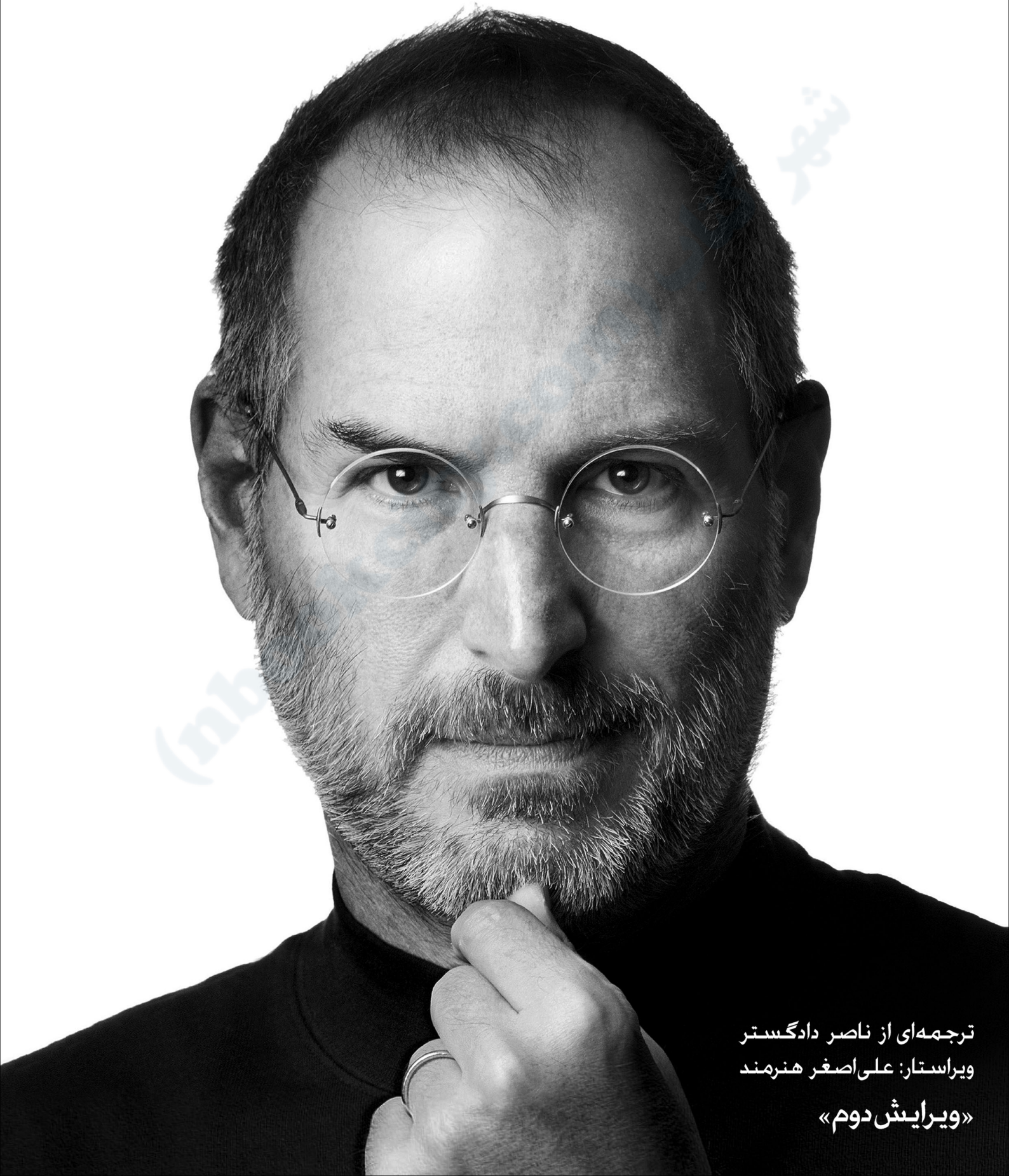
اثری از والتر آیزاکسن

استیو جابز



ترجمه‌ای از ناصر دادگستر

ویراستار: علی‌اصغر هنرمند

«ویرایش دوم»

زندگینامه‌ی اختصاصی

استیو جابز

اثری از والتر آیزاکسن

شهر کتاب (nbookcity.com)

ترجمه‌ای از ناصر دادگستر

ویراستار: علی اصغر هنرمند

«ویرایش دوم»

والتِر آیزاکسُن[1]، عکس از پاتریس گیلبرت[2]، ۲۰۱۱.

والتر آیزاکسـُن، اینک مدیرعاملِ بنیاد اَسپِن[3] است و پیش‌تر، رئیسِ سی.اِن.اِن[4] و دبیرِ اجراییِ مجله‌ی تایم[5] بوده. وی نویسنده‌ی کتاب‌های "اینشتین: زندگی و جهانِ او[6]،" "بنجامین فرانکلین: یک زندگیِ امریکایی[7]" و "کیسینجر: یک زندگینامه[8]" و نیز، همکارِ ایوان توماس[9] در نوشتنِ کتابِ "خردمندان: شش دوست و جهانی که ساختند[10]" است. وی و همسرش هم اکنون در واشینگتُن دی.سی[11] زندگی می‌کنند.

---

1 Walter Isaacson
2 Patrice Gilbert
3 Aspen Institute
4 CNN
5 Time Magazine
6 Einstein: His Life And Universe
7 Benjamin Franklin: An American Life
8 Kissinger: A Biography
9 Evan Thomas
10 The Wise Men: Six Friends And The World They Made
11 Washington DC

آنهایی که به اندازه‌ی کافی دیوانه‌اند

تا خود را قادر به "تغییرِ دنیا" بدانند،

همان‌هایی‌اَند که "چنین" می‌کنند.

-آگهیِ "متمایز فکر کن" اپل، ۱۹۹۷.

(nbookcity.com) شهر کتاب

فهرست مطالب

(اعداد داخل پرانتز مربوط به شماره صفحاتِ فایل هستند)

مقدمه:

نارنجی..... (۱۰) ۱

مترجم..... (۱۱) ۲

نویسنده: این کتاب چگونه پدید آمد..... (۱٦) ۷

شخصیت‌ها..... (۲۲) ۱۳

فصل ۱: دورانِ کودکی؛ رها شده و برگزیده..... (۳۱) ۲۲

فصل ۲: زوجِ عجیب؛ دو استیو!..... (۵۲) ٤۳

فصل ۳: ترکِ تحصیل؛ به پا خیز، خودت را دریاب، ... . (٦۲) ۵۳

فصل ٤: آتاری و هند؛ ذِن و هنر طراحی بازی..... (۷۳) ٦٤

فصل ۵: اپل I؛ به برق بزن، راه‌اندازی کن، وارد شو..... (۸۶) ۷۷

فصل ٦: اپل II؛ طلیعه‌ی یک عصر جدید..... (۱۰۰) ۹۱

فصل ۷: کریسان و لیسا؛ او که رها شد... (اینک رها می‌کند) ..... (۱۱٤) ۱۰۵

فصل ۸: زیراکس و لیسا؛ رابط کاربری گرافیکی..... (۱۲۰) ۱۱۱

فصل ۹: عرضه‌ی سهام؛ مردی از جنس ثروت و شهرت..... (۱۳۰) ۱۲۱

فصل ۱۰: مَک متولد می‌شود؛ می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی..... (۱۳۷) ۱۲۸

فصل ۱۱: دایره‌ی تحریف واقعیت؛ بازی کردن با قوانین شخصی..... (۱٤۵) ۱۳٦

فصل ۱۲: طراحی؛ هنرمندانِ واقعی ساده‌سازی می‌کنند..... (۱۵۳) ۱٤٤

فصل ۱۳: ساختنِ مَک؛ سفر، خودِ پاداش است..... (۱٦۳) ۱۵٤

فصل ۱٤: ورودِ اسکالی؛ چالشِ پپسی..... (۱۷٦) ۱٦۷

فصل ۱۵: عرضه‌ی مَک؛ ثبتِ یک اثرِ کوچک در جهان..... (۱۸٦) ۱۷۷

فصل ۱٦: گِیتس و جابز: وقتی که مدارها قاطی می‌کنند..... (۱۹۸) ۱۸۹

فصل ۱۷: ایکاروس؛ آنچه که بالا می‌رود... (ناگزیر روزی پایین می‌آید) ..... (۲۰۷) ۱۹۸

فصل ۱۸: نِکست؛ پرُمِتِئوس رها از بند..... (۲۳۷) ۲۲۸

فصل ۱۹: پیکسار؛ تکنولوژی هنر را ملاقات می‌کند..... (۲٦۳) ۲۵٤

فصل ۲۰: یک آدمِ عادی؛ محبت فقط یک کلمه‌ی چهار حرفی است..... (۲۷۵) ۲٦٦

فهرست مطالب

(اعداد داخل پرانتز مربوط به شماره صفحاتِ فایل هستند)

فصل ۲۱: مردِ خانواده؛ در خانه با قبیله‌ی جابز ..... (۲۹۱) ۲۸۲
فصل ۲۲: داستانِ اسباب‌بازی؛ بازْ و وودی به کمک می‌آیند ..... (۳۰۸) ۲۹۹
فصل ۲۳: بازگشت؛ کدامین جانورِ خشن، بالأخره وقتش که رسید... ..... (۳۱۸) ۳۰۹
فصل ۲٤: بازسازی؛ برای بازنده‌ی اکنون، بعدها بُردی در راه است ..... (۳۳۰) ۳۲۱
فصل ۲۵: متمایز فکر کن؛ جابز در مقام «مدیرعاملِ موقت» ..... (۳۵۱) ۳٤۲
فصل ۲٦: اصولِ طراحی؛ استودیوی جابز و آیوْ ..... (۳٦٤) ۳۵۵
فصل ۲۷: آیـمَک؛ سلام (دوباره) ..... (۳۷۲) ۳٦۳
فصل ۲۸: مدیرعامل؛ بعد از این همه سال، هنوز دیوانه ..... (۳۸۱) ۳۷۲
فصل ۲۹: فروشگاه‌های اپل؛ پاتوقِ نوابغ و سنگ‌ماسه‌های سیـنا ..... (۳۹۱) ۳۸۲
فصل ۳۰: استراتژیِ قطبِ دیجیتال؛ از آیـتونز تا آیـپاد ..... (٤۰۱) ۳۹۲
فصل ۳۱: فروشگاهِ آیـتونز؛ من فلوت‌زنِ رنگارنگم ..... (٤۱۷) ٤۰۸
فصل ۳۲: مردِ موسیقی؛ قطعه‌ی موسیقیِ زندگیِ او ..... (٤۳۵) ٤۲٦
فصل ۳۳: دوستانِ پیکسار؛ ... و دشمنان ..... (٤۵۰) ٤٤۱
فصل ۳٤: مَک‌های قرن بیست و یک؛ متمایز ساختنِ اپل ..... (٤٦۷) ٤۵۸
فصل ۳۵: راندِ اوّل؛ یادِ مرگ ..... (٤۷٦) ٤٦۷
فصل ۳٦: آیـفـُن؛ سه محصولِ انقلابی در یک محصول ..... (٤۸۹) ٤۸۰
فصل ۳۷: راندِ دوّم؛ سرطان عود می‌کند ..... (٤۹۹) ٤۹۰
فصل ۳۸: آیـپَد؛ پیش به سوی دنیای ماوراء کامپیوتر ..... (۵۱۳) ۵۰٤
فصل ۳۹: جنگ‌های جدید؛ ... و پژواک قدیمی‌ها ..... (۵۳٤) ۵۲۵
فصل ٤۰: به سویِ بی‌کران؛ ابر، بشقاب‌پرنده و فراتر ..... (۵٤۸) ۵۳۹
فصل ٤۱: راندِ سوّم؛ جدالِ گرگ و میش ..... (۵٦۱) ۵۵۲
فصل ٤۲: میراث؛ درخشان‌ترین بهشتِ خلاقیت ..... (۵۸۱) ۵۷۲
عکس‌ها ..... (۵۹۳) ۵۸٤

شهر کتاب (nbookcity.com)

مقدمه‌ی مترجم

مقدمه‌ی ویرایش اوّل (خلاصه)

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

هر ترجمه‌ای آیینه‌ی علم، شوق و دغدغه‌ی مترجم آن است. ترجمه‌ی من که اینک پیشِ روی شما قرار دارد، با علاقه، کنجکاوی، و وسواس انجام گرفته و امیدوارم که لحنِ آن، به دل‌تان بنشیند و شما را به مطالعه‌ی دوباره و چندباره‌ی اثر ترغیب کند -چیزی که این کتاب شایستگی‌اش را دارد.

به گمان من این همکاری، که در نوع خود اولین همکاری یک مترجم با یک سایت پر بازدید در ایران است، می‌تواند تمرینی برای زندگی مدرن و در عین حال اخلاق‌مدار باشد: نوعی از زندگی که در آن، انسان‌ها به هم اعتماد دارند، دست در جیب هم نمی‌کنند، از روی ورقِ هم تقلب نمی‌کنند، و بی‌اجبار حقِ تلاشِ یکدیگر را به جای می‌آورند.

بازخوردهای این حرکتِ من و **نارنجی**، قطعاً برای همه‌ی ما و شما راهگشا خواهد بود و کمک می‌کند تا بیشتر با خودمان آشنا شویم. امیدوارم چنانچه اثر را شایسته‌ی قدردانی یافتید، حقِ زحمتِ صورت گرفته برای آن را با Donate در آدرس اختصاصی www.narenji.ir/steve به جای آورید.

سپاسگزاریِ ویژه؛ بسیار شایسته است که از جناب آقای **هنرمند** بابت تلاش‌شان برای فراهم آوردن زیرساختِ فنیِ مناسب، کمک‌شان در ویراستاری متنِ اثر، دقت و تیزبینی‌شان برای رسیدنِ محتوایِ با کیفیت به مخاطبین، و نیز صداقت و همدلیِ غیرقابلِ وصف‌شان با شخص بنده، تشکری ویژه نمایم. خاطراتِ دوره‌ی همکاری‌مان، هرگز از ذهنم زدودنی نیست.

(بهمن ۱۳۹۰)

مقدمه‌ی ویرایشِ دوّم (نسخه‌ی نهایی)

سخنی با شما؛ از تمام مخاطبینی که در این مدّت کتاب را مطالعه فرمودند، از تمام دوستانِ گران‌قدری که با ایمیل‌های خود باعثِ دل‌گرمی بنده شُدند، و از تمامِ عزیزانی که با Donate کردنِ این اثر، حقِ زحمتم را -آزادانه- به جای آوردند، تشکر می‌کنم.

با ارائه‌ی ویرایش نخستِ این ترجمه در ۱۸ بهمن ۱۳۹۰، که بدون همراهی دوستانم در سایت **نارنجی** هرگز میسر نبود، تلاش چند ماهه‌ام به قضاوتِ شما نشست. خود به خوبی می‌دانستم که اثرم خالی از اشکال نیست. از این رو پس از استراحتی کوتاه، محیای انجام تصحیحات و آماده‌سازی ویرایش دوّم شدم، زیرا در صورتِ عدمِ "رفعِ ایرادات و بهبودِ برخی عیوب،" خود را بدهکار و مدیون شما -و اثر- می‌دانستم. در این مسیر، تعدادی از مخاطبین، دوستانه و مهربانانه مرا در تصحیحِ ایرادهای متنی و فنی یاری نمودند که همینجا برای تک‌تکِ آنها بهترین‌ها را آرزو می‌کنم.

ویرایشِ دوّم کتاب که هم‌اکنون در اختیارِ شما قرار دارد، فاقدِ ایراداتِ ویرایش قبلی است و می‌توانم بنویسم: "همان ویرایشی است که دلم می‌خواست در گامِ نخست به دست مخاطبین برسد." این بدان معنا نیست که ترجمه‌ی کتاب بدون دقت انجام شده بود. بلکه به خاطر فشردگیِ کار و پاره‌ای مصائبِ جنبی، غایتِ دقت در مورد آن با کمی تأخیر میسر شد. به هر روی، امیدوارم ایراداتِ نسخه‌ی قبلی -که برخی عیان و برخی نهان بودند- را بر من ببخشید و زین پس، فقط از این نسخه استفاده نمایید. (به غیر از ویرایش مجدد و رفع ایرادات، برخی از نظراتِ شما دوستان نیز در کتاب لحاظ شده است، تا متن کمی از سلیقه‌ی شخصیِ من فاصله بگیرد و به سلیقه‌ی جمعیِ مخاطبین نزدیک شود.)

قدردانیِ ویژه؛ نسخه‌ی EPUB، حاصل کارِ دوستِ گرامی، جناب آقای **علی‌رضا وزیری** است که این مهم را با وجود سختی‌های زیاد انجام داده‌اند و اینک به واسطه‌ی تلاش ایشان، قطعاً رضایتِ خیل وسیع‌تری از مخاطبین بر آورده خواهد شد. طرح روی جلد نیز کاری زیبا از دوست نازنینم، جناب آقای **کیوان صابر** است. جا دارد در کنار تشکری ویژه، برای این هر دو عزیز، آرزوی موفقیت و بهروزی کنم.

سخنی راجع به این تجربه؛ با ارائه‌ی ویرایشِ حاضر، کارِ من با متن این کتابِ دوست‌داشتنی پایان‌یافته تلقی خواهد شد و مگر بنا به ضرورت‌های ناشناخته (مثلاً ارائه‌ی مطالبِ جدید از سوی نویسنده‌ی کتاب در نسخه‌های بعدی) دیگر به آن نخواهم پرداخت، چرا که همیشه راه‌های بکری برای پیمودن هست و توقف، گاه به مردابی شدن می‌انجامد. پس بگذارید در پایانِ این سفرِ پنج

ماهه، کنارِ رِیلِ قطارِ خاطرات بنشینم و چند خط یادگاری بنویسم. کسی چه می‌داند، شاید سوزن‌بانِ هستی، مجال دیگری برای این کار نداد:

الگوهایی مثلِ استیو جابز، گر چه جامعِ مراتب نیستند، ولی قابل چشم‌پوشی هم نیستند. زیرا همچون ما با نقص‌های پُر شمار دست به گریبان بوده‌اند، ولی از عهده‌ی کارهای بزرگی نیز بر آمده‌اند؛ چیزی که حتی دانستنش هم به تنهایی امیدبخش است! پس بیایید بی آنکه راجع به او قضاوت یا که از او بدگویی کنیم، از مقاطع زندگی‌اش درس بگیریم، و اگر فکر می‌کنیم درسی برای یاد گرفتن از این سرگذشت وجود ندارد، بی آنکه بددِلی کنیم، راه خودمان را برویم.

چندان مهم نیست که شما استیو جابز را دوست‌دار هستید یا از او متنفر. چندان مهم نیست که نویسنده‌ی این کتاب را در روایتِ زندگی او صادق می‌دانید یا خائن. به هر حال داستانِ این سرگذشت (جدای از این کتاب،) محتوایی دارد به سانِ گنج، که حیف است فدای احساس شما نسبت به افراد شود. راه تحقیق روی مواردی که به آنها شک دارید، همیشه باز است. آنچه من می‌توانم بیان کنم این است که فصل به فصلِ این سرگذشت می‌تواند چراغی کوچک باشد، و کُلِّ آن چلچراغی بزرگ.

راستی بد نیست که در اینجا آدرسِ سایت یکی از علاقمندان به استیو جابز را هم برای‌تان قرار دهم. برای من که سایت خاطره‌انگیزی است. یک کاتالوگِ کامل: www.allaboutstevejobs.com

و اینک... سخنِ آخر؛ من هر بار که کتابی را برای خواندن به دست می‌گیرم، بی‌اختیار به یادِ بخشی کوتاه از کتابِ "شازده کوچولو" اثرِ پُر معنا و جاودانِ "آنتوان دو سَنت اگزوپری" می‌اُفتم که همچون چراغی در گوشه‌ی ذهنم آویخته و بر افکارم می‌تابد. آن بخش را از ترجمه‌ی استاد ابوالحسن نجفی، چاپ‌شده توسط انتشارات نیلوفر، قرض می‌گیرم و در ادامه می‌آورم:

[شازده کوچولو خسته بود. نشست. در کنارش نشستم... گفت: «صحرا زیبا است.» راست می‌گفت. من همیشه صحرا را دوست داشته‌ام. روی تپه‌ای از ماسه می‌نشینی، چیزی نمی‌بینی، چیزی نمی‌شنوی، و با این همه چیزی در میانِ سکوت می‌درخشد. شازده کوچولو گفت: «آنچه صحرا را زیبا می‌کند این است که چاهی در جایی پنهان کرده...» ناگهان با تعجب، به رازِ آن درخششِ شگفتِ ماسه‌ها پی بردم؛ هنگامی که پسربچه‌ای خُردسال بودم در یک خانه‌ی قدیمی زندگی می‌کردم و افسانه‌ای بر سر زبان‌ها بود که گنجی در آنجا پنهان است. البته هرگز کسی نتوانست آن را پیدا کند و شاید حتی کسی دنبال آن نگشته باشد. اما تصور (وجود) این گنج، همه‌ی اهل خانه را مسحور می‌کرد: "خانه‌ی ما در کُنجِ دلش رازی نهفته دارد..." به شازده کوچولو

گفتم: «آره، چه خانه باشد و چه صحرا، چیزی که مایه‌ی زیبایی آنها است از چشمِ سر پنهان است!»][1]

خوشبختی نزدیک است ولی در گروی تحمّل مرارت‌های فراوان. و اغلب، خوشبختی آن چیزی نیست که در ابتدای راه فکر می‌کردیم. چه بسا در انتها، تازه می‌فهمیم که خوشبختی، در تمامِ مسیر، تنها همراهِ بی‌کَلَکِ ما بوده. شاید آن وقت، دیگر به دنبالش نگردیم، بلکه با او، در زندگی به دنبالِ حقیقتِ وجودِ خویش بگردیم.

استیو جابز: «وصل کردنِ نقاط با نگاه به آینده غیرممکن است، ولی در خودِ آینده رابطه‌شان بسیار واضح خواهد شد. دوباره می‌گویم، وصل کردن نقاط با نگاه به آینده غیرممکن است، شما فقط می‌توانید (پس از طی مسیر) با نگاه به گذشته آنها را به هم متصل کنید. بنابراین باید ایمان داشته باشید که آنها روزی در آینده به هم خواهند پیوست. شما باید به چیزی ایمان داشته باشید؛ خدا، سرنوشت، دستِ تقدیر یا هر چیزِ دیگری. زیرا این ایمان، مسیرِ آینده را ترسیم خواهد کرد و به شما این اطمینان را می‌دهد تا همیشه از قلب‌تان پیروی کنید، حتی زمانی که شما را از مسیری گرم و نرم بیرون می‌بَرَد. همین است که تمام تفاوت‌ها را رقم می‌زند.»

اینک بدرود...

(فروردین ۱۳۹۱)

N.N.D

ناصر "نیما" دادگستر

naserdadgostar@gmail.com

[1] تقدیم به یک دوستِ خوب و زیبا اَندیش که او هم دوست‌دارِ "شازده کوچولو" است.

بهترین اتفاقی که در روزهای سختِ کار روی این کتاب برای من رخ داد، تولدِ برادرزاده‌هایم در قلبِ اروپا بود. این ترجمه را تقدیم می‌کنم به آنها...

اِلیکا و رُنیکا

شهر کتاب (nbookcity.com)

مقدمه‌ی نویسنده

این کتاب چگونه پدید آمد

اوایل تابستان ۲۰۰٤، از استیو جابز یک تماس تلفنی دریافت کردم. طی آن سال‌ها او همیشه با من رفتار دوستانه‌ای داشت که گاه شدت می‌گرفت، به خصوص اگر در شُرُف معرفی یک محصول جدید به بازار بود و می‌خواست آن را روی جلد تایم یا در سی.اِن.اِن -رسانه‌هایی که در آنها مسئولیت داشتم- معرفی کنم. اما به وقتِ آن تماس، دیگر مسئولیتی در رسانه‌های فوق نداشتم و چیز زیادی هم از او به گوشم نمی‌خورد. ابتدا کمی راجع به بنیاد اَسپِن حرف زدیم که به تازگی به آن پیوسته بودم، دعوتش کردم در گردهمایی تابستانیِ بنیاد در کُلُرادو[1] سخنرانی کند. گفت که از آمدن خوشحال می‌شود ولی «نه برای رفتن روی صحنه،» در عوض می‌خواست با هم قدمی و گپی بزنیم.

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

آشنایی ما به سال ۱۹۸٤ بر می‌گشت، زمانی که به مَنهَتَن[2] آمد تا با دبیران تایم ناهار صرف کند و البته مَکینتاشِ نوظهورش را ستایش. حتی آن موقع هم زودرنج و ستیزه‌جو بود. به یکی از خبرنگارها پرخاش کرد، چرا که با گزارشی افشاگرانه او را رنجانده بود. بعدها در صحبت‌هامان خود را شیفته‌ی تعاملات پُر شورش یافتم -مثل خیلی‌های دیگر که در طول سال‌های رابطه با او چنین احساسی داشتند. حتی بعد از اخراج از اپل تماسش را با من حفظ کرد. وقتی چیز نویی برای عرضه به دنیا داشت، مثل کامپیوتر نِکست یا فیلم‌های پیکسار، ناگهان شاخک‌های افسونگری‌اش را رویم

---

[1] Colorado
[2] Manhattan

قفل می‌کرد. مرا به یک رستوران سوشی در پایین مَنهَتَن می‌برد تا بگوید هر آن‌چیزی که در دست تکمیل دارد، بهترین محصولی است که در تمام عمرش تولید کرده. از او خوشم می‌آمد.

بعدها که دوباره بر تخت پادشاهی اپل جلوس کرد، تصویرش را روی جلد مجله‌ی تایم قرار دادیم و او بلافاصله شروع کرد به ارائه‌ی پیشنهاداتش برای فهرست تأثیرگذارترین افراد قرن، پروژه‌ی آن روزهای ما در تایم. تقریباً همزمان با ما، جابز هم کمپین آگهی‌های «متمایز فکر کن» را راه انداخت، با تصاویری نمادین از -برخی از- همان افرادی که ما هم برای فهرست‌مان برگزیده بودیم. همیشه تلاش برای تجلیل از تأثیرگذارانِ تاریخ بشری را محشر می‌دانست.

بعد از رد پیشنهادش برای نوشتن زندگینامه، همیشه و همه‌جا از او می‌شنیدم. در یک مقطع در ایمیلی از او پرسیدم که آیا آن‌طور که دخترم می‌گفت، لوگوی اپل برای یادبودِ آلان تورنینگ[1] انتخاب شده. جابز جواب داد که آرزو می‌کرد ای کاش با این فکر لوگو را انتخاب کرده بود ولی نه، حقیقت نداشت. همین ماجرا منجر به شروعِ مطالعه راجع به تاریخچه‌ی اپل از ابتدا شد. یک‌باره خودم را در حال جمع‌آوری مطالبی پیرامون سرگذشت او یافتم، البته فقط برای آن روزِ مبادایی که شاید تصمیم به نوشتن زندگی‌نامه‌اش می‌گرفتم. پس از چاپ زندگینامه‌ی اینشتین، به یکی از رویدادهای مربوط به کتاب در پالو آلتو آمد و مرا به کناری کشید تا دوباره پیشنهادش را تکرار کند و بگوید که زندگینامه‌اش موضوع خوبی برای قلم‌فرسایی است.

اصرارش مرا ناراحت کرد. جابز به مراقبت از حریم خصوصی‌اش شهره بود و من هیچ دلیلی برای باور اینکه حتی یکی از کتاب‌هایم را خوانده، نداشتم. بنابراین فقط می‌گفتم: شاید یک روزی بنویسم. ولی در سال ۲۰۰۹ همسرش لورین پاوِل، با صراحت گفت: «اگر واقعاً می‌خواهی یک روز کتابی راجع به استیو بنویسی، بهتر است همین الآن شروع کنی.» او به تازگی دومین مرخصی پزشکی‌اش را گرفته بود و من پیشِ لورین اقرار کردم که وقتی برای اولین بار خود جابز این ایده را مطرح کرد، از سرطانش چیزی نمی‌دانستم. او گفت که تقریباً هیچ‌کس نمی‌دانسته و توضیح داد که اولین تماس استیو با من درست به قبل از جراحی پانکراسش بر می‌گردد، و همچنان تا مدت‌ها بیماری‌اش را از همه مخفی نگه داشته بود.

در چنین وضعیتی بود که تصمیم به نوشتن کتاب گرفتم. وقتی جابز پذیرفت که هیچ کنترلی نداشته باشد و حتی قبل از انتشار آن را نخوانَد، غافلگیر شدم. جملاتش چنین بود: «این کتابِ تو است. حتی آن را نخواهم خواند.» سپس در انتهای همان پاییز، به نظر رسید که روی موضوعِ همکاری با کتاب بازنگری کرده. او در بی‌خبریِ من، با دور تازه‌ای از مشکلات سرطان دست به

[1] Alan Turning: بریتانیاییِ نابغه‌ی کامپیوتر که رمزهای جنگی آلمان‌ها را شکست و سپس با یک سیبِ آغشته به سیانور خودکشی کرد.

گریبان شده بود. برای همین تا مدتی تماس‌هایم بی‌پاسخ ماند و موقتاً پروژه را به حالت تعلیق در آوردم.

سپس در شب سال نوی ۲۰۰۹ با تماسش مرا غافلگیر کرد. در خانه‌ی پالو آلتو، با خواهرِ نویسنده‌اش، مُنا سیمپسون، تنها بود. همسر و بچه‌هایش برای اسکی به سفری کوتاه رفته بودند ولی حالِ او برای همراهی‌شان مساعد نبود. اندیش‌ناک به نظر می‌رسید. گفتگوی آن شب بیش از یک ساعت طول کشید. در ابتدا، یادی کرد از زمانی که تنها ۱۲ سال داشت و می‌خواست یک دستگاه فرکانس‌شمار بسازد. می‌گفت از داخل کتابچه‌ی تلفن، شماره‌ای از بیل هیولیت[1] مؤسسِ HP، پیدا کرده و توانسته بود قطعات را از او بگیرد.

آن شب، به من گفت که دوازه سالِ اخیرِ زندگی‌اش، یعنی سال‌های پس از بازگشت به رأس مدیریتِ اپل، خلاقانه‌ترین دوران کاری او از منظر ساخت محصولات نوآورانه است. ولی مهمترین هدفش چنان که خود می‌گفت، این بود که آنچه هیولیت و دوستش دیوید پَکارد[2] انجام داده بودند را محقق کند؛ ساختن شرکتی مُلهَم از خلاقیت و نوآوری، چنان که بتواند بیشتر از خود مؤسسینش عمر کند.

می‌گفت: «همیشه خودم را از منظر شخصیتی، کودکی می‌دانستم که از قضا از الکترونیک خوشش می‌آید. بعد مطلبی خواندم از یکی از قهرمانانم، یعنی اِدوین لَند[3] از پُلاروید[4]. او از اهمیت افرادی سخن گفته بود که قادر به ایستادن در تقاطع انسانیت و علم، و برقراری پیوند میان این دو مفهوم بودند. با خواندن آن مطلب، دل‌مشغولیِ باقی عمرم را انتخاب کردم.» این بود پِی‌رنگِ پیشنهادی شخص او برای نگارش این زندگینامه (و حداقل در این نمونه‌ی کاری، این پِی‌رنگ به راستی وجود داشت.) وقتی که هر دو، هم انسانیت و هم علم، در شخصیتی قوی جمع گردند، آن فرد مستعدِ بروز خلاقیت می‌شود؛ موضوعی که در نگارش زندگینامه‌های فرانکلین و اینشتین هم مورد علاقه‌ی من بود و معتقدم که این، کلید اصلیِ بر پاییِ ساختارهای اقتصادیِ مبتکر و پیشرو در قرن بیست و یکم است.

از جابز پرسیدم که چرا می‌خواهد من زندگینامه‌اش را بنویسم. جواب داد: «به گمانم تو خوب بلدی از مردم حرف بکشی.» انتظار این پاسخ را نداشتم. می‌دانستم که مجبور به مصاحبه با تعداد زیادی از افرادِ مرتبط با او خواهم شد، حتی کسانی که از کار اخراج‌شان کرده و باعث ناراحتی‌شان شده، یا به حالِ خود رها و یا خشمگین‌شان کرده بود. می‌ترسیدم که با حرف کشیدنِ من از آنها، راحت کنار نیاید. بعدها وقتی خبر مصاحبه‌ی من با افراد مختلف به گوشش رسید، معلوم شد که احساسم پُر بی‌راه هم نبوده. ولی بعد از یکی دو ماه، خودش بدل شد به مشوقِ افرادِ مختلف

---

[1] Bill Hewlett
[2] David Packard
[3] Edwin Land
[4] Polaroid

(حتی دشمنان یا دوست‌دخترهای سابقش) برای صحبت با من. هیچ تلاشی برای وضع محدودیت نکرد. یک بار گفت: «خیلی کارها کرده‌ام که افتخاری بِهِشان نمی‌کنم، مثل حامله کردن دوست‌دخترم در ۲۳ سالگی و اینکه آن ماجرا را خوب سر و سامان ندادم» و افزود: «هیچ اسکلتی توی گنجه ندارم که نشود بیرونش آورد[۱].» به دنبال اِعمال نظارت بر آنچه می‌نوشتم هم نبود و یا حتی نمی‌خواست که در حال تکمیل کتاب آن را مطالعه کند. تنها مشغله‌ی فکری‌اش زمانی رخ داد که ناشرم در حال گزینشِ طرح روی جلد بود. اولین نسخه‌ی طرح را که دید، خیلی منزجر شد تا جایی که از ما خواست در طراحی نسخه‌ی جدید دخالتش دهیم. من، هم خوشحال شدم و هم راغب. خیلی زود با خواسته‌اش موافقت کردم.

کار با انجام بیش از چهل مصاحبه و گفتگو با شخص او به پایان رسید. بعضی از آنها رسمی بود و در اتاق‌نشیمن خانه‌اش در پالو آلتو، و بقیه هنگام پیاده‌روی یا رانندگی‌های طولانی یا از پشت تلفن انجام گرفت. در طول ملاقات‌های آن دو سال به طور فزاینده‌ای با من صمیمی و راحت شد، با این حال بعضی مواقع شاهد آن‌چیزی بودم که همکاران کهنه‌کارش در اپل به آن می‌گفتند: «دایره‌ی تحریفِ واقعیت[۲].» شکی ندارم که گاه پای اشتباهات غیرعمدی سلول‌های حافظه در میان بود که این برای همه‌ی ما رخ می‌دهد؛ اما در سایر مواقع، او داشت نسخه‌ی شخصی‌اش از واقعیت را برای من -و حتی خودش- بازگو می‌کرد. پس برای انجام بررسی و مُداقه‌ی بیشتر در سرگذشتش، مصاحبه‌هایی را با بیش از صد تن از دوستان، آشنایان، رقبا، دشمنان و همکاران او ترتیب دادم.

همسرش هم هیچ تقاضایی برای اِعمال محدودیت یا نظارت بر کتاب نداشت، و حتی خواستار مطالعه‌ی مقطع به مقطعِ آنچه که می‌خواستم منتشر کنم نیز نشد. در حقیقت او مشوق من برای رعایتِ صداقت ضمنِ بیان نقطه‌ضعف‌ها و توانایی‌های شوهرش بود. لورین یکی از باهوش‌ترین و اصولی‌ترین افرادی است که دیده‌ام. در همان اوایل به من گفت: «بخش‌هایی از زندگی و شخصیت استیو کاملاً آشفته بوده و این عین حقیقت است. تو نباید آنها را لاپوشانی کنی. او در گیج کردنِ آدم‌ها عالی است ولی در عین حال داستان زندگی جالبی هم دارد، تنها انتظارم این است که تمام داستانش را صادقانه تعریف کنی.»

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

---

[۱] کنایه از این که رازِ مگو ندارم.م

[۲] برای فهم بهترِ معنای "دایره‌ی تحریفِ واقعیت،" رجوع کنید به: سه پاراگرافِ ابتداییِ فصل یازده.م

درست مثل دورانِ نوشتنِ کتابِ هِنری کیسینجر که از برخی جهات آمادگی خوبی برای این پروژه در من به وجود آورد، در نگارش زندگینامه‌ی استیو جابز هم افرادی را دیدم که احساسات مثبت یا منفی شدیدی نسبت به او داشتند، طوری که اثر راشومون[1] به خوبی قابل مشاهده بود. ولی بیشترین سعی خود را به کار گرفتم تا تناقض‌ها را به طور عادلانه‌ای موازنه و در مواجهه با منابع، شفافیت و صداقت پیشه کنم.

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

در عین حال بسیار امیدوارم که این کتاب، کتابی باشد راجع به نوآوری و خلاقیت. در زمانه‌ای که امریکا به دنبال راه‌هایی برای حفظ مرزهای نوآوری خود است و همزمان کشورها در چهارگوشه‌ی این جهانِ پهناور در تلاش برای ساختن اقتصادهای خلاق بر پایه‌ی زیرساخت‌های دیجیتال هستند، جابز به عنوان آخرین نمادِ راستینِ نوآوری، تخیل و ابداعات کاربردی مطرح است. او می‌دانست که بهترین راه برای خلقِ ارزش در قرن بیستم و بعد از آن، برقراری پیوند میان خلاقیت و تکنولوژی است؛ پس شرکتی ساخت که در آن جهش‌های تکنولوژیک با شاهکارهای مهندسی در هم می‌آمیزند. جابز و همکارانش در اپل قادر بودند "متمایز" فکر کنند: آنها صرفاً محصولاتی بی‌پیرایه و پیشرفته برای گروه‌های هدف نساختند، بلکه دستگاه‌ها و خدماتی ارائه کردند که از اساس نو بودند؛ محصولاتی که تا پیش از عرضه، مصرف‌کنندگان حتی نمی‌دانستند که به آنها نیاز دارند.

استیو یک رئیس یا انسانِ نمونه نبود که خیلی پاستوریزه و فقط برای الگو شدن به عرصه آمده باشد. تحت تأثیر جنبه‌های ابلیسی -که در وجود همه‌ی ما هست- جابز نیز می‌توانست اطرافیانش را به سمت خشم و نا امیدی سوق دهد. شخصیت، اشتیاق و محصولاتش در پیوند با

[1] تأثیر ذهنیت در به یادآوری خاطرات، که می‌تواند باعث شود میان یادآوریِ یک خاطره توسطِ ناظران عینی و واقعیت رخ داده در خارج، تفاوت‌های مشهودی بروز کند.م

هم، درست مثل سخت‌افزار و نرم‌افزارِ اپل، همه اجزاءِ یک کلِ بزرگتر بودند. ماجرای زندگی او توأمان، الهام‌بخش است و آگاهی‌بخش؛ پر از درس‌هایی راجع به نوآوری، شخصیت فردی، رهبری و ارزش‌ها.

نمایشنامه‌ی هِنری پنجم[1] اثر شکسپیر، راجع به یک شاه خیره‌سر و نابالغ است که پُر شور اما زودرنج، سنگ‌دل اما احساساتی، الهام‌بخش اما پر از عیب و ایراد است. کتاب با این سُرایش آغاز می‌شود: «برای آن الهه‌ی آتشینِ شعر و موسیقی که جلوس خواهد کرد در درخشان‌ترین بهشت خلاقیت.» برای استیو جابز، صعود به درخشان‌ترین بهشت خلاقیت با قصه‌ی دو خانواده شروع شد، سپس با بالیدن در یک دره ادامه یافت، دره‌ای که تازه داشت یاد می‌گرفت چطور سیلیکُن[2] را به طلا تبدیل کند.

---

[1] Henry V
[2] Silicon

شخصیت‌ها

آل آلکُرن[1]. مهندس ارشد در آتاری، کسی که بازیِ پُنگ را طراحی و جابز را استخدام کرد.

گیل آمِلیو[2]. در سال ۱۹۹۶ مدیر عامل اپل شد، نِکست را خرید و جابز را برگرداند.

بیل اتکینسُن[3]. از کارمندان قدیمی اپل که رابط کاربری گرافیکی را برای مَکینتاش توسعه داد.

کریسان برنان[4]. دوست‌دختر جابز در هوم‌استِدْهای، و مادر دخترش لیسا.

لیسا برنان-جابز[5]. دختر جابز و کریسان برنان، متولد ۱۹۷۸؛ وی در نیویورک به نویسندگی مشغول است.

نُلان بوشنِل[6]. مؤسس آتاری و الگوی کارآفرینی برای جابز.

بیل گمپِل[7]. رئیس بازاریابی اپل در دوره‌ی اول حضور جابز، عضو هیأت مدیره و محرم اسرار جابز بعد از بازگشتش در سال ۱۹۹۷.

اِدوین گتمول[8]. یکی از مؤسسین پیکسار و بعدها یکی از مدیران اجرایی دیزنی.

کوبون چینو[9]. یک استاد ذن به سبک سوتو در کالیفرنیا که معلم معنوی جابز بود.

---

1 Al Alcorn
2 Gil Amelio
3 Bill Atkinson
4 Chrisann Brennan
5 Lisa Brennan-Jobs
6 Nolan Bushnell
7 Bill Campbell
8 Edwin Catmull
9 Kobun Chino

لی کلو[1]. جادوگر عرصه‌ی تبلیغات که آگهی "۱۹۸٤" را برای اپل ساخت و سه دهه با جابز همکاری کرد.

دِبورا "دِبی" کُلمن[2]. از مدیران تیم مَکینتاش اول، که اکنون در بخش تولید اپل به سر می‌برد.

تیم کوک[3]. مدیر ارشد عملیاتی، مردی متین که جابز به سال ۱۹۹۸ استخدام کرد؛ وی در آگوست ۲۰۱۱ به عنوان مدیر عامل جایگزین جابز شد.

اِدی کیو[4]. مدیر خدمات اینترنتی اپل، فردی تعیین‌کننده در مذاکرات جابز با کمپانی‌های تولید محتوا.

آندرآ "آندی" کانینگهام[5]. تبلیغاتچیِ مؤسسه‌ی رِجیس مَک‌کِنا، کسی که در سال‌های اولیه‌ی پروژه‌ی مَکینتاش با اپل همکاری می‌کرد.

مایکل ایسنر[6]. مدیرعامل سخت‌گیر دیزنی که قرارداد ساخت فیلم با پیکسار را نهایی کرد و بعدها با جابز درگیر شد.

لَری اِلیسون[7]. مدیر عامل اُراکِل و دوست صمیمی جابز.

تونی فِیدِل[8]. یک مهندس پانکی[9] که در سال ۲۰۰۱ به اپل آمد تا آیپاد را توسعه دهد.

اِسکات فُرستال[10]. مدیر سرویس‌های نرم‌افزاری موبایل در اپل.

رابرت فریدلند[11]. دانشجوی کالج رید، مدیر یک مزرعه‌ی سیب شهری و سالک طریقت‌های شرقی که جابز را در جوانی تحت تأثیر خود قرار داد. او بعدها مدیر یک شرکت معدنی شد.

---

1 Lee Clow
2 Deborah "Debi" Coleman
3 Tim Cook
4 Eddy Cue
5 Andrea "Andy" Cunningham
6 Michael Eisner
7 Larry Ellison
8 Tony Fadell
9 رجوع شود به ویکی‌پدیا، **ایدئولوژی پانک**: http://fa.wikipedia.org/
10 Scott Forstall
11 Robert Friedland

ژان لوئی گاسه[1]. مدیر اپل در فرانسه، که با اخراج جابز در سال ۱۹۸۵ جایگزین او در تیم مَکینتاش شد.

بیل گِیتس[2]. نابغه‌ی نرم‌افزاری عصر کامپیوتر، متولد ۱۹۵۵.

آندی هِرتزفِلد[3]. مهندس نرم‌افزار مهربان و بامزه، و همکار جابز در تیم اصلی مَک.

جوآنا هافمَن[4]. عضو اصلی تیم مَکینتاش، دارای روحیه‌ای ستودنی در مقابله با جابز.

الیزابت هُلمز[5]. دوست‌دختر دانیِل کاتکی در کالج رید و کارمند اپل در آغاز.

رُد هالت[6]. یک مارکسیست سیگاری که در سال ۱۹۷۶ توسط جابز استخدام شد تا مهندس برق اپل II باشد.

باب ایگر[7]. جانشین ایسنر به عنوان مدیرعامل دیزنی در سال ۲۰۰۵.

جاناتان "جانی" آیوْ[8]. رئیس بخش طراحی در اپل، که تبدیل شد به شریک کاری و محرم اسرار جابز.

عبدالفتاح "جان" جَندَلی[9]. سوری تبار، دانشجوی دوره‌ی کارشناسی ارشد در ویسکانسین که مشخص شد پدر بیولوژیک جابز و مُنا سیمپسون است. او در کازینو بوم‌تاوْن در نزدیکی رینو، مدیر پذیرایی است.

کلارا هاگوپیان جابز[10]. دختر دو مهاجر ارمنی، که در سال ۱۹۴۶ با پاوْل جابز ازدواج کرد؛ آنها بعد از تولد استیو در ۱۹۵۵ او را به فرزندی پذیرفتند.

---

1 Jean-Louis Gassée
2 Bill Gates
3 Andy Hertzfeld
4 Joanna Hoffman
5 Elizabeth Holmes
6 Rod Holt
7 Robert (Bob) Iger
8 Jonathan "Jony" Ive
9 Abdulfattah "John" Jandali
10 Clara Hagopian Jobs

اِرین جابز[1]. فرزند دوم لورین پاوِل و استیو جابز.

ایوْ جابز[2]. سومین و آخرین فرزند پاوِل و جابز.

پَتی جابز[3]. دخترِ پاوْل و کلارا جابز، که دو سال بعد از استیو به فرزندخواندگی پذیرفتند.

پاوْل رینهولد جابز[4]. متولد ویسکانسین، ملوان نیروی دریایی ساحلی که با همسرش کلارا، استیو را به فرزندخواندگی پذیرفت.

رید جابز[5]. اولین فرزند استیو جابز و لورین پاوِل.

ران جانسُن[6]. در سال ۲۰۰۰ توسط جابز استخدام شد تا فروشگاه‌های اپل را توسعه دهد.

جِفری کاتزنبرگ[7]. رئیس استودیوهای دیزنی، که با ایسنر به مشکل بر خورد و در سال ۱۹۹٤ استعفا کرد تا استودیوی دریم‌وُرکز را تأسیس کند.

دانیِل کاتکی[8]. نزدیک‌ترین دوست جابز در کالج رید، همراهِ او در سفر به هند و کارمند اپل در آغاز.

جان لَسِتِر[9]. یکی از مؤسسین و مغز متفکر پیکسار.

دانل لِوین[10]. مدیر بازاریابی، که در اپل و نِکست با جابز بود.

مایک مارک‌کولا[11]. اولین سرمایه‌گذار بزرگ و رئیس اپل که برای جابز مثل یک پدر بود.

---

1 Erin Jobs
2 Eve Jobs
3 Patty Jobs
4 Paul Reinhold Jobs
5 Reed Jobs
6 Ron Johnson
7 Jeffrey Katzenberg
8 Daniel Kottke
9 John Lasseter
10 Dan’l Lewin
11 Mike Markkula

رِجیس مَک‌کِنا[1]. نابغه‌ی تبلیغات که در اوایل کار، جابز را راهنمایی می‌کرد و همواره یک مشاور معتمد باقی ماند.

مایک مُری[2]. مدیر بازاریابیِ مَکینتاش در آغاز.

پاوْل اوتِلینی[3]. مدیرعامل اینتل که به سازگاری مَکینتاش با تراشه‌های اینتل کمک کرد ولی نتوانست زمینه‌ی همکاری با پروژه‌ی آیفُن را فراهم آوَرَد.

لورین پاوِل[4]. فارغ‌التحصیل فهمیده و خوش‌برخورد کالج پِن، که بعدها به گُلدمَن ساکس و سپس دانشکده‌ی بازرگانی استنفورد رفت. او در سال ۱۹۹۱ با استیو جابز ازدواج کرد.

جُرج رایلی[5]. وکیل و حقوق‌دان متولد ممفیس، دوست جابز.

آرتور راک[6]. سرمایه‌گذار افسانه‌ای دنیای فناوری، عضو اولیه‌ی هیأت مدیره‌ی اپل و برای جابز مانند یک پدر.

جاناتان "رابی" رابینشتِین[7]. همکار جابز در نِکست، در سال ۱۹۹۷ رئیس مهندسان سخت‌افزار اپل شد.

مایک اِسکات[8]. در سال ۱۹۷۷ توسط مارک‌کولا دعوت به همکاری شد تا در مقام مدیر اپل، استیو جابز را مهار کند.

جان اسکالی[9]. مدیر اجرایی پپسی که در سال ۱۹۸۳ توسط جابز برای مدیرعاملی اپل استخدام شد، درگیری این دو در سال ۱۹۸۵ منجر به اخراج جابز گردید.

---

1 Regis Mckenna
2 Mike Murray
3 Paul Otellini
4 Laurene Powell
5 George Riley
6 Arthur Rock
7 Jonathan "Ruby" Rubinstein
8 Mike Scott
9 John Sculley

جوآن شیبل جَندَلی سیمپسون[1]. متولد ویسکانسین، مادر بیولوژیک استیو جابز که او را برای فرزندخواندگی به خانواده‌ی جابز سپرد. او مادر مُنا سیمپسون نیز هست و البته این فرزندش را نزد خود بزرگ کرد.

مُنا سیمپسون[2]. خواهر بیولوژیک جابز، در سال ۱۹۸٦ رابطه‌اش با استیو را کشف کرد و از آن موقع خیلی با هم اُنس گرفتند. وی رمان‌هایی بر اساس زندگی مادرش جوآن (هر جایی نه اینجا)، رابطه‌ی جابز و دخترش لیزا (یک آدم عادی) و نیز زندگی پدرش عبدالفتاح جندلی (پدر گمشده) نوشت.

اَلوْی رِی اِسمیت[3]. یکی از مؤسسین پیکسار که با جابز به مشکل برخورد و جدا شد.

بارِل اِسمیت[4]. برنامه‌نویس بی‌نظیر تیم اصلی مَکینتاش که در دهه‌ی ۱۹۹۰ به اسکیزوفرنی مبتلا شد.

اَوِدیس "آوی" تِوانیان[5]. همکار جابز و رابینشتِین در نِکست که در سال ۱۹۹۷ رئیس مهندسان نرم‌افزار در اپل شد.

جیمز وینسِنت[6]. یک بریتانیایی عاشق موسیقی، همکار لی کلو و دانکن میلنِر در شرکت تبلیغاتی‌ای که اپل به همکاری گرفته بود.

ران وِین[7]. جابز را در آتاری ملاقات کرد، اولین شریک جابز و وازنیاک در اپل که طی یک اقدام نابخردانه، همان ابتدا تمام سهمش را واگذار کرد.

استیفن وازنیاک[8]. یک مهندس کامپیوتر و الکترونیک در هوم‌استِدْهای. جابز راهی پیدا کرد تا صفحه‌مدارهای فوق‌العاده‌ای را که وازنیاک طراحی می‌کرد، بسته‌بندی و بازاریابی کنند. این دو در تأسیس اپل با یکدیگر شراکت کردند.

---

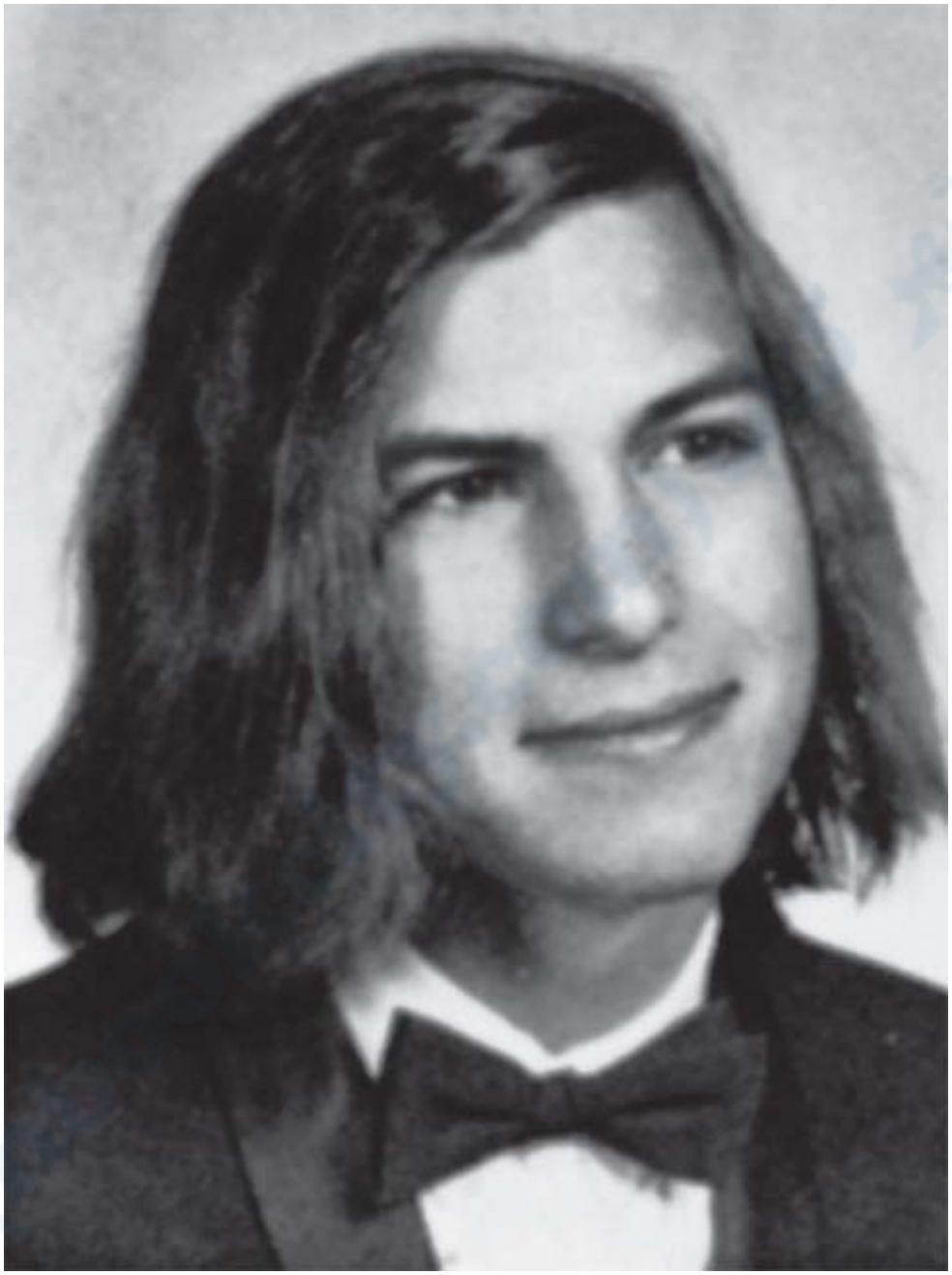
1 Joanne Schieble Jandali Simpson
2 Mona Simpson
3 Alvy Ray Smith
4 Burrell Smith
5 Avadis "Avie" Tevanian
6 James Vincent
7 Ron Wayne
8 Stephen Wozniak: تلفظ این نام در این ترجمه احتمالاً با چیزی که پیش‌تر شنیده‌اید تفاوت دارد.م

پاوْل جابز همراه با استیو، ۱۹۵٦.

PersianPDF.com

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

(nbook



عکسی از کتابِ سالِ دبیرستانِ هوم‌استِدْهای، ۱۹۷۲.

فصل یک

دورانِ کـــــــودکـــــــی

رها شده و برگزیده

فـرزندخواندگی

پاوْل جابز بعد از جنگ جهانی دوم و در پایان خدمت در نیروی دریایی ساحلی، با همکارانش شرطی بست. در سان‌فرانسیسکو[1] محل پهلو گرفتن کشتی‌شان، گفت که حتماً ظرف دو هفته‌ی آینده برای خود همسری پیدا خواهد کرد. او یک مکانیک موتور، با بدنی خالکوبی‌شده، قامتی به بلندای ۱۸۳ سانتی‌متر و چهره‌ای شبیه جیمز دین[2] بود. اما این قیافه‌اش نبود که منجر به قرار ملاقات با کلارا هاگوپیان، دختر شیرین‌خوی دو مهاجر ارمنی شد. بلکه تنها دلیل، این بود که آن روز بعد از ظهر، پاوْل و دوستانش بر خلاف گروه دیگری که کلارا ابتدا می‌خواست با آنها بیرون برود، اتومبیل داشتند. ده روز بعد در مارس ۱۹٤٦، پاوْل با کلارا نامزد شد و شرطی را که بسته بود، بُرد. این ازدواج رؤیایی تا چهل سال بعد زمانی که مرگ کلارا را از پاوْل گرفت، پایدار باقی ماند.

پاوْل رینهولد جابز، در یک مزرعه‌ی دامداری در جِرمَن‌تاونِ[3] ویسکانسین[4] بزرگ شد. گرچه پدرش الکلی -و گاهی بدزبان- بود اما پاوْل به رغم ظاهر زبرش، تا پایان عمر متین و آرام باقی ماند. بعد از ترک دبیرستان، در غرب عاطل و باطل بود و کارِ مکانیکی می‌کرد تا اینکه در نوزده سالگی حتی با اینکه شنا بلد نبود، به نیروی دریایی ساحلی پیوست. روی عرشه‌ی کشتی یو.اِس.اِس. ژنرال اِم.سی. مِیگز[5] مستقر شد و بیشترِ جنگ را در عملیات انتقال نیروها به ایتالیا زیر نظر ژنرال پَتُن[6] خدمت کرد. تبحرش به عنوان مکانیک و آتش‌نشان تقدیرهایی را برایش به همراه

---

1 San Francisco
2 James Dean
3 Germantown
4 Wisconsin
5 USS General M. C. Meigs
6 Patton

آورد ولی گاه و بی‌گاه دچار مشکلات جزئی نیز می‌شد و بدین سان هرگز از درجه‌ی ملوانی بالاتر نرفت.

کلارا هاگوپیان، متولد نیوجرسی[1] بود؛ یعنی محل فرود هواپیمای والدینش بعد از گریختن ترک‌ها از کشور ارمنستان. آنها در کودکیِ او به محله‌ی میشنِ[2] سان‌فرانسیسکو نقل مکان کردند. کلارا وقتی با پاوْل ملاقات کرد، رازی در دل داشت که کمتر کسی از آن مطلع بود: اینکه قبلاً یک بار ازدواج کرده ولی همسرش در جنگ از دست رفته بود. از این رو در آن برهه که ملاقات اول با جابز برایش پیش آمد، آماده‌ی تشکیل یک زندگی نو بود.

آن دو مثل بسیاری دیگر که تجربه‌ی هیجان و غلیانِ دوران جنگ را داشتند، بعد از انعقاد معاهده‌ی صلح تصمیم گرفتند به جایی آرام بروند، خانواده‌ای تشکیل دهند و یک زندگی بی‌مخاطره را آغاز کنند. پول‌شان کم بود برای همین چند سال آغازینِ زندگی مشترک را در ویسکانسین با والدین پاوْل سر کردند. سپس به ایندیانا[3] کوچیدند جایی که جابز به عنوان مکانیک به استخدام اینترنشنال هاروِستر[4] در آمد. سرگرمی او سر هم کردن خودروهای قدیمی بود و در اوقات فراغتش با خرید و فروش و تعمیر آنها پولی در می‌آورد. بالأخره هم از شغلش استعفا داد تا به طور تمام‌وقت فروشنده‌ی خودروهای دست دوم بشود.

کلارا که عاشق سان‌فرانسیسکو بود بالأخره در ۱۹۵۲ شوهرش را راضی کرد تا به آنجا برگردند. روبروی اقیانوس در محله‌ی سان‌سِت[5]، درست در جنوب پارک گُلدن‌گیت[6] یک آپارتمان گرفتند. جابز در یک شرکت تأمین مالی به عنوان مأمور استرداد استخدام شد؛ خودروهایی را که صاحبان‌شان قادر به بازپرداخت وام‌ها نبودند مجدداً به تملک شرکت در می‌آورْد و در کنار آن همچنان به خرید و تعمیر و فروش خودروهای دست دوم می‌پرداخت تا یک زندگی مناسب برای همسر خود فراهم کند.

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

جوآن شیبل نیز مثل پاوْل جابز اهل ویسکانسین بود، دختری از یک خانواده‌ی روستایی آلمانی‌تبار. پدرش آرتور شیبل، به حومه‌ی خلیج گرین[7] مهاجرت کرد، در آنجا با همسرش یک مزرعه‌ی پرورش سَمور را تملک کردند و به طور تفریحی ولی همراه با موفقیت، به فروش املاک و

---

1 New Jersey
2 Mission
3 Indiana
4 International Harvester
5 Sunset
6 Golden Gate
7 Green Bay

گراوِرسازی[۱] پرداختند. آرتور آدم سخت‌گیری بود، به خصوص در مورد روابط دخترش؛ سرسختانه مانع از پا گرفتن عشق اول جوآن شد، چرا که پسر مورد علاقه‌ی او گرچه هنرمند بود، اما کاتولیک نبود.

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

در تابستان ۱۹٥٤، جوآن با عبدالفتاح به سوریه رفت. آنها دو ماه در حمْص بودند، جایی که جوآن از خانواده‌ی جندلی طرز پخت غذاهای سوری را یاد گرفت. سپس در بازگشت به ویسکانسین، فهمید که باردار شده است. هر دو در بیست و سه سالگی، هنوز تصمیم نداشتند که به طور رسمی ازدواج کنند. پدر جوآن آن زمان در حال فوت بود و تهدید می‌کرد که اگر دخترش با عبدالفتاح ازدواج کند، او را طرد خواهد کرد. سقط جنین هم انتخابی نبود که در یک جامعه‌ی کوچک کاتولیک پذیرفته شده باشد. بنابراین در اوایل سال ۱۹٥٥ جوآن به سان‌فرانسیسکو مسافرت کرد، جایی که تحت مراقبت یک پزشک مهربان قرار گرفت؛ آن پزشک حامی مادرانی بود که به طور ناخواسته حامله می‌شدند. بچه‌ها را به دنیا می‌آورد و بی سر و صدا مراحل فرزندخواندگی را انجام می‌داد.

جوآن یک شرط اصلی داشت: سرپرستی فرزندش را فقط به کسانی می‌سپرد که فارغ‌التحصیل کالج می‌بودند. بنابراین دکتر اوضاع را طوری سامان داد که کودک به یک وکیل و همسرش داده شود. ولی با تولد آن پسر در ۲٤ فوریه‌ی ۱۹٥٥، آن زوج منتخب گفتند که یک دختر می‌خواسته‌اند و از توافقات عدول کردند. همین شد که آن کودک، پسر یک وکیل نشد بلکه به فرزندی زن و مردی در آمد که یکی از دبیرستان ترک تحصیل کرده و عاشق کارهای مکانیکی بود، و دیگری بانویی بسیار مهربان و دوست‌داشتنی بود که کار حسابداری می‌کرد. پاوْل و کلارا فرزندشان را «استیون پاوْل جابز» نامگذاری کردند.

با آگاهی از اینکه زوج جدید حتی دبیرستان را تمام نکرده‌اند، جوآن از امضا کردن اسناد مربوطه سر باز زد. ماجرا هفته‌ها طول کشید، حتی بعد از انتقال کودک به خانه‌ی جابز. سرانجام جوآن

---

[۱] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **گراور سازی**: http://fa.wikipedia.org/

راضی شد که با تعهد کتبی آن زوج مبنی بر افتتاح یک حساب بانکی برای پس‌انداز کردن هزینه‌ی کالج پسرش، برگه‌ها را امضا کند.

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

فوتِ آرتور شیبل در آگوست ۱۹۵۵ رقم خورد، یعنی بعد از نهایی‌شدن مراحل واگذاری کودک. در نخستین روزهای کریسمس آن سال، جوآن و عبدالفتاح در کلیسای سَنْت فیلیپ متعلق به فرقه‌ی کاتولیک آپوستل[1] واقع در خلیج گرین ازدواج کردند. عبدالفتاح دکترای سیاست بین‌الملل خود را سال بعد از آن گرفت و همان سال فرزند دیگرشان به دنیا آمد، دختری که نامش را مُنا گذاشتند. بعد از طلاق جوآن و جندلی در سال ۱۹۶۲، جوآن وارد یک زندگی رؤیایی-فلسفی شد و دخترش مُنا نیز در چنین جَوی رشد کرد و بدل به نویسنده‌ی تحسین‌شده‌ی روزگار ما شد، وی بعدها آن دوران را در کتابش "هر جایی نه اینجا" به تصویر کشید. اما از آنجا که واگذاری استیو به خانواده‌ی جابز نهایی شده بود، ۲۰ سال زمان باید می‌گذشت تا این دو یکدیگر را پیدا کنند.

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

رهاشده. برگزیده. خاص. این مفاهیم بخشی از وجود جابز و خودشناسی‌اش شدند و نزدیک‌ترین دوستانش اعتقاد داشتند که آگاهی از رهاشدگی در بدو تولد، زخم‌هایی عمیق در کامش به جا نهاده بود. دِل یوکام[2] همکار قدیمی‌اش می‌گفت: «فکر می‌کنم علاقه‌اش به داشتن کنترل کامل روی محصولاتی که می‌ساخت، مستقیماً ناشی از شخصیت او و رهاشدگی‌اش در بدو تولد بود. او تمایل داشت محیط پیرامونش را کنترل کند و محصولات را درست مثل تعمیمی از وجود خودش می‌دید.» گرِگ کَلهون[3] که درست بعد از کالج خیلی به جابز نزدیک شد، مورد دیگری را برای من ذکر کرد: «استیو خیلی مواقع از واگذار شدن به خانواده‌ای دیگر و دردهای ناشی از آن

---

[1] St. Philip The Apostle Catholic Church
[2] Del Yocam
[3] Greg Calhoun

حرف می‌زد. این حرف‌ها به او حس استقلال می‌داد. استیو روش شخصی خودش را برای زندگی کردن داشت و این ناشی از حضور در دنیایی متفاوت با جهانِ محل تولدش بود.»

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

جابز این مطلب را رد می‌کرد: «چنین تصوری وجود دارد که چون من رها شده‌ام، اینقدر سخت کار می‌کنم تا نشان دهم عالی‌ام و والدینم را به این آرزو دچار کنم که ای کاش می‌توانستند دوباره مرا داشته باشند، یا یک چنین مزخرفاتی. ولی اینها واقعاً چرند است.» مؤکداً می‌گفت: «شاید اطلاع از اینکه والدینم مرا واگذار کرده بودند به من حس استقلال بیشتری داده باشد ولی هرگز احساس رانده‌شدگی نکرده‌ام. همیشه احساس خاص بودن داشته‌ام، والدینم باعث شدند این احساس را داشته باشم.» جابز همواره وقتی کسی پاوْل و کلارا را پدرخوانده و مادرخوانده‌اش خطاب می‌کرد یا حتی فقط اشاره می‌کرد که آنها والدین حقیقی‌اش نیستند، وحشتناک بر افروخته می‌شد. می‌گفت: «آنها هزار درصد والدین من هستند» و در مقابل از والدین بیولوژیکش این‌طور یاد می‌کرد: «آنها فقط اسپرم و تخمک هستند. این حرف اصلاً بی‌رحمانه نیست، عین واقعیت است؛ منشاء حیات بیولوژیک و نه چیزی بیشتر.»

دره‌ی سیلیکُن[1]

دوران کودکی استیو با پاوْل و کلارا، از خیلی جنبه‌ها شبیه همان کلیشه‌های اواخر دهه‌ی ۱۹۵۰ بود. وقتی او دو ساله شد، آنها دختری به نام پَتی را هم به فرزندی پذیرفتند و سه سال بعد به یکی از آن خانه‌های دستگاهی[۲] در حومه‌ی شهر نقل مکان کردند. شرکت سرمایه‌گذاری سی.آی.تی

---

[1] Silicon Valley

[۲] صدها دستگاه خانه‌ی یک‌شکل که در قطعه زمین‌های مسطح و هم‌اندازه ساخته می‌شوند.م

پاوْل را که مأمور استرداد بود به دفتر خود در پالو آلتو[1] منتقل کرد ولی او استطاعت زندگی در آنجا را نداشت، بنابراین به مانتِین ویو[2] رفتند که منطقه‌ای ارزان‌تر واقع در جنوب بود.

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

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

پاوْل به تعمیر و فروش خودروهای دست دوم ادامه داد و استیو گاراژ را با طرح‌های مورد علاقه‌ی خود نقاشی کرد. پدر جزئیات طراحی داخلی اتومبیل‌ها را به پسر نشان می‌داد: خطوط، دریچه‌ها، نوارهای باریک فلزی و تودوزی صندلی‌ها را. هر روز بعد از اتمام کار، لباس کارش را عوض می‌کرد و به گاراژ بر می‌گشت، استیو هم دنبالش می‌رفت. پاوْل بعدها در جایی گفت: «فکر می‌کردم که بشود با آموزش فنونِ مکانیک او را درگیرِ کار کنم ولی دوست نداشت دست‌هایش کثیف شوند. واقعاً هیچ‌وقت به کارهای مکانیکی علاقه نشان نداد.»

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

از طریق کار روی خودروها، اولین تجربه‌ی الکترونیکی برای استیو حاصل شد: «پدرم دانش زیادی راجع به "الکترونیک" نداشت ولی در تعمیر خودروها و سایر چیزها، خیلی با "آن" سر و کار داشت. چیزهای ابتدایی الکترونیک را که برایم گفت، خیلی علاقه‌مند شدم.» الکترونیک برای

---

[1] Palo Alto
[2] Mountain View

استیو خیلی جالب بود، حتی جالب‌تر از سیاحت داخل آشغال‌ها برای یافتن قطعات: «آخرِ هر هفته، سیاحتی توی قراضه‌فروشی داشتیم. دنبال ژنراتور، کاربراتور و از این جور قطعه‌ها می‌گشتیم.» به خاطر می‌آورد که پدرش در پیش‌خوانِ فروشگاه بر سر قیمت چانه می‌زد: «تاجر خوبی بود، چون قیمت مناسب هر قطعه‌ای را بهتر از آدم‌های پشت باجه می‌دانست.» دیدن این چیزها به درکِ تعهدی که والدینش در زمان پذیرش او داده بودند، کمک کرد: «هزینه‌ی کالج من این‌طوری به دست می‌آمد که پدرم یک فورد فالکُن یا ماشین‌های تصادفی دیگر را که راه نمی‌رفتند ۵۰ دلار می‌خرید، چند هفته‌ای روی آنها کار می‌کرد، بعد ۲۵۰ دلار می‌فروخت و به اداره‌ی درآمد داخلی[1] هم چیزی نمی‌گفت.»

خانه‌ی جابز و منازل آن منطقه توسط بساز-بفروشی به نام جوزف ایشلِر[2] ساخته شده بود. شرکت متبوع او بین سال‌های ۱۹۵۰ تا ۱۹۷٤ بیش از ۱۱.۰۰۰ خانه در بخش‌های مختلف کالیفرنیا[3] ساخت. ایشلر با الهام گرفتن از نگرش خاص فرانک لوید رایتز[4] در ساخت خانه‌های ساده‌ی پیشرفته برای تمام امریکایی‌ها، منازل کم‌خرجی می‌ساخت که دارای ویژگی‌هایی بودند از قبیلِ، دیوارهای شیشه‌ای از سقف به کف، طرح‌های طبقه باز[5]، ساختار بی‌پوششِ تخته و الوار[6]، کف‌های بتُنی و درب‌های کشویی از جنس شیشه. در یکی از پیاده‌رَوی‌هامان در اطراف آن محله، جابز گفت: «ایشلر کار بزرگی انجام داد. خانه‌هایش شیک و ارزان و خوب بودند. طراحی تمیز، و حس و حال ساده‌ای را برای مردمِ کم‌درآمد به ارمغان می‌آوردند. ویژگی‌های کوچک ولی فوق‌العاده‌ای هم داشتند، مثل گرمایش از کف؛ یک قالی پهن می‌کردی و آن‌وقت کفِ گرمِ خانه، برای ما بچه‌ها خیلی خوش‌آیند می‌شد.»

جابز می‌گفت که درکِ ارزشِ خانه‌های ایشلِر کم‌کم در او اشتیاقی را شکل داد تا محصولاتی با طراحی زیبا برای عموم مردم بسازد: «من عاشق اینم که طراحی عالی و قابلیت‌های ساده را در چیزی متمرکز کنم که زیاد گران نباشد.» این را با اشاره به وقار و سادگی آن خانه‌ها گفت و افزود: «این بینش اصلی اپل است. کاری که در ساخت اولین مَک سعی در انجامش داشتیم و همان چیزی که در حین ساخت آیـپاد هم مد نظرمان بود.»

آن طرفِ خیابان، یک نماینده‌ی بنگاه معاملات املاک زندگی می‌کرد؛ مردی موفق. جابز می‌گفت: «آنقدرها زرنگ نبود ولی به نظر می‌رسید دارد ثروتی به هم می‌زند. برای همین پدرم

---

[1] IRS: Internal Revenue Service
[2] Joseph Eichler
[3] California
[4] Frank Lioyd Wright
[5] الگوهای معماریِ داخلی که در آنها طبقات بالایی، مساحتی کمتر از طبقه‌ی همکف دارند و ایوان‌های داخلیِ خانه به طبقه‌ی اول و سالن مشرف هستند.م
[6] بر گرفته از سبک‌های طراحی مدرن که در آنها اجزاء سازنده‌ی خانه‌ها (مثلاً الوارها و تخته‌ها) پوشانده نمی‌شوند.م

فکر کرد که "من هم می‌توانم انجامش دهم" و خیلی سخت کار کرد، این را کاملاً به خاطر دارم؛ به کلاس‌های شبانه رفت، آزمون مجوز شغلی را گذراند و وارد کار معاملات املاک شد. درست همان روزها بود که بازار املاک از رونق افتاد.» در نتیجه، خانواده از نظر مالی یک سال بد را پشت سر گذاشت؛ آن زمان استیو به مدرسه‌ی ابتدایی می‌رفت. مادرش حسابداری کمپانی شرکای واریان[1] (سازنده‌ی ادواتی با کاربرد علمی) را بر عهده گرفت، یک وام بانکی ثانوی هم اخذ کردند. یک روز معلم کلاس چهارم از استیو پرسید: «چه چیزی راجع به جهان هست که تو درکش نمی‌کنی؟» او جواب داد: «درک نمی‌کنم که چرا یک‌باره پدرم اینقدر ورشکسته شده.» افتخار می‌کرد که پدرش هرگز رفتار حقیرانه یا مُزَوِرانه‌ای را برای بدل شدن به یک فروشنده‌ی بهتر در پیش نگرفته. می‌گفت: «برای فروش املاک شما باید پیش مردم چاپلوسی کنید ولی پدرم این کار را بلد نبود. اصلاً در خونش نبود. از این بابت تحسینش می‌کنم.» بنابراین پاوْل جابز بر سر کارِ مکانیکی خودش برگشت.

پاوْل فردی آرام و موقر بود، صفاتی که پسرش بیش از آنکه از آنها الگوبرداری کند، می‌پرستیدشان. وی در عین حال آدم با اراده‌ای بود. استیو یک نمونه از اراده‌اش را این‌طور ذکر می‌کرد:

«در نزدیکی‌مان مهندسی بود که در وستینگ‌هاوس[2] کار می‌کرد. یک مرد مجرد، از آن تیپ آدم‌های ژولیده. دوست‌دختری هم داشت که گاهی‌اوقات از من نگهداری می‌کرد. آن موقع والدینم هر دو شاغل بودند، بنابراین من بعد از مدرسه یک راست به آنجا می‌رفتم و یکی دو ساعتی خانه‌ی آنها می‌ماندم. مردک چندین بار بدمستی کرد و دوست‌دخترش را کتک زد. یک شب دختره به خانه‌ی ما آمد، از فرطِ ترس عقل از سرش پریده بود. آن مردک هم مست و آویزان دنبالش آمد، اما پدرم سر راهش ایستاد و گفت: "او اینجا است ولی تو قرار نیست وارد شوی" و یارو همانجا ماند. همگی دوست داشتیم از دهه‌ی ۱۹۵۰ شاعرانه یاد کنیم، ولی امثال آن مردک زندگی افراد محله را خراب کرده بودند.»

چیزی که آن محله را متفاوت از هزاران محله‌ی پر از درخت‌های دوکی شکل در سرتاسر امریکا می‌کرد، این بود که حتی ولگردهایش هم می‌خواستند مهندس باشند. جابز به خاطر می‌آورد که: «وقتی به اینجا آمدیم، در هر گوشه‌کناری درخت‌های آلو و زردآلو بود ولی به خاطر سرمایه‌گذاریِ ارتش توسعه‌ی منطقه به سرعت شروع شد.» استیو تاریخ دره‌ی سیلیکُن را فرا گرفت و به سرعت پیشبرد آرزوهایش را شروع کرد تا بتواند نقش خود را در تاریخ ایفا کند. بعدها اِدوین لَند از

---

[1] Varian
[2] Westinghouse

پُلاروید برایش تعریف کرد که چطور از طرف آیزنهاور دعوت به همکاری شده بود تا در ساختِ دوربین‌های هواپیماهای جاسوسیِ U-2 مشارکت کند، زیرا ارتش می‌خواست بفهمد که تهدیدهای متوجه امریکا از طرف شوروی تا چه اندازه واقعیت دارد. فیلم تهیه شده را در جعبه‌ی محافظ به مرکز تحقیقاتِ ناسا در سانی‌ویل[1]، در نزدیکی محل سکونت جابز فرستاده بودند. استیو می‌گفت: «اولین -پایانه‌ی- کامپیوتری که دیدم مربوط می‌شود به زمانی که پدرم مرا به مرکز مطالعاتی ایمز[2] برد. واقعاً عاشقش شدم.»

در دهه‌ی ۱۹۵۰ پیمانکاران دفاعی یکی‌یکی در آن حوالی پا گرفتند. در ۱۹۵٦، بخش موشک‌سازی لاکهید[3] که موشک‌های بالستیک زیردریایی‌ها را می‌ساخت در کنار مرکز ناسا تأسیس شد؛ یعنی چهار سال قبل از آمدن خانواده‌ی جابز به آنجا. این شرکت ۲۰.۰۰۰ نفر را در استخدام خود داشت. چند صد متر آن‌طرف‌تر نیز شرکت توسعه‌ی تجهیزات وِستینگ‌هاوس بود که انواع لوله‌ها و ترانسفورماتورهای برقی را برای سیستم‌های موشکی می‌ساخت. جابز به خاطر می‌آورد که: «شما همه‌ی این شرکت‌های نظامی را در حاشیه‌ی شهر داشتید و این اسرارآمیز و فوق‌پیشرفته بود، و زندگی در اینجا را هیجان‌انگیز می‌کرد.»

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

خوشبختانه در همان نزدیکی، محلی برای کارآفرینانی که گاراژ خانه‌هاشان دیگر گنجایش کار نداشت، به وجود آمد. در حرکتی ستودنی که دره‌ی سیلیکُن را به مهد انقلاب فناوری بدل کرد، فردریک تِرمن[4] رئیس دانشکده‌ی مهندسی استنفورد، در زمین‌های متعلق به دانشگاه، یک پارک صنعتی ۷۰۰ هکتاری برای شرکت‌های خصوصی احداث کرد تا به این طریق آنها ایده‌های دانشجویان را به مرحله‌ی تجاری برسانند. اولین مستأجر این پارک کمپانی شرکای واریان بود که کلارا جابز در آن کار می‌کرد. استیو جابز می‌گفت: «تِرمن با این ایده‌ی فوق‌العاده‌اش بیش از هر کس دیگری موجبات رشد صنایع مرتبط با فناوری را در منطقه فراهم آورد.» در ده سالگیِ جابز، HP حدود ۱۰.۰۰۰ کارمند داشت و یگانه کمپانی پیشرو و بهشتِ مهندسانِ جویای ثباتِ مالی بود.

---

[1] Sunnyvale
[2] Ames
[3] Lockheed
[4] Frederick Terman

مهم‌ترین فناوریِ مرتبط با رشد منطقه، فناوری نیمه‌هادی‌ها بود. ویلیام شاکلی[1] که یکی از مخترعینِ ترانزیستورها در آزمایشگاه‌های بِل در نیوجرسی بود، به مانتِین ویو نقل مکان و به سال ۱۹۵۶، شرکتی را تأسیس کرد که به جای استفاده از ژِرمانیومِ گران‌قیمت، برای ساخت ترانزیستورها از سیلیکُن بهره می‌برد. اما شاکلی به طرز فزاینده‌ای بی‌انضباط و دمدمی‌مزاج شد و با رها کردن پروژه‌ی ترانزیستورهای سیلیکُنی مقدمات خروج هشت نفر از مهندسینش، از جمله رابرت نُیْس[2] و گوردون مور[3] را فراهم آورد که شرکت نیمه‌هادی فِرچایلد[4] را تأسیس کردند. این شرکت گر چه به جایی رسید که ۱۲.۰۰۰ کارمند را به استخدام خود در آورْد ولی در سال ۱۹۶۸ یعنی زمانی که نُیْس جنگ قدرت بر سر مدیرعاملی را باخت، از هم پاشید. او بلافاصله گوردون مور را برداشت و با هم شرکت دیگری به نام شرکت مجتمع‌های الکترونیک را تأسیس کردند که خیلی زود و با هوشمندی نامش را (به اختصار) به اینتل[5] تغییر داد. سومین کارمندشان اندرو گرووْ[6] بود که بعدها با تغییر تمرکزِ تولیدات از ساختِ تراشه‌های حافظه به ساختِ ریزپردازنده‌ها، باعث پیشرفت روز افزون شرکت شد. در طول چند سال، حدود ۵۰ شرکتِ فعال در حوزه‌ی نیمه‌هادی‌ها در منطقه پا گرفت.

رشد فزاینده‌ی این صنعت همبستگی زیادی داشت با قاعده‌ای که توسط مور کشف شد؛ او در سال ۱۹۶۵ نموداری برای سرعت مدارهای مجتمع که متشکل از تعدادی ترانزیستورِ نصب شده روی یک تراشه بودند، ترسیم نمود و نشان داد که سرعت مذکور تقریباً هر دو سال یک‌بار دو برابر می‌شود. خط سیری که می‌شد انتظار داشت برای مدت‌ها ادامه پیدا کند. این مورد در سال ۱۹۷۱ مورد تأییدِ مجدد قرار گرفت؛ یعنی زمانی که اینتل موفق شد واحدِ پردازش مرکزیِ کاملی را روی یک تراشه قرار دهد، پردازشگری با نام اینتل 4004 که به آن لفظ "ریزپردازنده" را اطلاق می‌کردند. قانون مور به طور عمومی تا به امروز درست بوده و نتایج قابل قبول آن در ارتباط با نسبتِ کارایی به قیمت، برای دو نسل از نوآورانِ جوان از جمله استیو جابز و بیل گِیتس، این امکان را فراهم آورد که برآورد هزینه برای محصولات آتی خود را پیشاپیش انجام دهند.

صنعت تراشه‌ها موجب شد این منطقه‌ی جغرافیایی یک نام جدید پیدا کند، نامی که اولین بار دان هافلِر[7] در هفته‌نامه‌ی اخبار الکترونیک برگزید تا از ژانویه‌ی ۱۹۷۱، ذیلِ این عنوان یک سری مقاله را به نگارش در آوَرَد؛ "دره‌ی سیلیکُنِ امریکا." دره‌ی ٦٤ کیلومتریِ سانتا کلارا[8] از جنوبِ سان‌فرانسیسکو و سرتاسر پالو آلتو تا سَن خوزه[9] امتداد یافته و در مرکز ستون فقرات تجارت خود،

---

1 William Shockley
2 Robert Noyce
3 Gordon Moore
4 Fairchild
5 INTEL: Integrated Electronics Corporation
6 Andrew Grove
7 Don Hoefler
8 Santa Clara
9 San Jose

اِل‌کامینو رئال[1] را دارد؛ جاده‌ای سلطنتی که در آن روزگار مسیر دسترسی به کلیساهای 21-میشِن[2] کالیفرنیا بود و اکنون یک خیابان شلوغ است که شرکت‌های مختلف را به هم متصل می‌کند و سالانه، ثُلثِ سرمایه‌گذاری ریسکیِ[3] امریکا در آن حسابرسی می‌شود. جابز می‌گفت: «در طول دوران رشدم تحت تأثیر تاریخ آنجا قرار داشتم و همین باعث شد که بخواهم بخشی از آن باشم.»

مثل اکثر بچه‌ها، او نیز با دیدن اشتیاق بزرگترهایی که پیرامونش بودند، بر انگیخته می‌شد. خودش به یاد می‌آورد که: «اکثر پدرهایی که در همسایگی ما بودند کار و بار تمیزی داشتند، مثل ساخت طَلْق‌های حساس به نور، باتری، رادار و از این‌جور چیزها. من وسط یک چنین چیزهایی بزرگ شدم و مدام راجع بهشان سؤال می‌کردم.» مهم‌ترین همسایه، لَری لَنگ[4]، هفت پلاک آن‌طرف‌تر زندگی می‌کرد: «الگوی من بین مهندسین HP بود؛ یک متصدی رادیوهای مخابراتی بزرگ و یک مهندس الکترونیکِ درست و حسابی.» جابز با یادآوری این، گفت: «برایم خرت و پِرت‌هایی می‌آورد تا باهاشان سرگرم شوم.» در حالی که از جلوی خانه‌ی قدیمی لَنگ قدم‌زنان رد می‌شدیم به پارکینگ اشاره کرد و افزود: «روزی یک میکروفون ذغالی با باتری و بلندگو آورد و جلوی پارکینگ گذاشت. گفت داخل میکروفون حرف بزنم و بعد، صدای تقویت‌شده‌ام از بلندگو پخش شد.» پدر استیو به او گفته بود که میکروفون‌ها همیشه به تقویت‌کننده‌های الکتریکی احتیاج دارند: «بنابراین به خانه رفتم و به پدر گفتم که اشتباه می‌کند.»

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

استیو می‌گفت: «من هم‌چنان به پدر می‌گفتم نه و اصرار می‌کردم که باید آن را ببیند. دست‌آخر با من آمد و دید، بعدش گفت: "خب، باید زودتر برگردم سر کارم".»

جابز به وضوح این اتفاق را به خاطر داشت زیرا اولین باری بود که درک می‌کرد پدرش عقلِ کُلّ نیست. بعد یک کشف نگران‌کننده‌ی دیگر هم رخ داد: او باهوش‌تر از والدینش بود. همیشه زرنگی و چیره‌دستی پدرش را می‌ستود: «آدم تحصیل‌کرده‌ای نبود ولی همیشه فکر می‌کردم که لعنتی خیلی باهوش است. زیاد مطالعه نداشت ولی خیلی کار می‌کرد. تقریباً از عهده‌ی تمام کارهای مکانیکی بر می‌آمد.» بنا به قول خودش، بعد از ماجرای میکروفون زغالی، یک دوره‌ی

---

[1] El Camino Real
[2] Twenty-One Mission Churches
[3] سرمایه‌گذاری بر روی ایده‌های نو.م
[4] Larry Lang

نامطلوب را پشت سر گذاشت که منجر شد به فهم اینکه باهوش‌تر و سریع‌الانتقال‌تر از والدینش است: «این واقعاً لحظه‌ی بزرگی بود و در ذهنم ثبت شد. وقتی فهمیدم که از آنها باهوش‌ترم، خیلی از این فکر شرمنده شدم. هرگز آن لحظه از یادم نمی‌رود.» آن‌طور که بعدها به دوستانش گفت، این کشف در کنار این حقیقت که فرزندخوانده‌ی آنها بود، باعث شد احساس کُنَد هم از خانواده و هم از جهان پیرامون جدا -و منفصل و بریده- است.

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

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

مدرسه

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

مدرسه‌ی ابتدایی‌اش مونتا لوما[1] متشکل از یک سری ساختمان کم‌ارتفاع مربوط به دهه‌ی ۱۹۵۰، و چهار خیابان دورتر از خانه‌شان بود. استیو محیط ملالت‌بار آنجا را با شوخی‌های خرکی تحمل می‌کرد: «دوست خوبی به نام ریک فرنتینو[2] داشتم. انواع دردسرها را برای خودمان درست می‌کردیم. مثلاً یک پوستر زدیم به تابلوی اعلانات با این مضمون که "حیوان خانگی‌ات را به مدرسه

---

[1] Monta Loma
[2] Rick Ferrentino

بیاور.” واقعاً دیوانه‌کننده بود. توی مدرسه سگ‌ها دنبال گربه‌ها گذاشته و معلم‌ها هاج و واج کنار هم نشسته بودند.» بار دیگر بعضی از بچه‌ها را متقاعد کردند که رمز قفل دوچرخه‌شان را به آن دو بگویند: «بعد رفتیم بیرون و همه‌ی رمزها را عوض کردیم، هیچ‌کس نتوانست دوچرخه‌اش را باز کند. تا آخر شب طول کشید تا قضیه حل شد.» با رفتن به کلاس سوم، شوخی‌ها کمی خطرناک شدند: «یک بار مواد محترقه زیر صندلی معلم‌مان خانم تُرمن[1] گذاشتیم. یک شوک اساسی بهش دادیم.»

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

نوبت به کلاس چهارم که رسید، مسئولین مدرسه تشخیص دادند که بهتر است جابز و فرنتینو در دو کلاس جداگانه قرار گیرند. معلم کلاس بالاتر زنی مصمم و جدی به نام ایموجین هیل[2] بود، معروف به تِدی. و به قول جابز: «بدل شد به یکی از قدیسین من.» بعد از زیر نظر گرفتن استیو برای چند هفته، خانم هیل فهمید که بهترین راه برای هدایت او، جایزه دادن است: «یک روز بعد از کلاس، یک کتابچه پر از مسائل ریاضی به من داد و گفت: “می‌خواهم این را به خانه ببری و حلش کنی.” با خودم گفتم: “دیوانه شدی زن؟” بعد یکی از آن آب‌نبات‌چوبی‌های گنده که به بزرگی کره‌ی زمین بود در آورد و گفت: “وقتی کارت باهاش تمام شد، اگر تقریباً درست حلش کرده باشی، این را به علاوه‌ی یک پنج دلاری بهت می‌دهم.” و من دو روز بعد کتابچه را تحویلش دادم.» بعد از چند ماه، استیو دیگر نیازی به تطمیع نداشت: «فقط می‌خواستم بیشتر یاد بگیرم و او را خوشحال کنم.» خانم معلم نیز با اهدای یک بسته‌ی سرگرمیِ ساخت دوربین، کاری کرد که جابز سال‌ها بعد بگوید: «بیش از هر معلم دیگری از هیل چیز یاد گرفتم و اگر به خاطر او نبود مطمئنم سر و کارم به زندان می‌افتاد.» این رابطه باعث تقویت حس خاص بودن در او شد: «در کلاس‌مان، فقط دلواپسِ منْ یکی بود. انگار که چیز خاصی در وجودم دیده بود.»

---

[1] Mrs. Thurman
[2] Imogene Hill

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

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

این انتقال تا حدودی آزاردهنده شد. استیو که از لحاظ اجتماعی یک انزواطلبِ دست و پا چُلُفتی بود ناگهان خودش را میان بچه‌هایی یافت که یک سال از او بزرگتر بودند. بدتر اینکه کلاس ششم در مدرسه‌ی دیگری بود؛ کریتِندن میدِل[1] که فقط ۸ خیابان از مدرسه‌ی ابتدایی مونتا لوما فاصله داشت ولی از خیلی جهات برای خودش دنیای دیگری بود و در همسایگی آن، گروه‌های قومیتی بی‌داد می‌کردند. روزنامه‌نگار ساکن دره‌ی سیلیکُن، مایکل اِس. مالون[2] نوشته: «زد و خورد و نزاع یک رویداد هر روزه بود؛ درست مثل زورگیری در توالت‌ها. به طور معمول، زیاد چاقو به مدرسه آورده می‌شد، فقط برای اینکه وانمود کنند قوی و خشن هستند.» در همان زمان که جابز وارد مدرسه شد، یک گروه از دانش‌آموزان به خاطر خلاف گروهی به زندان افتاده بودند و بعد از پیروزی تیمِ بوکس یک مدرسه‌ی دیگر بر تیمِ کریتِندِن، اتوبوس آن مدرسه به طور کامل تخریب شده بود.

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

---

[1] Crittenden Middle
[2] Michael S. Malone

این تغییر خانه فقط پنج کیلومتر به سمت جنوب بود، به یک باغ زردآلوی سابق در لوس‌آلتوس[1] که به محله‌ای با خانه‌های دستگاهیِ شبیه به هم تبدیل شده بود. خانه‌ی جدیدشان در جاده‌ی 2066-کرایست[2] بود، سه اتاق خواب و از همه مهم‌تر یک گاراژ چسبیده به ساختمان مسکونی داشت که درب کرکره‌ای آن رو به خیابان باز می‌شد. در گاراژ، هم پاوْل به کارهای مکانیکی‌اش می‌رسید و هم پسرش می‌توانست با قطعات الکترونیکی کار کند.

دیگر ویژگی مهم خانه این بود که درست در آن طرفِ قطعه زمین متعلق به مدرسه‌ی کوپرتینو-سانی‌وِیل[3] قرار داشت، که یکی از بهترین و مطمئن‌ترین مدارس منطقه بود. یک روز که با استیو از جلوی آن خانه رد می‌شدیم با دست اشاره کرد و گفت: «وقتی به اینجا آمدم در این گوشه‌ها هنوز باغ‌هایی بود. مردی که درست آنجا زندگی می‌کرد به من آموخت چطور با کودهای مناسب باغبانی کنم. او هر چیزی را در حد عالی پرورش می‌داد. تا آن روز چیزی بهتر از میوه‌های باغ او نخورده بودم. از همان موقع میوه‌ها و سبزیجات برایم مهم شدند.»

والدین جابز گر چه در مورد اعتقادات مذهبی‌شان تعصب به خرج نمی‌دادند، ولی می‌خواستند که او از تربیت دینی برخوردار باشد، بنابراین اغلب یک‌شنبه‌ها استیو را به کلیسای لوتِران[4] می‌بردند. در سیزده سالگی این کار هم به خط پایان خود نزدیک شد. در جولای ۱۹۶۸ مجله‌ی لایف[5] یک طرح روی جلد تکان‌دهنده از دو کودک گرسنه در بیافرا[6] (در افریقا) کار کرد. جابز آن را به مراسم یک‌شنبه برد تا به پیشوای روحانی کلیسا نشان دهد. ابتدا پرسید: «اگر بخواهم انگشتم را بالا ببرم، آیا خدا از قبل می‌داند که من قصد دارم کدام یکی را بالا ببرم؟»

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

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

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

---

1 Los Altos
2 2066 Christ
3 Cupertino-Sunnyvale
4 Lutheran
5 Life
6 Biafra

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

پاوْل جابز در آن زمان داشت در اسپکترا-فیزیکز[1] کار می‌کرد، شرکتی در نزدیکی سانتا کلارا که برای محصولات الکترونیکی و پزشکی، لیزر تولید می‌کرد. او به عنوان مکانیکِ شرکت باید نمونه‌های اولیه‌ی محصولات ابداعیِ مهندسین را می‌ساخت. پسرش مجذوب دقت بالایی شده بود که عملکرد صحیح لیزر در گروی آن بود. می‌گفت: «لیزر نیازمند هم‌ترازی با دقت بالا است. انواع پیشرفته‌ی آن با کاربردهای پزشکی و هوانوردی، دارای ویژگی‌های فوقِ دقیق بودند. به عنوان مثال آنها به پدرم می‌گفتند: "این چیزی است که ما می‌خواهیم و باید از یک قطعه فلز یکپارچه درست شود طوری که ضریب انبساط تمام قسمت‌های آن یکسان باشد" و او مجبور بود راهی برای انجام این کار پیدا کند.» اکثر قطعات باید با تراشکاری (بدون الگوی اولیه) ساخته می‌شدند و از این رو پاوْل مجبور بود ابزارها و وسایل اختصاصی برای آنها بسازد. پسرش واقعاً تحت تأثیر کار او قرار داشت ولی به ندرت به کارگاه تراش‌کاری پدر می‌رفت: «خیلی عالی می‌شد اگر به من یاد داده بود چطور از ماشین و میله‌ی تراش‌کاری استفاده کنم. ولی متأسفانه من هرگز نرفتم، به خاطر اینکه بیشتر به الکترونیک علاقه داشتم.»

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

---

[1] Spectra-Physics

در کلاس نهم به هوم‌استِدْهای[1] رفت که فضای بسیار بزرگی داشت متشکل از ساختمان‌های دو طبقه‌ی صورتی رنگ که ۲.۰۰۰ دانش‌آموز را در خود جای می‌دادند. خودش می‌گفت: «مدرسه توسط یکی از معماران مشهورِ زندان‌ها طراحی شده بود، چون می‌خواستند فناناپذیر جلوه کند.» عشقش به پیاده‌رَوی از همین دوره سر بر آورد. هر روز تنها از پانزده خیابان دورتر، تا مدرسه پیاده گز می‌کرد.

دوستانِ هم‌سن‌وسال کمی داشت، ولی دانش‌آموزان ارشدی را می‌شناخت که در فضای ضدفرهنگی آن دوران غوطه‌ور بودند. آن دوران آغاز متفق شدن دنیای هیپی‌ها[2] و گیک‌ها[3] بود. جابز می‌گفت: «دوستانم واقعاً بچه‌های باهوشی بودند. همگی به ریاضی و علوم و الکترونیک علاقمند و البته عاشق آن فضای ضدفرهنگی و اِل.اِس.دی بودیم.»

شوخی‌های خرکی استیو از آن به بعد معمولاً شامل موارد الکترونیکی می‌شد. در یک مقطع با سیم‌کشی، در تمام خانه بلندگو نصب کرد. سپس از آنجا که بلندگوها می‌توانستند به عنوان میکروفون هم مورد استفاده قرار بگیرند، داخل گنجه‌ی لباس‌های اتاقش یک واحد کنترل درست کرد که در آن می‌توانست به اتفاقات جاهای دیگر گوش کند. یک شب، وقتی هدفون‌هایش را روی گوش گذاشته بود و داشت اتاق والدینش را استراق سمع می‌کرد، پدر مچش را گرفت و با ناراحتی و خشم فراوان دستور داد کل سیستم را جمع کند.

استیو عصرهای زیادی را به گاراژ لَری لَنگ می‌رفت؛ همان مهندسی که در پایینِ خیابان، خانه‌ای قدیمی داشت. لَری سرانجام آن میکروفون زغالی -که استیو مجذوبش بود- را به او داد و تشویقش کرد روی هیت‌کیت‌ها[4] کار کند. همان کیت‌های قابل مونتاژ برای ساخت رادیوهای آماتوری و سایر ادوات الکترونیکی، که مورد علاقه‌ی لحیم‌کارهای آن زمان بود. جابز می‌گفت: «تمام صفحات و بخش‌های هیت‌کیت‌ها به صورت رنگی کدگذاری شده بود، البته دفترچه راهنما هم طرز کار را کاملاً توضیح می‌داد. این سرگرمی باعث می‌شد فکر کنی که قادر به ساخت یا تعمیر هر چیزی هستی. وقتی یک چندتایی رادیو می‌ساختی، یک تلویزیون در کاتالوگ می‌دیدی و با خودت می‌گفتی: "این را هم می‌توانم بسازم،" حتی اگر قبلاً یکی نساخته بودی. من خیلی خوش‌شانس بودم چون در نوجوانی، هر دو، هم پدر و هم هیت‌کیت‌هایم، این باور را به من تزریق کردند که می‌توانم هر چیزی را بسازم.»

لَنگ او را به باشگاه جویندگان HP هم برد؛ گروه ۱۵ نفره‌ای از دانش‌آموزان که شب‌های سه‌شنبه در کافه‌تریای شرکت دور هم جمع می‌شدند. جابز تعریف می‌کرد که: «هر بار یکی از

---

[1] Homestead High

[2] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **هیپی**: http://fa.wikipedia.org/

[3] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **گیک**: http://fa.wikipedia.org/

[4] Heathkit

مهندسین را از آزمایشگاه فرا می‌خواندند تا برای ما از پروژه‌ای که مشغول کار روی آن بود، صحبت کند. پدرم با ماشین مرا می‌رساند. توی بهشت سیر می‌کردم. HP پیشگام تولید دیودهای نور اَفشان بود. بنابراین بحث ما حول این می‌چرخید که با آنها چه کنیم.» از آنجایی که پدرش آن موقع در کارخانه‌ی لیزرسازی مشغول بود، این زمینه‌ی کاری مورد توجهش قرار گرفت. یک شب بعد از بحث، یکی از مهندسین لیزر در HP را کنار کشید و بازدیدی اختصاصی از آزمایشگاه هولوگرافی برای خودش جور کرد. ولی ماندگارترین خاطره، با دیدن کامپیوترهای کوچکی که HP در حال توسعه‌ی آنها بود، در ذهنش شکل گرفت: «اولین کامپیوتر رومیزی را آنجا دیدم. خودشان به آن 9100A می‌گفتند، ماشین‌حساب برجسته‌ای که در عین حال اولین کامپیوتر رومیزی هم تلقی می‌شد. جثه‌ای بزرگ و شاید ۲۰ کیلوگرم وزن داشت ولی از نظر زیبایی واقعاً چیز خاصی بود. من که عاشقش شدم.»

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

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

جابز از کار کردن لذت می‌برد. هم‌زمان شغل روزنامه‌رسانی را هم داشت -وقتی باران می‌بارید پدر به او کمک می‌کرد. در مقطع تحصیلی کلاس دهم، آخر هفته‌ها به این کار و در تابستان هم در بخش انبارداری فروشگاه لوازم الکترونیکی هالتِک[1] مشغول بود. مثل حیاط‌پشتی منزل پدرش که پُر بود از خِرت و پِرت‌های خودروها، فروشگاه غارمانندِ هالتک هم انباشته از انواع لوازم الکترونیکی بود که داخل ردیف‌هایی از قفسه‌ها چپانده می‌شدند: بهشتی برای سپورها در زمینی

[1] Haltek

به مساحت یک بلوک شهری، پر از قطعات نو، کارکرده، تعمیری و مازاد. قطعات بدون جداسازی داخل سطل‌های آشغال ریخته و در حیاط بیرونی انباشته می‌شدند: «پشت این محوطه نزدیکِ ساحل، یک محوطه‌ی حصارکشی‌شده بود که چیزهای جالبی در آن نگه می‌داشتند؛ مثل اجزای داخلی یک زیردریایی پولاریس که اوراق و برای مصرف مجدد فروخته شده بود. تمام کلیدها و کنترلرهایش آنجا بود با رنگ‌های ارتشیِ سبز و خاکستری. سوئیچ‌ها و حباب چراغ‌ها، کهربایی و قرمز بودند. سوئیچ‌های اهرمی قدیمی و بزرگی که وقتی تکان‌شان می‌دادی حس فوق‌العاده‌ای داشت، انگار کل شیکاگو[1] را فرستاده بودی روی هوا!»

در بخش قفسه‌های چوبی در جلوی فروشگاه، کاتالوگ‌های ضخیمی داخل کلاسورهای کهنه قرار داشت و مردم برای خرید قطعات مورد نظر چانه می‌زدند؛ چیزهایی مثل سوئیچ‌ها، مقاومت‌ها، خازن‌ها و گاهی جدیدترین تراشه‌های حافظه. پدرِ استیو عادت داشت برای خرید قطعاتِ خودرو چانه بزند و اغلب هم موفق به گرفتن تخفیف می‌شد چون ارزش هر قطعه را بهتر از فروشنده‌ی آن می‌دانست. استیو هم سلسله مراتب را به خوبی طی کرد. به خاطر علاقه‌اش به مذاکره و کسب منفعت -از طریق فروشندگی قطعات، دانش خود راجع به الکترونیک را افزایش داد. به بازارچه‌های مخصوص فروش قطعات الکترونیکیِ دست دوم مثل بازار مبادلاتی سَن خوزه می‌رفت و بر سر یک صفحه‌مدار[2] که حاوی تراشه‌ها و قطعات به-درد-بخور بود کلی چانه می‌زد و بعد آنها را به مدیر هالتِک می‌فروخت.

با کمک پدرش توانست در پانزده سالگی اولین اتومبیل خود را بخرد. یک نَش متروپولیتَنِ[3] دو تُنی که پاوْل یک موتور MG روی آن نصب کرد. خود استیو زیاد آن را دوست نداشت ولی نه می‌خواست این را به پدرش بگوید و نه اینکه بخت داشتن اتومبیل شخصی را از دست بدهد. راجع به این مورد می‌گفت: «در گذشته ممکن بود یک نَش متروپولیتَن باحال‌ترین اتومبیلِ خلاف‌کارها باشد ولی آن موقعی که من یکی خریدم، ضایع‌ترین اتومبیل دنیا بود. با این حال همین که راه می‌رفت، عالی بود.» در طول یک سال، از شغل‌های مختلفش پول کافی پس‌انداز کرد و توانست یک فیات 850[4] کوپه با موتور آبارت[5] جایگزین آن کند: «پدر کمک کرد بخرم و رو به راهش کنم. حس رضایت ناشی از کسب درآمد و پس‌انداز کردن آن برای خرید چیزی، واقعاً عالی بود.»

همان سال بین کلاس دهم و یازدهم، اعتیادش به ماری‌جوآنا آغاز شد: «تابستان برای اولین بار توهم زدم. پانزده سالم شده بود و مرتب علف می‌کشیدم.» در مقطعی، پدرش مقداری علف داخل ماشینش پیدا کرد. پرسید: «این چیست؟» استیو خیلی راحت جواب داد: «ماری‌جوآنا.» این یکی از

---

1 Chicago
2 Circuit Boards
3 Nash Metropolitan
4 Fiat 850
5 Abart

معدود دفعاتی بود که با خشم پدر روبرو شد: «آن مورد، تنها دعوای اساسی تمام عمرم با او بود.» ولی پاوْل باز هم با نرم‌خویی با پسرش مدارا کرد: «از من قول خواست که دیگر هرگز علف نکشم، ولی قول ندادم.» در مقطع یازدهم تحصیلی، به طور تفریحی از اِل.اِس.دی و حشیش هم استفاده می‌کرد و علاوه بر این‌ها، در حال تجربه‌ی تأثیرات روان‌فرسا و توهم‌افزایِ بی‌خوابی بر ذهن هم بود: «کمی بیشتر در عمق اعتیاد فرو رفتم. با رفقا اِل.اِس.دی قطره‌ای روی زبان‌مان می‌چکاندیم و توهم می‌زدیم، معمولاً هم یا داخل کشتزارها یا توی اتومبیل.»

در دو سال آخر دبیرستان، از نظر فکری هم شکوفا شد و خودش را بر سر یک دو راهی یافت، که از دید او یک طرفش ورود به خیل تکنیسین‌های خُل‌وضع بود و طرف دیگرش ورود به جرگه‌ی تلاش‌گرانِ خلاق و با اخلاق: «خیلی بیش از قبل موسیقی گوش می‌دادم و به مطالعه در زمینه‌هایی غیر از علم و فناوری هم روی آورده بودم. نمایشنامه‌های شکسپیر را می‌خواندم که از بین‌شان شاه لیر را واقعاً دوست دارم.» از دیگر کتاب‌های مورد علاقه‌اش موبی‌دیک و اشعار دیلان توماس[1] بود. یک بار از خودش پرسیدم که چرا با شاه لیر و ناخدا اَهَب، دو تا از خودرأی‌ترین و طردشده‌ترین شخصیت‌های ادبی ارتباط برقرار کرده. ولی او به ارتباطی که سعی در برقراری‌اش داشتم واکنشی نشان نداد، پس از خیرش گذشتم: «در کلاس دوازدهم، معلم کلاس فوق‌برنامه‌ی زبان انگلیسی مردی بود شبیه ارنست همینگوی[2]. یک عده از ما را برای اِسکی در برف به یوسِمیتی[3] برد.»

یکی دیگر از کلاس‌هایی که جابز می‌رفت، بعدها بدل به بخشی از فرهنگ دره‌ی سیلیکُن شد: کلاس الکترونیکِ آقای جان مک‌کالوم[4] که یک خلبان سابق نیروی دریایی بود و در تهییج شاگردانش با ترفندهایی مثل آتش زدن یک سیم‌پیچ تِسلا، استعداد نمایشی فوق‌العاده‌ای داشت. اتاق وسایل او که کلیدش را فقط به شاگردهای نجیب می‌داد، پُر بود از ترانزیستورها و سایر قطعاتی که به مرور زمان جمع کرده بود.

کلاس مک‌کالوم در ساختمانی با سقفِ بلندِ هشتی شکل، در گوشه‌ی محوطه‌ی مدرسه (کنار پارکینگ) برگزار می‌شد. یک روز، جابز در حالی که از پنجره داخل آنجا را نگاه می‌کرد به من گفت: «دقیقاً همان طور مانده. کلاس تعمیر اتومبیل معمولاً آنجا کنار درب برگزار می‌شد.» چینش کلمات جمله‌ی بعدی‌اش، نشانگر دور شدن او از علایق نسل پدرش بود: «آقای مک‌کالوم احساس می‌کرد که کلاس الکترونیک، دارد جانشین کلاس تعمیر اتومبیل می‌شود.»

مک‌کالوم معتقد به انضباط ارتشی و ادای احترام به قدرت بود، اما جابز بر عکس؛ نفرت او از قدرت چیزی نبود که بخواهد پنهان کند. علاقه داشت سختی و انعطاف را با تمردی شاعرانه در هم آمیزد. مک‌کالوم بعدها گفت: «استیو معمولاً در گوشه‌ای می‌نشست و برای خودش کارهایی

---

[1] Dylan Thomas
[2] Ernest Hemingway
[3] Yosemite
[4] John Mccollum

می‌کرد، واقعاً دلش نمی‌خواست با من یا سایر اعضای کلاس سر و کار داشته باشد.» وی هرگز اعتماد نکرد که کلید اتاق وسایل را به جابز بدهد. یک روز استیو محتاج قطعه‌ای شد که موجود نبود، بنابراین به هزینه‌ی مدرسه تماسی با شرکت بارُوْز[1] در دیترویت[2] گرفت و مدعی شد که مشغول طراحی یک محصول جدید و نیازمندِ نمونه‌ای از آن قطعه برای تست محصول است. چند روز بعد قطعه با پست هوایی از راه رسید. وقتی مک‌کالوم پرسید که چطور آن را خریده، جابز -با غرور و تفاخر- ماجرای آن تماس و داستانی را که برای شرکت بارُوْز بافته بود، تعریف کرد. مک‌کالوم می‌گفت: «خیلی عصبانی شدم چون این رفتاری نبود که راضی باشم از شاگردانم سر بزند.» ولی عکس‌العمل جابز این بود که: «آخر من که برای تماس تلفنی پولی نداشتم. اما آنها -یعنی شرکت بارُوْز- کلی پول در می‌آوردند.»

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

---

[1] Burroughs
[2] Detroit

فصل دو

زوجِ عجیب

دو اِستیو!

جابز و وازنیاک در گاراژ، سال ۱۹۷۶.

واز

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

مثل جابز، وازنیاک هم پدر را الگو قرار داده ولی درس‌های این دو متفاوت از هم بود. پاوْل جابز از دبیرستان ترک تحصیل کرده و در شغل تعمیر اتومبیل بود و می‌دانست که چطور با ارزان خریدن قطعات، سود مناسبی کسب کند. فرانسیس وازنیاک[1] معروف به جری، مهندس لیسانسیه‌ی درجه یکِ علوم موشکی از کال‌تک[2] و در لاکهید[3] مشغول به کار بود. او شغل مهندسی را تحسین به دیگرانی که در مشاغلی مثل بازاریابی و فروش بودند از بالا نگاه می‌کرد. استیو وازنیاک

---

1 Francis Wozniak
2 Cal Tech
3 Lockheed

می‌گفت: «یادم هست به من می‌گفت که مهندسی بالاترین جایگاهی است که می‌توانی در دنیا به آن برسی. مهندسین جامعه را به سطوح جدیدی سوق می‌دهند.»

یکی از اولین خاطرات وازنیاک رفتن به محل کار پدرش در یک آخر هفته و دیدن قطعات الکترونیکی بود: «مرا روی یک میز گذاشت تا با آنها بازی کنم.» آن روز نگاه او با شیفتگی به پدرش دوخته شد که سعی در صاف کردن خط موجی‌شکلِ روی صفحه‌نمایش داشت تا صحت عملکرد یکی از طراحی‌های مداری خود را به پسرش نشان دهد: «می‌توانستم ببینم که هر آنچه پدرم انجام می‌داد، خوب و مهم بود.» واز حتی آن زمان هم به خصلت کنجکاوی شهره بود؛ کف خانه دراز می‌کشید و راجع به مقاومت‌ها و ترانزیستورها سؤال می‌کرد، پدرش هم یک تخته‌سیاه می‌آورد تا نتایج کار خود و همکارانش را توصیح دهد: «برای تشریح "مقاومت الکتریکی" تا سر حدات اتم‌ها و الکترون‌ها ریز می‌شد. بعدها وقتی کلاس دوم بودم طرز کار مقاومت را برایم توضیح داد، آن هم نه با معادلات بلکه خودم را مجبور به کشیدن ساختارش کرد.»

پدرِ واز به او چیز دیگری هم آموخت، چیزی که با شخصیت اجتماعی‌اش -که بی‌آلایش و خام بود- در هم تنیده شد: هرگز دروغ نگو! «پدرم به صداقت، ایمان داشت. به صداقت حداکثری. این بزرگترین آموزه‌اش به من است. تا به امروز هرگز دروغ نگفته‌ام.» به علاوه، پسرش را نسبت به جاه‌طلبی افراطی متنفر بار آورد، چیزی که در نهایت منجر به جدایی واز از جابز شد. در یکی از رویدادهای اپل برای معرفی محصول به سال ۲۰۱۰، چهل سال بعد از اینکه آن دو با هم آشنا شدند، واز تفاوت‌ها را این طور برای من بیان کرد: «پدرم به من گفته بود: "همیشه بخواه که در میانه باشی." نمی‌خواستم آن بالاها در کنار آدم‌های سطح بالا مثل استیو قرار بگیرم. پدرم یک مهندس بود و این همان چیزی است که من هم برای خودم می‌خواستم. خیلی خجالتی‌تر از آن بودم که بخواهم مثل استیو یک رهبر صنعتی باشم.»

در کلاسِ چهارم، وازنیاک به قول خودش یکی از آن "عشق الکترونیک‌ها" شد. اوقات خوشش با نگاه کردن به ترانزیستورها رقم می‌خورد نه با چشمک زدن به دخترها. تصویری که از خودش ساخت، این بود: موجودی سر به زیر و موقر که اغلبِ اوقات روی صفحه‌مدارها قوز کرده. در همان سنی که جابز سرگرم میکروفون زغالی -همان که پدرش نمی‌توانست طرز کارش را توضیح دهد- بود، وازنیاک داشت با استفاده از چندین و چند ترانزیستور، تقویت‌کننده، پخش‌کننده، چراغ و زنگ، یک سیستم مخابراتی می‌ساخت که اتاق خواب بچه‌های ٦ خانه در همسایگی را به هم وصل می‌کرد. همان موقع که جابز داشت هیت‌کیت می‌ساخت، وازنیاک مشغول سر هم کردن یک گیرنده-فرستنده‌ی ساخت شرکت هالی‌کرافترز[1] بود؛ یعنی پیچیده‌ترین رادیوی آن زمان!

[1] Hallicrafters

PersianPDF.com

واز علاقمند به خواندن مجلات الکترونیکی پدرش و شیفته‌ی داستان‌هایی راجع به کامپیوترهای جدید و پُر قدرت، مثل اِنیاک[1] بود. وقتی مباحث جبر بولی[2] به گوشش خورد، شگفت‌زده شد از اینکه چقدر کامپیوترها ساده‌اند و نه پیچیده. در کلاس هشتم یک ماشین‌حساب ساخت که ۱۰۰ ترانزیستور، ۲۰۰ دیود و ۲۰۰ مقاومت، سوار شده بر روی ۱۰ صفحه‌مدار داشت و در یکی از مسابقات محلی که متولی آن نیروی هوایی بود جایزه‌ی اصلی را بُرد، آن هم در حضور رقبایی از کلاس دوازدهم.

واز با دیدن پسرهای هم‌سنش که با دخترها به گردش و مهمانی می‌رفتند بیشتر و بیشتر منزوی می‌شد، این کارها برایش خیلی سخت‌تر از طراحی مدارهای الکترونیکی بود. خودش می‌گفت: «من که قبلاً خیلی محبوب و تقریباً بر همه چیز سوار بودم، ناگهان از لحاظ اجتماعی تعطیل شدم. انگار که برای طولانی‌ترین زمان ممکن کسی با من حرف نزده باشد.» راه خروج از بحران را در شوخی‌های دوران نوجوانی یافت. در کلاس دوازدهم یک مترونوم[3] الکترونیکی ساخت و بعد که فهمید صدایش شبیه به ساعتِ بمب است، چند باتری بزرگ به هم بست و به آن متصل کرد، سپس داخل یکی از قفسه‌های قفل‌دار مدرسه گذاشت و طوری تنظیمش کرد که با باز شدن دربِ قفسه، ریتم تیک‌تیکش تندتر شود. اواخرِ آن روز که به دفتر مدرسه احضار شد، فکر می‌کرد دوباره جایزه‌ی اصلی مسابقات ریاضی مدرسه را برده ولی خود را جلوی پلیس یافت؛ ماجرا از این قرار بود که بعد از پیدا شدن دستگاه، مدیرِ مدرسه شجاعانه آن را برداشته، به سینه چسبانده و دویده بود وسط زمین فوتبال و آنجا سیم‌هایش را قطع کرده بود. واز پس از شنیدن ما وَقَع خیلی سعی کرد ولی دست‌آخر نتوانست جلوی قاه‌قاه خندیدن خود را بگیرد. بنابراین آن شب را در بازداشتگاه نوجوانان سر کرد. تجربه‌ی ارزشمندی بود. آنجا فهمید که زندانی‌های دیگر چطور سیم برق پنکه‌ی سقفی را باز و به میله‌های سلول وصل می‌کنند و هر کس دستش به آن می‌خورْد، یک شوک الکتریکی -و نه الکترونیکی- نصیبش می‌شد.

شوکه شدن، مدالِ افتخار واز و لقب مهندسِ سخت‌افزار مایه‌ی مباهاتش بود. در کار او شوک‌های اتفاقی، عادی تلقی می‌شد. زمانی برای خودش یک بازی رولِت[4] ابداع کرد که در آن چهار نفر انگشت خود را داخل چهار شکاف قرار می‌دادند و وقتی گوی انداخته می‌شد، یک نفر شوک الکتریکی دریافت می‌کرد. به قول خودش: «بچه‌های سخت‌افزار پایه‌ی این بازی هستند ولی نرم‌افزاری‌ها جوجه‌اند.»

---

[1] Eniac

[2] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **مترونوم**: http://fa.wikipedia.org/

[3] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **مترونوم**: http://fa.wikipedia.org/

[4] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **رولت روسی**: http://fa.wikipedia.org/

در سال دوازدهم یک شغل نیمه‌وقت در سیلوانیا[1] پیدا کرد و اولین بخت برای کار با کامپیوتر را یافت. سپس زبان برنامه‌نویسی فورتْـرَن[2] را یاد گرفت و دفترچه راهنمای اکثر سیستم‌های آن دوره را مطالعه کرد که اولی مال محصولی به نام PDP-8 تولید شرکت دیجیتال اکوییپمنت[3] بود. سپس ویژگی‌های جدیدترین تراشه‌های روز را آموخت و سعی‌اش را به بازطراحی کامپیوترها با این قطعه‌های جدید معطوف کرد. یک چالش خودخواسته: بهینه‌سازی طراحی با استفاده از کمترین قطعات ممکن. هر شب طراحی دیشب خود را بهبود می‌بخشید و در پایان سال دوازدهم، برای خودش یک پا استاد شده بود: «آن‌زمان کامپیوترها را با فقط نصفِ تعداد تراشه‌ای که شرکت سازنده به کار برده بود بازطراحی می‌کردم، البته فقط روی کاغذ.» هرگز از این کار چیزی به دوستانش نگفت چون اکثر هفده‌ساله‌ها، وقت‌شان را صرف کارهای دیگر می‌کردند.

در روز شکرگزاریِ همان سال، وازنیاک از دانشگاه کُلُرادو دیدن کرد که گر چه برای برگزاری مراسم رسمی تعطیل بود ولی یک دانشجوی مهندسی، بازدیدی اختصاصی از آزمایشگاه‌ها برایش ردیف کرد. بعد از این گردش علمی، حتی با اینکه هزینه‌های تحصیل در خارج از ایالت فراتر از توان خانواده بود، با التماس از پدرش خواست که او را به آنجا بفرستد؛ قرار شد برای یک سال به آنجا برود، به شرط اینکه سال بعد انتقالی بگیرد و به کالج عمومی دی‌آنزا[4] در نزدیکی خانه بیاید. با ورود به کُلُرادو در پاییز ۱۹۶۹، واز بیشترِ وقتش را به شوخی‌های خیابانی (ساختن اعلامیه‌های چاپی با مضمون "نیکسون برو به دَرَک") گذراند که باعث شد چندتا از درس‌هایش را رد و به دوره‌ی کارآموزی فرستاده شود. در عوض، برنامه‌ای برای محاسبه‌ی اعداد فیبوناچی نوشت که البته این پروژه وقت زیادی از کامپیوترهای دانشگاه می‌گرفت، در حدی که مسئولین تهدید کردند هزینه‌ها را پای خودش حساب خواهند کرد. بنابراین با کمال میل به قرار معهود با والدینش عمل کرد و به دی‌آنزا منتقل شد.

بعد از یک سالِ خوب در دی‌آنزا، برای پول در آوردن مرخصی گرفت. شغلی در یک شرکت کامپیوتریِ طرف قرارداد با اداره‌ی وسایل‌نقلیه‌ی موتوری کالیفرنیا جور کرد و در آنجا، یکی از همکاران پیشنهاد قشنگی به او داد: گفت که می‌تواند تعدادی تراشه‌ی یدکی بیاورد تا واز یکی از آن طرح‌های مداریِ خود را بسازد. وازنیاک پذیرفت و تصمیم گرفت کمترین تراشه‌ی ممکن را به کار بگیرد؛ هم به خاطر چالشی بودنِ آن و هم به خاطر اینکه نمی‌خواست از سخاوتمندی همکارش سوءاستفاده کند.

---

[1] Sylvania
[2] Fortran
[3] Digital Equipment
[4] De Anza

بیشترِ کار در گاراژ یک دوست در همان حوالی انجام شد؛ بیل فرناندِز[1] که هنوز محصل هوم‌استِدْهای بود. آنها برای اینکه از سختی کار کم شود، نوشابه‌ی کِرِم‌دار کراگمونت[2] می‌خوردند و هر بار که تمام می‌شد: «به سوپرمارکت سِیف‌وِی[3] در سانی‌وِیل می‌رفتیم، شیشه‌ها را پس می‌دادیم، پولش را می‌گرفتیم و دوباره نوشابه می‌خریدیم. این‌طوری بود که اسم کامپیوتر را گذاشتیم: نوشابه کِرِم‌دار.»

وقتی کار تمام شد، فرناندِز به وازنیاک گفت که یک نفر در هوم‌استِدْهای هست که باید ببیند: «اسمش استیو است، مثل خودت عاشق شوخی خرکی است و باز مثل خودت چیزهای الکترونیکی می‌سازد.» این می‌تواند تأثیرگذارترین ملاقاتِ گاراژی در تاریخ دره‌ی سیلیکُن باشد (سی و دو سال قبل از آن نیز، هیولیت در گاراژ منزل پَکارد با وی ملاقات کرده بود.) واز می‌گفت: «من و استیو برای ساعت‌های مدید در پیاده‌رُوی جلوی خانه‌ی بیل نشستیم و برای هم ماجراهامان را -که اکثراً راجع به شوخی‌های خرکی‌مان بود، تعریف کردیم و از طراحی‌های الکترونیکی‌مان گفتیم.» خیلی خوب به خاطر می‌آورد که: «خیلی تشابه داشتیم. معمولاً برای من توضیح دادنِ اینکه روی چه چیزی کار می‌کردم، سخت بود. ولی استیو خیلی سریع می‌گرفت. ازش خوشم آمد. از آن پسرهای لاغر و پُرطاقت و پُرانرژی بود.» جابز هم تحت تأثیر او قرار گرفته بود: «اولین آدمی که دیدم از خودم به الکترونیک واردتر است، واز بود.» یک بار برای توصیف تجربه‌ی آن دیدارِ نخستین گفت: «بلافاصله ازش خوشم آمد. من از بچه‌های هم‌سن‌وسال خودم کمی بالغ‌تر بودم و او هم از هم‌سن‌وسال‌های خودش کمی نابالغ‌تر بود، پس مساوی بودیم. واز خیلی باهوش و از نظر احساسی هم سن و سال خودِ من بود.»

آن دو علاوه بر علاقه به کامپیوترها، علاقه‌ی مشترک دیگری هم داشتند: موسیقی. جابز به خاطر می‌آورد که: «آن سال‌ها عصر طلاییِ موسیقی بود. انگار در دوران بتهوون و موزارت می‌زیستیم. مردم این‌طوری از آن دوره یاد می‌کنند. من و واز هم عمیقاً در گیر موسیقی بودیم.» این در اصل وازنیاک بود که او را به باب دیلان[4] علاقمند کرد. جابز می‌گفت: «یک کسی را در سانتا کروز[5] پیدا کردیم که توی روزنامه راجع به دیلان مطلب می‌نوشت. دیلان تمام کنسرت‌هایش را ضبط می‌کرد و خُب بعضی اطرافیانش زیاد حواس‌جمع نبودند. برای همین خیلی زود همه‌جا پر شد از نوارهای قاچاقی او؛ نه یکی، نه دو تا، بلکه تمام‌شان. و این یارو در سانتا کروز همه را از دَم داشت.»

---

1 Bill Fernandez
2 Cragmont
3 Safeway
4 Bob Dylan
5 Santa Cruz

خیلی زود جمع‌آوری نوارهای دیلان به یک سرمایه‌گذاری مشترک بدل شد. وازنیاک می‌گفت: «دو تایی راه می‌افتادیم و می‌رفتیم به سَن خوزه یا برکلی. دنبال نوارهای دیلان می‌گشتیم، بروشور ترانه‌هایش را می‌خریدیم و بعد تا دیر وقت بیدار می‌ماندیم و تفسیرشان می‌کردیم. اشعارِ دیلان، آکوردهای تفکر خلاق را برای ما می‌نواخت.» جابز می‌گفت: «بیش از ۱۰۰ ساعت موسیقی از دیلان داشتم، شامل تمام کنسرت‌های تور ۱۹۶۵ و ۱۹۶۶.» یعنی همان توری که دیلان با گیتار الکتریک روی صحنه آمد. هر دو، جدیدترین ضبط‌صوت حلقه‌ای تی‌یَک[1] را خریدند. وازنیاک می‌گفت: «من با مال خودم کنسرت‌های زیادی را با سرعت پایین روی یک نوار ضبط کردم» و جابز علاقه‌ی وافر خود را این‌گونه وصف می‌کرد: «به جای بلندگوهای بزرگ یک جفت هدفونِ عالی خریده بودم، روی تختم دراز به دراز می‌افتادم و ساعت‌ها به دیلان گوش می‌دادم.»

جابز در هوم‌استِدْهای یک گروه تأسیس کرد؛ هم برای پارتی (با رقص نور و موسیقی) و هم برای تداوم شوخی‌های مسخره‌شان. گروه‌شان با الهام از عنوان یک نمایشنامه به باک‌فرای[2] معروف شد. اگر چه وازنیاک و دوستش آلِن باوْم[3] فارغ‌التحصیل بودند ولی آن دو نیز به جابز ملحق شدند و در انتهای مقطع چهارم دبیرستان (سال دوازدهم) یک غافلگیری ویژه برای مراسم خداحافظی فارغ‌التحصیلان ترتیب دادند. یک روز که با هم در اطراف مدرسه‌شان قدم می‌زدیم، جابز برای به تصویر کشیدن هوم‌استدهایِ چهار دهه قبل، به آن مأموریت خطرناک اشاره کرد: «آن بالکن را می‌بینی؟ همان‌جایی است که بنر خرکی‌مان را نصب کردیم. آن کار دوستیِ ما را محکم‌تر کرد.» روی یک ملحفه‌ی بزرگ که باوْم آورده بود، با رنگ سبز و سفید یک دست بزرگِ مشت‌شده کشیدند که انگشت وسطش را بالا آورده بود! مادر باوْم که یهودی بود کمک کرد تا سایه‌ها را طوری بکشند که واقعی‌تر به نظر بیاید. او با خنده گفته بود: «می‌دانم چی می‌کشید!» گام بعدی طراحی یک سیستم طناب و قرقره بود تا به کمک آن در حین عبور فارغ‌التحصیلان از جلوی بالکن، بنر را به شکل دراماتیکی پایین بیاورند. یک نام تلفیقی بر گرفته از حروف ابتدای اسم و فامیل استیو وازنیاک و آلِن باوْم و فامیلی جابز هم زیر آن نوشتند: "SWAB JOB". این شوخی خرکی جزو تاریخچه‌ی مدرسه و باعث درج یک تعلیق و تذکر دیگر در پرونده‌ی تحصیلی جابز شد.

یکی دیگر از شوخی‌های جالب آن دوران از این قرار بود: وازنیاک یک دستگاه جیبی ساخت که قادر به ایجاد اختلال در سیگنال‌های تلویزیونی بود؛ آن را با خود به جایی مثل خوابگاه، که دیگران مشغول تماشای تلویزیون بودند می‌بُرد و بعد مخفیانه دکمه‌اش را می‌زد، آن وقت بود که تصویر تلویزیون یک مرتبه خراب می‌شد و با این کار بچه‌های خوابگاه از اعصاب‌خوردی بالا و پایین می‌پریدند؛ مرحله‌ی بعدی خیلی خبیثانه‌تر بود. می‌شد آنقدر ادامه داد که یک نفر برای

---

[1] Teac
[2] Buck Fry
[3] Allen Baum

تنظیم مجدد آنتن آستین بالا بزند و در مرحله‌ی آخر، واز کار را به جایی می‌رسانْد که حتماً یک نفر سرِ پا ایستاده، آنتن را نگه دارد یا دستش را روی گیرنده بگذارد. سال‌ها بعد در یکی از رویدادهای معرفی محصول، خودِ وازنیاک موقع پخش ویدیو دچار مشکل مشابهی شد و جابز با بر هم زدن روال جلسه، این خاطره‌ی مهیج را برای حضار بازگو کرد: «واز آن را داخل جیبش می‌گذاشت و می‌رفت به خوابگاه... جایی که ملت نشسته بودند و مثلاً داشتند سریال پیشتازان فضا[1] را نگاه می‌کردند. بعد یک‌هو تلویزیون را می‌فرستاد روی هوا، یک نفر مجبور می‌شد برود بالا درستش کند و به محض اینکه پایش از روی زمین بلند می‌شد، واز تصویر را بر می‌گرداند. بعد دوباره وقتی او پایین می‌آمد، تصویر را می‌پراند،» جابز روی صحنه در حالی که داشت یک‌لِنگه‌پا ادای آن بخت‌برگشته را در می‌آورد، خنده‌ای بزرگ سر داد: «و در کمتر از پنج دقیقه، طرفْ درست مثل الآنِ من می‌شد.»

جعبه‌ی آبی

تلفیق نهایی شوخی‌های خرکی و عشق به الکترونیک -همان جرقه‌ای که بعدها به تأسیس اپل کمک کرد- بالأخره عصر یک روز آخر هفته رقم خورد. آن روز یک‌شنبه، وازنیاک در مجله‌ی اسکوایر[2] که مادرش برای او روی میز آشپزخانه گذاشته بود مطلبی را خواند. سپتامبر ۱۹۷۱ و فردا قرار بود به برکلی[3] (سومین کالج دوران تحصیلش) برود. مقاله به قلم ران رُزِن‌باوْم[4] و عنوانش «اسرار جعبه‌ی آبی کوچک» بود؛ شرحی بر اینکه که چطور هکرها و رمزگشاهای تلفنی راه‌هایی برای برقراری تماس‌های مجانی راهِ دور یافته بودند. روش کار ساده بود: همانندسازیِ تُن‌های صوتیِ ارسال سیگنال در شبکه‌ی مخابراتی AT&T. وازنیاک می‌گفت: «وسط مقاله، زنگ زدم به بهترین دوستم استیو جابز و بخش‌هایی از آن را برایش خواندم.» او به خوبی می‌دانست که جابز، آن مُحَصلِ مقطع دوازدهم، یکی از معدود شرکایش در این هیجان بزرگ خواهد بود.

قهرمان این داستان کسی نبود جز جان دراپر[5]، هکری با لقب ناخدا کرانچ. او کشف کرده بود که صدای سوت‌سوتکِ اسباب‌بازیِ داخل قوطی صبحانه‌ی حاضری، دقیقاً همان تُن ۲.۶۰۰ هرتزی را دارا است که توسط سوئیچ‌های انتقالِ تماس در شبکه‌ی تلفن استفاده می‌شود. این صدا می‌توانست سیستم را گول بزند تا بدون هزینه، اجازه‌ی تماس‌های راه دور را بدهد. مقاله‌ی مذکور

---

1 Star Trek
2 Esquire
3 Berkeley
4 Ron Rosenbaum
5 John Draper

اشاره می‌کرد که سایر تُن‌های مسیرِ برقراری تماس را می‌توان در یکی از سر فصل‌های مجله‌ی فنی بِل سیستم[1] پیدا کرد، که AT&T بلافاصله در تماس با کتابخانه‌ها خواستار برچیدن آن از قفسه‌ها شده بود.

همان موقع و به محض صحبت با وازنیاک، جابز فهمید که باید بی‌درنگ مجله‌ی فنی مذکور را به چنگ آورند. می‌گفت: «واز چند دقیقه بعد مرا سوار کرد و رفتیم به کتابخانه‌ی مرکز شتاب‌دهنده‌ی خطی استنفورد تا ببینیم مجله گیرمان می‌آید یا نه.» یک‌شنبه بود و کتابخانه بسته، ولی آنها راه ورود را بلد بودند؛ یکی از درب‌ها که اغلب قفل نمی‌شد: «دیوانه‌وار قفسه‌ها را کاویدیم و این واز بود که دست‌آخر مجله را پیدا کرد، همه‌ی فرکانس‌ها آنجا بود. محشر بود، آنها را که پیدا کردیم مدام به خودمان می‌گفتیم: "واقعیه! خدایا، واقعیه!" تمام فرکانس‌ها، تمام تُن‌ها، همه جلوی چشم‌مان بود.»

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

پیش‌تر هرگز کسی یک نسخه‌ی دیجیتالی از جعبه‌ی آبی نساخته بود ولی واز اساساً مردِ چالش‌ها بود. با استفاده از دیودها و ترانزیستورهای یک رادیوی مارک شَک[2] و با کمک یکی از دانشجوهای موسیقیِ ساکنِ خوابگاه که گوشِ خوبی داشت، قبل از مراسم روز شکرگزاری ساخت دستگاه را به پایان رساند. خودش می‌گفت: «هرگز چیزی نساخته بودم که بیش از آن مایه‌ی افتخارم باشد. هنوز هم معتقدم فوق‌العاده بود.»

وازنیاک فقط برای تستِ دستگاه، یک شبِ تمام از برکلی تا خانه‌ی جابز راند. اولین سعی‌شان، تماس با خانه‌ی عموی وازنیاک در لوس‌آنجلس[3] بود. گرچه شماره را اشتباه گرفتند، اما مهم نبود چون دستگاه کار می‌کرد. وازنیاک داد زد: «سلام ما مجانی به شما زنگ زدیم! مجانی، می‌فهمید؟ مجانی!» جابز هم گوشی را گرفت: «ما از کالیفرنیا زنگ می‌زنیم! از کالیفرنیا! با یک جعبه‌ی آبی.»

---

1 The Bell System Technical Journal
2 Shack
3 Los Angeles

طرفِ آن سوی خط چه احساسی جز گیجی و شاید ناراحتی می‌توانست داشته باشد، به خصوص که او هم ساکن کالیفرنیا بود!

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

همان موقع به نقطه‌ی عطف مهمی رسیدند، چیزی که به رابطه‌شان شخصیت می‌بخشید: جابز به این نتیجه رسیده بود که جعبه‌ی آبی چیزی بیش از "یک سرگرمی محض" است؛ می‌شد آن را تولید کرد و فروخت. خودش می‌گفت: «سایر قطعات لازم را هم تهیه کردم؛ کِیس، منبع تغذیه و کلیدهای شماره‌گیر. قیمتی که می‌شد روی کالا گذاشت را هم در آوردم.» این تمرین کوچکی بود برای ایفای نقشی بزرگ که بعدها در اپل بر عهده گرفت. محصول نهایی با ابعادی معادل دو جعبه‌ی پاسور، حدود ۴۰ دلار هزینه‌ی ساخت روی دست‌شان می‌گذاشت و بنا به تصمیم جابز، قیمت فروش آن ۱۵۰ دلار تعیین شد.

با الگوبرداری از سایر هکرهای تلفنی -مثل ناخدا کرانچ- برای خود لقب انتخاب کردند. وازنیاک شد «برکلی بلو[1]» و جابز هم شد «اوف توبارک[2].» دستگاه را به خوابگاه‌ها برده، با اتصالش به تلفن و بلندگو، طرز کار را توضیح می‌دادند و در حالی که مشتریانِ بالقوه با تحیر نگاه می‌کردند، به هتل ریتز[3] در لندن[4] یا به یک سرویس لطیفه‌گوی تلفنی در استرالیا زنگ می‌زدند. جابز می‌گفت: «به گمانم صد جعبه‌ی آبی ساختیم و تقریباً همه‌اش فروش رفت.»

سرگرمی و سود، سرانجام در سانی وِیل -در مسیر برکلی- به پایان رسید. به تازگی ساخت یک جعبه‌ی آبی تمام شده و جابز همان موقع نیازمند پول و مشتاق فروش آن بود. بنابراین در یک پیتزافروشیِ بین‌راهی دستگاه را به چند نفر از میز بغلی نشان دادند و آنها نیز علاقمند شدند. جابز در یک باجه‌ی تلفن طرز کار با آن را نشان‌شان داد و بعد همگی برای پرداخت پول به پارکینگ رفتند. جابز از آن تجربه این‌طور یاد می‌کرد: «با واز رفتیم نزدیک ماشین‌شان، جعبه‌ی آبی دست من بود. یکی‌شان رفت داخل اتومبیل، دستش را برد زیر صندلی و به جای پول اسلحه بیرون کشید.» هرگز پیش از آن اینقدر به اسلحه نزدیک نشده بود، خیلی وحشت کرد: «درست به شکمم

---

1 Berkeley Blue
2 Oaf Tobark
3 Ritz
4 London

نشانه رفت و گفت: "بده به من برادر." ذهنم درگیر شد. درب اتومبیل باز بود، به سرم زد آن را به پایش بکوبم و بزنیم به چاک، ولی به احتمال قریب به یقین به سمتم شلیک می‌کرد. پس خیلی آرام دستگاه را دادم رفت.» آن مردی که جعبه‌ی آبی را گرفته بود یک شماره تلفن به جابز داد و گفت که اگر دستگاه کار کند، پولش را خواهد داد. ولی بعد که استیو زنگ زد، طرف گفت که از طرز کار آن سر در نیاورده. جابز هم با چرب‌زبانی پیشنهاد ملاقات در یک محل عمومی را به او داد. ولی بعداً هر دو تصمیم گرفتند که دیگر با آن فرد مواجه نشوند، حتی به قیمت از دست رفتن ۱۵۰ دلارشان.

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

فصل سه

ترکِ تحصیل

به پا خیز، خودت را دریاب، ...

کریسان برنان

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

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

همان روزها، جابز چکاندن اِل.اِس.دی را شروع و برنان را هم جذب آن کرد. یک مزرعه‌ی گندم بیرون از سانی‌وِیل، محل توهم‌زدن‌شان بود. جابز می‌گفت: «عالی بود. آن روزها خیلی به باخ گوش می‌کردم. وقتی قطره می‌چکاندی ناگهان از تمام مزرعه‌ی گندم موسیقیِ باخ بلند می‌شد. تا آن موقع، زیباترین لحظات احساسی زندگی‌ام همین‌ها بودند. احساس می‌کردم رهبر ارکستر موسیقی گندم‌زارم.»

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

برنان آن تابستان را به نقاشی گذراند. استعداد خوبی هم داشت؛ برای اتاق جابز یک نقاشیِ دیواری با طرح یک دلقک کشید. اما استیو، بیشتر شعر می‌گفت و گیتار می‌نواخت. گاه رفتارش با برنان به طرز وحشتناکی سرد، گستاخانه و همراه با تحمیل خواسته‌های خودش بود. کریسان می‌گفت: «آدمی روشن‌فکر و در عین حال بی‌عاطفه بود، یک معجون عجیب!»

در اواسط تابستان، جابز تا دم مرگ رفت و برگشت. با دوستِ دوران دبیرستانش تیم براون[1]، در تفرجگاهِ اسکای‌لاین[2] در میان کوه‌های سانتا کروز رانندگی می‌کرد که فیاتش آتش گرفت. تیم به عقب نگاهی کرد، دود را دید، و خیلی عادی به جابز گفت: «بزن کنار، ماشین گُر گرفته.» جابز کنار زد و پدرش، گرچه هنوز با هم درگیر بودند، آمد و فیات را تا خانه یدک کشید.

برای خرید یک ماشین جدید، جابز با وازنیاک به کالج دی‌آنزا رفت تا از داخل تابلویِ اعلاناتِ مشاغل، کاری دست و پا کند. بالأخره هم یکی پیدا کرد؛ مرکز خرید وِست‌گِیت[3] در سَن خوزه، دنبال چند دانشجوی کالج می‌گشت تا برای بچه‌ها نمایشی سرگرم‌کننده اجرا کنند. برای ساعتی سه دلار، برنان، جابز و وازنیاک، باماسکه‌های سنگین به تن کرده و ماسک روی سرشان گذاشتند تا نقش‌های آلیس در سرزمین عجایب، کلاه‌دوز دیوانه و خرگوش سفید را بازی کنند. وازنیاک، با همان خلق‌وخوی شاد و مهربانش، کار را سرگرم‌کننده یافت: «گفتم: "می‌خواهم انجامش بدهم." به گمانم استیو به دید یک کار مسخره بهش نگاه می‌کرد ولی برای من یک ماجراجویی باحال بود.» البته که برای جابز دردناک بود، او هرگز به داشتن صبر شهرت نیافت: «خیلی گرمم شده بود. لباس‌ها سنگین بودند و بعد از چند دقیقه واقعاً دلم می‌خواستم بزنم زیر گوش چندتا از آن بچه‌ها.»

کالجِ رید

پاوْل و کلارا جابز، هفده سال قبل حین پذیرشِ استیو به فرزندخواندگی، تعهد داده بودند که: او به کالج خواهد رفت! در طول این سال‌ها با پشتکار زیاد پول لازم برای تحصیل در کالج را پس‌انداز

---

[1] Tim Brown
[2] Sky Line
[3] Westgate

کردند که البته نه چندان زیاد ولی در زمان فارغ‌التحصیلی او از دبیرستان، کافی بود. اما جابز که دیگر خیلی خیره‌سر شده بود، کار را برای آن دو سخت کرد. ابتدا مثل بچه‌ها می‌گفت که اصلاً نمی‌خواهد به کالج برود: «با خودم فکر می‌کردم که بی‌خیالِ کالج، شاید به نیویورک[1] بروم.» با گفتن این حرف به من، غرق در فکر شد که اگر چنین کرده بود چقدر دنیای امروز او -و احتمالاً ما- متفاوت می‌شد. عکس‌العملش در مقابل اجبار والدین برای تحصیل در کالج، انفعالی و پرخاشگرانه بود. رفتن به کالج‌های ایالتی -مثل برکلی که واز در آن بود- را نپذیرفت، با اینکه خیلی به صرفه بودند. حتی به استنفورد هم نظری نداشت، با اینکه درست در بالای جاده بود و احتمالاً به او مستمری تحصیلی هم می‌داد. می‌گفت: «دانشجوهای استنفورد، از قبل شغل‌شان را انتخاب کرده بودند ولی من دنبالِ چیزی به مراتب جذاب‌تر بودم.»

در عوض پایش را در یک کفش کرد و گفت که فقط به کالج رید می‌رود؛ کالج خصوصی هنرهای آزاد در پُرتلَندِ[2] ایالات اورِگان[3] و یکی از گران‌ترین‌ها در کل کشور. در برکلی نزد واز بود که پدرش تماس گرفت تا خبر وصولِ موافقت‌نامه‌ی کالج رید را بدهد. پاوْل سعی کرد استیو را از رفتن به آنجا منصرف کند، مادرش هم همین‌طور. می‌گفتند این خیلی بیش از استطاعت آنها است. ولی پسرشان شوخی نداشت: اگر نمی‌توانست به آنجا برود هیچ‌جای دیگری هم نمی‌رفت. طبق معمول در برابر او راهی جز تسلیم وجود نداشت.

کالج رید فقط ۱.۰۰۰ دانشجو داشت، یعنی نصف دبیرستان هوم‌استِدْهای. و به خاطر سبک زندگی آزادش معروف بود، سبکی که به طرزی پیچیده با معیارهای آکادمیک و برنامه‌های درسی سخت‌گیرانه‌ی کالج در هم آمیخته بود. پنج سال قبل تیموتی لیری[4]، مرشد روشن‌فکرهای معتاد به روان‌گردان‌ها، در گردهمایی اعضای کالج (همراه با مصرف اِل.اِس.دی)، در بین جمعیت پا روی پا انداخته، آنها را چنین ترغیب کرده بود: «درست مثل تمام ادیان بزرگ گذشته، ما نیز در پیِ رسیدن به خدا هستیم... و همان اهداف دیرینه را در لفافه‌ی استعاره، این طور بیان می‌کنیم؛ به پا خیز، خودت را دریاب، دگرگون شو.» بسیاری از دانشجویان کالج رید این سه دستور را جدی گرفتند؛ میزان ترک تحصیل در دهه‌ی ۱۹۷۰ به بیش از یک سومِ ثبت‌نامی‌ها رسید.

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

---

1 New York
2 Portland
3 Oregon
4 Timothy Leary

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

در اواخر سال ۱۹۷۲ یک دگرگونی اساسی در محیط دانشجویی امریکا رخ داد. دل‌مشغولی جنگ ویتنام و مسائل مرتبط با آن داشت فروکش می‌کرد. تحرکات سیاسی در کالج‌ها کم‌کم رنگ می‌باخت و در گفتگوهای آخر شبِ خوابگاه‌ها جای خود را به علایقی از جنس خودشناسی می‌داد. جابز تحت تأثیر کتاب‌های معنوی و روشن‌فکری آن دوره قرار گرفت که مهم‌ترین آنها "اکنون اینجا باش" راهنمای انجام مراقبه و آشنایی با داروهای روان‌گردان، نوشته‌ی بابا رام داس[1]، ترجمه‌ی ریچارد آلپرت[2] بود. از نظر جابز: «عمیق بود. من و بسیاری از دوستانم را متحول کرد.»

یکی از نزدیکترینِ این دوست‌ها، دانیِل کاتکی یکی از سال اولی‌های ریشو بود. آنها یک هفته بعد از ورود به کالج با هم آشنا شدند و علاقه به ذن، دیلان و اِل.اِس.دی را به اشتراک گذاشتند. کاتکی، اهل یکی از محلات پولدارنشین نیویورک و گر چه باهوش ولی بی‌انرژی بود و اطوار کودکانه‌ی خیلی شیرینی داشت که از علایقش به مذاهب بودایی نشأت می‌گرفت. این سلوک عرفانی باعث خودداری‌اش از تجمل‌گرایی شده بود ولی با این حال حتی او هم شیفته‌ی ضبط‌صوت جابز شد. می‌گفت: «استیو یک ضبط و پخش تی‌یَک و تعداد قابل توجهی از نوارهای دیلان را داشت. این پسر همزمان، هم معنوی بود و هم خیلی امروزی.»

بیشتر وقتِ جابز با کاتکی و دوست‌دخترش الیزابت هُلمز می‌گذشت، حتی با اینکه در اولین ملاقات با پیش کشیدن یک شوخی جنسی باعث ناراحتی آن دختر شده بود. آن دو -استیو و دانیِل- در ساحل و به دور از صحبت‌های رایجِ خوابگاهی، راجع به مفهوم زندگی گفتگو می‌کردند. گاه به جشنواره‌های عشق در معبد هَری‌کریشنا[3] و نیز به مرکز ذن با آن غذاهای گیاهی مجانی‌اش می‌رفتند. کاتکی می‌گفت: «خیلی سرگرم‌کننده و در عین حال فلسفی بود. ما واقعاً افتاده بودیم دنبال ذن.»

جابز کتاب‌های دیگری را هم به کاتکی معرفی کرد، از جمله "ذن و ذهن، ذهن‌های تازه کار" اثر شونریو سوزوکی[4]، "اتوبیوگرافیِ یک مرتاض" اثر پاراماهانسا یوگاناندا[5] و "عبور از ماده‌گرایی

---

1 Baba Ram Dass
2 Richard Alpert
3 Hare Krishna
4 Shunryu Suzuki
5 Paramahansa Yogananda

معنوی" اثر چوگیام ترونگپا[1]. سه نفری یک اتاق مراقبه در فضای خالی زیرشیروانی در بالای اتاق هُلمز ساختند و آن را با نقاشی و گلیم‌های هندی، شمع و بُخُور[2]، و بالش‌های مخصوصِ مراقبه آراستند. جابز می‌گفت: «یک دریچه در سقف بود که به زیرشیروانی راه داشت، آنجا خیلی بزرگ بود. گاهی حتی آن بالا روان‌گردان هم می‌زدیم، اما عمدتاً برای مراقبه بود.»

علاقه‌ی جابز به عرفان‌های شرقی، به خصوص مذهب بودایی ذن، فقط یک تفریح خیالی و گذرا متعلق دوران جوانی نبود. بلکه آن را با علاقه‌ی وافر به آغوش کشید. ذن عمیقاً در شخصیتش ریشه دواند. کاتکی می‌گفت: «استیو خودِ ذن بود. واقعاً رویش تأثیر گذاشته بود. می‌شد آن را در رویکرد مشتاقانه‌اش به زیبایی‌شناسیِ غیرتجملی و تمرکز فوق‌العاده‌اش دید.» به خصوص تحت‌تأثیر شهودگراییِ مذاهب بودایی قرار گرفته بود، طوری که بعدها گفت: «کم‌کم پی بردم که درک و آگاهیِ بصری، مهم‌تر از تفکر انتزاعی و تحلیل منطقی است.» با این همه، شوریدگیِ او مانع از رسیدن به آرامش‌درون، آراستگی و صفای باطن، و محبت در روابط بود.

جابز و کاتکی به یک نوع شطرنج آلمانی متعلق به قرن نوزدهم، به نام کریگ‌اشپیل[3] علاقمند شدند که در آن بازیکن‌ها پشت به پشت می‌نشینند و هر کس صفحه و مهره‌های خودش را دارد و صفحه‌ی رقیب را نمی‌بیند، بلکه این داور بازی است که به آنها می‌گوید آیا حرکات‌شان مجاز هست یا خیر، و لذا بازیکن‌ها باید با سعیِ خود مهره‌های رقیب را شناسایی کنند! هُلمز که اغلب داورِ آن دو بود، می‌گفت: «طوفانی‌ترین مسابقه‌ای که داشتند، وقتی بود که باد و باران مثل شلاق روی شیشه می‌زد، اِل.اِس.دی چکانده بودند و آنقدر سریع مهره جا به جا می‌کردند که من به سختی می‌توانستم حرکات‌شان را تعقیب کنم.»

کتاب دیگری که در سال اولِ کالج عمیقاً روی جابز تأثیر گذاشت، "رژیم‌غذایی برای یک سیاره‌ی کوچک" نوشته‌ی فرانسس مور لاپه[4] بود، که منافع فردی و جمعی گیاه‌خواری را بیان می‌کرد. جابز می‌گفت: «همان روزها سوگند خوردم که دیگر گوشت مصرف نکنم.» این کتاب در عین حال تمایلش برای گرفتنِ رژیم‌های سخت غذایی را تقویت کرد. رژیم‌هایی شامل پالایش درونی، روزه‌گرفتن، یا خوردن یکی دو غذا مثل هویج یا سیب برای هفته‌های متمادی.

در همان سال اولِ کالج، جابز و کاتکی بدل به دو گیاه‌خوارِ جان‌سخت شدند. کاتکی می‌گفت: «استیو از من هم سبقت گرفت، حتی سوپِ گوشت را هم تحریم کرد.» با هم به تعاونی کشاورزی می‌رفتند تا جابز برای مصرف یک هفته، سوپِ آماده و سایر مواد غذاییِ -از نظر خودش- سالم را

---

[1] Chogyam Trungpa

[2] بُخُور: مَلقمه‌ای از مواد که آن را در آتش می‌ریزند تا با سوختنش بوی خوش در محیط بپیچد.م

[3] Kriegspiel

[4] Frances Moore Lappe

بخرد. کاتکی می‌گفت: «یک عالمه خرما و بادام و هویج می‌خرید، با آب‌میوه‌گیر چمپیونش[1] آب هویج می‌گرفتیم، سالاد هویج هم درست می‌کردیم. حتی یک داستانی هست که می‌گوید استیو از بس که هویج خورد پوستش نارنجی شد و البته تا حدی هم واقعیت دارد.» تصویر او در حال سر کشیدنِ آب‌هویجِ نارنجی‌رنگ، در ذهنِ همه حک شده بود.

با خواندن کتابِ "رژیم غذایی فاقد چربی" نوشته‌ی آرنولد اِهرِت[2]، عادت‌های غذایی جابز سخت‌گیرانه‌تر شد. اِهرِت پژوهشگر تغذیه، در اوایل قرن بیستم می‌زیست و معتقد به تغذیه‌ی محض از میوه‌ها و سبزیجات فاقد نشاسته و مدعی پاک‌سازی بدن از لایه‌های غشایی مضر به وسیله‌ی این الگوی تغذیه و همچنین طرفدار پاک‌سازی بدن از طریق گرفتن روزه‌های طولانی‌مدت بود. این به معنای عدم استفاده از غلات یا حتی نان، حبوبات و شیر بود. جابز هم به پیروی از او به دوستانش در رابطه با خطرات شیرینی‌ها هشدار می‌داد: «به همان سبک شخصی دیوانه‌وارم مشغولش شدم.» در مقطعی او و کاتکی برای یک هفته‌ی تمام چیزی جز سیب نخوردند و بعد از آن، استیو روزه‌هایی حتی ساده‌تر، با سیکل تغذیه‌ی دو روز در میان را شروع کرد و سرانجام کوشید آنها را به یک هفته یا بیشتر برساند. روزه‌اش را با مقادیر متنابهی آب و سبزیجات برگ‌دار باز می‌کرد، آن هم با وسواس فراوان: «روش خوبی بود. بعد از یک هفته صرفِ غذای اندک، انرژی و حس خارق‌العاده‌ای به آدم دست می‌داد. کافی بود اراده کنم و پای پیاده تا سان‌فرانسیسکو بروم.»

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

یک روز از سر نیازِ مالی تصمیم گرفت ماشین‌تحریر سِلِکتریک آی.بی.اِم[3] خود را بفروشد، برای همین به اتاق دانشجوی متقاضی خرید آن رفت، ولی با صحنه‌ی رابطه‌ی جنسی او با یکی از دخترهای دانشکده روبرو شد. خواست از اتاق بیرون بزند ولی آن پسر از او خواست که صبر کند تا کارشان تمام شود!؟! جابز می‌گفت: «با خودم گفتم "این دیگه نوبره".» رابطه‌اش با رابرت فریدلند از همین جا آغاز شد؛ یکی از معدود افرادی که توانایی فریب دادن جابز را داشت. جابز برخی از صفات کاریزماتیک فریدلند را بر گرفت و برای چند سالی هم مثل یک شاگرد از این مرشد قلابی پیروی کرد تا اینکه بالأخره فهمید، او شارلاتانی بیش نیست.

---

[1] Champion
[2] Arnold Ehret
[3] IBM Selectric

فریدلند، پسرِ یکی از نجات‌یافتگان از اردوگاه آشویتز[1] و چهار سال از جابز بزرگتر بود اما هنوز در کالج پرسه می‌زد. پدرش در شیکاگو یک معمار مرفه بود. خودش نیز در ابتدا به بودُین[2] می‌رفت؛ یک کالج هنرهای آزاد در مِین[3]. ولی در همان سالِ اول به خاطر حمل ۲۴.۰۰۰ قرص اِل.اِس.دی به ارزش ۱۲۵.۰۰۰ دلار بازداشت شد. یک روزنامه‌ی محلی عکسی از او با آن موهای بلندِ طلایی چاپ کرد که در آن از دور به عکاس‌ها نیشخند زده بود. به دو سال حبس در زندان فدرال ویرجینیا[4] محکوم و در سال ۱۹۷۲ حبسش تمام شد. سپس در پاییز همان سال به کالج رید آمد، بلافاصله به دیدار رئیس‌کل شورای دانش‌آموزی رفت و گفت که نیاز دارد اسمش از فهرست «ناقضان عدالت» پاک شود. با پیگیری آنها، به خواسته‌اش هم رسید.

فریدلند از سخنرانی بابا رام داس (همان نویسنده‌ی کتاب "اکنون اینجا باش") در بوستون[5] مطلع و مثل جابز و کاتکی به عرفان‌های شرقی جذب شده بود. تابستان ۱۹۷۳ برای ملاقات با مرشدِ هندیِ رام داس، یعنی بابا نیم کارولی[6] که نزد پیروان پُر شمارش به ماهاراجی معروف بود به هند سفر کرد. پاییز همان سال که برگشت، یک اسم عرفانی برگزیده، صندل به پا می‌کرد و ردای هندی روی سر می‌کشید. جابز بیشترِ عصرها به اتاق خارج از کالجِ او که بالای یک گاراژ بود می‌رفت. شیفته‌ی قدرت ظاهری اعتقادات فریدلند شده بود، به خصوص که می‌دید واقعاً "دولتِ خردمندی" در درون آدمی وجود دارد و دست‌یافتنی است. جابز می‌گفت: «رفتارش باعث شد به سطح بالاتری از آگاهی دست پیدا کنم.»

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

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

---

1 Auschwitz
2 Bowdoin
3 Maine
4 Virginia
5 Boston
6 Neem Karoli Baba

جابز از فریدلند آموخت که چگونه خود را کانون توجه دیگران کند. کاتکی می‌گفت: «رابرت خیلی برون‌گرا، کاریزماتیک و ذاتاً یک فروشنده بود. ولی استیو از ابتدا خجالتی و دگرگریز بود، یک آدم گوشه‌گیر. به گمانم از رابرت آموخت که چطور: یک فروشنده‌ی خوب باشد، از حصار شخصی‌اش بیرون بیاید، باز برخورد کند و مسئولیت یک موقعیت خاص را بپذیرد.» فریدلند انگار که مهره‌ی مار داشته باشد: «وارد اتاق و بلافاصله مرکز توجه شما می‌شد. استیو در بدو ورود به کالج، ۱۸۰ درجه بر عکسِ این بود ولی هر چه بیشتر با رابرت گشت، پیله‌اش هم بیشتر رنگ باخت.»

بعد از ظهرِ هر یک‌شنبه، مقصدِ جابز و فریدلند در حالی که اغلب کاتکی و هُلمز هم دنبال‌شان بودند، معبد هَری کریشنا در غربِ پُرتلَند بود. آنجا می‌رقصیدند و آواز سر می‌دادند. به قول هُلمز: «خودمان را در نشئه‌ی دیوانگی غوطه‌ور می‌کردیم. رابرت رسماً دیوانه می‌شد و مثل خُل‌ها می‌رقصید. اما استیو آرام و از حضور در جمع، خجالتی و معذب بود.» در آنجا با بشقاب‌های چوبیِ پُر از غذاهای گیاهی از آنها پذیرایی می‌شد.

فریدلند یک مزرعه‌ی سیبِ ۲۲۰ هکتاری واقع در ۶۵ کیلومتری جنوب‌غرب پُرتلَند را اداره می‌کرد که مالک میلیونر آن، دایی سوییس‌نشینِ او مارسل مولر[1] بود. بعد از ورود فریدلند به مقوله‌ی عرفان شرقی، آنجا به یک پاتوق عمومی تبدیل و اسمش مزرعه‌ی آلْوان[2] شد. جابز آخر هفته‌ها را با کاتکی و هُلمز و چند روشن‌فکرنمای دیگر در آنجا می‌گذراند. مزرعه یک ساختمان اصلی داشت، با یک انبار بزرگ و یک آلونک در باغ. جابز وظیفه‌ی هرس کردنِ درخت‌های گراوِنشتِین[3] (سیب‌های دو رنگ) را بر عهده گرفت. به قول فریدلند: «باغِ سیب روی کاکُلِ استیو می‌چرخید. وارد کار و بار آب‌میوه‌ی طبیعی شدیم و او شد رئیس یک عده دلقک که وظیفه‌شان هرس کردن و سر و شکل دادن به باغ بود.»

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

جابز کم‌کم از سبک رهبری فرقه‌ای فریدلند بُرید. کاتکی می‌گفت: «به گمانم خودِ استیو هم زیادی شبیه رابرت شده بود.» هر چند پاتوق‌شان قرار بود پناهگاهی ضد مادی‌گرایی باشد ولی فریدلند داشت برای خودش تجارتی بر پا می‌کرد؛ به پیروانش می‌گفت هیزم بشکنند و بفروشند،

---

[1] Marcel Muller
[2] All One Farm
[3] Gravenstein

آب‌میوه‌گیر و بخاری چوب‌سوز بسازند، و خلاصه آنها را درگیر کارهای سودآوری می‌کرد که در مقابلش حقوقی نمی‌داد. یک شب جابز زیر میز آشپزخانه خوابید و از اینکه دید افراد می‌آیند و غذای همدیگر را از یخچال می‌دزدند، مات و متحیر شد. او و اقتصادِ جمعی برای هم ساخته نشده بودند. خودش در این‌باره به من گفت: «کم‌کم به سمت مادی‌گرایی سوق یافتم، آن هم از نوع افراطی. همه به این نتیجه رسیده بودند که رابرت دارد ازشان بیگاری می‌کشد و یکی یکی ترکش کردند. من هم دیگر خسته شده بودم.»

من سال‌ها بعد از این وقایع، فریدلندِ میلیاردر، صاحب معادن طلا و مس -در ونکوور[1]، سنگاپور و مغولستان- را در نیویورک ملاقات کردم. همان روز عصر به جابز ایمیل زدم و از دیدارم گفتم. یک ساعت بعد از کالیفرنیا زنگ زد و در رابطه با صحبت‌های فریدلند به من هشدار داد. گویا وقتی فریدلند به خاطر جرائم زیست‌محیطی در بعضی از معدن‌هایش زیر سؤال رفته بود، در تماسی با جابز پا در میانی او پیش بیل کلینتون[2] را گدایی کرده بود ولی از آن پس جابز تماس‌هایش را بی‌پاسخ گذاشته بود. می‌گفت: «رابرت اغلب جلوی دیگران خودش را یک آدم معنوی تصویر می‌کرد ولی از فردی کاریزماتیک تبدیل شده بود به آدمی که مدام مردم را فریب می‌داد. هم به طور نمادین و هم در واقعیت، چیز عجیبی است که یکی از آدم‌های معنوی دوران جوانی‌ات، بدل شود به یک معدن‌دارِ طلا.»

... دگرگون شو (ترک تحصیل)

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

همان‌طور که بعدها خودش گفت، از اینکه مبلغ زیادی از پس‌انداز والدینش صرفِ آموزش‌های بی‌ارزش و اجباری کالج می‌شد، دچار احساس گناه شده بود: «تمام پس‌انداز پدر و مادرِ

---

[1] Vancouver
[2] Bill Clinton

زحمت‌کشم می‌رفت برای شهریه‌ی من.» در سخنرانی مشهورش در دانشگاه استنفورد گفت: «هیچ ایده‌ای نداشتم که می‌خواهم با زندگی‌ام چه بکنم و اینکه کالج چطور می‌تواند در یافتن هدفِ آینده کمکم کند. فقط داشتم تمام پولی را که والدینم در طول زندگی‌شان جمع کرده بودند هدر می‌دادم. بنابراین تصمیم گرفتم ترک تحصیل کنم و ایمان داشته باشم که همه چیز درست خواهد شد.»

او در حقیقت نمی‌خواست آنجا را ترک کند؛ فقط قصد داشت از پرداخت شهریه‌ی کلاس‌های اجباری خلاص شود. جالب اینکه کالج این حربه را تحمل کرد. جک دادمَن[1] رئیس کالج می‌گفت: «ذهن کاوش‌گری داشت و این فوق‌العاده جالب بود. حقایقی را که تصادفی به سمتش شلیک می‌شد نمی‌پذیرفت، می‌خواست خودش هر چیزی را انتخاب و آزمایش کند.» حتی بعد از قطع پرداخت شهریه، دادمَن به جابز اجازه داد کلاس‌ها را گلچین کند و در خوابگاه نزد دوستانش بماند.

جابز می‌گفت: «از لحظه‌ی ترک تحصیل، قادر به حذف کلاس‌های اجباری و حضور بر سر کلاس‌های دلخواهم شدم.» در بین آنها، کلاس خوش‌نویسی هم بود که استیو با دیدن پوسترهای خوش‌خطِ نصب شده در محوطه‌ی کالج، به آن جذب شد: «با سبک‌های طراحی سریف[2] و سانس‌سریف[3] آشنا شدم، همین‌طور با میزان فواصلی که باید بین چیدمان‌های مختلفِ حروف قرار بگیرد. تازه فهمیدم چه عناصری سر منشاء زیبایی در خطاطی هستند. سراسر سلیقه بود و ظرافتِ تاریخی و هنر شهودی، طوری که علم هرگز نمی‌تواند به آن دست پیدا کند و همین هم برای من مسحورکننده بود.»

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

در این میان جابز به حضور غیرمتعارفش در محوطه و ساختمان کالج ادامه داد. اغلب پابرهنه این‌طرف و آن‌طرف می‌رفت. فقط وقتی برف می‌آمد صندل پا می‌کرد. الیزابت هُلمز برایش غذا می‌پخت و البته همیشه تا جای ممکن مراقب رعایت رژیم‌های غذایی او بود. استیو شیشه‌نوشابه‌ها را در عوضِ پول خُرد تحویل می‌داد و سر زدن به معبد هری کریشنا برای شام‌های مجانیِ یک‌شنبه‌ها را نیز هرگز فراموش نمی‌کرد. از آن کاپشن‌های بالاپوش -که داخل‌شان پَرهای ریز

---

[1] Jack Dudman
[2] Serif
[3] Sans Serif

هست- می‌پوشید و با ماهی ۲۰ دلار در یک گاراژ-آپارتمانِ فاقد وسایل گرمایشی زندگی می‌کرد. پولْ‌لازم که می‌شد برای آزمایشگاهِ گروهِ روانشناسی، وسایل الکترونیکی می‌ساخت که برای انجام تست‌های رفتاری روی حیوانات کاربرد داشتند. به ندرت می‌شد که کریسان برنان به دیدارش بیاید. رابطه‌شان گرچه نامنظم ولی همچنان ادامه یافت. اما استیو بیشتر مایل بود به علایق روحی و جستجوی خود در پی سرچشمه‌ی خرد حقیقی ادامه دهد.

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

فصل چهار

آتاری و هِند

ذِن و هنر طراحی بازی

آتاری[1]

در فوریه‌ی ۱۹۷٤، بعد از ۱۸ ماه وِل چرخیدن در کالج رید، جابز تصمیم گرفت به نزد والدینش در لوس‌آلتوس برگردد و دنبال کار بگردد. جستجوی سختی نبود. در سال‌های شلوغ دهه‌ی ۱۹۷۰، روزنامه‌ی سَن‌خوزه مِرکوری[2] شصت صفحه آگهی استخدام مرتبط با حوزه‌ی فناوری چاپ می‌کرد. یکی از آنها چشم جابز را گرفت: «لذت ببر، پول در بیاور.» آن روز وارد سالن انتظار شرکت آتاری، سازنده‌ی بازی‌های ویدیویی شد و به مدیر کارگزینی که با دیدن موهای ژولیده و لباس‌های نامرتب او رَم کرده بود، گفت تا زمانی که به او کار ندهند از آنجا نخواهد رفت.

مؤسس آتاری کارآفرینی تنومند به نام نُلان بوشنِل بود؛ رؤیاپردازی کاریزماتیک با رفتاری نمایشی -او نیز یکی دیگر از الگوهای استیو شد. بوشنِل بعد از رسیدن به شهرت، با رولزرویس در شهر چرخ می‌زد، ماری‌جوآنا می‌کشید و جلسات کاری را در سونا برگزار می‌کرد. درست مثل فریدلند -و در آینده جابز- او نیز قادر بود از جذابیت به عنوان نیرویی افسونگر بهره بجوید و با تکیه بر شخصیتش "واقعیت" را به تمسخر گرفته، تحریف کند و دگرگون جلوه دهد. مدیر مهندسین آتاری، اَل اَلکُرن بود؛ چاق و عیاش و کمی اصول‌گراتر از رئیسش. اَلکُرن همیشه سعی می‌کرد رؤیاهای بوشنِل را محقق و البته شور و شوق او را تا حدی محدود کند. تا آن زمان، موفقیت اصلی آتاری مدیون یک بازی ویدیویی معروف به نام پُنگ[3] بود که در آن دو بازیکن سعی می‌کردند یک نقطه را توسط دو خط متحرکِ راکت‌مانند، از این سوی صفحه به آن سو پاس‌کاری کنند (اگر زیر سی سال سن دارید، ماجرا را از والدین‌تان (یا از اینترنت.م) جویا شوید.)

---

[1] Atari
[2] The San Jose Mercury
[3] Pong

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

به این صورت بود که جابز جزو پنجاه کارمند اول آتاری شد و به عنوان تکنیسین با حقوق ساعتی پنج دلار مشغول به کار گردید. اَلکُرن می‌گفت: «الآن که به گذشته نگاه می‌کنم، استخدام پسری با آن شمایل و سابقه‌ی خروج از کالج، خیلی عجیب بود. ولی یک چیز خاص در او دیدم. خیلی باهوش، پُر هیجان و مشتاق به کارهای فنی بود.» اَلکُرن او را به کار با یک مهندس با اخلاق به نام دان لَنگ[1] گماشت. روز بعد لَنگ شکایت آورد که: «این پسره یک هیپی عوضی است. برای چی این‌کار را با من می‌کنی اَل؟ کار کردن باهاش ممکن نیست.» جابز اعتقادِ راسخ داشت که عادات غذایی گیاه‌خوارانه، نه تنها چربی‌ها را از بین می‌بَرَد بلکه زایل‌کننده‌ی بوی بد بدن هم هست، حتی اگر از عطر و حمام استفاده نکند! البته که این نظریه سر و ته نداشت.

لَنگ و سایرین خواستار اخراج جابز بودند ولی بوشنِل راه‌حلی پیدا کرد. می‌گفت: «بو و رفتار برای من مسئله‌ای نبود، درست که استیو بچه‌ی خیلی زبری بود ولی یک‌جورهایی از او خوشم می‌آمد. پس ازش خواستم به نوبتِ کاری شب منتقل شود. این تنها راه نجاتش بود.» جابز بعد از رفتنِ لَنگ و دیگران، به شرکت می‌آمد و تمام شب کار می‌کرد. به رغم محصور شدن، به خاطر بی‌پروایی‌اش معروف شد. در یکی از نادر تعاملاتش با دیگران از گفتن اینکه آنها فقط «چند کثافتِ گَر» هستند، کِیف کرده بود. بعدها در نگاهی به گذشته، تغییری در قضاوتش ندیدم. می‌گفت: «تنها دلیلی که باعث شد در آنجا جلوه کنم این بود که آنهای دیگر همه افتضاح بودند.»

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

جابز با به کارگیری تراشه‌ها به منظور بهبود طراحی بازی‌ها، جنبه‌ی سرگرم‌سازی آنها را ارتقا داد. علاقه‌ی امیدبخشِ بوشنِل به کار با قوانین شخصی‌اش، بر استیو هم اثر کرد. علاوه بر این، او شیفته‌ی سادگی بازی‌های آتاری شد که بدون هیچ دفترچه راهنمایی عرضه می‌شدند و بنابر نیاز، آنقدر ساده بودند که یک بچه دبیرستانی هم از عهده‌ی حل‌کردن‌شان بر می‌آمد. تنها دستورالعمل بازی پیشتازان فضای شرکت آتاری اینها بود: "۱. وارد مرحله شو ۲. از کُلینگُن‌ها دوری کن."

---

[1] Don Lang

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

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

هِند

یک دلیلِ علاقه‌ی جابز به کسب درآمد در اوایل سال ۱۹۷٤، این بود که رابرت فریدلند تابستان قبل به هند رفته و او را هم به انجام یک سفر معنوی به آن دیار تشویق کرده بود. فریدلند در هند نزد بابا نیم کارولی (ماهاراجی) که پدر معنوی تقریباً ٦۰ جنبش هیپی محسوب می‌شد، تلمذ کرده بود. جابز هم بنا به دلایل شخصی قانع شد که باید چنین کاری کند و از دانیِل کاتکی درخواست همراهی کرد. به صِرف ماجراجویی نمی‌رفت: «برایم یک جستجوی جدی بود. با گرویدن به جنبش روشن‌فکری سعی داشتم خود را دریابم و راه تطبیق با پیرامونم را بیابم.» کاتکی می‌گفت که به نظرش جستجوی معنوی استیو تا حدودی به خاطر عدم شناخت والدین واقعی‌اش بوده: «انگار سعی داشت چاله‌ای در درون قلبش را پر کند.»

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

جابز چند روز در مونیخ ماند. مشکل محصولات را حل و البته در جریانِ کار مدیران کت‌وشلواری آلمانی را عاصی کرد. آنها به اَلکُرن شکایت بُردند که جابز مثل ولگردها لباس می‌پوشد، بو می‌دهد و رفتارش هم گستاخانه است: «پرسیدم: "مشکل را حل کرده یا نه؟" آنها گفتند: "بله" گفتم: "اگر به مشکل دیگری برخوردید، فقط به من زنگ بزنید تا چند نفر دیگر درست مثل استیو بفرستم" و آنها گفتند: "نه، نه، دفعه‌ی بعد خودمان حلش می‌کنیم".» به نوبه‌ی خودش، جابز هم ناراحت بود از اینکه آلمانی‌ها مدام می‌خواستند گوشت و سیب‌زمینی در حلقش بریزند. (البته به اشتباه) به اَلکُرن گفت: «اینها حتی برای کلمه‌ی گیاه‌خوار معادل آلمانی هم ندارند!»

در سفر به مقصد تورین با قطار، اوقات خوش‌تری را گذراند. سالادها و همراهی میزبان ایتالیایی با روحیات او بیشتر جور بود: «دو هفته‌ی عالی را در تورین، این شهر صنعتی بی‌نظیر گذراندم. مدیر شرکتِ توزیع هر شب مرا به یک غذاخوریِ خصوصی می‌بُرد که فقط هشت میز داشت و هیچ منویی در کار نبود. کافی بود بگویی چه میل داری، همان را می‌آوردند. یکی از میزها رزرو دائمی رئیس فیات بود.» از تورین به لوگانو در سوییس رفت و پیش دائیِ فریدلند ماند. مقصد بعدی‌اش، هند بود.

ماه آوریل تازه از راه رسیده بود که در دهلی‌نو از هواپیما پیاده شد. گرمایی وحشتناک از روی آسفالت خیابان‌ها بلند می‌شد. هتلی که از قبل تعیین کرده بود اتاق خالی نداشت پس به اصرارِ راننده‌تاکسی به هتلی دیگر رفت: «مطمئن بودم بابت این کار زیرمیزی گرفته، چون مستقیم مرا به یک جای افتضاح برد.» جابز از مدیر آنجا پرسید که آیا آب لوله‌کشی تصفیه شده، و سپس مثل یک ساده‌لوح جواب بله‌ی او را باور کرد: «خیلی زود اسهال گرفتم. مریضی و تب وحشتناکی سراغم آمد. ظرف یک هفته وزنم از ۷۲ به ٥٤ کیلو رسید».

سر پا که شد تصمیم به خروج از دهلی گرفت. پایتخت را به سوی هاریدوار[1] در غرب هند ترک کرد که شهری با صد هزار نفر سکنه در نزدیکی سرچشمه‌های رود گَنگ و محل بر پایی جشنواره‌ی کومب‌مِلا[2] بود، جشنواره‌ای که جمعیتی ده میلیونی را به آنجا می‌آورد. خودش می‌گفت: «آدم‌ها مثل مور و ملخ با این مرشد و آن مرشد زیر چادرها نشسته بودند. چندین فیل‌سوار هم دیدم و بالأخره بعد از چند روز تصمیم به رفتن گرفتم.»

با قطار و اتوبوس به دهکده‌ای نزدیکِ نانینیتال[3] در دامنه‌های هیمالیا رفت که از قدیم محل زندگی مرشد بابا نیم کارولی و البته آن موقع دیگر محل دفنش بود، زیرا جابز وقتی رسید که او از قید حیات گسسته بود یا حداقل حیاتش دیگر عینیت خارجی نداشت. استیو اتاقی ساده با یک تشک اجاره کرد. با کمک خانواده‌ی صاحب‌خانه غذاهای گیاهی خود را فراهم آورد و بدین‌سان با تغذیه‌ی سالم دوباره نیرو گرفت: «یک نسخه از اتوبیوگرافیِ یک مرتاض به زبان انگلیسی، از مسافر قبلی مانده بود، بارها آن را خواندم چون کار زیادی برای انجام دادن نبود. پیاده از این دهکده به آن دهکده می‌رفتم و کم‌کم شفا می‌یافتم.» در بین کسانی که آنجا زندگی می‌کردند شخصی بود به نام لَری بریلیانت[4]؛ اپیدمیولوژیستی که برای ریشه‌کنی آبله فعالیت می‌کرد و بعدها مدیر اجرایی بخش خیریه‌ی گوگل و بنیاد اِسکُل[5] و دوست مادام‌العمر جابز شد.

در مقطعی از صحبت‌مان، جابز برایم از راهب هندوی جوانی که پیروانش را در املاک یک تاجر ثروتمند هیمالیایی گرد هم آورده بود، تعریف کرد: «دیدن چنان عارفی و گفتگو با شاگردانش بختِ بزرگی بود، درست مثل بختِ تغذیه از غذاهای خوب‌شان. هر چه به محل اجتماع نزدیک‌تر می‌شدیم، بوی غذا هم بیشتر می‌شد. من خیلی‌خیلی گرسنه بودم.» مشغول خوردن که شد، راهب که چندان از او بزرگتر نبود، از جمعیت جدایش کرد و با اشاره به قیافه‌ی استیو، به طرزی دیوانه‌وار زیر خنده زد. جابز می‌گفت: «سراغم آمد و مرا با خود برد. صدای شیپور در آورد و گفت: "تو عین بچه‌هایی." از این نحو توجهش خوشم نیامد.» او دست جابز را گرفت، از لای جمعیتِ دعاگو بیرون برد و به بالای تپه‌ای در آن نزدیکی هدایت کرد. بر آن بلندی، چشمه‌ای زلال و دریاچه‌ای کوچک بود: «نشستیم و او یک تیغ بلند سرتراشی از زیر ردایش در آورد. فکر کردم نکند دیوانه باشد و ترس بَرَم داشت. بعد یک قالب صابون هم بیرون آورد -آن موقع موهایم بلند بود، سرم را کف زد و تراشید. می‌گفت این برای سلامتی‌ام خوب است.»

---

1 Haridwar
2 Kumbh Mela
3 Nainital
4 Larry Brilliant
5 Skoll Foundation

دانیِل کاتکی در ابتدای تابستان به هند رسید و جابز برای دیدار با او به دهلی‌نو برگشت. اغلب با اتوبوس و ترجیحاً بی‌مقصد وِل می‌چرخیدند. در آن مقطع جابز دیگر به دنبال مرشدی سخنور و سالکِ راه فرزانگی نمی‌گشت ولی در عوض دنبالِ رسیدن به روشن‌فکری از طریق تجربه، زهد و ساده‌زیستن بود. با این همه آرامش درون برایش دست‌نیافتنی می‌نمود؛ کاتکی به یاد داشت که جابز در بازارِ یکی از دهکده‌ها با زنی هندو داد و بی‌داد راه انداخته بود چرا که گمان می‌کرد او آب به شیر بسته و به مردم قالب می‌کند.

اما هنوز آدم بخشنده‌ای بود. در بدو ورود به شهر مانالی[1]، کیسه خواب کاتکی با چک‌های مسافرتی داخلش دزدیده شد. می‌گفت: «استیو پول غذا و بلیت اتوبوس مرا تا دهلی داد.» حتی ۱۰۰ دلار از ته‌مانده‌ی پولش را هم به دانیِل داد تا به سلامت بازگردد.

جابز در طول هفت ماه اقامت در هند، گاهی برای والدینش نامه می‌نوشت ولی جواب‌های همه‌ی آنها را تازه وقتی گرفت که برای پرواز به سوی امریکا، به دفتر امریکن‌اکسپرس[2] در دهلی نو وارد شد. به همین دلیل هنگامی که از فرودگاه اُکلند[3] زنگ زد و خواست که به دنبالش بیایند، بیچاره‌ها غافلگیر شدند و بلافاصله به آنجا شتافتند. خودش می‌گفت: «سرم تراشیده، لباسم پارچه‌های کتانی هندی و پوستم آفتاب سوخته -درست به رنگ شکلات- بود. تصور کن، من آنجا نشسته بودم و آنها پنج دفعه از جلویم رد شدند. دست آخر مادرم آمد جلو و گفت: "استیو؟!" گفتم: "سلام!"»

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

جستجو

علاقه‌ی جابز به عرفان‌های شرقی، هندوییسم، ذنِ بودایی و جستجویش به دنبال حقیقتِ ناب صرفاً هوس زودگذر یک پسر نوزده ساله نبود. او در طول زندگی‌اش همواره به دنبال پیروی از قواعدِ ادیان و مذاهب شرقی بود؛ مثل پیروی از عرفان تجربی (پراجنا) و خردمندی یا درک حاصل از مراقبه که به طور مستقیم از طریق تمرکزِ ذهن به دست آید. سال‌ها بعد در باغ پشت خانه‌اش (در پالو آلتو) نشسته بودیم که آخرین اثر آن سفر را این‌گونه برایم بیان کرد:

---

1 Manali
2 American Express
3 Oakland

PersianPDF.com

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

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

«در بازگشت به خانه بعد از هفت ماه زندگی در روستاهای هند، دیوانگی دنیای غرب و در عین حال ظرفیت‌هایش برای تفکر منطقی را دریافتم؛ اگر فقط به تماشای زندگی بنشینی، فهم شدّت بی‌قراری ذهنت میسر می‌شود. بعد اگر کمر به آرام کردن آن ببندی، فقط بدتر می‌شود. اما چنانچه به خود زمان بدهی، آرام می‌گیرد و بعد مجال کافی برای درک و دریافت چیزهای ظریفِ پیرامون را پیدا می‌کند. اینجا است که شهود در تو شکوفا می‌شود، سرآغازی برای شفاف دیدن دنیا و حضور دائم در هر لحظه و هر نفَس. ذهن که آرام بگیرد، فضایی لایتناهی از لحظه‌لحظه‌ی زندگی سر بر می‌آورد. بیش از پیش بینا می‌شوی و این نوعی نظم در خود دارد؛ کافی است خودت امتحانش کنی.»

«ذن از ابتدا در زندگی من تأثیر عمیقی داشته. در مقطعی، فکرِ سفر به ژاپن و سعی برای ورود به صومعه‌ی اِی‌هِی-جی[1] را در سر داشتم ولی به پیشنهاد مشاور روحانی‌ام همین جا ماندم. او به من گفت هیچ‌چیزی آنجا نیست که اینجا نباشد و حق هم داشت. به این آموزه‌ی ذن ایمان آوردم که: وقتی تو آماده‌ی سفر به دور دنیا برای ملاقات با یک آموزگار باشی، یکی درست در همسایگی‌ات ظاهر خواهد شد.»

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

---

[1] Eihei-Ji

در آنجا باز کند. جابز یک پای ثابت آن شد و گاهی نیز، کریسان برنان، دانیِل کاتکی و الیزابت هُلمز به جلسات می‌آمدند. استیو گاه به تنهایی به مرکز ذنِ تاساجارا[1] می‌رفت؛ صومعه‌ای نزدیک کارمِل[2] و محل تدریس کوبون.

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

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

جستجوی جابز برای رسیدن به خودآگاهی او را به سمت "جیغ-درمانیِ پایه‌ای" هدایت کرد که به تازگی توسط آرتور جانوف[3] روان‌درمانگری اهل لوس‌آنجلس، توسعه یافته و عمومی‌سازی شده بود. مبنای روش، تئوری فروید بود که می‌گفت مشکلات روانی از دردهای سرکوب‌شده‌ی دوران کودکی نشأت می‌گیرند؛ جانوف معتقد به درمان آنها با بازسازی این لحظات قدیمی بود -که گاه منجر به تبدیل درد به جیغ و فریاد می‌شد. جابز این روش را به گفتار-درمانی ترجیح می‌داد زیرا دربردارنده‌ی احساسات عینی و رفتارهای عاطفی بود، نه فقط تجزیه و تحلیل منطقی. به قول خودش: «فقط فکر کردن نبود، یک مجموعه اعمال بود: بستن چشم‌ها، نگه داشتن نفس، شیرجه زدن از این سو و با آگاهی بیشتر بیرون آمدن از سوی دیگر.»

یک گروه از مراجعین جانوف در هتلی قدیمی در ایوجین[4] در حال اجرای یک برنامه‌ی درمانی تحت عنوان مرکز احساسی اورِگان بودند و مدیر آن کسی نبود جز رابرت فریدلند که مزرعه‌ی

---

1 Tassajara
2 Carmel
3 Arthur Janov
4 Eugene

آلْوان را در همان نزدیکی داشت. در اواخر سال ۱۹۷٤ جابز با هزینه‌ی ۱.۰۰۰ دلار در یک دوره‌ی درمانی دوازده هفته‌ای ثبت نام کرد. کاتکی می‌گفت: «من و استیو هر دو در حال رشد شخصیتی بودیم، می‌خواستم با او بروم ولی استطاعت مالی‌اش را نداشتم.»

جابز به دوستان نزدیکش گفته بود که درد فرزندخواندگی و بی‌هویتی همیشه همراهش است. فریدلند می‌گفت: «استیو خیلی مشتاق بود که والدین واقعی‌اش را بیابد تا از این طریق بتواند خودش را بهتر بشناسد.» او از پاوْل و کلارا شنیده بود که پدر و مادر واقعی‌اش هر دو فارغ‌التحصیل دانشگاهند و اینکه پدرش احتمالاً اهل سوریه است. حتی به سرش زده بود که برای انجام تحقیقات یک کارآگاه خصوصی بگیرد ولی بعد نظرش برگشت. به من گفت: «نمی‌خواستم باعث ناراحتی والدینم بشوم.» اشاره‌اش به پاوْل و کلارا بود.

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

جان لنون[1] هم که در سال ۱۹۷۰ به جیغ-درمانیِ پایه‌ای پرداخته بود در دسامبر ۱۹۷٤ آهنگ «مادر» را با گروه پلاستیک‌اونو[2] منتشر کرد. این آهنگ درباره‌ی پدر و مادری بود که اولی او را ترک کرده و دومی در نوجوانی‌اش کشته شده بود: «مادرم نرو، پدرم برگرد.» جابز آن را زیاد گوش می‌کرد.

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

جابز کم‌کم متوجه شد که می‌تواند این اعتماد به نفس را با دیگران به اشتراک بگذارد و آنها را به انجام کارهایی فراتر از تصور خودشان ترغیب کند. همان روزها بود که هُلمز رابطه‌اش با کاتکی را به هم زد و به یک فرقه‌ی دینی در سان‌فرانسیسکو پیوست. انتظارِ فرقه از او، قطع تمام روابط

---

[1] John Lennon
[2] Plastic Ono

قبلی‌اش بود. جابز این حکم را تاب نیاورد. یک روز با اتومبیل خودش که یک فورد رانچرو[1] بود، به محل آن فرقه رفت و گفت که دارد به مزرعه‌ی سیب فریدلند می‌رود و الیزابت هم باید با او بیاید! بی‌پرواتر از قبل، گفت که الیزابت باید بخشی از مسیر را رانندگی کند، حتی با اینکه دنده عوض کردن هم بلد نبود! هُلمز ماجرا را این‌طور برایم تعریف کرد: «با ورود به جاده‌ی باز مجبورم کرد پشت فرمان بنشینم. تا سرعت ۸۰ کیلومتر در ساعت خودش دنده عوض کرد، بعد نوار "خون بر روی شیارها" از دیلان را گذاشت توی پخشِ‌صوت، سرش را روی دامنم گذاشت و گرفت خوابید. جانش را کف دست‌های من گذاشت و همین مرا مجبور به انجام کاری کرد که فکر نمی‌کردم ازم بر بیاید.»

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

دگرگون شو

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

اَلکُرن گفت: «وآو[2]، زود بیاورش اینجا!»

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

الکُرن می‌گفت: «مثل یکی از بچه‌های معبد هری کریشنا شده بود، ولی خُب عالی بود که دوباره می‌دیدمش. پس گفتم: "مطمئناً".»

---

[1] Ford Ranchero

[2] «وآو» در متن، معادل آوایِ گفتاریِ Wow به کار رفته است [هیچ کدام از دو "و" در این کلمه مثل حرفِ "v" با تماس دندان‌های بالایی با لب پایینی تلفظ نمی‌شوند. بلکه کلمه، با غنچه کردن لب‌ها (W)، باز شدن لب‌ها از هم در حین ادا کردن بخش میانی (o)، و بسته شدن لب‌ها در انتها (w)، تلفظ می‌شود.] «وآو» آوایی است حاکی از خوشحالی و/یا تعجب و/یا حیرت. نشانگر حالتی است که حین روبرو شدن با چیزی غیرقابل توضیح، ولی غافلگیرکننده یا خارق‌العاده، و اغلب خوشحال‌کننده، در وجود آدم شکل می‌گیرد. «وآو» در برخی از نقل قول‌ها آمده است، پس معنای ضمنی آن را در ذهن داشته باشید تا دچار مشکل نشوید.م

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

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

وازنیاک از درخواست کمک جابز به هیجان آمد و قرار شد پولش را نصف کنند. به من گفت: «این بهترین پیشنهاد زندگی‌ام بود، باید برای مردم یک بازی طراحی می‌کردم.» جابز به او گفت کار باید در چهار روز و با کمترین تراشه‌ی ممکن انجام شود. چیزی که از وازنیاک پنهان داشت این بود که مهلت را خودش تعیین کرده بود چون باید برای چیدن سیب‌ها به مزرعه‌ی آلْوان می‌رفت. راجع به پاداش اضافه برای کاهش تعداد تراشه‌ها هم چیزی نگفت.

وازنیاک می‌گفت: «طراحی یک بازی مثل این، برای اکثر مهندسین چندین ماه زمان می‌برد. من هم فکر می‌کردم راهی برای انجامش نیست ولی استیو اطمینانی به من داد که نگو و نپرس.» واز چهار شب پشت سر هم بیدار ماند و کار را انجام داد. روزها در HP طرح‌ها را روی کاغذ می‌کشید و شب‌ها بعد از شام، یک راست می‌رفت به آتاری و تمام شب بیدار می‌ماند. هر شب بعد از اتمام کار وازنیاک، جابز روی نیمکت سمت چپ او می‌نشست و طرح را با سیم‌کشی روی یک صفحه‌مدار پیاده می‌کرد. وازنیاک می‌گفت: «استیو که مشغول می‌شد، من پای بازی ماشین‌سواری مورد علاقه‌ام می‌نشستم؛ گران‌ترک۱۰.[1]»

شگفت‌آور اینکه کار در همان چهار روز تمام شد و وازنیاک فقط ٤٥ تراشه استفاده کرد که این مساوی بود با دریافت پاداش اضافه. از اینجا به بعد نقل‌قول‌ها متفاوتند ولی در بیشترشان ذکر شده که جابز فقط نیمی از درآمد اصلی را به وازنیاک داد و پاداشی را که بوشنِل برای صرفه‌جویی قول داده بود، پیش خود نگه داشت. ده سال طول کشید تا (با دیدن حساب‌های واقعی در کتاب

[1] Gran Trak 10

تاریخچه‌ی شرکت آتاری) وازنیاک بفهمد که جابز چنین پاداشی دریافت کرده. واز به من گفت: «فکر می‌کنم استیو به آن پول نیاز داشت و خُب، راستش را به من نگفت.» آنَک که راجع به آن سخن می‌گفت، مکث‌های طولانی می‌کرد و اذعان داشت که از کار او رنجیده است: «آرزو می‌کردم ای کاش با من صادق بود. باید می‌دانست که فقط کافی است لب بجنباند، تا خودم پول را کف دستش بگذارم. هر چه باشد او دوستم بود. آدم به دوستش کمک می‌کند.» این مورد برای وازنیاک نشانگر تفاوتی اساسی با جابز بود: «اصول اخلاقی همیشه برای من مهم بوده و هست، هنوز نمی‌فهمم که او چرا باید یک مبلغی بگیرد و به من بگوید که فُلان مبلغ را گرفته. ولی خُب، خودت بهتر می‌دانی، آدم‌ها با هم فرق دارند.»

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

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

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

تجربه‌ی آتاری باعث شد رویکرد جابز در تجارت و طراحی، شکل پیدا کند. او رویکرد کاربرمحور، خودمانی و موجز بازی‌های آتاری را تحسین می‌کرد. ران وِین می‌گفت: «آن سادگی در او رسوخ کرد و باعث تمرکز همیشگی‌اش بر محصول شد.» غیر از این، جابز مجذوب نگرش بوشنِل

در اسیر نشدن به دست "نه"ها هم شد. به قول اَلکُرن: «نُلان "نه" را جواب تلقی نمی‌کرد و این اولین چیزی بود که استیو برای پیشبرد کارها آموخت. نُلان هرگز بدزبان نبود -آن‌طور که استیو گاهی هست، ولی نگرش کاری خاص خودش را داشت. شاید فکر کنید دارم چاپلوسی می‌کنم، ولی به دَرَک، روشش کارها را پیش می‌بُرد و از این نظر نُلان مربی استیو بود.»

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

فصل پنج

اپل I

به برق بزن، راه اندازی کن، وارد شو

دانیِل کاتکی و جابز با اپل I در نمایشگاهِ
کامپیوترِ آتلانتیک‌سیتی[1]، ۱۹۷۶.

ماشین‌های گرِیسِ دوست‌داشتنی

در سان‌فرانسیسکو و سانتاکلارای دهه‌ی ۱۹۶۰، همزمان وقایع مختلف فرهنگی در جریان بود. انقلاب تکنولوژیک با رشد کارگزاران نظامی آغاز شد و به زودی کارخانه‌های الکترونیک، سازندگان تراشه‌ها، طراحان بازی‌های ویدیویی و شرکت‌های کامپیوتری را در بر گرفت. یک خرده‌فرهنگ هکری وجود داشت -پر از کله‌سیمی‌های رادیو-باز، رمزگشاها، ولگردهای کامپیوتری، هکرهای تفننی و گیک‌های ساده- که شامل مهندس‌های مخالف با الگوهای کاری HP و فرزندان‌شان که با قواعد مرسوم جوامع محلی هماهنگ نبودند، می‌شد. گروه‌های شبه‌آکادمیک روی تأثیرات

[1] Atlantic City

اِل.اِس.دی پژوهش می‌کردند؛ افرادی از جمله داگ انگلبارت[1] از مرکز تحقیقاتی آگمنتیشن[2] در پالو آلتو، که بعدها به ساخت ماوس کامپیوتر و رابط کاربری گرافیکی کمک کرد. همین‌طور کِن کیزی[3] که در خانه‌ی گروهی‌اش پارتی مواد مخدر با موسیقی و رقص‌نور می‌گرفت و بعدها گروه گرِیت‌فول دِد[4] را تأسیس کرد. یک جنبش هیپی هم از دل نسل سوخته‌ی منطقه‌ی خلیج[5] -گروهی از نویسندگان بعد از جنگ‌جهانی دوم- به دنیا آمد. فعالان سرکش سیاسی هم از دل جنبش سخنرانی آزاد سر بر آوردند. واضح بود که تمام این جنبش‌های خودساخته، مسیر مِتُدهای روشن‌فکری را دنبال می‌کنند: ذن و هندوئیسم، مراقبه و یوگا، جیغ-درمانی و محدودیت‌های حسی، و غیره.

این ائتلاف میان جنبش قدرتِ گُل[6] (تقدیم گُل به نیروهای پلیس) با قدرت پردازنده‌ها و روشن‌فکری و فناوری، توسط کسی به عینیت و شهود رسید که صبح‌ها مشغول مراقبه می‌شد، روزها به کلاس‌های فیزیک استنفورد می‌رفت، شب‌ها در آتاری کار می‌کرد و نیز در حال رؤیاپردازی برای شروع کسب و کار شخصی خودش بود؛ استیو جابز. با نگاهی به گذشته می‌گفت: «چیزی داشت اینجا پا می‌گرفت، بهترین موسیقی از اینجا می‌آمد -گریت‌فول دِد، جفرسُن اِرپلِین[7]، جوآن بایِز[8]، جَنیس جاپلین[9]، همین‌طور صفحه‌مدارهای مجتمع و چیزهایی مثل کاتالوگ کل زمین[10].»

در ابتدا ارتباط خوبی میان فناوران و هیپی‌ها برقرار نشد. بسیاری از جنبش‌های ضدفرهنگی کامپیوتر را بدشگون و اورِولی (تداعی‌گر فضای آثار جرج اورِول[11] نویسنده‌ی معروف) و همسو با اهداف پنتاگون و ساختار قدرت می‌دانستند. در کتاب افسانه‌ی ماشین، لویس مام‌فورد[12] (تاریخ‌نویس) هشدار می‌دهد که کامپیوتر در حال سلب آزادی‌ها و تخریبِ «ارزش‌های مترقی زندگی» است. عبارت معروف روی پانچ‌کارت‌های آن دوران که برای چپی‌های مخالف با جنگ به کنایه‌ای معنادار بدل شد این بود: «به شکست اعتراف نکن، طفره نرو، تحریف نکن.»

اما در آغاز دهه‌ی ۱۹۷۰ تغییری در راه بود. جان مارکوف[13] در مقاله‌اش راجع به همگرایی ضدفرهنگ‌ها با صنعت کامپیوتر، نوشته: «کامپیوتر از ابزاری برای نظارت بوروکراتیک تبدیل شده

---

1 Doug Engelbart
2 Augmentation
3 Ken Kesey
4 Grateful Dead
5 Bay Area
6 FlowerPower
7 Jefferson Airplane
8 Joan Baez
9 Janis Joplin
10 Whole Earth Catalog
11 George Orwell
12 Lewis Mumford
13 John Markoff

به نمادی برای آزادی و ابراز عقیده.» یکی از بیت‌های شعر سال ۱۹۶۷ ریچارد براتیگان[1] این است: «همه در دید رَسِ ماشین‌های گریسِ دوست‌داشتنی هستیم.» پیوند علوم کامپیوتری با زندگی جوان‌های آن دوره، زمانی تأیید شد که تیموتی لیری[2] گفت کامپیوترهای شخصی یک اِل.اِس.دی جدیدند و سال‌ها بعد آن عبارتِ معروف خودش را تغییر داد به: «به برق بزن، راه‌اندازی کن، وارد شو.» بونوی خواننده که بعدها به یکی از دوستان جابز بدل شد، اغلب با او راجع به اینکه چطور مواد مخدر در بستر ضدفرهنگِ عصیان‌گرِ منطقه‌ی خلیج می‌تواند به ایجاد صنعت کامپیوترهای شخصی کمک کرده باشد بحث می‌کرد. او می‌گفت: «آدم‌هایی که قرن بیست و یکم را پایه‌گذاری کردند یک عده معتاد و هیپیِ صندل به پا از ساحل غربی بودند، درست مثل استیو. آنها دنیا را جور دیگری می‌دیدند. نظام‌های سلسله مراتبیِ ساحل شرقی، انگلستان، آلمان و ژاپن، چنین تفکر متفاوتی را تشویق نمی‌کردند. فضای دهه‌ی شصت بستری شد برای رشد تفکرات هرج‌ومرج‌طلب و این برای تخیل راجع به دنیایی که هنوز وجود نداشت، عالی بود.»

کسی که اهالی ضدفرهنگ‌ها را به همکاری با هکرها ترغیب کرد استیوارت برند[3] بود. رؤیاپردازی خوش‌مشرب که ایده‌ها و سرگرمی‌های زیادی در طول دهه‌های بعدی خلق کرد. برند با دوست و همکارش کِن کیزی از برگزارکنندگان گردهمایی‌های مصرف اِل.اِس.دی بودند که در اوایل دهه‌ی ۱۹۶۰ در پالو آلتو بر پا می‌شد. وی در افتتاحیه‌ی مراسم اسیدچکانی تام وولف[4] حاضر شد و با داگ انگلبارت همکاری کرد تا یک معرفی عالی برای تکنولوژی‌های جدید -معروف به مادر همه‌ی توده‌ها- ترتیب دهد، مراسمی پُر از دود و رقص‌نور و موسیقی. برند بعدها گفت: «اکثر هم‌دوره‌های ما کامپیوتر را به عنوان مظهر نظارت مرکزی به باد تمسخر و استهزا می‌گرفتند. ولی لشکری کوچک -که بعدها به هکرها معروف شدند- عاشق کامپیوترها بودند و آنها را ابزار اعاده‌ی آزادی قرار دادند. بعدها همین بدل شد به جاده‌ای شاهانه به سوی آینده.»

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

---

[1] Richard Brautigan
[2] Timothy Leary
[3] Stewart Brand
[4] Tom Wolfe

شد.» و قطعه‌ای به دنبال آن آمده بود: «من در ابزارها و دستگاه‌های قابل اعتماد، خدا را می‌بینم.»

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

مجله‌ی برند با کمک انستیتو پورتولا[1] منتشر می‌شد، بنیادی وقف شده در راه آموزشِ رشته‌ی نوپای کامپیوتر که در عین حال به راه‌اندازی شرکت کامپیوتری پیپل[2] کمک کرد؛ پیپل در واقع شرکت نه، بلکه روزنامه و مؤسسه‌ای با شعار "کامپیوتر در خدمت انسان" بود. در آنجا گاه‌به‌گاه مهمانی‌های شام شب چهارشنبه بر پا می‌شد و دو تا از پاهای ثابت آنجا، گوردون فرِنچ[3] و فرِد مور[4] تصمیم گرفتند یک باشگاه عمومی‌تر بر پا کنند، جایی برای به اشتراک‌گذاردن دستاوردهای شخصی در عرصه‌ی کامپیوتر.

آن دو با انتشار شماره‌ی ژانویه‌ی ۱۹۷۵ که مربوط به فناوری عمومی بود انرژی بیشتری گرفتند، شماره‌ای که روی جلدش عکس اولین کیْتِ کامپیوتر شخصی بود؛ آلتایر[5]. اگر چه آلتایر چیز خاصی نبود -یک مشت قطعه با قیمت ٤٩٥ دلار که باید روی صفحه‌مدار نصب می‌شدند تا بتوان با آن کارهای مختصری را انجام داد -ولی برای هکرها و علاقمندان به کامپیوتر، مُنادی طلوعی جدید در این عرصه بود. بیل گِیتس و پاوْل آلن[6] با خواندن مجله تصمیم به ساخت یک نسخه از بِیسیک[7] گرفتند؛ زبان برنامه‌نویسی ساده‌ای برای آلتایر. همزمان توجه جابز و وازنیاک هم جلب شده بود. اولین کیت آلتایری که به مقر شرکت پیپل رسید، بدل شد به مرکز توجه‌ها در اولین جلسه‌ی باشگاهی که فرِنچ و مور قصد برپایی‌اش را داشتند.

---

1 Portola Institute
2 People
3 Gordon French
4 Fred Moore
5 Altair
6 Paul Allen
7 Basic

باشگاه کامپیوتریِ هوم‌بْرو[1]

گروه جدید به باشگاه کامپیوتری هوم‌بْرو معروف شد و ایده‌ی ادغام ضدفرهنگ‌ها و فناوری در آن به تبلور رسید. هوم‌بْرو برای حوزه‌ی کامپیوترهای شخصی چیزی شبیه به قهوه‌خانه‌ی کله تُرک[2] در عصر دکتر جانسُن بود: جایی برای تبادل ایده‌ها. مور اعلامیه‌ی جلسه‌ی اول را نوشت. جلسه‌ای که در پنج مِی ۱۹۷۵، در گاراژ فرِنچ در مِنلو پارک[3] برگزار شد. در متن این‌طور آمده بود: «دارید کامپیوتر خودتان را می‌سازید؟ یا یک پایانه، تلویزیون یا ماشین‌تحریر؟ اگر این طور است، شاید بخواهید به جلسه‌ی افراد همفکر خود بیایید.»

آلن باوْم در جلسه‌ی مدیرانِ پژوهشنامه‌ی HP ماجرا را کلید زد و با وازنیاک به آن جلسه رفتند. واز می‌گفت: «آن شب تبدیل شد به یکی از مهم‌ترین شب‌های زندگی‌ام.» حدود سی نفر دیگر به گاراژ فرِنچ آمدند و به نوبت علایق خود را مطرح نمودند. با رجوع به صورت جلسه‌ای که مور تهیه کرده بود، فهمیدم وازنیاک که آن شب خیلی دست‌پاچه بود، علایق خود را این‌طور بر شمرده: «بازی‌های کامپیوتری، دیدن فیلم، طراحی ماشین‌حساب علمی، و طراحی گیرنده‌ی تلویزیون.» آن شب نمایشی از آلتایر نوظهور هم ارائه شد، ولی برای وازنیاک از همه مهم‌تر برگه‌ی مشخصات ریزپردازنده بود.

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

در ابتدا قصد داشت از ریزپردازنده‌ای مشابه آنچه در کیت آلتایر بود استفاده کند، یک اینتل 8080. ولی قیمتش «بیش از اجاره‌ی یک ماهم بود،» بنابراین به دنبال جایگزین گشت. یکی از آنها موتورولا 6800 بود که دوستی در HP می‌توانست به قیمت ۴۰ دلار ردیفش کند. در ادامه تراشه‌ای ساختِ شرکت فناوری MOS یافت که از نظر طراحی مثل قبلی ولی قیمتش ۲۰ دلار کمتر بود. این، قیمتِ دستگاه را مقرون به صرفه کرد ولی هزینه‌های بلندمدتی هم به بار آورد. از آنجا

---

1 The Homebrew Computer Club
2 Turk’s Head
3 Menlo Park

که تراشه‌های اینتل تبدیل به استاندارد رایج بازار شدند، این انتخاب باعث دردسر اپل شد زیرا کامپیوترهای اولیه‌اش با اینتل همخوانی نداشت.

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

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

جابز از آن پس با وازنیاک به جلسات هوم‌بْرو رفت و در کارهای باشگاه -جابه‌جا کردن تلویزیون و سایر چیزها- کمک کرد. حالا بیش از صد علاقمند به جلساتی می‌آمدند که به مرکز شتاب‌دهنده‌ی خطی استنفورد انتقال یافته بود. لی فِلسِنشتاین[1] با مدیریتی هدایت‌گر و آزاداندیش، یکی دیگر از نمادهای ادغامِ دو دنیای ضدفرهنگ‌ها و کامپیوترها بود. او از مدرسه‌ی مهندسی ترک تحصیل کرده، عضو جنبش سخنرانی آزاد و البته یک فعالِ ضدجنگ بود. برای گاهنامه‌ی برکلی بارب[2] مطلب می‌نوشت و بعدها نیز مهندس کامپیوتر شد.

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

---

[1] Lee Felsenstein
[2] Berkeley Barb

این دیدگاهی نبود که مورد پذیرش بیل گِیتس باشد. او بعد از تکمیل زبان بِیسیک برای آلتایر به همراهی پاوْل آلن، از اینکه اعضای باشگاه نسخه‌های آن را تکثیر و بدون پرداختِ وجهی پخش می‌کردند، وحشت‌زده شد. بنابراین نامه‌ای را که بعدها خیلی معروف شد خطاب به گروه نوشت: «تمام علاقمندان باید آگاه باشند که اکثر شما نرم‌افزارها را با سرقت به دست می‌آورید. آیا این انصاف است؟ ... کاری که شما می‌کنید منجر به عدم خلق نرم‌افزارهای خوب خواهد شد. آیا ما می‌توانیم در عوضِ هیچ چیز، به کار حرفه‌ای بپردازیم؟ ... از هر کسی که مایل به پرداخت وجهی به من باشد استقبال می‌کنم.[۱]»

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

جابز برنامه‌ای ریخت که در ازای پرداخت مبلغی به یکی از دوستانش در آتاری، صفحه‌مدار را طراحی و بعد ۵۰ تا یا بیشتر از آن تولید کنند. این کار حدود ۱.۰۰۰ دلار هزینه بر می‌داشت، به علاوه‌ی هزینه‌ی طراحی. سپس می‌شد هر دانه از آنها را ٤٠ دلار و با مجموعِ سودِ ۷۰۰ دلار فروخت. وازنیاک شک داشت که همه‌اش فروش برود: «متوجه نمی‌شدم که چطور قرار است پول‌مان برگردد.» او همزمان برای چک‌های اجاره با صاحب‌خانه‌اش به مشکل برخورده و مجبور بود اجاره‌ی هر ماه را نقداً پرداخت کند.

یکی از تخصص‌های جابز قانع کردن واز بود. ادعا نکرد که حتماً پولی به جیب خواهند زد، در عوض گفت که این یک سرگرمی پرماجرا است و اینکه: «حتی اگر پول‌مان را از دست بدهیم، لااقل یک شرکت داریم، برای اولین بار در تمام عمرمان، شرکتی مال خودمان دو تا.» این حتی از پول‌دارشدن هم برای واز جذاب‌تر بود. خودش می‌گفت: «حتی داشتن چنین تصوری از خودمان هم جذاب بود. دو دوستِ خوب که یک شرکت تأسیس می‌کردند. وآو! همان موقع بود که فهمیدم به این کار راضی‌ام. چطور می‌شد نباشم؟»

برای فراهم کردن پولِ مورد نیاز، وازنیاک ماشین‌حساب HP65 خود را ۵۰۰ دلار فروخت ولی دست‌آخر خریدار نصف مبلغ را نداد. جابز هم فولکس‌واگنش را ۱۵۰۰ دلار فروخت ولی خریدار یک هفته بعد آمد و گفت که موتور خراب شده و جابز را راضی کرد نصف پول تعمیر را بپردازد.

---

[۱] مخاطب گرامی، البته شما این کتاب را سرقت نکرده‌اید و من هم بیل گِیتس نیستم، با این حال از هر کسی که مایل به اهدایِ وجهی باشد، استقبال می‌کنم. لینکِ Donate کتاب: www.narenji.ir/steve

به رغم این موانع کوچک، با پس‌انداز ۱۳۰۰ دلاری و طرح‌ها و نقشه‌های اپل I، قادر به تأسیس شرکت کامپیوتری خودشان بودند.

تولدِ اپل

حال که می‌دانستند چطور کار و کاسبی را شروع کنند، نیاز به یک اسم خوب برای شرکت داشتند. جابز برای دیداری دیگر به مزرعه‌ی آلْوان رفته بود، همان‌جایی که سیب‌های گراونشتِین را هرس می‌کردند. در بازگشت، وازنیاک دنبالش آمد و در راه -از فرودگاه تا لوس‌آلتوس- انتخاب‌های مختلف را بررسی کردند. چند اسم تکنولوژیک مثل ماتریکس و چند لغت اختراعی مثل اگزکیوتِک و تعدادی اسم سرراست و بی‌روح مثل "شرکت کامپیوترهای شخصی" را دست‌چین کرده، مهلت نهایی را فردا یعنی زمانِ تکمیلِ فرم‌های مربوطه قرار دادند. دست آخر جابز "اپل کامپیوتر[1]" را مطرح کرد. می‌گفت: «تازه از مزرعه‌ی سیب برگشته و توی یکی از رژیم‌های میوه‌خواری بودم. به نظرم این اسم بامزه و سرزنده بود، آدم را نمی‌ترسانْد. کنار "اپل" کلمه‌ی "کامپیوتر" را هم اضافه کردم. ضمناً انتخاب این اسم باعث می‌شد توی کتابچه‌ی تلفن بالای آتاری قرار بگیریم.» به واز هم گفت که اگر تا فردا اسم بهتری پیدا نشد به "اپل" رضایت دهد. همین طور هم شد.

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

وازنیاک هنوز آماده‌ی حضور تمام وقت در اپل نبود. لااقل خودش این‌طور فکر می‌کرد که یکی از اعضای کلیدی HP است، بنابراین ترجیح می‌داد روزها همانجا کار کند. جابز تشخیص داد که به یک همکار نیاز دارند که جای خالی واز را پُر و در صورت بروز اختلاف بین‌شان داوری کند. بنابراین پای ران وِین را به شراکت باز کرد؛ همان مهندس میان‌سال آتاری که سابق بر آن، یک شرکت ساخت دستگاه‌های قمار داشت.

وِین می‌دانست که اجبارِ وازنیاک به استعفا از HP آسان نیست، به راستی هم نیازی به این کار نبود. نکته‌ی کلیدی، قانع کردن او به واگذاری مالکیت ایده‌ی کامپیوتر شخصی‌اش به اپل بود. وِین

---

[1] Apple Computer

می‌گفت: «واز یک دیدگاه پدرانه نسبت به صفحه‌مدارهای خودش داشت. دلش می‌خواست از آنها در سایر دستگاه‌ها -حتی دستگاه‌های HP- استفاده کند. در طرف دیگر، من و جابز آن مدارها را هسته‌ی اصلی اپل می‌دانستیم. دو ساعتِ تمام دور میزگرد آپارتمان من بحث کردیم تا بالأخره واز این قضیه را قبول کرد.» استدلال وِین این بود که هر مهندس طراح خبره‌ای، تنها زمانی معروف می‌شود که با یک فروشنده‌ی خوب کار کند و به همین دلیل واز می‌بایست طرح‌هایش را به مالکیت اپل در می‌آورد. جابز آنقدر تحت تأثیر وِین قرار گرفت که به او سهمی ۱۰ درصدی از اپل پیشنهاد کرد؛ جایگاهی که در زمان بروز اختلاف میان او و واز، می‌توانست گره‌گشا باشد.

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

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

۱ آوریل ۱۹۷٦، جابز و وازنیاک برای تنظیم و امضای توافق‌نامه‌ی شراکت به آپارتمان وِین در مانتِین‌ویو رفتند. وِین با اندک تجربه‌اش در "نگارش اسناد حقوقی" یک سند سه صفحه‌ای تنظیم کرد. البته تجربه‌ی "نگارش حقوقی" او بیشتر به درد خودش می‌خورد. پاراگراف‌ها با جمله‌بندی‌های تزئینی مختلفی شروع می‌شد: «چنان‌که در این سند آمده... چنان‌که در این سند اشاره گردید... اکنون بنابر []... با در نظر گرفتن تکالیف مربوط به منافع...» اما چگونگی تقسیم

سهام و منافع به طور واضح ۴۵٪-۴۵٪-۱۰٪ ذکر و تصریح شده بود که انجام هر هزینه‌ای بالاتر از ۱۰۰ دلار باید حداقل به امضای دو تن از شرکا برسد. در ضمن، مسئولیت‌ها هم انشا شده بود: «وازنیاک مسئولیت اصلی اداره‌ی امور مرتبط با مهندسی الکترونیک را تقبل می‌نماید؛ جابز مسئولیت کلی مهندسی الکترونیک و بازاریابی را بر عهده دارد، و وِین مسئولیت اصلی برای مهندسی مکانیکال و تنظیم اسناد را عهده‌دار می‌شود.» جابز یک امضای کوچک پای برگه انداخت، وازنیاک به دقت با خط شکسته امضا کرد، و وین هم یک مُشت خط‌خطی کشید.

کمی بعد از این ماجرا، وِین از ادامه‌ی کار دلسرد شد. جابز می‌رفت تا برای قرض گرفتن پولِ بیشتر برنامه‌ریزی کند که وِین شکستِ خود در تأسیس شرکت قبلی را به یاد آورد. نمی‌خواست دوباره آن اتفاق رخ دهد. جابز و وازنیاک دارایی مالی اندکی داشتند ولی وِین (که از وقوع آخرالزمانِ مالی در کل دنیا واهمه داشت) سکه‌های طلا داخل تشکش قایم می‌کرد. از آنجا که اپل را تحت عنوان یک شراکت ساده و نه یک شرکت سهامی عام تأسیس کرده بودند، بنابراین هر یک از شرکا شخصاً مسئول بدهی‌های احتمالی بود و وِین از تعقیب قضایی طلبکاران بالقوه می‌ترسید. بنابراین فقط یازده روز بعد با یک "برگه‌ی انصراف" و الحاقیه‌ی متمم قرارداد مشارکت، به اداره‌ی اسناد محلی در سانتاکلارا رفت. الحاقیه با این کلمات شروع می‌شد: «به استناد ارزیابی مجددِ توافقاتِ فی‌مابینِ شرکا» و در ادامه آمده بود: «وِین از این پس از ایفاء نقش به عنوان "شریک" کناره می‌گیرد.» در متمم اشاره شده که او در ازای سهم ۱۰ درصدیِ خود در اپل، ابتدا ۸۰۰ دلار و به فاصله‌ی کوتاهی بعد از آن ۱۵۰۰ دلار دیگر دریافت خواهد کرد.

اگر او مانده بود و سهم ۱۰ درصدی خود را حفظ می‌کرد، سهامش تا پایان سالِ ۲۰۱۰ ارزشی معادل دو میلیارد و ششصد میلیون دلار داشت. در عوض بعد از واگذاری سهام، خانه‌ای کوچک در پاهرومْپِ[1] نوادا خرید و با ماشین‌های قمار و چک خدمات اجتماعی‌اش زندگی را سر کرد. بعدها مدعی شد که هرگز احساس پشیمانی نکرده: «من بهترین تصمیم را برای آن لحظه از زندگی‌ام گرفتم. هر دوی آنها خام بودند و من با شناخت قبلی، آمادگی چنین شراکتی را در خود نمی‌دیدم.»

اندک زمانی بعد از ثبت شرکت، جابز و وازنیاک با هم به روی صحنه رفتند و اپل را به بچه‌های باشگاه هوم‌بْرو معرفی کردند. واز یکی از صفحه‌مدارهای جدید خود را در دست گرفت و به معرفی ریزپردازنده، حافظه‌ی ۸ کیلوبایتی و یک نسخه از بِیسیک اختصاصی که برای آن نوشته بود، پرداخت. روی مطلبِ -به قول خودش- اصلی هم تأکید کرد: «یک صفحه‌کلید به جای آن تابلوی مسخره‌ی پر از چراغ و سوئیچ.» بعد نوبت جابز شد. او اشاره کرد که اپل برخلاف آلتایر تمام قطعات ضروری را درون خود دارد. سپس گروه را با یک سؤال جدی به چالش کشید: ملّت حاضرند چقدر پول برای خرید چنین دستگاه فوق‌العاده‌ای بدهند؟ سعی کرد آنها را وادار به دیدنِ ارزش

[1] Pahrump

بی‌همتای اپل کند مشابه این لفاظی ستایش‌آمیز را در دهه‌های آتی نیز برای معرفی محصولاتش به کار برد.

حضار چندان تحت تأثیر قرار نگرفتند چون دستگاه اپل دارای ریزپردازنده‌ای ارزان بود و نه اینتل 8080 توانمند. اما یک نفر دور از جمع ایستاده و گوش‌هایش را برای شنیدن چیزهای بیشتری راجع به آن تیز کرده بود. او پاوْل تِرِل[1] نام داشت؛ تِرِل در سال ۱۹۷۵ فروشگاه کامپیوتری خود "بایت[2]" واقع در کامینورئال در مِنلوپارک را تأسیس کرد. در ۱۹۷٦ آن را به سه فروشگاه توسعه داد و در همان روزهایی که جابز را دید، در فکر تأسیس یک سری فروشگاه زنجیره‌ای بود. استیو از فرصت پیش‌آمده برای معرفی اختصاصی محصول به او، هیجان‌زده شد و گفت: «یک نگاهی به این بیانداز، مطمئنم از کارش لذت خواهی برد.» تأثیر معرفی محصول آنقدری بود که تِرِل کارت ویزیتش را به آن دو بدهد و بگوید: «در تماس باشید.»

جابز فردای آن روز پا لُختی به فروشگاه بایت رفت و گفت: «آمدم که در تماس باشم» و بالأخره کارِ خودش را کرد. تِرِل یک سفارش ۵۰ تایی ارائه داد اما با این تبصره که فقط صفحه‌مدارهای چاپی ۵۰ دلاری تحویل نگیرد، چون مشتری مجبور به خرید تراشه‌ی جداگانه و سرهم‌بندی آن می‌شد که گرچه برای گیک‌ها جذاب بود ولی برای مشتریان عادی خیر. تِرِل از جابز و گروهش انتظار داشت همه‌ی قطعات را خودشان مونتاژ کنند و حاضر بود برای هر دستگاه ۵۰۰ دلار نقد بدهد.

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

برای انجام سفارش، به قطعاتی با ارزش ۱۵.۰۰۰ دلار احتیاج داشتند. آلن باوْم سومین رفیقِ دوران دبیرستان و پدرش ۵.۰۰۰ دلار از مبلغ مورد نیاز را تقبل کردند. جابز تلاش کرد ۵.۰۰۰ دلار دیگر هم از بانکی در لوس‌آلتوس بگیرد ولی مدیر آنجا با نگاهی عاقل اندر سفیه گفت: نه! که این البته عادی بود. او سپس به فروشگاه هالتِک رفت و پیشنهاد ارائه‌ی سهام اپل در عوض قطعات را روی میز گذاشت ولی صاحب آنجا گفت که آنها «فقط دو تا جوان ژولیده» هستند و او را دَک کرد. اَلکُرن (از آتاری) نیز فقط در ازای پول نقد حاضر به فروش تراشه‌ها بود. دست آخر جابز توانست مدیر شرکت کرامِر الکترونیکز را قانع کند که به تِرِل زنگ بزند و از سفارش ۲۵.۰۰۰ دلاری او به اپل اطمینان حاصل کند. تِرِل در کنفرانس بود که (به اصرار جابز که آن سوی خط لای منگنه بود) از طریق بلندگو اعلام شد یک تماس اورژانسی دارد. مدیر شرکت کرامِر گفت که دو تا پسرِ

---

[1] Paul Terrell
[2] Byte

ژولیده آمده‌اند و ادعا می‌کنند سفارشی از فروشگاه بایت دارند. آیا واقعیت داشت؟ با تأیید تِرِل، کرامِر یک نسیه‌ی ۳۰ روزه به اپل داد.

گروهِ گاراژ[1]

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

پاوْل جابز کار فرعی تعمیر ماشین‌های کهنه را برای مدتی به تعلیق در آورد تا تیمِ اپل بتواند از کل گاراژ استفاده کند. یک میز کار طویلِ قدیمی داخل آورد و چندین ردیف قفسه‌ی برچسب‌دار برای قطعات درست کرد. در ضمن یک جعبه‌ی آتش ساخت که داخلش لامپ‌های گرمایشی بود و به کمک آن در طول شب صفحه‌مدارهای ساخته شده را در دماهای بالا تست می‌کردند. گاه که بچه‌ها آمپر می‌چسباندند -چیزی که با حضور استیو عادی بود- پاوْل با نجابت ذاتی خودش پا در میانی می‌کرد و می‌پرسید: «مشکل چیست پسر؟ نکند روی میخ نشستی؟!؟» در عوضِ این کمک‌ها، گاهی برای دیدن دقایق پایانی بازی‌های فوتبال، تلویزیون را پس می‌گرفت. در چنین فرصت‌هایی جابز و کاتکی بیرون می‌رفتند و روی چمن‌ها برای خودشان گیتار می‌زدند.

برای کلارا اِشغال نیمی از خانه توسط انبوهی از قطعات و چند میهمان ناخوانده مهم نبود، این رژیم‌های غذایی مسخره‌ی پسرش بود که فکر او را خراب می‌کرد. هُلمز به خاطر می‌آورد که: «کلارا از دیدن جدیدترین رژیم غذایی او مبهوت شده بود. فقط دلش می‌خواست پسرش سالم

---

[1] Garageband

باشد، همین. اما استیو اعلامیه‌های عجیب و غریب از خودش صادر می‌کرد: "من یک میوه‌خوارم و فقط برگ‌های چیده شده زیر نور ماه توسط دختران باکره را می‌خورم"!»

بعد از تأییدِ یک دو جین از صفحه‌مدارها توسط وازنیاک، جابز آنها را به فروشگاه بایت برد. تِرِل کمی عقب کشید زیرا خبری از صفحه‌کلید، نمایشگر، کیس و منبع تغذیه نبود. او می‌گفت که انتظار چیزی کامل‌تر از این را داشته اما با دیدن چشم‌غره‌ی جابز، قبول کرد که کل محصولات را تحویل بگیرد. با گذشت ۳۰ روز از تأسیس، اپل به سودآوری رسید. جابز می‌گفت: «صفحه‌مدارها ارزان‌تر از تصورمان تمام شد، چون قطعات را به قیمت خوبی خریده بودم. با درآمد حاصل از معامله با بایت می‌شد قطعات لازم برای تکمیل ۱.۰۰۰ صفحه‌مدار جدید را خرید» و سپس با فروش بقیه‌ی آنها به دوستان و اعضای باشگاه هوم‌بْرو، تازه سودِ واقعی از راه می‌رسید.

الیزابت هُلمز با حقوقی معادل ۴ دلار در ساعت، رسماً حساب‌دار پاره‌وقت اپل شد. یک روز در هفته با اتومبیل از سان‌فرانسیسکو می‌آمد و دفترچه‌ی چک‌های جابز را با دفتر کل شرکت تطبیق می‌داد. جابز برای بالا بردن وجهه‌ی اپل، یک ماشین پاسخگوی تلفنی خرید که پیغام‌ها را برای مادرش پخش می‌کرد. ران وِین نیز با استفاده از سبک طراحی خطیِ داستان‌های مصور ویکتوریایی، لوگویی برای شرکت طراحی کرد؛ "نقشی از نیوتن نشسته در زیر یک درخت سیب،" همراه با جمله‌ای از ویلیام وُردزوُرث[1]: «ذهن آدمی تا ابد و به تنهایی مسافر دریاهای شگفت‌آور اندیشه است.» این، بیشتر یک پند عجیبِ سازگار با تصورات فردی وِین بود و ربطی به اپل نداشت. به گمانم این جمله که وردزوُرث در وصف مردان آغازگر انقلاب فرانسه به کار برده، می‌توانست مناسبت بیشتری داشته باشد: «بیداری در آن ساعت عین سعادت و جوانی در آن هنگامه‌ی سعد، عین بهشت بود!» وازنیاک بعدها گفت: «به گمانم ما در بزرگترین انقلاب تاریخ دست داشتیم. به شخصه از اینکه جزئی از آن هستم، خوشحالم.»

واز پیشاپیش در فکر نسل بعدی کامپیوتر بود، بنابراین اولی اپل I نام گرفت. جابز و واز با اتومبیل به فروشگاه‌های الکترونیکی در خیابان کامینو رئال می‌رفتند تا زودتر همه‌ی محصولات را بفروشند. علاوه بر آن ۵۰ تایی که به تِرِل و ۵۰ تای دیگری که به دوستان فروختند، ۱۰۰ تای دیگر هم برای خرده‌فروشی‌ها در نظر گرفتند. شگفت‌آور نبود که دیدگاه‌شان با هم متفاوت باشد: وازنیاک می‌خواست آنها را به قیمتی نزدیکِ قیمت تمام شده بفروشد و جابز می‌خواست یک سود حسابی روی هر کدام ببرد. این، حرفِ جابز بود به کرسی نشست. قیمتی که روی محصول گذاشت تقریباً سه برابر قیمت تمام شده و ۳۳٪ بیش از قیمت فروش ۵۰۰ دلاری به تِرِل و سایر فروشگاه‌ها بود: یعنی ٦٦٦ دلار و ٦٦ سنت. وازنیاک می‌گفت: «من هر کجا که می‌رفتم این عدد را با خودم تکرار می‌کردم. شماره عضویتم در سرویس جُک‌گویِ تلفنی این بود؛ ٦٦٦٦-۲۵۵» هیچ‌کدام‌شان

[1] William Wordsworth

نمی‌دانستند که در کتاب مکاشفات، عدد ٦٦٦ نماد «شیطان» است و به زودی با اعتراض دیگران مواجه شدند، به خصوص که مفهوم عدد ٦٦٦ در فیلم پرفروش آن سال (پیش‌گویی) دقیقاً بیان شده بود. (در سال ۲۰۱۰ یک اپل I در حراج کریستی به رقم ۲۱۳ هزار دلار به فروش رسید.)

اولین مقاله‌ی برجسته راجع به این دستگاه جدید در جولای ۱۹۷٦ توسط مجله‌ی اینترفِیس[1] کار شد؛ مجله‌ای با محتوای سرگرمی که اکنون دیگر وجود خارجی ندارد. جابز و دوستانش هنوز در خانه با دست قطعات را مونتاژ می‌کردند ولی در آن مقاله از او با عنوان مدیر بازاریابی و "مشاور ویژه‌ی آتاری" یاد شده بود که وجهه‌ی یک شرکت واقعی را به اپل می‌داد: «جابز با بسیاری از باشگاه‌های کامپیوتری در مراوده است تا همچنان حضور خود را در قلب این صنعتِ نو پا حفظ کند.» از قول او نوشته شده بود: «با کسب اطلاع از نیازها، احساسات و انگیزه‌های کاربران قادر خواهیم شد محصولی مطابق میل آنها عرضه کنیم.»

کم‌کم سر و کله‌ی رقبا پیدا شد. علاوه بر آلتایر، IMSAI 8080 و SOL-20 از شرکت پروسسور تکنولوژی[2] هم بودند. این دومی توسط لی فِلسِنشتاین و گوردون فرِنچ از باشگاه هوم‌بْرو طراحی شده بود. همه‌ی این محصولات در آخر هفته‌ی موسوم به روز کارگر، به سال ۱۹۷۶، در اولین جشنواره‌ی کامپیوترهای شخصی که در هتلی قدیمی در تفرجگاه ساحلی آتلانتیک‌سیتی در ایالت نیوجرسی بر پا شد، فرصت نمایش یافتند. جابز و وازنیاک با پرواز TWA به فیلادلفیا[3] رفتند. دو جعبه سیگار همراه‌شان بود؛ در یکی اپل I قرار داشت و در دیگری نمونه‌ی اولیه‌ی نسل دوم طراحی -که واز هنوز داشت روی آن کار می‌کرد. در ردیف پشت‌سرشان، فِلسِنشتاین نشسته بود که با دیدن اپل I گفت: «کاملاً معمولی.» واز از شنیدن این‌طور حرف‌ها واقعاً دلسرد می‌شد: «حرف‌هاشان را می‌شنیدم، با کلمات اختصاری که تا آن موقع به گوشم نخورده بود راجع به کار و بارِ آینده حرف می‌زدند.»

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

---

[1] Interface
[2] Processor Technology Corporation
[3] Philadelphia

فصل شش

اپل II

طلیعه‌ی یک عصر جدید

یک محصولِ جامع

جابز از گردش در سالن نمایشگاه کامپیوترهای شخصی به این جمع‌بندی رسید که حق با پاوْل تِرِل (صاحب فروشگاه بایت) بوده است: کامپیوترهای شخصی بایستی به صورت یک محصول جامع تولید می‌شدند. بنابراین تصمیم گرفت که اپلِ بعدی از یک کِیس زیبا، صفحه‌کلید توکار و طراحی یکپارچه از منبع تغذیه گرفته تا نرم‌افزار، برخوردار شود. می‌گفت: «ایده‌ی من خلق اولین کامپیوتر کاملاً یکپارچه بود. بازار هدف ما دیگر نباید یک مشت گیک کامپیوتری که دوست داشتند مُبَدِل و صفحه‌کلید بخرند و کامپیوتر را خودشان مونتاژ کنند، می‌بود. چون به ازای هر ۱ نفر از اینها، ۱.۰۰۰ نفر آن بیرون بودند که می‌خواستند یک دستگاه آماده به کار بخرند.»

آن روز وازنیاک در اتاق هتل داشت نمونه‌ی اولیه‌ی کامپیوتر بعدی را سر هم می‌کرد که قرار بود اپل II نامگذاری شود، محصولی که جابز امیدوار بود سکوی پرتاب آنها به مرحله‌ای جدید باشد. فقط یک‌بار در آخر شبِ همان روز، نمونه را بیرون بردند تا با یک تلویزیون رنگی در یکی از اتاق‌های کنفرانس امتحانش کنند. وازنیاک با یک ابتکار جالب توانسته بود تراشه‌های دستگاه را

قادر به نمایش رنگ‌ها کند و می‌خواست ببیند که آیا روشش با آن تلویزیون‌هایی که از پروژکتور برای پخش تصاویر استفاده می‌کردند سازگار هست یا خیر. خودش در این‌باره می‌گفت: «فکر کردم رنگ‌بندی پروژکتور ممکن است متفاوت با شیوه‌ی رنگ‌بندی من باشد، برای همین اپل II را به آن پروژکتور وصل کردم تا مطمئن شوم که درست کار می‌کند.» با تایپ روی صفحه‌کلید، خطوط رنگی و نقاط بر روی صفحه‌نمایشِ آن سوی اتاق نقش بستند. تنها غریبه‌ای که این نمونه‌ی اولیه‌ی اپل II را دید یکی از تکنیسین‌های هتل بود که می‌گفت تمام دستگاه‌های حاضر در نمایشگاه را دیده ولی از بین همه‌ی آنها فقط حاضر است بالای این یکی پول بدهد.

برای تولید اپل II به شکل یکپارچه، سرمایه‌ی اندک کفاف نمی‌داد لذا تصمیم بر آن شد که تکنولوژی را به یک شرکت بزرگتر بفروشند. جابز از اَلکُرن خواستارِ فرصتی برای نمایش آن به مدیران آتاری شد. اَلکُرن هم قرار ملاقاتی با رئیس آتاری، جو کینان[1] که خیلی محافظه‌کارتر از او و بوشنِل بود، ترتیب داد. اَلکُرن آن جلسه را این‌طور به خاطر می‌آورد: «استیو داخل رفت تا او را قانع کند، ولی جو تحملش نکرد. از کثیف بودن او بدش آمده بود.» جابز پا لُختی به دفتر کینان وارد شد و حتی در مقطعی پایش را روی میز گذاشت. همین کافی بود تا دادِ رئیس در آید: «نه فقط این چیزت را نخواهیم خرید، بلکه پایت را هم از روی میز من بردار!» اَلکُرن پیش خودش گفت: «خُب، این هم از این.»

در سپتامبر، چاک پِدل[2] از شرکت کامپیوتری کومودور[3] به خانه‌ی جابز آمد تا نمونه‌ی کار را ببیند. وازنیاک می‌گفت: «درب گاراژ را باز کردیم، نور خورشید داخل افتاد و او با کت و شلوار و کلاه کابویی داخل شد.» پِدل عاشق اپل II شد و برای چند هفته بعد، یک جلسه با مدیر ارشدش در مقر اصلی کومودور ترتیب داد. جابز در آن جلسه گفت: «در صورت تمایل به خرید، قیمت ما چند صد هزار دلار ناقابل است.» پیشنهادی که به نظر واز خنده‌دار بود ولی جابز از آن کوتاه نیامد. مدیر کومودور چند روز بعد زنگ زد و گفت که اگر خودش بخواهد آن را بسازد ارزان‌تر تمام خواهد شد. اما جابز نا امید نشد و دوباره به کومودور رفت. بعدها گفت که مدیران آنجا آدم‌های "نا لایقی" بوده‌اند. وازنیاک ناراحت پول نبود اما ۹ ماه بعد که کومودور کامپیوتر PET را بیرون داد، حس مهندسی‌اش خدشه‌دار شد. می‌گفت: «یک‌جورهایی مرا ناخوش کرد. با عجله یک محصول چَرَند بیرون داده بودند، در صورتی که اپل توی مشت‌شان بود.»

ماجرای کومودور همان تقابل بالقوه بین جابز و وازنیاک را رو آورد: آیا آنها واقعاً سهم یکسانی در اپل داشتند و باید به یک اندازه سود می‌بردند؟ جری وازنیاک که ارزش کار مهندسین را خیلی

---

[1] Joe Keenan
[2] Chuck Peddle
[3] Commodore

بالاتر از کارآفرینان و بازاریاب‌ها می‌دانست، متعقد بود که بخش اعظم پول باید به جیب پسرش برود. یک روز که جابز به منزل‌شان آمد، او شخصاً به استیو گفت: «تو لیاقت یک پاپاسی را هم نداری، توی عمرت هیچ‌چیزی تولید نکرده‌ای.» این برخورد اشک جابز را در آورد که البته غیرمعمول هم نبود. او هیچ‌وقت، نه آن موقع و نه بعدها در مخفی کردن احساساتش موفق عمل نکرد. بعد از این برخورد، به واز گفت که «اگر کار ۵۰-۵۰ نباشد» دیگر شراکتی ندارند «همه‌اش مال خودت.» ولی وازنیاک بهتر از پدرش این رابطه‌ی کاری متقابل را درک می‌کرد. اگر به خاطر جابز نبود او هنوز داشت طرح‌هایش را مجانی با بچه‌های باشگاه هوم‌بْرو به اشتراک می‌گذاشت. در حقیقت این جابز بود که بار دیگر ابتکارات او را به یک کسب و کار کوچک بدل کرده بود، درست مثل مورد قبلی یعنی جعبه‌ی آبی. بنابراین واز شراکت را به هم نزد.

و چه تصمیم هوشمندانه‌ای هم بود. برای موفقیت اپل II، به چیزی بیش از صفحه‌مدارهای بی‌نظیر واز احتیاج داشتند. باید آن را در قالب محصولی یکپارچه عرضه می‌کردند و این کارِ کسی جز جابز نبود. او از شریک سابق‌شان، ران وِین، خواست که یک کِیس طراحی کند. وِین می‌گفت: «با خودم گفتم حتماً پولی ندارند، بنابراین طرحی ساده زدم که قطعاتش را می‌شد در یک فروشگاه معمولی فلزات هم پیدا کرد.» روکش آن از جنس پلِکسی‌گلَس[1] و پوشش لبه‌ها از نوارهای فلزی بود. یک درب کشویی هم برای پوشاندن صفحه‌کلید تعبیه شد.

جابز از آن خوشش نیامد، زیرا طرحی ساده و با سلیقه می‌خواست و امیدوار بود که اپل با آن از سایر محصولات -با آن طراحی‌های ناشیانه و بدنه‌های خاکستری‌رنگِ فلزی- متمایز شود. در رفت‌وآمدها به فروشگاه لوازم خانگی مِی‌سیز[2]، نظرش به جنس و طراحی مخلوط‌کن‌های مواد خوراکی جلب شد و تصمیم گرفت کِیس را از جنس پلاستیک‌های براق پرِسی بسازد. در یکی از جلسات باشگاه هوم‌بْرو، به جری مانوک[3] -یک طراح محلی- پیشنهادی ۱.۵۰۰ دلاری برای طراحی چنین کِیسی ارائه کرد. مانوک که به ظاهرِ جابز مشکوک بود، اول پول را خواست ولی جابز نپذیرفت. با این حال او کار را قبول کرد و در طول چند هفته یک کِیس پلاستیکی ساده ساخت که عالی، شسته‌رُفته و کاربرپسند بود. جابز حالا راضی به نظر می‌رسید.

مورد بعدی، منبع تغذیه‌ی برق بود. عشق‌دیجیتال‌هایی مثل وازنیاک توجه کمی به چنین چیز آنالوگ و سطح‌پایینی داشتند ولی از نظر جابز قطعه‌ای کلیدی بود، به ویژه که می‌خواست بی‌نیاز از خنک‌کننده نیز باشد زیرا فَن‌های داخل کامپیوترها زیاد ذن-دوست (بی‌صدا) نبودند و صداشان تمرکز را بر هم می‌زد. بنابراین برای همفکری با اَلکُرن که از مهندسیِ آنالوگ اطلاعات خوبی

---

1 Plexiglas
2 Macy’s
3 Jerry Manock

داشت، به آتاری رفت. خودش می‌گفت: «اَل، راد هولت را به من معرفی کرد؛ مارکسیستی با استعداد، سیگاری و با سابقه‌ی چندین ازدواج. در هر چیزی که فکرش را بکنی تخصص داشت.» مثل مانوک و خیلی‌های دیگر، هولت نیز در اولین دیدار سر تا پای استیو را بر انداز کرد. بعد با شکاکی گفت: «من گرانم‌ها!» ولی جابز احساس می‌کرد این ارزشش را دارد، بنابراین گفت که مشکلی از بابت هزینه نیست. هولت که بعدها به صورت تمام‌وقت به اپل پیوست، می‌گفت: «استیو یک راست مرا سرِ پروژه بُرد.»

هولت به جای منبع تغذیه‌ی متعارفِ خطی، یکی شبیه آنها که در نوسان‌سنج‌ها تعبیه می‌شد ساخت. این یعنی منبع تغذیه به جای فقط ٦٠ بار در ثانیه، هزاران بار در ثانیه جهت جریان متناوب برق را عوض می‌کرد، در نتیجه برق کمتری در آن ذخیره می‌شد که مساوی بود با تولیدِ گرمای کمتر. جابز بعدها گفت: «آن منبع تغذیه‌ی متناوب همان‌قدر انقلابی بود که صفحه‌مدار اصلی اپل II بود. با وجود شایستگی راد هولت، در کتاب‌های تاریخ آنقدر که باید به این مورد بها داده نشد. الآن هر کامپیوتری از منبع‌تغذیه‌ی متناوب استفاده می‌کند و تمام آنها تقلیدی از طرح او هستند.» وازنیاک با تمام نبوغی که داشت از عهده‌ی چنین کاری بر نمی‌آمد. به قول خودش: «فقط به طور مبهم می‌دانستم که منبع‌تغذیه‌ی متناوب چیست، همین.»

پدرِ جابز یک بار به او گفته بود که برای عالی بودنِ اتومبیل، باید قطعات داخلی آن هم استادساز باشند. استیو این را حتی در طراحی صفحه‌مدار داخل اپل II نیز اِعمال و بدین منظور طرح اولیه را فقط به خاطر صاف نبودن خطوط رد کرد. وسواس در کمال‌جویی منجر به شکل‌گیری خصیصه‌ی نظارت‌طلبیِ افراطی در او شد. اکثر هکرها و علاقمندان به کامپیوتر مایل بودند دستگاه‌شان را شخصی‌سازی، بهینه‌سازی و حتی با افزودن قطعات دیگر بهتر کنند. ولی از نظر جابز، این تهدیدی برای برخورداری از یک تجربه‌ی کاربری بی‌نقص بود. مخالفت با او از وازنیاک که در اعماق قلبش هنوز یک هکر بود، شروع شد. واز می‌خواست هشت اسلات[1] برای اپل II تعبیه کند تا دست کاربران برای نصب صفحه‌مدارها یا دستگاه‌های جانبی روی صفحه‌مدار اصلی باز باشد. اما جابز اصرار داشت که فقط دو اسلات تعبیه شود: یکی برای چاپگر و یکی برای مودِم. واز می‌گفت: «من اصولاً خیلی راحت با مسائل کنار می‌آیم ولی آن مرتبه گفتم: "اگر این چیزی است که می‌خواهی، برو برای خودت یک کامپیوتر بساز." خوب می‌دانستم که افرادی مثل خودم می‌خواهند چیزهای مختلفی به کامپیوتر وصل کنند.» آن دعوا با برد وازنیاک خاتمه یافت ولی او می‌توانست حس کند که نیرویش رو به افول است: «آن موقع در جایگاهی بودم که حرفم به کرسی نشست، ولی همیشه این‌طور نمی‌ماند.»

---

[1] Slot

PersianPDF.com

مایک مارک‌کولا

جابز می‌گفت: «کل پول مورد نیاز برای درست کردن کِیس‌های پلاستیکی نزدیک صد هزار دلار می‌شد. گذاشتن دستگاه‌ها روی خط تولید هم تقریباً می‌شد دویست هزار تا.» با این ارزیابیِ هزینه دوباره نزد نُلان بوشنِل برگشت و این بار با ارائه‌ی پیشنهادِ اعطای سهامِ اپل، سعی کرد او را به سرمایه‌گذاری راضی کند. بوشنِل می‌گفت: «از من خواست ۵۰.۰۰۰ دلار وسط بگذارم و در عوض یک سوم سهام اپل را بر دارم. خُب البته من زرنگی کردم و گفتم نه. حتی فکر این کار هم مسخره بود، چون آخرش باید دو دستی می‌زدیم توی سرمان.»

بوشنِل به جابز گفت که بختش را پیش دان وَلنتاین[1] امتحان کند که مدیر اسبق بازاریابی در شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها و مؤسس یک صندوق سرمایه‌گذاری ریسکی به نام سکویا[2] بود. وَلنتاین با مرسدسش به گاراژ جابز آمد؛ با کت و شلواری آبی، پیراهنی دکمه‌دار و کراواتی راه‌راه. اولین خاطره‌اش از آن دیدار، این بود که جابز هم ژولیده بود و هم بدبو: «استیو می‌خواست تجسم واژه‌ی ضدفرهنگ باشد. با آن ریش بلند و بدن لاغر، شبیه هوشی‌مینه[3] بود.»

وَلنتاین با ظاهربینیِ صرف، تبدیل به یکی از سرمایه‌گذاران سرآمد دره‌ی سیلیکُن نشده بود. او که آدمی با صداقت و رُک بود با تیزبینی خود دریافت که جابز هیچ‌چیز راجع به بازاریابی نمی‌داند و می‌خواهد دوره بیاُفتد و محصولاتش را تک‌تک به فروشگاه‌ها بفروشد. پس گفت: «اگر می‌خواهی از تو حمایت مالی کنم، باید شریکی داشته باشی که از بازاریابی و پخش کالا سر در بیاورد و قبل از هر چیز یک ارزیابی اقتصادی برای طرحت بنویسد.» جابز با شنیدن نصیحتِ بزرگترها، معمولاً یکی از این دو عکس‌العمل را بروز می‌داد؛ یا خروس‌جنگی می‌شد یا علاقمند. این بار دومی بروز کرد. به وَلنتاین گفت: «سه نفر را به من پیشنهاد کن.» وَلنتاین نام سه تن را به او داد. جابز آنها را ملاقات کرد و از این بین یکی را پسندید. آقایی به نام مایک مارک‌کولا که تا دو دهه پس از آن، در اپل ایفاگر نقش‌های کلیدی بود.

مارک‌کولا فقط ۳۳ سال داشت. بازنشسته‌ی فِرچایلد و بعدها اینتل، و ثروت میلیونی‌اش را مدیون عرضه‌ی عمومی سهام اینتل بود. آدمی به زرنگی و هوشیاری مارک‌کولا با حرکات و انتخاب‌های دقیق پیش می‌رفت، شاید چون از دبیرستان به بعد ژیمناستیک کار کرده بود. او در انتخاب استراتژی‌های قیمت‌گذاری، توزیع، بازاریابی و نیز امور مالی فوق‌العاده بود. اندکی کم‌حرف و محتاط ولی در لذت بردن از ثروت نوحاصلش تجمل‌گرا بود. ابتدا خانه‌ای در کنار

---

[1] Don Valentine
[2] Sequoia
[3] Ho Chi Minh

دریاچه‌ی تاهو[1] و بعدها عمارتی بسیار بزرگ در تپه‌های وودساید[2] ساخت. وقتی برای اولین دیدار به گاراژ جابز رفت، سوار یک مرسدس مشکی مثل مالِ وَلنتاین نبود بلکه پشت فرمان یک کوروِت روبازِ طلایی نشسته بود. خودش آن روز را چنین به خاطر می‌آورد: «وقتی به گاراژ رسیدم، واز پشت میز کار بود و بلافاصله معرفی اپل II را شروع کرد. دو حقیقتِ مسلم وجود داشت: یک اینکه آنها باید به سلمانی می‌رفتند، دو اینکه دهان من از دیدن چیزهای روی میز باز مانده بود. آدم همیشه می‌تواند به سلمانی برود.»

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

مارک‌کولا پیشنهاد نوشتن یک ارزیابی تجاری را به جابز داد: «اگر طرح خوب از آب در آمد خودم سرمایه‌گذاری می‌کنم. و اگر نه که تو مفت و مجانی، چند هفته از وقت من استفاده کرده‌ای.» جابز عصرها به خانه‌ی او می‌رفت. بررسی پروژه‌ها و گفتگو تا آخر شب ادامه می‌یافت. می‌گفت: «با مایک فرضیات مختلفی را لحاظ می‌کردیم، مثلاً اینکه چه تعداد خانواده ممکن بود به دنبال خرید کامپیوتر شخصی باشند. اغلب تا ساعت ٤ صبح بیدار می‌ماندیم.» مارک‌کولا تقریباً تمام طرح را شخصاً نوشت. به قول خودش: «استیو می‌گفت: "این بخش را دفعه‌ی بعد می‌آورم" ولی معمولاً به موقع نمی‌آورد، پس خودم تمامش را نوشتم.»

طرح تجاری مارک‌کولا راه‌های برون‌رفت از بازار سرگرمی را هم در خود داشت. وازنیاک می‌گفت: «حرفش این بود که کامپیوترها را به مردم عادی معرفی کنیم تا توی خانه، کارهایی مثل یادداشت کردن دستور پخت غذا یا حسابداری و اینها را انجام دهند.» مارک‌کولا یک پیش‌بینی دیوانه‌کننده هم کرد: «ظرف دو سال آینده جزو ۵۰۰ شرکت برتر فهرست (مجله‌ی) فُرچون[3] خواهیم شد. این طلیعه‌ی یک صنعت جدید است. در هر دهه فقط یک‌بار چنین چیزی رخ می‌دهد.» ۷ سال طول کشید تا اپل وارد آن فهرست شود ولی روح کلی پیش‌بینی او تحقق یافت.

پیشنهاد کاری مارک‌کولا تأمین یک خط اعتباری ۲۵۰.۰۰۰ دلاری در ازای تصاحب یک‌سوم شرکت بود. بعد از ثبت اپل به صورت حقوقی، مارک‌کولا، جابز و وازنیاک هر کدام صاحب ۲۶٪ از سهام می‌شدند و مابقی سهام نیز برای جذب سرمایه‌گذاران بعدی ذخیره می‌شد. توافق‌نامه در کنار

---

1 Lake Tahoe
2 Woodside
3 Fortune

استخرِ خانه‌ی مارک‌کولا به تأیید هر سه تن رسید. جابز به من گفت: «فکر می‌کردم بعید است که مایک دیگر رنگ آن ۲۵۰.۰۰۰ دلار را ببیند. از اراده معطوف به ریسکش تحت تأثیر قرار گرفته بودم.»

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

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

در سوم ژانویه‌ی ۱۹۷۷، تشکیلات جدید رسماً تحت عنوان شرکت "اپل کامپیوتر" پا به عرصه گذاشت و سهام شرکت قدیمی که ۹ ماه قبل توسط جابز و وازنیاک تأسیس شده بود را به تملک خود در آورد. فقط عده‌ی اندکی از این تحول مطلع شدند. در همان ماه باشگاه هوم‌بْرو برآوردی انجام داد و معلوم شد که از ۱۸۱ نفری که کامپیوترهای شخصی داشتند، فقط ٦ نفر از اپل استفاده می‌کردند. ولی جابز معتقد بود که اپل II اوضاع را دگرگون خواهد کرد.

مایک مارک‌کولا بدل به پدری نمادین برای جابز شد؛ او در ابتدا درست مثل پاوْل جابز اراده‌ی قوی استیو را آزاد گذاشت، و سال‌ها بعد درست مثل پدر بیولوژیکش او را رها کرد. آرتور راک، سرمایه‌گذارِ بزرگ، می‌گفت: «رابطه با مایک بهترین رابطه‌ی پدر و پسریِ استیو در تمام عمرش بود.» او به استیو درس‌های فروش و بازاریابی را آموخت. خودِ جابز می‌گفت: «واقعاً مرا زیر بال و

پرش گرفت. ارزش‌های او با مال من همسو بود. تأکید داشت که آدم هرگز نباید به قصد پول‌دار شدن شرکت تأسیس کند؛ بلکه هدف باید خلق چیزی باشد که به آن ایمان داری. باید شرکتت را به قصد ماندگاری بسازی.»

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

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

رِجیس مَک‌کِنا

اولین قدم برای شروع کار، متقاعد کردن تبلیغات‌چی برجسته‌ی منطقه، رِجیس مَک‌کِنا، برای کار با اپل بود. مَک‌کِنا فرزندی از یک خانواده‌ی شلوغ کارگری اهل پیتزبورگ[1] بود، با صلابتی از جنس فولاد که آن را پشت جذابیت خود قایم می‌کرد. او از کالج ترک تحصیل کرده و قبل از تأسیس آژانس تبلیغاتی خود، سابقه‌ی کار برای فِرچایلد و شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها را داشت. دو تخصص مهم مَک‌کِنا یکی ترتیب دادن مصاحبه‌های اختصاصی با روزنامه‌نگارهایی که خود رشدشان داده بود، و دیگری بر پا کردن کمپین‌های تبلیغاتیِ به یادماندنی به منظور شهرت بخشیدن به نام تجاری محصولاتی مثل ریزپردازنده‌ها بود. از شاهکارهایش می‌توان یک سری مجله‌ی رنگیِ

[1] Pittsburgh

تبلیغاتی برای اینتل را بر شمرد که در آنها برای نشان دادن سطح کارایی محصول، به جای نمودارهای ملال‌آور مرسوم، از ماشین‌های مسابقه و کارت‌های بازی استفاده شده بود. همین مجله بود که دلِ جابز را ربود. بلافاصله به اینتل زنگ زد و سراغ طراح آن را گرفت. به او گفتند: «رِجیس مَک‌کِنا.» جابز به خاطر داشت که: «پرسیدم رِجیس مَک‌کِنا دیگر چیست؟ و آنها گفتند یک آدم!» در تماس اول، دستش به مَک‌کِنا نرسید. در عوض به فرانک بِرگ[1] وصل شد؛ یک متصدی رسیدگی به حساب‌های مشتریان که مدام جابز را سر می‌دواند. استیو تقریباً هر روز به آنجا زنگ می‌زد.

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

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

مَک‌کِنا گروهش را به طراحی بروشورهای اپل II گماشت. اولین کارشان عوض کردن لوگویی بود که ران وِین به سبک "طراحی خطی ویکتوریایی" کشیده بود، زیرا آن لوگو با سبک تبلیغاتی رنگارنگ و سرزنده‌ی مَک‌کِنا در تضاد بود. راب جانوف[2] از طراحان هنری، مسئول کشیدن لوگوی جدید شد. جابز سفارش کرد: «زیاد جذاب نباشد» و جانوف با یک طرح ساده‌ی سیب، در دو نسخه، به نزدش بازگشت؛ نسخه‌ی اول یک سیب کامل بود و دومی یک سیب ناقص. از آنجایی که اولی بیشتر به گیلاس می‌مانست تا سیب، جابز دومی را برگزید. سپس با اینکه افزودن رنگ به لوگو، چاپ آن را خیلی گرانتر می‌کرد ولی طرح با شش رنگِ راه‌راه تکمیل شد؛ چهار طیفِ رنگین‌کمان، محصور در میان سبزیِ زمین و آبیِ آسمان. مَک‌کِنا در بالای بروشور یک جمله‌ی قصار نوشت که در اغلب منابع منسوب به لئوناردو دا وینچی[3] است. جمله‌ای که بدل به فلسفه‌ی کلیدی جابز در مقوله‌ی طراحی محصول شد: «سادگی، غایتِ کمال است.»

---

[1] Frank Burge
[2] Rob Janoff
[3] Leonardo Da Vinci

اولین رویدادِ معرفی محصول

قرار شد معرفی اپل II همزمان باشد با اولین نمایشگاه کامپیوتری ساحل غربی که در آوریل ۱۹۷۷ در سان‌فرانسیسکو برگزار می‌شد و میزبان آن جیم وارِن[1] -از علاقمندان به سیستم‌های کامپیوتری- بود. جابز به محض دریافت اطلاعات لازم، یک غرفه رزرو کرد. می‌خواست محلی مناسب درست در جلوی سالن تدارک ببیند تا معرفی اپل II به یادماندنی شود. با دادن ۵.۰۰۰ دلار پولِ پیش، وازنیاک را شوکه کرد. واز می‌گفت: «استیو می‌خواست این افتتاحیه‌ی اصلی ما باشد و دنیا بفهمد که یک دستگاه عالی و یک کمپانی فوق‌العاده داریم.»

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

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

نتیجه‌ی کار به همه‌ی آن تلاش‌ها می‌ارزید. اپل II با آن کِیس صیقلی و به رنگ بِژش، یکپارچه و کاربرپسند به نظر می‌رسید، درست بر خلاف دستگاه‌های زمختِ ملبس به کیس‌های فلزی و صفحه‌مدارهای لختِ روی میزهای سایر غرفه‌ها. در آن نمایشگاه، اپل ۳.۰۰۰ سفارش گرفت و جابز با یک ژاپنیِ شاغل در بخش منسوجات به نام میزوشیما ساتوشی[2] آشنا شد. کسی که بدل به اولین فروشنده‌ی اپل در ژاپن گردید.

حتی لباس‌های خوشگل و دستورات مارک‌کولا هم نتوانست مانع از جُک‌های عملی وازنیاک شود. او برنامه‌ای ساخته بود که از روی نام‌خانوادگی افراد، ملیت‌شان را حدس می‌زد و بعد

---

[1] Jim Warren
[2] Mizushima Satoshi

جُک‌های مربوط به آن ملیت را بازگو می‌کرد! واز یک بروشور قلابی هم برای کامپیوتر جدیدی به نام "زالتایر" تهیه و توزیع کرده بود که پر از انواع تیترهای مبالغه‌آمیزِ جعلی مثل «یک ماشین پنج‌چرخه تصور کنید» بود. حتی جابز هم گولِ این شوخی را خورد و احساس افتخار کرد که اپل II چقدر خوب در نمودار مقایسه‌ای از پس زالتایر بر آمده! تا هشت سال بعد که وازنیاک یک نسخه‌ی قاب‌شده از آن بروشور را به عنوان هدیه‌ی تولد تقدیمش کرد، استیو هنوز نمی‌دانست که باعث و بانی آن شوخی چه کسی بوده است.

مایک اسکات

اپل دیگر یک شرکت واقعی بود با یک دوجین کارمند، یک خط اعتباری و مشکلات روزانه‌ای که از طرف کارمندان یا فروشندگان به آن ارجاع می‌شد. سرانجام همه‌چیز از گاراژ جابز به یک دفتر استیجاری در کوپرتینو، بلوار استیونس کریک[1] در ۲ کیلومتری دبیرستانِ قدیمیِ جابز و واز منتقل شد.

با این همه، جابز مسئولیت تکالیف رو به افزایشِ خود را به خوبی بر عهده نمی‌گرفت. همیشه تند مزاج و لوس بود. در آتاری به خاطر رفتارش به نوبتِ شب تبعید شد ولی در اپل این کار ممکن نبود. به گفته‌ی مارک‌کولا: «در عیب‌جویی از دیگران شدیداً بی‌نزاکت و صریح شده بود. به افراد می‌گفت "گند زدی با این طراحی".» رفتارش با برنامه‌نویس‌های جوانِ وازنیاک، رَندی ویگینتُن[2] و کریس اسپینوزا[3] که دیگر علناً خشن بود. ویگینتُن که آن زمان تازه از دبیرستان فارغ‌التحصیل شده بود، در گفتگو با من گفت: «استیو می‌آمد داخل، یک نگاه سریع به کارم می‌کرد و بعد می‌گفت که گند زده‌ام! بدون اینکه هیچ ایده‌ای راجع به کار من یا دلیل انجامش داشته باشد.»

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

مارک‌کولا از مجادله بیزار بود و از این رو تصمیم گرفت یک مدیرعامل به شرکت بیاورد؛ نامزد تصدی پستِ افسار زدن به جابز کسی نبود جز مایک اسکات. مارک‌کولا و اسکات به سال ۱۹۶۷ در یک روز به فِرچایلد پیوستند، دفاتر کارشان مجاور هم و حتی روز تولدشان یکسان بود که هر سال

---

1 Stevens Creek Boulevard
2 Randy Wigginton
3 Chris Espinosa

با هم آن را جشن می‌گرفتند. حین صرف ناهارِ تولد ۳۲ سالگی‌شان در فوریه‌ی ۱۹۷۷، مارک‌کولا از اسکات دعوت به عمل آورد تا مدیر اپل شود.

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

واز خیلی زود ایده‌ی آمدنش را پذیرفت. چون مثل مارک‌کولا او هم از مواجهه با مشکلاتی که استیو به بار می‌آورد، متنفر بود. عجیب نبود که جابز احساسات متضادی داشته باشد. خودش می‌گفت: «فقط ۲۲ سالم بود، می‌دانستم که آماده‌ی اداره‌ی یک شرکت واقعی نیستم ولی اپل فرق داشت، مثل فرزندم بود، نمی‌خواستم بدهم برود.» رها کردنِ هر نوع نظارتی برایش دردناک بود. بارها ضمن صرف ناهار در همبرگرفروشی "بابز-بیگ-بوی[1]" (پاتوق واز) و رستوران "زمینِ خوب[2]" (پاتوق خودش) با این تغییر کلنجار رفت ولی سرانجام از روی اکراه آن را پذیرفت.

وظیفه‌ی اصلی مایک اسکات که برای تمیز دادن از مایک مارک‌کولا، او را "اسکاتی" صدا می‌کردند، این بود: مهار کردن جابز. این وظیفه اغلب با تن دادن به روش مورد علاقه‌ی استیو برای گفتگو حین پیاده‌روی دونفره ایفا می‌شد. اسکات به خاطر می‌آورد که: «در همان گردش اول بِهِش گفتم بیشتر حمام برود. گفت که در عوض من هم باید کتاب رژیم گیاه‌خواری را بخوانم و به عنوان راهی برای کاهش وزن به آن نگاه کنم.» اسکات هرگز با رژیم گرفتن کنار نیامد و وزن چندانی هم کم نکرد، جابز هم فقط تعدیل اندکی در وضع بهداشتی خود به وجود آورد. اسکات می‌گفت: «استیو با یک‌دندگی می‌گفت که هفته‌ای یک بار حمام می‌کند و از نظر خودش این تا هنگام پایبندی به رژیم گیاهی کافی بود.»

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

اولین جدال بر سر شماره‌سینه‌ی کارمندان شکل گرفت. اسکات شماره‌ی 1 را به وازنیاک و شماره‌ی 2 را به جابز داد. اما استیو مصرانه شماره‌ی 1 را از او طلب کرد، چیزی که اصلاً عجیب

---

[1] Bob's Big Boy
[2] Good Earth

نبود. اسکات می‌گفت: «نمی‌شد بگذارم مال او باشد، برای اینکه پُرروتر می‌شد.» جابز قِشقِرِق به راه انداخت و زیر گریه زد. ولی سرانجام راه‌حلی پیدا شد. شماره‌ی 0 (صفر) را برای خودش برگزید! اسکات هم حداقل در مورد شماره‌سینه رحم به دل آورد ولی سیستم پرداخت حقوق بانک-آوْ-امریکا[1] فقط اعداد صحیح مثبت را می‌شناخت، بنابراین شماره‌ی جابز در سیستم همان 2 باقی ماند.

مشکل اساسیِ دیگر حتی از کج‌خلقی‌های استیو هم فراتر رفت. جِی الیوت[2] که بعد از یک دیدار اتفاقی در رستوران، توسط جابز استخدام شد، یکی از ویژگی‌های برجسته‌ی او را این‌طور بیان کرده: «علاقه‌ی زیادش به محصولات و تعصب شدیدش روی کامل بودن آنها از هر نظر، یک وسواس فکری دائمی بود.» در سوی دیگر مایک اسکات هرگز اجازه نمی‌داد اشتیاق به کمال‌گرایی بر عمل‌گرایی و مصلحت‌سنجی پیشی بگیرد. طراحی بدنه‌ی اپل II یکی از هزاران مورد اختلاف‌شان بود. شرکت پنتان[3] که اپل برای تعیین رنگ دقیق پلاستیک بدنه‌ی محصول با آن همکاری می‌کرد، بیش از ۲.۰۰۰ درجه‌ی مختلف از رنگ بِژ داشت. اسکات با شگفتی می‌گفت: «از نظر استیو هیچ‌کدام از آنها به اندازه‌ی کافی خوب نبود، می‌خواست یک طیف رنگی مجزا خلق کند و من مجبور بودم جلویش را بگیرم.» نوبت به دقیق‌سازی طرح بدنه که رسید، جابز روزهای متمادی در تقلا برای تعیین انحنای مناسب برای گوشه‌ها بود. اسکات می‌گفت: «برای من میزان انحنا اصلاً مهم نبود، فقط می‌خواستم زودتر تصمیمش را بگیرد.» نزاع بعدی بر سر انتخاب میزهای مهندسی شروع شد. اسکات خاکستری استاندارد را می‌خواست ولی جابز دست گذاشته بود روی میزهای سفارشی سفید. بالأخره درگیری به جلوی میز مارک‌کولا کشیده شد؛ جابز یا اسکات، کدام یک قدرت امضای سفارش‌های خرید را داشتند؟ مارک‌کولا طرف اسکات را گرفت. اصرار دیگر جابز، تمایز در تعامل اپل با مشتریان بود. او خواستار ضمانت یک‌ساله برای محصولات شد و این اسکات را مبهوت کرد، چون عرف ضمانت ۹۰ روز بود. این‌بار هم اشک استیو در آمد و از جلسه بیرون زد. اسکات او را به پارکینگ برد تا کمی آرام‌تر شود و بالأخره در این یک مورد رحم به دل آورد.

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

---

1 Bank Of America
2 Jay Elliot
3 Pantone

با گذشت زمان، نزاع‌های شخصی تحت کنترل در آمد، البته بیشتر به این خاطر که شرکت داشت خوب کار می‌کرد. بن رُزِن[1] تحلیلگری که خبرنامه‌هایش آراء صاحب‌نظران دنیای تکنولوژی را شکل می‌داد، طرفدار اپل II شده بود. یکی از توسعه‌دهندگان مستقل، اولین برنامه‌ی مالی و حسابداری را برای کامپیوترهای شخصی ارائه کرد که برای مدتی تنها بر روی اپل II در دسترس بود. این برنامه کامپیوتر را به وسیله‌ای تبدیل می‌کرد که هم برای کسب‌وکار و هم برای خانواده‌ها توجیهِ خرید داشت. حالا وقتش شده بود که اپل سرمایه‌گذاران صاحب نفوذ جدیدی را جذب کند. سرمایه‌گذار پیشرو و مبتکر، آرتور راک، اصلاً جا نخورد از اینکه مارک‌کولا، جابز را به سراغش فرستاد. به خاطر می‌آورد که: «انگار درست همان موقع از پیش مرشدی در هند برگشته بود، بوی همانجا را هم می‌داد.» با این حال، راک نیز بعد از بررسی اپل II در شرکت سرمایه‌گذاری کرد و به هیئت‌مدیره پیوست.

اپل II در شانزده سالی که از پی آمد، در مدل‌های مختلف روانه‌ی بازار شد، نزدیک ٦ میلیون واحد از آن فروش رفت و بیش از هر دستگاه دیگری باعث رشد صنعت کامپیوترهای شخصی گردید. وازنیاک استحقاق کسب اعتباری تاریخی برای ساخت آن را دارد زیرا الهام‌بخش طراحی صفحه‌مدارها و نرم‌افزارهای کاربردیِ آغازگرِ عصرِ ابتکاراتِ فردی شد. اما جابز همان کسی است که صفحه‌مدارهای وازنیاک را با منبع‌تغذیه، داخل یک کِیس شکیل قرار داد و در قالبی کاربرپسند به بازار عرضه کرد. او در عین حال پایه‌گذار شرکتی شد که با فروش کامپیوترهای وازنیاک اوج گرفت. همان‌طور که رِجیس مَک‌کِنا بعدها گفت: «واز دستگاه فوق‌العاده‌ای طراحی کرد، ولی اگر به خاطر استیو نبود امروز محصولش گوشه‌ی فروشگاه‌های سرگرمی افتاده بود.» با این حال اکثر افراد، اپل II را مخلوق دست وازنیاک می‌دانستند و این، هیزمِ آتشِ اشتیاقِ جابز برای رقم زدنِ پیشرفت عظیم بعدی بود؛ چیزی که می‌توانست ادعا کند مال خودِ خودش است.

[1] Ben Rosen

فصل هفت

کریسان و لیسا

او که رها شد... (اینک رها می‌کند)

با لیسا، سال ۱۹۸۹.

تا مدت‌ها بعد از آن تابستانی که با هم در یک اتاق کوچک در بالای تپه‌های لوس‌آلتوس زندگی کردند، کریسان برنان مدام در زندگی جابز وارد و از آن خارج می‌شد. بعد از بازگشت جابز از هند به سال ۱۹۷٤ اوقاتی را با هم در مزرعه‌ی رابرت فریدلند گذراندند. برنان به خاطر داشت که: «استیو به آنجا دعوتم می‌کرد. جوان بودیم و آزاد و راحت. مزرعه حس خوبی داشت که تا ته و توی قلب آدم می‌رفت.»

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

کَلهون با جابز، فریدلند، کاتکی و هُلمز در کالج رید حضور داشت و مثل همه‌ی آنها با عرفان‌های شرقی درگیر شده، از کالج بیرون زده و خودش را در مزرعه‌ی فریدلند یافته بود. در آنجا با چیدن بلوک‌های سیمانی و زدن یک سقف، لانه مرغی با ابعاد ۲.۵ متر در ٦ متر برای

خودش ساخته بود و در آن سر می‌کرد. در بهار ۱۹۷۵ برنان با او دوست شد و سال بعد تصمیم گرفتند که دو نفری به هند بروند. کریسان می‌گفت: «حال و هوای استیو بعد از سفر به هند مرا تحت تأثیر قرار داد، آنقدر که به رفتن وسوسه شدم.»

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

بعد از مدتی این رابطه به سردی گرایید و جداگانه از هند برگشتند. در تابستان ۱۹۷۷ برنان به لوس‌آلتوس رجعت و برای مدتی داخل یک چادر در مرکز ذن کوبون چینو سر کرد. جابز هم از والدینش مستقل شده و با ماهی ۶۰۰ دلار خانه‌ای یک اشکوبه[1] در حومه‌ی کوپرتینو اجاره کرده بود؛ البته تنها نه، بلکه با کاتکی. تجربه‌ای ناب از زندگی هیپی‌وار و رها از جامعه را در یک خانه‌ی اجاره‌ای در حومه‌ی رَنچو[2] از سر می‌گذراندند. جابز می‌گفت: «خانه‌ای چهار خوابه بود که ما گاهی اوقات اتاق‌هایش را به آدم‌های جورواجور اجاره می‌دادیم، از جمله برای مدتی به یک رقاصه.» کاتکی نمی‌فهمید که چرا جابز یک خانه‌ی تکی برای خودش نگرفته: «بعدها با خودم گفتم شاید فقط می‌خواست هم‌خانه‌ای داشته باشد.»

با وجود کم‌رنگ شدن رابطه‌اش با جابز، برنان هم به زودی به آن دو پیوست. البته در عوضِ دریافت اتاق، مجموعه‌ی لوازم خانگی‌اش را به اشتراک گذاشت -که فقط به درد اجرای یک تئاتر فرانسوی آنتیک می‌خوردند. خانه دو اتاق خواب بزرگ و دو اتاق کوچک داشت. عجیب نبود که جابز بزرگترین را برای خودش بردارد و برنان -که واقعاً با او رابطه‌ی جدیدی بر پا نکرده بود- به دیگر اتاقِ بزرگ نقل مکان کند. کاتکی می‌گفت: «دو اتاق خواب کوچکِ وسطی، اتاق بچه بود. هیچ‌کدام چشمم را نگرفت، پس اتاق‌نشیمن را اِشغال کردم. شب‌ها روی یک تشک اسفنجی می‌خوابیدم.» یکی از اتاق‌های کوچک را تبدیل کردند به مکان مراقبه و مصرف اِل.اِس.دی، درست مثل اتاق زیرشیروانی در کالج رید. دیوارهایش را با اسفنج‌های به کار رفته در بسته‌بندی جعبه‌های سیب پوشاندند. کاتکی می‌گفت: «بچه‌های همسایه عادت داشتند به خانه‌ی ما بیایند، آنها را توی آن اتاق حبس می‌کردیم و کلی می‌خندیدیم. اما بعد کریسان چند تا گربه آورد که کف آنجا خراب‌کاری کردند و بالاجبار اتاق را جمع کردیم.»

با زندگی زیر یک سقف، رابطه‌ی فیزیکی بین جابز و برنان قابل امتناع نبود، چند ماه بعد او باردار شد. خودش می‌گفت: «استیو و من، از پنج سال قبل از اینکه باردار شوم مدام در حال قطع و برقراری دوستی‌مان بودیم. نه می‌دانستیم چطور با هم باشیم، نه اینکه چطور جدا زندگی کنیم.»

---

[1] برگردانِ Ranch House.م

[2] Rancho

روز شکرگزاری ۱۹۷۷ بود که گرِگ کَلهون از کُلُرادو به دیدارشان آمد و برنان اخبار تازه را برایش گفت: «من و استیو پیش هم برگشته‌ایم. باردارم، اما دوباره روز از نو بازی از نو. امروز با همیم، فردایش نه. نمی‌دانم چه کنم.»

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

جابز وقتی نمی‌توانست با دیوانگیِ خود کنار بیاید، آن را نادیده می‌گرفت و اگر توانش را داشت شاید اساساً نفی‌اش می‌کرد. بارها واقعیت را نه فقط برای دیگران که برای خودش هم تحریف کرده بود. در مورد بارداری کریسان، خیلی ساده زیرِ همه چیز زد. حتی با اینکه به رابطه‌ی جنسی با او معترف بود ولی باز هم پدر بودن خودش را کتمان می‌کرد. به من گفت: «واقعاً مطمئن نبودم بچه‌ی من باشد، به خاطر اینکه تقریباً حتم داشتم تنها کسی نیستم که با او می‌خوابد. وقتی باردار شد، حتی با هم بیرون هم نمی‌رفتیم.» اما برنان هیچ شکی نداشت که جابز پدر بچه است. چون در آن مقطع با گرِگ یا هیچ کس دیگری رابطه نداشت.

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

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

در این بین، روزگار طعنه‌ای تلخ در آستین داشت. جابز و برنان هر دو ۲۳ ساله بودند، هم سن جوآن شیبل و عبدالفتاح جندلی در موقع تولد جابز. آن زمان استیو هنوز والدین بیولوژیکش را ردگیری نکرده بود ولی پاوْل و کلارا کمی از آنها گفته بودند. به من گفت: «آن موقع این ماجرای تطبیق سن‌ها را نمی‌دانستم، بنابراین گفتگوهای من و کریسان را تحت تأثیر قرار نمی‌داد.» این

تصور را نداشت که یک‌جورهایی دارد پا جای پای پدر بیولوژیکش می‌گذارد ولی قبول داشت که بعدها پی بردن به این حقیقتِ کنایه‌آمیز، باعث شد تأملی کند: «وقتی فهمیدم جوآن هم موقع بارداری من ۲۳ ساله بوده، با خودم گفتم: وآو!»

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

فریدلند به کمک برنان آمد: «رابرت شنیده بود باردارم، آمد و گفت به مزرعه‌اش بروم و بچه را به دنیا بیاورم. من هم رفتم.» الیزابت هُلمز و باقی دوستان که هنوز آنجا بودند برای تولد نوزاد یک قابله‌ی اهل اورِگان پیدا کردند. در تاریخ ۷ می ۱۹۷۸ برنان یک دختر به دنیا آورد. سه روز بعد جابز با پرواز به نزدش رفت تا بچه را نامگذاری کنند. در پاتوق‌های اشتراکی مثل مزرعه‌ی آلْوان، رسم بود که اسم‌های عرفانی و شرقی روی بچه‌ها بگذارند ولی جابز گفت که بچه در امریکا به دنیا آمده و استحقاق اسمی متناسب با جامعه‌اش را دارد. برنان موافق بود. اسمش را گذاشتند لیسا نیکُل برنان و خبری هم از نام خانوادگی جابز نبود. برنان می‌گفت: «استیو دلش نمی‌خواست هیچ کاری با من یا با بچه داشته باشد.»

او و لیسا در خانه‌ای مخروبه و کوچک در پشت یک منزل مسکونی در مِنلوپارک سُکنی گزیدند. برای مدتی با کمک‌های تأمین اجتماعی زندگی کردند زیرا برنان نمی‌خواست به خاطر حضانت بچه تحت تعقیب قرار بگیرد. دست آخر این جابز بود که توسط مقامات شهرستان سن‌ماتئو[1] برای اثبات پدر بودنش تحت تعقیب قرار گرفت تا به این صورت ملزم به پذیرش مسئولیت مالی نگهداری از کودک شود. در ابتدا تصمیم گرفت از خودش دفاع کند. وکلایش از کاتکی خواستند شهادت بدهد که هرگز آن دو را در حال نزدیکی ندیده و بعد کوشیدند شواهدی مبنی بر ارتباط برنان با فرد دیگری ارائه کنند. برنان در این باره می‌گفت: «یک‌بار پشت تلفن بلند سرش داد کشیدم: "خودت می‌دانی که این حقیقت ندارد." قصد داشت مرا با یک بچه‌ی کوچک

[1] San Mateo

به دادگاه بکشاند تا به آنها اثبات کند که یک فاحشه هستم و هر کسی می‌توانسته پدرِ بچه باشد.»

یک سال بعد از تولد لیسا، جابز پذیرفت که آزمایش وراثت بدهد. خانواده‌ی برنان غافلگیر شدند، ولی موضوع چیز دیگری بود. جابز که می‌دانست اپل به زودی سهامی عام خواهد شد، تصمیم به خاتمه‌ی این ماجرای مشکل‌ساز گرفته بود و لذا آزمایش دی.اِن.اِی را که تازه باب شده بود در UCLA انجام داد: «چیزهایی راجع به تست دی.اِن.اِی خوانده و خوشحال بودم که با انجامش کارها درست خواهد شد.» نتیجه‌ی آزمایش تقریباً منفی -مؤید پدر بودن او- بود، برگه‌ی آزمایش می‌گفت: «احتمال ارتباط وراثتی ۹۴.۴۱٪» بنابراین با حکم دادگاه کالیفرنیا جابز باید موافقت‌نامه‌ی حضانت را امضاء می‌کرد، ماهیانه مبلغ ۳۸۵ دلار برای حمایت از کودک و سر جمع ۵.۸۵۶ دلار برای جبران هزینه‌های تأمین اجتماعی به شهرستان سن‌ماتئو پرداخت می‌کرد. ولی تا مدت‌ها از حق ملاقات با فرزند استفاده نکرد.

حتی بعد از آن هم بارها حقایق پیرامون این ماجرا را به دایره‌ی تحریف واقعیت کشید. آرتور راک به خاطر می‌آورد که: «با اینکه ماجرا را به هیئت‌مدیره گفت ولی اصرار داشت که هنوز احتمال زیادی وجود دارد که پدر آن بچه نباشد. کلاً داشت هذیان می‌گفت.» یک بار به گزارشگر مجله‌ی تایم مایکل موریتز[1] گفت که وقتی از لحاظ آماری حساب کنید، مشخص خواهد شد که «۲۸٪ از جمعیت مردان امریکا می‌توانند پدر آن بچه باشند.» این ادعا غیرمنطقی نبود ولی عجیب و غریب بود. بدتر اینکه وقتی به گوش کریسان رسید، او اشتباهاً فکر کرد که جابز به طور مبالغه‌آمیزی ادعا کرده که او با ۲۸٪ از مردان امریکایی رابطه داشته است. خودِ برنان می‌گفت: «سعی می‌کرد تصویری از من ارائه کند که انگار یک دختر هرزه یا فاحشه هستم. فقط برای گریز از مسئولیتش به من نسبت فاحشگی می‌داد.»

سال‌ها بعد جابز از بابت آن رفتارش نادم و پشیمان بود، یکی از معدود دفعاتی که تا این حد به قصور خود اعتراف داشت:

«ای کاش رفتار متفاوتی می‌داشتم. آن‌موقع سخت بود خودم را در قامت پدر تصور کنم، برای همین هم توانِ روبرو شدن با حقیقت را نداشتم. بعد از اعلام نتیجه‌ی آزمایش که تأیید کرد او دختر من است دیگر نباید تشکیک می‌کردم. به هر حال، پذیرفتم لیسا را تا هجده سالگی تأمین کنم و به کریسان هم مبلغی بدهم. خانه‌ای در پالو آلتو پیدا و تعمیرش کردم تا در آن زندگی کنند. مادرش سال به سال مدرسه‌های عالی پیدا می‌کرد و من پولش را می‌دادم. سعی داشتم کار درست را انجام دهم. ولی اگر باز هم فرصتش می‌شد، بهتر از آن را انجام می‌دادم.»

---

[1] Michael Moritz

پس از حل و فصل پرونده‌ی حضانت، جابز زندگی‌اش را از برخی -و نه همه‌ی- جنبه‌ها، تکانی داد. مواد را کنار گذاشت، از گیاه‌خواری سفت و سختش دست کشید. مراقبه را محدود و مدل‌های موی مطابقِ مُدِ روز روی سر خود پیاده کرد. از فروشگاه معروف سان‌فرانسیسکو، ویلکیز بشفورد[۱]، پیراهن‌ها و کت‌وشلوارهای زیبا خرید، و رابطه‌ای جدی با یکی از کارمندان رِجیس مَک‌کِنا شروع کرد که خانمی بود لهستانی‌الاصل، زیبارو و مبادی‌آداب، اهل جزایر پُلینِزی[۲]، به نام باربارا جاسینسکی[۳].

البته مطمئناً سرکشی‌های کودکانه هنوز در وجودش جای داشت؛ با جاسینسکی و کاتکی برای شنای لُخت به دریاچه‌ی فِلت[۴] در جاده‌ی بین‌ایالتیِ 280 (نزدیک استنفورد) می‌رفت. یک موتورسیلکت بی.اِم.دابلیو مدلِ R60/2 ساختِ ۱۹۶۶ خرید و از دسته‌هایش منگوله‌های نارنجی آویزان کرد. هنوز اما بدخلق و لوس بود. پیش‌خدمت‌ها را تحقیر می‌کرد و بارها غذا را به خاطر اینکه می‌گفت "آشغال" است بر می‌گرداند. در اولین جشن هالووینِ اپل در سال ۱۹۷۹، درست مثل عیسی مسیح ردا بر دوش انداخت؛ حرکتی طعنه‌آمیز همراه با خودنمایی که به گمانش با مزه و جذاب بود ولی نگاه‌های بدی را به سمتش روانه کرد. کمی بعد خانه‌ای مناسب در تپه‌های لوس‌گاتوس[۵] خرید و آن را مزین به نقاشی‌های مَکس‌فیلد پَریش[۶] کرد. قهوه‌ساز براوْن[۷] و چاقوهای هِنکِلز[۸] از دیگر خریدهایش بودند. ولی از آنجا که خیلی وسواسی بود، وقتی نوبت به انتخاب مبلمان و اثاثیه رسید، خانه تقریباً خالی ماند! نه تختی، نه صندلی‌ای، نه مبلی. وسط اتاق خوابش یک تشک انداخت و دورتادور، عکس‌هایی از اینشتین و ماهاراجی را به دیوارها زد. یک اپل II هم کف اتاق گذاشت.

---

1 Wilkes Bashford
2 Polynesia
3 Barbara Jasinski
4 Felt
5 Los Gatos
6 Maxfield Parrish
7 Braun
8 Henckels

فصل هشت

زیراکس و لیسا

رابطِ کاربری گرافیکی

یک فرزندِ جدید

اپل II شرکت را از گاراژ جابز به قله‌ی صنعت کامپیوترهای شخصی رساند. فروشش به طور اعجاب‌برانگیزی افزایش یافت و از ۲.۵۰۰ دستگاه در سال ۱۹۷۷ به ۲۱۰.۰۰۰ دستگاه در ۱۹۸۱ رسید. ولی جابز هنوز بی‌قرار بود. موفقیت اپل II همیشگی نبود و او این را خوب می‌دانست. مهم نبود که چقدر برای بسته‌بندی و از کابلِ برق گرفته تا طراحی بدنه زحمت کشیده بود، به هر حال همیشه آن را شاهکار وازنیاک قلمداد می‌کردند. پس استیو باید دستگاه خودش را می‌ساخت. فراتر از این، او می‌خواست به قول خودش محصولی اثرگذار بر کل دنیا بسازد.

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

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

جابز بالأخره برای ساختن کامپیوتر جدیدش، دو مهندس تازه‌نفس از HP را به استخدام در آورد. اسمی که برای این محصول جدید انتخاب کرد بهترین نمونه‌ی یک تیر و دو نشان از منظر روان‌پزشکی به حساب می‌آید: "لیسا." تمام کامپیوترهای دیگر به نام دختران طراحان‌شان نامگذاری می‌شدند ولی این یکی به نام دختری که جابز او را نخواسته و حتی هنوز به فرزندی نپذیرفته بود، مزین شد. آندرآ کانینگهام کارمند رِجیس مَک‌کِنا که در بخش روابط عمومیِ پروژه کار می‌کرد، می‌گفت: «شاید به خاطر احساس گناهش این کار را کرد. به هر حال ما مجبور به انتخاب یک عبارت معادل بودیم تا ادعا کنیم که لیسا مخفف آن است.» یکی که با مهندسیِ معکوس ساختند این بود «معماریِ سیستم‌های یکپارچه‌ی محلی[1]» و با وجود بی‌معنا بودنش، به عنوان توضیح رسمیِ نامِ محصول انتخاب شد. اما این محصولِ جدید بین مهندسین اپل به نام دیگری معروف شد «لیسا: مخففِ مسخره‌ی من-در-آوردی.[2]» سال‌ها بعد وقتی راجع به اسم از جابز پرسیدم، خیلی ساده گفت: «معلوم است که برای دخترم آن اسم را انتخاب کردم.»

لیسا یک کامپیوتر ۲.۰۰۰ دلاری بر مبنای ریزپردازنده‌ای با معماری ۱۶ بیتی و جایگزینی برای اپل II (۸ بیتی) بود. بدون نبوغ وازنیاک که هنوز تمام وقت مشغول کار روی سری اپل II بود، مهندسینْ طراحی کامپیوتری ساده با یک نمایشگر متنیِ معمولی را آغاز کردند، ولی دستگاه قادر به استفاده از تمام توان ریزپردازنده‌ی قدرتمند خود نبود و جابزِ عجول به زودی از آن مخلوقِ ملال‌آور، خسته و عصبانی شد.

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

با موهای در هم رفته و سبیل ژولیده‌ای که سرزندگیِ چهره‌اش را کم نمی‌کرد، اَتکینسُن دارای ترکیبی از قوه‌ی ابتکارِ واز و هوشِ جابز در خلق محصول بود. اولین کارش این شد که برنامه‌ای بنویسد برای تماسِ خودکار با سرویس داوجونز[3] و دریافت قیمتِ جاری سهام: «باید خیلی سریع برنامه را می‌نوشتم چون یک تبلیغ اپل II برای چاپ در مجله آماده شده بود که در آن مردی روی

---

[1] Local Integrated Systems Architecture
[2] Lisa: Invented Stupid Acronym
[3] Dowjones

میز آشپزخانه به نمودار قیمت سهام در نمایشگر می‌نگریست و همسرش هم داشت به او لبخند می‌زد -و از آنجایی که چنین برنامه‌ای هنوز وجود نداشت، منِ بدبخت باید یکی می‌نوشتم.» سپس نسخه‌ای از پاسکال (یک زبان برنامه‌نویسی سطح بالا) برای اپل II نوشت. جابز موافقِ آن نبود زیرا اعتقاد داشت که اپل II به چیزی بیشتر از بِیسیک نیاز ندارد، با این حال به اَتکینسُن گفت: «چون تو اینقدر بهش علاقه داری، شش روز بهت وقت می‌دهم که ثابت کنی اشتباه می‌کنم.» او اشتباه جابز را ثابت کرد و از آن به بعد همیشه مورد احترامش قرار گرفت.

در پاییز ۱۹۷۹ شرکت سه محصولِ جدید در دست توسعه داشت که قرار بود ادامه‌دهنده‌ی موفقیت‌های اپل II باشند؛ اپل III بدبخت و بی‌آینده، پروژه‌ی لیسای نا امیدکننده، و جایی خارج از رادار جابز -تا آن موقع- پروژه‌ای تجربی برای ساخت کامپیوتری ارزان‌قیمت؛ مدیر این پروژه کارمندی خوش‌ذوق به نام جِف راسکین[1] بود؛ پروفسور دانشگاه و استاد بیل اَتکینسُن. هدف راسکین ساخت یک "کامپیوتر ارزان برای عموم مردم" در قالب دستگاهی جامع -شامل کامپیوتر، صفحه‌کلید، نمایشگر و نرم‌افزارها- بود که رابط کاربری گرافیکی هم داشته باشد.

زیراکس پارک[2] (مرکزِ تحقیقاتیِ پالو آلتو)

مرکز تحقیقاتی شرکت زیراکس در پالو آلتو معروف به زیراکس پارک، در سال ۱۹۷۰ تأسیس شد تا محل تولید ایده‌های دیجیتال باشد. بهتر و بدتر اینکه برای امنیت بیشتر ۵.۰۰۰ کیلومتر دورتر از مقر اصلی زیراکس واقع در کُنِتیکِت[3] با آن همه فشارهای تجاری، قرار گرفت. در بین رؤیاپردازانِ آنجا دانشمندی بود به نام آلان کِی[4] که جابز دو نقل قول از او را خیلی دوست داشت: «بهترین راه برای پیش‌گوییِ آینده، اختراع آن است» و «کسانی که نرم‌افزار برای‌شان خیلی مهم است، چه بهتر که سخت‌افزارِ خودشان را بسازند.» کِی ایده‌ی ساختِ کامپیوترهای شخصی کوچک را با طراحی مفهومیِ "دایناباوک[5]" کلید زد، محصولی آنقدر ساده که بچه‌ها هم بتوانند از آن استفاده کنند.

مهندسین زیراکس پارک به توسعه‌ی طرح‌های گرافیکی کاربرپسندی مشغول بودند که جایگزینی برای خطوط فرمان و دستورات داس[6] -با آن ظاهر ترسناک‌شان- به شمار می‌آمدند. یکی از استعاره‌های رایج میان آنها کامپیوتر "رومیزی" بود؛ صفحه‌ای با قابلیت نمایش اسناد و پوشه‌های فراوان که بشود به سادگی با ماوس روی هر کدام کلیک و آن را باز کرد.

---

1 Jef Raskin
2 XEROX PARC
3 Connecticut
4 Alan Kay
5 Dynabook
6 DOS

در زیراکس پارک، رابط کاربری گرافیکی[1] (به طور اختصاری GUI، با تلفظِ گویی) با یک مفهوم ابتکاری دیگر در هم آمیخت: "تکنیکِ تقسیمِ صفحه‌نمایش به پیکسل‌ها." تا آن موقع اکثر کامپیوترها کاراکتر-مبنا بودند. یعنی باید یک کاراکتر را تایپ می‌کردی تا نمایشگر آن را به رنگ سبز فسفری در پس‌زمینه‌ای تاریک نشان دهد و از آنجایی که تعداد محدودی حرف، عدد و نماد وجود داشت، نمایش آنها نیازمند قدرت پردازشی بالا و کدنویسی کامپیوتری نبود. اما در سمت دیگر، از ابتدا تاکنون در هر سیستمِ بیتی-پیکسلی، هر پیکسلِ مجزا در نمایشگر، توسط بیت‌های حافظه‌ی کامپیوتر کنترل می‌شود و برای ارائه‌ی هر تصویری روی آن (مثلاً یک حرف،) کامپیوتر باید دستوری ارسال کند مبنی بر: روشن شدن برخی و تاریک ماندن برخی دیگر از پیکسل‌ها. در مورد نمایشگرهای رنگی، مسئله‌ی رنگ هم به این مورد اخیر اضافه می‌شود. از قدیم همه‌ی اینها نیازمند توان پردازشی بالایی بود ولی در عوض فونت‌ها، و تصاویر گرافیکی و انیماتیکِ مجللی را به ارمغان می‌آورد.

طراحی پیکسلی و رابط کاربری گرافیکی، بدل به دو خصیصه‌ی اصلی کامپیوترهای مفهومیِ زیراکس پارک شدند، که از آن جمله می‌توان کامپیوتر آلتو[2] و زبان برنامه‌نویسی موضوع‌محور (یا شیءگرا) آن اسمال‌تاک[3] را نام برد. جف راسکین تصمیم گرفت که این دو ایده را به آینده‌ی کامپیوترهای اپل گره بزند. بنابراین بحث با جابز و سایر همکاران در اپل را شروع و آنها قانع کرد تا از نزدیک زیراکس پارک را ببینند.

راسکین یک مشکل بزرگ داشت: جابز او را یک نظریه‌پردازِ غیرقابل تحمل یا بنا بر واژه‌نگاری شخصی‌اش «یک آشغال‌گَله‌ی بی‌خاصیت» می‌دانست. بنابراین راسکین، دوست و شاگرد سابقش اَتکینسُن را که متعلق به نیمه‌ی دیگرِ دنیای دو قطبیِ (آشغال‌گَله یا نابغه‌ی) جابز بود، به متقاعد کردن استیو گماشت تا فرآیندِ پژوهشیِ جاری در لایه‌های زیرینِ زیراکس پارک را برای او تشریح کند. چیزی که راسکین نمی‌دانست این بود که جابز درگیر یک معامله‌ی پیچیده‌تر شده. بخش سرمایه‌گذاری ریسکیِ زیراکس می‌خواست در دور دوم سرمایه‌گذاری در اپل (مصادف با تابستان ۱۹۷۹) مشارکت کند. جابز به آنها پیشنهاد کرد: «اجازه خواهم داد ۱ میلیون دلار در اپل سرمایه‌گذاری کنید، به شرطی که درهای مخفیِ زیراکس پارک به روی ما باز شود.» زیراکس شرطش را پذیرفت و توافق نهایی شد؛ در ازای خرید ۱۰۰.۰۰۰ سهم به ارزش هر واحد ۱۰ دلار، تکنولوژی‌های آینده‌نگرِ موجود در زیراکس پارک، در دسترس اپل قرار گرفت.

یک سال بعد با عرضه‌ی سهام اپل، سرمایه‌گذاری ۱ میلیونی زیراکس بدل به ثروتی ۱۷.٦ میلیون دلاری شد، ولی اپل در این معامله سود بیشتری کرد. گروهی از مهندسانِ اپل در دسامبر ۱۹۷۹ به

---

[1] Graphical User Interface: GUI
[2] Alto
[3] Smaltalk

بازدیدِ تکنولوژی‌های زیراکس پارک رفتند ولی جابز که معتقد بود همه‌چیز را نشانش نداده‌اند، چند روز بعد یک بازدید کامل‌تر به عمل آورد. لَری تِسلِر[1] یکی از محققین زیراکس که برای معرفی تکنولوژی‌ها دعوت شده بود از ارائه‌ی نتایج تحقیقاتی که رئسایش در شرقِ کشور هرگز مورد قدردانی قرار نداده بودند، به هیجان آمد. اما دیگر معرفی‌کننده‌ی آن روز، آدِل گُلدبِرگ[2] از اینکه می‌دید شرکتش دارد جواهرات بی‌بدیل خود را مُفت به اپل می‌دهد، وحشت زده شد. او احساس آن روزش را چنین به خاطر می‌آورد: «واقعاً احمقانه بود، کاملاً دیوانه‌وار. من به تنهایی خیلی جنگیدم تا هیچ‌چیز دست جابز را نگیرد.»

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

چند روز بعد دوباره به زیراکس پارک دعوت شد، البته این بار با تیمی بزرگتر شامل بیل اَتکینسُن و بروس هُرن[3] که یکی از برنامه‌نویس‌های شاغل در اپل و سابقاً کارمند زیراکس پارک بود. هر دوی آنها می‌دانستند دنبال چه چیزی بگردند. گُلدبِرگ می‌گفت: «وقتی به سر کار رسیدم هیاهوی زیادی بود. به من گفتند که جابز با یک مشت از برنامه‌نویس‌های اپل در اتاق کنفرانس است.» یکی از مهندسین زیراکس سعی می‌کرد دار و دسته‌ی جابز را با نمایش تصاویری از نرم‌افزار پردازش کلمات مشغول کند، اما استیو دیگر داشت عاصی می‌شد. یک مرتبه داد زد که: «بیایید این مسخره‌بازی را تمام کنیم دیگر!» اعضای زیراکس پارک در جلسه‌ای خصوصی تصمیم گرفتند کمی بیشتر درهای مخفی را باز کنند، البته با احتیاط کامل. قرار شد تِسلِر فقط نسخه‌ای "غیرمحرمانه" از اسمال‌تاک (همان زبان برنامه‌نویسی) را به اپلی‌ها نشان بدهد. رئیس گروه به گُلدبِرگ گفت: «این چشم‌شان را خیره خواهد کرد و او [جابز] هرگز نمی‌فهمد که دستش به نسخه‌ی محرمانه نرسیده.»

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

---

[1] Larry Tesler
[2] Adele Goldberg
[3] Bruce Horn

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

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

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

جابز پرسید: «چقدر طول می‌کشد این را اجرایی کنیم؟»

اَتکینسُن جواب داد: «مطمئن نیستم، شاید شش ماه.» برآوردی بیش از حد خوشبینانه ولی در عین حال انگیزه‌بخش.

«هنرمندانِ بزرگ سرقت می‌کنند»

غارت دستاوردهای زیراکس پارک توسط اپل، گاه به عنوان یکی از بزرگترین سرقت‌های تاریخ صنایع توصیف شده است. جابز هم بعضی مواقع بر این مدعا صحه گذاشته، البته با افتخار. او

یک بار در جایی گفت: «پیکاسو گفته‌ای دارد: "هنرمندان خوب از روی دست هم می‌زنند، هنرمندان بزرگ می‌دزدند" و ما همیشه از سرقت ایده‌های عالی شرمنده‌ایم.»

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

هر دوی این ارزیابی‌ها پر از حقیقتند ولی چیزهای بیشتری هم هست. به قول تی. اِس. الیوت[1]: اینجا است که سایه‌ای می‌افتد بین ادراک (تصور کردن) و ایجاد (خلق کردن). در تاریخچه‌ی ابداعات بشری، ایده‌های جدید تنها یک طرف معادله هستند. طرف دیگر، یعنی به "انجام رسانیدن" هم به همان اندازه مهم است.

جابز و مهندسین تحت امرش به طرزی چشم‌گیر ایده‌های زیراکس پارک در مورد رابطِ کاربری گرافیکی را بهبود بخشیدند و آنگاه توانستند آن را به طریقی که هرگز از عهده‌ی زیراکس ساخته نبود به کار گیرند. برای مثال، ماوسِ زیراکس سه دکمه داشت، پیچیده و گران (۳۰۰ دلار) بود و تازه به نرمی هم حرکت نمی‌کرد؛ برای رفع این ایرادات، جابز چند روز بعد از آن جلسه در زیراکس‌پارک به کارخانه‌ی طراحی صنعتیِ IDEO رفت و به یکی از صاحبان آن، دین هووی[2]، سفارش یک ماوس تک‌دکمه‌ای ساده به قیمت ۱۵ دلار را داد و گفت: «می‌خواهم بشود روی هر سطحی، حتی روی فُرمیکا (نوعی پلاستیک) و شلوار جینم باهاش کار کنم.» هووی هم آن را ساخت.

پیشرفت‌ها فقط در جزئیات نبود، بلکه کلیت ایده‌ی مفهومی را نیز شامل می‌شد. مثلاً ماوسِ موجود در زیراکس پارک نمی‌توانست برای حرکت دادن یک پنجره در نمایشگر استفاده شود. لذا مهندسینِ اپل یک رابط کاربری طراحی کردند که نه تنها می‌شد با آن پنجره‌ها و فایل‌ها را جا به جا کرد، بلکه حتی می‌شد آنها را داخل پوشه‌ها هم انداخت. سیستم زیراکس برای انجام هر عملیاتی نیازمند ارسال فرمان بود؛ از تغییر اندازه‌ی یک پنجره گرفته تا تغییر محل قرارگیری یک فایل. اما سیستم اپل مفهوم کامپیوتر رومیزی را با واقعیت مجازی در هم آمیخت طوری که مستقیماً می‌توانستید چیزها را لمس، دست‌کاری، جا به جا و جایگزین کنید. مهندسین اپل در ارتباطی تنگاتنگ با طراحانِ زیردستِ جابز، با افزودن آیکُن‌های[3] دلپذیر، طراحی منوهای کشویی که از نوارِ بالای هر پنجره به پایین باز می‌شدند، و نیز افزودن قابلیت باز کردن فایل‌ها و پوشه‌ها

---

[1] T. S. Eliot
[2] Dean Hovey
[3] Icon

از طریق کلیکِ دوتایی، سخت برای بهبودِ هر چه بیشترِ طرح مفهومی کامپیوترِ "رومیزی" تلاش کردند.

اینها به این معنی نبود که مدیران زیراکس نتایج کار محققین خود در زیراکس پارک را نادیده گرفته بودند. در واقع آنها هم برای سرمایه‌گذاری روی آن ایده‌ها تلاش کردند و اینجا بود که اهمیت "اجرای خوب" و برابری آن با اهمیت "ایده‌ی خوب" اثبات شد. آنها در سال ۱۹۸۱ (حتی قبل از لیسا یا مَکینتاش) زیراکس‌استار[1] را معرفی کردند؛ دستگاهی که رابط کاربری گرافیکی، ماوس، صفحه نمایش پیکسلی، پنجره‌ها و کل مفهوم اولیه‌ی کامپیوتر رومیزی را در خود داشت؛ اما مزخرف بود (چند دقیقه طول می‌کشید تا یک فایل را ذخیره کند)، گران بود (۱۶.۵۹۵ دلار در خرده‌فروشی‌ها) و اساساً هدفش بازار ماشین‌های اداری بود که البته در آن هم شکست خورد؛ در کلِ تاریخ فقط ۳۰.۰۰۰ تا از آن فروش رفت.

جابز و گروهش به محض عرضه‌ی استار، به یک فروشگاه زیراکس رفتند تا آن را از نزدیک ببینند ولی از نظر استیو آنقدر کامپیوتر بی‌ارزشی بود که حتی حاضر نشد برای خریدش پولی بپردازد. می‌گفت: «نفس راحتی کشیدیم. مثل روز روشن بود که آنها کارشان را درست انجام نداده‌اند ولی ما -با استفاده از اهرم قیمت- از پسش بر می‌آمدیم.» چند هفته بعد به باب بِل‌ویل[2]، یکی از مهندسین گروه طراحان زیراکس‌استار، زنگ زد و گفت: «هر کاری که تا حالا در زندگی‌ات انجام داده‌ای گَند بوده، پس چرا نمی‌آیی برای من کار کنی؟» بِل‌ویل به اپل رفت، لَری تِسلِر نیز همین‌طور.

جابز در اوجِ شور و اشتیاق، مدیریت روزانه‌ی پروژه‌ی لیسا را که پیش‌تر بر عهده‌ی جان کُوْچ[3] -مهندس اسبق HP- بود، عهده‌دار شد. او بر خلاف کُوْچ مستقیماً با اَتکینسُن و تِسلِر تماس می‌گرفت تا قادر به اِعمال نظرات خود، به خصوص در مورد طراحی رابط کاربری باشد. تِسلِر می‌گفت: «در زنگ زدن، وقت و بی‌وقت سرش نمی‌شد. ساعت ۲ صبح، ۵ صبح. خودم عاشق این کارش بودم ولی رئسایم در بخش لیسا را آشفته کرده بود.» از این رو به جابز گفته شد که تماس‌های خارج از رویه را تمام کند و او برای مدتی خود را کنار کشید، البته فقط برای مدتی کوتاه.

یکی از قدرت‌نمایی‌های جابز زمانی رخ داد که اَتکینسُن خواستار استفاده از پس‌زمینه‌ی سفید (و نه تیره) برای نمایشگرها شد. این منجر به اجرای مشخصه‌ای می‌شد که هر دوی آنها دنبالش بودند: WYSIWYG با تلفظ "وی‌زی‌ویگ" مخفف عبارتِ «آنچه که می‌بینی همان است که می‌گیری.[4]» یعنی هر آنچه روی صفحه‌نمایش مشاهده می‌شد، موقع چاپ کردن روی کاغذ می‌آمد.

---

1 Xerox Star
2 Bob Belleville
3 John Couch
4 What You See Is What You Get

اَتکینسُن به خاطر می‌آورد که: «تیم سخت‌افزاری مثل قاتل‌های خون‌خوار سرم جیغ کشیدند. می‌گفتند برای این کار مجبور به استفاده از فسفر هستند که ماندگاری کمتر و پَرِش بیشتری دارد.» بنابراین اَتکینسُن پیشِ قاضی -جابز- رفت که طرف او را گرفت. بچه‌های سخت‌افزار شروع کردند به غُر زدن، ولی بعد خود جابز آمد و مشکل را حل کرد. اَتکینسُن می‌گفت: «استیو زیاد از مهندسی سر رشته نداشت، ولی در ارزیابی پاسخ‌های دیگران توانا بود. می‌توانست بگوید که آیا مهندس‌ها نسبت به پیشنهاد ما حالت دفاعی گرفته‌اند، یا اینکه از توانایی خودشان نامطئنند.»

یکی از شاهکارهای عالی اَتکینسُن (که امروزه آنقدر به آن خو کرده‌ایم که به ندرت به نظرمان می‌آید) امکان هم‌پوشانی پنجره‌ها است، به شکلی که پنجره‌ی "جلویی" روی پنجره‌ی "عقبی" و کمی پایین‌تر از آن قرار بگیرد. اَتکینسُن قابلیت پخش کردن پنجره‌ها (درست مثل کاغذهای پخش و پلا روی میز) را هم به رابط کاربری افزود، طوری که با جابه‌جایی پنجره‌ی جلویی هنوز می‌شد بخش‌هایی از پنجره‌های عقبی (یا به عبارتی زیری) را دید. البته که در نمایشگر کامپیوتر، لایه‌های پیکسلی روی هم قرار نگرفته بودند و جا به جا نمی‌شدند و هنر او هم همین بود، شبیه‌سازی واقعیتِ خارجی؛ برای انجام آن، اَتکینسُن باید کدهای پیچیده‌ای می‌نوشت، از جمله آنچه ما نواحی[1] می‌نامیم. او خیلی راغب به اجرای این ایده بود چون فکر می‌کرد در بازدید از زیراکس پارک طرح مشابهی را دیده است ولی در واقع بچه‌های زیراکس پارک هرگز روی چنین چیزی کار نکرده بودند و حتی بعدها به خود او گفتند که حسابی عاشق کارش شده‌اند. اَتکینسُن می‌گفت: «یک حس خوبی نسبت به جنبه‌ی رهایی‌بخشِ ساده‌لوح بودن دارم. حتی به ذهنم خطور نکرد که این کار غیرممکن است، برای همین هم از پسش بر آمدم.» او آنقدر سخت کار می‌کرد که یک روز صبح در اثر گیجیِ ناشی از خستگی، با شِورُلِت کوروِت کوبید به یک کامیونِ پارک شده در کنار مسیر. بخت یارش بود که نمرد. جابز بلافاصله برای ملاقاتش به بیمارستان رفت. به او که تازه به هوش آمده بود، گفت: «حسابی نگرانت شدیم.» اَتکینسُن یک لبخند دردناک زد و گفت: «نگران نباش، هنوز "نواحی" را یادم هست.»

جابز به ویژگی سُراندن صفحات[2] هم علاقه داشت. از نظر او، اسنادِ متنی حین مرور و مطالعه نباید خط به خط پرش می‌کردند، بلکه ورق‌خوردن‌شان باید نرم و آرام می‌بود. اَتکینسُن می‌گفت: «استیو اصرار داشت که تمام اجزاءِ رابط کاربری حس خوبی را به کاربر منتقل کنند.» آنها همچنین به ماوسی نیاز داشتند که بتواند مکان‌نما را به راحتی در همه‌ی جهات (نه فقط بالا-پایین/چپ-راست) حرکت دهد. این نیازمند استفاده از گوی به جای دو چرخِ ساده در زیر ماوس بود. روزی یکی از مهندسین به اَتکینسُن گفت که هیچ راهی برای ساخت چنین ماوسی با توجیه اقتصادی وجود ندارد. اَتکینسُن سرِ ناهار از این حرف او پیشِ جابز نالید. فردا صبح که به شرکت رسید

---

[1] Regions
[2] Smooth Scrolling

PersianPDF.com

فهمید جابز آن مهندس را اخراج کرده. وقتی جایگزین او اَتکینسُن را ملاقات کرد، اولین جمله‌اش این بود: «من می‌سازمش.»

اَتکینسُن و جابز برای مدت‌ها بهترین دوستان هم بودند و بیشترِ شب‌ها در رستوران "زمینِ خوب" (پاتوقِ جابز) با هم شام می‌خوردند. ولی جان کُوْچ و سایر مهندسین حرفه‌ایِ پروژه‌ی لیسا، اکثرشان کارمندهای اتوکشیده‌ی -اسبقِ- HP، از فضولی‌های جابز متنفر، و از ناسزاگویی‌های مکررش عصبانی بودند. تضاد دیدگاه نیز بین‌شان وجود داشت. جابز به شخصه یک فولکس‌لیسا می‌خواست؛ کامپیوتری ساده و ارزان برای عمومِ مردم. به قول خودش: «مسابقه‌ی طناب‌کشی از این قرار بود؛ یک طرف آدم‌هایی مثل من که دستگاهی ارزان می‌خواستیم و طرف دیگر امثال کُوْچ که از HP آمده بودند و بازار هدف‌شان شرکت‌ها بود.»

اسکات و مارک‌کولا هر دو مایِل به حضور افراد کارکشته‌ی دیگری در اپل بودند و از این رو، روز به روز بر نگرانی‌شان از بابت رفتارهای دشمن‌تراشانه‌ی جابز افزوده می‌شد. لذا در سپتامبر ۱۹۸۰ به طور مخفیانه یک چارت سازمانی جدید طراحی کردند؛ کُوْچ مدیر تام‌الاختیار پروژه‌ی لیسا شد تا جابز دیگر امکان اِعمال نظر بر روی محصولی که نام دخترش را یدک می‌کشید، نداشته باشد. در ادامه نیز از مقام نائب‌رئیسیِ بخشِ تحقیق و توسعه‌ی اپل بر کنار و تبدیل به رئیس غیراجرایی هیئت‌مدیره شد. در این پست او همچنان مرد رسانه‌ای شرکت باقی می‌مانْد ولی دیگر نظارت عملیاتی نداشت که همین باعث ناراحتی‌اش بود. خودش درباره‌ی این تغییرات به من گفت: «نااُمید بودم و حس می‌کردم که مارک‌کولا مرا از خودش رانده. او و اسکاتی گمان می‌کردند قادر به اداره‌ی پروژه‌ی لیسا نیستم. این خیلی مرا به فکر فرو برد.»

فصل نُه

عرضه‌ی سهام

مردی از جنس ثروت و شهرت

با وازنیاک، ۱۹۸۱.

سهامِ حقِ اختیار

در ژانویه‌ی ۱۹۷۷، وقتی مایک مارک‌کولا به جابز و وازنیاک پیوست تا شراکت نو پای آنها را بدل به شرکت "اپل کامپیوتر" کند، ارزش تخمینی اپل ۵.۳۰۹ دلار بود. کمتر از چهار سال بعد تصمیمِ عرضه‌ی عمومی سهام، منجر به شکل‌گیریِ بالاترین تقاضای اولیه از زمان اعلام عرضه‌ی عمومی سهام "فورد موتورز[1]" در سال ۱۹۵٦ گردید. در پایان دسامبر ۱۹۸۰، ارزش اپل چیزی بالغ بر ۱.۷۹ میلیارد دلار بود. بله، میلیارد دلار! و اپل در این مسیر ۳۰۰ نفر را میلیونر کرده بود.

اما دانیِل کاتکی در بین این افراد جایی نداشت. اویی که دوستِ نزدیک و همیشه همراهِ جابز در دوره‌ی کالج، در هند، در مزرعه‌ی فریدلند و در خانه‌ی اجاره‌ایِ یک اشکوبه بود. کاتکی از

[1] Ford Motors

زمان تأسیسِ اپل (در گاراژ جابز) به شرکت پیوسته و همچنان به عنوان کارمند ساعتی مشغول به کار بود ولی در جایگاهی قرار نداشت که از سهامِ حقِ اختیار[۱] که قبل از عرضه‌ی عمومی سهام به افراد پاداش داده می‌شد، برخوردار شود. خودش می‌گفت: «کاملاً به استیو اعتماد داشتم، پس فرض را بر این گذاشتم که مراقبم خواهد بود، درست همان‌طور که من همیشه مراقبش بودم. هیچ فشاری نیاوردم.» دلیل اینکه سهامِ حقِ اختیار را به کاتکی ندادند نوع استخدامش بود؛ او تکنیسینِ ساعتی بود و نه مهندسِ حقوق‌بگیر، و این برخورداریِ او از سهام حقِ اختیار را ناممکن می‌کرد. با این حال قطعاً امکان برخورداری‌اش از "سهام مؤسسین" وجود داشت، ولی جابز تصمیمی بر خلافِ این گرفت. به قول اَندی هِرتزفِلد که از قدیمی‌های اپل است: «استیو متضاد وفاداری است، اصلاً ضدِ وفاداری است. انگار خود را ملزم به راندن نزدیکانش می‌داند.» علی رغم این خصیصه، خودِ هِرتزفِلد رابطه‌ی دوستی‌اش را با جابز حفظ کرد.

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

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

---

[۱] Option یا حقِ اختیارِ معامله را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: «اختیار خرید» و «اختیار فروش». در واقع، حقِ اختیارِ خریدِ سهام (که در این کتاب چند بار به آن اشاره شده)، به معنای اعطای حقِ اختیاری (و نه الزامی)، برای خرید سهام با قیمتِ از پیش تعیین شده است. این قیمتِ از پیش تعیین شده را قیمت اِعمال می‌نامند. شرکت‌ها برای پاداش دادن به کارکنانِ ارشد خود، سهام دارای حق اختیار را با قیمتِ اِعمالِ پایین به آنها واگذار می‌کنند. در نتیجه چنانچه تا رسیدن به زمانِ اِعمالِ حقِ اختیار، قیمتِ جاریِ سهامِ شرکت بالا رفته باشد، کارکنانِ دارایِ حقِ اختیار، می‌توانند سهام را با قیمتی پایین‌تر از قیمتِ جاریِ سهام، تصاحب کنند و سپس با فروش آنها در بازار بورس به قیمتِ واقعی، از ما به التفاوت قیمت‌ها، کسبِ سود کنند. حال چنانچه قیمتِ جاریِ سهام، از قیمتِ حقِ اختیارِ سهام، پایین‌تر رفته باشد، در حقیقت خود به خود، حقِ اختیار بی‌ارزش شده است، چرا که کسی سهام را گرانتر نمی‌خرد که بعد، ارزان‌تر بفروشد.م

و اما وازنیاک؛ او رفتاری کاملاً بر عکس داشت که اصلاً عجیب نبود. پیش از عرضه‌ی عمومی سهام تصمیم به فروش گرفت، آن هم با قیمت بسیار پایین؛ ۲.۰۰۰ سهم حقِ اختیار خود را به ۴۰ نفر از کارمندان رده‌ی میانی فروخت که اکثرشان از قِبَلِ فروش آن سهام، پول خرید یک خانه را به جیب زدند. خود وازنیاک نیز با ثروتش یک خانه‌ی رؤیایی برای زندگی با همسر جدیدش خرید ولی زنش خیلی زود طلاق گرفت و خانه را هم مال خود کرد. واز بعدها نیز دستِ کارکنانی را که احساس می‌کرد سهام کمی دریافت کرده‌اند گرفت؛ از جمله کاتکی، فرناندِز، ویگینتُن و اسپینوزا. همگان او را دوست داشتند، بیش از همه به خاطر سخاوتش و البته کسانی هم بودند که مثل جابز او را «وحشتناک خام و کودک‌صفت» می‌دانستند. چند ماه بعد، در تابلو اعلانات شرکت یک پوستر یونایتِد وِی[1] نصب شد که مردی فقیر در قابِ آن نشسته بود. یک نفر گوشه‌ی پوستر نوشت: «واز در سال ۱۹۹۰.»

عملکرد جابز در زمینه‌ی مالی -بر خلاف واز- پخته بود. او قبل از عرضه‌ی عمومی سهام، از نهایی شدنِ توافقِ حضانت با کریسان برنان اطمینان حاصل کرد. سپس به عنوان مرد رسانه‌ای شرکت کمک نمود تا دو مؤسسه‌ی سرمایه‌گذاری را برای عرضه‌ی عمومی سهام انتخاب کنند: یکی مؤسسه‌ی سرمایه‌گذاریِ مورگِن استنلی[2] از قدیمی‌های وال‌استریت[3] و دومی که جدیدتر بود، مؤسسه‌ی تخصصیِ سرمایه‌گذاریِ هامْبرِچت-اند-کویست[4] از سان‌فرانسیسکو. بیل هامْبرِچت[5] به خاطر می‌آورد که: «استیو خیلی با آدم‌های مورگِن استنلی بی‌ادب بود که به هر حال یکی از مؤسسه‌های سختگیر آن دوره بودند.»

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

سهام اپل صبح روز ۱۲ سپتامبر ۱۹۸۰ عرضه شد. بلافاصله بانک‌دارها قیمت را به ۲۲ دلار (به ازای هر سهم) رساندند که تا پایان روز به ۲۹ دلار هم رسید. جابز به موقع وارد دفتر هامْبرِچت-

---

1 United Way
2 Morgan Stanley
3 Wall Street
4 Hambrecht & Quist
5 Bill Hambrecht

اند-کویست شد تا شاهد معاملات افتتاحیه باشد. او آنَک در سن ۲۵ سالگی، یک مرد ۲۵٦ میلیون دلاری بود.

عزیزم، تو حالا ثروتمندی!

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

جابز علاقه‌ی وافری به اشیاءِ فیزیکی داشت، به خصوص آنهایی که طراحی و ساخت دوستانه‌ای داشتند؛ مثل اتومبیل‌های پورشه و مرسدس، چاقوهای هِنکِلز و وسایل براوْن، موتورسیکلت‌های بی.اِم.دابلیو و نقاشی‌های آنسِل آدامز[1]، پیانوهای باسِن‌دُرفِر[2] و تجهیزات صوتی بَنگ-اَند-اُلافسِن[3]. ولی فارغ از میزان ثروتش، خانه‌هایی که در آنها می‌زیست نشانی از تجمل‌گرایی نداشتند. او آنقدر ساده مبله‌شان می‌کرد که حتی یک گدای خیابانی هم از دیدن‌شان خجالت‌زده می‌شد. همان‌طور که بعدها هم مشاهده شد، اغلب مثل مردمِ عادّی سفر می‌کرد. ستاد شخصی و گروه محافظین امنیتی هم نداشت و اگر چه ماشین‌های خوبی می‌خرید ولی همیشه خودش رانندگی می‌کرد. وقتی که مارک‌کولا پیشنهاد خرید اشتراکیِ یک جتِ لیر[4] را به او داد، قبول نکرد (ولی بعدها از هیئت‌مدیره‌ی اپل خواست که یک جتِ گُلف‌استریم[5] برایش بخرند). مثل پدرش، در مذاکره با تأمین‌کنندگانِ قطعات خساست به خرج می‌داد ولی در هیچ زمانی، به هوسِ کسبِ سودِ بیشتر اجازه نداد که بر اشتیاقش برای خلق محصولاتِ عالی غلبه کند.

سی سال بعد از عرضه‌ی عمومی سهام اپل، این‌گونه از یک‌شبه پول‌دار شدن حرف می‌زد:

«من هیچ‌وقت نگران پول نبودم. در یک خانواده‌ی معمولی بزرگ شدم، بنابراین هرگز فکر نکردم که ممکن است گرسنگی بکشم. در آتاری فهمیدم که می‌توانم یک مهندس خوب باشم، از

---

1 Ansel Adams
2 Bosendorfer
3 Bang & Olufsen
4 Lear Jet
5 Gulfstream Jet

آن پس همواره به پیشرفتم ایمان داشتم. وقتی توی کالج یا در هند بودم با اراده‌ی خودم راه فقر را پیشه کردم، و حتی وقتی شاغل شدم باز هم همان زندگی ساده را حفظ کردم. از فقرِ نسبی، که البته زیبا بود چون از بابت پول نگرانی نداشتم، به ثروتی باورنکردنی رسیدم که پس از آن هم لازم نبود نگران پول باشم.»

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

جابز روحیه‌ی نوع‌دوستی ویژه‌ای نداشت. یک بنیاد خیریه‌ی کوچک تأسیس کرد اما به زودی فهمید که سر و کله زدن با مدیری که برای اداره‌ی آن استخدام کرده، آزاردهنده است زیرا او مدام راجع به کمک‌های "ابتکاری" و چگونگی "تشویق" به بخشندگی در حوزه‌ی فعالیت‌های بشردوستانه وراجی می‌کرد. جابز چنین آدم‌هایی را که تصویری از بشردوستی ترویج و سپس خیال می‌کردند قادر به بازاختراع آن هستند، حقیر می‌پنداشت. پیش‌تر، مخفیانه مبلغ ۵.۰۰۰ دلار برای کمک به شکل‌گیری بنیاد سِوا[1] (برای مبارزه با فقر) متعلق به لَری بریلیانت، اختصاص داده و حتی عضویت در هیئت‌مدیره‌ی آن را هم پذیرفته بود. اما وقتی بریلیانت چند نفر از اعضای هیئت‌مدیره از جمله وِیوی گرِیوی[2] و جِری گارسیا[3] را بلافاصله پس از عرضه‌ی عمومی سهام اپل، به دفترش آورد تا درخواست کمک بیشتری کند، جابز از پیوستن به بنیاد او منصرف شد. در عوض به دنبال راهی گشت تا اپل II اهدایی به بنیاد سِوا را با برنامه‌ی ویزی‌کالک[4] هماهنگ کند تا کارِ تحقیق برای مبارزه با نابینایی در نپال آسان‌تر شود.

بزرگترین هدیه‌ی او، به والدینش پاوْل و کلارا جابز تعلق گرفت؛ سهامی به ارزش ۷۵۰.۰۰۰ دلار. بخشی از آن صرف بازپرداخت وامی شد که خانه‌ی لوس‌آلتوس در رهنِ آن بود. استیو می‌گفت: «اولین بار در کل زندگیِ مشترک‌شان بود که چیزی گروی بانک نداشتند. یک مشت از دوستان‌شان را برای مهمانی دعوت کردند. جشن فوق‌العاده‌ای شد.» با این حال هنوز تصمیم نداشتند یک خانه‌ی بهتر بخرند. جابز می‌گفت: «علاقه‌ای به این کار نداشتند، چون از زندگی خوب‌شان خوشحال بودند.» تنها ولخرجی‌شان این بود که سالی یک‌بار سوارِ -یکی از دو- کشتی پرینسس

---

1 Seva Foundation
2 Wavy Gravy
3 Jerry Garcia
4 Visicalc

کروز[1] بشوند؛ سفری با عبور از کانال پاناما که به قول جابز «برای پدرم بزرگترین لحظه بود» چون او را یاد زمانی می‌انداخت که در پایان مأموریت جنگ جهانی دوم، سوار بر کشتیِ نیروی دریاییِ ساحلی، عازم بندر سان‌فرانسیسکو بود.

با رسیدن اپل به موفقیت، چهره‌ی مرد رسانه‌ای شرکت هم به شهرت رسید. آی.اِن.سی[2] اولین مجله‌ای بود که عکس جابز را -در اکتبر ۱۹۸۱- روی جلد انداخت. تیترش این بود: «این مرد، تجارت را برای همیشه متحول کرده است.» در عکس، جابز با "ریش مخملی و موهای بلند" -هر "دو" مرتب و منظم- شلوارِ جین، پیراهنِ سفید و یک کت ابریشمی که رنگش خیلی اطلسی بود، روی یک اپل II خم شده و با همان نگاه جادوییِ به عاریت گرفته شده از رابرت فریدلند، درست به دوربین زل زده بود. به گزارشِ مجله: «وقتی استیو جابز صحبت می‌کند، جملاتش با لحنِ پُرشورِ کسی ادا می‌شود که آینده را می‌بیند و می‌خواهد از تأثیرگذاری سخنانش مطمئن شود.»

مجله‌ی تایم در فوریه‌ی ۱۹۸۲ با مقالاتی راجع به چند کارفرمای جوان چاپ شد. روی جلد، تصویری از جابز (باز هم با آن نگاه هیپنوتیزم‌کننده) کار شد. او داستان کامل خودش را گفته بود: «تقریباً با دستِ خالی صنعت کامپیوترهای شخصی را بر پا کردم.» متن ضمیمه به قلم مایکل موریتز، اشاره داشت که: «جابز در ۲۶ سالگی، شرکتی را هدایت می‌کند که ٦ سال قبل در اتاق خواب او و گاراژ منزل پدری‌اش واقع شده بود، و امسال انتظار می‌رود فروشی معادل ٦۰۰ میلیون دلار داشته باشد... او به عنوان یک مدیر اجرایی گاهی اوقات با زیردستانش تُرش‌رو و خشن است. خودش می‌گوید: "باید یاد بگیرم چطور احساساتم را مخفی کنم".»

با وجود شهرت و ثروتِ از راه رسیده، او هنوز خودش را بچه‌ی جامعه‌ی ضدفرهنگ‌ها می‌دانست. در یک بازدید از کلاس‌های استنفورد، کت ابریشمیِ ویلکیز بَشفورد و کفش‌هایش را در آورد، روی یک میز نشست و پاهایش را در حالت نیلوفرِ آبی (وضعیت مراقبه) روی هم انداخت. دانشجوها سؤالاتی می‌پرسیدند نظیر اینکه سهام اپل کِی بالا خواهد رفت؟ و جابز با جواب‌هایش آنها را می‌شست و کنار می‌گذاشت و در عوض، از اشتیاق خود به محصولات آینده سخن می‌گفت؛ مثلاً ساخت کامپیوتری به کوچکی یک کتاب. سؤال‌های تجاری که تمام شد، نوبت رسید به پرسش‌های او از دانشجویان شیک‌پوش. پرسید: «چند نفر از شما باکره‌اید؟» بعضی‌ها دست‌پاچه خندیدند. سؤال بعد: «چند نفرتان اِل.اِس.دی زده‌اید؟» خنده‌ها به قهقهه تبدیل شد و فقط یک یا دو دست بالا رفت. جابز بعدها از دست بچه‌های نسل جدید نالید، چرا که بیشتر مادّی و جویای شغل بودند: «زمانِ رفتنِ من به مدرسه، درست بعد از دهه‌ی شصت و قبل از راه افتادن موج فراگیرِ عملگراییِ سودمند و کاربردی بود. بچه‌های امروزی را نگاه کن، حتی افکار

---

[1] Princess Cruise
[2] Inc.

ایده‌آل‌گرا هم ندارند، یا لااقل چیزی نزدیک به آن.» دوره‌ی او به قول خودش متفاوت بود. می‌گفت: «بادهای ایده‌آل‌گرایی که در دهه‌ی ٦٠ وزیدن گرفت هنوز هم پشتوانه‌ی ما است، این در ذات اکثر آدم‌های هم سن و سالِ من تنیده شده.»

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل ده

مَک متولد می‌شود

می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی

جابز در سال ۱۹۸۲.

فرزندِ جف راسکین

جف راسکین از آن شخصیت‌هایی بود که هم می‌توانست جابز را مفتون خود کند و هم به ستوه آوَرَد، و آن‌طور که معلوم شد هر دو کار را کرد. او یک آدم فلسفی بود که همزمان می‌توانست شوخ‌طبع و وزین باشد. راسکین علوم کامپیوتری آموخته بود، موسیقی و هنرهای بصری آموزش می‌داد، و یک شرکتِ اُپرای چَمبِر[1] و یک تئاتر را اداره می‌کرد. تِز دکترای سال ۱۹۶۷ او در دانشگاه یو.سی. سَن‌دیِگو[2] راجع به جایگزینی رابط کاربری متنی با استفاده از رابط کاربری

[1] نوعی از اُپرا که به جای ارکستر، تنها با یک گروه محدود از افراد روی صحنه می‌رود و به این صورت می‌تواند روی سِنِ تئاترهای کوچک نیز اجرا شود.م

[2] U.C. San Diego

گرافیکی بود. و وقتی از تدریس خسته شد، یک بالن هوای گرم اجاره کرد، با آن به بالای منزل رئیس دانشگاه رفت و تصمیم خود برای استعفا را با فریاد اعلام کرد!

در سال ۱۹۷٦ وقتی که جابز دنبال یک طراح برای دفترچه راهنمای اپل II می‌گشت، سراغ راسکین رفت که یک شرکت مشاوره داشت. راسکین به گاراژ جابز آمد، وازنیاک را دید که پشت میزِ کار سخت مشغول بود. همانجا جابز پیشنهاد طراحی دفترچه راهنمای محصول در ازای ۵۰ دلار را داد. راسکین در نهایت به مدیریت بخش طبع و نشر در اپل رسید. یکی از رؤیاهای او این بود که کامپیوتری ارزان برای استفاده‌ی عموم مردم تولید کند. در ۱۹۷۹ خودش از مایک مارک‌کولا درخواست جابه‌جایی کرد تا فقط مسئول بخش توسعه‌ی پروژه‌ای با اسم رمز "آنی[1]" باشد. از آنجایی که به نظرِ راسکین انتخاب نام‌های زنانه برای پروژه‌های کامپیوتری خیلی بوالهوسانه بود، به افتخار سیب مورد علاقه‌اش مک‌اینتاش[2]، نام پروژه را تغییر داد. البته به دلیل اجتناب از بروز درگیری با آزمایشگاه‌های ساخت تجهیزات صوتی مک‌اینتاش، کامپیوتر مذکور مَکینتاش[3] نامگذاری شد.

راسکین دستگاهی در ذهن داشت با قیمت تقریبیِ ۱.۰۰۰ دلار؛ وسیله‌ای ساده و یکپارچه با نمایشگر و صفحه‌کلید و سایر لوازم. برای پایین آوردن قیمت، پیشنهادِ استفاده از یک نمایشگر ۵ اینچی و یک ریزپردازنده‌ی خیلی ارزان (و ضعیف)، یعنی موتورولا 6809 را ارائه کرد. او خود را فیلسوف می‌پنداشت و افکارش را در دفترچه‌ای به نامِ "کتاب مَکینتاش" می‌نوشت. گاه و بی‌گاه مقالاتی هم از او منتشر می‌شد. یکی از آنها با عنوان "میلیون‌ها کامپیوتر" با این آرزو شروع شده است: «اگر کامپیوترهای شخصی به راستی قرار است "شخصی" باشند، بایستی تقریباً هر خانواده‌ای که بنا به تصادف از بین جمعیت انتخاب می‌شود، حداقل یکی از آنها را داشته باشد.»

طی سال‌های ۱۹۷۹ و ۱۹۸۰، پروژه‌ی مَکینتاش هر لحظه به انتهای حیات خود نزدیک می‌شد. هر از گاهی تقریباً تا دم مرگ پیش می‌رفت ولی هر بار راسکین با چاپلوسی، از مارک‌کولا طلب عفو و مهلت می‌کرد. گروهِ پژوهشی او تنها ٤ مهندس داشت که در دفتر اولیه‌ی اپل در کنار رستوران زمینِ خوب، یعنی چند خیابان دورتر از مقر جدید شرکت کار می‌کردند. محیطِ کارشان پُر بود از اسباب‌بازی‌ها و هواپیماهای کنترلی (عشق راسکین) تا بیشتر شبیه به مهدکودک روزانه‌ی گیک‌ها باشد. وقت و بی‌وقت به بهانه‌ی بازیِ مسخره‌ی شلیک توپ‌های چسبی، کار متوقف می‌شد. آندی هِرتزفِلد به یاد می‌آورد که: «برای همین، بچه‌ها میز کارشان را با مقوا سنگربندی کرده بودند تا موقع شلیک، همه جا به هم نریزد. بخشی از دفتر، شبیه یک هزارتویِ مقوایی شده بود.»

---

[1] Annie
[2] McIntosh
[3] Macintosh

ستاره‌ی گروه، بارِل اِسمیت بود؛ یک مهندس جوان، بور، خوش‌چهره و از نظر فلسفی خودساخته، که مهارت کدنویسیِ وازنیاک را می‌پرستید و سعی داشت با وجود دشواری‌ها کارش را به همان خوبی انجام دهد. اَتکینسُن، اِسمیت را در بخش سرویس‌دهی اپل پیدا کرد و از توانایی چشم‌گیر او حین انجام تعمیرات شگفت‌زده شد، سپس به راسکین پیشنهاد داد که او را برای گروهش بر دارد. اِسمیت بعدها به خاطرِ اسکیزوفرنی از پا در آمد ولی در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ قادر بود نیروی دیوانه‌وارش را در راه انجام کارهای طاقت‌فرسای مهندسی، تحت کنترل در آوَرَد.

جابز اسیر رؤیاهای راسکین شده بود ولی اسیرِ میل او به پایین آوردن قیمت با فدا کردن کیفیت، نه. در پاییز ۱۹۷۹ به راسکین گفت اصرار برای ارزان ساختن آن محصولِ به قولِ خودش "فوق‌العاده مهم" را کنار بگذارد و اصلاً نگران قیمت نباشد: «فقط قابلیت‌های کامپیوتر را مشخص کن.» راسکین با یادداشتی طعنه‌آمیز تمام آنچه لازم بود در کامپیوترِ مورد نظر بگنجد را بر شمرد: نمایشگر رنگی با وضوح بالا؛ چاپگری بدون نوار چاپ متحرک که بتواند تصاویر گرافیکی را با سرعت یک صفحه در دقیقه بیرون دهد؛ دسترسی بدون محدودیت به شبکه‌ی آرپا[1] (آژانس پروژه‌های پیشرفته‌ی تحقیقاتی) {جد اینترنت امروزی}؛ توانایی تشخیص گفتار و ترکیب موسیقی: «حتی شبیه‌سازی صدای همخوانیِ انریکو کاروسو[2] با گروه کُرِ کلیسای مورمون‌ها، همراه با پژواک متغییر صداها.» یادداشت با این جملات به پایان رسیده بود: «شروع کار با قابلیت‌های مورد علاقه، منطقی نیست. ما باید با یک هدفِ متوسط و نیز تعدادی از قابلیت‌ها کار را شروع کنیم، و همزمان حواس‌مان به وضعیت امروز و فردای تکنولوژی باشد.» به بیان دیگر، راسکین صبر اندکی در قبال این اعتقادِ جابز داشت که می‌گفت: «اگر اشتیاق لازم برای محصول را داشته باشی، می‌توانی واقعیت را رامِ خود کنی.»

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

اولین درگیری بر سر تصمیم راسکین برای استفاده از ریزپردازنده‌ی موتورولا 6809 و دومین درگیری بر سر تمایل او برای آوردن قیمتِ مَک به زیر ۱.۰۰۰ دلار رخ داد، حال آنکه جابز مصمم به

---

[1] ARPA Net: The Advanced Research Projects Agency Network
[2] Enrico Caruso

ساخت یک دستگاه عالی با پردازنده‌ای قوی بود و از این رو فشار می‌آورد که مَک با پردازنده‌ی موتورولا 68000 ساخته شود (همان که در لیسا هم استفاده می‌شد). جابز کمی قبل از کریسمس ۱۹۸۰، بدون اطلاعِ راسکین، از بارِل اِسمیت خواست که یک نمونه‌ی اولیه با پردازنده‌ی قوی‌تر طراحی کند. درست مثل الگوی عملی‌اش در اپل یعنی وازنیاک، اِسمیت هم مثل ساعت شروع به کار روی طرح کرد و سه هفته‌ی تمام بدون استراحت جان کَند و تمام توانایی‌های برنامه‌نویسی اعجاب‌برانگیزش را به کار گرفت. با اتمام کار او، جابز قادر شد گروه را مجبور به کار روی موتورولا 68000 کند. راسکین بیش از پیش به فکر فرو رفت و از نو هزینه‌های مَک را محاسبه کرد.

و اما یک چیز مهمِ دیگر؛ تراشه‌ی ارزان‌تر -یعنی انتخاب راسکین- قادر به پردازش تمام گرافیک‌های خیره‌کننده‌ی رابط کاربری از قبیل پنجره‌ها، منوها، نشانگر ماوس و ... -یعنی همان غنیمت‌های غارت‌شده از زیراکس پارک- نبود. راسکین، خود مشوقِ دیگران برای بازدید از زیراکس پارک بود، ایده‌ی صفحه‌نمایش پیکسلی و پنجره‌ها را هم دوست داشت ولی زیاد علاقه‌ای به گرافیک‌های زیبا و آیکُن‌های ظریف نداشت، و ایده‌ی استفاده از نشانگر و ماوس را هم که اساساً کافر بود. او بعدها اظهار داشت: «بعضی از بچه‌های پروژه، عاشقِ انجام کارها با ماوس بودند. مثال دیگر، کاربرد مسخره‌ی آیکُن‌ها بود. آیکُن نمادی است که در تمام زبان‌های بشری به یک اندازه غیر قابل فهم است. حتماً دلیلی وجود دارد که آدم‌ها زبان‌های آوایی را اختراع کرده‌اند!»

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

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

برخی از افراد، تعاملِ کاری با جابز را غیرممکن یافتند. در دسامبر ۱۹۸۰یکی از مهندسین در یادداشتی برای راسکین نوشت: «به نظر می‌رسد جابز بیشتر تَنِش، سیاسی‌بازی و دردسر وارد گروه می‌کند نه اینکه از حل کردن مشکلات لذت ببرد. به شخصه از هم‌صحبتی با او خوشم می‌آید.

ایده‌ها، انرژی و دورنمایی را که برای کار ارائه می‌کند، دوست دارم. ولی فکر نمی‌کنم بتواند اعتماد، پشتیبانی و محیط آرامی را که برای کار نیاز دارم، فراهم آورد.»

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

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

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

اسکات همان روز عصر، جابز و راسکین را به دفتر مارک‌کولا فراخواند. جابز زیر گریه زد. او و راسکین فقط روی یک چیز توافق داشتند: هیچ‌یک نمی‌توانست با دیگری کار کند. در پروژه‌ی لیسا، اسکات طرف کُوْچ را گرفته بود. اما این‌بار ترجیح داد جابز برنده بیرون برود. از همه‌ی اینها گذشته، مَک یک پروژه‌ی نوپا و واقع در ساختمانی دور اُفتاده بود و حضور جابز در آن، مساوی بود با دوری‌اش از مقر اصلی شرکت و دردسرهای کمتر. چه چیزی بهتر از این؟ پس اسکات، راسکین

را به مرخصی اجباری فرستاد. جابز می‌گفت: «آنها می‌خواستند مرا گول بزنند و یک کاری بدهند دستم که مشغولش باشم، بد هم نبود. برای من مثل بازگشت دوباره به گاراژم بود. حالا، هم گروه خودم را داشتم و هم تحت کنترل بودم.»

اخراج راسکین اگر چه منصفانه نبود ولی در کل به نفع پروژه‌ی مَکینتاش تمام شد. راسکین دستگاهی می‌خواست با حافظه‌ی پایین، پردازنده‌ی ضعیف، نوار کاست، بدون ماوس و با گرافیک حداقلی. او برخلافِ جابز می‌توانست قیمت را نزدیک ۱.۰۰۰ دلار نگه دارد و این، شاید کمک می‌کرد که اپل سهم بیشتری از بازار را تصاحب کند. ولی راسکین به هیچ وجه قادر به انجام کاری که جابز کرد، نبود؛ یعنی تولید و عرضه‌ی دستگاهی که دنیای کامپیوترهای شخصی را متحول کند. در حقیقت ما از جایگاه امروزمان می‌توانیم مسیری را که تاریخ به آن سو نرفت، ببینیم! راسکین کمی بعد توسط کانُن[1] استخدام شد تا دستگاهی را که دلش می‌خواست بسازد. اَتکینسُن می‌گفت: «یک کانُن‌کَت ساخت، یک آشغالِ به تمام معنا. هیچ‌کس نمی‌خواستش. اما وقتی استیو مَک را بدل به نسخه‌ی ارزان‌ترِ لیسا کرد، در واقع یک سیستم‌عامل کامپیوتری متولد شد، و نه فقط یک دستگاه الکترونیکی مصرفی.»[۲]

برج‌های تگزاکو

چند روز پس از رفتن راسکین، جابز بر سر میز آندی هِرتزفِلد ظاهر شد؛ مهندسی جوان از گروه اپل II که مثل رفیقش بارِل اِسمیت، چهره‌ای زیبا و رفتاری شیطنت‌آمیز داشت. هِرتزفِلد می‌گفت که اکثر دوستانش از جابز می‌ترسیدند: «به خاطر کج‌خلقی‌های بی‌اختیار و تمایل درونی‌اش به بیانِ صریحِ هر آنچه که در ذهن داشت -که اغلب هم مطلوب نبود.» ولی هِرتزفِلد از او خوشش می‌آمد. جابز همان لحظه‌ی اولی که وارد شد، پرسید: «تو اصلاً توی کارت خوب هستی؟ چون می‌خواهم فقط افرادِ درجه یک روی مَک کار کنند و راستش مطمئن نیستم که زیاد خوب باشی.» هِرتزفِلد خوب می‌دانست چطور جواب دهد: «بهش گفتم: "بله،" چون می‌دانستم که زیادی خوب هستم.»

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

---

[1] Canon

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

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

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

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

جابز حتی سعی کرد وازنیاک را هم به گروه بیاورد، می‌گفت: «ابتدا از اینکه آن روزها زیاد کار نمی‌کرد عصبانی شدم ولی بعد به خودم گفتم: بی‌خیال، اگر به خاطر نبوغ او نبود تو الآن اینجا نبودی.» در همان مقطع، وازنیاک در حال بلند شدن از فرودگاهی در سانتاکروز با هواپیمای تک‌موتوره‌ی جدیدش دچار حادثه شد و گر چه به طور معجزه‌آسایی نجات یافت ولی دچار فراموشی مقطعی گردید. جابز تا بهبودیِ نسبی در بیمارستانْ کنارِ بالینش ماند ولی واز تصمیم

داشت لااقل برای مدتی از اپل دور باشد. ده سال بعد از خروج از برکلی، می‌خواست به آنجا برگردد و مدرکش را بگیرد، پس با نام راکی راکُن کلارک[1] در دانشگاه ثبت نام کرد.

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

در اوایل سال ۱۹۸۱ گروه کاریِ مَکینتاش به ۲۰ نفر بالغ شد و جابز به این نتیجه رسید که به فضای کاری بزرگتری نیاز دارند. بنابراین همه را به طبقه‌ی دوم یک ساختمانِ دو طبقه با نمای قهوه‌ای انتقال داد که با مقر اصلی اپل تنها سه خیابان فاصله داشت. دفترِ جدید به خاطر نزدیکی به ایستگاه تگزاکو[2]، به برج‌های تگزاکو معروف شد. جابز برای نشاط بخشیدن به محیط کار، دستور خرید یک سیستم صوتی را داد. هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که: «قبل از اینکه بتواند نظرش را عوض کند، بارِل و من رفتیم و یک بوم‌باکسِ[3] کاسِتی به رنگ نقره‌ای خریدیم.»

پیروزی جابز داشت کامل می‌شد. چند هفته بعد از غلبه بر راسکین در جنگ قدرت بر سر مدیریت مَکینتاش، حالا نوبت به زیر کشیدن مایک اسکات از ریاست اپل بود. اسکاتی مدام تندخوتر از قبل می‌شد؛ گاه قلدری می‌کرد و گاه حمایت و تشویق. عاقبت وقتی که در تحمیلِ یک دور تازه از تعدیلِ نیروها بیش از طاقتِ افراد بی‌رحمی به خرج داد، پایگاهش بین اکثر کارمندان از دست رفت. به علاوه از دردهای جسمانی متنوعی رنج می‌برد، از عفونت چشمی گرفته تا عارضه‌ی حمله‌ی خواب[4]. سرانجام وقتی او برای تعطیلات در هاوایی بود، مارک‌کولا مدیران ارشد را فراخواند تا راجع به ادامه‌ی کارش تصمیم‌گیری کنند. اکثرشان از جمله جابز و کُوْچ رأی به رفتن او دادند. بنابراین مارک‌کولا به عنوان مدیرعامل یا به بیان بهتر، رئیسِ موقت، امور را به دست گرفت. حالا دیگر جابز مطمئن بود که زمام‌دارِ مطلقِ بخش مَکینتاش و قادر به انجام هر کاری است که میلش بکشد.

---

[1] Rocky Raccoon Clark
[2] Texaco
[3] Boom Box
[4] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **نارکولپسی** یا **حمله خواب**: http://fa.wikipedia.org/

فصل یازده

دایره‌ی تحریف واقعیت

بازی کردن با قوانین شخصی

گروه اصلی مَکینتاش در سال ۱۹۸٤ (از چپ): جُرج کرو، جوآنا هافمَن، بارِل اِسمیت، آندی هِرتزفِلد، بیل اَتکینسُن و جری مانوک.

پس از پیوستنِ آندی هِرتزفِلد به مَکینتاش، باد تریبِل[1] دیگر مهندس نرم‌افزارِ گروه، معرفیِ مختصری برایش ترتیب داد؛ حجم کارِ بر زمین مانده خیلی زیاد می‌نمود و جابز می‌خواست تا ژانویه ۱۹۸۲ همه‌چیز آماده شود، یعنی در کمتر از یک سال. هِرتزفِلد گفت: «دیوانگی است، هیچ راهی ندارد.» تریبِل گفت که جابز حقایقِ بازدارنده را نمی‌پذیرد: «بهترین راه برای توصیف وضعیت، عبارتی از "پیشتازان فضا" است؛ استیو یک دایره‌ی تحریف واقعیت دارد» و برای هِرتزفِلد که گیج شده بود توضیح داد: «از دیدِ استیو، واقعیتْ چکش‌خوار و منعطف است. او می‌تواند عملاً با دستِ‌خالی هر کسی را قانع کند. وقتی خودش نباشد اثری هم از این دایره نیست، ولی با بودنِ او، داشتنِ یک برنامه‌ی واقع‌بینانه مشکل است.»

تریبِل بعد از این همه سال، در گفتگو با من خوب به خاطر داشت که آن عبارت، مالِ کدام داستانِ سریالِ پیشتازان فضا است: «همان که بیگانه‌ها دنیای جدید خودشان را از طریق نیروهای ذهنیِ محض درست می‌کنند.» او با لحنی که توأمان خبری و تحسین‌گر بود، گفت: «گیر افتادن در

[1] Bud Tribble

دایره‌ی تحریف واقعیتِ استیو خطرناک بود، ولی در حقیقت، این همان یگانه سلاحش برای دگرگون کردن واقعیت بود.»

هِرتزفِلد در ابتدا این حرف‌ها را مبالغه‌آمیز پنداشت اما بعد از دو هفته کار در کنار جابز، عاشق این پدیده شد. می‌گفت: «دایره‌ی تحریف واقعیت آمیزه‌ای بود از سخن‌وَریِ کاریزماتیک، اراده‌ی سَرکِش و اشتیاق برای خم کردنِ هر حقیقتی در راستایِ انطباق با هدفِ جاری.»

چیزهای اندکی می‌توانست شما را از شمولِ دایره‌ی جابز معاف کند، این کشفِ هِرتزفِلد بود: «شگفت‌آور اینکه حتی با وجود اطلاع از دایره‌ی تحریفِ واقعیت، تأثیرش از بین نمی‌رفت. اکثرِ تکنیک‌های پنهانی را برای بی‌اثر کردنش بررسی کردیم ولی بعد از یک مدت بیشترمان وا دادیم و آن را به عنوان نیرویی از نیروهای طبیعت پذیرفتیم.» بعد از دستورِ جابز برای جایگزینی نوشابه‌های داخل یخچال با آب پرتقالِ طبیعیِ اُد-والا[1] و آب‌هویج، یکی از بچه‌های گروه تی‌شرتی پوشید که جلویش «دایره‌ی تحریف واقعیت» و پشتش «توی آب‌میوه‌ها است!» نوشته شده بود.

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

کار به جایی رسید که بسیاری از کارکنان از حربه‌ی تحریف واقعیت استفاده می‌کردند: "وقتی جابز برای پیشبرد کارها از آن استفاده می‌کند، چرا ما نکنیم!؟!" وازنیاک ذاتاً صادق بود و جابز ذاتاً ساحری ماهر. با این حال واز هم از تأثیرگذاریِ این روش حیران شده بود. به من گفت: «دایره تحریف واقعیتِ استیو زمانی ظاهر می‌شود که در ذهنش تصویری آینده‌نگر اما غیرمنطقی داشته باشد، مثل زمانی که به من می‌گفت می‌توانم چند روزه بازی بریک‌آوْت[2] را -برای آتاری- بسازم. شما پیش خودتان می‌گفتید که این نمی‌تواند راست باشد، ولی او یک‌جوری به واقعیت بدلش می‌کرد.»

اعضای گروه مَکینتاش در دایره‌ی تحریف واقعیت استیو به دام افتادند، تقریباً همه هیپنوتیزم شده بودند. دِبی کُلمَن می‌گفت: «استیو مرا یاد راسپوتین[3] می‌انداخت، لیزرش را روی شما متمرکز می‌کرد و دیگر حتی پلک هم نمی‌زد. اصلاً مهم نبود که دارد عقیده‌اش را به خوردتان می‌دهد، شما

---

[1] Odwalla
[2] Breakout
[3] Rasputin

کورکورانه دنبالش راه می‌افتادید.» مثل وازنیاک، کُلمَن هم به قدرتِ شگرفِ دایره‌ی تحریف واقعیت اذعان داشت: پدیده‌ای که جابز را قادر می‌کرد با دسترسی به بخشی از منابع زیراکس و آی.بی.اِم، گروهش را تشویق به ایجاد انقلابی اساسی در تاریخ کامپیوتر کند. کُلمَن می‌گفت: «تحریفی رضایت‌بخش بود. با آن، غیرممکن‌ها را انجام می‌دادیم، چون که تصورِ غیرممکن بودن را از خود دور کرده بودیم.»

اساس تحریف واقعیت، این اعتقادِ استیو بود که قوانینِ جاری شامل حال او نمی‌شود و برای این مدرک هم داشت؛ در کودکی اغلب قادر به تغییر واقعیت به نفع خودش بود. تمرد و خودسری در شخصیتش ریشه دوانده و این احساس را که خاص، برگزیده، هدایت‌شده و دارای فکری روشن است، در ذهنش تثبیت کرده بود. به قول هِرتزفِلد: «اعتقاد داشت که فقط افراد معدودی -مثل اینشتین و گاندی و مرشدهایی که در هند ملاقات کرده بود، خاص هستند و اینکه خودش هم یکی از آنها است. این را به کریسان هم گفته بود. حتی یک‌مرتبه هم به من گفت که هدایت‌شده است! تقریباً شبیه به نیچه.» جابز هرگز نیچه مطالعه نکرد ولی دو مفهوم بنیادیِ مورد نظر این فیلسوف شهیر، "اراده‌ی معطوف به قدرت" و "سرشتِ خاصِ اَبَرانسان" برای او بدیهی به نظر می‌آمد. همان‌طور که در کتاب "چنین گفت زرتشت" آمده است: «جان اکنون در پیِ خواستِ **خویش** است. آن جهانْ‌گُم‌کرده، جهانِ **خویش** را فراچَنگ می‌آوَرَد.[۱]» اگر واقعیت با خواست او تطبیق نداشت آن را نادیده می‌انگاشت؛ درست مثل رفتاری که در قبال تولد دخترش کرد و رفتاری که سال‌ها بعد، پس از تشخیص سرطانش در پیش گرفت. حتی در تمردهای کوچکِ روزانه مثل عدم نصب پلاک روی اتومبیل و پارک کردن آن در جای پارک معلولین، خود را فارغ از این محدودیت‌ها نشان می‌داد.

جنبه‌ی کلیدی دیگر در جهان‌بینی جابز، روش صفر و صد در دسته‌بندی چیزها بود. برای او آدم‌ها یا «روشن‌فکر» بودند یا «عوضی.» کارشان یا «عالی» بود یا «کاملاً گند.» بیل اَتکینسُن، طراح مَک که در طرفِ خوب این دسته‌بندی جای داشت، آن را اینطور برای من شرح داد:

«کار کردن زیر نظر استیو سخت بود، چون فرقِ زیادی بین خدایان و آشغال‌کله‌ها وجود داشت. اگر در کارَت خدا بودی، که خُب -مثل مجسمه‌های خدایان- روی پایه قرار داشتی و هیچ کار اشتباهی نباید از تو سر می‌زد. خدایانی که مثل من روی پایه بودند، از فناپذیری، تصمیمات مهندسی اشتباه و گَندکاری‌های خود مطلع بودند. بنابراین، همیشه این واهمه وجود داشت که نکند استیو از روی سکو سرنگون‌مان کُنَد؟! اعضای دسته‌ی آشغال‌کله‌ها هم، همگی مهندسینی

---

[۱] برگرفته از کتابِ «چنین گفت زرتشت،» ترجمه‌ی استاد «داریوش آشوری،» چاپ ۲۶ از «انتشارات آگاه،» صفحه‌ی ۳۹، خط ۵.م

سخت‌کوش و فوق‌العاده بودند ولی احساس می‌کردند که راهی برای ورود به جرگه‌ی خدایان و تعالی در کار وجود ندارد.»

البته این دسته‌بندی‌ها پا برجا نمی‌ماند چون جابز هر لحظه می‌توانست رنگ عوض کند. تریبِل وقتی هِرتزفِلد را راجع به دایره‌ی تحریف واقعیت توجیه می‌کرد، راجع به شباهت رفتاری جابز با جریان متناوب برق هم به او هشدار داد. تریبِل یک بار به خودِ من گفت: «فقط به خاطر اینکه الآن روی فلان چیز برچسبِ عالی یا افتضاح می‌زد، نباید فکر می‌کردیم که فردا هم همان احساس را خواهد داشت. هر وقت ایده‌ی جدیدی را در میان می‌گذاشتیم، معمولاً ابتدا آن را احمقانه می‌خواند. ولی بعد که واقعاً از آن خوشش می‌آمد، مثلاً یک هفته بعد، بر می‌گشت و عین ایده‌ی ما را برای خودمان بازگو می‌کرد، انگار که از ازل صاحب آن ایده بوده.»

جسارتِ جابز در عوض کردن بحث، دیاگیلِف[1] را دست‌پاچه می‌کرد. او می‌گفت: «اگر یک خط از استدلال‌هایش درست از آب در نمی‌آمد، با زبردستی بحث را عوض می‌کرد.» هِرتزفِلد می‌گفت: «و گاهی بدون اینکه تصدیق کند که حتی برای یک لحظه جور دیگری فکر کرده، ایده‌ی شما را مالِ خودش می‌کرد، طوری که تعادل فکری‌تان به هم می‌خورد.» یک تجربه‌ی مشابه را بخوانید از بروس هُرن، همان برنامه‌نویسی که با تِسلِر از زیراکس پارک به اپل آمد: «یک روز ایده‌ای را که در سرم بود به استیو گفتم، گفت دیوانگی است. هفته‌ی بعد پیشم آمد و گفت: "هی یک ایده‌ی عالی دارم" و حدس بزنید، دقیقاً ایده‌ی خودم را تعریف کرد. باید بهش یادآوری می‌کردیم که: "استیو، من خودم یک هفته پیش این را بهت گفتم" و او با گفتن "آره... آره، آره" سرش را کج می‌کرد و می‌رفت.»

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

آیا رفتارِ بی‌سانسورِ جابز ناشی از فقدانِ درکِ هیجانی-احساسی بود؟ خیر، ۱۸۰ درجه بر عکس. او از منظر هیجانی-احساسی فوق‌العاده تیز و قادر بود ذهن دیگران را بخواند و قدرت‌ها و ضعف‌های روانی‌شان را در یابد. قربانی‌های خاموش جامعه را از طریق ضربه‌های احساسی

---

[1] Diaghilev

ناگهانی، دست‌پاچه و به خوبی شناسایی می‌کرد. به طور غریزی کلک زدنِ افراد و یا راستگویی‌شان را متوجه می‌شد. این توانایی‌ها او را استاد مُچ‌گیری، مسخره‌بازی، ترغیب، چاپلوسی و ایجاد رعب کرده بود. به قول جوآنا هافمن: «توانایی غیر طبیعیِ تشخیصِ نقطه ضعفِ شما را داشت، می‌دانست چه چیزی حس تحقیرشدگی را در وجودتان بر می‌انگیزد و با آن شما را به بند می‌کشید. توانایی اداره‌ی دیگران، ویژگی مشترک آدم‌های کاریزماتیک است. دانستن این که قادر به له کردن شما است، باعث می‌شد احساس ضعف کرده و مشتاقِ گرفتن تأیید از او شوید، از اینجا به بعد می‌توانست شما را بالا ببرد و روی پایه بگذارد یا سرنگون کند تا بشکنید، چون صاحب شما شده بود.»

آنْ باورز[1] بدل شد به استادِ مقابله با کمال‌گرایی، کج‌خلقی و تندخویی جابز. او پیش‌تر مدیر منابع انسانیِ اینتل بود ولی بعد از ازدواج با باب نُیْس[2] یکی از مؤسسین اینتل، از سِمَتش کناره گرفت. سپس در ۱۹۸۰ به اپل آمد و بدل شد به مادری مهربان که بعد از اوقات‌تلخی‌های جابز از راه می‌رسید. باورز، به دفتر استیو می‌رفت، در را می‌بست و با ملایمت برایش نطق می‌کرد. جابز می‌گفت: «می‌دانم، می‌دانم» و او اصرار می‌کرد: «خب، پس لطفاً دیگر این کار را نکن.» باورز می‌گفت: «تا مدتی رفتارش خوب می‌شد ولی یک هفته بیشتر نمی‌گذشت که دوباره تلفن اتاقم زنگ می‌خورد.» باورز معتقد بود که جابز به ندرت از پس حفظ آرامش خود بر می‌آید: «توقعات بزرگی داشت و اگر افراد آنها را بر آورده نمی‌کردند، صبرش از کف می‌رفت. اصلاً قادر به کنترل خودش نبود. من متوجه علت نا امیدی‌اش بودم، اغلب هم حق داشت ولی رفتارش برای همه مضر بود چون باعث ترس بچه‌ها می‌شد و با اینکه خودش هم این را می‌دانست ولی آن را تعدیل نمی‌کرد.»

رابطه‌ی جابز با باورز و شوهرش صمیمی بود. بدون خبرِ قبلی به خانه‌شان واقع در تپه‌های لوس گاتوس می‌رفت. آنْ، صدای موتورسیکلتش را از دور می‌شنید و می‌گفت: «به گمانم دوباره برای شام مهمانِ ناخوانده داریم.» تا مدتی باورز و نُیْس برای استیو مثل خانواده‌ی دوم بودند. باورز می‌گفت: «خیلی باهوش و در عین حال محتاج بود. به یک بزرگتر نیاز داشت که برایش مثل پدر باشد، باب از عهده‌ی این بر می‌آمد. من هم نقش مادر را بر عهده داشتم.»

رفتار سخت و پیچیده‌ی جابز غایتی هم داشت. آنها که در مقابلش شکست نمی‌خوردند عاقبت قوی‌تر می‌شدند و کارِ بهتری ارائه می‌کردند، هم از سرِ ترس و هم از سرِ اشتیاق برای خوشنود کردنِ او. هافمَن می‌گفت: «می‌توانست با رفتارش آدم را از لحاظ احساسی غرق کند ولی اگر دوام می‌آوردی، کارش جواب می‌داد.» گاهی اوقات هم می‌شد بجنگی، که در این صورت نه فقط نجات می‌یافتی بلکه پیشرفت هم از آنِ تو می‌شد. البته مبارزه همیشه هم جواب نمی‌داد؛ نمونه‌اش

---

[1] Ann Bowers
[2] Bob Noyce

راسکین که سعی خود را کرد، برای مدتی هم موفق بود ولی بعد به کلی نابود شد. اما چنانچه با اطمینان و آرامش رفتار می‌کردی، جابز احترامت را نگه می‌داشت. در زندگیِ شخصی و حرفه‌ای‌اش در طول این سال‌های دور و دراز، دایره‌ی نزدیکانش بیشتر شامل آدم‌های قوی بوده و کمتر کاسه‌لیس‌ها به آن راه یافته‌اند.

اعضای گروه مَکینتاش این مورد را می‌دانستند. از ۱۹۸۱ به بعد، هر سال آن کسی که می‌توانست بهترین مقاومت را در برابر جابز نشان دهد، برنده‌ی جایزه‌ی ویژه‌ای می‌شد. این جایزه آمیخته‌ای از جدی و شوخی بود و استیو از آن خوشش می‌آمد. جوآنا هافمَن جایزه‌ی سال اول را برد. او که از خانواده‌ای مهاجر از شرق اروپا بود، خو و اراده‌ای قوی داشت. برای مثال یک روز پی برد که جابز طبق معمول با تحریف واقعیت طرح‌های بازاریابی او را تغییر داده. عصبانی شد و به سمت اتاق جابز راه افتاد. خودش تعریف می‌کرد: «همین‌طور که از پله‌ها بالا می‌رفتم، به دستیارش گفتم: "دارم می‌روم یک چاقو بردارم فرو کنم توی قلبش".» اَل اِیزنشتات[1] مشاور حقوقی بیرون دوید تا جلویش را بگیرد. هافمَن می‌گفت: «ولی جابز خودش به دقت نظرات مرا گوش کرد و از حرفش برگشت.»

سال ۱۹۸۲ هم این هافمَن بود که جایزه را برد. دِبی کُلمَن عضو جدید گروه مَکینتاش در آن سال، می‌گفت: «یادم هست به جوآنا حسادت می‌کردم، چون خوب جلوی استیو می‌ایستاد ولی من هنوز قدرت این کار را نداشتم. سال بعد من جایزه را بردم. چون یاد گرفتم آدم باید پای چیزی که به آن اعتقاد دارد بایستد، استیو هم همین انتظار را داشت و بعد از آن ترفیعم داد.» کُلمَن در نهایت به سِمَتِ ریاست بخش تولید رسید.

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

---

[1] Al Eisenstat

رفتارِ زبرِ جابز تا حدی به خاطر کمال‌گرایی او و تا حدی هم به خاطر ناشکیبایی‌اش در مقابل کسانی بود که کیفیت را فدای عرضه‌ی به موقع محصول می‌کردند. به قول اَتکینسُن: «نمی‌توانست خودش را راضی به اُفت کیفیتِ حتی یک بخش از محصول کند. اگر کسی به ساخت محصولی درجه یک اهمیت نمی‌داد، از نظر او مقلدی بیش نبود.» برای مثال در نمایشگاه کامپیوتر ساحل غربی در آوریل ۱۹۸۱، آدام آزبُرن[1] اولین کامپیوتر قابل حملِ واقعی را معرفی کرد که اگر چه -با نمایشگر ۵ اینچی و حافظه‌ی کم- عالی نبود ولی به اندازه‌ی کافی خوب کار می‌کرد. آزبُرن جمله‌ی معروفی داشت: «شایستگی در کفایت است و باقیِ چیزها غیرضروری است.» به نظر جابز این رویکرد اخلاقاً ترسناک بود و تا روزها آزبُرن را به خاطر آن گفته، مسخره می‌کرد. مدام در راهروهای اپل می‌گفت: «این بابا اصلاً مسئله رو نگرفته. چون بلد نیست کار هنری درست کند، آشغال می‌سازد.»

جابز یک روز بر سر میز لَری کنیون[2] رفت که از مهندسان سیستم عامل مَکینتاش بود، و از این نالید که چرا زمان بالا آمدن سیستم‌عامل آنقدر طولانی است. کنیون توضیحات فنی‌اش را شروع نکرده بود که جابز وسطِ حرفش قیچی گذاشت و پرسید: «اگر بتواند زندگی یک نفر را نجات بدهد، حاضر هستی راهی پیدا کنی که سیستم‌عامل ده ثانیه سریع‌تر بالا بیاید؟» کنیون گفت که شاید بتواند. جابز سراغ تخته‌سفید[3] رفت و نشان داد که اگر ۵ میلیون نفر در حال استفاده از مَکینتاش می‌بودند و هر روز ۱۰ ثانیه بیشتر طول می‌کشید تا سیستم‌شان بالا بیاید، سالیانه ۳۰۰ میلیون ساعت یا بیشتر از عمر آنها بود که می‌توانست تلف نشود، و صرفه‌جویی در آن، حداقل برابر با عدم اتلاف عمر ۱۰۰ انسان در هر سال می‌شد. اَتکینسُن می‌گفت: «لَری فوق‌العاده تحت تأثیر قرار گرفت و چند هفته بعد که استیو برگشت، سیستم‌عامل ۲۸ ثانیه سریع‌تر بوت می‌شد. روش او برای انگیزش افراد، "ترسیم چشم‌اندازهای بزرگتر" پیشِ رویِ آنها بود.»

نتیجه‌ی این نوع رفتار، آن شد که وجود تک‌تکِ اعضای گروه مَکینتاش لبریز شد از اشتیاق و علاقه‌ی شدیدِ جابز برای ساخت یک محصولِ عالی -و نه فقط یک محصولِ پول‌ساز. هِرتزفِلد می‌گفت: «استیو خودش را یک هنرمند می‌دانست، بچه‌های گروه طراحی را هم تشویق می‌کرد که خود را همین‌طور ببینند. هدف، هرگز "شکست نخوردن" در رقابت یا "پول در آوردن افراطی" نبود. بلکه "تولید محصول عالی" مهم‌ترین چیز بود -یا حتی از مهم‌تر هم یک کمی مهم‌تر!» یک بار گروه را به بازدید از نمایشگاهِ شیشه‌های طرح‌دار در موزه‌ی متروپولیتنِ[4] مَنهَتَن برد چون اعتقاد داشت که هنر ابداعی لویس تیفانی[5] نمونه‌ای بارز از خلق آثار هنریِ بزرگ با قابلیتِ تولید انبوه

---

[1] Adam Osborne
[2] Larry Kenyon
[3] White-Board
[4] Metropolitan
[5] Louis Tiffany

است. باد تریبِل می‌گفت: «ما به خودمان گفتیم: "هِی، اگر قرار است چیزی درست کنیم چه بهتر که به همین قشنگی باشد".»

آیا این نوع رفتارِ پُر آشوب و طوفانی لازم بود؟ شاید نه، توجیه‌پذیر هم نبود. راه‌های دیگری هم برای انگیزش افرادِ آن گروه وجود داشت. با اینکه مَکینتاش می‌رفت تا تبدیل به محصولی عالی شود، ولی آنها از زمان‌بندی عقب بودند و هزینه‌ها از بودجه‌ی اختصاصیِ پروژه بالاتر رفته بود، زیرا جابز بی‌پروا در کارِ همه دخالت می‌کرد. در ضمن، هزینه‌ی خدشه‌دار شدنِ احساسات فردی که منجر به بی‌انگیزگی بچه‌های گروه شده بود را هم نباید از یاد بُرد. وازنیاک می‌گفت: «بدونِ آن همه جنجال و ارعاب هم می‌توانست در کار سهیم باشد. اگر من بودم، صبوری و برقراریِ آرامش را ترجیح می‌دادم. چون به نظرم یک شرکت باید مثل یک خانواده‌ی خوب باشد. با این همه، اگر پروژه‌ی مَکینتاش در مسیر مورد علاقه‌ی من حرکت می‌کرد، احتمالاً ماحصلش یک افتضاح بزرگ می‌شد. شاید بهتر این بود که کمی از سبکِ هر دوی ما در کار دخیل می‌شد، نه اینکه فقط راه و روش استیو در میان باشد.»

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

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

فصل دوازده

طـــراحـــــــــــی

هنرمندانِ واقعی ساده‌سازی می‌کنند

یک ظرافتِ باهاوسی[1]

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

اولین دفتر اپل بعد از انتقال از گاراژ خانه‌ی جابز، در همسایگی دفتر فروش سونی[2] قرار داشت. سونی به خاطر سبک خاص و طراحی‌های به یادماندنیِ محصولاتش معروف بود، بنابراین جابز به دفترشان سر می‌زد تا متریالِ به کار رفته در محصولات را از نزدیک ببیند. دانل لِوین کارمندِ وقتِ سونی به خاطر داشت که: «استیو با آن شکل و شمایل ژولیده‌اش می‌آمد، بروشورهای محصولات را بر می‌داشت و ویژگی‌های طرح‌ها را بیرون می‌کشید. دقیقه‌ای نبود که نپرسد: "می‌توانم این بروشور را بردارم؟"» لِوین در سال ۱۹۸۰ به اپل آمد.

علاقه‌ی جابز به طراحی تیره‌ی محصولات سونی، در ژوئن ۱۹۸۱ در کنفرانس سالانه‌ی طراحی بین‌المللی در اَسپِن رنگ باخت. تمرکز جلساتِ آن سالِ کنفرانس، روی سبک ایتالیایی بود و به معرفی ماریو بِلینی[3] طراح و معمار، برناردو برتولوچی[4] فیلمساز، سرجیو پینین‌فارینا[5] خودروساز، و

---

[1] Bauhaus: مدرسه‌ای بود در آلمان، بین سال‌های ۱۹۱۹ تا ۱۹۳۳، تلفیق‌گرِ صنایعِ دستی و هنرهای زیبا.م

[2] Sony

[3] Mario Bellini

[4] Bernardo Bertolucci

[5] Sergio Pininfarina

PersianPDF.com

سوزانا آنیلی[1] سیاست‌مدارِ وارث کارخانه‌جاتِ فیات می‌پرداخت. جابز می‌گفت: «من از آن سال، حُرمَت زیادی برای طراحان ایتالیایی قائل شدم، درست مثل بچه‌ی فیلم "رکوردشکنی[2]" که به دوچرخه‌سواران ایتالیایی احترام می‌گذاشت. آن تجربه پر از الهامات شگفت‌انگیز بود.»

در اَسپِن با فلسفه‌ی طراحی وظیفه‌مند و بی‌آلایشِ باهاوس آشنا شد، جنبشی که توسط هربرت بایر[3] در ساختمان‌ها، آپارتمان‌های مسکونی، خط‌نگاریِ سانس سِریف و نیز طراحی داخلی ساختمان بنیاد اَسپِن به تجلی رسیده بود. مانند اساتیدش والتر گـرُپیوس[4] و لودویگ مایز وَن دِر رُهِ[5]، بایر نیز اعتقاد داشت که تمایزی میان هنرِ عالی و طراحی صنعتیِ کاربردی وجود ندارد. سبک طراحی نوگرایِ به اوج رسیده در باهاوس می‌گفت: "طراحی باید ساده، ولی بهرمند از روحی پر معنی باشد." این سبک با استفاده از خطوط و اَشکال ساده، بر خِرَدگرایی و کارکردگرایی تأکید می‌کرد. در بین اصول بیان شده توسط مایز و گـرُپیوس دو اصلِ «خداوند در جزئیات متجلی است» و «کمتر، بیشتر است» می‌درخشید. در اینجا نیز درست مثل خانه‌های ساخته شده توسط ایشلر، درک هنری با قابلیتِ تولیدِ انبوه ممزوج شده بود.

علاقه‌ی جابز به سبک طراحی باهاوس، در سخنرانی سال ۱۹۸۳ او در کنفرانسِ طراحی نمود یافت: «آینده، آن‌گونه که در گذشته بود، نیست.» او پیش‌بینی کرد که سبک طراحیِ سونی به زودی جای خود را به سادگیِ سبکِ باهاوس بدهد: «موج کنونیِ طراحی صنعتی، ظاهرِ فوق‌تکنولوژیکِ محصولاتِ سونی یعنی خاکستریِ تیره یا سیاه، با طراحی‌های عجیب و غریب است.» که به گفته‌ی او: «انجامش ساده است ولی عالی نیست.» سپس یک جایگزین مطرح کرد؛ سبک باهاوس، که با کارایی و ذاتِ وسایل، همخوانی بیشتری داشت: «قصد ما ساخت محصولاتِ فوق‌تکنولوژیک است و می‌خواهیم طراحی آنها ساده باشد تا شما فوق‌تکنولوژیک بودن‌شان را به عینه ببینید و لمس کنید. ما محصولات را در ابعادی کوچک و با رنگ سفید تولید می‌کنیم چرا که این به زیباسازی‌شان کمک می‌کند، درست مثل محصولات الکترونیکی شرکت براوْن.»

جابز مدام تأکید می‌کرد که محصولات اپل ساده و بی‌تکلف خواهند بود: «به جای اینکه آنها را مثل سونی با ظاهرِ صنعتیِ سیاه، سیاه، سیاه و باز هم سیاه درست کنیم، مثل براوْن، براق و اصیل و از منظرِ تکنولوژیک بی‌غل‌وغش طراحی‌شان خواهیم کرد» و اظهار داشت: «لذا رویکرد ما این خواهد بود؛ "بسیار ساده." و به راستی که هدف‌مان داشتن کیفیتی درخور موزه‌ی هنرهای مدرن است. روش اداره‌ی شرکت، طراحی محصولات، تبلیغات، همه و همه در این خلاصه می‌شود که:

---

[1] Susanna Agnelli

[2] فیلم Breaking Away ساخته‌ی پیتر ییتس.م

[3] Herbert Bayer

[4] Walter Gropius

[5] Ludwig Mies Van Der Rohe

"بیایید ساده برگزارش کنیم، واقعاً ساده".» ایده‌ی اصلی طراحی اپل، در اولین بروشورش نیز انعکاس یافت: «سادگی، غایتِ کمال است.»

جابز احساس می‌کرد که سادگی طراحی باید با ساده‌سازی عملکرد دستگاه‌ها همراه باشد ولی این دو هدف همیشه با هم جور در نمی‌آیند. برخی اوقات طراحی می‌تواند چنان ساده و شکیل باشد که کاربر استفاده از آن را مرعوب‌کننده یا غیردوستانه بیابد. جابز به جمعیت خِبرِگان طراحی گفت: «نکته‌ی اصلی در طراحی ما این است که باید کارکردها را به لحاظِ "حسی و بصری" مشهود کنیم.» به عنوان نمونه، یکی از قابلیت‌های سیستم‌عاملِ مَکینتاش را توضیح داد، مفهومِ "رومیزی": «مردم به لحاظِ بصری، می‌دانند چطور روی میز کار کنند. وقتی وارد دفترِ کارتان می‌شوید، کاغذها روی میز قرار دارد و آن برگه‌ای که روی همه است مهم‌تر هم هست. مردم می‌دانند چطور به چیزها اولویت بدهند. بخشی از علت استفاده از چنین مفاهیمی در ساخت محصول، این است که ما را قادر به بهرمندی از این تجربه‌ی حسیِ مردم به نفع محصول‌مان می‌کند.»

همزمان با سخنرانی جابز در آن بعد از ظهرِ روزِ چهارشنبه، در یک سالن کنفرانس کوچکتر، مایا لینِ[1] بیست و سه ساله حضور داشت که در نوامبر سال گذشته به واسطه‌ی پرده‌برداری از بنای یادبود کهنه‌سربازان جنگ ویتنام در واشینگتُن دی. سی، به شهرت رسیده بود. آن دو به دوستانی نزدیک بدل شدند و جابز از او خواست به بازدید اپل بیاید. لین به خاطر می‌آورد که: «آمدم تا برای یک هفته با استیو کار کنم، ازش پرسیدم: "چرا کامپیوترها مثل تلویزیون‌ها مزخرف هستند؟ چرا یک چیز باریک نمی‌سازی؟ چرا یک کامپیوتر روپایی درست نمی‌کنی؟"» جابز جواب داد که در حقیقت این هدف او هم هست، البته به محض اینکه تکنولوژی به چنین سطحی برسد.

احساسش این بود که در آن دوره اتفاق هیجان‌آوری در حوزه‌ی طراحی صنعتی رخ نمی‌دهد. یک لامپ با طراحی ریچارد ساپِر[2] داشت و آن را تحسین می‌کرد، همچنین مبلمانش که ساخت چارلز و رِی اِیمز[3] بود و دستگاه‌های براوْن با طراحی دیتر رَمس[4]. ولی هیچ حرکت رو به جلویی که دنیای طراحی صنعتی را مثل کارهای ریموند لووْی[5] و هربرت بایِر به هیجان آوَرَد، وجود نداشت. لین می‌گفت: «واقعاً حرکت خاصی در طراحی صنعتی مشاهده نمی‌شد، به خصوص در دره‌ی سیلیکُن. استیو مشتاق به تغییر این روند بود. درکش از طراحی شفاف بود ولی نه یک‌دست، و این جالب بود. ساده‌گرایی را به آغوش می‌کشید که از گرایشِ ذن به سادگی نشأت می‌گرفت ولی اجازه نمی‌داد که این باعث سردی محصولات شود. تولیداتش همچنان بامزه باقی ماندند چون با اینکه در مورد طراحی بسیار جدی و علاقمند بود، ولی همزمان حس بازیگوشی هم داشت.»

---

1 Maya Lin
2 Richard Sapper
3 Charles And Ray Eames
4 Dieter Rams
5 Raymond Loewy

با شکل‌گیری درک جابز از طراحی، او به سبک ژاپنی علاقمند شد و شروع کرد به ارتباط‌سازی با ستاره‌های این سبک مثل ایسی میاک[1] و آی.ام. پِی[2]. تمرین‌های بودایی تأثیر بزرگی بر این گرایش او داشت. خودش می‌گفت: «همیشه راه و رسم بودایی و به خصوص ذِنِ بودایی ژاپن را تحسین کرده‌ام. والاترین چیزی که در عمرم دیده‌ام باغ‌های اطراف کیوتو[3] هستند. به راستی آنچه این فرهنگ خلق کرده، مرا تکان داده است. و همه‌اش از ذن بودایی نشأت گرفته.»

شبیه یک پورشه

تصویر مَکینتاش نزد جف راسکین، جعبه‌ای قابل حمل بود که با برگرداندن صفحه‌کلید بر روی نمایشگر بسته بشود. جابز با به دست گرفتن پروژه، تصمیم گرفت قابل حمل بودن را فدای طراحی ممتاز کند. دفترچه تلفنش را روی میز باز و اشاره کرد که کامپیوتر نباید مساحتی بیش از آن اشغال کند، مهندس‌ها همه رَم کردند. بعد از آن بود که گروه طراحی، شامل جری مانوک و تری اُیاما[4]، کار روی این ایده را شروع کردند؛ یک نمایشگر که روی کِیسِ کامپیوتر قرار می‌گرفت، به همراه صفحه‌کلید و ماوسِ جدا.

مارس ۱۹۸۱ بود. یک روز اَندی هِرتزفِلد بعد از ناهار به دفتر برگشت و جابز را دید که روی نمونه‌ی اولیه‌ی مَکینتاش خم شده بود و بحث داغی با مدیر خلاقِ بخش خدمات، جیمز فِریس[5] داشت. جابز می‌گفت: «ما به یک طراحی کلاسیک نیاز داریم که از سبک کاری‌مان هم فاصله نگیرد، مثل فولکس قورباغه‌ای.» علاقه به خطوطِ مُوَرَبِ اتومبیل‌ها از پدرش به او ارث رسیده بود.

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

جابز جواب داد: «نه مثل یک فراری، این هم درست نیست. بیشتر باید شبیه پورشه باشند!» جابز آن موقع یک پورشه 928 داشت. یک روزِ آخر هفته، وقتی کارِ بیل اَتکینسُن تمام شد، جابز او را بیرون برد تا از اتومبیل خود تعریف کند: «هنر عالی سلیقه را بالا می‌بَرَد، نه اینکه دنباله‌رو آن شود.» در عین حال، طراحی مرسدس را هم تحسین می‌کرد: «در طول سال‌ها آنها خطوط را نرم‌تر کردند ولی جزئیات را قوی‌تر. این کاری است که باید با مَکینتاش بکنیم.» این را یک روز در محوطه‌ی پارکینگ گفت.

---

1 Issey Miyake
2 I. M. Pei
3 Kyoto
4 Terry Oyama
5 James Ferris

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

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

بالأخره آخر هفته‌ای از راه رسید و جابز به فروشگاه مِی‌سیز در پالو آلتو رفت تا دوباره وقتش را صرف بررسی محصولات، به خصوص قهوه‌سازِ کویزینارت[1] کند. دوشنبه صبح، شلنگ‌انداز وارد دفتر شد و گروه طراحی را پیِ خریدِ یک قهوه‌ساز فرستاد، سپس طرح پیشنهادی خود را بر اساس خطوط، خم‌ها و اُریب‌های آن رسم کرد.

همچنان اصرارش بر دوستانه بودن ظاهرِ دستگاه را حفظ کرد تا اینکه بالأخره نتیجه‌ی نهایی حاصل شد: طرحی شبیهِ صورت انسان با یک دیسک‌خوان در زیرِ نمایشگر. مَک بلندتر و باریک‌تر از اکثر دستگاه‌ها و شبیهِ سر آدمیزاد بود. تورفتگیِ نزدیکِ پایه‌ی آن به یک چانه‌ی مهربان می‌مانست. به دستور جابز، نوار پلاستیکی بالای نمایشگر کشیده‌تر شد تا از حالت پیشانی نئاندرتالیِ لیسا که از عوامل عدم جذابیتش بود، فاصله بگیرد. حقِ ثبتِ اختراع کِیسِ مکینتاش به نام جابز، مانوک و اُیاما ثبت گردید. اُیاما بعدها گفت: «هر چند استیو هیچ یک از خطوط را نکشید ولی ایده‌ها و تخیلات او بود که طرح را به آنچه هست، بدل کرد. با صداقت بگویم ما اصلاً نمی‌فهمیدیم یک کامپیوترِ "دوستانه" چه شکلی است، تا اینکه استیو به ما فهماند.»

جابز افراطِ مشابهی را در طراحی رابط کاربری نیز اِعمال کرد. یک روز بیل اَتکینسُن با ذوق زیاد پرید توی دفتر تگزاکو. الگوریتمی بی‌نظیر برای طراحی سریع دوایر و اَشکالِ بیضوی نوشته بود. محاسبات ریاضی برای درست کردن دوایر معمولاً نیازمند مجذور گرفتن بود که پردازنده‌ی موتورولا 68000 از آن پشتیبانی نمی‌کرد. ولی اَتکینسُن راهی پیدا کرده بود مبنی بر این اصل که: "جمع یک سری اعداد فرد، یک سری از اعداد با جذر صحیح را به دست می‌دهد." (برای مثال

---

[1] Cuisinart

۴=۳+۱، ۹=۵+۳+۱، و غیره.) هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که با اجرای نمونه‌ی آزمایشی توسط اَتکینسُن، همه کف کردند به غیر از جابز که گفت: «دوایر و بیضی‌ها خوبند، ولی در مورد رسمِ مستطیل با گوشه‌های گرد چه کرده‌ای؟»

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

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

اتکینسُن می‌گفت: «آخرِ سر، وقتی به یک علامت پارک ممنوع اشاره کرد، من گفتم: "باشد، حق با تو است" و تسلیم شدم. حالا دیگر مستطیلِ گوشه‌گرد باید به یکی از طرح‌های اصلی بدل می‌شد.» هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که: «همان روز عصر، بیل به دفتر تگزاکو برگشت و یک لبخند گُنده هم روی صورتش بود. برنامه‌ی آزمایشی‌اش حالا به سرعتِ برق و باد مستطیل‌های گوشه‌گرد می‌کشید.» به لطف اصرار جابز بر خواسته‌اش، کادرهای نوشتاری و پنجره‌ها در لیسا و مَک و تقریباً هر کامپیوتری بعد از آن، صاحب گوشه‌های گرد شدند.

جابز در کلاس خوش‌نویسیِ کالج رید عاشق سبک‌های طراحیِ حروف‌نوشتاری شد و تمام انواع سِریف و سانس‌سِریف و فضاهای میانِ حروف را یاد گرفت. خودش بعدها راجع به آن تجربه گفت: «وقتی داشتیم اولین کامپیوتر مَکینتاش را طراحی می‌کردیم، همه‌اش به خاطرم آمد.» از آنجایی که در مَک از طراحی پیکسلی استفاده می‌شد، امکان درست کردن فونت‌های متنوع و متعدد، از ظریف و با سلیقه گرفته تا دَر-هَم و بَر-هَم، و نیز نمایش پیکسل به پیکسلِ آنها بر روی نمایشگر، وجود داشت.

هِرتزفِلد برای طراحی این فونت‌ها یکی از دوستان دوره‌ی دبیرستانش، به نام سوزان کِر[1] را از ساباربان[2] در فیلادلفیا به کمک طلبید. آنها اسم فونت‌ها را از روی اسامی ایستگاه‌های قطارِ بین‌شهریِ فیلادلفیا انتخاب کردند: اُوِربروک[3]، مِریون[4]، آردمور[5] و رُزمُنت[6]. جابز از این نوع

---

1 Susan Kare
2 Suburban
3 Overbrook
4 Merion
5 Ardmore
6 Rosemont

نامگذاری خیلی خوشش آمد. یک روز عصر به دفتر آمد و روی نام‌ها تمرکز کرد. از این نالید که: «چرا شهرهای کوچکی که هیچ‌کس از آنها چیزی نشنیده؟! نه! باید اسم شهرهای با کلاسِ جهان را انتخاب کنیم.» لذا فونت‌ها دوباره نامگذاری شدند: شیکاگو، نیویورک، ژِنو[1]، لندن، سان‌فرانسیسکو، تورنتو[2] و وِنیز[3].

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

سوزان کِر چند آیکُن هم برای مَک طراحی کرد. به عنوان مثال آیکُنِ سطل‌آشغال برای فایل‌های دورریختنی که به بهبود رابط کاربری کمک کرد. او و جابز آن را فقط به خاطر وسواس مشترک‌شان برای طراحی عالیِ مَک درست کردند. سوزان می‌گفت: «استیو معمولاً آخر روز می‌آمد و می‌خواست کارهای جدید را ببیند. همیشه سلیقه و درک خوبی در مورد جزئیات بصری داشت.» جابز گاهی حتی صبحِ یک‌شنبه هم بر سر کار می‌آمد، در این مواقع سوزان هم باید خودش را می‌رساند تا روی طرح‌ها کار کنند و البته با وجود استیو، هر وقت و بی‌وقتی، یک چالش جدید در راه بود. به عنوان مثال یک آیکُن خرگوش که برای تغییر سرعت کلیکِ ماوس تعبیه شده بود را فقط به این خاطر رد کرد که آن جانورِ خزپوش "خیلی شبیه نماد همجنس‌گراهای مذکر" بود.

جابز توجه مشابهی نیز به نوارهای کشویی بالای پنجره‌ها و جزئیات اسنادِ متنی مبذول داشت. اَتکینسُن و کِر را مجبور کرد آنها را بارها و بارها بازطراحی کنند چون از ظاهرشان زجر می‌کشید. رابط کاربری لیسا را به خاطر سیاهی و زنندگی‌اش دوست نداشت و می‌خواست آیکُن‌ها و پنجره‌های مَک لطیف‌تر و دارای راه‌راه‌های باریک باشند. اَتکینسُن می‌گفت: «برای کسب رضایت استیو حداقل باید ۲۰ طرح مختلف را اجرا می‌کردیم.» در مقطعی کِر و اَتکینسُن از اینکه مجبورشان می‌کرد وقت زیادی روی ابزارهای کوچکِ نوارِ بالایِ پنجره‌ها بگذارند شاکی شدند، چون کارهای مهم‌تری هم وجود داشت. جابز کفرش در آمد و با فریاد گفت: «می‌توانید تصور کنید که

---

[1] Geneve
[2] Toronto
[3] Venice

هر روز دارید به این چیز نگاه می‌کنید؟ این که فقط یک چیزِ کوچولو نیست، چیزیه که باید درست انجامش بدهیم. همین!»

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

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

با وجود تمرکز روی مَکینتاش، جابز مایل به ایجاد یک سبک طراحی فراگیر و پایدار برای همه‌ی محصولات اپل بود. بنابراین مسابقه‌ای بر پا کرد تا یک طراح خبره و دارای کلاس جهانی بیابد؛ کسی مثل دیتر رامس در شرکت براوْن. نام پروژه "سفید برفی" شد، نه به خاطر علاقه‌ی او به رنگ سفید بلکه به خاطر تمایلش برای تولید محصولاتی با اسم‌رمز هفت کوتوله. برنده کسی نبود جز هارتموت اِسلینگر[1]، طراح آلمانی که مسئول طراحی تلویزیون‌های ترینیترون سونی بود. جابز برای ملاقات با او به منطقه‌ی "جنگل سیاه" در باواریا پرواز کرد و نه تنها تحت تأثیر علاقه‌ی اِسلینگر به طراحی قرار گرفت، بلکه مسحور سبک جسورانه‌ی او در رانندگی با مرسدس در سرعت‌های بالاتر از ۱۶۰ کیلومتر در ساعت هم شد.

اِسلینگر گرچه آلمانی بود ولی اعتقاد داشت که باید "ژنی امریکایی در دی.اِن.اِی محصولات اپل وجود داشته باشد" که یک ظاهر "کاملاً کالیفرنیایی" مُلهَم از "هالیوود و موسیقی" و مزین به "جذابیتی طبیعی" را القا کند. قاعده‌ی کلی طراحی او این بود که "فُرم از احساس تبعیت می‌کند،" برداشتی شخصی از اصل آشنای "فرم از کارکرد تبعیت می‌کند." او ۴۰ نمونه‌ی محصول طراحی کرد

[1] Hartmut Esslinger

تا مفهوم مورد نظر خویش را به نمایش بگذارد و وقتی جابز آنها را دید، علناً جار زد: «آره، این خودشه!» یکی از طرح‌ها بلافاصله برای محصولِ اپل II-C انتخاب گردید؛ با بدنه‌ای سفید، لبه‌هایی گرد، و شیارهای خطی باریک، هم برای تهویه‌ی هوا و هم برای تزیین. جابز به شرط نقل مکان به کالیفرنیا، اِسلینگر را دعوت به همکاری کرد. سپس دست دادند و طبق بیانِ نه چندان متواضعانه‌ی اسلینگر: «آن دست دادن، آغاز یکی از محکم‌ترین همکاری‌ها در تاریخ طراحی صنعتی شد.» مؤسسه‌ی اسلینگر، با نام فراگ‌دیزاین[1] در اواسط سال ۱۹۸۳ در پالو آلتو گشایش یافت و با مبلغ سالانه ۱.۲ میلیون دلار همکاری با اپل را آغاز کرد و از آن پس تک‌تک محصولاتِ تولیدی، این نوشته‌ی تفاخرآمیز را بر خود داشتند: «طراحی‌شده در کالیفرنیا.»

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

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

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

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

---

[1] frogdesign: در سال ۲۰۰۰ نامِ آن از "فراگ‌دیزاین" به "فراگ دیزاین" تغییر یافت و به سان‌فرانسیسکو منتقل شد. اسلینگر نامِ اصلی را نه فقط به این خاطر که قورباغه‌ها (Frogs) قابلیت دگردیسی دارند، بلکه به خاطر احترام به ریشه‌هایش در جمهوری فدرال آلمان (***f**ederal **r**epublic **of** **G**ermany*) برگزید. او در جایی گفت: «استفاده از حروف کوچک (در نام لاتینِ شرکت) ابراز موافقتی با تفکر باهاوس مبنی بر وجود یک گفتمانِ غیرسلسله‌مراتبی، و برای تقویتِ ویژگی همکاریِ دمکراتیکِ شرکت بود.»

جابز از مارک‌کولا اهمیتِ بسته‌بندی و معرفی محصول را آموخت. مردم از روی جلدِ کتاب راجع به متنش قضاوت می‌کنند بنابراین برای جعبه‌ی مَکینتاش، جابز یک طرح کاملاً رنگی انتخاب و مدام سعی کرد آن را بهتر کند. آلاین راسمَن[1] یکی از اعضای گروه مَک که با جوآنا هافمَن ازدواج کرد، در این باره می‌گفت: «بچه‌های تیم را وا داشت ۵۰ مرتبه طراحی و باز طراحی کنند. مردم بعد از خرید دستگاه، جعبه را می‌انداختند توی سطل آشغال ولی استیو وسواس عجیبی روی بسته‌بندی داشت.» به نظر راسمَن این نشان‌دهنده‌ی عدم تعادل بود؛ از سویی مشغول صرفه‌جویی در تعداد تراشه‌ها بودند و از سویی دیگر، مشغول ول‌خرجی برای بسته‌بندی گران‌قیمتِ دستگاه. ولی برای جابز هر یک از جزئیاتی که مَکینتاش را جذاب می‌کرد، فارغ از سایر هزینه‌ها، به تنهایی اهمیت داشت.

بالأخره وقتی که طرحِ دستگاه نهایی شد، جابز گروه مَکینتاش را دور هم جمع کرد تا جشن بگیرند. می‌گفت: «هنرمندانِ واقعی اثرشان را امضا می‌کنند.» بنابراین یک برگه کاغذ و یک خودکار بیرون آورد و دور گرداند تا همه امضا کنند. آن امضاها داخل تمام مَکینتاش‌ها حک شد. درست است که هیچ‌کس آنها را نمی‌دید ولی اعضای گروه از وجودشان مطلع بودند، درست مثل صفحه‌مدار اصلی که تا حدِ امکان ظریف و باسلیقه طراحی و ساخته شده بود. آن روز جابز همه را به اسم صدا زد، یک به یک. بارِل اِسمیت اول رفت و خودِ استیو تا آخر صبر کرد و بعد از همه‌ی ٤٥ نفر، جایی درست در وسط صفحه پیدا کرد و اسم خودش را با حروف کوچک و با خطی مجلل نوشت. بعد نوشیدنی سِرو کردند. به قول اَتکینسُن: «او با خلق چنین لحظاتی، کاری می‌کرد به حرفه‌مان مثل "هنر" نگاه کنیم.»

---

[1] Alain Rossmann

فصل سیزده

ساختنِ مَک

سفر، خودِ پاداش است

شهر کتاب (mbookcity.com)

رقابت

وقتی آی.بی.اِم کامپیوتر شخصی خودش را در آگوست ۱۹۸۱ معرفی کرد، جابز از گروه خواست یکی برای کالبدشکافی بخرند. اتفاق آراء این بود که «آشغال است.» کریس اسپینوزا به آن می‌گفت «محصولی کُند و تلاشی مبتذل» و این نزدیک به حقیقت بود. دستگاه از دستورهای خطی قدیمی بهره می‌بُرد و نمایشگرش پیکسلی نبود. در این مقطع بود که اپل دچار آفت غرور شد، رئسای شرکت حتی ۱٪ هم فکر نمی‌کردند که مدیران شرکت‌های معظم، تجهیزات خود را از شرکتی تثبیت شده مثل آی.بی.اِم بخرند و نه از سیب گازخورده‌ی پیشرو. درست در روز معرفی محصول آی.بی.اِم، بیل گِیتس داشت از اپل دیدن می‌کرد. او به من گفت: «انگار اصلاً برای‌شان مهم نبود. یک سال طول کشید تا بفهمند چه بلایی دارد سرشان می‌آید.»

اپل برای جار زدنِ اعتماد به نفس گستاخانه‌اش یک آگهیِ تمام صفحه در وال‌استریت ژورنال[1] منتشر کرد، با این تیتر «جداً که خوش آمدی آی.بی.اِم.» این آگهی به طرز هوشمندانه‌ای به جنگ دو سویه بین "اپلِ انقلابی و نوآور" و "آی.بی.اِم با جلال و جبروت" اشاره داشت و به راحتی شرکت‌های دیگری مثل کومودور، تَندی[2] و آزبُرن[3] را که مثل اپل بی‌وقفه در تلاش بودند، نادیده می‌گرفت.

جابز در طول دوران کاری، دوست داشت خودش را یک شورشی روشن‌فکر ببیند که در مقابلِ امپراطوری‌های شیطان‌صفت قرار گرفته. یک جنگجوی جِدای[4] یا یک سامورایی بودایی که با نیروهای تاریکی در جنگ است. آی.بی.اِم دشمن مناسبی بود. او با هوشمندی این جنگ را نه به

---

[1] Wall Street Journal
[2] Tandy
[3] Osborne
[4] اشاره به جنگجویانِ سری فیلم‌های «جنگ‌های ستاره‌ای» ساخته‌ی جرج لوکاس.م

عنوان یک رقابتِ تجاری بلکه به عنوان کشمکشی معنوی جا زد. به یک گزارشگر گفت: «اگر بنا به دلایلی ما مرتکب اشتباهات بزرگی شویم و آی.بی.اِم برنده شود، احساسِ من این است که وارد دورانی تاریک، چیزی شبیه به قرون وسطای کامپیوتری خواهیم شد که حدود ۲۰ سال به طول خواهد انجامید. چنانچه آی.بی.اِم کنترل بازار را به دست بگیرد تقریباً هرگونه نوآوری‌ای را متوقف خواهد کرد.» حتی ۳۰ سال بعد که (در صحبت با من) دوباره به آن رقابت نظر می‌انداخت، آن را به سان جنگ صلیبیِ مقدس تصویر می‌کرد: «آی.بی.اِم در اصل مایکروسافتی بود در اوج شقاوت. آنها نیرویی برای پیشبرد خلاقیت و نوآوری نبودند، بلکه نیروی شیطانی این بازار به شمار می‌آمدند و امروزه AT&T، مایکروسافت و گوگل چنین‌اند.»

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

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

نظرِ لَری تِسلِر مدیر نرم‌افزارهای کاربردی لیسا، این بود که هر دو محصول را طوری بسازند که قادر به اجرای تعداد زیادی برنامه‌ی مشترک باشند. او با این رویکرد و برای برقراری صلح، شرایطی فراهم کرد که اِسمیت و هِرتزفِلد به دفترِ پروژه‌ی لیسا بیایند و نمونه‌ی اولیه‌ی مَکینتاش را نمایش دهند. ۲۵ مهندس به آن جلسه آمدند و داشتند مؤدبانه به حرف‌ها گوش می‌کردند که ناگهان، درب اتاق با انفجاری به دیوار کناری چسبید و ریچ پِیج[1]، یک مهندس دمدمی‌مزاج که مسئول بخش اعظم طراحی لیسا بود، داخل شد.

او با فریاد گفت: «مَکینتاش دارد لیسا را نابود می‌کند، مَکینتاش باعث نابودی اپل خواهد شد.» وقتی نه اِسمیت جواب داد و نه هِرتزفِلد، پِیج این‌گونه یاوه‌سرایی‌اش را ادامه داد: «جابز می‌خواهد لیسا را نابود کند چون‌که بهش اجازه ندادیم پروژه را کنترل کند،» این را که گفت نزدیک

[1] Rich Page

بود زیر گریه بزند: «هیچ‌کس لیسا را نخواهد خرید چون همه خبردار شده‌اند که مَکینتاش خواهد آمد! ولی شماها عین خیال‌تان نیست!» بعد، از اتاق بیرون رفت و در را به هم کوفت. هنوز سرها برنگشته بود که دوباره سرزده داخل شد و رو به اِسمیت و هِرتزفِلد گفت: «می‌دانم این تقصیر شما نیست. مشکل خودِ استیو جابز است. بهش بگویید دارد اپل را نابود می‌کند!»

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

کنترل یکپارچه

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

دَن فاربر[1]، نویسنده‌ی زد.دی.نت[2]، می‌گفت: «جابز آدم با اراده‌ای است. هنرمندی نخبه که نمی‌خواهد مصنوعاتِ دست او توسط برنامه‌نویس‌های نالایق به طرزی شوم دستکاری شوند. چون چنین کاری به این می‌مانَد که یک نفر را از توی خیابان بیاوری تا چند قلم به نقاشی پیکاسو بزند یا ترانه‌های دیلان را تغییر دهد.» در طی تمام این سال‌ها رویکرد یکپارچگی که مد نظرِ جابز بود، بدل به وجه تمایز آیـفُن، آیـپاد و آیـپَد در مقابلِ سایر رقبا شد و محصولات بی‌نظیری از دل این نگرش بیرون آمدند. ولی این استراتژی برای تسلط بر بازار همیشه بهترین نبود. لیندر کانی[3] نویسنده‌ی کتاب "آیینِ مَک" می‌گفت: «از اولین مَک بگیر تا جدیدترین آیـفُن، دستگاه‌های جابز همیشه مهر و موم می‌شوند تا جلوی فضولی و دستکاری مصرف‌کننده گرفته شود.»

---

[1] Dan Farber
[2] ZD Net
[3] Leander Kahney

تمایل جابز به کنترل تجربه‌ی کاربری، در کانون مناقشات بین او و وازنیاک قرار داشت. پیش‌تر بر سر تعدادِ اسلات‌های تعبیه شده در اپل II -که به کاربر اجازه می‌داد کارت‌های اضافه به مادربورد[1] متصل کند و به قابلیت‌های آن بیافزاید- دچار اختلاف نظر شدند. آن مشاجره را وازنیاک برد و اپل II صاحب ۸ اسلات شد. ولی این‌بار دست روزگار مَکینتاش را در دامن جابز گذاشته بود و نه وازنیاک، بنابراین از اسلات‌های محدودی برخوردار شد. کاربر حتی قادر به باز کردن کِیس یا دسترسی به مادربورد نبود. این برای علاقمندانی مثل هکرها ناخوشایند بود ولی از نظر جابز، مَکینتاش دستگاهی برای عموم مردم بود و او می‌خواست به آنها یک تجربه‌ی کنترل‌شده و مطمئن ارائه کند.

بِری گَش[2] که در سال ۱۹۸۲ برای مدیریت بازاریابیِ دفتر تگزاکو استخدام شد، می‌گفت: «این بازتابی از شخصیت او بود که میل به کنترل داشت. استیو در صحبت از اپل II مدام می‌نالید که: "ما کنترلی روی آن نداریم، نگاه کن به این کارهای دیوانه‌کننده‌ای که مردم می‌خواهند باهاش بکنند. هرگز این اشتباه را تکرار نخواهم کرد".» او تا آنجا پیش رفت که ابزارهایی ویژه برای باز کردن کِیس مَکینتاش طراحی کرد، چون نمی‌خواست مردم با آچارهای معمولی بازش کنند. به گَش می‌گفت: «می‌خواهیم طوری طراحی‌اش کنیم که هیچ‌کس جز متخصصین اپل نتواند به داخلش دسترسی پیدا کند.»

جابز همچنین تصمیم به حذف کلیدهای جهت‌نمای روی صفحه‌کلید گرفت تا تنها راه برای حرکت دادن نشانگر، استفاده از ماوس باشد. این راهی بود برای سوق دادنِ اجباریِ کاربرانِ سنتی به استفاده از ماوس برای حرکت و کلیک کردن. جابز بر خلاف سایر تولیدکنندگان، معتقد نبود که حق همیشه با مصرف‌کننده است؛ یعنی مقاومتِ ملّت در برابر استفاده از ماوس، کاری بس اشتباه بود.

حذف کلیدهای چهارجهته دستاورد دیگری هم داشت: توسعه‌دهندگان مستقل را مجبور می‌کرد به جای نوشتنِ برنامه‌های عمومی برای تمام کامپیوترها، برنامه‌هایی مخصوصِ سیستم‌عامل مَکینتاش بنویسند و این منجر می‌شد به همان یکپارچگی بین نرم‌افزار، سیستم‌عامل و سخت‌افزار که مد نظر جابز بود.

تمایل جابز به اِعمال کنترل یکپارچه، او را نسبت به ارائه‌ی لیسانس سیستم‌عامل مَکینتاش و یا اعطای مجوز شبیه‌سازی آن به سایر تولیدکنندگان، بسیار حساس کرد. مایک مُری مدیر بازاریابی مَکینتاش، که تازه‌وارد و پُر انرژی بود، در می ۱۹۸۲، طی یادداشتی پیشنهاد اعطای لیسانس را به جابز داد. او این‌طور نوشته بود: «قطعاً همه مایل هستیم که محیط کاربری مَکینتاش به عنوان استاندارد صنعت کامپیوتر در آید. اکنون تنها مانع در راه تحقق این هدف، انحصاری بودن محیط

---

[1] Mother Board
[2] Berry Cash

کاربری مَک به سخت‌افزار مَکینتاش است. به ندرت شرکتی قادر شده یک استاندارد فراگیر صنعتی را بدون اشتراک‌گذاری آن با دیگر تولیدکنندگان، ایجاد یا پشتیبانی کند.»

پیشنهادِ مُری، اعطای لیسانس سیستم عامل مَکینتاش به شرکت تَندی بود. دلیل او برای این انتخاب، این بود که: از آنجایی که فروشگاه‌های رادیو شِیک[1] متعلق به تَندی به دنبال جلب مشتریانی متفاوت از سایرین هستند، این کار به سهم فروش اپل آسیبی وارد نخواهد کرد. ولی جابز از اساس با این گونه طرح‌ها مخالف بود. رویکردِ او، نگه داشتن مَکینتاش تحت یک محیط کنترل شده بود، محیطی که در آن استانداردهای مد نظر او برآورده می‌شد. ولی همان‌گونه که مُری هم می‌ترسید، این رویکرد در مسیرِ بدل شدن به استانداردِ صنعت کامپیوترهای شخصی، آن هم در دنیایی پُر از مشابه‌سازهای وابسته به آی.بی.اِم، به مشکل بر خورد.

برگزیده‌ی سال

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

ضمیمه‌ی اصلی به معرفی جابز اختصاص داشت: بر اساس گزارش موریتز و به قلم جِی کاکز[2] روزنامه‌نگاری که اغلب راجع به موسیقی راک مطلب می‌نوشت. در مقاله آمده بود: «با قدرتِ بی‌نظیر اقناعِ مشتری و ایمان متعصبانه‌اش که باید مورد حسادت فداییان مسیحیت باشد، این استیو جابز است که پیش از هر کسِ دیگری درها را گشوده و کامپیوترهای شخصی را به خانه‌ها آورده.»

متنِ مقاله، غنی، ولی در بعضی جاها زننده بود -آنقدر زننده که موریتز (بعد از نوشتن کتابی راجع به اپل و پیوستن به شرکت سرمایه‌گذاری سکویا برای شراکت با دان وَلِنتاین) منکر آن و مدعی شد که گزارش‌اش توسط یکی از ویراستارهای نیویورکی که کار معمول‌شان شرح وقایع مزخرف دنیای موسیقی راک-اند-رُل[3] بوده: «با شایعاتِ پَست به گَند کشیده و بعضاً سانسور شده است.» در مقاله به نقل از باد تریبِل به "دایره‌ی تحریف واقعیتِ جابز" و اینکه "او در بعضی از جلسات

---

[1] Radio Shack
[2] Jay Cocks
[3] Rock-And-Roll

گریه می‌کرده" اشاره شد. اما باید بهترین نقل قول را از آنِ جف راسکین دانست که گفت: «جابز می‌توانست یک شاه عالی برای فرانسه بسازد.»

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

ولی آنچه واقعاً جابز را به هم ریخت، این بود که دستِ آخر، مردِ سالِ تایم نشد. در این باره به من گفت:

«تایم قصد داشت مرا به عنوان مرد سال معرفی کند، که فقط ۲۷ سال داشتم و این در کل برایم مهم بود. فکر می‌کردم واقعاً عالی است. آنها مایکل موریتز را برای تهیه‌ی مقاله فرستادند. هم‌سن بودیم، من خیلی موفق بودم و می‌توانم بگویم که او حسودی می‌کرد و با من راحت نبود. بعد هم که آن افتضاح را به بار آورد. طوری که دبیران در نیویورک، با خواندن مقاله گفتند: "ما نمی‌توانیم این یارو را مرد سال اعلام کنیم." این واقعاً ناراحتم کرد. ولی درس خوبی بود. به خودم یاد دادم که دیگر هرگز راجع به چیزی اینقدر هیجان‌زده نشوم، چون به هر حال، رسانه، سیرکی بیش نیست. آنها مجله را با پست فِدِکْس[1] به دفترم فرستادند. یادم هست پاکتش را که باز کردم، کاملاً چشم‌انتظار دیدن عکس خودم روی جلد بودم، ولی یک عکس کامپیوتر زد توی ذوقم. پیش خودم گفتم: "هان؟" و وقتی مقاله را خواندم از شدت ناراحتی گریه کردم.»

در حقیقت دلیلی وجود ندارد که باور کنیم موریتز حسادت داشته یا در گزارش بی‌انصافی کرده و البته که آن سال، جابز بر خلاف تصور خودش هرگز قرار نبود به عنوان مرد سال انتخاب شود. آن سال (من یک نویسنده‌ی تازه‌کار بودم،) دبیران ارشد خیلی زود به این نتیجه رسیدند که خودِ کامپیوتر برگزیده‌ی سال باشد و نه یک فرد. از ماه‌ها قبل تصمیم بر آن بود که یک اثر هنری از پیکرتراش معروف جُرج سیگال[2]، طرح روی آن جلد باشد. رِی کِیوْ[3] که آن زمان یکی از دبیران مجله بود، می‌گفت: «هرگز جابز را لحاظ نکردیم، در ضمن ممکن نبود که به کامپیوتر شخصیت واقعی

---

[1] Fedex
[2] George Segal
[3] Ray Cave

بدهیم، بنابراین اولین باری بود که تصمیم گرفتیم که یک برگزیده‌ی بی‌جان داشته باشیم. اصلاً دنبال یک چهره برای طرح روی جلد نگشتیم.»

اپل، لیسا را در ژانویه‌ی ۱۹۸۳ عرضه کرد -یک سال پیش از تکمیل مَک- و جابز بدهی ۵.۰۰۰ دلاری‌اش را به کُوْچ داد. گر چه او جزو تیم لیسا نبود ولی به نیویورک رفت تا معرفی عمومی محصول را به عنوان رئیس و مرد رسانه‌ای اپل انجام دهد.

او از رِجیس مَک‌کِنا مشاور روابط عمومی نابغه‌اش، آموخته بود که چگونه مصاحبه‌های ویژه را مهیج از کار در آوَرَد. مصاحبه‌کننده‌های منتخب پی در پی به داخل راهنمایی می‌شدند تا از وقت قبلی‌شان برای مصاحبه با او در اتاق هتل کارلایل[1] نهایت استفاده را ببرند، جایی که یک کامپیوتر لیسا روی میز قرار گرفته و با گل‌های زیبا دورچین شده بود. طبق برنامه‌ی تبلیغاتی، جابز باید بر روی لیسا تمرکز می‌کرد تا صحبتی از مَکینتاش به میان نیاید. ولی او از پسِ خودش بر نیامد.

در اکثر گزارش‌هایی که بر اساس مصاحبه‌های آن روزِ جابز -با تایم، بیزینس‌ویک[2]، وال‌استریت ژورنال و فُرچون- چاپ شد، از مَکینتاش نیز یاد شده بود. فُرچون نوشت: «همین امسال نسخه‌ی ارزان‌ترِ لیسا با امکانات کمتر عرضه خواهد شد، نامش مَکینتاش است.» بیزینس‌ویک نوشت: «خودِ جابز آن پروژه را رهبری می‌کند» و نقل قولی از او آورد که: «وقتی مَکینتاش عرضه شود، تبدیل به خارق‌العاده‌ترین کامپیوترِ جهان خواهد شد» و اینکه برنامه‌هایش با لیسا سازگار نخواهد بود. درست مثل این بود که داشت از روی عمد، لیسا را با بوسه‌ی مرگ بدرقه می‌کرد.

به راستی هم که لیسا چه زود در گذشت. دو سال بعد دیگر نسخه‌ای از آن ارائه نشد. جابز بعدها راجع به لیسا گفت: «خیلی گران بود و ما سعی داشتیم آن را به شرکت‌های بزرگ بفروشیم، در حالی که تخصص‌مان فروش به مصرف‌کننده‌ی عادی بود.» ولی در این ناکامی، بشارتی هم برای او وجود داشت: چند ماه که از عرضه‌ی لیسا گذشت، برای همه مبرهن شد که اپل باید تمام امیدهایش را به مَکینتاش معطوف کند.

بیایید دزدِ دریایی باشیم!

با رشدِ گروه مَکینتاش، دفترشان از ساختمان تگزاکو به مقر اصلی شرکت در خیابان بَندلی[3] منتقل شد و در میانه‌ی ۱۹۸۳ به ساختمانِ بَندلی 3 رفت. دفتر جدید، یک سالن مدرنِ باز در وسط داشت که بارل اِسمیت و آندی هِرتزفِلد بازی‌های ویدیویی منتخب خود را همراه با یک سیستم

---

1 Carlyle Hotel
2 Business Week
3 Bandley

صوتی توشیبا[1] با بلندگوهای مارتین‌لوگان[2] و صدها سی‌دی موسیقی، در آن چیده بودند. از داخلِ سالن، اعضای گروه نرم‌افزار در پشت یک دیوار شیشه‌ای آکواریوم‌مانند قابل مشاهده بودند. آشپزخانه نیز هر روز با انواع آب‌میوه‌های اُد-والا پُر می‌شد. به مرور در سالن میانی چیزهای دیگری هم چیده شد که مهم‌ترین‌شان یک پیانوی باسِن‌دُرفِر و یک موتور سیکلت بی.اِم.دابلیو بود که به اعتقاد جابز، هر دو الهام‌بخشِ خلقِ شاهکار بودند.

جابز هنوز فرآیند استخدام در گروه را به طور سختگیرانه‌ای در چنبره‌ی قدرتِ خود داشت. هدف این بود که فقط افراد خلاق، زرنگ و کمی متمرد جذب شوند. گروه نرم‌افزار با متقاضیان به بازی دیفِندِر[3] می‌نشست که بازی مورد علاقه‌ی اِسمیت بود. ولی جابز همان سؤال‌های خُل‌وار خودش را مطرح می‌کرد تا بفهمد فرد متقاضی در شرایط غیرمنتظره چقدر خوب از فکرش استفاده می‌کند. یک روز هِرتزفِلد، اِسمیت و جابز با یک مدیر بخش نرم‌افزار مصاحبه داشتند که به محض قدم گذاشتن به دفتر، معلوم شد برای اداره‌ی یک مشت نابغه‌ی آکواریوم‌نشین، خیلی مقید و رسمی است. جابز بازی را بی‌رحمانه شروع کرد، پرسید: «در چند سالگی اولین رابطه‌ی جنسیت را تجربه کردی؟»

آن بیچاره مبهوت شد: «ببخشید چی گفتید؟»

جابز پرسید: «نکند هنوز باکره‌ای؟» مردِ بیچاره دست‌پاچه شده بود. جابز موضوع را عوض کرد: «چند بار تا حالا اِل.اِس.دی زده‌ای؟» هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که: «بی‌نوا سرخ شده بود، من سعی کردم بحث را عوض کنم و یک سؤال فنیِ سر راست پرسیدم.» ولی وقتی او خواست واکنش نشان بدهد، جابز مهلت نداد و شروع کرد به تقلیدِ صدای بوقلمون. اِسمیت و هِرتزفِلد از خنده ترکیدند.

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

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

---

[1] Toshiba
[2] Martinlogan
[3] Defender

تفرجِ سپتامبر ۱۹۸۲، در تل‌ماسه‌های پاجارو[1] نزدیک مونتری[2] بود. نزدیک ۵۰ نفر از اعضای بخش مَکینتاش در لُژی ساحلی دور آتش جمع شدند و خودِ جابز، روی میزی در مقابل آنها نشست. برای مدتی آرام صحبت کرد ولی بعد روی سه‌پایه رفت و افکارش را در قالب تک‌جمله‌هایی تهییج‌کننده جار زد.

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

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

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

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

در دو روز آتی، جلسات مختلفی توسط سرگروه‌ها و همین‌طور توسط تحلیل‌گر برجسته‌ی صنعت کامپیوتر، بِن رُزِن، انجام گرفت. هر روز در اواخر عصر، زمانِ کافی برای رقص و مهمانی در کنار استخر باقی بود. در پایان آن تفرجِ دو روزه، جابز جلوی گروه ایستاد و این تک‌گویی را ارائه

---

[1] Pajaro
[2] Monterey

کرد: «با گذرِ هر روز، ماحصل کار شما ۵۰ نفر می‌رود که موجی عظیم در جهان به پا کند. می‌دانم سر کردن با من کمی سخت است ولی این باحال‌ترین کاری است که در کل زندگی‌ام انجام داده‌ام.» تا سال‌های سال، اکثر آنهایی که سخنرانی‌اش را شنیدند، در پی یادآوریِ "سر کردن با من کمی سخت است" قاه‌قاه می‌خندیدند و موافق بودند که ایجاد آن موج عظیم، باحال‌ترین کار تمام دوران زندگی‌شان بوده و هست.

تفرجِ بعدی در اواخر ژانویه‌ی ۱۹۸۳، همزمان با عرضه‌ی لیسا بود؛ تغییری در نگرش جابز به چشم می‌خورد. در تفرجِ چهار ماه قبل روی تخته‌سفید نوشته بود: «تسلیم نشوید،» اما این‌بار پند دیگری در آستین داشت: «هنرمندانِ واقعی عرضه می‌کنند.» اعصابِ همه فرسوده بود. اَتکینسُن برای مصاحبه‌های مربوط به آغازِ عرضه‌ی لیسا، دور از گروه بود. در بازگشت، به هتلِ جابز رفت و تهدید به استعفا کرد. جابز کوشید مشکل را ناچیز بشمرد ولی اَتکینسُن آرام نشد. جابز با دلخوری گفت: «بیل، من الآن وقت این یکی را ندارم. ۶۰ نفر که قلب‌شان برای مَکینتاش می‌تپد آن بیرون منتظر سخنرانی من هستند.» با این حرف از اَتکینسُن خواست گذشته را فراموش کند و کمی به هدفی که داشتند ایمان بیاورد.

سپس رفت تا یکی از آن سخنرانی‌های رایج خود را ارائه کند. ادعا کرد که مشکلی را که با لابراتوار صوتی مَک‌اینتاش بر سر استفاده از نامِ مَکینتاش داشتند، حل کرده است (حقیقت این بود که آن موقع هنوز مذاکره در جریان بود ولی دایره‌ی تحریف واقعیت حد و مرزی نمی‌شناخت.) بعد یک بطری آب معدنی آورد و به صورت نمادین، نمونه‌ی اولیه‌ی مَکینتاش را روی صحنه غسل تعمید داد؛ جایی بیرون سالن، اَتکینسُن صدای جیغ و هورای بلندی شنید و با افسردگی به گروه پیوست. مهمانی آن شب شامل شنا در استخر، آتش‌افروزی در ساحل، و رقص و موسیقی با صدای بسیار بلند بود که تمام شب ادامه یافت و باعث شد مدیر هتل لا پلایا[1] در کارمِل، از آنها بخواهد تا ابد به آنجا باز نگردند.

یکی دیگر از جملات قصاری که او در جلسات می‌گفت، این بود: «دزد دریایی بودن، بهتر از پیوستن به نیروی دریایی است.» می‌خواست روح طغیان‌گری را در بچه‌های گروه بدمد تا مثل آدم‌های پُر هیاهویی رفتار کنند که در عین افتخار به کارشان، مشتاق به همکاری با دیگران هستند. سوزان کِر می‌گفت: «منظورش این بود که "بیایید مثل مرتدها باشیم. ما می‌توانیم سریع حرکت کنیم و کارها را به نتیجه برسانیم".» برای جشن تولد جابز که چند هفته بعد بود، گروه سفارش یک بیلبورد[2] بزرگ را داد که در خیابان منتهی به مقر اصلی نصب شد: «۲۸ سالگی مبارک استیو. سفر، خودِ پاداش است. امضا: دزدان دریایی.»

---

[1] La Playa
[2] Billboard

یکی از برنامه‌نویس‌های گروه مَک به نام استیو کَپس[1]، تصمیم به بر افراشتن پرچم دزدان دریایی گرفت. یک تکه پارچه‌ی سیاه به دست سوزان کِر داد تا نقش جمجمه، چشم‌بند و استخوان‌های ضربدریِ مخصوص دزدان دریایی را روی آن پیاده کند. به جای سوراخ چشم جمجمه نیز یک لوگوی رنگی اپل گذاشتند. یک‌شنبه شبی بود که کَپس از ساختمانِ نوساز بَندلی 3 بالا رفت و پرچم را روی یک داربست -به جا مانده از کارگران ساختمانی- بر پا کرد. پرچم برای چند هفته با افتخار در اهتزاز بود تا اینکه اعضای گروه لیسا در یک چپاول شبانه آن را دزدیدند؛ این پیام واضحی بود به رقبای مَکینتاشی. کَپس عملیات تکاوری برای پس گرفتن پرچم را هدایت کرد و توانست آن را از چنگ یکی از منشی‌ها که امینِ گروه لیسا بود، در بیاورد. بعضی از باتجربه‌های اپل نگران شده بودند که نکند بازی دزدان دریایی از دست جابز خارج شود. آرتور راک می‌گفت: «نصب آن پرچم احمقانه بود، با این کار رسماً داشتند باقی کارمندان اپل را زیر سؤال می‌بردند.» ولی جابز عاشق پرچم بود و در تمام مدتِ تکمیل مَک، مراقب بود که با افتخار در اهتزاز باشد. خودش می‌گفت: «ما مرتد شده بودیم و می‌خواستیم همه این را بدانند.»

کهنه‌سربازهای گروه مَک می‌دانستند چطور جلوی جابز بایستند. یعنی اگر با اطمینان حرف‌شان را می‌زدند، او جسارت‌شان را تحمل و حتی تحسین می‌کرد. در سال ۱۹۸۳، آشنایان با دایره‌ی تحریف واقعیت به چیزی فراتر نائل آمدند: اینکه اگر لازم می‌شد، حتی می‌توانستند آهسته با دستورات استیو مخالفت کنند و اگر معلوم می‌شد که حق با آنها بوده، او راهکار خائنانه و اراده‌شان برای تخطی از امر رئیس را تحسین می‌کرد. از اینها گذشته، این کارِ همیشگی خودش هم بود.

بهترین نمونه‌ی تمردِ آینده‌نگر از این دست، انتخاب دیسک‌خوان مَکینتاش بود. اپل یک بخش مجزا برای تولید قطعات حافظه‌ی ذخیره‌سازی و یک سیستم دیسک‌خوان با اسم‌رمز تویگی[2] که قادر به خواندن (و نوشتن) از (و بر) روی دیسک‌های فلاپی ¼5 اینچی بود، در دست طراحی و تولید داشت -خوانندگان قدیمی تویگی را به یاد می‌آورند. ولی با آماده شدن لیسا برای عرضه در بهار ۱۹۸۳، معلوم شد که تویگی عددی نیست. زیرا لیسا با حافظه‌ی دیسک سخت می‌آمد و این برای گروه مَک، بحرانی بزرگ بود. هِرتزفِلد می‌گفت: «دچار اضطراب شدیم، چون از اول داشتیم روی تویگی کار می‌کردیم و دیسک سختی در کار نبود تا تغییر استراتژی بدهیم.»

در تفرج ژانویه‌ی ۱۹۸۳ مشکل را به بحث گذاشتند و دبی کُلمَن آمار خرابی تویگی را به جابز ارائه کرد. چند روز بعد استیو به کارخانه‌ی اپل در سَن خوزه رفت تا مراحل ساخت تویگی را ببیند. بیش از نیمی از تولیدات برگشت می‌خورد. جابز جوش آورد. با چهره‌ای غضبناک، داد و بی‌داد و تهدید کرد که تمام کارکنان آنجا را اخراج خواهد کرد. باب بِل‌ویل رئیس گروه مهندسی مَکینتاش،

---

[1] Steve Capps
[2] Twiggy

نجیبانه او را به محوطه‌ی پارکینگ هدایت کرد تا ضمن قدم زدن، راجع به جایگزین‌های ممکن صحبت کنند.

یک گزینه برای جایگزینیِ تویگی، دیسک‌خوان ½3 اینچیِ جدیدِ سونی بود که دیسکِ آن، داخل یک قاب پلاستیکیِ محکم قرار داشت و در جیب پیراهن جا می‌شد. انتخاب دیگر تن دادن به نمونه‌ی مشابه دیسک‌خوان ½3 اینچی، ساخت یکی از تأمین‌کننده‌های ژاپنی یعنی آلپس الکترونیکز[1] (سازنده‌ی دیسک‌خوان اپل II) بود. آلپس، لیسانس تکنولوژی را از سونی گرفته بود و اگر مسئله‌ی زمان حل می‌شد، هزینه‌ها هم خیلی ارزان‌تر در می‌آمد.

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

در ادامه‌ی بازدید از شرکت‌های ژاپنی، رفتار جابز رو به وخامت گذاشت. در ملاقات با مهندسینِ کت‌وشلواریِ ژاپنی، شلوار جین می‌پوشید و کفش کتانی به پا می‌کرد. هدیه‌های کوچک رسمی را طبق معمول جا می‌گذاشت و هیچ‌وقت متقابلاً هدیه‌ای نمی‌داد. وقتی صف مهندسین برای خوشامدگویی به او تشکیل می‌شد و مؤدبانه محصولات را برای بررسی پیشکش می‌کردند، او فقط پوزخند می‌زد زیرا از هر دوی محصولات و چاپلوسی آن آدم‌ها متنفر بود. در یکی از بازدیدها، صراحتاً گفت: «برای چی داری این را به من نشان می‌دهی؟ این یک تکه آشغاله! هر کسی می‌تواند دستگاهی بهتر از این بسازد.» گرچه اغلب میزبانان وحشت می‌کردند، ولی برخی هم سرگرم می‌شدند. گویا داستان‌هایی از رفتار نیش‌دار و گستاخانه‌ی جابز شنیده بودند و اکنون، نمایشِ زنده جلوشان بر پا بود.

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

بِل‌ویل همان موقع تصمیم به تخطیِ جزئی از دستور جابز گرفت و از مدیر سونی خواست که دیسک‌خوان را آماده‌ی استفاده در مَکینتاش کند تا اگر، روزی معلوم شد که آلپس به موقع قادر به ارائه‌ی قطعه نیست، اپل، سونی را در دست دیگر داشته باشد. بنابراین سونی یکی از مهندسین

[1] Alps Electronics Co.

خودش به نام هیدتوشی کوموتو[1] فارغ‌التحصیل پُردو[2] را به امریکا فرستاد؛ یک ژاپنی باهوش با حس شوخ‌طبعی زیرپوستی.

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

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

---

[1] Hidetoshi Komoto
[2] Purdue

فصل چهارده

ورودِ اسکالی

چالشِ پپسی[1]

با جان اسکالی، ۱۹۸٤.

دورانِ عاشقی

مایک مارک‌کولا هرگز نمی‌خواست مدیرعامل اپل باقی بماند. او عاشق طراحی خانه‌های جدید، پرواز با هواپیمای شخصی، و گذران زندگی با سود حاصل از سهامش بود؛ لذتی در حل اختلافات یا مراقبت از اشخاصِ نیازمند به پشتیبانی نمی‌دید. از روی اکراه این نقش را پذیرفته بود چون در آن برهه خود را مجبور به مرخص کردن مایک اسکات می‌دید. به همسرش هم قول داده بود که این مسئولیت موقتی باشد. در اواخر ۱۹۸۲، بعد از تقریباً دو سال، همسرش به او تحکُم کرد که: سریعاً یک جایگزین برای خودت پیدا کن!

در دیگر سو، جابز به خوبی واقف بود که به تنهایی از عهده‌ی اداره‌ی شرکت بر نخواهد آمد. گر چه بخشی از وجودش، او را به این کار ترغیب می‌کرد اما در عین کِبر وَرزی، خودآگاه نیز بود. مارک‌کولا نیز با این نظر موافق بود؛ به جابز گفت که برای اداره‌ی اپل، زیادی تندخو و بی‌تجربه است. بنابراین جستجو برای یافتن یک نفر از بیرون شرکت آغاز شد.

---

[1] Pepsi

دان استریج[1] فردی بود که بیش از همه بر سر حضورش توافق داشتند؛ مردی که بخش کامپیوترهای شخصی آی.بی.اِم را از صفر ساخته و یک کامپیوتر خوب عرضه کرده بود که گر چه جابز و گروهش آن را دست‌کم گرفته بودند، ولی داشت از اپل بهتر می‌فروخت. استریج بخشِ کاریِ تحت نظرش را در بوکا راتونِ[2] فلوریدا[3] جای داده بود، محلی دور از ذهنیت‌های رایج در مقر اصلیِ آی.بی.اِم که در آرمونکِ[4] نیویورک بود. او نیز مثل جابز، خودانگیخته و رانده‌شده بود ولی برخلاف استیو این توانایی را داشت که از سرقتِ ایده‌های خوبِ کارمندانِ خود حذر کند. جابز با پیشنهاد حقوق ۱ میلیون دلار در سال، به علاوه‌ی ۱ میلیون دلار پاداش برای قبول مسئولیت، به بوکا راتون پرواز کرد ولی کله‌پا شد. استریج از آن دست آدم‌هایی نبود که روی عرشه‌ی کشتیِ دشمن بپرد و در عین حال، ترجیح می‌داد عضوی از نیروی دریایی باشد، نه یک دزد دریایی. حتی از داستان کلاهبرداری از شرکت مخابرات (جعبه‌ی آبی) هم خوشش نیامد. دلش می‌خواست وقتی از او می‌پرسند کجا کار می‌کنی، با عشق بگوید "آی.بی.اِم."

جابز و مارک‌کولا برای یافتن فردی دیگر، دست به دامن گَری رُوْچ[5]، یک مشاور صنفی که عاشق باندبازی بود، شدند. تصمیم بر آن شد که به مدیران سایر صنوف هم نظری بیاندازند. چیزی که آنها نیاز داشتند این بود: یک فروشنده‌ی محصولات مصرفی که از تبلیغات سر در بیاورد و ظاهری رسمی داشته باشد، این فرمولِ رایج در وال‌استریت بود. رُوْچ دوربینش را روی نابغه‌ی بازار مصرفِ آن زمان، یعنی جان اسکالی متمرکز کرد که رئیس بخش پپسی‌کولا در شرکت پپسی بود و ایده‌ی بر پا کردنِ کمپینی با نام "چالشِ پپسی،" برایش یک پیروزی تبلیغاتی بزرگ و شهرت فراوان به ارمغان آورده بود. استیو در سخنرانی برای دانشجویان استنفورد، چیزهای خوبی راجع به اسکالی، که قبل از او برای آن کلاس صحبت کرده بود، شنید. از این رو به رُوْچ گفت که از ملاقات او خوشحال خواهد شد.

اسکالی پیشینه‌ای بسیار متفاوت از جابز داشت. مادر او کدبانویی از ساحل شرقی مَنهَتَن بود که در بیرون از خانه، دست‌کش‌های سپید می‌پوشید. پدرش نیز وکیلی جا افتاده در وال‌استریت بود. اسکالی به مدرسه‌ی سَنت‌مارکز[6] رفت، سپس مدرک لیسانس را از براوْن[7] و مدرک بازرگانی را از وارتُن[8] اخذ کرد و در ادامه، مدارج ترقی را به عنوان یک فروشنده و مدیر تبلیغاتیِ مبتکر در شرکت پپسی طی کرد. او اشتیاق اندکی هم برای توسعه‌ی محصول و تکنولوژی اطلاعات داشت.

---

1 Don Estridge
2 Boca Raton
3 Florida
4 Armonk
5 Gerry Roche
6 St. Mark
7 Brown
8 Wharton

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

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

اسکالی در پروازِ بازگشت به خانه، افکارش را خلاصه نوشت. نتیجه یک یادداشت ۸ صفحه‌ای بود راجع به عرضه‌ی کامپیوتر به مصرف‌کننده‌ی عادی و تجاری. در بعضی بخش‌ها نظراتش عمق کافی را نداشت. یادداشت پر بود از عبارات درشت، نمودارها و کادرها. ولی این نشانگر شوقی تازه برای یافتن راه‌های فروش و بازاریابیِ محصولی فراتر از نوشابه بود. در بین پیشنهاداتش این به چشم می‌خورد: «سرمایه‌گذاری در بخش تجارتِ درون‌فروشگاهی که مصرف‌کنندگان را "عاشقِ" پتانسیلِ اپل برای "غنی ساختن زندگی‌شان" می‌کند!» او هنوز میلی به ترک پپسی نداشت ولی جابز هم دست از دسیسه‌گری بر نمی‌داشت. اسکالی به من گفت: «از آن جوانِ بی‌پروای نابغه خوشم آمده بود و فکر می‌کردم شناخت بهتر او برایم جالب خواهد بود.»

از این رو پذیرفت که دوباره با هم ملاقات کنند. این بار جابز به نیویورک پرواز کرد. ژانویه‌ی ۱۹۸۳ بود و برنامه‌ی معرفی لیسا در هتل کارلایل بر پا. پس از یک روزِ پر از مصاحبه‌های بی‌وقفه، بچه‌های اپل از آمدن یک میهمان ناخوانده به اتاقِ جابز شگفت‌زده شدند. استیو کراواتش را شل و اسکالی را به عنوان مدیرعامل پپسی و یک مشتری اداری بالقوه معرفی کرد. جان کُوْچ که داشت لیسا را برای او تشریح می‌کرد، جابز ناگهان ناقوس‌ها را به صدا در آورد و با کلمات همیشگی‌اش مثل "انقلابی" و "فوق‌العاده" ادعا کرد که این محصول دگرگون‌کننده‌ی زندگی کامپیوتری آدم‌ها خواهد بود.

سپس دو تایی به رستوران "چهار فصل[1]،" آن خلوتگاه زیبا، آرام و پر از ریزه‌کاری‌های تزئینی رفتند. جابز غذای گیاهیِ ویژه سفارش داد و اسکالی از موفقیت‌های پپسی در فروش محصولاتش گفت. کمپین نسلِ پپسی، به قول او نه یک محصول بلکه یک سبک زندگی و نگرش خوش‌بینانه را

[1] Four Seasons

PersianPDF.com

می‌فروخت: «فکر می‌کنم اپل هم بختش را دارد که نسلی اپلی به بار آورد.» جابز این نظر را تأیید کرد. تفاوت در اینجا بود که تمرکز کمپین چالشِ پپسی بر روی محصول بود و برای کسب شهرت، تلفیقی از تبلیغات، همایش‌ها و شگردهای روابط عمومی را به کار می‌گرفت. اما جابز می‌گفت آنچه که او و رِجیس مَک‌کِنا در پی‌اش هستند، تبدیل لحظه‌ی معرفی محصولات اپل به رویدادی مهیج در سطح بین‌المللی است.

تقریباً در نیمه شب حرف‌هاشان تمام شد. جابز در راه بازگشت به هتل، به اسکالی گفت: «این یکی از بهترین شب‌های زندگی من بود. نمی‌توانم بگویم که چقدر عالی بود.» اسکالی آن شب وقتی به خانه‌اش در گرینویچ[1] کُنِتیکِت رسید، خوابش نمی‌برد. گفتگو با جابز خیلی باحال‌تر از مذاکره با بطری‌سازها بود. به قول خودش: «مرا بر انگیخت، اشتیاق قدیمی‌ام برای اینکه معمارِ ایده‌ها باشم را به سطح آورد.» فردا صبح، رُوْچ به اسکالی زنگ زد و گفت: «نمی‌دانم دیشب شما دو تا چه گفته‌اید ولی بگذار یک چیزی بهت بگویم، استیو جابز به وجد آمده.»

دوران عاشقی ادامه یافت. راضی کردن اسکالی سخت بود ولی غیرممکن نبود. شنبه روزی در ماه فوریه، جابز به شرق پرواز کرد و با یک لیموزین به گرینویچ رفت. شیفته‌ی نمای نوسازِ عمارت اسکالی شد. آن پنجره‌ی بلندِ قدی و درب‌های دست‌ساز ۱۴۰ کیلوگرمی را تحسین کرد. لنگه‌های درب آنقدر دقیق نصب و تنظیم شده بودند که با یک اشاره‌ی انگشت، باز یا بسته می‌شدند. اسکالی می‌گفت: «استیو دیوانه‌ی آن شد چون درست مثل خودم یک ایده‌آل‌گرا بود.» بدین صورت بود که فرآیندی نه چندان سالم کلید خورد؛ اسکالی به خصوصیات جابز نگاه و بعد پیش خودش فکر می‌کرد که چقدر شبیه به او است!

اسکالی معمولاً با یک کادیلاک بیرون می‌رفت ولی با اطلاع از علاقه‌ی جابز، مرسدس 40SL همسرش را برداشت تا استیو را به دیدن مقر ۱۴۴ هکتاری پپسی ببرد. هر قدر که مقر اپل ساده بود، مقر پپسی مجلل می‌نمود. برای جابز، این نشانگر تفاوت بین اقتصاد نوین دیجیتال و مؤسسات برگزیده‌ی فهرست ۵۰۰ تایی مجله‌ی فُرچون بود. سوار بر اتومبیل از میان درختان و بوته‌های آراسته و باغِ مجسمه‌ها (شامل پیکره‌هایی ساخته‌ی رودین[2]، مور[3]، کالدِر[4] و جیاکومِتی[5]) گذشتند و جلوی ساختمان بتونی-شیشه‌ای شرکت که طراح آن ادوارد دورِل استُن[6] بود، پیاده شدند.

دفتر کارِ بزرگِ اسکالی، یک قالیِ ایرانی در کف، ۹ پنجره، یک باغ خصوصی کوچک، اتاق مطالعه‌ی مخفی و دستشویی اختصاصی داشت. جابز با دیدن مرکز بدن‌سازی، از اینکه مدیران چنین فضایی با حوضچه‌ی آب گرم اختصاصی (جدا از سالن کارمندان) داشتند متحیر شد و گفت:

---

1 Greenwich
2 Rodin
3 Moore
4 Calder
5 Giacometti
6 Edward Durell Stone

«خارق‌العاده است.» اسکالی سریع موافقت کرد و گفت: «البته من مخالفش بودم و هنوز هم گاهی به بخش کارمندان می‌روم.»

دیدار بعدی‌شان چند هفته بعد در کوپرتینو بود. اسکالی که از گردهمایی بطری‌سازانِ پپسی برمی‌گشت، برای دیدن جابز سر راه توقف کرد. مایک مُری مدیر بازاریابی مَکینتاش، مسئول برگزاری این بازدید شد ولی دستور جلسه‌ی واقعی آن روز را نمی‌دانست بنابراین در یادداشتی که برای گروه ارسال کرد، این‌طور نوشت: «شرکت پپسی این ظرفیت را دارد که در سال‌های آینده سفارش خرید هزاران مَک را بدهد. در طول سال گذشته آقای اسکالی و آقای جابز دوست شده‌اند. آقای اسکالی یکی از بهترین مدیران فروش در بین شرکت‌های بزرگ است، بنابراین باید بازدید خوبی برای او ترتیب دهیم.»

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

جابز از هِرتزفِلد و گروهش خواسته بود برای آن معرفیِ خاص، یک تصویر گرافیکیِ ویژه آماده کنند. به آنها گفت: «او واقعاً آدم باهوشی است، باورتان نمی‌شود چقدر زرنگ است.» این توضیح که اسکالی ممکن است مشتری بالقوه‌ی تعداد زیادی مَکینتاش باشد، برای هِرتزفِلد "کمی شک بر انگیز" بود ولی با کمک سوزان کِر یک طرح آماده کرد: حروف کلمه‌ی پپسی که دور لوگوی اپل می‌رقصیدند. هِرتزفِلد حین معرفی محصول، ذوق‌زده، ولی اسکالی خون‌سرد و بی‌تفاوت بود. هِرتزفِلد می‌گفت: «چند تا سؤال پرسید ولی چندان علاقمند نشده بود.» او هرگز نتوانست با اسکالی گرم بگیرد: «رفتارش واقعاً ساختگی و به معنای واقعی کلمه از-خود-راضی بود. وانمود می‌کرد که به تکنولوژی علاقه دارد ولی نداشت. فقط یک بازاریاب بود و بس. آنها دقیقاً این‌طوری‌اند: حقوق می‌گیرند که ژست بگیرند.»

تمام این ماجراها در مارس ۱۹۸۳ در نیویورک نتیجه داد و این رابطه‌ی عاشقانه، به یک عشق کور و کورکننده بدل شد. در سِنترال پارک[1] قدم می‌زدند که جابز شروع کرد. گفت: «فکر می‌کنم تو واقعاً خودش هستی. می‌خواهم بیایی با من کار کنی. خیلی چیز هست که باید از تو یاد بگیرم.» جابز که قبلاً هم این ژست‌های پدرانه را در زندگی تجربه کرده بود، می‌دانست چطور بازی کند

[1] Central Park

که اسکالی شُل شود. جواب هم گرفت. اسکالی می‌گفت: «مرا جادو کرد. استیو یکی از روشن‌ترین آدم‌هایی بود که در عمرم دیده بودم و در علاقه به ایده‌های نو با هم مشترک بودیم.»

اسکالی که به تاریخِ هنر نیز علاقه داشت، با او به موزه‌ی متروپولیتَن رفت تا امتحان کوچکی بکند. می‌خواست ببیند که آیا جابز واقعاً مشتاق به آموختن از دیگران هست یا خیر. خودش می‌گفت: «می‌خواستم ببینم چقدر -و چطور- در جایی که هیچ پیش‌زمینه‌ی فکری‌ای از موضوع ندارد، می‌تواند امور را به دست بگیرد.» در سالن یونان و روم باستان قدم زدند. اسکالی تفاوت‌های بین پیکرتراشی منسوخ قرن ششم قبل از میلاد با سبک یک قرن بعد که متأثر از پریکلِس[1] بود را برایش توضیح داد. جابز عاشق جمع‌آوری اشیاء تاریخی بود ولی در کالج، درس مربوطه را نگرفته و آنَک در صحبت‌های اسکالی غوطه‌ور شده بود. اسکالی می‌گفت: «این حس به من دست داد که می‌توانم معلم یک دانش‌آموزِ پُر استعداد باشم.» این بار هم دچار افراط شده بود: «او را تصویر جوان‌ترِ خودم می‌دیدم. من هم در گذشته ناشکیبا، لجوج، متکبر و بی‌پروا بودم. وقتی ذهنم پر از ایده بود، دیگر سایر چیزها مهم نبود. آره، من هم نسبت به کسانی که خواسته‌هایم را انجام نمی‌دادند بی‌رحم بودم.»

اسکالی در ادامه‌ی آن پیاده‌رویِ طولانی فاش کرد که در تعطیلات و مرخصی‌ها به پاریس می‌رود و در کتابچه‌ی همراهش نقاشی می‌کشد، و اینکه اگر تاجر نشده بود، حتماً هنرمند می‌شد. جابز هم پاسخ داد که اگر با کامپیوترها عجین نشده بود، حتماً در پاریس شاعری پیشه می‌کرد. پیاده به پایین برادوِی[2] رفتند تا جابز در فروشگاه کولونی‌رکوردز[3] واقع در خیابان چهل‌ونهم، آلبوم‌های موسیقی مورد علاقه‌اش را به او نشان بدهد؛ آلبوم‌هایی از باب دیلان، جوآن بایِز، اِلا فیتزجرالد[4] و قطعاتِ جَزِ هنرمندانِ ویندهام‌هیل[5]. بعد تمام راه را برگشتند تا به تقاطع سن خوزه و هفتادوچهارم در غرب سِنترال پارک رسیدند؛ جابز قصد داشت در آنجا یک پِنت‌هاوسِ دو طبقه بخرد.

سرانجام موعد انتظار سر آمد و در یکی از تراس‌های آن پِنت‌هاوس، توافق نهایی حاصل شد. اسکالی که آن موقع به خاطر ترس از ارتفاع به دیوار چسبیده بود، برای من تعریف کرد که: «به استیو گفتم ۱ میلیون دلار حقوق سالانه و ۱ میلیون دلار هم برای پاداشِ امضای قرارداد می‌خواهم.» جابز این را شدنی دانست و گفت: «حتی اگر مجبور شوم از جیب خودم می‌پردازم. نباید مشکلات مانع‌مان شود، چون تو بهترین کسی هستی که تا به حال دیده‌ام. مطمئنم که برای اپل مناسبی و اپل شایسته‌ی بهترین‌ها است.» سپس افزود که تا آن موقع برای کسی که واقعاً قابل

---

1 Pericles
2 Broadway
3 Colony Records
4 Ella Fitzgerald
5 The Windham Hill

احترام باشد کار نکرده و مطمئن است که اسکالی همان کسی است که می‌تواند خیلی چیزها را به او بیاموزد. و در انتها، یکی از آن نگاه‌های خیره‌ی بدون پلک‌زدن را نثارِ چشمان اسکالی کرد؛ تیرِ آخر!

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

اسکالی احساسی داشت درست مثل اینکه یک مشت به وسطِ شکمش خورده باشد. امکان هیچ عکس‌العملی جز تسلیم شدن را نداشت. به من گفت: «او یک توانایی غیر طبیعی برای به دست آوردنِ هر آنچه که می‌خواست و نیز برآورد کردن دقیقِ آدم‌ها داشت. می‌دانست چه بگوید تا فردِ مورد نظر قانع شود. برای اولین بار در چهار ماهی که از نخستین ملاقات‌مان می‌گذشت، نتوانستم بگویم نه.» خورشیدِ زمستان رو به غروب می‌رفت. آنها آپارتمان را ترک کردند و با عبور از میان سِنترال پارک، به هتل کارلایل برگشتند.

ماه عسل

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

جابز به گروه لیسا حمله کرد که چرا محصول ناموفقی ساخته‌اند، یک نفر با فریاد جوابش را داد: «خب مثلاً که چی؟ تو خودت هنوز مَکینتاش را تکمیل نکرده‌ای! چرا صبر نمی‌کنی اول یک

چیزی بسازی بعد از بقیه انتقاد کنی؟» اسکالی هاج و واج مانده بود. در جلسات پپسی هرگز کسی عضو هیئت مدیره را این‌گونه به چالش نمی‌کشید: «اما آنجا همه با هم پریده بودند روی سر استیو!» این رَویه، جُکی را که چندی پیش از یکی از تبلیغاتچی‌های اپل شنیده بود به خاطرش آورد: «فرق بین اپل و بچه‌پیشاهنگ‌ها چیست؟ بچه‌پیشاهنگ‌ها یک بزرگتر بالای سرشان دارند!»

در گیر و دارِ منازعه بودند که یک زلزله‌ی کوچک، زمین را لرزاند. یک نفر آن وسط فریاد زد: «به سمت ساحل.» همه یک راست از در به سمت ساحل روانه شدند. بعد یک نفر دیگر با فریاد یادآور شد که زمین‌لرزه‌ی قبلی سِیلاب به راه انداخته و ساحل خطرناک است، بلافاصله همه چرخیدند و به یک سمت دیگر رفتند. اسکالی بعدها نوشت: «تردید در تصمیم‌گیری، مشاوره‌های متناقض و شبح بلایای طبیعی، پیشاپیش معلوم بود که ماحصل جلسه چه خواهد شد!»

جابز یک روزِ شنبه، اسکالی و همسرش لیزی[1] را برای صرفِ صبحانه دعوت کرد. او آن زمان همراه با دوست‌دخترش، باربارا جاسینسکی، کارمند زیبارو و باهوشِ رِجیس مَک‌کِنا، در یک خانه‌ی زیبا و معمولی با معماری سبک تودور[2]، واقع در لوس گاتوس، زندگی می‌کرد. لیزی در ماهی‌تابه‌ای که آورده بود، اُملت گیاهی درست کرد. جابز که عجالاتاً از رژیم گیاهی سخت‌گیرانه‌اش فاصله گرفته بود، از بابتِ وضع خانه عذرخواهی کرد: «شرمنده، من مبلمان زیادی ندارم، یعنی هنوز نرفتم سر وقت خریدش.» این، یکی از تناقض‌گویی‌های دیرینِ او بود؛ سخت‌گیری‌اش در انتخاب وسایلی با کیفیت ساخت عالی، در تلفیق با سلیقه‌ی ساده‌پسندی که داشت، او را نسبت به خرید هر وسیله‌ای که ذوق‌انگیز نبود بی‌میل کرده و به تَبَع آن، خانه هنوز خالی و بی‌مبلمان بود. چراغ‌های تیفانی، میز غذاخوری آنتیک، دیسک‌خوان ویدیویی و تلویزیونِ ترینیترونِ سونی به جای خود، ولی روی زمین به جای مبل و صندلی، بالش گذاشته بود! اسکالی باز هم لبخندی زد و به اشتباه فکر کرد که این، شبیه زندگی ساده و بی‌تجمل دوران جوانی خودش در آپارتمان دَر-هَم و بَر-هَمی در نیویورک است.

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

جابز و اسکالی در ماه‌های اولِ آشنایی بارها در طول روز گفتگو می‌کردند. اسکالی می‌گفت: «استیو و من یک روح بودیم در دو بدن، دو همراه همیشگی و صمیمی» و جابز از روی تملق

---

[1] Leezy
[2] Tudor

می‌گفت: «هنوز نصفِ عبارت یا جمله از دهانِ یکی‌مان خارج نشده بود که آن دیگری تا ته خط را می‌رفت.» جابز هر وقت می‌خواست برای سر و کله زدن با دیگران به جلسه برود، به او می‌گفت: «تو تنها کسی هستی که مرا می‌فهمد.» آنها آنقدر به هم از لذتِ کار با هم گفتند و گفتند که دیگران همه نگران شدند. اسکالی از سر هیچ فرصتی برای یافتن شباهت میان خودش و جابز به سادگی نمی‌گذشت:

«قادر به تکمیل جملات هم بودیم، چون روی یک طول موج حرف می‌زدیم. استیو ساعت ۲ بعد از نیمه شب برای گفتن ایده‌ای که تازه به سرش زده بود، مرا بیدار می‌کرد. بدون آنکه منِ خواب‌آلود و کاملاً بی‌خبر از ساعت را اذیت کند، می‌گفت: "سلام، منم!" من هم در روزگار حضور در پپسی دقیقاً همین کارها را کرده بودم؛ استیو یادداشت‌ها و اسلایدهای مربوط به جلسه‌ی فردا صبح را پاره می‌کرد و دور می‌ریخت. من هم در اوایل ورودم به پپسی سعی داشتم نطق‌های عمومی را به یک ابزارِ مهمِ مدیریتی بدل کنم. به عنوان مدیری جوان، همیشه برای انجامِ صحیحِ کارها بی‌صبری و اغلب فکر می‌کردم که خودم بهتر از پس انجام‌شان بر می‌آیم. او هم همین‌طور بود. برخی مواقع خیال می‌کردم شاهد تماشای فیلمی هستم که در آن، استیو دارد نقش مرا بازی می‌کند. تشابه‌های ما غیرعادی و پشتوانه‌ی همزیستی فوق‌العاده‌مان بود.»

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

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

به زودی تب و تابِ اسکالی هم فرو کِش کرد. بخشی از ضعف او در مقامِ مدیریتِ یک شرکت ناکارآمد، ناشی از میلش به راضی کردن دیگران، و این فقط یکی از تفاوت‌های پُر شمارِ او با جابز بود. اسکالیِ مؤدب، بی‌ادبی جابز نسبت به همکارانش را پس می‌زد. می‌گفت: «ساعت ۱۱ شب

برای بازبینی کُدهای برنامه به ساختمان مَک می‌رفتیم ولی بعضی مواقع او حتی رویش را برای دیدن آنها بر نمی‌گرداند. فقط برگه‌ها را می‌گرفت و بعد از یک نگاهِ سرسری پرت می‌کرد به سمت‌شان. می‌پرسیدم: "این‌طوری کارها می‌چرخد؟" می‌گفت: "مطمئنم که می‌توانند بهتر انجامش دهند".» اسکالی در مقطعی او را نصیحت کرد و گفت: «باید جلوی این رفتارت را بگیری.» جابز البته موافق بود، ولی در ذاتش نبود که احساساتش را قبل از بروز دادن، اَلَک کند.

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

اولین اختلاف اساسی‌شان بر سر قیمت‌گذاری مَکینتاش رخ داد. از ابتدا قرار بود دستگاه ۱.۰۰۰ دلار قیمت‌گذاری شود ولی طراحی تغییر کرد و هزینه‌های تولید افزایش یافت، بنابراین قیمت به ۱.۹۹۵ دلار رسید. اما با شروع برنامه‌ریزی برای یک معرفی باشکوه و بازاریابی قوی، اسکالی گفت که قیمت باید ۵۰۰ دلار دیگر بالا برود. از نظر او هزینه‌های بازاریابی مثل هر هزینه‌ی عملیاتی دیگری باید در قیمت تمام‌شده لحاظ می‌شد. جابز دیوانه‌وار جلویش ایستاد: «نه، این هر چیزی را که برایش ایستاده‌ایم نابود می‌کند. من می‌خواهم این یک محصول انقلابی باشد، نه تقلایی برای پول در آوردن.» اسکالی گفت که این انتخاب ساده‌ای است: «می‌توانست قیمت را ۱.۹۹۵ دلار نگه دارد یا اینکه یک بودجه‌ی عالی برای بازاریابی اختیار کند، اما نه هر دو با هم!»

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

حتی با گذشت ۲۵ سال از آن ماجرا، هنوز یادآوری‌اش جابز را منقلب می‌کرد. به من گفت: «آن تصمیم دلیلِ اصلیِ کاهش فروش مَکینتاش و قبضه شدن بازار توسط مایکروسافت بود.» این شکست باعث شد او احساس کند که دارد کنترل شرکت و محصول خود را از دست می‌دهد و این همان‌قدر خطرناک بود که گیر انداختن یک ببرِ تنها در تنگنا می‌تواند باشد.

فصل پانزده

عرضه‌ی مَک

ثبتِ یک اثرِ کوچک در جهان

آگهی "۱۹۸٤".

هنرمندانِ واقعی عرضه می‌کنند

در اکتبر ۱۹۸۳، نقطه‌ی اوج کنفرانس فروش اپل در هاوایی، تقلیدی هجوآمیز از یک نمایش تلویزیونی به نام "بازی عشقی" بود. جابز نقش مجری را بازی می‌کرد و سه مسابقه‌دهنده، عبارت بودند از بیل گِیتس و دو مدیر نرم‌افزاری، میچ کاپور[1] و فرِد گیبونز[2]. با پخش موسیقیِ آهنگینِ نمایش، آن سه نفر روی صندلی‌هاشان نشستند. گِیتس مثل یک بچه دبیرستانی به نظر می‌رسید و با اعلام اینکه: «در سال ۱۹۸٤ مایکروسافت انتظار دارد نیمی از درآمدهایش را از نرم‌افزارهای تولیدی برای مَکینتاش کسب کند،» یک تشویق اساسی از ۷۵۰ فروشنده‌ی اپل دریافت کرد. جابز با صورتی تراشیده، چهره‌ای خوشحال و لبخندی فراخ از او پرسید که آیا به نظرش سیستم‌عامل جدیدی چون مَکینتاش خواهد توانست یکی از استانداردهای جدید صنعت کامپیوتر شود. گِیتس

---

[1] Mitch Kapor
[2] Fred Gibbons

جواب داد: «برای ساخت یک استاندارد جدید نه تنها باید چیزی متفاوت تولید کرد، بلکه آن محصول باید واقعاً جدید و خیره‌کننده باشد. در بین تمام دستگاه‌هایی که تا به حال دیده‌ام، مَکینتاش تنها کامپیوتری است که چنین معیارهایی را دارد.»

حتی همان موقع هم مایکروسافت داشت از یک همکارِ معمولی به رقیب اپل بدل می‌شد. گِیتس همچنان قصد داشت به ساخت نرم‌افزارهایی مثل وُرد[1] برای اپل ادامه دهد. همزمان یک جهش خیره‌کننده نیز در درآمدهای حاصل از سیستم‌عاملی که برای کامپیوتر شخصی آی.بی.اِم می‌ساخت، در راه بود. سال قبل، اپل II ۲۷۹.۰۰۰ واحد فروش کرده بود و کامپیوترهای آی.بی.اِم و شرکا ۲٤۰.۰۰۰ واحد. ولی اعداد سال ۱۹۸۳ به کلی متفاوت بود: ٤۲۰.۰۰۰ واحد برای اپل و ۱.۳۰۰.۰۰۰ واحد برای آی.بی.اِم و شرکا. آن موقع، دیگر اپل III و لیسا در آب‌های عمیق غرق شده بودند!

درست همزمان با ورود لشگرِ فروشندگانِ اپل به هاوایی، این تغییر جایگاه بر روی جلد مجله‌ی بیزینس‌ویک با این تیتر برجسته شد: «کامپیوترهای شخصی: و اینک برنده... آی.بی.اِم.» در مقاله به تفکیک به جزئیات افزایش فروش آی.بی.اِم اشاره و نوشته شده بود: «جنگ حاکمیت بر بازار از همین‌الآن تمام شده است. آی.بی.اِم در یک حمله‌ی برق‌آسا، بیش از ۲٦٪ بازار را ظرف دو سال تسخیر کرده و پیش‌بینی می‌شود تا سال ۱۹۸۵، سهم خود را به ۵۰٪ افزایش دهد. ضمن اینکه ۲۵٪ از سهم بازار نیز متعلق به دستگاه‌های سازگار با آی.بی.اِم خواهد بود.»

این وضع باعث شد تا در سه ماهه‌ی منتهی به ژانویه‌ی ۱۹۸٤ فشار زیادی بر گروه مَکینتاش وارد آید. جنگ با آی.بی.اِم باید طور دیگری ادامه می‌یافت. جابز در کنفرانس فروشندگان اپل، شمشیر را از رو بست. روی صحنه رفت و تمام انتخاب‌های اشتباه آی.بی.اِم از سال ۱۹۵۸ بدین سو را بر شمرد و بعد با لحنی شوم، از قصد آنها برای بلعیدن بازار کامپیوترهای شخصی پرده برداشت: «آیا بیگ‌بلو[2] (لقب آی.بی.اِم) کل صنعت کامپیوتر را قبضه خواهد کرد؟ عصر اطلاعات را چطور؟ و آیا جرج اورول راجع به ۱۹۸٤ درست نگفته بود؟» در این لحظه یک پرده‌ی نمایش از سقف پایین آمد و از آگهی تلویزیونی ۱٦ ثانیه‌ای مَکینتاش رونمایی شد. تبلیغی که می‌رفت تا در طول چند ماه در صنعت تبلیغات بدل به یک آگهی تاریخ‌ساز شود و در این اثنا از پس تحقق هدفی دیگر هم بر آید، که همانا صف‌آرایی مجدد فروشندگان اپل بود. جابز همیشه قادر به تصویرسازی از خودش به عنوان یگانه شورشیِ مقاوم در برابر لشگر تاریکی بود تا از این طریق به دیگران نیرو بدهد. و در آن برهه، با آن تصویرسازی هوشمندانه، داشت به کارمندان و همکارانش روحیه می‌بخشید.

اما مانع دیگری هم در میان بود: هِرتزفِلد و دیگر نوابغ گروه باید سریعاً کار کدنویسی مَکینتاش را تمام می‌کردند. عرضه‌ی محصول دوشنبه ۱٦ ژانویه شروع می‌شد. یک هفته قبل از آن،

---

[1] Microsoft Word
[2] Big Blue

مهندسین به این نتیجه رسیدند که از پسِ ضرب‌الأجلِ تعیین‌شده بر نخواهند آمد، لذا با جابز تماس گرفتند. او آن موقع در گرَندهیاتِ[1] منتهن، داشت برای مصاحبه با رسانه‌ها آماده می‌شد. یک‌شنبه صبح باید روی صحنه می‌رفت.

یکی از مهندسین نرم‌افزار، از پشت تلفن اوضاع را شمرده‌شمرده برایش توضیح داد. هِرتزفِلد و سایرین هم با نفس‌هایی در سینه حبس، دور تلفن به انتظار نشستند. تمام آنچه لازم داشتند مهلتی دو هفته‌ای بود. پیشنهادشان این بود که محصولاتِ ارسالی برای فروشندگان، یک "نمونه‌ی نمایشی" از سیستم‌عامل داشته باشند و به محض تکمیلِ کدها، برنامه‌ی اصلی جایگزین آن شود. مکثی کوتاه در گرفت. جابز نه ناراحت شد و نه عصبانی. با صدایی سرد و محزون به آنها گفت که کارشان عالی است. در حقیقت، آنقدر عالی که او مطمئن بود می‌توانند کار را به موقع تمام کنند. گفت: «هیچ امکانی برای لغزیدن وجود ندارد!» صدای نفس‌های همه‌شان از پشت تلفن می‌آمد: «بچه‌ها، ماه‌ها است که دارید روی محصول کار می‌کنید، یک مهلت دو هفته‌ای قرار نیست آنقدرها تغییری به بار بیاورد. مطمئنم می‌توانید به خوبی از عهده‌ی کار بر بیایید. من یک‌هفته بعد از دوشنبه، برنامه را عرضه خواهم کرد، با اسم همه‌تان روی آن.»

استیو کَپس گفت: «خُب دیگر، باید تمامش کنیم» و چنین نیز کردند. یک بار دیگر دایره‌ی تحریف واقعیت آنها را قادر به انجام کاری کرد که در ابتدا غیرممکن می‌پنداشتند. جمعه بود که رندی ویگینتُن با یک کیف بزرگ پر از شکلات اسپرسو با روکش کاکائو، وارد دفتر شد؛ این آذوقه‌ی بچه‌های شب‌کار در سه ۲٤ ساعتِ باقی‌مانده به پایان مهلت نهایی بود.

جابز دوشنبه صبح ساعت ۸:۳۰ بر سر کار حاضر شد. هِرتزفِلد نیمه بی‌هوش روی یکی از مبل‌های سالن افتاده بود. برای دقایقی راجع به چند ایراد کوچکِ باقی‌مانده حرف زدند. جابز گفت که اینها مهم نیست. هِرتزفِلد خودش را به فولکس‌واگن آبی‌اش (با پلاک: MACWIZ) رساند و یک راست به خانه رفت تا بخوابد. اندکی بعد، کارخانه‌ی اپل در فرِمُنت[2] شروع کرد به سُر دادن جعبه‌های رنگارنگ مَکینتاش به بیرون. همان‌طور که جابز گفته بود: «هنرمندان واقعی عرضه می‌کنند» و گروه مَکینتاش، حالا دیگر هنرمندانی واقعی بودند.

آگهیِ "۱۹۸۴"

جابز در بهار ۱۹۸۳ همزمان با برنامه‌ریزی برای معرفی مَکینتاش، تقاضای ساخت یک آگهی تلویزیونی را هم ارائه کرد؛ چیزی که می‌خواست مثل محصول، انقلابی و حیرت‌انگیز باشد. گفت:

---

[1] Grand Hyatt
[2] Fremont

«چیزی می‌خواهم که دنباله‌رَوی مردم را متوقف کند، یک رعد و برق!» این وظیفه به آژانس تبلیغاتی چیات/دِی[1] سپرده شد که با خرید بخشِ تبلیغاتیِ بنگاهِ رِجیس مَک‌کِنا، اینک طرف حساب اپل بود. فردی که مسئول کار شد یکی از آن خوش‌گذران‌های دیلاق ساحلی بود که ریشی پُر پشت، موهایی دَر-هَم، نیشی همیشه باز و چشم‌هایی روشن داشت؛ او لی کلو نام داشت، مدیر خلاق آژانس در بخش ساحلیِ ونیز در لوس‌آنجلس. کلو زرنگ و بامزه، وِلو اما متمرکز بود و همکاری‌اش با جابز سه دهه ادامه پیدا کرد.

کلو و دو نفر از گروهش، یک خلاصه‌نویس به نام استیو هِیدن[2] و یک کارگردان هنری به نام برنت توماس[3]، با داستان جُرج اورول وَر رفتند و نتیجه این شد که: «چرا -آگهیِ- ۱۹۸٤ مثل -رمانِ- ۱۹۸٤ نشود؟!» جابز خوشش آمد و از آنها خواست که بر اساسِ آن، ایده‌ای برای معرفی مَکینتاش بنویسند. بنابراین آن سه با هم یک فیلمنامه‌ی تبلیغاتی ۱٦ ثانیه‌ای نوشتند، چیزی شبیه فیلم‌های علمی-تخیلی؛ در قابِ تصویر، یک زن جوان شورشی از دست پلیس‌های قوی‌جثه فرار و پُتکی را به سمت صفحه‌نمایش بزرگ سالن پرتاب می‌کند، و در همین حین مردم را می‌بینیم که به تماشای قَیِم بزرگ مشغولند. قَیِمی که در حال مسخ کردن آنها است.

آگهی، در بر گیرنده‌ی روح حاکم بر عصر انقلاب کامپیوتر بود؛ بسیاری از جوانان به خصوص آنها که جزئی از جریان ضدفرهنگ‌ها بودند، کامپیوترها را ابزارهایی در خدمت دولت‌ها و مؤسسه‌های بزرگ می‌پنداشتند که از آنها برای تضعیف هویت فردی انسان‌ها استفاده می‌کردند. ولی در پایان دهه‌ی ۱۹۷۰، کامپیوترها به عنوان ابزارهایی بالقوه برای توانمندسازی افراد هم شناخته می‌شدند. این آگهی، مَکینتاش را به عنوان جنگجوی پاس‌دارِ هویت فردی نشان می‌داد و اپل را شرکتی سرکش و بی‌باک تصویر می‌کرد، که به تنهایی در برابر نقشه‌ی شرکت‌های شیطانیِ بزرگ برای استیلا بر زمین و کنترل ذهن آدم‌ها، ایستاده بود.

جابز از ایده خوشش آمد. در حقیقت مفهوم نهفته در آگهی باعث تقویت چیز مهمی در وجودش شد. او حالا خود را یک یاغی می‌پنداشت و در پی هم‌سویی با ارزش‌های طبقات پایین‌دستی چون هکرها و دزدان دریاییِ شاغل در گروه مَکینتاش بود. با اینکه مزرعه‌ی سیب اورِگان را برای تأسیس شرکت اپل ترک کرد، ولی هنوز بیش از اینکه خود را ساکن جامعه‌ی متمدن بداند، مقیم محله‌ی ضدفرهنگ‌ها می‌دانست.

با این حال، زوالِ روحیه‌ی هکری را عمیقاً در درون خود احساس می‌کرد. برخی حتی او را متهم به خیانت می‌کردند. وقتی وازنیاک می‌خواست با تأسی به اخلاق باشگاه هوم‌بْرو، طرح اپل I را به طور مجانی به اشتراک بگذارد، این جابز بود که بر فروش آن اصرار کرد. بر خلاف وازنیاک که اکراه

---

[1] Chiat/Day
[2] Steve Hayden
[3] Brent Thomas

داشت، این جابز بود که تصمیم گرفت اپل به شرکت سهامی تبدیل شود و البته با دادن سهام حقِ اختیارِ مجانی به گروه دوستانِ گاراژ مخالفت کرد. حالا عرضه‌ی مَکینتاش نزدیک بود، دستگاهی که بسیاری از اصول و قواعد هکرها را نقض کرده بود: هیچ اسلاتی برای نصب قطعات نداشت و در نتیجه علاقمندانی که می‌خواستند کارت‌های کمکی نصب کنند یا به مادربورد دسترسی داشته باشند، عملاً دست‌شان کوتاه بود؛ مَکینتاش علاوه بر گرانی، حتی برای باز کردن کِیس پلاستیکی‌اش هم به ابزارهای ویژه نیاز داشت. سیستمی بسته و کنترل شده که بیشتر محصول دست قَیِم مسخ‌کننده‌ی جامعه بود، تا کارِ دستانِ آزادی‌طلبِ یک هکر!

از همین رو، "۱۹۸٤" یک تأکید مجدد و فرصتی برای ارائه‌ی تصویری خوشایند از خودش بود. آن زن داخل آگهی، با تصویری از مَکینتاش روی لباسش، همان یاغی شوریده بر علیه استیلای نظام بود. جابز با استخدام ریدلی اسکات[1] به عنوان کارگردان، که سرخوش از موفقیت بلِید رانر[2] بود، توانست خود و اپل را به شخصیت سایبرپانکِ زمانه بدل کند. با آن آگهی، اپل خودش را به هکرها و یاغی‌هایی که متمایز فکر می‌کردند شناساند و جابز هم توانست خود را عضوی از جمع آنها تصویر کند که البته دور از واقعیت هم نبود.

اسکالی در ابتدا با دیده‌ی تردید به آگهی نگریست، ولی جابز با اصرار بر نیاز اپل به این تبلیغِ انقلابی، توانست بودجه‌ی باورنکردنی ۷۵۰.۰۰۰ دلاری را فقط برای ضبط آگهی بگیرد. تصمیم داشتند برای اولین بار، آن را حین پخش بازی فوتبال روی آنتن بفرستند. ریدلی اسکات در لندن آگهی را تصویربرداری کرد: با استفاده از تعداد زیادی بازیگر کَچَل به عنوان توده‌ی مسخ شده که گوش به صدای قَیِم خود سپرده بودند. یک پرتاب‌گر دیسک هم برای بازی در نقش زن شورشی انتخاب شد. با استفاده از فضای صنعتی سردی که با چهره‌های خاکستری‌رنگ القا می‌شد، اسکات حال و هوای تخیلی بلِیدرانر را بازسازی کرد. درست در زمانی که قَیِم بزرگ می‌گفت: "ما مستولی خواهیم شد،" پُتکِ پرتاب شده توسط زن شورشی، به صفحه‌نمایشِ بزرگِ سالن می‌خورْد و در میان درخششِ نور، و دود فراوان، تبخیر می‌شد.

وقتی جابز آگهی را برای فروشندگان اپل در هاوایی بخش کرد همه به هیجان آمدند. بعد در دسامبر ۱۹۸۳ آن را به اعضای هیئت مدیره نشان داد؛ وقتی چراغ‌های اتاق دوباره روشن شد، همه لال بودند. فیلیپ شلین[3] مدیرعامل وقت مِی‌سیز در کالیفرنیا، سرش را روی میز گذاشته و مایک مارک‌کولا ساکت به جایی خیره بود؛ ابتدا به نظر می‌رسید آگهی او را گرفته ولی بعد گفت: «کی دلش می‌خواهد یک آژانس تبلیغاتی دیگر پیدا کنیم؟» اسکالی به خاطر می‌آورد که: «به نظرِ

---

[1] Ridley Scott
[2] Blade Runner
[3] Philip Schlein

اکثرشان، این بدترین آگهی تلویزیونی تاریخ بود.» بنابراین از چیات/دِی خواستند دو موقعیت پخش آگهی -یکی ۶۰ ثانیه و دیگری ۳۰ ثانیه- را یک‌جا واگذار کند.

جابز تنها ماند. یک روز عصر، وازنیاک که در دو سالِ گذشته از اپل دور بود، وارد ساختمان مَکینتاش شد. جابز دستش را گرفت و گفت: «بیا این را ببین.» آگهی را برایش پخش کرد. واز می‌گفت: «متحیرم کرد، خارق‌العاده‌ترین چیزی بود که تا آن موقع دیده بودم.» وقتی جابز گفت که هیئت مدیره تصمیم گرفته آگهی را در خلال مسابقه‌ی فوتبال پخش نکند، وازنیاک از هزینه‌ی پخش پرسید. جابز گفت ۸۰۰.۰۰۰ دلار. واز با همان همدلی همیشگی‌اش پیشنهاد کرد: «من نصفش را می‌دهم، اگر تو نصف دیگر را بدهی.»

به این نتیجه رسیدند که نیازی به این کار نیست. آژانس تبلیغاتی فقط فرصت پخش ۳۰ ثانیه‌ای را فروخت ولی از روی اعتراض، فرصت ٦۰ ثانیه‌ای را نگه داشت. لی کلو می‌گفت: «به آنها گفتیم که دومی فروش نرفته ولی حقیقت این بود که اصلاً سعی نکردیم ردش کنیم.» اسکالی احتمالاً برای روبرو نشدن با هیئت مدیره و جابز، تصمیم گرفت بیل کَمپِبِل رئیسِ بخش بازاریابی را مسئول حل مشکل کند. کَمپِبِل که سابقاً مربی فوتبال (و بین نزدیکان معروف به "مربی") بود، به همکارانش گفت: «به گمانم بایستی پخشش کنیم.»

در کوارترِ سوم مسابقه‌ی فوتبالِ سوپر-بول 18[1]، تیمِ ریدِرز[2] یک حمله‌ی ٦ امتیازی دیگر را در مقابل تیمِ رِد اسکینز[3] به ثمر رساند ولی به جای پخش مجدد صحنه، صفحه‌های تلویزیون در کل کشور برای ۲ ثانیه تاریک و سپس تصویرِ سیاه و سفید رژه‌ی مسخ‌شدگان، همراه با موسیقی پخش شد. بیش از ۹٦ میلیون نفر تبلیغی را دیدند که تا آن موقع مشابهی نداشت و در آخر، در حالی که مسخ‌شدگان با حالتی وحشت‌زده، انفجار و نابودی قَیِم بزرگ را تماشا می‌کردند، گوینده با صدایی آرام گفت: «در ۲٤ ژانویه، اپل مَکینتاش را معرفی خواهد کرد و شما خواهید دید که چرا ۱۹۸٤ شبیه "۱۹۸٤" نخواهد بود.»

آگهی تأثیر خودش را گذاشت. همان روز عصر، هر ۳ شبکه‌ی اصلی و ۵۰ ایستگاه محلی، خبرها و داستان‌هایی از آن روی آنتن فرستادند و باعث شکل‌گیری فضای تکثرگرای بی‌سابقه‌ای شدند که شاید بتوان آن را شبه-یوتوبی[4] نامید. آگهیِ "۱۹۸٤" بر اساس معیارهای تلویزیونی و نظرات تبلیغاتچی‌ها، بهترین آگهی تجاری تمام دوران لقب گرفته است.

---

1 Super Bowl XVIII
2 Raiders
3 Redskins
4 YouTube

انفجارِ تبلیغاتی

در طول سال‌ها جابز به استاد بلامنازعِ برگزاری رویدادهای معرفی محصول بدل شد. در مورد مَکینتاش، آگهی بی‌نظیر ریدلی اسکات فقط یکی از عناصر و عنصر دیگر، پوشش مطبوعاتی بود. جابز راه‌های ایجاد یک انفجار تبلیغاتی بزرگ را پیدا کرد، انفجاری آنقدر قوی که بتواند منجر به شکل‌گیری یک فرآیند زنجیره‌ای شود و تا مدت‌ها مؤثر باقی بماند؛ این طبیعی بود که با تکرار رویدادهای معرفی محصول در آینده، او نیز قادر به تکرار این فرآیند باشد: از مَکینتاش در سال ۱۹۸٤ بگیرید تا آیپَد در ۲۰۱۰. جابز مثل جادوگری چیره‌دست، بارها توانست تردستی خود را تکرار کند. ژورنالیست‌ها با اینکه آن را زیاد دیده بودند و می‌دانستند چه شگردهایی به کار می‌بَرَد، هنوز هم تحت تأثیر قرار می‌گرفتند. او برخی از شگردها را از رِجیس مَک‌کِنا آموخته بود که در تعامل با خبرنگارهای مغرور، حرفه‌ای بود. ولی در عین حال درکِ ذاتی خود را نیز داشت و با آن، شور و هیجان به پا می‌کرد، حس رقابت‌طلبی بین ژورنالیست‌ها را بر می‌انگیخت، و حاضر بود برای کسب موقعیت‌های ویژه از جیب خرج کند.

جابز در دسامبر ۱۹۸۲، نوابغ قدکوتاهِ تیم مهندسیِ مَکینتاش، یعنی اَندی هِرتزفِلد و بارل اِسمیت را برای تعریف داستان "بچه‌هایی که مَک را ساختند" به نیویورک، دفتر مجله‌ی نیوز ویک[1] برد. بعد از معرفی کوتاه مَکینتاش، به طبقه‌ی بالا رفتند تا با کاترین گراهام[2] ملاقات کنند؛ صاحب‌امتیاز افسانه‌ایِ مجله که علاقه‌ی سیری‌ناپذیرش به پدیده‌های نو، زبان زدِ خاص و عام است. به دنبال این دیدار، نویسنده‌ی بخش تکنولوژی و یک عکاس، همراه با هِرتزفِلد و اِسمیت به پالو آلتو فرستاده شدند. در نتیجه یک مقاله‌ی چهار صفحه‌ای متملقانه و البته هوشمندانه، همراه با عکسی که آن دو را شبیهِ فرشتگانِ عصر جدید نشان می‌داد، به چاپ رسید. به نقل از اِسمیت نوشته شده بود که: «بعد از این محصول می‌خواهم روی کامپیوترهای دهه‌ی ۹۰ کار کنم. از همین فردا شروع خواهم کرد.» مقاله به کاریزما و رفتار خاص جابز هم پرداخته بود: «استیو جابز گاهی اوقات با صدای بلند و -نه همیشه- عصبی از ایده‌هایش دفاع می‌کند؛ شایعه‌ای هست که او کارمندانِ خواستارِ وجودِ کلیدهای چهارجهته در صفحه‌کلیدها را تهدید به اخراج کرده بود، چون خودش آن را چیز منسوخی می‌دانست. اما جابز وقتی حالش خوب باشد، مخلوطی از کنجکاوی، همراه با جذبه و بی‌تابی است که بین مرموز بودن از سرِ زرنگی، و پُر شور بودن با قیافه‌ای بشاش، مدام در نوسان است: "او دیوانه‌وار عالی است".»

---

[1] News Week
[2] Katharine Graham

نویسنده‌ی حوزه‌ی تکنولوژی استیون لِوی[1] که آن زمان برای رُلینگ‌استُن[2] کار می‌کرد، به مصاحبه با جابزی رفت که با اصرار از او می‌خواست سردبیر را قانع به چاپ عکسی از گروه مَکینتاش روی جلدِ مجله کند. لِوی به درستی فکر می‌کرد که: «بختِ اینکه جان وِنِر[3] موافقت کند که به جای استینگ[4]، عکس یک مشت نابغه‌ی کامپیوتر روی جلد برود، یک به بی‌نهایت است.» جابز لِوی را به یک پیتزا مخلوط مهمان و قضیه را باز کرد. خودش در گفتگو با من گفت: «رُلینگ استُن وضعش خوب نبود، مقاله‌های زرد منتشر می‌کرد و با نومیدی دنبال موضوع و مخاطب جدید می‌گشت، خب مَک می‌توانست همه‌ی اینها را یک‌جا حل کند.» لِوی جبهه گرفت. گفت که رُلینگ‌استُن در واقع خیلی مجله‌ی خوبی است و از جابز پرسید که آیا تا به حال آن را خوانده؟ جابز گفت که نگاهی به یکی از مقاله‌های "آشغال" آن راجع به اِم.تی.وی[5] انداخته و لِوی جواب داد که نویسنده‌ی آن مقاله خودش است. با این حال جابز به خاطر اعتبار خود از حرفی که زد عقب نکشید بلکه با همان لحن فلسفی‌اش، حرّافی راجع به مَکینتاش را ادامه داد. گفت که همه‌ی ما دائماً داریم از پیشرفت‌های گذشته و ما حصلِ عمر پیشینیان استفاده می‌کنیم و افزود: «این خیلی زیبا است. حس رضایتی که از خلق یک چیز به آدم دست می‌دهد، نظیر ندارد. اینها همه در استخرِ تجربه و دانش بشری قرار می‌گیرد.»

مقاله‌ی لِوی باعث نشد که عکسِ گروهِ مَک روی جلد برود. ولی در آینده هر معرفیِ محصولِ بزرگی که جابز -در نِکست، پیکسار و سال‌ها بعد در بازگشت به اپل- انجام داد، بر روی جلدِ یکی از دو مجله‌ی معروفِ نیوز ویک یا بیزینس‌ویک قرار گرفت.

۲۴ ژانویه‌ی ۱۹۸۴

صبح روزی که اعضای گروهِ مَکینتاش کدهای نرم‌افزاری را تکمیل کردند، آندی هِرتزفِلد خواب‌آلود به خانه رفت و انتظارْ آن بود که حداقل یک روزِ کامل از تخت پایین نیاید. ولی او شش ساعت بعد به شرکت برگشت زیرا می‌خواست از بی‌نقص بودن کار مطمئن شود. دیگران نیز چنین بودند، هر کدام گوشه‌ای لم داده، گیجِ خواب ولی شادِ شاد بودند تا اینکه جابز از راه رسید: «هِی از کف اتاق بلند شوید ببینم، هنوز کارتان تمام نشده! ما یک نمونه نمایشی برای رویداد معرفی محصول می‌خواهیم!» نقشه‌اش این بود که به طور مهیجی، در جلویِ یک جمعیتِ کثیر، از مَکینتاش رونمایی کند و دستگاه باید برخی از ویژگی‌های خودش را در فضایی همراه با موسیقیِ

---

1 Steven Levy
2 Rolling Stone
3 Jann Wenner
4 Sting
5 MTV

متن فیلم "ارابه‌های آتش[1]" به نمایش می‌گذاشت، ضمن اینکه: «باید تا آخر هفته آماده باشد، برای تمرین لازمش دارم.» همه نالیدند ولی هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که: «همین‌طور که حرف می‌زدیم، به ساختِ یک چیز جذاب و مؤثر فکر می‌کردیم.»

برای جلسه‌ی سالانه‌ی سهام‌دارانِ اپل -هشت روز بعد- در ۲٤ ژانویه، یک مهمانی ناهار برنامه‌ریزی شد؛ محل، تالار سخنرانی کالج عمومی دی‌آنزا بود. پرداختن به آگهی تلویزیونی و پوشش خبری رسانه‌ها تنها دو بخش از برنامه‌ی جابز برای آن جلسه بود. به نظر می‌رسید معرفی این محصول لحظه‌ای مهم را در تاریخ عصر جدید رقم بزند. سومین بخش مراسم، رونمایی از خودِ محصول بود که باید با هیاهو و فضاسازیِ زیاد در مقابل مخاطبینِ علاقمند و عاشق و معتقد به اپل، و همین‌طور ژورنالیست‌های خشک و رسمی -که در همراهی با حضار محافظه‌کار بودند- انجام می‌شد.

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

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

جابز بیش از هر کسِ دیگری نگران آن جلسه بود. اسکالی خود را نویسنده‌ای خوب می‌پنداشت، برای همین بعضی از جملات متن سخنرانی او را تغییر داد. جابز گر چه از این کار کمی دلخور شد ولی رابطه‌شان خوب باقی ماند چون او هنوز در تعریف و تملق از اسکالی، کف به دهان می‌آورد. مثلاً به او می‌گفت: «تو برای من مثلِ واز و مارک‌کولا هستی، مثل یکی از

---

[1] Chariots Of Fire

مؤسسین شرکت. آنها شرکت را تأسیس کردند، اما من و تو آینده‌ای متفاوت را بنا می‌کنیم.» هر کسِ دیگری هم که بود در ابرها سیر می‌کرد.

صبحِ فردا تمام ۲.۶۰۰ صندلیِ سالن پر شد. جابز با یک کت ابریشمیِ دو دکمه به رنگ آبی، پیراهنی سفید و پاپیونی به رنگِ سبزِ روشن روی صحنه آمد. وقتی در پشت صحنه بودند، به اسکالی گفت: «این مهم‌ترین لحظه‌ی زندگی من است. واقعاً عصبی هستم. احتمالاً تو تنها کسی هستی که می‌داند چه حسی دارم.» اسکالی دستش را گرفت، برای لحظه‌ای نگه داشت و آرام گفت: «موفق باشی.»

جابز به عنوان رئیسِ شرکت، جلسه‌ی سهامداران را آغاز کرد و این کار را به سبک خاص خودش انجام داد، گفت: «دلم می‌خواهد این جلسه را با شعری از ۲۰ سال پیش آغاز کنم. شعری از دیلان، باب دیلان.» لبخند کوچکی زد و سپس به پایین نگاه کرد تا از روی متن، شعرِ "برای زمانه تغییری در راه است" را بخواند. در تمام لحظاتی که آن ده خط را می‌خواند، صدایش در اوج بود. شعر با این جملات پایان می‌گرفت: «برای بازنده‌ی اکنون، بعدها بُردی در راه است، برای زمانه تغییری در راه است.» این ترانه یگانه سرودی بود که رئیس مولتی‌میلیونرِ اپل را با تصویر ضدفرهنگی‌اش از خود، در تماس نگاه می‌داشت. جابز نسخه‌ی قاچاقی موردعلاقه‌ی خود از این آهنگ را که مربوط به کنسرت زنده‌ی جشن هالووین ۱۹٦٤ (اجرای مشترکِ دیلان و جوآن بایِز در سالن فیلارمونیک مرکز لینکُلن[1]) بود، همیشه نگه داشت.

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

با بازگشت استیو به صحنه، نور کم شد و او نمایشی پُر شور، مشابه با سخنرانی‌اش در کنفرانس فروشندگان اپل (در هاوایی) را این بار، به مثابه نطقی جنگی ارائه کرد که آغازش این‌گونه بود: «سال ۱۹۵۸ است. آی.بی.اِم بختِ خرید یک شرکت نوپا که تکنولوژی جدیدی به نام زیروگرافی[2] را اختراع کرده از دست می‌دهد. دو سال بعد زیراکس متولد می‌شود و آی.بی.اِم از آن موقع دارد توی سر خودش می‌زند.» حضار خندیدند. هِرتزفِلد این حرف‌ها را هم در هاوایی و هم در جاهای دیگر شنیده بود، ولی این بار از شدتِ اغراقِ جابز، حالش بد شد. استیو پس از بر شمردن سایر اشتباهات آی.بی.اِم، سرعت و شدت را از لحن بیانش دور و وضع امروز را ترسیم کرد:

---

[1] Lincoln Center's Philharmonic Hall

[2] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **زیروگرافی**: http://fa.wikipedia.org/

«اکنون سال ۱۹۸٤ است. گویا آی.بی.اِم همه چیز را می‌خواهد و اپل تنها امید برای رقابتِ شانه به شانه با بیگ‌بلو است. فروشندگان، بعد از خوشامدگویی با آغوش باز، اینک نگرانند که آی.بی.اِم بر آینده مسلط شود و آنها را کنترل کند، به همین دلیل دارند به سمت اپل باز می‌گردند، چرا که تنها نیروی قادر به تضمین آزادیِ کاری آنها در آینده است. آی.بی.اِم همه‌چیز را می‌خواهد و تفنگ‌هایش را به سمت آخرین مانع در راه کنترلِ انحصاریِ بازار، یعنی اپل، گرفته است. آیا موفق خواهد شد بر کل صنعت کامپیوتر چیره شود و عصر اطلاعات را مال خودش کند؟ آیا حق با جُرج اورِوِل بوده؟»

با رسیدن مراسم به اوج خود، رفتار مخاطبین از پچ‌پچ به تشویق و هورا کشیدن تبدیل شد. ولی قبل از پاسخ به پرسشِ مربوط به اورِوِل، تالار تاریک شد و آگهی "۱۹۸٤" روی پرده به نمایش در آمد. در پایانِ آن، کل افراد حاضر در سالن، ایستاده دست می‌زدند.

جابز با استعداد نمایشی شگرفش، عرض صحنه‌ی تاریک را طی کرد تا به میزی در آن‌سو برسد: «می‌خواهم شخصاً مَکینتاش را به شما معرفی کنم.» پارچه را از روی جعبه کنار زد؛ کامپیوتر، صفحه‌کلید و ماوس را در آورد و با زبردستی به هم متصل کرد. بعد یک فلاپی 3½ اینچی از جیب پیراهنش بیرون کشید. برنامه‌ی نمایشی با موسیقی متن "ارابه‌های آتش" شروع شد. او برای یک لحظه نفسش را حبس کرد چون دیشب برنامه به خوبی کار نکرده بود، ولی خوشبختانه این بار بی‌نقص اجرا شد. کلمه‌ی "مَکینتاش" روی صفحه نقش بست و در زیرِ آن، عبارتِ "دیوانه‌وار عالی" حرف به حرف پدیدار شد، تو گویی که داشت با دست نوشته می‌شد. فقط صدای نفس‌ها به گوش می‌رسید و بعد، پی در پی تصاویر مختلفی به نمایش در آمد: ابتدا بسته‌ی گرافیکی کوییک‌دراو[1] ساخت بیل اَتکینسُن و سپس تصاویری از فونت‌ها، نمودارها، اسناد و نقاشی‌های مختلف، بازی شطرنج، صفحه یادداشت و در انتها تصویری از جابز با حبابی بالای سرش که عکس مکینتاش داخل آن بود.

تصاویر که به پایان رسید، جابز لبخندی زد و سراغ تردستیِ نهایی رفت. گفت: «این روزها ما خیلی راجع به مَکینتاش صحبت کرده‌ایم ولی امروز برای اولین بار در تاریخ، دلم می‌خواهد خودِ مَکینتاش صحبت کند.» سپس قدم‌زنان به پشت کامپیوتر رفت، دکمه‌ی ماوس را فشار داد و مَکینتاش با آن صدای الکترونیکی لرزان ولی گرم و عمیقش، به اولین کامپیوتر تاریخ بدل شد که خود را معرفی کرد: «سلام. من مَکینتاش هستم. واقعاً عالی است که از جعبه بیرون باشی.» گویا تنها کاری که بلد نبود، سکوت کردن حین انفجارِ جیغ و هورای جمعیت بود. به جای مکثِ چند لحظه‌ای، ادامه داد: «درست همان‌طور که حرف زدنم غیرعادی است، می‌خواهم فکری را که در

[1] Quickdraw

اولین دیدار با یک پایانه‌ی آی.بی.اِم به ذهنم خطور کرد با شما در میان بگذارم: هرگز به کامپیوتری که نمی‌توانی بلندش کنی اعتماد نکن.» یک بار دیگر هیاهوی جمعیت، جملات پایانی او را در خود گم کرد: «مشخصاً، من قادر به صحبت کردن هستم ولی الآن دلم می‌خواهد کناری بنشینم و گوش کنم. افتخار معرفی مردی را دارم که برای من مثل پدر است؛ استیو جابز.»

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

آن روز عصر وقتی گروه مَکینتاش به ساختمان بَندلی 3 برگشت، یک کامیون وارد محوطه‌ی پارکینگ شد و جابز همه را کنار آن، دور هم جمع کرد. داخل کانتینر ۱۰۰ مَکینتاش بود که روی هر کدام یک پلاک شخصی نصب شده بود. هِرتزفِلد به خاطر داشت که: «استیو یک به یک آنها را به اعضای گروه تقدیم کرد، با لبخندی بر لب و دستی که دست‌شان را می‌فشرد. هر بار نوبت یکی‌مان شد که مورد تشویق حلقه‌ی اطرافیانش قرار بگیرد.»

کار روی مَکینتاش سفری طاقت‌فرسا بود و خیلی‌ها از مدیریت خشن و سختگیرانه‌ی جابز به ستوه آمده بودند. نه راسکین، نه وازنیاک، نه اسکالی و نه هیچ کس دیگری -جز استیو- قادر نبود فرآیند طراحی و تولید مَکینتاش را تاب بیاورد، نه حتی با متمرکز ساختنِ گروه‌ها و کمیته‌های کاری متعدد. روزی که از مَک رونمایی شد، یک خبرنگارِ علوم اجتماعی از جابز پرسید که چه نوع تحقیقات بازاری را برای تولید محصول انجام داده است. پاسخ او جالب بود: «آیا الکساندر گراهام بِل[1] قبل از اختراع تلفن هیچ‌گونه تحقیقات بازاری را انجام داده بود؟»

[1] Alexander Graham Bell

فصل شانزده

گِیتس و جابز

وقتی که مدارها قاطی می‌کنند

گِیتس و جابز، سال ۱۹۹۱.

همکاری در ساختِ مَکینتاش

در ستاره‌شناسی، وقتی مدارهای دو ستاره به خاطر اثر متقابل گرانشی در نقطه‌ای با هم تقاطع پیدا می‌کنند یک سیستم دوتایی به وجود می‌آید. موقعیت‌های مشابهی در تاریخ وجود داشته که در اثر ارتباط و رقابت دو اَبَرقهرمان، دورانی نو شکل گرفته است: آلبرت اینشتین و نیلز بور[1] در فیزیک قرن بیستم، یا توماس جفرسُن[2] و الکساندر هَمیلتُن[3] در ابتدای تشکیل حکومت امریکا. برای ۳۰ سالِ ابتداییِ عصر کامپیوترهای شخصی، یعنی از انتهای دهه‌ی ۱۹۷۰ به بعد نیز سیستم دو ستاره‌ای واضحی شکل گرفت که قطب‌های آن، دو جوان پُر انرژیِ ترک تحصیل کرده از کالج و متولد به سال ۱۹۵۵ بودند.

---

1 Niels Bohr
2 Thomas Jefferson
3 Alexander Hamilton

بیل گِیتس و استیو جابز، با وجود جاه‌طلبیِ مشابه‌شان در تأثیرگذاری بر تجارت و تکنولوژی، شخصیت‌ها و گذشته‌ی متفاوتی داشتند. پدرِ گِیتس یک وکیل برجسته در سیاتل[1] بود و مادرش یک رهبر مدنی و عضو چندین تشکل معتبر ملی. گِیتس در بهترین مدرسه‌ی خصوصی منطقه، لِیک‌سایدْهای[2]، عاشق تکنولوژی شد ولی هرگز یک یاغی، هیپی، سالک معنوی یا عضوی از جنبش‌های ضدفرهنگیِ آن دوره نبود. به جای ساخت یک جعبه‌ی آبی برای ترکاندن شرکت مخابرات، گِیتس در مدرسه‌اش یک برنامه برای زمان‌بندی کلاس‌ها نوشت که به او کمک می‌کرد سر آن کلاس‌هایی حاضر شود که دخترهای خوشگل‌تری در آنها حضور داشتند. همین‌طور یک برنامه‌ی شمارش اتومبیل‌ها را برای مهندسین ترافیک محلی نوشت. سپس به هاروارد[3] رفت و وقتی تصمیم به ترک تحصیل گرفت، دلیلش این نبود که پیش یک مرشد هندی برود تا کاشف راه حقیقت شود. بلکه هدفش از ترک تحصیل، تأسیس یک شرکت کامپیوتری بود.

بر خلافِ جابز، گِیتس در کدنویسیِ کامپیوتری عالی بود. ذهنی عمل‌گرا، منضبط و توانمند در تحلیل فرآیندها داشت. ذهن جابز بیشتر شهودی و تخیل‌گرا بود و وسواسی شگرف برای کاربردی کردن تکنولوژی، طراحی ظاهری دلپذیر، و ساخت رابط کاربری دوستانه، و همین‌طور شوقی فراوان به کمال‌گرایی داشت که او را به یک طلبکارِ تندخو بدل می‌کرد. در اپل کاریزما و سخت‌گیریِ بدون تبعیضِ جابز بود که کارها را پیش می‌بُرد. اما گِیتس در مایکروسافت اغلب بر اساس اسلوب عمل می‌کرد؛ او با برگزاری جلسات بررسی محصول طبق زمان‌بندی مشخص، قلب مسئله یا مشکل را با مهارت فوق‌العاده‌ی خود می‌شکافت. هر دو می‌توانستند خشن باشند ولی در مورد گِیتس -که در ابتدای دوران کاری‌اش رفتاری گیک‌وار توأم با نشانه‌هایی از سندروم آسپِرگِر[4] داشت- پرخاش‌های مقطعی، کمتر جنبه‌ی شخصی داشتند و بیشتر از آنکه مبناشان بی‌عاطفگی احساسی باشد، بر اساس قاطعیت عقلانی شکل می‌گرفتند. جابز با نگاهی آتشین از شدت ناراحتی، به دیگران خیره می‌شد؛ حال آنکه گِیتس گاه در ارتباط چشمی دچار مشکل می‌شد ولی اساساً آدم مهربانی بود.

آندی هِرتزفِلد می‌گفت: «هر دو فکر می‌کردند از دیگری باهوش‌ترند ولی استیو کلاً طوری با بیل رفتار می‌کرد که انگار آدم درجه دویی است، به خصوص وقتی صحبت از ذوق و سلیقه در میان بود. بیل هم به استیو از بالا نگاه می‌کرد چون می‌دانست برنامه‌نویسی بلد نیست.» از ابتدای رابطه‌شان، گِیتس مجذوب رفتار جابز بود و کمی هم به توانایی شگرف او یعنی تأثیرگذاری بر دیگران حسادت می‌کرد. ولی در عین حال استیو را "اساساً آدمی عجیب" و "از نظر انسانی به طرزی غیرعادی عقده‌ای" می‌دانست و تحمل بی‌ادبی او و اینکه «یا در حالتی بود که به تو

---

[1] Seattle
[2] Lakeside High
[3] Harvard

[4] رجوع شود به ویکی‌پدیا، **سندروم آسپرگر**: http://fa.wikipedia.org/

می‌گفت آشغالی، یا سعی می‌کرد اغوایت کند» را نداشت. جابز هم به نوبه‌ی خود گِیتس را به طرز مأیوس‌کننده‌ای کوته‌فکر می‌دانست. یک روز به من گفت: «اگر یک‌بار اِل.اِس.دی زده یا در جوانی به آشرام[۱] رفته بود، آدم فهیم‌تری می‌شد.»

تفاوت‌های شخصیتی و فردی، این دو را در دو سوی گسلِ بنیادیِ عصر دیجیتال قرار داد. جابز یک ایده‌آل‌گرا با شوق فراوان به کنترل کردن بود و خلق‌وخوی افراطیِ یک هنرمندِ غیرقابل‌انعطاف را در خود داشت؛ او و اپل بدل شدند به سرمشق بارز یک استراتژی دیجیتالی که سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا را در قالب یک بسته‌ی جامع ارائه می‌کرد. ولی در جبهه‌ی مقابل، از منظرِ تجارت و فناوری، گِیتس بدل شد به تحلیل‌گری باهوش، حسابگر و عمل‌گرا که با ارائه‌ی لیسانس سیستم‌عامل و نرم‌افزارهای مایکروسافت به تولیدکنندگانِ مختلف، هیچ مشکلی نداشت.

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

وقتی مَکینتاش در ابتدای راه توسعه بود، جابز برای مذاکره به دفتر گِیتس در سیاتل رفت. تعدادی از نرم‌افزارهای کاربردی اپل II ساختِ مایکروسافت بودند، از جمله برنامه‌ی حسابداری مولتی‌پلَن[۲]. جابز می‌خواست گِیتس و شرکتش را تهیج کند تا برای کامپیوتر جدیدش -مَکینتاش- برنامه‌هایی به مراتب بهتر بسازند. در اتاق کنفرانسِ گِیتس نشسته بودند که ایده‌ی جذابِ یک کامپیوتر -دارای رابط کاربری زیبا- برای عموم مردم را مطرح کرد. چیزی که می‌شد در کارخانه‌ی رباتیک کالیفرنیا، با تیراژ میلیونی تولیدش کرد. همین توصیفِ او از کارخانه‌ای که قطعات سیلیکُنی را می‌بلعید و به مَکینتاش‌های آماده تبدیل می‌کرد، باعث شروع پروژه‌ای با اسم رمز "سَند[۳]" در مایکروسافت شد. جالب آنکه با مهندسی معکوس، "سَند" را خلاصه‌ی عبارت "دستگاه جدید و شگفت‌انگیز استیو[۴]" تعریف کردند.

مایکروسافت کار خود را با نوشتن یک نسخه از بِیسیک آغاز کرد، همان زبان برنامه‌نویسی آلتایر. در برهه‌ای، جابز از مایکروسافت خواست که برای مَکینتاش یک بِیسیک شناور بنویسد، چون وازنیاک هرگز نسخه‌ی بِیسیک اپل II را با اعدادِ ممیزِ شناور سازگار نکرد. علاوه بر این، جابز

---

[۱] خانه‌های آرامی که مرشدهای هندی در آنها به تعلیم شاگردان خود می‌پردازند (جایی شبیه خانقاه).م

[2] Multiplan

[3] SAND

[4] Steve's Amazing New Device

از مایکروسافت می‌خواست برنامه‌های کاربردی -مثل ویرایشگر متنی و برنامه‌ی حسابداری- هم برای مَکینتاش بنویسد. در آن زمان جابز پادشاه بود و گِیتس فقط یک درباری: در سال ۱۹۸۲ فروش سالانه‌ی اپل ۱ میلیارد دلار و درآمد مایکروسافت فقط ۳۲ میلیون دلار بود. گِیتس متعهد به ساخت نسخه‌های گرافیکی جدید از نرم‌افزار حسابداری اِکسل[1]، برنامه‌ی ویرایشِ متنِ وُرد، و البته بِیسیک سازگار با مَک، شد.

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

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

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

---

[1] Excel

جابز می‌گفت: «آنها با چند برنامه از راه رسیدند، کارشان واقعاً افتضاح بود با این حال دست از تلاش نکشیدند و نتیجه را بهبود دادند.» سرانجام جابز آنقدر شیفته‌ی اِکسل شد که یک قرار سِری با گِیتس گذاشت: اگر مایکروسافت تعهد می‌داد که تا ۲ سال اِکسل را انحصاراً برای مَکینتاش ارائه کند و هیچ نسخه‌ای برای کامپیوترهای آی.بی.اِم نسازد، آن‌وقت جابز حاضر می‌شد گروهی را که برای کار روی بِیسیک گماشته بود تعطیل و به جای آن از لیسانس بِیسیکِ مایکروسافت استفاده کند. گِیتس با هوشمندی این را پذیرفت و برای مذاکرات آتی برگ‌برنده‌ای ارزشمند به دست آورد، بچه‌های تیم بِیسیکِ اپل هم از تعطیلی پروژه‌شان بسیار خشمگین شدند.

در این دوره، گِیتس و جابز بدل به یک گروهِ دو نفره شدند. تابستانِ همان سال با هم به سمیناری به میزبانی بن رُزِن از تحلیل‌گران صنعتی در نزدیکی دریاچه‌ی جنیوا[1] در ویسکانسین[2] رفتند، آن‌زمان هیچ‌کس از رابط کاربری گرافیکیِ در دست ساختِ اپل اطلاع نداشت. گِیتس می‌گفت: «دیگران طوری رفتار می‌کردند که انگار کامپیوترهای آی.بی.اِم همه چیز است. خیلی جالب بود. من و استیو به این چیزها می‌خندیدیم و می‌گفتیم: هِی، یک چیز تازه یاد گرفتم. او یک‌جورهایی داشت کارها را لو می‌داد ولی خُب، هیچ‌کس اهمیت نمی‌داد.» گِیتس بدل به یکی از معتمدین اپل شده بود: «به هر سوراخ‌سُنبه‌ای سر می‌زدم، دیگر جزو خدمه‌ی کشتی بودم.»

او از رفت-و-آمدهای زیاد به کوپرتینو لذت می‌برد، می‌توانست رفتار بی‌قاعده‌ی جابز با کارمندان و وسواس‌های دائمی‌اش را ببیند: «استیو شبیه "فلوت‌زن رنگارنگ شهر هملین[3]" شده بود. جار می‌زد که چطور مَک دنیا را دگرگون خواهد کرد و با آن اشتیاق وافر و ارتباطات شخصی پیچیده‌ای که با بچه‌ها برقرار کرده بود، همه را وا می‌داشت دیوانه‌وار کار کنند.» جابز اغلبْ گفتگوها را در اوج شروع می‌کرد ولی بعد ترس‌هایش را هم با گِیتس در میان می‌گذاشت: «جمعه شب می‌رفتیم شام و استیو مثل همیشه جار می‌زد که همه چیز رو به راه است. اما فرداروز بدون بروز هیچ مشکلی، این‌طوری می‌شد: "اُه لعنت، این واقعاً فروش خواهد کرد؟ خدایا، مجبورم قیمت را بالا ببرم. متأسفم که این‌طوری شد. بچه‌های گروه یک مشت احمقند".»

اولین آشنایی گِیتس با دایره‌ی تحریف واقعیت به زمان معرفی کامپیوتر زیراکس (استار) بر می‌گردد. در یک شام دسته‌جمعی در شب جمعه، جابز از گِیتس پرسید که چه تعداد استار تا آن روز به فروش رسیده؟ جواب گِیتس ۶۰۰ عدد بود. اما جابز فردا جلوی او و کل گروه گفت که تنها ۳۰۰ استار تا آن لحظه به فروش رسیده، اصلاً هم یادش نبود که گِیتس رقمِ درست را به همه گفته. گِیتس می‌گفت: «نگاه‌های همه برگشت به سمت من با این فحوا: "تو که نمی‌خواهی بهش بگویی

---

[1] Geneva
[2] Wisconsin
[3] اشاره به شخصیت اولِ داستانی فولکلور که برای اولین بار، رابرت براونینگ آن را به نوشتار تبدیل کرد.م

گندش را در آورده؟" و من در آن مورد به خصوص قلاب را به نیش نکشیدم.[۱]» در یک موقعیت دیگر جابز و گروهش به بازدید از مایکروسافت رفته بودند و شام در باشگاه تنیس سیاتل صرف می‌شد. جابز شروع کرد به ایراد خطابه‌ای راجع به اینکه کار با مَکینتاش و نرم‌افزارهایش چقدر راحت و بدون نیاز به دفترچه راهنما خواهد بود. گِیتس می‌گفت: «این‌طور وانمود می‌شد که اگر کسی حتی یک لحظه در زندگی‌اش به این فکر کرده باشد که مَکینتاش و یا نرم‌افزارهایش نیاز به راهنما دارند، احمق‌ترین آدمِ روی زمین است. ما داشتیم با خودمان می‌گفتیم: "واقعاً نظرش این است؟ یعنی نباید بهش بگوییم که افراد دارند روی دفترچه راهنما هم کار می‌کنند؟"»

بعد از مدتی رابطه‌ی این دو به مسیری ناهموار افتاد. نقشه‌ی اصلی این بود که برنامه‌های کاربردی مایکروسافت -مثل اِکسل، چارت و فایل- با لوگوی اپل و به طور انحصاری بر روی مَکینتاش عرضه شوند. گِیتس می‌گفت: «با فروش هر مَکینتاش، به ازای هر برنامه ۱۰ دلار گیرمان می‌آمد.» ولی این قرار و مدارها باعث شد برنامه‌نویس‌ها با هم به رقابت نپردازند. ضمن اینکه به نظر می‌رسید برخی از برنامه‌های مایکروسافت به موقع آماده نخواهند شد. بنابراین جابز یک بند به قرارداد اضافه کرد و تصمیم گرفت نرم‌افزارهای مایکروسافت را به صورت پیش‌فرض ارائه نکند؛ حالا مایکروسافت مجبور بود به تکاپو بیافتد تا محصولاتش را به طور مستقیم به مشتری بفروشد.

گِیتس بدون شکایتِ چندانی با قضیه کنار آمد. او همان موقع هم به این حقیقت عادت کرده بود که به قول خودش، جابز می‌توانست «سریع بازی کند و ببازد.» و نیز به این فکر افتاده بود که استقلال از اپل می‌تواند به نفع مایکروسافت باشد. در این باره به من گفت: «با فروش جداگانه‌ی محصولات، درآمدمان بالاتر می‌رفت. بنابراین به نفع ما شد، چون به این فکر افتادیم که خودمان به طور مستقل برای کسب سهم متعارفی از بازار تلاش کنیم.» مایکروسافت در ادامه به ارائه‌ی محصولاتش برای دیگر سیستم‌عامل‌ها روی آورد و به نسخه‌ی وُرد برای محصولاتِ آی.بی.اِم، اولویت بیشتری نسبت به نسخه‌ی مَک داد. در آخر، تصمیمِ جابز برای تغییرِ مفادِ قراردادِ اولیه، بیش از مایکروسافت به خودِ اپل صدمه زد.

وقتی اِکسِل برای مَکینتاش عرضه شد، جابز و گِیتس با هم در مهمانی شامی در نیویورک از آن رونمایی کردند. از قصد مایکروسافت برای ارائه‌ی نسخه‌ی مخصوص اِکسل برای کامپیوترهای آی.بی.اِم سؤال شد، او بدون اشاره به قراری که با جابز گذاشته بود، صرفاً جواب داد که "به موقع" ممکن است این کار انجام شود. وقتی جابز پشت میکروفون رفت، به شوخی گفت: «مطمئنم تا آن "موقع" همه‌ی ما مرده‌ایم.»

---

[۱] کنایه از اینکه، به تله نیأفتادم و برای خودم دردسر نخریدم.م

PersianPDF.com

جنگ بر سر GUI (رابط کاربری گرافیکی)

در آن زمان مایکروسافت مشغول کار روی سیستم‌عاملی بود که بعدها به داس معروف و لیسانس آن به آی.بی.اِم و کامپیوترهای مشابهِ آن داده شد. داس بر مبنای یک رابط دستوری با ظاهری از مُد افتاده کار می‌کرد و کاربرانِ آن مدام با آدرس‌هایی مثل C:\> روبرو می‌شدند. از آنجا که جابز و گروهش همکاری نزدیکی با مایکروسافت داشتند این ترس در بین‌شان شدت گرفت که نکند مایکروسافت از رابط گرافیکی مَکینتاش تقلید کند. اَندی هِرتزفِلد همان موقع اشاره کرد که همکار مستقیمش در مایکروسافت دارد سؤالاتی راجع به جزئیات عملیاتی سیستم‌عامل مَکینتاش می‌پرسد: «به استیو گفتم مشکوکم، گویا مایکروسافت مشغول تقلید از روی مَک است.»

حق داشتند که نگران شوند. گِیتس نیز متقاعد شده بود که رابط کاربری گرافیکی آینده‌ی بازار و مایکروسافت هم به اندازه‌ی اپل محق است که از آنچه در زیراکس پارک توسعه یافته، استفاده کند. خودش بعدها به راحتی اشاره کرد: «ما مصداق این جمله بودیم که "هِی، ما هم به رابط گرافیکی اعتقاد داریم و آنچه را در زیراکس بود، دیده‌ایم".»

در قرارداد اصلی، جابز گِیتس را ملزم کرده بود که تا یک سال پس از عرضه‌ی مَکینتاش در ژانویه‌ی ۱۹۸۳، برای هیچ شرکتی جز اپل نرم‌افزارهای گرافیکی تولید نکند. متأسفانه این احتمال در قرارداد ذکر نشده بود که اگر عرضه‌ی مَک به تأخیر افتاد، چه کنند. از این رو وقتی گِیتس در نوامبر ۱۹۸۳ اعلام کرد که مایکروسافت در حال برنامه‌ریزی برای توسعه‌ی یک سیستم عامل جدید -سازگار با کامپیوترهای آی.بی.اِم و- دارای رابط گرافیکی همراه با پنجره‌ها، آیکُن‌ها، و ماوس برای کار با نشانگر و کلیک کردن است، ایرادی به او وارد نبود و بدین صورت ویندوز وارد عرصه شد. گِیتس به سبک جابز، یک مراسم در هتل هِلمزلی پالاسِ[1] نیویورک راه انداخت که بزرگترین ولخرجی تاریخ مایکروسافت تا به امروز لقب گرفته است.

جابز دیوانه شده بود. می‌دانست که کارِ اندکی در این مورد از دستش ساخته است -قرارداد با مایکروسافت برای عدم رقابت با رابط گرافیکی رو به خاتمه بود- ولی با این حال قصدِ حمله داشت. به مایک بویک[2] که رابط اپل با سایر شرکت‌های نرم‌افزاری بود، دستور داد: «بلافاصله گِیتس را بیاور اینجا.» گِیتس آمد؛ تنها، و البته حاضر به بحث در مورد مسائل فی ما بِین. به خاطر می‌آورد که: «مرا خواسته بود تا دق‌دلی‌اش را سرم خالی کند. من هم مثل یک فرمانده‌ی تنها به کوپرتینو رفتم. گفتم: "ما داریم روی ویندوز کار می‌کنیم" و اینکه: "داریم کل شرکت را رویِ رابط گرافیکی قمار می‌کنیم".»

---

[1] Helmsley Palace
[2] Mike Boich

ملاقات در اتاق کنفرانس جابز بود، در محاصره‌ی ۱۰ نفر از کارمندان ارشدِ اپل که مشتاقِ تماشای حمله‌ی رئیس‌شان به گِیتس بودند. جابز رفقا را نا امید نکرد. زد زیر فریاد که: «تو داری به ما خیانت می‌کنی! من بهت اعتماد کردم و حالا داری از من دزدی می‌کنی!» هِرتزفِلد به خاطر می‌آورد که: گِیتس خون‌سرد آنجا نشست، به چشمان استیو خیره نگریست و بعد با صدای جیغ‌جیغوی خودش جوابی داد که بدل به یک جمله‌ی کلاسیک در تاریخ صنعت کامپیوتر شد: «خُب استیو، به گمانم بیش از یک راه برای تحلیل این وضعیت وجود دارد. از نظر من، بیشتر شبیه این است که ما دو تا، یک همسایه‌ی پول‌دار به نام زیراکس داریم و من یک شب می‌روم خانه‌اش که تلویزیونش را بلند کنم، غافل از اینکه که تو قبلاً آن را کِش رفته‌ای.»

حضور دو روزه‌ی گِیتس منجر به بروز تمام تکنیک‌های ماهرانه و البته واکنش‌های احساسی جابز شد. همزیستی مسالمت‌آمیز اپل و مایکروسافت به روشنی تبدیل به یک رقص دو نفره شده بود و هر دو طرف، داشتند محتاطانه دور هم می‌چرخیدند تا مبادا یک نیش و کنایه‌ی دیگر، مشکلات را دو چندان کند. بعد از رویارویی در اتاق کنفرانس، گِیتس خیلی سریع یک توضیح خصوصی از طرح‌هایش برای ویندوز، به او ارائه کرد. در این باره به من گفت: «استیو نمی‌دانست چه بگوید. مثلاً می‌توانست بگوید: "اُه این تخطی از فُلان قرارمان است" ولی در عوض گفت: "اُه این واقعاً آشغاله!"» گِیتس به هیجان آمد چون این حرف فرصتی برای آرام کردن جابز به او داد: «من گفتم: "آره، این یک تکه آشغالِ قشنگه".» خلاصه اینکه جابز طیف متنوعی از احساسات را به نمایش گذاشت. گِیتس می‌گفت: «در طول آن دیدار، استیو از یک آشغال هم بددهان‌تر شد. و بعد، به جایی رسیدیم که تقریباً داشت گریه می‌کرد، انگار که بخواهد بگوید: "فقط یک فرصت به من بده تا درستش کنم".» در مقابل، عکس‌العمل گِیتس این بود که به آرامشی عمیق فرو رود. به قول خودش: «وقتی دیگران احساسی می‌شوند، من خوبم، یک‌جورهایی بی‌احساس به توانِ دو!»

مثل اکثر گفتگوهای جدی‌شان، جابز پیشنهاد رفتن به پیاده‌روی را داد، چرا که نه؟ پیاده خیابان‌های کوپرتینو را گز کردند. دور کالج دی‌آنزا چرخیدند. در یک رستوران توقف کردند و بعد کمی دیگر راه رفتند. گِیتس می‌گفت: «آن پیاده‌روی به من تحمیل شد، این از تکنیک‌های مدیریتی من نیست. همان موقع استیو شروع کرد به گفتن چیزهایی مثل: "باشد، باشد، فقط سعی کن زیاد شبیه مَک نشود" و از این جور حرف‌ها.»

گذشت زمان نشان داد که مایکروسافت نمی‌تواند ویندوز ۱.۰ را تا قبل از پاییز ۱۹۸۵ به بازار عرضه کند. حتی آن موقع هم یک محصول بُنجُل و فاقد ظرافت‌های رابط کاربری مَکینتاش بود. به جای ظاهر تخیلی و پنجره‌های هم‌پوشان -کار بیل اَتکینسُن- پنجره‌هایی پهلو به پهلو داشت. با تمسخرِ منتقدین و بی‌اعتنایی مصرف‌کنندگان رو به رو شد. با این وجود، چنانکه هنوز هم در اغلب محصولات مایکروسافت به چشم می‌خورَد، سماجت در کار، سرانجام ویندوز را محصولی بهتر و فراگیر در بین کاربران کرد.

جابز هرگز کینه‌اش بابت این کارِ مایکروسافت را کنار نگذاشت. ۳۰ سال بعد از آن ماجراها در گفتگو با من گفت: «آنها بی‌پروا از روی دست ما تقلید کردند چون هیچ شرمی در وجود گِیتس نیست.» شنیدن این جمله، این عکس‌العمل را در گِیتس بر انگیخت: «اگر به این اعتقاد دارد، واقعاً در یکی از دایره‌های تحریف واقعیت خودش گیر افتاده.» از دیدگاه قانونی، حق با گِیتس بود و دادگاه‌ها هم در طول سال‌های متعاقب، آن را تأیید کردند. از منظر تجربی هم که به قضیه بنگریم او پرونده‌ی محکمی داشت. درست است که اپل برای استفاده از تحقیقات زیراکس پارک قراردادی منعقد کرده بود، ولی رفتن سایر شرکت‌ها به سمت رابط کاربری گرافیکی نیز اجتناب‌ناپذیر بود. همان طور که اپل هم فهمید، محافظت از طراحیِ "ظاهری و حسیِ" رابط کاربری بسیار سخت بوده و هست.

البته ناراحتی جابز هم قابل درک است. ولو اینکه مایکروسافت با تولید محصولات خام و تقلید از روی دستِ دیگران در بازار سیستم‌عامل‌ها به پیروزی رسیده باشد، باید به این نکته اذعان کرد که اپل همیشه نوآورتر، خلاق‌تر، خوش‌سلیقه‌تر و در طراحیْ سرتر از دیگران بوده و هست، که این از نظر من، نشان‌دهنده‌ی عیبی ظریف در کارکرد جهان پیرامون ما است: "بهترین و خلاقانه‌ترین محصولات، همیشه پیروز نمی‌شوند." یک دهه بعد، درک این حقیقت باعث شد که جابز دست از بیهوده‌گوییِ متکبرانه و مغرورانه در این‌گونه موارد بر دارد. ولی در عین حال نفخه‌ای از حقیقت هم در این حرفش بود که: «تنها مشکلِ من با مایکروسافت این است که آنها هیچ سلیقه‌ای ندارند، کاملاً بی‌ذوقند. چیزهای کوچک مد نظرم نیست بلکه از چشم‌انداز کلی است که می‌گویم آنها ایده‌های مبتکرانه در سر ندارند و فرهنگ چندانی هم در محصولات‌شان به چشم نمی‌خورد.»

فصل هفده

ایکاروس

آنچه که بالا می‌رود... (ناگزیر روزی پایین می‌آید)

پرواز در اوج

معرفی مَکینتاش در ژانویه‌ی ۱۹۸٤، جابز را به مدار شهرت بالاتری سوق داد. این موضوع در سفرش به مَنهَتَن در همان روزها، مشهود بود. به مهمانی‌ای که یوکو اونو[1] برای پسرش شان لنون[2] ترتیب داده بود رفت و به پسرک ۹ ساله یک مَکینتاش هدیه داد که او هم واقعاً دوستش داشت. دو هنرمند به نام‌های اَندی وارهُل[3] و کیت هرینگ[4] آنجا بودند و مفتون قابلیت‌های دستگاهی شدند که هنرمندانِ جهان آن را تغییری بد شُگون می‌پنداشتند. وارهُل بعد از کار با کوییک‌دراو با افتخار جار زد: «یک دایره کشیدم» و همان شب اصرار کرد که جابز کامپیوتر را پیشِ میک جَگِر[5] هم ببرد. وقتی جابز به خانه‌ی این ستاره‌ی راک وارد شد، جَگِر هول کرد. نمی‌دانست جابز کیست. استیو بعدها به گروهش گفت: «به گمانم مخدر زده بود. یا این بود یا اینکه مغزش واقعاً ترکیده!» اما دخترِ جَگِر، جِید[6] بلافاصله پشت کامپیوتر نشست و شروع به نقاشی با مَک‌پِینت[7] کرد، بنابراین جابز کامپیوتر را به جای پدر، به دختر هدیه داد.

استیو بالأخره آن پنت‌هاوسِ دوبلکس در غرب سِنترال پارک در سَن رِموی مَنهَتَن -که به اسکالی نشان داده بود- را خرید و جیمز فْرید[8] از شرکت آی.اِم. پِی را برای بازسازی آن استخدام کرد، ولی هرگز آنجا ساکن نشد (بعدها آن را ۱۵ میلیون دلار به خواننده‌ی گروه U2، بونو فروخت.) همچنین درست در تپه‌های بالای پالو آلتو در وودساید، یک عمارت بزرگِ قدیمی به سبک

---

1 Yoko Ono
2 Sean Lennon
3 Andy Warhol
4 Keith Haring
5 Mick Jagger
6 Jade
7 Macpaint
8 James Freed

مستعمرات اسپانیایی خرید که ۱٤ اتاق خواب داشت. عمارت توسط یک بارُن ساخته شده بود. اما جابز با وجود سکونت در آن، هرگز موفق به مبله‌کردنش نشد.

با عرضه‌ی مَک، موقعیت جابز در اپل احیا شد. اسکالی به جای محدود کردن قلمرویش، آزادی بیشتری به او داد: گروه کاری لیسا با مَکینتاش ادغام و جابز مسئول آن شد. اما با اینکه در اوج پرواز می‌کرد، مهربان‌تر از قبل نشد. جلسه‌ی توضیح شرایطِ ادغام برای دو گروه لیسا و مَک، تصویری به یاد ماندنی از صداقت بی‌رحمانه‌اش را در اذهان ثبت کرد. طبق دستور او، رئسای گروه مَکینتاش تمام پست‌های اصلی را گرفتند و یک چهارم از پرسنل لیسا با درهای خروجیِ شرکت مواجه شدند. جابز به آنها خیره شد و گفت: «باختید بچه‌ها. شما یک گروه درجه دو هستید، بازیکن‌های درجه دو. در واقع خیلی‌ها اینجا درجه دو یا سه هستند، پس امروز تعدادی‌شان را آزاد می‌کنیم تا فرصت کار برای شرکت‌های دیگر را از دست ندهند.»

بیل اَتکینسُن که با تجربه‌ی حضور در هر دو گروه، این تصمیم را به دور از انصاف و سنگ‌دلانه می‌دانست، گفت: «این بچه‌ها عالی کار کرده‌اند و مهندسین خیلی خوبی هستند.» ولی ذهن جابز روی تجربه‌ای از دوران ساخت مَکینتاش قفل شده بود -که اعتقاد داشت یک درس مدیریتیِ کلیدی است: اگر می‌خواهی یک گروه درجه یک بسازی، مجبوری ظالم باشی. می‌گفت: «پیچیده نیست. همیشه در هر گروهِ بزرگی تعدادی بازیکن درجه دو هست و آنها چند بازیکن درجه دوی دیگر جذب می‌کنند و زود باشد که حتی بازیکن درجه سه هم در گروهت پیدا کنی. از تجربه‌ی مَکینتاش آموختم که بازیکن‌های درجه یک دوست دارند فقط با مثلِ خودشان کار کنند، در نتیجه گریزی از شکستن دلِ بازیکنان درجه دو نیست.»

در آن برهه، جابز و اسکالی هنوز با غلو کردن راجع به دلبستگی‌شان به هم و رفتار کردن مثل بچه‌دبیرستانی‌های عاشق، می‌توانستند خود را راجع به استحکام رابطه‌شان گول بزنند. اولین سالگرد حضور اسکالی در اپل، مِی ۱۹۸٤ بود. جابز ترتیب مهمانی شام در لِموتُن نویر[1] را داد؛ رستورانی مجلل در تپه‌های جنوب غرب کوپرتینو. برای غافگیر کردن اسکالی، هیئت مدیره، مدیران ارشد و حتی برخی سرمایه‌گذاران ساحل شرقی را هم جمع کرد. اسکالی صحنه را خوب به خاطر می‌آورد. در میان تبریکاتِ همه: «استیوِ خنده‌رو در پس‌زمینه ایستاده بود، سرش را بالا و پایین می‌بُرد و خنده‌ای ملوس بر لب داشت.» حالا باید به سلامتیِ اسکالی می‌نوشیدند، پس جابز شام را با یک تعارفِ اغراق‌آمیز شروع کرد: «بهترین دو روزِ زندگی من اینها است؛ روز معرفی مَکینتاش و روزی که اسکالی مدیرعاملی اپل را پذیرفت. این بهترین سالِ تمام عمرم بود به خاطر اینکه درس‌های زیادی از جان یاد گرفتم.» سپس یک عکس مونتاژی از خاطرات آن سال به اسکالی تقدیم کرد.

---

[1] Le Mouton Noir

اسکالی نیز در جواب، از لذتِ همکاری با جابز در یک سالِ گذشته گفت و دستِ آخر حرفی زد که به دلایل مختلف، در خاطره‌ی همه‌ی مهمانانِ آن شب باقی ماند: «اپل یک رهبر دارد؛ "استیو و من".» به سمت دیگر اتاق نگاه کرد، جابز تبسمی بر لب داشت. اسکالی می‌گفت: «مثل این بود که با نگاه احوال‌مان را به هم مخابره می‌کردیم.» ولی خودش هم متوجه بود که آرتور راک و چند نفرِ دیگر مات و مبهوت، بلکه شاید شکاکانه به این رابطه نگاه می‌کنند. آنها نگرانِ این بودند که جابز افسارِ او را به دست گرفته باشد، حال آنکه هدف اصلی از استخدام اسکالی کنترلِ جابز بود. ولی اینک به طرز مشهودی جابز بر اوضاع مسلط شده بود. راک می‌گفت: «اسکالی آنقدر مشتاقِ دریافت تصدیق‌های استیو بود که قادر به ایستادگی در برابرش نبود.»

شاید به نظر اسکالی، کسب رضایتِ جابز و احترام به توانایی‌هایش یک راهبرد خوب بود ولی او به این قضیه توجه نداشت که تقسیمِ قدرت و تسلیم شدن، در ذات و قاموس جابز جایی ندارد. به زودی ابراز نظرهای جابز راجع به طرز اداره‌ی شرکت شروع شد. برای مثال در جلسه‌ی راهبردهای تجاریِ سال ۱۹۸٤، فشار آورد تا بخش فروش متمرکز شود و امور بازاریابی مستقیماً در بخش‌های تولیدیِ مختلف سامان بگیرد (یعنی به عنوان مثال، گروه مَکینتاش قادر به کنار گذاشتن تیم بازاریابی اپل و تشکیل یک تیم مستقلِ بازاریابی برای خودش باشد.) هیچ کسِ دیگری موافق نبود ولی جابز می‌خواست به زور هم که شده قضیه را پیش ببرد. اسکالی می‌گفت: «بقیه به من نگاه می‌کردند تا شاید کنترلِ جلسه را به دست بگیرم یا حتی او سرِ جایش بنشانم تا خفه شود، ولی چنین نکردم.» وقتی جلسه به هم خورد، پچ‌پچ‌ها بالا گرفت: «برای چه اسکالی ساکتش نکرد؟»

وقتی جابز تصمیم به بر پایی کارخانه‌ای در فرِمُنت برای ساخت مَکینتاش گرفت، شوقِ هنری و ذاتِ تسلط‌جویش به درجات بالاتری سوق پیدا کرد. می‌خواست دستگاه‌های مونتاژ مثل لوگوی اپل رنگ‌های روشن داشته باشند. آنقدر وقت برای استفاده از ورق‌های رنگی تلف کرد که دست آخر مدیر تولید اپل، مَت کارتر[1] تصمیم گرفت همان رنگ بِژ و خاکستری را استفاده کند. اما در بازدید بعدی، جابز دستور داد با همان رنگ‌های روشن دلخواهش کارخانه را از نو رنگ کنند. کارتر اعتراض کرد؛ دستگاه‌ها بسیار حساس بودند و رنگرزیِ مجدد می‌توانست خرابی به بار بیاورد. حق هم داشت. یکی از گران‌ترین دستگاه‌ها که با آبی روشن رنگ شد، دست‌آخر درست کار نکرد و ملقب شد به "حماقتِ جابز." کارتر استعفا داد چون به قول خودش: «جنگیدن با او نیروی زیادی هدر می‌داد و معمولاً هم دعوا بر سر چیزهای بی‌معنی بود، بنابراین تشخیص دادم که دیگر بس است.»

جابز، دبی کُلمَن را جایگزینِ کارتر کرد؛ مدیر مالی خوش‌ذات و پُر حرارتِ مَکینتاش که یک بار هم جایزه‌ی سالانه‌ی گروه برای بهترین مقاومت جلوی جابز را برده بود و می‌دانست چطور به

---

[1] Matt Carter

موقع وسواس‌های او را برآورده کند. وقتی مدیر هنری اپل، کلِمِنت مُک[1] توضیح داد که جابز خواهان استفاده از رنگ سفید خالص بر روی دیوارها است، کُلمَن زیر بار نرفت: «نمی‌شود که کارخانه را یک دست سفید کنیم. اینجا کلی گرد و خاک خواهد نشست. کلی قطعه خواهد آمد.» مُک جواب داد: «هیچ سفیدی نیست که برای استیو واقعاً سفید باشد.» با دیوارهای سفید و ماشین‌آلات آبی و زرد و قرمز، محیط کارخانه به قولِ کُلمن «شبیه نمایشگاه الکساندر کالدر شده بود.»

وقتی از جابز در مورد وسواسش راجع به ظاهر کارخانه پرسیدم، گفت که روشی برای تضمینِ اشتیاقِ کارکنان به کمال‌گرایی در تولید محصولات بوده است. برایم تعریف کرد که:

«با دستکش‌های سفید به کارخانه می‌رفتم تا ببینم آیا گرد و خاکی هست یا نه؛ و البته که بود. همه جا هم بود: روی دستگاه‌ها، بالای قفسه‌ها، کفِ زمین. از دِبی می‌خواستم زودتر تمیزش کند. وقتی می‌گفتم که باید بتوان کفِ کارخانه نشست و غذا خورد، بیچاره دلش می‌خواست از دیوارِ راست بالا برود، چون نمی‌فهمید چرا! و من آن موقع مهارت زیادی در ارائه‌ی توضیحات قانع‌کننده نداشتم. بازدید از کارخانجات ژاپن خیلی رویم تأثیر گذاشته بود. بخشی از آنچه در ژاپن تحسین می‌کردم -و بخشی از آنچه اینجا در کارخانه‌ی خودمان نداشتیم- حس کار گروهی و انضباط بود. اگر انضباطِ تمیز نگه‌داشتنِ آنجا را نداشتیم، پس انضباط استفاده از ماشین‌آلات را هم نداشتیم.»

یک روز یک‌شنبه صبح، جابز پدرش را به بازدید از کارخانه برد. پاوْل جابز همیشه راجع به دقیق بودن مصنوعاتِ دست‌ساز و استفاده از ابزارآلاتِ مناسب سخت‌گیر بود، و پسرش با افتخار به او نشان داد که درسش را خوب یاد گرفته. کُلمَن در بازدید همراهی‌شان می‌کرد و به خاطر داشت که: «استیو حسابی خوش‌رو شده بود. با افتخار کارخانه را به پدرش نشان می‌داد.» جابز عملکرد هر دستگاه را توضیح می‌داد و پدرش حقیقتاً کار او را تحسین می‌کرد: «مدام به پاوْل نگاه می‌کرد که داشت ماشین‌ها را لمس می‌کرد و از تمیزی و بی‌عیب و نقص بودنِ همه چیز خوشش آمده بود.»

اما بازدید دانیِله میتران[2] از کارخانه، به این خوبی پیش نرفت. همسرِ -مدافعِ انقلابِ کوبایِ- فرانسوا میتران[3] (رئیس جمهوریِ سوسیالیست فرانسه،) از طریق مترجمش سؤالات زیادی راجع به شرایط کار می‌پرسید و جابز از طریق آلاین راسمَن که زبانِ فرانسوی می‌دانست، راجع به تکنولوژی‌ها و رُبات‌های پیشرفته‌ی کارخانه توضیح می‌داد. بعد از آنکه جابز راجع به زمان‌بندیِ

---

1 Clemont Mok
2 Danielle Mitterrand
3 Francois Mitterrand

دقیقِ تولید صحبت کرد، میتران جویای شرایط اضافه دستمزدها شد. استیو که به ستوه آمده بود، توضیح داد که استفاده از ماشین‌آلاتِ خودکار به صرفه‌جویی در هزینه‌های نیروی کار نیز کمک می‌کند ولی بانوی اول فرانسه راضی نشد. سؤالات دیگری در راه بود: «کار کردن در اینجا سخت است؟ کارگران چقدر مرخصی می‌گیرند؟» جابز دیگر کنترل از کف داده بود، به مترجم گفت: «مادام اگر خیلی نگران رفاه کارگران هستند، هر موقع که عشق‌شان کشید می‌توانند تشریف بیاورند اینجا تا استخدام‌شان کنیم.» رنگ از رخسار مترجم بیچاره پرید و لال شد. یک لحظه بعد راسمَن به فرانسه گفت: «آقای جابز می‌گویند که از شما به خاطر این بازدید و بذل توجهی که به کارخانه‌ی ما کردید کمال تشکر را دارند.» نه جابز و نه مادام میتران نفهمیدند چه شد ولی راسمَن به خاطر داشت که این دخالتِ به جا، مترجم فرانسوی را از فشارِ قبر نجات داده بود.

جابز بعد از بازدید، در حالی که همراه با راسمَن مرسدسش را در بزرگراه به سمت کوپرتینو می‌راند، از طرز برخورد مادام میتران با غضب حرف می‌زد. در مقطعی داشت با سرعتی بالاتر از ۱۶۰ کیلومتر در ساعت می‌راند که پلیس متوقف و جریمه‌اش کرد. بعد از چند دقیقه در حالی که پلیس داشت برگ جریمه را پر می‌کرد، جابز استارت زد. پلیس گفت: «ببخشید؟» او جواب داد: «من عجله دارم.» جالب بود که افسر اصلاً عصبانی نشد. به آرامی کار را تمام کرد و به او هشدار داد که اگر بارِ دیگر بالاتر از ۹۰ کیلومتر در ساعت برانَد، یک راست به زندان خواهد رفت. به محضِ رفتنِ پلیس، جابز انداخت توی جاده و باز سرعتش از ۱۶۰ کیلومتر در ساعت گذشت. راسمَن می‌گفت: «معتقد بود که قوانینِ عادی مطلقاً شامل حالش نمی‌شوند.»

همسر راسمَن، جوآنا هافمَن نیز چند ماه بعد از معرفی مَکینتاش، در سفر به اروپا با جابز، چیز مشابهی را در او دید: «کاملاً نفرت بر انگیز بود و فکر می‌کرد می‌تواند از زیر هر چیزی در برود.» هافمَن در پاریس یک مهمانی شامِ رسمی برای توسعه‌دهندگان نرم‌افزار ترتیب داد، ولی جابز ناگهان زیر همه‌چیز زد؛ دربِ اتومبیل را بست و گفت که دارد به فولون[1] می‌رود تا یک هنرمند طراح پوستر را ببیند. هافمَن می‌گفت: «توسعه‌دهنده‌ها به خاطر از دست دادنِ فرصتِ دست دادن با ما خیلی ناراحت شدند.»

در ایتالیا، جابز فی‌الحال از مدیر منطقه‌ای اپل متنفر شد؛ مردی خپل که از یک کسب‌وکار معمولی آمده بود. جابز بی‌پرده به او گفت که از گروه و استراتژی فروشِ او متنفر شده، و بلند داد زد: «لیاقتِ فروشِ مَک را نداری.» ولی این در مقابلِ رفتارش در رستورانِ منتخبِ آن مدیرِ بیچاره برای صرفِ شام، اصلاً چیزی به حساب نمی‌آمد. در آنجا، جایز یک غذای گیاهی سفارش داد ولی گارسون به طرز استادانه‌ای یک بشقاب پر از سُس و خامه‌ی تُرش جلویش گذاشت. او طوری

[1] Folon

بر افروخته شد که هافمَن با لحنی تهدیدآمیز درِ گوشش گفت که اگر آرام نگیرد، قهوه‌ی داغی را که سفارش داده، روی شلوارش خواهد ریخت.

مهم‌ترین ناسازگاری‌هایی که جابز در سفر به اروپا از خود بروز داد مربوط به پیش‌بینی‌های فروش محصول بود. با استفاده از دایره‌ی تحریف واقعیت، همیشه تیمش را به رسیدن به قله‌های بلندتر هدایت می‌کرد. این بار نیز مدیران واقع‌بین اروپایی را تهدید کرد که اگر به رکوردهای بهتری نرسند، خبری از بودجه‌ی اضافه نخواهد بود. در این بین هافمَن باید میان‌داری می‌کرد: «در پایانِ آن سفر، به طرز غیرقابل کنترلی، چارچوب بدنم داشت می‌لرزید.»

در همین سفر، جابز با ژان لوئی گاسه، مدیر اپل در فرانسه آشنا شد. گاسه از معدود افرادی بود که جلوی جابز در آمد. به من می‌گفت: «جابز به روش خودش با واقعیت روبرو می‌شد، تنها راه برای سر و کله زدن با او این بود که محکم بایستی و بجنگی.» وقتی جابز طبق معمول تهدید کرد که بالا نرفتن فروش اپل در فرانسه مساوی است با کاهش بودجه‌های تخصیصی، گاسه عصبانی شد: «یادم هست یقه‌اش را گرفتم و گفتم دیگر بس است. بعد او عقب کشید. خودم معمولاً آدمی عصبانی بودم. یک عوضی بد دهان که در دوره‌ی ترک بود. بنابراین خیلی راحت این حالت را در او تشخیص دادم.»

اما گاسه هم تحت‌تأثیر رنگ عوض کردنِ جابز در مواقع نیاز و حالات افسون‌گرانه‌اش قرار گرفت. کمی پیش‌تر، فرانسوا میتران موعظه‌هایی درباره‌ی اهمیت توسعه‌ی "کامپیوترها برای همه" ارائه و متخصصین تحصیل‌کرده‌ای مثل ماروْین مینسکی[1] و نیکُلاس نِگرُپُنته[2] را با خود هم‌نوا کرده بود. جابز در هتل بریستول[3] ضمن سخنرانی برای این گروه، تصویری پیشِ روی‌شان ترسیم کرد از اینکه: چطور فرانسه می‌تواند با استقرار کامپیوترها در تمام مدارس، بدل به کشوری پیشرو شود. سفرِ پاریس در عین حال برای او رُمانتیک هم بود. گاسه و نِگرُپُنته، هر دو داستان‌هایی از رفتار عاشقانه‌ی جابز در طول اقامت در پاریس گفته‌اند.

سقوط

با فروکش کردن شور و هیجانِ معرفی مَکینتاش، فروش آن به تدریج از نیمه‌ی دومِ سالِ ۱۹۸٤ آغاز شد. اما مشکلی بنیادین در میان بود: مَک، محصولی درخشان ولی متأسفانه کُند و ضعیف بود و هیچ حجمی از فریادهای خوشحالی هم نمی‌توانست این مسئله را بپوشاند. زیبایی مَک در رابط کاربری آن بود که شبیه یک اتاق‌بازیِ روشن طراحی شده بود و نه مثل یک صفحه‌ی تاریک

---

1 Marvin Minsky
2 Nicholas Negroponte
3 Bristol

غمناک با حروف رنجورِ سبز رنگ و دستورات خطی ناهنجار. همین هم به مهم‌ترین نقطه‌ضعفش بدل شد: هر کاراکتر در نمایشگرِ متنی کمتر از ۱ بیت کدنویسی لازم داشت، ولی وقتی مَک همان کاراکتر را پیکسل به پیکسل با فونت‌های زیبای انتخابی نشان می‌داد، ۲۰ یا ۳۰ برابر حافظه لازم بود. لیسا این مشکل را با رَمِ ۱.۰۰۰ کیلوبیتی حل کرد، در حالی‌که مَک فقط ۱۲۸ کیلوبیت رَم داشت.

مشکلِ دیگر، فقدان دیسک‌سخت داخلی بود. وقتی جوآنا هافمَن برای استفاده از این نوع حافظه می‌جنگید جابز لقب "زیراکسیِ متعصب" را به او داد و اصرار کرد که در مَک فلاپی‌خوان تعبیه شود. بنابراین کاربر برای انتقالِ داده‌ها از دیسک به دیسک، احتمالاً دچار مصدومیت تنیسوری از ناحیه‌ی آرنج می‌شد، چون راهی جز تعویض مداوم فلاپی‌ها وجود نداشت. به علاوه، مَکینتاش فقط به خاطر اینکه جابز حس می‌کرد فَن‌ها صدای اضافه تولید می‌کنند، از سیستم خنک‌کننده برخوردار نشد؛ مثالی دیگر از لجاجت‌های کوته‌فکرانه‌ی او. نتیجه، وارد آمدنِ صدمه به بسیاری از قطعات داخلی و به ارمغان آمدن لقب "توستر خاکستری" برای مَک بود. محصول آنقدر جذاب بود که برای ماه‌های اول خیلی خوب فروش کرد، ولی با افزایش آگاهی مردم از محدودیت‌های آن، فروش افت کرد (و لقب توستر خاکستری هم کمکی به شهرت مَک نکرد.) هافمَن بعدها با تأسف گفت: «دایره‌ی تحریف واقعیت می‌تواند مثل مهمیز عمل کند، ولی بالأخره واقعیت بر آن غلبه خواهد کرد.»

در اواخرِ ۱۹۸٤، عملاً چیزی به نام "فروش لیسا" در صورت‌های مالی اپل وجود نداشت و فروش مَک هم به زیر ۱۰.۰۰۰ واحد در ماه رسیده بود. تولید لیسا متوقف و خط تولیدش جمع شده بود، بنابراین جابز از سر بیچارگی یک تصمیم بد و بی‌قاعده گرفت؛ ادغام لیساهای باقی‌مانده با یک برنامه‌ی شبیه‌سازِ مَکینتاش و فروش آنها به عنوان یک محصول جدید: «مَکینتاش XL.» این مثالی نادر است از تصمیم این آدم کمال‌گرا برای تولید چیزی که شخصاً هیچ اعتقادی به آن نداشت. هافمَن می‌گفت: «عصبانیتِ من حدی نداشت چون مَک XL اصلاً یک محصول واقعی نبود. کارِ استیو مثل این بود که به زور موجودی انبار را به مردم بیاندازد. هر چند فروش خوبی به دنبال داشت ولی باید این فریب بزرگ را متوقف می‌کردیم، برای همین من استعفا دادم.»

ژانویه‌ی ۱۹۸۵؛ در آگهی جدیدِ اپل فضای تیره‌ای که قرار بود به حس ضدِ آی.بی.اِمیِ آگهیِ "۱۹۸٤" دامن بزند، واضح بود. متأسفانه این دو کاملاً شرایط متفاوتی داشتند: اولین آگهی با یک نوشته‌ی امیدبخش و حماسی پایان می‌پذیرفت، ولی طرح‌های ارائه شده توسط لی کلو و جِی چیات[1] برای آگهی جدید با عنوان "موش‌های قطب شمال،" مدیران چشم‌بسته و سیاه‌پوش

[1] Jay Chiat

شرکت‌ها را نشان می‌داد که پشت سر هم از پرتگاه مرگ به پایین می‌افتادند. جابز و اسکالی از همان ابتدا پریشان شدند. به جای تصویری مثبت و باشکوه از اپل، توهینی آشکار به تک‌تک مدیران خریدار کامپیوترهای آی.بی.اِم در دست تهیه بود.

جابز و اسکالی درخواست ایده‌های جایگزین کردند، ولی بچه‌های آژانس تبلیغاتی این درخواست را پس زدند، یکی از آنها گفت: «شما پارسال هم نمی‌خواستید "۱۹۸٤" را روی آنتن بفرستید.» لی کلو خطاب به اسکالی گفت: «من همه‌ی اعتبارم را، همه چیزم را روی این آگهی می‌گذارم.» با بیرون آمدن نسخه‌ی تصویریِ آگهی به کارگردانی تونی -برادرِ ریدلی- اسکات[1]، مفهوم مورد نظر بدتر از قبل توی ذوق زد؛ مدیرانِ بی‌عقلی که در رژه‌ی مرگ، آهنگ سپید برفی (هِی-هو، هِی-هو) را با لحنی مثل مراسم تشییع جنازه، سوت‌زنان می‌نواختند و در انتها از لبه‌ی پرتگاه به پایین سقوط می‌کردند. تکنیک‌های فیلم‌سازیِ آگهی، حتی از نمونه‌ی پیش‌تولیدِ یک اثر سطح پایین هم بدتر بودند. دِبی کُلمن با دیدن آن، بر سر جابز فریاد زد و گفت: «باورم نمی‌شود که بخواهی با پخشِ این، به تمام مدیران و تاجران امریکایی توهین کنی.» در جلسات بازاریابی هم سخت بر سر عقیده‌اش -که چقدر این آگهی نفرت بر انگیز است- ایستاد: «با مَکینتاشم یک استعفانامه‌ی رسمی نوشتم و روی میزش گذاشتم. فکر می‌کردم آن آگهی بی‌حرمتی به همه‌ی مدیران شرکت‌ها است. ما تازه داشتیم جای پامان را در صنعت کامپیوترهای رومیزی محکم می‌کردیم.»

با این حال جابز و اسکالی تسلیمِ التماس‌های آژانس تبلیغاتی شدند و آگهی را حین مسابقه‌ی فوتبال پخش کردند. استیو و دوست‌دختر جدیدش تینا ردس[2]، همراه با اسکالی و همسرش لیزی (که تحمل جابز را نداشت،) به استادیوم استنفورد رفتند. با پخش آگهی در اواخر کوارتر چهارمِ آن بازیِ سوپر-بولِ خسته‌کننده، و تماشای آن توسط هواداران در نمایشگر بالای سرشان، واکنش خاصی دیده نشد. اما در سرتاسر کشور، اکثر واکنش‌ها منفی از آب در آمد. رئیس یکی از مؤسسات تحقیقاتی به فُرچون گفت: «این آگهی به بسیاری از افرادی که اپل سعی در جذب‌شان دارد، توهین می‌کند.» مدیر بازاریابی اپل پیشنهاد کرد که یک آگهی عذرخواهی در وال‌استریت ژورنال چاپ کنند ولی جِی چیات تهدید کرد که اگر اپل بخواهد چنین کاری کند، صفحه‌ی روبرویی را می‌خرد و از بابت عذرخواهیِ اپل، عذرخواهی می‌کند.

ناراحتی جابز، هم از وضع شرکت و هم از آن آگهی، زمانی بروز پیدا کرد که در ژانویه برای دورِ دومِ مصاحبه‌ها، به هتل کارلایل در نیویورک رفت. آندرآ کانینگهام از شرکت رِجیس مَک‌کِنا مسئول برگزاری و تدارکات بود. وقتی جابز رسید، بلافاصله به مسئولین هتل گفت که سوئیتش باید دوباره از نو مرتب شود، حتی با اینکه ساعت ۱۰ شب بود و فردا صبح دیدارها آغاز می‌شد؛ از نظر او

---

[1] Tony Scott
[2] Tina Redse

پیانو در جای صحیحی قرار نداشت و توت‌فرنگی‌ها از نوع خوبی نبودند. اما بزرگترین اعتراضش نصیب گل‌ها شد. آن موقعِ شب نیلوفر شیپوری می‌خواست! کانینگهام می‌گفت: «بر سر اینکه نیلوفر شیپوری چیست بدجوری دعوا کردیم. من می‌دانستم که چیست، چون در عروسی خودم از آنها داشتیم ولی استیو یک نوع نیلوفر دیگر می‌خواست و اصرار داشت که من یک "احمق" هستم چون به زعم او نمی‌دانستم نیلوفر شیپوریِ واقعی(!) چیست.»

کانینگهام همان ساعتِ شب راه افتاد توی خیابان‌های نیویورک و بالأخره یک گل‌فروشیِ باز پیدا کرد که از شانس خوب او، نیلوفرهای مورد نظر را داشت. ولی تازه وقتی که اتاق را از نو چیدند، جابز شروع کرد به اعتراض به لباس او: «این لباس افتضاح است.» کانینگهام می‌دانست که جابز گاهی بی‌دلیل عصبانی می‌شود و جوش می‌آورد، بنابراین سعی کرد آرامَش کند. گفت: «ببین، من می‌دانم عصبانی هستی. می‌فهمم چه حالی داری.»

و این بود فریادی که از پیِ ابراز همدردی نصیبش شد: «تو هیچ تصوری نداری که من چه احساس گَندی دارم! هیچ تصوری از اینکه جای من بودنْ چطوری است نداری!»

سی سالگی

سی سالگی برای اکثر آدم‌ها مرحله‌ی مهمی است، به خصوص آنهایی که در زندگی یاد گرفته‌اند به آدم‌های بالای ۳۰ سال اعتماد نکنند. جابز برای جشن تولدِ سی سالگی‌اش در فوریه‌ی ۱۹۸۵، یک مهمانی هزار نفره‌ی رسمی ولی در عین حال سرگرم‌کننده -با کراواتِ سیاه و کفشِ تنیس- برگزار کرد. محلِ آن، سالن بیلیاردِ هتل سَنت‌فرانسیس[1] در سان‌فرانسیسکو بود. در دعوت‌نامه نوشته شده بود: «یک پند هندی هست که می‌گوید: "در سی سال اول زندگی‌ات، عادت‌ها را شکل می‌دهی و در سی سال دوم، عادت‌هایت تو را شکل می‌دهند." کمک کنید سی سالگی‌ام را جشن بگیرم.»

روی یکی از میزها عکسِ افراد برجسته‌ی دنیای نرم‌افزار قرار داشت، از جمله بیل گِیتس و میچ کاپور. روی میز دیگری نیز عکس دوستان قدیمیِ جابز بود، مثل الیزابت هُلمز که با معشوق جدیدش (خانمی که تاکسیدو پوشیده بود) به جشن آمد. آندی هِرتزفِلد و بارل اِسمیت لباس رسمی اجاره کردند و کفش‌های تنیس مسخره‌ای پوشیدند که باعث شد رقص آن شب‌شان همراه با اجرای والتزهای استراوس[2] -توسط ارکستر سمفونیکِ سان‌فرانسیسکو- به یادماندنی شود.

---

[1] St. Francis
[2] Strauss

با ردِ دعوت توسط باب دیلان، اِلا فیتزجرالد خواننده‌ی آن شب شد. ابتدا از خزانه‌ی آهنگ‌های خودش ترانه‌هایی خواند و به فراخور تولد پسر سی ساله‌ی کوپرتینو، آهنگ‌هایی مثل "دختری از ایپانِما" را هم اجرا کرد. بعد، از جابز آهنگ درخواستی‌اش را پرسید. او به چند ترانه اشاره کرد و حسن ختام کنسرت، اجرای آرام "تولدت مبارک" بود.

آن شب، اسکالی روی صحنه آمد و لقب "مهم‌ترین رؤیاپرداز دنیای تکنولوژی" را برازنده‌ی جابز دانست. وازنیاک هم بالا آمد و بروشور قاب‌شده‌ی "زالتایرِ" قلابی را که از نمایشگاه کامپیوتر ۱۹۷۷ در ساحل غربی نگه داشته بود، تقدیمش کرد؛ یک یادگاری از زمان معرفی اپل II. دان وَلنتاین سرمایه‌گذار مشهور نیز از تغییراتی که از یک دهه پیش‌تر در دنیا کلید خورده بود، اظهار شگفتی کرد. به قول او: «استیو از تندیس زنده‌ی هوشی مینه که می‌گفت هرگز به کسی بالای سی سال اعتماد نکن، تبدیل شد به کسی که برای خودش یک جشن سی سالگیِ مجلل با اِلا فیتزجرالد بر پا می‌کرد.»

هدایای ویژه‌ی بسیاری برای جابزِ مشکل‌پسند آورده شد. برای مثال دِبی کُلمن یک نسخه‌ی اصل از فیلم "آخرین تایکُن[1]" اثر اِف. اسکات فیتزجرالد[2] را برایش آورد. ولی جابز که هنوز در عمل آدم نشده بود، همه‌ی آن هدایا را در یکی از اتاق‌های هتل جا گذاشت. وازنیاک و برخی از قدیمی‌های اپل که از پنیر حیوانی و ماهی قزل‌آلای سِرو شده برای شام خوش‌شان نیامده بود، بعد از جشن با هم به یک رستوران دِنیز[3] رفتند تا شکمی از عزا در آورند.

در همان ماه، دیوید شِف[4] مصاحبه‌ای طولانی و صمیمی با او ترتیب داد که در مجله‌ی پلِی‌بوی[5] چاپ شد. جابز با ریزبینی به او گفت: «خیلی به ندرت پیش می‌آید که هنرمندی ۳۰ یا ۴۰ ساله قادر به ارائه‌ی آثاری استثنایی باشد. البته برخی افراد ذاتاً کنجکاوند و تا آخر عمر مثل کودکان در پیشگاه هستی انگشت به دهان می‌مانند، ولی تعداد اینها انگشت‌شمار است.» در آن مصاحبه موضوعات مختلفی مطرح شد، ولی تلخ‌ترین حرف‌های جابز راجع به پیری و روبرو شدن با آینده بود:

«افکارْ درست مثل داربست، الگوهایی را در ذهن درست می‌کنند. به راستی که ما سیاه‌قلمی از الگوهای شیمیایی بدن‌مان هستیم. در اکثر موارد، آدم‌ها مثل سوزنِ گرامافون درون شیارهای این الگوها گیر می‌افتند و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند.»

---

1 The Last Tycoon
2 F. Scott Fitzgerald
3 Denny's
4 David Sheff
5 PlayBoy

«من همیشه با اپل باقی خواهم ماند. امیدوارم در طول زندگی بتوانم رشته‌ی عمر خودم و رشته‌ی بقای اپل را لابه‌لای هم ببافم، درست مثل یک پارچه‌ی منقش. شاید سال‌هایی هم باشد که من آنجا نباشم، ولی همیشه بازگشت میسر است...»

«در مقامِ یک هنرمند، اگر می‌خواهید زندگی‌تان را به شکلی خلاقانه پیش ببرید، نباید زیاد به عقب نگاه کنید. بلکه باید اراده‌ی پذیرشِ "هر آنچه کرده‌اید" و "هر آنچه هستید" را در خود بپرورید و از "آنها" فراتر روید.»

«هر چه بیشتر دنیای پیرامون تلاش می‌کند تصویری از شما را تثبیت کند، ادامه‌ی راه به عنوان یک هنرمند سخت‌تر می‌شود و به همین دلیل است که هنرمندان بارها بالاجبار گفته‌اند: "خدانگهدار. من دارم دیوانه می‌شوم، پس از اینجا می‌روم" و بعد در خفا، در گوشه‌ای به خواب زمستانی فرو می‌روند و شاید، بعدها اندکی متفاوت ظاهر شوند.»

هر یک از این اظهارات، به مثابه یک پیش‌گوییِ محتوم بود که با آنها خبر از تغییری زودهنگام در زندگی خود می‌داد. سررشته‌ی زندگی‌اش داشت از آغوشِ رشته‌ی عمرِ اپل بیرون می‌رفت، تا شاید بعدها دوباره آن را در یابد. گویی زمانش فرا رسیده بود که بخشی از وجود خود را دور بیاندازد و بگوید: "خداحافظ، من باید بروم" تا در آینده، این‌بار با فکری متمایز طلوع کند.

مهاجرتِ دسته‌جمعی

آندی هِرتزفِلد بعد از عرضه‌ی مَکینتاش در سال ۱۹۸٤، برای مدتی به مرخصی رفت تا هم باتری‌هایش را شارژ کند و هم از رئیس مستقیمش باب بِل‌ویل دور شود، زیرا از او دلِ خوشی نداشت. سپس فهمید که جابز پاداشی ۵۰.۰۰۰ دلاری برای مهندسین مَکینتاش در نظر گرفته، بنابراین نزدِ او رفت. اما استیو مدعی شد که بِل‌ویل تصمیم گرفته پاداش به کسانی که در مرخصی هستند، تعلق نگیرد. هِرتزفِلد کمی بعد شنید که این تصمیم، در اصل تصمیمِ خودِ جابز بوده و خیلی ناراحت شد. جابز ابتدا کتمان کرد ولی بعد گفت: «خب، بیا فرض کنیم چیزی که می‌گویی درست باشد، چه فرقی می‌کند؟» هِرتزفِلد گفت که اگر جابز برای ترغیب او به حضور مجدد در اپل پاداش را گروکِشی کرده باشد، به خاطر وجهه‌ی خود هرگز به شرکت باز نخواهد گشت. جابز پشیمان شد ولی این کارش اثر بدی روی هِرتزفِلد گذاشت.

هِرتزفِلد در انتهای مرخصی‌اش، با جابز قرار شام گذاشت و پیاده از دفترِ او به یک رستوران ایتالیایی در همان نزدیکی رفتند. به او گفت: «واقعاً دلم می‌خواهد بر گردم ولی به نظرم الآن همه چیز افتضاح شده.» جابز به طور سربسته، ناراحتی و پریشانی خود از این گفته را بروز داد ولی هِرتزفِلد کم نیاورد: «گروه نرم‌افزار کاملاً از روحیه افتاده و ماه‌ها است که حتی یک چیز خوب درست نکرده. بارِل آنقدر داغان است که تا آخر سال دوام نخواهد آورد.»

جابز مانع از ادامه‌ی حرفش شد: «تو نمی‌دانی چه می‌گویی! کار گروه مَکینتاش عالی است و من دارم بهترین دوران زندگی‌ام را می‌گذرانم. کاملاً از اوضاع پَرتی!» آن نگاه پرفروغش پژمرده بود ولی همچنان می‌کوشید در نظرِ هِرتزفِلد پرجَذَبه باشد.

هِرتزفِلد با حالتی مغموم گفت: «اگر واقعاً به این اعتقاد داری، راهی برای برگشتن من نیست. گروه مَکی که من می‌خواستم به آن برگردم، دیگر وجود خارجی ندارد.»

جابز جواب داد: «تیم مَک باید رشد کند، تو هم همین‌طور. می‌خواهم برگردی ولی اگر نمی‌خواهی، مسئولیتش با خودت. به هر حال نبودنت آنقدرها هم که فکر می‌کنی مهم نیست.»

هِرتزفِلد هرگز برنگشت.

در اوایل ۱۹۸۵، بارِل اِسمیت هم آماده‌ی رفتن بود ولی این نگرانی را داشت که با وجودِ جابز، استعفا دادن سخت خواهد بود؛ دایره‌ی تحریف واقعیتِ استیو معمولاً آنقدر قوی بود که پشت بارِل را به خاک می‌رساند. بنابراین برای خلاص شدن از شرش، با هِرتزفِلد مشورت کرد. بالأخره یک روز به هِرتزفِلد گفت: «فهمیدم چه کنم! بهترین راهِ استعفا را یافتم، دایره‌ی تحریف واقعیت کیلویی چند! یک راست می‌روم به اتاقش و با احترامِ کامل روی میزش جیش می‌کنم. می‌خواهد چه بگوید؟ مطمئنم این حرکتم جواب می‌دهد.» در گروهِ مَکینتاش همه شرط بستند که حتی بارل اِسمیتِ شجاع هم ابتکارِ انجام چنین کاری را ندارد. وقتی تصمیمش برای جدایی قطعی شد، در حول و حوش روز تولدِ جابز، از او وقت ملاقات گرفت. اما با ورود به اتاق، از نیشِ تا بناگوش بازِ جابز جا خورد. استیو پرسید: «می‌خواهی انجامش بدهی؟ نه، یعنی واقعاً می‌خواهی این کار را بکنی!؟!» نقشه به گوش او هم رسیده بود.

اِسمیت پرسید: «مجبورم؟ یعنی اگر مجبور باشم، بله، حتماً، چرا که نه.» جابز نگاهی به او کرد و اِسمیت فهمید که لزومی به این کار نیست. بنابراین بی‌مشکل استعفا داد و با شرایطی خوب دفتر را ترک کرد.

بلافاصله بعد از او، استعفای یکی دیگر از مهندسینِ مَکینتاش روی میز جابز نشست؛ بروس هُرن. وقتی هُرن به دفترِ رئیس رفت تا خداحافظی کند، جابز گفت: «هر مشکلی که در مَک هست تقصیرکار تویی!»

هُرن گفت: «استیو، در واقع تمام آن چیزهایی که در مَک خوب کار می‌کنند، تقصیراتِ منِ سرا پا تقصیرند و مجبور بودم مثل دیوانه‌ها بجنگم تا آنها را توی مَک بگنجانیم.»

جابز پذیرفت: «این یکی را راست گفتی، برای همین حاضرم ۱۵.۰۰۰ تا سهم بدهم تا بمانی.» وقتی هُرن پیشنهاد را رد کرد، جابز آن رویِ خوبش را هم نشان داد. گفت: «سهام که نمی‌گیری، لااقل بیا بغلم» و همدیگر را به آغوش کشیدند.

با وجود این همه استعفا، مهم‌ترین خبرِ آن ماه‌ها، جدایی یک دیگر از مؤسسینِ شرکت یعنی استیو وازنیاک بود. واز آن روزها یک مدیر میانیِ ساکت در بخش اپل II و یک آدم خوش‌یُمنِ متواضع در اعماق شرکت بود و همیشه تا جایی که می‌شد، از مدیریت و سیاست‌بازی دور می‌ماند. او احساس می‌کرد که جابز آن طور که باید و شاید از اپل II که منبع پول‌سازِ شرکت و فروشش معادل ۷۰٪ از فروش کریسمس بود، قدردانی و تعریف نمی‌کند. در این باره به من گفت: «با افراد گروه اپل II طوری رفتار می‌شد که گویی نسبت به سایر کارمندانِ شرکت اهمیت کمتری دارند. این با وجودی بود که اپل II برای سال‌های متمادی، آن هم با فاصله‌ای زیاد، پرفروش‌ترین محصول شرکت بود و همین‌طور هم باقی ماند.» واز برای اعتراض به آن وضع، به پا خاست و کاری فراتر از حد و حدودی که از او سراغ می‌رفت، انجام داد. تلفن را برداشت، شماره‌ی دفتر اسکالی را گرفت و او را به خاطر افراط در توجه بیش از حد به جابز و گروه مَکینتاش، حسابی سرزنش کرد.

سپس از آنجا که نتیجه‌ای حاصل نشد، تصمیم گرفت آرام و آهسته از اپل برود و شرکتی جدید برای ساخت یک "کنترل از راه دور جهانی" که خودش طراحی کرده بود، تأسیس کند؛ وسیله‌ای برای کنترل تلویزیون، استریو و سایر دستگاه‌های الکتریکی، آن هم تنها با چند دکمه‌ی ساده‌ی قابل برنامه‌ریزی.

واز فقط رئیس بخش مهندسیِ اپل II را در جریان رفتنِ خود گذاشت، ولی احساس نمی‌کرد قضیه آنقدر مهم باشد که از رَویه‌های مرسوم فراتر رفته، جابز یا مارک‌کولا را خبر کند. با همان روش صمیمانه‌اش، کاملاً باز به سؤالاتِ خبرنگاری که برای مصاحبه زنگ زده بود، جواب داد؛ ماجرای خروج خود را تأیید کرد و توضیح داد که از نظر او، شرکت فاتحه‌ی بخش اپل II را خوانده است. گفت: «رفتارِ هرمِ رهبریِ اپل در ۵ سال اخیر به طرز وحشتناکی اشتباه بوده.»

کمتر از دو هفته بعد، وازنیاک و جابز با هم برای دریافتِ نخستین مدال ملّیِ فناوری از دست رونالد رِیگان[1]، به کاخ سفید رفتند. رِیگان نقل قولی آورد از پرزیدنتِ اسبق، روترفورد هِیز[2] وقتی که برای اولین بار تلفن را دیده بود -«یک اختراع شگرف، ولی چه کسی ممکن است بخواهد از آن استفاده کند؟»- و سپس به طنز گفت: «به گمانم او اشتباه می‌کرد.» به خاطر اوضاع مسخره‌ای که پیرامون رفتنِ واز شکل گرفته بود، اپل مهمانی یا جشن خداحافظی برایش بر پا نکرد. بنابراین او و

---

[1] Ronald Reagan
[2] Rutherford Hayes

جابز بعد از مراسمِ کاخ سفید، به پیاده‌رَوی رفتند و سپس در یک ساندویچ‌فروشیِ ساده، غذا خوردند. واز گفتگوی صمیمی‌شان را به خاطر می‌آورد، هیچ بحثی بر سر اختلافات‌شان در نگرفت.

وازنیاک می‌خواست جدایی‌شان دوستانه باشد. بنابراین پذیرفت که با سالی ۲۰.۰۰۰ دلار کارمند پاره‌وقتِ اپل باشد و در مراسم و جلسات معرفی محصول هم حضور یابد. این روشِ بهتری برای جدایی بود، ولی جابز نمی‌توانست او را به حالِ خودش بگذارد. یک روز شنبه، چند هفته بعد از سفرِ دو نفره‌شان به واشینگتُن، جابز به استودیوی جدید هارتموت اسلینگر در پالو آلتو رفت؛ همان طراح آلمانی که شرکتش (فراگ‌دیزاین) را برای کار روی طراحی محصولات اپل به امریکا منتقل کرده بود. همان‌جا بود که طراحی‌های اولیه‌ی دستگاه کنترل از راه دور وازنیاک را دید و بر سر خشم آمد. اپل در قراردادش با فراگ‌دیزاین بندی داشت که با استفاده از آن می‌توانست این شرکت را از کار بر روی سایر پروژه‌های کامپیوتری محروم کند و جابز به آن استناد کرد: «به اطلاع‌شان رساندم که کار با واز از نظر اپل غیر قابل پذیرش است.»

وقتی ماجرا به گوش وال‌استریت ژورنال رسید، با وازنیاک تماس گرفتند که طبق معمول باز و صادقانه برخورد کرد. گفت که جابز سرزنشش کرده و افزود: «استیو جابز از من متنفر شده، احتمالاً به خاطر چیزهایی که راجع به اپل گفته‌ام.» این کارِ جابز، در کل خیلی سخیف بود ولی احتمالاً از این حقیقت نشأت می‌گرفت که او بر خلاف دیگران که اصلاً متوجه قضیه نبودند، خیلی خوب می‌فهمید که ظاهر و سبک طراحی یک محصول کاملاً در خدمت شهرت آن است. بنابراین دستگاهی که نام وازنیاک و سبک طراحی مشابه محصولات اپل را داشت، ممکن بود به عنوان یکی از محصولات اپل اشتباه گرفته شود. جابز به مطبوعات گفت: «این مسئله شخصی نیست» و توضیح داد که قصدش کسب اطمینان از عدم شباهت میان طراحی دستگاه وازنیاک و محصولات اپل بوده است: «ما نمی‌خواهیم سبک طراحی محصولات‌مان را در سایر تولیدات ببینیم. واز بایستی منابع خودش را پیدا کند. نمی‌شود که از منابع اپل به عنوان سکوی پرش استفاده کرد؛ ما حتی برای او هم نمی‌توانیم امتیاز ویژه‌ای قائل شویم.»

جابز حاضر شد هزینه‌ی فعالیت فراگ‌دیزاین روی پروژه‌ی وازنیاک را پرداخت کند ولی حتی این هم باعث کاهش تعجب مدیران طراحی آن شرکت از کارش نشد. وقتی جابز تقاضا کرد طرح محصول وازنیاک را برایش بفرستند یا از بین ببرند، آنها قبول نکردند. بنابراین مجبور شد با ارسال نامه‌ای، حقوقِ قانونی اپل را یادآور شود. هربرت فایفر[1]، مدیر طراحی فراگ‌دیزاین، علناً ادعای جابز مبنی بر اینکه نزاع با وازنیاک جنبه‌ی شخصی نداشته را به چالش کشید و به وال‌استریت ژورنال گفت: «این یک بازی قدرت است، آنها با هم مشکلات شخصی دارند.»

---

[1] Herbert Pfeifer

هِرتزفِلد هم وقتی شنید که جابز چه کرده، از کوره در رفت. او ۱۲ خیابان دورتر زندگی می‌کرد و استیو گاهی پیاده به خانه‌اش سر می‌زد. هِرتزفِلد می‌گفت: «آنقدر از ماجرای پیش‌آمده برای واز ناراحت شده بودم که نمی‌خواستم به خانه راهش دهم. خودش هم می‌دانست کارش غلط بوده ولی سعی می‌کرد توجیه بتراشد. و شاید در دایره‌ی تحریف واقعیتش از این شعبده‌ها هم پیدا می‌شد.» وازنیاک همیشه حتی زمانی که خیلی آزرده می‌شد، همان خرس عروسکیِ مهربان باقی می‌ماند. بنابراین یک شرکت طراحی دیگر را به کار روی کنترل از راه دور خود گماشت و حتی پذیرفت که به عنوان یکی از سخنگویان اپل باقی بماند.

زورآزمایی، بهار ۱۹۸۵

دلایل زیادی برای بروز اختلاف میان جابز و اسکالی در بهار ۱۹۸۵ وجود داشت. برخی صرفاً اختلاف‌های تجاری بودند: مثل افزایش قیمت مَکینتاش توسط اسکالی برای کسب سود بیشتر، که با خواست جابز برای مقرون به صرفه بودن قیمتِ مصرف‌کننده در تضاد بود. اما سایر مشکلات علل مرموز روانی و ریشه‌ای، ناشی از شیفتگی زیاد و غیرمعمولِ آن دو نسبت به هم داشت. در ابتدای همکاری، اسکالی سخت مشتاق محبت جابز بود و استیو به او چون یک پدر و مرشد می‌نگریست. وقتی حرارت ابتدایی به سردی گروید، عواقبِ احساسی بدی به جا ماند. در بطنِ رابطه، دو عاملِ بنیادی این شکاف را حاد می‌کرد؛ در هر سو، یک عامل.

در سمتِ جابز، مشکل اینجا بود که می‌دید اسکالی هرگز یک مدیر محصول‌گرا نخواهد شد. او تلاش یا ظرفیتی برای درکِ نقاط قوتِ محصولات از خود نشان نمی‌داد.

در سمتِ دیگر، اسکالی تعصباتِ کمال‌گرایانه‌ی جابز را که حتی بر ساختِ اجزاءِ کوچک (چه کاربردی، چه تزئینی) سایه می‌افکند، بیمارگونه و مُخِلِ فرآیندِ تولید می‌دانست.

دوران کاری اسکالی به فروش نوشابه و تنقلات گذشته بود که اصلاً دستورالعمل ساخت آنها برایش مهم نبود. لذا ذاتاً راجع به محصولات بی‌ذوق بود و این، از نظر جابز در بین بزرگترین گناهانی بود که یک نفر می‌توانست مرتکب شود. جابز می‌گفت: «سعی داشتم جزئیات فنی را به او بیاموزم ولی هیچ درکی از ظرائف مهندسیِ ساختِ محصولات نداشت و بعد از مدتی حرف‌هامان به سمت مجادله پیش می‌رفت. من ایمان دارم که دیدگاهم صحیح بوده و هست؛ محصولات همه چیزِ یک شرکتند.» حالا دیگر اسکالی از نظر او نادانی بیش نبود. درجه‌ی تحقیر با

اشارات مکرر اسکالی به شباهت‌های میان خودش و جابز، که البته از روی مهربانی و -بیشتر- وَهم بود، بالاتر هم رفت.

برای اسکالی مشکل این بود که جابز جز در حین اظهار علاقه و یا همکاری با دیگران، اغلب نفرت‌انگیز، گستاخ، خودپسند و بدرفتار بود. او رفتارِ بی‌نزاکت جابز را همان‌قدر سخیف می‌دانست که جابز عدم علاقه‌ی او به جزئیات محصول را خوار می‌شمرد. اسکالی مهربان، غم‌خوار و بی‌نهایت مؤدب بود. در مقطعی که در حال برنامه‌ریزی برای ملاقات با بیل گلاوین[1] نایب‌رئیس زیراکس بودند، اسکالی التماس کرده بود که جابز خوب رفتار کند، ولی همین که پشت‌شان به صندلی گرم شد، جابز به گلاوین گفت: «شماها اصلاً هیچ نمی‌فهمید دارید چه کار می‌کنید» و جلسه از هم پاشید. جابز بعداً به اسکالی گفت: «ببخش، نتوانستم خودم را نگه دارم.» این فقط یکی از مواردِ پُر شمار بود. همان‌طور که اَل اَلکُرن -از آتاری- بعدها اشاره کرد: «اسکالی معتقد به شاد نگه داشتن محیط و بذل توجه به روابط بود. ولی استیو یک اَرزَن برای اینها ارزش قائل نبود، در عوض طوری راجع به محصول وسواس به خرج می‌داد که هرگز به مخیله‌ی اسکالی خطور نمی‌کرد. در ضمن، استیو از آوردن دلقک‌ها به اپل اجتناب می‌کرد، چون فقط بازیکن‌های درجه یک را در زمین می‌خواست.»

هیئت‌مدیره به شدت نگران این آشفتگی‌ها شد و در اوایل ۱۹۸۵، آرتور راک و سایر مدیران ناراضی، پیغامی شدیداللحن برای هر دو فرستادند. به اسکالی گفتند که قرار بوده اداره‌ی شرکت را در دست بگیرد و باید این کار را با اقتدار بیشتر و بدون تن دادن به عقاید جابز انجام دهد. به جابز نیز هشدار دادند که روی رفع افتضاحاتِ به بار آمده در بخشِ مَکینتاش تمرکز و از دخالت در کارِ سایرِ بخش‌ها اجتناب کند. بلافاصله جابز در دفترش بست نشست و روی مَکِ خود نوشت: «دیگر از سایر بخش‌های شرکت انتقاد نمی‌کنم، دیگر از سایر بخش‌های شرکت انتقاد نمی‌کنم...»

همچنان که مَکینتاش روند نا امیدکننده‌اش را ادامه می‌داد (فروش مارس ۱۹۸۵ تنها ۱۰٪ از پیش‌بینی مالی را محقق کرده بود،) جابز یا از دفترش فحش نثار این و آن می‌کرد یا آواره‌ی سرزنش‌گرِ راهروهای شرکت می‌شد. نوسانات اخلاقی و بدرفتاری‌هایش بیش از پیش بالا گرفت. مدیران میانی کم‌کم جلوی او در آمدند. رئیس بخش بازاریابی، مایک مُری، در یکی از کنفرانس‌های صنعتی، جلسه‌ای خصوصی با اسکالی ترتیب داد. به اتاق اسکالی در هتل که می‌رفتند، جابز غافل‌گیرشان کرد و خواست که در جلسه باشد. مُری نپذیرفت و در آن دیدار به اسکالی گفت که استیو دارد خسارت به بار می‌آورد و باید از مدیریت بخش مَکینتاش حذف شود. پاسخِ اسکالی این بود که هنوز اجازه‌ی زورآزمایی با جابز را پیدا نکرده. مُری بعدها طی یادداشتی

[1] Bill Glavin

خطاب به جابز، رفتار او با همکارانش را به نقد کشید و آن را «مدیریت به شیوه‌ی ترورِ شخصیت» نامید.

برای چند هفته، بارقه‌هایی از امید فضای آشفته‌ی شرکت را روشن کرد. جابز عاشق تکنولوژی نمایشگرهای تختِ شرکتِ وودساید دیزاین[1] واقع در نزدیکی پالو آلتو شد، که مدیرِ آن مهندسی عجیب و غریب به نام استیو کیچن[2] بود. همچنین تحت تأثیر گروهی دیگر قرار گرفت که ساخت صفحات لمسی را شروع کرده بودند؛ صفحاتی که می‌شد با انگشت روی آنها کار کرد. حالا دیگر حتی نیازی به ماوس هم نبود. این دو نوآوری، در کنار هم می‌توانستند رؤیای جابز برای ساختِ یک "مَکینتاشِ کتابی" را محقق کنند. در پیاده‌رَوی با کیچن، جابز به ساختمانی در نزدیکی مِنلوپارک اشاره کرد و گفت که باید در آن یک کارگاه تجربی برای کار روی ایده‌های جدید باز کنند. نامِ "آزمایشگاه‌های اپل" و مدیریت جابز، برازنده‌ی چنین مکانی بود که می‌توانست مَفَری برای خوشحالیِ مجدد، برپایی یک گروه کوچک، و توسعه‌ی یک محصول جدید و عالی باشد.

اسکالی از چنین ایده‌ای به وجد آمد زیرا باعث حل شدنِ بسیاری از مشکلات مدیریتی او می‌شد؛ جابز به حیطه‌ی کاری خودش بر می‌گشت، و اسکالی از شر او در کوپرتینو خلاص می‌شد. در ضمن یک کاندیدا هم برای جانشینی جابز داشت: ژان لوئی گاسه مدیرِ اپل در فرانسه، که در سفر جابز به اروپا از گزندِ نیشِ او جان سالم به در برده بود. گاسه در سفر به کوپرتینو، حاضر به پذیرشِ مدیریتِ بخش مکینتاش شد به شرطی که آزادی عمل داشته باشد و مستقل از جابز کار کند.

فیل شلین از اعضای هیئت مدیره، کوشید جابز را متقاعد کند که خود را وقفِ محصولات نوین و الهام بخشیدن به یک تیم کوچک ولی پُر شور کند. اما جابز بعد از کمی تأمل تشخیص داد که نمی‌خواهد وارد این بازی شود و از تسلیم کردن اختیارات به گاسه سر باز زد، گاسه‌ای که هوشمندانه به فرانسه برگشته بود تا در بحبوحه‌ی جنگ قدرتِ حتمی، زیر دست و پا لِه نشود. جابز روزهای باقی مانده از بهار را با دو دِلی گذراند. گاه کوشید خودش را مدیری کاربَلَد نشان دهد، حتی یادداشتی برای صرفه‌جویی در هزینه‌ها از طریق حذف توزیع نوشیدنی‌های مجانی در شرکت و حذف پروازهای درجه یک کاری نوشت. گاه نیز با مشوقین به ترک پست و راه‌اندازی گروه تحقیق و توسعه‌ی آزمایشگاه‌های اپل، موافقت نمود.

در ماه مارس، مُری یک یادداشت دیگر با عنوان "دور خود نچرخ" نوشت: «در این سه سالِ حضورم در اپل، تا به حال اینقدر اغتشاش و ترس و عملکردِ ناقص ندیده بودم، که شکر خدا در ۹۰ روز اخیر آن را هم دیدم» و در ادامه: «همه‌ی ما ارکانِ شرکت، مثل یک کشتی بدون سکان به نظر می‌رسیم که در طوفانی تیره و تار گرفتار آمده.» مُری حضور در هر دو طرفِ خاکریز را در کارنامه

---

[1] Woodside Design
[2] Steve Kitchen

داشت؛ بارها با جابز بر علیه اسکالی دسیسه چیده بود، و اکنون با این یادداشت ترکه‌ی انتقاد را بر پشتِ جابز فرود می‌آورد: «از قرار معلوم اکنون استیو جابز پایگاهِ به ظاهر نفوذناپذیرِ قدرتِ مطلق را در اختیار دارد؛ چه این -پایگاه- علت عملکرد غیرعادی او باشد، چه معلول آن.»

در پایانِ همان ماه، اسکالی سرانجام اجازه‌ی تغییرِ مدیر بخش مکینتاش را یافت. یک روز عصر به دفتر جابز رفت و جِی الیوت، مدیرِ منابع انسانی شرکت را هم برای رسمیت بخشیدن به جلسه با خود برد. این‌طور شروع کرد: «استیو، کسی وجود ندارد که بینش و استعدادت را بیش از من تحسین کند،» او چنین تملق‌هایی را پیش‌تر هم بر زبان رانده بود، ولی این‌بار بی‌شک یک **امایِ** بی‌رحمانه متعاقبِ آن بود: «**اما** انگار این واقعاً جواب نمی‌دهد.» **اما** بود که از پی تملق به سمت استیو شلیک می‌شد: «ما یک دوستی عالی داریم، **اما** ایمانم را به توان تو در اداره‌ی بخش مَکینتاش از دست داده‌ام.» در ضمن، بدگویی‌های جابز پشت سر خودش را هم سرزنش کرد. جابز در مقابلِ این چالشِ بزرگ، آنقدر گیج و منفعل به نظر می‌رسید که اسکالی باید بیشتر او را کمک و هدایت می‌کرد: «تو باید وقت بیشتری با من بگذرانی.»

بعد نوبت به عکس‌العملِ جابز رسید. به اسکالی گفت که هیچ‌چیز راجع به کامپیوترها «سرت نمی‌شود» و اداره‌ی شرکت توسط «تو افتضاح بوده» و از موقع آمدنت به اپل تا امروز «همیشه مرا نا اُمید کرده‌ای.» سپس گریه سر داد.

اسکالی همانجا نشست و ناخن جوید. بعد گفت: «این موضوع را با هیئت‌مدیره در میان می‌گذارم. قصد دارم پیشنهاد استعفایت از ریاست بخش مَکینتاش را مطرح کنم، فقط می‌خواستم از قبل این را بدانی.» به جابز اصرار کرد که مقاومت نکند و در عوض خود را برای ریاستِ بخش توسعه‌ی تکنولوژی‌ها و محصولات آتیِ اپل، آماده کند. جابز از روی صندلی‌اش بالا پرید و خیره به اسکالی زُل زد. گفت: «باورم نمی‌شود بخواهی این کار را بکنی. اگر بکنی شرکت نابود خواهد شد.»

در طول هفته‌های بعد، رفتار جابز نوسانات شدیدی را پشت سر گذاشت. گاهی از به دست گرفتن مدیریت آزمایشگاه‌های اپل حرف می‌زد ولی یک لحظه بعد سربازگیری برای سرنگونیِ اسکالی را از پی می‌گرفت. گاه در یک روز خودش را به اسکالی نزدیک و آنی نگذشته، حمله‌ای را سازماندهی می‌کرد. یک بار ساعت ۹ شب، به مشاور عالی شرکت، اَل ایزِنشتات زنگ زد و با گفتنِ اینکه دیگر به اسکالی اعتماد ندارد، از او برای راضی کردن هیئت‌مدیره برای تغییرِ مدیرعامل کمک خواست؛ بعد همان شب به اسکالی زنگ زد و گفت: «تو بی‌نظیری جان، فقط خواستم بدانی هنوز عاشق کار باهاتم.»

در جلسه‌ی هیئت‌مدیره به تاریخ ۱۱ آوریل، اسکالی رسماً تقاضای استعفای جابز از ریاست بخش مَکینتاش و تمرکز او بر توسعه‌ی محصولاتِ آتی را اعلام کرد. بعد از او آرتور راک، رُک‌ترین و مستقل‌ترین عضو هیئت‌مدیره صحبت کرد. راک از هر دوی آنها دل‌زده بود: از اسکالی به خاطر اینکه جرأتِ به دست گرفتن کنترل شرکت در سال گذشته را نداشت، و از جابز به خاطر رفتارش که

مثل "یک بچه‌ی لوسِ زودرنج" بود. هیئت‌مدیره باید زودتر به این نزاع خاتمه می‌داد و به این منظور، دو جلسه‌ی خصوصی با هر یک از آنها ترتیب داد.

اسکالی اتاق را ترک کرد تا ابتدا جابز صحبت کند. استیو اصرار کرد که مشکلِ اصلی اسکالی است چون: «هیچ درکی از کامپیوترها ندارد.» راک همان موقع به سرزنشِ جابز پرداخت. با آن صدای غرغرویش گفت که استیو در یک سالِ گذشته احمقانه رفتار کرده و هیچ حقی برای اداره‌ی هیچ‌یک از بخش‌های اپل ندارد. حتی مهم‌ترین پشتیبانِ جابز، فیل شلین هم سعی کرد او را به کناره‌گیریِ صلح‌آمیز و پذیرش مدیریت بخش تحقیق و توسعه قانع کند.

وقتی نوبت به جلسه‌ی خصوصی با اسکالی رسید، او اتمام حجت کرد: «شما می‌توانید پشت من بمانید که در آن صورت مسئولیتِ کاملِ اداره‌ی شرکت را خواهم پذیرفت، یا اینکه هیچ کاری نکنید که در این صورت باید بروید برای خودتان یک مدیرعامل جدید پیدا کنید.» گفت که اگر اختیار کافی پیدا کند، حرکت تندی از او سر نخواهد زد و در طول ماه‌های پیشِ رو جابز را به پذیرشِ مسئولیت جدید متقاعد خواهد کرد. هیئت‌مدیره به اتفاقِ آرا جانب اسکالی را گرفت و اختیار برکناری جابز در زمان مناسب را به او تفویض کرد. جابز که بیرون اتاق منتظر بود و می‌دانست بازی را باخته، همکار قدیمی‌اش دِل یوکام را دید و او را به آغوش کشید.

بعد از تصمیم‌گیری هیئت‌مدیره، اسکالی رو به مصالحه آورد و جابز تقاضا کرد تغییرات به آرامی -مثلاً در طول چند ماه- صورت پذیرد که با موافقت اسکالی همراه شد. همان روز عصر، دستیار ویژه‌ی اسکالی، نانِت باکهاوت[1] برای احوال‌پرسی به جابز زنگ زد. او در دفترش بود و هنوز در شوک. اسکالی تازه به خانه رفته بود بنابراین جابز برای گپ زدن، پیش نانِت رفت. یک بارِ دیگر نوساناتِ رفتاری او در قبالِ اسکالی شروع شده بود. می‌گفت: «چرا جان این کار را با من کرد؟ بهم خیانت کرد.» بعد حرفش ۱۸۰ درجه بر می‌گشت و می‌گفت که شاید باید مدتی روی بازسازی رابطه‌اش با او کار کند: «رفاقت با جان از هر چیزی برای من مهم‌تر است. به گمانم این کاری است که باید بکنم: تمرکز روی رابطه‌مان.»

دسیسه‌ی یک کودتا

جابز بلد نبود با جوابِ "نه" کنار بیاید. در اوایل می ۱۹۸۵ با تقاضای مهلتی دیگر برای اثبات توانایی‌اش در اداره‌ی بخش مَکینتاش، به دفتر اسکالی رفت. قول داد خودش را به عنوان یک مدیر عملیاتیِ خوب اثبات کند. اما اسکالی عقب ننشست. جابز در تلاش بعدی، یک چالش مستقیم راه انداخت: از اسکالی خواست که استعفا دهد. به او گفت: «به نظرم تو مسیرت را گم کرده‌ای. سال

[1] Nanette Buckhout

اول واقعاً عالی بودی، همه چیز خوب پیش می‌رفت. ولی الآن انگار یک چیزیت شده.» اسکالی که اساساً خون‌سرد بود، حسابی جوش آورد و به ناتوانیِ جابز در توسعه‌ی نرم‌افزارهای مَکینتاش و ساخت مدل‌های جدید، و نیز شکست مفتضحانه در بازارِ فروش اشاره کرد. آن ملاقات به مسابقه‌ی دشنام و فریاد بدل شد و هر یک دیگری را مدیری نالایق خواند. با رفتنِ جابز، اسکالی از دیوار شیشه‌ای اتاقش -جایی که دیگران شاهد درگیری بودند- دور شد و پشت به آنها گریست.

سه‌شنبه ۱٤ مِی، روزِ اوج‌گیریِ مشکلات بود؛ در این روز، گروه مَکینتاش باید گزارش فصلی را به استحضار اسکالی و سایر مدیران اجراییِ شرکت می‌رساند. جابز هنوز سرپرستی بخش را واگذار نکرده و وقتی با گروهش به اتاق مدیران وارد شد، کاملاً بی‌اعتنا بود. درگیری لفظی با اسکالی خیلی زود راه افتاد. موضوع: «مأموریت اصلیِ گروه مَکینتاش.» از نظر جابز، مأموریتِ اصلی، فروش مَک‌های بیشتر و در مقابل از دیدِ اسکالی، مأموریت اصلیِ، خدمت در جهت حداکثرسازیِ منافعِ کلیِ شرکت بود. مسائل دیگری هم در بین بود؛ طبق معمول، همکاری اندکی میان بخش‌های مختلفِ شرکت وجود داشت. برای مثال، گروه مَکینتاش دیسک‌خوان‌های جدیدی متفاوت با دیسک‌خوان‌های اپل II طراحی کرده بود.

مناقشه بر سر موضوعاتِ فوق، یک ساعتِ تمام به طول انجامید. سپس جابز پروژه‌های آتی را توضیح داد: ساخت یک مَکینتاش قوی‌تر برای جایگزینی لیسای مرحوم؛ ساخت نرم‌افزاری برای اشتراک‌گذاری فایل‌های کاربران مَک در یک شبکه به نام فایل‌سِرور[1]، و غیره. در همین حین اسکالی برای اولین بار متوجه عقب بودنِ این پروژه‌ها از زمان‌بندی سازمانی شد. سپس انتقاداتی از عملکردِ بازاریابی، ضرب‌الأجل‌های مهندسیِ بِل‌ویل، و مدیریت کلی جابز ارائه کرد. با وجود همه‌ی اینها، جابز جلسه را با درخواستی از اسکالی به پایان برد. جلوی همه یک فرصت دیگر برای اثبات توانایی‌اش در اداره‌ی بخش مَکینتاش خواست، چیزی که با موافقت اسکالی روبرو نشد.

آن شب، جابز گروهش را به شام در کافه‌نینا[2] در وودساید دعوت کرد. ژان لوئی گاسه در پیِ فراخوانِ اسکالی و به منظور پذیرشِ مسئولیت گروهِ مَکینتاش، در شهر بود. جابز او را هم به شام دعوت کرد. بِل‌ویل گفت: «بنوشیم به افتخار آنهایی که واقعاً درک می‌کنند، دنیا به عقیده‌ی استیو جابز، اساساً چیست» عبارتِ "دنیا به عقیده‌ی استیو" گاه توسط کارمندانِ اپل برای تحقیر دایره‌ی تحریف واقعیت استفاده می‌شد. آن شب بعد از رفتنِ همه، بِل‌ویل سوار مرسدسِ جابز شد و به او اصرار کرد که با اسکالی "یک جنگ به قصد کشتن" راه بیاندازد.

---

[1] Fileserver
[2] Nina's Cafe

اپل ماه‌ها قبل، مجوزِ صادراتِ کامپیوتر به چین را کسب کرده و جابز دعوت شده بود تا در آخر هفته‌ی موسوم به روز یادبود، موافقت‌نامه‌ی مربوطه را در "استادیوم بزرگ جمهوری خلق" در چین امضا کند. با این حال اسکالی تصمیم گرفت که خود شخصاً به چین برود، جابز هم حرفی نداشت. او در حقیقت می‌خواست در نبودِ اسکالی، نقشه‌ی کودتا را عملی کند. در طول هفته‌ی منتهی به روز یادبود، بسیاری را در راهروها کنار کشید تا نقشه را با آنها در میان بگذارد. به مُری گفت: «قصد دارم در نبودِ جان، کودتا کنم.»

هفت روزِ ماهِ مِی

پنج‌شنبه، ۲۳ مِی: جابز در جلسه با معاونینِ ارشدِ بخشِ مَکینتاش، نقشه‌ی اخراج اسکالی را با معتمدینِ خود در میان گذاشت. در بین آنها حتی جِی الیوت هم بود؛ مدیر منابع انسانی اپل که بی‌پرده با این شورشِ احتمالی مخالفت کرده بود. الیوت با تعدادی از اعضای هیئت‌مدیره صحبت و آنها را به حمایت از جابز ترغیب کرده بود ولی در میانِ آنها اکثریت با اسکالی بود، درست مثل کارمندان رده بالای شرکت. با وجود همه‌ی اینها، جابز تخته گاز پیش می‌رفت. حتی موضوع را با گاسه که از پاریس برای جانشینی‌اش آمده بود هم در میان گذاشت. جابز سال‌ها بعد با اکراه تصدیق کرد که: «نباید اشتباه می‌کردم و به گاسه می‌گفتم.»

عصرِ همین روز، آل ایزِنشتات مشاور عالی اپل، یک مهمانی باربیکیو در خانه‌اش داشت؛ مهمان‌ها عبارت بودند از اسکالی، گاسه و همسران‌شان. وقتی گاسه به ایزِنشتات گفت که جابز چه نقشه‌ای در سر دارد، او پیشنهاد کرد ماجرا را با اسکالی در میان بگذارد. گاسه می‌گفت: «استیو داشت دسیسه‌چینی می‌کرد تا با کودتا، جان را بیرون بیاندازد. در هالِ خانه‌ی ایزِنشتات، با انگشتم به سینه‌ی اسکالی اشاره کردم و گفتم: "رفتن به چین همانا و خلع قدرت شدن همانا، استیو برای اخراجت نقشه کشیده".»

جمعه، ۲٤ مِی: اسکالی سفر به چین را لغو کرد تا در جلسه‌ی صبح جمعه‌ی مدیران ارشد، جلوی جابز بایستد. استیو دیر رسید و دید که صندلی همیشگی‌اش در کنار اسکالی -در صدر میز- اشغال شده، پس در انتهای میز نشست. با یک کت و شلوارِ عالی بر تن، پُر انرژی می‌نمود. در مقابل، اسکالی رنگ به رخسار نداشت. او بی‌حاشیه دستور جلسه را لغو کرد تا مشکلِ معلق در ذهن همه را یک بار برای همیشه مطرح و حل کند. مستقیم به جابز زل زد و گفت: «به اطلاع من رسانده شده که تو می‌خواهی مرا از شرکت بیرون کنی، می‌خواهم از خودت بپرسم که واقعیت دارد یا نه؟»

جابز نه انتظار این حرکت مستقیم را داشت و نه شرمی از زیاده‌رَوی در صداقت بی‌رحمانه‌ی خود. مثل همیشه چشمانش را تنگ کرد و بدون پلک زدن، خیره به اسکالی گفت: «نه تنها مطمئنم آدم مناسبی برای مدیریت اپل نیستی، بلکه مضر هم هستی.» سرد و شمرده ادامه داد: «واقعاً وقتش رسیده که این شرکت را ترک کنی. اداره کردن اینجا را بلد نیستی، هرگز هم یاد نخواهی گرفت.» اسکالی را متهم به عدم فهم فرآیند توسعه‌ی محصول کرد و سپس ضربه‌ی نهایی را زد: «من می‌خواستم اینجا باشی تا به رشد من کمک کنی ولی تو در این مورد هم ناتوان بودی.»

در میان بُهت و لال‌مانیِ همه، بالأخره آن رویِ عصبانیِ اسکالی هم ظاهر شد. لُکنَتِ دوران کودکی که در ۲۰ سال گذشته او را آزار نداده بود، برگشت. با مِن و مِن گفت: «دیگر به تو اعتماد ندارم و فقدان اعتماد را هم هرگز تحمل نمی‌کنم.» وقتی جابز صلاحیت او برای اداره‌ی شرکت را با توانمند خواندنِ خودْ به چالش کشید، اسکالی بالأخره دست به قمار آخر زد و کل اتاق را بر سرِ آن قمار، شرط بست. جابز در صحبت با من، یعنی ۲۵ سال بعد از آن واقعه، هنوز هم حرکتِ اسکالی را هوشمندانه می‌دانست. می‌گفت: «با زرنگیِ تمام این کار را کرد. در جلسه‌ی مدیرانِ ارشد از همه پرسید: "من یا استیو، به کی رأی می‌دهید؟" کل قضیه را طوری چید که شما باید دیوانه می‌بودید تا به من رأی بدهید.»

بالأخره حضارِ یخ‌زده، تکانی خوردند. دِل یوکام باید اول شروع می‌کرد. به جابز ابراز محبت کرد و گفت هنوز خواستار حضور او -شاید با نقشی متفاوت- در اپل است. یوکام در پایان، خیلی روی اعصاب رفت و زیر بار نگاه خیره‌ی جابز، اسکالی را شایسته‌ی "احترام" و لایق اداره‌ی شرکت دانست. ایزِنشتات هم خیره به صورتِ جابز، همان حرف‌ها را تکرار کرد: جابز را دوست داشت ولی از اسکالی حمایت می‌کرد. رِجیس مَک‌کِنا، که در این جلسات معمولاً به عنوان مشاور در بیرون از دایره‌ی مدیران می‌نشست، صریح‌تر بود. خیره به جابز گفت که هنوز او را آماده‌ی هدایتِ شرکت نمی‌داند، چیزی که قبلاً هم به خودش گفته بود. مَک‌کِنا شیفته‌ی جابز بود و اساساً از اسکالی خوشش نمی‌آمد. حتی وقتی از تصمیمِ خود برای حمایت از اسکالی پرده برداشت، صدایش کمی می‌لرزید. او در انتها به هر دو اصرار کرد که راهی برای توافق و نقشی درخورِ جابز پیدا کنند. به اسکالی گفت: «نباید بگذاری استیو از این شرکت برود.»

جابز در هم شکست، گفت: «به گمانم نتیجه را می‌دانم» و از اتاق بیرون رفت. هیچ کس به دنبالش نرفت.

به دفترش برگشت، قدیمی‌های وفادار را از گروه مَکینتاش فرا خواند و گریه سر داد. گفت که مجبور به ترک اپل است. به سمت در که رفت، دِبی کُلمَن جلویش را گرفت. او و دیگران با اصرار از جابز خواستند که آرامش پیشه کند و از انجام هر کارِ عجولانه‌ای اجتناب بورزد. باید به تعطیلات آخر هفته می‌رفت و تجدید قوا می‌کرد. کسی چه می‌دانست، شاید راهی برای حفظ یکپارچگی شرکت وجود داشت.

PersianPDF.com

اسکالی به رغم این پیروزی، ویران شده بود. مثل یک جنگجوی مجروح به دفتر ایزِنشتات رفت و خواست که با هم بیرون بروند. به پورشه‌ی ایزِنشتات که رسیدند، با تأسف گفت: «مطمئن نیستم بتوانم از پس این یکی بر بیایم.» ایزنشتات پرسید که منظورش چیست. گفت: «به گمانم استعفا کنم.»

ایزنشتات گفت: «نه، نمی‌توانی، اپل از هم می‌پاشد.»

اسکالی گفت: «من استعفا می‌دهم. فکر نمی‌کنم آدم مناسبی برای اپل باشم.»

ایزنشتات جواب داد: «به نظرم داری از زیرش شانه خالی می‌کنی، تو باید حتماً جلوی او بایستی.»

همسرِ اسکالی از بازگشتِ شوهرش به خانه پیش از نیم‌روز، جا خورد. اسکالی با درماندگی به او گفت: «شکست خوردم.» لیزی، زنی بود با روحیاتِ لطیف که هرگز از جابز خوشش نیامده بود و شیفتگی همسرش نسبت به او را بر نمی‌تافت. با شنیدنِ وقایع آن روز، پرید توی ماشین و یک راست به دفترِ جابز رفت. به او گفتند که استیو در رستوران زمینِ خوب است، بنابراین به آنجا رفت و در محوطه‌ی پارکینگ با جابز که همراه با بچه‌های مَکینتاش داشت بیرون می‌آمد، روبرو شد.

گفت: «استیو، ممکن هست باهات حرف بزنم؟» فکِ جابز پایین افتاد. لیزی پرسید: «هیچ تصوری داری از اینکه چه نعمت بزرگی است که آدمی به خوبی جان اسکالی را فقط بشناسی؟» جابز نگاهش را برگرداند: «ممکن هست وقتی دارم باهات صحبت می‌کنم به من نگاه کنی؟» وقتی جابز چنین کرد -یکی از آن نگاه‌های خاصِ بدون پلک‌زدن- لیزی این‌طور له‌اش کرد: «مهم نیست، به من نگاه نکن. توی چشمِ اکثرِ آدم‌ها، یک روحی هست. اما وقتی به چشم‌های تو نگاه می‌کنم، یک چاهِ بدونِ ته می‌بینم، یک سوراخِ خالی، یک منطقه‌ی مُرده.» این را گفت و رفت.

شنبه، ۲۵ مِی: مایک مُری به خانه‌ی جابز در وودساید رفت تا اندرزش بدهد که: بایستی نقش جدید یعنی ایده‌پردازی برای محصولات آینده را بپذیرد، آزمایشگاه‌های اپل را تأسیس و راه‌اندازی کند و از مقر فرماندهی شرکت دور بماند. به نظر، قصد همین کار را داشت ولی قبل از آن، باید با اسکالی صلح می‌کرد. بنابراین تلفن را برداشت و او را با یک شاخه زیتونِ صلح غافلگیر کرد. پرسید که آیا برای فردا عصر وقت دارد تا با هم در تپه‌های بالای استنفورد پیاده‌رَوی کنند. قبلاً آنجا روزهای خوشی داشتند و شاید با چنین کاری، بر مشکلات فائق می‌آمدند.

جابز نمی‌دانست که اسکالی با ایزِنشتات صحبت از استعفا کرده، دیگر مهم هم نبود چون در طول شب، نظرش عوض و مصمم به ماندن شده بود. با وجودِ دعوای روزِ قبل، او هنوز مشتاقِ محبت به جابز بود. بنابراین با دیدار فردا عصر موافقت کرد.

اگر جابز داشت آماده‌ی حلِ اختلاف با اسکالی می‌شد، این تصمیمْ در انتخابِ فیلمی که می‌خواست آن شب با مُری به تماشایش بنشیند، بروز نیافت. فیلمِ "پَتُن،" حماسه‌ی ژنرالِ تسلیم‌ناپذیر را برگزید. اما فیلم به طور قرضی پیش پدرش بود که در سال‌های دور یک‌بار نیروهای ژنرال پَتُن را با کشتی جا به جا کرده بود. بنابراین با مُری به خانه‌ی دوران کودکیِ خود رفت تا آن را بگیرد. اما والدینش خانه نبودند و او هم کلید نداشت. دور خانه چرخیدند تا شاید درب یا پنجره‌ای قفل‌نشده بیابند، ولی دست-از-پا-درازتر برگشتند. در فروشگاه ویدیویی هم نسخه‌ای از آن موجود نبود، بنابراین دست آخر مجبور شدند فیلمی ساخته شده به سال ۱۹۸۳ با نامِ "خیانت" (اثر هارُلد پینتر[1]) را تماشا کنند.

یک‌شنبه، ۲۶ مِی: طبق برنامه، جابز و اسکالی پشت دانشگاه استنفورد یکدیگر را ملاقات نمودند و برای ساعت‌های متمادی در میان تپه‌های هموار و مراتع اسب، پیاده‌روی کردند. جابز مصرانه یک کار اجرایی را طلب می‌کرد ولی اسکالی عقب ننشست و گفت که این روش جواب نمی‌دهد. اصرار داشت که استیو نقش ایده‌پردازیِ محصولات آینده در آزمایشگاه اختصاصی اپل را بر عهده بگیرد ولی این مورد قبول او قرار نگرفت، زیرا با چنین کاری بدل به یک "رئیس پوشالی" می‌شد. به ناگاه با ورود به دایره‌ی تحریف واقعیت -از نوع ولتاژ بالا- پیشنهاد داد که اسکالی اداره‌ی کل شرکت را به او واگذار کند. دقیقاً این را گفت: «اگر تو رئیس هیئت‌مدیره بشوی، من هم مدیرعاملی را می‌پذیرم!» اسکالی از دیدن ظاهرِ جدی او به ستوه آمد و جواب داد: «استیو، این اصلاً منطقی نیست.» پیشنهاد بعدیِ جابز این بود که وظایف اجرایی را تقسیم کنند تا: خودش بخش تولید را پیش ببرد و اسکالی دو بخشِ بازاریابی و فروش را بچرخاند. ولی هیئت‌مدیره نه تنها اسکالی را ترغیب بلکه حتی ملزم کرده بود که جابز را به زانو در بیاورد. پس پاسخ داد: «فقط یک نفر باید شرکت را اداره کند. من حمایت اعضا را دارم و تو نداری.»

جابز در راهِ بازگشت به خانه، سری به مایک مارک‌کولا زد. او در منزل نبود، بنابراین جابز پیغامی گذاشت و از او خواست که فردا شب برای شام به منزلش در وودساید بیاید. در عین حال هسته‌ی اصلیِ وفادارانِ خود در تیم مَکینتاش را هم دعوت کرد. امیدوار بود که لااقل آنها بتوانند مارک‌کولا را از جانبداریِ کامل از اسکالی منصرف کنند.

---

[1] Harold Pinter

دوشنبه، ۲۷ مِی: روز یادبود، آفتابی و گرم بود. وفادارانِ گروه مَکینتاش -یعنی دِبی کُلمَن، مایک مُری، سوزان بارنز[1] و باب بِل‌ویل- یک ساعت قبل از قرارِ شام، برای طرح‌ریزی استراتژی به خانه‌ی جابز آمدند و همزمان با غروب آفتاب، در پاسیو به صحبت نشستند. کُلمَن می‌گفت که جابز بایستی پیشنهاد اسکالی برای ایده‌پردازی محصولات و راه‌اندازی آزمایشگاه اپل را بپذیرد. از بین تمام حاضران، او از همه بیشتر به واقع‌بینی تمایل داشت. اسکالی در نمودارِ سازمانیِ جدید، کُلمَن را برای بخش تولیدِ صنعتی انتخاب کرده بود زیرا او را فردی متعهد به شرکت می‌دانست، نه وابسته به جابز. برخی دیگر از حاضران، کله‌شق و جنگ‌طلب بودند و می‌خواستند مارک‌کولا را وادار به حمایت از حضور جابز در رأس نمودار سازمانیِ جدید کنند.

مارک‌کولا به یک شرط حاضر شد کل حرف‌ها را گوش کند: جابز باید ساکت می‌ماند. مارک‌کولا می‌گفت: «من فقط می‌خواستم افکار بچه‌های مَکینتاش را بشنوم، نه اینکه شاهد سربازگیری استیو برای شورش باشم.» هوا که سرد شد، به داخلِ عمارت رفتند و کنار آتشدان نشستند. مارک‌کولا به جای اینکه یک جلسه‌ی انتقادی راه بیاندازد، از آنها خواست روی مشکلات مدیریتیِ خیلی خاص تمرکز کنند؛ چیزهایی مثل عوامل تأثیرگذار بر کُندی تولید نرم‌افزار فایل‌سِرور و عدم واکنش مناسبِ بخشِ توزیعِ مَکینتاش به تغییر تقاضا. وقتی صحبت‌هاشان تمام شد، مارک‌کولا بی‌تعارف، از پشتیبانیِ جابز سر باز زد. خودش راجع به آن شب می‌گفت: «گفتم که از او حمایت نمی‌کنم و این نقطه‌ی پایان نقشه‌اش بود. اسکالی رئیس شد و آنها دیوانه و احساساتی. فکرهاشان را روی هم ریختند تا دوباره شورش کنند، ولی این راه رویارویی با مشکلات نبود و نیست.»

سه‌شنبه، ۲۸ مِی: اسکالی با شنیدنِ ماجرای دسیسه‌ی دیروز عصرِ جابز از زبانِ مارک‌کولا، از شدت خشم جوش آورد. همان روز صبح به دفترِ جابز رفت، خبر از مذاکره با هیئت‌مدیره و کسب موافقتِ نهایی آنها داد، و از او خواست شرکت را ترک کند. سپس برای بحث راجع به برنامه‌ی سازماندهی مجدد کارکنان، به خانه‌ی مارک‌کولا رفت. مارک‌کولا جزئیات طرح را پرسید و در آخر برای اسکالی آرزوی موفقیت کرد. اسکالی در رجعت به دفترش، سایر اعضای هیئت‌مدیره را به حضور خواند تا از حمایت مجدد آنها مطمئن شود، که شد.

بعد از آن، دوباره با جابز تماس گرفت تا مطمئن شود که او شرایطِ جدید را درک کرده. هیئت‌مدیره طرح سازمان‌دهی جدید را به تأیید نهایی رسانده بود که همان هفته اجرایی می‌شد و طبق آن، گاسه کنترل همه‌ی بخش‌ها از جمله بخش مورد علاقه‌ی جابز (مَکینتاش) را به دست می‌گرفت و در هیچ بخش دیگری هم امکان حضور استیو وجود نداشت. اسکالی هنوز تا حدی با ملاطفت رفتار می‌کرد. به جابز می‌گفت که می‌تواند تحت عنوان رئیس هیئت‌مدیره و ایده‌پردازِ

---

[1] Susan Barnes

محصولات آینده ولی بدون وظایف عملیاتی در شرکت بماند. اما در آن مقطع دیگر حتی مدیریت آزمایشگاه‌های اپل هم روی میز نبود.

جابز سرانجام غرق شد. به راستی که نه فرجامی در انتظارش بود و نه هیچ راهی برای تحریف واقعیت به سمت مطلوب. اشک بود که بر گونه‌هایش جاری می‌شد و تلفن پشت تلفن بود که به نزدیکانش -بیل گَمپِل، جِی الیوت، مایک مُری و دیگران- می‌زد. همسر مُری، جویس[1] یک تماس مهم با خارج از کشور داشت که جابز زنگ زد. اپراتورِ پشت خط، خبر از یک تماس اضطراری داد. جویْس با عصبانیت گفت: «به نفعت است که اضطراری باشد!» بعد شنید: «منم...» صدای جابز بود. وقتی مایک گوشی را گرفت، استیو داشت گریه می‌کرد، فقط توانست بگوید: «همه چیز تمام شد» و بعد قطع کرد.

مُری نگران شد که نکند استیو از ناراحتی بلایی سر خودش بیاورد. شماره‌ی منزلش را گرفت ولی کسی جواب نداد. بلافاصله سوار اتومبیل شد و به وودساید رفت. وقتی در زد، باز کسی جواب نداد. بنابراین از پله‌های بیرونی در پشت عمارت، بالا رفت و به داخل اتاق خواب سرک کشید. جابز روی تشکِ کفِ اتاقش (که هنوز اثاثیه‌ای نداشت) ولو شده بود. مُری را به داخل راه داد و تقریباً تا خودِ سحر درددل کرد.

چهارشنبه، ۲۹ مِی: جابز بالأخره یک نسخه از فیلم ژنرال پَتُن را گرفت و در عصرِ این روز به تماشایش نشست، ولی مُری او را از به راه انداختن یک جنگ دیگر بر حذر داشت و در عوض اصرار کرد، جمعه به مراسم اعلام رسمیِ چارتِ سازمانیِ جدید از سوی اسکالی بیاید. جابز انتخاب دیگری نداشت. باید نقش یک سرباز خوب را بازی می‌کرد، نه نقشِ یک فرمانده‌ی خائن را.

مثلِ یک سنگِ غلتان

روز اعلانِ نقشه‌های جدیدِ فرمانده اسکالی فرا رسید. جابز بدون جلب توجه روی یکی از صندلی‌های ردیفِ آخرِ تالار خزید. از اطراف نگاه‌های زیادی به سمتش جلب شد و عده‌ی اندکی او را شناختند، ولی کسی اظهار هم‌دردی نکرد. بدون پلک زدن به اسکالی خیره شد که برای همیشه آن "نگاهِ خفت‌بارِ استیو" را به خاطر سپرد و بعدها درباره‌اش گفت: «نگاهی سرکش بود که مثل اشعه‌ی X از داخل استخوان‌هایت می‌گذشت و اعضای حیاتی و فناپذیرِ بدنت را می‌کاوید.» اسکالی بر روی صحنه، در حالی که از نگاهِ جابز حذر می‌کرد، برای یک لحظه به یادِ

[1] Joyce

سفر دوستانه‌ی یک سال پیش به کمبریج[1] در ماساچوستز[2]، و دیدار با اِدوین لَند اسطوره‌ی زندگیِ جابز، افتاد. لَند از شرکتِ خودش پُلاروید اخراج شده بود و جابز در آن سفر با ابراز تنفر نسبت به مسببان آن حادثه، می‌گفت: «تمام گناهش حرام کردن چند میلیون دلارِ نکبتی بود و آنها به همین خاطر شرکتش را از او گرفتند.» اسکالی در آن لحظه با خود فکر کرد که دارد به همان صورت، شرکتِ جابز را از چنگش در می‌آورد.

اسکالی ضمنِ توضیح نمودار سازمانی جدید، به معرفی گاسه به عنوانِ رئیس دو بخش تلفیق‌شده‌ی مَکینتاش و اپل II پرداخت. در بخشی از نمودار، یک کادر کوچک با عنوان "رئیس" قرار داشت؛ جزیره‌ای تک‌افتاده، بدون هیچ خط ارتباطی با سایر ارکان شرکت -نه حتی با مدیرعامل. اسکالی به طور خلاصه گفت که جابز در این سِمَت نقش "ایده‌پرداز جهانی" را بازی خواهد کرد ولی هیچ اشاره‌ای به حضورش در سالن نکرد. سهم استیو از این مراسم، اطلاعاتی دست و پا شکسته راجع به سِمَت جدید و تحسین‌هایی ناشیانه بود.

چند روزِ بعدی با ماندن در خانه سپری شد؛ پرده‌ها پایین، مُنشیِ تلفنی روشن، و تینا رِدس تنها همدم و مونس. جابز برای ساعت‌های متمادی می‌نشست و به نوارهای باب دیلان گوش می‌کرد، به خصوص به نوار "برای زمانه تغییری در راه است." ترانه‌ی دومِ این آلبوم را در روز معرفیِ مَکینتاش برای صاحبانِ سهام از بر خوانده بود. ترانه‌ای با یک پایانِ خیلی زیبا: «برای بازنده‌ی اکنون، بعدها بُردی در راه است، برای زمانه تغییری در راه است.»

یک تیم نجات، به سرکردگی اَندی هِرتزفِلد و بیل اَتکینسُن از طرف بچه‌هایِ گروه مَکینتاش به محل اعزام شد تا افسردگی یک‌شنبه شبِ او را بر طرف کند. جابز کمی معطل کرد ولی بالأخره جواب در زدنِ آنها را داد. به اتاقِ کنار آشپزخانه که یکی از معدود جاهای مبله بود رفتند و با کمکِ تینا، مقداری غذای گیاهیِ سفارشی آماده کردند. هِرتزفِلد پرسید: «خُب واقعاً چی شده؟ اوضاع آن قدر که به نظر می‌آید بد هست؟»

جابز با ادا و اصول گفت: «نه، خیلی بدتر است. بدتر از آنچه که حتی توی فکرت بگنجد.» آن شب اسکالی را به خاطر خیانت سرزنش کرد و گفت که اپل خواهد مُرد. پُستش به عنوان رئیسِ هیئت‌مدیره کاملاً تصنعی بود. دفترش از ساختمانِ بَندلی 3 به یک ساختمان کوچک و تقریباً خالی منتقل و به قول خودش به "سیبری" تبعید شده بود. هِرتزفِلد با دیدنِ حالِ او، صحبت را به یادآوریِ خاطراتِ روزهای خوشِ گذشته کشانید.

در اواخر همان هفته، دیلان آلبوم جدیدی به نام "امپراطوری مضحک" منتشر کرد. هِرتزفِلد یک نسخه از آن خرید تا روی سیستم صوتی جابز بگذارد و با هم گوش کنند. برجسته‌ترین آهنگ "وقتی که شب با سقوط از آسمان می‌آید،" با آن پیام روحانی‌اش، آهنگِ دمِ غروب بود. ولی جابز

---

[1] Cambridge
[2] Massachusetts

آن را نپسندید، به نظرش شبیه آهنگ‌های دیسکو بود. با دلی تنگِ روزهای قدیم، از سقوط هنری دیلان بعد از انتشار آلبوم "خون بر روی شیارها" سخن گفت. هِرتزفِلد، به سراغ آخرین آهنگِ آلبوم رفت؛ "چشمان سیاه" آهنگی ساده، آرام و غمگین بود که خود دیلان به تنهایی با گیتار آکوستیک و سازدهنی می‌نواخت. هِرتزفِلد امیدوار بود که لااقل این یکی برای او یادآور خاطره‌ی آهنگ‌های قدیمیِ دیلان باشد، ولی جابز آن را هم نپسندید و هیچ تمایلی به شنیدنِ بقیه‌ی آهنگ‌ها نشان نداد.

عکس‌العمل‌های آشنای جابز، قابل فهم بود. اسکالی، مارک‌کولا و همین‌طور آرتور راک زمانی برایش مثل پدر بودند. اما در آن هفته‌ی کذایی، هر سه او را از خود راندند. دوست و وکیلش جُرج رایلی به من گفت: «این بر می‌گشت به آزردگی عمیق او از رانده شدن، که از دورانِ طفولیت، مرکزِ ثقلِ جهان‌بینیِ شخصی‌اش بود، چیزی که استیو را برای خودش معنا می‌کرد.» جابز سال‌ها بعد، به من گفت: «احساس کسی را داشتم که مشتِ محکمی به شکمش خورده باشد، ریه‌ام از هوا تخلیه شده بود و نفسم بالا نمی‌آمد.»

به خصوص، فقدانِ حمایتِ آرتور راک خیلی برایش دردناک بود. می‌گفت: «آرتور برایم مثل پدر بود، از قدیم مرا زیر بال و پرش گرفته بود.» راک برای جابز از اُپرا گفته بود و با همسرش تونی[1]، میزبانان او در سان‌فرانسیسکو و اَسپِن بودند: «یادم هست یک بار با اتومبیل به سان‌فرانسیسکو رفتم و به او گفتم: "خدایا، این ساختمانِ بانک-آوْ-امریکا چقدر زشت است." آرتور گفت: "نه خیر، بهترین است" و یک نطقِ بلند در دفاع از سبک معماریِ آن سر داد و البته که حق با او بود.» جابز با چشمانی اشک‌آلود به من گفت: «اینکه اسکالی را به من ترجیح داد، واقعاً قلبم را شکست. هرگز فکر نمی‌کردم طردم کند.»

چیزی که اوضاع را بدتر می‌کرد این بود که عشقش، اپلِ دوست‌داشتنی، آنَک در دستانِ مدیرعامل برگزیده‌ی خودِ او بود. در این باره به من گفت: «هیئت‌مدیره معتقد بود که نمی‌توانم شرکت را اداره کنم، تصمیمی که به هر حال اتخاذش با آنها بود. ولی در این بین یک اشتباه مهلک کردند. آنها بایستی جداگانه راجع به سرنوشت من و سرنوشت اسکالی تصمیم می‌گرفتند. اسکالی باید اخراج می‌شد حتی اگر آنها مرا آماده‌ی اداره‌ی اپل نمی‌دانستند.» هر چند افسردگی‌اش به آرامی از بین رفت، ولی عصبانیتش از دست اسکالی و فضای پر از خیانتی که اطراف خود حس می‌کرد، تعمیق شد.

اوضاع وقتی بدتر شد که اسکالی به گروهی از تحلیل‌گران گفت که از نظر او، جابز دیگر هیچ ارتباطی با شرکت ندارد: «از نقطه‌نظر عملیاتی، نه اکنون و نه بعداً، هیچ پستی برای استیو جابز در

---

[1] Toni

اپل متصور نیستم و نمی‌دانم که او چه خواهد کرد.» این اظهار نظرِ صریح، آنها را شوکه کرد و یک آه عجیب در کل تالار پیچید.

جابز با خودش فکر کرد که شاید سفر به اروپا حالش را بهتر کند. بنابراین در ژوئن به پاریس رفت، در یکی از رویدادهای مربوط به اپل سخنرانی کرد، و در مهمانی شام به افتخار جُرج اچ. دابلیو. بوش[1] (معاونِ رئیس‌جمهوریِ وقت) حضور یافت. سپس به ایتالیا رفت و با تینا رِدس در میان تپه‌های توسکانی اتومبیل‌رانی کرد. حتی یک دوچرخه خرید تا بتواند به تنهایی گشت و گذار کند. در فلورانس، جذب معماریِ شهر و بافتِ مصالح به کار رفته در ساختمان‌ها شد. به خصوص آن سنگ‌فرش‌های کفِ خیابان‌ها که از معدن اِل‌کاسونه[2] در توسکان[3] از توابع فیرنزولا[4] استخراج می‌شد، در خاطرش ماند؛ آن رنگ خاکستریِ مایل به آبیِ آرامش‌بخش، ۲۰ سال بعد به تصمیمِ او در کفِ اکثر فروشگاه‌های اپل به کار رفت.

فروش اپل II داشت در روسیه آغاز می‌شد، از این رو مسکو مقصد بعدی جابز شد. اَل ایزِنشتات هم به آنجا آمد. برای رفع مشکلاتِ اخذ مجوز از واشینگتُن در رابطه با موافقت‌نامه‌ی صادرات، به ملاقات مایک مِروین[5] وابسته‌ی تجاری سفارت امریکا در مسکو رفتند که به آنها راجع به وجود قوانین سخت‌گیرانه‌ی صادراتِ محصولاتِ تکنولوژیک به جماهیر شوروی هشدار داد. جابز آزرده شد. در پاریس، جُرج بوشِ پدر (معاونِ رِیگان) او را به صادرات کامپیوتر به روسیه تشویق کرده بود تا "انقلاب از پایین را بر انگیزد." حین صرف شام در رستوران گرجی‌ها که متخصص درست کردن کباب شیشلیک بودند، جابز سرزنش‌هایش را خطاب به مِروین ادامه داد: «چطور می‌توانی بگویی این کار تخطی از قوانین امریکا است وقتی تا این حد روشن است که برای منافع ما مفید خواهد بود؟ مَک‌ها را که در دستِ روس‌ها بگذاریم، کلی روزنامه زیر چاپ خواهند برد.»

جابز در مسکو، با اصرار بر ذکرِ یادی از تروتسکیِ[6] فقید، آن انقلابیِ کاریزماتیکی که با کناره‌گیری از خدمت، به دستورِ استالین[7] ترور شد، یک بار دیگر روح یاغی خودش را بروز داد. در مقطعی یک مأمور کا.گِ.بِ که برای همراهی جابز گماشته شده بود به او پیشنهاد کرد که از هیجان و حرارت خود بکاهد و افزود: «تو نباید راجع به تروتسکی صحبت کنی. تاریخ‌نویس‌های ما اوضاع را مطالعه کرده‌اند. دیگر معتقد نیستیم که او آدم مهمی بوده است.» ولی این افاقه نکرد.

---

1 George H. W. Bush
2 Il Casone
3 Tuscan
4 Firenzuola
5 Mike Merwin
6 Trotsky
7 Stalin

جابز با رسیدن به دانشگاه ایالتی مسکو، سخنرانی برای دانشجویان کامپیوتر را با ستایش از تروتسکی آغاز کرد؛ فردی انقلابی که جابز می‌توانست خودش را با او همسان‌سازی کند.

جابز و ایزِنشتات در مهمانی چهارم جولای در سفارت امریکا حضور یافتند. ایزِنشتات در نامه‌ی تشکرش خطاب به جنابِ سفیر، آرتور هارتمن[1]، اشاره کرد که جابز می‌خواهد در سال آتی فعالیت‌های اپل در روسیه را با قوت بیشتری به پیش ببرد: «ما هم اکنون در حالِ بررسیِ شرایطِ سفر مجدد به مسکو در سپتامبر، هستیم.»

به نظر می‌رسید همان‌گونه که اسکالی امید داشت، جابز در حال پوشیدن ردای "ایده‌پرداز جهانی اپل" باشد. ولی خوشبینی‌ها خیلی زود به یأس بدل شد. در ماه سپتامبر، اتفاقاتی به مراتب مهم‌تر از سفر به مسکو رخ داد.

[1] Arthur Hartman

فصل هجده

نِکست

پـرُمـِتـِئوس[1] رها از بند

دزدانِ دریایی، کشتی را ترک می‌کنند

جابز به محضِ بازگشت از اروپا در آگوستِ ۱۹۸۵، ضمن بررسی اهدافِ مراحل بعدی سفرها، برای صحبت راجع به پیشرفت‌های حاصله در علوم ژنتیک و دی.اِن.اِی، به پاوْل بِرگ[2] متخصص زیست‌شیمی در دانشگاه استنفورد زنگ زد. بِرگ دشواری‌های انجام آزمایش در آزمایشگاه‌های زیست‌شناسی را برای او توضیح داد و گفت که بارآوریِ یک نمونه و حصول نتیجه گاه می‌تواند هفته‌ها زمان ببرد. جابز پرسید: «چرا فرآیندها را روی کامپیوتر شبیه‌سازی نمی‌کنید؟» بِرگ دلیل آورد که کامپیوترهای مناسب برای آزمایشگاه‌های دانشگاهی، بسیار گران هستند. به من می‌گفت: «احتمالاتِ ممکن یک باره استیو را به هیجان آورد. فکرِ تأسیس یک شرکتِ جدید در ذهنش جرقه زد. جوان بود و ثروتمند و دنبال کاری می‌گشت تا باقی عمرش را صرفِ آن کند.»

جابز پیش از آن، چندین متخصص دانشگاهی را غربال و با پرسش‌هایی راجع به نیازهای محیط کاری‌شان روبرو کرده بود. از ۱۹۸۳ به این موضوع علاقمند شده بود، یعنی در بازدید از بخشِ علوم کامپیوتریِ دانشگاه براوْن، حینِ معرفی مَکینتاش. آنجا بود که متوجه نیازِ محققینِ دانشگاهی به کامپیوترهایی بسیار قوی‌تر برای انجام تحقیقات آزمایشگاهیِ مفید شد. رؤیای دانشگاهیان این بود: کامپیوتری که هم قدرتمند و هم شخصی باشد. جابز سپس به عنوان رئیس بخش مَکینتاش، پروژه‌ای برای ساخت چنین دستگاهی تعریف کرد؛ به آن می‌گفتند بیگ‌مَک[3] و می‌بایست دارای سیستم‌عامل یونیکس[4] با ظاهرِ کاربرپسندِ رابط مَکینتاش می‌بود. ولی با اخراجِ جابز از بخش مَکینتاش، ژان لوئی گاسه پروژه‌ی بیگ‌مَک را متوقف کرد.

---

1 Prometheus
2 Paul Berg
3 Big Mac
4 Unix

با این رخداد، ریچ پِیج مهندسِ طراحِ تراشه‌ی بیگ‌مَک، دست به دامنِ جابز شد. این آخرین مورد از مجموعه تماس‌های کارمندانِ ناراضیِ اپل با جابز و تقاضای تأسیس یک شرکت جدید برای کمک به آنها بود. برنامه‌های انجام چنین کاری از آخر هفته‌ی منتهی به روز کارگر شروع شد، یعنی وقتی که جابز با باد تریبِل، مدیر اصلی بخش نرم‌افزار در تیم اولیه‌ی مَکینتاش، صحبت و ایده‌ی تأسیس یک شرکتِ جدید برای ساخت یک پایانه‌ی کامپیوتریِ شخصی با قدرت بسیار زیاد را مطرح کرد. جابز، دو کارمندِ دیگر از گروه مَکینتاش را هم در لیست قرار داد؛ مهندس جُرج کرو و سوزان بارنز، ناظرِ پروژه.

حالا فقط یک پست کلیدی خالی مانده بود: بازاریابِ محصولِ جدید در بین دانشگاهیان. کاندید اصلی کسی نبود جز دانل لِوین، که در اپل ائتلافِ خریدِ کامپیوترهای مَکینتاش، متشکل از چند دانشگاه را سازماندهی کرده بود. گذشته از دو حرفِ اسم کوچکش که مفقود بود، لِوین خوش‌تیپیِ کلارک کِنت[1] و ظاهر یک فرد دانشگاهی از پرینستُن[2] را داشت. او و جابز می‌توانستند یک تیم باشند: لِوین تز دکترایش را در پرینستُن با موضوع "باب دیلان" و "رهبری کاریزماتیک" نوشته بود و جابز هم فی‌البداهه چیزهایی راجع به هر دوی اینها می‌دانست.

ائتلافِ دانشگاهیِ لِوین، برای گروه مَکینتاش یک نعمتِ خدادادی بود ولی بعد از رفتنِ جابز و سازماندهی جدیدِ بیل گَمپِل در بخش بازاریابی، که نقش رابط فروش به دانشگاه‌ها را کم‌رنگ کرد، لِوین نیز از گروه دِل گَند. در همان روز کارگر می‌خواست به جابز زنگ بزند اما استیو پیش‌دستی کرد. لِوین با اتومبیل به خانه‌ی بی‌مبلمانِ او رفت و از آنجا یک پیاده‌رَوی طولانی را شروع کردند تا راجع به تأسیس یک شرکت جدید صحبت کنند. لِوین سر ذوق آمده بود ولی آمادگی تغییر را نداشت چون در هفته‌ی آتی با گَمپِل عازمِ آستین[3] بود و می‌خواست بعد از آن تصمیم‌گیری کند. پس از بازگشت، پاسخ خود را یافته بود: حالا دیگر دو دل نبود. برای جلسه‌ی هیئت‌مدیره‌ی اپل به تاریخ ۱۳ سپتامبرِ آن سال، خبرهایی در راه بود.

جابز هنوز اسماً رئیس هیئت‌مدیره بود ولی از زمان واگذاری قدرت، در هیچ یک از جلسات شرکت نداشت. تماسش با اسکالی و اعلام خبرِ حضورش در آن جلسه، با یک تقاضا همراه بود: اضافه شدنِ یک بخش تحتِ عنوان "گزارش رئیس" به انتهای دستور جلسه. موضوع صحبت را مشخص نکرد، پس اسکالی فرض را بر این گذاشت که او می‌خواهد از تجدیدساختار شرکت انتقاد کند. اما وقتی نوبتش شد، از قصدِ خود برای تأسیس یک شرکت جدید رونمایی کرد. گفت: «خیلی فکر کرده‌ام، حالا وقتش رسیده که به زندگی خودم برسم. واضح است که بایستی کار مستقلی را شروع کنم. هر چه نباشد الآن ۳۰ سالَم است.» بعد، از روی یادداشت‌هایش به توضیح هدف خود

---

[1] Clark Kent
[2] Princeton
[3] Austin

پرداخت: ساخت کامپیوتری برای بازار تحصیلات عالی. این قول را داد که شرکتِ جدید، رقیبِ اپل نخواهد شد و فقط یک مشت از پرسنل غیرکلیدیِ اپل را جذب خواهد کرد. پیشنهاد کناره‌گیری از سِمَت ریاست هیئت‌مدیره را مطرح ولی در عین حال ابراز امیدواری کرد که همکاری‌شان ادامه یابد. می‌گفت شاید بعدها اپل مایل به خرید حقوق پخش و توزیع محصول جدید شود یا لیسانس نرم‌افزار مَکینتاش را به آن اعطا کند.

مایک مارک‌کولا امکانِ انتقالِ کارکنانِ اپل -به شرکت جدید- را رد کرد و پرسید: «اصلاً برای چه باید بخواهی کسی را با خودت ببری؟»

جابز گفت: «نگران نشو،» سپس به او و سایر اعضا اطمینان داد که: «اینها افرادِ سطح‌بالای شرکت نیستند که از دست‌شان بدهید. و به هر حال، خودشان قصد رفتن دارند.»

هیئت‌مدیره هیچ راهی نداشت جز اینکه برای جابز آرزوی موفقیت در ماجراجویی جدیدش را بکند. حتی مدیران، در یک بحث خصوصی به این نتیجه رسیدند که اپل با خرید ۱۰٪ از سهام شرکت جدید، جابز را در هیئت‌مدیره‌ی خود نگه دارد.

آن شب، جابز و پنج نفر از خائنین به اپل در خانه‌ی وودساید شام را دورِ هم خوردند. خودش مایل بود سرمایه‌گذاری اپل را بپذیرد ولی آنها نصیحت کردند که چنین نکند، چون عاقلانه نبود. همین‌طور تصمیم به استعفای دسته‌جمعی گرفتند و به این شکل، انتظار یک جدایی بی‌دردسر می‌رفت.

استیو طی نامه‌ای رسمی خطاب به اسکالی، نام آن پنج نفر را ذکر کرد. یک امضای تارعنکبوتی با حروف کوچک هم پای برگه انداخت و فردا به مقر اپل رفت تا قبل از جلسه‌ی ۷:۳۰ صبح، آن را به او بدهد.

اسکالی گفت: «استیو، اینها اصلاً آدم‌های دست‌پایینی نیستند.»

جابز جواب داد: «خُب، اینها به هر صورت استعفا خواهند داد. همین امروز صبح ساعت ۹ استعفاهاشان به دستت می‌رسد.»

از نقطه نظر شخصی، جابز خودش را کاملاً صادق می‌دانست. آن پنج نفر نه مدیرانِ بخش‌ها بودند، و نه اعضای تیم اصلی اسکالی. و در حقیقت، همگی در ساختار جدیدِ شرکت احساس حقارت می‌کردند. اما اسکالی، آنها را بازیگران مهمی می‌دانست؛ پِیج یکی از قدیمی‌های اپل و

لِوین شاه‌کلیدِ ورود به بازار تحصیلات عالی بود. به علاوه، آنها از طراحی‌های مرتبط با بیگ‌مَک مطلع بودند و با وجود اینکه پروژه تعطیل شده بود، اما اطلاعاتش هنوز مهم بود. با این حال اسکالی خوش‌بین ماند. به جای تحمیلِ فشار، از جابز خواست در هیئت‌مدیره بماند و او گفت که روی قضیه فکر خواهد کرد.

با ورودِ اسکالی به جلسه‌ی ۷:۳۰ صبح و اعلام اسامی آن پنج نفر، داد و فغان از همه بلند شد. اکثراً معتقد بودند که جابز از حیطه‌ی وظایفش به عنوان رئیس هیئت‌مدیره‌ی اپل تخطی کرده و ناسپاسیِ بزرگی نسبت به شرکت روا داشته است. گَمپِل خطاب به اسکالی فریاد زد: «ما باید این حقه‌بازی‌اش را جار بزنیم تا کارمندان مثلِ مسیح باهاش رفتار نکنند.»

بله، این خودِ گَمپِل بود که چنین گفت؛ کسی که بعدها یک مدافع سرسخت و پشتیبان جابز در هیئت‌مدیره شد. او آن روز صبح خیلی از کوره در رفته بود. خودش به من گفت: «بدجوری عصبانی بودم، به خصوص از اینکه داشت دانل لِوین را می‌برد. دانل روابط شرکت با دانشگاه‌ها را از صفر ساخته بود و مدام غرولند می‌کرد که چقدر کار با استیو سخت است ولی حالا، او هم می‌خواست برود.» گَمپِل آنقدر عصبی بود که از جلسه بیرون رفت تا به خانه‌ی لِوین زنگ بزند. وقتی همسرش گوشی را بر داشت و گفت که او در حمام است، گَمپِل گفت: «صبر می‌کنم.» چند دقیقه بعد دوباره گفت که او هنوز در حمام است و گَمپِل باز گفت: «صبر می‌کنم.» وقتی لِوین پشتِ تلفن آمد، گَمپِل پرسید که آیا حرف‌های جابز حقیقت دارد. او تأیید کرد. گَمپِل بدون گفتن حتی یک کلمه‌ی بیشتر، گوشی را گذاشت.

اسکالی بعد از شنیدن غرولندهای مدیران ارشد، جلسه‌ای با اعضای هیئت‌مدیره ترتیب داد. آنها هم احساس می‌کردند که جابز با گفتن اینکه کارمندان کلیدی را نمی‌بَرَد، همه را فریب داده. آرتور راک عصبانی‌تر از بقیه بود. هر چند او در ماجرای روز یادبود جانب اسکالی را گرفت ولی بعداً توانست رابطه‌ی پدرانه‌اش با جابز را بازسازی کند. همین هفته‌ی قبل استیو و تینا رِدس را به سان‌فرانسیسکو دعوت کرده بود تا خود و همسرش بیشتر با تینا آشنا شوند، و چه شام خوبی در خانه‌اش در بلندی‌های مُشرف به اقیانوس صرف کردند. آن شب جابز از ایده‌ی تأسیس شرکتِ جدید سخنی به میان نیاورد. از این رو با شنیدن ماجرا از زبان اسکالی، بوی خیانت به مشامِ راک رسید. حتی بعدها با صدایی ناراحت به من گفت: «استیو به جلسه آمد و به دروغ به ما گفت که قصد تأسیس شرکت دارد، حال آنکه از قبل همه‌ی مقدمات را چیده بود. وعده داد فقط یک مشت کارمندِ رده پایین را می‌بَرَد، ولی معلوم شد که پنج نفر از افرادِ ارشد را انتخاب کرده.» مارک‌کولا با آن بیان خاص خودش می‌گفت: «چند تا از متخصصین ارشد ما را از قبل به صورت مخفیانه انتخاب کرده بود. این که نشد روش انجام کارها. حرکتش خیلی نانجیبانه بود.»

تا آخر هفته، هم هیئت‌مدیره و هم مدیران ارشد، اسکالی را متقاعد کردند که اپل بایستی جنگ با مؤسسِ خود (استیو جابز) را علنی کند. مارک‌کولا یک یادداشت رسمی بیرون فرستاد و

جابز را متهم کرد به اینکه: «در جهتِ مخالف با ادعاهایش مبنی بر عدم جذب کارمندان کلیدی اپل برای تأسیسِ شرکتِ جدید» عمل کرده. در آخرِ یادداشت، به طرز زننده‌ای نوشته بود: «ما در حال ارزیابی اقدامات مقتضی هستیم.» نقل قولی هم از گَمپِل در وال‌استریت ژورنال چاپ شد: او هم از رفتار جابز "گیج و حیران" شده بود.

جابز وقتی از جلسه با اسکالی بیرون آمد، فکر می‌کرد که همه چیز آرام پیش خواهد رفت، بنابراین سکوت پیشه کرد. ولی بعد از خواندن روزنامه‌ها، احساس کرد که باید عکس‌العمل نشان دهد. به چند نفر از خبرنگاران موردعلاقه‌اش زنگ زد و از آنها دعوت گرفت که فردای آن روز، برای یک جلسه‌ی خصوصی به خانه‌اش بیایند. به آندرآ کانینگهام مدیر روابط عمومی‌اش در شرکت رِجیس مَک‌کِنا هم زنگ زد. کانینگهام می‌گفت: «به عمارت بزرگ بدون مبلمانش در وودساید رفتم. با پنج نفر از همکارانش در آشپزخانه بود و چند خبرنگار هم در محوطه‌ی چمنِ بیرونِ خانه منتظر بودند.» جابز به او گفت که قصد دارد یک مصاحبه‌ی خبری اساسی برگزار کند، بعد چند تا از مطالب رسواکننده‌ای را که می‌خواست به خبرنگاران بگوید، به طور خلاصه برایش گفت. کانینگهام رَم کرد، گفت: «این برای خودت هم انعکاس خیلی بدی خواهد داشت.» دست‌آخر جابز عقب کشید. یک نسخه از استعفانامه‌اش را به خبرنگاران داد و سر و ته مصاحبه‌ی تصویری را با اظهارنظرهای ملایم، هم آورد.

ابتدا می‌خواست استعفانامه را با پست محلی به مقر اپل بفرستد ولی سوزان بارنز متقاعدش کرد که این خیلی اهانت‌آمیز است. بنابراین با هم به خانه‌ی مارک‌کولا رفتند، اَل ایزنشتات هم آنجا بود. برای ۱۵ دقیقه گفتگویی ناراحت‌کننده در گرفت؛ بعد بارنز که بیرون منتظر ایستاده بود، رفت جلوی در تا قبل از آنکه استیو حرف غیرقابل جبرانی بزند او را برگرداند. جابز از خود یک نامه، که با مَکینتاش تایپ و با چاپگر لیزری چاپش کرده بود، بر جای گذاشت:

«۱۷ سپتامبر، ۱۹۸۵

مایکِ عزیز:

امروز صبح روزنامه‌ها مطالبی راجع به تصمیمِ اپل برای بر کناریِ من از ریاستِ شرکت نوشتند. منبع این گزارش‌ها را نمی‌شناسم ولی این، هم برای عمومِ مردم گمراه‌کننده و هم برای من غیرمنصفانه است.

تو به خاطر داری که پنج‌شنبه‌ی گذشته در جلسه‌ی هیئت‌مدیره از قصدِ خود برای تأسیس یک شرکت جدید برای فعالیت‌های نو خبر دادم، همان موقع هم به شما از تمایلم برای استعفا از ریاستِ اپل گفتم.

هیئت‌مدیره از پذیرشِ استعفای من سر باز زد و خواست برای یک هفته آن را مسکوت بگذارم. به منظور ترغیبِ هیئت‌مدیره برای موافقت با پیشنهاد همکاری با شرکتِ جدیدم، و همین‌طور به خاطر بروزِ برخی نشانه‌ها دال بر میلِ اپل به سرمایه‌گذاری در آن، با این تعویق موافقت کردم. روز جمعه پس از اینکه نامِ افراد مورد نظرِ خود را به جان اسکالی اعلام نمودم، او از تمایل شرکت به بحث بر سر حیطه‌های ممکن برای همکاری بین اپل و مجموعه‌ی جدید خبر داد.

اما متعاقباً به نظر رسید که اپل در حال اتخاذ یک رویکرد متخاصمانه در قبالِ من و فعالیت جدیدم است. به این منظور، باید بر درخواست عاجلِ خود مبنی بر موافقت با این استعفانامه پافشاری کنم...

چنان‌که می‌دانی، ساختار تشکیلاتی جدیدی که بر شرکت حکم‌فرما شد برای من هیچ‌گونه جای کار و دسترسی به گزارش‌های مدیریتی را باقی نگذاشت. اینک تنها سی سال دارم و هنوز می‌خواهم کار و پیشرفت نمایم.

بعد از فعالیت‌هایی که در کنار یکدیگر انجام دادیم، بایستی آرزو کنم که جدایی‌مان، هم دوستانه و هم با وقار صورت گیرد.

ارادتمند، استیون پی. جابز»

وقتی یکی از کارمندانِ تعمیر و نگهداری به دفتر جابز در مقر اپل رفت تا متعلقات او را جمع کند، قاب عکسی روی زمین دید. عکس داخل آن، جابز و اسکالی را حین یک گفتگوی گرم نشان می‌داد، با نوشته‌ای متعلق به هفت ماه قبل: «اینجا است ایده‌های عالی، تجربه‌های عالی، و دوستیْ عالی! جان.» شیشه‌ی قاب ترک برداشته بود زیرا جابز قبل از ترکِ مقر، آن را روی زمین پرت کرده بود. او از آن روز به بعد، دیگر هرگز با اسکالی حرف نزد.

با اعلام استعفای جابز، سهام اپل به میزان قابل توجهِ ۷٪ رشد کرد. یکی از روزنامه‌های مربوط به سهام شرکت‌های تکنولوژیک، نوشت: «سهام‌دارانِ ساحل شرقی همیشه نگران اداره‌ی شرکت توسط کوچولوهای کالیفرنیایی بودند. حالا با رفتن وازنیاک و جابز، آنها از عذاب خلاص شده‌اند.» ولی نُلان بوشنِل، مؤسسِ آتاری که ده سالِ پیش از آن برای خودش یک کارآفرین خبره بود، به مجله‌ی تایم گفت که نبودِ جابز شدیداً حس خواهد شد: «روحی که در آنجا هست از کجا آمده؟ آیا اپل می‌خواهد نسخه‌ی عاشقانه‌ی پپسی بشود؟»

بعد از چند روز تلاشِ نافرجام برای رسیدن به یک توافق با جابز، اسکالی و هیئت‌مدیره‌ی اپل تصمیم به تعقیب قضایی او به خاطر "نقض شرایط امانت‌داری" گرفتند. در طرح دعوی، تخلفاتِ منتسب به او چنین ذکر شد:

با وجودِ داشتنِ تعهدات الزام‌آور نسبت به اپل، جابز در حین انجام وظیفه به عنوان رئیس هیئت‌مدیره و مقامِ ارشدِ شرکت، و بر خلافِ ادعای وفاداری نسبت به منافعِ آن...

(a) به طور مخفیانه اقدام به تأسیس تشکیلات اقتصادی به منظور رقابت با اپل کرده؛
(b) به طور مخفیانه برنامه‌ریزی کرده تا مؤسسه‌ی متبوعش بتواند با بهره‌برداری و استفاده‌ی سوء از طرح‌های اپل، به طراحی، توسعه و بازاریابی محصولات نسل جدید بپردازد...
(c) به طور مخفیانه کارمندانِ کلیدیِ اپل را به ترکِ شرکت ترغیب کرده است.

جابز در آن زمان صاحبِ ٦.٥ میلیون سهم اپل بود، یعنی ۱۱٪ از کل شرکت به ارزش بیش از ۱۰۰ میلیون دلار. ظرف پنج ماه از شروع فروش سهامش، کل آنها را رد کرد و فقط یک تک سهم نگه داشت تا اگر زمانی دلش خواست، بتواند در جلساتِ سهام‌داران حضور یابد. او بسیار خشمگین بود و خشمش در اشتیاقی که برای تأسیس شرکتِ جدید از خود نشان می‌داد، تجلی می‌یافت. مهم نبود که چقدر مصرانه این را تکذیب کند، به هر حال همه می‌دانستند که این شرکتِ جدید می‌خواهد رقیبِ اپل باشد. جوآنا هافمَن که خیلی زود به او پیوست، می‌گفت: «از اپل عصبانی بود. هدف‌گذاری بر روی بازارِ تحصیلات عالی، جایی که قدرت از آنِ اپل بود، یک انتقام‌جویی ساده بیش نبود. فقط برای خون‌خواهی این کار را می‌کرد.»

البته که جابز نظر دیگری داشت، او به نیوز ویک گفت: «من هیچ نوع درجه‌ی نظامیِ عجیب و غریبی برای این‌کارها روی شانه‌ام ندارم.» یک بار دیگر، خبرنگارانِ دست‌چین شده‌ای را به خانه‌ی وودساید دعوت کرد و این بار کانینگهام در کنارش نبود تا او را به ملاحظه‌کاری دعوت کند. تمام ادعاها مبنی بر اغوای آن پنج نفر برای خروج از اپل را رد کرد. به جماعت خبرنگار که توی اتاق‌نشیمنِ بی‌مبلمانِ عمارت، دورش نشسته بودند، گفت: «این پنج نفر خودشان به من زنگ زدند. داشتند به ترکِ شرکت فکر می‌کردند چون اپل در قبال کارمندانش مسامحه‌کار است.»

سپس به شرط انتشار داستان مورد نظرش، با چاپ عکسی از خود بر روی جلد نیوز ویک موافقت کرد. آن مصاحبه، افشاگرانه بود: «کاری که من در انجامش عالی هستم این است که یک گروه از افراد نخبه را پیدا کنم و با آنها یک سری محصول عالی بسازم.» در مصاحبه، به ابراز علاقه نسبت به اپل نیز پرداخت: «همیشه اپل را به خاطر خواهم داشت همان‌طور که هر مردی اولین عشقش را به خاطر خواهد داشت.» ولی در عین حال اگر لازم بود به جنگ با مدیرانِ اپل هم

می‌رفت: «وقتی یک نفر علناً در جمع به شما بگوید دزد، مجبورید عکس‌العمل نشان دهید.» شکایت قضاییِ اپل خیلی ظالمانه و در عین حال اندوهناک بود. این نشان می‌داد که اپل دیگر یک شرکت قوی و مطمئن به خود نیست: «خیلی تصورش سخت است که یک شرکت ۲ میلیارد دلاری با ۴.۳۰۰ کارمند، نتواند با ٦ نفر که شلوار جین می‌پوشند رقابت کند.»

برای متوقف کردن جابز، اسکالی به وازنیاک زنگ زد و اصرار کرد که ساکت نماند. واز همان هفته به تایم گفت: «استیو گاهی آدم مضر و بدرفتاری می‌شود» و فاش کرد که جابز -برای زدن یک ضربه‌ی کاری دیگر به اپل- از او هم خواسته که به شرکت جدیدش بپیوندد، ولی واز که نمی‌خواست بخشی از این بازی‌ها باشد، جواب تلفنش را نداده بود. وازنیاک برای سان‌فرانسیسکو کرونیکل[1] توضیح داد که جابز فقط با توجیه احتمالِ رقابت (و/یا مشابهت) با محصولات اپل بود که فراگ‌دیزاین را از کار بر روی کنترل از راه دوری که او ساخته بود، باز داشت: «البته من منتظر یک محصول عالی (از شرکتِ جدیدِ جابز) هستم و برایش آرزوی موفقیت دارم، ولی به درستکاریِ او اعتقادی ندارم.»

مستقل شدن

آرتور راک بعدها گفت: «بهترین اتفاقِ تمامِ عمرِ استیو جابز این بود که اخراجش کردیم و بهش گفتیم: گم شو بیرون.» نظریه‌ای که مورد توافق خیلی‌ها است و اشاره دارد که این عشقِ شدید، او را عاقل‌تر و بالغ‌تر کرد. البته به این سادگی‌ها هم نیست. او در شرکتی که بعد از ترکِ اپل تأسیس کرد، قادر به افراط در تمام غرایزش -چه خوب و چه بد- بود، چون از بند رها شده بود. نتیجه اینکه: با یک سری محصولاتِ دیدنی، چشم بازار را خیره کرد. این یک تجربه‌ی آموزشیِ فوق‌العاده بود. اما چیزی که او را آماده‌ی کسب موفقیتی بزرگ در مرحله‌ی ۳ کرد، اخراجش از اپل در مرحله‌ی ۱ نبود، بلکه اشتباهاتِ خاص او در مرحله‌ی ۲ بود.

تعصب روی طراحی، اولین وسواسی بود که در آن زیاده‌روی کرد. نامِ شرکتِ جدید نسبتاً سر راست بود: next. به منظورِ متمایز ساختنِ آن، تصمیم گرفت لوگویی با استانداردِ جهانی داشته باشد. بنابراین رفت به محضرِ پیرِ مو سپیدِ صنفِ طراحانِ لوگو، پاوْل رَند[2]. این گرافیستِ متولدِ بروکلین[3] در سنِ ۷۱ سالگی، طراح برخی از شناخته‌شده‌ترین لوگوهای تجاری بود؛ از جمله لوگوهایِ اسکوایر، آی.بی.اِم، وِستینگ‌هاوس، اِی.بی.سی و یو.پی.اِس. اما آنک تحتِ قرارداد با

---

[1] San Francisco Chronicle
[2] Paul Rand
[3] Brooklyn

آی.بی.اِم بود و طبق نظر مباشرین، طراحیِ لوگوی یک شرکت کامپیوتری دیگر می‌توانست برای او مشکل‌ساز باشد. از این رو، جابز گوشی را برداشت و به مدیرعامل آی.بی.اِم، جان اَکِرز[1]، زنگ زد. اَکِرز خارج از شهر بود ولی جابز که دست بر دار نبود بالأخره توانست نائب‌رئیس شرکت، پاوْل ریزُ[2] را پای تلفن بکشد. بعد از دو روز صحبت، ریزُ به این نتیجه رسید که مقاومت در برابر او کار عبثی است، لذا اجازه‌ی کارِ رَند روی لوگوی جدید را صادر کرد.

رَند به پالو آلتو پرواز کرد و در چندین ساعت پیاده‌رَوی با جابز، به ایده‌های او گوش فرا داد. جابز می‌گفت که کامپیوتر باید یک مکعب باشد. این قالب را دوست داشت چون ساده و کامل بود. بنابراین رَند تصمیم گرفت که لوگو هم به شکل مکعب باشد: مکعبی با زاویه‌ی ۲۸ درجه از محور افقی. وقتی جابز درخواست چند نمونه کرد تا انتخاب را از بین آنها صورت دهد، رَند گفت که تا به حال کسی چنین چیزی از او نخواسته و افزود: «من مشکلِ تو را حل می‌کنم و تو هم پولم را می‌دهی. اگر دلت خواست از طرح استفاده می‌کنی و اگر نه که مختاری. به هر حال من نمونه نمی‌زنم و تو باید پول طرح را بدهی.»

جابز این طرز تفکر را تحسین و یک تصمیم قمارگونه اتخاذ کرد. شرکت ۱۰۰.۰۰۰ دلار پول بی‌زبان به رَند داد تا طرحِ یک لوگو را دریافت کند. جابز می‌گفت: «در رابطه‌ی ما شفافیتِ محض جاری بود. او خلوص یک هنرمند را داشت و در عین حال زیرکیِ حلِ مشکلاتِ تجاری را. با ظاهرِ سرسختش، تصویری تمام‌عیار از یک آدم خسیس بود ولی در زیر آن پوست زِبر، تدی‌خرسه بود؛ دل‌نازک و رئوف.»

فقط دو هفته زمان برای رَند کافی بود. او با پروازی دیگر به پالو آلتو آمد تا در خانه‌ی وودساید، لوگو را به جابز بدهد. پس از صرفِ شام، یک کتابچه‌ی زیبا و ظریف به او داد که کلِ فرآیندِ طراحی لوگو را در آن آورده و در صفحه‌ی آخر، طرحِ نهایی را معرفی کرده بود: «از نظر طراحی، چیدمانِ رنگ و شکلِ قرارگیری، این لوگو درسی از مفهوم کنتراست است. با زاویه‌ی خودنمایانه‌ی یک‌وَری‌اش، تنه می‌زند به غیرتشریفاتی، دوستانه و نو بودنِ یک تمبر سالِ نو و نیز معتبر بودن یک مُهرِ رسمی.» کلمه‌ی "next" در دو خط، بر روی وَجهِ روبرویِ مکعب نوشته شده و e که تنها حرفِ کوچکِ آن بود، بالاتر از سایر حروف (که بزرگ بودند) قرار داشت تا به قول کتابچه‌ی رَند: دلالتِ ضمنی داشته باشد بر "آموزش[3]، برتری[4]، ... و $e=mc^2$."

معمولاً پیش‌بینیِ عکس‌العملِ جابز در قبال یک محصول یا خدمت سخت بود. یا می‌گفت آشغال است، یا شاهکار؛ کسی نمی‌دانست کدام محتمل‌تر است، ولی با یک طراح افسانه‌ای مثل رَند، بختِ پذیرشِ طرح خیلی بالا بود. استیو ابتدا به برگه‌ی آخرِ دفترچه خیره شد، سپس نگاهی به

---

1 John Akers
2 Paul Rizzo
3 eDUCATION
4 eXCELLENCE

رَند کرد، و آنگاه او را در آغوش گرفت. فقط یک مشکل کوچک با هم داشتند: رَند از رنگِ زردِ تیره برای حرفِ "e" استفاده کرده بود ولی جابز می‌خواست آن را تغییر دهد و از یک زردِ روشن‌تر استفاده کند. رَند مشتش را روی میز کوبید و گفت: «من پنجاه سال است که توی این حرفه‌ام، می‌دانم چه می‌کنم.» همین کافی بود که جابز پشیمان شود.

شرکت حالا نه فقط یک لوگوی جدید، بلکه یک اسم جدید هم داشت. دیگر اسمش next نبود، NeXT بود. دیگران شاید درک نکنند که چرا باید برای یک لوگو ۱۰۰.۰۰۰ هزار دلار خرج کرد، ولی برای جابز، NeXT به معنای شروعِ یک زندگی جدید همراه با احساس و شخصیتی جهانی بود، حتی با اینکه هنوز تا ساخت اولین محصولِ خود فاصله‌ای بسیار داشت. طبق آموزه‌های مارک‌کولا، یک شرکت مُعظَم باید از اولین گام‌ها قادر به نمایش ارزش‌های خود به دیگران باشد.

به عنوانِ یک لُطف، رَند طراحی کارت ویزیت شخصیِ جابز را نیز پذیرفت. با یک طرحِ رنگارنگ آمد و باز هم دل جابز را ربود، ولی در آخر دچار یک اختلاف کشدار و ملال‌آور شدند؛ اختلاف بر سر فاصله‌ی سمت راستِ "P." در اسمِ «استیون پی. جابز» بود. رَند فاصله را در سمت راستِ "P." گذاشته بود در صورتی که جابز ترجیح می‌داد فاصله در سمت چپ باشد، درست همان‌طور که در خط‌نویسی دیجیتال هم ممکن بود. سوزان کِر به خاطر می‌آورد که: «بی‌اغراق بحثی بزرگ بود راجع به چیزی کوچک.» اما این بار جابز برنده شد.

برای ساخت محصولی مشابهِ طرح لوگوی NeXT، جابز به یک طراح صنعتیِ قابل نیاز داشت. با انتخاب‌های محدودی که داشت صحبت کرد ولی هیچ‌کدام او را به اندازه‌ی طراح باواریاییِ اپل تحت تأثیر قرار نداد: هارتموت اسلینگر، که شرکتش فراگ‌دیزاین فروشگاهی در دره‌ی سیلیکُن دایر کرده بود و به لطفِ جابز یک قراردادِ پُر منفعت با اپل داشت. راضی کردن آی.بی.اِم برای باز گذاشتن دستِ رَند معجزه‌ای کوچک بود که با اعتقاد قویِ جابز به دایره‌ی تحریف واقعیت ممکن شد. ولی در مقایسه با احتمالِ قانع کردنِ اپل به اعطای مجوز به اسلینگر برای طراحیِ محصولات نِکست، اَرزَنی بیش نبود.

با این حال جابز از تلاش منصرف نشد. در ابتدای نوامبر ۱۹۸۵ فقط پنج هفته بعد از اعلامِ شکایتِ اپل، در نامه‌ای به ایزِنشتات درخواستش را این‌گونه مطرح کرد: «در آخر هفته با اسلینگر صحبت کردم و او پیشنهاد داد برای تو یادداشتی بفرستم و چراییِ میل به کار با او و فراگ‌دیزاین برای طراحی محصولات جدید در نِکست را توضیح دهم.» شگفتا، استدلالِ جابز این بود که نمی‌داند اپل مشغول طراحی چه محصولاتی است، ولی اسلینگر که می‌دانست: «نِکست هیچ اطلاعی از رویکردهای فعلی و آتی اپل ندارد، همین‌طور سایر شرکت‌های طراحی که ما ممکن است با آنها کار کنیم. بنابراین شباهت‌های سهوی در طراحی ظاهری محصولات، اجتناب‌ناپذیر است. به گمانِ من بهترین راه برای تأمین منافع اپل و نِکست، تکیه بر حرفه‌ای‌گریِ هارتموت برای گریز از چنین رخدادی است.» ایزِنشتات از بی‌پروایی جابز مبهوت شد و به تندی پاسخ داد: «من

پیش‌تر به نیابت از اپل نگرانی خود را از راهی که در تجارت به آن افتاده‌ای و تو را مجبور به استفاده از دستاوردهای محرمانه‌ی اپل می‌کند، اعلام کرده‌ام. نامه‌ات به هیچ‌عنوان نگرانی مرا از بین نبرد. در حقیقت بر آن افزود زیرا اشاره‌ات به اینکه "نِکست هیچ اطلاعی از رویکردهای فعلی و آتی اپل ندارد،" کذبِ محض است.» آنچه این درخواست را برای ایزِنشتات سراسر حیرت‌انگیز می‌کرد این بود که همین استیو جابز، یک سال قبل فراگ‌دیزاین را مجبور به انصراف از همکاری با پروژه‌ی کنترل از راه دور وازنیاک کرده بود!

جابز تشخیص داد که به منظورِ کار با اسلینگر (و البته بنا به دلایل متعدد دیگر) بهتر است به حل و فصل شکایتی که اپل بر علیه او اقامه کرده بود بپردازد. خوشبختانه اسکالی هم راغب بود. بنابراین در ژانویه‌ی ۱۹۸۶ به یک توافقِ خارج از دادگاه دست یافتند که شامل پرداخت خسارت مالی نمی‌شد. در ازای پس گرفتن شکایت از طرف اپل، نِکست موافقت کرد که: محصولاتش به عنوان پایانه‌های کاریِ گران قیمت تولید شوند و مستقیماً به کالج‌ها و دانشگاه‌ها عرضه گردند و نیز، پیش از مارس ۱۹۸۷ هیچ محصولی روانه‌ی بازار نشود. در عین حال، اپل اصرار داشت که نِکست "از سیستم عاملی که با مَکینتاش سازگار باشد استفاده نکند." هر چند به نظر می‌رسید که در این مورد، موضعی بر عکس به نفع اپل باشد.

بعد از حل و فصل شکایت، جابز پی‌گیر کار با اسلینگر شد تا اینکه در نهایت این طراحِ آلمانی، تصمیم به عدم تمدید قراردادش با اپل گرفت. بدین صورت بود که فراگ‌دیزاین از انتهای سال ۱۹۸۶، قادر به همکاری با نِکست شد. اسلینگر اصرار داشت که دستش در طراحی باز باشد، وضعیتی درست مشابه پاوْل رَند. می‌گفت: «گاهی باید یک چُماقِ بزرگ برای کار با استیو کنار دستت باشد.» مثل رَند، او هم یک هنرمند بود بنابراین جابز آزادی‌هایی به او داد که برای دیگران آرزو بود.

جابز در گامِ اول، دستور داد که کِیسِ کامپیوتر یک مکعب تمام عیار باشد طوری که تمامِ سطوحش یکسان و تمام زوایایش ۹۰ درجه باشد. از مکعب خوشش می‌آمد چون پایداری خوب و در عین حال حجمِ کوچکی داشت. مکعبِ نِکست، در پیشی گرفتنِ علایق و سلایقِ طراحی از ملاحظات مهندسی، یک نمونه‌ی جابزیِ بی‌همتا از کار در آمد. صفحه‌مدارهایی که به خوبی در کیس‌های جعبه‌پیتزاییِ مرسوم جا می‌گرفتند، باید برای قرار گرفتن در این مکعبِ سیاه، بازطراحی و بازچینی می‌شدند.

بدتر اینکه، متقارن بودنِ مکعب، تولیدِ آن را به مراتب سخت‌تر می‌کرد. اکثر قطعاتی که با قالب‌گیری تولید می‌شوند دارای زاویه‌هایی کمی بزرگتر از ۹۰ درجه‌ی کامل هستند تا بتوان آنها را به راحتی از قالب خارج کرد (درست مثلِ خارج کردن کیک از قالبی که دیواره‌های زاویه‌دار دارد.) ولی اسلینگر بر آن مُصِّر و جابز هم مشتاقانه با آن موافق بود که چنان "زوایای بدی،" کمال و قشنگی مکعب را از بین می‌برند. بنابراین تصمیم به خرید قالب‌هایی به قیمت ۶۵۰.۰۰۰ دلار از

یک فروشگاه صنعتی در شیکاگو گرفتند، تا قطعات را جدا از هم تولید کنند. وسواسِ جابز برای کمال‌گرایی، حد و مرزی نمی‌شناخت. کافی بود یک خطِ باریک -به جای مانده از قالب‌ها- روی بدنه‌ی کِیس ببیند، به خاطر این چیز که از نظر هر کامپیوترسازِ دیگری غیرقابل اجتناب بود، سوار بر هواپیما به شیکاگو می‌رفت و به ریخته‌گرِ بخت‌برگشته می‌گفت که "از نو شروع کند و این بار کارش را درست انجام دهد." یکی از مهندس‌ها تعریف می‌کرد: «هیچ ریخته‌گری انتظار نداشت که یک آدمِ مشهور چنین کاری کند.» جابز آن شرکت را مجبور به خرید یک دستگاه سنباده‌زنی کرد تا تمام خطوطِ محلِ اتصالِ قطعات، سابیده و محو شوند. اصرار عجیبی داشت که کِیس منیزیومی حتماً رنگ مشکی مات داشته باشد، که رنگی مستعدِ لکه‌دار شدن به شمار می‌رفت.

جابز همواره ایده‌آل‌گرایی را حتی در ساخت قطعاتِ داخلی اِعمال می‌کرد، درست همان‌طور که پدرش حین ساختن حصارِ حیاط یادش داده بود. با تأسیسِ نِکست، این وسواس نیز به سمت افراط رفت چرا که حالا از قید و بندهای قدیم رها بود. مُصرّانه می‌خواست پیچ‌های داخل دستگاه، روکشِ مرغوبی داشته باشند و رنگ مشکی بدنه حتی تا داخل کِیس نیز ادامه پیدا کند –جایی که فقط تعمیرکارها به آن دسترسی داشتند، آن هم در صورت نیاز به تعمیر قطعات داخلی!

جو نوسِرا[1] بعدها برای اسکوایر، از بی‌قراریِ جابز در جلسات کاریِ نِکست، این‌چنین نوشت:

«گفتنِ اینکه جابز یک‌سره در جلسات لم می‌دهد و گوش می‌کند، اصلاً درست نیست. چون او اساساً هیچ چیزی را بیش از حد تحمل نمی‌کند؛ یکی از راه‌های مسلط شدنِ او بر مسائل، جنب‌وجوش زیاد است. یک لحظه با زانو روی صندلی نشسته؛ دقیقه‌ای بعد دولا شده؛ سپس از صندلی به پایین خزیده و دارد روی تخته‌سیاه، خرچنگ‌قورباغه می‌نویسد. او پر از ادا و اطوار است. ناخن‌هایش را می‌جَوَد. با جدیتی رعب‌آور به کسی که در حال صحبت است، زل می‌زند و دست‌هایش که اندکی زرد به نظر می‌رسند، مدام در حرکتند.»

چیزی که نوسِرا را بیش از همه گیج می‌کرد این بود که جابز "تقریباً مشتاقانه فاقدِ نزاکت" می‌نمود. چیزی ورایِ ناتوانی در مخفی کردنِ عقایدش راجع به نظراتِ بی‌معنیِ دیگران؛ یک‌جور رفتارِ خودآگاهانه و یا حتی، انحرافی مشتاقانه برای سرنگونی و تحقیرِ دیگران، به منظور اثباتِ هوش زیادِ خودش. برای مثال یک بار وقتی که دانل لِوین نمونه‌ی چارت سازمانی را نشان داد، جابز سرش را چرخاند و به اعتراض گفت: «اینها آشغالند.» نوسانات اخلاقی‌اش مثلِ زمانِ حضور در اپل، عجیب و غریب بود. یکی از بچه‌های بخش مالی را به طور افراطی ستوده بود که: «واقعاً کارت عالی بود، عالی!» در حالی که روز قبل به او گفته بود: «این معامله چرنده!»

---

[1] Joe Nocera

در بین نخستین کارمندانِ رسمیِ نِکست، یک طراح داخلی برای مقر شرکت -در پالو آلتو- نیز بود. چون با اینکه ساختمان، طراحیِ به روز و زیبایی داشت ولی جابز می‌خواست آن را کاملاً از نو بازسازی کند. دیوارهای پیش‌ساخته با دیوارهای شیشه‌ای، و فرش‌ها با کف‌پوش‌های چوبی جایگزین شدند. در انتقال مقر نِکست به جایی بزرگتر در رِد-وود[1] به سال ۱۹۸۹، دوباره همان آش بود و همان کاسه. با وجود نوساز بودنِ ساختمانِ جدید، جابز اصرار کرد که به منظور زیباسازیِ ورودیِ سالن، آسانسورها جا به جا شوند. به آی.اِم. پِی مأموریت داد تا یک قطعه‌ی کلیدی برای معماری داخلی آنجا بسازد: پلکانی مجلل که به نظر در هوا معلق بود. پیمان‌کار ساخت آن را غیرممکن می‌دانست ولی جابز می‌گفت: «شدنی است» و بالأخره هم شد. سال‌ها بعد، جابز مشابه آن پلکان را در طراحی فروشگاه‌های اختصاصی اپل هم به کار برد.

کامپیوترِ نِکست

در ماه‌های اولیه‌ی تأسیس نِکست، جابز و دانل لِوین اغلب با همکاران در جاده و مشغولِ بازدید از دانشگاه‌ها و نظرخواهی از محققین بودند. در هاروارد شام را در رستوران هاروِست[2] با میچ کاپور، رئیسِ شرکت نرم‌افزاری لوتوس[3] صرف کردند. وقتی کاپور شروع کرد به مالیدنِ کره روی نان، جابز پرسید: «تا حالا هیچ‌وقت کلمه‌ی کُلسترول به گوشت خورده؟» عکس‌العملِ کاپور جالب بود: «باهات یک قراری می‌گذارم. تو از نظر دادن راجع به تغذیه‌ی من دست بردار، تا من هم راجع به شخصیت تو نظر ندهم.» البته این از روی شوخی بود ولی همان‌طور که کاپور بعدها گفت: «استیو در ارتباطات انسانی دست برنده را نداشت.» لوتوس با نوشتن برنامه‌ی حسابداری برای سیستم عامل نِکست موافقت کرد.

جابز می‌خواست محتواهای مفیدی در دستگاه بگنجاند، بنابراین مایکل هاوْلی[4] یکی از مهندسین شرکت، لغت‌نامه‌ای دیجیتال ساخت. او سپس مطلع شد که یکی از دوستانش در روزنامه‌ی دانشگاه آکسفورد، در حروف‌چینی نسخه‌ای جدید از کارهای شکسپیر مشارکت داشته و احتمال داد که یک نوار کامپیوتری از کل آثار شکسپیر آنجا باشد که اگر آن را به دست می‌آورد، می‌توانست در حافظه‌ی نِکست بگنجاند: «بنابراین به استیو زنگ زدم و او گفت که اگر بشود فوق‌العاده است. بلافاصله با هم به آکسفورد پرواز کردیم.» در یک صبحِ بهاریِ زیبا به سال ۱۹۸۶، در ساختمان اصلی انتشارات در قلب آکسفورد، جابز پیشنهاد کرد که در مقابل دریافت حق

---

[1] Redwood
[2] Harvest
[3] Lotus
[4] Michael Hawley

انحصاری استفاده از نسخه‌ی آکسفوردِ آثار شکسپیر، مبلغ ۲.۰۰۰ دلار به علاوه‌ی ۷۴ سِنت به ازای فروش هر کامپیوتر را پرداخت کند. به آنها گفت: «برای شما همه‌اش سود خالص است. در مرکز توجه قرار خواهید گرفت. قبلاً هرگز این کار انجام نشده.» توافقات کلی انجام شد و بعد به میِ‌خانه‌ای در همان نزدیکی که در گذشته پاتوق لُرد بایران[1] بود، رفتند. در زمان عرضه‌ی رسمی، نِکست علاوه بر آثار شکسپیر، یک لغت‌نامه، یک فرهنگ‌جامع و یک فرهنگِ معانیِ عبارات را هم در مجموعه قرار داد و آن را به یکی از محتواهای پیشگام در عرصه‌ی کتاب‌های الکترونیکیِ قابل جستجو بدل کرد.

به جای استفاده از پردازنده‌های موجود در بازار، جابز درخواست طراحی یک پردازنده‌ی اختصاصی با کارکردهای چندگانه بر روی فقط یک تراشه را جلوی تیم مهندسی گذاشت. این به خودیِ خود خواسته‌ای سخت بود، ولی جابز با تجدیدنظرِ مداوم در کارکردهای مورد نظرش برای پردازنده، کار را تقریباً غیرممکن کرد. بعد از یک سال مشخص شد که این فقط باعثِ اتلافِ وقت است.

او همچنین اصرار داشت که یک کارخانه‌ی کاملاً اتوماتیک و پیشرو برای مونتاژِ محصول بسازد؛ درست مثل پروژه‌ی مَکینتاش. گویا از آن تجربه درس نگرفته بود. این بار هم اشتباهات مشابهی را مرتکب شد، البته با رویکردی افراطی‌تر. دستگاه‌ها و رُبات‌ها رنگ شدند و (فقط به خاطر تغییر مداوم در سلیقه‌ی او،) باز هم رنگ شدند. دیوارها به رنگ سفیدِ موزه‌ای در آمدند، درست عین دیوارهای کارخانه‌ی مَکینتاش. صندلی‌های چرمی مشکی به قیمت مجموعاً ۲۰.۰۰۰ دلار و پلکانی مشابه آنچه در مقر نِکست تعبیه شده بود نیز در کارخانه نصب شد. جابز اصرار داشت که ماشین‌آلات در امتداد خط مونتاژی به طول ۵۰ متر طوری قرار گیرند که صفحه‌مدارها در حین ساخت و تکمیل از چپ به راستِ سالن حرکت کنند تا کل فرآیند تولید از داخل راهروی چشم‌اندازِ کارخانه بهتر دیده شود. صفحه‌مدارها از یک طرف وارد و ۲۰ دقیقه بعد بدون تماسِ انسان، تکمیل شده از سمت دیگر خارج می‌شدند. فرآیند مونتاژ بر اساس اسلوبی ژاپنی معروف به کانبان[2] صورت می‌گرفت: هر دستگاه فقط زمانی وظیفه‌ی خود را انجام می‌داد که دستگاه بعدی آماده‌ی دریافت قطعه بود.

جابز در رفتارش با کارمندان نیز تغییری لحاظ نکرد. تریبِل می‌گفت: «افسونگری یا تحقیر را طوری به کار می‌گرفت که در اغلبِ موارد اثبات شده بود اثرگذار است.» ولی گاهی هم اثرگذار نبود. یکی از مهندس‌ها به نام دیوید پاوْلسِن[3] برای ۱۰ ماه، هفته‌ای ۹۰ ساعت در نِکست کار کرد و وقتی استعفا داد که: «استیو بعد از ظهرِ یک روز جمعه وارد شد و به افراد گفت که خیلی از

---

[1] Lord Byron
[2] Kanban
[3] David Paulsen

کارشان نا اُمید شده است.» وقتی بیزینس ویک از او پرسید که چرا آنقدر خشن با کارمندانِ خود رفتار می‌کند، گفت که چنین مدیریتی به بهتر شدنِ شرکت خواهد انجامید: «بخشی از وظیفه‌ی من این است که معیارِ کیفیت باشم. برخی افراد به محیطی که در آن اصل بر خوب بودن است، عادت نمی‌کنند.»

جابز هنوز آن سبک شخصی و کاریزمای خاصش را داشت. گردش‌های علمیِ زیاد، ملاقات با اساتید آکیدو[1]، و عزلت‌نشینی‌های شخصی. او هنوز روحیه‌ی غیورانه‌ی دزدان دریایی را از خود نشان می‌داد. در مقطعی، اپل، چیات/دی را اخراج کرد؛ همان شرکت تبلیغاتی که آگهی "۱۹۸٤" را ساخت و تبلیغ معروف «جداً که خوش آمدی آی.بی.اِم» را در وال‌استریت ژورنال کار کرد. جابز یک آگهی تمام صفحه در وال‌استریت ژورنال زد، با این مضمون: «واقعاً که تبریک دارد چیات/دِی... چون به شما تضمین می‌دهم: بعد از اپل زندگی تازه شروع می‌شود.»

احتمالاً مهمترین شباهت او به روزهای حضورش در اپل، دایره‌ی تحریف واقعیت بود که اولین ظهور آن در نخستین تفرجِ گروهی نِکست در ساحل پِبل[2] در اواخر ۱۹۸۵ رقم خورد. در آنجا اعلام کرد که اولین کامپیوتر نِکست در عرض تنها ۱۸ ماه به بازار فرستاده خواهد شد. غیرممکن بودن آن تقریباً بر همه آشکار بود ولی او پیشنهادِ یکی از مهندس‌ها که می‌گفت واقع‌بین باشند و بر روی عرضه‌ی محصول در ۱۹۸۸ حساب کنند را رد کرد و گفت: «به فرض که ما چنین کاری بکنیم، دنیا سر جایش نخواهد ماند. تکنولوژی ما را پشت سر می‌گذارد و تمام کاری که کرده‌ایم را باید بیاندازیم توی توالت.»

جوآنا هافمَن از قدیمی‌های اپل، که همیشه توانِ به چالش کشیدنِ جابز را داشت، بار دیگر چنین کرد. او در حالی که جابز جلوی تخته‌سفید ایستاده بود، گفت: «تحریف واقعیت، ارزشِ انگیزشیِ بالایی دارد. با این حال وقتی پایش به تعیینِ زمان باز شود، طوری که طراحیِ محصول را هم تحت تأثیر قرار دهد، آن وقت واقعاً به غلط کردن خواهیم افتاد.» جابز موافق نبود، گفت: «نه، به گمان من، ما داریم مثل لاک‌پشت حرکت می‌کنیم. معتقدم اگر این فرصت هم از دست برود، اعتبارمان به مرور ته می‌کشد.» گرچه همه بوهایی برده بودند ولی آنچه که جابز نگفت این بود که اگر اهداف‌شان به تعویق می‌افتاد، نه فقط اعتبارشان، بلکه احتمالاً نقدینگی‌شان هم ته می‌کشید. ۷ میلیون دلار از پول شخصی‌اش را به سلامتیِ نِکست روی میز گذاشته بود و اگر با همین سرعت پول‌سوزی می‌کردند، باید ظرف ۱۸ ماه سودِ فروشِ محصول به حسابِ شرکت سرازیر می‌شد، و گر نه دیگر پولی در کیسه نمی‌ماند.

---

[1] Akido
[2] Pebble

سه ماه بعد، وقتی برای تفرج بعدی به ساحل پِبل برگشتند، جابز فهرست جملات قصارش را اینگونه آغاز کرد: «ماه عسل تمام شد.» در سپتامبر ۱۹۸۶ که نوبت به سومین تفرج در سونوما[1] رسید، کاملاً از زمان‌بندی پرت و طبق پیش‌بینیِ او در حالِ تصادم با یک دیوار مالی بودند.

پِروت به کمک می‌آید

در اواخر سال ۱۹۸۶، جابز با ارسال درخواستی به شرکت‌های سرمایه‌گذاری ریسکی، ۱۰٪ از سهام نِکست را به مبلغ ۳ میلیون دلار به فروش گذاشت. این به خودیِ خود کل شرکت را ۳۰ میلیون دلار ارزش‌گذاری می‌کرد، عددی که جابز معلوم نبود از کجا آورده است. نهایتاً رقمی کمتر از ۷ میلیون دلار خرج شرکت شده بود و غیر از یک لوگوی شاهکار و چند دفتر کارِ جذاب با پلکان‌های معلق، چیز دیگری برای نمایش وجود نداشت. هیچ درآمد و محصولی، و نه حتی چشم‌اندازی برای اینها، در کار نبود. بنابراین طبیعی بود که هیچ سرمایه‌گذاری پیشنهادش را نپذیرد.

با این همه یک کابوی خوش‌دل به صحنه آمد. او راس پِروت[2] نام داشت: یک تگزاسیِ[3] کوچک که شرکت الکترونیک دِیتا سیستمز[4] را تأسیس کرده و بعد آن را به قیمت ۲.۴ میلیارد دلار به جنرال‌موتورز[5] فروخته بود. پِروت به طور اتفاقی در نوامبر ۱۹۸۶ مستند پی.بی.اِس، بخشِ کارآفرینان را دید؛ برنامه‌ای راجع به جابز و نِکست. او بلافاصله جابز و تیمش را درک کرد، آنقدر که وقتی داشت در تلویزیون نگاه‌شان می‌کرد: «جملات‌شان را کامل می‌کردم.» این جمله بسیار شبیه به توهم‌های اسکالی بود و از همین رو ترسناک. پِروت روزِ بعد به جابز زنگ زد و گفت: «هر موقع به سرمایه احتیاج داشتی، به خودم زنگ بزن.»

البته که جابز خیلی بدجور به یک سرمایه‌گذار نیاز داشت، ولی مراقب بود که این را بروز ندهد. یک هفته صبر کرد و بعد زنگ زد. پِروت چند نفر از تحلیلگرهای خودش را فرستاد تا نِکست را ارزیابی کنند. جابز به شدت مراقب بود که طرفِ حسابش خودِ پِروت باشد. پِروت بعدها فاش کرد که یکی از بزرگترین پشیمانی‌هایش در زندگی این است که کل مایکروسافت یا لااقل بخش بزرگی از آن را نخریده است؛ ماجرایی که بر می‌گشت به زمانِ ملاقاتِ بیل گِیتس جوان با او در دالاس[6]، به سال ۱۹۷۹. اینک که پِروت با جابز در تماس بود، سهام مایکروسافت عرضه‌ی عمومی

---

1 Sonoma
2 Ross Perot
3 Texas
4 Electronic Data Systems
5 General Motors
6 Dallas

شده و ارزشش معادل ۱ میلیارد دلار بود. پِروت فرصت خوبی برای پول پارو کردن و البته یک تجارت جالب را از دست داده و حالا مشتاق بود که دوباره مرتکب اشتباهی مشابه نشود.

پیشنهادِ جابز به پِروت ۳ برابر بزرگتر از پیشنهادش به سایر شرکت‌های سرمایه‌گذاری بود. در ازای ۲۰ میلیون دلار، پِروت می‌توانست ۱٦٪ از شرکت را تصاحب کند، البته منوط به اینکه جابز هم ۵ میلیون دلار به سرمایه می‌افزود. لذا ارزش تخمینی کل شرکت معادل ۱۲٦ میلیون دلار می‌شد. پول اصولاً برای پِروت ملاحظه‌ی مهمی نبود. بعد از ملاقات با جابز گفت که پای کار می‌ایستد: «من سوارکارها را انتخاب می‌کنم و سوارکارها اسب‌ها را، تا با آنها مسابقه بدهند. شما بچه‌ها شرط‌بندی امروز من هستید، بنابراین خودتان از عهده‌ی کار بر بیایید.»

پِروت چیزِ دیگری هم به نِکست آورد که به اندازه‌ی همان ۲۰ میلیون دلار با ارزش بود: او بدل شد به مشوقی پُر شور برای افراد، و این ویژگی‌اش شایسته‌ی ستایش است. حمایت او اعتباری باورنکردنی -در بین بزرگترها- برای نِکست به ارمغان آورد. در مصاحبه با نیویورک تایمز[1] گفت: «به عنوان شرکتی تازه‌تأسیس، نِکست یکی از کم‌ریسک‌ترین بنگاه‌های اقتصادی است که در این ۲۵ سال در صنعت کامپیوتر دیده‌ام. کارمندانِ خبره‌ای داریم که سخت‌افزارِ شرکت هستند (این تعریف آنها را به اوج برد.) استیو و تمام تیمش در نِکست، لعنتی‌ترین گروه کمال‌گرایی هستند که در عمرم دیده‌ام.»

پِروت در عین حال به محافلِ اجتماعی و تجاری نیز سر می‌زد که از این منظر هم مکملِ جابز بود. او جابز را با خودش به مهمانی شامی که گوردون و آن گِتی[2] برای پادشاه اسپانیا خوان کارلوسِ اول[3] در سان‌فرانسیسکو بر پا کردند برد. وقتی کارلوس پرسید کیست که پِروت را همراهی می‌کند، او بلافاصله جابز را معرفی کرد. آنها آنقدر با هم گرم گرفتند که پِروت بعدها از آن به عنوان "گفتگویی الکترونیک" یاد کرد که در آن جابز با روحیه‌ی بالای خودش، نسل بعدی کامپیوترها را برای پادشاه شرح داد. در پایان، کارلوس یادداشتی برای جابز نوشت و دست به دست، به او رساند. پِروت پرسید: «چی شده؟» و جابز گفت: «یک کامپیوتر فروختم.»

این و سایر ماجراها در کنار هم، سطرهای داستان افسانه‌ای جابز را رقم می‌زدند که پِروت هر کجا می‌رفت آن را تعریف می‌کرد. در جلسه‌ی باشگاه خبری ملّی در واشینگتُن، ماجرای زندگی جابز را با لحنی شبیه داستان‌های تگزاسی، در قاب افسانه‌ی زندگی یک مرد جوان، چنین تصویر کرد:

«آدمی چنان فقیر که نتوانست از عهده‌ی مخارجِ کالج بر بیاید، شب‌ها در گاراژش کار می‌کرد و با تراشه‌های کامپیوتری وَر می‌رفت، چون این عشقش بود. پدرش -که شبیه کاراکتری از نقاشی‌های

---

[1] New York Times
[2] Gordon And Ann Getty
[3] Juan Carlos I

PersianPDF.com

نُرمَن راک‌وِل[1] بود- روزی یک‌بار می‌آمد و می‌گفت: "استیو، یا چیزی بساز که بشود فروخت یا برو یک کاری برای خودت دست و پا کن." ۶۰ روز بعد در یک جعبه‌ی چوبی که پدرش ساخته بود، اولین کامپیوترِ اپل پا به جهان گذاشت و این بچه دبیرستانی، به معنای واقعیِ کلمه، جهان را دگرگون کرد.»

تنها حقیقتِ محض در جملاتِ او، تشبیه پدر جابز به کاراکتری از نقاشی‌های راک‌وِل بود و شاید هم آن آخرین جمله، راجع به دگرگون کردنِ جهان. پِروت که مطمئناً به این جملات اعتقاد داشت چون مثل اسکالی، او هم جوانیِ خودش را در جابز می‌دید. به دیوید رِمنیک[2] از واشینگتُن پُست[3] گفت: «استیو شبیه من است، به شکل مشابهی مرموز هستیم. یک روح در دو بدن.»

گِیتس و نِکست

بیل گِیتس قطعاً آن بدنِ دیگر با روحی یکسان با استیو نبود. جابز متقاعدش کرد که برای مَکینتاش نرم‌افزارهای کاربردی بسازد، که منفعت بالایی هم برای مایکروسافت داشت. ولی گِیتس در مقابلِ دایره‌ی تحریف واقعیت مقاوم بود و در نتیجه، تصمیم گرفت برای سیستم‌عامل نِکست نرم‌افزارهای اختصاصی تولید نکند. گِیتس به نوبت به کالیفرنیا می‌رفت تا طراحی‌ها را ببیند، ولی هر بار نا امیدتر از قبل بر می‌گشت. به فُرچون گفت: «مَکینتاش واقعاً منحصر به فرد بود، ولی من به شخصه نمی‌فهمم که در کامپیوتر جدیدِ استیو، چه چیز ویژه‌ای هست.»

بخشی از مشکل این بود که این دو غولِ رقیب نمی‌توانستند برای هم احترام قائل شوند. در تابستان ۱۹۸۷ که گِیتس اولین بازدیدش را از دفتر مرکزی نِکست در پالو آلتو به عمل آورد، جابز یک ساعت او را در سالن منتظر گذاشت طوری که گِیتس از پشت دیوارهای شیشه‌ای او را سرگرم گفتگوهای سطحی با دیگران می‌دید. گِیتس می‌گفت: «در نِکست، اُد-والا جلویم گذاشتند، گران‌ترین آب‌هویج دنیا! هرگز دفتری به آن ولخرجی ندیده بودم» و با لبخندی محو بر لب، سرش را تکان داد و افزود: «استیو هم یک ساعت دیر به جلسه آمد.»

از نظر جابز، اوضاع برای گِیتس کاملاً مشخص و ساده بود: «ما با هم مَک را ساختیم، برای تو چطور بود؟ عالی! حالا هم قصد داریم این را با هم بسازیم، که برایت فوق‌العاده خواهد شد.»

---

[1] Norman Rockwell
[2] David Remnick
[3] Washington Post

ولی گِیتس به جابز رحم نکرد، درست همان‌طور که جابز به دیگران رحم نمی‌کرد. گفت: «این دستگاه چرنده! سی‌دی‌رام عملکرد کندی دارد. کِیسِ آشغالش هم خیلی گران است. کلاً چیز مضحکی است» و بعد تصمیمِ خودش را گرفت و در تک‌تک دیدارها مجدداً بر آن تأکید کرد که: برای مایکروسافت انتقالِ منابع از پروژه‌های دیگر برای ساخت نرم‌افزارهای نِکست، هیچ توجیهی ندارد. بدتر اینکه بارها تصمیم مایکروسافت را به طور علنی جار زد که همین باعث شد دیگران نیز میل کمتری به توسعه‌ی نرم‌افزار برای نِکست نشان دهند. به اینفووُرد[1] گفت: «من و کار روی نِکست؟ گورِ پدرش!»

وقتی به طور اتفاقی در ورودیِ تالارِ یکی از کنفرانس‌ها یکدیگر را ملاقات کردند، جابز شروع کرد به سرزنش گِیتس به خاطر روی گردانی از نِکست. پاسخِ گِیتس این بود: «وقتی برایش بازار پیدا کردی، من هم لحاظش می‌کنم.» جابز عصبانی شد. آدل گُلدبِرگ از مهندسینِ زیراکس پارک به خاطر می‌آورد که: «داد و بی‌دادشان بالا گرفت، صاف جلویِ رویِ همه.» جابز اصرار داشت که نِکست متعلق به نسلِ آینده‌ی کامپیوترها است و مثل همیشه، هر چه بیشتر داغ می‌کرد، گِیتس هم بیشتر بی‌خیال می‌شد. و دست آخر هم فقط سری تکان داد و رفت.

در زیر پوستِ این رقابت دو نفره -و احترامِ از روی اکراهی که به ندرت برای هم قائل می‌شدند- تفاوت فلسفیِ بنیادینی خوابیده بود. جابز به یکپارچگیِ سخت‌افزار و نرم‌افزار معتقد بود، چیزی که او را به ساختِ دستگاهی ناسازگار با سایر دستگاه‌ها سوق می‌داد. اما گِیتس به دنیایی اعتقاد داشت که در آن شرکت‌های مختلف دستگاه‌هایی سازگار با هم بسازند، همگی از یک سیستم عامل استاندارد (ویندوزِ مایکروسافت) استفاده کنند، و نرم‌افزارهای کاربردی مشابهی (مثل مایکروسافت وُرد و اِکسل) داشته باشند. دستِ آخر، این گِیتس بود که سودِ طرز تفکرش را بُرد. به واشینگتُن پُست گفت: «محصولات استیو با یک ویژگی جالب عرضه می‌شوند که ما به آن می‌گوییم "ناسازگاری." این کامپیوترش با اینکه عالی است ولی هیچ‌کدام از نرم‌افزارهای موجود را پشتیبانی نمی‌کند. حتی اگر هم می‌خواستم یک کامپیوتر ناسازگار بسازم، مطمئنم به خوبیِ چیزی که او ساخته از کار در نمی‌آمد.»

به سال ۱۹۸۹، در مجمعی در کمبریجِ ماساچوستز، جابز و گِیتس از پی هم سخنرانی و نقطه‌نظراتِ متضادشان راجع به دنیای کامپیوتر را بیان می‌کردند: جابز از این می‌گفت که هر چند سال یک‌بار، موجی نو در صنعت کامپیوتر رخ می‌دهد و اینکه مَکینتاش، رویکردی انقلابی را با رابط کاربری گرافیکی به جهان عرضه کرده بود و نِکست هم در ادامه، می‌خواست با برنامه‌نویسی موضوع‌محور (شیءگرا) و تلفیق آن با یک دستگاه قدرتمندِ دارای سی‌دی‌رام، موجی نو در اَندازد و در این میان، به قول او هر شرکتِ نرم‌افزاری قدرتمندی "به جز مایکروسافت" به این نتیجه رسیده

[1] Infoworld

بود که باید بخشی از این موجِ نو باشد. گِیتس که روی صحنه آمد، بر این عقیده تصریح کرد که رویکرد یکپارچه‌سازیِ نرم‌افزار و سخت‌افزار -که جابز در پیش گرفته بود- مقصدی جز شکست ندارد، درست مثل اپل که در رقابت با استانداردِ ویندوز شکست خورده بود. او می‌گفت: «بازارِ سخت‌افزار و بازارِ نرم‌افزار دو مقوله‌ی جدا از هم هستند.» وقتی نظرش راجع به طراحی بی‌نظیرِ حاصل از رویکرد جابز را پرسیدند، به نمونه اولیه‌ی نِکست -که هنوز روی صحنه بود- اشاره کرد و با تمسخر گفت: «اگر مشکی دوست دارید، من یک قوطی رنگ بهتان می‌دهم!»

آی.بی.اِم

جابز با یک حرکت جوجیتسوی بی‌نظیر به مبارزه با گِیتس برخاست، حرکتی که می‌توانست تعادل قدرت در صنعت کامپیوتر را برای همیشه بر هم بزند. ولی این مستلزم تن دادنِ جابز به دو کارِ خارج از قاموسش بود: اعطای لیسانس سیستم‌عامل به دیگر سازندگان سخت‌افزار، و پشت میز نشستن با بیگ‌بلو (آی.بی.اِم). او می‌خواست عمل‌گرا باشد ولو اندک، بنابراین بر اکراه خود فائق آمد. البته قلبش هرگز مایل به این کار نبود و به همین دلیل هم عمرِ این اتحاد کوتاه شد.

ماجرا از یک مهمانیِ به یادماندنی در واشینگتُن شروع شد که در ژوئن ۱۹۸۷ برای تولد هفتاد سالگی صاحب‌امتیازِ واشینگتُن پُست، کاترین گراهام، برگزار گردید؛ جشنی با حضور ۶۰۰ مهمان از جمله رئیس‌جمهور رونالد رِیگان. جابز از کالیفرنیا، و جان اَکِرز رئیسِ آی.بی.اِم از نیویورک، خود را با پرواز رساندند. این اولین دیدار آنها بود. جابز این شانس را به دست آورد که از مایکروسافت بدگویی و سعی کند آی.بی.اِم را از انتخاب ویندوز به عنوان سیستم عامل خودش بر حذر دارد: «نتوانستم جلوی خودم را بگیرم و به او گفتم که فکر می‌کنم آی.بی.اِم اشتباه خیلی خیلی بزرگی کرده که کل استراتژی نرم‌افزاری‌اش را روی مایکروسافت قمار کرده، چون معتقد نبودم که نرم‌افزار آنها چیز خیلی خوبی باشد.»

برای شادیِ دل جابز، اَکِرز پرسید: «تو چطور می‌خواهی به ما کمک کنی؟» چند هفته بعد جابز همراه با مهندسِ نرم‌افزار، باد تریبِل، به مقر اصلی آی.بی.اِم در آرمونکِ نیویورک رفت. یک نمونه‌ی اولیه از نِکست روی میز گذاشتند. مهندسین آی.بی.اِم با دیدن آن به سقف چسبیدند. مهم‌ترین مورد، نِکست‌استپ[1]، سیستم‌عامل نِکست بود. اندرو هِلِر[2] مدیر بخش پایانه‌های کاریِ آی.بی.اِم چنان تحت تأثیرِ جابز قرار گرفت که نام پسر نو رسیده‌اش را استیو گذاشت، او بعدها گفت:

---

[1] Nextstep
[2] Andrew Heller

«نِکست‌استپ مراقبت از بسیاری از کارهای برنامه‌نویسیِ پایه‌ای که فرآیند توسعه‌ی نرم‌افزاری را کُند می‌کرد، خود بر عهده می‌گرفت.»

مذاکرات به سال ۱۹۸۸ کشیده شد، زیرا جابز مثل همیشه به جزئیاتِ کوچک توجهِ افراطی نشان می‌داد. به خاطر اختلافاتی بر سر رنگ و طراحی از جلسات بیرون می‌رفت و فقط توسط تریبِل یا لِوین آرام می‌شد. به نظر نمی‌رسید خودش هم بداند کدام یکی بیشتر او را وحشت‌زده می‌کند؛ آی.بی.اِم یا مایکروسافت. پِروت در آوریل، تصمیم گرفت میزبان یک جلسه‌ی میانجی‌گری در مقر خودش (در دالاس) باشد. معامله از این قرار بود: آی.بی.اِم نسخه‌ی فعلی نِکست‌استپ را تحت لیسانس در می‌آورْد و اگر مدیران از آن راضی بودند، نِکست‌استپ را بر روی برخی از پایانه‌های کاری هم قرار می‌دادند. آی.بی.اِم یک قرارداد ۱۲۵ صفحه‌ای به پالو آلتو فرستاد. جابز بدون مطالعه آن را توی سطل انداخت و گفت: «شماها هنوز متوجه نیستید» و از اتاق بیرون رفت. تقاضای یک قرارداد ساده‌تر با صفحات کمتر را کرد که در کمتر از یک هفته به دستش رسید.

او می‌خواست قرارداد را تا زمان عرضه‌ی رسمی کامپیوتر نِکست در اکتبر، از رصد بیل گِیتس دور نگه دارد، ولی آی.بی.اِم اصرار داشت که قضیه زودتر علنی شود. گِیتس از این قرارداد خشمگین شد. دریافت که این می‌تواند آی.بی.اِم را از وابستگی به سیستم‌عامل‌های مایکروسافت دور کند و به یکی از مدیران آی.بی.اِم هشدار داد که: «نِکست‌استپ با هیچ چیزی سازگار نیست.»

در ابتدا به نظر می‌رسید جابز بدترین کابوس شبانه‌ی گِیتس را رقم زده باشد. سایر سازندگان کامپیوتر که به سیستم‌عامل‌های مایکروسافت وابسته بودند، به طور مثال کامپَک[1] و دِل[2]، به سراغ جابز رفتند تا حق امتیاز مشابه‌سازی از نِکست و لیسانس استفاده از نِکست‌استپ را خریداری کنند. پیشنهاد مبالغ خیلی بالاتری را هم دادند، به شرط آنکه نِکست پای خود را تماماً از تجارتِ سخت‌افزار بیرون بکشد.

این، حداقل در آن برهه، برای جابز خیلی زیاد بود. او بحث مشابه‌سازی از روی محصول را به کلی رد کرد و کم‌کم رابطه‌اش با آی.بی.اِم نیز به سردی گرایید. این دوری وقتی بیشتر شد که شخصِ مؤثر در رقم خوردن قرارداد، از آی.بی.اِم رفت. جابز برای ملاقات با جانشین او، جیم کاناوینو[3] به آرمونک رفت. اتاق را خالی کردند و رو در رو به گفتگو نشستند. جابز تقاضای پول بیشتری کرد تا رابطه را سر پا نگه دارد و لیسانس استفاده از نسخه‌های بعدی نِکست‌استپ را هم به آی.بی.اِم بدهد. کاناوینو تعهدی نداد و در ادامه، از پاسخ به تلفن‌های جابز طفره رفت. قرارداد

---

1 Compaq
2 Dell
3 Jim Cannavino

به زودی لغو شد و نِکست مبلغی بابت حق لیسانس دریافت کرد، ولی فرصت تغییر دنیا هرگز نصیبش نشد.

معرفیِ نِکست، اکتبر ۱۹۸۸

جابز، هنرِ تبدیل هر رویدادِ معرفی محصول به یک نمایشِ بی‌نظیر را دارا بود و برای معرفی جهانیِ کامپیوتر نِکست -در ۱۲ اکتبر ۱۹۸۸، در تالار سمفونی سان‌فرانسیسکو- می‌خواست کار از همیشه بهتر باشد. باید شکاکان را به هوا می‌فرستاد. در هفته‌های منتهی به رویداد، تقریباً هر روز با اتومبیل به سان‌فرانسیسکو و خانه‌ی ویکتوریایی سوزان کِر، طراح گرافیکی نِکست و سازنده‌ی فونت‌ها و آیکُن‌های اصلی مَکینتاشِ اول می‌رفت تا با کمکِ او تک‌تک اسلایدها را آن‌طور که می‌خواست بسازد. جابز از متن گرفته تا تعیینِ درجه‌ی رنگِ سبزِ پس‌زمینه، همه و همه را کنترل می‌کرد. می‌گفت «از این سبز خوشم می‌آید» و بعد در جلسه‌ی تمرینی، جلوی چند نفر از کارمندان، وِردِ زبانش این بود: «سبزِ عالی، سبزِ بی‌نظیر» و آنها همه زمزمه‌های تأییدکننده سر می‌دادند.

برای جابز هیچ یک از جزئیات، کوچک نبود. حتی بر روی فهرست مدعوین و منوی پذیرایی (آب معدنی، شیرینی، پنیر خامه‌ای و غیره) هم اِعمال نظر می‌کرد. برای روی صحنه بردنِ آن نمایش، با دعوت از یک شرکت سازنده‌ی ویدیو پروژکتور و پرداخت ۶۰.۰۰۰ دلار به آنها و نیز استخدام تهیه‌کننده‌ی تئاترهای پُست‌مدرن، جُرج کوتز[1]، تدارکاتِ خود را تکمیل کرد. با کوتز بر سر استفاده از یک صحنه‌ی تیره و ساده به توافق رسیدند، که از آن دو چندان هم بعید نبود. رونمایی از مکعبِ مشکیِ زیبا باید در یک صحنه‌ای تیره و ساده، با پس‌زمینه‌ی تاریک، میزی با روکش سیاه، پارچه‌ای مشکی برای پوشاندنِ رویِ کامپیوتر، و البته یک گلدانِ ساده‌ی پر از گل، انجام می‌گرفت. از آنجا که سخت‌افزار و نرم‌افزار کاملاً آماده نبودند، جابز ابتدا بر انجام یک شبیه‌سازی اصرار کرد ولی بعد پشیمان شد چون می‌دانست که این کار، شبیهِ راه رفتن روی طناب بدونِ توری محافظ خواهد بود. پس همه بر اجرای زنده‌ی مراسم توافق کردند.

بیش از ۳.۰۰۰ نفر به آن رویداد آمدند، دو ساعت قبل از بالا رفتنِ پرده، در صندلی‌ها مستقر شدند و ناراضی هم بیرون نرفتند، حداقل از نمایش که نا اُمید نشدند. جابز برای سه ساعت روی صحنه بود و دوباره اثبات کرد که به قول اندرو پُلاک[2] از نیویورک تایمز: «اندرو لوید وِبِر[3] ثانی در

---

[1] George Coates
[2] Andrew Pollack
[3] Andrew Lloyd Webber

معرفی محصولات و استاد اجرای روی صحنه با جلوه‌های ویژه» است. وِز اسمیت[1] از شیکاگو تریبیون[2] گفت که این رویداد: «در مقایسه با دیگر رویدادهایِ معرفیِ محصول، مثل دومین نشست شورای واتیکان بود در مقایسه با جلساتِ عمومیِ کلیسا.»

از همان جمله‌ی افتتاحیه، تشویقِ حضار همراهش بود: «برگشتن روی صحنه واقعاً عالی است.» کار را با مرورِ تاریخچه‌ی معماری کامپیوترهای شخصی شروع کرد و قول داد که حضار، رویدادی درجه یک را شاهد باشند: «هر دهه فقط یک یا دو دفعه این اتفاق رخ می‌دهد -زمانی که معماری جدید به ظهور رسیده و می‌رود تا چهره‌ی کامپیوترها را عوض کند.» به گفته‌ی او، نرم‌افزار و سخت‌افزار بعد از ۳ سال رایزنی با دانشگاه‌های سرتاسر کشور طراحی شده بود: «تشخیص ما این بود که نظامِ تحصیلاتِ عالی به یک پایانه‌ی کامپیوتری شخصی نیاز دارد.»

مثل همیشه بیانی مبالغه‌آمیز داشت. گفت محصول "فوق‌العاده" است: «بهترین چیزی که می‌توانستیم تصور کنیم.» حتی زیبایی بخش‌هایی که دیده نمی‌شدند را نیز ستایش کرد. با نوک انگشتانش صفحه‌مدار ۳۰×۳۰ سانتی‌متری را که در مکعبی با همین ابعاد جای می‌گرفت بالا نگه داشت و تحسینِ حضار را بر انگیخت: «امیدوارم به زودی از نزدیک ببینیدش چون زیباترین صفحه‌مدار چاپی است که در عمرم دیده‌ام.» سپس، با پخشِ دو سخنرانی ("من یک رؤیا دارم" از مارتین لوتر کینگ[3] و "سؤالی نپرسید" از کِنِدی[4]) توانِ کامپیوتر برای پخشِ سخنرانی‌ها را نشان داد؛ با دستوراتِ صوتی یک ایمیل ارسال کرد؛ به میکروفونِ کامپیوتر نزدیک شد تا صدای خودش را ضبط کند. گفت: «سلام، من استیو هستم، این پیام را در یکی از روزهای تاریخیِ صنعتِ کامپیوتر می‌فرستم» و از حضار خواست که یک "تشویقِ عالی" به پیام اضافه کنند. آنها همگی کف و سوت زدند.

یکی از فلسفه‌های مدیریتی جابز این بود که «بسیار تعیین‌کننده است» که اکنون یا هر موقعی، تاس را بیاَندازی و "شرکت" را روی یک ایده یا تکنولوژیِ جدید "شرط‌بندی" کنی. در معرفی عمومی نِکست او نمونه‌ای از این ایده را به رخ کشید که البته بعداً مشخص شد قمار خوبی نبوده است: داشتن یک سی‌دی‌رامِ با ظرفیت بالا اما کُند، و عدم استفاده از فلاپی برای پشتیبان‌گیری. گفت: «دو سال قبل تصمیمی گرفتیم، آن موقع یک تکنولوژی جدید دیده بودیم و قرار شد روی آن ریسک کنیم.»

سپس خصیصه‌ی دیگری را معرفی کرد که آینده‌نگریِ شرکت را به اثبات می‌رساند: «آنچه انجام داده‌ایم ساختِ اولین کتاب‌های دیجیتالیِ واقعی است،» از آن جمله، به ویراستِ آکسفورد از آثارِ

---

1 Wes Smith
2 Chicago Tribune
3 Martin Luther King
4 John Fitzgerald Kennedy

شکسپیر و نیز کتبِ دیگر اشاره کرد: «از زمانِ اختراعِ دستگاه چاپ توسط گوتنبرگ تاکنون چنین پیشرفتی از نظر هنری در صنعت نشر رخ نداده بود.»

جابز گه‌گاه با اطلاع از ضعف‌های اخلاقیِ خودش، با آنها به شوخی می‌پرداخت. این بار هم در هنگامِ معرفیِ کتابِ الکترونیک، خودش را دست انداخت: «کلمه‌ای که گاهی برای توصیف من به کار می‌رود "دمدمی" است» این را گفت و مکثی کرد. حضار آگاهانه خندیدند، به خصوص آنها که در ردیف‌های جلو نشسته بودند: یعنی کارمندان نِکست و اعضای سابق گروه مَکینتاش. بعد کلمه را در لغت‌نامه‌ی کامپیوتر پیدا کرد و اولین معنی را خواند: «از/ مرتبط با/ متولد در برج عطارد،» سپس نگاهی به جمعیت کرد و گفت: «فکر می‌کنم منظور از تعریف سوم این باشد: "دارای اخلاق دمدمی‌مزاجِ غیرقابلِ تغییر".» خنده‌ی بیشتری به هوا بلند شد، ادامه داد: «اگر صفحه را پایین‌تر ببریم... بله، می‌توانیم ببینیم که متضاد آن کلمه‌ی "عبوس" است به معنیِ... با یک کلیک دوتاییِ ساده، بلافاصله می‌توانیم بفهمیم، خُب، اینجا است: "از نظر رفتاری سرد و خشک. با عمل و تغییرِ کُند. ترش‌رو و افسرده".» در حالی که منتظر موج خنده‌ی حضار بود، لبخندِ کوچکی روی لبش نقش بست و گفت: «خُب، حالا دیگر فکر نمی‌کنم دمدمی بودن چندان هم بد باشد.» بعد از آن تشویق، از کتابِ جملاتِ قصار کمک گرفت تا نکته‌ای ظریف را راجع به دایره‌ی تحریف واقعیتِ خود بیان کند. نقل‌قولی از کتابِ "آن سوی آینه"[1] اثر لوئیس کارول[2] آورد: بعد از به گریه افتادنِ آلیس به خاطر اینکه علی‌رغم تلاش زیاد، باز هم نتوانسته بود چیزهای غیرممکن را باور کند، ملکه‌ی سفید گفت: «چرا؟ من گاهی اوقات قبل از خوردنِ صبحانه، حتی می‌توانم شش تا چیز غیرممکن را تصور کنم.» به خصوص از ردیف‌های جلوی سالن، صدای قاه‌قاهِ خنده به هوا رفت.

همه‌ی این خنده‌ها برای پوشاندنِ تلخی و یا انحرافِ اذهان از خبرهای بد بود. وقتی نوبت به اعلامِ قیمتِ دستگاهِ جدید رسید، جابز همان کارِ همیشگی را کرد: مشخصات را پشت سر هم چید، آنها را دارای ارزشی برابر با "هزاران هزار دلار" اعلام کرد و سپس تصویری از اینکه چقدر چنین چیزی می‌توانست گران باشد، ساخت. بعد آنچه را امیدوار بود قیمتی کم به نظر برسد، اعلام داشت: «قصد داریم این را به قیمت هر واحد ٦.٥٠٠ دلار به مراکز تحصیلات عالی ارائه کنیم.» از سوی طرفداران، تشویق‌های پراکنده‌ای به گوش رسید ولی گروهِ مشاورانِ دانشگاهیِ جابز که سعیِ بسیاری برای حفظِ قیمت بین ۲.۰۰۰ تا ۳.۰۰۰ دلار انجام داده و متصور بودند که او هم به این قیمت پایبند بماند، رَم کردند. در ادامه ترس‌شان بیشتر هم شد چرا که خبرِ ۲.۰۰۰ دلار اضافه برای خرید چاپگر، و توجیهِ خرید یک دیسک سخت به خاطر کُندی سی‌دی‌رام هم از راه رسید.

جابز نا اُمیدیِ بعدی را برای آخرِ مراسم نگه داشته بود: «در اوایلِ سال آتی ما نسخه‌ی 0.9 را خواهیم داشت که برای توسعه‌دهندگانِ نرم‌افزاری و کاربرانِ سطح پایین ارائه می‌شود.» صدای

---

[1] دنباله‌ی کتابِ «آلیس در سرزمین عجایب».م

[2] Lewis Carroll

خنده‌های عصبی از بین چند گروه از حضار برخاست. آنچه در لفافه داشت می‌گفت این بود که عرضه‌ی دستگاه و نرم‌افزار اصلی که با نام نسخه‌ی 1.0 شناخته می‌شود، قطعاً زودتر از اوایل ۱۹۸۹ نخواهد بود. در حقیقت تاریخِ دقیقی مشخص نکرد، بلکه صرفاً خبر داد که احتمالاً عرضه در نیمه‌ی دوم ۱۹۸۹ آغاز خواهد شد. جابز سه سال قبل، در اولین تفرجِ اعضای نِکست در اواخرِ ۱۹۸۵، در مقابلِ نظرِ چالشیِ جوآنا هافمَن، ذره‌ای از جای خود تکان نخورد و همچنان بر سرِ موضعش که «عرضه‌ی دستگاه در اوایل ۱۹۸۷ خواهد بود،» ایستادگی کرد. اما اکنون، محصول می‌رفت تا قریب به ۲ سال دیرتر از آن موعد عرضه شود.

رویداد معرفی محصول با جملاتی شاد پایان پذیرفت. جابز یک ویالونیست از ارکستر سمفونیکِ سان‌فرانسیسکو را به روی صحنه آورد تا کنسرتوی لا مینورِ باخ برای ویالُن را، در همنوازی با کامپیوتر نِکستِ روی صحنه، بنوازد. حضار غرق در شادی و شعف شدند. قیمتِ بالا و تأخیر در عرضه‌ی رسمی، در هیاهوی این شادمانی گم شد. بلافاصله بعد از مراسم، خبرنگاری از او پرسید که چرا عرضه این‌قدر دیر است، جابز پاسخ داد: «دیر نیست، دستگاه ۵ سال از زمانِ خودش جلوتر است.»

انجام مصاحبه‌های "اختصاصی" با نشریاتِ منتخب، دیگر به یک رَویه‌ی معمول تبدیل شده بود که با آن، جابز و محصولاتش روی جلد می‌رفتند. این بار یکی از این "اختصاصی"ها را بیش از حد جدی گرفت که البته صدمه‌ی چندانی به بار نیاورد. به درخواست خبرنگار بیزینس ویک، کَتی هافنر[1]، برای مصاحبه‌ی اختصاصیِ قبل از ناهار جواب مثبت داد، ولی در عین حال قراری مشابه با نیوز ویک و بعد هم فُرچون گذاشت. آنچه لحاظ نکرد این بود که یکی از دبیرانِ ارشدِ فُرچون، سوزان فراکر[2]، همسرِ یکی از دبیرانِ نیوز ویک، مینارد پارکر[3] بود. در جلسه‌ای در فُرچون، این دو داشتند راجع به مصاحبه‌ی ویژه‌ی خودشان با جابز حرف می‌زدند که فراکِر اتفاقی فهمید که قولِ مشابهی به نیوز ویک هم داده شده و مطلب آنها چند روز قبل از فُرچون بیرون خواهد آمد. بنابراین جابز آن هفته فقط روی جلدِ دو مجله رفت؛ نیوز ویک روی جلد نوشت "آقای تراشه‌ها" و او را در حالی که روی نِکستِ زیبا خم شده بود نشان داد، چیزی که ادعا می‌شد "برای سال‌ها دستگاهی منحصر به فرد" باقی خواهد ماند. بیزینس ویک نیز او را با سیمایی فرشته‌وار در کت‌وشلواری تیره تصویر کرد که مثل یک واعظ یا پروفسور، نوکِ انگشتانِ دو دستش را به هم فشار داده بود. اما هافنر، گزارشی کنایه‌آمیز از حواشی مصاحبه‌ی اختصاصی‌اش ارائه کرد و نوشت: «شرکتِ نِکست با زیرکی مصاحبه‌ها را بین کارمندان و تأمین‌کننده‌های خود تقسیم کرد و آنها را با یک چشمِ مراقب، زیر نظر گرفت. این استراتژی جواب می‌دهد، ولی با هزینه همراه است: چنین

---

[1] Katie Hafner
[2] Susan Fraker
[3] Maynard Parker

مانور خودخواهانه و بی‌رحمانه‌ای، نمایان‌گر همان جنبه‌ی شخصیتیِ استیو جابز است که در اپل نیز به او صدمه رسانید. ویژگیِ قابل ذکر در اینجا، نیازِ جابز به کنترل تمام اتفاقاتِ پیرامونش است.»

با دور شدنِ موج هیجانات، واکنش کلی به کامپیوترِ نِکست سکوت بود، به خصوص که هنوز عرضه‌ی رسمی آغاز نشده بود. بیل جوی[1] مؤسس و محققِ نوآور، بی‌نظیر و کج‌وکوله‌ی یکی از شرکت‌های رقیب، یعنی سان مایکروسیستمز[2]، به محصولِ نِکست این لقب را داد: «اولین پایانه‌ی کاری حرفه‌ای» که یک تعارفِ محض نبود. بیل گِیتس همان‌طور که انتظار می‌رفت دهان‌کجی را به طور علنی ادامه داد، او به وال‌استریت ژورنال گفت: «رُک و پوست کَنده بگویم، نا اُمیدم. در سالِ ۱۹۸۱ وقتی استیو مَکینتاش را به ما معرفی کرد، واقعاً هیجان‌زده شدیم، چون شبیهِ هیچ‌کدام از کامپیوترهایی که دیگران ساخته بودند نبود» ولی ویژگی‌های دستگاه نِکست «از منظر کلی اکثرشان واقعاً مبتذل هستند» و افزود که مایکروسافت به تصمیمِ خود مبنی بر عدم توسعه‌ی نرم‌افزار برای نِکست، پایبند خواهد ماند. گِیتس بلافاصله پس از آن مراسم، یک ایمیل مفتخرانه برای کارمندانش نوشت که با این عبارت شروع می‌شد: «گویا تمام واقعیت‌ها به طور کامل به تعلیق در آمده‌اند،» تمسخری موزیانه نسبت به دایره‌ی تحریفِ واقعیت. گِیتس در نگاهی به گذشته، با خنده به من گفت که این احتمالاً «بهترین ایمیلی است که تاکنون نوشته‌ام.»

بالأخره در اواسط ۱۹۸۹ عرضه‌ی کامپیوترِ نِکست شروع شد، کارخانه آماده‌ی تولید ۱۰.۰۰۰ دستگاه در ماه بود. ولی کاشف به عمل آمد که فروشِ ماهانه، فقط به ٤.۰۰۰ دستگاه می‌رسد. رُبات‌های زیبای کارخانه با آن رنگ‌های قشنگ‌شان، بیشتر خاموش بودند تا در حال کار، و نِکست همچنان به پول‌سوزی ادامه می‌داد.

---

[1] Bill Joy
[2] Sun Microsystems

فصل نوزده

پیکسار

تکنولوژی هنر را ملاقات می‌کند

از راست: جان لَستِر، استیو جابز و اِد کَتمول؛ سال ۱۹۹۹.

بخش کامپیوتریِ شرکت لوکاس‌فیلم[1]

در تابستان ۱۹۸۵ که جابز داشت موقعیتش را در اپل از دست می‌داد، روزی با آلان کِی -همان مهندسی که از زیراکس پارک به اپل آمده بود- به پیاده‌رَوی رفت. کِی می‌دانست که جابز به تلفیق خلاقیت و تکنولوژی علاقمند است، برای همین پیشنهاد داد که با هم به دیدنِ دوستش اِدوین کَتمول بروند که مدیرِ بخشِ کامپیوتریِ استودیوی فیلم‌سازیِ جُرج لوکاس[2] بود. با یک لیموزینِ اجاره‌ای رفتند به شهرک مارین[3] در مزرعه‌ی اسکای‌واکر[4] متعلق به لوکاس، که محل استقرارِ کَتمول و گروه کامپیوتری کوچکش بود. جابز به خاطر می‌آورد که: «رفته بودم روی هوا، برگشتم و سعی کردم اسکالی را به خرید آن قانع کنم ولی قدیمی‌های اپل تمایلی به این کار نداشتند و از این گذشته، مشغولِ بیرون انداختن من بودند.»

---

1 Lucasfilm
2 George Lucas
3 Marin
4 Skywalker

بخش کامپیوتریِ لوکاس‌فیلم به ساختِ سخت‌افزار و نرم‌افزار برای پردازشِ تصاویرِ دیجیتالی مشغول بود. در عین حال، گروهی از انیماتورها در آنجا به ساخت انیمیشن‌های کوتاهِ کامپیوتری سرگرم بودند که رئیس‌شان یک متخصصِ نخبه‌ی عاشقِ کارتون به نام جان لَسِتِر بود. لوکاس که نخستین سه‌گانه‌ی جنگ‌های ستاره‌ای را تکمیل کرده و آن موقع گرفتارِ منازعه‌ی طلاق خود بود، به خاطرِ نیازش به پول می‌خواست آن بخش را بفروشد. بنابراین به کَتمول گفت که هر چه زودتر یک خریدار پیدا کند.

در پاییز ۱۹۸۵، بعد از امتناعِ تعدادی از خریدارانِ بالقوه، کَتمول و همکارش اَلوْی رِی اِسمیت پیگیرِ این شدند که با مشارکتِ یک سرمایه‌گذار، خودشان بخشِ کامپیوتر را بخرند. بنابراین در تماسی با جابز یک قرار ملاقاتِ دیگر ردیف کردند و یک راست به خانه‌ی او در وودساید رفتند. بعد از سرزنش‌هایی چند بابت خیانت‌ها و حماقت‌های اسکالی، جابز پیشنهاد کرد که بخشِ کامپیوتری استودیوی لوکاس‌فیلم را یکجا بخرد. کَتمول و اِسمیت مهلت خواستند چون دنبال سرمایه‌گذار می‌گشتند، نه یک مالک جدید. ولی خیلی زود مشخص شد که یک راهِ وسط هم وجود دارد: جابز می‌توانست قسمتِ اعظمِ بخشِ کامپیوتریِ لوکاس‌فیلم را بخرد و در مقام رئیس بنشیند، ولی اداره‌ی آنجا را به کَتمول و اِسمیت بسپارد.

جابز به من گفت: «می‌خواستم بخرمش چون هم شیفته‌ی گرافیکِ کامپیوتری بودم و هم تشخیص دادم که آنها در تلفیقِ هنر و تکنولوژی از سایرین چند گام جلوتر هستند، و این همان چیزی است که همیشه عاشقش بوده‌ام.» پس پیشنهادِ پرداختِ ۵ میلیون دلار به لوکاس و سرمایه‌گذاریِ ۵ میلیون دلاری در استودیو برای تبدیلِ آنجا به یک شرکتِ مستقل را ارائه کرد. این کمتر از مبلغ درخواستیِ لوکاس بود ولی زمان‌بندی مناسبِ جابز، امکان مذاکره را فراهم آورد.

از نظر رئیس امور مالیِ لوکاس‌فیلم، جابز متکبر و بد عُنُق بود. بنابراین نوبت به برگزاری جلسه میان طرف‌های درگیر که رسید، او به کَتمول گفت: «باید سلسله مراتب را درست رعایت کنیم.» نقشه این بود که همه را با جابز در یک اتاق جمع کنند و بعد رئیس امور مالی با چند دقیقه تأخیر وارد شود تا نقشش به عنوان رئیسِ جلسه برجسته گردد. کَتمول می‌گفت: «ولی اتفاقِ بامزه‌ای افتاد. جابز جلسه را رأس ساعت شروع کرد و وقتی او وارد شد، استیو کنترل اوضاع را به دست گرفته بود.»

جابز تنها یک بار با جُرج لوکاس دیدار کرد و جُرج به او هشدار داد که بچه‌های بخشِ کامپیوتر بیش از آنکه نگرانِ مقوله‌ی کامپیوتر باشند، مشغولِ ساختِ انیمیشن هستند: «می‌دانی، این بچه‌ها کُشته-مرده‌ی انیمیشن‌سازی شده‌اند.» لوکاس بعدها گفت: «به استیو هشدار دادم که رؤیای اِد و جان اساساً انیمیشن است. حالا فکر می‌کنم که او قلباً به این خاطر شرکت را خرید که در این رؤیا با آنها شریک بود.»

توافقِ نهایی در ژانویه‌ی ۱۹۸۶ حاصل شد و بر اساسِ آن، جابز در ازای سرمایه‌گذاریِ ۱۰ میلیونی‌اش ۷۰٪ از شرکت را تصاحب کرد و بقیه‌ی سهام به اِد کَتمول، اَلوْی رِی اِسمیت و ۳۸ کارمندِ مؤسسِ دیگر -حتی به مسئولِ پذیرش- رسید. مهمترین سخت‌افزارِ آنها، کامپیوتر تصویرسازِ پیکسار نام داشت که نام شرکت نیز از همین کامپیوتر گرفته شد.

جابز برای مدتی به کَتمول و اِسمیت اجازه داد که بدون دخالتِ او پیکسار را اداره کنند. هر چند ماه یک بار برای جلسه‌ی مدیران، معمولاً در مقرِ نِکست، دور هم جمع می‌شدند و جابز روی مسائلِ مالی و خط‌مشی‌ها تمرکز می‌کرد. با این حال به خاطر شخصیتش و غریزه‌ی کنترلِ امور، به زودی نقشِ او پررنگ‌تر شد. گاهی اوقات ایده‌هایی از ذهنش فوران می‌کرد -برخی منطقی، بقیه پَرت و پَلا- راجع به اینکه سخت‌افزار و نرم‌افزار باید چگونه باشند. و در بازدیدهای گاه و بی‌گاهش از پیکسار، شخصیتی امیدبخش از خود به نمایش می‌گذاشت. اَلوْی رِی اِسمیت می‌گفت: «من یک مسیحیِ باپتیستِ جنوبی هستم. اعضای مذهب ما دیدارهایی الهام‌بخش با واعظینِ مسحورکننده ولی فاسد داشتند. جابز قضیه را خوب گرفته بود: قدرتِ بیان و مجموعه‌ای از کلمات، ملّت را اغفال می‌کرد و ما حینِ برگزاریِ جلسات از این آگاه بودیم، بنابراین برای وقتی که یک نفر در دایره‌ی تحریفِ واقعیتِ او گیر می‌کرد و باید به واقعیت برگردانده می‌شد، سیگنال‌هایی -مثلِ خاراندنِ بینی یا کشیدنِ لاله‌ی گوش- اختراع کردیم.»

جابز همیشه مزیتِ یکپارچگیِ سخت‌افزار و نرم‌افزار را می‌ستود، که پیکسار با نرم‌افزارِ پردازشی، کامپیوتر تصویرساز و نیز محتواهای خلاقانه‌ی تولیدی‌اش (مثل فیلم‌های انیمیشن و تصاویر متحرک،) نمونه‌ای برجسته از این رویکرد بود. هر سه‌ی این عناصر از ترکیبِ خلاقیتِ هنری و عشق او به تکنولوژی منتفع شدند. جابز بعدها گفت: «بچه‌های دره‌ی سیلیکُن به واقع احترامی برای خلاقیت‌های هالیوودی قائل نبودند. بچه‌های هالیوود هم فکر می‌کردند که تکنیسین‌ها فقط افرادی هستند که استخدام می‌کنی و دیگر هرگز نمی‌بینی‌شان. پیکسار جایی بود که هر دوی این فرهنگ‌ها در آن محترم بودند.»

در ابتدا قرار بود درآمدها از محلِ فروش سخت‌افزار حاصل شود. کامپیوترِ تصویرسازِ پیکسار به قیمت ۱۲۵.۰۰۰ دلار فروخته می‌شد. مشتریانِ اصلی، انیمیشن‌سازان و طراحانِ تصاویرِ متحرک بودند، ولی دستگاه به زودی بازارهایی در صنایع پزشکی (پردازشِ سی.تی. اسکنِ سه بعدی) و زمینه‌های جاسوسی (پردازشِ اطلاعات به دست آمده از پروازهای شناسایی و ماهواره‌ها) پیدا کرد. به خاطرِ فروش‌هایی که به آژانسِ امنیتِ ملّی داشتند، جابز می‌بایست تأییدیه‌ی امنیتی دریافت می‌کرد که این بایستی برای مأمور اف.بی.آیِ ناظر بر پرونده‌اش خیلی بامزه بوده باشد. یکی از متخصصینِ پیکسار به خاطر داشت که در مقطعی، جابز تماسی از آن مأمور دریافت کرده بود تا به پرسش‌های مربوط به استعمالِ مواد مخدر پاسخ بدهد. او در غالبِ موارد این‌طور جواب

می‌داد: «اُه آره، آخرین باری که ازش استفاده کردم...» و در مواردی نادر جوابش «نه، تا حالا نزدم» بود، البته در صورتی که واقعاً از مخدرِ موردِ پرسش، استفاده نکرده بود.

جابز پیکسار را به سمتِ ساخت یک نسخه‌ی ارزان‌تر از کامپیوترِ تصویرساز سوق داد که حدودِ ۳۰.۰۰۰ دلار قیمت داشت. حتی با وجودِ مخالفتِ کَتمول و اِسمیت با هزینه‌ها، اصرار کرد که هارتموت اسلینگر آن را طراحی کند. دستِ آخر، محصول شبیهِ کامپیوترِ تصویرسازِ اصلی شد؛ مکعبی با یک گودیِ گِرد در وسط، که تنها فرق آن با نمونه‌ی اصلی، امضای اسلینگر بود.

قصدِ جابز، فروشِ کامپیوترهای پیکسار به عموم بود. به همین خاطر از بچه‌های پیکسار خواست در شهرهای مهم دفاتر فروش راه بیاندازند -که طراحی‌شان حتماً باید به تأیید او می‌رسید. تصمیم بر مبنای این نظریه اتخاذ شد که افرادِ خلاق خیلی زود از عهده‌ی یادگیریِ تمامِ کارکردهای دستگاه بر خواهند آمد. بعدها گفت: «از نقطه نظر من، انسان‌ها جانورهایی خلاقند و راه‌های نویی برای استفاده از دستگاه‌ها پیدا خواهند کرد که حتی به مخیله‌ی مخترعانِ آن دستگاه‌ها هم نمی‌رسد. من فکر می‌کردم این در موردِ کامپیوترِ پیکسار به وقوع بپیوندد، درست همان‌طور که برای مَکینتاش رخ داد.» ولی دستگاه هرگز جایی بین مصرف‌کننده‌ی عادی پیدا نکرد. هزینه‌اش زیاد بود و نرم‌افزارهای کافی برای آن وجود نداشت.

در طرفِ دیگر، پیکسار یک برنامه‌ی پردازش تصاویر برای ساختِ گرافیک‌ها و تصاویرِ سه‌بعدی داشت که با نام رِیِس[1] (مخففِ عبارتِ "پردازش هر آنچه که هر زمانی دیده‌ای") شناخته می‌شد. بعد از اینکه جابز رئیس شد، شرکت یک زبان و رابطِ جدیدِ نرم‌افزاری به نام رِندِرمَن[2] ساخت که امید می‌رفت به استانداردی برای پردازش تصاویر سه‌بعدی تبدیل شود، درست مثلِ پُست‌اسکریپتِ[3] شرکت ادوبی[4] در زمینه‌ی چاپ لیزری.

شبیه به ماجرای سخت‌افزار، جابز تصمیم گرفت که برای نرم‌افزارِ تولیدی‌شان هم به جای دل‌خوش کردن به بازارِ خاص، دنبالِ بازارِ عام بگردد. هیچ‌وقت از هدف‌گیری بازارهای خاص و سطح بالا برای محصولاتش خرسند نمی‌شد. پَم کِروین[5]، مدیر بازاریابی پیکسار، می‌گفت: «ایده‌های خوبی داشت که چطور رِندِرمَن را به همه‌ی خانه‌ها ببریم. مدام با نظراتِ نویی راجع به چگونگی استفاده‌ی مردمِ عادی از آن برای ساختِ گرافیک‌ها و تصاویر شبه‌واقعیِ سه‌بعدی پیش‌مان می‌آمد.» تیم پیکسار سعی داشت با گفتنِ سختی‌های تسلط بر رِندِرمَن و اینکه کار با آن به سادگیِ کار با اِکسل یا تصویرسازِ ادوبی نیست، او را منصرف کند. ولی جابز جلوی تخته‌سفید می‌ایستاد و به آنها نشان می‌داد که چطور آن را ساده و کاربرپسند کنند. کِروین می‌گفت: «سر تکان می‌دادیم

---

1 REYES: Renders Everything You Ever Saw
2 Renderman
3 Postscript
4 Adobe
5 Pam Kerwin

و با هیجان می‌گفتیم: "آره، آره، این عالی خواهد شد!" و وقتی استیو می‌رفت، یک لحظه فکر می‌کردیم و بعد می‌گفتیم: "پیشِ خودش چی فکر می‌کرد؟!" واقعاً به طرز مرموزی کاریزماتیک بود، طوری که شما باید بعد از هر بار مکالمه باهاش، سیستم‌عامل خودتان را از نو راه‌اندازی می‌کردید.» چنان‌که مشخص شد، مصرف‌کننده‌ی عادی تمایلی به نرم‌افزاری گران با قابلیتِ پردازشِ تصاویرِ شبه‌واقعی نداشت. لذا رِندِرمَن هرگز اوج نگرفت.

اما با این وجود، آن موقع یک شرکتِ بزرگ وجود داشت که مشتاق بود عملیاتِ پردازشِ تصاویرِ ترسیمیِ انیماتورها و فرآیندِ تبدیلِ آنها به تصاویرِ رنگیِ مناسب برای ساختِ فیلم را اتوماتیک کند. پس از انقلابِ رُی دیزنی[1] در هیئت‌مدیره‌ی شرکتِ عموی مرحومش والت[2]، مدیرعامل جدیدِ دیزنی یعنی مایکل ایسنر، از او پرسید که چه نقشی برای خودش می‌خواهد. رُی دیزنی می‌خواست مقامِ رفیعِ شرکت را دوباره احیا و بخش انیمیشن‌سازیِ آن را دگرگون کند. یکی از اولین ابتکاراتش در این راه، کامپیوتری کردنِ فرآیندِ ساختِ انیمیشن بود و پیکسار در قراردادِ ساختِ پایانه‌ی کاریِ یکپارچه‌ای به نام گَپز[3]، آن پروژه را مالِ خود کرد. گَپز برای اولین بار در ساختِ صحنه‌ی پایانی فیلم "پری‌دریاییِ کوچک،" یعنی سکانسِ خداحافظیِ شاه تریتُن[4] با آریِل[5]، مورد استفاده قرار گرفت. دیزنی ده‌ها کامپیوترِ تصویرساز از پیکسار خرید و گَپز بدل به جزء لاینفکِ فرآیندِ ساختِ فیلم در دیزنی شد.

انیمیشن

در پیکسار، ساختِ انیمیشنِ دیجیتال در اصل یک کارِ فرعی و هدف از انجامِ آن نمایشِ قابلیت‌های سخت‌افزار و نرم‌افزارِ شرکت بود. این بخش توسطِ جان لَستِر اداره می‌شد. مردی که صورت و رفتارِ کودکانه‌اش یک نبوغِ هنری را در پشتِ خود پنهان می‌داشت، درست نظیرِ آنچه در جابز هم بود. لَستِر متولدِ هالی‌وود[6] بود و پایِ برنامه‌های زیبای کارتونی که صبح شنبه پخش می‌شد، بزرگ شده بود. در کلاس نهم، گزارشی راجع به تاریخچه‌ی استودیوهای دیزنی نوشت و همان موقع مصمم شد که زندگی‌اش را در این راه صرف کند.

لَستِر پس از فارغ التحصیلی از دبیرستان، در کلاسِ انیمیشنِ انستیتوی هنرهای آزادِ کالیفرنیا نام‌نویسی کرد که مؤسسِ آن کسی نبود جز والت دیزنی. در اوقاتِ فراغت و تابستان‌ها، آرشیوهای

---

1 Roy Disney
2 Walt (Disney)
3 CAPS: Computer Animation Production System
4 Triton
5 Ariel
6 Hollywood

دیزنی را مورد بررسی قرار می‌داد و به عنوان راهنما در بخش جنگلیِ دیزنی‌لَند[1] کار می‌کرد. همین تجربه‌ی دوم به او اهمیتِ "زمان‌بندی و ریتمِ مناسب" برای داستان‌گویی را آموخت، کاری که رسیدن به مرحله‌ی استادی در آن، برای خلقِ فریم به فریمِ انیمیشن‌ها بسیار مهم و البته بسیار سخت است. لَسِتِر جایزه‌ی آکادمیِ هنرهای آزادِ کالیفرنیا برای فیلمِ کوتاه را در همان سالِ اول کسب کرد. نامِ فیلمش "بانو و چراغ" بود؛ نشان‌دهنده‌ی علاقه‌ی او به فیلم‌های دیزنی و استعدادِ تصویری‌اش برای جان‌بخشی به اشیا با القای شخصیت انسانی.

پس از اتمامِ تحصیل، شغلی را برگزید که گویی برای آن ساخته شده بود: انیمیشن‌سازی در استودیوهای دیزنی. ولی این جواب نداد. خودش می‌گفت: «بعضی از ما جوان‌ترها دل‌مان می‌خواست کیفیتی مشابه جنگ‌های ستاره‌ای را به هنرِ انیمیشن وارد کنیم ولی جلوی ما را گرفته بودند. من از خوابِ غفلت بیدار و بعد درگیر دعوای دو تا از رئسا شدم و رئیسِ بخشِ انیمیشن اخراجم کرد.» بنابراین در ۱۹۸٤، اِد کَتمول و اَلوْی رِی اِسمیت توانستند او را به استخدام در آورند تا در جایی مشغول به کار شود که کیفیتی مشابهِ جنگ‌های ستاره‌ای، حداقل کیفیتِ قابل‌قبولِ تولیدات بود؛ یعنی استودیوی لوکاس‌فیلم. اطمینانی وجود نداشت که جُرج لوکاس (که همان موقع هم نگرانِ هزینه‌های بخشِ کامپیوتر بود،) راضی به استخدامِ یک انیماتورِ تمام‌وقت شود، بنابراین عنوانِ شغلیِ لَسِتِر این شد: طراحِ واسط.

بعد از آمدنِ جابز به صحنه، او و لَسِتِر علاقه‌شان به طراحیِ گرافیکی را به اشتراک گذاشتند. خودش می‌گفت: «در پیکسار من تنها هنرمندِ گرافیستِ واقعی بودم، برای همین از نظر حسِ طراحی با استیو اُخت شدم.» لَسِتِر (از همان موقع) عاشقِ حضور در جمع، بازیگوش، خواستنی و دیوانه‌ی چیزبرگر بود؛ آدمی با پیراهن‌های گُل‌گُلی و دفتر کاری پر از عروسک‌های شخصیت‌های کارتونی. از آنجا که هنرمند بود، جابز با او متفاوت رفتار می‌کرد و لَسِتِر، استیو را در لباسِ یک پشتیبان واقعی می‌دید که برای هنرِ راستین ارزش قائل بود و می‌دانست چگونه آن را با تکنولوژی و تجارت در هم آمیزد.

بنا به تصمیمِ جابز و کَتمول، قرار شد لَسِتِر به منظورِ معرفیِ سخت‌افزار و نرم‌افزارِ تولیدیِ پیکسار، برای کنفرانسِ سالانه‌ی گرافیکِ کامپیوتری (سیگراف[2]) به سالِ ۱۹۸٦، یک انیمیشنِ کوتاه بسازد. او آن موقع داشت از چراغ مطالعه‌ی لوکزُ-یِ روی میزش به عنوان مدلی برای پردازشِ گرافیکی استفاده می‌کرد. از این رو تصمیم گرفت لوکزُ[3] را تبدیل به کاراکتری جان‌دار کند. پسر کوچولوی یکی از دوستانش هم شد ایده‌ای برای اضافه کردن شخصیتِ لوکزُ جونیور[4]. وقتی تصاویرِ اولیه را به یکی دیگر از انیماتورها نشان داد، او تشویقش کرد که حتماً در فیلمِ کوتاهش،

---

[1] Disneyland
[2] SYGGRAPH
[3] Luxo
[4] Luxo Jr.

داستان‌گویی کند. لَستِر گفت که این فقط یک فیلمِ کوتاه است، ولی آن انیماتور جوابِ درخوری داد: "حتی ظرف چند ثانیه هم می‌شود یک داستانِ خوب تعریف کرد." لَستِر این درس را روی قلب خود حک کرد؛ فیلم لوکزُ جونیور کمی بیش از دو دقیقه است و داستانِ لامپ بزرگ و لامپ کوچک -فرزندش- را تعریف می‌کند که یک توپ را برای هم شوت می‌کنند و دستِ آخر، توپ به خاطر گرمای لامپِ کوچولو، آب و او غمگین می‌شود.

جابز آنقدر از کار خوشش آمد که خود را از زیر بارِ فشارهای موجود در نِکست رها کرد تا در آگوست ۱۹۸۶، با لَستِر به سیگراف که در دالاس بر پا بود، پرواز کُنَد. لَستِر می‌گفت: «هوا آنقدر شَرجی بود که وقتی بیرون رفتیم، مثل راکتِ تنیس توی صورت‌مان خورد.» ۱۰.۰۰۰ نفر در اجلاس حاضر بودند. جابز عاشقِ آنجا شد. خلاقیتِ هنری، به خصوص در تلفیق با تکنولوژی، به او انرژی می‌داد.

برای ورود به تالارِ نمایشِ فیلم‌ها صفی طولانی وجود داشت، ولی جابز کسی نبود که منتظرِ نوبت بماند. خیلی سریع با مذاکره، به عنوان اولین فیلم به داخل راه پیدا کردند. نمایش لوکزُ جونیور با تحسین و تشویقِ ممتد و ایستاده‌ی حضار روبرو شد. جابز در انتهای فیلم گفت: «وآو! من واقعاً گرفتم، گرفتم ماجرایش چه بود.» و بعدها گفت: «فیلمِ ما تنها فیلمی بود که هنرمندانه بود و نه فقط تکنولوژیک. از اول هم قرار همین بود: که پیکسار چنین ترکیبی بسازد، درست مثلِ مَکینتاش.»

لوکزُ جونیور نامزد جایزه‌ی آکادمی اسکار برای فیلمِ کوتاه شد و جابز به لوس‌آنجلس پرواز کرد تا در مراسم حضور یابد. گر چه برنده نشدند، ولی جابز به ساختنِ فیلم‌های کوتاهِ سالانه علاقمند شد، حتی با اینکه هیچ توجیه تجاری‌ای در آن نمی‌دید. به مرورِ زمان، اوضاع در پیکسار هم رو به وخامت گذاشت. جابز در جلساتِ تخصیصِ بودجه، بسیار سخت‌گیرانه عمل کرد و هیچ لطفی از خود نشان نداد. اما بعد، زمانِ آن رسید که لَستِر از او بخواهد پولِ پس‌اندازِ شرکت را برای فیلمِ بعدی‌اش هزینه کند، و جابز با این کار موافقت کرد.

اسباب‌بازی آهنی

اینطور نبود که تمامِ روابطِ جابز در پیکسار خوب باشد. بدترین برخوردِ او با اَلوْی رِی اِسمیت رخ داد که از دنیایی باپتیستی در شمالِ تگزاس می‌آمد؛ یک متخصص و گرافیستِ کامپیوتری با روحیه‌ای هیپی‌وار، جثه‌ای بزرگ، خنده‌هایی بزرگ و شخصیتی بزرگ -و به ندرت دارای روحیه‌ی به مبارزه طلبیدنِ دیگران. پَم کِروین می‌گفت: «اَلوْی همیشه گرم بود، با لبخندی دوستانه و زیبا. همیشه یک گروه رفقایِ مشتاق دورش بودند که در کنفرانس‌ها با هم این‌طرف و آن‌طرف

می‌رفتند. شخصیتی مثل اَلوْی، استیو را بر آشفته می‌کرد. آنها هر دو ایده‌پرداز بودند و پر انرژی و مغرور. اَلوْی نمی‌توانست آن‌طور که اِد دنبالِ برقراری آرامش و چشم‌پوشی از اتفاقات بود، رفتار کند.»

اِسمیت، جابز را کسی می‌دانست که کاریزما و منیّتش او را به سوءاستفاده از قدرت سوق داده بود. می‌گفت: «عین مُبَلِغ‌های تلویزیونی می‌خواست مردم را کنترل کند، ولی قرار نبود من غلامش باشم و به همین دلیل درگیر شدیم. اِد بهتر بلد بود با قضایا کنار بیاید.» جابز گاهی در جلسات با گفتنِ حرف‌های ناراحت‌کننده و خلافِ‌واقع، از سلطه‌ی خود دفاع می‌کرد؛ و اِسمیت با به رخ کشیدنِ آنها او را دست می‌انداخت، و کارش را با یک خنده‌ی بلند و پوزخندی در انتها، تکمیل می‌کرد. این، او را پیشِ جابز عزیز نمی‌کرد.

یک روز در جلسه‌ی مدیران، جابز شروع کرد به سرزنشِ اِسمیت و یکی دیگر از مدیرانِ ارشدِ پیکسار. موضوعِ سرزنش چه بود؟ تأخیر در تکمیلِ صفحه‌مدارهای نسخه‌ی جدیدِ کامپیوترِ تصویرسازِ پیکسار. همان زمان، نِکست هم در تکمیلِ صفحه‌مدارهای کامپیوترهای خودش دچارِ تأخیرِ زیادی شده بود و اِسمیتِ زرنگ، صاف انگشت گذاشت روی همین موضوع: «هِی، صفحه‌مدارهای نِکستِ خودت که از مال ما هم عقب‌تر است، اینقدر نپر روی سرمان.» جابز یک‌مرتبه قاطی کرد یا به قول اِسمیت: «عین فنر از جا در رفت.» اِسمیت وقتی احساس می‌کرد مورد حمله یا مقابله قرار گرفته، لهجه‌ی جنوب‌شرقی‌اش بر می‌گشت. جابز هم با اطلاع از این موضوع، همراه با نیش و کنایه شروع کرد به تقلید از لهجه‌ی او. اِسمیت می‌گفت: «این واقعاً تاکتیکِ کثیفی بود و من یک‌هو از کوره در رفتم. قبل از اینکه بفهمم چه شده، در ۱۰ سانتی‌متریِ صورتِ همدیگر بودیم و داشتیم راه به راه، فریاد می‌زدیم.»

جابز خیلی به کنترلِ تخته‌سفید حین برگزاری جلسات، تعلقِ خاطر داشت. اِسمیتِ تنومند او را کنار زد و شروع کرد به نوشتن روی تخته. جابز فریاد زد: «حق نداری این کار را بکنی!» اِسمیت جواب داد: «چی؟ چرا نباید روی تخته‌سفید بنویسم؟ گندت بزند.» اینجا بود که جابز از اتاق بیرون زد.

اِسمیت سرانجام استعفا داد تا شرکتِ جدیدی برای ساختِ نرم‌افزارهای طراحی و پردازشِ تصاویر تأسیس کند، و جابز با کینه‌وَرزی به او مجوز نداد تا از برخی کُدها که حینِ حضور در پیکسار نوشته بود، استفاده کند. این نیز به آتشِ عداوت‌شان دامن زد. کَتمول می‌گفت: «اَلوْی بالأخره به آنچه می‌خواست رسید ولی برای یک سالِ تمام، خیلی عذاب کشید و به عفونتِ ریه دچار شد.» در آخر، کارها به خوبی پیش رفت. مایکروسافت شرکتِ اِسمیت را خرید و بدین صورت او از همه‌ی انسان‌های روی این کره‌ی خاکی متمایز شد؛ چون عضو مؤسسِ دو شرکت بود که یکی به جابز و دیگری به گِیتس فروخته شد!

جابز حتی در بهترین مواقع آدمِ بدخلقی بود، چه رسد به زمانی که فهمید پیکسار در هر سه جبهه -سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوای انیمیشن- دارد پول‌سوزی می‌کند. می‌گفت: «برنامه‌های جدیدی به دستم می‌رسید و دستِ آخر مجبور بودم پولِ بیشتری وسط بگذارم.» ابتدا همه را توبیخ می‌کرد، ولی بعد چک‌ها را می‌نوشت. او بعد از اخراج از اپل و شکست‌های نِکست، دیگر فرصتی برای لغزشِ سوم نداشت.

با همان قساوتی که همیشه در او دیده می‌شد، برای کاهشِ ضررها، دستورِ اخراجِ بخشی از کارکنان را صادر کرد. به قولِ پَم کِروین، او «نه توانِ احساسی و نه توانِ مالیِ مهربان بودن با آدم‌هایی که داشت اخراج می‌کرد را نداشت.» جابز اصرار داشت که تعدیلِ نیرو بلافاصله شروع شود، آن هم بدون پرداختِ غرامت. کِروین او را با خود به پیاده‌رَوی -در محوطه‌ی پارکینگ- بُرد و التماس کرد که حداقل از دو هفته قبل به اخراجی‌ها اطلاع داده شود. جابز با فریاد جواب داد: «باشد، ولی اطلاع‌رسانی به دو هفته قبل عطف به ماسَبَق شده!» کَتمول در مسکو بود و کِروین مدام به او تلفن‌های اعصاب-خورد-کُن می‌زد. وقتی او برگشت، توانست یک طرحِ تعدیلِ نیرویِ حداقلی به اجرا بگذارد و برای مدتی همه چیز را آرام کند.

در مقطعی، گروهِ انیمیشنِ پیکسار در تلاش برای انعقادِ قراردادِ ساختِ چند آگهی برای اینتل بود، ولی جابز باز هم بدخلقی می‌کرد. در یکی از جلسات، در حینِ سرزنشِ یکی از مدیرانِ بازاریابیِ اینتل، تلفن را برداشت و مستقیماً به مدیرعاملِ اینتل، اَندی گروو، زنگ زد. گروو که هنوز هم در نقشِ مربی ظاهر می‌شد، آن روز سعی کرد یک درسِ مدیریتیِ مهم به جابز بدهد؛ حمایتِ مدیر از زیردست. به یاد می‌آورْد که: «طرفِ کارمند خودم را گرفتم.» او نیز معتقد بود که: «استیو دوست ندارد مثل یک فروشنده باهاش رفتار بشود.»

گروو در مقطعی دیگر، باز هم نقشِ یک مربی را بر عهده گرفت. وقتی جابز پیشنهاد داد که پیکسار مشاوره‌هایی برای بهبودِ توانِ پردازشِ سه‌بُعدیِ ریزپردازنده‌ها به اینتل بدهد، مهندسینِ اینتل این پیشنهاد را پذیرفتند. اما بعد، جابز با ارسالِ یک ایمیل تقاضای حق مشاوره کرد. مهندسِ ارشدِ اینتل جواب داد که: «ما در گذشته هیچ‌گونه قراردادی به منظورِ خریدِ ایده‌های خوب برای ریزپردازنده‌هامان، منعقد نکرده‌ایم و برای آینده هم چنین برنامه‌ای نداریم.» جابز این پاسخ را برای گروو فرستاد و ابراز داشت که واکنشِ آن مهندس «بسیار گستاخانه است و باعث می‌شود درکِ اینتل از اهمیتِ گرافیکِ کامپیوتری حقیر جلوه کند.» گروو برای جابز یک جوابِ خاص فرستاد: «به اشتراک گذاشتنِ ایده‌ها همان کاری است که شرکت‌های دوست و دوستانِ واقعی برای هم انجام می‌دهد» و اضافه کرد که بارها در گذشته ایده‌هایی را به رایگان با جابز در میان گذاشته و او نباید اینقدر پولَکی باشد. جابز نرم شد و این‌گونه پاسخ داد: «من اشتباهاتِ زیادی داشته‌ام ولی ناسپاسی در بینِ آنها جایی ندارد. بنابراین نظرم را ۱۸۰ درجه تغییر می‌دهم. ما بدونِ چشم‌داشت کمک‌تان می‌کنیم. بابتِ نظراتِ شفافت ممنون.»

پیکسار قادر بود محصولاتِ نرم‌افزاریِ قدرتمندی را برای مصرف‌کننده‌ی عادی تولید کند، لااقل برای مصرف‌کنندگانِ علاقمند به طراحی. جابز هنوز هم امید داشت که قابلیتِ ساختِ تصاویرِ سه‌بعدیِ واقعی در منزل، به یکی از دلایلِ خریدِ کامپیوترهای رومیزی بدل شود. به عنوانِ مثال، نرم‌افزارِ شوپلِیسِ[1] پیکسار به کاربران امکانِ تغییرِ سایه‌های اشیاءِ سه‌بعدی را می‌داد، بنابراین می‌توانستند آنها را از زوایای مختلف با سایه‌های مناسب به تصویر بکشند. از نظرِ جابز، این باید برای مردم فوق‌العاده می‌بود، ولی اکثرِ مصرف‌کنندگان بدون آن هم قادر به نفس کشیدن بودند. این نمونه، تنها یک مورد از سیگنال‌های غلطی بود که علایقش به او می‌دادند: ویژگی‌های جالبِ نرم‌افزار آنقدر زیاد بودند که فقدانِ سادگیِ مورد نظرِ جابز، در آن به چشم می‌آمد. مشخص بود که پیکسار نمی‌تواند با ادوبی رقابت کند، چون ادوبی نرم‌افزاری ساده‌تر و ارزان‌تر می‌ساخت.

حتی با اینکه محصولاتِ نرم‌افزاری و سخت‌افزاریِ پیکسار از نفس افتاده بودند، ولی جابز دست از حمایت از گروهِ انیمیشن بر نداشت. این بخش برای او تبدیل شده بود به جزیره‌ای کوچک از هنرِ تخیل‌گرا که آرامشِ احساسیِ عمیقی را برایش به ارمغان می‌آورد و او به راستی مشتاقِ پرورشِ آن بود. در بهارِ ۱۹۸۸، نقدینگیِ پیکسار آنقدر کم شده بود که اعضای هیئت‌مدیره را دور هم جمع کرد تا دستورِ کاهشِ شدیدِ هزینه‌ها را صادر کند. وقتی جلسه تمام شد، لَسِتِر و گروهش از ترس، جرأتِ تقاضای تصویبِ بودجه‌ی بیشتر برای ساختِ فیلمِ کوتاهِ جدیدشان را نداشتند. اما بالأخره موضوع مطرح شد. جابز، ساکت نشست و مردد نگاه‌شان کرد. چیزی نزدیک به ۳۰۰.۰۰۰ دلار برای جیبش آب می‌خورْد. بعد از چند دقیقه، خواست طرح‌های اولیه را نشانش دهند. گتمول او را با خود به بخشِ انیمیشن برد. آنجا بود که لَسِتِر نمایش را شروع کرد -طرح‌ها را نشان داد، صداها را هم از خودش در آورد، و این‌گونه بود که شوقِ خود برای ساختِ این اثر را به شکلِ تأثیرگذاری بروز داد. جابز کم‌کم جذبِ کار شد.

داستان راجع به عشقِ لَسِتِر، یعنی اسباب‌بازی‌های کلاسیک بود و از دیدِ یک اسباب‌بازی به نام تینی[2] روایت می‌شد. تینی در مواجهه با یک کودک، ابتدا متعجب و سپس وحشت‌زده می‌شد. آنگاه با فرار از دستِ او به زیر مبل، سایر اسباب‌بازی‌های وحشت‌زده را می‌دید که مستأصل آنجا قایم شده بودند. اما بعد، وقتی بچه زمین می‌خورْد و زیرِ گریه می‌زد، تینی بیرون می‌رفت تا دوباره او را بخنداند.

جابز بودجه را تصویب کرد. خودش بعدها گفت: «به کارِ جان ایمان داشتم. هنرمندانه بود. برای او مهم بود، برای من هم مهم شد. همیشه به او بله می‌گفتم.» تنها نظری که در پایانِ معرفیِ لَسِتِر داد، این بود: «جان، تمام چیزی که ازت می‌خواهم این است که عالی درستش کنی.»

---

[1] Showplace
[2] Tinny

اسباب‌بازی آهنی، جایزه‌ی آکادمیِ اسکار برای فیلم‌های کوتاهِ انیمیشن را به سال ۱۹۸۸ از آنِ خود کرد و اولین فیلمِ تمام-کامپیوتری شد که به این جایزه دست می‌یافت. جابز برای جشن گرفتنِ این موفقیت، لَسِتِر و گروهش را به گرینز[1] برد؛ یک رستوران گیاهی در سان‌فرانسیسکو. لَسِتِر تندیسِ اسکار را که وسطِ میز بود، بالا گرفت و گفت: «تنها چیزی که از ما خواستی این بود که یک فیلمِ عالی درست کنیم.»

در پی این جایزه، گروهِ جدیدی که در دیزنی بر سر کار آمده بودند -مایکل ایسنر به عنوان مدیرعامل و جفری کاتزنبرگ در بخش فیلم‌سازی- به تکاپو افتادند تا لَسِتِر را به دیزنی بازگردانند. از اسباب‌بازی آهنی خوش‌شان آمده بود و به گمان‌شان می‌شد کارهای بیشتری روی داستانِ اسباب‌بازی‌ها انجام داد، طوری که زنده شوند و احساساتِ انسانی از خود بروز دهند. ولی لَسِتِر که حق‌شناسِ اعتمادِ جابز بود، پیکسار را همان آرمان‌شهری می‌دانست که می‌توانست به محلِ تولدِ انیمیشن‌های بلندِ کامپیوتری بدل شود. او به کَتمول گفت: «می‌توانم به دیزنی بروم و یک کارگردان شوم، یا اینکه بمانم و یک تاریخ‌ساز شوم.» با جوابِ منفیِ او، گامِ بعدیِ دیزنی مذاکره با پیکسار برای انعقادِ قراردادِ ساختِ فیلم بود. کاتزنبرگ به خاطر می‌آورد که: «فیلم‌های کوتاهِ لَسِتِر واقعاً مهیج بودند. هم از نظرِ داستانی و هم از نظرِ تکنولوژیک. من خیلی تقلا کردم که او به دیزنی بیاید، ولی واقعاً به استیو و پیکسار تعلقِ‌خاطر داشت. بنابراین با خودمان گفتیم: اگر نمی‌توانی شکست‌شان دهی، دست بیانداز گردن‌شان. تصمیم گرفتیم دنبالِ راه‌های همکاری با پیکسار و ساختِ فیلمِ اسباب‌بازی‌ها توسط آنها -برای دیزنی- بگردیم.»

تا این مقطع، جابز نزدیک به ۵۰ میلیون دلار از پولِ شخصی‌اش را واردِ پیکسار کرده بود -یعنی بیش از نصفِ پولی که با فروشِ سهامِ اپل به دست آورده بود، و هنوز داشت در نِکست پول دور می‌ریخت. ولی اینها برایش مهم نبود. در سال ۱۹۹۱، تمامِ کارمندانِ پیکسار را مجبور کرد سهام‌شان را به عنوانِ بخشی از توافق برای سرمایه‌گذاریِ بیشتر، به نامش کنند. او همچنان عاشقِ هر محصولی بود که از پیوندِ هنر و تکنولوژی حاصل می‌آمد. اعتقادش به اینکه کاربرانِ کامپیوترهای شخصی به سه‌بعدی‌سازی با استفاده از نرم‌افزارهای پیکسار علاقمند خواهند شد، غلط از آب در آمد ولی خیلی زود آن را با غریزه‌ی دیگری جایگزین کرد که گذشتِ زمان درستیِ آن را به اثبات رسانید. او معتقد بود که: تلفیقِ هنرِ عالی و تکنولوژیِ دیجیتال، فیلم‌های انیمیشن را بیش از هر چیزِ دیگری در طولِ تاریخِ متحرک‌سازیِ تصویری، یعنی از ۱۹۳۷ به این سو، ارتقا خواهد داد. ۱۹۳۷ سالی است که والت دیزنی، سفید برفی و هفت کوتوله را به عنوانِ اولین فیلمِ انیمیشنِ بلندِ تاریخِ سینما، به دنیا عرضه کرد.

---

[1] Greens

جابز در نگاهی به گذشته، به من گفت که اگر آگاهی‌اش بیشتر بود، قطعاً خیلی زودتر تمرکزِ شرکت را از روی ساختِ نرم‌افزار و سخت‌افزار، به فیلم‌سازی تغییر می‌داد. ولی این را هم در نظر بگیرید که اگر او می‌دانست نرم‌افزار و سخت‌افزار هرگز به سودآوری نخواهند رسید، قطعاً پیکسار را نمی‌خرید. خودش می‌گفت: «زندگی، مرا به سوی انجام آن معامله هُل داد و شاید این‌طوری بهتر هم شد.»

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل بیست

یک آدمِ عادی

محبت فقط یک کلمه‌ی چهار حرفی است

مُنا سیمپسون و نامزدش ریچارد اپل، ۱۹۹۱.

جوآن بایِز

جابز در سال ۱۹۸۲، وقتی هنوز روی مَکینتاش کار می‌کرد موفق به ملاقاتِ خواننده‌ی مشهورِ فولکلور، جوآن بایِز شد. بانیِ آن دیدار، خواهرِ جوآن بایِز، میمی فارینیا[1] بود که جنبشِ خیریه‌ی جمع‌آوریِ کمک برای اهدایِ کامپیوتر به زندانیان را هدایت می‌کرد. چند هفته بعد، جابز و بایِز در کوپرتینو ناهار را با هم خوردند. جابز می‌گفت: «انتظارِ زیادی نداشتم ولی او واقعاً باهوش و عجیب بود.» آن زمان در انتهای رابطه‌اش با باربارا جاسینسکی بود. با هم تعطیلات را به هاوایی رفتند، یک خانه در کوه‌های سانتاکروز گرفتند و حتی به یکی از کنسرت‌های بایِز هم رفتند. همین که رابطه‌اش با جاسینسکی رو به سردی گرایید، رابطه‌اش با بایِز جدی‌تر شد. او ۲۷ و بایِز ۴۱ سال داشت، ولی برای چند سالی عاشقِ هم شدند. جابز با لحنی پُر شور از آن دوران یاد می‌کرد: «این بدل شد به یک رابطه‌ی جدی بین دو دوستِ اتفاقی که داشتند عاشق هم می‌شدند.»

---

[1] Mimi Fariña

الیزابت هُلمز دوستِ جابز در کالجِ رید، معتقد بود که یکی از دلایلِ بیرون رفتنِ جابز با جوآن بایِز -جدای از این حقیقت که وی زیبا بود و بامزه و خوش‌قریحه- این بود که او پیش‌تر معشوقه‌ی باب دیلان بود: «استیو عاشق این ارتباطِ دیلانی بود.» بایِز و دیلان در اوایلِ دهه‌ی ۱۹۶۰ عاشقِ هم بودند و بعد به عنوانِ دو دوست، تور برگزار کردند که از جمله‌ی آنها، کنسرتِ انتقادیِ "تُندرِ غلتان" به سال ۱۹۷۵ بود (جابز نوار قاچاقیِ آن کنسرت‌ها را داشت).

بایِز وقتی جابز را ملاقات کرد، پسری ۱۴ ساله به نام گابریل[1] داشت که از ازدواجش با فعالِ ضدِ جنگ، دیوید هَریس[2]، به دنیا آمده بود. یک روز سرِ ناهار به جابز گفت که دارد سعی می‌کند به گابریل تایپ کردن یاد دهد. او پرسید: «منظورت روی ماشین‌تحریر است» و وقتی جواب بله‌ی جوآن را شنید، گفت: «ولی ماشین‌تحریر که دیگر قدیمی شده.»

بایِز گفت: «اگر ماشین‌تحریر قدیمی شده، ببین دیگر من چی‌ام؟» یک مکثِ ناراحت‌کننده رخ داد. بایِز به من گفت: «به محضِ گفتنِ این حرف، احساس کردم جواب خیلی واضح است. سؤال همین‌جور در هوا چرخ می‌خورْد و من هول کرده بودم.»

در میانِ تعجبِ اعضایِ تیمِ مَکینتاش، جابز یک روز دستِ بایِز را گرفت و با خود به دفتر گروه آورد تا نمونه‌ای از مَک را نشانش دهد. آنها متحیر بودند از اینکه جابز داشت مَک را به یک نفر خارجی نشان می‌داد، آن هم با تعصبی که او روی حفظ اسرار داشت. ولی از این گذشته، از دیدنِ جوآن بایِز پَر در آورده بودند. جابز یک اپل II به گابریل و بعدها یک مَکینتاش به بایِز هدیه داد. در دیدارهاشان، قابلیت‌های مورد علاقه‌اش را به بایِز نشان می‌داد: «استیو واقعاً شیرین و صبور و آنقدر از نظر سطحِ دانش بالا بود که در آموزشِ من، گاهی دچار دردسر می‌شد.»

جابز یک میلیونرِ آنی بود؛ و بایِز یک ستاره‌ی مشهورِ جهانی، که در عین حال رفتاری شیرین و خاکی داشت ولی ثروتِ چندانی نداشت. بایِز بعد از ۳۰ سال، هنوز در صحبت راجع به جابز او را آدمی آشفته به خاطر می‌آورد و نمی‌دانست دقیقاً چطور از رفتارش یاد کند. در اوایلِ رابطه‌شان، یک شب سرِ میزِ شام، جابز شروع کرد به صحبت راجع به رالف لورِن[3] و فروشگاهش پولو[4]. جوآن گفت که هرگز آنجا را ندیده. جابز گفت: «آنجا یک لباسِ قرمزِ خوشگل هست که برازنده‌ی تو است.» بعد از شام، با ماشینِ جابز به فروشگاهِ پولو در مجتمعِ فروشگاهیِ استنفورد رفتند. بایِز به خاطر می‌آورد که: «به خودم گفتم دور از ذهن است، فوق‌العاده است، من با یکی از ثروتمندترین آدم‌هایِ روی زمین هستم و می‌خواهد این لباسِ زیبا را برایم بخرد.» وقتی به فروشگاه رسیدند، جابز کلی پیراهن برای خودش خرید. بعد آن لباسِ قرمز را به بایِز نشان داد و گفت: «باید بخریش.» بایِز کمی غافل‌گیر شد و گفت که واقعاً استطاعتِ خریدِ چنان لباسِ گرانی را ندارد. جابز

---

[1] Gabriel
[2] David Harris
[3] Ralph Lauren
[4] POLO

هیچ‌چیز نگفت و رفتند. بایِز که هنوز آشکارا راجع به آن اتفاق گیج بود، از من پرسید: «اگر تو بودی و یک نفر تمامِ عصر آن طوری برایت صحبت می‌کرد، فکر نمی‌کردی که حتماً تو را برده تا لباس را برایت بخرد؟ معمایِ آن لباسِ قرمز در دستان تو است. من که حس غریبی نسبت به آن دارم.» جابز به بایِز کامپیوتر می‌داد ولی برایش لباس نمی‌خرید و وقتی برای او گُل می‌بُرد، حتماً یادش بود که بگوید داشته آن را در دفتر جا می‌گذاشته! به قولِ بایِز: «هم عاشق بود و هم از عاشق بودن می‌ترسید.»

جابز در دوره‌ای که مشغولِ کار روی کامپیوترِ نِکست بود، یک روز به خانه‌ی بایِز در وودساید رفت تا قابلیتِ نواختنِ موسیقی را که مهندسینِ نرم‌افزار در کامپیوتر گنجانده بودند، نشانش دهد. بایِز می‌گفت: «گذاشت کامپیوتر "چهار فصلِ" برامس[1] را بنوازد، بعد گفت که کامپیوترها صوتِ بهتری نسبت به آدم‌ها تولید می‌کنند، حتی لحن و آهنگ را هم بهتر اجرا می‌کنند.» او در گفتگو با من، از این اظهارِ نظرِ جابز، ابرازِ تنفر کرد: «کم‌کم داشت از خوشیْ سرمست می‌شد در حالی که من داشتم از خشم و فکرهای بد، چروک می‌خوردم. چطور یک نفر می‌تواند موسیقی را این‌قدر بی‌حُرمت کند؟»

جابز به طور محرمانه از رابطه‌اش با بایِز به دِبی کُلمَن و جوآنا هافمَن گفته بود، و از این نگران بود که آیا می‌تواند با زنی که پسرِ نوجوان دارد و احتمالاً از مرحله‌ی خواستنِ فرزندانِ بیشتر هم عبور کرده، ازدواج کند یا خیر. هافمَن می‌گفت: «گاهی او را به عنوان یک خواننده‌ی "شعاری" و نه یک خواننده‌ی "سیاسی" (مثل دیلان،) تحقیر می‌کرد. جوآن زن محکمی بود ولی استیو می‌خواست نشان دهد که کنترلِ همه چیز با خودش است. ضمناً همیشه می‌گفت که دلش می‌خواهد خانواده تشکیل دهد و می‌دانست که با جوآن نمی‌تواند.»

پس از سه سال به رابطه‌ی عاشقانه‌شان پایان دادند و تصمیم بر آن شد که فقط دوست باشند. جابز بعدها گفت: «فکر می‌کردم عاشقش شده‌ام ولی این‌طور نبود، واقعاً فقط دوستش داشتم، البته خیلی زیاد. به هر حال مقدر نبود که با هم باشیم. من دلم بچه می‌خواست ولی او دیگر نمی‌خواست.» در سرگذشتی که به سال ۱۹۸۹ منتشر شد، بایِز راجع به طلاق از همسرش و اینکه چرا هرگز دوباره ازدواج نکرد، این‌طور نوشت: «من به تنهایی تعلق داشتم و تاکنون نیز همین‌طور زندگی را گذرانده‌ام، البته با تعلیق‌های نادری که برای من بیشتر شبیهِ پیک‌نیک بوده‌اند.» او یک قدردانی زیبا در آخر کتاب آورده بود: «تشکر از استیو جابز برای مجبور کردنِ من به استفاده از یک ویرایشگر متن، با قرار دادن یکی داخل آشپزخانه‌ام.»

---

[1] Brahms

یافتنِ جوآن و مُنا

وقتی جابز ۳۱ ساله شد، یعنی یک سال بعد از خروج از اپل، مادرش کلارا که سیگاری بود مبتلا به سرطانِ ریه شد. استیو در بسترِ مرگ کنارش بود و طوری با او حرف می‌زد که پیش‌تر به ندرت زده بود. سؤالاتی می‌پرسید که قبلاً از پرسیدن‌شان خودداری کرده بود. مثلاً: «وقتی تو و پدر ازدواج کردید، قبلش با کسی رابطه داشتی؟» برای کلارا جواب دادن سخت بود، لبخندی زد و از ازدواجِ قبلی‌اش با مردی که هرگز از جنگ باز نگشت، سخن گفت. همین‌طور برخی از جزئیاتِ پذیرشِ استیو را بازگو کرد.

خیلی زود بعد از این ماجرا، جابز زنی را که واسطه‌ی این فرزندخواندگی بود، یافت. تلاشِ مخفیانه‌اش برای پیدا کردنِ وی، در اوایلِ دهه‌ی ۱۹۸۰ با استخدام یک کارآگاهِ خصوصی شروع شد و البته به جایی نرسید. سپس با دیدن نامِ دکترِ تأییدکننده‌ی گواهی تولدش در سان‌فرانسیسکو: «با جستجو در دفتر تلفن، شماره‌اش را یافتم و تماس گرفتم.» آن دکتر هم کمکی نکرد، مدعی شد که پرونده‌های قدیمی در آتش‌سوزی از بین رفته‌اند، ولی این حقیقت نداشت. او درست بعد از تماسِ جابز، نامه‌ای نِگاشت، روی پاکتْ تمبر چسباند، و نوشت: «پس از مرگم، برسانید به دستِ استیو جابز.» مدتِ کوتاهی نگذشت که آن دکتر در گذشت و بیوه‌اش نامه را برای جابز فرستاد. او در آن نامه توضیح داده بود که مادرِ جابز یک دانشجوی فارغ‌التحصیل از دانشگاه در ویسکانسین، به نام جوآن شیبل است.

کارآگاهی دیگر، جستجویی دیگر و بالأخره ظرف چند هفته ردی از او پیدا شد. بعد از تولدِ استیو، جوآن با عبدالفتاح "جان" جندلی -پدر بیولوژیک جابز- ازدواج کرد و از او صاحبِ یک دختر به نام مُنا شد. جندلی آنها را پنج سال بعد ترک کرد و جوآن با یک مربی اسکی به نام جُرج سیمپسون[1] ازدواج کرد. آن ازدواج هم چندان دوام نیاورد و جوآن در سال ۱۹۷۰، سفری پرپیچ و خم را آغاز کرد که او و مُنا (که هر دو آنَک از نامِ خانوادگیِ سیمپسون استفاده می‌کردند) را به لوس‌آنجلس رهنمون شد.

جابز نمی‌خواست پاوْل و کلارا که همیشه آنها را پدر و مادر واقعی خود در نظر می‌گرفت، چیزی از این جستجو بدانند. با حساسیتی بی‌سابقه که نمودی بود از علاقه‌ی فراوانش نسبت به آن دو، از رنجانیدن آنها حذر کرد و اصلاً با جوآن سیمپسون تماس نگرفت تا اینکه کلارا در اوایلِ سال ۱۹۸۶ در گذشت. جابز به من گفت: «هرگز دلم نمی‌خواست فکر کنند آنها را پدر و مادر واقعی‌ام نمی‌دانم، چون برای من والدینِ کاملی بودند. آنقدر دوستشان داشتم که هرگز نخواستم از این جستجوها مطلع شوند و حتی وقتی خبرنگارها از این قضیه بو می‌بردند، دهان‌شان را می‌بستم تا

[1] George Simpson

PersianPDF.com

مبادا چیزی به گوشِ پاوْل و کلارا برسد.» پس از فوتِ کلارا، استیو تصمیم گرفت قضیه را با پاوْل در میان بگذارد. خوشبختانه برخورد او کاملاً باز بود و مخالفتی با تماسِ استیو با مادر بیولوژیکش نداشت.

جابز سرانجام یک روز تلفن را برداشت و به جوآن سیمپسون زنگ زد. گفت که کیست و ترتیب ملاقاتی در لوس‌آنجلس را داد. خودش به من گفت: «معتقدم محیط بیش از وراثت در شکل‌گیریِ شخصیتِ آدم نقش دارد ولی با این حال باید کمی هم جستجوگرِ ریشه‌های بیولوژیکِ خود بود.» در عین حال می‌خواست به جوآن اطمینان دهد که تصمیمش در قبال او درست بوده: «بیش از هر چیز، می‌خواستم مادر بیولوژیکم را ملاقات کنم تا ببینم اوضاعش خوب است یا نه، و از او تشکر کنم، چون واقعاً خوشحالم که کارم به سقط نکشید. آخر او فقط ۲۳ سال داشت و سختی زیادی کشیده بود تا مرا به دنیا بیاورد.»

با ورودِ جابز به خانه‌ی او در لوس‌آنجلس، احساسات بر جوآن چیره گشت. می‌دانست که پسرش اکنون مشهور و ثروتمند است، البته مطمئن نبود به چه علت. بلافاصله شروع کرد به بروزِ عواطفش. گفت که تحتِ فشار برگه‌های واگذاری را امضا کرده، آن هم فقط زمانی که به او گفتند پسرش در خانه‌ی والدینِ جدید خوشحال است. گفت که همیشه دلش برای او تنگ می‌شده و از تصمیمِ خود رنج می‌کشیده. آن روز، حتی با اینکه جابز بارها اطمینانِ خاطر داد که جوآن را درک می‌کند و همه چیز به خیر و خوشی پیش رفته، او بارها و بارها عذرخواهی کرد.

جوآن وقتی آرام شد، به جابز از وجودِ خواهر تنی‌اش، مُنا سیمپسون خبر داد و افزود که اینک رمان‌نویسی بلندپرواز و ساکنِ مَنهَتَن است. جوآن هرگز از وجودِ برادری بزرگتر به مُنا خبر نداده بود ولی آن روز حداقل بخشی از ماجرا را تلفنی لو داد. به مُنا گفت: «تو یک برادر داری، یک آدمِ بی‌نظیر و خیلی مشهور. دارم می‌آورمش به نیویورک تا همدیگر را ببینید.» مُنا در گیر و دارِ تکمیلِ رُمانی راجع به مادرش و سفرِ پُر داستان‌شان از ویسکانسین به لوس‌آنجلس بود، که "هر جایی جز اینجا" نام دارد.

خوانندگانِ آن کتاب قطعاً چندان شگفت‌زده نیستند از این که جوآن هول‌هولَکی خبرِ آمدنِ برادر را به مُنا داد ولی از معرفی او سر باز زد -و به گفتن اینکه او فقیر بوده و حالا ثروتمند شده، خوش‌قیافه است و مشهور، موهای بلندِ مشکی دارد و این همه سال در کالیفرنیا بوده، اکتفا کرد. مُنا سیمپسون آن‌زمان در پاریس‌ری‌ویُو[1] کار می‌کرد؛ مجله‌ی ادبیِ جُرج پلیمپتُن[2] مستقر در طبقه‌ی هم‌کفِ خانه‌اش در نزدیکیِ آبراهه‌ی شرقیِ مَنهَتَن. مُنا و همکارانش بازیِ حدس‌زدن راه انداختند تا هویتِ برادرش را کشف کنند. جان تراوُلتا[3]؟ این یکی از حدس‌های خوشایند بود. سایر بازیگرها هم

---

1 Paris Review
2 George Plimpton
3 John Travolta

گزینه‌های خوبی بودند. یک نفر در آن میان گفت: «شاید یکی از آن بچه‌هایی باشد که اپل را راه انداختند،» ولی هیچ‌کس اسم‌شان را به خاطر نمی‌آورد!

دیدارشان در سالنِ هتل سَنت‌رِجیس[1] رخ داد. مُنا به خاطر می‌آورْد که جابز: «کاملاً خون‌گرم و دوست‌داشتنی بود، یک آدم عادی و شیرین.» هر سه نشستند و برای دقایقی گپ زدند. بعد خودشان دو تا، تنهایی رفتند به یک پیاده‌رَویِ طولانی. جابز از دیدنِ شباهتِ خواهرِ تنی‌اش با خود، به وجد آمده بود. هر دو عاشقِ کارِ هنریِ خود و هوشیار نسبت به محیطِ پیرامون بودند، و با وجودِ اراده‌ی قوی، حساسیتِ بالایی هم داشتند. در اولین شامِ دونفری‌شان، با دیدنِ علایقِ هنرمندانه‌ی مشابهی در هم، تا مدت‌ها از آن صحبت می‌کردند. جابز به همکارانش در اپل گفت: «خواهرم یک نویسنده است!»

وقتی پلیمپتُن مهمانیِ چاپِ "هر جایی جز اینجا" را در اواخرِ سال ۱۹۸۶ بر پا کرد، جابز با پرواز به نیویورک رفت تا مُنا را در جشن همراهی کند. به طور فزاینده‌ای به هم نزدیک و نزدیک‌تر شدند و البته که بعد از شروعِ رابطه‌ی دوستانه‌شان، ملاحظاتی راجع به اینکه، که بودند و چطور به هم رسیدند نیز به وجود آمد، چیزی که دور از انتظار نبود. جابز به من گفت: «مُنا ابتدا چندان از آمدنِ من به زندگی‌اش و اینکه مادرش اینقدر در برخورد با من احساساتی و خون‌گرم بود، به هیجان نیامده بود. همزمان با شناختی که از هم به دست آوردیم، بدل به دوستانِ واقعاً خوبی برای هم شدیم. او خانواده‌ی من است. نمی‌دانم اگر نبود چه کار می‌کردم. داشتنِ خواهری بهتر از مُنا در مخیله‌ام نمی‌گنجد. من و خواهرِ ناتنی‌ام پَتی، هیچ‌وقت به هم نزدیک نبودیم.» به علاوه، حضورِ مُنا یک تأثیرِ عمیقِ احساسی هم برایش به ارمغان آورد، و در بسیاری از مواقع او را از گزندها محافظت کرد، هر چند مُنا بعدها با اقتباس از شخصیت و زندگیِ برادرش، رمانِ "یک آدم عادی" را به نگارش در آورد که رفتارِ عصبی و دمدمیِ استیو را با دقتی ناراحت‌کننده توصیف می‌کرد.

یکی از چیزهایی که سرِ آن با هم مشاجره می‌کردند طرزِ لباس پوشیدنِ مُنا بود. او مثل رمان‌نویس‌های کوشا لباس می‌پوشید و جابز به خاطرِ نپوشیدنِ "لباس‌های دل‌ربا" سرزنشش می‌کرد. در مقطعی آنقدر اظهار نظرهایش مُنا را آزرد که برای استیو نامه‌ای نوشت و گفت: «من یک نویسنده‌ی جوان هستم، این زندگی من است. در کل سعی دارم مدل لباس نباشم.» جابز پاسخی نداد ولی به فاصله‌ای کوتاه، یک جعبه از فروشگاه ایسی میاک (طراح ژاپنی که سبک متأثر از تکنولوژی‌اش جابز را به هوادار او بدل کرده بود،) به خانه‌ی مُنا رسید: «استیو برای من خرید کرده بود، آن هم چه چیزهای فوق‌العاده‌ای، دقیقاً اندازه و با رنگ‌هایِ شاد و جذاب.» در بین لباس‌ها، سه دست کت‌وشلوارِ عین هم بود که مُنا خیلی از آنها خوشش آمد. جابز می‌گفت: «هنوز

---

[1] St. Regis

آن لباس‌ها را یادم هست؛ کتانی بودند، رنگِ سبزشان که مایل به خاکستری بود خیلی به موهایِ مایل به قرمزِ مُنا می‌آمد.»

پدرِ گم‌شده

در همین اثنا، مُنا هم برای یافتنِ پدر سعی کرده بود. نویسنده‌های برجسته‌ی ساکنِ مَنهَتَن، کِن آلِتا[1] و نیک پیلِگی[2]، او را به یک پلیسِ بازنشسته‌ی نیویورکی که مدیرِ یک آژانسِ کارآگاهی بود، معرفی کردند. سیمپسون به خاطر داشت که: «پول اندکی را که داشتم به او دادم» ولی جستجو ناموفق بود. سپس یک کارآگاه خصوصیِ دیگر در کالیفرنیا پیدا کرد که توانست از طریق شعبه‌ای از دفترِ بازرسیِ وسایل نقلیه‌ی موتوری، یک نشانی از عبدالفتاح جندلی در ساکرامِنتو[3] پیدا کند. مُنا پس از گفتنِ ماجرا به استیو، با پرواز از نیویورک به دیدنِ مردی رفت که به نظر می‌رسید پدرشان باشد.

جابز علاقه‌ای به دیدنِ جندلی نداشت. علت را این‌گونه برایم توضیح داد: «چون با من رفتارِ خوبی نکرده بود. من علیه او موضع نمی‌گیرم -خوشحالم که زنده هستم. ولی چیزی که بیشتر آزارم می‌دهد این است که با مُنا هم رفتارِ خوبی نکرده بود. خیلی حرف است که آدم دخترِ خودش را رها کند.» خودِ جابز هم دخترش لیسا را رها کرده و آن موقع در حال بازیابیِ رابطه‌اش با او بود، ولی این سختی‌ها باعث نمی‌شد احساساتش در رابطه با جندلی تلطیف شود. بنابراین سیمپسون تنها به ساکرامِنتو رفت.

او می‌گفت: «واقعاً کارِ سختی بود.» پدرش را در یک رستورانِ کوچک پیدا کرد. جندلی با اینکه از دیدنِ دخترش خوشحال به نظر می‌رسید، ولی به طرزِ عجیبی در برابرِ شرایطِ موجود منفعل می‌نمود. چند ساعتی با هم صحبت کردند و او تعریف کرد که بعد از ترکِ آنها و رفتن از ویسکانسین، تدریس را رها کرده و واردِ حرفه‌ی رستوران‌داری شده بود.

مُنا به درخواستِ خودِ جابز، اسمی از او به میان نیاورد. اما خیلی تصادفی، جندلی اشاره کرد که قبل از تولدِ او، از مادرش صاحبِ یک فرزندِ دیگر هم شده، یک پسر. مُنا پرسید: «چه بر سرش آمد؟» جندلی گفت: «دیگر هرگز او را نخواهیم دید. او دیگر رفته.» سیمپسون منقلب شد ولی چیزی نگفت.

حتی یک اتفاقِ حیرت‌انگیزِ دیگر هم لابه‌لای حرف‌هاشان رخ داد. جندلی ضمنِ شرحِ ماوقعِ آن چند سال، از رستوران‌های فوق‌العاده‌ای که گردانده بود تعریف کرد، رستوران‌هایی به مراتب

---

[1] Ken Auletta
[2] Nick Pileggi
[3] Sacramento

مجلل‌تر از این یکی که با دخترش در آن نشسته بود. بعد، یک چیزِ مهیج تعریف کرد؛ گفت آرزو می‌کند که ای کاش، مُنا پیش‌تر، یعنی در زمانِ اداره‌ی رستورانِ مدیترانه‌ایِ شمالِ سَن خوزه، به دیدارش آمده بود. و افزود: «جای فوق‌العاده‌ای بود، تمام آدم‌های موفقِ دنیای تکنولوژی به آنجا می‌آمدند. حتی استیو جابز.» سیمپسون حیرت‌زده می‌نمود، پدر اضافه کرد: «اُه آره، عادت داشت به آنجا بیاید. مردِ نازنینی بود، با انعام‌های عالی.» مُنا هر جور بود از پسِ خودش بر آمد و نگفت که: «استیو جابز همان پسرِ گمشده‌ی تو است!»

در پایانِ ملاقات‌شان، خیلی محرمانه از باجه‌ی تلفنِ رستوران به جابز زنگ زد و در کافه‌ی اسپرسو روما[1] در برکلی، قرار گذاشتند. جابز لیسا را هم همراهِ خود آورد (که آن موقع به مدرسه‌ی ابتدایی می‌رفت و هنوز با مادرش کریسان برنان بود.) ساعت نزدیکِ ۱۰ شب بود که همگی به کافه رسیدند و سیمپسون داستان را تعریف کرد. جابز با شنیدنِ ماجرای رستورانِ سَن خوزه، شوکه شد. آنجا و حتی آن مرد -جندلی- را به خاطر می‌آورد. برایم از این کشف چنین یاد کرد: «شگفت‌آور بود. من چند باری به آن رستوران رفته بودم و خوب ملاقات با مدیرش را به یاد داشتم. مردی بود سوری‌تبار، با موهای کم. حتی با هم دست هم داده بودیم.» با این حال هنوز تمایلی به دیدنِ او نداشت: «آن موقع آدمِ ثروتمندی بودم و به او اعتماد نداشتم، چه بسا از من اخاذی می‌کرد یا کار را به مطبوعات می‌کشاند. از مُنا هم خواستم چیزی راجع به من نگوید.»

مُنا هرگز چیزی نگفت، ولی جندلی سال‌ها بعد در اینترنت از رابطه‌ی او با جابز مطلع شد (یک وبلاگ‌نویسِ کنجکاو ذکر کرده بود که سیمپسون در یک کتابِ مرجع، از جندلی به عنوان پدرِ خود نام برده. سپس نتیجه گرفته بود که او باید پدرِ جابز هم باشد.) آن زمان جندلی برای چهارمین بار ازدواج کرده و به عنوانِ رئیسِ بخشِ پذیرایی در مِی‌خانه و کازینوی بوم‌تاوْن[2] در غرب رینو[3] در نوادا[4] مشغول به کار بود. سالِ ۲۰۰۶ وقتی همسرِ جدیدش راسیل[5] را برای ملاقات با سیمپسون آورد، پرسید: «این ماجرای استیو جابز چیست؟» مُنا داستان را تأیید کرد، ولی افزود که جابز هیچ علاقه‌ای به دیدار با پدر بیولوژیکش نداشته و ندارد. به نظرش رسید که جندلی هم با این ماجرا کنار آمد. سیمپسون به من گفت: «پدرم یک داستان‌گوی فکور و زیبا اندیش ولی در عین حال آدمی فوق‌العاده منفعل است. او هیچ وقت با استیو تماس نگرفت.»

سیمپسون جستجو در پیِ جندلی را تبدیل به بُن‌مایه‌ی دومین رمانش "پدرِ گم‌شده" کرد که به سالِ ۱۹۹۲ منتشر شد. جابز، پاوْل رَندِ افسانه‌ای (طراح لوگوی نِکست) را راضی کرد که طرحِ رویِ جلدِ آن کتاب را کار کند، ولی بنا به قولِ سیمپسون: «خیلی وحشتناک بود و هرگز ازش استفاده

---

1 Espresso Roma
2 Boomtown
3 Reno
4 Nevada
5 Roscille

نشد». مُنا بعدها تعدادی از اعضای خانواده‌ی جندلی را در حمْص و در امریکا پیدا کرد، و در سالِ ۲۰۱۱ مشغولِ نوشتنِ رمانی با بُن‌مایه‌ی ریشه‌های سوریِ خود شد. حتی سفیرِ سوریه در واشینگتُن برای او مهمانیِ شام ترتیب داد که یکی از عموهای سیمپسون به همراهِ همسرش با پرواز از فلوریدا آمد و او را همراهی کرد.

سیمپسون فکر می‌کرد که جابز سرانجام جندلی را ملاقات خواهد کرد ولی هر چه زمان جلوتر رفت، او علاقه‌ی کمتری به این کار نشان داد. در سالِ ۲۰۱۰، جابز و پسرش، به مهمانیِ تولدِ سیمپسون در خانه‌اش در لوس‌آنجلس رفتند. رید برای دقایقی ایستاد و به عکس‌های پدربزرگِ بیولوژیکش نگاه کرد، ولی جابز آنها را به کلی نادیده گرفت. او هیچ تعلقِ‌خاطری به رگ و ریشه‌ی سوریِ خود نداشت. وقتی صحبت از خاورمیانه می‌شد رغبتی به بحث یا ابرازِ نظر نشان نمی‌داد، نه حتی وقتی که سوریه درگیرِ شورش‌های بهارِ عربی در سالِ ۲۰۱۱ شد. وقتی من گفتم که دولتِ اُباما[1] باید مداخلاتِ بیشتری در مصر، لیبی و سوریه بکند، او گفت: «من که فکر می‌کنم در اصل هیچ‌کس نمی‌داند در آنجا باید چه کار کنیم. اگر کاری بکنیم به فنا رفته‌ایم، اگر نکنیم باز هم به فنا رفته‌ایم.»

جابز رابطه‌ای صمیمانه با مادرِ بیولوژیکش جوآن سیمپسون برقرار کرد. در طولِ سال‌ها، جوآن و مُنا اغلب کریسمس را در خانه‌ی جابز می‌گذراندند. این دیدارها همیشه لذت‌بخش بود، ولی برخی مواقع هم احساسی می‌شد. جوآن گاهی بی‌اختیار گریه سر می‌داد و می‌گفت که بی‌نهایت استیو را دوست دارد و بابتِ دور کردنِ او از خود، عذرخواهی می‌کرد. ولی هر بار، جابز به او قوتِ قلب می‌داد و اوضاع به سامان می‌شد. یک سال کریسمس، جابز به او گفت: «نگران نباش. من دوران کودکیِ فوق‌العاده‌ای داشتم. همه چیز خوب پیش رفت.»

لیسا

اما لیسا برنان دورانِ کودکیِ فوق‌العاده‌ای نداشت. در کودکی، پدرش تقریباً هیچ‌وقت به دیدنش نمی‌آمد. جابز بعدها با تأثرِ ناشی از پشیمانی که در صدایش موج می‌زد، به من گفت: «نمی‌خواستم پدر باشم، بنابراین برایش پدری نکردم.» با این حال گاهی تقلایی می‌کرد. یک روز وقتی لیسا سه سال داشت، با اتومبیل از جلوی خانه‌ای که برای او و کریسان خریده بود، رد می‌شد که تصمیم به توقف گرفت. لیسا نمی‌دانست او کیست. استیو روی پله‌های جلویِ خانه نشست و داخل نشد، فقط با کریسان صحبت کرد. این اتفاق یک یا دو بار در سال رخ می‌داد. جابز بی‌خبر

[1] Obama

می‌آمد، کمی راجع به مدرسه‌ی لیسا یا سایرِ موارد صحبت می‌کرد، و بعد سوار مرسدسش از آنجا می‌رفت.

اما از سالِ ۱۹۸۶ که لیسا ۸ ساله شد، این دیدارها هم افزایش یافت. جابز دیگر زیرِ فشارهای فرساینده‌ای چون ساختِ مَکینتاش یا جنگِ قدرت با اسکالی نبود. بلکه در نِکست، با فضایی آرام‌تر و دوستانه‌تر، و البته در پالو آلتو یعنی نزدیکِ محلِ زندگیِ کریسان و لیسا بود. به علاوه، وقتی لیسا به کلاسِ سوم پا گذاشت، فهمیدند که بچه‌ای باهوش و هنرمند است و همان موقع هم به خاطرِ قلمِ خوبش، دانش‌آموزِ منتخبِ معلمین بود. لیسا پُر حرارت و سر زنده و با جسارت، به نوعی میراث‌دارِ پدرش بود. در عین حال چهره‌اش هم به استیو شباهت داشت؛ با ابروهای کمانی و صورتی شبیهِ اهالیِ خاورمیانه. جابز یک روز برای متعجب کردنِ همکارانش، لیسا را به دفترِ خود برد. لیسا در راهرو چرخ و فلک می‌زد و جیغ می‌کشید: «منو ببین!»

اَوی تِوانیان، مهندسِ دراز و باریک و خوش‌مشربِ شاغل در نِکست که یکی از دوستانِ خوبِ جابز شد، به خاطر می‌آورد که هر وقت و بی‌وقتی که برای شام بیرون می‌رفتند، لیسا را هم از خانه‌ی کریسان بر می‌داشتند: «استیو خیلی با دخترش مهربان بود. خودش و کریسان هر دو گیاه‌خوار بودند، ولی لیسا نبود. با این حال استیو مشکلی نداشت. پیشنهاد می‌کرد لیسا جوجه سفارش بدهد، و او هم می‌داد.»

خوردنِ جوجه، بدل به ولخرجیِ کوچکِ لیسایی شد که بین پدر و مادری گیاه‌خوار گیر افتاده بود؛ آن دو برای غذاهای طبیعی، احترامی معنوی قائل بودند. لیسا بعدها در مورد دورانی که با مادرش بود، نوشت: «ما خوار و بارمان - کرفس، گَنه‌گَنه، ریشه‌ی کرفس و لوبیا- را از مغازه‌هایی پر از بوهای مختلف می‌خریدیم، جاهایی که زن‌ها موهاشان را رنگ نمی‌کردند. ولی گاهی اوقات غذاهای خارجی هم می‌خوردیم. یک چندباری مرغِ سوخاریِ طعم‌دار گرفتیم؛ گوشت را باریکه‌باریکه با سیخ روی آتش می‌پختند و بعد توی پاکتِ فُیْل‌دار تحویل می‌دادند، ما هم داغ‌داغ با دست توی ماشین می‌خوردیم.» پدرِ لیسا که عاداتِ غذایی‌اش تبدیل به یک تعصبِ شخصی شده بود، در انتخابِ موادِ غذایی خیلی سخت‌گیر بود. لیسا به شخصه شاهد بود که جابز بعد از اینکه فهمید سوپی که همیشه می‌خورده حاوی کره بوده، یک دهان سوپ بالا آورد. جابز بعد از مدتی که در اپل غذا خوردن را شُل گرفت، دوباره به سراغِ رژیم‌های محکمش برگشت. حتی لیسا هم فهمیده بود که عاداتِ غذاییِ او منعکس‌کننده‌ی نوعی از فلسفه‌ی زندگی است. سبکی که در آن، زهد و ساده زیستن می‌توانست قوای دیگرِ را به اوج برساند. لیسا می‌گفت: «او اعتقاد داشت که خِرمنِ نیکو از زمینِ کم‌آب حاصل می‌شود و آسودگی از خودداری. پدرم معادله‌ای را می‌دانست که اکثرِ مردم نمی‌دانستند: اینکه، چیزها به ضِدِّ خودشان بدل می‌شوند.»

عدم‌حضور و گاه سردیِ پدر، باعث می‌شد که لحظاتِ با هم بودن شدیداً لذت‌بخش شوند. لیسا می‌گفت: «با او زندگی نمی‌کردم، ولی بعضی روزها به خانه‌ی ما می‌آمد، مثلِ این بود که صدایِ

خدا برای دقایق یا ساعاتی در گوش‌مان طنین‌انداز شود.» او خیلی زود به پدرش علاقمند شد، طوری که با هم به پیاده‌رَوی می‌رفتند. حتی با جابز در خیابان‌های آرامِ پالو آلتوی قدیم، اسکیت می‌کرد و اغلب سری هم به خانه‌ی جوآنا هافمَن و اَندی هِرتزفِلد می‌زدند. جابز اولین باری که لیسا را به خانه‌ی هافمَن برد، خودش در زد و گفت: «لیسا آمده.» هافمَن بلافاصله فهمید: «مثلِ روز روشن بود که دخترش است، هیچ‌کس چانه‌ای شبیهِ او نداشت، چانه‌ی استیو درست مثل یک امضای شخصی است.» هافمَن که خود تا ده سالگی نمی‌دانست والدینش از هم طلاق گرفته‌اند، جابز را تشویق کرد تا پدرِ بهتری باشد و استیو نصیحت او را به گوش آویخت و بعدها بابتِ آن از جوآنا تشکر کرد.

او در یک سفرِ کاری، لیسا را با خودش به توکیو برد و در هتلِ عالی و منظمِ اُکورا[1] اتاق گرفتند. در طبقه‌ی پایین که مخصوص سِروِ سوشی[2] بود، جابز سینی‌های بزرگِ سوشی از نوع اوناگی[3] سفارش می‌داد؛ از ترکیب یکی از ظرف‌های غذا چنان خوشش آمد که اجازه داد مارماهیِ پخته‌شده رژیمِ گیاهی‌اش را نقض کند. قطعاتِ سوشی، روکشی از نمک یا سُسِ خوشمزه داشتند و لیسا بعدها به یاد می‌آورْد که: چطور غذا در دهان‌شان آب می‌شد؛ و البته همزمان، یخ‌های رابطه‌شان نیز. بعدها نوشت: «با آن سینی‌های غذا، برای اولین بار در کنارش احساسِ آرامش و خوشنودی کردم؛ زیاده‌رَوی، آزاد بودن و گرمیِ او بعد از خوردنِ آن سالادهای سرد، باز شدنِ یک فضایِ دور از دسترس را نوید می‌داد. آن روز، به خودش کمتر سخت گرفت و زیر آن سقفِ شرقیِ زیبا، با آن کُرسی‌های کوچک و خوراک‌ها و من، آدمی شد هم‌طراز با بقیه.»

ولی رابطه‌شان همیشه شیرین و گرم باقی نماند. جابز همان‌قدر با لیسا دمدمی‌مزاج بود که با دیگران بود. دائم در نوسانی میانِ عشق و طرد. در دیداری سرزنده و شوخ، در دیدارِ بعد سرد و خشک. و اغلب ابداً ذهنش پیشِ لیسا نبود. بنا به قول هِرتزفِلد: «لیسا همیشه در رابطه‌شان احساسِ نا اَمنی می‌کرد. یک بار به جشنِ تولدش رفتم که قرار بود استیو هم بیاید، ولی خیلی خیلی دیر کرد. لیسا کاملاً دلواپس و مأیوس شده بود که بالأخره با آمدنِ او گُل از گُلش شکفت.»

لیسا آموخت که در مقابلِ او تُند مزاج باشد. در طولِ سال‌ها، رابطه‌شان پر فراز و فرود بود و هر فرودی به خاطرِ لجاجتی که در هر دو بود، به درازا می‌کشید. بعد از هر مشاجره‌ای ماه‌ها بدونِ ارتباط با هم سر می‌کردند. هیچ‌کدام در برقراریِ رابطه، معذرت‌خواهی، یا تلاش برای التیامِ زخم‌ها، توانا نبود؛ نه حتی وقتی که جابز با مشکلاتِ مزمنِ سرطان دست به گریبان شد. یک روز در پاییزِ ۲۰۱۰، داشت با دقت و اشتیاق عکس‌های قدیمی را که در جعبه‌ای بود برایم مرور می‌کرد، روی یکی از عکس‌ها که او را با لیسا (وقتی که کوچک بود) نشان می‌داد، مکثی کرد و

---

[1] Okura
[2] Sushi
[3] Unagi

گفت: «شاید به اندازه‌ی کافی بهش سر نمی‌زدم.» از آنجایی که در تمامِ آن سال با لیسا حرف نزده بود، پرسیدم که آیا نمی‌خواهد به دخترش زنگی بزند یا ایمیلی بفرستد. بدونِ پلک زدن، لحظه‌ای به من خیره شد و بعد، مرورِ عکس‌های قدیمی را از سر گرفت.

عاشق‌پیشه

وقتی پای زن‌ها در میان بود، جابز شدیداً عاشق‌پیشه می‌شد، آن هم عشق‌های عجیب و غریب. هر بالا و پایینی را که در روابطِ عشقی رخ می‌داد با دوستانش در میان می‌گذاشت و در دوری از دوست‌دخترش دچار غم و غصه می‌شد. در تابستانِ ۱۹۸۳، با جوآن بایِز به یک مهمانیِ شامِ کوچک در دره‌ی سیلیکُن رفت. آنجا کنارِ یک دانشجوی دوره‌ی لیسانس از دانشگاهِ پنسیلوانیا نشست. جنیفر ایگان[1] مطمئن نبود که مردِ کناری کیست. آن روزها جابز و بایِز خوب می‌دانستند که رابطه‌شان دوام نخواهد آورد. استیو مجذوب ایگان شد که در آن موقع با استفاده از فرصتِ تعطیلاتِ تابستانی، مشغولِ کار برای هفته‌نامه‌ای در سان‌فرانسیسکو بود. جابز شماره تلفنِ ایگان را پیدا کرد و با او تماس گرفت. سپس دو نفری به کافه جَکُلین[2] رفتند؛ پاتوقی کوچک نزدیکِ تپه‌ی تلگراف که سوفله‌های گیاهیِ درجه یکی به دست مشتریان می‌داد.

یک سال با هم بودند و جابز اغلب برای دیدار به شرق پرواز می‌کرد. در یکی از رویدادهای مَک‌وُرد در بوستون، به جمعیتِ بزرگی که گِردش آمده بودند گفت که خیلی عاشق است و باید برای دیدنِ دوست‌دخترش، زودتر با هواپیما عازمِ فیلادلفیا شود. ملّت هم که عاشقِ این حرف‌ها بودند! وقتی در نیویورک بود، جنیفر خودش را با قطار می‌رساند تا با هم در هتل کارلایل یا آپارتمانِ جِی چیات در کناره‌ی شرقی باشند؛ برای غذا خوردن به کافه لوکزمبورگ[3] می‌رفتند. (متناوباً) به آپارتمانِ سَن رمو که جابز می‌خواست آن را تغییرِ دکوراسیون بدهد سر می‌زدند و به سینما یا لااقل به یک اُپرا می‌رفتند.

خیلی شب‌ها، ساعت‌ها با هم تلفنی حرف می‌زدند. از موضوعاتی که سرِ آن کلنجار می‌رفتند، می‌توان یکی از عقایدِ بوداییِ جابز را بر شمرد: "مهم است که آدمی از دلبستگی به مادیات اجتناب بورزد." به ایگان می‌گفت که علایقِ مصرف‌گرایانه‌ی آدم‌ها بیمارگونه‌اند و برای نیل به روشن‌فکری، به نوعی از زندگی نیاز داریم که در آن دلبستگی و مادی‌گرایی نباشد. حتی برای او یکی از نوارهای کوبون چینو -استاد ذن- را فرستاد که در آن راجع به مشکلاتِ ناشی از میل و هوس به چیزهای مختلف صحبت می‌شد. ایگان این عقاید را پس زد و پرسید که آیا جابز با ساختنِ

---

[1] Jennifer Egan
[2] Jacqueline
[3] Luxembourg

کامپیوترها و سایرِ محصولاتی که مطلوبِ مردم است، فلسفه‌ی خودش را زیر پا نمی‌گذارد؟ ایگان می‌گفت: «از این دوگانگیِ فاحش عصبانی شد و خیلی راجع به آن مجادله کردیم.»

در پایان، اشتیاقِ جابز برای تولیدِ محصولاتِ فاخر، بر این عقیده که آدمی بایستی از دلبستگی به دارایی‌های تجملی اجتناب بورزد، غلبه کرد. وقتی مَکینتاش در ژانویه‌ی ۱۹۸٤ بیرون آمد، ایگان تعطیلاتِ زمستانی را دور از پنسیلوانیا در آپارتمانِ مادرش در سان‌فرانسیسکو سپری می‌کرد. مهمان‌های شامِ مادرش خیلی تعجب کردند وقتی جابز -با آن شهرتِ ناگهانی- جلوی در ظاهر شد و با یک مَکینتاش در بغل، یک راست به اتاق‌خوابِ ایگان رفت تا آن را روی میز بچیند.

جابز مثلِ چند دوستِ دیگر، به ایگان هم پیش‌بینیِ شومِ کوتاه بودنِ عمرش را گفته و مدعی بود که به همین خاطر است که صبور و خوش‌اخلاق نیست. ایگان بعدها گفت که جابز خیلی محرمانه گفته است: «یک حسِ فوریت راجع به همه‌ی آن چیزهایی که می‌خواهد انجام بدهد» دارد. رابطه‌ی آنها در پاییزِ ۱۹۸٤ پایان یافت، ایگان خیلی واضح به جابز گفت که هنوز خود را برای ازدواج جوان می‌داند.

اندکی بعد، نزاعِ جابز و اسکالی بالا گرفت. اوایلِ سالِ ۱۹۸۵ بود و جابز در راهِ رفتن به یک جلسه‌ی کاری، در دفترِ یکی از افرادی که برای بنیادِ اپل -مسئولِ تهیه‌ی کامپیوتر برای مؤسساتِ غیرانتفاعی- کار می‌کرد، توقف نمود. آنجا یک زنِ بلوندِ لاغر اندام نشسته بود که مَنِشِ باصفای یک هیپی همراه با هوشِ خالصِ یک متخصصِ کامپیوتر در او دیده می‌شد. نامش تینا رِدس بود. جابز می‌گفت: «زیباترین زنی بود که تا آن موقع دیده بودم.»

همان فردا به او زنگ زد و به شام دعوتش کرد. رِدس گفت نه، چون آن زمان با دوست‌پسرش زندگی می‌کرد. چند روز بعد، جابز او را با خود به پیاده‌رَوی در نزدیکیِ پارک برد و دوباره تقاضایش را مطرح کرد. این‌بار او به دوست‌پسرش گفت که می‌خواهد با جابز بیرون برود و رفت. رِدس آدمِ صادق و راحتی بود. همان شب بعد از شام، زیرِ گریه زد چون می‌دانست که زندگی‌اش در شُرُفِ از هم پاشیدن است. تغییرات به زودی از راه رسیدند. چند ماه بعد رِدس به عمارتِ بدون مبلمانِ وودساید نقلِ مکان کرد. جابز بعدها گفت: «اولین کسی بود که واقعاً عاشقش شدم. ارتباطِ خیلی عمیقی داشتیم. تصور نمی‌کنم که هرگز کسی بتواند بهتر از او مرا درک کند.»

رِدس از خانواده‌ای آشفته می‌آمد و از این رو جابز رنجِ خود از ماجرای فرزندخواندگی را به راحتی با او در میان گذاشت. رِدس می‌گفت: «هر دو از دورانِ کودکیِ خود آزرده‌خاطر بودیم. استیو یک بار به من گفت که ما از جنسِ محیطِ پیرامون نیستیم و به همین خاطر به هم تعلق خاطر داریم.» عشق‌شان خیلی نمودِ خارجی داشت و رابطه‌شان مستعدِ بروز در انظارِ عمومی بود؛ معاشقه‌های آنها در سالنِ نِکست همان‌قدر در یادها مانده که دعواهاشان در سالن‌های سینما یا در مقابلِ مهمان‌های خانه‌ی وودساید. با این حال جابز همواره صداقت و سادگیِ او را ستایش می‌کرد. جوآنا هافمَن ضمنِ توصیفِ شیداییِ جابز نسبت به رِدس، به طورِ کاملاً درستی اشاره کرد

که: «استیو گرایشِ جالبی داشت به اینکه آسیب‌ها و اختلالاتِ عاطفی را بنگرد و در ذهنِ خود، آنها را به نشانه‌هایی از معنوی بودنِ آدم‌ها بدل کند.»

جابز در سالِ ۱۹۸۵ با اخراج از اپل، همراه با رِدس به سفرِ اروپا رفت تا زخم‌های خود را درمان کند. یک روز غروب روی پُلی بر فرازِ رودِ سِن[1] ایستاده بودند که سخن از ماندن در فرانسه یا سکونت به مدتی نامعلوم در آنجا، به میان آمد؛ ایده‌ای بیشتر عاشقانه تا جدی، که رِدس به آن علاقه داشت ولی جابز نه. استیو مهره‌ای بود سوخته ولی هنوز جاه‌طلب. روی پُل به تینا گفت: «من انعکاسی هستم از آنچه انجام می‌دهم.» ۲۵ سال بعد، زمانی که از هم جدا شده ولی هنوز در پیوندی عاطفی بودند، رِدس با ارسالِ ایمیلی خاطره‌انگیز، لحظاتِ حضور در پاریس را چنین یادآوری کرد:

«تابستانِ ۱۹۸۵ رویِ پُلی در پاریس، هوا ابری بود و ما به نرده‌هایِ سنگی و صیقلیِ پُل تکیه داده، به آبِ سبز و غلتانْ در زیرِ پامان خیره بودیم. در همان هنگامه‌ی تلخ، دنیای تو از من گسست، سپس ایستاد و صبر کرد تا مثلِ یک پیچک به دورِ انتخابِ بعدی‌ات بپیچد و دوباره خود را شکل دهد. می‌خواستم از آن پیشامد فرار کنم. کوشیدم متقاعدت کنم تا با من در پاریس یک زندگیِ جدید را بیآغازی، تا سرپوشی باشد بر خودِ قدیم‌مان، تا چیزهایِ دیگری در ما جان بگیرد. می‌خواستم آهسته از آن پرتگاهِ تاریکِ دنیایِ دَر-هَم-شکسته‌ات بیرون بیاییم؛ برای دوباره پدیدار شدن، برای بی‌نام و نو شدن، برای جاری شدن در یک زندگیِ ساده، درست کردنِ غذاهای خوب و آسان، هر روز با هم بودن مثلِ بازیِ قشنگ و بی‌هدفِ کودکان. دلم می‌خواهد خیال کنم حتی برای لحظه‌ای این رؤیا در نظرت آمد، قبل از آنکه بخندی و بگویی: "چکار می‌شود کرد؟ خودم را از کار بی کار کرده‌ام." دلم می‌خواهد خیال کنم در آن لحظه‌ی تردید، قبل از آنکه آینده خشن از راه برسد، ما را با خود ببرد و از هم دور کند، این را نگفتی و با هم در مزرعه‌ای در جنوبِ فرانسه زندگیِ ساده‌ای آغاز کردیم و تا سال‌های پیری در صفا ماندیم و با نوه‌هامان در کنار، روزها خوش و خرم از پیِ هم آمدند و گذشتند و دنیای کوچک‌مان، درست مثلِ قرص‌هایِ نانِ تازه، گرم و عطرآگین از صبر و اُنس بود.»[2]

آن رابطه برای پنج سال بالا رفت و پایین آمد. رِدس از زندگی در خانه‌ی خالی از مبلمانِ وودساید متنفر بود. جابز یک زوجِ جوان با سابقه‌ی کار در چزپانیس[3] را به عنوانِ خانه‌دار و آشپزباشی استخدام کرد، ولی حضور آنها باعث شد رِدس حس کند که یک مداخله‌جویِ بی‌مصرف

---

[1] Seine

[2] لینکِ Donate کتاب: www.narenji.ir/steve

[3] Chez Panisse

است. او گاه سری هم به آپارتمانِ خودش در پالو آلتو می‌زد، به خصوص بعد از مشاجراتِ رعدآسایی که با جابز داشت. حتی یک بار روی دیوارِ راهرویِ منتهی به اتاق‌خواب نوشت: «مسامحه، نوعی از سوءاستفاده است.» تینا شیفته‌ی استیو بود ولی در عین حال از اینکه او چقدر می‌توانست بی‌توجه باشد، عذاب می‌کشید. بعدها یادآوری کرد که چقدر رابطه‌ی عاشقانه با آدمی خودمحور، باعثِ رنج و عذابش بوده است. می‌گفت دلواپسیِ عمیق برای کسی که در مراقب از تو به نظر عاجز می‌رسد، یک نوع جهنمِ مضاعف است که آرزویش را برای هیچ‌کس نمی‌کند.

به هر حال آنها از جنبه‌های مختلف با هم فرق داشتند. هِرتزفِلد می‌گفت: «طیفی از بی‌رحمی تا مهربانی را فرض کن، هر کدام در یک سرِ آن بودند!» مهربانیِ رِدس در همه‌ی جنبه‌هایِ کوچک و بزرگ آشکار بود؛ همیشه به گدایانِ خیابانی پول می‌داد. داوطلبِ کمک به بیمارانِ روانی (مثل پدر خودش) و حتی مراقبِ این بود که لیسا و کریسان با او احساسِ راحتی کنند. بیش از هر کسِ دیگری جابز را به گذراندنِ وقتِ بیشتر با لیسا، ترغیب می‌کرد. اما مثلِ جابز جاه‌طلب و خودانگیخته نبود. رقتِ‌قلبش گرچه او را در نظرِ استیو فردی معنوی جلوه می‌داد، ولی مانع از آن بود که روی یک طول‌موجِ مشترک باقی بمانند. هِرتزفِلد می‌گفت: «رابطه‌شان خیلی بی‌ثبات بود. به خاطرِ شخصیت‌های متمایزشان، بارها و بارها با هم دعوا کردند.»

در فلسفه نیز تفاوت‌های بنیادینی داشتند؛ رِدس معتقد بود سلیقه‌ی زیبایی‌شناسی اساساً چیزی شخصی است؛ ولی جابز اعتقاد داشت چیزی جهانی و قابل اکتساب است. رِدس او را متهم به جانب‌داریِ افراطی از جنبشِ باهاوس می‌کرد. به من گفت: «استیو معتقد بود این شغلِ ما است که به مردم سلیقه بدهیم، که بهشان بگوییم از چه چیزی باید خوششان بیاید یا نیاید. من با این دیدگاه موافق نبودم. معتقدم با توجهِ عمیق، هم به درونِ خودمان و هم دیگران، قادریم به آنچه فطری است و رنگِ حقیقت دارد، فرصتِ ظهور و بروز دهیم.»

اگر برای مدتی طولانی با هم بودند اوضاع خوب پیش نمی‌رفت. با جدایی هم جابز غصه‌دار می‌شد. سرانجام در تابستانِ ۱۹۸۹، او از رِدس خواستگاری کرد ولی تینا نمی‌توانست بپذیرد. به دوستانش گفته بود که با این کار حتماً دیوانه خواهد شد. او در خانواده‌ای پُر تشویش بزرگ شده بود و رابطه‌اش با جابز آن محیط را تداعی می‌کرد. آنها دو قطبِ مخالفِ به هم جذب شده بودند که به قولِ رِدس، همراهی‌شان ناپایدار بود. او بعدها این‌طور توضیح داد: «نمی‌توانستم همسرِ خوبی برای "استیو جابز، نمادِ تکنولوژی" باشم. از بسیاری جنبه‌ها تحملِ آن وضع برایم دشوار بود. در تعاملاتِ فردی‌مان هم قادر به تحملِ نامهربانی‌هایش نبودم. در کل، نه هرگز می‌خواستم اذیتش کنم و نه می‌خواستم کناری بایستم و ببینم که او دیگران را اذیت می‌کند. خسته‌کننده و دردناک بود.»

پس از جدایی‌شان، رِدس به تأسیسِ بنیادِ ذهنِ‌باز[1] کمک کرد که شبکه‌ای برای منابعِ بهداشتِ روانی بود. یک‌بار به طورِ اتفاقی، کتابچه‌ی راهنمایِ روان‌پزشکی راجع به اختلالِ شخصیتیِ نارسیسیزم (خودشیفتگی) را مطالعه کرد و به نظرش با خصوصیاتِ شخصیِ جابز مو نمی‌زد. می‌گفت: «توضیحی دقیق و واضح بود از عللِ درگیریِ من با او؛ آنقدر واضح که فهمیدم خواستِ من از استیو برای ملایمتِ بیشتر و خودمحوریِ کمتر، درست مثلِ این است که از یک نابینا انتظار داشته باشی ببیند! و نیز توضیحی بود برای برخی از انتخاب‌هایش راجع به لیسا -دخترش. به نظرِ من مشکلِ عمده‌ی او همدلی بود -یا بهتر بگویم فقدانِ ظرفیتِ همدلی.»

رِدس بعدها ازدواج کرد و صاحبِ دو فرزند شد، و سپس طلاق گرفت. ولی جابز حتی بعد از ازدواجِ موفقش، باز هم غصه‌ی او را می‌خورْد. وقتی جنگش با سرطان آغاز شد، تینا با او در تماس بود و پشتیبانی‌اش می‌کرد. رِدس با یادآوریِ رابطه‌شان، اغلب خیلی احساساتی می‌شد. یک بار به من گفت: «گر چه تضادِ ارزش‌هامان، مانع از شکل‌گیریِ آن رابطه‌ی دلخواه شد، ولی دلواپسی و علاقه‌ام به او از دهه‌ها قبل تاکنون ادامه یافته.» جابز هم یک روز بعد از ظهر که در اتاق‌نشیمنِ منزلش بودیم و از رِدس یاد می‌کرد، با بغض گفت: «یکی از صادق‌ترین آدم‌هایی است که در زندگی‌ام دیده‌ام» و در حالی که اشکْ روی گونه‌هایش پایین می‌لغزید، افزود: «چیزی غیرمادی در موردِ او و در موردِ رابطه‌مان وجود داشت.» جابز می‌گفت همیشه از فروپاشیِ رابطه‌شان پشیمان بوده، و می‌دانست که رِدس نیز چنین حسرتی در دل دارد. ولی هر دو بر سرِ یک چیز توافقِ کامل داشتند: تقدیر چیز دیگری بود.

---

[1] OpenMind

فصل بیست و یک

مردِ خانواده

در خانه با قبیله‌ی جابز

با لورین پاوِل، ۱۹۹۱.

لورین پاوِل

در این مقطع، بر مبنای تاریخچه‌ی عشق‌بازی‌هایِ جابز، هر همسریابی می‌توانست مشخصاتِ زنِ مناسب برای او را بر شِمُرَد: باهوش ولی فروتن؛ به اندازه‌ی کافی قوی تا جلوی او بایستد ولی در عین حال آنقدر آرام که از پریشانی‌ها با خیالِ راحت عبور کند؛ تحصیل کرده و مستقل ولی آماده برای ساختنِ یک زندگیِ راحت برای او و فرزندان؛ واقع‌بین اما با روحیه‌ای آسمانی؛ به اندازه‌ی کافی زرنگ تا چگونگی مهارِ او را یاد بگیرد و در عین حال آنقدر مطمئن که لازم نباشد همیشه چنین کند. و البته چه بهتر که زیبا، بلند قامت، باریک و بلوند می‌بود؛ با شوخ‌طبعی، لطافت و علاقه به غذاهای گیاهی.

در اکتبرِ ۱۹۸۹، کمی پس از جدایی از تینا رِدس، چنین زنی واردِ زندگیِ جابز شد. اگر بخواهم دقیق‌تر ذکر کنم، چنین زنی درست واردِ کلاسِ درسِ او شد. جابز یکی سخنرانانِ روز پنج‌شنبه‌ی کلاسِ "دید از بالا" در دانشکده‌ی کسب‌وکارِ استنفورد بود و لورین پاوِل نیز به تازگی از همانجا

فارغ‌التحصیل شده و بنا به توصیه‌ی یکی از بچه‌های کلاس به آن جلسه آمده بود. او و دوستش دیر رسیدند و صندلیِ خالی پیدا نکردند، بنابراین در راهرویِ وسطِ تالار نشستند. اما یکی از کنترل‌چی‌ها از این کار منع‌شان کرد. در نتیجه پاوِل دستِ دوستش را گرفت و با هم رفتند روی دو تا از صندلی‌های رزرو شده‌ی ردیفِ جلو نشستند. وقتی جابز رسید، یک راست هدایت شد به صندلیِ کنارِ پاوِل. می‌گفت: «به سمتِ راستم نگاه کردم. یک دخترِ خوشگل آنجا نشسته بود. شروع کردیم به گپ زدن تا نوبت به سخنرانیِ من برسد.» کمی خوشمزگی کردند و لورین به شوخی گفت که به خاطرِ برنده شدن در لاتاری آنجا نشسته. جایزه‌ی بخت‌آزمایی هم این بود که جابز او را به شام دعوت کند. لورین به من گفت: «استیو واقعاً پرستیدنی بود.»

بعد از سخنرانی، جابز در کنارِ صحنه با دانشجوها مشغولِ صحبت شد. دید که پاوِل رفت ولی بعد برگشت و بیرونِ جمعیت ایستاد، و سپس دوباره رفت. برای همین مثلِ گلوله پی‌اش رفت. بی‌توجه از جلوی رئیسِ دانشگاه که می‌خواست با او حرف بزند عبور کرد و بعد از اینکه در پارکینگ به پاوِل رسید، گفت: «ببخشید، ما یک چیزی راجع به لاتاری نمی‌گفتیم؟ و اینکه قرار شد من شما را به شام دعوت کنم؟» لورین خنده سر داد. استیو پرسید: «شنبه‌شب چطور است؟» و موافقتِ او و البته شماره تلفنش را گرفت. بعد خداحافظی کرد و به سمتِ اتومبیلش رفت تا خود را به مِی‌خانه‌ی توماس فوگارتی[1] در کوه‌های سانتاکروز در بالایِ وودساید برساند؛ جایی که گروهِ آموزشِ بخشِ فروشِ نِکست، مهمانیِ شام داشتند. اما یک لحظه بعد از خداحافظی با لورین، ایستاد و چرخید: «با خودم گفتم، وآو، من بیشتر مایلم شام با او باشم تا با گروهِ آموزش، بنابراین سریع برگشتم پیشِ ماشینش و پرسیدم: "نظرت راجع به شامِ امشب چیست؟"» لورین بله را گفت. یک عصرِ پاییزیِ زیبا بود. پیاده در پالو آلتو رفتند تا به یک رستورانِ گیاهیِ بدبو در خیابان سَنت مایکل[2] رسیدند. چهار ساعتِ تمام آنجا ماندند. به قولِ جابز: «از آن شب تا الآن همیشه با هم هستیم.»

اَوی تِوانیان در فوگارتی با گروهِ آموزشیِ نِکست انتظار می‌کشید، به گفته‌ی او: «استیو گاهی غیرقابل‌اطمینان می‌شد، ولی وقتی راجع به آن شب باهاش حرف زدم احساس کردم که اتفاقِ ویژه‌ای در زندگی‌اش افتاده.» پاوِل بعد از نیمه شب به خانه رسید و به دوستِ نزدیکش کاترین (کَت) اِسمیت[3] که در بِرکلی بود، زنگ زد و یک پیغام روی تلفنش گذاشت: «باور نمی‌کنی چه اتفاقی برایم افتاد! باور نمی‌کنی با کی ملاقات کردم!» اِسمیت فردا صبح زنگ زد و داستان را شنید. در مصاحبه با من به خاطر داشت که: «ما راجع به استیو زیاد شنیده بودیم و یکی از آدم‌های موردعلاقه‌مان بود، چون هر دو دانشجوی تجارت بودیم.»

---

[1] Thomas Fogarty
[2] St. Michael
[3] Kathryn (kat) Smith

آندی هِرتزفِلد و چند نفرِ دیگر، بعدها شک کردند که نکند پاوِل برای ملاقات با جابز نقشه کشیده بود: «لورین خیلی نازنین است ولی می‌تواند حسابگر هم باشد. من فکر می‌کنم از همان ابتدا استیو را هدف گرفته بود. هم‌اتاقی‌اش در کالج به من گفت که لورین، جلدِ مجله‌هایی که حاوی عکسِ استیو بود را نگه داشته و نذر کرده بود او را ببیند. اگر واقعاً برای استیو ظاهرسازی کرده باشد، دسیسه‌ی خَفَنی در بین بوده.» ولی پاوِل در گفتگو با من تأکید کرد که ماجرا از این قرار نبوده. او فقط به این خاطر به کلاسِ جابز رفته بود که دوستش می‌خواست بروند و حتی درست نمی‌دانست که چه کسی را خواهند دید: «می‌دانستم که استیو جابز سخنران است ولی فکر می‌کردم آن تصویرِ توی مجله، مالِ بیل گِیتس باشد» به خاطر می‌آورد که: «آنها را قاطی کرده بودم. این مالِ ۱۹۸۹ بود. زمانی که استیو داشت توی نِکست کار می‌کرد و برایم آدمِ چندان مهمی نبود. در کل علاقه‌ای به رفتن به کلاسش نداشتم ولی دوستم می‌خواست برویم، بنابراین رفتیم.»

جابز به من گفت: «فقط دو زن در زندگیِ من بودند که واقعاً عاشق‌شان شدم، تینا و لورین. قبلاً فکر می‌کردم عاشقِ جوآن بایِز هم بوده‌ام، ولی واقعیت این است که او را فقط زیاد دوست داشتم، همین. تینا و بعد هم لورین، اینها عشق‌های واقعیِ من بودند.»

لورین پاوِل، متولدِ ۱۹٦۳ در نیوجرسی، از همان نوجوانی رویِ پایِ خودش ایستاد. پدرش خلبانِ نیروهایِ تکاورِ دریایی بود که در سانحه‌ای هوایی در سانتا آنا[1] در کالیفرنیا کشته شد؛ او داشت یک هواپیمای خراب را برای فرود راهبری می‌کرد که به ناگاه آن هواپیما با هواپیمایِ خودش تصادم کرد، ولی او به جای اینکه سریعاً اِجِکت کُنَد و جانِ خود را نجات دهد، برای پرهیز از سقوط در منطقه‌ی مسکونی، پرواز را ادامه داد و در نهایت به صورت قهرمانانه‌ای کشته شد. ازدواجِ دومِ مادرِ پاوِل تبدیل به وضعیتی اَسَف‌بار شد ولی او خود را راضی به ترکِ آن نمی‌دید، چرا که هیچ امکانی برای حمایت از خانواده‌اش نداشت. برای ده سال، لورین و سه برادرش مجبور به استنشاقِ هوای یک خانه‌ی پُر تَنِش و بروزِ رفتاری خوب بودند تا مشکلات جزء به جزء حل شوند. او به خوبی از پسِ این دوره بر آمد. خودش می‌گفت: «درسی که می‌شد گرفت واضح بود، باید از دیگران بی‌نیاز می‌شدم و این مایه‌ی افتخارم بود. رابطه‌ی من با پول این‌گونه است که پول را ابزاری برای بی‌نیازی از دیگران می‌دانم. ولی این، بخشی از آن چه که هستم، نیست.»

بعد از فارغ‌التحصیلی از دانشگاهِ پنسیلوانیا، در گُلدمَن ساکس[2] به عنوان استراتژیستِ معاملاتِ با درآمدِ ثابت مشغول شد. در آنجا با مقادیرِ هنگفتی از موجودیِ حسابِ اصلی مؤسسه سر و کار داشت. جان کُرزین[3] رئیسش، سعی در حفظ او در گُلدمَن داشت ولی پاوِل معتقد بود که این شغل، چندان اخلاقی نیست. می‌گفت: «می‌شد آنجا موفق بود ولی فقط در خدمتِ انباشتِ

---

[1] Santa Ana
[2] Goldman Sachs
[3] Jon Corzine

سرمایه بودی.» بنابراین بعد از ۳ سال، استعفا داد و به فلورانسِ ایتالیا رفت. برای هشت ماه زندگی در آنجا را تجربه و سپس در مقطعِ کارشناسیِ ارشد، در دانشکده‌ی کسب‌وکارِ استنفورد نام‌نویسی کرد.

بعد از آن شامِ پنج‌شنبه، نوبتِ او بود که برای شنبه شب جابز را به آپارتمانش در پالو آلتو دعوت کند. گَت اِسمیت هم از برکلی آمد و وانمود کرد که هم‌خانه‌ایِ لورین است تا بتواند جابز را خوب ببیند. رابطه‌شان به زودی گرم و صمیمی شد. اِسمیت می‌گفت: «لورین او را از خود بی‌خود کرده بود. استیو به من زنگ می‌زد و می‌پرسید: "چی فکر می‌کنی، از من خوشش آمده؟" و منِ بیچاره در موقعیتِ عجیبی گیر می‌افتادم که: خدایا! آخر جوابِ این آدمِ معروف را چه بدهم؟!»

شبِ سالِ نویِ ۱۹۸۹، سه تایی همراه با لیسای ۱۱ ساله به چزپانیس رفتند؛ رستورانِ معروفِ آلیس واترز[1] در برکلی. موقعِ شام اتفاقی افتاد که باعثِ شروعِ مشاجره‌ای بین جابز و پاوِل شد. جدا از هم رستوران را ترک کردند و پاوِل شب را در خانه‌ی گَت اِسمیت ماند. فردا صبح ساعت ۹، صدای در زدن آمد. اِسمیت پشتِ در، جابز را یافت که با دسته‌گلی زیرِ باران ایستاده بود. پرسید: «اجازه هست بیایم داخل لورین را ببینم؟» او هنوز خواب بود، پس جابز داخلِ اتاق شد و منتظر نشست. چند ساعتی گذشت و اِسمیت هنوز در اتاقِ نشیمن منتظر بود، چون نمی‌توانست لباس‌هایش را از داخلِ آن اتاق بر دارد. دستِ آخر هم یک کت روی لباس‌شبِ خود پوشید و برای گرفتنِ غذا به فروشگاهِ پیتزکافی[2] رفت. جابز تا بعد از ظهر از اتاق بیرون نیامد. بعد هم که آمد، گفت: «گَت، یک دقیقه بیا داخل.» او هم رفت. سپس جابز نطقش را شروع کرد: «همان‌طور که می‌دانی پدرِ لورین در گذشته و مادرش هم اینجا نیست. از آنجایی که تو بهترین دوستش هستی، قصد دارم یک سؤال ازت بپرسم» سپس افزود: «می‌خواهم با لورین ازدواج کنم. برای‌مان دعای خیر می‌کنی؟»

اِسمیت رویِ تخت ولو شد و به فکر فرو رفت. بعد از پاوِل پرسید: «تو که موافقی؟» وقتی او سرش را به علامتِ موافقت تکان داد، اِسمیت جار زد: «خُب، این هم از جوابت!»

ولی در واقع این یک جوابِ قطعی نبود. جابز این عادت را داشت که برای مدتی دیوانه‌وار روی چیزی تمرکز کند، و سپس ناگهان توجهش را از آن بر گیرد. در کار، هر وقت که می‌خواست روی هر چیزی که میلش می‌کشید تمرکز می‌کرد و به سایرِ مسائل بی‌توجه می‌شد، فرقی هم نمی‌کرد که دیگران چقدر سعی کنند تا او را سرِ ذوق بیاورند. در زندگیِ خصوصی نیز اوضاع به همین مِنوال بود. او و پاوِل، اغلب در میزانِ محبت ورزیدن به هم در جلویِ دیگران، از جمله گَت اِسمیت و مادرِ پاوِل، زیاده‌رَوی می‌کردند که این کارشان آنها را دست‌پاچه می‌کرد. جابز صبح‌ها در

---

[1] Alice Waters
[2] Peet's Coffee

عمارتِ وودساید، صدای استریو را تا ته بلند می‌کرد و با گذاشتنِ آهنگِ "او مرا دیوانه می‌کند" از گروهِ فاین یانگ کانیبالز[1]، لورین را از خواب می‌پراند. و البته گاهی هم او را نادیده می‌گرفت. کَت اِسمیت می‌گفت: «استیو از تمرکزِ شدیدی که در آن لورین مرکزِ کائنات بود، یک‌باره دور و سرد می‌شد و با فاصله از او رویِ کارش تمرکز می‌کرد. این قدرت را داشت که مثلِ شعاعِ لیزر روی چیزی تمرکز کند و وقتی می‌آمد رویِ شما، با نورِ توجهش گرم‌تان می‌کرد. اما بعد به نقطه‌ی دیگری پَر می‌کشید و برای شما خیلی سرد و تاریک می‌شد. همین بود که لورین را نگران می‌کرد.»

وقتی پاوِل درخواستِ ازدواجش را در اولین روز از سالِ ۱۹۹۰ پذیرفت، جابز دیگر حرفی از ازدواج به میان نیاورد تا چند ماه بعد. بالأخره یک روز که در ساحلِ پالو آلتو کنارِ گودالِ ماسه‌بازی، اِسمیت او را با این پرسش روبرو کرد که: ماجرا از چه قرار است؟ جابز جواب داد که می‌خواهد مطمئن شود که پاوِل می‌تواند با روشِ زندگی و شخصیتش کنار بیاید. در سپتامبر، لورین از صبر و انتظار خسته شد و از خانه‌ی جابز رفت. ماهِ بعد، استیو با تقدیمِ یک حلقه‌ی نامزدیِ الماسْ‌نشان، او را برگرداند. سپس در دسامبر، پاوِل را به بهشتِ تعطیلاتِ خودش بُرد؛ دهکده‌ی کُنا[2] در هاوایی. او رفتن به آنجا را ۹ سال قبل شروع کرده بود. آن موقع در بحبوحه‌ی مشکلاتِ اپل از دستیارِ خود خواست مکانی ساکت پیدا کند، و سپس به آنجا گریخت. در اولین نظر، از دیدنِ آن خانه‌های چوبی با سقف‌های کاهگلی که در آغوشِ ساحلِ آن جزیره‌ی بزرگ در هاوایی پراکنده بودند، خوشش نیامد. آنجا یک تفرجگاهِ خانوادگی بود با غذاخوری‌های شلوغ. اما خیلی زود به مانندِ بهشتی زیبا در نظرش جلوه‌گر شد. سادگی و زیباییِ آنجا تکانش داد و هر زمان که فرصتی دست می‌داد، بدانجا بر می‌گشت. به خصوص از سفری که در ماهِ دسامبر با لورین به آنجا داشت، لذتِ فراوان برد. عشقِ آنها، دیگر یک میوه‌ی رسیده بود. شبِ قبل از کریسمس، باز هم -البته این بار رسمی‌تر- به پاوِل گفت که می‌خواهد با او ازدواج کند. به زودی حضورِ شخصِ سومی، این کار را جلو انداخت. پاوِل در هاوایی باردار شد.

عروسی، ۱۸ مارسِ ۱۹۹۱

بارداریِ پاوِل، تنها مسئله نبود. جابز دوباره از ایده‌ی ازدواج عقب کشید، حتی با اینکه در ابتدا و انتهای سالِ ۱۹۹۰ به پاوِل پیشنهادِ ازدواج داده بود. در پیِ این اتفاق، لورین با عصبانیتِ فراوان از خانه‌ی او رفت و برای مدتی ساکنِ آپارتمانِ خودش شد. جابز هم در آن مدت بد اَخم شد و از پذیرشِ شرایط طفره رفت. بعد یک‌مرتبه به سرش زد که شاید هنوز عاشقِ تینا رِدس باشد؛ برایش

---

[1] Fine Young Cannibals
[2] Kona

گلِ رُز فرستاد و سعی کرد او را به بازگشت و یا حتی ازدواج متقاعد کند. اما به هیچ وجه از خواسته‌ی قلبیِ خود مطمئن نبود. تعدادِ زیادی از دوستان و آشنایانش را با این پرسش که «باید چه کنم؟» شگفت‌زده کرد. می‌پرسید کدام خوشگل‌تر است، لورین یا تینا؟ از کدام بیشتر خوشم می‌آید؟ باید با کی ازدواج کنم؟ در یکی از فصل‌های رمانِ مُنا سیمپسون با نامِ "یک آدمِ عادی،" کاراکترِ مشابهِ جابز «بیش از صد نفر را موردِ پرسش قرار می‌دهد که کدام عشقش زیباتر است.» البته این قصه است؛ در حقیقت، تعداد پرسش‌شوندگان خیلی کمتر از صد نفر بود.

با وجودِ این همه تردید، جابز بالأخره دست به انتخابی درست زد. همان‌طور که رِدس به دوستانش گفته بود، اگر پیشِ او بر می‌گشت هرگز زندگی یا ازدواج خوبی نمی‌داشت. هر چند جابز در غمِ دوری از شریکِ روحی‌اش به سر می‌بُرد، ولی رابطه‌اش با پاوِل به مراتب پایدارتر بود. او از لورین خوشش می‌آمد، دوستش داشت، به او احترام می‌گذاشت و با او خیلی راحت بود. و اگر چه لورین را دارای شخصیتی معنوی نمی‌دانست، ولی او برایش تکیه‌گاهی بی‌همتا بود. جوآنا هافمَن می‌گفت: «استیو خوشبخت‌ترین آدمِ دنیا است چون با لورین ازدواج کرده که زنی باهوش است و می‌تواند او را به خود متعهد کند و بالا و پایین‌ها و تنش‌های شخصیتی‌اش را تاب بیاورد. از آنجا که لورین روان‌رَنجور نیست، ممکن است استیو حس کند که او شخصیتِ عرفانیِ تینا را ندارد، ولی این احمقانه است.» آندی هِرتزفِلد هم با این گفته موافق بود: «لورین خیلی شبیهِ تینا است ولی در عین حال کاملاً با او تفاوت دارد. قدرت و پایداری‌اش رمزِ ماندگاریِ ازدواج‌شان است.» جابز نیز این را به خوبی درک کرده بود؛ بر خلاف آشفتگیِ شخصیتی و پَست‌فطرتیِ گاه و بی‌گاهش، این ازدواج می‌توانست با دوام، سرشار از وفاداری و صداقت، و نیز محفلی برای چیره شدن بر فراز و فرودها و جنجال‌های احساسیِ پیچیده‌ی او باشد.

اَوی تِوانیان تصمیم گرفت که قبل از عروسی، یک مهمانیِ مجردی برای جابز بگیرد ولی این به سادگیِ گفتنش نبود. جابز از مهمانی خوشش نمی‌آمد و در ضمن یک گَله رفیقِ مذکر که سهل بود، حتی یک ساقدوش هم نداشت. بنابراین گروه فقط متشکل از تِوانیان و ریچارد کراندال[1] بود؛ کراندال پروفسورِ علومِ کامپیوتری در کالجِ رید بود که با ترکِ آنجا به نِکست پیوسته بود. تِوانیان یک لیموزین گرفت و وقتی به خانه‌ی جابز رسیدند، پاوِل پشتِ در آمد، آن هم با یک سبیلِ قلابی و کت و شلوار مردانه! گفت که می‌خواهد به عنوانِ یکی از رفقایِ -مذکرِ- جابز با آنها بیاید. البته که بعد از این شوخی، سه مجرد (جابز، تِوانیان و کراندال) که هیچ‌کدام هم اهلِ نوشیدنِ الکل نبودند به سمتِ سان‌فرانسیسکو راه افتادند تا ببینند که آیا می‌شود یک نسخه‌ی رفاقتانه از مهمانی‌های مجردی بر پا کنند یا خیر.

---

[1] Richard Crandall

تِوانیان نتوانست در رستورانِ گیاهیِ موردِ علاقه‌ی جابز (گرینز در فورت ماسون[1]) جا رزرو کند، بنابراین در یک رستورانِ خیلی مجلل جا گرفت. اما به محضِ اینکه گارسون نان را روی میز گذاشت، جابز گفت: «من نمی‌خواهم اینجا غذا بخورم» و آنها را بلند کرد و بیرون بُرد. تِوانیان که هنوز با عادت‌های غذاییِ او و رفتارهایش در رستوران‌ها آشنا نبود، وحشت‌زده دنبال‌شان رفت. جابز یک انتخابِ بهتر در آستین داشت. آنها را با خود به کافه جَکُلین در ساحلِ شمالی بُرد که آن سوفله‌های فوق‌العاده‌اش دهانِ آدم را آب می‌انداخت. بعد از آن هم، سوار بر لیموزین از رویِ پُلِ گُلدِن‌گِیت[2] رد شدند و به مِی‌خانه‌ی سائوسالیتو[3] رفتند. جایی که هر کدام یک گیلاس مشروب سفارش دادند، ولی اصلاً لب نزدند. تِوانیان می‌گفت: «به خوبیِ مهمانی‌های مجردیِ واقعی نشد، ولی نمی‌شد از این بهترش را برای کسی مثلِ استیو ترتیب داد، آخر هیچ‌کسِ دیگری پیش‌قدم نشد.» جابز قدردانِ او بود. می‌خواست به تِوانیان بگوید که با خواهرش مُنا سیمپسون ازدواج کند و اگرچه هرگز چنین نکرد، ولی حتی فکرش هم نشانه‌ی محبت به تِوانیان بود.

پاوِل احساسِ دوگانه‌ای از آنچه پیش رویش بود داشت. در جریانِ برنامه‌ریزی برای عروسی، خانمی که قرار بود طراحیِ کارت‌های دعوت را انجام دهد، برای نشان دادنِ نمونه‌ها به عمارتِ وودساید آمد. ولی هیچ مبلمانی نبود که روی آن بنشیند، بنابراین نمونه‌ها را روی زمین پخش کرد. جابز چند دقیقه‌ای نگاه کرد و بعد، از اتاق بیرون زد. هر چه صبر کردند تا برگردد، برنگشت. پاوِل به دنبالش رفت و او را در اتاق‌خواب یافت. جابز گفت: «از شرش خلاص شو، نمی‌توانم به آشغال‌هایی که کشیده نگاه کنم. افتضاحه!»

۱۸ مارسِ ۱۹۹۲، در لُژِ آهْ-واهْ-نی[4] در پارکِ ملّیِ یوسِمیتی، مراسمِ ازدواجِ استیون پاوْل جابزِ ۳۶ ساله با لورین پاوِلِ ۲۷ ساله برگزار شد. قدمتِ آن مکان به دهه‌ی ۱۹۲۰ بر می‌گردد. نمای ساختمانِ لُژ، از ستون‌های بلندِ سنگی-بتونی و الوارهای بزرگِ افقی تشکیل شده که معماریِ تلفیقی آنها، با الهام از سبکِ "هنر تزئینی" و "جنبشِ هنرها و پیشه‌ها" و با هدفِ شبیه‌سازیِ آتش‌دان‌های بزرگ در نمای بیرونیِ بنا، شکل گرفته است. بهترین ویژگی‌های آن، چشم‌اندازها هستند. ساختمان، پنجره‌هایِ بزرگی دارد که از کف تا سقف بالا رفته‌اند و از ورایِ آنها، نیم‌گنبدهای صخره‌ای و آبشارهای یوسِمیتی پیدا هستند.

حدودِ ۵۰ نفر به مراسمِ ازدواجِ آن دو آمدند؛ از جمله پدرِ استیو، پاوْل جابز، و خواهرش مُنا سیمپسون. مُنا نامزدش ریچارد اَپِل را هم آورد، وکیلی که در آینده نویسنده‌ی کمدی‌هایِ تلویزیونی شد (نویسنده‌ی کارتونِ معروفِ خانواده‌ی سیمپسون‌ها؛ او نامِ مادرِ هومِر در سریال را

---

[1] Fort Mason
[2] Golden Gate
[3] Sausalito
[4] Ahwahnee

از نامِ همسرش گرفت.) بنا به اصرارِ داماد، همگی با اتوبوسی که او گرفته بود آمدند. چون طبقِ معمول، همه‌ی جوانبِ مراسم باید تحت کنترلش می‌بود.

جشن در سالنِ آفتاب‌گیر برگزار شد: برفِ شدیدی می‌بارید و یخچالِ طبیعیِ یوسِمیتی در دوردست پیدا بود. اجرای مراسم بر عهده‌ی آموزگارِ جابز، کوبون چینو بود؛ او چوبی را در دست لرزاند، زنگی را تکان داد، بُخُوری را در آتش ریخت و با صدایی آرام، مناجاتی را زمزمه کرد -این کارِ آخرش از درکِ اکثرِ مهمان‌ها دور بود. تِوانیان می‌گفت: «من فکر کردم مست کرده.» ولی این‌طور نبود.

کیکِ عروسی شبیهِ نیم‌گنبدهایِ صخره‌ایِ انتهایِ دره‌ی یوسِمیتی بود، و از آنجایی که کاملاً گیاهی -فاقدِ تخم‌مرغ، شیر یا هر نوع موادِ افزودنیِ دیگر- بود، فقط چند نفر به آن لب زدند. بعد از مراسم، همگی به گردش رفتند. سه برادرِ شر و شورِ پاوِل با گلوله‌های برفی یک جنگِ تمام عیار -پُر از تکل و شوخی‌های خرکی- راه انداختند. جابز در حالِ تماشای آنها به خواهرش گفت: «می‌بینی مُنا، لورین از تبارِ جو نِیمِت[1] است و ما از تبارِ جان مویْر[2].»

آشیانه‌ای برای خانواده

پاوِل در علاقه‌ی شوهرش به غذاهای طبیعی با او مشترک بود. هنگامِ حضور در دانشکده‌ی کسب‌وکارِ استنفورد به طور پاره‌وقت در اُدْ-والا (شرکتِ آبمیوه‌های طبیعی) کار کرده بود و در توسعه‌ی اولین برنامه‌ی بازاریابیِ آنجا نقش داشت. او بعد از ازدواج با جابز، همچنان مایل به داشتنِ یک حرفه‌ی شخصی بود، زیرا از کودکی روی پای خودش ایستاده بود. بنابراین شرکتی به نام تراوِرا[3] تأسیس کرد که کارش تولیدِ غذاهای آماده‌ی گیاهی و پخشِ آنها از طریق فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سرتاسرِ کالیفرنیای شمالی بود.

به جایِ زندگی در خانه‌ای دور افتاده و بدونِ مبلمان، پاوِل و جابز تصمیم گرفتند به خانه‌ای قدیمی و بی‌تکلف در گوشه‌ی یکی از محله‌های قدیمیِ پالو آلتو نقلِ مکان کنند، محله‌ای با فضایِ خانوادگی و دوستانه. آنجا ناحیه‌ای ممتاز بود، همسایه‌هاشان شاملِ جان دوئِر[4] سرمایه‌دارِ بزرگ،

---

[1] Joe Namath: بازیکنِ فوتبالِ امریکایی در دهه‌ی ۶۰ و ۷۰.م

[2] John Muir: نویسنده‌ی اسکاتلندیِ مهاجر به امریکا. وی طبیعت‌گرا و از اولین مدافعانِ حفظ بیابان‌های امریکا بود. نامه‌ها، مقالات و کتبِ او راجع به گشت و گذارهایش در طبیعت به ویژه در کوه‌های سیرانوادای کالیفرنیا، توسط میلیون‌ها نفر خوانده شده است. تلاشِ مویْر برای حفاظت از طبیعت، منجر به حفظ دره‌ی یوسمیتی، پارک ملی سکویا و چند منطقه‌ی حیات‌وحش دیگر شد.م

[3] Terravera

[4] John Doerr

لَری پیج[1] مؤسسِ گوگل، و بعدها مارک زاکربرگ[2] مؤسسِ فیس‌بوک[3] بودند. اَندی هِرتزفِلد و جوآنا هافمَن هم که از قدیم در آنجا خانه داشتند. خانه‌ها اما به هیچ عنوان تجملاتی نبود و هیچ پرچینِ بلند یا حفاظِ بیرونی آنها را از نظر نمی‌پوشاند. عمارت‌ها در قطعه‌زمین‌هایی پهلوی هم قرار داشت، با خیابان‌هایی هموار و خلوت در میان، و پیاده‌روهایی عریض در دو سو. جابز بعدها گفت: «محله‌ای می‌خواستیم که در آن بچه‌ها بتوانند پیاده به دیدنِ دوستان‌شان بروند.»

عمارتی که خریدند، آن طور که جابز دوست داشت، ساده و مدرن نبود. حتی آنقدر بزرگ یا متمایز هم نبود که مردمِ در حال گذر با اتومبیل، در توقفی کوتاه نمایِ آن را تماشا کنند. ساختمان، در دهه‌ی ۱۹۳۰ توسطِ یک طراحِ محلی به نام کار جُنز[4] ساخته شده بود؛ کسی که استادِ ساختِ خانه‌های روستاییِ فرانسوی یا انگلیسی با حال‌وهوای کتاب‌های داستانی بود.

این خانه‌ی دو طبقه، از آجرِ سُرخ، الوارهای چوبیِ بدون پوشش، و یک سقفِ توفالی با خطوطِ مورب ساخته شده بود؛ چیزی شبیه به آن کلبه‌های روستایی که بدونِ نقشه ساخته می‌شوند یا شاید خانه‌ی یک هابیتِ[5] خوشبخت. حسِ کالیفرنیاییِ آن در حیاط‌خلوتش متجلی بود که دو بالِ عمارت آن را در میان گرفته بودند. سالن‌نشیمنِ طاق‌بلندِ خانه اصلاً تشریفاتی نبود و کَفَش موزائیک و کاشی بود. در یک طرفِ آن، پنجره‌ای بزرگ و مثلثی قرار داشت که نوکش تا اوجِ سقف بالا می‌رفت؛ وقتی جابز خانه را خرید، شیشه‌ی آن رنگی و نقش‌دار بود، شبیهِ شیشه‌هایِ کلیساها. ولی او آن را با شیشه‌ی شفاف جایگزین کرد.

دیگر نوسازی‌های خانه از این قرار بود؛ افزودنِ یک تنورِ چوب‌سوزِ بلند و تعبیه‌ی محلی برای یک میزِ چوبیِ کشیده، که بعدها به محلِ اصلیِ دور-هم-نشینیِ خانواده بدل شد. قرار بود نوسازی فقط ٤ ماه طول بکشد، ولی از آنجایی که جابز نو به نو طراحی را تغییر می‌داد، ١٦ ماه به درازا انجامید. آنها بعد از خریدِ خانه‌ی کوچکِ پشتِ عمارت، آن را کوبیدند تا یک حیاطِ پشتی اضافه کنند. جایی که پاوِل آن را بدل به یک باغِ کوچک و زیبا کرد؛ پر از گل‌های فصلی، سبزیجات و بوته‌های کوتاه.

جابز از این شگفت‌زده بود که کار جُنز چطور با تکیه بر مصالحِ قدیمی از جمله آجرهای کهنه و چوب‌تیرک‌هایِ قدیمیِ تلفن، چنان بنای محکم و ساده‌ای ساخته است. ستون‌های آشپزخانه در قدیم برای قالب‌ریزیِ فونداسیونِ بتونیِ پُلِ گُلدِن گِیت -که در زمانِ ساختِ خانه در حالِ تکمیل بود- مورد استفاده قرار گرفته بودند. جابز در حالی که به جزئیاتِ ریز اشاره می‌کرد، گفت: «او

---

[1] Larry Page
[2] Mark Zuckerberg
[3] Facebook
[4] Carr Jones
[5] Hobbit: انسان‌های کوتاه قامت و بامزه و خوشگذرانی که شاید معروف‌ترین توصیفِ آنها در آثار ادبی، مربوط به شاهکارهای پروفسور جِی. آر. آر. تالکین، رمان‌های «هابیت» و «ارباب حلقه‌ها» باشد.م

یک صنعتگرِ خودآموخته‌ی هوشمند بود. بیش از آنکه مراقبِ جیبش باشد مواظبِ ابتکاراتش بود، تا آنجا که می‌دانم هرگز ثروتمند نشد. هرگز هم از کالیفرنیا بیرون نرفت. ایده‌ها را از کُتُبِ کتابخانه و مجله‌ی آرچیتِکتُرال دایجِست[1] به دست می‌آورد.»

جابز هرگز خانه‌ی سابقش در وودساید را جز با چند وسیله‌ی ضروری مبلمان نکرد: یک کمدِ کشودار و یک تشک برای اتاق‌خواب، یک میزِ بازی و چند صندلیِ تاشو برای -به اصطلاح- اتاقِ ناهارخوری. چون می‌خواست فقط چیزهای قابلِ تحسین اطرافش باشد و این، بیرون رفتن و خریدِ وسایل را بدل به سخت‌ترین کارِ زندگی‌اش کرده بود. ولی حالا که در محله‌ای معمولی با همسری در کنار و فرزندی در راه، ساکن بود، می‌بایست برای وسایلِ ضروری اهمیت قائل می‌شد، با این همه باز هم سختش بود. تختِ‌خواب، میزِ آرایش و یک سیستمِ صوتی برای اتاقِ نشیمن گرفتند ولی خریدِ چیزهایی مثل مبلمان، زمان بیشتری بُرد. پاوِل به یاد می‌آورد که: «حدودِ هشت سال به طورِ نظری راجع به مبلمانِ منزل بحث می‌کردیم، زمانِ زیادی صرفِ این پرسش شد که "کارکردِ مفهومیِ یک مبل چیست؟"» تهیه‌ی اسباب و اثاثیه امری فلسفی بود، نه فقط خریدی از سر عجله و نیاز. جابز چند سال بعد، جریانِ پیچیده‌ی خریدِ ماشینِ لباس‌شویی را این‌طور برای مجله‌ی وایرد[2] توصیف کرد:

«کاشف به عمل آمد که امریکایی جماعت، دستگاه‌های شوینده و خشک‌کن را اساساً بد درست می‌کند. محصولاتِ اروپایی به مراتب بهتر هستند -و با اینکه دو برابر زمانِ بیشتری برای شستنِ لباس‌ها صرف می‌کنند، اما با آبی معادلِ یک چهارمِ بقیه، عملیاتِ شستشو را انجام می‌دهند و در آخر روی البسه‌ی شما ماده‌ی شوینده‌ی به مراتب کمتری باقی می‌ماند. از همه مهم‌تر اینکه لباس‌ها خراب نمی‌شوند. با ماده‌ی شوینده و آبی به مراتب کمتر، تمیزی و نرمیِ بهتر و عمرِ بیشتری به ارمغان می‌آید. ما وقتِ زیادی صرف کردیم تا بفهمیم واقعاً چه چیزی از خریدِ خودمان می‌خواهیم. خیلی راجع به طراحی و همین‌طور ارزش‌های خانواده‌ی خودمان حرف زدیم. آیا برای‌مان مسئله این بود که لباس‌ها به جای یک ساعت و نیم، در یک ساعت شسته شوند؟ یا اینکه مسئله‌ی اصلی این بود که البسه حسِ نرمیِ بهتری بدهند و بیشتر عمر کنند؟ یا شاید مصرفِ فقط یک چهارمیِ آب برای‌مان مسئله بود؟ دو هفته‌ی تمام هر شب سرِ میزِ شام راجع به اینها بحث می‌کردیم.»

---

[1] Architectural Digest
[2] Wired

آنها دست‌آخر شوینده و خشک‌کنِ میله[1] ساختِ آلمان را خریدند. جابز می‌گفت: «در طولِ تمامِ سال‌ها، از آن خرید بیش از خریدِ هر دستگاهِ تکنولوژیکِ دیگری سرِ ذوق آمدم.»

جابز برای سقفِ گنبدی‌شکلِ اتاقِ نشیمن، یک قطعه‌ی هنری خرید؛ عکسی بزرگ از آنسِل آدامز که طلوعِ زمستانیِ سیِرا نوادا[2] در لون‌پاینِ[3] کالیفرنیا را ثبت کرده بود. آدامز این چاپِ بزرگِ دیواری را به دخترش هدیه داده بود که وی بعدها آن را فروخت. یک بار مستخدمِ منزلِ جابز آن را با پارچه‌ی مرطوب تمیز کرد و استیو بلافاصله با سماجت، یکی از همکارانِ آدامز را ردگیری کرد و به خانه آورد تا با برداشتنِ یک لایه از رویِ آن، بازسازی‌اش کند.

خانه‌ی جابز آنقدر بی‌تکلف و ساده بود که وقتی بیل گِیتس با همسرش به آن پا گذاشت، یک‌جورهایی گیج شد و پرسید: «همه‌ی زندگیِ شما اینجا می‌گذرد؟» گِیتس آن موقع داشت یک عمارتِ ۶.۱۰۰ مترِ مربعی در نزدیکیِ سیاتِل می‌ساخت.

جابز حتی بعدها هم که به اپل برگشت و یک میلیاردرِ معروف شد، هیچ تیمِ حفاظتی یا خدمتکارِ دائمی نداشت و در طولِ روز دربِ پشتیِ خانه را قفل نمی‌کرد. تنها مشکلِ امنیتی، متأسفانه و به طرزی عجیب، از طرفِ بارِل اِسمیت به وجود آمد؛ همان مهندسِ فرشته‌رویِ گروهِ نرم‌افزاری مَکینتاش که موهای ژولیده داشت و زیرِ نظرِ هِرتزفِلد کار می‌کرد. اِسمیت بعد از ترکِ اپل، دچارِ اسکیزوفرنی شد. او پایینِ خیابانِ محلِ زندگیِ هِرتزفِلد ساکن بود و با پیشرفتِ اختلالِ روانی‌اش، کار به جایی رسید که گاهی لُختِ‌لُخت راه می‌افتاد توی خیابان و شیشه‌ی اتومبیل‌ها یا کلیسا را می‌شکست. گرچه داروهایش بسیار قوی بود، ولی مشخص شد که مشکلِ او حادتر از این است که با دارو کنترل شود. در مقطعی که دو مرتبه شیطان به جلدش فرو رفت، عصرها می‌آمد جلوی خانه‌ی جابز، به شیشه‌ها سنگ می‌زد و یادداشت‌های بی‌ربط از خودش به جا می‌گذاشت. دستِ‌آخر هم یک فشفشه به داخلِ خانه انداخت. پس از دستگیری، تحتِ معالجاتِ بیشتر قرار گرفت و پرونده‌اش مُلغی شد. جابز به یادِ آن روزها می‌گفت: «بارِل واقعاً بامزه و بی‌ریا بود. یک سال، به گمانم ماهِ آوریل بود، ناغافل این‌طور شد. اتفاقِ عجیبی بود، بی‌نهایت غم‌بار.»

جابز دلسوزِ او بود، اغلب از طریقِ هِرتزفِلد جویای کمک‌های بیشتر می‌شد. در مقطعی اِسمیت به زندان افتاد و از اعلامِ هویتِ خودش طفره رفت. وقتی هِرتزفِلد فهمید، سه روز گذشته بود. به جابز زنگ زد و برای آزادیِ بارِل تقاضای کمک کرد. جابز دریغی از کمک نداشت ولی همان‌موقع

---

[1] Miele در سال ۱۸۹۹ توسط کارل میله و رینهارد زینکان در آلمان تأسیس شد. این شرکت اکنون نزدیک به ۱۷.۰۰۰ کارمند دارد و پنجاه خانواده (از جمله وراث مؤسسین) سهام‌دار آن هستند.م

[2] Sierra Nevada

[3] Lone Pine

سؤالی پرسید که هِرتزفِلد را غافلگیر کرد: «اگر یک روز بلایِ مشابهی سرم آمد، به همین خوبی که مراقبِ بارِلی از من هم مراقبت خواهی کرد؟»

جابز عمارتِ وودساید را که حدودِ ۱۵ کیلومتر بالاتر از پالو آلتو و در میانِ کوه‌ها بود، نفروخت. چون می‌خواست آن عمارتِ اسپانیایی را که ۱٤ اتاق‌خواب داشت و به سالِ ۱۹۲۵ ساخته شده بود، بکوبد و به جایِ آن در مقیاسِ یک‌سوم، خانه‌ای کاملاً ساده و مدرن با الهام از خانه‌های ژاپنی بسازد. ولی برای بیش از ۲۰ سال، درگیرِ منازعاتِ قضایی با مدافعانِ حفظِ ابنیه‌ی قدیمی شد که برای جلوگیری از تخریبِ آن خانه‌ی اصیل تلاش می‌کردند. (در سالِ ۲۰۱۱ سرانجام مجوزِ تخریبِ خانه را گرفت، ولی زمانه زمانه‌ای نبود که بخواهد خانه‌ای دیگر در این دنیا بنا کند.)

جابز در مواردی نادر، از عمارتِ نیمه‌متروکه‌ی وودساید، به خصوص استخرش، برای مهمانی‌های خانوادگی استفاده می‌کرد. در دورانِ ریاست‌جمهوریِ بیل کلینتون، او و هیلاری کلینتون[1] برای دیدار با دخترشان که دانشجویِ استنفورد بود، به کالیفرنیا می‌آمدند و در خانه‌ی یک طبقه‌ی متصل به عمارتِ اصلی اقامت می‌کردند. از آنجایی که عمارتِ اصلی و خانه‌ی یک‌طبقه‌ی الحاقی، مُبله نبودند، وقتی خبرِ آمدنِ کلینتون‌ها می‌رسید، پاوِل به فروشندگانِ مبلمان و آثارِ هنری زنگ می‌زد تا موقتاً خانه را مبله کنند.

یک بار، اندکی بعد از آشفتگی‌هایِ ماجرایِ مونیکا لِوینسکی[2]، پاوِل مشغولِ آخرین تفتیش‌ها و دادنِ تذکراتِ نهایی بود که متوجهِ فقدانِ یکی از تابلوها شد. با نگرانی از گروهِ مراقبت و امنیت پرسید که چه بلایی سرِ آن آمده. یکی از مأموران او را به کناری برد و توضیح داد که تابلو -نقاشیِ یک لباس رویِ چوب‌لباسی- یادآورِ لباسِ آبیِ معروف در ماجرایِ رسواییِ لِوینسکی بوده و بنابراین از دکوراسیون حذف شده است. (در حینِ یکی از مکالماتِ آخرِ شب بین کلینتون و جابز، کلینتون پرسید که چطور باید ماجرای لِوینسکی را مدیریت کند. جابز به او گفت: «من نمی‌دانم چنین کاری کرده‌ای یا نه ولی اگر کرده‌ای، باید به کل مردم کشورت بگویی.» در آن سویِ خطِ تلفن، سکوتِ محض حاکم بود.)

آمدنِ لیسا

در نیمه‌ی سالی که لیسا به کلاسِ هشتم می‌رفت، معلم‌هایش به جابز زنگ زدند. با مشکلاتی که در بین بود، بهترین کار رفتنِ او از خانه‌ی مادرش بود. بنابراین جابز یک روز قرارِ پیاده‌رَوی

---

[1] Hillary Clinton
[2] Monica Lewinsky

گذاشت تا راجع به آن وضع با دخترش صحبت کند، و بعد پیشنهاد داد که لیسا پیشِ او و لورین بیاید. لیسا دختری بالغ بود. بعد از دو روز به این پیشنهاد جوابِ مثبت داد. حتی از قبل می‌دانست که کدام اتاق را می‌خواهد: آن یکی که درست کنارِ اتاقِ پدرش بود. قبلاً یک بار که کسی خانه نبود، کفِ آن اتاق دراز کشیده و پسندش کرده بود.

دورانِ سختی بود. کریسان برنان گاهی از خانه‌اش پیاده می‌آمد و توی حیاط داد و بی‌داد می‌کرد. اخیراً که من از خودِ او راجع به رفتارش در آن برهه و مشکلاتی که منجر به رفتنِ لیسا نزدِ جابز شد، سؤال کردم، ادعا کرد که هنوز خودش هم نتوانسته اتفاقاتِ آن دوره را تحلیل کند. ولی بعد یک ایمیلِ طولانی برایم فرستاد:

«می‌خواهی بدانی استیو چطور شورایِ محلی را به اعطای مجوزِ تخریبِ خانه‌اش در وودساید قانع کرد؟ یک گروه از مردم می‌خواستند آن را به خاطرِ ارزشِ تاریخی‌اش از تخریب حفظ کنند، ولی او می‌خواست به جایش یک خانه‌باغ بسازد. بنابراین در طولِ چند سال گذاشت خانه آنقدر فرسوده و متلاشی شود که دیگر هیچ راهی برای نجاتش باقی نمانَد. استراتژی‌اش برای به دست آوردنِ آنچه می‌خواست، با کمترین درگیری و مقاومت همراه بود. به همین سادگی خانه را به حالِ خودش ول کرد، نمی‌دانم، شاید حتی برای چند سال پنجره‌ها را باز گذاشت. این‌طوری آن را ویران کرد. عالی بود، نه؟ ... به همین روش، تأثیر و اراده‌ی مرا هم تحلیل برد تا لیسا را در ۱۳-۱٤ سالگی از من بگیرد. ابتدا هیچ روشِ مشخصی نداشت ولی بعد همین راهِ ساده را در پیش گرفت که برای من ویرانگر و برای لیسا گیج‌کننده بود. کارش آنقدرها هم عالی نبود ولی چیزی را که می‌خواست به دست آورد.»

لیسا تمامِ چهار سالِ دبیرستان را پیشِ جابز و پاوِل در پالو آلتو ماند و از آن به بعد از نامِ لیسا برنان-جابز استفاده کرد. جابز سعی داشت پدرِ خوبی باشد ولی گاهی از دخترش دور بود. وقتی لیسا حسِ فرار از خانه را داشت، به منزلِ یکی از خانواده‌های دوست در همان نزدیکی پناه می‌بُرد. پاوِل همیشه سعی داشت پشتیبانش باشد و اکثرِ مسائلِ مدرسه‌ی لیسا را شخصاً پیگیری می‌کرد.

در سالِ دومِ دبیرستان، به نظر می‌رسید لیسا در حالِ ترقی باشد. در روزنامه‌ی مدرسه، کامپانیل[1]، دبیرِ مشترک شد. همراه با هم‌کلاسی‌اش بن هیولیت[2] -نوه‌ی بزرگ‌مردی که اولین شغل را به پدرش داده بود- اضافه حقوق‌های سِرّی‌ای را که مدرسه به مدیران اختصاص داده بود، بر مَلا کرد. زمانِ رفتن به کالج که رسید، می‌دانست که به جایی جز شرق نخواهد رفت. -با جعلِ امضای

---

[1] The Campanile
[2] Ben Hewlett

PersianPDF.com

پدرش که خارج از شهر بود- برای هاروارد درخواست داد و برای ورودیِ کلاس‌های ۱۹۹۶، پذیرش گرفت.

در هاروارد ابتدا در روزنامه‌ی کرایمسون[1] و سپس در مجله‌ی ادبیِ ادوُوکِیت[2] مشغول به کار شد. بعد از جدایی از دوست‌پسرش، یک سال در "کالجِ پادشاهیِ" لندن به سر بُرد. رابطه‌اش با پدر در طولِ این سال‌ها همچنان پر تشویش باقی ماند. وقتی به خانه می‌آمد بر سر چیزهای کوچک - مثلاً اینکه چه چیزی برای شام آماده شده بود و اینکه آیا توجهِ کافی به برادر و خواهرهای ناتنی‌اش نشان می‌داد یا نه- دعواشان بالا می‌گرفت و گاهی برای هفته‌ها یا حتی ماه‌ها با هم حتی یک کلمه حرف نمی‌زدند. مشاجرات گاه چنان بد پیش می‌رفت که جابز حمایت‌هایش را از او قطع می‌کرد و لیسا به ناچار از اَندی هِرتزفِلد یا سایرین پول قرض می‌گرفت. لیسا یک بار که گمان کرد پدرش قصدِ پرداختِ شهریه‌ی کالج را ندارد، از هِرتزفِلد ۲۰.۰۰۰ دلار قرض گرفت. هِرتزفِلد می‌گفت: «استیو به خاطرِ این وام از دستم خیلی عصبانی شد، ولی فردا صبحِ زود زنگ زد و حسابدارش پول را به حسابم ریخت.» جابز حتی به مراسمِ فارغ‌التحصیلیِ لیسا از هاروارد در سال ۲۰۰۰ هم نرفت، چون به قول خودش: «حتی مرا دعوت هم نکرده بود.»

البته اتفاقاتِ قشنگی هم در آن سال‌ها به وقوع پیوست. از جمله این که یک تابستان، لیسا به خانه برگشت و در یک کنسرتِ انتفاعی برای بنیادِ الکترونیکْ فرانتیر[3] (یک گروهِ وکالتی، حامیِ دسترسی به تکنولوژی) به اجرا پرداخت. کنسرت در تالارِ فیلمور[4] در سان‌فرانسیسکو برگزار شد که به خاطرِ اجراهای گرِیتفول دِد، جفرسُن اِرپلین و جیمی هِندریکس[5] معروفیت داشت. لیسا ترانه‌ی "از یک انقلاب بگو" از ترِیسی چَپمَن[6] را خواند ("فقرا به پا خواهند خواست، و سهم‌شان را خواهند گرفت".) جابز در انتهایِ سالن ایستاده بود و دخترِ یک‌ساله‌اش، اِرین را در آغوش داشت.

فراز و فرودهای جابز با لیسا بعد از نقلِ مکانِ او به مَنهَتَن به عنوانِ یک نویسنده‌ی مستقل نیز ادامه یافت. مشکلات‌شان به خاطرِ رفتارِ جابز با کریسان برنان تشدید شد. جابز یک خانه‌ی ۷۰۰.۰۰۰ دلاری به نامِ لیسا ولی برای کریسان خریده بود. کریسان، لیسا را متقاعد کرد که آن را انتقال دهد و بعد با پولِ فروشِ خانه، همراه با یک مرشدِ معنوی به سفر رفت و سپس در پاریس سُکنی گزید. وقتی که پولش تمام شد، به سان‌فرانسیسکو برگشت و به کشیدنِ نقاشی‌های هنری با استفاده از نور و خلق ماندالاهایِ بودایی پرداخت. در وب‌سایتش (که هِرتزفِلد آن را ساخت) نوشت: «من یک رابطِ روحانی و اعانه‌کننده‌ی ایده‌های آینده‌ی بشرِ رو به تکامل و زمینِ رو به پیشرفت هستم. من استادِ فُرم‌ها، رنگ‌ها و صداهای جنبشِ مقدسی هستم که خلق و هماره با آن

---

1 The Crimson
2 The Advocate
3 The Electronic Frontier
4 Fillmore
5 Jimi Hendrix
6 Tracy Chapman

زندگی می‌کنم.» وقتی برنان برای درمانِ عفونتِ سینوسی و همین‌طور مشکلِ دندان‌پزشکی‌اش پول می‌خواست، جابز تأمینش نکرد و همین باعث شد که لیسا باز برای چند سال با او حرف نزند. این الگویِ سینوسی، در سال‌های آتی نیز ادامه یافت.

مُنا سیمپسون، با استفاده از این جزئیات به علاوه‌ی تخیلِ خود، سومین رمانش با نامِ "یک آدمِ عادی" را به نگارش در آورد که به سالِ ۱۹۹۶ منتشر شد. کاراکترِ اصلیِ داستان بر مبنایِ شخصیتِ جابز شکل گرفت و تا حدی هم به واقعیت وفادار ماند: در کتاب، جابز را داریم که کاملاً سخاوتمندانه یک اتومبیلِ خاص برای دوستِ خوبش که به بیماریِ فسادِ استخوانی مبتلا است، می‌خرد. نویسنده خیلی دقیق بسیاری از نامهربانی‌های او در رابطه با دخترش لیسا را شرح می‌دهد که از آن جمله است انکارِ نَسَبِ پدر و فرزندی در بَدوِ تولدِ او. ولی سایرِ بخش‌هایِ رُمان کاملاً تخیلی است: مثلِ این که کریسان در سنِ پایین به لیسا رانندگی یاد می‌دهد. این صحنه از کتاب که "جینِ" پنج ساله به تنهایی در جستجوی پدرش از بینِ کوه‌ها رانندگی می‌کند، کاملاً خالی از واقعیت است. از منظرِ ژورنالیستی، نکاتِ جالبی در رُمان هست که بررسیِ برخی از آنها بسیار عالی است. از جمله، توصیفِ ذهنی‌ای که از کاراکترِ جابز در اولین جمله ارائه می‌شود: «او چنان پُرمَشغَله بود که حتی فرصتِ کشیدنِ سیفونِ توالت را هم نداشت.»

در ظاهر، تصویرِ ساختگیِ جابز به نظر زننده می‌آید. سیمپسون شخصیتِ اصلیِ داستانش را «عاجز از درکِ نیاز به واسطه بودن برای تحققِ رؤیاها یا هوس‌های دیگران» به تصویر کشیده. بهداشتِ فردی او هم به بدیِ جابزِ واقعی است: «او اعتقادی به استفاده از عطر نداشت و اغلب اظهار می‌کرد که با رژیمِ غذاییِ مناسب و صابونِ خوشبو، نه عرق می‌کند و نه بویِ بد می‌دهد.» این رُمان، شاعرانه و در بسیاری موارد پیچیده است و در پایان، تصویری سنگین از مردی را می‌بینیم که کنترلِ شرکتِ عظیمِ خودش را از دست می‌دهد و به ارزشِ دختری که از خود رانده، پی می‌بَرَد. در پرده‌ی آخر، او را در حالِ رقص با دخترش می‌بینیم.

جابز بعدها به من گفت که هرگز داستان را نخوانده: «شنیدم که درباره‌ی من است، و اگر این‌طور بود، واقعاً گَند زده بود به وجهه‌ام. اما از آنجا که نمی‌خواستم با خواهرم مشکلی پیدا کنم، نخواندمش.» با این حال، با استناد به آنچه او چند ماه بعد از انتشارِ کتاب به نیویورک تایمز گفت، به نظر می‌رسد کتاب را خوانده و تشابهاتی بینِ کاراکترِ اصلی و خودش یافته بود. او به خبرنگارِ تایمز، استیو لُهْر[1]، گفت: «۲۵٪ از کاراکترِ اصلی دقیقاً خودِ من است، علی‌الخصوص از منظرِ خلق و خویِ فردی. اما قطعاً به شما نخواهم گفت کدام ۲۵٪.» همسرش می‌گفت که جابز در واقع نگاهِ مختصری به کتاب انداخته و بعد از او خواسته بود آن را برایش بخواند تا ببیند چه برداشتی از آن میسر است.

---

[1] Steve Lohr

سیمپسون نسخه‌ی دست‌نوشته‌ی کتاب را قبل از انتشار برای لیسا فرستاد، ولی او فقط مقدمه‌ی کتاب را خواند. خودش در این باره می‌گفت: «در صفحاتِ ابتدایی با خانواده‌ام، قصه‌هایم، افکارم و خودم در قالبِ یک کاراکتر به نامِ "جین" مواجه شدم و بینِ حقایقی که جعل شده -و از نظرِ من دروغ- بود، گیر افتادم. و اینها به خاطرِ شباهتِ خطرناک‌شان به واقعیات، برای من برجسته شدند.» لیسا زخم خورده بود و در یادداشتی برای مجله‌ی ادوُوکِیت در هاروارد، دلیلِ آن را توضیح داد. اولین پیش‌نویسِ یادداشت خیلی گزنده بود بنابراین قبل از انتشار، آن را تصحیح کرد. از کارِ سیمپسون به عنوانِ یک دوست، احساسِ هتکِ حُرمت می‌کرد. در یادداشت نوشت: «نمی‌دانستم که در آن شش سال، مُنا داشته از من اطلاعات جمع می‌کرده. نمی‌دانستم به همان اندازه که من به دنبالِ دلداریِ او می‌گشتم، او نیز داشته در دردِ دل‌های من به دنبالِ اطلاعات می‌گشته.» سرانجام لیسا با مُنا آشتی کرد. برای صحبت راجع به کتاب با هم به یک کافه رفتند. لیسا به او گفت که نتوانسته کتاب را تا آخر بخواند و مُنا گفت که حتماً از آخرِ کتاب خوشش خواهد آمد. در طولِ سال‌ها، رابطه‌ی آنها مدام قطع و وصل می‌شد. ولی از برخی جنبه‌ها، لیسا با مُنا بیش از پدرش احساسِ نزدیکی می‌کرد.

بچه‌ها

وقتی پاوِل چند ماه بعد از ازدواج با جابز در سالِ ۱۹۹۱ اولین فرزندشان را به دنیا آورد، برای دو هفته او را "پسر بچه‌ی جابز" صدا می‌کردند زیرا توافق بر سرِ یک اسم، اندکی سخت‌تر از انتخابِ یک ماشین لباس‌شویی بود. سرانجام، او را رید پاوْل جابز نامگذاری کردند. نامِ وسط او را از نامِ پدرِ جابز گرفتند و نامِ کوچکش (جابز و پاوِل هر دو اصرار داشتند که) بیشتر به خاطرِ اینکه تلفظِ خوبی داشت انتخاب شد، نه فقط به خاطرِ اینکه نامِ کالجِ پدرش بود.

رید از خیلی جنبه‌ها شبیه به پدرش شد: تیز و باهوش، با نگاهِ نافذ، و جذابیتِ زیاد. ولی بر خلافِ استیو، رفتارش دلنشین و جذابیتش نجیبانه بود. دانش‌آموزی خلاق -که به عنوانِ یک پسر بچه دلش می‌خواست لباس‌های دست‌دوز بپوشد و رسمی باشد- و در عینِ حال، علاقمند به علوم. او تکرارکننده‌ی نگاهِ خاصِ پدرش، ولی ذاتاً خون‌گرم بود. حتی به نظر نمی‌رسید یک ذره خباثت در وجودِ این بچه باشد.

اِرین سِینا جابز در سالِ ۱۹۹۵ به دنیا آمد. او اندکی آرام‌تر، و گاهی از کمبودِ توجهِ پدرش در رنج بود. اِرین پیگیرِ علاقه‌ی جابز به طراحی و معماری شد، ولی در عینِ حال آموخت که چگونه فاصله‌ی احساسیِ خود را با پدر حفظ کند تا مبادا از دوریِ او صدمه ببیند.

کوچک‌ترین بچه، ایوْ، در سالِ ۱۹۹۸ به دنیا آمد و به دختری با اراده بدل شد. یک آتش‌پاره‌ی با مزه، نه محتاج به دیگران و نه مرعوب از آنها. خوب می‌دانست چطور از پسِ پدرش بر بیاید، با او مذاکره کند (و حتی گاهی برنده شود،) یا که او را دست بیاندازد. جابز به مزاح می‌گفت که او بالأخره روزی رئیسِ اپل خواهد شد، البته به شرطی که قبلش رئیس جمهوری امریکا نشده باشد.

جابز رابطه‌ای قوی با پسرش برقرار کرد ولی از دخترانش کمی دور ماند. مثلِ رفتارش در قبالِ دیگران، به ندرت برای آنها وقتِ اختصاصی می‌گذاشت ولی بر عکس، بارها می‌شد که به خاطرِ کارش کاملاً آنها را نادیده می‌گرفت چرا که چیزهای دیگری ذهنش را پر می‌کرد. پاوِل می‌گفت: «خیلی رویِ کارش تمرکز می‌کند و بارها شده که حضورش برای دخترها ملموس نبوده.» در مقطعی جابز به همسرش گفت که خیلی شگفت‌زده است از اینکه بچه‌هاشان اینقدر خوب بار آمده‌اند: «به خصوص که ما همیشه کنارشان نیستیم.» این پاوِل را مبهوت و اندکی دلخور کرده بود زیرا او بود که در دو سالگیِ پسرشان، با کناره‌گیری از شغلِ خود، تصمیم گرفت فرزندانِ بیشتری داشته باشد.

در سالِ ۱۹۹۵، لَری اِلیسون مدیر عاملِ اُراکِل[1]، چهلمین سالگردِ تولدِ جابز را با حضورِ شخصیت‌های بانفوذ و ستاره‌های تکنولوژی جشن گرفت. گاه پیش می‌آمد که اِلیسون -دوستِ بسیار نزدیکِ استیو- خانواده‌ی جابز را با یکی از قایق‌های تفریحیِ مجللش به گردش ببرد. رید به او می‌گفت: «دوستِ ثروتمندمان،» این خود به تنهایی حاکی از آن است که چقدر پدرش از تظاهر به جنبه‌های مختلفِ ثروت اجتناب می‌کرد. درسی که جابز از آموزه‌های بودایی آموخته بود، این بود که دارایی‌های مادی بیش از آنکه زندگی را غنی کنند، در هم ریخته و مشوش می‌کنند. می‌گفت: «هر مدیر عاملِ دیگری که تاکنون دیده‌ام، محافظِ شخصی دارد. آنها حتی در خانه هم محافظ دارند. این روشِ جنون‌آمیزی برای زندگی است. من و لورین تصمیم گرفتیم که با چنین روشی بچه‌هامان را بزرگ نکنیم.»

---

[1] Oracle

فصل بیست و دو

داستانِ اسباب‌بازی

بازْ و وودی به کمک می‌آیند

جِفری کاتزِنبرگ

والت دیزنی یک بار گفت: «انجامِ غیرممکن‌ها یک جورهایی مفرّح است.» این همان گرایشِ کاریِ جابز بود. او وسواسِ دیزنی نسبت به طراحی و جزئیاتِ کار را تحسین و فکر می‌کرد تشابهِ زیادی بین پیکسار و استودیویِ فیلمسازیِ دیزنی وجود دارد.

شرکتِ دیزنی مجوزِ استفاده از کامپیوترِ تصویرسازِ پیکسار را خریده بود که این، آنها را به بزرگترین مشتریِ پیکسار بدل می‌کرد. یک روز جفری کاتزنبرگ رئیسِ بخشِ فیلمسازیِ دیزنی، جابز را به استودیوهای بوربَنک[1] دعوت کرد تا تکنولوژی را در جریانِ ساخت و تولید به او نشان دهد. در حالی که بچه‌های دیزنی داشتند کارها را نشانش می‌دادند، برگشت به سمتِ کاتزنبرگ و پرسید: «دیزنی از همکاری با پیکسار خوشحال است؟» او صریحاً گفت بله. جابز پرسید: «فکر می‌کنی پیکسار هم از همکاری با دیزنی خوشحال است؟» کاتزنبرگ گفت که فکر می‌کند نه. جابز گفت: «نه، خوشحال نیستیم. می‌خواهیم با شما یک فیلم بسازیم. فقط این خوشحال‌مان می‌کند.»

کاتزنبرگ به این ایده، رویِ خوش نشان داد. او فیلم‌های کوتاهِ جان لَسِتِر را تحسین می‌کرد و البته تلاشِ ناموفقی هم برای بر گرداندنش به دیزنی انجام داده بود. بنابراین تیمِ پیکسار را دعوت به مذاکره برای تولیدِ مشترکِ یک فیلمِ تمام کامپیوتری کرد. وقتی گَتمول، جابز و لَسِتِر پشتِ میز نشستند، کاتزنبرگ در جا به لَسِتِر گفت: «جان، از آنجایی که تو حاضر نشدی برایِ من کار کنی، حالا مجبوریم این طوری پیش برویم.»

درست عینِ دیزنی و پیکسار، کاتزنبرگ و جابز هم اشتراکاتی داشتند. هر دو به وقتِ نیاز ملیح می‌شدند و به وقتِ دفاع از منافع، پرخاشگر -یا حتی بدتر. اَلوْی رِی اِسمیت هم -که در شُرُفِ استعفا از پیکسار بود- در جلسه حضور یافت. می‌گفت: «هر یک مرا یادِ آن دیگری می‌انداخت.

---

[1] Burbank

سلاطینی بهرمند از نعمتِ بزرگِ دروغ‌گویی.» کاتزنبرگ با شَعَف این موضوع را تصدیق می‌کرد: «همه فکر می‌کنند من سلطانِ مستبدی هستم،» به گروهِ پیکسار می‌گفت: «درست است که یک سلطان مستبدم، ولی در اغلبِ موارد حق با من است.» ادعایی که شاید جابز قبلاً حقِ اختراع آن را ثبت کرده بود!

چنان که درخورِ دو مرد با تعصباتی چنین مشابه بود، مذاکراتِ جابز و کاتزنبرگ ماه‌ها طول کشید. کاتزنبرگ اصرار داشت که دیزنی حقِ مالکیتِ تکنولوژیِ ساختِ انیمیشن‌هایِ سه‌بُعدیِ پیکسار را به دست بیاورد، ولی جابز به این کار تن نمی‌داد و در این مورد بُرد با او بود. از سوی دیگر جابز هم خواسته‌هایی داشت: پیکسار باید در مالکیتِ فیلم و کاراکترها و نیز در کنترلِ حقوقِ ویدیوییِ اثر سهیم می‌شد. کاتزنبرگ گفت: «اگر این چیزی است که می‌خواهی، همین حالا بحث تمام است، بلند شو برو.»

لَسِتِر از دیدنِ این دو آدمِ پُر طاقت و اصولِ سختگیرانه‌ی حمله و دفاعی که پیاده می‌کردند به هم ریخته بود. به قول خودش: «فقط دیدنِ استیو و جِفری در آن وضعیت کافی بود که من وحشت کنم. عینِ مسابقه‌ی شمشیربازی بود و هر دو هم یک پا استاد بودند.» با این فرق که کاتزنبرگ صاحبِ یک شمشیرِ سابْر بود و جابز یک تکه فلزِ قُراضه در دست داشت؛ پیکسار در شُرُفِ ورشکستگی بود و بیش از آن که دیزنی به این قرارداد نیازمند باشد، پیکسار بود که به پولِ حاصل از آن نیاز داشت. به علاوه، دیزنی می‌توانست کلِ پروژه را تأمینِ مالی کند که این دیگر از عهده‌ی پیکسار خارج بود.

سرانجام در مِی ۱۹۹۱، توافقات نهایی شد؛ دیزنی مالکیتِ تصویر و کاراکترها را به دست آورد، همین‌طور کنترلِ کلِ پروژه را. و در عوض، ۱۲.۵٪ از درآمدِ بلیت‌فروشی به حسابِ پیکسار می‌رفت. این گزینه (و نه الزام) وجود داشت که پیکسار دو فیلمِ بعدی را هم بسازد و حقِ ساختنِ دنباله‌ها (با یا بدونِ پیکسار) بر اساسِ کاراکترهای فیلم، برای دیزنی محفوظ بود. هم‌چنین دیزنی می‌توانست هر لحظه با انصراف و پرداختِ جریمه‌ای کوچک، پروژه را پایان دهد.

ایده‌ای که جان لَسِتِر برای فیلم تهیه دیده بود «داستانِ اسباب‌بازی» نام داشت و از باوری شکل می‌گرفت که جابز هم به آن معتقد بود؛ این که هر محصولی ماهیتی دارد -چیزی مثلِ یک هدف که برای آن ساخته شده. پس اگر قرار بر جان‌بخشی به اشیا باشد، همه چیز باید بر اساسِ رسیدن به هدفِ نهایی شکل بگیرد. به عنوانِ مثال، فرض کنیم هدفِ یک لیوان نگه داشتنِ آب است؛ حال اگر آن لیوان دارای احساس هم باشد، وقتی پُر باشد خوشحال است و وقتی خالی باشد غمگین. بر همین مبنا ماهیتِ نمایشگرِ کامپیوتر، ایفای نقشِ رابطِ بصری برای کاربر تعریف می‌شود. و ماهیتِ تک‌چرخه این است که در سیرک با آن نمایش بدهند. و ماهیتِ اسباب‌بازی‌ها این است که وسیله‌ی بازیِ بچه‌ها باشند، و ترسِ ماهوی‌شان این است که دور انداخته یا توسطِ اسباب‌بازی‌هایِ جدید جایگزین شوند. پس اگر یک گاوچرانِ تنها با قیافه‌ای قدیمی، و یک اسباب‌بازی فضاییِ قشنگ و

نو، با هم جفت شوند، درامی مهیج شکل خواهد گرفت. به خصوص اگر موضوع، جدا افتادنِ اسباب‌بازی‌ها از صاحب‌شان -لابد کودکی که با آنها بازی می‌کرده- باشد.

طرحِ اولیه‌ی کار این‌طور شروع می‌شد: «همه‌ی ما تجربه‌ی ناراحت‌کننده‌ی از دست دادنِ یک اسباب‌بازی در دورانِ کودکی را داریم. داستانِ ما از نقطه‌نظرِ یک اسباب‌بازی بازگو می‌شود که مهم‌ترین دل‌خوشیِ خود، یعنی "اسبابِ بازیِ یک کودک بودن" را ابتدا از کف داده و سپس سعی می‌کند دوباره به دست آورد. این، علتِ وجودیِ تمامِ اسباب‌بازی‌ها است و بنیانِ احساسیِ هویتِ آنها را شکل می‌دهد.»

دو شخصیتِ اصلیِ فیلم، پس از بارها بازنویسی، بالأخره با نام‌های وودی[1] و بازْ لایت‌یِر[2] تثبیت شدند. لَسِتِر و گروهش هر دو هفته یک‌بار، آخرین طرح‌ها یا فیلم‌ها را برای بچه‌های دیزنی به نمایش در می‌آوردند. در اولین تست‌ها، پیکسار تکنولوژیِ فوق‌العاده‌ی خود را به رُخِ دیزنی کشید. به عنوانِ مثال، صحنه‌ای از سر و صدا کردنِ وودی بالای یک کمد را تصویر کردند، که در آن نور از پشتِ یک کرکره می‌تابید و روی پیراهنِ راه‌راهِ او سایه می‌انداخت –صحنه‌ای که ساختنش با پردازشِ دستیِ تصاویر تقریباً غیرممکن بود. اما تحتِ تأثیر قرار دادنِ دیزنی، خیلی بیش از اینها کار می‌طلبید. در هر جلسه‌ی مشترک با پیکسار، کاتزنبرگ بخشِ اعظمِ طرح‌ها را دور می‌ریخت و نظرات و ایده‌های خود را با جزئیاتِ فراوان ارائه می‌کرد. یک سِری تخته‌سفیدِ قابل‌حمل همیشه در دسترس بود تا اطمینان حاصل کنند که تمامِ پیشنهادها و تغییراتِ مدِ نظرِ او، ثبت و پیگیری می‌شود.

تأثیرِ بزرگِ کاتزنبرگ، اضافه کردنِ جزئیاتِ بیشتر به کاراکترهای اصلی بود. او می‌گفت هر چند این یک فیلمِ انیمیشن درباره‌ی اسباب‌بازی‌ها خواهد بود، ولی نباید فقط مخاطبِ کودک را هدف بگیرد. خودش به خاطر می‌آورد که: «در ابتدا نه درامی در کار بود، نه یک داستانِ واقعی و نه حتی کِش‌مَکشی.» به پیشنهادِ او قرار شد لَسِتِر تعدادی فیلمِ کلاسیک مثلِ "چهل و هشت ساعت" و "ستیزه‌جویان" را ببیند؛ فیلم‌هایی که در هر کدام، دو آدم با مَنِش‌های متفاوت در کنارِ هم قرار می‌گیرند و مجبور می‌شوند مثلِ یک تیم عمل کنند. به علاوه، او فشارش را برای داشتنِ آنچه که "تیزی" می‌خواند، ادامه داد و این بدان معنا بود که کاراکترِ وودی باید نسبت به بازْ -که مزاحمِ جدیدِ گروهِ اسباب‌بازی‌ها بود- حسود و متخاصم می‌شد. وودی در یک صحنه بعد از هل دادنِ بازْ به بیرون از پنجره، می‌گفت: «توی این دنیا، اسباب‌بازی اسباب‌بازی را می‌خورَد!»

بعد از جلساتِ متعددِ نظرخواهی از کاتزنبرگ و سایرِ متخصصینِ دیزنی، وودی تمامِ افسون‌گری‌اش را از دست داد. در صحنه‌ای، او سایرِ اسباب‌بازی‌ها را از تخت پایین می‌انداخت و

---

[1] Woody
[2] Buzz Lightyear

از اسلینکی[1] (سگِ اسباب‌بازیِ فنری) کمک می‌خواست. وقتی اسلینکی تأمل می‌کرد، وودی داد می‌زد: «کی گفته که کارِ تو فکر کردنه سوسیس فنری؟!» همان موقع اسلینکی سؤالی می‌پرسید که خیلی زود به پرسشِ تمامِ اعضایِ پیکسار بدل شد: «چرا این گاوچران این‌قدر ترسناک است؟» تام هَنکس[2] که برای صداپیشگیِ نقشِ وودی انتخاب شده بود، یک بار گفت: «این یارو یک عوضی واقعی است!»

کات!

لَسِتِر و همکارانش در پیکسار، در نوامبرِ ۱۹۹۳ نیمی از فیلم را آماده‌ی نمایش برای کاتزنبرگ و مدیرانِ دیزنی کرده بودند، از این رو به بوربَنک رفتند. پیتر اِشنایدر[3] رئیسِ بخشِ انیمیشنِ دیزنی، که هرگز ایده‌ی کاتزنبرگ برای بازی دادنِ یک مُشت خارجی در ساختِ فیلم را نپسندیده بود، بلافاصله آن را یک افتضاحِ بزرگ خواند و دستورِ توقفِ تولید را صادر کرد که با موافقتِ کاتزنبرگ همراه شد. کاتزنبرگ از همکارِ خود تام شوماخِر[4] پرسید: «چرا اینقدر افتضاح شده؟» شوماخر بی‌تعارف جواب داد: «به خاطر اینکه دیگر فیلمِ پیکسار نیست» او بعدها توضیح داد که: «آنها داشتند ایده‌های کاتزنبرگ را دنبال می‌کردند، برای همین پروژه کاملاً از ریل خارج شده بود.»

لَسِتِر هم فهمید که حق با شوماخر است. می‌گفت: «آنجا نشسته بودم و کاملاً از چیزی که می‌دیدم شرمسار بودم. این یک داستانِ مسخره، پُر از بدبخترین کاراکترهایِ بدجنسِ تاریخ بود.» او از دیزنی تقاضایِ یک فرصتِ مجدد برای کارِ دوباره روی متنِ دِرام را کرد که با حمایتِ کاتزنبرگ همراه شد.

جابز چندان خودش را درگیرِ فرآیندِ خلقِ اثر نمی‌کرد. میل به ایده‌پردازی و کنترلِ طراحی را رها کرده بود. این خودداری، از احترامی نشأت می‌گرفت که برای لَسِتِر و سایرِ هنرمندانِ پیکسار قائل بود -درست به مانند احترامی که برای توانایی لَسِتِر و کَتمول در دور نگه داشتنِ خبرهای بد قائل بود. اما با این حال در مدیریتِ رابطه با دیزنی، نقشی مفید ایفا کرد و بچه‌های پیکسار از این بابت قدردانش بودند. وقتی کاتزنبرگ و اِشنایدر تولیدِ داستانِ اسباب‌بازی را به تعلیق در آوردند، جابز با سرمایه‌ی شخصی‌اش کار را ادامه داد و در مقابلِ کاتزنبرگ، طرفِ بچه‌هایِ خودش را گرفت. بعدها گفت: «جفری گَند زده بود به داستانِ اسباب‌بازی. می‌خواست وودی یک آدمِ بد باشد. کاری

---

1 Slinky
2 Tom Hanks
3 Peter Schneider
4 Tom Schumacher

کرد که ما به گِل نشستیم، بنابراین پرتش کردیم بیرون و گفتیم: "این چیزی نبود که ما می‌خواستیم" و کار را طوری انجام دادیم که میلِ همیشگیِ بچه‌هایِ گروه بود.»

سه ماه بعد، بچه‌های پیکسار با فیلم‌نامه‌ی جدید برگشتند. کاراکترِ وودی تغییر یافته و به جای اینکه رئیسِ ظالمِ اسباب‌بازی‌های آندی (پسرکِ قصه) باشد، به رهبرِ زرنگ‌شان بدل شده بود. حسادتِ او بعد از آمدنِ بازْ لایت‌یِر را طوری به تصویر کشیدند که حسِ همدردیِ دیگران را بر می‌انگیخت و منطبق بر پِی‌رنگ‌هایِ آهنگِ "چیزهای عجیب" از رَندی نیومن[1] بود. صحنه‌ای که وودی، بازْ را به بیرونِ پنجره پرت می‌کرد، بازنویسی و این‌طور طراحی شد که سقوطِ بازْ در اثرِ حادثه‌ای باشد که از شوخیِ کوچکِ وودی با یک چراغِ لوکزُ کلید می‌خورَد. با تأییدِ رویکردِ جدید توسطِ کاتزنبرگ و شرکتِ دیزنی، در فوریه‌ی ۱۹۹٤ تولید از سر گرفته شد.

کاتزنبرگ از تمرکزِ جابز بر پایین نگه داشتنِ هزینه‌ها خوشش آمد. می‌گفت: «استیو حتی در شروعِ بودجه‌ریزی، مشتاق بود که پروژه با صرفه‌جوییِ حداکثری انجام شود.» ولی هزینه‌ی ۱۷ میلیون دلاریِ تولید ناکافی از کار در آمد، به خصوص بعد از انجام بازبینی‌های لازم برای حذفِ نظراتِ مداخله‌جویانه‌ی کاتزنبرگ. بنابراین جابز برای تکمیلِ فیلم تقاضای بودجه‌ی اضافه کرد. ولی کاتزنبرگ گفت: «گوش کن، ما یک قراری داشتیم. نظارت بر کار را به شما دادیم و تو هم موافقت کردی با هزینه‌ی پیشنهادیِ ما انجامش بدهی.» جابز آنقدر با تلفن به کاتزنبرگ زنگ زد و با هواپیما به دیدارش رفت که نگو و نپرس، به قولِ کاتزنبرگ «فقط استیو می‌تواند اینقدر وحشیانه بی‌رحمی کند.» او دیزنی را مقصرِ افزایشِ هزینه‌ها می‌دانست چرا که کاتزنبرگ طوری داستانِ اصلی را خراب کرده بود که باید خیلی چیزها از نو طراحی می‌شد. عکس‌العملِ کاتزنبرگ این بود که با فریاد یادآور شود: «یک دقیقه صبر کن! ما داشتیم کمک می‌کردیم. شما از نظرات خلاقانه‌ی ما نفع بردید و حالا از من می‌خواهی بابتش غرامت هم بدهم؟!» این، ماجرای مشاجره‌ی دو دیوانه‌ی عاشقِ کنترل، بر سر این موضوع بود که کدام یک بیشتر به منافعِ دیگری خدمت کرده است!

اِد کَتمول، بیش از جابز سیاست‌مدار بود و از این رو توانست بر سرِ دریافتِ بودجه‌ی اضافی مصالحه کند. می‌گفت: «نسبت به سایر بچه‌هایی که روی فیلم کار می‌کردند، دیدگاهِ خیلی مثبت‌تری نسبت به جفری داشتم.» ولی این اتفاق، جابز را به فکر وا داشت تا در کارهای آینده با دیزنی، حسابگرانه‌تر عمل کند. دلش نمی‌خواست فقط یک پیمان‌کار باشد، بلکه حضور در رأسِ امور را شایسته‌ی خود می‌دانست؛ پس در آینده، پیکسار باید سرمایه‌ی خودش را به کار وارد می‌کرد و این مستلزمِ اتخاذِ سیاستی جدید در قبالِ دیزنی بود.

---

[1] Randy Newman

همچنان که ساختِ فیلم پیش می‌رفت، جابز بیشتر و بیشتر به آن علاقمند می‌شد. قبلاً با شرکت‌های مختلفی از هالْمارک[1] گرفته تا مایکروسافت برای فروشِ پیکسار صحبت کرده بود ولی دیدنِ جان‌بخشی به وودی و بازْ، او را به این عقیده رساند که احتمالاً در شُرُفِ ایجادِ یک انقلابِ اساسی در صنعتِ فیلمسازی است. با تکمیلِ هر صحنه، بارها به تماشای آن می‌نشست و علاقه‌ی جدیدش را در خانه با دوستانِ نزدیکش به اشتراک می‌گذاشت. لَری اِلیسون می‌گفت: «نمی‌توانم به شما بگویم که قبل از اکرانِ داستانِ اسباب‌بازی چند نسخه از آن را دیدم. شبیهِ شکنجه شده بود. می‌رفتم آنجا تا جدیدترین ۱۰ درصدِ پیشرفتِ کار را ببینم. استیو برای ساختنش -هم فیلم و هم تکنولوژی- خیلی عذاب کشید، چون هیچ‌وقت به چیزی کمتر از عالی رضایت نمی‌داد.»

حسِ جابز نسبت به اینکه سرمایه‌گذاری در پیکسار ممکن است عاقبت نتیجه بدهد، وقتی تقویت شد که دیزنی از او برای شرکت در جلسه‌ی مطبوعاتیِ نمایشِ صحنه‌های فیلمِ پوکاهانتِس[2] که زیرِ چادری بزرگ در سنترال پارکِ مَنهَتَن برگزار می‌شد، دعوت به عمل آورد. در آن رویداد، مایکل ایسنر، مدیر عاملِ دیزنی اعلام کرد که اولین نمایشِ عمومیِ پوکاهانتِس در مقابل چشمانِ ۱۰۰.۰۰۰ نفر بر روی پرده‌هایی به بلندای ۲٤ متر در محوطه‌ی چمنِ سنترال پارک انجام خواهد گرفت. جابز که خود یک‌پا استادِ برگزاریِ مراسمِ باشکوه برای معرفیِ محصولات بود، از شنیدنِ خبرِ چنین افتتاحیه‌ای انگشت به دهان شد. ناگهان، شعارِ بازْ لایت‌یِر -«به سویِ بی‌کران و ماورای آن»- به نظرش محلِ اعتنا آمد.

جابز تشخیص داد که اکرانِ داستانِ اسباب‌بازی در نوامبر، بهترین فرصت برای عرضه‌ی عمومیِ سهامِ پیکسار است. حتی بانک‌دارهای مشتاق هم دو به شک بودند و می‌گفتند که چنین چیزی ممکن نیست، چون پیکسار پنج سالِ مداوم پول‌سوزی کرده بود. ولی کی حریف جابز می‌شد؟! لَسِتِر در این‌باره می‌گفت: «من عصبی بودم و می‌گفتم که باید تا بعد از دومین فیلم‌مان صبر کنیم. استیو حرفم را رد کرد و گفت ما به سرمایه نیاز داریم تا بتوانیم نصفِ پولِ فیلم‌ها را خودمان وسط بگذاریم و دیزنی را وادار به بازنگریِ توافق‌نامه کنیم.»

به سویِ بی‌کران!

در نوامبرِ ۱۹۹۵، دو مراسمِ افتتاحیه برای داستانِ اسباب‌بازی در راه بود؛ اولی به میزبانیِ دیزنی در اِل‌کَپیتِن[3]، یکی از قدیمی‌ترین تئاترهای مجللِ لوس‌آنجلس بود. آنها حتی یک محلِ تفریح و

---

[1] Hallmark
[2] Pocahontas
[3] El Capitan

سرگرمی هم در کنارِ تئاتر بر پا کرده بودند تا کاراکترها در آن معرفی شوند. البته پیکسار هم تعدادِ زیادی دعوت‌نامه برای آن شب داده بود، ولی در کل، آن مراسم و اکثرِ ستاره‌های مدعو متعلق به دیزنی بودند. جابز حتی در آنجا حضور هم نیافت. در عوض برای فردای آن شب، رِجِنسی[1] که یکی از تئاترهای مشهورِ سان‌فرانسیسکو است را برای برگزاری مراسمِ خودش اجاره کرد. میهمان‌های او به جای تام هنکس و استیو مارتین[2]، ستاره‌های دره‌ی سیلیکُن بودند، افرادی مثل لَری اِلیسون و اَندی گروو. این جشنِ شخصیِ جابز بود؛ پس او و نه لَسِتِر، برای معرفیِ فیلم روی صحنه رفت.

این اکران‌های خصوصیِ دوئِل‌وار، یک سؤالِ قدیمی را برجسته کرد: داستانِ اسباب‌بازی فیلمِ پیکسار بود یا دیزنی؟ آیا پیکسار صرفاً یک پیمان‌کار بود که در ساختِ فیلم‌ها به دیزنی کمک می‌کرد؟ یا اینکه دیزنی صرفاً یک بازاریاب و توزیع‌کننده در خدمتِ اکرانِ فیلم‌های پیکسار بود؟ پاسخِ منصفانه، جایی در میانه است. اما سؤالِ مهم‌تر این بود که آیا افرادِ دست اندر کار، به خصوص شخصِ مایکل ایسنر و استیو جابز، می‌توانستند به چنین همکاری‌ای ادامه دهند یا خیر؟

شهرتِ هر دو وقتی بالا گرفت که بمبِ تجاریِ "داستانِ اسباب‌بازی" منفجر شد و موفقیتی استثنایی به همراه آورد. فیلم هزینه‌اش را در اولین هفته جبران کرد و توانست با فروشِ افتتاحیه‌ی ۳۰ میلیون دلار در امریکا و شکستِ "بتمن برای همیشه" و "آپولو ۱۳،" با ۱۹۲ میلیون دلار فروشِ داخلی و مجموعِ ۳۶۲ میلیون دلار فروشِ جهانی، موفق‌ترین فیلمِ سال شود. با توجه به مطالبِ گردآوری‌شده از طرفِ سایتِ روتِن تومِیتوز[3]، ۱۰۰٪ از ۷۳ منتقدِ سینمایی به فیلم نقدِ مثبت دادند. ریچارد کُرلیس[4] از تایم در وصفِ فیلم نوشت «مبتکرانه‌ترین کمدیِ سال،» دیوید اَنسن[5] از نیوز ویک فیلم را «خارق‌العاده» توصیف و جانِت مَسلین[6] از نیویورک‌تایمز آن را برای کودکان و بزرگسالان این‌گونه پیشنهاد کرد: «کاری خوش‌ساخت و بی‌نظیر، بهترین داستانِ دونفره‌ی دیزنی.»

تنها اصطکاکی که برای جابز پیش آمد این بود که منتقدینی مثل مَسلین نوشتند «داستانِ دیزنی» و نه «ظهورِ پیکسار.» جابز بعد از خواندنِ مقاله‌ی او، تصمیم گرفت که برای "به رخ کشیدنِ" عملکردِ پیکسار، حالتِ تهاجمی به خود بگیرد. همراه با لَسِتِر در برنامه‌ی چارلی رُز[7] حضور یافت، تأکید کرد که داستانِ اسباب‌بازی فیلمِ پیکسار است، و سعی کرد داستانِ تولد این استودیوی جدید را برجسته کند. به رُز گفت: «از وقتی که "سفید برفی" اکران شد، تمامِ استودیوهای معظم سعی کردند وارد کسب‌وکارِ انیمیشن شوند، و دیزنی تاکنون تنها استودیویی

---

1 Regency
2 Steve Martin
3 Rotten Tomatoes
4 Richard Corliss
5 David Ansen
6 Janet Maslin
7 Charlie Rose

بود که یک فیلم انیمیشنِ ترکیبی داشت، که بسیار هم قوی بود. اکنون، پیکسار دومین استودیویی است که چنین کرده.»

جابز این نقطه‌نظر را جا انداخت که دیزنی صرفاً توزیع‌کننده‌ی فیلمِ پیکسار است. به قولِ مایکل ایسنر: «مدام می‌گفت "ما در پیکسار کارِ واقعی را انجام دادیم و شماها در دیزنی فقط بلدید گند بزنید." ولی ما بودیم که باعث شدیم داستانِ اسباب‌بازی به بهره‌برداری برسد. ما کمک کردیم فیلم شکل بگیرد و تمام بخش‌های شرکت از بازاریاب‌ها گرفته تا شبکه‌ی تلویزیونیِ دیزنی را روی کار گذاشتیم تا یک موفقیتِ بزرگ به دست بیاید.» جابز به این نتیجه رسید که مشکلِ اساسی -که فیلم مالِ کیست؟- بایستی به صورتِ رسمی حل شود، نه با جنگِ لفظی. می‌گفت: «بعد از موفقیتِ داستانِ اسباب‌بازی، به این نتیجه رسیدم که اگر قصدمان بر پاییِ یک استودیو و نه فقط انجامِ کارهای قراردادی است، باید یک توافق‌نامه‌ی جدید با دیزنی امضا کنیم.» ولی به منظورِ مذاکره با دستِ پُر و بر اساسِ منابعِ مساوی، پیکسار مجبور بود پولِ نقد سَرِ میز بیاورد و این، نیازمندِ کسبِ موفقیت در عرضه‌ی عمومیِ سهامِ شرکت بود.

عرضه‌ی عمومیِ سهام، درست یک هفته بعد از اکرانِ داستانِ اسباب‌بازی انجام شد. جابز بر سرِ موفقیتِ فیلم قُمار کرد و این قُمار نتیجه داد، آن هم نتیجه‌ای اساسی. درست مثلِ عرضه‌ی اولیه‌ی سهامِ اپل، رأسِ ساعتِ ۷ صبح همزمان با آغازِ فروشِ سهام، یک جشن در دفترِ شرکتِ پذیره‌نویسی در سان‌فرانسیسکو بر پا شد. برنامه این بود که اولین صفِ سهام بر مبنای ۱۴ دلار شکل بگیرد تا فروشِ آنها حتمی باشد، ولی جابز اصرار داشت که قیمت‌گذاری روی ۲۲ دلار انجام شود تا در صورتِ موفقیتِ فیلم، پولِ بیشتری به جیبِ شرکت سرازیر شود. همه چیز ورای خوش‌بینانه‌ترین توقعاتِ او پیش رفت. عرضه‌ی عمومیِ سهامِ پیکسار با پیشی گرفتن از نِت‌اسکِیپ[1]، عنوانِ بزرگترین عرضه‌ی سال را به خود اختصاص داد. در نیم‌ساعتِ اول، قیمتِ هر سهم به ۴۵ دلار رسید و معاملات با تأخیر روبرو شد چرا که دستوراتِ خرید بیش از ظرفیتِ سیستم بود. سپس قیمت تا ۴۹ دلار هم بالا رفت و در پایانِ روز کاری، روی ۳۹ دلار بسته شد.

در اوایلِ همان سال، جابز امیدوار به یافتنِ یک خریدار برای پیکسار و جبرانِ ۵۰ میلیون دلار سرمایه‌ی بلعیده شده‌اش توسطِ استودیو بود. ولی در پایانِ آن روز، سهامِ او که معادلِ ۸۰٪ از کلِ پیکسار بود، بیش از ۲۰ برابرِ آن مبلغ قیمت‌گذاری شد؛ یعنی رقمِ باورنکردنیِ ۱.۲ میلیارد دلار. این، ۵ برابرِ ثروتی بود که با عرضه‌ی سهامِ اپل در سالِ ۱۹۸۰ به جیبش سرازیر شد. ولی او به جان مارکوف از نیویورک تایمز گفت که پول اهمیتِ چندانی ندارد: «در آینده قایقِ تفریحی نخواهم خرید» و «این کار را به خاطر پولش نکرده‌ام.»

---

[1] Netscape

عرضه‌ی موفقِ سهام به این معنا بود که پیکسار دیگر برای تأمینِ مالی فیلم‌هایش به دیزنی نیاز ندارد. این همان برگ برنده‌ی مورد نظرِ جابز بود. راجع به آن روزها می‌گفت: «دیگر قادر به تأمین نصفِ سرمایه‌ی فیلم‌ها بودیم و من می‌توانستم نیمی از سودِ گیشه را طلب کنم. اما مهم‌ترین خواسته‌ام درجِ نام تجاری پیکسار در ابتدای فیلم‌ها بود، چون سهمِ پیکسار در فیلم‌ها اگر نه بیشتر از دیزنی، حداقل مساوی با آن بود.»

جابز با پرواز به دیدارِ ایسنری رفت که از بی‌پروایی او متحیر بود. قراردادِ ساختِ سه فیلم را داشتند و پیکسار فقط یکی را ساخته بود. با این حال طرفین بمب‌های هسته‌ای خود را رو کردند. کاتزنبرگ بعد از یک دعوای زننده با ایسنر، از دیزنی رفته بود و با استیون اسپیلبرگ[1] و دیوید گیفِن[2]، استودیویی به نام دریم‌وُرکز[3] تأسیس کرده بود. جابز به ایسنر گفت که اگر با یک قراردادِ جدید موافقت نکند بعد از ساختِ سومین فیلم، پیکسار هم برای خودش یک استودیوی مستقل خواهد شد، درست مثل دریم‌وُرکز. در سوی دیگر، ایسنر هم دست خالی نبود؛ او تهدید کرد که اگر پایش بیاُفتد، دیزنی خودش دنباله‌های داستانِ اسباب‌بازی را با استفاده از وودی، بازْ و تمام کاراکترهای نازنینِ لَستِر خواهد ساخت. جابز بعدها گفت: «مثل این بود که شکنجه‌ی بچه‌هامان را ببینیم. جان وقتی به این احتمال فکر کرد، یک‌هو زیرِ گریه زد.»

اما کار به جاهای باریک نکشید و در آخر توافقی جدید حاصل شد. ایسنر پذیرفت که پیکسار نیمی از سرمایه‌ی فیلم‌های آینده را وسط بگذارد و نصفِ سودِ گیشه را بر دارد. جابز می‌گفت: «به گمانش ما نمی‌توانستیم فیلم‌های زیادی بسازیم، برای همین فکر کرد با این توافق کمی در مخارج صرفه‌جویی کرده. غافل از اینکه این توافقِ جدید برای ما عالی بود، چون ۱۰ تا بمب تجاریِ دیگر در صندوقچه‌ی سِرّی‌مان داشتیم.» پس از چانه‌زنی‌های فراوان بر سرِ درجِ نامِ مشترکِ تجاری در ابتدای فیلم‌ها، این مورد هم در توافقات لحاظ شد. ایسنر می‌گفت: «موضع من این بود که این‌ها فیلم‌های دیزنی است ولی بالأخره دلم نرم شد. بعدش دیگر رفتیم سراغِ تعیین اندازه‌ی حروفِ آرمِ "دیزنی" و آرمِ "پیکسار" برای اول فیلم‌ها، درست عین بچه‌های چهار ساله!» در اوایلِ ۱۹۹۷، دو شرکت برای ساخت ۵ فیلمِ دیگر طی ۱۰ سال آینده به توافق رسیدند و حداقل در آن دوره دوستیِ خوبی بین‌شان شکل گرفت. جابز می‌گفت: «ایسنر با من منطقی و منصف بود. ولی در نهایت بعد از یک دوره‌ی ۱۰ ساله، به این نتیجه رسیدم که مردِ تاریکی است.»

جابز در نامه‌ای به سهام‌دارانِ پیکسار، توضیح داد که مهمترین جنبه‌های توافقِ جدید، برخورداری از حقِ درجِ نامِ تجاری در ابتدای تمامِ فیلم‌های مشترک با دیزنی، و نیز مشارکت در حقوقِ تبلیغاتی و درآمدِ اسباب‌بازی‌های کاراکترها است. نوشت: «ما می‌خواهیم پیکسار به نامی

---

[1] Steven Spielberg
[2] David Geffen
[3] Dreamworks Skg (Skg: Spielberg-Katzenberg-Geffen)

تجاری بدل شود که از منظرِ برخورداری از اعتماد، در ردیفِ نامِ تجاریِ دیزنی قرار بگیرد. ولی به منظور کسبِ چنین اعتباری، ابتدا باید نامِ پیکسار را به عنوانِ تولیدکننده‌ی فیلم‌ها بینِ مخاطبین جا انداخت.»

جابز در طولِ دورانِ کاری‌اش، به عنوانِ تولیدکننده‌ی محصولاتِ عالی شناخته شد و به همین اندازه نیز به خاطرِ توانایی‌اش در ساختنِ شرکت‌های معظم و نام‌های تجاریِ با ارزش معروف شد. به راستی که او، دو تا از بهترین شرکت‌های دوران را پایه‌گذاری کرد: اپل و پیکسار.

(nbookcity.com) شهر کتاب

فصل بیست و سه

بازگشت

کدامین جانورِ خشن، بالأخره وقتش که رسید...[1]

استیو جابز، ۱۹۹۶.

همه‌چیز سقوط می‌کند

با معرفیِ کامپیوترِ نِکست در سال ۱۹۸۸، موجی از هیجان به پا شد. موجی که با عرضه‌ی آن در سالِ بعد، به شکستی مفتضحانه بدل گشت. این بار توانایی جابز برای خیره کردنِ نگاهِ مطبوعات، به سقوط انجامید و این‌گونه بود که داستان‌های پریشان‌کننده‌ای حولِ شرکت شکل گرفت. بارت زیگلر[2] از آسوشییتدپرس[3] گزارش داد: «در زمانه‌ای که صنعت دارد به سمتِ سیستم‌های تبادلِ اطلاعات پیش می‌رود، نِکست کامپیوتری ناسازگار با سایرِ سیستم‌ها بیرون داده و از آنجایی که برنامه‌های نسبتاً کمی برای اجرا روی آن وجود دارد، جذبِ مشتری سخت خواهد بود.»

---

[1] بخشی از شعرِ "ظهورِ دوباره" اثری از ویلیام باتلِر یِیتس (۱۹۳۹-۱۸۶۵) که چنین به پایان می‌رسد: «و کدامین جانورِ خشن، بالأخره وقتش که رسید، سلانه‌سلانه به سوی بیت لَحم می‌رود تا دوباره متولد شود؟» معنای ضمنیِ آن در اینجا، بازگشتِ جابز به اپل، و تولدِ دوباره‌ی او است.م

[2] Bart Ziegler

[3] Associated Press

نِکست سعی داشت خود را به عنوان رهبرِ شاخه‌ای جدید معرفی کند؛ پایانه‌های کاریِ شخصی، مناسب برای کسانی که قدرتِ پردازش یک پایانه‌ی کاری و رابطِ کاربرپسندِ یک کامپیوترِ شخصی را می‌خواستند. در آن برهه، چنین مشتریانی نیازِ خود را از سان مایکروسیستمز تأمین می‌کردند. در سال ۱۹۹۰، درآمدِ نِکست ۲۸ میلیون دلار بود و درآمدِ سان مایکروسیستمز ۲.۵ میلیارد دلار. آی.بی.اِم از توافق بر سر خریدِ لیسانسِ نِکست کنار کشید و به همین خاطر، جابز مجبور به انجامِ کاری بر خلافِ روحیاتِ خود شد: با وجودِ اعتقادِ راسخ به یکپارچگی میانِ سخت‌افزار و نرم‌افزار، سرانجام در ژانویه‌ی ۱۹۹۲، با ارائه‌ی لیسانسِ نصبِ سیستم‌عاملِ نِکست‌استپ بر روی کامپیوترهای شخصیِ متفرقه، موافقت کرد.

با تعجب باید گفت که یکی از مدافعانِ جابز در این مورد، ژان لوئی گاسه بود که در ماجرای استقرار به جای جابز در اپل، با او مُچ انداخت و متعاقباً خودش هم از اپل اخراج شد. او مقاله‌ای در تمجید از خلاقیت‌های محصولاتِ نِکست نوشت: «ممکن است نِکست اپل نباشد، ولی استیو هنوز استیو است.» چند روز بعد درب خانه‌اش زده شد. همسرِ گاسه بعد از گشودنِ در، بدو بدو از پله‌ها بالا برگشت و خبر از آمدنِ جابز داد. جابز به خاطرِ آن مقاله از گاسه تشکر کرد و او را به مراسمی خاص دعوت کرد؛ اَندی گروو از اینتل در کنار جابز از نِکست، قرار بود امکانِ نصب نِکست‌استپ روی سیستم‌های آی.بی.اِم-اینتل را اعلام کنند. گاسه می‌گفت: «من درست کنار پدرِ استیو، پاوْل جابز نشسته بودم. شخصیتی با وقار و پُر جذبه داشت. بزرگ کردن آن پسر باید کار سختی بوده باشد و او از دیدن استیو در کنار اَندی گروو روی صحنه، خوشحال و مفتخر بود.»

جابز یک سال بعد قدمِ دوم را برداشت، قدمی که وقوعش حتمی بود: کناره‌گیری از تولیدِ یکپارچه‌ی سخت‌افزار. تصمیمی ناراحت‌کننده درست مثل زمانِ کنار کشیدن از تولیدِ سخت‌افزار در پیکسار. توجه به جزئیاتِ محصولات به کنار، اما سخت‌افزار جزو علایقِ خیلی شخصیِ او بود. جابز از طراحیِ حرفه‌ای انرژی کسب می‌کرد. روی جزئیاتِ تولید وسواس نشان می‌داد و ساعت‌ها به تماشای رُبات‌های مونتاژِ محصولات می‌نشست. اما حالا مجبور به تعدیل نیمی از نیروی تولید نِکست و فروش کارخانه‌ی محبوبِ خود به کانُن -که اشیا تجملاتی آن را به مزایده گذاشت- بود. باید دل به نِکستی خوش می‌کرد که فقط به دنبالِ فروشِ لیسانسِ سیستم‌عاملش به تولیدکنندگانِ سخت‌افزارهای بی‌روح بود.

در اواسطِ دهه‌ی ۱۹۹۰، جابز در کنار خانواده و با پیروزیِ بزرگی که در صنعتِ فیلمسازی کسب کرده بود، لذتِ زندگی را تا حدودی تجربه کرد. از صنعتِ کامپیوتر به کلی نومید شده بود. به گری وولف[1] از مجله‌ی وایرد گفت: «خلاقیت عملاً مُرده. مایکروسافت با آن نوآوریِ اندکش بر

[1] Gary Wolf

بازار مسلط است و اپل شکست‌خورده‌ای بیش نیست. و این تازه شروعِ دورانِ تاریکِ بازارِ کامپیوترهای رومیزی است.»

در مصاحبه با تونی پرکینز[1] و دبیرانِ مجله‌ی رِد هِرینگ[2] هم یأسِ مشابهی در رفتارش دیده شد. ابتدا رویِ بدِ شخصیت خود را نشان داد؛ خیلی زود بعد از رسیدنِ پرکینز و همکارانش، از دربِ پشتی بیرون خزید تا قدمی بزند. تا ٤٥ دقیقه بعد برنگشت و درست وقتی که عکاسِ مجله داشت چند عکس می‌گرفت، با طعنه و کنایه مانع از ادامه‌ی کارش شد. پرکینز بعدها اشاره کرد: «دگرآزاری، خودبزرگ‌بینی یا بی‌تربیتیِ محض؟ ما که نتوانستیم بفهمیم پشتِ دیوانگیِ او کدام عامل نهفته است.» وقتی بالأخره برای مصاحبه آرام گرفت، اظهار داشت که حتی ظهورِ اینترنت هم نمی‌تواند اثرِ چندانی بر سلطه‌ی مایکروسافت بگذارد. می‌گفت: «مایکروسافت بُرده و بدبختانه مَک را شکست داده، یونیکس را هم شکست داده، OS/2 را هم شکست داده. یک محصولِ درجه دو، در این جنگ پیروز شده.»

سقوطِ اپل

تا چند سال بعد از رفتنِ جابز، اپل قادر بود با حاشیه سودِ بالای حاصل از تسلطِ زودگذرش بر بازارِ کامپیوترهای رومیزی، با خیالِ راحت به پیش برود. جان اسکالی که در سالِ ۱۹۸۷ خودش را نابغه می‌پنداشت، مجموعه‌ای از دستورات را صادر کرد که امروزه خجالت‌آور جلوه می‌کنند. وی در جایی نوشت که جابز می‌خواسته اپل «تبدیل به یک شرکتِ عالی در ساختِ محصولاتِ مصرفی بشود» و ادعا کرد: «این نقشه‌ای جنون‌آمیز بود... اپل هرگز نباید بدل به یک شرکتِ تولیداتِ مصرفی بشود... ما نمی‌توانیم واقعیت را با استفاده از رؤیاهامان تحریف کنیم تا به این طریق دنیا را تغییر دهیم... تکنولوژی‌های پیشرفته نمی‌توانند در قالبِ تولیداتِ مصرفی، طراحی و سپس فروخته شوند.»

جابز ابتدا وحشت‌زده شد و سپس در اوایلِ دهه‌ی ۱۹۹۰، با سقوطِ مداومِ سهمِ فروشِ اپل تحت مدیریتِ اسکالی، به خشم آمد و او را تحقیر کرد: «اسکالی با آوردنِ آدم‌های فاسد و القای ارزش‌های فاسد، اپل را به نابودی کشید» و بعدها افزود: «آنها به جای اینکه به دنبالِ خلقِ محصولاتِ عالی باشند، نگرانِ پول در آوردن -به خصوص برای خودشان و- برای اپل هستند.» حس می‌کرد اسکالی در ازای هزینه کردن از سهمِ بازار، به دنبالِ افزایشِ سود است: «مَکینتاش به مایکروسافت باخت چون که اسکالی اصرار داشت تا سر حد امکان پول به جیب بزند، نه اینکه

---

[1] Tony Perkins
[2] Red Herring

محصولاتِ پیشرو و مقرون به صرفه تولید کند» و در نتیجه‌ی این رویکرد، عاقبت اثری از سود هم نماند.

شبیه‌سازی از روی رابطِ گرافیکیِ مَکینتاش چند سالی برای مایکروسافت طول کشید ولی در سالِ ۱۹۹۰ ویندوز 3.0 را بیرون داد که آغازگرِ روندِ تسلطش بر بازارِ رومیزی‌ها بود. سپس ویندوز 95 در سالِ ۱۹۹۵ از راه رسید و موفق‌ترین سیستم‌عاملِ تاریخ شد. این‌گونه بود که فروشِ مَکینتاش سقوط کرد. جابز بعدها گفت: «مایکروسافت به سادگی ماحصلِ کارِ دیگران را دزدید. این بلاها حقِ اپل بود. چون بعد از رفتنِ من هیچ چیزِ جدیدی اختراع نکرد. مَک به سختی پیشرفتی به خود دید و هدفی بی‌دفاع و سهل برای مایکروسافت بود.»

نا اُمیدیِ او از اپل در سخنرانی‌اش برای یکی از انجمن‌های دانشکده‌ی کسب‌وکارِ استنفورد، در منزل یکی از دانشجویان، آشکار شد. همان دانشجو از او تقاضای امضای یک صفحه‌کلیدِ مَکینتاش را کرد. جابز با این کار موافقت نمود اما به شرطِ حذف کلیدهایی که بعد از رفتنش از اپل به صفحه‌کلیدها اضافه شده بود. سوئیچِ ماشینش را در آورد و کلیدهای چهارجهته را کَند -همان‌هایی که سابق بر این از صفحه‌کلیدها حذف کرده بود. ردیف بالایی، یعنی کلیدهای F1 و F2 و F3 و ... هم سرنوشتِ مشابهی پیدا کردند. بعد به سردی گفت: «من دارم دنیا را تغییر می‌دهم؛ هر بار یک صفحه‌کلید.» سپس آن صفحه‌کلیدِ ناقص‌شده را امضا کرد.

جابز در تعطیلات کریسمس ۱۹۹۵، در دهکده‌ی کُنای هاوایی با دوستش لَری اِلیسون رئیس مهارنشدنیِ اُراکِل برای قدم زدن به ساحل رفت. بر سر این بحث کردند که چطور اپل را تملیک و جابز را مدیرعاملش کنند. اِلیسون می‌گفت که ۳ میلیارد دلار جور خواهد کرد: «بعد اپل را می‌خرم و تو برای پذیرشِ مدیرعاملی، بلافاصله ۲۵٪ از سهام را دریافت می‌کنی. با هم اپل را به دوران اوجش بر می‌گردانیم.» ولی جابز مهلت خواست: «نخواستم مثل آن دشمن‌هایی باشم که شرکتی را تصاحب می‌کنند. اگر خودِ آنها از من دعوت می‌کردند اوضاع فرق می‌کرد.»

در ۱۹۹٦، سهم اپل از بازار به زیر ٤٪ سقوط کرد حال آنکه در اواخر دهه‌ی ۱۹۸۰، ١٦٪ بود. مایکل اسپیندلر[1] آلمانی مدیرِ اجرایی اپل در اروپا، به سال ۱۹۹۳ جایگزین اسکالی شد و کوشید شرکت را به سان مایکروسیستمز، آی.بی.اِم، یا هیولیت-پَکارد بفروشد ولی میسر نشد. وی در فوریه‌ی ۱۹۹٦ اخراج و گیل آمِلیو، مهندس و محققِ علمی با سابقه‌ی مدیریتِ اجرایی در شرکت ملیِ نیمه‌هادی‌ها، جایگزینش شد. در اولین سال حضور آمِلیو، اپل ۱ میلیارد دلار از دست داد و قیمت سهام که در ۱۹۹۱ حدود ۷۰ دلار بود، به ١٤ دلار سقوط کرد و این در حالی بود که حباب تکنولوژی داشت قیمتِ سهامِ سایرِ شرکت‌ها را از جو زمین هم بالاتر می‌برد.

---

[1] Michael Spindler

آمِلیو هوادارِ جابز نبود. اولین دیدارشان به سال ۱۹۹٤ بر می‌گشت. درست بعد از عضویت او در هیئت‌مدیره، جابز طی تماسی گفت: «می‌خواهم ببینمت.» آمِلیو او را به دفترش در شرکت ملی نیمه‌هادی‌ها دعوت کرد. از ورای دیوار شیشه‌ای اتاق کارش، آمدن جابز را تماشا کرد و به خوبی به یاد می‌آورد که: «بیشتر شبیهِ یک بوکسور بود، خشن ولی از روی خدعه دلپذیر. یا شاید شبیهِ یک گربه‌ی جنگلیِ زیبا که آماده‌ی پریدن روی شکارش می‌شد.» بعد از چند دقیقه خوش و بش -چیزی فراتر از آنچه که معمولاً از جابز دیده می‌شد- بلافاصله دلیل آمدنش را گفت. او کمک آمِلیو برای بازگشت به اپل در مقام مدیرعاملی را می‌خواست. می‌گفت: «فقط یک نفر قادر به تهییج کارمندان اپل است. فقط یک نفر می‌تواند اوضاع شرکت را سر و سامان بدهد.» به نظرِ جابز، دوران مَکینتاش گذشته بود و اکنون زمان ساختن چیزی نو و جدی بود، چیزی سرشار از نبوغ.

آمِلیو پرسید: «بعد از مرگ مَکینتاش، قرار است چه چیزی جایگزینش شود؟» پاسخِ جابز او را قانع نکرد: «به نظر می‌رسید خودِ استیو هم جواب مشخصی نداشت. انگار برای آن روز، یک سِری شوخیِ یک خطی از بَر کرده بود.» آمِلیو احساس کرد که دارد دایره‌ی تحریف واقعیت جابز را با دو چشمِ خود می‌بیند و به مقاومت در برابر آن افتخار می‌کرد. آن روز بدون تشریفات، جابز را از دفتر کار خود بیرون انداخت.

آمِلیو در تابستان ۱۹۹٦، بالأخره متوجه یک مشکل جدی شد. اپل تمام امیدش را به ساختِ سیستم‌عامل جدیدی به نام کُپلَند[1] گره زده بود، ولی او بلافاصله پس از انتصاب به سِمَتِ مدیرعاملِ اپل، متوجه شد که کُپلَند محصولی از پیش شکسته خورده است و نیازهای اپل از جمله قابلیت‌های شبکه‌ای بیشتر و محافظتِ بهتر از حافظه را برآورده نمی‌کند. علاوه بر این، تا سال ۱۹۹۷ هم آماده‌ی عرضه نمی‌شد. سپس در حضور جمع، قول داد که به زودی یک جایگزین مناسب خواهد یافت.

اما مشکل اینجا بود که چیزی در آستین نداشت. از این رو اپل را نیازمند یک شریک دید. شریکی که سیستم‌عامل پایداری داشته باشد، ترجیحاً چیزی شبهِ یونیکس با لایه‌ای از برنامه‌های کاربردیِ موضوع‌محور (شیءگرا). مشخصاً تنها یک شرکت (نِکست) توانِ تأمین چنین نرم‌افزاری را داشت، ولی مدتی طول کشید تا توجه اپل به آن جلب شود.

اپل ابتدا به سراغ شرکتِ ژان لوئی گاسه رفت، شرکت **بی**[2]. گاسه مذاکرات فروش **بی** به اپل را شروع ولی در آگوست ۱۹۹٦ در ملاقاتش با آمِلیو در هاوایی، زمینِ بازی را عوض کرد و گفت که می‌خواهد ۵۰ نفر از کارمندان **بی** را به اپل بیاورد. علاوه بر این، ۱۵٪ از شرکت به ارزشِ تقریبیِ ۵۰۰ میلیون دلار را هم می‌خواست. آمِلیو حیرت کرد، چون بر طبق محاسباتش، **بی** تنها حدود ۵۰ میلیون می‌ارزید. بعد از رد و بدل شدن پیشنهادهای طرفین، گاسه به کمتر از ۲۷۵ میلیون دلار

---

[1] Copland
[2] Be

رضایت نداد. فکر می‌کرد اپل جایگزینی نخواهد یافت ولی دست آخر رفتارش به آمِلیو بر خورد، به خصوص که گفته بود: «من تمام برگ‌های برنده را در دست دارم و آنقدر بازی را کِش می‌دهم تا به غلط کردن بیافتند.»

اِلِن هَنکاک[1] مدیرِ ارشدِ تکنولوژی در اپل، پیشنهاد دیگری داشت؛ سولاریس[2]، سیستم‌عاملِ شرکتِ سان که هسته‌ی یونیکس داشت ولی رابط گرافیکی‌اش چندان کاربرپسند نبود. از بین همه‌ی انتخاب‌ها، آمِلیو دست گذاشته بود روی ویندوز NT مایکروسافت و به گمانش می‌شد ظاهر آن را شبیه به مَک کرد؛ تازه، برنامه‌های متعدد ویندوز هم در دسترس کاربران قرار می‌گرفت. بیل گِیتس که مشتاق به انجامِ چنین کاری بود، شخصاً با آمِلیو تماس گرفت.

در این میان، پیشنهاد دیگری هم بود. دو سال قبل، نویسنده‌ی معروف مجله‌ی مَک‌وُرد (و فدایی سابقِ نرم‌افزارهای اپل) گای کاواساکی[3]، یک مطلب طنزآمیز نوشته بود و در آن به شوخی گفته بود که اپل در حال خرید نِکست است و جابز به زودی مدیرعامل اپل می‌شود. در متن، مایک مارک‌کولا با مسخرگی به جابز می‌گفت: «تو می‌خواهی باقی عمرت را صرف فروختن یونیکس‌شِکَری بکنی یا می‌آیی با هم دنیا را عوض کنیم؟» جواب جابز در آن مقاله‌ی فُکاهی این بود که: «من به یک منبع درآمدیِ پایدار نیاز دارم، چون الآن پدر شده‌ام.» همین‌طور آمده بود که: «به خاطر تجربیاتش در نِکست، انتظار می‌رود بتواند حس فروتنی را به اپل باز گرداند!» در مقاله، نقل قولی هم از گِیتس به چشم می‌خورد که می‌گفت با بازگشتِ جابز به اپل، اختراعات جدیدی از راه می‌رسد و بالتبع دست مایکروسافت برای تقلید از اپل، بازتر از قبل می‌شود. البته که خط به خط آن مقاله شوخی و طنز بود، ولی دنیای پیرامون ما عادت عجیبی دارد؛ محقق ساختنِ هجویات.

سلانه سلانه به سمتِ کوپرتینو

یک روز آمِلیو از همکارانش پرسید: «کدام‌تان آنقدر با استیو آشنا است که بهش زنگ بزند؟» از آنجایی که مذکره‌اش با جابز -دو سالِ پیش- بد تمام شده بود، نمی‌خواست شخصاً این تماس را بگیرد. ولی اوضاع طوری پیش رفت که نیازی به این کار نبود. اپل همان موقع هم پیام‌هایی از نِکست دریافت می‌کرد. یکی از بازاریابان رده میانی در نِکست، به نامِ گارِت رایس[4]، خیلی ساده

---

1 Ellen Hancock
2 Solaris
3 Guy Kawasaki
4 Garrett Rice

گوشیِ تلفن را برداشت و بدون اطلاعِ جابز به اِلِن هنکاک -در اپل- زنگ زد. می‌خواست ببیند او علاقه‌ای به دیدن نرم‌افزار نِکست دارد یا نه. هنکاک نیز یک نفر را به ملاقاتش فرستاد.

مصادف با روز شکرگزاری سال ۱۹۹۶، مسئولان رده میانی دو شرکت در حال مذاکره بودند. از اینجا به بعد، جابز وارد ماجرا شد و در تماسی مستقیم به آمِلیو گفت: «من دارم به ژاپن می‌روم ولی یک هفته‌ای بر می‌گردم. به محض برگشت باهات قرار می‌گذارم. لطفاً تا آن موقع هیچ تصمیمی نگیر.» آمِلیو بر خلاف تجربه‌ی قبلی‌اش با جابز، از شنیدن صدای او سر ذوق آمد. خودش می‌گفت: «آن مکالمه با استیو، برای من مثل استنشاق بوی خوش یک مشروبِ گیرا بود.» لذا به جابز اطمینان داد که قبل از دیدنِ او، هیچ توافقی با **بی** یا هر شرکت دیگری نخواهد کرد.

برای جابز، رقابت با **بی**، هم شخصی بود و هم حرفه‌ای. دورنمای خریده شدن نِکستِ در حال سقوط توسط اپل، رؤیایی بود. به علاوه، جابز هنوز برخی کینه‌ها را در دل زنده نگه داشته و گاسه جزو نام‌های اولِ فهرست انتظارش بود، درست بر خلاف آن صلح ظاهری. جابز بعدها مصرانه و غیرمنصفانه ابراز داشت: «گاسه در سال ۱۹۸۵ از پشت به من خنجر زد، واقعاً آدم کثیفی بود.» از منظر او، اسکالی حداقل خیلی نجیبانه از جلو خنجر را در قلبش فرو کرده بود!

جابز در ۲ دسامبر ۱۹۹۶، بعد از ۱۱ سال، دوباره به مقر اصلی اپل در کوپرتینو قدم گذاشت؛ در اتاق کنفرانسِ مدیران، با آمِلیو و هَنکاک بر سر نِکست رایزنی کرد. دوباره بر روی تخته‌سفیدِ آنجا، تند تند مطلب نوشت و نظراتش راجع به چهار موج پیوسته‌ی دنیای کامپیوتر، که معرفی نِکست آخرین‌شان بود، را بیان کرد. با اینکه از آن دو نفر دلِ خوشی نداشت ولی هر چه جادو و اغوا در چنته داشت، بروز داد. به خصوص در تظاهر به فروتنی، زبردستانه عمل کرد. مثلاً می‌گفت: «این به نظر یک ایده‌ی احمقانه است» ولی چه می‌شد اگر آنها می‌پسندیدند؟ «من پای هر معامله‌ای که بخواهید را امضا می‌کنم -اعطای لیسانسِ نرم‌افزار، فروش شرکت به شما، هر چیزی.» ولی در واقع، اولویتش با فروش نِکست بود. به آنها گفت: «به نِکست بیایید و همه چیز را از نزدیک ببینید. مطمئنم به کمتر از خرید شرکت و استخدام کل کارکنانش راضی نخواهید شد.»

چند هفته بعد، جابز و خانواده‌اش برای تعطیلات به هاوایی رفتند و لَری اِلیسون هم مثل سال قبل آنجا بود. جابز در حالی که خط ساحل را پیاده می‌پیمودند، گفت: «می‌دانی لَری، فکر می‌کنم بالأخره راهی برای بازگشت به اپل و به دست گرفتن قدرت پیدا کرده‌ام تا دیگر نیازی به اجبار تو به خریدش نباشد.» اِلیسون می‌گفت: «استراتژی‌اش از این قرار بود که اپل را به خرید نِکست ترغیب کند و بعد به هیئت‌مدیره برود و از آنجا هم فقط یک گام تا مدیرعاملی فاصله داشت.» اِلیسون فکر می‌کرد که جابز از یک نکته‌ی اساسی غفلت کرده: «ولی استیو، چیزی هست که من نمی‌فهمم،» پرسید: «اگر شرکت را نخریم، چطور پول در بیاوریم؟» این یک یادآوری بود. یادآوریِ این که چقدر علایق آن دو با هم فرق داشت. جابز دست روی شانه‌ی چپ اِلیسون گذاشت و به

او نزدیک شد، طوری که تقریباً دماغ‌هاشان به هم خورد: «لَری، به همین خاطر است که دوستیِ من با تو اینقدر مهم است. تو که نیازی به پولِ بیشتر نداری.»

اِلیسون به خاطر می‌آورد که با ناله گفته بود: «خُب شاید من به پول نیاز نداشته باشم، ولی چرا باید پول‌ها به جیب یک مشت مدیرِ سرمایه در فیدلیتی[1] سرازیر شود؟ چرا یکی دیگر ببرد؟ چرا ما نبریم؟»

جابز جواب داد: «به گمانم اگر بدون داشتن هیچ سهمی به اپل بر گردم و تو هم هیچ سهمی در آن نداشته باشی، وجهه‌ی اخلاقی بهتری خواهم داشت.»

اِلیسون گفت: «استیو این خیلی معامله‌ی گرانی است، وجهه‌ی اخلاقی را می‌گویم. ببین، تو بهترین دوستم هستی، صاحبِ واقعیِ اپل. بنابراین حرف حرفِ تو است.» گرچه جابز بعدها گفت که در آن برهه نقشه‌ای برای تسلط بر اپل نداشته، ولی اِلیسون فکر می‌کرد که این اجتناب‌ناپذیر است. او بعدها گفت: «هر کسی با سابقه‌ی نیم ساعت گفتگو با آمِلیو می‌فهمید که طرفْ کاری جز خودتخریبی بلد نیست.»

مسابقه‌ی بزرگِ آشپزی بین نِکست و **بی**، در هتل گاردِن کُرتِ[2] پالو آلتو، به تاریخ ۱۰ دسامبر برگزار شد. در حضور آمِلیو، هنکاک و شش نفر از دیگر مدیرانِ اپل، ابتدا نِکست دستاوردهایش را ارائه کرد. اَوی تِوانیان نرم‌افزار را تشریح و جابز هم با آن توانایی نمایشی بی‌نظیرش حضار را هیپنوتیزم کرد. قابلیت‌های سیستم‌عامل در پخش چهار ویدیوی همزمان، تلفیق و ساخت محتوای صوتی و تصویری، و اتصال به اینترنت را نشان دادند. آمِلیو می‌گفت: «معرفی تجاریِ استیو خیره‌کننده بود. طوری به ستایش از ویژگی‌ها و توانایی‌های سیستمش می‌پرداخت که انگار داشت اجرای لاورنس اولیویه[3] از مکبث را تقدیس می‌کرد.»

اما گاسه طوری عمل کرد که انگار معامله در چنگش است. بدون معرفیِ هیچ ویژگیِ جدیدی، خیلی ساده گفت که مدیران اپل قابلیت‌های سیستم‌عاملِ **بی** را می‌دانند و خواست که اگر سؤالی هست مطرح کنند. جلسه‌ی او خیلی کوتاه بود و در حینِ برگزاری آن، جابز و تِوانیان در خیابان‌های پالو آلتو قدم زدند. بعد از مدتی برگشتند و به سراغ یکی از مدیران اپل که در جلسه حضور داشت رفتند. او مژده داد: «بُرد با شما است.»

تِوانیان بعدها گفت که این اصلاً غافلگیرکننده نبود: «تکنولوژی برتر را در اختیار داشتیم که یک راه‌حل کامل برای اپل بود. البته استیو را هم داشتیم.» آمِلیو می‌دانست که بازگشت جابز به اپل شمشیری دو لبه است، ولی بازگشت گاسه هم از این قاعده مستثنی نبود. لَری تِسلِر از قدیمی‌های

---

[1] Fidelity
[2] Garden Court
[3] Laurence Olivier

مَکینتاش، به آمِلیو گفت که نِکست را انتخاب کند، و البته افزود: «انتخابت هر چه که باشد، داری یک نفر را می‌آوری که جایت را بگیرد، استیو یا ژان لوئی.»

آمِلیو جابز را برگزید. در تماسی، به او خبر از کسبِ مجوزِ هیئت‌مدیره برای خریدِ نِکست داد و پرسید که آیا می‌خواهد در جلسه حضور داشته باشد؟ جابز تصمیم گرفت که برود. با ورودش به اتاق کنفرانس و دیدن مایک مارک‌کولا، لحظه‌ای احساسی شکل گرفت. از ۱۹۸۵ (یعنی زمانی که مارک‌کولا طرف اسکالی را گرفت،) تا آن روز با هم حرف نزده بودند. جابز به سمت مرشد قدیمی‌اش رفت و دست او را به گرمی فشرد.

بعد نوبت جابز بود که از آمِلیو دعوت کند تا برای مذاکره‌ای دوستانه به خانه‌اش در پالو آلتو بیاید. وقتی آمِلیو با مرسدس کلاسیک ۱۹۷۳ خود از راه رسید، جابز کِیف کرد؛ ماشین را خیلی پسندید. در آشپزخانه -که بالأخره نوسازی شده بود- یک کتری روی گاز گذاشت تا چایی درست کند و بعد، پشتِ میزِ چوبی، مقابلِ تنورِ چوب‌سوزِ بلند نشستند. بخش مالیِ مذاکرات به آرامی پیش رفت؛ جابز نمی‌خواست اشتباه گاسه را تکرار کند پس پا را فراتر از حد خود نگذاشت. پیشنهاد او ۱۲ دلار به ازای هر سهم نِکست بود. رقمی نزدیک به ۵۰۰ میلیون دلار. آمِلیو گفت که خیلی بالا است. او روی ۱۰ دلار به ازای هر سهم حساب کرده بود، رقمی در حدود ٤٠٠ میلیون دلار. زیرا برخلافِ **بی**، نِکست هم فروشِ بازاری و درآمد واقعی، و هم یک عده متخصص بی‌نظیر داشت. جابز که هرگز تا این حد از یک پیشنهادِ متقابل خوشحال نشده بود، بلافاصله با رقم او موافقت کرد.

جابز می‌خواست مبلغ را به صورتِ نقد دریافت کند، ولی آمِلیو اصرار داشت که او "از خودش در بازی مایه بگذارد" و مبلغ را به صورتِ سهام با تعهدِ تملیکِ یک ساله دریافت کند. جابز مقاومت کرد. سرانجام به این توافق رسیدند: ۱۲۰ میلیون دلار نقد و ۳۷ میلیون دلار سهام با تعهدِ تملیک برای حداقل ٦ ماه.[1]

به درخواستِ جابز، بخشی از مذاکرات حین پیاده‌روی انجام شد. در گردشی اطراف پالو آلتو، جابز درخواست عضویت در هیئت‌مدیره را مطرح کرد. آمِلیو کوشید بحث را عوض کند. گفت که آنقدر ماجرا پشت سر استیو هست که عاقلانه نیست عجله کنند. جابز گفت: «گیل این واقعاً آزاردهنده است. این شرکت مال من بود. مرا بعد از آن روز وحشتناک با اسکالی، به حال خودم رها کردید.» آمِلیو این را درک می‌کرد ولی هنوز از موضعِ هیئت‌مدیره مطمئن نبود. در ضمن از همان ابتدای مذاکره با جابز، این را با خودش شرط کرده بود که «با منطق پیش می‌روم» و «کاریزمایش را نادیده می‌گیرم.» با این حال در حین پیاده‌روی با جابز، مثل خیلی‌های دیگر در دایره‌ی نفوذ او گیر افتاد. به قول خودش: «داخل گردابِ انرژی و اشتیاق استیو فرو رفتم.»

---

[1] رقمِ کل معامله، ٤٢٩ میلیون دلار بود؛ سهم جابز حدود ۱۵۷ میلیون دلار و باقی نیز متعلق به سایر سهام‌دارانِ نِکست بود.م

بعد از چند بار چرخیدن در یک مسیرِ طولانی، به خانه‌ی جابز برگشتند. لورین و بچه‌ها تازه آمده بودند. همه با هم، موفقیت مذاکرات را جشن گرفتند و بعد آمِلیو سوار بر مرسدسش رفت. به خاطر می‌آورد که: «استیو با من مثل یک دوستِ مادام‌العمر رفتار کرد.» اما بعدها که جابز اخراجِ او از اپل را مهندسی کرد، آمِلیو با نگاهی به مَنِشِ دوستانه‌ی او در آن روز و با جملاتی دقیق گفت: «بعدها با اندوه دریافتم که این تنها نمودی کوچک از یک شخصیت به غایت پیچیده بوده.» به راستی هم که جابز استاد افسونگری بود.

آمِلیو بعد از توافق با نِکست، گاسه را در جریان گذاشت ولی مأموریتِ دشوارتر، اطلاع به گِیتس بود. آمِلیو می‌گفت: «بیل سر گیجه گرفته بود.» از نظر او، این توافق مضحک بود و کودتای دوباره‌ی جابز چندان غیرمنتظره نبود. از آمِلیو پرسید: «تو واقعاً فکر می‌کنی استیو چیزی در چنته دارد؟ من تکنولوژی‌اش را می‌شناسم، چیزی نیست جز یک یونیکسِ بَزَک شده که هیچ‌وقت نمی‌توانید روی کامپیوترهای اپل نصبش کنید.» گِیتس (مثلِ جابز) بلد بود چطور خودش را بالا بکشد و به خالی کردن زیر پای جابز ادامه داد: «گیل تو متوجه نیستی؟ استیو اصلاً چیزی از تکنولوژی سرش نمی‌شود، فقط یک تبلیغات‌چی است. باورم نمی‌شود که داری چنین اشتباهی را مرتکب می‌شوی... او که چیزی بارَش نیست، ۹۹٪ از چیزهایی که می‌گوید و فکر می‌کند، غلط است. برای چی داری این آشغال‌دونی را می‌خری؟»

سال‌ها بعد که موضوع را با خود گِیتس مطرح کردم، یادش نمی‌آمد آنقدرها هم به هم‌ریخته باشد. می‌گفت خرید نِکست، سیستم‌عامل جدیدی را در اختیار اپل قرار نداده بود: «آمِلیو خیلی پول بالای نِکست داد. صادقانه باید گفت هیچ‌وقت هم از سیستم‌عامل نِکست استفاده نشد.» در عوض، با آن معامله اَوی تِوانیان به اپل آمد؛ کسی که در بهینه‌سازی سیستم‌عامل اپل در آن زمان عالی عمل کرد، طوری که سرانجام با هسته‌ی تکنولوژی نِکست سازگار شد. گِیتس می‌دانست که این معامله منجر به بازگشت جابز به رأس قدرت می‌شود. می‌گفت: «این دست تقدیر بود. خرید اصلی آنها، در واقع مردی بود که اکثر ما پیش‌بینی نمی‌کردیم یک مدیرعامل موفق بشود، چون تجربه‌ی چندانی در این کار نداشت. ولی استیو یک نابغه‌ی بی‌نظیر با سلیقه‌ی طراحی و مهندسی فوق‌العاده بود. بالأخره هم توانست دیوانگی خودش را اندکی مهار کند و مدیرعامل موقتِ اپل شد.»

برخلافِ تصور اِلیسون و گِیتس، جابز درگیری‌های عمیقی با خودش داشت و نمی‌دانست که آیا واقعاً خواهان بازگشت به نقش اجرایی در اپل هست یا خیر. حداقل تا زمان حضور آمِلیو که چنین چیزی را نمی‌خواست. چند روز قبل از اعلان رسمی خرید نِکست توسط اپل، آمِلیو از جابز خواست که به طور تمام‌وقت به اپل بپیوندد و مسئولیتِ توسعه‌ی سیستم‌عامل را بر عهده بگیرد. اما جابز پاسخ به درخواستِ آمِلیو را مسکوت گذاشت.

سرانجام در روز اعلان خبر بزرگ، آمِلیو جابز را به حضور طلبید. به یک جواب رُک نیاز داشت: «استیو، تو فقط می‌خواهی پولت را بگیری و بروی؟» و اضافه کرد: «اگر این را می‌خواهی مشکلی نیست.» جابز جوابی نداد؛ ساکت به او خیره شد. آمِلیو دوباره پرسید: «می‌خواهی در فهرست حقوق‌بگیرها قرارت بدهم؟ مثلاً به عنوان مشاور.» جابز همچنان ساکت ماند. آمِلیو بیرون رفت و گیر داد به وکیلِ جابز، لَری سانسینی[1] و از او خواسته‌ی جابز را جویا شد. سانسینی گفت: «خبر ندارم.» آمِلیو دوباره به پشت درب‌های بسته برگشت تا از او حرف بکشد: «استیو، چی توی ذهنت می‌گذرد؟ حِسَت چه می‌گوید؟ خواهش می‌کنم، من الآن به یک جواب نیاز دارم.»

جابز جواب داد: «من دیشب اصلاً نخوابیدم.»

«چرا؟ مشکل چی بود؟»

«داشتم به تمام کارهایی که باید انجام بشود فکر می‌کردم، و همین‌طور به معامله‌مان. توی مغزم همه چیز قاطی شده. واقعاً خسته‌ام، فکرم کار نمی‌کند. فقط بیش از این سؤال‌پیچم نکن.»

آمِلیو گفت که این غیرممکن است. استیو باید چیزی می‌گفت.

بالأخره جواب داد: «ببین، اگر مجبوری یک چیزی بهشان بگویی، فقط بگو: مشاورِ رئیسِ شرکت.»

مراسم در همان روز عصر -۲۰ دسامبرِ ۱۹۹۶- با حضور ۲۵۰ نفر از کارمندان پُر شور اپل در مقر اصلی شرکت برگزار شد. آمِلیو همان طور که جابز خواسته بود عمل کرد و او را به عنوان مشاور پاره‌وقتِ رئیسِ شرکت معرفی کرد. جابز به جای اینکه از کنار روی صحنه بیاید، از انتهای تالار وارد شد و راهرو را تا جلو طی کرد. آمِلیو به حضار گفته بود که جابز خیلی خسته است که بخواهد سخنرانی کند، ولی او از دیدن کارمندان پُر شور اپل سر ذوق آمده بود. گفت: «من خیلی هیجان‌زده‌ام. انتظار دارم بعضی از همکاران قدیمی را اینجا ببینم.» بعد از او، لوئیس کیهو[2] از فایننشال‌تایمز[3] روی صحنه آمد و پرسید که آیا این ماجرا به تسلط جابز بر اپل خواهد انجامید، این سؤال مثل یک اتهام جلوه کرد. جابز گفت: «اُه نه لوئیس، الآن خیلی چیزها توی زندگیم

---

1 Larry Sonsini
2 Louise Kehoe
3 Financial Times

PersianPDF.com

هست. خانواده دارم. در پیکسار مشغولم. وقتم محدود است، ولی امیدوارم بتوانیم ایده‌هایی را به اشتراک بگذاریم.»

جابز فردای آن روز به پیکسار رفت. او که عاشقِ این محفلِ هنرمندانه بود، می‌خواست بچه‌های پیکسار هم بدانند که همچنان رئیس‌شان خواهد ماند و دست از همراهی‌شان نخواهد کشید. ساکنینِ پیکسار هم از اینکه می‌دیدند او به طور پاره وقت به اپل می‌رود، خوشحال بودند؛ اندکی تمرکزِ کمتر از طرف جابز، چیز خوبی بود. در مذاکراتِ بزرگ حضورش خیلی مفید بود، ولی اگر از قضا وقتِ آزاد پیدا می‌کرد، موجود خطرناکی می‌شد. آن روز در بدو ورود به پیکسار، یک راست به دفتر لَسِتِر رفت و گفت که حضورش در اپل به عنوان مشاور، وقت زیادی از او خواهد گرفت. خود را محتاج دعای لَسِتِر می‌دانست. گفت: «مدام به این فکر می‌کنم که این تصمیم چقدر از وقتی را که می‌توانستم کنار خانواده‌ام باشم خواهد گرفت و چقدر از وقتی را که می‌توانستم با خانواده‌ی دیگرم در پیکسار باشم. ولی تنها علتِ انجام این کار، این است که دنیا با اپل جای بهتری برای زندگی خواهد بود.»

لَسِتِر با لبخندی نجیبانه گفت: «دعای من به همراهت.»

(nbookcity.com)

فصل بیست و چهار

بازسازی

برای بازنده‌ی اکنون، بعدها بُردی در راه است

آمِلیو وازنیاک را به روی صحنه می‌آوَرَد
و جابز عقب می‌ایستد، ۱۹۹۷.

حضور در پشتِ صحنه

جابز در سی سالگی گفته بود: «واقعاً خیلی نادر است که یک هنرمند در سی یا چهل سالگی قادر به خلق چیز شگفت‌انگیزی باشد.»

این در دهه‌ی سوم زندگی خودش به حقیقت پیوست، دهه‌ای که با اخراج او از اپل در ۱۹۸۵ آغاز گردید و او بعد از چهل سالگی، به سال ۱۹۹۵، تازه شکوفا شد. اکران داستانِ اسباب‌بازی در همان سال بود. سپس خرید نِکست توسط اپل، راه را برای بازگشتِ او به شرکت خودش باز کرد. در این بازگشت، جابز توانست نشان دهد که حتی افراد بالای چهل سال هم می‌توانند مبتکران بزرگی باشند. او که در دهه‌ی سوم عمرش صنعت کامپیوترهای شخصی را متحول کرده بود، حالا به کمک می‌آمد تا تحولی مشابه را برای دستگاه‌های پخشِ موسیقی، مدل تجاری صنعت موسیقی، تلفن‌های همراه، برنامه‌های کاربردی، تبلت‌های کامپیوتری، کتاب‌ها و روزنامه‌نگاری، به ارمغان بیاورد.

به لَری اِلیسون گفته بود که استراتژی بازگشتش، فروش نِکست به اپل، ورود به هیئت‌مدیره و انتظار برای لغزش آمِلیو است. اِلیسون احتمالاً با دیدن اصرار جابز مبنی بر عدم وجود انگیزه‌های مالی برای بازگشت به اپل گیج شد، ولی این تقریباً واقعی بود. او نه تجمل‌گراییِ آشکار اِلیسون را در خود داشت، نه انگیزه‌های بشردوستانه‌ی گِیتس را، و نه میل به رقابت برای کسب رتبه‌های بالای فهرست فوربْس[1] را. بلکه نیازهای درونی و امیال شخصی‌اش او را به طلب غایت کمال و خلق میراثی سترگ وا می‌داشت. میراثی حیرت‌انگیز برای همه، که دو وجه دارد: "تولید محصولات مبتکرانه" و "بر پا کردن شرکتی ماندگار." او می‌خواست در معبد خدایان جای بگیرد، حتی بالاتر از کسانی مثل اِدوین لَند، بیل هیولیت و دیوید پَکارد. بهترین راه برای رسیدن به تمام این آرزوها، بازگشت به اپل و احیای پادشاهی رو به افولش بود. با این حال، وقتی جام قدرت بین لبانش نشست، به طرز غریبی مردد، بی‌میل و شاید حتی خجالتی شد.

طبق حرفی که به آملیو زده بود، در ژانویه‌ی ۱۹۹۷ رسماً به عنوان مشاور پاره‌وقت به اپل برگشت و خود را وقف انگیزه‌های شخصی کرد، و علی‌الخصوص به دفاع از افرادی که از نِکست آورده بود برخاست. اما در سایر زمینه‌ها منفعل باقی ماند. عدم راهیابی به هیئت‌مدیره او را آزرد و پیشنهاد ریاست بر بخش توسعه‌ی سیستم‌عامل نیز موجب حقارتش شد. آمِلیو شرایطی باب میلِ خود خلق کرده بود؛ جابز، هم زیر خیمه بود و هم بیرونِ خیمه، ولی این چاره‌ی آرامشِ پایدار نبود. جابز بعدها این‌گونه از آن دوران یاد کرد:

«گیل نمی‌خواست من آن اطراف بپلکم. من هم او را دلقکی بیش نمی‌دانستم. این اختلاف نظر حتی قبل از فروش نِکست هم برای من روشن بود. فکر می‌کردم فقط قرار است در رویدادهایی مثل مَک‌وُرد ظاهر شوم، تنها برای نمایش‌ها. و این خوب بود، به خاطرِ اینکه مشغله‌ی پیکسار را هم داشتم. آن دوران، چند روزِ هفته را در دفتری پایینِ پالو آلتو روی مسائلِ اپل صرف می‌کردم و یکی دو روز را هم در پیکسار می‌گذراندم. واقعاً زندگیِ نازی بود. هم استراحتِ کافی، هم با خانواده بودن؛ هر دو را داشتم.»

در واقع، جابز فقط برای رویداد مَک‌وُردِ ابتدای ژانویه بازی داده شد که این، باور او به حماقت آمِلیو را دو چندان کرد. نزدیک به ٤.٠٠٠ صندلی در سالن رقصِ هتل ماریوت[2] در سان‌فرانسیسکو برای مشتاقانِ شنیدنِ سخنرانی آمِلیو تدارک دیده شد و جف گُلدبلوم[3] بازیگر، او را با این جملات به روی صحنه دعوت کرد: «من نقش یک متخصصِ تئوری آشوب را در فیلم "دنیای گمشده:

---

[1] Forbes
[2] Marriott
[3] Jeff Goldblum

ژوراسیک پارک" بازی کرده‌ام. فکر می‌کنم این برای حضور در یک رویدادِ اپل کافی باشد.» سپس نوبت را به آمِلیو سپرد که با یک کُتِ اسپورتِ پر زرق و برق، و پیراهن بدون یقه‌ی تمام دکمه تا زیر گردن، روی صحنه آمد. به قولِ خبرنگارِ وال‌استریت ژورنال، جیم کارلتُن[1]: «مثل یکی از کمدین‌های وِگاس،» یا به قول نویسنده‌ی اخبار تکنولوژیک، مایکل مالون[2]: «درست شبیه عمویی که سر اولین قرار عاشقانه‌ی بعد از طلاقش حاضر شده باشد.»

مشکل اصلی، رفتنِ آمِلیو به تعطیلات، کِش‌مَکِش با نویسندگانِ متن سخنرانی‌اش، و امتناع از تمرین مراسم بود. در پشت صحنه، جابز از اشاره به تئوری آشوب ناراحت بود و هم‌زمان که آمِلیو داشت سخنرانیِ نامربوط و کش‌دارِ خود را پیش می‌برد، او هم جوش آورده بود. آمِلیو در انجام سخنرانی طبق مطالبی که نمایشگرِ کوچکِ روبرویش نشان می‌داد، ناتوان بود و خیلی زود کوشید سر و تهِ آن را هم بیاورد. مکرراً سر خط افکار خود را گم می‌کرد و بعد از یک ساعت، حضار گیج شده بودند که "اصلاً معلوم هست این بابا چه می‌گوید؟!" البته چند نمایش فرعی در وسط کار به کمکش آمد: مثل لحظه‌ای که از پیتر گابریل[3] برای معرفیِ یک برنامه‌ی موسیقیِ جدید دعوت به عمل آورد، یا اشاره‌ای که به حضور محمّد علی کلِی[4] - در ردیف اول- کرد؛ اسطوره‌ی بوکس برای معرفی وب‌سایتی در مورد بیماری پارکینسون آمده بود، ولی آمِلیو بدون دعوتش به روی صحنه یا گفتنِ علت حضورش، مراسم را ادامه داد.

بعد از دو ساعت پریشان‌گوییِ آمِلیو، بالأخره نوبت به آمدنِ کسی رسید که همه منتظر تشویقش بودند. کارلتُن در این باره نوشت: «جابز، تراوشِ صمیمیت، سلیقه و جذبه‌ی محض است. درست نقطه‌ی مقابل آمِلیوی خام‌دست که روی صحنه همه را زجر می‌دهد. بازگشت اِلوْیس به روی صحنه هم این‌قدر احساسات را بر نمی‌انگیخت.» جمعیت برای بیش از یک دقیقه سرِ پا ایستادند و او را تشویق کردند. دهه‌ی کابوس‌وار برای همه رو به پایان بود. بالأخره جابز با تقاضای سکوت حضار، به قلب این چالشِ بزرگ یورش برد. گفت: «ما بایستی بارقه‌های امید را برگردانیم. مَک در این ۱۰ سال پیشرفت چندانی نداشته، سلطه‌ی ویندوز از همین رو است. بنابراین باید با سیستم‌عاملی به صحنه برگردیم که حتی از آن هم بهتر باشد.»

سخنرانیِ چالاکِ جابز، رهاییِ بی‌قید و شرط از دست نمایشِ خسته‌کننده‌ی آمِلیو بود. متأسفانه بازگشت آمِلیو به صحنه و مزخرف‌گوییِ‌اش، همه را برای یک ساعتِ دیگر روی صندلی‌های شکنجه نگه داشت. دست‌آخر، سه ساعت از آغاز می‌گذشت که آمِلیو مراسم را این‌طور به پایان رساند؛ با دعوتِ جابز و (در عین غافلگیریِ همه) استیو وازنیاک به روی صحنه، دوباره غوغایی به پا شد ولی جابز که به وضوح دلخور شده بود، از پیوستن به این سه نفره‌ی شورانگیز خودداری کرد

---

[1] Jim Carlton
[2] Michael Malone
[3] Peter Gabriel
[4] Muhammad Ali Clay

و خیلی آرام به عقبِ صحنه رفت. آمِلیو بعدها در این باره گفت: «بی‌شعوریِ او اختتامیه‌ی مراسم را خراب کرد. غرور مسخره‌اش را به یک نمایش خوب برای اپل ترجیح داد.» فقط هفت روز به آغاز سال مالی جدید باقی مانده و کاملاً مشخص بود که مرکز تصمیم‌گیری در حال تغییر است.

جابز بلافاصله افراد معتمدِ خود را در رأسِ امور قرار داد: «می‌خواستم مطمئن شوم که افرادِ خبره‌ی نِکست توسط افراد نالایقی که پُست‌های اصلیِ اپل را اِشغال کرده بودند، از پشت خنجر نمی‌خورند.» اِلِن هَنکاک که قبلاً پیشنهاد داده بود سیستم‌عامل سولاریسِ سان به جای نِکست برگزیده شود، در صدر فهرست دلقک‌ها قرار داشت؛ به خصوص که از اصرار برای استفاده از کِرنلِ سولاریس[1] در سیستم‌عامل جدید اپل دست بر نمی‌داشت و در پاسخ به سؤال خبرنگاری در مورد نقش جابز در رابطه با این تصمیم‌سازی، خیلی خلاصه گفته بود: «هیچ.» ولی اشتباه می‌کرد. اولین کارِ جابز، کسبِ اطمینان از قبضه شدنِ وظایفِ هَنکاک توسط دو نفر از دوستان خود در نِکست بود.

برای ریاست بخش نرم‌افزار، اَوی تِوانیان را برگزید و برای هدایت بخش سخت‌افزار، جاناتان رابینشتِین را خبر کرد؛ کسی که قبل از فروش بخش سخت‌افزار نِکست، وظیفه‌ای مشابه را بر عهده داشت. رابینشتِین در جزیره‌ی اسکای تعطیلاتش را می‌گذراند که جابز زنگ زد: «اپل به کمک احتیاج دارد. می‌آیی روی عرشه؟» او هم به موقع برگشت تا در کنفرانس مَک‌وُرد شرکت کند و افتضاح آمِلیو روی صحنه را از دست ندهد. اوضاع بدتر از تصورشان بود. نگاهِ رابینشتِین و تِوانیان در جلسات به هم، مثل نگاهِ دو تا آدمِ سالِم بود که در تیمارستانِ روانی گیر افتاده باشند؛ دیگران مدام تأییدهای اغراق‌آمیز نثار هم می‌کردند و آمِلیو مثل خِرفت‌ها در انتهای میز نشسته بود.

جابز معمولاً به دفتر آمِلیو نمی‌رفت ولی اغلب روی خط تلفن او بود. پس از کسب اطمینان از حضور تِوانیان، رابینشتِین و دیگران معتمدینش در پست‌های کلیدی، تمرکز را روی خط تولید گذاشت. یکی از موارد تنفرش نیوتُن بود؛ یک دستیار شخصی دیجیتال[2] که قابلیت تشخیص دست‌خطِ آن، مورد مباهات شرکت بود. گویا به آن بدی که در جُک‌ها و کمیک‌استریپ‌های دونزبری[3] نشان داده می‌شد نبود، ولی جابز تحملش نکرد. ایده‌ی داشتنِ قلم مخصوص برای نوشتن روی صفحه‌ی لمسی را مسخره می‌کرد و با چرخاندن انگشتانش در هوا می‌گفت: «خداوند به ما ده قلمِ عالی داده. بیایید یکی دیگر از خودمان اختراع نکنیم.» از این گذشته پروژه‌ی نیوتن یکی از ابتکارات اصلی جان اسکالی بود؛ پروژه‌ی محبوب پپسی‌فروشِ سابق! و در نظر جابز همین به تنهایی گناهی نابخشودنی بود.

---

1 Kernel of Solaris
2 PDA: Personal Digital Assistant
3 Doonesbury

یک روز پشت تلفن به آمِلیو گفت: «باید نیوتُن را حذف کنی.»

پیشنهادی بالاتر از سقفِ آسمان، که آمِلیو از آن جا خورد. گفت: «یعنی چه که حذفش کنم؟ استیو، تو اصلاً می‌دانی چقدر برای اپل آب خورده؟»

جابز گفت: «تعطیلش کن، خطش بزن، از شرش خلاص شو. مهم نیست که چقدر هزینه داشته. مطمئن باش وقتی خلاصش کنی، همه برایت کف می‌زنند.»

اما آمِلیو گفت: «من نیوتُن را بررسی کرده‌ام و به گمانم محصول پرفروشی خواهد شد. از تعطیلی این پروژه حمایت نمی‌کنم.» اما بالأخره در ماه مِی برنامه‌های تعطیلی بخش نیوتن را در دستور کار قرار داد؛ آغازی بر فرآیند دفن یک ساله‌ی پروژه‌ی نیوتن.

تِوانیان و رابینشتِین برای ارائه‌ی گزارش به خانه‌ی جابز می‌رفتند و به زودی همه در دره‌ی سیلیکُن فهمیدند که او وارد جنگ قدرت با آمِلیو شده. این رفتار آنقدر که جابزی بود، ماکیاولیستی[1] نبود. میل به کنترلِ امور با شخصیت او ممزوج شده بود. لوئیس کیهو خبرنگار فایننشال‌تایمز که این را در مصاحبه با جابز و آمِلیو در مراسم دسامبر دیده بود، اولین جرقه را در عرصه‌ی مطبوعات زد. وی در اواخر فوریه گزارش داد: «آقای جابز به قدرت پشت‌صحنه بدل شده است. تصمیم تعطیلی برخی از بخش‌های عملیاتی اپل به او منتسب است. وی به برخی از همکاران قدیمی خود در اپل اصرار کرده به شرکت برگردند و طبق گفته‌ی آنها، این نشانه‌ای از میل او برای به دست گرفتن قدرت است. بر طبق شنیده‌ها از یکی از نزدیکان آقای جابز، ایشان به این نتیجه رسیده که نجات اپل از وضع موجود توسط آقای آمِلیو و منصوبین او کاری است بس بعید، لذا مصمم به جایگزیی آنها است تا از نجات "شرکت خودش" اطمینان حاصل کند.»

در همان ماه، آمِلیو باید در جلسه‌ی سالیانه‌ی سهام‌داران اپل شرکت می‌کرد و به توضیح دلایل سقوط ۳۰ درصدی فروشِ فصل آخرِ سالِ ۱۹۹۶ نسبت به مدت‌زمانِ مشابهِ سال گذشته می‌پرداخت. سهام‌داران برای تخلیه‌ی خشم خود پشت میکروفون‌ها صف بسته بودند. آمِلیو اصلاً متوجه ضعف خود در اداره‌ی جلسه نبود. بعدها نوشت: «این جلسه یکی از بهترین جلساتی بود که برگزار کردم» ولی اِد وولارد[2]، مدیرعامل اسبقِ دوپُنت[3] و رئیسِ وقتِ هیئت‌مدیره‌ی اپل، خیلی وحشت‌زده شد. همسرش در میانه‌ی جلسه در گوشِ او گفت: «این فاجعه است.» وولارد هم

---

[1] نیکولو برناردو ماکیاولی: نظریه‌پرداز سیاسی، شاعر، نمایشنامه‌نویس و آهنگساز ایتالیایی که بیشتر به خاطر تزِ «هدف وسیله را توجیه می‌کند» شناخته شده است.م

[2] Ed Woolard

[3] Dupont

موافق بود: «گیل عالی لباس می‌پوشید ولی مثل احمق‌ها به نظر می‌رسید و حرف می‌زد. نمی‌توانست به سؤال‌ها جواب بدهد. نمی‌دانست دارد چه می‌گوید. اعتمادِ هیچ‌کس را جلب نکرد.»

وولارد بلافاصله به جابز زنگ زد. پیش‌تر هرگز دیداری نداشتند. بهانه، دعوت او به دلاوار[1] برای سخنرانی در جمع مدیران دوپونت بود. جابز نپذیرفت، همان‌طور که وولارد هم بعدها گفت: «اصلِ تماس برای حرف زدن راجع به گیل بود.» بنابراین صحبت را به این سمت هدایت کرد تا نظر صریح جابز راجع به آمِلیو را بداند. وولارد به خاطر می‌آورد که جابز محتاطانه از قرار گرفتنِ آمِلیو در جایگاهِ شغلیِ نامناسب –مدیر عامل- سخن گفته بود. خودِ جابز خیلی بهتر ماجرا را به خاطر داشت:

«با خودم فکر کردم که یا باید حقیقت را به او بگویم که گیل یک دلقک است، یا اینکه از روی ندانم‌کاری دروغ بگویم. اِد عضو هیئت‌مدیره بود و من به عنوان مشاور، موظف به بیان دیدگاه خودم بودم. از طرف دیگر اگر به او چیزی می‌گفتم، حرفم را کف دست گیل می‌گذاشت و در نتیجه گوشِ گیل دیگر بدهکارِ من نبود و افرادی را که به اپل آورده بودم به فنا می‌داد. تمام اینها در ۳۰ ثانیه از مغزم عبور کرد. آخرش به این نتیجه رسیدم که به این آدم، حقیقت را بدهکارم. عمیقاً دلواپسِ اپل بودم، بنابراین نگرانیم را با اِد تقسیم کردم. گفتم آمِلیو بدترین مدیرعاملی است که تاکنون دیده‌ام و اینکه اگر مجوزی برای مدیرعامل شدن وجود می‌داشت، او قطعاً نمی‌توانست یکی به دست بیاورد. درست بعد از مکالمه، به خودم گفتم که احتمالاً احمقانه‌ترین کار ممکن را کرده‌ام.»

در بهارِ آن سال، لَری اِلیسون آمِلیو را در یک مهمانی دید و به جینا اِسمیت[2] خبرنگار حوزه‌ی تکنولوژی معرفی کرد. او هم از حال و روزِ اپل پرسید. آمِلیو پاسخ داد: «می‌دانی جینا، اپل مثل یک کشتیِ گنج است که یک جای آن سوراخ شده، و وظیفه‌ی من این است که مراقب باشم همه در یک جهت پارو بزنند.» اِسمیت مات و مبهوت پرسید: «آهان، ولی سوراخ را چکار می‌کنی؟» همین کافی بود تا از آن شب به بعد، اِلیسون و جابز برای آمِلیو دست بگیرند. جابز به خاطر می‌آورد که: «وقتی لَری این داستان را در یک رستوران ژاپنی برایم گفت، واقعاً از فرطِ خنده صندلی از زیر پایم در رفت. الحق که گیل یک دلقک بود و خیلی هم خودش را جدی می‌گرفت. همه باید بهش می‌گفتند دکتر آمِلیو. این همیشه یک زنگ خطر است.»

---

[1] Delaware
[2] Gina Smith

برنت شلندر[1]، خبرنگار فُرچون و برخوردار از منابع ممتاز، جابز را می‌شناخت و با افکارش آشنا بود. او در ماه مارس با داستانی شامل جزئیات قضیه وارد صحنه شد و نوشت: «شرکت اپل کامپیوتر، سرمشق دره‌ی سیلیکُن در زمینه‌ی مدیریت ناکارآمد و رؤیاهای تکنولوژیک اشتباه، دوباره وارد بحران شده و به طور ملال‌آور و کُندی تقلا می‌کند تا با فروش افتضاح خود کنار بیاید. این یک استراتژی اشتباه و اپل یک نام‌تجاری رو به زوال در عرصه‌ی تکنولوژی است» و نیز نوشت: «از منظر ماکیاولیسم، به نظر می‌رسد که با وجود دل‌ربایی فضای هالی‌وود، استیو جابز -مدیرِ پیکسار: سازنده‌ی "داستانِ اسباب‌بازی" و دیگر فیلم‌های انیمیشن- در حال طرح‌ریزی برای تسلط بر اپل است.»

اِلیسون یک بار دیگر ایده‌ی تملک اپل و انتخابِ جابز "بهترین دوست" خود به سِمَت مدیرعاملی را به طور علنی مطرح کرد. به خبرنگاران گفت: «فقط استیو می‌تواند اپل را نجات دهد. هر لحظه که لب تَر کُنَد من آماده‌ی کمک هستم.» مثل سومین باری که پسرک گُرگ را به گریه انداخت[2]، جدیدترین اعلام اِلیسون برای تملک اپل نیز مورد توجه قرار نگرفت، بنابراین در اواخر همان ماه به دَن گیلمور[3] از سن خوزه مرکوری نیوز[4] گفت که در حال تشکیل یک گروه سرمایه‌گذاری برای خرید اکثریت سهام اپل به مبلغ ۱ میلیارد دلار است (ارزش شرکت در آن زمان نزدیک ۲.۳ میلیارد دلار بود.) روزی که گزارش بیرون آمد، سهام اپل ۱۱٪ جهش کرد. اِلیسون برای سَبُک کردنِ کار، با اعلام ایمیل savapple@us.oracle.com یک نظرخواهی عمومی راه انداخت تا آراء مردمی را هم برای خریدِ اپل داشته باشد.

جابز با این نقش خودخواسته‌ی اِلیسون حال می‌کرد، به خبرنگاری گفت: «لَری وقت و بی‌وقت این قضیه را رو می‌کند ولی من سعی دارم روشن بگویم که نقشم در اپل فقط ارائه‌ی مشاوره است.» آمِلیو که دیگر جوش آورده بود به اِلیسون زنگ زد تا بگوید دست از سرش بردارد، ولی او جواب نداد. بنابراین به جابز زنگ زد که عکس‌العملش دو پهلو ولی تا حدی نزدیک به واقعیت بود. به آمِلیو گفت: «خودم هم نمی‌دانم ماجرا چیست، فکر می‌کنم همه‌اش مسخره‌بازی باشد.» بعد به آمِلیو اطمینان‌خاطری داد که البته چندان نزدیک به واقعیت نبود: «من و تو رابطه‌ی خوبی داریم، همین‌طور هم خواهد ماند.» او با انتشار یک اعلامیه می‌توانست ایده‌ی اِلیسون را تکذیب و ماجرا را ختم به خیر کند. دلخوری شدید آمِلیو هم از همین‌جا ناشی شد که جابز این کار را نکرد و همچنان در سایه باقی ماند؛ چیزی که هم به نفعش بود و هم در طبیعتش.

در آن روزها مطبوعات علیه آمِلیو بودند. بیزینس ویک روی جلدش نوشت: «آیا اپل گوشت قربانی است؟» رِد هِرینگ تیتر سرمقاله‌اش را این زد: «گیل آمِلیو، لطفاً استعفا بده» و وایرد طرحی

---

[1] Brent Schlender

[2] اشاره به داستانِ "پسری که گُرگ را به گریه انداخت" و کنایه از یک اعلام اشتباه.م

[3] Dan Gillmore

[4] San Jose Mercury News

روی جلد بُرد که لوگوی اپل را مثل یک قلب مقدس در بند خارها نشان می‌داد: «دعا کنید.» مایک بارنیکِل[1] از بوستون گلوب[2] به سال‌ها سوءمدیریت در اپل تاخت و نوشت: «چطور این آدم‌های خشک‌مغز هنوز می‌توانند چکِ حقوق‌شان را نقد کنند حال آنکه تنها کامپیوترِ مورد اقبال مردم را گرفتند و تبدیل کردند به مترادف تکنولوژیک منطقه‌تمرین تیم رد ساکسِ سال ۱۹۹۷!»

در فوریه، جابز و آمِلیو قرارداد را امضا کردند. سپس جابز شروع کرد به رقصیدن و جار زد: «من و تو باید بیرون برویم و یک بطری مشروب برای جشن بگیریم!» آمِلیو پیشنهاد کرد که از زیرزمینش یک بطری بیاورد و با همسران‌شان جشن بگیرند. البته تا ژوئن طول کشید تا دور هم جمع شوند، ولی با وجود تنش‌های فزاینده‌ی فی ما بِین، جشن خوبی شد. غذا و نوشیدنی، درست مثل خودِ آن دو، به هم نمی‌آمدند؛ آمِلیو یک بطری شِوال‌بلَنک 1964 و یک بطری مُنتراکت آورد که هر کدام ۳۰۰ دلار می‌ارزید؛ جابز هم یک رستوران گیاهی در رِد-وود برگزید که کل غذای آن شب فقط ۷۲ دلار خرج برداشت. همسر آمِلیو بعد از آن شب گفت: «استیو خیلی دل‌ربا است، همسرش هم همین‌طور.»

جابز در آنِ واحد می‌توانست افراد را هم مسحور کند و هم بفریبد، و از این کار لذت می‌بُرد. افرادی مثل آمِلیو و اسکالی فکر می‌کردند چون جابز تعریف‌شان را می‌کند، پس حتماً دوست‌شان هم دارد. ولی به عقیده‌ی برخی، او گاه تملقی ریاکارانه جلوی آنهایی که تشنه‌ی این جور چیزها بودند قرار می‌داد. جابز همان‌قدر که قادر بود دلِ دوست‌دارانش را بشکند، می‌توانست پیش کسانی که از آنها متنفر بود چاپلوسی کند. ولی آمِلیو متوجه این موضوع نبود چون مثل اسکالی نیازمند محبت جابز بود. در حقیقت جملاتی که او برای توصیف علاقه‌اش به داشتن یک رابطه‌ی خوب با جابز به کار می‌بُرد، مشابه جملات سابق اسکالی بودند. می‌گفت: «اگر با مشکلی درگیر بودم، به کمک استیو از پس آن بر می‌آمدم. ۹ بار از ۱۰ بار با هم موافق بودیم.» آمِلیو فکر می‌کرد احترام جابز را دارد: «من از روش رویارویی استیو با مشکلات حیرت زده بودم و این احساس را داشتم که در حال شکل دادن یک رابطه‌ی متقابل از روی اعتماد هستیم.»

سرخوردگی آمِلیو چند روز بعد از آن شامِ چهارنفره شروع شد. او در حین مذاکراتِ قبلی اصرار کرده بود که جابز سهامِ دریافتیِ اپل را حداقل برای ٦ ماه و ترجیحاً بیشتر نزد خود نگه دارد. آن ٦ ماه در ژوئن خاتمه یافت و وقتی یک بلوک ۱.۵ میلیونی از سهامِ اپل در بازار به فروش رسید، آمِلیو به جابز زنگ زد و گفت: «من دارم به همه می‌گویم که سهام فروخته شده مالِ تو نبوده. یادت باشد، ما آنقدر درک مشترک داریم که تو بدون اطلاعم هیچ فروشی نکنی.» جابز پاسخ داد: «درست است» و آمِلیو این‌طور برداشت کرد که او سهامش را نفروخته، پس بیانیه‌ای بیرون داد و گفت: سهام مال جابز نبوده. ولی به محض انتشارِ گزارش بعدیِ کمیسیون بورس و اوراق بهادار،

---

[1] Mike Barnicle
[2] Boston Globe

مشخص شد که سهام فروخته شده، مالِ جابز بوده. آمِلیو با خشم گفت: «لعنت. استیو، من خیلی واضح ازت پرسیدم و تو گفتی که مال تو نبوده.» جابز به آمِلیو گفت که به خاطر "نا امیدی" از بابت راهی که اپل در پیش گرفته، این کار را کرده و افشایش نکرده چون "کمی خجالت‌آور" بوده. سال‌ها بعد که من ماجرا را جویا شدم، خیلی ساده گفت: «لازم ندیدم گیل چیزی بداند.»

چرا جابز آمِلیو را در قضیه‌ی فروشِ سهام به اشتباه انداخت؟ پای یک دلیل ساده در میان است: استیو گاهی اوقات از واقعیت طفره می‌رفت. هِلموت سانِن‌فِلد[1] یک بار راجع به هِنری کیسینجر گفت: «دروغ می‌گوید نه به این خاطر که به نفعش است، بلکه چون در ذات او است.» این در ذات جابز بود که به وقت لزوم، مرموز شود و دیگران را بفریبد، یا بر عکس، گاهی نیز در صداقتِ بی‌رحمانه‌ی خود زیاده‌روی کند و حقایقی را فاش بگوید که اکثرِ ما مخفی می‌کنیم یا با لایه‌ای از شِگَر به خورد هم می‌دهیم. هر دوی این حقیقت‌گویی و آن پنهان‌کاری، نمودهای متفاوتی بودند از رویکرد نیچه‌وارِ او مبنی بر اینکه: مشمولِ قوانینِ متداول نمی‌شود.

خروج، تحت تعقیبِ یک خرس

جابز طرح لَری اِلیسون برای تصاحب اپل را تکذیب نکرد و به طور مخفیانه سهام خود را به فروش رسانید، لذا آمِلیو سرانجام متقاعد شد که او برای شکارش آماده شده است. آمِلیو بعدها گفت: «بالأخره معترف شدم که بی‌خود و بی‌جهت خودم را به هم‌تیمی بودن با او متقاعد کرده‌ام. نقشه‌هایش برای خاتمه دادن به حضور من، الساعه در حال اجرا بود.»

جابز در هر موقعیتی از آمِلیو بدگویی می‌کرد و نمی‌توانست جلوی خودش را بگیرد. اما دلیل مهم‌تری هم برای مقابله‌ی هیئت‌مدیره با آمِلیو وجود داشت. فرِد آندِرسُن[2] رئیس امور مالی به خاطر وظیفه‌اش در اطلاع‌رسانی به اِد وولارد و هیئت‌مدیره، شاهدی بود بر اوضاع وخیم اپل. وولارد می‌گفت: «فرِد بود که به من گفت نقدینگی رو به اتمام است، افراد کلیدی دارند شرکت را ترک می‌کنند و تعداد بیشتری هم به فکر رفتن هستند. به وضوح به ما گفت که کشتی به زودی به گِل خواهد نشست و حتی خودش هم در فکر رفتن بود.» این، به نگرانی‌های وولارد که پیش‌تر شاهد افتضاح آمِلیو در جلسه‌ی صاحبان سهام بود، افزود.

جلسه‌ی هیئت‌مدیره در ژوئن فرا رسید. آمِلیو بیرون از اتاق بود که وولارد برای مدیران راه‌های پیش رو را توضیح داد: «با ابقای گیل به عنوان مدیرعامل، به گمانم فقط ۱۰٪ شانس برای نجات از ورشکستگی داریم؛ اگر او را اخراج و استیو را متقاعد به پذیرش مسئولیت کنیم، ۶۰٪ شانسِ نجات

---

[1] Helmut Sonnenfeldt
[2] Fred Anderson

خواهیم داشت؛ اگر هم گیل را اخراج کنیم ولی استیو را بر نگردانیم، با یک مدیرعامل جدید فقط ٤٠٪ شانسِ بقا داریم.» هیئت‌مدیره مجوزی برای فراهم آوردن مقدماتِ بازگشتِ جابز به او داد.

وولارد با همسرش برای تماشای مسابقات تنیس ویمبلدون[1] به لندن پرواز کرد. در طولِ روز مسابقات را می‌دید و عصرها در سوئیت خود می‌ماند و به امریکا -جایی که روز بود- زنگ می‌زد تا با افراد مد نظرش مشورت کند. در پایان سفر، فقط هزینه‌ی تلفنش ۲.۰۰۰ دلار شد.

ابتدا به جابز زنگ زد. گفت که هیئت‌مدیره قصد اخراج آمِلیو را دارد و مایل به انتخاب او به عنوان مدیرعامل جدید است. جابز که تا قبل از آن به تحقیر آمِلیو و تحمیل ایده‌های خود مشغول بود حالا که جام را تقدیمش می‌کردند، ناگهان ناز کرد و جواب داد: «من کنارتان هستم.»

وولارد پرسید: «به عنوان مدیرعامل؟»

جابز گفت نه. وولارد سخت کوشید که او را لااقل به پذیرش مسئولیت کفالت مدیرعاملی وادار کند. جابز گفت: «مشاور شرکت خواهم بود، بدون حقوق.» همین‌طور با عضویت در هیئت‌مدیره -چیزی که مشتاقش بود- موافقت کرد ولی از پذیرش ریاست بر آن سر باز زد و گفت: «اِد، تمام کمکی که از دستم بر می‌آید همین است.» بعد از شیوع گمانه‌زنی‌ها، یک یادداشت برای کارمندان پیکسار فرستاد و به آنها اطمینان داد که قصد ترک‌شان را ندارد: «سه هفته پیش تماسی از هیئت‌مدیره‌ی اپل دریافت کردم که تقاضای بازگشت و پذیرش مدیرعاملی را از طرف من داشتند. نپذیرفتم. سپس از من خواستند ریاست هیئت‌مدیره را بپذیرم که باز هم نپذیرفتم. بنابراین نگران نباشید -همه‌ی شایعات مسخره است. من هیچ برنامه‌ای برای ترک پیکسار ندارم. همیشه با شما خواهم بود.»

چرا جابز همان موقع زمامِ امور را به دست نگرفت؟ چرا نسبت به تصاحب پُستی که دو دهه بود برای آن لَه لَه می‌زد، بی‌میلی نشان داد؟ وقتی از خودش پرسیدم، گفت:

«تازه سهام پیکسار را عرضه کرده بودیم و از مدیرعاملیِ آن خوشحال بودم. هرگز نشنیده بودم کسی در آنِ واحد مدیرعامل دو شرکت سهامی باشد، حتی نه به طور موقتی. تازه از لحاظ قانونی هم مطمئن نبودم شدنی باشد. نمی‌دانستم چه می‌خواهم. از بیشتر بودن با خانواده خوشحال بودم. اما در عین حال دو پاره شدم، چون اپل آشفته بود. از خودم پرسیدم: واقعاً دلم می‌خواهد این زندگی خوب را خراب کنم؟ سهام‌داران پیکسار پیش خودشان چه فکری خواهند کرد؟ بعد با کسانی که برایم محترم بودند صحبت کردم. یک روز شنبه -صبحِ خیلی زود- به اَندی گرووْ زنگ زدم. جنبه‌های مثبت و منفی را در میان گذاشتیم. بعد او وسطِ حرفم پرید و گفت: "استیو، اپل

[1] Wimbledon

حتی یک ذره هم برایم مهم نیست.” جا خوردم. با خودم فکر کردم که اپل لااقل برای من، از یک ذره بیشتر مهم است. خودم تأسیسش کردم و حضورش در دنیا، چیزِ خوبی بود. همان موقع، تصمیم گرفتم به طور موقتی برگردم و کمک‌شان کنم که یک مدیرعامل خوب پیدا کنند.»

ادعای لذت بردن از وقت‌گذرانیِ بیشتر با خانواده متقاعدکننده نبود. او هیچ وقت نمی‌توانست شایسته‌ی جایزه‌ی پدر سال شود، نه حتی زمانی‌که وقت اضافه‌ی زیادی داشت. البته در توجه به فرزندانش -به خصوص رید- بهتر از قبل شد ولی تمرکزِ اصلی، همچنان کارش بود. اغلب از دو دخترش و همین‌طور از لیسا دور بود و به عنوان یک شوهر هم خیلی وقت‌ها رفتارهای ناراحت‌کننده‌ای بروز می‌داد.

پس دلیل اصلی تردیدش برای پذیرش مدیریت اپل چه بود؟ با وجود شوق سیری‌ناپذیرش برای کنترلِ امور، وقتی در مورد چیزی نامطمئن بود، محتاط و دو دِل می‌شد. یک آدم کمال‌جو که اغلب نمی‌دانست چطور با چیزهای نازِل کنار بیاید. او تمایل داشت خودش را به سختی بیاندازد و با محیط وفق پیدا کند. این در مورد محصولات، طراحی و انتخاب مبلمان منزل، و حتی در مورد تعهدات شخصی‌اش هم صدق می‌کرد. اگر مطمئن می‌شد کاری درست است، دیگر کسی را یارای توقف او نبود. ولی چنانچه شک و تردید به سراغش می‌آمد، گاهی عقب می‌نشست و ترجیح می‌داد به چیزهایی که در حد اعلی نبودند، فکر نکند. درست مثل زمانی که آمِلیو از او پرسید چه نقشی در شرکت می‌خواهد، ولی جابز ساکت ماند و از تن دادن به آن موقعیتِ ناخوشایند گریخت.

این طرز برخورد، تا حدی برخواسته از نگرش دو قطبی او به جهان بود. آدم‌ها یا قهرمان بودند یا دلقک، محصولات یا عالی بودند یا آشغال. ولی گاهی اوقات در مواجهه با مسائل پیچیده‌تر متوقف می‌شد، آنها را بالا و پایین می‌کرد و مورد مُداقه قرار می‌داد: ازدواج، خرید یک مبل مناسب، تصمیم‌گیری برای اداره‌ی یک شرکت. او هرگز نمی‌خواست دچار شکست شود. فرِد اَندِرسُن می‌گفت: «فکر می‌کنم استیو می‌خواست امکان نجات اپل را خیلی خوب ارزیابی کند.»

حتی با اینکه جابز هنوز نمی‌دانست چطور می‌خواهد نقش مشاور را برای اپل ایفا کند، وولارد و هیئت‌مدیره تصمیم به اخراج آمِلیو گرفتند. آمِلیو داشت با همسر، فرزندان و نوه‌هایش آماده‌ی رفتن به پیک‌نیک می‌شد که وولارد از لندن تماس گرفت. خیلی ساده گفت: «باید استعفا کنی.» آمِلیو جواب داد که الآن زمان خوبی برای بحث در این مورد نیست، ولی وولارد اصرارِ بیشتری کرد: «ما قصد اعلام برکناری‌ات را داریم.» آمِلیو مقاومت کرد و گفت: «یادت نیست اِد، من به هیئت‌مدیره گفتم ۳ سال برای رو-به-راه کردنِ این خرابه وقت لازم است، هنوز به نیمه‌ی راه هم نرسیده‌ایم.» وولارد جواب داد: «در این مقطع، هیئت‌مدیره دیگر مایل به بحث در مورد حضورت نیست.» آمِلیو پرسید چه کسانی از این تصمیم اطلاع دارند و وولارد حقیقت را گفت: هیئت‌مدیره

و جابز. سپس افزود: «با استیو در این مورد صحبت کرده‌ایم. نظرش این است که واقعاً آدم خوبی هستی ولی چیزی از صنعت کامپیوتر نمی‌دانی.»

آمِلیو گفت: «محض رضای خدا فقط به من بگو از تمام دنیا چرا باید پای استیو را به چنین تصمیمی باز کنی؟» و با عصبانیت افزود: «استیو حتی عضو هیئت‌مدیره هم نیست، پس چه غلطی توی این بحث ما می‌کند؟» این لحن نیز باعثِ عقب کشیدن وولارد نشد. آمِلیو تلفن را قطع کرد تا با خانواده به پیک‌نیک برود و آن موقع حتی به همسرش هم نگفت که چه اتفاقی در راه است.

جابز در طول زندگی‌اش بارها مخلوط عجیب و غریبی از رفتار عاجزانه ولی ناراحت‌کننده را به نمایش گذاشت. معمولاً حتی یک ذره هم به نظرات مردم راجع به خودش اهمیت نمی‌داد؛ به راحتی دیگران را حذف می‌کرد و بعد دیگر هرگز به صحبت با آنها تن نمی‌داد. با این حال گاهی از توضیح رفتارش برای دیگران، اجتنابی نبود. لذا در کمال تعجب همان روز عصر، آمِلیو تماسی از جابز دریافت کرد: «گیـ... گیل، من فقط خواستم بگویم امروز با اِد راجع به این اتفاق حرف زدم. واقعاً حس بدی دارم. می‌خواهم بدانی که این اتفاقات هیچ ارتباطی با من ندارد، تصمیم هیئت‌مدیره است. البته از من هم نظر مشورتی خواستند.» به آمِلیو گفت که به خاطر «راست‌کرداری بی‌مانندش» برای او احترام قائل است و یک پیشنهاد دوستانه داد: «شش ماه استراحت کن. وقتی مرا از اپل اخراج کردند بلافاصله برگشتم سرِ کار و از این تصمیم پشیمانم.» گفت که از کمک به آمِلیو دریغ ندارد.

آمِلیو که کاملاً گیج شده بود، مِن و مِن کُنان تشکری کرد و سپس حرف‌های استیو را برای همسرش گفت و افزود: «یک‌جورهایی هنوز ازش خوشم می‌آید، ولی دیگر قبولش ندارم.»

همسرش گفت: «من را بگو که در بست باورش داشتم، الآن حس یک احمق را دارم.»

آمِلیو جواب داد: «به جمع ما خوش آمدی.»

حتی استیو وازنیاک، که مشاور وقتِ اپل بود هم از بازگشتِ جابز به هیجان آمد. (او که همیشه دیگران را آسان می‌بخشید،) به من گفت: «این همان چیزی بود که بهش نیاز داشتیم. نظراتم راجع به استیو سر جای خود، ولی معترفم که او خوب می‌داند چطور جادو را به شرکت برگرداند.» چیره شدنِ جابز بر آمِلیو هم واز را غافلگیر نکرده بود. چنان‌که به فاصله‌ی کوتاهی بعد از این واقعه به وایرد گفت: «همین که گیل آمِلیو جلوی استیو جابز بایستد، بازی تمام است.»

دوشنبه‌ی آن هفته، کارکنانِ رده بالای اپل به تالار کنفرانس احضار شدند. آمِلیو آرام و ساکت وارد شد. خطاب به حضار گفت: «ناراحتم که اعلام می‌کنم وقتِ رفتنم رسیده.» فرِد آندِرسُن، مدیرعاملِ موقت، سخنرانِ بعدی بود که آشکارا خود را مطیع اوامر جابز دانست. و در آخر، درست

۱۲ سال بعد از شکست در منازعه با اسکالی و از کف دادنِ قدرت در آن آخرِ هفته‌ی کذاییِ چهارم جولای، جابز در مقر اپل روی صحنه رفت. حضار بلافاصله فهمیدند که می‌خواهد به همه (حتی خودش) تفهیم کند که مسئول هدایت شرکت شده و صرفاً یک مشاور نیست. به محض ورود -با شلوار کوتاه، کفش کتانی و یک یقه اسکیِ سیاه- جلسه را به سبک پر انرژی خودش شروع کرد. گفت: «خب، به من بگویید مشکل کجاست؟» پچ‌پچ‌ها بالا گرفت ولی او خیلی زود جمعش کرد: «محصولات!» و سپس سؤالِ دوم را پرسید: «خب، محصولات چه مشکلی دارند؟» چند تلاشِ نافرجام برای پاسخ دادن به این پرسش شکل گرفت تا اینکه باز خودش وسط پرید و پاسخ صحیح را داد، آن هم با فریاد: «محصولات افتضاحند! هیچ جذابیتی ندارند!»

وولارد به شوخی جابز را وادار به این اعتراف کرد که نقش جدیدش به عنوان مشاور آنقدرها هم حاشیه‌ای نیست. جابز در اعلامیه‌ای تأیید کرد که: «به مباشرت خود در اپل برای ۹۰ روز ادامه می‌دهم و تا زمان انتخاب یک مدیرعامل جدید کمک‌حالِ شرکت خواهم بود.» جمله‌بندیِ هوشمندانه‌ی وولارد در اعلامیه‌ی هیئت‌مدیره از این قرار بود که جابز «به عنوان یک مشاور به "رهبری" گروه» خواهد پرداخت.

درست بر خلاف دفتر بزرگ آمِلیو در گوشه‌ی مقر اپل، جابز دفتری کوچک در کنارِ اتاقِ گردهماییِ هیئت‌مدیره در طبقه‌ی مدیران برگزید. او در تمام کارهای تجاریِ شرکت دخالت کرد: طراحی محصول، کاهش یا حذف برخی چیزها، مذاکره با تأمین‌کنندگان و انتخاب آژانس تبلیغاتی. همچنین تشخیص داد که روند گریز کارمندان رده بالا باید متوقف شود و از این رو خواستار قیمت‌گذاری مجدد سهامِ حقِ اختیار آنها شد. طی آن سال‌ها، سهام اپل چنان سقوط کرده بود که سهامِ حقِ اختیار عملاً ارزشی نداشت ولی کاهش قیمتِ توافقی، مجدداً سهام مذکور را ارزشمند می‌کرد. در آن زمان این کار قانوناً مجاز بود اما یک عرف حقوقی مناسب تلقی نمی‌شد. در اولین پنج‌شنبه بعد از بازگشت به اپل، جابز در جلسه‌ای تلفنی با هیئت‌مدیره، مشکل مذکور را توضیح داد ولی با امتناع مدیرانی رو به رو شد که فرصت می‌خواستند تا کارهای قانونی و مالی لازم برای این تغییر را به مرور انجام دهند. جابز گفت: «این کار باید سریعاً انجام شود، ما داریم آدم‌های خوبی را از دست می‌دهیم.» حتی صدای اعتراض پشتیبان اصلی‌اش، اِد وولارد، که رئیس کمیته‌ی پاداش بود هم به هوا رفت: «ما در دوپونت، هرگز چنین کاری نکرده‌ایم.»

جابز دلیل آورد که: «شما من را آوردید تا این مشکلات را حل کنم. نیروی انسانی کلید موفقیت است.» هیئت‌مدیره پیشنهاد بررسی این مورد طی دو ماه آتی را داد و جابز منفجر شد: «دیوانه شده‌اید؟!؟» بعد از مکثی نسبتاً طولانی گفت: «رفقا اگر نمی‌خواهید این کار را بکنید، من دوشنبه بر نمی‌گردم. چون هزار تا تصمیم کلیدیِ دیگر هست که اتخاذشان از این یکی خیلی سخت‌تر است و اگر شما نتوانید از چنین تصمیماتی حمایت کنید، شکست من حتمی است. یا می‌پذیرید یا من می‌روم. شما هم می‌توانید کاسه‌کوزه‌ها را سرم بشکنید و بگویید: "استیو از پس کار بر نیامد".»

فردا بعد از مشورت با هیئت‌مدیره، وولارد به جابز زنگ زد و گفت: «تصمیمت را تصویب می‌کنیم ولی چند نفر از اعضا از این کار خوش‌شان نیامده. همگی احساس می‌کنیم اسلحه را گذاشته‌ای روی شقیقه‌مان.» سهامِ حقِ اختیارِ کارمندان ارشد مجدداً قیمت‌گذاری شد: ۱۳.۲۵ دلار، معادلِ قیمتِ سهامِ شرکت در روزی که آمِلیو اخراج شد (جابز در این برهه هیچ سهامی نداشت.)

جابز به جای تبریکِ این پیروزی و تشکر از اعضا، بر علیه هیئت‌مدیره‌ای که هیچ احترامی برای اعضای آن قائل نبود شورید. به وولارد گفت: «ترمز قطار را بکش، کارها این‌طوری پیش نمی‌رود. این شرکت در قتلگاه گرفتار آمده و من وقتی برای دایگی کردن شماها ندارم. همه‌تان استعفا بدهید و گر نه این منم که می‌روم و از صبحِ دوشنبه باید دنبالم بدوید.» از نظر او، فقط وولارد می‌توانست بماند.

اکثر اعضای هیئت‌مدیره هاج و واج شدند. جابز هنوز از حضورِ تمام‌وقت یا ارتقا از مقامِ مشورتی در اپل طفره می‌رفت ولی با این حال حس می‌کرد قدرتِ اخراج آنها را دارد. حقیقتِ تلخ برای هیئت‌مدیره این بود که او به راستی چنین قدرتی را داشت. آنها نه طاقت قهرش را داشتند و نه دورنمای باقی ماندن در اپل اغواشان می‌کرد. وولارد می‌گفت: «بعد از تمام اتفاقاتِ آن چند سال، اکثرشان فرصت خلاصی از گرداب اپل را به آغوش کشیدند.»

یک بارِ دیگر هیئت‌مدیره تسلیم شد. اعضا فقط یک خواسته داشتند: ابقای یکی دیگر از اعضا علاوه بر وولارد. این کمک می‌کرد که همچنان اوضاع را زیر نظر داشته باشند. جابز موافقت کرد و بعدها در این باره گفت: «موافقت کردم که اِد وولارد و یک یارویی به نام گَرِت چانگ[1] بمانند که بعدها مشخص شد عددی نیست. افتضاح بود، صفرِ مطلق. ولی در طرفِ دیگر، وولارد یکی از بهترین اعضای هیئت‌مدیره‌ی دوران کاریِ من بود. یک نجیب‌زاده‌ی واقعی، یکی از باهوش‌ترین و همراه‌ترین آدم‌هایی که دیده‌ام.»

در بین افرادی که عذرشان خواسته شد مایک مارک‌کولا هم بود؛ کسی که در ۱۹۷٦، به عنوان سرمایه‌گذار از گاراژِ جابز دیدن کرد، عاشق آن کامپیوترِ نو پای روی میزِ کار شد، ۲۵۰.۰۰۰ دلار اعتبار برای تأسیسِ اپل تدارک دید، و بدل شد به سومین شریک اصلی و صاحب یک سومِ شرکت. او در طول دو دهه‌ی آغازینِ اپل، عضو پیوسته‌ی هیئت‌مدیره باقی ماند و درب ورود و خروج را به مدیرعامل‌های مختلف نشان داد. بارها جابز را حمایت کرد و البته گاهی نیز با او به مشکل برخورد که مهم‌ترینِ آنها درگیریِ سال ۱۹۸۵ بین جابز و اسکالی بود. مارک‌کولا می‌دانست که با بازگشتِ جابز، دیگر وقت رفتن فرا رسیده است.

جابز به خصوص در مقابل کسانی که دورش می‌زدند، سرد و حذفی عمل می‌کرد. ولی در عین حال با آنهایی که از روزهای ابتدایی در کنارش حضور داشتند، احساساتی و عاطفی بود. وازنیاک

---

[1] Gareth Chang

در این دسته‌ی دوم جای می‌گرفت، حتی با وجود اینکه راه‌شان از هم جدا بود. همین‌طور اَندی هِرتزفِلد و چند تنِ دیگر از گروه مَکینتاش، و البته مایک مارک‌کولا. جابز بعدها گفت: «واقعاً احساس می‌کردم به من خیانت کرده، ولی برایم مثل پدر بود و همیشه علاقمندش بودم.» بنابراین وقتی نوبت به استعفای مارک‌کولا رسید، جابز با اتومبیلِ خود به عمارتِ قلعه‌مانندِ او در تپه‌های وودساید رفت تا شخصاً تقاضای استعفایش را مطرح کند. مثل همیشه، از خانه بیرون زدند و قدم‌زنان از میان زمین‌ها گذشتند تا به یکی از بیشه‌های رِد-وود رسیدند که در آن چندین میزِ پیک‌نیک وجود داشت. مارک‌کولا به من گفت: «استیو می‌گفت یک هیئت‌مدیره‌ی جدید می‌خواهد تا تازه‌نفس کار را شروع کند. احتمال می‌داد من قضیه را بد بگیرم، ولی وقتی آرامشم را دید، خیالش راحت شد.»

در ادامه، راجع به محصولاتی صحبت کردند که خوب بود اپل روی آنها تمرکز کند. آرزوی جابز ساختن شرکتی ماندگار بود. از مارک‌کولا پرسید که راز رسیدن به چنین موفقیتی چیست. او پاسخ داد که شرکت‌های ماندگار آنهایی هستند که می‌دانند چطور خودشان را بازسازی کنند. HP بارها چنین کرده بود؛ هیولیت-پَکارد به عنوان یک شرکت ابزارسازی کارش را شروع کرد. سپس تبدیل به یک شرکت ساخت ماشین‌حساب شد، و دست‌آخر به تولید کامپیوتر روی آورد. مارک‌کولا به جابز گفت: «در تجارتِ کامپیوتر، اپل توسط مایکروسافت به حاشیه رانده شده. تو باید شرکت را طوری بازسازی کنی که به ساختِ چیزهای دیگری روی بیاورد، یعنی ساختِ محصولات و دستگاه‌های مصرفیِ دیگر. باید مثل یک پروانه، دگردیسی را تجربه کنی.» جابز چیز زیادی نگفت، چون با او موافق بود.

هیئت‌مدیره‌ی قدیمی در اواخرِ جولای مرحله‌ی انتقالی را تصویب کرد. وولاردِ آقامنش که نقطه‌ی مقابلِ جابزِ زبر و زرنگ بود، وقتی او را دید که با کفشِ کتانی و شلوارِ جین وارد اتاق شد، جا خورد. ترسید که نکند اعضای قدیمیِ هیئت‌مدیره را به خاطر دور هم جمع شدن، به بادِ سرزنش بگیرد. ولی جابز با روی باز گفت: «سلام به همه.» آنها به مرحله‌ی پذیرش استعفای تک تکِ اعضا، انتخاب جابز به عضویت در هیئت‌مدیره، و اعطای مجوز به وولارد و جابز برای پیدا کردنِ اعضای جدید رسیده بودند.

عجیب نبود که اولین انتخابِ جابز، لَری اِلیسون باشد. می‌گفت او از آمدن به اپل خوشحال خواهد شد ولی از حضور در جلسات کاری متنفر است، برای همین خیلی خوب خواهد شد اگر نیمی از جلسات را بیاید. (بعد از مدتی اِلیسون فقط به یک سوم از جلسات می‌آمد. برای همین جابز عکسی از او را که روی جلد بیزینس ویک چاپ شده بود، برداشت و داد که آن را به اندازه‌ی واقعی بزرگ کنند، سپس روی یک مقوای نازک چسباند و در جلساتِ هیئت‌مدیره، روی صندلیِ خالی او قرار می‌داد.)

جابز، بیل گَمپِل را هم به هیئت‌مدیره آورد؛ مسئول بازاریابی اپل در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ که وسط منازعه‌ی جابز-اسکالی گیر افتاد و با اینکه در اپل باقی ماند، اما بعدها آنقدر از اسکالی متنفر شد که جابز هم او را بخشید. گَمپِل آن موقع مدیرعامل شرکت اینتُویت[1] و یکی از رفقای جابز در پیاده‌رَوی‌ها بود. او که فقط پنج خیابان دورتر از منزل جابز زندگی می‌کرد، در این باره به من گفت: «در فضای بازِ پشت خانه‌اش نشسته بودیم که گفت دارد به اپل بر می‌گردد و مرا هم برای هیئت‌مدیره می‌خواهد. گفتم: "خدایا، معلومه که می‌آیم".» گَمپِل سابقاً در دانشگاه کلمبیا، مربی فوتبال بود و بنا به قول جابز، استعداد ویژه‌ای در «گرفتن عملکرد درجه یک از بازیکن‌های درجه یک» داشت. جابز به او گفت که در اپل فقط با بازیکن‌های درجه یک کار خواهد کرد.

وولارد هم جری یورک[2] را آورد، رئیس اسبق امور مالی در کرایسلر و بعدها آی.بی.اِم. از دیگر کسانی که جابز کارنامه‌شان را بررسی و سپس رد کرد، مِگ وایت‌مَن[3] بود؛ مدیر بخش پـلِـی‌اِسکول[4] در شرکت هاسبرو[5] و استراتژیست دیزنی در سال‌های قبل. (وایت‌مَن در ۱۹۹۸ مدیرعامل ایبِی[6] شد و بعدها کمپینی ناموفق برای انتخابات فرمانداری کالیفرنیا تشکیل داد.) جابز در طول سال‌ها رهبران قدرتمندی را به هیئت‌مدیره‌ی اپل آورد؛ از جمله اَل گُر[7]، اریک اشمیت[8] از گوگل، آرت لِوینسون[9] از جِنِنْتِک[10]، میکی درکسلِر[11] از گَپ[12] و جِی. کرو[13]، و آندرآ یونگ[14] از آوُن[15]. ولی همیشه مراقب بود که آنها وظیفه‌شناس باشند، گاهی به حد افراط وظیفه‌شناس. با وجود مقام‌شان به نظر می‌رسید که همگی از جابز حساب می‌برند و مشتاقِ فراهم آوردنِ اسبابِ خوشحالی او هستند.

جابز در مقطعی نیز از آرتور لِویت[16]، رئیس اسبق کمیسیون بورس و اوراق بهادار، برای حضور در هیئت‌مدیره دعوت کرد. لِویت که اولین مَکینتاشِ خود را در سال ۱۹۸٤ خریده و اعتیاد به مَک مایه‌ی افتخارش بود، بسیار هیجان زده شد. از دیدنِ کوپرتینو نیز سر ذوق آمد. اما بعد، جابز با خواندن یکی از سخنرانی‌های او راجع به اهمیت استقلال و قوی بودن هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌ها،

---

1 Intuit
2 Jerry York
3 Meg Whitman
4 Playskool
5 Hasbro
6 Ebay
7 Al Gore
8 Eric Schmidt
9 Art Levinson
10 Genentech
11 Mickey Drexler
12 Gap
13 J. Crew
14 Andrea Jung
15 Avon
16 Arthur Levitt

پیشنهاد خود را پس گرفت. لِویت بعدها اظهار داشت که جابز گفته: «آرتور، من فکر نمی‌کنم از بودن در هیئت‌مدیره‌ی ما خوشحال شوی، فکر می‌کنم بهترین کار این باشد که دعوتمان را پس بگیریم. صریح بگویم، به نظرم برخی از مواردی که ذکر کرده‌ای، گر چه برای شرکت‌های دیگر مناسب است ولی واقعاً با فرهنگِ جاری در اپل جور نیست.» وی در جای دیگری هم نوشت: «جابز مرا زمین زد... مسلماً برای من واضح بود که هیئت‌مدیره‌ی اپل برای عملکردِ مستقل از مدیرعامل طراحی نشده!»

مَک‌وُردِ بوستون، آگوست ۱۹۹۷

نامه‌ی بازنگری در قیمتِ سهامِ حقِ اختیار، به امضای "استیو و هیئت رئیسه" رسید و اعلان عمومی شد. خیلی زود بر همگان آشکار گردید که جابز مدیر تمام جلساتِ بررسی محصول است. این و دیگر نشانه‌های حضور پر رنگ او در اپل، باعث افزایش قیمت سهام در جولای، از حدود ۱۳ به ۲۰ دلار شد و همین‌طور موجی از هیجان برای گردهمایی عاشقان اپل در کنفرانس مَک‌وُردِ بوستونِ ۱۹۹۷ به پا کرد. بیش از ۵.۰۰۰ نفر، از ساعت‌ها قبل برای سخنرانی جابز در تالار همایش قصر در هتل پلازا پارک[1] حاضر شدند. آمدند تا از زبان شخصِ جابز بشنوند که آیا واقعاً آماده‌ی رهبری آنان هست یا خیر.

فریادهای شادی با نمایش عکسی از جابز بر روی پرده‌ی نمایش، به هوا رفت؛ عکسی مربوط به سال ۱۹۸٤. حضار حتی در حین معرفی او همچنان فریاد می‌زدند: «استیو! استیو! استیو!» و هنگامی که بالأخره روی صحنه آمد -با جلیقه‌ی مشکی، پیراهن بدون‌یقه‌ی سفید، شلوار جین و آن لبخند شیطنت‌آمیز- جیغ‌ها و نور فلاشِ دوربین‌ها چنان فضا را پر کرد که معروف‌ترین ستاره‌های راک هم باید به آن حسادت می‌کردند. همان اول با یادآوری شغل رسمی‌اش همه را پنچر کرد: «من استیو جابز هستم، رئیس و مدیرعامل پیکسار» و اسلایدی با همان عنوان پشت سرش به نمایش در آمد. سپس نقشی را که در اپل بر عهده گرفته بود، توضیح داد: «من و خیلی‌های دیگر دور هم جمع شده‌ایم تا کمک کنیم اپل دوباره سالم شود».

بر روی صحنه عقب و جلو می‌رفت و اسلایدهای پشت سرش را با کنترلی که در دست داشت عوض می‌کرد. واضح بود که اکنون او رئیسِ اپل است -و این امیدواری وجود داشت که همین‌طور بماند. با مهارت زیاد یک معرفی دقیق ارائه کرد، آن هم بدون هیچ توضیحی بابت افت ۳۰ درصدی فروش اپل در دو سالِ گذشته. سپس گفت: «کارمندانِ بی‌نظیرِ اپل، این سال‌ها در حال انجام کارهای اشتباهی بودند زیرا چشم‌انداز کلی اشتباه بود. من کسانی را یافته‌ام که برای اجرای یک

---

[1] Park Plaza

استراتژی خوب کمترین صبری ندارند، ولی تاکنون چنین چیزی به آنها ارائه نشده.» دوباره جمعیت با جیغ و سوت و هورا حرفش را قطع کردند.

در حین صحبت، اشتیاقش به طور فزاینده‌ای شدت گرفت و کم‌کم به جای "آنها،" می‌گفت "من" و "ما." اشاره‌اش به رویکردهای آتیِ اپل بود. گفت: «"من" هنوز فکر می‌کنم شما باید خاص باشید تا یک کامپیوتر اپل بخرید. خریداران محصولات اپل متمایز می‌اندیشند، آنها روحیه‌ای خلاق برای تغییر دنیا دارند. "ما" به خاطر وجود چنین آدم‌هایی است که محصول می‌سازیم.» حین بیان کلمه‌ی "ما" در جمله‌ی آخر، دست‌هایش را جمع کرد و نوک انگشتانش را روی سینه‌ی خود زد. سپس در آخرین نطق آن روز، همچنان "ما" را با تأکید گفت و راجع به آینده‌ی اپل حرف زد: «"ما"هم داریم به سمت تفکر متمایز و ارائه‌ی خدمت به مردمی که از ابتدا مشتری محصولات اپل بوده‌اند، می‌رویم. زیرا دیگران اغلب اینها را دیوانه می‌پندارند ولی ما در این دیوانگی، نبوغ می‌بینیم.» مردم، حین تشویق ایستاده‌ی طولانی در پایان سخنرانی، با حیرت به هم نگاه می‌کردند و برخی حتی اشک می‌ریختند. جابز، برای همه روشن کرده بود که او و اپل، دوباره یکی شده‌اند.

قرارداد با مایکروسافت

نقطه‌ی اوجِ مَک‌وُرد ۱۹۹۷، یک خبر حیرت‌انگیز بود، خبری که روی جلدِ تایم و نیوز ویک هم رفت. جابز در اواخر سخنرانی برای نوشیدن جرعه‌ای آب مکث کرد و سپس با لحنی نجیبانه سخن را پی گرفت: «اپل در یک اِکوسیستم زندگی می‌کند و به کمک سایر شرکا نیاز دارد. ارتباطات مخرب به هیچ کس در این صنعت کمک نکرده.» بعد از مکثی تاکتیکی ادامه داد: «امروز می‌خواهم یکی از اولین شراکت‌های جدیدمان را رونمایی کنم، یک همکاری مهم. شریک ما در این همکاری مایکروسافت است.» لوگوهای اپل و مایکروسافت در کنار هم روی پرده‌ی نمایش ظاهر شدند، صدای نفس‌ها در سالن شنیده می‌شد.

اپل و مایکروسافت برای یک دهه بر سر مشکلات حق نشر و حق اختراع با هم درگیر بودند که مهم‌ترین آنها، سرقت مایکروسافت از روی رابط کاربری اپل بود. به محض خروج جابز از اپل در ۱۹۸۵، جان اسکالی به یک توافقِ واگذاری رضایت داد: مایکروسافت در ازای ارائه‌ی انحصاری اِکسل تا دو سال برای مَک، می‌توانست رابط گرافیکی اپل را برای ویندوز ۱.۰ مورد استفاده قرار دهد. در ۱۹۸۸، بعد از آنکه مایکروسافت با ویندوز ۲.۰ به عرصه آمد، اپل مجدداً شکایت کرد. اسکالی مدعی شد که قراردادِ ۱۹۸۵ شامل ویندوز ۲.۰ و جزئیات اضافه شده به آن (مثل تقلید از "جادوی" همپوشانیِ پنجره‌ها، اثرِ بیل اَتکینسُن) نمی‌شود و این نقض آشکار حقوق اپل است. اپل تا سال ۱۹۹۷، پرونده و استیناف‌های متعدد بعدی را باخت ولی همچنان پیگیر دعاوی حقوقی و

تهدیدهای قانونیِ جدید بود. به علاوه، وزارت دادگستریِ دولت کلینتون نیز در حال آماده‌سازی یک پرونده‌ی عظیم ضدرقابتی بر علیه مایکروسافت بود. جابز، دادستانِ ارشدِ پرونده، جوئل کلِین[1] را به پالو آلتو دعوت کرد و حین صرف قهوه به او گفت که بدون نگرانی از بابت گرفتنِ خسارتِ سنگین از مایکروسافت، فقط بکوشد دست آنها را به دعاوی حقوقی بند کند. طبق توضیح جابز، این کار به اپل فرصت می‌داد تا در قبال مایکروسافت یک "رویکرد تهاجمی" اتخاذ و عرضه‌ی محصولات رقابتی را آغاز کند.

در دوره‌ی آمِلیو، درگیری به حد انفجار رسید. مایکروسافت از توسعه‌ی وُرد و اِکسل برای سیستم‌عامل مَکینتاش سر باز زد که می‌توانست اپل را نابود کند. در دفاع از بیل گِیتس، باید گفت که او اصولاً آدم انتقام‌جویی نیست. قابل درک است که چرا میلی به توسعه‌ی برنامه‌های سیستم‌عامل اپل نداشت، هیچ شرکت دیگری هم به این کار روی خوش نشان نمی‌داد به خصوص که هر آن، با تغییر رهبری در اپل، آینده‌ی این سیستم‌عامل به هاله‌ای از ابهام فرو می‌رفت. درست بعد از خرید نِکست توسط اپل، آمِلیو و جابز با هم به مقر مایکروسافت پرواز کردند که همین گِیتس را دچار مشکل کرد، چون نمی‌دانست کدام یک طرفِ صحبتِ او است. گِیتس چند روز بعد تماسی محرمانه با جابز گرفت و گفت: «هِی، معلوم هست داری چه غلطی می‌کنی؟ نکند از من می‌خواهی برنامه‌هایم را روی نِکست قرار بدهم؟» جابز این‌طور پاسخ داد که: «ملاحظاتِ هوشمندانه‌ای در موردِ گیل لحاظ کن و منتظر بمان،» زیرا نقطه‌ی عطفی در راه بود.

وقتی مشکل رهبری در اپل، با اخراج آمِلیو تا حدودی رفع شد، یکی از اولین تماس‌های جابز با گِیتس گرفته شد. خودش در این مورد می‌گفت:

«به بیل زنگ زدم و گفتم: "قصد دارم اوضاع را رو به راه کنم." بیل همیشه با اپل مهربان بود. هر چه باشد ما او را وارد کار و بارِ نرم‌افزارهای کاربردی کردیم. اولین نرم‌افزارهای کاربردیِ مایکروسافت، اِکسل و وُرد، برای مَک ساخته شدند. بنابراین زنگ زدم و گفتم: "کمک می‌خواهم." مایکروسافت داشت حقوق اختراعات اپل را زیر پا می‌گذاشت. گفتم: "اگر پرونده‌های حقوقی را ادامه دهم، چند سال دیگر باید یک جریمه‌ی ۱ میلیارد دلاری بدهی. این را تو می‌دانی، من هم می‌دانم. پس بیا یک راه حل فوری برای این قضیه پیدا کنیم." تمام آنچه می‌خواستم: یکی تعهدِ مایکروسافت به توسعه‌ی برنامه‌های کاربردی برای مَک بود، و دیگری سرمایه‌گذاری در اپل؛ این‌طوری او هم در موفقیتِ ما هم سهیم می‌شد.»

این صحبت‌ها را با بیل گِیتس در میان گذاشتم و او صحتش را تأیید کرد. به خاطر داشت که: «یک گروه داشتیم که از کار کردن روی مَک لذت می‌بردند، همه از مَک خوش‌مان می‌آمد.» پیش

[1] Joel Klein

از آن در مذاکراتِ شش ماهه با آمِلیو، طرح‌های پیشنهادیِ رفع اختلاف، فقط کشدارتر و پیچیده‌تر شده بود: «وقتی استیو وارد میدان شد به من گفت: "هِی، این قرارها خیلی پیچیده است. من یک توافقِ ساده می‌خواهم. یکی تعهد به همکاری، و دومی هم سرمایه‌گذاری." و بعد از این بود که ظرف ٤ هفته با هم به توافق رسیدیم.»

گِیتس و مدیر ارشد مالی‌اش گرِگ مافِی[1]، برای تعیین چارچوب قرارداد به پالو آلتو پرواز کردند و یکشنبه‌ی بعد هم مافِی برای نهایی کردن جزئیات دوباره برگشت. به خانه‌ی جابز که رسید استیو دو بطری آبِ یخ از یخچال بیرون کشید و او را با خود به پیاده‌رَوی در حوالی پالو آلتو برد. هر دو شلوارک پوشیده بودند و جابز پا لُختی بود. جلوی کلیسای باپتیست‌ها نشسته بودند که او مسائل اصلی را به میان کشید: «چیزهای مهم از نظر ما اینها است، یکی تعهد به ساخت نرم‌افزار برای مَک و دیگری سرمایه‌گذاری.»

با وجود اینکه مذاکرات به سرعت جلو رفت، ولی جزئیاتِ نهایی تا ساعاتی قبل از مَک‌وُردِ بوستون (۱۹۹۷) نهایی نشده بود. جابز داشت در تالار پلازا پارک تمرین می‌کرد که موبایلش زنگ خورد، گفت: «سلام بیل» و صدایش در تالار قدیمی پیچید. سپس به گوشه‌ای رفت و آرام صحبت کرد تا دیگران چیزی نشنوند. آن تماس یک ساعت به طول انجامید و سرانجام سایر موارد کلیدی نیز حل شد. جابز در حالی که روی صحنه می‌نشست، گفت: «بیل، بابت حمایتی که از این شرکت کردی ممنونم. فکر می‌کنم بودن اپل برای دنیا بهتر باشد.»

جابز در سخنرانی‌اش، به جزئیات همکاری با مایکروسافت پرداخت. در ابتدا آه از نهاد هواداران برخاست. به خصوص سوزناک‌ترین بخشِ صحبتش آنجا بود که گفت بر اساس موافقت‌نامه‌ی همکاری: «اپل تصمیم گرفته مرورگر اصلیِ مَکینتاش از این پس اینترنت‌اکسپلورِر[2] باشد...» حضار با هو کردن، حرفش را قطع کردند. بلافاصله افزود: «... و از آنجا که به حق انتخاب معتقدیم، سایر مرورگرها نیز هم‌زمان عرضه خواهند شد و البته که کاربران بنا به سلیقه‌ی خود قادر به تغییر مرورگر هستند.» صدای خنده و چند تشویق پراکنده از میان جمعیت به گوش رسید. حضار کم‌کم روی خوش نشان دادند، به خصوص زمانی که از سرمایه‌گذاری ۱۵۰ میلیونیِ مایکروسافت در اپل و دریافت سهامِ فاقدِ حقِ رأی صحبت کرد.

این جوِ آرام، دوباره زمانی به هم ریخت که جابز یکی از بدترین گاف‌های خود در طول دوران اجرای روی صحنه را مرتکب شد. «امروز یک مهمان ویژه از طریق ماهواره با من است،» این را که گفت، یک مرتبه صورت بیل گِیتس روی صفحه‌نمایشِ بزرگِ بالای سرش نقش بست و بر فراز سرِ حضار قرار گرفت. (لبخندِ روی صورت گِیتس، بیشتر شبیهِ پوزخند بود.) حضار ابتدا جا خوردند، و سپس جیغ و هو و سوت از راه رسید. بیل گِیتس در این صحنه درست شبیه قَیِم انسان‌ها در آگهیِ

---

[1] Greg Maffei
[2] Internet Explorer

"۱۹۸٤" بود، طوری که حضار انتظار داشتند (و شاید امیدوار هم بودند؟!) که از انتهای سالن، یک زنِ ورزشکار وارد شود و با دویدن در راهروی میانی و پرتابِ پُتک، صفحه‌نمایشِ غول‌آسا را دود کند و به هوا بفرستد.

ولی این کاملاً واقعی بود و گِیتس بی‌خبر از هو شدن در آن سو، در مقر مایکروسافت صحبتش را آغاز کرد. با صدایی یکنواخت و لحنی مناسب گفت: «برخی از بهترین برنامه‌هایی که در طول دوران کاری‌ام ساخته‌ام، با استیو و برای مَکینتاش بوده.» همین‌طور که به معرفی نسخه‌ی جدید مایکروسافت آفیس[1] -که برای مَکینتاش در دستِ ساخت بود- می‌پرداخت، مستمعین آرام گرفتند و بعد کم‌کم به نظر رسید که در حال پذیرشِ نظم جدیدِ جهانی هستند. گِیتس حتی تشویق آنها را هم برانگیخت وقتی خبر داد که نسخه‌های جدیدِ وُرد و اِکسل برای مَکینتاش: «از بسیاری جنبه‌ها پیشرفته‌تر از آن چیزی هستند که روی بستر ویندوز اجرا شده.»

جابز می‌دانست که سیطره‌ی تصویرِ بزرگِ چهره‌ی گِیتس بر فرازِ سرِ خودش و حضار، یک اشتباهِ اساسی بوده. به من گفت: «از بیل خواستم به بوستون بیاید، نیامد. این بدترین و احمقانه‌ترین اجرای عمرم بود. باعث شد من و اپل کوچک به نظر برسیم، انگار که همه چیز در دستانِ بیل قرار گرفته بود.» گِیتس هم از دیدنِ نوار ویدیوییِ آن مراسم جا خورده بود. می‌گفت: «من نمی‌دانستم که صورتم قرار است در مقیاسی آنقدر بزرگ نمایش داده شود.»

جابز سعی کرد با یک خطابه‌ی فی‌البداهه، اطمینانِ خاطر را به طرفداران برگرداند. چنین گفت: «اگر می‌خواهیم پیشرفت کنیم و دوباره اپل را سالم ببینیم، باید چند چیز را رها کنیم که برود. باید این تصور که اپل باید به قیمتِ باختِ مایکروسافت ببرد را رها کنیم... اگر آفیس را روی مَک می‌خواهیم، بهتر است طوری با مایکروسافت رفتار کنیم که آنها هم با احترام آفیس را به ما بدهند.»

اعلامِ همکاری با مایکروسافت همراه با حضورِ دوباره‌ی جابز در اپل، تکانِ مورد نیاز را به ارکانِ شرکت وارد آورد. در پایانِ همان روز، سهامِ اپل با ٦ دلار و ٥٦ سِنت، یعنی ۳۳٪ افزایش، در ۲٦ دلار و ۳۱ سِنت بسته شد؛ چیزی معادلِ ۲ برابرِ قیمت در زمانِ استعفای آمِلیو. این جهشِ یک روزه، ۸۳۰ میلیون دلار به جمع سرمایه‌ی اپل در بازارِ سهام افزود. حالا دیگر شرکت از لبه‌ی پرتگاه فاصله گرفته بود.

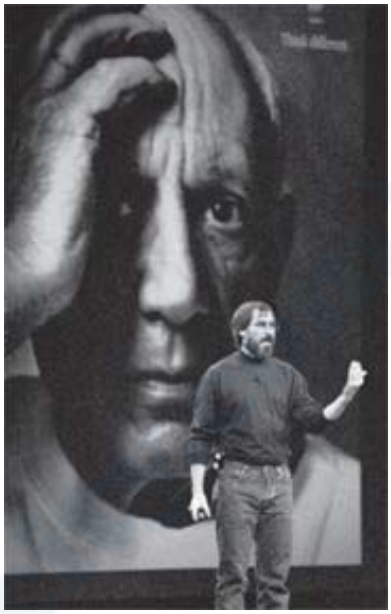
---

[1] Microsoft Office

فصل بیست و پنج

متمایز فکر کن

جابز در مقامِ «مدیر عاملِ موقت»



طلبِ کمک از پیکاسو.

تقدیم به دیوانه‌ها

لی کلو، مدیرِ خلاقِ شاغل در چیات/دِی، سازنده‌ی آگهی بی‌نظیر "۱۹۸٤" برای مَکینتاش، در اوایل جولای ۱۹۹۷ داشت برای خودش رانندگی می‌کرد که تلفن اتومبیل زنگ خورد. جابز پشت خط بود: «سلام لی، منم استیو. حدس بزن چی شده؟ آمِلیو استعفا داد. می‌توانی بیایی اینجا؟»

اپل در حال مذاکره برای انتخاب یک آژانس تبلیغاتیِ جدید بود، ولی جابز از نمونه‌کارهایی که به دستش می‌رسید اصلاً راضی نبود و می‌خواست کلو و آژانس تبلیغاتی‌اش -که آن موقع به تی.بی.دابلیو.اِی/چیات/دِی[1] تغییر نام داده بود- هم به جمع انتخاب‌ها اضافه شوند. می‌گفت: «باید ثابت کنیم که اپل هنوز زنده است و دنبالِ تولیدِ چیزهای خاص.»

[1] TBWA\Chiat\Day

کلو در پاسخ گفت که نمونه‌کار ارائه نمی‌کند: «تو با کارِ ما آشنایی،» ولی جابز التماس کرد؛ توضیح داد که خیلی سخت است تمام آنهایی که نمونه‌کار ارائه کرده‌اند -از جمله بی.بی.دی.اُ[1] و آرنولد وورڈ واید[2]- را بی‌دلیل دَک کند و یک "رفیقِ قدیمی" را سرِ کار بیاورد. کلو سرانجام پذیرفت و چندی بعد با یک نمونه‌کار به کوپرتینو پرواز کرد. سال‌ها بعد، جابز با چشمانی اشک‌بار خاطره‌ی آن دیدار را اینگونه برای من بازگو کرد:

«مرا متأثر کرد. واقعاً نفسم بند آمد. مثل روز روشن بود که لی عاشقِ اپل است. او که بی‌شک بهترین آدمِ حوزه‌ی تبلیغات بود، ۱۰ سال بود که دیگر نمونه‌کار نمی‌زد. ولی حالا که آمده بود، از عمق قلبش طرح زده بود، چون به اندازه‌ی ما اپل را دوست داشت. با گروهش به ایده‌ی درخشانِ "متمایز فکر کن" رسیدند که ۱۰ برابر بهتر از ایده‌های سایرین بود. مرا که متأثر کرد. هنوز هم فکرش را که می‌کنم اشکم در می‌آید، هم از این بابت که لی آنقدر به ما اهمیت می‌داد، و هم به این خاطر که ایده‌ی "متمایز فکر کن" بسیار درخشان بود. هر از گاهی خودم را در آن حال و هوایِ با صفا -و روحانی و عاشقانه- می‌بینم، و همیشه هم اشک می‌ریزیم. چنگ می‌اندازد و مرا به آغوش می‌کشد. این، یکی از آن لحظه‌های نابِ زندگی بود. صفایی که داشت هرگز از یادم نمی‌رود. توی اتاقم، همین‌طور که ایده‌ی کلی را توضیح می‌داد، اشک می‌ریختم و اشک می‌ریختم. هنوز هم به یادش گریه می‌کنم.»

جابز و کلو هر دو اپل را یکی از بهترین نام‌های تجاری دنیا می‌دانستند. شاید از نظر جاذبه‌ی احساسی جزو پنج نام برتر بود، ولی در آن برهه لازم بود یاد هوادارانش بیاندازد که ویژگی‌های متمایزش چیستند. بنابراین به جنبشی برای بازسازی وجهه‌ی اپل نیاز داشتند، چیزی ورای آگهی‌های رایج. آن آگهی، نه برای "به رخ کشیدنِ" توانایی‌های کامپیوتر، بلکه برای تقدیس آنچه که انسان‌های خلاق قادر بودند با کامپیوترها انجام دهند، طراحی شده بود. به قولِ جابز: «راجع به سرعتِ پردازنده یا حافظه نبود، راجع به خلاقیت بود.» کار نه فقط برای مشتریانِ بالقوه بلکه حتی برای ترمیم روحیه‌ی کارمندان شرکت طراحی شده بود: «در اپل فراموش شده بود که ما کیستیم. یکی از راه‌های اینکه به یاد بیاوری کیستی، این است که به یاد بیاوری قهرمان‌های تو چه کسانی‌اند. این بود چگونگیِ شکل‌گیریِ آن موج از آگهی‌ها.»

کلو و همکارانش رویکردهای مختلفی را برای ستایش از "دیوانه‌هایی" که "متمایز فکر می‌کردند" امتحان نمودند. ابتدا ویدیویی ساختند با آهنگی از سْیل[3] به نام "دیوانه" ("هرگز نجات

---

[1] BBDO
[2] Arnold Worldwide
[3] Seal

نخواهیم یافت مگر کمی دیوانه شویم”)، ولی حقِ مطلب را به جا نمی‌آورد. سپس با استفاده از صدای ضبط شده‌ی رابرت فراسْت[1] از روی “جاده‌ای که به آن نرفتی” و دیالوگ‌های رابین ویلیامز[2] در فیلم “انجمن شاعران مرده” نسخه‌های دیگری ساختند. ولی در نهایت نتیجه این شد که باید متنِ خودشان را بنویسند؛ متنی با این سرآغاز: «تقدیم به دیوانه‌ها.»

جابز مثل همیشه پُر توقع بود. وقتی گروهِ کلو با متنِ خودشان به کوپرتینو آمدند، فریادش بر سر مؤلفِ جوانِ گروه بلند شد: «این آشغاله! این یک آگهیِ آشغال از یک آژانسِ تبلیغاتیِ آشغاله و من ازش متنفرم.» این اولین و آخرین دیدار آن مؤلف جوان با او بود. آن بیچاره خشکش زد، ولی آنهایی که می‌توانستند از پسِ جابز بر بیایند، از جمله کلو و همکارانش کِن سیگال[3] و کریگ تانیموتو[4]، با همفکریِ خودش شعرگونه‌ای را خلق کردند که مورد پسندِ همه واقع شد. در نسخه‌ی ٦۰ ثانیه‌ای آگهی، چنین دکلمه می‌شد:

«تقدیم به دیوانه‌ها. متفاوت‌ها. شوریده‌ها. مشکل‌سازها. میخ‌هایِ چوبیِ گِرد در شکاف‌های چهارگوش. کسانی که دنیا را متفاوت می‌بینند، علاقه‌ای به قوانین ندارند و وضع موجود را بر نمی‌تابند. می‌توانید بهشان ایراد بگیرید، با آنها مخالفت بورزید، ازشان تعریف یا بدگویی کنید. اما تقریباً تنها کاری که از عهده‌تان خارج است، نادیده گرفتنِ آنها است. چرا که دنیا را دگرگون می‌کنند، نسلِ بشر را به پیش می‌برند و در عینِ اینکه دیگران آنها را دیوانه می‌خوانند، ما نابغه می‌دانیم‌شان. زیرا، آنهایی که به اندازه‌ی کافی دیوانه‌اند تا خود را قادر به “تغییرِ دنیا” بدانند، همان‌هایی‌اند که “چنین” می‌کنند.»

جابز، که هر یک از این عبارات مُعَرِّفِ خود او بودند، برخی از جملات را شخصاً نوشت، از جمله: «نسلِ بشر را به پیش می‌برند.» برای کنفرانسِ بوستون در اوایلِ آگوست، یک نسخه‌ی نه چندان خوب از آگهی حاضر شد ولی همه موافق بودند که آماده‌ی ارائه نیست، بنابراین جابز در سخنرانیِ خود فقط از برخی مفاهیم و شعارِ “متمایز فکر کن” استفاده کرد. در بخشی از آن مراسم گفت: «اصلِ یک ایده‌ی درخشان اینجا است، اپل مالِ کسانی است که نگاه وسیعی دارند و می‌خواهند با استفاده از کامپیوترها، جهان را دگرگون کنند.»

به منظورِ دمیدنِ روحِ “انجمن شاعران مرده” در آگهی، کلو و جابز، رابین ویلیامز را برای گویندگی می‌خواستند ولی مدیر برنامه‌های او گفت که ویلیامز آگهی کار نمی‌کند، بنابراین جابز سعی کرد شخصاً با او تماس بگیرد. از طریق همسرش اقدام کرد ولی او که می‌دانست جابز چقدر

---

1 Robert Frost
2 Robin Williams
3 Ken Segal
4 Craig Tanimoto

PersianPDF.com

چرب‌زبان و مجاب‌کننده صحبت می‌کند، اجازه نداد رابین پشتِ خط بیاید. در عین حال مایا آنجلو[۱] و تام هَنکس را هم برای گویندگی در نظر داشتند. جابز در یک مراسمِ شام برای جمع‌آوریِ اعانه، بیل کلینتون را کنار کشید و از او خواست که تلفنی قضیه را با هَنکس در میان بگذارد، ولی پرزیدنت این درخواستش را به طورِ غیررسمی وتو کرد.[۲] سرانجام، گویندگی به ریچارد درِیفوس[۳] سپرده شد که یکی از عاشقان اپل بود.

علاوه بر آگهی‌های تلویزیونی، اپل یکی از به یادماندنی‌ترین جنبش‌های بَزِریِ تاریخ را هم به راه انداخت. هر بنر شامل یک عکسِ پرتره‌ی سیاه-و-سفید از یک شخصیت معروف تاریخی بود، و قرار شد فقط در گوشه‌ی آنها لوگوی اپل و "متمایز فکر کن" درج شود. جالب‌ترین ویژگی این بود که نامِ هیچ‌کدام از آن چهره‌ها روی بنر ذکر نمی‌شد. بعضی‌ها -مثل اینشتین، گاندی، لِنون، دیلان، پیکاسو، ادیسون، چاپلین و مارتین لوتر کینگ- راحت شناخته می‌شدند. ولی بقیه، مردم را برای لحظه‌ای به درنگ و تفکر فرا می‌خواندند. شاید عابرانِ پیاده از دوست یا همراه‌شان می‌پرسیدند که نام آن چهره چیست؟ مارتا گراهام[۴]، آنسِل آدامز، ریچارد فِینمَن[۵]، ماریا کالاس[۶]، فرانک لوید رایت[۷]، جِیمز واتسون[۸]، آمِلیا اِرهارت[۹].

اکثرِ آنها قهرمان‌های شخصیِ جابز بودند. افرادی خلاق و خطرپذیر، مبارزه‌جویانی که حرفه‌شان را بر سر انجام کارهای خاص قمار کرده بودند. پس جابز به عنوان یک عاشق عکاسی، شخصاً کار را زیر نظر گرفت تا از انتخابِ بهترین پرتره‌های قهرمانان خود اطمینان حاصل کند. در مقطعی به کلو ایراد گرفت که: «این عکسِ مناسبی از گاندی نیست.» کلو توضیح داد که عکسِ معروفِ گاندی در کنار چرخِ نخ‌ریسی -اثر مارگارت بِرک وایت[۱۰]- تحت مالکیت تایم است و امکان استفاده از آن برای مصارف تجاری وجود ندارد. بنابراین جابز طی تماسی با نورمَن پرلشتاین[۱۱] سردبیرِ تایم، از او خواست استثنا قائل شود. همچنین از یونیس (کِنِدی) شرایوِر[۱۲] خواست خانواده‌اش را به استفاده از عکسی از برادرش، بابی کِنِدی[۱۳]، در حال سیاحت در آپالاچیا[۱۴] -که جابز عاشقش بود- قانع کند. نیز

---

[۲] آنقدر آن را پشتِ گوش انداخت تا خودِ جابز منصرف شد.م

1 Maya Angelou
3 Richard Dreyfuss
4 Martha Graham
5 Richard Feynman
6 Maria Callas
7 Frank Lloyd Wright
8 James Watson
9 Amelia Earhart
10 Margaret Bourke-White
11 Norman Pearlstine
12 Eunice Shriver
13 Bobby Kennedy
14 Appalachia

برای استفاده از عکسی مناسب از خیمه‌شب‌بازِ مرحوم، جیم هِنسون[1]، شخصاً با فرزندِ او تماس گرفت.

همین‌طور در تماسی از یوکو اونو خواست که عکسی از همسرِ مرحومش جان لنون به او بدهد. اونو نیز عکسی برایش فرستاد، ولی مورد پسندِ جابز واقع نشد. می‌گفت: «پیش از شروعِ کمپین آگهی‌ها در نیویورک بودم. می‌خواستم به رستوران ژاپنیِ مورد علاقه‌ام بروم، قبلاً حضورم را به او اطلاع داده بودم.» وقتی به رستوران رسید، اونو هم آنجا بود. سر میزِ جابز آمد و یک پاکت به او داد. گفت: «این یکی بهتر است. فکر می‌کردم ببینمت، برای همین آوردمش.» آن عکس، عکسی کلاسیک از اونو و لنون بود؛ آن دو روی تخت نشسته بودند، گل‌هایی در دست و خنده‌ای دوست‌داشتنی بر لب داشتند. سرانجام اپل از همان عکس استفاده کرد. جابز درباره‌ی یوکو اونو می‌گفت: «بعد از آن ملاقات، تازه فهمیدم چرا جان عاشقش شده بود.»

گویندگیِ ریچارد دریفوس عالی بود، ولی لی کلو یک ایده‌ی دیگر هم داشت. چه می‌شد اگر خودِ جابز گویندگی می‌کرد؟ به او گفت: «تو واقعاً به این جملات اعتقاد داری، پس انجامش بده.» جابز به استودیو رفت، چند بار تمرین کرد و خیلی زود دکلمه‌ای گفت که همه پسندیدند. ایده‌ی اصلی این بود که در صورتِ استفاده از آن، به مردم نگویند چه کسی گوینده است؛ درست مثلِ ذکر نکردنِ نامِ چهره‌ها در بنرها. کلو به او گفت: «داشتن صدای تو روی تصاویر خیلی تأثیرگذار است، راهی خواهد بود برای احیای نام اپل.»

جابز نمی‌توانست تصمیم نهایی را بگیرد؛ صدای خودش یا دریفوس؟ سرانجام شبِ مورد نظر فرا رسید؛ آگهی فردا باید روی آنتن می‌رفت. زمانِ پخش هم مناسب بود، درست قبل از پخشِ نسخه‌ی تلویزیونیِ داستانِ اسباب‌بازی. اما جابز درست مثلِ موقعیت‌های مشابه، به تصمیم‌گیریِ اجباری تن نداد. به کلو گفت هر دو را برای پخش ارسال کند؛ این‌طوری تا صبح فرصت داشت که فکر کند. بالأخره صبح زنگ زد و گفت که از صدای دریفوس استفاده کنند: «اگر صدای من باشد، بعد از اینکه مردم متوجه شوند تصور می‌کنند کل قضیه راجع به من است، در حالی که نیست. راجع به اپل است.»

جابز از زمانِ تأسیسِ اپل، همواره خودش را فرزندِ ضدفرهنگ‌های ساختارشکن معرفی می‌کرد. حتی بعد از اینکه ثروتی به هم زد، در آگهی‌هایی مثل "۱۹۸٤" و "متمایز فکر کن" نام تجاریِ اپل را طوری جا انداخت که یاغی‌گریِ او را در اذهان تداعی کند. این، برای متولدین سال‌های انفجار جمعیت -۱۹٤٦ تا ۱۹٦٤- امکان همزادپنداری را فراهم می‌کرد. کلو می‌گفت: «از همان اولین باری که پسری جوان بود و به دیدنم آمد، بهترین درک را از تأثیری که می‌خواست نام تجاریِ اپل بر ذهن مردم بگذارد داشت.»

---

[1] Jim Henson

تعداد بسیار اندکی از شرکت‌ها یا شخصیت‌های حقوقی را می‌توان یافت که با بی‌پروایی خود، موفق به ایجاد پیوند میانِ نام‌تجاری‌شان با نام گاندی، اینشتین، پیکاسو و دالایی‌لاما شده باشند. جابز از این طریق قادر به تشویقِ مردم به خرید کامپیوتری بود که آنها را شوریدگانی خلاق، نوگرا و مخالف با شرکت‌های بزرگ معرفی می‌کرد. لَری اِلیسون می‌گفت: «استیو، یگانه نام‌تجاریِ معرفِ شیوه‌ی زندگی را در صنایع تکنولوژیک خلق کرد. اتومبیل‌هایی هستند -مثل پورشه و فراری- که مردم به داشتن آنها تفاخر می‌ورزند، چون آنچه سوارش می‌شوی تا اندازه‌ای معرفِ خود تو است. مردم چنین احساسی را نسبت به محصولاتِ اپل هم دارند.»

با شروع جنبش «متمایز فکر کن» و ادامه‌ی آن در طول سال‌های حضورش در اپل، جابز هر چهارشنبه صبح، جلسه‌ی سه ساعته‌ی آزادی را با نمایندگان ارشد، بازاریابان و افراد روابط عمومی برگزار می‌کرد تا از طریق آنها استراتژی پیام‌رسانیِ شرکت را اجرایی کند. کلو به من گفت: «هیچ مدیرعاملی در جهان در مقوله‌ی بازاریابی مثل استیو جابز عمل نمی‌کند. او چهارشنبه‌ها تک تکِ بیلبوردها، آگهی‌های چاپی یا تلویزیونی را شخصاً تصویب می‌کرد.»

جابز اغلب در پایان هر جلسه، کلو و دو همکارش دانکِن میلنِر[1] و جیمز وینسِنت را به استودیوی طراحیِ اپل، که حفاظت‌شده و فوق سِرّی بود (و هست) می‌بُرد تا محصولاتِ آینده را مشاهده کنند. وینسِنت می‌گفت: «وقتی داشت محصولاتِ در حال تکمیل را نشانِ ما می‌داد، خیلی احساساتی و پر حرارت می‌شد.» با تقسیم علاقه‌اش به محصولاتِ در حال طراحی، با نوابغ بازاریابیِ شرکت، می‌خواست اطمینان حاصل کند که قریب به اتفاقِ آگهی‌هایِ آنها سرشار از شور و شوق، و ذوقِ درونی او باشد.

مدیرعاملِ موقت

جابز در حین نهایی کردنِ آگهیِ "متمایز فکر کن،" برای خودش هم نقشه‌های متمایزی در سر داشت. تصمیم گرفته بود رسماً اداره‌ی شرکت را بر عهده بگیرد، لااقل به طور موقت. او از ده هفته قبل با رفتنِ آمِلیو، رهبرِ غیررسمیِ شرکت شده بود، البته تحت عنوانِ مشاور. در آن برهه فرِد اَندِرسُن رسماً مدیرعاملِ موقت بود. جابز در ۱۶ سپتامبر ۱۹۹۷، با اعلام پذیرش این سِمَت، به طور رسمی مدیرعاملِ موقتِ اپل شد. تعهد او حالت موقتی-آزمایشی داشت: هیچ حقوقی نمی‌گرفت و هیچ قراردادی هم با اپل نبسته بود. اما اَعمال و تصمیماتش رویکردی موقتی-آزمایشی نداشت. او مسئولِ مستقیمِ اپل بود، و با اجماعِ عمومی بر آن فرمانروایی نمی‌کرد.

---

[1] Duncan Milner

جابز در همان هفته برای تقویت روحیه‌ی مدیران و کارکنان ارشد، ترتیب یک گردهمایی در تالار کنفرانس اپل و سپس پیک‌نیکی همراه با صرفِ آب‌جو و غذاهای گیاهی را داد؛ جشنی برای پست جدیدِ او و آگهی‌های جدیدِ شرکت. شلوارک به پا و بدون کفش، قدم می‌زد و ریش پر پشتش هم واقعاً متمایز بود. خسته ولی عمیقاً مصمم به حضار گفت: «حدود ۱۰ هفته پیش برگشته‌ام. سخت کار کرده‌ایم. هدفی که به دنبالش هستیم آنقدرها دور از دسترس نیست؛ باید به اصولِ "ساخت محصولات بی‌نقص،" "بازاریابی عالی" و "توزیع مناسب" رجعت کنیم. اپل خیلی از اجرای صحیح این اصولِ ابتدایی دور شده.»

جابز و هیئت‌مدیره، برای چند هفته‌ی دیگر دنبال یک مدیرعامل دائمی گشتند. اسم‌های زیادی -مثل جُرج ام. سی. فیشر[1] از کُداک[2]، سم پالمیسانو[3] از آی.بی.اِم و اِد زَندِر[4] از سان مایکروسیستمز- به میان آمد ولی اکثر کاندیداها به طور قابل درکی، تمایل به کار زیر نظر جابز نداشتند. سان‌فرانسیسکو کرونیکل گزارش داد که زَندِر این پست را نپذیرفته چون «نمی‌خواسته استیو بالای سرش باشد و هر تصمیمی را به خود منتسب کند.» در مقطعی جابز و اِلیسون با یکی از مشاورینِ از همه‌جا بی‌خبرِ صنعت کامپیوتر، شوخی راه انداختند و برای او ایمیلی با مضمونِ انتخابش به عنوان مدیرعامل اپل فرستادند. بعدها با درز خبر به مطبوعات، مشخص شد که فقط او را دست انداخته‌اند که هم باعث سرگرمی و هم باعث شرمساری شد.

در دسامبر، دیگر کاملاً مشخص بود که وضعِ جابز از مدیرعامل موقت به مدیرعاملِ نامحدود تغییر یافته است. هیئت‌مدیره که این وضع را دید، بی سر و صدا جستجوی خود را متوقف کرد. جابز از آن دوره چنین یاد می‌کرد: «برگشتم به اپل و ٤ ماهِ تمام سعی داشتم با کمک یک آژانسِ امور استخدامی مدیرعامل پیدا کنم، ولی افراد مناسبی پیشنهاد نمی‌شد. برای همین هم بالأخره ماندم. اپل در شرایطی نبود که آدم‌های موفق به استخدامش در آیند.»

مشکل اصلیِ جابز این بود که اداره‌ی دو شرکتِ بزرگ، کار بسیار سختی بود. در نگاهی به گذشته مشکلات مربوط به سلامتی‌اش در آن روزها را این‌گونه به خاطر می‌آورْد:

«واقعاً سخت بود، بی‌اندازه سخت. بدترین دوران زندگی‌ام بود. یک خانواده‌ی نو پا داشتم و پیکسار هم بود. ساعت هفتِ صبح سرِ کار می‌رفتم و نُهِ شب بر می‌گشتم. بچه‌ها خواب بودند و من نمی‌توانستم حرف بزنم، به معنای واقعیِ کلمه، نمی‌توانستم. خیلی شکسته شدم. حتی نمی‌شد با لورین حرف بزنم. تنها کارم این بود که نیم ساعت تلویزیون ببینم و گیاه بخورم و بخزم توی تخت. نزدیک بود بمیرم. با یک پورشه‌ی مشکیِ سقف‌متحرک به پیکسار می‌رفتم و بعد به اپل

---

[1] George M. C. Fisher
[2] Kodak
[3] Sam Palmisano
[4] Ed Zander

برمی‌گشتم. کم کم سنگ کلیه هم گرفتم. موقعِ درد، به بیمارستان می‌رفتم و یک آمپول دِمِرول تزریق می‌کردم تا اینکه بالأخره سنگ از بدنم دفع شد.»

با وجود برنامه‌ی کاریِ فرساینده، هر چه بیشتر خود را با اپل درگیر می‌کرد بیشتر می‌فهمید که ترکِ آنجا در ذاتش نیست. وقتی مایکل دِل[1] در یک نمایشگاهِ تجاریِ کامپیوتر در اکتبر ۱۹۹۷، با این پرسش مواجه شد که اگر جای استیو جابز بود چه می‌کرد، پاسخ داد: «درِ اپل را تخته می‌کردم و پولِ صاحبان سهام را پس می‌دادم.» جابز بی‌درنگ یک ایمیل به آدرسِ دِل شلیک کرد و در آن نوشت: «تصور عمومی این است که مدیرعامل‌ها باید با شخصیت باشند، می‌ببینم که شما به این تصور پایبندی ندارید.» جابز دوست داشت با افروختن آتشِ رقابت و منازعه، به کارمندانش روحیه بدهد و -همان‌طور که قبلاً با آی.بی.اِم و مایکروسافت چنین کرده بود- با دِل هم چنین کرد. در جلسه‌ای با مدیران که موضوعِ آن راه‌اندازی سیستم تولید و توزیع به محضِ دریافتِ سفارش بود، به عنوان تصویر پس‌زمینه، یک عکسِ درب و داغان از مایکل دِل با علامت سیبل روی صورتش، قرار داد و در بین تشویقِ هم‌قطاران گفت: «دنبالت هستیم رفیق.»

پیش‌تر ذکر شد که یکی از آرزوهای اصلیِ جابز برپایی شرکتی ماندگار بود. در سن ۱۲ سالگی وقتی که شغلی تابستانی در هیولیت-پَکارد گرفت، آموخت که یک شرکت سالم بیش از هر فردِ خلاقی می‌تواند ابداع و نوآوری کند. خودش در این باره می‌گفت: «فهمیدم که گاهی بهترین نوآوری و ابداع، خودِ شرکت است؛ یعنی روشی که شرکت را سازمان‌دهی می‌کنی. چشم‌اندازِ تأسیس یک شرکت به خودیِ خود مسحورکننده است. وقتی فرصت بازگشت به اپل دست داد، می‌دانستم که وجود منِ تنها بدونِ شرکت، بی‌فایده خواهد بود. و به همین علت هم تصمیم به ماندن و بازسازی اپل گرفتم.»

حذفِ مشابه‌سازها

یکی از مباحث اصلی پیرامون اپل این بود که آیا باید لیسانس سیستم‌عاملش را با رویکردی تهاجمی به قصد تسخیر بازار به دیگر شرکت‌ها واگذار کند (مثل ویندوزِ مایکروسافت) یا نه. وازنیاک از همان ابتدا این رویکرد را دوست داشت: «ما زیباترین سیستم‌عاملِ دنیا را داشتیم ولی برای دسترسی به آن باید سخت‌افزارمان را هم با قیمتی دو برابر عُرفِ بازار می‌خریدید. این اشتباه بود. کاری که باید انجام می‌شد محاسبه‌ی یک قیمت مناسب برای اعطای لیسانس سیستم‌عامل بود.» آلان کِی ستاره‌ی زیراکس پارک که در سال ۱۹۸٤ به اپل آمد نیز به سختی برای اعطای

[1] Michael Dell

لیسانس سیستم‌عاملِ مَکینتاش جنگید. خودش می‌گفت: «بچه‌های نرم‌افزار اکثرشان از چند بسترِ نرم‌افزاری استفاده می‌کنند، چون می‌خواهند همه چیز به هم وصل باشد. جنگ بر سر اعطای لیسانس خیلی بزرگ بود، شاید بزرگترین نبردی که در اپل باختم.»

بیل گِیتس که با اعطای لیسانسِ ویندوز، ثروتی افسانه‌ای به دست آورده بود، در سال ۱۹۸۵ به اپل پیشنهادِ همین کار را داد؛ یعنی درست زمانی که درب خروج داشت پشتِ سرِ جابز بسته می‌شد. گِیتس معتقد بود که حتی اگر سیستم‌عاملِ مَک بخشی از کاربرانِ ویندوز را به خود جذب کند، باز هم مایکروسافت قادر خواهد بود با توسعه‌ی نرم‌افزارهایی نظیر وُرد و اِکسل -برای کاربران مَکینتاش و مشابه‌های آن- سودِ خود را افزایش دهد. گِیتس می‌گفت: «حاضر به انجام هر کاری بودم تا آنها لیسانس‌دهنده‌ای قوی شوند.» حتی برای اسکالی یک یادداشت رسمی فرستاد و چشم‌انداز این کار را تشریح کرد: «اکنون صنعت کامپیوتر به جایی رسیده که اپل می‌تواند استانداردی مبتنی بر تکنولوژی‌هایِ ابتکاری خود ایجاد کند، بدون نیاز به پشتیبانی یا اعتبارِ ناشی از همکاری با سایر تولیدکنندگانِ کامپیوترهای شخصی» و استدلال کرد: «اپل بایستی تکنولوژی مَکینتاش را به ۳ تا ۵ تولیدکننده‌ی بزرگ اعطا کند تا به توسعه‌ی سیستم‌های "سازگار با مَک" منجر شود.» گِیتس جوابی نگرفت، بنابراین در دومین یادداشت، نامِ برخی از شرکت‌های مناسب برای شبیه‌سازی از روی مَک را آورد و در پایان نوشت: «مایلم در مورد اعطای لیسانس به هر طریقی که از دستم بر می‌آید کمک‌تان کنم. لطفاً با من تماس بگیرید.»

اپل تا سال ۱۹۹٤ در مقابلِ اعطای لیسانسِ سیستم‌عامل مَکینتاش مقاومت کرد و در آن سال مدیرعاملِ وقت، مایکل اسپیندلِر[1]، به دو شرکتِ کوچک -رادیوس[2] و پاوِر کامپیوتینگ[3]- مجوز مشابه‌سازی از روی مَکینتاش را اعطا کرد. گیل آمِلیو در سال ۱۹۹٦ موتورولا را هم به فهرست افزود. اما این استراتژی بعدها با شک و تردید مواجه شد: اپل به ازای فروش هر کامپیوترِ لیسانسی، ۸۰ دلار به دست می‌آورد. ولی در مقابلِ این گسترشِ بازار، فروش شرکت‌های مشابه‌ساز باعثِ اُفتِ فروش کامپیوترهای گران‌قیمتِ اپل با سودِ هر واحد ۵۰۰ دلار شده بود.

مخالفت جابز با برنامه‌ی مشابه‌سازی فقط دلیل اقتصادی نداشت، بلکه او ذاتاً از این کار متنفر بود. به خاطر اعتقاد شخصی‌اش به "یکپارچگیِ محض بین سخت‌افزار و نرم‌افزار،" عاشق کنترلِ همه‌ی جنبه‌های کارِ خود بود و تنها راه برای اِعمال این کنترل را بر عهده گرفتنِ تمام مسئولیتِ تجربه‌ی کاربری می‌دانست. بنابراین به محض حضور مجدد در اپل، تار و مار کردن مشابه‌سازها را در اولویت قرار داد. با عرضه‌ی نسخه‌ی جدیدِ سیستم‌عامل مَکینتاش به سال ۱۹۹۷ و یک هفته بعد از خروج محترمانه‌ی آمِلیو، دیگر به مشابه‌سازها اجازه‌ی به روز رسانیِ سیستم‌عامل را نداد.

---

[1] Michael Spindler
[2] Power Computing
[3] Radius

رئیس پاور کامپیوتینگ، استیفن "کینگ" کانگ[1]، به محض آفتابی شدنِ جابز در مَک‌وُردِ بوستون، تظاهرات ضدانحصاری به راه انداخت و علناً هشدار داد که سیستم‌عامل مَکینتاش در صورت عدم ادامه‌ی روندِ اعطای لیسانس، دچارِ زوال خواهد شد. کانگ می‌گفت: «اگر سیستم‌عامل دوباره به حالت بسته برگردد کارش تمام است، انهدامِ کامل. همه باید بدانند که حالتِ بسته مساوی است با بوسه‌ی مرگ.»

جابز با این نظر موافق نبود. او به اِد وولارد زنگ زد تا خبر لغو برنامه‌ی اعطای لیسانس را بدهد؛ هیئت‌مدیره مطیعِ محضِ اوامرِ او بود. در سپتامبر با پرداخت ۱۰۰ میلیون دلار، توافقی با پاور کامپیوتینگ حاصل شد که شاملِ چشم‌پوشی از لیسانس اعطایی و انتقال پایگاهِ داده‌هایِ مشتریانِ آن شرکت به اپل بود. به زودی لیسانس‌های آن دو شرکتِ دیگر هم ابطال شد. جابز بعدها در این باره گفت: «اعطای لیسانسِ سسیستم‌عامل به چند سازنده‌ی سخت‌افزارهای چَـرَند، که خواه ناخواه به معنایِ کاهشِ فروش‌مان هم بود، احمقانه‌ترین کار دنیا در نوع خودش به شمار می‌آمد.»

بازنگری در خط تولید

یکی از توانایی‌هایِ بی‌بدیل جابز، قدرت تمرکزش بود. خودش می‌گفت: «تصمیم‌گیری راجع به اینکه چه کاری نکنی، به اندازه‌ی تصمیم‌گیری راجع به کارهایی که باید بکنی مهم است. این در مورد شرکت‌ها صدق می‌کند، در مورد محصولات هم همین‌طور.» به محض بازگشت به اپل، این قانون را پیاده کرد. یک روز که در سالن‌ها قدم می‌زد بالای سر یک فارغ‌التحصیلِ جوان از دانشکده‌ی وارتُن (دانشگاه پنسیلوانیا) رفت که در گذشته دستیار آمِلیو بود و می‌گفت که دارد گزارشی از کار خود تهیه می‌کند. جابز به او گفت: «که این طور، چه خوب. به کسی احتیاج دارم که کارهای خسته‌کننده‌ام را انجام دهد.» شغل جدید آن جوان یادداشت‌برداری از محتوای ملاقات‌های جابز با ده‌ها گروهِ تولیدی در اپل، و ثبت سؤالات و بگو-مگوهای کاری در رابطه با پیشبُردِ پروژه‌های مختلف شد.

استخدام بعدی، فیل شیلِر بود؛ کسی که بعد از ترک اپل، در شرکت نرم‌افزارهای گرافیکی ماکرومدیا[2] مشغول به کار شده بود. شیلِر می‌گفت: «استیو گروه‌ها را به اتاق هیئت‌مدیره احضار می‌کرد که فقط بیست صندلی داشت. آنها هم حداقل سی نفر بودند، می‌آمدند تا کُلی پاوِرپوینت[3] نشان دهند که استیو از آن متنفر بود.» یکی از اولین کارهای جابز در بازبینیِ فرآیندِ

---

1 Stephen "King" Kahng
2 The Graphics Software Company Macromedia
3 Powerpoint

تولید، قدغن کردنِ نمایشِ پاورپوینت‌ها بود. به یاد می‌آورْد که: «از جایگزینیِ تفکرِ خلاق توسطِ اسلایدهای پاورپوینت متنفر بودم. افراد باید حین ارائه‌ی کار به مواجهه با مشکلات می‌رفتند. بنابر این از همه خواستم متعهد باشند، سر میز بنشینند، و مسائل را به بحث بگذارند. نه اینکه فقط چند تا اسلاید نشان دهند. آدم‌هایی که می‌دانند از چه حرف می‌زنند، نیازی به پاوِرپوینت ندارند.»

بازنگریِ محصولات نشان داد که اپل خیلی بی‌تمرکز شده. نسخه‌های متعدد از هر محصول بیرون می‌آمد که دلیلش فقط شتابِ مسائلِ بوروکراتیک و کسب رضایتِ فروشندگانِ دمدمی‌مزاج بود. شیلِر در این باره می‌گفت: «دیوانگی بود، هزاران تُن محصولِ افتضاح توسط گروه‌های کاریِ سر در گُم تولید می‌شد.» اپل ده‌ها مدل مَکینتاش داشت؛ هر کدام با کُدی جداگانه و گیج‌کننده، کدهایی از 1400 گرفته تا 9600. جابز می‌گفت: «بعضی‌ها سه هفته‌ی تمام داشتند اینها را برایم تشریح می‌کردند و من اصلاً سر در نمی‌آوردم.» دستِ‌آخر راه حلِ برون‌رفت از آن وضعیتِ مغشوش را در پرسیدنِ سؤال‌های ساده از خودش یافت؛ مثلاً «خریدِ کدام یک را به دوستانم توصیه می‌کنم؟»

وقتی نتوانست جواب‌های ساده بگیرد، شروع کرد به دور ریختنِ محصولات و مدل‌های مختلف. خیلی زود ۷۰٪ از آنها را حذف کرد. به یکی از گروه‌ها گفت: «شما بچه‌های باهوشی هستید، نباید وقت‌تان را با این چیزهای افتضاح تلف کنید.» بسیاری از مهندسینِ اپل از تاکتیکِ "پاره کن-بریز دورِ" او خشمگین شده بودند که اعتراضات‌شان منجر به اخراج گروهی کثیر شد. ولی جابز بعدها ادعا کرد که: مهندسینِ برجسته، از جمله بعضی از آنهایی که پروژه‌هاشان تار و مار شده بود، قدردان این تاکتیک بوده‌اند. راجع به یکی از دیدارهای گروهی با کارکنان در سپتامبرِ ۱۹۹۷ می‌گفت: «وقتی از جلسه با کسانی که پروژه‌شان لغو شده بود بیرون آمدم، آنها یک متر بالاتر از زمین، با هیجان توی هوا معلق بودند، چون بالأخره درک کردند که مسیر قبلی چقدر گند بود.»

جابز بالأخره بعد از چند هفته رضایت داد. «بس است!» این فریادی بود که در یکی از جلساتِ راهبردیِ تولید زد و گفت: «این دیوانگی است.» یک ماژیک برداشت و جلوی تخته‌سفید ایستاد. با یک خط افقی و یک خط عمودی، نموداری چهاربخشی درست کرد. سپس گفت: «این چیزی است که احتیاج داریم،» بالایِ دو ستون نوشت "مصرفی" و "حرفه‌ای." و کنارِ دو ردیف نوشت "رومیزی" و "قابل‌حمل." سپس گفت که کارِ اصلی این است؛ تولیدِ چهار محصولِ عالی، یکی برای هر بخش از نمودار. شیلِر می‌گفت: «کل اتاق در سکوتِ محض بود.»

این سکوتِ محض در جلسه‌ی سپتامبر، با طرح رویکرد فوق در پیشگاه هیئت‌مدیره نیز تکرار شد. وولارد می‌گفت: «گیل در هر جلسه از ما می‌خواست مجوزِ ساخت محصولات بیشتر و بیشتری را بدهیم. مدام می‌گفت به محصولات دیگری نیاز داریم. اما استیو آمد توی اتاق و به ما گفت

محصولات کمتری می‌خواهیم. یک جدولِ چهارخانه کشید و گفت بهتر است تمرکزمان روی اینها باشد.» هیئت‌مدیره ابتدا عقب کشید. به جابز گفته شد که این ریسک است، ولی او پاسخ داد: «من کاری می‌کنم که جواب بدهد.» هیئت‌مدیره هرگز به این استراتژیِ جدید رأی نداد و مسئولیتِ تصمیم‌گیری و اجرا بر دوشِ شخصِ جابز قرار گرفت.

به یک باره مهندسین و مدیران اپل روی فقط چهار محصول تمرکز کردند. برای پر کردنِ کادرِ کامپیوترِ "حرفه‌ایِ رومیزی" قرار شد روی پاور مَکینتاشِ G3[1] کار کنند. برای کادرِ "حرفه‌ایِ قابل‌حمل" روی پاوربوکِ G3[2]، برای "شخصیِ رومیزی" بر روی آیـمَک[3] و برای "شخصیِ قابل‌حمل" نیز بر روی آیـبوک[4] متمرکز شدند. جابز بعدها توضیح داد که "آی" تأکیدی بوده بر یکپارچگیِ کامل آن دستگاه‌ها با اینترنت.

تمرکزِ هدفمندِ اپل، به معنای خروج از سایر حیطه‌ها مثل فروش چاپگرها و سِروِرها بود. در سال ۱۹۹۷، اپل هنوز داشت به فروش چاپگر رنگیِ استایل‌رایتر[5] می‌پرداخت که در اصل نسخه‌ای از دِسک‌جِتِ[6] HP بود. HP بخش اعظمِ درآمدش را از فروشِ کارتریج‌های رنگی کسب می‌کرد. جابز در یکی از جلساتِ بررسی محصول گفت: «من نمی‌فهمم، شماها می‌خواهید یک میلیون از اینها را عرضه کنید و هیچ درآمدی هم ندارد؟ این که دیوانگی است.» سپس از اتاق بیرون زد و با رئیس HP تماس گرفت. پیشنهاد کرد: «بیایید توافقات‌مان را پاره کنیم و دور بریزیم، ما از حیطه‌ی چاپگرها خارج خواهیم شد تا خودتان انجامش بدهید.» سپس به اتاق برگشت و تصمیمش را جار زد. شیلِر با یادآوریِ آن روز، به من گفت: «استیو با نگاهی به شرایط، بلافاصله کارِ لازم برای رهایی از مخمصه را انجام داد.»

مهم‌ترین تصمیمِ جابز، دستور قاطعانه‌ی تعلیقِ پروژه‌ی نیوتُن بود؛ همان دستیار شخصی دیجیتال که سیستم تشخیص دست‌خط -البته دست‌خط‌های نسبتاً خوب- را داشت. جابز از این پروژه‌ی عزیزِ اسکالی متنفر بود، چون نه تنها خوب کار نمی‌کرد بلکه قلم استایلوس[7] هم داشت! قبلاً در اوایل ۱۹۹۷ سعی کرده بود آمِلیو را به لغو این پروژه مجبور کند، ولی آمِلیو تنها به ادغام بخش مربوطه رضایت داد. سپس حینِ بررسی محصولات در اواخرِ همان سال، شخصاً نیوتُن را اعدام کرد. آن تصمیم را این‌گونه برای من توضیح داد:

---

1 Power Macintosh G3
2 Power Book G3
3 iMac
4 iBook
5 Stylewriter
6 Deskjet
7 Stylus

«اگر اپل در وضعیتی کمتر مخاطره‌آمیز بود، خودم را به آب و آتش می‌زدم تا نیوتُن به نتیجه برسد. ولی به افرادِ مشغول روی پروژه اطمینان نداشتم. احساسم این بود که واقعاً تکنولوژی خوبی است، ولی با سوءمدیریت به گَند کشیده شده. با تعلیقِ پروژه، مهندسین کاربلدی را آزاد کردم تا روی دستگاه‌های قابل‌حمل کار کنند و در نهایت، وقتی نوبت به آیـفـُن و آیـپَد رسید کارِ درجه یکی انجام دادیم.»

این تمرکزِ خارق‌العاده، اپل را نجات داد. در سال اولِ بازگشتِ جابز، بیش از ۳.۰۰۰ نفر از کار بر کنار شدند و ترازِ مالیِ شرکت به تعادل رسید. برای سالِ مالیِ منتهی به سپتامبر ۱۹۹۷ که همزمان شد با انتصابِ جابز به سِمَتِ مدیرعاملِ موقت، اپل ۱.۰٤ میلیارد دلار از دست داد. به قول خودش: «کمتر از ۹۰ روز به ورشکستگی‌مان مانده بود.» جابز در کنفرانسِ مَک‌وُردِ ۱۹۹۸ در سان‌فرانسیسکو، بر روی صحنه‌ای رفت که سالِ قبل آمِلیو آن افتضاح را به بار آورده بود. با ریشِ پر پشت و یک کتِ چرمی، استراتژیِ جدیدِ اپل برای تولیدِ محصول را توضیح داد و برای اولین بار مراسم را با عبارتی به پایان بُرد که به مرور، تبدیل به امضای شخصی او در سخنرانی‌هایش شد: «اُه... و یک چیزِ دیگر.» این بار آن چیزِ دیگر، «سودآور فکر کن» بود. وقتی این کلمات را گفت، حضار غرق در شادی شدند. بعد از دو سالِ همراه با زیانِ انباشته، اپل یک فصلِ سودآور را تجربه کرده بود؛ سودی ٤٥ میلیون دلاری. در ادامه، سودِ سالِ مالیِ ۱۹۹۸ به ۳۰۹ میلیون دلار بالغ شد. جابز به صحنه برگشته بود، اپل نیز همین‌طور.

فصل بیست و شش

اصولِ طراحی

استودیوی طراحی جابز و آیوْ

در کنارِ جانی آیوْ و آیـمَکِ آفتابگردان، ۲۰۰۲.

جانی آیوْ

جابز پس از پذیرشِ پُستِ مدیرعاملِ موقت در سپتامبر ۱۹۹۷، مدیران ارشد را برای یک گفتگوی چالاک دور هم جمع کرد. در بین حضار، مردی باهوش و پُرحرارت، ۳۰ ساله و اهل بریتانیا بود که ریاست گروه طراحان اپل را بر عهده داشت؛ جاناتان آیوْ معروف به "جانی" آن موقع تصمیم به استعفا داشت و از تمرکز شرکت بر حداکثرسازی سود و نه بهبودِ طراحی محصولات، ملول و ناخوش بود. اما صحبت‌های جابز باعث شد تصمیمش را عوض کند: «خیلی واضح به یاد دارم که استیو اشاره کرد هدف‌مان نه فقط پول در آوردن، بلکه ساختنِ محصولات عالی است.» آیوْ با یادآوریِ این، افزود: «تصمیماتی که شما بر مبنای چنین فلسفه‌ای می‌گیرید اساساً از آنچه در اپلِ آن دوره

گرفته می‌شد، متفاوت است.» آیوْ و جابز خیلی زود جذبِ هم شدند و تیم دو نفره‌ای را شکل دادند که بهترین همکاریِ دورانِ ما در زمینه‌ی طراحی صنعتی به شمار می‌رود.

آیوْ بزرگ‌شده‌ی چینگ‌فورد[1]، منطقه‌ای در حاشیه‌ی شمالِ شرقِ لندن است. پدرش زرگر و مدرسِ کالج محلی بود. آیوْ از او چنین یاد می‌کرد: «صنعت‌گری بی‌نظیر. هدیه‌ی کریسمسش به من، یک روز کار در کارگاهِ کالج بود. در تعطیلات سال نو که هیچ کسی به آنجا نمی‌آمد، کمکم می‌کرد هر آنچه در سر داشتم بسازم.» تنها شرط این بود که جانی باید آنچه در ذهن داشت را ابتدا با دست می‌کشید: «من همیشه زیبایی چیزهای دست‌ساز را خوب درک می‌کردم. به این عقیده رسیده‌ام که مهم‌ترین چیز، توجه تو به اثری است که داری خلق می‌کنی و چیزی که واقعاً از آن متنفرم، بی‌مبالاتی در طراحیِ محصول است، حتی اگر اندک باشد.»

آیوْ در دانشگاهِ پُلی‌تکنیکِ نیوکَسِل[2] تحصیل کرد. اوقات فراغت و تابستان‌ها را در یک شرکت مشاوره‌ی طراحی می‌گذراند. از کارهایش در آنجا، طراحی خودکاری بود که یک توپ در ته داشت و بازی کردن با آن می‌توانست خیلی بامزه باشد و برای صاحبش یک ارتباط حسیِ توأم با تفریح را به همراه آوَرَد. برای تِزَش، یک میکروفون و گوشی -با پلاستیکِ کاملاً سفید- طراحی کرد که مخصوصِ کودکانِ دچارِ مشکلاتِ شنوایی بود. خانه‌اش پُر از نمونه‌کارهای اولیه از جنس پلاستیک بود که برای بهبودِ طراحی به کار می‌گرفت. کمی بعد، یک دستگاهِ خودپرداز و یک تلفنِ خمیده طراحی کرد که جوایزِ انجمنِ سلطنتی هنرهای زیبا را برایش به ارمغان آوردند. آیوْ بر خلاف برخی طراحان، فقط چیزهای خوشگل درست نمی‌کرد؛ بر روی این هم تمرکز داشت که چطور مهندسی و اجزای داخلی دستگاه باید با طرحِ ظاهریِ آن جور در آیند. او در کالج، آرزومندِ طراحیِ دستگاه‌های مَکینتاش شد. خودش می‌گفت: «با دیدنِ مَک، احساس کردم ارتباطی درونی با سازندگانِ آن دارم. یک مرتبه این درک به من الهام شد که اساساً یک شرکت چیست یا چه باید باشد.»

آیوْ بعد از فارغ‌التحصیلی، به بر پایی شرکت طراحی تَنگرین[3] در لندن کمک کرد که بعدها یک قراردادِ مشاوره با اپل بست. سپس در سال ۱۹۹۲ برای کار در بخش طراحی اپل به کوپرتینو نقل مکان کرد و در ۱۹۹۶ به ریاست این بخش رسید، یعنی درست یک سال قبل از بازگشت جابز. ولی آن روزها دیگر از حضور در اپل خوشحال نبود. آمِلیو درک اندکی از طراحی داشت. آیوْ می‌گفت: «در شرکت، کسی به محصولات توجه نداشت چون همه سعی داشتند سود را حداکثر کنند. تمام انتظارشان از ما طراحان، کشیدن طرح ظاهری محصول بود و بعد مهندس‌ها تا جایی که می‌شد آن را ارزان می‌ساختند. من در شُرُفِ استعفا بودم.»

---

[1] Chingford
[2] Newcastle Polytechnic
[3] Tangerine

با آمدنِ جابز و ارائه‌ی آن نطق چالاک، آیوْ تصمیم گرفت لااقل برای مدتی بمانَد. جابز ابتدا به جستجوی یک طراح جهانی از بیرونِ شرکت اقدام کرد. با ریچارد ساپر طراحِ تینک‌پَـدِ[1] آی.بی.اِم و نیز با جُرجِتو جوگیارو[2] طراحِ فراری 250 و مازراتی گیبلی[3] مذاکره کرد. اما بعد، در بازدیدی از استودیوی طراحی اپل، با آیوْ، آن جوانِ خوش‌برخورد، خوش‌ذوق و بسیار جدی، دوستیِ ماندگاری برقرار کرد. آیوْ می‌گفت: «راجع به دیدگاه‌های فُرم و جنس بحث کردیم. کاملاً روی یک طولِ‌موج بودیم. من یک‌هو فهمیدم که چرا سابقاً اپل را دوست داشتم.»

آیوْ حداقل در ابتدا، به جاناتان رابینشتِین که جابز به ریاستِ بخشِ سخت‌افزار گمارده بود، گزارش می‌داد. اما در عینِ حال، رابطه‌ی شخصیِ مستقیم و به طرزی غیرمعمول محکم نیز با خودِ جابز داشت. اغلب با هم ناهار می‌خوردند و جابز روزِ کاری را با گفتگو در استودیوی طراحی آیوْ به پایان می‌بُرد. لورین پاوِل می‌گفت: «جانی از همان ابتدا جایگاهِ مخصوصی پیدا کرد. به منزلِ ما می‌آمد و کم‌کم خانواده‌هامان به هم نزدیک شدند. استیو هرگز عمداً او را ناراحت نمی‌کند. اکثرِ آدم‌های زندگیِ استیو قابل جایگزینی‌اند، اما جانی نه.»

جابز از احترامِ خود به آیوْ، این‌گونه پیشِ من سخن گفت:

«تغییری که جانی، نه فقط در اپل بلکه در کل دنیا به وجود آورد، بی‌نظیر است. او در تمام زمینه‌ها عمیقاً باهوش است. مفاهیمِ تجاری را خوب می‌فهمد، همین‌طور مفاهیمِ بازاریابی را. در سه سوت با مسائلِ مختلف آشنا می‌شود. درک می‌کند که تخصص ما در قلب اپل نسبت به سایر شرکت‌ها چیست. اگر فقط یک شریک احساسی در اپل داشته باشم، او جانی است. ما اکثر محصولات را با مشورتِ هم شکل می‌دهیم و بعد دیگران را می‌آوریم و می‌پرسیم: "هِی، شماها راجع به این چی فکر می‌کنید؟" جانی تصویرِ کلیِ هر محصول را به خوبیِ کوچکترین جزئیات تخیل می‌کند و عمیقاً می‌داند که اپل یک شرکت محصول‌گرا است. او فقط یک طراح نیست و برای همین هم مستقیماً با من کار می‌کند. قدرت عملیاتی جانی در اپل از همه بیشتر است، البته به جز از من. هیچ‌کس نیست که بتواند بگوید جانی چه بکند یا چه نکند. این به خواستِ خودِ من بوده.»

مثل اکثرِ طراحان، آیوْ از تحلیلِ فلسفی و تفکرِ مرحله به مرحله روی یک طراحی خاص لذت می‌بُرد، اما برای جابز این فرآیند بیشتر شهودی بود: استیو با لمس و نگاه به مدل‌ها و نمونه‌ها، آنها

---

[1] Thinkpad
[2] Giorgetto Giugiaro
[3] Maserati Ghibli

را که پسندش نبود دور می‌ریخت. بعد از این، آیوْ با راهنمایی‌های او، مفاهیم مورد پسند رئیس را روی محصول توسعه می‌داد.

آیوْ از طرفدارانِ طراحِ صنعتیِ مشهور، دیتِر رامسِ آلمانی از شرکتِ براوْن بود. رامس نصیحتی موعظه‌گونه داشت: «کمتر ولی بهتر.» جابز و آیوْ نیز با هر طرحِ جدیدی کُشتی می‌گرفتند تا ببینند که چقدر می‌توان آن را ساده‌سازی کرد. از وقتی که اولین بروشورِ اپل، عبارتِ «سادگی، غایتِ کمال است» را جا انداخت، جابز به دنبال نوعی از سادگی رفت که با تسلط بر پیچیدگی‌ها و نه نادیده گرفتنِ آنها، متجلی می‌شد. یک بار به من گفت: «کارِ بسیار سختی است که چیزی را ساده‌سازی کنی، به خوبی چالش‌های پیشِ رو درک کنی، و موفق به کشفِ راه‌حل‌های ظریف شوی.»

جابز در قامتِ آیوْ، تنِ دومی را می‌دید که میزبانِ روحی مشترک با او بود. آنها هر دو مشتاقِ نیل به سادگیِ حقیقی -و نه سطحی- بودند. یک روز با آیوْ در استودیوی طراحی‌اش نشسته بودم که فلسفه‌ی کاریِ خود را این‌گونه برایم شرح داد:

«چرا ما تصور می‌کنیم که سادگی خوب است؟ چون در مورد هر محصولی، باید این حس را داشته باشیم که می‌توان بر آن مسلط شد. اما وقتی پای پیچیدگی به میان آید، در حقیقت دست‌ها را جلوی محصول بالا برده‌ای. سادگی فقط یک سبکِ بصری نیست، فقط آسان‌گیری یا دوری از شلوغ‌کاری نیست. شاملِ رفتن به عمقِ پیچیدگی هم هست. برای رسیدن به سادگیِ حقیقی، باید واقعاً به عمق بروی. به عنوانِ مثال، برای نداشتنِ هیچ پیچی روی یک محصول، می‌توانی دنبال یک طراحی کاملاً پیچیده و در-هم-تافته بروی. ولی راهِ بهتر این است که به عمقِ سادگی بروی و همه چیز راجع به آن محصول و روش ساختش را درک کنی. برای رهایی از شر قطعاتِ غیرضروری در یک محصول، باید به درکی عمیق از ماهیتِ آن برسی.»

این همان قاعده‌ی کلی بود که جابز و آیوْ، در کار، با هم به اشتراک گذاشتند: طراحی نباید فقط ظاهر بصری یک محصول را شامل بشود، بلکه باید بازتاب‌دهنده‌ی ماهیت آن هم باشد. جابز اندکی بعد از تکیه بر تخت ریاستِ اپل، به مجله‌ی فُرچون گفت: «در فرهنگ لغاتِ خیلی از آدم‌ها، طراحی فقط به معنی روکِش کردن است ولی برای من، هیچ چیزی نمی‌تواند از طراحیِ حقیقی پیشی بگیرد. طراحی، روحِ اصلی محصولات بشر است که خودش را با عبور از لایه‌های متوالی، در بیرون به ظهور می‌رساند.»

در نتیجه، فرآیند طراحی در اپل، در کل وابسته به چگونگیِ مهندسی و ساختِ هر محصول شد. آیوْ در رابطه با تولید یکی از پاوِر مَک‌های اپل می‌گفت: «به منظور رهایی از شر هر چیز غیرضروری، نیازمند همکاری کامل بین طراحان، توسعه‌دهندگان، مهندسین و گروه تولیدِ محصول

بودیم. بارها و بارها از انتها به ابتدا رفتیم؛ آیا به آن بخش احتیاج داشتیم؟ آیا می‌شد وظایف یکی از سه بخش دیگر را از طریق چهارمی به انجام رساند؟»

ارتباطِ بین طراحی یک محصول، ماهیت آن، و تولیدش، در سفرِ جابز و آیوْ به فرانسه برای‌شان آشکار شد. در یک فروشگاه وسایل آشپزخانه، آیوْ چاقویی را که از دور تحسینش کرده بود برداشت ولی بعد با نومیدی سر جای قبلی گذاشت. جابز هم همین‌طور. آیوْ می‌گفت: «هر دو متوجه مقداری چسب، بینِ دسته و تیغه شدیم.» موضوع بحث‌شان پس از این تجربه، ضایع شدن طراحی خوبِ چاقو توسطِ ساختِ بد آن بود. آیوْ خاطر نشان کرد: «نمی‌خواستیم چاقوهای آشپزخانه‌مان به هم بچسبند. استیو و من راجع به چیزهایی شبیهِ این خیلی دقت نشان می‌دادیم، چیزهایی که سادگیِ وسایل آشپزخانه را خراب و ماهیت آنها را خدشه‌دار می‌کرد. دنبال تولیدِ محصولی بودیم که تمیز و یکپارچه به نظر برسد.»

مثل اکثرِ شرکت‌های دیگر، در اپل نیز "مهندسین" طراحی را هدایت می‌کردند. یعنی ابتدا "آنها" ویژگی‌ها و احتیاجاتِ خود را وسط می‌گذاشتند و بعد طراحان، بدنه و روکش را طراحی می‌کردند و با نیازهای اولیه تطبیق می‌دادند. اما از نظرِ جابز، کلِ فرآیند باید بر عکس می‌بود. در روزهای قدیم، او بود که پس از تأییدِ طراحیِ مَکینتاش، مهندسین را وا می‌داشت اجزاء و صفحه‌مدارهای مناسب را برای آن طراحی کنند. اما بعد از استعفایش، فرآیند کار در اپل واژگونه و منجر به قدرت گرفتن مهندسین شد. فیل شیلِر مدیر بازاریابی اپل می‌گفت: «قبل از بازگشتِ استیو، مهندس‌ها می‌گفتند: "بفرما دل و روده" -پردازنده، دیسکِ سخت و غیره- و بعد، طراحان باید اینها را داخل یک جعبه می‌گذاشتند. وقتی این روشِ کار باشد، نتیجه‌اش هم می‌شود محصولاتِ افتضاح.» ولی بعد از آمدنِ جابز و جور شدن او با آیوْ، ورق به نفع طراحان برگشت. شیلِر می‌گفت: «استیو مدام می‌گفت طراحی است که شرکت را عالی جلوه می‌دهد. بنابراین طراحی بارِ دیگر بر مهندسی چیره شد.»

در مواردی نادر، این رَویه نتیجه‌ی عکس داد. به عنوان مثال: خواستِ مُصرّانه‌ی جابز و آیوْ برای قرارگیریِ یک نوارِ یکپارچه‌ی آلومینیومی دور تا دورِ آیـفـُن 4، به رغم هشدار مهندسین در موردِ احتمالِ بروزِ نقص در آنتن‌دهی (که بعداً معلوم شد درست بوده)، اجرایی شد. اما در کل، طراحیِ خاصِ محصولاتِ اپل (آیـمَک، آیـپاد، آیـفـُن و آیـپَد) بود که باعث شد این شرکت از رقبا متمایز شود و پیروزی‌های چشم‌گیری را هم در سال‌های بعد از بازگشتِ جابز، برای اپل به ارمغان آورد.

داخلِ استودیو

استودیوی طراحی، قلمروی جانی آیوْ، در طبقه‌ی هم‌کفِ مقر اپل در خیابانِ تو-اینفینیت-لوپ[1] قرار دارد. با پنجره‌هایی دودی و یک درب زیبای سنگین که البته همیشه قفل است. در داخل، یک میزِ پذیرشِ شیشه‌ای هست که دو مأمورِ حراست به آن دسترسی دارند. حتی کارمندانِ ارشدِ اپل هم بدون مجوزِ مخصوص اجازه‌ی ورود به استودیو را ندارند. اکثر مصاحبه‌های من با جانی آیوْ برای این کتاب، در جای دیگری برگزار شد ولی یک روز در سال ۲۰۱۰، او ترتیبی داد تا در یک بعد از ظهر آفتابی، در استودیو راجع به همکاری‌اش با جابز صحبت کنیم.

در سمتِ چپِ ورودی، چندین میز وجود دارد که طراحانِ جوان پشت آنها می‌نشینند؛ در سمت راست، اتاق غارمانندِ اصلی با شش میزِ فلزیِ طویل قرار دارد که برای بررسی و کار با نمونه‌های در دست تکمیل از آن استفاده می‌شود؛ آن‌سویِ اتاقِ اصلی، یک استودیوی طراحیِ کامپیوتری پُر از پایانه‌های کاری هست و در اتاقِ مجاورش، دستگاه‌های قالب‌گیریِ پیشرفته آنچه را که روی نمایشگرها هست به نمونه‌های پلاستیکی بدل می‌کنند؛ در کنار آن، یک اتاق رنگ‌رزیِ رُباتیک قرار دارد که نمونه‌ها را به شکل واقعی در می‌آورد. ظاهرِ مکان، شلوغ و صنعتی است با دکوری خاکستری. برگ‌های درختانِ بیرون، الگوهای متحرکِ سایه و نور را روی پنجره‌های دودی می‌اندازند و صدای آرامِ موسیقیِ تِکنو و جَز در پس‌زمینه جاری است.

جابز وقتی سالم و بر سرِ کارِ حاضر بود، تقریباً هر روز بعد از صرفِ ناهار با آیوْ به استودیو می‌رفت. به محضِ ورود، از میزها بازدید و نمونه‌های آزمایشی را بررسی می‌کرد تا میزانِ سازگاریِ آنها با فلسفه‌ی استراتژیکِ اپل را در یابد. با انگشت‌هایش طراحی بیرونی را دقیقاً مورد کنکاش قرار می‌داد. معمولاً یا با هم تنها بودند یا سایرِ طراحان کمی دورتر سرِ میزِ خودشان مشغول بودند و البته فاصله‌شان را حفظ می‌کردند. اگر جابز یک مشکلِ خاص داشت، رئیسِ بخشِ طراحیِ فنی یا سایر معاونینِ آیوْ را هم به استودیو دعوت می‌کرد. اگر چیزی ذوق‌زده‌اش می‌کرد و جرقه‌ی فکرهای استراتژیکِ نو می‌شد، ممکن بود تیم کوک (مدیر ارشدِ اجرایی) یا فیل شیلِر (رئیس بازاریابی) را هم فرا بخواند.

آیوْ فرآیندِ معمول را این‌گونه توضیح می‌داد:

«این اتاقِ بزرگ تنها جای شرکت است که با نگاهی به اطراف، می‌شود کلِ محصولاتِ در دستِ ساخت را دید. جای استیو پشت یکی از این میزها است. به عنوان مثال اگر داریم روی آیـفُـنِ

[1] Two Infinite Loop

جدید کار می‌کنیم، روی چهارپایه می‌نشیند و بعد از بازی با مدل‌های مختلف، آن را که بیشتر پسندیده جدا می‌کند. بعد می‌رویم سراغ بقیه‌ی میزها تا سایر محصولات را ببیند، فقط من همراهش هستم. با آمدن به اینجا یک حسِ کلی از چشم‌اندازِ محصولاتِ شرکت پیدا می‌کند: آیـفُـن، آیـپَد، آیـمَک، لپ‌تاپ‌ها و همه‌ی محصولاتِ دیگر. این‌طوری می‌فهمد که انرژی و توانِ کاریِ پرسُنِل روی چه چیزهایی متمرکز شده و ارتباط بخش‌های مختلف با هم چطور است. ممکن است بپرسد: "انجام این کار منطقی است، چون آنجا رشد بهتری داشته‌ایم؟" یا سؤال‌هایی شبیه این. همیشه می‌خواهد محصولات را در ارتباط با هم بسنجد که در شرکتی به این بزرگی، کارِ مشکلی است. با نگاه کردن به مدل‌های روی این میزها، آینده‌ی سه سالِ آتی را پیشِ رو دارد.»

«بخش اعظمی از فرآیندِ طراحی، گفتگو است؛ بده-بستانی همزمان با گردش دور میزها و وَر رفتن با مدل‌ها. استیو خوشش نمی‌آید طراحی‌های کامپیوتریِ پیچیده را نشانش دهم. دوست دارد هر مدل را از نزدیک ببیند و لمس کند. حق هم دارد. من خودم غافلگیر می‌شوم وقتی مدلی که در پردازش‌هایِ کَد[1] به نظر عالی بوده، بعد از ساخت، آشغال از کار در می‌آید.»

«استیو عاشق استودیو است، فقط به خاطر سکوت و آرامش اینجا. اگر یک آدمِ بصری باشی، اینجا برای خودش بهشتی است. هیچ بررسیِ محصولی به شکل رسمی نداریم، بنابراین چیزی به عنوان لحظات کلیدیِ تصمیم‌گیری هم در کار نیست. در عوض، قادر به اتخاذِ تصمیمات سیّال هستیم. از آنجا که روزی بدون گفتگو شب نمی‌شود و هرگز جلسات مسخره‌ی نمایشِ محصول در کار نیست، پس دچار اختلاف‌های اساسی هم نمی‌شویم.»

آیوْ در همان روز، مشغولِ بررسیِ نمونه‌های ساخته شده از یک دوشاخه و شارژرِ جدیدِ اروپایی برای مَکینتاش بود. ده‌ها مدل پلاستیکی داشت که هر کدام با تفاوت‌هایی اندک، برای بررسی و بازبینی ساخته شده بودند. بعضی آدم‌ها ممکن است این را عجیب بپندارند که رئیسِ طراحان یک شرکت روی چنین چیزِ کوچکی دقت کند، اما آیوْ که جای خود دارد، حتی جابز هم به این چیزها توجه می‌کرد. از زمانی که یک منبع تغذیه‌ی ویژه برای اپل II طراحی شد تا آخرین روزهای حضورش در اپل، جابز نه فقط به مهندسی بلکه به طراحیِ چنین قطعاتی هم اهمیت فراوان می‌داد. نام او در تأییدیه‌ی حقِ اختراع آداپتورِ برق و نیز تبدیلِ مغناطیسیِ مَک‌بوک -با آن صدای جالبش- آمده است. در حقیقت، در امریکا و تا آغاز سال ۲۰۱۱، نام او به عنوان مخترع در ۲۱۲ مورد از حقوقِ ثبت اختراعِ متعلق به اپل درج شده است.

---

[1] CAD [Computer-Aided Design]

آیوْ و جابز با وسواس و دقتِ خود، حتی برای بسته‌بندی محصولاتِ مختلفِ اپل هم ثبت اختراع دارند. به عنوانِ مثال، حقِ اختراع D558572 با تاریخ ثبتِ ۱ ژانویه‌ی ۲۰۰۸، متعلق به جعبه‌ی آیـپاد نانو است که فقط با چهار تصویر، چگونگی قرارگیریِ دستگاه در داخل یک غلافِ مخصوص را نشان می‌دهد. اختراعِ D596485 با تاریخ ثبتِ ۲۱ جولای سال ۲۰۰۹، مربوط به بسته‌بندی آیـفـُن با یک کلاهکِ محکم و سینیِ پلاستیکیِ شفاف در زیر است.

سال‌ها قبل، مایک مارک‌کولا به جابز آموخت که "به رخ بکشد" -و بداند که قضاوتِ مردم نه از روی متن که از روی جلدِ کتاب است- و به همین دلیل باید اطمینان حاصل می‌شد که تمامِ ملزومات و بسته‌بندی‌های اپل، نویدبخشِ وجودِ یک محصول زیبا در درون جعبه هستند. چه یک آیـپاد مینی، چه یک مَک‌بوک‌پرو، مشتریانِ اپل حتماً تجربه‌ی خوشایندِ گشودنِ جعبه و یافتنِ محصول در یک وضعیت پیشکشی را به یاد دارند. آیوْ می‌گفت: «من و استیو وقتِ زیادی روی بسته‌بندی می‌گذاریم. خودم عاشقِ فرآیندِ گشودن جعبه‌ی محصولات هستم. ما تشریفاتِ بیرون آوردنِ محصول را طوری ترتیب می‌دهیم که حس خاص بودنِ آن را به خوبی القا کند. بسته‌بندی می‌تواند شبیه تئاتر باشد، می‌تواند یک داستان خلق کند.»

آیوْ با آن روحیه‌ی حساسِ هنری‌اش، گه‌گاه از دست جابز آشفته می‌شد. دلیل: مصادره به مطلوب کردن ایده‌ها توسط استیو، چیزی که در طول سال‌های متمادی سایر همکاران را هم آزار داده بود. احساساتِ شخصی او نسبت به جابز آنقدر قوی بود که گاهی خیلی ساده از دستش ناراحت می‌شد. می‌گفت: «به ایده‌های طراحی من نگاهی اجمالی می‌انداخت و می‌گفت: "این خوب نیست. زیاد خوب نیست. از آن یکی خوشم آمد" و بعد در جلساتِ گروهی، طوری راجع به آن حرف می‌زد که انگار ایده از خودش بوده. به شخصه توجهِ دیوانه‌واری به مبداء هر ایده می‌کنم، حتی دفترچه‌هایی پر از ایده‌های شخصی نگه می‌دارم. برای همین هم از مصادره‌ی طرح‌هایم ناراحت می‌شوم.»

آیوْ در عین حال از اینکه غریبه‌ها جابز را تنها ایده‌پردازِ اپل معرفی می‌کردند نیز ناراحت بود. خیلی جدی با آن صدای نرمش به من گفت: «این ما را به عنوانِ یک شرکت آسیب‌پذیر می‌کند.» سپس مکثی کرد تا نقش حقیقی جابز را در قالبِ کلام بگنجاند: «در بسیاری از شرکت‌ها، ایده‌ها و طراحی‌های فوق‌العاده، در پروسه‌ی تولید گم می‌شوند. اگر استیو اینجا نبود تا به ما انگیزه دهد، کنارمان کار کند، و از تمام مقاومت‌های موجود در راهِ تبدیلِ ایده‌ها به محصولات، به سلامت عبورمان دهد، ایده‌های من و بچه‌های گروهم سر از ناکجا در می‌آورد.»

فصل بیست و هفت

آیـمَک

سلام... (دوباره)

برگردیم سرْوقتِ آینده

جشنِ اولین طراحیِ مشترک جابز-آیوْ به نام آیـمَک رقم خورد؛ کامپیوتری رومیزی برای بازار مصرف خانگی که در مِی ۱۹۹۸ معرفی شد. جابز مشخصات دقیقی برای آن ترسیم کرده بود؛ محصول می‌بایست دستگاهی همه‌کاره با صفحه‌کلید، نمایشگر، و کامپیوترِ آماده به کار -بلافاصله بعد از گشایشِ جعبه- می‌بود. باید طراحی متمایزی می‌داشت تا تمایز نام‌تجاری را نمایندگی کند. باید کم و بیش حدود ۱.۲۰۰ دلار قیمت می‌داشت. (در آن زمان اپل هیچ کامپیوتری زیر ۲.۰۰۰ دلار برای فروش نداشت.) شیلِر به خاطر می‌آورد که: «به ما گفت برویم سراغ ریشه‌های مَکینتاشِ سال ۱۹۸٤، یک دستگاه همه‌کاره. این به معنی تلفیق طراحی و مهندسی بود.»

نقشه‌ی اولیه این بود که یک "کامپیوترِ شبکه" درست کنند، مفهومی که لَری اِلیسون در اُراکِل از آن پشتیبانی می‌کرد؛ یک پایانه‌ی ارزان بدونِ دیسکِ‌سخت که اساساً برای اتصال به اینترنت و سایر شبکه‌ها کاربرد داشت. ولی فرِد آندِرسُن که رئیس امور مالی بود، بحث را به سمتِ ساخت محصولی کامل -با سی‌دی‌رام- و مناسب برای مصارف خانگی هدایت کرد. جابز هم عاقبت به این

رضایت داد. جاناتان رابینشتِین، مدیرِ بخش سخت‌افزار، ریزپردازنده و محتویاتِ پاورمَکِ G3 (کامپیوتر حرفه‌ای اپل) را برای استفاده در دستگاه جدید تطبیق داد. یک دیسکِ‌سخت و یک سی‌دی‌رام هم به آن اضافه شد. ولی در حرکتی متهورانه، جابز و او تصمیم به عدم استفاده از فلاپی‌خوان گرفتند. جابز از ستاره‌ی هاکی، وِین گرتزکی[1] نقل قول آورد: «به طرفی که گوی دارد می‌رود اسکِیت کن، نه جایی که قبلاً بوده.» این تصمیم کمی از زمانِ خودش جلوتر بود، ولی در آینده فلاپی‌دیسک‌ها به تاریخ پیوستند.

آیوْ و همکار ارشدش دَنی کاستر[2]، ترسیم طرح‌های آینده‌نگر را شروع کردند. جابز با همان لحن تندش تمام ده‌ها مدلِ پلاستیکیِ آنها را رد کرد، ولی آیوْ بلد بود چطور رامَش کند. جانی در ابتدا نظرِ او را تأیید کرد و سپس مدلی را که پیش‌تر قول داده بود، وسط گذاشت. طرحی با خمیدگی در پشت و قیافه‌ای سرزنده که اصلاً شبیه قالب‌های زشتی که به اسم کامپیوتر روی میزها قرار می‌گرفت نبود. به جابز گفت: «این حس را دارد که انگار تازه آمده روی میزت، یا همین‌الآن است که بپرد و برود یک جای دیگر.»

آیوْ تا جلسه‌ی بعد، مدل مذکور را بهبود بخشید و این بار جابز با آن دیدگاهِ دوقطبی‌اش اعتراف کرد که عاشقِ طرح شده است. نمونه‌ی پلاستیکی را زیر بغل زد و راه افتاد توی مقر شرکت تا به طور محرمانه نظر کارمندانِ مورد اعتماد و هیئت‌مدیره را جویا شود. اپل در آگهی‌ها به متمایز فکر کردنِ خود می‌بالید، ولی تا آن موقع هنوز چیزی متمایز از کامپیوترهای موجود در بازار عرضه نکرده بود. آنَک سرانجام، جابز یک طرحِ نو داشت.

کِیس پلاستیکیِ آیوْ و کاستر به رنگ آبیِ نیلگونِ ساحلی و نیمه‌شفاف بود طوری که می‌شد از بیرون، داخلِ کامپیوتر را دید. این رنگ بعدها از روی اسمِ ساحلی در استرالیا، به آبیِ باندی[3] معروف شد. آیوْ می‌گفت: «سعی در انتقال این حس داشتیم که کامپیوتر بر مبنای نیازهای کاربر تغییرپذیر است؛ مثل یک آفتاب‌پرست. برای همین از نیمه‌شفاف بودنش خوش‌مان آمد. از رنگ غیرشفاف هم می‌شد استفاده کرد، ولی حس عدم ثبات را انتقال می‌داد و کناره‌های کامپیوتر برآمده می‌شد.»

هم در واقعیت و هم به طور استعاری، این نیمه‌شفاف بودن سببِ یکپارچگی بین مهندسیِ داخلیِ کامپیوتر و طراحیِ بیرونیِ آن شد. آن زمان که تراشه‌های روی صفحه‌مدارها در دیدرس نبودند، جابز همیشه اصرار داشت که مرتب به نظر برسند، وای به حالا که دیگر قرار بود جلوی چشم ملّت باشند. این کِیس نیمه‌شفاف، دقتِ بالایِ ساختِ تمام قطعاتِ کامپیوتر و یکپارچگی آنها

---

[1] Wayne Gretzky
[2] Danny Coster
[3] Bondi Blue

را جلوی چشم مصرف‌کننده می‌آورْد. طراحیِ سرزنده، در عینِ دلالت بر "سادگی،" الزاماتِ حقیقیِ "آن" را نیز نشان می‌داد.

حتی سادگیِ پوسته‌ی پلاستیکیِ کامپیوتر نیز پیچیدگی فوق‌العاده‌ای در خود داشت. آیوْ و گروهش ساعت‌ها با تولیدکنندگان کره‌ای بر سر بی‌نقص بودنِ فرآیند ساختِ کِیس‌های پلاستیکی صحبت و کار کردند. حتی برای تولید رنگ‌های نیمه‌شفافِ اغواگر، به یک کارخانه‌ی پاستیل‌سازی رفتند. در آخر، قیمت هر کِیس به بیش از ۶۰ دلار بالغ شد، یعنی ۳ برابر یک کِیس معمولی. احتمالاً سایر شرکت‌ها، جلسات و کارگاه‌های متعددی بر پا می‌کردند تا دریابند که آیا از استفاده از چنین کِیسی، به اندازه‌ی کافی فروش را بالا می‌بَرَد که جبران‌کننده‌ی هزینه‌های اضافه باشد، یا خیر. ولی جابز خواستارِ انجام چنین تحلیل‌هایی نشد.

روی کِیسِ آیـمَک دستگیره‌ای تعبیه شد که بیشتر جذاب و رمزگونه بود تا کاربردی. واقعاً تعداد افرادی که ممکن بود این کامپیوترِ رومیزی را با خود حمل کنند زیاد نبود. آیوْ فلسفه‌ی نصب آن را این‌گونه برایم توضیح داد:

«مردمِ آن دوره با تکنولوژی راحت نبودند. انسان اگر از چیزی ترسیده باشد لمسش نمی‌کند. به عینه، واهمه‌ی مادرم از کامپیوتر را می‌دیدم. برای همین فکر کردم اگر یک دستگیره آن بالا باشد، برقراریِ ارتباط راحت‌تر می‌شود؛ چون دستگیره، هم قابل لمس است و هم قابل درک. دستِ شما را به سمتِ خودش دعوت می‌کند. حس متمایز بودن دارد. متأسفانه، ساختِ یک دستگیره‌ی توکار خیلی هزینه بر می‌داشت. در اپلِ قدیم، حتماً چنین بحثی را می‌باختم. ولی با حضورِ استیو، اوضاع فرق می‌کرد. به محض اینکه ایده را دید گفت: "عالیه!" هنوز کامل توضیح نداده بودم که قضیه را گرفت. همین‌قدر برایش کافی بود که بداند دستگیره، بخشی از حسِ دوستانه بودن و سرزندگیِ آیـمَک است.»

جابز مجبور به نادیده گرفتنِ ایراداتِ مهندسانِ بخشِ تولید بود. رابینشتِین رئیسِ آنها، در برجسته کردنِ ملاحظاتِ مربوط به هزینه‌هایِ اجرایِ علایقِ هنری و وسواس‌های طراحیِ آیوْ، غُلُو می‌کرد. جابز می‌گفت: «وقتی ایده را به مهندسان دادیم، ۳۸ دلیل از خودشان در آوردند که نه! نمی‌شود چنین کاری کرد. من گفتم: "نه! نه! راه ندارد. باید انجامش دهید." پرسیدند: "خُب، چرا؟" گفتم: "به خاطر این که مدیرعامل منم و می‌گویم که امکان‌پذیر است." بالأخره با کمی لجبازی انجامش دادند.»

جابز از لی کلو، کِن سیگال و سایرین در تیمِ آگهی‌های تی.بی.دابلیو.اِی/چیات/دِی خواست به کوپرتینو بیایند و این محصولِ دُردانه را ببینند. سپس در استودیوی سِرّیِ اپل، با همان شیوه‌ی هیجانیِ خودش طرحِ نیمه‌شفافِ آیوْ -که بی‌شباهت به قطره‌ی اشک نبود- را رونمایی کرد. چیزی

بود شبیهِ کامپیوترِ سریالِ انیمیشنیِ جِتسون‌ها[1] که آن موقع در حالِ پخش از تلویزیون و داستانش راجع به زمانِ آینده بود. دهانِ همه باز ماند. سیگال می‌گفت: «کاملاً شوکه شدیم، ولی نمی‌شد این را صریح گفت. واقعاً به فکر فرو رفتیم که "یا حضرت مسیح، اینها هیچ می‌دانند دارند چه می‌کنند؟" حقیقتاً طرحِ نویی داشتند.» جابز از آنها برای انتخابِ نامِ محصول کمک خواست. سیگال با پنج نام نزدش بازگشت که یکی از آنها "آیـمَک" بود. جابز مثلِ همیشه ابتدا هیچ‌کدام را نپسندید. بنابراین سیگال رفت و یک هفته بعد، با فهرستِ جدید برگشت. ولی بنا به گفته‌ی او، بچه‌های آژانسِ تبلیغاتی هنوز "آیـمَک" را به سایر نام‌ها ترجیح می‌دادند. جابز گفت: «الآن دیگر ازش متنفر نیستم، ولی هنوز دوستش هم ندارم.» چند طرحِ اولیه از روی آن زد و کم‌کم این نام برایش جلوه پیدا کرد. بنابراین اسمِ محصول شد: آیـمَک.

همزمان با نزدیک شدن به ضرب‌الأجلِ تکمیلِ آیـمَک، آن تُندخویی قدیمی هم به سراغِ جابز برگشت، به خصوص که با مشکلاتِ تولید هم مواجه شدند. در یکی از جلساتِ بررسیِ محصول متوجهِ کُندیِ پیشرفتِ کارها شد، به قولِ آیوْ: «یکی از آن جلوه‌های خشمِ ترسناکش را دیدیم، خشم به معنیِ واقعیِ کلمه.» دورِ میز می‌چرخید و به همه حمله می‌کرد. ابتدا نوبتِ رابینشتِین بود: «اینجا همه برای نجاتِ شرکت جان می‌کَنیم،» بعد اتاق را روی سرش گذاشت: «و شماها دارید گند می‌زنید به کار!»

درست مثل پروژه‌ی مَکینتاشِ اول، اعضای گروه آیـمَک نیز برای به موقع حاضر شدنِ محصول، متناوباً کار می‌کردند. ولی هنوز یک انفجارِ دیگر از جابز طلب داشتند. نوبت به جلسه‌ی تمرینیِ قبل از مراسم که رسید، رابینشتِین دو نمونه‌محصول را کنارِ هم قرار داد. جابز پیش‌تر محصولِ نهایی را رؤیت نکرده بود. همانجا روی صحنه، دکمه‌ی زیرِ نمایشگر را فشار داد و یک‌مرتبه سینیِ سی‌دی‌رام بیرون پرید. او نه چندان مؤدبانه پرسید: «این کثافت دیگر چیست؟» شیلِر به یاد می‌آورد که: «هیچ کدام چیزی نگفتیم، معلوم بود که خودش می‌داند سی‌دی‌رام چیست.» از همین‌جا سرزنش‌ها شروع شد. جابز اصرار داشت که قرار بوده یک سی‌دی‌رامِ شکاف‌دار روی محصول باشد، از آنهایی که فقط یک شکافِ باریک برای ورود-و-خروج سی‌دی دارند و روی اتومبیل‌های گران‌قیمتِ آن زمان هم نصب می‌شدند. رابینشتِین توضیح داد: «استیو، این دقیقاً همان سی‌دی‌رامی است که موقع انتخابِ قطعات بهت نشان دادم.» جابز با اصرار گفت: «نه، هیچ سینیِ کثافتی در کار نبود. فقط یک شکاف بود!» رابینشتِین عقب نکشید. خشمِ جابز هم فروکِش نکرد. خودش بعدها راجع به آن روز گفت: «تقریباً اشکم در آمد، چون خیلی دیر بود که بخواهیم عوضش کنیم.»

---

[1] Jetsons

جلسه‌ی تمرینی به تعلیق در آمد. برای دقایقی به نظر می‌رسید که جابز کل مراسم را لغو خواهد کرد. شیلِر راجع به آن روز می‌گفت: «رابی طوری به من نگاه می‌کرد که انگار داشت می‌پرسید: "فیل، من دیوانه‌ام؟" این اولین مراسمِ معرفی محصولِ من و اولین باری بود که این ذهنیت را از استیو دیدم که: "اگر محصول عالی نیست، معرفی‌اش نمی‌کنیم".» جابز سرانجام رضایت داد که برای نسل بعدیِ آیـمَک از سی‌دی‌رامِ شکاف‌دار استفاده شود. با چشمان اشک‌آلود گفت: «اگر قول می‌دهی به محضِ امکان مدلِ شکافی را جایگزین کنی، مراسم را اجرا می‌کنم.»

در موردِ ویدیوی مراسم هم مشکلِ کوچکی وجود داشت. در قابِ تصویر، جانی آیوْ ایده‌ی طراحیِ خود را توضیح می‌داد و می‌پرسید: «جتسون‌ها چه کامپیوتری داشتند؟ درست مثل وقوعِ آینده در دیروز بود.» در همین لحظه، ابتدا یک کلیپِ دو ثانیه‌ای از سریال که در آن جین جتسون جلوی نمایشگر بود و سپس یک کلیپِ دو ثانیه‌ایِ دیگر از شادیِ جتسون‌ها در زیرِ درختِ کریسمس، پخش می‌شد. یکی از دستیارانِ تولید، به جابز گفت که باید آن دو کلیپ را حذف کنند چون هانا-باربِرا[1] اجازه‌ی استفاده از آنها را نمی‌داد. جابز بر سرش فریاد زد: «حذفش نکن.» هر چه دستیارِ تولیدِ بیچاره توضیح داد که این کار نقضِ قوانین است، جابز کوتاه نیامد: «به دَرَک! نگهش دار» و کلیپ‌ها حذف نشد.

لی کلو مشغولِ آماده‌سازی یک سری آگهیِ رنگارنگ برای چاپ در مجلات بود. با رسیدنِ نمونه‌ها به دست جابز، او بلافاصله یک تماس تلفنی دریافت کرد. جابز از آن سوی خط با عصبانیت گفت که رنگ نیلیِ به کار رفته در آگهی‌ها با رنگ نیلیِ آیـمَک متفاوت است: «شما نمی‌فهمید دارید چه کار می‌کنید! من آگهی‌ها را می‌دهم یک نفرِ دیگر کار کند، چون این آشغاله!» کلو کم نیاورد. گفت: «با هم مقایسه‌شان کن.» جابز که در دفترش نبود اصرار کرد که اشتباه نمی‌کند و به داد زدن ادامه داد. دستِ آخر کلو مجبورش کرد که بنشیند و عکس‌های اصلی را ببیند: «بالأخره ثابت کردم که این آبی، خودِ خودِ خودِ همان آبی است.» سالها بعد، در بخشِ مربوط به استیو جابز در وب‌سایتِ گاوکِر[2]، یکی از کارکنانِ فروشگاهِ مواد غذاییِ پالو آلتو (واقع در چند خیابان دورتر از خانه‌ی جابز،) مطلبی با این مضمون نوشت: «یک روز بعد از ظهر داشتم کارتن‌ها را جا به جا می‌کردم. یک مرسدسِ نقره‌ای در محلِ پارکِ خودروی معلولین توقف کرده بود و استیو جابز داشت داخلِ آن بلند-بلند با تلفنش حرف می‌زد. درست قبل از معرفی اولین آیـمَک بود و تقریباً مطمئنم که این کلمات را شنیدم: "نیست. کثافت. آبی. بسه!"»

جابز مثل همیشه برای اجرای پُر شورِ مراسم، وسواس نشان می‌داد. بعد از تعلیق جلسه‌ی تمرینی به خاطر مشکل سی‌دی‌رام، جلسات تمرینیِ دیگری ترتیب داد تا مطمئن شود مراسمی عالی خواهد داشت. بارها لحظه‌ی اوجِ مراسم یعنی حرکتِ عرضی روی صحنه و گفتنِ «به آیـمَک سلام

---

[1] Hanna-Barbera
[2] Gawker

کنید» را تکرار کرد. یک نورپردازیِ بی‌نقص می‌خواست تا ویژگیِ نیمه‌شفاف بودنِ محصولِ جدید توی چشم بزند، اما بعد از چند بار تغییر راضی نشد. دوباره همان رفتار وسواسی -که جان اسکالی هم در جلسات تمرینیِ معرفی مَکینتاش در ۱۹۸٤ دیده بود- نمایان شد. دستور داد نورها روشن‌تر باشند و زودتر روی صحنه بتابند، ولی این هم راضی‌اش نکرد. بنابراین از صحنه پایین آمد و در وسطِ تالار روی یک صندلی نشست. پاهایش را روی صندلیِ جلویی انداخت و گفت: «آنقدر ادامه بدهید تا درست شود. باشد؟» دوباره سعی کردند، گفت: «نه، نه، اصلاً جواب نداد.» دفعه‌ی بعد روشناییِ نورها مناسب بود ولی زمان‌بندی خیر، غُرغُر کرد: «دارم از این تکرارها خسته می‌شوم.» سرانجام، آیـمَک درست همان‌طور که او می‌خواست روی صحنه درخشید. داد زد: «اُه! درست شد! خودشه! عالیه!»

جابز یک سال قبل، استاد و شریک قدیمی‌اش مایک مارک‌کولا را از هیئت‌مدیره بیرون کرده بود. اما حالا به کارِ خود در پروژه‌ی آیـمَک افتخار می‌کرد و به خاطر شباهت این دوره با دوره‌ی معرفی مَکینتاش، آن‌قدر عاطفی شده بود که مارک‌کولا را به کوپرتینو دعوت کرد تا به طور خصوصی محصول جدید را نشانَش دهد. مارک‌کولا تحت‌تأثیر قرار گرفت. تنها ایرادش به ماوسِ جدیدِ آیوْ بود. می‌گفت مثلِ گوی هاکی است و مردم از آن متنفر خواهند شد. با وجود مخالفتِ جابز، گذشتِ زمان این نظرِ مارک‌کولا را اثبات کرد. ولی از سایر جنبه‌ها آیـمَک را عالی می‌دانست، درست مثل جد بزرگش؛ دیوانه‌وار عالی.

معرفی، ۶ مِی ۱۹۹۸

در رویداد معرفی مَکینتاش اصلی به سال ۱۹۸٤، جابز سبک نوینی از تئاتر روی صحنه را به جهان معرفی کرد: معرفی محصول به عنوان یک رویداد تاریخ‌ساز که در لحظه‌ی اوج، از بالا نوری درخشان به روی صحنه می‌تابید -و چه خوب می‌شد اگر فرشتگان آواز سر می‌دادند و گروه کُرِ منتخب، "هاله‌لویا" می‌خواند. برای پرده‌برداری از محصولی که تنها امیدِ نجات اپل و صنعت کامپیوترهای شخصی بود، جابز در انتخابی نمادین، تالار سخنرانی کالجِ عمومیِ دی‌آنزا در کوپرتینو را انتخاب کرد؛ همان محل معرفی مَکینتاشِ سالِ ۱۹۸٤. می‌خواست با اجرای این رویداد از تمام مشکلات عبور و با کنار زدن تردیدها، نیروهای کار را تقویت، حمایت جامعه‌ی توسعه‌دهندگانِ نرم‌افزار را جلب و بلافاصله بازاریابی محصولِ جدید را آغاز کند. اما در عین حال، گوشه‌ی چشمی هم به لذتِ اجرای اُپرایِ معرفیِ محصول داشت. برگزاری یک رویداد بی‌نقص همانقدر شور و شوقِ او را به اوج می‌رساند که عرضه‌ی یک محصول عالی.

مراسم را با سپاس‌گزاری از سه نفر که به دعوت او در ردیف اولِ تالار نشسته بودند شروع کرد. کسانی که از آنها فاصله گرفته بود ولی اکنون می‌خواست دوباره آنها را در کنار داشته باشد. گفت: «من شرکت را با استیو وازنیاک در گاراژ منزل والدینم تأسیس کردم و امروز استیو اینجا است،» او را با دست نشان داد و تقاضای تشویقش، حضار را به کف زدن وا داشت: «سپس مایک مارک‌کولا به ما پیوست و خیلی زود اولین رئیسِ شرکت، مایک اسکات» و این‌طور ادامه داد: «هر دوی این دوستانِ قدیمی امروز در تالار حضور دارند و هیچ‌کدام از ما بدونِ این سه نفر الآن اینجا نبودیم.» در حالی که تشویقِ جمعیت به هوا بلند شده بود، چشمانش اشک‌آلود شد. آندی هِرتزفِلد و تیمِ مَکینتاشِ اول هم در تالار بودند. جابز به آنها لبخندی زد و ایمان داشت که محصولِ جدید باعثِ افتخارشان خواهد شد.

جابز بعد از نمایشِ تصاویرِ مربوط به استراتژی جدیدِ اپل برای تولید محصول، و نیز نمایش اسلایدهایی از سطح کاراییِ کامپیوتر جدید، آماده‌ی رونمایی از عشق جدیدش شد. در حالی که تصویری از کامپیوترها و مانیتورهای قوطی‌مانند، روی پرده‌ی بزرگِ سالن به نمایش در آمده بود، گفت: «ظاهرِ کامپیوترهای امروز این‌گونه است و من دوست دارم یک امتیاز برای خودم قائل شوم و آن، نشان دادن شمایل جدیدِ کامپیوترها از امروز به بعد است.» سپس پارچه را از روی میزی که در مرکزِ صحنه بود کشید و بدین صورت، آیـمَک رونمایی شد. نورهای صحنه روی جابز متمرکز شدند. دکمه‌ی ماوس را فشار داد و درست مثلِ معرفی مَکینتاش، تصاویری از عملکردهای فوق‌العاده‌ی کامپیوتر با سرعتِ زیاد رُویِ نمایشگر بُر خوردند و در پایان، کلمه‌ی «سلام» با دست‌خطی مشابه با آنچه در سال ۱۹۸٤ بر صفحه‌ی مَکینتاش نقش بسته بود، روی نمایشگر آمد؛ این بار زیر آن، داخلِ پرانتز، نوشته شد: (دوباره). با این سلامِ دوباره، صدای تشویقِ حضار، رعدآسا در فضای سالن پیچید. جابز عقب رفت و با افتخار به مَکینتاش جدیدش خیره شد. سپس گفت: «انگار از سیاره‌ی دیگری آمده،» خنده‌ی جمعیت به هوا رفت: «یک سیاره‌ی خوب. سیاره‌ای با طراحان بهتر.»

آری، جابز یک‌بار دیگر محصولی نمادین عرضه کرد که این یکی می‌رفت تا طلایه‌دارِ هزاره‌ای جدید و ابراز وفاداریِ صادقانه‌ای به "متمایز فکر کن" باشد. او به جای کِیسی به رنگ بِژ، نمایشگری با سیم‌های در هم رفته، و دفترچه راهنمایی حجیم، یک دستگاه کاربرپسند و با روح، لطیف در لمس و زیبا در ظاهر، مثل تخمِ فیروزه‌ایِ مرغانِ سینه‌سرخ به خانه‌های مردم آورد. کافی بود دستگیره‌ی زیبای آن را بگیرید، از جعبه‌ی سفیدی که برازنده‌ی چنین محصولی بود بیرون بیاورید، و یک راست به پریز برق وصل کنید. کسانی که پیش‌تر، از کامپیوترها می‌ترسیدند، این یکی دل‌شان را بُرد، و می‌خواستند در اتاقی قرارش دهند که مهمان‌ها با دیدنِ آن لب به تحسین بگشایند و -احتمالاً- شیفته‌اش شوند. استیون لِوی از نیوز ویک در وصفش نوشت: «سخت‌افزاری که سوسویِ داستان‌های علمی-تخیلی را با زیباییِ یک چترِ رنگارنگ در هم آمیخته است. این فقط

PersianPDF.com

زیباترین کامپیوتر سال‌های اخیر نیست، بلکه صدای تپش قلبی سالم است، یعنی که اینک شرکتِ رؤیاپردازِ دره‌ی سیلیکُن از اوهام رها شده.» فوربْس به آن لقبِ «پیشتاز دگرگونی صنعت کامپیوتر» را داد. حتی جان اسکالی هم از تبعید بر سر ذوق آمد و گفت: «او همان استراتژیِ ساده‌ای را به کار گرفته که موفقیت‌های ۱۵ سال پیش مدیون آن بود: محصولاتِ قَدَر بساز و آنها را با بازاریابیِ عالی به اوج برسان.»

البته عیب‌جویی‌هایِ یک فردِ آشنا و سرشناس تمامی نداشت. در حالی که آیـمَک ستایش‌ها را درو می‌کرد، بیل گِیتس به تحلیل‌گران مالی که از مایکروسافت بازدید می‌کردند، اطمینان می‌داد که این فقط یک هوس زودگذر است. او با اشاره به یک کامپیوتر شخصی که برای تمسخر به رنگ قرمز در آورده بود، گفت: «تنها چیزی که اپل در حال حاضر دارد، رهبریِ رنگ‌ها است. مدت زیادی طول نمی‌کشد که آن را هم ازش بگیریم، من که نگران نیستم.» جابز از رفتار او عصبانی شد. به یک خبرنگار گفت که گِیتس، مردی که او علناً به خاطر نداشتن سلیقه مورد استهزا قرارش می‌داد، هیچ درکی از آن چیزی که آیـمَک را آنقدر سرتر از سایر کامپیوترها کرده ندارد. گفت: «رقبایِ ما از درکِ این عاجزند. فکر می‌کنند قضیه فقط زیباییِ ظاهری است. پیش خودشان می‌گویند که ما هم یک مقدار رنگ روی کامپیوترِ قراضه‌مان می‌پاشیم، و همان نتیجه را می‌گیریم.»

فروش آیـمَک در آگوست ۱۹۹۸ با قیمت ۱.۲۹۹ دلار شروع شد. در شش هفته‌ی آغازین ۲۷۸.۰۰۰ واحد فروش کرد. تا پایان سال، این رقم از مرز ۸۰۰.۰۰۰ واحد گذشت و به این صورت، سریع‌ترین فروش محصولاتِ اپل تا آن موقع را از آن خود کرد. جالب اینجا است که ۳۲٪ از فروش مربوط به کسانی بود که برای اولین بار کامپیوتر می‌خریدند، و ۱۲٪ از افراد هم از دستگاه‌های ویندوزی کوچ کرده بودند.

به زودی، آیوْ چهار رنگِ شادابِ دیگر هم برای آیـمَک تدارک دید. مسلماً عرضه‌ی کامپیوتر در پنج رنگ، چالشی بزرگ در زمینه‌ی تولید، انبارداری و توزیع بود. در اکثر شرکت‌ها حتی خودِ اپل در قدیم، جلسات متعددی بر پا می‌شد تا هزینه-و-فایده‌ی چنین کاری را محاسبه کنند، ولی جابز با دیدن رنگ‌های جدید دیوانه شد و سایر مدیران را هم به استودیو احضار کرد. با اشتیاق به آنها گفت: «باید تمام رنگ‌ها را تولید کنیم!» وقتی آنها رفتند، آیوْ بهت‌زده به اعضای تیمش نگاه کرد. خودش می‌گفت: «در اکثر جاها این تصمیم ماه‌ها طول می‌کشید، ولی استیو نیم‌ساعته نسخه‌اش را پیچید.»

سپس نوبت رسید به درخواستِ جابز برایِ "خلاص شدن از شرّ آن سی‌دی‌رامِ مسخره." خودش می‌گفت: «در تمام استریوهای گران‌قیمتِ سونی یک سی‌دی‌رام شکاف‌دار دیده بودم، بنابراین رفتم سراغ تولیدکننده‌ها و پا گذاشتم بیخ خرخره‌شان تا عین همان را برای نسخه‌ی بعدیِ آیـمَک که با فاصله‌ی ۹ ماه بیرون می‌آمد، درست کنند.» رابینشتِین سعی کرد او را از این تصمیم منصرف کند

چون پیش‌بینی می‌کرد که به زودی سی‌دی‌رام‌های جدیدی خواهد آمد که علاوه بر قابلیتِ خوانِشِ اطلاعات، امکان نوشتن اطلاعات بر روی سی‌دی‌ها را هم دارد و طبق رویه‌ی مرسومِ صنعتی، ابتدا نوع سینی‌دارِ آنها به بازار می‌آمد و بعد نوعِ شکاف‌دار. به جابز گفت: «اگر الآن بروی سراغِ شکاف‌دارها، برای همیشه از تکنولوژی عقب می‌افتیم.»

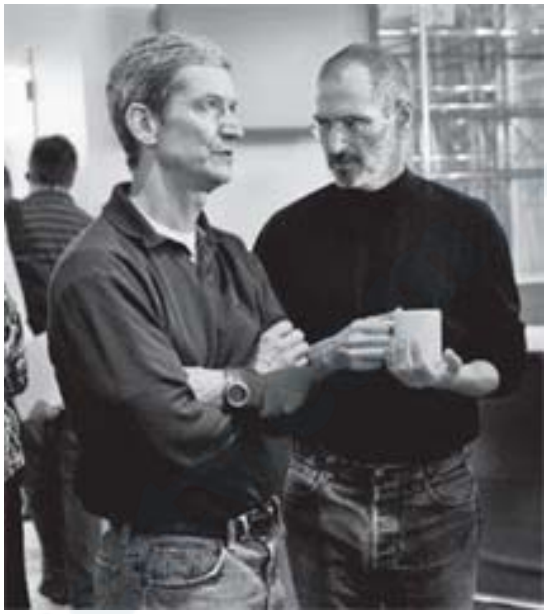
جابز جواب داد: «برایم مهم نیست، من می‌خواهمش!» در یک رستورانِ سوشی در سان‌فرانسیسکو مشغولِ صرفِ ناهار بودند که او اصرار کرد گفتگو را حینِ قدم زدن ادامه دهند. سپس گفت: «من ازت می‌خواهم این کار را به عنوان یک لُطفِ شخصی در حقم انجام بدهی.» بالأخره رابینشتِین کوتاه آمد، ولی بعداً حقانیتش اثبات شد. مدتی بعد، پاناسونیک سی‌دی‌رامی با توانایی خواندن و نوشتنِ اطلاعات بیرون داد؛ البته ابتدا برای کامپیوترهایی که سی‌دی‌رام کاسه‌ای داشتند!

اثراتِ این تصمیم، در چند سالِ آتی آشکار شد: در ابتدا اپل از پاسخ‌گویی به تقاضای کاربرانی که خواهان ریختن موسیقی روی سی‌دی‌ها بودند باز ماند. ولی کمی بعد، همین عقب‌ماندگی باعث شد شرکت به خلاقیتِ بیشتری روی بیاورد و به جستجوی راهی برای سبقتِ برق‌آسا از رقبا بر خیزد. این همزمان شد با تصمیمِ جابز برای ورود به بازار موسیقی.

فصل بیست و هشت

مدیرعامل

بعد از این همه سال، هنوز دیوانه



با تیم کوک، ۲۰۰۷.

تیم کوک

جابز در بازگشت به اپل، آگهی‌های "متمایز فکر کن" را به روی آنتن فرستاد و در همان سالِ اول آیـمَک را عرضه کرد. لذا برای اکثر مردم یقین حاصل شد که او سرشار از خلاقیت و ایده‌پردازیِ بکر است. این را در دوره‌ی اول حضورش در اپل نیز نشان داده بود. اما در آن سال‌های دور، هیچ معلوم نبود که آیا قادر به رهبری یک شرکت بزرگ نیز هست یا خیر. در آن دوره که چنین قابلیتی را از خود بروز نداده بود.

اما در بازگشتِ افتخارآمیزش به اپل، چنان با واقع‌بینی و تمرکز خود را به آغوشِ کار سپرد، که حتی آنهایی که می‌دانستند به قوانینِ دنیا تن در نمی‌دهد نیز متحیر شدند. اِد وولارد، پشتیبان او

در هیئت‌مدیره، می‌گفت: «تبدیل به یک مدیر شد که این خیلی فرق داشت با مجری یا ایده‌پرداز بودن. برای من که غافلگیری خوشایندی بود.»

تکیه‌کلامِ مدیریتیِ جابز "تمرکز" بود. پس از کنار گذاشتنِ محصولاتِ ضعیف از چرخه‌ی تولید، کارکردهایِ فرعی سیستم‌عاملِ در حال توسعه‌ی اپل را هم محدود کرد. او توانست بر وسواس خود مبنی بر تولید محصولات در کارخانه‌های اپل فائق آید و پس از واگذاریِ تولید تمام قطعات سخت‌افزاری -از صفحه‌مدارها گرفته تا کِیس‌ها- به شرکت‌های همکار، اطمینان حاصل نمود که تأمین‌کنندگانِ اپل، انضباط سختی را بر کار حاکم کنند. درست مثلِ شیر و تخم‌مرغ، کامپیوترها هم عمر قفسه‌ای محدودی دارند. در بَدوِ ورودِ جابز، موجودی انبارهای اپل معادل ارزش تولیداتِ بیش از ۲ ماه بود، یعنی بیش از هر شرکتِ تکنولوژیکِ دیگری. حجم سرمایه‌ی راکدِ اپل در آن زمان، تقریباً معادلِ ۵۰۰ میلیون دلار بود. اما جابز در اوایل سال ۱۹۹۸ توانست این حجم را به نصف، یعنی معادل ارزشِ تولیداتِ یک ماه، کاهش دهد.

البته موفقیت‌های جابز بی‌تلفات هم نبود زیرا هنوز دیپلماسیِ مخملی به جزئی از راهبردهای مدیریتی او بدل نشده بود. به عنوان مثال، وقتی متوجه تأخیر یکی از بخش‌های اِیربُرن اکسپرس[1] در تأمین قطعاتِ یدکی شد، به مدیر مربوطه در اپل دستورِ لغو قرارداد را داد. اما او به خاطر تبعات قانونی از این کار سر باز زد. جابز گفت: «پس برو بهشان بگو اگر ما را به گند بکشند، دیگر امکان ندارد حتی یک ۱۰ سِنتی هم از اپل به جیب بزنند.» مدیر مذکور استعفا داد و شکایتی که هشدارش را داده بود، به زودی از راه رسید که حل و فصلش یک سال طول کشید. آن مدیر به من گفت: «اگر می‌ماندم سهامِ حقِ اختیاری که داشتم ۱۰ میلیون دلار می‌ارزید ولی دیگر تحملش را نداشتم -و به هر حال خودش اخراجم می‌کرد.» به توزیع‌کننده‌ی جدید دستور داده شد موجودی کالا را ۷۵٪ کاهش دهد که او هم داد. مدیرعامل آن شرکت می‌گفت: «تحت نظر استیو جابز، خطای مجاز برای ایفای وظیفه صفر است.» در مقطعی دیگر، شرکت وی.اِل.اِس.آی تکنولوژی[2] در تأمین به موقعِ تعداد کافیِ تراشه دچار مشکل شد. جابز با تشکیل یک جلسه‌ی برق‌آسا، شروع کرد به داد زدن که آنها همه «آشغال‌های کثافتِ عوضی» هستند. دست‌آخر وی.اِل.اِس.آی توانست تراشه‌ها را به موقع به اپل برساند و مدیران آن، ژاکت‌های مخصوصی طراحی کردند که پشت هر یک نوشته شده بود: تیمِ آ.ک.ع (آشغال‌های کثافتِ عوضی).

بعد از سه ماه فعالیت زیر نظر جابز، مدیر ارشد عملیاتیِ شرکت به این نتیجه رسید که دیگر بس است و استعفا کرد. برای تقریباً یک سال، جابز شخصاً عملیات‌های روزانه‌ی اپل را مدیریت کرد، زیرا تمام افرادی که برای مصاحبه می‌آمدند به قول خودش: «آدم‌های تولیدی نسل قدیم

---

[1] Airborne Express
[2] VLSI Technology

بودند.» حال آنکه او کسی را می‌خواست که بتواند زمان‌بندیِ عملیات کارخانه‌ها و زنجیره‌ی عرضه‌ی محصولات شرکت را کاملاً دقیق تنظیم کند؛ درست شبیه کاری که مایکل دِل کرده بود.

سپس در سال ۱۹۹۸ به ملاقاتِ تیم کوک نائل آمد؛ مرد با وقارِ ۳۷ ساله‌ای که تجربه‌ی تدارک و تأمین، و مدیریتِ زنجیره‌ی عرضه در شرکتِ کامپَک را داشت. کسی که نه فقط مدیر ارشدِ عملیاتیِ اپل شد، بلکه بعدها به شریک بی‌بدیلِ جابز در پسِ پرده‌ی اداره‌ی شرکت نیز بدل گردید. جابز به خاطر می آورْد که:

«تیم تجربه‌ی تدارکات و تأمین داشت، چیزی که درست مناسب نیاز ما بود. به این نتیجه رسیدم که من و او نگرش مشابهی داریم. در ژاپن کارخانه‌های تولیدیِ زیادی دیده بودم که در تحویلِ "درست سر موعدِ" سفارشات متبحر بودند، ابتدا برای مَک و بعد در نِکست مشابه آنها را ساختم. می‌دانستم چه می‌خواهم و بعد تیم از راه رسید که او هم همان را می‌خواست. بنابراین کار با هم را شروع کردیم و به زودی به این اطمینان رسیدم که او دقیقاً به کارش وارد است. دیدگاهی مشابه خودم داشت و در سطح استراتژی‌های راهبردی به خوبی تعامل می‌کردیم. با وجود او، حالا دیگر در ذهنم جا برای خیلی چیزها باز شده بود، مگر اینکه خودش می‌آمد و نظرم را می‌خواست.»

تیم کوک، فرزندِ یک کارگرِ کارخانه‌ی کشتی‌سازی است. او در رابرتزدِیل[1] آلاباما بزرگ شده که شهری کوچک بین موبایل[2] و پِنساکولا[3] در نیم‌ساعتیِ سواحل خلیج است. او که در ایوبورن[4] به تخصص مهندسی صنعتی رسید، سپس در دوک[5] مدرک کسب‌وکار گرفت و دوازده سال برای آی.بی.اِم در پارکِ تحقیقاتیِ مثلث[6] در کارولینای شمالی[7] کار کرد. در زمان مصاحبه با جابز، تازه در کامپَک مشغول به کار شده بود. یک مهندس بسیار منطقی و به نظر مناسب برای کار در کامپَک بود، ولی در آن دیدار به دامِ کاریزمای جابز افتاد. خودش می‌گفت: «پنج دقیقه بعد از شروعِ مصاحبه با استیو، دلم می‌خواست هر چه منطق و پیش‌بینی که هست را به باد بسپارم و به اپل بیایم. شَم درونی‌ام می‌گفت پیوستن به اپل می‌تواند همان فرصتی باشد که فقط یک بار در عمرِ آدم برای کار با چنین نابغه‌ی خلاقی فراهم می‌شود» و کوک این فرصت را قاپ زد. یک بار به

---

1 Robertsdale
2 Mobile
3 Pensacola
4 Auburn
5 Duke
6 Triangle
7 North Carolina

من گفت: «مهندسین می‌آموزند که بر اساسِ تجزیه و تحلیلِ منطقی تصمیم بگیرند، ولی گاه تکیه بر شَم و جرأت، ضروری‌ترین چیز است.»

کوک که هرگز ازدواج نکرده و همچنان وقف کارش است، با آمدن به اپل، بدل به چشم و گوشِ جابز شد و با پشتکاری بی‌نظیر وظایفش را ایفا کرد. اکثر روزها ساعت ٤:۳۰ بیدار می‌شد تا ایمیل‌ها را ارسال کند. سپس یک ساعت به سالنِ ورزش می‌رفت و کمی بعد از ساعتِ ششِ صبح، در محل کار خود حاضر می‌شد. کنفرانس‌های تلفنیِ عصر یک‌شنبه برای انجام هماهنگی‌های هفته‌ی پیش‌رو را او ترتیب می‌داد. در شرکتی که تحت‌تأثیر مدیرعاملی با کج‌خلقی‌ها و فریادهای ناراحت‌کننده بود، کوک شرایط را با رفتار ملایم، لهجه‌ی آرامش‌بخشِ آلابامایی، و نگاه‌های ساکتِ معروفش، به سمتی مطلوب هدایت می‌کرد. آدام لَشینسکی[1] در فُرچون نوشت: «کوک گر چه مستعدِ خوش‌رویی است، ولی معمولاً اخمناک و در جلساتْ معروف به سکوت‌های ممتد و ناخوشایند است. در چنین مواقعی تنها چیزی که می‌شنوی، صدای باز کردن شکلات‌های انرژی‌زایی است که همیشه دارد می‌خورد!»

همان ابتدای تصدی پستش، در جلسه‌ای، مشکلی را که با یکی از تأمین‌کنندگانِ چینی به وجود آمده بود به اطلاعش رساندند. گفت: «خیلی بد است، یک نفر باید برای پیگیریِ قضیه در چین باشد.» سی دقیقه بعد، به یکی از مدیران عملیاتی که سر میز بود نگاه کرد و خیلی بی‌احساس گفت: «چرا هنوز اینجایی؟» آن مدیر برخاست، یک‌راست با اتومبیل شخصی‌اش به فرودگاه سان‌فرانسیسکو رفت و بلیتی به مقصد چین خرید (و بعدها تبدیل به یکی از معاونین ارشدِ کوک شد).

کوک تعداد تأمین‌کنندگانِ کلیدیِ اپل را از ۱۰۰ به ۲٤ شرکت کاهش داد و آنها را تحت فشار گذاشت تا برای حفظ موقعیت‌شان قیمت‌های مناسب‌تری ارائه کنند. بسیاری را متقاعد به حضور در نزدیکی کارخانه‌های تحت امرِ اپل و بدین طریق ۱۰ تا از ۱۹ انبارِ شرکت را تعطیل کرد. سپس با کاهش اقلامِ نیازمند به انبارداری، باز هم از موجودی انبارها کاست. در ابتدای ۱۹۹۸، جابز ارزشِ موجودی انبار را از معادل تولید ۲ ماه به نصف کاهش داده بود. در سپتامبرِ همان سال، کوک آن را به ٦ روز کاهش داد و در سپتامبر سال بعد به معادل ۲ روز رسانید؛ چیزی که تحسین همگان را بر انگیخت! علاوه بر اینها، کوک توانست فرآیند رسیدن یک کامپیوترِ اپل از مرحله‌ی طراحی به مرحله‌ی ساخت را، از ٤ ماه به ۲ ماه تقلیل دهد. تمام این موارد نه فقط از هزینه‌ها کاست، بلکه باعث شد هر محصولی از جدیدترین قطعاتِ موجود در صنعت کامپیوتر برخوردار گردد.

---

[1] Adam Lashinsky

یقه‌اسکی‌هایِ عینِ هم و کارِ گروهی

جابز در سفری به ژاپن در دهه‌ی ۱۹۸۰ از رئیسِ سونی، آکیو موریتا[1]، پرسید که چرا همه در کارخانه‌های سونی لباسِ همسان می‌پوشند. خودش نقل می‌کرد که: «با سرخوردگی به من گفت که بعد از جنگ، هیچ کس لباسی برای پوشیدن نداشت و شرکت‌هایی مثل سونی بالاجبار هر روز به کارکنانِ خود لباسِ کار می‌دادند.» در طول سال‌ها به خصوص در شرکت‌هایی مثل سونی، البسه‌ی همسان تبدیل به یک سبکِ کاری و راهی شده بود برای شناساییِ کارگران هر شرکت. جابز هم ایده را گرفت: «به این جمع‌بندی رسیدم که چنین سبکی به فلسفه‌ی کاریِ اپل می‌آید.»

سونی به خاطر اهمیتی که برای سبکِ خود قائل بود، ایسی میاک را به طراحیِ البسه‌ی واحد گماشته بود. نتیجه، یک نیم‌تنه از جنس نایلون با آستین‌های زیپ‌دار بود؛ یعنی نیم‌تنه‌ای با قابلیتِ تبدیل به یک جلیقه. جابز می‌گفت: «بر آن شدم به ایسی میاک زنگ بزنم و تقاضای یک جلیقه برای اپل بکنم. با چند نمونه از ژاپن برگشتم و به بچه‌ها گفتم که خیلی عالی خواهد شد اگر همه از آنها استفاده کنند. اُه خدا، روی صحنه هو شدم! همه از ایده‌ام بدشان آمد.»

در این بین، جابز با میاک دوست شد. در دیدارهای مرتبی که با او داشت، به ایده‌ی یک لباسِ شخصیِ مخصوص رسید؛ هم به خاطر راحتیِ روزانه (این چیزی بود که خودش گفت) و هم به خاطر ویژگی نمادین آن: «از ایسی خواستم تعدادی از آن یقه اسکی‌های سیاهش که موردِ پسندِ من بود درست کند. او هم کم نگذاشت و صد تا از آنها فرستاد.» جابز که تعجبِ مرا از شنیدن این مطلب مشاهده کرد، لباس‌های انباشته در کمد را نشانم داد و گفت: «این هم از لباس‌های من. به گمانم کفافِ باقی عمرم را بدهد.»

با وجودِ مَنِش استبدادی‌اش –و اینکه هرگز در محرابِ انتخابِ جمعی عبادت نکرد، سخت کوشید تا فرهنگِ همکاری را در اپل پرورش دهد. بسیاری از شرکت‌ها به برگزاری جلساتِ معدود افتخار می‌کردند، جابز بر عکس بود؛ هر دوشنبه یک جلسه با مدیران ارشد و هر وقت و بی‌وقتی جلسات بی‌پایانِ بررسیِ محصول را بر پا می‌کرد. هنوز به اسلایدهای پاوِرپوینت و معرفی‌های خشک و رسمی، حساسیت و اصرار داشت که افرادِ دور میز، مشکلات را دقیق حلاجی و گروه‌های مختلفِ کاری نظرات خود را ارائه کنند.

به خاطر اعتقادش به وجه تمایز اپل با رقبا، یعنی یکپارچگی کلی -از طراحی گرفته تا سخت‌افزار و نرم‌افزار و محتوا، می‌خواست تمام گروه‌ها به طور موازی و با ارتباطاتِ تنگاتنگ همکاری کنند. دو عبارتِ وِردِ زبانش "مشارکت عمیق" و "مهندسی همزمان" بود. به جای فرآیند توسعه‌ی مرحله‌ای که در آن محصول باید به ترتیب از بخش مهندسی به بخش طراحی و سپس به بخش

---

[1] Akio Morita

تولید و آنگاه به بخش بازاریابی و توزیع می‌رفت، گروه‌های کاری را وا داشت تا همزمان به کار روی هر محصول بپردازند. می‌گفت: «سبک کاریِ ما تولید محصولات یکپارچه است، یعنی حتی فرآیند کاری گروه‌ها هم باید یکپارچه و با تشریک مساعی باشد.»

این رویکرد در استخدام‌های کلیدی هم رعایت می‌شد. به جای نظرخواهی از مدیرِ بخشِ مربوطه، نامزدهای تصدی هر پست را به ملاقات با رهبران شرکت -کوک، تِوانیان، شیلِر، رابینشتِین و آیوْ- می‌فرستاد. می‌گفت: «بعد همگی بدون حضور آن شخص، دور هم می‌نشستیم و میزان تناسب توانایی‌های او با نیازهای شرکت را می‌سنجیدیم.» هدفش از این کار، مقابله با "انفجارِ بی‌مصرف‌ها" بود که منجر به انباشتِ استعدادهای درجه دو در شرکت می‌شد. می‌گفت:

«در مورد اکثر چیزها، فاصله‌ی بین خوب و عالی، ۳۰٪ یا همین حدود است. بهترین پرواز، بهترین غذا و چیزهای دیگر، ممکن است ۳۰٪ از حدِ متوسطِ ایده‌آلِ آدم بالاتر باشند. فکر می‌کنی من در واز چه دیدم؟ او ۵۰ برابر (۵.۰۰۰٪) از یک مهندسِ معمولی برتر بود. می‌توانست جلسات را توی سرش برگزار کند. تشکیل گروه مَک هم تلاشی بود برای ساختن تیمی متشکل از درجه‌یک‌هایی مثل او. دیگران می‌گفتند این‌ها از پسش بر نمی‌آیند، از کار کردن با هم متنفر خواهند شد. ولی به نظر من، بازیکن‌های درجه یک فقط دوست دارند با بازیکن‌های درجه یک کار کنند، نه با درجه سه‌ها. در پیکسار، کلِ شرکت در اِشغال بازیکن‌های درجه یک بوده و هست. بعد از بازگشت به اپل هم در همین راستا تلاش کردم. فرآیند استخدامِ مشارکتی، یک نیاز جدی در این راه بود. موقعِ استخدامِ افراد، حتی اگر قرار باشد در بخش بازاریابی مشغول شوند، مجبورشان می‌کنم با قدیمی‌های بخش طراحی و مهندسی حرف بزنند. سر مشقِ من در این مورد، جِی. رابرت اوپنهایمِر[1] است؛ من حتی مدتی راجع به همکاران او در پروژه‌ی ساختِ بمب اتم مطالعه کردم. البته اصلاً به خوبی او نبوده‌ام، ولی آرزویم این بوده که باشم.»

چنین فرآیندی مرعوب‌کننده هم بود، ولی جابز شَم خوبی برای استعدادیابی داشت. وقتی دنبال یک طراح برای رابط کاربری سیستم‌عاملِ جدیدِ اپل می‌گشتند، ایمیلی از یک مرد جوان دریافت کرد و سپس او را به شرکت دعوت نمود. آن داوطلب در جلسه دست‌پاچه شد و خراب کرد. همان روز مغموم و مچاله در سالن نشسته بود که جابز آمد، جوانک تقاضا کرد که استیو فقط یکی از ایده‌هایش را ببیند. او هم پذیرفت؛ نمونه‌کارش با ادوبی‌دایرکتور[2] ساخته شده بود و روشی بی‌نظیر برای چیدن آیکُن‌های بیشتر در جایگاه پایینِ صفحه‌ی اصلیِ سیستم‌عامل را نشان می‌داد. وقتی نشانگرِ ماوس را روی آیکُن‌های پایینِ صفحه حرکت می‌داد، مکان‌نما مثل یک ذره‌بین

---

[1] J. Robert Oppenheimer
[2] Adobe Director

هر آیکُن را بزرگ می‌کرد. جابز می‌گفت: «گفتم: "وای خدای من" و همان لحظه استخدامش کردم.» این ویژگی بعدها به یکی از عملکردهای دوست‌داشتنیِ مَک اُ. اِس 10[1] بدل شد و آن طراحِ مستعد، در ادامه به طراحی کارکردهای دیگری مثل حرکت ادامه‌دار مِنوها برای صفحه‌نمایش‌های چندلمسی پرداخت؛ همان ویژگی درخشانی که باعث می‌شود یک مِنوی طویل تا چند لحظه بعد از سُراندنِ انگشت روی صفحه‌ی لمسی، به حرکت خود ادامه دهد.

تجربه‌ی جابز در نِکست او را به بلوغ رساند ولی رفتارش را چندان ملایم نکرد. او هنوز روی مرسدسش پلاک نمی‌زد و آن را در محل پارک اتومبیل معلولین کنار درب جلویی می‌گذاشت، حتی گاهی اوقات جای پارک دو ماشین را اِشغال می‌کرد. برای این کارش جُک ساختند: «متمایز پارک کن.» یکی از بچه‌های اپل، یک نماد ویلچر کشید که روی آن لوگوی مرسدس قرار داشت. در اپل، افراد مجاز بودند و حتی تشویق می‌شدند که او را به چالش بکشند، و گاهی از این بابت به آنها احترام هم می‌گذاشت. ولی هنگام بررسی ایده‌ها باید همیشه آماده‌ی حمله‌هایش می‌بودی، حتی منتظر کنده شدنِ کله‌ات! جیمز وینسِنت تبلیغات‌چیِ جوان و خلاق (همکار لی کلو) می‌گفت: «امکان نداشت همان اولِ بحث از استیو ببری ولی گاهی برنده‌ی نهایی تو بودی. مثلاً یک چیزی پیشنهاد می‌کردی و او می‌گفت: "این ایده‌ی احمقانه‌ای است،" چند وقت بعد می‌آمد و می‌گفت: "این هم از کاری که باید بکنیم." دلت می‌خواست بگویی: "این را که خودِ من دو هفته پیش بهت گفتم، همان که گفتی ایده‌ی احمقانه‌ای است!؟!" ولی نمی‌شد این را گفت. در عوض می‌گفتی: "فوق‌العاده است استیو، بزن برویم".»

در عین حال افراد باید به کنار آمدن با حرف‌های نامعقول و نادرست او عادت می‌کردند. گاه با اعتقادِ راسخ، چنان حقایق علمی یا تاریخی را پیش خانواده یا همکارانش تحریف می‌کرد که دهان‌ها باز می‌ماند. آیوْ که این ویژگی را یک چیزِ مرموزِ عزیز می‌دانست، به من گفت: «شاید هیچ اطلاعی از آن نداشت ولی چنان دیوانه‌وار و متقاعدکننده حرف می‌زد که شک نمی‌کردی "می‌داند چه می‌گوید".» جابز با باریک‌بینیِ فوق‌العاده‌اش گاه به درستی نکاتی را که از نگاه دیگران دور مانده بود، کشف می‌کرد. لی کلو به خاطر می‌آورْد که قسمتی از یک آگهی را به او نشان داده و چند تغییرِ جزئیِ مورد درخواستش را لحاظ کرده بود، ولی بعد با شدیدترین لحن ممکن مورد حمله قرار گرفته بود که چرا -و چطور- آگهیِ به آن خوبی را خراب کرده است! کلو می‌گفت: «نمی‌دانم از کجا، ولی فهمید که دو فریمِ اضافی را حذف کرده‌ایم. چیزی آنقدر ریز که فهمیدنش تقریباً غیرممکن بود. می‌خواست تصویر درست همزمان با یک تأکیدِ خاص از موسیقی پخش شود و کاملاً هم حق داشت.»

---

[1] Mac OS X

مدیرعامل موقت

اِد وولارد، مرشدِ جابز در هیئت‌مدیره، بیش از دو سال او را تحت فشار گذاشت تا "موقت" را از جلوی عنوان شغلی خود بردارد، ولی او نه تنها از تعهد دادن سر باز زد، بلکه با گرفتنِ حقوق سالیانه‌ی ۱ دلار و عدم دریافت سهامِ حقِ اختیار، همه را حیرت‌زده کرد. خودش به شوخی می‌گفت: «من ۵۰ سِنت برای حضور در شرکت و ۵۰ سِنت هم بر اساس کارکردم حقوق می‌گیرم.» قیمتِ هر سهمِ اپل از زیر ۱۴ دلار در جولای ۱۹۹۷، به بالای ۱۰۲ دلار در ابتدای سال ۲۰۰۰ (اوجِ حبابِ اینترنت) رسیده بود. وولارد التماس کرد که جابز حداقل مقداری سهامِ حقِ اختیار بگیرد ولی او پیشنهادش را رد کرد و گفت: «نمی‌خواهم مردم فکر کنند که برای پول به اپل برگشته‌ام.» آن سهامِ حقِ اختیار ارزشی در حدود ۴۰۰ میلیون دلار داشت، ولی جابز به حقوق ۲.۵ دلاریِ خودش برای آن دوره رضایت داد.

دلیلِ اصلیِ بر نداشتنِ "موقت" از جلوی سِمَتش، عدم اطمینان به آینده‌ی اپل بود. اما با فرا رسیدن سال ۲۰۰۰ همه می‌دانستند که مأموریتِ نجات اپل انجام یافته و تمامش هم به خاطر حضور جابز بود. او در یک پیاده‌روی طولانی با لورین، راجع به چیزی که از نظر همه "تشریفاتی" ولی برای او یک موضوع "جدی" بود بحث کرد. با حذف "موقت" از جلوی سِمَتش، اپل بدل می‌شد به یگانه محل تبدیل ایده‌های رؤیاییِ او به واقعیت؛ از جمله ورود به عرصه‌هایی به جز کامپیوتر.

وولارد از تصمیم جابز به هیجان آمد و پیشنهاد کرد که هیئت‌مدیره یک بلوک بزرگ از سهامِ حقِ اختیار به او اختصاص دهد. ولی جابز جواب داد: «بگذار باهات رو راست باشم اِد، چیزی که ترجیح می‌دهم یک هواپیما است. فرزند سومِ ما تازه به دنیا آمده و من از پروازهای تجاری خوشم نمی‌آید. می‌خواهم با خانواده به هاوایی بروم و در سفر به شرق، خلبان آشنا را ترجیح می‌دهم.» او هرگز تحمل سالن انتظار فرودگاه و شلوغی پروازهای عادی را نداشت. لَری اِلیسون که جابز گاهی از هواپیمای شخصی او برای سفر استفاده می‌کرد (اپل در سال ۱۹۹۹ مبلغ ۱۰۲.۰۰۰ دلار بابت استفاده‌ی جابز از هواپیمای اِلیسون پرداخت)، هیچ به دلِ خود بد راه نداد: «هر چیزی که خواسته بهش بدهید، ما باید پنج تا هواپیما برایش بخریم!» و بعدها گفت: «یک هدیه‌ی عالی برای استیوی بود که بی‌مزد و منت اپل را از مهلکه نجات داده بود.»

بنابراین وولارد با خوشحالی، آرزوی جابز را با خرید یک گلف‌استریم.وی[1] برآورده کرد. در ضمن تعداد ۱۴ میلیون سهمِ حقِ احتیار هم به او پیشنهاد کرد. عکس‌العملِ جابز باز هم غیرمنتظره بود: گفت که بیشتر می‌خواهد؛ ۱۴ نه، ۲۰ میلیون سهم. وولارد جا خورد و به هم ریخت. هیئت‌مدیره

---

[1] Gulfstream V

از جانب سهام‌داران حقِ اعطای ۱۴ میلیون سهم را داشت. وولارد گفت: «تو گفتی سهام نمی‌خواهی و ما هواپیما را خریدیم که می‌خواستی.» جابز جواب داد: «قبلاً روی سهام اصرار نداشتم، ولی شما که گفتید می‌تواند بالغ بر ۵٪ از ارزش شرکت شود دوباره فکر کردم و الآن می‌خواهمش.» این یک کدورتِ بچه‌گانه در دوره‌ای بود که همه باید دور هم جشن می‌گرفتند و پایکوبی می‌کردند. در آخر، اوضاع پیچیده شد. بدین صورت که در ژانویه‌ی ۲۰۰۰، ۱۰ میلیون سهم با سر رسیدِ مشابهِ سهامِ سالِ ۱۹۹۷ و سپس در ۲۰۰۱، یک بلوک دیگر به او داده شد. ولی اوضاع بد پیش رفت و در دوران شکل‌گیری حباب اینترنت، قیمت هر سهمِ شرکت سقوط کرد و جابز هرگز نتوانست از سهامِ دریافتی استفاده کند. سپس در انتهای سالِ ۲۰۰۱، تقاضای جایگزینی آنها با سهام جدید با قیمت اِعمال پایین‌تر را مطرح کرد. کُشتی بر سر این سهام، تا مدت‌ها ادامه یافت.

او با وجودِ عدمِ برخورداری از سهام، لااقل از هواپیمایش لذت برد. دخالتش در طراحیِ داخلیِ آن، هیچ عجیب نبود. ولی طول کشیدنِ آن برای یک سال چطور؟! برای شروع از هواپیمای اِلیسون و طراحِ آن استفاده کرد، ولی او خیلی زود از دست جابز دیوانه شد. به عنوان مثال، درب بین کابین‌های هواپیمای اِلیسون، یک دکمه‌ی باز کردن و یک دکمه‌ی بستن داشت. اما جابز اصرار کرد که هواپیمای خودش یک دکمه‌ی دوکاره داشته باشد. از ظاهرِ استیلِ دکمه‌ها هم خوشش نیامد که داد آنها را با دکمه‌های فلزیِ مات جایگزین کنند. دست‌آخر همان شد که خودش می‌خواست؛ یک هواپیمای دوست‌داشتنی. اِلیسون می‌گفت: «به هواپیمای استیو و مالِ خودم که نگاه می‌کنم، قابلِ انکار نیست، هر چیزی که تغییر داده بهتر شده.»

در مَک‌وُردِ ۲۰۰۰ در سان‌فرانسیسکو، جابز سیستم‌عاملِ جدید مَکینتاش با نامِ اُ. اِس 10 را معرفی کرد. سیستم‌عاملی که از برخی نرم‌افزارهای توسعه‌یافته توسط نِکست استفاده می‌کرد. خیلی به موقع و نه کاملاً تصادفی، خودِ جابز هم مایل به حذف "موقت" از جلوی سِمَتش همزمان با ادغام سیستم‌عامل‌های نِکست و اپل شده بود. اَوی تِوانیان، ماخ[1]، کِرنِلِ سیستم‌عاملِ نِکست را که بر پایه‌ی یونیکس بود به کِرنِلِ مَک اُ. اِس یعنی داروین[2] تبدیل کرده بود. از ویژگی‌های آن، حافظه‌ی محافظت شده، امکانات پیشرفته‌ی شبکه‌سازی، و عملکرد چندوظیفه‌ایِ انحصاری را می‌توان بر شمرد. اینها نیازهای اصلی مَکینتاش بود و تبدیل به بنیانِ اصلیِ مَک اُ. اِس شد. برخی منتقدین از جمله بیل گِیتس، به عدم توانایی اپل در اقتباسِ کامل از روی سیستم‌عاملِ نِکست اشاره می‌کردند. این نظر تا حدی واقعیت داشت، ولی اپل خودْ میلی برای خیزش به یک سیستم‌عاملِ جدید نداشت، بلکه فقط در پی بهبودِ سیستم‌عاملِ موجود بود. نرم‌افزارهای کاربردیِ سیستم‌عاملِ قدیمیِ مَکینتاش کاملاً با سیستم‌عاملِ جدید سازگار یا به راحتی قابل سازگاری بودند

---

[1] Mach
[2] Darwin

و کاربرانِ قبلیِ مَکینتاش با به روز رسانیِ سیستم‌شان اکثرِ ویژگی‌های جدید را دریافت می‌کردند، ولی کل رابطِ کاربریِ جدید را خیر.

طرفدارانِ اپل در مَک‌وُرد، تازه‌ها را با حرارت دنبال می‌کردند. به خصوص، با نمایشِ نوارِ کاربردی جدید و قابلیت بزرگ‌نمایی ذره‌بینی آیکُن‌ها (که پیش‌تر ذکرش رفت)، غوغایی در تالار به پا شد. اما تشویق اصلیِ آن روز، متعلق به خبری بود که با جمله‌ی معروفِ «و یک چیز دیگر...» از راه رسید. جابز ابتدا راجع به وظایفش در پیکسار و اپل صحبت کرد. سپس گفت که به خاطر بازخوردِ خوبی که از شرایطِ موجود گرفته، بسیار خوشحال است. آنگاه با لبخندی بزرگ گفت: «بنابراین خوشنودم که اعلام کنم قصد دارم عنوان "موقت" را از جلوی سِمَتم بر دارم.» حضار به هوا پریدند و شور و شعف سالن را پُر کرد، انگار که گروه بیتلز[1] دوباره گرد هم آمده باشند. جابز لبش را خیس کرد، عینکش را بالاتر قرار داد و در ادامه، جلوه‌ای دلپذیر از فروتنی را به نمایش گذاشت: «الآن همه‌تان حس بامزه‌ای به من داده‌اید. هر روز فرصتِ کار با نخبه‌ترین افرادِ روی زمین را دارم؛ چه در اپل، چه در پیکسار. ولی باید بدانید این مشاغل، مثل ورزش‌های گروهی هستند. بنابراین مفتخرم که به نیابت از همه‌ی افراد در اپل، لُطفِ شما را پذیرا باشم.»

[1] Beatles

فصل بیست و نُه

فروشگاه‌های اپل

پاتوقِ نوابغ و سنگ‌ماسه‌هایِ سیـِنا

نمای بیرونیِ فروشگاه خیابان پنجم، نیویورک.

تجربه‌ی مشتری

جابز از واگذاری کنترل امور به دیگران نفرت داشت، به خصوص اگر می‌دانست که چنین کاری تجربه‌ی مشتری را تحت تأثیر قرار خواهد داد. سرانجام نیز از این بابت به مشکل برخورد زیرا بخشی از فرآیندِ کار، کلاً از کنترلش خارج بود: تجربه‌ی خریدِ محصولاتِ اپل از فروشگاه‌ها.

دوران فروشگاه‌هایی مثل بایت به سر رسیده بود. صنعت کامپیوتر داشت از فروشگاه‌های محلیِ تخصصی به فروشگاه‌های زنجیره‌ای و مراکز خریدِ بزرگ روی می‌آورد که در آنها نه دانش و نه علاقه‌ای برای توضیح فلسفه‌ی متمایز محصولات اپل وجود نداشت. به قول جابز: «تمام همّ و غم فروشنده‌ها، گرفتن حق‌العملِ کوفتی‌شان بود.» سایر کامپیوترها معروف‌تر بودند، ولی کامپیوترهای اپل ویژگی‌های جدید و قیمت بالاتری داشتند. او دلش نمی‌خواست آیـمَک در قفسه‌ی فروشگاه‌ها بین کامپیوترهای دِل و کامپَک قرار بگیرد و یک فروشنده‌ی شلخته ویژگی‌های

آن را از رو بخواند: «اگر راهی برای رساندنِ پیامِ خودمان به مشتری پیدا نمی‌کردیم، کارمان تمام بود.»

جابز در حرکتی سرّی، در اواخر ۱۹۹۹، مصاحبه با مدیران توانمند برای توسعه‌ی فروشگاه‌های زنجیره‌ای اپل را آغاز کرد. یکی از نامزدهای این پُست، علاقه‌ای وافر به طراحی، و شَمی پسرانه برای فروشندگی داشت؛ ران جانسُن، نائب رئیسِ فروش در شرکتِ تارگت[1] که مسئول عرضه‌ی محصولاتِ متمایزی مثل کتری‌های چای -با طراحی مایکل گِریوز[2]- بود. «حرف زدن با استیو خیلی راحت است،» جانسُن با گفتنِ این، راجع به تجربه‌ی اولین دیدارش با جابز گفت: «ناغافلی با شلوار جین و یقه اسکی سیاهش آمد و شروع کرد به بیانِ عللِ نیاز به فروشگاه‌های عالی. به من گفت اگر قرار است اپل موفق شود، باید برگ‌برنده‌مان نوآوری باشد و بدون داشتن راهی برای ارتباط‌سازی با مشتری، نمی‌توان روی نوآوری حساب کرد.»

وقتی جانسُن در ژانویه‌ی ۲۰۰۰ برای مصاحبه‌ی دوم برگشت، جابز او را به پیاده‌رَوی بُرد. ساعت ۸:۳۰ صبح به مجتمع تجاری استنفورد با ۱۴۰ فروشگاه رسیدند. مغازه‌ها هنوز باز نشده بود، بنابراین بارها در مجتمع بالا و پایین رفتند و بحث کردند که چطور چنین محلی سازماندهی شده و فروشگاه‌های بزرگتر چه نقشی نسبت به کوچکترها بازی می‌کنند و چرا فروشگاه‌های تخصصی موفق هستند.

ساعت ۱۰ که مغازه‌ها باز شد، هنوز مشغولِ راه رفتن و فک زدن بودند. بعد خزیدند داخلِ فروشگاهِ اِدی باوْر[3] که یک ورودی در مجتمع و یکی هم در محوطه‌ی پارکینگ داشت. جابز تصمیم گرفت که فروشگاه‌های اپل فقط یک ورودی داشته باشند، چون اینطوری کنترلِ تجربه‌ی کاربران آسان‌تر بود. هر دو موافق بودند که فروشگاه اِدی باوْر خیلی کشیده و تنگ است. حال آنکه که خیلی مهم بود که مشتریان به محضِ ورود، به راحتی چیدمانِ فروشگاه را درک کنند.

هیچ فروشگاه تکنولوژیکی در مجتمع تجاری وجود نداشت. جانسُن چرایی آن را این‌گونه توضیح می‌داد: تفکر مرسوم این بود که یک مصرف‌کننده وقتی به دنبال خریدی نادر و مهم مثل کامپیوتر است، ترجیح می‌دهد به محلی دورتر که در آن اجاره‌ی فروشگاه‌ها کمتر است برود. جابز موافق نبود. می‌گفت فروشگاه‌های اپل باید در مجتمع‌های تجاری و خیابان‌های اصلی باشند، یعنی جاهایی که ترددِ عابرین پیاده در بالاترین حد است. اجاره‌ی محل هم -اصلاً و ابداً- مهم نبود. می‌گفت: «ممکن نیست بتوانیم مشتری را وادار به ۱۵ کیلومتر رانندگی برای دیدن محصولات کنیم، ولی ۱۵ قدم پیاده‌رَوی سهل است.» به خصوص باید برای کاربرانِ ویندوز دام پهن می‌کردند: «اگر در حال عبور از آنجا باشند حتماً از روی کنجکاوی هم که شده توقف می‌کنند. پس اگر به

---

[1] Target
[2] Michael Graves
[3] Eddie Bauer

اندازه‌ی کافی جذاب درستش کنیم، یک فرصت برای نمایش محصولات کفایت می‌کند و بُرد با ما خواهد بود.»

جانسُن می‌گفت اندازه‌ی فروشگاه، اهمیت نام‌تجاری را می‌رساند. پرسش او این بود: «آیا اپل به بزرگیِ برَندی مثل گَپ هست یا نه؟» جابز گفت که «بسیار بزرگتر» است. جانسُن جواب داد که پس باید فروشگاه‌هایش هم بزرگتر از مالِ گَپ باشند: «در غیر این صورت حرفت جور در نمی‌آید.» جابز قاعده‌ی کلی مارک‌کولا که یک شرکتِ خوب باید خودش را "به رُخ بکشد" (باید ارزش و اهمیت خود را در همه‌ی کارهایش منعکس کند، از بسته‌بندی گرفته تا بازاریابی) را توضیح داد. جانسُن عاشقِ این دیدگاه شد که به طرزی عجیب به کارِ فروشگاه‌های اپل می‌آمد. او پیش‌بینی کرد که: «فروشگاه اپل تبدیل خواهد شد به بارزترین نمودِ فیزیکیِ نام‌تجاری اپل» و گفت که وقتی جوان بوده به فروشگاهِ عمارت‌مانندِ رالف لورِن -با آن دیوارهای چوبی و ریزه‌کاری‌های هنری، واقع در تقاطعِ خیابانِ 72 و مَدیسُن[1] در مَنهَتَن می‌رفته. می‌گفت: «هر بار که یک پیراهنِ پولو می‌خرم به یاد آن فروشگاه می‌افتم که تجسمِ ایده‌آل‌های لورِن بود. میکی درکسلِر هم، همین کار را با گپ کرد. ما نمی‌توانیم به محصولاتِ گپ فکر کنیم، ولی فروشگاه‌های فوق‌العاده‌اش با آن فضای تمیز و کفِ چوبی و دیوارهای سفید و کالاهایِ مرتب و تا شده را تصور نکنیم.»

در پایانِ گفتگوشان به مقرِ اپل بازگشتند و در اتاقِ کنفرانس با محصولات وَر رفتند. تعدادِ آنها زیاد نبود، نه حتی به قدری که بشود قفسه‌های یک فروشگاهِ معمولی را پُر کرد، ولی این هم خودْ یک مزیت بود. بنابراین تصمیم به ساخت فروشگاهی گرفتند که از تعدادِ کمِ محصولات بهره ببرد. بایستی ساده و جادار می‌بود و جاهای زیادی برای نشستن افراد و کار با محصولات می‌داشت. جانسُن به من گفت: «اکثر مردم محصولات اپل را نمی‌شناختند و یا اینکه به اپل مثل یک آیینِ مذهبی نگاه می‌کردند. ما می‌خواستیم از چنین آیینی به یک چیزِ باحال‌تر کوچ کنیم و فروشگاهی فوق‌العاده بسازیم که مردم در آن فرصتِ کار با محصولات را بیابند. این عالی بود.» فروشگاه‌ها بایستی شخصیتِ محصولاتِ اپل را منعکس می‌کردند: سرزنده، راحت، خلاق، و در طرفِ تابناکِ جذابیت و فریبندگی.

نمونه‌ی اولیه

وقتی جابز بالأخره ایده را با دیگران در میان گذاشت، هیئت‌مدیره چندان به هیجان نیامد. روند سقوط شرکت گِیت‌وِی کامپیوترز[2] بعد از افتتاحِ فروشگاه‌های حومه‌ی شهر تسریع شده بود و نظر

---

[1] Gateway Computers
[2] Madison

جابز مبنی بر اینکه تأسیس فروشگاه‌ها در مناطق گران و شلوغ جواب خواهد داد، به ظاهر دلگرم‌کننده نبود. آگهی‌های "متمایز فکر کن" و "تقدیم به دیوانه‌ها" خوب جواب داده بود ولی هیئت‌مدیره نمی‌خواست بر مبنای موفقیتِ آنها، استراتژی کلان شرکت را تعیین کند. آرت لِوینسون مدیرعامل جِنِنْتِک (که از سالِ ۲۰۰۰ در اپل بود) درباره‌ی آن روز به من گفت: «داشتم سرم را می‌خاراندم و به نظرم این دیوانگی بود. ما فقط یک شرکت کوچک بودیم، یک بازیکن کناری. اگر به من بود، مطمئن نبودم که از پسش بر بیاییم.» اِد وولارد دو به شک بود، گفت: «گِیت‌وِی این را امتحان کرد و شکست خورد. اما از طرف دیگر، دِل دارد بدون فروشگاهِ اختصاصی کالا می‌فروشد و موفق هم هست.» جابز از این همه دودِلی ناراحت شد. آخرین باری که چنین وضعی پیش آمده بود، او کل اعضای هیئت‌مدیره را عوض کرد. وولارد، این بار، هم بنا به دلایل شخصی و هم به خاطر خسته شدن از مسابقه‌ی طناب‌کشی با جابز، تصمیم به استعفا گرفت. ولی قبل از آنکه چنین کند، هیئت‌مدیره مجوز بر پاییِ آزمایشیِ ٤ فروشگاه اپل را صادر کرد.

جابز یک حامی هم در هیئت مدیره داشت. پیش‌تر در سال ۱۹۹۹، او پادشاهِ خرده‌فروشی، میلارد "میکی" درکسلِر متولد محله‌ی برانْکس[1] را به اپل آورده بود؛ کسی که به عنوان مدیرعاملِ گپ یک شرکت زنجیره‌ای خواب‌آلوده را بدل به نماد فرهنگ خوشگذرانیِ آمریکایی کرده و از معدود انسان‌های جهان بود که در زمینه‌ی طراحی، تصویرسازی و جذب مصرف‌کننده، تنه به تنه‌ی جابز می‌زد؛ باهوش و موفق و ضمناً معتقد به کنترلِ یکپارچه: فروشگاه‌های گَپ، باید فقط محصولاتِ گَپ را می‌فروختند و محصولاتِ گَپ باید تنها و تنها در فروشگاه‌های گَپ فروخته می‌شدند. درکسلر می‌گفت: «کسب و کار فروشگاه‌داری را ترک کردم چون نمی‌توانستم از خیر کنترل محصولاتم بگذرم، از تولید بگیر تا فروش. استیو هم همین‌طور بود و فکر می‌کنم به همین خاطر مرا به اپل آورد.»

درکسلِر به جابز یک نصیحتِ جالب کرد: به طور مخفیانه در نزدیکیِ مقرِ اپل یک فروشگاهِ آزمایشی بساز، کامل تجهیزش کن، و بعد آنقدر آنجا لَم بده تا احساس راحتی کنی. جانسُن و جابز، بی‌درنگ در کوپرتینو یک انبارِ بلااستفاده اجاره کردند. برای ٦ ماه، هر سه‌شنبه تمامِ صبح را در آنجا به همفکری می‌پرداختند و قدم‌زنان فلسفه‌ی خرده‌فروشیِ خود را پالایش می‌کردند. آن انبار، معادلِ فروشگاهیِ استودیویِ طراحیِ آیوْ شده بود؛ بهشتی که در آن، جابز با لمس و مشاهده‌ی انتخاب‌های ممکن، روی برداشت‌های حسیِ خود کار می‌کرد. به من گفت: «عاشق این بودم که تنهایی آنجا پرسه بزنم و فقط نگاه کنم.»

جابز گاهی اوقات درکسلِر، لَری اِلیسون و سایر دوستانِ معتمد را به بازدیدِ آنجا می‌برد. اِلیسون می‌گفت: «خیلی از آخر هفته‌ها، البته وقتی مجبورم نمی‌کرد صحنه‌های جدیدِ داستانِ اسباب‌بازی

---

[1] Bronx

را ببینم، می‌رفتیم آنجا تا نمونه‌ی آزمایشیِ فروشگاه را نشانم دهد. بر روی تمام جزئیاتِ مربوط به زیبایی‌شناسی و تجربه‌ی کاربری وسواس نشان می‌داد. به جایی رسیده بود که هر وقت با هم بودیم، می‌گفتم: "استیو اگر دوباره مجبورم کنی برویم فروشگاه را ببینم، نه من نه تو".»

اُراکِل، شرکتِ اِلیسون، در حالِ توسعه‌ی نرم‌افزاری برای سیستمِ پرداختِ دستی بدونِ صندوقِ پول‌شمار بود. در هر بار بازدید از فروشگاه، جابز او را ترغیب می‌کرد تا با رویکردِ حذفِ کارهای غیرضروری (مثل دست به دست کردنِ کارت اعتباری یا چاپِ رسید،) راه‌هایی برای ساده‌سازی فرآیندِ خرید ابداع کند. اِلیسون می‌گفت: «اگر به فروشگاه‌ها و محصولات نگاه کنی، وسواسِ استیو برای زیبایی و سادگی را می‌بینی. یک زیبایی‌شناسیِ باهاوسی و یک ساده‌گراییِ قشنگ که حتی در فرآیندِ پرداختِ پول هم در فروشگاه‌ها نمود یافته؛ یعنی حداقل کردنِ گام‌های لازم. استیو به ما دستورالعملی دقیق و صریح برای چگونگیِ کارکردِ سیستمِ دریافتِ وجه داده بود.»

درکسلِر در بازدید از فروشگاهِ آزمایشی، چند انتقاد مطرح کرد: «حس کردم که فضای داخلی خیلی جدا-جدا است. زیاد هم تمیز به نظر نمی‌رسید. طرح‌های معماری و رنگ‌های مختلفی وجود داشت که حواس-پَرت-کُن بود.» او تأکید کرد که مشتری باید قادر باشد در فضای فروشگاه قدم بزند و به یک چشم بر هم زدن، جریانِ امور را بفهمد. جابز موافق بود که سادگی و فقدانِ عواملِ حواس-پَرت-کُن، کلیدِ بر پاییِ یک فروشگاهِ عالی است، درست همان‌طور که کلیدِ ساختِ یک محصولِ موفق هم هست. درکسلر می‌گفت: «از آن به بعد این را آویزه‌ی گوشش کرد، چون بینشِ او کنترلِ کاملِ کلِ تجربه‌ی کاربریِ محصولات بود؛ از چگونگی طراحی و ساخت گرفته تا چگونگی فروش آنها.»

در اکتبرِ ۲۰۰۰، جانسُن نیمه شبی از خواب پرید. اواخرِ فرآیندِ تکمیلِ فروشگاه بود و فردا جلسه‌ی هفتگیِ سه‌شنبه‌ها را داشتند. اما فکری ناراحت‌کننده در سرش افتاده بود. یک جای کار کاملاً می‌لَنگید: داشتند فروشگاه را حول محورِ هر یک از محصولاتِ اصلیِ اپل شکل می‌دادند؛ با محوطه‌هایی برای پاورمَک، آیـمَک، آیـبوک و پاوِربوک. اما جابز همان موقع داشت به توسعه‌ی یک مفهومِ جدید می‌پرداخت: کامپیوتر به عنوانِ قطبِ دیجیتال برای تمام کارهای ما. به بیانِ دیگر، کامپیوتر می‌توانست ویدیوها و عکس‌های گرفته شده توسط دوربین‌های ما را مدیریت کند و احتمالاً یک روز این نقش را برای پخش‌کننده‌ی موسیقی و آهنگ‌ها، یا کتاب‌ها و مجلات هم ایفا می‌کرد. آشفتگیِ فکریِ پیش از صبحِ جانسُن او را به این نتیجه رساند که در هر فروشگاهِ اپل، نمایشگرها بایستی نه فقط بر اساسِ "انواع کامپیوترهای تولیدی،" بلکه بر اساسِ "علایقِ مردم و کارهای قابل انجام با انواع کامپیوترها" چیده شوند: «برای مثال به این فکر کردم که باید یک کارگاهِ پخش فیلم داشته باشیم و روی انواعِ مَک‌ها و پاوِربوک‌ها، برنامه‌ی آیـموِی[1] را اجرا کنیم و

[1] iMOVIE

به شمای مشتری نشان دهیم که چطور می‌توانی فیلم‌های گرفته شده با دوربین را روی کامپیوتر بریزی و ویرایش کنی.»

جانسُن آن روز صبحِ زود به دفترِ جابز رسید و ایده‌ی پیکربندیِ دوباره‌ی فروشگاه‌ها را مطرح کرد. پیش از آن، داستان‌هایی راجع به زبانِ سرخ و افراطیِ آقای رئیس شنیده بود ولی تا آن لحظه هنوز سوزش تازیانه را به شخصه حس نکرده بود. جابز منفجر شد: «هیچ می‌دانی این چه تغییرِ بزرگی است؟ برای شش ماه روی این لعنتی کار کرده‌ایم و تو حالا می‌خواهی همه چیز را عوض کنی!» بعد یک‌هو ساکت شد: «من خسته‌ام. نمی‌خواهم از صفر یک فروشگاهِ دیگر طراحی کنم.»

جانسُن لال شد و جابز باید مطمئن می‌شد که همان‌طور خواهد ماند. در مسیرِ انبار که محل جلساتِ سه‌شنبه بود، به جانسُن گفت که دیگر حتی یک کلمه از ایده‌ی خود حرف نزند، نه با او و نه با دیگران. بنابراین ۷ دقیقه در اتومبیل مثل گُنگ‌ها کنار هم نشستند تا به کارگاه رسیدند. جابز در مسیر، فرآیندِ ذهنیِ تحلیلِ اطلاعات را تکمیل کرده بود: «فهمیدم که ران صحیح می‌گوید.» جانسُن غافلگیر شد وقتی که او جلسه را با این حرف شروع کرد: «ران فکر می‌کند که کل کارمان اشتباه پیش رفته. به نظرش فروشگاه باید نه حولِ محصولات بلکه حول کارهایی که مردم با آنها می‌کنند، شکل بگیرد.» مکثی در کار انداخت و افزود: «و شما هم می‌دانید که حق با او است.» به همه گفت که باید چیدمان را دوباره انجام دهند. حتی با اینکه ممکن بود زمانِ گشایش را که برای ژانویه برنامه‌ریزی شده بود سه یا چهار ماه به تعویق بیاندازد، ولی: «ما فقط یک فرصت برای انجامِ صحیح این کار داریم.»

جابز همیشه دوست داشت این داستان را تعریف کند -و آن روز هم برای گروهش بازگو کرد- که هر آنچه تا آن لحظه انجام داده، وابسته به یک لحظه‌ی خاص بوده: لحظه‌ی فشردن دکمه‌ی بازبینی. می‌گفت همیشه مجبور بوده محصولی ناقص را دوباره از صفر سامان دهد. راجع به داستانِ اسباب‌بازی حرف زد؛ همان وقتی که کاراکترِ وودی به خاطر دخالت‌های بی‌جا به یک آشغالِ عوضی تبدیل شده بود. چند مورد هم از تجربه‌ی ساخت اولین مَکینتاش گفت. سپس افزود: «اگر چیزی درست نیست، نمی‌شود آن را نادیده گرفت و گفت که بعداً درستش خواهیم کرد، چون این همان کاری است که سایر شرکت‌ها می‌کنند.»

در ژانویه‌ی ۲۰۰۱، وقتی باز آراییِ فروشگاهِ آزمایشی تمام شد، جابز به هیئت‌مدیره اجازه‌ی بازدید از آن را داد. پس از توضیح فلسفه‌ی طراحی روی تخته‌سفید، اعضا را داخل یک وَن ریخت و ۳ کیلومتر آن‌طرف‌تر جلوی کارگاه پیاده کرد. آنها با دیدنِ نتیجه‌ی کارِ او و جانسُن، بدون درنگ مجوزِ تأسیسِ فروشگاه را صادر کردند. حالا هیئت‌مدیره هم به صفِ موافقین پیوسته بود. چنین فروشگاهی رابطه‌ی بین خرده‌فروشی و برَندِ شرکت را به سطحی جدید سوق می‌داد و نیز همه خاطرجمع می‌شدند که مشتری، کامپیوترهای اپل را صرفاً یک محصولِ قراضه مثل دِل و کامپَک نخواهد دانست.

اکثر صاحب‌نظرانِ خارج از شرکت با این ایده مخالفت ورزیدند. بیزینس ویک در سرمقاله‌ای نوشت: «شاید وقت آن رسیده که استیو جابز، این متمایز فکر کردنِ افراطی را کنار بگذارد. ببخشید استیو، اصلاً برای همین است که معتقدیم فروشگاه‌های اپل جواب نخواهند داد.» از مدیرِ مالیِ اسبقِ اپل، جوزف گرازیانو[1] نقل قول آورده شد که: «هنوز هم مشکلِ اپل این است که فکر می‌کند راه رشد در دنیای پُر از پنیر و کلوچه‌ی امروز، ریختنِ خاویار در حلقِ مشتری است» و دیوید گُلداشتاین[2]، مشاور امور خرده‌فروشی گفت: «قبل از اینکه مجبور شوند به خاطر این اشتباهِ دردناک و پُر هزینه چراغ‌های فروشگاه را خاموش کنند، دو سال به آنها فرصت می‌دهم.»

چوب، سنگ، شیشه، فولاد

در ۱۹ مِی ۲۰۰۱، اولین فروشگاهِ اپل در مرکز خرید تایسُنز کُرنِر[3] در ورجینیا افتتاح شد؛ با باجه‌های سفید، کفِ چوبیِ روشن، و یک پوسترِ بزرگِ "متمایز فکر کن" از جان لنون و یوکو اونو. بدبین‌ها دوباره اشتباه کرده بودند. فروشگاه‌های گِیت‌وِی به طور معمول هر هفته ۲۵۰ بازدیدکننده داشتند، ولی فروشگاه‌های اپل در سال ۲۰۰۴ به طور معمول هفته‌ای ۵.۴۰۰ بازدیدکننده به خود جذب کردند. در این سال درآمدِ فروشگاه‌ها به ۱.۲ میلیارد دلار رسید که عبور از مرز ۱ میلیارد دلار، برای ثبت رکوردی جدید در صنعتِ خرده‌فروشی کافی بود. میزان فروشِ هر فروشگاه در هر ۴ دقیقه توسط نرم‌افزاری که شرکتِ اِلیسون توسعه داده بود جدول‌بندی می‌شد، بنابراین اطلاعاتِ لازم برای ایجاد هماهنگی میان بخش‌های تولید، تدارکات، توزیع و فروش، به طور لحظه‌ای در اختیارشان قرار می‌گرفت.

همزمان با رونقِ فروشگاه‌ها، مشارکت جابز در تمام جنبه‌ها ادامه یافت. لی کلو می‌گفت: «در یکی از جلساتِ بازاریابی همزمان با گشایشِ فروشگاه‌ها، استیو باعث شد نیم ساعت وقت برای انتخاب رنگ خاکستریِ لوگوی اتاق استراحت صرف کنیم.» طراحی علائمِ فروشگاهی بر عهده‌ی شرکت بوهلین سیوینسکی جکسون[4] بود، ولی تمام تصمیماتِ اصلی را جابز می‌گرفت.

جابز به طورِ ویژه روی پلکان‌ها تمرکز کرده بود که ایده‌ی ساختِ آنها از دفاترِ نِکست با او مانده بود. با رفتن به هر یک از فروشگاه‌های در حال ساخت، بدون استثناء اِعمالِ تغییرات در پلکان‌ها را خواستار می‌شد. نام او در دو گواهی ثبت اختراعِ پلکان‌ها به عنوان مخترعِ اصلی درج شده است؛ یکی برای پله‌ها و تکیه‌گاه‌های شیشه‌ایِ کاملاً شفاف که با قطعاتِ تیتانیومی به هم

---

1 Joseph Graziano
2 David Goldstein
3 Tyson's Corner
4 Bohlin Cywinski Jackson

متصل می‌شوند، و دیگری برای یک سیستم مهندسیِ خاص که از یک بلوکِ شیشه‌ایِ یکپارچه شاملِ صفحاتِ شیشه‌ایِ متصل به هم، برای تحملِ بار استفاده می‌کند.

حتماً به یاد دارید که جابز به سال ۱۹۸۵ در پایانِ اولین دوره‌ی حضورش در اپل، برای استراحت به ایتالیا رفت و از دیدن پیاده‌روهای سنگی و خاکستری‌رنگِ فلورانس تحت تأثیر قرار گرفت. او در سال ۲۰۰۲ به این نتیجه رسید که چوب‌های روشنِ به کار رفته در کفِ فروشگاه‌های اپل، شبیه پیاده‌روهای بی‌روح است -چیزی که بعید می‌دانم آدمی مثل استیو بالمر[1] مدیرعامل مایکروسافت را دلمشغول کند. از این رو دستور داد کف را با سنگ‌های فلورانسی سنگ‌فرش کنند. وقتی برخی از همکاران، پیشنهادِ شبیه‌سازیِ رنگ و بافت با استفاده از بتون را دادند -که ده مرتبه ارزان‌تر در می‌آمد، اصرار کرد که حتماً باید از جنسِ عالی استفاده شود. سنگ‌ماسه‌های پیِترا سِرِنا[2] با رنگِ خاکستریِ مایل به آبی، بافتِ دانه‌دانه‌ایِ زیبایی داشتند و از یک معدنِ خانوادگی به نام اِل کاسونه در فیرِنزولا واقع در نزدیکی فلورانس استحصال می‌شدند. جانسُن می‌گفت: «فقط ۳٪ از سنگ‌های استحصال شده از کوه را انتخاب می‌کردیم چون باید رگه‌های روشن-تاریک و خلوصِ مناسبی می‌داشتند. استیو شدیداً احساس می‌کرد که باید رنگ و جنسِ مناسب و بی‌عیبی انتخاب کنیم.» بنابراین متخصصان فلورانسی بعد از انتخابِ سنگ‌ها و بُرِش آنها در اندازه‌های مناسب، باید اطمینان حاصل می‌کردند که هر موزائیکِ سنگی، صحیح برچسب‌گذاری شود تا در هنگامِ نصب، کنارِ سنگِ دیگری که طرحِ مکملِ آن را داشت قرار گیرد.

دیگر ویژگیِ برجسته‌ی فروشگاه‌ها، یعنیِ پاتوقِ نوابغ[3]، حاصلِ همفکریِ دو روزه‌ی جانسُن و گروهش بود. قرار شد همگی به بیان بهترین سرویسی که در خاطرشان ثبت شده بود بپردازند. تقریباً همه از تجربه‌ی لذت‌بخشِ حضور در رستورانِ چهار فصل و هتلِ ریتز-کارلتُن[4] صحبت کردند. لذا جانسُن پنج نفر از دستیارانش را برای بررسیِ ریتز-کارلتُن فرستاد و سرانجام به ایده‌ی ساختِ چیزی بینِ یک میز بلند و یک بارِ[5] مشروب‌فروشی رسید. به جابز گفت: «چه می‌شود اگر باهوش‌ترین بچه‌های مَک را سر میز بگذاریم، اسمش هم می‌شود پاتوقِ نوابغ.»

جابز ایده را احمقانه خواند. حتی به نامش هم ایراد گرفت. گفت: «نمی‌توانی بهشان بگویی نابغه. اینها گیک هستند. مهارت‌های شغلی لازم برای کار پشت چیزی به اسم پاتوق نوابغ را که

---

1 Steve Ballmer
2 Pietra Serena
3 Genius Bar
4 Ritz-Carlton
5 Bar

ندارند.» جانسُن فکر می‌کرد قافیه را باخته ولی فردا که به سراغِ یکی از مشاورانِ شرکت رفت، از او شنید: «ضمناً، استیو به من گفته روی لوگوی "پاتوقِ نوابغ" کار کنم.»

بسیاری از علایقِ شخصیِ جابز در فروشگاهِ خیابانِ پنجم در مَنهَتَن تجلی پیدا کرد که به سالِ ۲۰۰۶ افتتاح شد: ورودیِ آن یک مکعبِ شیشه‌ای است و شما با قدم گذاشتن به داخل آن، از طریق یک پلکان هنری (که آن هم شیشه‌ای است) به فروشگاه که در زیرِ زمین قرار گرفته هدایت می‌شوید. مکانی فوق‌العاده و در عینِ حال، ساده. به قول جانسُن: «این دقیقاً فروشگاهِ استیو بود.» ۷ روزِ هفته، روزی ۲۴ ساعت باز بود و در همان سالِ اول، استراتژیِ حضور در مکان‌های پُرترافیک را با جذب ۵۰.۰۰۰ بازدیدکننده در هفته، به اثبات رساند. (یادتان هست آمار گِیت‌وِی چقدر بود: ۲۵۰ بازدیدکننده در هفته.) جابز در سال ۲۰۱۰ با افتخار اعلام کرد: «به ازای هر متر مربع، این فروشگاه بیش از هر فروشگاهی در جهان عایدی داشته و از نظر خالصِ دلاری نه فقط در نیویورک، بلکه در تمامِ دنیا بهترین فروشگاه است. حتی بهتر از ساکس[1] و بلومینگ‌دِیلز[2].»

جابز با همان جادویِ معرفی محصول، قادر بود هیجانِ افتتاحِ فروشگاه‌ها را نیز به اوج برساند. مردم برای افتتاح هر فروشگاه، رنجِ سفر را به جان می‌خریدند و شب را بیرون در خیابان می‌گذراندند تا جزو اولین افرادِ وارد شده به آنجا باشند. گَری آلِن[3] که وب‌سایتی برای علاقمندان به فروشگاه‌های اپل دارد، در جایی نوشته: «پسرم که ۱۴ سال داشت پیشنهاد کرد شب را بیرون از خانه در پالو آلتو بگذرانیم و این تجربه بدل شد به یک رویدادِ اجتماعیِ جذاب. من و او شب‌بیداری‌های زیادی را تجربه کرده‌ایم، از جمله در پنج کشورِ مختلف. و آدم‌های زیادی را هم دیده‌ایم.»

در جولای ۲۰۱۱، یک دهه بعد از افتتاحِ اولین فروشگاه، تعداد فروشگاه‌های اپل به ۳۲۶ عدد رسید. بزرگترین آنها در کووِنت گاردِن[4] لندن و بلندترین در گینزا[5] در توکیو واقع شده است. میانگین درآمدِ سالانه‌ی هر فروشگاه ۳۴ میلیون دلار و فروشِ کل در سالِ مالیِ ۲۰۱۰، معادلِ ۹.۸ میلیارد دلار بوده است. اما نقش آنها فراتر از این اعداد و ارقام است. فروشِ مستقیم از طریق فروشگاه‌ها فقط ۱۵٪ از درآمدِ اپل را شامل می‌شود، ولی آنها با ایجاد همهمه‌ای فراگیر و سرِ زبان انداختنِ نامِ اپل، به طور غیرمستقیم باعث ترقی روز افزونِ تمام فعالیت‌های شرکت شده‌اند.

---

1 Saks
2 Bloomingdales
3 Gary Allen
4 Covent Garden
5 Ginza

حتی با وجودِ دست و پنجه نرم کردن با آثارِ سرطان در سالِ ۲۰۱۱، جابز همچنان به رؤیاپردازی برای پروژه‌های فروشگاهیِ آینده ادامه داد که یک نمونه از آن، فروشگاهی است که می‌خواست در ترمینالِ گرَندسِنترال[1] در شهرِ نیویورک بر پا کند.[2]

یک روز بعد از ظهر در خانه‌اش، عکسی از فروشگاه خیابان پنجمِ مَنهَتَن نشانم داد و به ۱۸ قطعه شیشه‌ی نصب شده در هر طرفِ مکعبِ ورودی اشاره کرد. گفت: «جدیدترین تکنولوژی ساخت شیشه‌های هنری در زمانِ خودش بود. مجبور شدیم برای خودمان کوره‌های ذوبِ شیشه درست کنیم.» بعد یک طرحِ دیگر بیرون آورد و نشانم داد که در آن، ۱۸ قطعه‌ی مذکور با ٤ قطعه‌ی بزرگ جایگزین شده بود. می‌گفت این کار را در مرحله‌ی بعد انجام خواهد داد. البته بارِ دیگر، این چالشی برای همگراییِ تکنولوژی و هنرهای زیبا بود: «اگر بخواهیم با تکنولوژی فعلیِ خودمان انجامش بدهیم، باید مکعب را ۳۰ سانتی‌متر کوتاه‌تر درست کنیم، ولی من نخواستم. برای همین مجبوریم در چین کوره‌های جدیدی بسازیم.»

ران جانسُن هرگز این ایده را نپسندید. به نظرِ او ۱۸ بلوکِ شیشه‌ای بهتر از ٤ تا بود. می‌گفت: «طرحِ فعلی به طرزی جادویی با ایوانِ ستون‌دارِ ساختمانِ جی.اِم[3] -در پشت- تناسب دارد و مثلِ یک جعبه‌ی جواهر می‌درخشد. به نظرم شفاف کردنِ بیش از حدِ شیشه‌ها، افراط‌کاری است.» نظرش را با جابز هم به بحث گذاشت که مثلِ همیشه ثمربخش نبود. به قولِ جانسُن: «وقتی تکنولوژی چیز جدیدی در چنته دارد، استیو می‌خواهد از آن استفاده کند. به علاوه اینکه برای او، کمتر همیشه بیشتر است و ساده‌تر همیشه بهتر. بنابراین اگر شما بتوانید با اجزاء کمتر یک جعبه‌ی شیشه‌ای بسازید، بهتر است و ساده‌تر و شما را در طلایه‌ی سپاه تکنولوژی قرار می‌دهد. این، درست همان‌جایی است که استیو می‌خواهد باشد؛ هم در تولیدِ محصول، هم در طراحیِ فروشگاه‌ها.»

---

[1] Grand Central

[2] این فروشگاه در ۹ دسامبر ۲۰۱۱، ۶۴ روز پس از فوت جابز افتتاح گردید و با ۳۱۵ کارمند، بدل به بزرگترین مرکزِ عرضه‌ی محصولات اپل شد.م

[3] GM

فصل سی

استراتژیِ قطبِ دیجیتال

از آیتونز تا آیپاد

نخستین آیپاد، ۲۰۰۱.

وصل کردنِ نقاط

جابز سالی یک بار، ارزشمندترین کارمندانِ اپل را به تفرجی می‌بُرد که "۱۰۰ نفرِ اول" نام داشت. انتخاب بر اساس یک معیارِ ساده انجام می‌شد: اگر مجبور بودی فقط ۱۰۰ نفر را با خودت سوارِ قایقِ نجات کنی و به شرکتِ بعدی ببری، چه کسانی را انتخاب می‌کردی؟ او در پایانِ هر تفرج، جلوی یک تخته‌سفید (وسیله‌ای که عاشقش بود چون کنترل کامل جلسات را میسر می‌ساخت و تمرکزِ مناسب را ایجاد می‌کرد،) می‌ایستاد و می‌پرسید: «۱۰ پروژه‌ی بعدی که باید انجام دهیم چیست؟» افراد برای این که پیشنهادشان در فهرست قرار بگیرد می‌جنگیدند. جابز پیشنهادات را می‌نوشت و بعد آنهایی را که معتقد بود گُنگ هستند، ضربدر می‌زد. بعد از کلی

شوخی، گروه به فهرستی ۱۰ تایی می‌رسید. اینجا بود که او زیر ۷ تا از آنها را خط می‌کشید و می‌گفت: «فقط از عهده‌ی انجامِ سه کار بر می‌آییم.»

در سال ۲۰۰۱، اپل توانست فروش کامپیوترهای شخصی خود را احیا کند و بعد، زمانِ متمایز فکر کردن از راه رسید. در تفرجِ همان سال، احتمالات جدیدی در فهرست "بعدش چه" قرار گرفت.

در آن دوره، سایه‌ی افول بر دنیای دیجیتال افتاده بود. حبابِ "دات.کام" ترکیده و شاخصِ نزدک[1] نیمی از راهِ رفته را به پایین برگشته بود. در مسابقه‌ی سوپر-بول ژانویه‌ی ۲۰۰۱، تنها ۳ شرکتِ تکنولوژیک آگهی پخش کردند که در مقایسه با ۱۷ شرکتِ سال قبل خیلی کم بود. حسِ عمومیِ رکود، عمیق‌تر هم شد. برای ۲۵ سال، از زمانِ تأسیس اپل -توسط جابز و وازنیاک- به بعد، کامپیوترها مرکزِ پرگارِ دایره‌ی انقلابِ تکنولوژیک بودند، و حالا متخصصین می‌گفتند که این مرکزیت در حالِ رنگ باختن است. والت ماسبرگ[2] از وال‌استریت ژورنال نوشت کامپیوتر به «چیزی کسالت‌آور تبدیل شده است.» جف ویتزن[3] مدیرعامل گِیت‌وِی گفت: «به وضوح داریم از کامپیوترهای شخصی به عنوان صنعتِ مرکزی فاصله می‌گیریم.»

در چنین برهه‌ای بود که جابز به یک استراتژی جدید رسید که می‌توانست اپل -و کل صنایع تکنولوژیک- را دگرگون کند. کامپیوتر شخصی به جای رفتن به حاشیه، می‌توانست بدل به "قطب دیجیتال" شود: یعنی وسیله‌ای مرکزی که دستگاه‌های مختلف از پخش‌کننده‌های موسیقی گرفته تا دوربین‌های فیلمبرداری و عکاسی را با هم هماهنگ کند؛ شما تمام این دستگاه‌ها را به آن متصل و سپس همگام می‌کردید. کامپیوتر می‌شد مدیرِ تمام عکس‌ها، آهنگ‌ها، ویدیوها، متن‌ها و آنچه که جابز "زندگی دیجیتالی" شما می‌خواند. اپل دیگر فقط یک شرکت کامپیوتری نمی‌بود -اپل واژه‌ی کامپیوتر را از انتهای نام تجاری خود حذف کرد- و مَکینتاش با بدل شدن به قطب اصلیِ مدیریتِ ابزارهای دیجیتال، از جمله آیـپاد و بعدها آیـفُـن و آیـپَد، جانِ تازه‌ای می‌گرفت.

جابز در ۳۰ سالگی، از استعاره‌ای راجع به صفحاتِ گرامافون استفاده کرد؛ آن موقع متعجب بود از اینکه افرادِ بالای ۳۰ سال الگوهای فکری متحجرانه‌ای پیدا می‌کنند و کمتر خلاقیتی در زندگی‌شان دیده می‌شود: «آدم‌ها مثل سوزنِ گرامافون درون شیارهای این الگوها گیر می‌افتند و هرگز از آنها بیرون نمی‌آیند.» ولی خود در سنِ ٤٥ سالگی، در شُرُفِ بیرون آمدن از شیارِ بسته‌ی زندگی‌اش بود.

---

[1] Nasdaq
[2] Walt Mossberg
[3] Jeff Weitzen

فایروایر[1]

نگرشِ جابز مبنی بر تبدیل کامپیوتر به قطبِ زندگیِ دیجیتالیِ آدم‌ها، از تکنولوژی فایروایر که در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰ توسط اپل توسعه یافته بود، نشأت گرفت؛ یک پورتِ اتصال سریع برای انتقال فایل‌های دیجیتالی (مثلاً ویدیوها) از دستگاهی به دستگاه دیگر. بعد از استفاده‌ی دوربین‌سازهای ژاپنی از آن، جابز هم تصمیم گرفت روی نسخه‌های به روز شده‌ی آیـمَک که در اکتبر ۱۹۹۹ بیرون می‌آمدند، قرارش دهد. از نظرِ او فایروایر می‌توانست بخشی از سیستم انتقال فیلم‌های ویدیوییِ گرفته شده با دوربین‌ها به کامپیوترها (برای پخش و تدوین) باشد.

برای اجرای این ایده، آیـمَک باید یک برنامه‌ی ویرایشِ فیلمِ عالی هم می‌داشت. بنابراین جابز به سراغ دوستان قدیمی‌اش در شرکتِ ادوبی رفت، و از آنها خواست که نسخه‌ای از ادوبی پریمایر[2] را برای مَک بسازند؛ برنامه‌ای که روی کامپیوترهای ویندوزی خیلی پُر طرفدار بود. مدیرانِ ادوبی، با زمین زدنِ روی جابز او را بر آشُفتند. آنها گفتند: کاربران مَکینتاش آنقدر کم هستند که این پروژه ارزشِ صرفِ وقت ندارد. جابز بسیار عصبانی شد و باز هم احساسِ خیانت کرد. بعدها مدعی شد: «من بودم که ادوبی را واردِ نقشه کردم و آنها خیلی راحت به فنایم دادند.» ادوبی کار را بدتر هم کرد و از ارائه‌ی برنامه‌های پُر مخاطبی مثل ادوبی فوتوشاپ برای مَک اُ. اِس سر باز زد؛ این در حالی بود که مَکینتاش بین طراحان و خلاقانی که از برنامه‌های کاربردیِ ادوبی استفاده می‌کردند، بسیار محبوب بود.

جابز هرگز ادوبی را نبخشید. یک دهه بعد، با ممنوعیتِ اجرای ادوبی‌فلَش[3] روی آیـپَد، عملاً و علناً وارد جنگ با این شرکتِ نرم‌افزاری شد. او این درسِ ارزشمند را آموخته بود که میل به داشتنِ کنترلِ یکپارچه روی تمام عناصرِ کلیدی، همیشه باعثِ تقویتِ سیستم می‌شود: «دیدگاه اولیه‌ام بعد از خیانتِ ادوبی در سال ۱۹۹۹، این بود که به هیچ کسب‌وکاری ورود نکنیم مگر آنکه کنترلِ نرم‌افزار و سخت‌افزار را یک‌جا داشته باشیم. چون در غیر این‌صورت، سرمان را زیر بغل‌مان می‌گذاشتند.»

بنابراین اپل از سال ۱۹۹۹ به بعد، با هدفِ خدمت به افرادی که فصلِ مشترکِ هنر و تکنولوژی هستند، تولید نرم‌افزارهای کاربردی برای مَک را شروع کرد. از این جمله است: نرم‌افزار فاینال‌کات‌پرو[4] برای تدوین فیلم‌های دیجیتال؛ آیـموْی که نسخه‌ای ساده‌تر از برنامه‌ی قبلی است؛ آی‌دی‌وی‌دی[5] برای انتقال ویدیو یا موسیقی به دیسک‌های نوری؛ آیـفوتو[6] برای رقابت با

---

1 Firewire
2 Adobe Premiere
3 Adobe Flash
4 FINAL CUT PRO
5 iDVD
6 iPHOTO

PersianPDF.com

ادوبی‌فوتوشاپ؛ گاراژبَند[1] برای خلق و تلفیقِ موسیقی؛ آیـتونز[2] برای مدیریت آهنگ‌ها؛ و فروشگاهِ آیـتونز[3] برای خریدِ آهنگ‌ها و سایرِ اقلام.

ایده‌ی قطبِ دیجیتال خیلی زود در مرکز توجه قرار گرفت. جابز می‌گفت: «خودم، ابتدا اهمیتش را در مورد دوربین فیلمبرداری فهمیدم. استفاده از آیـموِی، دوربین شما را ۱۰ برابر ارزشمندتر می‌کند.» به جای صدها ساعت فیلمِ خام که هرگز نمی‌توانستید تحمل‌شان کنید، می‌شد آنها را در کامپیوتر تدوین کنید، اِفِکت‌های عالی و موسیقیِ مناسب روی‌شان قرار دهید، فهرست سازندگان را تدوین کنید و عنوان تهیه‌کننده را نیز به خودتان بدهید. این به مردم اجازه‌ی بروزِ خلاقیت، پرورشِ استعدادها، و ساختِ چیزهای هنرمندانه را می‌داد. جابز می‌گفت: «همین مرا با خودش بُرد، اینکه کامپیوترهای شخصی حالا به سمت پذیرش نقشی کاملاً متفاوت از قبل می‌رفتند.»

جابز بینش دیگری هم داشت: اگر کامپیوتر بدل به قطبِ دیجیتال می‌شد، پس دستگاه‌های قابلِ‌حمل هم مجالِ ساده‌سازی می‌یافتند. خروجیِ بسیاری از عملکردهایی که برای دستگاه‌های قابلِ‌حمل تعریف شده بود، مثل تدوین ویدیوها یا ویرایش عکس‌ها، ضعیف از کار در می‌آمد چرا که صفحاتِ‌نمایش آنها کوچک بود و نمی‌شد به سادگی پنجره‌های پر از ویژگی‌های کاربردی را در قابی کوچکتر از کفِ دست به نمایش گذاشت. اما کامپیوتر خیلی راحت از پس این کارها بر می‌آمد.

و یک چیز دیگر... از نظر جابز، بهترین نتیجه‌ی حاصل از چنین رویکردی، با یکپارچه‌سازیِ همه چیز -دستگاه‌های جانبی، کامپیوترها، نرم‌افزارها، برنامه‌های کاربردی و فایروایر- به دست می‌آمد. خودش می‌گفت: «روز به روز به "توسعه‌ی راهکارهای یکپارچه" مؤمن‌تر می‌شدم.»

این دریافتِ شخصی، از این رو زیبا بود که فقط یک شرکت در موقعیتی مناسب برای توسعه‌ی چنین رویکرد یکپارچه‌ای قرار داشت. کارِ مایکروسافت تولید نرم‌افزار بود، دِل و کامپَک سخت‌افزار می‌ساختند، سونی یک عالمه دستگاه دیجیتال می‌ساخت، ادوبی هم که نرم‌افزارهای کاربردی می‌نوشت. در این بین فقط اپل بود که همه‌ی این کارها را با هم انجام می‌داد. جابز برای مجله‌ی تایم توضیح داد که: «اپل تنها شرکتی است که همه چیز -سخت‌افزار، نرم‌افزار و سیستم‌عامل- را یکجا دارد، بنابراین می‌تواند مسئولیت کامل تجربه‌ی کاربری را بر عهده بگیرد. ما قادر به کارهایی هستیم که دیگران نیستند.»

اولین پیشتازِ یکپارچگی با قطبِ دیجیتال، ویدیو بود. شما با فایروایر می‌توانستید ویدیوی خودتان را به مَک منتقل کرده، با آیـموِی در قالبِ یک شاهکار تدوین کنید. بعدش چه؟ شاید

---

[1] GARAGEBAND
[2] iTUNES
[3] iTUNES Store

می‌خواستید آن را روی دی.وی.دی بریزید تا با دوستان در تلویزیون تماشا کنید. جابز می‌گفت: «با تولیدکننده‌ها وقت زیادی گذاشتیم تا یک دی‌وی‌دی‌رایتر[1] ارزان درست کنیم. در عرضه‌ی این یکی هم ما اول بودیم.» او مثل همیشه روی ساده‌سازیِ برنامه برای کاربران تمرکز کرد که کلید موفقیت محصول بود. مایک اوانجلیست[2] طراح گروه نرم‌افزاریِ اپل، جلسه‌ی بازنگری نسخه‌ی اولیه‌ی برنامه را به یاد می‌آورد: جابز بعد از نگاهی به چند طرح، از جا پرید، یک ماژیک برداشت و مستطیلی ساده روی تخته‌سفید کشید و گفت: «اینجا یک برنامه‌ی جدید داریم، فقط یک پنجره دارد. با ماوس یک ویدیو را می‌کشیم روی پنجره. بعد روی دکمه‌ی "Burn" کلیک می‌کنیم. همین. همه‌ی کاری که می‌خواهیم بکنیم همین است.» اوانجلیست لال شده بود. همین ماجرا، به سادگیِ محیطِ کاربریِ برنامه‌ی آی‌دی‌وی‌دی منجر شد. جابز حتی در طراحی دکمه‌ی "Burn" هم کمک‌شان کرد.

او به خوبی می‌دانست که عکاسیِ دیجیتال هم در شُرُف انفجار است، بنابراین گام بعدیِ اپل تبدیل کامپیوتر به قطبِ دیجیتال برای عکاسی بود. اما در همان سال اول، حداقل از یک فرصتِ خیلی مهم چشم‌پوشی کرد. HP و تعدادی دیگر از شرکت‌ها در حال ساخت یک سی‌دی‌رام برای سوزاندنِ[3] موسیقی روی سی‌دی‌ها بودند ولی جابز حکم به تمرکز اپل روی ویدیو داد. به علاوه، آن اصرارِ همراه با عصبانیتش که حتماً باید سی‌دی‌رام شکاف‌دارِ زیبا رویِ آیـمَک بگذارند و نه سی‌دی‌رامِ کاسه‌ای، به این معنا بود که حالا در ارائه‌ی سی‌دی‌رام‌های جدید به کاربران آیـمَک، دچار تأخیر می‌شدند زیرا همیشه ابتدا مدل‌های کاسه‌ایِ سی‌دی‌رام‌ها به بازار می‌آمد و بعد مدل‌های شکاف‌دار. جابز می‌گفت: «انگار که از قایق جامانده بودیم، لازم بود سریعاً عقب‌ماندگی را جبران کنیم.» نشانه‌ی خلاقیتِ یک شرکت این نیست که همیشه در معرفیِ ایده‌های نو اول باشد، بلکه باید بداند در شرایط عقب ماندن از رقبا، چطور دوباره به جلو خیزش کند.

آیـتونز

با وجود غفلتِ اولیه، جابز به زودی فهمید که موسیقی چه فرصتِ بزرگی می‌تواند باشد. از سال ۲۰۰۰، مردم انتقالِ موسیقی از سی‌دی‌ها به کامپیوتر، و دریافتِ آهنگ‌ها از سرویس‌های اشتراکِ فایل مثل نَپسترِ[4] برای انتقال به سی‌دی‌ها را شروع کردند. در آن سال تعداد فروش سی‌دیِ خام در امریکا به ۳۲۰ میلیون رسید. جمعیت کشور ۲۸۱ میلیون نفر بود. بنابراین می‌شد نتیجه گرفت که مردم واقعاً درگیر سی‌دی زدن شده‌اند، اما اپل هنوز نمی‌توانست به آنها آذوقه برساند.

---

1 DVD Writer
2 Mike Evangelist
3 Burn
4 Napster

جابز در این باره به فُرچون گفته: «حس می‌کردم کودنم، فکرم این بود که مرغ از قفس پریده. باید سخت کار می‌کردیم.»

یک سی‌دی‌رامِ دوکاره به آیـمَک اضافه کرد ولی این کافی نبود. هدفِ بعدی، ساختِ برنامه‌ای برای فهرست کردنِ آهنگ‌ها روی کامپیوتر و سپس انتقال به سی‌دی بود. شرکت‌های دیگری هم مشغول طراحی برنامه‌های کاربردیِ مدیریت محتوای موسیقی بودند، ولی برنامه‌هاشان مسخره و پیچیده بود. یکی از هوشمندی‌های جابز، شناساییِ بازارهایی بود که انباشته از محصولاتِ درجه دو بودند. او به برنامه‌های موجود -مثل ریِل جاک‌باکس[1]، ویندوز مدیا پلِیر[2] و برنامه‌ای که HP همراه با سی‌دی‌رامش عرضه می‌کرد- نگاهی انداخت و به این نتیجه رسید که: «خیلی پیچیده‌اند، طوری که یک نابغه هم فقط می‌تواند نیمی از قابلیت‌هاشان را کشف کند.»

همین موقع بود که بیل کین‌کِید[3] واردِ صحنه شد: او مهندس نرم‌افزار بود و سابقاً در اپل کار می‌کرد. یک روز داشت به پیستِ مسابقه‌ی ویلوزِ[4] کالیفرنیا می‌رفت، تا با اتومبیل خودش (یک فورد اسپورت فورمولا) در مسابقه شرکت کند. در راه به رادیوی نشنال پابلیک[5] گوش می‌کرد که گزارشی پخش شد از یک دستگاهِ قابل حمل برای پخشِ موسیقی به نامِ ریو[6] که آهنگ‌ها را با فُرمَتِ MP3 پخش می‌کرد. وقتی گزارشگر گفت: «کاربرانِ مَک، زیاد ذوق‌زده نشوید، چون با کامپیوترِ شما کار نمی‌کند،» کین‌کِید با خودش گفت: «آها! من درستش می‌کنم!»

به دوستانش جِف رابین[7] و دِیو هِلِر[8] -هر دو از مهندسینِ اسبقِ اپل- زنگ زد تا یک نرم‌افزارِ رابط برای مَک بنویسند. محصول‌شان سانْدجَم[9]، شامل یک رابطِ نرم‌افزاری برای کار با ریو و برنامه‌ای برای مدیریتِ آهنگ‌ها بر روی کامپیوتر بود. در جولای ۲۰۰۰، وقتی جابز گروهش را تحتِ فشار گذاشته بود تا برنامه‌ای کاربردی برای مدیریت محتوای موسیقی بسازند، ناگهان سانْدجَم از راه رسید و اپل هم به سرعت آن را قاپید و سازندگانش را به شرکت بر گرداند. (هر سه‌ی آنها با اپل ماندند و رابین بخش توسعه‌ی نرم‌افزار را در دهه‌ی آتی اداره کرد. جابز آنقدر رابین را ارزشمند می‌دانست که یک بار فقط به شرطی به خبرنگار تایم اجازه‌ی مصاحبه با او را داد که نام خانوادگی‌اش را چاپ نکند.)

جابز برای تبدیلِ سانْدجَم به یک محصولِ اپلی، شخصاً با آنها کار کرد. برنامه مملو از انواع کارکردها و صفحات پیچیده بود. جابز مجبورشان کرد آن را ساده‌تر و بامزه‌تر کنند. به جای آن

---

1 Real Jukebox
2 Windows Media Player
3 Bill Kincaid
4 Willows
5 National Public
6 Rio
7 Jeff Robbin
8 Dave Heller
9 Soundjam

رابط کاربری که شما را مجبور به مشخص کردنِ نام هنرمند یا آهنگ یا آلبوم می‌کرد، یک کادرِ ساده می‌خواست که بشود هر چیزی داخلش نوشت. قالب ظاهریِ آن را از آیـموْی -که مثلِ فلزِ صیقل‌خورده بود- گرفتند و نامش شد آیـتونز.

جابز در مَک‌وُردِ ژانویه‌ی ۲۰۰۱، آیـتونز را به عنوان بخشی از استراتژی قطبِ دیجیتال معرفی و اعلام کرد که برای همه‌ی کاربران مَک به رایگان عرضه خواهد شد: «با آیـتونز به انقلاب موسیقی بپیوندید و ارزش دستگاه‌های موسیقی‌تان را ۱۰ برابر کنید.» با گفتن این، تشویق‌ها دوباره به راه افتاد. تکیه‌کلام بازاریابیِ او برای توصیف آیـتونز این‌گونه بود: بریز روی کامپیوتر، تلفیق کن، بزن روی سی‌دی.

جابز همان روز بعد از ظهر، به طور اتفاقی با جان مارکوف از نیویورک‌تایمز ملاقات کرد. مصاحبه بد پیش رفت، ولی جابز در آخر جلوی مَک نشست و آیـتونز را به او نشان داد. در حالی که الگوهای زیبای گرافیکی روی صفحه در رقص بودند، گفت: «مرا یاد جوانی‌ام می‌اندازد.» دوران اسید چکاندن روی زبان هنوز از خاطرش محو نشده بود. به مارکوف گفت که مصرفِ اِل.اِس.دی یکی از دو یا سه کارِ ویژه‌ی زندگی‌اش بوده و اینکه افرادی که هرگز اسید نزده بودند، قادر به درک او در این مورد نبودند.

آیـپاد

گام بعدیِ استراتژی قطبِ دیجیتال، ساخت یک دستگاه قابل‌حمل برای پخش موسیقی بود. جابز پی برد که اپل فرصتِ طراحی چنین دستگاهی به صورت همگام با آیـتونز را دارد و این، تجربه‌ی کاربری را خوشایندتر می‌کرد، به این صورت که کارهای پیچیده به کامپیوتر و کارهای ساده به دستگاهِ قابلِ‌حمل سپرده می‌شد. این سرآغازِ تولد آیـپاد بود؛ دستگاهی که جرقه‌ی دگردیسیِ اپل را زد و آن را از یک سازنده‌ی محض کامپیوتر، به ارزشمندترین شرکت جهان بدل کرد.

جابز به خاطر عشقش به موسیقی، هیجان خاصی برای این پروژه داشت. به همکارانش گفت که پخش‌کننده‌های موسیقیِ کفِ بازار «کاملاً آشغالند.» فیل شیلِر، جان رابینشتِین و سایر اعضای گروه موافق بودند. پیش‌تر در زمانِ ساختِ آیـتونز، مدتی با ریو و سایر پخش‌کننده‌ها ور رفته و دست آخر همه را دور ریخته بودند. شیلِر می‌گفت: «دور هم می‌نشستیم و می‌گفتیم: "اینها واقعاً گندند." فقط شانزده آهنگ توی خودشان جا می‌دادند و کار باهاشان خیلی سخت بود.»

جابز در پاییزِ ۲۰۰۰، دستورِ ساخت یک دستگاه قابل‌حمل برای پخش موسیقی را صادر کرد اما رابینشتِین گفت، قطعاتِ لازم برای ساختِ چنین محصولی هنوز موجود نیست و از او خواست

صبر پیشه کند. رابینشتِین بعد از چند ماه توانست یک اِل.سی.دیِ مناسب و باتری لیتیوم-پُلیمرِ قابل شارژ برای دستگاه پیدا کند، ولی چالشِ بزرگتر این بود که دیسک‌خوانی بیابند که در عینِ کوچکی، ظرفیت زیادی داشته باشد. در همین هنگام (فوریه‌ی ۲۰۰۱) بود که رابینشتِین برای بازدیدهای معمول و ملاقات با تأمین‌کنندگانِ اپل، به ژاپن سفر کرد.

در پایانِ یک جلسه‌ی عادی، مهندسینِ توشیبا از محصولی جدید نام بردند که هنوز در آزمایشگاه بود ولی تا ژوئن آماده‌ی عرضه می‌شد. یک حافظه‌ی ۱.۸ اینچی (هم‌اندازه‌ی سکه‌ی یک دلاریِ نقره) که قادر به ذخیره‌ی پنج گیگابایت اطلاعات (حدود ۱۰۰۰ آهنگ) بود. آنها مطمئن نبودند که به چه کار می‌آید ولی رابینشتِین می‌دانست مناسبِ چیست: هزار آهنگ توی جیبِ لباس! عالی بود. ولی این را به روی خود نیاورد. جابز هم در ژاپن مشغول سخنرانی در کنفرانس مَک‌وُردِ توکیو بود. همان شب در هتل اُکورا محلِ اقامتِ جابز، یکدیگر را ملاقات کردند. رابینشتِین گفت: «حالا می‌دانم چه کنیم، تمامِ چیزی که نیاز دارم یک چک ۱۰ میلیون دلاری است.» جابز بلافاصله چک را کشید. سپس رابینشتِین مذاکره با توشیبا برای خریدِ انحصاری تمام حافظه‌های تولیدی را شروع کرد و هم‌زمان به دنبال یک مدیر توانا برای گروه توسعه‌ی محصول گشت.

تونی فِیدِل برنامه‌نویس و کارآفرینِ ممتازی بود، با ظاهری امروزی و لبخندی انرژی‌بخش. او حین تحصیل در دانشگاه میشیگان[1] به تنهایی سه شرکت تأسیس کرده بود. همچنین سابقه‌ی کار در جنرال‌مَجیک[2] (سازنده‌ی دستگاه‌های قابلِ‌حمل برای اپل و محل ملاقاتش با آندی هِرتزفِلد و بیل اَتکینسُن) را داشت. دوران بدی را هم در فیلیپس الکترونیکز[3] گذراند، جایی که با سرِ تراشیده و ظاهر یاغی‌وارش به مخالفت با فرهنگِ کاریِ موجود پرداخت. بعدها به ایده‌های جالبی برای ساخت یک پخش‌کننده‌ی دیجیتالی موسیقی رسید ولی در فروش آن به ریِل‌نتورکز[4]، سونی و فیلیپس ناموفق ماند. یک روز در کُلُرادو با دوستش به اسکی رفته بود که روی تله‌کابین، تلفن‌همراهش زنگ خورد. رابینشتِین گفت که اپل دنبال یک نفر برای کار روی یک "دستگاه الکترونیکی قابل‌حمل" می‌گردد. فِیدِل با اعتماد به نفسِ بالا، خود را نابغه‌ی این حوزه خواند. رابیشتِین هم او را به کوپرتینو دعوت کرد.

فِیدِل فکر می‌کرد که برای کار روی یک دستیارِ شخصیِ دیجیتال (شاید جانشینِ نیوتُن) استخدام خواهد شد ولی در دیدار با رابینشتِین موضوعِ بحث سریعاً به آیتونز تغییر یافت که فقط سه ماه از عرضه‌اش می‌گذشت. رابینشتِین به او گفت: «سعی کرده‌ایم پخش‌کننده‌های موجود را به آیتونز وصل کنیم ولی افتضاحند، کاملاً افتضاح. انگار باید خودمان یکی بسازیم.»

---

1 Michigan
2 General Magic
3 Philips Electronics
4 Real Networks

فِیدِل جا خورد: «من عاشق موسیقی بودم. در ریِل‌نتورکز یک چیزهایی ساختم و مشغول ساخت پخش‌کننده‌ی MP3 برای پالـم[1] بودم.» او موافقت کرد که حداقل به عنوان مشاور به گروه اضافه شود. بعد از چند هفته، رابینشتِین اصرار کرد که اگر قرار است گروه را هدایت کند باید کارمندِ تمام‌وقتِ اپل شود ولی فِیدِل مقاومت کرد، چون از آزادی خودش راضی بود. رابینشتِین از حرفش عصبانی شد و گفت: «این یکی از آن تصمیم‌های عمری است تونی، هرگز ازش پشیمان نخواهی شد.» سپس دست فِیدِل را توی پوست گردو گذاشت. ۲۰ نفر -یا بیشتر- از کارمندانِ آن پروژه را جمع کرد و به محضِ ورودِ فِیدِل گفت: «تونی، ما این پروژه را انجام نمی‌دهیم مگر اینکه تمام‌وقت شوی. هستی یا نه؟ همین الآن تصمیم بگیر.» فِیدِل به چشمانِ رابینشتِین زُل زد، بعد رو به حضار کرد و گفت: «پس این کاری است که توی اپل انجام می‌دهید، مردم را تحت فشار می‌گذارید تا قرارداد امضا کنند؟» سپس مکثی کرد و گفت: «بله!» و با حالتی لَج-دَر-آر با رابینشتِین دست داد. خودش می‌گفت: «این کار برای سال‌ها بینِ من و رابی را خراب کرد.» رابینشتِین هم اذعان داشت که: «فکر نمی‌کنم هرگز مرا به خاطرِ آن روز بخشیده باشد.»

درگیری فِیدِل و رابینشتِین مُقَدَر بود زیرا هر دو خود را پدرِ آیـپاد می‌دانستند. جابز ماه‌ها قبل، این مأموریت را به رابینشتِین سپرده بود که او هم دیسک‌حافظه‌ی توشیبا، نمایشگر، باتری و سایر قطعات را جور کرده و سپس فِیدِل را برای سر هم کردن اینها به اپل آورده بود. رابی و دیگرانی که از حضور فِیدِل ناراحت بودند به او می‌گفتند "تونی بالونی." اما از منظر فِیدِل، ماجرا طور دیگری بود؛ او قبل از آمدن به اپل طرح‌هایی برای ساخت یک دستگاه پخش MP3 در سر داشت و حتی قبل از توافق با اپل، دنبال فروختن ایده‌هایش به شرکت‌های دیگر بود. به هر صورت، این مسئله‌ی بغرنج که چه کسی بیشترین اعتبار را به آیـپاد بخشیده و باید پدرِ پروژه لقب بگیرد، برای سال‌ها در مصاحبه‌ها، مقاله‌ها، صفحاتِ وب و حتی مطالبِ وارد شده در ویکی‌پدیا[2] مورد بحث قرار گرفت.

برای چند ماه، آنقدر سرشان شلوغ شد که جایی برای دعوا باقی نماند. جابز آیـپاد را برای کریسمس می‌خواست و این بدان معنا بود که باید در اکتبر معرفی می‌شد. بنابراین به دنبال شرکت‌هایی گشتند که از قبل روی پخش‌کننده‌های MP3 کار کرده بودند و دستاوردهاشان می‌توانست مبنای کار اپل قرار بگیرد. سرانجام شرکت پورتال‌پلِیر[3] برگزیده شد. فِیدِل به آنها گفت: «این پروژه قرار است اپل را از نو شکل دهد. از الآن تا ده سال دیگر، کسب و کارمان موسیقی خواهد بود، نه کامپیوتر» و متقاعدشان کرد با اپل یک قرارداد انحصاری ببندند. سپس گروه تحت

---

[1] Palm
[2] WIKIPEDIA
[3] Portalplayer

نظرش، عیوب پورتال‌پلیِر مثلِ پیچیدگی رابط کاربری، کوتاهی عمر باتری و محدودیت ساخت فهرست‌های آهنگ را بر طرف کرد.

خودشه!

جلساتی هست که به دو دلیل در خاطره‌ها می‌مانَد. یک: شکل‌گیری لحظه‌ای تاریخی. دو: آشکارسازی راهی که یک مدیر برای پیشبُردِ عملیات سازمانی در نظر گرفته. چنین جلسه‌ای در آوریل ۲۰۰۱، در اتاق کنفرانس طبقه‌ی چهارمِ مقر اپل شکل گرفت و جابز تصمیمات اساسی را برای آیـپاد اتخاذ کرد. رابینشتِین، شیلِر، آیوْ، جف رابین و مسئولِ بازاریابی استَن اِن. جی[1] هم در جلسه بودند. فِیدِل، که قرار بود آن روز طرح‌های پیشنهادی را به جابز ارائه کند، قبلاً او را ندیده و این قابل درک بود که از رئیس مرعوب باشد. خودش می‌گفت: «وارد که شد، صاف نشستم و با خودم گفتم: "وآو، این هم استیو!" کاملاً جبهه گرفته بودم چون می‌دانستم به وقتش چقدر بی‌رحم می‌شود.»

جلسه با توضیحاتی راجع به بازار بالقوه‌ی فعلی و فعالیت‌های جاریِ سایر شرکت‌ها شروع شد. جابز طبق معمول کم‌صبر بود. به قول فِیدِل: «نمی‌توانست بیش از یک دقیقه به اسلایدها توجه کند.» وقتی اسلایدی پخش شد که بازیگرانِ احتمالی بازار را نشان می‌داد، جابز دیگر بُرید: «نگرانِ سونی نباش، ما می‌دانیم چه می‌کنیم ولی آنها نمی‌دانند چه می‌کنند.» بعد از این حرف، دیگر اسلایدی پخش نشد، و جابز سؤالاتش را شروع کرد. فِیدِل یک درسِ بزرگ گرفت: «استیو ترجیح می‌داد در زمانِ حال باشد و مستقیم برود سرِ اصلِ مطلب. یک بار به من گفت: "اگر به اسلاید احتیاج داری، پس نمی‌دانی داری از چی حرف می‌زنی".» در عوض، تمایل به مشاهده، لمس و وارسی کردن چیزها داشت. فِیدِل سه مدلِ مختلف را به اتاق کنفرانس آورده بود و با راهنمایی رابینشتِین آنها را طوری نمایش داد تا نمونه‌ی محبوب‌شان، برجسته جلوه کند. نمونه‌ی اصلی زیرِ یک جعبه‌ی چوبی در وسطِ میز قرار داشت.

فِیدِل کار را با بیرون آوردن قطعاتِ به کار رفته در دستگاه و چیدن آنها روی میز شروع کرد. دیسک ۱.۸ اینچی، اِل.سی.دیِ کوچک، مدارها و باتری‌ها، همگی برچسبِ وزن و قیمت روی خود داشتند. حین نمایش قطعات، راجع به پیش‌بینی افت قیمت و افت اندازه‌ی آنها در سال‌های آتی صحبت کردند. برخی از قطعات را مثل جورچین می‌شد به هم وصل کرد.

فِیدِل در ادامه، مدل‌های مختلف پلاستیکی را به نمایش گذاشت که با سُرب به وزنِ واقعی رسانده شده بودند؛ اولی یک شکاف داشت که برای قرار دادن کارتِ حافظه استفاده می‌شد. جابز

---

[1] Stan Ng

به خاطر پیچیده بودن، ردش کرد. دومی یک حافظه‌ی رَمِ داینامیک داشت که ارزان بود ولی اگر باتری تمام می‌کرد تمام آهنگ‌ها از روی آن می‌پرید. جابز اصلاً خوشش نیامد. فِیدِل در آخر، یک سری قطعات را کنار هم گذاشت تا نشان دهد که دستگاه با دیسک حافظه‌ی ۱.۸ اینچی، چه شکلی خواهد شد. به نظر می‌رسید این یکی چشمِ جابز را گرفته باشد. سپس در اوج کار، فِیدِل جعبه را برداشت و مدلِ کامل را به نمایش گذاشت. می‌گفت: «امیدوار بودم از مدل‌های دیگر هم خوشش بیاید ولی استیو درست دست گذاشت روی گزینه‌ی دارای دیسک سخت ۱.۸ اینچی.» فِیدِل از فرآیند تصمیم‌سازی هم شگفت‌زده شد: «در فیلیپس عادت داشتم برای چنین تصمیماتی، پشت سر هم به جلسه بروم، آن هم با کلی اسلایدِ پاوِرپوینت و بازبینی‌های متعدد.»

آن روز پس از فِیدِل، نوبت به شیلِر رسید که پرسید: «حالا ایده‌ی خودم را بگویم؟» سپس بیرون رفت و با یک مشت آیـپاد که همه در بخشِ جلویی یک ویژگیِ مشترک داشتند برگشت. آن ویژگی خیلی زود به "چرخ‌آهنگ[1]" مشهور شد. شیلِر می‌گفت: «خیلی به این فکر کرده بودم که چطور فهرستِ آهنگ‌ها را بالا و پایین کنیم، نمی‌شد که آدم یک دکمه را صد بار فشار دهد. پس چه عالی بود که یک چرخ جلوی آیـپاد بگذاریم!» وقتی انگشتتان را روی دایره‌ی جلوی آیـپاد می‌چرخاندید، به راحتی آهنگ‌ها را در می‌نَوَردید. هر چه بیشتر می‌چرخاندید، فهرست را تندتر پیمایش می‌کرد و بنابراین، حرکتِ سریع بین صدها آهنگ به سادگی میسر می‌شد. یک بارِ دیگر، فریادی از جابز اتاق را تکان داد: «خودشه!!!» بلافاصله فِیدِل و مهندسینِ دیگر را به کار روی چرخ‌آهنگ گماشت.

با شروعِ پروژه، جابز خودش را به صورت ۲۴ ساعته به خدمتِ گروه در آورد. هنوز تقاضای اصلی‌اش "ساده‌سازی" بود. در بدو امر، یک معیار مهم برای کار با تمام صفحاتِ رابط کاربری تعیین کرد: اگر به آهنگ یا کارکردی در دستگاه نیاز داشت، باید قادر می‌بود در سه حرکت به آن برسد که هر سه باید واضح می‌بودند. اگر نمی‌توانست کار با یکی از صفحات را درک کند یا رسیدن به هدف بیش از سه حرکت طول می‌کشید، او عصبی و کارِ گروه مردود می‌شد. فِیدِل به من گفت: «گاه می‌شد که هر چه در چنته داشتیم روی مشکل می‌گذاشتیم و به گمان‌مان تمام جنبه‌ها لحاظ شده بود، ولی باز هم جواب نمی‌داد. همین موقع بود که او از راه می‌رسید و می‌گفت: "به این فکر کرده بودید؟" و ما همه با هم می‌گفتیم: "وای خدایا، نه!" استیو مشکل یا رویکرد را از نو تعریف می‌کرد و مسئله‌ی کوچکِ ما، کلاً ناپدید می‌شد.»

جابز هر شب ایده‌ها را تلفنی در میان می‌گذاشت، فِیدِل و دیگران هم تلفنی روی آخرین پیشنهاداتش بحث می‌کردند و برای هدایتِ او به سمتِ دلخواه خودشان دسیسه می‌چیدند، که این البته فقط در نیمی از موارد جواب می‌داد. فِیدِل می‌گفت: «همیشه فکرمان در گیر این بود که جدیدترین ایده‌ی استیو چه می‌تواند باشد و بعد همه‌ی سعی‌مان را می‌کردیم که جلوتر از او قرار

---

[1] Trackwheel

بگیریم. هر روز چنین چیزهایی توی کار وجود داشت، فرقی نمی‌کرد یک سوئیچ باشد یا رنگ یک دکمه یا مشکلی در استراتژیِ قیمت‌گذاری. با این سبکِ کاری، مجبور به همکاری با آدم‌هایی مثل خودتان و پشتیبانی دائم از همدیگر هستید.»

یکی از نگرش‌های کلیدیِ جابز در آن برهه، انتقال حداکثریِ کاربردها از آیـپاد به آیـتونزِ روی کامپیوتر بود که به ساده‌سازیِ آیـپاد منجر می‌شد. در این باره به من گفت:

«به منظور ساده‌سازیِ واقعیِ آیـپاد -که از نظر من بحث زیادی را می‌طلبید، لازم بود کارکردهای دستگاه محدود و به آیـتونز منتقل شوند. این، بحث بر انگیز بود. برای مثال، کاری کردیم که نتوانید با خودِ آیـپاد فهرستِ آهنگ درست کنید. باید فهرست‌ها را با آیـتونز مرتب و بعد به آیـپاد منتقل می‌کردید. زیرا چیزی که ریو و سایر دستگاه‌ها را این‌قدر خشک‌مغز می‌کرد، پیچیدگی آنها و ناشی از عدم یکپارچگی با جاک‌باکس (برنامه‌ی مدیریت محتوای موسیقی) بود. بنابراین اپل با داشتنِ آیـتونز و آیـپاد قادر شد کامپیوتر و دستگاه را با هم یکپارچه و وظایفِ پیچیده را به کامپیوتر منتقل کند.»

مهم‌ترین ویژگیِ آیـپاد که نماینده‌ی مکتبِ ذِن در تفکرات جابز و البته باعث حیرتِ همکارانش بود، عدم تعبیه‌ی دکمه‌ی روشن-خاموش در آن بود. این به بسیاری دیگر از دستگاه‌های اپل نیز تسری یافت. هیچ نیازی به چنین دکمه‌ای نبود. دستگاه‌های اپل در صورتی که ازشان استفاده نمی‌شد به خواب می‌رفتند و هر زمان که یکی از دکمه‌ها را لمس می‌کردی دوباره بیدار می‌شدند. بنابراین چه نیازی به "کلیک. خاموش. بدرود" بود؟

به ناگاه همه چیز سر جای خود قرار گرفت: حافظه‌ای که ۱.۰۰۰ آهنگ در آن جا می‌شد؛ رابط کاربری و چرخ‌آهنگی که به شما امکان مدیریت و پیمایش آهنگ‌ها را می‌دادند؛ یک ارتباط فایروایری که همگام‌سازیِ آهنگ‌ها با دستگاه را در زیر ۱۰ دقیقه میسر می‌کرد؛ و یک باتری که پخش ۱.۰۰۰ آهنگ را پشتیبانی می‌نمود. جابز می‌گفت: «یک‌باره به جایی رسیدیم که به هم نگاه کردیم و گفتیم: "این خیلی با حال خواهد شد." می‌دانستیم چقدر عالی است، چون عین روز روشن بود که هر کدام‌مان یکی‌اش را می‌خواستیم. مفهومِ کلی هم خیلی قشنگ و ساده از کار در آمد: ۱.۰۰۰ آهنگ توی جیب‌تان.» یکی از خلاصه‌نویس‌ها پیشنهاد داد به آن بگویند: "پاد." جابز با الهام گرفتن از نامِ آیـمَک و آیـتونز، آن را آیـپاد نامگذاری کرد.

به سپیدیِ نهنگ

جانی آیوْ داشت با مدل پلاستیکیِ آیـپاد وَر می‌رفت تا شکل نهایی محصول را کشف کند که یک روز صبح در اتومبیل، در مسیرِ آمدن از خانه‌اش -در سان‌فرانسیسکو- به کوپرتینو، ایده‌ای به ذهنش رسید. به همکارش گفت که: رُویه‌ی دستگاه باید سفیدِ خالص باشد و به صورت یکپارچه به استیلِ ضدزنگِ پشتِ بدنه متصل شود. آیوْ در این باره به من گفت: «اگر محصولاتِ تولیدی حس بدِ "یک بار مصرف بودن" را القا کنند، هیچ وقاری در آنها نیست. در مورد آیـپاد چیزی که به آن افتخار می‌کنم، تشخص محصول است که آن را از حس "یک بار مصرف بودن" دور می‌کند.»

سفیدِ آیـپاد نباید فقط سفید، بلکه باید سفیدِ محض می‌بود. آیوْ می‌گفت: «نه فقط دستگاه، بلکه هدفون‌ها و سیم و حتی آداپتور هم باید سفیدِ خالص می‌بود.» بقیه استدلال می‌کردند که هدفون‌ها باید سیاه باشد درست مثل هدفون‌های سایر دستگاه‌ها: «ولی استیو خیلی زود مطلب را گرفت و مثلِ من، سفید را انتخاب کرد، چون صفای خاصی داشت.» حالت موجیِ سیم‌ها کمک کرد که آیـپاد تبدیل به یک نماد شود. آیوْ آن را این‌گونه توصیف می‌کرد:

«یک چیز معنادار و نه زودگذر راجع به آن وجود داشت که خیلی هم آرام و معتدل بود. این‌طور نبود که دنباله‌ی گوشی‌ها روی صورت‌تان بجنبد. کاملاً فکرشده طراحی شد، ولی دیوانگی خودش را هم با آن هدفون‌های زیبا حفظ کرد. به همین‌خاطر است که سفید را دوست دارم. سفید فقط یک رنگِ بی‌فام نیست. بلکه خیلی خالص و ساکن هم هست. قوی و انگشت‌نما و در عین حال به همین اندازه نامحسوس.»

گروه تبلیغاتیِ لی کلو در تی.بی.دابلیو.اِی/چیات/دِی، فقط دنبال ساخت یک آگهی برای معرفی ویژگی‌های محصول نبود، بلکه می‌خواست تولد نماد جدیدی به نام آیـپاد را نیز جشن بگیرد. جیمز وینسِنت، جوان بریتانیایی بلند و باریکی که در یک گروه موسیقی کار کرده و سابقاً دیـجِی بود، اخیراً به آژانس تبلیغاتی کلو پیوسته و طبیعی بود که با حضور او، آگهیِ اپل روی عاشقان موسیقی در هزاره‌ی جدید متمرکز شود و فقط یاغی‌های دوره‌ی انفجار جمعیت را هدف نگیرد. با کمک کارگردان هُنری، سوزان آلینسانگان[1]، بعد از طراحیِ یک سری بیلبورد و پوستر برای آیـپاد، آنها را روی میز اتاق کنفرانس مقر اپل چیدند تا جابز نظر دهد.

در سمت راست نمونه‌های مرسوم قرار گرفت؛ عکس‌هایی از آیـپاد در پس‌زمینه‌ای سفید. و در سمت چپ، نمونه‌های گرافیکی و مدرن را چیدند که در قاب آنها، سایه‌ای از یک آدم حین گوش کردن به موسیقی با آیـپادش، می‌رقصید و سیم سفید هدفون‌ها با موسیقی ارتعاش می‌کرد.

---

[1] Susan Alinsangan

وینسِنت می‌گفت: «با آنها، حسِ قوی و رابطه‌ی شخصیِ آدم‌ها با آهنگ‌ها را به تصویر کشیدیم.» او به دانکن میلنِر پیشنهادِ تمرکز روی نمونه‌های سمتِ چپ را داد، به این امید که چشمِ جابز را هم بگیرند. ولی جابز به محض ورود، به سمتِ راست رفت، به تصاویر درخشان محصول در پس‌زمینه‌ی سفید نگریست و گفت: «به نظرم عالیه، چطوره راجع به اینها صحبت کنیم.» وینسِنت، میلنِر و کلو از جای خودشان در -منتهی‌الیه- سمتِ چپ جُم نخوردند. بالأخره جابز آمد و نمونه‌های مدرن را هم از نظر گذارند. گفت: «اُه، به گمانم شما از این‌ها خوشتان می‌آید.» سَری تکان داد و نگاهی کرد. وینسِنت گفت: «می‌بینی، محصول را نشان نمی‌دهند. نمی‌گویند که چیست.» پیشنهاد کرد که از این تصاویرِ نمادین به علاوه‌ی یک خطِ توضیح استفاده کنند: «۱.۰۰۰ آهنگ توی جیب‌تان.» این به تنهایی منظور را می‌رساند. جابز دوباره به سمت راستِ میز رفت و بعد از کمی این-پا و آن-پا کردن، با پیشنهادشان موافقت کرد. اصلاً باعث تعجب نبود که بعداً نزد دیگران ایده‌ی استفاده از آگهی‌های مدرنِ سایه‌ای را به خودش نسبت دهد. به من که گفت: «تردیدهایی در میان بود. بچه‌ها می‌پرسیدند: "واقعاً این چطوری قرار است به فروش آیـپاد کمک کند؟" اینجا بود که پُستم به کار آمد و شخصاً ایده را جلو بردم.»

جابز به این نتیجه رسید که داشتنِ کامپیوتر، نرم‌افزار و دستگاه‌های جانبیِ یکپارچه، یک سود دیگر هم دارد و آن اینکه فروش آیـپاد منجر به بالا رفتن فروش آیـمَک خواهد شد. در نتیجه، می‌شد هزینه‌ی تبلیغاتِ آیـمَک را برداشت و روی آگهی‌های آیـپاد خرج کرد؛ یک تیر و دو نشان. در حقیقت سه نشان؛ چون آگهی‌ها جوانی و طراوتِ خاصی را برای نام‌تجاری اپل به ارمغان می‌آوردند. جابز در این باره به من گفت:

«این ایده‌ی دیوانه‌وار را داشتم که می‌توان با تبلیغ آیـپاد، کلی آیـمَک فروخت. به علاوه، آیـپاد اپل را به احیای نوآوری و جوانی نائل می‌آورد. پس ۷۵ میلیون دلار به تبلیغات آیـپاد منتقل کردم که از نظر دیگران یک صدم آن -۷۵ میلیون- هم توجیه اقتصادی نداشت. ولی همین، تضمینی شد برای قبضه کردنِ بازارِ پخش‌کننده‌های موسیقی. ما بیش از همه در این زمینه خرج کردیم، با نسبت یک به صد جلو بودیم.»

در آگهی‌های تلویزیونیِ آیـپاد، سایه‌های نمادین همراه با آهنگ‌های منتخبِ جابز، کلو و وینسِنت می‌رقصیدند. کلو می‌گفت: «انتخاب موسیقی در جلسات هفتگی بازاریابی، به یکی از سرگرمی‌های اصلی ما بدل شده بود. آهنگ‌های تُندی پخش می‌کردیم که استیو می‌گفت: "ازشان متنفرم" و بعد دیگر قانع کردنش با جیمز بود.» این آگهی‌ها به شناخته شدنِ گروه‌های موسیقیِ

بسیاری کمک کرد، از جمله گروه بلک آید پیز[1]؛ آن آگهی که با ترانه‌ی "هِی ماما" از این گروه ساخته شد، یکی از آگهی‌های کلاسیکِ سبکِ رقص‌سایه‌ها است.

جابز همیشه حین تولید آگهی‌های جدید، وسواسِ بازنگری می‌گرفت. به وینسِنت زنگ می‌زد و مُصرّانه خواستار لغو آگهی می‌شد. می‌گفت: «یک‌کمی بچه‌گانه است و مبتذل. بیا فعلاً دست نگه داریم.» وینسِنت عصبانی می‌شد و سعی می‌کرد قانعش کند: «هی صبر کن، این یکی عالی خواهد شد» و همیشه، جابزْ راضی، آگهی ساخته، و بعد او عاشقِ آن می‌شد.

در ۲۳ اکتبر ۲۰۰۱، جابز در یکی از معروف‌ترین رویدادهای معرفی محصول، آیـپاد را به دنیا عرضه کرد. در کارت دعوت نوشته شد «توجه: این یک مَک نیست.» سپس وقتی نوبت به رونماییِ محصول رسید، بعد از تشریح توانایی‌های فنی آن، از حقه‌ی همیشگی میز و پارچه‌ی مخملی استفاده نکرد. در عوض گفت: «خیلی اتفاقی، درست همین‌جا توی جیبم یکی دارم.» دستش را داخل جیب شلوار جینش کرد و یک دستگاه سفید بیرون آورد: «این دستگاهِ کوچکِ فوق‌العاده، هزار آهنگ در خودش جا می‌دهد و درست توی جیب من جا می‌شود.» آن را داخل جیبش برگرداند و با تشویق حضار، روی صحنه خرامید.

در ابتدا، کمی بدبینی بین گیک‌های فناوری وجود داشت، به خصوص راجع به قیمت ۳۹۹ دلاری آیـپاد. در فضای اینترنت، جُکی ساخته بودند که آیـپاد طرفدارِ «احمق‌هایی است که دستگاه‌های ما را قیمت‌گذاری می‌کنند.» با این حال، استقبال مصرف‌کنندگان خیلی زود باعث پیشرفت آن شد. فراتر اینکه، آیـپاد بدل شد به جلوه‌ی تام و تمامِ آن چیزهایی که اپل خود را منادی‌شان می‌دانست: مهندسی شاعرانه، تلفیق هنر و خلاقیت با تکنولوژی، و طراحی برجسته و ساده. آسانیِ استفاده را نیز وام‌دارِ یکپارچگیِ سیستم خود بود: یکپارچگیِ کامپیوتر، فایروایر، دستگاه، نرم‌افزار و برنامه‌ی مدیریت محتوا. با گشودنِ جعبه، آیـپاد از فرطِ زیبایی در چشم‌تان می‌درخشید. طراحیِ آن باعث می‌شد که سایر پخش‌کننده‌های موسیقی طوری به نظر برسند که انگار در ازبکستان طراحی و تولید شده‌اند.

از مَکینتاشِ اول (که بینشی خاص پشت طراحی آن بود) تا آیـپاد، هیچ چیز اینقدر اپل را به سوی آینده‌ای درخشان پیش نبرده بود. جابز به استیو لِوی از نیوز ویک گفت: «اگر هنوز کسی از خودش می‌پرسد که چرا اپل روی زمین باقی است، من این محصول را به عنوان یک دلیلِ عالی به او ارائه می‌کنم.» وازنیاک که مدت‌ها نسبت به سیستم‌های یکپارچه بدبین بود، در فلسفه‌ی خود تجدیدنظر کرد و بعد از عرضه‌ی آیـپاد گفت: «منطقی است که اپل یگانه مخترع این دستگاه باشد. به هر حال در کل تاریخ شرکت، نرم‌افزار و سخت‌افزار با هم ساخته شده که برآمدِ آن، کارکرد بهترِ هر دو است.»

---

[1] Black Eyed Peas

لِوی شبِ همان روزی که مصاحبه‌ی مربوط به آیـپاد را با جابز انجام داد، به طور اتفاقی بیل گِیتس را در یک مهمانیِ شام دید. آیـپاد را نشان او داد و پرسید: «این را دیده بودی؟» تعریف می‌کرد که: «گِیتس حالی پیدا کرد که مرا یاد آن فیلم‌های علمی-تخیلی می‌اندازد: روبرو شدنِ یک بیگانه‌ی فضایی با یک شیء جدید، و سپس برقراری یک تونل اطلاعاتی بین او و آن شیء که به موجودِ بیگانه امکان می‌داد تمام اطلاعاتِ مربوط به شیء را به مغزِ خودش منتقل کند.» گِیتس با چرخ‌آهنگ بازی کرد و با همه‌ی دکمه‌ها وَر رفت، و در تمام مدت چشمش به اِل.سی.دی خیره بود. دستِ‌آخر گفت: «به نظرم محصول فوق‌العاده‌ای است،» سپس مکثی کرد و با حالتی آشفته پرسید: «فقط با مَک کار می‌کند؟»

فصل سی و یک

فروشگاهِ آیـتونز

من فلوت‌زنِ رنگارنگم

شهر کتاب (mbookcity.com)

وارنر میوزیک[1]

در آغازِ سالِ ۲۰۰۲، اپل با یک چالشِ مهم روبرو شد. ارتباطِ یکپارچه بین آیـپاد، نرم‌افزارِ آیـتونز، و کامپیوتر، مدیریتِ آهنگ‌ها را آسان می‌کرد ولی کاربران برای دست‌یابی به آهنگ‌های جدید باید از این محیط دِنج بیرون می‌رفتند و سی‌دی می‌خریدند، یا اینکه آهنگ‌ها را از اینترنت می‌گرفتند. حرکتِ دوم معمولاً به معنای سرسپردن به سرویس‌های اشتراک‌گذاریِ غیرقانونی و نقض قوانین حریم شخصی و حقوق معنوی بود. بنابراین جابز تصمیم به ایجاد سامانه‌ای برای کاربران آیـپاد گرفت تا آهنگ‌ها را بی‌دغدغه از اینترنت بگیرند؛ راهی ساده، مطمئن و قانونی.

صنعت موسیقی نیز در مواجهه با چالشی بزرگ، گرفتارِ طاعونِ رفتارِ غیرانسانیِ سرویس‌های ناقضِ حقوق نشر مثل نپستر، گراکستر[2]، جی‌نوتِلا[3] و کازا[4] شده بود. سرویس‌هایی که آهنگ‌ها را به طورِ رایگان در اینترنت عرضه می‌کردند. فروش سی‌دی‌های موسیقی در سال ۲۰۰۲، ۹٪ افت کرد که بخشی از آن به خاطرِ این قبیل فعالیت‌ها بود.

متخصصین در شرکت‌های تولیدِ آثارِ موسیقایی، با نومیدی تقلا می‌کردند تا بر سر یک استانداردِ همگانی برای حمایت از حقوق نشرِ دیجیتال توافق کنند. پاوْل ویدیچ[5] از وارنر میوزیک و همکارش بیل رادوچِل[6] از اِی.اُ. اِل تایم‌وارنر[7]، با سونی روی این قضیه کار می‌کردند و به پیوستنِ اپل به این کنسرسیوم نیز امیدوار بودند. از همین رو، در ژانویه‌ی ۲۰۰۲ برای ملاقات با جابز به کوپرتینو پرواز کردند.

---

1 Warner Music
2 Grokster
3 Gnutella
4 Kazaa
5 Paul Vidich
6 Bill Raduchel
7 AOL Time Warner

این دیدار، اصلاً دیدارِ ساده‌ای نبود. ویدیچ سرما خورده و صدایش خراب بود، بنابراین نائبش کِوین گِیج[1] جلسه را شروع کرد. جابز که در رأسِ میزِ کنفرانس نشسته بود، کم کم بی‌قرار شد و به ستوه آمد. بعد از نمایشِ چهار اسلاید، دستش را در هوا تکان داد و جلوی ادامه‌ی کار را گرفت. گفت: «شماها یک مُشت احمقید.» همه برگشتند طرفِ ویدیچ که سعی می‌کرد گلویش را صاف کند و چیزی بگوید. او بعد از یک مکث طولانی گفت: «حق با تو است، نمی‌دانیم چه بکنیم. باید کمک کنی مشکل را حل کنیم.» جابز به یاد می‌آورد که آن موقع اندکی از این اعتراف مشوش شده بود، ولی با این حال به مشارکتِ اپل در طرحِ وارنر-سونی رضایت داد.

اگر شرکت‌های موسیقی قادر به رسیدن به توافقی بر سر استانداردسازیِ مِتُد رمزگذاری برای محافظت از فایل‌های موسیقی بودند، توسعه‌ی فروشگاه‌های موسیقیِ متعدد دور از دسترس نبود. این، کار را برای جابز سخت می‌کرد چرا که تهدیدی بود برای راه‌اندازی فروشگاه آیتونز که به اپل امکان کنترل فروش اینترنتی را می‌داد. اما سونی این فرصت را دو دستی تقدیم اپل کرد و بعد از جلسه‌ی ژانویه‌ی ۲۰۰۲ در کوپرتینو، از مذاکرات کناره گرفت، زیرا مایل به حفظ فُرمَتِ اختصاصی خود و دریافت حقِ تألیفِ آن بود.

مدیرعاملِ سونی، نوبویوکی ایدِی[2] برای دبیرِ رِد هِرینگ، تونی پرکینز، توضیح داد: «تو که استیو را می‌شناسی. او روشِ خودش را دارد، نابغه هم که هست، بنابراین هرگز همه‌چیز را به اشتراک نمی‌گذارد. اگر شرکتِ بزرگی باشی، کار با او سخت است... کابوس است.» هاوارد استرینگر[3] رئیس وقت سونی در امریکای شمالی، راجع به جابز این را اضافه کرد: «به صراحت می‌گویم، تلاش برای همکاری با او اتلافِ وقت است.»

سونی همراه با یونیورسال[4] سرویسِ اشتراکیِ پرِس‌پلِی[5] را تأسیس کرد و در همین اثناء برتلزمَن[6]، اِی.اُ. اِل تایم‌وارنر، و ای. اِم. آی[7] نیز به ریل‌نتورکز پیوستند تا میوزیک‌نت[8] را تأسیس کنند. هیچ‌یک از این دو سرویس آهنگ‌هایش را به دیگری نمی‌داد، بنابراین هر کدام فقط نیمی از آهنگ‌های موجود را در آرشیوِ خود داشتند. هر دو، سرویس‌های وجه‌اشتراکی برای شنیدن آهنگ‌ها بودند و امکانِ مالکیتِ موسیقی برای مشتریان وجود نداشت، بنابراین با اتمامِ اشتراک‌تان دیگر امکانِ دسترسی به آهنگ‌ها را نداشتید. در ضمن، هر دو سرویس، محدودیت‌های پیچیده و رابط‌های کاربری مسخره‌ای داشتند.

---

1 Kevin Gage
2 Nobuyuki Idei
3 Howard Stringer
4 Universal
5 Pressplay
6 Bertelsmann
7 E M I
8 Music Net

جایگاهِ -تردیدآمیزِ- نُهُم در فهرستِ بیست و پنج تاییِ "بدترین محصولاتِ تاریخِ تکنولوژی" که مجله‌ی پی‌سی‌وُرد[1] ارائه کرد، برازنده‌ی پرِس‌پلی و میوزیک‌نت بود. پی‌سی‌وُرد بیان داشت: «کسالت‌بار بودنِ این دو سرویس نشان می‌دهد که شرکت‌های موسیقی هنوز هم مطلب را درست نگرفته‌اند.»

در آن مقطع، جابز به سادگی می‌توانست تصمیم به باز گذاشتنِ دستِ دزدانِ موسیقایی بگیرد، زیرا موسیقیِ مجانی برای آیپادها ارزشمندتر بود. اما از آنجایی که علاوه بر عشق به موسیقی، عاشق هنرمندان هم بود، در مقابلِ آنچه که سرقتِ محصولاتِ خلاقانه تلقی می‌کرد موضع گرفت. بعدها به من گفت:

«از همان روزهای اول در اپل، می‌دانستم که پیشرفت‌مان بستگی به تولید دارایی‌های فکری دارد. اگر مردم از روی نرم‌افزار ما تقلید یا دزدی کنند، کسب و کارمان نابود خواهد شد. اگر حفاظتی در بین نباشد، هیچ انگیزه‌ای برای تولید نرم‌افزار یا محصول جدید باقی نخواهد ماند. اگر حراست از دارایی‌های فکری رو به زوال برود، علاوه بر محو شدن شرکت‌های نوآور، دیگر هرگز اَمثال آنها پا به عرصه نخواهند گذاشت. اصلاً چرا راه دور برویم: دزدی کارِ اشتباهی است. دیگران را آزرده می‌کند، به شخصیت خودِ آدم هم ضربه می‌زند.»

او به خوبی می‌دانست که بهترین و در حقیقت تنها راه برای متوقف کردن سرقت، ارائه‌ی جایگزینی جذاب برای سرویس‌های خشک و بی‌روحِ شرکت‌های موسیقی است. به اَندی لَنگِر[2] از اسکوایر گفت: «معتقدیم که ۸۰٪ از مردمی که آهنگ‌ها را سرقت می‌کنند، اصلاً مایل به این کار نیستند ولی متأسفانه جایگزینِ قانونیِ مناسبی وجود ندارد. بنابراین گفتیم که "بیایید یک جایگزینِ قانونی درست کنیم." برای همه مفید است. شرکت‌های موسیقی، هنرمندان و اپل، همگی برنده خواهند بود و بُردِ اصلی با کاربر است، زیرا با دریافت سرویسِ بهتر دیگر مجبور به دزدی نخواهد بود.»

بنابراین، جابز بر پاییِ "فروشگاه آیتونز" را کلید زد و به ترغیب پنج شرکت اصلیِ صنعت موسیقی برای اعطای مجوزِ فروشِ نسخه‌های دیجیتالِ آهنگ‌ها پرداخت. خودش می‌گفت: «هرگز اینقدر وقت برای متقاعد کردن دیگران به انجام کاری که برای خودشان مفید است، صرف نکرده‌ام.» برای رفعِ نگرانیِ شرکت‌ها در مورد مدلِ قیمت‌گذاری و فروش غیرمتمرکزِ آلبوم‌ها، جابز گفت که این سرویسِ جدید، فقط برای مَکینتاش خواهد بود، یعنی چیزی نزدیک به ۵٪ از بازارِ

---

[1] PC World
[2] Andy Langer

کامپیوترهای شخصی. بنابراین آنها می‌توانستند ابتدا با ریسکی پایین، ایده را امتحان کنند. به قول خودش: «از سهم کوچک‌مان در بازار به نفع هدف‌مان استفاده کردیم تا قانع‌شان کنیم که اگر قرار است فروشگاه خرابی به بار بیاورد، کل دنیا نابود نخواهد شد.»

طرح پیشنهادیِ جابز این بود: فروش هر آهنگِ دیجیتال به قیمت ۹۹ سِنت. خریدی ساده و انگیزاننده که ۷۰ سِنت -به ازای هر آهنگ- به جیبِ شرکت‌های تولیدِ موسیقی می‌ریخت. جابز اصرار داشت که این مدل بهتر از مدلِ حق‌اشتراکِ ماهانه -یعنی پیشنهاد خودِ شرکت‌ها- خواهد بود. می‌گفت مردم با آهنگ‌های مورد علاقه‌ی خود ارتباطی عاطفی برقرار می‌کنند و برای همین دوست دارند ترانه‌هایی مثل "همدردی با ابلیس" و "سرپناهی برای طوفان" را بخرند، نه اینکه برای مدتی محدود اجاره‌شان کنند. همان‌طور که به جف گودِل[1] از رُلینگ‌استُن گفت: «امکانِ اجرایِ مدلِ حق‌اشتراکی هم بود، ولی به احتمالِ زیاد شکست می‌خورد.»

به علاوه، جابز اصرار داشت که فروشگاهِ آیتونز مجاز به فروشِ تکیِ آهنگ‌ها هم باشد، نه اینکه فقط مردم را مجبور به خریدِ آلبوم‌های کامل کند. این بدل به بزرگترین درگیریِ او با شرکت‌های ضبطِ موسیقی شد، چون کارِ آنها پُر کردنِ آلبوم‌ها با دو یا سه آهنگِ خوب و ده تا آهنگِ مزخرف بود؛ یعنی مشتری برای گرفتنِ آهنگ‌های خوب، مجبور بود پولِ آهنگ‌های بد را هم بدهد. البته مخالفتِ برخی نوازنده‌ها و خواننده‌ها با طرحِ جابز، فقط جنبه‌ی هنری داشت. ترِنت رِزنور[2] از نایِن اینچ نِیلز[3] می‌گفت: «یک آلبومِ خوب، یک زنجیره است که در آن آهنگ‌ها همدیگر را تکمیل می‌کنند. به همین خاطر است که من آهنگ‌سازی را دوست دارم.» این اختلافات با بحث حل شد. جابز به من گفت: «سرقت و دانلود از راهِ اینترنت، قبلاً آلبوم‌ها را از هم پاشانده بود و تنها یک راه برای مبارزه با این روند وجود داشت: فروشِ تکیِ آهنگ‌ها.»

در قلبِ مشکل، شکافی عظیم بین عاشقانِ تکنولوژی و عاشقانِ هنر خودنمایی می‌کرد. جابز که عشقِ خود به این هر دو را در پیکسار و اپل اثبات کرده بود، آنَک در موقعیتِ پُر کردنِ این شکاف قرار داشت. او بعدها توضیح داد:

«در پیکسار متوجهِ یک افتراقِ بزرگ شدم. شرکت‌های تکنولوژیک، "خلاقیت" را درک نمی‌کردند. برای شعورِ ذاتیِ افراد هم ارزش قائل نبودند، مثل این توانایی که یک متخصص در شرکت‌های ضبط موسیقی، فقط با گوش کردن به آهنگ‌های صد هنرمند، به طور حسی بفهمد که کدام پنج آهنگ می‌توانند موفق باشند. آنها فکر می‌کردند که آدم‌های خلاق، تمام روز روی مبل افتاده و ذاتاً بی‌نظمند! چون به چشمِ خود افرادِ خلاق، منضبط و توانمندی مثل بچه‌های پیکسار را ندیده

---

[1] Jeff Goodell
[2] Trent Reznor
[3] Nine Inch Nails

بودند. در طرفِ دیگر، شرکت‌های ضبطِ موسیقی هم کاملاً از تکنولوژی پَرت بودند. فکر می‌کردند می‌شود راه افتاد توی حوزه‌ی تکنولوژی و چند نفر را اجیر کرد. ولی دقیقاً مثل این بود که اپل بخواهد چند نفر را برای تولیدِ موسیقی استخدام کند، معلوم بود که موسیقی‌دان‌های درجه دو گیرمان می‌آمد، درست مثل شرکت‌های ضبطِ موسیقی که گیرِ بازیکن‌های درجه دوی تکنولوژی افتاده بودند. من از معدود کسانی هستم که می‌فهمند: از یک سو تولیدِ تکنولوژی به چه علت نیازمندِ نوآوری و شَمِّ بالا است، و از دیگر سو، چرا تولیدِ کارهای هنری نیازمندِ انضباطِ حقیقی است.»

جابز رابطه‌ای طولانی با بَری شولِر[1] مدیرعاملِ اِی.اُ. اِل تایم‌وارنر داشت، کسی که چگونگی متقاعد کردن شرکت‌ها به همکاری با طرح پیشنهادی فروشگاه آیـتونز را به سرش انداخت. شولِر به جابز گفت: «سرقت هنری تمام سپرهای حفاظتیِ ما را از بین برده، تو باید از این توجیه استفاده کنی که چون "سرویس یکپارچه‌ای از آیـپاد گرفته تا فروشگاه" داری، پس قادر به اِعمال کنترلِ بهتری روی کاربران خواهی بود.»

یک روز در مارسِ ۲۰۰۲، شولِر تماسی از جابز دریافت کرد و تصمیم گرفت ویدیچ را هم پشتِ خط بیاورد. جابز از ویدیچ خواست که به کوپرتینو بیاید و در صورتِ امکان، رئیسِ وارنر میوزیک، یعنی راجر اِیمز[2] را هم بیاورد. این بار، قصدِ افسون‌گری داشت. اِیمز یک بریتانیایی بامزه، باهوش و اهل کنایه بود (مثلِ جیمز وینسِنت و جانی آیوْ) و جابز این را دوست می‌داشت، بنابراین نمایشِ "استیوِ خوش‌رو" را روی پرده برد. در همان ابتدای جلسه، حتی نقشِ غیرمعمولِ یک دیپلُمات را هم بازی کرد و در مشاجره‌ای بر سر اینکه چرا رادیوها در انگلستان مثلِ امریکا باطراوت و سرزنده نبودند، بین اِیمز و ادی کیو -که آیـتونز را اجرایی کرده بود- را گرفت، وارد بحث شد، و گفت: «ما آدم‌های تکنولوژیک هستیم، ولی چیز زیادی راجع به موسیقی نمی‌دانیم. پس لطفاً بحث را ادامه ندهید.»

اِیمز، به تازگی در جنگِ هیئت‌مدیره‌ی اِی.اُ. اِل باخته و نتوانسته بود سرویس دانلود موسیقیِ نوپایش را بهبود ببخشد. خودش می‌گفت: «وقتی یک دانلودِ دیجیتال با استفاده از اِی.اُ. اِل انجام می‌دادم، هرگز نمی‌توانستم آهنگ را روی کامپیوترِ لعنتی پیدا کنم.» جابز یک نمونه‌ی آزمایشی از فروشگاه آیـتونز را نشانش داد. اِیمز تحت تأثیر قرار گرفت و گفت: «آره، آره. دقیقاً منتظر چنین چیزی بودم.» او موافقِ پیوستنِ وارنر میوزیک به این فروشگاه بود و به پیشنهادِ خودش به تکمیلِ فهرستِ سایرِ شرکت‌های موسیقی هم کمک کرد.

---

[1] Barry Schuler
[2] Roger Ames

جابز در سفری به شرق، سرویس را به سایر متخصصین تایم وارنر هم نشان داد. ویدیچ به خاطر می‌آورد که: «مثل بچه‌هایِ عشقِ اسباب‌بازی، جلوی یک مَک نشست. او بر خلاف سایر مدیرعامل‌ها کاملاً شیفته‌ی محصولش بود.» اِیمز و جابز چکش‌کاریِ جزئیاتِ فروشگاهِ آیـتونز را شروع کردند؛ از جمله بازبینیِ سیاست‌های مربوط به تعداد دفعات دانلودِ یک آهنگ روی دستگاه‌های مختلف، و چگونگی عملکرد سیستم ضدسرقت. پس از توافقِ دوجانبه که به زودی حاصل شد، به سراغ هم‌نوا کردنِ سایر شرکت‌ها رفتند.

گربه‌های متحد

فرد کلیدی برای حضور در فهرست، داگ موریس[1] بود، رئیسِ یونیوِرسال. حوزه‌ی کاری او شامل هنرمندان فوق‌العاده پرطرفداری مثل U2، اِمینِم[2]، ماریا کَری[3] و همین‌طور شرکت‌های معروفی مثل موتاون[4] و اینترسکوپ-گیفن-اِی.اَند.اِم[5] بود. موریس به مذاکره رویِ خوش نشان داد. او بیش از هر شخص با نفوذِ دیگری در حوزه‌ی موسیقی، از آن اوضاع ناراحت و با افرادِ تکنولوژیکِ شاغل در شرکت‌های موسیقی روی هم ریخته بود. موریس برای من تعریف کرد که: «درست مثل غربِ وحشی، همه جا پر شده بود از دزدی. هیچ‌کس موسیقی دیجیتال نمی‌فروخت. هر کاری می‌کردیم شکست می‌خورد. کاملاً مشخص بود که مجموعه مهارت‌های بچه‌های حوزه‌ی تکنولوژی را نداریم.»

اِیمز همین که با جابز به سمتِ دفترِ موریس در برادوِی قدم بر می‌داشت، مواردِ مهم را خلاصه به او تفهیم کرد. جواب هم داد. موریس شگفت‌زده شد از اینکه جابز چطور همه‌چیز را طوری کنار هم جمع کرده که هم برای مصرف‌کننده راحت و هم برای شرکت‌های ضبط موسیقی امن خواهد بود: «کارِ استیو بی‌نظیر بود، یک سیستمِ کامل داشت: فروشگاه آیـتونز، برنامه‌ی آیـتونز و خودِ آیـپاد. مو لای درز نقشه نمی‌رفت. یک بسته‌ی جامع داشت.»

موریس لب به تحسینِ بینشِ تکنولوژیکِ جابز -که شرکت‌های موسیقی فاقدش بودند- گشود. به معاون امور تکنولوژیک خود گفت: «البته که باید برای انجام این کار به جابز اعتماد کنیم، چون بین ما، هیچ کس چیزی راجع به تکنولوژی سرش نمی‌شود.» ولی این حرف، متخصصین یونیوِرسال را به همکاری با جابز متقاعد نکرد، لذا موریس شخصاً آنها را از اعتراض منع و مجبور به پذیرش

---

1 Doug Morris
2 Eminem
3 Mariah Carey
4 Motown
5 Interscope-Geffen-A&M

توافقات کرد. آنها چند محدودیتِ دیگر به فِرپلِی[1] (سیستم اپل برای مدیریت حقوق دیجیتالی) اضافه کردند تا هر آهنگ را نتوان روی تعداد زیادی دستگاه ریخت و پخش کرد. ولی در کل، با ماهیت اصلی فروشگاه آیـتونز که جابز با کمکِ اِیمز و همکارانش در وارنِر طراحی کرده بود، همگام شدند.

موریس آنقدر شیفته‌ی جابز شد که به جیمی آیووین[2] هم زنگ زد؛ رئیس عجول و سریع‌الکلامِ اینترسکوپ-گیفن-اِی.اَند.دی. آیووین و موریس بهترین دوستانِ هم و در طول سی سالِ گذشته، هر روز با یکدیگر در تماس بودند. موریس می‌گفت: «وقتی استیو را دیدم احساس کردم ناجیِ ما است. بنابراین بلافاصله جیمی را آوردم تا عقیده‌اش را بپرسم.»

جابز در مواقعِ لزوم، فوق‌العاده جذاب می‌شد و هنگامی که آیووین به کوپرتینو آمد تا نمونه‌ی اولیه‌ی کار را ببیند، استیو دکمه‌ی جذابیت خود را تا ته چلانده بود. از آیووین می‌پرسید: «می‌بینی چقدر ساده است؟ بچه‌های شما عمراً چنین چیزی نساخته‌اند. در شرکت‌های موسیقی هیچ کسی از عهده‌ی ساده ساختنِ این بر نمی‌آید.»

آیووین بلافاصله به موریس زنگ زد و گفت: «این بابا تَکه! درست می‌گفتی. کارش حرف ندارد.» و هر دو، از بابت آن دو سالی نالیدند که با سونی تلف شده بود. آیووین به موریس گفت: «سونی عمراً نمی‌تواند مشکلات ما را حل کند.» بنابراین بر سرِ انصراف از کار با سونی و پیوستن به اپل توافق کردند. آیووین به من گفت: «اینکه چرا سونی این فرصت را از دست داد، واقعاً دیوانه‌کننده است، یک افتضاح تاریخی! در اپل، کافی بود استیو بو ببرد که بخش‌های مختلف با هم لجبازی می‌کنند، هر که را لازم بود اخراج می‌کرد. اما در سونی، همه‌ی بخش‌ها با هم در جنگ بودند.»

در حقیقت، سونی نمونه‌ی کاملاً متضادِ اپل بود. بخش الکترونیکِ سونی برای مصرف‌کننده محصولاتِ خوشگل می‌ساخت و بخش موسیقی با هنرمندانِ دوست‌داشتنی (از جمله باب دیلان) کار می‌کرد. ولی از آنجایی که هر کدام به دنبال منافع خود بودند، مجموعه‌ی سونی هرگز نتوانست برای ارائه‌ی سرویسی یکپارچه، به جمع‌بندی عملی برسد.

اَندی لِیک[3]، رئیسِ جدیدِ بخش موسیقی در سونی، عهده‌دارِ مذاکره با جابز برای بررسی مشارکتِ سونی در فروشگاه آیـتونز شد. لِیکِ سرکش و باهوش به تازگی از حرفه‌ی برجسته‌ی خودش در خبررسانیِ تلویزیونی آمده بود -او پیش‌تر تهیه‌کننده‌ی بخشِ اخبارِ سی.بی.اِس[4] و رئیسِ اِن.بی.سی[5] بود- و می‌دانست چطور ضمنِ برآورد کردنِ افراد، حس شوخ‌طبعیِ خود را هم حفظ

---

1 Fairplay
2 Jimi Iovine
3 Andy Lack
4 CBS
5 NBC

کند. پیشِ خودش می‌گفت، فروش آهنگ در فروشگاه آیـتونز، برای سونی هم دیوانگی است و هم حیاتی -که به نظر می‌رسید در صنعت موسیقی اکثرِ تصمیم‌ها چنین باشند. اپل مثلِ یک راهزن از این رهگذر استفاده می‌بُرد، نه فقط از سهمش در فروش موسیقی، بلکه از بالا رفتن فروش آیـپادها. لِیک اعتقاد داشت که شرکت‌های موسیقی به خاطر نقش‌شان در موفقیتِ روزافزونِ آیـپاد، باید از فروش هر دستگاه مبلغی را دریافت کنند.

جابز در بسیاری از مکالمات، با لِیک ابرازِ موافقت می‌کرد و ادعا داشت که دنبال یک شراکتِ واقعی با شرکت‌های موسیقی است. لِیک با آن صدای بَمَش به او گفت: «استیو، اگر برای فروش هر دستگاه چیزی به سونی می‌دهی، کنارت هستم. دستگاهِ زیبایی است، ولی آهنگ‌های ما است که به فروشش کمک می‌کند. این‌طوری من هم راضی خواهم بود.»

جابز در بیشترِ مواقع به او می‌گفت: «من باهاتم» ولی بعد با حالتی توطئه‌آمیز، پیشِ داگ موریس و راجر اِیمز می‌رفت و می‌گفت: لِیک اصلاً قضیه را نگرفته و سررشته‌ای از بازار موسیقی ندارد و به اندازه‌ی آن دو باهوش نیست. لِیک به من گفت: «استیو به سبک مرسوم و متداول، با یک چیز موافقت می‌کرد، ولی آن چیز هرگز به وقوع نمی‌پیوست. اول شما را آماده و بعد قضیه را از میزِ مذاکره حذف می‌کرد. در کل، آسیب‌شناسِ خوبی بود که این در مذاکرات به دردش می‌خورد. و البته، نابغه هم بود.»

لِیک بدون پشتیبانیِ دیگران شانس پیروزیِ خود را ناچیز می‌دید. جابز هم بیکار ننشست و با تملق و چاشنیِ شَمِّ بازاریابی‌اش، سایر شرکت‌های ضبط موسیقی را در صف اتحاد با اپل نگه داشت. لِیک می‌گفت: «اگر صنعت موسیقی متحد می‌ماند، می‌شد حق‌حساب بگیریم، یعنی درآمدی دو برابرِ آنچه که با نومیدی انتظارش را می‌کشیدیم. آهنگ‌های ما بود که فروشِ آیـپاد را رقم می‌زد، بنابراین اپل باید انصاف نشان می‌داد.» این البته از زیبایی‌هایِ استراتژیِ یکپارچگیِ جابز بود: فروشِ آهنگ‌ها در آیـتونز، فروشِ آیـپاد را بالا می‌برد و آن هم به نوبه‌ی خود، فروشِ مَکینتاش را. دلیل اصلیِ عصبانیت لِیک این بود که سونی هم پتانسیلِ چنین کاری را داشت ولی بخش‌های سخت‌افزار، نرم‌افزار و تولید محتوای سونی هرگز دور یک میز جمع نمی‌شدند.

جابز سخت کوشید که لِیک را راضی کند. در یکی از سفرهایش به نیویورک، لِیک را به پِنت‌هاوْسِ خود در هتل "چهار فصل" دعوت کرد و صبحانه‌ی مفصلی -بلغورِ جو و انواعِ توت- سفارش داد. لِیک می‌گفت: «چیزی فراتر از اشتیاق از خودش بروز داد، ولی جَک وِلش[1] به من یاد داده بود که در کار عاشقِ کسی نشوم. موریس و اِیمز را می‌شد گول زد. می‌دانستم که خواهند گفت: "تو قضیه را نگرفته‌ای، عاشقش خواهی شد،" همین هم شد. و این‌طوری بود که من در صنعتِ موسیقی منزوی شدم.»

---

[1] Jack Welch

حتی بعد از موافقتِ سونی با فروش محتوای موسیقی در آیـتونز، این رابطه، ستیزه‌جویانه باقی ماند. با هر نوسازی و تغییری معرکه‌ای بر پا می‌شد. جابز ادعا می‌کرد: «در موردِ آندی، تقریباً همه‌ی مشکلْ سرِ خودخواهی‌اش بود. واقعاً هیچ‌وقت صنعتِ موسیقی را درک نکرد و از عهده‌ی کارش بر نیامد. گاهی فکر می‌کردم که او فقط یک مگسِ مزاحم است.» وقتی به لِیک گفتم که جابز چه نظری راجع به او داشته، جواب داد: «من برای سونی و صنعتِ موسیقی می‌جنگیدم، پس قابلِ فهم است که چرا چنین نظری داشته.»

با این همه، فقط هم‌نواییِ شرکت‌های ضبط موسیقی برای همکاری با آیـتونز، کافی نبود. بسیاری از هنرمندان با ذکرِ بندهایی در قراردادهای خود، حق نظارت شخصی بر توزیع دیجیتالی آهنگ‌ها و ممانعت از فروش تکی آنها را در اختیار داشتند. از این رو جابز تصمیم گرفت شخصاً چند نفر از موزیسین‌های درجه یک را واردِ فروشگاه کند؛ کاری لذت‌بخش که بدل شد به مأموریتی بسیار سخت‌تر از آنچه که تصورش را می‌کرد.

قبل از افتتاحِ فروشگاه، جابز تقریباً با ٢٤ نفر از هنرمندان شاخص دیدار کرد، از جمله: بونو، میک جَگِر و شریل کلو[1]. اِیمز می‌گفت: «با بی‌رحمی کامل زنگ می‌زد به خانه‌ی من، مثلاً ساعتِ دَهِ شب، و می‌گفت که لازم است لِد زِپلین[2] و مدونا[3] را هم راضی کند. کاملاً مصمم بود، هیچ‌کسی جز او نمی‌توانست این همه هنرمند را به مشارکت راضی کند.» احتمالاً عجیب‌ترین ملاقات با دکتر.دری[4] بود که برای دیدنِ او به مقر اپل آمد. جابز عاشق بیتلز و دیلان بود ولی خودش هم می‌دانست که از رَپ بیزار است. اما در آن برهه نیازمند حضور اِمینِم و سایر رَپِرها در فروشگاه آیـتونز بود، بنابراین با دکتر.دری که مرشد اِمینِم به حساب می‌آمد، جلسه‌ای سرّی گذاشت. بعد از اینکه طرز کار یکپارچه‌ی فروشگاه آیـتونز با آیـپاد را نشان داد، دکتر.دری بلند جار زد: «پسر، بالأخره یکی قضیه را گرفت!»

در سوی دیگرِ طیفِ سلایق موسیقایی، وینتُن مارسالیسِ[5] ترومپت‌نواز بود. او در تورِ ساحل غربی به جمع‌آوری اعانه برای جَز[6] مشغول بود و در مرکزِ لینکُلن، دیداری با لورین پاوِل داشت. جابز اصرار کرد که به پالو آلتو بیاید تا در خانه‌اش آیـتونز را به او نشان دهد. پرسید: «دلت می‌خواهد چی جستجو کنی؟» مارسالیس جواب داد: «بتهوون» و جابز گفت: «ببین چه کارها که نمی‌کند!» حتی با اینکه چند بار توجهِ مارسالیس از موضوع پرت شد، جابز دست از تلاش بر نداشت: «ببین رابط کاربری چطور است.» مارسالیس بعدها این طور از آن دیدار یاد کرد: «من زیاد به کامپیوتر اهمیت نمی‌دهم و به خودش هم این را گفتم، ولی او دو ساعتِ تمام ادامه داد.

---

1 Sheryl Crow
2 Led Zeppelin
3 Madonna
4 Dr. Dre
5 Wynton Marsalis
6 Jazz

واقعاً شکارچیِ انسان بود. من بعد از یک مدت به جای کامپیوتر، زُل زدم به خودش. چون شیفته‌ی علاقه‌ای که به کارش داشت شدم.»

جابز در ۲۸ آوریلِ ۲۰۰۳، فروشگاه اینترنتی آیـتونز را در مرکز موسکان[1] در سان‌فرانسیسکو رونمایی کرد. با موهایی که حالا کوتاه شده و از روی پیشانی عقب رفته بود، و صورتی که به عمد اصلاح نشده بود، روی صحنه قدم زد و توضیح داد که چطور نَپستِر اثبات کرده که: «اینترنت اصلاً برای توزیع موسیقی ساخته شده!» سپس گفت که اولاد نَپستِر مثل سایت کازا، آهنگ‌ها را مجانی به اشتراک می‌گذارند. چطور با این رقابت کنیم؟ برای پاسخ به این پرسش شروع کرد به توضیح جنبه‌های منفیِ این سرویس‌های مجانی. فایل‌های اشتراکی اغلب نامطمئن و بی‌کیفیت بودند: «خیلی از این آهنگ‌ها توسط بچه‌های ۱۷ ساله تبدیل شده و کارشان اصلاً خوب نیست.» به علاوه هیچ امکانی برای گوش دادن به پیش‌درآمدِ آهنگ‌ها هم وجود نداشت. سپس اضافه کرد: «بدتر از همه سرقت است. بهتر است حاصلِ کار انسان‌های دیگر را خراب نکنیم.»

چرا این سایت‌های دزدی تکثیر شده بودند؟ جابز گفت، به خاطر اینکه هیچ جایگزینی وجود نداشت. سرویس‌های حق‌اشتراکی مثل پرس‌پلِی و میوزیک‌نت، به قول خودش: «مثل تَبَهکارها با شما رفتار می‌کردند،» این را که گفت اسلاید جالبی نشان داد: مجرمی پشت میله‌های زندان. بعد یک اسلاید از باب دیلان روی صفحه آمد. جابز گفت: «مردم می‌خواهند صاحب آهنگ‌های مورد علاقه‌شان باشند،» نه اینکه فقط آنها را اجاره کنند.

سپس مژده داد که بعد از مذاکرات فراوان: «شرکت‌های ضبط موسیقی تصمیم گرفتند که با کمک ما دنیا را عوض کنند.» فروشگاه آیـتونز با ۲۰۰.۰۰۰ قطعه‌ی موسیقی کارش را شروع می‌کرد و قرار بود که هر روز بزرگتر شود. به گفته‌ی جابز، کاربر با استفاده از آیـتونز می‌توانست مالک آهنگ‌های خودش باشد، آنها را روی سی‌دی بریزد، از کیفیت موسیقی مطمئن باشد، قبل از دانلود به قسمتی از آهنگ گوش کند، و با آیـموْی و آی‌دی‌وی‌دی: «قطعه‌ی شخصی زندگی خودش را بسازد.» قیمت؟ فقط ۹۹ سِنت، یعنی کمتر از یک سومِ قیمتِ کافه‌لاته‌ی استارباکس. چرا ارزشش را داشت؟ چون دانلودِ آهنگِ دلخواه از سایت کازا ۱۵ دقیقه طول می‌کشید و از آیـتونز فقط ۱ دقیقه. سپس محاسبه کرد که با صرف ۱ ساعت وقت فقط برای یک صرفه‌جوییِ ٤ دلاری: «عملاً دارید برای زیرِ حداقلِ دستمزد وقت‌تان را تلف می‌کنید!» و یک چیزِ دیگر: «با آیـتونز، کارِ شما دیگر دزدی نیست. بلکه یک کردارِ نیکوی انسانی است.»

بلندترین صدای تشویقِ آن رویداد، متعلق به رئسای شاخص در صنعت موسیقی بود، از جمله: داگ موریس، در کنارش جیمی آیووین با آن کلاه بیس‌بال معروف، و تمام بچه‌های وارنر میوزیک

---

[1] Moscone

که در ردیف اول نشسته بودند. اِدی کیو مسئولِ فروشگاه، پیش‌بینی کرد که آیـتونز در شش ماهِ اول ۱ میلیون آهنگ خواهد فروخت. ولی فروشگاه آیـتونز فقط در شش روزِ اول ۱ میلیون آهنگ فروخت. جابز اعلام داشت: «در تاریخ، از "این" به عنوانِ نقطه‌ی عطفِ صنعتِ موسیقی یاد خواهند کرد.»

مایکروسافت

«به فنا رفتیم.»

این، تیترِ ایمیل صریحی بود که جیم آلچین[1]، رئیسِ بخش توسعه‌ی ویندوز، در ساعت ۵ صبحِ روزی که فروشگاه آیـتونز را دید، برای چهار همکارش فرستاد. غیر از آن، فقط یک خطِ دیگر نوشته بود: «چطوری توانستند شرکت‌های ضبط موسیقی را راضی به همکاری کنند؟»

عصرِ همان روز، از دیوید کُوْل[2] مدیر گروهِ تجارتِ اینترنتیِ مایکروسافت، جواب رسید: «وقتی این را به ویندوز هم بیاورند (حدس می‌زنم نسخه‌ی ویندوزی را هم ارائه کنند)، آن وقت دیگر واقعاً به فنا رفته‌ایم» و نوشت که گروهِ ویندوز نیاز دارد: «این نوع خدمات را هم در بازار عرضه کند» و افزود که این: «نیازمندِ تمرکز و هدف‌گذاری روی سرویس یکپارچه‌ای است که کاربر را نشانه برود، چیزی که اکنون نداریم.» سرویسِ اینترنتی مایکروسافت (MSN)، برای ارائه‌ی سرویسِ یکپارچه‌ای مشابهِ مالِ اپل، کاربرد نداشت.

خودِ بیل گِیتس، در ساعت ۱۰:۴۶ همان شب واکنش نشان داد. این‌طور شروع کرد: «دوباره جابز و اپل» و وجوه تمایزِ آن دو را بر شمرد: «توانایی جابز برای تمرکز بر: موارد اندکی که در بازار جواب می‌دهند، افرادی که رابطِ کاربری را درست می‌فهمند، و محصولاتی که راستِ کار تحول و انقلابند.» او هم شگفت‌زده شده بود که جابز چطور توانسته شرکت‌های ضبطِ موسیقی را متقاعد به همکاری کند: «خیلی جالب است. خدماتِ شرکت‌های موسیقی که صاحبانِ اصلی صنعت هستند، برای کاربر کاملاً نچسب است. بنابراین یک‌جورهایی خودشان توانایی انجام چنین کارِ جالبی را به اپل داده‌اند.»

گِیتس خیلی متعجب بود که چطور تا آن‌موقع کسی سرویس فروش -نه اشتراک ماهانه- برای مردم تدارک ندیده است: «نمی‌گویم این تعجب به معنای شکستِ کاملِ ما است -که اگر باشد حداقل ریل‌نتورکز و پرِس‌پلِی و میوزیک‌نت و تقریباً همه‌ی آنهای دیگر هم شکست خورده‌اند»

---

[1] Jim Allchin
[2] David Cole

ولی: «حالا که جابز انجامش داده ما هم باید سریعاً به جایی برسیم که رابط و حقوق کاربری‌مان به همان خوبی شود... فکر می‌کنم به برنامه‌ریزی مجدد نیاز داریم. هر چند جابز بی‌محابا ما را جا گذاشته، ولی با حرکتِ سریع می‌توان به اپل رسید و حتی ازش جلو زد.» این یک اعترافِ خصوصیِ خارق‌العاده بود: مایکروسافت دوباره از قافله جا مانده بود و باز هم با تقلید، سعی داشت از اپل جلو بزند. ولی عین سونی، هرگز از عهده‌ی کار بر نیامد، نه حتی بعد از اینکه جابز راه را به همه نشان داد.

در ادامه، طبقِ پیش‌بینیِ کُوْل، اپل مایکروسافت را به فنا داد: یعنی نرم‌افزار و فروشگاه آیـتونز را با ویندوز سازگار کرد. البته این با دشواری‌هایی چند روبرو بود؛ اول اینکه، جابز و گروهش باید تصمیم می‌گرفتند که آیا می‌خواهند آیـپاد با سیستم‌های ویندوزی کار کند یا خیر. جابز ابتدا جبهه گرفت. می‌گفت: «با انحصاری کردن آیـپاد برای مَک، فروش مَک‌ها حتی داشت از سطح انتظار خودمان هم فراتر می‌رفت.» ولی هر چهار مدیر ارشدش جلوی او موضع گرفتند: شیلِر، رابینشتِین، رابین و فِیدِل. این بحثی بر سر ماهیتِ وجودی اپل در آینده بود. شیلِر می‌گفت: «احساس می‌کردیم که باید در تجارتِ پخش‌کننده‌های موسیقی حضور داشته باشیم ولی نه فقط برای کاربرانِ مَک.»

جابز همیشه به دنبال خلق آرمان‌شهرِ یکپارچه‌ی اپل بود: یک باغ رؤیاییِ محصور که در آن کامپیوتر و نرم‌افزار و دستگاه‌های قابل حمل، به خوبی با هم کار کنند تا تجربه‌ی کاربریِ خارق‌العاده‌ای خلق شود؛ جایی که موفقیت یک محصول، فروش آنهای دیگر را بالا بِبَرَد. اما حالا برای صدورِ مجوزِ سازگار کردنِ خواستنی‌ترین محصولش با ویندوز، تحت فشار قرار داشت و این بر خلاف طبیعتش بود. برای من تعریف کرد که: «برای ماه‌ها، بحثی جدی در جریان بود و من در جبهه‌ی مقابلِ همه قرار داشتم.» در مقطعی حتی علناً گفت که کاربرانِ ویندوز باید «از روی جنازه‌ی من رد شوند» تا دستشان به آیـپاد برسد، ولی اطرافیان هنوز مُصِّر بودند. فِیدِل می‌گفت: «آیـتونز حتماً باید برود روی کامپیوترهای شخصی.»

جابز بالأخره گفت: «تا زمانی که منطق تجاری این کار را به من اثبات نکنید، حرفم یکی است: نه!» که این، روشی برای عقب‌نشینی بود. زیرا با کنار گذاشتن احساسات و تعصب، عین روز روشن بود که سازگار کردن آیـپاد با ویندوز، از هر نظر منطقی است. متخصصین وارد گود شدند و سناریوهای فروش را بررسی کردند، همه متفق‌القول گفتند که این کار منجر به سود بیشتر خواهد شد. شیلِر می‌گفت: «یک صفحه‌ی بزرگ درست کردیم، تمام سناریوها در آن لحاظ شد. هیچ میزانی از فروشِ مَک نبود که بتواند از فروشِ آیـپاد پیشی بگیرد.» جابز با وجودِ آوازه‌اش، گاهی تسلیم‌پذیر می‌نمود، ولی هرگز هیچ جایزه‌ای برای بیانِ زیبا و مؤدبانه نبُرد. سرانجام در یکی از جلسات، با دیدن تحلیل‌ها گفت: «به دَرَک، دیگر از گوش کردن به شما عوضی‌ها خسته شدم. بروید هر غلطی که دل‌تان می‌خواهد بکنید.»

PersianPDF.com

این، باعثِ پیش آمدنِ یک سؤالِ دیگر شد: آیا بعد از سازگار کردنِ آیـپاد با ویندوز، اپل باید یک نسخه از آیـتونز را هم به عنوان نرم‌افزار مدیریت موسیقی برای ویندوز عرضه می‌کرد؟ طبق معمول، جابز معتقد به یکپارچگی کاملِ سخت‌افزار و نرم‌افزار بود؛ تجربه‌ی کاربری آیـپاد به این بستگی داشت که در یکپارچگیِ کامل با نرم‌افزار آیـتونز عمل کند. شیلِر مخالف بود: «فکر می‌کردم حماقت است، چون ما نرم‌افزارهای ویندوزی نمی‌ساختیم، ولی استیو قاطعانه گفت: "اگر قصدِ انجامش را داریم، باید بی‌نقص باشد".»

نظر شیلِر در ابتدا چربید. اپل تصمیم گرفت امکان مدیریت آیـپاد در ویندوز را از طریق نرم‌افزار شرکتِ میوزیک‌مَچ[1] فراهم کند. ولی نرم‌افزار افتضاح از کار در آمد و با اثباتِ نظرِ جابز، بلافاصله اپل خود را به آب و آتش زد تا به سرعت آیـتونز را برای ویندوز ارائه کند. جابز در این باره به من گفت:

«برای سازگار کردنِ آیـپاد با کامپیوترهای ویندوزی، ابتدا با شرکتی که سازنده‌ی یک جاک‌باکس بود همکاری کردیم. به آنها یک نسخه‌ی نرم‌افزاریِ محرمانه دادیم تا آن را با آیـپاد هماهنگ کنند، ولی نتیجه‌ی کارشان افتضاح بود. یکی از بدترین محصولاتِ تاریخ شد، چون که بخش اعظمی از تجربه‌ی کاربری را به دست دیگران داده بودیم. برای شش ماه مجبور به سر کردن با آن رابطِ افتضاح شدیم تا اینکه بالأخره آیـتونز برای ویندوز آماده شد. در آخر، یاد گرفتیم که هرگز بخش بزرگی از تجربه‌ی کاربری را به دست شرکت دیگری ندهیم. شاید بعضی‌ها با این مخالف باشند، ولی من کاملاً در این راه ثابت‌قدمم.»

سازگار کردنِ آیـتونز با ویندوز به معنای مذاکره‌ی مجدد با تمام شرکت‌های ضبطِ موسیقی بود، چرا که آنها به خاطر اطمینان از محدود بودن فروشگاهِ آیـتونز به این پروژه پیوسته بودند، و حالا دوباره باید مذاکراتی صورت می‌گرفت. سونی به شدت در مقابلِ این طرح مقاومت کرد. آندی لِیک می‌پنداشت که این نمونه‌ای بارز از عوض کردنِ بازی بعد از رسیدن به توافقاتِ رسمی است. در واقع همین‌طور هم بود، ولی سایر شرکت‌ها از مشارکت در فروشگاه آیـتونز راضی و مایل به ادامه‌ی همکاری بودند، لذا سونی هم چاره‌ای جز بالا بردنِ دست‌ها نداشت.

جابز نسخه‌ی ویندوزیِ آیـتونز را در اکتبرِ ۲۰۰۳ معرفی کرد. با اشاره به صفحه‌ی بزرگِ پُشتِ سرش گفت: «این هم چیزی که هرگز فکرش را نمی‌کردید، بالأخره درستش کردیم.» در اسلاید نوشته شده بود: «سرمای جهنم تمام شد.» آن رویداد، شامل چت کردن و ویدیوهایی از میک جَگِر، دکتر.دری و بونو بود. بونو از آیـپاد و آیـتونز گفت، و اینکه: «خیلی برای موسیقی و موزیسین‌ها با

[1] Musicmatch

حالند. به همین خاطر هم اینجایم که کفِ کفش بچه‌ها را ماچ کنم، برای هر کسی این کار را نمی‌کنم.»

جابز هرگز قادر به سانسورِ افکارش نبود. تشویقِ جمعیت از پی جملاتِ بعدی‌اش به هوا رفت: «آیـتونزِ ویندوزی احتمالاً بهترین برنامه‌ی کاربردی است که تا الآن برای ویندوز ساخته شده.»

مایکروسافت هم مثلِ همیشه قدردان نبود. بیل گِیتس به بیزینس ویک گفت: «این همان استراتژی کهنه‌شان در بازار کامپیوترهای شخصی است، کنترلِ همزمانِ سخت‌افزار و نرم‌افزار. از منظرِ اعطای حقِ انتخاب به مردم، ما همیشه متمایز از اپل بوده‌ایم.»

تا نوامبرِ ۲۰۰۶ طول کشید تا مایکروسافت بتواند رقیب آیـپاد را آماده‌ی عرضه کند. اسمش را زون[1] گذاشتند که شبیه یک آیـپاد بود و البته از آن بی‌ریخت‌تر! دو سال بعد تنها توانسته بود ۵٪ از سهم بازار را از آنِ خود کند. جابز خیلی صریح، دلایل طراحیِ بی‌روحِ زون و ضعفش در بازار را برایم بیان کرد:

«هر چه سنم بالاتر رفت، بیشتر متوجهِ اهمیتِ انگیزه‌ها شدم. زون آشغال است چون بچه‌های مایکروسافت مثلِ ما عاشقِ موسیقی و سایر هنرها نیستند. ما بُردیم چون عاشقِ موسیقی بودیم و آیـپاد را برای خودمان درست کردیم. وقتی شما کاری را برای خودتان یا بهترین دوست یا خانواده‌تان انجام می‌دهید، در آن کم‌فروشی نخواهید کرد. در مقابل، اگر عاشق نباشید، فراتر از وظیفه‌تان عمل نمی‌کنید، آخرِ هفته سرِ کار نمی‌ایستید، و شرایطِ موجود را هم به چالش نخواهید کشید.»

جناب آقای دایره‌زنگی

اولین جلسه‌ی سالانه‌ی آندی لِیک در مقر سونی در توکیو، مصادف با آوریل ۲۰۰۳ بود، یعنی همان هفته‌ای که اپل از فروشگاه آیـتونز رونمایی کرد. او چهار ماه قبل به ریاست بخش موسیقیِ سونی رسیده و بیشترِ این مدت را به مذاکره با جابز گذرانده بود. در حقیقت، او مستقیماً از کوپرتینو به توکیو رفت، با آخرین مدلِ آیـپاد و توضیحات مربوط به فروشگاه آیـتونز. در مقابلِ ۲۰۰ مدیرِ سونی، آیـپاد را از جیبش در آورد و گفت: «ایناهاش.» مدیرعاملِ سونی، نوبویوکی ایـدِی، و رئیس سونی در امریکای شمالی، هاوارد استرینگر، تماشایش می‌کردند. او ادامه داد: «این

[1] Zune

هم از قاتلِ واکـمَن[1]. هیچ رازی در بین نیست. توجیه خرید یک شرکت موسیقایی، این است که قادر به ساخت چنین چیزی شوید. مطمئنم می‌توان بهترش را هم ساخت.»

ولی سونی نتوانست. قبلاً با واکـمَن دنیای موسیقی را تکان داده بود، شرکت ضبطِ موسیقیِ فوق‌العاده‌ای هم داشت، و همین‌طور تاریخی طولانی در ساختِ دستگاه‌های زیبا. در واقع، سونی تمام ملزومات برای رقابت با استراتژیِ یکپارچگیِ سخت‌افزار، نرم‌افزار، دستگاه و محتوای قابل فروش را داشت، پس چرا شکست خورد؟ به خاطر اینکه شرکتی بود مثل اِی.اُ. اِل تایم‌وارنر، با سازماندهیِ غیرمتمرکز در قالب چند بخشِ مجزا، که هر یک خطوط قرمز خود را داشتند؛ هم‌افزایی از طریق ترغیب بخش‌های مختلف به کار در کنار هم، در چنین شرکت‌هایی معمولاً قابل دستیابی نیست.

جابز اپل را به بخش‌های نیمه خودمختار تقسیم نکرده بود؛ او از نزدیک گروه‌های کاری را کنترل و هدایت می‌کرد تا همه در قالب یک شرکتِ منعطف و متحد عمل کنند، با یک خط قرمزِ واحد: سود-و-زیان کلِ شرکت. تیم کوک می‌گفت: «ما "بخش‌هایی" که سود-و-زیان مجزا داشته باشند نداریم، فقط یک سود-و-زیانِ کلی وجود دارد.»

به علاوه، مثل بسیاری از شرکت‌ها، سونی نگران خودخوری بود؛ به این معنا که اگر سونی یک پخش‌کننده می‌ساخت و به مردم امکانِ به اشتراک گذاشتنِ آهنگ‌های دیجیتال را می‌داد، ممکن بود فروش بخش ضبطِ موسیقیِ شرکت اُفت کند. بر عکسِ سونی، یکی از قوانین کاری جابز این بود که: هیچ‌وقت نگران کاهش سهم یک محصول توسط محصول دیگری از خودتان نباشید. می‌گفت: «اگر شرکتِ شما خودخوری نکند، یکی دیگر خواهد کرد.» حتی با اینکه ممکن بود آیـفُن فروشِ آیـپاد را ببلعد، یا آیـپَد بخشی از فروش لپ‌تاپ‌ها را، او هرگز نگرانی به دل راه نمی‌داد.

در جولایِ آن سال، سونی به یکی از کهنه‌کارهای صنعت موسیقی، جِی سَمیت[2]، مأموریت داد سرویسی شبیه آیـتونز درست کند که نامش سونی‌کانِکت[3] شد و امکان دانلود آهنگ‌ها و پخش آنها روی دستگاه‌های قابل حمل سونی را فراهم آورد. نیویورک تایمز گزارش داد: «این حرکت بلافاصله به عنوان راهی برای اتحادِ بیشتر دو بخش الکترونیک و تولید محتوای سونی -که گاه با یکدیگر درگیر می‌شدند- شناخته شد. این جنگ داخلی به نظرِ بسیاری افراد باعث شد که سونی، سازنده‌ی واکـمَن و بازیگرِ اصلیِ بازار پخش‌کننده‌های همراه، توسط اپل به زیر کشیده شود.» سونی‌کانِکت در مِی ۲۰۰۴ معرفی شد، و فقط کمی بیش از سه سال دوام آورد و سپس تعطیل گردید.

---

[1] Walkman
[2] Jay Samit
[3] Sony Connect

در این میان، مایکروسافت تمایل داشت برنامه‌ی ویندوز مدیا و حقوق دیجیتالی فرمت‌های پخش موسیقی را به سایر شرکت‌ها بفروشد، درست همانطور که سیستم عامل ویندوز را در دهه‌ی ۱۹۸۰ فراگیر کرد. ولی جابز، فِرپلِی را به سایر سازنده‌ها واگذار نکرد؛ فقط روی آیـپاد اجرا می‌شد. او حتی به سایر فروشگاه‌های اینترنتی اجازه‌ی فروش آهنگ برای آیـپاد را هم نداد. بسیاری از کارشناسان می‌گفتند که این در نهایت منجر به کاهش چشم‌گیر سهم اپل در بازار موسیقی خواهد شد، درست مثل ماجراهایی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ برای مَک رخ داد. پروفسور کلِیتُن کریستِنسن[1] از دانشکده‌ی کسب‌وکارِ هاروارد به نشریه‌ی وایرد گفت: «اگر اپل به روش اختصاصی خودش تکیه کند، آیـپاد احتمالاً بدل به محصولی خواهد شد که جایش توی طاقچه است.» (به جز در این مورد، کریستِنسن -که یکی از تحلیلگران برجسته در زمینه‌ی تجارت بود- معمولاً پیش‌بینی‌های صحیحی ارائه می‌کرد. جابز تحت تأثیر کتاب "معمای نوآوران" او قرار داشت.) بیل گِیتس هم نظر مشابهی ارائه کرد، گفت: «این داستان در مورد کامپیوترهای شخصی رخ داد، موسیقی هم با آن تفاوتی ندارد.»

راب گلَسِر[2] مؤسسِ ریِل‌نتورکز، سعی کرد از محدودیت‌های اِعمال شده توسط اپل با حیله عبور کند و در جولای ۲۰۰۴ سرویسی به نام هارمونی[3] را راه‌اندازی کرد. او که در قانع کردن جابز برای اعطای لیسانس فُرمَتِ فِرپلِی ناکام مانده بود، با مهندسی معکوس از روی آن بدل ساخت و در هارمونی مورد استفاده قرار داد. استراتژی گلَسِر این بود که آهنگ‌های فروخته شده توسط هارمونی روی همه‌ی دستگاه‌ها قابل پخش باشند، از جمله آیـپاد، زون و ریو. او حتی یک کمپین بازاریابی با شعار "آزادی انتخاب" به راه انداخت. جابز از این کارش به شدت بر سر خشم آمد و با انتشار اعلامیه‌ای ابراز داشت که اپل: «حیرت کرده از اینکه ریِل‌نتورکز تاکتیک‌ها و اصول هکرها را برای ورود به عرصه‌ی آیـپاد در پیش گرفته است.» ریِل‌نتورکز یک اعلامیه‌ی اینترنتی منتشر و در آن تقاضا کرد: «هِی اپل! آیـپادِ مرا نشکن.» جابز برای چند ماه سکوت پیشه کرد و سپس در اکتبر با انتشار نسخه‌ی جدید نرم‌افزار آیـپاد، باعث شد آهنگ‌های خریداری شده از هارمونی دیگر روی محصولات اپل قابل پخش نباشند. گلَسِر همان زمان گفت: «استیو آخرین فرد از یک گونه‌ی منقرض شده است. این را وقتی که در حالِ تجارت با او باشید خواهید فهمید.»

در همین حین، جابز و گروهش -رابینشتِین، فِیدِل، رابین و آیوْ- توانستند نسخه‌های جدیدی از آیـپاد را به بازار عرضه کنند که یکه‌تازی اپل را تداوم بخشید. اولین تجدیدساختار اساسی در ژانویه‌ی ۲۰۰۴ بود، یعنی معرفی آیـپاد مینی[4] که بسیار کوچکتر از آیـپاد اولیه -درست اندازه‌ی یک کارت ویزیت- و با ظرفیتِ کمتر ولی قیمت یکسان با آن بود. جابز در مقطعی تصمیم گرفت مینی

---

[1] Clayton Christensen
[2] Rob Glaser
[3] Harmony
[4] iPOD Mini

را از چرخه حذف کند چون درک نمی‌کرد که چرا باید کسی با همان قیمت، ظرفیت پایین‌تر را انتخاب کند. فِیدِل می‌گفت: «استیو ورزش نمی‌کرد، برای همین متوجه راحتی آن حین دویدن و تحرک نبود.» در حقیقت مینی همان آیـپادی بود که سلطه‌ی اپل بر بازار را فراگیر کرد، آن هم با حذف سایر پخش‌کننده‌های دارای حافظه‌ی فلَش از گردونه‌ی رقابت. در ۱۸ ماهِ پس از معرفی‌اش، سهم اپل در بازار پخش‌کننده‌های قابل حمل، از ۳۱٪ به ۷٤٪ ترقی یافت.

آیـپاد شافل[1] در ژانویه‌ی ۲۰۰۵ عرضه شد و از قبلی‌ها انقلابی‌تر بود. جابز آموخته بود که ویژگیِ شافل (پخش آهنگ‌ها بدون ترتیب و به طور تصادفی) در آیـپاد، خیلی بین مشتریان جا افتاده است. مردم غافلگیری را دوست داشتند و در عین حال از سرِ تنبلی، حوصله‌ی جستجو بین فهرست‌های مختلف را نداشتند. حتی بعضی از کاربران دچار این مسئله شده بودند که واقعاً انتخاب آهنگ‌ها تصادفی است؟ و اگر این طور است چرا پس آیـپادشان مدام بر می‌گردد سرِ یک آهنگِ خاص؟ این مسائل باعث شد که آیـپاد شافل پا به عرصه بگذارد. رابینشتِین و فِیدِل روی ساخت یک پخش‌کننده‌ی فلَش کار می‌کردند که کوچک و ارزان باشد، و مدام آن را کوچک‌تر و ساده‌تر می‌کردند. بعد یک روز جابز با این پیشنهادِ دیوانه‌وار روی سرشان آوار شد که: اصلاً بیایید از شَرِّ نمایشگر خلاص شویم! فِیدِل گفت: «چی؟!؟» جابز اصرار کرد: «همین، فقط بی‌خیالش شوید.» فِیدِل پرسید: «پس چطوری کاربران باید آهنگ‌ها را انتخاب کنند؟» پیشنهادِ جابز این بود که نیازی به انتخاب نیست؛ چه ایرادی داشت که آهنگ‌ها تصادفی پخش شوند؟ گذشته از این مگر اینها همه آهنگ‌های منتخبِ خود کاربر نبودند؟ پس تنها چیزِ لازم، یک دکمه برای رد کردن آهنگ‌ها بود تا چنانچه در لحظه‌ای خاص، حسِ شنیدن یک آهنگ را نداشتی، به سراغ بعدی بروی. تک جمله‌ی آگهی‌های آیـپاد شافِل هم شد: «ابهام را پذیرا شو.»

در حالی که رقبا در جا می‌زدند، اپل به نوآوری ادامه داد و کم‌کم موسیقی بدل به بزرگترین تجارت شرکت شد. در ژانویه‌ی ۲۰۰۷ فروش آیـپادها معادل نیمی از درآمد اپل بود. ضمن اینکه این محصولِ شگرف، همه‌ی توجهات را به نام‌تجاری اپل معطوف کرد. اما موفقیت بزرگتر، از آنِ فروشگاه آیـتونز بود. بعد از فروش ۱ میلیون آهنگ در شش روز ابتدایی در آوریل ۲۰۰۳، تا پایان سالِ نخست به رکورد فروش ۷۰ میلیون آهنگ دست یافت و در فوریه‌ی ۲۰۰٦ وقتی اَلکس اُستروِوْسکیِ[2] شانزده ساله از بلوم‌فیلد غربی[3] در میشیگان، آهنگی از کُلدپلِی[4] به نام "سرعت صوت" را خرید، یک میلیاردمین فروش آیـتونز رقم خورد و او از شخص استیو جابز یک تماسِ

---

[1] iPOD Shuffle
[2] Alex Ostrovsky
[3] West Bloomfield
[4] Coldplay

تبریک‌آمیز دریافت کرد که به او خبر از دریافت ۱۰ آیپاد، یک آیمَک، و گواهی خرید موسیقی معادل ۱۰.۰۰۰ دلار می‌داد.

موفقیت فروشگاه آیتونز یک منفعت جالب هم داشت و در سال ۲۰۱۱ یک حوزه‌ی مهم و جدیدِ دیگر را پوشش داد: آیتونز بدل شدن به سرویسی که مردم از وارد کردن اطلاعات هویتی و پرداختیِ خود در آن، احساس امنیت می‌کردند. همراه با آمازون[1]، ویستا[2]، پی‌پال[3]، امریکن‌اکسپرس و چند سرویسِ دیگر، اپل نیز صاحبِ پایگاهِ داده‌های افرادی شد، که به شرکت اعتماد داشتند و آدرس‌های ایمیل و اطلاعاتِ کارت‌های اعتباری خود را برای سهولت در خریدِ راحت و امن، در سامانه‌اش وارد می‌کردند. این به اپل امکان می‌داد که به عنوان مثال، حق‌اشتراک مجلات را در فروشگاه اینترنتی خود به فروش برساند؛ به این طریق اپل و نه ناشر (مجله یا روزنامه)، در ارتباطِ مستقیم با صاحبِ اشتراک قرار می‌گرفت. آیتونز همزمان با فروشِ ویدیوها، برنامه‌های کاربردی و حق‌اشتراک‌های مختلف، تا ژوئن ۲۰۱۱ پایگاهی مشتمل بر داده‌های ۲۲۵ میلیون کاربرِ فعال را جمع‌آوری کرد که این، اپل را در موقعیتی ممتاز برای یکه‌تازی در دوره‌ی جدیدِ تجارتِ الکترونیک قرار داد.

---

[1] Amazon
[2] Visa
[3] Paypal

فصل سی و دو

مردِ موسیقی

قطعه‌ی موسیقیِ زندگیِ او

از راست: دی اِج[1]، جابز، بونو و جیمی آیووین.

بر روی آیـپادِ خودش

همزمان با رشدِ آیـپاد، پرسشی در بین مردم رایج شد؛ کاندیداهای انتخاباتِ ریاست‌جمهوری، ستاره‌های جوانِ عالَمِ هنر، ملکه‌ی انگلیس، و تقریباً همه‌ی کسانی که هدفون‌های سفید دارید: «روی آیـپادِ شما چه آهنگی‌هایی هست؟» این بازی زمانی به اوج رسید که الیزابت بومیلِر[2] در ابتدای سال ۲۰۰۵ در نیویورک تایمز، پاسخِ جُرج دابلیو. بوش[3] به این پرسش را منتشر کرد: «آیـپادِ بوش پر از آهنگ‌های کانتری است. او دست‌چینی از آهنگ‌های وَن موریسُن[4] دارد که "دختری با چشمان قهوه‌ای" در صدر این فهرست است و از آهنگِ "میانه‌ی میدان" اثر جان فوگِرتی[5] هم می‌توان نام برد.» بومیلِر، جو لِوی از نویسندگان رُلینگ‌استُن را هم آورده بود تا فهرست بوش را

---

1 The Edge
2 Elisabeth Bumiller
3 George W. Bush
4 Van Morrison
5 John Fogerty

تحلیل کند، که او این‌طور نظر داد: «یک چیزِ خیلی جالب این است که پرزیدنت بوش هنرمندانی را دوست دارد که اصلاً از او خوش‌شان نمی‌آید.»

لِوی در پِرفِکت تینگ[1] نوشت: «خیلی ساده است؛ آیـپادتان را به دست یک دوست، یا معشوقِ تازه‌تان، یا غریبه‌ای که در هواپیما کنارتان نشسته بدهید تا درونِ شما را بخواند. تمام کاری که باید بکند جستجوی آیـپاد با چرخ‌آهنگ است. می‌توان گفت امروزه از جنبه‌ی موسیقایی همه‌ی ما برهنه‌ایم و این چیزی نیست که دوستش داشته باشیم -هر چند عین واقعیت است.»

یک روز که در اتاق نشیمن خانه‌اش بودیم، از جابز خواستم آیـپادش را نشانم دهد. همان‌جا آهنگ‌های مورد پسندش را رو کرد. اصلاً عجیب نبود که هر شش آلبوم دیلان از سری آلبوم‌های قاچاقی را داشته باشد؛ از جمله، ترانه‌هایی که -قبل از انتشار رسمی- با وازنیاک آنها را روی نوارهای حلقه‌ایِ قدیمی ضبط کرده بود. ۱۵ آلبوم دیگر هم از دیلان داشت، از اولی که مال سال ۱۹۶۳ بود تا آلبوم "اُه مرسی" به سال ۱۹۸۹. جابز ساعت‌ها با اندی هِرتزفِلد و سایرین بر سر این بحث کرده بود که آلبوم‌های متأخرِ دیلان، یعنی در واقع تمام آلبوم‌هایش بعد از "خون بر روی شیارها" (۱۹۷۵)، به اندازه‌ی آلبوم‌های قبلی تأثیرگذار نیستند. تنها استثنایی که قائل شد، آهنگ "همه چیز عوض شده" از فیلم "پسرهای اعجوبه" (۲۰۰۰) بود. جالب اینکه در آیـپادش، حتی اثری از آلبوم "امپراطوری مضحک" (۱۹۸۵) هم نبود؛ همان آلبومی که هِرتزفِلد در آخر هفته‌ای که جابز از اپل اخراج شد، برایش آورد.

دیگر گنجینه‌ی روی آیـپادش بیتلز بود. آهنگ‌هایی از هفت آلبومِ بیتلز را داشت: "شبِ یک روز سخت،" "جاده‌ی اَبی،" "کمک!" "بگذار باشد،" "تورِ رازِ جادویی،" "ملاقات با بیتلز!" و "باشگاه قلب‌های تنهای گروهبان پیپر." آلبوم‌های تکی در این زمره نبودند. بعد از بیتلز، نوبتِ رُلینگ استُنز[2] بود با شش آلبوم: "نجات عاطفی،" "فلَش پوینت[3]،" "پرش به عقب،" "بعضی دخترها،" "انگشتان چسبناک،" و "خالکوبی کردنِ تو." در مورد آلبوم‌های دیلان و بیتلز می‌شد گفت که اکثرشان کامل بودند، ولی به خاطر اعتقادش به اینکه می‌توان -و بعضاً باید- آهنگ‌ها را تفکیک کرد، آلبوم‌های استُنز و اکثر هنرمندانِ دیگر محدود به سه یا چهار آهنگِ گلچین بود. در آیـپادش، چهار آلبوم هم از معشوق قدیمی‌اش جوآن بایِز داشت، از جمله دو نسخه‌ی متفاوت از "محبت فقط یک کلمه‌ی چهار حرفی است."

---

[1] Perfect Thing
[2] Rolling Stones

[3] Flashpoint: درجه‌ی احتراقِ بُخارِ مایعاتِ فَرّار.م

می‌توان گفت، آهنگ‌های آیپادش متعلق به پسری ۱۷ ساله بود که قلبش هنوز در دهه‌ی ۶۰ جا مانده بود. آرِتا[1]، بی. بی. کینگ[2]، بادی هالی[3]، بافالو اسپرینگ‌فیلد[4]، دان مَک‌لین[5]، داناوان[6]، دِ دُرز[7]، جَنیس جاپلین، جفرسُن اِرپلین، جیمی هِندریکس، جانی کَش[8]، جان مِلِنکَمپ[9]، سایمُن-اَند-گارفونکل[10] و حتی دِ مانکیز[11] و سَم دِ شِیم[12]. فقط یک چهارمِ آهنگ‌ها از هنرمندان امروزی بود، مثل 10,000 مانیاکز[13]، آلیشیا کیز[14]، بلک آید پیز، گُلد پلِی، دایدو[15]، گرین دِی[16]، جان مِیِر[17] (دوست او و اپل)، موبی[18] (به همچنین)، U2، سْیْل[19] و تاکینگ هِدز[20]. قطعات کلاسیک روی آیپادش شامل تعدادی از سمفونی‌های باخ[21]، از جمله کنسرتوهای برَندِنبِرگ[22]، و نیز سه آلبوم از یو-یو ما[23] بود.

جابز در مِیِ ۲۰۰۳ به شریل کرو[24] گفت که دارد برخی از آهنگ‌های اِمینِم را دانلود می‌کند و اینکه: «دارد توی وجودم پا می‌گیرد.» جیمز وینسِنت متعاقباً او را به یکی از کنسرت‌های اِمینِم برد. با این حال، این خواننده‌ی رَپِر نتوانست وارد فهرست آیپادِ جابز شود. بعد از کنسرت به وینسِنت گفت: «نمی‌دانم...» و بعدها به من گفت: «من به اِمینِم به عنوان یک خواننده احترام می‌گذارم ولی خُب نمی‌خواهم به موسیقی‌اش گوش کنم، ارزش‌های او آن‌طوری که ارزش‌های دیلان را می‌پسندم نیست.»

آهنگ‌های موردِ پسندش در طول سال‌ها تغییری نکرد. با عرضه‌ی آیپَد 2 در مارس ۲۰۱۱، آهنگ‌های مورد علاقه‌اش را به آن منتقل کرد. یک روز بعد از ظهر که در اتاق نشیمن خانه‌اش بودیم روی آیپَد جدیدش بین آهنگ‌ها چرخی زد و بعد با یک نوستالژی دلپذیر، روی یکی

---

1 Aretha
2 B. B. King
3 Buddy Holly
4 Buffalo Springfield
5 Don Mclean
6 Donovan
7 The Doors
8 Johnny Cash
9 John Mellencamp
10 Simon And Garfunkel
11 The Monkees
12 Sam The Shame
13 10,000 Maniacs
14 Alicia Keys
15 Dido
16 Green Day
17 John Mayer
18 Moby
19 Seal
20 Talking Heads
21 Bach
22 Brandenberg
23 Yo-Yo Ma
24 Sheryl Crow

انگشتْ چِلاند تا گوش کنیم. در ادامه، آهنگ‌های دلپذیری از دیلان و بیتلز گوش کردیم. بعد استیو به فکر فرو رفت و روی یک سرود کلیسایی انگشت فشرد؛ "اسپیریتوس دومینی[1]" اثری از گروه بندیکتیَن مانکس[2]. برای یک دقیقه یا بیشتر از پیشِ من رفت و در خلسه غوطه‌ور شد. سپس گفت: «واقعاً زیبا است.»

آنگاه کنسرتویِ دومِ باخ و همین‌طور قطعه‌ای از "کلاویه‌هایِ خوش‌کوک[3]" را گذاشت. اذعان کرد که باخ، موسیقی‌دانِ کلاسیکِ محبوبش است. به خصوص به گوش کردنِ دو نسخه از "واریاسیون‌های گُلدبِرگ" با اجرای گلِن گولد[4]، اُنس گرفته بود؛ اولی اجرای ۱۹۵۵ زمانی که گولد پیانیستِ ۲۲ ساله‌ی ناشناخته‌ای بود، و دومی اجرای سال ۱۹۸۱، یعنی درست یک سال قبل از فوتِ گولد. آن روز عصر پس از پخش آن دو قطعه گفت: «مثل روز و شب‌اَند. اولی قطعه‌ای جوان، درخشان و پربرکت است؛ آنقدر سریع نواخته می‌شود که انگار همان لحظه به او وحی می‌شود. و دومی خیلی ظریف‌تر و حساس‌تر است؛ یک روح خیلی عمیق را حس می‌کنی که خسته از جهان، روزهای زیادی را پشت سر گذاشته. اجرای دوم، عمیق‌تر و خردمندانه‌تر است.» آن روز جابز در سومین مرخصیِ درمانی‌اش بود. پرسیدم کدام را بیشتر می‌پسندد. گفت: «خودِ گولد نسخه‌ی دوم را بیشتر دوست داشت، اما پسندِ من همیشه اولی بوده، همان که پربرکت‌تر است. البته حالا، او را بهتر درک می‌کنم.»

سپس، یک‌مرتبه به سراغ دهه‌شصتی‌ها رفت و "باد را بگیر" از داناوان را گذاشت. نگاهِ چپ‌چپم را که دید، دفاع کرد و گفت: «داناوان هم چند تا کار خوب دارد، واقعاً خوب.» "زردِ ملایم" را هم گذاشت ولی زود گفت که انتخاب خوبی نیست: «آن قدیم‌ها بهتر بود.»

پرسیدم چه آهنگی از دوران کودکی‌مان این روزها هنوز هم واقعاً جذاب است. فهرست روی آیـپَدش را پایین برد و یک آهنگ از گروه گریتفول دِد، مالِ سالِ ۱۹۶۹ را آورد: "گروه عمو جان." همراه با ترانه سرش را تکان می‌داد و می‌خواند: «وقتی زندگی مثل یک خیابان خلوت است، خطری پشت در(ب) در کمین است.» برای دقایقی برگشت به دوران شلوغ و در-هَم و بر-هَمِ اواخر دهه‌ی ۱۹۶۰ آرام: «ووآ، اُه، می‌خواهم بدانم، تو هنوز هم مهربانی؟»

بعد سر وقتِ جانی میچل[5] رفت. می‌گفت: «جانی یک دختر کوچولو داشت که به فرزندخواندگی سپرد، این راجع به او است.» سپس روی آهنگِ "سبزِ کوچولو" انگشت فشرد و به ملودی غمناک و ترانه‌ای احساسی که بیانگرِ عواطف مادرانه‌ی خواننده بود، گوش کردیم: «همه‌ی

---

[1] Spiritus Domini

[2] Benedictine Monks: راهبان کلیسای سَنت بندیکت.م

[3] این عبارت، برگردانِ «The Well-Tempered Clavier» است. لینکِ Donate کتاب: www.narenji.ir/steve

[4] Glenn Gould

[5] Joni Mitchel

کاغذها را با اسم فامیلت امضا می‌کنی، غمگینی و متأسف ولی نه شرمنده.» از جابز پرسیدم آیا هنوز هم به قدیم و دوران فرزندخواندگی فکر می‌کند. گفت: «نه. نه زیاد. نه به کرات.»

می‌گفت آن روزها بیشتر به پیر شدن فکر می‌کند تا به تولد خود. همین باعث شد بهترین آهنگ جانی میچل را پخش کند "اینک هر دو سو،" با ترانه‌ای راجع به پیر و دانا شدن: «اینک به هر دو سوی زندگی نگاه کرده‌ام، از برد تا باخت. اما هنوز، اوهام را به خاطر می‌آرَم، هیچ نمی‌دانم که زندگی چیست.» درست مثل گِلِن گولد و "واریاسیون‌های گُلدبرگِ" باخ، میچل هم "اینک هر دو سو" را با سال‌ها فاصله ضبط کرده بود؛ اولی در ۱۹۶۹ و بعد نسخه‌ی فوق‌العاده آرامی در سال ۲۰۰۰. جابز دومی را هم پخش کرد و بعد گفت: «جالب است که آدم‌ها چطور پیر می‌شوند.»

بعد اضافه کرد که بعضی افراد درست زندگی نمی‌کنند، نه حتی در جوانی. پرسیدم چه کسی را در ذهن دارد. گفت: «جان مِیِر یکی از بهترین گیتاریست‌هایی است که تاکنون به دنیا آمده، فقط از این می‌ترسم که دارد بدجوری زندگی‌اش را به باد می‌دهد.» جابز، مِیِر را دوست داشت و چند بار او را برای شام به پالو آلتو دعوت کرده بود. مِیِر وقتی ۲۷ سال داشت در مَک‌وُردِ ژانویه‌ی ۲۰۰۴ ظاهر شد. جابز در آن رویداد، گاراژبَند را رونمایی کرد و از آن پس، مِیِر یک پای ثابت اکثر رویدادهای اپل شد.

جابز، آلبوم مِیِر به نام "گرانِش" را آورد؛ ترانه راجع به آدمی آکنده از عشق است که به طرز غیرقابل توضیحی، در رؤیا، راه‌های فرار از عشق خود را می‌بیند: «گرانش بر ضد من است و به سقوط می‌کشاند مرا.» جابز سرش را تکان داد و گفت: «فکر می‌کنم در عمقِ دلش پسر خوبی است ولی اساساً از کنترل خارج شده.»

در آخر یک سؤال کلیشه‌ای از جابز پرسیدم؛ بیتلز یا استُنز؟ جوابش این بود: «اگر مغازه آتش گرفته باشد و فقط بتوانم یک جعبه نوار را بر دارم، بدون شک بیتلز. انتخاب اصلی بین بیتلز و دیلان است. استُنز هم که نبود، بالأخره یک گروهی شبیه‌اش پیدا می‌شد. ولی دیلان و بیتلز بی‌بدیل هستند.» همین که داشت می‌گفت چقدر خوشبختیم که اینها معاصرمان هستند، پسرِ هجده ساله‌اش وارد شد. با تأسف گفت: «رید اینها را نمی‌فهمد.» شاید هم می‌فهمید، چون یک تی‌شرتِ جوآن بایِز با این نوشته‌ی روی سینه، به تن داشت: «برای همیشه جوان.»

باب دیلان

جابز، آن تنها باری را که در حضورِ کسی دچارِ لُکنتِ زبان شده بود به یاد می‌آورد؛ دیدار با باب دیلان. در اکتبرِ ۲۰۰۴، دیلان در نزدیکی پالو آلتو اجرا داشت و جابز دوران نقاهتِ بعد از

جراحی پانکراسش را می‌گذراند. بر خلافِ بونو و بووی[1]، دیلان آدمِ درون‌گرایی بود. او هرگز از دوستانِ جابز نشد و حتی برایش مهم هم نبود که باشد. با این همه آن سال جابز را دعوت کرد که قبل از کنسرت، در هتلش با هم ملاقات کنند. استیو در موردِ آن دیدار می‌گفت:

«در ایوانِ بیرونِ اتاقش نشستیم و برای دو ساعت صحبت کردیم. واقعاً دستپاچه بودم، چون او یکی از قهرمان‌های من بود. در ضمن نگرانِ این بودم که نکند دیگر به زرنگی قبل نباشد و با کاریکاتوری از باب دیلان مواجه شوم، آخر این برای خیلی‌ها اتفاق می‌افتد. با دیدنش دلم شاد شد. به تیزیِ یک میخ بود، همان چیزی که آرزو داشتم باشد. بی‌اندازه راحت و صادق بود. راجع به زندگی و آهنگ‌هایی که می‌نوشت حرف زد. می‌گفت: "قدیم‌ها فقط از دلم می‌جوشیدند، این نبوده که بخواهم بسازم‌شان. اما دیگر آن‌طور نیست، دیگر مثل قبل نمی‌توانم بنویسم." بعد مکثی کرد و با صدای خش‌دارش گفت: "ولی هنوز می‌توانم ازشان استفاده کنم." لبخند کوچکی گوشه‌ی لبش نشست.»

دفعه‌ی بعد که دیلان در آن نزدیکی اجرا داشت، جابز را به اتوبوسِ گروه دعوت کرد. حتی پرسید که آهنگ مورد علاقه‌اش چیست، جابز گفت "یکی از صبح‌های بی‌شمار." دیلان همان شب اجرایش کرد. بعد از کنسرت، جابز داشت از پشتِ سالن پیاده بیرون می‌رفت که اتوبوسِ گروه آمد و با صدای ترمز، ایست کرد. در باز شد و دیلان پرسید: «خُب، آهنگی را که برایت خواندم شنیدی؟» و بعد رفت. جابز در تعریفِ این ماجرا، خیلی خوب تُنِ صدای دیلان را تقلید می‌کرد. می‌گفت: «یکی از قهرمان‌های همیشگی من است، علاقه‌ام به باب در طول سال‌های زیادی شکل گرفت و بالغ شد، ولی هنوز هم نمی‌فهمم که چطور در عین جوانی آن کارها را می‌ساخت.»

چند ماه بعد از دیدنِ او در کنسرت، یک نقشه‌ی عالی به سرِ جابز زد؛ عرضه‌ی یک بسته‌ی موسیقایی از تمام آهنگ‌های دیلان. چیزی بیش از ۷۰۰ آهنگ با قیمت ۱۹۹ دلار. جابز می‌توانست نگاهبان آثار دیلان در عصر دیجیتال باشد. ولی اَندی لِیک در سونی (شرکتِ ضبطِ آثار دیلان)، هیچ علاقه‌ای به این کار نداشت مگر در ازای امتیازهایِ انحصاریِ ویژه. به علاوه، لِیک حس می‌کرد که قیمت پیشنهادی جابز پایین و دون شأن دیلان است. به من گفت: «باب یک گنجینه‌ی ملی است ولی استیو می‌خواست او را با قیمتی به آیتونز بیاورد که یک معنا بیشتر نداشت: تجاری‌سازی.» مشکل اصلی لِیک و سایر مدیران با جابز این بود که او اختیارِ قیمت‌گذاری را می‌خواست، آن هم بی هیچ مزاحمی. بنابراین لِیک گفت: «نه.» جابز گفت: «باشد، پس من به خودِ دیلان زنگ می‌زنم» ولی این چیزی نبود که دیلان قبلاً با آن روبرو شده باشد، بنابراین کار را به مدیر برنامه‌اش، جف رُزِن[2] سپرد.

---

[1] Bowie
[2] Jeff Rosen

لِیک به رُزِن گفت: «واقعاً قیمت بدی داده» و با نشان دادنِ ارقام افزود: «دیلان قهرمانِ استیو است، همین هم معامله را شیرین می‌کند.» لِیک برای عقب راندنِ جابز یا حتی آزار دادنِ او، هم دلایل حرفه‌ای داشت و هم دلایل شخصی. بنابراین به رُزِن پیشنهاد کرد: «همین فردا یک چک ۱ میلیون دلاری برایت می‌نویسم به شرط اینکه عجالتاً دست نگه داری.» بعدها توضیح داد که این یک پیش‌رَوی به سمت حقوقِ معنویِ آینده بوده: «یکی از آن کارهای حسابگرانه‌ای که شرکت‌های ضبط موسیقی انجام می‌دهند.» رُزِن، ٤٥ دقیقه بعد زنگ زد و پیشنهادش را پذیرفت. می‌گفت: «اَندی مشکلاتِ ما را رفع و پیشنهاد کرد دست نگه داریم، ما هم صبر کردیم. فکر می‌کنم اَندی یک جورهایی کاری کرد که عجله نکنیم.»

با کنار رفتن لِیک از مدیرعاملیِ سونی در سال ۲۰۰٦، جابز دوباره مذاکرات را از سر گرفت. برای دیلان یک آیـپاد با تمام آهنگ‌های خودش فرستاد و برای رُزِن توانِ تبلیغاتیِ کمپینِ بازاریابی اپل را توضیح داد. سرانجام در آگوست، معامله‌ی بزرگ انجام شد که بر طبق آن اپل می‌توانست بسته‌ی دیجیتالی تمام آهنگ‌های دیلان را به قیمت ۱۹۹ دلار بفروشد، ضمن اینکه حقوقِ پخش و پیش‌فروشِ انحصاری آلبوم جدید دیلان به نام "دوران جدید" را هم کسب کرد. جابز در مراسمِ مربوطه گفت: «باب دیلان از محترم‌ترین شاعران و موزیسین‌های دوران ما است و همین‌طور قهرمانِ شخصی من.» ۷۷۳ آهنگ از جمله ٤۲ قطعه‌ی کمیاب، مثل نوارِ "بر آب راه برو" مالِ اجرایِ ۱۹٦۱ در هتل مینِسوتا[1]، نسخه‌ی زنده‌ی سال ۱۹٦۲ "مرد خوش‌قیافه" از کنسرت کافه گَس‌لایت[2] در دهکده‌ی گرینویچ، یک بازگردانی بی‌نظیر از "جناب آقای دایره‌زنگی" اجرا شده در فستیوال فولکلورِ نیوپُرت[3] به سال ۱۹٦٤ (نسخه‌ی مورد علاقه‌ی جابز)، و نسخه‌ی آکوستیکی از "بلوز غیرقانونی" به سال ۱۹٦٥.

یکی از بخش‌های توافق این بود که دیلان برای تبلیغ آیـپاد، در آگهیِ تلویزیونی شرکت کند و آلبوم جدیدش "دورانِ جدید" را معرفی نماید. این یکی از حیرت‌انگیزترین وارونه‌شدن‌های روزگار، از زمانی که تام سایِر[4] دوستانش را متقاعد به سفیدکاریِ نرده‌ها کرد، به شمار می‌رود! در گذشته، آوردنِ ستاره‌ها برای ضبط آگهی، نیازمندِ پرداختِ پولِ زیادی به آنها بود ولی از سال ۲۰۰٦ ورق برگشت. هنرمندان مشهور، خود خواهانِ حضور در آگهی‌های آیـپاد می‌شدند، چون باعث تضمین موفقیت‌شان می‌شد. این، پیش‌بینیِ چند سال قبلِ جیمز وینسِنت بود؛ در روزی که جابز پیشنهاد داد که از روابط خود با هنرمندان استفاده و در ازای پرداخت مبالغی پای آنها را به آگهی‌های آیـپاد باز کند، وینسِنت جواب داد: «نه، به زودی همه چیز عوض می‌شود. اپل یک نام‌تجاری متمایز است، از نام بسیاری از هنرمندان هم بزرگتر. ما باید فرصتی را که به گروه‌های موسیقی می‌دهیم تا معروف شوند به رخ بکشیم، نه اینکه بهشان پول بدهیم.»

---

[1] Minnesota
[2] Gaslight Café
[3] NewPort
[4] Tom Sawyer: شخصیتی داستانی که خالق آن نویسنده‌ی معروف "مارک تواین" است.م

لی کلو به خاطر می‌آورْد که در بین کارمندان جوان‌ترِ اپل و نیز آژانس تبلیغاتی، نسبت به استفاده از دیلان برای ضبط آگهی، مقاومت‌هایی وجود داشت: «آنها باور نداشتند که او هنوز جذاب باشد.» اما گوشِ جابز اصلاً به این حرف‌ها بدهکار نبود، چون از حضور دیلان در آیـتونز خیلی کِیفور بود.

او نسبت به تمام جزئیات آگهیِ دیلان وسواس به خرج داد. رُزِن پیشنهاد کرد یکی از آهنگ‌های خودِ آلبوم را برای آگهی انتخاب کنند که دست آخر "یک روزْ عزیزم" برگزیده شد. بعد از تأیید نسخه‌ی آزمایشیِ ویدیو توسط جابز که کلو آن را با استفاده از بدلِ دیلان تهیه کرده بود، ضبط با حضور خودِ دیلان، در نَشویل[1] انجام شد. ولی جابز با دیدن آن ابراز انزجار کرد و گفت که به اندازه‌ی کافی متمایز نیست. یک سبک جدید می‌خواست. بنابراین کلو یک کارگردان دیگر آورد و رُزِن، دیلان را متقاعد به ضبط دوباره‌ی آگهی کرد. این بار، دیلان با یک کلاهِ گاوچرانی بر سر، روی چهارپایه نشست، گیتار زد و آواز خواند. در تدوین، سایه‌ی یک زن رقصان، با یکی از آن کلاه‌های روزنامه‌فروشی به سر، در بین تصاویرِ دیلان جای گرفت. جابز از این یکی خوشش آمد.

این آگهی، اثر تبلیغاتیِ آیـپاد را دوباره به رخ کشید: دیلان توانست بر یک هنرمندِ نسل جوان غلبه کند و آیـپاد دوباره دست قدیمی‌ها را گرفت -این بار البته پای کامپیوترهای اپل در میان نبود. با آن آگهی، آلبومِ دیلان در تابلوی فروش هفته‌ی اول، جایگاه نخست را به خود اختصاص داد و بر آلبوم‌های کریستینا آگویلِرا[2] و اُوْت‌کَست[3] چیره شد. از زمان انتشار آلبومِ "شوق" در سال ۱۹۷۶، یعنی سی سال قبل، این اولین باری بود که دیلان به اوج می‌رسید. سایت اَد اِیج[4]، نقش اپل را در این موفقیت دیلان برجسته کرد: «رسیدن به صدر جدولِ فروشِ آیـتونز، ماحصلِ حضور پولکیِ یک ستاره‌ی موسیقی در آگهیِ یک نام‌تجاریِ بزرگ نبود. این یکی، به کلی قاعده را عوض کرد. نام‌تجاریِ قدرتمندِ اپل به آقای دیلان امکان حضور بین جوان‌ها را داد و کمک کرد فروش آلبومش به جایی برسد که از زمان سوگندِ -ریاست‌جمهوریِ- فورد تا کنون سابقه نداشت.»

بیتلز

در بینِ سی‌دی‌های ممتازِ جابز، یک مجموعه از نوارهای قاچاقی، شامل ۱۲ جلسه از تجدید نظرِ بیتلز در آهنگِ "دشت‌های توت‌فرنگی برای همیشه" وجود داشت. این ۱۲ جلسه، معیاری موسیقایی برای شرحِ فلسفه‌ی جابز، راجع به "کامل بودن یک محصول" بود. در سال ۱۹۸۶، آندی هِرتزفِلد یک نسخه از آن را پیدا کرد و برای جابز روی یک سی‌دی زد. البته جابز گاهی به رفقایش

---

[1] Nashville
[2] Christina Aguilera
[3] Outkast
[4] Ad Age

می‌گفت که آن را از یوکو اونو گرفته است. یک روز که در اتاق نشیمن خانه‌اش بودیم، داخل قفسه‌کتابِ شیشه‌ایِ خود دنبالش گشت، بعد آن را برای پخش گذاشت و همزمان توضیح داد که چه درسی از آن آموخته:

«آهنگِ پیچیده‌ای است، خیلی جالب است که بتوانی فرآیندِ خلق آن را بشنوی، که چطور جلو می‌روند و به عقب بر می‌گردند و بالأخره در طول چند ماه آهنگ را می‌سازند. لنون همیشه عضوِ مورد علاقه‌ی من -در بینِ اعضای بیتلز- بوده. [آن لحظه‌ای که لنون آهنگ را قطع و گروه را مجبور می‌کند که به عقب بر گردند تا فقط یک آکورد را عوض کند، جابز غش‌غش می‌خندید، یادِ رفتارِ خودش افتاده بود.] آن اشتباهِ کوچک‌شان را شنیدی؟ آکورد جواب نداد، برای همین از اول شروع کردند. این نسخه خیلی آماتوری است و آنها را فانی جلوه می‌دهد. حتی می‌توانی سایرین را در حال اجرای آن تصور کنی؛ شاید نه در حال نوشتن و تنظیم، ولی قطعاً در حال نواختنش چرا. مهم این است که به هیچ‌عنوان متوقف نشدند. آنها کمال‌گراهایی بودند که به کار ادامه دادند و ادامه دادند. این در سیزده سالگی تأثیر شگرفی روی من گذاشت. خودت فکر کن که چقدر روی همین یک قطعه کار کرده‌اند.»

«در ضمن، بینِ هر یک از این ضبط کردن‌ها، کلی تمرین داشته‌اند. مدام تکرار می‌کردند تا آهنگ به نقطه‌ی کمالِ مد نظرشان نزدیک‌تر شود. [در حین پخش قطعه‌ی ضبط‌شده‌ی سوم، توضیح داد که چطور نوازندگی به سطح پیچیده‌تری رفته.] روشی که ما در اپل محصولات را می‌سازیم، اغلب همین‌طور است. حتی تعداد مدل‌های پیش از ساختِ یک نوت‌بوک یا آیـپاد هم در همین حدود است. با یک نسخه کار را شروع می‌کنیم و بعد مدام آن را بهبود می‌بخشیم و بهینه می‌کنیم. مدل‌هایی پُر-جزئیات، برای بهینه‌سازیِ طراحی یا بهبودِ دکمه‌ها و عملکردهای دستگاه می‌سازیم. کارِ زیادی می‌بَرَد ولی در آخر نتیجه‌ی بهتری می‌دهد و خیلی زود رقبا می‌پرسند: "وآو، چطوری این کار را کردند؟ یعنی باز هم به فنا رفتیم؟"»

با این حسِ نوستالژیک، قابل درک است که چرا او از عدمِ حضورِ بیتلز در آیـتونز دیوانه شده بود.

درگیریِ جابز با "گروه اپل[1]" که بنگاهِ تجاریِ گروهِ بیتلز بود بیش از سه دهه ادامه یافت و باعث شد بسیاری از روزنامه‌نگاران از عبارتِ "جاده‌ی طولانی و پیچ در پیچ" در مقالاتِ مربوط به آن استفاده کنند. ماجرا از سال ۱۹۷۸ شروع شد، زمانی که شرکتِ "اپل کامپیوترز" بلافاصله بعد از

[1] Apple Corps

تأسیس، توسط "گروه اپل" به خاطر نقضِ حقِ "برَند تجاری" تحت تعقیب قرار گرفت، زیرا شرکتِ ضبط‌کننده‌ی آثارِ بیتلز پیش‌تر نامِ اپل را برگزیده بود. پرونده سه سال بعد با پرداختِ ۸۰.۰۰۰ دلار غرامت بسته شد. توافق، شامل شروطی بود که آن موقع به نظر بی‌ضرر می‌آمدند: بیتلز هرگز نباید تجهیزاتِ کامپیوتری تولید می‌کرد؛ اپل هم نباید هیچ محصولی در حوزه‌ی موسیقی به بازار ارائه می‌کرد.

بیتلز برای همیشه بر سرِ توافق ماند و هیچ کامپیوتری درست نکرد، ولی سر و کله‌ی اپل بالأخره در صنعت موسیقی پیدا شد. دوباره در سال ۱۹۹۱ شکایت و شکایت‌کِشی آغاز گردید، زیرا قابلیت پخش فایل‌های صوتی به مَک اضافه شد و بعدها هم که فروشگاه آیـتونز راه افتاد. اما سرانجام، مشکلات قانونی در سال ۲۰۰۷ حل و فصل شد، شرکت اپل مبلغ ناقابل ۵۰۰ میلیون دلار به "گروه اپل" پرداخت کرد و تمام حقوق جهانیِ برَند اپل را خرید. سپس طبق توافق، حق استفاده از علامت‌تجاری "گروه اپل" را به بیتلز واگذار کرد تا برای ضبط و فروشِ آثارشان از آن استفاده کنند.

افسوس که این هم مشکلِ عدم حضور بیتلز در آیـتونز را حل نکرد. برای وقوع آن، ابتدا باید بیتلز و ای. اِم. آی میوزیک (صاحب حقوق معنوی اکثر آهنگ‌های بیتلز) اختلافات خود بر سر حقوق نشر دیجیتال را حل می‌کردند. جابز بعدها گفت: «همه‌ی اعضای بیتلز می‌خواستند در آیـتونز باشند ولی آنها و ای. اِم. آی مثل یک زن و شوهرِ پیرپاتال هستند. از هم متنفرند ولی نمی‌توانند طلاق بگیرند. این حقیقت که گروه موردعلاقه‌ی من آخرین جامانده از آیـتونز بود، مسئله‌ای بود که خیلی امید داشتم عمرم به حل کردنش قد بدهد.» چیزی که در گذر زمان، تحقق یافت.

بونو

بونو خواننده‌ی اصلیِ گروهِ U2، عمیقاً قدردانِ قدرتِ بازاریابی اپل و خوشحال بود که گروهِ دوبلینی‌اش هنوز در دنیا بهترین است. در سال ۲۰۰٤، بعد از ۳۰ سال کارِ مشترک، اعضای U2 در پیِ جلا دادن به وجهه‌ی خود بودند. U2 آلبومی مهیج عرضه کرده بود که گیتاریست اصلی گروه، دی اِج، راجع به یکی از آهنگ‌های آن ادعا می‌کرد که "مادر تمام آواهای راک" است. بونو خوب می‌دانست که باید مقداری انرژی پشتِ آلبوم قرار دهد. بنابراین با جابز تماس گرفت.

خودش در این باره به من گفت: «از اپل یک خواسته داشتم. در آلبوم، آهنگی بود به نامِ "سرگیجه" که یک گیتارنوازیِ بسیار سرعتی داشت و می‌دانستم که می‌تواند اعتیادآور باشد، ولی به شرطی که مردم بارها و بارها به آن گوش می‌کردند.» او می‌دانست که دوره‌ی پخشِ آهنگ‌ها از طریق رادیو به سر آمده بنابراین به خانه‌ی جابز در پالو آلتو رفت، در باغ قدمی زدند و بونو یک

پیشنهادِ غیرعادی مطرح کرد. U2 در طولِ همه‌ی آن سال‌ها، حتی با وجود پیشنهادهای مالی وسوسه‌انگیز (که بعضاً به ۲۳ میلیون دلار هم می‌رسید)، در تبلیغات شرکت نکرده بود. حالا بونو از جابز می‌خواست که در یکی از آگهی‌های آیـپاد از U2 استفاده کند، آن هم بدونِ درخواستِ مالی -یا حداقل به عنوان بخشی از یک بسته‌ی سودآور برای دو طرف. جابز بعدها گفت: «هرگز پیش از آن آگهی کار نکرده بودند ولی دانلودهای غیرقانونی داشت آنها را هم به فنا می‌داد. از روش ما در آیـتونز خوش‌شان آمده بود و فکر می‌کردند که از عهده‌ی ترویج موسیقی‌شان بین قشر جوان بر می‌آییم.»

هر مدیرعاملِ دیگری که بود با کله وسط می‌پرید و پای U2 را به آگهی‌ها باز می‌کرد، ولی جابز ابتدا موضعِ منفی گرفت. اپل تصاویر قابل‌تشخیصِ آدم‌ها را در آگهی‌های آیـپاد پخش نمی‌کرد، فقط سایه‌ها. (آن موقع هنوز آگهیِ دیلان ساخته نشده بود.) پس بونو جور دیگری تقاضایش را مطرح کرد: «تا حالا سایه‌های هوادارها را داشتید، خُب، به نظرت فازِ بعدی نمی‌تواند سایه‌ی هنرمندها باشد؟» جابز این ایده را قابل بررسی دانست. بونو یک نسخه از آلبومِ -در صف انتشارِ- U2، "چطور یک بمب اتم را اوراق کنیم" را برای جابز گذاشت و رفت. خودش می‌گفت: «غیر از خودمان فقط او آلبوم را داشت.»

جلساتِ متعدد از پی این دیدار آغاز شد. جابز با هواپیما به دیدار جیمی آیووین، مؤسس شرکت اینترسکوپ رکوردز[1] -صاحب آثار U2- در خانه‌اش در هولـمبای هـیلزِ[2] لوس‌آنجلس رفت. دی اِج هم همراه با مدیربرنامه‌ی U2، پاوْل مک‌گینس[3] آنجا بود. دیدار بعدی در آشپزخانه‌ی جابز انجام گرفت، مک‌گینس نکات مهم را پشتِ دفترچه یادداشتش نوشت. قرار شد U2 در تبلیغات حضور یابد و اپل آلبوم را در چندین حوزه تبلیغ کند؛ از بیلبوردها گرفته تا صفحه‌ی خانگیِ سایت آیـتونز. U2 هیچ درآمد مستقیمی دریافت نمی‌کرد ولی از فروش نسخه‌های ویژه‌ی آیـپَدِ U2 سهم می‌گرفت. بونو درست مثل لِیک، اعتقاد داشت که هنرمندان بایستی از فروش هر آیـپاد سهمی دریافت کنند و این تلاشی کوچک (و محدود به گروه خودش) بود برای دفاع از این حق. آیووین می‌گفت: «من و بونو به استیو گفتیم یک آیـپاد مشکی برای‌مان درست کند چون فقط یک کار تبلیغاتی انجام نمی‌دادیم، این مشارکتی بود بین دو نام تجاری بزرگ.»

بونو به خاطر داشت که: «آیـپادِ خودمان را می‌خواستیم، چیزی مجزا از آیـپادهای سفیدِ معمولی. مشکی‌اش را می‌خواستیم، ولی استیو می‌گفت: "رنگ‌هایی به جز سفید را امتحان کرده‌ایم، جواب نمی‌دهد".» چند روز بعد خود جابز پشیمان شد و این ایده را پذیرفت، البته به طور آزمایشی.

---

[1] Interscope Records
[2] Holmby Hills
[3] Paul Mcguinness

قرار شد در آگهی، تصاویر اعضای U2 با شمایل سایه‌ای، همراه با کاراکتر همیشگیِ "سایه‌ی رقصان با آیپاد،" قرار بگیرد. اما حین تصویربرداری در لندن، توافق با اپل در شُرُفِ از هم پاشیدن قرار گرفت. جابز نسبت به ایده‌ی آیپادِ مِشکی مردد شده بود، سهم توافقی از فروش هم به مذاقش خوش نیامده بود. بنابراین به جیمز وینسِنت زنگ زد و از او خواست به لندن تلفن بزند و همه چیز را لغو کند. گفت: «فکر نمی‌کنم این کار جواب بدهد، اینها نمی‌فهمند چه ارزشی داریم بهشان می‌دهیم، کل ماجرا بوی شکست می‌دهد. بزن برویم روی آگهی‌های دیگر کار کنیم.» وینسِنت که از طرفداران قدیمیِ U2 بود و اهمیت این آگهی برای طرفین را درک می‌کرد، با التماس یک فرصت دیگر برای صحبت با بونو و سامان دادنِ اوضاع، به دست آورد. از جابز شماره موبایلِ بونو را گرفت. وقتی زنگ زد او در آشپزخانه‌ی منزلش در دوبلین بود.

همزمان با جابز، بونو نیز داشت در همکاری تجدیدنظر می‌کرد. به وینسِنت گفت: «من هم فکر نمی‌کنم جواب بدهد، بچه‌ها بی‌میلند.» وینسِنت پرسید مشکل کجاست؟ او گفت: «نوجوان که بودیم، همین‌جا در دوبلین عهد کردیم هرگز کارهای مزخرف انجام ندهیم.» وینسِنت از بونو خواست بیشتر توضیح دهد که منظورش از "مزخرف" چیست؟ او گفت: «تن دادن به کارهای چَرَند فقط برای پول. ما فقط به هوادارها فکر می‌کنیم. به گمانم اگر وارد آگهی بشویم مایه‌ی ننگِ آنها است. حس درستی ندارد. متأسفم، وقت شما را هم تلف کردیم.»

وینسِنت پرسید که برای درست شدنِ اوضاع چه کارِ بیشتری از اپل ساخته است. بونو گفت: «ما داریم مهم‌ترین چیزی را که داریم به شما می‌دهیم، موسیقی‌مان را. و شما در عوض چه به ما می‌دهید؟ آگهی را. همین است که باعث می‌شود طرفداران ما فکر کنند گروه برای شما این کار را انجام داده. ما به چیزِ بیشتری احتیاج داریم.» وینسِنت شرح داد که آیپادِ مخصوصِ U2 و کسب سهم از فروش، معامله‌ی خیلی بزرگی است. به بونو گفت: «این ارزشمندترین چیزی است که داریم به شما می‌دهیم.»

بونو بعد از کمی فکر جواب داد که آماده‌ی شروعِ دوباره است. وینسِنت دست‌پاچه به جانی آیوْ، (یک هوادار قدیمی دیگر که اولین بار در سال ۱۹۸۳ کنسرتِ U2 را در نیوگَسِل دیده بود) زنگ زد و وضعیت را توضیح داد. بعد در تماسی، به جابز پیشنهاد کرد که آیوْ را با آیپادِ مشکیِ U2 به دوبلین بفرستد. وقتی موافقتِ او را گرفت، به بونو زنگ زد و پرسید که آیا آیوْ را می‌شناسد یا خیر؟ بیچاره خبر نداشت که آنها قبلاً ملاقات داشته‌اند و از تحسین‌کنندگانِ یکدیگر هستند. بونو با خنده گفت: «جانی؟ من عاشقشم. حاضرم از کاسه توالتش آب بخورم(!)» وینسِنت جواب داد: «این کمی خطریه، ولی نظرت چیست که بفرستمش دوبلین تا آیپاد U2 را نشانت بدهد؟» بونو جواب داد: «شخصاً با مازراتی‌ام می‌روم فرودگاه دنبالش، توی خونه‌ی خودم خواهد ماند و با هم می‌رویم بیرون، کلی حال می‌کنیم!»

فرداروز، دوبلین منتظرِ آمدنِ آیوْ بود و وینسِنت باید در کوپرتینو با جابزِ هنوز مردد، سر و کله می‌زد. حرفِ جابز این بود که: «نمی‌دانم داریم کار درستی می‌کنیم یا نه، تا به حال نخواسته بودیم این کار را برای هیچ‌کس دیگری بکنیم.» نگرانی او از بابتِ این بود که هنرمندان، از آن پس، یکی پس از دیگری بخواهند از اپل حق‌حساب بگیرند. ولی وینسِنت اطمینان داد که قرارداد با U2، یک موردِ خاص خواهد بود.

بونو برایم تعریف کرد که: «جانی به دوبلین آمد و من بُردَمش به خانه‌ی مخصوص مهمان‌هایم، یک جای آرام پشتِ مسیر راه‌آهن با منظره‌ی ساحل و دریا. آیـپادِ خوشگلِ مشکی با چرخ‌آهنگِ قرمز را نشانم داد و من گفتم: "باشد، قبول، انجامش می‌دهیم".» سپس دو نفری رفتند به یک بارِ عمومی، راجع به برخی جزئیات حرف زدند و بعد در تماسی با جابز، نظرش را جویا شدند. بعد از چانه‌زنی روی جزئیاتِ مالی و طراحی، بالأخره قرارداد نهایی شد. این بونو را تحت‌تأثیر قرار داده بود: «خیلی جالب است که یک مدیرعامل، این‌قدر به جزئیات توجه نشان دهد.» وقتی مشکلات حل شد، بونو و آیوْ چند پِیک مشروب خوردند. بعد به وینسِنت در کالیفرنیا زنگ زدند. او خانه نبود، بنابراین بونو پیغامی برایش گذاشت که وینسِنت هرگز آن را پاک نکرد: «اینجا در دوبلینِ مه‌آلود، با دوستت جانی نشسته‌ام، هر دو کمی مستیم و از داشتن این آیـپادِ خوشگل، خوشحالیم. باورم نمی‌شود ساخته شده و الآن توی دستم است. ازت ممنونم!»

جابز برای رونمایی از آگـهیِ تلویزیونی و آیـپادِ ویژه، تئـاتری در سَن خوزه اجاره کرد. بونو و دی اِج هم روی صحنه به او پیوستند. فروشِ آلبوم در اولین هفته، ۸۴۰.۰۰۰ نسخه بود و به این ترتیب شماره یکِ نمودارِ پرفروش‌های سایتِ بیلبورد[1] لقب گرفت. بونو به مطبوعات گفت که آگهی را بدون هزینه انجام داده زیرا «U2 همان‌قدر از آن استفاده خواهد بُرد که اپل می‌بَرَد.» جیمی آیووین نیز اضافه کرد که این همکاری، باعث «آشنایی مخاطبین جوان با U2» خواهد شد.

موردِ بسیار جالب توجه این بود که همکاری با یک شرکت الکترونیکی، بهترین راه برای این گروهِ راک بود تا دوباره گُل کند و بین جوان‌ها شناخته شود. بونو بعداً توضیح داد که همه‌ی شرکت‌های حامیِ هنر، "شیطان" نیستند. او به گرِگ کوت[2] منتقد موسیقاییِ شیکاگو تریبیون گفت: «بگذار این‌طور بگویم؛ در این مورد "شیطان" یک گروه عالی متشکل از ذهن‌های خلاق است، خلاق‌تر از بسیاری از افرادی که در گروه‌های راک هستند. خواننده‌ی اصلی هم کسی نیست جز: استیو جابز. او و همکارانش به طراحی و خلق زیباترین وسیله‌ی هنریِ عالَم موسیقی بعد از گیتار الکتریک، یعنی آیـپاد نائل آمده‌اند. کارِ هنر این است که زشتی را منهدم کند.»

---

1 www.billboard.com
2 Gerg Kot

بونو در سال ۲۰۰۶ هم جابز را به یک همکاریِ دیگر راضی کرد، این‌بار برای کمپینِ سُرخ[1] که به جمع‌آوریِ پول و آگاهی‌بخشی برای مبارزه با ایدز در آفریقا می‌پرداخت. جابز به کارهای بشردوستانه علاقه‌ی زیادی نشان نمی‌داد ولی موافقت کرد که آیـپادِ سرخ را به عنوان بخشی از فعالیت بشردوستانه‌ی بونو بسازد. البته دستِ آخر، همکاریِ همدلانه‌ای از کار در نیامد. برای مثال جابز زیر بارِ استفاده از نشانِ نمادینِ کمپین که نام شرکت را داخل پرانتزی در کنار کلمه‌ی "سُرخ" قرار می‌داد [(اپل)سُرخ] نرفت. اصرار داشت که: «نمی‌خواهم اسمِ اپل داخلِ پرانتز باشد.» بونو جواب داد: «ولی استیو، این نمادِ اتحاد ما در راه هدفمان است.» مکالمه‌شان تا فحش و فضیحت هم بالا رفت ولی در نهایت به آغوش هم بازگشتند. سرانجام جابز به روش خاصِ خودش رضایت داد. بونو می‌توانست در آگهی‌ها هر کاری که می‌خواست انجام دهد ولی جابز هرگز اسمِ اپل را در هیچ‌یک از محصولات یا فروشگاه‌هایش داخلِ پرانتز نگذاشت و به جای [(اپل)سُرخ] ، روی آیـپاد حک شد: [(محصول)سُرخ]!

بونو می‌گفت: «استیو گاهی خیلی بازیگوش می‌شود، همین لحظات هم ما را تبدیل به دوست‌های نزدیک‌تری کرده، چون آدم‌های زیادی در زندگیِ تو نیستند که بتوانی چنین بحث‌های سختی باهاشان داشته باشی. او خیلی خود رأی است. هر بار که بعد از اجرای روی صحنه باهاش حرف زدم، یک نظری در آستین داشت.» جابز و خانواده‌اش گاهی (البته به ندرت) به دیدار بونو، همسر و چهار فرزندش در نزدیکیِ نیس[2] در سواحل فرانسه می‌رفتند. در یکی از تعطیلاتِ سال ۲۰۰۸، جابز قایقی را اجاره کرد و نزدیک خانه‌ی بونو لنگر انداخت. با هم غذا می‌خوردند و بونو قطعاتِ در حال ضبطِ گروه را -که می‌رفت تا تبدیل به آلبوم "هیچ خطی در افق" شود- برایش پخش می‌کرد. با وجود دوستی‌شان، جابز هنوز رُک اظهار نظر می‌کرد. روی قراردادِ یک آگهیِ دیگر و همین‌طور انتشار ویژه‌ی آهنگِ "چکمه‌هایت را بپوش" بحث کردند ولی سازهاشان با هم کوک نشد.

در سالِ ۲۰۱۰، وقتی کمرِ بونو آسیب دید و او مجبور به لغو تورِ U2 شد، لورین پاوِل برایش یک سبد هدیه فرستاد، همراه با: دی.وی.دیِ کمدیِ دونفره‌ی "پرواز کنکوردها،" کتابِ "مغز موزارت و خلبان جنگنده،" و همین‌طور عسلی که خود از کندوهای باغِ پشتِ خانه تهیه کرده بود. یک کِرمِ ضددرد هم کنارِ اینها گذاشته بود، همراه با یادداشتی از جابز: «کِرمِ ضددرد، من عاشقشم.»

---

[1] Red Campaign
[2] Nice

یو-یو ما

تنها موسیقیدانِ کلاسیک در زمانِ معاصر که جابز هم از لحاظِ شخصیتی و هم به لحاظِ هنری برایش احترام قائل بود، یو-یو ما است. هنرمندِ خوش‌قریحه و با اِستعدادی که شخصیتش نیز به شیرینی و ژرفای آواهایی است که روی ویالُن سِلِ خود خلق می‌کند. اولین دیدار این دو به سالِ ۱۹۸۱ بر می‌گردد، وقتی که جابز در کنفرانسِ طراحیِ اَسپِن و یو-یو ما در فستیوالِ موسیقیِ اَسپِن بود. جابز عمیقاً تحت تأثیر هنرمندانی قرار می‌گرفت که خلوص و صفا در آثارشان وجود داشت و از همین رو طرفدار وی شد. حتی برای جشن عروسی‌اش از یو-یو ما دعوت کرد تا برای مهمان‌ها بنوازد ولی او در تورِ خارج از کشور بود. اما چند سال بعد به خانه‌ی جابز آمد، در اتاق نشیمن نشست، ویالُن سِلِ خود (که ساختِ سالِ ۱۷۳۳ توسط خانواده‌ی استرادیواریوس[1] بود) را بیرون آورد و قطعه‌ای از باخ را نواخت. به جابز و پاوِل گفت: «این چیزی است که اگر بودم، در عروسی‌تان می‌نواختم.» جابز در حالی که اشک می‌ریخت، گفت: «نوازندگیِ تو بهترین استدلالی است که در اثباتِ وجود خدا شنیده‌ام، چون واقعاً معتقد نیستم که بشر به تنهایی بتواند چنین چیزی را بنوازد.» در یکی از دیدارهای بعدی، یو-یو ما به اِرین اجازه داد که ویالُن سِلش را به دست گیرد. در آشپزخانه نشسته بودند و آن موقع سرطانِ جابز تشخیص داده شده بود، همان‌جا از یو-یو ما قول گرفت که به عنوانِ یک دوست در مراسمِ ترحیمش، ویالُن بنوازد.

---

[1] Stradivarius

فصل سی و سه

دوستانِ پیکسار

... و دشمنان

زندگیِ یک حشره

پس از توسعه‌ی آیـمَک، جابز همراه با جانی آیوْ آن را به مقرِ پیکسار بُرد. احساس می‌کرد شخصیتِ جذابِ دستگاه می‌تواند خالقین بازْ لایت‌یِر و وودی را سرِ ذوق بیاورد و البته عاشق این حقیقت بود که آیوْ و لَسِتِر هر دو این استعدادِ مشترک را دارند که با روشی لطیف، هنر را با تکنولوژی پیوند بزنند.

پیکسار بهشتی بود که جابز از شدایدِ کوپرتینو به آن پناه می‌بُرد. در اپل، اکثرِ مدیران خسته و تحریک‌پذیر و کارمندان -که نمی‌دانستند کجای رابطه با جابزِ دمدمی‌مزاج قرار دارند- همیشه عصبی بودند. اما در پیکسار، داستان‌گوها و تصویرگرها متین‌تر و نجیب‌تر بودند، هم با یکدیگر و هم با جابز. به بیانِ دیگر، فضای هر شرکت بر گرفته از روحیه‌ی رئیسِ آنجا بود؛ در اپل از جابز و در پیکسار از لَسِتِر.

جابز از نشاطِ کارِ فیلمسازی لذت می‌بُرد و شیفته‌ی الگوریتم‌هایی بود که تصویرگریِ چنان تخیلاتی را میسر می‌ساخت؛ به عنوان مثال، خلقِ شکست نور توسطِ قطره‌های باران یا موج انداختنِ باد در چمن‌زار. البته در این یک حوزه، توانست جلوی خودش را بگیرد و فرآیندِ خلاقیتِ اعضای پیکسار را تحت کنترل نگیرد. در واقع با حضور در پیکسار آموخت که چگونه به سایر افرادِ خلاق، امکان شکوفایی و رهبریِ گروه را بدهد، که این نیز به خاطر علاقه‌اش به شخصِ لَسِتِر بود؛ هنرمندِ نجیبی که مثلِ آیوْ، بهترین‌ها را برای جابز بر آورده می‌کرد.

نقشِ اصلیِ جابز در پیکسار، بستنِ قراردادها بود و در واقع توانِ ذاتی او در این زمینه سرمایه‌ای بزرگ به حساب می‌آمد. خیلی زود بعد از اکرانِ داستانِ اسباب‌بازی با جفری کاتزنبرگ در گیر شد، کسی که تابستان ۱۹۹٤ دیزنی را رها کرد تا با استیون اسپیلبرگ و دیوید گیفِن، استودیوی دریم‌وُرکز را تأسیس کند. جابز معتقد بود که بچه‌های پیکسار، در زمانِ حضورِ کاتزنبرگ در دیزنی،

چیزهایی از فیلمِ احتمالیِ بعدی، یعنی "زندگی یک حشره" به او گفته‌اند و در نتیجه دریم‌وُرکز، ایده‌ی یک فیلم حشره‌ای را از پیکسار سرقت کرده بود و تصمیم داشت فیلمِ "آنتز[1]" را بسازد. جابز به من گفت: «جفری هنوز رئیسِ بخشِ انیمیشنِ دیزنی بود که ایده‌ی "زندگی یک حشره" را به او دادیم. در تاریخِ شصت ساله‌ی انیمیشن هیچ‌کس به ساختِ فیلمی راجع به حشرات فکر نکرده بود تا اینکه لَستِر به این ایده رسید. از آن جرقه‌های فکریِ بی‌نظیرش بود. بعد زد و جفری به دریم‌وُرکز رفت و یک‌مرتبه این ایده به ذهنِ او هم خطور کرد: یک فیلم انیمیشن راجع به -آه خدای من!- حشرات. طوری وانمود می‌کرد که انگار اصلاً ایده را کِش نرفته. دروغ می‌گفت. دروغ از لابه‌لای همه‌ی دندان‌هایش بیرون می‌زد.»

اما در واقع این‌طور نبود. داستانِ واقعی خیلی جالب‌تر از این است. کاتزنبرگ هرگز در زمان حضور در دیزنی ایده‌ی اولیه‌ی "زندگی یک حشره" را نشنید. ولی بعد از جدایی به مقصد دریم‌وُرکز، با لَستِر در تماس بود و گاه به گاه با همان تماس‌های کوتاهِ «سلام رفیق، چه خبر؟ فقط خواستم احوالت را بپرسم» سرکی به کار و زندگیِ همکار قدیمی‌اش می‌کشید. چند وقت بعد، لَستِر در ساختمان تِکنی‌کالر[2] در املاک یونیورسال استودیوز حضور یافت. دریم‌وُرکز هم در آن نزدیکی بود، بنابراین زنگی به کاتزنبرگ زد و با چند تا از همکاران به دیدنش رفت. کاتزنبرگ پرسید روی چه پروژه‌ای کار می‌کنند و لَستِر خیلی راحت به او گفت! خودش وقایع آن روز را این‌طور نقل می‌کرد: «برایش "زندگی یک حشره" را شرح دادیم و اینکه شخصیت اصلی که یک مورچه بود چطور سایر مورچه‌ها را متحد می‌کرد و یک گروه حشره‌ی شاغل در سیرک را در جنگ با ملخ‌ها رهبری می‌کرد. باید خیلی محتاط‌تر می‌بودم، جفری مدام از اینکه چه موقع اکران خواهد شد می‌پرسید.»

لَستِر در اوایلِ ۱۹۹۶، با شنیدنِ شایعاتی پیرامونِ انیمیشنِ تمام-کامپیوتریِ دریم‌وُرکز که با داستانی راجع به مورچه‌ها در حال ساخت بود، دچار نگرانی شد. با کاتزنبرگ تماس گرفت ولی او حاشیه رفت، خودش را به آن راه زد و پرسید که لَستِر این را از کجا شنیده است. با تکرارِ سؤال، کاتزنبرگ به ناچار اعتراف کرد که واقعیت دارد. لَستِر که به ندرت حتی صدایش را بلند می‌کرد، فریاد زد: «چطور می‌توانی؟»

کاتزنبرگ گفت: «ایده‌مان مالِ خیلی وقت پیش است» و توضیح داد که یکی از کارگردان‌های دریم‌وُرکز موضوعِ فیلم را پیش کشیده.

لَستِر گفت: «باورت نمی‌کنم.»

---

[1] Antz
[2] Technicolor

سرانجام کاتزنبرگ اعتراف کرد که پروژه‌ی آنتز را عَلَم کرده تا در مقابل همکاران قدیمی‌اش در دیزنی بایستد. توضیح داد که اولین فیلم بزرگِ دریم‌وُرکز یعنی "عزیزِ مصر" قرار است در روز شکرگزاری ۱۹۹۸ اکران شود و او با شنیدنِ اخبار اکرانِ "زندگی یک حشره" در همان روز، شدیداً به تشویش افتاده و از این رو پروژه‌ی آنتز را به جریان انداخته بود تا دیزنی را مجبور به تغییر تاریخ اکران "زندگی یک حشره" کند.

لَسِتِر گفت: «خیلی کثافتی،» حرفی که تا به امروز به ندرت از زبانش شنیده شده و از آن روز، تا ۱۳ سال بعد با کاتزنبرگ حرف نزد.

جابز هم از شنیدنِ این خبر دیوانه شد و از آنجایی که در تخلیه‌ی احساساتش، نسبت به لَسِتِر تجربه‌ی بیشتری داشت، در تماسی با کاتزنبرگ، فریادها سر داد. کاتزنبرگ پیشنهاد کرد: اگر دیزنی و جابز حاضر به تغییر تاریخ اکرانِ "زندگی یک حشره" شوند تا فروشِ "عزیزِ مصر" صدمه نبیند، او هم پروژه‌ی آنتز را به تأخیر خواهد انداخت. جابز به من گفت: «تلاش مزبوحانه‌ای بود برای باج‌گیری، ولی به دامش نیافتادم.» به کاتزنبرگ گفت که قادر به راضی کردنِ دیزنی برای تغییر تاریخ اکران نیست.

کاتزنبرگ گفت: «نگو که نمی‌شود، تو می‌توانی کوه‌ها را جا به جا کنی. خودت به من یاد دادی!» گفت زمانی که پیکسار تقریباً ورشکسته بود، به کمک‌شان آمده و قرارداد ساختِ داستانِ اسباب‌بازی را با آنها بسته بود: «من تنها کسی بودم که آن روز پشتت ایستادم، حالا داری به دیزنی اجازه می‌دهی با استفاده از تو مرا به فنا بدهد.» گفت که اگر جابز بخواهد، می‌تواند بدونِ در جریان گذاشتن دیزنی پروسه‌ی ساختِ "زندگی یک حشره" را کُنْد کُنَد. در این صورت، کاتزنبرگ هم آنتز را به تعلیق در می‌آورْد. جابز جواب داد: «حتی فکرش را هم نکن.»

کاتزنبرگ راست می‌گفت. واضح بود که ایسنر و دیزنی دارند از فیلمِ پیکسار استفاده می‌کنند تا او را به خاطر ترک دیزنی و تأسیسِ یک استودیوی انیمیشن، حسابی بکوبند. می‌گفت: «عزیزِ مصر اولین فیلمِ ما بود و آنها فقط از روی دشمنی می‌خواستند در همان تاریخ، فیلم‌شان را اکران کنند. دیدگاهِ من درست شبیهِ "شیر شاه" بود: اینکه اگر دست کردی توی قفس و مزاحمم شدی، مراقبِ خودت باش!»

هیچ کس عقب ننشست و رقابتِ مورچه‌ها به هیجانِ مطبوعات دامن زد. دیزنی کوشید جابز را ساکت نگه دارد، چون اعتقاد داشت درگیری مطبوعاتی به شهرتِ آنتز می‌افزاید، اما مگر می‌شد دهانِ جابز را بست. او به لوس‌آنجلس تایمز گفت: «آدم‌بدها به ندرت برنده می‌شوند.» در

واکنشی جالب، تِری پرِس[1]، بازاریابِ تیزهوشِ دریم‌ورکرز گفت: «استیو جابز بایستی قرصش را سر وقت بخورد.»

آنتز در اوایلِ اکتبرِ ۱۹۹۸ اکران شد. فیلمِ بدی نبود. در آن، وودی آلن نقش یک مورچه‌ی عصبی در یک جامعه‌ی مورچه‌ای را بازی می‌کرد که به دنبالِ بروزِ فردگراییِ خود بود. تایم نوشت: «این یک کمدیِ وودی آلنی است، از آنهایی که دیگر خودش درست نمی‌کند.» فروش داخلیِ ۹۱ میلیون و فروش جهانیِ ۱۷۲ میلیون دلار، سر جمع درآمدِ آبرومندانه‌ای برای فیلم بود.

زندگیِ یک حشره، شش هفته بعد درست طبق برنامه‌ی از پیش تعیین شده، روی پرده رفت. فیلمنامه‌ی حماسیِ آن اقتباسی بود از داستان افسانه‌ایِ "مورچه و ملخ" منتسب به ایسوپ[2]. تکنیک‌های هنریِ بی‌نظیرِ پیکسار، امکانِ به تصویر کشیدنِ جزئیاتِ شگرف، مثل دیدن چمنزار از نقطه نظرِ یک مورچه را میسر می‌کرد. مجله‌ی تایم برای آن سنگِ تمام گذاشت. ریچارد کُرلیس نوشت: «کارِ طراحیِ فیلم بسیار درخشان است: بهشتی وسیع پر از برگ‌ها و دخمه‌های پُر پیچ و خم و هزاران حشره‌ی موذیِ زشت، سواره و پیاده، طوری تصویر شده‌اند که باعث می‌شود فیلمِ دریم‌وُرکز، در مقایسه میان این دو، شبیهِ نقاشی به نظر برسد.» فیلم به فروشی دو برابرِ آنتز رسید: ۱۶۳ میلیون در داخل و ۳۶۳ میلیون دلار در خارج؛ ضمناً "عزیزِ مصر" را هم به زیر کشید.

کاتزنبرگ چند سال بعد سعی کرد کدورت‌ها را از دلِ جابز پاک کند. اصرار کرد که هرگز ایده‌ی "زندگی یک حشره" را در دیزنی نشنیده است؛ اگر شنیده بود، طبق توافقات، دیزنی باید سهمی از سود آن را به او می‌داد، پس این چیزی نبود که بخواهد راجع به آن دروغ بگوید. جابز خندید و حرفش را قبول کرد. کاتزنبرگ گفت: «من ازت خواستم تاریخِ اکران را جا به جا کنی ولی تو قبول نکردی، بنابراین به خاطر دفاع از فرزندم -فیلم- از من عصبانی نباش.» خودش به خاطر می‌آورد که جابز حالتی «خیلی آرام و شبیه خلسه‌های ذن گرفت» و بعد گفت که درکش می‌کند. اما خودِ جابز بعدها اذعان کرد که هرگز از صمیمِ قلب کاتزنبرگ را نبخشیده است:

«فیلمِ ما سهم گیشه‌ی فیلم او (عزیزِ مصر) را بلعید. این حسِ خوبی داشت؟ نه، هنوز هم ناراحت‌کننده است، چون وِردِ زبانِ مردم شده بود که: "چطور شده همه در هالی‌وود دارند فیلم‌های حشره‌ای درست می‌کنند؟" جفری حس اصالت و نوآوری را از ایده‌ی جان گرفت، چیزی که غیرقابل برگشت است. کارش خلاف وجدان بود، برای همین دیگر هرگز، حتی بعد از اینکه

---

[1] Terry Press

[2] افسانه‌نویس یونان باستان که داستان‌هایی با موضوعاتی شبیه به کلیله و دمنه دارد (دوره‌ی زندگی ایسوپ از ۶۲۰ تا ۵۶۰ پیش از میلاد مسیح (درود خدا بر او) است.)م

PersianPDF.com

خواست جبرانِ مافات کند، به او اعتماد نکردم. پس از موفقیت شِرِک[1]، پیش من آمد و گفت: "آدم دیگری شده‌ام، بالأخره به آرامش رسیده‌ام" و از این جور مزخرفات. ولی دیگر باورش نکردم.»

اما کاتزنبرگ به نوبه‌ی خود لطف بیشتری داشت. او جابز را یکی از "نوابغ واقعی جهان" می‌دانست و بر خلاف رابطه‌ی شکننده‌شان، احترامی حقیقی برایش قائل بود.

مهم‌تر از پیروزی بر آنتز در گیشه، اثباتِ این نکته بود که پیکسار اعجوبه‌ای یک بار مصرف نیست. "زندگی یک حشره" به اندازه‌ی "داستان اسباب‌بازی" گیشه داشت و اثبات کرد که آن موفقیتِ نخست، از سرِ اتفاق نبوده است. جابز بعدها گفت: «پای یک چیز اصیل در میان است: سندرومِ محصولِ دوم.» به این معنا که عامل موفقیتِ محصولِ اولِ خود را در نیافته باشی: «من این را در اپل کشف کردم و در پیکسار احساسم این بود که اگر از پس فیلم دوم به خوبی بر آییم، آینده از آنِ ما است.»

فیلم شخصیِ استیو

داستان اسباب‌بازیِ ۲، در نوامبر ۱۹۹۹ اکران شد و با فروش ناخالص جهانی، معادلِ ٤٨٥ میلیون دلار، از دو فیلمِ قبلی پیشی گرفت. حالا دیگر همه از موفقیتِ پیکسار مطمئن بودند و زمانِ بر پاییِ یک مقرِ جدید فرا رسیده بود. جابز و بچه‌های پیکسار کارخانه‌ی متروکه‌ی دِل‌مونته[2] را برای این امر مناسب یافتند که در امری‌ویل[3] واقع بود: منطقه‌ای صنعتی بین برکلی و اُکلَند، درست در این سوی پُلِ بِی[4] از سمت سان‌فرانسیسکو. بعد از تخریبِ کامل، جابز طراحی و معماری یک ساختمان جدید در آن زمینِ ١٦ هکتاری را به پیتر بُهلین[5] معمارِ فروشگاه‌های اپل واگذار کرد.

او شخصاً بر تمام جوانب نظارت می‌کرد؛ از طرح مفهومیِ اولیه گرفته تا کوچکترین جزئیاتِ مربوط به موادِ ساختمانی و فرآیند ساخت. اِد کَتمول رئیسِ پیکسار، می‌گفت: «استیو اعتقاد داشت ساختمان‌هایی با طراحی درست، خدمات بزرگی به یک فرهنگ ارائه می‌کنند.» جابز هر مرحله از ساختِ مقرِ جدید را درست مثل کارگردانی که برای گرفتنِ هر سکانس از فیلمش عرق می‌ریخت، هدایت کرد. لَسِتِر به من گفت: «ساختمانِ پیکسار، فیلمِ شخصیِ استیو است.»

---

1 Shrek
2 Del Monte
3 Emeryville
4 Bay
5 Peter Bohlin

لَستِر از ابتدا یک استودیوی سُنتیِ هالی‌وودی می‌خواست، با ساختمان‌های جدا برای پروژه‌های مختلف و پاتوق‌هایی برای گروه‌های ساختِ فیلم. اما قدیمی‌های دیزنی می‌گفتند که مقر جدیدِ خود را دوست ندارند چون گروه‌های کاری را منزوی می‌کرد. جابز با این موافق بود. از این رو تصمیم گرفت که از جنبه‌ای دیگر به کار نگاه کند؛ یک ساختمانِ بزرگ در پیرامون، سالنی مرکزی در وسط، و نوعی از معماری که ملاقات‌های تصادفی بین افراد را ایجاب کُنَد.

او با وجودِ اقامتش در دنیای دیجیتال و یا شاید به خاطر اینکه بهتر از هر کسِ دیگری با پتانسیلِ آن در منزوی ساختنِ انسان‌ها آشنا بود، دیدارهای رو در رو را ترجیح می‌داد. می‌گفت: «در دوران اینترنت یعنی عصر ما، وسوسه‌ی انجام کارها از طریق ایمیل و آیـچَت فراگیر شده، و این مسخره است. خلاقیت در دیدارهای حضوریِ چالشی بروز می‌کند، و از دل بحث‌های اتفاقی می‌جوشد. می‌روی سراغ افراد و از کار و بارشان می‌پرسی و بعد وآو! به زودی ایده‌های مختلفی در تنورِ مغزت پخته می‌شود.»

بنابراین طراحی و معماریِ ساختمانِ پیکسار بایستی مُرَوِّجِ برخوردها و همکاری‌های تصادفی می‌بود. جابز می‌گفت: «اگر ساختمان این حالت را در خود نداشته باشد کلی خلاقیت و تخیل را که معمولاً به طور اتفاقی پا می‌گیرند، از دست خواهی داد. بنابراین ساختمان را طوری طراحی کردیم که بچه‌ها با خروج از دفاترشان، بتوانند در پاتوق مرکزی با همکاران بخش‌های دیگر که ممکن بود هرگز نبینندشان، دور هم بنشینند.» درهای روبرویی و پله‌های اصلی و راهروها همگی به سالن اصلی منتهی می‌شد. کافه‌تریا و صندوق‌های پستی نیز همه آنجا بودند. اتاق‌های کنفرانس هم پنجره‌هایی رو به سالنِ اصلی داشتند. تماشاخانه‌ای با ٦٠٠ صندلی و ٢ اتاق نمایش کوچکتر، همه و همه در کنار سالن اصلی جای گرفتند. لَستِر می‌گفت: «تئوری استیو از همان روزِ اول جواب داد، خیلی راحت می‌رفتم سراغ بچه‌هایی که ماه‌ها دلتنگِ دیدارشان بودم. هرگز ساختمانی ندیده‌ام که مثل این یکی بتواند باعثِ ترویجِ همکاری و بروزِ خلاقیت شود.»

جابز آنقدر جلو رفت که فقط دو سرویسِ دستشویی-توالتِ بزرگ در ساختمان قرار داد؛ یکی برای خانم‌ها، و یکی برای آقایان، ولی هر دو متصل به سالنِ اصلی. پَم کِروین، مدیرِ ارشدِ پیکسار، می‌گفت: «خودش هم مثل بعضی از ما خیلی خوب فهمید که زیاده‌رَوی کرده. یکی از خانم‌های باردارِ شرکت می‌گفت نباید مجبور باشد برای دسترسی به سرویس بهداشتی ١٠ دقیقه پیاده برود، و سرِ همین موضوع یک دعوای اساسی در گرفت.» این یکی از معدود دفعاتِ مخالفتِ لَستِر با جابز بود، ولی بالأخره راه حلی پیدا و قرار شد در هر طبقه دو سرویس تعبیه شود، یکی در این سو و یکی در آن سوی سالن.

از آنجایی که ستون‌های فلزیِ ساختمان در معرض دید باقی می‌مانْد، جابز به بررسی محصولات تولیدکنندگان مختلفِ سرتاسرِ کشور پرداخت تا بهترین رنگ و بافت را برگزیند. سرانجام به

کارخانه‌ای در آرکانزاس[1] سفارشِ ساختِ ستون‌های تمام استیل را داد و اطمینان حاصل کرد که کامیون‌دارها احتیاطِ لازم را در حمل و نقل به کار بگیرند. سپس اصرار ورزید که تمامِ تیرآهن‌ها به هم پیچ شوند، نه اینکه جوش بخورند. خودش برایم تعریف کرد: «فولاد را پولیش کردیم، نتیجه‌اش شد تیرآهن‌های کاملاً بدونِ روکش که می‌شد بافت‌شان را دید. آنقدر زیبا شده بود که کارگرهای برپاکننده‌ی ستون‌ها، هر آخر هفته، خانواده‌هاشان را به دیدنِ آنجا می‌آوردند.»

از عجیب‌ترین بخش‌های مقرِ جدیدِ پیکسار، "گوشه‌ی دنجِ عاشقانه[2]" است؛ ماجرای آن از اینجا شروع شد که یکی از انیماتورها بعد از نقل مکان از مقر قدیمی به دفتر جدیدش، دَربی کوچک در دیوار پشت اتاقش پیدا کرد که رو به یک راهروی سقف-کوتاه باز می‌شد. می‌توانستی به شکل خمیده از داخلِ آن به اتاقی با دیوارها و کف و سقفِ یک‌دست-فلزی بروی، و از آنجا دسترسی به دریچه‌های تهویه‌ی هوا میسر می‌شد. او و همکارانش پس از مصادره‌ی این اتاقِ سِرّی، آن را با چراغ‌های کریسمس و لامپ‌های رنگی آزین بستند و با نیمکت‌هایی که رُویه‌شان عکس‌های حیوانات بود مبله کردند. بالش‌های منگوله‌ای، یک میزِ تاشو، بطری‌های مشروب، ملزوماتِ خوشگذرانی، دستمال‌سفره‌هایی با نوشته‌ی "گوشه‌ی دنجِ عاشقانه،" و چیزهای دیگر هم به مرور به اتاق اضافه شدند. با نصب دوربینِ ویدیویی در راهروی ورودی، می‌شد حضورِ مهمان‌های ناخوانده را از قبل فهمید.

لَسِتِر و جابز مهمان‌های مهم را به آنجا می‌آوردند تا دیوارِ یادگاری‌ها را امضا کنند. امضاهایی از مایکل ایسنر، رُی دیزنی، تیم آلِن[3] و رَندی نیومَن در آنجا موجود است. جابز عاشقِ آن گوشه بود و از آنجایی که اهلِ الکل نبود، گاهی به عنوان اتاقِ مراقبه از آن استفاده می‌کرد. خودش می‌گفت که آنجا یادآور خاطره‌ی اتاقِ مراقبه‌ای است که با دانیِل کاتکی در کالج رید ساخته بود، البته در این یکی خبری از قطره چکاندن نبود.

طلاق

در جلسه‌ی شهادت، قبل از تشکیل کمیته‌ی سِنا در فوریه‌ی ۲۰۰۲، مایکل ایسنر از آگهی‌های جابز برای فروشگاه آیتونزِ اپل، ابراز تنفر کرد و بیان داشت: «بعضی شرکت‌های کامپیوتری هستند که آگهی‌های تمام صفحه و بیلبوردهایی دارند با عنوان: بریز روی کامپیوتر، تلفیق کن، بزن روی سی‌دی. به بیان دیگر دستِ افراد برای دزدی و به اشتراک گذاشتنِ محتوای دزدیده شده با دوستان‌شان باز است، فقط باید یک کامپیوترِ خاص داشته باشند.»

---

[1] Arkansas

[2] برگردانِ عبارتِ «The Love Lounge». لینکِ Donate کتاب: www.narenji.ir/steve

[3] Tim Allen

این اظهارِ نظر، اصلاً هوشمندانه نبود. چون گوینده از کلمه‌ی "بریز" سوءاستفاده کرده و فرض را بر این قرار داده بود که شاملِ دزدی از دیگران هم هست، در صورتی که فقط به معنی انتقال فایل‌ها از روی سی‌دی به کامپیوتر بود. در این بِین، وجهه‌ی جابز خراب شد و ایسنر باید این را از قبل می‌دانست. کارش به هیچ وجه هوشمندانه نبود. پیکسار به تازگی چهارمین فیلم خود را طبق توافقِ قبلی با دیزنی ساخته بود: "شرکت هیولاها،" که با فروش بین‌المللی معادل ۵۲۵ میلیون دلار بدل به موفق‌ترین فیلم پیکسار-دیزنی هم شد. موعد بازنگریِ توافقِ دیزنی و پیکسار فرا رسید و صحبت‌های ایسنر که علناً مثل فرو کردنِ چوب توی چشمِ شریک کاری‌اش بود، هیچ کمکی به مذاکرتِ بعدی نکرد. در حقیقت، باورِ آن صحبت‌ها چنان برای جابز سخت بود که در تماسی با یکی از مدیران دیزنی، سفره‌ی دلش را گشود: «هیچ می‌دانی مایکل با من چه کرد؟»

ایسنر و جابز سوابقِ کاری متفاوت و ارزش‌های متضادی داشتند ولی از نظر اراده‌ی قوی و سرسختی حین مذاکره، عینِ هم بودند. هر دو عاشقِ ساختِ محصولاتِ عالی بودند که در عمل، اغلب مستلزمِ مدیریتِ وسواس‌گونه و انتقادِ وحشیانه بود. تماشای ایسنر که بارها و بارها سوار بر قطار تندروی حیات‌وحش از وسط قلمروی حیوانات در دنیای دیزنی عبور و مدام راه‌های شگرفی برای بهبود تجربه‌ی گردشگران ارائه می‌کرد، درست مثل تماشای جابز بود که مثل دیوانه‌ها روی ساده‌سازیِ رابطِ کاربریِ آیـپاد وقت می‌گذاشت. تماشای آنها حین هدایتِ کارمندان که دیگر اصلاً تجربه‌ی خوشایندی نبود.

آن دو در ترغیبِ افراد موفق‌تر بودند تا در ترغیب شدن، و همین در مواجهه‌شان با هم، جَوِّ متشنجی را رقم می‌زد. در صورتِ عدم تفاهم، هر دو دیگری را دروغگو خطاب می‌کردند. ضمن اینکه هیچ‌کدام حاضر به یادگیری از طرف مقابل نبودند؛ هرگز اتفاق نیاُفتاد که یکی‌شان ذره‌ای وانمود کند که از دیگری چیزی به او اضافه شده. جابز مسئولیت را بر عهده‌ی ایسنر می‌گذاشت:

«بدترین چیز از نظرِ من این بود که پیکسار موفق به نوسازی تجارتِ دیزنی شده بود و پشت سر هم فیلم‌هایی یکی بهتر از دیگری بیرون می‌داد، در حالی که دیزنی، شکست بود که از پشت شکست می‌خورد. شاید فکر کنی حتماً مدیرعامل دیزنی کنجکاو شده بود که رازِ موفقیت پیکسار چیست. ولی باور کن در طول این رابطه‌ی بیست ساله، سر جمع دو ساعت و نیم از پیکسار بازدید کرد. اصلاً توجه نشان نمی‌داد. من هاج و واج مانده بودم، آخرْ اشتیاق و کنجکاوی بخش مهمی از شغل ما است.»

البته این دیگر بی‌انصافی بود. ایسنر کمی بیش از آنچه او می‌گفت به پیکسار سر زده بود، از جمله بازدیدهایی که جابز در آنها حضور نداشت. ولی کنجکاوی و توجهِ اندکش نسبت به هنر و

تکنولوژیِ موجود در استودیویِ لَسِتِر و کَتمول، واقعیت داشت. جابز هم در مقابل، وقتِ چندانی برای یادگیریِ رموزِ مدیریتیِ دیزنی صرف نمی‌کرد.

در تابستانِ ۲۰۰۲، شلیکِ مستقیم در ملاء عام، بین جابز و ایسنر شروع شد. جابز -به خصوص به خاطر بر پایی شرکتی ماندگار- روحِ خلاقِ "والت دیزنیِ" کبیر را ستایش می‌کرد و برادرزاده‌ی والت، رُیْ را به عنوان تجسمِ واقعیِ میراث و روح او می‌نگریست. رُیْ دیزنی با وجود دوریِ در حال تزایدش از ایسنر، هنوز در هیئت‌مدیره‌ی دیزنی بود. لذا جابز شخصاً به او خبر داد که تا وقتی پایِ ایسنر در میان باشد، قرارداد پیکسار-دیزنی را تمدید نخواهد کرد.

رُیْ دیزنی و نزدیک‌ترین همکارش در هیئت‌مدیره، استنلی گُلد[1]، هشدار در مورد مشکلِ پیکسار را شروع کردند. این باعث شد که ایسنر در اواخرِ سالِ ۲۰۰۲، ایمیلی خارج از رَویه‌ی معمول برای هیئت‌مدیره بفرستد. او عجیب مطمئن بود که پیکسار پشتِ میزِ تمدید قرارداد خواهد نشست، به خصوص که دیزنی حقوق معنوی فیلم‌ها و کاراکترهای پیکسار را هم داشت. ضمناً می‌گفت بهتر است دیزنی مذاکرات را به سال بعد از اکرانِ "در جستجوی نِمو" موکول کند. در ایمیلش نوشت: «دیروز برای دومین بار فیلمِ جدیدِ پیکسار را دیدیم؛ "در جستجوی نمو" که مِی آینده اکران خواهد شد. این برای آنها هشدار خوبی خواهد بود. هر چند فیلمِ خوبی است ولی به گَردِ پای فیلم‌های قبلی‌شان هم نمی‌رسد. البته به نظرِ خودشان فیلمی عالی است.» این ایمیل دو مشکلِ بزرگ داشت: یکی اینکه سر از لوس‌آنجلس تایمز در آورد و جابز را از شدّت خشم به بالای جَوِّ زمین پرتاب کرد؛ دوم اینکه نظرِ ایسنر در رابطه با ضعفِ فیلم اشتباه بود، آن هم خیلی خیلی اشتباه!

"در جستجوی نمو" پس از اکران بدل به پرفروش‌ترین فیلم پیکسار (و دیزنی) شد. به راحتی "شیر شاه" را شکست داد و با فروشِ داخلیِ ۳۴۰ میلیون و فروش جهانیِ ۵۲۸ میلیون، یعنی مجموعاً ۸۶۸ میلیون دلار، برای مدت‌ها موفق‌ترین فیلم انیمیشنِ تاریخ و تا سال ۲۰۱۰ با فروش ۵۰ میلیون نسخه، پرفروش‌ترین دی.وی.دیِ تمام دوران بود و در پارک‌های دیزنی، بدل به یکی از محبوب‌ترین پاتوق‌های مردم شد. به علاوه، توانایی‌هایِ بی‌نظیر و عمیقِ هنری و موضوع و شالوده‌ی منسجمِ قصه نیز باعث شد، اسکارِ بهترین فیلم انیمیشن را از آنِ خود کند. جابز می‌گفت: «از فیلم خوشم آمد چون در رابطه با خطر کردن و یاد گرفتنِ این بود که به عزیزانت هم فرصتِ خطر کردن بدهی.» این موفقیت، ۱۸۳ میلیون دلار به درآمدِ پیکسار اضافه کرد و رقمِ سنگینِ ۵۲۱ میلیون دلار را برای آخرین نبرد با دیزنی در اختیارشان قرار داد.

اندکی بعد از خاتمه‌ی اکرانِ "در جستجوی نِمو،" جابز قراردادِ پیشنهادی را برای ایسنر فرستاد، قراردادی آنقدر یک‌طرفه که معلوم بود فقط برای رد شدن ارائه شده. به جای سهم ۵۰-۵۰ از

---

[1] Stanley Gold

درآمدها (یعنی قراردادِ قبلی)، جابز ترتیباتِ جدیدی را مد نظر داشت که شاملِ حقِ مالکیتِ فیلم‌ها و کاراکترها برای پیکسار و پرداخت فقط ۷.۵٪ از فروش، به عنوانِ حق‌العملِ توزیعِ فیلم‌ها، به دیزنی بود. ضمن اینکه می‌خواست دو فیلمِ در حال ساخت، یعنی "باورنکردنی‌ها" و "ماشین‌ها" نیز مشمولِ قراردادِ جدید شوند.

اما ایسنر برگِ برنده‌ی قوی‌تری داشت. حتی اگر پیکسار قرارداد را تمدید نمی‌کرد، دیزنی حقِ ساختِ قسمت‌های بعدیِ داستانِ اسباب‌بازی و سایر فیلم‌های پیکسار را در اختیار داشت. ضمن اینکه مالکیت معنویِ کاراکترها، از وودی گرفته تا نِمو را هم در چنگِ خود می‌دید: درست مثل میکی‌ماوس[1] و دانِلد داک[2]. همزمان، ایسنر در حالِ برنامه‌ریزی برای ساختِ "داستان اسباب‌بازی ۳" در استودیوی انیمیشنیِ خودِ دیزنی بود -یا شاید فقط این‌طور وانمود می‌کرد- زیرا پیکسار از انجام آن سر باز زده بود. جابز می‌گفت: «با دیدنِ بلایی که سرِ "سیندرلا ۲" آورده بود، از نتیجه‌ی احتمالیِ این کار مشمئز شدم.»

ایسنر در نوامبرِ ۲۰۰۳، رُیْ دیزنی را وادار به کناره‌گیری از هیئت‌مدیره کرد ولی این پایانِ جنجال نبود. رُیْ دیزنی دست به نگارش و انتشارِ نامه‌ای سرگشاده زد و مدعی شد: «شرکت تمرکزش را، انرژی خلاقه‌اش را، و تمامِ میراثِ با ارزشش را از دست داده است.» دعای او برای شکستِ ایسنر، هر چه که بود شاملِ برقراریِ رابطه‌ای قوی با پیکسار نمی‌شد. اما در آن مقطع، این دیگر جابز بود که تصمیم به قطعِ همکاری با ایسنر گرفته بود. بنابراین در ژانویه‌ی ۲۰۰۴، علناً مذاکره با دیزنی را لغو کرد.

جابز معمولاً در علنی نکردنِ نظراتی که دورِ میز آشپزخانه با دوستانش مطرح می‌کرد، به خود سخت می‌گرفت، ولی این‌بار عقب ننشست. در کنفرانسی تلفنی به خبرنگاران گفت: در حالی که پیکسار مشغولِ ساختِ فیلم‌های مطرح است، بخش انیمیشن دیزنی هنوز دارد فیلم‌های "کهنه‌ی شرم‌آور" می‌سازد. در ضمن، ادعای ایسنر مبنی بر شراکتِ هنریِ دیزنی در ساختِ فیلم‌های پیکسار را به تمسخر گرفت: «حقیقت این است که مشارکت خلاقانه‌ی بسیار اندکی در طول این سال‌ها وجود داشته.»

لَسِتِر حتی از فکر کردن به جداییِ احتمالیِ پیکسار و دیزنی هم دچارِ تن‌لرزه می‌شد. راجع به آن روزها به من گفت: «نگران فرزندانم -فیلم‌ها- بودم، چه بلایی سر کاراکترهای عزیزمان می‌آوردند. مثل این بود که خنجری در قلبم فرو کنند.» او در اتاق کنفرانسِ پیکسار نزدِ همکارانِ ارشدش بی‌اختیار زیر گریه زد، گریه‌ای که در سالنِ اصلیِ استودیو هنگام توضیح شرایط برای ۸۰۰ تن از کارکنان پیکسار نیز تکرار شد: «درست مثل این است که بچه‌های عزیزی داری و بعد مجبور می‌شوی آنها را به فرزندخواندگی بسپاری، آن‌هم به دست یک مشت کودک‌آزارِ جانی.» جابز بعد

---

[1] Mickey Mouse
[2] Donald Duck

از او روی صحنه آمد تا اوضاع را آرام کند. دلایل جداییِ پیکسار از دیزنی را توضیح داد و خاطرنِشان کرد که پیکسار برای موفقیت به عنوان یک شرکتِ مستقل، باید به آینده نظر داشته باشد. اورِن جاکوب[1] از تکنسین‌های کهنه‌کارِ پیکسار می‌گفت: «استیو این توانایی شگرف را داشت که شما را به هر چیزی معتقد کند. یک‌مرتبه، همه‌ی ما قانع شدیم که فارغ از اتفاقاتِ پیشِ‌رو، پیکسار شکوفاتر از قبل خواهد شد.»

باب ایگر، مدیر ارشدِ عملیات‌ها در دیزنی، برای کنترل خسارات، واردِ صحنه شد. او همان‌قدر قابلِ پیش‌بینی و قابلِ اعتماد بود که افراد پیرامونش دمدمی و پُر نوسان بودند. سابقه‌اش به تلویزیون بر می‌گشت و ریاستِ شبکه‌ی اِی.بی.سی که به سال ۱۹۹۶ توسط دیزنی خریداری شد. شهرتِ ایگر به خاطر وجهه‌ی کاری‌اش بود؛ او در اداره‌ی ماهرانه‌ی امور از دیگران بهتر و در عین حال دارای چشمانی تیزبین برای کشف نخبه‌ها، توانایی درک دیگران همراه با خوش‌رویی، و جلبِ اعتماد افراد به خاطر خصیصه‌ی نیکوی امانت‌داری بود. او در کار، بر خلافِ ایسنر و جابز، آرام و منضبط بود و این کمکش می‌کرد که با آدم‌های خود-بزرگ-بین کنار بیاید. ایگر بعدها گفت: «استیو با اعلام خاتمه‌ی مذاکرات، کمی هوچی‌گری کرد. وارد بحران شده بودیم که من با طرحِ چند نکته، سعی کردم مشکلات را از طریق مذاکره حل و فصل کنم.»

ایسنر ده سال حضورِ موفق را در دیزنی تجربه کرد، دوره‌ای که همزمان با ریاستِ فرانک ولز[2] بر هیئت‌مدیره بود. ولز دستِ ایسنر را در بسیاری از حوزه‌های مدیریتی باز گذاشت تا بتواند در این بین، پیشنهاداتِ خودش را نیز ارائه کند؛ پیشنهاداتی ارزشمند و اغلب بی‌نظیر که به پیشرفت پروژه‌های فیلمسازی منجر می‌شد؛ ایده‌هایی مثل گردش در پارکِ مشاهیرِ دیزنی، تأسیسِ شبکه‌ی تلویزیونی، و موارد پُر شُمارِ دیگر. ولی بعد از مرگِ ولز در حادثه‌ی سقوطِ هلی‌کوپتر در سال ۱۹۹۴، ایسنر دیگر هرگز مدیر مناسبی در کنار خود ندید. کاتزنبرگ سِمَتِ ولز را تقاضا کرد و همین هم باعث اخراجش توسط ایسنر شد. مایکل اوویتز[3] به سال ۱۹۹۵ رئیس هیئت‌مدیره شد، ولی انتخاب خوبی نبود و در کمتر از دو سال کنار رفت. جابز بعدها ارزیابی خودش را این‌گونه بیان کرد:

«ایسنر در ده سالِ اول واقعاً خوب عمل کرد. اما در ده سالِ دوم افتضاح بود. مشکلات بعد از درگذشتِ فرانک ولز رو آمد. ایسنر آدم خلاقی است، نقطه‌نظرات خیلی خوبی برای بهبود کار دارد. در دوران حضورِ فرانک، اداره‌ی امور اجرایی با او بود در نتیجه ایسنر می‌توانست مثل زنبور از این پروژه به آن پروژه برود و گرده‌افشانی کند تا کارها بهتر پیش برود. اما بعد از مرگِ فرانک، ایسنر

---

[1] Oren Jacob
[2] Frank Wells
[3] Michael Ovitz

همه چیز را به دست گرفت و گند زد. دیگر کسی همکاری با او را دوست نداشت. افراد احساسِ بی‌کفایتی می‌کردند. او یک گروه برنامه‌ریزی استراتژیک درست کرد که عین گِشتاپو[1] بود، حتی یک سکه‌ی سیاه بدون تأیید آنها خرج نمی‌شد. با وجودِ مشکلاتِ فی ما بِین، من به دستاورهایش در ده سالِ اول احترام می‌گذارم. حتی آن موقع، بخشی از شخصیتش را هم دوست داشتم. خیلی مواقع آدمِ بامزه‌ای بود، باهوش و بذله‌گو. ولی یک رویِ تاریک هم داشت. منیّتش بر او غلبه کرده بود. اوائل منطقی و منصف بود ولی سرانجام بعد از یک دهه همکاری، آن روی تاریکش را هم دیدم.»

بزرگترین مشکلِ ایسنر در سال ۲۰۰۴، درکِ نادرستش از وضعیتِ بحرانیِ گروهِ انیمیشنِ دیزنی بود. دو فیلمِ اخیرِ آنها "سیاره‌ی گنج" و "برادر خرسه،" نه افتخاری برای میراثِ دیزنی به ارمغان آوردند و نه پولی برای حساب‌های بانکی‌اش. انیمیشن‌های پرفروش، مثل خونِ داخلِ رگ‌های شرکت هستند و گردش‌ها در پارک‌های دیزنی، فروشِ اسباب‌بازی‌ها، و برنامه‌های تلویزیونی را رونق می‌بخشند. به عنوان مثال، داستان اسباب‌بازی به محصولی دنباله‌دار تبدیل شد؛ نمایش روی یخ، نمایش موزیکالِ داستانِ اسباب‌بازی در کشتی‌های تفریحیِ دیزنی، فیلم ویدیوییِ بازْ لایت‌یر، کتاب‌داستانِ کامپیوتری و دو بازیِ ویدیویی، ده‌ها مدل اسباب‌بازیِ متحرک از روی کاراکترها، خطِ تولیدِ لباس و ۹ محلِ تفریحی در پارک‌های دیزنی، همه و همه حولِ همین یک فیلم شکل گرفت. ولی این فرآیندِ هم‌افزا، در مورد "سیاره‌ی گنج" رخ نداد.

ایگر می‌گفت: «مایکل درک نمی‌کرد که مشکلاتِ دیزنی در بخش انیمیشن تا چه اندازه حاد شده و این درکِ نادرست، خود را در نحوه‌ی تعامل با پیکسار نشان داد. هیچ وقت نفهمید که به چه اندازه محتاجِ پیکسار است.» به علاوه ایسنر عاشقِ مجادله و گریزان از مصالحه بود، که این در مذاکره با جابز جواب نمی‌داد، چون استیو هم همین‌طور بود. ایگر می‌گفت: «هر مذاکره‌ای باید با مصالحه ختم به خیر شود، ولی این دو نفر استاد مصالحه نبودند.»

این وضعِ بغرنج، در یک شبِ شنبه در مارسِ ۲۰۰۵ خاتمه یافت. ایگر تماسی از سناتورِ سابق جُرج میچِل[2] و سایر اعضای هیئت‌مدیره‌ی دیزنی دریافت کرد. به او گفتند که تا چند ماهِ دیگر به جایِ ایسنر مدیرعاملِ دیزنی خواهد شد. ایگر فردا صبح که بیدار شد، ابتدا به دخترانش و سپس به جابز و لَسِترِ زنگ زد. خیلی ساده و واضح گفت که برای پیکسار ارزش قائل است و می‌خواهد قراردادِ جدیدی منعقد کند. جابز هیجان‌زده شد. از ایگر خوشش می‌آمد و حتی از ارتباط کوچکی که بین‌شان بود جا خورد؛ دوست‌دخترِ سابقش جنیفر ایگان و همسر ایگر، ویلو بِی[3]، سال‌ها قبل در دانشگاه پنسیلوانیا هم‌اتاقی بودند.

---

[1] Gestapo
[2] George Mitchell
[3] Willow Bay

آن سال تابستان، قبل از انتصابِ رسمیِ ایگر، او و جابز دورِ آزمایشیِ مذاکرات را شروع کردند. اپل داشت یک آیـپاد جدید با قابلیتِ پخش ویدیو درست می‌کرد. لذا لازم بود سریال‌های تلویزیونی را هم به فروشگاهِ آیـتونز اضافه کنند، ولی جابز نمی‌خواست در آن مرحله این قضیه علنی شود، چون طبق معمول هر محصول باید تا زمانِ معرفی بر روی صحنه، یک راز باقی می‌ماند. ایگِر چندین آیـپاد داشت و آنها را در طول روز مورد استفاده قرار می‌داد، از ورزش صبحگاهیِ ساعت ۵ صبح گرفته تا آخرِ شبْ پیش از خواب. او همان موقع داشت به این فکر می‌کرد که این دستگاه کوچک چه کمکِ بزرگی می‌تواند به سریال‌های تلویزیونی بکند. از این رو بی‌درنگ محبوب‌ترین سریال‌های اِی.بی.سی را به جابز پیشنهاد کرد: "کدبانوهای بیچاره[1]" و "گمشدگان[2]." ایگر به من گفت: «یک هفته روی این توافقِ پیچیده بحث کردیم. خیلی مهم بود، چون هم استیو می‌خواست روشِ کار مرا ببیند و هم اینکه می‌شد به همه نشان داد که دیزنی هنوز هم قادر به همکاری با او هست.»

جابز برای رونمایی از آیـپادِ ویدیویی، تئاتری در سَن خوزه اجاره کرد و ایگر را هم به عنوانِ مهمان ویژه به روی صحنه خواند. ایگر می‌گفت: «هرگز در مراسمِ استیو نبودم و هیچ نمی‌دانستم چقدر بزرگ است، واقعاً جهشِ خوبی در رابطه‌مان بود. استیو حالا دیگر می‌دانست من نوگرا و خطرپذیرم.» جابز بار دیگر نمایشی هنرمندانه روی صحنه بُرد و تمام ویژگی‌های آیـپادِ جدید را شرح داد: «یکی از بهترین چیزهایی است که ساخته‌ایم» و اینکه حالا فروشگاه آیـتونز می‌توانست فیلم‌های کوتاه و کلیپ‌های ویدیویی بفروشد. سپس طبق عادت با «بله، یک چیز دیگر» جلسه را خاتمه داد: قرار بود آیـتونز سریال‌های تلویزیونی را هم به فروش بگذارد. با اعلانِ این مورد، تشویق‌ها سقفِ سالن را سوراخ کرد. دو تا از سریال‌های پر طرفدارِ اِی.بی.سی را نام برد و با هیجان گفت: «و صاحب اِی.بی.سی کیست؟ دیزنی! از رفقای خودم هستند.»

ایگِر به روی صحنه آمد، مثلِ جابز آرام و راحت بود. گفت: «یکی از چیزهایی که من و استیو عاشقش هستیم تلفیقِ محتوای عالی و تکنولوژی عالی است. حضور من در اینجا برای اعلامِ همکاری با اپل، بی‌نظیر است.» بعد از یک مکثِ به موقع، گفت: «نه با پیکسار، بلکه با اپل.»

از گرمیِ رابطه‌ی آن دو مشخص بود که توافقِ پیکسار-دیزنی دوباره ممکن خواهد بود. ایگِر در این باره به من گفت: «این رابطه روشِ مدیریت مرا نشان می‌داد، که "عشق‌وَرزی" بود نه "جنگ‌افروزی." ما با رُیْ دیزنی، کام‌کَست[3]، اپل و پیکسار در جنگ بودیم. من باید همه‌ی این رابطه‌ها را درست می‌کردم و مهم‌تر از همه رابطه با پیکسار را.»

---

[1] Desperate Housewives
[2] Lost
[3] Comcast

ایگِر به تازگی از افتتاح پارک دیزنی‌لَند در هُنگ‌کُنگ[1] برگشته بود که آخرین مراسمِ ایسنر به عنوان مدیرعامل به حساب می‌آمد. آن مراسم، شامل همان رژه‌های معمولِ کاراکترها در خیابان اصلیِ پارک بود. ایگر به عینه دید که از بین کاراکترهای حاضر در رژه، شخصیت‌های جدیدِ این ده سال همه مالِ پیکسار هستند. به من گفت: «یک مرتبه توی مغزم چراغی روشن شد. کنارِ مایکل ایستاده بودم ولی چیزی بروز ندادم، چون گفتنش درست مثل تنظیمِ کیفرخواست برای عملکردِ ده ساله‌ی او در حوزه‌ی انیمیشن بود. ده سالِ عالی با "شیر شاه،" "دیو و دلبر" و "علاءالدین" و بعد ده سال، بدون حتی یک موردِ موفق.»

ایگِر به بوربانک برگشت و به آنالیزِ مالی پرداخت. پی برد که شرکت در دهه‌ی قبل روی انیمیشن‌ها ضرر هم داده، و تنها محصولاتِ بی‌فایده‌ی حقیر ساخته. در اولین جلسه‌اش در مقام مدیرعامل، تحلیل‌ها را به هیئت‌مدیره ارائه کرد و اعضا از اینکه هرگز این مطالب به سمع و نظرشان نرسیده بود بسیار عصبانی شدند. ایگر به آنها گفت: «اگر انیمیشن‌ها خوب باشند، شرکت هم سالم خواهد بود. هر فیلم برجسته‌ای یک موج ایجاد می‌کند و امواجِ حاصل از هر فیلمی به تمامِ بخش‌های شرکت گسترش خواهد یافت، از کاراکترهای توی پارک‌ها گرفته تا موسیقی، بازی‌های ویدیویی، تلویزیون، اینترنت و محصولات دیگر. اگر من آدم‌های موج‌ساز نداشته باشم، این شرکت به موفقیت نخواهد رسید.» چند انتخاب پیشِ رویِ آنها گذاشت. می‌توانستند با مدیریتِ فعلیِ بخش انیمیشن بسازند که ایگر فکر نمی‌کرد جواب بدهد؛ یا اینکه مدیریت را عوض کنند و کسِ دیگری را بیاورند، ولی ایگر چنین فردی را سراغ نداشت؛ یا اینکه پیکسار را بخرند. او گفت: «مشکل این است که من نمی‌دانم پیکسار فروشی است یا نه. ولی اگر باشد فوق‌العاده گران است.» با این حال، هیئت‌مدیره به او مجوزِ بررسیِ این مورد را داد.

ایگِر به روشی غیرمعمول کار را شروع کرد. همان ابتدا در صحبت با جابز، به مکاشفه‌ای که در هُنگ‌کُنگ برایش حاصل شده بود و اینکه دیزنی چقدر محتاجِ پیکسار است، اشاره کرد. جابز می‌گفت: «به همین خاطر از اول باب را دوست داشتم، قضیه را کامل بروز داد. این روزها اگر این‌طوری وارد یک مذاکره بشوی خیلی بی‌معنی است، حداقل عرفِ مذاکره نیست. ولی او کارت‌هایش را روی میز گذاشت و گفت: "ما به فنا رفته‌ایم." بلافاصله ازش خوشم آمد، چون خودم هم همین‌طور کار می‌کنم؛ بیا بی‌درنگ کارت‌ها را روی میز بریزیم تا ببینیم چه پیش می‌آید.» (در حقیقت این روش همیشگی جابز نبود. او اغلب مذاکرات را با تاختن به محصولات و خدماتِ شرکت‌های دیگر شروع می‌کرد.)

جابز و ایگِر بارها در اطراف مقرِ اپل در پالو آلتو و نزدیکِ بانک آلِن و شرکا[2] در دهکده‌ی سان پیاده‌روی کردند. ابتدا قرار شد یک قراردادِ پخش و توزیعِ جدید منعقد کنند: پیکسار می‌توانست

---

[1] Hong Kong
[2] Allen and Co.

تمام حقوقِ فیلم‌ها و کاراکترهایی را که قبلاً ساخته بود دریافت کند و در عوض دیزنی می‌توانست بخشی از سهامِ پیکسار را بگیرد. البته پیکسار باید برای توزیع و پخش فیلم‌های جدیدش مبلغی را به دیزنی می‌پرداخت. اما ایگِر نگران بود که چنین توافقی به سادگی پیکسار را بدل به رقیبِ دیزنی کند که می‌توانست کُشنده باشد، حتی اگر دیزنی سهام‌دارِ پیکسار می‌بود. بنابراین خیلی سربسته اشاره‌هایی کرد که شاید باید کار بزرگتری بکنند. گفت: «می‌خواهم بدانی که من واقعاً دارم فراتر از این حرف‌ها به قضیه فکر می‌کنم.» به نظر می‌رسید جابز هم مشتاقِ پیشرفتِ مذاکرات باشد: «چندان طول نکشید تا برای هر دوی ما مشخص شود که این مذاکرات ممکن است به یک توافقِ فراگیر منتج شود.»

جابز ابتدا نیازمندِ دعای خیرِ جان لَسِتِر و اِد کَتمول بود، بنابراین آنها را به خانه‌اش دعوت کرد. خیلی سریع رفت سر اصل مطلب و گفت: «باید باب ایگِر را بهتر بشناسیم. شاید با او یک‌کاسه شدیم تا دیزنی را بازسازی کند. مردِ فوق‌العاده‌ای است.» لَسِتِر به یاد داشت که: «می‌شد گفت ما دو تا کاملاً روی هوا بودیم.»

جابز ادامه داد: «اگر شما دو تا نخواستید این کار را بکنیم مسئله‌ای نیست، ولی اول ایگِر را ببینید، بعد تصمیم بگیرید. من هم اول حسی شبیهِ شما داشتم ولی واقعاً از این مرد خوشم آمده.» برای‌شان از سادگیِ توافق بر سر ارائه‌ی سریال‌های اِی.بی.سی برای آیپاد گفت و اضافه کرد: «فرقش با دیزنیِ ایسنر، درست مثل فرقِ شب و روز است. باب یک آدم روراست و بی‌کلک است.» لَسِتِر به من گفت که خودش و کَتمول فقط با دهان‌های باز آنجا نشسته بودند.

ایگِر دست به کار شد. از لوس‌آنجلس با پرواز خودش را به خانه‌ی لَسِتِر رساند تا شام را با هم باشند. تا پاسی بعد از نیمه‌شب بیدار بودند و حرف می‌زدند. یک شب هم شام را با کَتمول خورد و بعد بدون هیچ همراهی، نه حتی جابز، از پیکسار بازدید کرد. خودش می‌گفت: «رفتم آنجا و تمام کارگردان‌ها را یکی یکی دیدم و هر کدام فیلم خودش را برایم شرح داد.» لَسِتِر خیلی مفتخر بود که بچه‌های گروهش اینقدر تحسینِ ایگر را بر انگیخته‌اند، این باعث دلگرمیِ او بود. می‌گفت: «یادم نیست هیچ روزی به آن اندازه به پیکسار افتخار کرده باشم، تمام گروه‌ها و کارها عالی بودند و باب توی ابرها سیر می‌کرد.»

در حقیقت، بعد از مشاهده‌ی فیلم‌هایی که آن روزها در دستِ ساخت بود (ماشین‌ها، راتاتویی[1] و وال-ای[2]) ایگر به مدیرِ ارشدِ امور مالیِ دیزنی گفت: «وای خدای من، اینها عجب شاهکارهایی دارند. باید هر جور هست این قرارداد را ببندیم. آینده‌ی شرکت در گروی این کار است» و بدین صورت آشکارا عدمِ پشتیبانیِ خود نسبت به فیلم‌های در دست ساختِ گروه انیمیشنِ دیزنی را ابراز کرد.

---

[1] Ratatouille
[2] Wall-E

قراردادِ پیشنهادی چنین بود که دیزنی، پیکسار را در قالبِ تلفیقِ سهام با مبلغ ۷.٤ میلیارد دلار خریداری کند. بنابراین جابز بدل می‌شد به بزرگترین سهام‌دارِ دیزنی با تقریباً ۷٪ سهام که بالاتر از ایسنر با ۱.۷٪ و رُیْ دیزنی با ۱٪ قرار می‌گرفت؛ طبق قرارداد، بخشِ انیمیشنِ دیزنی زیرِ نظرِ پیکسار قرار می‌گرفت و لَسِتِر و کَتمول آن را مدیریت می‌کردند. پیکسار شخصیت مستقلش را حفظ می‌کرد و همین‌طور مقر و استودیوی آن در اِمری‌ویل باقی می‌ماند، حتی آدرس‌های ایمیلِ افراد هم تغییر نمی‌کرد!

ایگِر از جابز خواست که لَسِتِر و کَتمول را به جلسه‌ی سِرّی هیئت‌مدیره‌ی دیزنی در سِنچوری سیتیِ[1] نیویورک بیاورد، یک‌شنبه صبح بود و می‌خواستند طوری پیش بروند که این قراردادِ گران و اساسی، احساس ناخوشایندی به هیئت‌مدیره ندهد. همین که با آسانسور از پارکینگ به بالا می‌رفتند، لَسِتِر به جابز گفت: «اگر من زیادی احساساتی شدم یا خیلی طولش دادم، فقط یک ضربه کافی است.» در آخر جابز فقط یک‌بار مجبور به ضربه زدن به پای او شد و لَسِتِر یک معرفیِ عالی ارائه کرد. خودش می‌گفت: «راجع به روش ساختِ فیلم‌ها و فلسفه‌ی کاری‌مان حرف زدم. از صداقتی که میان‌مان بود گفتم و اینکه چطور قوه‌ی خلاقه‌ی افراد را می‌پروریم.» هیئت‌مدیره سؤالاتِ فراوانی داشت و جابز گذاشت که لَسِتِر به اکثرِ آنها پاسخ دهد. سپس خودش، در این باره صحبت کرد که چقدر تلفیقِ هنر و تکنولوژی زیبا است و گفت: «این عصاره‌ی فرهنگِ کاریِ پیکسار است، درست مثل اپل.»

با این حال پیش از آنکه هیئت‌مدیره‌ی دیزنی فرصتِ تأییدِ این ادغام را بیابد، مایکل ایسنر از دنیای مُرده‌ها برگشت و سعی کرد قطار را از مسیر منحرف کند. به ایگر زنگ زد و مدعی شد که این توافق خیلی خیلی گران است. گفت: «تو خودت می‌توانی بخشِ انیمیشن را درست کنی،» ایگر پرسید: «چطوری؟» جواب ایسنر این بود: «می‌دانم که می‌توانی.» ایگر با کمی دلخوری دوباره پرسید: «مایکل، چطور می‌گویی که من می‌توانم درستش کنم، وقتی حتی خودت هم نتوانستی؟»

ایسنر می‌خواست به جلسه‌ی هیئت‌مدیره بیاید و بر ضد ادغام صحبت کند، حتی با اینکه دیگر عضو هیئت‌مدیره یا از مدیرانِ شرکت نبود. ایگر مقاومت کرد، ولی ایسنر به وارِن بافِت[2] زنگ زد که از سهام‌دارانِ بزرگ بود. همین‌طور به جُرج میچل، رئیسِ هیئت‌مدیره. سناتورِ سابق، ایگِر را متقاعد کرد که بگذارد ایسنر حرفش را بزند. ایسنر برایم تعریف کرد که: «به هیئت‌مدیره گفتم نیازی نیست پیکسار را بخرند چون همان موقع هم ۸۵٪ از فیلم‌های ساخته‌شده‌ی پیکسار را صاحب بودند.» داشت به این حقیقت اشاره می‌کرد که از بابت فیلم‌های ساخته شده تا آن مقطع، دیزنی درصدی از فروش به علاوه‌ی حقوقِ مالکیتِ دنباله‌سازی و استفاده از کاراکترها را دارد: «توضیح دادم که عملاً فقط ۱۵٪ از پیکسار در اختیارِ دیزنی نیست. بنابراین، فقط همین را به

---

[1] Century City
[2] Warren Buffett

دست می‌آوردند و باقی همه‌اش قماری بزرگ روی فیلم‌های آینده‌ی پیکسار بود.» ایسنر تصدیق کرد که پیکسار یک دوره‌ی بسیار طلایی را گذرانده، ولی مدعی شد که اوضاع همیشه آن‌طور نخواهد ماند: «تاریخچه‌ی تهیه‌کنندگان و کارگردانانی که بعد از n مورد کارِ خوب سقوط کرده بودند را نشان دادم. برای اسپیلبرگ رخ داده بود، همین‌طور برای خودِ دیزنی و خیلی‌هایِ دیگر.» طبقِ محاسباتِ او، توافق در صورتی می‌ارزید که هر فیلمِ پیکسار ۱.۳ میلیارد دلار فروش می‌کرد. ایسنر به من گفت: «استیو از اینکه می‌دید من این را می‌دانم دیوانه شده بود.»

بعد از اینکه او اتاق را ترک کرد، ایگِر خط به خطِ نظراتش را رد کرد. آغازِ کلامش این بود: «بگذارید بهتان بگویم چه چیزِ این نظرات غلط است.» پس از استماعِ سخنانِ هر دو، هیئت‌مدیره قرارداد را طبقِ نظرِ ایگِر تصویب کرد.

ایگِر برای حضور در جلسه‌ی اعلامِ این ادغام به کارمندان پیکسار، به اِمری‌ویل پرواز کرد. قبل از شروع، جابز با لَسِتِر و کَتمول نشستی گذاشت و گفت: «اگر هر کدام‌تان شکی دارید، به دیزنی خواهم گفت: "ممنون، نه!" و لغوش می‌کنم.» اغراقی بیش نبود. در آن مقطع انجام چنین کاری تقریباً محال بود، ولی به هر حال یک تعارف که به جایی بر نمی‌خورْد. لَسِتِر گفت: «من ردیفم.» کَتمول گفت: «بزن برویم تمامش کنم.» سپس همدیگر را در آغوش گرفتند و جابز بی‌اختیار گریست.

همه در سالنِ میانیِ مقرِ زیبایِ پیکسار جمع بودند. جابز اعلام کرد: «دیزنی دارد پیکسار را می‌خرد.» اشکِ بعضی‌ها در آمد، ولی همین‌طور که او پیش رفت و قرارداد را توضیح داد، کارمندان کم‌کم فهمیدند که از بعضی جنبه‌ها اوضاع بر عکس است. قرار بود کَتمول رئیس بخش انیمیشن و لَسِتِر مدیر ارشدِ تولید شود. در پایان، همه داشتند کف می‌زدند و سوت می‌کشیدند. ایگِر که در کناری ایستاده بود، با دعوتِ جابز به وسطِ صحنه آمد. در حالی که از فرهنگ ستودنیِ جاری در پیکسار و نیاز شدیدِ دیزنی به یادگیری و پرورشِ آن صحبت می‌کرد، حضار بارها حرفش را با تشویق قطع کردند.

جابز به من گفت: «همیشه هدفم این نبوده که فقط محصولاتِ عالی درست کنم، بلکه ساختنِ شرکت‌های عالی هم جزو آن بوده. درست مثل والت دیزنی. آن طوری که ادغام را انجام دادیم، پیکسار یک شرکت عالی باقی ماند و به دیزنی هم کمک کرد که به همان خوبی شود.»

فصل سی و چهار

مَک‌های قرن بیست و یک

متمایز ساختنِ اپل

با آیبوک، سالِ ۱۹۹۹.

صدف‌ها، مکعب‌های یخ، و آفتابگردان‌ها

از زمانِ معرفی آیـمَک به سالِ ۱۹۹۸، جابز و آیوْ طراحیِ دلربا را به مشخصه‌ی اصلیِ کامپیوترهای اپل بدل کردند. از جمله محصولاتِ حاصل از این رویکرد: لپ‌تاپی شبیه به صدف تَنگرین[1] برای مصرف‌کننده‌ی عادی، و یک کامپیوترِ رومیزی شبیهِ مکعب یخ بود. مثل شلوارهایِ پاچه‌گشاد که امروزه دیگر در پستوها هم پیدا نمی‌شوند، برخی از این مدل‌ها نیز در زمانِ خودشان بهتر از گذشته و نمادِ عشق به طراحی بودند، و البته بیش از حد با شکوه. آنها در عین حال، دلایلِ عینیِ تمایزِ اپل با رقبا، و به ارمغان‌آوَرَنده‌ی محبوبیتِ مورد نیاز برای بقاء شرکت در عصر استیلای ویندوز بودند.

[1] تَنگرین نوعی صدف است که دو رنگِ سفید و نارنجی را دارد و به همین دلیل به آن صدف تَنگرین (نارنگی) گفته می‌شود.م (نوشتم **نارنجی**، شاید بد نباشد لینک Donate کتاب را هم اینجا بگذارم: www.narenji.ir/steve)

مکعبِ پاورمَک G4 در سال ۲۰۰۰ عرضه شد و آنقدر ملیح و دِلفریب بود که سرانجام یک نمونه از آن در موزه‌ی هنرهای مُدرنِ نیویورک جای گرفت؛ یک مکعب ۸ اینچیِ دقیق که تجلیِ خالصِ طبعِ زیبایی‌شناسِ استیو جابز و کمالِ آن در سادگی‌اش نهفته بود. هیچ دکمه‌ای روی سطحش قرار نداشت. هیچ سی‌دی‌رامِ کاسه‌ایِ زشتی هم در میان نبود، فقط یک شکافِ ظریف برای ورود-یا-خروج دیسک‌ها. درست مثل مَکینتاشِ اصلی، هیچ فَنِ خنک‌کننده‌ای در آن تعبیه نشد تا منادی سکوت محض باشد. جابز به نیوز ویک گفت: «با دیدن چیزی که ظاهرش خاص است، می‌گویید: "اُه، وآو، باید داخلش هم همین‌طور باشد." ما با حذف زوائد و چیزهای غیرضروری به پیشرفت نائل می‌آییم.»

مکعب G4 تقریباً با فقدانِ تجملاتْ خودنمایی می‌کرد، قدرتمند هم بود، ولی موفق نه. یک کامپیوترِ رومیزیِ حرفه‌ای با قابلیت‌های بسیار بالا که جابز مثل اکثر تولیداتِ اپل سعی کرده بود آن را به محصولی برای مشتریانِ عادی بدل کند. اما دستِ آخر مکعب G4 در هیچ کدام از دو بازار (مصرفی و حرفه‌ای) موفقیتی کسب نکرد. حرفه‌ای‌هایی با ساعاتِ کارِ طولانی، دنبال یک الماسِ تراش‌خورده برای میز کارشان نبودند. مصرف‌کننده‌ی عادی هم مایل به پرداخت مبلغی دو برابرِ یکی از آن کامپیوترهای رومیزیِ خوش رنگ و لعاب نبود. پیش‌بینیِ جابز، فروشِ ۲۰۰.۰۰۰ مکعب در هر فصل از سال بود ولی در فصلِ اول، معادلِ نیمی از این عدد و در فصل بعد چیزی کمتر از ۳۰.۰۰۰ عدد از آن به فروش رسید. جابز بعدها اعتراف کرد که مکعب را بیش از اندازه خاص و گران ساخته، درست مثل اشتباهی که پیش‌تر در مورد کامپیوتر نِکست انجام داده بود. اما او به تدریج درسِ خودش را گرفت. در ساخت دستگاه‌هایی مثل آیـپاد، هزینه‌ها را کنترل کرد و چشم‌پوشی‌های لازم را انجام داد تا محصول، به موقع و در چارچوبِ بودجه‌ی تعیین شده راهیِ بازار شود.

تا حدی به خاطر فروشِ ضعیفِ مکعب، ارقام مالیِ اپل در سپتامبر ۲۰۰۰ نا اُمید کننده بود. یعنی درست زمانی که حباب تکنولوژی داشت خالی می‌شد و بازارِ محصولات آموزشیِ اپل با افت مواجه بود. قیمتِ هر سهم اپل که پیش‌تر به بالای ۶۰ دلار هم رسیده بود، در یک روز ۵۰٪ افت کرد و در ابتدای دسامبر به زیر ۱۵ دلار رسید.

هیچ‌کدام از این اتفاقات، از میلِ جابز به ایجادِ تمایز و از عشقش به طرح‌های نوگرا نکاست. وقتی قیمتِ تجاریِ نمایشگرهایِ تخت تا حد مناسبی کاهش یافت، تصمیم به جایگزینی آیـمَک با مدل جدید گرفت؛ کامپیوترِ رومیزیِ نیمه‌شفافی که انگار از کارتونِ جتسون‌ها بیرون آمده بود، حالا می‌رفت تا متحول شود. در اولین طراحیِ آیوْ، دل و روده‌ی کامپیوتر در پشت نمایشگرِ تخت جای گرفته بود. جابز خوشش نیامد. مثل موارد مشابه، چه در پیکسار و چه در اپل، جفتْ پا روی ترمز زد تا مسائل را مورد بازبینی قرار دهد. نقصی در طراحی بود که خلوص و صفای آن را با ایراد

مواجه می‌کرد. از آیوْ پرسید: «وقتی قرار است همه چیز را آن پشت قایم کنیم، دیگر چه نیازی به نمایشگرِ تخت هست؟ نه! باید هر عنصری سر جای خودش قرار بگیرد.»

جابز آن روز برای بررسیِ مشکل، زودتر از معمول به خانه رفت و بعد هم تلفنی، آیوْ را به حضور طلبید. رفتند داخلِ باغِ پشتی که بانویِ خانه پُرَش کرده بود از گل‌های آفتابگردان. لورین می‌گفت: «هر سال توی باغ انقلاب می‌کردم و آن روزها همه جا پر بود از آفتابگردان. یک خانه‌ی کوچک هم برای بچه‌ها ساخته بودیم. جانی و استیو قدم‌زنان مشغولِ بررسیِ مشکل‌شان بودند که یک‌مرتبه جانی گفت: "اگر نمایشگر از پایه جدا باشد چطور؟ درست مثل آفتابگردان!" خیلی سرِ ذوق آمد و بلافاصله چند طرح زد.» آیوْ به طراحی‌هایِ داستانی علاقه داشت و فکر می‌کرد که با طرحش موفق به انتقالِ این ایده خواهد شد که: نمایشگرِ تخت، چنان سیّال و چابک است که می‌تواند به سوی خورشید پَر بکشد.

در طراحیِ جدیدِ آیوْ، نمایشگرِ مَک به یک میله‌ی گردن‌مانندِ قابلِ تنظیم از جنس کروم متصل بود، بنابراین نه تنها شبیهِ گلِ آفتابگردان، بلکه شبیه چراغ مطالعه‌ی لوکزُ هم بود. در حقیقت شباهتش با کاراکتر لوکزُ جونیور -اولین فیلم کوتاهی که لَسِتِر در پیکسار ساخت- قابل انکار نبود. اپل تعداد زیادی گواهیِ حق اختراع به نام آیوْ برای این طراحی ثبت کرد، ولی جابز در یکی‌شان اسمِ خودش را به عنوانِ مخترعِ اصلی به ثبت رساند: «یک سیستمِ کامپیوتری، دارای بخشِ الحاقیِ متحرک، متصل به یک نمایشگرِ تخت.»

از منظرِ بصری، برخی از طراحی‌های مَکینتاش خیلی جذاب به نظر می‌رسند. متأسفانه سایر سازندگانِ کامپیوترهای شخصی، از طرفِ دیگرِ پشت‌بام افتاده بودند. صنعتِ کامپیوتر، صنعتی بود که از آن انتظارِ خلاقیت می‌رفت، ولی در عوض پُر شده بود از جعبه‌هایی با طراحی‌های نازِل و ارزان. بعد از چند تلاشِ نافرجام برای ارائه‌ی کامپیوترهایی با استفاده از رنگِ آبی، و نیز امتحان کردنِ طرح‌های جدید، شرکت‌هایی مثل دِل، کامپَک و HP، روی آوردند به افراط در ارزان‌سازیِ کامپیوترها از طریقِ وابستگی به تأمین‌کنندگانِ خارجی، و به این صورت بود که تَبِ رقابت بر سر کاهشِ قیمت‌ها بالا گرفت.

با قلبِ تپنده‌ی اینتل

نوآوری‌های اپل به تغییرِ ظاهرِ محصولات محدود نشد. شرکت از سال ۱۹۹٤ از ریزپردازنده‌های پاوِر پی‌سی[1]، محصولِ مشترکِ موتورولا و آی.بی.اِم استفاده می‌کرد. برای چند سالی سرعتِ ریزپردازنده‌هایِ اینتل کمتر از آن و این از برتری‌هایی بود که اپل در آگهی‌هایش به رخ می‌کشید.

[1] Power PC

ولی هم‌زمان با بازگشتِ جابز به اپل، موتورولا در تولید تراشه‌های جدید به قهقرا رفت که همین باعثِ درگیریِ جابز و مدیرعاملِ موتورولا، کریس گَلوْین[1] شد. وقتی جابز تصمیم به لغو لیسانسِ استفاده از سیستم‌عامل مَکینتاش توسط تولیدکننده‌های فرعی گرفت، یعنی درست بعد از بازگشتش در سال ۱۹۹۷، به گَلوْین وعده داد که ممکن است برای کامپیوترِ موتورولا (استار مَکس) استثناء قائل شود، البته به شرط اینکه موتورولا توسعه‌ی تراشه‌های پاوِر پی‌سیِ لپ‌تاپ‌ها را ادامه می‌داد. اما این همکاری نیز بدل به مخمصه‌ای دیگر شد؛ جابز مثل همیشه نظرِ خودش را رُک گفت: تراشه‌های جدیدِ موتورولا آشغال بودند. گَلوْین هم که کلاً آدم بدخلقی بود، جوابش را داد. در نتیجه جابز تلفن را روی او قطع کرد، پروژه‌ی استار مَکس به زباله‌دانی رفت، و اپل مخفیانه برای مهاجرت از موتورولا-آی.بی.اِم به اینتل آماده شد. البته این کارِ آسانی نبود و وابستگیِ تام و تمامی داشت به توسعه‌ی یک سیستم‌عاملِ جدید.

جابز هرگز قدرتش را با هیئت‌مدیره‌ی اپل تقسیم نمی‌کرد بلکه فقط با استفاده از جلسات به سَبُک و سنگین کردن ایده‌ها و بررسی محرمانه‌ی استراتژی‌ها می‌پرداخت؛ جلوی تخته‌سفید می‌ایستاد و شخصاً بحث‌های آزاد را هدایت می‌کرد. هیئت‌مدیره و مدیرانِ ارشد برای ۱۸ ماه داشتند بحث می‌کردند که آیا به معماریِ پردازنده‌هایِ اینتل کوچ بکنند یا نکنند. آرت لِوینسون -از اعضای هیئت‌مدیره- می‌گفت: «موضوع را به بحث گذاشتیم، سؤالاتِ زیادی پرسیدیم و بالأخره متوجه شدیم که گریزی از کوچ نیست.»

پاوْل اوتِلینی که در ابتدا رئیس و بعد مدیرعاملِ اینتل شد، در خفا با جابز روی هم ریخت. پیش‌تر وقتی که جابز سعی داشت نِکست را زنده نگه دارد، به شناختی از هم دست یافته بودند و به قول اوتِلینی: «خود-بزرگ-بینیِ او موقتاً کم شده بود.» اوتِلینی رفتاری آرام و اغلب پر کنایه با دیگران داشت. وقتی فهمید که به مجردِ توافق با جابز در اپل، یعنی در آغاز هزاره‌ی سوم، «دوباره کج‌خلقی‌هایش برگشته و حتی دیگر نزدیکِ رفتار توأم با فروتنی هم نمی‌شود،» به جای اینکه عقب بکشد، خوشحال شد. اینتل با سایر سازندگانِ کامپیوتر هم قراردادِ همکاری داشت، ولی جابز قیمتی بهتر از قیمتِ توافقی با آنها می‌خواست. اوتِلینی می‌گفت: «باید به دنبال راه‌های خلاقانه برای نزدیک کردنِ قیمت‌ها به هم گشتیم.» بیشترِ مذاکرات، طبق معمول به خواستِ جابز، در قرارهای پیاده‌رَوی انجام شد که گاه تا رادیوتلسکوپ، واقع در بالای تپه‌هایِ پشتِ دانشگاهِ استنفورد، ادامه می‌یافت. جابز پیاده‌رَوی را با گفتنِ یک داستان و تشریحِ نظرات خودش راجع به تاریخچه‌ی کامپیوترهای شخصی شروع می‌کرد و در آخر، بر سر قیمت چانه می‌زد.

اوتِلینی به من گفت: «اینتل به خاطر شراکت‌های با دوامش اعتبارِ خوبی داشت که ناشی از عملکردِ شرکت تحتِ مدیریتِ اَندی گرووْ و کریگ بَرِت[2] بود. من هم باید نشان می‌دادم که اینتل

---

[1] Chris Galvin
[2] Craig Barrett

یک شریکِ عالی است.» بنابراین یک گروهِ ضربت به کار با اپل گماشته شد و آنها توانستند ضرب‌الأجلِ شش ماهه را محقق کنند. جابز، اوتِلینی را به مراسمِ ۱۰۰ مدیرِ برترِ اپل دعوت کرد، و او با یکی از آن لباس‌های آزمایشگاهیِ معروفِ اینتل روی صحنه حاضر شد و جابز را بغل کرد. در رویداد معرفیِ عمومی به سال ۲۰۰۵ هم اوتِلینی باز با همان لباس روی صحنه آمد. روی صفحه‌نمایشِ بزرگِ سالن نوشته شده بود: «اپل و اینتل، سرانجام در کنار هم.»

بیل گِیتس حیرت کرده بود؛ طراحی کیس‌های رنگی او را تحت تأثیر قرار نمی‌داد ولی یک برنامه‌ی سِرّی برای تغییر ریزپردازنده‌ی کامپیوتر، آن هم به صورت کاملاً یکپارچه و بدونِ تأخیر در ارائه‌ی محصول، شاهکاری شایسته‌ی تحسین بود. سال‌ها بعد وقتی راجع به توانایی‌های جابز از او پرسیدم، گفت: «اگر کسی بگوید: "باشد، ما داریم ریزپردازنده را عوض می‌کنیم و حتی ذره‌ای هم عقب نخواهیم افتاد،" می‌گویم: "غیرممکن است." ولی آنها انجامش دادند!»

سهامِ حقِ اختیار

در بین ویژگی‌های متمایزِ جابز، برخوردش با مقوله‌ی پول نیز می‌گنجد. او در بازگشت به اپل در سال ۱۹۹۷، خود را کسی تصویر کرد که به ازای ۱ دلار در سال، آن هم نه برای سودِ شخصی که برای منفعتِ شرکت، تلاش می‌کند. با این حال ایده‌ی دریافتِ بلوکِ عظیمِ سهامِ حقِ اختیار (تضمین خرید سهامِ حقِ اختیار، به منظور خریدِ سهامِ اپل در قیمتِ از پیش تعیین شده) را با آغوشِ باز پذیرا شد که عرفِ اعطای پاداش‌های کاری در جلساتِ هیئت‌مدیره و بر اساس معیارهایِ عملکردی نبود.

در ابتدای سال ۲۰۰۰ که "موقت" را از جلوی عنوانش برداشت و رسماً مدیرعامل شد، پیشنهادِ دریافت یک بلوکِ عظیمِ سهام (علاوه بر هواپیمای شخصی) را جلوی خود دید؛ اما وقتی اِد وولارد را با تقاضای سهامی بیش از رقمِ پیشنهادیِ هیئت‌مدیره روبرو کرد، تصویری که از عدم تمایل خود به پول در اذهان عمومی شکل داده بود، دچار خدشه گردید. خیلی زود پس از دریافت آنها، همه‌اش بی‌ارزش شد. سهام اپل -به خاطرِ فروشِ ضعیفِ مکعب و نیز ترکیدنِ حباب اینترنت- در سپتامبرِ ۲۰۰۰ سقوط کرد و سهامِ اعطایی به جابز، بدل به هیچ و پوچ شد.

اوضاع زمانی بدتر شد که در ژوئنِ ۲۰۰۱، فُرچون مقاله‌ای راجع به مدیرعامل‌های پولدوست منتشر کرد با عنوانِ: «مدیرعاملِ بی‌نظیر تاوان می‌دهد.» عکسی از جابز با لبخندی ملیح روی جلد بود. هر چند سهامش در قعرِ دریا خیس می‌خورْد، ولی سَبکِ قیمت‌گذاری آنها در زمان واگذاری

(معروف به مدل ارزش‌گذاریِ بلَک-شولز[1]) باعث می‌شد در صورت نقد شدن، ارزشی معادل ۸۷۲ میلیون دلار پیدا کنند. فُرچون ادعا کرد که "با فاصله‌ای نجومی" این بزرگترین بسته‌ی پاداشی است که تاکنون به یک مدیرعامل اعطا شده. بدترین وضعِ ممکن رقم خورده بود: جابز در چهار سالِ ابتداییِ پس از بازگشتش به اپل، تقریباً هیچ پولی در جیب نداشت، با این حال بدل شده بود به نمادِ مدیرعامل‌های طماع، و این سبب شد ریاکار و حقیرتر از تصویر حقیقی‌اش به نظر برسد. بنابراین یک نامه‌ی سوزدار برای دبیر فُرچون نوشت و توضیح داد که ارزش سهامش در واقع «به صفر هم یک چیزی بدهکار است» و پیشنهاد کرد که آنها را به مبلغی معادل نصفِ ارزش ادعاییِ فُرچون، به مجله بفروشد.

جابز در همین اثناء از هیئت‌مدیره تقاضا کرد که یک بلوک بزرگ دیگر از سهامِ حقِ اختیار برایش صادر کنند چون اولی دیگر از ارزش افتاده بود. به آنها و احتمالاً به خودش اصرار می‌کرد که این پاداشی درخورِ عملکردش است و نه کیسه‌ای که برای پولِ شرکت دوخته باشد. بعدها در یکی از جلساتِ شهادت در کمیسیون بورس و اوراق بهادار، در رابطه با طرح دعویِ مربوط به سهامِ حقِ اختیار، گفت: «چندان ربطی به پول نداشت، هر کسی دلش می‌خواهد که از طرف همکارانش به رسمیت شناخته شود... احساس می‌کردم هیئت‌مدیره چندان خوب با من رفتار نکرده.» می‌خواست که هیئت‌مدیره رأساً یک بلوکِ جدید به او پیشنهاد کند، نه اینکه خودش با کاسه‌ی گدایی در دست، به دنبال آن بدود: «فکر می‌کردم دارم کارم را خوب انجام می‌دهم. پس اگر چنین می‌کردند حسِ بهتری پیدا می‌کردم.»

اعضای هیئت‌مدیره، منتخبِ شخصِ او و در واقع عاشقش بودند. بنابراین در آگوستِ ۲۰۰۱، تصمیم به اعطای یک بلوک دیگر گرفتند؛ در آن زمان، هر سهمِ اپل زیر ۱۸ دلار قیمت داشت. مشکل این بود که او، به خصوص بعد از مقاله‌ی فُرچون، نگرانِ وجهه‌ی خودش شده بود و تمایلی به پذیرشِ پیشنهادِ جدید نداشت مگر اینکه هیئت‌مدیره، همزمان سهام قبلی را نیز ابطال می‌کرد. کاری که برای انجامش ابتدا باید فرآیند حسابداریِ جانبی طی می‌شد، زیرا مشخصاً منجر به "معاوضه‌ی سهامِ قبلی[2]" می‌گردید که آن نیز به نوبه‌ی خود مستلزم تقبل جریمه در قبال درآمدهای جاری بود. تنها راه برای فرار از این فرآیندِ حسابداریِ متغیر آن بود که سهامِ قدیمی را

---

[1] Black-Scholes

[2] "معاوضه‌ی سهام قبلی" برگردان واژه‌ی "reprice" است که برای توصیف یک موقعیت خاص به کار می‌رود، وضعیتی که بیشتر در مورد مدیران ارشد و کارمندان رده بالای شرکت‌ها صدق می‌کند. "معاوضه‌ی سهام قبلی" به این معنا است که: فردِ دارنده، سهامِ حقِ اختیارِ قبلی را که اینک بی‌ارزش شده‌اند، با سهامِ حقِ اختیارِ جدید که به واسطه‌ی قیمت‌گذاریِ مجدد ارزشمند هستند، معاوضه نماید. ولی طی شدنِ چنین فرآیندی مستلزم آن است که شرکت مورد نظر، این معاوضه را به مراجع ذی‌صلاح گزارش کند و در نتیجه، درآمد خالصِ کسی که سهام را دریافت می‌کند -به واسطه‌ی جریمه‌های قانونی- کاهش خواهد یافت.م

حداقل شش ماه بعد از صدورِ "تضمینِ خریدِ سهامِ جدید" مُلغی کنند. به علاوه، او بر سر زمانِ اعطای سهامِ جدید نیز با هیئت‌مدیره دچار اختلاف بود.

جابز بالأخره در نیمه‌ی دسامبرِ ۲۰۰۱، سهامِ جدید را پذیرفت و سپس با عینکِ خوش‌بینی به تماشای گذرِ شش ماهِ آتی و مُلغی شدن سهامِ قبلی نشست. در آن هنگام، قیمت هر سهم (تعدیل شده برای اعطا) ۳ دلار بالا رفته و حدوداً ۲۱ دلار بود. پس اگر قیمتِ اِعمالِ سهامِ حقِ اختیارِ جدید در آن سطح تنظیم می‌شد، هر کدام ۳ دلار کمتر می‌ارزیدند. بنابراین مشاورِ حقوقیِ اپل، نانسی هینن[1]، به قیمتِ جاریِ سهام نگاهی انداخت و کمک کرد تاریخی در اکتبر (یعنی زمانی که قیمتِ سهام حدوداً ۱۸.۳۰ دلار بود) را معیارِ تعیینِ قیمتِ اِعمال قرار دهند. هینن در ادامه، صورت‌جلسه‌هایی تنظیم کرد که نشان می‌داد اعضای هیئت‌مدیره از ملاک قرار گرفتنِ تاریخِ جدید، مطلع بوده‌اند. این عقب بردنِ قیمت بر مبنای زمان، به طورِ بالقوه ۲۰ میلیون دلار به ارزشِ سهامِ جابز افزود.

یک بارِ دیگر، جابز می‌رفت تا بدونِ کسبِ حتی یک سکه‌ی سیاه، و با شهرتی خدشه‌دار شده، از این رهگذر بیرون آید؛ قیمتِ هر سهمِ اپل به سقوط ادامه داد و در مارسِ ۲۰۰۳، سهامِ حقِ اختیارِ جدیدش آنقدر کم‌ارزش شدند که آنها را به طورِ یک‌جا، با "سهامی" به ارزش ۷۵ میلیون دلار، مبادله کرد: این معادل بود با درآمدِ سالانه‌ی ۸.۳ میلیون دلار، از ۱۹۹۷ که به اپل برگشت تا ۲۰۰٦ که آخرین مرحله‌ی دریافت آن "سهامِ خریداری شده" بود.

هیچ‌کدام از اینها اهمیتی نداشت تا سال ۲۰۰٦ که وال‌استریت ژورنال یک سری مقاله‌ی مستدل راجع به سهامِ حق اختیارِ تجدیدنظر شده منتشر کرد. در آنها نامی از اپل نبود ولی هیئت‌مدیره کمیته‌ی سه‌نفره‌ای از اعضا (اَل گُر، اِریک اِشمیت از گوگل و جِری یورک عضو سابق آی.بی.اِم و کرایسلر) را گماشت تا رَویه‌ی جاری در اپل را مورد تحقیق قرار دهند. گُر می‌گفت: «همان ابتدا تصمیم گرفتیم که در صورت مقصر شناخته شدنِ استیو، بگذاریم فرآیند قانونی طی شود.» کمیته‌ی تحقیق، چندین مورد بی‌نظمی در ماجرای سهامِ جابز و سایر مدیرانِ ارشد پیدا کرد و بلافاصله نتایج را تقدیم کمیسیون بورس و اوراق بهادار نمود. طبق گزارش کمیسیون، جابز از تغییرِ تاریخِ قیمت‌گذاریِ سهام مطلع بود ولی در آخر، از این تغییر سودِ نقدی نصیبش نشده بود. (کمیته‌ی تحقیقِ دیزنی هم به موردی مشابه، مربوط به زمانِ مسئولیتِ جابز در پیکسار بر خورد.)

قوانینِ حکومتی در مورد چنین تخلفاتی، به خصوص وقتی که هیچ‌کس سودی از این دستکاری‌ها نَبَرَد، خیلی مبهم و تار است. کمیسیونِ بورس و اوراق بهادار تا ۸ ماه بعد، تحقیقاتش را کامل و در آوریلِ ۲۰۰۷ اعلام کرد: «به خاطر همکاریِ سریع، گسترده و فوق‌العاده‌ی شرکت با تحقیقاتِ کمیسیون و خود-اِظهاری در موردِ مسائلِ به وجود آمده،» برای اپل تنبیهی در نظر

[1] Nancy Heinen

نخواهد گرفت. اگر چه کمیسیون می‌دانست که جابز از دستکاریِ تاریخِ قیمت‌گذاریِ سهام مطلع بوده، ولی به خاطرِ «عدمِ اطلاع وی از الزاماتِ حسابداری» او را از هر گونه تخلفی مبرا دانست.

کمیسیون بورس و اوراق بهادار، دو شکایت، یکی بر علیهِ مدیرِ مالیِ اسبقِ اپل، فرِد آندِرسُن که عضو هیئت‌مدیره نیز بود، و دیگری بر علیهِ وکیل و مشاورِ حقوقیِ شرکت، نانسی هینِن، انجام داد. آندِرسُن یک کاپیتانِ بازنشسته‌ی نیروی هوایی و فردی معروف به امانت‌داری بود که تأثیری آرامش‌بخش و عقلانی در اپل داشت و به خاطر توانایی‌اش در کنترلِ کج‌خلقی‌های جابز، به نیکی از او یاد می‌شد. نام او توسط کمیسیون بورس و اوراق بهادار تنها به خاطر "بی‌مبالاتی" در انجام تشریفات اداریِ مربوط به اعطای سهام (نه سهام جابز) ذکر شد و کمیسیون به او اجازه‌ی ادامه‌ی حضور در هیئت‌مدیره‌ی شرکت‌ها را داد. با این حال، او در ادامه از هیئت‌مدیره‌ی اپل استعفا کرد.
آندِرسُن فکر می‌کرد که قربانیِ دیگران شده است. وکیلش با حضور در جلسه‌ی کمیسیون بورس و اوراق بهادار، اظهارنامه‌ای را ارائه کرد که در آن به مذمتِ جابز پرداخته بود. در متن آمده بود که آندِرسُن «به آقای جابز هشدار داده بود، که قیمت سهام اعطایی باید بر اساس تاریخِ مندرج در صورت‌جلسه‌ی هیئت‌مدیره تعیین گردد، و گر نه امکان دارد مشمول جریمه‌های حسابرسی شود،» و جابز در پاسخ گفته بود که «هیئت‌مدیره پیشاپیش اجازه‌ی چنین کاری را داده است.»

نانسی هینن که در ابتدا مقابلِ اتهاماتِ وارده ایستادگی کرد، در آخر به انفصال از خدمت و پرداختِ ۲.۲ میلیون دلار جریمه محکوم شد، البته بدون محکومیت قضایی یا تبرئه از هر گونه عمل خلافکارانه‌ای. به علاوه، خودِ شرکت اپل نیز در مقابلِ شکایتِ سهام‌دارانش، به پرداختِ ١٤ میلیون دلار بابت خسارت‌های وارده رضایت داد.

جو نوسِرا در نیویورک تایمز نوشت: «به ندرت چنین مشکلاتِ عمیقی، به خاطر وسواسِ یک نفر در ارائه‌ی تصویری خاص از خودش، به وجود آمده. بله، دوباره استیو جابز موضوع بحث ما شده.» جابز با نادیده انگاشتنِ قوانین و مقررات، باعثِ به وجود آمدنِ شرایطی شد که در آن کسی مثلِ هینن، نتوانست خود را از برآورده کردنِ خواسته‌های او باز دارد. بارها پیش آمد که ضمن بروز خلاقیت‌های عظیم در اپل، افرادِ پیرامونِ جابز هزینه‌های بزرگی را متحمل شدند. به خصوص در این مورد، تلاشْ برای بر آوردنِ هوا و هوس‌های او باعث شد که برخی افرادِ خوب، مرتکب اشتباهات بدی شوند.

موضوعِ پرداختِ پاداش‌ها، به نوعی یادآورِ تمرد جابز در پارک کردنِ اتومبیل است. او از تجملاتی مثل منطقه‌ی پارکِ "مخصوصِ مدیر عامل" دوری می‌کرد ولی حقِ اشغال کردنِ جای پارکِ

معلولین را برای خود قائل بود. دلش می‌خواست که نزد همه، آدمی شناخته شود که در ازای ۱ دلار در سال کار می‌کند، ولی در عین حال طلبکار بود که چرا بلوک‌های عظیم سهام را پیشکشِ او نمی‌کنند. غوغای درونش تناقضی بود ناشی از بدل شدنِ یک متمردِ ضدفرهنگی، به یک کارآفرینِ تجاری؛ کسی که همچنان می‌خواست اعتقاد داشته باشد که به پا خواسته و خودش را دریافته، بی‌آنکه روحش را فروخته یا جیبش را پر از پول کرده باشد.

شهر کتاب (nbookcity.com)

فصل سی و پنج

راندِ اوّل

یادِ مرگ

جابز در پنجاه سالگی (وسط)، ایوْ و لورین (پشت کیک)،
ادی کیو (کنار پنجره)، جان لَسِتِر (دوربین به دست)، لی کلو (ریشو).

سرطان

خودِ جابز اعتقاد داشت که سرطانش ریشه در آن سالِ طاقت‌فرسایی دارد، که اداره‌ی همزمانِ اپل و پیکسار را آغاز کرد، یعنی سال ۱۹۹۷. در آن برهه، از کوپرتینو به اِمری‌ویل می‌رانْد و بر عکس. به زودی سنگ کلیه و چند بیماری مزمنِ دیگر سراغش آمد و گاهی آنقدر خسته به خانه می‌رسید که مشکل می‌توانست حرف بزند. می‌گفت: «احتمالاً از همان وقت سرطانم شروع شد، چون سیستم ایمنی بدنم آن روزها خیلی ضعیف بود.»

هیچ بیّنه‌ای دال بر اینکه خستگی یا ضعفِ سیستم ایمنی می‌تواند منجر به سرطان شود وجود ندارد. به هر حال، سنگ کلیه‌ی او به طور غیرمستقیم منجر به تشخیص سرطانش شد. در اکتبر ۲۰۰۳ پیشِ اورولوژیستی رفت که پیش‌تر هم درمانش کرده بود، او به جابز گفت یک سی.تی

اسکن[1] از کلیه‌ها و میزنای‌هایش بگیرد. پنج سال از آخرین اسکن می‌گذشت. اسکنِ جدید هیچ مشکلی را در کلیه‌ها نشان نداد ولی یک تیرگی روی پانکراسش بود. بنابراین دکتر از او خواست که نوبتِ آزمایشِ پانکراس بگیرد، ولی جابز نگرفت. طبق معمول در نادیده گرفتنِ مواردی که نمی‌خواست به آنها تن بدهد خودسرانه عمل می‌کرد. با این حال، دکتر دست از سرش بر نداشت و چند روز بعد به او تلفن زد. گفت: «استیو، این خیلی مهم است. حتماً باید انجامش بدهی.»

لحنِ صدای او آنقدر مضطر بود که جابز با انجامِ آزمایش موافقت کرد. یک روز صبحِ خیلی زود، بعد از انجام آزمایش، دکترها با او جلسه گذاشتند تا خبر بدی را بدهند: وجودِ یک تومور. حتی یکی از آنها گفت که بهتر است علایقش را در اولویت قرار دهد؛ یک راهِ مؤدبانه برای بیان اینکه شاید فقط چند ماهِ دیگر فرصتِ زندگی داشته باشد. همان روز بعد از ظهر، آندوسکوپ را از راه دهانش پایین فرستادند تا با عبور از مسیر دستگاه گوارش، یک سوزن به داخل پانکراسش فرو کند و از بافتِ سرطانی نمونه بر دارد. پاوِل به خاطر می‌آورد که دکترها با مسرت از معاینه‌ی بافتِ سرطانی فارغ شدند. کاشف به عمل آمد که سلول‌ها خوش‌خیم هستند؛ یک تومورِ پانکراس از نوعِ نُوروانِدوکِرین[2]: نمونه‌ای نادر با نرخِ تکثیر پایین و احتمالِ درمان بالا. جابز خیلی خوش شانس بود که به این زودی -با یک معاینه‌ی ساده- تومورش شناسایی شده بود و می‌شد با جراحی، آن را قبل از سرایت به سایر اعضای بدن خارج کرد.

یکی از اولین تماس‌ها را با لَری بریلیانت گرفت که اولین بار وی را در یک آشرام در هند دیده بود. از او پرسید: «تو هنوز به خدا اعتقاد داری؟» بریلیانت گفت که دارد و راه‌های رسیدن به خدا -بر گرفته از دروس مرشدِ هندی بابا نیم کارولی- را به بحث گذاشتند. بعد بریلیانت پرسید که مشکل چیست؟ جابز جواب داد: «سرطان دارم.»

آرت لِوینسون عضو هیئت‌مدیره‌ی اپل، جلسه‌ای در شرکتِ خودش (جِنِنْتک) داشت که تلفنِ همراهش زنگ خورد و اسم جابز روی نمایشگر آمد. به محضِ اعلام تنفس، به جابز زنگ زد و خبر مشاهده‌ی تومور را دریافت کرد. لِوینسون پروفسور بیوشیمی بود و شرکتش داروهای معالجه‌ی سرطان درست می‌کرد، از این رو، او و اَندی گرووْ از اینتل که پیش‌تر با سرطانِ پروستات جنگیده و پیروز شده بود، مشاوران شخصی جابز شدند. جابز همان روز با گرووْ تماس گرفت و اَندی یک راست به خانه‌اش آمد و دو ساعت با هم حرف زدند.

وقتی تصمیم گرفت که عمل جراحی برای خارج کردن تومور را انجام ندهد، همسر و دوستانش وحشت کردند، چرا که این تنها راهِ درمانِ بیماری بود. خودش سال‌ها بعد، با پشیمانی به من گفت: «واقعاً دلم نمی‌خواست بدنم را باز کنند، برای همین سعی کردم از روش‌های دیگر جواب بگیرم.» دوباره به رژیم گیاهیِ سخت‌گیرانه‌اش روی آورد، مقادیرِ زیادی هویجِ تازه و آب میوه در طولِ روز

---

[1] CAT [Computerized Axial Tomography] or CT Scan
[2] Neuroendocrine

می‌خورْد و برای تکمیل رژیم غذایی‌اش، به طبّ سوزنی، انواع داروهای گیاهی و چند روشِ درمانیِ دیگر که از اینترنت و نیز از مشاورانی از سرتاسرِ کشور گرفته بود، روی آورد. برای مدتی نیز زیرِ نظر دکتری قرار گرفت که یک کلینیکِ درمانِ طبیعی در کالیفرنیای جنوبی را اداره می‌کرد. جابز به تأسی از او، به گیاه‌خواری، استفاده از آب‌میوه، شستشوی مکررِ روده، آب‌درمانی و همین‌طور روشِ برون‌ریزیِ احساساتِ منفی پرداخت.

پاوِل می‌گفت: «مهم این بود که واقعاً دلش نمی‌خواست بدنش را باز کنند، خیلی سخت است کسی را مجبور به این کار بکنی.» با این حال لورین سعیِ خود را کرد. دلیل آورد که: «بدن وجود دارد تا در خدمتِ روح باشد.» دوستانِ جابز هم بارها سعی کردند او را به جراحی و شیمی‌درمانی راضی کنند. گرووْ می‌گفت: «وقتی سعی داشت خودش را با پِهِنِ اسب و ریشه‌های گیاهی درمان کند، زیاد با من حرف می‌زد. مدام می‌گفتم که کارهایش مسخره است.» لِوینسون می‌گفت که «هر روز با عجز و لابه» از جابز می‌خواسته، تن به جراحی بدهد و «فوق‌العاده نا امید کننده بود که کاری از پیش نمی‌بردم.» این دعواها تقریباً دوستی‌شان را هم ویران کرد. وقتی جابز از رژیم‌های غذایی‌اش صحبت می‌کرد، لِوینسون می‌گفت: «سرطان این‌جوری درمان نمی‌شود. تو بدون جراحی و شیمی‌درمانی از پسش بر نمی‌آیی.» حتی یکی از دکترهای رژیم‌درمانی به نام دین اُرنیش[1]، که نابغه‌ای در درمان بیماری‌ها با متدهای جایگزین و تغذیه‌ای بود، در یک پیاده‌رَویِ طولانی، مُصرّانه به جابز گفت که گاهی متدهای سنتی انتخابِ صحیحی نیستند و اینکه: «تو واقعاً به جراحی نیاز داری.»

جابز لجوجانه تا ۹ ماه بعد از تشخیصِ سرطان در اکتبر ۲۰۰۳، در مقابلِ عملِ جراحی مقاومت کرد. بخشی از مقاومتش، به جنبه‌ی تاریک دایره‌ی تحریفِ واقعیت بر می‌گشت. لِوینسون در حالی که به فکر فرو رفته بود، به من گفت: «به گمانم استیو میلِ شدیدی برای تغییر دنیا بر طبقِ خواست و اراده‌ی خودش داشت، ولی این گاهی جواب نمی‌دهد. واقعیت را نمی‌شود نادیده گرفت.» توانایی شگفت‌انگیزش برای تمرکز، این توانِ دهشتناک را به او می‌داد که موارد ناخوشایند را به کلی نادیده بگیرد. این، منجر به بسیاری از پیشرفت‌های عظیمش شده بود ولی در عین حال می‌توانست به او آسیب هم بزند. پاوِل می‌گفت: «این توانایی را داشت که چیزهایی را که خوشایندش نبود، به کلی نادیده بگیرد، انگار سیم‌کشی مغزش این‌طوری بود.» خواه موضوعاتِ خصوصی و مربوط به خانواده و ازدواجش، خواه مواردِ حرفه‌ای و مرتبط با چالش‌های مهندسی و تجاریِ شرکتش، خواه مسائلِ درمانی یا اصلاً خودِ سرطان، جابز گاهی اوقات به سادگی بی‌خیالِ این چیزها می‌شد.

---

[1] Dean Ornish

PersianPDF.com

در گذشته به خاطرِ چیزی که همسرش آن را "تفکرِ جادویی" -یعنی شکل دادنِ وقایعِ پیرامونی از طریقِ اراده‌ی محض- می‌نامید، از زندگی پاداش هم گرفته بود، ولی سرطان این‌گونه رام نمی‌شد. پاوِل تمام نزدیکانِ جابز از جمله خواهرش مُنا سیمپسون را به صحبت با او راضی کرد، تا بلکه استیو با واقعیتِ بیماری‌اش کنار بیاید، ولی چنین نشد. تا اینکه در جولای ۲۰۰۴، کَت اسکنِ بعدی رشدِ تومور و احتمالِ سرایتِ بیماری به سایرِ نقاطِ بدن را نشان داد؛ حالا دیگر کِتمان یا تحریفِ واقعیت، غیرممکن بود.

۳۱ جولای ۲۰۰۴، جابز سرانجام در مرکزِ پزشکیِ دانشگاه استنفورد زیر تیغِ جراحی رفت. عملِ جراحی او از نوع ویپل[1] (یعنی برداشتنِ بخشِ بزرگی از محتویاتِ شکمی از جمله پانکراس) نَبود. زیرا دکترها رویکرد متعادل‌تری را اتخاذ کردند و فرآیندِ درمان را با برداشتن بخشی از پانکراس آغاز نمودند.

فردایِ آن روز، جابز با استفاده از یک پاوِربوکِ متصل به شبکه‌ی بیمارستان، با ارسال ایمیلی برای کارمندان، خبر از جراحی خود داد و به آنها اطمینان بخشید که سرطانش از نوعی است که: «چیزی در حدود ۱٪ از مواردِ ابتلای سالانه به سرطان را شامل می‌شود و می‌توان در صورتِ تشخیصِ به موقع (مثل مورد من) با جراحی آن را درمان کرد.» در ایمیل نوشته بود که نیازی به شیمی‌درمانی و اشعه‌درمانی ندارد و در سپتامبر بر سر کارِ خود حاضر خواهد شد: «از تیم کوک خواسته‌ام که تا آن موقع، مسئولِ عملیات اجرایی روزانه باشد، پس حتی یک ثانیه را هم از دست ندهید. مطمئناً در آگوست بارها تلفنی با برخی از شما تماس خواهم داشت و برای دیدارتان در سپتامبر لحظه‌شماری می‌کنم.»

به خاطر رژیم‌های وسواسی و روش‌های عجیبِ روزه گرفتن و پاک‌سازیِ بدن که از دوران نوجوانی به آنها می‌پرداخت، ممکن بود یکی از عوارض جراحی برایش مشکل‌ساز شود؛ از آنجایی که پانکراس محل تولید آنزیم‌های گوارشی برای هضم غذا و جذب مواد به بدن است، برداشتنِ بخشی از آن باعث بروزِ مشکل در تولیدِ پروتئینِ کافی برای بدن می‌شود. به بیمارانِ مذکور توصیه می‌شود که حتماً بعد از جراحی، با خوردنِ وعده‌های غذاییِ متعدد، گرفتن رژیم‌های مُغَذی، تغذیه از غذاهای گوشتی و میوه‌های پروتئینی و همین‌طور مشتقات پُر-چربِ شیر، از عوارض احتمالیِ بیماری دوری بجویند. جابز هرگز، اینها را انجام نداده بود و نمی‌داد. او برای دو هفته در بیمارستان ماند و بعد کوشید قوایش را بازیابی کند. یک بار که با او در منزلش بودم، به صندلیِ راحتیِ اتاقِ‌نشیمن اشاره کرد و گفت: «یادم هست که برگشتم و نشستم روی آن، حتی نیروی راه رفتن هم نداشتم. یک هفته طول کشید تا دوباره توانستم دورِ محله‌مان را پیاده طی کنم. بعد خودم را

[1] Whipple

تحت فشار گذاشتم و تا باغ‌های چند خیابان آن‌طرف‌تر رفتم، و بعد فراتر از آنجا. شش ماه طول کشید تا دوباره توانم را باز یافتم.»

متأسفانه سرطان در بدنش پخش شده بود. دکترها در حین جراحی، سه بافتِ مهاجرِ سرطانی را در کبدش پیدا کردند. شاید ۹ ماه قبل از آن، جلوگیری از سرایتِ بیماری به سایر اعضای حیاتی ممکن بود، ولی هرگز نمی‌توان در این باره حکمِ قطعی داد. جابز در ادامه، شیمی‌درمانی را شروع کرد که باز هم بر چالش‌های غذایی‌اش افزود.

جشنِ فارغ‌التحصیلی در استنفورد

جابز -به همه گفت که معالجه شده و- مبارزه با سرطان را به طورِ مخفیانه ادامه داد، درست همان‌طور که تشخیص بیماری در اکتبر ۲۰۰۳ را از همه مخفی کرده بود. رازداریِ او هیچ عجیب نبود، زیرا جزوی از ذاتش بود. مورد عجیب را باید تصمیم او برای سخنرانیِ علنی راجع به تشخیص سرطانش دانست. با اینکه به ندرت غیر از رویدادهای اپل در جایی سخنرانی می‌کرد، ولی دعوتِ دانشگاه استنفورد برای سخنرانی در مراسم فارغ‌التحصیلیِ سال ۲۰۰۵ را پذیرفت. بعد از شوکِ ناشی از بیماری و همین‌طور ورود به ۵۰ سالگی، در حالتی اندیشناک به سر می‌بُرد.

جابز به منظورِ کمک گرفتن برای نگارشِ متنِ سخنرانی، به فیلمنامه‌نویسِ معروف، آئرون سورکین[1] (خالق فیلمنامه‌هایی همچون "اندک آدم‌های خوب" و "بالِ غربی") زنگ زد. چند ایده‌ی متنی هم برایش فرستاد. اما طبق بیانِ خودش: «فوریه بود و خبری از او نشد. دوباره در آوریل زنگ زدم، گفت: "اُه آره" و من چندتا ایده‌ی دیگر فرستادم. بعد دوباره آوردمش روی خط و باز هم گفت: "آره، آره." ولی دستِ‌آخر ژوئن از راه رسید، و او هرگز چیزی برایم نفرستاد.»

جابز دچار اضطراب شد. همیشه متنِ جلساتِ معرفی محصول را خودش می‌نوشت ولی هرگز سخنرانیِ فارغ‌التحصیلی کار نکرده بود. سرانجام یک شب تا صبح بیدار ماند و متن را نوشت. هیچ‌کس کمکش نکرد جز لورین با آن ایده‌های نابش. برای همین بود که آن سخنرانی، صمیمی و بی‌تکلف از کار در آمد؛ با همان حسِ بی‌پیرایگیِ همیشگی که در کارهای جابز موج می‌زد.

اَلِکس هِیلی[2] یک بار گفت که بهترین راه برای شروع یک سخنرانی، این است که بگویی: «اجازه دهید یک داستان برای‌تان بگویم.» هیچ‌کس عاشق خطابه نیست ولی همه قصه شنیدن را دوست دارند. جابز نیز همین رویکرد را انتخاب و این‌طور سخنانش را آغاز کرد: «امروز، می‌خواهم سه قصه از زندگیِ خودم بگویم. فقط همین. خبرِ بزرگی نیست. فقط سه قصه.»

---

[1] Aaron Sorkin
[2] Alex Haley

اولی راجع به ترکِ تحصیل از کالجِ رید بود: «از رفتن به کلاس‌های اجباری که برایم جذاب نبود دست کشیدم و سرِ کلاس‌هایی رفتم که خیلی خیلی جذاب بودند.» دومی راجع به این بود که چگونه، اخراج از اپل بدل به اتفاقِ خوبی شد: «"سنگینیِ بارِ موفقیت" با "سبکیِ تازه‌کار بودن و اطمینانِ کمتر نسبت به همه چیز" جایگزین شد.» با وجود اینکه هواپیمایی در آسمان می‌چرخید و بَنِرِ "بازیافت تمام زباله‌های الکترونیکی" را به اهتزاز در آورده بود، دانشجوها به طرز غریبی به حرف‌های جابز توجه نشان می‌دادند. سومین داستانی که گفت، همه را مفتونِ خود کرد. داستانِ تشخیصِ سرطان و آگاهیِ ناشی از آن:

«یادآوریِ اینکه به زودی خواهم مُرد، مهم‌ترین ابزاری است که در تصمیم‌های مهمِ زندگی به کمکم آمده. زیرا تقریباً همه‌ی این چیزها -تمام توقعات بیرونی، سربلندی‌ها، ترس‌های ناشی از شرمساری یا شکست- همه و همه، هنگامِ روبرو شدن با مرگ، رنگ می‌بازند و فقط چیزهایی باقی می‌مانند که حقیقتاً مهمند. یادآوریِ اینکه به سوی مرگ می‌روم، بهترین راهی است که بلدم تا خود را از این دامِ فکری "که چیزی برای باختن دارم" رهایی بخشم. شما از ابتدا عریانید. هیچ دلیلی وجود ندارد که دنباله‌رُویِ قلبِ خود نباشید.»

سادگیِ هنرمندانه‌ی این سخنرانی، آن را بی‌آلایش، باصفا و مسحورکننده کرده. هر جا را که دل‌تان خواست بگردید (از گلچینِ سخنرانی‌ها تا یوتوب)، ایمان دارم که هرگز یک سخنرانیِ فارغ‌التحصیلی از این بهتر، نخواهید یافت. ممکن است که برخی از سخنرانی‌ها مهم‌تر بوده باشند، مثل سخنان جُرج مارشال[1] در هاروارد به سال ۱۹۴۷ که طرح بازسازی اروپا را اعلام کرد، ولی هیچ‌کدام جذابیتِ این یکی را ندارند.

شیرِ پنجاه ساله

جابز برای تولدِ ۳۰ و ۴۰ سالگی، با ستارگانِ دره‌ی سیلیکُن و دیگر دوستانِ معروفش جشن گرفت. ولی (بعد از عملِ جراحی) به سال ۲۰۰۵ که ۵۰ ساله شد، همسرش جشن غافلگیرکننده‌ای ترتیب داد که فقط شاملِ نزدیک‌ترین دوستان و همکارانِ او بود. جشن در خانه‌ی یکی از دوستان در سان‌فرانسیسکو برگزار شد. سرآشپزِ درجه یک، آلیس واترز، ماهی قزل‌آلای اسکاتلندی را با سبزیجاتِ متنوع آراست. واترز می‌گفت: «یک مهمانیِ صمیمی و گرم بود، همه‌ی مهمان‌ها و بچه‌ها می‌توانستند برای خودشان گوشه‌ای بنشینند و گپ بزنند.» سرگرمیِ اصلیِ آن شب، یک

[1] George Marshall

نمایشِ کُمِدیِ فی‌البداهه، کارِ بازیگرانِ "آخرش این خطِ کیه؟" بود. دوستِ نزدیک جابز، مایک اسلِید[1] هم آنجا بود. همین‌طور دوستانی از اپل و پیکسار، از جمله لَسِتِر، کوک، شیلِر، کلو، رابینشتِین و تِوانیان.

کوک در غیابِ جابز، به خوبی شرکت را اداره کرده بود. بازیگرانِ اصلی اپل زیر نظرِ او به عملکردِ فوق‌العاده‌شان ادامه می‌دادند و کوک از ورود به صحنه‌ی اصلی حذر می‌کرد. جابز از شخصیت‌های قوی خوشش می‌آمد، ولی تا حدی مشخص. هرگز برای خودش جانشینی تعیین نکرد یا کسی را کنار خودش روی صحنه نیاورد. خیلی سخت بود که بدلِ او بشوی. اگر می‌درخشیدی، نفرین شده بودی، و اگر نه، باز هم نفرین شده بودی. کوک توانست در مسیرِ درست حرکت کند. در زمانِ ایفای مسئولیتِ اصلی، آرام و قاطع بود ولی هرگز دنبالِ به رخ کشیدنِ حضورِ خود یا جلبِ تشویق نبود. در این باره به من گفت: «بعضی‌ها از این که استیو اعتبارِ همه‌ی دستاوردها را به خود جلب می‌کرد خشمگین بودند، ولی برای من حتی یک اَرزَن هم اهمیت نداشت. رُک بگویم، ترجیح می‌دهم هرگز اسمم در روزنامه‌ها نباشد.»

وقتی جابز از مرخصیِ پزشکی برگشت، کوک دوباره نقشِ خود به عنوان هماهنگ‌کننده‌ی بخش‌های مختلفِ اپل را بر عهده گرفت و طبق معمول از کج‌خلقی‌های جابز متأثر نمی‌شد. درباره‌ی کار در اپل به من گفت: «چیزی که من راجع به استیو یاد گرفتم این است که بعضی افراد، نظراتِ او را با یاوه‌گویی و منفی‌بافی اشتباه می‌گیرند، ولی واقعاً این تنها راهِ نشان دادنِ شوقش به محصولات است. بنابراین من هم همین رَویه را در پیش گرفتم و هرگز مسائل را شخصی نکردم.» از بسیاری جهات، او بر عکسِ جابز بود: خون‌سرد، ثابت‌قدم، عبوس و نه دمدمی‌مزاج. جابز بعدها گفت: «من مذاکره‌کننده‌ی خوبی هستم ولی تیم احتمالاً بهتر از من است: یک حرفه‌ایِ خون‌سرد.» بعد از چند تمجید و ستایشِ دیگر از کوک، یک استثناء هم قائل شد، موردی جدی که کمتر از آن صحبت می‌کرد: «ولی تیم، فی نفسه آدمِ محصول‌گرایی نیست.»

جابز در پاییزِ ۲۰۰۵، پس از بازگشت از مرخصیِ درمانی، کوک را به عنوان مدیر ارشد عملیاتی انتخاب کرد. در پرواز به سوی ژاپن بودند که حتی نظر خودِ او را هم نخواست و خیلی ساده گفت: «تیم، تصمیم گرفتم مدیر ارشد عملیاتی باشی.»

در همان دوره، دوستانِ قدیمیِ جابز، جان رابینشتِین و اَوی تِوانیان، رئسای بخش‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار، که در بازسازی سال ۱۹۹۷ به اپل اضافه شده بودند، تصمیم به ترک شرکت گرفتند. در مورد تِوانیان علت این بود که درآمدِ زیادی کسب کرده و آماده‌ی بازنشستگی بود. جابز می‌گفت: «اَوی آدمی بی‌نظیر و دوست‌داشتنی است، خیلی کارکشته‌تر از رابی و عاری از

[1] Mike Slade

خود-بزرگ-بینی. فقدانش برای ما ضایعه‌ی بزرگی بود. او یک نابغه‌ی تَک است، آخرین فرد از نوعِ خودش.»

موردِ رابینشتِین کمی پیچیده‌تر بود. او بعد از ۹ سال کار با جابز، از کار زیرِ نظرِ کوک ناراحت و فرسوده شد و درگیری‌شان رو به تزاید گذاشت. یک مشکلِ دیگر هم وجود داشت: رابینشتِین مدام به جانی آیوْ گیر می‌داد، چون جانی قبلاً زیر نظر او بود و حالا مستقیماً به جابز گزارش می‌داد. آیوْ همیشه پاکت‌های حاویِ طرح‌های بسیار پیچیده را به بخشِ سخت‌افزار می‌فرستاد و بعد از آن، وظیفه‌ی رابینشتِین بود که سخت‌افزارِ مناسب را به روشی بهینه برای آن طرح‌ها جور کند، ولی اغلب از این کار طفره می‌رفت. او ذاتاً آدمی محافظه‌کار بود. جابز می‌گفت: «هر چه باشد، رابی از HP آمده بود و هرگز یک جستجوگرِ واقعی نبود، پشتکار زیادی نداشت.»

به عنوانِ مثال، در ساختِ پاورمکِ G4 مشاجراتِ بدی رخ داد؛ آیوْ تصمیم داشت که محصول، شکل و جنسِ درجه یکی داشته باشد، ولی رابینشتِین فکر می‌کرد که هزینه‌ی این کار نجومی است و تأخیر ناشی از آن به چندین هفته خواهد رسید، بنابراین ایده را وتو کرد. وظیفه‌ی او تحویلِ به موقعِ تولیدات بود، یعنی گاه باید کیفیت را فدایِ کمیّت می‌کرد. ولی این رویکرد از منظرِ آیوْ دشمنیِ محض با نوآوری بود، بنابراین در چنین شرایطی از پیشِ او یک‌راست به نزدِ جابز می‌رفت و گاه حتی رابی را دور می‌زد و شخصاً با مهندسینِ میانی ارتباط برقرار می‌کرد. آیوْ به خاطر داشت که: «رابی می‌گفت: "تو نمی‌توانی این کار را بکنی، باعث تأخیر پروژه می‌شود." من می‌گفتم: "فکر می‌کنم بتوانیم،" و این را از روی هوا نمی‌گفتم، چون پشتِ سرش با گروه‌های تولید، ارتباطِ مستقیم داشتم.» در این مورد و سایر موارد، جابز همیشه طرفِ آیوْ را گرفت.

بارها مشاجراتِ آیوْ و رابینشتِین -تقریباً- به دعوا انجامید تا اینکه سرانجام، آیوْ به جابز گفت: «یا من، یا رابی.» جابز آیوْ را برگزید. حالا دیگر رابینشتِین آماده‌ی رفتن بود. او با همسرش یک زمین در مکزیک خریده بود و می‌خواست آنجا یک خانه بسازد. بعد از آن هم کارش را در پالم ادامه داد، شرکتی که سعی داشت با آیـفـُن رقابت کند. جابز از اینکه پالم یکی از کارمندان سابق اپل را استخدام کرده بود، آنقدر عصبانی شد که به نزد بونو شکایت بُرد؛ زیرا بونو مؤسسِ یک گروهِ سرمایه‌گذاریِ خصوصی بود که توسط مدیر مالیِ اسبقِ اپل، فرِد اَندِرسُن، اداره می‌شد و سهم زیادی در پالم داشت. بونو در یادداشتی که برای جابز فرستاد، نوشت: «تو باید بی‌خیالِ این مورد بشوی. کارَت درست مثلِ این است که بیتلز زنگ بزند و شکایت کند که چرا هِرمان-اَند-دِ هِرمیتز[1] یکی از تدارکاتچی‌هایش را به خدمت گرفته.» جابز خود نیز معترف به واکنش سختگیرانه‌اش در این مورد بود. به من گفت: «در حقیقت، شکستِ کامل آنها باعثِ تسکینم شد.»

[1] Herman And The Hermits

جابز قادر به تشکیل یک گروهِ مدیریتیِ جدید شد که اعضای آن کمتر ستیزه‌جو و بیشتر حرف-گوش-کن بودند. بازیگرانِ اصلی علاوه بر کوک و آیوْ، اینها بودند: اِسکات فُرستال مدیرِ بخشِ نرم‌افزارهایِ آیفُن، فیل شیلِر مدیرِ بازاریابی، باب مَنسفیلد[1] مدیرِ سخت‌افزارهای مَک، اِدی کیو مسئولِ سرویس‌های اینترنتی، و پیتر اُپنهایمِر[2] مدیر ارشد مالی. با اینکه شباهتی سطحی بین اعضای گروه بود -همه سفیدپوست و میان‌سال- ولی گستره‌ای از سلیقه‌ها در این بین وجود داشت. آیوْ عاطفی و حساس بود؛ اما کوک به سردیِ فولاد. همگی می‌دانستند که جابز انتظارِ احترام دارد ولی در عین حال اغلب ممکن است که از ایده‌هایش عقب بنشیند و آنها را به بحث بگذارد. در نتیجه تعادلِ ماهرانه‌ای نیاز بود که همگی به خوبی از عهده‌اش بر می‌آمدند. کوک می‌گفت: «من خیلی زود پی بردم که اگر با صدایِ بلند عقیده‌ات را بیان نکنی، استیو تو را کنار خواهد گذاشت. او خیلی مواقع جبهه‌ی مخالف به خود می‌گرفت تا فقط چالشِ بیشتری ایجاد کرده باشد، چون این باعثِ رسیدن به نتایجِ بهتری می‌شد. بنابراین اگر در ابراز مخالفت ضعف نشان می‌دادی، کارت تمام بود.»

بحثِ آزاد، اغلب در جلساتِ مدیریتیِ دوشنبه، رأسِ ساعتِ ۹ صبح شروع می‌شد و برای سه یا چهار ساعت ادامه می‌یافت. تمرکز، همیشه روی افق‌های آینده بود: هر محصول در گام بعدی باید چگونه باشد؟ چه چیزهای جدیدی باید توسعه یابد؟ و از این دست سؤالاتِ کلیدی. جابز از این جلسات، به منظورِ تأکید روی حسِ مشارکتِ جمعی برای به انجام رساندنِ مأموریت‌ها استفاده می‌کرد. چیزی که در خدمتِ کنترلِ مرکزیِ امور بود؛ کنترلی که باعث می‌شد اپل مثلِ هر یک از محصولاتش، یکپارچه به نظر برسد؛ کنترلی که از درگیری‌های بینِ بخشی، که طاعون شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف است، ممانعت به عمل می‌آورد.

جابز از این جلسات برای بالا بردنِ تمرکز گروهی هم استفاده می‌کرد. در مزرعه‌ی رابرت فریدلند، کارش این بود که درخت‌های سیب را هَرَس کند تا قوی بمانند، این بدل به استعاره‌ای از نقش او در اپل گردید. به جای تشویقِ هر گروه به توسعه‌ی محصولاتِ مختلف بر مبنای ملاحظاتِ بازاریابی، یا اجازه دادن به شکوفاییِ هزاران ایده‌ی احتمالی، جابز اصرار داشت که اپل در هر زمان روی دو یا سه اولویت تمرکز کند. کوک می‌گفت: «هیچ کس بهتر از استیو قادر به خاموش کردنِ قیل و قال‌های پیرامونی نبود، این کمک می‌کرد که روی چند چیزِ محدود تمرکز کند و از کارهای متعدد اجتناب بورزد. انگشت‌شمارند کسانی که از پسِ این مهم بر می‌آیند.»

به منظورِ تثبیتِ درس‌هایی که خود و افرادش در جریانِ کار می‌آموختند، جابز یک مرکز خصوصی به نام "دانشگاه اپل" راه‌اندازی کرد و جوئل پودولْنی[3] رئیسِ دانشکده‌ی مدیریتِ

---

[1] Bob Mansfield
[2] Peter Oppenheimer
[3] Joel Podolny

دانشگاهِ ییل[1] را استخدام نمود تا یک سری پژوهشِ موردی برای تحلیلِ تصمیماتِ مهمِ اتخاذشده در شرکت انجام دهد، که از جمله‌ی این تصمیمات، مهاجرت به ریزپردازنده‌های اینتل و افتتاحِ فروشگاه‌های اپل بود. مدیرانِ ارشد، در فرآیندِ آموزشِ درس‌هایِ حاصل از این پژوهش‌ها به کارمندانِ جدید مشارکت می‌کردند و به این طریق سبکِ تصمیم‌سازیِ اپل، کم‌کم در فرهنگ کاری این شرکت تنیده شد.

در افسانه‌ها آمده که در رومِ باستان، وقتی یک سردارِ پیروز در خیابان‌ها حرکت می‌کرد، گاه پیشکاری در رکاب داشت که وظیفه‌اش تکرارِ "یادِ مرگ" برای او بود: به یاد داشته باش که خواهی مُرد. یادآوریِ مرگ به قهرمان کمک می‌کرد که دوراندیشی و تواضع پیشه کند. "یادِ مرگ" برای جابز توسط دکترهایش گوشزد می‌شد ولی هرگز باعث نشد که او تواضع پیشه کند. در عوض بعد از دوره‌ی نقاهت، با حرارتی حتی فزون از قبل به اپل برگشت. سرطان به او یادآوری می‌کرد که چیزی برای باختن ندارد، پس باید با تمامِ سرعت به پیش می‌رفت. کوک می‌گفت: «با یک مأموریتِ ویژه به اپل برگشت. اگر چه عهده‌دارِ مسئولیتِ شرکتِ بزرگی بود ولی حرکت‌های بسیار جسورانه‌ای را انجام می‌داد که گمان نمی‌کنم کسِ دیگری از عهده‌ی آنها بر می‌آمد.»

برای مدتی شواهد یا لااقل امیدهایی به وجود آمد که شاید جابز روشی معتدل‌تر در پیش بگیرد و مواجهه با سرطان و ورود به پنجاه سالگی، باعث شود که در هنگام آشفتگی کمتر خشونت بورزد. تِوانیان می‌گفت: «درست بعد از جراحی و دوره‌ی نقاهت، دیگر چندان کج‌خلقی نمی‌کرد. در صورتِ عدمِ رضایت ممکن بود داد بزند و عصبانی بشود و چیزی هم بگوید، ولی با رفتارش آدم را کاملاً نابود نمی‌کرد. این فقط روشی بود برای واداشتنِ افراد به انجامِ بهترِ وظایف‌شان.» بعد از گفتنِ این، برای لحظه‌ای به فکر فرو رفت و محضِ احتیاط افزود: «مگر اینکه فکر می‌کرد طرف واقعاً بد است و باید برود، که هر از گاهی چنین موردی هم پیش می‌آمد.»

با این همه، سرانجام رفتارِ تندش برگشت. همکاران نزدیکش به آن عادت داشتند و می‌دانستند چطور از عهده بر آیند، ولی چیزی که آنها را آشفته کرد این بود که پرخاشِ جابز کم‌کم دامنِ غریبه‌ها را هم گرفت. آیوْ می‌گفت: «یک بار رفته بودیم بازار تا از خانمِ سالخورده‌ای آب‌میوه‌ی مخلوط بگیریم، استیو یک‌مرتبه -به خاطر روش درست کردن آب‌میوه- به او پرید. کمی بعد با حسِ همدردی به من گفت: "او زنِ مسنی بود و دلش نمی‌خواست این شغل را داشته باشد" ولی اصلاً ربطِ این حرف و آن پرخاش را نگفت. در هر دو مورد، رفتارش نامتعادل بود.»

در سفری به لندن با جابز، آیوْ وظیفه‌ی انتخابِ هتل را بر عهده گرفت و هتل هِمپِل[2] را برگزید؛ هتلی پنج ستاره، آرام و ساده، که فکر می‌کرد موردِ پسندِ جابز باشد. اما به محضِ اینکه مستقر

---

[1] Yale
[2] Hempel

شدند، آماده کناری نشست و مطمئن بود که تا یک دقیقه‌ی دیگر، تلفنِ اتاقش زنگ خواهد خورد. چنین نیز شد، جابز از آن طرفِ خط گفت: «از اتاقم متنفرم، مثل طویله است، بزن برویم.» بنابراین آیوْ بار و بندیلش را برداشت و به سمتِ میزِ پذیرش رفت، جایی که جابز داشت نظری را که پشت تلفن به او گفته بود، بی‌تعارف به متصدی شوکه‌شده‌ی هتل هم می‌گفت. آیوْ دریافت که اکثرِ افراد (از جمله خودش) وقتی احساس می‌کنند که چیزی بُنجُل است، مستقیم برخورد نمی‌کنند، چون می‌خواهند وجهه‌شان حفظ شود: «که این در حقیقت یک ویژگیِ عبث است.» البته این توضیحی بیش از اندازه مهربانانه بود. اما به هر حال، جابز از هیچ منظری این ویژگیِ عبث را نداشت.

از آنجایی که آیوْ ذاتاً انسان نازنینی است، از نظرِ خودش بالأخره توانست بفهمد که چرا جابز -کسی که او عمیقاً دوستش داشت- این‌طور رفتار می‌کرد. یک روز عصر در کافه‌ای در سان‌فرانسیسکو، به جلو خم شد و با حرارتِ زیاد، برایِ من این‌طور تحلیل کرد:

«استیو آدمِ فوق‌العاده حساسی است. این یکی از چیزهایی است که رفتارِ ضد اجتماعی و بی‌رحمی‌اش را این‌قدر غیرعقلانی کرده. من می‌فهمم چرا آدم‌های پوست‌کلفت و بی‌عاطفه می‌توانند بی‌رحم هم باشند، ولی همین را در مورد آدم‌های حساس نمی‌فهمم. یک بار از خودش پرسیدم که برای چه این‌قدر سر مسائل مختلف عصبانی می‌شود. گفت: "ولی عصبانی که نمی‌مانم." او این خلوصِ کودکانه را دارد که از مسئله‌ای، بسیار بر انگیخته شود، ولی ابداً آن عصبانیت همراهش نمانَد. البته صادقانه بگویم، برخی مواقع هم خیلی نااُمیدکننده می‌شود و روشِ تخلیه‌ی هیجانی‌اش به دیگران آسیب می‌زند. به گمانم احساس می‌کند که این آزادی و مجوز را دارد، و قوانینِ عادیِ اجتماع هم شامل حالش نمی‌شود. از آنجایی که خودش خیلی حساس است، دقیقاً راهِ آزارِ مؤثر و کارآمدِ دیگران را می‌داند.»

هر از گاهی یکی از همکارانِ خردمند، جابز را به کناری می‌کشید تا به آرامش دعوت کند. لی کلو استادِ این کار بود. وقتی جابز علناً یک نفر را تحقیر می‌کرد، کلو به آرامی می‌گفت: «استیو، می‌توانم باهات صحبت کنم؟» بعد به دفتر او می‌رفت و پیشرفتِ کارِ افراد را توضیح می‌داد: «اهانت کردنِ تو، بیشتر باعثِ تضعیف است، نه ترغیب.» بعد از چنین جلساتی جابز عذرخواهی می‌کرد و می‌گفت که متوجه است، ولی به زودی دوباره غائله‌ای بر پا می‌کرد. خودش می‌گفت: «من اینم، به همین سادگی.»

یک چیز که برای مدتی مهربانش کرد، رابطه‌اش با بیل گِیتس بود. مایکروسافت بر سرِ قراردادی که در سال ۱۹۹۷ با اپل بسته بود باقی ماند و سپس، ارائه‌ی برنامه‌های عالی برای مَکینتاش را ادامه داد. در عینِ حال، رقابت‌شان نیز به حاشیه رفت، زیرا مایکروسافت در مقابله با استراتژیِ

قطبِ دیجیتال شکست خورد. گِیتس و جابز در قبالِ محصولات و ابداعات، رویکردهای متفاوتی داشتند ولی رقابت‌شان خودآگاهیِ حیرت‌آوری را برای هر دو به ارمغان آورده بود.

برای کنفرانسِ آل-تینگز-دیجیتالِ[1] سال ۲۰۰۷، نویسندگانِ وال‌استریت ژورنال، والت ماسبرگ و کارا سویشر[2]، روی یک مصاحبه‌ی دو نفری با آن دو کار کردند. ماسبرگ ابتدا جابز را دعوت کرد که زیاد به چنین کنفرانس‌هایی نمی‌رفت. غافلگیری زمانی رخ داد که جابز گفت: تنها در صورتی می‌آید که بیل گِیتس هم باشد. گِیتس با شنیدنِ این حرف، در جا پذیرفت.

ماسبرگ می‌خواست مصاحبه‌ی دو نفریِ عصر، بحثی صمیمی باشد نه مناظره‌ی دو رقیب. امیدش وقتی کمرنگ شد که جابز در مصاحبه‌ی تکیِ صبحِ همان روز، یک کنایه‌ی بد به مایکروسافت زد. از او در موردِ این حقیقت که نرم‌افزارِ آیتونز برای ویندوز خیلی مورد استقبالِ مردم قرار گرفته سؤال شد، جابز به شوخی گفت: «عرضه‌اش درست مثلِ این بود که یک لیوان آبِ یخ را بدهی به دستِ یک نفر توی جهنم.»

وقتی نوبت به مصاحبه‌ی دو نفریِ عصر رسید، جابز و گِیتس قبل از شروعِ جلسه، در اتاقِ سبزِ انتظار یکدیگر را ملاقات کردند. ماسبرگ خیلی نگران بود. گِیتس زودتر رسید؛ همراه با دستیارش لَری کوهِن[3] که راجع به کنایه‌ی جابز، به او گزارش داده بود. چند دقیقه بعد جابز هم رسید، یک بطری آب از داخلِ جا یَخی برداشت و نشست. پس از چند لحظه، گِیتس گفت: «پس به گمانم من اینجا نماینده‌ی جهنمَم؟!» هیچ اثری از لبخند روی صورتش نبود. جابز مکثی کرد، یکی از آن خنده‌های شیطنت‌آمیز روی صورتش آمد و بعد، بطریِ آبِ یخ را به او داد. گِیتس شُل شد و تَنِش از میان رفت.

نتیجه‌ی کار یک مصاحبه‌ی دونفره‌ی بی‌نظیر بود که در آن، هر کدام از نوابغِ عصر دیجیتال، ابتدا محتاطانه و سپس خیلی گرم راجع به هم صحبت کردند. پاسخ به سؤالاتِ حضار نیز به یادماندنی بود، از جمله وقتی که استراتژیستِ حوزه‌ی تکنولوژی، لیز بایر[4]، از هر کدام پرسید که چه چیزی از دیگری آموخته. گِیتس جواب داد: «حاضرم کُلی بدهم تا سلیقه‌ی استیو را داشته باشم.» خنده‌ای هیجانی از بعضی صندلی‌ها بلند شد؛ چرا که جابز حدودِ ده سال قبل از آن، یک نظرِ خیلی معروف داده بود که: تنها مشکلش با مایکروسافت این است که آنها اصلاً سلیقه ندارند. گِیتس در واکنش به خنده‌های پراکنده‌ی حضار، تصریح کرد که این را جدی گفته است. از نظرِ او، جابز «ذاتاً سلیقه‌ی بصریِ فوق‌العاده‌ای» داشت. گِیتس تعریف کرد که چطور همراه با جابز به بررسیِ نرم‌افزاری که مایکروسافت داشت برای مَکینتاش طراحی می‌کرد، پرداخته بود: «می‌دیدم که استیو تصمیم را صرفاً بر اساسِ حسِ مشتری و محصول می‌گیرد، که می‌دانید، حتی توضیحش هم

---

1 All Things Digital
2 Kara Swisher
3 Larry Cohen
4 Lise Buyer

برای من سخت است. روشِ کارش واقعاً متمایز و به گمانم جادویی است. و در این مورد فقط باید گفت: وآو!»

جابز در طولِ صحبتِ گِیتس به زمین خیره شده بود. بعدها به من گفت که از مهربانی و صداقتِ گِیتس در آن لحظه داشته می‌ترکیده. وقتی نوبتِ خودش رسید، همان‌قدر صداقت در کلامش بود ولی مهربانی، نه چندان. قبل از آن، در اوایلِ مصاحبه، توضیحی راجع به تفاوتِ زیادِ رویکردِ اپل در ساختِ محصولاتِ یکپارچه و رویکردِ مایکروسافت در ارائه‌ی لیسانسِ نرم‌افزارهایش به رقبای سخت‌افزاریِ موجود در بازار ارائه کرده و گفته بود که در بازارِ موسیقی، رویکردِ یکپارچه که در بسته‌ی آیتونز-آیپاد نمود پیدا کرده موفق‌تر است، ولی در بازارِ کامپیوترهایِ شخصی، رویکردِ تکثرگرای مایکروسافت خیلی بهتر جواب داده. سؤالی که ناخواسته به اذهان متبادر کرد این بود که: کدام رویکرد در بازارِ تلفن‌هایِ همراه بهتر جواب خواهد داد؟

بعد از آن، رفت به سراغِ ارائه‌ی یک چشم‌اندازِ کلی از بینشِ خود راجع به تجربیاتی که از سر گذرانده بود؛ گفت که تمایز در فلسفه‌ی طراحی، به مراوده‌ی ضعیفِ اپل با سایر شرکت‌ها منجر شده و ادامه داد: «از آنجایی که من و واز اپل را بر اساس طراحی کل محصول پایه‌گذاری کردیم، چندان در شراکت با سایرین خوب نبودیم و فکر می‌کنم، اگر اپل می‌توانست کمی بیشتر از این ویژگی را در دی. اِن. اِیِ خود داشته باشد، خیلی برای شرکت خوب می‌شد. و به گمانم اپل این را یاد نگرفت تا... می‌دانید، تا چند دهه بعد.»

فصل سی و شش

آیـفُـن

سه محصولِ انقلابی در یک محصول

یک آیـپاد که می‌شود با آن تلفن زد

در سالِ ۲۰۰۵، فروشِ آیـپاد سقفِ آسمان را شکافت. ۲۰ میلیون آیـپادی که در آن سال فروخته شد، ٤ برابرِ سالِ قبل بود. با رقم زدنِ ٤٥٪ از درآمدِ اپل در سال مذکور، خانواده‌ی آیـپاد داشت بدل به مهم‌ترین رُکنِ پیشرفتِ شرکت می‌شد و در عین حال، تصویرِ تیره‌ی اپل را طوری صیقل می‌داد که حتی فروشِ مَک‌ها هم فزونی گرفته بود.

اما جابز از این بابت بسیار نگران بود. آرت لِوینسون -عضو هیئت‌مدیره- می‌گفت: «همیشه دچار این وسواس بود که چه چیزی می‌تواند ما را به فنا بدهد» و نتیجه‌ای که به آن رسید، این بود: «تنها دستگاهی که می‌تواند فروش‌مان را ببلعد تلفنِ‌همراه است.» برایِ هیئت‌مدیره توضیح داد که بازارِ دوربین‌هایِ عکاسی به خاطرِ ورودِ تلفن‌هایِ همراهِ دوربین‌دار دچار تلفات شده و همین سرنوشت در انتظار آیـپاد هم خواهد بود، البته منوت به اینکه تولیدکنندگانِ تلفن‌های همراه شروع به گنجاندنِ قابلیتِ پخشِ موسیقی در موبایل‌ها می‌کردند. جابز به آنها گفت: «هر کسی یک تلفنِ همراه دارد، بنابراین، چنین کاری می‌تواند وجودِ آیـپاد را غیرضروری کند.»

اولین استراتژی‌اش چیزی بود که دو سال بعد در حضورِ بیل گِیتس اعتراف کرد که اثری از آن در دی. اِن. اِیِ خود و اپل نمی‌بیند؛ یعنی همکاری با یک شرکتِ دیگر. با اِد زَندر مدیرعاملِ موتورولا، مذاکره برای ساخت مدلی مشابه با گوشیِ پرفروش موتورولا RAZR را شروع کرد؛ مدلی که یک تلفن همراه دوربین‌دار بود و می‌شد یک آیـپاد هم داخلش تعبیه کرد. بنابراین ROKR پا به عرصه گذاشت، ولی نه سادگیِ آیـپاد را داشت و نه باریکیِ RAZR را. زشت، کُند و با محدودیت مسخره‌ی ۱۰۰ آهنگ، دارای تمامِ ویژگی‌های محصولی بود که یک "کمیته‌ی مقابله با رویکردهای جابز" می‌توانست در آن بگنجاند. به جای کنترل یکپارچه‌ی سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا توسطِ

یک شرکت، اینها توسطِ موتورولا، اپل و شرکت مخابراتی سینگولار[1] به هم وصله-پینه شده بود. در نتیجه، روی جلدِ نوامبرِ ۲۰۰۵ مجله‌ی وایرد، این تیتر کار شد: «منظورتان از تلفنی برای آینده این بود؟»

جابز عصبانی بود. در یکی از جلساتِ بررسی آیـپادهای نسلِ بعد، به تونی فِیدِل و چند نفر دیگر گفت: «از سر و کله زدن با این شرکت‌های مسخره مثل موتورولا خسته شده‌ام. بیایید خودمان انجامش بدهیم.» حرف جالبی راجع به تلفن‌های همراهِ موجود در بازار زد: همه‌شان گَند هستند، درست همان‌طور که پخش‌کننده‌های موسیقی، قبل از آیـپاد بودند. به یاد می‌آورد که: «دور هم می‌نشستیم و از این می‌گفتیم که چقدر از گوشی‌هامان نفرت داریم. خیلی پیچیده بودند. هیچ‌کس نمی‌توانست از طرز کار باهاشان سر در بیاورد، به خصوص از طرز کارِ فهرستِ تماس، که انگار مال دوران بیزانس بود.» جُرج رایلی یکی از وکلای مستقلِ اپل به خاطر می‌آورد که در جلسات بررسی مسائل حقوقی، جابز خسته می‌شد و تلفن همراه او را بر می‌داشت و دادِ سخن در می‌داد که چقدر "بی‌روح" است. بنابر همه‌ی اینها، جابز و گروهش به ساخت تلفن همراهی همت گماشتند که بتواند کارهای مورد علاقه‌شان را انجام دهد. جابز بعدها گفت: «این بهترین محرکِ ما بود.»

یک محرکِ دیگر، بازار بالقوه‌ی این محصول بود. تعداد تلفن‌های همراهِ به فروش رفته در سالِ ۲۰۰۵ بیش از ۸۲۵ میلیون بود، و دامنه‌ی خریداران از بچه مدرسه‌ای‌ها تا مادربزرگ‌ها. ضمن اینکه با آن گوشی‌های آشغالِ موجود در بازار، فضا برای حضورِ یک محصولِ برتر باز بود؛ درست مثل فضای ماقبلِ عرضه‌ی آیـپاد. جابز ابتدا، با این استدلال که این محصول یک دستگاهِ بی‌سیم خواهد بود، پروژه را به یکی از گروه‌های کاریِ اپل سپرد که مشغول ساختِ یک پایانه‌ی بی‌سیمِ فرودگاهی بود. ولی خیلی زود پی برد که این نیز مثلِ آیـپاد، محصولی برای مصرف‌کننده‌ی عام است، بنابراین با تجدید نظر، کار را به فِیدِل و گروهش محول کرد.

رویکردِ اولیه، بهبودِ قابلیت‌های آیـپاد بود. بنابراین سعی شد از چرخ‌آهنگ به عنوانِ وسیله‌ای برای حرکت بین منوها و وارد کردنِ شماره‌ها و حروف بدون نیاز به صفحه کلید استفاده شود. ولی این کار از ابتدا غلط بود. فِیدِل می‌گفت: «برای استفاده از چرخ‌آهنگ کلی مشکل سر راه‌مان بود، به خصوص برای وارد کردنِ شماره‌ها. فقط مایه‌ی زحمت بود.» چرخ‌آهنگ برای کار با دفترچه تلفن خوب بود ولی برای تمام کارهای دیگر، افتضاح. در ابتدا با این ایده که "هر کس فقط با کسانی که داخل دفترچه تلفنش باشند تماس خواهد گرفت،" خودشان را گول زدند. ولی خیلی زود عبث بودنِ این تلاش عیان شد.

---

[1] Cingular

همزمان، در اپل یک پروژه‌ی دیگر هم در جریان بود: تلاشی سِرّی برای ساختِ یک تبلتِ کامپیوتری! در سال ۲۰۰۵ این دو ماجرا به هم وصل شد و ایده‌های ساختِ تبلت، در مسیرِ طراحیِ تلفنِ‌همراه به کار آمد. به بیانِ دیگر، ایده‌ی ساختِ آیـپَد در واقع قبل از "آیـفُـن" به جریان افتاده بود و به تولدِ "آن" کمکِ شایانی کرد.

لمسِ چندگانه[1]

یکی از مهندس‌های بخشِ توسعه‌ی تبلت در مایکروسافت که با یکی از دوستانِ لورین و استیو ازدواج کرده بود، برای تولدِ پنجاه سالگیِ خودش ترتیب جشنی را داد و می‌خواست که آن دو نیز، همراه با بیل و ملیندا گِیتس[2] در تولدش حضور یابند. جابز با کراهت دعوتش را پذیرفت. گِیتس می‌گفت: «آن شب استیو کاملاً با من دوستانه رفتار کرد» ولی با میزبان «زیاد دوستانه» رفتار نکرد.

گِیتس از این دلخور شد که میزبان داشت راست-راست اطلاعاتِ تبلتی را که مایکروسافت در حالِ ساختش بود درز می‌داد: «او کارمندِ ما بود و داشت دارایی‌های معنویِ شرکت را فاش می‌کرد.» جابز هم دلخور شد و همان اتفاقی افتاد که گِیتس نگرانش بود. جابز در موردِ آن شب به من گفت:

«طرف داشت سر به سرِ من می‌گذاشت که مثلاً مایکروسافت قرار است دنیا را با نرم‌افزارِ تبلتِ خودش متحول و تمامِ نوت‌بوک‌ها را از صفحه‌ی روزگار محو کند، و اینکه از آن پس اپل باید دنبالِ لیسانسِ نرم‌افزار مایکروسافت می‌دوید. واضح بود که دارند اشتباه پیش می‌روند. تبلت‌شان قلمِ استایلوس داشت! استایلوس مساوی است با مرگ. آن شام شاید دهمین باری بود که راجع به تبلت‌شان با من حرف می‌زد و دیگر از دستش خسته شده بودم، طوری که به محضِ رسیدن به خانه گفتم: "گور پدرش، بگذار نشانش دهم تبلت باید چطوری باشد".»

فرداروز، گروه را دور خودش جمع کرد و گفت: «می‌خواهم یک تبلت درست کنیم، بدونِ صفحه کلید و استایلوس.» کاربر باید می‌توانست با لمسِ صفحه، اطلاعاتِ دلخواه را وارد کند و چنین چیزی مستلزمِ لمسِ چندگانه بود؛ یعنی قابلیتِ انجام چندین کار در آنِ واحد با استفاده از صفحه‌ی لمسی. جابز پرسید: «بچه‌ها می‌توانید یک صفحه با قابلیت لمس چندگانه برایم جور کنید؟» شش ماه زمان صرف شد تا یک نمونه‌ی خام ولی قابل استفاده درست کنند.

---

[1] Multi-Touch
[2] Melinda Gates

جانی آیوْ چندین خاطره از فرآیندِ توسعه‌ی لمسِ چندگانه داشت. می‌گفت بچه‌های استودیویِ طراحی‌اش از قبل رویِ لمسِ چندگانه برای ورود اطلاعات از طریق تِرَک‌پَدِ[1] مک‌بوک‌پروهای اپل کار کرده و مشغولِ انتقالِ این قابلیت به صفحات لمسی بودند. آن موقع از یک پروژکتور برای نمایش قابلیت‌ها روی دیوار استفاده می‌کردند. آیوْ به گروهش می‌گفت: «این همه چیز را عوض خواهد کرد» ولی مراقب بود تا جابز چیزی نفهمد، به خصوص که بچه‌ها در وقت آزادشان روی آن کار می‌کردند و نباید شوق و ذوق‌شان با رفتارهای جابز کور می‌شد. آیوْ می‌گفت: «از آنجایی که استیو در اظهار نظر خیلی عجول است، من کارها را جلوی جمع نشانش نمی‌دهم، چون ممکن است بگوید: "این که آشغاله" و کل ایده را زیر سؤال ببرد. از نظرِ من ایده‌ها خیلی شکننده هستند، بنابراین ترجیح می‌دهم در مسیرِ توسعه، مراقب‌شان باشم. آن موقع تشخیصم این بود که اگر ایده‌ی لمسِ چندگانه را رد کند، خیلی بد می‌شود، چون می‌دانستم که چه پیشرفت مهمی است.»

آیوْ یک جلسه‌ی خصوصی با جابز گذاشت و دستاوردها را در اتاقِ کنفرانس به نمایش در آورد، می‌دانست که اگر کسی آنجا نباشد، جابز عجولانه قضاوت نخواهد کرد. خوشبختانه او "دیوانه‌وار" به وجد آمد و گفت: «این مالِ آینده است.»

در حقیقت او منتظرِ چنین ایده‌ی خوبی بود تا مشکلاتِ پیش رو در راهِ ساختِ رابطِ کاربریِ تلفنِ‌همراه را حل کند. از آنجایی که این یک پروژه‌ی استراتژیک بود، موقتاً توسعه‌ی تبلت را به حال تعلیق در آورد تا ابتدا رابطِ چندلمسی، برای نمایشگرِ تلفن بهینه‌سازی شود. خودش می‌گفت: «می‌دانستم که اگر روی تلفن جواب بدهد، بعداً وقت برای اجرایش روی تبلت هم هست.»

جابز به فِیدِل، رابینشتِین و شیلِر زنگ زد تا جلسه‌ای محرمانه در استودیوی طراحیِ آیوْ داشته باشند. آیوْ قابلیتِ لمسِ چندگانه را برای‌شان نمایش داد. فِیدِل گفت: «وآو!» همه از آن خوش‌شان آمد ولی کسی مطمئن نبود که مناسبِ تلفنِ‌همراه باشد. بنابراین تصمیم بر آن شد که همزمان دو مسیر را در پیش بگیرند: P1 اسمِ رمزِ پروژه‌ی توسعه‌ی تلفن از طریقِ چرخ‌آهنگِ آیـپاد بود، و P2 اسمِ رمزِ پروژه‌ی صفحه‌ی چندلمسی.

در آن زمان، شرکتی کوچک در دِلاوار به نام فینگِر وُرکز[2]، خطِ تولیدِ تِرَک‌پَدهای چندلمسی را داشت. مؤسسینِ آن، دو عضوِ دانشگاه دِلاوار بودند: جان الیاس[3] و وِین وِسترمَن[4]. فینگِر وُرکز چند تبلت با قابلیت‌هایِ تشخیصِ لمسِ چندگانه ساخته بود و حقوقِ ثبتِ اختراع برای تبدیلِ تعدادی ویژگیِ چندلمسی به عملکردهای وظیفه‌ای را هم در اختیار داشت: از جمله زومِ دو انگشتی[5]، و حرکتِ جارویی[6] برای پیمایشِ صفحات. در اوایلِ ۲۰۰۵، اپل بی سر و صدا این شرکت را خرید و

---

1 Trackpad
2 Fingerworks
3 John Elias
4 Wayne Westerman
5 Pinch
6 Swipe

مالکِ تمام اختراعات و سرویس‌های آن شد. در ادامه نیز فینگِر وُرکز از فروشِ محصولاتش به سایر شرکت‌ها انصراف داد و اختراعاتِ جدید، همگی با نام اپل به ثبت رسیدند.

بعد از شش ماه کار رویِ دو پروژه‌ی P1 و P2، جابز حلقه‌ی همکارانِ نزدیک را به اتاق کنفرانس دعوت کرد تا تصمیم نهایی اتخاذ شود. فِیدِل سخت کوشیده بود تا مدلِ چرخ‌آهنگی را توسعه دهد ولی وارد کردنِ شماره‌ها به وسیله‌ی چرخ، هنوز پر از ایراد بود. در سویِ دیگر رویکردِ چندلمسی هم پُر ریسک بود زیرا آنها در توانِ مهندسیِ خود برای اجرای بی‌نقصِ آن شک داشتند، ولی در عینِ پُر ریسک بودن، مهیج و امیدبخش هم بود. جابز با اشاره به آن گفت: «همه می‌دانیم که این یکی طبق میل‌مان است، پس بجنبید، راهش بیاندازید.» این درست یکی از آن لحظاتی بود که جابز آن را "لحظه‌ی قمار کردنِ کلِ شرکت" می‌نامید؛ ریسکِ زیاد و در صورتِ موفقیت، پاداشِ زیاد.

چند نفر از اعضا استدلال کردند که داشتنِ صفحه‌کلیدِ فیزیکی می‌تواند محبوبیتِ تلفن‌های بلَک‌بِری[1] را برای محصولِ جدید به ارمغان بیاورد، ولی جابز این ایده را وِتو کرد. صفحه‌کلیدِ فیزیکی باعثِ کوچکیِ نمایشگر می‌شد و در عینِ حال، انعطاف و وفق‌پذیریِ صفحه‌کلیدِ لمسی را هم نداشت. او گفت: «صفحه‌کلیدِ فیزیکی به نظر راه حلی آسان ولی در اصل تحمیلی است. به تمامِ نوآوری‌هایی فکر کنید که می‌توان با استفاده از صفحه‌کلیدِ لمسی ارائه کرد. بیایید اول قمار و بعد یک راهی برای انجامش پیدا کنیم.» نتیجه‌ی این ریسک، سیستم‌عاملی شد که موقعِ شماره‌گیری، دکمه‌های تلفن را نشان می‌داد و موقعِ نوشتنِ متن، دکمه‌های حروف را و همین‌طور به وقتِ نیاز، هر دکمه‌ی دیگری را که ممکن بود برای فعالیت‌های خاص به آن نیاز داشته باشید. موقعِ دیدنِ ویدیو نیز همگیِ دکمه‌ها ناپدید می‌شدند. در حقیقت، جایگزین کردنِ سخت‌افزار توسطِ نرم‌افزار، رابطِ کاربری را شناور و منعطف می‌کرد.

به مدتِ شش ماه، جابز هر روز برای بهبودِ صفحه‌ی لمسیِ نمایشگر وقت گذاشت. خودش می‌گفت: «پیچیده‌ترین سرگرمیِ تمام عمرم بود، انگار کسی بودم که در ضبطِ تمامِ نسخه‌های آلبومِ "گروهبان پپرِ" بیتلز نقش داشت.» بسیاری از ویژگی‌هایی که امروزه ساده به نظر می‌رسند، ماحصلِ فکرهای بکری هستند که به اذهانِ خلاقِ این گروهِ مخفی‌کار می‌آمد. برای مثال، یک نگرانی این بود که چطور از پخشِ اتفاقیِ موسیقی یا برقراری تماسِ اتفاقی هنگامی که تلفن داخلِ جیبِ شلوار بود، جلوگیری کنند. جابز ذاتاً مخالفِ وجودِ دکمه‌ی روشن-خاموش بود، زیرا به نظرش ناهنجار می‌آمد. راه‌حل، «بکش تا باز بشه» بود، یک قفلِ لمسیِ لغزنده که وقتی دستگاه به خواب می‌رفت با کشیدنِ آن از چپ به راست، آن را بیدار می‌کرد. پیشرفتِ بزرگِ دیگر، استفاده از سِنسوری بود که با نزدیک شدنِ تلفن به گوش‌تان -هنگام پاسخگویی به تماس- صفحه را قفل

[1] Blackberry

می‌کرد و بدین صورت، تماسِ لُبِ شما با صفحه‌ی لمسی باعث اجرایِ دستوراتِ اتفاقی نمی‌شد. بی‌شک آیکُن‌ها هم باید طبق سلیقه‌ی جابز طراحی می‌شدند، چیزی که در طراحی پنجره‌های اولین مَکینتاش هم از بیل اَتکینسُن خواسته بود: مربع‌هایی با گوشه‌های گِرد. مرحله به مرحله با تأییدِ تمامِ جزئیات توسطِ جابز، اعضای گروه راه‌هایی را برای ساده‌سازی کارکردهای پیچیده‌ی سایر تلفن‌های همراه، ابداع کردند. یک نوار-ابزارِ بزرگ اضافه کردند تا شما را در این موارد راهبری کند: پشت خط گذاشتنِ تماس‌ها، برگزاریِ کنفرانسِ تلفنی، سر زدن به ایمیل، چیدمان دلخواه آیکُن‌ها در یک نوار، و غیره. همه‌ی اینها به ساده‌سازی تجربه‌ی کاربر منتهی شد، چون به واسطه‌ی تشخیصِ بصریِ کارکردها، دیگر لزومی به استفاده از صفحه‌کلیدِ فیزیکی نبود.

شیشه‌ی گوریلا[1]

جابز شیفته‌ی انواع متریال‌ها بود. پس از بازگشتش به اپل در سال ۱۹۹۷، برای ساخت آیـمَکِ جدید، پلاستیکِ نیمه‌شفاف و رنگی را برگزید. فاز بعدی ورودِ فلز بود. او و آیوْ، پاوربوکِ G3 را که از پلاستیکی با قالبِ منحنی بود، با پاوربوک G4 که با تیتانیومِ صیقلی ساخته می‌شد، جایگزین کردند و دو سالِ بعد، جنسِ بدنه را به آلومینیوم تغییر دادند تا عشقِ خود به فلزاتِ گوناگون را هم نشان دهند. سپس بدنه‌ی آیـمَک و آیـپاد نانو را از آلیاژِ آلومینیومِ آنودیزه ساختند؛ در روشِ آنودیزاسیون، فلز داخلِ یک حمامِ اسید قرار می‌گیرد و سپس با عبورِ جریان برق، سطحِ آن اُکسیده می‌شود. وقتی به جابز گفته شد که این کار در حجمی که او می‌خواهد قابل انجام نیست، آستین‌ها را بالا زد و یک کارخانه -فقط برای همین کار- در چین ساخت. درست در زمان فراگیریِ بیماری سارس[2]، آیوْ برای سرکشی به پروژه، به چین رفت. می‌گفت: «برای اشرافِ کامل بر ساخت کارخانه، سه ماه در خوابگاه زندگی کردم. رابی و دیگران ایده‌ی ما را غیرممکن می‌دانستند ولی من مصمّم بودم، چون با استیو به این باور رسیده بودیم که آلومینیومِ آنودیزه ارزشِ زیادی دارد.»

سپس نوبت به شیشه رسید. جابز می‌گفت: «بعد از تهیه‌ی فلز، به جانی نگاه کردم و پرسیدم برای تهیه‌ی شیشه‌ی عالی چه کنیم؟» برای فروشگاه‌های اپل، شیشه‌های بزرگ و همین‌طور پلکان‌های تمام شیشه‌ای ساخته بودند. برای آیـفُن، نقشه‌ی اصلی این بود که از پلاستیک استفاده کنند، درست مثل آیـپاد. ولی جابز می‌گفت با استفاده از شیشه، محصول خیلی ظریف‌تر و دارایِ هویت خواهد شد. بنابراین جستجو به دنبالِ شیشه‌ی مقاوم در برابرِ خراش، آغاز شد.

---

[1] Gorilla Glass
[2] SARS

در ابتدا منطقه‌ی آسیا را برای یافتنِ چنین شیشه‌ای کاویدند، زیرا شیشه‌های فروشگاه‌های اپل هم در آنجا ساخته می‌شد. ولی یکی از دوستانِ جابز، جان سیلی براوْن[1] از هیئت‌مدیره‌ی شرکتِ کُرنینگ گلَس[2] مستقر در شمال نیویورک، او را تشویق به صحبت با مدیرعاملِ جوان و فعالِ آنجا، یعنی وِندِل ویکز[3] کرد. بنابراین جابز شماره تلفنِ مقرِ کُرنینگ را گرفت و تقاضای صحبت با ویکز را نمود، ولی در عوض به یکی از دستیاران او وصل شد که از جابز می‌خواست برای ویکز پیغام بگذارد. گفت: «نه من استیو جابز هستم، لطفاً همین الآن وصلم کنید» ولی دستیار امتناع کرد. بنابراین جابز در تماس با براوْن، کلی داد و بی‌داد کرد که چرا مثل «آشغال‌های ساحل شرقی» با او رفتار کرده‌اند. ویکز با اطلاع از این ماجرا، طی تماسی با مقرِ اپل خواستارِ گفتگو با جابز شد، ولی منشی به او گفت که تقاضایش را با فکس ارسال کند! سپس جابز با اطلاع از این موضوع به ویکز علاقمند شد و با دعوت از او برای حضور در کوپرتینو، به این بازیِ موش و گربه پایان داد.

تا که جابز به تشریحِ ویژگی‌های شیشه‌ی مورد نیاز برای آیفُن پرداخت، ویکز پرده از یک فرآیندِ "تبادلِ شیمیایی" برداشت که در دهه‌ی ۱۹۶۰ کُرنینگ را قادر به ساخت محصولی به نام "شیشه‌ی گوریلا" کرده بود؛ شیشه‌ای فوق‌العاده محکم که به خاطرِ عدم تقاضای انبوه، کُرنینگ از تولیدش منصرف شده بود. جابز در کیفیتِ آن تشکیک و توضیحِ ویژگی‌های مد نظر خود را شروع کرد. فَکِ ویکز پایین افتاد، البته که او بیش از جابز می‌دانست، بنابراین میانِ حرفش پرید و گفت: «می‌شود لطفاً ساکت باشی و بگذاری کمی به دانش‌اَت اضافه کنم؟» جابز پا پس کشید و لال شد. ویکز رفت جلویِ تخته‌سفید، و درسِ شیمی را آغاز کرد: چگونگیِ ایجادِ یک لایه‌ی فشرده‌ی بسیار محکم بر روی سطحِ شیشه، از طریق فرآیندِ تبادلِ یونی را با دقت توضیح داد. این توضیحات باعث برق زدنِ چشم‌های جابز و ارائه‌ی پیشنهادِ خریدِ تمام شیشه‌های گوریلای قابل تولید توسط کُرنینگ در ٦ ماهِ آینده شد. ویکز جواب داد: «ظرفیت تولیدش را نداریم، هیچ یک از کارخانه‌هامان الآن گوریلا درست نمی‌کنند.»

جابز جواب داد: «نگرانش نباش.» این ویکز را گیج کرد، چه آنکه او خوش‌مشرب و بی‌پروا ولی نا آشنا با دایره‌ی تحریفِ واقعیتِ جابز بود. او برای جابز توضیح داد که اطمینانِ غیر واقعی -ناشی از مثبت‌اندیشی- بر چالش‌های مهندسی غلبه نخواهد کرد، ولی جابز پیش‌تر هزاران بار این توجیه را رد کرده بود. پس بدون پلک زدن، خیره به ویکز گفت: «بله که از پسش بر می‌آیی. تمرکز کن. می‌توانی انجامش بدهی.»

ویکز بعد از تعریفِ این ماجرا برای من، با حیرت سر تکان داد و گفت: «در کمتر از ٦ ماه انجامش دادیم، شیشه‌ای ساختیم که پیش‌تر هرگز تولید نشده بود.» تأسیساتِ کارخانه‌ی کُرنینگ

---

[1] John Seeley Brown
[2] Corning Glass
[3] Wendell Weeks

در هَریسبِرگِ[1] ایالت کِنتاکی با خط تولید صفحاتِ اِل.سی.دی، تقریباً در طول یک شبانه روز تغییرِ کاربری داد تا به صورتِ تمام‌وقت به تولید شیشه‌ی گوریلا بپردازد: «بهترین محققان و مهندسین را روی پروژه گذاشتیم و کاری کردیم کارستان.» ویکز در دفترِ زیبایش، فقط یک قابِ یادگاری داشت: حاوی پیامی که جابز در روز عرضه‌ی آیفُن برای او فرستاده بود: «بدون شما، نمی‌توانستیم انجامش دهیم.»

طراحی

در بسیاری از پروژه‌های کلیدی، مثلِ اولین داستانِ اسباب‌بازی و تأسیسِ فروشگاه‌های اپل، جابز با فشردن دکمه‌ی "توقف" آن هم کمی قبل از تکمیلِ محصول، خواستار بازنگری‌های اساسی شده بود. این در مورد طراحی آیفُن نیز تکرار شد. مبنای طراحی اولیه، تلفیقِ صفحه‌نمایشِ شیشه‌ای با بدنه‌ی آلومینیومی بود. یک روز دوشنبه صبح، جابز به دیدارِ آیوْ رفت. گفت: «دیشب نخوابیدم، با خودم فکر می‌کردم که اصلاً دوستش ندارم.» این مهم‌ترین محصولِ اپل از زمان تولید مَکینتاش بود و از نظر او یک جای کار می‌لنگید. آیوْ که اغلب از جابز حساب می‌بُرد، بلافاصله پی برد که حق با رئیس است: «یادم هست که کُلی از ارزیابیِ مجددِ استیو شرمسار شدم.»

مشکل این بود که تمرکزِ آیفُن باید روی نمایشگر قرار می‌گرفت ولی در طراحی اولیه، به جای اینکه بدنه‌ی دستگاه از سر راه کنار رود و جا را برای خودنماییِ نمایشگر باز کند، صاف ایستاده بود وسطِ صحنه و داشت با آن رقابت می‌کرد. دستگاه بیش از حد مردانه، وظیفه‌محور و کارآمد می‌نمود. در این موردِ خاص، جابز شخصاً با طراحانِ زیردستِ آیوْ صحبت کرد: «بچه‌ها می‌دانم ۹ ماه خودتان را سر این طراحی هلاک کرده‌اید، ولی باید عوضش کنیم. مجبوریم شبانه‌روز و حتی آخر هفته‌ها دوباره‌کاری کنیم، بنابراین اگر بخواهید، همین الآن زنگ می‌زنم چند تا شِشلول بیاورند تا از شر ما خلاص شوید.» به جای امتناع ورزیدن، گروه با بازنگری موافقت کرد. جابز آن لحظه را «از افتخارآمیزترین لحظاتِ حضورِ خود در اپل» می‌دانست.

در طراحیِ جدید، یک نوارِ فلزیِ باریک دور تا دورِ نمایشگر را گرفت و به این صورت، شیشه‌ی گوریلا تا لبه‌های کناری وسعت یافت. حالا به نظر می‌رسید که تمامِ دستگاه در حالِ ادای احترام به نمایشگر است. ظاهرِ جدید، تیره ولی همچنان دوستانه بود طوری که دلت می‌خواست آن را نوازش کنی. این تغییراتِ ظاهری، مستلزمِ بازنگری در مهندسی و طراحیِ صفحه‌مدارها، آنتن و محل قرارگیریِ پردازنده نیز بود، اما حتی سختیِ این تغییرات هم باعثِ انصرافِ جابز از اِعمال‌شان

[1] Harrisburg

نشد. فِیدِل می‌گفت: «هر شرکت دیگری، تا آن موقع محصول را عرضه کرده بود ولی ما خیلی راحت دکمه‌ی "کار از نو" را فشردیم.»

یکی از ویژگی‌هایِ طراحیِ جدید، نه فقط نماینده‌ی کمال‌گراییِ جابز، بلکه نشانگرِ میلِ او به کنترل هم بود: یکپارچگیِ کاملِ بدنه‌ی دستگاه؛ طوری که حتی برای تعویضِ باتری هم نشود آن را گشود. جابز هنوز هم مثلِ قدیم مایل نبود که مردم با محتویاتِ دستگاه وَر بروند. در حقیقت وقتی اپل در سالِ ۲۰۱۱ فهمید که تعمیرگاه‌های غیرمجاز، آیـفـُن 4 را باز می‌کنند، پیچ‌های کوچکِ پایینِ دستگاه را با پیچ‌های پنج‌پَره‌یِ مقاوم در برابر نفوذ عوض کرد، پیچ‌هایی که با پیچ‌گوشتی‌های معمولی باز نمی‌شدند. از این‌ها گذشته، مزیتِ قابل‌تعویض نبودنِ باتری‌ها در این بود که می‌شد آیـفـُن را خیلی باریک‌تر از قبل ساخت؛ و در جهان‌بینیِ جابز، باریک‌تر یعنی بهتر. کوک می‌گفت: «استیو همیشه معتقد بود که باریک بودن زیبا است. این را در تمامِ محصولات می‌بینید. ما باریک‌ترین نوت‌بوک، و باریک‌ترین تلفنِ هوشمند را داریم و هر بار، آیـپَد را باریک‌تر و باریک‌تر از قبل ساخته‌ایم.»

معرفـیِ آیـفـُن

موعدِ معرفیِ آیـفـُن که فرا رسید جابز طبقِ معمول تصمیم گرفت که به یکی از مجلاتِ معتبر، نمایشی خصوصی ارائه دهد. در تماسی با جان هیویی[1] سردبیرِ تایم، همان مُبالغه‌های همیشگی را به کار بُرد: «این بهترین چیزی است که تاکنون ساخته‌ایم.» مدعی شد که می‌خواسته این فرصت را به تایم بدهد ولی: «هیچ آدمی توی تایم نیست که صلاحیت نوشتنش را داشته باشد، می‌دهمش به یک نفر دیگر.» هیویی برای از دست نرفتنِ فرصت، یکی از نویسندگانِ زرنگِ تایم در حوزه‌ی تکنولوژی را پیشنهاد کرد؛ لِو گراسمَن[2]. گراسمَن در مقاله‌ی خود به درستی اشاره کرد که در حقیقت، ویژگی‌های اختراعیِ چندانی در آیـفـُن وجود ندارد، بلکه ویژگی‌های موجود به طرزی تحسین-بر-اَنگیز کاربردی شده‌اند: «و این بسیار مهم است. وقتی وسایل‌مان کار نمی‌کنند، از سرِ عادت خودمان را سرزنش می‌کنیم، که چقدر احمقیم یا چرا اول دفترچه راهنمای محصول را نخواندیم یا لعنت به این انگشت‌های تُپُل... وقتی ابزارهای ما ناقصند، انگار خودمان ناقصیم. برای همین، وقتی کسی وسیله‌ی خوبی درست می‌کند، ما هم احساس می‌کنیم که سالم‌تر از قبلیم.»

جابز برای رونمایی از آیـفـُن در مَک‌وُردِ ژانویه‌ی ۲۰۰۷ در سان‌فرانسیسکو، اَندی هِرتزفِلد، بیل اَتکینسُن، استیو وازنیاک و تمام گروه مَکینتاشِ ۱۹۸۴ را دعوت کرد، درست مثلِ رویداد معرفی

---

[1] John Huey
[2] Lev Grossman

آیـمَک. این اجرا، بدل به یکی از بهترین اجراهای او در طول دوران حرفه‌ایِ معرفیِ محصولش شد. این‌طور شروع کرد: «هر از گاهی یک محصول انقلابی از راه می‌رسد که همه چیز را عوض می‌کند.» دو مثال ارائه کرد: مَکینتاشِ سال ۱۹۸٤ که «کل صنعت کامپیوتر را دگرگون کرد» و اولین آیـپاد که «کل صنعت موسیقی را متحول کرد.» سپس با زیرکی زمینه‌چینی کرد: «امروز قصد داریم سه محصولِ انقلابی از همین رده را معرفی کنیم. اولی یک آیـپاد با صفحه‌ی بزرگ است که با دستوراتِ لمسی کار می‌کند. دومی یک تلفن همراه انقلابی است. و سومی وسیله‌ای است نوین در عرصه‌ی ارتباطات اینترنتی.» سپس همراه با تغییرِ تصاویرِ آیکُن‌ها در نمایشگرِ بزرگِ پشتِ سرش، فهرستِ سه‌تایی را با طمأنینه تکرار کرد: «یک آیـپاد، یک تلفن، و یک مرورگر اینترنتی. یک آیـپاد، یک تلفن ...» و این بار تشویقِ حضار. سپس پرسید: «مطلب را گرفتید؟ اینها سه تا دستگاهِ جدا نیستند، این یک دستگاه است. و ما اسمش را گذاشته‌ایم، آیـفُن.»

وقتی پنج ماه بعد در اواخرِ جولایِ ۲۰۰۷ فروشِ آیـفُن آغاز شد، جابز و همسرش به فروشگاهِ اپل در پالو آلتو رفتند تا در شور و هیجانِ آن روز سهیم باشند. از آنجایی که او اغلب در روزِ اولِ فروش چنین می‌کرد، تعداد زیادی از هواداران در بیرون از فروشگاه گرد آمده بودند و او را تشویق می‌کردند، تو گویی که حضرت موسی دارد وارد فروشگاه می‌شود تا یک انجیل بخرد. در بین مشتاقان، اَندی هِرتزفِلد و بیل اَتکینسُن هم بودند. جابز برای‌شان دست تکان داد و لبخند زد. هِرتزفِلد گفت: «بیل تمام شب توی صف ایستاده بود.» جابز گفت: «برایش یکی فرستاده‌ام.» هِرتزفِلد جواب داد: «ولی او شش تا می‌خواهد!»

آیـفُن به زودی لقبِ "خدای گوشی‌ها" را از وبلاگ‌نویس‌ها دریافت کرد، اما رقبای اپل تأکید داشتند که با قیمتِ ۵۰۰ دلار خیلی گران است و موفق به تسخیرِ بازار نخواهد شد. استیو بالمر از مایکروسافت در مصاحبه با سی.اِن.بی.سی[1] گفت: «این گران‌ترین تلفنِ دنیا است و به نظر نمی‌رسد که به دردِ کاربرانِ حرفه‌ای بخورد چون صفحه‌کلید ندارد.» یک بارِ دیگر مایکروسافت محصولاتِ جابز را دست کم گرفت. تا پایانِ سال ۲۰۱۰، اپل ۹۰ میلیون آیـفُن فروخت و بیش از نصفِ سودِ بازارِ جهانیِ تلفن‌های همراه را درو کرد.

آلان کِی، نابغه‌ی زیراکس‌پارک که تبلتِ "دایناباوک" را ٤۰ سال پیش‌تر رؤیاپردازی کرده بود، گفت: «استیو رؤیا را می‌فهمد.» ارزیابی‌های کِی، که اغلب جنبه‌ی پیش‌گویی داشتند، زبان‌زدِ خاص و عام بودند. جابز از او پرسید که راجع به آیـفُن چه نظری دارد. کِی جواب داد: «اندازه‌ی نمایشگر را بکن "پنج اینچ در هشت اینچ،" آن وقت بر دنیا حکومت خواهی کرد.» آلان آن زمان نمی‌دانست که: طراحیِ آیـفُن در اصل از ایده‌ی یک تبلتِ کامپیوتری نشأت گرفته، و اپل می‌رود تا ظرف چند سال، به رؤیایِ او "دایناباوک،" جامه‌ی عمل بپوشاند -و حتی از آن فراتر رود.

---

[1] CNBC

فصل سی و هفت

راندِ دوّم

سرطان عود می‌کند

تلاش‌های سالِ ۲۰۰۸

در اوایل ۲۰۰۸، سرایتِ سرطان به سایرِ نقاطِ بدنِ جابز برای دکترها محرز شد. در جراحیِ پانکراس به سال ۲۰۰٤، با نمونه‌برداری، توالی ژنومِ سرطانِ او را پیدا کردند و این منجر به شناسایی ساختارهای دی. اِن. اِیِ بیماری و ارائه‌ی درمان‌های هدفمند با احتمال موفقیت بالاتر شد.

او همزمان برای کاهش دردهای جسمانی، داروهایی از خانواده‌ی مُرفین‌ها را مصرف می‌کرد. در فوریه‌ی ۲۰۰۷ دوستِ نزدیکِ پاوِل، کاترین اِسمیت به پالو آلتو آمد، و یک روز همراه با جابز به پیاده‌رَوی رفت: «استیو به من گفت که وقتی واقعاً حالش خراب باشد، فقط روی درد تمرکز می‌کند و به عمقِ آن می‌رود. می‌گفت این کار دردش را تسکین می‌دهد.» اما واقعیت ورای این حرف‌ها بود و حینِ درد هر که نزدیکش بود این را می‌فهمید.

مشکلِ دیگری هم به سرعت داشت دردسرساز می‌شد؛ چیزی که متخصصینِ درمانی به خاطرِ تمرکزِ زیاد روی سرطان و درد، از آن غافل شده بودند. جابز مشکلِ تغذیه داشت و وزنش رو به کاهش بود. بخشی از این، مربوط به برداشتنِ قسمت بزرگی از پانکراسش بود؛ عضوی که آنزیم‌های لازم برای هضمِ پروتئین‌ها و سایر موادِ مُغَذی را تولید می‌کند. در عین حال، هم سرطان و هم مُرفین باعثِ کاهشِ اشتهای او شده بود. یک مؤلفه‌ی روانی هم به این دو اضافه شد که دکترها مشکل می‌توانند آن را توضیح دهند: او از عنفوانِ جوانی دچارِ وسواسِ افراطی در گرفتنِ رژیم‌های غذاییِ سخت و روزه‌های طولانی بود.

جابز حتی بعد از ازدواج و آمدنِ فرزندان هم عاداتِ غذایی‌اش را ادامه داد. برای هفته‌های متمادی فقط یک چیز می‌خورد -سالادِ هویج و لیمو یا فقط سیب- و بعد یک دفعه به تغذیه پشتِ پا می‌زد، دیگر غذا نمی‌خورد و روزه می‌گرفت. درست مثلِ دورانِ نوجوانی و با مقدس‌نمایی، برای کسانی که سرِ میز نشسته بودند نطق‌های آنچنانی می‌کرد که در فُلان رژیمِ غذاییِ خود قرار

دارد و چه‌ها. پاوِل هم در ابتدای ازدواج گیاه‌خوار بود، اما بعد از عملِ جراحیِ همسرش، سُفره را با ماهی و سایرِ غذاهای پروتئینی، رنگین می‌کرد. پسرشان که او هم یک گیاه‌خوار بود، بدل به یک "همه‌چیزخوار" از نوع خوبش شد. حالا همگی می‌دانستند که برای سلامتیِ استیو، چیزی مهم‌تر از جذبِ منابعِ پروتئینی وجود ندارد.

یک آشپزِ نجیب و همه-فن-حریف به نام برایر براوْن[1] استخدام کردند که پیش‌تر برای آلیس واترز در رستورانِ چزپانیس کار کرده بود. او عصرها می‌آمد و با استفاده از سبزیجاتِ پرورشیِ پاوِل، سفره‌ای رنگارنگ و مُغَذی برای شام می‌آراست. براوْن صبورانه و مدبرانه هر تقاضای جابز -سالاد هویج، پاستا با ریحان، یا سوپ علف لیمو- را برآورده می‌کرد. جابز، این مشتریِ کاملاً خود رأی، با گرایشی مهارنشدنی برای قضاوتِ آنی، که هر غذایی را یا عالی می‌دانست یا افتضاح، قادر بود دو آوُکادو را بچشد و یکی را بهترین آوُکادوی روییده شده بر سطح زمین و دیگری را آشغال قلمداد کند.

در اوایلِ سال ۲۰۰۸، اختلالاتِ غذاییِ او بدتر شد. بعضی شب‌ها به زمین خیره می‌شد و به هیچ یک از بشقاب‌هایِ غذایِ چیده شده روی میزِ طویلِ آشپزخانه، دست نمی‌زد. گاه دیگران نیمی از غذایشان را خورده بودند که او بدون گفتنِ حتی یک کلمه، از پشت میز بلند می‌شد و می‌رفت. این نوع رفتار، برای خانواده تنش‌زا بود. در سالِ ۲۰۰۸، جابز جلوی چشمانِ نگرانِ آنها، ۱۸ کیلو از وزنِ خود را از دست داد.

با انتشارِ مقاله‌ی «مشکلِ استیو جابز» در مارس ۲۰۰۸ توسط مجله‌ی فُرچون، بیماریِ او دوباره علنی شد. در آن مطلب، به تلاشِ ۹ ماهه برای درمانِ سرطان از طریق رژیم‌های درمانی اشاره گردید و در حاشیه، جُستاری راجع به نقش او در دستکاریِ تاریخ سهامِ حقِ اختیارِ اپل آمد. مقاله در دستِ تهیه بود که جابز، دبیرِ اجراییِ فُرچون، اَندی سِرور را به کوپرتینو دعوت (احضار) کرد تا او را تحت فشار، وادار به انصراف از انتشارِ آن کند. به چهره‌ی سِرور زُل زد و گفت: «پس تو کشف کرده‌ای که من یک عوضی هستم. کجای این تازه است؟» سپس از طریقِ تلفنِ ماهواره‌ای، بحث مشابهی را با جان هیویی رئیسِ سِرور در تایم، که آن موقع در دهکده‌ی کُنای هاوایی بود، به راه انداخت. ارائه‌ی پیشنهادِ مصاحبه با جمعی از مدیرانِ عاملِ صنعتِ کامپیوتر، با موضوعِ مواردِ قابل افشا در موردِ مشکلاتِ سلامتی، حربه‌ی آخر او برای جلوگیری از انتشار آن مقاله‌ی کذایی بود، ولی فُرچون تسلیم نشد.

در رویدادِ معرفیِ آیفُن 3G به تاریخِ ژوئنِ ۲۰۰۸، لاغریِ جابز معرفیِ محصول را تحت‌الشعاعِ خود قرار داد. تام جونود[2] از اسکوایر، مردِ "چروکیده‌ی" روی صحنه را «نحیف مثل یک دزد دریایی، در لباسی که پیش از این نمادِ رسمیِ آسیب‌ناپذیری‌اش بود» توصیف نمود. اپل اعلامیه‌ای

---

[1] Bryar Brown
[2] Tom Junod

عاری از حقیقت منتشر کرد و در آن کاهشِ وزنِ او را نتیجه‌ی "یک عارضه‌ی معمولی" دانست. در ماهِ بعد، به خاطر سؤال‌های مصِّرانه‌ی مطبوعات، اپل با انتشارِ یک اعلامیه‌ی دیگر، سلامتیِ جابز را "مسئله‌ای خصوصی" عنوان کرد.

جو نوسِرا از نیویورک تایمز، در مقاله‌ای، عدمِ شفافیت راجع به مشکلاتِ سلامتیِ جابز را تقبیح کرد. سپس در جولای نوشت: «اپل نمی‌تواند در بیان حقیقتِ مشکلاتِ مدیرعاملش موردِ اطمینان باشد. تحتِ مدیریتِ آقای جابز، اپل فرهنگ رازداریِ مخصوصی را بسط داده که در بسیاری جنبه‌ها مفید واقع شده -مخفی‌کاری در بابِ اینکه چه محصولاتی در مَک‌وُرد معرفی خواهند شد، از بهترین ابزارهای بازاریابیِ آنها است. ولی چنین فرهنگی برای اداره‌ی شرکت، سم مهلکی است.» در حالِ نگارشِ این ستون و برجسته کردن عبارتِ "مسئله‌ای خصوصی" از بیانیه‌ی اپل بود که تماسی غیرمنتظره دریافت کرد: «من استیو جابزم، تو فکر می‌کنی با یک عوضیِ گردن‌کلفت طرفی که خودش را بالاتر از قانون می‌داند، و من فکر می‌کنم تو یک سطلِ لَجَن‌مالی که اکثر اطلاعاتت غلط است.» جابز بعد از این شروعِ جالب، پیشنهادِ ارائه‌ی اطلاعاتی راجع به وضعیتِ سلامتِ خود را داد، تنها شرطش این بود که نوسِرا آن اطلاعات را محرمانه نگه دارد. نوسِرا ضمن محترم شمردنِ تقاضایش می‌توانست آن را گزارش کند، به خصوص زمانی که مشخص شد مشکلاتِ سلامتیِ جابز چیزی بیش از یک عارضه‌ی معمولی است «مشکلاتْ مخلِ زندگی‌اش نبود و عودِ مجددِ سرطان هم انتظار نمی‌رفت؛» اطلاعاتی که او به نوسرا داد بیش از آن چیزی بود که می‌خواست به هیئت‌مدیره و سهام‌دارانِ اپل بدهد، ولی عین حقیقت نبود.

تا حدودی به خاطر نگرانی‌های ناشی از کاهشِ وزنِ جابز، قیمتِ هر سهمِ اپل از ۱۸۸ دلار در آغازِ ژوئنِ ۲۰۰۸ به ۱۵۶ دلار در انتهایِ جولای کاهش یافت. در اواخرِ آگوست، اوضاع بدتر شد چرا که بلومبرگ به اشتباه اعلامیه‌ی فوتِ جابز را منتشر کرد، همه چیز زیر سر سایت گاوکِر بود. جابز چند روز بعد در رویداد سالانه‌ی موسیقی، طعنه‌ی معروف مارک تواین را در این باره روی پرده بُرد: «گزارشاتِ مرگِ من بسیار اغراق‌آمیزند.» آیـپادهای جدید در راه بودند ولی حضور او با جسمی ویران، برای طرفداران، قوت قلب نبود. در اوایل اکتبر قیمت هر سهم اپل به ۹۷ دلار رسید.

در این ماه، داگ موریس از شرکتِ یونیورسال میوزیک، در مقر اپل -واقع در کوپرتینو- با جابز قرارِ ملاقات داشت. ولی جابز در عوض، او را به خانه‌ی خود در پالو آلتو دعوت کرد. موریس از دیدنِ بیماری و دردِ او غافلگیر شد. قرار بود در یک مراسمِ جمع‌آوریِ اعانه برای مبارزه با سرطان در لوس‌آنجلس شرکت کند و به خاطرِ مشارکت در تأسیس مرکز درمانیِ "شهر امید،" مورد تجلیل قرار بگیرد. جابز معمولاً از مراسمِ خیریه حذر می‌کرد ولی این‌بار به خاطرِ موریس و خودِ مراسم، تصمیم به رفتن گرفت. در مراسم، که زیرِ یک خیمه‌ی بزرگ در ساحلِ سانتا مانیکا[1] برگزار می‌شد،

[1] Santa Monica

موریس نزدِ ۲.۰۰۰ نفر از حضار، گفت که چطور جابز روحِ تازه‌ای در صنعتِ موسیقی دمیده است. اجراها -توسط استیوی نیکز[1]، لیونِل ریچی، اریکا بادو[2] و آکُن[3]- تا نیمه‌شب ادامه یافت و جابز سرما خورد. جیمی آیووین یک کاپشنِ کلاه‌دار به او داد که تمامِ عصر کلاهش را روی سر کشیده بود. موریس می‌گفت: «خیلی مریض بود، سرد و شکننده و نحیف.»

نویسنده‌ی قدیمیِ مقالاتِ تکنولوژیک در فُرچون، برنت شلِندر، دسامبرِ همان سال داشت مجله را ترک می‌کرد و قرار بود آخرین کارش در آنجا مصاحبه‌ی چندنفری با جابز، بیل گِیتس، اَندی گروو و مایکل دِل باشد. سازماندهی جلسه کار سختی بود ولی درست چند روز قبل از آن، جابز در تماسی انصراف داد: «اگر پرسیدند چرا، فقط بگو چون من یک عوضی هستم.» گِیتس ابتدا رنجید اما بعدها که فهمید وضعیتِ جسمانیِ جابز چطور بوده، گفت: «البته که حق با او بود، دلیل خیلی خیلی درستی هم داشت، فقط آن موقع نخواست به ما بگوید.» دلیل عدم حضورش، زمانی از پرده بیرون افتاد که اپل در ۱۶ دسامبر اعلام کرد که جابز در حال لغو حضورش در مَک‌وُردِ ژانویه است، رویدادی که در ۱۱ سالِ گذشته، همواره محلِ معرفیِ محصولاتِ بزرگ توسطِ او بود.

فضای اینترنت پر شد از گمانه‌زنی‌ها راجعِ به وضع سلامت او، این بار طعمِ تلخِ حقیقت نیز در راه بود. جابز، عصبانی و معتقد به تجاوز به حریم زندگیِ خصوصی‌اش بود. همین‌طور از اینکه اپل در پشتیبانی از او چندان فعال عمل نکرده بود، احساس ناراحتی می‌کرد. بنابراین در ۵ ژانویه‌ی ۲۰۰۹، یک نامه‌ی سرگشاده‌ی گمراه‌کننده منتشر کرد. ادعا کرد که از کنفرانس مَک‌وُرد کناره گرفته تا زمان بیشتری را با خانواده‌اش باشد و در ادامه آورد: «همان‌طور که خیلی از شما می‌دانید، در طولِ سالِ ۲۰۰۸، وزن کم کرده‌ام. دکترهای من گمان می‌کنند دلیلی برای آن پیدا کرده‌اند، یک عدمِ تعادلِ هورمونی که پروتئین‌های موردِ نیاز برای سلامتِ بدنم را می‌دزدد. آزمایش‌های خونیِ پیچیده، این تشخیص را تأیید کرده‌اند. علاجِ این مشکل، نسبتاً ساده است.»

شالوده‌ی این ادعا صحیح، ولی پِی رنگ آن محو بود؛ یکی از هورمون‌های تولیدی توسط پانکراس، گلوکاگون[4] است که عملکردی بر عکسِ انسولین دارد و باعث می‌شود کبدِ انسان، قند ترشح کند. سرطان به کبدِ جابز سرایت کرده بود و داشت آن را فاسد می‌کرد. در نتیجه بدن به خودسوزی افتاده بود. از این رو دکترها داروهایی برای کاهش سطح گلوکاگونِ خونش تجویز کردند. بله، جابز عدم تعادلِ هورمونی داشت ولی مشکل اصلی سرطانی بود که از پانکراس به کبدش سرایت کرده بود. نزد خودش این را انکار می‌کرد و می‌خواست که برای عموم نیز چنین کند. متأسفانه این از لحاظ قانونی منشاء مشکل می‌شد زیرا او مدیرعاملِ یک شرکتِ سهامیِ عام بود.

---

[1] Stevie Nicks
[2] Erykah Badu
[3] Akon
[4] Glucagon

اصلِ عصبانیتش از بابت رفتارِ وبلاگ‌نویس‌ها و سایت‌های خبری بود، و از همین رو می‌خواست حمله‌ی متقابل کند.

در این مقطع با وجود نامه‌ی خوشبینانه‌اش، بسیار بدحال بود و دردِ کُشنده‌ای را تاب می‌آورد. واردِ دور تازه‌ای از معالجاتِ دارویی با عوارضِ جانبیِ فرساینده شده بود. پوستش خشک و چروکیده شد. در تلاشی برای یافتنِ درمان‌های جایگزین، به باسلِ سوئیس پرواز کرد تا پرتو-درمانیِ همراه با تزریقِ هورمون را بیازماید. همچنین در روتِردامِ هلند، واردِ نوعی از درمانِ تجربی شد که به درمانِ رادیونوکلئیدی[1] توسط گیرنده‌های پِپتید[2] معروف است.

بعد از یک هفته پر از مشاجره‌های حقوقی، سرانجام رفتن به مرخصیِ درمانی را پذیرفت. ۱۴ ژانویه‌ی ۲۰۰۹، در نامه‌ای سرگشاده خطاب به کارمندان اپل، که با سرزنش کنجکاوی‌های مطبوعات و وبلاگ‌نویس‌ها شروع می‌شد، این‌طور نوشت: «متأسفانه، حسِ کنجکاوی نسبت به سلامتیِ من، نه تنها برای خود و خانواده‌ام، بلکه برای هر کس دیگری در اپل نیز ناراحت‌کننده است» و در ادامه آورد که علاج عدم‌تعادل هورمونی‌اش به این سادگی‌ها هم که ادعا کرده بود، نیست: «در طولِ هفته‌ای که گذشت پی بردم که مشکلاتِ مرتبط با سلامتی‌ام پیچیده‌تر از چیزی است که می‌پنداشتم.» تیم کوک دوباره مسئولیتِ عملیات‌های روزانه‌ی شرکت را بر عهده گرفت ولی جابز اعلام کرد که همچنان مدیرعامل است، در تصمیمات مهم مشارکت می‌کند، و در ژانویه مجدداً به اپل باز خواهد گشت.

جابز در تمام این مدت دائماً با دو نفر در تماس بود، بیل گَمپِل و آرت لِوینسون که هر یک نقشی دوگانه بر عهده داشتند: مشاوره‌ی خصوصی در زمینه‌ی سلامتِ فردی، و حضور به عنوان عضوِ ارشدِ هیئت‌مدیره. باقیِ اعضای هیئت‌مدیره تا حدی، و سهام‌داران هم که اصلاً در جریان امور نبودند، که این مورد نیز باعثِ بروز مشکلاتِ حقوقی شد؛ کمیسیونِ بورس و اوراق بهادار پرونده‌ای گشود تا تحقیق کند که آیا شرکت "اطلاعات حیاتی" را از سهام‌داران مخفی کرده یا خیر. در صورت اقدامِ یک شرکتِ سهامیِ عام به انتشارِ اطلاعاتِ غیر واقعی، یا مخفی کردنِ اطلاعاتِ واقعی که می‌تواند بر پیش‌بینی‌های مالیِ آن شرکت اثر بگذارد، تشکیل پرونده‌ی کلاهبرداری دور از ذهن نیست چرا که در شمولِ جرائمِ تبهکارانه قرار می‌گیرد. از آنجایی که اسطوره‌ی جابز و جادویِ حضورش، با رسیدنِ اپل به دورانِ اوجِ خود اجین شده بود، به نظر می‌رسید مشکلِ سلامتِ فردیِ او در شمولِ این ضابطه‌ی قانونی قرار بگیرد. این نیز بخشی تاریک از قوانینِ جاریِ مملکت است زیرا با توجه به این ضابطه‌ی قانونی، صحتِ توجیهِ حفظِ حریمِ شخصیِ جابز، باید مورد راستی‌آزمایی قرار می‌گرفت. کاری که در مورد او بسیار سخت بود، زیرا هم در موردِ حریم خصوصی‌اش، و هم

---

[1] Radionuclide
[2] Peptide

PersianPDF.com

در مورد تضمینِ منافع شرکت، بیش از تمامِ مدیرعامل‌های دیگر حساسیت به خرج می‌داد. جابز در این مورد، اصلاً قصدِ کوتاه آمدن نداشت. بسیار احساساتی شد و بارها در مقابلِ پیشنهادِ دیگران برای پنهان‌کاریِ کمتر، گریه و یاوه‌سرایی کرد.

گَمپِل که برای دوستیِ خود با جابز حرمت قائل بود، هرگز نخواست عهده‌دارِ وظایفی باشد که حریمِ خصوصیِ او را نقض می‌کردند، بنابراین به پیشنهادِ خودش از هیئت‌مدیره کناره‌گیری کرد. بعدها در این باره گفت: «برای من، حفظِ حریمِ شخصی بسیار مهم و استیو یک دوستِ یک میلیون ساله است.» وکلا سرانجام گفتند که نیازی به استعفای گَمپِل از هیئت‌مدیره نیست ولی او دیگر نباید عضو ارشدِ هیئت‌مدیره می‌بود. در نتیجه جای او را آندرآ یونگ از آوُن گرفت.

تحقیقاتِ کمیسیونِ بورس و اوراق بهادار به جایی نرسید، اعضای هیئت‌مدیره ارابه‌ها را دور جابز دایره کردند تا او از فراخوانی برای ارائه‌ی اطلاعات بیشتر مصون بماند. اَل گُر از آن روزها این‌طور یاد می‌کرد: «مطبوعات از ما می‌خواستند جزئیاتِ خصوصی بیشتری منتشر کنیم ولی ارائه‌ی اطلاعاتی فراتر از الزامات قانونی، به عهده‌ی خودِ استیو بود که مُصرّانه می‌خواست حریم خصوصی‌اش مورد تجاوز قرار نگیرد، و این خواسته مورد احترام همه‌ی ما بود.» وقتی از گُر پرسیدم که آیا در آغازِ سال ۲۰۰۹ هیئت‌مدیره نبایستی آماده‌ی ارائه‌ی اطلاعاتِ بیشتر می‌شد -چون آن زمان مشکلاتِ جسمانی جابز خیلی بدتر از چیزی بود که به عمومِ سهام‌داران گفته شده بود، این‌طور جواب داد: «ما یک مشاورِ حقوقی از بیرونِ شرکت آوردیم تا بررسی‌هایِ کافی رویِ ضوابطِ الزام‌آور را انجام دهد، و بعد همه چیز را از روی کتابِ قانون پیش بردیم. شاید فکر کنی حالت تدافعی گرفته‌ام، ولی آن عیب‌جویی‌ها واقعاً حالم را به هم می‌زد.»

اما یکی دیگر از اعضای هیئت‌مدیره، مخالف این گفته‌ها بود. جری یورک رئیسِ اسبق امور مالی در کرایسلر و آی.بی.اِم، گرچه علناً چیزی نگفت ولی به طور غیررسمی و محرمانه پیشِ یکی از خبرنگارانِ وال‌استریت ژورنال، از اینکه هیئت‌مدیره در اواخر سال ۲۰۰۸ مشکلاتِ سلامتیِ جابز را لاپوشانی کرده بود، ابراز انزجار کرد: «صریح بگویم، آرزو می‌کنم ای کاش همان موقع استعفا داده بودم.» با فوتِ یورک در سال ۲۰۱۰، نقل‌قول‌های او در وال‌استریت ژورنال به چاپ رسید. یورک -باز هم به طور غیر رسمی- اطلاعاتی را به فُرچون داده بود که این مجله در سومین مرخصیِ درمانیِ جابز در سال ۲۰۱۱، از آنها استفاده کرد.

بعضی‌ها در اپل باور نداشتند که صحبت‌های نقل شده از یورک حقیقت داشته باشد زیرا در آن زمان هرگز رسماً اعتراضی به امور نکرده بود. ولی بیل گَمپِل می‌دانست که گزارش‌ها درست است؛ یورک در اوایل سال ۲۰۰۹ به او اعتراض کرده بود. گَمپِل در این مورد می‌گفت: «جری یک شب بیش از ظرفیت خودش مشروب خورده بود، ساعتِ دو یا سه‌ی بعد از نیمه‌شب زنگ زده بود و می‌گفت: "چه مزخرفاتی، من این دروغ‌ها را راجع به سلامتی‌اش باور نمی‌کنم، ما باید خودمان ته

و تویش را در بیاوریم.” اما صبح که با او تماس گرفتم، گفت: “اُه، نه بابا، مشکلی نیست.” بنابراین مطمئنم در یکی از آن عصرهایِ کذایی، زهرماری خورده و پیش خبرنگارها حرف‌هایی زده بود.»

مِمفیس[1]

رئیسِ گروهِ تومورشناسیِ جابز، دکتر جُرج فیشر، پژوهشگری پیشرو در زمینه‌ی سرطان‌های دستگاه گوارشی از دانشگاه استنفورد، از ماه‌ها پیش به او هشدار داده بود که شاید ناگزیر از پیوندِ کبد باشد، ولی این هم از مواردی بود که جابز در برابر پذیرش آن مقاومت می‌کرد. لورین پاوِل خوشحال بود که فیشر به اصرار و یادآوریِ خود ادامه می‌دهد، چون می‌دانست که بارها باید جابز را ترغیب کرد تا چنین ایده‌هایی را بپذیرد.

سرانجام در ژانویه‌ی ۲۰۰۹، یعنی درست بعد از ادعای اینکه عدم‌تعادل هورمونی‌اش به سادگی درمان می‌شود، به پیوند راضی شد. اما باز هم مشکلی در میان بود؛ نام جابز وارد فهرستِ انتظار برای پیوندِ کبد در ایالتِ کالیفرنیا شد ولی عینِ روز روشن بود که هرگز به موقع نوبتش نخواهد شد. تعداد اهداکنندگان با گروه خونی مشابه او بسیار کم بود. ضمن اینکه معیارهای مورد استفاده توسط شبکه‌ی متحدِ اهدای عضوِ -ایالت- اُرگان که سیاست‌های کلِ کشور را تعیین می‌کند، به سمت کسانی گرایش دارد که از هپاتیت و سیرُز رنج می‌برند، نه بیماران سرطانی.

هیچ راه قانونی برای یک بیمار، حتی به ثروتمندیِ جابز، وجود ندارد که صف را جا بگذارد. دریافت‌کننده‌ها بر اساس معیار مِلد (مدل بیماریِ کبدیِ پیشرفته) انتخاب می‌شوند که در آن با اندازه‌گیری سطح هورمون‌های بدن و مدت زمان حضور در فهرستِ انتظار، فوریتِ نیازِ بیمار به پیوندِ عضو تشخیص داده شده و اولویت‌بندی می‌گردد. تمام مواردِ اهدای عضو به دقت زیر نظرِ بازرسان قرار دارد و داده‌ها روی وب‌سایت‌هایِ عمومی در دسترس است تا هر فردِ متقاضی، قادر به مشاهده‌ی وضعیت خود در فهرستِ انتظار باشد.

روزهای بدی بود. لورین پاوِل مثلِ اجنه در وب‌سایت‌های اهدای عضو چرخ می‌زد و هر شب تعدادِ افرادِ فهرستِ انتظار، امتیازِ مِلدِ آنها و مدت‌زمانِ انتظارشان را بررسی می‌کرد. خودش می‌گفت: «می‌شد حساب کرد، در کالیفرنیا باید تا بعد از ژوئن منتظرِ دریافتِ عضو می‌ماندیم ولی دکترها حس می‌کردند کبدش تا آوریل بیشتر دوام نمی‌آوَرَد.» بنابراین شروع به پرس‌وجو کرد و روشن شد که می‌توان همزمان در فهرستِ انتظارِ دو ایالت ثبت نام کرد؛ چیزی که فقط ۳٪ از دریافت‌کننده‌های بالقوه انجام می‌دهند. چنین کاری به لحاظِ قانونی منعی ندارد، حتی با اینکه

[1] Memphis

منتقدینِ سیاست‌های درمانی می‌گویند که فقط به نفعِ ثروتمندان است. با این حال کارِ سختی است، چون دو شرطِ الزامی را می‌طلبد: دریافت‌کننده باید قادر باشد ظرف ۸ ساعت خود را به بیمارستانِ مورد نظر برساند -که جابز به لطفِ هواپیمای شخصی‌اش می‌توانست، و دکترهای بیمارستان بایستی قبل از اضافه شدنِ فرد به فهرستِ انتظار، حتماً معاینه‌ی حضوری انجام دهند.

جُرج رایلی حقوقدانِ اهلِ سان‌فرانسیسکو، که بارها به شرکتِ اپل مشاوره داده بود، مردی موقر و دل‌نگران و از دوستانِ نزدیکِ جابز بود. والدینش هر دو دکترهای بیمارستانِ دانشگاهِ متودیستِ[1] ممفیس بودند، خودش نیز متولدِ ممفیس و از دوستان نزدیکِ جیمز ایسُن[2]، مدیر انستیتوی پیوندِ عضوِ آنجا بود. واحدِ جراحی ایسُن یکی از بهترین و پرمشغله‌ترین‌ها در کل کشور است؛ در سال ۲۰۰۸ گروهِ جراحیِ ایسُن، ۱۲۱ پیوندِ کبد انجام داده بود و او با قرار گرفتنِ بیماران در دو فهرستِ انتظار هیچ مشکلی نداشت. در این باره می‌گفت: «این کار دور زدنِ سیستم نیست. مردم حقِ انتخابِ محلِ دریافتِ خدماتِ درمانی‌شان را دارند. ممکن است برخی بیماران برای برخورداری از خدمات، تِنِسی[3] را به مقصد کالیفرنیا یا جای دیگری ترک کنند. بر عکسش هم صدق می‌کند، طبیعی است که مردم از کالیفرنیا به تِنِسی بیایند.» رایلی، پروازِ ایسُن به پالو آلتو و انجامِ آزمایش‌های لازم را تدارکِ دید.

در اواخر فوریه، جابز در فهرست انتظار تِنِسی هم قرار گرفت و انتظاری زجرآور شروع شد. در هفته‌ی اولِ مارس به سرعت قوایِ بدنی‌اش تحلیل رفت، زمان تخمینیِ انتظار ۲۱ روز دیگر بود. لورین پاوِل می‌گفت: «وحشتناک بود، ظاهرم داد می‌زد که امیدی به ماندنش ندارم.» هر روز از دیروز سخت‌تر می‌گذشت. در میانه‌ی مارس به رتبه‌ی سومِ فهرستِ انتظار رسید، سپس دوم و بالأخره اول. اما بعد، روزها پشتِ سر هم، بی‌هیچ امیدی آمدند و رفتند. جایی در دوردست حادثه‌ای تلخ در شُرُفِ وقوع بود؛ با نزدیک شدنِ عید سَنت پاتریک[4] و جنونِ مارس[5] (تیمِ ممفیس هم در مسابقاتِ ۲۰۰۹ حضور و در ورزشگاهِ محلی بازی داشت) و با بالا رفتنِ آمارِ تصادفاتِ جاده‌ای به خاطرِ شُربِ خَمر، بختِ یافتنِ عضوِ اهدایی، بیشتر می‌شد.

آخر هفته‌ی ۲۱ مارس ۲۰۰۹، مردی جوان که در میانه‌ی دهه‌ی سوم عمرِ خود بود، در تصادفِ اتومبیل جان باخت و اعضای حیاتی بدنش آماده‌ی اهدا شدند. جابز و همسرش بی‌درنگ به ممفیس پرواز کردند. هواپیما درست قبل از ساعتِ چهارِ صبح در فرودگاه نشست و ایسُن به پیشوازشان آمد. اتومبیلی روی باندِ فرود، منتظر و همه‌چیز آماده‌ی عملِ جراحی بود. مدارک و فرم‌های لازم در راه بیمارستان تکمیل و امضا شدند.

---

[1] Methodist
[2] James Eason
[3] Tennessee
[4] یکی از اعیادی که توسط مهاجرین ایرلندی به امریکا آمد و در ۱۷ مارس، تمام ایالات متحده آن را جشن می‌گیرند.م
[5] اشاره به برگزاری مسابقات بسکتبال NCAA.م

عمل جراحیِ پیوندِ عضو، موفقیت‌آمیز بود ولی اطمینان‌بخش نبود. زیرا وقتی دکترها کبدش را خارج می‌کردند، لکه‌هایی روی پرده‌ی صِفاقی (همان غشایی که اعضایِ شکمی را احاطه می‌کند) مشاهده شد. به علاوه تومورهایی در کبد او یافتند، پس هیچ بعید نبود که سرطان به جاهای دیگر هم سرایت کرده باشد. بیماری خیلی سریع رشد کرده و در بدن پخش شده بود. دکترها فقط قادر به نمونه‌برداری و انجام آزمایش‌های ژنتیکی بودند.

چند روز بعد دوباره نیاز به عمل جراحی بود، ولی جابز در مقابلِ تلاشِ دکترها برای تخلیه‌ی شکمی مقاومت کرد. وقتی به او آرام‌بخش تزریق کردند و کار را از سر گرفتند، بخشی از محتویات به داخلِ ریه‌هایش کشیده شد و ذات‌الریه گرفت. اینجا بود که خود را به عینه در پیشگاه مرگ حاضر دید. بعدها در رابطه با آن روز گفت:

«تقریباً به خاطرِ خراب‌کاریِ آنها داشتم می‌مُردم. لورین آنجا بود و بچه‌ها را هم با خودش آورده بود، چون کسی فکر نمی‌کرد شب را به صبح برسانم. رید همراه با یکی از برادرهای لورین داشت برای ادامه‌ی تحصیلش دنبالِ کالج می‌گشت. او را با یک هواپیمایِ خصوصی به دارت‌موث[1] آوردند و ماجرا را برایش گفتند. یک هواپیما هم دخترها را آورد. هر سه فکر می‌کردند این آخرین فرصت برای دیدنِ من در حینِ هشیاری است، ولی دوام آوردم.»

پاوِل مسئولیتِ مراقبت‌های بعدی را بر عهده گرفت. تمام روز در اتاق بیمارستان می‌مانْد و گوش به زنگ، به نمایشگرها نگاه می‌کرد. جانی آیوْ که به محضِ امکان خودش را به دیدارِ جابز رسانده بود، می‌گفت: «لورین مثل یک ببر زیبا ازش محافظت می‌کرد.» مادر و برادرهای لورین بارها به کمکش آمدند. خواهر جابز، مُنا سیمپسون هم به مراقب از او شتافت. او و جُرج رایلی تنها کسانی بودند که جابز اجازه می‌داد جایِ لورین را در کنار تختش پر کنند. خودِ جابز می‌گفت: «خانواده‌ی لورین کمک‌مان کردند از بچه‌ها مراقبت کنیم -مادر و برادرهایش فوق‌العاده بودند. من خیلی ضعیف و حساس شده بودم. ولی تجربه‌ای مثل این، آدم‌ها را عمیقاً به هم نزدیک می‌کند.»

پاوِل هر روز ساعت ۷ صبح می‌آمد و داده‌ها را در فُرمِ بیمارستانی وارد می‌کرد: «خیلی پیچیده بود چون چیزهای زیادی آنجا در جریان بود.» سپس ساعتِ ۹ که جیمز ایسُن و همکارانش از راه می‌رسیدند، برای هماهنگی‌هایِ درمانی با آنها جلسه می‌گذاشت و ساعتِ ۹ شب، قبل از اینکه برود، گزارشِ علائم حیاتی و سایر سنجه‌ها و همین‌طور سؤال‌هایی که برایش پیش آمده بود را آماده می‌کرد: «این به من کمک می‌کرد مغزم را درگیر کنم و متمرکز بمانم.»

---

[1] Darthmouth

ایسُن در مِمفیس کاری را انجام داد که هیچ کس در استنفورد کامل به آن نپرداخته بود: پذیرشِ مسئولیتِ تمامِ مراقبت‌های درمانیِ جابز. از آنجا که مدیرِ انستیتو بود، به خوبی می‌توانست دوران نقاهت و بازپروریِ بعد از جراحی، آزمایش‌های سرطان، معالجه‌ی دردها، تغذیه، توان‌بخشی و پرستاری را با هم هماهنگ کند. حتی سرِ راهِ آمدن به انستیتو، نوشیدنی‌های انرژی‌زای مورد علاقه‌ی جابز را هم می‌خرید.

پرستارهای محبوبِ جابز، دو خانم از اهالی شهرهایِ کوچکِ می‌سی‌سی‌پی[1] بودند؛ زنانِ قابل‌اعتمادی که مرعوبِ کاریزمای او نمی‌شدند. ایسُن ترتیبی داد که فقط آنها از جابز مراقبت کنند. تیم کوک می‌گفت: «برای اداره‌ی استیو باید سِمِج می‌بودی. ایسُن او را به خوبی اداره می‌کرد و حتی قادر بود به چیزهایی وادارش کند که هیچ کَسِ دیگری نمی‌توانست، چیزهایی اگر چه ناخوشایند، ولی برای سلامتش ضروری.»

با وجود تمام مراقبت‌ها، جابز گاهی تقریباً دیوانه می‌شد. از آنجا که کنترلِ امور از دستش خارج بود، اوقات-تلخی می‌کرد، به هذیان‌گویی می‌افتاد یا عصبانی می‌شد. حتی وقتی هوشیاری‌اش کامل نبود، کاراکترِ یاغی‌اش سر بر می‌آورْد. یک بار بعد از تزریقِ آرام‌بخش، متخصصِ ریه سعی داشت ماسکی را روی صورتش بگذارد که جابز ناگهان آن را پاره کرد و مِن‌مِن‌کنان گفت که: از طراحی‌اش متنفر است و نمی‌خواهد آن را روی صورتش بگذارند. با اینکه به سختی می‌توانست صحبت کند، دستور داد پنج ماسکِ متفاوت بیاورند تا از بینِ آنها طرحِ دل‌خواهِ خود را انتخاب کند! دکترها فقط با دهانِ باز، لورین را نگاه کردند. سرانجام او بود که توانست استیو را آرام کند و ماسک را روی صورتش بگذارد. جابز از نشانگر اکسیژن که روی انگشتش گذاشته بودند هم بیزار بود. می‌گفت خیلی زشت و پیچیده است و روش‌هایی برای طراحی ساده‌ترِ آن پیشنهاد می‌کرد. پاوِل به خاطر می‌آورد که: «همیشه به جزئیات و وسایلِ پیرامونش دقت می‌کرد، و همین بود که باعث می‌شد عبوث جلوه کند.»

یکی از آن روزهایی که مدام به هوش می‌آمد و باز از هوش می‌رفت، دوستِ نزدیکِ پاوِل، کاترین اِسمیت به ملاقاتش آمد. رابطه‌ی او با جابز همیشه عالی نبود ولی پاوِل اصرار کرد تا بالای تختش بیاید. جابز با دست اشاره کرد، قلم و کاغذ خواست. وقتی آوردند، نوشت: «آیـفُـنم را بده.» اِسمیت آن را از داخلِ کمد برداشت و آورد. استیو دستِ او را گرفت و طرز کارِ "بکش تا باز بشه" و چگونگیِ کار با صفحات را نشانش داد.

رابطه‌ی جابز با دخترش لیسا هم بسیار کم‌رنگ شده بود. او بعد از فارغ‌التحصیلی از هاروارد، در نیویورک زندگی می‌کرد و به ندرت با پدرش در تماس بود. ولی با این حال دو بار به ممفیس آمد که جابز قدردانِ این کارش بود: «آمدنش برایم خیلی معنی داشت.» متأسفانه این را به خودِ

---

[1] Mississippi

لیسا نگفت. بسیاری از اطرافیانِ جابز، لیسا را هم به اندازه‌ی پدرش غیرقابل تحمل می‌دانستند، اما لورین به لیسا خوشامد گفت و سعی کرد او را وارد جمع کند، زیرا این رابطه‌ای بود که می‌خواست ترمیمش کند.

همزمان با بهبود، شخصیتِ حساس و عصبیِ جابز نیز برگشت. هنوز لوله‌های صفراوی در بدنش بود. کت اِسمیت می‌گفت: «وقتی بهبودش سرعت گرفت، خیلی سریع از فازِ قدردانی عبور کرد و درست برگشت سر جای قبلی‌اش، بدخلق و طلبکار. ما همه منتظر بودیم که ببینیم آیا از این دوره با رفتاری مهربانانه بیرون می‌آید یا نه، که نیامد.»

او همچنان عاداتِ غذاییِ آنتیکش را حفظ کرد که این، خود از همیشه مشکل‌سازتر بود. دستور می‌داد هفت یا هشت آب‌میوه‌ی مخلوط (تنها چیزی که حاضر به خوردنش بود) را کنار هم ردیف کنند تا بتواند انتخابی رضایت‌بخش داشته باشد. بعد با یک قاشق، مقداری از هر کدام را می‌چشید و می‌گفت: «این خوب نیست... آن یکی هم خوب نیست.» بالأخره یک بار ایسُن جلویش ایستاد و گفت: «می‌دانی استیو، ماجرا ربطی به مزه ندارد، دیگر به اینها به چشمِ غذا نگاه نکن. فکر کن دارو هستند.»

وقتی می‌توانست با همکارانش در اپل ملاقات کند، اخلاقش حسابی سرِ جا می‌آمد. تیم کوک مرتب به دیدارش می‌شتافت و رئیس را در جریانِ پیشرفتِ امور قرار می‌داد. کوک درباره‌ی آن روزها می‌گفت: «هر بار که بحث می‌چرخید به سمتِ اپل، برقِ امید را در چهره‌اش می‌دیدم، انگار داخل قلبش چراغ‌ها همه روشن می‌شد.» جابز عمیقاً شرکتش را دوست داشت. به نظر می‌رسید فقط برای بازگشت به اپل است که از این همه سختی، جان به در برده. جزئیات به او انرژی می‌داد. وقتی توضیحاتِ کوک راجع به آیـفـُنِ جدید تمام شد، جابز یک ساعتِ تمام، نه تنها به بحث روی انتخاب نام پرداخت (روی آیـفـُن 3GS توافق کردند)، بلکه حتی روی اندازه و فونتِ "GS" هم نظر داد؛ از جمله اینکه حروف باید درشت می‌بودند؟ (بله) و یا کج نوشته می‌شدند؟ (خیر)

در یکی از روزهای دوره‌ی نقاهت، جُرج رایلی بازدیدی رؤیایی از "سان استودیو" ترتیب داد؛ جایگاهِ مقدسی که اِلوْیس، جانی کَش، بی. بی. کینگ و بسیاری دیگر از ستاره‌های راک-اَند-رول، در آن آثاری را ضبط کرده بودند. بازدیدی خصوصی، همراه با توضیحاتِ تاریخی که توسطِ یکی از کارمندانِ جوانِ آنجا ارائه می‌شد؛ جوانی که با جابز روی نیمکتی پر از جای خاموش کردن سیگار نشست، که جری لی لوئیس[1] عادت داشت روی آن خستگی در کند. جابز به یقین از تأثیرگذارترین افرادِ صنعت موسیقیِ دوران بود، ولی آن پسرک او را به خاطرِ ظاهر جدیدش نشناخت. جابز در مسیر بازگشت به رایلی گفت: «این پسر خیلی باهوش است. باید برای آیـتونز استخدامش کنیم.» بنابراین رایلی به اِدی کیو زنگ زد و او نیز ترتیبِ پروازِ جوانک به کالیفرنیا، برای مصاحبه، و سپس

[1] Jerry Lee Lewis

استخدام برای راه‌اندازیِ بخش‌های آر-اَند-بی و راک-اَند-رولِ آیـتونز را داد. بعدها که رایلی برای دیدنِ دوستانش به آن استودیو برگشت، به او گفتند که این اتفاق (استخدامِ جوانک) شعارِ استودیو را دوباره سرِ زبان‌ها انداخته: «رؤیاهایت هنوز هم می‌توانند در سان استودیو به حقیقت بپیوندند.»

بازگشت

در اواخرِ مِیِ ۲۰۰۹، جابز، خواهرش و همسرش، با جتِ شخصی از ممفیس برگشتند. در فرودگاهِ سَن خوزه، تیم کوک و جانی آیوْ به محضِ فرود، داخلِ هواپیما شدند. به قول تیم کوک: «می‌شد هیجانِ بازگشت را در چهره‌اش دید، در درونش جنگی به پا بود. برای شروعِ دوباره ثانیه‌شماری می‌کرد.» پاوِل به سلامتیِ شوهرش، یک بطری شرابِ سیب باز کرد و سپس همه یکدیگر را در آغوش کشیدند.

آیوْ به لحاظِ احساسی برانگیخته شده بود. از فرودگاه به خانه‌ی جابز رفت و برایش شرح داد که به سختی کوشیده تا همه چیز مثلِ سابق پیش برود. همچنین راجع به داستان‌هایی که می‌گفتند ابداعاتِ اپل وابسته به جابز است و با نبودِ او محو خواهد شد، غرولند کرد. گفت: «واقعاً آزرده‌خاطرم.» احساسِ ویرانی و قدرنشناسی می‌کرد.

جابز پس از بازگشت به پالو آلتو همچنان وضعیتِ فکریِ تیره‌ای داشت. به این خوره دچار شده بود که شاید دیگر حضورش برای شرکت مفید نباشد. سهامِ اپل در زمانِ غیبتش به خوبی رشد کرده بود: از ۸۰ دلار در زمان رفتنش -ژانویه‌ی ۲۰۰۹- به ۱۴۰ دلار در زمانِ بازگشتش -یعنی اواخر مِی. درست پس از رفتنِ او به مرخصی، کوک در کنفرانسی تلفنی با تحلیل‌گرانِ اقتصادی، از آن سبکِ غیراحساسی و آهنینِ خود کمی فاصله گرفت، و با اظهاراتی روشن‌گرانه توضیح داد که چرا اپل حتی در غیبتِ جابز هم قادر به ادامه‌ی روندِ رو به رشدِ خود خواهد بود:

«ما (در اپل) معتقدیم که برای خلقِ محصولاتِ عالی پا به دنیا گذاشته‌ایم، و این غیرقابلِ تغییر است. در اپل همواره بر نوآوری تمرکز داریم. همگی به ساده‌سازی معتقدیم و نه به پیچیدگی. همیشه در پیِ تصاحب و کنترلِ تکنولوژی‌هایِ بنیادیِ مورد نیاز برای ساختِ محصولات، و حضور در بازارهایی هستیم که قادر به تصاحبِ سهمِ قابل توجهی از آنها باشیم. اعتقادی به اجرای هزاران پروژه نداریم، زیرا مایلیم روی محصولاتِ اندک ولی مهم و اثرگذار تمرکز کنیم. به همکاریِ عمیق و فراگیر بین گروه‌ها معتقدیم که به ما امکانِ ابداعِ راه‌هایی را می‌دهد، که رقبا از درک آنها عاجزند. صریح بگویم، در تمامِ بخش‌های شرکت به چیزی کمتر از عالی رضایت نمی‌دهیم و این

صداقت را داریم، که به اشتباهِ خود اعتراف و تغییر را تشویق کنیم. فکر می‌کنم صرف نظر از اینکه چه کسی در چه سِمَتی است، این ارزش‌ها آنقدر در شرکت ریشه دوانده‌اند که عملکردِ اپل همیشه عالی خواهد بود.»

این صحبت‌ها شبیهِ چیزی بود که اگر جابز بود می‌گفت (و البته پیش‌تر گفته بود،) ولی رسانه‌ها آن را "دکترین کوک" نام نهادند. جابز در عذاب بود و عمیقاً افسرده، به خصوص از بابتِ خطِ آخر. نمی‌دانست باید از چنین حقیقتی خوشحال باشد، یا ناراحت. صحبت‌هایی راجع به کناره‌گیری او و انتصابش به ریاستِ هیئت‌مدیره شنیده می‌شد، ولی همه‌ی اینها به او انگیزه‌ای دوباره داد تا از تخت پایین بیاید، بر درد غلبه کند، و پیاده‌رَوی‌های طولانی‌اش را از سر بگیرد.

جلسه‌ی هیئت‌مدیره برای چند روز بعد از بازگشتِ او تنظیم شده بود و جابز با آمدن به آن، همه را غافلگیر کرد. در اتاقِ کنفرانس حاضر شد و توانست بیشترِ جلسه را طاقت بیاورد. سپس، از اوائلِ ژوئن، جلسات روزانه‌ای در خانه‌اش بر پا کرد و در پایانِ همان ماه بر سر کار حاضر شد.

آیا اکنون بعد از مواجهه با مرگ، آرام‌تر از قبل شده بود؟ دوستانش به زودی پاسخ را یافتند. در اولین روزِ حضورِ مجدد، گروهِ مدیرانِ ارشد را حسابی با اوقات‌تلخی‌هایش غافلگیر کرد. بعد از ٦ ماه غیبت، عده‌ای را تحقیر و چند نفری را که کارشان بد بود، حسابی ضایع کرد، و بعضی از برنامه‌های بازاریابی را هم داخل سطل آشغال ریخت. اما حقیقتِ محض را باید در صحبت‌هایی جُست که همان روز عصر، با چند نفر از دوستان نزدیکش در میان گذاشت: «امروز بهترین روزم از زمان بازگشت بود، باورم نمی‌شود که چقدر احساسِ خلاقیت می‌کنم و چقدر کلِ گروه عالی است.» تیم کوک با رویی گشاده، بازگشتِ رئیس را خوشامد گفت: «هرگز ندیده بودم استیو آنقدر صریح، دیدگاه یا اشتیاقش را بیان کند، چیزی که عالی بود.»

دوستانش خیلی زود فهمیدند که او هنوز عصبیتش را از دست نداده. به عنوانِ مثال، در دوره‌ی نقاهت، و پس از خارج کردن لوله‌ها از داخلِ بدنش، برای تلویزیونِ کابلیِ کام‌گست درخواست اشتراک داد و درست چند روز بعد به برایان رابرتز[1]، مدیر اجراییِ آن زنگ زد. رابرتز می‌گفت: «فکر کردم زنگ زده تا از سرویس تعریف کند. در عوض گفت: "افتضاحه".» اما آندی هِرتزفِلد می‌گفت که جابز، در عینِ درشت‌گویی، صداقتِ بیشتری نسبت به قبل پیدا کرده بود: «پیش‌تر اگر از استیو چیزی می‌خواستی، ممکن بود درست بر عکس عمل کند. این جزوِ انحرافاتِ ذاتی‌اش بود. اما بعد از بازگشت، واقعاً سعی می‌کرد کمک‌حالِ دیگران باشد.»

تاریخِ بازگشتِ رسمی‌اش بر سر کار، ۹ سپتامبر بود؛ یعنی رویدادِ سالانه‌ی موسیقی در پاییز. وقتی روی صحنه رفت برای یک دقیقه سر پا تشویقش کردند. بعد یک یادداشتِ شخصی روی

---

[1] Brian Roberts

نمایشگرِ بزرگِ سالن فرستاد، که در آن به پیوند کبدش اشاره کرده بود. گفت: «بدونِ چنان سخاوتی من امروز اینجا نبودم، بنابراین امیدوارم همه‌ی ما آنقدر بخشنده و برگزیده باشیم که اهدای عضو کنیم.» بعد از تشویقی کوتاه افزود: «من سر پا هستم، دوباره به اپل برگشته‌ام و هر روزش را دوست دارم.» در آن رویداد، آیـپاد نانوهای جدید را معرفی کرد که با دوربینِ ویدیویی و بدنه‌هایی از جنسِ آلومینیومِ آنودیزه، در ۹ رنگِ مختلف عرضه می‌شدند.

در آغازِ سالِ ۲۰۱۰، بخشِ اعظمی از قوای جسمانی‌اش را بازیافت و طوری روی کار متمرکز شد که آن سال به یکی از پرمحصول‌ترین سال‌های او و اپل بدل گردید. بعد از اتخاذ استراتژی قطب دیجیتال، اپل دو محصولِ خیره‌کننده برای بازار تدارک دیده بود؛ آیـپاد و آیـفُن. حالا دیگر وقتِ عرضه‌ی محصولِ سوم فرا رسیده بود.

(nbookcity.com)

فصل سی و هشت

آیـپَد

پیش به سوی دنیایِ ماوراءِ کامپیوتر

در حالِ معرفی آیپَد، ۲۰۱۰.

باز هم می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی

پیش‌تر ذکرش رفت که جابز در سال ۲۰۰۲، چقدر از دستِ آن مهندسِ مایکروسافت ناراحت شده بود؛ همو که مثلِ تازه به دوران رسیده‌ها، راجع به نرم‌افزارِ مخصوصِ مایکروسافت برای تبلت‌های کامپیوتری یاوه‌سرایی می‌کرد، نرم‌افزاری که به کاربر امکان اجرای دستوراتِ لمسی با استفاده از قلم استایلوس را می‌داد. در آن سال شرکت‌های اندکی با استفاده از نرم‌افزار مایکروسافت، تبلت به بازار عرضه کردند ولی هیچ کدام اثر قابل ذکری در دنیای کامپیوتر به جا نگذاشت. آن موقع جابز مشتاق بود به آنها نشان دهد که محصولِ مناسب -بدون استایلوس!- چیست و چگونه باید آن را ساخت، ولی به محض مشاهده‌ی تکنولوژیِ چندلمسیِ در حال توسعه در اپل، تصمیم گرفت ابتدا از آن برای ساختِ آیـفُن استفاده نماید.

جابز در مصاحبه‌ای با والت ماسبرگ، در مِی ۲۰۰۳، اظهار داشت: «ما برنامه‌ای برای ساختِ تبلت نداریم، واضح است که مردم صفحه‌کلید می‌خواهند. تبلت به درد بچه‌پولدارهایی می‌خورَد که چندین کامپیوتر و دستگاه دیگر هم دارند.» درست مثل نامه‌اش راجع به "عدم‌تعادل

هورمونی" این صحبت هم گمراه‌کننده بود؛ در جلسه‌ی سالانه‌ی ۱۰۰ مدیرِ برترِ اپل، تبلت بین گزینه‌های مورد بحث جای داشت. فیل شیلِر به من گفت: «ایده‌ها را در بسیاری از جلسات نشان می‌دادیم، چون هنوز استیو گوشه‌چشمی به تبلت داشت.»

طی این مدت، ایده‌ی تبلت از صافی‌های مختلفِ گروه سخت‌افزاریِ مَکینتاش نیز گذشت و پروژه در سال ۲۰۰۷، دوباره رو آمد. در آن زمان، جابز در حال بازبینی ایده‌های مربوط به ساخت یک نِت‌بوکِ ارزان‌قیمت بود. اما در یکی از جلساتِ هم‌اندیشی و طوفان‌فکریِ روزِ دوشنبه، آیوْ پرسید که چرا باید یک صفحه‌کلید از پایینِ نمایشگر آویزان باشد؟ گفت: گران است و حجیم. بعد پیشنهاد کرد که صفحه‌کلید را با استفاده از تکنولوژیِ لمسِ‌چندگانه به روی نمایشگر منتقل کنند. جابز موافقت کرد و بدین شکل منابعِ کاری از پروژه‌ی نِت‌بوک به پروژه‌ی تبلت منتقل شد.

کار با تعیینِ اندازه و نسبتِ "طول-به-عرضِ" نمایشگر، توسطِ جابز و آیوْ آغاز شد. ۲۰ مدلِ مستطیلی شکل -البته همگی با گوشه‌های گرد- در اندازه‌ها و با نسبت‌های مختلف درست کردند. آیوْ آنها را روی یکی از میزهای استودیویِ طراحی گذاشت و با پارچه پوشانید. سپس، فرآیند لمسِ غیرِ بصری آغاز شد. آیوْ می‌گفت: «این‌طوری بود که حدس می‌زدیم چه سایزی را در دست گرفته‌ایم.»

جابز مثل همیشه می‌خواست ساده‌ترین طرح ممکن را تدارک ببیند. از این رو، ابتدا باید مهم‌ترین بخشِ دستگاه تعیین می‌شد. پاسخ روشن بود: نمایشگرِ لمسی. بنابراین سبکِ طراحی نیز مشخص شد: هر ایده‌ای می‌بایست وقفِ خودنماییِ نمایشگر می‌شد. آیوْ پرسید: «چطور از همان اول کار را درست پیش ببریم، وقتی دکمه‌ای و ویژگیِ چندانی وجود ندارد که نمایشگر را به حاشیه بِرانَد؟» کارِ جابز همین بود: حذف مرحله به مرحله‌ی زوائد، و هدایتِ طراحی به سمت سادگی.

در مقطعی، جابز در بررسیِ مدلِ اولیه کاملاً ناراضی به نظر می‌رسید. حسِ سادگی و خودمانی بودن را القا نمی‌کرد، پس بدیهی بود که دور انداخته شود. آیوْ رویِ یک مشکل دیگر انگشت گذاشت تا راجع به آن بحث کنند: اینکه حتماً باید به کاربر می‌فهماندند که با یک حرکتِ دست می‌شود تبلت را برداشت. پس بخش زیرینِ لبه‌های تبلت باید گِرد می‌شد تا شُمای کاربر خیلی راحت دستت را زیرش بزنی و بدون وسواس آن را برداری. این بدان معنا بود که مهندسین باید پورت‌هایِ اتصال و دکمه‌ها را در یک لبه‌ی بسیار باریک طوری جای می‌دادند که به سادگی بشود با آنها کار کرد.

اگر به فهرستِ حق اختراعاتِ ثبت شده نگاه کنید، اختراعِ شماره D504889 متعلق به اپل، در مارسِ ۲۰۰۴ ارسال و ۱۴ ماه بعد ثبت شده است. در بینِ مخترعینِ آن، نام جابز و آیوْ به چشم می‌خورَد: درخواستِ ثبت یک تبلت الکترونیکیِ مستطیلی شکل با لبه‌های گِرد، که مردی آن را در دستِ چپ گرفته و با انگشتِ اشاره‌ی دستِ دیگر، با صفحه‌ی لمسی‌اش کار می‌کند؛ آیـپَد درست شبیه به آن طرح ساخته شد.

از آنجایی که کامپیوترهای مَکینتاش از تراشه‌های اینتل استفاده می‌کردند، جابز در ابتدا برنامه‌ریزی کرد تا تراشه‌ی ولتاژ پایینِ اَتُم[1] را در آیـپَد قرار دهد. پاوْل اوتِلینی مدیرعاملِ اینتل، به سختی روی طراحیِ تراشه کار می‌کرد و جابز مایل بود به او اعتماد کند، زیرا شرکتش سریع‌ترین پردازنده‌های جهان را درست می‌کرد. ولی اینتل روی ساختِ پردازنده‌های دستگاه‌های رومیزی تمرکز داشت، نه تراشه‌هایی که با باتری‌های قابل شارژ کار می‌کردند. به همین خاطر، تونی فِیدِل شدیداً به استفاده از معماریِ ARM اصرار کرد که هم ساده‌تر بود و هم کم‌مصرف‌تر. اپل به تازگی با ARM شراکت و از تراشه‌های آن در ساختِ اولین آیـفُن استفاده کرده بود. فِیدِل با جلبِ حمایتِ مهندسینِ اپل، اثبات کرد که می‌شود جلوی جابز در آمد و حتی نظرش را عوض کرد. در یکی از جلسات، وقتی جابز مُصرّانه از او خواست که در ساختِ تراشه‌ی تبلت به اینتل اعتماد کند، فِیدِل فریاد زد: «اشتباهه! اشتباهه! اشتباهه!» و نشانِ سینه‌اش را روی میز کوبید و تهدید به استعفا کرد.

سرانجام جابز با پشیمانی گفت: «حرفت را شنیدم، قصد ندارم جلوی بهترین افرادم بایستم.» چرا؟ چون داشت می‌رفت که از طرف دیگرِ پشت‌بام بیاُفتد! اپل به زودی، هم لیسانسِ استفاده از معماریِ ARM را خرید و هم یک شرکت تخصصیِ سازنده‌ی ریزپردازنده‌های کم‌مصرف، به نام پی. اِی. سِمی[2] را که ۱۵۹ کارمند داشت. سپس با استفاده از توانمندیِ این شرکت، بر مبنای معماری ARM، یک مجتمع پردازشیِ اختصاصی -شامل ریزپردازنده و تراشه‌ی گرافیکی- به نام A4 طراحی کرد که توسطِ سامسونگ[3] در کره‌ی جنوبی به تولیدِ انبوه رسید. جابز در این باره به من گفت:

«در بازار تراشه‌های حرفه‌ای، اینتل بهترین است. اگر هزینه و قدرت برای شما مهم نباشد، سریع‌ترین تراشه‌ها را در دُکان اینتل پیدا می‌کنید. اما آنها فقط پردازنده را در تراشه قرار می‌دادند، یعنی باید قطعاتِ دیگر را خودمان تدارک می‌دیدیم. در حالی که A4، پردازنده، تراشه‌ی گرافیکی، سیستم‌عاملِ موبایل و کنترل‌کننده‌ی حافظه را یک‌جا داشت. سعی کردیم به اینتل کمک کنیم، ولی کو گوشِ شنوا. از سال‌ها قبل بهشان می‌گفتیم گرافیک‌شان افتضاح است. هر سه ماه یک بار من و سه معاون ارشدم با پاوْل اوتِلینی جلسه داشتیم. اینتل می‌خواست پروژه‌ی ساختِ تراشه برای آیـفُن‌های بعدی را بر دارد، ولی به دو دلیل باهاشان کار نکردیم؛ یکی اینکه واقعاً کُند و درست مثل یک کشتیِ بخارْ غیرقابل انعطافند، در حالی که ما چابکیم. دوم اینکه نخواستیم همه چیز را یادشان بدهیم، چون می‌رفتند و به رقبا می‌فروختند.»

---

[1] Atom
[2] P.A. Semi
[3] Samsung

بر طبق ادعای اوتِلینی، استفاده از تراشه‌های اینتل در آیـپَد می‌توانست منطقی باشد. اما مشکل را عدم توافقِ اپل و اینتل، بر سر قیمت می‌دانست. مشکل دوم نیز، عدمِ توافق بر سر کنترلِ معماریِ تراشه توسط یکی از طرفین بود. این هم نمونه‌ای دیگر از تمایل یا در حقیقت تعصبِ جابز، برای کنترل تمام جنبه‌های یک محصول، از سیلیکُن گرفته تا بدنه.

معرفیِ آیـپَد، ژانویه‌ی ۲۰۱۰

هیجانِ معمول ناشی از حضورِ مجددِ جابز در رویدادِ معرفی محصول، و نیز هیجانی که برای رونمایی از محصول جدید -آیـپَد- در ۲۷ ژانویه ۲۰۱۰ به پا شده بود، دست به دست هم دادند تا سان‌فرانسیسکو شلوغ شود. بعد از نمایش محصول، مجله‌ی اکونومیست[1] عکسی از جابز روی جلد انداخت؛ با ردایی آبی بر دوش، هاله‌ای دورِ سر، و "تبلتی مسیحایی" در دست. وال‌استریت ژورنال هم از این تمجید استفاده کرد: «آخرین باری که اینقدر هیجان حولِ یک کتیبه شکل گرفت، فرمان‌های الهی روی آن نوشته شده بود.»

برای تأکید بر تاریخی بودنِ این رویداد، جابز بسیاری از کهنه‌سربازهای اپل را دعوت کرد. مهم‌تر اینکه جیمز ایسُن جراحِ پیوند کبدش، و همین‌طور جفری نورتون[2] جراحِ عملِ پانکراسش در سال ۲۰۰٤ نیز، در بین حضار و کنارِ همسر، پسر و خواهرِ جابز (مُنا) حضور داشتند.

کارِ استادانه‌ی معرفیِ محصولِ جدید را، درست مثلِ رویدادِ رونمایی از آیـفُن در سه سال قبل، آغاز کرد. این بار رویِ نمایشگرِ بزرگِ سالن، یک آیـفُن و یک لپ‌تاپ ظاهر شد، با یک علامتِ سؤالِ بزرگ در "وسط." جابز پرسید: «سؤال این است که آیا فضا برای حضورِ محصولی در این "وسط" وجود دارد یا خیر؟» چیزی که باید در مرورِ اینترنت، ارسالِ ایمیل، تماشایِ عکس و ویدیو، بازی کردن، پخشِ موسیقی و کتاب‌خوانی عالی می‌بود. با گفتنِ یک جمله، خنجر را فرو کرد در قلب نِت‌بوک‌ها: «نِت‌بوک‌ها در هیچ‌کدام از این موارد بهتر نیستند!» میهمانان و کارمندان، با جملاتِ بعدی تشویق را شروع کردند: «ولی ما چیزِ بهتری داریم و به آن می‌گوییم: آیـپَد.»

برای نشان دادنِ روحِ تفریح‌وارِ آیـپَد، رفت و روی یک مبلِ چرمی (ساختِ لاکاربوسیِر[3]) نشست. کنار دستش، یک میزِ گردِ کوتاه (ساخت ایرو سارینِن[4]) قرار داشت که آیـپَد را از روی آن برداشت، گفت: «این خیلی صمیمی‌تر از لپ‌تاپ است.» با آن، وب‌سایتِ نیویورک تایمز را آورد، یک ایمیل برای اسکات فُرستال و فیل شیلِر فرستاد (متن: "وآو، داریم واقعاً آیـپَد را معرفی

---

1 Economist
2 Jeffrey Norton
3 Le Corbusier
4 Eero Saarinen

می‌کنیم”)، توی یک آلبومِ تصویری چرخ زد، به تقویم سرک کشید، با استفاده از سرویس نقشه‌های گوگل رویِ برجِ ایفِل زوم کرد، کلیپ‌های ویدیویی (“پیشتازانِ فضا” و فیلمِ “بالا” از پیکسار را) تماشا کرد، و پس از نمایشِ قفسه‌کتابِ آیبوک، ترانه‌ای هم چاشنیِ نمایشِ بی‌نظیرش کرد (ترانه‌ی باب دیلان “مثل یک سنگِ غلتان،” که در معرفیِ آیفُن هم پخش کرده بود). در آخر پرسید: «این فوق‌العاده نیست؟»

با نمایشِ آخرین اسلاید، تأکیدی کرد بر یکی از پی‌رنگ‌های مهمِ زندگی‌اش، که اینک با آیپَد تجسم یافته بود: یک تابلویِ علائم شهری، که تقاطعِ خیابانِ “تکنولوژی” و خیابانِ “هنرهای آزاد” را نشان می‌داد. جابز با این جملات جلسه را خاتمه بخشید: «چیزی که اپل را قادر به خلقِ محصولاتی مثل آیپَد کرده، سعی ما برای این است که همیشه نقطه‌ی تلاقیِ تکنولوژی و هنرهای آزاد باشیم.» آیپَد، تجسمِ دیجیتالیِ “کاتالوگِ کل زمین” بود، همان مجله‌ای که در آن خلاقیت به دیدارِ ابزارهایی برایِ زندگیِ بهتر می‌رفت.

در ابتدا، عکس‌العمل‌ها هیچ شباهتی به سرودِ تقدیسِ خدایگان نداشت. تا عرضه‌ی آیپَد (در آوریل) زمان باقی بود و بعضی از شاهدانِ نمایشِ جابز (بر روی مبل)، کاملاً مطمئن نبودند که این وسیله چیست؛ یک آیفُن که هورمون‌های استروئیدی تزریق کرده؟ دانیل لیونز[1] از نیوز ویک (که با ایفای نقش “استیو جابز تقلبی” در یکی از تقلیدهای اینترنتی خوش درخشیده بود) نوشت: «از زمانی که اسنوکی[2] توی آن شرایط گیر کرد، تا به حال اینقدر مأیوس نشده بودم.» سایت گیزمودو[3] یک مقاله‌ی مشارکتی کار کرد با عنوان: “هشت چیز در مورد آیپَد که افتضاح است” (عدم ارائه‌ی چندوظیفگی، فقدان دوربین، عدم پشتیبانی از فلش و ...) حتی اسمِ آن هم در فضای مجازی به ریشخند گرفته شد. در زیر مطالبِ ارسالی در سایت‌ها، نظراتی درج می‌شد که آیپَد را با محصولات آرایشیِ زنانه مقایسه می‌کرد. ارسال‌های “#iTampon” هم برای مدتی در زمره‌ی سه موضوعِ پُربیننده‌ی توییتر[4] قرار گرفت.

حتی نظر منفیِ بیل گِیتس هم تیتر شد که در مصاحبه با برنت شلِندر گفته بود: «من هنوز هم فکر می‌کنم که مخلوطی از صدا، قلم و صفحه‌کلیدِ فیزیکی -به بیان دیگر یک نِت‌بوک- خطِ اصلیِ بازار خواهد بود. یعنی این‌طور نیست که بنشینم و حسی مثل آیفُن که گفتم: “اُه خدای من، مایکروسافت به اندازه‌ی کافی بلندپروازی نکرده” داشته باشم. بله برای کتاب‌خوانی عالی است ولی هیچ چیزی در آیپَد وجود ندارد که مرا وادار کند بگویم: “اِی کاش مایکروسافت انجامش داده بود”.» گِیتس اصرار داشت که رویکردِ مایکروسافت برای استفاده از استایلوس بالأخره فراگیر

---

1 Daniel Lyons
2 Snooki
3 Gizmodo
4 Twitter

خواهد شد. بعدها به من گفت: «سال‌ها است پیش‌گوییِ تبلتی با استایلوس را می‌کنم، بالأخره یا درست از آب در می‌آید یا اینکه عمرِ من کفاف نمی‌دهد.»

شبِ بعد از معرفیِ آیـپَد، جابز دلخور و افسرده بود. برای شام دورِ میز آشپزخانه‌اش بودیم و او قدم می‌زد و با آیـفُنش ایمیل‌ها و صفحاتِ وب را بلند-بلند برای ما مرور می‌کرد:

«حدود ۸۰۰ ایمیل در ۲٤ ساعت گذشته به دستم رسیده. اکثرشان شکایت‌آمیزند: چرا پورتِ USB ندارد! چرا این نیست، چرا آن هست. بعضی‌شان کم مانده بگویند: "کثافت، چطور توانستی این کار را بکنی؟" من معمولاً جواب مردم را نمی‌دهم ولی جواب اینها را دادم: "والدین‌تان به چیزی که هستید افتخار می‌کنند!" بعضی‌ها از اسم آیـپَد خوش‌شان نمی‌آید و داستان همچنان ادامه دارد. امروز بد بود. خیلی ضربه خوردم.»

همان روز یک تماسِ تلفنی از رئیس‌دفترِ باراک اُباما[1]، رام امانوئل[2] دریافت کرده بود که مایه‌ی خرسندی‌اش بود. ولی سر میز شام غرولند کرد که چرا اُباما از زمان ورودش به کاخِ سفید، تماسی با او نگرفته.

زمانی که آیـپَد در آوریل به بازار عرضه شد و مردم آن را در دست گرفتند، عیب‌جویان به دخمه‌هاشان خزیدند. تایم و نیوز ویک آن را روی جلد کار کردند. لِوْ گراسمَن در تایم نوشت: «چیزی که نوشتن راجع به محصولاتِ اپل را سخت می‌کند، این است که تعدادِ زیادی از معتادان به اپل دورشان را می‌گیرند. سختیِ دیگر برای نقدِ محصولات اپل، این است که گاهی این اعتیاد صحیح هم هست.» مهم‌ترین نقد که حقیقت هم داشت این بود که: آیـپَد اگر چه محصولی دوست‌داشتنی برای محتواهای مصرفی بود ولی چندان کمکی به تولید محتوا نمی‌کرد. کامپیوترها به خصوص مَکینتاش، ابزارهایی شده بودند برای تولیدِ محتوا توسط مردم؛ موسیقی، ویدیو، طراحی وب‌سایت و وب‌لاگ و هر آنچه از این دست که می‌شد به جهانیان عرضه کرد. این انتقادی بود که جابز با جان و دل پذیرفت: «آیـپَد باعث شد توجه از "خلقِ محتوا" برداشته شود و صرفاً به "جذب و دستکاریِ محتوا" معطوف گردد.» بنابراین شخصاً اطمینان حاصل کرد که نسخه‌ی بعدیِ آیـپَد با تأکید بر تسهیلِ "کاربردهای هنریِ خلاقانه" و "تولیدِ محتوا توسطِ کاربران" راهیِ بازار شود.

تیترِ روی جلد نیوز ویک این بود: «چه چیزِ آیـپَد جالب است؟ همه چیزش!» دانیل لیونز که با کنایه‌ی معروفِ اسنوکی‌دارِ خودش آن را کوبیده بود، مثل آفتاب‌پرست رنگ عوض کرد: «وقتی

---

[1] Rahm Emanuel
[2] Barack (Obama)

دیدم جابز روی صحنه با آن کار کرد، اولین فکرم این بود که چیزِ مهمی نیست، فقط یک نسخه‌ی بزرگتر از آیـپاد تاچ است، درست؟ بعد فرصتِ این دست داد که یکی را لمس کنم. مرا کُشت: بلافاصله آیـپَدِ خودم را می‌خواستم.» لیونز مثل سایرین پِی برد که آیـپَد، پروژه‌ی شخصیِ جابز است؛ تجسمِ تمام چیزهایی که او این همه سال برای‌شان ایستادگی کرده بود. وی نوشت: «جابز یک توانایی غریب دارد: ساختن دستگاه‌هایی که ما نمی‌دانستیم به آنها نیاز داریم و بعد، دیگر زندگی بدون آنها برای‌مان ممکن نیست. یک رویکردِ بسته، شاید تنها راه برای فراهم آوردنِ این تجربه‌ی تکنولوژیکِ شِبهِ ذن باشد، چیزی که اپل در آن تخصص دارد.»

مهم‌ترین منازعه پیرامون آیـپَد، روی این مسئله متمرکز بود که آیا بسته بودن و یکپارچگیِ آن خوب است یا محکوم به فنا؟ همزمان گوگل هم شروع کرده بود به ایفای نقشی که در دهه‌ی ۱۹۸۰ مایکروسافت ایفا کرده بود، یعنی ارائه‌ی یک سیستم‌عاملِ متنْ‌باز به نام اَندروید[1] که تمام سازندگانِ سخت‌افزارهای موبایل می‌توانستند از آن استفاده کنند. فُرچون مطلبی راجع به این تازه‌وارد منتشر کرد. مایکل کوپلند[2] نوشت: «هیچ بهانه‌ای برای متنْ‌باز نبودن وجود ندارد.» همکارش جان فُریت[3] متقابلاً جواب داد: «سیستم‌های متن‌بسته شدیداً ضربه خواهند خورد ولی به هر حال زیبا کار می‌کنند. مشتری از این رقابت سود خواهد برد. هیچ‌کس در دنیایِ فناوری، این موضوع را بهتر از جابز اثبات نکرده؛ اپل با یکپارچه کردن سخت‌افزار، نرم‌افزار و سرویس‌ها، و کنترل سخت‌گیرانه‌ی آنها، موفق به غلبه بر حریفان و ارائه‌ی محصولات بهتری شده.» آن دو در اینکه آیـپَد بهترین نمونه از این مورد -از زمان مَکینتاشِ اول تاکنون- است با هم موافق بودند. فُریت نوشت: «اپل با تولیدِ پردازنده‌ی A4، وسواسِ کنترلیِ خودش را به مرحله‌ی جدیدی سوق داده است. کوپرتینو اکنون حرف‌های فراوانی برای گفتن دارد، از سیلیکُن گرفته تا سیستم‌عامل، فروشگاهِ برنامه‌های کاربردی، و سیستمِ پرداخت.»

در ۵ آوریل، یعنی روزِ اولِ فروش آیـپَد، جابز کمی قبل از ظهر، به فروشگاهِ اپل در پالو آلتو رفت. دانیِل کاتکی -دوست قدیمیِ دوران کالج و کارمندِ روزهای نخستین در اپل، که حالا دیگر به خاطرِ نگرفتنِ سهامِ حقِ اختیار، کینه‌ای به دل نداشت- تصمیم گرفت به آنجا برود. خودش می‌گفت: «پانزده سال گذشته بود و می‌خواستم ببینمش. او را گوشه‌ای پیدا کردم و گفتم که می‌خواهم متن همه‌ی ترانه‌ها را روی آیـپَد بریزم. حالش خیلی خوب بود و بعد از آن همه سال، گفتگوی فوق‌العاده‌ای داشتیم.» پاوِل و کوچکترین فرزندشان ایوْ، از گوشه‌ی فروشگاه آنها را تماشا می‌کردند.

---

[1] Android
[2] Michael Copeland
[3] Jon Forytt

وازنیاک که زمانی طرفدارِ ساختِ سخت‌افزار و نرم‌افزار با رویکردِ باز بود، همچنان به تجدیدنظر در این ایده ادامه می‌داد. چنان‌که بارها رخ داده بود، تمام شب را تا صبح در صفِ انتظار ایستاد، تا فروشگاه باز شود. این بار در فروشگاه پاساژ وَلی‌فِر[1] در سَن خوزه منتظرِ خریدِ محصول بود که خبرنگاری از او پرسید نظرش راجع به ماهیت بسته‌ی اکوسیستمِ اپل چیست. جواب داد: «اپل شما را می‌برد داخل حصار و همان‌جا نگه دارد، ولی این منافعی هم دارد. من به شخصه سیستم‌های متنْ‌باز را دوست دارم ولی خب من هکرم. اکثر افراد چیزهایی با کاربری ساده را ترجیح می‌دهند. نبوغِ استیو در این است که می‌داند چطور چیزها را ساده‌سازی کند، و رویکردش گاهی مستلزم کنترل کردن همه چیز است.»

به زودی «چی روی آیـپَدت داری؟» جایگزین «چی روی آیـپادت داری؟» شد. کارمندانِ دفترِ پرزیدنت اُباما نیز با انتخابِ آیـپَد به عنوانِ نمادِ تکنولوژی، این بازی را می‌کردند؛ لَری سامرز[2] مشاورِ اقتصادیِ اُباما، برنامه‌های کاربردیِ اطلاعاتِ مالیِ بلومبرگ، اسکرابل[3]، و مجموعه مقالاتِ فدرالیست[4] را روی آیـپَدش داشت. رام امانوئل رئیس‌دفترِ اُباما، تعداد زیادی از روزنامه‌ها را داشت. بیل بارتُن[5] مشاورِ ارتباطاتیِ اُباما، "پوچیِ منصفانه[6]" و یک فصلِ کامل از سریالِ "گمشدگان" را داشت، و دیوید اَکسِلرُد[7] مدیر سیاسیِ دفترِ اُباما، لیگ اتحادیه‌ی بیس‌بال و NPR را داشت.

جابز که از شنیدنِ ماجرایی مربوط به آیـپَد بسیار متأثر شده بود، به مایکل نویر[8] از سایت فوربْس گفت که شرحِ آن را برای من بفرستد. ماجرا از این قرار بود که نویر یک روز در منطقه‌ای روستایی واقع در شمالِ شهرِ بوگوتا[9] در کشورِ کلمبیا، در یک مزرعه‌ی گاوداری بود که یک پسرِ فقیرِ شش ساله که کارش نظافتِ اصطبل‌ها بود، آمد و کنارش نشست. نویر با کنجکاوی آیـپَد را به دست پسربچه داد، و او خیلی راحت با آن کار کرد: صفحه را بالا و پایین برد، برنامه‌ها را اجرا کرد، حتی پین‌بال[10] هم بازی کرد. نویر نوشت: «استیو جابز کامپیوتری قوی ساخته که یک پسر بچه‌ی بی‌سوادِ شش ساله می‌تواند بدون آموزش از آن استفاده کند. اگر این جادویی نیست، دیگر نمی‌دانم چیست!»

اپل در کمتر از یک ماه، یک میلیون آیـپَد فروخت. فروش این محصول دو برابر سریع‌تر از آیـفُن بود. ۹ ماه بعد از عرضه‌اش یعنی در مارس ۲۰۱۱، تعدادِ فروش به ۱۵ میلیون رسید. بر

---

1 Valley Fair
2 Larry Summers
3 Scrabble
4 The Federalist Papers
5 Bill Burton
6 Vanity Fair
7 David Axelrod
8 Michael Noer
9 Bogota
10 Pinball

اساس برخی معیارها، نسخه‌ی اولِ آیـپَد، موفق‌ترین محصولِ مصرفیِ عرضه شده در کل تاریخ است.

تبلیغات

جابز از آگهی‌های اولیه‌ی آیـپَد راضی نبود. از این رو طبقِ معمول، به وسطِ گروه بازاریابی پرید و با جیمز وینسِنت و دانکِن میلنِر در آژانس تبلیغاتی که حالا تی.بی.دابلیو.اِی/مدیا آرتز لَب[1] نام داشت، همکاری کرد. لی کلویِ تقریباً بازنشسته هم به آنها مشاوره می‌داد. در نخستین آگهیِ ساخته شده، مردی با شلوارِ جینِ کم‌رنگ و سوئیت‌شِرت[2] روی صندلی لم داده، آیـپَد را روی پا گرفته، و در حال کار با ایمیل، آلبوم عکس، نیویورک تایمز، کتاب‌ها و ویدیوها بود. هیچ دیالوگی در کار نبود، تنها یک ماشینِ وَنِ آبی در پس‌زمینه حرکت می‌کرد که روی آن نوشته شده بود: "عشقِ من اینجا است." وینسِنت می‌گفت: «استیو بعد از تأیید اولیه، خیلی ساده نظرش را عوض کرد و گفت ازش متنفر است. فکر می‌کرد مثل تبلیغ دکوراسیون پاتری بارن[3] شده.» جابز بعدها به من گفت:

«توصیفِ آیـپاد آسان بود -هزار آهنگ توی جیب‌تان، و این به ما اجازه می‌داد سریع آگهی‌های سایه‌ای درست کنیم. ولی توصیفِ ماهیتِ آیـپَد سخت بود. ما ادعا نداشتیم که یک کامپیوتر است، اما در عین حال دوست هم نداشتیم شبیهِ یک تلویزیونِ خوشگل به نظر برسد. اولین سریِ آگهی‌ها نشان داد که خودمان هم نمی‌دانیم دنبالِ چه هستیم، حسِ آگهی‌هایِ شالِ کشمیری و کفش‌های هاش‌پاپیز[4] را داشت.»

جیمز وینسِنت از ماه‌ها قبل استراحت نکرده بود. بنابراین با شروعِ فروش و پخشِ آگهی‌های تلویزیونیِ آیـپَد، با خانواده‌اش به فستیوالِ موسیقیِ کوآچِلا[5] رفت که چند تا از گروه‌های مورد علاقه‌اش مثل میوز[6]، فِیت-نو-مور[7] و دِوو[8] نیز در آن بودند. در گیر و دارِ استقرار بود که جابز

---

1 TBWA/Media Arts Lab
2 Sweatshirt
3 Pottery Barn
4 Hush Puppies
5 Coachella
6 Muse
7 Faith No More
8 Devo

زنگ زد و گفت: «آگهی‌هایت آشغالند. آیـپَد دارد دنیا را متحول می‌کند، ما به یک چیزِ درست‌وحسابی نیاز داریم، آن‌وقت تو یک آگهیِ آشغال گذاشته‌ای جلوی من!»

وینسِنت توپ را به زمینِ جابز انداخت: «خُب، تو چه می‌خواهی؟ قبلاً که نتوانستی به من بگویی، حالا چطور؟»

جابز گفت: «نمی‌دانم، خودت یک چیزِ جدید بیاور. این یکی که حتی از نزدیکِ دروازه هم رد نشد!»

وینسِنت، هم می‌توانست دمدمی‌مزاج باشد، و هم آرام. با حاضر-جوابیِ او، جابز یک مرتبه منفجر شد. خودش می‌گفت: «استیو یک‌هو روی سرم آوار شد.»

وقتی وینسِنت فریاد زد: «باید به من بگویی چه می‌خواهی،» جابز از آن طرف شلیک کرد: «باید به من یک سری کار نشان بدهی. تا وقتی نبینم، چه می‌دانم کدام یکی خودش است!»

«اُه عالی شد، بگذار این را برای بچه‌های گروه یادداشت کنم: تا وقتی نبینم، چه می‌دانم کدام یکی خودش است!»

وینسِنت آنقدر عصبانی شد که با مشت به دیوارِ خانه‌ی اجاره‌ای کوبید، که جایش هم فرو رفت. وقتی به کنارِ استخرْ پیشِ خانواده‌اش رفت، دست‌پاچه نگاهش کردند. همسرش بالأخره جرأت کرد که بپرسد: «تو خوبی؟»

دو هفته برای وینسِنت و گروهش طول کشید تا چند نمونه برای رئیس ردیف کنند، و قرار شد به جای دفتر، آنها را به خانه‌ی جابز ببرند، فقط با این امید که جَوِّ آرام‌تری برقرار باشد. وینسِنت و میلنِر، دوازده طرحِ مختلف را روی میزِ قهوه‌خوری گذاشتند تا جابز آنها را از نظر بگذراند؛ یکی الهام‌بخش بود و تکان‌دهنده. دیگری خطِ سیری کمدی داشت با بازی مایکل سِرا[1]، بازیگرِ طنز، که داخل یک خانه‌ی تخیلی داشت تعبیراتِ بامزه‌ای از چگونگیِ کار کردنِ مردم با آیـپَد ارائه می‌کرد. در سایر طرح‌ها یا آیـپَد در کنار ستارگانِ دنیایِ هنر قرار گرفته بود، یا در پس‌زمینه‌ای سپید، یا در قابِ طنزِ موقعیت، یا همراه با توضیحِ سرراستِ ویژگی‌های محصول.

---

[1] Michael Cera

جابز بعد از بررسی انتخاب‌ها بالأخره فهمید که نه کُمدین می‌خواهد، نه هنرمند، و نه آنهای دیگر را. گفت: «باید شبیه یک اعلامیه باشد، مثل یک بیانیه. چون خیلی بزرگ است.» پیش‌تر گفته بود که آیـپَد دنیا را دگرگون خواهد کرد و حالا می‌خواست یک جنبشِ تبلیغاتی راه بیاندازد تا این پیش‌گویی را محقق کند. می‌گفت سایر شرکت‌ها تا یک سال دیگر با تبلت‌های مقلدِ خودشان سر بر می‌آورند و از این رو می‌خواست مردم یادشان باشد که آیـپَد طلایه‌دارِ اصلی این موجِ جدید است: «ما به آگهی‌هایی احتیاج داریم که بِایستند و جار بزنند که چه کرده‌ایم.»

از روی صندلی‌اش بالا پرید. کمی ضعیف ولی خندان بود. گفت: «من الآن باید بروم، نوبتِ ماساژ دارم، شما هم برگردید سرِ کار.»

وینسِنت و میلزِ همراه با اریک گران‌باوْم[1] شروع به طراحیِ یک آگهی کردند که خودشان به آن می‌گفتند "مانیفِست." باید ریتم تندی می‌داشت، مجموعه‌ای از تصاویرِ پرطراوت و ضرب‌آهنگی قوی که باید انقلابی‌بودنِ آیـپَد را جار می‌زد. موسیقیِ انتخابی‌شان، یک برگردانِ ریتمیک از آهنگِ "گُلد لاین[2]" اثرِ کارِن اُوْ[3] بود. آیـپَد در آگهی، کارهای جادویی انجام می‌داد و همزمان یک صدایِ قوی دکلمه می‌کرد: «آیـپَد باریک است... آیـپَد زیبا است... وحشتناک قوی. جادویی است... با ویدیوها و عکس‌ها. با کتاب‌هایی که در تمامِ عمرتان هم نمی‌توانید بخوانید. به راستی، انقلابی است که تازه شروع شده.»

وقتی آگهی‌های مانیفستی دوره‌ی خود را پشتِ سر گذاشتند، گروهْ چیز ملایم‌تری ساخت؛ تصاویری تحتِ عنوانِ مستندِ یک روز از زندگی، کار فیلمسازِ جوان جسیکا ساندرز[4]. جابر ابتدا آنها را دوست داشت ولی بعد به همان دلیلی که از اولین آگهی بدش آمده بود، بر ضدشان موضع گرفت. با فریاد گفت: «لعنت به اینها، مثل آگهی‌های ویزا هستند، نمونه‌کارِ تبلیغاتـچی‌هایِ سخیف.»

جابز دنبالِ آگهی‌های جدید و متمایز بود، ولی سرانجام تشخیص داد که نمی‌خواهد از سبک کاریِ اپل فاصله بگیرد. برای او، این سبک، مجموعه‌ای از کیفیت‌ها بود: ساده، همراه با خودنمایی، واضح، و تمیز. لی کلو می‌گفت: «ابتدا به نظر می‌رسید استیو سبکِ مشخصِ ما را پذیرفته، اما یک روز ناگهان گفت: "من از این کارها متنفرم، اصلاً اپلی نیستند" و به ما دستور داد به سبکِ اپل

---

[1] Eric Grunbaum
[2] Gold Lion
[3] Karen O
[4] Jessica Sanders

رجعت کنیم. سبکی ساده و صادقانه.» بنابراین برگشتند به سراغ آگهی‌هایی با پس‌زمینه‌ی سفید و نماهایی نزدیک از قابلیت‌های دستگاه: "آیـپَد فُلان است و می‌تواند فُلان کارها را انجام دهد."

برنامه‌های کاربردی (اَپز[1])

آگهی‌های آیـپَد، نه راجع به خود دستگاه که راجع به کارهای قابل انجام با آن هستند. در حقیقت، موفقیتِ این محصول، نه فقط به خاطرِ زیباییِ فیزیکی، بلکه به خاطرِ برنامه‌های کاربردیِ آن است که به شما امکان می‌دهند انواع فعالیت‌های دلـپذیر را با دستگاه‌تان انجام دهید. هزاران -و به زودی صدها هزار- اَپز به طور مجانی و تعداد کمتری هم به طور پولی، در دسترس مردم قرار گرفت. با انگشتِ خود می‌توانستید "پرندگان خشمگین[2]" را با تیر و کمان به سمتِ خوک‌های کثیف پرتاب کنید، قیمتِ سهام را دنبال کنید، فیلم ببینید، کتاب و مجله بخوانید، به مرورِ اخبار یا بازی کردن بپردازید، و با این کارها ساعت‌ها از وقتِ نازنینِ خود را تلف کنید! بارِ دیگر، یکپارچگیِ "سخت‌افزار، نرم‌افزار و فروشگاه" کارها را آسان کرد. در عینِ حال گسترشِ برنامه‌های کاربردی، مستلزمِ این بود که سیستم‌عامل به شکلی کاملاً کنترل‌شده ولی "باز" در اختیارِ توسعه‌دهندگانِ مستقل و علاقمند به ساختِ نرم‌افزار و محتوا (برای سیستم‌عامل آی.اُ. اِس[3]) قرار گیرد -منظور از "باز" مثلِ یک بوستان عمومی، ولی با دروازه‌ها و بخش‌های تحت کنترل است.

پدیده‌ی اَپز در واقع با آیـفُن شروع شد. در اوایلِ سالِ ۲۰۰۷ با از راه رسیدن تلفن هوشمند اپل، حتی یک برنامه‌ی کاربردی هم برای خرید از توسعه‌دهندگان مستقل وجود نداشت. جابز نیز در ابتدا مایل نبود آنها را وارد بازی کند چون نمی‌خواست غریبه‌ها مجاز به تهیه‌ی برنامه‌هایی برای آیـفُن باشند، زیرا احتمال می‌داد که خرابی به بار بیاورند، یا آیـفُن را ویروسی کنند، یا یکپارچگی سیستمش را لکه‌دار نمایند.

آرت لِوینسون، عضو هیئت‌مدیره، در بین گروهِ خواستار آزادسازی اَپز برای آیـفُن بود: «شش هفت بار به استیو زنگ زدم تا راجع به ارائه‌ی اپز مذاکره کنیم.» اگر اپل این امکان را فراهم نمی‌ساخت، در حقیقت دیگر سازندگانِ تلفن‌های هوشمند را تشویق به رقابت و کسب این منفعتِ مالی می‌کرد. فیل شیلِر رئیس بخش بازاریابی اپل با این نظر موافق بود. می‌گفت: «نمی‌شد تصور کرد که چیزی به قدرتمندی آیـفُن ساخته باشیم، ولی توسعه‌دهندگانِ مستقل مجاز به ارائه‌ی اَپز برای آن نباشند. به شخصه مطمئن بودم که مشتریان عاشق اَپز خواهند شد.» از بیرونِ شرکت

---

1 Apps: Applications
2 Angry Birds
3 iOS

نیز، جان دوئِر سرمایه‌گذارِ نوآور، استدلال کرد که ارائه‌ی اپز باعثِ پا گرفتنِ کارآفرینانِ بسیاری خواهد شد که به نوبه‌ی خود سرویس‌های جدیدی را ارائه خواهند کرد.

جابز ابتدا موضوع را به کلی نادیده گرفت چون مطمئن نبود که گروهش توانِ رفع پیچیدگی‌ها و تسهیلِ مشارکتِ توسعه‌دهندگان مستقل را داشته باشند. تمرکز، خواست اصلی او بود. به قول شیلِر: «بنابراین نخواست در موردش حرف بزنیم.» اما به محض عرضه‌ی آیـفُن، گوش جابز برای شنیدن صحبت‌ها باز شد. لِوینسون می‌گفت: «با هر بار بحث، علاقمندتر می‌شد.» چهار جلسه‌ی هیئت‌مدیره به بحثِ آزاد پیرامون این مسئله اختصاص یافت.

جابز به زودی دریافت که راهی واحد برای در نظر گرفتنِ منافعِ هر دو گروه وجود دارد؛ حاضر شد به غریبه‌ها مجوزِ ساختِ اَپز برای آی.اُ. اِس را بدهد به شرط اینکه آنها هم: معیارهای مد نظرِ اپل را پشت سر می‌گذاشتند، برنامه‌هاشان توسط متخصصینِ اپل تست و تأیید می‌شد، و تنها از طریقِ آیـتونز به فروش می‌رسید. این، تنها راه برایِ بهرمندی از مزایایِ کار با هزاران توسعه‌دهنده‌ی مستقل، و در عین حال حفظ کنترل لازم به منظورِ حمایت از یکپارچگیِ آیـفُن و تجربه‌ی کاربری مشتریان بود. به قول لِوینسون: «یک راه حلِ جادویی، که سودِ اپل را ترقی می‌داد و در عینِ حفظِ کنترلِ سرتاسری، از منافعِ باز بودن هم بهرمند می‌شدیم.»

اَپ‌استور[1] برای آیـفُن، در جولای ۲۰۰۸ روی آیـتونز راه‌اندازی شد؛ یک میلیاردمین دانلود از آن ۹ ماه بعد رقم خورد. با عرضه‌ی آیـپَد در آوریل ۲۰۱۰، ۱۸۵.۰۰۰ اَپز برای آیـفُن موجود بود که اکثرشان قابلیتِ اجرا روی آیـپَد را هم داشتند، ولی از نمایشگرِ بزرگترِ آن بهره‌ای نمی‌بردند. با این حال در کمتر از پنج ماه، توسعه‌دهنده‌ها ۲۵.۰۰۰ اَپزِ اختصاصی برای آیـپَد نوشتند. در جولای ۲۰۱۱، تعدادِ ۵۰۰.۰۰۰ اَپز برای هر دو گجتِ[2] محبوبِ اپل موجود بود، تعدادِ دانلودها هم به ۱۵ میلیارد بالغ شده بود.

اَپ‌استور یک‌شَبه صنعتی جدید بر پا کرد. در خوابگاه‌ها و گاراژها و شرکت‌های مِدیاییِ بزرگ، برنامه‌های کاربردیِ جدیدی ساخته می‌شد. شرکتِ سرمایه‌گذاری ریسکیِ جان دوئِر، بنیادی با نام آیـفاند[3] با سرمایه‌ی ۲۰۰ میلیون دلار تأسیس کرد، تا منابعِ مالیِ ساختِ ایده‌های برگزیده را تأمین کند. از دیگر سو، مجلات و روزنامه‌هایی که محتوای تولیدی خود را به رایگان ارائه می‌کردند، آخرین فرصت برای برگرداندنِ غول این مدل اقتصادیِ مشکوک به داخل بطری را پیش روی خود یافتند. ناشرانِ نوظهور به تولیدِ مجلات، کتاب‌ها و محتواهای آموزشیِ اختصاصی برای آیـپَد روی آوردند. برای مثال، انتشاراتِ معظم کالاوِی[4] که کتاب‌های متنوعی از "جنسیت مدونا" گرفته تا

---

1 App Store
2 Gadget
3 iFUND
4 Callaway

"مهمانیِ چایِ میس اسپایدر[1]" را در کارنامه داشت، تصمیم گرفت "قایق‌ها را آتش بزند" و تمام انتشارات کاغذی را از دستورِ کار خارج نماید، تا بتواند فقط بر روی انتشارِ کتاب‌هایِ دیجیتالی در قالبِ برنامه‌هایِ کاربردیِ محاوره‌ای تمرکز کند. تا ژوئن ۲۰۱۱، اپل ۲.۵ میلیارد دلار به توسعه‌دهندگانِ برنامه‌های کاربردی پرداخت کرده بود.

آیـپَد و سایر دستگاه‌های دیجیتالیِ اَپز-محور، تغییری شگرف در زندگیِ دیجیتالی پدید آوردند. پیش‌تر در دهه‌ی ۱۹۸۰، بر خط[2] بودن معمولاً به معنی استفاده از خدماتی مثل اِی.اُ. اِل، کامپوسِرو[3] یا پرودیجی[4] بود که با پرداختِ مبالغی، امکانِ اتصال به درگاه‌های متصل به فضای بسته و حفاظت‌شده‌ی محتواهای مختلف را می‌دادند و یا اگر کاربر کمی ماجراجو بود، از درگاه‌های خروجی به فضای بزرگِ اینترنت پا می‌گذاشت. فازِ دوم در اوایلِ دهه‌ی ۱۹۹۰ آغاز گردید، یعنی زمانی که پیشرفتِ مرورگرها سبب شد هر کسی بتواند با استفاده از پروتکل‌هایِ انتقال فرامتنیِ اطلاعات، آزادانه در شبکه‌ی جهانی وِب[5] جست و جو کند. در ادامه، پیشرفتِ موتورهای جستجو مردم را قادر به یافتنِ بی‌دردسرِ هر چیزی در شبکه‌ی اینترنت کرد.

اما برسیم به عرضه‌ی آیـپَد که حاکی از ظهورِ مدل جدیدی بود. برنامه‌های کاربردی (اَپز) را می‌توان به همان درگاه‌های قدیمی تشبیه کرد. خالقینِ هر برنامه با دریافتِ مبالغی، به کاربران امکان استفاده از قابلیت‌هایِ بیشتری را می‌دهند. اما آیا رشدِ اَپز به این معنی است که آزادی و محیطِ پیوسته‌ی اینترنت قربانی خواهند شد؟ خیر، در حقیقت برنامه‌های کاربردی، قابلیتِ جستجو یا ارتباط‌سازیِ پیوسته را ندارند و از آنجایی که آیـپَد، استفاده از هر دویِ اَپز و مرورگرها را میسر می‌کند، پس اَپز با محیطِ وِب سرِ جنگ ندارد، بلکه صرفاً یک گزینه‌ی دوم به شمار می‌رود، هم برای کاربران و هم برای توسعه‌دهندگان.

صنعتِ نشر و روزنامه‌نگاری

جابز با عرضه‌ی آیـپاد، صنعت موسیقی را دگرگون ساخت. سپس با معرفیِ آیـپَد و فروشگاهِ برنامه‌هایش، کلِ رسانه‌ها، از نشر گرفته تا روزنامه‌نگاری و تلویزیون و فیلمسازی را دستخوشِ تحول کرد.

---

1 Miss Spider's Tea Party
2 Online
3 Compuserve
4 Prodigy
5 World Wide Web: WWW

در این بین، کتاب‌های دیجیتال هم یک هدفِ واضح بودند چرا که کتاب‌خوانِ کیندل[1] از آمازون نشان داد که اقبال مردم به آنها زیاد است. بنابراین اپل فروشگاه آیـبوکز[2] را هم راه‌اندازی کرد که نسخه‌ی کتابیِ فروشگاه موسیقی آیـتونز به شمار می‌رود. با این حال تفاوتِ اندکی در مدلِ تجاریِ این دو وجود دارد؛ برای فروشگاه آیـتونز جابز اصرار داشت که تمام آهنگ‌ها با قیمت ارزان فروخته شوند، یعنی ۹۹ سِنت برای هر آهنگ. جف بزوس[3] مؤسس، رئیس و مدیرعامل آمازون سعی کرد رویکرد مشابهی را در پیش گیرد و روی فروش هر کتاب به قیمت ۹.۹۹ دلار اصرار کرد. در این بزنگاه جابز آمد و پیشنهادی به ناشران داد که از ارائه‌اش به شرکت‌های ضبط موسیقی اجتناب کرده بود: آنها می‌توانستند هر قیمتی که دل‌شان می‌خواست روی کالاهای فروشگاهِ آیـبوکز بگذارند، و اپل ۳۰٪ سهم بر می‌داشت. در ابتدا این بدان معنا بود که قیمت‌ها از فروشگاه آمازون بالاتر خواهد رفت. چرا مردم باید بخواهند به اپل پول بیشتری بدهند؟ وقتی والت ماسبرگ همین را در رویدادِ عرضه‌ی آیـپَد از جابز پرسید، او جواب داد: «این مسئله‌ای نیست. قیمت‌ها همسان خواهد شد.» حق با او بود. فردای روز عرضه‌ی آیـپَد، نوع نگاهش به مقوله‌ی کتاب‌های دیجیتال را این‌گونه برای من توضیح داد:

«آمازون خودش را خراب کرد. با اینکه قیمتِ عمده‌فروشیِ برخی کتاب‌ها را می‌پرداخت ولی آنها را ۹.۹۹ دلار می‌فروخت. ناشران از این کار متنفر بودند -فکر می‌کردند این حرکت امکانِ فروش کتاب‌های چاپی به قیمتِ جلدی ۲۸ دلار را از آنها می‌گیرد. بنابراین قبل از اینکه حتی اپل به صحنه بیاید، برخی‌شان مشغولِ بیرون کشیدنِ کتاب‌ها از آمازون شده بودند. ما به ناشران گفتیم: "با مدل دلالی کار می‌کنیم. شما قیمت بدهید، ما هم فقط ۳۰ درصدِ خودمان را بر می‌داریم. بله، مشتری کمی بیشتر از جیب خرج می‌کند، ولی این خواست خود شما است." در عین حال این تضمین را هم گرفتیم که اگر کسِ دیگری همان کتاب را با قیمتِ پایین‌تری عرضه کرد، ما هم بتوانیم در همان قیمت فروش کنیم. بنابراین آنها رفتند سراغِ آمازون و گفتند: "یا قراردادِ دلالی را امضا می‌کنی یا دیگر خبری از کتاب نیست".»

جابز تصدیق کرد که آن موقع، مشغولِ امتحانِ هر دو مدل برای قیمت‌گذاریِ محتوای موسیقی و کتاب بوده. اما چرا به شرکت‌های موسیقی امکان قیمت‌گذاری نداد؟ برای اینکه مجبور نبود. اما در مورد کتاب‌ها چاره‌ای نداشت. می‌گفت: «شرکت اولی نبودیم که واردِ کار و بار کتاب‌فروشی شد

---

[1] Kindle
[2] iBooks Store
[3] Jeff Bezos

و با توجه به شرایطی که از قبل وجود داشت، انجام این حرکتِ آکیدو و تن دادن به مدل دلالی برای‌مان بهتر بود. پس در این مورد به خودمان کمی تکان دادیم.»

درست بعد از رویدادِ عرضه‌ی آیـپَد در فوریه‌ی ۲۰۱۰، جابز به نیویورک پرواز کرد تا با سرانِ مطبوعات دیدار کند. در اقامتِ دو روزه‌اش، با این افراد مذاکره کرد: روپِرت مُرداک[1] و پسرش جیمز، و مدیرانِ وال‌استریت ژورنال؛ آرتور سالزبرگر جونیور[2] و دبیرانِ ارشدِ نیویورک تایمز؛ و مدیران تایم، فُرچون و سایر مجلاتِ تحت نظر مؤسسه‌ی تایم. خودش بعداً گفت: «عاشق اینم که به پیشرفتِ ژورنالیسم کمک کنم. نباید به وبلاگ‌نویس‌ها دل ببندیم. همه‌ی ما به ژورنالیسمِ واقعی و مقالاتِ نظارت‌شده نیازمندیم. بنابراین واقعاً مشتاقم که راهی برای کمک به تولیدِ محصولاتِ دیجیتالیِ پولساز پیدا کنم.» از آنجا که توانسته بود مردم را به پرداخت پول در ازای دریافت موسیقی راضی کند، امیدوار بود چنین مدلی برای ژورنالیسم هم جواب دهد.

در این بین، به نظر می‌رسید که ناشرانِ حوزه‌ی مطبوعات، دستش را خوانده باشند. شاید مجبور بودند ۳۰٪ از عایدی خود را به اپل بدهند ولی این مشکلی به حساب نمی‌آمد. آنها از این می‌ترسیدند که با ورود به سیستم اپل، دیگر قادر به حفظِ رابطه‌ی مستقیم خود با مخاطبین نباشند زیرا دیگر آدرس‌های ایمیل و شماره‌ی کارت‌های اعتباری (برای پرداخت حق عضویت) را در اختیار نمی‌داشتند و امکانِ دریافت بازخوردِ خوانندگان و نیز معرفیِ محصولات جدید به آنها، از ایشان سلب می‌شد. اما در سویِ دیگر اپل صاحبِ مخاطبین، دریافت‌کننده‌ی مبالغ، و پایگاه داده‌هایش پربارتر از قبل می‌شد و به خاطر سیاست رازداری متمایزش، این اطلاعات هرگز به دستِ ناشرین نمی‌رسید، مگر اینکه هر یک از مخاطبین خود به شخصه اجازه‌ی چنین کاری را می‌دادند.

جابز بیش از همه، مشتاق به انعقادِ قرارداد با نیویورک تایمز بود چون حس می‌کرد این روزنامه‌ی فوق‌العاده به خاطر عدم‌توانایی در نشر محتوای دیجیتال، در معرض سقوط قرار دارد. اوایلِ ۲۰۱۰ به من گفت: «می‌خواهم یکی از پروژه‌های شخصی‌ام در این سال، کمک به تایمز باشد -چه خودشان بخواهند چه نخواهند. فکر می‌کنم برای کل کشور مهم است که تایمز مشکلاتش را حل کند.»

در سفرش به نیویورک، یک مهمانیِ شامِ خصوصی با حضور پنجاه نفر از مدیرانِ ارشدِ تایمز در رستورانِ آسیاییِ پرانا[3] برگزار کرد (آب‌میوه‌ی انبه و پاستای گیاهیِ ساده سفارش داد که هیچ کدام در منوی غذای رستوران نبود.) سرِ میز، یک آیـپَد بیرون آورد تا توضیح دهد که اِعمالِ بهترین قیمتِ "قابل قبول برای مشتری،" چقدر مهم است. چارتِ قیمت‌ها و ظرفیت‌های احتمالی را کشید؛ سپس پرسید اگر تایمز مجانی باشد چقدر خواننده خواهد داشت؟ آنها الساعه جواب را

---

1 Rupert Murdoch
2 Arthur Sulzberger Jr.
3 Pranna

PersianPDF.com

می‌دانستند، زیرا آن زمان روزنامه را مجانی روی سایت می‌فرستادند و به طور میانگین ۲۰ میلیون بازدیدکننده داشت. بعد پرسید اگر خیلی گران باشد چطور؟ داده‌های این سؤال را هم داشتند؛ اشتراکِ سالانه‌ی نسخه‌ی چاپی ۳۰۰ دلار، و تعداد مشترکین حدودِ ۱ میلیون نفر بود. جابز به آنها گفت: «شما باید دنبال یک حد وسط بگردید، مثلاً ۱۰ میلیون مشترک. و این یعنی، نسخه‌ی دیجیتالِ روزنامه باید خیلی ساده و ارزان باشد، مثلاً ماهی ۵ دلار برای همه.»

یکی از مدیرانِ کهنه‌کارِ تایمز اصرار کرد که روزنامه باید ایمیل و اطلاعاتِ کارت‌های اعتباریِ تمامِ مشترکین را دریافت کند، حتی اگر آنها از طریقِ فروشگاهِ اپل مشتریِ روزنامه شوند. جابز گفت که اپل چنین کاری نخواهد کرد، و جواب شنید که اگر اطلاعاتی در کار نباشد، تایمز حتی به پیشنهاد اپل فکر هم نخواهد کرد. او گفت: «خُب شما می‌توانید از خودِ مشترکین این را بخواهید، ولی اگر تصمیم گرفتند که اطلاعات در اختیار شما قرار نگیرد، مرا شماتت نکنید. اگر این را هم خوش ندارید، با ما کار نکنید. من نمی‌خواهم شما را توی این مشکل بیاندازم. تایمز از پنج سال پیش نسخه‌ی اینترنتی دارد ولی حتی اطلاعاتِ کارت‌هایِ اعتباری یک نفر را هم ندارید!»

جابز یک ملاقات خصوصی هم با آرتور سالزبرگر جونیور داشت. بعدها به من گفت: «آدم نازنینی است و واقعاً به ساختمان جدیدِ تایمز افتخار می‌کند، باید هم بکند. با هم خیلی حرف زدیم. من نظرم را گفتم ولی اتفاق خاصی رخ نداد.» یک سال بعد در آوریل ۲۰۱۱، تایمز نسخه‌ی دیجیتالی روزنامه را تغییر داد و اشتراک آن را از طریق اپل به فروش گذاشت، البته تحت سیاست‌های جابز. با این حال حق اشتراک ماهانه، چهار برابرِ آن ۵ دلاری شد که جابز پیشنهاد کرده بود.

در ساختمانِ تایم-لایف[1]، ریک استِنگِل[2] دبیرِ تایم میزبانش بود. جابز از استِنگِل خوشش می‌آمد چرا که یک گروه خبره به ریاست جاش کویتنر[3] را به تهیه‌ی نسخه‌ی اختصاصیِ هفته‌نامه برای آیپَد گماشته بود. ولی از دیدن اَندی سِروِر -از فُرچون- در آنجا ناراحت شد. اعصابش به هم ریخت و به سِروِر گفت که هنوز هم از مقاله‌ی دو سال پیشِ او راجع به وضع سلامتش، و مشکلات سهامِ حقِ اختیار، دلخور است: «وقتی من روی زمین افتاده بودم، تو بهم لگد زدی.»

مشکلِ بزرگتر در مذاکره با مؤسسه‌ی تایم، مشابه موردِ نیویورک‌تایمز بود: مؤسسه‌ی تایم نمی‌خواست اپل صاحب مشترکینش بشود و مراوداتِ مالیِ مستقیم با آنها را مال خود کند. بلکه می‌خواست برنامه‌ای کاربردی درست کند تا مخاطبین را برای خریدِ حق اشتراک، مستقیماً به سایت خودش منتقل کند. اپل از این شراکت اجتناب کرد. تایم و سایر مجلاتش هم پس از تهیه‌ی برنامه‌ی مذکور، از قرار دادنِ آن در فروشگاهِ اپل سر باز زدند.

---

[1] Time-Life
[2] Rick Stengel
[3] Josh Quittner

جابز در ادامه‌ی تلاش‌هایش سعی کرد مستقیماً با جف بیوکز[1] مدیرعامل تایم‌وارنر صحبت کند، یک آدمِ عمل‌گرای زرنگ که اصلاً جذاب نبود. چند سال قبل، بر سر حقوقِ محصولاتِ ویدیویی برای آیـپاد تاچ با هم توافق کرده بودند، ولی حتی این هم به جابز کمک نکرد که او را به امضای قراردادی شامل دریافتِ حقِ انحصاریِ نمایشِ فیلم‌های HBO بلافاصله بعد از اکران، متقاعد کند. با این حال سبک کاری صریح و قاطع بیوکز را تحسین می‌کرد. بیوکز هم به نوبه‌ی خود، جابز را به خاطر توانایی‌اش در تفکرِ استراتژیک و توجه به ریزترین جزئیات می‌ستود. می‌گفت: «استیو می‌تواند به آسانی تمرکزش را از مضامینِ اصلی به ریزترینِ جزئیات معطوف کند.»

وقتی جابز برای رسیدن به توافق پیرامونِ ارائه‌ی مجلاتِ مؤسسه‌ی تایم برای آیـپَد، با بیوکز تماس گرفت، با این هشدار شروع کرد که اوضاع چاپ «افتضاح است» و «هیچ‌کس واقعاً مجله‌های شما را نمی‌خواهد» و اینکه اپل دارد یک پیشنهادِ عالی برای فروشِ اشتراک‌های دیجیتالی ارائه می‌کند، ولی «بچه‌های شما قضیه را نمی‌گیرند.» بیوکز با هیچ یک از این نظرات موافق نبود. گفت که با اعطای سهم ۳۰٪ از فروشِ اشتراک‌های دیجیتالِ مؤسسه‌ی تایم به اپل مشکلی ندارد، در واقع خوشحال هم می‌شد: «همین الآن دارم می‌گویم، تو یک دانه مجله هم که بفروشی، ۳۰ درصدت را می‌گیری.»

جابز جواب داد: «خُب، این بهترین پیشرفتی است که تا حالا با شما مطبوعاتی‌ها داشته‌ام.»

بیوکز ادامه داد: «فقط یک سؤال دارم، اگر تو یک اشتراک برای مجله‌ی من بفروشی و من ۳۰٪ برایت کنار بگذارم، مشترکِ مجله مالِ کیست -تو یا من؟»

جابز جواب داد: «به خاطر سیاست رازداری اپل نمی‌توانم اطلاعات مشترکین را درز بدهم.»

بیوکز گفت: «پس باید یک راه دیگر پیدا کنی، من یکی اصلاً نمی‌خواهم همه‌ی مشترکینم مال تو باشند که بعد آنها را توی فروشگاه اپل ببینم. چون وقتی که انحصارطلبی‌ات نتیجه داد، کاری که بعدش می‌کنی این است که می‌آیی سراغِ من و می‌گویی مجله را نباید ٤ دلار بفروشم، بلکه باید ۱ دلار بفروشم. پس متوجه باش که اگر قرار است مردم مشترکِ مجله‌ی ما بشوند، باید صاحبِ پایگاه اطلاعاتِ آنها و حقِ اطلاع‌رسانیِ مستقیم، پیرامونِ به روز رسانیِ مطالب باشیم.»

---

[1] Jeff Bewkes

مذاکره با روپِرت مُرداک ساده‌تر بود. تشکیلاتِ رسانه‌ایِ او صاحبِ وال‌استریت ژورنال، نیویورک‌پُست، روزنامه‌هایی در سرتاسر جهان، استودیوهای فاکس و شبکه‌ی فاکس‌نیوز[1] است. در دیدار با مُرداک و گروهش، آنها هم این مورد را مطرح کردند که بایستی در مالکیتِ اشتراک‌های فروشی از طریقِ فروشگاهِ اپل سهیم باشند. وقتی جابز به این تن نداد، اتفاق جالبی افتاد. مُرداک اصولاً آدمی نیست که راحت باخت را قبول کند، ولی از آنجا که می‌دانست در این مورد برگ‌برنده‌ای ندارد، شرایط جابز را پذیرفت. خودش می‌گفت: «ترجیح می‌دادیم صاحب اشتراک‌ها باشیم و اصرار زیادی هم کردیم، ولی استیو موافق نبود که نبود. بنابراین گفتم: "باشد، همین را قبول می‌کنیم." دلیلی برای مسخره‌بازی ندیدم. او رضایت نمی‌داد -من هم اگر بودم رضایت نمی‌دادم- پس گفتم باشد، قبول.»

مُرداک حتی به انتشار یک روزنامه‌ی انحصاری برای آیـپَد روی آورد که دِیلی[2] نام دارد و طبقِ نظر جابز، با قیمت ۹۹ سِنت در هفته در اَپ استورِ اپل فروخته می‌شود. مُرداک شخصاً با یک گروه به کوپرتینو رفت تا طراحی اولیه را نشان دهد. عجیب نبود که جابز از آن متنفر باشد. پرسید: «به طراحانِ ما اجازه می‌دهید کمک‌تان کنند؟» مُرداک پذیرفت. می‌گفت: «طراحانِ اپل از رویِ آن یک طرحِ جدید زدند، و بعد بچه‌های ما یک طرح دیگر. ده روز بعد برگشتیم و هر دو را نشان دادیم، استیو نسخه‌ی ما را بیشتر پسندید که این برای خودمان هم عجیب بود.»

دِیلی، نه مصور است و نه جدی؛ یک محصولِ رده‌میانی مثل یو.اِس.اِی تودِی[3] که زیاد هم موفق نشد، ولی باعث شکل‌گیری رفاقتی دو نفره بین جابز و مُرداک شد. وقتی مُرداک از او خواست در جلسه‌ی سالانه‌ی مدیرانِ مؤسسه‌ی نیوز -ژوئن ۲۰۱۰- سخنرانی کند، جابز که هرگز در چنین جاهایی حاضر نمی‌شد، استثنائاً پذیرفت. جیمز مُرداک هم یک مصاحبه‌ی بعد از شام ترتیب داد که تقریباً دو ساعت طول کشید. مُرداک می‌گفت: «خیلی صریح و منتقدانه راجع به نقش روزنامه‌ها در دنیای تکنولوژی صحبت کرد. به ما گفت که سخت است از پسِ سامان دادنِ کار و بارمان بر بیاییم. چون "شما در نیویورک هستید ولی تقریباً تمام خِبره‌های تکنولوژی در دره‌ی سیلیکُن هستند".» این به مذاقِ رئیسِ شبکه‌ی دیجیتالی وال‌استریت ژورنال، گوردون مک‌لئود[4] زیاد خوش نیامد و او را ناراحت کرد، تا جایی که در آخر، پیشِ جابز رفت و گفت: «مرسی، عصر زیبایی بود، حرفت تقریباً به قیمتِ از دست رفتنِ شغلِ من تمام شد.» مُرداک وقتی آن صحنه را برای من توصیف می‌کرد، خنده‌ای کرد و گفت: «تقریباً درست از آب در آمد.» مک‌لئود سه ماه بعد، از کار بر کنار شد.

---

1 Fox News
2 The Daily
3 USA Today
4 Gordon Mcleod

جابز در ازای حضور در آن جلسه، از مُرداک خواست به نظراتش راجع به فاکس‌نیوز گوش کند، چون معتقد بود که این شبکه، ویران‌گر، مضر به حالِ مردم، و لکه‌ی ننگی بر وجهه‌ی مُرداک است. بعد از شام به او گفت: «امروز، محورِ جامعه آزادی‌خواه-یا-محافظه‌کار نیست، بلکه سازنده-یا-مخرب است و تو گروهی از آدم‌های خراب‌کار را آنجا جمع کرده‌ای. فاکس واقعاً بدل به نیروی مخربی در جامعه‌ی ما شده. باید بهتر باشید و اگر مراقبت نکنید، این وضعیت بدل به میراثِ شما خواهد شد.» جابز فکر می‌کرد که مُرداک هم از رویکردِ فاکس چندان راضی نیست: «روپِرت بلد است بسازد، اما بلد نیست خراب کند. من جلساتی با جیمز داشتم و فکر می‌کنم او با من موافق بود. فقط همین را می‌شود گفت.»

مُرداک بعدها گفت که به انتقاداتِ افرادی مثل جابز عادت دارد: «یک‌جورهایی دیدگاهش در این باره به چپ‌ها نزدیک بود.» جابز از او خواست که اجازه دهد یک نوار تلفیقیِ یک‌هفته‌ای از برنامه‌های شاون هَنیتی[1] و گلن بِک[2] -که احساس می‌کرد مخرب‌تر از برنامه‌ی بیل اُریلی[3] هستند- برایش بفرستد تا خودش به قضاوت بنشیند. مُرداک موافقت کرد. جابز بعدها به من گفت که می‌خواسته از گروه جان استیوارت[4] بخواهد چنین نواری را درست کنند. مرداک می‌گفت: «خوشحال خواهم شد ولی هنوز که چیزی نفرستاده.»

آنها آنقدر عیاق شدند که مُرداک سالِ بعد دو بار برای شام به خانه‌ی او در پالو آلتو رفت. جابز به شوخی می‌گفت که آن دو شب کاردهای آشپزخانه را قایم کرده، چون همسر آزادی‌خواهش لورین، قصد داشته به محض ورود، دل و روده‌ی مُرداک را کفِ خانه بریزد. گویا مُرداک هم به نوبه‌ی خودش حرف جالبی راجع به غذاهایِ گیاهیِ خانه‌ی جابز زده بود: «شام خوردن در خانه‌ی استیو تجربه‌ی فوق‌العاده‌ای است، البته به شرط اینکه قبل از بسته شدنِ رستوران‌های آن اطراف، بزنی بیرون!» افسوس که وقتی از خودش پرسیدم، گفت یادش نمی‌آید چنین چیزی گفته باشد.

یکی از آن دیدارها در اوایلِ سالِ ۲۰۱۱ بود. ۲٤ فوریه، مُرداک داشت از پالو آلتو عبور می‌کرد و برای جابز پیام کوتاهی فرستاد. نمی‌دانست که تولد ٥٦ سالگیِ او است. جابز هم در پیامِ دعوتِ او به شام، چیزی ذکر نکرد. خودش به شوخی می‌گفت: «فقط این‌طوری می‌شد جلویِ وتویِ لورین را گرفت. جشنِ تولدِ من بود، پس مجبور شد بگذارد روپِرت را بیاورم.» اِرین و ایوْ هم بودند، رید هم در اواخرِ شام از استنفورد رسید. جابز طرح‌های قایقی را که می‌خواست بسازد نشان داد، نظرِ مُرداک این بود که در داخل بسیار زیبا اما از بیرون "کمی بدقیافه" است. مُرداک بعدها به من گفت: «اینکه راجع به ساختنش صحبت می‌کرد، مطمئناً امیدواریِ زیادی را نسبت به وضعیتِ سلامتش به وجود می‌آورد.»

---

[1] Sean Hannity
[2] Glenn Beck
[3] Bill O'reilly
[4] Jon Stewart

سرِ شام، راجع به اهمیتِ القای فرهنگِ چابکی و کارآفرینی در یک شرکت صحبت کردند. به نظرِ مُرداک، سونی در این کار شکست خورده بود. جابز موافق بود، می‌گفت: «قبلاً این عقیده را داشتم که یک شرکتِ واقعاً بزرگ نمی‌تواند یک فرهنگِ متحد داشته باشد، ولی الآن معتقدم که شدنی است. مُرداک انجامش داد. فکر می‌کنم من هم در اپل از پسش بر آمدم.»

بخشِ اعظمِ صحبت‌هایِ سرِ شام، راجع به آموزش بود. مُرداک به تازگی جوئل کلِین، رئیسِ اسبقِ اداره‌ی آموزشِ شهر نیویورک را برای تأسیسِ یک بخشِ آموزشیِ دیجیتال استخدام کرده بود، و به خاطر داشت که اگر چه جابز نسبت به این ایده که تکنولوژی می‌تواند آموزش را متحول کند، بی‌اعتنا بود، ولی در این مورد با او توافق داشت که سهمِ فروشِ کتاب‌های درسیِ کاغذی، توسطِ محتواهای آموزشیِ دیجیتال، بلعیده خواهد شد.

در حقیقت، کسب‌وکار دیگری که جابز قصدِ ایجادِ تحولی اساسی در آن را داشت، حوزه‌ی کتاب‌های درسی بود. او اعتقاد داشت که این، یک تجارتِ ۸ میلیارد دلاری برای صنعتِ دیجیتال خواهد بود. در عینِ حال، نگرانِ این بود که چون بسیاری از مدارس به دلایلِ امنیتی، قفسه‌های نگهداریِ وسایل در اختیارِ دانش‌آموزان قرار نمی‌دهند، خیلی از بچه‌ها مجبور به حملِ کوله‌های سنگین روی دوش خود هستند. می‌گفت: «آیـپَد این مشکل را هم حل خواهد کرد.» ایده‌اش این بود که نویسنده‌های حرفه‌ایِ کُتُبِ درسی را برایِ نگارشِ نسخه‌هایِ دیجیتالیِ کتاب‌ها استخدام کند، و ارائه‌ی این کتاب‌ها را به یکی از ویژگی‌های اصلی آیـپَد بدل نماید. علاوه بر این، جلساتی را هم به منظور ترغیبِ مدیرانِ مؤسساتِ نشر (مثل پیرسُن اِجوکِیشن[1]) برای مشارکت با اپل ترتیب داده بود. می‌گفت: «فرآیندِ کار به دلیلِ اینکه معلوم نیست کدام یک از ایالت‌ها کتاب‌ها را تأیید خواهند کرد، دچار مشکل شده. ولی اگر بتوانیم کُتُبِ درسی را به صورتِ مجانی و با آیـپَد عرضه کنیم، دیگر نیازی به تأییدیه نیست. وضع اقتصادیِ مفتضحِ ایالت‌ها برای یک دهه‌ی دیگر ادامه خواهد یافت و به گمانم با این کار می‌توانیم به دولت‌های محلی، فرصتِ فائق آمدن بر مشکلات و صرفه‌جوییِ مالی را بدهیم.»

---

[1] Pearson Education

فصل سی و نُه

جنگ‌هایِ جدید

و پژواک قدیمی‌ها

گوگل: متنْباز در مقابل متنْبسته

چند روز بعد از رونمایی از آیـپَد در ژانویه‌ی ۲۰۱۰، جابز یک تالار شهری را اجاره کرد تا با کارمندانِ مقرِ اصلیِ اپل جلسه بگذارد. به جایِ خوشحالی از بابتِ محصولِ انقلابیِ جدید، شروع کرد به بدگویی از گوگل که به تازگی سیستم‌عاملِ اَندروید را برای تلفن‌های هوشمند ارائه کرده بود. جابز از خیزشِ گوگل برای رقابت با اپل در صنعتِ تلفن‌های همراه، بی‌نهایت عصبانی بود. به حضار گفت: «ما وارد حیطه‌ی موتورهای جستجو نشدیم ولی آنها پا گذاشته‌اند توی تجارتِ ما. اشتباه نکنید. قصدشان کشتنِ آیـفـُن است. ولی ما ازشان نمی‌گذریم.» چند دقیقه بعد، با اینکه موضوعِ جلسه عوض شده بود، او سخنان شدیداللحنی در حمله به شعارِ معروفِ گوگل بیان کرد: «من می‌خواهم برگردم سر موضوعِ قبلی و یک چیزِ دیگر بگویم. این عبارتِ "خبیث نباش،" مزخرفِ محض است.»

احساسِ شخصیِ جابز این بود که دوباره به او خیانت کرده‌اند. اریک اِشمیت، مدیرعاملِ وقتِ گوگل، در زمانِ توسعه‌ی آیـفـُن و آیـپَد عضو هیئت‌مدیره‌ی اپل بود. و مؤسسینِ گوگل، لَری پِیج و سرگِی برین[1] جابز را مُرشدِ خود می‌دانستند. جابز احساسِ لِه شدن می‌کرد. رابطِ کاربریِ لمسیِ اَندروید داشت ویژگی‌های بیشتر و بیشتری -مثل لمسِ چندگانه، حرکت لغزشی، و شکل و شمایل آیکُن‌های کاربردی- را که همه دستاوردهای اپل بودند، در قالبِ خود جای می‌داد.

جابز پیش‌تر کوشیده بود گوگل را از توسعه‌ی اَندروید منصرف کند. سال ۲۰۰۸ در مقر اصلی گوگل در نزدیکی پالو آلتو، یک دعوای اساسی با پِیج، برین و رئیسِ گروه توسعه‌ی اَندروید، یعنی اَندی رابین[2]، راه انداخته بود. (اِشمیت آن موقع هنوز در هیئت‌مدیره‌ی اپل بود، برای همین خودش را از بحث‌های مربوط به آیـفـُن کنار کشید.) جابز می‌گفت: «بهشان گفتم اگر روابطِ

---

[1] Sergey Brin
[2] Andy Rubin

خوبی با ما داشته باشند، دسترسیِ گوگل به آیـفـُن را تضمین می‌کنم و همین‌طور قول می‌دهم یک یا دو آیکُن در صفحه‌ی خانگیِ آی.اُ. اِس به گوگل اختصاص بدهم.» اما همزمان تهدید کرد که اگر گوگل به توسعه‌ی اَندروید و استفاده از ویژگی‌های آیـفـُن نظیرِ لمس‌چندگانه ادامه دهد، بی‌شک از آنها شکایت خواهد کرد. گوگل تقلید از ویژگی‌های مُسَلَمِ آیـفـُن را از دستورِ کار خارج کرد، ولی در ژانویه‌ی ۲۰۱۰، شرکتِ HTC یک گوشیِ اَندرویدی معرفی کرد که از دستوراتِ چندلمسی و بسیاری دیگر از ویژگی‌های ظاهری و حسیِ آیـفـُن برخوردار بود. به همین دلیل هم جابز در آن سخنرانی (در تالار شهری)، گفت که شعارِ "خبیث نباشِ" گوگل "مزخرف" است.

از این رو، اپل از HTC (و به تَبَعِ آن اَندروید) به خاطر نقضِ حقوقِ ۲۰ اختراعِ ثبت‌شده‌ی خود شکایت کرد که در بین آنها، این حقِ اختراعات به چشم می‌خورد: چندین دستورِ چندلمسی، "بکش تا باز بشه،" دو لمسِ متوالی برای زوم، زومِ دو انگشتی و (بر عکسِ آن) نیشگون گرفتن، و نیز نصبِ سنسورهای تشخیصِ وضعیتِ افقی یا عمودیِ تلفن. در همان هفته‌ای که پرونده‌ی شکایت تنظیم شد، در خانه‌اش در پالو آلتو نشسته بودیم. در تمام مدتِ آشنایی‌مان، هرگز جابز را آنقدر بر افروخته ندیدم. می‌گفت:

«شکایتِ ما به زبان ساده می‌گوید: "گوگل، توی خبیث آیـفـُن را تکه‌پاره کردی و فروش اپلِ را به فنا دادی." این یک سرقتِ بزرگ است. اگر لازم باشد تا آخرین نفس و تا آخرین سِنت از حساب بانکی ٤٠ میلیارد دلاریِ اپل را صرفِ دفعِ این ستم خواهم کرد. قصدم نابودیِ اَندروید است، چون یک محصولِ دزدی است. حاضرم با بمبِ هیدروژنی سرِ این قضیه جنگ به پا کنم. آنها تا سر حدِ مرگ ترسیده‌اند چون می‌دانند که مجرمند. به غیر از موتورِ جستجو، محصولاتِ گوگل -اَندروید، سرویسِ اسنادِ گوگل[1]- همه آشغالند.»

چند روز بعد از این سرزنش، جابز تماسی از اریک اِشمیت که تابستانِ قبل از هیئت‌مدیره‌ی اپل استعفا داده بود، دریافت کرد. به پیشنهادِ او در کافه‌ای در مرکز خرید پالو آلتو قرار گذاشتند. اِشمیت می‌گفت: «نصفِ وقت را داشتیم راجع به مسائلِ شخصی حرف می‌زدیم، و نصفِ دیگر به این بحث گذشت که گوگل طراحی‌های محیط کاربری را از اپل دزدیده.» بحث که به موضوعِ دوم رسید، بیشتر جابز فک زد. گوگل واقعاً ناراحتش کرده بود و او این را با آب و تاب بیان می‌کرد: «مچ‌تان را حین ارتکاب جنایت گرفتیم، من اصلاً علاقه‌ای به مصالحه ندارم. پول‌تان را هم نمی‌خواهم. ٥ میلیارد دلار هم که پیشنهاد کنید، نمی‌گیرم. خودم کُلی پول دارم. فقط ازتان می‌خواهم دست از سر ایده‌های ما بردارید، این تمام خواسته‌ی من است.» اما این دیدار هم هیچ مشکلی را حل نکرد.

---

[1] Google DOCs

در بطنِ این مجادله، یک مشکلِ بنیادی‌تر وجود داشت که جنبه‌ی تاریخی هم آن را تشدید می‌کرد. گوگل، اَندروید را به عنوان یک سیستم‌عاملِ "باز" معرفی کرده بود؛ کدهای متنْبازِ آن، آزادانه به سازنده‌های سخت‌افزار ارائه می‌شد تا بر روی تلفن‌ها و تبلت‌هایی که می‌ساختند، نصب شود. جابز همیشه این عقیده‌ی متعصبانه را داشت که اپل باید سیستم‌عاملش را کاملاً با سخت‌افزارِ خود یکپارچه کند. در دهه‌ی ۱۹۸۰، اپل لیسانسِ سیستم‌عاملِ مَکینتاش را به سایرِ سازنده‌های سخت‌افزار واگذار نکرد و سرانجام مایکروسافت با سیاستی بر عکس، بخشِ عظیمی از بازار را تحتِ سلطه‌ی خود در آورد. آن موقع هم در ذهنِ جابز، اعطای لیسانسِ ویندوز به شرکت‌های سخت‌افزاری، مترادف بود با تکه‌پاره کردنِ رابطِ کاربریِ مَک.

شباهت میانِ استراتژیِ مایکروسافت در دهه‌ی ۱۹۸۰ و استراتژیِ گوگل در سال ۲۰۱۰، دقیق نبود ولی آنقدر بود که ناراحت‌کننده و برانگیزنده‌ی آتشِ خشمِ جابز باشد. این منازعه، یادآورِ مناقشه‌ی بزرگِ عصرِ دیجیتال بود: "بسته در مقابلِ باز،" یا از منظرِ جابز: "یکپارچه در مقابل گسسته." آیا بهتر بود که طبقِ اعتقادِ اپل به کنترل و وسواسِ جابز برای کمال‌گرایی، "سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا" طوری در قالبِ یک سیستمِ منضبط تلفیق شوند که یک تجربه‌ی کاربری ساده ارائه شود؟ یا اینکه بهتر بود به کاربران و تولیدکنندگان حقِ انتخابِ بیشتری داده شود تا بتوانند با ایجادِ سیستم‌هایِ نرم‌افزاریِ سازگار با دستگاه‌های مختلف، راه‌های بیشتری برای بروزِ خلاقیتِ خود بیابند؟ اِشمیت به من گفت: «استیو روش خاصی برای اداره‌ی اپل دارد که امروز، درست مثلِ همان ۲۰ سال قبل است؛ یعنی اپل در مقام نوآور و نابغه‌ی سیستم‌های بسته. آنها نمی‌خواهند مردم بدون اجازه توی سیستم‌عامل دستکاری کنند. محاسن سیستمِ بسته در "کنترل" خلاصه می‌شود. ولی گوگل این اعتقاد را دارد که "متنْباز" رویکردِ بهتری است، چون منجر می‌شود به خلاقیت و رقابتِ بیشتر، و البته انتخابِ آزادانه برای مصرف‌کننده.»

بیل گِیتس چه فکری کرد وقتی جابز را دید که با استراتژیِ متنْبسته‌ی خودش به جنگ با گوگلِ متنْباز رفته، به خصوص که جابز ۲۵ سالِ پیش، چنین کاری را در مقابل خودِ او هم انجام داده بود؟! به من گفت: «بسته بودن هم محاسن خودش را دارد و واضح است که خیلی مواقع کاربر از آن سود می‌بَرَد، البته بسته به اینکه شما چقدر بتوانید تجربه‌ی کاربری را کنترل کنید» ولی اضافه کرد که عدم اعطای لیسانسِ آی.اُ. اِس، به رقبایی مثل اَندروید فرصت تسخیر سهم بیشتری از بازار را می‌دهد. به علاوه اینکه رقابت بین دستگاه‌ها و تولیدکننده‌های مختلف، منجر به گسترشِ انتخاب‌ها و خلاقیتِ بیشتر نیز خواهد شد. همچنین با لحنی شوخی گفت: «این شرکت‌ها که همه‌شان نزدیکِ سِنترال‌پارک هِرَم نساخته‌اند،» کنایه‌اش به فروشگاه مکعبیِ اپل در خیابان پنجمِ منهَتَن بود: «بلکه دارند بر اساسِ اصل رقابت برای جذبِ مشتری، دست به خلاقیت می‌زنند.» گِیتس اشاره کرد که بیشترِ پیشرفت‌ها در بخشِ کامپیوتر به این دلیل رخ داده که مصرف‌کننده‌ها

انتخاب‌های زیادی داشته‌اند، و اینکه اجتنابی از وقوعِ آن در بازارِ تلفن‌هایِ همراه هم نیست: «فکر می‌کنم سرانجام رویکردِ متنْباز پیروز شود، البته من خودم متعلق به همین جبهه‌ام و معتقدم که در بلند مدت، این چیزهایِ به هم پیوسته به ما جواب نخواهد داد.»

جابز به "این چیزهایِ به هم پیوسته" اعتقادِ راسخ داشت. ایمانِ او به یک محیطِ کنترل‌شده و یکپارچه، بی‌تزلزل باقی ماند حتی با اینکه اَندروید روز به روز سهمِ بیشتری از بازار را می‌بلعید. وقتی صحبت‌های اِشمیت را با او در میان گذاشتم گفت: «گوگل می‌گوید که ما کنترلی بیش از آنها اِعمال می‌کنیم، و اینکه ما بسته‌ایم و آنها باز. خُب به نتیجه‌اش نگاه کن، اَندروید آشغال است. نمایشگرهایی با سایزهای مختلف و بیش از صد نسخه‌ی گوناگون.» حتی با اینکه رویکردِ گوگل می‌توانست سرانجام پیروزِ رقابت در بازار باشد، ولی جابز از آن بیزار بود: «من دوست دارم مسئولِ تجربه‌ی کاربران باشم. این برای پول نیست. انجامش می‌دهیم چون می‌خواهیم محصولاتِ عالی بسازیم، نه آشغالی مثلِ اَندروید.»

فلَش، اَپ استور، و کنترل

اصرارِ جابز برای کنترلِ یکپارچه، در جنگ‌های دیگر هم بروز یافت. در تالارِ شهری، گوگل را حلق‌آویز و هجومی بی‌سابقه به پلتفرمِ چندرسانه‌ای شرکتِ ادوبی برای وب‌سایت‌ها کرد: فلَش را یک خوکِ خپلِ بی‌مصرف خواند که توسط آدم‌های "تنبل" درست شده و در آخر گفت که آیفُن و آیپَد هرگز از آن پشتیبانی نخواهند کرد. در اواخرِ همان هفته هم به خودِ من گفت: «فلَش یک لحافِ چهل‌تکه‌ی تکنولوژیک است که کارآییِ افتضاح و مشکلاتِ امنیتی فوق‌العاده بدی دارد.»

اپل حتی تعدادی برنامه‌ی کاربردی که از یک ابزارِ مُفَسِر -محصولِ خودِ ادوبی- برای ترجمه‌ی کدهای فلَش استفاده می‌کردند را هم در لیستِ تحریمِ خود قرار داد تا دیگر، اصلاً امکانِ سازگاریِ آن با آی.اُ. اِس وجود نداشته باشد. جابز استفاده از برنامه‌های مُفَسِر، که به توسعه‌دهندگان امکانِ ساخت برنامه‌های مختلف و سپس سازگار کردنِ آنها با چندین سیستم‌عامل را می‌داد، تحقیر می‌کرد و می‌گفت: «امکانِ اجرای فلَش روی سیستم‌عامل‌های مختلف، یعنی تقسیم کردنِ همه چیز بر کوچکترین مخرج مشترک. ما کلی تلاش می‌کنیم تا سیستم‌عامل را بهتر کنیم، پس اگر قرار باشد ادوبی فقط با توابعی که بین تمام سیستم‌عامل‌ها مشترک است به خوبی کار کند، دیگر توسعه‌دهنده‌ها نفعی نخواهند برد. برای همین هم به آنها گفتیم که از ویژگی‌های برترِ سیستم‌عاملِ ما کمالِ استفاده را ببرند تا برنامه‌هاشان روی آی.اُ. اِس بهتر از هر سیستم‌عاملِ دیگری

کار کند.» در این مورد، حق با جابز بود: از دست رفتنِ ویژگیِ متمایز بودنِ سیستم‌عامل‌های اپل -یعنی تجاری شدن آنها مثل دستگاه‌های HP و دِل، به معنایِ مرگِ شرکت بود.

البته یک دلیل شخصی‌تر هم در میان بود؛ اپل به سال ۱۹۸۵ در ادوبی سرمایه‌گذاری کرد و هر دو با هم انقلاب نشرِ رومیزی را رقم زدند. جابز ادعا می‌کرد: «با کمک من بود که ادوبی جایی روی نقشه پیدا کرد.» او در سال ۱۹۹۹، یعنی بعد از بازگشت به اپل، از ادوبی تقاضا کرد که رویِ نرم‌افزارِ تدوینِ ویدیو و چند محصول دیگر برای آیمَک و سیستم‌عامل آن کار کند، ولی با امتناعِ ادوبی مواجه شد زیرا آنها رویِ محصولاتِ ویندوزی تمرکز کرده بودند. اندکی بعد، جان وارناک[1] مؤسسِ ادوبی بازنشسته شد. جابز می‌گفت: «وقتی وارناک رفت، انگار روح از کالبدِ ادوبی خارج شد. او یک مخترعِ واقعی بود و با هم در ارتباط بودیم. بعد از او یک مُشت کت و شلواری سر کار آمدند و شرکت بدل شد به زباله‌دان.»

وقتی فدائیانِ ادوبی و حامیانِ فلَش در فضای اینترنت، حمله‌ای سایبری بر علیهِ جابز ترتیب و به او لقبِ کنترل‌کننده‌ی افراطی را دادند، تصمیم گرفت یک نامه‌ی سرگشاده منتشر کند. بیل گَمپِل، دوستِ او و عضوِ هیئت‌مدیره‌ی اپل، به خانه‌ی پالو آلتو آمد تا آن را مروری کند. جابز از او پرسید: «واقعاً این طور به نظر می‌رسد که من دارم ادوبی را به چهارمیخ می‌کشم؟» گَمپِل گفت: «نه، اینها حقایقند، بفرستش برَوَد!» بخشِ اعظمِ نامه، بر اشکالاتِ فنیِ فلَش متمرکز بود، ولی با وجودِ مربی‌گریِ گَمپِل، جابز نتوانست مقاومت کند و در انتهای متن، تاریخچه‌ی پر از مشکلِ دو شرکت را نیز وسط کشید: «ادوبی آخرین توسعه‌دهنده‌ی بخشِ خصوصی بود که مَک اُ. اِس. 10 را تحت پوشش قرار داد.»

همان سال، اپل برخی از محدودیت‌های مرتبط با مُفَسِرهای بین‌پلتفرمی را ارتقا داد و ادوبی نیز با عرضه‌ی یک ابزار مُفَسِرِ دیگر به میدان آمد که می‌توانست از قابلیت‌های کلیدیِ آی.اُ. اِس بهره ببرد. جنگِ شدیدی در گرفته بود ولی در این میان جابز استدلال‌های بهتری داشت که در انتها، موجب شد ادوبی و سایر توسعه‌دهنده‌ها، استفاده‌ی بهتری از رابطِ کاربری آیفُن و آیپَد، و ویژگی‌های کلیدی آنها بکنند.

جابز در ماجرایِ مُباحثاتِ مربوط به کنترلِ سختگیرانه‌اش بر روی برنامه‌های کاربردیِ موجود در اَپ استور، دورانِ به مراتب سخت‌تری را پشت سر گذاشت؛ محافظت در برابرِ برنامه‌هایی که حاویِ ویروس بودند یا حریمِ خصوصیِ کاربران را تهدید می‌کردند، منطقی بود. ممانعت از ارائه‌ی برنامه‌هایی که برای دور زدن فروشگاهِ آیتونز کاربران را به وب‌سایت‌های تبلیغاتی می‌بردند هم لااقل منطق تجاری داشت. ولی جابز و گروهش پا را از این هم فراتر گذاشتند و تصمیم به تحریم

[1] John Warnock

تمامِ برنامه‌هایی گرفتند که از نظرِ بازرسانِ اپل، اهدافی مثل بدنامیِ مردم، ایجاد اغتشاشاتِ سیاسی، یا ترویجِ هرزه‌نگاری را دنبال می‌کردند.

ایفای این نقش زمانی به مشکل بدل شد که اپل یکی از برنامه‌های انیمیشنیِ مارک فیوره[1] با مضمونِ سیاسی را رد کرد، چرا که به سیاستِ دوگانه‌ی دولتِ بوش در قبالِ شکنجه که ناقضِ قوانینِ بین‌المللی بود، می‌تاخت. تصمیمِ اپل، در ماهِ آوریل سالِ ۲۰۱۰، یعنی وقتی که فیوره جایزه‌ی پولیتزر[2] را به خاطرِ مقالاتِ کارتونی دریافت کرد، علنی و در مراسم مذکور به آن اشاره شد. لذا شرکت مجبور به نقضِ سیاستِ همیشگیِ خود، و جابز ناچار از عذرخواهیِ علنی شد: «ما به خاطر اشتباهات‌مان مقصر هستیم، همواره برای ارائه‌ی بهترین عملکردِ خود کوشیده‌ایم و در حالِ یادگیری به سریع‌ترین شکلِ ممکن هستیم -ولی همچنان معتقدیم که این محدودیت‌ها منطقی هستند.»

آن عذرخواهیِ علنی، فراتر از یک اشتباهِ محض بود و به این تَوَهُمِ شوم دامن زد که این اپل است که انتخاب می‌کند کاربران چه برنامه‌هایی را ببینند و چه مطالبی را بخوانند، چیزی که حداقل در مورد کاربرانِ آیـپَد و آیـفـُن صدق می‌کرد. بدین صورت بود که جابز در معرضِ خطری غیرقابل انکار قرار گرفت: بدل شدن به نمادِ قَیِمِ مطلقی، که خود در آگهی "۱۹۸٤" وعده‌ی نابودی‌اش را داده بود. پس قضیه را جدی گرفت و یک روز به تام فریدمن[3] ستون‌نویسِ نیویورک تایمز زنگ زد و بر سر این موضوع بحث کرد که چطور در اپل محدودیت‌ها را طوری طراحی کند تا شبیهِ سانسور به نظر نرسند. از فریدمن خواست که رئیس یک کمیته‌ی مشاوره شود و به طراحی رویکردهای نظارتی کمک کند، ولی رئیسِ او گفت که این قضیه به تضادِ منافع خواهد انجامید، از این رو هرگز چنین کمیته‌ای شکل نگرفت.

هرزه‌نگاری هم به مشکلِ دیگری بدل شد. جابز در پاسخ به ایمیلِ یکی از مشتریان نوشت: «ما این وظیفه‌ی اخلاقی را برای خود قائلیم که هرزه‌نگاری را از آیـفـُن دور نگه داریم، کسانی که دنبالِ انحرافِ اخلاقی هستند، می‌توانند به سراغ اَندروید بروند.»

این نظر، منتج به رد و بدل شدنِ ایمیل با رایان تِیت[4]، سردبیرِ یک سایتِ تکنولوژیک به نام وَلی‌وَگ[5] شد. او یک روز عصر که داشت شرابی مرد-اَفکن می‌خورد، با ارسالِ ایمیلی برای جابز، کنترلِ سخت‌گیرانه‌ی برنامه‌های اَپ استور را تقبیح کرد. نوشت: «اگر دیلان امروز ۲۰ ساله بود، تو

---

1 Mark Fiore
2 Pulitzer
3 Tom Friedman
4 Ryan Tate
5 Valleywag

چه احساسی نسبت به شرکتت داشتی؟ آیا اصلاً باب به این فکر می‌افتاد که آیـپَد کوچکترین ربطی به "انقلابی‌گری" دارد؟ انقلاب‌ها برای آزادی هستند مَرد.»

جابز برای غافگیر کردن تِیت، چند ساعت بعد جوابش را داد. شب از نیمه گذشته بود: «آره، آزادی از شرّ برنامه‌هایی که اطلاعات شخصی تو را می‌دزدند، آزادی از دست برنامه‌هایی که باتری موبایلت را خالی می‌کنند، آزادی از هرزه‌نگاری. آره، اینها آزادی است. زمانه عوض شده، بعضی از بچه‌های قدیمیِ کامپیوتر، احساس می‌کنند دنیای آنها دارد محو می‌شود. واقعاً هم همین‌طور است.»

تِیت در ایمیلِ بعدی، مطالبی راجع به فلَش و مسائلِ دیگر مطرح کرد، بعد دوباره برگشت سرِ موضوعِ سانسور: «و می‌دانی چیست؟ من "آزادی از هرزه‌نگاری" را نمی‌خواهم. هرزه‌نگاری خوب است! و فکر می‌کنم زنم هم باهاش مشکلی نداشته باشد.»

جابز پاسخ داد: «شاید وقتی پدر شدی، برایت مهم شود. موضوع فقط آزادی نیست، اپل سعی دارد کاری که به صلاح کاربرانش است را انجام دهد» و در آخر، نظری غافلگیرکننده نوشت: «از اینها که بگذریم، تو خودت چه کار کرده‌ای که بهش می‌نازی؟ چیزی درست کرده‌ای؟ یا فقط بلدی به کارِ دیگران نِق بزنی و انگیزه‌هاشان را کم‌ارزش جلوه دهی؟»

تِیت تحت تأثیر قرار گرفت. در سایتِ خود نوشت: «به ندرت مدیرعاملی پیدا می‌شود که رو در رو با مشتریان و وب‌لاگ‌نویس‌ها بحث کند. جابز لایقِ یک اعتبارِ بزرگ است، نه فقط به خاطر اینکه شرکتش چنین محصولاتِ موفقی تولید می‌کند، بلکه به خاطر شکستنِ قالبِ جا افتاده‌ی مدیرانِ امریکایی. وی نه فقط شرکت خود را بر اساسِ اعتقاداتِ قوی تأسیس و سپس بازسازی کرد، بلکه علناً از آنها دفاع هم می‌کند؛ با قوت، بی‌تعارف و حتی ساعت دو صبحِ یک روزِ آخر هفته.» بسیاری از وبلاگ‌نویس‌ها با این موضوع موافق بودند و ایمیل‌های ستایش‌آمیزِ فراوانی به جانب "او" روانه شد. "جابز" هم احساسِ افتخار می‌کرد؛ او مشاجره‌اش با تِیت و تعدادی از آن تمجیدها را برایِ من فرستاد.

با این همه، هنوز چیزی دلسردکننده راجع به قوانینِ اپل وجود داشت زیرا آنهایی که محصولاتِ اپل را می‌خریدند، قادر نبودند به کارتون‌هایِ سیاسی یا مواردِ شاملِ هرزه‌نگاری دسترسی داشته باشند. سایتِ فُکاهیِ eSarcasm.com جنبشِ اینترنتیِ «آره استیو، من هرزه‌نگاری می‌خواهم» را به راه انداخت و نوشت: «ما آدم‌هایِ بی‌دینِ کثافتِ منحرفی هستیم که ۲٤ ساعت باید تصاویرِ مستهجن ببینیم. یا این، یا اینکه ما هم می‌رویم دنبالِ ایده‌ی جامعه‌ی بازِ بدونِ سانسور، تا یک دیکتاتورِ تکنولوژیک نتواند برای‌مان تصمیم بگیرد که چه ببینیم و چه نبینیم.»

جابز و اپل بارها با همسایه‌ی وَلی‌وَگ، یعنی وب‌سایتِ گیزمودو وارد درگیری شدند، به خصوص زمانی که این سایت تصاویرِ یک نسخه از آیـفُن 4 را که یکی از مهندسینِ اپل در کافه‌ای جا گذاشته بود، قبل از معرفیِ رسمیِ محصول، روی اینترنت فرستاد. وقتی پلیس، بر اساسِ شکایتِ اپل

به خانه‌ی خبرنگارِ مذکور هجوم بُرد، این سؤال در اذهان مطرح شد که آیا جنونِ کنترل، با گردن‌کشی در هم آمیخته؟

جان استیوارت از دوستانِ جابز و طرفدارانِ اپل بود. وقتی جابز در فوریه به نیویورک رفت تا با سرانِ رسانه‌ها ملاقات کند، با او هم یک دیدارِ خصوصی داشت ولی این باعث نشد استیوارت از تعقیبش در دِیلی‌شو[1] دست بر دارد. او در یکی از برنامه‌هایش، با آن لحنِ طنزِ بی‌نظیرِ خود گفت: «اصلاً قرارمان این نبود! قرار بود مایکروسافت شیطان باشد! هِی بچه‌ها شماها یاغی بودید نه توسَری‌خور. ولی حالا چی؟ مثلاً دارید آدم می‌شوید؟ سال ۱۹۸٤ را یادتان رفته، آن آگهی‌های غلبه بر قیمِ بزرگ را؟ بد نیست توی آینه یک نگاهی به خودتان بکنید!»

در اواخرِ بهار، اعضای هیئت‌مدیره این مسئله را به بحث گذاشتند. آرت لِوینسون درست بعد از جلسه، هنگامِ صرفِ ناهار، گفت: «معلوم است که استیو تکبر دارد، با شخصیتش گره خورده. او می‌تواند با بی‌فکری عکس‌العمل نشان دهد و عقایدش را با شدتِ عمل به کرسی بنشاند.» این تکبر، وقتی اپل در موضع ضعف بود مشکلی پدید نمی‌آورد. ولی آنَک اپل غولِ بازارِ تلفن‌هایِ همراه بود و به قول لِوینسون: «باید با گذر از این مرحله، به یک شرکت بزرگ بدل می‌شدیم و تکبر را از خودمان دور می‌کردیم.» اَل گُر هم در آن جلسه این موضوع را مطرح کرد: «سابقه‌ی اپل به سرعت در حال تغییر است، الآن دیگر پرتابِ پُتک به سمتِ قَیِمِ بزرگ مطرح نیست. حالا اپل بزرگ است و مردم این رفتارها را تکبرآمیز می‌دانند. استیو در موضعِ توسَری‌خور بودن بهتر ظاهر می‌شود تا در موضع یک غولِ فروتن.»

جابز در مقابلِ این حرف‌ها صبرِ کمی داشت. بعداً به من گفت، علتِ سرزنشِ اپل این است که: «شرکت‌هایی مثل گوگل و ادوبی پشت‌سرمان دروغ می‌گویند و سعی دارند تکه‌پاره‌مان کنند.» نظرش راجع به اینکه گاهی اپل گردن‌کِشی می‌کرد چه بود؟ گفت: «من نگرانِ این نیستم، چون ما گردن‌کِش نیستیم.»

آنتن‌گِیت: طراحی بر ضد مهندسی

در بسیاری از شرکت‌های تولیدکننده‌ی محصولاتِ مصرفی، بینِ طراحان و مهندسین، تنشی دائمی وجود دارد؛ گروهِ اول علاقمند به زیباسازیِ محصول است و گروه دوم به حسبِ وظیفه‌ی خود باید مطمئن شود که محصولِ تولیدی، به خوبی از پسِ ایفای وظایفِ اصلی و ضروریِ خود بر می‌آید. در اپل که جابز هم طراحی و هم مهندسی را در اوج می‌خواست، این تَنِشْ بیشتر از شرکت‌های دیگر بود.

---

[1] Daily Show: یکی از مشهورترین برنامه‌های تلویزیونیِ طنز در امریکا.م

از سال ۱۹۹۷ که او و جانی آیوْ (مدیر ارشد طراحی) بدل به دو شریکِ خلاق شدند، همواره تردیدهای مهندسین را بهانه‌هایی می‌پنداشتند که بالأخره باید روزی بر آنها فائق می‌آمدند. اعتقادشان به اینکه طراحیِ بی‌نظیر می‌تواند قابلیت‌های فرا اِنسانیِ مهندسی را تقویت کند، با موفقیتِ آیـمَک و آیـپاد به ایمان بدل شد. دیگر هر گاه مهندسین می‌گفتند فُلان کار ناشدنی است، آیوْ و جابز آنها را به تلاشِ مضاعف وا می‌داشتند و معمولاً هم این تلاش‌ها نتیجه می‌داد. البته از اشکالاتِ کوچک گریزی نبود. برای مثال در موردِ آیـپاد نانو، باید گفت که مستعدِ خراش برداشتن بود، زیرا آیوْ استفاده از روکشِ شفاف را نپذیرفت و گفت که از خلوصِ طراحی خواهد کاست. این مورد بحران‌زا نبود. ولی در پروژه‌ی آیـفـُن 4، سلیقه‌ی طراحیِ آیوْ به جنگِ قوانینِ ثابتِ فیزیک رفت که حتی با دایره‌ی تحریفِ واقعیت هم نمی‌شود آنها را تغییر داد! فلزات، متریالِ مناسبی برای قرارگیری در کنار آنتن به شمار نمی‌روند. مایکل فارادِی[1] نیز جریانِ امواجِ الکترومغناطیس را به دُورِ سطحِ یک فلز نشان داد، نه از میانِ آن. بنابراین وجودِ قابِ فلزی دُورِ یک تلفن، می‌تواند به شکل‌گیریِ چیزی معروف به "قفس فارادِی" منجر شود که سیگنال‌های ورودی یا خروجی را دچارِ نقصان می‌کند. در قسمتِ زیرینِ نخستین آیـفـُن، یک بخشِ پلاستیکی طراحی شده بود ولی آیوْ آن را مخربِ یکپارچگیِ طرح می‌دانست و از این رو پیشنهاد کرد یک نوارِ باریک آلومینیومی دُورِ تلفن قرار گیرد. با جواب دادنِ این طرح، آیوْ -نه یک نوار باریک، بلکه- یک قابِ استیل دُورِ آیـفـُن 4 گذاشت. این قطعه، تقویت‌کننده‌ی ساختارِ تلفن و بسیار براق بود، و در ضمن به عنوانِ بخشی از آنتن هم ایفای نقش می‌کرد.

این طراحی، چالش-بر-انگیز بود؛ به منظورِ ایفایِ نقشِ آنتن، قابِ فلزی باید دارایِ یک شکافِ کوچک می‌بود، شکافی که پر شدنِ اتفاقیِ آن با نرمیِ انگشت یا کفِ دست، منجر به کاهش سیگنال می‌شد. گروهِ مهندسی، پیشنهادِ پوشاندن سطح فلز را ارائه کرد تا از بروزِ این مشکل ممانعت به عمل آید، ولی آیوْ گفت که روکش، از براقیِ ظاهرِ فلز خواهد کاست. مشکل در جلساتی متعدد به سمع و نظرِ جابز رسید، ولی او باز هم پنداشت که مهندس‌ها دارند آدرسِ غلط می‌دهند. بنابراین گفت که: شما از پس مشکل بر می‌آیید، و آنها هم به حرفش گوش کردند.

آن طراحی، "تقریباً" بی‌اشکال از کار در آمد. وقتی آیـفـُن 4 در ژوئن ۲۰۱۰ عرضه شد، در ظاهر عالی بود ولی مشکل به زودی کشف و برجسته شد: اگر تلفن را به شکلی مطمئن در دست می‌گرفتید، به خصوص اگر نرمیِ دستِ چپِ شما آن شکافِ کوچک را پُر می‌کرد، تماس از دست می‌رفت؛ مشکلی که احتمالِ بروزش یک به صد بود. از آنجایی که رازداری در موردِ محصولاتِ در دستِ ساخت، یکی از قوانینِ جابز بود (شاید بد نباشد بدانید بدنه‌ی تلفنی که روی سایتِ گیزمودو رفت هم الکی بود)، حتی تست‌هایِ عملکردیِ معمول -که اکثرِ دستگاه‌هایِ الکترونیکی

[1] Michael Faraday

پشت سر می‌گذارند- هم برای آیـفُن 4 به عمل نیامد. تونی فِیدِل بعدها گفت: «سؤالِ اصلی این است که آیا این دو سیاست، یعنی "اولویت دادن به طراحی در مقابل مهندسی" و "اِعمال محدودیت در موردِ افشای اطلاعاتِ محصولِ در دستِ ساخت" به اپل کمک می‌کنند یا خیر؟ از منظرِ کلی بله، ولی قدرتِ بدون نظارت، چیزِ بدی است و این همان اتفاقی بود که در مورد آیـفُن 4 رخ داد.»

اگر این محصول، آیـفُن 4 ساختِ اپل نبود، یعنی همان محصولی که ما با دیدنش در جا خشک‌مان زد، قطعاً مشکلِ "قطعِ یکی از هر صد تماس" تیترِ خبرها نمی‌شد. ولی در موردِ اپل، مشکل تا آنجا پیش رفت که به "آنتن‌گِیت" معروف شد، و التهاب زمانی بالا گرفت که در اوایلِ جولای، یکی از مشتریان پس از انجامِ تست‌های سخت روی آیـفُن 4، گفت که به خاطرِ مشکلِ آنتن، خریدِ آن را توصیه نمی‌کند.

جابز برای تعطیلات در دهکده‌ی کُنایِ هاوایی بود که سر و صداها شروع شد. در ابتدا حالتِ تدافعی به خود گرفت. آرت لِوینسون دائم با او تماسِ تلفنی داشت و جابز اصرار می‌ورزید که این چیزی جز موزی‌گریِ گوگل و موتورولا نیست. می‌گفت: «می‌خواهند اپل را از پا در بیاورند.» لِوینسون با فروتنی اصرار کرد: «بیا اگر مشکلی وجود دارد حلش کنیم» و قُلدریِ اپل را گوشزد کرد که جابز چندان از آن خوشش نیامد، زیرا با نقطه‌نظرِ سیاه-سفید/درست-غلطِ او در نگاه به دنیا تعارض داشت. حس می‌کرد که اپل شرکتی اخلاق‌مند است و اگر دیگران نمی‌توانستند این را بفهمند، خطای خودشان بود نه دلیلی برای اپل تا فروتنی پیشه کند.

دومین عکس‌العملِ او آزردگی بود. دوباره انتقادات را به خود گرفت و به لحاظِ احساسی غمگین شد. لِوینسون می‌گفت: «درست بر عکسِ بعضی از عمل‌گراهایِ محض در صنعتِ ما، استیو تن به انجامِ کارهایی که قلباً حس می‌کند غلط هستند، نمی‌دهد. برای همین هم وقتی خود را حق به جانب می‌داند به جای پاسخگویی، از زیر بارِ مسئولیت شانه خالی می‌کند.» لِوینسون گفت که افسردگی مشکلی را حل نمی‌کند ولی جابز جواب داد: «گندش بزند، ارزشش را ندارد.» سرانجام این تیم کوک بود که او را از رخوت بیرون آورد. از یک نفر نقل کرد که اپل دارد یک مایکروسافت جدید می‌شود، قُلدُرمآب و از خود راضی. فرداروز، جابز از دنده‌ی راست بلند شد و گفت: «بیایید ته و تویش را در بیاوریم.»

با رسیدنِ داده‌های مربوط به تماس‌های ناموفق از شرکت AT&T، جابز پی برد که واقعاً مشکلی در میان است، حتی اگر آنقدر کوچک که به نظر مردم نیاید. بنابراین آماده‌ی بازگشت از هاوایی شد ولی پیش از پرواز، چند تماسِ تلفنی گرفت. زمانش بود که قدیمی‌های معتمد را فرا بخواند؛ مردان خردمندی که در روزگارِ ساختِ مَکینتاشِ اول (یعنی سی سال قبل از آن) حتی برای لحظه‌ای ترکش نکرده بودند.

اولین تماس را رِجیس مَک‌کِنا، نابغه‌ی روابط عمومی دریافت کرد. جابز به او گفت: «دارم از هاوایی بر می‌گردم تا قضیه‌ی آنتن را حل کنم، به مشورتت نیاز دارم.» برای ساعتِ ۱۳:۳۰ فردا عصر در اتاقِ هیئت‌مدیره‌ی اپل در کوپرتینو قرار گذاشتند. نفر دوم لی کلو بود که هنوز سعی داشت به طور کامل از پروژه‌های تبلیغاتیِ اپل بازنشسته شود، ولی آنَک جابز او را به حضور می‌طلبید. همکارِ کلو، جیمز وینسِنت نیز دعوت شد.

جابز تصمیم گرفت پسرش را هم با خود به جلسات ببرد. رید، آن موقع سال آخرِ دبیرستان بود. جابز به او گفت: «قرار است برای دو روز، روزی ۲۴ ساعت در جلسه باشم و می‌خواهم در تک‌تک‌شان کنارم باشی چون توی این دو روز، به اندازه‌ی بیش از دو سال تحصیل در دانشکده‌ی کسب‌وکار چیز یاد خواهی گرفت. قرار است با بهترین‌های دنیا که تصمیماتِ واقعاً سختی می‌گیرند توی یک اتاق باشی و کارشان را ببینی.» وقتی از این تجربه برای من می‌گفت، اشک در چشمانش جمع شده بود: «حاضرم دوباره تمامِ آن دوره‌ی سخت را از سر بگذرانم، فقط برای اینکه که رید فرصت کند مرا حینِ کار ببیند. باید می‌دید که پدرش چه کاره است.»

کتی کاتُن[1] مدیرِ لایقِ روابط عمومی و نیز هفت مدیرِ ارشدِ اپل، به جمع آنها پیوستند. جلسه تمامِ عصر طول کشید. جابز بعدها گفت: «یکی از بهترین جلساتِ تمام عمرم بود.» داده‌های جمع‌آوری شده را از نظر گذراند: «این هم از حقایقِ موجود. خُب، حالا باید چه کار کنیم؟»

مَک‌کِنا آرام‌ترین و رُک‌ترین فردِ حاضر در جلسه بود. گفت: «فقط حقیقت را بیان کن: داده‌ها را. با تکبر روی صحنه نرو، بی‌پروا و زُمخت هم نباش.» دیگران از جمله وینسِنت، از جابز خواستند حالتِ عذرخواهی به خود بگیرد، ولی مَک‌کِنا گفت: «نه، لازم نیست دُمت را بزنی زیر بغلت و بروی توی جلسه‌ی مطبوعاتی. فقط باید بگویی: "تلفن‌ها کامل نیستند، ما هم کامل نیستیم. انسانیم و همیشه برای بهترین‌ها تلاش می‌کنیم، داده‌ها می‌گویند که ..."» و این، استراتژیِ کلیِ کار شد. وقتی بحثِ جلسه چرخید روی حسِ تکبر، مَک‌کِنا گفت لازم نیست زیاد نگرانش باشد. بعدها در این باره به من گفت: «فکر نمی‌کنم سعی برای متواضع نشان دادنِ استیو جواب بدهد، او درباره‌ی خودش می‌گوید: "چیزی که می‌بینید، همان است که عایدتان می‌شود".»

جلسه‌ی خبری، جمعه‌ی همان هفته در تالارِ اپل برگزار شد. جابز توصیه‌ی مَک‌کِنا را نصب‌العین قرار داد. نه عذرخواهی کرد و نه تعظیم، ولی در عین حال با بیانِ اینکه اپل منشاء مشکل را فهمیده و سعی در رفع آن دارد، توانست از اهمیتِ موضوع بکاهد. سپس چارچوبِ بحث را عوض کرد و گفت که تمامِ تلفن‌های همراه مشکل دارند. خودش بعدها به من گفت که چنین حرفی در آن رویداد «خیلی آزاردهنده» بود، ولی در حقیقت او توانست آن را با لحنی غیر احساسی و

---

[1] Katie Cotton

صریح بیان کند. در چهار جمله‌ی کوتاهِ خبری گفت: «ما کامل نیستیم. تلفن‌ها هم کامل نیستند و همه این را می‌دانیم. ولی ما می‌خواهیم کاربران‌مان را خوشحال نگه داریم.»

گفت هر کسی که ناراحت است می‌تواند تلفنش را برگرداند (با نرخِ بازگشتِ ۱.۷٪، یعنی کمتر از یک سومِ نرخِ بازگشت برای آیـفـُن 3GS و اکثر تلفن‌های دیگر)، یا اینکه یک قاب ضد ضربه‌ی مجانی از اپل بگیرد. سپس داده‌هایی را به نمایش گذاشت که نشانگرِ بروزِ مشکلی مشابه در سایر تلفن‌های همراه بود. این البته عینِ حقیقت نبود زیرا طراحیِ آنتنِ آیـفـُن 4 آن را کمی بدتر از سایر تلفن‌ها (حتی نسخه‌های پیشینِ خودِ آیـفـُن) کرده بود. ولی بی‌شک حقیقت داشت که شورشِ رسانه‌ای پیرامونِ تماس‌هایِ ناموفقِ آیـفـُن 4، توسط بعضی‌ها بیش از حد بزرگ شده بود. جابز گفت: «به طرزی واقعاً افراطی به قضیه دامن زده‌اند، باورنکردنی است.» با وجودِ نگرانی از عدمِ عذرخواهیِ صریح و عدمِ اعلامِ فراخوانِ محصول، اکثرِ مشتریان با او موافق بودند.

طولِ زمانِ انتظار برای دریافتِ آیـفـُن‌هایِ پیش‌فروش شده، از دو هفته به سه هفته افزایش یافت ولی با این حال، سریع‌الفروش‌ترین محصولِ تاریخِ شرکت باقی ماند. کم‌کم مناقشه‌ی رسانه‌ای به موضوعِ دیگری معطوف شد: آیا حق با جابز بود که می‌گفت سایرِ تلفن‌ها هم مشکلاتِ مشابهی دارند؟ حتی اگر جواب منفی بود، مواجهه به آن راحت‌تر از مواجهه با ادعایِ معیوب و غیرقابل استفاده بودنِ آیـفـُن 4 بود.

بعضی از تفسیرگرانِ رسانه‌ای دیر باور بودند. مایکل وولف[1] از سایت newser.com نوشت: «روز قبل، در یک نمایشِ مدبرانه، غیرتدافعی و عادلانه، البته با چاشنیِ خدشه‌دار کردنِ صداقت، استیو جابز با موفقیت رویِ صحنه حاضر شد تا مشکل را انکار، انتقادات را رفع، و نکوهش را با سایرِ سازندگان تلفن‌های هوشمند تقسیم کند. این نمایش، سطحی تازه در "بازاریابیِ مدرن، برگرداندنِ پیکانِ انتقادات به سمتِ رقبا، و مدیریتِ بحران" به شمار می‌رود که راجع به آن تنها می‌توان با دیر باوری و بُهت و حیرت پرسید: آنها چطور به آن رسیده‌اند؟ یا با دقت بیشتر، او چطور به آن رسیده است؟» وولف آن را با رفتار هیپنوتیزم‌کننده‌ی جابز به عنوان "آخرین انسانِ کاریزماتیک" مرتبط دانست. سایرِ مدیرعامل‌ها ممکن بود به انتشارِ عذرخواهیِ رسمی و اعلامِ فراخوانِ محصول مبادرت بورزند، ولی جابز مجبور به این کار نبود: «چهره‌ی عبوث، ظاهر اسکلتی، خودکامگی و سلوکِ کلیسایی، و حسِ رابطه‌ی او با ارواح مقدسه، واقعاً کار کرد و به او در این تصمیم‌سازیِ آمرانه که "چه چیزی ارزشمند است و چه چیزی مبتذل،" برتری محسوسی داد.»

اسکات آدامز[2]، خالقِ کُمیک-استریپِ دیلبرت[3] نیز دیر باور بود، ولی صد برابرِ آن ستایش‌گر. او چند روز بعد، با انتشارِ یک مطلب در اینترنت (که جابز آن را با افتخار برای همه ایمیل کرد)

---

[1] Michael Wolff
[2] Scott Adams
[3] Dilbert

اظهار داشت که بی‌شک "مانور ارتفاع بالای" جابز، سرنوشتی جز تدریسِ دانشگاهی به عنوانِ یکی از استانداردهایِ جدیدِ روابطِ عمومی نخواهد یافت. آدامز نوشت: «واکنشِ اپل به مشکلِ آیـفُـن 4، بر طبقِ قواعدِ مرسومِ روابطِ عمومی نبود، زیرا جابز تصمیم گرفت که کتابچه‌ی قوانین را از نو بنویسد. اگر می‌خواهید بفهمید که یک نابغه چگونه است، جملاتِ جابز را یاد بگیرید.» جابز با پیش کشیدنِ این مطلب که تلفن‌ها هیچ‌یک کامل نیستند، موضوعِ بحث را به یک ادعایِ بی چون و چرا تغییر داد: «اگر جابز، بحث را از آیـفُـن 4، به تمام تلفن‌های هوشمند بسط نداده بود، من می‌توانستم یک کُمیک-استریپِ خنده‌دار درست کنم، راجع به محصولی که آنقدر بد ساخته شده که در صورتِ تماس با دستِ آدم، دیگر کار نمی‌کند. ولی به محضِ اینکه او موضوعِ بحث را به "تمامِ تلفن‌های هوشمند مشکل دارند" تغییر داد، فرصت خوشمزگیِ من هم از دست رفت. هیچ چیز به اندازه‌ی حقیقتی جامع و عیان، باعثِ به هم خوردنِ عیش و طربِ آدم نمی‌شود.»

اینک آفتاب می‌دمد

با حلِ چند مشکلِ دیگر، کارنامه‌ی حرفه‌ای جابز تکمیل می‌شد، و جنگِ دائمی با گروهِ موسیقی مورد علاقه‌اش بیتلز نیز در زمره‌ی این مشکلات بود. در سال ۲۰۰۷، شرکتِ اپل بالأخره توانست نزاع خود با "گروه اپل" بر سر نام تجاریِ "اپل" را حل و فصل کند. اگر یادتان باشد گروهِ اپل "بنگاه تجاریِ آثارِ بیتلز،" شرکتِ اپل کامپیوتر را به دلیلِ استفاده از نامِ اپل از سال ۱۹۷۸ بدین سو، تحت پیگرد قرار داده بود، ولی به رغم اینکه آن پرونده ختم به خیر شد، هنوز بیتلز آخرین گروه موسیقاییِ برجسته‌ای بود که فقدانش در آیـتونز حس می‌شد. علتِ اصلیِ عدمِ توافقِ بیتلز با ای.اِم.آی میوزیک (صاحب اکثرِ آثارِ آنها)، چگونگیِ برخورداری از حقوقِ دیجیتالیِ آثار بود.

سرانجام در تابستانِ ۲۰۱۰، بیتلز و ای.اِم.آی میوزیک به توافق رسیدند و در پی آن، یک جلسه‌ی چهار نفره در اتاقِ هیئت‌مدیره‌ی اپل برگزار شد. جابز و معاون ارشدش در فروشگاهِ آیـتونز، اِدی کیو، میزبانِ جِف جونز[1] مدیرِ برنامه‌های بیتلز، و راجِر فاکسُن[2] رئیسِ ای.اِم.آی میوزیک شدند. حال که بیتلز آماده‌ی ورود به دنیای دیجیتال بود، اپل چه پیشنهادی در آستین داشت تا این رؤیا را عملی کند؟ جابز از مدت‌ها قبل، انتظارِ این روز را می‌کشید. در حقیقت سه سال قبل، حینِ برنامه‌ریزی برای ورودِ بیتلز به آیـتونز، همراه با گروهِ تبلیغاتیِ لی کلو و جیمز وینسِنت، رویِ آگهی‌ها و تبلیغاتِ مربوطه هم کار کرده بود.

---

[1] Jeff Jones
[2] Roger Faxon

کیو به خاطر می‌آورد که: «من و استیو راجع به تمامِ احتمالاتِ ممکن فکر کرده بودیم.» از جمله: درجِ نامِ بیتلز در صفحه‌ی اصلیِ فروشگاهِ آیـتونز، خریدِ بیلبوردهایی برای نمایشِ بهترین عکس‌های گروه، و پخش یک سِری آگهیِ تلویزیونی به سبکِ کلاسیکِ اپل. بهترین پیشنهادها عبارت بودند از: انتشارِ یک مجموعه‌ی کامل از ۱۳ آلبومِ استودیوییِ بیتلز به قیمت ۱۴۹ دلار، انتشارِ مجموعه‌ی دو بخشیِ "اساتیدِ گذشته،" و انتشارِ یک بسته‌ی تصویریِ خاطره‌انگیز، شاملِ کنسرتِ واشینگتُن کالیزیوم به سال ۱۹٦٤.

پس از حصولِ توافقاتِ کلی، جابز شخصاً به انتخابِ عکس برای آگهی‌ها کمک کرد. هر آگهیِ تصویری به یک عکسِ سیاه-و-سفید از پاوْل مک‌کارتنی[1] و جان لنون ختم می‌شد که جوان و خندان، در یک استودیویِ موسیقی، به یک برگه‌ی نُت می‌نگریستند؛ تصویری که یادآورِ عکس‌های قدیمیِ جابز و وازنیاک، در حالِ نگاه کردن به صفحه‌مدارهای اپل بود. اِدی کیو می‌گفت: «آوردنِ بیتلز به آیـتونز، قله‌ی چراییِ ورودِ ما به تجارتِ موسیقی بود.»

[1] Paul MCcartney

فصل چهل

به سویِ بی‌کران

اَبر، بشقاب‌پرنده و فراتر

آیـپَد 2

حتی قبل از اینکه آیـپَد (1) عرضه شود، جابز داشت به ویژگی‌های لازم برای آیـپَد 2 فکر می‌کرد. اضافه شدن دوربینِ جلو و عقب حتمی بود -همه هم می‌دانستند- و قطعاً می‌خواست که دستگاه باریک‌تر شود. اما جدای از اینها، جایی دور از تیررسِ فکر دیگران، یک مشکلِ ثانوی ذهنِ او را مشغول کرده بود: جلدهای مورد استفاده‌ی عمومِ مردم، خطوطِ زیبای آیـپَد و نمایشگرِ آن را از نظر محو می‌کردند و چیزی را که باریک بود، چاق جلوه می‌دادند؛ لباس‌هایی مبتذل بر تنِ دستگاهی که باید از هر نظر جادویی می‌بود.

در همین حین مقاله‌ای راجع به آهن‌رباها زیرِ دستش آمد، آن را بُرید و به جانی آیوْ داد. هر آهن‌ربا یک حوزه‌ی جذبِ تقریباً متمرکز دارد، پس احتمالاً می‌شد از آنها برای ساختِ یک جلدِ قابل جداسازی استفاده کرد که به جلوی آیـپَد بچسبد ولی شکلِ کلی دستگاه را خدشه‌دار نکند. هم‌زمان یکی از بچه‌های گروهِ آیوْ روی ساختِ جلدی جداشدنی و دارایِ لولایِ مغناطیسی کار می‌کرد که با گشودنِ آن، صفحه نمایش به طور خودکار به زندگی بر می‌گشت (درست مثل صورتِ خندان یک کودک که غلغلکش داده باشی)، و بعد همان جلد می‌توانست به عنوان پایه‌ی دستگاه هم مورد استفاده قرار گیرد.

این، نه یک تکنولوژیِ پیشرفته، بلکه یک ابزارِ فنیِ ساده و دلربا، و البته مثالی دیگر از میلِ جابز به یکپارچگیِ سرتاسریِ محصولاتش بود: جلد و آیـپَد 2 برای هم طراحی شده بودند، طوری که آهنرباها و لولا با یکدیگر هم‌خوانیِ کامل داشتند. با وجودِ پیشرفت‌های فراوانِ آیـپَد 2، این جلدِ کوچکِ بامزه که هیچ‌یک از مدیرعامل‌های دیگر هرگز زحمتِ طراحی آن را به خود نمی‌دادند، لبخندهای زیادی روی صورت‌ها نشاند.

از آنجایی که جابز در مرخصیِ درمانی بود، انتظار نمی‌رفت که دومِ مارسِ ۲۰۱۱، در رویدادِ معرفیِ آیـپَد 2 در سان‌فرانسیسکو حضور یابد. اما بعد از ارسالِ دعوت‌نامه‌ها به من گفت که می‌خواهد حتماً آنجا باشد. همان صحنه‌ی همیشگی تکرار شد: مدیرانِ ارشد در ردیفِ اول، تیم کوک در حالِ نوشیدنِ نوشابه‌ی انرژی‌زا، و سیستمِ صوتی در حالِ پخشِ آهنگ‌هایی از بیتلز: "می‌گویی که یک انقلاب می‌خواهی" و "اینک آفتاب می‌دمد." پسرِ جابز هم در آخرین دقایق به مراسم رسید، البته همراه با دو نفر از دوستانِ دانشگاهی‌اش که چشمان‌شان از حدقه بیرون زده بود.

جابز با بدنی وحشتناک لاغر و خنده‌ای بر لب، روی صحنه آمد. حضار برایش فریاد زدند و از فرط خوشحالی، دقایقی ایستاده تشویقش کردند. سپس گفت: «مدتی هست که روی این محصول کار می‌کنیم و نمی‌خواستم امروز را از دست بدهم» که با خنده‌ی مهربانانه‌ی حضار همراه شد.

معرفیِ آیـپَد 2 را با نمایشِ جلدِ جدید آغاز کرد و گفت: «این بار، محصول و جلد با هم طراحی شده‌اند.» سپس به ذکرِ انتقادی پرداخت که برایش عذاب‌آور بود -زیرا حقیقت داشت: آیـپَدِ اول در مصرفِ محتوا بهتر از تولیدِ آن بود. بنابراین اپل دو تا از بهترین برنامه‌های تولیدِ محتوایِ مَکینتاش، یعنی گاراژبند و آیـموِوْی را با آیـپَد سازگار کرد و نسخه‌های قدرتمندی برای آن ساخت. جابز روی صحنه نشان داد که چقدر ساخت و تنظیمِ آهنگ، یا قرار دادنِ آهنگ و جلوه‌های ویژه بر روی ویدیو، با استفاده از آنها ساده است، همین‌طور ارسال و اشتراک‌گذاریِ چنین مواردی با استفاده از آیـپَد 2.

یک بارِ دیگر در پایانِ معرفیِ محصول، اسلایدِ تقاطعِ خیابانِ "هنرهای آزاد" و خیابانِ "تکنولوژی" را نمایش داد و این بار یکی از واضح‌ترین ابرازِ نظرهای خود را ارائه کرد و گفت که خلاقیت و سادگی، ماحصلِ یکپارچگیِ کلِ فرآیند -سخت‌افزار، نرم‌افزار، و در موردِ آیـپَد، محتوا و جلد و حتی فروشندگان- است و نه ماحصلِ آزاد گذاشتن و از هم گسیختگیِ امور، یعنی چیزی که در موردِ کامپیوترهای ویندوزی و دستگاه‌های آندرویدی صدق می‌کند:

«در دی.اِن.اِیِ اپل حک شده که تکنولوژی به تنهایی کافی نیست. ما معتقدیم که تنها از ازدواجِ تکنولوژی با انسانیت، آن نتیجه‌ای حاصل می‌آید که قلبِ ما را به سرودخوانی وا می‌دارد. این واقعیت در محصولاتِ ماوراء کامپیوتر[1] بیش از هر حوزه‌ی دیگری صدق می‌کند. هجومِ قدیمی‌ها به بازارِ تبلت شروع شده و درست دارند مثلِ کامپیوترهایِ شخصی به آن نگاه می‌کنند، یعنی ساختِ سخت‌افزار و نرم‌افزار توسطِ شرکت‌های مختلف. اما تجربه‌ی ما و تک‌تک استخوان‌هایِ بدن‌مان، می‌گویند که این رویکردِ صحیحی نیست. اینها دستگاه‌های ماوراء کامپیوتر هستند که

[1] Post Pc Devices

لازم است کاربردشان ساده‌تر و حسی‌تر از کامپیوترها باشد، و باید نرم‌افزار و سخت‌افزار و برنامه‌های کاربردیِ آنها به روشی حتی یکپارچه‌تر از کامپیوترهای شخصی در هم تنیده شوند. ما فکر می‌کنیم که برای ساختِ این نوع محصولات، معماریِ صحیحی داریم. نه فقط در سیلیکُن که حتی در سازمانِ خودمان.»

این معماری نه تنها در سازمانِ او، که حتی در روحِ جابز هم پرورش یافته بود.

و اما یک چیزِ دیگر: «می‌خواهم از خانواده‌های همه تشکر کنم، چون از ما حمایت می‌کنند تا کاری را که عاشقش هستیم انجام دهیم. از خانواده‌ها متشکرم که به ما این امکان را دادند تا رویِ رؤیاهامان کار کنیم و این محصولاتِ عالی را برای شما بسازیم.»

بعد از رویدادِ معرفیِ محصول، حسابی انرژی گرفته بود. با لورین، رید و دو دوستِ او به هتلِ چهار فصل آمد تا ناهار را با من باشد. برای تنوع، اندک غذایی هم خورد؛ آب‌میوه‌ی تازه سفارش داد که سه مرتبه پس فرستاد، چون معتقد بود که آب‌میوه‌ی پاکتی برایش آورده‌اند. یک پاستای پریماورا هم خواست که بعد از چشیدن، به کلی کنارش گذاشت و بعد، نصفِ سالاد لوبیِ مرا خورد و یکی هم برای خودش سفارش داد، البته همراه با بستنی. مدیریتِ سخاوتمندِ هتل هم بالأخره یک لیوان آب‌میوه‌ی سازگار با استانداردهای او آورد.

فردا که در خانه‌اش ملاقات کردیم همچنان در اوج بود. می‌خواست روزِ بعد به دهکده‌ی کُنا برود، آن هم تنهای تنها. پرسیدم که برای سفر چه روی آیـپَدِ جدیدش ریخته. سه فیلم را نام برد: محله‌ی چینی‌ها، اولتیماتومِ بورن، و داستانِ اسباب‌بازی ۳. جدای از اینها فقط یک کتاب دانلود کرده بود: اتوبیوگرافیِ یک مرتاض؛ همان راهنمای مراقبه‌ی معنوی که اولین بار در نوجوانی خواند و بعدها در هند دوباره‌خوانی کرد، و به گفته‌ی خودش از آن موقع، سالی یک بار آن را مطالعه می‌کرد.

نیم‌روز بود که تصمیم گرفت چیزی بخورد. برای رانندگی ضعیف بود، پس با هم به کافه‌ای در مرکزِ خرید پالو آلتو رفتیم که بسته بود، ولی کافه‌دار عادت داشت که در ساعت‌های تعطیل، جابز در بزند. پس با رویِ گشاده ما را راه داد. جابز به شوخی گفت: «مأموریت دارد که مرا پروار کند.» دکترها گفته بودند تخم‌مرغ بخورد که منبع غنی پروتئین است، پس یک اُملِت سفارش داد. می‌گفت: «زندگی با چنین مرضی و تمام این دردها، دائماً تو را یاد فناپذیری‌ات می‌اندازد و اگر مراقب نباشی، می‌تواند بلاهای عجیبی سر مغزت بیاورد. اکثر آدم‌ها برای بیش از یک سالِ آینده برنامه‌ای ندارند که این خیلی بد است. باید خودت را مجبور به برنامه‌ریزی کنی، طوری که انگار سال‌هایِ سال زنده خواهی ماند.»

نمونه‌ای از این تفکرِ رؤیایی، ایده‌ی ساختِ قایقِ تفریحیِ مجللش بود. قبل از پیوندِ کبد، گاه برای تعطیلات قایقی اجاره می‌کرد و با خانواده به مکزیک، اقیانوسِ آرامِ جنوبی یا مدیترانه می‌رفت. در بسیاری از این سفرهایِ دریایی، از طراحیِ قایقْ خسته یا متنفر می‌شد، برای همین از تهِ سفر می‌زدند و با پرواز به کُنا می‌رفتند. اما گاه هیچ چیزی بیش از دریانوردی لذت‌بخش نبود. می‌گفت: «بهترین سفرِ دریاییِ عمرم وقتی بود که رفتیم به سواحلِ ایتالیا و بعد به آتن -که افتضاح بود ولی معبدِ پارتنون[1] دیوانه‌ام کرد- و بعد به اِفِسُس[2] در ترکیه که دستشویی‌هایِ مرمرِ باستانی و نیز جایی برای ساز و آوازِ موسیقی‌دان‌ها داشت.» در استانبول یک پروفسورِ تاریخ‌دان را به خدمت گرفت تا تورِ گردشیِ خصوصی برای خانواده‌اش برگزار کند، و در پایان به حمام‌های ترکیه‌ای رفتند که در آنجا صحبت‌های پروفسور، بینشی راجع به جوانان سرتاسر دنیا به جابز داد:

«ناگهان به من الهامی شد. همه با رداهای بلند نشسته بودیم و آنها برای ما قهوه‌ی ترکی درست می‌کردند. پروفسور داشت راجع به طرزِ ساختِ آن قهوه، و تفاوتش با قهوه‌های سایرِ کشورها توضیح می‌داد، یک‌هو من از خودم پرسیدم: "خب مثلاً که چی؟" کدام بچه‌ای را حتی در خودِ ترکیه پیدا می‌کنی که اهمیتی برای قهوه‌ی ترکی قائل باشد؟ من تمامِ روز جوان‌های استانبول را دیده بودم. همه همان چیزهایی را می‌نوشیدند که سایرِ بچه‌ها در دنیا می‌نوشند، لباس‌هایی به تن‌شان بود که انگار از گَپ خریده بودند، و همه از تلفنِ همراه استفاده می‌کردند، درست مثلِ جوان‌های سرتاسرِ عالَم. دیدنِ اینکه جوان‌ها همه دنیا را شبیه به هم می‌بینند، مرا تکان داد. در اپل وقتی داریم محصولی می‌سازیم، چیزی به نام تلفنِ ترکی نداریم. آیـپادی که جوان‌های ترکیه‌ای می‌خواهند، متفاوت از سایر کشورها نیست. ما همین الآن هم دنیایِ واحدی داریم!»

بعد از آن سفرِ دریاییِ لذت‌بخش بود که جابز مشغولِ طراحی و بعد بازطراحیِ مکرر قایقی شد که در رؤیایِ ساختن آن به سر می‌بُرد. اما در سال ۲۰۰۹ دوباره حالش بد شد و پروژه را تقریباً تعطیل کرد. خودش می‌گفت: «فکر نمی‌کردم برای ساختنش زنده بمانم و این خیلی غمگینم کرده بود، بنابراین تصمیم گرفتم طراحی را فقط به عنوانِ یک سرگرمی ادامه دهم و امیدوار باشم که تا اتمامِ کار، زنده بمانم. اما اگر همان موقع دست از کار می‌کشیدم و از قضا تا دو سال بعد زنده می‌ماندم، واقعاً ضایع می‌شد. پس ادامه دادم.»

بعد از خوردنِ اُملت در کافه، به خانه برگشتیم و او تمامِ مدل‌ها و طرح‌های قایق را نشانم داد. مطابقِ انتظار، طرحی صاف و به دور از تجمل‌گرایی داشت. عرشه‌های چوبیِ آن کاملاً تخت و فاقدِ هر گونه تجهیزاتی بودند و پنجره‌های کابین تقریباً از سقف به کف و یکپارچه شیشه‌ای. اتاقِ

---

[1] Parthenon
[2] Ephesus

اصلی نیز دیوارهایی شیشه‌ای داشت که ۱۲ متر طول و ۳ متر ارتفاع داشتند. جابز یکی از مهندسینِ ارشدِ فروشگاه‌های اپل را به طراحی شیشه‌های ویژه‌ای که قادر به تحملِ بار باشند، گماشته بود. می‌گفت که یک شرکتِ قایق‌سازیِ حرفه‌ای در آلمان، مشغولِ ساختِ قایق است. ولی خودش هنوز هم داشت با طراحی وَر می‌رفت: «می‌دانم که ممکن است بمیرم و یک نصفه قایق برای لورین به ارث بگذارم، ولی مجبور به ادامه دادنم. اگر نه، انگار که دارم به مرگِ خودم اعتراف می‌کنم.»

چند روز بعد، قرار بود جابز و پاوِل بیستمین سالگردِ ازدواج‌شان را جشن بگیرند و استیو، معترف بود که در طولِ سال‌های زندگیِ مشترک، آن‌طور که شایسته بوده از لورین قدردانی نکرده است. می‌گفت: «من خیلی خوشبختم، چون وقتی داری ازدواج می‌کنی نمی‌دانی چه در انتظارت است، فقط یک حسِ بصری نسبت به همه چیز داری. انتخابِ بهتری از من ساخته نبود، چون لورین نه تنها باهوش و زیبا بود -و هست- بلکه معلوم شد، انسانِ خوبی هم هست.» برای لحظاتی اشک ریخت. بعد راجع به دیگرانی که پیش‌تر با آنها بود حرف زد، به خصوص راجع به تینا رِدس. ولی گفت که در آخر، اتفاقی بهتر از ازدواج با لورین ممکن نبوده. نمودی از خودخواهی هم در حرف‌هایش بروز یافت. گفت: «لورین باید با شرایط کنار می‌آمد، همین‌طور با مریضی‌ام. خودم خوب می‌دانم که زندگی با من به زیباییِ یک کاسه‌ی گیلاس نیست.»

گر چه در میان ویژگی‌های خودخواهانه‌اش، تمایل به فراموش کردنِ تاریخ‌های تولد و سالگردهای مهم هم بود، ولی تصمیم داشت برای بیستمین سالگردِ ازدواج، همسرش را غافلگیر کند. به یاد دارید که آنها در لُژِ آهْ-واهْ-نی واقع در پارکِ ملی یوسِمیتی ازدواج کرده بودند. جابز تصمیم گرفت که برای بیستمین سالگرد، پاوِل را دوباره به آنجا ببرد. اما وقتی زنگ زد، سوئیت رزرو شده بود. بنابراین مسئولِ هتل را مجبور کرد با کسانی که سوئیتِ عروس و دامادیِ آنها در بیست سال قبل را رزور کرده بودند، تماس بگیرد و جویا شود که آیا حاضرند از حقِ خودشان چشم‌پوشی کنند یا خیر. برایم تعریف کرد که: «پیشنهاد کردم برای یک آخر هفته‌ی دیگر پولِ سوئیت‌شان را حساب کنم. مرد نازنینی بود، گفت: "بیست سال، خواهش می‌کنم مَرد، سوئیت مال شما است".»

عکس‌های عروسی را که یکی از دوستان گرفته بود، پیدا کرده و سپرده بود که روی کاغذهای کلفت، بزرگ چاپ کنند تا داخلِ یک جعبه‌ی زیبا بگذارد و به لورین تقدیم کند. روی آیـفُـنش گشت و متنی را که نوشته بود تا داخلِ جعبه بگذارد، چنین برایم خواند:

«بیست سال قبل چیزِ زیادی از هم نمی‌دانستیم، ولی با بینشِ خود راه را یافتیم. مرا شیدای خودت کردی. به گاهِ ازدواج‌مان، در آهْ-واهْ-نی برف می‌بارید. در گذرِ این سال‌ها بچه‌ها آمدند. هم روزهای خوش داشتیم و هم روزهای سخت، ولی روزهای بد هرگز. عشق و احترام‌مان تاب آورد و بالید. سال‌ها در کنار هم ماندیم و اینک -پیرتر، داناتر- با چین و چروک‌هایی بر چهره و

قلب‌مان اینجاییم؛ جایی که بیست سال قبل، آغازِ ما شد. اینک لذت‌ها، رنج‌ها، رازها و شگفتی‌های زیادی از زندگی می‌دانیم، و هنوز اینجا در کنار هم هستیم و من، همیشه شیدای تو بوده‌ام.»

در پایانِ این روخوانی، گریه‌اش غیر قابل کنترل بود. وقتی به خود مسلط شد، اشاره کرد که برایِ هر یک از فرزندانش نیز یک مجموعه عکسِ اختصاصی درست کرده. می‌گفت: «فکر کردم شاید دل‌شان بخواهد جوانیِ پدرشان را ببینند.»

آیـکلاوْد[1]

جابز در سالِ ۲۰۰۱، یک چشم‌اندازِ مشخص داشت: کامپیوترِ شخصی به عنوانِ "قطب دیجیتال" برای دستگاه‌های مختلفی مثلِ پخش‌کننده‌ی موسیقی، دوربینِ ویدیویی و عکاسی، موبایل‌ها، تبلت‌ها، و غیره. این رویکرد بر اساسِ توانایی ساختِ محصولاتِ یکپارچه با کاربریِ آسان شکل گرفت و در ادامه، اپل را از یک شرکتِ سازنده‌ی کامپیوترهای نیچه‌ایِ گران‌قیمت، بدل به ارزشمندترین شرکتِ تکنولوژیک در جهانِ معاصر کرد.

جابز در سال ۲۰۰۸ چشم‌اندازِ دیگری را برای شکل‌دهیِ موجِ بعدیِ عصرِ دیجیتال ترسیم کرد. معتقد بود که در آینده، کامپیوترِ شخصیِ ما دیگر به عنوانِ قطبِ پردازشِ محتواهایِ دیجیتال، کار نخواهد کرد و در عوض این کارکرد به "فضای ابری" منتقل خواهد شد. به بیان دیگر، قرار بود محتواهای موردِ نظر ما در سِرورهای دوردست توسطِ شرکتی که به آن اعتماد داشتیم ذخیره شوند، تا هر زمان و در هر مکانی که مایل بودیم، بر روی هر یک از دستگاه‌های ما در دسترس قرار گیرند.

سه سالِ تمام زمان برد تا این ایده را اجرایی کند، ولی اولین گام به بیراهه رفت. در تابستانِ ۲۰۰۸ اپل محصولی به نام موبایل‌می[2] معرفی کرد، یک سرویسِ حق‌اشتراکیِ گران (۹۹ دلار در سال) که به شما امکانِ ذخیره‌ی فهرستِ تماس‌ها، اسناد، عکس‌ها، ویدیوها، ایمیل و تقویم (همه در فضای ابری)، و همگامسازی این اطلاعات با تمام دستگاه‌ها را می‌داد. به لحاظِ نظری شما می‌توانستید به سراغِ آیـفـُن یا کامپیوترتان بروید، و به تمامِ جوانبِ زندگیِ دیجیتالِ خود دسترسی داشته باشید. با این حال یک مشکل اساسی در بین بود: با استفاده از مجموعه اصطلاحاتِ جابز، می‌شود گفت که این سرویس گَند زد! پیچیده بود، دستگاه‌ها به خوبی همگام نمی‌شدند، ایمیل‌ها

[1] iCLOUD: سرویس خدماتِ ابریِ اپل.م

[2] MobileMe

PersianPDF.com

و سایر داده‌ها به طورِ تصادفی لا به لایِ هم گُم می‌شدند. آنقدر بد بود که والت ماسبرگ در وال‌استریت ژورنال نوشت: «موبایل‌میِ اپل، آنقدر کاستی دارد که غیرقابل اتکا است.»

جابز خشمگین بود. گروهِ کاریِ موبایل‌می را داخلِ سالنِ کنفرانسِ اپل جمع کرد، روی صحنه رفت و پرسید: «کسی قادر هست به من بگوید قرار بود موبایل‌می چکار کند؟» وقتی اعضا جواب‌هایی چند دادند، جابز با فریاد گفت: «پس به خاطرِ چی این کثافت درست کار نمی‌کند؟» نیم ساعتِ دیگر هم سرزنش را ادامه داد، گفت: «شماها خوشنامیِ اپل را لکه‌دار کرده‌اید، باید از همدیگر متنفر باشید که گذاشته‌اید این همه اشتباه رخ بدهد. دوستِ ما ماسبرگ، دیگر مطالبِ خوبی راجع به اپل نمی‌نویسد.» جلویِ همه، مدیر بخشِ موبایل‌می را اخراج و اِدی کیو را جایگزینش کرد -کسی که مسئولِ بازبینیِ تمامِ محتواهایِ اینترنتیِ اپل بود. همان‌طور که آدام لَشینسکی از فُرچون در بابِ تشریحِ فرهنگِ همکاری در اپل نوشته: «پاسخگو بودن در اپل اجباری است.»

در سالِ ۲۰۱۰، روشن بود که گوگل، آمازون، مایکروسافت و سایرین قصد دارند در ذخیره‌ی محتواهای موردِ نظرِ کاربران (و نیز داده‌های جهانی) در فضای ابری، و همگام‌سازی آنها با دستگاه‌های مورد استفاده‌ی مردم، شماره یکِ دنیا بشوند. بنابراین جابز، دو چندان به تلاش‌هایش افزود. همان پاییز برای من این‌گونه شرح داد:

«ما باید اداره‌کننده‌ی رابطه‌ی کاربران با فضای ابری باشیم؛ از پخشِ موسیقی و فیلم گرفته تا ذخیره‌ی عکس‌ها و اطلاعات و حتی داده‌های پزشکی. اپل اولین شرکتی بود که بینشِ تبدیلِ کامپیوتر به قطبِ دیجیتال را ارائه کرد. سپس تمامِ این برنامه‌های کاربردی -آیفوتو، آیموْی، آیتونز- را نوشتیم و در دستگاه‌های مردم از جمله آیپاد، آیفُن و آیپَد جا دادیم، که بازخوردش فوق‌العاده بود. اما بعد از چند سال، قطب دیجیتال دارد از روی کامپیوتر به فضای ابری منتقل می‌شود. بنابراین هنوز همان استراتژی قطب دیجیتال را دنبال می‌کنیم، ولی حالا قطبِ اصلی جای دیگری است و کاربر همیشه به محتواهای مد نظرش دسترسی دارد و مجبور به همگام‌سازیِ مداومِ محتوا با چند دستگاهِ مختلف نیست.»

«برای ما خیلی مهم است که این دگرگونی را انجام دهیم، دقیقاً به خاطرِ چیزی که کلِیتُن کریستِنسن آن را "معمای نوآوران" خوانده است؛ حالتی که مخترعِ یک چیز، معمولاً آخرین کسی است که ماورایِ آن چیز را می‌بیند و ما قطعاً نمی‌خواهیم عقب بمانیم. من قصد دارم، موبایل‌می را مجانی و همگام‌سازیِ محتوا را ساده کنم. مشغولِ احداث یک مزرعه‌ی سِرور در کارولینای شمالی هستیم که با آن، تمامِ محتوایِ موردِ نیاز مردم را ارائه و امنیتِ کامل‌شان را تضمین خواهیم کرد.»

جابز چشم‌اندازِ مد نظر خود را در جلساتِ دوشنبه صبح بیان می‌کرد و به تدریج این گفتگوها باعثِ شکل‌گیریِ استراتژیِ جدیدِ شرکت شد. می‌گفت: «ساعت ۲ بعد از نیمه شب برای اعضای گروه ایمیل می‌زدم و همه چیز را عوض می‌کردم. خیلی روی قضیه فکر کردیم، چون یک کارِ مقطعی نبود بلکه پایِ حیات و مماتِ شرکت در میان بود.» با اینکه در هیئت‌مدیره، بعضی‌ها از جمله آل گُر ایده‌ی مجانی کردنِ موبایل‌می را زیر سؤال بردند، ولی سرانجام به تصویب رسید، زیرا استراتژیِ اصلیِ شرکت برای آوردنِ مشتریانِ جدید به قلمروی اپل در دهه‌ی آتی بود.

سرویسِ جدید، آیـکلاوْد نام گرفت و جابز در نطق افتتاحیه‌ی کنفرانسِ توسعه‌دهندگانِ جهانیِ اپل در ژوئن ۲۰۱۱، از آن رونمایی کرد. هنوز در مرخصیِ پزشکی به سر می‌برد و یک ماه قبل به خاطرِ عفونت و درد، چند روزی را در بیمارستان بستری شده بود. برخی از دوستانِ نزدیکش توصیه می‌کردند که معرفیِ آیـکلاوْد را به زمانِ دیگری موکول کند، چرا که اجرایِ روی صحنه به تدارک و تمرینِ زیادی نیاز داشت. ولی به نظر می‌رسید که چشم‌اندازِ حضور در طلیعه‌ی یک تحولِ زیرساختیِ دیگر در دنیایِ دیجیتال، به او انرژیِ زیادی داده است.

وقتی در سالنِ کنوانسیونِ سان‌فرانسیسکو روی صحنه آمد، یک پُلیورِ سیاهِ وُنرُزن[1] روی یقه‌اسکیِ همیشگی‌اش، و یک گرم‌کن در زیر شلوارِ جینِ آبی‌اش به تن داشت، ولی از همیشه نحیف‌تر می‌نمود. حضار، ایستاده تشویقش کردند. گفت: «این همیشه کمک‌حالم است و قدرش را می‌دانم.» ظرفِ چند دقیقه، قیمتِ هر سهمِ اپل با بیش از ٤ دلار کاهش، به ۳٤۰ دلار رسید. جابز تلاشی قهرمانانه از خود نشان می‌داد، ولی پژمرده بود.

خیلی زود جایش را روی صحنه به فیل شیلِر و اسکات فُرستال داد تا سیستم‌عامل‌های جدید را برای مَک و دستگاه‌های موبایل -آیـفـُن و آیـپَد- معرفی کنند. سپس، برای معرفیِ آیـکلاوْد به صحنه بازگشت. گفت: «ما در حدودِ ده سال قبل، یکی از مهم‌ترین چشم‌اندازهامان را ارائه کردیم؛ کامپیوترهای شخصی داشتند به مرور بدل به قطب دیجیتال برای کار با ویدیوها، عکس‌ها و آهنگ‌ها می‌شدند. ولی ظرفِ چند سال، این از بین رفت. چرا؟» شرح داد که چقدر سخت است که افراد تمامِ محتواهای دیجیتال را با تک تکِ دستگاه‌ها همگام کنند؛ اگر روی آیـپَد آهنگی داشتید یا عکسی که با آیـفـُن گرفته شده یا ویدیویی که روی کامپیوتر ذخیره شده بود، آخرش این حس به شما دست می‌داد که مثلِ اپراتورهای تلفن در زمان‌های دور، باید مدام کابل‌های USB را به دستگاه‌ها وصل کنید، و محتوای مدِ نظر را به آنها انتقال دهید. گفت: «همگام نگه داشتنِ این دستگاه‌ها به دیوانگیِ ما منجر خواهد شد،» حضار بلند بلند خندیدند. ادامه داد: «اما راه‌حل نزدِ ما است. چشم‌اندازِ بزرگِ دیگری از اپل. می‌خواهیم پی‌سی[2] و مَک را تنزلِ رتبه بدهیم، تا فقط یک ابزار باشند. و زین پس قصد داریم، قطبِ دیجیتال را به فضایِ ابری منتقل کنیم.»

---

[1] Vonrosen
[2] P C: Personal Computer

جابز به خوبی می‌دانست که این "چشم‌اندازِ بزرگ،" در حقیقت چیز تازه‌ای نیست. حتی راجع به تلاشِ قبلی اپل جُک گفت: «شاید فکر کنید، "چرا باید به اپل اعتماد کنم؟ اینها همان‌هایی هستند که موبایل‌می را درست کردند."» حضار دیوانه‌وار خندیدند. گفت: «فقط بگذارید بگویم که آن روزها، بهترین روزهای عمرمان نبود.» با تشریحِ آیـکلاوْد، بر همگان روشن شد که این یکی، سرویسِ بهتری خواهد بود. ایمیل، فهرست تماس‌ها و یادداشت‌های تقویم بلافاصله همگام می‌شدند. همین‌طور اَپز، عکس‌ها، کتاب‌ها و اسناد. مؤثرتر اینکه، جابز و ادی کیو با شرکت‌هایِ ضبطِ موسیقی هم به توافق رسیده بودند (بر خلافِ گوگل و آمازون). اپل می‌توانست ۱۸ میلیون آهنگ روی سِرورهای ابریِ خود ذخیره کند و اگر شما هر کدام از آنها را -چه قانونی، چه قاچاقی- روی هر یک از دستگاه‌های خود می‌داشتید، اپل به شما امکان می‌داد به نسخه‌های باکیفیتِ آهنگ‌ها رویِ تمامِ دستگاه‌های‌تان دسترسی پیدا کنید، بدون صرفِ وقت یا تقلایِ اضافه. جابز گفت: «همه‌اش اینجا است، و عالی کار می‌کند.»

این مفهومِ ساده، که همه چیز یکپارچه کار می‌کند، مثلِ همیشه مزیتِ رقابتیِ اپل بود. از یک سال قبل، مایکروسافت کلاوْدپاور[1] را تبلیغ می‌کرد و سه سال قبل از آن، مهندس ارشد نرم‌افزارهای مایکروسافت، رِی اُزیِ[2] افسانه‌ای، در یک نطقِ حسابی برای جلبِ حمایت از پروژه گفته بود: «آرزوی ما این است که افراد، فقط یک بار مجوزِ محتواهایِ رسانه‌ای را بخرند و از دستگاه‌هایِ خود برایِ لذت بردن از آنها استفاده کنند.» ولی اُزی در اواخرِ سالِ ۲۰۱۰ استعفا داد و خدماتِ ابری مایکروسافت، هرگز نتوانست راهی به دستگاه‌های مصرف‌کنندگان پیدا کند. آمازون و گوگل هر دو در سالِ ۲۰۱۱ خدماتِ ابریِ خود را عرضه کردند ولی هیچ‌یک از آنها توانایی یکپارچه‌سازیِ نرم‌افزار، سخت‌افزار و محتوا برای گستره‌ای کامل از دستگاه‌ها را نداشتند. اما اپل، تمام حلقه‌های زنجیر را در اختیار داشت و آنها را طوری طراحی کرده بود، که همه با هم عالی کار کنند: دستگاه‌ها، کامپیوترها، سیستم‌عامل‌ها، نرم‌افزارهای کاربردی، و در کنارِ اینها، شبکه‌ی فروش و ذخیره‌سازیِ محتوا.

البته، همه‌ی اینها در صورتی بی‌نقص کار می‌کنند که شما دارنده‌ی یکی از محصولاتِ اپل باشید و درونِ باغ بسته‌ی اپل باقی بمانید، که این نیز به نوبه‌ی خود یک منفعتِ دیگر را برای اپل به ارمغان آورده: وفاداریِ مشتری. یک‌بار که از آیـکلاوْد استفاده کنید، دیگر دل کندن و رفتن به سراغِ کیندل و دستگاه‌های اَندرویدی سخت است، زیرا موسیقی و سایر محتواهایِ شما با آنها همگام نمی‌شوند؛ در حقیقت حتی با آنها کار هم نمی‌کنند. این، دستاوردِ سه دهه اجتناب از سیستمِ باز است. جابز صبح روزِ بعد از معرفیِ آیـکلاوْد، سرِ میزِ صبحانه به من گفت: «روی ارائه‌ی خدماتِ موسیقی برای اَندروید هم فکر کردیم. آیـتونز را روی ویندوز قرار دادیم چون به رشدِ فروشِ آیـپاد

---

[1] Cloud Power
[2] Ray Ozzie

کمک می‌کرد، ولی به جز خوشحال کردنِ کاربران اَندروید، نفعی در ارائه‌ی میوزیک اَپِ[1] خودمان به آنها نمی‌بینم. و راستش را بخواهی، دلم نمی‌خواهد کاربرانِ اَندروید را خوشحال کنم.»

مقرِ جدیدِ اپل

حتماً به یاد دارید که جابز در ۱۳ سالگی، نامِ بیل هیولیت را داخلِ کتابچه‌ی تلفن یافت و به او زنگ زد تا یک قطعه‌ی لازم برای ساختِ دستگاهِ فرکانس‌شمارِ خود را تهیه کند -حتی یک شغل تابستانی هم در بخش ابزارآلاتِ دقیقِ HP جفت و جور کرد. در همان سال بود که HP در کوپرتینو یک زمین بزرگ خرید تا بخش ماشین‌حسابِ خود را گسترش دهد؛ جایی که بعدها وازنیاک در آن مشغول به کار شد و در ساعاتِ بعد از تعطیلی نیز همان‌جا روی طراحی اپل I و اپل II کار کرد.

HP در سالِ ۲۰۱۰ تصمیم به فروشِ مقرِ فوق‌الذکر گرفت، که حدوداً ۲ کیلومتر از مقرِ اپل در اینفینیت-لوپ فاصله داشت. جابز به طور مخفیانه، اقدام به خریدِ آن قطعه زمین و املاکِ مجاورش کرد. او که به خاطر بر پاییِ یک شرکتِ ماندگار، همیشه تحسین‌کننده‌ی هیولیت و پَکارد بود و به خود نیز افتخار می‌کرد که راه یکسانی را در اپل پیموده، در فکرِ ساختنِ یک مقرِ استثنایی برای اپل بود؛ چیزی که هیچ شرکتِ تکنولوژیک دیگری در ساحلِ غربی نداشته باشد. سرانجام ۱۵۰ هکتار زمین تدارک دید -بخش اعظمِ آنچه که در دورانِ کودکی‌اش باغ‌های زردآلویِ کوپرتینو بود، و خود را وقفِ چیزی کرد که می‌توانست میراثی ماندگار، و توأمان، نمادِ علاقه‌اش به طراحی و شوقش به بر پاییِ یک شرکتِ مانا باشد. به من گفت: «می‌خواهم مقری نمادین از خودم باقی بگذارم که نماینده‌ی ارزش‌هایِ شرکت برای نسل‌های آتی باشد.»

از منظرِ خودش، به سراغِ بهترین شرکتِ معماریِ دنیا رفت که متعلق به سِر نُرمَن فاستِر[2] و مشهور به ساختِ بناهایی با معماری و مهندسی هوشمندانه بود: مانندِ بنای رایش اِستَگ[3] در برلین و ساختمان تخم‌مرغیِ 30 سَنت مِری اَکس[4] در لندن. عجیب نبود که جابز شدیداً درگیرِ طراحیِ کلیات و جزئیاتِ ساختمان شود. کار به جایی رسید که انتخابِ یک طرحِ نهایی تقریباً غیرممکن می‌نمود؛ از آنجا که قرار بود این، عمارتِ ماندگارِ او باشد، پس می‌خواست کار بی‌نقص انجام شود. شرکت فاستِر، ۵۰ مهندسِ معمار روی پروژه گماشت و آنها سرتاسرِ سالِ ۲۰۱۰، هر سه هفته یک بار، طرح‌های اصلاح شده و انتخاب‌های ممکن را به جابز نشان دادند. او بارها و بارها،

---

[1] Music App
[2] Sir Norman Foster
[3] Reichstag
[4] 30 St. Mary Axe

مفاهیمی تازه و گاه طرح‌هایی یک سره متفاوت نسبت به پروژه‌ی جاری را روی میز گذاشت و مهندسین را به شروعِ دوباره از صفر، و ارائه‌ی جایگزین‌های بیشتر وا داشت.

اولین باری که مدل‌ها و نقشه‌ها را در اتاق‌نشیمنِ منزلش دیدم، نمای ساختمان شبیه به یک پیستِ عظیمِ مسابقه، پیچاپیچ و متشکل از سه نیم‌دایره پیرامونِ یک محوطه‌ی محصورِ بزرگ بود. دیوارها -از کف تا سقف- یکپارچه شیشه‌ای بودند و در داخلِ ساختمان، ردیف‌های متعددی از دفاترِ کاری مشاهده می‌شد که نورِ آفتاب از هر سو به داخلِ راهروهای میانِ آنها می‌دوید. جابز می‌گفت: «ساختمان، شاملِ فضاهایی برای ملاقات‌های تصادفی و سیّال است، و همه در نورِ خورشید سهیمند.»

طرحِ جدیدِ ساختمان را حدوداً یک ماه بعد، در اتاق کنفرانسِ مقرِ اپل دیدم. آنچه روی میز بود با طرحِ قبلی تفاوت‌هایی اساسی داشت. اتاق‌های کار همگی عقب رفته بودند تا راهروهای طویلِ پیرامونی (که البته محل‌های اشتراکیِ ساختمان نیز بودند)، زیرِ نورِ آفتاب قرار گیرند. بحث‌هایی با برخی از معماران در گرفته بود، آنها می‌خواستند امکانِ باز کردنِ پنجره‌ها هم در نظر گرفته شود، ولی جابز هرگز با ایده‌ی باز کردنِ چیزها توسطِ مردم موافق نبود. می‌گفت: «این فقط باعث می‌شود که ملّت چیزها را داغان کنند.»

همان روز، سرِ میزِ شام طرح‌ها را به خانواده‌اش نشان داد. رید، به شوخی گفت که نمای هواییِ ساختمان شبیهِ آلتِ تناسلی مردان است! جابز ابتدا این حرف را به عنوان نظرِ یک پسرِ نوجوان و در حال بلوغ، نادیده گرفت. ولی فرداروز، دقیقاً همان را به معمارانِ فاسترِ گفت و افزود: «متأسفانه وقتی که این نظر را بشنوید، دیگر قادر به بیرون کردنِ تصویرش از ذهنتان نیستید.»

دفعه‌ی بعد که او را ملاقات کردم، شکلِ ساختمان به یک دایره‌ی ساده تغییر یافته بود. با این طرحِ جدید، دیگر نمی‌شد هیچ شیشه‌ی صافی در نمایِ بیرونی تعبیه کرد، بلکه همه باید خمیده می‌بودند و بی‌نقص در کنار هم نصب می‌شدند. جابز از سال‌ها قبل مجذوبِ شیشه بود و تجربه‌اش در ساختِ شیشه‌های بزرگِ اختصاصی برای فروشگاه‌های اپل، او را مطمئن کرده بود که امکانِ تولیدِ تعدادِ زیادی شیشه‌ی خمیده‌ی عظیم وجود دارد.

حیاطِ مرکزیِ مقرِ جدیدِ اپل، ۸۰۰ متر قطر خواهد داشت -نزدیک به طولِ سه زمینِ فوتبالِ امریکایی. جابز با همپوشانیِ نقشه‌ها نشانم داد که چطور این حیاطِ وسیع می‌تواند میدانِ سَنت پیتر[1] در رُم را به طور کامل بپوشاند. یکی از خاطراتِ قدیمی و ماندگارش، آن درخت‌های زردآلویی بودند که زمانی سر تا سرِ این محوطه‌ی بزرگ را در تسخیرِ خود داشتند. بنابراین با استخدامِ یک درخت‌شناسِ کهنه‌کار از دانشگاهِ استنفورد، به او توضیح داد که ۸۰٪ از مساحتِ زمین، صاف و دست‌نخورده باقی خواهد ماند؛ یعنی محوطه‌ی کافی برای پرورشِ ۶.۰۰۰ درخت. در این باره

[1] St. Peter

می‌گفت: «از او خواستم اطمینان حاصل کند که مجموعه‌ای جدید از درخت‌های زردآلو آنجا باشد. چون عادت داشتیم که آنها را در هر گوشه و کناری ببینیم. آنها بخشی از میراثِ این دره بوده و هستند.»

در ژوئنِ ۲۰۱۱، نقشه‌های ساختمانِ ٤ طبقه‌ای به مساحتِ ۳ میلیون و ۵۳۰ هزار متر مربع، و با ظرفیتِ ۱۲.۰۰۰ کارمند، آماده‌ی رونمایی شد. جابز تصمیم گرفت یک روز بعد از معرفیِ آیکلاوْد در کنفرانسِ جهانیِ توسعه‌دهندگانِ اپل، طرحِ مقرِ جدید را در یک جلسه‌ی آرام و غیرعمومی برای شورای شهر کوپرتینو به نمایش بگذارد.

با اینکه انرژیِ کمی داشت، آن روز برنامه‌اش پر بود. ران جانسُن مدیرِ توسعه و اداره‌ی فروشگاه‌های اپل (از یک دهه قبل تا آن موقع) تصمیم به پذیرشِ پیشنهادِ مدیرعاملیِ جِی. سی. پِنی[1] گرفته و همان صبح آمده بود تا راجع به رفتنش صحبت کند. بعد، من و جابز به کافه‌ی فرایش[2] در پالو آلتو رفتیم. خیلی سرزنده راجع به آینده‌ی احتمالیِ محصولات اپل حرف می‌زد و همان روز عازم سانتا کلارا بود تا در جلسه‌ی فصلیِ مدیرانِ اپل و اینتل، راجع به امکانِ استفاده از تراشه‌های اینتل در دستگاه‌هایِ قابل‌حملِ اپل در آینده، بحث کنند. همان شب U2 در سالنِ ورزشیِ اُکلند اجرا داشت و جابز هم تصمیم داشت به آنجا برود. در بینِ این همه شلوغی بود که هنگامِ عصر، نقشه‌های ساختمانِ جدید را به شورای شهر نشان داد.

آرام و بدون هیچ همراه و هیاهویی، با همان لباس‌هایی که در کنفرانسِ توسعه‌دهندگانِ اپل بر تن کرده بود، واردِ جلسه شد. سپس در جایگاه ایستاد، کنترل را برداشت و طی ۲۰ دقیقه اسلایدهایِ مقرِ جدیدِ اپل را برای اعضای شورای شهر نمایش داد. در آخر که تصویرِ پردازش‌شده‌ی این ساختمانِ شیشه‌ای، آینده‌نگر و -البته به شکلِ بی‌نقصی- دایره‌وار را به نمایش در آورد، مکثی کرد، لبخندی زد، و سپس گفت: «انگار که یک بشقاب‌پرنده فرود آمده. به گمانم تصویرِ برترین ساختمانِ اداریِ جهان را اینجا داریم.»

جمعه‌ی بعد، ایمیلی برای یک همکار از سال‌های دور فرستاد؛ آنْ باورز، بیوه‌ی باب نُیْس مؤسسِ اینتل. شاید به یاد داشته باشید که باورز در اوایلِ دهه‌ی ۱۹۸۰، مدیرِ منابع انسانی و سنگِ صبورِ کارکنانِ اپل، و نیز مسئولِ مجازاتِ جابز و دلجویی از کارمندان بعد از کج‌خلقی‌های او بود. جابز در آن ایمیل از باورز خواست که فردا به دیدارش بیاید. اما او که در نیویورک بود، یک‌شنبه صبح پس از بازگشت به پالو آلتو، به عیادتِ جابز شتافت. مریضیِ جابز دوباره شدت گرفته،

---

[1] J.C. Penney
[2] Fraiche

دردمند و بی‌انرژی بود، اما با اشتیاقِ بسیار می‌خواست طرح‌های مقرِ جدید را به باورز نشان دهد. به او گفت: «باید به اپل افتخار کنی. باید به چیزی که ساختیم افتخار کنی.»

بعد مشتاقانه به او نگاه کرد و سؤالی پرسید، که تقریباً باورز را زمین‌گیر کرد: «برایم بگو در جوانی چطور بودم؟»

باورز سعی کرد جوابی صادقانه بدهد. گفت: «بی‌پروا و سخت‌گیر، با بینشی نافذ. به ما می‌گفتی "سفر، خودِ پاداش است" و آینده نشان داد که درست می‌گفتی.»

جابز گفت: «بله، در این سفر چیزهای زیادی یاد گرفتم.» چند دقیقه بعد، انگار که بخواهد به خودش و باورز اطمینانِ خاطر بدهد، تکرار کرد: «واقعاً چیزهای زیادی یاد گرفتم.»

(nbookcity.com) نشر کتاب

فصل چهل و یک

راندِ سوّم

جدالِ گُرگ و میش

روابطِ خانوادگی

جابز با اشتیاقی دردمندانه کوشید تا پسرش حتماً در ژوئن ۲۰۱۰ از دبیرستان فارغ‌التحصیل شود. به من گفت: «وقتی دکترها سرطانم را تشخیص دادند با خدای خودم گفتم که واقعاً دلم می‌خواهد فارغ‌التحصیل شدنِ رید را ببینم، همین هم بود که مرا از سال ۲۰۰۹ عبور داد.» رید به عنوان یک سالِ آخری، به طرزِ عجیبی شبیهِ هجده سالگیِ جابز بود؛ با لبخندی حاکی از یاغی و عقلِ‌کُل بودن، چشمانی مشتاق، و موهایی تیره. از مادرش شیرینی و ابرازِ همدلی را به ارث برده بود، چیزی که پدرش نداشت. کاملاً خون‌گرم و مشتاقِ محبت به نزدیکانش بود. هر وقت که پدرش عبوسانه پشت میزِ آشپزخانه نشسته و به زمین خیره بود -که در دوره‌ی ناخوشیِ جابز بارها پیش آمد- تنها چیزی که نور را به چشمانش بر می‌گرداند، آمدنِ پسرش بود.

رید پدرش را می‌ستود. بعد از اینکه کارِ کتاب را به دست گرفتم، گاهی به محلِ اقامتم می‌آمد و -مثل جابز- پیشنهاد می‌کرد که به پیاده‌رَوی برویم. با نگاهی جدی و مشتاق به من می‌گفت که پدرش یک تاجرِ پول‌پرست نیست، بلکه عشق به کار و افتخار به محصولاتش، مشوق او برای ادامه‌ی کار بوده است.

پس از تشخیصِ سرطان در بدنِ جابز، رید تابستان‌ها را در آزمایشگاهِ تومورشناسیِ استنفورد برای شناساییِ تسلسلِ دی.اِن.اِی به منظورِ تشخیصِ ژن‌های تعیین‌کننده‌ی سرطانِ کولون (بخشی از روده‌ی بزرگ) می‌گذراند. در یکی از تجربیاتش، چگونگیِ انتقالِ جهش‌های ژنتیکی از نسلی به نسلِ دیگر را آموخت. جابز می‌گفت: «یکی از اندک مزایای مریضیِ من، این است که رید وقتِ زیادی را در کسوتِ شاگردیِ دکترهای درجه یک می‌گذارنَد. شور و شوقش در این مورد، درست مثلِ علاقه‌ی من به کامپیوتر -در همان سن و سال- است. فکر می‌کنم بزرگترین نوآوری‌های قرنِ

بیست و یکم، در محلِ تقاطعِ تکنولوژی و بیولوژی شکل بگیرد. عصرِ جدیدی در شُرُفِ شروع است، درست مثلِ عصرِ دیجیتال در نوجوانیِ من.»

رید از تحقیقاتش پیرامونِ سرطان، به عنوان مأخذِ گزارشِ سالِ آخرِ دبیرستان استفاده کرد و آن را در مدرسه‌ی کریستال اسپرینگز آپلندز[1] برای کلاس ارائه نمود. در حالی که توضیح می‌داد چطور از دستگاه‌های تفکیک‌کننده و رنگینه‌ها برای تشخیص و جداسازیِ توالیِ دی.اِن.اِی در تومورها استفاده کرده، پدرش با لبی خندان در کنار سایرِ اعضای خانواده، او را تماشا می‌کرد. جابز بعداً گفت: «داشتم تصور می‌کردم که رید یک خانه در پالو آلتو خریده و خانواده‌ای دارد و به عنوانِ یک دکتر، با دوچرخه به محلِ کارش در استنفورد می‌رود.»

رشدِ رید در سال ۲۰۰۹ خیلی سریع بود، همزمان به نظر می‌رسید که پدرش دارد می‌میرد. وقتی جابز در ممفیس بستری بود، رید وظیفه‌ی مراقبت از خواهرهایش را بر عهده گرفت و خیلی پدرانه از آنها حراست کرد. سپس در بهارِ ۲۰۱۰ که وضع جسمانیِ جابز به ثبات رسید، او نیز شخصیتِ بازیگوش و سرزنده‌ی خودش را بازیافت. یک بار سرِ شام داشت با خانواده بحث می‌کرد که دوست‌دخترش را برای شام به کجا ببرد. پدرش اِل فورنایُو[2] را پیشنهاد کرد، رستورانی درجه یک و زیبا. اما رید موفق به رزروِ جا نشد. جابز پرسید: «می‌خواهی من امتحان کنم؟» رید مقاومت کرد؛ می‌خواست خودش قضیه را سر و سامان دهد. اِرین، فرزند وسطی و خجالتیِ خانواده، پیشنهاد کرد یک خیمه‌ی سرخپوستی در باغِ خودشان بسازند تا او و ایوْ، یک غذای رُمانتیک برای آن دو سِرو کنند. رید بلند شد، او را بغل کرد و قول داد که بعداً این پیشنهاد را عملی کند.

یک روز شنبه، رید عضوی از تیم چهار نفره‌ی بچه‌های مدرسه بود که رقابت‌شان در تلویزیونِ محلی پخش می‌شد. همه -به جز ایوْ که در نمایشگاه اسب بود- برای تشویقش رفتند. در حالی که عواملِ فنیِ تلویزیون آماده‌ی تصویربرداری می‌شدند، جابز سعی کرد ناشکیبایی خودش را کنترل کند و در بین سایر والدینی که روی نیمکت‌ها نشسته بودند، ناشناخته باقی بماند. ولی با آن شلوارِ جین و یقه‌اسکیِ مشکی، کاملاً تابلو بود، طوری که یکی از خانم‌های کناری شروع کرد به عکس گرفتن. جابز بدون اینکه نگاهش کند، بلند شد و به انتهای همان ردیف رفت. هنگامی که رید به صحنه آمد، نامِ روی پلاک‌سینه‌اش این بود: «رید پاوِل.» وقتی میزبانِ جلسه از بچه‌ها پرسید که می‌خواهند چه کاره شوند، او جواب داد: «پژوهشگرِ سرطان.»

بعد از برنامه، جابز با مرسدس SL55 دونفره‌اش همراه با رید به سمت خانه راه افتاد. در پشت سر، پاوِل هم در ماشینِ خودش با اِرین به منزل برگشت. او در راه از دخترش پرسید که فکر می‌کند برای چه پدرش مایل به نصبِ پلاک روی مرسدسِ خود نیست. جواب او جالب بود: «می‌خواهد یاغی باشد.» من بعداً همین سؤال را از جابز پرسیدم، جواب داد: «چون مردم گاهی تعقیبم

---

[1] Crystal Springs Uplands
[2] Il Fornaio

می‌کنند و اگر پلاکی روی ماشین باشد، محل زندگی‌ام لو می‌رود. البته امروزه دیگر با وجودِ نقشه‌های گوگل، این کار هم منسوخ شده. پس به گمانم فقط به این خاطر است که دلم نمی‌خواهد.»

در مراسمِ جشنِ فارغ‌التحصیلیِ رید، جابز با آیـفُنش یک ایمیل برایم فرستاد. خیلی ساده نوشته بود: «امروز یکی از قشنگ‌ترین روزهای عمرم است. رید دارد از دبیرستان فارغ‌التحصیل می‌شود، درست همین الآن. و من با وجود همه‌ی مشکلات اینجا هستم.» آن شب، در خانه با دوستان‌شان مهمانی گرفتند و رید با تک‌تکِ اعضای خانواده رقصید، از جمله با پدرش. جابز بعداً رید را به انباریِ سرپوشیده‌شان -که شبیهِ آغُل بود- بُرد تا یکی از دو دوچرخه‌اش را به او هدیه بدهد، زیرا خودش دیگر توانِ دوچرخه‌سواری نداشت. رید به شوخی گفت که دوچرخه‌ی ایتالیایی خیلی غلط‌انداز است، پس دیگری را که هشت‌دنده بود برداشت. وقتی گفت که از بابتِ این لطف به پدرش مدیون می‌شود، جابز جواب داد: «لازم نکرده مدیون باشی، تو دی.اِن.اِیِ مرا داری.» چند روز بعد، داستان اسباب‌بازی ۳ اکران شد. جابز از همان ابتدا این سه‌گانه‌ی سینمایی را پرورش داده بود. داستانِ قسمت جدید، راجع به عواطفی بود که حولِ رفتنِ آندی به کالج شکل می‌گرفت. مادرِ آندی دیالوگی دارد: «دلم می‌خواست همیشه در کنارت باشم.» آندی در جواب می‌گوید: «همیشه هستی.»

رابطه‌ی جابز با دو دخترش کمی سردتر بود. توجه اندکی به اِرین نشان می‌داد؛ دختری آرام و درون‌گرا که به نظر نمی‌رسید راهِ کنار آمدن با پدر را بلد باشد، به خصوص در مواقعی که رفتارِ جابز آزاردهنده می‌شد. اِرین دخترِ جوان و جذابی است، با شخصیتی حساس که از پدرش بالغ‌تر به نظر می‌رسد. آن موقع فکر می‌کرد که شاید بخواهد طراح شود، احتمالاً به خاطرِ علاقه‌ی پدرش به این حوزه. استعدادِ خوبی هم داشت. اما وقتی جابز داشت طراحی‌های مقرِ جدیدِ اپل را به رید نشان می‌داد و اِرین طرفِ دیگرِ آشپزخانه نشسته بود، او را برای دیدنِ طرح‌ها دعوت نکرد. امیدِ بزرگ اِرین این بود که در بهار ۲۰۱۰ پدرش او را هم به مراسمِ اُسکار ببرد، چون عاشق فیلم‌ها بود. حتی دلش می‌خواست با هواپیمای شخصیِ جابز برود و روی فرش قرمز هم حاضر شود. پاوِل کاملاً آماده بود که از رفتن به مراسم صرف‌نظر کند و خیلی سعی کرد شوهرش را به بردنِ اِرین قانع کند. ولی جابز راضی نشد که نشد.

در مقطعی که مشغولِ تکمیلِ بخش‌های انتهایی کتاب بودم، پاوِل گفت که اِرین می‌خواهد با او مصاحبه‌ای داشته باشم. این تقاضای من نبود چون او فقط شانزده سال داشت، با این حال موافقت کردم. در جایی از صحبت، اِرین تأکید کرد که دلایلِ عدمِ توجهِ پدرش را می‌فهمد و این وضع را پذیرفته. گفت: «او سعی می‌کند همزمان به عنوانِ پدر و مدیرعاملِ اپل بهترین باشد و از عهده‌ی هر دو هم به خوبی بر می‌آید. گاهی آرزو می‌کنم که ای کاش توجهِ بیشتری به من

می‌داشت، ولی می‌دانم که شغلش خیلی مهم و به گمانم واقعاً با حال است، بنابراین راضی‌ام. به توجه بیشتری نیاز ندارم.»

جابز به هر سه فرزندش قول داده بود که وقتی به سنِ نوجوانی رسیدند، هر یک را به انتخابِ خودشان به یک سفر ببرد. رید کیوتو را برگزید، چون می‌دانست که پدرش چقدر شیفته‌ی آرامشِ ذن‌وارِ آن شهرِ زیبا است. عجیب نبود که اِرین هم در سیزده سالگی (سال ۲۰۰۸) کیوتو را انتخاب کند. اما بیماری پدرش منجر به لغوِ آن سفر شد. جابز قولِ سالِ ۲۰۱۰ را به اِرین داد، اما در ماهِ ژوئن تصمیم گرفت که نرود. دخترک سرافکنده شد ولی اعتراضی نکرد. در عوض مادرش او را همراه با دوستانِ خانوادگی به فرانسه برد و سفرِ کیوتو به ماه جولای موکول شد.

پاوِل نگران بود که شوهرش برای بارِ سوم سفرِ کیوتو را لغو کند، بنابراین وقتی اولین مرحله‌ی سفر با رفتن به دهکده‌ی کُنا در هاوایی کلید خورد، خیلی خوشحال شد. از قضا در آنجا دندان‌دردِ بدی به سراغ جابز آمد که ابتدا آن را نادیده گرفت، ولی دندانْ خراب شده بود و باید پُر می‌شد. بعد هم که مشکلِ آنتنِ آیـفـُن 4 رخ داد و جابز تصمیم گرفت برای حل و فصلِ آن عازمِ کوپرتینو شود. پاوِل و اِرین با این امید که جابز برگردد و نقشه‌ی سفر به کیوتو را عملی کند، در هاوایی ماندند.

باعثِ خوشحالی و البته غافلگیری‌شان شد که او بعد از کنفرانسِ مطبوعاتی به کُنا برگشت و آنها را سوار بر هواپیما به ژاپن برد. پاوِل به یکی از دوستانش گفت: «معجزه شده.» رید هم که با پدرش به پالو آلتو برگشته بود، همان‌جا ماند تا مراقبِ خواهر کوچکش ایوْ باشد. اِرین با والدینش در تاوارایا ریوکان[1] اقامت کرد؛ مهمان‌سرایی که مظهرِ سادگیِ عرشی و بسیار مورد علاقه‌ی جابز بود. اِرین می‌گفت: «آنجا رؤیایی بود.»

جابز ۲۰ سال قبل، خواهرِ ناتنیِ اِرین، لیسا برنان-جابز را در سن‌وسال مشابهی به ژاپن برده بود. در بین بهترین خاطراتِ لیسا، تقسیم کردنِ خوراکی‌هایِ خوشمزه با پدر و تماشایِ غذا خوردنِ او بود که معمولاً با ناخنک زدن به سوشیِ اوناگی و خوراک‌های لذیذِ دیگر همراه بود. در حقیقت، تماشایِ پدر در حالِ لذت بردن از غذاهای مطبوع بود که برای اولین بار باعث شد، لیسا با او احساسِ نزدیکی کند. اِرین هم تجربه‌ی مشابهی را به خاطر می‌آورد: «بابا هر روز می‌دانست کجا می‌خواهد غذا بخورد. می‌گفت یک سوبافروشیِ[2] عالی بلد است و مرا به آنجا می‌برد. آنقدر غذایش خوب بود که دیگر سخت می‌شد بخواهی جای دیگری سوبا بخوری، بقیه به گردِ پایش هم نمی‌رسیدند.» یک رستورانِ سوشی نیز در همان نزدیکی پیدا شد و جابز با آیـفـُنش، در نقشه‌هایِ گوگل رویِ آن برچسب زد: «بهترین سوشیِ تمام عمرم.» اِرین کاملاً موافق بود.

---

[1] Tawaraya Ryokan

[2] نوعی رشته‌ی ژاپنی که از گندمِ سیاه درست می‌شود.م

در آن سفر، از معابدِ معروفِ کیوتو نیز بازدید کردند؛ معبدی که اِرین عاشقش شد، سایهو-جی[1] نام داشت؛ معروف به معبدِ خَزه: چرا که برکه‌ی طلاییِ آن را باغ‌هایی با بیش از صد نوع خَزه فرا گرفته بود. پاوِل به خاطر می‌آورد که: «اِرین واقعاً شادِ شاد بود و همین باعثِ خوشنودی او از رابطه‌ای که با پدرش داشت و بهبودِ ارتباط‌شان شد، چیزی که اِرین سزاوارش بود.»

کوچکترین فرزندِ جابز، ایوْ، داستانی کاملاً متفاوت داشت. پُرجنب‌وجوش بود و از خودمطمئن، و به هیچ عنوان از پدرش مرعوب نمی‌شد. عشقش اسب‌سواری و مصمم بود که در آینده به المپیک راه پیدا کند. وقتی مربی‌اش گفت که این هدف، پشتکارِ بی‌نهایتی می‌طلبد، ایوْ جواب داد: «فقط بگو لازم است چه کار کنم، من انجامش خواهم داد،» و با تلاشی شگرف از برنامه‌ی مربی پیروی کرد.

ایوْ استادِ مأموریتِ غیرممکنِ مطالبه‌ی خواسته‌ها از جابز بود؛ اغلب مستقیماً به دستیارِ او زنگ می‌زد تا مطمئن شود آن چیزی که خواسته در تقویمِ پدرش وارد می‌شود. در مذاکره هم عالی عمل می‌کرد. در یک آخر هفته‌ی سال ۲۰۱۰ که برنامه‌ی گردشِ جمعی داشتند، اِرین می‌خواست رفتن را یک نصفه روز به عقب بیاندازد ولی می‌ترسید که این را از پدرش بخواهد. ایوْ که آن موقع دوازده ساله بود، داوطلبِ این کار شد و سرِ میزِ شام، طوری پرونده را جلوی پدرش باز کرد که انگار وکیلی است در مقابلِ جایگاهِ قاضی. جابز پرید وسطِ حرفش -«نه، فکر نمی‌کنم بخواهم»- ولی معلوم بود که دلخور نیست، بلکه سرگرم شده است. همان شب، ایوْ با مادرش نشست و راه‌های کمکِ لورین به برگزاریِ گردشی بهتر را بررسی کرد.

جابز روحیه‌ی ایوْ را تحسین می‌کرد و خیلی از خصائصِ خود را در او می‌دید. یک بار به من گفت: «ایوْ مثلِ یک تَپانچه است و صاحبِ قوی‌ترین اراده‌ای که من در یک بچه دیده‌ام.» او درکِ عمیقی از شخصیتِ ایوْ داشت، شاید به این خاطر که شباهت‌هایی با شخصیتِ خودش داشت. برای من توضیح داد که: «ایوْ حساس‌تر از آن چیزی است که خیلی‌ها فکر می‌کنند. آنقدر باهوش است که می‌تواند دیگران را کله‌پا کند، یعنی مسیرشان را تغییر دهد. در نتیجه گاهی خودش را تنها می‌بیند. فعلاً دارد یاد می‌گیرد که هم خودش باشد، و هم طوری رفتار کند تا دوستانی را که نیاز دارد به دست بیاورد.»

رابطه‌ی جابز با همسرش، همیشه وفادارانه ولی گاه پیچیده بود. به شخصه لورین پاوِل را بانویی فهیم و دلسوز یافتم و تأثیر او در ثباتِ شخصیت و تصحیحِ رفتارِ خودخواهانه‌ی جابز را زیاد می‌دانم، رفتاری که به خاطرِ تماسِ دائمیِ استیو با افرادِ با اراده و عقل‌گرا، همیشه در معرضِ تشدید قرار داشت. پاوِل به ظرافت روی مواردِ اقتصادی، به دقت روی دلواپسی‌هایِ خانوادگی، و به شدت رویِ مسائلِ درمانی نظارت داشت. در اوائلِ ازدواج‌شان، بنیادِ کالج‌تِرَک[2] را تأسیس کرد؛

---

[1] Saiho-Ji
[2] College Track

مجری یک طرحِ تحصیلی در سطحِ ملّی که به بچه‌های محروم کمک می‌کرد تا از دبیرستان فارغ‌التحصیل، و موفق به ادامه‌ی تحصیل در کالج شوند. او از همان موقع بدل به یکی از بانیانِ جنبشِ اصلاحاتِ تحصیلی شد. جابز تلاشِ همسرش را تحسین می‌کرد: «تأثیرِ کاری که لورین با کالج‌تِرَک انجام داده از ذهنم زدودنی نیست،» ولی خودش به طور کلی با تلاش‌های بشردوستانه بیگانه بود و هرگز از مراکزِ پشتیبانِ تحصیلی دیدن نکرد.

در فوریه‌ی ۲۰۱۰، جابز پنجاه و پنجمین سالگردِ تولدش را تنها با خانواده‌ی خود جشن گرفت. آشپزخانه را با بادکنک و نوارهایِ رنگی تزئین کردند، و بچه‌ها یک ردایِ پادشاهیِ مخملی به رنگِ قرمز برایش آوردند تا بر دوش بیاندازد، که انداخت. آنَک که از یک سالِ فرساینده پر از مشکلاتِ جسمانی جانِ سالم به در برده بود، پاوِل امیدوار بود که بیشتر به خانواده‌اش توجه کند ولی جابز اغلب بر روی کار تمرکز می‌کرد. لورین به من گفت: «حس می‌کنم برای خانواده سخت است، به خصوص برای دخترها. بعد از دو سال بیماری، بالأخره کمی بهتر شده و بچه‌ها انتظار دارند که توجهِ بیشتری به آنها نشان دهد، ولی این‌طور نشده.» پاوِل به من گفت که می‌خواهد اطمینان حاصل کند که هر دو جنبه‌ی شخصیتِ جابز در کتاب منعکس و درج شود: «مثلِ خیلی از مردانِ بزرگی که استعدادهای خارق‌العاده‌ای دارند، او هم در همه‌ی جنبه‌ها فوق‌العاده نیست. دغدغه‌های اجتماعی ندارد و خودش را به جایِ دیگران نمی‌گذارد، ولی به توانمند ساختنِ نوع بشر، کمک به پیشرفتِ انسان‌ها، و ارائه‌ی ابزارهای مناسب برای زندگیِ بهتر اهمیت می‌دهد.»

پرزیدنت اُباما

در سفری به واشینگتُن در اوایلِ پاییزِ ۲۰۱۰، پاوِل با چند تن از دوستانش در کاخِ سفید، ملاقات کرد و از آنها شنید که پرزیدنت اُباما در اکتبر به دره‌ی سیلیکُن خواهد آمد. وقتی پیشنهادِ ملاقاتِ اُباما با شوهرش را مطرح کرد، چشمانِ مشاورینِ اُباما برق زد، زیرا این دیدار با تأکیداتِ اُباما بر ایجادِ فضایِ رقابتیِ مسالمت‌آمیز همخوانی داشت. علاوه بر این، جان دوئِر، سرمایه‌گذارِ ریسک‌پذیر و یکی از دوستانِ نزدیکِ جابز، که در یکی از جلساتِ شورای مشورتیِ بازیابیِ اقتصادی، نقطه‌نظراتِ جابز در توضیحِ چراییِ کم‌رنگ شدنِ برتری‌هایِ ایالات‌متحده را بیان کرده بود نیز توصیه کرد که اُباما حتماً با جابز دیدار کند. بنابراین یک وقتِ نیم ساعته در برنامه‌ی کاریِ پرزیدنت برای جلسه‌ای در فرودگاه وستینِ[1] سان‌فرانسیسکو گنجانده شد.

ولی مشکلی در میان بود. وقتی پاوِل قضیه را به شوهرش منتقل کرد، جابز گفت که میلی به دیدنِ اُباما ندارد. دلخور بود که این قرار، بدون اطلاعش گذاشته شده: «من توی این دام نمی‌افتم.

[1] Westin

به یک دیدارِ یادگاری پا بگذارم که بعد بتواند پُز بدهد که با یک مدیرعامل ملاقات داشته؟!» لورین اصرار کرد که اُباما «واقعاً عاشقِ دیدنِ تو است.» جابز جواب داد اگر موضوع این است، شخصاً زنگ بزند و درخواستِ ملاقات کند. این بازی برای پنج روز ادامه یافت. لورین سرانجام از رید که آن موقع در استنفورد بود، خواست که برای شام بیاید و پدرش را راضی کند. دستِ آخر جابز رضایت داد.

جلسه، ٤٥ دقیقه به طول انجامید و جابز در هیچ موردی کوتاه نیامد. همان ابتدا به اُباما گفت: «این‌طور که پیش می‌روی برای دورِ دوم رأی نمی‌آوری» و اضافه کرد که برای جلوگیری از این، دولت باید حمایتِ خود از فضای کسب و کار را خیلی بیشتر کند. توضیح داد که ساختنِ یک کارخانه در چین بسیار ساده و همین کار در امریکای امروز، تقریباً غیرممکن و بخشِ اعظم مشکل ناشی از قوانین و هزینه‌های غیرضروری است.

جابز به سیستمِ آموزشیِ امریکا هم حمله کرد و گفت که: به طور نااُمیدکننده‌ای منسوخ و زمین‌گیرِ قوانینِ اتحادیه‌ی کار شده است و تا زمانی که اتحادیه‌ی معلمین این‌گونه بماند، نمی‌شود به اصلاحات در نظام آموزشی امید بست. اضافه کرد که باید با معلمین مثل حرفه‌ای‌ها رفتار شود نه مثل کارگرانِ صنایعِ مونتاژ. از نظر او مدیرانِ مدارس باید می‌توانستند معلمین را بر اساسِ نتایجِ کاری‌شان استخدام یا اخراج کنند و مدارس باید تا ساعتِ ششِ عصر، و برایِ ۱۱ ماه در سال باز می‌بودند. گفت بی‌معنی است که کلاس‌ها هنوز هم به طور سنتی توسطِ معلمی پای تخته، و با استفاده از کتاب‌های چاپی اداره می‌شود؛ باید تمام کتب، وسایل آموزشی و آزمون‌ها، دیجیتال و محاوره‌ای می‌شدند و هر بچه‌ای متناسب با سطحِ تحصیلی‌اش، پشتیبانیِ لحظه‌ای دریافت می‌کرد.

جابز در آخر، پیشنهاد داد که گروهی از شش یا هفت مدیرعاملِ توانمند در مقابله با چالش‌های جدیدِ پیشِ رویِ امریکا، تشکیل شود. پرزیدنت اُباما این را پذیرفت. جابز فهرستی برای جلسه‌ی ماهِ دسامبر در واشینگتُن ارائه کرد، ولی متأسفانه بعد از دستکاری‌های والِری جَرِت[1] و سایر مشاورینِ اُباما، آن فهرست به بیش از ۲۰ نفر بالغ شد که نامِ جفری ایمِلت[2] از جنرال الکتریک در صدرِ آن بود! جابز ایمیلی برای جَرِت ارسال و بیان کرد که با این فهرستِ بادکرده، میلی به حضور در جلسه ندارد. در حقیقت مشکلاتِ جسمانی‌اش در همان روزها دوباره اوج گرفته بود و در کل، قادر به حضور در آن جلسه هم نبود (این مطلب را دوئر شخصاً برای اُباما توضیح داد تا سوءتفاهمی پیش نیاید.)

دوئر در فوریه‌ی ۲۰۱۱ ترتیبِ یک مهمانی کوچک در دره‌ی سیلیکُن را برای پرزیدنت اُباما داد. او و جابز همراه با همسران‌شان به رستوران یونانیِ اِویا[3] در پالو آلتو رفتند، تا یک فهرستِ جمع و

---

[1] Valerie Jarrett
[2] Jeffrey Immelt
[3] Evvia

جور از مهمانان تدارک ببینند. یک دوجین از غول‌های تکنولوژی دعوت شدند، از جمله: اِریک اشمیت از گوگل، کارول بارتز[1] از یاهو، مارک زاکربرگ از فِیس‌بوک، جان چَمبرز[2] از سیسکو، لَری اِلیسون از اُراکِل، آرت لِوینسون از جِنِنْتِک، و رید هاستینگز[3] از نِت‌فلیکس. نظارتِ جابز بر جزئیات مهمانیِ شام، حتی روی غذا هم اِعمال شد. دوئِر مِنوی پیشنهادی را برایش فرستاد و او گفت که بعضی از غذاهای پیشنهادیِ مسئولِ پذیرایی -میگو، ماهی کاد و سالادِ عدس- خیلی تجملی و «بی‌ربط با ما هستند، جان.» به خصوص با دسرِ پیشنهادی که کیکِ کرم‌دار با دانه‌های شکلات بود، مخالفت کرد. اما کارمندانِ کاخ‌سفید به مسئولِ تشریفات گفتند که پرزیدنت اُباما کیک کرم‌دار دوست دارد، و در نتیجه رأیِ جابز وِتو شد.

از آن‌جایی که جابز وزنِ زیادی از دست داده بود به آسانی سرما می‌خورد، بنابراین دوئِر خانه را چنان گرم کرد که زاکربرگ خیسِ عرق شد. جابز در کنارِ اُباما نشست و شام را با این سخن آغاز کرد: «صرف‌نظر از عقایدِ سیاسی‌مان، می‌خواهم بدانید اینجا هستیم که هر کمکی از ما خواستید به کشورمان بکنیم.» مهمانیِ شام از همان ابتدا بدل شد به محل ارائه‌ی پیشنهادات در باب آنچه که اُباما می‌توانست برای فضای کسب و کار انجام دهد. برای مثال، مجالس دوگانه -کنگره و سنا- طرحی برای بازگرداندنِ مالیاتِ فروش در اعیادِ مذهبی ارائه کرده بودند، که به شرکت‌های معظم این امکان را می‌داد که به شرطِ عودتِ درآمدهای خود به داخل کشور در یک دوره‌ی زمانی مشخص، از پرداختِ مالیاتِ سودِ فروشِ جهانیِ خود معاف شوند. اُباما به ستوه آمده بود، زاکربرگ نیز. چرخید به سمتِ والری جَرِت که سمت راستش بود و درِ گوشی گفت: «ما بایست راجع به چیزی که برای کشور مهم است حرف بزنیم. چرا او (جابز) فقط دارد از منافع خودش دفاع می‌کند؟»

دوئر دوباره بحث را سامان داد. از همه خواست که چند موردِ عملی مطرح کنند. وقتی نوبتِ جابز شد، بر نیازِ شرکت‌ها به مهندسینِ بادانش و کارآزموده، تأکید و پیشنهاد کرد که دولت به هر دانشجوی خارجی که مدرکِ مهندسیِ خود را در ایالاتِ متحده دریافت کرده، ویزای اقامت اعطا کند. اُباما گفت که این "طرحِ رؤیایی" غیرقابل اجرا است زیرا به مهاجرینِ غیرقانونی که در سن پایین وارد کشور شده و دبیرستان را به اتمام رسانده‌اند، این امکان را می‌دهد که شهروندِ قانونیِ امریکا شوند -چیزی که جمهوری‌خواهان قانونِ منعِ آن را تصویب کرده بودند. جابز این را مثالی تأسف‌آور از وقفه‌هایی دانست که سیاسیون باعثِ آن هستند. به من گفت: «رئیس‌جمهور خیلی باهوش است، برای ما عللِ عدمِ امکانِ اجرای خیلی چیزها را توضیح داد! من که واقعاً آتشی شده بودم.»

---

[1] Carol Bartz
[2] John Chambers
[3] Reed Hastings

جابز با اصرار به دنبالِ راهی برای آموزشِ تعداد زیادی مهندسِ امریکایی گشت. خطاب به جمع گفت که اپل ۷۰۰.۰۰۰ کارگر در کارخانه‌های چین دارد و به همین دلیل، نیازمندِ ۳۰.۰۰۰ مهندس برای پشتیبانی از آن کارگران است. لازم نبود این مهندسین، پروفسور یا نابغه باشند؛ بلکه فقط کافی بود مهارت‌های پایه‌ایِ مهندسی را برایِ پیشبردِ فرآیندِ تولید کسب کنند. از این رو، دانشکده‌های فنی، کالج‌های عمومی یا دانشکده‌های تجاری نیز قادر به آموزشِ آنان بودند. خطاب به اُباما گفت: «اگر شما بتوانید این مهندس‌ها را آموزش دهید، ما می‌توانیم کارخانه‌های تولیدیِ بیشتری را به اینجا منتقل کنیم.» این استدلال، اثرِ عمیقی روی پرزیدنت اُباما گذاشت. دو یا سه بار در ماهِ آتی به دستیارانش گفت که «باید راهی برای آموزشِ آن ۳۰.۰۰۰ مهندسی که جابز می‌گفت پیدا کنیم.»

جابز قدردانِ پیگیریِ اُباما بود و چند بار بعد از آن جلسه با هم تلفنی صحبت کردند. حتی پیشنهادِ کمک برایِ ساختِ آگهی‌هایِ کمپینِ سیاسیِ اُباما در انتخابات ۲۰۱۲ را هم ارائه کرد. (در سال ۲۰۰۸ هم پیشنهادِ مشابهی داده بود ولی از آنجایی که دیوید اَکسِلرود استراتژیستِ اُباما، چندان محترمانه برخورد نکرد، منصرف شد.) چند هفته بعد از آن شام، به من گفت: «فکر می‌کنم آگهی‌های سیاسی افتضاحند. دلم می‌خواهم لی کلوی بازنشسته را بیاورم و آگهی‌های محشری برای اُباما درست کنیم.» تمامِ آن هفته با بدن‌درد ساخته بود ولی صحبت‌های سیاسی انرژی‌اش را دو چندان می‌کرد: «هر از گاهی یک تبلیغاتچیِ حرفه‌ای سرِ کار می‌آید، مثل هال رینی[1] که با "اینک در امریکا صبح آمده" در انتخابِ مجددِ رِیگان (به سال ۱۹۸۴) مشارکت داشت. دوست دارم همین کار را برای اُباما بکنم.»

سومین مرخصیِ درمانی، ۲۰۱۱

سرطان همیشه قبل از عودِ دوباره هشدار می‌داد و جابز این را خوب می‌دانست. اشتهایش از دست می‌رفت و آتشِ درد در تمامِ بدنش زبانه می‌کشید. دکترها با وجودِ انجام آزمایش، چیزی دست‌گیرشان نمی‌شد، پس به او اطمینان می‌دادند که بدنش هنوز پاک است، ولی او حالِ خود را بهتر از آنها می‌دانست. سرطان هشدارهای خاصی داشت و تازه چند ماه بعد از بروزِ آنها بود که دکترها پی می‌بردند او دیگر سلامت نیست.

چنین فرآیندِ کاهشِ قوایی، دوباره در نوامبر ۲۰۱۰ آغاز شد. درد می‌کشید، نمی‌توانست غذا بخورد و پرستارِ خانگی‌اش از طریقِ سِرُم‌های وَریدی او را تغذیه می‌کرد. دکترها به علتِ عدم مشاهده‌ی علائمِ وجودِ تومور، این‌طور پنداشتند که اینها علائمِ دوره‌ایِ مبارزه با عفونت‌ها و

[1] Hal Riney

بیماری‌های گوارشی است. جابز هرگز نتوانسته بود درد را صبورانه تحمل کند، از این رو شکایت‌هایش تا حدی برای دکترها و خانواده‌اش عادی شده بود.

در روزِ شکرگزاری، همراه با خانواده به دهکده‌ی کُنا رفت ولی اشتهایش برنگشت. غذاخوریِ آنجا یک مکانِ عمومی بود و مهمان‌های دیگر طوری وانمود می‌کردند که انگار متوجهِ جابز که لاغر و لرزان و شاکی از غذاها بود، نشده‌اند. این صرفاً تعهدِ میزبان و سایرِ میهمانانِ آنجا بود که وضعیتِ او هرگز به بیرون درز نکرد. در بازگشت به پالو آلتو، شدیداً احساساتی و کج‌خلق شد. فکر می‌کرد دارد می‌میرد، این را به فرزندانش هم گفت. تصورِ اینکه دیگر هرگز در جشنِ تولدِ آنها نخواهد بود، داشت خفه‌اش می‌کرد.

در کریسمس وزنش به ۵۲ کیلوگرم رسید، یعنی ۲۲ واحد زیرِ وزن طبیعی. در تعطیلاتِ سالِ نو، مُنا سیمپسون با شوهر سابقش ریچارد اپل و فرزندان‌شان به پالو آلتو آمدند. فضا اندکی تغییر کرد. دو خانواده، بازی‌های دورِ-هَمی مثل نووِل[1] را انجام می‌دادند؛ در این بازی افراد باید سعی کنند با نوشتنِ متقاعدکننده‌ترین جمله‌ی آغازینِ "جعلی" برای یک کتاب همدیگر را دست بیاندازند. برای مدتی به نظر می‌رسید همه چیز خوب است. حتی چند روز بعد از کریسمس، جابز و پاوِل شام را در رستوران صرف کردند. در تعطیلات، بچه‌ها همراه با لورین به اسکی رفتند و مُنا در خانه پیشِ استیو ماند.

اما در اوایلِ سال ۲۰۱۱، دیگر واضح بود که این فقط یک بدحالیِ گذرا نیست. شواهدی از وجود تومورهای جدید پیدا شد و سیگنال‌هایِ مرتبط با سرطان، کم‌اشتهاییِ او را دامن زد. دکترها بر سر این موضوع جر و بحث می‌کردند که بدنش با این حالِ نَزار، چه میزانی از دارو-درمانی را تاب خواهد آورد. جابز در حالی که ناله می‌کرد و گاه از درد به خود می‌پیچید، به دوستانش می‌گفت که انگار هر سانتی‌متر از بدنش زیرِ منگنه است.

نخستین علائمِ عودِ دوباره‌ی بیماری، باعثِ بروزِ دردِ شدید شد. تزریقِ مُرفین و دیگر داروهای مُسَکِن، طبقِ معمول اشتهای او را کور می‌کرد. پیش‌تر بخشی از پانکراسش با جراحی برداشته و کبدش نیز جایگزین شده بود، لذا این دستگاهِ گوارشیِ معیوب توانِ جذبِ پروتئین را نداشت و کاهشِ وزنِ ناشی از این اختلال، ریسکِ دارو-درمانیِ تهاجمی را بالا می‌بُرد. بدنِ نحیفش نیز او را مستعدِ عفونت‌های بیشتر می‌کرد زیرا هر از گاهی باید سرکوب‌کننده‌هایِ سیستمِ ایمنی به بدنش تزریق می‌شد تا پیوندِ کبد را پس نزند. کاهشِ وزن، لایه‌های چربیِ پیرامونِ گیرنده‌هایِ درد را کاهش داده و در نتیجه باعث شده بود که زجرِ بیشتری بکشد. همه‌ی اینها به کنار، مستعدِ نوساناتِ رفتاریِ شدید هم شده بود که به شکلِ خشم و افسردگی بروز می‌یافت و اثری مضاعف بر کاهش اشتهایش می‌گذاشت.

---

[1] Novel

مشکلاتِ تغذیه‌ایِ جابز در طی سال‌های طولانی با رویکردهای روانیِ او در مصرفِ غذا تشدید شده بود. در جوانی آموخت که با روزه گرفتن می‌تواند رضایت و وجد زیادی را تجربه کند. لذا با اینکه می‌دانست باید غذا بخورد -دکترها التماسش می‌کردند که غذاهای پروتئینی مصرف کند- خود نیز معترف بود که در ضمیرِ ناخودآگاهش، غریزه‌ی روزه گرفتن و تن دادن به عادت‌های غذایی مثل رژیم گیاهی آرنولد اِهرِت را همچو دوران نوجوانی خوش‌تر می‌دارد. پاوِل دائماً می‌گفت که این دیوانگی است و حتی اشاره می‌کرد که خودِ اِهرِت، در ۵۶ سالگی بر زمین افتاد و مغرش ترکید و مُرد.

وقتی جابز بر سر میز می‌آمد و فقط به زمین خیره می‌شد، عصبانیتِ پاوِل را حدی نبود. می‌گفت: «می‌خواستم خودش را وادار به خوردن کند، تنشِ شدیدی در خانه حکم‌فرما بود.» برایر براوْن آشپزِ پاره‌وقت‌شان، هنوز هم عصرها می‌آمد و یک ردیف بشقاب پر از غذای سالم تدارک می‌دید ولی جابز فقط یک یا دو ظرف را می‌چشید و بعد همه را آشغال قلمداد می‌کرد. یک روز عصر گفت: «احتمالاً یک کمی پای کدو می‌خورم» و حتی از اینکه براوْن، یک ساعته با خلالِ کدو یک کیکِ عالی درست کرد، به وَجد آمد. ولی فقط یک گاز خورد -که البته همین هم مایه‌ی خوشحالیِ براوْن بود.

پاوِل با متخصصین و روان‌پزشکانِ اختلالاتِ تغذیه‌ای صحبت می‌کرد ولی شوهرش از آنها گریزان بود. جابز از دریافتِ هر گونه دارو یا تجویزی برای درمانِ افسردگی‌اش، طفره می‌رفت. می‌گفت: «وقتی احساساتی مثلِ ناراحتی یا خشم راجع به سرطان یا دیگر گرفتاری‌هاتان دارید، پنهان کردن آنها منجر به یک زندگیِ تصنعی می‌شود.» او در عمل به سمتِ دیگرِ افراط رفت. عبوس، گریان و احساساتی شد. به همه‌ی اطرافیانش گفت که دارد می‌میرد. افسردگی به چرخه‌ای فاسد بدل شد که مدام او را از تغذیه دور و دورتر می‌کرد.

به زودی عکس‌ها و ویدیوهای جابزِ رنجور و لاغراندام، روی اینترنت رفت و شایعاتی پیرامونِ وضعِ وخیمِ او همه جا پیچید. پاوِل تشخیص داد که مشکلِ اصلی، صحتِ این شایعات است و لذا پایانی بر آنها متصور نبود. جابز دو سال قبل که کبدش داشت رو به زوال می‌رفت، "تنها از روی اکراه" پذیرفت که به مرخصیِ درمانی برود. لذا دوباره در مقابل این ایده مقاومت نشان داد، چون برایش درست مثلِ جلای وطن بود؛ این بار، جلایی بدونِ امید به بازگشت. اما بالأخره در ژانویه‌ی ۲۰۱۱ در مقابلِ این اتفاقِ اجتناب‌ناپذیر تسلیم شد. هیئت‌مدیره آمادگی آن را داشت. او در یک جلسه‌ی تلفنی که فقط سه دقیقه طول کشید به آنها گفت که می‌خواهد یک مرخصیِ دیگر بگیرد. اغلب در نشست‌هایِ خصوصیِ هیئت‌مدیره، در این مورد صحبت کرده بود که اگر اتفاقی برایش بیافتد چه کسی باید جانشینش شود، و چند جایگزینِ کوتاه‌مدت و بلندمدت هم در نظر داشت. ولی شکی نبود که در آن شرایط، تیم کوک دوباره مسئولیتِ عملیات‌های روزانه را بر عهده خواهد گرفت.

جابز به همسرش اجازه داد که برای عصرِ شنبه‌ی آتی، جلسه‌ای با دکترها ترتیب دهد زیرا به مشکلی پی برده بود که هرگز در اپل سابقه‌ی رویارویی با آن را نداشت: درمانِ او به جای آنکه یکپارچه باشد از هم گسیخته بود. هر یک از مشکلاتِ جسمانی‌اش توسطِ متخصصینِ مستقل -سرطان‌شناس‌ها، متخصصینِ درد، متخصصینِ تغذیه، آسیب‌شناسان و متخصصینِ خون- درمان می‌شد ولی آنها با رویکردی یکپارچه (مثل روش جیمز ایسُن در ممفیس) کار نمی‌کردند. پاوِل می‌گفت: «یکی از مشکلاتِ بزرگ در بخشِ مراقبت‌های درمانی، فقدان کارمندانِ رسمی یا نمایندگانی است که باید پشتیبان هر یک از تیم‌های درمانی باشند.» این در استنفورد صدق می‌کرد، چون به نظر نمی‌رسید هیچ کس مسئولِ بررسیِ تأثیرِ "تغذیه" بر درمانِ "درد" و "سرطان" باشد. بنابراین پاوِل از چند متخصصِ دانشگاهِ استنفورد و همین‌طور از چند دکترِ مستقل، از جمله دیوید آگوس[1] از یو.اِس.سی (دانشگاهِ کالیفرنیای جنوبی) که همگی رویکردی عمل‌گرا و جامع داشتند، خواست که برای مشاوره به منزل‌شان بیایند. آنها روی یک رژیمِ تغذیه برای رفعِ درد که با سایر درمان‌ها نیز همخوانی داشت، توافق کردند.

به لطفِ علوم پیشرو، گروهی از دکترها توانستند جابز را یک قدم از سرطان جلوتر نگه دارند. او یکی از ۲۰ نفرِ اول در جهان است که نقشه‌ی تمامِ ژن‌های تومورِ سرطانی را درست به مانند توالیِ عادیِ دی.اِن.اِی داشت. فرآیندِ استخراجِ آن بیش از ۱۰۰.۰۰۰ دلار برایش خرج برداشت.

استخراجِ توالیِ ژنتیکی و انجام تحلیل‌های مربوطه، با همکاری تیم‌هایی از استنفورد، جانز هاپکینز[2]، انستیتو براوْدِ[3] دانشگاهِ اِم.آی.تی، و نیز هاروارد صورت گرفت. با اطلاع از داده‌های ژنتیکی و مولکولیِ منحصر به فردِ تومورهای جابز، دکترها قادر بودند داروهای ویژه‌ای را انتخاب کنند که مستقیماً عواملِ مولکولیِ فاسدی که باعث رشدِ غیرعادیِ سلول‌های سرطانیِ او می‌شد را هدف گرفته و از بین می‌بردند. این رویکرد با عنوانِ "درمانِ سلولیِ هدفمند" شناخته شده و بسیار اثرگذارتر از شیمی‌درمانیِ رایج است، چرا که دومی، فرآیندِ کلیِ رشدِ سلول‌های بدن -چه سرطانی، چه سالم- را هدف می‌گیرد. این درمانِ هدفمند، درمانِ قطعی نبود ولی در بسیاری از موارد به آن نزدیک بود: به دکترها امکان می‌داد به گستره‌ای وسیع از داروها -مرسوم یا غیرمرسوم، موجود در بازار یا فقط در مرحله‌ی آزمایش و توسعه- نظر بیاندازند تا در یابند که کدام ترکیبِ ۳ یا ۴ تایی از داروها، بهترین تأثیرِ درمانی را دارد. هر وقت که سرطانش حولِ یکی از این ترکیب‌ها جهش یا تجدیدِ ساختار می‌کرد، دکترها یک ترکیبِ دیگر در آستین داشتند تا کارِ درمان را بدون وقفه ادامه دهند.

---

[1] David Agus
[2] Johns Hopkins
[3] Broad Institute

با وجودِ نقشِ برجسته‌ی پاوِل در مراقبت از همسرش، این خودِ جابز بود که نظرِ نهایی برای انتخابِ رژیمِ درمانیِ جدید را می‌داد. یکی از این موارد در مِی ۲۰۱۱ رخ داد، وقتی که با جُرج فیشر و چند دکترِ دیگر از استنفورد، تحلیلگرانِ توالی ژنتیکی از انستیتو براوْد، و مشاورِ مستقلِ خود، دیوید آگوس، جلسه داشت. همگی دُورِ میزی در یکی از سوئیت‌های رستورانِ چهار فصلِ پالو آلتو گرد آمدند. پاوِل به آنجا نرفت ولی رید حضور داشت. برای سه ساعت، محققانِ استنفورد و براوْد در حال توضیحِ اطلاعاتِ جدید راجع به توالیِ ژنتیکیِ سرطانِ جابز بودند. او همان حالتِ عصبیِ معمولش را داشت. در مقطعی از جلسه، یکی از محققینِ انستیتو براوْد را که در کار با پاوِرپوینت دچار اِشکال شده بود، متوقف کرد و با غُرغُر توضیح داد که چرا نرم‌افزارِ جلساتِ معرفیِ محصولِ اپل بهتر از آن است؛ حتی پیشنهاد کرد که کار با آن را به او یاد بدهد. در پایانِ جلسه، جابز و تیمش دوباره تمامِ داده‌های کِشتِ مولکولی را مرور کردند، به ارزیابیِ اصولِ بنیادیِ روش‌های درمانیِ مختلف پرداختند، و فهرستی از آزمایش‌های لازم برای اولویت‌بندیِ آنها را ردیف کردند.

یکی از دکترها به جابز گفت: امیدِ آن هست که سرطانش به زودی بدل به یک بیماریِ مزمن و قابلِ کنترل شود، که می‌شد آن را به حاشیه راند تا زمانی که فرد از بیماریِ دیگری جان بسپارد. سایرِ دکترها هم از این حرف خوش‌شان آمد. جابز درست بعد از یکی از جلساتش با دکترها، به من گفت: «یا من بدل به اولین کسی خواهم شد که بر سرطانی مثلِ این فائق می‌آید، یا آخرین کسی خواهم بود که از آن می‌میرد؛ یا در میانِ اولین‌ها پا به ساحل می‌گذارم، یا در میانِ باقی‌مانده‌ها غرق می‌شوم.»

ملاقاتی‌ها

با اعلامِ مرخصیِ درمانیِ جابز در سال ۲۰۱۱، وضعیت آنقدر مهلک به نظر می‌رسید که لیسا برنان-جابز پس از یک سال دوباره با پدرش تماس گرفت و قرار شد که هفته‌ی بعد، از نیویورک به پالو آلتو بیاید. رابطه‌ی او با پدرش بر روی لایه‌هایی از خشم و رنج بنا شده بود. کاملاً قابل درک بود که به خاطرِ ده سالِ اول از عمرش، که جابز او را رها کرده بود، ترسی در اعماقِ وجودِ خود داشته باشد. کار از آن رو بدتر می‌شد که او بخشی از پرخاشگری، و به نظرِ جابز، حسِ تظلم‌خواهیِ مادرش -کریسان برنان- را هم به ارث برده بود. جابز درست قبل از رسیدنِ لیسا، به من گفت: «بارها بهش گفته‌ام که آرزو دارم ای کاش وقتی پنج ساله بود، پدرِ بهتری می‌بودم. حالا دیگر باید گذشته را رها کند، نه اینکه برای تمامِ عمرش عصبانی باقی بماند.»

آن ملاقات، عالی پیش رفت. جابز کم‌کم داشت بهتر می‌شد و در حالتی بود که موانع را کنار بزند و عواطفش را برای اطرافیان بروز دهد. لیسا در سن ۳۲ سالگی، برای اولین بار در زندگی‌اش وارد یک رابطه‌ی جدی شده بود. نامزدش، فیلمسازی سخت‌کوش از کالیفرنیا بود. جابز آنقدر در رؤیاپردازی پیش رفت که پیشنهاد داد اگر ازدواج کردند برای زندگی به پالو آلتو بیایند. به لیسا گفت: «ببین، من نمی‌دانم چقدرِ دیگر در این دنیا بمانم، دکترها واقعاً قادر به تعیینش نیستند. اگر می‌خواهی بیشتر با من باشی، راهی نداری جز اینکه بیایی اینجا. چرا بهش فکر نمی‌کنی؟» با اینکه لیسا به ساحلِ غربی نیامد، ولی جابز از اینکه بین‌شان آشتی برقرار شد، خوشحال بود: «مطمئن نبودم که بخواهم او را ببینم، چون خیلی مریض بودم و مشکلِ جدیدی نمی‌خواستم. ولی خیلی خوشحالم که آمد. باعث شد خیلی از چیزها در درونم آرام بگیرد.»

جابز در همان ماه با فرد دیگری دیدار داشت که وی نیز خواستارِ رفع کدورت‌ها بود؛ لَری پِیج، یکی از دو مؤسسِ گوگل، که سه خیابان آن‌طرف‌تر از جابز زندگی می‌کرد. پِیج داشت زمینه‌ی پس گرفتنِ قدرت از اِریک اشمیت را فراهم می‌آورد. خوب بلد بود که چطور چاپلوسیِ جابز را بکند: درخواست کرد که اگر ممکن است، بیاید و برای بدل شدن به یک مدیرعاملِ خوب، نصایحِ او را بشنود. جابز هنوز از دستِ گوگل عصبانی بود. خودش می‌گفت: «اولین فکرم این بود که "برو گمشو،" ولی بعد یادم آمد که در جوانی همه به من کمک می‌کردند، از بیل هیولیت گرفته تا آن آقایِ شاغل در HP که پایینِ خیابان‌مان بود. پس زنگش زدم و گفتم: چرا که نه.» پِیج آمد، در اتاق‌نشیمنِ خانه‌ی جابز نشست، و به ایده‌های او برای ساختنِ محصولاتِ عالی و شرکت‌های ماندگار، گوش کرد. جابز آن روز را خوب به خاطر می‌آورْد:

«خیلی راجع به تمرکز صحبت کردیم، و همین‌طور راجع به انتخابِ افراد. اینکه چطور افرادِ قابلِ اعتماد را شناسایی کند و تیمی از معاونینِ قابلِ اتکا بسازد. راجع به حذف‌ها و ممانعت‌هایی گفتم که ناچار از انجام‌شان بود تا شرکتش را از وادادِگی یا انباشته شدن از بازیکن‌های درجه دو، حفاظت کند. بحثِ اصلیِ من تمرکز بود. تعیینِ این که گوگل می‌خواهد در دورانِ بلوغِ خود چگونه باشد. همه چیز را پیشِ چشمش آوردم. بعد گفتم: "کدام پنج محصول هستند که می‌خواهی روی آنها متمرکز شوی؟ باقی را دور بریز، چون گوگل را غرق و بدل به مایکروسافتی دیگر می‌کنند و محصولاتی بیرون می‌دهید که مؤثرند، ولی عالی نیستند." سعی کردم تا جای ممکن مفید باشم. این کار را با افراد دیگری مثل مارک زاکربرگ ادامه خواهم داد. می‌خواهم بخشی از وقت باقی‌مانده‌ی زندگی‌ام را این‌گونه صرف کنم. می‌توانم به نسلِ بعدی کمک کنم تا دودمانِ شرکت‌های معظمِ اینجا را به یاد آورند و بیاموزند که چطور مسیرِ آنها را ادامه دهند. این دره، خیلی مرا پشتیبانی کرده. باید به بهترین نحو جبران کنم.»

اعلامِ مرخصیِ درمانیِ جابز در سال ۲۰۱۱، دیگران را هم وا داشت که به زیارتِ او در پالو آلتو بروند. برای مثال، بیل کلینتون آمد و راجع به همه چیز از وضعِ خاورمیانه گرفته تا سیاست‌های امریکا صحبت کرد. ولی تلخ‌ترین دیدار، با اعجوبه‌ی دیگرِ دنیایِ تکنولوژی، آن متولدِ دیگرِ سالِ ۱۹۵۵ شکل گرفت؛ مردی که برایِ بیش از سه دهه، رقیب و همکارِ جابز در شکل‌دهیِ عصرِ کامپیوترهای شخصی بود.

بیل گِیتس، هرگز شیفتگیِ خود نسبت به جابز را از دست نداد. در بهار ۲۰۱۱، در واشینگتُن، شام را با هم بودیم که بحث را به سمتِ بنیادِ خود سوق داد، بنیادی که برای پیشبردِ تلاش‌ها در زمینه‌ی بهبودِ وضعِ سلامتِ جهانی بر پا کرده بود. همان‌جا حیرتِ خود را از موفقیتِ آیـپَد و اینکه چگونه جابز با وجودِ مریضی بر روی بهبودِ آن تمرکز کرده، بیان داشت. مشتاقانه گفت: «من اینجایم، صرفاً تلاش می‌کنم که دنیا را از شرِّ مالاریا و چیزهایی از این دست نجات دهم، ولی استیو هنوز دارد محصولاتِ دیوانه‌کننده معرفی می‌کند. شاید من هم نباید مسابقه را رها می‌کردم.» خنده‌ای کرد تا من مطمئن شوم که این آخری را به شوخی، یا لااقل نیمه‌شوخی گفته است.

گِیتس از طریقِ دوستِ مشترک‌شان مایک اسلِید[1]، ترتیبِ ملاقاتی با جابز در ماهِ مِی را داد. اما روزِ قبل از دیدار، دستیارِ شخصیِ جابز تماس گرفت و گفت که حالِ او زیاد خوب نیست. لذا قراری دیگر تنظیم شد. گِیتس یک روز عصر با اتومبیلِ خودش به خانه‌ی جابز رفت، از درب پشتی واردِ آشپزخانه شد و ایوْ را دید که سرِ میز مشغولِ درس و مشقش بود. پرسید: «استیو هست؟» ایوْ او را به اتاق‌نشیمن راهنمایی کرد.

برای بیش از سه ساعت، دو-نفری تنها، به ذکرِ خاطرات مشغول شدند. جابز به خاطر می‌آورد که: «مثل دو پاسوخته‌ی این صنعت داشتیم گذشته را مرور می‌کردیم. خوشحال‌تر از هر زمانِ دیگری می‌دیدمش، مدام فکرم این بود که چقدر سلامت است.» گِیتس هم به طریقی مشابه، متعجب بود که جابز با وجودِ کاهشِ چشم‌گیرِ وزنش، بیش از حدِ انتظار او انرژی دارد. جابز راجع به مشکلاتِ فیزیکی‌اش خیلی راحت صحبت کرد، لااقل آن روز حس امیدوارانه‌ای داشت. به گِیتس گفت که رژیم‌هایِ زنجیره‌ایِ مربوط به درمانِ دارویِی هدفمند، مثل «پریدن از یک برگِ شناورِ نیلوفرِ آبی، به روی برگ دیگر است» تا بدین صورت از سرطان جلوتر باشد.

سپس سؤالاتی راجع به بخشِ آموزش کرد و گِیتس توضیح داد که در اندیشه‌اش، مدارسِ آینده چگونه‌اند. گفت: محصلین برای خودشان اسلایدها و ویدیوهای درسی را می‌بینند و وقتِ کلاس به بحث و حلِ مسئله اختصاص می‌یابد. هر دو موافق بودند که کامپیوترها تاکنون -در مقایسه با تأثیری که بر سایرِ بخش‌های اجتماعی مثلِ رسانه‌ها و بخشِ درمان داشته‌اند- تأثیرِ بسیار اندکی بر

[1] Mike Slade

فضایِ آموزشی گذاشته‌اند. گِیتس گفت که برای پدید آوردنِ این تغییر، کامپیوترها و دستگاه‌هایِ قابل حمل باید روی انتقالِ محتواهای درسی و فراهم آوردنِ بازخوردهای انگیزشی کار کنند.

راجع به خانواده هم صحبت کردند. اینکه چقدر سعادتمندند که فرزندانِ خوبی دارند و زنِ زندگی‌شان را درست انتخاب کرده‌اند. گِیتس می‌گفت: «کلی خندیدیم که چقدر خوشبخت بوده که لورین را ملاقات کرده و او نیمه‌عاقلش کرده. و اینکه من هم ملیندا را ملاقات کردم و او هم مرا نیمه‌عاقل کرده. همچنین بحث کردیم که چقدر چالشی می‌شد اگر جایِ فرزندان‌مان می‌بودیم، چطور می‌خواستیم از عهده‌اش بربیاییم؟ و از این قِسم حرف‌های شخصی.» در مقطعی، ایوْ که قبلاً با دخترِ گِیتس، جِنیفر، در یکی از نمایش‌های اسب حضور یافته بود، از آشپزخانه به نزدِ آنها آمد. گِیتس از او پرسید که پرش از روی کدام موانع را بیشتر دوست دارد.

در حالی که دیدارشان رو به پایان بود، گِیتس از "محصولات خارق‌العاده‌ای" که جابز ساخته بود، و از نجاتِ اپل از دستِ ابله‌هایی که در دهه‌ی ۱۹۹۰ داشتند آن را ویران می‌کردند، بسیار تعریف و تمجید کرد. حتی یک امتیاز ویژه هم برایش قائل شد. در طولِ دورانِ کاری، هر دو به فلسفه‌های خود پیرامونِ یکی از بنیادی‌ترین مسائلِ دنیای دیجیتال پایبند مانده بودند: اینکه آیا سخت‌افزار و نرم‌افزار باید به تمامی یکپارچه باشند، یا باز و آزاد؟ گِیتس به جابز گفت: «از قدیم به این معتقد بوده‌ام که مدلِ "بازِ افقی" چیره خواهد شد، ولی تو اثبات کردی که مدلِ "یکپارچه‌ی عمودی" هم عالی است.» جابز هم اعترافی کرد: «مدلِ شما هم جواب داده.»

حق با هر دو بود. هر مدلی در قلمروی کامپیوترهای شخصی جوابِ خودش را پس داده است؛ مَکینتاش با دستگاه‌های ویندوزیِ متعددِ موجود در بازار همزیستی دارد و این، در قلمروی تلفن‌های همراه هم صدق می‌کند. ولی بعد از یادآوریِ دیدارش با جابز، گِیتس با احتیاط به من گفت: «این رویکردِ یکپارچه، وقتی که استیو روی عرشه بود عالی جواب داد. ولی به این معنی نیست که در آینده هم پیروز خواهد بود.» جابز هم بعد از ذکرِ خیرِ آن دیدار، وادار شد یک نظرِ آگاهی‌بخش راجع به گِیتس بدهد: «البته که مدل گسسته‌ی او جواب داده، ولی ماحصلش محصولاتِ خوب که نبوده هیچ، بعضی‌ها واقعاً افتضاحند. این هم در نوع خودش مشکلی است. یک مشکلِ بزرگ، لااقل در بلند مدت.»

«بالأخره، آن روز فرا رسید»

جابز توسعه‌ی ایده‌ها و پروژه‌های بسیاری را در سر داشت. می‌خواست کتاب‌های درسی را متحول کند و با ساخت کُتُبِ الکترونیکی و برنامه‌های کمک‌درسی برای آیـپَد، بارِ سنگینِ حملِ کوله‌پشتی‌ها را از روی دوشِ محصلین بر دارد. در عینِ حال، داشت با بیل اَتکینسُن دوستِ

قدیمی‌اش از گروه مَکینتاش، روی اختراعِ تکنولوژی‌های دیجیتالیِ جدیدی در مقیاسِ پیکسلی کار می‌کرد که حتی در شرایطِ کم نور هم به مردم امکانِ گرفتنِ عکس‌های عالی با استفاده از آیـفُن‌هاشان را می‌داد. نیز به شدت مشتاق بود همان کاری را که برای کامپیوترها، پخش‌کننده‌های موسیقی و تلفن‌های همراه انجام داده بود، در مورد تلویزیون‌ها هم عملی کند: یعنی ساده‌سازی و زیباسازیِ آنها. یک بار به من گفت: «می‌خواهم یک تلویزیونِ یکپارچه با طرزِ کارِ کاملاً آسان بسازم که بدون نقص، و خودکار، خودش را با تمام گَجِت‌ها و آیـکلاوْد همگام کند.» دیگر، کاربران نیازی به وَر رفتن با کنترل از راه دورِ پخش‌کننده‌های دی.وی.دی و جعبه‌ی شبکه‌های کابلی نداشتند: «ساده‌ترین رابطِ کاربری را که در فکرت بگنجد خواهد داشت. بالأخره کشفش کردم.»

ولی تا جولای ۲۰۱۱، دیگر سرطان به استخوان‌ها و سایر بخش‌های بدنش زده بود و دکترها در یافتنِ داروهای مناسب برای کُند کردنِ پیشرفتِ بیماری، به مشکل برخورده بودند. او در رنج بود، نامنظم می‌خوابید، انرژیِ کمی داشت و دیگر سرِ کار نمی‌رفت. برای آخرِ همان ماه، با لورین یک قایقِ تفریحی اجاره کرده بود ولی نقشه‌ها همه نقشِ بر آب شد. تقریباً هیچ غذای غیرمایعی نمی‌خورد و اکثرِ ساعاتِ بیداری را در اتاقش به تماشای تلویزیون می‌گذراند.

در آگوست، با ارسالِ پیامی از من خواست که به دیدارش بروم. نیم‌روزِ شنبه بود که به عمارتِ اسپانیایی رسیدم. او هنوز در خواب بود. پس با همسر و بچه‌هایش در باغِ پشتِ عمارت، که پر از رُزهای زرد و انواع آفتابگردان بود، نشستیم و گپ زدیم تا اینکه مرا نزدِ خویش خواند. روی تخت به خودش پیچیده بود، لباس خاکی‌رنگ و یقه‌اسکیِ سفیدی به تن داشت. پاهایش به طرز وحشتناکی لاغر شده ولی لبخندش بر لب و ذهنش هنوز تیز بود. گفت: «بهتر است عجله کنیم، چون انرژی کمی دارم.»

می‌خواست بعضی از عکس‌هایِ خصوصی‌اش را به من نشان دهد تا چندتایی را برای این کتاب انتخاب کنم. برای برخاستن آنقدر ضعیف بود که به اشاره، از من خواست عکس‌ها را از داخلِ قفسه‌ها بیاورم. با احتیاط عکس‌های هر قفسه را آوردم، کنارِ تخت نشستم و هر کدام را بالا گرفتم تا ببیند. معلوم بود که بعضی عکس‌ها خاطراتی را در دلش زنده می‌کند؛ برخی دیگر به سختی لبخندی روی لبش می‌نشاند. هرگز عکسی از پدرش، پاوْل جابز، ندیده بودم. برای همین با دیدنِ عکسی از دهه‌ی ۱۹۵۰ که پدرِ سخت‌کوش و خوش‌قیافه، کودکِ نوپایش را در بغل داشت، جا خوردم. گفت: «بله، خودش است. این را بردار.» بعد به جعبه‌ای نزدیکِ پنجره اشاره کرد. در آن عکسی از پدرش یافتم که مربوط به روزِ عروسیِ استیو و لورین بود: در قابِ تصویر، پاوْل جابز با نگاهی پر از محبت به پسرش می‌نگریست. جابز زیر لب گفت: «مرد بزرگی بود.» من زمزمه کردم: «**می‌توانست** به داشتنِ چنین فرزندی افتخار کند،» او جمله‌ام را اصلاح کرد: «افتخار **می‌کرد**.»

دیدنِ آن عکس‌ها، برای دقایقی به او انرژی داد. تعریف کردم که آدم‌های زندگی‌اش از گذشته تا به حال، از تینا رِدس گرفته تا مایک مارک‌کولا و بیل گِیتس، از او برایم چه‌ها گفته‌اند. یادآوری کردم که گِیتس بعد از تعریفِ دیدارِ آخرش با او، به من گفته بود که اپل نشان داده که رویکردِ یکپارچه جواب می‌دهد ولی فقط «تا وقتی که استیو روی عرشه باشد.» جابز گفت چَرَند است: «نه فقط من، هر کسی با این روش می‌تواند محصولاتِ بهتری بسازد.» از او خواستم یک شرکتِ دیگر را نام ببرد که با تکیه بر رویکردِ یکپارچه، محصولاتی به خوبی اپل می‌سازد. برای مدتی فکر کرد، سعی داشت یک مثال بیابد. دستِ آخر گفت: «شرکت‌های اتومبیل‌سازی» و اضافه کرد: «لااقل قبلاً که این‌طور بودند.»

وقتی بحث‌مان به حوزه‌ی اقتصاد و سیاست کشیده شد، چند نظرِ خیلی تیزبینانه راجع به فقدانِ رهبریِ قوی در دنیا ارائه کرد و گفت: «من از اُباما نا اُمیدم، در رهبری دچار مشکل است چون تمایلی به راندنِ افراد یا تحقیرشان ندارد.» فهمید که دارم به چه فکر می‌کنم و با لبخندی ملایم گفت: «آره، من هرگز چنین مشکلی نداشتم.»

بعد از دو ساعت گفتگو، به سکوت فرو رفت. من از کنار تخت بلند شدم تا آماده‌ی رفتن شوم، ولی گفت: «بمان.» با دست اشاره کرد که بنشینم. یکی دو دقیقه طول کشید تا انرژیِ کافی برای حرف زدن را پیدا کند، بالأخره گفت: «هراسِ زیادی راجع به این پروژه داشتم،» اشاره‌اش به تصمیمِ همکاری با این کتاب بود: «واقعاً نگران بودم.»

پرسیدم: «پس چرا انجامش دادی؟»

گفت: «می‌خواستم بچه‌هایم مرا بشناسند. نشد که همیشه کنارشان باشم، می‌خواستم بدانند که چرا، و کارهایی را که کردم درک کنند. ضمن اینکه، وقتی مریض شدم، می‌دانستم که اگر بمیرم، دیگران بدون اینکه چیزِ چندانی از من بدانند مطالبی خواهند نوشت. و قطعاً کُلِّ سرگذشتم را اشتباه تعریف می‌کردند. خواستم مطمئن شوم که یک نفر، حرف‌هایی را که باید می‌گفتم، گوش کرده.»

او در طولِ دو سالِ گذشته، هرگز، حتی یک کلمه راجع به مطالبِ کتاب یا نتایجِ تحقیقاتم نپرسید. ولی آن روز به من زل زد و گفت: «می‌دانم کلی چیز توی کتاب هست که من ازشان خوشم نخواهد آمد.» بیشتر یک پرسش بود تا ابرازِ نظر، و هنگامی که نگاهش را روی صورتم نگه داشت تا عکس‌العملم را ببیند، من سری تکان دادم، لبخندی زدم، و گفتم که مطمئناً چنین خواهد بود. گفت: «خوب است، چون کسی نخواهد گفت که من رویِ کتاب اِعمال نظر کرده‌ام. تا مدتی

PersianPDF.com

نخواهمش خواند، چون نمی‌خواهم عصبانی شوم. شاید یک سالِ بعد مطالعه‌اش کردم -البته اگر عمرم به دنیا بود.» حالا دیگر چشمانش بسته و انرژی‌اش تخلیه شده بود. پس آرام، بند و بساطم را جمع کردم و رفتم.

در طولِ تابستان، وضعِ سلامتش بدتر شد و کم‌کم با این حقیقتِ حتمی کنار آمد که هرگز نمی‌تواند به عنوانِ مدیرعامل به اپل برگردد. وقتِ استعفا فرا رسیده بود. چند هفته‌ای با قضیه کلنجار رفت. با همسرش، بیل گَمپِل، جانی آیوْ و جُرج رایلی رایزنی کرد. به من گفت: «یکی از کارهایی که می‌خواهم برای اپل بکنم، به جا گذاشتنِ مثالی مناسب از چگونگیِ انتقالِ قدرت است.» راجع به انتقال قدرت‌های دشواری که در ۳۵ سال گذشته برای اپل پیش آمده بود، به شوخی گفت: «همیشه با رنج دست‌وپنجه نرم می‌کردم، درست مثلِ یک کشورِ جهان سومی. از قدیم، بخشی از هدفِ من این بوده که اپل بهترین شرکتِ دنیا بشود، و انتقالِ قدرتِ منظم، کلیدِ این موفقیت است.»

بنا به تصمیمِ جابز، بهترین زمان برای انجامِ انتقال، جلسه‌ی هیئت‌مدیره در ۲۴ آگوست بود. می‌خواست شخصاً این کار را انجام دهد، نه اینکه فقط یک نامه بفرستد یا از پشتِ تلفن ناله سر دهد. بنابراین خودش را تحتِ فشار گذاشت تا غذایی بخورد و نیرویی بگیرد. روزِ قبل از جلسه، مطمئن بود که می‌تواند برود ولی به صندلیِ چرخ‌دار احتیاج داشت. بنابراین ترتیباتِ لازم داده شد تا با اتومبیل به مقرِ اپل، و سپس کاملاً دور از انظار، به جلسه‌ی هیئت‌مدیره برده شود.

کمی قبل از ساعتِ ۱۱ صبح به آنجا رسید؛ یعنی زمانی که اعضای هیئت‌مدیره، ارائه‌ی گزارش‌های شورا و سایرِ مواردِ معمول را به پایان رسانده بودند. همه می‌دانستند که چه خبر است، ولی به جای اینکه یک راست سرِ اصلِ مطلب بروند، ابتدا تیم کوک و پیتر اُپنهایمر (مدیرِ مالیِ اپل) نتایجِ کاریِ آن فصل و پروژه‌های سالِ آتی را ارائه کردند. بعد، جابز به آرامی گفت که می‌خواهد یک صحبتِ شخصی بکند. کوک پرسید: بهتر نیست که خودش و سایر مدیرانِ ارشد بیرون بروند. جابز پیش از موافقت کردن با رفتنِ آنها، ۳۰ ثانیه در سکوت نگاه‌شان کرد. وقتی با هیئت‌مدیره تنها شد، نامه‌ای را که از چند هفته قبل رویِ آن کار کرده بود، خواند. شروعش این‌طور بود: «همیشه گفته‌ام، اگر روزی فرا رسد که دیگر قادر به انجامِ وظایف و بر آورده کردنِ انتظارات به عنوان مدیرعامل نباشم، اولین کسی خواهم بود که آن را به اطلاع‌تان می‌رساند. متأسفانه، بالأخره آن روز فرا رسید.»

نامه، خیلی ساده و سرراست بود، فقط ۱۸ جمله (انگلیسی) طول داشت و در آن پیشنهاد کرده بود که تیم کوک جانشینش شود، و خود در صورتِ صلاحدیدِ اعضا، در مقامِ رئیسِ هیئت‌مدیره انجام وظیفه کند: «معتقدم تابناک‌ترین و نوآورانه‌ترین روزهای اپل در پیش است و مشتاقم که در نقش جدیدم، شاهدِ موفقیت‌ها بوده و در آنها مشارکت داشته باشم.»

سکوتی طولانی در گرفت. اَل گُر اولین کسی بود که آن را شکست و از فضائلِ جابز در طولِ دورانِ تصدیِ سِمَت مدیرعاملی سخن گفت. میکی درِکسلِر اضافه کرد که متحول شدنِ اپل توسط جابز «باورنکردنی‌ترین اتفاقی است که در حوزه‌ی تجارت» شاهد آن بوده. سپس آرت لِوینسون از تلاشِ جابز برای اطمینان از این انتقالِ آرام ستایش کرد. بیل کَمپبِل هیچ نگفت، اما در حین فرآیندِ تصویبِ رسمیِ تغییرِ مدیرعامل، اشک در چشمانش حلقه زده بود.

هنگامِ صرفِ ناهار، اسکات فُرستال و فیل شیلِر آمدند و مدل‌هایی از محصولاتِ جدیدِ اپل را نشانِ جابز دادند. او سؤالات و فکرهای تازه‌ای پیشِ روی آنها قرار داد، به خصوص راجع به ظرفیت‌های احتمالیِ نسلِ چهارمِ شبکه‌های مخابراتی، و ملزوماتی که باید در تلفن‌های آینده لحاظ می‌شد. در مقطعی، فُرستال از یک برنامه‌ی تشخیصِ صدا (به نامِ Siri) رونمایی کرد. خیلی ترسید وقتی که جابز، وسطِ کار تلفن را گرفت تا ببیند که آیا می‌شود آن برنامه را به اشتباه انداخت یا خیر. جابز پرسید: «هوا در پالو آلتو چطور است؟» برنامه به خوبی از پسِ کار بر آمد. بعد از طرحِ چند پرسشِ دیگر، آن را به چالش کشید: «تو زنی یا مرد؟» حیرت‌زده شد وقتی برنامه با صدای رُباتیکش جواب داد: «آنها برای من جنسیت تعیین نکرده‌اند.» جوابش برای دقایقی حالِ جابز را خوش کرد.

آن روز، وقتی راجع به تبلت‌ها صحبت می‌کردند، بعضی‌ها از اینکه HP یک مرتبه میدان را خالی کرده و رقابت را به آیپَد باخته بود، احساسِ پیروزی کردند. جابز با اخم گفت که این لحظه‌ی ناراحت‌کننده‌ای است: «هیولیت و پَکارد یک شرکت بی‌نظیر ساختند و فکر می‌کردند آن را به دستانِ توانمندی سپرده‌اند، ولی حالا دارد تجزیه و تخریب می‌شود. غم‌انگیز است. امیدوارم میراثِ قدرتمندتری از خودم به جا گذاشته باشم و هرگز چنین اتفاقی برای اپل نیافتد.» در حالی که آماده‌ی رفتن می‌شد، اعضای هیئت‌مدیره دورَش حلقه زدند و تک‌تک او را در آغوش گرفتند.

بعد از جلسه با گروهِ مدیرانِ ارشد، و شنیدن خبرهای جدید، همراه با جُرج رایلی به خانه برگشت. وقتی رسید، لورین در حیاطِ پشتی بود و با ایوْ داشت از کندوها عسل می‌گرفت. کارشان که تمام شد کلاه‌های توری‌دار را از سر برداشتند و با یک کوزه به آشپزخانه آمدند، جایی که رید و اِرین هم بودند و می‌شد آن انتقالِ پُستِ موفق را جشن گرفت. جابز به اندازه‌ی یک قاشق، از عسلِ تازه برداشت، چشید، و گفت که بی‌نهایت خوشمزه است.

آن روز عصر، با لحنی امیدوارانه تأکید کرد که می‌خواهد تا آنجایی که سلامتی‌اش اجازه می‌دهد، فعال باقی بماند. به من گفت: «می‌خواهم رویِ محصولاتِ جدید، بازاریابی و چیزهایی که دوست دارم کار کنم.» وقتی از احساس واقعی‌اش راجع به واگذاریِ کنترلِ شرکتی که خودش از صفر ساخته بود پرسیدم، لحنی مشتاقانه به سراغش آمد و به گذشته‌ها سفر کرد. جواب داد: «دورانِ کاریِ فوق‌العاده خوش‌یُمنی داشته‌ام، و همین‌طور یک زندگیِ خوش‌یُمن. هر آنچه از دستم بر می‌آمد انجام داده‌ام.»

فصل چهل و دو

میراث

درخشان‌ترین بهشتِ خلاقیت

در مَک‌وُردِ ۲۰۰٦، جلوی اسلایدی از خودش
و وازنیاک، مربوط به سی سال قبل از آن.

شخصیتِ او در محصولاتی که می‌ساخت به خوبی منعکس شده است. هسته‌ی اصلیِ فلسفه‌ی اپل، از مَکینتاشِ اول به سالِ ۱۹۸٤ تا آیـپَد یعنی نسلِ جدیدِ کامپیوترها، یکپارچگیِ کاملِ سخت‌افزار و نرم‌افزار بود و چیزی شبیه به همین، در موردِ خودِ استیو جابز هم صدق می‌کرد: تعصبات، علایق، سلایقِ هنری، فریبندگی، یاغی‌گری، کمال‌گرایی، و نیز وسواسش برای کنترل، به طورِ کامل در پیوند با رویکردِ تجاریِ او و محصولاتِ حاصل از آن بود.

تئوریِ میدانِ واحد که شخصیت و محصولاتِ جابز را به یکدیگر گره می‌زند با برجسته‌ترین ویژگیِ او آغاز می‌شود: "شدَّتِ عملش." سکوت‌های جابز می‌توانست به داغیِ سرزنش‌هایش باشد؛ تمرین کرده بود که چطور بدونِ پلک زدن خیره شود. گاهی این شدَّتِ عمل به شکلِ نمایشی

فریبنده بود، مثل زمانی که با حالتی گیک‌وار از عمیق بودنِ موسیقیِ باب دیلان صحبت می‌کرد، یا زمانی که در موردِ محصولِ جدیدی ادعا می‌کرد: "بهترین چیزی است که اپل تا آن موقع ساخته است." اما در سایرِ موارد، وحشت‌آفرین بود، مثلِ زمانی که با فریاد از قصدِ گوگل یا مایکروسافت برای تکه‌پاره کردنِ اپل صحبت می‌کرد.

این شدَّتِ عمل، ناشی از دو قطبی دیدنِ دنیا بود که همکارانش آن را دوگانگیِ قهرمان-یا-آشغال‌کله می‌نامیدند. یا این بودی یا آن، و گاهی در یک روز هر دو. او در موردِ محصولات، ایده‌ها و حتی غذاها نیز چنین بود: هر چیزی یا "بهترینِ تمامِ دوران" بود یا "آشغال، مزخرف و غیرقابلِ خوردن." در نتیجه، هر نقصانِ کوچکی می‌توانست آواری از سرزنش را به دنبال بیاورد؛ نوعِ پرداختِ یک تکه فلز، انحنایِ نوکِ یک پیچ، رنگِ آبیِ رویِ یک جعبه، میزانِ شهودی بودنِ کار با یک صفحه‌ی لمسی و غیره. او مدام می‌گفت: "کاملاً بد" هستند تا آن لحظه‌ای که ناگهان آنها را "مطلقاً عالی" می‌خوانْد. جابز خودش را یک هنرمند می‌دانست و به راستی نیز چنین بود، ولی با رفتاری افراطی.

طلبِ کمال، او را به این سمت سوق داد که اپل کنترلِ یکپارچه‌ی تمامِ محصولاتی را که می‌ساخت در اختیار بگیرد. وقتی به این فکر می‌کرد که یکی از نرم‌افزارهایِ عالیِ اپل، روی سخت‌افزار مزخرفِ یک شرکتِ دیگر اجرا بشود، کهیر می‌زد یا حتی بدتر از آن. همچنین به این تصور که برنامه‌های کاربردی یا محتواهایِ تأییدنشده، کمال‌گراییِ دستگاه‌های اپل را دچار نقص کنند، آلرژی داشت. توانایِیِ یکپارچه‌سازیِ "سخت‌افزار، نرم‌افزار و محتوا" در قالبِ یک سیستمِ جامع، به او امکانِ ساده‌سازیِ محصول تا سر حدِّ امکان را داده بود. یوهان کِپلر[1] (منجم) گفته است: «طبیعت، سادگی و سازگاری را دوست دارد.» استیو جابز نیز چنین بود.

غریزه‌ی تولیدِ سیستم‌های یکپارچه، عملاً جابز را به یک پایِ بنیادی‌ترین جنگِ دنیایِ دیجیتال بدل کرد: "باز" در برابرِ "بسته." روحیاتِ هکریِ نشأت گرفته از باشگاهِ هوم‌بْرو، طرفدارِ رویکردِ باز بود که در آن با کنترلِ مرکزیِ اندک، مردم قادر به انتخابِ سخت‌افزار، نرم‌افزار، کدهای اشتراکی، استانداردهای متنْباز، سیستم‌هایِ غیراشتراکی، محتواها و سایرِ برنامه‌های کاربردیِ سازگار با سیستم‌عامل‌ها و دستگاه‌های مختلف بودند. وازنیاکِ جوان ساکنِ این اردوگاهِ فکری بود: اپل II به راحتی باز می‌شد و پورت‌های متعددی داشت که افراد را قادر به اتصالِ وسایلِ مختلف به آن می‌کرد. سپس با خلقِ مَکینتاش، جابز بدل به پدرِ معنویِ اردوگاهِ مقابل شد. مَکینتاش دستگاهی بود با سخت‌افزار و نرم‌افزارِ یکپارچه و ویژگی‌های غیرقابلِ تغییر. و در آن، مرامِ هکرها به منظورِ خلقِ یک تجربه‌ی کاربریِ ساده و بی‌نقص، قربانی شده بود.

---

[1] Johannes Kepler

این جهان‌بینی، باعث شد که جابز به نصبِ سیستم‌عاملِ مَکینتاش روی سخت‌افزارِ شرکت‌های دیگر رضایت ندهد. اما مایکروسافت استراتژیِ بر عکسی را در پیش گرفت و لیسانسِ سیستم‌عاملِ خود (ویندوز) را بدون نظم و انضباط به هر شرکتی اعطا کرد. گر چه این رویکرد منجر به خلقِ زیباترین کامپیوترها نشد، ولی بازارِ سیستم‌عامل‌ها را تحتِ سلطه‌ی مایکروسافت در آورد. با کاهشِ سهمِ فروشِ اپل در بازار به کمتر از ۵٪، رویکردِ مایکروسافت به عنوان برنده‌ی بازارِ کامپیوترهای شخصی معرفی شد.

با این حال در دراز مدت مشخص شد که مدلِ کاریِ جابز نیز منافعِ خاصِ خود را دارد. حتی با سهمِ فروشِ کم، اپل قادر بود در مقابلِ دیگر سازندگانِ کامپیوترهای شخصی، حاشیه سودِ عظیمی را کسب کند. برای مثال، در سالِ ۲۰۱۰، اپل تنها ۷٪ از درآمدِ بازارِ کامپیوترهای شخصی را داشت، ولی ۳۵٪ از سودِ عملیاتی را بلعید.

جالب‌تر اینکه در اوایلِ هزاره‌ی سومِ میلادی، پافشاریِ جابز بر یکپارچگیِ کامل، امکانِ توسعه‌ی استراتژیِ قطبِ دیجیتال را فراهم آورد که به شما امکانِ اتصالِ بدون نقصِ دستگاه‌های قابل حمل به کامپیوترِ شخصی‌تان را می‌داد. برای مثال، آیـپاد بخشی از یک سیستمِ یکپارچه‌ی بسته بود که برای استفاده از آن، باید از نرم‌افزارِ آیـتونز استفاده می‌کردید و محتوایِ مورد نظر را از فروشگاه آیـتونز خریداری می‌نمودید. در نتیجه، آیـپاد (مثل آیـفُن و آیـپَد) بدل شد به یک محصولِ ظریف و باسلیقه، که در تضادِ کامل با محصولاتِ بی‌ریختِ رقبا قرار داشت، محصولاتی که تجربه‌ی بی‌نقص و یکپارچه‌ای را با خود به ارمغان نمی‌آوردند.

این استراتژی جواب داد؛ در مِی ۲۰۰۰، ارزشِ شرکتِ اپل، یک-بیستمِ مایکروسافت بود. اما در مِی ۲۰۱۰ با پشتِ سر گذاشتنِ مایکروسافت، مقامِ ارزشمندترین شرکتِ تکنولوژیکِ جهان را قبضه کرد و در سپتامبر ۲۰۱۱، اپل ۷۰٪ بیش از مایکروسافت ارزش داشت. در فصلِ اولِ ۲۰۱۱، سهمِ کامپیوترهای شخصیِ مبتنی بر ویندوز، ۱٪ کاهش یافت در حالی که بازارِ مَک ۲۸٪ رشد را به خود دید.

در جبهه‌ی دیگر، جنگِ اپل در بازارِ دستگاه‌هایِ موبایل، تازه شروع شده بود. گوگل با اتخاذِ رویکردی باز، سیستم‌عاملِ آندروید را در اختیارِ تمامِ سازندگانِ تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها گذاشت و در سالِ ۲۰۱۱، سهمِ آن در بازار با سهمِ اپل برابری کرد. اِشکال عمده‌ی آندروید چندپارگی آن است زیرا به دلیلِ متن‌باز بودن، سازندگانِ تلفن‌ها و تبلت‌ها آن را به ده‌ها شکل و ظاهرِ مختلف در می‌آورند، لذا سازگار کردنِ برنامه‌های کاربردی با آن سخت، و استفاده از تمام ظرفیت‌هایش تقریباً محال است. با این حال هر دو رویکرد، محاسنِ خود را دارند. برخی افراد، آزادی و استفاده از سیستم‌های باز و برخوردار از انتخاب‌های سخت‌افزاریِ متنوع را ترجیح می‌دهند و سایرین، به وضوح، یکپارچگی و کنترل‌پذیریِ اکوسیستمِ اپل را؛ چرا که رابطِ کاربریِ

ساده‌تر، طولِ عمرِ بیشتر برای باتری، کاربرپسند بودن، و کارِ آسان با محتواهای دیجیتال را به ارمغان می‌آورَد.

جنبه‌ی منفیِ رویکردِ یکپارچه‌ی جابز، این بود که میلِ او به دلشاد کردنِ کاربران، منجر به مقاومت در برابرِ افزایشِ اختیاراتِ آنها شده بود. در بینِ فکورترین طرفدارانِ محیطِ متنْباز، می‌توان به جاناتان زیترِین[1] اشاره کرد. او کتابِ خود "آینده‌ی اینترنت-و چگونگیِ توقف آن" را با صحنه‌ی جابز در حالِ معرفیِ آیـفُـن آغاز کرده، و راجع به پیامدهای جایگزینیِ کامپیوترهای شخصی با «دستگاه‌های عقیمِ محدود شده توسطِ شبکه‌های کنترلی» هشدار داده است. کوری دکتُرُف[2] از او هم جلوتر رفته و مانیفستی با عنوانِ "چرا من آیـپَد نمی‌خرم" را برای بوئینگ‌بوئینگ[3] منتشر کرده که در بخشی از آن آمده است: «افرادِ باهوش و بافکرِ فراوانی هستند که جذبِ طراحیِ آن می‌شوند، ولی در عینِ حال حقارتِ ملموسی برای کاربر وجود دارد. خرید یک آیـپَد برای بچه‌هاتان، راهِ خوبی برایِ القایِ این مفهوم که دنیا از آنِ آنها است تا همه‌چیزش را از هم جدا و سپس سر هم کنند، نیست. بلکه راهی است برای اینکه به اولادتان بگویید: حتی عوض کردنِ باتری را هم باید به متخصصین سپرد.»

برای جابز، اعتقاد به رویکردِ یکپارچه، مسئله‌ای از جنسِ عدالت بود: «در اپل این کارها را می‌کنیم نه به خاطرِ اینکه جنونِ کنترل داریم، بلکه علت در میلِ ما به ساختِ محصولاتِ عالی نهفته است. به مشتریان اهمیت می‌دهیم و دوست داریم مسئولیتِ کلِ تجربه‌ی کاربری‌شان را بر عهده بگیریم، نه اینکه همان آشغال‌هایی را که شرکت‌های دیگر درست می‌کنند بسازیم.» او معتقد بود که دارد به مردم خدمت می‌کند چون آنها «مشغولِ گرفتاری‌های خودشانند و از ما انتظار دارند کاری را که بلدیم به نحو احسن انجام دهیم. زندگیِ مردم شلوغ شده؛ کارهایی مهم‌تر از فکر کردن به چگونگیِ همگام‌سازیِ کامپیوترها و گَجِت‌هاشان دارند.»

این رویکرد، گاهی بر خلافِ منافعِ تجاریِ کوتاه‌مدتِ اپل عمل کرد، ولی در جهانی پر از دستگاه‌های مزخرف، پیغام‌های خطایِ مرموز، و رابط‌های کاربریِ آزاردهنده، منجر به خلقِ محصولاتی حیرت‌انگیز شد که همگی، تجربه‌ای دل‌فریب را برای کاربران فراهم می‌آوردند. استفاده از یک محصولِ اپل، می‌تواند همچون قدم زدن در یکی از باغ‌های بوداییِ کیوتو -که جابز عاشق‌شان بود، متعالی و بهشتی باشد و در عینِ حال، هیچ یک از این دو تجربه، با عبادت در محرابِ آزادی یا تماشای شکوفه‌کردنِ هزاران گلِ زیبا خلق نشده‌اند. گاهی واقعاً لذت‌بخش است که خودت را به دستانِ یک کنترل‌چیِ وسواسی بسپاری.

---

[1] Jonathan Zittrain

[2] Cory Doctorow

[3] Boing Boing: یک مؤسسه‌ی انتشاراتی که در ابتدا کارِ خود را به صورت مجله شروع کرد و سپس به یک سایت تبدیل شد.م

شدَّتِ عملِ جابز، در توانایی تمرکزش نیز متجلی شده بود. او اولویت‌ها را انتخاب و سپس نبوغِ خود را مثلِ شعاعِ لیزر روی آنها متمرکز می‌کرد تا مشکلات را از سر راه بردارد. اگر چیزی -مثلِ رابطِ کاربری مَکینتاشِ اول، طراحیِ آیپاد و آیفُن، یا الحاقِ شرکت‌های ضبطِ موسیقی به فروشگاهِ آیتونز- جذبش می‌کرد، غیرقابلِ توقف بود. ولی اگر چیزی -مثلِ یک محدودیتِ قانونی، یک مشکلِ تجاری، تشخیصِ سرطان، یا یک رابطه‌ی خانوادگی- را نمی‌پسندید یا نمی‌خواست، با عزمِ جدی آن را نادیده می‌انگاشت و از کنارش عبور می‌کرد. این تمرکز، به او امکانِ نه گفتن را می‌داد. جابز با نه گفتن به تعدادِ زیادی محصول، و در عوض انتخابِ تعدادی محدود، قطارِ منحرفِ اپل را به رِیل برگرداند. او با حذفِ دکمه‌ها، دستگاه‌ها را و با حذفِ ویژگی‌های زائد، نرم‌افزارها را و با حذفِ گزینه‌های اختیاری، رابطِ کاربری را ساده‌تر کرد.

او خود توانایی تمرکز و عشق به ساده‌زیستن را مرهونِ مراقبه‌ها و تمرین‌هایِ ذِن می‌دانست. ذِن، درکِ شهودی‌اش را صیقل و به او نشان داده بود که چطور هر چیزِ گیج‌کننده یا غیرضروری را حذف کند. ذِن، یک زیبایی‌شناسیِ مبتنی بر ساده‌سازی و پرهیز از تجمل را در وجودش پرورش داده بود.

متأسفانه این تمرینات، هرگز آرامشِ ذِن‌وار و صفای باطن را برایش به ارمغان نیاورد. و این هم، خود بخشی از میراثِ او است. جابز، اغلب سخت در غَلَیان و نا آرام بود؛ خصائصی که هرگز سعی در پنهان کردن‌شان نداشت. اکثرِ افراد یک فیلترِ تعدیل‌کننده بینِ ذهن و زبان‌شان دارند که احساساتِ خشن و برون‌ریزی‌های فورانیِ آنها را تلطیف می‌کند. اما جابز چنین چیزی نداشت. او بر عکس، سعی می‌کرد بی‌رحمیِ خود را صادقانه بروز دهد. می‌گفت: «کارِ من این است که بگویم: چه چیزی چه موقع آشغال است، نه اینکه نظرم را لایِ زَر وَرَق بپیچم.» این ویژگی، او را کاریزماتیک و امیدبخش، و در عین حال، اگر بخواهم دقیق بگویم، بارها شایسته‌ی لقبِ "عوضی" کرده بود.

اَندی هِرتزفِلد یک بار به من گفت: «سؤالی که واقعاً دوست دارم استیو به آن جواب بدهد این است که "چرا بعضی وقت‌ها اینقدر بدجنس می‌شود؟"» حتی اعضای خانواده‌اش هم در این مانده بودند که چرا او خیلی راحت، فیلتری را که آدم‌ها را از بیرون ریختنِ زخم‌زبان‌ها باز می‌دارد، دور انداخته یا از رویِ عمد آن را کنار گذاشته است. جابز مدعی بود که این، قابل تغییر نیست. وقتی من سؤالِ هِرتزفِلد را از او پرسیدم، گفت: «من همینم که هستم، شما نمی‌توانید از من انتظار داشته باشید کسی غیر از خودم باشم.» ولی من معتقدم که اگر می‌خواست، به واقع قادر به کنترلِ خودش بود. وقتی دیگران را می‌رنجانْد، به خاطرِ این نبود که آگاهیِ احساسی راجع به آن نداشت. درست بر عکس: او قادر به ارزیابیِ دیگران و سنجشِ افکار درونی‌شان بود، و می‌دانست چطور بین اینها ارتباط برقرار کند. پس هر آن، می‌توانست دیگران را به سُخره بگیرد یا به دلخواهِ خود اذیت کند.

بروزِ این حالتِ زننده‌ی شخصیتی، لازم نبود و اگر چه بیش از آنکه کمکش کند او را از حرکت باز می‌داشت، ولی باید اذعان کرد که در بسیاری از مواقع، یک هدفِ مهم را نیز برآورده می‌کرد. مدیرانِ مؤدب و مخملی، که مراقب هستند تا دیگران را ناراحت نکنند، عموماً در متحول کردنِ سازمان‌های خود توانا نیستند. ده‌ها نفر از همکارانی که جابز بیش از همه آنها را سرزنش کرده بود، داستان‌های وحشتناکِ همکاری با او را، با این جمله خاتمه می‌دادند که: "استیو توانسته آنها را به انجام کارهایی وا بدارد که هرگز در رؤیا هم ممکن نمی‌پنداشتند!" به راستی، او هر کجا که رفت، سازمانی لبریز از بازیکن‌های درجه یک بنا کرد.

حماسه‌ی استیو جابز، مترادف است با افسانه‌ی سِتُرگِ تکوینِ دره‌ی سیلیکُن: تأسیسِ یک گروهِ نوآور در گاراژِ منزل والدینش، و تبدیلِ آن به ارزشمندترین شرکت دنیا. او به شخصه چیزهایِ زیادی را -از صفر- اختراع نکرد، ولی استادِ بی‌چون و چرای تلفیقِ "ایده، هنر و تکنولوژی" در راستایِ خلقِ آینده بود؛ به عنوان مثال، او بعد از درکِ قدرتِ رابطِ کاربریِ گرافیکی، مَک را طوری طراحی کرد که زیراکس هرگز قادر به انجامش نبود، و آیـپاد را بعد از فهمِ ایده‌ی "داشتنِ هزار آهنگ تویِ جیب،" طوری خلق کرد که حتی سونی با داشتنِ آن همه دارایی و سوابقِ طلایی، از پسش بر نمی‌آمد.

بعضی از رهبران با خلقِ یک چشم‌اندازِ کلی موفق به نوآوری می‌شوند، و برخی دیگر همین کار را با بذلِ توجه به جزئیات انجام می‌دهند. جابز با سخت‌کوشیِ مثال‌زدنی‌اش، هر دو را با هم انجام می‌داد. در نتیجه طی سه دهه، موفق به عرضه‌ی محصولاتی شد که صنایعِ متعددی را از اساس دگرگون کردند:

- اپل II که از صفحه‌مدارِ وازنیاک بهره می‌بُرد و بدل به اولین کامپیوترِ شخصی شد که فقط مختصِ خوره‌های کامپیوتر نبود.

- مَکینتاش که آغازگرِ انقلابِ کامپیوترهای خانگی (رومیزی)، و باعثِ مشهور و معروف شدنِ رابط‌های کاربریِ گرافیکی شد.

- داستانِ اسباب‌بازی و سایر بمب‌های سینماییِ پیکسار، که معجزه‌ی تخیل‌پردازیِ دیجیتال را تحقق بخشیدند.

- فروشگاه‌های اپل که نقشِ فروشگاه‌ها در تعالیِ یک نام‌تجاری را بازاختراع کردند.

- آیـپاد که الگویِ مصرفِ موسیقی ما را تغییر داد.

- فروشگاهِ اینترنتیِ آیـتونز که صنعتِ موسیقی را نجات داد.

- آیـفُن که تلفن‌های همراه را به دستگاهی برای شنیدنِ موسیقی، عکس گرفتن، دیدنِ ویدیو، وارسیِ ایمیل، و مرورِ اینترنت بدل کرد.

- فروشگاهِ برنامه‌های کاربردی (اَپ استور) که بذرِ صنعتِ نوینِ تولیدِ محتوا را پاشید.

- آیـپَد که تبلت‌های کامپیوتری را بازتعریف کرد، و بستری برای توسعه‌ی روزنامه‌ها، مجلات، کتاب‌ها و ویدیوهای دیجیتالی فراهم آورد.

- خدماتِ ابریِ اپل (آیـکلاوْد) که کامپیوتر را از نقشِ قطبِ مدیریتِ محتوا تنزل داد، تا ما بتوانیم تمامِ دستگاه‌هامان را از طریقِ فضایِ ابری، بدونِ نقص، همگام‌سازی کنیم.

- و البته، اپل به خودیِ خود؛ جابز اپل را بزرگترین آفرینشِ شخصی‌اش می‌دانست. محلی که در آن، "تخیل" پرورش می‌یافت، کاربردی و سپس به طرقِ مختلف عملیاتی می‌شد؛ محفلی چنان خلاق، که بدل به ارزشمندترین شرکتِ رویِ کره‌ی زمین شد.

آیا او باهوش بود؟ نه، نه به طورِ استثنایی. در عوض نابغه بود. جهش‌های خلاقانه‌ی او، فطری، غیرمترقبه، و اغلب سحرآمیز بودند. جابز به واقع، نمونه‌ی آن چیزی بود که ریاضی‌دانِ خِبره، مارک کاک[1]، "نابغه‌ی جادوگر" می‌خوانَد؛ یعنی کسی که الهاماتِ درونی‌اش از آسمان می‌آید، و بیش از قدرتِ پردازشِ ذهنی، وابسته به شهودِ خویش است. چنین فردی، درست مثلِ یک کاشفِ راه‌های نرفته، می‌تواند با جذبِ اطلاعاتِ پیرامونی و بو کشیدنِ بادها، حس کند که چه چیزی سر راهش قرار گرفته است.

از این رو، باید جابز را برترین مدیرعامِلِ دورانِ معاصر بدانیم، کسی که قطعاً تا یک قرن بعد از این، در یادها خواهد ماند. تاریخ، او را در معبدِ خدایان، کنارِ افرادی مثل اِدیسون و فورد قرار خواهد داد. جابز بیش از هر کسی در دوره‌ی خودش، محصولاتی ساخت که کاملاً مبتکرانه و تلفیق‌کننده‌ی قدرتِ شاعرانگی، و قدرتِ پردازشِ پردازنده‌ها بودند. با سبعیتی که کار با او را

---

[1] Mark Kac

همان‌قدر که امیدبخش بود، ناراحت‌کننده نیز می‌نمود، توانست خلاق‌ترین شرکتِ دنیا را بسازد. و نیز قادر شد از احساس، دی.اِن.اِی، کمال‌گرایی، و تخیلِ خود در آن بدمد، طوری که از الآن تا دهه‌های متمادی، اپل قادر خواهد بود در تقاطعِ هنر و تکنولوژی، پیشرفت کُنَد و بالنده شود.

و یک چیز دیگر...

معمولاً انتظار از زندگینامه‌نویس‌ها این است که حرفِ آخری داشته باشند. ولی این، زندگینامه‌ی استیو جابز است. با اینکه میلِ افسانه‌ای‌اش به کنترل را بر این کتاب تحمیل نکرد، ظنینم که اگر وِی را بدونِ مجالی برای گفتنِ سخنِ آخر به صحنه‌ی تاریخ رهسپار کنم، ممکن است نتوانم -آن‌طور که او نیز در هر شرایطی از خودش دفاع می‌کرد- حسِ درستی را به شما منتقل نمایم.

در طولِ دورانی که با هم گفتگو می‌کردیم، بسیاری مواقع، میراثی را که آرزو داشت از خود به جا بگذارد، در لا به لایِ سخنانش انعکاس می‌داد. آن افکار اینجا هستند. پیشِ چشم شما، و با بیان خودِ استیو جابز:

اشتیاق و علاقه‌ی شدیدِ من، شرکتی را شکل داد که در آن افراد برای تولیدِ محصولاتِ عالی انگیزانده می‌شوند و هر چیزِ دیگری در اولویتِ دوم است. کسبِ سود، مطمئناً خوب است چون به تو امکانِ ساخت محصولاتِ عالی را می‌دهد. ولی انگیزه‌ی اصلیِ کار، محصولاتند، نه سود. اسکالی این اولویت‌ها را تغییر داد، طوری که هدفِ اولِ اپل، پول در آوردن شده بود. این گرچه تفاوتِ ظریفی است، ولی همه چیز را عوض می‌کند: کسانی را که استخدام می‌کنی، کسانی را که ترفیع می‌دهی، و مطالبی را که در جلسات به بحث می‌گذاری، همه را!

بعضی‌ها می‌گویند: «به مشتری چیزی را بده که می‌خواهد» ولی این رویکردِ من نیست. کارِ ما این است که بفهمیم مردم در آینده چه خواهند خواست، حتی قبل از اینکه خودشان بدانند. فکر می‌کنم هِنری فورد یک بار گفت: «اگر من از مشتریان می‌پرسیدم که چه می‌خواهند، احتمالاً می‌گفتند "یک اسبِ تندروتر!"» مردم نمی‌دانند چه می‌خواهند، تا زمانی که تو نشان‌شان دهی. به همین خاطر بوده که من هرگز به تحقیقاتِ بازاریابی استناد نکرده‌ام. چون مأموریتِ ما خواندنِ چیزهایی است که هنوز رویِ کاغذ نیامده.

اِدوین لَند از پُلاروید، راجع به تقاطعِ انسانیت و علم سخن گفته. من این تقاطع را دوست دارم. یک چیزِ جادویی حولِ این محل وجود دارد. آدم‌های زیادی مشغولِ "نوآوری" هستند، ولی "این"

وجهِ تمایزِ دورانِ کاریِ من نیست. دلیلِ نفوذِ اپل در قلبِ مردم، جریانِ عمیقِ انسانیت در نوآوری‌های ما است. من معتقدم که هنرمندانِ برجسته و مهندسینِ برجسته، شبیه به هم هستند، از این نظر که هر دو مشتاق به ابرازِ خودشانند. در حقیقت، برخی از بهترین افرادِ شاغل در پروژه‌ی مَکینتاش، برای خودشان یک پا شاعر و موسیقی‌دان بودند. در دهه‌ی هفتاد، کامپیوتر به وسیله‌ای برای بروزِ خلاقیتِ مردم بدل شد. هنرمندانِ بزرگ، مثلِ لئوناردو داوینچی و مایکل آنجِلو[۱]، در حوزه‌ی علم هم خِبره بوده‌اند. مایکل آنجِلو به خوبی می‌دانست که چطور رگه‌های سنگ را پیدا کند، و فقط یک پیکرتراش نبود.

مردم پول می‌دهند که چیزها را برای‌شان یکپارچه کنیم، چون وقتِ این را ندارند که ۲۴ ساعتِ ۷ روزِ هفته را به این طور مسائل فکر کنند. اگر علاقه‌ی شدیدی به ساختِ محصولاتِ عالی دارید، این شما را به یکپارچه‌سازیِ سخت‌افزار، نرم‌افزار، و برنامه‌های مدیریتِ محتوا سوق می‌دهد. پس اگر خواستارِ چیزی کاملاً متمایز هستید، باید خودتان انجامش دهید. اما اگر می‌خواهید محصولاتِ شما با سایرِ سخت‌افزارها و نرم‌افزارها هم کار کنند، باید بخشی از ایده‌آل‌هاتان را کنار بگذارید.

در گذشته، گاه بوده که شرکت‌هایی نمادِ دره‌ی سیلیکُن باشند. برای مدتی طولانی، HP نماد بود، و بعد در عصرِ نیمه‌هادی‌ها، فِرچایلد و اینتل. فکر می‌کنم برای مدتی هم اپل این‌گونه بود، ولی کم‌کم ناپدید شد. اما امروز، به گمانم اپل و گوگل نمادند -و اپل کمی بیشتر. اپل از آزمونِ گذرِ زمان، سربلند بیرون آمده و اگر چه از مدت‌ها پیش در عرصه است، ولی هنوز در طلیعه‌ی رویدادها قرار دارد.

سنگ زدن به مایکروسافت، الآن دیگر ساده است. آنها آشکارا از تختِ شاهی سقوط کرده‌اند و دارند کارهای نامربوط می‌کنند، ولی با این حال دستاوردهاشان را تحسین می‌کنم، و چقدر هم انجامش سخت بوده. آنها از جنبه‌های تجاری واقعاً خوبند، ولی هرگز آنقدر که باید در ساختِ محصولات جاه‌طلبی نداشته‌اند. بیل، دوست دارد خودش را مردِ محصولات معرفی کند، ولی واقعاً این طور نیست. او یک تاجر است. بدل به ثروتمندترین مردِ دوران شده و اگر هدفش این بوده، پس به آن رسیده. ولی هدفِ من هرگز این نبوده، و واقعاً متعجب خواهم شد اگر بفهمم هدفِ غاییِ بیل، چنین چیزی بوده. به خاطرِ شرکتی که تأسیس کرده تحسینش می‌کنم -بی‌نظیر است، و از کار با او هم لذت برده‌ام. باهوش و در واقع برخوردار از حسِ شوخ‌طبعی فوق‌العاده‌ای است.

---

[۱] Michael Angelo: تلفظِ رایج آن «میکل‌آنژ» است.م

ولی مایکروسافت هرگز انسانیت و هنرهای آزاد را در دی.اِن.اِیِ خود نداشته. آنها حتی بعد از دیدنِ مَک هم نتوانستند خوب از آن تقلید کنند. اصلاً قضیه را نگرفتند.

من تئوریِ خودم را راجع به نزول‌هایی که در شرکت‌هایی مثلِ آی.بی.اِم و مایکروسافت رخ می‌دهد دارم؛ شرکت، کار و نوآوریِ خودش را عالی انجام می‌دهد و کم‌کم تبدیل می‌شود به یک انحصارگر یا چیزی نزدیک به این مضمون. اینجا است که اهمیتِ کیفیتِ محصول کاهش می‌یابد و شرکت شروع می‌کند به ارزش دادن به فروشندگان، چون آنها هستند که فروش‌های بالا را رقم می‌زنند، و نه مهندسین یا طراحان. لذا دستِ آخر، این افرادِ بخشِ فروش هستند که اداره‌ی شرکت را بر عهده می‌گیرند. جان اَکِرز در آی.بی.اِم تاجری باهوش، چرب‌زبان و فوق‌العاده بود، ولی هیچ چیز راجع به شرکت نمی‌دانست. برای زیراکس هم موردِ مشابهی پیش آمد. وقتی تاجرها اداره‌ی شرکتی را به دست بگیرند، بچه‌های بخشِ تولید دیگر اهمیتِ سابق را نخواهند داشت و خیلی از آنها می‌روند. با "آمدنِ اسکالی به اپل،" یک چنین روندی شکل گرفت که "این" البته اشتباهِ شخصِ من بود. موردی مشابه با سرِ کار آمدنِ بالمِر در مایکروسافت به وقوع پیوسته. اپل خوش‌شانس بود و نجات یافت، ولی بعید می‌دانم تا وقتی که بالمِر در مایکروسافت باشد چیزی تغییر کند.

حالم به هم می‌خورَد که بعضی‌ها خودشان را "مؤسسِ شرکت" می‌نامند ولی در واقع سعی دارند یک بنگاهِ اقتصادی راه بیاندازند، تا بعد آن را بفروشند یا سهامش را عرضه کنند، و پولی به جیب بزنند و الفرار. اینها تمایلی به انجام کارهای لازم برای برپاییِ یک شرکتِ واقعی، که سخت‌ترین کار در دنیای تجارت است، ندارند. حال آنکه، بدین صورت است که تو شرکتی می‌سازی و به میراثِ آنها که پیش‌تر آمدند و رفتند، می‌افزایی. شرکتی می‌سازی که تا یک یا دو نسل بعد از خودت، برای هدفش پا بر جا می‌ماند. همان کاری که والت دیزنی کرد، و هیولیت و پَکارد، و مردانی که اینتل را ساختند. اینها شرکت‌شان را برای ماندگار شدن بنیان نهادند، نه برای پول به جیب زدن. من هم می‌خواهم اپل همین‌طور باشد.

فکر نمی‌کنم مهمیزم را در پهلویِ کسی فرو کرده باشم، ولی همیشه اگر چیزی بد بوده، رو در رو به افراد گفته‌ام. کارِ من صادق بودن است. حرفِ دهانم را می‌فهمم و معمولاً هم حق با من است. این همان فرهنگی است که سعی در رواجش داشته‌ام؛ در اپل ما کاملاً با هم صداقت داریم و هر کسی می‌تواند به من بگوید که مثلاً، به نظرش سر تا پایِ مرا گَند گرفته، درست همان‌طور که من هم می‌توانم چنین چیزی بگویم. بحث‌های هیجان‌انگیزی هم داشته‌ایم که در آنها بر سرِ همدیگر فریاد می‌زدیم، و اینها اکثراً جزو بهترین لحظاتِ زندگی من هستند. کاملاً خودم را در گفتنِ «رانْ، این فروشگاه شبیه طویله است» جلوی همه، راحت حس می‌کنم. یا ممکن است جلوی

شخص مسئول بگویم «واقعاً مهندسی این -قطعه- افتضاح است.» در اپل، مجوزِ ورود به اتاقِ مباحثه این است: باید قادر به بروزِ نهایتِ صداقت باشی. البته شاید راه‌های بهتری هم باشد، مثلاً اینکه با کراوات و پاپیون وارد باشگاهِ نجیب‌زادگان بشویم، و به زبان بودایی یا به رمز حرف بزنیم. ولی من از این کارها بلد نیستم، چون یک فردِ معمولی از طبقه‌ی متوسطِ کالیفرنیا هستم.

گاهی خیلی سخت‌گیر بوده‌ام و شاید بیش از آنچه که لازم بوده بی‌رحم. یادم هست وقتی رید شش سالش بود، یک روز به خانه آمدم، تازه یک نفر را اخراج کرده بودم. پیشِ خودم فکر کردم که آن آدم چطور می‌خواهد به خانواده و پسرِ جوانش بگوید که اخراج شده. سخت بود، ولی بالأخره یک نفر باید این کار را می‌کرد، و من کم‌کم متوجه شده بودم که همیشه خودم باید از ممتاز بودنِ گروه‌های کاری اطمینان پیدا کنم. و اگر این کار را نمی‌کردم، کس دیگری هم انجامش نمی‌داد.

همیشه باید به دنبالِ نوآوری بود. دیلان می‌توانست تا ابد آهنگ‌های اعتراضی بخواند و شاید پول خوبی هم در می‌آورد، ولی چنین نکرد. مجبور بود به جلو حرکت کند و بعد با نواختنِ گیتار الکتریک در ۱۹٦۵، خیلی‌ها ازش رو گردان شدند. تورِ اروپاییِ ۱۹٦٦ بهترین تورش بود. روی صحنه آمد و یک سری آهنگ با گیتار آکوستیک نواخت، دلِ حضار را برد. اما بعد، "دِ بَند[1]" را روی صحنه آورد که همه گیتار الکتریک می‌زدند و گاهی جمعیت هوشان می‌کردند. یادم هست که دیلان می‌خواست "مثلِ یک سنگِ غلتان" را بخواند، که یک نفر از وسطِ جمعیت فریاد زد: "یهودا!" دیلان گفت: "بلندتر بنوازید!" و آنها هم نواختند. بیتلز هم همین‌طور بود. رشد کرد، جلو رفت و هنرِ خودش را پالایش کرد. من هم همیشه همین سعی را داشته‌ام، و گر نه به قول دیلان: «اگر درگیرِ تولد نباشی، در حالِ مردنی!»

چه چیزی مرا به پیش برده؟ به گمانم اکثرِ آدم‌هایِ خلاق، خواهانِ قدردانی از امکانِ برخورداری از دستاوردهایِ گذشتگان هستند. زبان یا ریاضیاتی که استفاده می‌کنم، اختراعِ خودِ من نیست. به زحمت کمی از غذایم را درست می‌کنم و تمام لباس‌هایم کارِ دستِ دیگران است. هر آنچه که انجام می‌دهم، مدیونِ کارِ سایرِ همکارانم و آن شانه‌هایی است که همه رویِ آنها ایستاده‌ایم. بسیاری از ما می‌خواهیم گذشتگانِ خود را در کارهامان شریک کنیم، و چیزی به این جریانِ بشری بیافزاییم. این، یعنی تلاش برای بیانِ چیزی، آن هم به تنها روشی که بلد هستیم -چون ما که نمی‌توانیم شعرهای باب دیلان یا نمایش‌نامه‌های تام استوپارد[2] را بنویسیم. همه سعی در استفاده از

---

[1] The Band
[2] Tom Stoppard

استعدادهایی داریم که به واسطه‌ی آنها، قادر به بروزِ احساسات‌مان هستیم، تا بدین وسیله، قدردانیِ خود را نثارِ تمامِ پیشینیان کنیم و چیزی از خودمان به جریانِ پویایِ زندگی بیافزاییم. این است آن چه که مرا در زندگی به پیش برده.

•••

قطعه‌ی آخر

در یک بعد از ظهرِ آفتابی که حالش چندان خوب نبود، در باغِ پشتِ خانه‌اش نشستیم و با من راجع به مرگ سخن کرد. از تجربیاتِ سفر به هند در چهار دهه پیش‌تر، از آموزه‌های بودایی، و از اعتقاداتش راجع به تجدیدِ حیاتِ جسمانی و تعالیِ روح، صحبت کرد. گفت: «اعتقادم به خدا پنجاه-پنجاه است. در بیشترِ طولِ زندگی، این احساس را داشته‌ام که هستیِ ما چیزی است، بیش از آنچه که با چشم دیده می‌شود.»

تصدیق کرد که در پیشگاهِ مرگ، ممکن است بیش از حد در پذیرشِ زندگیِ اُخروی غُلُو کرده باشد. گفت: «دلم می‌خواهد این‌طور فکر کنم که پس از مرگ، یک چیزی باقی خواهد ماند. چون عجیب است که این همه تجربه و شاید اندکی خِرَد بیاندوزی و بعد، خیلی راحت همه‌اش از بین برود. پس واقعاً دلم می‌خواهد معتقد بمانم که یک چیزی در این گذر تاب می‌آوَرَد. و شاید آن چیز، شعور و آگاهی است.»

برای مدتی طولانی، زیرِ سایه‌ی سکوت لمید. بعد گفت: «ولی از طرفِ دیگر، شاید مثلِ سوئیچِ روشن-خاموش باشد. کلیک! و بعد کارَت تمام است.»

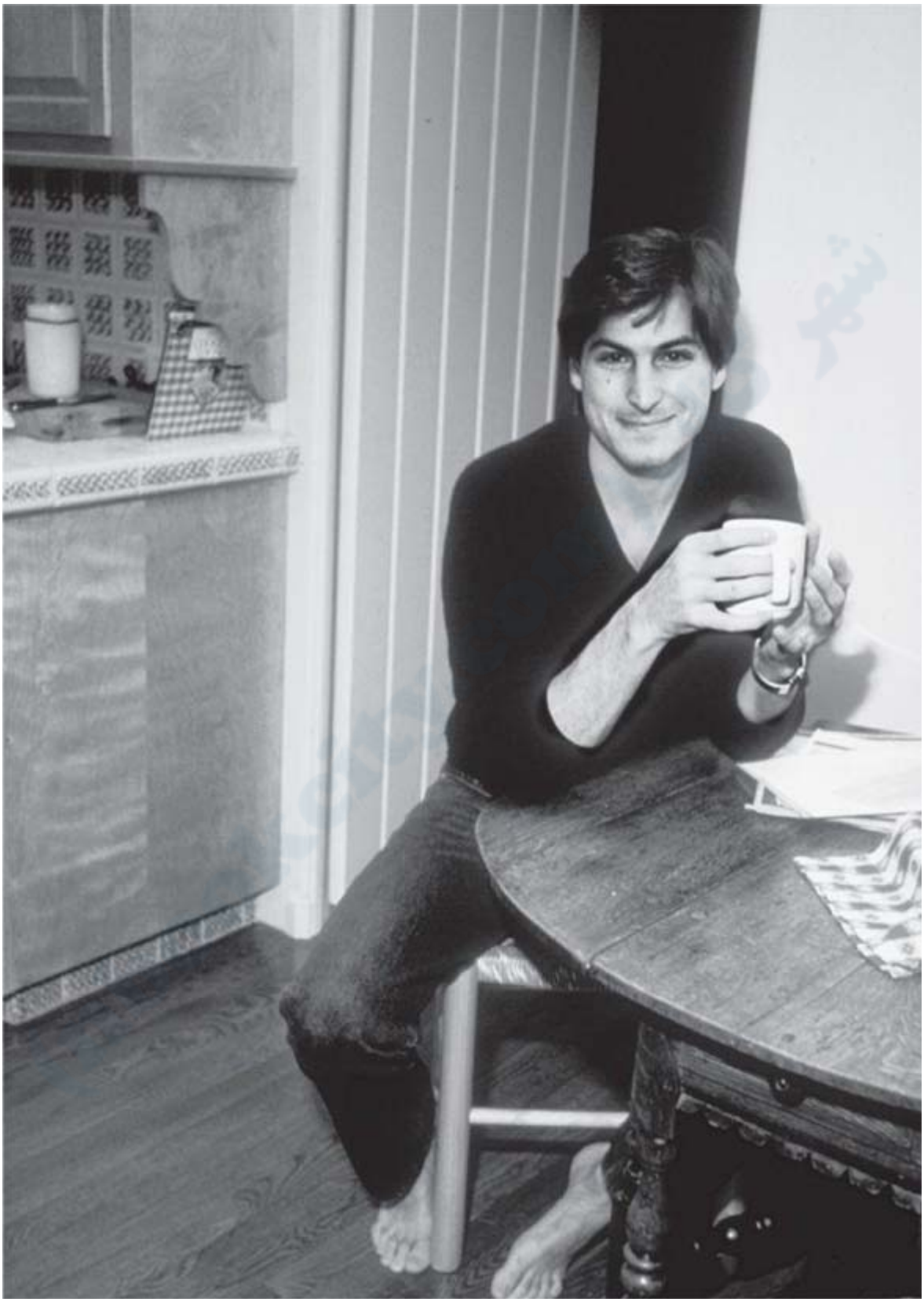
مکثی کرد و لبخندی روی لبش آمد: «شاید به همین خاطر بود که هیچ وقت خوشم نیامد روی دستگاه‌های اپل دکمه‌ی روشن-خاموش بگذارم.»

عکس‌ها

دیانا واکر[1] (عکاس) برای بیش از سی سال، دسترسی ویژه‌ای به دوستش استیو جابز داشت. در اینجا، بخشی از عکس‌های او را می‌بینید:

در خانه‌اش در وودساید، ۱۹۸۲؛ او چنان کمال‌گرایی بود که در خرید مبلمانِ منزل، به مشکل بر می‌خورد.

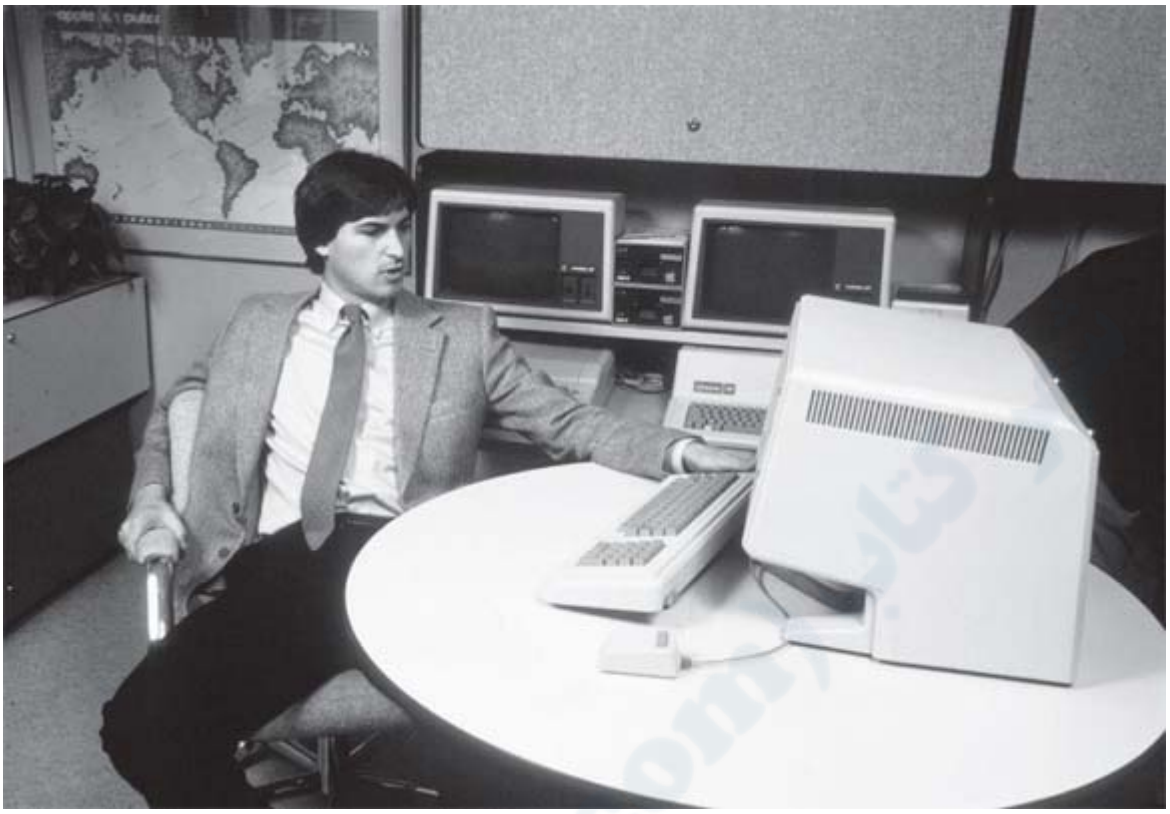
[1] Diana Walker



« در بازگشت به خانه بعد از هفت ماه زندگی در روستاهای هند، دیوانگیِ دنیایِ غرب و در عین حال ظرفیت‌هایش برای تفکرِ منطقی را دریافتم.»

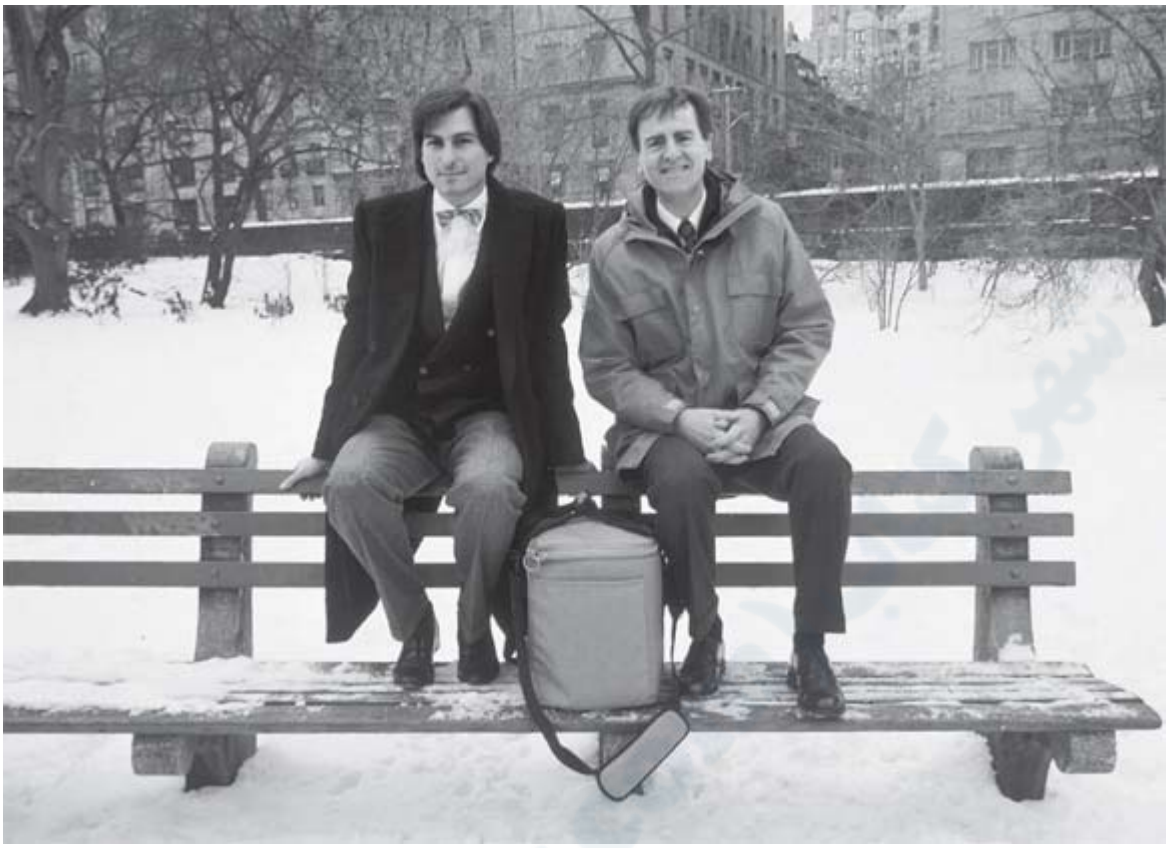
در دانشگاه استنفورد، سال ۱۹۸۲: «چند نفر از شما باکره هستید؟ چند نفرتان اِل.اِس.دی زده‌اید؟»

(nbookcity.com

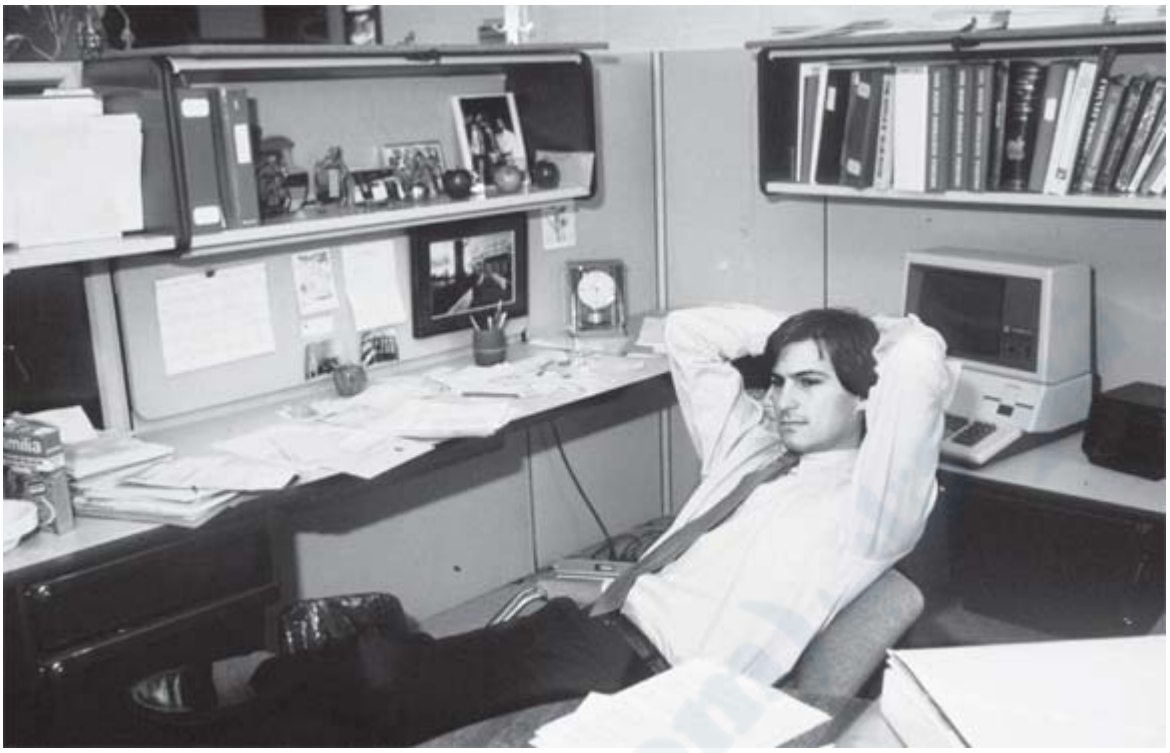


با لیسا: «پیکاسو گفته‌ای دارد: "هنرمندانِ خوب از روی دستِ هم می‌زنند، هنرمندانِ بزرگ می‌دزدند" و ما همیشه از سرقتِ ایده‌های عالی شرمنده‌ایم.»

(nbookcity.com)



با جان اسکالی در سِنترال پارک، ۱۹۸۴: «تو دلت می‌خواهد باقی زندگی‌ات را وقف فروش آب‌شِکَر کنی، یا به جای آن فرصتِ عوض کردنِ دنیا را به دست بیاوری؟»



دفترش در اپل، ۱۹۸۲: از او پرسیده شد که برای آشنایی با سلیقه‌ی مشتریان تحقیقات بازاریابی انجام می‌دهد. جواب داد: «نه، چون‌که مصرف‌کنندگان نمی‌دانند چه می‌خواهند تا اینکه ما به آنها نشانش دهیم.»

(nbookcity.com)

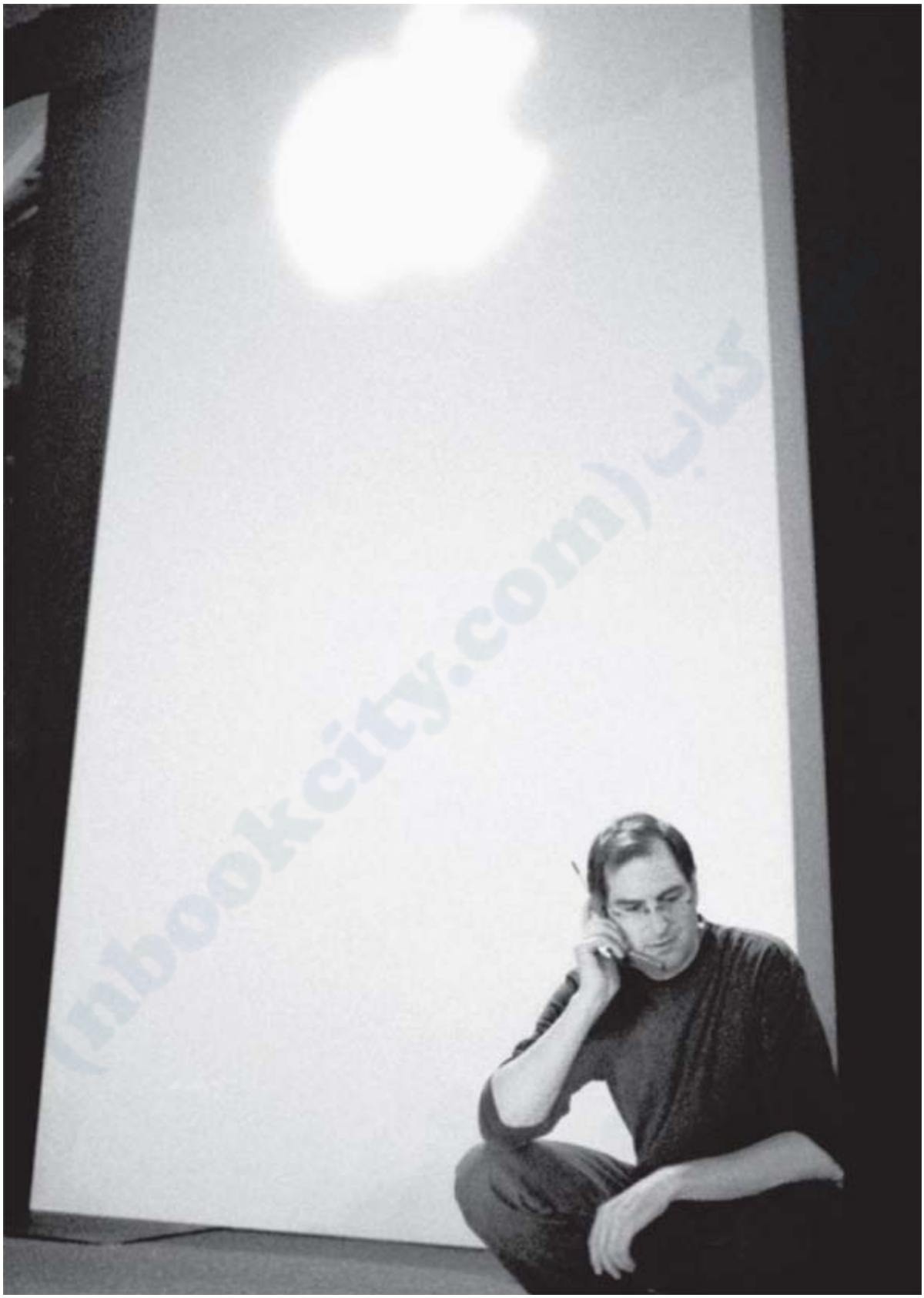
در نِکست، سال ۱۹۸۸: رها از محدودیت‌های اپل، در بهترین و بدترین غرائزش افراط ورزید.

با جان لَستِر، آگوست ۱۹۹۷: چهره و رفتار فرشته‌وارِ او، همان کمال‌جوییِ هنرمندانه‌ای را در پشتِ خود قایم کرده، که نظیرش در جابز هم بود.

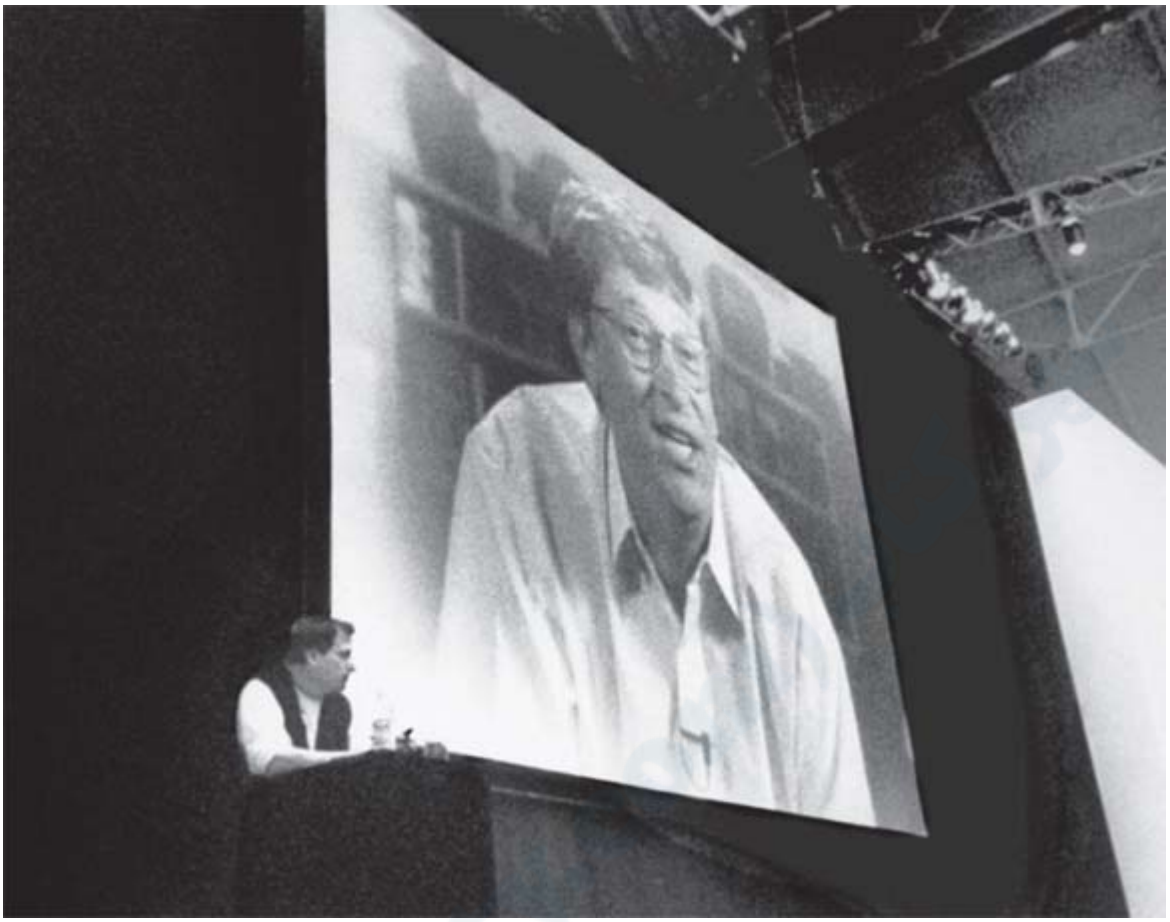
(nbookcity

بعد از به دست گرفتن رهبریِ اپل، در حال کار روی سخنرانی‌اش در مَک‌وُردِ بوستون، سال ۱۹۹۷:
«در این دیوانگی، ما نبوغ را می‌بینیم.»

(nbookcity.com)



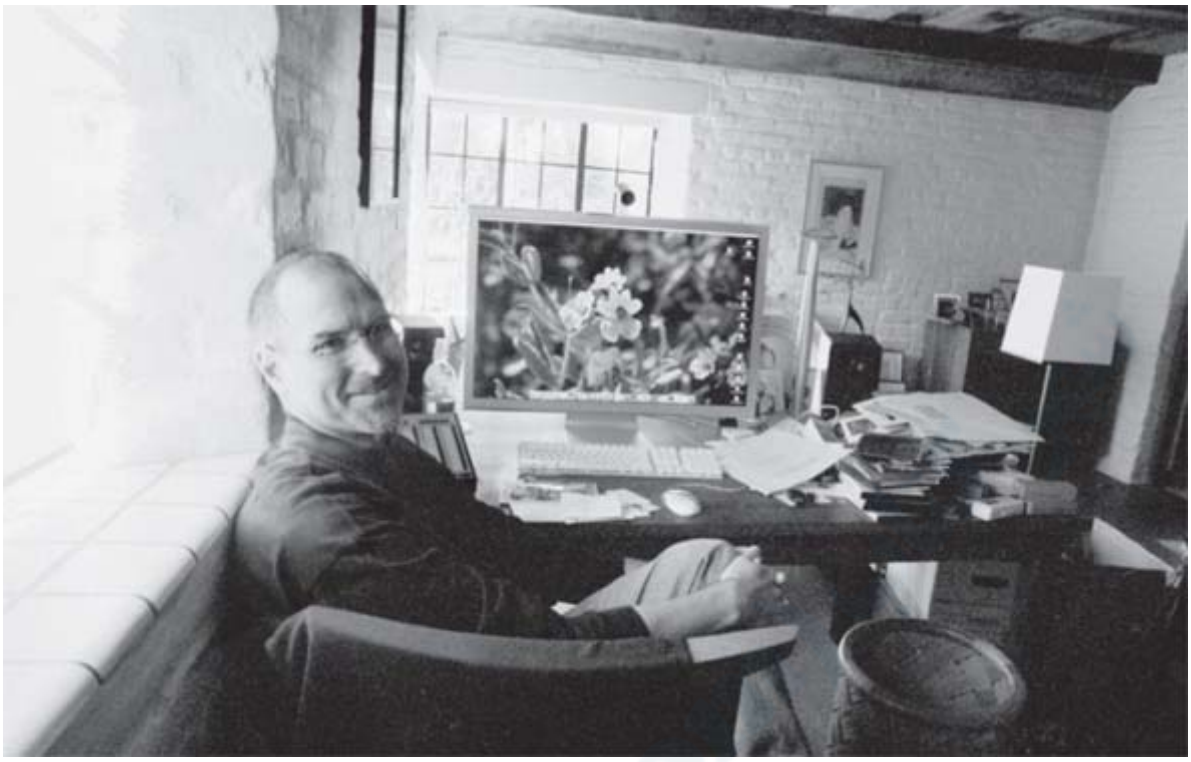
در حالِ نهایی کردنِ توافق با گِیتس: «بیل، بابت حمایتی که از این شرکت کردی ازت ممنونم، فکر می‌کنم بودنِ اپل، برای دنیا بهتر از نبودنش باشد.»



گِیتس در حال صحبت راجع به توافق‌شان، مَک‌وُردِ بوستون، ۱۹۹۷: «این بدترین و احمقانه‌ترین اجرای روی صحنه‌ایِ عمرم بود. باعث شد کوچک به نظر برسم.»

PersianPDF.com

با همسرش لورین پاوِل در حیاط پشتی منزل‌شان در پالو آلتو، آگوست ۱۹۹۷:
«لورین برایش تکیه‌گاهی بی‌همتا بود.»



دفتر کار خانگی، پالو آلتو، ۲۰۰٤: «زندگی در تقاطع انسانیت و علم را دوست دارم.»

(nbookcity.com

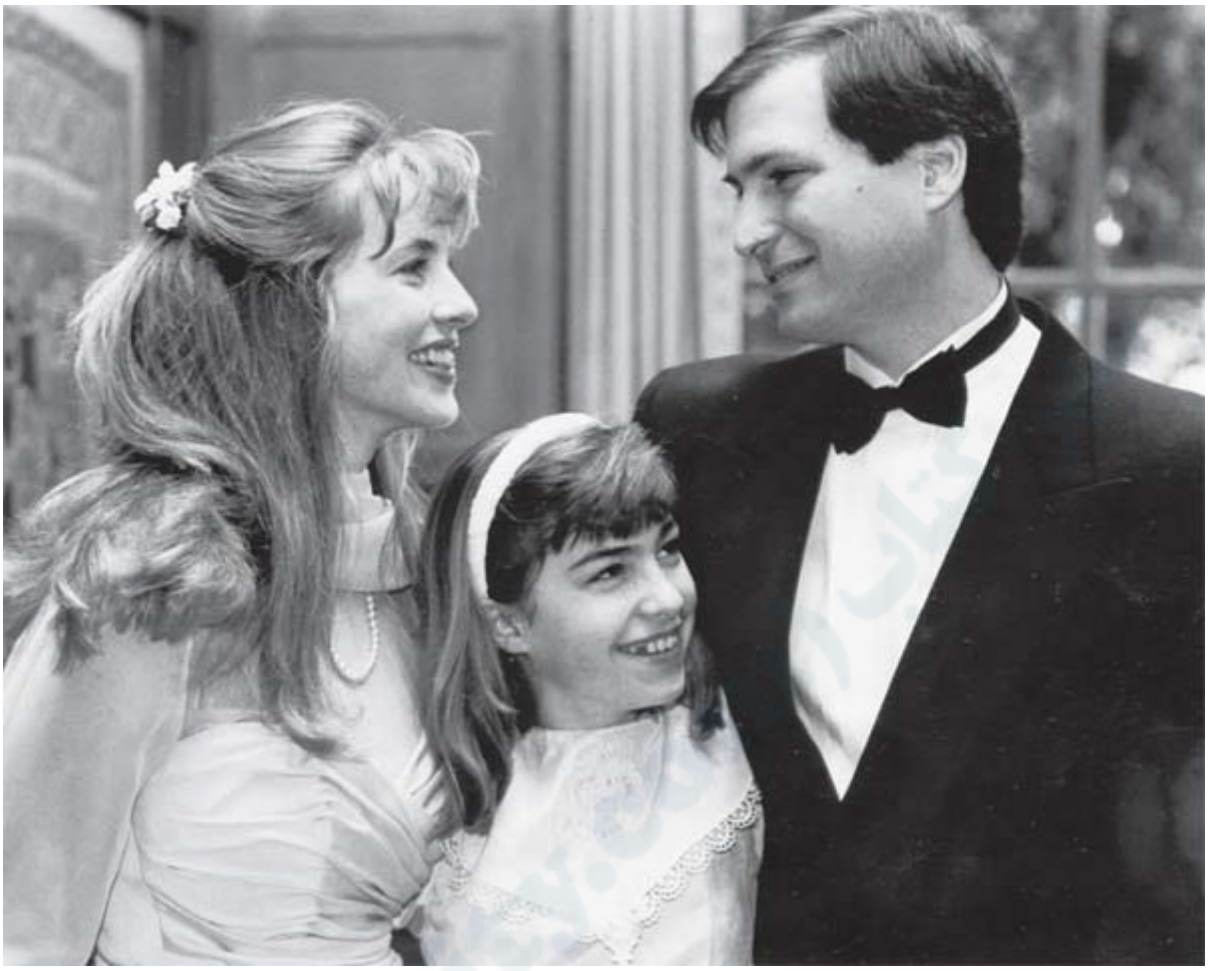
از آلبوم عکس‌های خانوادگیِ جابز:

جشن عروسی، ۱۹۹۱: کوبون چینو آموزگار جابز، یک چوب را در دستش لرزاند، زنگی را تکان داد، بُخُوری را در آتش ریخت، با صدایی آرام مناجاتی را زمزمه کرد.

پاوْل جابز، با افتخار به او نگاه می‌کند: بعد از اینکه خواهرِ جابز، مُنا سیمپسون، پدرش بیولوژیک‌شان را پیدا کرد، استیو هرگز به دیدار با او تن نداد.

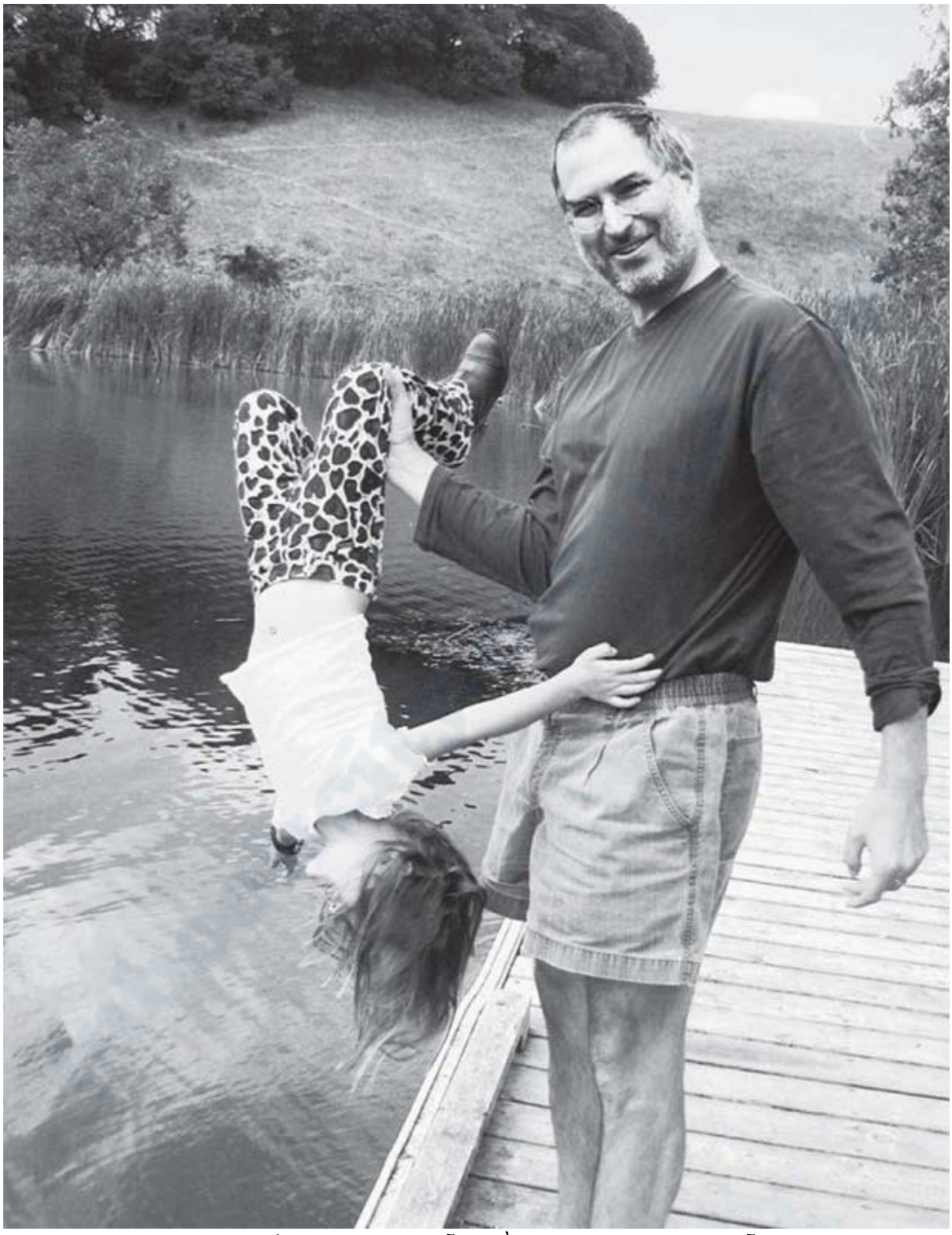
(nbookcity.com

بریدن کیک عروسی که شبیه نیم‌گنبدهایِ صخره‌ایِ دره‌ی یوسِمیتی بود.



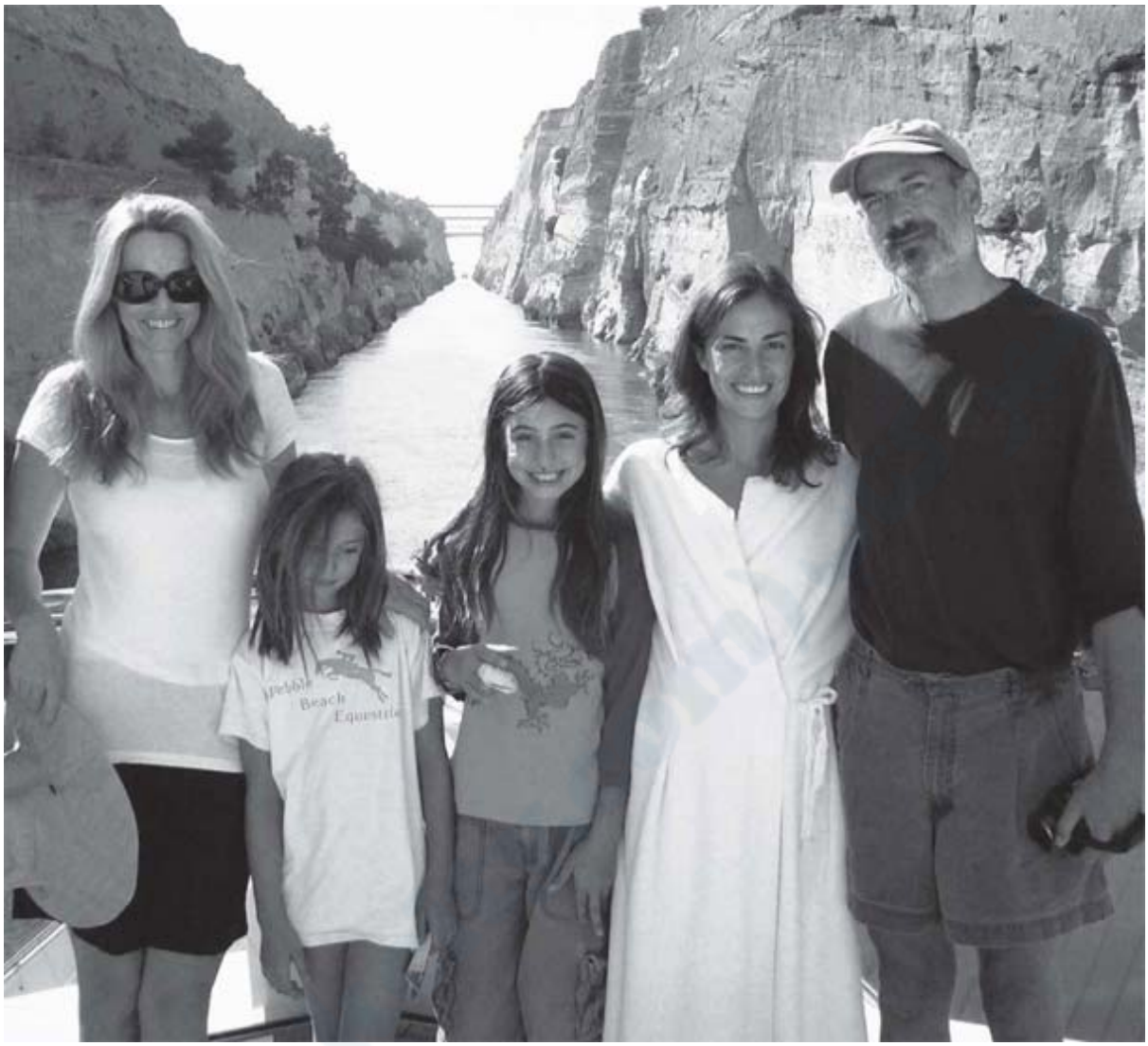
استیو، لیسا و لورین: لیسا اندکی بعد به خانه‌ی آنها نقل مکان کرد و سال‌های دبیرستان را نزدشان ماند.

استیو، ایوْ، رید، اِرین و لورین، سال ۲۰۰۳ در ایتالیا: حتی در تعطیلات، فکر و ذکرش کار بود.

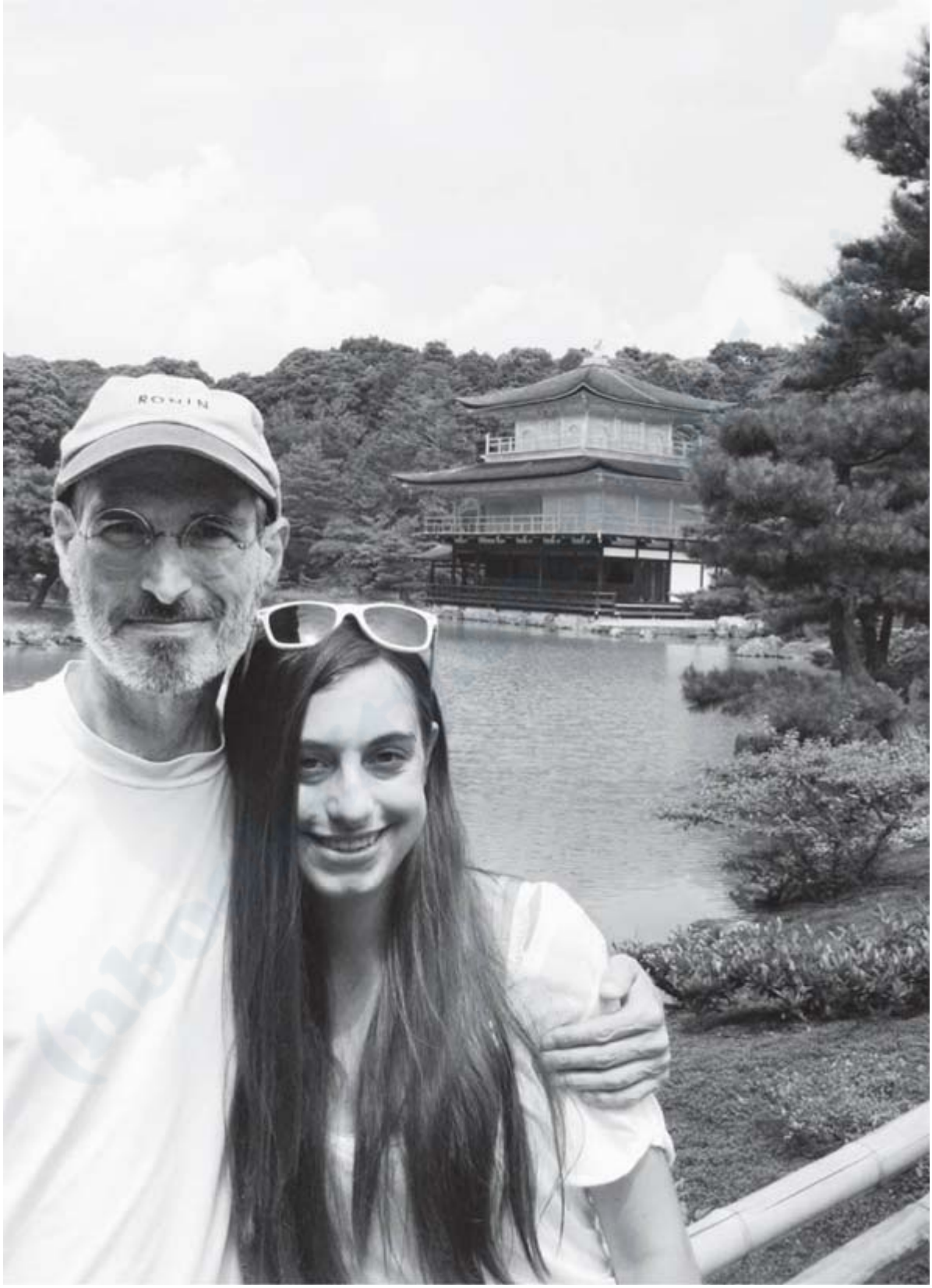


ایوْ آویزان در پارکِ فوت‌هلیزِ[1] پالو آلتو: «او مثل یک تَپانچه است
و قوی‌ترین اراده‌ای را دارد که من در یک بچه دیده‌ام.»

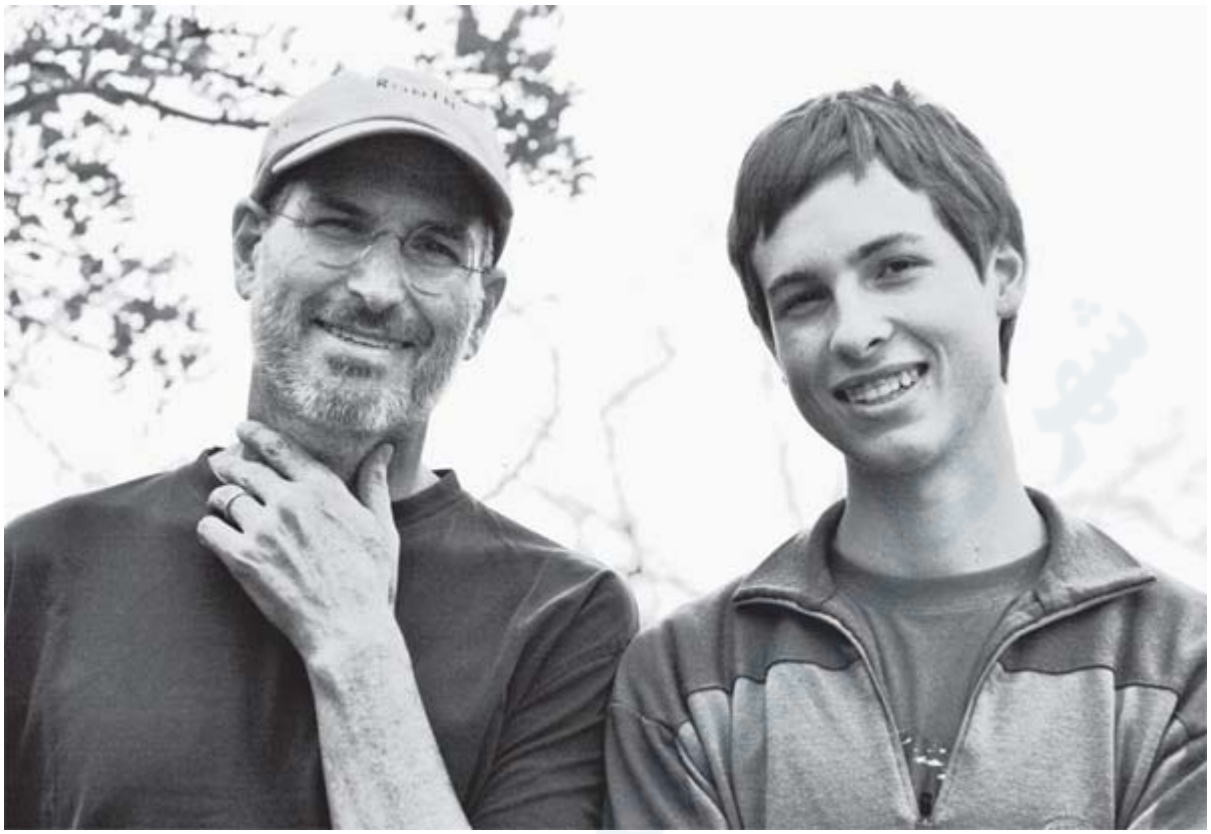
[1] Foothills Park

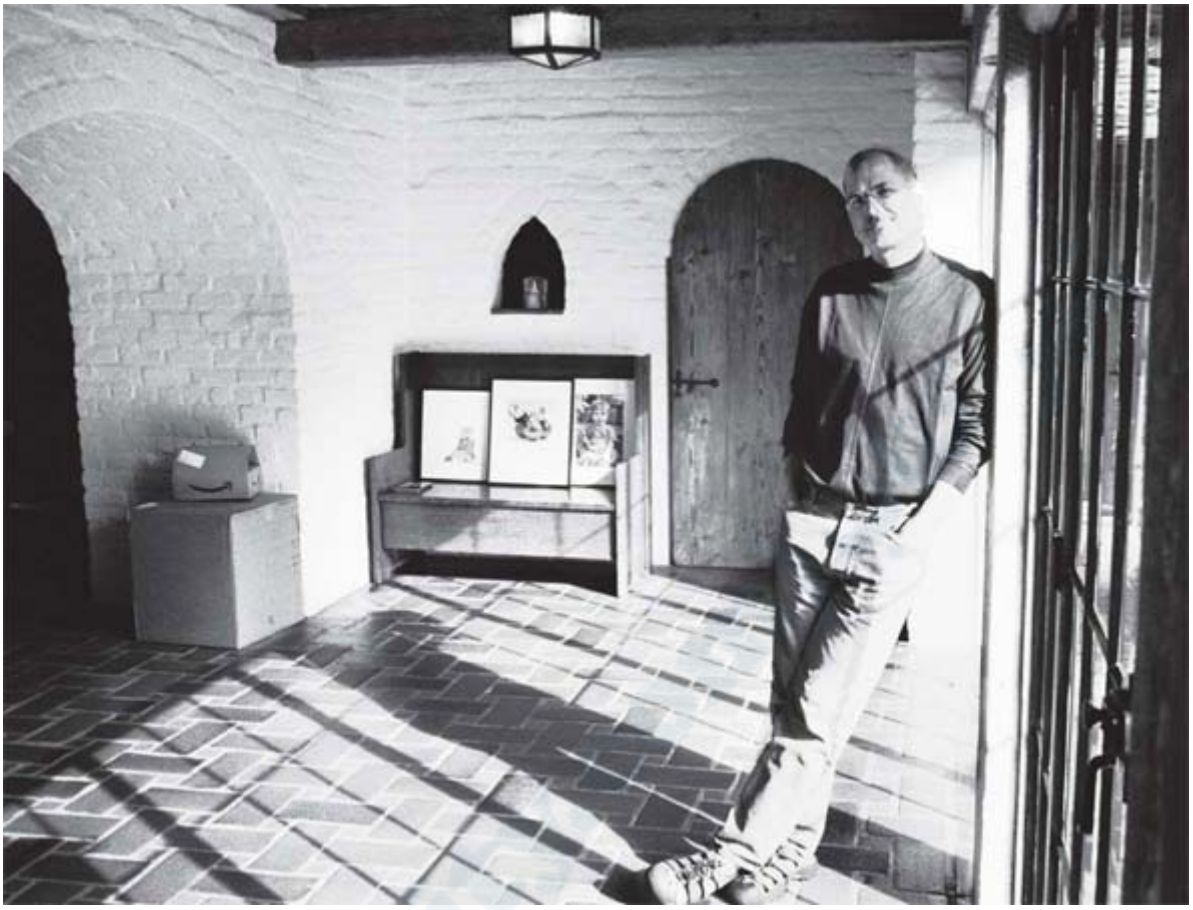
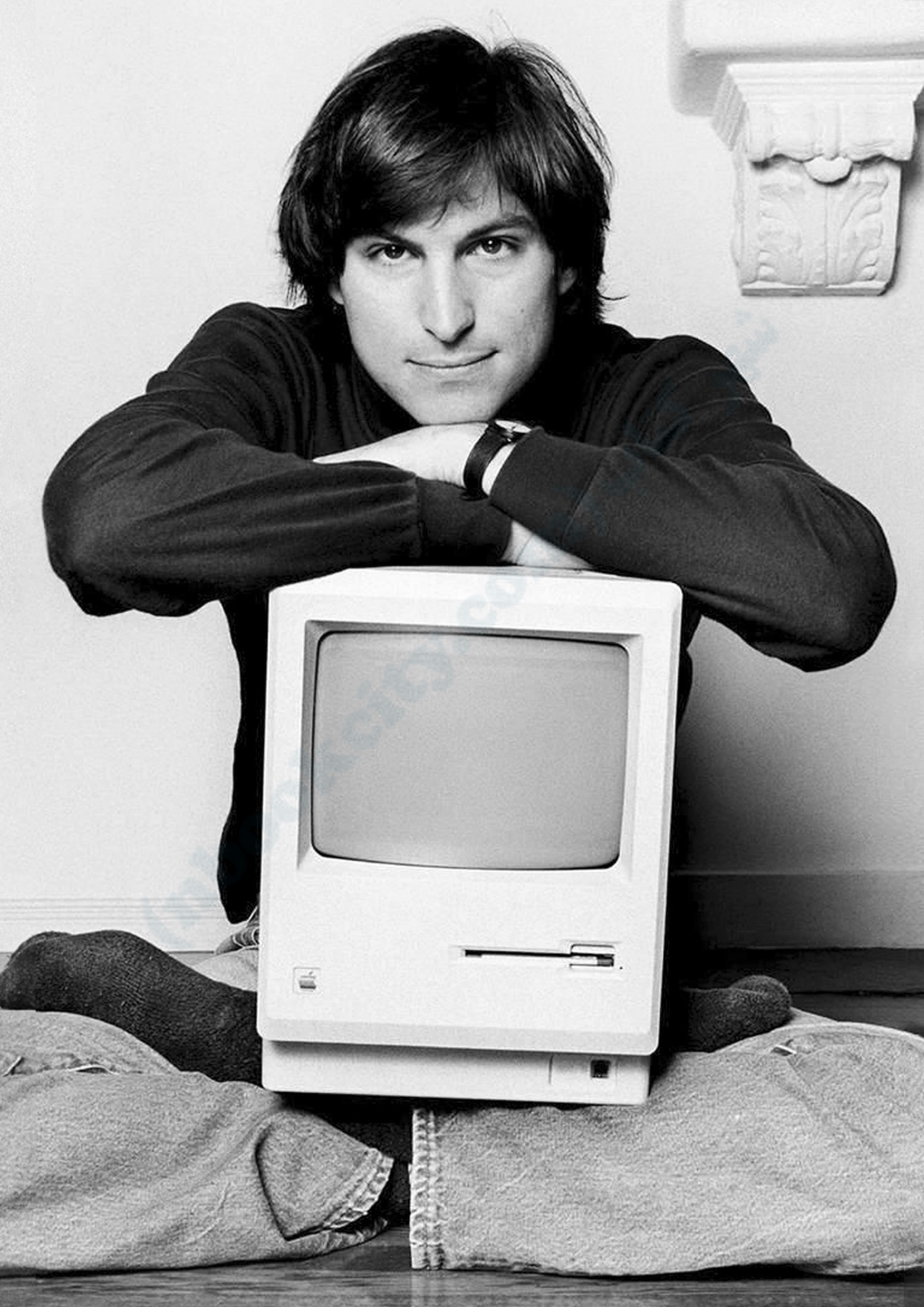


همراه با لورین، ایوْ، ارین و لیسا، در کانال کورینس، یونان، سال ۲۰۰۶:
«مرا تکان داد که می‌دیدم، جوان‌های امروز، دنیا را شبیه به هم می‌بینند.»



سالِ ۲۰۱۰، با اِرین در کیوتو: مثل رید و لیسا، او هم در یک سفرِ ویژه با پدرش به ژاپن رفت.



با پسرش در کنیا، سال ۲۰۰۷: « وقتی دکترها سرطانم را تشخیص دادند، با خدای خودم گفتم که واقعاً دلم می‌خواهد فارغ‌التحصیل شدنِ رید را ببینم، همین هم بود که مرا از سال ۲۰۰۹ عبور داد.»

و یک عکسِ دیگر، از دیانا واکر: پرتره‌ی استیو در خانه‌ی پالو آلتو، به سال ٢٠٠٤.