, hogy félredobják őket vagy lecserélik újabbakra. Szerinte egy buddy movie, amelyben egy régi és egy új játék találkozik, drámai hatású lesz, különösen, ha a történet arra van kihegyezve, hogy mi történik a játékok gazdájának távollétében. Ahogy a szinopszis is indít: „Mindenki átélte azt a gyermekkori traumát, amikor elveszít egy játékot. Történetünk egy játék nézőpontjából írja le, mi történik, ha elveszíti, majd megpróbálja visszaszerezni a számára

legeslegfontosabb dolgot: hogy gyerekek játsszanak vele. Ez minden játék létezésének értelme. Ez létük érzelmi alapja.”

A két főszereplő jelentősen átalakult, míg végül Buzz Lightyear és Woody vált belőlük. Lasseter és csapata néhány hetente elküldte a képes forgatókönyv vagy a film elkészült részeit a Disneynek. Az első próbavetítések során a Pixar bemutatta, milyen lenyűgöző technológia birtokában van. Woody egy fiókos szekrény tetején mozog, majd a redőny rései között beszűrődő fény váltakozó mintázatú árnyékot vet az ingére - ezt az effektet kézi rendezéssel szinte lehetetlen lett volna kivitelezni.

A történet azonban nem nyugózta le ennyire a Disneyt. A Pixar minden bemutatója alkalmával Katzenberg ízeire szedte, rengeteg megjegyzést és részletes magyarázatokat fűzött hozzá. A mappával a kezükben futkározó káderek minden javaslatát és panaszát gondosan feljegyezték.

Katzenberg legfontosabb hozzájárulása az volt, hogy ragaszkodott bizonyos változtatásokhoz a két főszereplővel kapcsolatban. Tervei szerint a Toy Story - Játékháború olyan animációs film, ami nem csak a gyerekekhez szól. „Kezdetben nem volt semmi dráma, igazi történet vagy konfliktus. Nem volt feszes a történet” - emlékezik vissza Katzenberg. Azt javasolta Lasseternek, hogy nézzen meg néhány klasszikus haverfilmet, például A megbilincselteket (The Dejiant Ones) vagy a 48 órát (48 Hrs.), amelyekben két eltérő természetű szereplőt sodor egymás mellé az élet, és össze kell tartaniuk. Ezenkívül szorgalmazta, hogy a karakterek legyenek „sarkosabbak” , például Woody legyen féltékenyebb, durvább és ellenségesebb a betolakodóval, Buzzal szemben. „Ez egy kegyeden világ, játék játéknak farkasa” - mondta Woody, miután kilökte Buzzt az ablakon.

Katzenberg és más Disney-vezetők többszörös módosítása miatt Woody végül szinte minden kedvességét elveszítette. Az egyik jelenetben az összes játékot ledobja az ágyról és megparancsolja Slinkynek, hogy segítsen. Amikor Slinky habozik, Woody ráüvölt: „Ki mondta, hogy neked gondolkodni kell, te rugókolbász?” Slinky ekkor felteszi azt a kérdést, amelyet a Pixar-csapat is hamarosan feltett magának: „Miért olyan rémisztő ez a cowboy?” Tom Hanks, a Woody hangját adó színész is felkiáltott egyszer: „Ez az alak egy igazi bunkó!”

Alakulnak a dolgok

1993 novemberére Lasseter és a Pixar-csapat elkészült az anyag első felével, így elvitték Burbankba, hogy Katzenberg és más Disney-vezetők megnézhessek. Peter Schneider, az egész estés animációs filmeket készítő csapat vezetője soha nem volt elragadtatva Katzenberg ötletétől, hogy külsősök is dolgozzanak a Disneynek, így azt mondta, a film csapnivaló és azonnal leállította a gyártását. Katzenberg egyetértett. „Miért olyan rossz?” - tette fel a kérdést egy munkatársának, Tom Schumachernek. „Mert ez már nem az ő filmük” - válaszolta nyersen Schumacher. Később elmagyarázta: Jeffrey Katzenberg jegyzeteit követték, így az egész projekt teljesen félresiklott.”

Lasseter rájött, hogy Schumachernek igaza van. „Ott ültem és szégyelltem magam amiatt, amit a vásznon láttunk. Tele volt olyan boldogtalan és gonosz karakterekkel, amilyenekhez foghatókkal még életemben nem találkoztam” - idézte vissza. Megkérte a Disneyt, hogy adjon neki még egy esélyt, hogy átírhasa a forgatókönyvet.

Bár Jobs - Ed Catmull-lal karöltve - volt a film vezető producere, nem sokat tett hozzá a kreatív folyamathoz. Ismerve, hogy mennyire szeret irányítani, különösen ízlésbeli kérdések és dizájn terén, ez az önmegtartóztatás a Pixar alkotói iránti tiszteletét jelezte, és azon is múlt, hogy Lasseter és Catmull hatni tudtak rá. Jobs azonban segítette a Disneyvel való jó viszony fenntartásában, amit a Pixar kellőképpen értékelt is. Amikor Katzenberg és Schneider leállították a munkálatokat, Jobs saját zsebből finanszírozta azt tovább. A Katzenberggel való összecsapásban is a Pixar mellé állt. „Teljesen elszúrta a Toy Story - Játékháborút. Azt akarta, hogy Woody rossz fiú legyen. Amikor leállította a munkálatokat, kirúgtuk és azt mondtuk: » Nem ezt akarjuk! « Majd úgy folytattuk, ahogy mindig is akartuk” - mondta később Jobs.

A Pixar-csapat három hónap múlva állt elő az új forgatókönyvvel. Woody karakterét teljesen átírták: Andy játékainak zsarnoki főnökéből azok bölcs vezetőjévé vált. A Buzz Lightyear érkezése utáni féltékenységét is árnyaltabban ábrázolták, és Randy Newman „Strange Things” (Furcsa dolgok) című számára hangolták. Azt a jelenetet is átírták, amelyben Woody kilöki Buzzt az ablakon. Buzz véletlenül esett ki az ablakon Woody kis trükkje miatt, amelyben egy Luxo lámpa is szerepet kapott (Lasseter első munkája előtti tisztelgésért). Katzenbergék elfogadták az új megközelítést és 1994 februárjában a filmgyártás folytatódott.

Katzenberget lenyűgözte, hogy Jobs mennyire kézben tartotta a kiadásokat. „Még a költségtervezés korai szakaszában is nagyon tudatában volt a kiadásoknak és próbálta a lehető legköltséghatékonyabban elvégezni a munkát” - mondta Katzenberg. Azonban a Disney által is elfogadott 17

millió dolláros költségvetés elégtelennek bizonyult, különösen miután Katzenberg javaslatára átszabták Woody karakterét. Jobs a keret emelését akarta, hogy rendesen be tudják fejezni a filmet. „Nézze, üzletet kötöttünk! Önre bízunk az üzleti részt és ön beleegyezett abba, hogy az általunk ajánlott összegért megcsinálja a filmet” - mondta neki Katzenberg. Jobs őrjöngött. Amikor felhívta Katzenberget vagy elrepült hozzá - Katzenberg szavaival élve -, „olyan könnyörtelen volt, amilyen csak Steve tudott lenni” . Jobs ragaszkodott hozzá, hogy a költségek elúszásáért a Disney a felelős, hiszen Katzenberg annyira kiforgatta az eredeti koncepciót, hogy pluszmunkával lehetett csak helyrehozni. „Álljunk meg egy pillanatra! - vágott vissza Katzenberg. - Kisegítettük önöket, megkapták a kreatívjaink ötleteit és most azt akarják, hogy még fizessünk is érte?” Két autoriter csatája volt ez, akik arról vitatkoztak, hogy ki kinek tett szívességet.

Ed Catmull, aki diplomatikusabb Jobsnál, rendbe tudta hozni a dolgokat. „Sokkal pozitívabb színben láttam Jeffreyt, mint sok munkatársam” - mondta. Az eset miatt azonban Jobs azon kezdett gondolkodni, miként szerezhetne nagyobb befolyást a jövőben a Disneyvel szemben. Nem tetszett neki, hogy egyszerű kivitelező volt, szerette a saját kezében tudni az irányítást. Ez azt jelentette, hogy a Pixarnak saját forrásokat is be kellett vonnia a következő projektekbe és új megállapodást kellett kötnie a Disneyvel.

Ahogy készült a film, Jobs úgy lett egyre izgatottabb. A Hallmark Cards-tól a Microsoftig számos céggel tárgyalt a Pixar eladásáról, de amikor látta Woodyt és Buzzt lassan életre kelni, ráébredt, hogy könnyen lehet, hogy hamarosan át fogja alakítani a filmipart. Amint a film egyes jelenetei

elkészültek, újra és újra megnézte őket, sőt a barátait is áthívta, hogy megossza velük új szenvedélyét. „Nem tudom megmondani, a Toy Story - Játékháború hány verzióját láttam, mielőtt kijött a végleges - mondta Larry Ellison. - Végül szinte szenvedéssé vált. Mindig átmentem hozzá, és megnéztem a legújabb változatot. Steve nagyon kényes arra, hogy mind a történet, mind a technológia tökéletes legyen, és nem elégszik meg ennél gyengébb eredménnyel.”

Azt a meggyőződését, hogy a Pixarba történő befektetése végül meg fog térülni, csak tovább erősítette, hogy a Disney meghívta Jobsot a Pocahontas egyes jeleneteinek ünnepélyes sajtóvetítésére, amelyet 1995 januárjában a manhattani Central Parkban felállított sátorban tartottak. Michael Eisner, a Disney vezérigazgatója bejelentette az eseményen, hogy a Pocahontas bemutatóját egy 25 m magas vásznon, 100 ezer néző előtt tartják majd a Central Parkban. Jobs profi showman volt és tudta, hogy kell egy bemutatót megrendezni, de ez a terv még őt is lenyűgözte. Hirtelen érdekes volt odafigyelni Buzz Lightyear buzdítására: „A végtelenbe, és tovább!”

Jobs úgy döntött, hogy a Toy Story - Játékháború novemberi bemutatója jó alkalom lesz arra, hogy a Pixart megismertessék a közönséggel. Még az általában lelkes befektetési bankárok is kételkedtek a sikerben. „Ideges voltam és azt javasoltam, várjuk meg, amíg befejezzük a második filmünket - idézte fel Lasseter. - De Steve másképpen döntött, mert szükségünk volt készpénzre, hogy a további filmek költségének felét előteremtsük és újratárgyaljuk a Disneyvel a feltételeket.”

A két premier

1995 novemberében a Toy Story - Játékháborúnak két bemutatója is volt. Az egyiket a Disney rendezte Los Angeles egy régi színházában, az El Capitánban, és a szomszédos épületben berendezett egy játszóházat, ahol találkozni lehetett a szereplőkkel. A Pixar számos ingyenjegyet kapott, de a programot (és a vendéglistát) alapvetően a Disney állította össze. Még Jobs sem ment el, helyett a következő estére kibérelte a Regencyt, egy hasonló San Franciscó-i mozit, és megtartotta a saját premierjét. Tom Hanks és Steve Martin helyett a Szilícium-völgy hírességei szerepeltek a meghívottak között: Larry Ellison, Andy Grove, Scott McNealy és természetesen Steve Jobs. Ez egyértelműen Jobs estéje volt; ő mutatta be a filmet, nem Lasseter.

A kettős bemutató rámutatott az egyre inkább elmérgesedő konfliktusra. A Toy Story -Játékháború a Disney vagy a Pixar filmje? A Pixar egyszerűen csak a Disney animációs beszállítója volt, aki segített elkészíteni a filmet? Vagy a Disney egyszerűen csak forgalmazó és marketinges volt, aki segített a Pixarnak piacra dobni a filmjét? A helyes válasz valahol a kettő között volt. A kérdés inkább az volt, hogy olyan nagy egyéniségek, mint Michael Eisner és Steve Jobs, hogyan tudtak egy ilyen együttműködést összehozni.

A részvények emelkedni kezdtek, amikor a Toy Story - Játékháború már bemutatásakor kasszasikernek bizonyult és a kritikusok is szerették. Már az első hétvége 30 millió dolláros bevétele behozta a gyártási költséget, majd az év legjövedelmezőbb mozija lett, megelőzve a Mindörökké Batmant (Batman Forever) és az Apollo 13-at (Apollo 13). Összesen 192 millió dollárt hozott az Egyesült Államokban és 362 millió dollárt világszerte. A Rotten Tomatoes weboldal mind a 73 kritikája pozitív értékelést adott. Richárd Collis, a Time újságírója szerint „ez az év legeredetibb vígjátéka” .

David Ansen, a Newsweek publicistája „csodának” nevezte, Janet Maslin a The New York Timestól gyerekeknek és felnőtteknek egyaránt ajánlotta, hiszen ez „a Disney legjobb hagyományaihoz mérhető intelligens alkotás” .

Az egyetlen bökkenő Jobs számára az volt, hogy Maslin és más kritikusok „a Disney hagyományairól” , és nem a Pixar felemelkedéséről írtak. (Maslin valójában egyáltalán nem is említette meg a Pixart.) Jobs tudta, hogy ezen változtatni kell. Amikor Jobs és Lasseter szerepelt Charlie Rose műsorában, Jobs kiemelte, hogy ez a Pixar filmje, és még egy új stúdió születésének történelmi jelentőségét is megpróbálta kihangsúlyozni. „Mióta a Hófehérke (Snow White) kijött, minden nagy stúdió az animációsfilm-készítésbe szeretne beszállni. Eddig csak a Disney volt képes kasszasikereket elérni, de már a Pixar is beállt mögé a sorba” - mondta Rose-nak a műsorban.

Jobs azzal érvelt, hogy a Disneyt csak a Pixar-film terjesztésére szerződtették. „Folyton azt mondogatta: » Mi, a Pixarnál csináljuk az igazi dolgokat, ti pedig francot sem! « - idézte fel Michael Eisner. - De mi voltunk azok, akik a Toy Story - Játékháborút életre keltettük. Segítettünk formába önteni, és az összes részlegünk együttműködésének eredménye, a marketingesektől a Disney Channelig, hogy a film igazán kasszasiker lett.” Jobs arra a következtetésre jutott, hogy a fő kérdésre - Kié a film? - szerződésben kell lefektetni a választ, és nem a szavak háborújával kell eldönteni. „A film sikere után rájöttem arra, hogy ha valaha stúdiót akarunk építeni és nem csak bérmunkások akarunk lenni, akkor új megállapodást kell kötnünk a Disneyvel” - mondta Jobs. Ahhoz, hogy a Disneyvel egyenlő félként ülhessenek le tárgyalni, a Pixarnak pénzt kellett letennie az asztalra. Ami egy sikeres tőzsdei bevezetést igényelt.

A nyilvános ajánlattételre pontosan egy héttel a Toy Story - Játékháború megjelenése után került sor. Jobs arra játszott, hogy a film sikeres lesz majd, és bejött neki. Pont, ahogy az Apple tőzsdei bevezetésekor, a vezető forgalmazó San Franciscó-i irodájába reggel hét órára, a részvények forgalomba kerülésének időpontjára ünnepséget szerveztek. Az eredeti terv szerint 4 dollár körüli áron bocsátották volna ki a részvényeket, hogy biztosan vevőre találjanak. Jobs azonban ragaszkodott a 22 dolláros árhoz, ami egy sikeres kibocsátás esetén sokkal többet hozna a cég konyhájára. A siker Jobs legvadabb álmait is felülmúlta. Még az év legnagyobb tőzsdei bevezetését, a Netscape-ét is túlszárnyalta. Az első fél órában a részvények ára 45 dollárra emelkedett és a kereskedést le kellett állítani, mert annyi vételi ajánlat érkezett. Az ár később elérte a 49 dollárt, majd a nap végére 39 dollárra esett vissza.

Az év elején még Jobs abban reménykedett, hogy talál egy olyan vevőt a Pixarra, akitől legalább az általa befektetett 50 millió dollárt visszakaphatja. A nap végére a 80%-os részvénycsomagja ennél több mint hússzor ért többet: elérte a bűvös 1,2 milliárd dollárt (ez körülbelül ötször nagyobb összeg volt, mint amit az Apple 1980-as tőzsdei megjelenésekor keresett). Jobs azt mondta a The New York Times riporterének, John Markoffnak, hogy a pénz nem jelent sokat neki. „Nem szerepel yacht a terveim között. Nem a pénzért csinálom” - mondta.

A sikeres tőzsdei bevezetés azt jelentette, hogy a Pixar már nem szorult rá a Disney anyagi támogatására. Jobs pontosan ezt akarta. „Mivel már képesek voltunk a filmjeink költségének felét finanszírozni, így a haszon

felére is igényt tarthattunk. De ennél is fontosabb, hogy márkatársítást akartam. A filmek a Pixar és Disney közös termékei lennének” - idézte fel.

Jobs repülőre ült, hogy Eisnerrel ebédeljen, akit megdöbbenett a pimaszsága. Három filmre szóló szerződés és a Pixar eddig csak egyet gyártott le. Mindkét félnek megvoltak a maga csapásmérő fegyverei. Katzenberg az Eisnerrel történt csúnya szakítása után otthagya a Disneyt, hogy Steven Spielberggel és David Geffennel együtt társalapítója legyen a DreamWorks SKG-nek. Ha Eisner nem megy bele egy új megállapodásba a Pixarral, mondta Jobs, a három film elkészítése után más stúdiót keres, ahogy Katzenberg is tette. Eisner kezében is voltak ütőkártyák: ebben az esetben a Disney maga is el tudná készíteni a Toy Story - Játékháború folytatását, felhasználva Woodyt, Buzzt és a többi szereplőt, akiket Lasseter létrehozott. „Ez olyan lett volna, mintha a gyermekeinket molesztálták volna. Amikor számba vette ezt az eshetőséget John sírva fakadt” - idézte fel Jobs.

A felek végül megenyhültek. Eisner beleegyezett, hogy felerészben a Pixar finanszírozza a későbbi filmeket és így megkapja a profit felét is. „Nem hitte, hogy sok sikeres filmet tudnánk gyártani, így azt gondolta, legalább pénzt takarít meg a cégnek. Végül ez nagyon jót tett a Pixarnak, mivel egymás után tíz kasszasikerrel álltunk elő” - mondta Jobs. Rengeteg civakodás után a márkatársításban is megegyeztek. „Azon az állásponton voltam, hogy ez egy Disney-film, a Disney bemutatja, de végül engedtem - mondta Eisner.- Majd arról kezdtünk vitázni, mekkora betűkkel szerepeljen a Disney és a Pixar neve. Tisztára, mint az óvodások.” 1997 elejére végül létrejött a megállapodás. Öt filmre és tíz évre kötöttek szerződést. Ráadásul

barátként váltak el, legalábbis egyelőre. „Eisner józan és korrekt volt velem akkor. De egy évtized múlva arra a következtetésre jutottam, hogy sötét alak volt” - mondta később Jobs.

A Pixar részvényeseinek Jobs elmagyarázta egy levélben, hogy a Disneyvel való márkatársítás - a filmekben, a reklámokban és az ajándéktárgyakon is - az üzlet legfontosabb része volt. „Azt akarjuk, hogy a Pixar is olyan megbízható márkává nője ki magát, mint amit ma a Disney képvisel. Ahhoz, hogy megszerezzük ezt a bizalmat, a nézőknek tudniuk kell, hogy a Pixar készíti a filmeket” - írta Jobs a levélben. Jobs egész pályafutása során arról volt híres, hogy nagyszerű termékeket hozott létre, de nem kisebb tehetsége volt abban, hogy kiváló cégeket és értékes márkákat alkosson. A kor legnagyobb vállalatai közül kettő fűződik a nevéhez: az Apple és a Pixar.

A MÁSODIK ELJÖVETEL

„S hogy - ideje jővén - miféle vad...”^[17]



Steve Jobs, 1996

Széthull minden

Amikor Jobs 1988-ban bemutatta az első NeXT-számítógépet, izgatott várakozás fogadta azt. Az érdeklődés azonban alábbhagyott, mire a számítógép a következő évben a boltok polcaira került. Jobsot kezdte elhagyni az a képessége, hogy a sajtót elkápráztassa, lenyűgözze és felrázza, így a cég számára kellemetlen cikkek sora látott napvilágot. „A NeXT nem kompatibilis más számítógépekkel, pedig most az ágazat efelé mozdul el. Mivel viszonylag kevés szoftver létezik, amelyik fut a NeXT-en, nagyon nehéz vevőt találni rá” - írta Bart Ziegler, az Associated Press tudósítója.

A NeXT az új termékkategória, a személyi munkaállomás vezetője kívánt lenni. Azoknak készült, akik egyszerre tartottak igényt egy munkaállomás erejére és egy személyi számítógép felhasználóbarátságára, ám ezek a felhasználók addigra már a gyorsan növekvő Sun-tól vásároltak. 1990-ben a NeXT bevétele 28 millió dollár volt, míg a Sun 2,5 milliárd dollárt ért el. Az IBM felmondta a NeXT szoftverére kötött licencszerződést, így Jobs olyasmire kényszerült, amit mindig is ellenzett. Noha megrögzötten vallotta, hogy a szoftvernek és a hardvernek egységet kell alkotnia, 1992 januárjában beleegyezését adta, hogy NeXTSTEP operációs rendszert más számítógépekre is telepítsék.

Meglepő módon Jean-Louis Gassée kelt Jobs védelmére, pedig az Apple-nél nem voltak túl jóban, bár később ő is lapátra került. Cikkében arról írt, hogy milyen kreatívak a NeXT termékei. „A NeXT nem az Apple - írta, de Steve még mindig Steve.” Néhány nappal később kopogtattak az ajtajukon. A felesége izgatottan ment fel az emeletre, hogy bejelentse Gassée-nek, Jobs van itt. Jobs megköszönte a cikket és meghívta Gassée-t arra az eseményre, ahol az Intelnél dolgozó Andy Grove-val együtt bejelentik, hogy a NeXTSTEP IBM/Intel platformon is futni fog. „Egy tiszteletet parancsoló úriember, Paul Jobs, Steve apja mellett ültem. Felnevelt egy nehéz természetű megáldott embert, de nagyon büszke és boldog volt, amikor látta a színpadon Andy Grove-val” - idézte vissza Gassée.

Egy évvel később Jobs megtette a következő elkerülhetetlen lépést: teljesen felhagyott a hardvergyártással. Fájdalmas döntés volt, ahhoz hasonló, mint amire a Pixarnál kényszerült. A termékei minden részletére figyelt, de a hardver különös szenvedélye volt. A nagyszerű dizájn és a

gyártás részletei lenyűgözték, és gyakran órákon át nézte a robotjait, miközben azok tökéletes gépeket gyártottak neki. Most azonban szeretett gyárát el kellett adnia a Canonnak (aki elárvereztette a stílusos bútorzatot), és egy olyan céggel kellett beérnie, amely operációs rendszert próbált eladni lélektelen gépeket gyártó vállalkozásoknak.

Az 1990-es évek közepére a családi életében és a filmiparban elért sikerei valamennyire boldoggá tették, de elkeseredett volt a személyiszámítógépipar miatt. „Az innováció gyakorlatilag megszűnt. A Microsoft nagyon kevés újítással uralja a piacot. Az Apple veszített. Az asztali számítógépek piaca sötét korba lépett” - mondta Gary Wolfnak, a Wired újságírójának 1995 végén.

Nagyjából ebben az időben Anthony Perkinsnek és a Red Herring szerkesztőinek hasonlóan borús hangvételű interjút adott. A beszélgetés nem ment könnyen, először bemutatta a személyisége sötét oldalát: amikor Perkins és munkatársai megérkeztek, Jobs a hátsó ajtón keresztül „egy kis sétára” indult és 45 percig nem tért vissza. Amikor az újság fotósa elkezdett fényképezni, Jobs gúnyosan ráförmedt és leállította a fotózást. „Manipuláció, önzés vagy egyszerű otrombaság - nem tudtuk, mi áll a haragja mögött” - jegyezte le később Perkins. Amikor végül leült az interjúhoz, azt mondta hogy az internet sem tudja majd megtörni a Microsoft dominanciáját. Windows nyert - mondta -, sajnos, megverte a Macet, a Unixot és az OS/2-t. Egy gyengébb termék nyert.”

Mivel a NeXT elbukott az integrált hardver-szoftver termék értékesítésével, Jobs egész filozófiája megkérdőjeleződött. „Hibát követtünk el, mert ugyanazt a szabályt akartuk követni, mint az Apple-nél. Egy egész

gépet akartunk gyártani. Rá kellett volna jönnünk, hogy a világ változik és csak szoftvercéggként kellett volna elindulnunk” - mondta 1995-ben. De akármennyire is próbálta, ez az irány nem tudta lázba hozni. Ahelyett, hogy a felhasználókat megörvendeztető, egymáshoz illeszkedő termékeket állított volna elő, be kellett érnie azzal, hogy vállalati szoftvereket készít olyan cégeknek, amelyek különböző hardverplatformokra integrálták a NeXT-termékeket. „Nem éppen ez volt a szívem csücske. Vacakul éreztem magam, hogy nem tudtam az egyedi vásárlóknak értékesíteni. Nem az a célom a földön, hogy vállalati termékeket adjak el és mások silány hardverei számára szoftvereket készítsék. Ezt sohasem szerettem” - sajnálkozott később.

Az Apple mélyrepülése

Miután Jobsot kirúgták, az Apple néhány évig kényelmesen elevickélt az asztali gépek piacán, és az átmeneti dominanciája miatt magas haszonkulccsal dolgozott. 1987-ben John Sculley, aki akkor zseninek érezte magát, ma már kínosnak ható nyilatkozatokat tett. Jobs azt akarta, hogy az Apple „egy kiváló fogyasztói termékeket előállító cég legyen - írta Sculley. - Ez holdkóros terv volt... Az Apple soha nem lesz ilyen vállalat... Nem tudjuk a valóságot az álmainkhoz alakítani és megváltoztatni a világot... A csúcskategóriát nem lehet fogyasztói terméként tervezni és forgalmazni.”

Jobs megdöbbsent, majd haragra gerjedt, és megvetően nézte, ahogy az 1990-es évek elején Sculley irányítása alatt fokozatosan csökkent az Apple piaci részesedése és a bevételei. „Sculley érdemtelen emberekkel és tisztességtelen értékekkel rombolta le az Apple-t. Csak az érdekelte őket, hogy pénzt keressenek - főleg saját maguknak, de az Apple számára is -,

ahelyett, hogy remek termékekkel jöttek volna elő” - mondta később Jobs. Jobs úgy érezte, hogy Sculley profitéhsége a piaci jelenlét rovására ment. „A Macintosh veszett a Microsofttal szemben, mert Sculley ragaszkodott hozzá, hogy kivonják a nyereséget a cégből, ahelyett, hogy a termékeket fejlesztették és elérhető áruvá tették volna.”

Néhány évig eltartott, míg a Microsoft le tudta utánozni a Macintosh grafikus kezelőfelületét, de 1990-re kijöttek a Windows 3.0-val. Ezzel elkezdődött az a folyamat, amelynek végén a Windows uralta az asztali számítógépek piacát. A Windows 95, amelyet 1995 augusztusában adtak ki, elnyerte a minden idők legsikeresebb operációs rendszere címét, és a Macintosh eladásai összeomlottak. „A Microsoft egyszerűen felhasználta mások munkáját, majd megtartotta és emelte az IBM-kompatibilis PC-k feletti ellenőrzését - mondta később Jobs. - Az Apple megérdemelte. Miután elmentem, semmi újat nem találtak ki, a Macet alig fejlesztették. Könnyű célpont volt a Microsoft számára.”

Érezhető volt az Apple-lel kapcsolatos csalódottsága, amikor a Stanford Üzleti Iskola egyik szervezetének tartott előadást egy hallgató lakásában. Az egyik diák arra kérte, hogy dedikáljon egy Macintosh-billentyűzetet. Jobs csak úgy egyezett ebbe bele, ha eltávolítják a billentyűzetről azokat a billentyűket, melyek a távozása után kerültek rá. Elővette az autókulcsát és lefeszítette a négy, nyíl alakú kurzorgombot és a felső sorban elhelyezkedő F1, F2, F3 stb. funkcióbillentyűket. „Billentyűzetenként változtatom meg a világot” - mondta fanyarul, majd aláírta a megcsonkított billentyűzetet.

A hawaii Kona Viliage-ben töltött 1995-ös karácsonyi szabadsága során Jobs a tengerparton sétált barátjával, Larry Ellisonnal, az Oracle mindent

túlélő elnökével. Arról beszélgettek, hogy átveszik az Apple-t és Jobs lesz majd a főnök. Ellison azt mondta, hogy 3 milliárd dollárral be tud szállni a költségekbe. „Megveszem az Apple-t és te rögtön 25%-ot kapsz, amiért az vezérigazgató leszel, majd visszaállítjuk a régi dicsfényt.” Jobs azonban tétovázott. „Nem vagyok az az ellenséges felvásárló fajta. Ha megkérnének, hogy menjek vissza, akkor más lenne a helyzet” - mondta.

1996-ra az Apple piaci részesedése az 1980-as évek végi 16%-ról 4%-ra esett vissza. Michael Spindler, aki 1993-ban Sculley helyére került, megpróbálta eladni a céget a Sunnak, az IBM-nek és a Hewlett-Packardnak. Ezek egyike sem jött össze, így 1996 februárjában egy kutatómérnököt, Gil Ameliót nevezték ki a helyére, aki az integrált áramköröket gyártó National Semiconductor vezérigazgatója is volt egyben. Elnökségének első éve alatt a cég 1 milliárd dollárt veszített és a részvények értéke az 1991-es 70 millió dollárról 14 millió dollárra esett vissza, annak ellenére, hogy a dotkomlufi más cégeket az egekbe repített.

Amelio nem kedvelte különösebben Jobsot. Először 1994-ben, nem sokkal megválasztása után találkoztak. Jobs felhívta őt és közölte: „találkoznunk kell” . Amelio a National Semiconductornál levő irodájába hívta. Később felidézte, hogy amikor az irodája üvegfalán keresztül látta a megérkező Jobsot, az úgy nézett ki, mint „egy agresszív és valahogy mégis kecses bokszoló, vagy mint egy nagymacska, aki mindjárt a zsákmányára veti magát” . Néhány percnyi udvariaskodás után, ami Jobshoz képest már így is szokatlanul hosszúra nyúlt, a vendég minden átmenet nélkül előadta látogatása okát. Azt akarta, hogy Amelio segítsen neki újra megszerezni az Apple elnökvezérigazgatói székét. „Csak egyetlen ember van, aki képes

magához téríteni az Apple embereit, csak egyetlen személy képes egyenesbe hozni a céget” - mondta Jobs. Úgy érvelt, hogy a Macintosh-korszak már elmúlt, és éppen itt az ideje, hogy az Apple valami hasonlóan innovatív dolgot gyártson.

„Ha a Mac halott, mi veszi át a helyét?” - kérdezte Amelio. Jobs válasza nem nyugozta le. „Steve-nek nem volt világos válasza, csak néhány jól hangzó szólama” - mondta később Amelio. Úgy érezte, megtapasztalta Jobs valóságtorzító mezőjét, és büszke volt magára, hogy ellen tudott neki állni. Gondolkodás nélkül kirúgatta Jobsot az irodájából.

1996 nyarára Amelio érezte, hogy komoly bajok vannak. Az Apple a Copland nevű új operációs rendszer kifejlesztéséhez fűzte minden reményét. Amelio röviddel vezérigazgatóvá választása után rájött, hogy ez csak porhintés, és soha nem fogja az Apple hálózati és memóriavédelmi problémáit megoldani, és az 1997-re kitűzött időpontra kész sem lesz. Amelio nyilvános ígéretet tett, hogy hamarosan új megoldással áll elő. A probléma azonban az volt, hogy nem volt új megoldás.

Ezért az Apple-nek olyan partnerre volt szüksége, aki képes stabil operációs rendszert fejleszteni, amely lehetőleg Unix-szerű és objektumorientált alkalmazási réteggel rendelkezik. Csak egy cég, a NeXT volt képes erre, de eltartott egy ideig, mire felfigyelt rá az Apple.

Az Apple először Jean Louis Gassée cégét, a Be Inc.-et környékezte meg. Gassée tárgyalásba kezdett a cég eladásáról, de 1996 augusztusában, egy hawaii találkozó során eltaktikázta magát. Azt mondta, hogy szeretné az 50 fős csapatát az Apple-hez vinni és a Be 15%-át kérte, ami szerinte nagyjából 500 millió dollárt ért. Amelio el volt hűlve, ugyanis az Apple-nél úgy

számoltak, hogy a Be körülbelül 50 milliót érhet. Néhány ajánlat és ellenajánlat után Gassée lejjebb vitte az árat, de tartotta magát a legalább 275 millió dollárhoz. Azt hitte, az Apple-nek nincs más lehetősége. Visszajutott Amelióhoz Gassée megjegyzése: „Elkaptam a golyóikat és addig fogom szorongatni, amíg már fájni fog nekik.” Ez Ameliónak egyáltalán nem tetszett.

Ellen Hancock, az Apple technológiai főigazgatója a Sun Unix-alapú Solaris operációs rendszere mellett érvelt, bár az még nem rendelkezett felhasználóbarát kezelőfelülettel. Amelio inkább a Microsoft Windows NT-t részesítette előnyben. Úgy gondolta, ha egy kicsit átalakítják a felületet, Macnek fog kinézni, és közben kompatibilis lesz a Windows-felhasználók számára elérhető szoftverekkel. A megegyezésben bízó Bill Gates személyesen telefonálgatott Ameliónak.

Természetesen volt más megoldás is. Két évvel korábban Guy Kawasaki^[18], a Macworld magazin munkatársa (és az Apple-szoftverek egykori IT- evangelistája) egy vicces sajtóközleményt adott ki, amelyben leírta, hogy az Apple megvásárolja a NeXT-et és Jobs lesz a vezérigazgató. A tréfás híradás szerint Mike Makkula megkérdezte Jobstól: „Mit szeretnél jobban: az életed hátralévő részében cukormázzal leöntött Unixot árulni vagy megváltoztatni a világot?” Jobs így válaszolt: „Mivel már apa vagyok, szükségem van egy biztosabb bevételi forrásra.” A sajtóközlemény megjegyezte, hogy „a NeXT-nél szerzett tapasztalata miatt valószínűleg egy újfajta alázattal tér majd vissza az Apple-höz”, illetve idézte Bill Gatest, aki szerint több újítás várható Jobstól, amit majd a Microsoft lemásolhat. Az

anyag minden mondatát természetesen viccnek szánta, ám a valóságnak van egy olyan különös szokása, hogy néha túlszárnyalja a képzeletet.

Cupertino újra vár

„Ismeri valaki olyan jól Steve-et, hogy fel is hívná?” - kérdezte Amelio a munkatársait. Mivel a két évvel korábbi találkozásuk rosszul végződött, Amelio nem akarta maga hívni Jobsot. Végül kiderült, hogy nem is kell. Az Apple ajtaján addigra már bekopogott a NeXT Garrett Rice, a NeXT egyik marketingese Jobs tudta nélkül felhívta Ellen Hancockot, hogy érdekelné-e őket a szoftverük. Hancock küldött valakit, hogy találkozzon Rice-szal.

1996 hálaadásának idején a két cég már középvezetői szinten folytatott tárgyalásokat, így Jobs személyesen hívta fel Ameliót. „Most éppen Japánba utazok, de egy hét múlva újra itthon leszek és szeretnék a lehető leghamarabb találkozni. Addig ne hozzon döntést, míg nem találkoztunk” - mondta Jobs. A korábbi tapasztalatok ellenére Amelio örült, hogy hallott felőle és lelkes volt, hogy esetleg majd együtt dolgozhatnak. „Nekem az a telefonhívás olyan volt, mintha egy nemes, érett bor illatát szívtam volna be” - idézte vissza Amelio. Szavát adta, hogy senkivel sem köt üzletet, amíg nem találkozott Jobsszal.

Jobs számára a Be Inc. elleni verseny szakmai és személyes síkon is folyt. A NeXT hanyatlott és az Apple általi felvásárlás megváltást, de egyben tentaluszi kínokat is ígért. Jobs haragtartó volt, néha túlságosan is, és Gassée a listája előkelő helyén szerepelt, talán még Sculley-t is megelőzte. „Gassée igazán gonosz ember. Kevés igazán gonosz emberrel találkoztam az életem során, és ő középük tartozik. Hátbaszúrt 1985-ben” - mondta Jobs. Sculley

javára legyen írva, ő legalább volt olyan úriember, hogy a kést nem hátulról dőfte belé.

Steve Jobs először a kirúgása után 11 évvel, 1996. december 2-án lépett be az Apple cupertinói központjába. A vezetői tárgyalóban találkozott Amelió-val és Hancockkal. Újra a fehér táblára írt, és előadást tartott a számítógépes rendszerek négy hullámáról, amely - legalábbis szerinte - a NeXT elindításával ért a tetőfokára. Azzal érvelt, hogy a Be operációs rendszere nem olyan teljes és kifinomult, mint a NeXT. A legjobb formáját hozta annak ellenére, hogy két olyan embernek adott elő, akiket nem tisztelt. Magabiztosan tettette a szerénységet. „Valószínűleg örültség - mondta de vonzónak tartják az ötletet, össze tudok hozni bármilyen üzletet - szoftverlicenc, akvizíció vagy bármi szóba jöhet.” Valójában meg akart szabadulni a cégtől, így ezt a vonalat erőltette. „Ha jobban szemügyre veszik, rá fognak jönni, hogy többet akarnak, mint a szoftver. Meg akarják venni az egész céget és elvinni az összes embert” - mondta nekik.

„Tudod, Larry, azt hiszem, megtaláltam annak a módját, hogyan kerüljek vissza az Apple-höz anélkül, hogy megvenném” - mondta Jobs Ellisonnak a hawaii Kona Village-ben sétálva, ahol mindketten a karácsonyi ünnepeket töltötték. Ellison erre így emlékezett: „Elmondta a stratégiáját. Rá akarta venni az Apple-t, hogy vegye meg a NeXT-et, majd bekerül az igazgatótanácsba, ahonnan már csak egy lépés a vezérigazgatói szék.” Ellison szerint Jobs egy fontos dolgot figyelmen kívül hagyott. „Steve, egy dolgot nem értek. Ha nem vesszük meg a céget, hogyan csinálunk belőle pénzt?” - kérdezte. Ez jól mutatta, hogy milyen mások voltak a vágyaik. Jobs Ellison bal vállára tette a kezét, és olyan közel vonta magához, hogy az

orruk majdnem összeért, majd így szólt: „Larry, ezért nagyon fontos, hogy a barátod vagyok. Nincs szükséged több pénzre.”

Ellison emlékei szerint a válasza szinte panaszként hatott: „Lehet, hogy nekem nincs szükségem a pénzre, de miért kapná meg valaki a Fidelity alapkezelőnél? Miért kapná meg más? Miért nem mi?”

„Ha visszamennék az Apple-höz és se te, se én nem lennénk tulajdonosok benne, akkor is enyém lenne az erkölcsi győzelem” - válaszolta Jobs. „Steve, az erkölcsi győzelmed nagyon drága dolog. Nézd, te vagy a legjobb barátom, és az Apple a te céged. Tégy, amit akarsz!” - mondta Ellison. Jóllehet később Jobs az állította, nem volt szándékában az Apple átvétele, Ellison szerint ez elkerülhetetlen volt. „Bárki, aki fél órát beszélt Amelióval, látta, hogy csak önpusztításra képes” - mondta később Ellison.

A versenytárgyalást a Palo Altó-i Garden Court Hotelben tartották meg december 10-én Amelio, Hancock és hat másik Apple-vezető részvételével. A NeXT volt az első. Avie Tevanian prezentálta a szoftvert, míg Jobs a hipnotikus eladói tehetségét csillogtatta. Bemutatták, ahogy a szoftver egyszerre négy videoklipet játszik le, multimédiás tartalmat hoztak létre és kapcsolódtak az internethez. „Steve eladói technikája káprázatos volt. Úgy festette le az NeXT operációs rendszer előnyeit és erősségeit, mintha Sir Laurence Oliviert dicsőítette volna Macbeth szerepében” - mondta Amelio.

Gassée következett, aki úgy tett, mint aki már a zsebében érzi az üzletet. Nem is készült semmilyen prezentációval. Egyszerűen csak azt mondta, hogy az Apple csapata tisztában van a Be Inc. operációs rendszere képességeivel és megkérdezte, van-e valakinek esetleg további kérdése. Hamar végzett, s míg Gassée beszélt, Jobs és Tevanian Palo Alto utcáit

rótta. Összefutottak az Apple egyik vezetőjével, alá ott volt a találkozón is. „Meg fogják nyerni” - mondta nekik.

Tevanian később azt mondta, hogy nem érte meglepetésként a dolog. „Sokkal jobb technológiánk volt, teljes körű megoldást kínáltunk, és ott volt nekünk Steve.” Amelio tisztában volt azzal, hogy Jobs visszahívása kétélű fegyver, de ugyanez volt a helyzet Gassée-vel is. Larry Tesler, egy Macintosh-veterán még a régi időkből, azt javasolta Amelióknak, hogy a NeXT-et válassza, de hozzátette: „Bármelyiket választja, Steve vagy Jean-Louis el fogja venni az állását.”

Amelio az előbbi választotta. Felhívta Jobsot és azt mondta neki, javasolni fogja az Apple igazgatótanácsának, hogy engedélyezzék a NeXT felvásárlását. „Ott szeretne lenni a megbeszélésen?” - kérdezte tőle, amire Jobs igennel válaszolt. Megjelenésekor - érzelmeiktől sem mentes pillanat volt - rögtön megpillantotta Mike Markkulát, akivel azóta nem beszéltek, mióta Markkula - egykori mentor és apafigura - Sculley mellé állt 1985-ben. Jobs odament hozzá és kezét fogott vele, majd Tevanian vagy bármilyen más segítség nélkül maga csinálta végig a NeXT-bemutatót. A végére teljesen megnyerte az igazgatótanácsot.

Jobs meghívta Ameliót a Palo Alto-i házába, hogy barátságosabb környezetben folytathassák az egyeztetéseket. Jobsot lenyűgözte az 1973-as Mercedes, amivel Amelio érkezett. A konyhában - amelyet végre teljesen felújítottak - felrakta a teáskannát a tűzhelyre, majd leültek a nyitott pizzakemence előtt álló faasztalhoz. A dolog pénzügyi része simán ment, hiszen Jobs nem akarta elkövetni Gassée hibáját. Azt javasolta, hogy az Apple fizessen 12 dollárt minden egyes NeXT-részvényért, ami összesen

mintegy 500 millió dollárt jelentett volna. Amelio ezt túl soknak tartotta. Részvényenként 10 dollárt, Összesen nagyjából 400 millió dollárt ajánlott. A Be Inc.- el ellentétben a NeXT valódi termékkel, bevételekkel és nagyszerű csapattal rendelkezett, de Jobsot nagyon meglepte az ellenajánlat, amit azonnal elfogadott.

Az egyetlen bökkenő az volt, hogy Jobs készpénzben szeretne volna megkapni az összeget. Amelio ragaszkodott hozzá, hogy Jobs is kockáztasson valamit, és a vételárat részvényben kapja meg, amit legalább egy évig meg kell tartania. Végül megegyeztek: Jobs 120 millió dollárt kapott készpénzben és 37 milliót részvényben, és ígéretet tett, hogy legalább fél évig nem adja el a portfóliót.

Ahogy általában, Jobs most is séta közben ejtette meg a tárgyalás egy részét. Míg Palo Altóban bandukoltak, Jobs felvetette az Apple igazgatótanácsába való visszatérését. Amelio megpróbált hátrítani, mivel túl sok minden történt ahhoz a múltban, hogy ezt ilyen gyorsan keresztülvigyék. „Gil, ez fáj. Az én cégem volt, és azóta a szörnyű nap óta vagyok kizárva belőle” - mondta Jobs. Amelio azt válaszolta, hogy megérti, de nem tudja, mit akar tenni az igazgatótanács. Még a tárgyalás megkezdése előtt emlékeztette magát, hogy „egy kiképzőőrmester logikája szerint kell előrehaladni” és „ki kell térti a karizma elől” . Séta közben azonban - másokhoz hasonlóan - Jobs hatása alá került.” Steve energiája és lelkesedése magával ragadott” - idézte vissza később.

Miután néhányszor megkerülték a háztömböt, pont akkor értek vissza a házhoz, amikor Laurene is hazaért a gyerekekkel. Közösen megünnepelték a megegyezést, majd Amelio elhajtott a Mercedesével. „Úgy éreztem, egy

életre szóló barátságot kötöttünk” - idézte fel Amelio. Később, amikor már Jobs levevényelte a kirúgását, Amelio így tekintett vissza arra a napra és Jobs barátságosságára: „Fájdalmas tapasztalat volt rájönnöm, hogy ez csupán egy rendkívül összetett személyiség egyik arca volt.”

Miután Amelio értesítette Gassée-t, hogy az Apple a NeXT-et vásárolja fel, egy még kellemetlenebb feladat várt rá: felhívni Bill Gatest. „Majd felrobbant” - idézte vissza Amelio. Gates nem volt meglepve, de képtelenségnek tartotta, hogy Jobs megghiúsította a puccsát. „Igazán azt hiszi, hogy tényleg van Steve Jobsnak valamije? Ismerem a technológiáját, nem több, mint felmelegített UNIX, amit soha nem fog tudni használni a számítógépein” - mondta Gates Amelióknak. Jobshoz hasonlóan Gates is fel tudta heccelni magát. Amelio visszaemlékezései szerint a kitörése eltartott vagy két-három percig is. „Nem érti, hogy Steve Jobs semmit sem tud a technológiáról? Ő csak egy nagyszerű ügynök. Nem hiszem el, hogy ilyen ostoba döntést hoztak... Semmit sem tud a szoftvermérnöki dolgokról, és amit mond vagy gondol, annak 99%-a rossz. Mi a francért veszik meg azt a szemetet?”

Évekkel később, amikor rákérdeztem, Gates már nem emlékezett rá, hogy tényleg mérges lett volna. Azt mondta, hogy a NeXT megvásárlásával az Apple nem igazán tett szert új operációs rendszerre. „Amelio rengeteg pénzt adott ki a NeXT-ért és legyünk őszinték, a NeXT operációs rendszert soha nem használták igazán.” A felvásárlás végül Avie Tevaniant hozta az Apple-höz, aki a már létező Apple operációs rendszer fejlesztését segítette, amely végül magába olvasztotta a NeXT technológiájának magját. Gates tisztában volt vele, hogy az üzlet Jobs visszatérését szolgálja. „Különös fordulat volt.

Végül megvettek egy olyan embert, akiből a többség szerint nem lett volna jó vezérigazgató, mert nem volt elég tapasztalata, jóllehet nagyszerű tervezői és mérnöki ízléssel volt megáldva. El tudta annyira nyomni az örültségét, hogy megválasztassa magát ideiglenes vezérigazgatónak” - mondta Gates.

Azzal szemben, amit Ellison és Gates gondolt, Jobs sokat vívódott azon, hogy újra vállaljon-e aktív szerepet az Apple-nél, legalábbis míg Amelio is ott van. Néhány nappal a NeXT felvásárlás nyilvánosságra hozatala előtt Amelio állást ajánlott Jobsnak az Apple-nél és felajánlotta neki az operációsrendszer-fejlesztő részleg vezetését, Jobs azonban elutasította az ajánlatot.

Végül a nagy bejelentés napján Amelio behívatta Jobsot. Válaszra volt szüksége. „Steve, csak a pénzt akarod és már itt sem vagy? Nem gond, ha ezt akarod” - mondta neki. Jobs nem válaszolt, csak bámult maga elé. „Rajta akarsz lenni a fizetési listán? Tanácsadóként?” Jobs újfent nem válaszolt. Amelio kirohant és megragadta Larry Sonsinit, Jobs ügyvédjét és megkérdezte tőle, mit akar Jobs. „Nem tudom” - mondta Sonsini. Amelio visszament az irodába és zárt ajtók mögött újra megpróbálta.

- Steve, mi jár a fejedben? Mit érzel? Most kell döntened.
- Nem aludtam semmit az éjszaka - válaszolta Jobs.
- Miért, mi a probléma?
- Végiggondoltam az összes elvégzendő feladatot és az üzlet részleteit, és kezd minden összerosódni. Nagyon fáradt vagyok, és nem tudok világosan gondolkodni. Egyszerűen nem akarom, hogy több kérdést tegyenek fel nekem.

Amelio azt válaszolta, hogy ez nem lehetséges. Mondania kellett valamit. Végül Jobs válaszolt: „Nézd, ha valamit kell mondanod nekik, mondd meg, hogy az elnök tanácsadója szeretnék lenni.” Amelio pedig pontosan ezt tette.

A bejelentés még aznap, 1996. december 20-án este megtörtént a cég központjában, 250 lelkes Apple-dolgozó előtt. Amelio azt tette, amire Jobs kérte, vagyis pusztán mellékállású tanácsadóként tüntette fel. Ahelyett, hogy a színpad oldaláról jött volna be, Jobs, miután átevicckélt a sorok között, a terem végéből sétált fel a színpadra. Amelio azt mondta az egybegyűlteknél, hogy Jobs túl fáradt ahhoz, hogy beszédet tartson, de őt addigra már új energiával töltötte fel a taps. „Nagyon izgatott vagyok. Remélem, minél hamarabb sikerül újra megismerni a régi kollégákat” - mondta Jobs. Rögtön ezután Louise Kehoe, a Financial Times munkatársa lépett a színpadra és szinte vádlón szegezte Jobsnak a kérdést, hogy akkor valóban át akarja-e venni az Apple-t. „Nem, Louise, rengeteg más dolog van most az életemben. Családom van, a Pixarnál is dolgozom. Véges az időm, de remélem, meg tudom osztani néhány ötletem.”

Másnap Jobs a Pixarhoz hajtott. Nagyon megszerette a helyet, és szeretne volna tudatni az ott dolgozókkal, hogy továbbra is elnök marad és folytatja a munkáját náluk is. A Pixar-munkatársak azonban boldogok voltak, hogy félállásban az Apple-nél lesz; nem bánták, ha kevesebb figyelemben részesülnek. Hasznos volt a jelenléte a fontos tárgyalásokon, de túlságosan veszélyessé vált, ha sok szabadideje volt. Amikor aznap megérkezett a Pixarhoz, egyenesen Lasseter irodájába ment és elmondta neki, hogy ez a mellékállás is nagyon sok idejét fogja felemészteni, ezért Lasseter áldását

kérte. „Folyamatosan azon gondolkodom, hogy a távollétem milyen hatással lesz majd a családjaimra, mármint az otthonira és a Pixarnál levőre. Csak azért akarom ezt végigcsinálni, mert a világ sokkal jobb hely lesz, ha az Apple is benne van” - mondta.

Lasseter szelíden elmosolyodott: „Áldásomat adom rá.”

[17] William Butler Yeats: „A második eljövétel” (The Second Coming). Ferencz Győző fordítása.

[18] A szerzőtől lásd Guy Kawasaki; Elbűvölés -Az érzések, a gondolkodásmód és a tettek befolyásolásának művészete (Enchantment: The Art of Changing Hearts, Minds, and Actions) Ford.: Garamvölgyi Andrea. Budapest, HVG Könyvek, 2011.

A NAGY VISSZATÉRÉS

Újra az Apple trónusán



Amelio színpadra szólítja Wozniakokt, miközben Jobs kihátrál, 1997

A háttérben

„Nagyon ritka, hogy egy művész a harmincas vagy negyvenes éveiben alkosson valami igazán lenyűgözőt” - jelentette ki Jobs röviddel azelőtt, hogy harmincéves lett.

Ez igaz volt Jobs harmincas éveire is, amelyek az Apple-től való 1985-ös kirúgásával estek egybe. De miután 1995-ben betöltötte a negyvenedik életévét, kivirágzott. A Toy Story - Játékháborút abban az évben mutatták be és az Apple a következő évben vásárolta meg a NeXT-et, ami lehetővé tette, hogy visszatérjen az általa alapított céghez. Az Apple-nél Jobs bebizonyította, hogy 40 felett is lehet valaki kiváló újító. Míg a húszas

éveiben a személyi számítógépeket változtatta meg, később ugyanezt tette a zenelejátszók, a zeneipar, a mobiltelefonok, az alkalmazások, a táblagépek, a könyvek és az újságírás területén.

Felfedte Larry Ellisonnak a visszatérési stratégiáját, vagyis hogy eladja a NeXT-et az Apple-nek, kinevezteti magát az igazgatótanácsba, résen lesz és várja, mikor botlik meg Amelio. Ellistont akár meg is lephette, hogy Jobs azt állította, nem a pénz. motiválja, ami azonban, csak részben volt igaz. Nem vágyott hivalkodó fogyasztásra, mint Ellison, hiányoztak belőle Bill Gates emberbarát indíttatásai, és az sem érdekelt, milyen helyen szerepel a Forbes leggazdagabb embereket felvonultató listáján. Az egója és a személyes motivációi arra ösztökélték, hogy egy olyan cég létrehozásában találjon beteljesedést, amely ámulatba ejti az embereket. Valójában ez kettős örökség: nagyszerű, innovatív termékeket akart létrehozni, amelyek átformálják a saját szegmensüket, illetve egy időálló vállalatot akart felépíteni. Olyan emberek mellé - valójában egy fokkal feljebb - akart bekerülni a szakma panteonjába, mint a Polaroid feltalálója, Edwin Land, vagy Bill Hewlett és David Packard. Ennek a legjobb módja pedig az volt, ha visszatér az Apple- höz és visszaszerzi a királyságát.

És mégis... amikor elérkezett a visszatérés ideje, valami fura bizonytalanságot lehetett érezni. Gil Amelio megfúrása nem okozott volna különösebb problémát neki. Benne volt a természetében, és inkább nem megtenni lett volna nehéz, mert már eldöntötte, hogy Amelio nem tudja, mit csinál. De amikor a hatalom közelébe ért, furcsán habozni és vonakodni kezdett, talán meg is ijedt.

1997-ben nem hivatalos, félállású tanácsadóként az Apple munkatársa lett, ahogy azt Amelióknak is mondta. Személyzeti területen kezdte érvényre juttatni az akaratát, különösen a NeXT-től átjött munkavállalók védelmével kapcsolatban. Más területeken azonban meglehetősen passzív volt. Sértve érezte magát, amiért nem kérték fel az igazgatótanácsba, és megalázkodónak tartotta, hogy a cég operációsrendszer-fejlesztő részlegét vezesse. Amelio olyan helyzetet teremtett, hogy Jobs kint is és bent is érezhette magát a cégben, ami nem feltétlenül a nyugalom receptje volt. Jobs később így emlékezett erre:

„Gil nem akarta, hogy ott legyek Én azt gondoltam róla, hogy egy fajankó. Már akkor is tudtam, mielőtt még eladtam volna neki a céget. Azt gondoltam, hogy csak felvágna majd velem néha, például a Mac-worldön és hasonló eseményeken. Ezzel nem volt problémám, hiszen a Pixarnál dolgoztam. Kibéreltem Palo Alto központjában egy irodát, ahol heti néhány napot dolgoztam, majd egy-két napig a Pixarnál voltam. Jó élet volt, le tudtam nyugodni és több időt tölthettem a családommal.”

Valójában már január elején felvágta Jobsszal a Macworldön, ami csak megerősítette azt a véleményét, hogy Amelio egy fajankó. Közel 4000 hűséges rajongó vívott közelharcot azért, hogy a San Franciscó-i Marriott Hotel dísztermében meghallgathassák Amelio vezérszónoklatát. Őt Jeff Goldblum, a színész konferálta fel, aki A függetlenség napja (Independence Day) című filmben egy Apple PowerBookkal mentette meg a világot. A Jurassic Park 2. - Az elveszett világ (The Lost World: Jurassic Park) című filmben egy káoszelméletben jártas tudós szerepét játszotta. Szerintem ez feljogosít arra, hogy egy Apple-rendezvényen beszéljek” - mondta. Majd Amelio felé fordult, aki rikító sportzakóban és nyakig begombolt, gallér

nélküli ingben lépett a színpadra. Jim Carlton, a The Wall Street Journal tudósítója szerint „egy Las Vegas-i komikusra hasonlított” , míg Michael Malone IT-szakíró szerint „úgy nézett ki, mint egy frissen elvált nagybácsi az első randiján.”

Ennél sokkal nagyobb probléma volt, hogy előtte Amelio szabadságon volt, csúnyán összeveszett a beszédíróival és nem is gyakorolt eleget. Amikor Jobs a színpad mögé ért, felháborította a fejetlenség és végig fortyogott, miközben Amelio a pódiumon állva elmondta az összefüggéstelen és végtelennek tűnő beszédét. Nem ismerte ki magát a sugógépen felbukkanó vitatémákban, majd hamarosan improvizálni kezdett. Ismételten elveszítette a gondolatmenetet, egy óra után a hallgatóság megdöbbenve ült. Az előadást néha megszakította egy kis szünet, mint például amikor az énekes Peter Gábrriel bemutatta az új zenei programot. Amelio az első sorban ülő Muhammad Alira is rámutatott; a bajnoknak is a színpadra kellett volna jönnie, hogy a Parkinson-kórról szóló honlapot bemutassa, de Amelio nem hívta fel és nem is magyarázta meg, miért van ott.

Amelio két órán keresztül beszélt összefüggéstelenül, míg végül színpadra szólította azt az embert, akit mindenki várt. Jobs magabiztosságot, stílust és hamisítatlan vonzóerőt sugárzott, és az esetien Amelio tökéletes ellentéte volt. Elvis visszatérése sem váltott volna ki nagyobb ovációt” - írta Carlton. A tömeg több mint egy percig felállva ünnepelte. A vadság évtizede véget ért. Végül csendre intette a tömeget és egyenesen a közepébe vágott. „Vissza kell szereznünk a szikrát. A Mac nem sokat fejlődött az elmúlt tíz évben,

így a Windows felzárkózott. Egy olyan operációs rendszerrel kell előállnunk, ami sokkal jobb náluk.”

Jobs lelkesítő beszéde illő befejezés lehetett volna Amelio ijesztő teljesítménye után. Amelio azonban újra felment a színpadra és további egy órán keresztül folytatta zavaros beszédét. Végül csaknem három órával az esemény kezdete után Amelio úgy zárta le az ünnepséget, hogy újra felhívta Jobsot a színpadra, és nagy meglepetésre Steve Wozniakot is. A tömeg újra hangos ünneplésbe kezdett. Jobs azonban láthatóan bosszús volt. Nem vett részt benne, hogy a győztes trió felsorakozzon és a kezek a magasba lendüljenek. Ehelyett lassan kihátrált a színpadról. „Kegyetlenül lerombolta az általam eltervezett záróképet. A saját érzéseit fontosabbnak tartotta, mint az Apple jó sajtóvisszhangját” - panaszkodott később Amelio. Csak hét nap telt el az Apple számára az új évből, de már világos volt, hogy az arany középút nem járható.

Jobs nyomban hozzákezdett, hogy a bizalmas embereit magas pozíciókba nevezze ki az Apple-nél. „Biztos akartam lenni abban, hogy a NeXT-től érkező igazán jó munkatársakat nem szűrjük hátra az Apple kevésbé kompetens vezetői” - idézte fel. Ellen Hancock, aki a Sun Solaris operációs rendszerét favorizálta volna a NeXT helyett, Jobs fajankólistájának első helyére került, különösen azért, mert továbbra is a Solaris magját akarta az új Apple operációs rendszerhez felhasználni. Egy riporter kérdésére, hogy milyen szerepet fog Jobs játszani ebben a döntéshozatalban, Hancock kurta választ adott: „Semmilyen.” Rosszul gondolta, mivel Jobs elsőként biztosította, hogy két NeXT-es barátja vegye át Hancock helyét.

Barátját, Avie Tevaniant a szoftvermérnökök fejének tette meg. A hardverrészleget Jon Rubinsteinre bízta, aki a NeXT-nél is ugyanezért volt felelős, amikor még egyáltalán létezett a részleg. Rubinstein éppen Skye szigetén üdült, amikor Jobs hívta. „Az Apple-nek segítségre van szüksége. Fel akarsz lépni a fedélzetre?” - kérdezte tőle. Rubinstein igent mondott. Pont a Macworldre érkezett vissza, ahol szemtanúja volt Amelio előadásának. A dolgok sokkal rosszabbul álltak, mint ahogy várta. A megbeszélések során Tevaniannal néha egymásra pillantottak, és úgy érezték magukat, mintha egy tévképzeteskkel teli diliházba kerültek volna, miközben az asztal végén Amelio bódulatban üldögélt.

Jobs nem járt be rendszeresen, de telefonon folyamatosan tartotta a kapcsolatot Amelióval. Miután Tevanian, Rubinstein és a többi bizalmi embere elfoglalták a vezetői posztokat, Jobs a kusza termékpalettára összpontosított. Egyik kedvenc vesszőparipája a Newton-kézi számítógép (Personal Digital Assistant, PDA) volt, amely kézírás-felismerő képességgel büszkélkedett. Nem volt annyira rossz, mint ahogy a viccek és a Doonesbury^[19] 17 képregények kifigurázták, de Jobs ki nem állhatta. „Isten megajándékozott minket tíz érintőceruzával. Ne találjunk fel újakat!” - mondta, miközben felmutatta az ujjait. Továbbá az a tény, hogy a Newtont John Sculley az egyik kedvencének, a fő innovációjának tekintette, önmagában pusztulásra ítélte az eszközt Jobs szemében.

„Ki kell nyírnod Newtont!” - mondta Ameliónak telefonon. Ez teljesen váratlanul érte Ameliót, így visszakozott. „Mit értesz azon, hogy kinyírni? Steve, tudod, mennyibe kerülne?” - kérdezte. „Állítsd le, írd le, szabadulj meg tőle! Nem számít, mennyibe kerül. Az emberek örülnek majd neki, ha

megszabadulsz tőle” - válaszolta Jobs. „Megnéztem a Newtont, rengeteg pénzt fog hozni. Nem támogatom, hogy megszabaduljunk tőle” -jelentette ki Amelio. Májusban azonban bejelentette, hogy leválasztják a cégről a Newton-részleget, amely ezzel megkezdte egyéves botladozó útját a saját sírja felé.

Tevanian és Rubinstein eljárt Jobs otthonába, hogy folyamatosan hírekkel lássák el. Hamarosan az egész Szilícium-völgy tisztában volt vele, hogy Jobs csendben Amelio vesztére tör. A játékot nem Machiavelli módszereivel űzte, sokkal inkább önmagát adta, berögzült a természetébe, hogy irányítani akart. A Financial Times riportere, Louise Kehoe előre látta ezt, amikor a decemberi eseményen feltette a kérdését Jobsnak és Amelióknak, és ő hozta le először a történetet. Február végén ezt írta: Jobs a háttérben hatalomra tett szert. Azt mondják, olyan utasításokat adott ki, amelyek szerint az Apple egyes részlegeit bezárják. Jobs számos egykori Apple-munkatársat keresett meg azzal, hogy térjenek vissza a vállalathoz, és állításuk szerint arra célzott, hogy a cég átvételére készül. Egyik bizalmasa szerint már eldöntött kérdés, hogy a megújuló Apple-ben Amelióra és kinevezetteire nem lesz szükség, és a helyüket úgy fogják betölteni, hogy biztosítva legyen » Jobs cégének « túlélése.”

Abban a hónapban tartották az Apple közgyűlését, ahol Amelióknak magyarázatot kellett adnia arra, hogy a cég papírjai miért szenvedtek el 1996 utolsó negyedében 30%-os zuhanást az előző évhez képest. A részvényesek sorba álltak, hogy a mikrofon előtt adják ki a mérgeiket. Amelióknak fogalma sem volt arról, mennyire leszerepelt. „Az előadásomat az egyik legjobbnak mondták, amit valaha tartottam” - mondta Amelio. De

Ed Woolard, a DuPont egykori vezérigazgatója, az Apple igazgatótanácsának elnöke (Markkult lefokozták a helyettesévé) meghökkent. „Ez szörnyű” - súgta oda neki a felesége a beszéd közepén. Woolard egyetértett. „Gil nagyon jól öltözött volt, de hülyén nézett ki és hülyeségeket beszélt. Nem tudott válaszolni a kérdésekre, nem tudta, miről beszél és nem keltett bizalmat” - emlékezett vissza.

Woolard felemelte a telefonkagylót és Jobs számát tárcsázta. Még soha nem találkoztak. Azzal az ürüggyel kereste, hogy szeretné meghívni Delaware-be, hogy beszéljen a DuPont vezetősége előtt. Jobs nem fogadta el a meghívást, de Woolard szerint „a kérés egy csel volt, hogy beszéljek vele Gilről.” Erre terelte a beszélgetést és megkérte Jobsot, mondja el a benyomását Amelióról. Woolard úgy emlékszik, hogy Jobs egy kissé megfontoltan adta elő, hogy Amelio, nem a neki megfelelő pozícióban van. Jobs úgy emlékszik vissza, hogy Őszintébben beszélt:

„Azon gondolkodtam, hogy megmondjam-e neki az igazságot arról, hogy Gil egy fajankó, vagy pedig hazudjak. Ő az Apple igazgatótanácsának tagja, és nekem kötelességem, hogy megmondjam, amit gondolok. Ha azonban megmondom neki, elmondja Gilnek, aki többet nem fog hallgatni rám és megszorogtatja azokat, akiket én hoztam az Apple-höz. Mindez kevesebb, mint 30 másodperc alatt játszódott le a fejemben. Végül úgy határoztam, hogy tartozom neki azzal, hogy igazat mondom. A szívemen viseltem az Apple sorsát. Akkor hadd tudja meg! Azt mondtam, hogy Gil a legrosszabb vezérigazgató, akivel valaha találkoztam. Ha papírt kellene szereznem ehhez a pozícióhoz, ő biztosan nem kapná meg. Amikor letettem a telefont, azt gondoltam, hogy jó nagy hülyeséget csináltam.”

Azon a tavaszon Larry Ellison az Oracle-ből összefutott Amelióval egy fogadáson, és bemutatta neki Gina Smith-t, egy számítástechnikai

újságíró, aki az Apple felől érdeklődött. „Az Apple olyan, mint egy hajó. Meg van rakva mindenfajta kincsekkel, de a hajótesten van egy lék. Az én feladatom az, hogy mindenki egy irányba evezzen” -válaszolta Amelio. Smith meghökkent, majd az kérdezte: „És mi van a lékkel?” Később Ellison és Jobs a hajós példabeszéden viccelődtek. „Amikor Larry elmesélte nekem a történetet, éppen egy szusibárban voltunk, és szó szerint leestem a székről a nevetéstől. Csak egy ripacs volt, aki túlságosan komolyan vette magát. Ragaszkodott hozzá, hogy mindenki Dr. Amelióknak szólítsa. Ez mindig egy figyelmeztető jel” - idézte fel Jobs.

Brent Schlender, a Fortune jó forrásokkal rendelkező újságírója ismerte Jobsot és jól eligazodott a gondolatvilágában. Márciusban egyik cikkében pedig kitálalt. „Az Apple Computer, a rosszul működő cégvezetés és a ködös technológiai álmok szilícium-völgyi mintaképe, újra válság üzemmódba kapcsol. Siránkozva, négykézláb botorkál, és próbál megküzdeni a visszaeső eladásokkal, az ügyetlen műszaki stratégiával és az ezer sebből vérző márkanevvel. A machiavelli észjárás számára úgy tűnik, hogy Hollywood vonzereje ellenére Jobs - aki az utóbbi időben a Pixart vezette, amely a Toy Story - Játékháborút és más számítógép-animációs filmeket készített - az Apple átvételére készül.”

Ellison újra meglebegtette az ötletét, miszerint ellenséges felvásárlás révén megszerzi a céget és „legjobb barátját”, Jobsot megteszi vezérigazgatónak. „Steve az egyetlen, aki képes az Apple megmentésére. Kész vagyok segíteni neki, ha hív” - mondta Ellison a riportereknek. Pontosan úgy, mint amikor már harmadszor kiáltanak farkast, Ellison legutóbbi bejelentését sem fogadta nagy sajtóvisszhang, ezért még abban a hónapban úgy nyilatkozott

Dan Gillmornak a San Jose Mercury Newstól, hogy befektetői csoportot alakít, hogy 1 milliárd dollárt összegyűjtve megvásárolja az Apple többségi részesedését. (A cég piaci értéke nagyjából 2,3 milliárd dollár volt.) Amikor az interjú megjelent, az Apple részvényeinek értéke nagy forgalom mellett 11%-kal emelkedett. Hogy a kijelentéseinek komolytalanságát tovább fokozza, Ellison létrehozott egy email címet - savapple@us.oracle.com és erre várta a tervével kapcsolatos véleményeket. (Ellison eredetileg a „saveapple” címet akarta, de rájött, hogy a cég levelezőrendszere csak legfeljebb nyolc karaktert engedélyez.)

Jobsot lenyűgözte Ellison önként vállalt küldetése, és mivel nem tudta pontosan, mihez fog kezdeni, így nem beszélt róla. „Larry néha felhossa a témát, én pedig megpróbálom elmagyarázni neki, hogy az Apple-nél egyszerű tanácsadó vagyok” - mondta Jobs egy riporternek. Amelio azonban szörnyen dühös lett. Felhívta Ellistont, hogy lehordja, de Ellison nem vette fel a telefont, így aztán Jobsot hívta, aki kétértelmű és féligazságokat tartalmazó választ adott neki. „Tényleg nem értem, mi folyik itt. Szerintem ez örültség” - mondta neki. Majd egy még félig sem igaz kijelentéssel próbálta az ügyet lezárni: „Te és én jó kapcsolatot ápolunk.” Jobs úgy vethetett volna véget a találgatásoknak, hogy kiad egy közleményt, amelyben elveti Ellison ötletét. Amelio nagy bosszúságára azonban nem tett ilyet. Közömbös maradt, és ez mind az érdekeinek, mind a természetének megfelelt.

Amelio számára sokkal nagyobb probléma volt az, hogy elveszítette az igazgatótanács elnöke, Ed Woolard támogatását, aki odafigyelt a dolgokra, egyenes ember és jó mérnök volt. Nem Jobs volt az egyetlen, aki felhívta a

figyelmét Amelio hibáira. Fred Anderson, az Apple gazdasági igazgatója figyelmeztette Woolardot, hogy a cég közel van ahhoz, hogy megsértse a banki kötelezettségvállalásait és fizetéképtelen legyen, sőt beszélt a romló dolgozói morálról is. Az igazgatótanács márciusi ülésén más vezetők is nyugtalanodni kezdtek és leszavazták Amelio hirdetési büdzséjavaslatát.

A sajtó is szembefordult Amelióval. A BusinessWeek a címlapján tette fel a kérdést: „Is Apple Mincemeat?” (Apple a húsdarálóban?), a Red Herring vezércikkének címe: „Gil Amelio Please Resign” (Gil Amelio, kérem, mondjon le!) A Wired címlapján pedig az Apple-logó a Szent Szívként volt keresztre feszítve, rajta töviskorona, alatta egy „Imádkozz!” felirat. Mike Barnicle, a Boston Globe munkatársa kikelt az Apple éveken át tartó elhibázott döntései miatt: „Hogyan kaphatnak ezek a félkegyelműek még mindig fizetést? Fogták az egyetlen számítógépet, amely nem rémisztette el az embereket, és olyanná váltak, mint a Boston Red Sox baseballcsapat siralmas teljesítménye 1997-ben.” Május végén Amelio a The Wall Street Journal újságírójával, Jim Carltonnal ült le interjúzni, aki megkérdezte tőle, hogy meg tudja-e cáfolni azt a közvélekedést, hogy az Apple „halálos spirálba” került? Amelio egyenesen Carlton szemébe nézett, és azt mondta: „Nem tudok válaszolni a kérdésre.”

Amikor februárban Jobs és Amelio aláírták a végső megállapodást, Jobs jókedvűen ugrándozott, és ezt mondta: „Menjünk, és igyunk meg egy üveg bort ünneplésképpen!” Amelio javasolta, hogy a saját borospincéjéből hoz bort és családi körben elfogyasztják. Csak júniusban sikerült megállapodniuk a dátumban, és a borozás a növekvő feszültség ellenére jó hangulatban telt el. Az étel és az ital pont annyira nem illett egymáshoz,

mint a résztvevők Amelio egy 1964-es Cheval Blancot és egy Montrachet-t hozott, amelynek palackja 300 dollárba került, míg Jobs egy Redwood City-i vegetáriánus éttermet választott, ahol a fogyasztásuk összesen 72 dollárba került. Amelio felesége később megjegyezte: Jobs és a felesége is nagyon elbűvölő teremtések”

Jobs el tudta bűvölni az embereket, ha úgy tartotta a kedve, és ebben örömét is lelte. Amelio, Sculley és mások azt hitték, hogy mivel Jobs elbűvölte őket, ezért kedvelte és tisztelte is őket. Ezt néha hamis hízelgéssel tetézte, ha azt látta, hogy valaki szomjazik a jó szóra. Jobs olyan könnyen el tudta bűvölni azokat, akiket ki nem állhatott, mint amilyen könnyen megbántotta azokat, akiket szeretett. Amelio azonban nem látta ezt, hiszen - Sculleyhoz hasonlóan - vágyott Jobs rokonszenvére. Szavai szinte szóról szóra megegyeznek Sculley szavaival. „Ha problémával küszködtem, együtt átbeszéltük. Tízből kilenc esetben hasonló véleményen voltunk” - idézte vissza Amelio. Valahogyan bemagyarázta „magának, hogy Jobs igazán tisztelte őt. „Lenyűgözött, ahogy Steve megközelítette a problémát, és olyan érzésem volt, hogy kölcsönös tiszteleten alapuló viszonyt építünk ki.”

Amelio kijózanodása néhány nappal a vacsora után történt meg. A tárgyalások során Amelio ragaszkodott ahhoz, hogy Jobs legalább hat hónapig ne adja el a megszerzett Apple-részvényeket. A hat hónap júniusban járt le. Amikor másfél millió részvény került ki egyben a piacra, Amelio felhívta Jobsot. „Azt mondom majd mindenkinek, hogy a részvényeket nem te adtad el. Emlékezz vissza, megállapodtunk, hogy nem adsz el részvényeket anélkül, hogy előbb ne értesítettél volna bennünket” - mondta.

„Ez így igaz” - válaszolta Jobs. Amelio úgy vette, hogy ez az jelenti, Jobs nem adta el a részvényeit és kiadott egy ilyen tartamú közleményt. De amikor az esedékes tőzsdedefelüyeleti jelentés megérkezett, világossá vált, hogy Jobs adta el a részvényeket. „Az istenit, Steve, nyíltan rákérdeztem a részvényekre, és azt mondtad, nem te voltál.” Jobs azzal védekezett, hogy egy „depresszív rohamában” adta el őket, mert nem tudta, mit hoz a jövő az Apple számára, és ezt nem akarta bevallani, mert „kissé szégyellte” magát. Amikor évekkel később megkérdeztem erről, egyszerűen azt mondta, hogy „nem éreztem szükségét, hogy elmondjam Gilnek” .

Miért vezette félre Jobs Ameliót a részvényeladás ügyében? Az egyik ok nagyon egyszerű: Jobs néha kerülte az igazságot. Helmut Sonnenfeldt egyszer azt mondta Henry Kissingerről, hogy „nem azért hazudik, mert érdekében áll, hanem mert benne van a természetében” . Jobs természetében is benne volt, hogy néha félrevezessen másokat vagy titkolózzon, ha ezt jogosnak érezte. Ellenben néha brutálisan őszinte volt, és olyankor is igazat mondott, amikor mások nem vagy csak megszépítve beszéltek volna. A hazugság és az igazmondás is nietzschei jelleme különböző oldalai voltak: azt gondolta, hogy a közönséges szabályok rá nem vonatkoznak.

Amelio távozik

Jobs nem állította le Larry Ellison nyilatkozatait az Apple átvételéről, titokban eladta a részvényeit, és nem is vallotta be. Amelio végül rájött, hogy Jobs őt vette célba. „Végül rá kellett ébrednem, hogy túlságosan szerettem volna őt a csapatomban tudni. Steve el akart távolítani, és ez egyre világosabbá vált” - mondta később Amelio.

Jobs valóban kihasználta minden alkalmat, hogy befektítse Ameliót. Nem tudta visszafogni magát, ráadásul igaza is volt. De volt ennél fontosabb oka, hogy miért fordította az igazgatótanácsot Amelio ellen. Fred Anderson, a pénzügyi igazgató kötelességének érezte, hogy folyamatosan tájékoztassa Ed Woolardot az Apple rettenetes anyagi helyzetéről. „Fred mondta, hogy készpénzszűkében vagyunk, az alkalmazottak elhagyják a céget, és már a kulcsemberek is ezt fontolgatják. Egyértelművé tette, hogy a hajó hamarosan zátonyra fut és ő is azon gondolkodik, hogy kilép” - mondta Woolard. Ez tovább tetézte Woolard aggodalmait, amelyek már akkor megfogalmazódtak benne, amikor látta Ameliót a részvényesek előtt szerencsétlenkedni.

Woolard felkérte a Goldman Sachsot, hogy mérje fel az Apple értékesítési lehetőségeit, de azt a választ kapta, hogy nem valószínű egy stratégiai befektető felbukkanása, mert az Apple piaci részesedése drámaian visszaesett. Az igazgatótanács júniusi gyűlésén, amikor Amelio nem volt a teremben, Woolard felvázolta a jelenlévő vezetőknek az esélyeket. „Ha megtartjuk Gilt mint vezérigazgatót, csak 10% körüli az esélyünk, hogy elkerüljük a csődöt. Ha kirúgjuk és rávesszük Steve-et, hogy üljön be Amelio székébe, körülbelül 60% esélyünk van a túlélésre” - vázolta fel. Az igazgatótanács felhatalmazta, hogy tárgyaljon Jobsszal a visszatéréséről, és bármi történik, hívjon össze rendkívüli tanácskozást telefonon a július 4-ei ünnep idejére.

Woolard és felesége Londonba repült, ahol a wimbledoni teniszbajnokságot akarták megnézni. Napközben teniszt nézett, de az estéit az Inn on the Park hotelben levő lakosztályában töltötte, és Amerikába

telefonált, mivel ott akkor volt nappal. Tartózkodása végére egy 2000 dolláros telefonszámlát hozott össze.

Először Jobsot hívta fel. Azt mondta neki, hogy az igazgatótanács ki fogja penderíteni Ameliót és szeretnék, ha Jobs visszajönne vezérigazgatónak. Jobs eltökélt volt, amikor nevetségessé kellett tenni Ameliót vagy ha az Apple jövőjével kapcsolatos gondolatait kellett elmondania. De amikor célba ért, hirtelen tartózkodónak mutatkozott. „Számíthattok rám, segíteni fogok” - válaszolta. „Mint vezérigazgató?” - kérdezte Woolard. Jobs nemet mondott. Woolard kardoskodott, hogy legalább helyettes legyen Jobs tovább akadékoskodott. „Tanácsadó leszek - mondta. - Fizetés nélkül.” Abba is belegyezett, hogy az igazgatótanács tagjává váljon - hiszen erre vágyott de visszautasította a kérést, hogy az igazgatótanács elnöke legyen. „Ennyit tudok most adni magamból” - mondta. Emailben küldött egy emlékeztetőt a Pixar munkatársainak, amelyben biztosította őket, hogy nem hagyja el a céget. „Három hete az Apple igazgatótanácsa telefonon megkeresett, hogy vállaljam a vezérigazgatói pozíciót. Nemet mondtam. Majd arra kértek, legyek az igazgatótanács elnöke. Erre is nemet mondtam. Szóval ne aggódjatok - az örült pletykák már csak ilyenek. Nem akarom elhagyni a Pixart. Nem szabadultok tőlem.”

Miért nem ragadta meg Jobs a felkínált lehetőséget? Miért nem foglalta el azt a pozíciót, amelyről lassan két évtizede álmodozott? Amikor rákérdeztem, ezt válaszolta:

„Éppen akkor került be a Pixar a köztudatba, és boldoggá tett, hogy ott lehettem vezérigazgató. Nem ismerek senkit, aki valaha két cégben lett volna egyszerre ilyen pozícióban, még átmenetileg sem, és abban sem voltam biztos, hogy ez jogilag lehetséges.

Nem tudtam, hogy mit kellene tenni, és hogy én mit akarok. Élveztem, hogy több időt tölthetek a családommal. Kissé meghasonlottam. Tudtam, hogy az Apple nagy bajban van, így feltettem magamnak a kérdést: fel akarom adni ezt a jó életet? Mit fognak gondolni a Pixar részvényesei? Beszéltem az általam nagyra tartott emberekkel. Végül egy szombati napon reggel nyolc körül felhívtam Andy Grove-ot is. Elmondtam neki az előnyöket és a hátrányokat, majd a mondandóm közepén a szavamba vágott és azt mondta: „Steve, engem egyáltalán nem érdekel az Apple.” Megdöbbsentem, és rájöttem, hogy engem viszont érdekel az Apple - én alapítottam és jó, hogy létezik. Ekkor döntöttem el, hogy ideiglenesen visszamegyek, és segítsek vezérigazgatót találni.”

Valójában a Pixarnál örültek annak, hogy Jobs kevesebb időt tud náluk tölteni. Titokban (és néha nyíltan is) örültek neki, hogy már az Apple is leköti az idejét. Ed Catmull jó vezérigazgató volt, és könnyedén látta el a feladatait - hivatalosakat és nem hivatalosakat egyaránt. Még ha volt is szabadideje, Jobs sosem szállt versenybe az év apja címért. Egyre jobban figyelt a gyerekeire, különösen Reedre, de elsősorban a munkájára összpontosított. Két fiatalabb lányától gyakran távolságot tartott és közömbös volt velük, megint elidegenedett Lisától, és gyakran ingerlékeny férj is volt.

Mi volt tehát a habozás igazi oka, amiért nem vette át az Apple-t? Akarnoksága és irányítási mániája mellett Jobs gyakran döntésképtelen és zárkózott lett, ha valamiben nem volt biztos. A tökéletességre törekedett és nem mindig tudta, hogy kell megelégedni ennél kevesebbel. Nem szeretett összetett feladatokkal megbirkózni. Ez igaz volt a termékekre, a dizájnrá, a lakberendezésre és a személyes kapcsolataira is. Ha biztosan tudta, hogy az irány helyes, megállíthatatlan volt. Ha azonban kétségei támadtak, volt, hogy visszakozott, és inkább nem gondolt az olyan dolgokra, amelyek nem

voltak a kedvére. Pontosán ez történt akkor is, amikor Amelio megkérdezte tőle, milyen szerepet szeretne magának az Apple-nél. Nem szólt semmit. Jobs a számára kényelmetlen helyzeteket próbálta figyelmen kívül hagyni.

Ez a viselkedése részben abból ered, hogy szeretett végletekben gondolkodni. Egy ember csak hős vagy fajankó lehetett, egy termék bámulatos vagy szemét volt. Bonyolultabb vagy árnyaltabb kérdések esetén azonban összezavarodott: megházasodjon-e, milyen a megfelelő kanapé, vagy elkötelezze-e magát egy cég vezetése mellett. Nem akart kudarccal végződő feladatba belevágni. „Szerintem Steve azt fontolgatta, hogy megmenthető-e az Apple” - mondta Fred Anderson.

Woolard és az igazgatótanács úgy határozott, hogy annak ellenére kirúgják Ameliót, hogy nem tudták pontosan, Jobs mennyire aktív szerepet tölt majd be tanácsadóként. Amelio éppen piknikezni készült a feleségével, a gyerekeivel és az unokáival, amikor Woolard Londonból felhívta. „Le kell mondanod” - közölte vele egyszerűen. Amelio azt válaszolta, hogy nem alkalmas az időpont ezt megbeszélni, de Woolard nem tágított. „Be fogjuk jelenteni, hogy leváltunk.”

Amelio ellenkezett. „Emlékszel, Ed, azt mondtam az igazgatótanácsnak, hogy három év kell a cég talpra állításához. Még félidőnél sem járok” - mondta. „Az igazgatótanács már ott tart, hogy nem akarnak erről többet beszélni” - válaszolta Woolard. Amelio megkérdezte, ki tud a döntésről, mire Woolard elmondta neki az igazságot: az egész igazgatótanács, plusz Jobs. „Steve is azok között volt, akikkel megbeszéltük ezt a dolgot. Szerinte nagyon rendes ember vagy, de nem sokat tudsz a számítógépes iparról” - mondta Woolard.

„Miért kellett Steve-e t bevonni egy ilyen döntésbe? Nem is tagja az igazgatótanácsnak, mi a francot keres ott, amikor ilyen megbeszélések zajlanak?” - kérdezte Amelio dühösen. De Woolard nem vonta vissza, amit mondott, így Amelio letette a kagylót és tovább folytatta a családi piknik előkészületeit, mielőtt elmondta volna a feleségének.

Jobsot időnként a gorombaság és az érzelmesség furcsa kettőssége jellemezte. Általában egy fikarcnyit sem törődött azzal, mit gondolnak róla mások. Le tudott írni embereket és soha többé nem állt szóba velük. Néha azonban szükségét érezte, hogy megmagyarázza a tettei okát. Így aznap este, Amelio nagy meglepetésére, Jobs felhívta telefonon: „Hello, Gil, beszéltem ma Eddel és eléggé kínosan érzem magam. Szeretném tudatni veled, hogy nekem semmi közöm nincs a dolgok alakulásához, ez az igazgatótanács döntése volt, bár kikérték a tanácsomat” - mondta neki. Azt is elmondta, hogy tiszteli azért, mert „a legbecsületesebb ember, akivel valaha találkozott”, majd kéretlenül tanácsokat osztogatott. „Vegyél ki hat hónapot! Amikor kirúgtak az Apple-től, azonnal munkába álltam, amit megbántam. Szánnom kellett volna időt magamra” - mondta. Felajánlotta, hogy máskor is szívesen segít, ha Amelióknak tanácsra lenne szüksége.

Amelio eléggé meglepődött, de azért néhány köszönő szót kipréselt magából. Majd a feleségéhez fordult és elismételte neki, amit Jobs mondott. „Valamennyire még mindig bírom ezt az embert, de már nem hiszek neki” - mondta Amelio. „Engem teljesen megtévesztett Steve - mondta a felesége teljesen idiótának érzem magam.” „Üdv a klubban!” - válaszolt a férje.

Steve Wozniak, aki a cég nem hivatalos tanácsadója volt, örült Steve visszatérésének „Pontosan erre volt szükségünk - mondta. - Mindegy, mit

gondolunk Steve-ről, de csodákra képes.” Az Amelio felett aratott győzelem sem lepte meg túlzottan. Ezt mondta a Wirednek röviddel Amelio kirúgása után: „Gil Amelio találkozik Steve Jobsszal, és vége a játéknak.”

Azon a hétfőn összehívták az Apple legkiválóbb munkatársait az előadóteremben. Amelio nyugodtnak tűnt. „Sajnálattal jelentem be, hogy itt az idő, hogy továbblépjek” - mondta. Majd Fred Anderson következett, aki elfogadta az ideiglenes vezérigazgatói megbízást, és világossá tette, hogy a Jobs által kijelölt úton fog járni. Pontosán tizenkét évvel azután, hogy egy július 4-ei hétfőn kihullott a hatalomból, Jobs újra az Apple porondjára lépett.

Azon nyomban világossá vált, hogy akár be akarta vallani nyilvánosan, akár nem (vagy még magának sem), Jobs nem pusztán tanácsadó lesz, hanem át fogja venni az irányítást. Amint a színpadra lépett - rövidnadrágban, tornacipőben és a később védjegyévé váló fekete garbóban -, nyomban munkához is látott, hogy új életet leheljen szeretett cégébe.” Oké, mondják meg nekem, mi a baj ezzel a vállalattal!” - mondta. Néhányan mormogtak valamit, de Jobs leintette őket. „A termékei - válaszolta meg a kérdést -, és mi a baj a termékekkel?” Néhányan újra megpróbáltak válaszolni, de Jobs közbevágott. „Rosszak a termékek! Semmi szexi nincs már bennük” - kiáltotta.

Woolard el tudta érni, hogy Jobs beleegyezzen egy nagyon aktív tanácsadói szerepbe. Jobs jóváhagyott egy olyan nyilatkozatot, miszerint „beleegyezek, hogy 90 napig maradok az Apple-nél, és addig segítek, amíg nem sikerül egy új vezérigazgatót találni.” Woolard okosan fogalmazta meg a nyilatkozatban, hogy Jobs „csapatvezető tanácsadóként” tér vissza.

Jobs nem tartott igényt Amelio irodájára, hanem a vezetői szinten, rögtön a tanácskozóterem mellett egy kis irodába költözött be. Minden területtel foglalkozott: termékdizájn, költségcsökkentés, beszállítói szerződések, reklámügynökségek. Úgy gondolta, meg kell akadályozni az Apple legjobb munkavállalóinak tömeges elvándorlását, ezért újra akarta tárgyalni a részvényopciójukat. Az Apple részvényeinek értéke olyan mértékben zuhant, hogy ezek az opciók gyakorlatilag értéktelenné váltak. Jobs csökkenteni akarta a lehívási árfolyamot, amitől a papírok újra értékessé válhattak. Akkoriban ez legális volt, de nem tekintették jó vállalati gyakorlatnak. Az Apple-nél töltött első csütörtökön telefonos konferenciát szervezett az igazgatótanáccsal és felvázolta nekik a problémát. Az igazgatóknak nem tetszett az ötlet, időt kértek, hogy jogi és pénzügyi elemzést készíttethessenek, hogy lássák, pontosan mit jelentene ez a változtatás. „Nagyon gyorsnak kell lennünk. Jó munkatársakat veszítünk el” - mondta Jobs. Még támogatója, Ed Woolard, a juttatásokért felelős bizottság vezetője is ellenezte ezt. „A DuPontnál soha nem tettünk ilyet” - mondta.

„Azért hoztak vissza, hogy rendbe tegyem a dolgokat és ehhez kulcsfontosságúak az emberek” - érvelt Jobs. Amikor a tanács olyan elemzést javasolt, amelynek elkészítése két hónapot vett volna igénybe, Jobs majd felrobbant mérgében. „Megőrültek?!” - kiáltotta. Majd néhány pillanatra elhallgatott, mielőtt tovább folytatta: „Ha nem akarják megcsinálni, akkor hétfőn már nem jövökbe. Ezernyi, ennél sokkal bonyolultabb döntést kell meghoznom, és ha nem állnak az ilyen jellegű döntések mögé, akkor nem fog sikerülni. Ha ez nem megy, akkor én már itt

sem vagyok, és mindent rám lehet majd fogni, hogy » Steve nem volt felkészülve erre a munkára! « „

Másnap, miután konzultált az igazgatótanáccsal, Woolard visszahívta Jobsot. „Beleegyeztünk, de néhány igazgatónak nem igazán tetszik. Úgy érezzük, pisztolyt szegeztél a halántékunkhoz” - mondta neki. A legjobb opcióit 13,25 dollárra emelték (Jobsnak semmi sem volt), ami megfelelt az Amelio kirúgásának napján érvényes részvényárfolyamnak.

Ahelyett, hogy győzelmet ült volna és megköszönte volna az igazgatótanácsnak, Jobs tovább fortyogott, hogy egy olyan tanácsnak kell elszámolnia, amelyet nem tisztel. „Hátrább az agarakkal, ez nem fog működni! A cég csigatempóban halad és nekem nincs időm pátyolgatni a tanácsot. Ezért mindenkinek le kell mondania. Vagy ha nem, akkor én mondom le, és már nem jövök hétfőn” - mondta Woolardnak. Az egyetlen ember, aki maradhatott, Woolard volt.

Az igazgatótanács legtöbb tagja megdöbbent. Jobs még mindig elutasította, hogy teljes állást vagy a tanácsadói pozíción kívül mást vállaljon, de már elég hatalmat érzett a kezében ahhoz, hogy mindenkit távozásra bírjon. Az igazság azonban az volt, hogy elég nagy hatalma volt. Nem engedhették meg, hogy Jobs dühében elmenjen és az Apple igazgatótanácsi tagsága sem volt túl vonzó perspektíva abban az időben. „Azok után, amin keresztülmentünk, a legtöbben megkönnyebbülve távoztak” - idézte fel Woolard.

A tanács újra a beleegyezését adta. Egyeden kért fogalmaztak meg: Woolard mellett maradhat-e még egy igazgató? Jobs hozzájárult a kéréshez. „Szörnyű, borzalmas tanács volt. Beleegyeztem, hogy Woolard mellett

maradhat egy Gareth Chang nevű ürge, aki egy nagy nulla volt. Nem volt szörnyű, csak egy nagy nulla volt. Woolard azonban az egyik legjobb igazgató volt, akivel valaha találkoztam. A legfőbb támogatók és legokosabbak egyike, akivel összehozott az élet” - mondta később.

A lemondásra felkértek között volt Mike Markkula is, aki fiatal kockázatitőke-befektetőként tűnt fel 1976-ban Jobs garázsánál, ahol beleszeretett a munkapadon épp megszülető számítógépbe. 250 ezer dolláros hitelkeretet nyújtott, és harmadik partnerként a cég egyharmadának tulajdonosa lett. A következő két évtized során a tanács állandó tagja volt, és számos elnökevezérigazgató tündöklésének és bukásának volt a szemtanúja. Néha Jobsot is támogatta, azonban számtalanszor szembekerültek egymással. A legemlékezetesebb az 1985-ös eset volt, amikor John Sculley mellé állt. Amikor Jobs visszatért, tudta, hogy neki mennie kell.

Jobs ridegen és keményen tudott viselkedni, különösen azokkal szemben, akik betartottak neki, ám érzelgős is tudott lenni azokkal, akik már a kezdetektől vele voltak. Wozniak természetesen az utóbbi kategóriába tartozott, annak ellenére, hogy útjaik különváltak, és szintén ide tartozott Andy Hertzfeld, néhányan a Macintosh-csapatból és végső soron Mike Markkula is. „Úgy éreztem, elárult, de olyan volt, mintha az apám lett volna, és mindig törődtem vele” - idézte fel később Jobs. Így amikor eljött az ideje, hogy Markkulát lemondásra kérje, Jobs maga kereste fel a woodside-i hegyekben levő kastélyszerű otthonában. Ahogy általában, most is sétára invitálta, és egy vörösfenyőligetbe mentek, ahol egy piknikező asztal is állt. „Azt mondta nekem, hogy új igazgatótanácsot akar, mert tiszta lappal szeretne indulni. Azért aggódott, hogy rossz néven veszem, de

megnyugodott, amikor látta, hogy nem így gondolom” - idézte vissza Markkula. Ezután átbeszélték, mire kellene az Apple-nek összpontosítania a jövőben. Jobs vágya az volt, hogy időtálló vállalatot építsen és ehhez kért tanácsot. Markkula azt válaszolta, hogy a szilárd alapokon álló cégek meg tudnak újulni. A Hewlett- Packard számtalanszor megcsinálta: először különböző műszereket, majd számológépeket, végül számítógépeket gyártott. „A Microsoft felzárkózott az Apple mellé a PC-k terén. Újra fel kell találnod a céget és más fogyasztási cikkeket vagy termékeket kell gyártanod. Olyannak kell lenned, mint a pillangónak, át kell alakulnod” - mondta Markkula. Jobs szótlan volt, de egyetértett vele.

A régi igazgatótanács július végén ült össze, hogy jóváhagyja az átalakulást. Woolard, aki épp annyira előkelő volt, mint amennyire Jobs szurkálódó, kissé meghökkent, amikor Jobs farmerben és sportcipőben érkezett meg. Azért is aggódott, hogy esetleg Jobs lehordja a régi tagokat, mert elszúrták a dolgokat. De Jobs egy kedves „helló, mindenki!” köszöntéssel érkezett. Majd munkához láttak, szavazással elfogadták a lemondásokat, Jobsot a tanácsba választották, és felhatalmazták Woolardot és Jobsot, hogy keressenek új tagokat.

Nem túl meglepő módon Jobs elsőként Larry Ellisonszt jelölte. Ellison azt válaszolta, hogy örömmel csatlakozik, de utál megbeszélésekre járni. Jobs azt mondta neki, elég, ha a megbeszélések felére eljön. (Egy idő után Ellison már csak minden harmadikra járt el, így Jobs fogta a BusinessWeek címlapján megjelent fotóját, életnagyságúra kinagyíttatta, kartonlapra ragasztotta és beültette Ellison székébe).

Jobs Bill Campbellt is behozta a tanácsba, aki az 1980-as évek elején az Apple marketingvezetője volt és a Jobs-Sculley összecsapás során Sculleyval tartott, de végül annyira megutálta, hogy Jobs megbocsátott neki. Akkoriban az Intuit vezérigazgatója és Jobs sétálós haverja volt. „A háza mögött üldögéltünk - idézte fel Campbell, aki csak öt házzal odébb lakott Palo Altóban -, amikor egyszer csak előállt azzal, hogy visszatér az Apple-höz és azt akarja, legyek én is az igazgatótanács tagja. Ezt feleltem: » Te jó ég, természetesen vállalom! « „ Campbell amerikaifutball-edző volt a Columbián és Jobs szerint a tehetsége abban rejlett, hogy „másodosztályú játékosokkal első osztályú teljesítményt ért el” . Jobs azt mondta neki, hogy az Apple-nél első osztályú játékosok vannak.

Woolard segített Jerry Yorkot beszervezni, aki a Chrysler, majd az IBM pénzügyi igazgatója volt. Jobs másokat is megfontolt, majd elvetett, köztük Meg Whitmant, aki akkoriban a Hasbro Playskool részlegét vezette, előtte pedig a Disney stratégiai tervezője volt (1998-ban az eBay elnök-vezérigazgatója lett, majd Kalifornia állam kormányzói tisztéért is indult). Miközben együtt ebédeltek, Jobs azonnal a szokásos zseni-fajankó felosztás mentén tekintett rá, és Whitman nem fért bele az első kategóriába. Később - helytelenül - azt mondta, hogy „olyan butának tartottam, mint egy lámpaoszlopot” .

Az évek során Jobs néhány jelentős vezetőt is hozott az Apple igazgatótanácsába. Közéjük tartozott Al Gore, a google-os Eric Schmidt, Art Levinson a Genentechtől, Mickey Drexler a Gaptól és a J. Crew-tól, valamint Andrea Jung az Avontól. Arra azonban mindig vigyázott, hogy lojálisak legyenek, inkább túlságosan is. Jobs gyakran lenyűgözte vagy

megijesztette őket, és igyekeztek a kedvére tenni. Arthur Levitt, az amerikai tőkepiac felügyeletét ellátó SEC (Securities and Exchange Commission) egykori igazgatója, néhány évvel az Apple-höz való visszatérése után meghívást kapott az igazgatótanácsba. Levitt, aki 1984-ben vásárolta az első Macintoshát és büszkén Apple-függőnek tartotta magát, le volt nyűgözve. Izgatottan látogatott Cupertino-ba, ahol megbeszéltek Jobsszal a részleteket. Később azonban Jobs elolvasta Levitt egyik vállalatvezetésről tartott beszédét, amelyben amellet érvelt, hogy az igazgatótanácsoknak erősnek és függetlennek kell lenniük, felhívta Levittet és visszavonta a meghívást. „Arthur, szerintem nem lennél boldog az igazgatótanácsban, ezért a legjobb, ha nem hívunk meg. Őszintén szólva az általad felvetett témák megfelelőek lehetnek néhány vállalat számára, de egyáltalán nem illeszkednek az Apple kultúrájába” - emlékezett vissza Jobs szavaira Levitt. Levitt később ezt írta: „A padlóra kerültem...Világos, hogy az Apple igazgatótanácsát nem arra találták ki, hogy a vezérigazgatótól függetlenül dolgozzon.”

Macworld, Boston - 1997. augusztus

Az Apple részvényeit újraárazó belső feljegyzésben a „Steve és a vezetőség” aláírás szerepelt, majd nemsokára az is nyilvánossá vált, hogy Jobs vezeti a cég termék-felülvizsgálati megbeszéléseit. Minden arra utaló jel, hogy Jobs beleásta magát az Apple ügyeibe, 13 dollárról 20 dollárra emelte a cég részvényeinek értékét júliusban. Kellemes borzongást okozott 1997 augusztusában, amikor a Bostonban megrendezett Macworldre gyülekeztek az Apple- hívők Több mint 5000-en váraoztak már órákkal a kapunyitás előtt, hogy meghallgathassák Jobs nyitóbeszédét a Park Plaza Hotel Castle

termében. Azért jöttek, hogy lássák a visszatért hőstüket - és hogy meggyőződjenek, hogy újra vezetni tudja őket.

Hatalmas ováció tört ki, amikor a kivetítőn megjelent Jobs egy 1984-es fotója. „Steve, Steve, Steve!” - skandálta a tömeg annak ellenére, hogy Jobsot épp csak akkor konferálták fel. Amikor fekete mellényben, gallér nélküli fehér ingben és hamiskás mosollyal az arcán felért a színpadra, rocksztárnak kijáró hang- és fényorkán fogadta. Először megpróbálta hűteni a kedélyeket, arra emlékeztetve, hogy hivatalosan hol dolgozik. „Steve Jobs vagyok, a Pixar elnök-vezérigazgatója” - mutatkozott be, ami a kivetítőn is megjelent. Majd rátért az Apple-nél betöltött szerepére: „Mint sokan mások, én is azon dolgozom, hogy az Apple újra egészséges legyen.”

Ahogy fel-alá járkált a színpadon és a kezében levő távirányítóval váltogatta a diákat, világossá vált, hogy ő vezeti az Apple-t, és ez jó ideig így is marad. A gondosan előkészített, jegyzetek nélkül tartott előadásában feltárta okát, miért zuhant az Apple részvényárfolyama 30%-ot az előző két évben. „Rengeteg nagyszerű ember van az Apple-nél, akik rossz dolgokon dolgoznak, mert a tervek rosszak. Találtam olyanokat, akik szívesen felsorakoznának egy jó stratégia mögé, ha lenne” - mondta. A tömeg újra üvöltött, éljenzett és füttyült.

Beszéde közben egyre jobban elragadta a szenvedély, és már a mi és az én szavakat használta az ők helyett, amikor az Apple jövőjéről beszélt. „Még mindig azt hiszem, másképp kell gondolkodnia annak, aki megvásárol egy Apple-számítógépet. Az Apple vásárlói igenis másképp gondolkodnak. Kreatív szellemek, akik meg akarják változtatni a világot. Nekünk az ő számukra kell terméket gyártanunk” - mondta. Amikor a nekünk szót

hangsúlyozta, behajlította az ujjait és megérintette velük a mellkasát. Szónoklata befejező részében is hangsúlyozta a mi szót, ha az Apple jövője került szóba. „Mi másképp fogunk gondolkodni és azokat fogjuk szolgálni, akik a kezdetektől vásárolták a termékeinket. Mert sokan azt gondolják róluk, hogy örültek, de mi ebben az örültségben látjuk a zsenialitást.” Az előadást követő hosszú ováció alatt az emberek megilletődve néztek egymásra, néhányan egy-egy könnycseppet is elmorzsoltak a szemük sarkában. Jobs világossá tette, hogy ő és az Apple egy és ugyanaz.

A Microsoft-megállapodás

Jobs 1997 augusztusi macworldös szereplése hatalmas sajtóvisszhangot keltett, a Time és a Newsweek is a címlapján hozta. A beszéd végéhez közeledve Jobs megállt egy pillanatra, hogy egy korty vizet igyon, majd halkán folytatta. „Az Apple egy ökoszisztéma része. Mások segítségére is szüksége van. A romboló hatású kapcsolatok senkinek sem tesznek jót ebben az iparágban” - mondta. Hogy drámai hatást érjen el, megállt, majd elmagyarázta a kijelentését: „Szeretném bejelenteni az egyik első együttműködésünket, egy nagyon jelentőségteljeset, amelyet a Microsofttal kötöttünk.” A jelenlévők lélegzete is elakadt, amikor a Microsoft és az Apple lógója együtt jelent meg a kivetítőn.

Az Apple és a Microsoft akkor már közel egy évtizede háborúzott egymással a szerzői jogok és a szabadalmak miatt, Az egyik legfontosabb csata arról szólt, hogy vajon a Microsoft ellopta-e az Apple grafikus felhasználói felületét. Amint Jobsot 1985-ben kirúgta, John Sculley egy megadásnak is beillő egyezséget kötött: a Microsoft használhatja az Apple

grafikus felhasználói felületét a Windows 1.0-hoz, cserébe két évig csak a Macen teszi elérhetővé az Excelt. 1988-ban, miután a Microsoft előállt a Windows 2.0-val, az Apple beperelte. Sculley azt állította, hogy az 1985-ös megállapodás nem érvényes a Windows 2.0-ra, és a Windows további fejlesztései (például hogy lemásolták az egymást fedő ablakok kezelésének Bill Atkinson-féle módszerét) a szerződésszegést még súlyosabbá tették. 1997-re az Apple veszített, de a pereskedés veszélye nem múlt el. Ráadásul az amerikai Igazságügyi Minisztérium (Justice Department) trösztellenes pert fontolgatott a Microsoft ellen. Jobs meghívta Joel Klein főügyészt Palo Alto-ba. Egy kávé mellett azt javasolta a főügyésznek, hogy ne szabjon ki túl nagy bírságot a Microsoftra, hanem inkább húzza el az eljárást, ami alkalmat biztosítana az Apple-nek, hogy „behozza” a Microsoft előnyét és konkuráló termékeket kínáljon.

Amelio vezetése alatt az erőpróba szinte robbanást okozott. A Microsoft visszautasította, hogy a jövőbeli Macintosh operációs rendszerekre Wordot és Excelt fejlesszenek ki, ami akár az Apple megsemmisülésével is járhatott volna. Bill Gates védelmére legyen mondva, hogy nem egyszerűen bosszúszomjas volt. Érthető, hogy nem akart kötelezettséget vállalni, amikor senki - beleértve az Apple folyton változó vezetőségét is - nem tudta, milyen lesz ez az új Macintosh operációs rendszer. Miután az Apple megvette a NeXT- et, Jobs és Amelio elrepült a Microsofthoz, de Gates nem tudta eldönteni, hogy melyikük irányítja a céget. Néhány nappal később felhívta Jobsot. „Na, mi a fene, a NeXT operációs rendszerre kéne felraknom az alkalmazásaimat?” - idézte fel Gates. Jobs a válaszában

„okoskodó megjegyzéseket tett Gilre” , és azt mondta, hogy hamarosan tisztázzák a helyzetet.

Amikor Amelio kirúgásával a vezetési problémák részben megoldódtak, Gates az elsők között volt, akit Jobs felhívott. Jobs így emlékszik erre:

„Felhívtam Billt és azt mondtam neki, hogy helyre fogom hozni a dolgokat. Bill mindig is elfogult volt az Apple-lel szemben, az első Microsoft-alkalmazások a Macre készült Excel és Word voltak. Tehát felhívtam, és azt mondtam neki, » segítségre van szükségem « . A Microsoft két lábbal tiporta az Apple szabadalmait. Azt mondtam neki, hogy ha fenntartjuk a peres követeléseinket, évek múlva több milliárd dollár kártérítést kaphatunk. Ő is tudta, én is tudtam. De az Apple nem tudott volna életben maradni egy ilyen hosszú háborúban, abban biztos voltam. Tehát találnunk kell erre azonnali megoldást. » Csak arra van szükségem, hogy a Microsoft elkötelezze magát, hogy továbbra is fejleszteni fog a Machez, valamint befektet az Apple-be, így részese lesz a sikerünknek. « ”

Amikor felolvastam Gates-nek Jobs szavait, azt felelte, hogy pontosan így volt. „Volt jó pár olyan ember, aki szeretett macés alkalmazásokon dolgozni és szerettük is a Macet” - idézte fel. Hat hónapig tárgyalt Amelióval, de a javaslatok egyre hosszabbak és bonyolultabbak lettek. „Aztán felbukkant Steve, aki azt mondta, hogy ez az üzlet túl bonyolult. Egyszerűbbet akart, csak kötelezettségvállalást és befektetést. A tárgyalásokat négy hét alatt le is zártuk.”

Gates és pénzügyi igazgatója, Greg Maffei Palo Altóba utaztak, hogy keretbe foglalják a megállapodást. Maffei a következő vasárnap egyedül tért vissza Palo Altóba, hogy kidolgozzák a részleteket. Amikor megérkezett Jobs házába, az kivett két üveg vizet a hűtőből és sétára invitálta a környéken. Mindketten rövidnadrágban voltak, Jobs mezítláb. Amint egy

baptista templom előtt üldögéltek, Jobs belevágott a közepébe: „Két dolog érdekel minket: a kötelezettségvállalás, hogy Mac-szoftvereket fognak nekünk fejleszteni és egy befektetés.”

Jóllehet a tárgyalások gyorsan zajlottak, az utolsó részletekről csak néhány órával Jobs bostoni beszéde előtt állapotok meg. Éppen a Park Plazában gyakorolta a szövegét, amikor megszólalt a mobiltelefonja. „Helló, Bill” - mondta, és a hangja csak úgy visszhangzott a régi teremben. Majd az egyik sarokba ment és halkán beszélt tovább, hogy mások ne hallhassák. A beszélgetés egy órán át tartott. Végül az utolsó simításokat is elvégezték. „Bill, köszönöm, hogy támogatsz a céget - mondta guggolva. - Segítesz jobbra tenni a világot.”

Macworldös előadása alatt Jobs kitért a Microsoft-szerződés részleteire is. Először morajlás és püsszegések hallatszottak. Jobs bejelentésében az volt a kifejezetten bosszantó, hogy a békemegállapodás részeként „az Apple úgy döntött, hogy az Internet Explorer lesz az alapértelmezett böngésző a Macintoshokon” . A hallgatóság fújolásba kezdett, mire Jobs gyorsan hozzátette: „Mivel hiszünk a választás lehetőségében, más böngészőket is telepítünk, és a felhasználó, ha úgy dönt, természetesen meg tudja változtatni az alapértelmezett beállítást.” Néhányan nevettek és szórványos taps is felhangzott. A közönség kezdett magához térni, különösen akkor, amikor Jobs bejelentette, hogy a Microsoft 150 millió dollárt fektet be a cégbe, melyért cserébe szavazatra nem jogosító részvényeket kap.

A kedélyes hangulat azonban egy pillanat alatt semmivé lett, amikor Jobs elkövette színpadi karrierje kevés hibáinak egyikét. „Történetesen van egy vendégünk, aki műholdas kapcsolat révén lehet itt velünk” - mondta, majd a

hatalmas kivetítőn Bill Gates arca jelent meg. Az arcán lévő mosoly szinte önelégült volt. A közönség elborzadt, néhány fütty és hurrogás is felhangzott. A jelenet annyira hasonlított a Mac korábbi „1984” reklámfilmjére, hogy szinte mindenki azt várta (remélte?), hogy egy gazella gyorsaságával berohan egy nő és egy jól irányzott kalapácsdobással bezúzza a képernyőt.

De mindez a valóság volt és Gates, aki nem tudott a gúnyos bekiabálásokról, a Microsoft főhadiszállásán beszélni kezdett. „Az egyik legérdekesebb munkám az volt, amikor Steve-vel dolgoztam a Macintoshon” - mondta magas, monoton hangon. Amint a Macintoshra készülő új Microsoft Office verzióról beszélt, a közönség elcsendesedett és úgy tűnt, elfogadja az új világrendet. Gateset néhányan meg is tapsolták, amikor azt mondta, a Word és az Excel Mac verziója „sok szempontból fejlettebb lesz, mint a Windows-platformra készültek” .

Jobs rájött, mekkora hiba volt, hogy Gates képe ő és a közönség feje felett tornyosult. „Szerettem volna, ha Bostonba jön, ám így ez lett a legrosszabb és leghülyébb színpadi szereplésem. Rossz volt, mert kicsinek látszottam, ahogy az Apple is, mintha minden Bill kezében lett volna” - mondta később Jobs. Gates is hasonlóképpen szégyellte magát, amikor visszanezte az eseményről készült videót. „Nem tudtam, hogy az arcomat ilyen nagy méretben fogják majd kivetíteni” - mondta.

Jobs próbálta megnyugtatni a közönséget egy rögtönzött prédikációval. „Ha előre akarunk lépni és az Apple-t újra egészségesnek akarjuk látni, akkor meg kell szabadulnunk néhány dologtól. Meg kell szabadulnunk attól az elképzeléstől, hogy ha a Microsoft nyer, akkor az Apple veszít... Ha

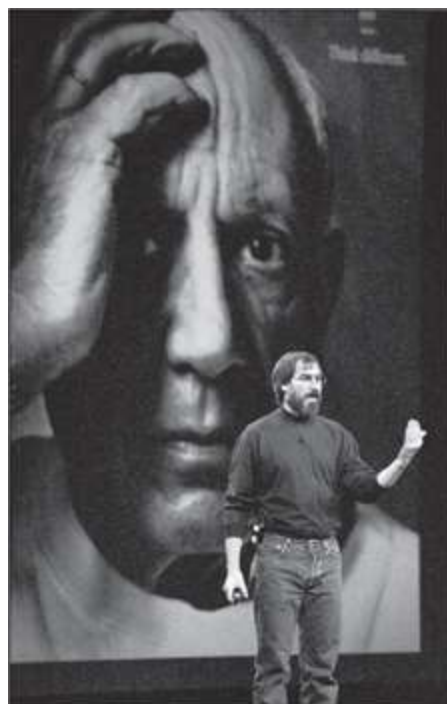
akarunk Microsoft Office-t a Macen, egy kicsit hálásabbnak kellene lennünk a cég felé, amely ezt lehetővé teszi” - mondta a közönségnek.

A Microsoft-együttműködés bejelentése és Jobs szenvedélyes részvétele a cég ügyeiben meghozta a várva várt felívelést. A nap végére a részvényárfolyam 6,56 dollárral, azaz 30%-kal nőtt, és a kereskedés végén elérte a részvényenkénti 26,31 dolláros árfolyamot, ami kétszerese volt az Amelio lemondásának napján érvényesnek. Ez az egy nap 830 millió dollárt hozott az Apple konyhájára. A cég visszatáncolt a szakadék széléről.

[19] Gary Trudeau a '60-as években indult képregénysorozatával több évtizede kommentálja az amerikai politika aktuális eseményeit.

„THINK DIFFERENT”

Jobs mint iVezérigazgató



Picasso is az Apple-t reklámozza

Köszöntsük az örülteket!

Lee Clow, a Chiat\Day kreatív igazgatója, aki a Macintosh nagyszerű „1984” reklámját rendezte, 1997. július elején Los Angeles felé autózott, amikor megszólalt a mobiltelefonja. Jobs kereste. „Helló Lee, Steve vagyok. Találd ki, mi történt! Amelio épp most mondott le. Ide tudsz jönni?” - kérdezte Jobs.

Az Apple éppen új reklámügynökséget keresett és Jobsot nem győzték meg az addig látottak. Ezért azt akarta, hogy Clow és cége - amely akkor

már a TBWA\Chiat\Day nevet viselte - is szálljon be a versenybe. „Be kell bizonyítanunk, hogy az Apple még él - mondta Jobs és valami különlegeset kínál.”

Clow azt mondta, hogy nem akar ajánlatot tenni. „Ismeritek a munkáinkat” - mondta. De Jobs könyörgött neki. Nehéz lett volna úgy elutasítani a többiek, köztük a BBDO és az Arnold Worldwide ajánlatát, hogy azok megtették, amit Clow nem akart, és visszahozni - Jobs szavaival élve - egy „régimórát”. Clow beleegyezett, hogy elmegy Cupertino-ba és bemutat valamit. Amikor évekkel később felidézte ezt a pillanatot, Jobs sírva fakadt:

„Ettől elszorul a torkom, de tényleg. Annyira látszott, hogy Lee szereti az Apple-t. Ő volt a legjobb a hirdetési piacon. Bár nem készített versenyajánlatot már legalább tíz éve, de a szívéből beszélt, mert ő is úgy szerette az Apple-t, mint mi. Ő volt az, aki előállt csapatával a „Think Different” kiváló ötletével, ami tízszer jobb volt, mint a többi ügynökségtől bármi. Elszorult tőle a torkom, és ha rá gondolok, még mindig könny szökik a szemembe attól, hogy Lee mennyire törődött velünk és hogy mennyire nagyszerű volt ez az ötlet. Néhanapján, amikor a tisztaság jelenlétét tapasztalom magam körül - a lélek és a szeretet tisztaságát olyankor mindig elsírom magam. Ezek a dolgok mindig magukkal ragadnak. Az is egy ilyen perc volt. Olyan tisztaságot sugárzott, amit soha nem fogok elfelejteni. Sírtam ott, az irodámban, amikor bemutatta az ötletet és mindig sírok, ha rá gondolok.”

Jobs és Clow egyetértett abban, hogy az Apple a világ egyik legnagyobb márkája, és a fogyasztók érzelmi elköteleződését tekintve valószínűleg az első ötben benne van, de emlékeztetni kell az embereket, hogy mi különbözteti meg másoktól. Ezért márkaimázskampányt akartak, nem pedig termékreklámokat. Azt akarták bemutatni, hogy a kreatív

emberek mit tudnak kezdeni ezekkel a gépekkel, nem pedig azt, hogy mit tudnak maguk a számítógépek. „Nem a processzor sebességét vagy a memóriát állítottuk a középpontba - idézte fel Jobs -, hanem a kreativitást.” Nemcsak a lehetséges vásárlókat célozták meg, hanem az Apple-alkalmazottakat is. „Itt az Apple-nél elfeledtük, kik is vagyunk. Az emlékezés egyik módja, ha emlékezünk a hőseinkre. Ebből született a kampány.”

Clow és csapata több változatot kipróbált, amelyekben az „őrülteket” , a „másképp gondolkodókat” dicsőítették. Készült egy videó Seal „Crazy” (Örült) című számával: „We are never gonna survive unless we get a little crazy (Sosem fogjuk túlélni, ha nem leszünk egy kicsit őrültek). De sajnos nem kapták meg hozzá a jogokat. Azután Robert Frost „A nem járt út” (The Road Not Taken) című versével és a Holt költők társaságából (Dead Poets Society) Robin Williams szövegeivel próbálkoztak. Végül úgy döntöttek, hogy saját szöveget írnak. Elkezdtek dolgozni egy vázlaton, amely így kezdődött: „Here’s to the crazy ones” (Köszöntsük az őrülteket!)

Jobs elvárásai ugyanolyan magasak voltak, mint mindig. Amikor Clow csapata előállt a szöveg egy változatával, Jobs ráivallt a fiatal szövegíróra. „Ez szar! A reklámügynökségük is szar és gyűlölöm!” - kiáltotta. A fiatal szövegíró ekkor találkozott először Jobsszal és csak némán álldogált. Soha többé nem tért vissza. De azok, akik elviselték Jobsot - Clow, valamint a csapatából Ken Segall és Craig Tanimoto -, dolgozni is tudtak vele, és olyasmivel álltak elő, ami Jobsnak is tetszett. Az eredeti, 60 másodperces változat így hangzott:

„Köszöntsük az örülteket! A kiközösítettéket. A lázadókat. A bajkeverőket. A nem szokványos embereket. Akik másképp látják a dolgokat. Akik nem szeretik a szabályokat. Akik nem tisztelik a status quót. Idézheted őket, ellenkezhet velük a véleményed, magasztalhatod vagy gyalázhatod őket. Amit viszont nem tehetsz meg, hogy figyelmen kívül hagyod őket. Mert megváltoztatnak dolgokat. Előbbre viszik az emberiséget. Míg néhányan az örültet látják bennük, mi zseninek tartjuk őket. Mert akik elég örültek ahhoz, hogy elhiggyék, meg tudják változtatni a világot... azok tényleg meg is teszik.”

Néhány sort maga Jobs írt, köztük ezt is: „Előbbre viszik az emberiséget.” Az augusztus elején megrendezett bostoni Macworldre már kész volt egy nyers változat, amit meg is mutatott a csapatának. Abban egyetértettek, hogy még nem volt kész az anyag, de Jobs felhasználta a koncepciót és a „Think Different” szlogent a beszédében. „Egy nagyszerű ötlet csírája rejlik benne. Az Apple olyan emberekről szól, akik nem a megszokott módon gondolkodnak, akik a számítógép segítségével akarják megváltoztatni a világot” - mondta.

Nyelvtani kérdésekről is vitatkoztak: ha a „different” (más) szó a „think” (gondolkodni) igére vonatkozik, talán inkább határozószónak kéne lennie vagyis „differently” (másképp), „Think differently” (Gondolkodj másképp!). Jobs azonban ragaszkodott a „different” (más) szóhoz, mint főnévhez: „Think different” (Gondolj mást!) A társalgási nyelvben is előfordul hasonló, mint „Think big” (Gondolj nagyot!) szófordulat. „Megbeszéltük, hogy helyes-e, mielőtt elindítottuk a kampányt - mondta később Jobs. - Nyelvtanilag helyes a mondat, ha belegondolunk, mit is akarunk vele kifejezni. Nem azt, hogy gondold ugyanazt, hanem hogy gondolj mást!

Gondolj más dolgokat, gondolj mást! A gondolkodj másképp nem adná át ugyanezt a jelentést.”

A Holt költők társasága szellemének felidezéséhez Jobs és Clow fel akarták kérni Robin Williamst narrátornak. Az ügynöke azt válaszolta, hogy Williams nem vállal reklámokat, így Jobs maga hívta fel őt. Sikerült elérnie Williams feleségét, ő azonban nem engedte, hogy közvetlenül a férjével is beszéljen, ugyanis tudta, hogy Jobs milyen meggyőző tud lenni. Maya Angelou író-költő és Tom Hanks színész is szóba került. Azon az őszön Jobs egy jótékonysági vacsorán vett részt, ahol Bill Clinton is jelen volt. Jobs félrevonta Clintont és megpróbálta rávenni, hogy hívja fel Hankset és győzze meg, de az elnök nem teljesítette a kérést. Végül Richard Dreyfussra esett a választás, aki elkötelezett Apple-hívő volt.

A televíziós reklámok mellett a nyomtatott hirdetések történetének egyik legemlékezetesebb kampánya is az Apple nevéhez fűződik. Mindegyik hirdetésen egy ikonikus történelmi alak fekete-fehér portréja volt látható, a sarokban az Apple lógójával és a „Think Different” mondattal. A különlegessége abban rejlett, hogy nem írták oda, kit ábrázolnak a fotók. Néhányukat - Einstein, Gandhi, Lennon, Dylan, Picasso, Edison, Chaplin, Martin Luther King - könnyű volt felismerni, míg másokat nehezebb. Az emberek megálltak, találgattak, esetleg megkérdezték barátaikat, ki lehet az: Martha Graham, Ansel Adams, Richard Feynman, Maria Callas, Frank Lloyd Wright, James Watson, Amelia Earhart.

A legtöbben Jobs példaképei voltak. Kreatív, tehetséges emberek, akik kockáztattak, túlléptek a kudarcokon, valami egészen mást csináltak, és sikeresek lettek. A fényképészet rajongójaként Jobs részt vett a

legmegfelelőbb fotók kiválasztásában. „Ez nem jó kép Gandhiról” - fakadt ki egyszer. Clow elmagyarázta neki, hogy a híres, Margaret Bourke-White által készített fotó, amely szövőszékkel ábrázolja, a Time-Life Pictures tulajdonában van és kereskedelmi célra nem használható fel. Jobs felhívta Norman Pearlstine-t, a Time Inc. főszerkesztőjét, és rávette, hogy tegyen kivételt. Felhívta Eunice Shrivert is, hogy rábeszélje a családját, hogy felhasználhassa a bátyjáról, Bobby Kennedyről az Appalache-hegységben készült képet, amit Jobs annyira szeretett. Jim Henson gyerekeivel személyesen beszélt, hogy a legjobb felvételt szerezzze meg a Muppet Show egykori kitalálójáról.

Jobs Yoko Onót is felhívta, hogy fotót kérjen egykori férjéről, John Lennonról. Küldött neki egyet, de az nem volt az igazi. „A kampány kezdete előtt New Yorkban jártam és elmentem a kedvenc kis japán éttermembe, de előtte tudattam vele, hogy ott leszek” - mondta Jobs. Amikor Jobs megérkezett, Ono odament az asztalához, átadott neki egy borítékot és ezt mondta: „Ez egy jobb kép. Gondoltam, hogy itt találok, ezért magammal hoztam.” A fotó Onót és Lennont ábrázolta, ágyban, virágokkal. Végül Jobs ezt használta fel. „Megértem, John miért szeretett bele” - mondta később.

Richárd Dreyfuss narrációja jól sikerült. De Lee Clow-nak újabb ötlete támadt. Mi lenne, ha maga Jobs mondaná fel a szöveget? „Te igazán hiszel benne. Neked kéne csinálnod” - mondta neki Clow. Jobs beült a stúdióba, és néhány próbálkozás után a végeredmény mindenkinek tetszett. Az ötlet az volt, hogy ha felhasználták volna a felvételt, nem mondták volna meg, kinek a hangja hallható, pontosan úgy, ahogy a plakátokon sem tüntették

fel, ki szerepel rajtuk. Az emberek úgyis rájönnek, hogy Jobs az. „Igazán ütős lesz, ha a te hangod lesz hallható. Ezzel is azt jelzed, hogy a márka újra te vagy” - mondta neki Clow.

Jobs nem tudta eldönteni, hogy a saját vagy Dreyfuss hangját használják fel. Végül eljött a döntés ideje. A reklámot először a Toy Story - Játékháború televíziós bemutatójának napján sugározták. Ahogy általában, Jobs most sem lelkesedett azért, hogy döntéshozatalra kényszerült. Végül azt mondta Clow-nak, hogy mindkét változatot adják le, ami reggelig időt adott neki a döntésre. Reggel Jobs telefonált, hogy a Dreyfuss-féle verziót választotta. „Ha az én hangomat használjuk, az emberek felismerik azt, és azt gondolják majd, az egész rólam szól. De ez nem így van. Ez az Apple-ről szól” - mondta.

Mióta Jobs kikerült az Apple-közösségből, mindig is az ellenkultúra gyermekeként határozta meg magát és ezzel közvetve a céget is. A „Think Different!” és az „1984” reklámkampányokkal megerősítette az Apple lázadó szerepét, és annak ellenére, hogy milliommossá vált, a nagy létszámú - 1946 és 1964 között született, akkoriban mintegy 76 milliós - baby boom-generációnak és gyermekeiknek is utat mutatott. „Mikor először találkoztunk, már fiatalon pontosan tudta, hogy a márkájával milyen hatást akar gyakorolni az emberekre” - mondta Clow.

Nagyon kevés cégnek vagy vállalatvezetőnek - valószínűleg egynek sem - sikerült volna megúszeni azt a hallatlan vakmerőséget, hogy a saját márkáját Gandhival, Einsteinnel, Kinggel, Picassóval és a dalai lámával kapcsolja össze. Jobs arra buzdította az embereket, hogy vállalatellenes, kreatív és innovatív lázadókként határozzák meg magukat - pusztán azért, hogy

milyen számítógépet használnak. „Steve létrehozta az iparág egyetlen életstílus márkáját. Vannak olyan autók, amelyekre büszkék a tulajdonosaik - Porsche, Ferrari, Toyota Prius -, mert róluk is elmond valamit a jármű, amellyel közlekednek. Az emberek pontosan így éreznek egy Apple-termék iránt” - mondta Larry Ellison.

A „Think Different!” reklámkampány óta az Apple-nél töltött évek alatt Jobs minden szerda délután egy háromórás kötetlen megbeszélést tartott a reklámügynökség, a marketinges és kommunikációs szakemberei részvételével. „Nincs a földön még egy olyan vezérigazgató, aki annyit foglalkozna a marketinggel, mint Steve. Szerdánként hagy jóvá minden egyes új tévéreklámot, nyomtatott hirdetést és plakátot” - mondta Clow. A megbeszélés végén gyakorta elvitte Clow-t és még két másik munkatársat a reklámügynökségtől - Duncan Milnert és James Vincentet - az Apple szigorúan őrzött dizájnstúdiójába, ahol megnézhatték a készülő termékeket. „Szenvedélyes lett és meghatódott, amikor megmutatta nekünk a fejlesztés alatt álló termékeket” - mondta Vincent. Azáltal, hogy a marketinggurukkal megosztotta a készülő termékek iránti szenvedélyét, azt is el tudta érni, hogy szinte mindegyik hirdetésüket áthatották Jobs érzelmei.

iVezérigazgató

Amint befejezte a „Think Different!” kampányt, Jobs más irányok felé fordította a figyelmét. Eldöntötte, hogy hivatalosan is átveszi a cég vezetését, legalábbis átmenetileg. Gyakorlatilag Amelio 10 héttel korábbi kirúgása óta ő volt a főnök, de csak tanácsadóként, hivatalosan Fred Anderson volt az ideiglenes vezérigazgató. 1997. szeptember 16-án Jobs

bejelentette igényét a címre, ami elkerülhetetlenül iVezérigazgatóra rövidült. Elkötelezettsége nem volt teljes: nem kért fizetést és nem írt alá semmilyen szerződést. De a döntéseinek súlya volt, ő irányított, és a hatalmát nem konszenzusos alapon gyakorolta.

Azon a héten a felső vezetők és az alkalmazottak is összegyűltek az Apple nagyelődőjében, majd vegán ételekkel és sörrrel ünnepelték Jobs hatalomátvételét és az új hirdetéseket. Jobs rövidnadrágban, mezítláb és borostásan járkált körbe az épületben. „Körülbelül tíz hete tértem vissza és keményen dolgoztam - mondta fáradtan, de elszántan. - Nem a nagyképűsködést választottuk. Megpróbálunk visszatérni a nagyszerű termékek, a remek marketing és sikeres terjesztés alapjaihoz. Az Apple eltávolodott az igazán jó alapoktól.”

Néhány hétig Jobs és az igazgatótanács állandó vezérigazgatót keresett. Számos név felmerült - George M. C. Fisher a Kodaktól, Sam Palmisano az IBM-től, Ed Zander a Sun Microsystemstől -, de a legtöbb jelölt érthető módon vonakodott elfogadni a tisztséget, ha Jobs aktív tagja marad az igazgatótanácsnak. A San Francisco Chronicle azt írta, hogy Zander azért nem szállt versenybe, mert „nem akarta, hogy Jobs minden lépését figyelje és minden döntését megkritizálja”. Egyszer Jobs és Ellison a bolondját járaták egy ügyefogyott számítástechnikai tanácsadóval, aki a munkára jelentkezett. Küldtek neki egy emailt, hogy őt választották, majd jól szórakoztak és szégyelltek is magukat, amikor megjelent az újságokban, hogy az egész csak vicc volt.

Decemberre nyilvánvalóvá vált, hogy Jobs iVezérigazgatói kinevezése ideiglenesből határozatlan idejűre változott. Továbbra is Jobs irányította a

vállalatot, az igazgatótanács pedig csendben befejezte a keresést. „Amikor visszatértem az Apple-hoz, majdnem négy hónapig kerestünk vezérigazgatót egy fejadász cég bevonásával. De nem találtak megfelelő jelöltet, ezért végül én maradtam. Az Apple nem volt olyan helyzetben, hogy egy igazán jó vezetőt magához vonzott volna” - mondta Jobs.

Jobs azzal a problémával szembesült, hogy egyszerre két céget vezetni embertelen feladat. Visszatekintve az egészségügyi problémáinak gyökerét is erre az időszakra vezeti vissza:

„Kemény volt, igazán kemény, életem legrosszabb időszaka. Kisgyermekeim voltak. Ott volt a Pixar. Reggel hétre jártam dolgozni és csak este kilencre értem haza, amikor a gyerekek már ágyban voltak. Annyira kimerült voltam, hogy szó szerint képtelen voltam beszélni, egy szót is szólni Laurene-hez. Csak egy fél óra tévénézésre és vegetálásra futotta az erőmből. Majdnem megölt. Egy fekete Porsche kabrióval járkáltam a Pixar és az Apple között. Vesekövem lett, elrohantam a kórházba, ahol Demerol injekciót kaptam a hátsó felemben, és végül megszabadultam tőle.”

A fárasztó napirend ellenére Jobs ráébredt arra, hogy minél jobban beleveti magát az Apple ügyeibe, annál kevésbé tudja majd otthagyni. Amikor 1997 októberében egy számítástechnikai vásáron Michael Delinek feltették a kérdést, hogy mit tenne, ha ő lenne Steve Jobs az Apple-nél, ezt válaszolta: „Bezárnám a céget és visszaadnám a részvényeseknek a pénzüket.” Jobs váratlanul küldött egy emailt Delinek „A vezérigazgatóknak legyen tartása. Úgy látom, nem osztja ezt a nézetet” - írta az emailben. Jobs szerette felszítani az ellentéteket, hogy így motiválja a csapatát. Így tett az IBM-mel és a Microsofttal, és most a Dell-lel is. Amikor összehívta a vezetőket, hogy egyedi megrendelésre történő gyártást és terjesztést

vezessenek be, Jobs háttérként Michael Dell felnagyított képét használta, fején célkeresztrel. „Elkapunk, haver” - mondta, hogy vidámságot csaljjon elő a csapatából.

Egyik szenvedélye, ami mindig munkára sarkallta, egy maradandó vállalat létrehozása volt. Amikor 12 évesen nyári munkát vállalt a Hewlett-Packardnál, megtanulta, hogy egy megfelelően vezetett cég sokkal inkább elősegíti az innovációt, mint egy-egy kreatív egyén. „Rájöttem, hogy a legjobb innováció néha maga a vállalat, ahogy megszervezed a működését. Lebilincselő gondolat, hogy az alapoktól kezdve felépíthetsz egy céget. Amikor lehetőségem nyílt visszatérni az Apple-höz, rájöttem, hogy a vállalat nélkül én mit sem érek. Ezért döntöttem úgy, hogy maradok és újjáépíttetem” - idézte fel.

Leszámolás a klónokkal

Az Apple körüli egyik legnagyobb vita arról zajlott, hogy vajon sokkal agresszívan kellett volna-e terjesztenie az operációs rendszerét a többi számítógépgyártó körében, mint ahogy a Microsoft tette a Windowszal. Wozniak a kezdetektől ezt az álláspontot képviselte. „A miénk volt a legszebb operációs rendszer - mondta -, de meg kellett venni mellé a hardvert is, így csak kétszeres áron lehetett hozzájutni. Ez hiba volt. Ehelyett elérhető áron kellett volna megvásárolhatóvá tennünk az operációs rendszert.” Alan Kay, a Xerox PARC sztárja 1984-ben csatlakozott az Apple-höz, és szintén azért küzdött, hogy az operációs rendszert külön is meg lehessen vásárolni. „A szoftverrajongók mindig több platformban gondolkodnak, hiszen azt szeretnék, hogy a program mindenhol fusson -

mondta. - Nagy csata volt, valószínűleg a legnagyobb, amit az Apple-nél elveszítettem.”

Bill Gates, aki a Microsoft operációs rendszerével vagyont keresett, már 1985-ben, közvetlenül Jobs kirúgása után arra ösztönözte az Apple-t, hogy kövesse a példáját. Gates úgy gondolta, hogy bár az Apple átcsábított néhány Windows-vásárlót, a Microsoft jól kereshet azon, ha felhasználói szoftvereket értékesít a Macintosh felhasználóinak, például a Wordot és az Excelt. „Mindent megpróbáltam, hogy rávegyem őket, széles körben értékesítsék a licencüket” - idézte fel. Feljegyzésében így ír erről Sculleynek: „Az iparág elérkezett arra a pontra, amikor az Apple már nem képes más PC-gyártók segítségével és az ebből fakadó hitelesség nélkül az innovatív technológiájából kimagasló termékeket előállítani. Az Apple-nek el kéne adni a Macintosh-technológia licencét 3-5 jelentős gyártónak, akik Mac-kompatibilis készülékeket fejlesztenének ki.” Gates nem kapott választ, így egy újabb levelet írt, amelyben hozzátette: „Amiben csak tudok, segíteni akarok a licenccel kapcsolatban. Kérem, keressenek meg telefonon!”

Az Apple egészen 1994-ig ellenállt, hogy értékesítsék a Macintosh operációs rendszer licencét. Akkor Michael Spindler vezérigazgató engedélyezte, hogy két kis cég, a Power Computing és a Radius Macintosh-klónokat készítsen. Amikor Gil Amelio 1996-ban átvette a vezetést, felvette a Motorolát is a listára. Kétes üzleti stratégia volt ez: az Apple minden egyes eladott számítógép után 80 dollár licencdíjat kapott, de a klóngyártók ahelyett, hogy a piacot növelték volna, kannibálként felfalták az Apple csúcstechnológiás számítógépeinek piacát, és 500 dollárt kaszáltak gépenként.

Jobs azonban nemcsak gazdasági okok miatt ellenezte a klóngépek megjelenését, hanem ösztönösen idegenkedett tőle. Az volt az alapelve, hogy a hardvernek és a szoftvernek egységet kell alkotnia. Szeretett mindent az ellenőrzése alatt tartani, és a számítógépek terén ezt úgy tudta elérni, hogy az egész szerkentyűt ő gyártotta, így teljes körű felelősséget vállalhatott a felhasználó felé.

Így amikor visszatért az Apple élére, a Macintosh-klónok gyártásának leállítását kulcsfontosságú kérdésként kezelte. Amikor 1997 júliusában, néhány héttel Amelio kirúgása után kijött az új Macintosh operációs rendszer, Jobs nem engedte azt át a klóngyártóknak. A Power Computing vezetője, Stephen „King” Kahng a klónok melletti tiltakozást szervezett a bostoni Macworldre és nyilvános figyelmeztetést adott ki, hogy a Macintosh operációs rendszer halálra van ítéelve, ha Jobs visszavonja a licencjogokat. „Ha a platform nem nyílik meg, akkor vége. Teljes megsemmisülés. A halál csókja” - mondta Kahng.

Jobs nem értett egyet ezzel. Felhívta Woolardot, hogy elmondja neki, kivezeti az Apple-t a licencüzletből, amibe az igazgatótanács is beleegyezett. Jobs szeptemberben megegyezett a Power Computinggal, hogy 100 millió dollár ellenében az Apple visszavonja a licencjogot és hozzáférést kap a Power Computer vásárlóinak adatbázisához. Jobs hamarosan más klóngyártók licencjogát is megszüntette. „A világ legostobább ötlete volt hagyni, hogy ilyen-olyan vacak hardvereket gyártó cégek felhasználják az operációs rendszerünket és visszavessék az értékesítéseinket” - mondta később.

A termékpaletta felülvizsgálata

Jobs egyik erőssége az volt, hogy tudott összpontosítani. „Ugyanolyan fontos azt eldönteni, hogy mit ne csináljunk, mint azt, hogy mit csináljunk. Ez egyaránt igaz a vállalatokra és a termékekre” - mondta.

Az összpontosítással kapcsolatos elveit azonnal alkalmazni kezdte, miután visszatért az Apple-höz. Egy nap, mikor az irodaház folyosóit róttá, összefutott Amelio fiatal asszisztensével, aki a Wharton Üzleti Iskolán végzett és épp akkor fejezte be aznapi feladatait. „Ez nagyon jó, mert épp szükségem van valakire, aki elvégzi a piszkos melót” - mondta neki Jobs. Az új feladata az volt, hogy jegyzeteket készítsen, miközben Jobs találkozott az Apple tucatnyi termékfejlesztőjével. Jobs mindegyik csapattól megkérdezte, mivel foglalkoznak éppen, és érvelniük kellett amellet, hogy miért érdemes tovább folytatniuk az adott munkát.

Egy barátját, Phil Schillert is felvette, aki korábban már dolgozott az Apple-nél, de akkor éppen a Macromedia grafikaiszoftver-fejlesztő cégnél állt alkalmazásban. „Steve a 20 fős tárgyalóba hívta a csapatokat, legalább harminc embert, akik PowerPoint bemutatót akartak tartani, de Steve-et ez nem érdekelte” - idézte fel Schiller. A termékpaletta felülvizsgálata során Jobs első intézkedése a PowerPoint betiltása volt. „Gyűlölöm, amikor az emberek diákat használnak, ahelyett, hogy gondolkodnának. Úgy néznek szembe egy problémával, hogy prezentációt készítenek. Azt szerettem volna, ha elmélyednek a problémában és nem diákat mutogatnak nekem. Azok, akik tudják, miről beszélnek, nem használnak PowerPointot” - mondta később Jobs.

A termékpaletta felülvizsgálata rávilágított, hogy az Apple tevékenysége mennyire szétaprózódott. A cég minden termékének számos változatát gyártotta, hogy a kiskereskedők szeszélyeit kielégítse. „Esztelenség volt. Tengernyi termék, a legtöbbje szemét, amelyeket megtévesztett fejlesztők állítottak elő” - idézte fel Schiller. Az Apple a Macintosh tucatnyi verzióját gyártotta, amelyek számozása 1400-tól 9600-ig terjedt. „Három héten keresztül magyarázták ezt nekem. Nem jöttem rá a nyitjára” - mondta Jobs. Végül ilyen egyszerű kérdéseket tett fel: „Melyiket ajánlom a barátaimnak?”

Ha nem kapott egyszerű választ, akkor kíméletlenül a kukába küldte a modelleket és a termékeket. Hamarosan a paletta 70%-ának fejlesztését leállította. „Okos emberek vagytok. Nem szabadna az időtöket ilyen ócska termékekre vesztegetnetek” - mondta az egyik csapatnak. Rengeteg mérnököt dühített a hozzáállása, ami tömeges leépítésekhez vezetett. De Jobs később azt állította, hogy a jók értékelték a lépéseit, még akkor is, ha némelyikük projektjét megszüntette. „A mérnökcsapat hihetetlenül izgatott. Most jöttem egy megbeszélésről, ahol azok voltak jelen, akiknek a termékeit éppen megszüntettük. Egy méterrel a föld felett jártak, mert végre megértették, mit is akar az Apple” - mondta.

Néhány héttel később Jobsnak elege lett. „Állj!” - kiáltotta egy nagy termékstratégiai megbeszélés kellős közepén. Megfogott egy színes filcet, felrajzolt egy függőleges és egy vízszintes vonalat a táblára. „Ez az, ami kell nekünk” - mondta a négy négyszögből álló ábrára mutatva. Felülre felírta, hogy „felhasználói” és „professzionális”, oldalra pedig hogy „asztali” és „hordozható”. Azt mondta, hogy az a feladatuk, hogy a négy rovat számára négy nagyszerű terméket fejlesszenek ki. „A teremben néma csend honolt”

- idézte fel Schiller. Amikor Jobs bejelentette, hogy az igazgatótanács szeptemberi gyűlésére milyen tervekkel kell készülni, akkor is néma csend fogadta, „Gil arra biztatott bennünket, hogy minél több terméket hagyjunk jóvá a gyűléseken. Azt mondogatta, hogy több és több termékre van szükség. Majd jött Steve, aki meg azt mondta, hogy kevesebb kell. Felrajzolt egy grafikont és azt mondta, erre kell összpontosítanunk” - idézte fel Woolard. Az igazgatótanács először nemet mondott. Kockázatos, indokolták. „Működni fog” - válaszolta Jobs. A tanács soha nem szavazta meg az új stratégiát, azonban Jobs volt a főnök, így teljes gőzzel haladt előre.

Így az Apple mérnökei és vezetői csak négy területre összpontosítottak. A professzionális asztali gépek területén kijöttek a Power Macintosh G3- mal, a profi hordozható számítógépek területén előálltak a PowerBook G3-mal. A felhasználói asztali szegmensben elkezdett formálódni az iMac, a felhasználói hordozható gépek területén pedig az iBook.

Ez azt jelentette, hogy le kellett állítani a cég más irányú tevékenységét, ki kellett szállni például a nyomtató- és a szerverüzletből. StyleWriter néven 1997-ben az Apple olyan színes nyomtatót forgalmazott, ami gyakorlatilag a Hewlett-Packard DeskJet egyik verziója volt. A HP a legtöbb pénzt a tintapatronok kereskedelmével szerezte. „Én ezt nem értem. Egymillió darabot adunk el belőle és nem keresünk rajta? Ez örület” - mondta Jobs a termék-felülvizsgálati megbeszélésen. Felállt és elhagyta a termet, majd felhívta a HP vezetőjét. Azt javasolta neki, hogy bontsák fel az egyezséget, és az Apple teljesen kiszáll a nyomtatóüzletből. Visszatért a terembe és bejelentette, hogy az Apple befejezi a nyomtatók forgalmazói tevékenységét.

„Steve megvizsgálta a helyzetet és azonnal tudta, hogy ki kell szállnunk” - idézte fel Schiller.

A leglátványosabb döntése a Newton, a majdnem jó kézírás-felismerő szoftverrel működő kézisámítógép gyártásának végleges beszüntetése volt. Jobs gyűlölte, mivel az Sculley kedvenc projektje volt, nem működött tökéletesen, és általában véve ellenérzései voltak az érintőceruzával működő eszközök iránt. Már 1997 elején megpróbálta rávenni Ameliót, hogy szüntesse be a PDA-gyártást, de csak azt sikerült elérnie, hogy tervbe vették a részleg kiszervezését. 1997 végén, amikor Jobs áttekintette a termékeket, a részleg még mindig működött. Később így magyarázta a döntést:

„Ha az Apple kevésbé ingatag helyzetben lett volna, én magam ástam volna a dolgok mélyére és kerestem volna rá megoldást. Nem bíztam azokban, akik felelősek voltak érte. Azt gondoltam, hogy jó technológia állt mögötte, de a rossz vezetés elszúrta. Bezárattam a részleget, ezért néhány jó mérnök felszabadult és az új mobil eszközökön kezdhettek dolgozni. Végeredményben jól tettük, hogy áttértünk az iPhone és az iPad gyártására.”

Az összpontosítási képessége megmentette az Apple-t. Jobs visszatérésének első évében több mint 3000 embert rúgott ki, ami újra egyensúlyba hozta a cég mérlegét. Abban a pénzügyi évben, amelynek a végén Jobs lett a megbízott vezérigazgató, az Apple 1,04 milliárd dollár veszteséget könyvelt el. „Kevesebb mint 90 napra voltunk a csődtől” - idézte fel. Az 1998 januárjában San Franciscóban megtartott Macworldön már Jobs állt azon a színpadon, amelyen egy évvel korábban Amelio csúfosan leszerepelt. Szakállasan, bördzsekiben magyarázta az új termékstratégiát. Először fejezte be mondandóját azzal, amely később a védjegyévé vált: „Oh, and one more thing...” (Ja, és még egy dolog...) A még egy dolog most a

„Think profit” (Gondolj profitot!) volt. Amikor kimondta ezeket a szavakat, a közönség soraiban tapsvihar tört ki. Két veszteséges év után az Apple sikeres negyedévet zárt, 45 millió dolláros nyereséggel. Az 1998-as pénzügyi évet összesen 309 millió dolláros profittal zárta. Jobs visszatért, és visszatért az Apple is.

DIZÁJNALAPELVEK

Jobs és Ive, a tervezőpáros



Jobs Jony Ive-al és a „sunflower” iMac-el, 2002

Jony Ive

1997 szeptemberében, nem sokkal iVezérigazgatói kinevezése után Jobs buzdító beszédet tartott az Apple felső vezetőinek. A nézőközönség soraiban egy érzékeny és szenvedélyes harmincéves brit is ült, aki a dizájnreszleget vezette. Jonathan Ive - akit mindenki csak Jonynak hívott - arra készült, hogy felmond, ugyanis elege volt abból, hogy az Apple-t csak a profit érdekli, a termékek dizájnjára pedig oda sem figyel. Jobs beszéde azonban arra készítette, hogy átgondolja a döntését. „Tisztán emlékszem, amikor Steve bejelentette, hogy a célunk nemcsak az, hogy pénzt keressünk, hanem hogy nagyszerű termékeket hozzunk létre. Ezzel a szemlélettel

alapvetően más döntéseket kell hoznunk, mint eddig” - idézte fel. Ive és Jobs között hamarosan olyan kötelék alakult ki, amely a korszak legnagyobb ipari tervezői együttműködéséhez vezetett.

Ive Chingfordban, London egyik északkeleti kerületében nőtt fel. Édesapja ékszerész volt, aki a környékbeli főiskolán tanított. „Nagyszerű kézműves volt. Egyszer azt kaptam tőle karácsonyra, hogy a téli szünetben, amikor senki nem volt a főiskolán, benn tölthettem egy napot a műhelyében, és segített nekem elkészíteni, amit megálmodtam magamnak” - emlékezett vissza Ive. Apja egyetlen feltétele az volt, hogy kézzel kellett megrajzolniuk a terveket. „Mindig is átéreztem a kézzel készült dolgok szépségét. Rájöttem, hogy a legfontosabb dolog az a gondosság, amivel elkészítjük őket.”

Ive a Newcastle Polytechnicbe (Newcastle-i Műszaki Főiskola) járt. A szabadidejét és a nyári szüneteit egy dizájnügynökségnél töltötte. Az egyik alkotása egy toll volt, a végén egy kis labdával, amellyel jól el lehetett játszani, s így a toll tulajdonosát játékos érzelmi kötődés fűzhetette az eszközhöz. Diplomamunkaként egy mikrofont és egy fülhallgatót készített, a legegyszerűbb fehér műanyagból, amely a hallássérült gyerekek kommunikációját segítette. A lakását előzőlötték a habszivacs modellek, amelyek a dizájn tökéletesítésében segítettek. Pénzkiadó-automatát és egy ívelt telefont is tervezett, és mindkettővel elnyerte a Royal Society of Arts (Királyi Művészeti Akadémia) díját. Más dizájnerektől eltérően ő nemcsak gyönyörű vázlatokat készített, hanem a gépészetre és a belső szerkezet működésére is odafigyelt. A főiskola alatt lehetősége nyílt Macintoshon tervezni. „Felfedeztem a Macet és úgy éreztem, valamiféle kapcsolatot

alakítottam ki azokkal, akik gyártották. Hirtelen rájöttem, milyen egy jó cég, vagy legalábbis milyennek kellene lennie” - mondta később.

Diplomázás után részt vett egy londoni dizájn cég, a Tangerine létrehozásában, amely később az Apple-lel is szerződést kötött. 1992-ben Cupertino-ba költözött, ahol az Apple tervezőjeként kapott munkát. 1996-ban, Jobs visszatérése előtt egy évvel lett a részleg vezetője, de nem volt boldog. Az Apple-vezetés akkoriban nem tartotta sokra a dizájnt. „Nem fordítottunk valódi figyelmet a termékekre, mert azzal kellett foglalkoznunk, hogy a lehető legtöbb pénzt termeljük a cégnek. Tőlünk, dizájnerektől csak azt kérték, hogy a termékek külső megjelenését találjuk ki, és a többit majd a mérnökök a lehető legolcsóbban hozzák. Azt fontolgattam, hogy felmondok” - idézte fel.

Amikor Jobs átvette az irányítást és megtartotta lelkesítő beszédét, Ive úgy döntött, marad. De Jobs a világklasszis dizájnert először a cégen kívül kereste. Beszélt Richárd Sapperrel, aki az IBM ThinkPad-jét, és Giorgetto Giugiaróval, aki a Ferrari 250-est és a Maserati Ghiblit tervezte. Ezután nézett körbe az Apple háza táján és botlott bele a megnyerő, lelkes és megfontolt Ive-ba. „Beszélgettünk a formáról és az anyagról. Azonos hullámhosszon voltunk. Hirtelen rájöttem, miért szeretem ezt a céget” - idézte fel Ive.

Jobs később elmondta nekem, miért tisztelte őt:

„Jony nemcsak az Apple-t, hanem a világot is megváltoztatta. Borzasztóan intelligens ember. Érti az üzleti és a marketingkonceptiókat. Nagyon gyors a felfogása. Sokkal jobban megérti, mivel foglalkozunk, mint más. Ha van az Apple-nél lelki társam, akkor ő az. Jony és én közösen gondoljuk ki a legtöbb terméket; csak utána vonunk be másokat, és

kérdezzük meg őket: „Mit gondolsz erről?” Jony átlátja a dolgokat és emellett a legapróbb részleteket is észreveszi. Tökéletesen érti, hogy az Apple egyet jelent a termékeivel. Nem csak egyszerűen dizájnér. Pontosan ezért közvetlenül nekem dolgozik. Rajtam kívül neki van a legnagyobb hatalma az Apple-nél. Senki nincs olyan helyzetben, hogy utasítsa, erről én gondoskodtam.”

A többi tervezőhöz hasonlóan Ive is szerette az egyes termékek mögött meghúzódó filozófiát elemezgetni és a késztermék létrejöttének minden lépését élvezte. Jobs számára ez a folyamat sokkal inkább ösztönös volt: rámutatott azokra a modellekre és vázlatokra, amelyek tetszettek neki és kidobatta azokat, amelyek nem. Ekkor jött be Ive a képbe és a Jobs által elfogadott terveket fejlesztette tovább.

Ive nagy rajongója volt Dieter Ramsnak, a Braun elektronikai cég német dizájnereinek. Rams filozófiája a „kevesebb, de jobb” (weniger aber besser) volt. Jobs és Ive is hasonlóképpen küzdött egy-egy új tervvel, miközben próbálták azt a lehető leginkább leegyszerűsíteni. Jobs első Apple-brossúrája szerint „Simplicity is the ultimate sophistication” (Az egyszerűség a végső kifinomultság), ezért olyan egyszerűségekre törekedett, amely a dolgok bonyolultságának leküzdéséből, nem pedig a figyelmen kívül hagyásából származik „Sok munkát igényel - mondta -, hogy valamit leegyszerűsítsünk, hogy igazán megértsük a legmélyebb kihívásokat és elegáns megoldással szolgáljunk.”

Ive-ban Jobs azt a lelki társat találta meg, aki a valódi, nem pedig a felszínes egyszerűséget kereste. A dizájnstúdiójában üldögélve Ive egyszer elmesélte filozófiája lényegét:

„Miért gondoljuk, hogy az egyszerű jó? Azért, mert a kézzel fogható tárgyokról azt kell gondolnunk, hogy irányítani tudjuk őket. Ha a bonyolultságban rendet teremtünk, akkor rájövünk, hogyan fog a termék behódolni nekünk. Az egyszerűség nem kizárólag stílus. Nem pusztán minimalizmus vagy a rendetlenség hiánya. Ehhez le kell ásni a bonyolultság legmélyére. A valódi egyszerűség eléréséhez nagyon mélyre kell ásni. Például, ha azt szeretnénk, ne legyenek csavarok valamin, akkor egy nagyon bonyolult terméket kapunk a végén. Sokkal jobb, ha az egyszerűséggel még mélyebbre ásunk, hogy megértsünk mindent a termékkel és az előállításával kapcsolatban. A termék lényegét kell nagyon megérteni, hogy az olyan részekről meg lehessen szabadítani, amelyek nem létfontosságúak.”

Ezt az alapelvet Jobs és Ive is osztotta. A dizájn nem csak arról szól, hogy néz ki kívülről egy termék; sokkal inkább a termék lényegét emeli ki. „A legtöbb ember számára a dizájn a külsínt jelenti. Számomra azonban nem is állhatna ennél távolabb a jelentése. A dizájn az ember alkotta termék lelke, amely a külső burkon keresztül fejezi ki önmagát” - nyilatkozta Jobs a Fortune-nak nem sokkal azután, hogy újra átvette az Apple irányítását.

Így az Apple-nél a tervezés folyamata szorosan összekapcsolódott a mérnöki munkával és a gyártással. Ive ezt az Apple PowerMac példáján keresztül magyarázta. „Csak a legszükségesebb dolgokat akartuk megtartani. Így szoros együttműködés alakult ki a tervezők, a termékfejlesztők, a mérnökök és a gyártócsapat között. Újra és újra feltettük magunknak a kérdést: Szükségünk van erre a részre? Át tudja venni a négy másik rész funkcióját?”

A dizájn és a gyártás közötti kapcsolatot jól illusztrálja az a példa, amikor Ive and Jobs Franciaországban besétáltak egy konyhai berendezéseket árusító üzletbe. Ive kezébe vett egy neki tetsző kést, majd csalódottan visszadobta. Jobs ugyanezt csinálta. „Mindketten észrevettük a kis

ragasztófoltot a penge és a nyél között” - idézte fel Ive. Majd arról beszéltek, hogy a kés jó dizájnját a gyártási technológia teljesen lerombolta. „Nem szeretünk arra gondolni, hogy a késünk össze van ragasztva. Mindketten odafigyelünk ilyen dolgokra, amelyek lerombolják az tisztaságot és elvesznek a termék lényegéből. Mindketten úgy gondoljuk, hogy a terméknek tisztának és hibátlannak kell lennie” - mondta Ive.

A dizájnstúdióban

Jony Ive dizájnstúdiója az Apple-központ az Infinite Loop 2. földszintjén található, besötétített ablakok és nehéz, zárt ajtók mögött. Az üvegfülkeszerű recepción két asszisztens ügyelte a rendet, a legtöbb Apple-alkalmazott be sem léphetett oda. A könyvhöz készült legtöbb interjút is máshol bonyolítottuk le, de 2010-ben egy délután Jony Ive megszervezett nekem egy látogatást. Körbevezetett, és arról beszélgettünk, hogy ott ő és Jobs hogyan dolgoznak együtt.

A bejáratnál balra fiatal tervezők munkái vannak kiállítva, jobbra pedig a barlangszerű nagyteremben hat hosszú acélasztalon az éppen gyártás alatt levő termékek, amelyeket ki is lehet próbálni. A nagyterem mögött található a dizájnstúdió, amely tele van számítógépes munkaállomásokkal. Ez egy másik helyiségbe vezet, ahol az öntőgépek a képernyőn megjelenő formákból habszivacs modelleket készítenek, a robotvezérelt színezőkamrában pedig élethűvé varázsolják őket. Az egész helyiség rideg, ipari jellegű metál- szürke fémdíszítéssel. A kinti fák leveleinek fény-árnyék játéka látszódik a sötétített ablaküvegeken. A háttérben techno és dzsessz szól.

Amikor Jobs még egészséges volt, majdnem mindennap együtt ebédelt Ive-val, majd délután benézett a stúdióba. Odabent megnézte az asztalokat, a készülő termékeket, láthatta, hogy miként illeszkednek az Apple stratégiájához, és saját ujjával is kitapinthatta a termékek alakulását. Általában ketten voltak ott, míg a többi dizájnert udvarias távolságtartással csak felpillantott a munkájából. Ha Jobsnak valami határozott célja volt, a műszaki tervezők főnökét vagy Ive egyik helyettesét is áthívta. Ha valami lázba hozta vagy a vállalati stratégiát illetően új ötlete támadt, Tim Cook termelési igazgatót vagy Phil Schiller marketingigazgatót is magával hozta. Ive elmesélte, hogyan zajlottak általában ezek az alkalmak:

„Ez a nagy terem a cég egyik olyan helyisége, ahol minden termékünket meg lehet tekinteni. Amikor Steve bejön, leül az egyik asztalhoz. Ha például egy új iPhone-on dolgozunk, odahúz egy széket, kézbe veszi a telefonokat és elkezd a különböző modellekkel játszani, majd megmondja, melyik tetszett neki a legjobban.

Utána a többi asztalt is megvizsgálja, én vele tartok, és megnézi, a többi termék merre tart. Ezáltal az egész cégről kap egy képet, az iPhone-ról, az iPadről, az iMacról, a MacBookokról és mindenről, ami a terveink között szerepel. Ez segít neki áttekinteni, hogy a cég hol köti le az energiáit és miként kapcsolódnak össze a dolgok. Majd ehhez hasonló kérdéseket tesz fel: „Van ennek értelme, eleget fejlődünk ezen a téren?” A dolgokat teljességükben láthatja, ami nagy szó egy ekkora méretű vállalatnál. Ha ezekre az asztalokra néz, három évre előre láthat.

A tervezési folyamat nagy része beszélgetés, amint egymásnak adjuk a szót az asztalnál ülve és a modellekkel játszva. Nem szereti, ha bonyolult tervrajzokat kell nézegetnie. Látni és érezni akarja a modellt. Igaza van, én is meglepődök, ha CAD-ban még jól kinéző tervből elkészítjük a modellt, és kiderül, szemébe való.

Nagyon szeret itt lenni, mert ez csendes és kellemes hely. Ha valaki vizuális típus, annak ez maga a paradicsom. Nincsenek hivatalos felülvizsgálatok vagy éles döntési helyzetek,

ehelyett a döntési folyamat rugalmas. Mivel mindennap újra végigbeszéljük a dolgokat és nem készítünk buta prezentációkat, nincsenek óriási véleménykülönbségek.”

Azon a napon Ive a Macintosh európai szabvány szerinti új hálózati csatlakozóját vizsgálta. Tucatnyi, egymástól alig különböző habszivacs modell hevert szanaszét. Néhányan furcsának találhatják, hogy a vezető dizájnner ilyen dolgokkal is foglalkozik, de Jobs sem tett másként. Amióta az Apple II számára különleges tápegységet gyártottak, Jobs nemcsak az ilyen alkatrészek elkészítésére, hanem a dizájnjára is figyelt. A MacBookok fehér tápegységének és mágneses csatlakozású töltőjének szabványán személyesen is megemlíti a nevét. Valójában a az USA-ban 2011 elejéig bejegyzett szabványok közül 212-ben szerepel Jobs neve.

A művészek érzékenységgel rendelkező Ive-ot néha felzaklatta, hogy Jobs túl sok érdemet tulajdonított saját magának. Egoista viselkedése számos munkatársát zavarta az évek során. Jobs iránti személyes érzelmei néha annyira intenzívek, hogy ez sérülékennyé teszi Ive-ot. Átnézi az ötleteimet, majd ezt mondja: » Ez egyáltalán nem jó, ez nem igazán jó, de ez tetszik. «

Később pedig ott ülök a közönség soraiban és hallgatom őt, amikor ezekről úgy beszél, mintha a saját ötletei lennének. Iszonyatosan figyelek arra, honnan származik egy adott ötlet, és még jegyzetfüzetet is vezetek a saját ötleteimről. Ezért fáj, ha saját magának tulajdonítja némelyik tervemet” - mondta Ive.

Az is zavarta, hogy a külsősök Jobsot tartják az Apple Ötletgazdájának. „Ez sérülékennyé teheti az Apple-t” - mondta Ive komolyan, lehalkítva a hangját. Majd egy pillanatra megállt, ahogy felötlött benne, mi is Jobs igazi

szerepe a cégben: „Sok más helyen az ötletek és a nagyszerű tervek valahol elvesznek a vállalati folyamatok útvesztőiben. Az én és a csapatom ötletei teljesen elvesznének, nem lennénk sehol, ha Steve nem állna mögöttünk, ha nem dolgozna velünk és nem küzdene le minden ellenállást, hogy az ötleteink termékekké váljanak.”

AZ iMAC

Helló (újra)!



Vissza a jövőbe!

A Jobs-Ive együttműködésből született első igazi dizájncsoda az iMac volt - az otthoni felhasználóknak szánt asztali számítógép, amelyet 1998 májusában mutattak be. Jobs előre pontosan meghatározta az új modellel szemben támasztott igényeit: minden-az-egyben terméket akart, amelyben a billentyűzet, a monitor és a számítógép egyszerű egységet alkot; amit csak ki kell csomagolni, és máris használható. Továbbá szerette volna, ha olyan különleges a formatervezése, hogy az méltó az Apple-márkához, és hogy az ára 1200 dollár alatt legyen (abban az időben Apple-számítógéphez nem lehetett 2000 dollár alatt hozzájutni). „Azt kérte, menjünk vissza a gyökerekhez, ahhoz az eredeti 1984-es Macintosh-hoz, ami szintén otthoni

felhasználók számára készült minden-az-egyben eszköz volt - emlékezett vissza Phil Schiller. - Ez azt jelentette, hogy a formatervezői és a mérnöki csapatnak szorosan együtt kellett dolgoznia.”

Eredetileg olyasmi terminált szerettek volna készíteni, amit az Oracle-társalapító, Larry Ellison vitt sikerre. Ez tulajdonképpen egy költséghatékony, merevlemez nélküli hálózati számítógép, amit főleg internetezésre és más hálózatokhoz való csatlakozásra lehet használni. Az Apple pénzügyi igazgatója, Fred Anderson azonban azt szeretete volna, ha robusztusabbá teszik a gépet. Az ő ötlete volt, hogy - merevlemez hozzáadásával - önállóan is működő, otthoni használatra alkalmas asztali számítógépet fejlesszenek, amiről végül Jobsot is sikerült meggyőznie.

A hardverért felelős John Rubinstein az Apple csúcskategóriás professzionális számítógépe, a Power Mac G3 mikroprocesszorát és belsejét alakította át a tervezett új gép számára. Került bele merevlemez és CD-meghajtó tálca, de egy meglepően merész ötlettől vezérelve Jobs és Rubinstein úgy döntött, hogy a szokásos flopilemez-meghajtó kimarad a gépből. Jobs a híres exjégghokis, Wayne Gretzky mondását idézte, miszerint „arra korcsolyázz, amerre megy a korong, ne arra, ahonnan jön” . Ezzel kissé talán megelőzte korát, de nem sokkal később már szinte nem is akadt olyan számítógép, amibe flopimeghajtót raktak volna.

Ive és első embere, Danny Coster kezdett dolgozni a futurisztikus dizájn-terveken. Az első körben készített modelleket egytől egyig utálta Jobs, de Ive tudta, hogyan lehet őt finoman befolyásolni. Egyetértett vele abban, hogy még egyik sem az igazi, de rámutatott az egyik tervre, ami szerinte ígéretes volt. Legömbölyített formáival, játékos kinézetével nem keltette a

szokványos számítógépek mozdíthatatlanul ormóttan benyomását. „Mintha épp abban a pillanatban került volna az íróasztalodra vagy arra készülne, hogy elugrik valahova máshova” - mondta Jobs.

Ive tovább dolgozott a modellen a következő találkozóig, ahol ezúttal Jobs, az ő bináris világlátásával, az egekig magasztalta. Fogta a polisztirol prototípust, körbevitte az irodában, és bizalmasan mutogatta a közeli munkatársaknak és az igazgatótanács tagjainak. Az Apple a hirdetésein azt kommunikálta nagy büszkén, hogy cégük képes másként gondolkodni, mégis egészen addig nem született semmi olyan, ami igazán eltért volna a létező konkurens számítógépektől. Ám most Jobs végre valami új dologgal rukkolhatott elő.

Az Ive és Coster általjavasolt műanyag ház türkizkék, amit később bondi blue -nak (bondikéknek) neveztek el, a közkedvelt ausztrál Bondi Beach vizének színe miatt, és egyben áttetsző is volt, így be lehetett látni a gép belsejébe. „Azt az érzetet szerettük volna közvetíteni, hogy a számítógép a felhasználó igényének megfelelően változik, akárcsak egy kaméleon - mondta Ive. - Ezért szerettük volna, hogy áttetsző legyen. Lehetett volna egyszínű, de ez olyan statikus lett volna, így viszont egészen vagányra sikeredett.”

Az áttetsző ház szó szerint és képletesen is összekapcsolta a belső rész mérnöki munkáját a külső dizájnnal. Jobs mindig is fontosnak tartotta, hogy a csipek a nyomtatott áramkörökön szépen rendezettek legyenek, még ha azokat nem is látja soha senki. Most végre mindenki láthatta. A ház betekintést enged, hogy szemtanúja legyünk annak az alaposágnak és precizitásnak, amivel a számítógép alkatrészeit készítik és összeszerelik. A

játékos dizájn pedig az egyszerűség érzetét közvetíti, miközben felfedi azt a mélységet, ami csak az igazán egyszerű dolgok sajátja.

Még maga a műanyag ház egyszerűsége is hatalmas kifinomultságot igényelt: Ive és csapata koreai gyártókkal közösen dolgozta ki, és még egy zselébabcsukorka-gyárba is ellátogattak, ahol azt tanulmányozták, hogyan lehet az áttetsző színeket vonzóvá tenni. A számítógépház gyártási költsége 60 dollár lett - háromszor annyi, mint egy közönséges szürke, szögletes házé. Más cégeknél valószínűleg kutatásokat végeztek volna arra vonatkozóan, hogy az áttetsző ház növeli-e az eladásokat annyira, hogy megérje az extra költséget. Jobs nem kért ilyen elemzést.

A dizájn végső eleme egy fogantyú volt az iMac tetején. Inkább játékosága és jelentésértéke miatt került oda, semmint gyakorlati haszna miatt. Elvégre ez asztali számítógép volt, amit az emberek nem igazán akarnak hordozni. A fogantyú rákerülését Ive később ezzel magyarázta:

„Abban az időben az emberek idegenkedtek a technológiától, és ha valaki fél valamitől, akkor azt nem érinti meg. Az anyám például biztos félt volna hozzányúlni. Ezért arra gondoltam, legyen rajta fogantyú, mert így kapcsolatot teremthetne az emberekkel. A gép megközelíthetővé válik. Tudat alatt azt üzeni: engedélyt kapsz arra, hogy megérintsd. Így juttatja tudomásodra, hogy engedelmeskedik neked. Sajnos azonban egy bemélyedő fogantyú gyártási költsége elég magas. A régi Apple-nél leszavazták volna. De Steve-ben az volt a nagyszerű, hogy azt mondta: „Ez baromi klassz!” Nem kellett neki elmagyarázni, ösztönösen megértette. Rögtön tudta, hogy ez része az iMac barátságosságának és játékoságának.”

Jobsnak nemcsak a gyártási mérnökök, de Rubinstein tiltakozását is vissza, kellett vernie, aki gyakorlatias költségtakarékossági megfontolásokra próbált hivatkozni, ha szembe találta magát Ive esztétikai igényeivel és formatervezési hóbortjaival. „Amikor megmutattuk a mérnököknek - mesélte Jobs, 38 okot soroltak fel, hogy miért nem megvalósítható. De azt feleltem nekik: » Nem érdekel, mert ezt akkor is megcsináljuk. « Amire azt kérdezték: » De miért? « A válaszom egyszerű volt: » Azért, mert én vagyok az igazgató, és szerintem megvalósítható. « Ezután húzódozva ugyan, de megcsinálták.”

Jobs elhívta Lee Clow-t, Ken Segallt és a TBWA\Chiat\Day reklámügynökség csapatának további tagjait, hogy nézzék meg, mi készül náluk. Bevezette őket a szigorúan őrzött dizájnstúdióba, és színpadiasan leleplezte Ive áttetsző, könnyecsepp alakú dizájnját, amely egy kissé úgy festett, mintha a '80-as években futó, jövőben játszódó rajzfilmsorozatból, a Jetson családból (The Jetsons) került volna oda. Egy pillanatra megszólalni sem tudtak. „Sokkos állapotba kerültünk, de nem lehettünk őszinték - emlékezett vissza Segall. - Azt gondoltuk: » Úristen, tudják ezek vajon, hogy mit csinálnak? « Annyira más volt, mint bármi, amit eddig láttunk.” Jobs arra kérte őket, hogy tegyenek javaslatot a számítógép nevére. Segall ötlettel tért vissza, amelyek közül az egyik az „iMac” volt. Jobsnak először semelyik javaslat sem tetszett, ezért Segall egy héttel később új ötleteket küldött, de jelezte, hogy az ügynökség továbbra is az „iMac” nevet szorgalmazza. Jobs így válaszolt: „Ezen a héten nem utálok annyira, de még mindig nem tetszik” Azért rászitáztatta a nevet próbaképpen néhány prototípusra, és aztán végül megkedvelte. Így lett a számítógép neve iMac.

Ahogy közeledett az iMac bemutatásának tervezett határideje, a munkatársak egyre többször lehettek szem- és fültanúi Jobs legendás dühkitöréseinek. Főleg az hozta ki belőle, amikor gyártási problémákkal szembesült. Az egyik termékbemutatón tudatosult benne, hogy lassan haladnak a dolgok „Tomolni kezdett. Igazi nyers erő tört fel belőle - emlékezett vissza Ive. - Körbejárt az asztal körül, és egytől egyig mindenkinek leordította a fejét, Rubinsteinnel kezdte: » Ha nem vetted volna észre, éppen a céget próbáljuk megmenteni - kiabálta ti meg közben hibát hibára halmoztok! « „

Ugyan nagy erőfeszítések árán, de ahogy annak idején az eredeti Macintosh-csapat, úgy az iMac fejlesztői is végül elkészültek a nagy bejelentésre. De előtte még volt Jobsnak egy utolsó dühkitörése. Amikor a termékbemutató prezentációjára próbáltak, Rubinstein összedobott két működőképes prototípust. Előtte se Jobs, se senki más nem látta a végső terméket. Amikor megpillantotta a színpadon, észrevett elől egy gombot a kijelző alatt. Megnyomta, amire kinyílt a CD-ROM tálcája. „Ez meg mi a franc?” - kérdezte, csak nem ennyire szalonképesen. „Egyikünk sem szólt egy szót sem - emlékezett vissza Schiller-, mert Jobs nyilvánvalóan tudta, hogy mi az.” Így Jobs tovább balhézott: „Arról volt szó, hogy tálca nélküli meghajtó lesz benne” - folytatta, azokra az elegáns CD-lejátszókra gondolva, amelyeket akkoriban már szereltek menőbb, prémiumkategóriás autókba. Annyira dühös volt, hogy kidobta Schillert, aki aztán odahívta Rubinsteint az előadóterembe. „Steve, ez egy az egyben az a meghajtó, amit mutattam, amikor végigbeszéltük az alkatrészeket” - magyarázta. „Nem, sosem volt szó tálcáról, csak egy szimpla nyílásról” - kötötte az ebet a

karóhoz Jobs. Rubinstein azonban nem hátrált meg, de Jobs dühe sem hagyott alább. „Majdnem sírva fakadtam, mert már túl késő volt változtatni rajta” - emlékezett vissza Jobs.

Felfüggesztették a próbát, és egy ideig úgy tűnt, hogy Jobs leállítja a teljes termékbevezetést. „Ruby rám nézett, mintha azt mondaná: » Én örültem meg? « - emlékezett vissza Schiller. - Ez volt az első közös termékbevezetésem Steve-vel, és most szembesültem először azzal, hogy nála addig nincs sorozatgyártás, amíg nincs minden rendben.” Végül abban állapodtak meg, hogy az iMac következő verziójánál vezetik be a tálc nélküli meghajtót. „Csak akkor dobjuk most piacra a terméket, ha megígéred, hogy utána lecseréljük a tálcát, amilyen gyorsan csak lehet” - mondta Jobs könnyes szemekkel.

A bemutatóra tervezett videobejátszással is gond volt. A kisfilmben Jony Ive elmesélte, mi volt a gondolatmenet a formatervezés mögött, majd ezt mondta: „A Jetson család vajon milyen számítógépet használt? Ez tegnap még a jövő volt.” Abban a pillanatban volt egy két másodperces bevágás a rajzfilmsorozatból, ahol Jane Jetson egy monitort néz, majd egy másik, szintén két másodperces klip, ahol a Jetson család a karácsonyfa körül nevet. A próbán az egyik produkciós asszisztens közölte Jobsszal, hogy ki kell vágni a filmrészleteket, mert a Hanna-Barbera Stúdiós nem járult hozzá a felhasználásukhoz. „Nem vágunk ki semmit!” - mordult rá Jobs. Az asszisztens megpróbálta elmagyarázni, hogy ez így nem szabályos. „Nem érdekel! - mondta rá Jobs. - Akkor is használni fogjuk.” A klipek benne maradtak a kisfilmben.

Lee Clow színes újsághirdetéseket készített. Amikor elküldte Jobsnak a próbanyomatokat, dühös telefonhívás volt a válasz. Jobs azt állította, hogy a hirdetésen használt kék eltér az általa kiválasztott iMac fénykép színétől. „Dilettánsok vagytok! - ordított vele Jobs. - Kénytelen leszek valaki mással megcsináltatni a hirdetéseket, mert ezt nagyon elcsesztétek!” Clow nem hagyta magát, kérte, hogy tegye egymás mellé a két kéket. Jobs nem volt az irodában, de váltig állította, hogy igaza van és tovább ordított. Clow-nak végül sikerült rávennie, hogy hasonlítsa össze az eredeti fényképpel. „Végül sikerült bebizonyítanom neki, hogy a két kék egy és ugyanaz.” Évekkel később a Gawker internetes magazin Steve Jobs fórumára a következő történetet tette fel valaki, aki a Jobs otthonától néhány háztömbre levő Palo Alto-i Whole Foods szupermarketben dolgozott: „Egyik délután éppen a bevásárlókocsikat toltam vissza az üzletbe, amikor megláttam egy ezüst Mercedest, amely a mozgássérülteknek fenntartott helyen parkolt. Ez röviddel azelőtt történt, hogy az első iMacet bemutatták volna, és egész biztosan hallottam a következő szavakat kiszűrődni: » Nem. Elég. Kibaszott. Kék! « „ Jobs - ahogy mindig - most is megszállottan készült a színpadias termékbemutatóra. Miután az első próbát félbe kellett szakítani a CD-tálcás dührohama miatt, a második próbát meghosszabbította, hogy az előadás biztosan zseniális legyen. Többször végigment a csúcspillanaton, amikor majd átsétál a színpadon és így szól: „Fogadjátok szeretettel az új iMacet!” Szerette volna, ha tökéletes a világítás, hogy az új gép áttetsző színe jól látható legyen, de még a sokadik próba után is elégedetlen volt. Újra jelentkezett a színpadi világításhoz kötődő megszállottsága, aminek Sculley volt a tanúja az eredeti 1984-es Macintosh bejelentésekor. Jobs

kérte, hogy a fények legyenek erősebbek és kapcsolódjanak fel előbb, de még így sem volt elégedett. Ekkor lefutott a nézőtérre, beült az egyik középső székbe, feltette a lábát az előtte levő ülés támlájára, majd így szólt: „Addig csináljuk, amíg nem lesz tökéletes, rendben?” Újabb kísérlet következett. „Nem, nem és nem! - tombolt. - Ez borzasztó!” Egy idő után aztán már elég erősek voltak a fények, de túl későn villantak fel. „Fárasztó, hogy valamit ennyiszer kell kérni” - morogta Jobs. Végül az iMac pont megfelelően ragyogott. „Igen! Ez lesz az! Nagyszerű!” - kiáltotta.

Jobs egy évvel azelőtt menesztette egykori mentorát és üzlettársát, Mike Markkulát az igazgatótanácsból. De most annyira büszke volt az új iMacre, és annyi sok emlék tört fel benne az eredeti Macintosh-sal kapcsolatban, hogy meghívta Markkulát Cupertino-ba egy privát bemutatóra. Markkula le volt nyűgözve. Egyedül az Ive által tervezett új egér nem tetszett neki, ami olyan volt, mint egy hokikorong. Markkula ezt szóvá tette, hozzátéve, hogy szerinte az emberek utálni fogják. Jobs nem értett vele egyet, de végül Markkulának lett igaza. Ezt leszámítva az új számítógép olyan lett, mint annak idején az elődje: örülten zseniális.

A termékbemutató - 1998. május 6.

Az eredeti Macintosh „1984” reklámmal Jobs újfajta színházat hozott létre: a termékbemutató korszakalkotó eseménnyé vált, aminek az „és lőn világosság” csúcspontján megnyílik az ég, mindent beragyog a fény, angyalok dalolnak és a kiválasztottak kórusa hallelujázik. Jobs szimbolikusan - az annak idején az 1984-es bemutatónak is otthont adó - Cupertino-i De Anza College előadótermében rendezte meg annak a

terméknek a nagyszabású leleplezését, amitől azt várták, hogy kihúzza majd az Apple-t a bajból és újra forradalmasítja a személyi számítógépek iparát. Jobs próbált minden tőle telhetőt megtenni, hogy eloszlassa a kétségeket, felkeltse az érdeklődők figyelmét, megszerezze a fejlesztők támogatását és beindítsa az új számítógép bevezetéséhez kapcsolódó reklámhadjáratot. Persze közben élvezte, hogy szervezkedhet, ugyanis egy remek előadás előkészítése legalább annyira lázba tudta hozni, mint egy remek termék megalkotása.

Megvillantva, hogy érzelmes is tud lenni, ha akar, Jobs három nevet említett meg beszédében. Három olyan embert, akiket külön ő hívott meg és ültetett az első sorba. Mindhármuktól eltávolodott addigra, de most szerette volna, hogy ott legyenek vele. „A céget Steve Wozniakkal indítottuk el a szüleim garázsából, és Steve ma itt van velünk - mondta, majd rámutatott és megtapsoltatta. - Utána csatlakozott a céghez Mike Markkula és nem sokkal később az első elnökünk, Mike Scott is - folytatta. - Ők is itt ülnek a közönség soraiban. Egyikünk sem lenne ma itt e három ember nélkül.” Ahogy a taps újra felerősödött, a szeme fátyolos lett egy pillanatra. Szintén ott ült az előadóteremben Andy Hertzfeld és az eredeti Macintosh-csapat szinte minden tagja. Jobs rájuk is rámosolygott. Úgy érezte, hogy most mind nagyon büszkék lesznek rá.

Bemutatta az Apple új termékstratégiáját tartalmazó ábrát, majd néhány dia segítségével ismertette az iMac specifikációit. Készen állt, hogy leleplezze új gyermekét. „Eddig így nézett ki egy számítógép - mondta, miközben egy bézsszínű szögletes komponensekből és egy monitorból álló számítógép vetítődött ki mögötte. - Nekem jutott az a megtisztelő feladat,

hogy megmutathatom, hogy fognak kinézni mától.” Felemelte a leplet, amivel az új iMac volt letakarva, és az csak csillogott és villogott, ahogy a fények éppen a megfelelő pillanatban világították meg. Kattintott egyet az egérrel, ahogy az eredeti Macintosh bemutatóján is tette. A képernyőn gyorsan villódzó képek követték egymást arról a rengeteg csodálatos dologról, amire a számítógép képes. A végén megjelent a „helló” szó ugyanazokkal a játékos betűkkel, amelyeket annak idején a Macintoshon is használtak, de ezúttal alatta zárójelben megjelent az is, hogy „újra” . Helló (újra)! Hatalmas tapsvihár tört ki. Jobs hátralepett és büszkén nézte az új Macintosht. „Mintha egy másik bolygóról érkezett volna - mondta, s a közönség nevetett. - Egy jó kis bolygóról, ahol ügyesebbek a formatervezők!”

Jobsnak sikerült újra ikonikus terméket alkotnia, ezúttal az új évezred előhírnökét. Egy terméket, ami tartalommal töltötte meg a „Think Different” ígéretét. A dróterdővel és terjedelmes használati utasítással érkező bézs kockadobozok és monitorok helyett itt volt egy barátságos és vagány gépezet, amit jó volt megérinteni, és amire jó volt ránézni. Kedves kis fogantyújánál fogva lehetett kiemelni elegáns fehér dobozából és csak be kellett dugni a konnektorba. Akik korábban félték a számítógéptől, most hirtelen égtek a vágytól, hogy beszerezzenek egyet, és aztán a lakásukban olyan helyre tették, ahol mások is megcsodálhatták, sőt talán még irigykedtek is rá. „Egy hardver, ami a sci-fibe illő futurisztikusságot a koktélnapernyők giccses különtségével ötvözi - írta a számítógépről Steven Levy a Newsweekben. - Megérkezett az elmúlt évek legmenőbb kinézetű számítógépe! Mindez egyértelmű üzenete annak, hogy a Szilícium-völgy

eredeti álm-vállalata újra magára talált.” A Forbes így írt róla: „az iparágat forradalmasító siker” . Később John Sculley is előjött száműzetéséből, hogy így áradozzon: „Ugyanazt az egyszerű stratégiát követte, amely tizenöt évvel ezelőtt az Apple-t oly sikeressé tette: készíts egy sikeres terméket és támogasd meg zseniális marketinggel!”

Negatív vélemények csak egy ismerős sarokból érkeztek. Miközben az iMacról mindenki más dicshimnuszokat zengett, Bill Gates biztosította a Microsoftba látogató pénzügyi elemzőket arról, hogy ez nem más, csak múló hóbort. „Az egyetlen dolog, amiben előremutató az Apple, az a színek” - mondta Gates, miközben rámutatott egy windowsos PC-re, amit viccből pirosra festett. - Ezt azért nem lesz olyan nehéz utolérni, legalábbis szerintem.” Jobs nagyon felhúzta magát, és egy riporternek azt mondta, hogy Gatesnek - akit korábban már nyilvánosan becsmérelt amiatt, hogy semmi ízlése sincs - halványlila gőze sincs arról, mi az, amitől az iMac vonzóbb az emberek számára, mint más számítógépek. „A versenytársaink valamit nagyon nem értenek, ha azt gondolják, hogy ez a divatról és a külsínről szól - mondta. - Ha azt gondolják, ráfröcskölnek egy kis festéket az ócska számítógépükre, és máris menő lesz, akkor nagyon tévednek.”

Az iMacet 1998 augusztusában kezdték árusítani 1299 dolláros fogyasztói áron. Az első hat hónapban 278 ezer darab fogyott, majd az év végéig összesen 800 ezer (ez lett az Apple történetének leggyorsabban fogyó számítógépe). Még érdekesebb, hogy az eladott számítógépek 32%-át olyanok vásárolták meg, akiknek ez volt az első, és 12%-át olyanok, akik előtte windowsos gépet használtak.

Ive - a bondikék mellett - hamarosan négy új érdekes színnel rukkolt elő. Ha ugyanazt a számítógépet öt színben árulják, az természetesen hatalmas kihívást jelent a gyártásnak, a készletgazdálkodásnak és a disztribúciónak. A legtöbb vállalatnál, mint akár a régi Apple-nél is, egy ilyen döntést tanulmányok és megbeszélések előztek volna meg, ahol megvizsgálják, hogy ez milyen extra költségekkel és milyen extra haszonnal jár. De amikor Jobs megpillantotta az új színeket, teljesen eksztázisba jött és behívta a többi felső vezetőt a dizájnstúdióba. „Lesz színválaszték!” - mondta nekik izgatottan. Amikor kimentek, Ive csodálkozva nézett az embereire. „A legtöbb cégnél egy ilyen döntés hónapokat vett volna igénybe - emlékezett vissza Ive. - Steve azonban fél óra alatt meghozta.”

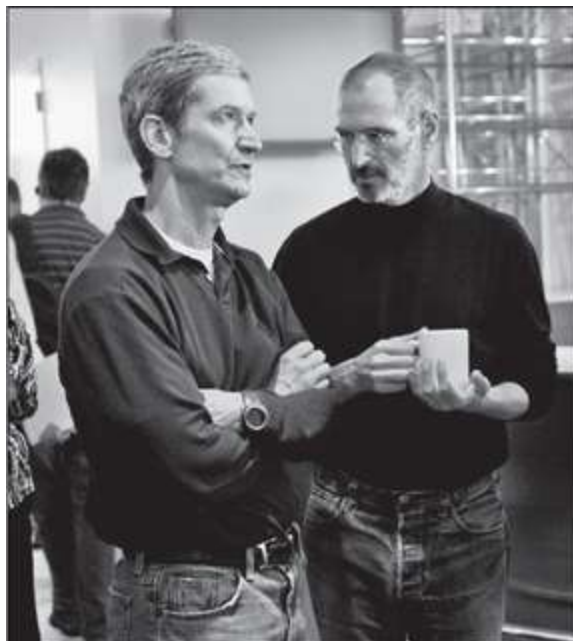
Volt még egy fontos módosítás, amit Jobs szeretett volna az iMacen kivitelezni: a gyűlölt CD-tálca lecserélése. „Láttam egy tálcán nélküli betöltést egy csúcskategóriás Sony CD-lejátszón - mesélte -, ezért felkerestem a meghajtó gyártóját, és felkértem, hogy készítse nekünk egy ilyen az iMac kilenc hónappal későbbi verziójához.” Rubinstein megpróbálta lebeszélni a változtatásról. Előre látta, hogy lesznek majd olyan meghajtók, amelyek a CD-eket nemcsak szimplán lejátszani tudják, hanem írni is tudnak rájuk, de ezek először csak tálcás változatban lesznek elérhetőek, és csak később anélküli változatban. „Ha ezt választjuk, folyamatosan lemaradunk majd technológiailag” - érvelt Rubinstein.

„Nem érdekel, én akkor is ezt akarom” - vágott vissza Jobs. Egy San Franciscó-i szuszibárban megebedeltek, majd Jobs ragaszkodott, hogy a beszélgetést folytassák séta közben. „Szépen kérlek, a tálcán nélküli megoldás legyen benne. A kedvemért.” - kérte Jobs. Rubinstein természetesen

beleegyezett, de végül neki lett igaza. A Panasonic kihozott egy CD-meghajtót, amellyel zenét lehetett kiírni a lemezekre, és először természetesen olyan számítógépekre volt elérhető, amelyek a régmódi, tálcás betöltési módot használták. Ennek érdekes következményei lettek az elkövetkező években: az Apple nem tudott elég gyorsan megfelelni azon felhasználók igényeinek, akik saját zenéjüket akarták lemezre írni, de egyben ez készítette a céget arra, hogy kreatívan és bátran próbálják behozni és megelőzni a konkurenciát. Ekkor eszmélt rá Jobs, hogy az Apple-nek a zenepiacra kell betörnie.

A VEZÉRIGAZGATÓ

Még mindig örült



Tim Cook és Jobs, 2007

Tim Cook

Amikor Steve Jobs visszatért az Apple-höz, rögtön az első évben megalkotta a „Think Different!” kampányt és az iMacet. Ez megerősítette azt, amit sokan már amúgy is tudtak: Jobs egy kreatív látnok. Mert ez már akkor is kiderült róla, amikor először tevékenykedett az Apple-nél. Az viszont kevésbé volt egyértelmű, hogy alkalmas-e a cég vezetésére. Ez biztosan nem derült ki róla, amikor először volt a cégnél.

Jobs minden részletre odafigyelve és a realitás talaján maradva vetette bele magát a munkába. Lenyűgözte azokat, akik már megszokták, hogy olyan

fantáziavilágban él, amelyben a világegyetem törvényei rá nem vonatkoznak. „Igazi menedzser lett, nemcsak felső vezető és látnok. Ez kellemes meglepetés volt a számomra” - emlékezett vissza az őt visszacsábító Ed Woolard, az igazgatótanács elnöke.

Jobs menedzsmentmantrája a fókusz volt. Felszámolta a felesleges termékeket és az Apple-nél éppen akkor fejlesztett új operációs rendszerből kiszedte a felesleges funkciókat. Már nem akart mindent betegesen kontrollálni; már nem szorgalmazta, hogy minden terméket a saját gyárukban készítsenek, sőt ő maga szervezte ki a teljes gyártást a nyomtatott áramköröktől a kész számítógépekig. Az Apple beszállítóit pedig szigorú fegyelemre kényszerítette. Amikor átvette a vezetést, az Apple-nek kéthavi készlete ült raktárban, több mint bármely másik számítástechnikai cégnek. A számítógép - a tojáshoz és a tejhez hasonlóan - gyorsan romló áru, így emiatt 500 millió dollárral lett kevesebb a cég nyeresége. 1998 elejére azonban sikerült felére csökkentenie a készleteket, így az már csak egy hónapra volt elegendő.

Jobs sikere nem járt áldozatok nélkül, ugyanis diplomáciai érzéke hagyott némi kívánnivalót maga után. Amikor úgy ítélte meg, hogy az Airborne Express, az egykori csomagszállító cég nem elég gyorsan szállítja le az Apple alkatrészeit, megbízta az Apple egyik menedzserét, hogy bontsa fel a szerződést. A menedzser tiltakozott, és jelezte, hogy ebből per lehet, amire Jobs így válaszolt: „Nyugodtan mondd meg nekik, hogy ha baszakodnak velünk, akkor többet egy árva petákot sem látnak ettől a cégtől!” A menedzser felmondott. Az ügyből valóban per lett, amit egy évbe került rendezni. „A részvényopcióim ma 10 millió dollárt érnének, ha akkor

maradok - mesélte a menedzser -, de tudtam, hogy ezt a légkört úgysem tudnám elviselni, és valószínűleg úgyis kirúgott volna.” Az új disztribúciós cégnek megszabták, hogy 75%-kal csökkentse a készleteket, aminek eleget is tettek. „Steve Jobs-nál zéró a tolerancia nemteljesítés esetén” - mondta a cég vezérigazgatója. Amikor pedig úgy nézett ki, hogy a VLSI Technology nem tudja időben leszállítani az előre megrendelt teljes csipmennyiséget, Jobs beviharzott egy megbeszélésükre és azt ordította, hogy „kibaszott töketlen seggfejek” . A cégnek végül sikerült időben teljesítenie, de az eset emlékére a vezetőség dzsekiket gyártatott, aminek a hátán ez szerepelt: „KTS csapat” .

Az Apple operatív vezetője három hónapot dolgozott Jobs alatt, majd úgy érezte, nem bírja tovább a nyomást és felmondott. Ezután majdnem egy éven keresztül Jobs maga vitte az osztályt is, mert akik az állásra jelentkeztek - ahogy ő megfogalmazta - „egyől egyig maradiak voltak” . Olyan embert keresett a feladatra, aki képes - hasonlóan ahhoz, ahogy Michael Dell tette egykor - just-in-time gyárat építeni és gyártási folyamatláncokat létrehozni. Aztán 1998-ban találkozott Tim Cookkal, a harminchét éves beszerzési és operációs menedzserrel, aki a Compaq Computersnél dolgozott, és aki később nemcsak az Apple operatív menedzsere lett, de a cég vezetésének nélkülözhetetlen háttérfigurája is. Ahogy Jobs visszaemlékezett:

„Tim Cook beszerzési múlttal rendelkezett, ami ideális volt a számunkra. Feltűnt, hogy hasonlóan látjuk a dolgokat. Számos just-in-time gyárat látogattam meg Japánban, és építettem egyet a Mac, egyet pedig a NeXT számára, ezért pontosan tudtam, mire van szükségünk. Aztán

megismerkedtem Timmel, aki pont ugyanazt gondolta erről. Elkezdtünk hát együtt dolgozni. Nem telt el sok idő, és már teljesen rábízta a dolgokat, mert pontosan tudta, mit kell tennie. Megegyezett a látásmódunk, elegendő volt a legmagasabb stratégiai szinteken egyeztetnünk. Így rengeteg dologról meglepedkezhettem, hacsak nem jött és juttatta eszembe.”

A hajógyári munkás fiaként született Cook az Alabama állambeli Robertsdale-ben nőtt fel. Ez egy kisváros Mobile és Pensacola városok között, félórára a Mexikói-öböl partvidékétől. Az Auburn Egyetemen végezte az ipari mérnök szakot, majd a Duke Egyetemen üzleti menedzsmentből diplomázott. A következő tizenkét év során az IBM-nél dolgozott az észak-karolinai kutatási háromszögben^[20]. Nem sokkal azelőtt helyezkedett el a Compaq-nál, hogy Jobsnál volt állásinterjú. Mérnökemberként észérvek alapján hozta meg döntéseit, és a karrierje szempontjából a Compaq tűnt a logikus választásnak. Jobs kisugárzása azonban rabul ejtette. „Alig öt perce tartott az interjú Steve-vel, de már kész voltam sutba dobni az elővigyázatosságot és a józan észet, hogy csatlakozzam az Apple-höz - mesélte később. - A megérzésem azt súgta, hogy ez egy egyszeri és megismételhetetlen lehetőség, végre egy kreatív zseninek dolgozhatnék.” Így hát el is szegődött az Apple- hoz. „A mérnököknek azt tanítják, hogy a döntéseket elemzések előzzék meg, de vannak helyzetek, amikor az ember csakis a megérzéseire támaszkodhat.”

Az Apple-nél aztán Jobs megérzéseit kellett megvalósítania, amit csendes szorgalommal meg is tett. Nem házasodott meg, a munkának szentelte az életét. Rendszerint már hajnali fél 5-kor fent volt, és emaileket

küldözgetett. Ezután egy órát gyúrt, és nem sokkal hat után már az íróasztalánál ült. Vasárnap estére konferenciahívásokat szervezett, hogy előre felkészüljön az előtte álló hétre. Egy olyan cégnél, ahol a vezérigazgató dühkitörésekre és fejleordításokra hajlamos, Cook higgadt stílusával, megnyugtató alabamai akcentusával és nyugodt tekintetével érte el a célját. „Bár tudott mosolyogni is, Cook jellemző arcmimikája a homlokráncolás, a humora pedig száraz - írta róla Adam Lashinsky, a Fortune újságírója. - Híres volt a megbeszéléseken tartott hosszú, kellemetlen szüneteiről, amelyek során nem hallani mást, csak az általa folyamatosan fogyasztott müzliszeletek csomagolópapírjának zörgését.”

Akkoriban kerülhetett oda, amikor egy megbeszélésen kiderült, hogy gond van az Apple egyik kínai beszállítójával. „Ez nagyon nagy baj - mondta. - Valakinek Kínába kellene mennie, hogy kezelje a helyzetet.” Fél órával később ránézett egy operatív vezetőre, aki az asztalnál ült, és minden érzelem nélkül megkérdezte tőle: „Te még miért vagy itt?” A vezető felállt, elment egyenesen a San Franciscó-i repülőtérre, anélkül, hogy hazament volna becsomagolni, és vett egy jegyet Kínába. Ő lett Cook egyik jobbkeze.

Cook 100-ról 24-re csökkentette az Apple fő beszállítóinak számát. Előnyösebb feltételeket kellett biztosítaniuk, ha meg akarták tartani az Apple-t partnerüknek. Ráadásul rávette őket, hogy költözzenek az Apple-gyárak közelébe. A cég 19 raktárából 10-et bezáratott. A raktárkészlet felhalmozódására alkalmas helyek csökkentésével a raktárkészlet is csökkent. A még Jobs által 1998 elején lecsökkentett, egy hónapra elegendő raktárkészletet az év szeptemberére Cook hat napra vitte le. A következő év szeptemberében ez már hihetetlenül alacsony, kétnapnyi mennyiség volt -

ami esetenként 15 órányira is lecsökkent. Ráadásul az Apple-számítógépek gyártási idejét négy hónapról kettőre vitte le. Mindezen intézkedésekkel nemcsak költséget takarított meg, de azt is lehetővé tette, hogy minden új számítógépet a legeslegújabb alkatrészekből szereljenek össze.

Gúnygarbó és csapatmunka

A nyolcvanas évek elején egy Japánban tett látogatása során Jobs megkérdezte a Sony elnökét, Akio Moritát, hogy a cég gyáraiban miért visel mindenki egyenruhát. „Az elnök kissé szégyenkezve mesélte, hogy a háború után senkinek sem volt ruhája, így a Sony és a többi nagyvállalat biztosított öltözéket munkásai számára” - emlékezett vissza Jobs. Az évek során az egyenruhák egyedi jellegzetességeket kaptak, főleg az olyan cégeknél, mint a Sony, és ez erősítette a dolgozók közötti összetartást. „Én is ilyen összetartást szerettem volna az Apple-nél” - emlékezett vissza Jobs.

A Sony - ahol mindig is nagy hangsúlyt fektettek a stílusra - Issey Miyakét, a híres divattervezőt kérte fel az uniformis megalkotására, aki hasadásgátló szövetből készített lecipzározható ujjú köpenyt a munkások számára. „Felhívtam Issey Miyakét és megkértem, hogy készítsen az Apple számára is egyenruhát - emlékezett vissza Jobs. - Néhány mintadarabbal tértem haza, és mondtam a munkatársaknak, hogy milyen klassz lenne, ha ilyet viselnénk. Nagy füttykoncert volt a válasz. Senkinek sem tetszett az ötlet.”

Közben azonban nemcsak összebarátkozott Miyakéval, akit rendszeresen meglátogatott, de beleszeretett abba az ötletbe, hogy neki saját magának legyen egyenruhája. Egyrészt praktikus (ez volt a fő érve), másrészt egyedi

stílust kölcsönöz neki. „Így hát megkértem Isseyt, hogy készítsen nekem abból a fekete garbóból párat, ami úgy tetszett. Csinált is rögtön vagy százat.” Jobs a történet mesélése közben észrevette, hogy még a szám is táva maradt, ezért megmutatta a szekrényben sorakozó ruhadarabokat. „Ezeket hordom - mondta -, és van elég, hogy kitartsanak életem végéig.”

Jobs ugyan autokrata természetű - nem igazán áldoz a konszenzus oltárán de azon mindig is keményen dolgozott, hogy az Apple munkatársai között meghonosodjon az együttműködés kultúrája. Sok cég büszkén hirdeti, hogy náluk alig vannak megbeszélések, Jobs viszont rengeteget tartott. Felső vezetői megbeszélést minden hétfőn, marketingstratégiai megbeszélést minden szerda délután és soha véget nem érő termékbemutatókat minden mennyiségben. Továbbra is allergiás volt a PowerPointra és általánosságban a formális prezentációkra, de megkövetelte, hogy a résztvevők alaposan körüljárják az ügyeket, hogy fény derüljön az egyes részlegek véleményére.

Hitt abban, hogy az Apple nagy előnye a teljes integráció - a formatervezéstől a hardveren és a szoftveren át egészen a tartalomig -, ezért ragaszkodott ahhoz, hogy a cégen belül minden részleg egyszerre dolgozzon a feladatokon. Olyan kifejezéseket használt ezekre a munkaszervezési folyamatokra, hogy „mély kollaboráció” és „párhuzamos fejlesztés” . Elvetette a fejlesztési módszert, amelyben a termék útja szép sorban vezet át a mérnökökön, a formatervezőkön, a gyártáson, a marketingen és a disztribúción. Nála a különféle részlegek szimultán együttműködésben dolgoztak. „Mi integrált termékeket hozunk létre, ezért a munkafolyamatnak is integrálnak és együttműködőnek kell lennie” - mondta Jobs.

Ez a megközelítés köszönt vissza, amikor kulcspozícióba vettek fel embereket. Az állásra jelentkezőket lezsűrítették a felső vezetők is - Cook, Tevastian, Schiller, Rubinstein, Ive nem csak azon osztály menedzserei, ahová az embert keresték. „Majd ezt követően összegyűltünk - persze ekkor már a pályázó nélkül -, hogy megbeszéljük, vajon tudnánk-e együtt dolgozni vele” - mesélte Jobs. Szerette volna elejét venni a cég elbutulásának, és ehhez meg kellett akadályozni a másodvonalbeli tehetségek bekerülését.

Az életben a legtöbb esetben a legjobb 30%-kal jobb az átlagosnál. A legjobb repülőjárat és a legjobb étel hozzávetőleg 30%-kal jobb, mint az átlagos. Woz persze ötvenszer volt jobb, mint egy átlagos mérnök. Egy teljes megbeszélést le tudott zavarni a fejében. A Mac-csapat esetében az volt a cél, hogy egy ilyen közösséget hozzunk létre, élvonalbeli játékosokból, de sokan mondták, hogy nem jönnek ki egymással, utálnak egymással dolgozni. Rájöttem a probléma nyitjára: az élvonalbeli játékosok más élvonalbeli játékosokkal szeretnek együtt dolgozni, nem pedig harmadvonalbeliekkel. A Pixarnál a teljes cég élvonalbeli játékosokból állt. Amikor visszatértem az Apple-höz, ezt szerettem volna elérni itt is. Már a munkaerő-felvétel során is együtt kell működnünk. Még ha éppen a marketingosztályra keresünk is embert, akkor is találkoznia kell a formatervezőkkel és a mérnökökkel. A példaképem J. Robert Oppenheimer volt. Olvastam arról, milyen típusú embereket keresett az atombombaprojekthez. Közel sem voltam olyan ügyes, mint ő, de az inspiráció tőle eredt.

Sokakat elijesztett ez a kiválasztási folyamat, de azt is el kell mondani, hogy Jobsnak kitűnő szeme volt a tehetséghez. Amikor az Apple új operációs rendszere grafikus felhasználói felületének megtervezéséhez kerestek munkatársakat, levelet kapott egy fiatalembertől, akit be is hívott magához. A felvételi beszélgetés nem alakult valami jól, a jelentkező túl ideges volt. Kicsit később azonban újra belebotlott a fiúba, aki kedveszegetten ücsörgött az előcsarnokban. Amikor meglátta Jobsot, engedélyt kért, hogy megmutassa az egyik ötletét. Jobs a fiú válla fölött nézte az Adobe Director használatával készült kis demót, ami arra mutatott megoldást, hogy lehet a képernyő alján levő dokkban több ikont elhelyezni. Amikor elhúzta a kurzort a dokkba benyomorított ikonok felett, a kurzor nagyítóként viselkedett, és az egyes ikonok megnőttek. „Azt mondtam, » Uram atyám! « , és ott helyben felvettem” - emlékezett vissza Jobs. Az extra közkedvelt funkciója lett a Mac OS X operációs rendszereknek, és ez a grafikus később olyan dolgokat tervezett, mint a lendületes görgetés a multi-touch (többérintős) kijelzőn (az az elbűvölő látványelem, amikor a görgetés csak szép lassan áll meg).

Jobsot a NeXT-nél szerzett tapasztalatok érettebbé, tették, de visszafogottabbá nem igazán. Rendszám továbbra sem volt a Mercedesén, amit továbbra is előszeretettel hagyott mozgássérültek részére fenntartott parkolóhelyeken, gyakran két helyet is elfoglalva. Emiatt tréfák állandó célpontja is lett: az alkalmazottak közlekedési táblákat készítettek „Parkolj másként!” felirattal, és valaki átfestette a mozgássérült tolószékes piktogramját Mercedes-logóra.

A megbeszélések végén általában ismertette az általa meghozott döntést vagy kitalált stratégiát. Legtöbbször a tőle megszokott nyers stílusban adta elő a határozatát, és ezek ellen nem volt apelláta. „Van egy fantasztikus ötletem...” - mondta még akkor is, ha az valaki mástól származott. Vagy közölte: „Ez gáz! Csak a holttestemen át!” Alkalmanként, ha valamilyen ügyben még nem akart döntést hozni, akkor azt csak szimplán figyelmen kívül hagyta egy időre.

Az alkalmazottaknak szabad volt szembeszegülniük vele, sőt ezt ösztönözte is (ezzel ki lehetett vívni a tiszteletét is). Ugyanakkor fel kellett készülniük arra az eshetőségre is, hogy ellentámadásba lendül, és a vélemény vagy javaslat hallatán leordítja az illető fejét. „Vele szemben vitát megnyerni ott a helyszínen nem lehetett, de néha előfordult, hogy végül azért a másik fél győzött - mesélte James Vincent, a fiatal és kreatív reklámszakember, aki Lee Clow munkatársa volt. - Javasolsz valamit, amire minden kertelés nélkül közli, hogy eszement baromság, majd kis idő elteltével úgy döntött, hogy azt fogja csinálni. Már ott lenne a szádon, hogy erre mondtad két hete, hogy eszement baromság, de nem mondhatod. Helyette csak annyit szólsz, hogy nagyszerű ötlet, legyen így.”

A körülötte levőknek meg kellett tanulniuk együtt élni Jobs gyakorta irracionális vagy éppen téves kijelentéseivel. Családtagoknak és kollegáknak is nagy lelkesedéssel és teljes meggyőződéssel volt képes olyan tudományos vagy történelmi tényeket beadni, amelyeknek a valósághoz vajmi kevés közük volt. „Lehengerlő és szuggesztív stílusának köszönhetően az olyan dolgokkal kapcsolatban is el tudja hitetni, hogy tudja, miről beszél, amikről igazából fogalma sincs” - mesélte Ive, aki ezt a tulajdonságát úgy jellemezte,

hogy furcsán megnyerő. Lee Clow arra az esetre emlékezett vissza, amikor egyszer megmutatta Jobsnak egy tévéreklám újravágott változatát. A hirdetésen az ő kérésére hajtottak végre néhány apróbb változtatást, Jobs mégis letámadta, hogy Clow-nak sikerült az egészet tönkretennie. Clow ezután megmutatta a korábbi változatokat, hátha Jobs belátja, hogy tévedett. De Jobsnak éles szeme volt, így néha olyan apróságokat is meglátott, amiket mások nem vettek észre. Így történt itt is. „Észrevette, hogy bent maradt a reklámfilmben két extra képkocka. Ez egy olyan apróság, amit szinte lehetetlen kiszűrni - mesélte Clow. - Jobs nagyon fontosnak tartotta, hogy a megfelelő képi információ pontosan a megfelelő ütemre jelenjen meg. És ebben teljesen igaza is volt.”

Az impresszárió

Az iMac-prezentáció sikerén felbuzdulva, Jobs évente 4-5 nagyszabású termékbemutatót rendezett. Az eseményeket olyan művészeti formává tette, melyet a többi nagyvállalati vezető még csak meg sem próbált utánozni. „Steve Jobs előadásai nagy adag dopamint pumpálnak a közönség agyába” - írta Carmine Gallo a „Steve Jobs, a prezentáció mestere”^[21] című könyvében.

A színpadias termékleleplezések iránti vágy erősítette fel benne a titkolózás fontosságát. Szinte betegesen ügyelt arra, hogy ne tudódjon ki semmi, amíg az nem áll készen a bejelentésre. Az Apple még bírósághoz is fordult, hogy leállíttassa az amúgy elragadó Think Secret (Gondolj titkosat!) blogot. Ezt a Harvardon tanuló Mac-bolond, Nicholas Ciarelli írta, aki spekulációkat és fülesek közölt az előkészületben lévő Apple-termékekről.

Az ilyen akcióknak (ennek másik példája az Apple 2010-es csetepatéja a Gizmodo bloggerével, aki megjelenés előtt jutott hozzá egy iPhone 4-hez) sok bírálója akadt, ugyanakkor segített abban, hogy még nagyobb várakozás előzze meg Jobs termékleleplezéseit, szinte az örületbe kergetve a kíváncsiskodókat.

Jobs a termékbemutatókat minden részletre kiterjedő alapossággal koreografálta meg. Általában a színpadon járkált farmerben és garbóban, kezében egy pohár vízzel. A közönség soraiban a hű követők foglaltak helyet. Az ilyen események inkább emlékeztettek rituális csodavárásra, mint egy nagyvállalat termékbemutatójára. Az újságírókat egy csoportba ültették valahova középre. Jobs maga írta, majd tökéletesítette minden egyes diáját és vázlat- pontját, amivel aztán a barátait és kollégáit kergette a halálba.” Minden diát hatszor-hétszer átír - mesélte a felesége, Laurene. - Éjszakákat virrasztok át vele minden prezentáció előtt, amikor készül.” Általában három verziót mutat a feleségének minden diából, amelyek közül neki kell kiválasztania a legjobbat. „Megszállottan gyakorol. Elpróbálja a monológját, változtat egy-két szót, majd elpróbálja újra.”

Ezek az események abban hasonlítottak az Apple termékeire, hogy nagyon egyszerűnek tűntek - egy szinte teljesen üres színpad, kevés kellék -, de tartalmában roppant komplexek voltak. Mike Evangelist, az Apple mérnöke az iDVD szoftveren dolgozott és segített Jobsnak az ehhez kapcsolódó demonstráció elkészítésében. Már a bemutató előtt jó néhány héttel hozzákezdtek a feladathoz, csapatával több száz órát töltött azzal, hogy olyan képeket, zenéket és fotókat kutassanak fel, amelyeket Jobs kiírhat majd a színpadon DVD-re. „Az Apple-nél megkértünk mindenkit,

aki él és mozog, hogy segítsen nekünk: küldjék el a legjobb házi videóikat és fényképeiket - emlékezett vissza Evangelist. - Jobs nem hazudtolta meg a róla kialakult képet, miszerint hírhedten perfekcionista. Szinte az összes kiválasztott anyagot utálta.” Evangelist szerint túlzás volt, amit Jobs csinált, de később elismerte, hogy főnöke maximalizmusa végül jobb végeredményhez vezetett.

A rákövetkező évben Jobs komolyabb feladattal bízta meg Evangelistert. A színpadon kellett bemutatnia a Final Cut Pro videoszerkesztő programot. A próbák során Jobs a nézőtérről figyelte munkatársát, amitől az teljesen bepánikolt. Jobs nem az a kifejezetten lelkizős típus. Egy perc után leállította, majd közölte vele, hogy ha nem sikerül összeszednie magát, akkor ezt a demót kénytelenek lesznek kiszedni a műsorból. Phil Schiller félrehívta Evangelistet és megosztott vele pár szakmai fogást, amivel leplezheti feszültségét. A következő próbán már jól ment neki, majd később a nyilvános előadáson is. Azt mesélte, hogy mai napig nagy becsben tartja nemcsak a Jobstól a végén kapott dicsérő szavakat, de a próbák alatti könyörtelen kritikákat is. „Elérte, hogy keményebben dolgozzam, és így sokkal jobban tudtam teljesíteni - emlékezett vissza. - Azt hiszem, Jobs ezzel van a legnagyobb hatással az Apple-re. Nem képes tolerálni, ami nem tökéletes. Sem magától, sem másától.”

Már nem ideiglenes

Ed Woolard - aki Jobs nagy támogatója volt az Apple igazgatótanácsában - több mint két éve próbálta rávenni, hogy legyen teljes értékű vezérigazgató. Jobs azonban nemcsak hogy nem volt hajlandó elkötelezni magát, de

mindenkit meghökkentett azzal, hogy a munkájáért cserébe mindössze évi 1 dolláros fizetést kért mindenféle részvényopció nélkül. „50 centet kapok azért, ha betolom a képem - viccelődött -, és még 50 centet, ha fel is tudok mutatni valamit.” Az 1997. júliusi visszatérésétől 2000 elejéig - amikor a dotkomlufi a legnagyobbra nőtt - a részvények ára kevesebb mint 14 dollárról 102 dollárra emelkedett. 1997-ben Woolard könyörgött neki, hogy legalább egy szerény részvényt csomagot fogadjon el, de Jobs azzal utasította vissza, hogy „Nem szeretném, ha az emberek azt gondolnák, hogy a pénz miatt jöttem vissza az Apple-hoz.” Ha elfogadta volna azt a szerény részvényt csomagot, az addigra 400 millió dollárt ért volna. Így viszont mindössze 2 és fél dollárt keresett.

Az Apple jövőjével kapcsolatos bizonytalanságok miatt ragaszkodott a titulusa előtti ideiglenes szóhoz. De a 2000-es év közeledtével világossá vált, hogy az Apple - neki köszönhetően - új életre kelt. Hosszú sétát tett a feleségével, hogy megbeszéljék ezt a dolgot. A legtöbb ember számára ez ekkor már formalitásnak tűnt volna, de számára nagy ügy volt. Ha lekerül a titulusa elől az ideiglenes szó, azzal az Apple-t választja minden jövőbeli tevékenységének bázisául. Itt valósítaná meg az elképzeléseit, ami magában foglalja annak a lehetőségét, hogy az Apple nemcsak számítógépekkel foglalkozik majd a jövőben. Úgy döntött, belevág.

Woolard örült a döntésnek, és jelezte, hogy az igazgatótanács hajlandó egy nagyobb részvényt csomagot adni neki. „Hadd legyek őszinte! - felelte a felvetésre Jobs. - Inkább egy repülőgépet szeretnék. Most született meg a harmadik gyerekem, nem szeretem a kereskedelmi járatokat, de így elvihetném a családomat Hawaiira. Ha pedig keletre kell repülnöm, olyan

pilótával mehetnék, akit ismerek.” Nem az a típus volt, aki jól viselte a kereskedelmi járatokat és a repülőtéri várótermeket, már jóval azelőtt, hogy megszigorították a biztonsági előírásokat. Larry Ellison igazgatótanácsi tag, akinek a repülőjét Jobs néha kölcsönvette (az Apple 102 ezer dollárt fizetett neki érte 1999-ben), nem ütközött meg a kérésen. „Ha azt nézzük, mit csinált a céggel, adhatnánk neki akár 5 repülőgépet is!” - mondta. Később még hozzátette: „Ez volt a tökéletes köszönőajándék Steve-nek, aki kihúzta az Apple-t a bajból, és mindezt anélkül, hogy bármit is kapott volna érte cserébe.”

Így Woolard boldogan váltotta valóra Jobs kívánságát - egy Gulfstream V típusú repülővel - és ráadásként még felajánlott neki 14 millió darab részvényre opciót. Jobs válasza váratlan volt. Többet szeretett volna: 20 millió darab részvényre kért opciót. Woolard teljesen ledöbbsent. A részvényesek az igazgatótanácsot 14 millióra hatalmazták fel. „Azt mondtad, csak egy repülőt kérsz, amit meg is kapsz. Opcióra egyáltalán nem tartottál igényt” - mondta neki Woolard.

„Eddig nem ragaszkodtam hozzá - felelte Jobs -, de te mondtad, hogy a cég értékének akár 5%-át is megkaphatom opció formájában. Most csak ezt kérem.” Kellemetlen nézeteltérés árnyékolta be az időszakot, amikor inkább egy vezérigazgatói kinevezést kellett volna ünnepelni. Végül komplex megoldás született (amit tovább bonyolított a 2:1 arányú részvényfelosztás 2000 júniusában). 2000 januárjában 10 millió részvényre kapott opciót, ami az akkori részvényárfolyamon lett beárazva, de az érvényessé válását úgy időzítették, mintha 1997-ben adományozták volna. Valamint betervezték egy második opciócsomagot 2001-re. Nem sokkal ezután azonban a

dotkomlufi kipukkadásával a részvények ára zuhant, még hozzá olyan mértékben, hogy Jobs nem tudta lehívni az opcióit. 2001 végén ezért azt kérte, cseréljék le újakra, amiknek alacsonyabb a lehívási árfolyamuk. Az opciókkal való variálás később még kísértette a céget.

Az opciókból Jobsnak ugyan nem sikerült profitálnia, de a repülőgépet szerette. Nem túl meglepő módon rengeteg időt töltött azzal, hogy kitalálja, milyen legyen a gép belseje. Több mint egy évet. Ellison repülőjét használta kiindulási alapnak, és segítségként felvett egy belsőépítészt, akit kis idő alatt sikerült az örületbe kergetnie. Ellison G-S-ösén például a kabinok közötti ajtóra egy nyitó és egy záró gombot is szereltek. Jobs ragaszkodott hozzá, hogy az ő gépén ez egy gombbal legyen megoldva. Az sem tetszett neki, hogy a gombok fényes rozsdamentes acélból vannak, ezért matt felületű fémgombokra cseréltette őket. De végül olyan lett a repülő, mint amilyenre vágyott. Szerette is. „Ha összehasonlítjuk a repülőinket, akkor egyértelműen látszik, hogy minden változtatásával javított rajta” - mondta Ellison.

A 2000 januárjában San Franciscóban megrendezésre kerülő Macworldön Jobs bemutatta az új Macintosh operációs rendszert, az OS X-et, ami átvett elemeket abból a szoftverből, amihez az Apple a NeXT korábbi megvásárlása révén jutott. Érdekes - de nem teljesen véletlen - egybeesés, hogy ugyanakkor szánta rá magát, hogy hivatalosan is része legyen az Apple-nek, amikor a NeXT OS része lett az Apple operációs rendszerének. Avie Tevanian a UNIX-alapú Mach-rendszer magot vette át a NeXT operációs rendszeréből, és ebből született meg az új Mac OS rendszer mag, ami Darwin néven vált ismertté. Olyan új funkciók voltak benne, mint a valódi tárvédelem, a fejlett hálózatkezelés és a rendszerszintű feladatosztás.

A Macintosh számítógépeknek pontosan ezekre volt szüksége, így logikus volt, hogy ez legyen a Mac OS alapja. Néhány bíráló, köztük Bill Gates is megjegyezte, hogy az Apple végül nem teljesen vette át a NeXT operációs rendszerét. Van benne igazság: az Apple végül úgy döntött, hogy nem vált teljesen új rendszerre, hanem inkább a meglévőt fejleszti tovább. Így a régi Macintosh alkalmazások vagy kompatibilisek maradtak az új rendszerrel vagy könnyen azzá voltak tehetőek. A rendszerüket frissítő Mac-felhasználók úgy jutottak új szolgáltatásokhoz, hogy nem kellett egy teljesen új kezelőfelületet megszokniuk.

A rajongók a Macworldön nagy lelkesedéssel fogadták a hírt. Különösen nagy volt az üdvrivalgás, amikor Jobs megmutatta, hogyan nőnek meg az ikonok, amikor a kurzort elhúzza felettük. A legnagyobb taps azonban azt a bejelentést fogadta, amit a „Ja, és még egy dolog...” zárószámmra tartogatott. Beszélt a Pixarnál és az Apple-nél levő feladatairól, és elmondta, hogy úgy érzi, el tudja látni a kettőt egyszerre. „Ezért örömmel jelentem be, hogy elhagyom az ideiglenes szót a titulusomból” - mondta széles mosollyal az arcán. A tömeg sikoltozva ugrott fel, mintha a The Beatles állt volna újra össze. Jobs az ajkát harapdálta és a szemüvegkeretét igazgatta, majd méltóságteljes alázattal fogadta az éljenzést. „Most kicsit furcsán érzem magam. Amikor nap mint nap munkába megyek, a földkerekség legtehetségesebb embereivel van módom együtt dolgozni mind az Apple-nél, mind a Pixarnál. A mi bizniszünk csapatjáték. A bejelentés lelkes fogadtatása az Apple- nél dolgozó valamennyi munkatársnak szól.”

[20] Az észak-karolinai Durham, Raleigh és Chapel Hill vonzáskörzetébe tartozó egyetemekkel közösen kifejlesztett kutatókörzet az Egyesült Államokban. (A Ford.).

[21] Carmine Gallo: Steve Jobs, a prezentáció mestere - Hogyan legyünk őrülten hatásos előadók (The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Se Insanely Great in Front of Any Audience) Ford.: Kuntner Gábor. Budapest, HVG Könyvek, 2010.

APPLE-BOLTOK

Genius Bar és sienai homokkő



Apple-bolt a New York-i Ötödik sugárúton

A vásárlói élmény

Jobs szerette rajta tartani a szemét mindenen, különösen olyan dolgok esetén, amelyek hatással lehettek a vásárlói élményre. Volt azonban egy gond, a folyamat egy részét nem tudta kontrollálni: az Apple-termékek boltban való megvásárlását.

A kiskereskedelmi eladásokért felelős Byte Shopok kora leáldozóban volt. A számítógép-eladások egyre nagyobb része tevődött át a helyi szaktereskedésekből a nagy hálózatok hipermarketjeibe, ahol a legtöbb eladónak sem szaktudása, sem motivációja nem volt ahhoz, hogy a potenciális vásárlóknak elmagyarázza, mennyiben mások az Apple-

termékek. „Az eladókat semmi más nem érdekelte, mint az értékesítés után kapott 50 dolláros bonusz” - mesélte Jobs. Az egyéb márkák számítógépeiből tizenkettő volt egy tucat, de az Apple gépei különlegesen voltak: a versenytársaknál több innovatív extra funkció, de magasabb ár jellemezte. Jobs nem szeretne volna, ha az iMac egy Dell és egy Compaq közé beszorítva csücsül a polcon, miközben egy alulinformált eladó darálja a specifikációit. „Meg kell találnunk a módját, hogy eljuttassuk az üzenetünket a vevőkhöz, különben végünk.”

1999 vége felé a legnagyobb titoktartás közepette olyan felső vezetőkkel kezdett tárgyalásokat, akik esetleg képesek lennének létrehozni az Apple bolthálózatát. Az egyik potenciális jelöltben megvolt a formatervezés iránti szenvedély, és ehhez egy született kereskedő megnyerő mosolya is társult. Ő volt Rort Johnson, a Target áruházlánc merchandisingért, azaz a polcszervizért, a polcok feltöltéséért felelős alelnöke, akinek az volt a feladata, hogy olyan egyedi kinézetű termékeket vezessen be, mint például a Michael Graves tervezte teáskanna. „Steve-vel nagyon könnyen megtaláltuk a közös hangot - mesélte Johnson az első találkozásukról. - Egyszer csak megjelent szakadt farmerben és garbóban, és minden másról megfeledkezve ecsetelte, hogy miért van szüksége örülten jó boltokra. Ha az Apple sikeres lesz, mondta, akkor azt az innovációnak köszönheti. De az innováció mit sem ér, ha azt nem tudja a vásárlói felé kommunikálni.”

Amikor 2000 januárjában Johnson visszatért egy második beszélgetésre, Jobs javasolta, hogy tegyenek egy sétát. Elmentek a hatalmas, 140 üzletből álló Stanford Bevásárlóközpontba. Reggel fél kilenc volt, a boltok még nem nyitottak ki, így fel-alá sétálgattak a plázában, és arról beszélgettek, hogy

milyen rendezési elv alapján helyezték el az üzleteket, milyen szerepet játszanak a nagyáruházak a kisebb boltokhoz képest, és mi kell ahhoz, hogy egy szakkereskedés sikeres legyen.

Úgy belemerültek, hogy még akkor is ott sétálgattak és beszélgettek, amikor 10-kor kinyitottak az üzletek. Bementek egy Eddie Bauer ruházati boltba, aminek két bejárata volt: egy a bevásárlóközpontból és egy a parkolóból. Jobs ekkor el is határozta, hogy az Apple-boltoknak csak egy bejáratuk lesz, hogy egyszerűbb legyen irányítani a vásárlói élményt. A ruházati bolt túl hosszú és túl keskeny volt, pedig az fontos, hogy a vásárló ösztönösen megérezze egy bolt dimenzióit, rögtön, ahogy belép.

A bevásárlóközpontban nem volt számítástechnikai szaküzlet. Johnson elmagyarázta, hogy miért. Az volt az általános vélekedés, hogy a fogyasztók egy drágább, tartós fogyasztási cikk - mint például a számítógép - megvásárlásakor hajlandóak egy nem annyira frekventált helyre is elkocsikázni, ahol a bérleti díjak olcsóbbak. Jobs ezzel nem értett egyet. Az Apple-boltok bevásárlóközpontokban és forgalmas utcákon lesznek. Olyan helyeken, ahol sokan megfordulnak, még akkor is, ha ez többbe kerül. „Lehet, hogy 10 km-t nem fognak megtenni, hogy megnézzék a termékeinket, de 10 lépést talán igen” - mondta. Elsősorban a Windows-felhasználókat kell letámadnunk. „Ha elhaladnak a bolt előtt, kíváncsiságból be fognak jönni. Csak elég vonzónak kell lennie a boltnak. Ha lehetőségünk van megmutatni nekik, mit kínálunk, nyert ügyünk van.”

Johnson azt is elmondta neki, hogy a bolt mérete jelzi a márka fontosságát. „Van az Apple akkora márka, mint a Gap?” - tette fel a kérdést. Jobs azt válaszolta, hogy sokkal nagyobb. Amire Johnson azt mondta, hogy

akkor a boltjainak is nagyobbaknak kell lenniük. „Különben nem tűnsz fontosnak” Jobs elmondta Mike Markkula mondását, miszerint egy jó vállalatnak „kisugárzása” van - minden egyes tevékenységében kifejezésre juttatja értékeit és fontosságát, a csomagolástól a marketingig. Ez tetszett Johnsonnak, s rákontrázott, hogy ez különösképpen igaz, ha egy vállalat bolthálózatot nyit. „A bolt lesz a márka legerősebb fizikai kifejeződése” - mondta. Elmesélte, hogy fiatalkorában egyszer betért a falambériás, műtárgyakkal telezsúfolt, nemesi kúriára hasonlító üzletbe, amelyet Ralph Lauren nyitott Manhattanben, a 72. utca és a Madison sugárút sarkán. „Amikor pólóinget veszek, mindig eszembe jut a bolt, amely Ralph ideáljainak fizikai kifejeződése volt - mesélte Johnson. - Mickey Drexlernek sikerült ugyanezt elérnie a Gap- pel. Nem tudsz úgy Gap-termékre gondolni, hogy ne jutnának eszedbe a nagyszerű Gap-boltok is tiszta tereikkel, fapadlózatukkal, fehér falaikkal és szépen összehajtott ruháikkal.”

A bevásárlóközpont-látogatás befejeztével visszamentek az Apple irodájába és beültek a konferenciaterembe, ahol kipróbálták a cég termékeit. Nem volt belőlük túl sok, még annyiféle termékük sem volt, hogy megtöltsék egy hagyományos bolt polcait. De ezt pozitívként értékelték, mivel olyan boltot akartak, ami erényt kovácsol abból, hogy kevés terméket árusít. Egy minimalista bolt, amely tágas és szellős; amelyben elegendő a hely ahhoz, hogy a vásárlók kipróbálhassák a termékeket. „Sokan nem ismerik az Apple-termékeket - mondta Johnson. - Az Apple-re őrült kultuszként gondolnak. Te pedig azt szeretnéd, ha őrült kultusz helyett az őrülten jó termékekre asszociálnának az emberek. Ezen mindenképpen segít egy őrülten jó bolt, ahol az emberek kipróbálhatják a termékeket.” Minden

üzlet az Apple-termékek jellemvonásait sugározza majd: játékos lesz, egyszerű, menő és kreatív - és ellenállhatatlanul lehangoló.

A prototípus

Az igazgatótanács nem volt oda az ötlettől, amikor azt Jobs prezentálta nekik. A Gateway is majdnem belebukott, hogy külvárosi boltokat nyitott. Jobs erre azzal érvelt, hogy az ő boltjai jobbak lesznek, mert drágább bevásárlóközpontokban nyitná őket, de ezzel csak még jobban elvette a kedvüket. A „Think Different” és a „Here’s to the crazy ones” klassz reklámszlogenek voltak, de az igazgatótanács nem szerette volna a cég stratégiai jelmondatainak választani. „A fejemet vakartam. Ez tiszta őrültség! - emlékezett vissza Art Levinson, a Genentech vezérigazgatója, akit Jobs 2000- ben kért fel, hogy csatlakozzon az Apple igazgatótanácsához. - Ehhez túl kis cég a miénk, jelentéktelen piaci szereplő, nem is támogattam a felvetést.” Ed Woolard is kétségét fejezte ki: „A Gateway megpróbálta és belebukott, miközben a Dell boltok nélkül árusít, közvetlenül a fogyasztóknak, és sikeres” - érvelt. De Jobs nem szerette, ha az igazgatótanács túlságosan akadékoskodó. Amikor legutóbb kekeckedtek, lecserélte szinte a teljes garnitúrát. Ezúttal Woolard személyes okokra hivatkozva - és mert már nagyon unta a Jobsszal folytatott kötéshúzást - úgy döntött, itt az idő leköszönnie. De az igazgatótanács még azelőtt jóváhagyta, hogy négy Apple-bolt megnyitásával teszteljék a koncepciót.

Jobsnak egy támogatója azért volt az igazgatótanácsban. 1999-ben vette fel a kereskedelem fenegyerekét, a bronxi születésű Millard „Mickey”

Drexlert. Ő volt az, aki a Gap vezérigazgatójaként az unalmas láncból megalkotta az amerikai ruházati kiskereskedelem egyik legnagyobb ikonját. Rendelkezett azzal a ritka tehetséggel - Jobshoz hasonlóan -, hogy egyszerre volt otthon a dizájn és az imázs dolgaiban és pontosan tudta, mi kell a fogyasztóknak. Ráadásul még egy dologban rokon lelkek voltak, Drexler is mindig mindent az ellenőrzése alatt akart tudni: a Gap-boltok csak Gap-termékeket árusítottak, és a Gap-termékeket szinte kizárólag a Gap-boltokban lehetett megvásárolni. „Nem dolgoztam nagyáruházakkal, mert nem tudtam elviselni, hogy nem én kontrollálom a saját termékeimet a gyártástól az eladásig - mondta Drexler. - Steve hasonlóan gondolkodik. Szerintem ezért kért fel erre a munkára.”

Jobs kapott egy jó tanácsot Drexlertől: építse meg titokban a bolt prototípusát valahol az Apple irodája közelében, rendezze be az elképzelései szerint és addig alakítsa, amíg nem érzi úgy, hogy teljesen elégedett vele. Így hát Johnson és Jobs kibérelt egy üres raktárépületet Cupertinoóban. Hat hónapon keresztül minden kedden a teljes délelőttöt ott töltötték.

A készülő üzletben sétálgatva ötleteltek és közben finomították kereskedelmi filozófiájukat. A hely sok tekintetben hasonlított Ive dizájnstúdiójára, ahová a vizuális típusú Jobs szintén el tudott vonulni és megnézhetette vagy éppen meg is érinthette az előtte formálódó lehetséges megoldásokat, valamint kamatoztathatta kreativitását. „Élveztem, hogy egyedül járhatom be a helyet, és kedvemre nézelődhetek benne” - emlékezett vissza.

Néha elvitte magával Drexlert, Larry Ellisons és más bizalmas barátait, hogy ők is vessenek egy pillantást a prototípusra. „Kijutott rendesen az

olyan hétvégékből is, amikor éppen nem a Toy Story -Játékháború új jelenetét nézette meg velem, hanem elrándigált a raktárba, ahol a boltját tervezte - mesélte Ellison. - Megszállottan dolgozott minden apró részleten, hogy az esztétikai és a vásárlási élmény egyaránt tökéletes legyen. Eljutottam arra a pontra, amikor már azt mondtam neki: » Steve, nem találkozom veled, ha megint a boltodat kell megnéznem. « „

Ellison cége, az Oracle olyan kézi pénztárgépre fejlesztett szoftvert, ami szükségtelenné tette a pénztárpultot. Amikor Ellison odalátogatott, Jobs azon dolgozott vele, hogyan lehetne a vásárlás folyamatát egyszerűbbé tenni néhány szükségtelen lépés kiiktatásával, mint például a hitelkártya átadása vagy a blokk nyomtatása. „A boltokat vagy a termékeket látva egyértelműen kitűnik Steve szépség és egyszerűség iránti megszállottsága. A Bauhaus esztétikája és csodálatos minimalizmus kíséri végig a teljes vásárlási folyamatot - mesélte Ellison. - Ez azt jelenti, hogy csak az abszolút szükséges lépések maradtak. Steve részletekbe menő pontossággal szabta meg, például, a fizetés folyamatát.”

Amikor Drexler elment megnézni a közel kész prototípust, nem volt maradéktalanul elégedett. „Úgy éreztem, hogy a teret nagyon feldarabolták, nem volt eléggé letisztult a dizájn. Túl sok volt a figyelmet elterelő építészeti megoldás és a szín.” Nyomatékosította annak fontosságát, hogy amikor a vásárló belép a boltba, egy szempillantás alatt megérthesse annak struktúráját. Jobs egyetértett vele, az egyszerűség és a letisztultság szerinte is kulcsfontosságú ugyanúgy a boltoknál, ahogy a termékeknél is. „Elfogadta a tanácsokat, és ezt követően sikerült tökéleteset alkotnia - mondta Drexler. -

Jobs végre elérhette, amit akart. Ellenőrzése alatt tudhatta a termékeivel kapcsolatos teljes élményt a tervezéstől az eladásig.”

2000 októberében Johnson azt gondolta, már a finisben vannak. De az egyik keddi megbeszélés előtti éjszaka felriadt álmából: szörnyű hibát követtek el az alapvető koncepciót illetően. A boltot az Apple fő termékei - azaz a Power Mac, az iMac, az iBook és a PowerBook - köré szervezték. De Jobs akkor már dolgozott egy új koncepción, amelynek a lényege, hogy a számítógép legyen minden digitálisan végzett felhasználói tevékenység központja. Ez azt jelentette, hogy majd a számítógépen keresztül menedzselhetjük a külső eszközzel készült videóinkat és fényképeinket - és talán egy nap a zenelejátszónkat és a dalainkat vagy a könyveinket és a magazinjainkat. Johnson arra jött rá, hogy a boltokat nemcsak a cég négy terméke köré kellene szervezni, hanem azon tevékenységek köré, amelyeket a gépeken lehet végezni. „Arra gondoltam például, hogy lehetne egy mozisarok, ahol a Mac és PowerBook számítógépeken az iMovie futna, és bemutatnák, hogyan lehet a felvett anyagot importálni a kameráról, majd utána megvágni.”

Johnson a szokottnál korábban érkezett Jobs irodájába azon a kedden és megosztotta Jobsszal hirtelen megvilágosodását, ami azt jelentette, hogy újra kell konfigurálniuk a boltokat. Hallotta már a rémtörténeteket főnöke dührohamairól, de személyesen még nem volt hozzájuk szerencséje. Mostanáig. Jobs majd felrobbant. „Van fogalmad róla, hogy ez mekkora változtatást igényelne? - ordította. - Hat hónapja éjt nappá téve dolgozom ezen a bolton, és most mindent a feje tetejére akarsz állítani?!” Jobs hirtelen elhallgatott. „Elfáradtam. Nem tudom, képes leszek-e az egészet nulláról

kezdeni.” Johnsonnak elállta a szava, de Jobs amúgy sem hagyta volna szóhoz jutni. Közösen indultak el a prototípushoz a keddi megbeszélésre, ahol az emberek gyülekeztek. Jobs megkérte, hogy ne szóljon hozzá, majd a csapat többi tagjához se. A hétperces autót úgy csendben telt. Mire megérkeztek, Jobsnak sikerült megemésztetnie a hallottakat. „Tudtam, hogy Ronnak igaza van” - emlékezett vissza. Johnson volt a legjobban meglepve, amikor Jobs azzal kezdte a megbeszélést, hogy „Ron szerint elszúrtuk az egészet. Szerinte nem a termékek szerint kellene felosztanunk a boltot, hanem aszerint, hogy az emberek milyen tevékenységeket végeznek rajtuk.” Szünetet tartott, majd folytatta. „Ti is tudjátok, hogy igaza van.” Bejelentette, hogy újratervezik a prototípust, még ha ez 3-4 hónappal hátráltatja is a januárra tervezett indulást. „Csak egy esélyünk van, hogy jól csináljunk.” Jobs aznap a csapatának is elmesélte, hogy mindenben, amit valaha jól csinált, volt egy pillanat, amikor meg kellett nyomni a visszatekerés gombot. Minden esetben újra kellett gondolnia az egészet, mert kiderült, hogy valami nem stimmel. Elmesélte, hogy ez történt a Toy Story - Játékháború- nál, amikor Woody átalakult igazi tahóvá, és párszor az eredeti Macintosh készítésekor is. „Ha valami nem stimmel, akkor azt nem lehet figyelmen kívül hagyni. Nem lehet azt mondani, hogy majd később kijavítod - mesélte. - Ilyet csak más cégeknél csinálnak.”

2001 januárjában végre elkészült az átalakított prototípus. Jobs ekkor mutatta meg először az igazgatótanácsnak. Egy táblára jegyzetelve elmagyarázta a dizájn mögötti koncepciót, majd beültette az igazgatótanács tagjait egy furgonba, hogy azzal tegyék meg az 5 km-es utat. Amint megpillantották Jobs és Johnson alkotását, egyhangúlag jóváhagyták a

projektet. Az igazgatótanács is úgy gondolta, hogy az Apple-bolthálózat új szintre emeli a kereskedelem és a márkáról alkotott kép közti kapcsolatot, és biztosítja, hogy a fogyasztók az Apple számítógépeire ne pusztán árucikként tekintsenek, mint ahogy egy Dell vagy egy Compaq gép esetében teszik.

A legtöbb külső szakértő azonban ellenkező véleményen volt. „Talán eljött az idő, hogy Steve Jobs ne gondolkodjon annyira másként” - írta a Business-Week egy cikkben, aminek a címe ez volt: „Bocs, Steve, de az Apple-boltok bukásra vannak ítélve!” Az Apple korábbi pénzügyi igazgatója, Joseph Graziano így nyilatkozott: „Az a legnagyobb baj, hogy az Apple szerint még mindig úgy lehet növekedni, ha kaviárt szolgálsz fel egy olyan világban, ami egészen jól elvan kétszersültön is.” David Goldstein kereskedelmi tanácsadó pedig így: „Két évet adok nekik, hogy lehúzzák a rolót egy fájdalmas és költséges hiba után.”

Kő, fa, acél, üveg

2001. május 19-én megnyitotta kapuit az első Apple-bolt a Virginia állambeli Tysons Cornerben. Ragyogó fehér pultokkal, fehérített fapadlóval és az ágyban fekvő Johnt és Yokót ábrázoló „Think Different!” plakáttal várta a vásárlókat. A szkeptikusok tévedtek: a Gateway üzleteibe hetente átlagosan 250 látogató tért be, 2004-re az Apple-boltokba 5400-an. Abban az évben a boltok 1,2 milliárd dolláros forgalmat bonyolítottak, ami új rekord volt a kereskedelemben, mivel elsőként érték el a milliárd dolláros mérföldkövet. Az egyes boltok eladásait négypercenként rögzítette Ellison szoftvere, a valós idejű információ segítette a gyártás, a beszállítás és a kereskedelmi csatornák összehangolását.

Az Apple-boltok virágzásnak indultak, és Jobs felügyelt minden részletét. „Amikor az üzletek nyitottak, az egyik marketingértekezleten Steve fél órán keresztül azzal fárasztott minket, hogy a vécéfeliratok a szürke melyik árnyalatával legyenek kiírva” - emlékezett vissza Lee Clow. A jellegzetes kinézetű boltokat a Bohlin Cywinski Jackson építészeti cég tervezte, de Jobs hozta az összes fontosabb döntést.

Jobs különösen nagy figyelmet szentelt a lépcsőknek, amelyek a NeXT lépcsőire hasonlítottak. Amikor ellátogatott az építés alatt levő boltokba, kivétel nélkül mindig kért valamilyen változtatást a lépcsővel kapcsolatban. Amúgy az ő neve szerepel vezető feltalálóként a lépcsővel kapcsolatos két szabadalmi beadványon is. Az egyik az átlátszóság, amit a titániummal összedolgozott tiszta üveg lépcsőfokok és üveg talapzatok eredményeznek. A másik egy számos kisebb üveglap laminálásával készült, de egy hatalmas táblának tűnő, nagy teherbírású üveg.

1985-ben, amikor kirúgták az Apple-től, Olaszországba utazott, ahol nagy hatással volt rá Firenze járdáinak szürke köve. 2002-ben, amikor Jobs észrevette, hogy a világos fapadlók megkoptak (valószínűtlen, hogy egy ilyen probléma a microsoftos Steve Ballmert felbosszantotta volna), s ettől túl hétköznapiak tűntek, akkor az olasz követ akarta a fa helyett használni. Néhány kollégája próbálta meggyőzni, hogy akkor is lehet olyan színe és textúrája, ha betonból készítik, ami tizedannyiba kerül. Jobs azonban ragaszkodott az igazihoz. A finom szemcsés mintázatú, szürkés-kék Pietra Serena homokkőhöz, ami a családi tulajdonban levő Il Casone bányából származik, a Firenze szomszédságában található Firenzuolából. „A bányászott kövek mindössze 3%-át használjuk fel. Csak azokat, amelyek

megfelelő árnyalatúak, mintázatúak és tisztaságúak - mondta Johnson. - Steve ragaszkodott, hogy megfelelő legyen a színe és a keménysége.” Ezért a dizájnerek Firenzében a kibányászott kövek közül kiválasztják a használhatókat, felügyelik a megadott méretű járólapokra való szétvágásukat és megbizonyosodnak róla, hogy minden egyes lap a megfelelő sorszámú matricát kapja, ami biztosítja, hogy a lerakásnál az összetartozók kerülnek egymás mellé. „Ebből a kőből van Firenzében a járda. Akkor ez csak képes kiállni az idő próbáját” - mondta Johnson.

A boltok másik érdekessége a Genius Bar (Géniusz Bár). Ez Johnson ötlete volt, ami egy kétnapos csapatelvonuláson jutott eszébe. Az ott levőknek el kellett mondaniuk, mi volt a legjobb szolgáltatás, amelyben valaha részük volt. Szinte kivétel nélkül mindenki valamilyen Four Seasons vagy Ritz-Carlton szállodában történt élményét osztotta meg, így hát Johnson az első öt üzletvezetővel elvégeztette a Ritz-Carlton tréningprogramját. Eszébe jutott az is, hogy létre lehetne hozni valamit a concierge-pult és a szállodai bár keresztezéséből. „Mi lenne, ha a bárban a legokosabb Mac-szakértők dolgoznának? - mondta Jobsnak. - Hívhatnánk úgy, hogy Genius Bar.”

Jobs örültségnek nevezte, még a név sem tetszett neki. „Nem hívhatod őket géniuszoknak - mondta. - Nem tudnának az emberekkel olyan kapcsolatot kialakítani, amivel a hely rászolgálna a » Genius Bar « névre.” Johnson úgy érezte, le lett szavazva, de másnap összetalálkozott az Apple főjogászával, aki említette neki, hogy „mellesleg Steve most kért meg, hogy védessem le a » Genius Bar « nevet” .

Jobs jó néhány szenvedélyének hódolhatott a manhattani Ötödik sugárúton levő bolt megépítésekor, ami 2006-ban nyitott: a kocka, a jellegzetes lépcső, az üveg és a minimalizmuson keresztül elért maximális hatás. „Ez tényleg Steve boltja volt” - mesélte Johnson. Az éjjel-nappal nyitva tartó üzlet igazolta a stratégiát, miszerint kiemelten frekventált helyeken kell boltot nyitni. Az első évben hetente átlagosan 50 ezer látogatója volt (emlékeztetőül: a Gatewaynek 250 ezer). „Ennek a boltnak az egy négyzetméterre jutó bevétele a világon a legmagasabb - jegyezte meg Jobs büszkén 2010-ben. - A teljes bevétele is magasabb (nem egységnyi területre jutó, hanem abszolút dollárban), mint bármely más New York-i boltnak - és ebben benne van a Saks és a Bloomingdale 's.”

Jobs ugyanolyan kitűnő érzéssel varázsolt a boltavatókból izgalmas eseményt, mint ahogy minden termékbemutatójából. Az emberek képesek voltak odautazni egy megnyitóra és a bolt előtt éjszakázni, csak hogy az elsők között juthassanak be. „Az akkor tizennégy éves fiam javasolta az első bolt előtti éjszakázást Palo Altóban. Az esemény izgalmas társasági élménnyé vált - írta Gary Allén, aki Apple-bolt-rajongók számára indított honlapot. - A fiammal számos megnyitókor éjszakáztunk a bolt előtt, ezek közül öt az Egyesült Államokon kívül történt. Az ilyen események során rengeteg érdekes emberrel ismerkedtem meg.”

2011 júliusában, egy évtizeddel az első bolt megnyitása után már 326 Apple-bolt működött. A legnagyobb Londonban volt Covent Gardenben, a legmagasabb Tokióban volt Ginzában. Az egy boltra jutó heti átlagos látogatók száma 17 600, az egy boltra jutó átlagos éves forgalom 34 millió dollár. A 2010-es pénzügyi évben a teljes nettó árbevétel 9,8 milliárd dollár

volt. De a bolthálózatnak lett még egy hatása. Az Apple forgalmának közvetlenül mindössze 15%-a származott a boltokból, de a körülöttük kelt hírverés olyan márkaismertséget eredményezett, ami indirekt módon segítette a cég minden más tevékenységét is.

Még 2010-ben is, miközben a betegségével küzdött, Jobs jövőbeli boltprojekteken dolgozott. Egyik délután előkeresett egy képet az Ötödik sugárúti üzletről és megmutatta, hogy minden oldala 18 üveglapból áll. „Abban az időben ez csúcstechnológia volt - mondta. - Saját autoklávot kellett építenünk az üveg elkészítéséhez.” Aztán előhúzott egy rajzot, amelyen a 18 üveglapot 4 helyettesítette. Ez a következő lépés, mondta. Egy újabb kihívás ott, ahol az esztétika és a technológia találkozik. „A jelenlegi technikákkal csak egy 30 cm-rel rövidebb oldalélű kockát lehetne létrehozni - mondta. - De ezt nem szeretném, így néhány új autoklávot kell építenünk Kínában.”

Ron Johnson nem lelkesedett túlzottan az ötletért. Szerinte a 18 üveglapból álló jobban nézett ki, mint a 4 lapos. „A jelenlegi arányok varázslatos összhangban vannak a mögötte álló General Motors épületének oszlopsorával - mondta. - Úgy csillog, mint egy ékszerdoboz. Ha az üveg túl átlátszó lesz, azzal szerintem rontunk rajta.” Megpróbálta meggyőzni Jobsot, de sikertelenül. „Amikor a technológia lehetővé tesz valami újat, akkor azt szeretné kihasználni - mondta Johnson. - Ráadásul Steve számára a kevesebb mindig több, az egyszerűbb mindig jobb. Ezért ha meg lehet építeni egy üvegekockát kevesebb elemből, az jobb és egyszerűbb. Az maga a csúcstechnológia, és Steve azt szeretné képviselni a termékeivel és a boltjaival.”

A DIGITÁLIS KÖZPONT

Az iTunesól az iPodig



Az eredeti iPod, 2001

A pontok összekötése

Jobs évente egyszer elvonult valahova a legjobb munkatársaival. Egyszerű kritérium alapján válogatta össze az embereket: kiket vinnél magaddal a következő cégedbe egy mentőcsónakban, amelyen csak 100 férőhely van? Minden egyes ilyen találkozó végén Jobs megállt egy tábla előtt (szerette a táblákat, mert arra odafigyelnek az emberek és így teljesen ura lehetett a helyzetnek), majd megkérdezte: „Mi legyen a soron következő 10 tennivaló a cég életében?” A munkatársak egymást kiabálták túl, hogy az ő javaslatuk is felkerüljön a listára. Jobs mindet lejegyzetelte, majd áthúzta azokat, amiket ő baromságnak ítélt. Egy kis sorba rendezés után megszületett a

tízes toplista. Jobs letörölte az alsó hetet, mondván: „Csak háromra van lehetőség.”

2001-re az Apple újra felfuttatta PC-ágazatát. Eljött a „Think Different!” ideje, és abban az évben egy sor új lehetőség került a legfontosabb tennivalók listájának élére.

Akkoriban rossz idők jártak a digitális világra. A dotkomlufi kipukkadt, és a NASDAQ részvénytőzsde indexe több mint a felére csökkent a csúcspontjáról. A 2001. januári Super Bowl amerikaifutball-döntő közvetítésének reklámszüneteiben mindössze három számítástechnikai vállalatnak volt tévéreklámja, míg az előző évben 17-nek. De a hanyatlás jelei nemcsak itt mutatkoztak meg. Az Apple megalapítása óta eltelt 25 év alatt mindvégig a személyi számítógép volt a digitális forradalom középpontja. Most azonban a szakértők azt jósolták, véget ér ez a központi szerep. „Unalmas dologgá vált” - írta a The Wall Street Journalban Walt Mossberg. Jeff Weitzen, a Gateway vezérigazgatója kijelentette: „Nyilvánvaló, hogy a PC kikerül a középpontból.”

Ez volt az a pillanat, amikor Jobs stratégiát váltott. Új, nagyszabású terve átalakította az Apple-t - és ezzel együtt a teljes iparágat. A személyi számítógép nem fog a perifériára szorulni, sőt ellenkezőleg, a PC lesz a „digitális központ” , ami sokféle eszközt koordinál majd, legyen az a zenelejátszó, a videokamera vagy a fényképezőgép. Az összes ilyen eszközt rákötjük majd a számítógépünkre, hogy az menedzselje a zenéinket, a fotóinkat, a videóinkat, az adatainkat és minden egyéb aspektusát a - Jobs szavaival élve - „digitális életstílusunknak” . Az Apple sem lesz szimplán számítógépgyártó vállalat, még a cégnévből is kisedik a Computer szót. A

Macintosh pedig még vagy 10 évig releváns marad majd, hisz olyan elképesztő új kütyük központjává válik, mint például az iPod, az iPhone vagy az iPad.

Harmincévesen Jobs a bakelitlemezt használta életkora metaforájaként. Sokat gondolkozott azon, hogy miért van az, hogy 30 év felett az emberek beszűkülnek és elvesztik kreativitásukat. „Megrekednek egy mederben, ahogy a lemezjátszó tűje a karcolt barázdákban - mondta. - Persze vannak, akiknek lételemük a kíváncsiság. Akik örök életükre kisgyerekek maradnak. Örök életükre lenyűgözi őket a világ. Csakhogy ritka az ilyen.” Negyvenöt évesen Jobs ki akart zökkeni a barázdákból.

De vajon miért pont ő volt az, aki nemcsak előre látta, de képes is volt megvalósítani a digitális forradalmat?

Először is, ahogy mindig, akkor is a művészet és a technológia találkozásánál állt. Szerette a zenét, a fotókat és a videókat, ahogy a számítógépeket is. A digitális központ pedig összekapcsolja a kreatív művészetek iránti szeretetünket és a kiemelkedő mérnöki munkát. Jobs a termékbemutatók végén egy kereszteződést mutatott. A „Művészet utca” és a „Technológia utca” találkozását. Ő ott lakott. Ezért volt képes korát megelőzve kitalálni a digitális központot.

Másodszor, megrögzött perfekcionista lévén fontos volt számára, hogy integrált termékeket hozzon létre, amelyekben a hardvertől a szoftverig, a tartalomtól a marketingig minden egy kézben van. Az asztali számítógépek világában ez a stratégia kudarcot vallott. Az Apple alulmaradt a Microsoft-IBM filozófiájával szemben, amelynek pont az volt a lényege, hogy az egyik cég hardvere működött a másik cég szoftverével. A digitális központ

termékeinél viszont ugyanez a stratégia nagy előnyt jelenthetett egy olyan cég számára, mint mondjuk az Apple. Az Apple kezében volt a lehetőség, hogy integrálja a számítógépeket, a külső eszközöket és az azokon futó szoftvereket. Ennek eredményeképpen ugyanis a hordozható eszközök tökéletes összhangba kerülhetnek a kísérő számítógépekkel és így optimálisan tudnak együttműködni.

Harmadszor, ösztönösen az egyszerűt kereste. 2001 előtt is léteztek hordozható zenelejátszók és videoszerkesztő programok, sőt jó néhány egyéb termék, amely a digitális életstílushoz kapcsolódott. De ezek túl bonyolultak voltak, a felhasználói felületük érthetlenebb volt, mint egy képmagnóé. Közelébe sem értek az iPodnak vagy az iTunesnak.

Végül, nem félt mindent egy lapra feltenni, ha valamiben igazán hitt. A dotkomlufi kipukkadása után a számítástechnikai cégek kevesebbet költöttek új termékekre.,Amikor mindenki a kiadásait próbálta lefaragni, mi pont, hogy költekezni kezdtünk, hogy túléljük a válságot - emlékezett vissza. - Rengeteget fektettünk kutatás-fejlesztésbe, kitaláltunk egy csomó új dolgot. Az volt a cél, hogy mikor véget ér a válság, mi a versenytársak előtt járjunk.” így indult el az a folyamatos innováció, amelyhez foghatót a modern időkben sehol máshol nem láthattunk.

A FireWire

Ahhoz, hogy megértsük, honnan is eredt Jobs víziója a digitális központról, vissza kell repülnünk az időben az 1990-es évek elejéig. Az Apple abban az időben fejlesztette ki a FireWire nevű technológiáját, ami tulajdonképpen egy nagy sebességű soros port volt, aminek segítségével digitális fájlokat -

akár digitalizált videókat is - lehetett egyik eszközről a másikra küldeni. A japán videokamera-gyártók átvették a szabványt, és Jobs az 1999 októberében kijött iMacet is ellátta egy ilyen bemenettel. Tudta, hogy a FireWire lehet a kulcsa egy olyan rendszernek, amelyben videofájlokat másolunk kameráról számítógépre, ahol megszerkeszthetjük azokat, majd megoszthatjuk másokkal.

Ehhez már csak egy iMacre írt örülten jó videoszerkesztő program hiányzott. Így hát Jobs meglátogatta régi barátait az Adobe-nél - a digitális grafikai szoftvereket fejlesztő cégnél, ami az ő segítségével indult újtára -, és megkérte őket, hogy készítsék el a Windows-alapú számítógépeken közkedvelt Adobe Premiere maces változatát. Jobs nem hitt a fülének, amikor az Adobe vezetői nemet mondtak neki. Arra hivatkoztak, hogy nincs annyi Macintosh-tulajdonos, hogy ez nekik megérje. Jobs borzasztó dühös lett. Úgy érezte, elárulták. „Én tettem őket azzá, akik, és akkor így cserbenhagynak!” - mesélte később. Az Adobe tovább rontott a helyzeten, amikor nem készítette el az olyan nagyszerű programjainak a Mac OS X alatt futó változatát, mint például a Photoshop. Pedig a Macintosh igen népszerű volt a grafikusok és más kreatív emberek körében, akik ezzel az alkalmazással dolgoztak.

Jobs ezt soha nem bocsátotta meg az Adobe-nak, és néhány évvel később nyilvánosan üzent hadat a cégnek azzal, hogy az Adobe Flasht az iPodon, az iPhone-on és az iPaden is letiltotta. Az eset nagyon tanulságos volt Jobs számára. Megerősítette benne annak a fontosságát, hogy neki kell kontrollálnia egy adott rendszer valamennyi fő elemét. „Azután, hogy az Adobe 1999-ben cserbenhagyott minket, egy életre megjegyeztem, hogy

nem szabad olyan vállalkozásba kezdenünk, ahol nem a mi kezünkben van a hardver és a szoftver. Különbözn könnyen kicsinálhatnak” - mondta.

Így 1999-ben az Apple maga kezdett alkalmazásokat írni a Macre. Azokat az embereket célozták meg velük, akik a művészet és a technológia kereszteződésében alkottak. Többek között olyan programok készültek, mint a Final Cut Pro, amivel digitális videókat lehet szerkeszteni; az iMovie, ami ugyanennek az egyszerűsített változata amatőr felhasználóknak; az iDVD, amivel filmeket és zenéket lehetett kiírni lemezre; az iPhoto, ami az Adobe Photoshop babérjaira tört; a GarageBand, amivel zenét lehetett készíteni és keverni; az iTunes, ami a zenéket kezeli és az iTunes-bolt, ahol zenéket lehet vásárolni.

A digitális központ koncepciója viszonylag gyorsan a figyelem középpontjába került. „A videokamerával készítettem felvételeket és akkor jöttem rá - mesélte Jobs. - Az iMovie használatával a videokameránk tízszer értékesebb lesz.” Az iMovie nélkül lenne több száz órányi felvételünk, amit sose ülnénk végig. De a program segítségével a számítógépen megvághatjuk a filmet, ízléses áttünéseket és zenéket adhatunk hozzá, a végére meg akár stáblistát is tehetünk, ahol a mi nevünk szerepel producerként. Az emberek számára lehetőséget adott, hogy kreatívak legyenek, hogy kifejezzék magukat, és érzelmeket közvetítsenek. „Akkor világosodott meg bennem, hogy a személyi számítógép hamarosan átalakul.”

Jobsnak volt még egy zseniális gondolata: a számítógép középpontba kerülésével a hordozható eszközök leegyszerűsödhetnek. Sok olyan funkciót próbáltak ezek az eszközök megoldani - mint például a videók vagy a fényképek szerkesztése -, amelyek nem működtek jól, mert kicsi volt a

kijelzőjük, így a komplex menüvel szinte lehetetlen volt dolgozni. Ugyanez a számítógépeken könnyebben ment.

Ja, és még egy dolog..” Jobs azt is jól látta, hogy mindez akkor működik a leghatékonyabban, ha minden - a számítógép, a szoftver és a FireWire - szorosan integrált. „Megerősítette a hitemet a százszázalékosan kontrollált megoldásokban” - emlékezett vissza.

Felismerésének az volt a szépsége, hogy a piacon csak egyetlen cég létezett, amelyik megfelelő pozícióban volt ahhoz, hogy ilyen integrált megoldásokkal tudjon előrukkolni. A Microsoft szoftvert készített, a Dell és a Compaq hardvert, a Sony digitális eszközt, az Adobe alkalmazást. Az Apple volt az egyedüli, ahol minden együtt megvolt. „Mi vagyunk az egyetlen olyan cég, amelyiknek minden a kezében van. A termékeink esetében miénk a hardver, a szoftver és az operációs rendszer - magyarázta a Time-nak. - A teljes felhasználói élményt mi adjuk, ezért olyan dolgokra vagyunk képesek, amelyekre a többiek nem.”

Az Apple a digitális központ stratégiáját elsőként a videofájloknál tesztelte. A FireWire segítségével rátölthették a videóinkat a Macre, ahol az iMovie segítségével mesterművé alakíthattuk. És aztán? Kiírhattuk DVD-re, hogy a barátainkkal megnézhessük a tévén keresztül. „Rengeteg időnkbe telt, mire elértük a meghajtógyártóknál, hogy otthon is használható DVD-írókat készítsenek - mondta. - A mi gépeinkben volt először DVD-író.” Ahogy az lenni szokott, Jobsnak most is az lebegett a szeme előtt, hogy az ehhez kapcsolódó alkalmazás a lehető legegyszerűbb legyen a felhasználó számára. Ez volt a siker kulcsa. Mike Evangelist, az Apple szoftverdizájnerre elmesélte, mi történt, amikor megmutatta Jobsnak a felhasználói felület

egy korai változatát. Jobs elkezdte nézegetni a terveket, majd felugrott és rajzolt egy egyszerű téglalapot a táblájára. „Ez az új alkalmazás - mondta. - Egy ablaka van. A videódat behúzódsz. Majd megnyomod az írás gombot. Ennyi. Ezt fogjuk csinálni.” Evangelist köpni-nyelni sem tudott, de ezek az instrukciók vezettek az iDVD egyszerű kezelhetőségéhez. Jobs a burn gomb ikonjának megtervezésében is segített.

Jobs tudta, hogy a digitális fényképezés hatalmas forradalom előtt áll, ezért az Apple azon is dolgozott, hogy a számítógép a felhasználó fényképeinek központja lehessen. Ugyanakkor - igaz, csak az első évben - egy fontos szegmens elkerülte a figyelmét. A HP és néhány más cég is készített olyan meghajtókat, amelyekkel zenét lehetett CD-re írni. Jobs azonban ragaszkodott ahhoz, hogy az Apple a videóra koncentráljon, ne a zenére. Ráadásul dühítő makacssága - miszerint az iMacen tálcás lemezmeghajtó helyett elegáns tálca nélküli betöltésesnek kell lennie - most ütött vissza. Nem tudtak a gépeikbe CD-író építeni, mert azok akkor még csak tálcás változatban léteztek „Ez a hajó nélkülünk indult el - emlékezett vissza. - Gyorsan fel kellett zárkóznunk.”

Egy innovatív cég nemcsak első az új ötletek terén, de azt is tudja, hogyan hozza be a lemaradást.

Az iTunes

Jobs azért viszonylag hamar felismerte, hogy a digitális zenehallgatás roppant gyorsan terjed majd. 2000-ben az emberek már javában importálták a dalokat CD-kről vagy töltötték le őket az olyan új fájlmegosztókról, mint például a Napster. A számítógépre került zenékből készült válogatásokat

pedig lázas lelkesedéssel írták ki írható lemezekre. Abban az évben az Egyesült Államokban 320 millió darab írható CD-t adtak el, úgy, hogy az ország lakossága mindössze 281 millió fő volt, vagyis egyesek nagyon szorgalmasan írták a CD-ket. Az Apple viszont nem tudta kiszolgálni őket. „Totál idiótának éreztem magam - mesélte Jobs a Fortune-nak - Azt hittem, erről végleg lemaradtunk. Keményen kellett dolgoznunk, hogy felzárkózzunk.”

Jobsnak végül sikerült CD-íróval felszerelnie az iMaceket, de ez még korántsem volt elég. Szerette volna lehetővé tenni felhasználói számára, hogy a CD-ről a zenék bemásolása, illetve a gépen a zenekezelés és az összeállított válogatások kiírása a lehető legegyszerűbben működjön. Más cégek már készítettek zenekezelő alkalmazásokat, de azok használhatatlanok és bonyolultak voltak. Jobs különös érzékkel talált rá azokra a piacokra, amelyek másodvonalbeli termékekkel voltak telítve. Megnézte az akkor kapható zenekezelő alkalmazásokat - mint a Real Jukebox, a Windows Media Player vagy azt, amit a HP mellékelte a CD-írójához - és levonta a tanulságot. „Ezek annyira bonyolultak, hogy igazi zseninek kell lenned, hogy legalább a funkciók felét megértsd” - mondta.

Ekkor lépett be a történetbe Bill Kincaid, az Apple egykori szoftverfejlesztője. Éppen a Kalifornia állambeli Willowsba ment egy autóversenyre, és Formula Ford sportkocsijában (bármilyen hihetetlen) a közszolgálati rádiót hallgatta. Egy riportban a Rio nevű hordozható zenelejátszóról volt szó, amelyen az MP3 nevű, zene tömörítésére használt fájlformátumban levő dalokat lehetett lejátszani. Egy kissé megütközött, amikor a riporter azt mondta: „A Mac-tulajdonosok azért ne örüljenek

túlzottan, mert az ő gépeikkel ez nem kompatibilis.” Kincaid azt mondta magának: „Aha! Ezen könnyen segíthetünk.”

Kincaid a Rio Mackel kompatibilissá tételéhez barátait, Jeff Robbint és Dave Hellert is bevonta, akik szintén az Apple-nél voltak korábban szoftverfejlesztők. Az általuk készített alkalmazás Soundjam MP névre hallgatott és a Mac-tulajdonosoknak kínált kezelői felületet a Rio zenelejátszóhoz: könnyen menedzselhették zenéiket a számítógépeiken, vagy éppen nézhették a képernyőn megjelenő betépcs fényjátékot, ami az éppen lejátszott zene ritmusára vibrált. Amikor 2000 júliusában Jobs és csapata zenekezelő szoftvert készült fejleszteni, ehhez megvásárolta alapnak a Soundjam MP-t. A tranzakció eredményeképpen a cég alapítói is visszatértek az Apple-höz. (Mindhárman ott is maradtak, és Robbin a következő évtizedben a zenei szoftverek fejlesztésén dolgozott. Jobs annyira értékes munkaerőnek tartotta, hogy egyszer csak úgy engedte a Time riporterének, hogy interjút készítsen vele, ha megígérte, hogy a nevét nem hozza le az újságban.)

Jobs saját maga dolgozott együtt velük, hogy a Soundjam MP-ből Apple-terméket varázsoljanak. Az eredeti program tele volt bonyolult extrafunkciókkal és komplex ablakokkal, Jobs azt akarta, hogy az alkalmazás egyszerűbb legyen és játékosabb. Ragaszkodott például ahhoz, hogy lecseréljék a keresőt, amelyben meg kellett adni, hogy előadóra, dalcímre vagy lemezcímre szeretnék keresni. Helyére egy egyszerű mező került, amely minden kategóriában keresett. Az iMovie ihlette az új program csiszolt fém textúrájú elegáns kinézetét, a programot pedig iTunesra keresztelték.

Jobs a 2001 januárjában tartott Macworldön leplezte le az iTunes. Természetesen az is része volt a digitális központ stratégiájának, hogy minden Mac-felhasználó ingyenesen juthatott hozzá. „Csatlakozz a zene forradalmához! Az iTuneszal a zenelejátszód tízszer olyan értékes lesz” - fejezte be az előadását Jobs nagy tapsvihar közepette. Ahogy később a reklámszlogen mondta: „Rip. Mix. Bum.” (Importálj! Válogass! Írd ki!)

Aznap délután Jobs éppen John Markoff-fal, a The New York Times újságírójával találkozott. Az interjú nem sikerült a legjobban, de a végén Jobs odaült a Macjéhez és eldicsekedett az iTuneszal. „A fiatalságomat juttatja eszembe” - mondta, miközben a pszichedelikus grafikák táncoltak a képernyőn. Erről beugrottak neki a fiatalkori drogozások. Az LSD-utazás egyike élete két vagy három legfontosabb élményének, mesélte Markoffnak, akik még nem LSD-ztek, sosem fogják őt teljesen megérteni.

Az iPod

A digitális központ stratégiában a következő lépés a hordozható zenelejátszó készítése volt. Jobs felismerte, hogy az Apple számára adott a lehetőség, hogy az iTunes-szoftverrel a háttérben olyan eszközt hozzon létre, amely egyszerűbb, mint a konkurens termékek. Az összetettebb feladatokat a számítógépen, az egyszerűbbeket az eszközön lehetne elvégezni - ebből a gondolatból született az iPod. Egy zenelejátszó, amelynek köszönhetően a következő 10 évben az Apple számítógépgyártóból a világ legnagyobb elektronikai cégévé nőtte ki magát.

Jobs - örült nagy zenerajongóként - különös szenvedéllyel fogott hozzá a munkához. A piacon akkor található összes zenelejátszó - a kollégáinak

adott jellemzése alapján - „mind nagyon gáz” volt. Ebben Phil Schiller, Jon Rubinstein és a csapat többi tagja is egyetértett. Az iTunes fejlesztése alatt sokat játszottak a Rióval és más zenelejátszókkal, miközben előszeretettel szidalmazták mindegyiket. „Körülültük őket, majd jól megmondtuk róluk a véleményünket - emlékezett vissza Schiller. - Jó, ha 16 dal fért el rajtuk és szinte lehetetlen volt rájönni, hogyan működnek.”

Jobs először 2000 őszén kezdte szorgalmazni hordozható lejátszó készítését, de Rubinstein akkor azt mondta, hogy a szükséges alkatrészek még nem állnak rendelkezésre. Arra kérte Jobsot, hogy legyen türelmes. Néhány hónap alatt Rubinsteinnek sikerült beszereznie egy megfelelően kicsi LCD- kijelzőt és egy újratölthető lítium-polimer akkumulátort. Az igazi nehézséget azonban az jelentette, hogy olyan merevlemezt találjanak, ami elég kicsi, ugyanakkor elegendő a memóriája egy jó zenelejátszó kiszolgálásához.

2001 februárjában szokásos körútján járt Japánban, hogy végiglátogassa az Apple beszállítóit. Egy szokványos találkozó végén a Toshiba mérnökei megemlítették egy új terméket, amely júniusra készül majd el. Egy aprócska, 4,5 cm-es (egy nagyobb pénzérme nagyságú) meghajtóról volt szó 5 GB (ezer dalnyi) tárhellyel, és a cég munkatársai még nem tudták, hol fogják majd hasznosítani. Rubinstein rögtön tudta, mire lenne jó: ezer dal a zsebedben. Tökéletes. De az arckifejezése nem árult el semmit. Jobs szintén japánban tartózkodott, a tokiói Macworld konferencián volt főelőadó. Este találkoztak az Okura Hotelben, ahol Jobs lakott. „Már tudom, hogy fogjuk megcsinálni - mondta neki Rubinstein. - Nem kell más, csak 10 millió dollár.” Jobs azonnal engedélyezte a költségvetést. Így Rubinstein

tárgyalásba kezdett a Toshibával, hogy exkluzív jogot szerezzen az általuk gyártott mini merevlemezekre, és elkezdte keresni a megfelelő embert a fejlesztői csapat vezetésére.

Tony Fadell vállalkozó kedvű és pimasz programozó volt. A cyber-punk kinézetű, de megnyerő mosolyú fiatalember három céget is alapított még a Michigan Egyetemen töltött évei alatt. Először a General Magic-nél helyezkedett el (ahol megismerkedett az „Apple-ből menekült” Andy Hertzfelddel és Bill Atkinsonnal), majd eltöltött pár kellemetlen évet a Philips Electronicsnál, ahol szőkitett rövid hajával és vagány mentalitásával lázadt a cég konzervatív stílusa ellene. Volt néhány ötlete arra vonatkozóan, hogy lehetne jobb digitális zenelejátszókat készíteni, és ezeket olyan cégeknek próbálta sikertelenül eladni, mint a RealNetworks, a Sony és a Philips. Éppen Vailben síelt a nagybátyjával és a sífelvonón ült, amikor megszólalt a mobilja. Rubinstein hívta, aki elmondta neki, hogy az Apple olyan munkatársat keres, aki ért a „kisméretű elektronikai eszközökhöz” . Fadell, akinek egy kis önfényezésért nem kellett a szomszédba menni, rögtön közölte, hogy ő az ilyen eszközök nagy varázslója. Rubinstein meghívta Cupertino-ba.

Fadell azt gondolta, biztos valami PDA-n kell majd dolgoznia, ami a Newton utódja lehet majd. De amikor találkozott Rubinsteinnel, a szó gyorsan ráterelődött az iTunesra, ami akkor már három hónapos volt. „Megpróbáltuk a most piacon levő MP3-lejátszókat összekapcsolni az iTuneszal, de borzasztóak. Egytől egyig borzasztóak - mondta neki Rubinstein. - Azt fontolgatjuk, hogy elkészítenénk a saját termékünket.”

Fadell nagyon lelkes volt. „Rajongok a zenéért. A RealNetworksnél is szerettem volna lejátszót készíteni, és a Palmnak is megpróbáltam eladni az MP3-lejátszó-ötletemet.” Igent mondott a felkérésre, de csak külső tanácsadóként akart részt venni a munkában. Néhány hét közös munka után Rubinstein mindenáron azt szeretne volna, ha Fadell vezeti a csapatot, de ehhez főállású Apple-alkalmazottá kellett válnia. Fadell azonban tiltakozott, nem akarta feladni függetlenségét. Rubinstein nagyon kiakadt rá, mert szerinte csak kérette magát. „Ez egy olyan döntés az életedben - mondta Fadellnek -, amit nem fogsz megbánni.”

Egy kis nyomást akart gyakorolni rá, ezért összegyűjtötte az irodájába a projekten dolgozó csapatot. Amikor Fadell belépett, Rubinstein így szólt hozzá: „Tony, csak úgy tudjuk folytatni, ha belépsz az Apple-höz. Vállalod vagy nem? Most azonnal kell döntened.”

Fadell mélyen belenézett Rubinstein szemébe, majd a „közönséghez” fordulva azt kérdezte: „Az Apple-nél normális, hogy lelki terror alkalmazásával hatnak az emberre?” Rövid szünetet tartott, igent mondott, majd kelletlenül kezét rázott Rubinsteinnel. „Jon és köztem sokáig feszült maradt a viszony emiatt” - emlékezett vissza Fadell, amivel Rubinstein is egyetértett: „Szerintem ezért a mai napig neheztel rám.”

Fadell és Rubinstein összecsapása előbb-utóbb menthetetlenül bekövetkezett volna, mert mindkettő saját magát tekintette az iPod atyjának. Rubinstein úgy gondolta, hogy Jobs őt már hónapokkal azelőtt megbízta a projekttel. Ő talált rá a Toshiba merevlemez-meghajtóra, a kisméretű kijelzőre, a megfelelő akkumulátorra és más fontos alkatrészekre. Majd ő bízta meg Fadellt, akinek már csak az volt a feladata, hogy mindezt

összerakja. Rubinstein és akik nehezményezték, hogy Fadell került a reflektorfénybe, úgy kezdték hívni, hogy „Tony Baloney” (Halandzsa Tomi). Fadell szemszögéből ez egy kicsit másképpen festett. Úgy gondolta, hogy ő már azelőtt kitalált egy zseniális MP3-lejátszót, hogy az Apple-hez került volna, sőt azt másoknak is felkínálta, még mielőtt meggyőzték, hogy azt az Apple-nél készítse el. Annak a vitája, hogy kinek az érdeme az iPod, azaz hogy kit illet az „iPod keresztapja” cím, még évekig folyt interjúkban, cikkekben, honlapokon és még a Wikipédia szócikkeiben is.

A következő néhány hónapban azonban túlságosan elfoglaltak voltak ahhoz, hogy ezen civakodjanak. Jobs szerette volna, ha az iPod karácsonyra a boltokba kerül, ami azt jelentette, hogy már októberre el kellett készülnie, mert különben nem tudták volna előtte időben bemutatni. Az idő szűkösségére való tekintettel kerestek egy olyan céget, amelynek MP3-lejátszóját tudják alapnak használni. A PortalPlayer nevű kis cégre esett a választásuk. Fadell azt mondta az ottani csapatnak, hogy „ez a projekt alapjaiban fogja átalakítani az Apple-t. Tíz év múlva a cég zeneipari és nem számítástechnikai szereplő lesz.” Fadellnek sikerült leszerződnie velük, és csapata azonnal el is kezdett dolgozni a PortalPlayer hibáinak kijavításán. A lejátszó kezelői felülete borzasztóan bonyolult volt, túl gyorsan lemerült és nem lehetett rajta 10 számnál hosszabb lejátszási listát készíteni.

„Ez az!”

Vannak megbeszélések, amelyekre valamilyen kiemelten fontos történelmi pillanatban kerül sor és betekintést engednek egy igazi vezető munkamódszereibe, ezért megmaradnak az emlékezetünkben. Egy ilyen

megbeszélésre került sor 2001 áprilisában a cég negyedik emeleti konferenciatermében, ahol Jobs eldöntötte, milyen is lesz az iPod. Fadell elsősorban Jobsnak prezentált, de ott volt a megbeszélésen Rubinstein, Schiller, Ive, Jeff Robbin és Stan Ng marketingigazgató is.

Fadell egyszer egy évvel korábban már futólag találkozott Jobsszal egy születésnap bulin Andy Hertzfeld házában, és hallott róla néhány elképesztő sztorit, de mivel nem igazán ismerte, érthető módon kicsit feszengett. „Amikor belépett a konferenciaterembe, kihúztam magam, és azt gondoltam: » Jaj! Jön Steve! « A legrosszabbra voltam felkészülve, mert hallottam, milyen vérengző tud lenni.”

A találkozó a potenciális piacról és a konkurencia helyzetéről szóló prezentációval kezdődött. Jobs szokása szerint elvesztette a türelmét. „Nem képes egy prezire egy percnél tovább odafigyelni” - mesélte Fadell. Amikor ahhoz a diához értek, amely a piac más lehetséges szereplőit mutatta, Jobs leintette. „A Sony miatt nem kell aggódni - mondta. - Mi tudjuk, mit csinálunk, ők viszont nem.” Itt vége is szakadt az előre elkészített prezentációnak, Jobs inkább kérdésekkel bombázta a csapatot. Fadell tanult a történetekből: „Steve jobban szereti átbeszélni a dolgokat. Egyszer azt mondta: » Ha diára van szükséged, az azt mutatja, nem tudod, miről beszélsz. « „

Jobs a prezentációk helyett a kézzel fogható dolgokat részesítette előnyben, így Fadell három különböző modellt is vitt a tárgyalóterembe. Rubinstein előre kiokította, hogy egyesével, szép sorban mutassa meg őket, de úgy, hogy a végére tartogassa a legjobbat (amit egy fatáliban rejtettek el az asztal közepén).

Fadell azzal kezdte a bemutatóját, hogy kirakta az asztalra a lejátszóhoz szükséges részegységeket. Ott voltak a meghajtók, az LCD-kijelző, az áramkörök és az akkumulátor. Mindegyiken címke, amely tartalmazta a bekerülési költségét és a tömegét. Pakolás közben azt vitatták meg, hogy az egyes részegységek költsége és tömege hogyan változhat a közeljövőben,

Néhány alkatrészt össze lehetett építeni, mintha Lego kockák lettek volna, ami szemléletesebbé tette az egyes opciókat.

Ezután Fadell hozzákezdett a polisztirolból készült modellek bemutatásához, amikre horgászáshoz használatos ólomnehezékeket rögzítettek, hogy a tömegük is a valóságnak megfelelő legyen. Az elsőben volt egy nyílás egy kivehető memóriakártya számára, ami a zenét tárolta volna. Jobs elvetette az ötletet, arra hivatkozva, hogy túl bonyolult. A másodikban dinamikus RAM volt, ami olcsó, de ha lemerül az akkumulátor, akkor törlődnek róla a dalok. Jobsnak ez sem tetszett. Ezután Fadell úgy rakta össze a „legókat”, hogy a 4,5 cm-es merevlemez is belekerült. Jobs lelkesnek tűnt, így Fadell a bemutató csúcspontjaként felemelte a tálat és leleplezte a harmadik koncepció alapján Összerakott modellt. „Reméltem, hogy még legózunk egy kicsit, de Steve elégedett volt azzal a 4,5 cm-es merevlemezes változattal, amit összeraktunk neki - emlékezett vissza Fadell, - Nem kicsit voltam ledöbbenve. A Philipsnél ahhoz voltam szokva, hogy egy ilyen döntés meghozatalát számtalan sok megbeszélés, PowerPoint prezentáció és kutatás előzi meg.”

Ezután Phil Schiller vette magához a szót. „Előrukkolhatok az ötletemmel?” - kérdezte. Kiment, majd több iPod-moddellel tért vissza. Mindegyik frontoldalára ugyanaz a megoldás került: a hamarosan sikeressé

váló görgetőtárca. „Sokat töprengtem, hogyan oldjuk meg a lejátszási listán való navigálást - emlékezett vissza. - Nem nyomhatsz meg egy gombot százszor. De talán egy tárcsa megoldaná.” A hüvelykujjal forgatva a tárcsát görgetni lehetett a dalok listáját. Minél tovább lett elforgatva, annál gyorsabb lett a görgetés, így könnyen át lehetett pörgetni több száz dalt is. Jobs felkiáltott: „Ez az!” Fadellt és a mérnököket ráállította, hogy ezen dolgozzanak.

Amikor a projekt beindult, Jobs napi szinten rajta tartotta a szemét. Az egyszerűsítés volt a vesszőparipája. Egy szigorú kritérium alapján tesztelte a felhasználói felületet: ahhoz, hogy bármelyik dalt meghallgathassa, vagy bármelyik szolgáltatást elérje, maximum hármat kelljen kattintani. Ráadásul a kattintásoknak ösztönösen kell jönniük. Ha nem jött rá azonnal, hogyan kell valamit működtetni vagy több mint három kattintás kellett hozzá, akkor könyörtelen volt. „Sokszor előfordult, hogy törtük a fejünket egy felhasználói felülettel kapcsolatos problémán. Amikor úgy éreztük, hogy már mindent kipróbáltunk, akkor ő: » És erre már gondoltatok? « - mesélte Fadell. - Egyszerre kaptunk a fejünkhöz: » De hülyék vagyunk! « Újrafogalmazta a feladatot vagy más megközelítést javasolt a megoldására, és a probléma már nem is volt többé probléma.”

Jobs minden este telefonált, hogy megossza legújabb ötleteit. Fadell és a többiek- még Rubinstein is - szövetkeztek, hogy megvédik Fadellt Jobs örült ötleteivel szemben. Rendszerint telefonon egyeztettek Jobs éppen aktuális javaslataival kapcsolatban, és stratégiákat dolgoztak ki, hogyan tereljék a szerintük helyes irányba. Ez az esetek felében működött is. „Steve legújabb ötlete örvényként kavargott körülöttünk, és mi mindent

megettünk, hogy be ne szippantson minket - mondta Fadell. - Mindennap előállt valami újítással. Lehetett az egy kapcsoló, egy gomb színe vagy az árazási stratégia. Vele szemben csak úgy tudtuk megvédeni magunkat, ha összefogtunk.”

Az viszont nagyon fontos meglátása volt Jobsnak, hogy minél több feladatot kell az iPod helyett a számítógépen levő iTunesra bízni. Ahogy később visszaemlékezett:

„Ahhoz, hogy az iPod tényleg könnyen használható legyen - és erről nagyon nehéz volt meggyőzőnöm a többieket - korlátoznunk kellett az eszköz funkcionalitását. A kimaradt szolgáltatásokat a számítógépekre telepített iTunesba építettük be. Lejátszási listát például nem lehet az iPodon készíteni. A listát az iTuneson lehet összeállítani, amit aztán szinkronizálhatunk a lejátszóval. Ezzel kapcsolatban sokat vitatkoztunk. De a Riót és más MP3-lejátszókat pont az tett használhatatlanná, hogy túl bonyolultak voltak. Az eszközön kellett az olyan dolgokat elvégezni, mint a lejátszási listák összeállítása, mert azokat nem integrálták a számítógépen futó zenekezelő szoftverrel. De mivel a mi esetünkben egy kézben volt a szoftver és az eszköz, tökéletes összhangot teremtettünk a számítógép és a lejátszó között, és sikerült a komplexebb dolgokat a megfelelő helyre áthelyezni.”

Az egyszerűsítésre való törekvés csúcsa volt Jobs - kollégáit is ámulatba ejtő - döntése, miszerint az iPodnak ne legyen ki-be kapcsoló gombja. (Ahogy nem lett a legtöbb későbbi Apple-eszköznek sem.) Nem volt rá szükség, esztétikai okok is közrejátszottak, de a gomb elhagyásának üzenete is volt. Egy Apple-eszköz magától kikapcsol, ha nincs használatban és újra

működésbe lép, ha megérinted bármelyik gombját. Nem volt szükség kapcsolóra.

Hirtelen minden a helyére került. A merevlemez, amely képes ezer dal tárolására. A kezelőfelület és a görgetőtárcsa, hogy navigálni lehessen az ezer dal között. A FireWire kapcsolat, aminek segítségével kevesebb mint tíz perc alatt lehet átmásolni az ezer dalt, és az akkumulátor, amely kitart, amíg lemegy az ezer dal. „Egymásra néztünk, és azt mondtuk, » Ez örülten jó lesz! « - emlékezett vissza Jobs. - Abból tudtuk, hogy milyen örülten jó, hogy majd megvesztünk, hogy ilyenünk lehessen. A koncepció is gyönyörűen egyszerű lett: ezer dal a zsebedben.” Az egyik reklámszövegíró javasolta a „Pod” nevet. Jobs volt az, aki kölcsönvette az iMac és az iTunes i betűjét, és módosította iPodra.

De honnan lesz a lejátszón ezer dal? Jobs tudta, hogy egy részét legálisan megvásárolt CD-kről másolják majd át, ami rendben is volt, de sokan illegálisan letöltött dalokat is fognak rátölteni. Kizárólag üzleti szempontból Jobs hasznot húzhatott volna az illegális letöltések ösztönzéséből, hiszen így az emberek olcsóbban tudták volna zenével feltölteni a lejátszójukat. Ráadásul az ellenkultúrában gyökerező múltja miatt a lemezkiadókat sem igazán kedvelte. Hitt azonban a szerzői jog védelmében és abban, hogy a zenészeknek pénz jár azért, amit alkottak. Ezért döntött úgy, hogy a szinkronizálás egyirányú lesz. Az emberek tehetnek dalokat a számítógépről az iPodra, de az iPodon levő dalokat nem tölthetik rá számítógépre. Ez megakadályozta, hogy valaki a dalokkal feltöltött iPodját odaadja a barátainak, hogy azok lemásolják róla maguknak a zenéket. Azt is

elhatározta, hogy az iPod körüli átlátszó fólián egy egyszerű üzenet lesz: „Ne lopj zenét!”

A kis fehér, ami nagy

Jony Ive az iPod polisztiroldmodellje alapján próbálta kiagyalni, hogy nézzen ki a majdani termék. Egyik reggel munkába menet támadt egy ötlete. Az eszköz előlapja tiszta fehér lesz, mondta az autóban ülő kollégájának, ami tökéletesen összesimul egy fényes rozsdamentes acél hátlappal. „A legtöbb fogyasztási cikk nem vált ki az emberből érzelmeket - mondta Ive. - Nincs hozzájuk kötődésed. Az iPodnál arra vagyok a legbüszkébb, hogy van benne valami, ami fontossá teszi az emberek számára, nem akarnának megválni tőle.”

A fehér nem akármilyen fehér, hanem tiszta fehér lett. „Nemcsak az eszköz, de a fülhallgató, a drótok és még a töltő is - emlékezett vissza. - Tiszta fehér.” Sokan mondták, hogy a fülhallgatónak természetesen feketének kell lennie, mert minden fülhallgató az. „De Steve rögtön megértette, és azonosult a fehér koncepcióval - mondta Ive. - Egyszerűséget és tisztaságot sugall.” A fülhallgató hajlékony fehér drótja is segített abban, hogy az iPod igazi ikonná váljon. Ive így magyarázta:

Volt benne valami, ami fontossá tette az emberek számára, nem akartak megválni tőle, ugyanakkor nagyon szolid volt és visszafogott. Nem volt tolakodó. De akármilyen visszafogott volt is, a fülhallgató tekergőző drótja megbolondította. Ezért szeretem a fehéret. A fehér nemcsak természetes szín, de tiszta és csendes is. Bátor és feltűnő, miközben alig észrevehető.

Lee Clow reklámcsapata a TBWA\Chiat\Day ügynökségnél az iPod ikonikus voltát és fehérségét szeretne volna hangsúlyozni a kampányban. Nem akartak szokványos hirdetések készíteni, amin a lejátszó tulajdonságait ismertetik. James Vincent, a másodállásban zenész és lemezlovas nyurga brit fiatalember - aki nem sokkal azelőtt került az ügynökséghez - rengeteget tett azért, hogy az Apple hirdetései az ezredforduló generációját szólítsák meg. Susan Alinsangan művészeti vezető segítségével óriásplakátokat és posztereket készítettek az iPod-kampányhoz. A terveket kitették a konferenciateremben az asztalra, hogy azokat Jobs szemügyre vehesse.

Az asztal jobb szélére kerültek a hagyományosabb vonalat követő tervek, amelyeken maga az iPod volt látható fehér háttér előtt. A bal szélre pedig az ikonikus koncepció alapján készült alkotásokat helyezték: egy alak körvonalai látszódtak, aki iPodot hallgat, miközben táncol, és a fehér fülhallgató zsinórja leköveti a mozgását. Jól érzékeltette az emberek mély és bensőséges kapcsolatát a zenével” - mondta Vincent. Azt javasolta Duncan Milner kreatív igazgatónak, hogy mindketten maradjanak végig a bal oldalon, hátha ezzel Jobs figyelmét is oda tudják irányítani. Amikor Jobs belépett, rögtön jobbra ment és a hagyományos termékhirdetéseket nézte ki magának. „Ezek nagyon jók - mondta. - Beszéljünk ezekről. „Vincent, Milner és Clow azonban nem tágítottak az asztal másik végétől. Végül Jobs felnézett, majd rápillantott az ikonikus tervekre. „Látom, nektek ezek jönnek be” - mondta, de a fejét rázta. „Nem látszik rajtuk a termék. Nem derül ki, hogy mit hirdetünk.” Vincent javasolta, hogy akkor is az ikonikus képeket használják, csak tegyék még rá az „1000 songs in your pocket” (ezer

dal a zsebedben) szlogent, az majd mindent elmond. Jobs még egyszer visszasandított a jobb végre, de végül beleegyezett. Nem túl meglepő módon később már úgy mesélte, hogy az ő ötlete volt, hogy az ikonikus hirdetések használják. „Voltak szkeptikusok. Azt kérdezték, mennyiben segíti ez a kampány az iPod eladását - emlékezett vissza Jobs. - Ekkor jól jött, hogy én vagyok a vezérigazgató, mert így el tudtam fogadtatni az ötletet.”

Jobs rájött, hogy van még egy előnye annak, hogy az Apple kezében van a számítógép, a szoftver és a külső eszköz teljesen integrált rendszere: az iPod eladásai az iMacek vásárlására is pozitív hatással lesznek. Épp ezért az iMac marketingjére elkülönített 75 millió dollárt átcsoportosíthatta az iPod-hirdetésekre - így két legyet ütött egy csapásra. Sőt igazából hármat, mert az iPod-hirdetések a teljes Apple-márkát menőbbé és fiatalosabbá tették. Így emlékezett vissza:

„Az az örült ötletem támadt, hogy az iPod-reklámok hatására legalább annyi Macet is el fogunk tudni adni. Ráadásul ez segít az Apple-t mint márkát úgy újrapozicionálni, hogy arról az innováció és a fiatalság jut majd az emberek eszébe. Így átcsoportosítottam a reklámköltségvetésből 75 millió dollárt, bár önmagában a zenelejátszó miatt ennek 1%-a is túlzás lett volna. Ilyen költséssel viszont mi uraltuk a zenelejátszók piacát, százszorosan túlköltöttünk mindenkit.”

A tévéreklámokban az ikonikus sziluettek táncoltak a Jobs, Clow és Vincent által kiválasztott zenékre. „A megfelelő dalok kiválasztása volt a heti marketinges megbeszélések legszórakoztatóbb pontja - mesélte Clow. - Választottunk merészebb dalokat, amiket Steve le akart szavazni, és ilyenkor

James-nek kellett meggyőznie.” A reklámok olyan új zenekarok népszerűsítésében segítettek, mint például a Black Eyed Peas. A „Hey Mama” című dalukra készült reklám a sziluettműfaj klasszikusa. A reklámok készítése közben Jobs gyakran gondolta meg magát, és hívta fel Vincentet, hogy vissza az egész. „Túl slágeres” vagy „Túl elcsépett” - mondta, - Álljunk le vele!” James ilyenkor általában jól felhúzta magát, majd megpróbálta Jobsot jobb belátásra bírni. „Várd ki! Hidd el, jó lesz!” - győzködte. Jobs végül kivétel nélkül mindig beadta a derekát, a reklám elkészült, és elégedett is lett vele.

Jobs 2001. október 23-án leplezte le az iPodot egy csak rá jellemző, zseniális termékbemutatón. „Annyit elárulunk, hogy nem egy új Mac” - írták a talányos meghívóban. Jobs ismertette az eszköz specifikációit, majd eljött a termék bemutatásának ideje. A szokásos leleplezés helyett egyszerűen csak azt mondta: „Van is épp egy ilyen a zsebemben.” Azzal a farmere zsebéből előhúzta a fényes fehér lejátszót. „Ezen a lenyűgöző kis szerkezeten ezer dal van, de elfér a zsebemben.” Visszacúsztatta a zsebébe, majd nagy tapsvihar közepette elhagyta a színpadot.

A technikai szakértők kissé szkeptikusan fogadták a lejátszót, főleg a 399 dolláros ára miatt. A bloggerek azzal viccelődtek, hogy az iPod annak a rövidítése, hogy „ilyen Pici, olyan drága” . A felhasználók azonban hamarosan sikerterméket csináltak belőle, sőt még annál is többet. Az iPodban ott volt a titkos recept, ami meghatározta az Apple jövőjét: költészet és gépészet tökéletes harmóniája, a művészet, a kreativitás és a technológia találkozása; egyszerű és merész formatervezés. Használata gyerekjáték volt, köszönhetően a számítógéptől a FireWire-ön, az eszközön

és a szoftveren át egészen a tartalomkezelésig integrált rendszernek. Tény, hogy ilyen gyönyörű lejátszó eddig nem létezett. Szinte ragyogott, amikor kikerült a dobozából, hozzá képest minden más zenelejátszó úgy tűnt, mintha Üzbegisztánban tervezték és gyártották volna.

Az eredeti Mac óta nem volt termékkonceptió, amely így repített volna egy céget a jövőbe. „Ha valaki azt kérdezné, miért van az Apple a világon, akkor ezt mutatnám fel okként” - nyilatkozta akkoriban Jobs Steve Levynak, a Newsweek újságírójának. Az integrált rendszereket ellenző Wozniak is elkezdte átértékelni filozófiáját. „Tyű! Érthető, miért az Apple rukkolt elő vele - mondta lelkesen az iPod megjelenése után. - Elvégre az Apple teljes története a hardver és a szoftver elválaszthatatlanságáról szól; arról, hogy az integráltság eredményeképpen a kettő együtt jobb.”

Aznap, amikor Levy megkapta újságírói iPod teszt példányát, összetalálkozott Bill Gatesszel egy vacsorán. Megmutatta neki. „Ezt már láttad?” - kérdezte Levy. Utólag így írta le a történeteket: „Gates olyan lett, mint a sci-fikben az űrlények, amikor valamilyen számukra ismeretlen tárggyal találkoznak, és egyfajta erőcsatornát létesítenek, amin keresztül közvetlenül az agyukba töltenek át minden arra vonatkozó adatot.” Gates játszott a görgetőtárcsával, kipróbált minden funkciót, és közben a szemé végig a kijelzőre tapadt. „Jó kis termék” - mondta végül. Aztán egy pillanatra lemerevedett. Zavartnak tűnt. „Csak Macintoshsal működik?” - kérdezte.

AZ iTUNES-BOLT

A legális letöltések lehetősége

Warner Music

2002 elején az Apple jelentős problémával szembesült. Az iPod, az iTunes és a számítógép közötti tökéletes összhang megkönnyítette a saját zenék használatát. Ha azonban valaki új zenét akart beszerezni, el kellett hagynia ezt az ideális világot, hogy vegyen egy CD-t vagy letöltsön egy dalt az internetről. Ez utóbbi általában azt is jelentette, hogy a fájlmegosztók és kalózszervertől illegális világába kellett belépnie. Jobs azt szerette volna, ha az iPod lehetőséget biztosít használóinak, hogy egyszerű, biztonságos és legális módon juthassanak új zenéhez.

A zeneipar szintén szembesült egy problémával. Egyre többen használtak illegális kalózdalakat és fájlmegosztó programokat - Napster, Grokster, Gnutella, Kazaa -, ahonnan ingyen jutottak zenékhez. Ez is közrejátszott abban, hogy a legális CD-k eladása 2002-ben 9%-kal esett vissza.

A zeneipar vezetői kétségbeesve igyekeztek valamilyen egységes szabványt találni a digitális zene másolásvédelmére. Paul Vidich a Warner Musictól és kollégája, Bill Raduchel az AOL Time Warner tőli a Sonyval karöltve kereste a megoldást, és szerették volna, ha az Apple is támogatja az ügyet. Így 2002 januárjában néhányan ellátogattak Cupertino-ba, hogy találkozzanak Jobsszal.

A megbeszélés érdekesen alakult. Vidich megfázott, alig volt hangja, ezért a helyettese, Kevin Gage kezdte a prezentációt. Jobs a konferenciaasztal végén ült, a kezével babrált és idegesnek tűnt. A negyedik diánál leintette az előadást, majd közölte: „Halványlila fingotok sincs, mitévők legyetek” Mindenki Vidich felé fordult, aki megpróbált szavakat kipréselni a torkán. Hosszú szünet után azt mondta: „Igazad van. Tanácstalanok vagyunk. Szükségünk van a segítségedre.” Jobs később elmesélte, hogy ez váratlanul érte, de beleegyezett, hogy az Apple segítse a Warner-Sony erőfeszítéseit.

Ha a zenei cégeknek sikerült volna megállapodniuk egy egységes megoldásban, ami megfelelő védelmet biztosít a digitális dalok számára, akkor egyre-másra nyílhattak volna az online boltok Mindez csökkentette volna Jobs esélyeit, hogy az általa létrehozott iTunes-bolt diktálja az internetes eladások működési modelljét. De a Sony tálcán kínálta fel Jobs számára a lehetőséget, ugyanis a 2002. januári cupertinói megbeszélés után úgy döntött, nem közösködik a többiekkel. A saját formátumát akarta fejleszteni, ami után egyedül ő kapta volna a befolyó jogdíjakat.

„Steve csak a saját érdekeit nézi - magyarázta Nobuyuki Idei Tony Perkins-nek, a Red Herring szerkesztőjének. - Nem vonom kétségbe, hogy zseni, de hátsó szándékok vezérlik Egy nagy cégnek szinte lehetetlen együttműködni vele... kész rémálom.” Howard Stringer, a Sony észak-amerikai regionális irodájának akkori vezetője még ennyivel egészítette ki a Jobsról mondottakat: „Vele bármilyen közös munkába fogni pusztán időpocsékolás lenne.”

Így hát a Sony inkább a Universallal fogott össze, hogy létrehozzák a Pressplay nevű előfizetéses szolgáltatást, miközben az AOL Time Warner (Warner Music Group), a Bertelsmann (BMG) és az EMI a RealNetworks segítségével dolgozott a MusicNeten. A két rivális zenebolt nem közösködött egymással, így a teljes zenei paletta helyett csak saját zenéiket kínálták. Mindkettő kizárólag előfizetéses szolgáltatást kínált, ami nem tette lehetővé a vásárlóknak, hogy örökre megtartsák a dalokat, csak az előfizetés időtartama alatt hallgathatták azokat. A zenék felhasználási feltételei túl bonyolultak voltak, a kezelőfelületek pedig jóformán használhatatlanok. A két szolgáltatás azzal is „büszkélkedhetett”, hogy a megosztott kilencedik helyen végeztek a PC World „Minden idők 25 legrosszabb számítástechnikai terméke” toplistáján. A magazin így jellemezte őket: „A szolgáltatások sokkolóan agyatlan funkciói jól mutatják, hogy a lemezkiadók még mindig nem értik ezt a bizniszt.”

Jobs úgyszólván dönthetett volna, hogy a kalózok kedvében jár, ingyen zenével az iPodok értékesebbé váltak volna. De mivel nagyon szerette a zenét - és a zenészeket -, ellene volt a kreatív termékek eltulajdonításának. Ahogy később elmesélte nekem:

Az Apple-nél már a kezdet kezdetén rájöttem, hogy a szellemi termékek visznek előre bennünket. Ha az emberek lemásolják vagy ellopják a szoftvereinket, akkor le is húzhatjuk a rolót. Ha nem tudnánk levédeni azokat, akkor nem lenne értelme új szoftvereket vagy formaterveket létrehozni. Ha a szellemi termékek védelme megszűnik, akkor a kreatív cégek eltűnnek vagy meg se jelennek. De van egyszerűbb oka is, hogy miért

vagyok ellene. A lopás bűn. Más embereket károsít meg, és lealjasítja az elkövető jellemét.

Tudta azonban azt is, hogy a kalózkodás megállításának legjobb - sőt egyetlen - módja, ha olyan alternatívát kínálnak az embereknek, amely vonzóbb, mint a lemezkiadók által összetákolt agyatlan szolgáltatás. „Szerintünk az emberek 80%-a nem lopna, ha lenne legális alternatíva - nyilatkozta az Esquire írójának, Andy Langernek. - Ezért hát azt mondtuk magunknak, hogy hozzuk létre ezt a legális alternatívát. Ezen mindenki csak nyerhet. A lemezkiadók. A zenészek. Az Apple. És a felhasználók is, mert jobb szolgáltatást kapnak, és nem lesznek rákényszerítve, hogy lopjanak.”

Így hát Jobs belevágott online boltja, az iTunes-bolt megalkotásába. De ehhez meg kellett győznie az öt legnagyobb lemezkiadó céget, hogy engedélyezzék a dalaik digitális változatának árusítását. „Soha életemben nem kellett ennyi ideig győzködnöm embereket arról, hogy azt tegyék, ami nekik a legjobb” - emlékezett vissza. A kiadók aggódtak az árazás és az albumok dalokra való szétszedése miatt. Jobs azzal érvelt, hogy ez a szolgáltatás csak Macintosh-gépeken lesz elérhető, ami a piac csak 5%-a, így viszonylag kis kockázattal tesztelhetik az ötletet. „Az alacsony piaci részesedésünket hasznunkra tudtuk fordítani, mert így, még ha a boltunk árt is a piacnak, azért nem jön el a világvége” - emlékezett vissza.

Jobs javaslata egyszerű és impulzív: 99 centért árusítsák a digitális dalokat, ebből a lemezkiadók kapnának 70 centet. Próbálta meggyőzni őket, hogy ez jobban bejön majd a vásárlóknak, mint a lemezkiadók által előnyben részesített előfizetési modell. Úgy gondolta (helyesen), hogy az

embereknek érzelmi kötődésük van a dalokhoz, amelyeket szeretnek. Birtokolni szeretnék volna a „Sympathy for the Devil” (The Rolling Stones) vagy a „Shelter From the Stormot” (Bob Dylan), nem csak kölcsönözni. Ahogy Jeff Goodellnek, a Rolling Stone magazin riporterének nyilatkozott annak idején: Jézus második eljövetele sem lenne sikeres, ha csak előfizetői modellben lenne elérhető.”

Jobs azt is fontosnak tartotta, hogy az iTunes-bolt különálló dalokat is áruljon, ne csak teljes albumokat. Ez volt a legnagyobb érdekellentét Jobs és a lemezkiadók között. A lemezgyárak ugyanis olyan albumok kiadásából éltek, amelyekre felkerült 2-3 sláger, és melléjük vagy egy tucat töltelék. A vásárlóknak meg kellett venniük a teljes albumot, ha hozzá akartak jutni ahhoz az egy dalhoz, amelyre szükségük volt. Egyes zenészek művészeti alapon tiltakoztak Jobs terve ellen. „Egy jó albumnak megvan a sodrása - mondta Trent Reznor, a Nine Inch Nails frontembere. - A dalok egymásra épülnek. Én így szeretek zenét készíteni.” De az ellenérvek súlytalanok voltak. „A kalózkodás és az online letöltés már így is feldarabolta az albumokat - emlékezett vissza Jobs. - Ha fel akartuk venni a versenyt a kalózpiaccal, akkor nekünk is külön kellett árulnunk a dalokat.”

Nagy problémát jelentett, hogy szakadék tátongott a technológia és a művészet szerelmesei között. Jobs mindkettőnek szerelmese volt, ahogy ezt korábban már a Pixarnál és az Apple-nél is bizonyította, így ideális jelölt volt a szakadék áthidalására. Ahogy később magyarázta:

„Akkor tudatosult bennem ennek a hatalmas szakadéknak a létezése, amikor a Pixarhoz kerültem. A technológiai cégek nem értik a kreativitást. Nem értékelik azt a fajta ösztönös gondolkodást, mint például a zeneipari

tehetségkutatók azon képességét, hogy több száz előadó közül kiszúrják, kiből lesz sikeres zenész. Szerintük a kreatív emberek egész nap csak heverésznek és fegyelmezetlenek. Fogalmuk sincs, milyen céltudatosak és fegyelmeztettek a kreatívok az olyan cégeknél, mint például a Pixar. A lemezkiadóknak viszont a technológiáról nincs fogalmuk, azt hiszik, elegendő néhány programozót felvenni. De az pont olyan, mintha az Apple akarna zenei producereket alkalmazni, biztosan csak másodvonalbeli tehetségkutatókat tudnánk felvenni. Ahogy a zenekiadóknak is csak másodvonalbeli számítástechnikai szakembereket sikerült. Azon kevesek egyike vagyok, aki érti, hogy egy új technológia elkészítéséhez intuíció és kreativitás is szükségeltetik, ahogy egy művészeti alkotás megalkotásához igazi fegyelem is kell.”

Jobs már korábbról ismerte Barry Schulert, a Time Warner AOL részlegének vezérigazgatóját, és vele kezdett el azon agyalni, mivel lehetne rávenni a lemezkiadókat, hogy működjenek együtt az iTunes-bolttal. „A kalózkodás mindenkinél kiveri a biztosítékot - mondta neki Schuler. - Arról kellene meggyőznöd őket, hogy a bolttól az iPodig vezető integrált szolgáltatás segítségével tudják legjobban kontrollálni, hogy mi történik a zenéjükkel.” 2002 márciusában Jobs felhívta Schulert, aki úgy döntött, bekapcsolja a beszélgetésbe Vidichet is. Jobs meginvitálta Vidichet és Roger Amest, a Warner Music vezetőjét Cupertino-ba, és ez alkalommal megmutatta, hogy tud elbűvölő is lenni. Ames az a fajta cinikus, vicces és okos brit volt (mint James Vincent és Jony Ive), akiket Jobs általában kedvelt. A megbeszélés elején, tőle egy kicsit szokatlan módon, még diplomataszerepben is tetszelgett. Ames és az Apple iTunes-részlegét vezető

Eddy Cue vitába bonyolódott arról, hogy az angliai rádióállomások miért nem tartanak annyira lépést a korrall, mint az amerikaiak. Jobs közbeszólt: „A technikát ismerjük, de a zenéről nem tudunk sokat, úgyhogy ne vitatkozzunk.”

Ames azt kérte, hogy Jobs támogassa azt az új CD-formátumot, amelyen lesz másolásvédelem. Jobs gyorsan beleegyezett, majd témát váltott. Azt ecsetelte, milyen fontos lenne, ha a Warner Music segítene az Apple egyszerű online zeneáruháza, az iTunes-bolt létrehozásában. Mert ha közösen készítik, utána megnyerhetik maguknak a teljes iparágat.

Ames nem sokkal ezelőtt maradt alul egy munkahelyi csatában. Azt szerette volna elérni (sikertelenül), hogy a cég AOL-részlege tegye használhatóvá a nemrég indult saját üzemeltetésű letöltési szolgáltatásukat. „Amikor az AOL-t használva töltöttem le dalt, utána azt sosem találtam a gépemem” - emlékezett vissza. Így amikor Jobs bemutatta az iTunes-bolt prototípusát, Ames le volt nyűgözve. „Igen, pontosan ez az, amire vártunk” - mondta. Biztosította a Warner Music támogatásáról, és felajánlotta, hogy segít beszervezni a többi zenecéget.

Jobs ellátogatott a Time Warnerhez, hogy bemutassa a szolgáltatást az ottani vezetőségnek. „Úgy ült a számítógépe előtt, mint egy játékába belefeledkező kisfiú - emlékezett vissza Vidich. - Más vezérigazgatókra egyáltalán nem jellemző módon ő teljesen képben volt a termékével kapcsolatban,” Ames és Jobs elkezdte kidolgozni az iTunes-bolt részleteit. Kitalálták, hogy hány eszközre lehessen feltenni ugyanazt a dalt, és hogyan működjön a másolásvédelmi rendszer. Hamar megegyeztek mindenben, így eljött az idő, hogy becserkássék a többi zenekiadót.

A kiadók beadják a derekukat

A legfontosabb célpont Doug Morris volt, a Universal Music Group feje. Olyan megkerülhetetlen zenészek és zenekarok tartoztak cégéhez, mint a U2, Eminem vagy Mariah Carey, valamint olyan alkiadók, mint a Motown vagy az Interscope-Geffen-A&M. Morris lelkesen fogadta a koncepciót. A lemezkiadók vezetői közül ő volt a legjobban kiakadva a kalózpiac és a kiadóknál garázdálkodó technikai szakemberek alkalmatlansága miatt. „Olyan volt, mint a vadnyugat - emlékezett vissza Morris. - Senki sem árult digitális zenét, ezért átvette az irányítást a kalózpiac. A lemezkiadók minden próbálkozása kudarcba fulladt. Hatalmas a különbség aközött, hogy mire képesek a lemezipari munkások, és mire a számítástechnikusok.”

Ames átsétált Jobsszal a Broadwayre, Morris irodájába, és közben kiokosította, hogy mit is mondjon neki. Bevált. Morríst az nyűgözte le, hogy az iTunes-boltban minden mindennel összekapcsolódott, még hozzá olyan módon, hogy az egyszerűvé tette a dolgokat a vásárlóknak, és biztonságossá a lemezkiadóknak. „Steve zseniálisat alkotott - mondta Morris. - Az iTunes-bolt, a zenekezelő szoftver és maga az iPod tökéletesen egységes rendszert alkotott. Minden összhangba került, teljes körű szolgáltatást kínált.”

Morríst sikerült meggyőzni, hogy Jobs rendelkezik azzal a technológiai látónoki képességgel, ami a zenekiadókból hiányzott. „Csakis Steve Jobsra támaszkodhatunk - mondta a saját számítástechnikai alelnökének mert a Universalnál nincs, aki konyítana a technológiához.” Ezután érthető, hogy a Universal számítástechnikusai miért nem akartak annyira Jobsszal

együttműködni. Morrisnak kellett nyomást gyakorolni rájuk, hogy ahelyett, hogy folyton keresztbe tesznek, inkább kössék meg gyorsan a szerződést. Kértek egy kis szigorítást a FairPlayben, az Apple digitális jogkezelő technológiájában, hogy a megvásárolt dalt ne lehessen olyan sok eszközre rátölteni. De általánosságban igent mondtak arra az iTunes-konceptióra, amelyet Jobs dolgozott ki közösen Amesszel és Warneres kollégáival.

Morrist annyira lenyűgözte Jobs, hogy felhívta Jimmy Iovine-t, a Universal tulajdonában levő alkiadó, az Interscope-Geffen-A&M hadarva beszélő, laza főnökét. Iovine és Morris barátok voltak, akik mindennap beszéltek egymással az elmúlt 30 évben. „Amikor találkoztam Steve-vel, úgy éreztem, eljött a megmentőnk. Ezt rögtön megosztottam Jimmyvel, mert kíváncsi voltam a véleményére” - emlékezett vissza Morris.

Jobs hihetetlenül kedves tudott lenni, ha akart, és amikor Iovine meglátogatta Cupertino-ban egy bemutató erejéig, akkor éppen akart. „Látod, milyen egyszerű? - kérdezte Iovine-tól. - A ti számítástechnikusaitok sose lesznek ilyenre képesek. A zeneiparban nincs olyan, aki ilyen felhasználóbarát szolgáltatást tudna készíteni.”

Iovine a bemutató után azonnal felhívta Morrist. „Ez a fickó páratlan! - mondta. - Igazad van. Tényleg megoldást kínál a problémánkra.” Majd jól kimérgelődtek magukat azon, hogy a Sonyval két évet pocsékolnak el, és nem jutottak semmire. „A Sony ezt nem képes megoldani” - mondta Morris. Megegyeztek, hogy kilépnek a Sonyval való együttműködésből, és inkább az Apple-lel dolgoznak tovább. „Hogy a Sony ezt miként tudta így elszúrni, az egyszerűen nem fér a fejembe. Történelmi méretű elkúrás - mondta Iovine. - Steve kirúgta volna az embereit, ha a részlegei nem

dolgoztak volna együtt, miközben a Sony hagyta, hogy a részlegei háborúban álljanak egymással.”

A Sony pont fordítva működött, mint az Apple. Volt egy szórakoztatóelektronikai részlegük, amelyik mesés termékeket készített és volt egy zenei részlegük, amelyik közkedvelt előadókat (köztük Bob Dylant is) képviselt. De mivel az egyes részlegek csakis a saját érdekeiket nézték, a cég mint egész nem volt képes összefogni, hogy létrehozzon egy integrált rendszert.

Andy Lacknek, a Sony Music új vezérének jutott az a nem túl irigylésre méltó feladat, hogy Jobsszal tárgyaljon arról, hogy a Sony zenéi megvásárolhatók lesznek-e majd az iTunes-boltban. Az öntörvényű és tapasztalt Lack - a CBS News volt producereként és az NBC egykori elnökeként - nem mindennapi karriert tudott a háta mögött televíziós újságírásban, emellett nagyon jól értett az emberekhez és a humora se volt rossz. Tudta, hogy a Sony számára a dalaik iTunes-boltba való bekerülése örültség, de mégis szükségszerű - ami a zeneiparban sok döntésre igaz volt. Az Apple kétszeresen fog jól járni, mert nemcsak a dalok eladása után kap részesedést, de az online zeneáruház az iPod-eladásokat is ösztönözni fogja. Lack úgy érezte, hogy mivel a lemezkiadók is hozzájárulnak az iPod népszerűségéhez, ezért jogdíjat kellene kapniuk minden eladott lejátszó után.

Jobs ebbe bele is egyezett a Lackkel folytatott megbeszéléseken és azt állította, hogy igazi partnere akar lenni a lemezkiadóknak. „Steve, benne vagyunk, ha kapunk valamekkora részesedést minden eladott lejátszó után -

mondta neki egy ízben Lack behízelt hangján. - Ez egy gyönyörű eszköz. De a mi zenénk miatt tudod eladni. Számomra ez az igazi partnerség.”

„Egyetértek” - mondta Jobs nem is egyszer. De aztán a háta mögött Doug Morrisnak és Roger Amesnek panaszkodott, hogy Lack egyszerűen nem képes felfogni a koncepciót, gőze sincs a zeneiparról, és közel sem olyan okos, mint Morris vagy Ames. „Ez annyira jellemző rá. Igent mond valamire, ami sosem fog megtörténni - mondta Lack. - Csak elhúzza előtted a mézesmadzagot. Beteges hazudozó, ami persze a tárgyalásokon előnyt is jelenthet. És amúgy meg egy zseni.”

Lack tisztában volt vele, hogy ő képviseli az utolsó nagy céget, amelyik még nem támogatja az iTunes-boltot. Ugyanakkor azt is tudta, hogy nem nyerhet, ha nem szerzi meg a többi iparági szereplő támogatását. Jobs azonban behízelt szavaival és az Apple marketingerejének ígéretével maga mellett tartotta a többieket. „Ha az iparág egyesült erővel lépett volna fel az Apple-lel szemben, akkor sikerült volna jogdíjat kicsikarnunk a lejátszó eladásai után. Ezzel kettős bevételi forrásra tettünk volna szert, amire az iparágunknak nagy szüksége lett volna - mondta Lack. - Miattunk fogyott az iPod, ezért így lett volna igazságos.” Természetesen ezzel Jobs is tisztában volt, hiszen ez volt az integrált stratégia egyik szépsége: az iTuneson eladott dalok növelték az iPod eladásait, ami növelte a Macintosh eladásait. Lack számára ez azért is dühítő volt, mert ugyanezt a Sony is véghezvihette volna, ha képesek lettek volna a hardver, a szoftver és a tartalomszolgáltató részlegüket egységbe kovácsolni.

Jobs mindent bevetett, hogy megnyerje magának Lacket. Egyik New York-i tartózkodása során meginvitálta a Four Seasons luxuslakosztályába.

Jobs megrendelte a reggelit - mindkettőjüknek zabkását és gyümölcsöket. „Borzasztó előzékeny volt - emlékezett vissza Lack -, de korábbi főnököm a GE-nél, Jack Welch megtanított rá, hogy nem veszíthetjük el a fejünket. Morrist és Amest el lehetett csábítani. Folyton azzal jöttek, hogy én nem értem a lényegét és hogy nekem is el kellene csábulnom. Így elszigetelődtem az iparágban.”

A Sony végül beleegyezett, hogy a zenéit árusítsák az iTunes-boltban, de kapcsolatuk azután is hűvös maradt. Minden szerződésmegújítás vagy - módosítás roppant ellenséges hangulatban zajlott. „Andynél mindig minden az egójáról szólt - állította Jobs. - Sosem értette igazán a zeneipart és ezért nem is tudott igazán eredményeket felmutatni. Néha elég nagy pöcs tudott lenni.” Amikor elmeséltem neki, hogy jellemezte Jobs, Lack így válaszolt: „A Sonyért és a zeneiparért harcoltam, így értem, miért gondolta.”

A lemezkiadók megnyerése önmagában még nem volt elegendő. Ugyanis sok előadó kikötötte a szerződésében, hogy a dalaik digitális forgalmazását saját maguknak tartják fenn, vagy hogy a lemezeikről a dalok nem árusíthatók egyesével. Így Jobsnak most a legnagyobb zenészeket kellett levennie a lábáról. Érdekes feladat volt, de sokkal nehezebb, mint amire számított.

Az iTunes bevezetése előtt Jobs majdnem két tucat világhírű előadóval találkozott. Olyanokkal, mint Bono, Mick Jagger vagy Sheryl Crow. „Az otthoni számomon hívogatott megállás nélkül. Néha este 10 órakor is. Olyanokkal, hogy még mindig nem tudta elérni a Led Zeppelint vagy Madonnát - emlékezett vissza Roger Ames. - Elszánt volt. Ezeket az előadókat senki más nem tudta volna meggyőzni.”

A legfurcsább találkozó talán az volt, amikor Dr. Dre látogatta meg Jobsot az Apple központjában. Jobs szerette a The Beatlest és Dylant, a rapmű- faj azonban nem igazán fogta meg. De mivel el akarta érni, hogy Eminem és a többi rapper dalait is árusíthassa az iTunes-boltban, találkozott Dr. Dre-vel, Eminem mentorával. Miután Jobs megmutatta neki, milyen tökéletes összhangban működik majd az iTunes-bolt és az iPod, Dr. Dre ezt mondta: „Ember, végre valakinek sikerült ezt rendesen összeraknia.”

Valahol a zenei ízlés spektrumának másik végén állt Wynton Marsalis, trombitás. A nyugati parton turnézott, hogy pénzt gyűjtsön a Jazz at Lincoln Centernek, amikor találkozott Jobs feleségével, Laurene-nel. Jobs ragaszkodott hozzá, hogy látogassa meg őket a Palo Alto-i házukban, mert el akart neki dicsekedni az iTunes-szal. „Mire akarsz rákeresni?” - kérdezte Marsalist. Beethovenre, válaszolta a trombitás. „Nézd, miket tud még!” - mondta mindig Jobs, amikor Marsalis figyelme lankadni látszott. „Nézd meg, hogy működik a kezelőfelület!” Marsalis így emlékezett vissza: „Engem nem érdekelnek a számítógépek, és ezt többször el is mondtam neki, de ez nem igazán zavarta. Két órán keresztül csak mondta, mondta és mondta. Mint egy megszállott. Egy idő után már őt néztem, nem a számítógépet, mert lenyűgözött a szenvedélye.”

Jobs 2003. április 28-án mutatta be hivatalosan az iTunes-boltot egy csak rá jellemző, zseniális termékbemutatón a San Franciscó-i Moscone konferenciaközpontban. A rövid, kissé ritkuló hajú és szándékosan borostás Jobs fel-alá járkált a színpadon, miközben azt ecsetelte, hogy a Napster „megmutatta, hogy az internetet zeneletöltésre találták ki” . Ennek utódai,

mint például a Kazaa, ingyen adták a zenét. Hogy lehet ezzel versenyezni? A kérdés megválaszolásához elkezdte sorolni az ingyenes szolgáltatások hátrányait. A letöltések megbízhatatlanok és a minőségük gyakran rossz. „A legtöbb dalt hétévesek digitalizálják, és közülük sem a legügyesebbek.” Ráadásul nem lehet előtte belehallgatni a dalokba és nincsenek lemezborítók. Majd még hozzátette: „A legrosszabb az egészben, hogy ez lopás. És a karmával jobb nem ujjat húzni.”

Miért ilyen népszerűek mégis ezek a kalózdalok? Mert, mondta Jobs, nincs legális alternatíva. Az olyan előfizetéses szolgáltatások, mint a Press-play vagy a MusicNet „úgy kezelnek, mintha bűnöző lennél” - mondta, miközben kivetült egy dia, amelyen csíkos ruhás rab volt látható. Ezután Bob Dylan jelent meg a kivetítőn. „Az emberek birtokolni akarják a zenét, amelyet szeretnek.”

A lemezkiadókkal való hosszú egyeztetési folyamat végeredményeként „beleegyeztek, hogy közösen változtassuk meg a világot.” Az iTunes-boltban induláskor 200 ezer dal lesz, és a kínálat napról napra bővülni fog. Az internetes áruházukat használók birtokolhatják a dalokat, kiírhatják CD-re, biztosak lehetnek abban, hogy minőséget kapnak, letöltés előtt belehallgathatnak a zenékbe, és használhatják azokat az iMoviesban vagy az iDVD-ben, ha el akarják készíteni „életük filmzenéjét”. És az ára? Mindössze 99 cent, nem egészen harmadannyi, mint egy Cafee Latte a Starbucksban. Miért éri meg? Mert a Kazaáról letölteni a megfelelő dalt 15 percig tart, nem egy percig. Ha egy órát el akarunk fecsérelni az életünkben azért, hogy megspóroljunk 4 dollárt, számolta ki Jobs, „akkor a

minimumbér alatt dolgoztunk! „Ja, és még egy dolog... „Ha az iTunes használod, akkor már nem lopsz. Ez jó karma.”

A két utolsó mondatot lehangosabban a lemezkiadók vezérei tapsolták meg, akik az első sorban ültek. Ott volt köztük Doug Morris a szokásos baseballsapkájában, mellette Jimmy Iovine és még jó sokan a Warner Music-től. Az iTunes-csapatát vezető Eddy Cue azt jósolta, hogy az Apple hat hónap alatt fog eladni egymillió dalt. Az iTunes-bolt azonban ezt hat nap alatt érte el. „Ez a zeneipar történetének fordulópontjaként fog bekerülni a történelembe” - jelentette ki Jobs.

Microsoft

„Le lettünk körözve!”

Ez állt abban a rövidke emailben, amit a Windows fejlesztéséért felelős Microsoft felső vezető küldött négy kollégájának aznap délután 5 órakor, amikor először látta az iTunes-boltot. Még egy sor volt a levélben: „Hogy sikerült rávennie a lemezkiadókat?”

Egy kicsit később, de még ugyanazon a napon érkezett a válasz David Cole-tól, a Microsoft online üzleti csapatának vezetőjétől: „Amikor az Apple elérhetővé teszi a szolgáltatást Windowsra is (mert gondolom, csak nem követik el azt a hibát, hogy nem), akkor leszünk igazán lekörözve.” Azt írta, hogy a Windows csapatának is „ilyen megoldásokat kellene piacra dobnia”, majd hozzátette: „Ehhez persze elengedhetetlen a fókuszpontok és a célok összehangolása egy olyan integrált szolgáltatás kialakítására, amely közvetlen felhasználói értéket közvetít. Mert ilyen nálunk ma még nincs.”

Bár a Microsoftnak ott volt a népszerű MSN, a cég mégsem nyújtott olyan „integrált szolgáltatást” , mint az Apple.

Bill Gates 22:46-kor kapcsolódott be a levelezésbe. A tárgyban ez állt: „Már megint Jobs és az Apple” , ami kifejezte frusztráltságát. „Steve Jobs lenyűgöző abban, ahogy képes csak a fontos dolgokra fókuszálni, ahogy olyan emberekkel veszi körül magát, akik tudnak igazán jó felhasználói felületeket készíteni, és ahogy képes elhíttetni a fogyasztókkal, hogy a termékei forradalmiak” - mondta. Őt is meglepte, hogy Jobsnak sikerült beszerveznie a lemezkiadókat. „Számomra ez nagyon furcsa. A lemezkiadók saját maguknak nem felhasználóbarát megoldásokat készítenek. Inkább átadják az Apple-nek a lehetőséget, hogy valaki valami igazán jót alkosson.”

Gates azt is furcsának találta, hogy ezelőtt senki más nem kínált olyan szolgáltatást, ahol dalokat lehetett megvásárolni. Mindenki csak az előfizetési modellt használta. „Az, hogy ez furcsa, nem jelenti azt, hogy elszúrtuk - legalábbis ha mi elszúrtuk, akkor a Real, a Pressplay, a MusicNet és tulajdonképpen mindenki más is elszúrta - írta. - Most, hogy Jobsnak sikerült, nekünk is gyorsan elő kell rukkolnunk valamivel, aminek hasonlóan jó a felhasználói felülete és a jogmenedzselése... Azt hiszem, valamilyen tervre is szükség lenne. Bár Jobs újra olyat tudott csinálni, ami váratlanul ért minket, képesek vagyunk gyorsan előállni valamivel, ami akár még jobb is lehet, mint ez.” Elképesztő beismerés volt ez, még ha nem is publikus levelezésnek szánták: a Microsoftot csúnyán lekörözték, váratlanul érte őket a bejelentés, és megint úgy próbálnak felzárkózni, hogy az Apple-t másolják. De ahogy a Sony, a Microsoft sem tudta ugyanezt megvalósítani. Még azután sem, hogy Jobs megmutatta, miként is kell.

A Microsoft „igazán le lett körözve” , ahogy Colé jósolta: az iTunes-szoftvert és a -boltot elérhetővé tették a Windows-alapú gépekre is. Ezt azonban megelőzte egy kis belső csatározás. Először Jobsnak és csapatának abban kellett közös nevezőre jutniuk, hogy szeretnék-e egyáltalán, ha az iPod működne Windows-alapú számítógépeken is. Jobs eleinte ellene volt. „Ha csak a Macekkel használható az iPod, az várakozásokon felüli Mac-eladást fog eredményezni.” - emlékezett vissza. Az összes felső vezető - Schiller, Rubinstein, Robbin és Fadell - azonban más véleményen volt. Ez a vita tulajdonképpen az Apple jövőjéről szólt. „Úgy éreztük, hogy a zenelejátszó iparban is ott a helyünk, és nemcsak a Macintoshok piacán” - mondta Schiller.

Jobs azonban mindig arra vágyott, hogy az Apple megalkossa saját zárt utópiáját, egy varázslatos, fallal körülvett kertet, ahol a hardver, a szoftver és a perifériák teljes összhangban működnek, azzal a céllal, hogy tökéletes felhasználói élményt teremtsenek, és ahol az egyik termék sikere maga után vonja az összes többiét. Most viszont nyomást gyakoroltak rá, hogy a legmenőbb új terméke működjön Windowson is. Ez elvei ellen való lett volna. „Hónapokig folyt a vita - emlékezett vissza Jobs. - Egyedül mindenki ellen.” Egyszer azt mondta, hogy csak a „holttestemen át” kapnak iPodot a Windows-felhasználók. De a csapata nem adta fel. „Elérhetővé kell tennünk a PC-seknek” - mondta Fadell.

Végül Jobs kijelentette: „Amíg nem tudjátok bebizonyítani, hogy pénzügyi szempontból jobban járunk, addig nem bólintok rá.” Ez valójában a beleegyezését jelentette. Ha félretesszük az érzelmeket és a hitvallást, pusztán üzleti alapon könnyű volt igazolni, hogy jó döntés elérhetővé tenni

az iPodot a Windows-alapú gépeken. Szakértők bevonásával különböző eladási előrejelzéseket készítettek, és végül mindenki arra a végkövetkeztetésre jutott, hogy ez járna nagyobb haszonnal. „Készítettünk egy kalkulációt - mondta Schiller. - Megnéztük a lehetséges forgatókönyveket, de egyikben sem volt a bevezetésnek nagyobb negatív hatása a Mac eladásaira, mint az addicionális iPod-eladásokból származó pozitív hatás.” Jobs végül beadta a derekát, híres konoksága ellenére is. De nem arról volt híres, hogy szépen tudott veszíteni. „A francba! - mondta az egyik megbeszélésen, amikor megmutatták neki az elemzést. - Elegem van belőletek. Egytől egyig seggfejek vagytok. Azt csináltok, amit akartok.”

Felmerült ekkor egy újabb kérdés: ha az iPod kompatibilis lesz a windowsos gépekkel is, készítsenek-e olyan verziót az iTunesból, amelyet a Windows-felhasználók is használhatnak zenéik rendszerezésére? Jobs továbbra is abban hitt, hogy a hardver és a szoftver elválaszthatatlan. A felhasználói élmény alapvető feltétele, hogy az iPod teljesen szinkronban működjön a számítógépen futó iTunes-szoftverrel. Schiller viszont ellene volt. „Azt gondoltam, ez örültség, hiszen mi nem készítünk Windows-szoftvereket - emlékezett vissza Schiller. - De Steve kötötte az ebet a karóhoz: » ha már csináljuk, akkor csináljuk jól. « „

Először Schiller kerekedett felül. Az Apple úgy döntött, hogy az iPod Windows-kompatibilissá tételéhez a MusicMatch nevű külső cég szoftverét használják majd. De a szoftver borzasztóan ócska volt, így ez Jobs malmára hajtotta a vizet. Végül az Apple belevágott, hogy elkészítse az iTunes windowsos változatát. Jobs így emlékezett vissza:

„Annak megoldására, hogy az iPod működjön a PC-ken, először egy másik céggel társultunk, mert nekik volt már windowsos zenekezelő programjuk. Átadtuk nekik a titkos összetevőket, hogy a szoftverük kapcsolódni tudjon az iPodhoz, de minősíthetetlen munkát végeztek. Persze ez eleve rossz megoldás volt, mert egy másik cég kontrollálta a felhasználói élményt. Hat hónapig bírtunk együtt élni ezzel a jóformán használhatatlan programmal, aztán végül megírtuk az iTunes Windowsra, Nem akartuk, hogy valaki más kezébe kerüljön a felhasználói élmény kontrollálása. Vannak, akik ezzel nem értenek egyet, de én ebben elég következetes vagyok.”

Az iTunes Windowsra való kiterjesztése azt jelentette, hogy újra kellett tárgyalni a megállapodásokat a lemezkiadókkal, hiszen ezek a cégek eredetileg csak azért engedélyezték az iTunes zeneboltját, mert az csak a kis Macintosh felhasználói univerzumban lesz elérhető. A Sony nagyon tiltakozott, Andy Lack úgy érezte, ez egy újabb jó példája annak, hogy Jobs szereti felrúgni a megállapodásokat (és tényleg az volt!). Csak hát a többi zenekiadó elégedett volt az iTunes-bolttal, és könnyen beleegyeztek a bővítésbe, így a Sony kénytelen volt kapitulálni.

Jobs 2003 októberében egy San Francisco-i előadásán jelentette be a Windowsra készített iTunes. „Ez olyan dolog, amiről egészen mostanáig mindenki azt gondolta, hogy sosem fog elkészülni” - mondta, miközben a mögötte levő hatalmas kivetítő felé intett. „Befagyott a pokol” - hirdette a dia. A bejelentés alatt Mick Jagger, Dr. Dre és Bono megjelent iChaten keresztül és videoklipekben. „Ez nagyon király a zenészek és a zene számára

- mondta Bono az iPodról és az iTunesról. - Ezért vagyok itt egy kis vállalati seggnyalásra. Pedig akárkiét nem nyalom.”

Jobs sosem visszafogott kijelentéseiről volt híres. A közönség lelkes éljenzése alatt még hozzátette: „az iTunes valószínűleg a valaha írt legjobb Windows-alkalmazás” .

A Microsoft nem volt túl lelkes. „Ugyanazt a stratégiát követik, mint a számítógépiparban: a hardvert és a szoftvert is kontrollálják - nyilatkozta Bill Gates a BusinessWeeknek. - Mi mindig másképp gondolkoztunk erről, mint az Apple. Mi szeretjük az emberek kezében hagyni a választás lehetőségét.” A Microsoftnak több mint három évébe tellett, míg 2006 novemberében végre előállt saját válaszával az iPodra. Zune volt a neve, és úgy nézett ki, mint egy iPod, csak egy kicsit ócskább kiadásban. Két év alatt sem érte el a piaci részesedése az 5%-ot. Évekkel később Jobs nem fogta vissza magát, amikor kifejtette, miért lett a Zune-nak unalmas a formatervezése, és hogy miért nem sikerült betörnie a piacra.

„Ahogy öregszem, egyre jobban látom, mennyire számít a motiváció. A Zune azért lett annyira igénytelen, mert a Microsoft emberei nem szeretik a zenét és a művészetet úgy, ahogy mi. Azért győztünk, mert mi szeretjük a zenét. Az iPodot magunknak készítettük, és ha valamit magadnak, a legjobb barátaidnak és a családodnak készítesz, akkor azt nem akarod elbénázni. Ha viszont nem szívvel-lélekkal csinálod, akkor nem fogod beletenni a szükséges pluszt. Nem dolgozol rajta még egy plusz hétvégét. Nem akarsz valami forradalmian új dologgal előrukkolni.

Ellenfél nélkül

Andy Lack először 2003 áprilisában vett részt éves találkozón a Sonynál, ami éppen arra a hétre esett, amikor az Apple beindította az iTunes-boltot. Négy hónappal azelőtt nevezték ki a zenei részleg élére, és ezalatt ideje nagy részét a Jobsszal való tárgyalások töltötték ki. A tokiói találkozóra is közvedenül Cupertinoából érkezett. Magával vitte az iPod legfrissebb változatát és az iTunes-bolt leírását. A mintegy kétszáz egybegyűlt menedzser, Nobuyuki Idei vezérigazgató és Howard Stringer, a Sony észak-amerikai regionális irodájának vezetője jelenlétében kivette a zsebéből az iPodot. „Ez az - mondta. - Ez fogja a walkmant a sírba vinni, és nem nagy titok, hogy miért. Azért vettetek meg egy lemezkiadót, hogy ti készíthessetek ilyen eszközt. Ennél többre vagytok képesek.”

De nem voltak. A walkmannel elsők voltak a hordozható zenelejátszók területén, rendelkeztek egy remek lemezkiadóval és nagy múlttal a csodálatos szórakoztatóelektronikai termékek készítésében. Megvolt mindenük, hogy felvegyék a versenyt Jobs hardver-, szoftver-, eszköz- és tartalomintegrációjával. Miért vallottak mégis kudarcot? Részben mert a cég - hasonlóan az AOL Time Warnerhez - saját éves profitcéllal rendelkező részlegekből állt. Az ilyen cégekben hiába is nógatták a részlegeket, összhang nem jött létre soha.

Jobs nem tagolta az Apple-t félautonóm részlegekre. Szorosan felügyelte az összes csapatát és azt szorgalmazta, hogy egységes és rugalmas céggént dolgozzanak, közös éves profitcéllal. „Nálunk nincsenek saját profittervvel ellátott » részlegek « - mondta Tim Cook. - Nálunk egy közös cégszintű profitterv van.”

Az is hozzájárult a Sony kudarcához, hogy mint a legtöbb cégnél, ott is féltek a kannibalizációtól. Ha olyan zenelejátszót és -szolgáltatást hoztak volna létre, amely megkönnyíti a fogyasztók számára a digitális dalok megosztását, az negatívan érinthette volna a zenerészleg eladásait. Jobs üzleti filozófiájának egyik szabálya az volt, hogy sose félj kannibalizálni saját magad. „Ha te nem kannibalizálsz magad, megteszi más” - mondta, így nem is tántorította el az iPhone bevezetésétől, hogy az esetleg negatív hatással lesz az iPod-eladásokra, vagy az iPad bevezetésétől, hogy az visszavetheti a laptopok eladásait.

A Sony néhány hónapon belül megbízta a zeneipar nagy öregjét, Jay Sami-t, hogy hozza létre saját iTunes jellegű szolgáltatásukat, a Sony Connectet, amely majd olyan dalokat árul az interneten, amelyeket le lehet játszani a Sony hordozható eszközein. „Ezt a lépést sokan úgy értelmezték, hogy a cég megpróbálja összebékíteni az egymással harcban álló tartalomszolgáltató és szórakoztatóelektronikai részleget - írta a The New York Times. - Sokan úgy látták, hogy ez a belső csatározás a fő oka annak, hogy a Sony, a walkman feltalálója és a hordozható zenelejátszók piacának legjelentősebb szereplője alulmaradt az Apple-lel szemben.” A Sony Connect 2004 májusától üzemelt. Három évig működött, majd a cég beszüntette a szolgáltatást.

A Microsoftnál a Windows Media szoftver és digitális jogkezelő formátum is licencelhető más cégek számára, ahogy az operációs rendszere is az volt a nyolcvanas években. Jobs azonban nem engedélyezte az Apple FairPlay formátum használatát más gyártók számára: csak az iPodon működött. Azt sem engedélyezte, hogy más online boltok az iPodra

árusítsanak dalokat. Számos szakértő jósolta, hogy végül ez az Apple piaci részesedésének visszaeséséhez fog vezetni, ahogy történt a számítógépes formátumháború során a nyolcvanas években. „Ha az Apple továbbra is a kisajátított architektúrájára támaszkodik - nyilatkozta Clayton Christensen, a Harvard Üzleti Iskola professzora a Wirednek -, akkor az iPod valószínűsíthetően előbb-utóbb a perifériára szorul.” [Christensen, leszámítva ezt az esetet, a világ egyik legnagyobb jóstehetséggel és éleslátással megáldott gazdasági elemzője. Jobsra is nagy hatással volt a The Innovators Dilemma (Az újító dilemmája) című könyve.] Bill Gates is hasonló kijelentést tett. „A zene semmivel sem különlegesebb, mint bármilyen más termék - mondta. - Láttuk már ezt a sztorit a számítógépek esetében, ahol szintén a választás szabadságának biztosítása volt a kulcs.”

Rob Glaser, a RealNetworks alapítója 2004 júliusában vezette be a Harmony technológiát, amellyel megpróbálta kijátszani az Apple rendszerét. Előtte megkísérelte meggyőzni Jobsot, hogy az licencelje nekik a FairPlay-formátumot, de amikor erre nem kapott engedélyt, Glaser más megoldást keresett. Felfejtette az Apple digitális jogkezelő formátumát és ez alapján készítette el a Harmonyt, ami lehetővé tette, hogy a RealPlayer online zeneáruházából letöltött dalok lejátszhatók legyenek bármelyik eszközön, legyen az az iPod, a Zune vagy a Rio. Marketingkampányának az is lett a szlogenje, hogy „Freedom of Choice” (A választás szabadsága). Jobs tombolt és sajtóközleményt adott ki, amelyben ez állt: „Az Apple megdöbbenve vette tudomásul, hogy a RealNetworks hacker módjára feltörte az iPodot. „ Arról tájékoztatták a céget és a vásárlóikat, hogy az iPod szoftvere időről időre frissítésre kerül, és ne lepődjenek meg, ha

valamelyik frissítés után a RealNetworks Harmony technológiával ellátott dalai már nem lesznek lejátszhatók rajta. A RealNetworks válaszul internetes petíciót indított, ami azt követelte: „Hé, Apple, ne rontsd el az iPodom!” Az októberben kijött új iPod szoftver már valóban nem játszotta le a Harmony technológiával ellátott dalokat. „Steve nem mindennapi fickó - mondta Glaser. - Ez rögtön kiderül, ha megpróbálsz vele üzletelni.”

Eközben Jobs és csapata - Rubinstein, Fadell, Robbin, Ive - képesek voltak az iPod újabb és újabb verziójával előrukkolni, amelyek mind rendkívül pozitív fogadtatásban részesültek, és segítettek abban, hogy az Apple meg nagyobb előnyre tegyen szert a versenytársakkal szemben. Az első nagyobb újítás a 2004-ben bejelentett iPod Mini volt. Sokkal kisebbre tervezték, mint az eredeti iPodot - kb. akkora lehetett, mint egy névjegykártya -, kevesebb dal fért rá, de körülbelül ugyanannyiba került, mint elődje. Jobs egy ízben le is akarta állítani a projektet, mert nem hitte, hogy bárki ugyanannyit fizetne kevesebbért. „Nem sportolt, ezért nem tudta, milyen remek szolgálatot tehet egy ilyen futás közben vagy az edzőteremben” - mondta Fadell. Érdekes módon végül pont a Mini lett az, amely igazán bebetonozta az iPod piaci dominanciáját. A megjelenése ugyanis felszámolta a kisebb, flashmemóriás lejátszók irányából érkező konkurenciát. A piacra kerülése utáni első 18 hónapban az Apple piaci részesedése a hordozható zenelejátszók piacán 31%-ról 74%-ra nőtt.

A 2005 januárjában bevezetésre került iPod Shuffle még forradalmibb volt. Milyen ötletre épült a termék? Jobs megfigyelte, hogy a lejátszókon levő „shuffle” funkció, amely véletlenszerűen játszotta le a dalokat, nagyon

népszerűvé vált. Az emberek szerettek meglepődni, valamint lusták voltak, hogy lejátszási listákat állítsanak össze maguknak.

Miközben Rubinstein és Fadell minél kisebb és olcsóbb, flashmemóriával működő lejátszón dolgozott, igyekeztek a kijelzőt is kicsinyíteni. Egyszer Jobs örült javaslattal állt elő: ne legyen egyáltalán kijelző! „Mi van?!” - kérdezett vissza Fadell. „Szabaduljunk meg tőle!” - tartott ki az ötlete mellett Jobs. Fadell azt kérdezte, hogy akkor hogy fognak a dalok között navigálni a felhasználók Jobs arra jött rá, hogy nem is kell navigálniuk. A dalok véletlen sorrendben jönnek majd egymás után. Végül is ezek már eleve olyanok, amelyeket a lejátszó tulajdonosa válogatott össze. Csak egy gomb kellett rá, hogy át tudjon ugrani egy dalt, ha ahhoz éppen nem volt kedve. „Fogadd el a bizonytalanságot!” - állt a reklámban. (Egyes iPod-tulajdonosok egészen megszállottan próbáltak rájönni, hogy tényleg véledenszerű-e a dalok sorrendje, és ha igen, akkor az iPodjuk miért részesíti előnyben, mondjuk, a Neville Brotherst.^[22])

Míg a versenytársak hibát hibára halmoztak, az Apple innovációt innovációra, és közben a zene egyre nagyobb részét tette ki a cég forgalmának. 2007 januárjában iPod-eladásokból származott az Apple bevételeinek fele, sőt az iPod az Apple-márkának is fényesebb ragyogást kölcsönzött. De még ennél is nagyobb siker volt az iTunes-bolt. Azt követően, hogy 2003 áprilisában 1 millió dalt adott el a megnyitása utáni első hat napban, a letöltések száma 70 millióra ment fel egy év alatt. 2006 februárjában érte el a bolt az egymilliárdodik dalt, amikor Alex Ostrovsky, a tizenhat éves Michigan állambeli West Bloomfield-i lakos megvette a Coldplay „Speed of Sound” című számát. Jobs személyesen hívta fel, hogy

gratuláljon neki az ezzel együtt járó tíz iPodhoz, az iMachez és a 10 ezer dollár értékű zenevásárlási utalványhoz. A 10 milliárdodik dalt 2010 februárjában vette meg a hetvenegy éves Louie Sulcer a Georgia állambeli Woodstockból, amikor letöltötte Johnny Cashtól a „Guess Things Happen That Way” című számot.

Az iTunes sikerének volt egy nem annyira szembetűnő előnye is: 2011-re egy új fontos üzletág bontakozott ki. Az Apple olyan szolgáltatóvá vált, amelyre az emberek rábízta személyes adataikat és fizetési információjukat. Az Apple - ahogy az Amazon, a Visa, a PayPal, az American Express és még néhány más cég- olyan emberekből épített adatbázist, akik rájuk bízták az email címüket és hitelkártyaadataikat az egyszerű és biztonságos vásárlás érdekében. Ez lehetővé tette például, hogy az Apple-magazin előfizetéseket árusítson az online áruházon keresztül, és amikor ez megtörtént, az Apple, és nem a magazin kiadója állt az előfizetővel közvetlen kapcsolatban. Az iTunes-bolt egy idő után filmeket, alkalmazásokat és előfizetéseket is árult, és 2011-re 225 millió aktív felhasználóból álló adatbázist épített, aminek köszönhetően a cég nagyon jó startpozícióba került a digitális kereskedelem következő korszaka előtt.

[22] A témát lásd. Seth Godin: Minden marketinges sztorizik - Egy jó történettel minden eladható (All Marketers are Liars Tell Stories: The Power of Telling Authentic Stories in a Low-Trust World) Ford.: Nagy Marcell. Budapest, HVG Könyvek, 2011.

A MUZSIKA HANGJA

Élete filmzenéje



Jimmy Iovine, Bono, Jobs és The Edge, 2004

Mutasd az iPodod, megmondom, ki vagy!

Ahogy az iPod igazi kulturális jelenséggé nőtte ki magát, egy kérdés kezdett terjedni, amit feltettek elnökjelölteknek, másodvonalbeli hírességeknek, randipartnereknek ismerkedéskor, Anglia királynőjének és igazából mindenkinek, akit azzal a bizonyos fehér fülhallgatóval láttak: „Mi van az iPododon?” A kérdezz-felelek játék azután indult be igazán, hogy Elisabeth Bumiller a The New York Timesban 2005 elején megjelent cikkében George W. Bush erre a kérdésre adott válaszát elemezte. „Bush iPodján túlnyomórészt tradicionális countryzene van - írta. - Vannak Morrison-dalok, akitől a » Brown Eyed Girl « Bush kedvence, és John Fogertytől,

nem túl meglepő módon, a » Centerfield « .” A dalok elemzésére felkért Joe Levy, a Rolling Stone szerkesztője így nyilatkozott. „Elég érdekes, hogy az elnök olyan előadókat szeret, akik őt nem szeretik.”

„Egyszerűen csak átadod az iPododat egy barátodnak, a párodnak a vakrandin vagy egy vadidegennek, aki melletted ül a repülőn, és kinyílsz előtte, mint egy könyv - írta Steven Levy a The Perfect Thing (A tökéletes dolog) című könyvében. - Nem kell más, csak hogy az a másik végigpörgesse a lejátszási listádat és zenei értelemben meztelen vagy. Nemcsak az derül ki, mit szeretsz, hanem, hogy ki vagy.” így egyik nap, amikor zenét hallgattunk Jobs nappalijában, megkértem, hogy mutassa meg az iPodját. Egy olyat adott oda, amelyre 2004-ben töltötte rá a zenéket.

Nem túl meglepő módon rajta volt Dylan The Bootleg Series addig megjelent hat kötete, köztük azok a dalok is, amelyekért először akkor kezdett rajongani, amikor Wozniakkal megszerezték szalagos kazettákon még évekkel azelőtt, hogy a sorozat hivatalosan is kapható lett volna. Emellett felkerült rá további 15 Dylan-nagylemezzel, az első, Bob Dylan (1962) című lemeztől kezdve, de csak az Oh Mercy (1989) albumig. Jobs rengeteget vitázott Andy Hertzfelddel és másokkal azon, hogy Dylan későbbi albumain - valójában minden albumán a Blood on the Tracks (1975) után - már nem voltak olyan ütős dalok, mint a korábbiakon. Az egyetlen kivétel a „Things Have Changed” című szerzemény volt, amely a 2000-es Wonder Boys - Pokoli hétvége (Wonder Boys) című film betétdalaként vált ismertté. Említésre méltó, hogy az iPodján nem volt fenn az Empire Burlesque (1985), az album, amit Hertzfeld vett neki azon a hétvégén, amikor menesztették az Apple-től.

Másik nagy szerelme az iPodja alapján a The Beatles volt. Hét lemezükről voltak dalok: A Hard Day's Night, Abbey Road, Help!, Let it Be, Magical Mystery Tour; Meet the Beatles! és Sgt. Peppers Lonely Hearts Club Band. A tagok szólólemezei kimaradtak. A következő a listán a The Rolling Stones hat albummal: Emotional Rescue, Flashpoint, Jump Back, Some Girls, Sticky Fingers és Tattoo You. A Dylan- és The Beatles-albumok esetében a legtöbb teljes terjedelmében felkerült. De hűen azon hitéhez, hogy az albumokat lehet és kell is dalokra szedni, a Stones-albumokról és az iPodján levő előadóktól általában csak 3-4 szerzemény került fel. Egykori barátnőjétől, Joan Baez-től bőségesen voltak számok a lejátszóján. Négy albumáról is válogatott, és rátöltötte a „Love is Just a Four Letter Word” kétféle verzióját is.

Az iPodján levő dalok olyan emberre utalnak, akinek a szíve a '60-as években ragadt - még akkor is, ha a '70-es években volt fiatal. A lejátszóján olyan zenészek és zenekarok kaptak helyet, mint Aretha Franklin, B. B. King, Buddy Holly, Buffalo Springfield, Don McLean, Donovan, a The Doors, Janis Joplin, a Jefferson Airplane, Jimi Hendrix, Johnny Cash, John Mellencamp, a Simon és Garfunkel, sőt a The Monkees („I'm a Believer”) és Sam the Sham („Wooly Bully”) is. A dalok mintegy negyede származott olyan újabb előadóktól, mint például a 10 000 Maniacs, Alicia Keys, a Black Eyed Peas, a Coldplay, Dido, a Green Day, John Mayer (Jobs és az Apple barátja), Moby (ügyszintén), Bono és a U2 (ügyszintén), Seal és a Talking Heads. A lejátszón a klasszikus zenét néhány Bach-mű képviselte, köztük a Brandenburgi versenyek, valamint Yo-Yo Ma három albuma.

Jobs megemlékezett Sheryl Crow-nak 2003-ban, hogy letöltött néhány Eminem-dalt és „kezdte megkedvelni”. James Vincent ezt követően elvitte egy koncertre is, de a rapper nem került fel a lejátszójára. Jobs így értékelte Vincentnek a koncert után: „Nem is tudom...” Nekem később azt mondta: „Tisztelem Eminemet mint előadót, de a zenéje nem áll közel hozzám. Nem tudok az általa képviselt értékekkel úgy azonosulni, mint mondjuk Dylanéival.” Így Jobs lejátszási listája 2004-ben nem tükrözte a kor divatját, de azok, akik az ötvenes években születtek, tudnak azonosulni vele, sőt meg is érthetik, miért ez volt élete filmzenéje.

A kedvencei nem változtak sokat az iPodja feltöltése óta eltelt hét év alatt. Amikor 2011 márciusában megjelent az iPad2, a kedvenc zenéit arra is rátöltötte. Egyik délután a nappalijában ültünk. A táblagépen levő dalokat böngészte, és laza nosztalgiával koppintott azokra, amelyeket meg akart hallgatni.

Jöttek a szokásos Dylan- és The Beatles-kedvencek, majd kicsit jobban befelé fordult és elindította a bencés szerzetesek által előadott gregorián éneket, a „Spiritus Domini”. Egy percre teljesen kikapcsolt, mintha transzba esett volna. „Ez tényleg csodálatos” - mormolta. Ezt követte Bachtól a Második brandenburgi verseny és egy fuga a Wohltemperiertes Klavierből, azaz A jól hangolt zongorából. Bach, jelentette ki, a kedvenc klasszikus zeneszerzője. Különösen kedvelte a Goldberg-változatok kétféle Glenn Gould- előadása közötti kontrasztot. Az elsőt 1955-ben vették fel, amikor a művész huszonkét éves, alig ismert zongorista volt, a másodikat 1981-ben, egy évvel a halála előtt. „A két interpretáció között a különbség ég és föld - mondta Jobs, miután egymás után lejátszotta a felvételeket. - Az

első kirobbanó, briliáns előadás tele fiatalos hévvel, igazi virtuóz játék. A későbbi sokkal nyugodtabb és határozottabb. Egy olyan ember lelke mutatkozik meg, aki sok mindenben ment keresztül élete során. Mélyebb és bölcsebb.” Jobs azon a délutánon, amikor lejátszotta a két változatot, egészségi állapota miatt harmadszor volt betegszabadságon. Megkérdeztem, neki melyik tetszik jobban. „Gould jobban kedvelte a későbbi változatot - mesélte. - Én régebben a korábbi, energikus változatot részesítettem előnyben. De most már értem, hogy neki miért tetszett a későbbi.”

Aztán a klasszikusokból átcsaptunk a hatvanas évekbe. Következett a „Catch the Wind” Donovanról. Láttam, hogy egy kicsit meg vagyok ütközve a dalválasztáson, ezért védelmébe vette az előadót. „Donovannek egész jó dalai voltak.” Aztán elindította a „Mellow Yellow-t” , de beismerte, hogy talán az sem volt a legjobb példa. Jobban hangzott, amikor fiatalok voltunk.”

Megkérdeztem, hogy szerinte mik azok a zenék a fiatalságából, amelyek kiállták az idő próbáját. Keresni kezdett az iPadjén a dalok között, majd elindította a Grateful Dead 1969-es felvételét, az „Uncle Johns Bandet” . Egyetértően bólogatott a dal szövegére: „Amikor az élet könnyűnek tűnik, veszély leselkedik rád az ajtód elől.. .” Egy pillanatra visszarepültünk azokba a viharos időkbe, amikor a hatvanas évek vidámsága disszonáns véget ért. „Ó, csak tudnám, kedves vagy-e?”

Aztán Joni Mitchell következett. „Volt egy gyereke, akit örökbe adott - mesélte. - Ez a dal róla szól.” Elindította a „Little Green” című dalt, meghallgattuk a szomorú dallamot és a hozzá tartozó szöveget. „So you sign all papers in the family name / You ’re sad and youre sorry, but you ’re not ashamed / Little Green, have a happy ending.” (Aláírod az összes papírt a

család nevével / Szomorú vagy, sajnálsz a dolgot, de nem szégyelled magad / Kicsi Zöld, légy boldog.) Megkérdeztem, hogy még mindig gyakran gondol-e arra, hogy örökbe fogadták. „Nem, nem igazán - mondta. - Nem túl gyakran.”

Még hozzátette, hogy mostanában többet gondol az öregedésre, mint a születésére. Majd lejátszotta Joni Mitchell legjobb dalát, a „Both Sides Now-t”, amely arról szól, hogy idősebbek és bölcsebbek leszünk: I 've looked at life from both side now, / From win and lose, and still somehow, / It 's life 's illusion I recall, / I really don 't know life at all.” (Láttam már mindkét oldaláról az életet, / Voltam győztes, voltam vesztes, mégis úgy esett, / Csak az élet illúzióira emlékezem, / Az életet egyáltalán nem ismerem.) Ahogy Glenn Gould a Goldberg-változatokat, Mitchell a „Both Sides Now-t” rögzítette újra sok év elteltével. Először 1969-ben, majd egy megrázóan lassú verzióban 2000-ben. Jobs a későbbi változatot játszotta le. „Érdekes, hogy az emberek hogyan öregszenek” - jegyezte meg.

„Vannak, akik nem öregszenek jól már fiatalkorukban sem.” Megkérdeztem, kire gondol. John Mayer az egyik legjobb gitáros, aki valaha élt a földön, de félek, hogy nagyon elszúrja az életét” - felelte Jobs, aki kedvelte Mayert, és alkalmanként meghívta vacsorára Palo Altoba. Huszonhét évesen Mayer fellépett a 2004 januárjában tartott Macworldön, ahol Jobs bemutatta a GarageBand szoftvert, és ezt követően legtöbbször ott volt a hasonló eseményeken. Jobs elindította Mayer slágerét, a „Gravityt” : The gravity is working against me, / And gravity wants to bring me down.” A gravitáció ellenem dolgozik, / Le akar rántani a földre.” Jobs a fejét

csóválta és még hozzáfűzte: „Szerintem valójában jó kölyök, csak valahogy megőrült mostanában.”

A zenehallgatás végén feltettem egy kissé elcsépett kérdést: The Beatles vagy Stones? „Ha a páncélterem lángolna, és csak az egyik együttes mesterszalagjait tudnám megmenteni, akkor az a The Beatles lenne - válaszolta. - A nehéz kérdés az lenne, hogy The Beatles vagy Dylan. Más is tudott volna hasonlót alkotni, mint a Stones. De Dylan és a The Beatles tényleg egyedülálló.” Miközben azon elmélkedett, milyen szerencsések vagyunk, hogy ezek a zenészek és zenekarok mind akkor éltek fénykorukat, amikor fiatalok voltunk, az akkor tizennyolc éves fia lépett be a szobába. „Reed ezt nem érti” - mondta szomorúan Jobs. Vagy talán mégis. Joan Baez-póló volt rajta a következő felirattal: „Örökké fiatal.”

Bob Dylan

Jobs egyeden olyan alkalomra emlékszik, amikor elállt a szava, ez pedig Bob Dylan jelenlétében történt. A zenész Palo Alto közelében lépett fel 2004 októberében, amikor Jobs az első műtétje után lábadozott. Dylan nem társasági ember. Nem olyan, mint Bono vagy Bowie. Sosem volt Jobs barátja, nem is akart az lenni. Mégis meginvitálta a koncert előtt a szállodájába. Jobs így emlékezett vissza:

„A szobája teraszán ültünk és két órán keresztül beszélgettünk. Nagyon ideges voltam, mert rajongásom tárgyával találkozhattam személyesen. Féltem is, hogy esetleg már nem olyan okos, és hogy csak árnyéka vagy karikatúrája régi önmagának, ahogy az sok emberrel megtörténik. De nagyon kellemesen csalódtam. Vágott az esze, mint a borotva. Minden

várakozásomat felülmúlta. Nagyon nyitott volt és őszinte. Mesélt az életéről és a dalírásról. Azt mondta: „Csak úgy jöttem belőlem, nem kellett őket megírnom. De ez ma már nincs így. Ma már így nem tudok írni.” Aztán szünetet tartott, és azt mondta reszelős hangján egy kis mosollyal: „De még mindig el tudom őket énekelni.” ”

Amikor Dylan ismét a közelben turnézott, újra meghívta Jobsot. Ezúttal a koncert előtt találkoztak a zenész felspécizett turnébuszán. Amikor megkérdezte, melyik a kedvenc dala, Jobs a „One Too Many Morningsot” mondta. Ezért Dylan azt is belevette aznap este a műsorba. A koncert után, amikor Jobs kísért a hátsó kijáraton, mellékanyarodott a turnébusz, nagy fékezéssel megállt, majd az ajtaja kivágódott. „Na, hallottad a dalt, amit neked énekeltem?” - kérdezte Dylan reszelős hangján. Aztán elviharzott. Amikor Jobs előadta nekem a sztorit, nagyon jól utánozta Dylan hangját. „Mindig is ő volt az egyik legnagyobb kedvencem. Nagyon nagy rajongója vagyok - emlékezett vissza Jobs. - Az iránta érzett szeretetem egyre nőtt az évek során, egyre érettebb lett. Nem tudom, milyen lehetett Dylan, amikor fiatal volt.”

Néhány hónappal a koncert után Jobs nagyszabású tervvel állt elő. Az iTunes-boltban szeretett volna árusítani egy minden valaha felvett Dylan-dalból álló digitális „díszdobozt” . A több mint 700 dalt 199 dollárért tervezte kínálni, és ezzel Jobs lett volna Dylan kurátora a digitális érában. De Dylan kiadója a Sony volt, és Andy Lack nem akarta engedélyezni, hacsak nem kap cserébe komoly engedményeket az iTunesnál. Ráadásul Lack úgy érezte, hogy a 199 dolláros ár túl alacsony, méltatlan Dylanhez. „Bob egy nemzeti kincs - mondta Lack -, és Steve a dalait olyan áron akarta

árulni az iTuneson, ami árucikké alacsonyította volna.” Ez rátapintott annak a problémának a lényegére, ami miatt Lacknek és a többi lemezkiadó vezetőjének nézeteltérése volt Jobsszal: ő árazta be a termékeket, és nem ők. Így Lack nemet mondott.

„Rendben, akkor beszélek közvetlenül Dylannel” - mondta Jobs. De az ilyen típusú dolgokkal Dylan sosem foglalkozott, ezért az ügynökére, Jeff Rosenre hárult a feladat, hogy megoldja az ügyet.

„Borzasztó ötlet - mondta Lack Rosennek, megmutatva a számításokat. - Bob Steve nagy kedvence. Tudunk jobb ajánlatot is kicsikarni belőle.” Lack szakmai és személyes indíttatásból is szeretne volna legyőzni, és egy kicsit meg is leckéztetni Jobsot. Ezért tett egy ajánlatot Rosennek. „Kiállítok neked holnap egy csekket egymillió dollárról, ha most nem mondasz igent erre az ajánlatra.” Ahogy Lack később elmagyarázta, ezzel előleget fizetett jövőbeni jogdíjakra. Ez „egyfajta könyvelési praktika, amellyel a lemezkiadók gyakran élnek” . Rosen 45 perc gondolkodási idő után visszahívta Lacket, és elfogadta az ajánlatot. Andy lerendezte velünk, hogy ne menjünk bele, ezért nem is mentünk - emlékezett vissza. - Azt hiszem, cserébe valamilyen előleget fizetett.”

2006-ra azonban Lack lemondott a cég vezérigazgatói posztjáról, amit akkor már Sony BMG-nek hívtak, és Jobs újakezdte a tárgyalásokat. Küldött Dylannek egy iPodot, amelyen rajta volt az összes dala, Rosennek pedig megmutatta, hogy milyen marketingkampányt képzelt el. Ezúttal sikerült megállapodniuk, Jobs a nagyszabású együttműködést augusztusban jelentette be. Az együttműködés keretében az Apple 199 dollárért kínálta a digitális díszdobozt, amely tartalmazta a Dylan által valaha rögzített összes

dalt, valamint Dylan új albumára, a Modern Times-ra exkluzív előrendelési lehetőséget kínáltak. „Bob Dylan korunk egyik legnagyobb tiszteletben álló költője és zeneszerzője, akinek személyesen is nagy rajongója vagyok” - írta Jobs a sajtóközleményben. A 773 dalból álló gyűjtemény 42 ritkaságot tartalmazott. Olyanokat, mint például az 1961-es „Wade in the Water” , amelyet egy minnesotai szállodában rögzítettek; a „Handsome Molly” 1962-es verziója, amely a Greenwich Village-i Gaslight Caféban került felvételre; a „Mr. Tambourine Man” egy igazán fantasztikus előadása az 1964-es New-yorki Folk Fesztiválról (Jobs kedvence), valamint az „Oudaw Blues” 1965-ös akusztikus változata.

A megállapodás részeként Dylan szerepelt egy iPod tévéreklámban, amelyben új albuma, a Modern Times is bemutatásra került. Azóta nem volt a „nyúl viszi a puskát” -felállásnak ilyen bámulatos esete, hogy Tom Sawyer rávette barátait, hogy meszeljék le helyette a kerítést. A múltban egy hírességgel készíteni reklámot rengeteg pénzbe került. De 2006-ra egy kissé feje tetejére állt a világ. A legtöbb előadó maga kérte, hogy bekerülhessen az iPod-reklámokba, hiszen egy ilyen megjelenés garancia volt a sikerre. James Vincent ezt előre megmondta, amikor Jobs felvetette, hogy sok zenészt ismer, akiknek fizethetnének a reklámokban való szereplésért. „A dolgok hamarosan megváltoznak - felelte Vincent. - Az Apple egy különleges brand. Sokkal menőbb márka, mint a legtöbb előadóé. Minden általunk szerepeltetett banda mögé kb. 10 millió dollárnyi médiát teszünk, mi ezzel lehetőséget kínálunk nekik, ezért nem kellene fizetnünk.”

Lee Clow emlékezett, hogy a fiatalabb Apple-munkatársak és az ügynökség kissé ellenezte a Dylan-kampányt. „Szerintük már nem

számított elég menőnek - mondta Clow. - De Jobs nem hallgatott senkire. Örülten lelkes volt, hogy megszerezte Dylant.”

Jobs megszállottan felügyelte a Dylan-reklám minden apró részletét. Rosen Cupertino-ba utazott, hogy végighallgassák az albumot, és kiválasszák róla a dalt, amely bekerül a reklámba. Végül a „Someday Baby” mellett tették le a voksukat, Jobs jóváhagyta a tesztvideót, amelyet Clow egy Dylan-dubblórral készített, amelyet aztán Nashville-ben újra rögzítettek, ezúttal már persze Dylannel. Azonban Jobsnak már nem tetszett, szerinte nem volt elég különleges. Azt szeretne volna, ha más stílusban újraforgatják a reklámot, így Clow szerződtetett egy új rendezőt, és Rosen képes volt meggyőzni Dylant, hogy ismét a kamerák elé üljön. Ezúttal a sziluett reklámok visszafogott variációját készítették el. Dylan szolidan, hátulról van megvilágítva, ahogy ül egy széken, gitározik és énekel. Közben egy menő csaj sildes sapkában táncol az iPodjával. Jobsnak nagyon tetszett.

A reklám jól mutatta az iPod marketingjének holdudvarhatását: segítette Dylan zenéjét egy fiatalabb közönséggel is megszerettetni, ahogy az iPod segítette ebben az Apple számítógépeknek. A reklám hatására Dylan új albuma első helyezést ért el a Billboard toplistáján a megjelenés hetében, megelőzve Christina Aguilera és az Outkast jól fogyó lemezeit. Dylan most először érte el a toplista első helyét a harminc évvel korábban megjelent Desire című 1976-os albuma óta. Az AdAge magazin külön kiemelte az Apple szerepét Dylan népszerűsítésében. „Az iTunes-reklám nem azt a megszokott sémát követte, amikor egy nagyobb márka jelentős összeget fizet egy hírességnek, hogy a népszerűsége az ő terméküket is népszerűbbé tegye - írták a cikkükben. - Itt most nem pénzzel vásárolták meg a híresség

részvételét. A mindenható Apple márka Bob Dylant eljuttatta a fiatalabb közönséghez és olyan magasra repítette a toplistán, ahol azóta nem járt, hogy Ford volt az elnök.”

The Beatles

Jobs féltve őrzött CD-i között található egy kalózfelvétel, amelyen készítésének különböző stádiumaiban hallható a „Strawberry Fields Forever” . Kb. egytucatnyi változatot rögzített a The Beatles, miközben a dalon dolgoztak. Ez lett a „hogyan tökéletesítsünk egy terméket” filozófiájának zenei magja. Andy Hertzfeld talált rá a CD-re, és készített belőle másolatot Jobsnak 1986-ban, bár Jobs néha azt mesélte, hogy Yoko Onótól kapta. Egyik nap, amikor a Palo Alto-i otthonának nappalijában voltunk, megkereste a lemezt és betette a lejátszóba, majd miközben hallgattuk, elmagyarázta, mit tanult belőle.

„Ez egy komplex dal, és roppant érdekes a néhány hónapon át tartó kreatív folyamat, amely végén elkészült az a végső verzió, ahogyan ma ezt a szerzeményt ismerjük. Lennon volt mindig is a kedvenc The Beatles-tagom. [Nevet, ahogy Lennon megáll az első próbafelvétel alatt és megkéri a többieket, hogy kezdjék újra, miközben megváltoztat egy akkordot.] Hallottad azt a kis kitérőt, amit tettem? Nem működött, ezért visszatértek az eredeti verzióhoz. Annyira nyers ebben a változatban, ami alapján azt hihetnénk, hogy ők is közülünk való halandók. Eddig a verzióig bárki más is eljuthatott volna, talán nem a dal megírásában, de az előadásában mindenképpen. Ők azonban itt nem hagyták abba. Perfekcionistaik voltak. Ezért dolgoztak rajta tovább és nem elégedtek meg, csak a tökéletessel.

Amikor megtudtam, hogy mennyi munkájuk volt benne, az nagyon nagy hatással volt rám a harmincas éveimben.

Rengeteget dolgoztak az egyes stúdiófelvételek között is, mindig próbáltak közelíteni a tökéleteshez. [Ahogy a harmadik változatot hallgatjuk, rámutat arra, hogy a hangszerelés mennyivel komplexebb.] Az Apple-nél is gyakran ehhez hasonlóan készítünk dolgokat. Egy új MacBookhoz vagy iPodhoz mi is rengeteg modellt készítünk. Kiindulunk egy verzióból, amit aztán finomítunk és finomítunk. Egyre részletesebben kidolgozzuk és lemodellezzük a formatervezését, a gombjait vagy éppen a működését. Ez rengeteg munkával jár, de megéri, mert a végeredmény így sokkal jobb lesz. Aztán meg kapjuk a kérdéseket, hogy ezt meg hogy csináltuk? Hol vannak a csavarok?”

Érthető volt hát, hogy Jobsot zavarta a gombafejűek hiánya az iTuneson. Csatározása az Apple Corpsra^[23], a The Beatles holdingvállalatával több mint három évtizedre tekintett vissza. Emiatt túl sok újságíró is használta a hosszú és kanyargós út^[24] kifejezést a kapcsolatukról szóló írásokban. 1978-ban volt az első összecsapásuk, amikor az Apple Corps védjegysértésért beperelte az Apple Computerst, nem sokkal azután, hogy azt megalapították. Ennek az volt az oka, hogy a The Beatles egykori lemezkiadó cégét is Apple-nek hívták. Az ügyet három évvel később sikerült rendezni, amikor is az Apple Computers 800 ezer dollárt fizetett az Apple Corpsnak. A megállapodásnak volt egy annak idején ártatlannak tűnő záradéka: a The Beatles nem gyárt semmilyen számítástechnikai berendezést, az Apple pedig nem dob piacra semmilyen zenei terméket.

A The Beatles betartotta a megállapodást, egyik tag sem készített számítógépet. Az Apple azonban többször is áttévedt a zene területére. Így újra pert akasztottak a nyakába 1991-ben, amikor a Mac alkalmassá vált zenei fájlok lejátszására, majd 2003-ban ismét, amikor megnyílt az iTunes-bolt. Egy régóta a The Beatlesnek dolgozó ügyvéd így nyilatkozott: Jobs azt hiszi, bármit megtehet, amit akar, és a szerződések rá nem vonatkoznak. A jogi ügyeket végül egyszer és mindenkorra lerendezték 2007-ben, amikor az Apple 500 millió dollárt fizetett az Apple Corps-nak a névhasználat egész világra kiterjedő jogáért, majd engedélyezte a The Beatlesnek, hogy a lemezkiadójuk és a holdingvállalatuk használhassa az Apple Corps nevet.

Sajnos ezzel még nem oldódott meg az a probléma, hogy a The Beatles zenéi nem megvásárolhatók az iTunes-boltban. Ahhoz, hogy ez megtörténjen, először a The Beatles és a legtöbb daluk kiadási jogával rendelkező EMI Music közötti - a digitális jogok kezelésének ügyében fennálló - nézeteltéréseket kellett rendezni. „A The Beatles szeretne felkerülni az iTunesra - mesélte Jobs -, de ők és az EMI olyan, mint egy házsártos házaspár. Gyűlölik egymást, de nem tudnak elválni. A kedvenc zenekarom volt az utolsó nagy hiány az iTuneson. Nagyon reméltem, hogy megérem azt a napot, hogy ez megoldódik.” Megérte.

Bono

Bono, a U2 énekese meg volt róla győződve, hogy dublini zenekara még mindig a legjobb a világon, de 2004-ben, közel harminc együtt töltött év után azért szeretne volna egy kicsit megújítani az imázsukat. Éppen akkor készültek el új nagylemezükkel, amelyen az egyik felvétel The Edge, a

zenekar szólógitárosa szerint „a rockdalok rockdala” volt. Bono tudta, hogy szükségük lesz egy kis segítségre, ezért felhívta Jobsot.

„Valami konkrét dolgot szerettem volna az Apple-től - emlékezett vissza Bono. - A » Vertigo « című dalunkban volt egy agresszív gitártéma, amely olyan, hogy nem tudod kiverni a fejedből. De csak ha előtte elég sokszor hallottad.” Úgy érezte, hogy a dalok rádión keresztül való népszerűsítésének kora lejárt. Bono meglátogatta hát Jobsot Palo Alto-i otthonában, és egy szokatlan ajánlattal állt elő. Az évek során a U2 számos ajánlatot kapott, még egy 23 millió dollárost is, hogy szerepeljenek reklámban. Most mégis azt szerette volna, ha Jobs ingyen használja őket egy iPod-hirdetésben - vagy legalábbis egy kölcsönösen előnyös csomag részeként. „Még soha addig nem szerepeltek reklámban - emlékezett vissza később Jobs de őket is megkárosította az ingyenes letöltés, és tetszett nekik, amit az iTuneszal csináltunk, és azt gondolták, általunk eljutnak egy fiatalabb közönséghez is.”

Bono szerette volna, ha nemcsak a dal, de az együttes is szerepel a tévéreklámban. Minden más vezérigazgató a fél karját odaadta volna, hogy a U2 szerepeljen a reklámjában, Jobs azonban ellenezte az ötletet. Az Apple nem szerepeltetett felismerhető emberéket az iPod-hirdetésekből, csak körvonalakat. „Eddig rajongók sziluettjeit láthattuk - válaszolta Bono. - Miért ne lehetne a következő fokozat az előadók sziluettje?” Jobs erre azt mondta, hogy nem rossz ötlet, érdemes átgondolni. Bono hagyott az akkor még kiadásra váró How to Dismantle an Atomic Bomb című lemezből Jobsnál egy példányt, hogy meg tudja hallgatni. „Ő volt az egyetlen a zenekar tagjain kívül, akinek megvolt” - mondta Bono.

Beindultak a tárgyalások. Jobs meglátogatta Los Angeles-i otthonában Jimmy Iovine-t, a U2-t forgalmazó Interscope Records elnökét. A találkozón jelen volt The Edge és a U2 menedzsere, Paul McGuinness. A következő megbeszélés Jobs konyhájában zajlott, ahol McGuinness a határidőnaplója hátára jegyzetelte a megállapodás pontjait. Megállapodtak, hogy a U2 szerepel a reklámban, és cserébe az Apple az óriásplakátoktól az iTunes honlapjáig számos csatornán keresztül népszerűsíti az albumot. A zenekart ezért nem illeti semmilyen díjazás, de jogdíjat kap egy különleges U2 iPod eladásai után. Bono úgy gondolta, hogy a zenészeknek minden eladott iPod után jogdíjat kell kapniuk, és ennek az elvnek az érvényesítésére tett apró kísérletet. „Bonóval arra kértük Steve-et, hogy a modell fekete legyen - emlékezett vissza Iovine. - Nem szimpla reklámtámogatás jött létre, hanem sokkal inkább márkatársítás.”

„Szerettünk volna egy saját iPodot, ami eltér a szokványos fehér színűektől - emlékezett vissza Bono. - Feketét akartunk, de Steve kijelentette, hogy a fehérén kívül egyik általuk kipróbált szín sem vált be. Legközelebb azért mutatott egy fekete modellt, amely nekünk nagyon tetszett.”

A reklámban egymást váltogatták a zenekarról készült kissé sziluettes klipszerű felvételek a szokásos iPodot hallgató táncoló nő sziluettségének képkockáival. De miközben Londonban éppen a reklámot forgatták, az Applelel kötött megegyezés kezdett darabjaira hullani. Jobsnak egyre kevésbé tetszett a fekete iPod ötlete, és az eladás után fizetendő jogdíj részleteit sem véglegesítették még. Felhívta az ügynökségnél a reklámért felelős James Vincentet, és megkérte, hogy kicsit jegelje a dolgot. „Szerintem nem lesz az egészből semmi - mondta Jobs. - Egyszerűen nem

látják, mekkora értéket kapnak tőlünk Nem fogunk tudni megállapodni. Kezdjünk el alternatív reklámötleteken gondolkodni.” Vincent, aki egész életében U2-rajongó volt, tudta, milyen nagy hatása lenne a reklámnak mind a zenekarra, mind az Apple-re nézve. Engedélyt kért, hogy felhívhassa Bonót és megpróbálja sínre tenni az ügyet. Jobs megadta neki Bono mobilszámát. Amikor felhívta, az énekes éppen dublini konyhájában ült.

Addigra már Bonónak is kétségei voltak. „Szerintem ez nem fog összejönni - mondta Vincentnek. - A zenekar nem túl lelkes.” Vincent megkérdezte, mi a probléma. „Dublini tinédzserekként megfogadtuk, hogy nem csinálunk semmi olyat, ami cikornya” - válaszolta Bono. Vincent, bár honfitárs volt és ismerte a szlenget, nem tudta, hogy ez mit jelent. „Ami ciki. Amikor értéktelen dolgot csinálsz pénzért” - magyarázta Bono. „Számunkra a rajongók a legfontosabbak. Úgy érezzük, elárulnánk őket, ha reklámban szerepelnénk. Ez nem lenne helyénvaló. Sajnálom, hogy pocsékoltuk az időtöket.” |

Vincent megkérdezte, mit tehetne az Apple, hogy mégis legyen együttműködés. Mi a legfontosabb dolgot adjuk, amit adhatunk: a zenénket - mondta Bono. - És mit kapunk cserébe? Reklámfelületeket, amelyek a rajongók számára úgy fognak tűnni, hogy titeket reklámoznak. Ez így kevés.” Vincent erre megjegyezte, hogy a speciális kiadású U2 iPod és az érte fizetendő jogdíj azért nem kevés. „Ez a legértékesebb dolog, amelyet mi adhatunk” - mondta neki Vincent.

Az énekes azt mondta, rendben, próbálják meg véglegesíteni az együttműködést. Így Vincent felhívta az Apple vezető dizájnerét, a szintén

nagy U2-rajongó Jony Ive-ot (1983-ban Newcastle-ben volt először U2-koncerten), és elmagyarázta neki a helyzetet. Ezután Jobsot hívta, és javasolta neki, hogy küldje el Ive-ot Dublinba, aki így személyesen mutathatja meg, milyen klassz lesz a fekete-piros iPod.

Vincent visszahívta Bonót, és megkérdezte, ismeri-e Jony Ive-ot, mert nem tudta, hogy korábban már találkoztak és nagy rajongói egymásnak. „Hogy ismerem-e Jony Ive-ot? - nevetett Bono. - Imádom a fickót. A fürdővizét is meginnám. „Azt most nem kellene - válaszolta Vincent -, de mi lenne, ha elutazna hozzátok, és megmutatná, milyen klassz lesz az iPodok?” „En megyek ki érte személyesen a reptérre a Maseratimmal - felelte Bono. - A házamban fog lakni. Elviszem kocsmázni és jól be fogom rúgatni.”

Jó kis utazás lett belőle. „Amikor Jony Dublinban járt, a vendégházamban szállásoltam el. Festői környezetben. Az ablakai a tengerre néztek - emlékezett vissza Bono. - Mutatott egy gyönyörű fekete iPodot, amelynek piros volt a görgetőtárcsája. Megláttam, és azonnal igent mondtam, az együttműködésre.” Elmentek egy helyi kocsmába, megvitattak pár részletet, majd felhívták Jobsot Cupertino-ban, hogy ő is áldását adja a megállapodásra. Jobs alkudozott kicsit a megállapodás minden egyes részletén és a dizájn-nal kapcsolatban is, de ez nagy hatással volt Bonóra. „Lenyűgöző, hogy egy vezérigazgató ennyire odafigyel minden apróságra” - mondta. Amikor mindent lezártak, Ive és Bono komoly ivászatba kezdett. Egyikük sem veti meg az italt. Néhány korsó után felhívták Vincentet Californiában, de nem volt otthon. Bono üzenetet hagyott a rögzítőjén, amelyet Vincent azóta is nagy becsben tart. „Itt vagyunk a pezsgő

Dublinban a barátoddal, Jonyval - mondta. - Egy kicsit mindketten be vagyunk állva, és mindketten nagyon lelkesek vagyunk ettől a csodálatos iPodtól. El sem hiszem, hogy létezik, pedig a kezemben tartom. Köszönöm!”

Jobs egy színházat bérelt ki San Jóséban, hogy bemutassa a tévéreklámot és az iPod különleges kiadását. Bono és The Edge is ott álltak mellette a színpadon. Az albumból 840 ezer példány fogyott megjelenése hetében és az első helyen debütált a Billboard toplistán. Bono azt nyilatkozta a sajtónak, hogy a reklámban való szereplésért nem kértek pénzt, mert „a U2 legalább akkora értéket kap a reklámokból, mint az Apple”. Jimmy Iovine hozzátette, hogy ezzel a zenekar a „fiatalabb közönséghez is eljut”.

Érdekes, hogy egy rockzenekart egy számítástechnikai-szórakoztatóelektronikai céggel való asszociáció tett menővé és vonzóvá a fiatalok körében. Bono később úgy nyilatkozott, hogy nem minden nagyvállalati szponzoráció jelent ördöggel kötött szövetséget. „Nézzük csak meg - mondta a Chicago Tribüné zenekritikusának. - Itt az » Ördög « egy rakás kreatív ember. Olyanok, akik százszor kreatívabbak, mint sok zenész. Tulajdonképpen ők is egy zenekar, amelynek a szólóénekeसे Steve Jobs. Nekik köszönhetjük a zenei kultúra leggyönyörűbb műtárgyát az elektromos gitár óta. Ez az iPod. Mert a művészet feladata, hogy kiűzze a rondaságot a világból.”

Bono 2006-ban újabb megállapodást kötött Jobsszal, ezúttal a „Product Red” -kampányban való részvételről. A kampánynak az volt a célja, hogy felhívja a figyelmet az afrikai AIDS elleni harcra és pénzt is gyűjtsön hozzá. Jobsot sosem igazán érdekelte a jótékonykodás, de beleegyezett, hogy erre a

célra készít egy különleges piros iPodot. Jobs elkötelezettsége azonban nem volt az igazi. Nem engedte például, hogy a kampány logotípiáját használják, amelynek az volt a lényege, hogy a részt vevő cég neve zárójelbe kerül és felkerül a jobb felső sarkába a RED szó, valahogy így: (APPLE)^{RED}. „Nem akarom, hogy az Apple zárójelek közé kerüljön” - kötötte az ebet a karóhoz Jobs. Amire Bono így felelt: „De Steve, ezzel fejezzük ki, hogy egységesen állunk ki az ügy mellett.” A vita úgy elfajult, hogy kölcsönösen melegebb éghajlatra küldték egymást, de aztán abban maradtak, hogy még átgondolják a dolgot. Végül Jobs kompromisszumot kötött. Bizonyos értelemben Bono szabad kezet kapott, hogy azt csináljon a hirdetéseiben, amit akar, de Jobs abba nem ment bele, hogy az „Apple-t” zárójelek közé tegye egyetlen termékén vagy boltján. Az iPodra az került: (TERMÉK)^{RED}, és nem az, hogy (APPLE)^{RED}.

„Steve jól fel tudja húzni magát - emlékezett vissza Bono de ezek a pillanatok csak erősítették a barátságunkat, mert nincs sok olyan ember az életemben, akivel ilyen durva vitákat folytathatnék. Mindenről határozott véleménye van és nem is rejti véka alá. A koncertjeink után is mindig megmondja, hogy milyen volt.” Jobs és családja néhányszor meglátogatta Bonót, a feleségét és négy gyermekét a francia Riviérán, Nizzához közeli otthonukban. 2008-ban Jobs bérbe vett egy hajót és Bono otthona közelében horgonyzott le. Sokszor ettek együtt, és Bono megmutatta a dalokat, amelyeket a U2 a No Line on the Horizon című albumra készített. De barátság ide, barátság oda, Jobs kemény tárgyalópartner maradt. Megpróbáltak összehozni egy újabb megállapodást, aminek keretében újabb közös reklámot forgattak volna és különleges kiadásban jelentették volna

meg a „Get On Your Boots” című dalt, de nem sikerült megegyezniük. Amikor Bono háta megsérült 2010-ben, és a U2-nak le kellett mondania a fellépéseit, Jobs felesége, Laurene küldött neki egy ajándékkosarat, amiben volt egy Slágermájerek (The Flight of 'the Conchords) DVD, a Mozart s Brain and the Fighter Pilot (Mozart agya és a berepülő pilóta) című könyv, méz a kertjükből és fájdalomcsillapító krém. Jobs a következőket írta a krémre: „Fájdalomcsillapító! Imádom!”

Yo-Yo Ma

Volt egy klasszikus zenész, akit Jobs nagyra becsült mind magánemberként, mind előadóművészként. Ő volt Yo-Yo Ma, a sokoldalú virtuóz, aki olyan magával ragadó és csodálatos, mint a hangok, amelyeket a csellójából csal elő. 1981-ben ismerkedtek meg, amikor Jobs az Aspeni Formatervezési Konferencián, Yo-Yo Ma pedig az Aspeni Zenefesztiválon vett részt. Jobs-ra nagy hatással voltak a romlatlan művészek, nagy rajongója lett Yo-Yo Mának. Szerette volna, ha ő játszik az esküvőjén, de akkor éppen külföldön turnézott. Néhány évvel később ellátogatott Jobs házába, leült a nappaliban, elővette 1733-ban készült Stradivari-csellóját és előadott egy Bach-darabot. „Ezt játszottam volna az esküvőtökön” - mondta nekik. Jobs könnyekben tört ki, és így válaszolt: „Szerintem a te játékod a legjobb bizonyíték Isten létezésére, mert nem hiszem, hogy emberi lény egyedül képes lenne ilyesmire.” Egy másik látogatása alkalmával megengedte Jobs lányának, Erin-nek, hogy a kezébe vegye a csellót, amikor a konyhában ültek. Akkor már kiderült Jobs betegsége, ezért megígértette Yo-Yo Mával, hogy játszik majd a temetésén.

[23] A Corps helyes kiejtése „kor” , így az Apple Corps kiejtése egy szóvicc, tulajdonképpen almacsutkát jelent. (A Ford.)

[24] Long and Winding Road, ami az egyik The Beatles dal címére utal. (A Ford.)

A PIXAR BARÁTAI

...és ellenségei

Egy bogár élete

Amikor az Apple az iMacen dolgozott, Jobs egy alkalommal magával vitte Jony Ive-ot, hogy a készülő masinát megmutassák a Pixar munkatársainak. Jobs úgy gondolta, hogy a gépnek olyan erős a személyisége, hogy az biztosan tetszeni fog Buzz Lightyear és Woody megalkotóinak. Jobs azt is nagyra értékelte, hogy mind Ive-ban, mind pedig John Lasseterben megvan az a tehetség, hogy képesek játékos módon összekapcsolni a művészetet és a technológiát.

A Pixar olyan menedék volt Jobs számára, ahová Cupertino pörgése után menekülhetett. Az Apple-nél a menedzserek gyakran voltak ingerlékenyek és kimerültek - persze nem utolsósorban azért, mert Jobs szeszélyessége miatt sokszor nem tudták, hányadán állnak a főnökükkel. A Pixarnál mesemondók és illusztrátorok dolgoztak, akik nyugodtabbak és kedvesebbek voltak - nemcsak egymással, de még Jobsszal is. A cégek hangulatát meghatározta vezetőjük vérmérséklete, Jobsé az Apple esetében, de Lasseteré a Pixarnál.

Jobsot elbűvölte a filmkészítés komoly játékosága és az algoritmusok, amelyekből olyan varázslatos dolgok születtek, mint a számítógéppel generált esőcseppek, amelyek megtörték a nap sugarait vagy a fűszálak,

amelyek hajladoztak a szélben. Ráadásul Jobs képes volt önmérsékletet tanúsítani, és nem szólt bele a kreatív folyamatokba. A Pixarnál sikerült megtanulnia, hogyan kell elengedni a dolgokat, és hagyni, hogy más kreatív emberek érvényesüljenek és dirigáljanak. Ebben sokat segített, hogy nagyon kedvelte Lasseter-t, a kifinomult művészt, aki - Ive-hoz hasonlóan - a legjobbat hozta ki belőle.

Jobs fő feladata a Pixarnál a szerződések megkötése volt - egy olyan terület, ahol természetes rámenőssége előnyt jelentett. Nem sokkal a Toy Story -Játékháború bemutatója után összetűzésbe került Jeffrey Katzenberggel, aki 1994 nyarán otthagya a Disneyt és Steven Spielberggel és David Geffennel közösen új stúdiót alapított Dream Works SKG néven. Jobs úgy hitte, hogy a Pixar csapata mesélt második tervezett filmjéről, az Egy bogár életéről (A Bug 's Life) Katzenbergnek, amikor az még a Disneynél dolgozott, és ellopta az ötletüket. Ugyanis a Dream Works Z, a hangya (Ant Z) címmel kezdett filmet készíteni. „Amikor Jeffrey még a Disney animációs részlegét vezette, elmondtuk neki az Egy bogár élete ötletét - mondta Jobs. - Az animációs filmek hatvanéves történetében még soha senkinek nem jutott eszébe rovarokról készíteni filmet, egészen Lasseterig, amíg az isteni szikra ki nem pattant a fejéből. Majd Jeffrey átigazolt a DreamWorkshöz, és - minő véletlen - neki is az jutott eszébe, hogy rovarokról kellene rajzfilmet csinálni. Persze, azt mondta, hogy ezt az ötletet azelőtt még sosem hallotta. Szóval hazudott, mint a vízfolyás.”

Valójában nem hazudott. Az igazi történet egy kicsit érdekesebb. Katzenberg nem hallotta az Egy bogár élete ötletét a Disneynél, de miután átigazolt a Dream Workshöz, kapcsolatban maradt Lasseterrel, és

alkalomadtán megtalálta a tipikus „helló, hogy vagy, nálam nincs semmi, csak rádcsörögtem” hívásaival. Így amikor Lasseter egyszer a Technicolornál tett látogatást a Universal Stúdiós területén, benézett néhány kollégájával a Dream Works irodájába, ami szintén ott volt. Amikor Katzenberg megkérdezte, min dolgoznak éppen, Lasseter elmondta. „Nemcsak az Egy bogár élete alapötletét meséltük el neki, de a teljes sztorit is. Elmondtuk, hogy a főszereplő hangya hogyan irányítja a többi hangyát és hogyan veszi rá a cirkuszban fellépő rovarokat, hogy segítsenek nekik elűzni a szöcskéket - emlékezett vissza Lasseter. - Óvatosabbnak kellett volna lennem. Jeffrey arról is érdeklődött, mikor lesz a bemutató.”

Lasseter csak akkor fogott gyanút, amikor 1997 elején a fülébe jutott a pletyka, miszerint a Dream Works szintén hangyákról készít animációs filmet. Felhívta Katzenberget és rákérdezett, hogy mi is az igazság. Katzenberg hebegett-habogott, majd azt kérdezte, hogy ezt honnan hallotta. Lasseter ismételten feltette a kérdést, amire Katzenberg beismerte, hogy valóban. „Hogy tehetted ezt?” - kiabált vele Lasseter, aki nagyon ritkán emelte fel barátságos hangját. „Már nagyon régóta dolgozunk ezen az ötleten” - próbált mentegőzni Katzenberg, majd még hozzátette, hogy az alaptörténet a DreamWorks egyik igazgatójától jött. „Nem hiszek neked” - mondta erre Lasseter.

Katzenberg annyit beismert, hogy a Z, a hangya munkálatait azért gyorsította fel, hogy ütőkártyaként használhassa korábbi kollégái ellen a Disneynél. A DreamWorks első nagyjátékfilmje ugyanis az Egyiptom hercege (The Prince of Egypt) lett volna, amelyet 1998 hálaadás napján szerettek volna bemutatni. Katzenberg meg volt döbbenve, amikor

megtudta, hogy a Disney pont ugyanerre a hétvégére tette az Egy bogár élete premierjét. Ezért felpörgette a Z, a hangya gyártását, hogy így kényszerítse ki a Disneytől az Egy bogár élete bemutatójának elhalasztását.

„Kapt be!” - mondta neki Lasseter, aki általában nem beszélt csúnyán. Ezután tizenhárom évig nem állt szóba Katzenberggel.

Jobs majd felrobbant dühében és ha ő dühös volt, akkor ott kő kövön nem maradt. Felhívta Katzenberget, hogy leordítsa a fejét. Katzenberg erre tett egy ajánlatot: késleltetni fogja a Z, a hangya produkciós munkálatait, ha Jobs és a Disney olyan új dátumot keresnek az Egy bogár élete bemutatására, amely nem zavarja az Egyiptom hercege premierjét. „Pofátlan zsarolási kísérlet volt, de nem hagytam magam” - emlékezett vissza Jobs. Azt mondta Katzenbergnek, hogy nincs ráhatása a Disney megjelenési stratégiájára.

„Dehogyan nincs! - válaszolta Katzenberg. - Hegyeket tudsz megmozgatni. Engem is te tanítottál meg rá!” Azt mondta, hogy amikor a Pixar a csőd szélén állt, ő volt az, aki kiségtette a céget a bajból. Ő volt az, aki leszerződött velük a Toy Story - Játékháborúra. „Akkoriban én voltam az egyetlen, aki kiállt értetek, ti most mégis hagyjátok, hogy a ti filmetekkel tegyenek nekem keresztbe.” Azt sugallta, hogy ha Jobs akarná, akkor késleltetni tudná az Egy bogár élete munkálatait anélkül, hogy szólna róla a Disneynek. Ha ez megoldható, mondta Katzenberg, akkor ő cserébe jegelné egy időre a Z, a hangya projektet. „Ezt inkább meg se hallottam!” - felelte neki Jobs.

Katzenbergnek valahol jogos volt a felháborodása. Nyilvánvaló volt, hogy Eisner és a Disney a Pixar filmjével próbálják ellehetetleníteni, bosszúból

azért, hogy otthagyta a céget és konkurens animációs stúdiót hozott létre. „Az Egyiptom hercege volt az első produkciónk, ezek meg ráhoznak egy filmet az általunk bejelentett dátumra, csak azért, hogy kiszúrjanak velünk - mondta. - Az ezzel kapcsolatos nézetem ugyanaz, mint az oroszánkirályé, azaz, ha a ketrecembe dugod a kezed, hogy megsimogass, nem árt, ha vigyázol.”

Egyik fél sem hátrált meg, és a rivális hangyafilmeknek örületes volt a sajtóvisszhangjuk. A Disney megpróbálta Jobsot csendre inteni, mondván, hogy a médiaörület erősítése a Z, a hangyának kedvez, de ő sose volt az a típus, aki be tudja fogni a száját. „A gonosztevők általában elbuknak” - nyilatkozta a Los Angeles Timesnak. Válaszul a Dream Works ügyes marketingguruja, Terry Press csak annyit üzent: „Steve Jobs szedjen hangyát.”

A Z, a hangyát 1998 októberében mutatták be. A film nem volt rossz. Woody Allén kölcsönözte a hangját a konformista társadalomban élő neurotikus hangyának, aki arra vágyik, hogy érvényesülhessen a saját egyénisége. „Ez az a fajta Woody Allen-vígjáték, amelyet Woody Allén már nem készít” - írta róla a Time. A film nem teljesített rosszul: 91 millió dollárt hozott az Egyesült Államokban és 172 millió dollárt világszerte.

Az Egy bogár élete-az előzetes terveknek megfelelően - hat héttel később került a mozikba. Nagyobb ívű volt a története, tulajdonképpen Ezópus A tücsök és a hangya című meséjét állította a feje tetejére, technikailag pedig sokkal virtuózabb. A legapróbb részletekig kidolgozott filmben azt is képesek voltak a vászonra varázsolni, milyen egy rovar nézőpontjából a fű. A Time ezzel a filmmel kapcsolatban sokkal bőkezűbben bánt a dicsérettel.

„Levelek és labirintusok szélesvásznú éden kertjében járunk, amelyet több tucat elbűvölő csodabogár népesít be. A látvány olyan lenyűgöző, hogy ehhez képest a Dream Works filmje rádiójátéknak tűnik” - írta Richárd Corliss. Kétszer annyi pénzt hozott, mint a Z, a hangya. 163 millió dolláros jegybevételért ért el az Egyesült Államokban és 363 millió dollárost világszerte. (Az Egyiptom hercege bevételeit is túlszárnyalta.)

Amikor Katzenberg néhány évvel később összefutott Jobsszal, megpróbálta elrendezni a dolgokat. Váltig állította, hogy a Disneynél nem hallott az Egy bogár élete ötletéről. Azzal próbálta bizonyítani, hogy a Disneyvel kötött szerződése értelmében nem állt volna érdekében letagadni. Jobs nevetett és úgy tűnt, hisz neki. „Csak annyit kértem, hogy tegyétek arrébb a megjelenési dátumot, de ti nem tettétek. Nem haragudhatsz rám azért, mert megpróbáltam a gyermekemet védeni” - mondta. Ekkor Katzenberg elmondása alapján Jobs „egészen nyugodt, zenszerű lett”, és azt mondta, megérti. De Jobs később úgy nyilatkozott, hogy a mai napig sem bocsátott meg teljesen Katzenbergnek.

„A mi filmünk lenyomta az övét a jegybevételek alapján. Jó érzés volt? Ez helyre tette a dolgokat? Nem, mert miatta kezdtek arról beszélni, hogy Hollywoodban mindenki rovaros filmet készít, nem pedig arról, hogy John zseniálisan eredeti. És ezt nem lehet helyrehozni. Katzenberg annyira etikátlan volt, hogy teljesen elveszítette a bizalmamat. Pedig próbált kibékülni. Odajött hozzám valamikor a Shrek sikere után és azt mondta: „Megváltoztam. Végre megtaláltam a belső békémet”, meg efféle baromságokat. Nem értettem, miért néz hülyének. Azt nem lehet elvitatni tőle, hogy keményen dolgozik, de az etikai érzéke hagy maga után némi

kívánnivalót. Hollywoodban az emberek gyakran hazudnak. Ez furcsa. Azért hazudnak, mert olyan iparágban dolgoznak, ahol nem lehet senkit felelősségre vonni a teljesítménye alapján. Nincs rá mód. Így simán megúsznak mindent.”

Fontosabb volt a Z, a hangya legyőzésénél - akármennyire izgalmas csata is volt hogy a Pixar megmutatta, nem egyfilmes csodáról van szó. Az Egy bogár élete annyi pénzt hozott, mint a Toy Story -Játékháború, bebizonyítva ezzel, hogy az első siker nem a véletlen műve. „Az üzleti élet klasszikus betegsége a » második termék « szindróma” - mondta később Jobs. Ez akkor jelentkezik, ha nem értjük pontosan, mitől lett az első termék sikeres. „Volt benne részem az Apple-nél. Tudtam, hogy ha tarol a második filmünk is, akkor sikerre vagyunk ítélve.”

„Steve saját filmje”

Az 1999 novemberében bemutatott Toy Story - Játékháború 2. az első résznél és az Egy bogár életénél is nagyobb siker lett. 246 millió dolláros bevételt produkált az Egyesült Államokban és 485 millió dollárost világszerte. A Pixar sikere egyértelművé vált, ideje volt megépíteni a cég irodáját. Jobs és a Pixar csapata egy elhagyott gyümölcskonzervgyárat szemelt ki a San Franciscót és Oaklandet összekötő Bay Bridge túloldalán, a Berkeleyhez közeli Emeryville ipari körzetében. A gyárat lebontották és Jobs Peter Bohlint, az Apple-boltok építészmérnökét bízta meg, hogy tervezzen új épületet a 6 és fél hektáros telekre.

Jobs nagy lelkesedéssel foglalkozott a kivitelezés minden aspektusával, az átfogó koncepciótól kezdve a felhasznált alapanyagokon át egészen az

építkezés legapróbb részletéig. „Steve szilárdan hitt abban, hogy a megfelelő épület pozitív hatással lehet a cég kultúrájára is” - mondta Ed Catmull, a Pixar elnöke. Jobs olyan alaposan felügyelte az épület készítését, mintha rendező lenne, aki a filmje egyes jelenetein dolgozik. „A Pixar-iroda volt Steve saját filmje” - mondta Lasseter.

Lasseter eredetileg azt szeretne volna, ha hagyományos hollywoodi stúdiót építenek, ahol különálló épületek szolgálnak a különböző projektek megvalósítására és különálló kis házak adnak otthont az egyes produkciós csapatoknak. A Disney dolgozóitól viszont azt hallották, nem szeretik az új filmgyárakat, mert a csapatok nagyon el vannak szigetelve egymástól. Jobs olyannyira komolyan vette ezt a problémát, hogy úgy döntött, a másik végletet valósítja meg. Egy hatalmas épületet képzelt el, ami egy központi átrium köré épül, így segítve a véletlen találkozásokat.

Annak ellenére, hogy a digitális világ volt a második otthona, vagy talán pont azért, mert olyan jól ismerte annak elszigetelő hatását, Jobs híve volt a személyes találkozásoknak. „Hálózatokkal összekapcsolt világunkban könnyen elhihetjük, hogy az ötletek megszülethetnek emailek vagy az iChat segítségével - mondta. - Ez örültség. A kreativitást a spontán találkozások és a véletlenszerű társalgások indítják be. Összefutsz valakivel, megkérdezed, mivel foglalkozik éppen, majd azt mondd, » tyú « , és hamarosan már egész sor ötlet fortyog a fejedben.”

A Pixar épületét tehát úgy tervezte, hogy az elősegítse a másokkal való interakciót és a spontán együttműködéseket. „Ha egy épület nem szolgálja ezt a célt, rengeteg új ötlettel lehetünk szegényebbek, mert azok meg sem születnek, ahogy a szerencsés felfedezések is elmaradhatnak - mondta. - így

hát úgy terveztük meg az épületet, hogy az emberek időnként kénytelenek legyenek elhagyni az irodájukat és olyanokkal összefutni a központi átriumban, akikkel máskülönben nem találkoznának.” A bejáratok, a főlépcsők és a folyosók mind az átriumba vezettek, ott volt az étterem és a postaládák is, a konferenciaterem ablakai szintén erre néztek, és a 600 fő befogadására alkalmas nagyvetítő és a két kisebb vetítőterem bejárata is innen nyílt. „Steve elmélete már az első naptól kezdve működött a gyakorlatban is - emlékezett vissza Lasseter. - Lépten-nyomon olyanokkal futottam össze, akikkel már hónapok óta nem találkoztam. Még sosem láttam épületet, amely ilyen módon segítette elő a közös munkát és a kreativitást.”

Jobs mindössze két hatalmas mellékhelyiséget - egy férfit és egy nőt - akart kialakítani az épületben, amelyek szintén az átriumból nyíltak volna. „Néhányan úgy éreztük, hogy ez már túlzás - emlékezett vissza Pam Kerwin, a Pixar igazgatója. - Egy terhes nő is szót emelt, hogy őt azért nem kellene arra kényszeríteni, hogy tíz percet sétáljon egy vécéig. Ebből végül nagy vita alakult ki.” Azon kevés helyzet egyike volt ez, amikor Lasseter nem értett egyet Jobsszal. Végül sikerült megállapodni egy kompromisszumos megoldásban: lesz férfi- és női vécé az átrium mindkét oldalán az épület mindkét emeletén.

Mivel az épületet úgy tervezték, hogy az acélgerendák ne legyenek elrejtve, Jobs mintákat hozatott gyártóktól az egész országból, hogy eldöntse, melyiknek a legjobb a színe és a textúrája. Végül egy arkansasi gyárat választott, amelynek előírta, hogy az acélt egyszínűre munkálják, és külön figyeljenek oda arra is, hogy a kamionosok olyan óvatosan szállítsák,

hogy egyeden karcolás se essen rajtuk Azt is kikötötte, hogy a gerendák nem lehetnek hegesztve, csak összecsavarozva. „A homokfúvott szerkezeti acélt lekentük áttetsző lakkal, hogy látszódjon az erezete - emlékezett vissza. - Amikor az acélmunkások húzták fel a gerendákat, elhozták hétvégenként a családjukat, hogy ők is megnézhessek.”

A véletlen felfedezésekből buggyant ötletek is születtek, ilyen volt, például, a szerelmi fészek. Az egyik animátor, amikor beköltözött az irodájába, felfedezett egy kis ajtót, amely egy alacsony folyosóra nyílt, majd egy acéllemez borítású terembe vezetett, amely a légkondicionáló szelepekhez biztosított hozzáférést. Kollégáival otthonossá tették a helyiséget: karácsonyi égőkkel, lávalámpákkal, állatos mintájú kárpittal bevont padokkal, rojtos párnákkal, lehajtható koktélasztalokkal, likőrös palackokkal, koktél mixerkészlettel és „Szerelmi Fészek” feliratú szalvétákkal rendezték be. Videokamerát is felszereltek, hogy a bent levők lássák, ha valaki közeledik.

Lasseter és Jobs fontos látogatókat vittek oda, és aláírták velük a falat. Olyan emberek aláírása került fel, mint Michael Eisner, Roy Disney, Tim Allén és Randy Newman. Jobs nagyon kedvelte a helyiséget, de mivel nem ivott alkoholt, ő inkább úgy nevezte: meditációs szoba. Kicsit emlékeztette a Daniéli Kottkéval Reedben eltöltött időre, csak persze drogok nélkül.

A válasz

2002 februárjában egy szenátusi bizottság előtt tett vallomásaiban Michael Eisner támadást intézett Jobs ellen az Apple iTuneshoz készített reklámjai miatt. „Vannak számítástechnikai cégek, amelyek egész oldalas hirdetések

és óriásplakátokon szólítanak fel, hogy » Rip. Mix. Bum. « (Importálj! Válogass! Írd ki!) - jelentette ld. - Aminek a lényege, hogy nyugodtan lophatsz, majd azt a barátaiddal megoszthatod, ha megveszed azt a bizonyos számítógépet.”

Ez elég nagy butaság volt, hiszen Eisner az importál szó jelentését nem jól értelmezte. Arra utalt, hogy illegálisan megszerzett CD-k tartalmának lelopására buzdítanak, miközben csak a tulajdonunkban levő CD dalainak számítógépre történő másolásáról volt szó. Jobs számára az volt a legdühítőbb, hogy Eisner nyilvánvalóan tudta, hogy ez utóbbira gondolnak. Így még nagyobb butaság volt, hiszen a Pixar nem sokkal azelőtt mutatta be a Disneyvel kötött szerződés negyedik filmjét, a Szörny Rt-t (Monsters, Inc.), amely 525 millió dolláros bevételével minden eddiginél sikeresebb lett. A Disney és a Pixar közötti szerződés meghosszabbítását Eisner nem könnyítette meg azzal, hogy nyilvánosan rúgott egyet a társába, ráadásul az Egyesült Államok szenátusa előtt. Jobs annyira ki volt akadva, hogy még a Disney egyik felső vezetőjének is elpanaszolta. „Tudod, mit csinált velem Michael?”

Eisner és Jobs egymástól igen eltérő múlttal rendelkezett, az egyik a keleti, a másik a nyugati parton született. De volt pár dolog, amiben hasonlítottak: vasakarattal rendelkeztek; képtelenek voltak a kompromisszumra; szenvedélyesek voltak a termékükkel kapcsolatban, és ez gyakran párosult mikromenedzseléssel és kollégáik kritizálásával. Ahogy Eisner újra és újra felszállt a Disney World Wildlife Express kisvasútvárára, hogy új ötleteket találjon ki a felhasználói élmény javítására, az hasonlított arra, amikor Jobs az iPod felhasználói felületével játszva azt kereste, hogyan

lehet azt egyszerűsíteni. A termékek profitáltak maximalizmusukból, az alattuk dolgozó beosztottak nem feltétlenül.

Inkább másokat szerettek irányítani, azt nehezen viselték el, amikor őket irányították. Kellemetlen lett a hangulat, amikor egymást próbálták megfélemlíteni. Bármilyen nézeteltérés esetén az volt az első, hogy leszögezzék, a másik hazudik. Már csak hab volt a tortán, hogy egyik sem gondolta, hogy bármit is tanulhat a másiktól, de még csak az sem jutott az eszükbe, hogy legalább néha színleljenek egy kis alázatot, megjátszva, hogy érdemes odafigyelni arra, amit a másik mond. Jobs Eisnert tette mindenért felelőssé:

„Az volt a legrosszabb, hogy míg a Pixar sikeresen megújította az animációs műfajt a Disney számára és egyik örülten jó filmet készített a másik után, addig a Disney bukást bukásra halmozott. Azt gondolná az ember, hogy a Disney vezérigazgatója esetleg kíváncsi arra, hogyan is csinálja ezt a Pixar. Húszéves ismeretségünk alatt azonban összesen két és fél órát töltött a Pixarnál. Akkor is csak azért, hogy gratuláljon a sikereinkhez. De sosem volt kíváncsi. Meg voltam döbbenve. A kíváncsiság nagyon fontos.”

Ez azért nem fedte teljesen a valóságot. Eisner több időt töltött a Pixarnál, sokszor úgy is, hogy Jobs nem volt jelen. Az azonban igaz volt, hogy nem igazán mutatott érdeklődést a stúdió művészete és technológiája iránt. Jobs közben azzal nem töltött sok időt, hogy a Disney menedzsmentjétől tanuljon.

2002 nyarán kezdődtek kettejük között a nyílt pengeváltások. Jobs mindig is csodálta a nagy Walt Disney kreatív szellemiségét, különösen, hogy olyan

céget sikerült alkotnia, amely generációk óta működött. A szemében Walt unokaöccse, Roy volt ennek a történelmi örökségnek és szellemiségnek a megtestesülése. Roy ekkor még tagja volt a Disney igazgatótanácsának, de ő maga is kezdett eltávolodni Eisnertől. Jobs vele közölte, hogy nem hajlandó megújítani a Pixar-Disney-szerződést, amíg Eisner a vezérigazgató.

Roy Disney és Stanley Gold, aki szintén tagja volt a Disney igazgatótanácsának, tájékoztatták a többi igazgatót a Pixar-problémáról. Eisner emiatt 2002 augusztusában durva hangú emailt küldött az igazgatótanácsnak: meg volt győződve arról, hogy a Pixar végül meghosszabbítja velük a szerződést, nem utolsósorban azért, mert a Disneyhez kerültek az elkészült filmek és az azokban szereplő karakterek jogai. Ráadásul, szerinte, a Disney jobb alkupozícióban lesz egy év múlva, amikor a Pixar befejezi a Némó nyomában (Finding Nemo). „Tegnap láttuk másodszorra az új Pixar-filmet, a Némó nyomában, amely jövő májusban kerül a mozikba - írta. - Ez a film majd kijózanítja őket. Nem rossz, de közel sem olyan jó, mint a korábbi alkotásaik. Természetesen ők most is el vannak szállva maguktól.” A levéllel két nagy gond volt: először is az, hogy valaki kiszivárogtatta a Los Angeles Timesnak, így Jobs tudomást szerzett a tartalmáról, és persze tombolt; másodszor pedig Eisner oltári nagyot tévedett.

A Némó nyomában lett a Pixar (és a Disney) addigi legnagyobb sikere. Jóval túlszárnyalta Az oroszánkirályt (The Lion King), és ez lett, egy időre, minden idők legsikeresebb animációs filmje. 340 millió dolláros bevételt hozott az Egyesült Államokban és 868 millió dollárt világszerte. Minden idők legsikeresebb DVD-je volt 2010-ig 40 millió eladott példányával, és ez

a film ihlette a legnépszerűbb attrakciókat a Disney-vidámparkokban. Mindezek megkoronázásaként a részletgazdag, finom cselekményszövésű és gyönyörű művészeti teljesítmény elnyerte a legjobb animációs filmnek járó Oscar-díjat. „Azért tetszett annyira a film, mert a kockázatvállalásról szól. Arról, hogy engedj kockázatot vállalni azt, akit szeretsz!” - mondta Jobs. A film sikere 183 millió dollárral növelte a Pixar bankszámláját, amelyen 521 millió dollár volt a Disneyvel való végső összecsapás előtt.

Nem sokkal a Némó nyomában befejezése után Jobs olyan ajánlatot tett Eisnernek, amelyben kizárólag a Pixar érdekeit tartotta szem előtt. Nyilvánvalóan azt szerette volna, hogy Eisner azt visszautasítsa. A bevételek jelenlegi szerződésben levő 50-50%-os megosztása helyett Jobs azt javasolta, hogy az új szerződésben maradjanak a Pixarnál az általuk készült filmek és a benne szereplő karakterek jogai és a Disneynek mindössze egy 7,5%-os díjat ajánlott fel a filmek forgalmazásáért. A jelenlegi szerződés utolsó két filmje - a Verdák (CARS) és A Hihetetlen család (The Incredibles) készült éppen - már az új szerződésbe került volna át.

Eisnernek azonban volt egy erőteljes ütőkártya a kezében. Ha a Pixar nem is újítja meg velük a szerződést, a Disneynél a jog, hogy folytatásokat készítsen a Toy Story-Játékháborúhoz és a többi eddig elkészült Pixar-filmhez, és az ő tulajdonukban volt minden karakter Woodytól Némóig, ugyanúgy, ahogy Miki egér és Donald kacsa. Eisner már tervezte is - legalábbis fenyegetőzött vele hogy a Disney saját animációs stúdiójában készíti el a Toy Story - Játékháború harmadik részét, mert a Pixar nem hajlandó rá. „Antikor azt látod, hogy ez a cég milyen munkát végzett a

Hamupipőke 2.-vel (Cinderella 2), megborzongsz, ha belegondolsz, mikre lennének még képesek” - mondta Jobs.

Eisnernek 2003 novemberében sikerült Roy Disneyt eltávolítani az igazgatótanácsból, de ez csak olaj volt a tűzre. Disney kritikus hangú nyílt levélben mondta el véleményét. „A vállalat elveszítette a fókuszot, a kreatív energiáját és az örökségét” - írta. Az írás hosszan taglalta, hogy szerinte Eisner mi mindent csinált rosszul. A listán szerepelt az is, hogy nem sikerült konstruktív kapcsolatot kialakítania a Pixarral. Jobs ekkor már biztos volt abban, hogy nem hajlandó Eisnerrel dolgozni. 2004 januárjában nyilvánosan is bejelentette, hogy részéről lezárja a Disneyvel folyó tárgyalásokat.

Jobs általában ügyelt arra, hogy a nagy nyilvánosság előtt ne hangoztassa kendőzetlen véleményét, amelyet csak barátaival osztott meg Palo Alto-i konyhájában. Ezúttal azonban nem fogta vissza magát. Egy újságírókkal folytatott konferenciabeszélgetésen kijelentette, hogy míg a Pixar sikerfilmeket készít, a Disney animációs részlege kizárólag „kínos buktákat” . Cáfolta Eisner azon kijelentéseit, hogy a Disney bármilyen kreatív módon hozzájárult volna a Pixar animációs filmjeihez. „Az az igazság, hogy a Disneyvel évek óta nincs szinte semmilyen kreatív együttműködés. Bárki nyugodtan összehasonlíthatja a mi filmjeinket a Disney legutóbbi három filmjével, és látni fogja a két vállalat kreatív képességeit.” Jobs nemcsak jobb kreatív csapatot hozott össze, de azt a figyelemre méltó teljesítményt is sikerült elérnie, hogy olyan márkát épített, ami legalább olyan vonzó volt a moziba járók számára, mint a Disney. „Azt gondoljuk, hogy jelen pillanatban a Pixar-márka a legnagyobb és a legmegbízhatóbb védjegy az

animációban.” Amikor Jobs felhívta Roy Disneyt, hogy előre szóljon neki a várható sajtóvisszhangról, ő csak ennyit válaszolt: „Ha meghalt a gonosz boszorkány, újra együtt leszünk.”

John Lasseter meg volt rémülve attól a gondolattól, hogy esetleg szakítanak a Disneyvel. „Féltettem a gyermekeimet. Aggódtam, hogy mit művelnének a karakterekkel, amelyeket mi teremtettünk - emlékezett vissza. - Mintha tört döftek volna a szívembe.” Amikor a konferenciateremben megosztotta a hírt a Pixar felső vezetőivel, sírni kezdett, majd ismét, amikor a stúdió átriumában összegyűlt mintegy 800 dolgozóval is közölte a fejleményeket. „Mintha szeretett gyermekeidet molesztálásért elítélt perverzeknek kellene örökbe adnod.” Ezután Jobs lépett az átrium színpadára és megpróbálta csillapítani a kedélyeket. Elmagyarázta, miért válhat elkerülhetlenné a Disneyvel való szakítás, de biztosította a munkatársakat afelől, hogy a Pixar mint intézmény továbbra is sikerre van ítélve. „Hihetetlenül szuggesztív ereje van. Elhiszed, akármit is mond - mondta Jobsról Oren Jacob, a stúdió egyik régi technikusa. - Hirtelen mindenki megnyugodott. Elhittük, hogy történjék bármi, a Pixar sikeres marad.”

Bob Iger, a Disney operációs igazgatója lépett végül közbe, hogy mentse, ami még menthető. Az a típus volt, aki akkor is meg tudta őrizni nyugalmát, amikor körülötte már mindenki az örület határán táncolt. Televíziós múlttal rendelkezett, korábban annak az ABC Networknek töltötte be az elnöki pozícióját, amelyet 1996-ban megvásárolt a Disney. A cég szürke eminenciásának tartották, aki gyorsan tudta megoldani az ügyeket, jó emberismerő volt és jó érzéssel szúrta ki a tehetséget.

Egyéniségének volt egy színesebb oldala is, de azt nem tartotta fontosnak megosztani kollégáival. Eisnerrel és Jobsszal ellentétben ő nagyon fegyelmezett és nyugodt volt, ami segítette a nagy egóval rendelkező emberek kezelésében. „Steve-től ügyes húzás volt annak bejelentése, hogy megszakítja velünk a tárgyalásokat - emlékezett vissza később Iger. - Válságmódba kapcsolunk, és kidolgoztunk pár opciót a kedélyek csillapítására.”

Eisner az alatt a tíz év alatt remekül igazgatta a céget, amíg Frank Wells volt az elnök. Wells sok menedzsmentfeladatot elvégzett helyette, hogy Eisnernek legyen ideje megtenni mindig értékes, sőt sokszor egyenesen zseniális javaslatait az egyes filmprojektekkel, a vidámparki attrakciókkal, a tévésorozatokkal és számtalan egyéb projekttel kapcsolatban. De miután Wells 1994-ben helikopterbaleset következtében életét veszítette, Eisner nem talált megfelelő embert a menedzsmentfeladatok elvégzésére. Katzenberg követelte magának Wells pozícióját, Eisner ezért menesztette. Michael Ovitz lett az elnök 1995-ben, aki nagy melléfogásnak bizonyult, nem egészen két év múlva le is köszönt. Jobs így értékelte Eisnert:

„A vezérigazgatóként eltöltött első 10 évben Eisner nagyon jó munkát végzett. A legutóbbi 10 évben viszont nagyon rosszat. A változás akkor következett be, amikor Frank Wells meghalt. Eisner nagyon kreatív, nagyon jó meglátásai vannak, így amikor Frank elvégezte az operatív feladatokat, Eisner méhecskeként szállodhatott egyik projektről a másikra, hogy azokat tökéletesítse. De amikor Eisnernek a céget is vezetnie kellett volna, kiderült, hogy szörnyű menedzser. Senki se szeretett vele dolgozni. Úgy érezték, hogy nincs semmilyen valós jogkörük. Egy stratégiai tervezési csapatot

működtetett, amely a Gestapóra hasonlított abban az értelemben, hogy egy vasat sem költhetett senki a cégnél anélkül, hogy ők előbb ne hagyták volna jóvá. Bár haragban vagyok vele, tisztelem azt, amit az első tíz évben elért. Voltak dolgai, amelyeket kifejezetten szerettem. Tudott vicces lenni - okos és szellemes. De sajnos gyakran megmutatkoztak a rossz tulajdonságai is. Ilyenkor az egója vette át az irányítást. Eisner először velem is mértéktartó és tisztességes volt, de tíz év közös munka után megláttam a rossz oldalát is.”

Eisner 2004-ben azzal követte el a legnagyobb hibát, hogy rosszul ítélte meg az animációs részleget. Két legutóbbi filmjük - A kincses bolygó (Treasure Planet) és a Mackótestvér (Brother Bear) - nemcsak a Disney-örökségre nem volt tekintettel, de pénzt sem sikerült termelniük. Pedig a sikeres rajzfilmek eltették a céget, azok alapján jöttek létre a vidámparki attrakciók, a gyerekjátékok vagy éppen tévésorozatok. A Toy Story - Játékháború hatására született két folytatás, a „Disney On Ice” (Disney a jégen) előadás, a Toy Story Musical (Toy Story Musical), amelyet a Disney óceánjáróin adnak elő, közvetlenül videóra készült film Buzz Lightyearrel a főszerepben, számítógépes képekonyv, két videojáték, egy tucat játékfigura, amelyekből 25 millió darab fogyott, divatkollekció és kilenc különböző attrakció a Disney- vidámparkokban. Ugyanez nem volt elmondható A kincses bolygótól.

„Michael nem látta, hogy a Disney animációs részlegében tarthatatlan állapotok uralkodtak - magyarázta később Iger. - Ez abból is látszott, ahogy a Pixart kezelte. Mindig azt gondolta, hogy a Pixarnak nagyobb szüksége van ránk, mint nekünk rájuk.” Ráadásul imádott alkudozni, de utált

kompromisszumot kötni, ami nem a legjobb kombináció, főleg ha Jobs a tárgyalópartnered, aki pont ugyanilyen. „Minden tárgyalást kompromisszumos megoldással kell lezárni - mondta Iger. - De egyikük sem volt mestere a megalkuvásnak.”

A holtpontról 2005 márciusában egy szombat este sikerült elmozdulni, amikor Igeret felhívta George Mitchell szenátor és még néhányan a Disney igazgatótanácsából. Közölték vele, hogy néhány hónap múlva ő váltja Eisnert a Disney vezérigazgatói székében. Amikor Iger másnap reggel felkelt, felhívta a lányát, majd utána Steve Jobsot és John Lassetert. A két utóbbinak azt mondta nagyon egyszerűen és világosan, hogy ő nagyra értékeli a Pixart és szeretne velük megegyezni. Jobs nagyon lelkes volt. Kedvelte Igeret, sőt annak is nagyon örült, hogy korábbi barátnője, Jennifer Egan Iger feleségének, Willow Baynek volt egyetemi szobatársa.

Azon a nyáron, mielőtt Iger hivatalosan is átvette volna az irányítást, ő és Jobs letesztelhatték, milyen jól tudnak egymással tárgyalni. Az Apple olyan iPodot tervezett piacra dobni, amely videót is le tudott játszani, nemcsak zenét. Ezért szerettek volna tévésorozatokot is árulni. Jobs nem örült volna, ha kitudódik, hogy erről tárgyal, mert szokás szerint titokban akarta tartani a termékbemutatóig. A két legsikeresebb amerikai sorozat, a „Született feleségek” (Desperate Housewives) és a „Lost - Eltűntek” (Lost) az ABC tulajdonában volt, ami Iger fennhatósága alá tartozott a Disneynél. Igernek több iPodja is volt, rendszeresen használta azokat a hajnali 5 órakor kezdődő edzésétől egészen késő estig, és már látta is a szemei előtt, mit tehet ez az újítás a tévésorozatokkal. Így azonnal felajánlotta az ABC két legsikeresebb sorozatát. „Egy hét alatt megegyeztünk a megállapodás

feltételeiben, pedig elég összetett volt - mesélte Iger. - Fontosnak éreztem, hogy Steve lássa, hogyan dolgozom, és hogy mindenkinek megmutathassam, a Disney képes együttműködni Steve-vel.”

A videós iPod bejelentésekor Jobs kibérelt egy színházat San Jóséban, és felkérte Igert, hogy legyen a meglepetésvendég a színpadon. „Még sosem voltam Steve-féle termékbemutatón, ezért nem tudtam, hogy ez milyen nagydolog - emlékezett vissza Iger. - Ez hozta az igazi nagy áttörést a kapcsolatunkban. Láttam rajtam, hogy nyitott vagyok a technikai újdonságokra és hajlandó vagyok kockázatot vállalni.” Jobs előadta a szokásos virtuóz műsort, megmutatta, miket tud az új iPod, hogy miért ez „az egyik legjobb dolog, amit valaha készítettünk”, és hogy az iTunes-bolt most már videóklipet és rövidfilmeket is fog árusítani. Aztán a bevált recept szerint jött, hogy: Ja, és még egy dolog...” Az iTunes-bolt tévésorozatokot is fog árulni. Hatalmas tapsvihár fogadta a bejelentést. Említette, hogy a két legnépszerűbb sorozat az ABC-n fut. „És ki az ABC tulajdonosa? A Disney! Őket jól ismerem” - mondta lelkesen.

A színpadon Iger ugyanolyan nyugodtnak és határozottnak tűnt, mint Jobs. „Az egyik dolog, ami közös bennünk Steve-vel, hogy borzasztóan tudunk örülni, ha sikerül örülten jó tartalmat örülten jó technológiával összekapcsolni - mondta. - Nagy megtiszteltetés, hogy itt lehetek az Apple-lel való kapcsolatunk kiterjesztésének bejelentésénél - tette hozzá, majd megfelelő hosszúságú hatásszünet után még annyit mondott: - Ha nem is a Pixarral, de az Apple-lel.”

A baráti ölelésből világos volt, hogy van esély egy új Pixar-Disney megállapodásra. „Megmutattam, hogy a » Szeress, ne háborúzz! « elvét

követem - emlékezett vissza Iger. - Harcban álltunk Roy Disneyvel, a Comcasttal, az Apple-lel és a Pixarral, ám ezeket az ellentéteket szerettem volna mind elsimítani. Leginkább a Pixar-kérdést akartam megoldani.”

Iger visszaemlékszik arra, amikor hazaérkezett a hongkongi Disneyland megnyitójáról Eisner kíséretében, akinek vezérigazgatóként az volt az utolsó jelentősebb lépése. Az ünnepség része volt a szokásos parádé, ahol Iger arra lett figyelmes, hogy az utolsó tíz év filmjeiből csak olyan karakterek szerepeltek, amelyeket a Pixar alkotott. „Kigyulladt az agyamban egy villanykörte - emlékezett vissza. - Ott álltam Michael mellett, de nem szóltam neki, mert ez egyértelmű bírálata lett volna annak, ahogy az animációs részleget irányította az elmúlt években. Tíz évvel Az oroszlánc király, A Szépség és a Szörnyeteg (Beauty and the Beast) és az Aladdin (Aladdin) után következett tíz év semmi.”

Iger visszament Burbankbe, hogy elkészítsen pár pénzügyi elemzést. Kiderült, hogy az animációs részleg csak veszteséget termelt az elmúlt tíz évben, és közben nem is igazán rukkolt elő olyasmivel, ami segítette volna az egyéb részlegek tevékenységeit. Vezérigazgatóként tartott első értekezletén ismertette elemzését az igazgatótanáccsal. A tagok dühösnek tűntek, hogy nekik erről eddig senki sem szólt. „Ha az animációnak annyi, az egész cégnek annyi - közölte velük. - Egy sikeres animációs film jókora hullámokat gerjeszt, amelyek eljutnak vállalatunk minden részébe - a parádén felvonuló karakterektől, a kiadott filmzenéken, a vidámparkokon, a videojátékokon, a tévén, az interneten át egészen az olyan fogyasztási cikkekig, amelyeket Disney-figurák díszítenek. Ha nincsenek hullámok, akkor a vállalatunk nem tud sikeres lenni.” Felvázolt néhány lehetőséget a

jövőre nézve. Kitartanak az animációs részleg jelenlegi menedzsmentje mellett, ami nem biztos, hogy életképes. Megszabadulnak tőlük, és keresnek új embereket, de ötlete se volt, kik lehetnének azok. A harmadik opció a Pixar megvásárlása volt. „Az a probléma, hogy nem tudom, eladó-e egyáltalán, és ha igen, akkor is nagyon drága lesz” - mondta. Az igazgatótanács engedélyezte, hogy feltérképezze ennek a lehetőségét.

Iger szokatlan módon járt el. Amikor leült erről tárgyalni Jobsszal, azonnal elárulta neki, mire jött rá Hongkongban, és hogy ez hogyan erősítette meg abban, hogy a Disneynek nagyon nagy szüksége van a Pixarra. „Ezért szeretem Bob Iger - emlékezett vissza Jobs. - Rögtön elárulta magát. Ez a lehető legbutább dolog egy tárgyalás elején, legalábbis a hagyományos szabálykönyvek szerint. Kiterítette a kártyáit és azt mondta: » nagy bajban vagyunk « . Azonnal megkedveltem a fickót, mert én is pont így szoktam tenni. Rögtön tegyünk ki minden kártyát az asztalra, és nézzük meg, mire lesz az elég!” (Általában nem ez volt Jobs tárgyalási stratégiája, úgy kezdte, hogy elmondta a másik fél termékéről, hogy az mennyire gáz.)

Jobs és Iger sokat sétálgattak az Apple-iroda körül Palo Altóban, valamint az Allén & Company éves médiakonferenciáján Sun Valleyben. Először kitaláltak egy új forgalmazási megállapodást: a Pixarhoz visszakerül a korábban készített filmekhez és azok karaktereihez fűződő valamennyi jog, cserébe a Disney ennek megfelelő részesedést kap a Pixarban, illetve a jövőbeni filmek forgalmazásáért a Pixar egy egyszerű díjat fizet a Disneynek. Iger azonban aggódott, hogy egy ilyenfajta megállapodás nem lenne jó másra, mint hogy a Pixarból kinevelje a Disney jövőbeli

versenytársát, ami nem lenne túl jó, még akkor sem, ha a Disney résztulajdonosa lesz.

Ezért elkezdett célozgatni Jobsnak arra, hogy talán valami nagyobb szabású dolgot kellene csinálniuk. „Szeretném, ha tudnád, hogy nemcsak szokványos dolgokban gondolkozhatunk” - mondta. Úgy tűnt, Jobsnak tetszik ez az új fordulat. „Nem sokkal később már mindkettőnk számára világos volt, hogy a megbeszélések akvizíciós tárgyaláshoz vezethetnek” - emlékezett vissza Jobs.

De Jobsnak ehhez először meg kellett szereznie John Lasseter és Ed Catmull beleegyezését. Meghívta őket a házába, majd rögtön a lényegre tért. „Szeretném, ha megismerkednétek Bob Igerrel - mondta nekik. - Lehet, hogy érdemes egyesíteni a cégeinket, és segíteni neki kihúzni a Disneyt a kátyúból. Remek fickó.”

Lasseter és Catmull először szkeptikusak voltak „Láthatta rajtunk, hogy sokkos állapotba kerültünk” - emlékezett vissza Lasseter. „Ha nem a válaszotok, azt is elfogadom, de szeretném, ha megismerkednétek Igerrel, mielőtt döntést hoztok - folytatta. - A tárgyalások elején hasonló érzésekkel küszködtem, mint ti most, de közben egészen megkedveltem a fickót.” Elmesélte, milyen egyszerű volt megkötni vele az üzletet, amelynek eredményeképpen az ABC sorozatait lehet nézni az iPodon, és hozzátette: „Az Eisner-féle Disney és az új cég között ég és föld a különbség. Iger egyenes ember, aki nem ver át.” Lasseter emlékezett, ahogy ő és Catmull csak ültek ott, és még a szájukat is elfelejtették becsukni.

Iger munkához látott. Los Angelesből elrepült a Lasseter családhoz vacsorára. Megismerkedett a feleségével és a gyerekeivel, és jóval éjfél utánig

beszélgettek. Catmullt elvitte valahova vacsorázni. Ellátogatott a Pixar Stúdióba egyedül - díszkíséret és Jobs nélkül. „Leültem egyesével minden rendezővel, és mindegyik elmesélte, milyen filmen dolgozik éppen” - mondta. Lasseter büszkeséggel töltötte el, hogy a csapata lenyűgözte Iger. Ennek hatására rögtön közelebb érezte őt magához. „Még sosem voltam olyan büszke a Pixarra, mint azon a napon - mesélte. - Minden kreatív csapat és minden prezentáció elképesztő volt. Bob le volt nyűgözve.”

És ez tényleg így volt. Miután Iger megtudta, milyen filmek vannak előkészületben a következő évekre - Verdák, L'ecsó (Ratatouille), Wall-E (Wall-E) visszament a Disney-központba, és a cég akkori pénzügyi igazgatójának ezt mondta: „Úristen, borzasztó jó filmekben dolgoznak! Nyélbe kell ütnünk ezt az üzletet. Ezen múlik a cégünk jövője.” Azt sem rejtette véka alá, hogy egyáltalán nem hitt azokban a filmekben, amelyeken a Disney animációs részlege dolgozott akkoriban.

A megállapodás üzleti része a következőképpen festett: a Disney megveszi a Pixart 7,4 milliárd dollárért, amelyet részvényekben fizetnek ki. Ezáltal Jobs lesz a Disney legnagyobb részvényese, a vállalat részvényeinek mintegy 7%-ával (összehasonlításképpen a vállalat részvényeinek 1,7%-át birtokolta Eisner és 1%-át Roy Disney). A Disney animációs részlege betagozódik a Pixar alá, és az egyesített csapatot Lasseter és Catmull vezeti majd. A Pixar megőrzi függetlenségét, amennyiben a főhadiszállásuk továbbra is Emeryville-ben marad, és megtartják a pixaros email címüket is.

Iger megkérte Jobsot, hogy hozza magával Lasseter és Catmullt a Disney igazgatótanács titkos ülésére, amelyet Los Angeles Century City kerületében tartottak egy vasárnap reggel. Az igazgatók szerették volna

minden oldalról körüljárni ezt a költséges és nagy változásokkal járó ügyetet, mielőtt igent mondanak rá. Ahogy a vendégek indultak felfelé a parkológarázsból, Lasseter ezt mondta Jobsnak: „Ha túl izgatott lennék vagy túl sokat beszélnék, bökd meg a lábam!” Jobsnak csak egyszer kellett ehhez folyamodnia, amúgy Lasseter tökéletesen ura volt a helyzetnek. „Meséltem arról, hogyan készítjük a filmjeinket, a filozófiánkról, a cégen belüli őszinteségről és a kreatív tehetség gondozásáról.” Az igazgatótanács sokat kérdezett, és Jobs hagyta, hogy a legtöbbre Lasseter válaszoljon. De azért Jobs is magához vette a szót, és elmondta, milyen izgalmas a művészet és a technológia összekapcsolása. „Ez a céges filozófiánk alapja, hasonlóan az Apple-éhez” - mondta. Iger még erre emlékezett: „Mindenki el volt ragadtatva, hogy mennyire zseniálisak és szenvedélyesek.”

De mielőtt még a Disney igazgatótanácsának esélye lett volna jóváhagyni az egyesülést, Michael Eisner feltámadt halottaiból, hogy ezt megpróbálja megghiúsítani. Felhívta Iger, hogy ez ennyit nem ér. „Te magad is rendbe tudod hozni az animációs részleget” - mondta neki Eisner. „Hogyan?” - kérdezte Iger. „Tudom, hogy képes vagy rá” - mondta Eisner. Iger kezdte elveszíteni a türelmét. „Michael, hogy mondhatod ezt, amikor neked sem sikerült?” - kérdezte.

Eisner azt mondta, szeretne részt venni egy igazgatótanácsai értekezleten - annak ellenére, hogy már nem is tag és nem is tisztségviselő hogy megpróbálja lebeszélni őket az akvizícióról. Iger ellenállt, de Eisner felhívta Warren Buffet nagyrésztvényest és George Mitchell főigazgatót. Az egykori szenátor pedig meggyőzte Iger, hogy engedje Eisnert beszélni. „Elmondtam az igazgatótanácsnak, hogy nincs szükségük a Pixarra, mert

anélkül is az övék a 85%-a azoknak a filmeknek, amelyeket a Pixar eddig készített” - mesélte Eisner. Arra utalt, hogy a már elkészült alkotások bevételeiből a Disney részesedést kapott, ezen felül náluk volt a jog folytatások gyártására és a karakterek felhasználására. „Készítettem egy prezentációt, amely azt mutatta, hogy csak a Pixar 15%-a nincs a Disney tulajdonában. Szóval csak ezt kapjátok biztosan. A többi pedig szerencsejáték, azon múlik, milyenek lesznek a jövőben elkészülő Pixar-filmek.” Eisner elismerte, hogy a Pixar eddig nem hibázott, de hozzátette, hogy ez így nem fenntartható. „Megmutattam számos producer és rendező sikertörténetét. Volt x számú sikerfilmjük, de aztán mindig jött egy bukta. Megtörtént Spielberggel, Walt Disneyvel, mindenkivel.” Ahhoz, hogy megérje belevágni ebbe az üzletbe, számításai szerint minden új Pixar-filmnek 1,3 milliárd dollárt kellene hoznia. „Steve teljesen kiborult, hogy én ennek utána számoltam” - mondta később Eisner.

Miután elhagyta a konferenciatermet, Iger pontról pontra megcáfolta az állításait. „Hadd mondjam el, mely pontokon volt hibás ez a prezentáció” - kezdte. Amikor az igazgatótanács végighallgatta mindkettőjüket, jóváhagyta a Pixar megvásárlását az Iger által javasolt módon.

Iger elutazott Emeryville-be, hogy Jobsszal közösen jelentsék be a megállapodást a Pixar munkatársainak. De mielőtt megtették volna, Jobs leült Lasseterrel és Catmull-lal. „Ha bármelyikőtöknek is kétségei vannak - mondta -, akkor lefűjjük az egészet.” Nem volt teljesen őszinte. Ezen a ponton lefűjni már szinte teljességgel lehetetlen lett volna. De ennek inkább gesztusértéke volt. „Részemről rendben - mondta Lasseter. - Vágjunk bele!” Catmull is beleegyezett. Megölelték egymást és Jobs elsírta magát.

Mindenki Összegyűlt az átriumban. „A Disney megveszi a Pixart” - jelentette be Jobs. Néhányan először nagyon megijedtek, de miután megismerték a megállapodás részleteit, rájöttek, hogy bizonyos értelemben ez egy fordított akvizíció. A Disney animációs részlegének Catmull lesz a vezetője, Lasseter pedig a kreatív igazgatója. A bejelentés végére mindenki ujjongott. A szélen álló Igeret felhívta Jobs a színpadra. Miközben Iger a Pixarnál levő különleges céges kultúráról beszélt, és arról, milyen jó lenne, ha ez a Disneynél is meghonosodna, a munkatársak tapsban törtek ki.

„A céloom sosem csak az volt, hogy örült jó termékeket készítsék. Mindig is szerettem volna örült jó cégeket is létrehozni - mesélte később Jobs. - Walt Disneynek sikerült. Az összeolvadást sikerült úgy kivitelezni, hogy a Pixar továbbra is örült jó cég legyen, és közben segítettünk abban, hogy a Disney is az maradjon.”

XXI. SZÁZADI MAC

Mások, mint mások



Jobs és az iBook, 1999

Kagyló, jégkocka és napraforgó

Jobsnak és Jony Ive-nak köszönhetően az iMac 1998-as bevezetésétől fogva a csábító formaterv minden Apple-számítógép elengedhetetlen velejárója. Készült laptop, amely úgy nézett ki, mint egy narancssárga tengeri kagyló, és olyan professzionális asztali számítógép, amely leginkább zen jégkockára emlékeztetett. Ahogy a ruhásszekrény aljában a sok év múlva felfedezett buggyos nadrág, ezek a modellek is jobban néztek ki annak idején, mint most. Mai szemmel látszik, hogy alkotóik formatervezés iránti szeretete néha már egy kicsit talán túlzó volt. De emiatt voltak az Apple termékei

mások, és ez elegendő publicitást generált ahhoz, hogy a cég életben maradjon a Windows-alapú gépek világában,

A Power Mac G4 Cube számítógépet 2000-ben hozták forgalomba, és olyan különlegesre sikerült, hogy a New York-i Modern Művészetek Múzeumában is kiállították. A 13 cm élhosszúságú tökéletes kocka formájú gép nem volt nagyobb, mint egy zsebkendő doboz. Jobs esztétikai érzékének ékes példája: az egyszerűség eredményezi a kifinomultságot. Nem csúfították gombok a külsejét, a tálcás CD-meghajtó helyett is a szolid tálca nélküli megoldást választották. Az eredeti Macintoshhoz hasonlóan ebben sem volt ventilátor. Tiszta zen. „Ha megpillantasz valamit, aminek ilyen nagy gondot fordítottak a külsejére, azt gondolod: » Biztosan gondosan készítették el a belsejét is « - nyilatkozta a Newsweeknek Jobs. - Nálunk a fejlődés a felesleges dolgok eltávolítását jelenti.”

A G4 Cube szinte már visszafogottságával volt hivatkozott. Nagy teljesítményű számítógép volt. De nem lett sikeres. Eredetileg csúcskategóriás asztali számítógépnek tervezték, de Jobs szerette volna - ahogy minden más termékük esetében is -, hogy tömegtermék legyen belőle. A Cube egyik piacot sem szolgált ki igazán. A hétköznapi üzletembereknek nem hiányzott egy ékszerszerű szobor az asztalukról, a tömegcikk vásárlóinak pedig nem ért kétszer annyit, mint egy sima asztali számítógép.

Jobs előrejelzése az volt, hogy az Apple 200 ezer Cube-ot fog eladni negyedévenként. Az első negyedévben ennek a tervnek körülbelül a fele valósult meg, a következőben pedig kevesebb mint 30 ezer darab fogyott. Jobs később elismerte, hogy túldizájnoolta és túlárta, ahogy annak idején a

NeXT számítógépét is. Szép lassan azért megtanulta a leckét. Amikor olyan eszközöket készítettek, mint az iPod, odafigyelt a költségekre és hajlandó volt engedményeket tenni, hogy azok időre elkészüljenek és beleférjenek a költségvetésbe.

A Cube várakozáson aluli fogyása is közrejátszott abban, hogy az Apple csapnivaló bevételi adatokkal zárta 2000 szeptemberét. Ezzel párhuzamosan a dotkomlufi kezdett leengedni, az Apple oktatási piaca pedig mélyrepülésben volt. A vállalat 60 dollár fölötti értéken is járt részvényei egy nap alatt 50%-ot zuhantak, és december elejére 15 dollár alá süllyedtek.

De még ez sem tántorította el Jobsot, hogy továbbra is egyedi - sőt néha kifejezetten szemet bántó - formatervekkel rukkoljon elő. Amikor a lapos képernyők ára elérhető szintre csökkent, úgy döntött, ideje lecserélni az iMacet, az áttetsző színű asztali számítógépet, amely olyan volt, mintha a Jetson családból került volna világunkba. Ives egy meglepően sablonos modellel állt elő. A számítógép belső tartozékait a lapos képernyő hátához erősítették. Jobsnak nem tetszett. Ahogy gyakran tette mind a Pixarnál, mind az Apple-nél, behúzta a fékeket, hogy újragondolják a dizájnt. Úgy érezte, nem elég letisztult. „Minek a lapos képernyő, ha aztán meg minden mást a hátára erősítünk? - kérdezte Ives-től. - Hagynunk kell, hogy a gép minden eleme hű legyen saját magához.”

Jobs aznap korábban ment haza, hogy valamilyen megoldáson törje a fejét, majd áthívta magához Ives-ot. A kertben járkáltak a napraforgók között, amelyeket Jobs felesége ültetett. „Minden évben valamilyen vad ötletet valósítok meg a kertben, és akkor éppen napraforgót ültettem, sőt kialakítottam egy bunkert is napraforgókból a gyerekeknek - emlékezett

vissza. - Jony és Steve a formatervezési problémán agyaltak, amikor Jony felvetette, hogy mi lenne, ha a képernyő elválna az alaptól, akár egy napraforgó tányérja? Izgalomba jött, és elkezdett skiccelni.” Ive szerette, ha a tervei valamilyen mögöttes tartalommal bírnak. Ebben az esetben a napraforgó a lapos képernyő mozgékonyágát és teljesítményét szimbolizálja. Mindig a napra tör.

Ive új tervében a Mac monitorja mozgatható krómnyakkal kapcsolódott a gép többi részéhez. Nemcsak napraforgóra emlékeztetett, de eszünkbe juttathatta a pimasz kis Luxo lámpát is. Tényleg benne volt John Lasseter első Pixarnál készített rövidfilmje főszereplőjének, Luxo Jr.-nak a személyisége is. Az Apple sok formatervre jegyeztetett be szabadalmi jogot. Ezek a legtöbb esetben Ive nevéhez fűződtek, de az egyik beadványon - „egy bázisból és egy hozzá kapcsolódó, mozgatható lapos képernyőből álló számítógéprendszerre” -Jobs magát jelölte meg elsődleges feltalálónak.

Így utólag visszatekintve az Apple egyik-másik Macintosh formatervezésénél talán egy kicsit túlzásba esett. A többi számítógépgyártó viszont éppen a másik véglet volt. Az ember azt várná, hogy az iparág innovatív legyen, helyette azonban igénytelenül megtervezett, egyforma számítógépházakat lehetett látni. Néhány - új színekkel vagy új formákkal próbálkozó - balul elsült kísérlet után az olyan cégek, mint a Dell, a Compaq vagy a HP szimplán árucikknek tekintették a számítógépeket, kiszervezték a gyártásukat és csak árban versenyeztek. Merész dizájnjaival és olyan új és örülten jó alkalmazásaival, mint az iTunes és az iMovie, az Apple volt az egyetlen cég, ahol volt innováció.

Az Apple és az Intel

Az Apple innovációi nemcsak a külsőben mutatkoztak meg. Gépeikbe 1994 óta az IBM és a Motorola által közösen készített PowerPC mikroprocesszort szerelték. Ez annak idején gyorsabb volt, mint az Intel processzorai, és ezt humoros reklámjaikban előszeretettel dörgölték a konkurencia orra alá. De amikor Jobs visszatért az Apple-höz, a Motorola lemaradt a processzorok fejlesztésében. Jobs emiatt össze is különbözött Chris Galvinnal, a Motorola vezérigazgatójával. Még 1997-ben történt, közvetlenül a céghez való visszatérése után, amikor úgy döntött, hogy nem licenceli tovább a Macintosh operációs rendszerét a klóngyártóknak. Felhívta Galvint és felvetette, hogy a Motorola klónja, a Mac-kompatibilis StarMax esetében kivételt tenne, de csak abban az esetben, ha felgyorsítják a laptopokhoz készülő új PowerPC csipek fejlesztését. A beszélgetés azonban eldurvult. Jobs minden különösebb kérézés nélkül közölte, hogy a Motorola csipjei egy kalap szart sem érnek. De a nem kevésbé hirtelen haragú Galvin sem maradt adósa. Jobs rátette a telefont. A Motorola StarMaxek gyártását is leállították, Jobs pedig titokban elkezdte szervezni az Apple számítógépek átállítását a Motorola/IBM Power PC csipjéről az Intel processzoraira. Egy ilyen váltás nem egyszerű feladat, hasonlóan komplex, mint egy teljesen új operációs rendszert írni.

Jobs nem engedett át semmilyen igazi hatalmat az igazgatótanácsnak, az igazgatósági értekezletek azonban ideálisnak bizonyultak az új ötletek megvitatására és az új stratégiák átgondolására. A táblája előtt állva vezette a szabad folyású diskurzusokat. Az igazgatók 18 hónapig tárgyalták, hogy

áttérjenek-e az Intel architektúrájára. „Alaposan megvitattuk, feltettünk egy sor kérdést, majd végül arra jutottunk, hogy ezt meg kell lépünk” - emlékezett vissza Art Levinson, az igazgatótanács tagja.

Az Intel akkori elnöke, későbbi vezérigazgatója, Paul Otellini bizalmas tárgyalásokba kezdett Jobsszal. A kapcsolatuk kezdete arra az időre datálható, amikor Jobs a NeXT fennmaradásáért küzdött, és - ahogy Otellini megfogalmazta - „az arroganciája pillanatnyilag alábbhagyott” . Otellini nyugodtan és fanyar humorral mondott véleményt az emberekről, és inkább mulattatta, mint kiakasztotta, hogy amikor a 2000-es évek elején újra tárgyalni kezdett Jobsszal, azt kellett megállapítania, hogy, Jobs újra elemében van, és az egykori alázata már nyomokban sem fedezhető fel” . Az Intel más számítógépgyártó cégekkel is kapcsolatban állt, de Jobs azt akarta, hogy ő jobb árat kapjon náluk. „Ki kellett találnunk, hogyan közelítsük egymáshoz álláspontjainkat - mesélte Otellini. - A legtöbb tárgyalásunkat, Jobs kérésének megfelelően, hosszú séták során ejtettük meg. Néha felgyalogoltunk az ösvényen, ami a Stanford Egyetem feletti rádióteleszkóphoz vezetett. Jobs a sétákat egy történettel indította, majd kifejtette, hogyan látja a számítógép jövőjét. A séták végén a számokon alkudozott.”

„Az Intel hírhedt volt arról, hogy lehetetlen együtt dolgozni velük. Ez a hátrányos megkülönböztetés még azokból az időkből eredt, amikor a céget Andy Grove és Craig Barrett vezették - mesélte Otellini -, ezért szerettem volna megmutatni, hogy velünk igenis lehet együtt dolgozni.” Az Intel problémamegoldó csapata besegített az Apple-nek, és így sikerült az átállási határidőt hat hónappal előrehozni. Jobs meghívta az Apple száz legjobb

dolgozójának tartott elvonulására Otellinit, ahol az magára öltötte a leginkább nyuszijelmezre emlékeztető híres inteles laboránsköpenyt, és barátilag megölelte Jobsot. A 2005-ös nyilvános bejelentésen az általában visszafogott Otellini megismételte produkcióját. „Az Apple és az Intel végre együtt” - jelent meg a nagy kivetítőn.

Bill Gates le volt nyűgözve. Az örült színű számítógépházak hidegen hagyták, de egy titkos összeesküvés a processzorok lecserélésére, ami hiba nélkül és időben megvalósul, olyan teljesítmény volt, amit őszintén csodált. „Ha azt mondta volna valaki, hogy minden fennakadás nélkül fogják lecserélni a mikroprocesszoraikat, azt mondtam volna, hogy az lehetetlen - mesélte évekkel később, amikor Jobs érdemeiről faggattam. - De nekik ezt sikerült megvalósítaniuk.”

A részvényopció-ügy

Jobs különségének része volt a pénzhez fűződő viszonya. Amikor 1997-ben visszatért az Apple-höz, úgy állította be magát, mint aki önzetlenül dolgozik a cégért, hiszen mindössze évi 1 dollárt kért fizetésként. Ugyanakkor részvényopciók kibocsátását követelte ki magának, aminek értelmében nagy mennyiségben vásárolhatott Apple-részvényeket előre rögzített áron. Az eljárás nem követte a bevett kompenzációs gyakorlatot, mivel nem volt az igazgatótanács által kijelölt bizottság értékeléséhez vagy egyéb teljesítménykritériumokhoz kötve.

Amikor 2000 elején elhagyta az „ideiglenes” szót a titulusa elől, és hivatalosan is vezérigazgató lett, Ed Woolard és az igazgatótanács (a repülőgépen felül) nagyobb mennyiségű részvényopciót ajánlott neki. Jobs

viszont megdöbbsentette Woolardot, mert - felrúgva a magáról kialakított képet - sokkal többet követelt, mint az igazgatótanács által elfogadott mennyiség. Nem sokkal azután, hogy megkapta, kiderült, hogy teljesen feleslegesen. 2000 szeptemberében az Apple részvényei bedőltek - a Cube várakozáson aluli eladásainak és a dotkomlufi kipukkadásának köszönhetően így az opciók értéktelenné váltak.

A Jobsról kialakult képet tovább rontotta, hogy a 2001. júniusi Fortune címlapsztorija a túlfizetett vezérigazgatókról szólt „Szétlopják cégeiket a vezérigazgatók” címmel. A címlapra Steve Jobs önelégülten vigyorgó képe került. Bár valójában az opció akkor teljesen értéktelen volt, a magazin saját számításai alapján (ez a Black-Scholes néven ismert módszer volt) az opciót 872 millió dollárra értékelte. A Fortune cikke szerint ez volt messze a legmagasabb juttatás, amit vezérigazgató valaha kapott. Ez minden szempontból szerencsétlenül jött ki: Jobs négy évig dolgozott keményen és sikeresen, hogy kihúzza az Apple-t a kátyúból, és ezért végül nemcsak hogy semmi pénzt sem kapott, de közben őt kiáltották ki a kapzsi vezérigazgató mintapéldányának. A cikk után mindenki képmutatónak gondolta, ami aláaknázza a róla kialakult képet. Kemény hangú levelet írt a szerkesztőnek, amelyben közölte, hogy az opciói egész pontosan „zéró dollárt érnek” , és felajánlotta, hogy eladja őket a Fortune-nak a magazin által kalkulált 872 millió dollár feléért.

Mindeközben Jobs azon dolgozott, hogy az igazgatótanács újabb részvényopciót adjon neki, hiszen a korábbiak épp nem értek semmit. Megpróbálta elhitetni az igazgatótanáccsal - és talán saját magával is hogy ez sokkal inkább az ő megfelelő elismeréséről szól, nem pedig arról, hogy

meggazdagodjon. „Nem a pénzszerzés volt a lényeg - mondta később tanúvallomásában, amikor az amerikai tőkepiac felügyeletét ellátó SEC vizsgálódott az opciók miatt. - Mindenki szereti, ha elismerik... de úgy éreztem, hogy az igazgatótanács velem ezt nem teszi meg.” Úgy vélte, hogy az elértéktelenedett opciók helyett az igazgatótanácsnak kellett volna újakat felajánlani, anélkül, hogy ő ezzel előhozakodik. „Azt hittem, egész jó munkát végeztem. Ha ezt elismerik, attól sokkal jobban éreztem volna magam.”

Az általa kiválasztott tagokból álló igazgatótanács imádta őt. Ezért 2001 augusztusában úgy döntöttek, megszavaznak neki egy újabb, nagyobb opciós csomagot. A részvények ára ekkor 18 dollár alatt járt. Jobs azonban elkezdett aggódni a róla kialakult kép miatt, főleg a Fortune cikk után. Nem akarta elfogadni az új csomagot, amíg az igazgatótanács a régit vissza nem vonja. Ezt azonban könyveléstechnikai okokból nem lehetett megtenni, mert gyakorlatilag a régi opciók újraárazását jelentette volna, így ennek költségtételként kellett volna megjelennie a tárgyévi nyereség kiszámításakor. A számviteli problémát csak úgy lehetett elkerülni, ha a régi opciókat az új opciók után még legalább hat hónapig nem törlik. Jobs közben viszont pont azon alkudozott az igazgatótanáccsal, hogy minél gyorsabban válthassa be az újakat.

2001. december közepén Jobs végre beleegyezett, hogy elfogadja az új opciót, és nem törődve külső megítélésével, vár hat hónapot, mielőtt a régieket törlik. De addigra a részvényárak (a részvényfelosztás után járunk) felmentek 3 dollárral, körülbelül 21 dollárra. Ha a lehívási árfolyamot erre az új szintre állították volna be, akkor minden részvénye 3 dollárral

kevesebbet ért volna. Ezért az Apple jogi tanácsadója, Nancy Heinen átnézte a közelmúlt részvényárait és segítette kiválasztani egy októberi dátumot, amikor a részvények ára 18 dollár 30 centen állt. Majd ellenjegyezte a jegyzőkönyvet, amely azt szolgált bizonyítani, hogy az igazgatótanács azon a napon fogadta el az adományozást. A visszadátumozás potenciálisan 20 millió dollárt ért Jobsnak.

Jobsot újra pellengérré állította a sajtó, pedig az új opciókkal nem keresett egy centet se. Az Apple-részvények árai ugyanis tovább zuhantak és 2003 márciusára az új adományozás is beválthatatlanná vált. Így végül Jobs becserélte az opcióját 75 millió dollár értékű valódi részvényre, ami így évi 8,3 millió dolláros juttatásnak felelt meg 1997-től 2006-ig, azaz az utolsó opciók eredeti érvényessé válási dátumáig számolva.

Ez az egész történet nem lett volna annyira érdekes, ha 2006-ban nem jelenik meg a The Wall Street Journal hasábjain egy nagy hatású sorozat a visszadátumozott részvényopciókról. Az Apple-t nem említették a cikkben, az igazgatótanács ennek ellenére kijelölt egy három főből álló bizottságot - Al Gore, Eric Schmidt (Google) és Jerry York (korábban IBM és Chrysler) -, hogy vizsgálják ki a cég saját gyakorlatát. „Előre eldöntöttük, hogy ha az derülne ki, hogy Steve hibázott, a lehetséges következmények nem fogják befolyásolni a munkánkat” - emlékezett vissza Gore. A bizottság felfedezett néhány szabálytalanságot Jobs és más felső vezetők opcióival kapcsolatban, és az erről készített jelentéseket azonnal átadták a tőzsdefelügyeletnek. Jobs tudott a visszadátumozásokról, írták, de ebből végül pénzügyi előnye nem származott. (A Disney igazgatótanácsa által felállított vizsgálóbizottság a

Pixarnál talált hasonló visszadátumozási eseteket abból az időből, amikor Jobs volt a főnök.)

Az efféle visszadátumozási praktikákkal kapcsolatban nem igazán egyértelmű a törvény. Ráadásul az Apple-nél végül senki sem húzott hasznót a gyanús körülmények között adott opciókból. A tőzsdefelügyelet nyolc hónapon keresztül vizsgálódott, majd 2007 áprilisában meghozta döntését. Nem szabott ki büntetést az Apple-re „részben a felügyelet nyomozásában való gyors, alapos és rendkívül segítőkész együttműködése és az eset önkéntes bejelentése miatt”. Bár a tőzsdefelügyelet vizsgálódása azt állapította meg, hogy Jobs tudott a visszadátumozásokról, tisztázták a nevét, mert „nem volt tudatában a dolog számviteli következményeinek”.

Azonban vádat emeltek Fred Anderson egykori pénzügyi igazgató és akkori igazgatótanácsi tag, illetve Nancy Heinen jogi tanácsadó ellen. A szögletes állkapcsú és feddhetetlen Anderson egykor századosként szolgált a légierőnél. Bölcsességet és nyugalmat sugárzott, ami pozitív hatással volt a cégre, és arról a képességéről volt közzismert, hogy kontrollálni tudta Jobs dühkitöréseit. A tőzsdefelügyelet csak gondatlanság gyanúja miatt idézte be az egyik opció adminisztrációjáért (ami nem is a Jobsnak adományozott volt), és engedélyezte, hogy továbbra is vállalhasson tisztséget vállalati igazgatótanácsokban (ennek ellenére végül leköszönt az Apple igazgatótanácsából). Sem ő, sem Jobs nem vehetett részt a megbeszélésen, ahol Gore bizottsága ismertette a vizsgálat eredményét - kettésben elvonultak Jobs irodájába, és akkor beszéltek utoljára.

Anderson úgy gondolta, őt tették meg bűnbaknak. Amikor lezárta az ügyét a tőzsdefelügyelettel, az ügyvédje közleményt adott, ki ami Jobsot is

besározta. Az állt benne, hogy Anderson „figyelmeztette Jobsot, hogy a felső vezetők opcióit az igazgatótanács döntésének napján érvényes részvényárfolyamon kell beárazni. Ellenkező esetben az árfolyamkülönbségből eredő értékkülönbséget le kell könyvelni”, amire Jobs azt válaszolta, hogy „az igazgatótanács már korábban meghozta ezt a döntést”.

Heinen megpróbálta megvédeni magát az ellene felhozott vádakkal szemben, de végül a peren kívüli megegyezést választotta. Ennek eredményeképpen csak pénzbüntetést kellett fizetnie. Maga a cég is peren kívül állapodott meg részvényeseivel, és 14 millió dollárt fizetett az okozott károkért.

Jobs kompenzációjával kapcsolatos ügye bizonyos mértékig hasonlított parkolási hóbortjára. Azt visszautasította, hogy kijelöljenek a vezérigazgatónak fenntartott parkolót, ugyanakkor úgy érezte, jogában áll a mozgássérült helyeket elfoglalni. Szeretett volna olyan embernek látszani (mind a saját, mind mások szemében), aki hajlandó évi 1 dollárért dolgozni, ugyanakkor hatalmas mértékű opciókat követelt ki magának. Az ellenkultúra lázadójából lett vállalkozó ellentmondásos személyiség volt, aki szeretne volna azt hinni, hogy úgy lett azzá, hogy közben nem adta el magát.

ELSŐ MENET

Memento mori!



Jobs ötvenedik születésnapján (középen), Eve és Laurene (a torta mögött), Eddy Cue (az ablaknál), John Lasseter (a fényképezőgéppel) és Lee Claw (szakállal)

A rák

Jobs később annak a kimerítő 1997-es évnek tudta be rákbetegsége kialakulását, amelynek során egyszerre vezette az Apple-t és a Pixart. Az oda-vissza ingázás közben veseköve és más betegségei lettek, és annyira kimerülten ért minden este haza, hogy megszólalni is alig tudott. „Valószínűleg ekkor kezdődhetett ez a rák, mert az immunrendszerem elég gyenge volt akkoriban” - vélte.

Nincs bizonyíték arra, hogy a kimerültség vagy a gyenge immunrendszer rákot okozna, a veseproblémái azonban közvetetten elősegítették a rák diagnosztizálását. 2003 októberében Jobs összefutott az őt kezelő urológussal, aki megkérte őt, hogy csináltasson CT (computertomograph)-vizsgálatot a veséről és a húgyvezetékéről, mivel az utolsót már öt évvel korábban készítették. Az új felvétel szerint a veséi teljesen rendben voltak, a hasnyálmirigyen azonban árnyék látszott, úgyhogy az orvos megkérte, ütemezzen be egy hasnyálmirigy-CT-t. Nem tette meg: szokásához híven remekelt abban, hogy figyelmen kívül hagyja azokat a tényezőket, amelyekkel nem óhajtott foglalkozni. Az orvos azonban nem tágított. „Steve, ez tényleg fontos! - kereste meg Jobsot néhány nappal később. - Meg kell csináltatnia ezt a vizsgálatot.”

Az orvos hangszíne elég sürgető volt ahhoz, hogy Jobs eleget tegyen a kérésének. Egyik nap korán reggel megcsináltatta, aztán az orvosok a felvétel tanulmányozása után behívták, és közölték vele a rossz hírt, hogy daganata van. Egyikük még azt is javasolta, hogy rendezze el a dolgait, ami udvarias formában azt jelentette, talán már csak néhány hónapja van hátra. Aznap este szövetmintát vettek tőle úgy, hogy lenyomtak egy endoszkópot a torkán keresztül a belekig, hogy a tű elérjen a hasnyálmirigyig, és néhány sejtnyi mintát tudjanak venni a daganatból. Powell emlékszik, mennyire megörültek a férje orvosai, ugyanis kiderült, hogy szigetsejtről, vagyis neuroendokrin hasnyálmirigy-daganatról van szó, amely ritka, de lassabban növekszik, és így nagyobb esély kínálkozik a sikeres kezelésre. Szerencséje volt, hogy a vesevizsgálatnak köszönhetően Ilyen korán felfedezték a

daganatot, amelyet így sebészeti úton el lehet távolítani, mielőtt továbbterjedne.

Jobs az elsők közt Larry Brilliantet hívta, akivel először Indiában találkozott egy asramban. „Még mindig hiszel Istenben?” - kérdezte tőle Jobs. Brilliant azt válaszolta, hogy igen, és elbeszélgettek arról, hogy milyen sokféle út vezet Istenhez, ahogy azt hindu gurujuk, Neem Karoli Baba tanította nekik. Aztán Brilliant megkérdezte Jobsot, mi a baj. „Rákom van” - felelte ő.

Art Levinson, az Apple igazgatósági tagja saját cége, a Genentech ülésén elnökölt, amikor csörgött a mobiltelefonja, és Jobs neve jelent meg a kijelzőn. Levinson a következő szünetben rögtön visszahívta Jobsot, így értesült a daganatról. Eredetileg rákbiológus volt, a cége pedig rákgyógyszereket gyártott, úgyhogy Jobs tanácsadójává vált a betegsége során, hasonlóképpen az Intelnél dolgozó Andy Grove-hoz, aki sikeresen küzdött meg a prosztatarákkal. Jobs őt vasárnap hívta fel, és a férfi rögtön át is ment hozzá két órára.

Barátai és felesége rémületére Jobs úgy döntött, hogy nem veti alá magát a daganat eltávolítását célzó műtétnek, amely az egyetlen elfogadott orvosi megoldásnak számított. „Nagyon nem akartam, hogy felnyissák a testemet, úgyhogy meg akartam próbálni néhány másfajta módszert” - emlékezett vissza néhány évvel később, árnyalatnyi sajnálattal a hangjában. Szigorú vegetáriánus diétát tartott, nagy mennyiségű friss répa- és egyéb gyümölcslevekkel. A diétát akupunktúrával egészítette ki, különböző gyógyfűkészítményekkel, és időnként néhány más kezeléssel, amit az interneten talált, vagy különféle emberek tanácsoltak neki innen-onnan,

közöttük egy léleklátó. Egy ideig egy dél-kaliforniai, természetes módszerekkel gyógyító klinikát működtető orvos hatása alatt állt, aki a biogyógyfüvekre, a gyümölcsleálapú diétákra, a gyakori béltisztításra, a hidroterápiára és a negatív érzések maradéktalan kifejezésére helyezte a hangsúlyt.

„A lényeg az, hogy egyszerűen nem állt készen arra, hogy felnyissák a testét - emlékezett vissza Powell. - Nehéz arról győzködni valakit, hogy ezt tegye meg.” Ő mégis megpróbálta. „A test arra való, hogy a szellemet szolgálja” - érvelt. A barátai is rendszeresen sürgették, hogy csináltassa meg a műtétet, és kezdje el a kemoterápiát. „Beszélgettem Steve-vel, amikor azzal próbálta meggyógyítani magát, hogy lószart evett, meg mindenféle gyökereket. Mondtam neki, hogy meg van örülve” - emlékezett vissza Grove. Levinson elmondta, hogy „mindennap könyörgött” Jobsnak, és „rettenetesen elkésérítő volt, hogy egyszerűen semmilyen hatással nem voltam rá” . A viták majdnem tönkretették a barátságukat is. „A rák nem így működik! - ismételte Levinson, amikor Jobs beszámolt neki a diétákon alapuló kezeléseiről. - Nem tudod megoldani műtét nélkül, és anélkül, hogy mérgező vegyületekkel ki ne irtanád!” Még Dean Ornish^[25] dietetikus orvos is, aki a betegségek alternatív és táplálkozási módszerekkel való kezelésének úttörője, hosszú sétára vitte Jobsot, és arról győzködte, hogy néha a hagyományos módszer a helyes megoldás. „Magának tényleg műtétre van szüksége” - mondta neki Ornish.

Jobs makacssága kilenc hónapig tartott a 2003. októberi diagnózist követően. Itt mutatkozott meg a valóságtorzító mezője sötét oldala. „Szerintem Steve-ben annyira erős a vágy, hogy a világ olyan legyen,

amilyenek ő szeretné, hogy az akaratával igyekszik olyanná formálni - tűnődött Levinson. - Ez néha nem működik. A valóság könyörtelen.” Csodálatos összpontosítási képességének a másik oldala az a félelmetes adottsága, hogy ki tudta rekeszteni mindazt, amivel nem kívánt foglalkozni. Ez vezetett számos óriási sikeréhez, ugyanakkor visszafelé is el tudott sülni. „Megvan az a képessége, hogy ne vegyen tudomást arról, amivel nem akar szembenézni - magyarázta a felesége. - Ő egyszerűen ilyen.”

A múltban eredményesnek bizonyult az, amit a felesége „mágikus gondolkodásnak” nevezett - az a feltételezése, hogy az akaratával meg tudja valósítani az elképzeléseit. De a rák nem így működött. Powell mindenkit - még a húgát, Mona Simpson is - csatasorba állított, aki közel állt Jobs-hoz, hogy próbálják meggyőzni. Végül 2004 júliusában mutattak neki egy CT-eredményt, ami azt jelezte, hogy a daganat nőtt, és valószínűleg tovább is terjedt. Ez rákényszerítette, hogy szembenézzon a valósággal.

Jobs 2004. július 31-én, szombaton a Stanford University Medical Centerben alávetette magát a műtétnek. Az orvosai azt is megfontolták, hogy a teljes Whipple-beavatkozást végezzék el rajta, amelynek során eltávolítják a gyomor és a belek nagy részét, valamint a hasnyálmirigyet. Végül egy kevésbé radikális megoldás, a módosított Whipple-beavatkozás mellett döntöttek, amely a hasnyálmirigy részleges eltávolításával járt.

Jobs másnap a kórházi szobájából az AirPort Expressre csatlakoztatott PowerBookjáról emailt küldött az alkalmazottaknak, amelyben tájékoztatta őket a műtétjéről. Biztosította őket, hogy az a hasnyálmirigyrák-típus, ami őt támadta meg, „az évente diagnosztizált összes hasnyálmirigyráknak körülbelül az 1%-át teszi ki, és korai diagnózis esetén (mint nálam) sebészi

eltávolítás útján kezelhető” . Nem lesz szüksége kemoterápiára, sem pedig sugárkezelésre, írta, és terveit szerint szeptembertől újra munkába áll. „A távollétem alatt Tim Cookot kértem meg az Apple napi ügyeinek az intézésére, úgyhogy semmiről sem fogunk lemaradni - írta. - Biztos vagyok benne, hogy néhányatokat túlságosan is gyakran foglak hívni augusztusban, és már várom a szeptemberi találkozást.”

A műtét egyik hatása az volt, hogy Jobsnak nehezebbé vált tartani rögeszmés diétáit, valamint bizarr tisztítókúrát és böjtjeit, amelyeket kamaszkora óta gyakorolt. Mivel a hasnyálmirigy termeli azokat az enzimeket, amelyek segítenek a gyomornak az étel megemésztésében és a tápanyag felvételében, e szerv részleges eltávolítása megnehezíti, hogy a szervezet kellő mennyiségű fehérjéhez jusson. A betegeknek azt javasolják, hogy gyakran egyenek, mégpedig tápláló, különféle húsokból és halakból készült, fehérjében gazdag ételeket, valamint teljes zsírtartalmú tejtermékeket. Jobs eddig sem evett ilyesmit, és erre ezután sem volt hajlandó.

Két hetet töltött kórházban, majd azon igyekezett, hogy visszanyerje az erejét. „Emlékszem rá, miután hazajöttem, abban a hintaszékben üldögéltem rengeteget - mesélte nekem egy hintaszékre mutatva a nappalijában. - Menni sem volt erőm. Egy hétbe telt, mire körbe tudtam sétálni a háztömböt. Kényszerítettem magam, hogy elmenjek a parkig, ami néhány háztömbnyire van, aztán még tovább, és hat hónapon belül majdnem teljesen visszanyertem az erőmet.”

Sajnos a rák továbbterjedt. A műtét alatt az orvosok találtak három áttétet a májban. Ha kilenc hónappal korábban megműtötték volna, valószínűleg

még meg tudták volna akadályozni az áttéteket, bár ezt soha nem lehet biztosán tudni. Jobs elkezdte a kemoterápiát, ami még inkább megnehezítette az étkezési rögeszméi betartását.

A stanfordi diplomaosztó

Jobs titokban tartotta, hogy küzdelme a rákkal folytatódik - mindenkinek azt mondta, hogy „meggyógyult” -, mint ahogy azt is elhallgatta, amikor először rákkal diagnosztizálták. Ilyen volt a természete. Inkább az volt a meglepő, amikor úgy döntött, hogy személyes hangot megütve, nyilvánosan beszél az egészségéről. Bár a megrendezett termékbemutatókon kívül ritkán tartott előadást, elfogadta a Stanford felkérését, hogy tartson beszédet a 2005. júniusi diplomaosztón. Rákdiagnózisa és közelgő ötvenedik születésnapja elgondolkodtatták.

A kiváló forgatókönyvíró, Aaron Sorkin (Egy becsületbeli ügy [A Few Good Men], Az elnök emberei [The West Wing]) segítségét kérte a beszédéhez. Sorkin beleegyezett, és Jobs elküldte neki néhány gondolatát. „Ez februárban volt, és semmi választ nem kaptam tőle, úgyhogy áprilisban megint megkerestem, amire annyit mondott, hogy » Ja, jó! « , én pedig küldtem neki néhány további gondolatot - mesélte Jobs. - Aztán végül felhívtam, ő meg állandóan csak azt mondta, hogy » jó, persze « , aztán eljött június eleje, és még egyetlen sort sem kaptam tőle.”

Jobs bepánikolt. Mindig saját maga írta meg a beszédeit, de diplomaosztón még soha nem szerepelt. Egyik éjszaka leült, és megírta a beszédet, minden különösebb segítség nélkül azon kívül, hogy a felesége véleményét kikérte az ötleteihez. Az eredmény egy nagyon bensőséges,

visszafogott beszéd lett, ami éppen olyan sallangmentes, személyes hatást keltett, mint bármelyik tökéletes Steve Jobs-termék.

Alex Haley egyszer azt mondta, hogy a legjobb úgy kezdeni egy beszédet: „Hadd meséljek el egy történetet!” Senki sincs oda az előadásokért, de a történeteket mindenki szereti. Jobs is így fogott hozzá. „Három történetet szeretnék elmesélni ma az életemből - kezdte. - Ennyit, semmi különöset. Csak három történetet.”

Az első arról szólt, hogyan hagyta abba a Reedben folytatott tanulmányait. „Abbahagyhattam azoknak a kötelező óráknak a látogatását, amelyek nem érdekeltek, és elkezdtem bejárni azokra, amelyek sokkal izgalmasabbak voltak.” A második történetben azt mesélte el, hogyan vált végül az előnyére, hogy kirúgták az Apple-től. „A sikeresség súlyát az újrakezdés könnyedsége váltotta fel, amikor nem vagy olyan biztos mindenben.” A diákok szokatlanul figyelmesen hallgatták, annak ellenére, hogy egy repülő körözött a fejük fölött egy szalaggal, amelyen a „Használj fel újra minden e-szemetet!” felirat díszelgett. Mégis a harmadik története bővölte el őket a leginkább: arról szólt, amikor diagnosztizálták nála a rákot, és hogy az milyen tudatosságot váltott ki belőle.

Észben tartani, hogy hamarosan meghalok: ezt volt számomra a legfontosabb eszköz, ami segített az élet lényeges döntéseinek a meghozatalában. A halállal szemben ugyanis szinte minden - minden külső elvárás, minden büszkeség, minden kínos helyzettől vagy kudarctól való félelem - eltűnik, és csak az marad, ami valóban fontos. Észben tartani, hogy hamarosan meghalok: tapasztalatom szerint ez a legjobb módszer annak a csapdának elkerülésére, hogy esetleg azt gondolnám, van

veszítenivalóm. Hiszen már úgyszincsen semmim. Semmi okom tehát, hogy ne hallgassak arra, amit a szívem súg.

A beszéd művészi minimalizmusa egyszerűséget, tisztaságot és varázst biztosított neki. Ennél jobb avatási beszédet sehol nem találunk, keressük akár az antológiákban, akár a YouTube-on. Pontosabban biztosan találunk, mint például, amikor George Marshall 1947-ben épp a Harvardon jelentette be az európai újjáépítés tervét, de még az (sőt senki másé) sem ért fel Jobs beszédének a varázsához.

Ötvenévesen is oroszlán

Harmincadik és negyvenedik születésnapját Jobs a Szilícium-völgy sztárjaival és más válogatott hírességekkel együtt ünnepelte. Amikor azonban 2005-ben ötvenéves lett, és rákműtete után visszatért, a felesége által rendezett meglepetésbulira főként legközelebbi barátai és munkatársai kaptak meghívást. Barátaik kényelmes San Franciscó-i otthonában rendezték meg az ünnepséget, amelyen a híres séf, Alice Waters készített skót lazacot kuskússzal és különféle házilag termesztett zöldségekkel. „Csodálatos és bensőséges hangulatú esemény volt, a gyerekekkel együtt mindenki le tudott ülni egyetlen szobában” - emlékezett vissza Waters. A vendégeket vicces improvizációkkal szórakoztatta a „Whose Line Is It Anyway” (Egyébként kié a pálya?) címen futó szórakoztatóműsor szereplőgárdája. Jobs közeli barátja, Mike Slade is ott volt, kollégák az Apple-től és a Pixartól, köztük Lasseter, Cook, Schiller, Clow, Rubinstein és Tevanian.

Cook kiválóan vezette a céget Jobs távollétében. Biztosította az Apple primadonnáinak a jó teljesítményét, és kerülte, hogy ő maga reflektorfényben legyen. Jobs kedvelte az erős személyiségeket, legalábbis bizonyos pontig, de egyértelműen soha nem ruházott át hatáskört semelyik helyettesére, és nem osztozott a színpadon. Nehéz volt a beugrójának lenni. Akkor is kritizálta az embert, ha brillírozott, és akkor is, ha nem. Cook egész jól navigált a zátonyok között. Nyugodt és határozott volt, amikor neki kellett irányítani, de nem akarta felhívni magára a figyelmet, nem vágyott hangos elismerésre. „Néhányan neheztelnek amiatt, hogy Steve zsebel be minden dicséretet, de nekem tökmindegy - mondta Cook - Őszintén szólva jobban szeretném, ha a nevem soha nem kerülne be az újságba.”

Amikor Jobs visszajött a betegszabadságáról, Cook visszaváltott a korábbi szerepére, vagyis ő tartotta szoros együttműködésben az Apple különböző részlegeit, és ő volt az az ember, akit Jobs dühkitörései sem tudtak kizökkenteni. „Arra jöttem rá, hogy Steve megjegyzéseit sokan tévesen szidalmazásnak vagy negatív hozzáállásnak értelmezik, pedig egyszerűen csak így mutatkozik meg a szenvedélyessége. Úgyhogy ezt így is fogtam fel, és soha nem vettem semmit magamra.” Cook sok szempontból Jobs negatívja volt: rendíthetetlen, mindig kiszámítható kedélyű, és (ahogy a NeXT teaurusza megjegyezte volna) inkább Szaturnusz, mint Merkúr. „Jó tárgyaló vagyok, de ő valószínűleg jobb nálam, mert nyugis fickó - mondta később Jobs. Miután még dicsérte egy darabig, Jobs halkán egy ritkán hangoztatott, mégis komoly fenntartást is megfogalmazott vele kapcsolatban. - De Tim nem önmagukért szereti a termékeket.”

2005 őszén Jobs úgy csinált ügyvezető igazgatót Cookból, hogy tulajdonképpen fel sem kérte őt a posztra, hanem miközben Japánba repültek, egyszer csak odafordult hozzá, és azt mondta neki: „Úgy döntöttem, hogy kinevezlek ügyvezető igazgatónak.”

Körülbelül abban az időben határozták el Jobs régi barátai, Jon Rubinstein és Avie Tevanian, az 1997-es újratekzdéskor felvett szoftver- és hardvermérnökök, hogy kilépnek. Ami Tevaniant illeti, sok pénzt keresett már, és abba akarta hagyni a munkát. „Avie fantasztikus srác és nagyon kedves, sokkal normálisabb, mint Ruby, és nincs elszállva magától - jellemezte Jobs. - Hatalmas veszteség volt számunkra, amikor Avie kilépett. Rendkívüli ember, egy zseni.”

Rubinstein esete kissé ellentmondásosabb volt. Bosszantotta Cook felemelkedése és elhasználódott a kilenc év alatt, amíg Jobsnak dolgozott, egyre többet kiabáltak egymással. Volt egy lényegi nehézség is: Rubinstein újra és újra összetűzésbe került Jony Ive-val, aki korábban az ő beosztottja volt, most pedig közvetlenül Jobs alá volt rendelve. Ive állandóan a határokat feszegette a dizájnjaival, amelyek ragyogóak, de műszakilag nehezen kivitelezhetőek voltak. Rubinstein feladata volt, hogy a hardvert a gyakorlati követelményeknek megfelelően kialakítsa, úgyhogy gyakran megmakacsolta magát. Természeténél fogva óvatos ember volt. „Végül is Ruby a HP-től jött - mondta Jobs -, és soha nem vetette bele magát igazán a dolgokba, nem volt eléggé eltökélt.”

Ott volt például a csavarok esete, amelyek a fogantyúkat rögzítették a Power Mac G4-en. Ive eldöntötte, hogy milyen csiszolásuk és formájuk legyen. Rubinstein azonban úgy vélte, hogy az „csillagászati” összegbe

kerülne, és hetekkel késleltetné a projektet, úgyhogy megvétózta az ötletet. Az ő dolga az volt, hogy leszállítsa a terméket, ami azt jelentette, hogy kompromisszumokat kellett kötnie. Ive ezt a megközelítést az innováció gátjának tartotta, úgyhogy megkerülve főnökét közvetlenül Jobshoz fordult, sőt még a középszintű mérnököket is megkereste. „Ruby azt mondta, ezt nem lehet megcsinálni, nem tudjuk tartani a határidőt, én meg azt mondtam, szerintem meg tudjuk csinálni - emlékezett vissza Ive. - Ezt nem csak úgy kiszoptam a kisujjamból, mivel a háta mögött egyeztettem a terméken dolgozó csapatokkal.” Jobs ebben az esetben (ahogy a többiben is) Ive oldalára állt.

Ive és Rubinstein néha olyan hangos vitába keveredett, ami már szinte ütésváltáshoz vezetett. Végül Ive azt mondta Jobsnak: „Vagy ő, vagy én.” Jobs Ive-ot választotta, ám eddigre Rubinstein maga is menni akart. A feleségével földet vettek Mexikóban, és egy darabig nem akart dolgozni, amíg házat építenek rajta. Aztán végül a Palmnál vállalt munkát, amely az Apple iPhone-jával akart versenyezni. Jobs annyira feldühödött, hogy a Palm az ő korábbi alkalmazottját veszi fel, hogy Bonónál panaszkodott miatta, aki társalapítója volt egy Fred Anderson - az Apple korábbi pénzügyi igazgatója - által irányított magántőkecsoportnak, amely döntő részesedést vásárolt a Palmban. Bono visszaküldött egy üzenetet Jobsnak, amelyben ez állt: „Ne húzd fel magad! Ez olyan, mintha a The Beatles azért telefonálna, mert a Herman and the Hermits felvette az egyik technikusukat.” Jobs később elismerte, hogy túlreagálta az ügyet. „Az is gyógyír volt a sebre, hogy a próbálkozás teljes kudarcba fulladt” - mondta.

Jobsnak sikerült összeállítania egy kevésbé ellentmondásos és indulatos új vezetői csapatot. A legfontosabb tagjai közül Scott Forstall az iPhone szoftverért, Phil Schiller a marketingért, Bon Mansfield a Mac hardverért, Eddy Cue pedig az internetes szolgáltatásokért felelt, valamint Peter Oppenheimer volt a pénzügyi igazgató. Bár első ránézésre a vezetők annyiban hasonlítottak egymásra, hogy mindannyian középkorú, fehér férfiak voltak, mégis különféle stílust képviseltek. Ives emocionális volt és érzelmeit ki is fejezte, Cook viszont hidegvérű. Mindannyian tudták, hogy tisztelettel kell viselkedniük Jobsszal szemben, viszont ütköztetni is kell véleményüket az ötleteivel, készen kell állni a vitára. Nehéz volt megtalálni a megfelelő egyensúlyt, de mindegyikük jól megoldotta. „Nagyon korán rájöttem, hogy ha nem adsz hangot a véleményednek, Jobs kinyír - mondta Cook. - Ő arra használja az ellentétes álláspontokat, hogy vitát keltsen, mert az jobb eredményhez vezethet. Úgyhogy ha valaki nem képes ellentmondani, itt nem marad életben.”

A kötetlen beszélgetésekhez a hétfő délelőtti vezetői ülés nyújtotta a fő keretet, amely reggel 9 órakor kezdődött, és 3-4 órán keresztül tartott. Ezeken Cook tíz percen ábrákon keresztül bemutatta, hogy megy az üzlet, aztán részletesen megvitatták a cég mindegyik termékét. A figyelem mindig a jövőn volt: Mit kell tudnia az egyes termékek következő verziójának, milyen újdonságokat kell kifejleszteni? Jobs arra használta a megbeszélést, hogy erősítse az Apple küldetésstudatát. Ezzel központosította az irányítást - amitől a cég olyan szigorúan integrálttá vált, mint a jó Apple-termékek és megakadályozta a különböző részlegek közötti harcot, ami a decentralizált társaságok rákfenéje volt.

Jobs arra is felhasználta a megbeszéléseket, hogy a lényegen tartsa a figyelmet. Robert Friedland farmján az almafák metszése volt a feladata, hogy azok erősek maradjanak, ami az Apple-nél végzett metszegetés metaforájává vált. Ahelyett, hogy engedte volna az egyes csapatoknak a termékválaszték bővítését marketinges megfontolások miatt, vagy hogy hagyta volna ezeregy ötlet szárba szökkenését, Jobs ragaszkodott hozzá, hogy az Apple egyszerre csak kettő-három lényeges területre összpontosítsa a figyelmét. „Nincs olyan, aki nála jobban le tudná állítani a környező zajt - mondta Cook - Ennek köszönhetően képes kevés dologra összpontosítani, sok mindenre pedig nemet mondani. Ezt nagyon kevesen tudják megtenni.”

Jobs szerette volna intézményesíteni azoknak a leckéknek az átadását, amelyeket csapatával az évek során megtanult, ezért létrehozta a cégen belül működő Apple Egyetemet. Joel Podolnyt, a Yale Üzleti Iskola dékánját kérte fel, hogy állítson össze esettanulmányokat a cég fontos döntéseiről, például az Intel mikroprocesszorra való váltás vagy az Apple-bolthálózat megnyitásának ötlete. A felső vezetők tartották az órákat az alkalmazottak számára, hogy az Apple-látásmód beépüljön a vállalati kultúrába.

Amikor az antik Rómában egy győztes tábornok végigvonult az utcákon, a legenda szerint időnként egy szolga járt a nyomában, akinek az volt a feladata, hogy azt ismétlgesse neki: Memento mori! (Emlékezz a halálra!) Hitük szerint ez segít a hősnek abban, hogy ne veszítse el az arányérzékét, és némi alázatra készíteti. Jobs orvosai nem tudták ezt elérni nála, helyette még szenvedélyesebben dolgozott a gyógyulása után, mint akinek meghatározott időn belül teljesítenie kell a küldetését. Ahogy a stanfordi beszédében is utalt rá, a betegsége arra emlékeztette, hogy nincs

veszítenivalója, úgyhogy teljes gőzzel kell haladnia előre. „Azzal jött vissza, hogy küldetése van - mondta Cook. - Bár most már egy nagy céget vezetett, továbbra is olyan merész húzásai voltak, amelyeket szerintem senki más nem lépett volna meg.”

Egy ideig úgy tűnt, ahogy azt remélték is, hogy visszafogja magát és a rákkal való küzdelem, valamint az ötvenedik év betöltésének hatására egy kicsit kevésbé nyersen viselkedik, amikor dühös. „Közvetlenül a műtéte után visszább vett a megalázásból - emlékezett vissza Tevanian. - Ha nem tetszett neki valami, lehet, hogy ordított, őriöngött és szitkozódott, de nem úgy, hogy azzal porig alázta az érintettet. Csak így akarta elérni, hogy az illető jobb munkát végezzen. - Tevanian elgondolkodott egy pillanatra, miközben ezt mesélte, majd módosította a megállapítást. - Kivéve persze, ha valakit tényleg rossznak tartott, és el akarta küldeni, ami időnként azért megtörtént.”

Nyers stílusa azonban idővel visszatért. Mivel a munkatársai eddigre már hozzászoktak, és megtanultak együtt élni vele, a legjobban az zavarta őket, amikor Jobs dühe idegeneken csapódott le. „Egyszer elmentünk egy bio-élelmiszereket árusító piacra, és kértünk egy smoothie-t - emlékezett vissza Ive. - Egy idős nő készítette, ő pedig komolyan nekitámadt amiatt, ahogy csinálta. Aztán később megsajnálta az asszonyt: » Idős, és nem szívesen végzi ezt a munkát. « Nem kapcsolta össze a kettőt. Mind a két esetben puristaként állt a helyzetéhez.”

Amikor Londonba utazott Jobsszal, Ive-ra hárult a hálátlan feladat, hogy kiválassza a szállodát. A The Hempelt választotta, egy csendes ötcsillagos butikszállodát, amelynek kifinomult, minimalista stílusáról úgy hitte, hogy

Jobsnak tetszeni fog. De ahogy bejelentkeztek a szállodába, már a legrosszabbra készült, és a telefonja egy perc múlva valóban megszólalt. „Undorító ez a szoba - jelentette ki Jobs. - Egy rakás szar, menjünk innen!” Úgyhogy Ive összeszedte a holmiját, és lement a pulthoz, ahol Jobs minden csomagolás nélkül közölte a döbönt recepcióssal a véleményét. Ive rájött, hogy a legtöbb ember, köztük ő is, inkább nem egyenes, amikor valamit nem tart jónak, mert azt akarja, hogy kedveljék őt, „ami igazából hiúság” . Ez a magyarázat igencsak elnéző volt Jobsszal szemben, akire ez a tulajdonság mindenesetre nem volt jellemző.

Mivel Ive természetéből adódóan kedves ember volt, értetlenül nézte, miért viselkedik így az általa nagyon kedvelt Jobs. Egyik este egy San Franciscó-i bárban teljes komolysággal, ültében előrehajolva töprengett a kérdésen:

„Ő nagyon, nagyon érzékeny ember. Ez az egyik oka annak, hogy az antiszociális viselkedése, a durvasága olyan szélsőséges. Azt értem, hogy a vastagbőrű, érzéketlen emberek miért tudnak durvák lenni, de az érzékenyeknél nem értem. Egyszer megkérdeztem tőle, miért hergeli annyira fel magát bizonyos dolgok miatt. Azt mondta: „De ez csak pillanatnyi düh.” Megvan ez a gyermeki képessége, hogy nagyon feldühödik valamin, aztán teljesen elpárolog a mérge. De komolyan azt hiszem, hogy vannak olyan esetek, amikor nagyon elkeseredik valami miatt, és csak úgy tud megszabadulni ettől az érzéstől, ha valakit megbánt. Szerintem úgy érzi, hogy ezt jogában és szabadságában áll megtenni. Úgy véli, hogy a társasági érintkezés általános szabályai nem vonatkoznak rá. A saját érzékenysége

miatt pontosan tudja, hogyan lehet valakit komolyan megbántani. Nem túl gyakran, de időnként ezt meg is teszi.”

Egy-egy bölcs kolléga időről időre félrehúzza Jobsot, és megpróbálta lecsillapítani. Lee Clow mestere volt ennek. „Steve, beszélhetek veled?” - szokta csendesen kérdezni, amikor Jobs valakit nyilvánosan lehordott. Ilyenkor bement Jobs irodájába, és elmagyarázta neki, hogy mindenki mennyire keményen dolgozik „Amikor megalázod őket, akkor az gátolja, nem pedig ösztönzi őket” - mondta neki egyszer egy ilyen beszélgetés alkalmával. Jobs ilyenkor elnézést kért, és azt felelte, érti. De aztán újra megcsinálta. „Egyszerűen ilyen vagyok” - magyarázta.

Bill Gateshez való viszonya viszont valóban enyhült. A Microsoft betartotta az 1997-ben kötött alkut, miszerint továbbra is kiváló szoftvereket fejleszt a Macintoshhoz. Egyébként is vesztett fontosságából mint versenytárs, mivel eddig nem sikerült lemásolnia az Apple digitális központ stratégiáját. Gatesnek és Jobsnak teljesen más volt a viszonya a termékekhez és az innovációhoz, de rivalizálásuk mindkettőjükből meglepő öntudatosságot váltott ki.

A The Wall Street Journal rovatvezetői, Walt Mossberg és Kara Swisher igyekeztek a 2007. májusi All Things Digital (Minden, ami digitális) konferenciájukra közös interjúra hívni őket. Mossberg először Jobsot hívta meg, aki nem nagyon járt ilyen konferenciákra, úgyhogy az újságíró megglepte a válasza, amely szerint elmegy, ha Gates is ott lesz. Ennek hallatán Gates is elfogadta a meghívást. A terv majdnem holtvágányra futott, amikor Gates interjút adott a Newsweek újságírójának, Steven Levynek, és az Apple televíziós reklámjaival kapcsolatos kérdésre,

amelyekben a Macet a PC-vel szembeállítva a Windows-felhasználókat száználmas birkákként ábrázolják, miközben a Macet felsőbbrendű terméként állítják be, így tört ki: „Nem tudom, miért csinálnak úgy, mintha felsőbbrendűek lennének - mondta Gates egyre hevesebben. - Számít valamit is az őszinteség az ilyesmiben, vagy ha valaki tényleg jó fej, akkor hazudhat is, ha éppen arra szottyán kedve? Ebben szemernyi igazság sincsen.” Levy még egy kis olajat is öntött a tűzre azzal, hogy megkérdezte, hogy az új Windows operációs rendszer, a Vista, sok tulajdonságot másolt-e a Macről. „Ha érdeklis a tények, utána lehet nézni, hogy ki adta ki először az egyes funkciókat - felelte Gates. - De ha csak ki akarja jelenteni, hogy Steve Jobs találta fel a világot, és mindenki más az ő nyomában kullog, akkor tegye azt!”

Jobs felhívta Mossberget, és közölte vele, hogy Gates Newsweeknek adott interjújának a fényében semmi értelme nem lenne a közös beszélgetésnek. Mossbergnek azonban sikerült elsimítania a nézeteltérést. Azt akarta, hogy a közös fellépés baráti hangú beszélgetés legyen, ne pedig vita, ami azonban kevésbé tűnt valószínűnek, miután Jobs a konferencia napján egy Mossbergnek adott egyéni interjúban kifakadt a Microsoft ellen. Amikor az Apple Windows számítógépekre írt iTunes szoftverének rendkívüli népszerűségéről kérdezték, Jobs így viccelt: „Olyan, mint amikor a pokolban adunk valakinek egy pohár jeges vizet.”

Úgyhogy Mossberg aggódott, amikor elérkezett az ideje, hogy Gates és Jobs aznap esti közös megjelenésük előtt üdvözöljék egymást a színpalak mögött. Először Gates ért oda az asszisztensével, Larry Cohennel, aki tájékoztatta őt Jobs aznap korábban elhangzott megjegyzéséről. Amikor

néhány perccel később Jobs is besétált, kivett egy üveg vizet a jégvödörből, és leült. Egy-két percnyi csend után Gates megszólalt: „Szóval akkor én képviselem itt a poklot.” Nem mosolygott közben. Jobs megállt, arcán a jellegzetes csibészmosollyal, és odaadta neki a jégbe hűtött vizet. Gates erre felengedett, és megszűnt a feszültség.

A találkozó lenyűgöző párbeszédé alakult, amelynek során a digitális kor két csodagyereke először óvatosan, majd szenvedélyesen véleményt nyilvánított a másikról. A legemlékezetesebb az volt, amikor őszintén válaszoltak a közönség soraiban helyet foglaló technológiai stratégia, Lise Buyer kérdésére, hogy mit tanultak egymástól. „Hát, én sokat adnék érte, ha olyan ízlésem lenne, mint Steve-nek” - felelte Gates. Ez némi ideges nevetést váltott ki; Jobs tíz évvel korábban emlékezetes módon kijelentette, hogy az nem tetszik neki a Microsoftban, hogy egyáltalán nincs ízlése. De Gates hozzátette, hogy komolyan gondolja. Jobsnak „vele született, intuitív ízlése van mind a termékek, mind az emberek tekintetében” . Visszaemlékezett arra, amikor közösen nézték át azt a szoftvert, amelyet a Microsoft írt a Macintoshra. „Láttam, ahogy az emberek és az adott termék iránti érzéke alapján hozza meg a döntéseket, úgy, hogy azt meg sem tudom magyarázni. Egyszerűen máshogy csinálja a dolgokat, mégpedig szerintem varázslatosan. Úgyhogy ezen a téren le a kalappal előtte.”

Jobs a padlót bámulta. Később elmondta nekem, hogy lenyűgözte Gates őszintesége és nagyvonalúsága. Jobs hasonló őszinteséggel, bár kevesebb nagyvonalúsággal válaszolt, amikor rá került a sor. Elmagyarázta a szakadékot az Apple utolsó részletekig integrált termékein alapuló teológiája és a Microsoftnak az egymással versenyző hardvergyártóknak

árult szoftverein alapuló nyílt rendszere között. A zenepiacon, jegyezte meg, jobbnak bizonyult az integrált megoldás, amint azt az iTunes/iPod-csomag is megmutatta, azonban a Microsoft nyitott megközelítése jobban működött a személyi számítógépek piacán. Mellékesen feltette a kérdést: Vajon melyik megoldás működik jobban a mobiltelefonoknál?

Aztán hangot adott egy lényegi meglátásának is. A dizájn terén vallott eltérő filozófiája miatt az Apple nem igazán tud jól együttműködni más cégekkel. „Mivel Woz és én úgy indítottuk a céget, hogy mindent mi akartunk csinálni, nem tudtunk jó partnerkapcsolatokat kialakítani - mondta. - Azt hiszem, hogyha az Apple ebben egy kicsit jobb lett volna, az komolyan hasznára vált volna.”

[25] A szerzőtől lásd Dr. Dean Ornish: Spektrum - Személyre szabott egészségprogram (TJ. Spectrum) Ford.: dr. Pintérné Fekete Rózsa. Budapest, HVG Könyvek,2010.

AZ IPHONE

Három forradalmi termék egyben

Az iPod, amivel telefonálni lehet

Az iPod-eladások 2005-re az egekbe emelkedtek. Megdöbbentő mennyiséget, 20 millió darabot adtak el belőle abban az évben, amivel megnégyszerezték az előző évi értékesítéseket. A termék egyre nagyobb súlyt képviselt a vállalat eredményességében - már az árbevétel 45%-a ebből származott és a cég imidzsének vonzerejét is növelte, ami még a Macek eladásait is felhajtotta.

Éppen ez aggasztotta Jobsot. „Mindig azon járt a feje, mi az, ami gondot okozhat nekünk” - emlékezett vissza Art Levinson igazgatósági tag. Végül Jobs erre a következtetésre jutott: „A mobil az a készülék, amely keresztbe tehet nekünk.” A digitális fényképezőgépek piaca megtizedelődött, amióta a mobiltelefonokkal is lehet fotókat készíteni, magyarázta az igazgatóságnak. Ugyanez történhet az iPoddal, ha a telefongyártók zenelejátszókat építenek a készülékeikbe. „Telefon mindenkinél van, ez feleslegessé teheti az iPodot.”

Az első stratégiája az volt, hogy olyasmit tett, ami - mint korábban Bill Gatesnek is elismerte - teljesen idegen volt tőle: összeállt egy másik céggel. Baráti kapcsolatban volt Ed Zanderrel, a Motorola új vezérigazgatójával, úgyhogy Jobs felvetette neki, hogy hozzanak ki egy olyan terméket, amely

hasonlít a Motorola népszerű RAZR fényképező funkciós mobiljához, és amelybe beépítenék az iPodot. Így született meg a ROKR.

Az eredmény nem dicsekedhetett sem az iPod vonzó minimaiizmusával, sem pedig a RAZR kényelmes karcsúságával. Csúnya volt, macerás volt a töltése, és legfeljebb száz szám fért el rajta, ami eleve önkényes korlát. Lerítt róla, hogy kompromisszumos tárgyalások eredményeként jött létre, pedig ez éppen az ellentéte volt annak, ahogy Jobs dolgozni szeretett. Ahelyett, hogy a hardvert, a szoftvert és a tartalmat mind egy cég tartotta volna kézben, a Motorola, az Apple és a Cingular mobilszolgáltató közösen fércelte össze. „Ezt nevezik a jövő telefonjának?” - fintorogtak a Wired magazin szerkesztői 2005. novemberi számuk címlapján.

Jobs tajtékozott. „Elegem van az ilyen ostoba cégekből, mint a Motorola! Csináljuk meg mi magunk” - füstölgött Tony Fadellnek és a többieknek az egyik iPoddal foglalkozó termék-felülvizsgálati értekezleten. Arra is rájött, hogy valami nincs rendben a piacon kapható mobilokkal. Mindegyik tiszta gáz volt, mint régebben a hordozható zenelejátszók. „Beszélgetés közben számtalanszor felbukkant az a téma, hogy mennyire utáljuk a mobilunkat - emlékezett vissza. - Jóval bonyolultabbak voltak a szükségesnél. Olyan funkcióik voltak, amit senki sem tudott használni, mint, például, a telefonkönyv. Mintha hieroglifákkal írták volna. „A jogász George Riley emlékszik olyan értekezletekre, ahol a jogi részletek megvitatása közben Jobs annyira unta magát, hogy egyszer csak felkapta Riley telefonját, és elkezdte bebizonyítani neki, miért „agyhalott” a készülék. Úgyhogy Jobsot és a csapatát komolyan izgatni kezdte, hogyan tudnának olyan mobilt

alkotni, amelyet maguk is szívesen használnának. „Az ilyesmi ösztönzi a legjobban az embert” - magyarázta később Jobs.

A másik ösztönző a potenciális piac volt: 2005-ben több mint 825 millió mobilt vásároltak a középiskolás korosztálytól az idős emberekig. Mivel a legtöbb készülék vacak volt, maradt hely a piacon egy kiváló minőségű, népszerű terméknek, ahogy a hordozható zenelejátszók piacán is volt ilyen rés. Jobs először arra az Apple-csapatra bízta a projektet, amely a vezeték nélküli hálózatokat létrehozó AirPort bázisállomáson dolgozott, azon az alapon, hogy mobil technológiáról van szó. De hamar rájött, hogy ez alapvetően fogyasztói termék lesz, ami inkább az iPodhoz hasonlatos, úgyhogy átadta Fadellnek és munkatársainak.

Az eredeti elképzelésük szerint az iPodot akarták módosítani. Megpróbálták a görgetőtárcsát használni arra, hogy a felhasználó lépkedni tudjon a telefon funkciói között, illetve - billentyűzet nélkül - számokat vigyen be vele. A megoldás nem bizonyult jónak. „Sok gondunk volt a görgetőtárcsa alkalmazásával, különösen, amikor azt akartuk elérni, hogy számokat lehessen tárcsázni vele. Nagyon nehézkes volt a használata” - emlékezett vissza Fadell. Arra ideális volt, hogy az ember végiggörgessen vele egy címjegyzéket, de borzalmas volt, ha bármilyen információt megpróbált bevinni. A csapat próbálta meggyőzni magát arról, hogy az emberek úgyis főleg olyanokat hívnak majd, akik már benne vannak a címjegyzékben, de tudták, hogy ez úgysem fog működni.

Ebben az időben egy másik projekt is futott az Apple-nél: titokban táblagép kifejlesztésén dolgoztak. 2005-ben a két szál keresztezte egymást, és a táblagéppel kapcsolatos elképzelések termékenyen hatottak a telefon

tervezésére is. Más szóval, az iPad ötlete valójában régebbi volt az iPhone megszületésénél, sőt hozzá is járult ahhoz.

Multi-touch kijelző

Az egyik mérnök, aki a Microsoftnál táblagép kifejlesztésén dolgozott, Laurene és Steve Jobs egyik barátjának a férje volt, és az ötvenedik születésnapjára rendezett vacsorára meg akarta hívni őket is, Bill és Melinda Gatesszel egyetemben. Jobs egy kicsit kelletlenül ment el. Jobs tulajdonképpen egész barátságos volt velem a vacsorán, viszont a születésnapját ünneplő fickóval nem különösebben” - emlékezett vissza Gates.

Gates bosszankodott, hogy a mérnök túl sokat elárult a Microsoft táblagépéről, amelynek a fejlesztésén dolgozott. „Ez az ember a mi alkalmazottunk, és a mi szellemi tulajdonunkról van szó!” - magyarázta. Jobs is bosszankodott, és pont az történt, amitől Gates tartott. Jobs így emlékszik vissza:

„A fickó azzal rágta a fülem, hogy a Microsoft teljesen meg fogja változtatni a világot ezzel a szoftverrel, a táblagép lesöpör majd minden hordozható számítógépet, és az Apple-nek meg kellene vásárolnia a Microsoft szoftverlicencét. De rosszul csinálták meg a gépet! Érintő- ceruza kellett hozzá. Ha érintőceruza kell, rögtön véged. Ezen a vacsorán már legalább tizedszer beszélt nekem erről, és annyira elegem lett belőle, hogy hazajöttem, és azt mondtam: A francba ezzel, mutassuk meg neki, milyen egy igazi táblagép!”

Jobs másnap bement az irodába, összeszedte a csapatát, és azt mondta nekik „Táblagépet akarok csinálni, de olyat, amihez nem kell billentyűzet vagy érintőceruza.” A felhasználók úgy tudnak majd gépelni rajta, hogy az ujjakkal megérintik a képernyőt. Ez azt jelenti, hogy olyan tulajdonsággal kell rendelkeznie, amit ma multi-touchnak hívunk, vagyis hogy egyszerre több bevittet tudjon értelmezni. „Úgyhogy tudnátok csinálni nekem egy multi-touch kijelzőt?” - kérdezte. Hat hónapjukba telt, de kifejlesztettek egy kezdetleges, ám működő prototípust. Jobs rábízta az Apple egy másik felhasználói felülettervezőjére, aki egy hónap múlva előállt a lendületes görgetés ötletével, ami lehetővé teszi a felhasználó számára, hogy ha végighúzza az ujját a kijelzőn, ezzel úgy mozgassa a képet, mintha az fizikai tárgy lenne. „Teljesen lenyűgöztek” - emlékezett vissza Jobs.

Jony Ive másképpen emlékszik arra, hogyan fejlesztették ki a multi-touch megoldást. Elmondása szerint az ő tervezőcsapata már dolgozott egy ideje a multi-touch bevittet lehetőségén, amit az Apple MacBook Pro trackpadjéhez (a hordozható számítógépen az egeret helyettesítő navigációs felület) akartak kidolgozni, és különféle módszerekkel kísérleteztek, hogy ezt a képességet miképpen lehetne alkalmazni egy számítógép képernyőjén. Vetítővel kivetítették a falra, hogy bemutassák, hogyan nézne ki. „Ez mindent meg fog változtatni” - mondta Ive a csapatának. De óvakodott attól, hogy rögtön megmutassa Jobsnak, főképp azért, mivel az emberei a munkaidejükön kívül dolgoztak ezen, és nem akarta lelohasztani a lelkesedésüket. „Steve annyira gyorsan alkot véleményt, úgyhogy mások jelenlétében nem is mutatom meg neki az elképzeléseket - emlékezett vissza Ive. - Esetleg rávágja, hogy ez szar, és csírájában elfojtja az ötletet. En úgy

vagyok vele, hogy az ötletek nagyon törékenyek, óvatosan kell velük bánni, amíg még alakulóban vannak. Ereztem, hogy ha ezt lefikázza, nagy kár lenne érte, mert tudtam, hogy fontos.”

Ive a konferenciatermében rendezte meg a bemutatót, és négyszemközt mutatta meg Jobsnak, mert tudta, hogy kevésbé hajlamos rögtön ítélni, ha nincs közönség. Szerencsére tetszett neki. „Ez a jövő!” - lelkesedett.

Valójában annyira jó volt ez az ötlet, hogy Jobs rájött: a tervezett mobiltelefonhoz szükséges interfész kialakításának a gondját is megoldhatja. Ez a projekt sokkal fontosabb volt, úgyhogy félretette a táblagép fejlesztését, a multi-touch interfészt pedig telefonkijelzőre méretezve fejlesztették tovább. „Tudtam, hogy ha a telefonnál működik - magyarázta később -, akkor visszatérhetünk hozzá, és felhasználhatjuk a táblagéphez is.”

Jobs bizalmas megbeszélésre hívta Fadellt, Rubinsteint és Schillert a tervezőstúdió konferenciatermébe, ahol Ive bemutatta a multi-touch megoldást. „Ez igen!” - dicsérte Fadell.

Mindenkinek tetszett, de nem voltak biztosak benne, hogy meg tudják oldani a működését egy mobiltelefonban. Úgy döntöttek, hogy két úton haladnak tovább: P1 kód alatt az iPodnál alkalmazott görgetőtárcsa elvének alkalmazásával fejlesztik a telefont, a P2 kód pedig a multi-touch kijelzőn alapuló új alternatívát takarta.

Egy kis delaware-i cég, a FingerWorks már ekkor multi-touch trackpadek gyártásával foglalkozott. A Delaware Egyetem két oktatója, John Elias és Wayne Westerman alapította a céget. A FingerWorks kifejlesztett néhány táblagépet multi-touch érzékelési képességekkel, és több szabadalmat is bejegyeztek, miként lehet különböző ujjmozdulatokat hasznos funkciókká

alakítani. 2005 elején az Apple csendben felvásárolta a céget, minden szabadalmával és két alapítója szellemi kapacitásával együtt. A FingerWorks a továbbiakban már nem értékesítette másoknak a termékeit, új szabadalmait pedig az Apple nevében váltotta ki.

Miután már fél éve dolgoztak a P1-gyel jelzett görgetőtárcsa kiterjesztésén és a P2-vel jelzett multi-touch kijelző megvalósításán, Jobs behívatta a belső kört a konferenciatermébe, hogy döntsenek. Fadell keményen dolgozott a görgetőtárcsa-modell továbbfejlesztésén, de belátta, hogy nem tudták megoldani az egyszerű híváskezdeményezést. A multi-touch megoldás kockázatosabb volt, mert nem voltak biztosak abban, hogy sikerülni fog a technológia kivitelezése, mégis az volt az izgalmasabb, s egyben az ígéretesebb is. „Mindannyian tudjuk, hogy ezt akarjuk megcsinálni - mondta Jobs, és az érintőképernyőre mutatott. - Úgyhogy oldjuk meg!” Az ilyen pillanatokra mondta, hogy felteszi a céget egy fogadásra: nagy a kockázat, és siker esetén nagy a nyereség.

A csapat néhány tagja a BlackBerry népszerűségére hivatkozva amellet érvelt, hogy legyen billentyűzet is, de Jobs megvétózta az elképzelést. Egy fizikailag is létező billentyűzet a kijelzőtől veszi el a helyet, és nem olyan rugalmas és alkalmazkodó, mint az érintőképernyős billentyűzet. „A hardveralapú billentyűzet könnyű megoldásnak tűnik, de korlátot jelent. Gondoljatok arra, hogy mennyi innovációt tudunk majd adaptálni, ha a billentyűzetet szoftveres alapon a képernyőn oldjuk meg. Gondolkodjunk ebben, aztán majd megoldjuk, hogy működjön.” Az eredmény olyan készülék lett, amely numerikus billentyűzetet jelenít meg, amikor telefonszámot akarunk tárcsázni, írógép-billentyűzetet, amikor írni akarunk,

és mindig olyan gombot, amire az adott tevékenységhez éppen szükség van, például videó nézése közben mind eltűnik. Az interfész változékonyá és rugalmassá vált azáltal, hogy a hardvert szoftverrel helyettesítették.

Jobs fél évig minden nap szentelt arra időt, hogy részt vegyen a kijelző finomításában. „Ez volt a legbonyolultabb játék, amire valaha is alkalmam nyílt - emlékezett vissza. - Olyan volt, mintha én lettem volna az, aki kidolgozhatja a Bors őrmester^[26] variációit.” Sok termékjellemző, ami ma már egyszerűnek tűnik, kreatív ötletelés eredményeként született meg. Például a csapat sokat töprengett azon, nehogy a készülék véletlenül zenét kezdjen lejátszani vagy hívást indítson, miközben az ember zsebében lötyög. Jobs zsigerből ellenezte a ki-be kapcsoló gombokat, mert nem tartotta azokat elegánsnak. A megoldás a lehúzó ujjmozdulattal végzett bekapcsolás, az az egyszerű, de nagyszerű csúszka a kijelzőn, amellyel aktiválni lehet az alvó üzemmódba váltott készüléket. További áttörést jelentett az a szenzor, amely érzékeli, hogy az ember mikor emeli a készüléket a füléhez, nehogy a fülcimpája véletlenül aktiváljon valamilyen funkciót. Az ikonok a Jobs által leginkább kedvelt alakban, mégpedig lekerekített négyszögekként jelentek meg: abban az egyszerű formában, amelyet még Bill Atkinsonnal terveztetett az első Macintosh szoftveréhez.

A munka során, amelynek Jobs minden apró részletről tudni akart, a csapat tagjai kitalálták, hogyan lehet leegyszerűsíteni azt, amit más telefonok túlbonyolítottak. A kijelzőre tettek egy széles sávot, amely segített a felhasználónak a hívásvárakoztatásban, vagy a konferenciahívások bonyolításában; egyszerű módszert dolgoztak ki az emailezéshez; olyan ikonokat terveztek, amelyeken vízszintesen végig lehet gördülni, és így

hozzáférni a különböző alkalmazásokhoz - ez a vizuális hatás mind egyszerűbbé tette a telefon használatát, mert a kijelzőn lehetett kommunikálni, nem pedig a hardverbe épített billentyűzeten keresztül.

A gorilla-üveg

Jobs ugyanúgy bele tudott szeretni különféle anyagokba, ahogyan bizonyos ételekbe is. Amikor 1997-ben visszajött az Apple-hez és elkezdett az iMac-en dolgozni, teljesen belevetette magát abba, hogy mi mindent lehetne megvalósítani az áttetsző, színes műanyaggal. A következő korszaka a fém volt: Ive-val közös ötletére az ívelt, műanyag PowerBook G3-at az elegáns titánium PowerBook G4-gyel váltották fel, amelyet két évvel később alumínium formában terveztek újra, mintha csak azt akarnák megmutatni, mennyire szeretik a különféle anyagokat. Aztán kihoztak egy iMacet és egy iPod Nanót galvanizált alumíniumból, ami azt jelenti, hogy az alumíniumot savas fürdőbe teszik és áramot vezetnek bele, amitől a felülete oxidálódik. Azt mondták Jobsnak, hogy nem lehet akkora mennyiségben legyártani, amekkorában neki kellett, úgyszólván építettett egy üzemet Kínában. Ive elment az SARS-járvány idején, hogy felügyelje a folyamatot. „Három hónapig egy közös hálóteremben laktam, hogy beindítsam a folyamatot - emlékszik vissza. - Ruby és a többiek azt mondták, lehetetlen, de meg akartam csinálni, mert Steve és én úgy éreztük, a galvanizált alumínium mint anyag úgy tökéletes, ahogy van.”

Aztán következett az üveg. „A fém után Jonyra néztem, és azt mondtam neki, hogy meg kell ismernünk az üveget” - mesélte Jobs. Az Apple-boltokhoz hatalmas kirakatokat és üveglépcsőket alkottak. Az eredeti elképzelés

szerint az iPhone-nak ugyanúgy műanyag kijelzője lett volna, mint az iPod-nak, de Jobs úgy döntött, jobb lenne - elegánsabb és meggyőzőbb -, ha az üvegből készülne. Úgyhogy elkezdett olyan üveget keresni, ami erős, és jól ellenáll a karcolásoknak.

Az üveg gyártásához a nyilvánvaló helyszín Ázsia lett volna, ahol az üzletek üveg kiegészítői is készültek. De Jobs barátja, John Seely Brown, aki a New York állam északi részén fekvő Corning Glass igazgatósági tagja volt, azt ajánlotta, hogy keresse meg a cég fiatal és dinamikus vezérigazgatóját, Wendell Weekset. Úgyhogy Jobs felhívta a Corning központi számát, közölte a nevét, és kérte, hogy kapcsolják be Weekshez. Egy titkáránál kötött ki, aki felajánlotta, hogy átadja az üzenetét. „Nem, én Steve Jobs vagyok! - tiltakozott. - Kapcsoljon be!” A titkár nem volt rá hajlandó. Jobs felhívta Brownt, és elpanaszolta, hogy a „szokásos keleti parti szarakodást” kellett elszenvednie.

Amikor Weeks értesült erről, ő is felhívta az Apple központi számát, és kérte, hogy kapcsolják be Jobshoz. Azt mondták neki, hogy foglalja írásba a kérését, és küldje el faxon. Amikor Jobsnak elmondták, mi történt, megtetszett neki Weeks, és meghívta Cupertino-ba.

Jobs vázolta neki, hogy az Apple-nek milyen típusú üvegre lenne szüksége az iPhone-hoz, és Weeks elmondta, hogy a Corning a '60-as években kifejlesztett egy kémiai cserén alapuló eljárást, amellyel képesek ún. gorillaüveget gyártani. Az anyag hihetetlenül kemény, de soha nem találtak hozzá piacot, úgyhogy a Corning leállt a gyártásával. Jobs kételkedett benne, hogy tudnák használni, majd elkezdte magyarázni Weeksnek, hogyan gyártják az üveget. Weeks ezen elég jól szórakozott magában, mivel

a témáról történetesen többet tudott Jobsnál. „Elhallgatna egy kicsit? - szólt közbe a vendég. - Hadd tanítsak magának egy kis kémiát!” Jobs megdöbbsent, és elhallgatott. Weeks odament a táblához, és tartott neki egy kémiaórát, aminek során kitért arra az ioncserés folyamatra is, amely kompressziós réteget hoz létre az üveg felületén. Jobs megváltoztatta véleményét, és azt mondta, hogy annyi gorilla-üveget akar, amennyit a Corning csak le tud gyártani fél év alatt. „Nincs hozzá kapacitásunk - felelte Weeks. - Pillanatnyilag egyik üzemünkben sem gyártjuk ezt az üveget.”

„Emiatt ne aggódjon!” - nyugtatta meg Jobs. Ez megdöbbsentette Weekset, mert ugyan derűs és bizakodó ember volt, de még nem szokott hozzá Jobs valóságtorzító mezőjéhez. Megpróbálta elmagyarázni, hogy a hamis alapokon nyugvó magabiztosság nem győzi le a technológiai akadályokat, de ez olyan előfeltevés volt, amiről Jobs számtalanszor bebizonyította már, hogy nem hajlandó tudomásul venni. Rezzenéstelen tekintettel nézett vissza Weeksre. „De igen, meg tudják csinálni. Gondolják végig! Meg tudják csinálni.”

Weeks hitetlenkedve rázta a fejét, amikor elmesélte ezt a történetet. „Kevesebb mint fél éven belül megcsináltuk - mondta. - Legyártottunk egy olyan üveget, amelyet korábban még soha senki.” A Corning korábban LCD-kijelzőket gyártó harrodsburgi üzemét alakították át Kentuckyban szinte egyik napról a másikra a teljes munkaidős gorillaüveg-gyártásra. „A legjobb kutatóinkat és mérnökeinket állítottuk rá a feladatra, és megoldottuk.” Tágas irodájában Weeks egyetlen bekeretezett emléket őriz, egy üzenetet, amelyet Jobs küldött neki azon a napon, amikor az iPhone forgalomba került: „Nélkületek nem tudtuk volna megcsinálni.”

Weeks végül baráti kapcsolatba került Jony Ive-val, aki időnként a tóparti nyaralójában is meglátogatta New York állam északi részén. „Ha Jony-nak hasonló üveglapokat adok, tapintás alapján meg tudja mondani, hogy van-e közöttük különbség - mesélte Weeks. - Erre csak a kutatásvezetőm képes. Steve rögtön eldönti, hogy tetszik-e neki, amit lát, vagy sem. De Jony eljátszik vele, töpreng rajta, elgondolkodik az apróságokon és a lehetőségeken.”

2010-ben Ive elvitte a csapata legfontosabb tagjait Corningba, és együtt gyártottak üveget az ottani munkásokkal. Abban az évben a cég egy még erősebb üveg kifejlesztésén dolgozott, aminek godzilla-üveg volt a kódneve. Azt remélték, hogy egy nap képesek lesznek olyan erős üveget és kerámiát gyártani, ami fémkeret nélkül is megfelel majd az iPhone-hoz. Jobsnak és az Apple-nek köszönhetően jobbak lettünk - lelkesedik Weeks. - Mi mind a ketten szenvedélyesen hiszünk a termékünkben.”

A dizájn

Jobs több fontosabb projektje, mint például az első Toy Story - Játékháború vagy az Apple-bolt, bevezetése és piacra dobása előtt leállította a munkát, és jelentős változtatások mellett döntött. Így volt ez az iPhone dizájnjánál is. Az eredeti dizájn szerint az üvegekijelző alumíniumkeretbe illeszkedett. Hétfő reggel Jobs átment Ive-hoz. „Nem aludtam múlt éjszaka - mondta neki mert rájöttem, hogy egyszerűen nem tetszik.” Ez volt a legfontosabb terméke az első Macintosh óta, és érezte, hogy valami nem stimmel. Ive rögtön rájött, hogy Jobsnak igaza van, ami nagyon feldúlta. „Emlékszem, nagyon kínosan érintett, hogy őneki kellett észrevennie.”

Az volt a gond, hogy az iPhone lényege a kijelző volt, de ebben a dizájnban a tok igyekezett elvonni a figyelmet a kijelzőről, ahelyett, hogy a háttérbe húzódott volna. Az egész készülék túl férfias, feladat- és hatékonyságközpontú volt. „Fiúk, az elmúlt kilenc hónapban vért izzadtatok, hogy elkészítsétek ezt a dizájnt, de át fogjuk alakítani - fordult Jobs Ive csapatához. - Éjszaka és hétvégén is dolgozni fogunk, és ha meg akartok ölni minket, most kérjétek pisztolyt!” A csapat nem háborgott, hanem egyetértett. „Ez volt az egyik legbüszkébb pillanatom az Apple-nél” - emlékezett vissza Jobs.

Az új dizájn végül csak egy vékony, rozsdamentes acélkeret lett, amely lehetővé tette, hogy a gorilla-üvegből készült kijelző egészen a készülék széléig kinyúljon. A telefon minden egyes részét egyértelműen a kijelzőnek rendelték alá. Az új megjelenés spártai volt, de barátságos, az ember szívesen forgatta a kezében. Újra kellett tervezni az áramköröket, az antennát és a processzor belső elhelyezését, de Jobs elrendelte a változtatásokat. „Más cégek talán elkezdtek volna árulni úgy, ahogy volt, de mi megnyomtuk az újraindítás gombot, és kezdtük az egészet előlről” - mesélte Fadell.

A dizájn egyik jellegzetessége volt, hogy a készülék szorosan lezárt egységet képezett. Ez nemcsak Jobs perfekcionizmusát tükrözte, hanem azt is, hogy mindent kézben akart tartani. A tokot nem lehetett kinyitni, még azért sem, hogy akkumulátort lehessen benne cserélni. Jobs nem akarta, hogy az emberek a belsejében matassanak, ahogy az eredeti, 1984-es Macintoshnál sem. Sőt amikor 2011-ben az Apple rájött, hogy külső szerelőműhelyekben felnyitják az iPhone 4-et, olyan babrálásbiztos

pentalobe csavarokkal zárták a tokot, amelyeket kereskedelmi forgalomban kapható csavarhúzóval nem lehetett kinyitni. Cserélhető akkumulátor hiányában az iPhone sokkal karcsúbb lehetett. Jobs úgy vélte, minél vékonyabb egy készülék, annál jobb is.

„Mindig is a vékony készülékeket tartotta szépnek - magyarázta Tim Cook. - Ez minden munkájában megmutatkozik. A miénk a legvékonyabb notebook, a legvékonyabb okostelefon, aztán megalkottuk a karcsú iPadet, amit még tovább karcsúsítottunk.”

A termékbemutató - 2007. január

Amikor eljött az idő, hogy piacra dobják az iPhone-t, Jobs szokás szerint úgy döntött, hogy exkluzív, előzetes betekintést enged az egyik magazinnak. Felhívta John Huey-t, a Time Inc. főszerkesztőjét, és belefogott a szokásos dicshimnuszokba: „Ez a legjobb termék, amit valaha is csináltunk” - kezdte. A Time-nak adná az exkluzív tudósítást, „de a Time-nél senki sem elég okos ahhoz, hogy megírja, úgyhogy inkább valaki másnak adnám” . Huey bemutatta Lev Grossmannak, a Time jól felkészült újságírójának, aki nagyon otthon volt a témában. Grossman a cikkében helyesen jegyezte meg, hogy az iPhone nem igazán talált fel sok újdonságot, csak a meglévő funkciókat tette sokkal használhatóbbá. „De ez fontos. Ha nem tudunk dolgozni az eszközeinkkel, hajlamosak vagyunk magunkat hibáztatni: hogy túl buták vagyunk, hogy miért nem olvastuk el a használati utasítást, vagy hogy túl vastagok az ujjaink... Ha az eszközeink bénák, saját magunkat érezzük bénának. Ha végre valaki jól megcsinál egy készüléket, saját magunkat is jobbnak érezzük.”

A 2007. januári San Franciscó-i bemutatóra Jobs meghívta Andy Hertzfeldet, Bill Atkintont, Steve Wozniakot és az 1984-es Macintosh-csapatot, éppúgy, mint azt az iMac bejelentésekor tette. Bár pályája során számtalan ragyogó termékbemutatót tartott, talán ez volt a legjobb.

„Időről időre feltűnik egy forradalmi termék, amely mindent megváltoztat - kezdte. - Ma három ilyen forradalmi terméket is bemutatunk. Az első egy széles kijelzős iPod, érintővezérléssel. A második egy forradalmi mobiltelefon. A harmadik egy korszakalkotó internetes kommunikációs eszköz. - A nyomtatók kedvéért megismételte a listát. - Értik? És ez nem három különböző eszköz. Ezt a három terméket egyeden eszközzé gyúrtuk össze, és iPhone a neve.”

Amikor öt hónappal később, 2007. június végén árusítani kezdték az iPhone-t, Jobs elment a Palo Alto-i Apple-boltba a feleségével, hogy részt vegyen a megnyitón. Mivel ezt gyakran megtette, amikor valamelyik új terméküket kereskedelmi forgalomba bocsátották, már lézengett ott néhány rajongó, akik úgy üdvözölték, mintha Mózes sétált volna be megvásárolni a Bibliát. A hithűek között volt Hertzfeld és Atkinson. „Bill egész éjszaka sorban állt” - újságolta neki Hertzfeld. „Küldtem neki egyet!” - tárta szét a karját nevetve Jobs. „Hatot akar” - felelte Hertzfeld.

A bloggerek azonnal úgy nevezték el az iPhone-t, hogy „Jesus Phone” (Jézus-telefon). Az Apple versenytársai azonban hangsúlyozták, hogy 500 dolláros áron túl sokba kerül ahhoz, hogy sikeres legyen. „Ez a világ legdrágább telefonja - magyarázta a microsoftos Steve Ballmer a CNBC-nak adott interjújában -, és nem vonzó az üzleti felhasználóknak, mert nincsen billentyűzete.”

A Microsoft ezzel ismét alulbecsülte Jobs termékét. 2010 végére az Apple 90 millió iPhone-t adott el, és ezzel a globális mobiltelefon-piac összes nyereségének több mint a felét learatta. „Steve tudja, mi az a vágyakozás” - mondta Alan Kay, a Xerox PARC úttörője, aki negyven évvel korábban megálmodta a Dynabook táblagépet. Kay jól tudott jósolni, úgyszólván Jobs megkérdezte tőle, mit gondol az iPhone-ról. „Csinálj hozzá 5x8 inches (12,7x20,32 cm-es) kijelzőt, és te leszel a világ ura!” - felelte neki Kay. Nem tudta, hogy az iPhone tervezése olyan táblagép ötletéből indult ki - és egy nap majd oda vezet vissza amely megvalósítja, sőt túlhaladja az ő Dynabook ötletét.

[26] Utalás a The Beatles 1967-es albumára, a Sgt. Pepper 's Lonely Hearts Club Band (Bors őrmester Magányos Szívek Klubjának Zenekara). (A Ford.)

MÁSODIK MENET

A rák visszatér

2008 csatái

2008 elejére világossá vált Jobs és az orvosai számára, hogy a rák tovább terjedt. Amikor 2004-ben eltávolították a hasnyálmirigy-daganatát, a ráksejtek génállományát részben feltérképezték. Ennek segítségével az orvosok megtalálták a problémás útvonalakat, és a legígéretesebbnek tűnő, célzott kezelésben tudták részesíteni.

A fájdalmaira általában morfium alapú fájdalomcsillapítókat kapott. 2008 februárjában, amikor Kathryn Smith, felesége közeli barátja is Palo Altóban tartózkodott, Jobs és Smith sétára indult. „Azt mondta, hogy nagyon rosszul érzi magát, csak a fájdalomra összpontosít, így próbálja elűzni” - idézte vissza. A valóságban azonban amikor Jobsnak fájdalmai voltak, arról mindenki tudott a környezetében.

Más egészségügyi gond is akadt, amelynek az orvosok kevesebb figyelmet szenteltek, mint a ráknak vagy a fájdalomnak. Jobsnak evési zavarai voltak és fogyni kezdett, részben a miatt, hogy a hasnyálmirigye nagy részét eltávolították, amely a fehérjék és más tápanyagok emésztéséhez szükséges enzimeket termeli. A morfium is csökkentette az étvágyát, és ott volt a pszichológiai összetevő, amellyel az orvosok nemigen tudnak mit kezdeni,

kezelni pedig végképp nem tudták. Jobs tizenéves korától a nagyon szigorú diéták és böjtök megszállottja volt.

Furcsa étkezési szokásairól azután sem mondott le, hogy megnősült és gyermekei születtek. Heteken keresztül ugyanazt ette (például répasalátát citrommal vagy csak egyszerűen almát), majd hirtelen megutálta és nem ette többé. Úgy böjtölt, mint tinédzserkorában, és az asztal mellett ülőket gyakran kioktatta az éppen aktuális étrendjének alapjairól. Powell már a házasságuk előtt vegán volt, de a férje műtétje után halat és más fehérjeforrásokat is bevont a család étrendjébe. Fiúk, Reed korábban vegetáriánus volt, most mindenevő lett. Tudták, fontos, hogy Jobs többféle fehérjéhez jusson.

A család felfogadott egy készséges és sokoldalú szakácsot, Bryar Brownt, aki korábban Alice Waternek dolgozott a Chez Pánisse étteremben. Minden délután remek egészséges ételeket tálalt fel, amelyek elkészítéséhez a kertben termett fűszereket és zöldségeket használta fel. Ha Jobs bármilyen kívánsággal állt elő - répasaláta, bazsalikomos tészta, citromfű leves -, Brown csendesesen és türelmesen elkészítette. Jobs mindig is nagyon határozott véleménnyel volt az elé kerülő ételekről, amelyeket az első falat után vagy nagyszerűnek, vagy szörnyűnek titulált. Ha megevett két avokádót, melyek ízét a legtöbb halandó nem tudta volna megkülönböztetni, az egyikről kijelentette, hogy a legjobb, amit valaha evett, a másikat pedig ehetetlennek nevezte.

2008 elejére Jobs evési zavarai súlyosbodtak. Néha csak a padlót bámulta és rá sem nézett a hosszú asztalon sorakozó ételekre. Amikor a többiek félig megették az ételüket, hirtelen felállt, és szó nélkül távozott. Nagyon nehéz

időszak volt ez a családja számára. 2008 tavaszán Jobs a szemük láttára fogyott 20 kilót.

2008 márciusában egészségi problémái újra a nyilvánosság elé kerültek, amikor a Fortune megjelentetett egy cikket „Steve Jobs problémája” címmel. Ebben leírták, hogy kilenc hónapon keresztül próbálta diétával kezelni a rákját és vizsgálták az Apple részvényopciói körüli visszasságokat is. A cikk megjelenése előtt Jobs meghívta - beidézte - Andy Serwert, a Fortune szerkesztőjét Cupertino-ba, és megpróbálta meggyőzni, hogy ejtsék a sztorit. Jobs Serwer arcához hajolt és ezt mondta: „Szóval rájöttek, hogy egy seggfej vagyok. Mi ebben a hírérték?” Jobs ugyanezt az érvet hozta fel, amikor Serwer főnökével, John Huey-val beszélt egy műholdas telefon segítségével, amit magával vitt a hawaii Kona Village-be. Felajánlotta, hogy ha a magazin nem jelenteti meg a cikket, összehív több vezérigazgatót, és egyeztetnek, hogy milyen egészségi problémákat lehetne nyilvánosságra hozni. De a Fortune nem visszakozott.

Amikor Jobs 2008 júniusában bemutatta az iPhone 3G-t, annyira sovány volt, hogy az beárnyékolta a termékbemutatót. Az Esquire-ben Tom Junod a színpadon álló „fonnyadt” alakról azt írta, hogy „olyan kísérteties volt, mint egy kalóz, a korábbi sérthetlenségének formaruhájába öltözve”. Az Apple kiadott egy sajtóközleményt, amelyben - hamisan - azt állították, hogy Jobs fogyásának oka „egy közönséges fertőzés”. Mivel az ügy nem ült el, a következő hónapban kiadtak még egy közleményt arról, hogy Jobs egészsége „magánügy”.

Joe Nocera, a The New York Times újságírója írt egy feltáró jellegű cikket arról, hogyan kommunikálták Jobs betegségét. „Az Apple-ben egyszerűen

nem lehet megbízni, hogy az igazat mondja a vezérigazgatója egészségi állapotáról. Jobs vezetése alatt az Apple kiépítette a titkolózás kultúráját, amely sok szempontból bevált: a cég egyik legjobb marketingeszköze lett, hogy minden évben találgatások övezik, hogy milyen terméket fog bemutatni az éves Macworld konferencián. De ugyanez a kultúra megmérgezi a vállalatvezetést” - írta Nocera. Miközben a cikket írta, az Apple-nél mindenkitől a szokásos „ez magánügy” választ kapta, nagy meglepetésére maga Jobs hívta fel telefonon. „Steve Jobs vagyok - kezdte. - Azt gondolja, hogy egy seggfej vagyok, aki a törvények felett áll. Én meg az gondolom magáról, hogy egy vödör takony, aki szinte mindenben téved.” Az érdekes felütés után Jobs felajánlotta, hogy elmond néhány részletet az egészségi állapotáról, ha Nocera bizalmasan kezeli azokat. Nocera tiszteletben tartotta a kérést, de azt megírta, hogy bár Jobs egészségi problémája több volt, mint közönséges fertőzés, de „az élete nem forgott veszélyben és a rák nem tért vissza” . Jobs sokkal több információt elmondott Nocerának, mint az Apple igazgatótanácsának vagy részvényeseinek, de nem fedte fel az igazság minden részletét.

Részben a Jobs fogyása miatti aggodalmaknak köszönhetően az Apple részvényárfolyama a 2008. júniusi 188 dollárról július végére 156 dollárra esett. Ezen az sem igazán segített, hogy augusztus végén a Bloomberg News véletlenül nyilvánosságra hozta Jobs előre megírt gyászjelentését, amit a Gawker is átvett. Jobs néhány nappal később, az új iPodot bemutató éves zenei eseményen bevetette Mark Twain híres mondását: „a halálhíremet keltő tudósítások erősen túlzóak” . De a kísértetszerű megjelenése nem volt túl meggyőző. Október elejére a részvényárfolyam 97 dollárra süllyedt.

A Universal Music elnöke, Doug Morris 2008 októberére egy találkozót beszélt meg Jobsszal. Jobs az Apple helyett a saját házába invitálta. Morris nagyon meglepődött, hogy milyen betegen és fájdalmak közepette találja. Morrist a Los Angeles-i City of Hope gálán akarták kitüntetni, mert adományt gyűjtött a rákban szenvedőknek, és azt szerette volna, ha Jobs is részt vesz a rendezvényen. Jobs igyekezett távol tartani magát a jótékonysági rendezvényektől, de Morris és az ügy kedvéért úgy határozott, elmegy. Az eseményt a Santa Monica-i strandon felállított óriási sátorban tartották meg. Morris azt mondta a mintegy kétezer vendégnek, hogy Jobs új lendületet ad a zeneiparnak. A fellépők - Stevie Nicks, Lionel Richie, Erykah Badu és Akon - még éjfél után is zenéltek, és Jobs addigra már nagyon fázott. Jimmy Iovine adott neki egy kapucnis pulóvert, és Jobs a kapucnit is végig a fején tartotta. „Annyira beteg volt, annyira fázott és annyira sovány volt” - idézte fel Morris.

Brent Schlender, a Fortune rangidős IT-szakírója az év decemberében készült otthagyni a magazint. Hattyúdala egy közös interjú lett volna Jobsszal, Bill Gatesszel, Andy Grove-val és Michael Dell-lel. Nagyon nehéz volt megszervezni, és néhány nappal előtte Jobs lemondta. „Ha kérdezik, miért, mondd meg nekik, mert egy seggfej vagyok” - mondta Jobs. Bill Gates eleinte dühös volt, majd rájött, mi a helyzet. „Természetesen nagyon jó oka volt rá - mondta Gates. - Csak nem akarta elmondani.” A helyzet még nyilvánvalóbbá vált, amikor az Apple december 16-án bejelentette, hogy Jobs nem lesz ott a januári Macworldön, pedig az elmúlt 11 évben sosem hagyta ki.

A blogszférában számos találgatás látott napvilágot Jobs egészségi állapotával kapcsolatban, és nagy részük sok igazságot tartalmazott. Jobs dühös volt és úgy érezte, megbántották. Az is bosszantotta, hogy az Apple nem utasította vissza ezeket elég aktívan. Így 2009. január 5-én egy félrevezető nyílt levelet adott ki, amelyben azt írta, hogy azért hagyja ki a Macworldöt, mert több időt kíván a családjával tölteni. „Mint azt sokan tudják, 2008-ban sokat fogytam - írta. - Az orvosaim szerint ennek hormonegyensúly-hiány az oka, ami miatt a szervezetem nem jut elég fehérjéhez. A diagnózist vérvizsgálatok is alátámasztják. A táplálkozási problémám ellenszere meglehetősen egyszerű.”

A levél tartalmazta az igazság csíráját, vagyis egy igen kicsi szeletét. A glukagon a hasnyálmirigy által termelt egyik hormon, amelynek hatása ellentétes az inzulinéval: serkenti a vércukortermelést a májban Jobs daganata áttétet képzett a májában és nagy rombolást vitt véghez. A teste gyakorlatilag Önmagát falta fel, ezért gyógyszereket kapott a glukagonszint csökkentésére. A hormonális egyensúlya felborult, de azért, mert a rák áttért a májára is. Ezt maga előtt is tagadta és a nyilvánosságot sem akarta erről tájékoztatni. Sajnos ez jogilag kifogásolható lépés volt, mert olyan céget vezetett, amelynek részvényeivel nyilvánosan kereskedtek. Jobs azonban dühös volt amiatt, ahogy a blogszféra kezelte az ügyet, és vissza akart vágni.

A nyílt levél bizakodó hangvétele ellenére ekkor nagyon beteg volt és kínzó fájdalmak gyötörték. Újabb kemoterápiás kezelést kapott, amely kellemetlen mellékhatásokkal járt: bőre kiszáradt és repedezetté vált. Alternatív megoldásokat is keresett, például Bázélbe repült, hogy

kipróbáljon egy kísérleti hormonális sugárkezelést, illetve a Rotterdamban kifejlesztett kísérleti peptid receptor radionuklid terápiának is alávetette magát.

Egyhetes, kitartó rábeszélés után Jobs végül beleegyezett, hogy betegszabadságra megy. 2009. január 14-én jelentette be az Apple munkatársainak írt nyílt levelében. Először a kíváncsi blogírókkal és a sajtóval magyarázta a döntését. „Sajnos az egészségi állapotom iránti kíváncsiság nemcsak a családom, hanem a munkatársaim számára is zavaróvá vált” - írta. Majd bevallotta, hogy a „hormonegyensúly felbomlásának” gyógymódja nem olyan egyszerű, mint ahogy állította. „A múlt héten megtudtam, hogy az egészségi problémáim sokkal összetettebbek, mint korábban gondoltam.” Tim Cook újra átvette a napi ügyek irányítását, de Jobs maradt a vezérigazgató, a nagyobb döntésekben továbbra is részt vett, és úgy tervezte, hogy júniusban visszatér.

Jobs egyeztetett Bill Campbell-lel és Art Levinsonnal, akiknek kettős szerepnek kellett megfelelniük: egészségügyi tanácsadóként és a cég társigazgatójaként is helyt kellett állniuk. Az igazgatótanács többi tagja nem tudott mindenről, a részvényeseket pedig kezdetben félreinformálták. Ez felvetett néhány jogi problémát és a tőzsdefelügyelet vizsgálatot indított, hogy a cég „fontos információt” titkolt el a részvényesek elől. Büntetnek számít, ha egy cég nem tesz semmit a hamis információk terjedése ellen vagy ha visszatart a cég pénzügyi kilátásaival kapcsolatos valós információkat. Jobs személye és varázsereje olyannyira összekapcsolódott az Apple újbóli felemelkedésével, hogy az egészségi állapota fontos információnak számíthat. Ez azonban a jog ingoványos területére vezetett: a

vezérigazgató magánélethez való jogait is mérlegelni kellett. Jobs esete különösen bonyolult volt, mert tiszteletben akarta tartani a magánéletét, de a személye sokkal inkább megtestesítette a céget, mint sok más vezérigazgató esetében. Jobs sem könnyítette meg a helyzetét, elborították az érzelmek, volt, hogy egyszerre üvöltözött és sírt, és kikelt magából, ha valaki azt javasolta, hogy ne titkolózzon ennyire.

Campbell nagyra tartotta Jobs barátságát és nem akart semmiféle bizalmi feladatot, amivel megsértené a magánszféráját, ezért felajánlotta, hogy lemond az igazgatói tisztségéről. „A magánélet védelme nagyon fontos nekem. Ezer éve jó barátom” - mondta később. Az ügyvédek végül arra a megállapításra jutottak, hogy Campbellnek nem kell lemondania az igazgatótanácsban betöltött posztjáról, de a társigazgatói tisztségétől meg kell válnia. Helyére Andrea Jung került az Avontól. A tőzsdefelügyelet vizsgálata nem jutott semmire, és az igazgatótanács is védelmébe vette Jobsot.

„A sajtó azt akarta, hogy több személyes információval szolgáljunk. Steve- en múltott, hogy a törvény által előírnál többet áruljon el, de ő hajthatatlanul védte a magánszféráját. Tiszteletben kell tartani a kívánságát” - idézte fel Al Gore. Amikor arról kérdeztem Gore-t, hogy miért nem volt közlékenyebb az igazgatótanács 2009 elején, amikor Jobs egészségi állapota sokkal súlyosabb volt, mint ahogy a részvényesek hitték, így felelt: „Külső tanácsadó segítségével tekintettük át a törvényi előírásokat és a bevált gyakorlatot. Mindent szabály szerint csináltunk. Védekezőnek tűnhet, amit mondok, de a bírálatok nagyon felbosszantottak.”

Az igazgatótanács egy tagja nem értett ezzel egyet. Jerry York, a Chrysler és az IBM egykori gazdasági igazgatója nyilvánosan egy szót sem szólt, de a The Wall Street Journal újságírójának bizalmasan elmondta, hogy „undorítónak tartotta”, amikor 2008 végén a cég elkendőzte Jobs egészségi problémáit. „Őszintén mondom, jobb lett volna, ha lemondok.” Amikor York 2010-ben elhunyt, az újság megjelentette a szavait. York a Fortune-nak is szolgáltatott nem hivatalos információkat, amelyeket a lap 2011-ben fel is használt, amikor Jobs harmadik alkalommal ment betegszabadságra.

Néhányan az Apple-nél nem hitték el, hogy York szavait pontosan idézték, mert hivatalosan soha nem emelt kifogást. De Bill Campbell tudta, hogy a sorok pontosak voltak, mert York még 2009 elején panaszkodott neki. „Jerry a kelleténél kicsit több fehérborot ivott. Hajnali 2 vagy 3 körül felhívott és ezt mondta: » A francba is, én nem hiszem el ezt a baromságot az egészségéről, biztosra kell mennünk. « Amikor másnap reggel felhívtam, azt mondta, hogy nincs semmi gond. Biztos vagyok benne, hogy akkoriban egy este annyira berágott, hogy beszélt az újságírókkal.”

Memphis

Jobs onkológuscsapatát George Fisher vezette, aki a gyomor- és bélrák vezető kutatója volt a Stanford Egyetemen. Már hónapokkal korábban figyelmeztette Jobsot, hogy szükség lehet májátültetésre, de Jobs az ilyen jellegű információkat nem volt hajlandó figyelembe venni. Felesége, Powell örült annak, hogy Fisher folyamatosan felhozta a témát, mert tudta, hogy folyamatos győzködés kell ahhoz, hogy férje egyáltalán megfontolja a lehetőséget.

Végül 2009 januárjában sikerült meggyőzni, pont azután, amikor kijelentette, hogy a „hormonzavarai” könnyen gyógyíthatók. De akadt egy probléma: felvették ugyan a kaliforniai várólistára, ám hamar kiderült, hogy nem fog időben májhoz jutni. Kevés alkalmas donor volt az ő vércsoportjában, továbbá a United Network for Organ Sharing (Egyesült Szervmegosztási Hálózat) az egész Egyesült Államokra vonatkozóan olyan szempontrendszerrel határozott meg, amely előnyben részesíti a májsugorban és a hepatitiszben szenvedőket a rákbetegekkel szemben.

Még olyan gazdagoknak mint Jobs, sincs lehetőségük rá, hogy előbbre lépjenek a listán. Jobs nem is került előbbre. A MELD-pontozás (végső stádiumú májbetegségek modellje) alapján választják ki azokat, akik új szervet kaphatnak. Laboratóriumi hormonszintteszt és a várólistán eltöltött idő alapján állapítják meg, mennyire sürgős a transzplantáció. Minden felajánlást szigorúan ellenőriznek, és az adatok felkerülnek egy nyilvános honlapra (optn.transplant.hrsa.gov), ahol mindenki nyomon követheti, hol áll a várólistán.

Powell a szervdonorhonlapok rendszeres látogatójává vált. Minden este megnézte, hányan vannak a várólistán, hány MELD-pontjuk van és milyen régen kerültek fel. „Ki lehet matekozni, mikor kerül sorra. Arra jutottam, hogy június előtt biztos nem kap májat Kaliforniában, míg az orvosok szerint körülbelül áprilisig bírja” - idézte fel Powell. Kérdősködni kezdett és megtudta, hogy egyszerre két állam várólistáján is szerepelhet valaki, és a listán szereplők közül csak körülbelül 3% teszi ezt. Nem egyszerű több listára is felkerülni, de a jogszabályok nem tiltják, pedig az ellenzői szerint ez a gyakorlat a gazdagoknak kedvez. Két fő kikötés van: a betegnek nyolc

órán belül el kell tudni jutni a választott kórházba, aminek Jobs a repülőgépnél köszönhetően megfelelt, és a kiválasztott kórház orvosainak személyesen is meg kell vizsgálniuk a beteget, mielőtt felveszik a listára.

George Riley San Franciscó-i ügyvéd gyakran dolgozott az Apple-nek mint külső jogi tanácsadó. Riley segítőkész tennessee-i úriember volt, és Jobs közeli barátjává vált. Mindkét szülője orvosként dolgozott a memphisi Metodista Egyetemi Kórházban, ő is ott született, és az ottani szervátültetési intézet vezetője, James Eason is a barátja volt. Ez volt Amerika egyik legjobb és legnagyobb forgalmú transzplantációs intézete, csak 2008-ban 121 májátültetést végeztek. Megengedte, hogy más államokból is felkerüljenek betegek a memphisi várólistára. „Ez nem a rendszer kijátszása. Ez arról szól, hogy bárki kiválaszthatja, hol szeretne orvosi kezelésben részesülni. Vannak, akik Kaliforniából jönnek ide, Tennessee-be” - mondta Eason. Riley megszervezte, hogy Eason Palo Altoba repüljön, és ott végezze el a szükséges vizsgálatokat.

2009. február végére Jobs felkerült a tennessee-i listára is (és a kaliforniain is szerepelt), majd megkezdődött a feszült várakozás. Állapota március első hetében gyorsan romlott, és a hátralevő várakozási időt 21 napra becsülték. „Szörnyű volt. Úgy nézett ki, kifutunk az időből” - idézte fel Powell. Minden nap egyre gyötrelmesebben telt. Március közepére a lista harmadik, majd a második, végül az első helyére került. A napok pedig csak teltek. A közelgő Szent Patrik napja és a Márciusi Őrület²⁴ miatt nagyobb eséllyel kaphatott donort, mert az ezekkel járó ivászat miatt nő az autóbalesetek száma ebben az időszakban.

2009. március 21-én, egy hétfői napon egy húszas évei közepén járó fiatal férfi halálos autóbalesetet szenvedett, és felajánlották a szerveit. Jobs és felesége Memphisbe repült. A gépük röviddel hajnali négy előtt szállt le, Eason már ott volt. Egy autó várta őket a kifutópálya mellett.. Minden előre meg volt szervezve, a papírokat is kitöltötték, miközben a kórház felé tartottak.

A transzplantáció sikerült, de a helyzet nem volt megnyugtató. Amikor az orvosok kivették Jobs máját, foltokat találtak a hashártyáján, illetve daganatok voltak mindenhol a májában, ami azt jelenti, a rák továbbterjedt és lehetséges, hogy más szerveket is megtámadott. Mintákat vettek és további genetikai vizsgálatokat végeztek.

Néhány nappal később újabb beavatkozás vált szükségessé. Jobs ragaszkodott hozzá, hogy ne mossák ki a gyomrát, így amikor elaltatták, a gyomortartalom egy része a tüdejébe került, ami tüdőgyulladást okozott. Az orvosok azt hitték, meg fog halni. Később így emlékezett vissza rá:

„Majdnem meghaltam, mert egy rutin eljárás során elrontottak valamit. Laurene ott volt és a gyerekeimet is behozták hozzám, mert nem hitték, hogy túlélem az éjszakát. Reed Laurene egyik testvérével volt egy főiskolán. Egy magángép vette fel Dartmouth mellett és azon tudta meg, mi történt. Egy másik gép hozta el a lányokat. Azt gondolták, ez az utolsó esély, hogy úgy lássanak, még a tudatomnál vagyok. De túléltem.”

Powell vállalta, hogy felügyeli az ápolást. Egész nap a kórházban volt és árgus szemekkel figyelte a műszerek kijelzőit. „Laurene anyaoszlánként védte őt” - idézte fel Jony Ive, aki amint lehetett, azonnal meglátogatta Jobsot. Powell anyja és három testvére is megjelent Jobs betegágyánál. Jobs

húga, Mona Simpson szintén ott volt és támogatta. Csak neki és George Rileynak engedte meg Jobs, hogy helyettesítsék Powellt a betegágyánál. „Laurene családja segített a gyerekekre vigyázni. Az édesanyja és a testvérei nagyszerűen viselkedtek. Nagyon gyenge voltam és nem túl együttműködő. De egy ilyen tapasztalat nagyon mély kötődéseket képes kialakítani” - idézte fel Jobs.

Powell minden nap reggel hétkor ment be a kórházba, összeszedte az adatokat, amelyeket táblázatba foglalt. „Nagyon bonyolult volt, mert egyszerre több dolog is történt” - mondta. Amikor James Eason és csapata reggel kilenckor megérkezett, Powell megbeszélte velük Jobs kezelésének minden részletét. Este kilenckor, mielőtt hazament, napi jelentést készített az életjelek és más adatok alakulásáról, valamint összeírta azokat a kérdéseket, amelyekre másnap választ várt. „Így lefoglaltam magam és összeszedett maradtam” - idézte fel Powell.

Eason megtette azt, amit a Stanfordon: az orvosi ellátás minden részletét felügyelte. Mióta osztályvezető lett, ő felügyelte a transzplantáltak felépülését, rákvizsgálatait, fájdalomcsillapítását, táplálkozását, rehabilitációját és ápolását. Még a boltba is beugrott, hogy Jobs kedvenc energiatitalát beszerezze.

Kél nővér is egy mississippi kisvárosból származott, és ők lettek Jobs kedvenc ápolói. Egyszerű háziasszonyok voltak, és nem félték Jobstól. Eason elintézte, hogy kizárólag Jobsot ápolják. „Állhatatosnak kell lenni annak, hogy valaki tudjon bánni Steve-vel. Eason képes volt erre, és olyan hasznos, de kellemetlen dolgokra is rá tudta venni, amelyekre más nem” - idézte vissza Tim Cook.

A dédelgetés ellenére Jobs néha majdnem megőrült. Bosszantotta, hogy nem ő irányítja a helyzetet, néha hallucinált vagy dührohamot kapott. Amikor alig volt észnél, erős személyisége akkor is áttörte az öntudatlanság burkát. Egyszer az egyik tüdőgyógyász egy maszkot próbált feltenni rá, miközben le volt szedálva. Jobs letépte magáról a maszkot és azt motyogta, utálja a maszk dizájnját és nem hajlandó felvenni. Alig tudott beszélni, de azt akarta, hogy hozzanak neki öt különböző típusú maszkot, amelyekből majd ő kiválasztja, hogy melyiket veszi fel. Az orvosok zavartan Powellre néztek. Végül sikerült elvonni a figyelmét, így a maszkot csak feltették rá. Az oxigénszintmérő ujjcsipeszt is gyűlölte, rondának és túl bonyolultnak tartotta. Javaslatokat tett, miként lehetne egyszerűbben megtervezni. „Nagyon ráhangolódott a környezete minden részletére és az őt körülvevő tárgyakra, és ez teljesen kimerítette” - idézte fel Powell.

Egy nap, amikor még mindig az öntudat határán lebegett, Powell közeli barátja, Kathryn Smith jött el hozzá látogatóba. Kapcsolata Jobsszal nem volt mindig a legjobbnak mondható, de Powell ragaszkodott hozzá, hogy látogassa meg. Jobs magához intette, papírt és tollat kért, majd leírta: „Az iPhone-omat akarom.” Smith odavitte neki. Jobs megfogta a kezét, megmutatta a billentyűzárát feloldó ujjmozdulatot, és oda adta neki a telefont, hogy a menü használatát próbálgassa.

Jobsnak alig volt kapcsolata Lisa Brennan-Jobsszal, az első barátnőjétől, Chrisantól született lányával. Miután végzett a Harvardon, New Yorkba költözött és alig beszélt az apjával. De Memphisbe kétszer is elrepült és Jobs értékelte ezt. „Sokat jelentett nekem, hogy eljött” - mondta. Sajnos azonban ezt Lisának nem mondta el. A környezetében sokan úgy találták, hogy Lisa

legalább annyira követelődző, mint az apja, de Powell kedvesen fogadta és megpróbálta bevonni a dolgokba. Helyre akarta állítani a kapcsolatot.

Amint Jobs állapota javult, heves természete is visszatért. Volt, hogy fortyogott, mint az epe. „Amikor kezdett felépülni, hamar átment a hála időszakán, és újra mogorva és főnökösödő lett. Mindannyian azon gondolkodtunk, vajon kedvesebb lesz-e, de nem lett” - idézte fel Kat Smith.

Az ételek terén is válogatós maradt, ami most sokkal nagyobb problémát jelentett. Csak gyümölcsturmixot evett, amiből egyszerre hét-nyolcfélét is kért, hogy a megfelelőt kiválaszthassa. Egy kis kanálnyit megkóstolt, majd kijelentette: „Nem jó. Ez sem jó.” Végül Eason helyre tette: „Itt nem az a kérdés, hogy melyik a finom. Ne úgy gondoljon rá, mint ételre, hanem mint orvosságra!”

Jobs jobb hangulatba került, amikor látogatója érkezett az Apple-től. Tim Cook rendszeresen látogatta és beszámolt neki, hogy állnak az új termékek fejlesztésével. „Láthatón felvidult, amikor a beszélgetés az Apple-re terelődött. Olyan volt, mintha felkapcsoltak volna egy lámpát” - idézte fel Cook. Nagyon szerette a céget, és úgy tűnt, a visszatérés lehetősége élteti. A részletek fellelkesítették. Amikor Cook leírta neki az iPhone új modelljét, Jobs egy órán keresztül arról beszélt, hogy mi lesz a termék neve - iPhone 3GS-ben állapotok meg -, milyen betűtípussal és mekkora betűkkel írják majd rá, hogy „GS” , és nagybetűket (igen) vagy dőlt betűket (nem) használjanak-e.

Egy nap Riley egy meglepetés-látogatást szervezett a Sun Stúdióba, ahol olyan nagyságok készítettek felvételeket, mint Elvis, Johnny Cash, B. B.

King és a rock and roll más úttörői. A stúdió egy fiatal alkalmazottja vezette körbe őket, rövid történelmi előadást tartott, majd leült Jobs mellé a Jerry Lee Lewis elnyomott csikkjeitől foltos padra. Akkoriban vitathatatlanul Jobs volt a zeneipar legbefolyásosabb embere, de a fiatalember nem ismerte fel, annyira le volt fogyva. Már távozni készültek, amikor Jobs ezt mondta Rileynak: „A kölyök egészen okos. Fel kéne vennünk az iTuneshoz.” Riley felhívta Eddy Cue-t, aki felültette a fiút egy Kaliforniába tartó gépre, és egy elbeszélgetés után felvették az iTunes akkor induló R&B és rock and roll részlegéhez. Amikor Riley később újra meglátogatta a barátait a stúdióban, igazolva látták a szlogenjüket: a Sun Stúdióban az álmaid valóra válhatnak

Újra munkában

2009. május végén Jobs feleségével és húgával elrepült Memphisből. A San José-i repülőtéren Tim Cook és Jony Ive várta őket, és a leszállás után azonnal a gép fedélzetére siettek „A szemében látszott az izgalom, hogy újra itt lehet. Megvolt benne a küzdeni akarás és lelkes volt, hogy belevághat” - idézte vissza Cook Powell elővett egy üveg almabort, a férjét köszöntötte vele, és mindenki összeölelkezett.

Ive érzelmileg kimerült. A repülőtértől ő vezetett Jobs házáig és elmondta neki, mennyire nehéz volt az ügyeket vinni, míg távol volt. Arról is panaszkodott, hogy az újságok folyton azt írják, hogy az Apple innovációja Jobson múlik, és el fog tűnni, ha ő nem tér vissza a céghez. „Tényleg megbántottak” - mondta Ive. Feldúlt volt és úgy érezte, nem értékelik eléggé.

Jobs hasonlóan borongós lelkiállapotban volt, miután visszatért Palo Altoba. Kezdett megbirkózni azzal a gondolattal, hogy a személye nem feltétlenül elengedhetetlen a cég működéséhez. Az Apple részvényei meglehetősen jól szerepeltek: az ideiglenes távozásának bejelentésétől, 2009 januárjától a májusi visszatéréséig 82 dollárról 140 dollárra emelkedett az árfolyam. Egy elemzőkkel tartott konferenciabeszélgetés során, amelyet nem sokkal Jobs betegszabadságának kezdete után tartottak, Cook felhagyott érzelemmentes stílusával és lelkesen hirdette, hogy az Apple Jobs távollétében is szárnyalni fog:

„Hiszünk benne, hogy azért vagyunk a földön, hogy nagyszerű termékeket gyártsunk - és ez nem változik, folyamatosan a fejlesztésre összpontosítunk. Az egyszerűben hiszünk, nem a bonyolultban. Hisszük, hogy nekünk kell rendelkezünk a termékeink mögött álló technológiák felett, és csak olyan piacokon jelenünk meg, ahol jelentős hozzájárulást tudunk biztosítani. Hisszük, hogy nemet kell mondani a projektek ezreire és inkább csak arra a néhányra koncentrálni, amelyek igazán fontosak számunkra. Hisszük, hogy a munkacsapataink szoros együttműködése és egymást megtermékenyítő munkája révén olyan innovációra vagyunk képesek, amelyre mások nem. A kiválónál rosszabbal nem érzük be a cég egyetlen osztályán sem, és van bennünk elég önbecsülés, hogy bevalljuk, ha hibázunk, és bátorság a változtatásra. Attól függetlenül, ki milyen pozícióban van, ezek az értékek annyira beivódtak, hogy az Apple ezután is kiváló teljesítményt fog elérni.”

Ez úgy hangzott, mintha Jobs mondta volna (és mondta is), de a sajtó Cook nevéhez kapcsolta. Jobsot mélyen lesújtotta, különösen az utolsó sor.

Nem tudta, hogy büszke legyen vagy sértett, ha ez tényleg igaz. Olyan hír is szárnyra kapott, hogy Jobs az igazgatótanács elnöke lesz és lemond elnöke vezérigazgatói tisztségéről. Ez nagyon nagy motivációt jelentett neki ahhoz, hogy felkeljen a betegágyából, legyőzze a fájdalmat és újrakezdje hosszú, gyógyító erejű sétáit.

Az igazgatótanács ülését nem sokkal a visszatérése utánra hívták össze, és mindenkit meglepett, hogy személyesen megjelent rajta. Elballagott az ülésre és nagy részét képes volt végigülni. Június elején már napi szintű megbeszéléseket tartott a házában és a hónap végére visszatért a munkahelyére.

Higgadtabb lett, miután szembenézett a halállal? A munkatársai hamar választ kaptak erre a kérdésre. Már az első munkanapján meghökkentette vezetői csapatát a hisztériorohamaival. Szétcsapott azok között, akiket már hat hónapja nem látott, darabokra tépett néhány marketingtervet, és lehordta azokat, akiknek a munkáját értéktelennek tartotta. De az igazán fontos az volt, amit délután mondott néhány embernek. „Nagyszerűen érzem magam, hogy újra itt lehetek. Nem hiszem el, mennyire kreatívnak érzem magam és mennyire kreatív az egész csapat” - mondta. Tim Cook ezt természetesnek tartotta. „Sosem volt olyan, hogy Steve magába fojtotta volna a véleményét vagy a szenvedélyét. És ez jó dolog” - mondta később.

A barátai megjegyezték, hogy Jobs visszanyerte a lendületét. Lábadozása alatt előfizetett a Comcast HD-minőségű kábelcsatornáira, és egy nap felhívta a cég vezetőjét, Brian Robertset. „Azt hittem, azért hív, mert valami kedveset akar mondani. Ehelyett annyit mondott, hogy » Ez szar! « „ De Andy Hertzfeld észrevette, hogy a nyers modor ellenére Jobs őszintébb lett.

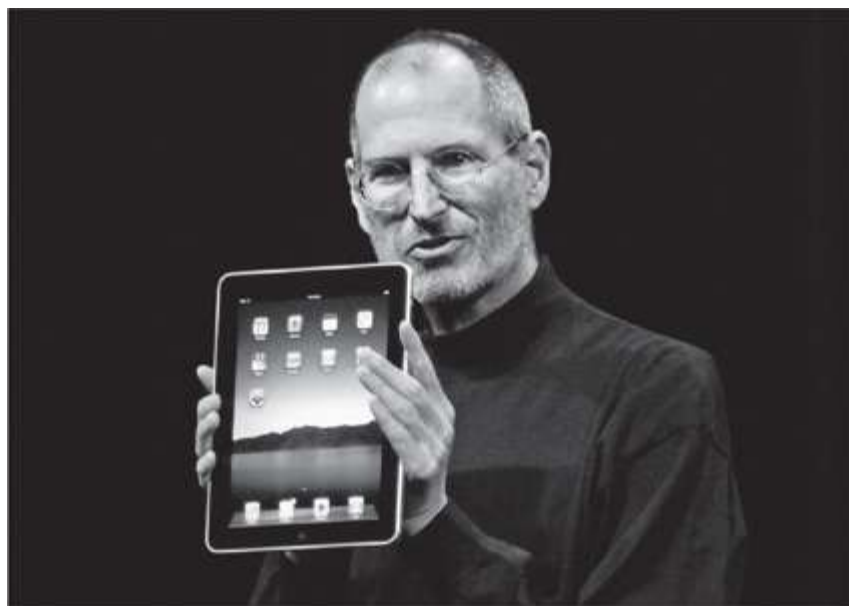
„Azelőtt, ha szívességre kérted, pontosan az ellenkezőjét tette. Ez a megátalkodottság a természetében rejlett. Most megpróbál tényleg segíteni” - mondta Hertzfeld.

Szeptember 9-én tért vissza nyilvánosan az Apple szokásos őszi zenei eseményén tartott beszédével. A közönség felállva, majdnem egy percig tartó ovációval köszöntötte. Jobs szokatlanul személyes hangon nyitotta meg az eseményt, és bejelentette, hogy új májat kapott. „Nem lehetnék itt egy ilyen nagylelkű cselekedet nélkül - mondta -, ezért remélem, hogy mindannyian ilyen nagylelkűek leszünk, és felajánljuk majd a szerveinket.” „Egyenesen állok, visszatértem az Apple-höz és minden napját imádom” - mondta boldogan, majd bemutatta az új iPod Nanót, mely videokamerával és kilenc különböző színben került a piacra.

2010 elejére nagyjából visszanyerte régi erejét és belevetette magát a munkába. Ez az év az egyik legtermékenyebb volt mind az Apple, mind Jobs számára. A számítógép mint digitális központ ötletének bevezetése óta egymás után két telitalálata volt: az iPod és az iPhone. Ráadásul most egy újabb nagy dobáson törte a fejét...

AZ iPad

Mi jön a PC után?



A táblagép-projekt

2002-ben Jobsot felbosszantotta az a Microsoft-mérnök, aki egyfolytában a maga fejlesztette táblagépszoftvert dicsérte, amibe a felhasználók érintőceruzával vihették be az információt a kijelzőn keresztül. Néhány gyártó abban az évben kijött olyan táblagépekkel, amelyek ezt a szoftvert használták, de egyik sem aratott vele világsikert. Jobsban feltámadt a harci kedv, hogy megmutassa, hogyan is kell az ilyesmit csinálni (mégpedig érintőceruza nélkül), de amikor értesült a multi-touch technológiáról, amit az Apple akkoriban fejlesztett ki, úgy döntött, hogy először az iPhone megalkotásához használja azt fel.

A táblagép gondolata időközben folyamatosan ott járt a Macintosh hardveres csapata fejében. „Nem tervezzük táblagép készítését - jelentette ki Jobs egy interjúban, amit Walt Mossbergnek adott 2003 májusában. - Úgy néz ki, hogy az emberek mégiscsak ragaszkodnak a billentyűzethez. A táblagépek azokat a gazdag fickókat vonzzák, akiknek már van több másik PC-jük és egyéb készülékük.”

A hormonzavaráról tett kijelentéséhez hasonlóan ez is félrevezető volt. Többnyire a táblagép is szerepelt a tervezett projektek között a száz legjobb dolgozó részvételével megrendezett évenkénti elvonuláson. „Sok ilyen kihelyezett értekezleten meglebegtettük az ötletet, mert Steve soha nem veszítette el a kedvét, hogy táblagépet készítsen” - emlékezett vissza Phil Schiller.

A táblagépprojekt új lendületet kapott 2007-ben, amikor Jobs ki akart hozni egy olcsó netbookot, és az ezzel kapcsolatos különböző elképzeléseket fontolgatta. Az egyik hétfői vezetői ötletelésen Ive megkérdezte, miért kell a képernyőhöz rögzített billentyűzet, ami drága és ormótlan. Azt javasolta, hogy tegyék a billentyűzetet a képernyőre egy multi-touch interfészen keresztül. Jobs egyetértett vele, úgyhogy a forrásokat átirányították a táblagépprojekt felgyorsítására a netbook megtervezése helyett.

Jobs és Ive azzal kezdték, hogy felmérték az ideális kijelzőméretet. Húsz modellt gyártattak - természetesen mindegyiket lekerekített négyszög formában - kissé eltérő méretekben és arányokkal. Ive kirakta mindet az asztalra a dizájnstúdióban, délutánonként pedig levették a gépeket borító bársonyhuzatot, eljátszottak velük, hogy érzés alapján döntsék el, melyik a megfelelő. „Így sikerült belőni a kijelzőméretet” - mesélte Ive.

Jobs szokás szerint a lehető legegyszerűbb megoldásra törekedett, amihez el kellett dönteni, hogy mi lesz a készülék lényege, belső magja. A válasz: a kijelző. A vezérelv tehát az volt, hogy minden egyebet ennek kell alárendelni. „Hogyan tudunk eltűnni, elérni azt, hogy ne legyen ezernyi gomb és funkció, ami elvonja a figyelmet a megjelenítésről?” - kérdezte Ive. Jobs minden egyes lépésnél az egyszerűsítést, a fölösleges funkciók eltávolítását sürgette.

Egy alkalommal Jobs ránézett a modellre, és nem érezte magát teljesen elégedettnek: nem volt elég kényelmes és barátságos, amit az ember csak úgy felkap, és a hóna alá csap. Ive rájött, mi a baj: úgy kell megalkotni, hogy akár egy kézzel is fel lehessen kapni a gépet, ha éppen arra támad kedvünk. A perem alját enyhén le kell kerekíteni, hogy az ember nyugodtan felmarkolja, ahelyett, hogy óvatosan megemeli. Ez azt jelentette, hogy a gép tervezőinek minden szükséges csatlakozót és gombot egy egyszerű perembe kellett tervezniük, ami elég vékony ahhoz, hogy finoman a készülék alá kanyarodjon.

Ha valaki figyelemmel kísérte volna a szabadalmi beadványokat, láthatta volna a D504889 számút, amelyet az Apple 2004 márciusában nyújtott be, és amelyet tizennégy hónappal később jegyezték be. A feltalálók felsorolásában megtaláljuk Jobs és Ive nevét. A kérvény egy lekerekített szélű, négyszögletes elektronikus táblagép rajzait tartalmazza, ami pontosan úgy néz ki, amilyennek az iPad végül megszületett; köztük egy olyan rajzot, amelyen egy férfi könnyedén fél kézben tartja, és közben jobb mutatóujjával megérinti a kijelzőt.



Mivel a Macintosh-számítógépek ekkoriban Intel-csippel futottak, Jobs eredetileg az Atom-csipet akarta használni az iPadben. Paul Otellini, az Intel vezérigazgatója sürgette, hogy lássanak neki a dizájn közös elkészítésének, és Jobs hajlott is arra, hogy rájuk bízva a csipet. Az Intel gyártotta a világ leggyorsabb processzorait, ám azok a hálózati energiaellátásra csatlakoztatott gépekhez készültek, nem pedig olyanokhoz, amelyeknél fontos az akkumulátor minél hosszabb élettartama. Úgyhogy Tony Fadell nagyon határozottan valami olyasmi mellett érvelt, ami az ARM-architektúrán alapul, vagyis egyszerűbb és kevésbé energiaigényes. Az Apple már régóta együttműködött az ARM-mel, és az eredeti iPhone-ban is ilyen csipek voltak. Fadell más mérnököket is maga mellé állított, és bebizonyította, hogy szembe lehet szállni Jobsszal, és meg lehet változtatni az elhatározását. „Tévedés, tévedés, tévedés!” - kiabálta Fadell az egyik megbeszélésen, amikor Jobs arról győzködte, hogy legcélszerűbb az Intelre bízni, hogy jó mobilcsipet gyártson. Fadell még az Apple-belépőjét is az asztalra tette, és lemondással fenyegetett.

Végül Jobs engedett. „Értem, miről beszélsz - jelentette ki. - Nem fogok szembemenni a legjobb embereimmel.” Sőt éppen ellenkezőleg tett. Az Apple egyenesen megvásárolta az ARM-architektúra licencét, és ezen kívül felvásárolt egy 150 fős Palo Alto-i mikroprocesszor-tervező céget, a P. A. Semit. A végeredmény az A4 nevű egyedi, egymagos rendszer, amely az

ARM-architektúrán alapult, és amelyet a Samsung gyártott Dél-Koreában. Jobs így emlékszik vissza erre:

„Ha a teljesítményt nézzük, az Intel a legjobb. Ők gyártják a leggyorsabb csipet, ha nem számít az energia és a költség. De náluk egy csip csak a processzort tartalmazza, úgyszólván sok más egységre is szükség van. A mi A4 rendszerünkben egyetlen egység tartalmazza a processzort és a grafikát, a mobiloperációs rendszert és a memóriavezérlőt. Megpróbáltunk segíteni az Intelnek, de nem nagyon hallgatnak másra. Évek óta mondjuk nekik, hogy a grafikájuk tiszta gáz. Minden negyedévre beütemezünk velük egy megbeszélést, ahol ott vagyok én, a három legfőbb emberem és Paul Otellini. Az elején fantasztikus dolgokat csináltunk együtt. Szerettek volna részt venni ebben az óriási projektben, és csipeket gyártani a jövő iPhone-okhoz. Két ok miatt nem őket választottuk. Az egyik az, hogy egész egyszerűen nagyon lassúak; olyanok, mint egy gőzös, nem különösebben rugalmasak. Mi ahhoz vagyunk szokva, hogy gyorsan haladunk. A másik az, hogy nem akartuk mindenre megtanítani őket, amit aztán már másnap eladhattak volna a versenytársainknak.

Otellini szerint ésszerű lett volna Intel-csipeket használni az iPadhez, mivel a Mac operációs rendszere már azokkal futott, és a felmerült műszaki problémákat már megoldották. Az volt a gond, mondta, hogy az Apple és az Intel nem tudott megegyezni az árban. „Főleg gazdasági okok miatt nem jött össze” - állította. Ez az eset ismét jól példázza Jobsnak azt a vágyát, sőt kényszerét, hogy egy termék minden alkotóelemének - a szilíciumtól a külső burkolatig - kivitelezését a saját kezében tartsa.

A termékbemutató – 2010. január

A szokásos izgalom, amit általában Jobs sikeresen keltett egy termék piacra dobásakor, elhalványult ahhoz az örülethez képest, ami 2010. január 27-én alakult ki San Franciscóban az iPad bemutatásakor. A The Economist Jobsot szerepeltette a címlapján olyan köntösben, amilyenben a szenteket szokták ábrázolni, dicsfényel a feje fölött „Jézus-tábláját” tartva a kezében. A The Wall Street Journal hasonlóan lelkes hangot ütött meg: „Amikor utoljára egy tábla ekkora izgalmat váltott ki, volt ráírva néhány parancsolat.”

Jobs a piacra dobás történelmi jellegét hangsúlyozandó sok egykori harcostársat is meghívott a régi Apple-időkből. Különösen megható volt, hogy James Eason, akinek az előző évben volt májátültetése, és Jeffrey Norton, akit hasnyálmiriggyel operáltak 2004-ben, ott ültek egy sorban Jobs feleségével, fiával és húgával, Mona Simpsonnal.

Jobs ismét mesterien helyezte kontextusba az új készüléket, ahogyan azt három évvel korábban tette az iPhone-nál. Ezúttal megjelenített egy képernyőt, amely egy iPhone-t, egy laptopot és közöttük egy kérdőjelet ábrázolt. „Van-e hely valami számára a kettő között?” - kérdezte. Ennek a „valaminek” jónak kell lennie az internetes böngészésben, emailek küldésében, fényképek, videók, zene, játékok és e-könyvek kezelésében. Aztán megsemmisítő csapást mért a netbook-koncepcióra. „A netbookok semmiben sem jobbak” - állította. A meghívott vendégek és alkalmazottak hangosan egyetértettek. „De van valamink, ami jobb. Ez az iPad.”

Jobs az iPad kényelmességét hangsúlyozandó odasétált egy kényelmes bőrfotelhez és a mellette elhelyezett asztalkához (a pontosság kedvéért,

ízlésének megfelelően Le Corbusier-fotel és Eero Saarinen-asztal állt a színpadon). „Ez sokkal bensőségesebb, mint egy laptop” - lelkesedett. Ezek után megnézte rajta a The New York Times honlapját, elküldött egy emailt Scott Forstallnak és Phil Schillernek („Hahó, most mutatjuk be az iPadet!”), átpörgetett egy fényképalbumot, használta a naptárt, ráközelített az Eiffeltoronyra a Google térképén, megnézett néhány filmelőzetest, a legújabb Star Treket és a Pixartól a Fel!-t (Up), megmutatta az iBook-polcot, és lejátszott egy dalt (Bob Dylantól a „Like a Rolling Stone-t”), amit az iPhone bemutatóján is játszott. „Hát nem lenyűgöző?” - kérdezte.

A legutolsó dián Jobs saját élete egyik vezérfonalát hangsúlyozta, amelyet az iPad is megtestesít: egy utcai jelzőtáblát, amely a Technology St. és a Liberal Arts St. (Technológia utca és Művészetek utcája) kereszteződését mutatja. „Az Apple azért tud olyan termékeket alkotni, mint az iPad, mert mi mindig a technológia és a művészetek kereszteződésében helyezük el magunkat” - zárta le a bemutatót. Az iPad a Whole Earth Catalog digitális reinkarnációja, ahol a kreativitás találkozik az élet szolgálatába állított eszközökkel.

Az első reakció ezúttal nem halleluja-kórus volt. Az iPad még nem volt kapható (majd csak áprilisban kezdték árusítani), és néhányan azok közül, akik végignézték Jobs bemutatóját, nem igazán tudták, miről is szól ez az eszköz. Egy felturbózott iPhone? „Nem voltam még ennyire csalódott, mióta Snooki összeállt The Situationnel^[27]” - írta a Newsweekben. Daniel Lyons (aki egy online paródiában Steve Jobsot is alakította). A Gizmodo online techmagazin „Nyolc dolog, ami tiszta gáz az iPadben” címmel jelentetett meg cikket (nem lehet egyszerre több feladatot végezni, nincs

kamera, nincs Flash stb.). Még a névvel is elkezdtek viccelődni a blogoszférában, és ízléstelenül női higiéniai termékekkel és tisztasági betétekkel hozták összefüggésbe a gépet.^[28] Aznap a Twitteren a kettős kereszt jellel megjelölt „#1Tampon” volt a harmadik legnépszerűbb téma.

Aztán jött a kötelező lekicsinylés Bill Gates részéről. „Továbbra is úgy vélem, hogy a hang, az érintőceruza és a tényleges billentyűzet valamilyen ötvözete - más szóval egy netbook - fog majd a leginkább elterjedni - mondta Brent Schlendernek. - Úgyhogy most nincs olyan érzésem, mint az iPhone-nál, amikor azt mondtam: » Te jó Isten, a Microsoft nem tette elég magasra a léceket! « „ Kellemes az iPaden olvasni, de nincs benne semmi, ami miatt azt kívánnám, hogy bárcsak a Microsoft csinálta volna meg.” Aztán továbbra is kitartott amellett, hogy a Microsoft megoldása, az érintőceruzás bevitel válik majd uralkodóvá. „Már évek óta jósolom az érintőceruzás táblagép elterjedését - mondta nekem. - A végén igazam lesz, vagy nekem lőttek.”

A termékbejelentés utáni éjszakán Jobs bosszús és lehangolt volt. Amikor vacsorához gyülekeztünk a konyhájában, fel-alá járkált az asztal körül, miközben emaileket és honlapokat nézegetett az iPhone-ján.

Az elmúlt 24 órában körülbelül 800 emailt kaptam, túlnyomó részük panasz. Nincs USB-kábel. Nincs ez, nincs az. Néhány közülük ehhez hasonló: „Baszódj meg, hogy tudtál ilyet csinálni?” Általában nem írok vissza, de erre válaszoltam. „A szülei biztos nagyon büszkék arra, hogy milyen ember vált a gyerekükből.” Néhányuknak nem tetszik az iPad elnevezés, és így tovább. Ez most eléggé lehangolt. Az ilyesmi visszaveti az embert.

Kapott viszont egy gratuláló hívást is aznap, aminek nagyon örült, mégpedig az Egyesült Államok elnökének kabinetfőnökétől, Rahm Emanueltól. Azért azt megjegyezte a vacsora alatt, hogy az elnök a hivatalba lépése óta egyetlenegyszer sem hívta fel.

A nyilvános ócsárlás lecsillapodott, amikor áprilisban elkezdték árusítani az iPadet, és az emberek végre a kezükbe foghatták. A Time és a Newsweek címlapjára egyaránt felkerült. „Azért nehéz Apple-termékekről írni, mert rengeteg csillogó reklámba vannak csomagolva” - írta Lev Grossman a Time-ban. „A másik, ami miatt szintén nehéz Apple-termékekről írni az, hogy a csillogó reklám időnként igaz.” A legnagyobb, elég jelentős fenntartása az volt, hogy „bár ez a készülék nagyszerű a tartalomfogyasztáshoz, nem sokat tesz azért, hogy segítse annak megalkotását”. A számítógépek, különösen a Macintosh, olyan eszközökké váltak, amelyekkel az emberek zenét, videót, honlapot, blogot készíthettek,, amiket aztán az egész világ láthatott. „Az iPad a hangsúlyt a tartalom megalkotásáról áthelyezi annak pusztán fogyasztására és kezelésére. Elhallgattatja az embert, visszaváltoztatja mások mesterműveinek passzív fogyasztójává.” Ezt a kritikát Jobs a szívére vette. Neki látott, hogy az iPad következő verziója mindenképpen a művészi alkotás megkönnyítését helyezze előtérbe.

A Newsweek ezzel a címmel számolt be róla: „Mi olyan nagyszerű az iPadben? Minden.” Daniel Lyons, aki a bemutatáskor a celebes megjegyzésével sajnálta le a gépet, átértékelte a véleményét. „Amikor végignézttem, ahogy Jobs végigmegy a demón, az volt az első gondolatom, hogy ebben semmi különös sincs - írta. - Csak az iPod Touch nagyobb

változata, nem? Aztán alkalmam nyílt kipróbálni az iPadet, és arra döbbsentem rá: nekem is kell egy ilyen.” Lyons másokhoz hasonlóan rájött, hogy ez Jobs kedvenc projektje, és mindazt megtestesíti, amit az Apple-főnök képvisel. „Hátborzongató tehetsége van ahhoz, hogy olyan kütyüket hozzon létre, amelyekről nem is tudtuk, hogy szükségünk van rájuk, aztán hirtelen élni sem tudunk nélkülük - írta. - Talán a zárt rendszer az egyetlen módja annak, hogy valaki olyasfajta technozen élményt tudjon kínálni, amilyenről az Apple ismertté vált.”

A legtöbb iPaddel kapcsolatos vita abban csúcsosodott ki, hogy a termék által képviselt zárt, mindenre kiterjedő integráció vajon zseniális, vagy inkább kudarcra ítélt megoldás-e. A Google közben arra készült, hogy eljátssza azt a szerepet, amit a '80-as években a Microsoft, azzal, hogy Android néven nyitott forráskódú mobilplatformot kínált, amit minden hardvergyártó használhatott. A Fortune vitát indított a kérdésben. „Nincs mentség a zárt rendszerre” - írta Michael Copeland. De kollégája, Jon Fortt így vágott vissza: „A zárt rendszereket szidják, de kiválóan működnek, mégpedig a felhasználók javára. A technológia területén ezt valószínűleg senki sem bizonyította meggyőzőbben Steve Jobsnál. A hardver, a szoftver és a szolgáltatások egységesítése és szigorú ellenőrzése révén az Apple újra meg újra képes beelőzni a versenytársait, és finomra csiszolt termékekkel előállni.” Egyetértettek abban, hogy az iPad lesz a kérdés igazi próbaköve a Macintosh óta. „Az Apple már eddig is a rögeszmés ellenőrzési kényszeréről volt ismert, de ezt most teljesen új szintre emelte a készüléket működtető A4-csippel” - írta Fortt. Cupertino meghatározó szerepe kétségtelenné vált

a szilícium, a készülék, az operációs rendszer, az App Store és a fizetési rendszer területén is.

Amikor április 5-én megkezdték az iPad árusítását, Jobs röviddel dél előtt bement a Palo Alto-i Apple-boltba. Daniel Kottke - LSD-fogyasztó lelki társa Reedből és az Apple kezdeti korszakából, aki már megbékélt, amiért nem kapta meg az alapítóknak járó részvényopciót - fontosnak tartotta, hogy ott legyen. „Tizenöt év! Újra látni akartam - mesélte Kottke. - Elcsíptem, és elmondtam neki, hogy az iPadet fogom használni a dalszövegeimhez. Remek hangulatban volt, és nagyon jól beszélgettünk ennyi év után.” Powell és legkisebb lányuk, Eve, az üzlet egyik sarkából nézték.

Wozniak, aki régóta amellet kardoskodott, hogy a hardvert és a szoftvert annyira nyílttá kell tenni, amennyire csak lehet, ismét újraértékelte véleményét. Ahogy gyakran megtette, most is egész éjszaka sorban állt a rajongókkal az üzlet előtt az árusítás megkezdésére várva. Ezúttal a San José-i Valley Fair üzletközpontot választotta, ahová kétkerekű Segwayén érkezett. Egy újságíró megkérdezte, mi a véleménye az Apple-rendszerek zártságáról. „Az Apple betesz a járókájába és nem enged ki onnan, de ennek vannak előnyei” - felelte. Ezek legfőbbike az egyszerűség. „A nyílt rendszereket szeretem, de én hacker vagyok. Sokan viszont könnyen használható eszközöket akarnak. Steve abban zseniális, hogy tudja, hogyan tegye egyszerűvé a dolgokat, és ez néha megköveteli, hogy mindent kézben tartson.”

A „Mi van az iPododon?” kérdést a „Mi van az iPadeden?” váltotta fel. Még az Obama-kormányzat tagjai is iPadre váltottak, hogy technológiai

trendiségüket jelezzék. Larry Summers gazdasági tanácsadó a Bloomberg pénzügyi információs alkalmazását, a Scrabble betűjátékot és A föderálistát^[29] töltötte le rá. Rahm Emánuel kabinetfőnök mindenféle újságot, Bill Burton kommunikációs tanácsadó a Vanity Fairt és a „Lost” televíziós sorozat egyik teljes évadát, David Axelrod politikai igazgató pedig az észak-amerikai profi baseball-bajnokság, a Major League Baseball és az országos közszolgálati rádió, az NPR (Nation Public Radio) alkalmazását töltötte le.

Jobsot felkavarta egy történet, amit Michael Noertől olvasott a Forbes.com-on, és amit nekem is továbbított. Noer egyszer Columbiában, a Bogotától északra eső mezőgazdasági térségben egy tehenészetben tartózkodott, és épp egy fantasztikus regényt olvasott az iPadjén, amikor egy szegény hatéves fiú ment oda hozzá, aki az istállókat tisztította. Noer kíváncsiságtól hajtva odaadta neki a gépet. A fiú, aki soha nem tanult ilyesmit és soha nem látott azelőtt számítógépet, intuitív módon használni kezdte. Végighúzta az ujját a kijelzőn, alkalmazásokat indított el, a flipperrel játszott. „Steve Jobs bonyolult gépet tervezett, amit egy írástudatlan hatéves is képes használni mindenféle előképzettség nélkül - írta Noer. - Ha ez nem varázslatos, nem tudom, mi az.”

Az Apple nem egészen egy hónap alatt egymillió iPadet adott el; ezzel kétszer olyan gyorsan érte el ezt a határértéket, mint az iPhone-nal. 2011 márciusára, kilenc hónappal a forgalomba hozatal után 15 millió kelt el belőle. Bizonyos tekintetben ez lett a történelemben egy fogyasztói termék legsikeresebb piacra dobása.

Reklám

Jobsnak nem tetszettek az iPad eredeti reklámjai. Szokás szerint belevetette magát a marketingbe, és együtt dolgozott rajta a reklámügynökségnél (mai nevén TBWA/Media Arts Lab) dolgozó James Vincenttel és Duncan Milnerrel, valamint a gyakorlatilag visszavonult, de tanácsokat továbbra is adó Lee Clow-val. Az első tévéreklám kellemes, lágy hangulatban jelenített meg egy férfit kopott farmerban és pólóban, amint foteljében hátradőlve különböző alkalmazásokat - emailt, fényképalbumot, a The New York Timest, könyveket, videót - használ az ölében tartott iPadjén. Semmi szöveg, csak a háttérben szólt a „There Goes My Love” a The Blue Van-tól. „Steve, miután jóváhagyta, mégis úgy döntött, hogy vacak - emlékezett vissza Vincent. - Azt mondta, úgy néz ki, mint valami Pottery Barn^[30] reklám.” Jobs később így mesélte nekem:

„Azt könnyű volt elmagyarázni, hogy mi az iPod: ezer dal a zsebedben, amivel könnyen eljutottunk az ikonná vált, szilvetteket ábrázoló hirdetésiekig. De azt nehéz volt elmagyarázni, hogy mi az iPad. Nem akartuk számítógépként bemutatni, de nem is akartuk annyira lebutítani a megjelenését, hogy csak egy intelligens tévének tűnjön. Az első reklámsorozatból az látszik, hogy nem tudtuk, mit csinálunk. A filmek bársonyos, puha érzést keltettek, mint egy kölyökkutya bundája.”

James Vincent ekkor már hónapok óta nem volt szabadságon. Úgyhogy amikor az iPadet végre elkezdték forgalmazni, és a reklámok kezdtek megjelenni, a családjával elutazott a Palm Springs-i Coachella zenei fesztiválra, ahol több kedvenc együttese is fellépett, többek között a Muse, a

Faith No More és a Devo. Alig érkezett meg, Jobs hívta. „A reklámfilmed tiszta gáz - közölte vele. - Az iPad forradalmasítja a világot, úgyhogy nekem valami nagy durranás kell. Amit csináltál, csak egy kis puki.”

-Jó, de mit akarsz? - vágott vissza Vincent. - Nem tudad megmondani, mit akarsz.

- Nem tudom - felelte Jobs. - Csinálnod kell nekem valami újat! Amit eddig mutattál, még csak a fasorban sincs.

Vincent megint visszavágott valamivel, aztán Jobs hirtelen robbant. „Egyszerűen elkezdett ordítani velem” - emlékezett vissza Vincent, aki maga is lobbanékony természet volt, úgyhogy egyre jobban felhergelték egymást.

- Meg kell mondanod nekem, hogy mit akarsz! - ordította Vincent, mire Jobs ezzel vágott vissza:

- Mutatnod kell nekem valamit, aztán majd ha látom, tudni fogom, hogy ez az!

- Nagyszerű, akkor majd ezt adom ki feladatnak a kreatívoknak: majd ha látom, tudni fogom, hogy ez az.

Vincent annyira felidegesítette magát, hogy ököllel belecsapott a bérelt ház oldalába, és jól be is horpasztotta. Amikor végül visszament a medence mellett üldögélő családjához, azok idegesen pislogtak rá. „Nincs semmi bajod?” - kérdezte végül a felesége.

Vincentnek és a csapatának két hetébe telt, hogy egy új ötletsorozattal előálljanak. A reklámszakember arra kérte Jobsot, hogy inkább a házában mutathassa be a különböző új elképzeléseket, ne az irodájában, azt remélve, hogy az majd oldottabb környezetet biztosít. Milnerrel együtt tizenkét

különböző variációt mutattak be úgy, hogy a dohányzóasztalra rakták ki a storyboardokat. Az egyik inspiráló volt és felkavaró, egy másik pedig humorral próbálkozott: Michael Cera, a Juno színésze egy ház díszletén sétál végig, és vicces megjegyzéseket tesz arról, mi mindenre lehetne az iPadet használni. Másik ötletükben celebek mutatták be a terméket, vagy fehér háttér előtt jelenítették meg, amitől élesen elütött, vagy egy rövid szitkomban tették meg főszereplőnek, vagy egyenesen egy termékbemutatón ismertették.

Miután végigrágták a különböző változatokat, Jobs kezdett rájönni, mit akar. Nem humort, nem hírességeket, nem bemutatót. „Olyasmire van szükség, ami kinyilatkoztatás lesz - mondta. - Kiáltványnak kell lennie, mivel rendkívüli termékről van szó.” Hiszen ő bejelentette, hogy az iPad meg fogja változtatni a világot, és olyan kampányt akart, ami ezt a kijelentését erősíti meg. Más cégek egy-két éven belül kijönnek majd a saját táblagéputánzataikkal, mondta, és emlékeztetni akarta az embereket arra, hogy az iPad az igazi. „Olyan reklámra van szükségünk, ami kiáll az emberek elé, és világgá kiáltja, hogy mit alkottunk.”

Hirtelen felállt a székéből, és bár kissé gyengének tűnt, mosolygott. „Most masszázusra kell mennem - mondta nekik. - Álljatok neki!”

Úgyhogy Vincent és Milner a reklámszövegíró Eric Grunbaummal elkezdtek összeállítani az anyagot, amit „The Manifestónak” (A kiáltvány) neveztek el. Pörgős lesz, vibráló képekkel és dübörgő ritmussal, és azt fogja kinyilatkoztatni, hogy az iPad forradalmi termék. A Yeah Yeah Yeahs „Gold Lion” című számát választották, pontosabban Karén O énekesnő dübörgő refrénjét. Miközben az iPadet mutatták, amint különböző varázslatos

tevékenységeket végez, egy erős hang kijelentette: „Az iPad vékony... Az iPad gyönyörű. Iszonyú erős. Varázslatos... Videók, fényképek. Több könyv, mint amennyit egy élet alatt elolvashatsz. Már forradalmat csinált, pedig még csak most kezdte.”

Miután a kiáltványhirdetéseket bemutatták, a csapat ismét valami visszafogottabbal próbálkozott: a fiatal filmes Jessica Sanders mindennapi életet bemutató, dokumentarista stílusban forgatott alkotásaival. Jobs kedvelte ezeket - egy darabig. Aztán ugyanazért vetette el, mint az eredeti Pottery Barn-stílusú reklámokat. „A fenébe is! - ordította. - Úgy néznek ki, mint egy Visa-reklám. Tipikus ügynökségi hirdetések.”

Eddig olyan reklámokat kért, amelyek újak és különböznek a korábban megszokottaktól, de végül rájött, hogy nem akar eltérni attól, amit az Apple hangjának tartott. Számára ez a hang bizonyos felismerhető tulajdonságokat hordozott: egyszerű és tiszta, tele világos kijelentésekkel. „Elmentünk az életstílus-megközelítés irányába, és úgy tűnt, Steve egyre jobban megkedveli, aztán hirtelen azt mondta, utálok ezt, ennek semmi köze az Apple-hez - emlékezett vissza Lee Clow. - Azt mondta nekünk, hogy térjünk vissza az Apple hangjához! Ez nagyon egyszerű, tisztességes hang.” Úgyhogy visszatértek a tiszta fehér háttérhez, és egy közeli beállítással egyszerűen megmutatták azt, hogy „mi az iPad” , és milyen funkciói vannak.

Alkalmazások

Az iPad hirdetései nem a készülékről szóltak, hanem arról, hogy mit lehet vele csinálni. A sikere valóban nem pusztán a hardver szépségének volt

köszönhető, hanem az alkalmazásoknak, amelyek révén mindenféle élvezetes cselekvésben el lehetett merülni. Több ezer - és hamarosan több százezer - alkalmazás állt rendelkezésre, amit ingyen vagy egy pár dollárért le lehetett tölteni. Az ember csak elhúzta az ujját, és az Angry Birds játékban madarakkal lövöldözhetett disznókra, figyelemmel kísérhette a részvényeit, filmet nézhetett, könyvet vagy újságot olvashatott, meghallgathatta a híreket, játszhatott, és iszonyú sok időt eltölthetett. A hardver, a szoftver és az alkalmazások integrálása ezúttal is könnyűvé tette ezt. De az alkalmazások némileg - bár szigorú ellenőrzés alatt - meg is nyitották a platformot a külső fejlesztők előtt, akik szoftvert és tartalmat akartak írni hozzá. A rendszer annyira volt nyitott, mint egy gondosan őrzött és kapura zárt közösségi kert.

Az alkalmazások jelensége az iPhone-nal kezdődött. Amikor a készülék 2007 elején debütált, még nem voltak olyan alkalmazások, amelyeket külső fejlesztőktől lehetett volna megvásárolni, és Jobs eredetileg ellen is állt a lehetőségnek. Nem akarta, hogy olyan alkalmazásokat írjanak az iPhone-hoz, amelyek vírusokkal fertőzhetik meg vagy megbonthatják az egységét.

Art Levinson, az egyik igazgatósági tag azok között volt, akik az iPhone-alkalmazások engedélyezése mellett érveltek. „Fél tucatszor is felhívtam, hogy az alkalmazásokban rejlő lehetőségekről győzködjem” - emlékszik vissza. Ha az Apple nem engedélyezi, sőt nem bátorítja ezt, akkor más okostelefon-gyártók majd igen, és ezzel versenyelőnyhöz jutnak. Phil Schiller marketingfőnök egyetértett vele: „Nem tudtam elképzelni, hogy megalkotunk egy olyan óriási dolgot, mint az iPhone, és nem tesszük lehetővé a fejlesztőknek, hogy sok-sok alkalmazást írjanak hozzá. Tudtam,

hogy a vevők imádnák ezt.” Kívülről pedig John Doerr, kockázatitőke-befektető érvelt az alkalmazások engedélyezése mellett, amely új vállalkozók és fejlesztők tömegét termeli majd ki, akik pedig új szolgáltatásokat teremtenek.

Jobs először csírájában elfojtotta a vitát, részben, mert úgy érezte, a csapatának nincs arra kapacitása, hogy megoldjon minden olyan bonyodalmat, ami a külsős fejlesztők ellenőrzésével jár. Azt akarta, hogy a lényegre koncentráljanak. „Úgyhogy nem is akart róla beszélni” - mondta Schiller. De miután piacra dobták az iPhone-t, hajlandó volt meghallgatni az érveiket. Akárhányszor szóba került a téma, Steve egy kicsit nyitottabbnak tűnt” - magyarázta Levinson. Négy igazgatósági ülésen folytattak a kérdésről informális vitát.

Jobs hamarosan rájött: megoldható, hogy a kecske is jóllakjon, és a káposzta is megmaradjon. Megengedheti külsősöknek, hogy alkalmazásokat írjanak, de szigorú szabványoknak kell megfelelniük, az Apple-nek tesztelnie és jóvá kell hagynia a munkájukat, és csak az iTunes-bolton keresztül lehet azokat értékesíteni. Ilyen módon learathatta annak a hasznát, hogy szoftverfejlesztők ezreinek adott bizonyítási lehetőséget, ugyanakkor kellőképpen magánál tartotta az ellenőrzést ahhoz, hogy megvédje az iPhone egységét és a fogyasztói élmény egyszerűségét. „Ez a megoldás egyszerűen varázslatos, és valóban fején találta a szöveget - mesélte Levinson. - Biztosította számunkra a nyitottság előnyét, miközben elejétől a végéig kézben tarthattuk az ellenőrzést.”

Az iPhone App Store 2008 júliusában nyílt meg az iTuneson keresztül. Az egymilliárdodik letöltésre kilenc hónappal később került sor. Mire az

iPad forgalomba került 2010 áprilisában, 185 ezer iPhone-alkalmazás állt rendelkezésre. Ezek legtöbbjét az iPaden is lehetett futtatni, bár nem használták ki a nagyobb kijelző nyújtotta előnyt. A fejlesztők azonban kevesebb mint öt hónap alatt 25 ezer új alkalmazást írtak kifejezetten az iPadre konfigurálva. 2011 júniusára 425 ezer alkalmazás létezett a két készülékhez együttesen, és addig több mint 14 milliárd letöltés történt.

Az App Store egyik napról a másikra új iparágat teremtett. A fejlesztők kollégiumi szobákban, garázsokban és a főbb médiacégekben is új alkalmazásokon dolgoztak. John Doerr kockázati tőke-cége 200 millió dollárral megalapította az iFundot, hogy finanszírozást nyújtson a legjobb ötleteknek. A folyóiratok és napilapok, amelyek ingyen kínálták a tartalmukat, most esélyt láttak arra, hogy visszazárják a palackba ennek a kétes üzleti modellnek a szellemét. Innovatív kiadók új folyóiratokat, könyveket és tananyagokat hoztak létre kifejezetten az iPadhez. Például a népszerű és prémiumkategóriás termékeiről ismert kiadó, a Callaway, amelynek kiadványai Madonna Sex (Szex) című könyvétől David Kirk Miss Spider 's Tea Party (Pók asszonyosság zsúrja) című gyerekkönyvig terjednek, úgy döntött, hogy felégeti maga mögött a hidakat: teljesen felhagy a nyomtatott termékekkel, és kizárólag az interaktív alkalmazásként kiadott könyvekre összpontosít. 2011 júniusára az Apple 2,5 milliárd dollárt fizetett ki az alkalmazásfejlesztőknek.

Az iPad és más alkalmazásalapú digitális eszközök alapvető változást jeleztek a digitális világban. A kezdetekben, még az 1980-as években, a hálózatra lépés általában azt jelentette, hogy fel kellett tárcsázni valamilyen szolgáltatót, például az AOL-t, a CompuServe-öt vagy a Prodigyt, amelyek

gondosan őrzött, körbekerített, tartalommal megtöltött kerteket kínáltak, néhány kijáráttal, ami a bátrabb felhasználók számára lehetővé tette a hozzáférést a széles értelemben vett internethez. A második szakasz az 1990-es évek elején kezdődött, amikor megjelentek a böngészők, amelyek mindenki számára lehetővé tették, hogy szabadon szörföljön az interneten a világháló protokolljainak a felhasználásával, amelyek honlapok milliárdjait kötötték össze. Keresőgépek jelentek meg, mint a Yahoo! és a Google, hogy az emberek könnyen megtalálják a nekik kellő honlapot. Az iPad piacra dobása új modellt jelzett. Az alkalmazások a régi körülkerített kertekre emlékeztettek, és az alkotók ugyan több funkciót kínáltak az alkalmazásokat letöltő fogyasztóknak, de elterjedésük a világháló nyitottságának és hálózatjellegének a feláldozását is jelentette. Már nem volt olyan könnyű a kapcsolatok kiépítése vagy a kereshetőség. Mivel az iPad mind az alkalmazások, mind a netes böngészés használatát lehetővé tette, nem került éles ellentétbe a webes modellel, de mégis alternatívát kínált mind a fogyasztók, mind pedig a tartalomkészítők számára.

Könyv- és lapkiadás

Jobs az iPoddal átalakította a zeneipart. Az iPaddel és App Store-ral elindította az összes média - a könyv- és lapkiadástól a televíziózáson keresztül a filmekig bezárólag - átalakulását.

Nyilvánvaló volt, hogy a könyveket érdemes megcélozni, mert az Amazon Kindle gépe megmutatta, hogy van kereslet az e-könyvek iránt. Úgyhogy az Apple létrehozott egy iBooks-áruházat, amely úgy árusította az e-könyveket, mint az iTunes a dalokat. Az üzleti modell azonban kissé eltért a

zene és a könyvek esetében. Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy az iTunes-boltban minden számot olcsón, eredetileg 99 centért árusítsanak. Az Amazonnál Jeff Bezos hasonló megközelítéssel próbálkozott a könyveknél, és ragaszkodott ahhoz, hogy legfeljebb 9,99 dollárért adják azokat. Aztán jött Jobs, és felkínálta a kiadóknak azt, amit a lemezcégektől megtagadott: olyan árat határozhatnak meg az iBooks-áruházban értékesített áruikért, amelyet akarnak, az Apple pedig 30% jutalékot kap. Ez kezdetben azt jelentette, hogy az árak magasabbak voltak, mint az Amazonon. Miért fizetnének a fogyasztók többet az Apple-nek? „Nem fognak többet fizetni - felelte Jobs, amikor Walt Mossbert feltette neki ezt a kérdést az iPad termékbevezető rendezvényén. - Az ár egyforma lesz.” Igaza volt. A kiadók elkezdtek visszatartani a könyveiket az Amazontól, amíg nem adták meg ők is ugyanazokat a feltételeket, mint az Apple.

Az iPad bemutatása utáni napon Jobs elmagyarázta nekem, hogyan gondolkodott a könyvekkel kapcsolatban:

„Az Amazon elszúrta. Néhány könyvnél kifizette a nagykereskedelmi árat, de elkezdte önköltség alatt árulni 9,99 dollárért. A kiadókat ez nagyon bosszantotta; úgy vélték, ezek után képtelenek lesznek 28 dollárért eladni a keménykötésű könyveiket. Úgyhogy egyes könyvárusok már azelőtt elkezdtek könyveket visszatartani az Amazontól, hogy az Apple színre lépett volna. Mi tehát azt mondtuk a kiadóknak: „Ügynöki modellt fogunk alkalmazni, ahol Önök határozzák meg az árat, mi pedig megkapjuk a 30%-unkat, és igen, a fogyasztó egy kicsit többet fizet, de hát amúgy is ezt akarják.” Kértünk garanciát is, hogy ha bárki más nálunk olcsóbban árulja a könyveket, akkor mi is az alacsonyabb áron kínálhatjuk, és ez esetben 30%-

kal kevesebbet fizetünk értük Úgyhogy felkeresték egy ultimátummal az Amazont: vagy aláírják az ügynöki szerződést, vagy nem kapnak könyvet.”

Jobs elismerte, hogy a zenénél és a könyveknél ellentétes megoldást képviselt; mindig azt, amely neki éppen előnyösebb volt. A zenei cégektől megtagadta az ügynöki modell alkalmazását és hogy ők határozzák meg a saját áraikat. Miért? Mert nem volt rákényszerítve, a könyveknél viszont igen. „A könyvüzletben nem mi voltunk az elsők - magyarázta. - Az adott helyzetet figyelembe véve az volt a legelőnyösebb nekünk, ha bevetjük ezt a cselet, és az ügynökmodellt alkalmazzuk. Bevált.”

Jobs New Yorkba utazott rögtön az iPad beharangozó rendezvénye után, hogy találkozzon a sajtópiac vezetőivel. Két nap alatt végiglátogatta Rupert Murdochöt, annak fiát, Jamest, a tulajdonukban levő The Wall Street

Journal menedzsmentjét; valamint a Time, a Fortune és más folyóiratok vezetőit. „Szeretném elősegíteni a minőségi újságírást - mondta később. - Nem támaszkodhatunk bloggerekre, hogy ők szolgáltatassák a híreket. Nagyobb szükségünk van igazi tájékoztatásra és szerkesztői ellenőrzésre, mint valaha. Úgyhogy szeretném megtalálni a módját, hogy segíteni tudjak olyan digitális termékek előállításában, amivel pénzt is lehet keresni.” Mivel sikerült rábírnia az embereket, hogy fizessenek a zenéért, remélte, hogy ugyanezt a lapkiadás területén is meg tudja valósítani.

Az újságkiadók azonban gyanakvással fogadták Jobs mentőövét, ami először is azzal járt volna, hogy a bevételük 30%-át át kell adniuk az Apple-nek. Ám ennél nagyobb és lényegesebb gond volt, hogy a kiadók attól féltek, ebben a rendszerben elveszítik közvetlen kapcsolatukat az előfizetőikkel; nem ők rendelkeznek majd az email címükkel és a

hitelkártyaszámukkal, nem ők számláznak nekik, nem tudnak kapcsolatba lépni velük és új termékeket ajánlani nekik. Helyette az Apple tulajdonát képezik majd a fogyasztók, saját adatbázisában tárolja majd a felhasználók adatait. Közismert volt, hogy adatvédelmi politikája miatt az Apple nem is osztja meg más cégekkel ezeket az információkat, hacsak valamelyik fogyasztó erre kifejezetten engedélyt nem ad.

Jobs különösen a The New York Times-al szeretett volna egyezsége jutni, ami szerinte nagyszerű újság volt, és hanyatlás fenyegette, mert nem találta meg a módját annak, hogyan fizettesse meg a digitális tartalmat. „Úgy döntöttem, hogy idén az lesz az egyik személyes célom, hogy segítsek a The New York Timeson, akár akarja, akár nem - mondta nekem 2010 elején. - Azt hiszem, fontos az ország számára, hogy a lapnál megoldják ezt a problémát”

New York-i útja során elment vacsorázni a The New York Times ötven felső vezetőjével a Pranna ázsiai étterem pincészetén kialakított különtermébe. (Egy mangó lasszit és egy egyszerű vegetáriánus tésztát rendelt, amelyek közül egyik sem volt az étlapon.) Bemutatót tartott az iPaddel, és elmagyarázta, mennyire fontos olyan olcsó árat szabni a digitális tartalomért, amit a fogyasztók elfogadnak. Ábrán mutatta be a lehetséges árak és előfizetések közötti összefüggést. Hány olvasójuk lenne, ha a The New York Times ingyenes lenne? A választ már ismerték, mivel a napilap már ingyen hozzáférhető volt a weben, és mintegy húszmillió rendszeres látogatójuk volt. És ha nagyon drágán adnák? Ezzel kapcsolatban is volt adatuk: a nyomtatott változat előfizetése évente 300 dollárba került, és ezt körülbelül 1 millióan fizették meg. „A középső értéket kellene megcélozni,

tehát körülbelül 10 millió digitális előfizetőt - javasolta nekik -, ami azt jelenti, hogy a digitális előfizetésnek nagyon egyszerűnek és olcsónak kell lennie, legfeljebb egy kattintásnak és havonta öt dollárnak.”

Amikor a The New York Times egyik terjesztési igazgatója ragaszkodott hozzá, hogy a napilapnak akkor is szüksége van minden felhasználó email címére és hitelkártyaadatára, ha az Apple App Store-on keresztül vásárolják meg az előfizetést, Jobs közölte, hogy az Apple nem adja ki ezeket az adatokat, amivel feldühítette az igazgatót. Elképzzelhetetlen, közölte, hogy a The New York Times ne rendelkezzen ezekkel az adatokkal. „Hát, kérhetik a felhasználók beleegyezését, de ha nem adják át önként az adatokat, engem ne hibáztassanak - felelte erre Jobs. - Ha nem tetszik, keressenek mást! Nem miattam kerültek ebbe a zűrbe. Maguk azok, akik az elmúlt öt évben ingyen adták az újságjukat a neten, és senkinek a hitelkártyaadatát sem gyűjtötték be.”

Jobs egy másik alkalommal még Arthur Sulzbergerrel is találkozott. „Nagyon kedves fickó; igazán büszke az új épületekre, és teljes joggal - mondta róla Jobs később. - Elmondtam neki, hogy szerintem mit kellene tennie, de aztán semmi sem történt.” Egy évbe telt, míg végre 2011 áprilisában a The New York Times elkezdett pénzt felszámítani a digitális tartalomért, és - a Jobs által szabott feltételeknek megfelelően - az Apple-ön keresztül is elkezdte árusítani az előfizetést. Ugyanakkor úgy döntöttek a lapnál, hogy mintegy négyszer többet kérnek az ötdolláros havidíjnál, amit Jobs javasolt.

A Time-Life Buildingben a Time szerkesztője, Rick Stengel kísértc Jobsot, aki rokonszenvesnek találta a férfit. Stengel tehetséges csapatot

állított Össze Josh Quittner vezetése alatt azzal a feladattal, hogy minden héten megbízható iPad-verziót készítsenek a hetilapból. Jobs azonban nem örült annak, hogy ott látta Andy Serwert a Fortune-tól. Indulatosan közölte Serwerrel, mennyire dühös még most is az egészségi állapotával kapcsolatos részletekről és a részvényopció körüli gondokról írt két évvel ezelőtti beszámolójuk miatt. „Belém rúgtak, amikor a padlón voltam” - mondta neki.

A Time Inc.-nél ugyanaz volt a nagyobb gond, mint a The New York Times -nál: a tulajdonos nem akarta, hogy az Apple-é legyenek az előfizetői, ő pedig ne rendelkezzen közvetlen információkkal és kapcsolattal. Ha az Apple ebbe nem egyezik bele, a Time Inc. olyan alkalmazásokat akar, amelyek az olvasókat a saját honlapjára irányítják az előfizetés megvásárlásához. Az Apple visszautasította az alkut. Amikor a The New York Times és más lapok olyan alkalmazásokat nyújtottak be, amelyek így működtek, megvonták tőlük a jogot, hogy jelen legyenek az App Store-ban.

Jobs megpróbált személyesen tárgyalni a Time Warner vezérigazgatójával, Jeff Bewkessel, aki dörzsölt és gyakorlatias ember volt, az olyasfajta ember rusztikus bájjával, akit nem lehet palira venni. Néhány évvel korábban már tárgyaltak egymással az iPod Touch-hoz szánt videojogokkal kapcsolatban. Bár Jobs akkor nem tudta megállapodásra bírni - amely kiterjedt volna az HBO exkluzív jogaira is, és így mozifilmek bemutatására azok forgalomba kerülése után csodálta Bewkes egyenes és határozott stílusát. Bewkes cserébe tisztelte Jobs azon képességét, hogy egyszerre tud stratégiai szinten gondolkodni, ugyanakkor a legapróbb részleteket is képes kézben tartani. „Steve könnyedén vált az átfogó elvekről a részletekre” -jellemezte.

Amikor Jobs felhívta Bewkest, hogy állapodjanak meg a Time Inc. lapjainak megjelenítéséről az iPaden, azzal a figyelmeztetéssel kezdte, hogy a nyomtatott termékek üzletága „tisztá gáz” és „valójában senkinek sem kellene az újságjaik”, és hogy az Apple remek lehetőséget kínál a digitális előfizetések árusítására, de „az emberei nem tudják felfogni”. Bewkes a fenti premisszák közül egyiket sem fogadta el. Azt felelte, hogy örömmel veszi, ha az Apple árulja a Time Inc. digitális előfizetéseit, és az Apple 30%-a nem probléma. „Most rögtön megmondom, hogy ha elad nekünk egy előfizetést, megkapja a 30%-ot” - közölte vele Bewkes.

- Na, akkor már előrébb vagyunk, mint eddig bárkivel - felelte Jobs.

- Csak egy kérdésem van - folytatta Bewkes. - Ha elad egy előfizetést valamelyik lapomhoz, és kifizetem a 30%-át, kié a felhasználó: az enyém, vagy a magáé?

- Nem tudok átadni minden előfizetői adatot az Apple adatvédelmi politikája miatt - felelte Jobs.

- Hát akkor valami mást kell kitalálnunk, mert nem akarom, hogy a teljes előfizetési adatbázisom a maguké legyen, hogy aztán az Apple-bolt adatbázisához csatolják azokat - jelentette ki Bewkes. - Különbben is, amint megszerezte a monopóliumot, jön és közli, hogy ne négy dollárért áruljam a lapomat, hanem egy dollárért. Ha valaki előfizet a lapunkra, tudnunk kell, ki az, hogy online közösségeket alakítsunk ki, és szükségünk van a jogra, hogy közvetlenül ösztökölhessük őket az előfizetés megújítására.

2011 júniusában sikerült egy kisebb kompromisszumra jutni. Az Apple lemondott arról a követeléséről, hogy a lapoknak pontosan ugyanazt az ajánlatot kell nyújtaniuk az App Store-ben, mint a saját honlapjukon. A

Time Inc. kezdett hozzáférést kínálni a nyomtatott lapjukra előfizetőknek az iPad-alkalmazásaihoz. Egyelőre képes volt szoros ellenőrzést gyakorolni az előfizetői felett, de azon az áron, hogy nem árult előfizetést az App Store-on keresztül.

Jobsnak könnyebb dolga volt Rupert Murdochkal. Cége, a News Corporation volt a The Wall Street Journal, a New York Post, a világ különböző tájain megjelenő lapok, a Fox Stúdiós és a Fox televíziós csatorna tulajdonosa. Amikor Jobs Murdochkal és csapatával ült össze, arról győzködték ők is, hogy osztozzon velük az előfizetőkön, akik az App Store-on keresztül veszik meg a lapot. Amikor azonban Jobs ezt elutasította, valami érdekes történt. Murdochra nem jellemző, hogy úgy ugrálna, ahogy mások fütyülnek neki, de tudta, hogy ebben a kérdésben nem nála van az erősebb lap, úgyhogy elfogadta Jobs feltételeit. Jobban szerettük volna, ha nálunk vannak az előfizetők, és meg is próbáltuk ezt kiharcolni - emlékezett vissza Murdoch. - De Steve nem volt hajlandó ezekkel a feltételekkel megállapodni, úgyhogy azt mondtam: » Rendben, akkor legyen úgy. « Nem láttuk okát, hogy emiatt kekeckedjünk. Nem engedett volna - és az ő helyében én sem engedtem volna úgyhogy egyszerűen igent mondtam.”

Murdoch még egy olyan digitális napilapot is elindított, a The Dailyt, amelyet kifejezetten iPadre fejlesztettek ki. Az App Store-ban tervezték árulni, Jobs feltételei szerint, heti 99 centért. Maga Murdoch vitt egy csapatot Cupertino-ba, hogy megmutassa a tervezett dizájnt, ami természetesen Jobsnak egyáltalán nem tetszett. „Megengeditek, hogy a dizájnereink besegítsenek?” - kérdezte tőlük, és Murdoch elfogadta. „Az Apple dizájnerei is dolgoztak rajta - emlékezett vissza Murdoch -, és a mi

embereink is hazamentek és átdolgozták, aztán tíz nap múlva visszamentünk, és mind a két változatot megmutattuk. Steve-nek végül a miénk tetszett jobban. Meg voltunk döbbenve.”

A The Daily, ami nem volt sem bulvár, sem közéleti, hanem inkább a USA Today-hez hasonló, a két szegmens között elhelyezkedő termék, nem lett igazán sikeres. De a lapnak köszönhetően mégis valami furcsa kötődés alakult ki Jobs és Murdoch között. Amikor Murdoch megkérte Jobsot, hogy tartson beszédet médiavállalata, a News Corp 2010. júniusi éves kihelyezett vezetői értekezletén, ő kivételt tett a szabály alól, mely szerint soha nem fogad el ilyen felkéréseket. Vacsora után James Murdoch elvitte egy megbeszélésre, amely majdnem két órát tartott. „Nagyon nyersen bírálta az újságok viszonyát a technológiához - emlékezett vissza Murdoch. - Azt mondta nekünk, hogy nehéz lesz rendbe hoznunk a dolgokat, mert mi New Yorkban vagyunk, és aki bármit is ért a technológiához, az a Szilícium-völgyben dolgozik.” Ezt nem vette túl jó néven a The Wall Street Journal digitális tartalmakért felelős elnöke, Gordon McLeod, aki kicsit vissza is támadt. A végén McLeod odament Jobshoz, és azt mondta neki: „Kösz, csodálatos este volt, de valószínűleg az állásomba fog kerülni.” Murdoch kuncogva mesélte a jelenetet. „Végül igaza lett - fejezte be -, McLeod három hónapon belül a kapun kívül találta magát.”

A kihelyezett vezetői értekezleten tartott beszéd viszonzásaképpen Jobs elérte, hogy Murdoch meghallgassa a Fox Newszal kapcsolatos véleményét. Úgy vélte, hogy a csatorna destruktív, ártalmas a nemzetre, és szégyenfolt Murdoch hírnevén. „A Fox News melléfogás - győzködte Jobs vacsora közben. - A két ellenpólus ma nem a liberális-konzervatív, hanem a

konstruktív-destruktív, és te az utóbbi emberek mellé álltál. A Fox hihetetlenül destruktív erővé vált a társadalmunkban. Te ennél jobbra vagy képes, és ha nem vigyázol, ez lesz az örökséged!” Jobs később azt mondta, az volt a benyomása, maga Murdoch sem igazán örült annak, hogy ilyen messzire ment a Fox. „Rupert olyan ember, aki épít, nem pedig rombol - vélte. - Beszéltem néhányszor Jamesszel, és azt hiszem, egyetért velem. Egyszerűen érzem, hogy így van.”

Murdoch később azt mondta, hozzászokott, hogy olyan emberek, mint Jobs, a Foxra panaszkodnak. „Neki olyan balos véleménye van ezzel kapcsolatban” - jegyezte meg. Jobs megkérte, hogy készíttessen az embereivel egy összeállítást egy hétnyi Sean Hammity és Glenn Beck show-műsorokból - ezeket destruktívabbnak tartotta Bill O 'Reillynél -, és Murdoch beleegyezett. Jobs később elmondta nekem, hogy meg fogja kérni Jon Stewart csapatát is, hogy készítsenek egy hasonló összeállítást Murdochnak. „Szívesen megnézem - mondta Murdoch -, de nekem nem szólt róla.”

Olyan jól kijöttek egymással, hogy Murdoch még kétszer elment vacsorázni Jobs Palo Alto-i házába a következő év során. Jobs azzal viccelt, hogy ilyenkor el kellett dugnia a késeket, mert attól félt, hogy a felesége kizsigereli Murdochot. Murdochról viszont az terjedt el, hogy poént gyártott az ott általában felszolgált vegetáriánus ételekről: „Tényleg nagy élmény Steve-nél vacsorázni, ha sikerül kijutni, még mielőtt a környékbeli éttermek bezárnak.” Megkérdeztem Murdochot, hogy tényleg mondott-e ilyesmit, de tagadta.

Az egyik ilyen látogatásra 2011 elején került sor. Úgy volt, hogy Murdoch február 24-én átutazik Palo Altón, és SMS-t küldött Jobsnak, hogy szóljon neki. Nem tudta, hogy aznap van Jobs ötvenhatodik születésnapja, aki nem is szólt neki róla, amikor válaszüzenetében meghívta vacsorára. „Így tudtam elérni, hogy Laurene ne vétózza meg a tervet - viccelt Jobs. - A születésnapom miatt meg kellett engednie, hogy meghívjam Rupertet.” Erin és Eve is ott voltak, Reed pedig a vacsora vége felé kocogott be Stanford- ból. Jobs megmutatta a hajó terveit, amit építtetni akart. Murdoch szerint a hajó kívül gyönyörű volt, de belül „egy kicsit egyszerű” . „Sokat beszélt arról, hogy megépítteti ezt a hajót, úgyhogy biztos nagyon bízik az egészségében” - vélte később Murdoch.

Vacsoránál arról beszéltek, mennyire fontos a vállalkozó szellem, a mozgékonyság kultúráját elterjeszteni a cégnél. A Sony ezt nem tette meg, mondta Murdoch, Jobs pedig egyetértett vele. „Régebben azt hittem, hogy egy igazán nagy cégnek nem lehet letisztult vállalati kultúrája - mesélte Jobs. - Ma már viszont úgy vélem, hogy igen. Murdoch megcsinálta, és azt hiszem, én is megcsináltam az Apple-nél.”

A vacsoránál a társalgás nagy része az oktatás körül folyt. Murdoch éppen akkor vette fel Joel Kleint, New York City korábbi oktatásért felelős vezetőjét, mert be akart indítani egy digitális tantervrészleget. Murdoch emlékezete szerint Jobs eléggé leszólta azt az elképzelést, hogy a technológia képes lenne átalakítani az oktatást. Jobs azonban egyetértett Murdochkal abban, hogy a papíralapú tankönyvipart el fogják söpörni a digitális oktatási tananyagok.

Jobs tulajdonképpen a tankönyveket tűzte ki a következő célterületként, amelyet át akart alakítani. Úgy vélte, olyan évi 8 milliárd dolláros üzletről van szó, ami megérett a digitális hatalomátvételre. Az is megdöbbsentette, hogy biztonsági okokból sok iskolában nincs zárható szekrény, úgyhogy a gyerekeknek nehéz hátizsákot kell hurcolniuk. „Az iPad ezt meg fogja oldani” - mondta. Az volt az elképzelése, hogy kiváló tankönyvírókat vesz fel a digitális változatok megalkotására, és ezeket az iPad eleve tartalmazza majd. Ezen felül megbeszéléseket tartott a főbb kiadókkal, mint például a Pearson Education, üzleti kapcsolat kialakításáról. „Az a folyamat, ahogy a tagállamok jóváhagyják a tankönyveket, a velejéig romlott - állította Jobs. - De ha ingyenessé tesszük a tananyagokat, és az iPaddel együtt hozzáférhetővé válnak, akkor nem lesz szükség engedélyeztetésre. A gazdasági nehézségek tagállami szinten még legalább egy évtizedig eltartanak, és mi lehetőséget kínálunk az egész folyamat megkerülésére és a takarékoskodásra.”

[27] Nicole Polizzi és Mike Sorrentino amerikai celebek. (A Ford.)

[28] A „pad” ugyanis többek között egészségügyi betétet is jelent. (A Ford.)

[29] Alexander Hamilton - James Madison - John Jay: A föderalista - Értekezések az amerikai alkotmányról (The Federatist Papers) Ford.: Balabán Péter. Budapest, Európa, 1998.

[30] Lakberendezési márka. (A Ford.)

ÚJ CSATÁK

...és a régiek visszhangja

Google: a nyílt és zárt rendszer harca

Néhány nappal az iPad 2010. januári bevezetése után Jobs állománygyűlést tartott az Apple központjában. Ahelyett, hogy piacformáló új terméküket méltatta volna, a Google-t szidta, amely kifejlesztette a rivális Android operációs rendszert. Jobs nagyon dühös volt, hogy a Google a telefonüzletben versenyre kelt az Apple-lel. „Mi nem léptünk be a keresők piacára - méltatlankodott Jobs. - Ők beléptek a telefonpiacra. Nem szeretném, ha bárki is áltatná magát: el akarják pusztítani az iPhone-t, de nem fogjuk megengedni nekik.” Néhány perccel később, miután a gyűlés más témára tért át, Jobs ismét kifakadt, és ezúttal a Google ismert értékelvű szlogenjét támadta. „Először még visszatérek az előbbi témához, mert valamit még hozzá akarok tenni. Az a » Ne légy gonosz! « mantra egy nagy humbug. „

Jobs úgy érezte, hogy személyesen őt árulták el. A Google vezérigazgatója, Eric Schmidt tagja volt az Apple igazgatóságának is az iPhone és az iPad kifejlesztése alatt, a Google alapítói, Larry Page és Szergej Brin pedig mentorként tekintettek Jobsra, aki úgy érezte, kifosztották. Az Android- platform érintőképernyős telefonokra kifejlesztett változatán egyre több olyan tulajdonság jelent meg - a multi-touch elv, a

kétujjas navigáció, az alkalmazások elrendezése amelyet az Apple alkotott meg.

Jobs megpróbálta lebeszélni a Google-t az Android kifejlesztéséről. 2008-ban elment a cég Palo Altohoz közeli székhelyére, ahol aztán kiabálásba keveredett Page-dzsel, Brinnel és az Android fejlesztési csapat vezetőjével, Andy Rubinnal. (Mivel Schmidt akkor az Apple igazgatóságának a tagja volt, távol maradt az iPhone-nal kapcsolatos megbeszélésekről.) „Azt mondtam nekik, hogy ha jó marad a viszonyunk, garantálom a Google hozzáférését az iPhone-hoz és biztosítok számukra egy vagy két ikont a kezdőképernyőn” - emlékezett vissza. Ugyanakkor azzal fenyegetett, hogy ha a Google folytatja az Android fejlesztését, és bármilyen iPhone-tulajdonságot felhasznál hozzá, mint például a multi-touch kijelzőt, bepereli őket. Kezdetben a Google tartózkodott bizonyos tulajdonságok másolásától, de 2010. januárban a HTC olyan Android-platformra épülő telefontal jött ki, amely multi-touch kijelzővel dicsekedhetett, és számos más olyan tulajdonsággal, amely megjelenésben hasonlított az iPhone-ra (erre utalt Jobs is, hogy a Google „Ne légy gonosz!” mantrája humbug).

Az Apple tehát keresetet nyújtott be a HTC-vel (és kiterjesztésként az Androiddal) szemben, hús szabadalma megsértésére hivatkozva. Ezek között volt több olyan, amely multi-touch kijelzőhöz használatos ujjmozdulatokat tartalmazott, mint az elhúzással történő indítást, a kettős koppintást a ráközelítéshez, a széthúzást a nagyításhoz, valamint a szenzorok leírását, amelyek meghatározták, milyen pozícióban tartja valaki a készüléket. A kereset benyújtása előtti héten Palo Alto-i házában dühösebbnek láttam Jobsot, mint korábban bármikor.

A keresetünk lényege: Google, rohadtul kifosztottál, az utolsó vasig kifosztottál bennünket! Megcsináltad a nagy bulit, de ha kell, az utolsó leheletemet és az utolsó fityinget is arra költöm az Apple 40 milliárdjából, ami a bankban van, hogy elégtételt vegyek. Tönkre fogom tenni az Androidot, mert lopott holmi. Akár a termonukleáris háborút is kirobbantom emiatt. Halálra vannak rémülve, mert tudják, hogy bűnösök. A keresőmotoron kívül a Google termékei, beleértve az Androidot és a Google Docsot, mind szarok.

Néhány nappal eme kifakadását követően Jobs kapott egy hívást Schmidttől, aki előző nyáron lemondott az Apple igazgatósági tagságáról. Schmidt javasolta neki, hogy igyanak meg egy kávét, úgyhogy a Palo Alto-i üzletközpont egyik kávézójában találkoztak. „Először személyes témákról beszélgettünk, majd pedig arról, hogy véleménye szerint a Google ellopta az Apple felhasználói interfésze dizájnelemeit” - emlékezett vissza Schmidt. Az utóbbi témáról főleg Jobs beszélt: a Google kifosztotta, háborgott, nyers kifejezésekkel tűzdelve a mondanivalóját. „Rajtakaptunk benneteket - mondta Schmidtnak. - Nem akarok megegyezni, nem kell a pénzetek. Ha ötmilliárdot kínáltok, az sem kell; elég pénzem van. Azt akarom, hogy ne használjátok az ötleteinket az Androidhoz, csak ennyit akarok.” Nem is oldottak meg semmit.

A vita mögött egy sokkal alapvetőbb kérdés húzódott meg, amely kísértetiesen idézte meg a múltat. A Google az Androidot nyílt platformként kínálta, vagyis nyílt forráskódjához szabadon hozzáférhettek a hardvergyártók, és bármilyen általuk gyártott telefonon vagy táblagépen felhasználhatták azt. Jobs persze dogmaszerűen hitt abban, hogy az Apple-

nek szigorúan integrálnia kell az operációs rendszereit a hardverrel. Az 1980-as években az Apple nem tette megvásárolhatóvá a Macintosh-operációsrendszer licencét. A Microsoft végül azzal nyert meghatározó piaci részesedést, hogy számos hardvergyártónak eladta az általa fejlesztett rendszer licencét, és - Jobs véleménye szerint - ellopta az Apple kezelőfelületét.

Bár a Microsoft nem pontosan ugyanazt tette az 1980-as években, mint amivel a Google próbálkozott 2010-ben, de a hasonlóság mégis elég jelentős volt ahhoz, hogy a párhuzam zavaró és valóban dühítő legyen. Az eset jól példázza a digitális kor nagy dilemmáját: zárt vagy nyílt, vagy ahogy Jobs fogalmazott, integrált vagy fragmentált rendszerekre van-e szükség? Jobb-e, ahogyan az Apple hitte, és ahogyan azt Jobs mindent uralni kívánó perfekcionizmusa szinte ki is kényszerítette, egyetlen átlátható rendszerbe integrálni a hardvert, a szoftvert és a tartalmat, és így egyszerűséget biztosítani a felhasználónak? Vagy jobb-e több választást kínálni a felhasználóknak és a gyártóknak, és több lehetőséget nyújtani az innovációra olyan szoftverrendszerek megalkotásával, amelyek módosíthatóak, és többféle készüléken is használhatóak? „Steve-nek megvan a maga sajátos módszere, amivel az Apple-t irányítani akarja, és ez ugyanaz, mint húsz évvel ezelőtt: az Apple a zárt rendszerek zseniális feltalálója - mondta nekem később Schmidt. - Nem akarják, hogy az engedélyük nélkül más is használja a platformjukat. A zárt platform előnye, hogy minden egy kézben tartható. De a Google történetesen abban hisz, hogy jobb a nyitottság, mert több lehetőséget, nagyobb versenyt és szélesebb fogyasztói választékot teremt.”

Vajon mit gondolt Gates, amikor Jobs a zárt rendszer stratégiájával csatába indult a Google ellen, ahogy huszonöt évvel korábban a Microsoft ellen is? „Van némi előnye a zártabb rendszereknek, főként az, hogy jobban ellenőrizhető a felhasználói élmény, és ez az előny időnként kétségtelenül megmutatkozott” - mondta nekem Gates. De azzal, hogy Jobs nem volt hajlandó eladni az Apple iOS licencét, tette hozzá, esélyt adott a versenytársaknak, például az Androidnak, hogy nagyobb részesedésre tegyenek szert. Ráadásul, érvelt, a különböző készülékek és gyártók közötti verseny szélesebb választékot kínál a fogyasztóknak, és nagyobb innovációhoz vezet. „Ezek közül a cégek közül nem mindegyik fog piramist építeni a Central Park mellé - élcelődött az Apple Ötödik sugarútra épített üzletével -, de a fogyasztókért folytatott versenyben innovációkat valósítanak meg.” A személyi számítógépek főként azért lettek egyre jobbak, mutatott rá Gates, mert széles választék állt a fogyasztók rendelkezésére, és egyszer ugyanez a helyzet fog kialakulni a mobil eszközök világában is. „Szerintem végül a nyílt rendszerek fognak győzni, de hát én ezt képviselem. Hosszú távon nem lehet kitartani a koherencia mellett.”

Jobs a koherenciában hitt. Hite az ellenőrzött és zárt környezetben rendületlen maradt, még akkor is, amikor az Android kezdett piaci részesedést nyerni. „A Google azt mondja, hogy mi nagyobb ellenőrzést gyakorlunk, mint ők, hogy mi zártak vagyunk, ők pedig nyitottak - háborgott, amikor elmeséltem neki, mint mondott Schmidt. - Tessék, nézze meg az eredményt: az Android egy rakás szemét. Különböző kijelző méretei vannak, különböző verziói, több mint száz permutációja.” Ha a Google

módszere végül nyer is a piacon, Jobs akkor is visszataszítónak találta. „Szeretem, ha én felelek a teljes felhasználói élményért. Nem azért csináljuk, hogy pénzt keressünk. Azért csináljuk, mert nagyszerű termékeket akarunk alkotni, nem vacakot, mint az Android.”

A Flash, az App Store és az ellenőrzés kérdése

Más vitás kérdésekben is megmutatkozott Jobs eltökéltsége, hogy az utolsó részletig mindent a kezében tartson. Azon az alkalmazotti gyűlésen, ahol kifakadt a Google ellen, az Adobe multimédia-fejlesztő platformját, a Flasht is ostromozta, mint „vírusokkal fertőzött”, tápos malacot, amit „lusta” emberek készítettek. Az iPod és az iPhone soha nem futtatja a Flasht, mondta. „A Flash összegányolt technológia, szánalmas teljesítménnyel és nagyon súlyos biztonsági problémákkal” - mondta nekem később, még ugyanazon a héten.

Még azokat az alkalmazásokat is betiltotta, amelyek a Flash kódját konvertáló Adobe-programot használták, ami kompatibilissá tette az Apple iOS operációs rendszerével. Jobs, megvetette a fordítóprogramokat, amelyek lehetővé tették, hogy a fejlesztők egyszer megírják a terméküket, aztán átvigyük többféle operációs rendszerre. „Azzal, hogy a Flash különböző platformok között hordozható, mindent le kell butítani a legkisebb közös nevező szintjére - indokolta stratégiáját. - Mi sokat dolgozunk azért, hogy a platformunkat javítsuk, és a fejlesztőnek semmi haszna nem származik abból, ha az Adobe csak azokkal a funkciókkal működik, amelyek minden más platformon is megtalálhatók.” Ebben igaza volt. Ha elveszítenék azt a képességüket, hogy megkülönböztessék az Apple platformjait - ha

megengednék, hogy olyan tömegcikké váljanak, mint a HP és a Dell gépek annak idején - az a cég halálát jelentené.

Emellett volt egy személyesebb oka is. Az Apple 1985-ben befektetett az Adobe-ba, és a két cég együttesen indította útjára az asztali kiadványszerkesztés forradalmát. „Én segítettem az Adobe-nak, hogy felkerüljön a térképre” - emlékezett vissza Jobs. 1999-ben, miután visszament az Apple- hez, megkérte az Adobe-ot, hogy tegye elérhetővé videoszerkesztő szoftverét és más termékeit az iMachez és annak új operációs rendszeréhez, de az Adobe-nál visszautasították. Csak a Windowsnak gyártott termékeikre akartak összpontosítani. Nem sokkal később az alapító, John Warnock visszavonult. „Warnockkal együtt az Adobe lelke is távozott - vélte Jobs. - Ő volt a feltaláló, az az ember, akivel jóban voltam. Azóta egy rakás öltöny ül ott, és a cég csak szemetet gyártott.”

Amikor Adobe-hívők és a Flash különféle támogatói a blogszférában támadták Jobsot, amiért mindent uralni akar, úgy döntött, hogy nyílt levelet ír. Bill Campbell, barátja és egyben igazgatósági tag, elment hozzá, hogy átnézzze. „Nem néz ki úgy, mint ha csak szidni akarnám az Adobe-ot?” - kérdezte tőle Jobs. „Nem, ez mind tény, tedd csak fel” - ajánlotta Campbell. A levél nagy része a Flash műszaki hátrányait ecsetelte. De a baráti segítség ellenére Jobs nem tudta megállni, hogy a végén ne szellőztesse meg a két cég közötti problémás múltbeli viszonyt. „Az Adobe volt az utolsó jelentősebb külső fejlesztő, amely teljes mértékben támogatta a Mac OS X-et” - jegyezte meg.

Később az év során az Apple végül enyhített kissé a platformok közötti fordítóprogramokkal szembeni korlátozásán, és az Adobe ki tudott hozni egy Flash szerzői eszközt, ami kihasználta az Apple iOS rendszerének a legfontosabb jellemzőit. Elkecsereedett háború volt ez, de Jobsnak erősebbek voltak az érvei. Végül mégiscsak rákényszerítette az Adobe-ot és más fordítóprogram-fejlesztőket, hogy jobban kihasználják az iPhone és iPad interfészt és annak különleges tulajdonságait.

Ennél nagyobb gondnak bizonyult Jobs számára kezelni a vitát, amelyet az váltott ki, hogy szorosán az ellenőrzése alatt akarta tartani az iPhone-ra és iPadre letölthető Apple-alkalmazásokat. Teljesen érthető, hogy a cég védeni akarja a vásárlóit a vírusokkal fertőzött vagy a felhasználói adatok titkosságát sértő alkalmazásoktól. Legalábbis üzleti szempontból jogos volt azon alkalmazások tiltása is, amelyek a felhasználókat más honlapokra irányították valamely előfizetés megvásárlásához, ahelyett, hogy az iTunes-boltban fizettek volna érte. De Jobs és a csapata ennél is tovább ment: úgy döntöttek, hogy letiltanak minden olyan alkalmazást, amely megrágalmazott valakit, politikailag botránykeltő lehetett, vagy amelyet az Apple cenzorai pornográfnak ítélték meg.

Az óvó néni szerepének problematikusága akkor vált szembetűnővé, amikor az Apple azzal utasított vissza egy alkalmazást, amely Mark Fiore animált politikai képregényét jelenítette meg, hogy a karikaturista támadásai a Bush-kormányzat kínzással kapcsolatos politikájával szemben megsértették a rágalmazás tilalmát. Döntésük nyilvánosságra került, és nevetségessé is vált, amikor Fiore áprilisban megnyerte a 2010-es Pulitzer-díjat a politikai karikatúra kategóriában. Az Apple-nek meg kellett

változtatnia a döntését, és Jobs nyilvánosan bocsánatot kért. „Bűnösök vagyunk abban, hogy követünk el hibát - mondta. - Megtesszük, ami tőlünk telik, és igyekszünk gyorsan tanulni. Ezt a szabályt indokoltnak tartottuk.”

Ez azonban több volt, mint hiba. Megjelent annak a kísértete, hogy az Apple ellenőrzi, hogy mit nézhetünk és mit olvashatunk, legalábbis ha iPadet vagy iPhone-t akarunk használni. Jobsot szinte az a veszély fenyegette, hogy ő maga válik azzá az orwelli Nagy Testvérré, akit ujjongva pusztított el az Apple „1984” Macintosh-reklámjában. Komolyan is vette a kérdést. Egyik nap felhívta a The New York Times rovatvezetőjét, Tom Friedmant, hogy megbeszélje vele, milyen módon lehetne korlátokat állítani anélkül, hogy cenzornak látszanának. Felkérte Friedmant, hogy álljon egy tanácsadói csapat élére, amely segítene a fő irányelveket kidolgozni, de a rovatvezető kiadója szerint ez érdekellentétet valósított volna meg, úgyhogy a bizottság nem jött létre.

A pornográfia tiltása is gondot okozott. „Úgy hisszük, hogy erkölcsi felelősségünk távol tartani a pornót az iPhone-tól - jelentette ki Jobs egy fogyasztónak küldött emailjében. - Ha valaki pornót akar, vegyen Androidot.”

Ez több emailváltást eredményezett Ryan Tate-tel, a Valleywag technológiai pletykaoldal szerkesztőjével. Egyik este, miközben Stinger koktélját szopogatta, Tate átlőtt egy emailt az sjobs@apple.com címre, amelyben azon sajnálkozott, hogy az Apple ilyen szigorúan ellenőrzi az alkalmazások megfelelőségét. „Ha Dylan ma húszéves lenne, mit gondolna a cégéről? - kérdezte Tate. - Gondolná-e azt, hogy az iPadnek a

leghalványabb köze is van a » forradalomhoz « ? A forradalom a szabadságról szól.”

Meglepődve tapasztalta, hogy néhány órával később, éjfél után Jobs válaszolt neki. „Pontosan! - írta. - Megszabadít azoktól a programoktól, amelyek ellopják a személyes adatait. Megszabadít azoktól a programoktól, amelyek tönkreteszik az akkumulátorát. Megszabadít a pornótól. Igen, a szabadságról szól. » The times they are a-changin « , és néhány régimódi informatikus úgy érzi, hogy az ő világuk letűnőben van. Jól érzik.”

A válaszában Tate írt néhány gondolatot a Flashsel és más témákkal kapcsolatban, aztán visszatért a cenzúra kérdésére. „Tudja mit? Nem akarom, hogy » megszabadítsanak « a pornótól. A pornó teljesen rendben van! Szerintem a feleségem is egyetértene velem.”

„Lehet, hogy jobban zavarja majd a pornó, ha gyerekei lesznek - üzent vissza Jobs. - Itt nem a szabadságról van szó, hanem hogy az Apple úgy akar eljárni, hogy az a felhasználó érdekeit szolgálja.” A végére azért betett egy szúrós megjegyzést: „Különben is, maga letett már valamit az asztalra? Alkot is, vagy csak a mások munkáját kritizálja, és leszólja a törekvéseiket?”

Tate elismerte, hogy Jobs lenyűgözte. „Ritka az olyan vezérigazgató, aki így szemtől szembe vív szópárbajt a vevőkkel és a bloggerekkel - írta. - Jobs megbecsülést érdemel, amiért kibújt a tipikus amerikai felső vezető szerepéből, és nem csak azért, mert a cége ennyire kiváló minőségű termékeket gyárt. Jobs nemcsak a digitális életről alkotott nagyon határozott véleménye alapján építette fel, majd építette újjá a cégét, hanem arra is kész, hogy ezt a véleményt nyilvánosan megvédje. Hevesen. Nyersen. Hajnali kettőkor, hétvégén.” A blogszférában sokan egyetértettek ezzel, és

emailekben gratuláltak Jobsnak az energikusságához. Jobs büszke is volt erre: átküldte nekem a Tate-tel folytatott levélváltását, és néhányat a dicséreték közül.

Mégis volt valami rémisztő az Apple kijelentésében, hogy aki megvásárolja az ő termékeit, ne nézzen vitatható politikai karikatúrákat vagy akár pornót. Az eSarcasm.com elnevezésű humoros honlap webkampányt indított „De igen, Steve, pornót akarok!” szlogennel. „Mocskos, szexmániás söpredék vagyunk, és muszáj napi 24 órában hozzáférnünk a szennyhez - jelentette ki a honlap. - De lehet, hogy csak szereljük a cenzúramentes, nyitott társadalmat, ahol nem egy technokrata diktátor dönti el, hogy mit nézhetünk meg, és mit nem.”

Jobs és az Apple ekkor harcban álltak a Valleywag társlapjával, a Gizmodóval, amely megszerezte a még be nem mutatott iPhone 4 egyik tesztverzióját, amit egy szerencsétlen mérnök egy bárban hagyott. Amikor a rendőrség az Apple panasza alapján házkutatást tartott az újságíró házában, felmerült a kérdés, hogy a cég rögeszmés ellenőrzési kényszere vajon nem párosul-e arroganciával.

Jon Stewart Jobs barátja és Apple-rajongó volt. Jobs személyesen meglátogatta februárban, amikor New Yorkba utazott a médiapiac felső vezetőivel tartott megbeszéléseire. Stewart mégis megtámadta őt a The Daily News-ban. „Nem ezt vártuk! Állítólag a Microsoft a gonosz!” - mondta Stewart csak félig viccesen, miközben az „appholes” ^[31] szó jelent meg mögötte a képernyőn: „Ti voltatok a lázadók, az eltiportak. De most ti váltok cenzorrá? Emlékeztek rá, hogy 1984-ben még milyen iszonyú jó

reklámjaitok voltak a Nagy Testvér megdöntéséről? Nézz már tükörbe, ember!”

Tavaszi végére a kérdés az igazgatóságban belül is témává vált. „Arrogánsak vagyunk - mondta nekem Art Levinson ebéd közben, miután az egyik megbeszélésen is felvetette a kérdést. - Ez Steve személyiségéből adódik. Hajlamos arra, hogy zsigerből reagáljon, és nagy erővel képviselje a meggyőződését.” Ez az arrogancia tolerálható volt, amikor az Apple egy lelkes kis cég volt, amit a többiek kihasználtak. Mostanra azonban az Apple meghatározó részesedést szerzett a mobilpiacon. „Meg kell emészteni, hogy nagy céggé váltunk, és meg kell birkózni a hübrisszel” - vélte Levinson. Al Gore is felvetette a problémát az igazgatósági üléseken. „Az Apple viszonya a környezetével alapvető változásokon megy keresztül - mesélte. - Nem vagyunk már a Nagy Testvér elleni kalapácsdobálók. Az Apple most nagy cég, és az emberek arrogánsnak látják.” Jobs védekező álláspontra váltott, amikor felvetették a témát. „Még nem készült fel az új helyzetre - vélte Gore. - A kivert kutya szerepére alkalmasabb, mint az alázatos óriáséra.”

Jobs nehezen viselte az ilyen véleményeket. Azért kritizálják az Apple-t, mondta nekem akkor, mert „az olyan cégek, mint a Google meg az Adobe hazudnak rólunk, és megpróbálnak tönkretenni bennünket.” Es mit gondolt arról a véleményről, hogy az Apple időnként arrogánsan viselkedik? „Ez nem zavar - mondta -, mert nem vagyunk arrogánsak.”

Antennagate: a dizájn csatája a műszaki követelményekkel

Sok fogyasztói terméket gyártó cégnél van feszültség a dizájnerek, akik gyönyörűvé akarják varázsolni a terméket, és a mérnökök között, akiknek

viszont arra kell figyelniük, hogy az megfeleljen a funkcionális követelményeknek. Az Apple-nél, ahol Jobs a maximumot követelte mind a dizájn, mind a műszaki kiválóság terén, ez a feszültség még nagyobb volt.

Amikor Jony Ive-val együtt gyártották titokban az ötleteiket még 1997-ben, hajlamosak voltak a mérnökök aggodalmaira úgy tekinteni, mint az olyasfajta tehetetlenség megnyilvánulására, amit le kell küzdeni. Azt a hitüket, hogy a lenyűgöző dizájn műszaki téren is emberfeletti teljesítményt tud kikényszeríteni, az iMac és az iPod sikere megerősítette. Amikor a mérnökök valamire azt mondták, hogy ezt így nem lehet megcsinálni, Ive és Jobs hajtották őket, hogy próbálják meg, és általában sikerrel is jártak. Időnként adódtak kisebb gondok. Például az iPod nano hajlamos volt a karcolódásra, mert Ive úgy érezte, hogy egy átlátszó védőréteg lerontaná a dizájn tisztaságát. Ez azonban nem volt vészes.

Amikor az iPhone tervezésére került sor, Ive dizájnja olyan fizikai alaptörvényekbe ütközött, amelyeket még a valóságtorzító mezővel sem lehetett megváltoztatni. A fém nem a legszerencsésebb anyag egy antenna közelében. Amint azt Michael Faraday bebizonyította, az elektromágneses hullámok a fém felülete körül áramlanak, és nem hatolnak keresztül rajta. Ha tehát egy telefont fémburkolatba helyezünk, akkor ún. Faraday-kalitka alakulhat ki, csökkentve a ki- és bejutó jeleket. Az eredeti iPhone-nál a telefon alján lett volna egy műanyag szalag, de Ive úgy érezte, hogy ez tönkretenné a dizájn egységét, és helyette körös-körül alumíniumperemet kért. Miután kiderült, hogy ez működik, Ive acélperemmel tervezte meg az iPhone 4-et. Az acél adná a szerkezeti szilárdságot, végtelenül elegánsan mutatna, és részben a telefon antennájaként is szolgálna.

Ez komoly nehézségeket jelentett. Az acélperemre apró rést kellett elhelyezni ahhoz, hogy antennaként is működhessen. De ha valaki ezt a rést az ujjával vagy az izzadt tenyerével befedte, megszakíthatta a jeleket. A mérnökök átlátszó borítást javasoltak az acél fölé ennek elkerülésére, de Ive megint úgy érezte, hogy az ártana a rusztikus fém megjelenésének. A kérdést több megbeszélésen is Jobs elé tárták, de ő úgy vélte, a mérnökök csak farkast kiáltanak. Meg tudjátok oldani, mondta nekik, és meg is oldották.

Működött is, majdnem tökéletesen. De csak majdnem. Amikor az iPhone 4-et 2010 júniusában bemutatták, lenyűgöző volt a megjelenése, de hamarosan nyilvánvalóvá vált a gond: ha bizonyos szögben tartotta valaki a telefont, különösen a bal kezében, úgy, hogy a tenyere befedte a kérdéses rést, működési zavar alakulhatott ki (száz hívásból talán egyszer fordult elő). Mivel Jobs ragaszkodott ahhoz, hogy a még piacra nem dobott termékeket titkosan kell kezelni (még azon a telefonon is megtévesztő tok volt, amelyet a Gizmodo szerzett meg egy bárban), az iPhone 4 nem ment keresztül azon az éles teszten, aminek a legtöbb elektronikus készüléket alávetik. Úgyhogy a hiba nem derült ki, csak miután megindult a roham a termék megvásárlására. „Kérdés, hogy hasznára vált-e az Apple-nek az a kettős politika, hogy egyrészt a dizájnt a mérnöki követelmények elé helyezi, másrészt pedig szupertitkosán kezeli a még be nem mutatott termékeket - tűnődött később Tony Fadell. - Általánosságban véve igen, de a korlátok nélküli hatalom káros, és ez itt megmutatkozott.”

Ha nem az Apple iPhone 4-ről lett volna szó - amely mindenkit megbabonázott -, soha nem lett volna hír abból, hogy a megszokottnál egy

kicsivel több hívás szakad meg. Így azonban az eset az „antennagate” néven terjedt el, és július elején hágott a tetőfokára, amikor a Consumer Reports szigorú tesztnek vetette alá, és arra jutott, hogy az antennagond miatt „nem ajánlja” az iPhone 4-et.

Jobs Hawaiiin volt Kona Village-ben a családjával, amikor a probléma kiderült. Először védekező álláspontra helyezkedett. Art Levinson állandó telefonos kapcsolatban volt vele, és Jobs azt hajtogatta, hogy az egész a Google és a Motorola rosszindulatából ered. „Tönkre akarják tenni az Apple-t” - mondta.

Levinson kicsit nagyobb alázatra intette. „Nézzük meg, hogy valós-e a hiba” - javasolta. Amikor ismét megemlítette azt a közvélekedést, hogy az Apple arrogáns, Jobs nem örült neki. Nem felelt meg az ő fekete-fehér, helyes-helytelen világszemléletének ő úgy érezte, hogy az Apple-nek elvei vannak, s ha ezt mások nem veszik észre, az ő hibájuk, nem az Apple-nek kell meghunyászkodnia.

Jobs következő reakciója a sértettség volt. Személye elleni támadásnak vette a kritikát, ezért az érzelmileg is mélyen érintette. „Steve bensőjéből fakad, hogy ő nem tesz olyasmit, amit egyértelműen helytelennek tart, és amit egyes pragmatisták viszont megtesznek ebben az iparban - magyarázta Levinson. - Úgyhogy ha úgy érzi, igaza van, törtet előre, anélkül, hogy kérdéseket tenne fel magának.” Levinson próbálta elmondani neki, hogy ne hagyja magát elkeseríteni, de hiába. „A fenébe is, ez nem éri meg!” - mondta Levinsonnak. Végül Tim Cook tudta felrázni a lehangoltságából. Valakitől azt hallotta, mondta Jobsnak, hogy az Apple jó úton van ahhoz, hogy belőle váljon az új Microsoft, vagyis önelégült és arrogáns legyen.

Másnap Jobs változtatott a hozzáállásán. „Nézzük meg ezt az ügyet alaposan!” - mondta.

Amikor az AT&T-től összegyűjtötték a megszakadt hívások adatait, Jobs belátta, hogy valós a probléma, még akkor is, ha nem olyan súlyos, mint amilyennek egyesek beállították. Úgyhogy visszarepült Hawaiiról, ám indulás előtt még elintézett néhány telefonhívást. Eljött az ideje, hogy összegyűjtsön néhány megbízható régi cimborát, bölcs öreget, akik vele voltak a kezdeti macintoshos időkben, harminc évvel azelőtt.

Először Regis McKenna PR-gurut hívta fel: „Visszamegyek Hawaiiról, hogy megoldjam ezt az antenna-ügyet, és kikérem a véleményed” - mondta neki Jobs. Regis azt felelte, rendben. Megállapodtak, hogy másnap délután a cupertinói igazgatósági teremben találkoznak fél kettőkor. Másodszor a reklámszakember Lee Clow-t hívta, aki már megpróbált visszavonulni az Apple-megbízásoktól, de Jobs szerette, ha ott van. Kollégáját, James Vincentet is odarendelte.

Jobs úgy döntött, hogy a fiát, Reedet is visszaviszi magával Hawaiiról, aki akkor végzős gimnazista volt. „Két napig valószínűleg egyfolytában megbeszéléseken leszek, és azt akarom, hogy mindegyiken ott legyél, mert ebben a két napban többet fogsz tanulni, mint két év alatt az üzleti főiskolán - mondta neki. - Egy teremben leszel a világ legkiválóbb embereivel, és látni fogod őket, ahogy igazán kemény döntéseket hoznak: közelről nézheted, hogyan készül a kolbász.” Jobs szeme kissé bepárásodott, amikor visszaemlékezett erre az élményre. „Hajlandó voltam újra keresztülmenni ezen az egészen csak azért, hogy tanúja lehessen, hogyan dolgozom - mondta. - Látnia kell, hogy mit csinál az apja.”

Katié Cotton is csadakozott hozzájuk, az Apple higgadt, megbízható PR-főnöke, és még hét másik felső vezető. A megbeszélés egész délután tartott. „Életem egyik legfantasztikusabb ülése volt - vélte később Jobs. Azzal kezdte, hogy előadta az összes tény, amit összegyűjtöttek. - Ezek a tények Mihez kezdünk?”

McKenna volt a leghiggadtabb és a legegyszerűsebb. „Csak mondd el úgy, hogy van, mutasd be az adatokat! - javasolta. - Ne tűnjél arrogánsnak, nem határozottnak és magabiztosnak!” Mások, közöttük Vincent, arról győzködték Jobsot, hogy fektessen nagyobb hangsúlyt a bocsánatkérésre, de McKenna ezzel nem értett egyet. „Ne behúzott farokkal menj a sajtótájékoztatóra! - tanácsolta. - Mondd csak azt: a telefonok nem tökéletesek, és mi sem vagyunk tökéletesek. Emberek vagyunk, igyekszünk kiváló munkát végezni, és ezek a tények.” E mellett a stratégia mellett döntöttek. Amikor rátértek arra a témára, hogy az emberek arrogánsnak látják az Apple-t, McKenna arról igyekezett meggyőzni Jobsot, hogy ne aggódjon túlságosan emiatt. „Nem hiszem, hogy sikeres lenne, ha megpróbálnánk rábírnival Steve-et az alázatos viselkedésre - magyarázta később McKenna. Ahogy Steve is mondja magáról: » Azt kapod, amit látsz. « „

Azon a pénteken az Apple auditóriumában tartott sajtótájékoztatón Jobs megfogadta McKenna tanácsát. Nem alázkodott meg, nem kért bocsánatot, mégis képes volt megoldani a problémát azzal, hogy bebizonyította: az Apple érti és megpróbálja orvosolni a hibát. Aztán más összefüggésbe helyezte a vitát azzal az állítással, hogy minden mobiltelefonnal van némi gond. Később azt mondta nekem, hogy egy kicsit „túl bosszúsnak” hangzott

a sajtótájékoztatón, de valójában képes volt érzelemmentes és őszinte hangot megütni. Négy rövid, kinyilatkoztatás szerű mondatban ragadta meg a lényegét: „Nem vagyunk tökéletesek. A telefonok nem tökéletesek. Ezt mindenki tudja. De a fogyasztóink elégedettségét tartjuk szem előtt.”

Ha valaki nem elégedett, jelentette ki, visszaviheti a telefont (ezek aránya végül 1,7% lett, kevesebb mint egyharmad a problémamentes iPhone 3GS vagy a legtöbb másik készülékhez képest), vagy kaphatnak egy ingyenes tokot az Apple-től. Folytatásképpen adatokat mutatott be arról, hogy más mobiloknál is létezik hasonló gond. Ez nem volt teljesen igaz: az Apple antennadizájnya miatt itt egy kicsit rosszabb volt a helyzet, mint a legtöbb másik telefontól, beleértve az iPhone korábbi verzióit is. De az is igaz volt, hogy az iPhone 4 megszakadt hívásai körül gerjesztett médiahisztéria túlzott volt. „Ez annyira túl van dimenzionálva, hogy hihetetlen” - mondta Jobs. A legtöbb vásárló ahelyett, hogy felháborodott volna, amiért nem könyörgött bocsánatért, rájött, hogy igaza van.

A telefon ekkorra már elfogyott a boltokból, és a várólistája most két hétről háromra nőtt. A készülék a mai napig a cég leggyorsabban elkapkodott terméke maradt. A médiavita átterelődött arra a kérdésre, hogy Jobsnak igaza van-e, amikor azt állítja, hogy más okostelefonoknál is hasonló gond van az antennával. Még ha erre nemleges is a válasz, akkor is jobb erről vitázni, mint arról, hogy az iPhone 4 vajon elfuserált gagyi-e, vagy sem.

Egyes médiaszakértők nem hittek a szemüknek. „Steve Jobs az időhúzás, a saját igazságába vetett hit és a sértett őszinteség bravúros előadásával sikeresen lépett színpadra a minap, hogy tagadja a problémát, leintse a

kritikát és szétterítse a felelősséget a többi okostelefon-gyártó között - írta Michael Wolff a netoser.com-on. - Ez a modern marketing, a vállalati csűrés-csavarás és a válságkezelés olyan szintje, amelyről döbbsen hitetlenkedéssel csak azt kérdezhettük: hogy ússzák ezt meg szárazon? Vagyis, pontosabban: Steve Jobs hogy ússza ezt meg szárazon?” Wolff mindezt Jobs lenyűgöző személyiségének tudja be, aki „az utolsó karizmatikus egyén” . Más vezérigazgatók hason csúszva kérnének bocsánatot és tömeges visszahívásokat nyelnének le, de Jobs nem kényszerült ilyesmire. „A komor, aszketikus külső, az abszolutizmus, a szerzetesi megjelenés, a szenteket körülengő hangulat nagyon hatásos, és ebben az esetben biztosítja neki a kiváltságot, hogy felsőbbrendűként eldöntse, minek van jelentősége, és minek nincs.”

Scott Adams, a Dilbert című karikatúrasorozat megalkotója szintén hitetlenkedett, de sokkal inkább csodálatának adott hangot. Néhány nappal később írt egy blogbejegyzést (amit Jobs büszkén küldött körbe email- ben), amelyben lenyűgözve jelentette ki, hogy Jobs „mesteri manőverét” minden bizonnal az új PR-normaként fogják tanítani. „Az Apple válasza az iPhone 4 gondjaira nem követte a PR-szabályokat, mert Jobs úgy döntött, hogy újraírja a szabályokat - írta Adams. - Ha tudni akarják, milyen a zsenialitás, tanulmányozzák Jobs szavait.” Jobs legelső kijelentésével, mely szerint a telefonok nem tökéletesek, olyan vitathatatlan állítást fogalmazott meg, amellyel megváltoztatta a vita kereteit. „Ha Jobs nem változtatja meg a kontextust és nem terjeszti ki az iPhone 4 helyett általánosságban minden okostelefonra, fergeteges karikatúrasorozatot tudnék rajzolni egy olyan száználmasan elkészített termékről, ami nem működik, ha kapcsolatba kerül

az emberi kézzel. De amint a kontextus arra módosult, hogy » minden okostelefonnal baj van « , megszűnt a kifigurázás lehetősége. Semmi nem jelent akkora csapást a humorra, mint az ismert és unalmas igazság.”

A The Beatles-katalógus

Akadtt néhány ügy, amit még meg kellett oldani ahhoz, hogy Steve Jobs pályája teljessé válhasson. Ezek közé tartozott a maga harmincéves háborúja a The Beatlesszel: az együttessel, amelyet szeretett. Az Apple 2007-ben megállapodást kötött a védjegycsatában a kártérítésről az Apple Corpsszal, a liverpooli zenekar holdingcégevel, amely először 1978-ban perelte be a szárnyát bontogató számítástechnikai céget a névhasználat miatt. De ezzel még mindig nem került be a The Beatles az iTunes-boltba. Ez volt az utolsó jelentős együttes, amely hiányzott a kínálatból, elsősorban azért, mert nem oldotta meg a digitális jogok kezelését az EMI Musickal, amely a legtöbb számuk tulajdonosa volt.

2010 nyarára a The Beatles és az EMI megállapodott egymással a kérdésben, és négyszemélyes csúcsra került sor a cupertinói igazgatósági teremben. Jobs és az iTunes-bolt vezető alelnöke, Eddy Cue fogadták a The Beatles érdekeit képviselő Jeff Jonest és Roger Faxiont, az EME Music vezetőjét. Most, hogy a The Beatles készen áll a digitális váltásra, vajon mit tud kínálni az Apple, hogy különlegessé tegye ezt az alkalmat? Jobs már régóta várt erre a napra. A reklámcsapatával, Lee Clow-val és James Vincenttel igazából már három évvel korábban előkészítettek néhány hirdetést és reklámfilmet, amikor azon dolgoztak, hogy becsalják a The Beatlest a boltjukba.

„Steve és én mindenféle lehetőséget végiggondoltunk, ami csak szóba jöhetett” - emlékezett vissza Cue. Például hogy ennek az eseménynek szentelik az iTunes-bolt kezdőlapját, óriásplakátokat tesznek ki az együttes legjobb képeivel, és leadnak egy tévés reklámfilm sorozatot a klasszikus Apple- stílusban. A csúcs egy 149 dolláros díszdobozos gyűjtemény volt, amely tartalmazta a The Beatles mind a tizenhárom stúdióalbumát, a kétlemezes PastMasters válogatást, valamint egy nosztalgiázásra hívó videót az 1964-es washingtoni Coliseumban tartott koncertről.

Miután az elvi megállapodás megszületett, Jobs személyesen vett részt a hirdetésekben felhasználandó fényképek kiválasztásában. Mindegyik reklámfilm Paul McCartney és John Lennon egyik fekete-fehér fényképének a kimerevítésével végződött, amelyen fiatalon, mosolygósan néznek egy kottát egy lemezstúdióban. Hasonlított Jobs és Wozniak régi fényképeire, amelyeken Apple-áramköröket néznek, „Azzal, hogy bevittük a The Beatlest az iTunesba, elértük a csúcspontját annak, amiért egyáltalán belevágtunk a zeneiparba” - tűnődött Cue.

[31] Az alkalmazás (application) és a seggfej (asshoie) angol megfelelőinek az összezsengésén alapuló szójáték. (A Ford.)

A VÉGTELENBE

A felhő, az űrhajó és azon túl

Az iPad 2

Jobs már akkor azon gondolkodott, milyen legyen az iPad 2, mielőtt árusítani kezdték volna az iPadet. Kell majd hozzá első és hátsó kamera - mindenki tudta, hogy ez meg fog jelenni -, és mindenképpen azt akarta, hogy vékonyabb legyen a gép. Volt azonban egy részletkérdés, amivel sokat foglalkozott, és amire a legtöbben nem is gondoltak: a különböző tokok, ide értve az Apple által gyártottakat is, eltakarták az iPad gyönyörű vonalait, és csökkentették a kijelzőt. Vaskosabbá tették azt, aminek vékonyabbnak kell lennie. Közönséges köpennyel fedték be azt a készüléket, amelynek minden szempontból varázslatosnak kell lennie.

Körülbelül ekkoriban olvasott egy cikket a mágnesekről, kívágta, és odaadta Jony Ive-nak. A mágnes vonzásiránya pontosan meghatározható, ami esetleg alkalmassá teheti arra, hogy segítse egy levehető tok pontos illeszkedését. A tokot rá lehetne kattintani a mágnessel az iPad elejére, mégsem nyelné el az egész készüléket. Ive egyik embere kidolgozott egy levehető tokot, amely mágneses pánttal csatlakozik a géphez. Ha az ember elkezdi lehámozni, a kijelző életre kel, mint egy baba arca, amikor megcsiklandozzák, aztán a tokot össze lehet hajtogatni támasznak.

Ebben nem volt semmi csúcstechnológia; színtiszta mechanikáról volt szó. Mégis mindenkit elbűvölt, és újabb példajaként szolgált annak, hogy Jobs az utolsó részletig mindent integrálni akar: a tokot és az iPadet együtt tervezték, úgyhogy a mágnesek és a pánt tökéletesen illeszkedtek. Az iPad 2 számos más fejlesztést is tartalmaz, de ez a szemtelen kis tok - amellyel a legtöbb vezérigazgató soha nem vacakolt volna - lett az, ami végül a legtöbb mosolyt kiváltotta.

Jobs újból betegszabadságon volt, úgyhogy nem várták az iPad 2 bemutatójára, amelyet 2011. március 2-ra hirdettek meg San Franciscóba. De amikor kiküldték a meghívókat, szólt nekem, hogy próbáljak meg elmenni. A szokásos felállás fogadott: az Apple felső vezetői az első sorban, Tim Cook tömi magába az energiaszeleteket, és a hangszórókból a megfelelő The Beatles-számok üvöltenek, megalapozva a hangulatot a később következő „You Say You Want a Revolutionhoz” és a „Here Comes the Sunhoz” . Reed Jobs, aki ekkor első évfolyamos egyetemista volt, az utolsó pillanatban esett be két elkerekedett szemű szobatársával.

„Sokat dolgoztunk ezen a terméken, és nem akartam kimaradni a mai napból” - mondta Jobs, ahogy a színpadra sétált ijesztően soványan, fesztelen mosollyal az arcán. A tömeg éljenzésben és hurrázásban tört ki, és állva ünnepelték.

Az iPad 2 bemutatóját az új tok bemutatásával kezdte. „Ezúttal együtt terveztük a tokot és a terméket” - magyarázta. Aztán átváltott arra a kérdésre, ami piszkálta, mert volt benne igazság: az eredeti iPadet azért kritizálták, mert jobb a tartalom fogyasztásában, mint annak megalkotásában. Úgyhogy az Apple adaptálta a Macintosh két legjobb

kreatív alkalmazását, a Garage-Bandet és az iMovie-t, és sokat tudó verziókat készített belőlük az iPadhez. Jobs megmutatta, milyen könnyű dalt komponálni vagy vezényelni, hogyan dobhatjuk fel a házi videofelvételeinket zenével vagy speciális effektusokkal, és hogyan tölthetjük fel vagy oszthatjuk meg ezeket az alkotásainkat az iPad 2 segítségével.

A bemutatóját ismét azzal a diával fejezte be, amely a Művészetek utca és a Technológia utca kereszteződését mutatta, és ezúttal a lehető legvilágosabban megfogalmazta a hitvallását: az igazi kreativitás és egyszerűség az egész készülék - a hardver, a szoftver, és ha már itt tartunk, a borító és az értékesítők - integrálásából származik, nem pedig abból, ha megengedjük, hogy a dolgok nyílttá váljanak és szétaprózódjanak, mint ahogy az a windowsos PC-k világában bekövetkezett, és ahogy az jelenleg az Android-eszközöknél is történik:

„Az Apple szilárd meggyőződése, hogy a technológia önmagában nem elég. Mi úgy hisszük, hogy a technológia és a művészetek, a humán ismeretek párosítása biztosítja azokat az eredményeket, amelyekről repdes a szívünk. Ez különösen igaz ezekre a személyi számítógép utáni készülékekre. Sok fejlesztő megrohmozta a táblagéppiacot, és úgy tekintenek rá, mint az új PC-re, ahol a hardvert és a szoftvert különböző cégek készítik. A mi tapasztalatunk azt mutatja, és minden idegszálunk is azt súgja, hogy nem ez a helyes megközelítés. Ezek a gépek a számítógép utáni korszak eszközei, és még intuitívabbnak, könnyebben használhatóknak kell lenniük, mint a számítógépnek, és a szoftvernek, a hardvernek és az alkalmazásoknak még tökéletesebben kell illeszkedniük bennük, mint egy PC-ben. Úgy hisszük, hogy nemcsak a szilícium, hanem

a vállalati felépítésünk terén is rendelkezünk a megfelelő architektúrával ahhoz, hogy megalkossuk ezeket a termékeket.”

Ez az architektúra nemcsak az általa létrehozott vállalatot hatotta át, hanem a saját szellemét is.

A bemutató rendezvény után Jobs úgy érezte, feltöltődött energiával. Átsétált a Four Seasons hotelbe, ahol együtt ebédelt velem, a feleségével, Reeddel és annak két stanfordos barátjával. Az eddigiekkel szemben most evett, bár most is eléggé válogatott. Frissen facsart gyümölcslevet rendelt, amit háromszor küldött vissza, kijelentve, hogy mindegyik palackozott gyümölcslé, és egy tavaszi tésztát, amelyet az első falat után azzal tolt félre, hogy ehetetlen. De aztán megette a Louise ráksalátája felét, és rendelt egy egészet magának, aztán egy adag jégkrémet. A megfelelni vágyó pincér végül képes volt olyan gyümölcslevet is felszolgálni, ami eleget tett az elvárásainak.

Másnap, amikor a házában találkoztunk, még mindig fel volt dobva. Azt tervezte, hogy másnap a gépén egyedül elrepül Kona Village-be, és megkérdeztem tőle, hogy mit töltött fel az utazáshoz az iPad 2-jére. Három filmet: a Kínai negyedet (Chinatown), a Bourne-ultimátumot (The Bourne Ultimatum) és a Toy Story - Játékháború 3-at. Ami még ennél is többet elárul, csak egy könyvet töltött le: az Autobiography of a Yogit, azt a meditációs és spirituális útmutatót, amelyet először kamaszként olvasott, majd újból Indiában, és azóta minden évben egyszer.

A délelőtt közepén úgy döntött, megpróbál enni valamit. Még mindig túl gyenge volt ahhoz, hogy vezessen, úgyhogy elvittem az egyik üzletközpont kávézójába. Zárva volt, de a tulajdonos hozzá volt szokva, hogy Jobs

nyitvatartási időn kívül is bekopogtat, és örömmel fogadta. „Kitűzte maga elé, hogy felhizlaljon” - viccelt Jobs. Az orvosai azt ajánlották, hogy egyen tojást, ami kiváló fehérjeforrás, úgyhogy rendelt egy omlettet. „Ha valaki egy ilyen betegséggel és a vele járó fájdalmakkal él együtt, állandóan az eszébe jut a saját halandósága, ami eléggé eltorzíthatja a gondolkodásmódját, ha nem vigyáz - magyarázta. - Már nem készít egyévesnél hosszabb távú terveket, és ez baj. Az embernek kényszerítenie kell magát, hogy úgy tervezzen, mintha még sok évig élne.”

Egyik példa erre a mágikus gondolkodásra a luxusjacht-építési terve. A májátültetése előtt a családdal ki szoktak bérelni egy hajót a nyaralásukhoz, így utaztak el Mexikóba, a Csendes-óceán déli vidékére, a mediterrán térségbe. Jobs sok ilyen tengeri hajóúton elunta magát, vagy egyre jobban bosszantani kezdte a hajó dizájnya, úgyhogy lerövidítették az utat, és elrepültek Kona Village-be. Néha viszont jól sikerült a hajózás. „Életem legjobb nyaralása az volt, amikor lehajóztunk Olaszország partja mentén, aztán Athénbe - ami egy odú, de a Parthenon észbontó -, aztán Törökországba, Ephesusba, ahol megvannak még azok az ősi nyilvános márványvécék, ahol középen helyet hagytak a zenészeknek, akik ott tartottak előadást.” Amikor Isztambulba értek, megbízott egy történelemtanárt, hogy tartson idegenvezetést a családjának. A sétát egy törökfürdőben fejezték be, ahol a tanár előadása nyomán Jobs rácsodálkozott az ifjúság globalizálódására:

„Igazi megvilágosodás volt ez nekem. Mindegyikünk köpenyben volt, és török kávét kínáltak nekünk. A tanár elmagyarázta, hogy itt máshogy készítik a kávét, mint bárhol másutt a világon, én pedig rádöbentem: „És

akkor mi a franc van?” Mutasson egy kamaszt akár Törökországban is, aki nem tojja le a török kávé. Egész nap figyeltem a török fiatalokat Isztambulban. Mindegyikük ugyanazt itta, mint amit minden más kamasz a világon, a ruhájuk úgy nézett ki, mintha a Gapben vették volna, és mindegyiküknél volt mobiltelefon. Olyan kamaszok voltak, mint a világ bármelyik másik pontján. Belém hasított, hogy a fiatalok számára ma már az egész világ ugyanolyan. Amikor terméket gyártunk, nincs olyan, hogy török telefon; az a zenelejátszó, amit a török fiatalok akarnak, semmiben sem különbözik attól, amit a világ más tájain élő fiatalok akarnak. Ma már csak egy világ van.”

E jól sikerült nyaralás után Jobs azzal szórakoztatta magát, hogy elkezdett megtervezni, aztán újra- és újratervezni egy olyan hajót, amit egy nap majd meg akar építtetni. Amikor 2009-ben ismét megbetegedett, majdnem lemondott a tervéről. „Úgy gondoltam, úgysem érem meg, mire elkészül - emlékezett vissza. - Ettől viszont nagyon elszomorodtam, és mivel annyira élveztem a tervezését, úgy döntöttem, inkább megpróbálok életben maradni addig, amíg el nem készül. Ha leállók a munkával, aztán mégis kihúzó két évig, nagyon bosszantana. Úgyhogy inkább folytattam.” Jobs még a 2011-es betegszabadsága után is folytatta a tervezést. A belsőépítészeti megoldásokkal Philippe Stark francia dizájnert bízta meg, aki rendszeresen ellátogatott Palo Altoba, hogy megbeszéljék a terveket.

Miután elfogyasztottuk az omlettünket a kávézóban, visszamentünk a házába, és megmutatta nekem az összes modellt és tervet. Ahogy vártam, a tervezett jacht karcsú és minimalista volt. A tikkfából készülő deszkapadozat tökéletesen sima volt, és semmiféle kiegészítő nem csúfította el. Ahogy az

Apple-boltokban is, a kabinok ablakait szinte a padlótól a plafonig érő hatalmas üvegtáblák alkották, és Jobs a fő nappalit 12 m hosszú és 3 m magas üvegfalakkal képzelte el. Az Apple-boltok üvegét megtervező főmérnöktől olyan különleges üveget kért, ami szerkezeti támasztékot tud biztosítani.

Mire a hajó építését megkezdte az egyedi jachtokat építő holland cég, a Feadship, Jobs még mindig a dizájnnon bütykölt. „Tudom, előfordulhat, hogy meghalok, és itt hagyom Laurene-t egy félkész hajóval - mondta. - De muszáj folytatnom. Ha abbahagyom, az olyan, mintha beismerném, hogy meghalok”

Március 18-án ünnepelték Powell-lel a huszadik házassági évfordulójukat, és elmondta, hogy néha nem értékelte úgy a feleségét, ahogy az asszony megérdemelte volna. „Nagyon szerencsés vagyok. Amikor az ember megházasodik, fogalma sincs róla, mibe veti bele magát - vélte. - Az embernek csak ösztönös megérzései vannak. Nem is választhattam volna jobban, mert Laurene nemcsak okos és gyönyörű, hanem az is bebizonyosodott róla, hogy nagyszerű ember.” Néhány percre érzelmessé vált, beszélt a többi szerelméről, különösen Tina Redse-ről, de aztán megállapította, hogy végül jó helyen kötött ki. Azon is eltűnődött, hogy milyen önző és követelőző tud lenni. „Laurene-nek meg kellett birkóznia ezzel, ráadásul még a betegségemmel is - mondta. - Tudom, hogy nem fenékgig tejfel velem az élet.”

Önző vonásai közé tartozott, hogy hajlamos volt elfeledkezni az évfordulókról, születésnapokról, sőt akkor sem vette a fáradságot az ünnepelt felköszöntésére, ha éppen eszébe jutott az alkalom. Most azonban,

amikor látta, hogy rákbetegségének ezt a januári visszaesését túl fogja élni, úgy döntött, hogy meglepetést készít. A Yosemite Nemzeti Parkban esküdtek meg az Ahwahnee szállodában, és kitalálta, hogy újra elviszi oda Powellt a házassági évfordulójuk alkalmából. A szállodát éppen felújították, és az újbóli megnyitást az évfordulójuk előtti napra hirdették meg. Amikor azonban Jobs felhívta őket, már minden szoba le volt foglalva. Úgyhogy rávette a szállodát, hogy keressék meg azokat, akik az ő és Powell régi lakosztályát lefoglalták, és kélik meg őket, hogy adják át a foglalást. „Felajánlottam, hogy meghívom őket egy másik hétvégére - emlékezett vissza Jobs -, és a férfi nagyon kedves volt, azt mondta: húsz év, kérem, menjenek csak, az önöké.”

Megkereste az esküvői fényképet, amelyet egy barátjuk készített, és nagy méretben több példányban elkészíttette vastag kartonlapra kasírozva, elegáns dobozba csomagolva. Az iPhone-jában megkereste az üzenetet, amelyet a fénykép mellé tett a dobozba, és felolvasta:

„Húsz évvel ezelőtt nem sokat tudtunk egymásról. Az ösztöneink vezettek bennünket. Levettél a lábamról. Esett a hó, amikor az Ahwahnee-ben összeházasodtunk. Évek teltek, megszülettek a gyerekek, jöttek jó idők, nehéz idők, de rossz idők soha. A szerelmünk és a tiszteletünk egymás iránt kitartott, és nőtt. Annyi minden mentünk keresztül együtt, és most újra itt vagyunk, ahonnan húsz évvel ezelőtt elindultunk - öregebben, bölcsebben ráncokkal az arcunkon és a szívünkben. Most már sokat tudunk az élet örömeiről, szenvedéseiről, titkairól és csodáiról, és még mindig itt vagyunk, együtt. Még ma is elvarázsolsz.”

Mire a levél végére írt, visszafojthatatlanul zokogott. Miután összeszedte magát, megjegyezte, hogy mindegyik gyereküknek készített egy-egy sorozatot a képekből. „Gondoltam, szívesen látják, hogy egyszer fiatal voltam.”

iCloud

2001-ben Jobs újabb jövőképet fogalmazott meg: a személyi számítógép csak egyfajta „digitális központja” lesz a különféle szórakoztató készülékeknek, a zenelejátszóknak, a videofelvevőknek, a telefonoknak és a táblagépeknek. Az Apple-nek arra az erősségére alapozott, ami az egyszerűen kezelhető, az első részlettől az utolsóig integrált termékekben nyilvánul meg. A társaság így a csúcsmínőséget gyártó számítástechnikai rétegcégből a világ legnagyobb értékű technológiai vállalatává alakulhat át.

2008-ra Jobs kidolgozta a digitális kor következő hullámára vonatkozó vízióját. Úgy érezte, hogy a jövőben immár nem az asztali számítógép szolgál majd a tartalom központjaként, a tartalom ugyanis felmegy a „felhőbe”. A tartalmat távoli szervereken fogják tárolni, és olyan cég kezeli majd, amelyben a fogyasztó megbízik, és ez a tartalom bárhol, bármilyen készüléken hozzáférhető lesz. Három évébe telt, hogy megcsinálja.

Hibás lépéssel kezdte. 2008 nyarán bevezetett egy MobileMe nevű terméket: ez egy drága (évi 99 dolláros), előfizetéses szolgáltatás volt, amellyel a felhasználó távol, a felhőben tárolhatta a címjegyzékét, dokumentumait, képeit, videóit, emailjeit, naptárát, és bármely eszközzel szinkronizálhatta azokat. Elvben az ember fogta az iPhone-ját vagy bármilyen számítógépet, és digitális életének bármely részéhez

hozzáférhető. Azonban súlyos gondok voltak a szolgáltatással, az ugyanis Jobs kifejezésével élve tiszta gáz volt: bonyolult, az eszközöket nem lehetett jól szinkronizálni, és véletlenszerűen veszttek el emailek és más adatok az éterben. „Az Apple MobileMe szolgáltatásában túl sok a hiba ahhoz, hogy megbízható legyen” - olvashattuk Walt Mossberg beszámolójának címében a *The Wall Street Journal*-ban.

Jobs dühöngött. Összegyűjtötte a MobileMe részleget az Apple központi előadásában, felment a színpadra, és megkérdezte: „Meg tudja mondani nekem valaki, hogy elvileg mire jó a MobileMe?” Miután a csapat tagjai válaszoltak a kérdésére, Jobs visszavágott: „Akkor mi a francért nem úgy működik?!” A következő fél órában jól leteremtette őket. „Foltot ejtettetek az Apple hírnevén! - vádolta őket. - Gyűlölnötök kellene egymást, hogy így cserben hagyjátok a munkatársaitokat. Mossberg, aki pedig a barátunk, nem ír rólunk jókat.” Az egész közönség előtt kirúgta a MobileMe-csapat vezetőjét, és Eddie Cue-t állította a helyére, aki az Apple minden internetes tartalmáért felelt. Ahogy Adam Lashinsky beszámolt róla az Apple vállalati kultúrájáról készített kíméletlen elemzésében: „az elszámoltathatóságot szigorúan veszik” .

2010-re világossá vált, hogy a Google, az Amazon, a Microsoft és a többiek mind annak a cégnek a szerepére pályáztak, amely a felhasználók összes tartalmát és adatát tárolja a felhőben, és szinkronizálja azt a különféle eszközeivel. Úgyhogy Jobs megkettőzte az erőfeszítéseit. Ahogy elmagyarázta nekem annak az évnek az őszén:

„Nekünk kell azzá a céggé válnunk, amely a felhasználók kapcsolatát kezeli a felhővel - biztosítani kell a folyamszerű adatátvitelt (zenét, videót

stb.) a felhőből, tárolni a felhasználó képeit és a fájljait, talán még az egészségügyi adatait is. Az Apple volt az első, amely látta, hogy a felhasználó számítógépe digitális központtá fog válni. Úgyhogy megírtuk ezeket az alkalmazásokat - az iPhotót, az iMovie-t, az iTunes-t és összehangoltuk egyéb eszközeinkkel, az iPoddal, az iPhone-nal és az iPaddel. Ragyogóan működött. De a következő néhány év során a központ a felhasználó számítógépéről felkerül a felhőbe. Tehát ugyanarról a digitálisközpont-stratégiáról van szó, csak a tartalom máshol lesz. Ez azt jelenti, hogy a felhasználó állandóan hozzáfér az adataihoz, és nem kell majd szinkronizálnia.

Fontos, hogy megvalósítsuk ezt a váltást amiatt, amit Clayton Christensen „a feltaláló dilemmájának” nevez, mely szerint azok, akik feltalálnak valamit, általában utolsóként képesek túllépni rajta, és mi semmiképpen sem akarunk lemaradni. Fogom a MobileMe-t és ingyenessé teszem, aztán egyszerűvé tesszük a tartalomszinkronizálást. Szervertelepet építünk ki Észak-Karolinában, évi kevesebb mint öt dollárért biztosítunk minden szinkronizálást, amire a felhasználónak szüksége van, és ez elég alacsony ár ahhoz, hogy magunkhoz kössük a vevőket.

Jobs a hétfő reggeli üléseken vitára bocsátotta az ötletét, és fokozatosan stratégiává csiszolták azt. „Hajnali 2 órakor küldtem kör-emaileket, hogy megszellőztessem az elképzeléseket - emlékezett vissza. - Sokat gondolkodunk ezen, mert nekünk ez nem csak egy munkahely, ez az életünk.” Bár néhány igazgatósági tag, köztük Al Gore megkérdőjelezte a MobileMe ingyenessé tételének a helyességét, végül támogatták. A stratégia célja, hogy a vevőket az Apple-hez láncolja a következő évtizedre.

Az új szolgáltatást iCloudnak nevezték el, és Jobs 2011 júniusában mutatta be az Apple Fejlesztői Világkonferencián (Apple 's Worldwide Developers Conference) az általa tartott vitaindító beszédben. Hivatalosan még mindig betegszabadságon volt, és májusban néhány napig kórházban is feküdt erős fájdalmakkal egy fertőzés miatt. Néhány közeli barátja arról próbálta meggyőzni, hogy ne tartsa meg a bemutatót, ami rengeteg előkészületet és próbát igényel. De a lehetőség, hogy a digitális kor újabb földrengésszerű változását indíthatja útjára, úgy tűnt, energiát adott neki.

Amikor fellépett a San Franciscó-i Convention Centre színpadára, a szokásos fekete Issey Miyake-garbója fölött még egy fekete VONROSEN kasmírpulóvert is viselt, a farmerja alatt pedig jágeralsó volt. De így is soványabbnak tűnt, mint valaha. Eddigre alig 51 kilóra fogyott. A tömeg hosszasan, állva éljenezte. „Ez mindig segít, nagyon jólesik” - köszönte meg.

Az Apple részvénye mégis perceken belül több mint négy dollárral esett, 340 dollárra. Hősies erőfeszítést tett, de gyengének látszott.

Átadta a színpadot Phil Schillernek és Scott Forstallnak, akik bemutatták a Mac és a mobil eszközök számára kifejlesztett új operációs rendszereket, aztán visszajött, hogy ő maga mutassa be az iCloudot. „Tíz évvel ezelőtt volt egy felismerésünk - kezdte amely cégünk egyik legfontosabbjának bizonyult: a személyi számítógép lesz a felhasználó digitális életének a központja. A videóinak, a fényképeinek, a zenéinek. De az utóbbi néhány évben ez már nem nagyon működik. Miért?” Ezután kifejtette, hogy milyen nehéz az összes tartalmat szinkronizálni mindegyik eszközünkkel. Ha van egy számunk, amelyet letöltöttünk az iPadunkra, egy képünk, amelyet az iPhone- unkkal készítettünk, és egy videónk, amelyet a számítógépünkön

tároltunk el, végül könnyen úgy érezhetjük magunkat, mint a korabeli kapcsolótáblakezelő, miközben ide-oda dugdossuk az USB-kábeleket, hogy megosszuk a tartalmat. „Őrjítő ez az állandó szinkronizálás a készülékeink között - vont a következtetést, nagy nevetést váltva ki a megállapítással. - Van megoldásunk! A következő nagy felismerésünk: lefokozzuk a PC-t és a Macet egyszerű készülékké, és felvisszük a digitális központot a felhőbe.”

Jobs teljesen tisztában volt vele, hogy ez a „nagy felismerés” nem igazán újdonság, sőt ő maga tréfálkozott az Apple korábbi próbálkozásával. „Gondolhatják: miért higgyek nekik? Ezek csinálták a MobileMe-t.” A közönség idegesen nevetett. „Erről hadd mondjak csak annyit, hogy nem ez volt a legszebb pillanatunk.” Amikor azonban bemutatta az iCloudot, nyilvánvalóan látszott rajta, hogy jobb. Az emailek, a kapcsolattartási adatok, a naptárbejegyzések szinkronizálása azonnal megtörtént. Az alkalmazásoké, a fényképeké, a könyveké és a dokumentumoké szintűgy. Ami még lenyűgözőbb volt, Jobs és Eddy Cue megegyeztek a zenecégekkel (nem úgy, mint a Google vagy az Amazon illetékesei): az Apple-nek 18 millió dala lesz a szerverein a felhőben. Ha valakinek ezek közül bármelyik megvan bármelyik eszközén vagy számítógépén - akár legálisan vásárolta, akár kalózkodással szerezte az Apple rendelkezésre bocsátja a dal kiváló minőségű változatát anélkül, hogy időt és fáradságot kellene fordítania arra, hogy feltöltse a felhőbe. „Egyszerűen csak működik, és kész” - jelentette ki.

Ez az egyszerű fogalom - minden zökkenőmentesen működik - jelentette, mint mindig, az Apple versenyelőnyét. A Microsoft már több mint egy éve reklámozta a Cloud Powert, és három évvel korábban fő szoftverfejlesztője, a legendás Ray Ozzie a következő kijelentéssel állította

csatasorba a céget: „Arra törekszünk, hogy az embereknek csak egyszer kelljen megvásárolniuk a médiaszolgáltatást, és azután bármely ... készülékükkel hozzáférhessenek és élvezhessék azt.” De 2010 végén Ozzie kilépett a Microsofttól, és a cég felhőalapú hálózati megoldásra irányuló törekvése soha nem jelent meg a fogyasztói eszközeikben. Az Amazon és a Google mindketten kínáltak felhőalapú szolgáltatást 2011-ben, de egyik cég sem volt képes arra, hogy különböző eszközök szintjén integrálja a hardvert, a szoftvert és a tartalmat. Az Apple minden láncszemet ellenőrzött a folyamatban, és úgy tervezte meg azokat, hogy mind együtt tudjanak működni: a készülékek, a számítógépek, az operációs rendszerek és a szoftver, kiegészítve a tartalom értékesítésével és tárolásával.

Ez természetesen csak akkor működött zökkenőmentesen, ha valaki Apple-készüléket használt, és az Apple zárt kertjén belül maradt. Ez további előnyt jelentett az Apple-nek: magához láncolhatta a fogyasztókat. Ha valaki egyszer elkezdett iCloudot használni, nehéz átállni egy Kindle-re vagy androidos készülékre. A zenéje és más tartalma nem szinkronizálható azokkal, sőt talán nem is működik. Ez volt a nyílt rendszerek kerülésével töltött három évtized csúcspontja. „Gondolkodtunk rajta, hogy biztosítsunk-e egy zenei klienst az Androidhoz - osztotta meg velem gondolatait Jobs másnap reggeli közben. - Hiszen az iTunes is rátettük a Windowsra, hogy több iPodot adhassunk el. De nem látom, mi haszna lenne annak, ha a zenei alkalmazásunkat felraknánk az Androidra azon kívül, hogy elégedetté tennénk az Android-felhasználókat. Személy szerint nem akarom, hogy az Android-felhasználók elégedettek legyenek.”

Az új központ

Amikor Jobs tizenhárom éves volt, kinézte Bill Hewlett számát a telefonkönyvből, és felhívta, hogy megszerezzen tőle egy alkatrészt, amely a frekvenciaszámláló összerakásához kellett neki, amelyen éppen akkor dolgozott, és végül nyári munkát kapott tőle a Hewlett-Packardnál. Ugyanabban az évben a cég földet vásárolt Cupertinoóban, hogy bővítse a számológéprészlegét. Wozniak odament dolgozni, és ott tervezte meg az Apple I-et és az Apple II-t szabad óráiban.

Amikor 2010-ben a HP úgy döntött, hogy eladja a cupertinói központját, amely alig 1,5 km-re keletre volt az Apple-központ Infinite Loop 1 épületétől, Jobs csendben elintézte annak megvásárlását a szomszédos ingatlanal együtt. Csodálta, ahogy Hewlett és Packard tartósan életképes céget hozott létre, és büszke volt arra, hogy az Apple-nél ő is megtette ugyanezt. Most pedig jelképet akart, olyan székhelyet, ami a cég kirakatául szolgál majd, és amilyennel egyetlen nyugati parti technológiai cég sem rendelkezik. Felvásárolt mintegy 60 hektárt, amelynek a nagy része az ő gyerekkorában még barackos volt, és belevetette magát a projektbe, ami az öröksége lesz, és ami egyesítette a dizájn iránti szenvedélyét a tartósan életképes cég megalkotására irányuló szenvedélyével. „Olyan jelképes központot akarok magam után hagyni, amely több generáción keresztül hirdeti majd a cég értékeit” - magyarázta.

Azt az építészeti irodát bízta meg, amelyet a világon a legjobbnak tartott: Sir Norman Foster irodáját, amely intelligens műszaki megoldásokat felvonultató épületeket alkotott, mint például a restaurált Reichstagot

Berlinben, és a 30 St. Mary Axe (becenevén The Gherkin [Az Uborka]) Londonban. Nem meglepő módon Jobs annyira belefolyt a tervezésbe - mind a látvány, mind a részletek tekintetében -, hogy szinte lehetetlenné vált végső változatban megállapodni. Ez lesz az az épület, ami utána marad, és jól akarta megcsinálni. Foster irodája ötven építészből álló csapatot állított fel a munkára, amely 2010 során háromhetente bemutatta a javított terveket és az újabb változatokat. Jobs állandóan friss elképzelésekkel állt elő, időnként teljesen új formákkal, és folyton újakezdte velük, további változatokat kérve tőlük.

Amikor először mutatta meg nekem a modelleket és a terveket a nappalijában, az épület úgy nézett ki, mint valami hatalmas, kanyargós versenypálya, ami három egymáshoz kapcsolódó félkörből áll egy központi udvar körül. A falak a padlótól a plafonig üvegből készültek, belül pedig egymás mellett sorakoztak az irodák, amelyeken keresztül a napfény bejutott a folyosókra is. „Ez derűs és kötetlen helyszíneket biztosít a megbeszélésekhez - mondta -, és mindenkinek jut a napfényből.”

Amikor legközelebb megmutatta nekem a terveket egy hónappal később, az Apple hatalmas konferenciatermében voltunk, szemben az irodájával, és a tervezett épület modellje borította be az asztalt. Jelentős változtatást hajtott végre rajta. A munkaadásokat hátrébb toltta az ablaktól úgy, hogy hosszú, napfényben fürdő folyosók keletkeztek, amelyek majd közösségi terekként is funkcionálnak. Néhány építésszel vitába bonyolódott, akik azt akarták, hogy az ablakok nyithatóak legyenek Jobs sohasem szerette, ha az emberek lehetőséget kapnak a nyitogatásra. „Ez csak alkalmat ad nekik,

hogy elszúrják a dolgokat. Itt is, és máshol is” - jelentette ki. Itt is, mint máshol is úgy lett, ahogy ő akarta.

Amikor aznap este hazament, Jobs megmutatta a rajzokat vacsoránál, és Reed azzal viccelt, hogy a légi látkép a férfi nemi szervre emlékezteti. Az apja elhessegette a megjegyzést azzal, hogy az egy kamasz tipikus gondolkodásmódját tükrözi. Másnap azonban megemlítette az építészeknek. „Az a gond, hogy miután ezt elmondtam, most már képtelenek lesznek kitörölni ezt a képet a fejükből” - mondta nekik. Mire legközelebb láttam, az épület alakját egyszerű körre változtatták.

Az új dizájn azt jelentette, hogy nem lesz egyetlen egyenes üvegtábla sem az épületben. Minden ívelt lesz, és tökéletesen illeszkedni fog egymáshoz. Jobsot már régen elvarázsolta ez a konstrukció, és mivel már volt tapasztalata onnan, amikor hatalmas méretű, egyedi üvegtáblákat rendelt az Apple- boltokhoz, bízott abban, hogy tud majd nagy mennyiségben ilyen óriási, ívelt üvegtáblákat rendelni. A tervezett központi udvar átmérője több mint 240 m volt (majdnem annyi, mint két futballpálya), és egymást átfedő rajzokkal mutatta meg nekem, hogy körbe tudná venni a Szent Péter teret Rómában vagy a Diadalívet Párizsban. Nem tudott szabadulni a területet egykor benépesítő barackosok emlékeitől. Úgyhogy megbízott egy főkertészt Stanfordból, és kijelentette, hogy az ingatlan 80%-án természetes tájképet kell kialakítani 6000 fa ültetésével. „Megkértem, hogy mindenképpen legyenek új barackosok is - emlékezett vissza Jobs. - Mindenütt ott voltak, még a sarkokon is, és részét képezik a völgy örökségének.”

2011 júniusára elkészültek a négyemeletes, közel 280 ezer m²-es épület tervei, amely több mint tizenkétezer alkalmazottnak biztosít majd helyet.

Úgy döntött, hogy a tervek leleplezésére csendben, reklám nélkül kerüljön sor a cupertinói városi Önkormányzat előtt másnap, miután az Apple Fejlesztői Világkonferencián bejelentette az iCloudot.

Bár még mindig gyenge volt, aznap számos megbeszélés várt rá. Ron Johnson, aki kialakította az Apple-boltokat, és több mint egy évtizeden keresztül irányította azokat, úgy határozott, hogy elfogadja a J. C. Penney vezérigazgatói ajánlatát, és reggel elment Jobshoz, hogy megbeszéljék távozási feltételeit. Aztán Jobs és én elmentünk Palo Altóba egy joghurtot és zabpelyhes ételeket árusító kis kávéházba, a Fraiche-be, ahol élénken magyarázott nekem a lehetséges jövőbeli Apple-termékekről.

Később a nap folyamán elvitette magát Santa Clarába, az Apple szokásos negyedéves megbeszélésére az Intel felső vezetőivel, ahol megvitatták az Intel-csipek alkalmazásának lehetőségét a jövőbeli mobilkészülékekben. Aznap este Bono és a U2 játszottak az oaklandi Coliseumban, és Jobs azon gondolkodott, hogy elmegy meghallgatni. Aztán úgy döntött, inkább arra használja fel az estét, hogy bemutassa terveit a cupertinói önkormányzatnak.

Mindenféle kíséret és beharangozás nélkül érkezett, és teljesen fesztelen volt a megjelenése ugyanabban a fekete pulóverben, amit az Apple Fejlesztői Világkonferencián tartott beszédéhez is viselt. Távirányítóval a kezében felállt a pódiumra, és húsz percen keresztül mutogatta a diákat az önkormányzati képviselőknek. Amikor az elegáns, futurisztikus, tökéletes kört ábrázoló épület képe megjelent a képernyőn, elhallgatott és elmosolyodott. „Olyan, mintha úrhajó szállt volna le - mondta. Néhány

pillanattal később hozzátette: - Azt hiszem, van rá esélyünk, hogy megépítsük a világ legjobb irodaépületét.”

A következő pénteken Jobs emailt küldött egy régi kollégájának: Ann Bowersnek, az Intel-társalapító Bob Noyce özvegyének, aki az Apple emberierőforrás-igazgatója és tyúkanyója volt az 1980-as évek elején. Mindig rá hárult, hogy helyére tegye Jobsot a dühkitörései után, és megnyugtassa a megsértett munkatársakat. Jobs arra kérte, hogy látogassa meg őt másnap. Bowers akkor éppen New Yorkban volt, de vasárnap, amikor visszajött, elment Jobshoz, akin addigra újra elhatalmasodott a betegsége, fájdalmai voltak és legyengült, de mindenképpen meg akarta mutatni Bowersnek az új székhely rajzait. „Büszke lehetsz az Apple-re - mondta neki. - Büszke lehetsz arra, amit felépítettünk.”

Aztán ránézett, és nagyon komolyan feltett neki egy kérdést, amivel teljesen ledöbbsentette az asszonyt. „Mondd csak, milyen voltam fiatal koromban?” Bowers megpróbált őszintén válaszolni neki. „Indulatos és nagyon nehéz ember voltál - felelte neki. - De a meglátásaid lenyűgözőek voltak Azt mondtad nekünk: » Az út maga a jutalom. « Ez igaznak bizonyult.” „Igen - felelte Jobs. - Tényleg tanultam valamit az út során.” Aztán néhány pillanattal később megismételte, mintha Bowerst és magát is meg akarná nyugtatni. „Tanultam valamit. Tényleg.”

HARMADIK MENET

Küzdelem a végsőkig

Családi szálak

Jobs nagyon szeretett volna ott lenni a fia középiskolai ballagásán 2010 júniusában. „Amikor rákkal diagnosztizáltak, megállapodást kötöttem Istennel, hogy szeretném megérni, hogy Reed elballag. Ez segített át a 2009-es éven” - mondta. A tizennyolc éves Reed nagyon hasonlított az apjára a tudálékos, enyhén lázadó mosolyával, szúrós tekintetével és sötét hajával. Anyjától azonban kedvességet, érzékenységet és empátiát örökölt, ami az apjában egyáltalán nem volt meg. Szeretetteljes volt és szeretett örömet okozni. Ha apja a konyhaasztalnál ült és rosszkedvűen a padlót bámulta, ami a lábadozása alatt gyakran megtörtént, a szeme csak akkor csillant föl, ha fia besétált.

Reed bálványozta az apját. Nem sokkal azután, miután elkezdtem írni ezt a könyvet, Reed beugrott hozzám és - apjához hasonlóan - azt javasolta, tegyünk egy sétát. Nagyon komolyan nézett és azt mondta nekem, hogy az édesapja nem egy rideg profithajász üzletember. Az viszi mindig előre, hogy szereti, amit csinál, és büszke a termékekre.

Miután Jobsot rákkal diagnosztizálták, Reed a nyarait a Stanford onkológiai laboratóriumában töltötte, a vastagbélrák genetikai jellemzőit kutatva. Az egyik kísérletben sikerült megfigyelnie, hogy családon belül

hogyan terjednek a mutációk. „A betegségem nagyon kevés előnyének egyike, hogy Reed jó orvosok mellett tanulhat. Olyan lelkes, mint amilyen én is voltam ennyi idősen, csak engem a számítógépek érdekeltek. Úgy gondolom, a XXI. század legnagyobb innovációi a biológia és a technológia keresztezéséből születnek majd. Egy új korszak kezdődik, pontosan úgy, mint a digitális korszak, amikor én ennyi idős voltam” - mondta Jobs.

Reed a rákkal kapcsolatos vizsgálatait felhasználta a záródolgozatához. A Crystal Springs Uplands Schoolban az osztálytársai számára tartott beszámolójában elmondta, hogyan vizsgálta a tumor DNS-ét centrifuga és festékanyag segítségével. Az édesapja és a családja a közönség soraiban ült, büszkén hallgatták. „Az az álmom, hogy Reed itt fog lakni Palo Altóban a családjával, és bringával jár be a Stanfordra, ahol orvosként dolgozik majd” - mondta utána Jobs.

Reed 2009-ben gyorsan felnőtt, hiszen úgy tűnt, hogy az apja meg fog halni. Vigyázott a húgaira, amíg a szülei Memphisben voltak, védte őket és apjuk helyett apjuk volt. De amikor Jobs állapota 2010 tavaszára stabilizálódott, visszanyerte a játékos és incselkedő természetét. Egy nap vacsora közben arról beszélgettek, hogy Reed hová vigye a barátnőjét vacsorázni. Az apja az Il Fornaiót, Palo Alto elegáns éttermét javasolta, mire Reed azt válaszolta, hogy nem sikerült oda asztalt foglalnia. „Megpróbáljam?” - kérdezte az apja. Reed nem akarta, ő maga szeretne volna ezt elintézni. A félénkebb középső gyerek, Erin azt javasolta, hogy felállít egy indián sátrat a kertben, ahol ő és a húga, Eve egy romantikus menüt szolgálnak fel Reednek és a barátnőjének. Reed felállt és megölelte. Megígérte, hogy egy nap majd a szaván fogja.

Egy szombati napon Reed az iskolája négyfős csapatának tagjaként szerepelt a helyi tévéadón sugárzott vetélkedőben. Az egész család eljött, hogy drukkoljon neki - kivéve Eve-et, aki lovasbemutatón volt. Amint a tévések a felvételhez készülődtek, Jobs megpróbált uralkodni a nyugtalanságán és feltűnés nélkül üldögélni a többi szülő között. De könnyen fel lehetett ismerni jellegzetes farmer és fekete garbó öltözkéiben. Amikor egy nő elkezdte fényképezni, Jobs, anélkül, hogy a nőre nézett volna, felállt és a sor másik végéhez ment. Amikor Reed a kamerák elé lépett, a „Reed Powell” nevet írták ki. A műsor házigazdája megkérdezte a diákokat, mik szeretnének lenni, ha felnőnek. Reed azt válaszolta, hogy rákkutató.

Jobs a kétüléses Mercedes SL55-ösével ment Reeddel, míg felesége a saját kocsijával Erint vitte. A hazaúton Powell megkérdezte Erint, mit gondol, az apja miért nem akart rendszámtablát a kocsijára. „Mert lázadó” - válaszolta Erin. Később ezt a kérdést én is feltettem Jobsnak. „Azért, mert néha követnek az emberek, és ha lenne rendszámtablám, megtalálnák, hol lakom. De ez az érv kezd idejétmúlttá válni a Google Maps korszakában. Szóval egyszerűen azért nincs, mert nem akarok” - válaszolta.

Reed ballagása közben Jobs egy ujjongó emailt küldött nekem az iPhone-járól: „Ma van életem egyik legboldogabb napja. Reed elvégezte a középiskolát. Éppen most. Nem adtak nekem sok esélyt, de mégis itt vagyok.” Este a közeli barátok és családtagok számára partit rendeztek a házukban. Reed a család minden tagjával, még az apjával is táncolt. Később Jobs kiment vele a fészerbe, ahol a két biciklije közül az egyiket neki adta, miszerint már úgysem fog vele menni. Reed azzal viccelt, hogy az olasz

bicikli egy kicsit buzis, így Jobs azt mondta neki, hogy válassza a mellette álló egyszerűbb nyolcsebességeset. Amikor Reed azt mondta, hogy hálás neki, Jobs ezt válaszolta: „Nem kell hálásnak érezned magad, örökölted a DNS-emet.” Néhány nappal később debütált a Toy Story - Játékháború 3. Jobs a kezdetektől fogva támogatta a Pixar-trilógiát, és az utolsó rész azokról az érzelmekről szól, amelyek Andy főiskolai tanulmányai kezdetét övezik. „Bárcsak mindig veled lehetnék” - mondja Andy anyja. „Mindig velem leszel” - válaszolja Andy.

Jobs kapcsolata a két lányával kissé távolságtartóbb volt. Kevesebb figyelmet fordított Erinre, aki csendes, befelé forduló volt, és úgy tűnt, nem igazán tudja kezelni az apját, különösen annak bántó megjegyzéseit. Szép tartású, vonzó fiatal nő volt, aki érzékenyebb volt az apjánál. Építésznek készült, talán azért, mert az apját is érdekelte ez a terület, és nagyon jó érzéke volt a dizájnhoz. De amikor apja megmutatta Reednek az Apple új épületegyüttesének terveit, Erin a konyha másik felében üldögélt és apjának eszébe sem jutott odahívni. 2010 tavaszán az volt a nagy vágya, hogy az apja elviszi az Oscar-gálára. Imádta a filmeket, és azt szerette volna, hogy az apjával magánrepülővel érkeznek, majd együtt sétálnak be a vörös szőnyegen. Powell is szeretett volna menni és megpróbálta rávenni a férjét, hogy vigyék Erint is. De Jobs elvetette az ötletet.

Amikor már éppen a könyv megírásának végén jártam, Powell elmondta nekem, hogy Erin szeretné, ha készítenék vele egy interjút. Magamtól sosem kértem volna erre, hiszen még tizenhat éves sem volt, de végül beleegyeztem. Erin azt hangsúlyozta nekem, hogy érti, apja miért nem figyel rá mindig és ezt el is fogadja. „A legjobbat próbálta kihozni magából,

mint apa és mint az Apple vezérigazgatója. Szerintem elég jól sikerül neki. Néha több figyelmet szeretnék tőle, de tudom, hogy nagyon fontos munkát végez, ami szerintem csúcs, így elég jól megvagyok. Nincs igazán szükségem több figyelemre” - mondta.

Jobs megígérte az összes gyerekének, hogy tizenéves korukban elviszi őket egy általuk kiválasztott kirándulásra. Reed Kiotót választotta, mivel tudta, apját mennyire elbűvöli a város zenéjének nyugalma. Nem túl meglepő módon Erin, amikor 2008-ban betöltötte a tizenhármat, szintén Kiotót választotta. Apja betegsége miatt azonban el kellett halasztani az utazást, de megígérte neki, hogy 2010-ben, ha jobban lesz, elviszi. Erin elcsüggedt, de nem tiltakozott. Anyja a család barátjaival elvitte helyette Franciaországba és a kiotói utat is betervezték júliusra.

Powell azért aggódott, hogy a férje esetleg megint elhalasztja a japán utat, de nagyon fellelkesült, amikor az egész család Kona Village-be indult július elején, ami az út első része volt. De Hawaiiiban Jobsnak begyulladt egy fog, amivel nem foglalkozott, mintha pusztán akarásával be tudná tömni a lyukat. A fog azonban megmakacsolta magát és Jobsnak fogorvosi kezelésre volt szüksége. Ekkor ütött be az iPhone 4 antennabotránya is, így Reeddel együtt visszarepült Cupertino-ba. Powell és Erin Hawaiiin maradt azt remélve, hogy Jobs visszatér és folytatják az útjukat Kiotóba.

Mindenki nagy megkönnyebbülésére a sajtótájékoztató után Jobs végül tényleg visszatért Hawaiiira, ahonnan továbbutaztak Japánba. „Csoda történt” - mondta Powell egyik barátjának. Amíg Reed Eve-re vigyázott Palo Altóban, a szülei Erinnel a Tawaraya Ryokanban, egy egyszerű

fogadóban szálltak meg, amit Jobs nagyon szeretett. „Nagyszerű volt” - emlékezett vissza Erin.

20 évvel korábban Jobs Erin féltestvérét, Lisa Brennan-Jobsot vitte el Japánba, aki Erinnel egyidős volt. Lisa egyik legélénkebb emléke az útról, hogy finom ételeket ettek és láthatta, ahogy az egyébként nagyon válogatós Jobs unagi szusit és más csemegéket eszik. Lisa az út elejétől fogva jól érezte magát, hiszen látta, apja mennyire élvezi az evést. Erin hasonló tapasztalatokról számolt be: „Apa mindennap tudta, hol akar ebédelni. Azt mondta, hogy ismer nagyszerű kifőzdéket, el is vitt egy helyre, ahol olyan jó volt a szobateszta, hogy nehéz találni ahhoz foghatót.” Rábukkantak egy közeli szusiétteremre is, amit Jobs „a legjobb szusi, amit valaha ettem” címkével jelölt meg az iPhone-ján. Erin egyetértett vele.

Kiotó híres zen szentélyeit is meglátogatták. Erin kedvence a Saihoji, a „moszattemplom” volt, ahol az Arany-tó körül olyan kertek vannak, amelyekben a moha több mint száz altípusa előfordul. „Erin nagyon boldog volt, ami nagy örömet okozott, és az apjával való kapcsolata is jobb lett. Megérdemelte” - idézte fel Powell.

Eve, a fiatalabb lányuk más típus volt. Bátor, magabiztos lány volt, aki nem ijedt meg az apjától. Kedvenc időtöltése a lovaglás volt, és elhatározta, hogy kijut az olimpiára. Amikor egy edző elmondta neki, ez mekkora munkát igényel, így válaszolt: „Mondja meg, mit kell pontosan tennem! És meg fogom csinálni.” Szorgalmasan követni is kezdte az iránymutatást.

Az apját is nagyon jól le tudta kötni, ami igen nehéz feladat volt. Gyakran közvetlenül Jobs asszisztensét hívta föl, ha meg akart bizonyosodni afelől, hogy az apja beírt-e valamit a naptárába. Nagyon jó tárgyalókészsége is volt.

2010 egyik hétvégéjére a család kirándulást szervezett. Erin csak délután akart elindulni, de félt megmondani az apjának. Eve, aki akkor tizenkét éves volt, vállalta, hogy beszél az apjával a testvére helyett. Vacsoránál hozta elő az ügyet, amit úgy tálalt, mintha ügyvédként a Legfelsőbb Bíróság előtt állna. Jobs leintette: „Nem, nem hiszem, hogy úgy jó lenne” - de nyilvánvaló volt, hogy szórakoztatta, mintsem bosszantotta a dolog. Később Eve leült az anyjával és megbeszéltek, hogyan hozakodhatott volna jobban elő az üggyel.

Jobs lassan méltányolni kezdte Eve bátorságát és sok mindent felfedezett benne saját magából. „Egy energiabomba, a legerősebb akaratú gyerek, akivel valaha találkoztam. Rajtam is túltesz” - mondta. Nagyon jól értette a lányát, lehet, hogy azért, mert sok mindenben hasonlított rá. „Eve sokkal érzékenyebb, mint azt gondolják róla - mondta Jobs. - Nagyon okos és kissé meg tudja forgatni az embereket, de ezzel el is idegeníti őket, és végül egyedül találja magát. Most tanulja, hogy legyen önmaga, de ne essen túlzásokba, hogy megtalálja azokat a barátokat, akikre szüksége van.”

Jobs kapcsolata a feleségével néha bonyolult volt, de mindig mellette állt. A megértő és jószívű Laurene Powell a biztos pontot jelentette Jobs számára, és azok közé az erős akaratú és értelmes emberek közé tartozott, akikkel a férje azért vette körül magát, hogy az önző késztetéseit tompítsa. Az üzleti ügyekben csendesen, a családi dolgokban határozottan, az egészséggel kapcsolatos kérdésekben hajthatatlanul kivette a részét. Még a házasságuk kezdetén a College Track társalapítója és elindítója lett, amely egy olyan országos program, amely segít a hátrányos helyzetű gyerekeknek a középiskola befejezésében és a felsőoktatásba való bejutásban. Powell az oktatási reformmozgalom élharcosa lett, Jobs elismerően nyilatkozott

felesége tevékenységéről: „Nagyon lenyűgöz, amit a College Trackkel csinál.” De általában elutasító volt az emberbaráti törekvésekkel szemben és soha nem ment el a College Track egyik intézményébe sem.

Jobs 2010 februárjában szűk családi körben ünnepelte az ötvenötödik születésnapját. A konyhát papírszalagokkal és lufikkal díszítették fel. A gyerekeitől egy vörös bársony koronát kapott, amit fel is vett. Miután Jobs az elmúlt egy év szörnyű megpróbáltatásai után felépült, Powell azt remélte, hogy a férje sokkal több figyelmet fordít majd a családjára. Legtöbb idejét azonban a munkának szentelte. „Nagyon nehéz volt a családnak, különösen a lányoknak - mondta nekem Powell. - Miután két évig betegeskedett, majd meggyógyult, azt remélték, hogy jobban figyel majd rájuk, de csalódniuk kellett.” Powell azt mondta, hogy szeretné, ha a férje személyiségének mindkét oldalát hűen visszaadná ez a könyv. „Más, hihetetlenül tehetséges emberekhez hasonlóan ő sem tökéletes az élet minden területén. Hiányzik belőle a szociális érzék, nem tudja mások helyébe képzelni magát, de óriási figyelmet fordít az emberiség egészére és fejlődésére, és ehhez a megfelelő eszközöket szeretné az emberek kezébe adni.”

Barack Obama

2010 kora őszen tett washingtoni látogatása során Powell találkozott néhány barátjával, akik a Fehér Házban dolgoztak Elmondták neki, hogy az elnök októberben a Szilícium-völgybe látogat. Felvetette, hogy esetleg Barack Obama találkozni akar majd a férjével. Az elnök asszisztenseinek tetszett az ötlet, mert jól illett Obama versenyképességi programjához. John Doerr, tőkebefektető és Jobs közeli barátja, az elnök Gazdaságélénkítő

Tanácsadó Testületének ülésén elmondta Obamának, hogy Jobs szerint az Egyesült Államok miért veszíti el pozícióját a világgazdaságban. Azt javasolta, hogy az elnöknek találkoznia kellene Jobsszal, így beiktattak fél órát a találkozóra a San Franciscó-i Westin Repülőtéren.

Akadtt azonban egy probléma: amikor Powell elmondta a férjének a tervet, Jobs azt mondta, nem akar találkozni az elnökkel. Nagyon bosszantotta, hogy felesége a háta mögött szervezte meg a találkozót. „Beleszek passzírozva két programpont közé egy jelképes megbeszélésre, csak hogy az elnök kipipálhassa, egy vezérigazgatóval is találkozott” - mondta Powellnek. De Powell azt hajtogatta, hogy Obama „tényleg nagyon szeretne találkozni veled”. Jobs azt válaszolta, hogy ha tényleg így van, miért nem hívja fel az elnök és kéri meg személyesen. A meccs kettejük között öt napig tartott. Powell felhívta Reedet, aki éppen a Stanfordon volt, hogy jöjjön haza vacsorára és próbálja meggyőzni az apját. Jobs végül beadta a derekát.

A találkozó 45 percig tartott, és Jobs egyáltalán nem fogta vissza magát. „Ön egyetlen elnöki ciklusra készül” - mondta Jobs már a beszélgetés legelején. Ahhoz, hogy ez ne így legyen, a kormánynak sokkal inkább vállalkozásbarátnak kellene lennie. Elmondta az elnöknek, hogy milyen könnyű egy gyárat felhúzni Kínában, míg Amerikában ez szinte lehetetlen a szabályozás és a költségek miatt.

Jobs az amerikai oktatási rendszert is támadta, amely szerinte reménytelenül idejétmúlt és a szakszervezeti előírások miatt reménytelenül megnyomorított. Amíg meg nem törik a tanárok szakszervezetét, addig egyáltalán nincs esély arra, hogy az oktatás megújuljon. A tanárokat szellemi foglalkozásúként kell kezelni, és nem úgy, mintha összeszerelő

szalag mellett dolgoznának. Az igazgatóknak meg kellene engedni, hogy a teljesítményük alapján vegyenek fel és bocsássanak el tanárokat. Hozzátette, teljesen abszurd, hogy az amerikai osztályokban a tanárok még mindig a tábla előtt állnak és tankönyveket használnak. Minden könyvnek, tanulást elősegítő eszköznek digitálisnak és interaktívnek kellene lennie, valós idejű visszacsatolással és egyéni igényekre szabva.

Jobs felajánlotta, hogy összehoz egy olyan találkozót, amelyen egy tucatnyi vállalatvezető ismerteti az Egyesült Államok előtt álló innovációs kihívásokat. Az elnök elfogadta a javaslatot, Jobs pedig összeállított egy listát a decemberre előirányzott washingtoni megbeszélésre. Miután azonban Valerie Jarrett és az elnök egyéb asszisztensei további neveket írtak a listához - Jeffrey Immelttel, a GE vezetőjével az élen -, a létszám húsz főre gyarapodott. Jobs küldött Jarrettnek egy emailt, hogy a lista túlságosan felduzzadt, így ő nem vesz részt a megbeszélésen. Valójában az egészségi problémái miatt egyébként sem tudott volna elmenni Washingtonba, és ezt Doerr négy szemközt közölte az elnökkel.

2011 februárjában Doerr elkezdett szervezni egy vacsorát Obama tiszteletére a Szilícium-völgyben. A feleségével meghívta Jobsékat az Ewiába, egy Palo Alto-i görög étterembe, hogy összeállítsák a vendéglistát. A következő személyeket választották ki: Eric Schmidt a Google-től, Carol Bartz a Yahoo!-tól, Mark Zuckerberg a Facebooktól, John Chambers a Ciscótól, Larry Ellison az Oracle-től, Art Levinson a Genentech-től és Reed Hastings a NetHixtől. A szervezés során Jobs figyelme még az ételekre is kiterjedt. Doerr elküldte neki a javaslatot, mire ő visszaírt, hogy néhány fogás - garnélarák, tőkehal, lencsesaláta - túlságosan előkelő „és nem te

vagy, John” . Kifejezetten ellenezte a tervezett desszertet, a tejszínhabos tortát csokolá- détrüfellel, de az elnök stábja azt mondta, hogy Obama nagyon szereti a tejszínhabos tortát. Mivel Jobs nagyon lefogyott, hamar fázni kezdett, így Doerr olyan meleget csinált a házban, hogy Zuckerberg alaposan megizzadt.

Jobs - aki az elnök mellett ült - ezekkel a szavakkal nyitotta meg a vacsorát: „Politikai beállítottságunktól függetlenül szeretnénk biztosítani önt afelől, hogy bármit megteszünk az országunk megsegítése érdekében, amire kér bennünket.” Ennek ellenére a vacsora elején javaslatok tömkelege hangzott el arról, hogy mit tehetne az elnök az iparágért. Chambers, például, azzal állt elő, hogy azok a vállalatok, amelyek a tengerentúli profitot hazahozva befektetnek az Egyesült Államokban, bizonyos időre élvezzenek adómentességet. Az elnök és Zuckerberg is dühös lett. Zuckerberg a jobbán ülő Valerie Jarrett-től súgva megkérdezte: „Arról kéne beszélünk, mi az ország érdeke. Miért arról beszélünk, ami neki jó?”

Doerr vissza tudta terelni a beszélgetést az eredeti medrébe: arra kérte a résztvevőket, hogy állítsanak össze egy listát az ötleteikkel. Amikor Jobsra került a sor, hangsúlyozta, hogy több jól képzett mérnökre van szükség és azt javasolta, hogy egy külföldi diák, aki az Egyesült Államokban szerzett mérnöki diplomát, automatikusan kapjon vízumot, hogy az országban maradhasson. Obama azt válaszolta, hogy ez csak a DREAM Act (Development, Relief and Education for Alien Minors Act)^[32] keretein belül lenne megvalósítható, miszerint azok a kiskorúként érkező illegális bevándorlók, akik elvégzik a középiskolát, letelepedési engedélyt kaphassanak. Ezt azonban a republikánusok ellenezték. Jobs ekkor

szembesült azzal, hogy a politika miként vezethet benuhához. „Az elnök nagyon okos, de folyamatosan azzal hozakodott elő, miért nem lehet a dolgokat megvalósítani. Ez dühít” - mondta Jobs.

Jobs továbbra is szorgalmazta, hogy több amerikai mérnököt kellene képezni. Az Apple 700 ezer gyári munkást foglalkoztat Kínában, és ehhez 30 ezer mérnökre van ott helyben szükség, hogy a munkájukat támogassák. „Ennyi mérnököt nem találunk Amerikában” - mondta. Ezeknek a gyári mérnököknek nem kell PhD-val rendelkezniük vagy zseninek lenniük, csak alapvető mérnöki ismeretekre van szükségük. Elég lenne technikai, szakiskolai végzettséget szereznük vagy közösségi főiskolákon is képezhetnék őket. „Ha tudnánk ilyen mérnököket képezni, akkor a gyártást is vissza tudnánk hozni ide” - mondta. Érvéle mély nyomot hagyott az elnökben. A következő hónapban többször is említette a stábjának, hogy „meg kell találnunk a módját arra, hogyan képezzük ki azt a 30 ezer mérnököt, amiről Jobs beszélt” .

Jobs örült, hogy jó benyomást tett Obamára, a találkozó után néhányszor telefonon is beszéltek. Felajánlotta, hogy segít a 2012-es elnökválasztási kampány politikai hirdetéseinek elkészítésében. (2008-ban hasonló ajánlatot tett, de felbosszantotta, hogy David Axelrod, Obama stratégiai tanácsadója nem volt elég tiszteletteljes vele szemben.) „A politikai hirdetések szerintem szörnyűek. Szeretném, ha Lee Clow újra dolgozna és akkor nagyszerű hirdetések készíthetnénk az elnöknek” - mondta nekem Jobs néhány héttel a vacsora után. Azon a héten nagy fájdalmai voltak, de új erővel töltődött fel, amikor a politikáról beszélt. „Néhanapján egy igazi profi is bekerül a csapatba, mint például Hal Riney, aki a » Morning America «

(Reggel Amerikában) reklámot készített Reagan 1984-es újraválasztásakor. Én is ilyesmit szeretnék csinálni Obamának.”

A harmadik betegszabadság

A rák mindig jeleket küldött, amikor újra megjelent, Jobs ezt már megtanulta. Először az étvágytalanság és az egész testet átjáró fájdalom jelentkezett. Az orvosai ilyenkor vizsgálatokat végeztek és semmit sem találtak, megnyugtatták, hogy kutya baja. De ő kiismerte a rák jelzőrendszerét. Néhány hónappal a kezdeti jelek után az orvosai mindig rájöttek, hogy véget ért az átmeneti javulás időszaka.

2010. november elején hasonló dolog történt. Fájdalmai voltak és nem evett. Egy nővér táplálta mesterségesen, aki minden nap elment hozzájuk. Az orvosok daganatnak semmi jelét sem találtak, és azt gondolták, csak a fertőzések ellen küzd a szervezete és visszatértek az emésztési zavarai. Jobs a fájdalmat soha nem tűrte szenvtelenül, így az orvosai és a családja valamennyire hozzászótkak a panaszkodásához.

Jobs hálaadásra Kona Village-be utazott a családjával, de az étvágya nem tért vissza. A közös ebédlőben étkeztek, és a többi vendég úgy tett, mintha nem venné észre, hogy a lesoványodott és meggyötört Jobs nem nyúl az ételéhez. Az üdülőhely és az oda látogató vendégek számára egyértelmű volt, hogy az állapotáról szóló információk onnan nem szivároghatnak ki. Amikor visszatértek Palo Alto-ba, Jobs nagyon érzélgőssé és mogorvává vált. Azt hitte, meg fog halni. Ezt a gyermekeinek is elmondta, és elakadt a szava, ha arra az eshetőségre gondolt, hogy talán soha nem ünnepelheti már velük a születés napjaikat.

Karácsonyra 50 kg-ra fogyott, ami 25 kilóval volt kevesebb a normál testsúlyánál. Mona Simpson is Palo Altóba utazott az ünnepekre a gyerekeivel és az exférjével, Richárd Appellel, a tévés vígjátékszerzővel. A hangulat kissé javult. Társasjátékokat játszottak, például a Novelt, amelynek lényege, hogy ki tudja a legmeggyőzőbb hamis első mondatot írni egy könyvhöz. Karácsony után néhány nappal még étterembe is el tudott menni feleségével. A gyerekek újévi sítáborba mentek, Powell és Mona Simpson pedig Palo Altóban maradt Jobsszal.

2011 elejére azonban világossá vált, hogy ez nem csak az átmeneti rossz időszakok egyike. Az orvosok új tumorokat találtak. A rák tovább súlyosbította az étvágytalanságát és az orvosok azt próbálták megállapítani, hogy a lesoványodott teste mekkora gyógyszer mennyiséget képes még elviselni. Azt mondta a barátainak, hogy úgy érzi, mintha a teste minden pontját ütögetnék; jajgatott és kétrét görnyedt a fájdalomtól.

Ördögi kör volt ez. A rák első jelei fájdalmat okoztak. A morfium és más fájdalomcsillapítók étvágyvesztést okoztak. A hasnyálmirigyét részben eltávolították és májátültetésen esett át, így az emésztőrendszerével problémák voltak és nehezen emésztette meg a fehérjéket. Súlyvesztése pedig megakadályozta abban, hogy erősebb gyógyszereket szedjen. A kóros soványsága és az immunszuppresszánsok miatt - amelyeket azért szedett néha, hogy a szervezete ne lökje ki az új májat - pedig könnyen fertőzések áldozatául esett. A súlyvesztés elvékonyította a fájdalomreceptorok körüli lipidréteget, így jobban érezte a fájdalmat. Hajlamos volt extrém hangulatváltozásokra, dühkitörésekre és depresszióra, ami tovább csökkentette az étvágyát.

Az évek során Jobs étkezési problémáit az ételekhez való lelki hozzáállása is rontotta. Amikor fiatal volt, megtanulta, hogy böjtöléssel eufóriát és eksztázist idézhet elő. Bár tudta, hogy ennie kéne - az orvosok könyörögtek neki, hogy fogyasszon jó minőségű fehérjéket -, a tudata legmélyén mégis vágyott a böjtre és olyan diétákra, mint például a tizenéves korában kedvelt Arnold Ehret-féle gyümölcsétrend. Powell azt mondogatta neki, hogy ez őrültség és kiemelte, hogy Ehret ötvenhat évesen meghalt, amikor elesett és beverte a fejét. Nagyon mérges volt, ha Jobs az asztalnál csak a padlót bámulta. „Rá akartam kényszeríteni az evésre - mondta Powell -, ezért hihetetlenül feszült volt otthon a hangulat.” Bryar Brown, a félállású szakácsuk továbbra is minden délután ott volt, és elkészített egy sor egészséges ételt, de amikor Jobs megízlelt egyet-kettőt, ehetetlennek nevezte azokat. Egy este azt mondta, hogy „talán ennék egy kis sütőtörtortát”, és a higgadt Brown egy óra alatt összeütött egy nagyszerű tortát. Jobs csak egy falatot evett, de Brown le volt nyűgözve.

Powell beszélt szakemberekkel és pszichiáterekkel Jobs étkezési zavarairól, de a férje nem akart velük találkozni. A depressziójára nem szedett semmilyen gyógyszert és visszautasított minden kezelést. „Ha vannak érzelmeid - mondta például szomorú vagy dühös vagy a rákod vagy az állapotod miatt, úgy tudod elfedni őket, ha mesterséges életet élsz.” Valójában átesett a ló másik oldalára. Mogorvává és színpadiassá vált, ahogy könnyes szemmel sajnáltatta magát mindenkiel a környezetében, mert meg fog halni. A depresszió az ördögi kör részévé vált, így még kevésbé volt hajlandó enni.

Fotók és videók jelentek meg az interneten a lesoványodott Jobsról, és hamarosan pletykák is szárnyra kaptak az egészségi állapotáról. A probléma az volt - erre Powell is rájött -, hogy a pletykák igaznak bizonyultak és nem akartak abbamaradni. Két évvel korábban Jobs csak vonakodva ment el betegszabadságra, amikor a mája már majdnem felmondta a szolgálatot, és most sem akarta feladni a munkát. Olyan lett volna, mintha a szülőföldjét hagyná el, és nem tudja, visszatér-e valaha. Végül 2011 januárjában beadta a derekát. Az igazgatótanács tagjai már számítottak erre, így az a telefonbeszélgetés, melyen Jobs bejelentette, hogy betegszabadságra megy, csak három percig tartott. Gyakran szóba került az üléseken, hogy Jobs kit tudna elképzelni a maga helyére, ha vele történne valami. Rövid és hosszú távú verziók is születtek, de afelől nem volt kétség, hogy a jelenlegi helyzetben újra Tim Cook veszi a kezébe a napi ügyeket.

Jobs megengedte a feleségének, hogy a következő szombatira konzíliumra hívja az orvosait. Rájött, hogy olyan problémával szembesült, amit az Apple-nél soha nem engedett meg. A kezelése nem volt egységes, a számtalan baját külön-külön szakorvos - onkológus, fájdalomspecialista, dietetikus, hepatológus és hematológus - kezelte, de nem volt, aki az egészet összefogta volna, mint ahogy James Eason csinálta Memphisben. „Az egészségügy nagy hiányossága, hogy nincsenek olyan szociális munkások vagy más szakemberek, akik a csapatot háttérként segítenék” - mondta Powell. Ez különösen igaz volt a Stanfordin, hiszen úgy tűnt, senki nem tudja, miként viszonyul a táplálkozástudomány a fájdalomcsillapításhoz és az onkológiához. Így Powell a házukba hívott néhány stanfordi orvost és külsős doktort is - például David Agust a USC-től akik drasztikusabb és

integráltabb gyógymódokat alkalmaztak. Megegyeztek a fájdalmak kezelési módjában és abban, hogy a többi kezelést is összehangolják.

Az úttörő megoldásoknak köszönhetően az orvoscsoport egy lépéssel mindig megelőzte a rákot. Jobs bekerült azon 20 ember közé, akinek először készítették el a DNS-térképét és a daganatai géntérképét. Ez akkoriban több mint 100 ezer dollárba került.

A géntérképet a Stanford, a Johns Hopkins, a MIT Broad Intézete és a Harvard készítette. Miután megismerték a rákos sejtek egyedi genetikai azonosítóját, az orvosok célzott kezelést alkalmazhattak: azokat a molekuláris útvonalakat tudták blokkolni, amelyek a ráksejtek abnormális növekedését okozták. A gyógymód célzott terápia néven vált ismertté, és sokkal hatásosabb, mint a hagyományos kemoterápia, amely a test összes sejtjére hat, függetlenül attól, hogy az rákos-e vagy sem. Ez nem volt csodafegyver, de néha egy kicsit annak tűnt: az orvosok az összes gyógyszert áttekinthették - a gyakoriakat és a kevésbé ismerteket, a már elérhetőket és a még fejlesztés alatt állókat majd kiválaszthatták a legmegfelelőbbeket. Ha a ráksejtek mutálódtak, vagy immunisak váltak az egyik szerre, akkor már ott állt készenlétben a következő készítmény.

Bár Powell szorgalmasan felügyelte férje kezelését, mégis Jobs volt az, aki meghozta a végső döntést minden egyes új beavatkozásról. Jó példa erre a 2011. májusi megbeszélés, amelyen George Fisher és más stanfordi orvosok, a Broad Intézet génkutatói és a külső konzultáns, David Agus vett részt. Mindannyian a Palo Alto-i Four Seasons hotel egyik lakosztályának asztala köré gyűltek. Powell nem jött el, de a fiuk, Reed, igen. A Stanford és a Broad Intézet szakorvosai három órán keresztül ismertették, milyen új

információkhoz jutottak Jobs rákjával kapcsolatban. Jobs a szokásos ingerlékeny hangulatában volt, egyszer csak megállította az egyik kutató prezentációját, aki elkövette azt a hibát, hogy PowerPointot használt. Jobs megfeddte, és elmagyarázta, hogy miért jobb az Apple Keynote programja; még azt is felajánlotta, hogy megtanítja, hogyan kell használni. A megbeszélés végére az összes adaton átrágták magukat és az összes lehetséges kezelés ésszerűségét megvitatták, majd előálltak egy listával, amelyen fontossági sorrendbe rendezték a szükséges vizsgálatokat.

Az egyik orvosa azt mondta, van remény arra, hogy rákját - és a hasonló típusokat - hamarosan kezelhető krónikus betegséggé fogják nyilvánítani. „Vagy én leszek az első egyike, aki legyőzi ezt a fajta rákot, vagy az utolsó egyike, aki belehal. Vagy az első között érek partot, vagy az utolsó között veszek a tengerbe” - mondta nekem Jobs a találkozó után.

Látogatók

Amikor 2011-ben bejelentették, hogy Jobs betegszabadságra vonul, a helyzet olyan reménytelennek tűnt, hogy Lisa Brennan-Jobs - egyévnnyi mosolyzünet után - újra kapcsolatba lépett vele és a következő hétre már le is foglalta a repülőjegyét New Yorkból. Apjával való kapcsolata sértődések sorozataira épült. Érthetően megbántottnak érezte magát amiatt, hogy az apja eléggé elhanyagolta őt az élete első tíz évében. Hogy a dolgok még bonyolultabbak legyenek, Lisa örökölte apja ingerlékenységét és - Jobs szerint - anyja áldozatmentalitását. „Rengetegszer elmondtam neki, hogy bánom, hogy nem voltam jobb apa, amikor ő ötéves volt, de most már túl

kellene lépnie ezen, nem pedig egész életében haragudni” - idézte fel Jobs nem sokkal Lisa érkezése előtt.

A látogatás jól sikerült. Jobs kezdte magát jobban érezni, békülékenyebb hangot ütött meg és kifejezte szeretetét azok iránt, akik körülvették. A harminckét éves Lisa akkor élete egyik első komoly párkapcsolatában élt. A barátja egy fiatal, igyekvő kaliforniai filmes volt. Jobs odáig ment, hogy felajánlotta, költözzenek vissza Palo Altóba, ha összeházasodnak. „Nézd, nem tudom meddig élek még - mondta neki. - Az orvosok sem tudják. Ha gyakrabban akarsz látni, akkor ide kell költöznöd. Miért nem gondolkodsz el rajta?” Bár Lisa nem költözött vissza nyugatra, de Jobsot örömmel töltötte el, hogy kibékültek „Nem voltam biztos benne, hogy jó ötlet, ha meglátogat, mert nagyon beteg voltam és nem akartam további bonyodalmakat. De nagyon boldog vagyok, hogy itt volt. Nagyon sok mindent le tudtam tisztázni magamban.”

Abban a hónapban Jobshoz egy másik látogató is érkezett, aki szintén el akarta ásni a csatabárdot. Larry Page, a Google társalapítója csak néhány sarokra lakott, és akkor jelentette be, hogy vissza kívánja venni a cég vezetését Eric Schmidttől. Tudta, hogyan hízelegjen Jobsnak: megkérdezte, átmehet-e hozzá és tanácsot kért, hogyan lehet valaki jó cégvezető. Jobs még mindig haragudott a Google-ra. „Az első gondolatom az volt, hogy » Menj a fenébe! « - idézte fel. - De azután gondolkodtam rajta és eszembe jutott, Bill Hewlett-től kezdve a HP legutolsó gyári munkásáig mindenki segített nekem, amikor fiatal voltam. Ezért felhívtam és azt mondtam neki, hogy persze, segíték.” Page átjött, leült a nappaliban és meghallgatta Jobsot

arról, hogyan lehet nagyszerű termékeket gyártani és egy sikeres céget felépíteni. Jobs így emlékezett vissza erre:

„Sokat beszéltünk az összpontosításról és az emberek kiválasztásáról. Hogyan lehet megtudni, kiben lehet megbízni, és hogyan kell olyan csapatot építeni, amelyikben meg lehet bízni? Elmondtam, hogyan kell folyamatosan blokkolni és szerelni az ellenfelet ahhoz, hogy a vállalat ne essen szét vagy ne árasszák el a másodosztályú játékosok. Az összpontosítást hangsúlyoztam ki a leginkább. Találja ki a Google, hogy mi akar lenni, ha nagy lesz! Most mindenben benne van, de mi az az öt termék, amire összpontosítani akar? Szabaduljanak meg a többitől, mert azok csak visszahúzzák. Olyanok lesznek, mint a Microsoft. A termékeik jók lesznek, de nem nagyszerűek. Próbáltam a lehető leg- segítőkészebb lenni. Másoknak is segíteni fogok, például Mark Zuckerbergnek. Ezzel szeretném eltölteni a hátralévő időmet. Segíthetek a következő generációnak, hogy ne feledkezzenek el a nagyszerű vállalatok soráról és folytassák a hagyományt. A Szilícium-völgy mindig támogatott, és mindent meg kell tennem, hogy ezt visszafizethessem.”

Jobs 2011 -es betegszabadsága valóságos zárandoklatot váltott ki Palo Alto-i házához. Bill Clinton is eljött, akivel a Közel-Kelettől kezdve az amerikai politikáig mindenről beszélgettek. A legmegrendítőbb azonban az 1955-ben született másik ikon látogatása volt, aki három évtizeden keresztül volt felváltva Jobs riválisa és partnere, és ők ketten határozták meg a személyi számítógép korszakát.

Bill Gates soha nem vesztette el Jobs iránti csodálatát. 2011 tavaszán Washingtonban együtt vacsoráztunk. Azért utazott a fővárosba, hogy az

alapítványa globális egészségügyi törekvéseiről beszéljen. Elmondta, mennyire meglepte az iPad sikere és mennyire csodálja Jobsot, hogy még betegen is mennyi figyelmet fordított a kifejlesztésére. „Itt vagyok én, aki csak a maláriától akarja megmenteni a világot, Steve pedig még mindig nagyszerű új termékekkel áll elő - mondta sóvárogva. - Lehet, hogy nekem is játékban kellett volna maradnom.” A mosolya elárulta, csak viccelt, vagy legalábbis csak részben gondolta komolyan a szavait.

Gates egy közös barátjukon, Mike Slade-en keresztül beszélte meg a májusi látogatását. Előtte egy nappal azonban Jobs asszisztense felhívta Gateset, hogy Jobs nincs túl jól, így a látogatást későbbre halasztották. Egy kora délután végül Gates Jobs házához hajtott, a hátsó bejáraton keresztül a nyitott konyhaajtóig ment. Látta, hogy bent Eve ül az asztalnál és tanul. „Itthon van Steve?” - kérdezte. Eve a nappali felé mutatott.

Több mint három órát töltöttek el kettesben és az emlékeikről beszélgettek. „Olyanok voltunk, mint az iparág öregjei, akik a múltat emlegetik - idézte fel Jobs. - Soha nem láttam még ilyen vidámnak és folyton azon gondolkoztam, milyen egészségesnek tűnik.” Gates hasonlóképpen vélekedett: csodálkozott, hogy az ijesztően csontos Jobsnak sokkal több energiája volt, mint amire számított. Nyíltan beszélt az egészségi problémáiról, és aznap optimista volt. Azt mondta Gatesnek, hogy a célzott kezelés olyan, mint „egyik tavirózsáról a másikra ugrálni” , mindig egy lépéssel a rák előtt járnak.

Jobs feltett néhány kérdést az oktatásról, mire Gates elmondta, szerinte milyennek kellene lennie a jövő iskolájának: a diákok egyedül néznék meg az előadásokat és az órákat videón, a tantermet pedig csak eszmecserére és

problémamegoldásra vennék igénybe. Egyetértettek abban, hogy meglepő módon a számítógépek eddig nem gyakoroltak olyan nagy hatást az iskolákra, mint a médiára, az orvostudományra vagy a jogra. Gates azt mondta, hogy ennek megváltoztatásához olyan számítógépekre és mobil eszközökre lenne szükség, amelyekkel személyre szabott órákat lehet tartani és motiváló üzeneteket lehet küldeni.

Sokat beszéltek a családi örömeikről is, arról, milyen szerencsések, hogy ilyen jó gyerekeik vannak és a megfelelő nőt vették feleségül. „Nevettünk azon, hogy milyen jó, hogy ő találkozott Laurene-nel, aki mellett félig épelméjű tudott maradni, magam pedig találkoztam Melindával, akivel én maradtam félig épelméjű - idézte vissza Gates. - Azt is megbeszéltük, milyen nehéz lehet a gyerekeinknek, és hogyan segíthetnénk nekik. Nagyon őszinte és megható beszélgetés volt.” Közben Eve - aki Jenifferrel, Gates lányával szerepelt együtt lovasbemutatón - bejött a nappaliba, és Gates az ugratásokról kérdezte, amelyeket mostanában gyakorol.

Ahogy a beszélgetés a vége felé közeledett, Gates megdicsérte Jobsot, milyen „hihetetlen dolgot” vitt véghez azzal, hogy meg tudta menteni az Apple-t a kreténektől, akiknek sikerült majdnem lerombolni azt. Még egy érdekes engedményt is tett. Karrierjük során a digitális világ ellentétes filozófiáját vallották: hardver és szoftver legyen független egymástól vagy alkotson egységet. „Azt hittem, hogy a nyitott, horizontális modell fog érvényesülni - mondta Gates Jobsnak. - De te bebizonyítottad, hogy az integrált, függőleges modell is lehet nagyszerű.” Jobs válaszában is elismerés volt. „A te modelled is működött” - mondta.

Mindkettőjüknek igaza volt. A személyi számítógépek világában mindkét modell működik. A Macintosh- és a Windows-gépek egymás mellett léteznek, és úgy tűnik, ez a kettősség a mobil eszközök univerzumában is fennmarad. Miután Gates felidézte a beszélgetésüket, azt azért még hozzátette: „Az integrált modell akkor működik, ha Steve áll a kormánykeréknél. De ez nem jelenti azt, hogy a jövőben is sikeres lesz.” Jobs is szükségét érezte, hogy utólag hozzátegyen valamit: „A szétaprózott modellje nyilvánvalóan működött, de nem születtek belőle igazán nagyszerű termékek. Ez volt a probléma. A nagy probléma. Legalábbis ahogy telt az idő.”

„Sajnos eljött a nap...”

Jobsnak még sok ötlete és terve volt, amelyeket szeretett volna megvalósítani. Szét akarta zúzni a tankönyvgyártást és meg szeretne volna kímélni a tinédzserek gerincét a nehéz hátizsákoktól azáltal, hogy elektronikus szövegeket és tananyagot fejleszt ki az iPadre. Bill Atkinsonnal, a Macintosh-csapat egyik alapító tagjával olyan új digitális technológián dolgoztak, amelynek segítségével az iPhone-nal még kis fény mellett is jó fényképeket lehetne készíteni. Ugyanazt véghez akarta vinni a televízióval, mint amit a számítógéppel, a zenelejátszókkal és a telefonokkal is: egyszerűvé és elegánssá szeretne volna varázsolni. „Egy olyan integrált televíziókészüléket szeretnék, amely nagyon egyszerűen használható - mondta nekem. - Minden más eszközhöz és az iCloudhoz is tökéletesen illeszkedik majd.” A felhasználóknak nem kell majd bonyolult távirányítókkal küzdeni a DVD-lejátszó működtetéséhez vagy a

kábelcsatornák beállításához. „A lehető legegyszerűbb felhasználói felülete lesz majd. Végre kitaláltam.”

2011 júliusára azonban a rák a csontjaira és egyéb testrészeire is áttért, és az orvosok nem találtak megfelelő célzott terápiát, amellyel visszaverhették volna a betegség támadásait. Nagy fájdalmai voltak, nem volt energiája és dolgozni sem járt. Jobs és felesége kibéreltek egy vitorlást a család számára július végére, de végül nem lett az útból semmi. Addigra már szinte egyáltalán nem vett magához szilárd táplálékot, a nap nagy részét a hálószobájában tévézve töltötte.

Augusztusban üzenetet küldött nekem, amelyben az állt, hogy szeretné, ha meglátogatnám. Amikor egy szombati nap délelőttjén a házhoz érkeztem, még nem kelt fel, így leültem a feleségével a sárga rózsákkal és különböző százszorszépekkel tarkított kertbe, és vártam, amíg felébred. Khaki színű rövidnadrágban és fehér garbóban ült az ágyon összegörnyedve. Lábai ijesztően pálcikaszerűek voltak, de a mosolya könnyed volt és az agya is gyorsan járt. „Sietnünk kell, mert nagyon kevés az energiám” - mondta.

Meg akart mutatni nekem néhány személyes fotót, amelyekből kiválasztottam néhányat a könyvhöz. Mivel ahhoz sem volt ereje, hogy felkeljen az ágyból, rámutatott a fiókokra, ahonnan odavittem neki a képeket. Mellette ültem az ágy szélén és egyesével felmutattam neki a képeket, hogy ő is lássa. Néhány fotónak elmesélte a történetét, mások pedig mosolyt vagy egy morgást csaltak elő belőle. Addig soha nem láttam képet az apjáról, Paul Jobsról, így meghökkentem, amikor a kezembe akadt egy 1950-es évekből származó fotó egy jóképű, keménykötésű apáról és egy csecsemőről. „Igen, ez ő - mondta Jobs. - Felhasználhatod.” Majd az ablak

mellette levő dobozra mutatott, amelyben volt egy fénykép az apjáról, amely az esküvőjén készült és az apja szeretettel néz a fiára. „Nagyszerű ember volt” - mondta Jobs csendesen. Erre valami olyat mormoltam, hogy „biztosan büszke lett volna rád” . Jobs kijavított: „Büszke volt rám.”

Úgy tűnt, a képek egy időre új energiával töltötték fel. Arról beszélgettünk, hogy a múltjából különböző emberek - Tina Redse-től Mike Markkuláig és Bill Gatesig - mit gondolnak most róla. Elmondtam Jobsnak, hogy a legutóbbi találkozásuk után Gates azt mondta: az integrált megközelítés csak úgy működik, „ha Steve áll a kormánykeréknél” . Jobs szerint ez butaság. „Bárki jobb termékeket gyártana így, nem csak én” - mondta. Ezért megkértem, mondjon olyan cégeket, amelyek ezzel a filozófiával gyártottak nagyszerű termékeket. Egy ideig gondolkodott. „Az autógyárak - mondta végül, de aztán hozzátette -, legalábbis régebben.”

Amikor beszélgetésünk a gazdaság siralmas helyzetére terelődött, sarkos véleményt fogalmazott meg: szerinte hiányzik az erős vezetés a világban. „Csalódtam Obamában - mondta. - Vezetési problémái vannak, mert nem akar senkit megbántani vagy felbosszantani.” Kitalálta, mire gondoltam, és ajkán egy halvány mosoly jelent meg: „Igen, nekem nem voltak ilyen fenntartásaim.”

Két óra beszélgetés után elcsendesedett, így felálltam az ágyról és éppen indulni készültem. „Várj!” - mondta, és intett, üljek vissza. Néhány perc kellett neki ahhoz, hogy elég energiát gyűjtsön a beszédhez. „Nagyon izgatott voltam a közös projektünk miatt” - mondta végül, arra utalva, hogy úgy döntött, együttműködik a könyv elkészítésében. „Tényleg aggódtam.” „Miért?” - kérdeztem. „Azt akartam, hogy ismerjenek a gyerekeim -

mondta. - Nem voltam mindig mellettük, és azt szerettem volna, tudják ennek az okát és értsék meg, mivel foglalkoztam. Amikor beteg lettem, ráébredtem, hogy a halálom után más emberek fognak könyvet írni rólam. Olyanok, akik semmit sem tudnak rólam. Félreértenének, így azt akartam, valaki hallja, amit el akarok mondani.”

A két év alatt egyszer sem kérdezte meg, hogy mi kerül majd bele a könyvbe vagy milyen következtetésre jutottam. „Sok olyan dolog szerepel majd a könyvben, amit nem fogok szeretni.” Ez inkább kérdésnek hangzott, mint kijelentésnek, így amikor szünetet tartott, bólintottam és azt mondtam, ez bizonyára így lesz. „Rendben - mondta. - Akkor nem tűnik majd belső könyvnek. Egy darabig nem olvasom el, mert nem akarok dühös lenni. Talán egy év múlva - ha még itt leszek.” Szemei lecsukódtak és az ereje is elillant, így csendesen magára hagytam.

Ahogy a nyár folyamán az egészségi állapota egyre rosszabbodott, Jobs lassan szembesült az elkerülhetetlennel: nem térhet vissza vezérigazgatóként az Apple-höz. Itt volt az ideje, hogy lemondjon. Hetekig küzdött a döntéssel, megbeszélte a feleségével, Bill Campbell-lel, Jony Ive-val és George Rileyval is. „Sok mindent szerettem volna tenni az Apple-ért. Ezek közé tartozott az, hogy példát mutassak, miként kell átadni a hatalmat” - mondta nekem. Az Apple harmincöt éves történelmében végbement viharos változásokon viccelődött. „Mindig dráma volt, mint a harmadik világban. Céljaim egyike volt, hogy az Apple-t a világ legjobb cégévé tegyem és a rendezett átmenet ennek a kulcsa.”

Úgy döntött, hogy erre a legmegfelelőbb időpont és helyszín az Apple szokásos igazgatótanácsi ülése, amely augusztus 24-re esett. Nagyon szerette

volna személyesen bejelenteni, nem pedig levélben vagy telefonon. Erőltette az evést, hogy erőt gyűjtsön. Az ülés előtt egy nappal úgy gondolta, képes lesz személyesen megjelenni, de ehhez szüksége volt egy tolószékre. Egyeztetések folytak, hogy a lehető legnagyobb titokban a cég központjába és ott a tanácskozóterembe szállítsák.

Nem sokkal 11 óra előtt érkezett, amikor a tanácstagok a bizottsági jelentéseket olvasták és más egyéb megszokott dolgaikat intézték. A legtöbben tudták, mi fog következni. De ahelyett, hogy a tárgyra tértek volna, Tim Cook és Peter Oppenheimer, a gazdasági igazgató a negyedéves eredményeket elemezték és az előttük álló év feladatairól beszéltek. Ekkor Jobs halkán megjegyezte, hogy személyes bejelentenivalója van. Cook megkérdezte, hogy neki és a többi felső vezetőnek ki kell-e mennie. Jobs fél percig gondolkozott a válaszon, majd azt mondta, hogy igen. Amikor a tanácssteremben nem maradt más, csak az igazgatótanács tagjai, Jobs elkezdte hangosan felolvasni azt a levelet, amelyet korábban lediktált és az elmúlt hetekben számtalanszor átfogalmazott. „Mindig azt mondtam, hogy ha eljön a nap, amikor már nem tudom az Apple vezérigazgatói teendőit ellátni és az elvárásoknak megfelelni, én leszek az első, aki ezt tudatja veletek. Sajnos eljött ez a nap” - kezdődött a levél.

A levél egyszerű és egyenes volt, csak nyolc sorból állt. Azt javasolta, hogy Cook lépjen a helyébe, Jobs pedig az igazgatótanács elnöke lesz. „Hiszek benne, hogy az Apple legfényesebb és leginnovatívabb napjai még előttünk állnak. Alig várjam, hogy új szerepkörömből figyelemmel kísérhessem és hozzájárulhassak ehhez a sikerhez.”

Hosszú csend következett. Al Gore törte meg a hallgatást és felsorolta Jobs vezérigazgatóként elért eredményeit. Mickey Drexler hozzátette, hogy látni Jobsot, amint átalakítja az Apple-t, „a leghihetetlenebb dolog volt, amit az üzleti életben tapasztaltam”. Art Levinson pedig Jobs gondosságát dicsérte, amely lehetővé teszi a fennakadások nélküli átmenetet. Campbell nem mondott semmit, de könnyek csillogtak a szemében, amikor a hatalomátadásról szóló hivatalos határozatot elfogadták.

Scott Forstall és Phil Schiller ebéd után bemutatott néhány olyan fejlesztés alatt álló terméket, amelyet az Apple még a tarsolyában tartogatott. Jobs kérdések és ötletek özönét zúdította rájuk. Az érdekelte különösen, milyen kapacitással rendelkezik majd a negyedik generációs mobiltelefon-hálózat és milyen funkciói lesznek a jövő telefonjainak. Egyszer csak Forstall előhozakodott egy hangfelismerő alkalmazással. Ahogy attól tartott is, Jobs a bemutató kellős közepén megragadta a telefont és megpróbálta összezavarni. „Milyen az időjárás Palo Altóban?” - kérdezte. Az alkalmazás válaszolt. Néhány kérdés után Jobs próbálta próbára tenni: „Férfi vagy nő vagy?” Mindenki meghökkenésére az alkalmazás robothangon ezt válaszolta: „Nem adtak nekem nemet.” A hangulat néhány percre felvidult.

Amikor a táblagépekre terelődött a szó, néhányan örömeiket fejezték ki, hogy a HP hirtelen visszavonulót fujt, mivel nem volt képes versenyezni az iPaddel. Jobs azonban komorrá vált és kijelentette, hogy ez inkább egy szomorú pillanat. „Hewlett és Packard nagyszerű céget épített fel, azt hitték, jó kezekben hagyták - mondta. - De most feldarabolják és megsemmisítik. Tragikus. Remélem, az én örökségem erősebb ennél és ez

soha nem fog az Apple-lel megtörténni.” Amint menni készült, az igazgatótanács tagjai köré gyűltek, hogy megöleljék.

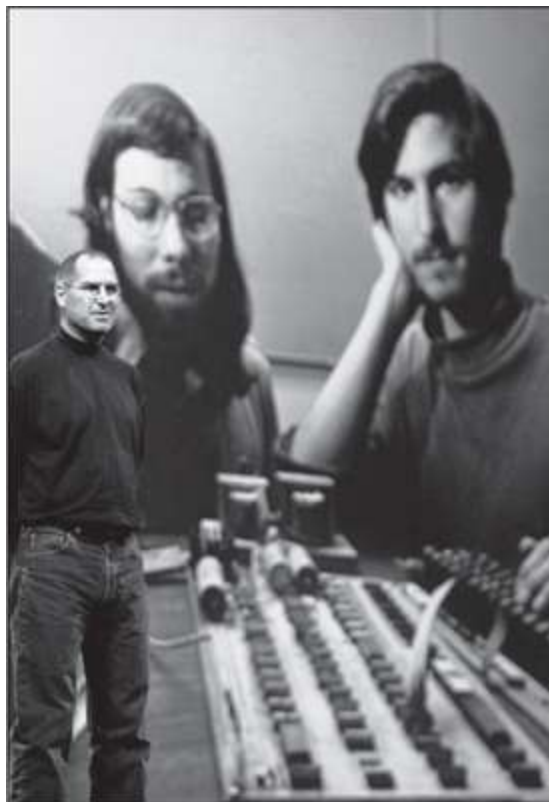
Miután a vezetői csapatával is találkozott és elmondta nekik a híreket, George Rileyval ment haza. Amikor a házhoz értek, Powell éppen Eve-vel a mézet gyűjtötte be a kaptárakból. Levették az arcvédő maszkot és bevitték a mézes csuprot a konyhába, ahol már Erin és Reed is ott volt, így mindannyian együtt ünnepelehték a méltóságtejjes átmenetet. Jobs evett egy kanál mézet és kijelentette, hogy nagyszerű íze van.

Aznap este azt mondta nekem, hogy szeretne aktív maradni, amennyire csak az egészsége engedi. „Az új termékekkel és a marketinggel foglalkozom majd” - mondta. De amikor arról kérdeztem, mit érez valójában, hogy elveszíti az irányítást az általa alapított cég felett, a hangjába szomorúság vegyült és múlt időbe váltott. „Nagyon szerencsés pályafutásom és nagyon szerencsés életem volt - válaszolta. - Mindent megtettem, amit meg tudtam tenni.”

[32] A nem amerikai, kiskorú állampolgárok helyzetének fejlesztéséről, megsegítéséről és oktatásáról szóló törvény. (A Ford.)

ÖRÖKSÉG

A képzelet legtündöklőbb ege



At the 2006 Macworld, in front of a slide of him and Wozniak from thirty years earlier

A zseni

Jobs személyisége visszatükröződött a termékein. Az Apple filozófiája a Macintosh 1984-es bemutatásától kezdve egészen az iPadig ugyanaz volt: a hardver és a szoftver teljes integrálása. Ugyanez volt a helyzet Steve Jobsszal is: személyisége, maximalizmusa, szenvedélye, démonai, vágyai, művészete, gonoszkodásai és rögeszmés irányítási kényszere teljesen összeforrt az

üzlethez való hozzáállásával és azokkal az innovatív termékekkel, amelyeket megalkotott.

A személyiségét és termékeit összekapcsoló felfogás legszembetűnőbb tulajdonsága Jobs megszállottsága. A hallgatása éppúgy perzsel, mint a szónoki beszédei; megtanult pislogás nélkül nézni. Ez a maga módján elbűvölő is tudott lenni, mint amikor Bob Dylan zenéjének mélységét ecsetelte, vagy hogy miért az az Apple valaha gyártott leglenyűgözőbb terméke, amelynek éppen akkor a bemutatóját tartotta. Máskor azonban ijesztő is tudott lenni, például amikor a Google-t vagy a Microsoftot átkozta, amiért meglopták a cégét.

Megszállottságának egyenes következménye binális világszemlélete. A munkatársakat vagy a hős, vagy a seggfej kategóriába sorolta, néha óráról órára változott, hogy ki melyik csapatba tartozott. Ugyanez vonatkozott a termékekre, az ötletekre és még az ételre is: valami vagy a „világ legjobb dolga” volt, vagy vacak, agyhalott, ehetetlen. Bármilyen hiányosság kiválthatta a haragját. Egy fémdarab felületkezelése, egy csavar fejének íve, egy doboz kékjének árnyalata vagy egy navigációs felület használhatósága - mindenről képes volt kijelenteni, hogy „teljesen gáz” , egészen addig a pillanatig, míg hirtelen „teljesen tökéletesnek” nem látta. Művészként tekintett önmagára - az is volt és egy művész temperamentumával rendelkezett.

Maximalistaként megszállottan küzdött azért, hogy az Apple kontrollálja az általuk készített termékek minden aspektusát. Allergiás volt még a gondolatára is, hogy egy nagyszerű Apple-szoftver egy más cég vacak hardverén futhat, és hasonlóképpen irtózott attól, hogy egy nem

engedélyezett alkalmazás vagy tartalom beszennyezhet egy Apple-terméket. A hardvert, a szoftvert és a tartalmat egy rendszerbe foglalta, így tudta megteremteni az egyszerűséget. Johannes Kepler csillagász mondása, hogy „a természet szereti az egyszerűséget és az egységet” . Ahogy Steve Jobs is szerette.

Ösztöne az integrált rendszerek irányába hajtotta, és ezzel egyértelműen állást foglalt a digitális világot megosztó (nyílt vagy zárt) alapkérdésben. A hackeretika a nyílt megközelítést támogatta: minimális központi irányítás és ellenőrzés szükséges, bárki szabadon módosíthatja a hardvert és a szoftvert, megoszthat kódokat, nyílt szabványokat írhat, olyan tartalmakat és alkalmazásokat állíthat elő, amelyek számos eszközzel és operációs rendszerrel kompatibilisek. A fiatal Wozniak is ebbe a táborba tartozott: az általa tervezett Apple II számos ki- és bemenettel, illetve csatlakozóval rendelkezett, amelyhez a felhasználók olyan eszközt kapcsolhattak, amihez csak kedvük volt. Jobs a másik tábor alapítójává vált: a Macintoshban a szoftver és a hardver szoros egységet alkotott - olyan zárt rendszert, amelyet nem lehetett módosítani. A hackeretikát feláldozták az egyszerű felhasználói felület oltárán.

Mindez arra készítette Jobsot, hogy a Macintosh operációs rendszerét egyetlen más cég hardveréhez se bocsássa rendelkezésre. A Microsoft ellentétes stratégiát választott, mivel engedélyezte, hogy a Windows operációs rendszert válogatás nélkül bármilyen hardveren futtassák. Bár nem a lelegegánsabb számítógépek jöttek létre, de a Microsoft lett a világ vezető operációs rendszere. Miután az Apple piaci részesedése 5% alá süllyedt, a

Microsoft stratégiáját kiáltották ki nyerőnek a személyi számítógépek világában.

Hosszú távon azonban Jobs modelljének az előnyei is megmutatkoztak. Még ilyen kis piaci részesedés mellett is képes volt nagy haszonkulccsal dolgozni, miközben a többi számítógépgyártó terméke tömegcikké vált. Például 2010-ben az Apple csupán 7%-kal részesült a számítógéppiac bevételeiből, mégis náluk kötött ki a profit 35%-a.

Ami ennél is fontosabbnak bizonyult, hogy a 2000-es évek elején Jobs továbbra is ragaszkodott a teljes integrációhoz, így az Apple előnyre tett szert a digitális központ kifejlesztésében. Ez lehetővé tette, hogy az asztali számítógéphez probléma nélkül legyenek csatlakoztathatók különböző hordozható eszközök. Például az iPod is a zárt és szorosan integrált rendszer része volt, a használatához szükség volt az iTunes-szoftverre és tartalmat az iTunes-boltból kellett letölteni. Az eredmény az lett, hogy az iPod - az iPhone-hoz és az iPadhez hasonlóan - elegáns ellenpólusa volt a rosszul összerakott konkurens termékeknek, amelyek nem nyújtottak gondtalan felhasználói élményt.

A stratégia bevált. 2000 májusában az Apple piaci értéke a Microsoft huszadrésze volt. 2010 májusában az Apple megelőzte a Microsoftot és a világ legértékesebb IT-vállalata lett, 2011 szeptemberére pedig már 70%-kal ért többet, mint Bill Gates cége. 2011 első negyedében a windowsos PC-k piaci részesedése 1%-kal csökkent, míg a Macé 28%-kal nőtt.

Megújult a csata a mobil eszközök világában is. A Google a nyílt megközelítést választotta, és az Android operációs rendszerét bármely táblagép- és mobiltelefon-gyártó számára elérhetővé tette. 2011-re a

Google piaci részesedése elérte az Apple-ét. A nyílt forráskód hátrányos következménye a szétaprózottság volt. Számos táblagép- és mobiltelefon-gyártó a saját szája íze szerint módosította az Androidot, így egyre nehezebb lett olyan alkalmazást készíteni, amelyik mindegyiken egyformán működik vagy aminek az összes funkcióját teljes mértékben ki lehet használni. Mindkét módszernek voltak erényei. Volt, akinek fontos a szabadság, hogy nyílt rendszereket használjanak és több választásuk maradjon a hardvert illetően, míg mások az Apple szoros integrációja mellett tették le a voksukat, ami egyszerűbb kezelői felületet, hosszabb akkumulátor-üzemidőt, nagyobb felhasználóbarátságot és a tartalmak könnyebb kezelhetőségét eredményezte.

Jobs módszerének hátránya az volt, hogy annyira el akarta kápráztatni a felhasználót, hogy teljesen kivette a kezéből az irányítást. A nyílt módszer egyik legnagyobb szószólója Jonathan Zittrain volt a Harvardról. A *The Future of the Internet: And How to Stop It* (Az internet jövője - És hogyan állítsuk meg) című könyvét azzal a jelenettel kezdi, amikor Jobs bemutatja az iPhone-t. A szerző óva int attól, hogy a személyi számítógépet lecseréljük „egy szabályozott hálózathoz csatlakozó steril eszközre”. Cory Doctorow még ennél is tovább ment a „Miért nem veszek iPadet?” című kiáltványában a Boing Boing internetes portálon. „Látszik, hogy nagy körültekintés és sok okos gondolat ötvöződik a dizájnban. De a tulajdonos lenézése is nyilvánvaló - írta. - Ha iPadet veszünk a gyerekeinknek, azzal nem arra tanítjuk meg őket, hogy a világ a miénk, és csak arra vár, hogy szétszedjük és újra összerakjuk; sokkal inkább arra tanítjuk ezzel őket, hogy még az akkumulátorcserét is szakemberekre kell bízni.”

Jobs számára az integrált megközelítés becsületbeli ügy volt. „Nem azért csináljuk, mert mániánk az ellenőrzés - mondta. - Azért csináljuk, mert nagyszerű termékeket akarunk gyártani, törődünk a felhasználóval, felelősséget vállalunk az egész élményért, ahelyett, hogy mások vacak termékét forgalmaznánk.” Abban is hitt, hogy szolgálatot tesz az embereknek: „Azzal foglalkoznak, amiben a legjobbak, és azt várják el tőlünk, hogy mi is a legjobbat hozzuk ki magunkból. Rengeteg tennivalójuk van; a legkisebb gondjuk is nagyobb annál, minthogy azon gondolkodjanak, miként integrálják a számítógépüket a különböző eszközeikkel.”

Ez a hozzáállás néha ellentétben állt az Apple rövid távú üzleti érdekeivel. Lenyűgöző termékek kerültek ki a gyáraikból egy olyan világban, amely tele van szeméttel való gagyri eszközökkel, rosszul konfigurálható szoftverekkel, megfejthetetlen hibaüzenetekkel és idegesítő felhasználói felületekkel. Egy Apple-termék használata olyan fennkölt élményt nyújthat, mintha Kiotó valamelyik Jobs által is kedvelt zen kertjében sétálnánk, és egyik élmény sem a nyílt rendszer iránti hódolatból, vagy a virágozzék ezer virág szemléletéből született. Néha jó dolog átengedni az irányítást egy ellenőrzés-mániásnak.

Jobs megszállottsága az összpontosító képességében is megmutatkozott. Kiválasztotta, mi a legfontosabb, ráirányította a figyelmét lézersugarát és kiiktatta a zavaró tényezőket. Ha valami lekötötte - például az eredeti Macintosh felhasználói felülete, az iPod és az iPad dizájnya vagy a zeneipar cégeinek bevonása az iTunesba - akkor kitartó volt. De ha nem akart valamivel foglalkozni - jogi bonyodalmakkal, üzleti ügyekkel, a betegségével, családi huzavonákkal -, akkor azt teljesen figyelmen kívül hagyta. Az összpontosítás segített abban, hogy nemet mondjon. Az Apple-t

úgy terelte vissza az élvonalba, hogy az alaptermékeken kívül mindentől megvált. Az eszközöket a gombok elhagyásával, a szoftvereket a funkciók elhagyásával, a kezelői felületeket pedig az opciók elhagyásával tette egyszerűbbé.

Összpontosítási képességét és az egyszerűség iránti vonzalmát a zen tanulmányozásának tulajdonította. A zen vezette rá a tapasztalati úton szerzett bölcsesség és az intuíció megbecsülésére, az mutatta meg neki, hogyan szűrjön ki mindent, ami fölösleges és zavaró, és nevelte rá a minimalizmuson alapuló esztétikára.

Sajnos a zen tanulmányozása nem hozta el számára a nyugalmat és a belső békességet. Ez is az öröksége része. Könnyen elvesztette a türelmét, ráadásul ezt soha nem rejtette véka alá. A legtöbb ember szíve és szája között van egy szűrő, amely nem engedi kimondani a legkegyetlenebb gondolataikat. Jobs- nál azonban ez hiányzott. Ő inkább brutálisan őszinte volt. „Az én dolgom, hogy megmondjam, ha valami gáz, nem pedig az, hogy mások lelkivilágával foglalkozzam” - mondta. Ez karizmatikussá és ösztönzővé tette, de néha - a megfelelő szakkifejezéssel élve - seggfejjé is.

Andy Hertzfeld egyszer azt mondta nekem, hogy „egyetlen kérdést szeretnék igazán feltenni Steve-nek: » Miért vagy olyan szemét néha? « „ Még a családtagjai sem tudták biztosan, hogy egyáltalán nem rendelkezik azzal a bizonyos szűrővel vagy egyszerűen csak kiiktatja azt. Jobs az előbbi állította. „Én ilyen vagyok, nem hazudtolhatom meg magam” - válaszolta, amikor nekiszegeztem a kérdést. De én azt gondolom, hogy tudta volna magát moderálni, ha igazán akarta volna. Ha megbántott valakit, nem az érzelmi tudatosság hiánya miatt tette. Sokkal inkább az ellenkezője igaz: jó

emberismerő volt, megértette mások belső gondolatait, tudta, miként viselkedjen velük, hogy vegye le a lábukról vagy bántsa meg őket.

Kegyetlen őszinteségére nem volt szüksége, sokkal inkább akadályozta, mint segítette őt. Időnként azonban célratörő volt. Az udvarias és simulékonyabb vezetők - akik óvakodnak attól, hogy másokat megbántsanak - általában nem tudják hatékonyan kikényszeríteni a változást. Tucatnyi olyan munkatárs, akiket Jobs a sárga földig lehordott, azzal fejezték be sérelmeik felsorolását, hogy megállapították: Jobs olyan teljesítményre ösztönözte őket, amire álmaikban sem tartották volna képesnek magukat.

Steve Jobs életútja egyben a Szilícium-völgy par excellence teremtési mítosza: a szülei garázsában indította a vállalkozását, és a világ legértékesebb cégévé fejlesztette azt. Találmányai többsége nem számított teljes újdonságnak, de mesterien tudta az ötleteket, a művészetet és a technológiát úgy megközelíteni, hogy azzal újra és újra feltalálta a jövőt. A Mac tervezésekor meglátta azokat az értékeket a grafikus felhasználói felületben, amiket a Xerox nem, és az iPodot is azért hozta létre, mert rájött, mennyi örömet okoz, hogy ezer zeneszám lapul a zsebünkben, és erre a Sony - bár megvolt hozzá minden eszköze és tapasztalata - soha nem volt képes. Néhány cégvezető úgy ösztönzi a fejlesztést, hogy a nagy összefüggéseket látja át; mások úgy, hogy tökéletesen urai a részleteknek. Jobs mindkettőnek a mestere volt. Három évtized alatt számtalan terméket dobott a piacra, és ezzel megváltoztatott számos iparágat. Jelentős termékei:

- Az Apple II, amely Wozniak nyomtatott áramkörét felhasználva az első olyan személyi számítógép lett, amely nem hobbicélra készült.

- A Macintosh, amellyel kezdetét vette az otthoni számítógépek forradalma és népszerűvé tette a grafikus felhasználói felületet.
- A Toy Story - Játékháború és a Pixar többi kasszasikere, amelyek utat nyitottak a digitális képzelet alkotta csodáknak.
- Az Apple-boltok, amelyek átértékelték az áruházak szerepét a márkaépítésben.
- Az iPod, amely megváltoztatta a zenehallgatási szokásainkat.
- Az iTunes-bolt, amely megmentette a zeneipart.
- Az iPhone, amely zenelejátszót, fényképezőgépet, videokamerát, email- és internet-hozzáféréssel rendelkező eszközt varázsolt a mobiltelefonból.
- Az App Store, amely létrehozta a tartalom-előállító ipart.
- Az iPad, amely igazi áttörést jelentett a táblagépek piacán és platformot teremtett a digitális újságok, magazinok, könyvek és videók számára.
- Az iCloud, amely átvette a számítógépünktől a tartalomkezelés feladatát, és lehetővé tette, hogy minden eszközünket egyszerűen szinkronizáljuk.
- Végül maga az Apple, amelyet Jobs a legnagyobb alkotásának tart, annak a helynek, ahol olyan kreatívan táplálták, alkalmazták és valósították meg a képzelőerőt, hogy ezáltal a világ legértékesebb cégévé lett.

Okos volt? Nem különösebben. Sokkal inkább zseni. A képzelőereje ösztönös, váratlan és néha mágikus ugrásokra volt képes. Példája volt annak, amit Mark Kac matematikus a mágikus zseninek nevezett: a megérzései a semmiből jönnek elő és sokkal inkább hagyatkozik az ösztöneire, mint a gondolatainak az erejére. Olyan, mint egy nyomkereső, aki magába szippantja az információt, beleszagol a szélbe és ráérez az előtte álló útra.

Steve Jobs korunk olyan vállalatvezetőjévé emelkedett, akire még száz év múlva is emlékezni fognak. A történelem elhelyezi majd a panteonban, rögtön Thomas Edison és Henry Ford mellett. Több volt a kortársainál: teljesen újszerű termékeket hozott létre, amelyek a költészet és a processzorok erejét ötvözték. Lobbanékonyága, amely egyszerre tette inspirálóvá és felkavaróvá a közös munkát, a világ legkreatívabb vállalatának felépítésében is segített neki. Azt is elérte, hogy a cégbe szervesen beépüljön a dizájnra való fogékonyság, a maximalizmus és a képzelőerő. Az Apple még évtizedek múlva is minden bizonnyal szárnyal majd a művészet és a technológia kereszteződésében.

Ja, és még egy dolog...

Általában az életrajzíróké az utolsó szó. De ez Steve Jobs életrajza. Jóllehet legendás irányítási mániája nem terjedt ki erre a könyvre, úgy érzem, nem adnék hű képet róla - vagyis arról, ahogy bármilyen helyzetben érvényesíteni tudta az akaratát -, ha anélkül küldeném le a történelem színpadáról, hogy megadnám neki a lehetőséget arra, hogy elmondjon néhány záró gondolatot.

Beszélgetéseink során többször elmondta, mit szeretne örökölni hagyni. Álljanak itt ezek a gondolatok, Steve Jobs saját szavaival:

„Legfőbb szenvedélyem az volt, hogy felépítsek egy tartósan kiváló vállalatot, ahol az ott dolgozók nagyszerű termékek létrehozására törekszenek. Minden egyéb másodlagos volt. Természetesen nagyszerű dolog profitot termelni, mert ennek segítségével készíthetjük el a termékeket. A cél azonban nem a bevétel, hanem a termék volt. Sculley

felcserélte ezt a fontossági sorrendet és elsősorban pénzt akart keresni. Ez apró különbség, de végül mindent áthat: kit veszel fel, ki léphet elő, milyen témák kerülnek szóba a megbeszéléseken.

Néhányan azt mondják, hogy „add meg a vevőnek, amit akar” . Ez nem az én módszerem. A mi feladatunk az, hogy még az előtt kitaláljuk, mit akarnak a vásárlók, mielőtt ők maguk rájönnek erre. Azt hiszem, Henry Ford mondta: „Ha megkérdeztem volna a vásárlókat, mit akarnak, azt mondták volna, hogy egy gyorsabb lovat.” Az emberek nem tudják, mit akarnak, egészen addig, míg meg nem mutatjuk nekik, éppen ezért egyáltalán nem hagyatkozom a piackutatásra. Az a feladatunk, hogy olyan írásjeleket olvassunk, amik még nincsenek papírra vetve.

Edwin Land, a Polaroid egyik alapítója beszélt a bölcsészettudományok és a természettudományok találkozásáról. Én szeretem ezt a határterületet, van benne valami mágikus. Nagyon sok az innovatív ember, de nem ez a pályafutásom legfőbb jellegzetessége. Az Apple azért érinti meg az embereket, mert az innovációkban van valami mélységesen emberi. Szerintem a nagyszerű művészek és a nagyszerű mérnökök hasonlítanak egymásra, hiszen mindannyian ki szeretnék fejezni magukat. Nem meglepő, hogy az első Mac legjobb fejlesztői közül néhányan egyben költők és zenészek is voltak. A '70-es években a számítógép a kreativitás kifejezésének eszközévé vált. Az olyan nagyszerű művészek, mint Leonardo da Vinci és Michelangelo a természettudományokban is jeleskedtek. Michelangelo nem kizárólag szobrász volt, hanem sokat tudott a kőfejtésről is.

Az emberek fizetnek azért, hogy egységbe rendezzük számukra a dolgokat, mert nincs idejük éjjel-nappal ezen gondolkodni. Ha nagyszerű

termékeket akarunk létrehozni, akkor az integrált megközelítés felé kell elmozdulnunk, ahol a hardver, a szoftver és a tartalom egységet alkot. Ha forradalmi dolgokat akarsz létrehozni, mindent neked kell kontrollálnod. Ha azt akarod, hogy a termékeid más hardverrel vagy szoftverrel is kompatibilisek legyenek, fel kell adnod az álmaid egy részét!

A múlt különböző időszakában más és más vállalatok képviselték a Szilícium-völgyet. Hosszú ideig ez a Hewlett-Packard volt, később, a félvezetők korában, a Fairchild és az Intel. Utána szerintem az Apple következett, de aztán elhalványult a neve. Ma pedig az Apple és a Google ez a két cég - az Apple talán kicsit jobban. Szerintem az Apple kiállta az idők próbáját: már jó ideje működik, de még mindig az élvonalba tartozik.

Könnyű a Microsoftot szidni. Láthatóan visszaestek, piacvezető cégből szinte jelentéktelenné váltak. Ennek ellenére nagyra értékelem, amit tettek, és tudom, hogy milyen nehéz dolguk volt. Remekeltek az üzleti ügyekben, de a termékeket illetően soha nem voltak annyira ambiciózusak, mint kellett volna. Bill szereti magát termékközpontú embernek feltüntetni, de soha nem volt az. Ő üzletember, a piac megszerzése sokkal fontosabb volt neki, mint a termékek. Végül ő lett a leggazdagabb ember, így ha ez volt a célja, akkor elérte. Nekem ez soha nem volt a célom, és tulajdonképpen nem hiszem, hogy neki ez lett volna. Nagyra tartom azért, hogy felépített egy lenyűgöző céget, nagyon szerettem vele dolgozni. Nagyon okos és jó a humorérzéke. De a Microsoft soha nem hordozta a társadalom- és a bölcsészettudományokat a génjeiben. Amikor meglátták a Macet, még azt sem tudták jól lemásolni. Nem értették meg a lényegét.

Megvan a saját elméletem arról, hogy miért hanyatlanak az olyan cégek, mint az IBM vagy a Microsoft. A cég nagyszerű munkát végez, fejleszt, monopóliumhelyzetbe vagy ahhoz közel kerül, és a termékek minősége már nem lesz olyan fontos szempont. A cég elkezd megbecsülni a jó értékesítési szakembereket, hiszen ők tornáztathatják fel a bevételeket, nem a mérnökök, a fejlesztők vagy a dizájnerek. Végül az értékesítők vezetik a céget. Az IBM-es John Akers okos volt, ékesszóló és nagyszerű értékesítő, de a termékekről semmit sem tudott. Ugyanez történt a Xeroxnál is. Amikor az értékesítők átvették a cég vezetését, a termékekért felelős szakemberek már nem voltak olyan fontosak. Ugyanez történt az Apple-lel is, amikor Sculley megjelent, ami az én hibám, és ugyanez játszódott le a Microsoftnál, amikor Ballmer lett a főnök. Az Apple-nek szerencséje volt és visszatért az útra, de nem hiszem, hogy ez megtörténik a Microsofttal is, amíg Ballmer a vezetője.

Gyűlölöm, ha magukat vállalkozónak hívják, akik nem tesznek egyebet, mint hogy elindítanak egy céget, aztán eladják vagy tőzsdére viszik, beszedik a pénzt és továbbállnak. Nem akarják elvégezni a munkát, ami ahhoz szükséges, hogy igazi vállalatot építsenek. Ez az üzleti élet legnehezebb része, de ezzel lehet igazán hozzájárulni a nagy elődök örökségéhez. Olyan vállalatot kell építeni, ami egy vagy két generáció múlva is működik. Ezt csinálta Walt Disney, Hewlett és Packard, sőt az Intel alapítói is. Maradandó céget hoztak létre, és nem csak a pénzszerzés vezette őket. Nekem is ez a célom az Apple-lel.

Szerintem nem vagyok kíméletlen, de ha valami nem jó, akkor azt az illető szemébe mondom. Az én dolgom őszintének lenni. Tudom, miről

beszélék, és általában be szokott bizonyosodni, hogy igazam van. Ezt a kultúrát szerettem volna meghonosítani. Nagyon őszinték vagyunk egymással, bárki a szemembe mondhatja, ha szerinte hülyeségeket mondok, és én is megtehetem ezt bárkivel. Voltak hangos vitáink, amikor üvöltöztünk egymással, ilyenkor néha kifejezetten jól éreztem magam. Nem zavar, ha más füle hallatára ilyet mondok: „Ron, ez az áruház egyszerűen szarul néz ki.” Ilyet is bátran mondok a fejlesztésért felelős személy előtt: „Nagyon elcsesztük a műszaki részét.” A részvétel alapfeltétele: teljesen őszintének kell lenni. Lehet, hogy van ennél jobb módszer is, például egy olyan klub, ahol mindenki nyakkendőt visel, gőgösen és virágnyelven beszél, de ezt nem ismerem, én egy kaliforniai középosztálybeli családból jöttem.

Néha kemény voltam az emberekkel, talán keményebb, mint kellett volna. Emlékszem, amikor Reed hatéves lett. Pont aznap rúgtam ki valakit, és belegondoltam, milyen lehet hazamenni és megmondani a feleségének és a kisfiának, hogy elveszítette a munkáját. Nagyon nehéz volt. De valakinek ezt is meg kellett csinálnia. Úgy gondoltam, az én feladatom biztosítani azt, hogy mindig kitűnő csapatunk legyen. Ha én nem teszem meg, senki más nem fogja megtenni helyettem.

Az innovációhoz folyamatos kemény munkára van szükség. Dylan élete végéig énekelhetett volna tiltakozó dalokat, jó pénzt kereshetett volna vele, de nem így tett, tovább kellett lépnie. Amikor 1965-ben elektromos gitárra váltott, sokakat elidegenített a zenéjétől. Az 1966-os európai turnéja volt a legjobb. A koncertek első felében akusztikus gitárral kísérte magát, és ezt a közönség imádta. Az előadás második felében színpadra lépett zenekara, amely a The Band néven vált később ismertté, és Dylannel elektronikus

hangszerelésben adtak elő dalokat, de ezt a hallgatóság néha még ki is fütyülte. Amikor Manchesterben a „Like a Rolling Stone” című szám következett, valaki a közönségből bekiabált, hogy Júdás!” Dylan erre azt mondta, „Játsszuk baromi hangosan!” És így tettek A The Beatles tagjai sem ültek a babérjaikon. Folyamatosan fejlődtek, igyekeztek és csiszolták a művészetüket. Én is pont ezt akartam tenni - folyamatosan fejlődni. Ha nem így teszel, akkor - ahogy Dylan is mondta - nem azzal foglalkozol, hogy élsz, hanem azzal, mikor halsz meg.

Hogy mi vitt előre? A legtöbb kreatív ember azért hálás, ha annak a munkának a gyümölcsét élvezheti, amelyet valaki más már megcsinált előtte. Nem én találtam fel azt a nyelvet vagy azokat a képleteket, amelyet használok. Az ételemet sem én állítom elő, a ruhámat sem én készítem. Bármit csinállok, az az emberiség más tagjaitól ered. Mindig mások vállán állunk. Sokan vagyunk, akik szeretnének valamit visszaadni az emberiségnek. Ki akarunk valamit fejezni azon a módon, amelyhez a legjobban értünk - mert nem tudunk Bob Dylan-számokat és Tom Stoppard-darabokat írni. Megpróbáljuk a bennünk levő tehetséget arra használni, hogy megmutassuk, milyen nagyra becsüljük az előttünk járók eredményét, és hogy ehhez hozzátegyünk valamit a magunk részéről. Engem ez vitt előre.”

Végszó

Egy napos délután, amikor nem érezte jól magát, Jobs leült a háza mögötti kertben és a halálról elmélkedett. Beszélt a közel négy évtizeddel korábbi indiai tapasztalatairól, buddhista tanulmányairól, valamint a reinkarnációról

és a szellemi transzcendenciáról vallott nézeteiről. „Nagyjából fele részben hiszek Istenben, fele részben nem - mondta. - Életem nagyobbik részében hittem abban, hogy a létezésünk több annál, mint ami szemmel látható.”

A halál árnyékában azt is bevallotta, hogy talán túlbecsülte a halál utáni élet létezésének esélyét, mert annyira szeretett volna hinni benne. „Szeretem azt hinni, hogy valami megmarad a halál után - mondta. - Nagyon furcsa arra gondolni, hogy minden felhalmozott tapasztalat és bölcsesség talán egyszerűen semmivé lesz. Jó lenne azt hinni, hogy valami, talán pont a tudat megmarad.”

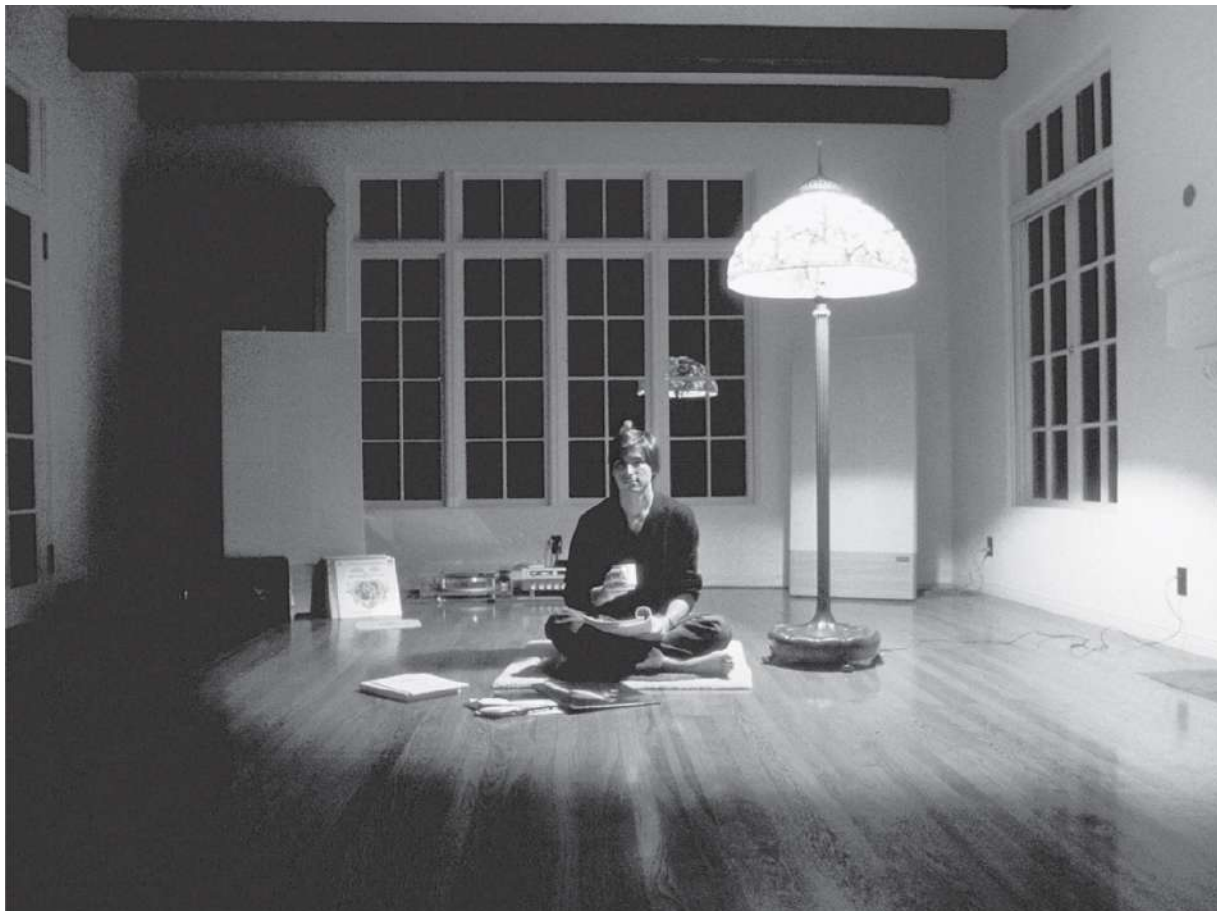
Hosszú hallgatásba burkolózott. „De az is lehet, hogy ez olyan, mint a kikapcsoló gomb - mondta. - Csak egy kattintás, és már itt sem vagy.” Ezután újra elhallgatott, és halványan elmosolyodott. „Lehet, hogy ezért nem akartam soha ki-be kapcsoló gombot tenni az Apple-eszközökre.”

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

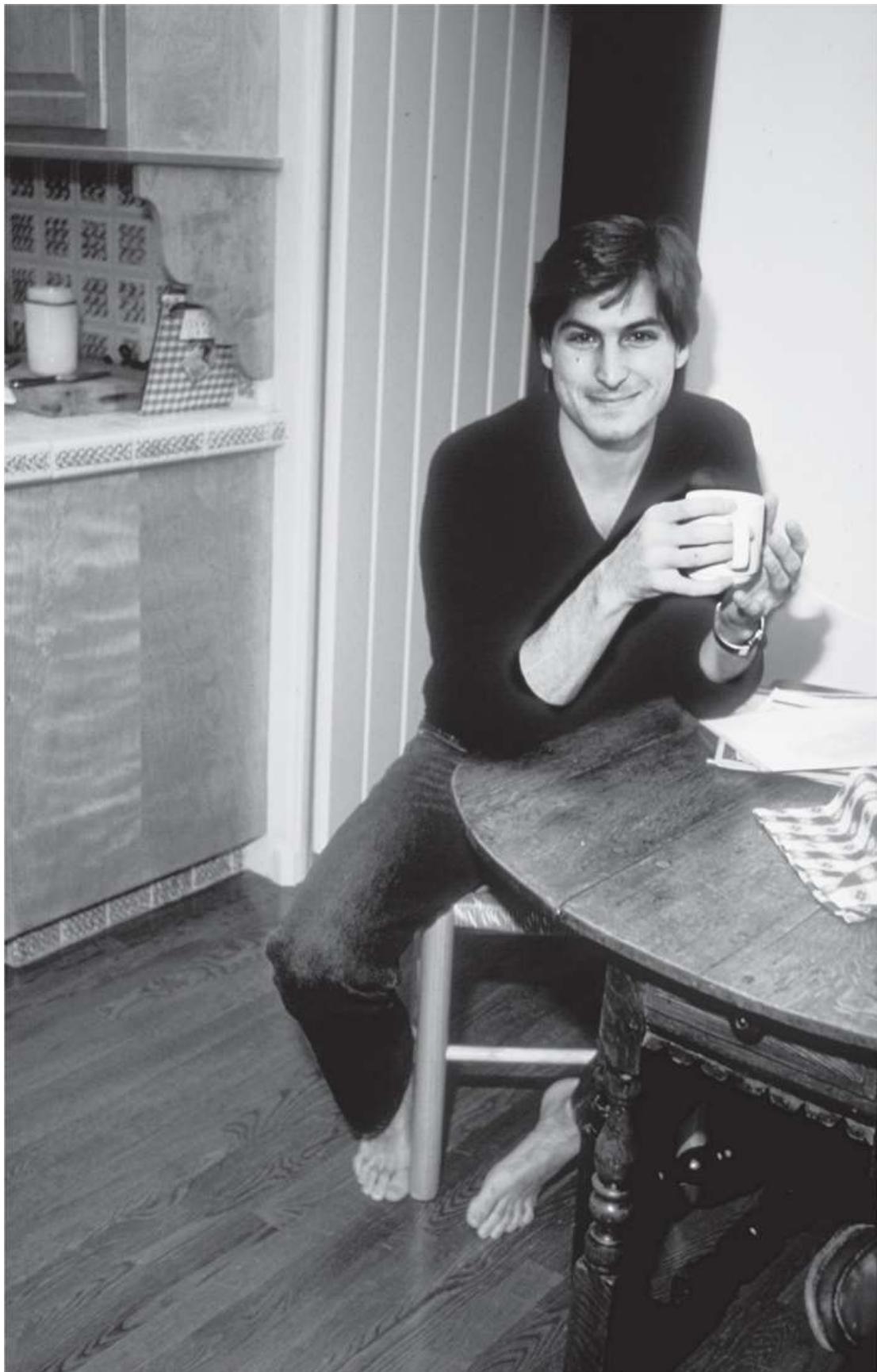
Mély hálával tartozom John és Ann Doerrnek, Laurene Powellnek, Mona Simpsonnak és Ken Aulettának, akik segítettek a kezdetekkor és a könyv elkészülte során felbecsülhetetlen értékű segítséget nyújtottak. Alice Mayhew, aki harminc éven át a szerkesztőm volt a Simon & Schusternál, Jonathan Karp, a kiadó, valamint az ügynököm, Amand Urban, kivételes szorgalommal és figyelemmel gondozták a kötetet. Az asszisztensem, Pat Zindulka a nyugodtságával segítette elő a munkát. Köszönetet mondok még apámnak, Irwinnek, a lányomnak, Betsynek, amiért elolvasták a könyvet és tanácsokkal láttak el. Mint mindig, a legmélyebb köszönettel a feleségemnek, Cathynek tartozom a szerkesztésért, a javaslataiért, a bölcs tanácsaiért és sok minden másért.

DIANA WALKER FÉNYKÉPEI

Diana Walker fotóművész közel harminc éven át volt Steve Jobs barátja. Íme egy válogatás a Getty Images hozzájárulásával.



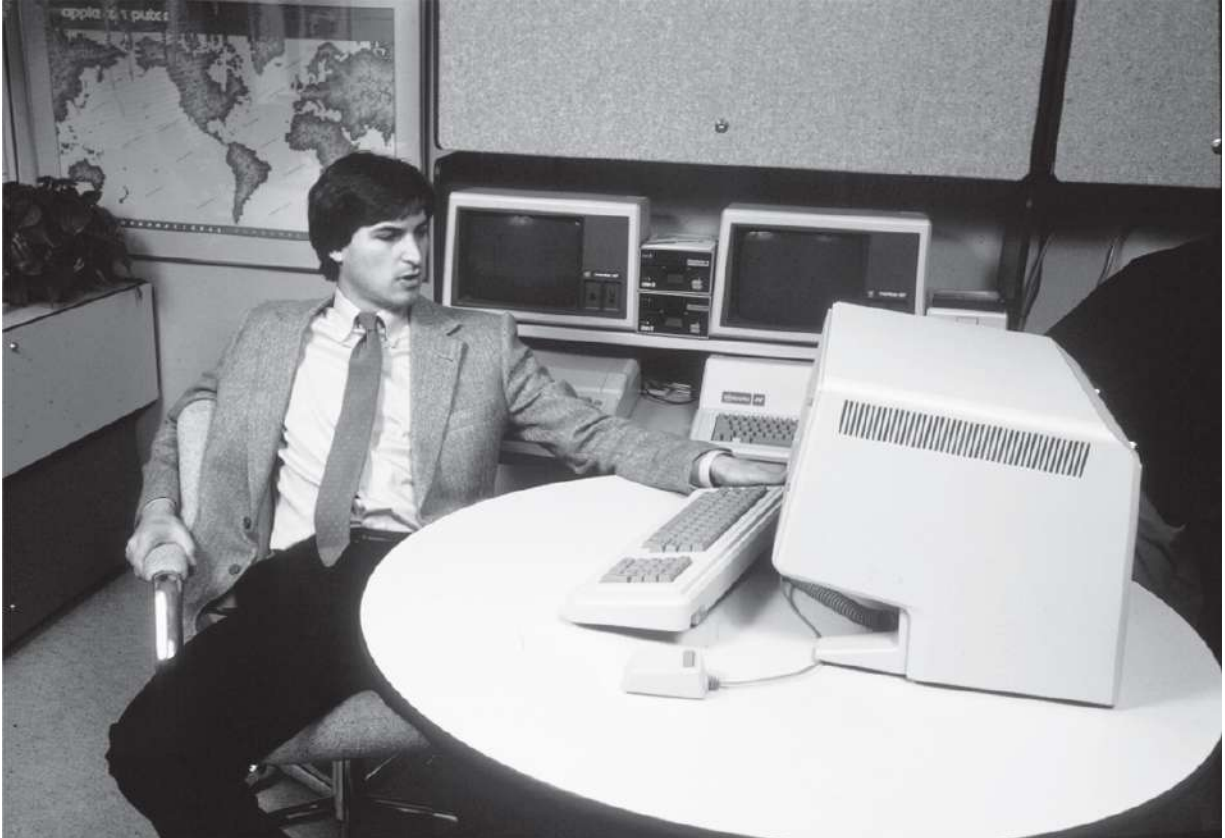
Woodside-i otthonában, 1982: Annyira maximalista volt a bútorok kiválasztásában is, hogy a ház többnyire berendezetlen maradt.



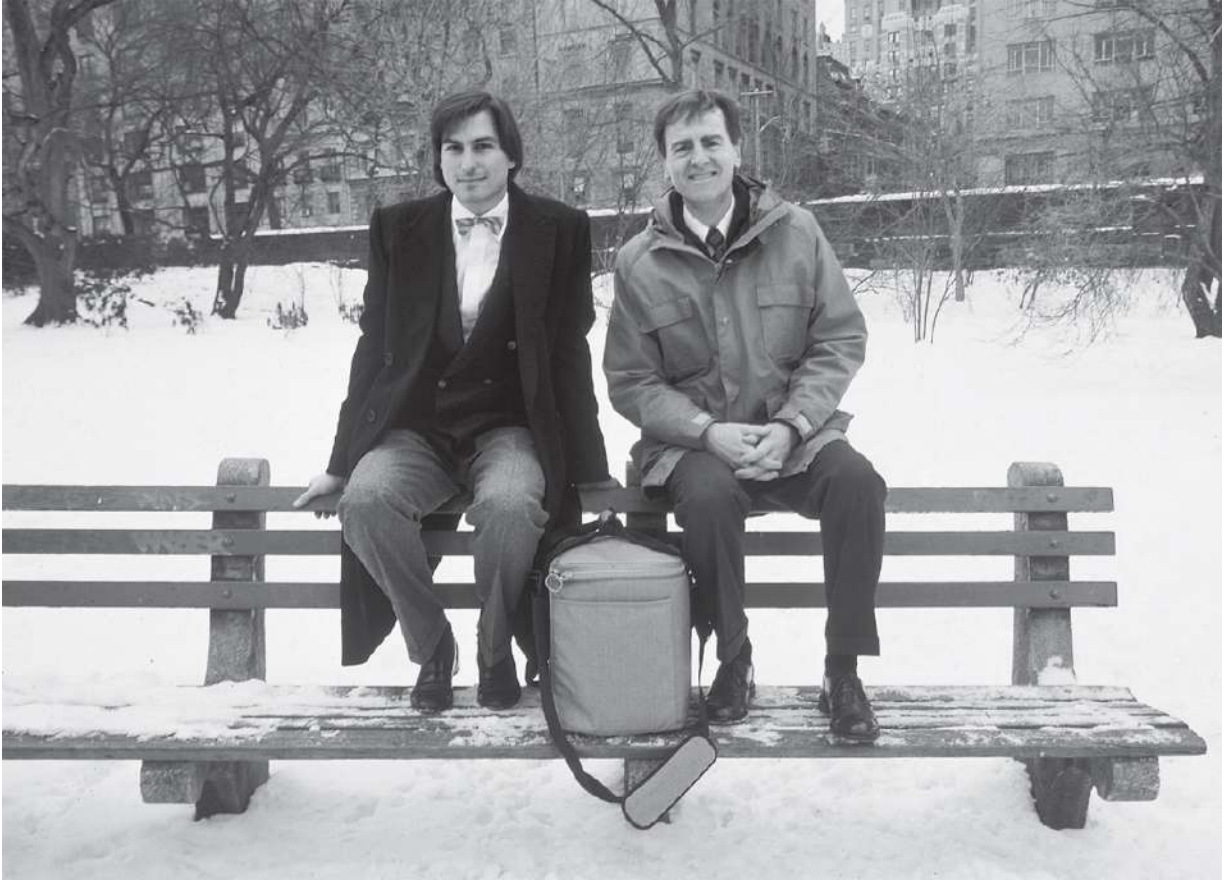
Konyhájában: “Az indiai falvakban töltött hét hónap után visszaérkezve látta a nyugati világ
őrültségét, de ugyanakkor a képességét is a racionális gondolkodásra.”



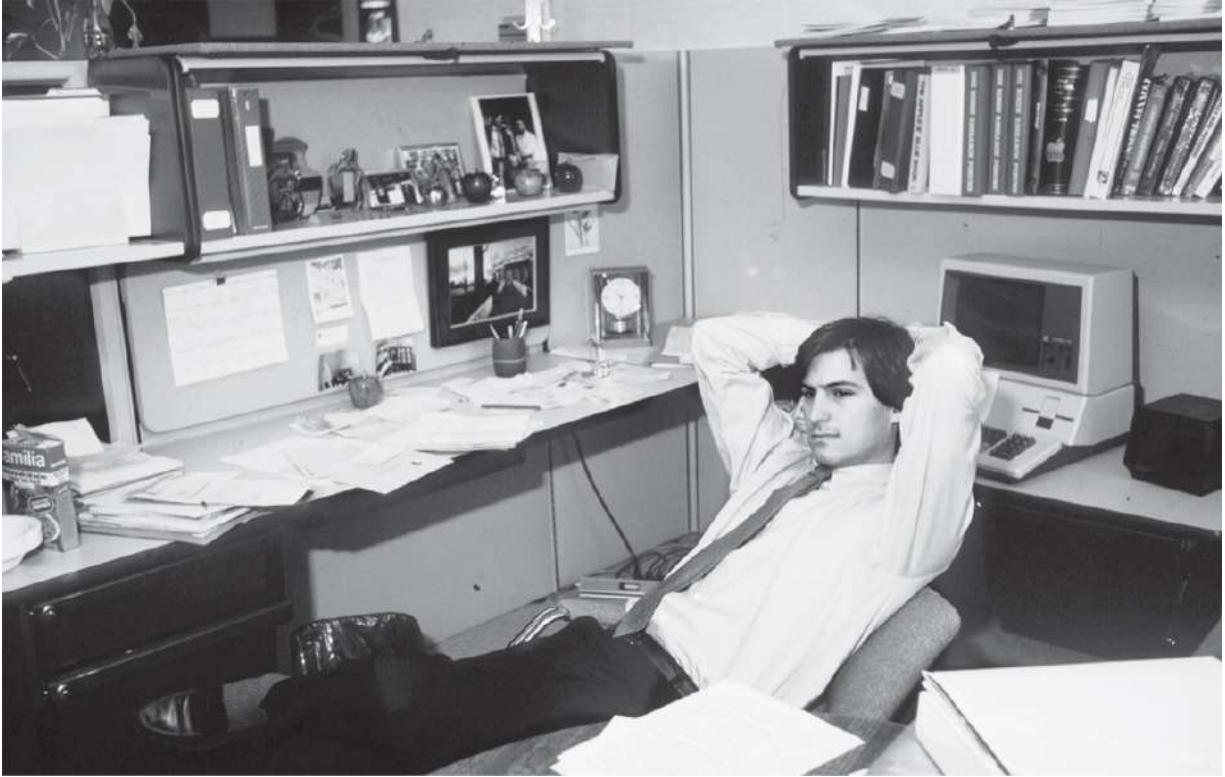
Stanford, 1982: “Ki szűz még közületek? Ki próbálta már az LSD-t?”



Jobs és a Lisa: “Picassónak volt az a mondása, hogy a jó művészek imitálnak, a nagy művészek lopnak. És mi sohasem szégyelltünk ellopni nagy ötleteket.”



Jobs és John Sculley a Central Parkban, 1984: “Te életed végéig cukros vizet akarsz árulni, vagy inkább részt veszel a világ megváltoztatásában?”



Irodájában az Apple-nél, 1982: “Az emberek nem tudják, mit akarnak, egészen addig, míg meg nem mutatjuk nekik.”



A NeXT-nél, 1988: Megszabadulva az Apple kööttségeitől, a legjobb és a legrosszabb ötleteit is megvalósíthatta.



John Lasseter és Jobs, 1997. augusztus: Angyali arca és visszafogottsága jól rejtette Jobséval vetekedő művészi maximalizmusát.



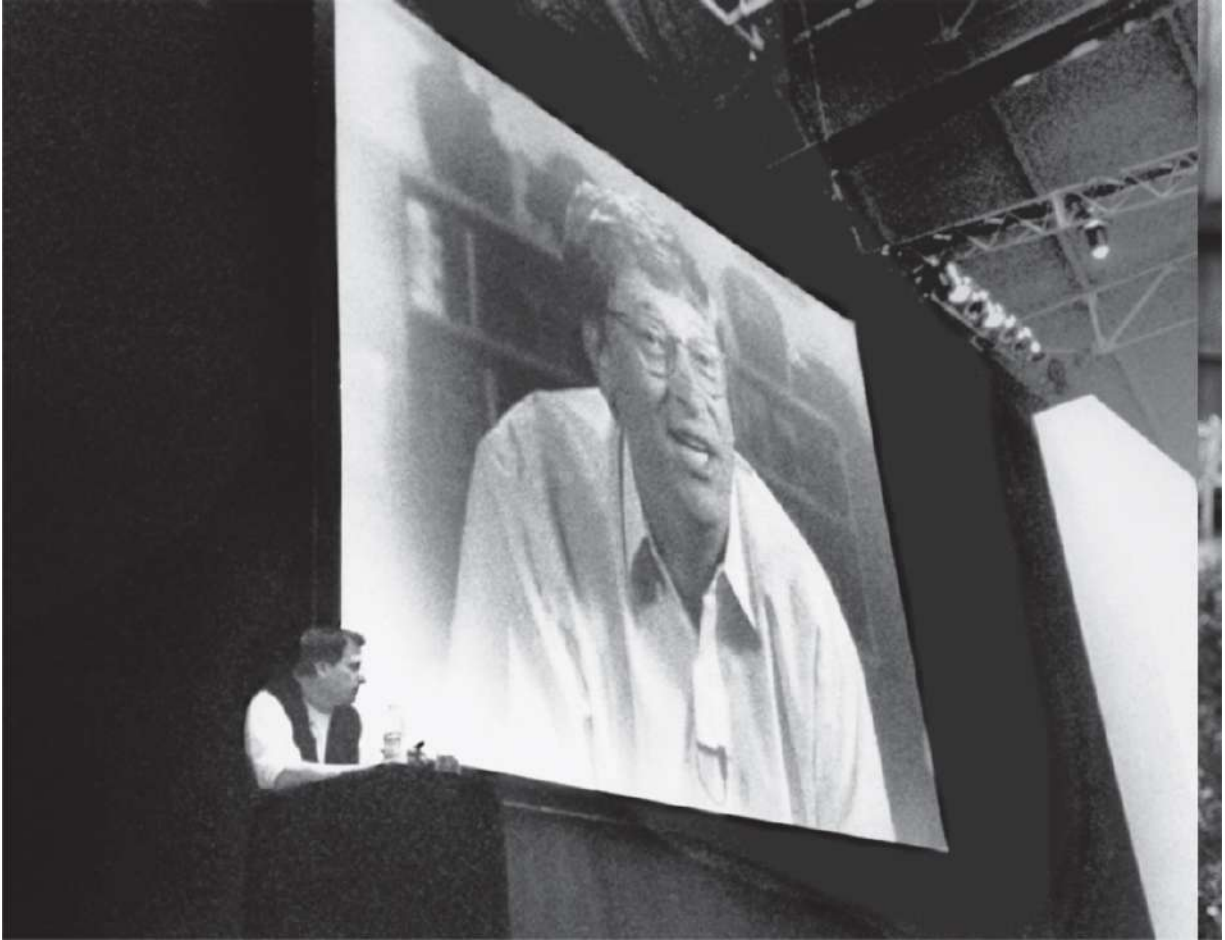
Otthonában a bostoni Macworldre készíti előadását az Apple-be való visszatérése után,
1997:

“Mi ebben az őrültségben látjuk a zsenialítást.”



Megállapodás a Microsofttal, a telefon másik végén Gates:

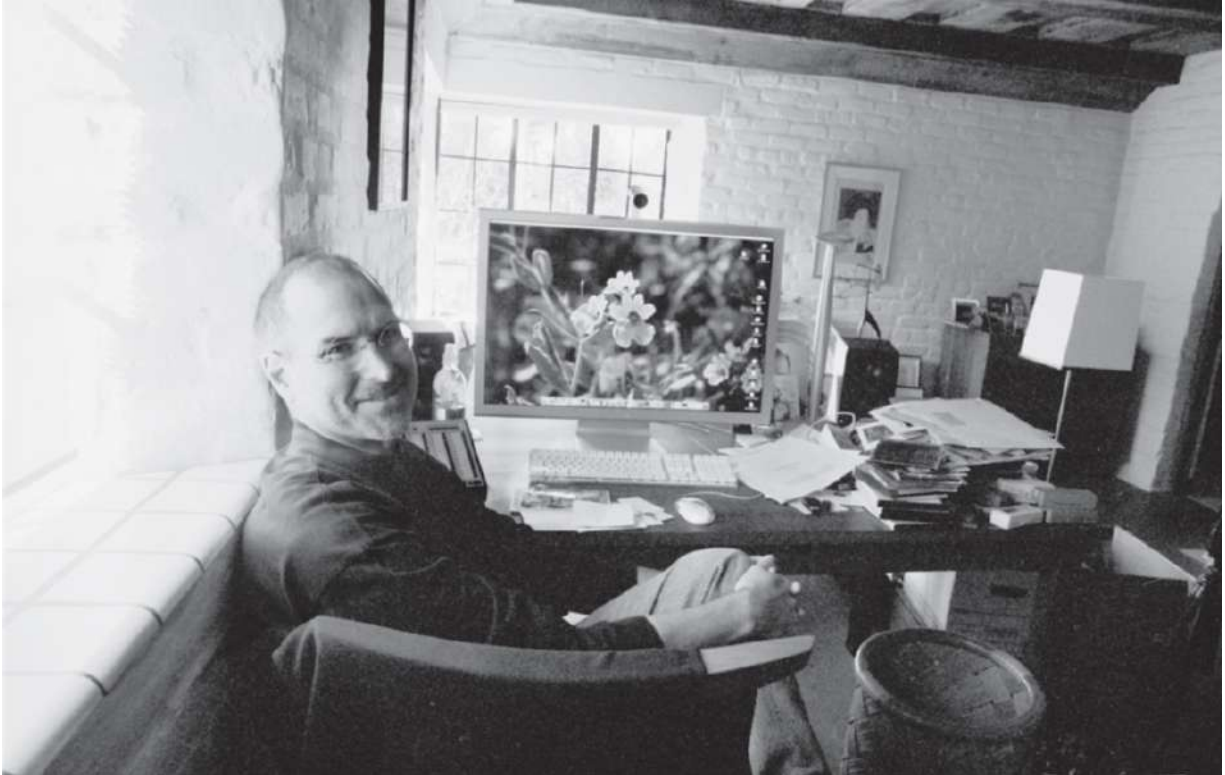
“Bill, köszönöm, hogy támogatod a céget. Segítesz jobbat tenni a világot.”



Gates műholdas bejelentkezése a bostoni Macworldön: “Ez lett a legrosszabb és leghülyébb színpadi szereplésem. Kicsinek látszottam.”



Laurene Powell és Jobs Palo Alto-i házuk kertjében, 1997. augusztus:
Felesége biztonságos kikötő volt számára.



Palo Alto-i otthonának dolgozószobájában, 2004: “Mindig is a művészet és a technológia találkozásánál szerettem lenni.”

KÉPEK A CSALÁDI ALBUMBÓL

*2011 augusztusában, amikor már Jobs nagyon beteg volt,
a szobájában ülve válogattuk ki, hogy az esküvői és nyaralós képek közül
melyek kerüljenek a könyvbe.*



Az esküvői szertartás, 1991: Kobun Chino, Steve zen mestere botot rázott, gongra ütött,
füstölőt gyújtott és kántált.



Paul Jobs a büszke apa, és Steve: nővére Mona felkutatta vér szerinti apjukat, de Steve nem volt hajlandó találkozni vele.



Az esküvői torta felvágása Laurene-nel.

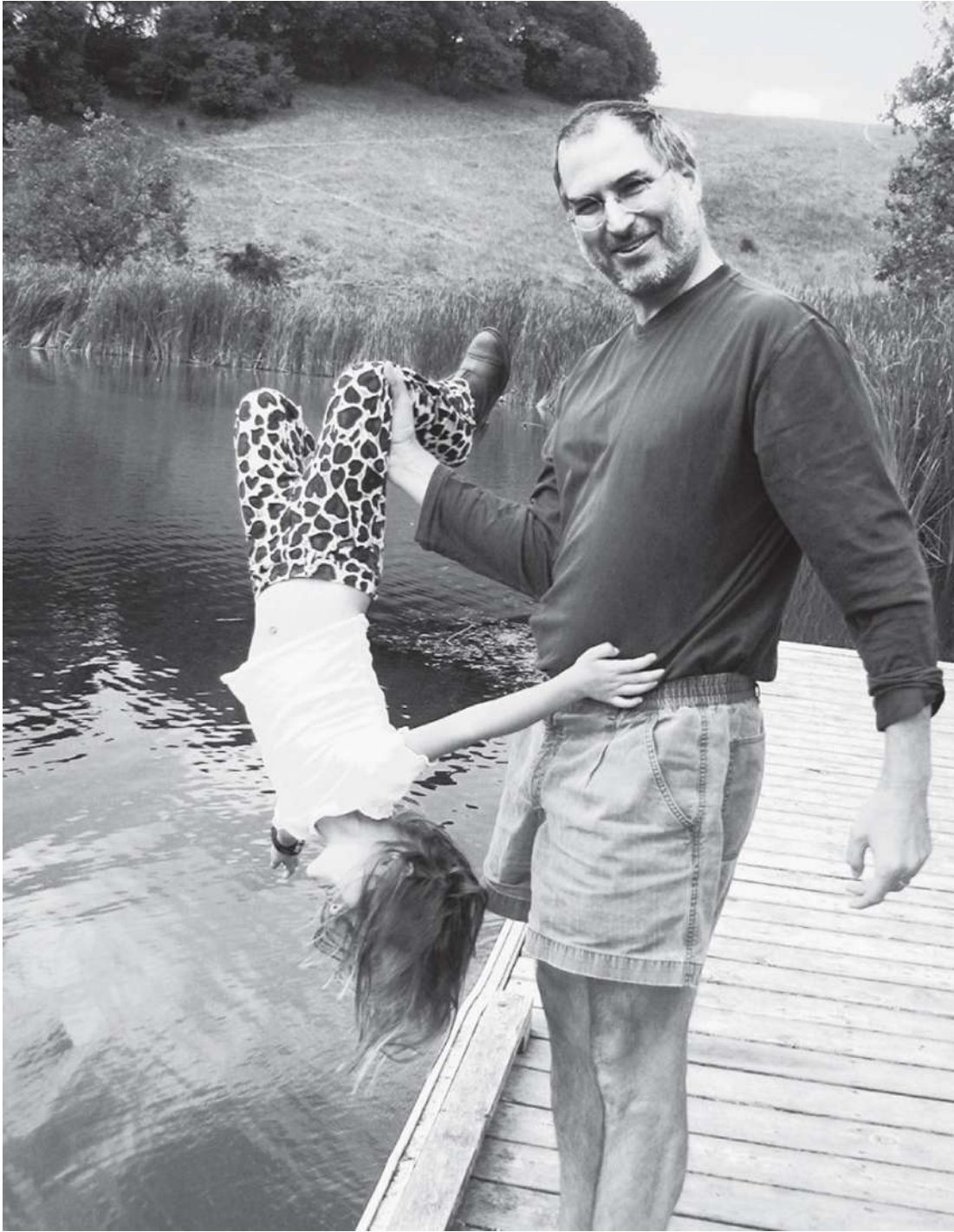
A kép bal oldalán korábbi kapcsolatából született lánya, Lisa Brennan áll.



Laurene, Lisa és Steve: Lisa röviddel ezután hozzájuk költözött és a gimnázium befejezéséig náluk is maradt.

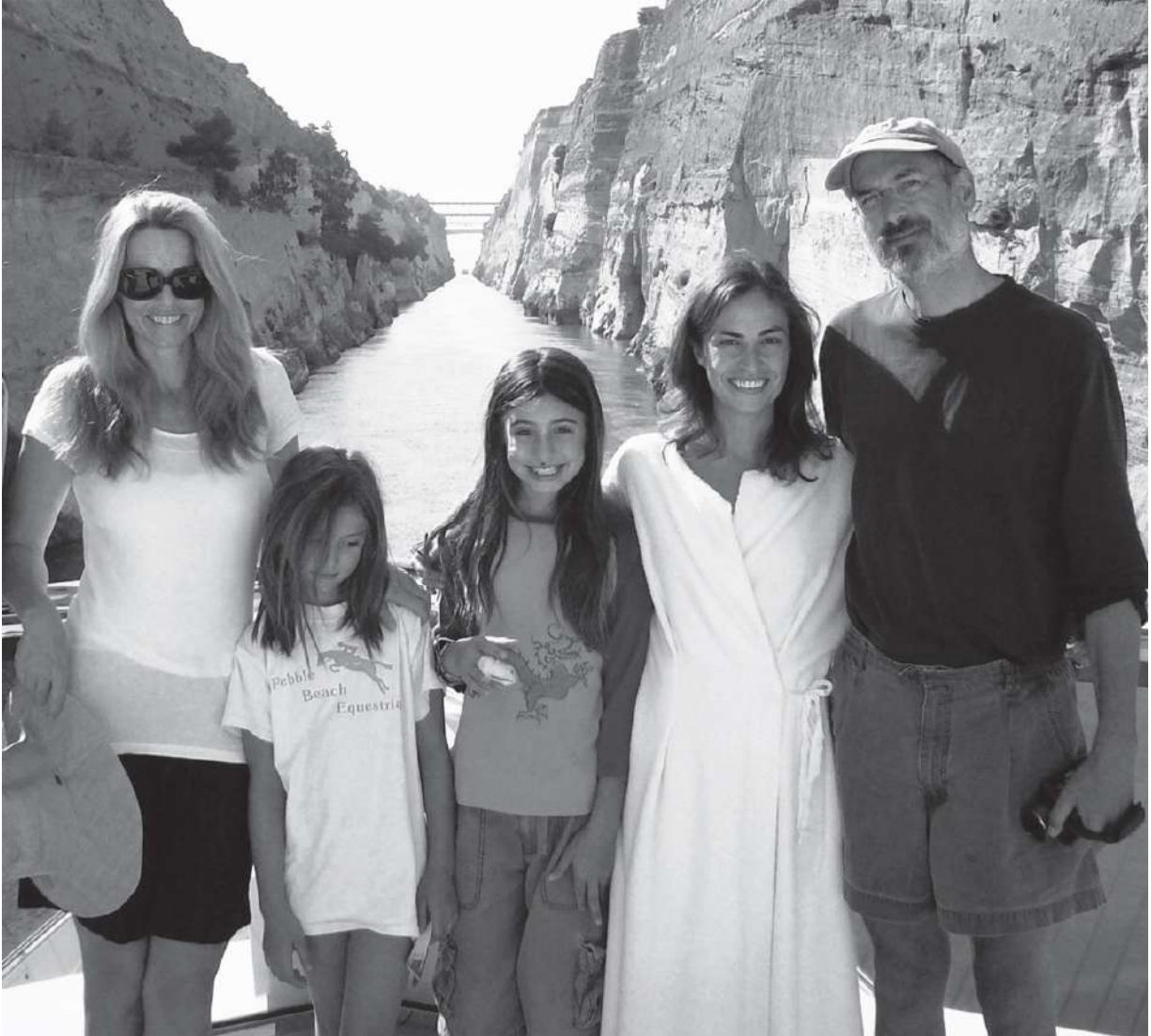


Steve, Eve, Reed, Erin és Laurene az olaszországi Ravellóban, 2003:
Még a nyaralások során is gyakran dolgozott.



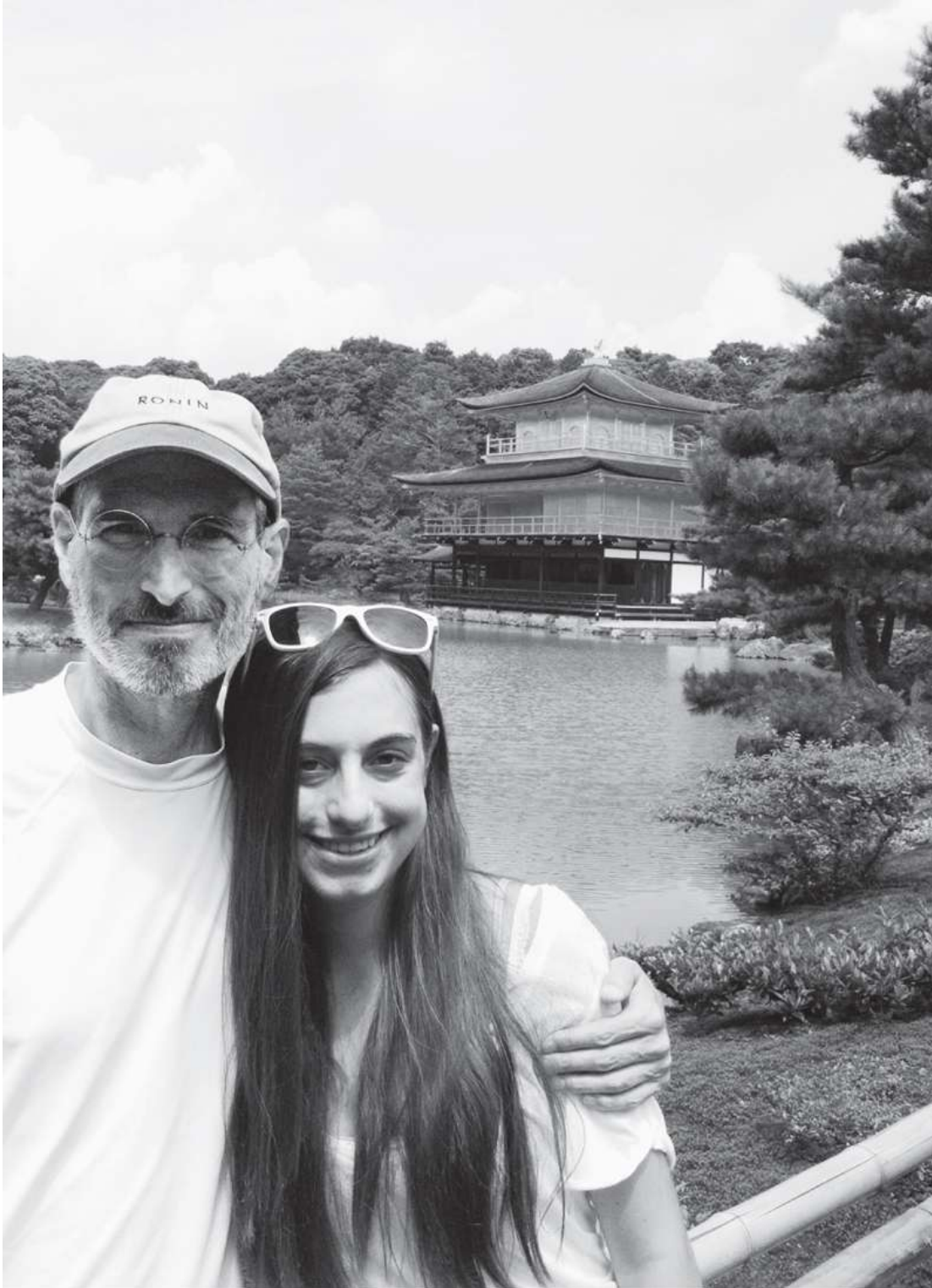
Eve és Steve egy Palo Alto-i parkban:

“Egy energiabomba, a legerősebb akaratú gyerek, akivel valaha találkoztam. Rajtam is túltesz”



Laurene, Eve, Erin, Lisa és Steve Görögországban a Korinthoszi-csatornánál, 2006:

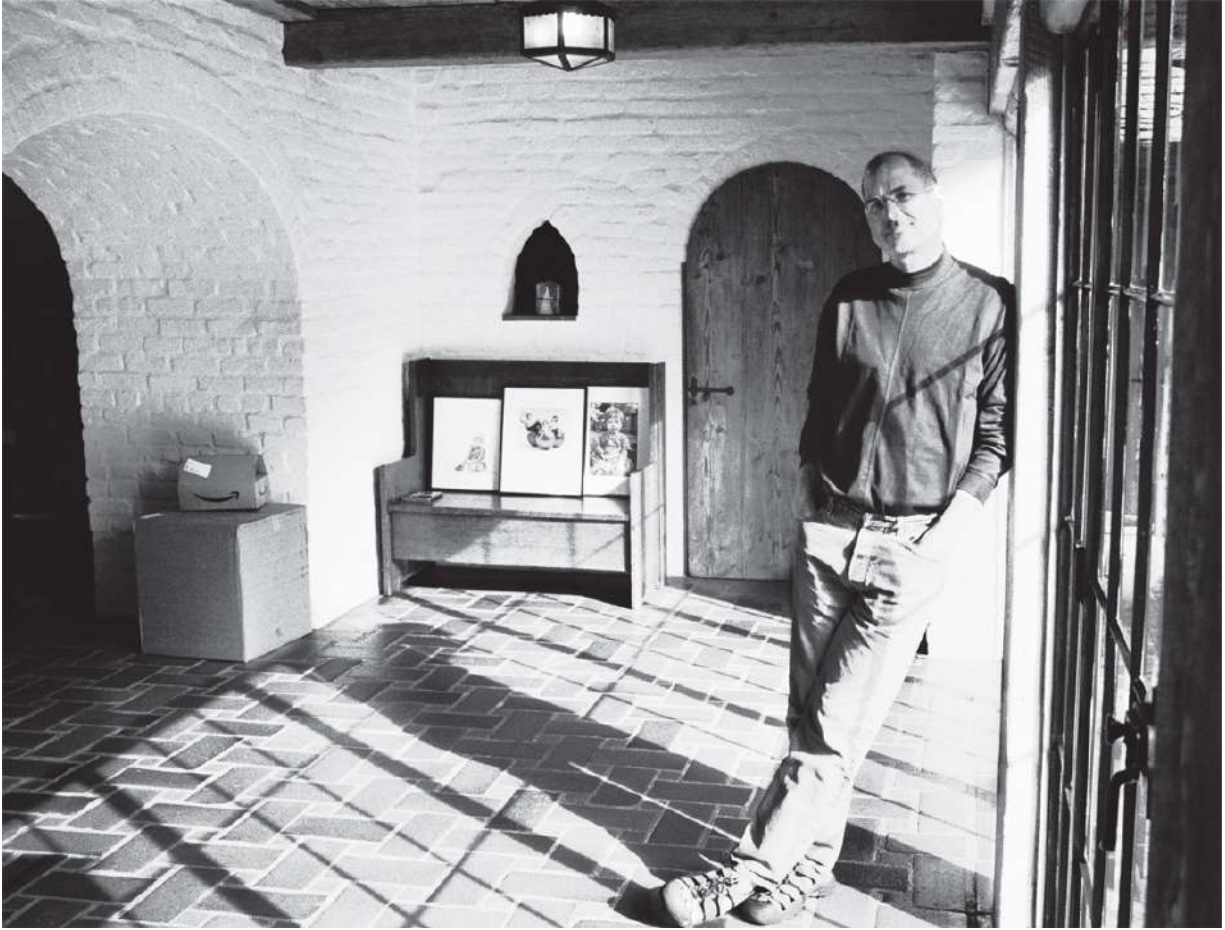
“A fiatalok számára ma már az egész világ ugyanolyan.”



Steve és Erin Kiotóban, 2010: Ahogy Reed és Lisa, ő is elmehetett kettesben a papájával Japánba.



Steve és Reed Kenyában, 2007: “Amikor rákkal diagnosztizáltak, megállapodást kötöttem Istennel (vagy kivel), hogy szeretném megérni Reed ballagását.”



Még egy utolsó fotó Diana Walker gyűjteményéből Getty Images hozzájárulásával:
2004-ben készült portré Palo Alto-i otthonában.