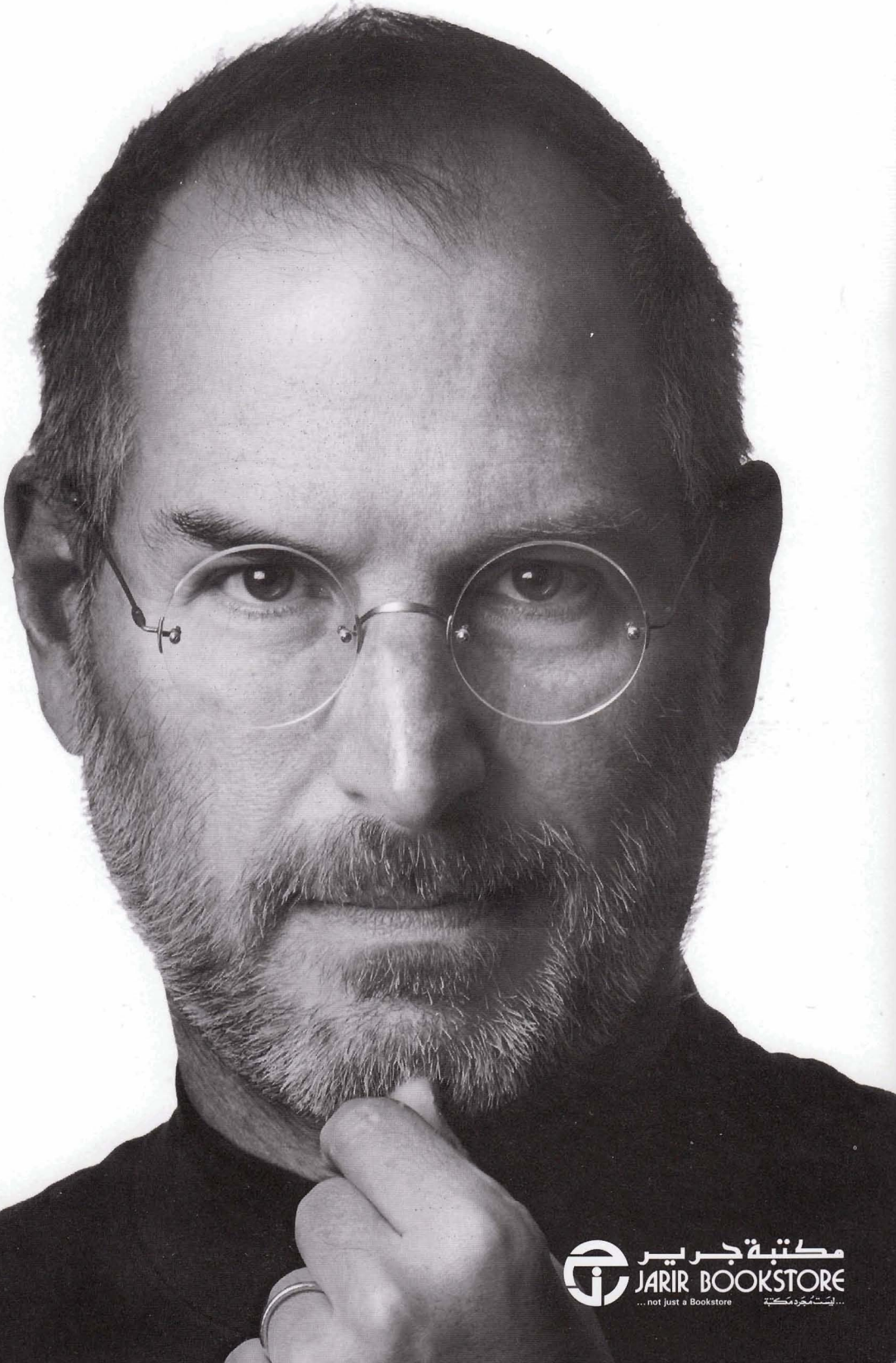


ستيف جوبز بقلم والتر ايزاكسون



ستيف جوبز

ستيف جوبز

والتر
إيزاكسون

للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسؤولية / إخلاء مسؤولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والنتيجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسؤولية ونخلي مسؤوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لفرض معين. كما أننا لن نتحمل أي مسؤولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر المرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٢

حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

Copyright © 2011 by Walter Isaacson

ARABIC language edition published by JARIR BOOKSTORE.
Copyright © 2012. All rights reserved.

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means including electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise.

Scanning, uploading and distribution of this book via the Internet or via any other means is illegal.

Please do not participate in or encourage piracy of copyrighted materials. Your support of the authors and publishers rights is appreciated.

رجاء عدم المشاركة في سرقة المواد المحمية بموجب حقوق النشر والتأليف أو التشجيع على ذلك. نقدر دعمك لحقوق المؤلفين والناشرين.

STEVE JOBS

WALTER
ISAACSON

مؤلفات أخرى لـ "والتر إيزاكسون"

American Sketches

Einstein: His Life and Universe

A Benjamin Franklin Reader

Benjamin Franklin: An American Life

Kissinger: A Biography

The Wise Men: Six Friends and the World They Made

(بالاشتراك مع إيفان توماس)

Pro and Con

إن البشر الذين لديهم ما يكفى من الجنون
للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم،
هم من يغيرونه فعلاً.

___ إعلان "فكر باختلاف" لشركة أبل، عام ١٩٩٧

المحتويات

الشخصيات ١

مقدمة: كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟ ٥

الفصل الأول

الطفولة: مهجور ومختار ١٣

الفصل الثاني

ثنائي غريب: الثنائي ستيف ٣٢

الفصل الثالث

ترك الدراسة: انتبه، تفاعل... ٤٢

الفصل الرابع

أتارى والهند: فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب ٥٣

الفصل الخامس

جهاز Apple I (أبل ١): شغل، أقطع، وصل... ٦٥

الفصل السادس:

جهاز Apple II (أبل ٢): فجر عصر جديد ٨٠

الفصل السابع:

كريسان وليزا: هو الذي تعرض للهجر... ٩٥

الفصل الثامن:

زيروكس وليزا: واجهات المستخدم الرسومية ١٠١

الفصل التاسع:

طرح الشركة للاكتتاب العام: رجل الثروة والشهرة ١١١

الفصل العاشر:

مولد جهاز MAC (ماك): تقول إنك تريد إحداث ثورة ١١٧

الفصل الحادى عشر:

نطاق تحريف الواقع: اللعب وفقاً لقواعده الخاصة ١٢٦

الفصل الثانى عشر:

التصميم: الفنان الحقيقى يُبسط ١٣٤

الفصل الثالث عشر:

تصميم حاسب Mac (ماك): الرحلة هى المكافأة ١٤٣

الفصل الرابع عشر:

ظهور سكالى: تحدى بيبسى ١٥٦

الفصل الخامس عشر:

الإطلاق: أترفى الكون ١٦٦

الفصل السادس عشر:

جيتس وجوز: عندما تتقاطع المدارات ١٧٩

الفصل السابع عشر:

التحليق والسقوط: ما طار طير وارتفع ... ١٨٨

الفصل الثامن عشر:

شركة نيكست: التحرر من القيود ٢١٧

الفصل التاسع عشر:

بيكسار: تلاقى التكنولوجيا والفن ٢٤٣

الفصل العشرون:

رجل عادى: الحب كلمة من أربعة حروف ٢٥٥

الفصل الحادى والعشرون:

رجل الأسرة: فى المنزل مع أسرة جوائز ٢٧٠

الفصل الثانى والعشرون:

قصة لعبة: باز، وودى يهبان للنجدة ٢٨٦

الفصل الثالث والعشرون:

العودة: يا له من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيراً... ٢٩٥

الفصل الرابع والعشرون:

الإحياء: الخاسر الآن سيربح فيما بعد ٣٠٧

الفصل الخامس والعشرون:

فكر باختلاف: جوائز كمدى تنفيذى انتقالى ٣٢٩

الفصل السادس والعشرون:

مبادئ التصميم: استوديو جوائز وآيف ٣٤٢

الفصل السابع والعشرون:

iMac (آى ماك): مرحباً (من جديد) ٣٥٠

الفصل الثامن والعشرون:

المدير التنفيذى: ما زال مجنوناً رغم مرور كل تلك السنوات ٣٥٩

الفصل التاسع والعشرون:

متاجر أبل: نضد العبقرية وحجر سينا الرملى ٣٦٩

الفصل الثلاثون:

المحور الرقمى: من iTunes (آى تيونز) إلى iPod (آى بود) ٣٧٩

الفصل الحادى والثلاثون:

متجر آى تيونز: أنا شخص يجذب تابعيه ٣٩٥

الفصل الثانى والثلاثون:

رجل الموسيقى: موسيقى حياته ٤١٢

الفصل الثالث والثلاثون:

أصدقاء شركة بيكسار: ... وخصوصاً ٤٢٩

الفصل الرابع والثلاثون:

أجهزة Mac (ماك) في القرن الحادي والعشرين: تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى ٤٤٧

الفصل الخامس والثلاثون:

الجولة الأولى: تذكر الموت ٤٥٦

الفصل السادس والثلاثون:

جهاز iPhone (آي فون): ثلاثة منتجات ثورية في جهاز واحد ٤٧٠

الفصل السابع والثلاثون:

الجولة الثانية: عودة مرض السرطان ٤٨٢

الفصل الثامن والثلاثون:

The iPad (آي باد): عصر ما بعد الحاسب الشخصي ٤٩٧

الفصل التاسع والثلاثون:

معارك جديدة: وأصدقاء معارك قديمة ٥١٧

الفصل الأربعون:

إلى اللانهاية: السحاب والسفينة الفضائية وما وراء ذلك ٥٣٠

الفصل الحادي والأربعون:

الجولة الثالثة: صراع الشفق ٥٤٢

الفصل الثاني والأربعون:

الإرث: جنة الاختراع الساطعة ٥٦٢

شكرو وتقدير ٥٧٣

المصادر ٥٧٥

ملاحظات ٥٧٩

الفهرس ٦٠٣

قائمة مقدمى الصور ٦٢٧

الشخصيات

أل ألكورن: كبير مهندسى شركة أتارى، الذى صمم جهاز Pong (بونج) وعين جوائز بالشركة.

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

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

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

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

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

بيل كامبل: مدير تسويق شركة أبل خلال فترة عمل جوائز الأولى فيها وعضو مجلس إدارتها وكاتم سر جوائز بعد عودته للشركة عام ١٩٩٧.

إدوين كاتمول: مؤسس شركة بيكسار (Pixar)، ثم أصبح بعد ذلك أحد المسئولين التنفيذيين بشركة ديزنى.

كوبون تشينو: أحد معلمى فلسفة الزن بكاليفورنيا والذى أصبح بعد ذلك مرشد جوائز الروحى.

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

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

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

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

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

مايكل أيزنر: مدير شركة ديزنى التنفيذى الصارم الذى أتم صفقة شركة بيكسار ثم تصادم مع جوبز بعد ذلك.

لارى إيسون: مدير شركة أوراكل التنفيذى وصديق جوبز الشخصى.

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

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

روبرت فريدلاندر: أحد طلبة كلية ريد، ومالك مزرعة تفاح، وهو باحث روحانى كان له تأثير على جوبز، ثم أصبح فى فترة لاحقة مديراً لشركة تعدين.

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

بيل جيتس: عبقرى الحواسيب الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥.

أندى هيرترفيلد: مهندس برامج الحاسب المرح الودود، وهو أحد زملاء جوبز فى فريق Mac (ماك) الأصلى.

جوانا هوفمان: عضوة فريق Mac (ماك) الأصلى والتى كانت دائماً ما تتحدى جوبز.

إليزابيث هولمز: زميلة دانييل كوتك فى كلية ريد، وإحدى أقدم موظفى شركة أبل.

رود هولت: المدخن الماركسى الشرة الذى عينه جوبز عام ١٩٧٦ ليكون مهندس كهرباء مشروع Apple II (أبل ٢).

روبرت إيغر: الذى خلف آيزنر فى منصب المدير التنفيذى لشركة ديزنى عام ٢٠٠٥.

جوناثان "جونى" آيف: رئيس قسم التصميم بشركة أبل، والذى أصبح بعد ذلك شريك جوبز وكاتم أسراره.

عبد الفتاح "جون" جندلى: طالب الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن - سورى المولد -

الذى أنجب بعد ذلك ستيف جوبز ومنى سيميسون، والذى انتهت به الحال مديراً للأغذية والمشروبات بمطعم بومتابون بالقرب من مدينة رينو.

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

إيرين جوبز: ابنة لورين باول وستيف جوبز الوسطى.

إيف جوبز: أصغر أبناء لورين وستيف.

باتى جوبز: قام كل من بول وكلارا جوبز بتبنيها بعد سنتين من تبنيهما ستيف.
بول رينولد جوبز: بحار خضر السواحل المولود فى ويسكونسن، والذي قام مع زوجته كلارا بتبنى ستيف عام ١٩٥٥.

ريد جوبز: أكبر أبناء لورين باول، وستيف جوبز.

رون جونسون: عينه جوبز عام ٢٠٠٠ ليقوم بتطوير متاجر شركة أبل.

جيفرى كاتزينبرج: رئيس استوديوهات ديزنى، الذى اختلف مع أيزنر واستقال عام ١٩٩٤ ليشارك فى تأسيس شركة دريم ووركس.

دانييل كوتك: أخلص أصدقاء جوبز بكلية ريد، ورفيقه فى رحلته إلى الهند، وأحد أقدم موظفى شركة أبل.

جون لاستير: أحد مؤسسى شركة بيكسار وعقلها المبدع.

دافل لوين: مدير التسويق الذى رافق جوبز فى شركة أبل ثم فى شركة نيكست.

مايك ماركولا: أول مستثمرى شركة أبل الكبار وأول رؤسائها، وهو بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

ريجز ماكينا: عبقرى الدعاية الذى أرشد جوبز منذ بداياته وظل ناصحه الأمين.

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

بول أوتيلينى: مدير شركة إنتل التنفيذى الذى حول جهاز Macintosh (ماكنتوش) ليعمل على رقاقات إنتل الإلكترونية، ولكنه فشل فى الحصول على صفقة iPhone (آى فون).

لورين باول: خريجة جامعة بنسلفانيا الذكية الودودة، والتي عملت بينك جولدمان ساكس ثم فى كلية ستانفورد لإدارة الأعمال، وتزوجت ستيف جوبز عام ١٩٩١.

جورج رايلى: المحامى من ممفيس وصديق جوبز.

أرثر روك: مستثمر كبير فى مجال التكنولوجيا، ومن أقدم أعضاء مجلس إدارة شركة أبل، ويعد بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

جوناثان "روبى" روبنشتاين: عمل مع جوبز بشركة نيكست، وأصبح كبير مهندسى الأجهزة الصلبة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

مايك سكوت: أحضره ماركولا عام ١٩٧٧ ليكون رئيسًا لشركة أبل فى محاولة منه لترويض جوبز.

جون سكالى: مدير شركة بيبسى الذى استقطبه جوبز ليكون المدير التنفيذى لشركة أبل، والذي اختلف مع جوبز وطرده من الشركة عام ١٩٨٥.

جوان شيبيل جندلى سيمبسون: والدة ستيف جوبز المولودة فى ويسكونسن، والتي وضعت فى أحد الملاجئ، ووالدة "منى سيمبسون" - التى قامت بتربيتها بنفسها.

منى سيمبسون: أخت جوبز الحقيقية، وقد اكتشفا العلاقة بينهما عام ١٩٨٦ وأصبحا مقربين.

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

ألفى راى سميث: أحد مؤسسى شركة بيكسار الذى تصادم مع جويز.
بوريل سميث: مبرمج الحاسب العبقرى، غريب الأطوار، الذى عمل ضمن فريق Mac (ماك) الأصىلى. وقد أصيب بمرض الفصام فى التسعينيات.
أفاديسس "أفى" تيفانيان: عمل مع جويز وروبينستاين فى شركة نيكست، ثم أصبح كبير مهندسى البرمجة بشركة أبل عام ١٩٩٧.
جيمس فينسننت: البريطانى المحب للموسيقى، وهو أصغر شركاء لى كلوودنكان ميلنر فى شركة الدعاية التى تعاقدت معها شركة أبل.
رون واين: قابل جويز فى شركة أتارى، وأصبح بعد ذلك أول شركاء جويز وزنياك فى تأسيس شركة أبل، ولكنه قرر برعونة أن يتخلى عن حصته فى حقوق الملكية.
ستيفن وزنياك: مهووس الإلكترونيات العبقرى فى مدرسة هومستيد الثانوية، الذى تمكن جويز من تسويق لوحة الدوائر الكهربائية المذهلة التى ابتكرها، وقد أصبح فيما بعد شريكاً لـ جويز فى تأسيس شركة أبل.

مقدمة

كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟

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

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

كنت أعرفه منذ عام ١٩٨٤، منذ أن حضر إلى مانهاتن ليتناول الغداء مع محرري مجلة تايم ليعرض عليهم منتجهم الجديد Macintosh (ماكنتوش)، وفي هذه اللحظة أصبح حاد الطباع وتحول ليهاجم مراسل المجلة؛ لأنه جرحه بقصة أفشت الكثير من أسرارهم، ولكن عندما تحدثت معه بعد ذلك، وجدت نفسي مفتوناً، كما فعل الكثير طوال سنوات، بصلابته اللاهثة ولقد بقينا على اتصال حتى بعد أن فصل من شركة أبل، وعندما كان

يشرع في أمر ما، مثل شركة نيكست للحاسبات أو شركة بيكسار للإنتاج السينمائي، كان يعود شعاع سحره ليعتبر على، وكان يصلحيني إلى أحد مطاعم السوشي في مانهاتن ليخبرني بأن أيًا مما كان يتحدث عنه هو أفضل شيء أنتجه في حياته. لقد أحببته.

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

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

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

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

بعد ذلك - ودون أن أتوقع - اتصل بي هاتفياً في وقت متأخر من عصر آخر يوم في عام ٢٠٠٩، وقد كان في منزله في بالو ألتو مع أخته، الكاتبة منى سيمبسون، وقد ذهبت زوجته وأولاده الثلاثة في رحلة سريعة للتزلج على الجليد، ولكنه لم يستطع مرافقتهم

نظراً لحالته الصحية. لقد كان في حالة هادئة، وتحادثنا لفترة تعدت الساعة حيث بدأ الحديث معي بتذكره أنه كان يرغب في صنع عداد ترددات عندما كان في الثانية عشرة من العمر، وأنه كان قادراً على أن يبحث عن رقم هاتف بيل هيوليت، مؤسس شركة إنتل بي، في دليل الهاتف ومحادثته هاتفياً طالباً منه مكونات الجهاز. قال جوبز إن السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة، منذ عودته إلى شركة أبل، كانت الأكثر إثارة من منطلق ابتكار منتجات جديدة، ولكنه قال إن هدفه الأكثر أهمية أن يقوم بمثل ما قام به كل من "هيوليت" وصديقه "ديفيد باكارد"، وهو تأسيس شركة تحفل بالإبداع والمبتكرات التي تخلد ذكرهما بعد رحيلهما.

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

سألت جوبز عن سبب اختياره لي لكتابة سيرته الذاتية، فرد قائلاً: "أعتقد أنك بارع في جعل الناس يتحدثون"، وقد كانت إجابته غير متوقعة. لقد كنت أعلم أنه سيتوجب عليّ مقابلة الكثير من الأشخاص الذين فصلهم من العمل أو أساء معاملتهم أو تجاهلهم أو حتى أثار غضبهم، وكنت خائفاً من أنه قد يتضايق من مقابلاتي معهم، وقد تبين لي بالفعل أنه كان يشعر بالخجل عندما يسمع كلمات الأشخاص الذين كنت أقابلهم، لكن بعد شهرين بدأ في تشجيع الناس على التحدث إليّ حتى أعدائه وأصدقائه السابقين، ولم يحاول أن يضع حدوداً لما سيقولونه. قال جوبز: "هناك الكثير من الأمور التي فعلتها ولا أفخر بها، مثل التخلي عن ابنتي عندما كنت في الثالثة والعشرين من العمر، والطريقة التي تعاملت بها مع الأمر، ولكن لا توجد لدى أية أسرار أخشى ظهورها". لم يسع جوبز إلى التحكم فيما أكتب، أو حتى إلى قراءته قبل نشره. وكان تدخله الوحيد عندما كان ناشري يختار تصميم الغلاف، فعندما رأى التصور الأولى المقترح لتصميم الغلاف، لم يعجبه بالمرّة؛ لذا طلب أن يتدخل في تصميم الغلاف الجديد، وقد كنت مستمتعاً وراغباً في هذا الأمر؛ لذا وافقت على الفور.

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

أو عن طريق الهاتف. خلال السنتين اللتين استمرت فيهما زيارتي، أصبح جوبز أكثر وداً وإفصاحاً، ولكنني لاحظت في بعض الأحيان ما اعتاد زملاؤه القدامى في شركة أبل أن يطلقوا عليه "نطاق تحريف الواقع" الخاص به. يرجع هذا أحياناً دون قصد بسبب قصور عمل خلايا الذاكرة الذي يحدث لنا جميعاً، وفي أحيان أخرى كان ينسج نسخته الخاصة من الحقيقة - لي ولنفسه. ولكي أتحقق من قصته وأكملها، قمت بمقابلة ما يزيد على مائة شخص من الأصدقاء والأقارب والمنافسين والخصوم والزملاء.

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

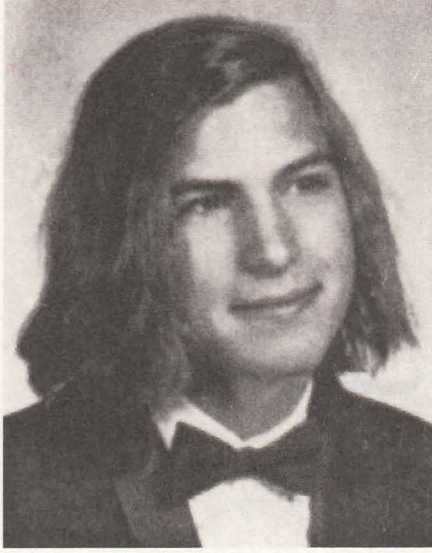
سأترك الحكم للقارئ ليقرر ما إذا كنت قد نجحت في مهمتي. هناك أشخاص في هذه القصة سيتذكرون بعض الأحداث بشكل مختلف أو سيظنون أنني قد وقعت ضحية لقدرة جوبز على تحريف الواقع. وكما حدث عندما كتبت كتاباً عن "هنري كسينجر"، والذي كان بمثابة مرحلة إعداد جيدة بصورة ما لهذا المشروع، وجدت أن الناس يمتلكون تلك المشاعر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

يدور هذا الكتاب حول الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرجل الأعمال المبدع الذي تسبب شغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته في إحداث ثورة في ست من الصناعات وهي: الحواسب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسب اللوحية والنشر الرقمي. ويمكنك أن تضيف صناعة سابعة، وهي متاجر التجزئة، والتي لم يحدث جوبز ثورة بها فحسب، بل قام بإعادة خلقها مرة أخرى. هذا بالإضافة إلى أنه مهد الطريق لقيام سوق جديد للمحتوى الرقمي قائم على التطبيقات وليس على المواقع الإلكترونية فحسب، ولم يقم طوال حياته بإنتاج منتجات تحويلية فحسب، بل قام أيضاً، في محاولته الثانية، بإنشاء شركة خالدة امتلأت بالمصممين المبدعين والمهندسين المغامرين الذين استطاعوا تحقيق رؤيته في الإبداع، وفي أغسطس عام ٢٠١١، وقبل أن يتخلى عن منصب المدير التنفيذي، أصبحت المؤسسة التي بدأها في مرآب منزل والديه أعلى شركة في العالم.

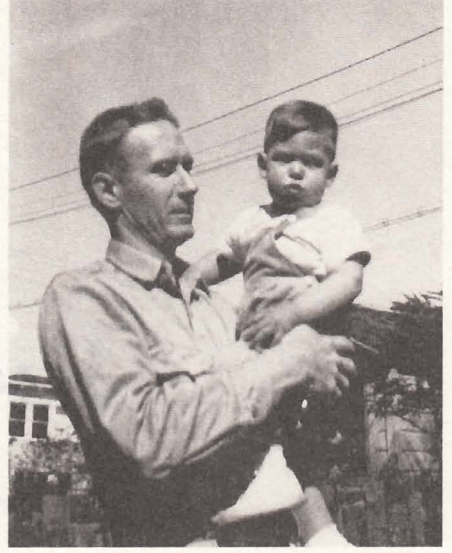
يدور هذا الكتاب أيضًا - كما أمل - حول الابتكار - ففى الوقت الذى تسمى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ بها على استمرار تميزها الإبداعى، وفى الوقت الذى تحاول فيه المجتمعات على مستوى العالم بناء اقتصادات إبداعية تواكب العصر الرقمى، يظهر جوبز كخير دليل على القدرة على الخيال والابتكار المتواصل. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة فى القرن الحادى والعشرين هى الربط بين الإبداع والتكنولوجيا، لذا فقد قام ببناء شركة تمتاز فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة. لقد امتلك هو وزملاؤه فى شركة أبل القدرة على التفكير بطريقة مختلفة: لم يقوموا بتطوير منتجات متواضعة بناءً على مجموعات التركيز فحسب، بل قاموا بابتكار الكثير من الأجهزة والخدمات الجديدة التى لم يعلم المستهلكون بعد أنهم يحتاجونها. إنه لم يكن مديرًا أو إنسانًا مثاليًا، يمثل قالبًا جاهزًا للمحاكاة. بسبب عصبيته، كان بإمكان جوبز أن يقود من حوله إلى الغضب واليأس، ولكن كانت الصلة بين شخصيته ومنتجاته صلة وثيقة، كما هو الأمر بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءًا من نظام متكامل وتعتبر قصته قصة تثقيفية مليئة بالدروس والعبر عن الابتكار والشخصية والقيادة والقيم.

تبدأ قصة "هنرى الخامس" لشكسبير عن ذلك الأمير العنيد قليل الخبرة الذى أصبح ملكًا شغوفًا رغم حساسيته المفرطة، قاسيًا رغم رقة عواطفه، ملهمًا رغم عيوبه - بعظة تقول: "يا للبريق الذى يخطف الأبصار/ إنه بريق العبقرية والإبداع". يبدأ التحليق فى سماء الإبداع بالنسبة لستيف جوبز بقصة زوجين من الآباء، ونشأته فى وادٍ كان يتعلم فيه كيفية تحويل السيليكون إلى ذهب.

ستيف جوبز



في حولىة مدرسة هومستيد الثانوىة عام ١٩٧٢



بول جوبز والطفل ستيف عام ١٩٥٦



منزل جوبز بمدينه لوس ألتوس وبه المرآب الذى
ولدت فيه شركة أبل

الطفولة

مهجور ومختار

التبني

بعد تسريح بول جويز من الخدمة بقوات خفر السواحل بعد الحرب العالمية الثانية، راهن بقية أفراد طاقم سفينته على شيء ما، حيث كانوا قد وصلوا إلى سان فرانسيسكو بعد أن خرجت سفينتهم من الخدمة، وقال بول إنه سيتخذ لنفسه زوجة خلال أسبوعين. لقد كان بول ميكانيكي محركات أنيقًا يبلغ طوله ست أقدام ويشبه إلى حد كبير الممثل جيمس دين. ولكن لم يكن مظهره هو ما جعل كلارا ها جوييان – ابنة أحد المهاجرين الأرمينيين الودودة – تُعجب به، بل حقيقة أنه هو وأصدقاؤه كانوا يمتلكون سيارة، بعكس المجموعة التي خططت لأن تخرج معها هذه الليلة في أول الأمر. بعد عشرة أيام، وفي مارس من عام ١٩٤٦، قام بول بخطبة كلارا وفاز بالرهان، وتزوجا وعاشا حياة سعيدة حتى فرقهما الموت بعد ما يزيد على ٤٠ عامًا من زواجهما.

نشأ بول رينولد جويز في مزرعة أبقار في مدينة جيرمان بولاية ويسكونسن. ورغم أن والده كان مدمنًا للشراب ويسئ معاملته في بعض الأحيان، فإن بول كان يخفى طابعًا مهذبًا وهادئًا وراء بنيته القوية. وبعد تركه المدرسة الثانوية، تجول بول في الغرب الأوسط الأمريكي ليعمل ميكانيكيًا حتى بلغ سن التاسعة عشرة حينما التحق بقوات خفر السواحل، بالرغم من عدم قدرته على السباحة. بعد ذلك التحق بالخدمة على متن السفينة (يو. إس. إس جنرال إم. سي ميغس) الحربية وقضى معظم الحرب في نقل

القوات إلى إيطاليا للجنرال باتون، وقد منحه مهاراته ميكانيكى ورجل إطفاء توصيات من قاداته بالترقية، ولكنه غالباً ما كان يقع فى مشكلات صغيرة ولم يترق أبداً وظل على رتبة بحار.

ولدت كلارا فى نيوجيرسى التى عاش فيها والداها بعد أن هربا من الاحتلال التركى لأرمينيا، ثم انتقلوا إلى مقاطعة ميشن بسان فرانسيسكو عندما كانت طفلة. كان لدى كلارا سر نادراً ما ذكرته لأى شخص: لقد كانت متزوجة من قبل، ولكن توفى زوجها أثناء الحرب؛ لذا عندما قابلت بول جوبز للمرة الأولى، كانت مستعدة لبداية حياة جديدة. لقد عاشا حياة مليئة بالإثارة، مثل الكثيرين ممن عاصروا الحرب، لذا عندما انتهت الحرب، فإن كل ما رغبا فيه هو الاستقرار وتكوين أسرة وعيش حياة هادئة. لقد كانا يفتقران للمال؛ لذا فقد انتقلا إلى ويسكونسن وعاشا مع والدى بول لبضع سنوات، ثم توجهوا إلى إنديانا، حيث حصل بول على وظيفة ميكانيكى لصالح شركة إنترناشيونال هارفستر. لقد كان بول شغوفاً بإصلاح السيارات القديمة، وقد حصل على بعض المال خلال أوقات فراغه عن طريق شرائها وإصلاحها ثم بيعها. وفى نهاية الأمر استقال من وظيفته النهارية ليتفرغ لبيع السيارات المستعملة.

كانت كلارا مغرمة بسان فرانسيسكو؛ لذا أقنعت زوجها عام ١٩٥٢ بالعودة إليها مرة أخرى، حيث حصلوا على شقة فى منطقة صانست تطل على المحيط الهادى جنوب منتزه جولدن جايت، وحصل بول على وظيفة "رجل الاستعادة" وهو الشخص المسئول عن استعادة السيارات التى يتعثر ملاكها فى دفع أقساطها وتسليمها للشركة الممولة للقروض مرة أخرى - بإحدى شركات تمويل قروض السيارات، هذا مع استمراره فى شراء وإصلاح وبيع السيارات المستعملة، مما جعله يؤمن دخلاً مناسباً لأسرته. ولكن كان هناك أمر ينفص عليهما حياتهما؛ فقد كانا يرغبان فى إنجاب الأطفال، ولكن كانت كلارا تعاني من مرض الحمل المنتبذ، وهو المرض الذى تستقر فيه البويضات المخصبة فى قناة فالوب بدلاً من الرحم، ولم يكن باستطاعتها إنجاب أطفال؛ لذا فى عام ١٩٥٥، وبعد تسعة أعوام من الزواج، بدأ فى البحث عن تبنى لطفل.

ومثل بول جوبز، كانت جوان شيبيل سليلة عائلة ريفية من ويسكونسن ذات أصول ألمانية، حيث هاجر أبوها آرثر شيبيل إلى ضواحي جرين باى، حيث امتلك هو وزوجته مزرعة لتربية حيوان المنك وعملا بنجاح فى العديد من الأعمال التجارية من ضمنها المقاولات والنقش الضوئى. كان آرثر شيبيل متزمتاً خاصة فيما يتعلق بابنته جوان، وقد كان معارضا بشدة لخطبتها الأولى من فتان غير متدين. ولم يكن غريباً أن يهدد جوان بحرمانها من الميراث عندما رغبت فى الزواج، كطالبة دراسات عليا بجامعة ويسكونسن، من عبد الفتاح "جون" جندلى، المدرس المساعد، السورى الأصل.

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

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

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

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

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

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

عرف ستيف منذ نعومة أظافره أنه متبنى، حيث قال: "لقد كان والداي صريحين معي للغاية فيما يتعلق بهذا الأمر". لقد تذكر عندما جلس على العشب الأخضر في حديقة منزله، عندما كان في السادسة أو السابعة من العمر، مخبراً الفتاة التي كانت تسكن في المنزل المقابل عن هذا الأمر، حيث سألته الفتاة: "هل معنى هذا أن والدك الحقيقيين لم يرغباً في الاحتفاظ بك؟". قال جويز: "أتذكر أن الأفكار عصفت بذهني، وأتذكر أنني عدوت إلى المنزل باكياً وقال والداي: "لا، عليك أن تتهم"، وبدت على وجهيهما الجدية ونظرا إلى عيني مباشرة قائلين: "لقد رغبتنا خصيصاً في الحصول عليك". قال هذا وكرهنا لى ببطء، وشددا على كل كلمة من كلمات الجملة".

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

خلال حياته، وعندما كان في عمر والده الحقيقي نفسه عندما تخلى عنه، أصبح جويز والداً وتخلي عن طفله أيضاً (ولكنه اعترف بها وتولى رعايتها في نهاية الأمر). قالت كريسان برينان، والدة هذه الطفلة، إن حقيقة أنه قد عُرض للتبني قد تركته "حطاماً"، وهذا يفسر بعضاً من سلوكياته، وقالت: "إن من يُترك يُترك"، ويعتبر أندى هيرتزفيلد، الذي عمل إلى جانب جويز في شركة أبل في أوائل الثمانينيات، أحد القلائل الذين بقوا قريبين من جويز وبرينان. قال أندى: "السؤال الرئيسي عن ستيف هو: لماذا لا يستطيع في بعض الأحيان أن يتحكم في نفسه ويصبح قاسياً مع بعض الناس. يرجع هذا إلى أن

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

يرفض جوبز هذا الطرح قائلاً: "هناك بعض الآراء تقول إنه بسبب ترك والديّ لي بعد ولادتي، فقد عملت بجد حتى أنجح مما يجعل والديّ يتمنيان أنهما لم يتخليا عني، أو بعض من هذا الهراء، ولكن هذا أمر سخيف. إن معرفتي بأنني متبني جعلتني أكثر استقلالية، ولكنني لم أشعر أبداً بأنني مهجور. لقد شعرت دوماً بأنني مميز، لقد جعلتني والداي أشعر بهذا". أصبح جوبز يغضب فيما بعد إذا ما أشار شخص ما إلى بول وكلارا على أنهما أبواه "بالتبني"، وقال: "لقد كانا والديّ بنسبة ١٠٠٪". وعلى النقيض، كان يتحدث بجفاء عندما يتحدث عن والديه الحقيقيين: "لقد كانا مجرد الحيوان المنوي والبويضة اللذين نتجت منهما. هذه ليست قسوة، إنها الحقيقة مجرد مسألة بيولوجية، وليس أكثر من ذلك".

وادي السيليكون

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

في منزلهم الجديد، حاول بول نقل حبه للميكانيكا والسيارات إلى ستيف، فقال له: "ستيف، لقد أصبحت هذه طاولة العمل الخاصة بك الآن"، واضعاً علامة على جزء من الطاولة التي في مرآب المنزل، ولقد تذكر جوبز إعجابه بتركيز والده على المهن اليدوية قائلاً: "اعتقدت دوماً أن والدي كان يتمتع بحس تصميمي جيد لأنه كان يعلم كيفية بناء أي شيء. إذا كنا بحاجة إلى خزانة، كان يقوم بتصنيعها. عندما قام ببناء سور حديقتنا، قام بإعطائي مطرقة حتى أستطيع مساعدته في العمل".

بعد خمسين عاماً، لا يزال السور محيطة بالحديقتين الجانبية والخلفية لمنزل ماونتن فيو. وأثناء ما كان جوبز يريني هذا السور، ربت على ألواحها مستعيداً ذكرى الدرس الذي غرسه والده عميقاً في داخله، فقد كان والده يقول إنه من المهم أن تصنع خلفيات الخزائن والأسوار جيداً حتى ولو كانت مخفية. قال جوبز: "لقد كان يجب فعل كل شيء بطريقة صحيحة، حتى إنه كان يهتم بالأشياء التي لا يمكنك رؤيتها".

استمر والده فى تجديد وبيع السيارات المستعملة، وقام بتزيين جدران المرآب بـ صور سياراته المفضلة. كان بول يشرح تفاصيل التصميمات لابنه: الخطوط والفتحات والأجزاء المصقولة بالكروم وشكل المقاعد، وقد كان يعود من عمله كل يوم ليرتدى ملابس الورشة وينسحب إلى المرآب وغالباً ما كان يصطحب ستيف رغباً عنه، تذكر بول فيما بعد: "لقد تصورت أنه كان بإمكانى أن أعلمه بعض المهارات الميكانيكية، ولكنه كان يأبى أن تتسخ يده. إنه لم يعن كثيراً فى حقيقة الأمر بالأشياء الميكانيكية".

اعترف جوبز بذلك قائلاً: "لم أكن مهتماً بإصلاح السيارات، ولكنى كنت أتشوق للخروج مع أبى". حتى عندما علم بأنه مُتبنى، ازداد تعلقاً بوالده. فى أحد الأيام عندما بلغ الثامنة من عمره، اكتشف صورة والده عندما كان فى خفر السواحل. ويصف جوبز الصورة قائلاً: "كان يقف فى غرفة المحركات، وقد خلع سترته وصار أشبه بالممثل جيمس دين. إنها من اللحظات المذهلة بالنسبة للطفل أن يعرف أن والديه كانا فى يوم من الأيام شبابين وسيمين".

من خلال السيارات، قام ستيف عن طريق والده بأول تعارف بينه وبين الإلكترونيات، حيث قال: "لم يكن والدى يفهم كثيراً فى الإلكترونيات، ولكنه كان يتعامل معها كثيراً فى السيارات والأشياء الأخرى التى كان يقوم بإصلاحها. لقد علمنى مبادئ الإلكترونيات، وقد أعجبت كثيراً بها"، وقد كانت رحلات البحث عن قطع الغيار أكثر إمتاعاً. قال جوبز متذكراً والده وهو يفاوض البائعين على أسعار قطع الغيار: "فى نهاية كل أسبوع، كنا نقوم برحلة إلى ساحة الخردوات، باحثين عن مولد كهربائى أو "كاربراتير" أو غيرها من المكونات، لقد كان أبى يجيد الفصال لأنه كان يعلم تكلفة قطع الغيار أفضل من البائعين". وقد ساعد هذا أبويه على الوفاء بالتعهد الذى وقعا عليه عندما تبنياه. قال جوبز: "استطعت دخول الجامعة عن طريق شراء أبى لسيارة فورد فالكون أو أى سيارة أخرى مهترئة ولا تعمل دافعاً فيها ٥٠ دولاراً، ثم يعمل على إصلاحها لبضعة أسابيع ومن ثم يبيعها بقيمة ٢٥٠ دولاراً - دون إخبار مكتب ضريبة الدخل الأمريكى".

بُنى منزل آل جوبز والمباني الأخرى فى حيهم بواسطة المقاول جوزيف إيكلار الذى بنت شركته ما يزيد على ١١ ألف منزل فى العديد من مقاطعات كاليفورنيا فى الفترة ما بين ١٩٥٠ و١٩٧٤. قام إيكلار - مستمداً إلهامه من رؤية فرانك لويد رايت لتوفير منازل عصرية بسيطة "لجميع" الأمريكين - ببناء منازل رخيصة الثمن تتميز بحوائط زجاجية تمتد من الأرضية إلى السقف، وتصميم الدور الأرضى المفتوح، وأسلوب التشييد بالأعمدة والعوارض المكشوفة، وأرضيات الألواح الخرسانية، والكثير من الأبواب الزجاجية المنزلفة. قال جوبز أثناء إحدى جولاتنا حول الحى: "لقد قام إيكلار بعمل عظيم. إن المنازل التى بناها تتميز بالأناقة ورخص الثمن والجودة، وقد مكنت الأشخاص

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

قال جويز إن تقديره للمنازل التي بناها إيكيلار غرست فيه الشغف لصنع منتجات جيدة التصميم لتسويقها. قال جويز مشيراً إلى الأناقة البسيطة للمنازل: "أحب كثيراً أن يتمكن المرء من دمج التصميم العظيم مع القدرات البسيطة لإنتاج شيء لا يكلف الكثير. لقد كانت هذه رؤية شركة أبل الأساسية، وهذا ما حاولنا تحقيقه في جهاز Mac (ماك) الأول، وهذا ما حققناه في جهاز iPod (آي بود)".

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

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

كان يسكن بالقرب منا مهندس كان يعمل في شركة ويستجهاوس، وكان أعزب ويؤمن بالفكر الوجودي. كانت له رقيقة، وكانت تعمل لدينا جليسة أطفال في بعض الأحيان. كان والداي كلاهما يعملان، لذا فقد كنت أذهب إلى منزلها بعد المدرسة لساعتين يومياً، وقد ثمل المهندس عدداً من المرات وقام بضربها. في إحدى الليالي حضرت إلى منزلنا وكانت خائفة، وجاء وراءها المهندس وهو ثمل، فقام أبي بتهدئته قائلاً: "إنها هنا، ولكنك لن تدخل". فوقف في مكانه. إننا نميل إلى الاعتقاد بأن كل شيء كان شاعرياً في الخمسينيات، ولكن هذا الرجل كان من بين هؤلاء المهندسين الذين عاشوا حياة عيشية.

إن ما ميز الحى الذى عاش فيه جوبز عن آلاف الأحياء الأخرى المكسوة دائمة بالخضرة فى أمريكا هو أنه حتى الأشخاص الكسالى الذين لا يتحملون المسئولية كانوا مهندسين. قال جوبز مستعيداً ذكرياته: "عندما انتقلنا إلى هنا، كانت أشجار المشمش والبرقوق تملأ جميع الأركان، ولكنها كانت فى طريقها إلى الزوال بسبب الاستثمار العسكرى". لقد انغمس جوبز فى دراسة تاريخ الوادى ونما فى داخله شوق لأن يلعب دوره فيه. أخبره إدوين لاند من شركة بولارويد عن أن الرئيس الأمريكى أيزنهاور طلب منه المساعدة فى صنع كاميرات طائيرة التجسس U-2 (يو ٢) حتى يتسنى له رؤية ما إذا كان التهديد السوفيتى حقيقياً. وُضع الفيلم فى علبة صغيرة وأعيد إلى مركز أميس للأبحاث التابع لناسا بمدينة سانيفيل، ليس ببعيد عن المكان الذى عاش به جوبز. قال إدوين: "كان أول جهاز حاسب أراه فى حياتى عندما اصططحبنى والدى إلى مركز أميس. وقد أعجبني كثيراً".

خلال الخمسينيات ظهر عدد آخر من المتعاقدين مع وزارة الدفاع الأمريكية بالقرب من موقع سكن جوبز وقد تأسست شركة لوكهيد للصواريخ وقطاع الفضاء، والتي أنتجت الصواريخ الباليستية التى تُطلق من الغواصات، عام ١٩٥٦ بجوار مركز ناسا. وعندما انتقل جوبز للسكن بالمنطقة بعد هذا التاريخ بأربع سنوات، كانت قد وظفت ٢٠ ألف شخص. على بعد بضعة مئات من الياردات من مكان سكن جوبز، كما بنت شركة ويستجهاوس مصانع تخصصت فى إنتاج الأنابيب والمحولات الكهربائية المستخدمة فى أنظمة الصواريخ. قال جوبز: "كانت جميع تلك الشركات العسكرية متطورة، وقد كانت غامضة وذات تقنية عالية وجعلت من الحياة هنا فى المنطقة شيقة".

نتج عن صحة الصناعات الدفاعية اقتصاد مزدهر يعتمد على التكنولوجيا، وتعود جذوره إلى عام ١٩٣٨ عندما انتقل ديفيد باكارد وزوجته الجديدة للعيش بمنزل فى بالو ألتو، ملحق به كوخ استقر به صديقه بيل هيوليت. كان بالمنزل مرآب - ملحق بالمنزل أثبت فيما بعد أنه مفيد وترك علامة فى تاريخ الوادى - عمل به الصديقان حتى اخترعا منتجها الأول، مولد الذبذبات الصوتية. وبحلول الخمسينيات كانت شركة هيوليت-باكارد (إتش بى) شركة سريعة النمو تقوم بإنتاج الأدوات التكنولوجية.

لحسن الحظ كان هناك مكان قريب لرواد الأعمال الذين قاموا باختراعات فى جراجاتهم. وفى خطوة ساعدت على تحويل المنطقة إلى مهد الثورة التكنولوجية، قام عميد كلية الهندسة بجامعة ستانفورد، فريدريك تيرمان، بإنشاء متزعه علمى على أرض الجامعة مساحته ٧٠٠ فدان للشركات الخاصة التى تستطيع تسويق أفكار طلبته، وقد كانت شركة فاريان أسوشيتس، التى كانت تعمل بها والدة جوبز، أولى الشركات التى استأجرت لنفسها مكاناً فى المتزعه. قال جوبز: "لقد نفذ تيرمان هذه الفكرة العظيمة والتى تسببت أكثر من أى شىء آخر فى نمو صناعة التكنولوجيا فى هذه المنطقة"، وعندما بلغ جوبز

سن العاشرة، كان عدد موظفى شركة إتش بى قد وصل إلى ٩ آلاف موظف وكانت الشركة التى يسعى جميع المهندسين الذين يرغبون فى الاستقرار المادى للعمل بها.

كانت أكثر التكنولوجيات أهمية لنمو المنطقة - دون شك - هى أشباه الموصلات. فى عام ١٩٥٦، انتقل وليام شوكلسى، الذى كان أحد مستثمرى الترانزيستور فى معامل بيل بنيجيرسى، إلى ماونتن فيو وأسس شركة لصناعة الترانزيستور باستخدام السيليكون بدلاً من الجيرمانيوم باهظ الثمن والذى كان يستخدم فى صناعة الترانزيستور فى هذا الوقت. ولكن أصبح شوكلسى متذبذباً بصورة متزايدة وتخلّى عن مشروع صناعة الترانزيستور السيليكونى، الأمر الذى قاد ثمانية من مهندسيه - أبرزهم روبرت نوبس وجوردون مور - للانفصال لتكوين شركة فاير تشيلد لأشباه الموصلات. نمت هذه الشركة لتضم ١٢ ألف موظف، ولكنها انهارت عام ١٩٦٨، عندما خسر نوبس صراع السلطة على منصب المدير التنفيذى، فقام باصطحاب جوردون مور وأسس شركة أطلقا عليها مؤسسة إنتجرايتد إلكترونيكس للإلكترونيات المتكاملة، وهو الاسم الذى تم اختزاله بذكاء فيما بعد ليصبح شركة إنتل. كان ثالث موظفيهم أندرو جروف، والذى قام فيما بعد بتسمية الشركة عن طريق تحويل تركيز إنتاجها من شرائح الذاكرة إلى المعالجات الدقيقة. وبغضون سنوات قليلة كان بالمنطقة أكثر من ٥٠ شركة تقوم بصناعة أشباه الموصلات.

يرتبط النمو الأساسى لهذه الصناعة بالظاهرة التى اكتشفها مور، والذى رسم عام ١٩٦٥ رسمًا بيانيًا عن سرعة الدوائر المتكاملة بناءً على عدد الترانزيستورات الموضوعة على الرقاقة، والذى أشار إلى أن عددها يتضاعف كل سنتين، ومن المتوقع أن يستمر الأمر على هذا المنوال. ولقد أعيد التأكيد على هذا الأمر عام ١٩٧١ عندما استطاعت شركة إنتل أن تضع وحدة معالجة مركزية كاملة على رقاقة إلكترونية واحدة، Intel 4004 (إنتل ٤٠٠٤)، والتى لُقبت "بالمعالج الدقيق". لا يزال قانون مور يُستخدم بشكل عام حتى اليوم، وهو يعتبر تصورًا يمكن الاعتماد عليه للعلاقة بين الأداء والسعر سمح لجيلين من رجال الأعمال، ومن بينهم ستيف جوبز وبييل جيتس، بوضع تصورات لتكلفة منتجاتهم المستقبلية.

أعطت صناعة الرقاقات الإلكترونية للمنطقة تسمية جديدة عندما بدأ دون هوبفلر، الكاتب بجريدة إلكترونيك نيوز التجارية الأسبوعية، كتابة سلسلة من المقالات عام ١٩٧١ تحت عنوان "وادي سيليكون الولايات المتحدة الأمريكية". إن العمود الفقري للتجارة بوادي سانتا كلارا، الذى يبلغ طوله ٤٠ ميلاً والذى يمتد من جنوب سان فرانسيسكو ماراً ببالو ألتو وصولاً إلى سان خوسيه، هو طريق إلكامينوريال؛ هذا الطريق الملكى الذى كان يربط بين دور العبادة فى كاليفورنيا البالغ عددها ٢١ دار عبادة والذى أصبح الآن طريقاً مزدحمًا يربط بين الشركات والشركات الناشئة المستولة عن جذب ثلث رءوس الأموال

المستثمرة في الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. قال جوبيز: "لقد نشأت متأثرًا بتاريخ مكان نشأتى مما جعلنى أرغب فى أن أكون جزءًا منه".

ومثل معظم الأطفال، تأثر جوبيز بأهواء البالغين من حوله. قال جوبيز مستعيدًا ذكرياته: "معظم آباء الحى كانوا يقومون بأمر دقيقة، مثل الألواح الضوئية والبطاريات والرادارات. لقد نشأت وأنا أتهيب القيام بمثل هذه الأشياء أو أن أسأل الآخرين عنها". كان أهم هؤلاء الجيران هولارى لانج الذى كان يسكن على بعد سبعة منازل من منزل جوبيز. يقول جوبيز عنه: "لقد كان مثلاً لما يجب أن يكون عليه مهندس شركة إتش بي: لقد كان هاويًا لأجهزة اللاسلكى ومولمًا بالإلكترونيات. وكان يجلب لى بعض الأشياء لألعب بها"، وعندما وصلنا إلى منزل لانج القديم، أشار جوبيز إلى مدخل المنزل قائلاً: "لقد أخذ ميكروفونًا وبطارية وسماعة ووضعها فى هذا المدخل. بعد ذلك جعلنى أتحدث فى الميكروفون فتضخم الصوت خارجًا من السماعة". كان جوبيز قد تعلم من والده أن الميكروفونات دائماً ما تحتاج إلى مكبرات صوت إلكترونية. قال جوبيز: "لذا أسرعت إلى المنزل وأخبرت والدى أنه كان مخطئًا".

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

قال جوبيز: "ظللت أقول لا لوالدى، مخبرًا إياه أنه يجب أن يرى هذا، وفى النهاية رافقتى لرؤيته، وعندما رآه والدى قال: إن العلم يتقدم بسرعة جنونية".

كان جوبيز يتذكر الحادثة كما لو كانت تحدث الآن؛ لأنها كانت المرة الأولى التى يكتشف فيها أن والده لا يعرف كل شىء. ثم اكتشف اكتشافًا أشعره بالكآبة: لقد كان أكثر ذكاءً من والديه. لقد كان يقدر على الدوام كفاءة والده وبراعته. قال جوبيز: "لم يكن والدى رجلاً متعلمًا ولكننى كنت أعتقد دائماً أنه شخص ذكى للغاية. إنه لم يكن يقرأ كثيرًا ولكنه كان يفعل الكثير، وكان يستطيع فهم أى شىء ميكانيكى تقريبًا". وقال أيضًا إن حادثة الميكروفون صدمته بعد اكتشافه حقيقة أنه أكثر مهارة وسرعة فهم من والديه، وقال: "لقد كانت لحظة مهمة أضاءت عقلى عندما اكتشفت أننى أكثر ذكاءً من أبوى، وشعرت بالخجل الشديد من نفسى لأننى فكرت على هذا النحو، ولن أنسى أبدًا هذه اللحظة ما حبيت". أخبر جوبيز أصدقاءه فيما بعد أن هذا الاكتشاف إلى جانب حقيقة أنه متبنى جعله يشعر بأنه غريب ومنعزل عن كل من أسرته والعالم الذى يعيش فيه.

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

وكانا على استعداد لتغيير حياتهما حتى تناسب ابنهما متوقد الذكاء - والعنيد. لقد كانا على استعداد لفعل الكثير ليجعلا الأمور مناسبة له، وقد اكتشف ستيف سريعاً هذه الحقيقة أيضاً، فقد قال: "لقد فهمنى والدائ، وشعرا بقدر المسئولية الملقاة على عاتقهما منذ أن شعرا بأننى مميز، ولم يعدما وسيلة لمواصلة إمدادى بالأمور الجديدة وتعليمى فى مدارس أفضل، وكانا على استعداد لتلبية جميع احتياجاتى".

لذا لم ينشأ جويز ويلازمه إحساس أنه قد تم التخلّى عنه عند ولادته فحسب، بل أيضاً الإحساس بأنه مميز، وهو يرى أن هذا الأمر كان أكثر تأثيراً فى تشكيل شخصيته.

المدرسة

قبل أن يدخل جويز المدرسة الابتدائية، كانت أمه قد علمته القراءة مما تسبب فى بعض المشكلات عند التحاقه بالمدرسة، وعن هذا يقول: "لقد كنت أشعر بالملل فى سنوات دراستى الأولى، لذا فقد كنت أسلى نفسى باففعال المشكلات"، وأصبح من الجلى أن جويز بطبيعته وتثثته لا ينصاع للسلطة، حيث قال: "لقد قابلت أنواعاً مختلفة من السلطة لم أكن قد قابلتها من قبل ولم أحبها، وكادت تنال منى، فقد كانت على وشك قتل الفضول بداخلى".

كانت مدرسته، مونتا لوما الابتدائية، عبارة عن مجموعة من المبانى المنخفضة المبنية بأسلوب بناء الخمسينيات وكانت تقع على بعد أربعة مربعات سكنية من منزل جويز. كان جويز يواجه ملله عن طريق عمل المقالب. قال جويز مستعيداً ذكرياته: "كان لى صديق مقرب اسمه ريك فيرينتينو، وكنا نفتعل معاً جميع أنواع المشكلات. فمثلاً قمنا بعمل ملصقات صغيرة وكتبنا عليها: "أحضر حيوانك الأليف إلى المدرسة". وقد كان الأمر جنونياً مع وجود كلاب تطارد القطط فى جميع أنحاء المدرسة، فى حين تتحى المدرسون جانباً". فى مرة ثانية قاما بإقناع عدد من الصبية بأن يخبروهم بأرقام أفعال دراجاتهم السرية، قال جويز: "فخرجنا وغيرنا جميع أرقام الأفعال السرية، ولم يستطع أى منهم أن يأخذ دراجته، وقد تطلب الأمر منهم ساعات طويلة حتى استطاعوا فتح الأفعال". عندما أصبح جويز فى السنة الثالثة أصبحت مقالبه أكثر خطورة، حيث قال: "فى إحدى المرات وضعنا مادة متفجرة تحت مقعد مدرستنا السيدة ثورمان، وأصبناها بالتشنجات العصبية".

من الطبيعى أن يكون قد مُنع عن الدراسة لمرتين أو ثلاث قبل أن ينهى سنته الثالثة وفى ذلك الوقت كان والده يعامله على أنه شخص متميز، وأوضح بأسلوبه الهادئ الصارم أنه كان يتوقع من المدرسة أن تعامله بنفس الطريقة. يتذكر جويز أن والده قال

للمعلمين: "انظروا، إنه ليس خطأ. إذا لم تستطيعوا أن تجذبوا انتباهه، فهذا خطأكم".
 لم يعاقبه والداه أبداً على المخالفات التي كان يقوم بها في المدرسة. يقول جوبز: "لقد
 كان والد والدي مدمناً للكحوليات، وكان يجلده بالحزام، ولكنني لا أستطيع الجزم بأنني
 قد صُفعت من قبل"، ويضيف أن والديه كانا على يقين من أن المدرسة مخطئة لأنهم
 كما يقول: "يجبرونني على حفظ أمور غبية بدلاً من أن يقوموا بتحفيزي". كان جوبز
 قد بدأ يُظهر مزيجاً من الحساسية والبلادة، والعداء وعدم الانتماء - وهي الأمور التي
 ستصاحبه ما تبقى من عمره.

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

وكمكافأة له أعطته المعلمة عدة هوايات لتجليخ العدسات وصنع كاميرا. قال جوبز:
 "لقد تعلمت منها أكثر مما تعلمت من أي معلم آخر، ولولاها من المؤكد أنني كنت سأدخل
 السجن". عزز هذا الأمر، مرة أخرى، من فكرة أنه مميز، حيث قال: "في الفصل، كنت
 الوحيد الذي تهتم به. لقد رأيت شيئاً مميزاً بي".

لم يكن الذكاء وحده هو ما رأت. بعد سنوات أرادت أن تعرض صورة لفصل العام في
 يوم هاواي. لم يحضر جوبز إلى المدرسة مرتدياً قميص هاواي المقترح، ولكنه ظهر في
 منتصف مقدمة الصورة مرتدياً واحداً. لقد كان بإمكانه، حرفياً، أن يقنع أحد الصبية
 بأن يعطيه له.

قرب نهاية السنة الرابعة، أدخلت السيدة هيل، جوبز امتحان نهاية العام، وعن
 هذا يقول جوبز مستعيداً ذكرياته: "لقد حققت درجات توازي درجات طالب في السنة
 الثانية من المرحلة الثانوية". أصبح جليلاً الآن، ليس لنفسه أو لأبويه فحسب بل لمعلميه
 أيضاً، أن جوبز مميز عقلياً، وعرضت المدرسة عرضاً مميزاً وهو أن يتخطى سنتين

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

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

غالباً ما كان يتم التمر على جوبز، وفي منتصف السنة الدراسية السابعة أبلغ والديه بقراره النهائي، قائلاً: "أنا أصر على أن تنقلوني إلى مدرسة أخرى". كان هذا الطلب صعباً من الناحية المادية، فقد كان والداه يجنيان بالكاد قوت يومهما، ولكن في هذه الحالة لم يكن هناك شك من أنهما سيلبيان رغبته. قال جوبز: "عندما رفضا، أخبرتهما بأننى سأترك الدراسة إذا ما كان عليّ أن أعود إلى كريبتدن. لذا فقد بحثا عن أفضل المدارس ووفرا معاً كل سنت واشترى منزلاً بقيمة ٢١٠٠٠ دولار في حي أرقى".

انتقلنا لمسافة ثلاثة أميال فقط نحو الجنوب إلى بستان برقوق سابق في لوس ألتوس والذي تم تحويله إلى حي سكني بُنيت منازلُه المتشابهة على طراز البناء الشائع في هذا الوقت. كان منزلهم الواقع في ٢٠٦٦ طريق كريست، مكوناً من دور واحد وثلاث غرف نوم وأهم شيء هو المرآب الملحق ذو الباب المنزلق الذي كان يواجه الشارع، حيث كان يعمل بول جوبز على السيارات وابنه على الإلكترونيات.

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

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

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

فأخرج جوبز حينها غلاف مجلة لايف وسأل رجل الدين: "حسنًا، هل يعلم الله شيئاً عن هذا وما الذى سيحدث لهؤلاء الأطفال؟".

فقال رجل الدين: "ستيف، أعلم أنك لا تفهم، ولكن نعم، الله يعلم بهذا الأمر".

أعلن جوبز بعد ذلك أنه لا يريد أن يكون مؤمناً، ولم يعد إلى دار العبادة مرة أخرى، ولكنه قضى سنوات طويلة في دراسة ومحاولة ممارسة تعاليم البيودية. وبعد سنوات من التفكير العميق في أحاسيسه الروحية، قال جوبز إن الدين كان في أفضل حالاته عندما كان يركز على التجارب الروحية بدلاً من الإقناع بالمعقيدة.

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

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

ولقد وجدت هذا أمراً مميّزاً حتى ولو لم يشاركنى أى أحد هذا الرأى". ثم تحدث عن الأمر بلغة مكونات وبرامج الحاسب قائلاً: "يبدو الأمر كما لو كان هناك شىء فى جسم الحيوان و شىء آخر فى عقله قد تمت هندستهما للعمل معاً على الفور بدلاً من التعلم". التحق جوبيز فى سنته الدراسية التاسعة بمدرسة هومستيد الثانوية الشاسعة ذات المبانى الخرسانية المكونة من طابقين والمطلية باللون الزهرى والتي كانت تتسع لألفين من الطلبة. يتذكر جوبيز مدرسته قائلاً: "صمم المدرسة مهندس معمارى اشتهر بتصميمه للسجون، فقد أرادوا أن يجعلوها غير قابلة للتدمير". كان قد وقع فى حب رياضة المشى وكان يمشى مسافة ١٥ مربّعاً سكنياً وصولاً إلى المدرسة يومياً.

كان لديه القليل من الأصدقاء فى مثل سنه، ولكنه صادق بعض من يكبرونه سنّاً الذين كانوا منغمسين فى التوجه المخالف للثقافة فى أواخر الستينيات. كان هذا هو الوقت الذى بدأ فيه كل من عالمى خبراء الحاسب والهيبيز فى الازدهار معاً. قال جوبيز: "كان أصدقائى من الصبية الأذكياء، لقد كنت مهتماً بالرياضيات والعلوم والإلكترونيات، مثلهم تماماً، وكانوا أيضاً منغمسين فى تناول عقار الهلوسة وغيره من الهفوات المخالفة للثقافة الشائعة".

فى هذه الفترة بدأ جوبيز فى استخدام الإلكترونيات فى مقالبه - ففى إحدى المرات وضع مكبرات صوت فى جميع أرجاء منزله؛ ولأن مكبرات الصوت يمكن أن تصيح ميكروفونات أيضاً، قام بإنشاء غرفة تحكّم فى دولاى ملاسه، حيث استطاع أن يسمع جميع ما كان يدور فى الغرف الأخرى. وفى إحدى الليالى، عندما كان يضع السماعات على أذنيه ويتصت على غرفة نوم والديه، اكتشف والده ما يفعل وغضب منه كثيراً وطلب منه أن يفك النظام. كان فى الكثير من الأمسيات يزور مرآب لارى لانج، المهندس الذى كان يسكن بالقرب من منزله القديم، والذى فى نهاية الأمر أعطى جوبيز الميكروفون الكربونى الذى كان جوبيز منبهرًا به، واقترح عليه شراء هيث كيتس، وهو صندوق القطع التى يمكن تجميعها بنفسك لصنع أجهزة اللاسلكى وغيرها من المعدات الإلكترونية التى كان محبوباً تجميع الأجهزة يفضلونها فى ذلك الوقت. قال جوبيز: "لقد كانت حقيبة أدوات هيث كيتس تأتى مشتملة على جميع أنواع اللوحات والقطع مشفرة باللون، وعلى دليل يشرح نظرية عملها، وتجعلك هذه اللعبة تدرك أنك قادر على فهم وبناء أى شىء، فبمجرد أن تقوم ببناء بضعة أجهزة لاسلكى وترى جهاز تلفاز فى الكتالوج ستقول: "يمكننى بناء هذا أيضاً، حتى ولو لم تكن تستطيع ذلك بالفعل، لقد كنت محظوظاً للغاية لأننى عندما كنت صغيراً جعلنى كل من أبوى وحقيبة أدوات هيث كيتس أعتقد أننى قادر على بناء أى شىء".

قام لانج بضم جوبيز إلى نادى رواد هيوليت باكارد (إتش بى)، وهى مجموعة من الطلبة فى سن الخامسة عشرة أو نحوها والذين كانوا يتقابلون فى مقهى الشركة فى

ليلة الثلاثاء من كل أسبوع، ويتذكر جوبز ذلك قائلاً: "كانوا يحضرون مهندساً من أحد المعامل ليتحدث معنا عن المشروع الذى يعمل به. كان أبى يوصلنى إلى هناك، وقد كنت سعيداً للغاية، حيث كانت شركة إتش بى شركة رائدة فى تطوير تقنية الصمامات الثنائية الباعثة للضوء (LED)، لذا فقد تناقشنا معهم حول استخدامهما"، وبسبب أن والد جوبز كان يعمل فى هذا الوقت فى شركة تنتج الليزر فقد كان الأمر مهماً بالنسبة له بشكل خاص. فى إحدى المرات انفرد جوبز بأحد مهندسى الليزر بشركة إتش بى بعد انتهاء النقاش وجعله يأخذه فى جولة فى معمل التصوير ثلاثى الأبعاد، ولكن أكثر ما أثار اهتمامه هورؤية أجهزة الحاسب الصغيرة التى كانت تطورها الشركة. قال جوبز: "لقد رأيت الحاسب المكتبى لأول مرة فى حياتى فى هذه الشركة، وقد أطلقوا عليه 9100A، وقد كان آلة حاسبة عظيمة وكذلك كان أول حاسب مكتبى. لقد كان ضخماً ويزن حوالى ٤٠ رطلاً ولكنه كان شيئاً جميلاً وقد وقعت فى حبه على الفور".

كانت الشركة تشجع الأطفال أعضاء نادى الرواد للقيام بمشروعات، وقرر جوبز أن يقوم بصنع عداد ترددات، والذى يقيس عدد الترددات فى كل ثانية ويظهره فى شكل إشارة إلكترونية. كان جوبز بحاجة لبعض القطع التى تصنعها شركة إتش بى، لذا فقد رفع سماعة الهاتف وطلب المدير التنفيذى حيث قال جوبز: "فى هذا الوقت لم يكن باستطاعة الأشخاص أن يزيلوا أرقام هاتفيهم من دليل الهاتف، لذا فقد بحثت فى دليل الهاتف عن اسم بيل هيوليت فى بالواتوا اتصلت به فى منزله، وكان هو من أجاب الهاتف وتحدث معى لمدة ٢٠ دقيقة، وأعطانى القطع التى أريدها، بل وأعطانى وظيفة فى المصنع الذى يصنعون به عدادات الترددات" ولقد عمل جوبز فى هذا المنزل فى إجازة صيف السنة الأولى بمدرسة هومستيد الثانوية، قال جوبز: "لقد كان أبى يوصلنى فى الصباح ويعود ليأخذنى فى المساء".

كان عمل جوبز فى المصنع "عبارة عن وضع المسامير والصواميل على الأشياء" فى خط التجميع، وقد كان زملاؤه فى خط التجميع يشعرون بالغيرة من هذا الصبى الجرىء الذى شق طريقه إلى العمل بالمصنع عن طريق الاتصال هاتفيًا بالمدير التنفيذى. قال جوبز: "أتذكر أننى كنت أخبر أحد المشرفين بأننى، أحب هذا العمل، أحب هذا العمل، ثم سألته عن أكثر ما يحب أن يفعله، فقال: "أن أعبت، أن أعبت". كان جوبز يحصل على لحظات سهلة ليلمق فيها المهندسين الذين كانوا يعملون فى الدور الذى يعلوه. قال جوبز: "كانوا يتناولون الدونتس والقهوة كل يوم الساعة العاشرة، لذا فقد كنت أصعد لقتاء بعض الوقت معهم".

أحب جوبز أن يعمل، فقد كان يعمل بتوزيع الصحف على دراجته - وقد كان والده يوصله بالسيارة أثناء هطول الأمطار - وفى عامه الثانى بالمدرسة الثانوية كان يعمل فى

عطلات نهاية الأسبوع كأمين مخازن في أحد متاجر الإلكترونيات القديمة والذي يسمى هالتك، الذي كان بالنسبة للإلكترونيات مثل ساحات الخردة التي كان يحصل منها والده على قطع غيار السيارات: لقد كان نعيمًا من الخردوات يمتد لمربع سكني كامل تتراس فيه المكونات الجديدة والمستعملة والمصلحة والزائدة على مجموعات من الأرفف، أو ملقاة دون تصنيف في صناديق، أو مكدسة في ساحة خارجية. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته: "في ظهر المتجر، قرب الخليج، كانت هناك منطقة محاطة بسور تمتلئ بأشياء تبدو كما لو كانت من مكونات غواصة بولاريس الداخلية تم انتزاعها وبيعها وكانت جميع أجهزة التحكم والأزرار موجودة، وكانت ألوانها خليطًا من الأخضر الذي يميز الأزياء العسكرية والرمادي، ولكن كانت هناك مفاتيح وأغطية صمامات باللونين الكهرماني والأحمر، وكانت هناك تلك الرافعات التي، عندما تحركها، وكانت رائحة، تبدو كما لو كنت تفجر شيكاغو".

على المناضد الخشبية التي في مقدمة المتجر، كان يوجد حامل به كتالوجات سميكة موضوعة في مجلدات مهترئة، وقد كان الناس يأتون من كل حذب وصوب باحثين عن مفاتيح كهربية أو مقاومات أو مكثفات أو حتى أحدث شرائح الذاكرة. اعتاد والده أن يقوم بذلك من أجل الحصول على قطع غيار السيارات، وكان ناجحًا لأنه كان يعلم قيمة كل قطعة غيار أفضل من البائع، وسار جوبز على نهج أبيه؛ حيث طور معرفة واسعة بقطع غيار الإلكترونيات، شحذها ولعه بالتفاوض والحصول على ربح. كان جوبز يذهب إلى أسواق قطع غيار للإلكترونيات مستعملة أخرى مثل سوق سان خوسيه للأجهزة المستعملة، باحثًا عن دائرة كهربية تحتوي على بعض الرقاقت الإلكترونية أو المكونات القيمة وبيعها إلى مديره في متجر هالتك.

قام جوبز بشراء سيارته الأولى، بقليل من المساعدة من والده، عندما كان في الخامسة عشرة من العمر، وقد كانت سيارة ناش متروبوليتان مزدوجة اللون، ركب له والده فيها محرك إم جي. لم يكن جوبز يحب هذه السيارة، لكنه لم يرغب في إخبار والده بذلك، أو أن يفقد فرصة حصوله على سيارته الخاصة. قال جوبز فيما بعد: "عندما أتذكر السيارة ناش متروبوليتان كنت أجدها سيارة ممتازة ورائعة، ولكنها في الوقت نفسه كانت أفضح سيارة في العالم، ولكنها كانت سيارة، لذا فقد كانت عظيمة". في خلال عام كان قد ادخر مبلغًا من وظائفه العديدة مكنته من مبادلة سيارته بسيارة فيات ٨٥٠ كوبيه حمراء اللون ذات محرك من نوع أبرات. قال جوبز: "ساعدني أبي في شراء وفحص السيارة، وقد كنت راضيًا عن نفسي لأنني ادخرت واشترت شيئًا أرغب به. لقد كان شعورًا عظيمًا".

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

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

ازدهر جوبيز عقلياً خلال السنتين النهائيتين من دراسته الثانوية ووجد نفسه عند مفترق طرق، وكان قد بدأ فى رؤية طريقين، إما طريق خبراء الحاسب الذين ينفغسون فى الإلكترونيات أو طريق الذين ينفغسون فى الأدب والتجارب المبتكرة. قال جوبيز: "كنت قد بدأت فى سماع الموسيقى طوال الوقت، وبدأت فى قراءة المزيد خارج مجال العلوم والتكنولوجيا - شكسبير وأفلاطون وأحببت مسرحية الملك لير". وكان يفضل أيضاً رواية مويى ديك وأشعار ديبلان توماس، فسألته لماذا تعلق بالملك لير وبالكابتن اهاب، وهما اثنتان من أكثر شخصيات الأدب عناداً وتحفزاً، ولكنه لم يعلق على العلاقة التى كنت أحاول رسمها بينه وبين هاتين الشخصيتين، لذا فقد تخلت عنها. قال جوبيز: "عندما كنت فى سنتى النهائية تلقيت دروس التوظيف المتقدمة فى اللغة الإنجليزية، وقد كان المعلم يشبه الأديب إرنست هيمنجواى. وكان أن اصطحب بعضاً منا للسير على الجليد فى يوسيميتى".

هناك دورة تدريبية أخرى تلقاها جوبيز وتعتبر من تقاليد وادى السيليكون: درس الإلكترونيات الذى يدرسه جون ماكولم، طيار البحرية السابق ذو الأسلوب المسرحى الذى يحمس طلابه بالخدع التى كانت تبدو كما لو كان يطلق ملف تيسلا. وقد كان مخزنه الصغير، الذى كان يقرض مفتاحه لطلبته المفضلين، يمتلئ بالترانزيستورات والقطع الأخرى التى قام بجمعها.

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

كان ماكولم يؤمن بالانضباط العسكرى واحترام السلطة، ولكن جوبز لم يؤمن بذلك. كان مقتنه للسلطة أمراً لا يستطيع إخفاءه لفترة أطول، وقد كان يصطنع توجهها هو مزيج من القوة والحدة الفريية ومن التمرد المتحفظ. قال ماكولم بعد ذلك: "كان دائماً ما يجلس منعزلاً فى أحد الأركان يفعل شيئاً ما بمفرده ولم يكن يرغب فى مشاركتى أو فى مشاركة باقى الصف بأى شىء". لم يثق ماكولم أبداً فى جوبز بما يكفى لإعطائه مفتاح مخزنه. فى أحد الأيام احتاج جوبز إلى قطعة لم تكن متوافرة، لذا أجرى مكالمة هاتفية على حساب الملقى متصلاً بمنتج تلك القطعة، شركة بورروه فى ديترويت، وقال إنه كان يصمم منتجاً جديداً ويرغب فى تجربة القطعة. وصلت القطعة عن طريق الشحن الجوى بعد بضعة أيام. عندما سأله ماكولم عن كيفية حصوله عليها، أخبره جوبز - بفخر وجرأة - عن المكالمة الهاتفية والقصة التى قالها للشركة. قال ماكولم: "لقد كنت أتميز غيظاً، فلم أكن أريد أن يتصرف طلبتى بهذه الطريقة". وقد كان رد جوبز: "أنا لا أملك نقوداً للمكالمة الهاتفية، ولكنهم يملكون الكثير من المال".

ظل جوبز فى فصل ماكولم لعام واحد فقط، بدلاً من السنوات الثلاث التى كانت ممنوحة له، قام خلالها بمشروع عبارة عن جهاز يحتوى على خلية ضوئية تغلق الدائرة الكهربائية عندما تتعرض للضوء، وهو شىء بإمكان أى طالب علوم فى المرحلة الثانوية أن يقوم به. كان جوبز يهتم كثيراً باللعب بأشعة الليزر، وهو شىء تعلمه من والده. وقد قام، بمساعدة قلة من أصدقائه، بابتكار عروض ضوئية للحفلات عن طريق انعكاس أشعة الليزر على المرايا التى كانت مثبتة على سماعات جهاز الاستريو الخاص به.

ثنائى غريب

الثنائى ستيف

ووز

أثناء دراسته فى صف الأستاذ ماكولم، تصادق جوبيز مع خريج يدعى ستيف وزنيك والذى كان الطالب المفضل لدى الأستاذ، بالإضافة إلى كونه أسطورة المدرسة لعبقريته الإلكترونية، وكان ستيف وزنيك عضواً فى فريق السباحة مع جوبيز، وكان يكبر جوبيز بخمسة أعوام تقريباً وأكثر دراية بعالم الإلكترونيات منه، لكنه على الجانب العاطفى والاجتماعى، كان لا يزال شخصاً منعزلاً ومهووساً بالحاسبات الآلية كما كان أيام الدراسة الثانوية.

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

إحدى ذكريات ستيف وزنيك الأولى كانت الذهاب إلى مكان عمل أبيه في عطلة نهاية الأسبوع ليرى أجزاء الأجهزة الإلكترونية ويرى أباه وهو، على حد قوله، "يضعها معى على الطاولة حتى ألعب بها"، وكان يراقب بانبهار والده وهو يحاول الحصول على خط موجى مستقيم على شاشة فيديو حتى يوضح أن أحد تصميماته للدوائر الكهربائية تعمل بكفاءة. ويضيف وزنيك: "استطعت إدراك أن ما يفعله أبى - مهما كان - مهم وجيد".

"ووز"، كما كان يُطلق عليه حينها، كان يطرح الأسئلة حول المقاومات الكهربائية ودوائر الترانزيستور الموجودة في كل مكان في المنزل؛ فكان والده يُخرج سيورة ليوضح عليها ما تقوم به هذه الأشياء. ويقول ووز: "كان يشرح لى ماهية المقاومة بأن يبدأ حديثه بشرح فكرة الذرة والإلكترونات. وشرح لى كيف تعمل المقاومات عندما كنت فى الصف الثانى الابتدائى، ولم يشرح عملها باستخدام المعادلات بل جعلنى أتخيل طريقة عملها".

والد ووز علمه شيئاً آخر أصبح جزءاً أصيلاً من طفولته مما أدى إلى امتلاكه لشخصية انعزالية اجتماعياً، وهذا الشيء هو: لا تكذب. وعن هذا يقول ووز: "أمن أبى بالصدق، بل بالصدق المطلق. وكان هذا أهم ما علمنى إياه. ولذا لم أكذب أبداً، حتى يومنا هذا". (والاستثناء الوحيد يكون من أجل استكمال الحكمة الدرامية لمقلب فكاهى). بالإضافة إلى ذلك قام الوالد بغرس كراهية الطموح الذى لا حدود له فى نفس ابنه، وهو ما يميز ووز عن جوبز. فى حفل أقيم لإطلاق أحد منتجات شركة أبل عام ٢٠١٠، أى بعد أربعين عاماً من تعارفهما، أشار ووز إلى هذا الاختلاف حينما قال: "قال لى والدى: يجب أن ترغب دائماً فى أن تكون فى مكانة وسطية". لذا لم أكن أرغب فى أن أكون وسط عليه القوم مثل ستيف. لقد كان والدى مهندساً، وهذا هو ما أردت أن أكونه. وكان انعزالى الدائم يمنعنى من أن أكون قائداً مثل ستيف".

فى الصف الرابع، أصبح وزنيك، على حد قوله، أحد "أطفال الإلكترونيات"، فقد كان النظر إلى ترانزيستور أيسر عليه من تبادل النظرات مع فتاة، كما أنه أصبح ذا جسد مكتنز وهيئة محدبة تشبه مظهر الشخص الذى يقضى أغلب وقته منكفئاً على لوحة الدوائر الكهربائية. وفى المرحلة العمرية نفسها، وعندما كان جوبز يطرح الأسئلة حول الميكروفون الكربونى والذى لم يستطع والده أن يجيب عليها، كان "وزنيك" يستخدم الترانزيستور لعمل نظام اتصال داخلى به مكبرات للصوت ومحركات كهربائية وأضواء وجرس كهربائى، يصل بين غرف نوم الأطفال فى ستة منازل متجاورة. وفى الفترة نفسها التى كان جوبز يُجمَع فيها الأجهزة باستخدام حقيبة أدوات هيث كيت، كان وزنيك يقوم بتجميع جهاز إرسال وجهاز استقبال من منتجات شركة هاليكرافترز - وكانت أجهزة الراديو التى تصنعها من أكثر الأجهزة تعقيداً.

قضى ووز الكثير من الوقت فى المنزل يقرأ فى صحف والده التى تختص بالإلكترونيات، وسحرته المقالات التى تتحدث عن الحواسب الآلية الجديدة، مثل جهاز ENIAC (إينياك). ولأنه تعلم جبر بوليان بسهولة، فقد فتنه مدى ما كانت عليه أجهزة الحاسب الآلى من سهولة وليس تعقيداً كما هو متوقع. فى الصف الدراسى الثامن، استطاع تجميع آلة حاسبة تحتوى على مائة ترانزستور ومائتى صمام ثنائى ومائتى مقاومة تعمل على عشر دوائر كهربائية. وحازت هذه الآلة الحاسبة على الجائزة الأولى فى مسابقة محلية تقيمها القوات الجوية، على الرغم من أن المسابقة كانت تضم طلاباً فى الصف الحادى عشر.

زاد انعزال ووز عندما بدأ الصبية فى مثل عمره يتعرفون على الفتيات ويشاركون فى الحفلات، وهى أنشطة اجتماعية وجدها ووز أكثر تعقيداً من تصميم الدوائر الكهربائية. ويتذكر ووز تلك الفترة قائلاً: "وبينما كنت سبق محبوباً وأركب الدراجات وأقوم بكل هذه الأنشطة، أصبحت فجأة معزولاً اجتماعياً. وكان يبدو كما لو أننى لم أتحدث إلى أى شخص لفترة طويلة". ووجد ووز مخرجاً من هذه الحالة بالقيام بمقابل صبيانية مرحة. فى الصف الحادى عشر، قام بصناعة بندول إيقاعى إلكترونى - إحدى هذه الآلات التى تصدر صوتاً لتحافظ على توقيت الإيقاع فى حصص الموسيقى - ثم أدرك أنه يبدو مثل القنبلة، لذا فقد نزع الملصقات من على بعض البطاريات الجافة كبيرة الحجم وثبتها معاً بشريط لاصق ووضعها فى إحدى خزائن المدرسة، وجهاز البندول بحيث يصدر أصواتاً بإيقاع أسرع عند فتح باب الخزانة. وفى وقت لاحق فى هذا اليوم، تم استدعاؤه إلى مكتب مدير المدرسة. واعتقد أن سبب الاستدعاء أنه قد ربح، مرة أخرى، جائزة المدرسة الكبرى فى الرياضيات، لكن بدلاً من ذلك وجد الشرطة فى انتظاره. كان المدير قد تم استدعاؤه عندما عُثر على الجهاز، فقام بالركض بشجاعة إلى ملعب كرة القدم وهو يحتضن الجهاز ثم نزع عنه الأسلاك. حاول ووز أن يكتفم ضحكاته ولكنه فشل. وتم إرساله بالفعل إلى مركز احتجاز الأحداث، حيث قضى ليلته به. لقد كانت تجربة لا تنسى. حيث قام بتعليم السجناء الآخرين كيفية نزع الأسلاك المؤدية إلى مراوح السقف وتوصيلها بالقضبان حتى يصاب من يلمسها بصعقة كهربائية.

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

فى السنة النهائية للمرحلة الثانوية حصل على وظيفة لبعض الوقت فى شركة سلفانيا، وحظى بفرصة العمل على حاسب آلى للمرة الأولى. وتعلم لغة برمجة فورتران من كتاب ما، وقرأ كتيبات أغلب أنظمة الحاسب الآلى المتوفرة فى هذه الفترة، بدءاً من جهاز 8-DPD الذى كانت تنتجه شركة ديجيتال إيكويبمنت. ثم درس مواصفات أحدث أنواع الشرائح الإلكترونية، وحاول إعادة تصميم الحاسب الآلى باستخدام هذه الشرائح الأحدث. وكان التحدى الذى يحاول الانتصار عليه هو إعادة إنتاج التصميم ذاته باستخدام أقل عدد ممكن من المكونات. وفى كل ليلة كان يحاول أن يجود رسوماته عن الليلة السابقة. وبحلول نهاية العام الدراسى للمرحلة الثانوية، كان قد أصبح محترفاً، ويصف ذلك بقوله: "كنت حينها قادراً على تصميم حاسب آلى بنصف عدد الشرائح التى تستخدمها الشركة فى تصميماتها، ولكن كان ذلك على الورق فقط". ولكنه لم يخبر أصدقائه أبداً، ففى النهاية كان أغلب الصبية ذوى السبعة عشر ربيعاً يستمتعون بطرق مختلفة تماماً.

فى نهاية أسبوع إجازة العيد أثناء دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، زار وزنيك جامعة كولورادو. وكانت الجامعة مغلقة بسبب الأعياد، لكنه صادف طالب هندسة طاف به معامل الجامعة فى جولة. وفيما بعد استجدى والده أن يسمح له بالالتحاق بها، على الرغم من أن تكاليف الدراسة فى جامعة خارج الولاية كان من الصعب على العائلة تديرها. لذا فقد عقدوا صفقة: أن يسمح له بالدراسة فى كولورادو لمدة عام، ثم يعود بعد ذلك للدراسة فى كلية دى أفنزا التى مدة الدراسة بها عامان. بعد أن وصل ووز إلى كولورادو فى خريف عام ١٩٦٩، قضى الكثير من الوقت فى تنفيذ مقال طريفة (مثل طباعة عدد كبير من المنشورات التى تقول "تباً لـ نيكسون")، وهذا ما أدى إلى فشله فى مادتين دراسيتين ووضعه تحت المراقبة. بالإضافة إلى ذلك، ابتكر برنامجاً لحساب متتالية فيبوناتشى والتى استهلكت الكثير من وقت عمل الحواسيب الآلية حتى إن الجامعة هددت بتحميله قيمة الخسائر. لذا فقد أذعن وبسهولة للصفقة التى عقدها مع والديه وانتقل للدراسة فى دى أفنزا.

بعد مضى عام ممتع فى كلية دى أفنزا، توقف وزنيك عن الدراسة مؤقتاً ليبنى بعض المال. وعثر على عمل لدى شركة تصنع الحواسيب الآلية لإدارة المرور بولاية كاليفورنيا، وعرض عليه أحد زملائه فى العمل عرضاً رائعاً وهو: أن هذا الزميل سيمده ببعض الشرائح الإلكترونية الفائضة عن الحاجة، حتى يستطيع وزنيك صنع أحد أجهزة الحاسب الآلى التى كان يرسم تصميماتها على الورق، وقرر وزنيك أن يستخدم أقل عدد ممكن من الشرائح الإلكترونية، وذلك كتحدٍ شخصى لذاته ولأنه لم يكن يرغب فى استغلال كرم زميله.

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

عندما انتهى تصنيع الجهاز، أخبر فرنانديز وزنيك بأن هناك شخصاً فى مدرسة هومستيد الثانوية يجب أن يلقاه، وبرر له ذلك قائلاً: "اسمه ستيف، وهو يحب القيام بالمقالب مثلك، كما أنه مهتم بصناعة الإلكترونيات كما تفعل". وربما يكون هذا اللقاء أهم لقاء حدث فى مرآب فى منطقة وادى السيليكون منذ أن دخل بيل هيوليت مرآب ديفيد باكارد قبل اثنين وثلاثين عاماً. ويتذكر وزنيك هذا اللقاء: "جلسنا أنا وستيف على رصيف المشاة المقابل لمنزل بيل لأطول وقت ممكن، وتبادلنا القصص، والتي كان أغلبها يدور حول المقالب التي قمنا بها، كما تحدثنا أيضاً عن نوعية التصميمات الإلكترونية التي صممناها. كنا نتشارك الآراء نفسها فى العديد من الأشياء، فبشكل خاص كنت أعانى صعوبة فى شرح نوعية التصميمات الإلكترونية التي أقوم بتصميمها للآخرين، إلا أن ستيف استوعبها على الفور. وأعجبت به. لقد كان نحيفاً وصلب العود إلى حد ما كما كان ممتلئاً بالحياة"، وقد تأثر جوبيز بهذا اللقاء أيضاً حيث قال ذات مرة وهو يعبر عن هذه التجربة: "ووز كان أول شخص ألقاه يعرف عن الإلكترونيات أكثر مما أعرف. وأعجبت به على الفور. فقد كنت أكثر نضجاً من عمرى الحقيقى، وكان هو أقل نضجاً من عمره الحقيقى إلى حد ما، مما أدى إلى طمس الفارق الزمنى بين عمرينا. ووز كان ذكياً جداً، لكن على الجانب العاطفى كان لا يزال فى مثل عمري".

بالإضافة إلى اهتمامهما بالحاسبات الآلية، فقد تشاركا الاهتمام بالموسيقى. ويتذكر جوبيز ذلك قائلاً: "لقد كانت فترة رائعة فى مجال الموسيقى. وكانت الحياة فى هذه الفترة تشبه العيش فى فترة كان فيها بيتهوفن وموزارت على قيد الحياة. حقاً فالتناس تنظر لها من هذا المنطلق، وقد كنت ووز منغمسين فى موسيقى هذه الفترة بشدة". وبشكل خاص؛ فقد جعل ووز من جوبيز عاشقاً لروائع أغانى بوب ديلان. يقول جوبيز: "لقد توصلنا لشخص فى سانتا كروز والذي كان ينشر معلومات دورية عن ديلان. كان ديلان يسجل جميع حفلاته الغنائية، وبعض المحيطين به لم يكونوا من أصحاب الضمائر الحية، لذا انتشرت تسجيلات حفلاته سريعاً. فقد كان المهريون يتعاملون مع كل شيء، وهذا الشخص كان لديه كل التسجيلات".

إن البحث عن تسجيلات ديLAN أصبح مشروعاً مشتركاً بينهما. قال ووز: "كنا نبحث فى سان جوس وبيركلي ونسأل عن حفلات ديLAN المهريه ونجمعها، وكنا نشترى الكتيبات التى بها كلمات أغانى ديLAN ونسهر الليلالى فى تأويل معانيها. فكلمات ديLAN كانت تحث على التأمل والتفكير". ويضيف جوبز: "أمتلك أكثر من مائة ساعة من التسجيلات بما فى ذلك كل حفلات جولاته الفنائية عامى ١٩٦٥ و١٩٦٦". وهذه هى الحفلات التى استعان فيها بوب ديLAN بألات العزف الإلكترونية. واشترى كل من جوبز ووز أحدث جهاز تسجيل شرائط أنتجته شركة تاك فى هذه الفترة. يقول وزنيك: "كنت أجعل جهازى يعمل بالسرعة البطيئة حتى أقوم بتسجيل العديد من الحفلات على شريط واحد". ويعبر جوبز عن القدر نفسه من الشغف قائلاً: "بدلاً من السماعات الضخمة، اشترت سماعة رأس رائئة وكنت أستلقى على فراشى وأستمع لهذه الحفلات لساعات".

أنشأ جوبز ناديا فى مدرسة هومستيد الثانوية لإقامة حفلات تمتزج فيها الموسيقى مع الأضواء وكذلك حياكة المؤامرات والمقالب. (قاموا ذات مرة بلصق مقعد مرحاض مطلى باللون الذهبى فى أصيص زرع). وأطلقوا على النادى اسم نادى باك فراى وهو اسم مستوحى من اسم مدير المدرسة. وعلى الرغم من أنهما قد أنهيا دراستهما بالفعل، فإن وزنيك وصديقه آلن بوم انضما للنادى مع جوبز، فى نهاية عامه قبل الأخير فى المدرسة، وذلك ليعدوا معا مقلب الوداع لطلاب السنة النهائية. وبإشارة تحمل الكثير من التباهى فى حرم مدرسة هومستيد وبعد هذه الحادثة بسنوات، توقف جوبز عند رؤيته لمكان هذا المقلب وقال: "هل ترى هذه الشرفة؟ هذا هو المكان الذى قمنا فيه بمقلب الراية التى تحمل خاتم صداقتنا". على ملاءة سرير كبيرة قام بوم بصباغتها بألوان المدرسة الخضراء والبيضاء، وقاموا بطباعة إشارة مهينة عليها. وقد ساعدتهم والدة بوم فى رسمها وأخبرتهم كيف يقومون بالتظليل حتى تبدو الصورة أكثر واقعية. وقالت لهم وهى تضحك ضحكة مكتومة: "أعرف ما يعنيه هذا". واخترعوا نظاماً من الحبال والبكرات حتى تفرد الملاءة عندما يمر طلاب السنة النهائية بجوار الشرفة، وقاموا بالتوقيع عليها باسم عملية "سواب جوب" وكلمة "سواب" تجمع من الأحرف الأولى لوزنيك وبوم مع كلمة "جوب" التى تمثل الأحرف الثلاثة الأولى من اسم جوبز. أصبح هذا المقلب جزءاً من تقاليد المدرسة، كما أنه أدى إلى إيقاف جوبز عن الدراسة مرة أخرى.

وأحد المقالب الأخرى كان يتضمن جهاز جيب صغيراً ابتكره وزنيك وكان بإمكانه أن يشوش على الإشارات التلفزيونية. وكان يصطحبه معه فى غرفة بها مجموعة من الأشخاص الذين يشاهدون التلفزيون، مثل غرفة فى مبنى سكن الطلاب، ثم يضغط على مفتاح الجهاز فى الخفاء لتصبح شاشة التلفزيون غير واضحة أو ثابتة، وعندما ينهض

شخص ما ويضرب التلفزيون بقوة، كان وزنيك يرفع إصبعه عن مفتاح جهازه لتصبح الصورة على شاشة التلفزيون واضحة. وبعد أن يجعل المشاهدين الذى لا يشكون فيه على الإطلاق يتحركون ذهاباً وإياباً بين مقاعدهم وبين التلفزيون وفقاً لرغبته، بدأ يجعل الأمر أكثر صعوبة؛ فقد كان يُبقى الصورة غير واضحة حتى يلمس شخص ما هوائى التلفزيون. ثم أخيراً جعلهم يعتقدون أن الصورة على الشاشة ستظل واضحة إن أمسك أحدهم بالهوائى وهو يقف على قدم واحدة أو وهو يلمس أعلى التلفزيون. بعد مرور سنوات، وأثناء عرض تقديمى رئيسى، وبينما كان جوبز يعانى فى محاولاته لعرض شريط فيديو، خرج جوبز عن سياق حديثه وتحدث عن المتعة التى شعرا بها مع هذا الجهاز وقال: "كان ووز يضعه فى جييبه وكنا ندخل مسكن الطلاب... حيث كان مجموعة من الطلاب يشاهدون شيئاً مثل مسلسل ستار تريك، وكان ووز يفسد شاشة التلفزيون، فكان شخص ما ينهض لإصلاحها، وبمجرد أن يرفع هذا الشخص قدمه من على الأرض، يقوم ووز بإعادة التلفزيون للعمل، وعندما يعيد قدمه مرة أخرى على الأرض، يوقف ووز التلفزيون عن العمل مرة أخرى". ثم كوّر جوبز جسمه على شكل قبة على المسرح، لينهى حديثه بضحكات مجلجلة ويقول: "وفى خلال خمس دقائق، كان ووز يجعل شخصاً ما يفعل ما أفعله الآن".

الصندوق الأزرق

انطلق المزج النهائى بين المقالب والإلكترونيات، وبدأت المغامرة التى ساعدت فى إنشاء شركة أبل - فى أحد أيام الأحاد وفى فترة ما بعد الظهيرة، عندما قرأ وزنيك مقالاً فى مجلة إسكواير التى تركتها له والدته على منضدة المطبخ. كان ذلك فى شهر سبتمبر عام ١٩٧١ وكان على وشك الرحيل فى اليوم التالى إلى بيركلى، ثالث جامعة يلتحق بها. كان المقال، والذى كتبه رون روزنوم، بعنوان "أسرار الصندوق الأزرق" تصف كيف أن قرصنة الحاسب والمحتالين على شركات الهاتف قد اكتشفوا طريقة لعمل مكالمات هاتفية لأماكن بعيدة مجاناً عن طريق محاكاة النغمات التى تنقل الإشارات على شبكة شركة إيه تى أند تى AT & T. ويتذكر وزنيك ذلك الحدث قائلاً: "فى منتصف المقال، اتصلت بصديقى المقرب، ستيف جوبز، هاتفياً وقرأت له أجزاء من المقالة الطويلة". كان يعرف أن جوبز، الذى قد بدأ فى هذه الفترة دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، كان أحد القلائل الذين يمكن أن يشاركه ما يشعر به من إثارة.

أحد أبطال هذا المقال هو جون دراير، وهو مخترق حاسبات اشتهر باسم "كابتن كرنش" لأنه اكتشف أن الصوت الذى تطلقه الصافرة للعبة التى تأتى كهدية فى عبوات حبوب الإفطار كان يشبه نفس النغمة التى ترددها ٢٦٠٠ هيرتز والتى تستخدمها محولات مسارات

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

انطلق وزنيك إلى متجر سانيفال للإلكترونيات قبل أن يفلق أبوابه فى هذا المساء واشترى ما يلزم لصناعة جهاز رقمى يصدر نغمات. كان جوبز قد صنع عداد ترددات عندما كان عضواً فى نادى مستكشفى إتش بى، واستخدموه فى تحديد النغمات التى يرغبون فى الحصول عليها. وبضبط مؤشر الجهاز، كان بإمكانهما نسخ وتسجيل النغمة التى يعدها المقال. وبحلول منتصف الليل كانا مستعدين لتجربة الجهاز. لسوء الحظ، كان مولد الذبذبات الذى استخدماه غير مستقر بما يكفى ليحاكى الأصوات المطلوبة بما يخدع شركة الهاتف. ويتذكر وزنيك: "كان بإمكاننا إدراك عدم ثبات الترددات عند استخدام عداد الترددات الذى صنعه ستيف، ولم نستطع أن نجعله يعمل بشكل صحيح. وكان يتوجب على الرحيل إلى بيركلى فى صباح اليوم التالى، لذا فقد قررنا أننى سأعمل على تصنيع نسخة رقمية من الجهاز بمجرد أن أصل إلى بيركلى".

لم يصنع أحد من قبل نسخة رقمية للصندوق الأزرق، لكن ووز كان على مستوى هذا التحدى. وباستخدام صمامات ثنائية وأكثر من ترانزيستور من منتجات راديو شاك، وبمساعدة طالب يقيم معه فى مسكن الطلاب ويدرس الموسيقى ويمتلك أذنًا موسيقية، استطاع بناء الجهاز قبل حلول إجازة العيد. يقول وزنيك عن هذا: "لم أصمم دائرة كهربائية أفخر بها أكثر من تلك الدائرة. ومازلت أعتقد أنها كانت رائعة".

فى إحدى الليالى، قاد وزنيك سيارته من بيركلى إلى منزل جوبز لتجربة الجهاز. حاولا الاتصال بعم "وزنيك" فى لوس أنجلوس لكنهما اتصلا برقم خاطئ. لكن هذا لم يكن المهم؛ حيث إن الجهاز قد نجح. وصاح وزنيك عبر الهاتف: "مرحباً إننا نتصل بك

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

فى البداية تم استخدام الصندوق الأزرق كأداة للمرح والمقالب. وأكثر هذه المقالب جراً كانت عندما اتصلا بالفاتيكان وتظاهر وزنياك بأنه هنرى كيسنجر ويرغب فى الحديث إلى بابا الفاتيكان وقال فى نبذة غنائية: "إننا فى اجتماع القمة فى موسكو ونرغب فى الحديث إلى البابا". وكان الرد أن الساعة الآن الخامسة والنصف صباحاً وأن البابا نائم. وعندما أعاد الاتصال، أجابه القس الذى من المفترض أن يقوم بأعمال الترجمة. لكنهما لم يستطيعا بالفعل الحديث إلى البابا عبر الهاتف. ويتذكر جوبز هذه المزحة ويقول: "لقد أدركوا أن ووز لم يكن هنرى كيسنجر، فقد كنا نتحدث من حجرة هاتف عمومى".

وعند هذه النقطة كانا قد وصلا إلى مرحلة فارقة وهى مرحلة ستحدد نمط شراكتهم: فقد اقترح جوبز فكرة مفادها أن الصندوق الأزرق يمكن أن يكون أكثر من مجرد هواية؛ فبإمكانهما تصنيعه وبيعه. ويقول جوبز، متنبئاً بالأدوار التى سيلعبها عندما يؤسسان شركة أبل: "جمعت بقية المكونات، مثل الصندوق ومزود الطاقة الكهربائية ولوحات المفاتيح، وحسبت السعر الذى يمكن أن نحدد للجهاز". كان الجهاز فى شكله النهائى فى حجم مجموعتين من أوراق اللعب، وتكلفت مكونات الجهاز حوالى ٤٠ دولاراً، وقرر جوبز أن بإمكانهما بيعه بسعر ١٥٠ دولاراً.

وعلى غرار قرصنة الهواتف الآخرين مثل كابتن كرانش، أطلقا على نفسيهما أسماء مستعارة حيث أصبح وزنياك بيركلى بلو، وجوبز أصبح أوف توبارك. واصطحبا الجهاز إلى مساكن الطلبة فى الكليات وأوضحا كيفية عمله بتوصيله إلى الهاتف وإلى مكبر للصوت. وبينما كان العملاء المحتملون يقفون للمشاهدة، كانا يتصلان بفندق ريتز فى لندن أو بخدمة الاستماع إلى النكات فى أستراليا. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول: "صنعنا حوالى مائة صندوق أزرق، وبعنا معظمها".

وانتهت فترة المرح وتحقيق الأرباح فى مطعم البيترزا فى مركز سانيفال التجارى. كان جوبز ووزنياك على وشك الرحيل بالمربة إلى بيركلى مصطحبين معهما صندوقاً أزرق كان قد انتهى من صنعه. جوبز كان فى حاجة إلى المال، لذا فقد كان متلهفاً على بيع الصندوق، مما دفعه إلى عرض الجهاز على شخص يجلس على مائدة مجاورة لهما. وقد اهتم هذا الشخص بالجهاز، لذا ذهب جوبز إلى كايينة هاتف وشرح له طريقة عمله بإجراء مكالمة إلى ولاية شيكاغو. ثم أخبره هذا العميل المحتمل بأن عليه الذهاب

إلى سيارته لجلب المال. وىروى جوبىز ما حدث: "ولذا فقد سرننا حتى السيارة، وأنا ووز، وكنت أحمل الصندوق الأزرق فى يدى، ثم دخل هذا الرجل إلى سيارته ووضع يده أسفل المقعد وأخرج من أسفله بندقيّة". لم يسبق لجوبىز أن تم تهديده ببندقية من قبل، لذا فقد شعر بالرعب. ويستكمل جوبىز حديثه: "كان يوجه البندقية إلى بطنى، ويقول: "أعطنى الصندوق، يا أخى"، وحاول عقلى أن يسبق تصرفى. هنا يوجد باب العربة، واعتقدت: ربما يكون بإمكانى أن أضرب الباب بعنف لينفلق على ساقيه حتى نستطيع أن نجرى، لكن كان هناك احتمال كبير أنه ربما يطلق على النار. لذا فقد سلمته الصندوق ببطء وبحذر شديد." لقد كانت سرقة غريبة، لأن السارق الذى أخذ الصندوق الأسود أعطى جوبىز رقم هاتف وقال له إنه سىحاول أن يدفع ثمن الصندوق إن كان يعمل. وعندما اتصل جوبىز هاتفيا فيما بعد بهذا الرقم، قال له هذا الرجل إنه لم يستطع اكتشاف كيفية عمل الجهاز. ولكن جوبىز وبطريقته اللبقة استطاع إقناعه هو ووزنيك فى مكان عام. لكنهما فى النهاية قررا ألا يتعملا مع هذا السارق المسلح مرة أخرى، حتى فى ظل وجود الاحتمال البعيد بأنهما قد يحصلان على المائة والخمسين دولارًا الخاصة بهما.

هذه الشراكة مهدت الطريق لما سىصبح فيما بعد مشروعًا ضخماً يؤسسانه معاً. ويتذكر جوبىز فيما بعد هذه الفترة قائلاً: "لولا الصناديق الزرقاء، لما تأسست شركة أبل. وأنا متأكد من هذا بنسبة ١٠٠%. ووز وأنا تعلمنا كيف نعمل معاً، كما اكتسبنا ثقة فى قدرتنا على حل أى مشكلة تقنية وعلى إنتاج شىء ما". لقد أنتجا جهازًا باستخدام دائرة كهربائية بسيطة يمكن أن يتحكم فى بنية تحتية تقدر بملايين الدولارات. وعن ذلك يقول جوبىز: "لا يمكنك أن تتخيل مقدار ما منحنا هذا الأمر من ثقة"، ويعبر ووز عن القناعة نفسها بقوله: "ربما كانت فكرة بيع الصناديق فكرة سيئة؛ لأنها منحتنا لمحة عما يمكننا عمله باستغلال مهاراتى فى الهندسة وما يمتلكه جوبىز من رؤية". إن مغامرة الصناديق الزرقاء وضعت الأساس لشراكة سريعاً ما بدأت. كان ووزنيك بمثابة الساحر الطيب الذى يظهر فجأة ومعه اختراع بديع وهو على استعداد ليهبه دون مقابل، وجوبىز يكتشف كيف يجعل هذا الاختراع طوع بنان المستخدم، ويقوم بتغليفه وتسويقه ليربح بعض الدولارات.

ترك الدراسة

انتبه، تفاعل...

كريسان برينان

فى ربيع ١٩٧٢، وقرب انتهاء سنته الأخيرة فى الدراسة الثانوية، بدأ جوبز فى الارتباط بفتاة تدعى كريسان برينان، وكانت فى عمره نفسه تقريباً لكنها كانت فى السنة قبل الأخيرة من الدراسة الثانوية. كان لها شعر بنى فاتح وعينان خضراوان، وقد برزت عظام وجنتيها، فأكسبتها رقة وضعفاً زادا من جاذبيتها، كما أنها كانت تحاول التغلب على أزمة انفصال والديها وهذا ما جعلها فى حالة نفسية سيئة. يقول عنها جوبز: "لقد عملنا معاً فى أحد أفلام الرسوم المتحركة، ثم بدأنا الخروج معاً، وكانت أول حب حقيقى لى". وقالت عنه كريسان فيما بعد: "كان جوبز مجنوناً بعض الشيء، وهذا ما جذبنى إليه". كان جنون جوبز من النوع المثقف. فقد بدأ تجاربه الحياتية بالحميات الإلزامية، فكان يتناول الفاكهة والخضراوات فقط، ولذا كان هزياً ونحياً مثل كلب الويت. وتعلم أن يحملق إلى الناس دون أن تطرف عيناه، كما كان ماهراً فى الصمت لفترات طويلة تتخللها نوبات مختصرة من الكلام السريع. وهذه التركيبة الغريبة التى تجمع بين القوة والتحفظ، وشعره الذى يطول كتفيه، ولحيته الشعثاء، جعلته يبدو مثل كاهن مجنون. لقد كان متقلباً، وأحياناً يبدو جذاباً وأحياناً يبدو مخيفاً. تقول عنه برينان: "كان متقلباً ويبدو كما لو كان نصف مجنون. لقد كان كثير القلق، وكأن هناك غمامة كبيرة مظلمة تحيط به".

فى ذلك الوقت بدأ جوبز فى تعاطى حبوب الهلوسة، وجعل برينان تتعاطاها أيضًا فى حقل قمح خارج سانيفال، ويقول جوبز متذكراً: "كنت أستمع كثيراً لموسيقى باخ. وفجأة وجدت حقل القمح يعزف موسيقى باخ. لقد كان أروع إحساس فى حياتى حتى هذه اللحظة، ولقد شعرت كما لو أن قائد هذه الأوركسترا سيخرج من بين أعواد القمح بصحبة باخ".

وفى صيف ١٩٧٢، وبعد تخرجه، انتقل جوبز وبرينان للعيش معاً فى كوخ فى التلال عند لوس ألتوس. وأخبر ستيف والديه بقراره قائلاً: "سأنتقل للعيش فى كوخ مع كريسان". فقال والده غاضباً: "لا لن تذهب، على جتى". وقد كانا على خلاف مؤخرًا بسبب تعاطى جوبز للماريجوانا، لكن جوبز كان عنيداً هذه المرة أيضاً، وودعهما ومضى فى طريقه.

قضت برينان الصيف كله فى الرسم، فقد كانت موهوبة، ورسمت لـ جوبز صورة مهرج وقام بتعليقها على الحائط. كان جوبز يكتب الشعر ويعزف على الجيتار. أحياناً كان يعاملها ببرود واضح ووقاحة، لكنه كان أيضاً فاتناً وقادراً على فرض إرادته. تقول عنه برينان: "لقد كان حنوناً وفى الوقت نفسه فاسياً، لقد كان تركيبة غريبة".

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

ومن أجل إيجاد طريقة للحصول على مال لشراء سيارة جديدة، أخذ جوبز صديقه وزنياك ليقله بسيارته إلى كلية دى أنزا ليتفقد الوظائف الخالية فى صحيفة حائط الكلية. واكتشفا أن مركز تسوق ويست جايت فى سان خوسيه كان يريد طلبة جامعيين ليرتدوا ملابس تنكرية لتسلية الأطفال. مقابل ثلاثة دولارات فى الساعة، قبل جوبز ووزنياك وبرينان ارتداء ملابس تنكرية ثقيلة تغطى الجسم كله بالإضافة إلى قناع للرأس وتوجهوا ليؤدوا شخصيات روايات "أليس فى بلاد العجائب" و"صانع القبعات المجنون" و"الأرنب الأبيض". وجد وزنياك بطريقته الجادة والمرحة أن الأمر ممتع، وقال: "أريد أن أقوم بهذا، إنها فرصتى لأننى أحب الأطفال. وأعتقد أن ستيف كان يعتبر الأمر عملاً سيئاً، لكنى كنت أعتبره مغامرة ممتعة"، أما جوبز فقد كان يرى هذا العمل مرهقاً، وعن هذا يقول: "لقد كان الجو حاراً، والملابس ثقيلة، وبعد فترة شعرت كما لو كنت أرغب فى ضرب بعض الأطفال". لم يكن الصبر مطلقاً من صفات جوبز.

كلية ريد

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

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

كانت كلية ريد تضم ألف طالب فقط، وهذا هو نصف العدد الذى كان موجوداً فى مدرسة هومستيد الثانوية التى كان فيها جوبز. وكانت الكلية مشهورة بالجوا المستهتر المندمج بصعوبة مع المعايير الدراسية والمنهج الأساسى اللذين يتميزان بالصرامة. قبل خمس سنوات، جلس تيموثى ليرى مرشد حركة التنوير بالمخدرات، واضعاً قدماً على أخرى فى كلية ريد أثناء جولته فى الكليات للترويج لفكرة الاكتشاف الروحانى، وفيها أقتنع مستمعيه قائلاً: "إننا نبحث عن الروحانية بداخلنا مثل أديان الماضى العظيمة... ونصنف هذه الأهداف العتيقة فى استمارة الحاضر التالية... انتبه، تفاعل، اترك الدراسة".

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

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

هذا الموقف هو أكثر التصرفات التي أشعر بالخجل منها. لم يكن لدى إحساس بالمرّة وقمت بجرح مشاعرهما، وكان ينبغي ألا أفعل ذلك. لقد فعلا الكثير كي أدخل هذه الكلية، لكنى لم أرغب فى وجودهما بهذا المكان. لم أرغب فى أن يعرف الآخرون أن لدى والديين. لقد أردت أن أشعر كأنى يتيم جاء إلى هذه الدولة بالقطار أو فجأة دون سابق إنذار، ليس له جذور، ليس له علاقات، ليس له خلفية.

وفى أواخر عام ١٩٧٢ كان هناك تغيير جذرى يحدث فى الجامعات الأمريكية؛ إذ قلت وطأة التدخل الأمريكى فى حرب فيتنام والتجنيد الإلزامى الذى تبعه. كما تراجع النشاط السياسى فى الكليات، وفى الكثير من المناقشات الليلية فى مهجع الطلبة استُبدل بالنشاط السياسى اهتمام حقيقى بطرق تحقيق الإنجاز الشخصى. وتأثر جوبز كثيرًا بالكتب التى تتناول الروحانيات والتتوير لاسيما كتاب *Be Here Now* وهو كتاب مشهور يعد دليلًا إلى كيفية التأمل وقام بكتابه "بابا رام داس" واسمه الحقيقى "ريتشارد ألبرت"، ويقول جوبز معلقًا: "لقد كان كتابًا مؤثرًا للغاية، لقد غيرنى وغير الكثيرين من أصدقائى".

وكان أقرب صديق له من هؤلاء الأصدقاء طالب خفيف اللحية فى العام الجامعى الأول يدعى دانييل كوتك وقابل جوبز بعد أسبوع من وصولهما إلى كلية ريد، وكان يشاركه الاهتمام بفلسفة الزن، والمطرب بوب ديلان، قدم كوتك من ضاحية ثرية من ضواحي نيويورك، وكان ذكيًا لكنه ليس مفعمًا بالحيوية، كان يتبع سلوكيات الهيبين الراضة للقيم التقليدية لكن قلل من أثر هذا الرفض اهتمامه بالبوذية. إن هذا البحث الروحاني جعله يتجنب الممتلكات المادية، لكنه كان معجبًا بسجل الأشرطة الذى يمتلكه جوبز. ويقول كوتك متذكرًا: "لقد كان لدى ستيف جهاز تسجيل على بكرتين من إنتاج شركة تياك، وكان لديه قدر هائل من التسجيلات المهربة للمطرب ديلان، لقد كان ستيف رائعًا وبارعًا فى التكنولوجيا".

بدأ جوبز يقضى كثيرًا من وقته مع كوتك ورفيقته إليزابيث هولمز رغم أنه وجه لها إهانة شخصية فى أول لقاء جمع بينهما. كانوا يسافرون معًا إلى الساحل من خلال التطفل على سائتى السيارات، وكانوا يتناقشون فى النقاشات نفسها التى كانت تدور فى المهجع والتى تتناول معنى الحياة، كما ذهبوا إلى مهرجانات الحب وإلى مركز "الزن" البوذى للحصول على وجبات نباتية مجانية. يقول كوتك متذكرًا: "لقد كان الأمر مرحًا جدًّا، لكنه كان فلسفيًا أيضًا، لقد أخذنا فلسفة الزن بشكل جدى جدًّا".

وأخذ جوبز يتشارك كتبه مع كوتك، ومن بين هذه الكتب كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* للكاتب شونريو سوزوكى وكتاب *Autobiography of a Yogi* للكاتبة برمهنا يوجانتدا، وكتاب *Cutting Through Spiritual Materialism* للكاتب تشوجيام

ترينجبا. وقاموا بعمل غرفة للتأمل فى العلية الموجودة فوق حجرة إليزابيث هولمز وزينوها برسومات هندية، وكليم هندی وشموع وبخور ووسائد للتأمل. يقول جوبيز متذكراً: "كانت هناك فتحة صغيرة فى السقف تقود إلى العلية وكان بها مساحة كبيرة، وأحياناً كنا نتناول حبوب الهلوسة، لكن فى الأساس كنا نتأمل فقط".

لم يكن انخراط جوبيز فى الروحانيات الشرقية خاصة فلسفة الزن مجرد رغبة عابرة أو نزوة شبابية، بل إنه اعتنقها بشدته المعهودة وأصبحت راسخة ومحفورة فى شخصيته. يقول كوتك: "لقد اعتنق ستيف فلسفة الزن إلى درجة كبيرة وقد تأثر بها تأثراً قوياً، ويمكنك أن تلاحظ ذلك فى تركيزه الشديد الواضح المتسم بالبساطة فى الجمال". كما تأثر جوبيز كثيراً بتركيز البوذية على الحدس، وقال عن ذلك فيما بعد: "بدأت أدرك أن الفهم والوعى الحدسى أهم بكثير من التفكير المجرد والتحليل الذهنى المنطقى". بيد أن هذا الاعتناق الشديد صعّب عليه الحصول على السلام الداخلى، فلم يكن وعيه بفلسفة الزن مصحوباً بزيادة فى الهدوء أو راحة البال أو العلاقات الشخصية الطيبة.

كان جوبيز وكوتك يلعبان نوعاً من الشطرنج كان منتشرًا فى ألمانيا فى القرن التاسع عشر يسمى "كريجسبيل"، وفيه يجلس اللاعبان وظهر أحدهما إلى ظهر الآخر، ولكل منهما رقعة وقطع شطرنج، ولا يمكن لأحدهما رؤية رقعة وقطع الآخر. ويجلس معهما وسيط يخبرهما إذا ما كانت الحركة التى يرغب أحدهما فى القيام بها مسموحة أم ممنوعة، وعلى كل منهما أن يخمن مكان قطع الآخر، وتقول إليزابيث التى كانت تلعب دور الوسيط فى اللعبة: "أروع لعبة لعبتها معهما كانت أثناء عاصفة رعدية شديدة وكنا نجلس بجوار المدفأة. حيث كانا يتحركان بسرعة شديدة، لقد كنت أتحقّق بهما بالكاد".

من الكتب الأخرى التى أثرت على جوبيز فى السنة الأولى فى الكلية كتاب *Diet for a Small Planet* للكاتب فرانسيس مورلايه وفيه يعرض فوائد الحمية النباتية للفرد وللوكوب. ويقول جوبيز متذكراً: "فى ذلك الوقت تخلّيت عن تناول اللحوم إلى الأبد". لكن الكتاب عزز ميل جوبيز إلى اتباع الحميات الغذائية المتطرفة التى تضم تناول الشربة أو الامتناع عن تناول الطعام أو تناول نوع أو نوعين من الطعام كالجزر أو التفاح لعدة أسابيع. اتبع جوبيز وكوتك الحمية النباتية فى العام الجامعى الأول بصرامة شديدة. ويقول كوتك متذكراً: "لقد كان ستيف متمسكاً بها أكثر منى. لقد كان يعيش على تناول حبوب الإفطار رومان ميل". لقد كانا يذهبان للتسوق عند الجمعيات التعاونية الخاصة بالمزارعين، وكان جوبيز يشتري صندوقاً من حبوب الإفطار يستمر معه لمدة أسبوع، وكان يشتري كمية كبيرة من أطعمة صحية أخرى. يقول كوتك: "كان ستيف يشتري ما يزرعونه من بلح ولوز ويشتري كثيراً من الجزر، وبيتاع عصارة شامبيون لتصنع عصير وسلطة الجزر. وهناك قصة تروى عن تحول جوبيز إلى اللون البرتقالى من كثرة تناول الجزر، وهذا الموضوع

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

وزاد هوس جوبز بهذه العادات الغذائية عندما قرأ كتاب *Mucusless Diet Healing System* للكاتب أرنولد إيهريت وهو كاتب ألماني من كتاب أوائل القرن العشرين ومتعصب لقواعد التغذية. لقد كان يرى وجوب عدم تناول أى شيء سوى الفواكه والخضراوات الخالية من النشا، وزعم أن هذه الأطعمة تمنع الجسم من تكوين المخاط الضار، وكان يناصر فكرة تطهير الجسم بانتظام من خلال الامتناع عن تناول الطعام لفترة طويلة. وهذا يعنى نهاية لعصر تناول حبوب إفطار رومان ميل أو أى أنواع من الخبز أو الحبوب أو اللين. وبدأ جوبز في تحذير أصدقائه من مخاطر المخاط الكامن في الخبز. ويقول جوبز معلقاً: "لقد التزمت بهذا الأمر بطريقتي الجنونية المعهودة". وفي بعض الأحيان كان جوبز وكوتك يتناولان التفاح فقط طوال أسبوع، ثم بدأ جوبز في تجربة الامتناع عن تناول الطعام. فبدأ يتمتع لمدة يومين، وحاول مد هذه الفترة إلى أسبوع أو أكثر، وكان يكسر هذه الفترات بتناول كميات هائلة من المياه والخضراوات الورقية، ويقول جوبز عن ذلك: "بعد مرور أسبوع تشمر بشعور رائع؛ إذ تشمر بقدر كبير من الحيوية نظراً لأنك لست مضطراً لهضم أطعمة كثيرة. لقد كان قوامي مثاليًا. وكنت أشعر بأننى أستطيع النهوض والذهاب إلى سان فرانسيسكو سيراً على الأقدام في أى وقت شئت".

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

روبرت فريدلاند

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

كان فريدلاندر أكبر من جوبز بأربع سنوات لكنه لم يكن قد تخرج بعد، وهو ابن لأحد الناجين من معسكرات الاعتقال النازية وأصبح والده فيما بعد مهندساً ثرياً في شيكاغو، وقد ذهب فريدلاندر قبل ذلك إلى كلية بودوين وهى كلية فنون حرة فى ماين، وفى العام الثانى فى الكلية تم القبض عليه بتهمة حيازة ٢٤,٠٠٠ قرص من حبوب الهلوسة تقدر قيمتها بنحو ١٢٥,٠٠٠ دولار، وظهرت صورته فى الجريدة المحلية بشعره الأشقر المنسدل إلى كتفيه وقد بدأ مبتسماً للمصورين أثناء اقتياده، وحكم عليه بستنتين سجناً فى أحد السجون الفيدرالية بولاية فيرجينيا، وأطلق سراحه من هذا السجن فى عام ١٩٧٢. وفى خريف هذا العام توجه إلى كلية ريد وهناك على الفور خاض انتخابات رئيس اتحاد الطلبة قائلاً إنه بحاجة إلى تنظيف اسمه من "الإخفاق القضائى" الذى ألم به. وقد فاز فعلاً فى الانتخابات.

وكان فريدلاندر قد استمع إلى بابا رام داس مؤلف كتاب *Be Here Now* وهو يلقى خطاباً فى بوسطن وتأثر بالروحانيات الشرقية تأثراً كبيراً تماماً مثل جوبز وكوتك، وخلال صيف ١٩٧٢، سافر إلى الهند لمقابلة المعلم الهندى لـ بابا رام داس ويدعى نيم كارولى بابا ويعرف لدى الكثير من أتباعه باسم "مهراجا - جى"، وعندما عاد فريدلاندر فى ذلك الخريف، كان قد اتخذ اسماً روحانياً، وسار مرتدياً الصندل والثوب الهندى الطويل. استأجر فريدلاندر حجرة بعيدة عن الحرم الجامعى فوق أحد الجراجات وكان جوبز يذهب إليه كثيراً فى العصارى ليزوره. لقد افتتن بقوة الاعتقاد الظاهرة لدى فريدلاندر وظن أن هناك حالة من التنوير موجودة فعلاً ويمكنه الوصول إليها، يقول جوبز معلقاً: "لقد ارتقى بى إلى مستوى مختلف من الوعى".

فريدلاندر أيضاً وجد جوبز مبهراً، وقال عنه لاحقاً لأحد الصحفيين: "كان جوبز يسير حافياً، وأكثر ما أدهشنى منه هو حماسه، فأى شىء يثير اهتمامه يقوم بممارسته إلى حد متطرف"، وطور جوبز مهارته فى استخدام التحديق والصمت لقيادة الآخرين. وعن هذا يقول فريدلاندر: "من الأمور المميزة لـ جوبز أنه كان يحملق إلى محدثه، ويحدق إلى مقلتيه وي طرح عليه أسئلة ويريد منه جواباً دون أن يشيح محدثه بناظره عنه".

ووفقاً لـ كوتك، فإن بعض السمات الشخصية لـ جوبز والتي استمر قليل منها معه فى حياته العملية، كانت مأخوذة من فريدلاندر. وعن هذا يقول كوتك: "لقد علم فريدلاندر جوبز نطاق تحريف الواقع. لقد كان جذاباً ومحتالاً بعض الشيء وكان يستطيع قلب الأمور لصالحه تماماً. وكان متقلباً وواثقاً من نفسه ومستبداً إلى حد ما. وقد أثارت هذه الأمور إعجاب جوبز واكتسب أيضاً هذه الصفات بعد قضاء وقت مع روبرت".

استوعب جوبز طريقة فريدلاندر فى جعل نفسه محور الانتباه، حيث يقول كوتك: "كان روبرت شخصاً اجتماعياً وجذاباً ومقنعاً كمندوبى المبيعات. وعندما قابلت ستيف للمرة

الأولى وجدته خجولاً لا يسعى لجذب الأنظار وكان متحفظاً جداً، وأعتقد أن روبرت علمه الكثير عن مهارات البيع، وكيف يخرج من قوقته وكيف يكون منفتحاً ومسيطرًا على الموقف"، ويستطرد قائلاً: "كان فريدلاند يتمتع بحضور عالٍ كأنه كهرباء عالية التردد. فما إن يدخل غرفة حتى يلاحظ الجميع وجوده على الفور. وكان ستيف على النقيض التام لذلك عندما أتى إلى كلية ريد. وبعد قضاء وقت مع روبرت، انتقل إليه بعض من هذا الحضور الطاغى".

وفى مساء الأحد من كل أسبوع، كان جوبز وفريدلاند يذهبان إلى معبد هير كريشنا في الجهة الغربية لبورتلاند، وغالبًا ما كان يصاحبهما كوتك ورفيقته إليزابيث. كانوا يرقصون ويفنون بصوت مرتفع، وتذكر إليزابيث هذه الأيام قائلة: "كنا نصل إلى حالة هياج بسبب المخدرات. وكان روبرت يفقد صوابه ويرقص كالمجنون. أما ستيف فكان يجلس هادئًا كما لو كان محرّجًا من أن يتصرف بطيش". وبعد ذلك كانوا يقدمون لهم أطباقًا ورقية تعج بقدر كبير من الأطعمة النباتية.

كان فريدلاند يقوم بالإشراف على مزرعة تفاح مساحتها ٢٢٠ فدانًا تقع على بعد حوالي أربعين ميلًا جنوب غرب بورتلاند وكان يملكها عمه مارسيل مولار وكان سويسريًا غريب الأطوار. وبعد أن تأثر فريدلاند بالروحانية الشرقية حولها إلى معسكر أسماه مزرعة أوول وان، وكان جوبز يقضى هناك العطلات الأسبوعية برفقة كوتك وإليزابيث وغيرهما من الأشخاص الباحثين عن التنوير مثلهم. وكانت المزرعة تضم بيتًا أساسيًا وحظيرة كبيرة وسقيفة حديقة كان ينام فيها كوتك ورفيقته. كان جوبز مسئولًا عن تقليم أشجار التفاح. يقول فريدلاند متذكرًا: "كان ستيف يدير بستان التفاح، وكنا نعمل في صناعة عصير التفاح العضوى. وكانت مهمة ستيف تتمثل في اقتياد بعض الهيبين لتقليم البستان وإعادةه إلى شكله السابق".

كان رهبان وأتباع معبد هير كريشنا يأتون ويحضرون أطعمة نباتية تفوح منها رائحة الكمون والكزبرة والكركم. تقول إليزابيث متذكرة: "كان ستيف يأتي جائعًا ثم يملأ معدته بالطعام. وبعد ذلك يقوم بتقيؤ الطعام. لقد ظننت لسنوات أنه مريض بالنهم. لقد سبب لي هذا الأمر كثيرًا من الضيق؛ لأننا كنا نتعب في سبيل إعداد هذه الأطعمة، وكان لا يجعلها تمكث في معدته".

بدأ جوبز يجد صعوبة في تقبل أسلوب إدارة فريدلاند للطائفة. وعن هذا يقول كوتك: "ربما كان يرى الكثير من روبرت في نفسه، وعلى الرغم من أن المعسكر كان يفترض أنه ملاذ بعيد عن المادية، فإن فريدلاند بدأ يديره كنوع من التجارة، وكان يطلب من أتباعه تقطيع وبيع الأحطاب وصنع معاصر التفاح ومواقد الخشب والقيام بأنشطة تجارية أخرى دون تلقى أجر. وذات ليلة نام جوبز تحت طاولة في المطبخ واندهش لرؤية بعض الناس

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

وبعد عدة سنوات، بعد أن أصبح فريدلاند مليارديراً لعمله فى التنقيب عن النحاس والذهب فى فانكوفر وسنغافورة ومنغوليا، قابلته وجلسنا لتناول الشراب فى نيويورك. وفى ذلك المساء أرسلت بريداً إلكترونياً إلى جوبز وأخبرته بالمقابلة. وخلال ساعة هاتقنى من كاليفورنيا وحذرنى من الاستماع إلى فريدلاند وقال إن فريدلاند واقع فى مشكلة بسبب الانتهاكات البيئية التى تسببها مناجمه، وحاول فريدلاند التواصل مع جوبز كى يتدخل ويتحدث مع الرئيس بيل كلينتون لكن جوبز لم يستجب لطلبه. وعنه يقول جوبز: "لطالما قدم روبرت نفسه فى صورة شخص روحانى، لكنه جاوز الجاذبية إلى الاحتيال. من الغريب أن يتحول أحد الأشخاص الروحانيين الذين عرفتهم فى الصبا إلى شخص انتهازى ومستغل بكل معنى الكلمة".

ترك الكلية...

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

وفيماء بعد شعر جوبز بالذنب لإنفاق كثير من أموال والديه على تعليم يجده لا يستحق، وقال جوبز فى حفل تخرج شهير فى جامعة ستانفورد: "كل مدخرات والدى المنتمين للطبقة العاملة كانت تنفق على مصاريف الكلية. لم يكن لى لى أية فكرة عما أريد أن أفعله فى حياتى، ولا حتى كيف ستساعدنى الكلية فى معرفة ذلك. فى تلك الكلية كنت أنفق كل الأموال التى ادخرها أبواى طوال حياتهما. لذلك قررت ترك الكلية وكنت واثقاً من أن كل الأمور ستكون على ما يرام". لم يكن ستيف يرغب فعلاً فى ترك كلية ريد، إنما أراد الكف عن دفع مصاريف الكلية

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

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

وفى الوقت الذى لم يكن فيه جوبز ملتحقاً كطالب نظامى في كلية ريد، كان يعيش حياة بوهيمية. إذ كان يذهب إلى الكلية حافى القدمين في أغلب الوقت، وكان يرتدى صندلاً أثناء تساقط الثلوج. وكانت إليزابيث هولز تعد له الوجبات في محاولة منها لمواكبة أنظمتها الغذائية المهووسة. وكان يعيد زجاجات الصودا مقابل العملات المعدنية، واستمر في الذهاب لتناول العشاء المجانى في كل أحد في معبد هير كرشنا، وكان يرتدى سترة محشوة بريش البط في شقة المرآب الخالية من الدفء التي استأجرها مقابل ٢٠ دولاراً في الشهر. وعندما كان يحتاج إلى المال كان يعمل في معمل قسم علم النفس في صيانة الأجهزة الإلكترونية التي تستخدم في إجراء تجارب سلوكية على الحيوانات. وكانت كريسان برينان تأتي لزيارته بين الحين والآخر. كانت علاقتهما متقطعة وغير منتظمة، لكنه في أغلب الوقت كان يهتم بتحفيز روحه وبيحثه المستمر عن التنوير الروحاني والشخصى.

وقد علق جوبز على هذه الفترة لاحقاً فقال: "دخلت إلى مرحلة النضج في وقت سحري. لقد زاد وعينا بفضل فلسفة الزن وكذلك بفضل حبوب الهلوسة"، وفيما بعد في

حياته سينسب الفضل إلى حبوب الهلوسة في جعله مستديرًا، فيقول: "لقد كان تعاطى حبوب الهلوسة تجربة قوية ومن أهم الأمور في حياتي. فهي توضح لك أن هناك وجهًا آخر للعملة، ولا يمكنك تذكره عندما يتلاشى لكنك تعلمه. لقد زادت من إحساسي بما هو مهم والمتمثل في خلق الأمور العظيمة بدلًا من جنى المال، وإعادة الأمور مرة أخرى إلى مضمار التاريخ والوعى البشرى قدر استطاعتي".

أتارى والهند

فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب

أتارى

فى فبراير عام ١٩٧٤، وبعد مرور ١٨ شهراً على التسكع بكلية ريد، قرر جوبيز العودة إلى بيت والديه بمدينة لوس ألتوس والبحث عن عمل؛ ولم يكن البحث عن عمل صعباً. ففى فترات الذروة خلال السبعينيات من القرن العشرين، كانت إعلانات طلب فنيى التكنولوجيا الموجودة فى قسم الإعلانات المبوبة بجريدة سان خوسيه مركزى تكفى لملء ٦٠ صفحة إعلانات، وأحد الإعلانات التى جذبت انتباه جوبيز كان مكتوباً فيه: "استمتع واكسب المال". فى ذلك اليوم، ذهب جوبيز إلى شركة أتارى، وهى شركة مصنعة لألعاب الفيديو، وأخبر مدير قسم شئون العاملين - الذى استغرب من شعره الأشعث وملابسه - أنه لن يفادر الشركة حتى يحصل على وظيفة.

كان مؤسس شركة أتارى رائد أعمال ضخم الجثة يدعى نولان بوشنيل، كان رجلاً ذا حضور حالمًا ذا شخصية كاريزمية، تغلفها مسحة رقيقة من القدرة على الإبهار. بعبارة أخرى، كان مثلاً أعلى فى انتظار أن يحتذى به الآخرون. وبعد أن صار مشهوراً، كان يهوى قيادة سيارات رولز رويس ويعقد اجتماعاته مع طاقم العاملين فى حمام جاكوزى، وكما فعل فريدلاندر - وكما سيتعلم جوبيز أن يفعل - كان بإمكانه أن يحول الجاذبية إلى قوى ماكرا ليحرف الواقع ويغيره بقوة شخصيته. كان كبير المهندسين فى شركته يدعى آل ألكورن، وهو رجل سمين ومرح ومجتهد يحاول تطبيق رؤية الشركة ويكبح جماح بوشنيل.

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

عندما وصل جوبز إلى شركة أتاري مرتدياً خفياً ومطالئاً بوظيفة، تم استدعاء آل ألكورن لمقابلته، وعن هذا يقول ألكورن: "أخبروني بأن هناك شاباً من الهيببيين بالرددهة يقول إنه لن يفادر حتى نعينه في وظيفة وتساءلوا: "هل نحضر له الشرطة أم ندعه يدخل إليك؟" فقلت لهم دعوه يدخل!".

ومن ثم، أصبح جوبز واحداً من أول خمسين موظفاً بشركة أتاري، حيث عمل في وظيفة فنى مقابل ٥ دولارات في الساعة. ويتذكر ألكورن قائلاً: "عند استعادة الأحداث، كان من الغريب تعيين أحد المتسربين من التعليم بكلية ريد. ولكنني رأيت فيه شيئاً. كان ذكياً للغاية ونشيطاً ومتحمساً للتكنولوجيا". كلفه ألكورن بالعمل مع مهندس صارم يدعى دون لانج. وفي اليوم التالي، اشتكى لانج قائلاً: "هذا الشاب من شباب الهيببيين وله رائحة نتنة. لماذا تفعل بي هكذا؟ هذا شخص يستحيل التعامل معه". كان جوبز متمسكاً بمعتقد أن النظام الغذائي المعتمد على الخضراوات والفاكهة سيمنع المخاط ويمنع أيضاً رائحة الجسد، حتى إن كان لا يستخدم مزيلات التعرق أو الاستحمام بانتظام. وكانت نظرية خاطئة.

كان لانج وآخرون يرغبون في تسريح جوبز، ولكن بوشنيل فكر في حل. قال: "لم تهمنى الرائحة و السلوك. كان ستيف شخصاً حساساً، ولكنني كنت معجباً به نوعاً ما. ولذا، طلبت منه أن يعمل في الدوام الليلي. وكانت هذه طريقة لإنقاذه". كان جوبز يأتي في المساء بعد انصراف لانج والآخرين ويعمل طوال الليل، وعلى الرغم من انعزاله، فإنه كان مشهوراً بفضاظته، ففي تلك المناسبات التي يصادف فيها التعامل مع الآخرين، كان يميل نحو وصفهم بالحمقى. وفي استعادته لأحداث الماضي، كرر جوبز هذا الرأي قائلاً: "السبب الوحيد لتألقى هو أن الآخرين كانوا سيئين للغاية".

وعلى الرغم من غروره (أو ربما بسبب غروره) ، استطاع جوبز أن يأسر قلب مدير شركة أتاري. ويسترجع بوشنيل ذلك قائلاً: "كان شخصاً فلسفياً. وقد اعتدنا مناقشة الإرادة الحرة في مقابل الجبرية، وكنت أؤمن بأن الأمور مقدره علينا لدرجة أننا مبرمجون. لو كانت لدينا معلومات كاملة، لكان بإمكاننا التنبؤ بتصرفات الآخرين. غير أن ستيف كان يشعر بالعكس". كانت هذه الرؤية تتناسب مع إيمانه بقدرة الإرادة على تحريف الحقائق.

ساعد جوبز في تطوير بعض الألعاب من خلال استخدام الشرائح الإلكترونية لإنتاج تصميمات ممتعة، واكتسب جوبز بعضاً من قدرة بوشنيل على الانفراد بالرأى وتسيير

الأمر حسب هواه. بالإضافة إلى ذلك، كان جوبيز يقدر بساطة ألعاب شركة أتارى بصورة بديهية. كانت هذه الألعاب تأتي بدون كتيب تعليمات وليست بها أى تعقيدات بحيث يستطيع المبتدئ صاحب المعرفة القليلة التعامل معها وكانت التعليمات الوحيدة توجد فى لعبة شركة أتارى ستار تريك: "١. ادخل العملة. ٢. تجنب وحوش الكلينجونز".

لم يكن جميع زملاء جوبيز يتحاشونه. حيث كون صداقة مع رون واين وهورسام بشركة أتارى والذي كان قد أسس شركة لتصنيع الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية. ولكنها فشلت فيما بعد، ولكن جوبيز صار مفتوناً بالفكرة لدرجة جعلته من الممكن أن يؤسس شركته الخاصة. يقول جوبيز: "كان رون شخصاً رائعاً. لقد أسس شركات بمفرده. لم أقابل فى حياتى شخصاً مثله". واقترح جوبيز على وين أن يبدأ مشروعاً معاً، وأخبره جوبيز بأن بإمكانه اقتراض ٥٠,٠٠٠ دولار وأنهما يستطيعان تصميم الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية والتسويق لها. ولكن وين كان منهمكاً فى العمل، ولذا رفض. ويسترجع وين قائلاً: "قلت له إن هذه أسرع طريقة لتخسر ٥٠,٠٠٠ دولار. ولكنى أعجبت برغبته الجامعة لتأسيس شركته الخاصة".

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

الهند

أحد الأسباب التى جعلت جوبيز متحمساً لكسب مبلغ من المال فى وقت مبكر من عام ١٩٧٤ أن "روبرت فريدلاند"، الذى قام بزيارة الهند فى الصيف الماضى، كان يحثه على القيام برحلة روحية إلى هناك. كان فريدلاند يدرس مع نيم كارولى بابا (مهاجا - جى) الذى كان المرشد الروحى لحركة الهيببيين فى الستينيات من القرن العشرين. قرر جوبيز

أن يقوم بالرحلة نفسها، وقام بتجنيد دانييل كوتك للذهاب معه. لم يكن جوبز متحمساً لمجرد خوض المغامرة؛ حيث يقول: "كان هذا بالنسبة لى بحثاً جاداً. كنت قد اتجهت إلى فكرة التنوير ومحاولة فهم مَنْ أكون وكيف أتناغم مع ما حولى". وأضاف كوتك أن رحلة جوبز ربما يدفعها عدم معرفته بوالديه الحقيقيين. وعن هذا يقول: "كان هناك خواء بداخله وكان يحاول ملأه".

وعندما أخبر جوبز العاملين بشركة أتارى بأنه ذاهب فى رحلة للبحث عن مرشد روحى بالهند، كان ألكورن مندهشاً، ويصف ذلك الموقف، قائلاً: "جاء إلى وحدى بى وأعلن قائلاً: "إننى ذاهب للبحث عن مرشدى الروحى"، فقلت له: "يا للهراء، كلا، قدم طلباً كتابياً!" وقال إنه يرغب منى أن أساعده فى تكاليف الرحلة، فقلت له: "هذا هراء!". بعد ذلك، واتت ألكورن فكرة. كانت شركة أتارى تصنع مكونات الألعاب وتشحنها إلى مدينة ميونيخ، حيث يتم تجميعها وتوزيعها بمدينة تورينو. ولكن كانت هناك مشكلة ألا وهى: نظراً لأن اللعبة مصممة وفقاً لمعدل الأطر الأمريكى لظهور الصورة على الشاشة فى الثانية الواحدة والذى يبلغ ٦٠ إطاراً فى الثانية، لذا كانت هناك مشكلات محبطة فى أوروبا، حيث كان معدل الأطر خمسين إطاراً فى الثانية. وأخذ ألكورن يصوغ الحلول مع جوبز ثم عرض عليه أن يتحمل تكاليف سفره إلى أوروبا لتطبيق الحل. وقال: "لا بد أن تكاليف السفر إلى الهند من هناك أرخص". ووافق جوبز. ولذا، أرسله ألكورن وقال له: "بلغ سلامى إلى مرشدك الروحى".

قضى جوبز بضعة أيام فى مدينة ميونيخ، حيث قام بحل تلك المشكلة، ولكنه أربك المديرين الألمان الذين يرتدون حلاً سوداء. فشكوا إلى ألكورن أن مظهره غير مهندم ورائحته نتنة ويتصرف بفظاظة. يقول ألكورن: "فسألتهم: ألم يحل المشكلة؟" فأجابوا: "بلى". فقلت: "إذا واجهكم المزيد من المشكلات، فقط اتصلوا بى، فلدى كثير من الرجال مثله". فقالوا: "لا، فسوف نعتنى بالأمر بأنفسنا فى المرة التالية". ومن جانبه، كان جوبز محبطاً لأن الألمان يحاولون إطعامه اللحم والبطاطس. واشتكى إلى ألكورن ذات مرة فى مكالمة هاتفية قائلاً: "إنهم لا يعرفون معنى كلمة نيابتى من الأساس".

وأمضى وقتاً أفضل حين استقل القطار لمقابلة الموزع فى مدينة تورينو، حيث يقدم الإيطاليون المعجنات وكانت الصداقات التى كونها هناك أكثر لطفاً. ويتذكر جوبز قائلاً: "قضيت أسبوعين رائعين فى مدينة تورينو وهى مدينة صناعية تتسم بالتوتر. كان الموزع يصطحبنى كل ليلة إلى العشاء، وفى هذه الأماكن كان هناك ثمانى طاوولات فقط ولم تكن هناك قائمة للطعام. كل ما عليك فعله هو أن تطلب منهم ما تريد، وهم يعدونه لك. وإحدى هذه الطاوولات كانت محجوزة لمدير شركة فيات. كانت تجربة رائعة حقاً". بعد ذلك ذهب جوبز إلى مدينة لوجانو السويسرية، حيث مكث مع عم فريدلاندر ومن هناك استقل الطائرة إلى الهند.

وعندما نزل من الطائرة فى نيودلهى، شعر بحرارة الجو المرتفعة من مدرج الإقلاع، على الرغم من أن الوقت كان فى شهر إبريل فقط. وكان قد أخذ اسم أحد الفنادق ولكن وجده ممتلئاً. ولذا، ذهب إلى فندق أصغر سائق السيارة الأجرة أنه جيد. يقول جوبز: "كنت متأكدًا من أنه يحصل على إكرامية من المكان؛ لأنه اصطحبنى إلى مكان سيئ للغاية". وسأل جوبز صاحب المكان إذا ما كانت المياه منقاة وصدق الإجابة بغباء. وعن هذا يقول: "أصبت بإسهال بسرعة. كنت مريضًا، مريضًا للغاية، حيث أصبت بحمى، ونقص وزنى من ٧٢ كيلو جرامًا إلى ٥٤ كيلوجرامًا فى حوالى أسبوع واحد".

ويمجرد أن استرد جوبز صحته وقدرته على الحركة، قرر أنه ينبغي عليه مغادرة دلهى. ومن ثم، اتجه نحو مدينة هاريدوار فى غرب الهند بالقرب من منبع نهر الجانج، الذى كان يُقام عليه مهرجان مشهور باسم كومبه ميلا. حيث يتوافد أكثر من عشرة ملايين شخص على مدينة عدد سكانها لا يزيد على ١٠٠,٠٠٠ شخص. يقول جوبز: "وهناك ينتشر معلمون روحيون، وهناك خيمة لهذا المعلم وذاك. وهناك رجال يركبون الأفيال، وكل هذه الأمور. قضيت هناك بضعة أيام، ولكننى قررت أنه يتعين على مغادرة هذا المكان أيضًا".

استقل جوبز القطار ثم حافلة إلى قرية بالقرب من ناينيتال عند سفح جبال الهيمالايا، هناك حيث يعيش نيم كارولى بابا - أو كان يعيش. وفى الوقت الذى وصل فيه جوبز إلى هناك، لم يكن نيم كارولى بابا على قيد الحياة. استأجر جوبز حجرة مفروشة بالحصير على الأرض من أسرة ساعدته على التعافى من خلال توفير الخضراوات له. يقول جوبز: "كان يوجد بهذه الغرفة نسخة من كتاب بعنوان *Autobiography of a Yogi* باللغة الإنجليزية قد تركها مسافر سابق، وقرأتها عدة مرات لأنه لم يكن أمامى شئ أفعله، وكنت أنتقل من قرية لأخرى وتعافيت من الحمى التى أصابتنى". وكان من بين أصدقاء جوبز لارى بريليانت، وهو متخصص فى الأمراض الوبائية يعمل على القضاء على مرض الجدري وقام مؤخرًا بإدارة مؤسسة جوجل للأعمال الخيرية ومؤسسة سكول. ولقد صار صديق العمر لـ جوبز.

وذات مرة، أخبر راهب هندوسى جوبز بأنه سيجتمع بمرتاديه عند ضيعة فى جبال الهيمالايا يمتلكها رجل أعمال ثرى. ويحكى جوبز ذلك الموقف فيقول: "كانت فرصة لأرى مرشدًا روحياً وأختلط بتابعيه وتلاميذه، وكانت فرصة عظيمة أيضًا لتناول وجبة جيدة. كان بإمكانى أن أشم رائحة الطعام كلما اقتربنا. وكنت جائعًا للغاية". وبينما كان جوبز يتناول طعامه، اختاره المرشد الروحى - الذى لم يكن أكبر من جوبز بكثير - من بين الزحام وأشار إليه وبدأ يضحك بطريقة هستيرية. ويتذكر جوبز قائلاً: "جاء إلى مسرعًا وأمسك بى وقال بصوت يشبه الصفير: "أنت مجرد طفل"، لم أكن أريد كل هذا

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

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

على الرغم من ذلك، كان جوبز كريماً أيضاً. عندما وصلا إلى مدينة مانلى، سُرقَت حقيبة النوم الخاصة بكوتك وشيكات السفر الموجودة بها. يتذكر كوتك ذلك الموقف قائلاً: "قام جوبز بتغطية كل نفقات الطعام والانتقال بالحافلة في طريق العودة إلى دلهي". كما أنه أعطى كوتك ما بقى معه من نقود، حوالى ١٠٠ دولار، ليساعده في وقت الشدة.

وفي أثناء الأشهر السبعة التي قضاها في الهند، كان يكتب لوالديه على نحو متقطع، ويحصل على البريد من المكتب الأمريكى للبريد السريع الموجود بنيودلهي عندما يمر بها. وتفاعاً والداه عندما تلقيا مكالمة هاتفية من ستيف بمطار أوكلاند يطلب منهما أن يصطحباه. وعلى الفور، قادا السيارة من لوس ألتوس إلى هناك. يقول جوبز مسترجعاً الأحداث: "كان رأسى حليقاً وكنت أرتدى رداءً قطنياً هندياً وكانت بشرتى مائلة إلى السمرة المشوبة بالحمرة من أثر التعرض للشمس. وكنت أجلس في انتظارهما ومرا بى حوالى خمس مرات وفي النهاية جاءت أمى وقالت متسائلة: "ستيف؟" فقلت لها: "أهلاً". واصطحباه إلى المنزل، حيث واصل البحث عن نفسه. كان بحثاً به عدة طرق نحو التنوير. ففى الصباح والمساء، يتأمل فلسفة الزن ويذاكرها وفيما بين الصباح والمساء كان يذهب إلى ستانفورد لدراسة مواد الفيزياء أو الهندسة.

البحث

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

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

كانت العودة إلى أمريكا بالنسبة لى أشبه بصدمة ثقافية تفوق صدمة ذهابى إلى الهند. لا يستخدم الناس فى ريف الهند ذكاءهم مثلما نعمل، إنهم يستخدمون حدسهم. لذا، فإن الحدس لديهم أكثر تقدماً من أى مكان آخر فى العالم. والحدس شىء قوى للغاية، أكثر قوة من الذكاء، من وجهة نظرى. وكان لهذا أثر كبير على عملى.

إن التفكير المنطقى للغرب ليس سمة متأصلة فى البشر، ولكن يمكن تعلمها. ولهذا، فهى إنجاز عظيم للثقافة الغربية. فى القرى الهندية، لا يتعلمون التفكير المنطقى أبداً. إنهم يتعلمون شيئاً آخر متساوياً فى قيمة التفكير المنطقى فى بعض الجوانب، ولا يضايه فى جوانب أخرى؛ إنها قوة الحدس والحكمة التجريبية.

بعد قضاء سبعة أشهر فى القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربى وكذلك قدرته على التفكير المنطقى. إذا جلست ولاحظت، سترى إلى أى مدى يعمل ذهنك دون هواده. وإذا حاولت تهدئة إيقاعه، فإن الأمر يسوء وحسب، ولكنه يهدأ بمرور الوقت، وحين يكون الأمر كذلك، ستجد المجال مفتوحاً لسماع أشياء أكثر رقة. هذا حين يبدأ حدسك يتزعزع وتشرع فى رؤية الأشياء على نحو أوضح وتكون فى اللحظة الحاضرة أكثر، ويتباطأ ذهنك وترى متسعاً هائلاً للحظة. ومن ثم، فإنك ترى أكثر مما كان بإمكانك رؤيته من قبلى. إنه نوع من تهذيب النفس عليك ممارسته.

كان لفلسفة الزن تأثير عميق على حياتى منذ ذلك الحين. فى هذه الفترة كنت أفكر فى الذهاب إلى اليابان ومحاولة الذهاب إلى معبد أيهى جى، ونصحنى مرشدى الروحى بالبقاء هنا. وقال لى إنه ليس هناك شىء غير موجود هنا، وكان محقاً. تعلمت حقيقة ما يقوله حكماء الزن، من أنه إذا كنت مستعداً للسفر حول العالم لمقابلة معلم، فإن معلماً سيظهر فى طريقك.

ولكن فى الحقيقة لم يجد جوبز واحداً فى طريقه. كان شونريو سوزوكى، مؤلف كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* ومدير مركز سان فرانسيسكو للزن، معتاداً على المعجىء إلى لوس ألتوس مساء كل أربعاء ليلقى محاضرة ويلتقى مع مجموعة صغيرة من تلاميذه. وبعد فترة، طلب من مساعده، كويون تشينو أوتجاو، أن يفتح له مركزاً بدوام كامل. وأصبح جوبز تابعاً مخلصاً، هو وأصدقائه: كريسان برينان ودانييل كوتك وإليزابيث هولمز. وشرع أيضاً فى الذهاب وحده إلى خلوات فى معبد تاساجارا بالقرب من مدينة كارمل، حيث كان كويون يدرس أيضاً.

أعجب كوتك بكويون. ويقول متذكراً: "كانت اللغة الإنجليزية التى يتحدثها بشعة. كان يلقى قصيدة شعرية ذات عبارات موحية. كنا نجلس ونستمع إليه، وفى أغلب الوقت لم يكن

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

أما بالنسبة لـ جوبز، فكان التزامه شديدًا. ووفقًا لما قاله كوتك: "صار جوبز جادًا حقًا ومعتدًا بنفسه ولا يُطاق عمومًا". وبدأ يقابل كويون يوميًا تقريبًا، وكل بضعة أشهر يذهب معه في خلوات للتأمل. ويتذكر جوبز قائلاً: "انتهى بي الأمر بقضاء أطول وقت ممكن معه. كانت لديه زوجة تعمل ممرضة بمدينة ستانفورد وكان لديهما طفلان. كانت زوجته تعمل في النوبة المسائية ومن ثم كان في إمكاني الذهاب إليه والخروج معه في المساء. وكانت تعود إلى المنزل حوالى منتصف الليل وتطردني". وكانا في بعض الأحيان يتناقشان بشأن ما إذا كان يتعين على جوبز تكريس نفسه تمامًا للأنشطة التأملية، ولكن كويون نصحه بالأفضل. وأكد لـ جوبز أن بإمكانه أن يبقى على اتصال بالجانب الروحي داخل نفسه أثناء الاستمرار في مزاولة عمله. وتحولت علاقتهما إلى علاقة طويلة وراسخة، وبعد سبعة عشر عامًا كان كويون هو من أدى مراسم حفل زواج جوبز.

لقد قاد بحث جوبز عن الوعي بالذات إلى الخضوع لمعالجة البدايات بالصراخ وهو نمط من الطب النفسي قام بتطويره مؤخرًا طبيب نفسى فى لوس أنجلوس يدعى آرثر جانوف. وهذا النمط من المعالجة يعتمد على نظرية فرويد التى تقول إن المشكلات النفسية تسببها الآلام المكبوتة فى مرحلة الطفولة. هكذا، دلل جانوف بأنه من الممكن حل المشكلات النفسية من خلال إعادة الشعور بهذه اللحظات البدائية من خلال التعبير عن الألم باستخدام الصراخ أحيانًا. وبالنسبة لـ جوبز، بدا من المفضل له أن يفهم المعالجة لأنها تشتمل على الشعور الحدسى والتصرف الانفعالى بدلًا من مجرد التحليل المنطقى. وفيما بعد قال: "لم يكن هذا أمرًا يستحق التفكير فيه، بل كان أمرًا يستحق القيام به: تغلق عينيك، وتحبس أنفاسك وتشعر فيه لتخرج من الناحية الأخرى بمزيد من القدرة على الاستبصار".

قامت مجموعة من مؤيدى جانوف بالإشراف على مركز يسمى "مركز أوريجون للإحساس" مقام فى فندق قديم بمدينة يوجين والذى كان يقوم على إدارته مرشد جوبز بكلية ريد، روبرت فريدلاند، الذى يمتلك مزرعة أوول وان فارم فى مكان قريب. وفى أواخر عام ١٩٧٤، اشترك جوبز فى برنامج علاجى لمدة ١٢ أسبوعًا بلغت تكلفته ١,٠٠٠ دولار. يقول كوتك: "كنت أنا وستيف نمر بمرحلة نضج شخصى، ولذا رغبت فى الذهاب معه، ولكن قدرتى المالية لم تكن تسمح بذلك".

وكان جوبيز قد أسرَّ إلى أصدقائه المقربين أنه كان يتمزق من الألم الذى يشعر به جراء عرضه للتبنى وعدم معرفته بوالديه الحقيقيين. وفيما بعد صرح فريدلاند قائلاً: "كان لدى ستيف رغبة قوية للغاية لمعرفة من هما والداه الحقيقيان، وذلك حتى يتمكن من معرفة نفسه على نحو أفضل". وقد عرف من بول وكلارا جوبيز أن والديه الحقيقيين كانا طالبين متخرجين فى الجامعة وربما كان والده سورى المولد. لقد فكر فى تعيين مخبر خاص للتحقيق فى الموضوع، ولكنه قرر ألا يفعل ذلك فى الوقت الحالى. وهو يقول عن ذلك: "لم أرغب فى مضايقة والدى"، قاصداً بذلك بول وكلارا.

ووفقاً لـ إليزابيث هولمز: "كان يعانى من حقيقة أنه متبنى. كان يشعر بأن هذا الموضوع يتعين عليه السيطرة عليه من الناحية الانفعالية". وقد اعترف لها جوبيز قائلاً: "كان هذا شيئاً يقلقنى، وكنت بحاجة إلى التركيز عليه". وكان أكثر صراحة مع جريج كالهون. يقول كالهون: "كان كثيراً ما يبحث داخل روحه عن تأثير كونه متبنى. وتحدث معى فى هذه النقطة كثيراً. وكانت المعالجة بالصراخ واتباع نظام حمية غذائية خاصة محاولة منه لتطهير نفسه وأن يتعمق أكثر فى شعوره بالإحباط تجاه حقيقة مولده. وأخبرنى بأنه يشعر بالغضب الشديد لأن والديه تخلوا عنه".

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

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

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

ناقل السرعات. وهى تقول مستعيدة تلك الذكريات: "وبمجرد أن أصبحنا على الطريق، جعلنى أجلس وراء عجلة القيادة وأخذ ينقل فى السرعات حتى وصل إلى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة. ثم وضع شريطاً ل بوب ديLAN بعنوان *Blood on the Tracks* (دماء على الطريق) ثم وضع رأسه فى حجرى ونام. كان عنده شعور بأنه يستطيع أن يفعل أى شىء، ومن ثم تستطيع أنت ذلك. لقد وضع حياته بين يديّ. هكذا، جعلنى أقوم بشىء لم أكن أتخيل أن بإمكانى القيام به".

كان هذا الجانب المشرق لما صار يُعرف بـ "نطاق تحريف الواقع" الخاص به، ولقد صرحت إليزابيث قائلة: "إذا وثقت به، يمكنك أن تقوم بأى شىء. وإذا قرر أن شيئاً ينبغى أن يحدث، فسيجعله يحدث".

النجاح

ذات يوم فى مطلع عام ١٩٧٥، كان آل ألكورن يجلس فى مكتبه بشركة أتارى حين دخل عليه رون واين مقتحمًا الغرفة وصاح قائلاً: "أهلاً لقد عاد جوبز!". فأجابه ألكورن: "يا إلهى، أحضره لى".

دخل جوبز إلى الغرفة حافى القدمين يرتدى النزي الهندى المميز ويحمل نسخة من كتاب *Be Here Now*. وأعطاه إلى ألكورن وأصر على أن يقرأه وسأله قائلاً: "هل يمكنى أن أعود إلى وظيفتى؟".

ويقول ألكورن متذكراً: "كان يبدو من رجال مذهب هارى كريشنا، ولكنى سعدت برؤيته. فقلت له بالتأكيد يمكنك!".

مرة أخرى، ومن أجل الحفاظ على الانسجام بين العاملين، كان جوبز يعمل غالباً فى المساء. كان وزنياك، الذى يعيش بشقة بالقرب منه ويعمل فى شركة إتش بي، يأتى إليه بعد العشاء ليخرجاً معاً ويستمتعا بألعاب الفيديو. لقد صار وزنياك مولعاً بلعبة Pong (بونج) الموجودة بمركز البولينيغ بمدينة سانيفال وكان قادراً على تصنيع نسخة من اللعبة يمكن توصيلها بجهاز التلفزيون.

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

بالجهاز أقل من خمسين شريحة. كان بوشنيل يعرف أن جوبز ليس مهندساً ناجحاً، ولكنه افترض أنه قد يوظف وزنياك الذى يتسكع معه دوماً. قال بوشنيل متذكراً: "نظرت إلى الأمر على أنه كسب عصفورين بحجر واحد. لقد كان ووز مهندساً أفضل".

فرح وزنياك عندما طلب منه جوبز أن يساعده واقترح عليه أن يتقاسما الأجر. وعن هذا يقول: "كان هذا أروع عرض ألتقاه فى حياتى لأصمم لعبة يستخدمها الناس". قال له جوبز إن هذا العمل يجب أن ينتهى فى أربعة أيام وبأقل عدد ممكن من الشرائح، وما أخفاه جوبز عن وزنياك أن الموعد النهائى لتسليم العمل هو أمر فرضه جوبز لأنه يتعين عليه أن يذهب إلى المزرعة ليساعد فى الإعداد لمحصول التفاح. كما أنه لم يذكر له أن هناك علاوة مرتبطة بخفض عدد الشرائح.

عقب وزنياك مسترجعاً الذكريات: "العبة كهذه تستغرق بضعة أشهر من أغلب المهندسين. اعتقدت أنتى لا أستطيع القيام بذلك، ولكن ستيف جعلنى متأكداً من أنتى أستطيع". هكذا، سهر وزنياك لأربع ليال على التوالى وأنجز المهمة. وخلال النهار، كان وزنياك يرسم تصميمه على الورق فى شركة إتش بى. ثم بعد أن يتناول وجبة من الوجبات السريعة، يذهب على الفور إلى شركة أتارى ويسهر الليل كله هناك. بينما كان وزنياك يصنع التصميم، كان جوبز يجلس على مقعد على يساره ينفذ التصميم من خلال ربط الشرائح بالأسلاك على لوح خشبى يستخدم لتقطيع الخبز. يقول وزنياك: "بينما كان ستيف يعمل على اللوح الخشبى، كنت أفضى الوقت ألعب لعبتى المفضلة، وهى عبارة عن لعبة سباق سيارات اسمها Gran Trak 10".

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

وحين عرف جوبيز أن هذه القصة نُشرت، اتصل بـوزنيك لينفيها. يتذكر وزنيك قائلاً: "أخبرني بأنه لا يتذكر قيامه بهذا، وأنه لو فعل شيئاً كهذا لا بد أنه سيتذكره، ومن ثم فإنه لم يفعله على الأرجح". وعندما سألت جوبيز صراحةً، بدا عليه الهدوء والتردد على غير عادته. وقال: "أنا لا أعلم من أين أتى هذا الادعاء. لقد أعطيته نصف المال الذي حصلت عليه. هذه هي الطريقة التي أتعامل بها مع ووز دوماً. أعنى أن ووز توقف عن العمل سنة ١٩٧٨، ولم يعمل بمشقال ذرة بعد عام ١٩٧٨. وعلى الرغم من ذلك، حصل على نفس الحصة من أسهم شركة أبل مثلي تماماً".

أليس من المحتمل أن تختلط الذكريات، وربما لم يختلس جوبيز في الواقع من أجر وزنيك؟ أخبرني وزنيك بعد فترة صمت قطعها للتفكير قائلاً: "هناك احتمال قائم بأن ذاكرتي مخطئة وأن الأمر اختلط عليّ. ولكن لا، إنني أتذكر تفاصيل هذه الحادثة: كان الشيك بمبلغ ٣٥٠ دولاراً". وتأكد من معلوماته عن هذا الحدث من خلال نولان بوشنيل وآل ألكورن. يقول بوشنيل: "أتذكر أنني تحدثت مع ووز عن العلاوة المالية وكان محبطاً. قلت له: "أجل، كانت هناك علاوة عن كل شريحة تم توفيرها"، ولكنه هز رأسه ومط شفثيه".

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

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

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

جهاز Apple 1 (أبل ١)

شغل، أفلع، وصل...

الأجهزة المباركة

فى سان فرانسيسكو ووادى سانتا كلارا خلال الستينيات، انتشرت تيارات ثقافية متعددة فى الوقت نفسه. فقد بدأت الثورة التكنولوجية مع زيادة أعداد المتعهدين العسكريين وسرعان ما لحقت بها شركات الإلكترونيات، وصانعو الرقاقات الإلكترونية الدقيقة،

ومصممو ألعاب الفيديو وشركات الحاسب الآلى. كذلك ظهرت طائفة من مخترقى الحاسب – والتي امتلأت بمهووسى اللاسلكى، ومخترقى الهاتف، ومتسكى الفضاء السيبرانى، والهواة وحتى مهووسى الحاسب – التي اشتملت على مهندسين لم يتكيفوا مع أسلوب عمل شركة إنتل بي وأبنائهم الذين لم يستطيعوا التواءم مع التيارات الثقافية التي انتشرت فى التجمعات السكنية. كانت هناك مجموعات شبه أكاديمية تقوم بدراسة تأثيرات عقاقير الهلوسة، وكان من أبرز المشاركين فيها دوج إنجلبرت رئيس مركز أبحاث أوجمنتيشن فى بالو ألتو، الذى شارك فيما بعد فى تطوير فأرة الحاسب وواجهات المستخدمين الرسومية، وكين كيسى، الذى اشتهر بتعاطى المخدرات وعروض الموسيقى والضوء التي تميزت بها فرقته المنزلية التي عُرفت فيما بعد باسم جريفول ديد. ظهرت أيضاً الحركة الهيبية التي ولدت على يدى الجيل الخارج على التقاليد فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، وكذلك الناشطون السياسيون المتمردون والذين أفرزتهم حركة حرية التعبير فى جامعة بيركلى. وفوق كل ما سبق، ظهرت العديد من حركات تحقيق الذات والتي كانت تسعى لإيجاد طرق للتوير الروحى: فلسفة الزن، اليوجا، التأمل، العلاج بالصراخ والحرمان الحسى، ومعهد إسالين ومؤسسة إيست.

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

فى البداية لم يرتبط التكنولوجياون و الهيبيون جيداً، فقد رأى العديد من أتباع الثقافة المخالفة للتقاليد أن أجهزة الحاسب نذيرة شؤم ودليل سيطرة الحكام، وأنها من صنع البنتاجون وأصحاب النفوذ. فى كتابه *The Myth of The Machine*، حذر المؤرخ لويس مفورد من أن أجهزة الحاسب تسلبنا حريتنا وتدمر "القيم الداعمة للحياة". كانت هناك نصيحة تُطبع على بطاقات فى هذه الفترة – "لا تتحن، أو تخادع أو تزيف الحقائق" – وقد أصبحت عبارة ساخرة يتداولها اليساريون الراضون للحرب.

ولكن فى أوائل السبعينيات لاح التغيير فى الأفق، فقد كتب جون ماركوف فى دراسته التي أجراها عن نقطة التقاء الثقافات المخالفة للتقاليد مع صناعة الحاسب تحت عنوان *What the Dormouse Said* قائلاً: "انقلت الحاسبات من حالة الرفض باعتبارها أداة تتحكم بها الحكومة فى الشعب إلى حالة القبول باعتبارها رمز تحرر الفرد وحرية التعبير". عبر ريتشارد برونيجانس عام ١٩٦٧ عن التوجه الشعبى بأسلوب

شعري في قصيدته "الجميع مراقبون بواسطة الأجهزة المباركة"، وقد تأكد الاندماج الروحي السيبراني عندما أعلن تيموثي ليري أن أجهزة الحاسب الشخصية أصبحت عقار الهلوسة الجديد ثم بعد بضع سنوات تراجع عن تصريحه الشهير ليصبح: "شغل، اقلع، وصل". ناقش الموسيقى بونو، والذي أصبح فيما بعد صديقاً لـ جوبز، جوبز في سبب انتهاء الأمر بالثقافة المخالفة للتقاليد، المتمردة الصلبة التي تنادى بإدمان المخدرات في منطقة خليج سان فرانسيسكو، بالمساعدة على خلق صناعة الحاسب، حيث قال: "قيل عن الأشخاص الذين ابتكروا مقولة القرن الحادي والعشرين إنهم مجموعة من الهيبين مدمنى المخدرات الذين يرتدون الصنادل من منطقة الشاطئ الغربى مثل ستيف، هذا لأنهم فكروا بطريقة مختلفة، حيث إن الأنظمة الهرمية في منطقة الشاطئ الشرقى وإنجلترا وألمانيا واليابان لا تشجع الفكر المختلف. لقد خلقت الستينيات أسلوب تفكير فوضوياً كان عظيماً في تخيل عالم لم يوجد بعد".

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

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

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

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

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

نادى هومبرو للحاسب

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

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

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

وقد كان المعالج الدقيق كما تصوره وزنيك – رقاقة واحدة تحتوي وحدة المعالجة المركزية بأكملها – لقد كان يتمتع بالفطنة. كان وزنيك يصمم وحدة إدخال ذات لوحة مفاتيح وشاشة يمكن توصيلها بجهاز حاسب صغير مستقل، وباستخدام المعالج الدقيق كان باستطاعته أن يضع بعضاً من سعة الحاسب الصغير في وحدة الإدخال نفسها، وبهذا يمكن أن يصبح جهاز حاسب صغيراً مستقلاً بذاته على سطح المكتب. كانت الفكرة تلازمه: لوحة مفاتيح وشاشة وحاسب جميعها مدمجة معاً في حزمة شخصية واحدة. قال وزنيك: "لقد طرأت فكرة الحاسب الشخصي في عقلي بطريقة مفاجئة. في تلك الليلة جلست أرسم على الورق ما سيعرف فيما بعد بجهاز Apple I (أبل 1)".

في البداية، خطط وزنيك لاستخدام المعالج الدقيق نفسه الموجود في Altair (ألتير)، معالج Intel 8080 (إنتل ٨٠٨٠)، ولكن كان يتكلف الواحد منها، كما يقول: "أكثر مما يتكلف إيجار منزلي الشهري"؛ لذا بدأ في البحث عن بديل، ووجد واحداً بالفعل وهو معالج Motorola 6800 (موتورولا ٦٨٠٠) الدقيق، والذي كان باستطاعة صديق له يعمل بشركة إتش بي أن يحصل عليه بمبلغ ٤٠ دولاراً للقطعة الواحدة. اكتشف بعد ذلك رقاقة إلكترونية تصنعها شركة إم أو إس تكنولوجيز والتي كانت تحمل التكنولوجيا نفسها ولكنها تتكلف ٢٠ دولاراً فقط، الأمر الذي كان سيجعل من جهازه في المتناول، ولكن كان هناك ثمن سيدفع على المدى الطويل. فقد انتهى الأمر بأن أصبحت رقاقات شركة إنتل معيار هذه الصناعة، وهو الأمر الذي سيضر بشركة أبل التي لم تكن حاسباتها متوافقة معها.

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

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

كان جوبز مذهولاً، وأمطر وزنيك بالأسئلة: هل يمكن ربط الحاسب بحاسب آخر؟ هل من الممكن تزويده بقرص يعمل كذاكرة تخزين؟ وبدأ أيضاً في مساعدة وزنيك على الحصول على المكونات، وأولى اهتماماً خاصاً لنشرائح ذاكرة الولوج العشوائية الديناميكية. قام جوبز بإجراء بعض الاتصالات الهاتفية واستطاع الحصول على بعض منها من شركة إنتل مجاناً. قال وزنيك: "كان ستيف من نوعية الأشخاص الذين يعرفون كيفية التحدث مع ممثلي المبيعات، وهو الأمر الذي لم أستطع القيام به أبداً. إنني خجول للغاية".

بدأ جوبز في الذهاب مع وزنيك إلى اجتماعات نادي هومبرو، حاملاً له شاشة الجهاز ومساعداً له في تشغيله. جذبت الاجتماعات في هذا الوقت ما يربو على المائة شخص من المتحمسين وانتقلت إلى قاعة الاجتماعات بمرکز ستانفورد للمسرّع النووي الخطى. كان لي فيلستستين - وهو تجسيد حي آخر للاندماج بين عالم الحاسب والثقافة المخالفة للتقاليد - يرأس الاجتماعات ممسكاً بمؤشر ومستخدماً أسلوباً متحرراً خائياً من الرسميات. كان لي طالباً بكلية الهندسة ولكنه لم يكمل دراسته، وعضواً بحركة حرية التعبير، وناشطاً مناهضاً للحرب ولقد عمل لفترة في جريدة بيركلي بارب ثم عاد إلى العمل كمهندس حاسبات مرة أخرى.

كان ووز خجولاً لدرجة أنه كان لا يستطيع الحديث في الاجتماعات، ولكنه كان يعرض تقدمه بفخر عندما كان الناس يتجمعون حول جهازه ولقد حاول مور غرس روح المبادلة والمشاركة في نادي هومبرو بدلاً من التجارة. وعن هذا يقول وزنيك: "لقد كان شعار النادي: أعط لتساعد الآخرين". كانت هذه المقولة تعبر عن مبادئ المخترقين التي تقول إن المعلومات يجب أن تكون غير مقيدة وأنه لا يجب الوثوق في جميع السلطات. قال وزنيك: "لقد صممت جهاز Apple 1 (أبل ١) لأنني أردت أن أهبه مجاناً للآخرين".

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

برامجكم. هل هذا أمر عادل؟ ... إنكم بذلك تمنعون البرامج الجيدة من أن تكتب. من يستطيع أن يتحمل كلفة العمل الاحترافي دون مقابل؟ ... سوف أقدر وصول خطابات من أى شخص يرغب فى الدفع مقابل الحصول على البرامج".

لم يتبن ستيف جوبز أيضاً الاعتقاد بأنه يجب أن تكون مبيعات وزيك، سواء كانت جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) أو جهاز حاسب، مجانية، لذا فقد أقتع وزيك بأن يتوقف عن توزيع نسخ لرسومات اختراعاته قائلًا له إن معظم الأشخاص لا يجدون وقتًا لتجميع هذه الأجهزة بأنفسهم على أية حال، وقال: "لماذا لا نصنع لوحات دوائر كهربية ونبيعها لهم؟"، لقد كان هذا دليلاً دامغاً على اختلاف طريقتى تفكيرهما. قال وزيك: "كلما صممت شيئاً عظيماً، كان ستيف يبحث عن طريقة لتربح منه المال". اعترف وزيك أنه لم يكن ليفكر فى هذا الأمر بمفرده، حيث قال: "لم يجلب بخاطرى أبداً أن أبيع أجهزة الحاسب. ستيف هو من قال: "دعنا نجعلها بعيدة عن متناول أيدي الآخرين ونبيع بعضها منها". خطط جوبز لكى يدفع لشخص يعرفه بشركة أتارى لكى ينسخ لهم نحو ٥٠ لوحة دوائر كهربية. كان هذا سيتكلف ١٠٠٠ دولار بالإضافة إلى أجر المصمم، وكان بإمكانهما أن يبيعا القطعة الواحدة بأربعين دولاراً وسيحصلان على صافى ربح ٧٠٠ دولار. كان وزيك يشك بأنهما يستطيعان بيعها كلها، حيث قال: "أنا لا أتصور كيفية استردادنا لأموالنا". كان وزيك واقفاً فى مشكلة مع صاحب المنزل الذى يسكن به بسبب شيكات بدون رصيد كان قد أعطاها له وكان عليه أن يدفع إيجاره نقداً كل شهر.

كان جوبز يعرف كيف يقنع وزيك، فلم يجادله فيما يتعلق بأنه متأكد من أنهم سيستردون مالهم، ولكنه قال له إنهما سيقومان بمغامرة مرحة. قال جوبز أثناء قيادته لسيارته الفولكس فاجن: "حتى ولو خسرنا مالنا كله، ستكون لدينا شركة. للمرة الأولى فى حياتنا ستكون لدينا شركة"، وكان الأمر مغرباً لـ وزيك، أكثر حتى من أى احتمال بأن يصبح غنياً. قال وزيك مستعيداً ذكرى هذه اللحظة: "لقد كنت متحمساً للتفكير فىنا نحن الاثنين بهذه الطريقة. صديقان مقربان يؤسسان شركة معاً. يا له من أمر رائع. علمت فى حينها أننى سأقوم بذلك. كيف يمكننى ألا أفعل؟".

ولكى يحصلوا على المال الذى يحتاجان إليه باع وزيك آتته الحاسبة طراز HP 65 (إتش بى ٦٥) بخمسمائة دولار، بالرغم من أن المشتري لم يدفع له سوى نصف هذا المبلغ. ومن جانبه باع جوبز سيارته الفولكس فاجن مقابل ١٥٠٠ دولار، ولكن أتى الشخص الذى اشتري منه السيارة بعد أسبوعين باحثاً عنه وأخبره بأن المحرك قد تعطل، ووافق جوبز على دفع نصف تكلفة الإصلاحات. ورغم هذه العقبات الصغيرة، كانا قد كونا الآن، بعد إضافة مدخراتهما الصغيرة، ما يقرب من ١٢٠٠ دولار كرأس مال للعمل به، وتصميم المنتج والتخطيط للمشروع. لقد كانا على وشك تأسيس شركة الحاسب الخاصة بهما.

مولد شركة أبل

بعد أن قررا أن يؤسسا شركتهما الخاصة، كانا بحاجة إلى اسم لها. عاد جوبز لتوه من زيارة إلى مزرعة أوول وان فارم، حيث كان يمتنى بأشجار التفاح هناك، وذهب وزنيك ليقله من المطار. تبادلًا خلال ذهابهما بالسيارة إلى لوس ألتوس عرض الخيارات المتاحة أمامهما، حيث فكرا فى بعض الكلمات التقنية البحتة مثل ماتريكس، وبعض الألفاظ الجديدة مثل إكسكيوتيك، وبعض المسميات الطويلة المملة مثل مؤسسة بيرسونال كمبيوتر إنكروبرايشن. كان الموعد النهائى لاختيار الاسم فى اليوم التالى الذى حدده جوبز لملء أوراق الشركة. فى النهاية عرض جوبز اقتراح Apple Computer أبل كمبيوتر. وضع جوبز سبب اقتراحه لهذا الاسم قائلًا: "لقد كنت أقوم بحمية قائمة على الفواكه، وكنت عائدًا لتوى من مزرعة التفاح. لقد بدا الأمر لى مرحًا وجريئًا وهائلًا. لقد استولت كلمة أبل (وهى منطوق كلمة Apple الإنجليزية التى تعنى "تفاح") على العرش من كلمة كمبيوتر. بالإضافة إلى أنها ستجعلنا نسبق شركة أتارى فى دليل الهاتف"، وأخبر جوبز وزنيك بأنهما إن لم يتوصلا إلى اسم أفضل حتى ما بعد ظهيرة اليوم التالى فسوف يستقران على تسمية أبل. وقد فعلا.

كانت كلمة أبل خيارًا ذكيًا. فقد أظهرت الكلمة على الفور ودًا وبساطة، وقد نجحت فى أن تكون غريبة وطبيعية كقطعة من الحلوى فى الوقت نفسه. كان فى اختيار الكلمة لمحة من الثقافة المخالفة للتقاليد المادية والعودة للطبيعة، ولكنها كانت تعبر عن نزعة أمريكية خالصة. وقد كان وقع الكلمتين معًا - أبل كمبيوتر - على السمع يعطى انفصلاً ممتعًا بينهما. قال مايك ماركولا الذى أصبح فيما بعد أول رئيس للشركة الجديدة: "لم يكن اختيارًا معقولاً، لذا فإنه يُجبر عقلك على التفكير فيه. التفاح والحاسبات، إنها أشياء لا تتناسب مع بعضها. هذا ما ساعدنا على زيادة شهرة العلامة التجارية".

لم يكن وزنيك مستعدًا بعد للالتزام بالعمل لوقت كامل. فقد كان مفرمًا بالعمل فى شركة إتش بى، أو هكذا اعتقد، وأراد أن يحتفظ بعمله النهارى بها. كان جوبز بحاجة إلى حليف ليساعده فى السيطرة على وزنيك وليحكم بينهما إذا ما نشب خلاف، لذا قام بتجنيد صديقه رون واين، وكان مهندسًا بشركة أتارى فى منتصف العمر كان قد أسس فى إحدى المرات شركة لصناعة ماكينات البيع بالعملات.

كان واين يعلم أنه من الصعب إقناع وزنيك بترك عمله بشركة إتش بى، ولم تكن المسألة ملحة، لذا فقد كان مربوط الفرس هو إقناعه بأنه يجب أن تكون تصميمات الحاسب التى ابتكرها مملوكة لشركة أبل. قال واين: "كان ووز يتصرف بطريقة أبوية تجاه الدوائر الكهربية التى ابتكرها، وقد كان يرغب فى أن يستخدمها فى تطبيقات أخرى أو أن يجعل شركة إتش بى تستخدمها ولقد أدركنا أننا وجوبز أن هذه الدوائر الكهربية

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

قال واين: "لقد كانا مختلفين تماماً ولكنهما شكلاً فريقياً قوياً". أحياناً كان جوبز يبدو كأن أفكاراً شيطانية تسيطر عليه، في حين كان وزنياك طيباً لا يفكر إلا في فعل الخير. كان جوبز يمتلك قدرًا من الشجاعة مكنه من النجاح في تسيير الأمور، غالباً عن طريق التلاعب بالآخرين، فقد كان يستطيع أن يكون جذاباً وحتى مبهرًا، ولكنه يستطيع أيضًا أن يكون باردًا وقاسيًا. على النقيض كان وزنياك خجولاً وغير بارع في التواصل مع الآخرين مما جعله يبدو بريئاً مثل الأطفال. قال جوبز: "إن ووز بارع في بعض الأمور، ولكنه مثل العلماء، يتجمد عندما يصل به الأمر إلى التعامل مع أشخاص لا يعرفهم. لقد كنا ثنائيًا رائعا" وما ساعد على نجاحهما هو أن جوبز كان منبهراً بعبقريته وزنياك الهندسية، وأن وزنياك كان منبهراً بإدارة جوبز للعمل. قال وزنياك مستعيداً ذكرياته: "لم أكن أحب أن أتعامل مع الأشخاص وأن أتسبب في إحراجهم، ولكن جوبز كان يستطيع أن يتصل هاتفيًا بأشخاص لا يعرفهم ويجعلهم يقومون بالخدمات من أجله. كان جوبز يتعامل بفضافة مع الأشخاص الذين لا يعتقد أنهم أذكىء، ولكنه لم يتعامل معي أبدًا بوقاحة، حتى في السنوات التالية، عندما كنت لا أستطيع الإجابة عن سؤال كان يريد الحصول على إجابته مني".

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

في الأول من أبريل عام ١٩٧٦، ذهب جوبز ووزنياك إلى شقة واين في ماونتن فيو لتوقيع أوراق اتفاق الشراكة، حيث أخبرهما واين بأن لديه بعض الخبرة في "الكتابة القانونية"، لذا قام بكتابة الوثيقة المؤلفة من ثلاث صفحات بنفسه. كانت الفقرات تبدأ

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

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

لو أن واين قد واصل العمل معهما واحتفظ بنسبة الـ ١٠٪، لكانت تساوى في نهاية عام ٢٠١٠ حوالي ٢,٦ مليار دولار، ولكنه يعيش الآن وحيداً في منزل صغير في باهرومب بولاية نيفادا، حيث بدأ في المقامرة وكان يحيا على معونة الكفالة الاجتماعية ولقد قال فيما بعد إنه ليس نادماً، وأضاف: "لقد اتخذت القرار الصحيح بالنسبة لي في هذا الوقت. لقد كانا عاصفين كالأمواج الهادرة، ولم أكن أستطيع مواكبتهم".

وقف جوبز ووزنيك معاً على المنصة مقدمين لأعضاء نادى هومبرو عرضاً تقديمياً بعد فترة قصيرة من توقيع عقود تأسيس شركة أبل، أمسك وزنيك إحدى لوحات الدوائر الكهربائية التي أنتجت حديثاً وقام بشرح المعالج الدقيق والذاكرة التي سعتها ٨ كيلو بايت، ونسخة لغة BASIC (بيسك) التي كتبها. وقد أكد أيضاً ما أطلق عليه الشيء الرئيسي: "لوحة مفاتيح يمكن للبشر استخدامها بسهولة بدلاً من اللوحة الأمامية المبهمة

التي تمتلئ بالكثير من المصاييح والمفاتيح"، ثم جاء دور جوبز، الذي أشار إلى أن جميع مكونات جهاز Apple (أبل) الأساسية، على العكس من جهاز Altair (ألتير)، مدمجة داخله، وتحدى الحضور طارحاً سؤالاً: "كم على الناس أن يدفعوا للحصول على مثل هذا الجهاز الرائع؟" كان يحاول أن يدفعهم إلى رؤية قيمة جهاز Apple (أبل) المذهلة، وكان هذا تمييزاً خطائياً استخدمه في عروض المنتجات التقديمية على مدار العقود التالية.

لم ينبهر الحضور بالعرض كثيراً، فقد كان جهاز Apple (أبل) يحتوى على معالج دقيق رخيص الثمن، وليس على معالج Intel 8080 (إنتل ٨٠٨٠)، ولكن بقى شخص واحد مهتم بسماع المزيد. كان هذا الشخص يُدعى بول تيريل الذي افتتح عام ١٩٧٥ متجراً لبيع الحاسبات أسماء متجر بايت شوب على طريق كامينوريال في مانيلو بارك. والآن بعد عام واحد من افتتاح متجره، أصبح يمتلك ثلاثة متاجر ورؤية بأن ينشئ سلسلة متاجر في جميع أنحاء البلاد ولقد تحمس جوبز لإعطائه عرضاً تقديمياً خاصاً، حيث قال: "انظر إلى هذا الجهاز، وسيعجبك ما تراه"، وأعجب الجهاز تيريل بدرجة جعلته يعطى بطاقة عمله إلى جوبز ووزنيك قائلاً: "ابقيا على اتصال بي".

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

اتصل جوبز هاتفياً بوزنيك في شركة إتش بي على الفور قائلاً: "هل أنت جالس؟"، فأجاب وزنيك أنه ليس كذلك. ومع ذلك واصل جوبز إخباره بالأخبار. تذكر وزنيك هذه اللحظة قائلاً: "لقد صُغت، صُغت تماماً، لن أنسى ما حبيت هذه اللحظة".

ولكى يستطيعا الوفاء بتسليم الطلبية، كانا يحتاجان إلى الحصول على قطع بقيمة ١٥٠٠٠ دولار. وافق ألن بوم، رفيقهما الثالث في صناعة المقالب في مدرسة هومستيد الثانوية، ووالده على إعطائهما قرضاً بقيمة ٥٠٠٠ دولار. حاول جوبز أن يقترض المزيد من أحد بنوك لوس ألتوس، ولكن المدير نظر إليه وكما توقع جوبز، رفض، فذهب جوبز بعد ذلك إلى متجر هالتيك سبلای وعرض عليهم حصة من شركة أبل تعادل قيمة القطع التي سيأخذها منهم. ولكن مالك المتجر قال إنهما "شابان أشعثان" ورفض، وأخبره ألكورن بشركة أتاري أنه لن يعطيها القطع إلا إذا دفعا ثمنها مقدماً. في النهاية، استطاع جوبز أن يُقنع مدير متجر كرامر إلكترونيكس بأن يتصل ببول تيريل هاتفياً ليؤكد له أنه قد

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

فرقة المرآب

أصبح منزل جوبز فى بالو ألتو نقطة تجميع لوحات Apple 1 (أبل ١) الخمسين التى يجب تسليمها إلى متجر بايت شوب خلال ثلاثين يوماً، الوقت الذى يحين فيه موعد سداد قيمة القطع. ولقد تم تجنيد جميع من يستطيع العمل: جوبز، وزنيك، بالإضافة إلى دانييل كوتك ورفيقته إليزابيث هولز (التى انفصلت عن الجماعة التى انضمت إليها)، وباتى، أخت جوبز التى كانت حاملاً حينها، والتى صودرت حجرتها الخالية وكذلك طاولة المطبخ والمرآب لاستغلالها كأماكن للعمل. أسندت إلى إليزابيث، التى كانت أخذت دروساً فى صناعة المجوهرات، مهمة لحام الرقاقت الإلكترونية، وقد استعادت هذه الذكرى قائلة: "لقد قمت بمعظمها بطريقة جيدة ولكننى صهرت بعضاً منها دون قصد". ولكن هذا لم يرق لـ جوبز، الذى لامها قائلاً: "إننا لا نملك قطعاً احتياطية". وكلفها بمهمة الحسابات والعمل المكتبى على طاولة المطبخ، وقام باللحام بنفسه. عندما كانوا يكملون إحدى اللوحات كانوا يسلمونها إلى وزنيك، الذى قال: "كنت أوصّل كل لوحة كاملة بشاشة التلفاز ولوحة مفاتيح حتى أتأكد من أنها تعمل، وإذا كانت تعمل أضعها فى صندوق، وإذا لم تكن كنت أحاول اكتشاف أى الأرجل لم تستقر فى منفذها بشكل صحيح".

أوقف بول جوبز عمله الإضافى فى إصلاح السيارات القديمة حتى يستطيع فريق أبل أن يستغل المرآب بأكمله، ووضع طاولة عمل طويلة قديمة وعلق رسماً تخطيطياً للحاسب على حائط الجبس الجديد الذى بناه، وقام بإعداد صفوف من الأدراج المصنفة لوضع القطع بها. بنى أيضاً صندوقاً حرارياً مليئاً باللمبات الحرارية حتى يتم اختبار لوحات الحاسب عن طريق وضعها فى درجة حرارة عالية طوال الليل. عندما كانت تتاب جوبز نوبات الغضب، وهو أمر قد اعتاده من ابنه، كان بول يمنحه بعضاً من هدوئه قائلاً: "ماذا بك؟ هل هناك ما يضايقك؟" وفى المقابل، كان عادة ما يطلب منهم استعارة التلفاز لكى يشاهد مباراة كرة قدم. خلال بعض تلك الراحات، كان جوبز وكوتك يذهبان للخارج ويعزفان على الجيتار فى الحديقة.

لم تمنع كلارا جوبز عندما فقدت معظم مساحة منزلها الذى امتلأ بأكوام من القطع والضيوف، ولكنها كانت تستشيط غضباً من عادات ابنها الغربية فى الأكل. قالت إليزابيث متذكرة هذه الفترة: "كانت تنظر بحسرة إلى أحدث هواجس طعامه. كل ما كانت تريده هو أن تراه سليماً معافى، وكان يقول لها أموراً غريبة مثل "أنا لا أكل سوى الفاكهة ولا أتناول منها إلا ما تقطفه العذارى فى ظلام الليل".

بعد أن تم تجميع دسنة من اللوحات وبعد أن اختبر وزنياك صلاحيتها للعمل، أخذها جوبز بالسيارة إلى متجر بايت شوب، وذهل تيريل عندما رآها؛ فلم يكن هناك مصدر للطاقة أو حاوية أو شاشة أو حتى لوحة مفاتيح. كان تيريل يتوقع شيئاً أكثر اكتمالاً من هذا، لكن رمقه جوبز بنظرة جعلته يوافق على استلام الطلبية ودفع ثمنها.

بعد ثلاثين يوماً أثبتت لوحات Apple (أبل) أنها على وشك أن تكون مربحة. تذكر جوبز هذه اللحظات قائلاً: "كان باستطاعتنا أن نصنع اللوحات الإلكترونية بتكلفة أقل مما توقعنا لأننى حصلت على صفقة جيدة عندما اشترت القطع، لذا فقد مكنتنا المبلغ، الذى حصلنا عليه من بيع اللوحات الخمسين لمتجر بايت شوب، من دفع ثمن قطع كفت بالكاد لصنع مائة لوحة". والآن استطاعوا الحصول على ربح جيد من بيع الخمسين لوحة المتبقية إلى أصدقائهم ورفاقهم فى نادى هومبرو.

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

كان وزنياك قد بدأ بالفعل فى التفكير فى الإصدار التالى من الجهاز، لذا بدأوا فى تسمية الإصدار الحالى Apple 1 (أبل 1). وقد طاف جوبز ووزنياك أنحاء طريق الكامينو ريال لإقناع ملاك متاجر الإلكترونيات بعرضه فى متاجرهم، فبالإضافة إلى الخمسين

التي باعوها إلى متجر بايت شوب والخمسين تقريباً التي باعوها إلى أصدقائهم، كانوا يصنعون مائة أخرى لبيعها في أسواق التجزئة. لم يكن عجيباً أنهما يقفان على طرفي النقيض: أراد وزنياك أن يبيع الأجهزة بسعر يقارب سعر تكلفة صنعها، أما جوبز فقد أراد أن يحقق ربحاً كبيراً، وهاز جوبز، وقام بتحديد سعر بيع يبلغ ثلاثة أضعاف سعر التكلفة بالإضافة إلى رفع السعر بنسبة ٢٣٪ فوق السعر الإجمالي البالغ ٥٠٠ دولار الذي دفعه تيريل وغيره من المتاجر ليصبح ٦٦٦, ٦٦ دولار. قال وزنياك: "لقد كنت أميل دائماً إلى الأرقام المكررة، فقد كان رقم هاتف خدمة "اطلب مزحة هو ٦٦٦٦-٢٥٥". لم يكن أيٌّ منهم يعلم أن رقم ٦٦٦ يشير - في أحد الكتب القديمة - إلى رقم الشيطان"، ولكنهم سرعان ما واجهتهم الشكاوى، خاصة بعدما ظهر رقم ٦٦٦ في أفضل أفلام العام *The Omen*. (في عام ٢٠١٠، يبيع أحد أجهزة حاسب Apple I (أبل ١) الأصلية في مزاد علني عقدته شركة كريستيز بمبلغ ٢١٢,٠٠٠ دولار).

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

في هذا الوقت ظهر لهم المزيد من الأجهزة المنافسة، إلى جانب جهاز Altair (ألتير)، أبرزها جهاز IMSAI 8080 (أي.إم.إس.إيه.أي. ٨٠٨٠) وجهاز SOL-20 (إس أو إل ٢٠) من إنتاج شركة بروسيور تكنولوجي، وقد كان الأخير من تصميم كل من لي فليستستين وجوردون فرينش من نادي حاسب هومبرو ولقد توافرت الفرصة للجمع لكى يعرضوا أجهزتهم في عطلة عيد العمال عام ١٩٧٦، من خلال مهرجان الحاسب الشخصي السنوي الذي كان ينعقد في فندق كئيبي في متز عتيق على الشاطئ في مدينة أتلانتيك سيتي بولاية نيوجيرسى. ركب جوبز ووزنياك طائرة شركة تي دبليو إيه إلى فيلادلفيا حاملين صندوق سيجار به جهاز Apple I (أبل ١) وصندوقاً آخر به النموذج الأولي للإصدار التالي الذي كان يعمل ووز على تطويره. كان فليستستين يجلس خلفهما في الطائرة والذي نظر إلى جهاز Apple I (أبل ١) قائلاً: "غير مميز بالمرّة". فقد وزنياك ثقته بنفسه عندما استمع إلى الحديث الدائر في الصف خلفه، قال

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

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

جهاز Apple II (أبل ٢)

فجر عصر جديد

حزمة متكاملة

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

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

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

لإنتاج جهاز Apple II (أبل ٢) متكامل، فإن الأمر سيتطلب رأسمال كبيرًا، لذا فقد فكروا في بيع حقوق إنتاج الجهاز لشركة أكبر. وذهب جوبز إلى آل ألكورن واستفسر عن إمكانية عرض الجهاز على إدارة شركة أتاري. وحدد موعدًا لاجتماع مع رئيس الشركة جو كينان والذي كان أكثر تحفظًا من ألكورن وبوشنيل بكثير. ويتذكر ألكورن ما حدث ويقول: "دخل ستيف ليعرض الجهاز، لكن جولم يستسغه؛ فهو لم يقدر سلوكيات ستيف". كان جوبز حافى القدمين، وفي مرحلة ما من الاجتماع قام بوضع قدمه على المكتب. فصاح فيه كينان: "إننا لن نقدم على شراء هذا الشيء فحسب، بل عليك أن ترفع قدمك عن مكتبي أيضًا"، ويعبر ألكورن عما خطر بباله في هذا الوقت: "آوه، حسنًا. ها هي الفرصة تضيع من بين أيدينا".

في شهر سبتمبر، حضر تشك بيديل من شركة كومودور للحاسبات الآلية إلى منزل جوبز للحصول على عينة تجريبية من الجهاز، يقول وزنيك: "فتحنا مرآب ستيف لينيره ضوء الشمس، وحضر إلينا مرتدياً حُلة وقبعة رعاة البقر". أعجب بيديل بجهاز Apple II (أبل ٢)، وحدد موعدًا لعرض تقديمي مع رئيس الشركة بعد ذلك بأسابيع قليلة في المركز الرئيسي لشركة كومودور، وقال جوبز في العرض التقديمي: "قد ترغبون في شراء الجهاز مقابل بضع مئات الآلاف من الدولارات"، وذُهل وزنيك من هذا الاقتراح "السخيف"، لكن جوبز أصر عليه. واتصل بهما مدير الشركة هاتفيًا بعد أيام قليلة ليقول إنهم قد قرروا أنه سيكون من الأوفر لهم أن يصنعوا أجهزة خاصة بهم. ولم يشعر جوبز بالإحباط جراء ردهم، وكل ما قام به هو إزالة اسم كومودور من قائمة الشركات المحتملة واعتبر أن قيادتها "ليست أخلاقية"، كما أن وزنيك لم يشعر بالندم على الأموال التي لم يربحها، إلا أن أحاسيسه كمهندس كانت قد جُرحت عندما أطلقت الشركة جهاز Commodore PET (كومودور بي إي تي) بعد تسعة أشهر. وعن هذا يقول: "شعرت بالاشمئزاز نوعًا ما. فقد صنعوا جهازًا سيئًا حقًا لأنهم صنعوه سريعًا. وقد كان بإمكانهم الحصول على جهاز Apple (أبل)".

إن محاولة ستيف لمغازلة شركة كومودور قد أظهرت وجود خلاف كامن بين جوبز ووزنياك، ألا وهو: هل هما متساويان حقاً فيما يسهمان به لشركة أبل وفيما يجب أن يحصل عليه منها؟ جيري وزنياك الذى يُعلى من قيمة المهندسين مقارنة برواد الأعمال ورجال المبيعات، كان يعتقد أن أغلب الأرباح يجب أن تكون من نصيب ابنه. وقد واجه جوبز بشكل شخصى عندما حضر إلى منزل وزنياك. فقال له: "أنت لا تستحق أى شىء. فأنت لم تنتج أى شىء". فبدأ جوبز فى البكاء وهو سلوك كان معتاداً منه؛ فهو لم يكن فى أى وقت سابق - ولن يكون - بارعاً فى السيطرة على مشاعره. ومن ثم فقد قال جوبز لـ ستيف وزنياك إنه يرغب فى إلغاء شراكتهما: "إذا كنا لن نقتسم الأرباح منصفة، فبإمكانك الحصول عليها كلها". إلا أن وزنياك كان يدرك - على عكس والده - علاقة التكافل التى تجمعهما. فلولا جوبز، لربما كان لا يزال يرسم مخططات الدوائر الكهربائية مجاناً فى اجتماعات نادى هومبرو للحاسبات الآلية. لقد كان جوبز هو من حول تصميماته المبتكرة إلى عمل تجارى متنام، كما فعل فى جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق)؛ لذا فقد وافق على أن يظلا شريكين.

لقد كانت مبادرة بارعة. فنجح جهاز Apple II (أبل ٢) يتطلب أكثر من مجرد تصميم وزنياك الرائع للدائرة الكهربائية. بل إن هذه الدائرة ستحتاج إلى أن يتم تجميعها على هيئة منتج استهلاكى متكامل، وكان هذا هو دور جوبز.

بدأ جوبز بأن طلب من شريكهما السابق رون واين تصميم حاوية للحاسب. يقول واين: "افترضت من البداية أنهما لا يملكان المال، لذا فقد صممت حاوية لا تتطلب أى مهارة فى التصنيع ويمكن صنعها فى ورشة معادن عادية". كان تصميمه عبارة عن غطاء من بلاستيك بلكسيجلاس متصل بشرائط معدنية وباب علوى متحرك ينزلق لأسفل كاشفاً عن لوحة المفاتيح.

لم يُعجب جوبز بهذا التصميم، لقد كان يريد تصميمًا بسيطًا وأنيقًا، ويأمل أن يتحول إلى شىء يميز أجهزة شركة أبل عن أجهزة الشركات الأخرى وحاويات حاسباتها الرمادية عتيقة الطراز والمصنوعة من المعدن. وأثناء ترده على قسم الأجهزة فى متجر ماكى، أعجبته بشدة ماكينة طعام كويز ينارت وقرر أنه يرغب فى حاوية حاسب مصنوعة من قالب بلاستيكى خفيف الوزن. وفى اجتماع لنادى هومبرو للحاسبات، عرض على مستشار محلى يدعى جيري موناك ١٥٠٠ دولار ليضع له تصميمًا كهذا. ولقد طلب موناك، وقد ساورته الريبة من مظهر جوبز، الحصول على المال أولاً، لكن جوبز رفض ذلك، ومع ذلك فقد قبل موناك العمل على أية حال. وفى غضون أسابيع قليلة كان قد صمم حاوية حاسب بسيطة على شكل قالب من البلاستيك تتسم بمظهر متسق ومُحبب، وهو ما أبهج جوبز بشدة.

ثم أتى بعد ذلك الدور على مزود الطاقة الكهربائية. خبراء الإلكترونيات الرقمية مثل وزنياك لا يهتمون بقدر كبير بشيء عادي كهذا يعمل بتقنية الإشارات التناظرية، إلا أن جوبيز قرر أنه من المكونات الأساسية. وأراد، بشكل خاص—وهو رأيه طوال حياته العملية— إيصال الطاقة للجهاز بطريقة تجنب الجهاز الحاجة لمروحة، فالمراوح داخل أجهزة الحاسب الآلى فى ذلك الحين لا تتسجم مع فلسفة الزن، فقد كانت مثيرة للضوضاء. لذا فقد ذهب إلى شركة أتارى ليتشاور فى هذا الأمر مع ألكورن، والذي يعرف مهندسى إلكترونيات يعملون فى الإلكترونيات عتيقة الطراز. ويتذكر جوبيز ذلك الأمر قائلاً: "أرسلنى ألكورن لشخص عبقرى يدعى رود هولت، وقد كان ماركسياً ومدخناً شرهاً تزوج أكثر من مرة هذا بالإضافة إلى خبرته فى العديد من المجالات". ومثل اجتماعاته مع مانوك وغيرها من الاجتماعات التى قابل فيها الآخرون جوبيز للمرة الأولى، نظر إليه هولت وتشكك فيه؛ وقال له: "أنا أتقاضى مبالغ مرتفعة". إلا أن جوبيز شعر بأنه يستحق ما يتقاضاه وأخبره بأن التكلفة لن تمثل أى مشكلة. وعن هذا يقول هولت: "لقد خدعنى بلباقته للبدء فى العمل"، وقد انتهت الحال بـ هولت وهو يعمل لدى شركة أبل بشكل دائم.

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

والد جوبيز علمه ذات مرة أن السعى لتحقيق الكمال يعنى الاهتمام بالحرفية حتى فى الأجزاء غير المرئية. وطبق جوبيز هذا على مخطط الدائرة الكهربائية داخل جهاز Apple II (أبل ٢)، ورفض التصميم المبدئى لأن الخطوط لم تكن مستقيمة بالقدر الكافى. هذا الولع بالكمال قاده لأن يطلق العنان لغريزة السيطرة. أغلب قرصنة الحاسبات والهواة يحبون أن يوائموا ويعدلوا ويطوروا العديد من الأشياء فى حاسباتهم الآلية. وقد كان هذا بالنسبة لـ جوبيز يمثل تهديداً لتجربة المستخدم الخالية من أى تواصل بينه وبين المنتج، ولأن وزنياك كان مخترق حاسبات حتى النخاع، لم يتفق مع هذا، فقد كان يرغب فى إضافة ثمانى فتحات لجهاز Apple II (أبل ٢) حتى يضيف المستخدم أى

دوائر كهربائية أصغر أو أى نهايات طرفية يرغب فيها. وأصر جوبيز على وجود فتحتين فقط؛ واحدة للطابعة والأخرى للمودم. ويتذكر وزنياك ذلك: "أنا فى العادة شخص لين العريكة، لكن فى هذه المرة قلت له: "إن كان هذا ما تريده، فاذهب واحصل على حاسب آلى آخر". فقد كنت أعرف أن من يشبهوننى سيصنعون فى النهاية أشياء يرغبون فى إضافتها إلى حاسبى الآلى"، وريح وزنياك هذا الخلاف هذه المرة، لكنه كان قادرًا على الشعور بتضاؤل سلطته - حيث يقول: "كنت فى موضع مكنى من القيام بذلك وقتها، لكننى لن أكون فى هذا الموضع دائماً".

مايك ماركولا

كل هذه الأمور تطلبت مالا. يقول جوبيز: "إن تصنيع هذه الحاوية البلاستيكية كان سيتكلف ما يقرب من ١٠٠,٠٠٠ دولار، أما تكاليف إنتاج الجهاز بأكمله فقط فكانت حوالى ٢٠٠,٠٠٠ دولار؛ لذا فقد عاد جوبيز مرة أخرى للقاء نولان بوشنيل لحثه على المشاركة ببعض المال فى مقابل الحصول على حصة فى الملكية أقل من خمسين بالمائة. ويقول بوشنيل بهكم: "لقد سألتنى إن كان بإمكانى تمويل الشركة بمبلغ ٥٠,٠٠٠ دولار ويعطينى فى المقابل حصة تعادل ثلث الشركة. لكننى كنت عبقرياً ورفضت العرض، وهذا أمر من الطريف التفكير فيه الآن، عندما أستطيع منع دموى".

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

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

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

كان ماركولا يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثين عاماً فقط، لكنه كان قد تقاعد بالفعل من العمل لدى شركة فيرتشايلد ومن بعدها شركة إنتل، حيث حقق الملايين من حصته فى الأسهم بعد ما حققته هذه الشركة التى تصنع رقائق الحاسب من رواج. لقد كان رجلاً حذراً وداهية، ويتحرك بطريقة دقيقة تدل على شخص كان يمارس رياضة الجمباز فى المدرسة الثانوية، كما كان بارعاً فى صياغة استراتيجيات التسعير وشبكات التوزيع والتسويق والماليات. وعلى الرغم من كونه متحفظاً إلى حد ما، إلا أنه كان يهتم بالمظاهر عندما يتعلق الأمر بالاستمتاع بثروته حديثة التكوين. فقد بنى لنفسه منزلاً عند بحيرة تاهو ثم بعد ذلك قام ببناء قصر ضخم فى تلال وودسيد. عندما حضر اللقاء فى مرآب جوبز لم يكن يقود سيارة مرسيدس سوداء مثل فالتين، بل كانت سيارة كورفيت مكشوفة ذات لون ذهبى براق. ويتذكر ماركولا هذا اللقاء قائلاً: "عندما وصلت إلى المرآب، كان ووز يعمل على طاولة؛ وبدأ على الفور يتباهى بجهاز Apple II (أبل ٢). تجاهلت حقيقة أن كلا الرجلين يحتاج لقصر شعره وأدهشنى ما رأيته على طاولة العمل. فقص الشعر شئ يمكنك الحصول عليه فى أى وقت، أما هذا فلا".

أعجب جوبز على الفور بـ ماركولا، ويقول عنه: "كان قصيراً بالإضافة إلى أنه قد تم تجاهله فى تولى قيادة مبيعات شركة إنتل، وهو شئ أعتمد أنه قد دفعه ليحاول أن يثبت قدراته". كما أن ماركولا أثار فى جوبز بما يتمتع به من تهذيب وإنصاف. كما تأثر وزنيك بالقدر نفسه بهذه الشخصية، وعن هذا يقول: "يمكنك أن تتأكد، عندما يكون بإمكانه خداعك، أنه لن يخدعك. فقد كان يتمتع بحس أخلاقى حقيقى. ولقد اعتقدت أنه أطف شخص قابلته على الإطلاق، بل والأفضل من كل هذا أنه أعجب حقاً بما قمنا به من عمل!".

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

وضعت خطة ماركولا تصورات لكيفية تجاوز حدود أسواق الهواة. ويتذكر وزنيك ذلك قائلاً: "تحدث عن تقديم الحاسب الشخصي لأشخاص عاديين فى منازل عادية للقيام بأشياء مثل الاحتفاظ بنسخة من وصفات أطعمتهم المفضلة أو معرفة ما يتبقى فى حساب دفتر الشيكات". وتكهن ماركولا بشيء يبدو مستحيلًا حينما قال: "سنصبح ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة فى غضون عامين، فهى بداية لصناعة جديدة، وهذا شيء لا يحدث إلا مرة كل عقد من الزمان". وتطلب الأمر من شركة أبل سبع سنوات حتى أصبحت ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة، لكن جوهر ما تنبأ به ماركولا ثبت صحته فى النهاية.

عرض ماركولا أن يضمن تمويلًا يصل إلى ٢٥٠٠٠٠٠ دولار فى مقابل أن يصبح شريكًا بحصة تعادل الثلث. حيث ستتحول شركة أبل إلى مؤسسة ويملك ماركولا وجويز ووزنيك حصة قدرها ٢٦٪ من الأسهم لكل منهم، أما بقية أسهم المؤسسة فسيتم الاحتفاظ بها لجذب المزيد من المستثمرين. وقد التقى ثلاثتهم فى منزل ماركولا وتجمعوا حول حمام السباحة وأبرموا هذا الاتفاق. ويتذكر جويز هذه اللحظات: "اعتقدت أنه من غير المرجح استعادة مايك لما دفعه من مال وقدره ٢٥٠٠٠٠ دولار، وقد تأثرت لأنه مستعد للمخاطرة بهذا القدر من المال".

والآن أصبح من الضروري إقناع وزنيك بالعمل بدوام كامل فى الشركة، ولكنه تساءل: "لم لا يمكننى أن أستمرو فى القيام بهذا العمل كشئ إضافى وأحتفظ بعملى لدى إتش بى كوظيفة دائمة تؤمن حياتى؟"، وأجابته ماركولا أن هذه الطريقة لن تنجح، ومنحه مهلة لمدة أيام قليلة ليفكر فى الأمر ويقرر. ويتذكر وزنيك مشاعره فى هذه الفترة: "شعرت بعدم الأمان من فكرة تأسيس شركة يفترض منى أن أقوم بالضغط على العاملين فيها والسيطرة على ما يقومون به. وقد قررت منذ وقت طويل مضى أنتى لن أصبح فى يوم ما شخصًا سلطويًا". ومن ثم فقد ذهب وزنيك إلى منزل ماركولا وأعلن أنه لن يترك العمل لدى إتش بى.

هز ماركولا كتفيه وأبدى موافقته، إلا أن جويز شعر بإحباط شديد. وحاول أن يقنع وزنيك؛ واستعان بأصدقائهم لإقناعه؛ وبكى وصرخ واستشاط غضبًا؛ كما ذهب إلى منزل والدى وزنيك، وبكى وطلب مساعدة جبرى. وعند هذه المرحلة أدرك والدى وزنيك أن هناك الكثير من المال الذى يمكن ربحه من تمويل إنتاج جهاز Apple II (أبل ٢)، ولذا فقد انضم لمجموعة إقناع وزنيك نيابة عن جويز. ويتذكر وزنيك ما حدث قائلاً: "بدأت فى تلقى المكالمات الهاتفية فى العمل والمنزل من والدى ووالدتى وأخى والعديد من الأصدقاء، وأخبرنى كل منهم بأننى قد اتخذت قرارًا خاطئًا". ولكن لم تفلح أى من هذه المحاولات. ثم اتصل به آلن بوم، صديقهما فى نادى بك فراى فى مدرسة هومستيد

الثانوية، وقال له: "يجب عليك حقاً أن تشرع في هذا الأمر وتتقدمه". وجادلته موضعاً أن وزنياك إن انضم للعمل في أبل بشكل دائم، فإنه لن يضطر إلى تولي مناصب قيادية أو يتخلى عن العمل في الهندسة، ويقول وزنياك فيما بعد عن هذا الحوار: "لقد كان هذا هو ما أحتاج إلى سماعه بالضبط: فيما مكاني أن أظل أعمل في نهاية السلم الوظيفي للمؤسسة كمهندس"، ومن ثم فقد اتصل وزنياك بـ جوبز هاتفياً وأعلنه أنه قد أصبح مستعداً الآن للعمل في المؤسسة.

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

أصبح ماركولا بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز. ومثل والده بالتبني، فقد تلازم مع ما يملكه جوبز من عزيمة صلبة. وعلى غرار والده الحقيقي، انتهت به الحال بهجر جوبز. يقول آرثر روك، وهو مستثمر كبير، واصفاً هذه العلاقة: "كانت علاقة ماركولا بـ ستيف هي أقوى علاقة أبوية حظي بها ستيف في حياته". فقد بدأ ماركولا في تعليم ستيف ما يتعلق بالتسويق والمبيعات، ويعبر جوبز عن هذه الفترة بقوله: "لقد شملني مايك برعايته حقاً. وتماشت قيمه التي يؤمن بها مع ما أوّمن به. كما أكد لي أن المرء لا يجب أن يُنشئ شركة مجرد تحقيق الثراء. بل إن هدفك يجب أن يكون تحقيق شيء تؤمن به وتأسيس شركة تستمر للأبد".

كتب ماركولا مبادئه في مذكرة من ورقة واحدة عنوانها "فلسفة تسويق أبل" وأكد فيها على ثلاثة عناصر. كان الأول هو *التعاطف*، أي التواصل بشكل وثيق مع مشاعر المستهلك وصاغها في هذه العبارة: "سندرك بحق احتياجاتهم أفضل من أي شركة أخرى"، أما العنصر الثاني فقد كان *التركيز*، وصاغه بقوله: "حتى نتجح فيما نقرر القيام به، يجب أن نتخلص من جميع الفرص غير المهمة"، أما العنصر الثالث *والمساوي لسابقه* في الأهمية، والذي أطلق عليه اسماً غير متماش معه، فقد كان *الإضفاء*، وهو عنصر يؤكد أن الناس تكوّن رأياً يتعلق بشركة أو منتج ما بناء على ما ترسله لهم هذه الشركة أو هذا المنتج من دلالات. وقد عبر عن هذا بعبارة كتبها: "الناس تحكم حقاً على الكتاب بناء على غلافه. لذا فقد نمتلك أفضل منتج، وأعلى جودة ممكنة، وأكثر البرمجيات فائدة، إلخ؛ لكن إن طرحناها بإهمال، فإن الناس سنُهملها؛ وإذا طرحناها بأسلوب مبتكر واحترافي، فسوف نضفي عليها الجودة المرغوبة".

فيما تبقى من حياته العملية، كان جوبز يعي تماماً احتياجات ورغبات العملاء أفضل من أى قائد آخر، وكان يركز على حفنة قليلة من المنتجات الرئيسية، كما كان يهتم، وبشكل مرضى فى بعض الأحيان، بالتسويق وبصورة المنتج وحتى بطريقة تغليفه. ويقول عن ذلك: "عندما تفتح علبة iPhone (أى فون) أو iPad (أى باد)، فإننا نرغب أن تحدد هذه التجربة الحسية الحالة التى ستستقبل بها هذا المنتج. هذا ما علمنى إياه مايك".

ريجز ماكينيا

كانت الخطوة الأولى فى هذه العملية هى إقناع أشهر رجل دعاية فى وادى السيليكون، ريجز ماكينيا، بأن يقبل بشركة أبل كعميل لديه. ماكينيا كان ينحدر من عائلة كبيرة من الطبقة العاملة من بيتسبرج، وقد كان فى أعماقه شخصاً صلباً وإن أخفى هذا بهالة من الجاذبية. لم يكمل ماكينيا دراسته الجامعية وعمل فى شركة فيرتشايلد وناشونال سيميكوندكتور قبل أن يبدأ فى تأسيس شركته الخاصة للدعاية والعلاقات العامة. وكان المجالان اللذان يتخصص فيهما هما ترتيب مقابلات حصرية لعملائه مع صحفيين يوليهم رعايته، والمجال الثانى هو ابتكار حملات دعاية لا تُنسى تترك لدى المتلقى معرفة بمنتجات مثل الرقاقات المصغرة. أحد هذه الإعلانات كانت سلسلة من الإعلانات الملونة فى المجلات للدعاية لشركة إنتل التى ظهرت بها سيارات السباق والعملات المعدنية بدلاً من جداول الأداء البيانية الكئيبة، وفتت هذه الإعلانات انتباه جوبز، واتصل بشركة إنتل هاتفياً وسأل عمن صمم هذه الإعلانات، فأخبروه بأنه ريجز ماكينيا. ويتذكر جوبز قائلاً: "سألتهم: "هل ريجز ماكينيا شركة دعاية أم شخص؟" فأخبرونى بأنه شخص". عندما اتصل جوبز هاتفياً بالشركة لم يستطع الحديث مع ماكينيا نفسه، وإنما تمت إحالته للحديث مع فرانك بيرج، المحاسب التنفيذى، والذى حاول أن يتهرب من تحديد موعد له. ومع ذلك، فقد اتصل جوبز هاتفياً بالشركة كل يوم.

وفى النهاية وافق بيرج على زيارة جوبز فى مرآبه. وعن انطباعه قبل اللقاء يقول بيرج: "كنت أفكر: يا إلهى، أعتقد أن لقاء هذا الرجل سيكون فى النهاية مضيعة للوقت. ما هو أقل وقت يمكن أن أقضيه مع هذا المهرج دون أن أضطر لمعاملته بوقاحة". وعندما تقابل مع جوبز قذر الهيئة، أشعث الشعر، ترك لديه انطباعاً عن شيئين يعبر عنهما بقوله: "أولاً، لقد كان شاباً ذكياً بشكل لا يمكن تصوره. وثانياً، لم أفهم أى شىء مما كان يتحدث عنه".

بناءً على هذا اللقاء، تمت دعوة جوبز ووزنياك لاجتماع مع ريجز ماكيننا بنفسه، كما كان يُدوّن على بطاقات عمله. وفي هذه المرة تحول وزنياك الشخص الخجول إلى شخص سريع الغضب حيث ألقى ماكيننا نظرة على مقال كان وزنياك يكتبه عن شركة أبل واقترح أنها تتحدث بلغة تقنية مجردة وتحتاج لبعث الحياة فيها. فكان رد وزنياك العنيف: "لا أرغب في أن يلمس مقالى أى متخصص فى العلاقات العامة". ولذا فقد أخبرهما ماكيننا أن الوقت قد حان ليفادرا مكتبه. يتذكر ماكيننا ما حدث بعد ذلك: "لكن جوبز اتصل بى هاتفياً على الفور وقال إنه يرغب فى أن يلتقى بى مرة أخرى. وفى هذه المرة حضر دون أن يصطحب معه ووز، وبدأ فى التعامل مع شركتى".

جعل ماكيننا فريق العاملين لديه يبدأون فى العمل على إعداد كتيبات لجهاز Apple II (أبل ٢). وكان أول ما فعلوه هو استبدال الشعار الخشبى المزركش المستوحى من تصميمات العصر الفيكتورى الذى صممه رون واين، والذى كان يتعارض مع أسلوب ماكيننا الملون والمبهج فى الإعلانات. لذا فقد تم تكليف روب جانوف، المخرج الفنى، بتصميم شعار جديد. وأرشد جوبز قائلاً: "لا تجعله بالغ الرقة". وابتكر جانوف نسختين لشكل تفاحة بسيط؛ أحدهما كاملة والأخرى مقضومة من أحد الأجناب. بدت الأولى كحبة الكريز إلى حد كبير، لذا فقد اختار جوبز النسخة الثانية. كما أنه اختار أيضاً نسخة تظهر بها التفاحة وبها خطوط عرضية لستة ألوان، تبدأ بلون الزرع الأخضر وتدرج حتى لون السماء الأزرق، على الرغم من أن هذا الاختيار قد زاد تكلفة طباعة الشعار بشكل كبير. أعلى الكتيب وضع ماكيننا قولاً ماثوراً، وهو غالباً ما يُنسب لليوناردو دافنشى، وهو قول سيصبح فيما بعد المبدأ الحاكم لفلسفة جوبز فى التصميم؛ وهو: "البساطة هى جوهر الأناقة".

الحدث الأول لإطلاق الجهاز

كان قد تم تحديد موعد طرح جهاز Apple II (أبل ٢) ليتزامن مع موعد معرض الحاسبات الآلية فى الساحل الغربى والذى سيعقد فى أبريل عام ١٩٧٧ فى مدينة سان فرانسيسكو وينظمه جيم وارين، العضو المميز بنادى هومبرو لهواة الحاسبات. ولقد قام جوبز بحجز حجرة عرض لشركة أبل بمجرد أن حصل على طرد بيانات المعرض. أراد أن يضمن موقعاً فى مقدمة البهو الذى سيقام به المعرض كوسيلة مؤثرة لإطلاق جهاز Apple II (أبل ٢)، وبالتالي فقد دفع ٥٠٠٠ دولار مقدماً للاشتراك وهو ما أصاب وزنياك بالذهول. وعن هذا يقول وزنياك: "ستيف قرر أن هذا هو الحدث المهم لإطلاق الجهاز من خلاله. حيث سنُظهر للعالم أن لدينا حاسباً رائعاً وشركة رائعة".

لقد كان هذا تطبيقًا لنصائح ماركولا بأن من المهم أن تضى على نفسك العظمة بترك انطباع لا ينسى لدى الآخرين، وخاصة إبان إطلاق منتج جديد. وانعكس هذا في الاهتمام الذى أولاه جوبز لمنطقة عرض منتجات شركة أبل، فمناطق العرض الأخرى كانت تحتوى على مناظير صغيرة ولافتات عليها ملصقات إعلانية. أما أبل فقد كان لديها منضدة طويلة مكسوة بالقطيفة السوداء ولوح زجاجى تظهر الإضاءة من خلفه، عليه الشعار الجديد الذى صممه جانوف. وتم عرض حاسبات Apple II (أبل ٢) الثلاثة التى تم الانتهاء من تصنيعها، ولكن تم أيضاً وضع العديد من حاويات الحاسب الفارغة لتوحى بوجود العديد من الأجهزة.

ولقد شعر جوبز بالغضب لأن الحاويات التى وصلت كانت ملطخة؛ لذا فقد جعل مجموعة العاملين لديه يقومون بتظيفها بالرمال وتلميعها. وتمادت محاولات إضفاء المصدقية بتأنق كل من جوبز ووزنياك: حيث أرسلهما ماركولا إلى ترمى فى سان فرانسيسكو ليصنع لهما حلة من ثلاث قطع، والتى بدت مضحكة إلى حد ما عندما ارتديها، فقد كانا يبدوان كمرهقين يرتديان حلتى سهرة رسميتين. ويتذكر وزنياك ما حدث قائلاً: "ماركولا أوضح لنا كيف يجب أن نرتدى جميعاً ملابس أنيقة، وما يجب أن تكون عليه هيئتنا ومظهرنا، وكيف يجب أن نتصرف".

لقد استحق الحدث ما بُذل من جهد. فقد بدا جهاز Apple II (أبل ٢) فى حاويته المصقولة ذات اللون البيج جامداً ولكن لطيف الشكل، وهذا على عكس الحاسبات ذات الحاويات المعدنية مزعجة الشكل ولوحات مفاتيحها المكشوفة والموجودة على الطاولات الأخرى. ولقد حصلت شركة أبل على طلبات بشراء الأجهزة عددها ثلاثمائة طلب فى هذا المعرض، وقابل جوبز صانع منسوجات يابانياً يدعى ميزوتشيما ساتوشى والذى أصبح أول بائع لمنتجات أبل فى اليابان.

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

مايك سكوت

أصبحت أبل شركة حقيقية، يعمل بها مجموعة من العاملين، ولها حد أقصى للائتمان، كما صارت تتعرض للضغوط اليومية التي يمكن أن تنتج عن العملاء والموردين، حتى إنها انتقلت، أخيراً، من مرآب جوبز إلى مكتب مؤجر في شارع ستيفنز كريك بوليفارد بمدينة كيرتينو والتي تبعد حوالى كيلو متر والنصف عن مدرسة جوبز ووزنياك الثانوية.

لم يحسن جوبز التعامل مع مسؤولياته المتنامية، فقد كان دائماً مزاجياً وصبيانياً فى أفعاله ولقد كلفه هذا السلوك فى شركة أتارى الإبعاد إلى الفترة المسائية، لكن فى أبل لم يكن هذا ممكناً. وعلى حد وصف ماركولا: "لقد أصبح مستبداً برأيه بشكل متزايد وكذلك حادثاً فى انتقاداته. فمثلاً كان يقول للعاملين: "هذا التصميم يبدو مزرياً"، كما كان خشناً بشكل خاص فى التعامل مع المبرمجين الشابين، راندى ويجنتون و كريس إسبينوسا، اللذين يعملان مع وزنياك. ويصف ويجنتون، الذى كان حديث التخرج فى المدرسة الثانوية تعامل جوبز فيقول: "كان ستيف يدلف إلى الغرفة ويلقى نظرة سريعة على ما أنجزته، ويقول لى إنه عمل بلا قيمة دون أن تكون لديه أية فكرة عن هذا العمل أو سبب قيامى به".

بالإضافة إلى ما سبق كانت هناك أيضاً مسألة عدم اهتمامه بالنظافة الشخصية؛ فقد كان لا يزال مقتنعاً، رغم كل الشواهد المخالفة لقناعته، بأن حميته الغذائية النباتية تعنى عدم حاجته إلى استخدام مزيلات رائحة العرق أو حتى الاستحمام بشكل منتظم. ويقول ماركولا: "لقد كنا نقوم - حرفياً - بدفعه إلى باب الحمام ونخبره بأن يستحم. وفى الاجتماعات، كنا نضطر إلى النظر إلى قدميه القذرتين"، وفى بعض الأحيان، وليتخلص من الضغوط، كان جوبز يضع قدميه فى مقعد المراوح، وهو شئ لم يكن يُرضى رفاقه.

كان ماركولا يبغض المواجهة، لذا فقد قرر أن يأتى بمدير، وهو مايك سكوت، حتى يحكم السيطرة على جوبز. انضم ماركولا وسكوت للعمل بشركة فيرتشايلد فى اليوم نفسه من عام ١٩٦٧، وعملا فى مكتبين متلاصقين، هذا بالإضافة إلى أنهما ولدا فى اليوم نفسه وكانا يحتفلان بعيد ميلادهما معاً كل عام. وفى حفل عيد ميلادهما عام ١٩٧٧، حيث كان سكوت قد بلغ الثانية والثلاثين من العمر، دعاه ماركولا ليصبح المدير الجديد لشركة أبل.

بشكل نظرى، كان مايك يبدو خياراً رائعاً؛ فقد كان يدير خط تصنيع لدى شركة ناشيونال سيميكوندكتور، كما كان يحظى بميزة كونه مديراً لديه فكرة جيدة عن الهندسة، أما بشكل شخصى، مما سبق، فقد كانت لديه بعض السمات الغريبة؛ فقد كان

بديناً ويقوم بأداء حركات لا إرادية بوجهه ويعانى مشاكل صحية، كما كان شديد العصبية حتى إنه كان يتجول فى الردهات وقبضتا يديه مفلقتان، هذا بالإضافة إلى ولعه بالجدل. وكل هذه السمات قد تكون لها حسنها أو مساوئها عند التعامل مع جوبز.

تقبل وزنيك سريعاً فكرة الاستعانة بـ سكوت، فعلى غرار ماركولا، كان يكره التعامل مع الصراعات التى يتسبب فيها جوبز. أما جوبز - وهو شئ متوقع - فقد اعترته مشاعر متضاربة، وقال: "لقد كنت فى الثانية والعشرين من العمر فحسب وكنت أعلم أننى غير مستعد لإدارة شركة حقيقية، لكن أبل كانت بمثابة ابنة لى، ولم أكن أرغب فى التخلّى عنها". كما أن التخلّى عن أى سلطة كان يعد نوعاً من التعذيب بالنسبة له. لذا فقد صارع لرفض هذا الاقتراح فى أكثر من لقاء فى ساعة الغداء فى مطعم بوبز بيج بوى للمأكولات السريعة (الذى كان يفضلُه ووز) وفى مطعم جود إرث (الذى يفضلُه جوبز). ثم فى النهاية وافق على مضمض.

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

إن رغبة جوبز فى السيطرة وميله لازدراء الآخرين كان من المقدر لها أن تتحول إلى مشكلة مع الرجل الذى تمت الاستعانة به خصيصاً ليسيّط عليه، وخاصة عندما اكتشف جوبز أن سكوت كان أحد القلائل الذين تعامل معهم حتى هذا الوقت ولم يستجيبوا لرغباته. يقول سكوت: "كان النزاع بينى وبين جوبز يدور حول من يمكن أن يكون أكثر عناداً، وقد كنت بارعاً جداً فى هذا الأمر. فقد كان يحتاج إلى من يسيطر عليه، وبالتأكيد لم يكن يعجبه هذا". وفيما بعد قال جوبز عن ذلك: "لم تلتن عريكى لأى شخص مثلما حدث مع سكوتى".

ولقد حدثت مواجهة مبكرة عند الخلاف على أرقام بطاقات تعريف العاملين. حيث حدد سكوت رقم ١ لـ وزنيك ورقم ٢ لـ جوبز. وكان من الطبيعي أن يطالب جوبز بأن يحمل رقم ١. ويصف سكوت ما حدث بقوله: "لم أسمع له بالحصول عليها؛ لأن هذا كان

لكن حتى هذه النقطة كانت التعارضات الشخصية يمكن السيطرة عليها، وبشكل أساسي لأن الشركة كانت تنجح. أصبح بن روزن، المحلل الذي شكلت الدوريات التي كان يصدرها آراء عالم التكنولوجيا، الداعم المتحمس لجهاز Apple II (أبل ٢). وقد ابتكر مطور برامج مستقلاً، وهو أول برنامج للتطبيقات المالية والجداول الممتدة يعمل على الحاسبات الشخصية، وهو برنامج (VisiCalc)، ولفترة من الزمن لم يكن هذا البرنامج متاحاً فقط إلا على أجهزة Apple II (أبل ٢)، ليحول الحاسب الشخصي إلى شيء يمتلك أصحاب الأعمال والعائلات المبرر لشراؤه، وبدأت الشركة في جذب مستثمرين جدد مؤثرين. لم يخلف جوبز انطباعاً قوياً في البداية لدى المستثمر الكبير آرثر روك - الرائد في مجال تمويل المشروعات الناشئة - عندما أرسله ماركولا للقاءه، ويتذكر روك هذا اللقاء قائلاً: "كان يبدو كما لو أنه قد عاد للتو من زيارة معلمه الروحي في الهند، كما كانت تتبعث منه رائحة تعبر عن ذلك أيضاً". لكن بعد متابعة روك جهاز Apple II (أبل ٢)، قرر الاستثمار في الشركة وانضم لمجلس إدارتها.

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

كريسان وليزا

هو الذى تعرض للهجر...

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

وعندما عاد إلى لوس ألطوس تغيرت علاقتهما وأصبحت أشبه بالصدقة معظم الوقت؛ فقد كان جوبز يعيش فى منزله ويعمل فى شركة أتارى، أما هى فكانت تمتلك شقة صغيرة وكانت تقضى كثيراً من الوقت فى مركز كوبون شينو لفلسفة الزن، وفى بداية عام ١٩٧٥ دخلت فى علاقة عاطفية مع صديق مشترك يدعى جريج كالهون. وتقول إليزابيث هولمز عن هذا الأمر: "كانت على علاقة بـ جريج لكنها كانت تعود إلى ستيف بين وقت وآخر. كلنا كنا على هذه الحال - كنا نهجر ونعود، فهذه طبيعة حقبة السبعينيات على أية حال".

كان كالهون فى كلية ريد مع جوبز وفريدلاند وكوتك وإليزابيث. وكما هى الحال مع الآخرين، فقد تأثر بالروحانيات الشرقية وترك كلية ريد ووجد طريقه إلى مزرعة فريدلاند. وهناك انتقل إلى حظيرة دجاج مساحتها ثمانى أقدام فى عشرين قدماً، حولها إلى بيت صغير من خلال رفعها على طوب خرسانى وبناء غرفة نوم داخلها. وفى ربيع عام ١٩٧٥ انتقلت برينان للسكن معه، وفى العام التالى قررا القيام برحلة إلى الهند. نصح

جوبز كالهون بعدم اصطحاب برينان معه زاعماً أنها ستفسد سعيه الروحاني، لكنهما ذهبا معاً على أية حال. وتقول كريسان معلقة: "كنت مبهورة بما حدث لـ ستيف في رحلته إلى الهند وأردت أن أذهب إلى هناك".

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

وبعد فترة ساءت علاقتهما، وغادرا الهند كل على حدة. وفي صيف ١٩٧٧ كانت كريسان قد عادت إلى لوس ألتوس وسكنت لفترة في خيمة على أرض مركز كويون شينو. وفي هذه الأثناء كان جوبز قد ترك بيت والديه واستأجر مع دانييل كوتك بيتاً ريفياً في ضاحية كوبرتينو مقابل ٦٠٠ دولار في الشهر. كان من الغريب رؤية اثنين من الهيبين المستهترين يسكنان في بيت كبير على أرض واسعة، وقد أطلقا على المنزل اسم "رانشو ساباريا". يقول جوبز متذكراً: "كان المنزل يحتوى على أربع غرف نوم، وكنا كثيراً ما نؤجر إحدى هذه الغرفة إلى كل أنواع الأشخاص المجانين، وذات مرة قمنا بتأجيرها لإحدى الراقصات". لم يستطع كوتك فهم سبب عدم استئجار جوبز منزلاً مستقلاً خاصاً، إذ كان بمقدوره تحمل نفقته في ذلك الوقت. ويقول كوتك مستتجاً: "أعتقد أن جوبز كان يريد جاراً له".

رغم أن علاقة كريسان بـ جوبز كانت متقطعة، فإنها سرعان ما انتقلت إلى منزله أيضاً. وقد تطلب هذا الأمر إجراء بعض التعديلات المعيشية التي حولت المكان إلى ديكور مسرحية كوميدية فرنسية؛ فكان المنزل يتكون من غرفتي نوم كبيرتين، وغرفتين أخريين صغيرتين. وليس من المثير للدهشة معرفة أن جوبز كان يستحوذ على أكبر هذه الغرف، وانتقلت كريسان (التي لم تكن مقيمة فعلياً معه) إلى الغرفة الكبيرة الأخرى. ويعلق كوتك قائلاً: "كانت الغرفتان المتوسطتان مناسبتين للأطفال، ولم أرغب في أى واحدة منهما، لذا انتقلت إلى غرفة المعيشة ونمت على فرش من الفوم". وحولاً إحدى الغرف الصغيرة إلى مكان للتأمل مثل العلية التي كانا يستخدمانها إبان دراستهما في كلية ريد. كان المكان يعج بمواد تعبئة مصنوعة من الفوم ومأخوذة من صناديق شركة أبل (Apple). يقول كوتك متذكراً: "كان أطفال الحى يأتون إلينا وكنا نقذفهم إلى أعلى لكي يسقطوا على أكوام الفوم وكان الأمر ممتعاً جداً. لكن كريسان أتت ببعض القطن إلى المنزل وتبولت تلك القطن على الفوم، فاضطررنا إلى التخلص منه".

وجودهما فى البيت نفسه أعاد العلاقة الجسدية بين كريسان وجوبز، وخلال عدة أشهر، أصبحت حاملاً. وتقول كريسان معلقة: "استمرت علاقتى بـ ستيف بين الوصال والهجر لمدى خمس سنوات قبل أن أصبح حاملاً. لم تكن نعلم كيف نكون معاً أو كيف نفترق". وعندما جاء جريج كالهون من كولورادو لزيارتها فى عام ١٩٧٧ أطلعتها كريسان على الخبر فقالت: "أنا وستيف عدنا لبعضنا والآن أنا حامل، لكننا ما زلنا نعود ونفترق أيضاً ولا أعرف ماذا أفعل".

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

كان جوبز عندما لا يرغب فى التعامل مع أمر مزعج يتجاهله فحسب، كما لو أن بإمكانه أن يمحوه من الوجود، وأحياناً كان قادراً على تحريف واقع الآخرين وواقعه أيضاً. وفى حالة كريسان قام بإخراج الموضوع من رأسه. وعند مواجهته به أنكر معرفته بأنه والد الجنين، رغم أنه اعترف بعلاقتها الجنسية. وقال جوبز لى فيما بعد: "لم أكن متأكداً من أنتى والد الجنين، لأننى كنت متأكداً جداً من أنتى لست الرجل الوحيد الذى كانت على علاقة به، كما أنتى وهى لم تكن نتواعد فعلاً عندما حملت. لقد كانت مقبمة فى غرفة فى المنزل فحسب". لم يكن لدى كريسان شك فى أن جوبز هو الوالد، إذ لم تكن على علاقة بـ جريج أو أى رجل غيره فى ذلك الوقت.

هل كان جوبز يخدع نفسه، أم كان لا يعلم أنه الوالد؟ يجيب كوتك قائلاً: "أعتقد أنه لم يكن قادراً على إدخال هذه الجزئية فى عقله، أو تقبل فكرة أنه مسئول". وتتفق إليزابيث هولمز معه قائلة: "لقد فكر فى احتمال كونه الأب، وفكر فى احتمال كونه ليس كذلك، واختار أن يصدق الاحتمال الأخير. لقد كان لديه خطط أخرى لحياته".

وقد قال جوبز لاحقاً: "لم نتناقش مطلقاً فى فكرة الزواج؛ حيث كنت أعلم أنها ليست الإنسانية التى أريد أن أتزوجها، وأنا لن نكون سعيدين، وأن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. كنت مؤيداً لفكرة الإجهاض، لكنها لم تعلم ماذا تفعل. لقد فكرت فى الموضوع بشكل متكرر وقررت عدم الإجهاض، أو لا أعلم إذا ما كانت قد قررت حقاً - أعتقد أن الوقت هو من قرر ذلك نيابة عنها". أخبرتنى كريسان بأنها اختارت الاحتفاظ بالجنين، فقالت: "لقد قال إنه يؤيد فكرة الإجهاض لكنه لم يجبرنى على ذلك". ومن المثير للدهشة أنه نظراً لخلفيته الاجتماعية كان معارضاً بشدة لخيار معين، فتقول كريسان: "لقد عارض بشدة فكرة عرض الطفل للتبنى".

وهناك مفارقة مزعجة تتمثل فى أن جوبز وكريسان كانا فى الثالثة والعشرين من عمرهما، وهو العمر نفسه الذى كان عليه جوان شيبيل وعبد الفتاح جندلى عندما أنجبا

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

سرعان ما تدهورت علاقة جوبز وكريسان. ويروي كوتك ذلك فيقول: "لقد بدأت كريسان تعيش دور الضحية وتقول إنني وستيف متفقان على إيدائها". ولم تكن كريسان في حالة نفسية سليمة، وقد اعترفت بذلك لاحقاً، إذ كانت تكسر الأطباق وترمي الأشياء وتدمر المنزل، وتكتب كلمات بذيئة بالفحم على الجدران. وقالت إن جوبز كان يستفزها بعدم إحساسه؛ وتصفه قائلة: "لقد كان شخصاً مستتيراً يتميز بقسوة شديدة"، وبذلك وقع كوتك بين شقي رحى الخلاف. وتقول كريسان عنه: "لم يكن دانييل ذا طبع قاسٍ، لكنه تأثر بسلوك ستيف".

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

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

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

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

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

أتمنى لو أنني قد تعاملت مع الموضوع بطريقة مختلفة. في ذلك الوقت، لم أكن أتصور نفسي أباً، ولذلك لم أواجه الأمر. لكن عندما أظهرت نتائج التحليل أنها ابنتي، لم يكن من الصحيح أنني شككت في الأمر. لقد وافقت على إعانتها حتى تبلغ سن الثامنة عشرة، وأعطيت مالا إلى كريسان أيضاً، ووجدت منزلاً في بالو ألتو ووقت بإعداده لهما وأسكنتهما فيه دون إيجار. ووجدت والدتها مدارس رائعة لها وكنت أقوم بدفع مصاريفها. لقد حاولت أن أفعل الصواب، لكن لو كان بإمكانني القيام بمثل هذا الأمر مرة أخرى، فسأقوم به على نحو أفضل.

وبعد أن حلت القضية، بدأ جوبز يمضي في حياته وقد نضج في بعض الجوانب وليس كلها. فقد أقلع عن تناول المخدرات، وقلل من اتباع الحميات النباتية الصارمة، وقلل من الوقت الذي يقضيه في معتكفات الزن، وبدأ يقص شعره على أحدث الصيحات، ويشترى بيزات وقمصاناً فخمة من محل ملابس رجالية في سان فرانسيسكو من متجر ويلكس

باشفورد. وارتبط بملاقة جدية مع إحدى موظفات ريجز ماكينا، وكانت امرأة جميلة بولونية تدعى باربرا يازينسكى.

وكانت هناك نزعة طفولية متمردة ما زالت ملازمة لستيف. فقد كان، هو وباربرا وكوتك، يحبون الذهاب للسباحة فى بحيرة فليت على حافة طريق ٢٨٠ بالقرب من ستانفورد، واشترى موتوسيكل بى إم دبليو/2 R60 طراز موديل ١٩٦٦ وزينه بشرائط برتقالية تتدلى من المقود. وكان لا يزال فظ السلوك، ويحط من قدر النادلات ويعيد الطعام مرات كثيرة زاعماً أنه فاسد. أما أولى لمساته فى حياته المنزلية فكانت تكشف عن عادات غريبة؛ فقد اشترى منزلاً على تلال لوس جاتوس وزينه برسومات ماكسفيلد باريش وماكينة براون لعمل القهوة، وسكاكين هينكلز. وعندما حان موعد اختيار أثاث المنزل، بقى المنزل خاليًا من الأثاث تقريبًا نظرًا لهوسه الشديد؛ فظل المنزل بلا أسرة أو كراسى أو أرائك. وكانت غرفة النوم تحتوى على مرتبة فى المنتصف، واكتست الحيطان ببراويز لصور أينشتاين ومهراجا جى، وكان هناك كمبيوتر Apple II (أبل ٢) على الأرضية.

زيروكس وليزا

واجهات المستخدم الرسومية

مولود جديد

بعد ابتكار جهاز Apple II (أبل ٢) انتقلت الشركة من جراج جوبز إلى آفاق الصناعة الجديدة، وارتفعت المبيعات بشكل هائل من ٢٥٠٠ جهاز في عام ١٩٧٧ إلى ٢١٠٠٠٠ جهاز في عام ١٩٨١. لكن جوبز لم يقنع بذلك؛ فقد علم أن جهاز Apple II (أبل ٢) لن يبقى ناجحًا إلى الأبد. ورغم أنه شارك في إعداد الجهاز بتزويده بأسلاك الطاقة وصندوق الحاسوب، فسيظل دائماً في نظر الناس رائعة وزنيك – لقد كان في حاجة إلى ابتكار جهاز خاص به، والأكثر من ذلك أنه أراد منتجًا يحدث فارقًا في العالم.

في البداية تمنى أن يلعب Apple III (أبل ٣) هذا الدور، حيث إنه سيكون ذا ذاكرة أكبر وشاشة ستعرض ثمانين حرفًا ورمزًا بدلاً من أربعين، وستظهر فيه الحروف في الحالة الكبيرة والصغيرة. وفي غمرة شغفه بالتصميم الصناعي، قام جوبز بتقليل حجم وشكل حاوية الحاسب ورفض أن يقوم أي شخص بتغييره، وفي الوقت نفسه قامت لجنة المهندسين بإضافة مكونات إضافية إلى اللوحات الإلكترونية. ونتيجة لذلك أصبحت اللوحات الإلكترونية مكتظة وكانت الموصلات ضعيفة وتعطل كثيرًا. وعندما بدأ طرح جهاز Apple III (أبل ٣) للبيع في مايو ١٩٨٠، لم يلق نجاحًا وترحيبًا من الناس، ولخص المهندس راندى ويجينتون السبب قائلاً: "جهاز Apple III (أبل ٣) جاء مثل طفل غير

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

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

وبعد ذلك قام جوبز بتعيين اثنين من المهندسين من شركة إنتش بى لصنع حاسب جديد تماماً، واختار جوبز اسماً عجبياً للكمبيوتر قد يدهش أكثر الأطباء النفسيين حنكة، لقد أسماه Lisa (ليزا). تمت تسمية حاسبات أخرى على أسماء بنات المهندسين اللذين قاما بتصميمها، لكن ليزا كان اسم بنت جوبز التى هجرها ولم يعترف بالكامل بأنها ابنته. يقول أندريا كانيجهام - الذى عمل مع ريجز ماكيننا فى العلاقات العامة والدعاية للمشروع: "ربما فعل جوبز ذلك إحساساً منه بالذنب. وكان علينا الإتيان بجملة تمثل حروفها الأولى اسم الجهاز كى ندعى أن الحاسوب ليس على اسم الطفلة ليزا". وكانت الجملة التى توصلوا لها هى local integrated systems architecture ومعناها "بنية الأنظمة المحلية المتكاملة". رغم أن الجملة ليست ذات معنى مقنع، لكنها أصبحت التفسير الرسمى للاسم. وبين أوساط المهندسين كان يشار إلى تفسير اسم Lisa (ليزا) بجملة Lisa: invented stupid acronym (وتعنى ليزا: اختصار مصطنع غبى). وبعد سنوات عندما سألت جوبز عن الاسم اعترف ببساطة قائلاً: "من الواضح أنه اسم ابنتى".

كان حاسب Lisa (ليزا) عبارة عن جهاز كلفته ٢٠٠٠ دولار ومزود بمعالج دقيق ١٦ بت بدلاً من المعالج الـ ٨ بت المستخدم فى Apple II (أبل ٢). وبدون عبقرية وزنيك الذى كان يعمل بهدوء على تحسين Apple II (أبل ٢) بدأ المهندسون فى تصنيع حاسب صريح التصميم بشاشة عرض نصوص تقليدية، وغير قادر على جعل المعالج الدقيق القوى يقوم بالكثير من المهام المثيرة. وبدأ صبر جوبز ينفذ ويقول إن الحاسوب سيكون مملاً.

وكان هناك مبرمج يضيف قدرًا من الحيوية على المشروع، وكان يدعى بيل أتكينسون. كان طالباً يحضر الدكتوراه فى العلوم العصبية، وكان قد جرب أنواعاً كثيرة من حبوب الهلوسة. وعندما طلب منه المجيء للعمل فى شركة أبل رفض، لكن عندما أرسلت له شركة أبل تذكرة طيران غير مستردة القيمة، قرر أن يستخدمها وأن يعطى جوبز فرصة لإقناعه. استغرق جوبز فى إقناعه ثلاث ساعات، وفى نهاية هذه المدة قال له: "إننا نبتكر

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

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

وفي خريف عام ١٩٧٩، كانت شركة أبل تقوم بتطوير ثلاثة حاسبات لتكون خلفاً لحاسب Apple II (أبل ٢). وتمثلت هذه الحاسبات في حاسب Apple III (أبل ٣) الذي كان مصيره الفشل؛ وكان هناك مشروع حاسب Lisa (ليزا) الذي بدأ يصيب جوبز بالإحباط. وكان بعيداً عن علم جوبز، على الأقل في ذلك الوقت، مشروع تجريبي صغير لتطوير جهاز منخفض التكلفة، وكان يقوم بتطويره موظف متحمس اسمه جيف راسكين، وهو أستاذ سابق قام بالتدريس لـ بيل أتكينسون. وكان هدف راسكين يتمثل في صنع "حاسب للعامة" يكون مثل الجهاز المنزلي، فيكون وحدة مستقلة بها حاسب ولوحة مفاتيح وشاشة وبرنامج معاً، ويكون لها واجهة رسومية. وحاول أن يثير اهتمام زملائه في شركة أبل بمركز أبحاث عصري يوجد في بالو ألتو، وكان هذا المركز يولد مثل هذه الأفكار.

زيروكس بارك

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

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

وقد تم دعم واجهة المستخدم الرسومية تلك – المعروفة اختصاراً باسم GUI – بمفهوم آخر ابتكرته زيروكس بارك، وهذا المفهوم هو "التصوير النقطي"، وفي ذلك الوقت كانت الحاسبات قائمة على نظام الرموز، فكنت تكتب حرفاً أو رمزاً على لوحة المفاتيح ويظهر الحاسب هذا الحرف أو الرمز على الشاشة عادةً بخط أخضر فسفوري متوهج على خلفية قاتمة. ونظراً لأنه كان هناك عدد محدود من الحروف والأرقام والرموز لم تتطلب كتابة هذه الحروف والرموز معالجات قوية أو الكثير من الأكواد. لكن في نظام التصوير النقطي، تكون كل بيكسل (نقطة ضوئية) على الشاشة محكومة بوحدة "بت" في ذاكرة الحاسب. ولإظهار أى شيء على الحاسب، كالحروف مثلاً، يجب أن يأمر الحاسب كل بيكسل بأن تضيء أو تنطفئ، أو أن تظهر بلون معين في حالة إظهار الألوان. ويستهلك هذا الأمر قدرًا هائلاً من طاقة الحاسب، لكنه يسمح بعرض رسومات وخطوط وشاشة رائعة.

وقد أصبح التصوير النقطي والواجهات الرسومية من سمات حاسبات زيروكس بارك الأولية، ومن أمثلة تلك الحاسبات حاسب Alto (ألتو) ولغة برمجته كائنية التوجه المسماة Smalltalk (سمول توك). وجد جيف راسكين أن هذه السمات ستكون مستقبل الحاسبات، لذا بدأ يحث جوبز وبقية زملائه في شركة أبل على الذهاب لتققد شركة أبحاث زيروكس بارك.

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

قبلت شركة زيروكس العرض، ووافقت على إطلاق شركة أبل على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيا وفي المقابل ستقوم بشراء ١٠٠,٠٠٠ سهم بسعر ١٠ دولارات للسهم. وبعد أن طرحت أسهم شركة أبل للاكتتاب العام بعد مرور سنة، أصبحت أسهم شركة زيروكس التي كانت بقيمة مليون دولار تقدر بنحو ١٧,٦ مليون دولار. لكن شركة أبل استفادت بشكل أفضل من الصفقة؛ فقد ذهب جوبز وزملاؤه للإطلاع على تكنولوجيا زيروكس بارك، وكان هذا في عام ١٩٧٩، وعندما أدرك جوبز أنهم لم يطلعوه على كل ما يكتفيه طلب أن يحصل على التوضيح الكامل في الأيام التالية. وكان لاري تيسلر أحد علماء زيروكس قد طلب منه مرافقة جوبز للشرح له، وكان سعيداً للإطلاع على العمل الذي لم يقدره رؤساؤه السابقون، أما المرافقة الأخرى فكانت أدلى جولدبيرج، والتي كانت غاضبة من قبول شركتها الإعلان عن إنجازاتها الرائعة. وتقول جولدبيرج معلقة: "لقد كان تصرفاً غيبياً بشكل لا يصدق، وكان أمراً جنونياً، وقد حاربت من أجل منع إطلاق جوبز على الكثير من المعلومات".

سيطرت جولدبيرج على الموقف في أول لقاء تعريفي، وتم إرشاد جوبز وراسكين وجون كوتش قائد فريق حاسب Lisa (ليزا) إلى القاعة الأساسية التي يوجد بها مركز أبحاث زيروكس ألتو. تقول جولدبيرج: "لقد كان عرضاً محكماً لبعض التطبيقات، وعرضنا بصفة أساسية برنامج معالج الكلمات"، بيد أن جوبز لم يكتف بذلك، بل اتصل بالمسؤولين في شركة زيروكس وطلب عرض المزيد.

لذلك تمت دعوته مرة أخرى بعد عدة أيام، وفي هذه المرة أحضر معه فريقاً أكبر يضم بيل أتكينسون وبروس هورن ومبرمجاً بشركة أبل كان يعمل في زيروكس بارك من قبل، وكان كل منهم يعلم جيداً ما يبحث عنه. تقول جولدبيرج: "عندما وصلت إلى العمل، كانت هناك جلبة كثيرة، وقيل لى إن جوبز ومبرمجه في حجرة المؤتمرات". كان أحد مهندسيها يحاول إمتاعهم بعرض مزيد من سمات برنامج معالج الكلمات، لكن صبر جوبز نفذ وصاح قائلاً: "لنوقف هذا الهراء!" واستمر في الصباح، فتشاور موظفو شركة زيروكس سرّاً وقرروا إطلاعهم على بعض من أسرارهم، لكن ببطء. ولقد اتفقوا على أن يطلعهم تيسلر على لغة البرمجة Smalltalk (سمول توك) على أن يطلعهم فقط على ما يعرف بالنسخة "العننية". وقال قائد الفريق لجولدبيرج: "سوف تذهل جوبز ولن يعرف مطلقاً أنه لم يطلع على المعلومات السرية".

لكنهم كانوا مخطئين؛ فقد قرأ أتكينسون والآخرين بعض الأوراق التي نشرتها زيروكس بارك، ومن ثم علموا أنهم لا يعطونهم الوصف الكامل، فاتصل جوبز برئيس إدارة الاستثمار في شركة زيروكس واشتكى له، وعلى الفور جاء اتصال من المسؤولين في المؤسسة في كونكتيكت يأمرهم بإطلاع جوبز وفريقه على كل شيء. واستشاطت جولدبيرج غضباً.

وعندما عرض لهم تيسلر فى النهاية ما كان خفياً عنهم فعلاً، أصابت الدهشة فريق شركة أبل، وأخذ أتكينسون يحملق إلى الشاشة واقترب كى يفحص كل بيكسل عن كُتب لدرجة أن تيسلر كان يحس بأنفاسه فى رقبته. هب جوبز واقفاً وأخذ يلوح بذراعيه فى مرح. ويتذكر تيسلر الموقف فيقول: "لقد كان يقفز كثيراً، ولا أعلم كيف استطاع مشاهدة معظم العرض، لكنه شاهده بالفعل لأنه كان يطرح الأسئلة. لقد كان يستفسر عن كل خطوة أعرضها لهم". استمر جوبز فى قول إنه لا يستطيع أن يصدق أن زيروكس لم تسوق لهذه التكنولوجيا، فصاح قائلاً: "إنكم نائمون على منجم ذهب. لا أصدق أن زيروكس لم تستفد من ذلك".

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

بعد انتهاء اجتماع زيروكس بارك، قاد جوبز السيارة ليوصل بيلى أتكينسون إلى مكتب شركة أبل فى كوبرتينو. لقد كان يقود مسرعاً، تماماً مثلما كان عقله ولسانه. فقد كان يصيح مؤكداً على كل كلمة قائلاً: "هذا هو! لا بد أن نفعل مثلهم!" لقد كانت هذه هى الطفرة التى يبحث عنها، وهى إيصال الحاسبات إلى الناس من خلال الجمع بين تصميم مبهج ممكن الحصول عليه مادياً مثل المنازل المصممة على طراز إيكلار، وسهولة الاستخدام كأي أداة من أدوات المطبخ.

سأل جوبز: "كم من الوقت يلزمنا لتنفيذ ذلك؟"

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

"الفنانون العظماء يسرقون"

أحياناً توصف غارة أبل على شركة زيروكس بارك بأنها أكبر سرقة حدثت فى تاريخ الصناعة. وفى كثير من الأوقات يتبنى جوبز هذا الرأى بكل فخر فيقول: "قال بيكاسو: "الفنانون الجيدون يقتبسون، والفنانون العظماء يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقاً بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

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

إن كلا التفسيرين يحمل الكثير من الحقيقة، لكن هناك تفسيراً أكثر من ذلك. فقد قال الشاعر تى إس إيليويت إن هناك ظلاً بين التصور والخلق. وفى سجلات الإبداع نجد أن الأفكار جزء فقط من المعادلة، وأن التنفيذ يساويها فى الأهمية.

لقد قام جوبز ومهندسوه بتحسين أفكار الواجهة الرسومية التى رأوها فى زيروكس بارك، ثم تمكنوا من تنفيذها بطريقة لم تكن زيروكس لتقوم بها. على سبيل المثال، كانت الفأرة التى صممها زيروكس معقدة وتحتوى على ثلاثة أزرار وكان سعر الواحدة ٣٠٠ دولار وكانت لا تدور بشكل سلس. وبعد أيام من زيارة جوبز الثانية إلى شركة زيروكس بارك ذهب إلى شركة تصميم صناعى محلية اسمها IDEO (إيدو) وأخبر أحد مؤسسيها، ويدعى دين هوفى، بأنه يريد نموذجاً لفأرة أحادية الزر تبلى تكلفتها ١٥ دولاراً، وأنه "يريد أن يكون قادراً على استخدامها على سطح الفورمايكا وعلى بنطلونه الجينز الأزرق" - وقد فعل هوفى ما طلب منه.

لم تكن التحسينات على التفاصيل فقط بل شملت التصور ككل؛ فالفأرة التى صممها زيروكس بارك لم يكن باستطاعتها سحب نافذة إلى أرجاء الشاشة، لكن مهندسى أبل قاموا بتصميم واجهة تمكن من سحب النوافذ والملفات، بل وإسقاطها أيضاً فى حاخظة ملفات. كان نظام زيروكس يتطلب اختيار أمر من أجل القيام بأى شىء، بداية من إعادة ضبط حجم النافذة إلى تغيير الامتداد الذى يحدد مكان الملف. وقد حول نظام أبل مفهوم سطح المكتب إلى واقع افتراضى يمكنك مباشرة من لمس واستخدام وسحب وتغيير مكان أى شىء. وقد عمل مهندسو أبل بالتزامن مع مصمميها، وكان جوبز يحثهم يومياً على تجسيم مفهوم سطح المكتب من خلال إضافة أيقونات مبهجة، وقوائم تسدل من أسفل شريط أعلى كل نافذة، بالإضافة إلى إمكانية فتح الملفات والمجلدات من خلال النقر المزدوج.

الأمر ليس أن المسئولين فى شركة زيروكس تجاهلوا ما توصل إليه علماءهم فى شركة زيروكس بارك، بل فى الحقيقة لقد حاولوا فعلاً الاستفادة منه، وفى هذه الأثناء أظهروا تفسيراً لم يجعل التنفيذ الجيد على قدر أهمية الأفكار نفسها. فى عام ١٩٨١ قبل ظهور حاسب Lisa (ليزا) أو Mackintosh (ماكنتوش) قدموا حاسب Xerox Star زيروكس ستار، وهو جهاز كان يحتوى على كل ما صمموه من واجهة المستخدم الرسومية والفأرة

وشاشة تصوير نقطى ونوافذ وسطح مكتب. لكنه كان بطيئاً (إذ كان يستغرق حفظ ملف كبير عدة دقائق)، وكانت تكلفته (١٦٥٩٥ دولاراً في متاجر التجزئة)، وكان هذا الجهاز يستهدف بصورة أساسية سوق المكاتب المتصلة بالشبكات. وقد فشل الجهاز في الأسواق؛ إذ بيعت منه ثلاثين ألف وحدة فقط.

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

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

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

من إنجازات أتكينسون المبهرة (التي اعتدناها الآن، ونادراً ما نندهش منها) إمكانية تداخل النوافذ على الشاشة بحيث تأتى النافذة "العلوية" فوق النوافذ "السفلية". وقد قام أتكينسون بإضافة إمكانية تحريك النوافذ على الشاشة تماماً مثل خلط الأوراق على المكتب، مع إمكانية أن تكون النوافذ السفلية ظاهرة أو مخفية أثناء تحريك النوافذ

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

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

أصبح أتكينسون وجوبيز صديقين مقربين لفترة، وكانا يتناولان الطعام معاً فى مطعم جود إيرث فى معظم الليالى. بيد أن جون كوتش وغيره من المهندسين المحترفين فى فريق ليزا - وكثير منهم محافظون وكانوا يعملون فى إتش بى - رفضوا تدخل جوبيز واستشاطوا غضباً من إهاناته المتكررة. وكان هناك أيضاً تضارب فى الرؤى، حيث أراد جوبيز تصميم حاسب VolksLisa (فولكس ليزا) وهو حاسب للأفراد بسيط ورخيص الثمن، ويقول جوبيز عن ذلك الأمر: "كان هناك صراع بين أمثالى من الأشخاص الذين يريدون آلة بسيطة، وبين المنتسبين إلى إتش بى أمثال كوتش الذين كانوا يستهدفون سوق المؤسسات".

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

سرًا لإعادة هيكلة أبل، وأصبح كوتش مديرًا أوحده لإدارة خط إنتاج ليزا. وفقد جوبز السيطرة على الحاسب الذي أسماه على اسم ابنته. كما حرم أيضًا من منصبه كرئيس إدارة البحث والتطوير، وأصبح رئيس إدارة غير تنفيذي، وسمح له هذا المنصب بأن يظل المتحدث الرسمي لشركة أبل، لكنه لم تعد لديه سيطرة على العمليات التشغيلية. وقد شعر بالحزن لهذه الإجراءات، فقال: "حزنت وشعرت بأن ماركولا تخلى عني. لقد شعر، هو وسكوتي، بأنني غير جدير بقيادة خط إنتاج ليزا. وقد حزنت كثيرًا بسبب هذا القرار".

طرح الشركة للاكتتاب العام

رجل الثروة والشهرة

خيارات الأسهم

انضم مايك ماركولا إلى جوبيز ووزنياك ليحول شراكتهما قليلة الخبرة إلى شركة أبل للحاسبات وفي يناير عام ١٩٧٧، قاموا بتقدير القيمة السوقية للشركة بـ ٣٠٩,٥ دولار. وفي أقل من أربع سنوات، قرروا أنه حان الوقت لطرح الشركة للاكتتاب العام. ولقد صارت شركة أبل أكثر شركة تتلقى طلبات بشراء أسهمها عند طرحها للاكتتاب العام منذ طرح شركة فورد موتورز للاكتتاب العام سنة ١٩٥٦. وبحلول نهاية ديسمبر عام ١٩٨٠، كانت قيمة شركة أبل السوقية قد بلغت ١,٧٩ مليار دولار. أجل، مليار. في عملية كانت كفيلة بجعل ثلاثمائة شخص مليونيرات.

لم يكن دانييل كوتك واحداً منهم، بل كان رفيق جوبيز في الكلية، وفي رحلته إلى الهند وبمزرعة أول وان فارم وفي البيت الذي شارك في استئجاره حين كان يمر بأزمة كريسبان برينان. لقد انضم إلى شركة أبل حين كان مقرها في مرآب جوبيز، وواصل العمل فيها باعتباره موظفاً يتلقى أجره بالساعة. غير أنه لم يكن في مستوى يؤهله لامتلاك حصة من الأسهم التي تُمنح لموظفي الشركة قبل طرحها للاكتتاب العام. يقول كوتك: "كنت أثق تمام الثقة في ستيف، وافترضت أنه سيعتني بي مثلما كنت أنا أعتني به، ولذا لم أضغط عليه في هذا الموضوع". كان السبب المعلن بصورة رسمية وراء عدم

إعطائه حصة من الأسهم هو أنه يعمل فنيًا ويتقاضى أجره بالساعة، ولا يعمل مهندسًا براتب ثابت، وهو معيار أساسى بالنسبة لخيارات الأسهم. وحتى إن كان الأمر كذلك، فقد كان بإمكانه أن يحصل على "حصة من أسهم المؤسسين"، ولكن جوبز قرر ألا يعطيه هذه الحصة. يقول آندى هيرترزفيلد، وهو من أوائل المهندسين الذين عملوا بشركة أبل: "كان ستيف لا يمكن وصفه بالوفى، حيث كان النقيض للوفاء، بل إنه كان يهجر المقربين له". ورغم ذلك، بقى آندى هيرترزفيلد صديقًا لـ ستيف.

قرر كوتك أن يعرض الموضوع على جوبز من خلال ترده على مكتبه وانتظاره وملاحقته لتقديم طلبه. ولكن فى كل لقاء، كان جوبز يصدده ويتجاهله. ويتذكر كوتك ذلك قائلاً: "ما كان صعباً للغاية هو أن ستيف لم يخبرنى أبداً بأننى لست مؤهلاً. وكان يدين لى بذلك كصديق. وحين كنت أطلبه بحصة من الأسهم، كان يخبرنى بأنه يتعين علىّ التحدث مع مديريّ". وفى النهاية، وبعد مرور ستة أشهر على الطرح الأولى للاكتتاب العام، استجمع كوتك شجاعته ودخل إلى مكتب جوبز وحاول أن يتحدث معه فى الموضوع. ولكن عند تحينه الفرصة لمقابلته، كان جوبز يعامله بفتور للغاية لدرجة أن كوتك تسمر فى مكانه. ويتذكر كوتك تلك الأحداث قائلاً: "لم أقو على الحديث وبدأت أبكى ولم أتمكن من الحديث إليه. لقد ذهبت صداقتنا سدى. كان الأمر محزنًا للغاية".

كان رود هولت، المهندس الذى قام بتصنيع مزود الطاقة، قد حصل على العديد من خيارات الأسهم، ولذا حاول أن يحسن من العلاقة بين جوبز وكوتك. وقال مقترحاً أن يتنازل هو وستيف عن جزء من حصتهما إلى كوتك: "يجب أن نفعل شيئاً من أجل صديقنا دانييل. أياً ما ستعطيه إليه، سأشاركك فيه". فأجابه جوبز قائلاً: "حسناً، سأعطيه صفرًا من الأسهم".

وليس من المستغرب أن يتبنى وزنياك موقفًا مخالفًا؛ فقبل طرح الأسهم للاكتتاب العام، قرر أن يبيع ألفى سهم من حصته لأربعين موظفًا مختلفًا من المستوى الأوسط بسعر منخفض للغاية. وقد استطاع معظم المستفيدين من ذلك كسب ما يكفى من مال لشراء منزل. هكذا، قام وزنياك بشراء البيت الذى يحلم به لنفسه وزوجته الجديدة، ولكنها سرعان ما حصلت على الطلاق منه واحتفظت بالمنزل. كما أنه أعطى أسهمًا على الفور للموظفين الذين شعر بأنهم يأخذون أقل مما يستحقون، من بينهم: كوتك وفرنانديز ووجنتون وإسبينوزا. كان الجميع يحبون وزنياك، وزادت محبته أكثر بعد أن أبدى كرمه، ولكن الكثيرين كانوا يوافقون جوبز رأيه فيه بأنه "ساذج للغاية ويتصرف بصيبانية". وبعد مرور بضعة أشهر، كان هناك ملصق لمؤسسة يوناييتد واى الخيرية معلق على لوحة نشرات الشركة، يظهر هذا الملصق رجلاً معدماً وقد قام أحدهم بكتابة عبارة "ووز فى عام ١٩٩٠" على الملصق.

لم يكن جوبيز ساذجًا، بل كان قد تأكد من تسوية موضوع كريسان برينان قبل العرض الأولي للاكتتاب العام.

وكان جوبيز بمثابة واجهة الشركة في العرض الأولي للاكتتاب العام وساعد في اختيار المصرفين الاستثماريين اللذين قاما بتولى عملية الطرح وهما: مورجان ستانلى، المؤسسة المصرفية المعروفة فى وول ستريت، والمصرف الاستثمارى غير التقليدى والمحدود هامبرشت أند كويست بسان فرانسيسكو. يقول بيلى هامبرشت: "كان ستيف يتعامل بوقاحة مع موظفى مؤسسة مورجان ستانلى، حيث كانت مؤسسة متعثرة للغاية فى ذلك الوقت". وكانت شركة مورجان ستانلى قد رتبت لعرض الاكتتاب على سعر ١٨ دولارًا للسهم، رغم أنه كان من الواضح أن سعر الأسهم سيرتفع بسرعة. وقد سأل جوبيز أصحاب البنوك قائلًا: "أخبرونى ماذا حدث للأسهم التى سُمعت بـ ١٨ دولارًا؟ ألم تقوموا ببيعها لعملائكم الجيدين؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تتقاضون منى عمولة تقدر بـ ٧٪؟" أدرك هامبرشت أن هناك ظلمًا واقمًا فى النظام، ومن ثم طور لاحقًا فكرة تطبيق المزاد العكسى على أسعار الأسهم قبل طرحها لأول مرة للاكتتاب العام.

فى صباح يوم ١٢ ديسمبر عام ١٩٨٠، تم طرح شركة أبل للاكتتاب العام. فى ذلك الحين، سمعت البنوك الأسهم بمقدار ٢٢ دولارًا للسهم. وارتفعت إلى ٢٩ دولارًا للسهم فى أول يوم. وحضر جوبيز إلى مؤسسة هامبرشت أند كويست فى موعده بالضبط ليراقب التعاملات الافتتاحية. وحين بلغ الخامسة والعشرين من العمر، كانت ثروته قد بلغت ٢٥٦ مليون دولار.

أنت رجل ثرى، يا عزيزى

قبل أن يكون ثرىًا، وبعد أن كان على امتداد حياته التى بدأها مقلسًا وأنهاها مليونيرًا، اتسم توجه ستيف جوبيز نحو الثراء بالتعقيد. كان جوبيز من شباب الهيبيين المعارضين للفكر المادى، والذى استفاد مادياً من ابتكارات أحد أصدقائه الذى كان يريد أن يمنحها للناس بلا مقابل، وهو أيضاً شخص يعتقد مذهب الزن وذهب إلى الهند لزيارة المعابد، وبعد ذلك قرر أن رسالته هى أن يؤسس شركة خاصة. ومع ذلك يبدو أن هذه التوجهات تشابكت مع بعضها دون أن تتعارض.

كان جوبيز يحب بعض الأشياء المادية حبًا جمًا، وخاصة تلك الأشياء متقنة الصنع والتصميم مثل السيارات البورش والمرسيدس وسكاكين هينكلز وأجهزة براون ودراجات بى إم دبليو البخارية وطابعات أنسل آدامز وبيانو بوسيندورفير والمعدات الصوتية لـ بانج وأوليفسن. ومع ذلك، كان المنزل الذى يعيش فيه — بغض النظر عن مدى ثرائه — يميل

إلى البساطة وعدم المغالاة فى الترف، حيث كان الأثاث بسيطاً للغاية لدرجة قد يخجل منها الزاهدون فى متع الحياة. وفى ذلك الحين، وفيما بعد، لم يكن يسافر أبداً فى حراسة أمنية أو يصطحب حاشية من حوله أو يحظى بمساعدين شخصيين. لقد قام بشراء سيارة جميلة ولكنه كان يقودها بنفسه. وعندما طلب ماركولا من جوبز أن يشاركه فى شراء طائرة ليارجيت، رفض (رغم أنه فى النهاية طلب من شركة أبل أن توفر له طائرة جلفستريم). ومثل والده، كان ستييف فظاً عند التفاوض مع الموردين، ولكنه لم يسمح برغبته الجامحة فى تحقيق الأرباح بأن تقلب على رغبته فى تصنيع منتجات رائعة.

وبعد ثلاثين عاماً من طرح أبل للاكتتاب العام، فكر جوبز بعمق فى شعوره نحو بلوغ الشراء فجأة:

لم ينتبى قلق إزاء المال قط؛ حيث نشأت فى أسرة من الطبقة المتوسطة، ولذا لم أظن أبداً أننى سأتصور يوماً. وقد تعلمت فى شركة أتارى أنه فى إمكانى أن أكون مهندساً جيداً، ومن ثم كنت أعرف دوماً أننى سأحقق شيئاً ما. لقد اخترت الفقر عن طيب خاطر حين كنت فى الكلية وحين سافرت إلى الهند، وكنت أعيش حياة بسيطة للغاية حتى حين كنت أعمل. هكذا تحولت من فقير إلى حد ما - وهو أمر رائع لأننى لم أكن أقلق على المال - إلى ثرى لدرجة لا يمكن تصديقها، وهو أمر لم يجعلنى أشعر بالقلق أيضاً.

كنت أشاهد العاملين فى شركة أبل، ممن يكسبون الكثير من المال ويشعرون بأنه يتعين عليهم العيش على نحو مختلف. بعضهم قام بشراء سيارة رولز رويس والعديد من المنازل، كل منزل به مديرة منزل وشخص ليراقب مديرة المنزل، وأجرت زوجاتهم جراحات تجميلية وتحولن إلى كائنات غريبة. ولم أكن أرغب فى العيش بهذه الطريقة. إنه جنون. لقد قطعت وعداً على نفسى بالأدع المال يفسد على حياتى.

لم يكن جوبز محبباً للأعمال الخيرية على وجه الخصوص. لفترة وجيزة، أنشأ جوبز مؤسسة خيرية، لكنه اكتشف أنه من المزعج أن يتعامل مع الشخص الذى عينه لإدارتها، والذى يواصل الحديث عن الحفاظ دوماً على الجانب الخيرى فى "المؤسسة" وكيفية "زيادة" القدرة على العطاء. لقد صار جوبز يشعر بالازدراء نحو الأشخاص الذين يستعرضون حب الخير أو يظنون أنه بإمكانهم إعادة اختراعه. وفى وقت سابق، قام بإرسال شيك بمبلغ ٥٠٠٠ دولار للمساعدة فى إطلاق مؤسسة سيفا التى أنشأها لارى بريليانث لمحاربة أمراض الفقر، كما أنه وافق على الانضمام إلى مجلس إدارتها. ولكن حين قام بريليانث بزيارة شركة أبل ومعه بعض أعضاء مجلس إدارة مؤسسة سيفا، من بينهم ويفى جرافى وجيرى جراسيا، لجمع تبرعات وذلك بعد طرح شركة أبل للاكتتاب

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

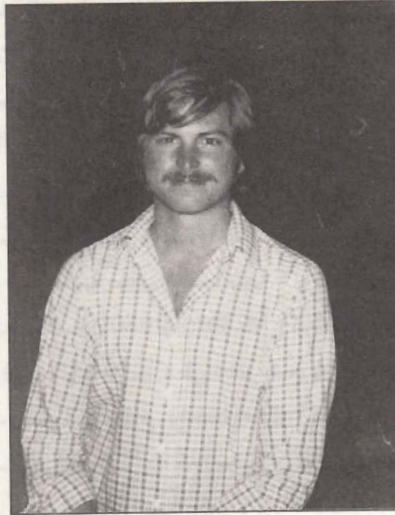
كانت أكبر هدية شخصية هي تلك التي منحها لوالديه، بول وكلارا، حيث منحهما أسهماً قيمتها ٧٥٠,٠٠٠ دولار. وقاما ببيع بعض الأسهم لتسديد قرض عقارى على منزلهما بلوس ألتوس، وجاء ابنهما للاحتفال بالمناسبة. ويتذكر جوبيز قائلاً: "كانا قد دعوا عددًا كبيراً من الأصدقاء للحفل، وكان حفلاً رائعاً". ورغم ذلك، لم يفكرا في شراء منزل أفضل. يقول جوبيز: "لم يكونا مهتمين بذلك الأمر. كانا سعيدين بحياتهما وحسب". وكانت مدعاة تفاخرهما أن يقوما برحلة بحرية على متن سفينة شركة برينسيس كروز كل عام. ويقول جوبيز: "إن رحلتها البحرية عبر قناة بنما كانت رحلة مفضلة بالنسبة لأبى؛ لأنها كانت تذكره بأخر رحلة قطعها سفينة خفر السواحل التي كان يعمل عليها أثناء خدمته، وذلك أثناء اتجاهها إلى خليج سان فرانسيسكو تمهيداً لخروجها من الخدمة. وفي أكتوبر عام ١٩٨١، ومع ذبوع نجاح شركة أبل، صار جوبيز فتى الشركة الذى مثلها على غلاف مجلة Inc (إنك). وكان العنوان يقول: "لقد غير هذا الرجل مجال الحاسبات إلى الأبد". ظهر جوبيز بلحية مهذبة وشعر طويل مصفف جيداً، مرتدياً سروالاً من الجينز وقميصاً أبيض وسترة لامعة بعض الشيء. كان يستند إلى جهاز Apple II (أبل ٢) وينظر إلى الكاميرا مباشرة بنظرة الساحرة التي أخذها عن روبرت فريدلاند. وقد قالت المجلة: "حين يتحدث ستيف جوبيز، فإنه يتحدث بحماسة شخص يرى المستقبل مؤكداً الإنجازات التي سيحققها".

بعد ذلك، صدر عدد مجلة تايم في فبراير ١٩٨٢ مع التركيز على رائد أعمال شاب. كان الغلاف يظهر صورة لـ جوبيز بنظرة الساحرة مرة أخرى. كان العنوان الذى يتصدر المجلة: "استطاع جوبيز وحده بطريقة عملية أن يؤسس صناعة الحاسبات الشخصية". كانت النبذة المصاحبة للمقال المكتوب بقلم مايكل مورتيز تقول: "في سن السادسة والعشرين، ترأس جوبيز شركة كان مقرها منذ ست سنوات مضت في غرفة نوم ومرآب بمنزل والديه، ولكنها هذا العام من المتوقع أن تحقق مبيعات تبلغ ٦٠٠ مليون دولار... وبصفته المدير التنفيذي، كان جوبيز فى بعض الأحيان يتسم بالفظاظة والغلظة مع رؤوسيه. وهو يعترف بذلك قائلاً: "لقد تعلمت أن أحتفظ بمشاعرى لنفسى". ورغم شهرته الجديدة وثروته حديثة العهد، فإنه لا يزال يعتبر نفسه طفلاً له حياته المخالفة للمألوف. وفى زيارته لقاعة محاضرات بجامعة ستانفورد، خلع جوبيز سترته وحذاءه وصعد إلى الطاولة وجلس القرفصاء. وطرح عليه الطلاب أسئلة مثل متى ستصعد أسعار أسهم شركة أبل، وهو سؤال تجاهله جوبيز. وبدلاً من ذلك تحدث عن

رؤيته وحماسه لمنتجاته المستقبلية، مثل جعل حجم جهاز الحاسب الشخصي صغيراً فى حجم الكتاب. وعندما حاصرته الأسئلة الخاصة بالعمل التجارى، قام جويز بقلب الطاولة على الطلاب المهندمين، وطرح عليهم سؤال: "كم واحداً بينكم لم يمارس الجنس من قبل؟" فدوت الضحكات العصبية. ثم سأل: "كم واحداً بينكم يتعاطى المخدرات؟" فدوت المزيد من الضحكات العصبية، ثم رفعت يد أو اثنتان فقط. وفيما بعد اشتكى جويز من الجيل الجديد الذى بدا له مهتماً بالماديات والعمل أكثر منه. يقول جويز: "حين التحقت بالمدرسة، كان هذا بعد الستينيات وقبل أن تتصاعد موجة الاهتمام بالحياة العملية. الآن، لا يفكر الطلبة بصورة مثالية أو على الأقل بصورة قريبة من المثالية". كان جيله مختلفاً، حسبما قال: "كانت رياح المثالية الخاصة بفترة الستينيات لا تزال تلاحقنا، ومعظم الأشخاص الذين كانوا فى مثل سنّى ترسخت لديهم هذه الفكرة إلى الأبد".

مولد جهاز MAC (ماك)

تقول إنك تريد إحداث ثورة



جوائز عام ١٩٨٢

طفل جيف راسكين

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

قام باستئجار منطاد وطار فوق منزل رئيس الجامعة وصاح بأعلى صوته معلناً استقالته. عندما كان جوبز يبحث عن شخص ما ليكتب له كتيب استخدام جهاز Apple II (أبل ٢) عام ١٩٧٦، قام بالاتصال براسكين الذي كان قد أنشأ شركة استشارات هندسية صغيرة. ذهب راسكين إلى المرآب ورأى وزنيك منكباً على طاولة العمل، وأقنعه جوبز بكتابة كتيب الاستخدام مقابل ٥٠ دولاراً. في آخر الأمر أصبح راسكين مدير قسم النشر في شركة أبل. كان هناك حلم يراود راسكين وهو صنع حاسوب رخيص من أجل الجمهور، وفي عام ١٩٧٩، قام راسكين بإقناع مايك ماركولا بأن يفوض له مسئولية إدارة مشروع تطوير صغير كان يُطلق عليه Annie أنسى. ولأن راسكين كان يعتقد أن تسمية أجهزة الحاسب على أسماء النساء أمر غير أخلاقي، فقد غير اسمه إلى McIntosh (مكنتوش) تيمناً بنوع التفاح الذي يفضله، ولكنه غير من هجاء الكلمة حتى لا تتداخل مع اسم شركة تصنيع الأنظمة الصوتية التي تُدعى McIntosh Laboratory مكينتوش لابوراتورى. وبذلك أصبح الحاسوب المقترح يُدعى Macintosh (ماكنتوش).

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

خلال عام ١٩٧٩ وبداية عام ١٩٨٠ كان مشروع Macintosh ضعيفاً، وكان سيتم إيقاف العمل فيه بعد بضعة أشهر، ولكن في كل مرة كان راسكين ينجح في أن يداهن ماركولا ليمد له وقت المشروع أكثر. كان فريق أبحاث المشروع يتكون من أربعة مهندسين فقط، وكان مقرهم يقع ضمن نطاق مكتب شركة أبل الأصلية بجانب مطعم جود إيرث، على بعد بضعة مربعات سكنية من مبنى الشركة الجديد. كان مكان العمل يمتلئ بعدد من الألعاب ونماذج الطائرات التي يتم التحكم بها عن بُعد (شغف راسكين) حتى يبدو كما لو كان مركز رعاية نهارياً لمهوسى الحاسب. ومن حين لآخر كان العمل يتوقف لممارسة لعبة "رمى الكرات" بحرية تامة. قال أندى هيرتزيلد مستعيداً ذكرى هذا الحدث: "دفع هذا الجميع إلى إحاطة أماكن عملهم بجواجز مصنوعة من الورق المقوى لتكون سواثر أثناء ممارسة اللعبة، مما جعل جزءاً من المكتب يبدو كمتاهة من الورق المقوى".

كان نجم الفريق مهندساً شاباً أشقر الشعر، برىء الملامح، حاد الطباع، ذاتي التعلم يسمى بوريل سميث، والذي أعجب كثيراً ببرمجة وزنيماك وحاول أن ينجز أعمالاً مبهرة مشابهة لها. وكان أكتيسون قد اكتشف سميث عندما كان يعمل في قسم خدمات شركة أبل، وكان منبهراً بقدرته على ابتكار حلول للمشكلات الفنية، فرشحه للعمل مع راسكين. فيما بعد، سيصاب سميث بمرض انفصام الشخصية، ولكنه في عام ١٩٨٠ كان قادراً على تحويل هوسه الشديد إلى عبقرية هندسية تستمر طوال الأسبوع.

كان جوبز منبهراً برؤية راسكين، لا باستعداده لتقديم تنازلات من أجل خفض التكلفة. وفي إحدى المرات في خريف عام ١٩٧٩، أخبره جوبز بأن يركز بدلاً من هذا على ما أطلق عليه المنتج "العظيم الجنوني". قال له جوبز: "لا تشغل بالك بالسعر، بل ركز فقط على مواصفات الجهاز"، فرد راسكين بمذكرة تهكمية أدرج فيها كل ما قد يحتاج إليه لصناعة جهاز الحاسب المقترح: شاشة ملونة عالية الوضوح، طابعة تعمل دون شريط ويمكنها أن تنتج صفحة رسومات ملونة كل ثانية، إمكانية دخول غير محدودة إلى شبكة ARPA net (أربا نت)، والقدرة على تمييز الحديث والموسيقى المركبة، بل ومحاكاة صوت المطرب الأوبرالي كاروسو مصحوباً بكورال يغنى خلفه، مع ترديد الكثير من أصداء الأصوات"، واختتم راسكين المذكرة كالآتي: "إن البدء بالقدرات المرغوبة للحاسب هو لغو فارغ"، حيث إننا يجب أن نبدأ بكل من السعر ومجموعة من القدرات، وأن نضع نصب أعيننا تكنولوجيا الوقت الحاضر وتلك التي في المستقبل القريب". بمعنى آخر، لم يكن لدى راسكين أي إيمان باعتقاد جوبز القائل إنه يمكن للمرء تحريف الواقع إذا ما كان شغوفاً بمنتجه.

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

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

لذا فقد بدأ في الإلحاح على فريق Mac (ماك) بأن يستخدم معالج Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠) الأكثر قوة، وهو المعالج الذى كان يعمل عليه جهاز Lisa (ليزا)، وقبل نهاية عام ١٩٨٠ مباشرة، قام جوبز بتحدى بوريل سميث - دون أن يخبر راسكين - لكى يقوم بإعادة تصميم نموذج أولى يعمل باستخدام المعالج الأكثر قوة. وكما كان سيفعل قذوته وزنيك، انكب سميث على العمل على إنجاز المهمة على مدار الساعة، وكان يعمل دون توقف على مدار ٣ أسابيع موطئاً جميع أنواع الشطحات البرمجية التى تحبس الأنفاس. عندما نجح سميث فى مهمته، كان بإمكان جوبز أن يجبر المشروع على التحول إلى استخدام Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠)، وكان على راسكين أن يوافق ويعيد حساب تكلفة جهاز Mac (ماك).

كان هناك أمر أكبر على المحك، وهو أن المعالج الأرخص سعراً الذى اختاره راسكين لم يكن ليستطيع أن يستوعب جميع الرسوميات الرائعة - النوافذ، والقوائم، والفأرة وغيرها - التى رآها الفريق أثناء زيارتهم شركة أبحاث زيروكس بارك. وكان راسكين قد أقتع الجميع بالذهاب لزيارة شركة زيروكس بارك، وأحب فكرة الشاشة والنوافذ المعتمدة على التصوير النقطى، ولكنه لم يكن منبهراً بجميع الرسوميات والأيقونات الجذابة، وكان يمقت فكرة استخدام فأرة الإشارة والضغط بدلاً من لوحة المفاتيح؛ حيث تحجج فيما بعد قائلاً: "اقتنت بعض الأشخاص فى المشروع بتحدى فعل كل شيء باستخدام الفأرة. هناك مثل آخر وهو التطبيق اللامعقول للأيقونات، حيث إن الأيقونة تعتبر رمزاً لا يتم فهمه بالطريقة نفسها فى جميع اللغات البشرية، لهذا فقد كان هناك سبب وراء اختراع البشر للغات الصوتية".

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

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

رأى بعض أفراد الفريق أنه من المستحيل تحمل العمل مع جوبز، حيث كتب أحد المهندسين مذكرة إلى راسكين في ديسمبر ١٩٨٠، قائلاً: "إن جوبز يثير جواً من التوتر والمشاحنات بدلاً من أن يقوم بتخفيف مثل هذه الإلهاءات، إننى أحب تبادل الحوار معه، ومعجب بأفكاره ونظراته العملية للأمور، وطاقته، ولكننى لا أشعر بأنه يمدنى ببيئة الثقة والدعم والهدوء التى أحتاج إليها".

ولكن أدرك الكثير من أفراد الفريق الآخرين أن جوبز، رغم تقلب مزاجه، كان يتمتع بجاذبية وحنكة مؤسسية قد تقودهم إلى أن "يتركوا بصمة على العالم بأكمله". قال جوبز لفريق العمل إن راسكين كان شخصاً حالمًا، ولكنه شخص عامل وسينهى العمل على جهاز Mac (ماك) فى غضون عام واحد. كان من الواضح أنه كان يريد أن يثبت للجميع أن طرده من مجموعة Lisa (ليزا) كان خطأ كبيرًا، وأنه يتحمس عند وجود منافسة. راهن جوبز جون كوتش على المئلا بخمسة آلاف دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل جهاز Lisa (ليزا)، وقال لفريق عمله: "يمكننا أن نصنع حاسبًا ليس أرخص وأفضل من جهاز Lisa (ليزا) فحسب، بل أن تنتهى منه أولاً أيضًا".

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

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

إنه مدير فظيع ... لطالما أعجبنى ستيف، ولكننى وجدت أنه من المستحيل العمل لصالحه ... إنه لا يحترم المواعيد ... وهذا أمر معروف عنه حتى أصبح تقريباً دعاية يتداولها الموظفون ... وهو يتصرف دون تفكير ويسء الحكم على الأمور ... وهو لا يعزو الفضل لمن يستحق ... عندما يطرح شخص ما عليه فكرة جديدة، فإنه غالباً ما يهاجمها على الفور ويقول له إنها غير ذات قيمة وغريبة، ويخبرك بأنك ضيعت وقتاً ثميناً عندما فكرت فيها. هذا وحده يعتبر من علامات سوء الإدارة، ولكن إذا كانت الفكرة جيدة فإنه يخبر الجميع بها كما لو أنها فكرته هو.

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

العمل لحساب الآخر. في مقر مشروع Lisa (ليزا)، انتحى سكوت بـ كوتش جانباً، فقد قرر أن يدع جوبز يفوز هذه المرة. فرغم كل شيء، كان مشروع Mac (ماك) مشروع تطوير غير مهم يقع مقره في مبنى بعيد، مما سيجعل جوبز مشغولاً وبعيداً عن مبنى الشركة الرئيسي. وقد تم إخبار راسكين بأنه في إجازة مفتوحة. تذكر جوبز هذا الأمر قائلاً: "لقد كانوا يريدون أن يسخروا مني ويمنحوني شيئاً يشغلني، وكان هذا أمراً جيداً. لقد كان الأمر بالنسبة لي كما لو كنت قد عدت مرة أخرى إلى المرآب. كان لدى فريقى الخاص وكنت متحكماً في الأمور".

لم يبد في هذا الوقت أن طرد راسكين من مشروع Macintosh (ماكنتوش) أمراً عادلاً، ولكن اتضح أنه كان في مصلحة المشروع، فراسكين كان يرغب في صنع جهاز ذى ذاكرة محدودة السعة، ومعالج ضعيف، وشريط كاسيت، دون فأرة وبأقل قدر من الرسوميات، وعلى العكس من جوبز، ربما كان راسكين قادراً على أن يحافظ على السعر رخيصاً وقريباً من ١٠٠٠ دولار. الأمر الذى كان سيساعد شركة أبل على الفوز بحصة فى السوق، ولكنه لم يكن لينجز ما أنجزه جوبز، وهو صنع وتسويق جهاز حاسب من شأنه تغيير صناعة الحاسب الشخصى بأكملها. فى حقيقة الأمر، لقد تمكنا من رؤية إلى أين كان سيؤدى الطريق الذى لم تسلكه أبل؛ فقد عينت شركة كانون راسكين ليصنع الجهاز الذى رغب فى صنعته، والذى قال عنه أتكينسون: "كان الجهاز يُدعى Canon Cat (كانون كات)، وقد فشل فشلاً ذريعاً، ولم يرغب أحد فى شرائه. عندما حول ستيف جهاز Mac (ماك) إلى نسخة مصغرة من جهاز Lisa (ليزا)، فقد جعله منصة حوسبة بدلاً من مجرد جهاز إلكترونى للمستهلكين".*

أبراج تكساكو

بعد بضعة أيام من رحيل راسكين، ظهر جوبز فى مكتب أندى هيرتزفيلد الصغير، المهندس الشاب من فريق جهاز Apple II (أبل ٢)، الذى كان يتمتع بوجه برىء وسلوك طائش يماثل سلوك صديقه بوريل سميت. تذكر هيرتزفيلد أن معظم زملائه كانوا يخافون جوبز؛ "لأنه شخص لا يمكن توقع تقلباته المزاجية وميله إلى أن يخبر الجميع برأيه فيهم صراحة، وقد كان هذا أمراً غير مستحب". ولكن هيرتزفيلد كان معجباً بطريقته فى العمل، فقد سأله جوبز لحظة دخوله الحجرة: "هل أنت جيد كما يقال عنك؟ إننا نريد فقط أشخاصاً جيدين للعمل بمشروع Mac (ماك)، وأنا غير متأكد من أنك جيد بدرجة تكفى لذلك". علم هيرتزفيلد كيف يرد على جوبز، فقد قال: "لقد أخبرته بأننى أعتقد أنتى جيد للغاية".

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

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

رد هيرتزيلد بأنه يحتاج إلى يومين آخرين حتى ينتهي من منتج Apple II (أبل II) الذي كان يعمل عليه. سأله جوبيز: "ما الأمر الأكثر أهمية من العمل في مشروع Macintosh (ماكنتوش)؟". وضع له هيرتزيلد أنه يجب أن ينجز برنامج Dos (دوس) لجهاز Apple II (أبل II) بطريقة جيدة حتى يسلمه إلى شخص آخر، فرد جوبيز: "إنك تضيع وقتك بفعل ذلك. من يهتم بجهاز Apple II (أبل II) إنه سيختفى من الوجود بعد بضع سنوات. إن جهاز Macintosh (ماكنتوش) هو مستقبل شركة أبل، وسوف تبدأ في العمل به الآن". وأثناء هذا قام جوبيز بشد قابس كهرباء جهاز Apple II (أبل II) الذي كان يعمل هيرتزيلد عليه مما جعل الأكواد التي كان يكتبها هيرتزيلد تختفى. وقال له: "سوف آخذك إلى مكتبك الجديد". أوصل جوبيز هيرتزيلد في سيارته المرسيديس الفضية إلى مكتب Macintosh (ماكنتوش)، وقال له: "هذا هو مكتبك الجديد"، مدخلاً إياه إلى مكتب صغير مجاور لمكتب بوريل سميث، وقال له: "مرحباً بك في فريق Mac (ماك)" - كان هذا المكتب هو مكتب راسكين. في حقيقة الأمر، غادر راسكين متعجلاً جداً لدرجة أن بعضاً من أدراجه كانت لا تزال مليئة بأغراضه، بما فيها نماذج الطائرات.

كان اختبار جوبيز الأولى لتجنيد الموظفين في ربيع عام ١٩٨١، ليصبحوا جزءاً من جماعة القراصنة التي كونها، هو أن يتأكد من كونهم شغوفين بالمنتج، وكان أحياناً ما يحضر مرشحين إلى غرفة يكون فيها نموذج أولى من جهاز Macintosh (ماكنتوش) مغطى بغطاء، ثم يقوم بنزع الغطاء بشكل مسرحي ويراقب ردود أفعالهم. قال آندي كانينجهام: "إذا اتسعت أعينهم، وتوجهوا مباشرة إلى الفأرة ويدأوا في تحريكها والضغط عليها، بيتسم ستييف ويعينهم - كل ما كان يريده منهم هو أن يقولوا، يا للعجب".

كان بروس هورن أحد مبرمجي شركة أبحاث زيروكس بارك، وعندما قرر بعض أصدقائه، مثل لاري تيسلر الالتحاق بفريق Macintosh (ماكنتوش)، فكر هو أيضاً في الالتحاق بها، ولكنه تلقى عرضاً جيداً ومبلغ ١٥٠٠٠ دولار كمكافأة توقيع من شركة أخرى. اتصل به جوبيز هاتفياً في إحدى ليالي يوم الجمعة، وقال له: "يجب أن تحضر إلى مقر شركة أبل غداً صباحاً. إن لدى كثيراً من الأمور التي يجب أن تراها". وذهب هورن، وسحره جوبيز. قال هورن مستعيداً ذكرى هذا الموقف: "كان ستييف شغوفاً للغاية ببناء جهازه الذي سيغير العالم. وبواسطة قوة شخصيته، استطاع أن يجعلني أغير رأئي". شرح جوبيز لهورن كيف يتم صهر البلاستيك ولصق أجزائه معاً لتكوين حاوية ذات زوايا

متقنة، وكم ستبدو اللوحة الكهربية جيدة داخلها. قال هورن: "لقد أراذنى أن أرى أن هذا النوع من الشغف كل يوم، لذا فقد وقعت معه العقد على الفور".

بل إن جوبيز حاول أن يعيد إشراك وزنيك في المشروع. أخبرنى جوبيز لاحقاً: "لقد استأت من حقيقة أنه لم يكن يفعل الكثير، ولكننى فكرت بعد هذا أنتى لم أكن لأصل إلى هذا الحد دون عبقريته". ولكن بمجرد أن بدأ جوبيز فى استمالاته للعمل بمشروع Mac (ماك)، حطم وزنيك طائرته الجديدة من طراز بيتش كرافت ذات المحرك الواحد أثناء محاولته الإقلاع بها فى مكان ما بالقرب من مقاطعة سانتا كروز، ولقد نجا وزنيك بحياته بأعجوبة وأنهى به المطاف بفقدان جزئى لذاكرته. قضى جوبيز وقته بجانبه فى المستشفى، ولكن عندما تعافى وزنيك من إصابته، قرر أن الوقت قد حان لكى يأخذ راحة من شركة أبل. وبعد عشر سنوات من ترك الدراسة بجامعة بيركلى، قرر وزنيك أن يعود للدراسة للحصول على شهادته العلمية، وسجل نفسه فيها تحت اسم روكى راكون كلارك.

لكى يجعل جوبيز المشروع ملكاً له، قرر أنه يجب ألا يسمى الحاسب الجديد باسم نوع التفاح المفضل لدى راسكين بعد ذلك. أشار جوبيز، فى العديد من المقابلات، إلى أجهزة الحاسب على أنها دراجة العقل؛ فاختراع البشر للدراجة مكنهم من التحرك بفاعلية أكبر حتى من النسر، وكذلك سيمكنهم اختراعهم للحاسب من أن يضاعفوا فاعلية عقولهم؛ لذا أصدر جوبيز قراراً فى أحد الأيام بأنه يجب أن يطلق على الجهاز الجديد اسم Bicycle (الدراجة)، ولكن لم يسر الأمر كما أراده جوبيز. يتذكر هيرتزيلد الأمر قائلاً: "اعتقدنا أنا وبوريل أن هذا أسخف شىء سمعناه فى حياتنا، ورفضنا استخدام الاسم الجديد"، وفى خلال شهر تخلى جوبيز عن الفكرة.

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

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

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

ولقد حدث خلاف أكثر أهمية وتجاوز مجرد المشاكسة الشخصية بينهما؛ انتبه جاي إليوت، الذى تم تعيينه من قبل جوبز بعد لقاءهما بالمصادفة فى أحد المطاعم، للسمة البارزة فى شخصية جوبز عندما قال: "كان الهاجرس المسيطر عليه هو الشغف بالمنتج، وهو شغف الوصول بالمنتج للكمال"، لكن سكوت، على الجانب الآخر، لم يسمح أبداً بأن يتصدر الشغف بتحقيق الكمال المشهد على حساب الجانب العملى، وكان تصميم حاوية حاسب Apple II (أبل ٢) واحداً من ضمن العديد من الأمثلة. كان لدى شركة بانتون، التى استعانت بها أبل لفصل ألوان البلاستيك المستخدم فى الحاوية، أكثر من ألفى درجة لونية للبيع. ويتعجب سكوت قائلاً: "لم يكن أى من هذه الدرجات جيداً بما يكفى ليُرضى ستيف، وأراد أن يبتدع لوناً مختلفاً، وكان يجب على أن أمنعه". وعندما حل موعد تعديل تصميم الحاوية، قضى جوبز أياماً يعانى ليحدد شكل الاستدارة التى يجب أن تكون عليها الحاوية. يقول سكوت: "لم أكن أهتم بشكل الاستدارة - كل ما هناك أننى كنت أرغب فى أن يتم تحديدها وحسب". كما كان هناك خلاف آخر حول مقاعد المهندسين؛ حيث أراد سكوت مقاعد عادية رمادية اللون، أما ستيف فقد أصر على طلبية خاصة لمقاعد بيضاء اللون تماماً. وقد انتهى هذا الخلاف فى النهاية بمواجهة حاسمة أمام ماركولا لتحديد من لديه صلاحية التوقيع على طلب الشراء؛ جوبز أم سكوت؛ وقد ناصر ماركولا سكوت. أصر جوبز أيضاً على اختلاف أبل فى طريقة تعاملها مع العملاء، وأراد أن يصدر ضماناً لمدة عام مع جهاز Apple II (أبل ٢)، وكان هذا كفيلاً بإصابة سكوت بالذهول؛ حيث إن الضمان المعتاد كان لمدة تسعين يوماً فقط. ومرة أخرى اندفع جوبز فى البكاء فى أحد اجتماعاتهما ليبحث هذا الأمر، ولذا فقد سارا فى باحة انتظار السيارات حتى يهدأ، وقرر جوبز أن يتراجع عن رأيه هذه المرة.

بدأ وزنيك فى الشعور بالسخط من أسلوب جوبز، ويصف هذا بقوله: "كان ستيف قاسياً فى التعامل مع الآخرين، وأردت أن تكون شركتنا كعائلة، بحيث نستمتع جميعاً وننتشارك فى أى شىء نصنعه". لكن جوبز بدوره كان يشعر بأن وزنيك لن ينضج، وهو يقول عن هذا: "لقد كان صيبيانياً جداً. لقد قام بابتكار نسخة رائعة من لغة البيسك، لكنه لم يشمر عن ساعديه ويدون الفاصلة العائمة التى تحتاج إليها لغة البيسك، ولذا فقد أنهى بنا الحال فيما بعد بإبرام اتفاقية مع شركة مايكروسوفت - لقد كان مشتتاً بشدة".

البعض، وقد فى النهاية كل الدعم الذى كان يحظى به بين الموظفين عندما فاجأهم بقيامه بتسريح مؤقت لعدد منهم - وقد قام بهذا بشكل قاس، هذا بالإضافة إلى أنه بدأ يعانى عدداً من الأمراض، امتدت من عدوى بالعين إلى مرض النوم المفاجئ. عندما كان سكوت يقضى إجازته بجزر هاواى، دعا ماركولا إلى عقد اجتماع لكبار المديرين ليسألهم ما إذا كان يجب استبداله، فوافق معظمهم، ومن ضمنهم جوبز وجون كوتش، لذا حل ماركولا محله لفترة مؤقتة رئيساً شرفياً، ووجد جوبز أنه الآن يمتلك السلطة الكاملة لفعل ما يريده بقسم تصنيع Mac (ماك).

نطاق تحريف الواقع

اللعب وفقاً لقواعده الخاصة

عندما انضم أندى هيرتزفيلد لفريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش)، أخبره بد تريبل، مصمم البرمجيات فى الفريق، بشكل موجز بالكم الرهيب من الأعمال التى مازالت بحاجة للانتهاء منها. أراد جوبز الانتهاء من هذه الأعمال بحلول شهر يناير عام ١٩٨٢، أى بعد أقل من عام. فقال هيرتزفيلد: "هذا جنون، ولا سبيل لتحقيق ذلك". أخبره تريبل بأن جوبز لن يقبل بأى حقائق تخالف هذا، وشرح له هذا بقوله: "الوسيلة المثلى لوصف هذا الموقف هى عبارة من مسلسل *Star Trek* (ستار تريك). وهى أن ستيف لديه

نطاقه الخاص لتحريف الواقع"، وعندما بدت الحيرة على هيرتزفيلد، أوضح له تريبل الأمر بقوله: "فى وجوده يصبح الواقع مرناً، ويمكنه أن يقنع أى شخص بأى شىء تقريباً، ويختصى هذا النطاق عندما لا يتواجد ستيف فى الجوار، لكنه يجعل من العسير وجود جداول مواعيد واقعية".

ويتذكر تريبل أنه قد استعار العبارة من حلقة بمسلسل ستار تريك كان عنوانها "ميناجيرى" ويقول: "فى هذه الحلقة تخلق الكائنات الفضائية عالمها الخاص الجديد باستخدام القوة العقلية الكاملة؛ لذا فقد كان من الخطير أن تسقط أسيراً داخل نطاق تحريف الواقع الخاص بـ ستيف، إلا أن هذا النطاق هو ما مكنته بالفعل من تغيير الواقع". وقد كان يعنى بالعبارة التى استخدمها أن تكون على سبيل الإطراء والتحذير فى الوقت نفسه.

فى البداية اعتقد هيرتزفيلد أن تريبل يبالغ فيما يقوله، لكن بعد مرور أسبوعين من العمل مع جوبز، أصبح على دراية كاملة بهذه الظاهرة. ويصف ذلك بقوله: "نطاق تحريف الواقع كان مزيجاً مُربكاً من أسلوب الجاذبية البلاغية والعزيمة الصلبة واللهفة لتحريف أى حقيقة حتى تتماشى مع الفرض الذى يتحدث عنه".

وقد اكتشف هيرتزفيلد أن هناك القليل من الأشياء التى يمكن أن تحميك من هذه القوة، وعن هذا يقول: "من المدهش أن نطاق تحريف الواقع كان يبدو فعلاً حتى إن كنت تدرك زيفه تماماً. كنا غالباً ما نناقش التقنيات الممكنة حتى نتخلص منه، لكن بعد قليل كانت غالبيتنا تستسلم وتتقبله على أنه من المسلمات". بعد أن أصدر جوبز قراراً بأن تُستبدل بزجاجات المياه الغازية الموجودة فى ثلاجة المكتب عصائر البرتقال والجزر العضوى الذى تنتجه شركة أودوالا، قام أحد العاملين بجلب قمصان قطنية مدون على مقدمتها "نطاق تحريف الواقع"، وعلى خلفيتها "النطاق يتجسد فى العصور".

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

بالطبع هناك الكثيرون الذين يحرفون الحقائق. وعندما قام جوبز بهذا، فغالبا ما كانت وسيلة لتحقيق شىء ما. ولقد تعجب ورنياك، والذى كان يتسم بقدر من الصدق الفطرى يساوى ما يتمتع به جوبز من سعة حيلة، من مدى فاعليتها، ويقول: "تحريفه الواقع يحدث عندما يمتلك رؤية غير منطقية للمستقبل، مثل إخبارى بأن بإمكانى

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

عندما وقع أعضاء فريق تصميم Mac (ماك) فى شرك نطاق تحريفه للواقع، كانوا تقريباً واقعين تحت تأثير التنويم المغناطيسى. تقول ديبى كولمان: "إنه يذكرنى بشخصية راسبوتين؛ فهو ينظر لك مباشرة بعينين لا تطرفان كما لو أنه يطلق عليك شعاع ليزر. ولم يكن حتى مهمماً وجود أى ملمح من المنطقية فيما سيرضه عليك؛ لأنك فى النهاية ستفعل ما يريد منك". لكنها - وعلى غرار وزنياك - آمنت بأن نطاق تحريف الواقع كان مصدرًا للقوة: فقد منح جوبز القدرة على إلهام فريقه لتغيير مسار تاريخ الحاسبات الشخصية بقدر قليل من المصادر مقارنة بالمتاح لشركات مثل زيروكس أو آى بى إم. وتزعم قائلة: "لقد كان تحريفه للواقع محفزاً لك على تحقيق المستحيل؛ لأنك لم تدرك أنه مستحيل من الأساس".

وتجسد جوهر تحريف الواقع فى إيمان جوبز بأن القواعد لا تنطبق عليه. وكان لديه بعض الدلائل التى تؤكد ذلك؛ ففى طفولته، كان غالباً قادراً على تطويع الواقع حتى يتماشى مع رغباته، فالتمرد والعناد متأصلان فى شخصيته. وقد كان يشعر بأنه متميز، وأنه المخترار، وأنه الملهم. وعن هذا يقول هيرتزيلد: "كان يعتقد بوجود قلة من المتميزين - أشخاص مثل أينشتاين وغاندى والمعلمين الروحانيين الذين قابلهم فى الهند - وأنه أحدهم. ولقد أخبر كريسان بذلك، وذات مرة ألمح لى أنه شخص مُلهم. وهى فلسفة تشبه فلسفة نيتشه". جوبز لم يقرأ ل نيتشه من قبل، لكن مفهوم الفيلسوف نيتشه عن إرادة القوة والطبيعة الخاصة بالجنس الأرى، كلها أشياء كانت منطوية ل جوبز، وكما كتب نيتشه فى كتابه "هكذا تكلم زرادشت": "روحه هى ما تحدد الآن إرادته، وقد تحول هذا الرجل الذى كان تائهًا فى هذا العالم الرحب إلى حاكم له". إن لم ينسجم الواقع مع إرادة جوبز، فإنه سيتجاهله، كما فعل عند مولد ابنته وكما فعل بعد ذلك بسنوات، عندما تم تشخيص حالته المرضية بأنه مصاب بالسرطان. حتى فى الأشياء اليومية البسيطة التى تعبر عن العناد، مثل عدم وضع لوحة أرقام على سيارته وتركها فى أماكن انتظار السيارات المخصصة للمعاقين، فقد كان يتصرف كما لو أنه لا يخضع للقيود التى تحيط به.

وهناك عنصر أساسى آخر فى رؤية جوبز الكونية وهو طريقته فى تصنيف الأشياء إلى ثنائيات، فالتناس كانوا بالنسبة له إما "مُلهمين" أو "حمقى". وعملهم كان إما "الأفضل" أو "عديم القيمة تماماً". ويصف بييل أتكينسون، مصمم نظام تشغيل Mac (ماك) والذى كان ضمن الجانب الجيد فى هذه التصنيفات، حاله مع جوبز فيقول:

كان من العسير العمل تحت إمرة جوبز، لوجود فجوة كبيرة بين العباقرة والحمقى. فإن كنت عبقرياً، فإنك تكون معصوماً من الخطأ كمن نُحِت لهم التماثيل، وهؤلاء الذين كان

يعدهم من العباقرة كحالي أنا، كنا نعلم أننا بشر وأننا نتخذ قرارات هندسية سيئة ونخطئ كالآخرين؛ لذا فقد كنا دائماً نشعر بالخوف من أن تُهدم تماثيلنا. أما هؤلاء الحمقى، والذين كانوا فى حقيقة الأمر مهندسين عباقرة يعملون بكبد، فكانوا يشعرون بأنه لا سبيل لنا لولا التقدير ويسموا فوق هذه المكانة.

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

إن ما تتطوى عليه هذه الطريقة الملتوية من جرأة كانت كفيلاً بإبهار حتى الراقص الروسى الشهير دياغيليف. يقول هيرتزفيلد: "إن فشلت حجة ما فى الإقناع، فإنه كان ينتقل بلباقة إلى حجة أخرى. فى بعض الأحيان كان يذهلك بتبنى رأيك على أنه رأيه، دون أن يقر بأنه كان يرى الأمر من وجهة مخالفة". وتكرر هذا مع بروس هورن، مبرمج شركة زيروكس بارك للأبحاث الذى استقطبه جوبز، إلى جانب تيسلر، للعمل لديه. ويتذكر هورن هذه المواقف ويقول: "فى أحد الأسابيع أخبرته عن فكرة وردت لى، فقال لى إنها مجنونة، وفى الأسبوع التالى، أتانى وقال: "مرحبا، لقد وردت لى فكرة عظيمة" وأخبرنى بفكرتى! فقاطعته وقلت له: "ستيف، لقد أخبرتك بهذا من أسبوع" فقال لى: "نعم، نعم، نعم" وتركنى وابتعد على الفور".

كان الأمر يبدو كما لو أن الدوائر الكهربائية فى عقل جوبز ينقصها جهاز يقوم بتعديل الموجات الكهربائية السريعة جداً فى عقله والخاصة بالأراء المتهورة التى ترد على خاطره فجأة. لذا عند التعامل معه، اتبع فريق تصميم Mac (ماك) تطبيقاً سمعياً يطلق عليه "مرشح الترددات العالية". فعند التعامل مع ما يقوله، تعلموا أن يخفصوا من سعة إشارات عالية التردد. ولقد نفعهم هذا فى فك غموض حزمة البيانات التى يقولها ومكنهم من التكيف مع توجهاته دائمة التغير. يقول هيرتزفيلد: "بعد فترة شهدت اعتناقه لمجموعة مواقف متشددة ومتغيرة، تعلمنا كيف نرشح هذه المواقف ونعامل مع الترددات المنخفضة ونتغاضى عن المبالغات".

هل كان سلوك جوبز غير المرشح مدفوعاً بغياب الحساسية الانفعالية؟ لا، بل تقريباً السبب هو العكس. فقد كان ذا قدرة كبيرة على الاستجابة الانفعالية، كما كان يقدر على قراءة الناس ومعرفة قواهم النفسية ومدى سرعة تأثرهم. كان بإمكانه مباغثة ضحية

غافلة بتوجيه صفة معنوية محكمة له. وقد كان يعلم بالفطرة إذا ما كان شخص ما يكذب أو أنه يعرف حقاً ما يتحدث عنه. ولقد جعله هذا خبيراً فى المداهنة والخداع من خلال التملق والإقناع والإطراء وإرهاب الآخرين. وعن هذا تقول جوانا هوفمان: "كان يتمتع بقدرة غريبة على التعرف بدقة على نقاط ضعفك، ومعرفة ما الذى سيشعرك بالضآلة، لتخضع له. وهذه سمة شائعة لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالجاذبية ويعلمون كيف يتلاعبون بالآخرين. ومعرفة أن بإمكانه قهرك، تجعلك تشعر بالضعف والرغبة الشديدة فى إرضائه، حتى يستطيع عندها أن يعلى من قيمتك ويصنع لك تمثالاً ويمتلكك".

أصبحت آن باورز خبيرة فى التعامل مع سمات جوائز الخاصة بتوخى الكمال ورداءة الطباع وسرعة الغضب. كانت تعمل مديرة الموارد البشرية فى شركة إنتل، لكنها تركت عملها بعد زواجها من الشريك المؤسس للشركة، بوب نوبس. انضمت آن لشركة أبل عام ١٩٨٠ ولعبت دور الأم التى تهدئ من روع جوائز بعد كل ثورة غضب. وكان يقول لها عند محاولات تهدئتها له: "أعرف"، "أعرف"، فكانت تصر فى كل مرة على قول: "حسناً، إذن أرجوك توقف عن القيام بذلك". وتتذكر باورز هذه الفترة وتقول: "كان يتصرف بشكل جيد لفترة، ثم بعد مرور حوالى أسبوع، كنت ألتقى مكالمات هاتفية أخرى". وبالتالي فقد أدركت أنه بالكاد يستطيع احتواء انفعالاته، وهى تصف ذلك قائلة: "كانت لديه توقعات ضخمة، وإن لم يحققها الآخرون؛ فلم يكن يستطيع تحمل ذلك، ولم يكن يقدر على التحكم فى نفسه. يمكننى تفهم أسباب شعور ستيف بالإحباط، كما أنه كان على صواب فى أغلب الأحوال، إلا أن سلوكه هذا كان له تأثير سيئ. حيث يخلق حالة من الخوف من التعامل معه، وقد كان ستيف يدرك طبيعة سلوكه جيداً، لكنه لم يعدل منه أبداً".

أصبح جوائز مقرباً من آن وزوجها، وكان يزورهما فى منزلهما فى لوس جاتوس هيلز دون موعد سابق، وكانت آن تسمع صوت دراجته البخارية من على بعد وتقول: "أعتقد أننا سنستقبل ستيف على العشاء مرة أخرى". ولفترة أصبحت هى وزوجها بمثابة العائلة البديلة لـ جوائز. وتقول آن عن هذه الفترة: "لقد كان شديد الذكاء وشديد الاحتياج أيضاً. فقد كان يحتاج إلى شخص ناضج، أب، وهو الدور الذى لعبه بوب، أما أنا فقد أصبحت له بمثابة الأم".

كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية لسلوك جوائز الإلحاحى والذى يجرح مشاعر الآخرين، فالأشخاص الذين لم يقهرهم هذا السلوك؛ انتهت بهم الحال وهم أكثر قوة. فقد قاموا بعمل أفضل، بدافع من الخوف والرغبة فى الإسعاد. وتقول هوفمان: "سلوكه يمكن أن يستنزفك عاطفياً، لكن إن نجوت منه؛ فقد نجحت". ويمكنك أيضاً أن تواجهه – فى بعض الأحيان – ولن تنجو من المواجهة فقط بل قد تنتصر أيضاً. إلا أن هذا لم ينجح دائماً؛ فقد حاول راسكين القيام بهذا، ونجح فيه لفترة، ثم تحطم فى النهاية. لكن

إن كنت واثقاً بنفسك دون تباهِ، وإن كَوّن عنك جوبز رأياً مفاده أنك تعرف ما تفعله، فإنك ستحظى باحترامه. ففى حياته الشخصية والعملية، وعلى مدار السنوات، كانت دائرة معارفه الأقربين بها عدد من الأشخاص الأقوياء أكثر من عدد المتملقين.

ولقد علم فريق تصميم جهاز Mac (ماك) هذا الأمر. ففى كل عام، وبداية من عام ١٩٨١، قاموا بمنح جائزة لكل شخص نجح فى مواجهته. وقد كانت الجائزة، وبشكل جزئى، طرفة؛ ولكنها، ومن جانب آخر، كانت حقيقية، وكان جوبز يعلم أمر هذه الجائزة ويُعجب بها. ربحت جوانا هوفمان جائزة السنة الأولى. وهى تتحدر من عائلة من اللاجئين تعود أصولها لأوروبا الشرقية، وكانت تتسم بقوتها وقوة إرادتها. فى أحد الأيام، على سبيل المثال، اكتشفت أن جوبز قد غير مقترحاتها لمروض التسويق بطريقة وجدتها تحريفاً كاملاً للواقع. فسارت إلى مكتبه وهى تشعر بغضب شديد، وتصف هذه اللحظات وتقول: "بينما كنت أصعد الدرج، أخبرت سكرتيرته بأننى سأخذ سكيناً وأطمئه بها فى قلبه". وعند هذه اللحظة هرع آل أيزنستات، مستشار المؤسسة، خارجاً من مكتبه لمنعها. وهى تضيف: "لكن ستيف سمعنى وتراجع عما فعله".

حازت هوفمان على الجائزة مرة أخرى عام ١٩٨٢. وعن هذا تقول ديبى كولمان، التى انضمت لفريق تصميم جهاز (ماك) فى هذا العام: "أتذكر شعورى بالغضب من جوانا، لأنها كانت تواجه ستيف ولكننى لم أكن أملك الجرأة على القيام بهذا، ثم فى عام ١٩٨٣ حصلت على الجائزة. فقد تعلمت أنك يجب أن تواجه لى تدافع عما تؤمن به، وهو شىء يحترمه ستيف. وبدأ فى ترقيتى بعد ذلك". حتى انتهى بها المطاف لتصبح مديرة قسم التصنيع.

فى أحد الأيام دخل جوبز فجأة غرفة أحد المهندسين الذين يعملون تحت رئاسة أتكينسون وقال جملته الشهيرة: "هذا هراء". ويروى أتكينسون ما حدث: "قال له الشاب: "إنه ليس كذلك، بل إنه فى الحقيقة أفضل وسيلة ممكنة" ثم أوضح لـ ستيف الأشياء الهندسية التى قام باستبدالها، فما كان من جوبز إلا أن تراجع عما قاله. قام أتكينسون بتعليم أعضاء فريقه القيام بترجمة كلمات جوبز، ويقولون عن هذا: "لقد تعلمنا أن نثول عبارة "هذا هراء" لتعبر حقاً عن سؤال مفاده: "أخبرنى عن السبب الذى يجعل هذه هى الطريقة المثلى للقيام بذلك". لكن القصة لها خاتمة، والتى يراها أتكينسون أيضاً مفيدة. ففى النهاية اكتشف المهندس وسيلة أخرى للقيام بهذه المهمة أفضل من الوسيلة التى انتقدها جوبز. ويقول أتكينسون: "لقد قام بالأفضل لأن ستيف تحدها. وهو ما يوضح لك أنك يجب أن تواجهه، لكن فى الوقت نفسه تتصت له، حيث إنه عادة ما يكون على صواب".

سلوك جوبز الشائك كان مدفوعاً، بشكل جزئى، برغبته فى الكمال، ونفاد صبره مع هؤلاء الذين يتنازلون حتى ينتهوا من منتج ما فى موعده وفى نطاق الميزانية المرصودة له،

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

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

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

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

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

ولكن على الرغم من أن أسلوب جوبز يمكن أن يُضعف معنويات الآخرين، فبإمكانه أيضاً أن يكون ملهماً بشكل غريب. فقد ألهم حماسة العاملين في أبل ليمتلكوا ولعاً دائماً بإنتاج منتجات رائدة، وخلف لديهم اعتقاداً راسخاً بأنهم قادرون على تحقيق ما يبدو مستحيلاً. كانوا يرتدون قمصاناً قطنية مكتوباً فوقها "أعمل ٩٠ ساعة في الأسبوع وأستمتع بذلك!" وبدافع الخوف من جوبز والرغبة القوية في التأثير عليه، تجاوزوا توقعاتهم الشخصية. ويشرح جوبز هذا فيما بعد: "لقد تعلمت، بمرور الأعوام، أنك إن كان لديك أشخاص رائعون حقاً فلست بحاجة إلى رعايتهم. فإذا توقعت أشياء عظيمة منهم، فستجعلهم يفعلون أشياء عظيمة. الفريق الأصلي لتصميم جهاز Mac (ماك) علمني أن أفضل العاملين يحبون العمل معاً ولا يعجبهم الحال إن تسامحت مع عاملين أقل منهم قدرًا. واسأل أى عضو في هذا الفريق، فسيخبرك أن الأمر كان يستحق ما انطوى عليه من آلام".

ووافق أغلبهم على هذا الرأي. وتذكر ديبى كولمان، قائلة: "كان يصيح في اجتماع ما قائلاً: "أيها الحمقى، أنتم لا تفعلون أى شيء بشكل صحيح". وكان هذا يحدث طوال الوقت. لكنني أعتبر نفسي الشخص الأسعد حظاً في العالم؛ لأنني عملت معه".

التصميم الفنان الحقيقى يُبسّط

ربيب مدرسة باوهاوس

على عكس معظم الأطفال الذين نشأوا فى منازل من تصميم شركة إيكلار، أدرك جوبز ماهية تلك المنازل ولماذا كانت بهذه الروعة، لقد أحب فكرة تقديم الحداثة البسيطة والأنيقة إلى عامة الشعب، كما أحب الاستماع إلى وصف والده لتفاصيل طرز السيارات المختلفة، ومنذ بداية العمل فى شركة أبل، اعتقد جوبز أن تصميمًا صناعيًا رائعًا، وشعارًا ملونًا ببساطة، وعلبة جذابة لجهاز Apple II (أبل ٢) سوف يجعل الشركة فريدة ومنتجاتها مميزة.

أول مكتب لشركة أبل بعد نقلها من جراج منزل أسرته كان فى مبنى إدارى صغير يشاركهم فيه مكتب مبيعات سونى، وكانت سونى مشهورة بأسلوبها المميز وتصميم منتجاتها الذى لا ينسى؛ لذلك كان جوبز يذهب إليها لدراسة آلية التسويق فيها. يقول دانيال لوين، الذى كان يعمل فى شركة سونى: "كان ستيف يأتى مهلهل الملايس ويتفقد منشوراتنا الدعائية ويشير إلى سمات التصميم، وبين الحين والآخر كان يقول: "هل يمكننى أخذ هذا المنشور الدعائي؟"، وبحلول عام ١٩٨٠، قام بتوظيف لوين لديه.

ولقد قل ولعه بالتصميم الصناعى الأسود لمنتجات سونى فى شهر يونيو من عام ١٩٨١ عندما بدأ فى حضور مؤتمر التصميم الدولى السنوى فى معهد أسبن للدراسات الإنسانية. وقد ركز اجتماع تلك السنة على الطراز الإيطالى، وعرض أعمال المهندس

والمصمم ماريو بليني، والمخرج بيرناردو بيرتولوتشى، ومصمم السيارات سيرجو بينينفارينا، والسياسية ووريثة إمبراطورية فيات الصناعية سوزانا أنيللى. يقول جوبز متذكراً: "أعجبت بالمصممين الإيطاليين تماماً مثلما كان الطفل معجباً بالدراجين الإيطاليين فى فيلم *Breaking Away*. لقد كانت تجربة ملهمة ومذهلة".

وفى أسبن اطلع جوبز على فلسفة الفراغ والتصميم العملى لحركة باوهاوس التى حفظها هيربرت باير، سواء فى المبانى أو فى أجنحة المعيشة أو فى حروف الطباعة غير المسننة وقطع الأثاث الموجودة فى حرم معهد أسبن. وقد تأثر باير بمعلميه والتر جروبيوس ولودفيج ميس فان دير روه ورأى أنه يجب عدم التمييز بين الفن الجميل والتصميم الصناعى التطبيقى، وينص الأسلوب العالمى المعاصر الذى تتبناه حركة باوهاوس على أن التصميم يجب أن يكون بسيطاً، وتكون روحه معبرة أيضاً، كما ركز الأسلوب على العقلانية والعملية من خلال توظيف خطوط وأشكال سلسة. ومن ضمن الأقوال المأثورة لـ دى ميس وجروبيوس: "الإبداع يكمن فى التفاصيل" و"الأقل هو الكثير"، وكما هى الحال فى تصميم منازل إيكيلار فقد امتزجت الحساسية الفنية بالقدرة على الإنتاج الكمى.

أعلن جوبز تأثره بأسلوب باوهاوس أثناء حديث ألقاه فى مؤتمر التصميم فى عام ١٩٨٢، وكان موضوع المؤتمر "لن يكون المستقبل كما كنا نتخيل"، وتوقع أن يخبون نجم طراز سونى وأن يحل محله بساطة أسلوب باوهاوس. عبر جوبز عن ذلك قائلاً: "الطراز الحالى فى التصميم الصناعى يتصدره التصميم عالى التقنية الذى تقدمه سونى، ولونه رمادى كئيب من الممكن دهانه باللون الأسود أو عمل أى شىء غريب به. من السهل القيام بذلك، لكنه ليس أفضل ما يمكن تقديمه"، واقترح جوبز بديلاً آخر نابغاً من أسلوب باوهاوس يليق أكثر بوظيفة وطبيعة المنتجات، فقال: "ما سنفعله أننا سنجعل المنتجات عالية التقنية، وسنجعل شكلها أنيقاً كى تعلموا أنها عالية التقنية، وسوف نجعل حجمها صغيراً ثم نجعلها جميلة وبيضاء تماماً كما فعلت شركة براون مع أجهزتها الإلكترونية".

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

شعر جوبز بأن بساطة التصميم يجب أن تكون مرتبطة بتسهيل استخدام المنتجات؛ وهذان الهدفان لا يتحققان دائماً معاً، فأحياناً يكون التصميم سلساً وبسيطاً لدرجة أن

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

وفى عصر الأربعاء الذى كان يتحدث فيه جوبز، كانت مايا لين، ذات الثلاثة والعشرين ربيعاً، تتحدث فى قاعة ندوات أصغر، وقد ذاع صيتها فى نوفمبر الماضى عند افتتاح النصب التذكارى لمحاربى فيتنام، والتى قامت بتصميمه فى واشنطن العاصمة. وأصبحت صديقين مقربين ودعاها جوبز لزيارة شركة أبل. تقول لين متذكراً: "جئت للعمل مع ستيف لمدة أسبوع، وسألته: "لماذا تبذل الحاسبات مثل التلفزيونات الثقيلة؟ لماذا لا تصنع شيئاً رقيقاً؟ لماذا لا تصنع حاسباً مسطحاً صغيراً يمكن حمله على الحجر؟"، فأجاب جوبز أن هذا كان هدفه بالفعل وسيقوم به بمجرد أن تصبح هذه التكنولوجيا جاهزة.

فى ذلك الوقت شعر جوبز بأنه لم يكن هناك أى أمر مثير يحدث فى مجال التصميم الصناعى. كان لديه مصباح من تصميم ريتشارد سابر وكان معجباً به جداً، وكان كذلك معجباً بالأثاث الذى يصممه تشارلز وراى أيمز وكذلك بمنتجات براون للمصمم ديتير رامز، لكن لم تكن هناك شخصية بارزة تحفز عالم التصميم الصناعى بالطريقة التى قام بها رايموند لوى وهاربيرت باير. وتقول لين: "لم تكن هناك متغيرات كبيرة فى مجال التصميم الصناعى، لاسيما فى وادى السيليكون، وكان ستيف متحمساً جداً لإحداث تلك التغييرات. إن تصميماته تبدو أخاذة دون أن تكون مبهرجة، بل ممتعة. لقد بنى مبدأ التقليل النابع من اتباعه لمذهب الزن الذى يدعو إلى البساطة، لكنه كان حريصاً على تجنب أن تبدو منتجاته كثيفة؛ لذا فقد ظلت خفيفة الظل. إنه شغوف وجاد جداً فى التصميم، لكنه فى الوقت نفسه لديه قدرة على الإمتاع". ومع تطور إدراك جوبز، بدأ ينجذب بصفة خاصة إلى الطراز اليابانى وبدأ يقابل نجومه البارزين مثل آيسى مياكى وآى إم بى. وكان للتدريب البوذى تأثير كبير عليه، وعن هذا يقول: "لطالما وجدت البوذية – وبخاصة مذهب الزن اليابانى – تميز بلمح من الجمال الراقى، وأكبر مثال يعبر عن هذا الجمال هو حدائق مدينة كيوتو. لقد تأثرت للغاية بما أنتجته هذه الثقافة، إنه نابع مباشرة من مذهب الزن البوذى".

مثل سيارة بورش!

كان جيف راسكين يريد أن يكون حاسب Macintosh (ماكنتوش) يشبه حقيبة صندوقية الشكل يمكن حملها، وتقفل من خلال رفع لوحة المفاتيح على الشاشة الأمامية، وعندما تولى جوبز إدارة المشروع قرر أن يضحي بالقدرة على حمل الجهاز لصالح تصميم مميز لا يشغل حيزاً كبيراً على المكتب، فأمسك دليل الهاتف وألقاه على المكتب وقال للمهندسين المفزوعين إنه يريد حاسباً لا يشغل مساحة على المكتب أكثر من مساحة هذا الدليل، وعندئذ بدأ فريق التصميم المكون من جيرى مانكوك وتيرى أويايما بالعمل على أفكار تجعل الشاشة فوق حاوية الحاسب مع جعل لوحة المفاتيح قابلة للفصل.

وفى أحد أيام شهر مارس من عام ١٩٨١ عاد أندى هيرتزفيلد إلى المكتب بعد تناول العشاء فوجد جوبز يدور حول نموذج جهاز Mac (ماك) ويتناقش بحدة مع مدير الخدمات الإبداعية جيمس فيريز، ويقول له: "نريد أن يكون للحاسب تصميم كلاسيكى لا يعفوا على طرازه الزمن - نريده مثل سيارة ال بيتل التى تصنعها فولكس فاغن". لقد اكتسب من والده تقدير شكل حواف السيارات الكلاسيكية.

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

فعارضه جوبز قائلاً: "لا، ليس فيرارى، هذا ليس صحيحاً. يجب أن تكون مثل سيارة بورش!" فى ذلك الوقت كان جوبز يمتلك سيارة بورش ٩٢٨. وعندما كان بيل أتكينسون يزوره فى عطلة الأسبوع، أخذته جوبز للخارج ليعجب بالسيارة، وقال لـ أتكينسون: "الفن الرائع يطور الأذواق، ولا يتبعها"، كما أعجب أيضاً بتصميم سيارات مرسيدس. وذات يوم كان يسير بجوار ساحة انتظار السيارات فقال عندما رأى المرسيدس: "مع مرور السنين جعلوا الخطوط أنعم والتفاصيل أكثر إبهاراً. هذا ما يجب أن نفعله مع ماكنتوش".

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

فى كل شهر أو ما يقرب من ذلك كان مانكوك وأويايما يقدمان إعادة جديدة للنموذج معتمدة على انتقادات جوبز السابقة، وكان يظل آخر نموذج أسمنتى مغطى وتوضع

النماذج السابقة بجواره وقد ساعدهم هذا على تقييم تطور التصميم، ومنع جوبز أيضاً من ادعاء أن أحد اقتراحاته قد تم إهمالها. يقول هيرتزفيلد: "بعد تصميم النموذج الرابع وجدت بالكاد أنه مختلف عن النموذج الثالث، لكن ستيف كان ينتقد التصميم دائماً وكان حازماً فى رأيه ويقول إنه أحب أو كره تفصيلة معينة قلما ألاحظها".

وفى العطلة الأسبوعية ذهب جوبز إلى معرض شركة Macy's (ماسيز) فى بالو ألتو، ومرة أخرى قضى الوقت فى دراسة الأجهزة الموجودة فيه، لاسيما أدوات مطبخ كوزين آرت، وجاء لاهتاً إلى مكتب ماكنتوش فى يوم الاثنين وطلب من أعضاء الفريق الذهاب لشراء إحداها، وقام بتقديم اقتراحات جديدة من وحى خطوط ومنحنيات ومنحدرات هذه الأداة.

أصر جوبز على أن يكون شكل الجهاز ودوداً، ونتيجة لذلك تم تطويره ليشبه الوجه البشرى. وكان محرك الأقراص فى أسفل الشاشة وكانت الوحدة أطول وأضيق من بقية الحاسبات كى تبدو مثل الرأس، وبقية الأجزاء الموجودة عند القاعدة كانت تشبه الذقن، وضيق جوبز من الشريط البلاستيكى الموجود فى الأعلى كى لا يبدو مثل جبهة الإنسان الأول، وهو الشكل الذى جعل حاسب Lisa (ليزا) غير جذاب إلى حد ما. وقد تم تحرير براءة اختراع تصميم صندوق أبل باسم ستيف جوبز ومانكوك وأوياما، وعلق أوياما فيما بعد على هذا قائلاً: "رغم أن ستيف لم يرسم أى خط فى التصميم، فإن أفكاره المهمة جعلت التصميم يبدو كما هو الآن. وبصراحة، لم نكن نعلم ماذا يعنى أن يكون الحاسب مريح الشكل قبل أن يخبرنا ستيف بذلك".

كان ستيف مهووساً بالقدر نفسه بما سيظهر على الشاشة. وذات يوم دخل بيل أتكينسون إلى أبراج تكساكو وهو متحمس جداً، إذ توصل إلى لوغاريتم رائع يمكنه من رسم دوائر وأشكال بيضاوية سريعاً على الشاشة. وعادة تتطلب الرياضيات اللازمة لصنع الدوائر حساب الجذور التربيعية، وهذا الأمر لا يدعمه معالج موتورولا ٦٨٠٠٠ الدقيق. لكن أتكينسون تحايل على هذه العقبة من خلال حقيقة أن مجموعة متسلسلة الأرقام الفردية تعطى متسلسلة مربعات كاملة (مثال: $١ + ٣ = ٤$ ، $١ + ٣ + ٥ = ٩$ ، إلخ). ويتذكر هيرتزفيلد أنه عندما قام بعرض نموذجة أعجب الجميع به ما عدا جوبز، الذى قال: "حسناً الدوائر والأشكال البيضاوية جيدة، لكن لماذا لا ترسم مستطيلات دائرية الحواف؟"، فقال أتكينسون: "لا أعتقد أننا نحتاج إليها فعلاً"، وفسر ذلك بأنه من المستحيل تقريباً القيام بها، واستطرد قائلاً: "أريد أن أجعل نمط الرسومات بسيطاً ومقتصرًا على الأشكال الأساسية التى لا بد حقاً من رسمها".

فهب جوبز متحمساً وقال: "المستطيلات دائرية الحواف موجودة فى كل مكان! فقط انظر حولك فى هذه الغرفة"، وأشار جوبز إلى السبورة البيضاء وإلى سطح الطاولة

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

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

وفى درس الخط الذي حضره في جامعة ريد، تعلم جوبز حب أشكال الخطوط المسننة وغير المسننة والمسافة النسبية بين الحروف، والفصل بين سطور الصفحة في الطباعة. وقال جوبز فيما بعد: "عند تصميم أول جهاز Macintosh (ماكنتوش) كنت أنا المسئول عن ذلك". ونظراً لأن حاسب Mac (ماك) كان يعتمد على التصوير النقطي، كان من الممكن عمل عدد لا نهائى من الخطوط بداية من الأنيقة إلى السيئة، ويتم تكوينها نقطة نقطة على الشاشة.

ولتصميم هذه الخطوط، قام هيرتزفيلد بتوظيف صديقة له من المدرسة الثانوية، تيميش بضواحي فيلادلفيا، تدعى سوزان كير، وقاما بتسمية الخطوط على أسماء المحطات على خط القطار الرئيسى في فيلادلفيا، فكانت كالتالى: مريون، أردمو، روزمونت. وجد جوبز العملية مبهرة، وذات مرة فى آخر النهار، توقف وتأمل أسماء الخطوط وقال شاكياً: "إنها أسماء مدن صغيرة لم يسمع بها أحد من قبل. يجب أن تكون أسماء مدن عالمية!"، فتمت إعادة تسمية الخطوط لتصبح شيكاغو، نيويورك، جنيف، لندن، سان فرانسيسكو، تورنتو، فينسيا.

لم يقدر ماركولا وغيره ولع جوبز بالطباعة. ويتذكر ماركولا هذا فيقول: "كانت معرفته بأنواع الخطوط أمراً مميّزاً، وكان يصبر دائماً على أن تكون الخطوط رائعة. وكنت أقول له متعجباً: "خطوط؟! أليس لدينا أمور أهم للقيام بها؟". فى الحقيقة ستساعد مجموعة خطوط ماكنتوش الرائعة مع طباعة الليزر والإمكانيات الرسومية الهائلة على إطلاق صناعة النشر المكتبى، كما ستكون مفيدة جداً لأرباح شركة أبل، كما تعرّف جميع أنواع العوام المستخدمين من صحفى المدارس الثانوية وحتى الأمهات اللاتي يحررن خطابات رابطة الآباء والمعلمين - على مرح أسرار الخطوط التي كانت مقصورة فقط على الطباعين والمحرفين العجائز وعمال الطباعة البائسين.

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

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

وجد كريس إسبينوزا طريقة لتلبية متطلبات جوبيز المتعلقة بالتصميم وميله إلى السيطرة على التفاصيل. وكان إسبينوزا شائباً من مساعدي وزنيك منذ أيام المرآب، وأقنعه جوبيز بترك الدراسة في كلية بيركلي بحجة أنه سيكون لديه دائماً فرصة للدراسة، لكنه سيكون أمامه فرصة واحدة فقط لتصميم حاسب Mac (ماك). وقرر بمجهوداته الذاتية تصميم آلة حاسبة لجهاز الحاسب الآلي. يقول هيرتزيلد متذكراً: "تجمعنا كلنا حول كريس وهو يعرض الآلة الحاسبة على ستيف ثم حبس أنفاسه وانتظر رد فعل ستيف".

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

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

ورغم أن تركيزه كان على جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فقد أراد جوبز خلق لغة تصميم متسقة لكل منتجات أبل. لذلك قام بعمل مسابقة لاختيار مصمم عالمي ليكون لشركة أبل بمثابة ديتر رامز لشركة براون. كان الاسم الكودي للمشروع هو سنووايت (بيضاء الثلج)، وهذا ليس بسبب تفضيله للون الأبيض، بل لأن المنتجات التي سيتم تصميمها كان اسمها الكودي "الأقزام السبعة"، وكان الفائز هو هارتموت إيسلينجير، وهو مصمم ألماني كان مسئولاً عن تصميم شكل تليفزيونات سوني ترينترون. طار جوبز إلى منطقة الغابات السوداء في بافاريا ليقابله وشعر بالاندهاش ليس فقط بشغف إيسلينجير، بل أيضاً بطريقته الحماسية في قيادة سيارة المرسيدس على سرعة أكثر من مائة ميل في الساعة.

ورغم أنه ألماني، اقترح إيسلينجير أنه يجب أن يكون هناك "موروث أمريكي فطري" في تركيبة شركة أبل يجعل من مدينة كاليفورنيا مدينة عالمية في نظر الجمهور من خلال استيحاء ذلك من هوليوود والموسيقى وبعض التمرد والجاذبية الطبيعية. كان مبدؤه الدال هو "الشكل يتبع العاطفة"، وهو تحريف لقول مأثور شائع يقول إن الشكل يتبع الوظيفة، وقام بعمل أربعين نموذجاً للمنتجات تظهر هذا المفهوم، وعندما رآها جوبز قال متعجباً: "نعم، هذا هو!" واعتمد تصميم سنووايت على الفور في جهاز Apple IIc (أبل ٢ سي)، وكانت حاوية الحاسب بيضاء وبها منحنيات مستديرة ضيقة وخطوط غائرة رفيعة للتهوية والتزيين. وقد عرض جوبز على إيسلينجير التعاقد معه شريطة أن ينتقل إلى كاليفورنيا، وتضافاً وتسوّه إيسلينجير بكلمات لا تتم عن التواضع فقال: "أطلقت هذه المصافحة أحد أكثر أشكال التعاون حسماً في تاريخ التصميم الصناعي"، وافتتح إيسلينجير شركة frogdesign (فروجديزاين)* في بالوالتو في منتصف ١٩٨٣ بتعاقد سنوي يبلغ قدرة ٢, ١ مليون دولار مقابل العمل مع شركة أبل، ومنذ ذلك الوقت وكل منتج من منتجات أبل يحمل هذا الإعلان بكل فخر: "مصمم في كاليفورنيا".

* تم تغيير اسم الشركة من frogdesign (فروج ديزاين) إلى frog design في عام ٢٠٠٠ ونقلت إلى سان فرانسيسكو. لم يختر إيسلينجير الاسم الأول نظراً لقدرة الضفدعة (frog) على التحول، بل اختاره تحية لموطنه الأصلي، إذ ترمز الحروف الأولى من الكلمة إلى جمهورية ألمانيا الاتحادية federal republic of germany. وقال إن الحروف الصغيرة تشير لفكرة مبدأ ياوهاوس في اللغة غير التطبيقية، وهذا يؤكد روح الشركة في الشراكة الديموقراطية.

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

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

فأجاب جوبز كالمتعاد: "أريد أن يكون جميلاً قدر الإمكان، حتى لو كان داخل الحاوية؛ فالنجار الرائع لن يستخدم خشباً رديئاً لظهر الخزانة رغم أنه لا أحد سيراه". وفي مقابلة أجراها بعد عدة سنوات بعد ظهور Macintosh (ماكنتوش)، كرر جوبز الدرس الذي تعلمه من والده فقال: "إذا كنت نجاراً تصنع خزانة أدراج جميلة، فلن تستخدم خشباً رديئاً وقبيحاً في ظهر الخزانة رغم أنها تواجه الحائط ولن يراها أحد. فإنك تعلم أنها موجودة ولذا سوف تستخدم قطعة خشبية جميلة على الظهر. يجب أن تتقن الناحية الجمالية في كل الصنعة حتى تتم بنوم هائئ".

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

وبمجرد الانتهاء من التصميم، دعا جوبز أعضاء فريق ماكنتوش للاحتفال، وقال: "الفنانون الحقيقيون يوقعون على أعمالهم"، وأحضر ورقة سمكة السطح وقلم شابرى وجعلهم يوقعون أسماءهم. وكانت التوقيعات محفورة داخل كل جهاز Macintosh ماكنتوش. ورغم أن أحداً لن يرى التوقيعات، فإن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن توقيعاتهم بداخله، مثلما يعلمون أن لوحة الدائرة بداخله تم تصميمها بأكثر تدرجاً ممكن من الأناقة. ناداهم جوبز بأسمائهم واحداً تلو الآخر، وكان بوريل سميث الأول، وانتظر جوبز ليوقع اسمه بعد قيام الخمسة والأربعين عضواً بالإمضاء، فوجد مكاناً في وسط الورقة فقام بتوقيع اسمه بحروف صغيرة وبشكل فني رائع، وقام بتحيتهم. ويتذكر أنكينسون ذلك فيقول: "في لحظات كهذه، جعلنا جوبز نرى أعمالنا كنوع من الفن".

تصميم حاسب Mac (ماك)

الرحلة هي المكافأة

المنافسة

عندما قدمت شركة آي بي إم طرازها من الحاسبات الشخصية في أغسطس عام ١٩٨١، طلب جوبز من فريقه أن يشتروا واحداً ويفككوه، وكان هناك إجماع على أنه سيئ؛ حيث وصفه كريس إسبينوزا بأنه: "محاولة مبتذلة شبه فاشلة"، وكان هناك شيء من الحقيقة في هذا، حيث استخدم الجهاز أسطر الأوامر التقليدية ولم يدعم شاشات العرض المعتمدة على التصوير النقطي. لقد صارت شركة أبل تتسم بالعجرفة، غير مدركة أن مديري أقسام التكنولوجيا بالمؤسسات يرتاحون أكثر للشراء من شركة معروفة مثل آي بي إم بدلاً من الشراء من شركة اسمها على اسم الفاكهة، وقد تصادف أن بيل جيتس كان يزور مقار شركة أبل لحضور اجتماع في اليوم الذي أعلنت فيه شركة آي بي إم إصدار حاسبها الشخصي. وعن هذا يقول: "لم يبد عليهم الاهتمام بما أعلنت عنه آي بي إم؛ وقد استغرقوا عاماً ليدركوا ما حدث".

وانعكاساً لسمة العجرفة التي تتسم بها شركة أبل، أفردت الشركة صفحة كاملة من جريدة *وول ستريت جورنال* لإعلان عنوانه: "مرحباً آي بي إم بصدق"، كان هذا إعلاناً بارعاً عن المعركة التكنولوجية القادمة في مجال الحاسب الشخصي باعتبارها منافسة ثنائية بين شركة أبل الجريئة والمتمردة وبين شركة آي بي إم العملاقة، ومن ثم أسقطت

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

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

ومن سوء حظ شركة أبل أن جوبز قام بوضع هدف لمنافسة أخرى أمام جهاز Macintosh (ماكنتوش) ألا وهو حاسب Lisa (ليزا) الذى صنفته شركته؛ وهذا يرجع إلى أسباب نفسية إلى حد ما. لقد تم استبعاده من تلك المجموعة، والآن هو يرغب فى أن يتفوق عليها. وكان يعتبر أيضاً أن المنافسة الصحية بمثابة تحفيز للعاملين معه، ولهذا السبب راهن جون كوتش بـ ٥٠٠٠ دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل حاسب Lisa (ليزا)، ولكن المشكلة أن المنافسة أصبحت غير صحية. كان جوبز يصف مجموعة المهندسين الذين يعملون معه بأنهم شباب مفعم بالحيوية على عكس المهندسين الكسالى، شديدي الشبه بمهندسى إتش بي الذين يعملون على تطوير حاسب Lisa (ليزا).

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

أدرك لارى تيسلر، الذى قام بتطوير برنامج التشغيل الخاص بحاسب Lisa (ليزا)، أنه من المهم تصميم كلا الجهازين بحيث يستخدمان نفس التطبيقات والبرامج. ولذا، قام بترتيب موعد لسميث وهيرتزيلد ليأتيا إلى ورشة عمل حاسب Lisa (ليزا) وشرح النسخة التجريبية لجهاز Mac (ماك). جاء خمسة وعشرون مهندساً وكانوا يستمعون فى أذب، حين فُتح الباب فجأة فى منتصف العرض التقديمى ليدخل ريتش بيچ، المهندس المسئول عن معظم التصميمات الخاصة بحاسب Lisa (ليزا)، وصاح قائلاً: "حاسب

ماكنتوش سيدمر حاسب ليزا الحاسب ماكنتوش سيخرب شركة أبل¹". ولكن لم يرد عليه سميث أو هيرترفيلد، ومن ثم واصل بيع صياحه قائلاً: "جوبز يرغب في تدمير حاسب ليزا لأننا لم نسمح له بإدارة المشروع"، ثم بدا كأنه على وشك اليكأ وهو يردد: "لن يقوم أحد بشراء حاسب ليزا لأنهم يعرفون أن حاسب ماك على وشك الإصدار ولكنكم لا تمأون بذلك"، واندفع إلى خارج الغرفة وأغلق الباب بمنصف، ولكن بعد دقيقة دخل فجأة، وقال لـ سميث وهيرترفيلد: "أعرف أن هذا ليس بخطئكما، ولكن المشكلة تكمن في ستيف جوبز. أخبروا جوبز بأنه يدمر شركة أبل²".

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

السيطرة من البداية حتى النهاية

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

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

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

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

يقول بيرى كاش، الذى قام جوبز بتعيينه فى عام ١٩٨٢ ليكون خبيراً استراتيجياً للسوق بأبراج تكساكو: "إن الرغبة فى السيطرة تعكس شخصية جوبز. قد يتحدث ستيف عن حاسب أبل ٢ ويشتكى: "نحن لا نسيطر على زمام الأمور. انظروا إلى كل هذه الأشياء المجنونة التى يحاول الناس أن يفعلوها بالحاسب. هذه غلطة لن أكررها أبداً". لقد قطع شوطاً كبيراً فى تصميم أدوات خاصة بحيث لا يمكن فتح حاوية جهاز ماكنتوش بواسطة المفك العادى. وأخبر كاش: "سنقوم بتصميم هذا الجهاز بحيث لا يتمكن أحد سوى موظفى شركة أبل من الوصول إلى داخل هذا الصندوق".

لقد قرر جوبز أيضاً منع استخدام مفاتيح أسهم التنقل الموجودة على لوحة المفاتيح، وكانت الطريقة الوحيدة لتحريك المؤشر هو استخدام الفأرة، وكانت هذه الطريقة التى أجبرت المستخدمين على التكيف مع التنقل من خلال الإشارة والنقر، حتى إن كانوا لا يرغبون فى ذلك. وعلى العكس من مطورى المنتجات الآخرين، لم يكن جوبز يعتقد أن المستخدمين دائماً على حق، فلو أنهم أرادوا مقاومة استخدام الفأرة، فهم مخطئون.

كان جوبز يؤمن بأن هناك ميزة أخرى لتقليل استخدام المفاتيح ألا وهى إجبار مطورى البرامج على تصميم برامج خاصة بنظام تشغيل حاسب ماك، بدلاً من مجرد تصميم برنامج عام يمكن تثبيته على مجموعة متنوعة من الحاسبات الشخصية؛ وهو الأمر الذى مهد الطريق لوجود توافق شديد بين البرامج التطبيقية وأنظمة التشغيل ومكونات الجهاز، وهو أمر كان يرغب فيه جوبز.

كانت رغبة جوبز فى السيطرة من البداية حتى النهاية قد جعلته يشعر بالحساسية نحو العروض التى منحتها شركة أبل فيما يتعلق بنظام تشغيل ماكنتوش لمصنعي الأجهزة، والسماح لهم بتصنيع حاسبات مستنسخة من حاسب Macintosh (ماكنتوش). وفى

مايو عام ١٩٨٢، اقترح مايك موراي، مدير التسويق الجديد والمتحمس لمشروع ماكنتوش، تصميم برنامج مرخص في مذكرة سرية مقدمة إلى جوبز، كتب فيها: "نود أن نصير بيئة مستخدم ماكنتوش المعيار الافتراضى فى صناعة الحاسبات. والمعضلة هنا، بالطبع، أنه يجب على المرء أن يشتري مكونات حاسب ماك ليحصل على بيئة المستخدم هذه. ونادراً (إن لم يكن مطلقاً) ما تجد شركة واحدة قادرة على خلق معيار شامل لقطاع صناعة الأجهزة والحفاظ عليها بحيث لا يمكن لأى مصنع آخر الاشتراك فيها. كان اقتراحه يشتمل على منح رخصة تصنيع نظام تشغيل ماكنتوش لشركة تاندى". ونظراً لأن محلات راديوشاك التابعة لشركة تاندى كانت تخدم نوعاً مختلفاً من الزبائن، فإن موراي حاول أن يبرهن على عدم استحواذها على مبيعات شركة أبل بصورة خطيرة. ولكن جوبز كان معارضاً بأدب مثل هذه الخطة. كان منهجه معنياً بالحفاظ على ماكنتوش بيئة محكمة السيطرة تفى بمعاييرها، ولكن هذا يعنى أيضاً - مثلما كان يخشى موراي - مواجهة مشكلة بشأن تأمين مكانتهم باعتبارهم معياراً صناعياً فى عالم الأجهزة المستسخة من شركة آى بي إم.

جهاز العام

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

وكانت هناك نبذة عن جوبز مصاحبة للمقال الرئيسى، وكانت هذه النبذة معتمدة على التقرير الذى قام به مورتييز وكتبه جاى كوكز، المحرر الذى اعتاد التعامل مع موضوعات موسيقى الروك فى المجلة. ولقد جاء فى المقال: "بأسلوبه السلس فى العروض التسويقية وبإيمانه الراسخ الذى يُحسد عليه، فتح ستيف جوبز - أكثر من أى شخص آخر - الباب على مصراعيه وأدخل الحاسب الشخصى إلى حياتنا". كان مقالاً غنياً بالمديح، ولكن كان به نقد حاد فى بعض المواضع، لدرجة أن مورتييز (بعد أن ألف كتاباً عن شركة أبل وصار شريكاً فى شركة الاستثمار سيكويبا كايبتال مع دان فالنتين) ذكر هذه الحدة قائلاً إن تقريره قد "سُرق ونُقح وشوه بالقبيل والقيل من محرر بمكتب نيويورك الذى كانت مهمته المعتادة تسجيل أحداث عالم موسيقى الروك أند الروول الصاخب". وقد اقتبس المقال كلام بد تريبل عن "نطاق تحريف الواقع" الخاص بجوبز، وأشار إلى أن جوبز "قد يدخل

أحياناً إلى الاجتماعات وهو منفجر بالبكاء". وربما كانت أفضل مقولة مقتبسة على لسان جيف راسكين، حيث قال: "الطريقة التي يتصرف بها جوبز تجعله يصلح ملكاً لفرنسا". ما أفزع جوبز هو أن المجلة نشرت خبر وجود ابنة له تركها وهي ليزا برينان. علم جوبز أن دانييل كوتك هو من أخبر المجلة بموضوع ليزا، ولذا قام بتوبيخه في ورشة عمل ماك أمام عدد من العاملين. ويقول كوتك مسترجعاً الأحداث: "حين سألتني المراسل الصحفي بمجلة تايم عما إن كان جوبز لديه ابنة تدعى ليزا، قلت له: "بالطبع"، فالأصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بأن يتصلوا من أبنائهم، ولن أسمح لصديقي بأن يكون أحق ويتصل من مسؤوليته الأبوية. كان غاضباً حقاً وشعر بالحنق وأخبرني أمام الجميع بأننى قد خنته".

ولكن ما كان يعبط جوبز بالفعل هو عدم اختياره، بعد كل ذلك، رجل العام. وكما أخبرني فيما بعد:

قررت مجلة تايم منحى لقب رجل العام، وكنت فى السابعة والعشرين من العمر، ولذا كنت مهتمًا بأمر كهذه؛ فقد كنت أظن أنها أمور رائدة للغاية. لقد أرسلوا مايك مورتييز لكتابة المقال. كنا فى العمر نفسه وكنت ناجحًا للغاية ويمكننى قول إنه كان يفار منى وكنت أفضل منه، ولذا فقد كتب هذا المقال الفظيع، ومن ثم عرف المحررون بمكتب نيويورك بهذا المقال وقالوا: "لا يمكننا منح هذا القى لقب رجل العام"، وكان هذا مؤلماً بالنسبة لى، ولكن كان درسًا جيدًا. لقد تعلمت منه ألا أتحمس لأشياء كهذه لأن الإعلام أشبه بالسيرك على أية حال. لقد أرسلوا إلى المجلة عن طريق شركة فيديكس، وأتذكر حين فتحت الطرد أنتى توقعت أن أرى نفسى على الغلاف، ولكنى وجدت صورة كمبيوتر منحوت من الصخر. فقلت فى نفسى: "ماذا؟" وبعد ذلك قرأت المقال، كان فظيماً للغاية لدرجة أننى بكيت.

فى الواقع، لم يكن هناك سبب يدعو لتصديق أن مورتييز يشعر بالغيرة أو أنه ينوى أن يخرج المقال بصورة مجحفة. ورغم ما يعتقده جوبز، فإنه لم يكن مرشحاً للحصول على لقب رجل العام. فى ذلك العام قرر رؤساء التحرير (وكنت وقتها محرراً مبتدئاً) الاهتمام بالحاسب الآلى أكثر من الشخص نفسه، وتفاوضوا مع النحات الشهير جورج سيغال ليصمم صورة غلاف المجلة قبلها بعدة شهور. كان راي كليف هو محرر المجلة فى ذلك الوقت، وقد قال لى: "إننا لم نفكر فى جوبز أبداً، ولا يمكنك أن تجسد جهاز الحاسب الآلى، ولذا قررنا لأول مرة أن نضع جماداً. لم تكن نبحث أبداً عن وجه لنضعه على الغلاف".

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

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

وفى الواقع، مات حاسب Lisa (ليزا) موتاً بطيئاً، ولم يستمر لعامين. وفيما بعد، قال جوبيز: "كان ثمنه باهظاً للغاية، وكنا نحاول بيعه لشركات كبرى، فى حين أن هدفنا كان البيع للمستهلكين". كانت هناك بارقة أمل لـ جوبيز: فى غضون أشهر من إطلاق حاسب Lisa (ليزا)، صار من الواضح أن شركة أبل تعلق أملها على حاسب Macintosh (ماكنتوش) بديلاً له.

هيا نكن قراصنة!

ومع زيادة عدد أعضاء فريق مشروع ماكنتوش، انتقل الفريق من أبراج تكساكو إلى مبانى شركة أبل الموجودة فى باندلى درايف، وأخيراً استقر الفريق فى منتصف عام ١٩٨٣ بمبنى باندلى ٢. كان بالمبنى ردهة متوافر بها ألعاب فيديو قام باختيارها بوريل سميث وأندى هيرتزيلد، ونظام صوتى يعمل بأسطوانات توشيبا، مع وجود سماعات مارتينلوغان ومئات الأسطوانات المضغوطة. كان يمكن رؤية فريق البرامج من الردهة فى

مكان مفلق بالزجاج أشبه بحوض السمك، وكان المطبخ يمتلئ عن آخره بعصائر أودويل. وبمرور الوقت، ضمت الردهة المزيد من اللعب، وخصوصاً بيانو بوسندورفير ودراجة بي إم دبليو البخارية التي شعر جوبز بأنها قد تحفز الفريق على الاهتمام بإتقان العمل.

كان جوبز يحكم قبضته على عملية التوظيف. كان الهدف هو تعيين أشخاص مبدعين وأذكياء جداً ومتمردين إلى حد ما. كان فريق البرامج يجعل المتقدمين يلعبون لعبة Defender (ديفندر)، لعبة سميث المفضلة. وعادة ما يطرح جوبز أسئلة غير مألوقة ليرى مدى إجادة المتقدم للوظيفة التفكير في المواقف غير المتوقعة. وذات يوم قام هو وهيرتزيلد وسميث بمقابلة أحد المتقدمين لشغل وظيفة مدير قسم البرامج، وصار من الواضح بمجرد دخوله إلى الغرفة أنه شخص متحفظ للغاية وتقليدي ليطرأس البارعين الذين يعملون في قسم البرامج الشبيه بحوض السمك. وبدأ جوبز يعيث به ويمطره بوابل من الأسئلة: "كم كان عمرك حين أقمت علاقة مع الجنس الآخر لأول مرة؟"

بدا على المتقدم للوظيفة الارتباك: "ماذا قلت؟"

فسأله جوبز: "هل أنت عفيف؟"، فجلس المتقدم للوظيفة متوتراً، ولذا قام جوبز بتغيير الموضوع قائلاً: "كم مرة تعاطيت عقار الهلوسة؟" يقول هيرتزيلد متذكراً: "تضرج وجه الرجل المسكين بالحمرة، ولذا حاولت أن أغير الموضوع وطرحته عليه سؤالاً تقنياً مباشراً. ولكن عندما شرع المتقدم للوظيفة بالإجابة، قاطعه جوبز مقلداً صوت الديك: "كوكو، كوكو"، مما جعل سميث وهيرتزيلد ينفجران في الضحك.

فقال الرجل المسكين، وهو ينهض ليفادر الغرفة: "أعتقد أنني لست الرجل المناسب".

ورغم كل السلوكيات الكريهة، فإن جوبز كان قادراً أيضاً على بث روح العمل في الفريق. فإذا انخفضت معنويات العاملين، كان يجد طرقاً ليرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بأن انتماءهم إلى مشروع ما كنتوش هو مهمة رائعة في حد ذاتها، وكان كل ستة أشهر يصطحب معظم فريقه لقضاء إجازة مدتها يومان بأحد المنتجعات.

وفى سبتمبر عام ١٩٨٢، كان المنتجع هو باجور ديونز بالقرب من مونتيري. جلس خمسون شخصاً من مشروع حاسب Mac (ماك) في كوخ أمام المدفأة، وجلس جوبز على الطاولة أمامهم، وتحدث بهدوء لبعض الوقت، ثم سار في الممر وبدأ يعرض أفكاره.

وكانت أول فكرة: "لا ترض بأنصاف الحلول"، وهي نصيحة سيثبت الوقت أنها قد تكون مفيدة ومضرة في الوقت نفسه. معظم الفرق التكنولوجية تقبل بالحلول الوسطى. أما حاسب Mac (ماك)، على الجانب الآخر، فربما يصبح "رائئماً للغاية"، ويتم تصميمه على أفضل شاكلة قدر عليها جوبز ورفاقه، ولكن ذلك سيتطلب منهم تأخير شحنه لمدة ستة عشر شهراً. وبعد أن ذكر جوبز آخر موعد لإتمام المهمة، أخبرهم قائلاً: "من الأفضل

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

وهناك شعار آخر مأخوذ من وحى الفلسفة البوذية، والذي أخبرنى فيما بعد بأنه شعاره المفضل: "الرحلة هي المكافأة". وكان يحب أن يؤكد أن فريق حاسب Mac (ماك) هو فريق خاص صاحب مهمة سامية. وفي يوم ما، سيسترجعون رحلتهم معاً وسينسجون اللحظات المؤلمة أو يضحكون منها وقد يعتبرونها فترة سحرية في حياتهم.

وفي نهاية العرض التقديمي سأله أحدهم عما إذا كان موقناً بضرورة القيام ببحث سوقى لمعرفة ماذا يريد العملاء، فأجاب جوبز: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه"، ثم أخرج جهازاً فى حجم مفكرة المكتب. وعندما قام بفتحه قال: "هل ترغب فى أن ترى شيئاً رائعاً؟" - كان عبارة عن نموذج للحاسب الشخصى من الممكن أن تضعه على حجرك مزود بلوحة مفاتيح وشاشة متصلتين ببعضهما بواسطة مفصلات فصارتا أشبه بالدفتر المكتبى. وقال: "هذا هو حلمى الذى سنعمل على تحقيقه من منتصف الثمانينيات حتى نهايتها" - كانوا يؤسسون شركة تستثمر فى المستقبل.

وعلى مدار اليومين التاليين، كانت هناك عروض تقديمية قدمها قادة الفرق ومحلل قطاع صناعة الحاسبات الشخصية بن روزن، وفى المساء كانت هناك حفلات جماعية وحفلات رقص. وفى النهاية، وقف جوبز أمام الجمع وتكلم فى مناجاة للنفس، وقال: "مع مرور كل يوم، فإن العمل الذى يقوم به الأفراد الخمسون هنا يحدث تأثيراً كبيراً فى جميع أنحاء الكون. أعرف أنتى قد أكون فى بعض الأحيان شخصاً يصعب التعامل معه، ولكن تصميم هذا الجهاز هو أكثر شىء ممتع قمت به فى حياتى". وبعد سنوات طوال، سيصبح معظم الحاضرين قادرين على أن يضحكوا من المواقف التى "صعب عليهم فيها التعامل مع جوبز" ويوافقونه الرأى بأن إحداث تأثير كبير كان بمثابة أكثر متعة حظوا بها فى حياتهم.

كان التجمع التالى فى نهاية يناير عام ١٩٨٣، فى الشهر نفسه الذى أطلق فيه حاسب Lisa (ليزا)، وكان هناك تغير فى لهجة الكلام. قبل أربعة أشهر، كتب جوبز على لوح ورقى قلاب: "لا ترض بأنصاف الحلول". فى هذه المرة كان الشعار: "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج". ساد التوتر، واندفع أتكينسون - الذى كان قد تم استبعاده من حضور المقابلات الإعلانية الخاصة بإطلاق حاسب Lisa (ليزا) - إلى حجرة جوبز بالفندق وهدد بتقديم استقالته. حاول جوبز أن يبرر هذا التجاهل ويخفف من وقعه على أتكينسون،

ولكن أتكنيسون رفض أن يهدأ، فتضايق جوبز، وقال: "ليس لدى وقت للتعامل مع هذا الأمر الآن. لدى ستون شخصاً بالخارج يتوقون لمعرفة الجديد عن حاسب ماكنتوش، وهم ينتظروننى لبدء المقابلة". هكذا تجاهل أتكنيسون وخرج لمقابلة الحشد.

تقدم جوبز ليلقى خطبة حماسية ادعى فيها أنه سوى النزاع مع شركة Macintosh (ماكنتوش) المصنعة للأنظمة الصوتية فيما يتعلق بشأن استخدام اسم ماكنتوش (فى الواقع كان الموضوع لا يزال موضع تفاوض، ولكن هذه اللحظة تدعو إلى اللجوء إلى نطاق تحريف الواقع)، وأخرج زجاجة من المياه المعدنية وقام بطقوس رمزية لتدشين الجهاز وكأنه يباركه على خشبة المسرح. وفى أقصى الردهة، كان أتكنيسون يسمع الهتاف الصاخب، فتتهد وانضم إلى المجموعة. وبعد ذلك أقاموا حفلاً صاخباً، قاموا خلاله بالسباحة والاحتفال بإشعال النيران على الشاطئ واستمرت الموسيقى الصاخبة طوال الليل مما جعل فندق، لا بلايا الواقع بمنطقة كارميل، يطالبهم بعدم المعاودة مرة أخرى.

وكان هناك شعار آخر لـ جوبز فى المنتجع، وهو: "أن تكون قرصاناً أفضل من أن تنضم إلى الأسطول". لقد كان يريد بث روح التمرد فى فريقه، ليتصرفوا وكأنهم متمردون فخورون بعملهم وعلى استعداد لاستقطاب الآخرين. وكما أوضحت سوزان كير قائلة: "كان يعنى: "هيا نحظ بروح التمرد فى مجموعتنا. يمكننا التحرك بسرعة ويمكننا أن ننجز المهام". ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاد جوبز بعد بضعة أسابيع، قام الفريق بتأجير لوحة إعلانات فى الطريق إلى مقر شركة أبل. وكان مكتوباً عليها: ثمانى وعشرون سنة سعيدة يا جوبز. الرحلة هى المكافأة ... القراصنة".

قرر ستيف كابس، أحد المبرمجين بفريق ماك، أن يعلى من هذه الروح الجديدة برفع علم القراصنة الشهير، حيث قطع قطعة من القماش الأسود وجعل سوزان كير ترسم جمجمة وعظمتين متقاطعتين، أما رقعة العين الموضوعة على الجمجمة فكانت شعار شركة أبل. وذات مساء من أيام الأحاد، صعد كابس إلى سطح مبنى باندلى الجديد وعلق العلم على عمود السقالة التى تركها عمال البناء. كان العلم يرفرف بفخر لبضعة أسابيع، إلى أن قام أحد أعضاء فريق مشروع حاسب Lisa (ليزا) بالمغامرة فى وقت متأخر من الليل وقام بسرقة العلم وأرسلوا يطلبون فدية مقابل رده، فقاد كابس حملة لاسترداد العلم وكان قادراً على انتزاعه من سكرتير كان يحتفظ به لصالح فريق ليزا. كان بعض الكبار الذين يراقبون شركة أبل قلقين بشأن خروج روح المغامرة فى جوبز على السيطرة. ويقول آرثر روك: "كان من الغباء رفع هذا العلم لأنه يخبر باقى الشركة بأنهم غير أكفاء". ولكن جوبز كان يحب ذلك وكان يتأكد من أنه يرفرف بفخر طوال الوقت وحتى إتمام مشروع حاسب Mac (ماك). وهو يتذكر تلك الأيام قائلاً: "كنا متمردين وكنا نريد أن يعرف الناس ذلك".

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

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

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

كان هناك بديل واحد يدرسه بيلفيل، وهو استخدام مشغل أقراص مرنة مقاس ٥، ٣ بوصة قامت بتطويره شركة سوني. كان القرص موضوعاً في حاوية بلاستيكية ومن الممكن أن يدخل في جيب القميص. كان هناك اختيار آخر لاستتساخ الأقراص المرنة مقاس ٥، ٣ بوصة الذي تصنعه شركة توريد يابانية صغيرة، اسمها شركة (ألبس إلكترونيكس) والتي كانت تزود جهاز Apple II (أبل ٢) بمشغل الأقراص المرنة. كانت Alps قد حصلت على ترخيص بتصنيع التكنولوجيا من شركة سوني، وإذا استطاعوا أن يصنعوا نسختهم في الوقت المحدد، فإنها ستكون أرخص بكثير.

سافر جوبز وبيلفيل مع خبير شركة أبل، رود هولت (الرجل الذي جنده جوبز ليصمم أول مزود طاقة لحاسب أبل ٢) إلى اليابان ليفكروا فيما سيقوم به، واستقلوا القطار

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

ومع مواصلة زيارة الشركات اليابانية الأخرى، كان جوبز يتصرف بأسوأ سلوك له. كان يرتدى بنطلون جينز وحذاء رياضياً. لمقابلته المديرين اليابانيين الذين يرتدون حلاً رسمية سوداء. وعندما كانوا يقدمون له هدايا صغيرة، كما هو المعتاد، كان عادة ما يتركها، وكان لا يرد الهدية مطلقاً. كان يستهزئ حين يصطف المهندسون ليحيوه وينحنوا له ويعرضوا منتجاتهم بأدب لكى يفحصها. كان يكره الأجهزة والمتدللين الذين يقدمونها. وقال فى إحدى زيارته: "لماذا تعرضون علىّ هذا؟ هذا هراء! أى شخص فى إمكانه أن يصنع جهازاً أفضل من هذا". ورغم أن معظم المستضيفين انزعجوا، فإن البعض بدا عليه الاستمتاع. لقد سمعوا حكايات عن أسلوبه المقيت وسلوكه المتهور، والآن رأوه بأنفسهم.

كانت زيارته الأخيرة إلى مصنع سونى، الموجود فى ضاحية موحشة بطوكيو، وبالنسبة لـ جوبز، بدا المصنع فوضوياً وغير أنيق، وكان الكثير من العمل يتم بطريقة يدوية، وهو ما كان جوبز يكرهه. وحين عادوا إلى الفندق، حاول بيلفيل إقناعه بشراء مشغل الأقراص الذى تنتجه شركة سونى، فهو على الأقل جاهز للاستخدام. ولكن جوبز خالفه الرأى. لقد قرر جوبز أن يعمل مع شركة ألبس من أجل إنتاج المشغل الخاص بهم وأمر بيلفيل بأن يوقف جميع الأعمال مع شركة سونى.

قرر بيلفيل أنه من الأفضل تجاهل جوبز جزئياً، وطلب من مدير شركة سونى أن يجهز مشغل الأقراص لكى يتم استخدامه فى حاسب Macintosh (ماكنتوش). فإذا اتضح عدم مقدرة شركة ألبس على الوفاء بالتزامها فى الموعد المحدد، ستتحول شركة أبل إلى التعامل مع شركة سونى. ومن ثم، أرسلت شركة سونى هيديتوشى كوموتو، المهندس الذى قام بتطوير المشغل، وهو خريج جامعة بوربدو، ومن حسن الحظ، أنه يتحلى بروح الدعابة تجاه مهمته السرية.

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

"كان كوموتو مرتبكاً ولكنه قفز وفعل ما أمر به". وقد تعين عليه البقاء في الغرفة لمدة خمس دقائق إلى أن يذهب جوبز. واعتذر له مهندسو مشروع ماك. فأجاب: "لا مشكلة. لكن ممارسات العمل في أمريكا غريبة - غريبة للغاية".

تحققت توقعات بيلفيل. ففي مايو ١٩٨٣، اعترف العاملون بشركة آلبس بأن الأمر سيستغرق منهم ١٨ شهراً إضافياً ليصنعوا نسخة من مشغل سوني. وفي إجازة بمنتجع باجور ديونز، استجوب ماركولا جوبز بقسوة بشأن ما هو بصدد القيام به. في النهاية، تدخل بيلفيل وقال إن لديه حلاً بديلاً عن مشغل شركة آلبس وقريباً سيكون جاهزاً. بدا على جوبز الاضطراب لمدة دقيقة، ثم اتضح له السبب وراء رؤيته لكبير مصممي الأقراص المرنة بشركة سوني بمدينة كوبرتينو. قال جوبز: "أيها الوغد!" ولكن لم يقلها بغضب، كانت هناك ابتسامة عريضة على وجهه. يقول هيرتزيلد: "و بمجرد أن أدرك جوبز ما كان بيلفيل والمهندسون الآخرون يقومون به وراء ظهره، تخلى عن غروره وتوجه إليهم بالشكر لعصيانه والقيام بالشيء الصحيح". على أية حال، كان هذا ما سيفعله لو كان في موقفهم.

ظهور سكالى

تحدى بيبسى

التودد

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

كان جوييز يعلم أنه غير مستعد بعد لإدارة الشركة بنفسه، رغم أن جزءاً منه كان يريد أن يجرب. ورغم غروره، كان جوييز يعلم مكنونات نفسه. وافقه ماركولا على ذلك، وأخبر جوييز بأنه لا يزال يفتقد الخبرة ويأمنه لم ينضج بدرجة تكفى لأن يكون رئيس شركة أبل، لذا بدأ معاً فى البحث عن شخص من خارج الشركة.

كان أكثر شخص يرغبون فى ضمه هو دون أستريديج، وهو الذى بنى قطاع الحاسبات الشخصية فى شركة آى بى إم من الصفر، وبدأ إنتاج الحاسب الشخصى الذى - رغم استخفاف جوييز ورفيقه به - أصبح يباع فى الأسواق أكثر من أجهزة شركة أبل. كان مقر قطاع أستريديج يقع فى بوكا راتون بولاية فلوريدا، فى مكان آمن وبعيد عن معقل المؤسسة التى تقع فى أرمونك، بولاية نيويورك. كان أستريديج مثل جوييز محفزاً وملهماً، ولكنه كان على العكس من جوييز فيما يتعلق بقدرته على السماح للآخرين بأن يعتقدوا بأنهم يملكون أفكاره اللامعة كما يملكها، ولقد استقل جوييز الطائرة إلى بوكا راتون حاملاً عرضاً بلغ مليون دولار كراتب ومليوناً آخر مكافأة توقيع العقد، ولكن أستريديج رفض عرضه؛ فلم يكن من النوع الذى يتخلى عن أصدقائه لينضم إلى العدو، بالإضافة إلى أنه استمتع بكونه جزءاً من مؤسسة آى بى إم، بكونه فرداً من البحارة بدلاً من أن يكون قرصاناً. لم يكن مرتاحاً لحكايات جوييز عن سرقة شركة الهاتف، وعندما كان يُسأل عن المكان الذى عمل فيه، كان يجب أن يقول: "آى بى إم".

لذا قام كل من جوييز وماركولا بتجنيد جيري روش، عبقري اصطیاد المواهب للعمل بالمؤسسات من أجل العثور على شخص آخر. كانا قد قررا ألا يقصرا بحثهما على المديرين التنفيذيين العاملين بقطاع شركات التكنولوجيا، فكل ما أراداه هو خبير بالتسويق والدعاية ويتمتع بسمعة مؤسسية تُظهر شركة أبل بين شركات وول ستريت. ركز روش ناظره على أفضل عباقرة التسويق فى هذا الوقت وهو جون سكالى، رئيس قطاع بيبسى كولا بشركة بيبسى كولا، والذى لاقت حملته الإعلانية "تحدى بيبسى" نجاحاً باهراً على المستويين الدعائى والإعلامى. عندما كان جوييز يلقي ندوة على طلبة إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، سمع منهم أموراً جيدة عن سكالى، والذى ألقى ندوة عليهم فى وقت سابق، لذا أخبر روش بأنه سيكون سعيداً بمقابلته.

كانت خلفية سكالى مختلفة تماماً عن خلفية جوييز، حيث كانت والدته امرأة أرستقراطية من الجانب الشرقى العلوى من مانهاتن وكانت ترتدى القفازات البيضاء عندما تخرج من المنزل، وكان والده محامياً قانونياً يعمل فى وول ستريت. تعلم سكالى فى مدرسة سانت مارك، ثم حصل على شهادته الجامعية من جامعة براون وعلى شهادة إدارة الأعمال من جامعة ارتون. ترقى سكالى فى الوظائف بشركة بيبسى كولا كمسوق ومُعلن مُبتكر لا يهمه كثيراً تطور المنتج أو المعلومات التكنولوجية.

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

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

خلال رحلة العودة إلى المنزل، استعرض سكالى أفكاره، ونتج عن هذا مذكرة من ثمانى صفحات عن تسويق أجهزة الحاسب إلى المستهلكين ومدبرى المؤسسات التنفيذيين. كانت هناك منها أجزاء غير احترافية، وامتلات بعبارات وضع تحتها خطوطاً، ورسومات تخطيطية ومربعات، ولكنها كشفت عن حماسه الذى اكتشفه حديثاً لإيجاد طرق لبيع شىء أكثر إثارة للاهتمام من الصودا، ومن بين توصياته: "الاستثمار فى التسويق داخل المتاجر الذى من شأنه تعريف المستهلكين بقدرة شركة أبل على إثراء حياتهم". كان سكالى لا يزال كارهاً ترك شركة بييسى، ولكن جوبز أثار اهتمامه. قال سكالى عن جوبز: "لقد كنت مفتوناً بهذا العبقرى للشباب المتهور، واعتقدت أن الأمر سيكون رائعاً إذا ما تعرفت عليه أكثر".

لهذا السبب وافق سكالى على مقابلة جوبز مرة أخرى خلال زيارته التالية لنيويورك، والتى حدثت فى يناير ١٩٨٢ خلال تقديم جهاز Lisa (ليزا) بفندق كارلايل. بعد يوم حافل بالمؤتمرات الصحفية، فوجئ فريق عمل شركة أبل بزائر غير متوقع يدخل جناحهم. فك جوبز رابطة عنقه وقدم سكالى على أنه رئيس شركة بييسى وعميل كبير من المحتمل التعامل معه. ولأن جون كوتش كان قد أثبت كفاءة جهاز Lisa (ليزا)، فقد اندمج جوبز فى التعليقات مستخدماً كلماته المفضلة، "ثورى" و"رائع"، مدعيًا أن هذا الجهاز سيغير طبيعة تعامل البشر مع أجهزة الحاسب.

توجها بعد ذلك إلى مطعم فور سيزونز، معقل الأناقة والنفوذ المتألق. أثناء تناول جوبز وجبته النباتية الخاصة، كان سكالى يشرح له سبب نجاح شركة بييسى التسويقى، حيث قال إن حملة "جيل بييسى" لم تكن تباع منتجاً، بل كانت تباع أسلوب حياة ونظرة

تفاؤلية. وافقه جوبز متحمساً: "أعتقد أن الفرصة سانحة أمام شركة أبل لتخلق جيل أبل". أما حملة "تحدى بيبسى" فكانت على العكس؛ حيث ركزت على المنتج، حيث مزجت بين الإعلانات والمسابقات والعلاقات العامة لترفع من صداها في أسماع المستهلكين. قال جوبز إن القدرة على تحويل تقديم منتج جديد إلى لحظة حماسة قومية هو ما أراد أن يقوم به هو وريجز ماكينيا في شركة أبل.

كان الوقت يقترب من منتصف الليل عندما انتهى من الحديث. قال جوبز أثناء سير سكالى معه ليعيده إلى فندق كارلايل: "لقد كانت أمسية من أكثر الأمسيات حماسة في حياتى بأكملها، ولا يمكننى أن أعبر لك عن مدى استمتاعى بالحديث معك". عندما وصل سكالى أخيراً إلى منزله فى جرينويتش بولاية كونكتيكت، لم يستطع سكالى النوم هذه الليلة، فقد كان التعامل مع جوبز أكثر إمتاعاً من التفاوض مع من يملأون الزجاجات. قال سكالى فيما بعد: "لقد حمستنى هذه المقابلة، وفجرت رغبتى الدفينة فى أن أكون مهندس أفكار". اتصل روش هاتفيًا ب سكالى فى الصباح التالى قائلاً: "لا أعرف ما قمتما به ليلة أمس، ولكن ستيف جوبز منبهر بك".

واستمرت عملية التودد ل سكالى الذى كان يلعب دور العروس صعبة المنال ولكن ليس المستحيلة. استقل جوبز الطائرة فى أحد أيام سبت شهر فبراير ليزور سكالى واستقل سيارة ليموزين إلى جرينويتش، فوجد أن قصر سكالى المبنى حديثاً يدل على التباهى بنوافذه التى تمتد من الأرضية وحتى السقف، ولكن أكثر ما أعجبه هو أبواب خشب البلوط المصنوعة خصيصاً، والتى تزن ٣٠٠ رطل والتى رُكِبَتْ ووُزِنَتْ بحرص شديد لدرجة أنها تفتتح متأرجحة بمجرد أن تلمسها بطرف أصبعك. تذكر سكالى هذا الموقف قائلاً: "لقد فُتِنَ ستيف بهذا لأنه مثلى يسعى إلى الكمال"، وهكذا بدأ يتولد داخل سكالى إحساس غير صحى بالانبهار من مميزات جوبز التى كان يتمنى أن يراها فى نفسه.

كان سكالى عادة ما يقود سيارة كاديلاك، ولكنه، مراعاة منه لذوق ضيفه، استعار من زوجته سيارتها المرسيديس ٤٥٠ إس إل المكشوفة ليأخذ جوبز فى جولة يريه فيها مقر مؤسسة بيبسى الذى بلغت مساحته ١٤٤ فدانا، والذى كان مترقفاً بقدر ما كان مقر شركة أبل متقشفاً. لخص هذا، فى عقل جوبز، الاختلاف بين الاقتصاد الرقعى النشط الجديد والمقاييس المؤسسية للمؤسسات التقليدية الكبرى. مرت جولة السيارة بحقول مشذبة وحديقة منحوتات (وكانت تضم منحوتات لكل من رودان ومور وكالدر وجياكومتى) وصولاً إلى مبنى من الخرسانة والزجاج من تصميم إدوارد دوريل ستون. كان مكتب سكالى الضخم يحتوى على سجادة فارسية وتسع نوافذ وحديقة خاصة صغيرة وحجرة قراءة منعزلة وحمام ملحق به. عندما شاهد جوبز مركز الاستجمام بالمؤسسة، صُدم عندما رأى أن المديرين التنفيذيين لهم مساحة خاصة بها حمام

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

كانت مقابلتهما التالية بعد بضعة أسابيع في كوبرتينو، عندما زارهم سكالي أثناء عودته من مؤتمر بيبسى للمعبئين بهاواي. تولى مايك موراي، مدير تسويق ماكنتوش، مهمة إعداد الفريق للزيارة التي لم يكن يعرف شيئاً عن هدفها الحقيقي. كتب موراي مذكرة مبتهجة إلى فريق عمل ماكنتوش قال فيها: "قد ينتهي الأمر بشراء شركة بيبسى لـ ١٠ آلاف من أجهزة ماك خلال السنوات القليلة القادمة. خلال العام الماضي، أصبح كل من السيد سكالي والسيد جوبز صديقين. يعتبر السيد سكالي أحد أفضل العقول في مجال التسويق في الشركات الكبرى، ولهذا، دعونا نجعله يقضى وقتاً ممتعاً هنا".

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

طلب جوبز من هيرتزيلد ومجموعته أن يقوموا بتجهيز عرض خاص على إحدى الشاشات من أجل سكالي. قال جوبز: "إنه ذكي بحق، ولن تصدقوا مدى ذكائه". تذكر هيرتزيلد الحدث قائلاً إن حجة شراء سكالي الكثير من أجهزة Macintosh (ماكنتوش) لصالح شركة بيبسى "بدت مكشوفة بالنسبة لي"، ولكنه قام بالاشتراك مع سوزان كير بصنع شاشة من أغطية وعبوات بيبسى تتراقص حول شعار شركة أبل. كان هيرتزيلد متحمساً لدرجة أنه أخذ يلوح بذراعيه يميناً ويساراً أثناء العرض، ولكن بدا أن سكالي لم ينبهر. استعاد هيرتزيلد ذكرى الحدث قائلاً: "طرح سكالي بضعة أسئلة ولكنه لم يبد مهتماً"، ولم يعجب هيرتزيلد أبداً بعد ذلك بسكالي، فقد قال فيما بعد: "لقد كان متكلفاً ومدعياً، فقد تظاهر بأنه مهتم بالتكنولوجيا ولكنه لم يكن كذلك. لقد كان مسوقاً، وهذه هي طبيعة المسوقين: مدعين بأجر".

وصلت الأمور إلى ذروتها عندما زار جوبز نيويورك في مارس ١٩٨٣، وكان قادراً على تحويل التودد إلى مصارحة. قال جوبز أثناء سيرهما في متنزه سنترال بارك: "أنا أعتقد أنك الرجل المنشود، وأريدك أن تعمل معي؛ لأنني أرغب في تعلم المزيد منك". جوبز، الذي درس بشكل دقيق نماذج أبوية في الماضي، عرف كيف يتلاعب بفرور سكالي وقلة

ثقتة بنفسه، وقد أفلح الأمر. اعترف سكالي لاحقاً: "لقد فتنتني بالفعل - فقد كان ستيف أحد ألمع الأشخاص الذين قابلتهم في حياتي. وقد تشاركنا الشغف بالأفكار".

اصطحب سكالي، الذي كان مولعاً بتاريخ الفنون، جوبز إلى متحف متروبوليتان في اختبار صغير لمعرفة ما إذا كان مستعداً للتعلم من الآخرين بالفعل أم لا. قال سكالي متذكراً هذا الموقف: "لقد أردت أن أرى مدى تقبله لتلقى التوجيه في موضوع لا خلفية له عنه"، وأثناء تجولهم بين الآثار الإغريقية والرومانية العتيقة، قدم سكالي شرحاً عن الاختلاف بين المنحوتات العتيقة من القرن السادس قبل الميلاد والمنحوتات البيركليسية من القرن الذي يليه. وبدا أن جوبز، الذي كان يحب أن يستمع إلى النبذات التاريخية التي لم يتعلمها أبداً خلال دراسته الجامعية، يستوعبها جيداً. تذكر سكالي الأمر قائلاً: "لقد تملكني إحساس بأنه يمكنني أن أكون معلماً لتلميذ لامع". ومرة ثانية أطلق سكالي العنان لفكرة أنهما متشابهان، حيث قال: "كان جوبز يبدو كما لو أنني أنظر في مرآة تربيني شبابي، فقد كنت أنا أيضاً نافد الصبر، وعنيداً، ومغروراً وطائشاً. وكان عقلي ممتلئاً بالأفكار، الأمر الذي لم يفسح مجالاً لأي شيء آخر، ولم أكن أنا أيضاً متسامحاً مع الذين لا يلبون طلباتي".

وأثناء استكمالهما جولتهما الطويلة، صرح سكالي لـ جوبز بأنه كان يذهب خلال عطلاته إلى منطقة ليفت بانك بباريس ليرسم في كراس الرسم الخاص به، وأنه لو لم يصبح رجل أعمال، فإنه كان سيصبح رساماً. رد عليه جوبز قائلاً إنه لو لم يعمل بمجال الحاسب، كان يرى نفسه شاعراً في باريس، وواصل السير في شارع برودواي حتى وصلا إلى متجر كولوني ريكوردز بشارع فورتى ناينث، حيث عرض جوبز على سكالي الموسيقى التي يحبها التي ضمت بوب ديLAN وجوان باييز وايلا فيتزجيرالد وفنانى شركة تسجيلات ويندهام هيل لموسيقى الجاز. بعد ذلك رجعا الطريق نفسه بأكمله إلى برج سان ريمو السكنى عند تقاطع شارعى سنترال بارك ويست وسيفنتى فور، حيث كان جوبز يخطط لشراء شقة فى أعلى البرج مكونة من طابقين.

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

اعترض سكالى اعتراضاً أخيراً، واقترح أنه ربما يكون من الأفضل أن يبقى هو وجوبز صديقين فقط وأن يمهده بالنصيحة من خارج الشركة، حيث قال: "فى أى وقت تحضر فيه إلى نيويورك، سأكون ممتناً لقضاء بعض الوقت معك". حكى سكالى ما حدث فى هذه اللحظة قائلاً: "حنى ستيف نظره إلى الأرض. وبعد فترة صمت ثقيلة وغير مريحة ألقى أمامى التحدى الذى من شأنه أن يؤرقنى لأيام عديدة، فقال: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".

شعر سكالى كما لو كان تلقى ضربة فى معدته، فلم يكن هناك رد آخر سوى القبول. قال سكالى: "كان يمتلك قدرة خارقة على أن يحصل على ما يريد، وأن يكشف مكونات صدر الشخص الذى أمامه وأن يعرف ما يقوله بالضبط للتأثير على ذلك الشخص، وتبينت للمرة الأولى خلال الأشهر الأربعة السابقة أننى لم أكن أستطيع أن أرفض". حينها كانت قد بدأت شمس الشتاء فى المغيب، لذا غادرا الشقة وتوجها إلى فندق كارلايل سائرين عبر المنتزه.

شهر العسل

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

فجأة هاجم جوبز فريق عمل جهاز Lisa (ليزا) متهماً إياهم بأنهم لم يصمموا منتجاً ناجحاً، فرد أحدهم قائلاً: "حسناً، إنك لم تنتج جهاز ماكنتوش بعد. لماذا لا تنتظر حتى تطلق منتجاً قبل أن تبدأ فى نقدنا؟". صُعق سكالى – ففى شركة بيبسى لم يكن أحد يستطيع أن يتحدى رئيس الشركة بهذه الطريقة، حيث قال: "فى هذه اللحظة بدأ الجميع فى مهاجمة ستيف". ذكره هذا بدعاية قديمة سمعها من أحد موظفى مبيعات

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

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

فى صباح يوم السبت دعا جوبىز سكالى وزوجته ليزى إلى وجبة الإفطار فى منزله اللطيف المبني على الطراز التيودورى، والذى كان يعيش فيه مع صديقتة، الجميلة الذكية باربرا يازنسكى، التى كانت تعمل لدى ريجز ماكيننا. أحضرت ليزى مقلاة وبدأت فى إعداد وجبة نباتية من الأومليت (وكان جوبىز قد وضع حدًا لنظامه الغذائى النباتى الصارم فى هذا الوقت). اعتذر جوبىز قائلاً: "أنا آسف، أنا لا أملك الكثير من الأثاث، فليس لدى وقت لشرائه". كانت هذه إحدى مميزاته الثابتة: فقد كانت معاييرها القاسية للبراعة الحرفية، بالإضافة إلى ذوقه الإسبرطى، تمنعه من شراء أى أثاث لا يعجبه. كان لديه مصباح من مصابيح شركة تيفانى، وطاولة طعام أثرية، وجهاز عرض شرائط فيديو ملحق بجهاز تليفزيون سونى من طراز ترينيترون، ولكن كانت الأرضية تمتلئ بالوسائد المحشوة بالفوم بدلاً من الكراسى والأرائك. ابتسم سكالى واعتقد خطأً أن هذا يشبه حياته "الأفلاطونية، المثيرة فى شقته الفوضوية بنيويورك" فى بداية مسيرته المهنية.

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

كان جوبىز وسكالى يتحدثان عدة مرات خلال اليوم الواحد أثناء الأشهر الأولى من علاقتهما. قال سكالى: "أصبحت أنا وستيف صديقين مقربين، بالإضافة إلى ترافقتنا الدائم". وقد أتى جوبىز على سكالى قائلاً: "إننا نكمل جمل وعبارات بعضنا بعضاً"، فعندما كان يحاول حل أمر ما كان يقول شيئاً مثل: "أنت الشخص الوحيد الذى سيفهم". كانا يخبران بعضيهما باستمرار – وقد كان ذلك أمراً يدعو إلى القلق – كم كانا يشمران بالسعادة أثناء وجودهما معاً وعملهما بالتبادل، وفى كل فرصة يجد فيها سكالى أوجه التشابه بينه وبين جوبىز كان يوضحها:

بإمكانى أنا وستيف أن نكمل جمل بعضنا بعضاً لأننا نفكر بالطريقة نفسها. يوقظنى ستيف من النوم فى الثانية صباحاً عندما يتصل بى هاتفياً ليخبرنى بفكرة جالت بخاطره، ويقول لستمعه المصاب بالنعاس: "أهلاً، هذا أنا"، غير مدرك تماماً للوقت الذى يتصل فيه - وقد كنت أفعل مثلما يفعل حينما كنت أعمل فى شركة بيبسى. قد يمزق ستيف عرضاً تقديمياً كان سيقدمه فى الصباح التالى، مطوِّحاً بالشرائح المنزلفة والنصوص، وقد كنت أفعل مثلما يفعل خلال كفاحى لتحويل الخطابة إلى أداة إدارية مهمة فى أول أيامى بشركة بيبسى. وقد كنت دائماً، كمدير تنفيذى شاب، لا أستطيع أن أصبر على الأمور حتى تتحقق، وغالباً ما شعرت بأنها ستصبح أفضل حالاً إذا ما قمت بها بنفسى - وكذلك كان ستيف. شعرت أحياناً بأن ستيف يمثل دوراً عنى فى أحد الأفلام، فقد كانت أوجه التشابه بيننا مذهشة، وكانت هى سبب الاندماج الذى حدث بيننا.

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

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

بدأت حماسة سكالى تقتر من جانبه أيضاً. ويُعزى جزء من ضعفه فى محاولة إدارة شركة لا تعمل على الوجه الأمثل إلى رغبته فى إرضاء الآخرين، وهى إحدى الصفات التى لم يتشاركها مع جوبز، فقد كان شخصاً مهذباً، وهذا ما جعله يتقلب على وقاحة جوبز فى معاملته الموظفين، حيث قال: "كنا نذهب إلى مبنى مشروع ماك فى الحادية عشرة مساءً. كانوا يتناقشون حول شفرة برمجية. فى بعض الأوقات كان بالكاد ينظر إليها، قبل أن يأخذها من أيديهم ويلقيها إليهم مرة أخرى، وكنت أقول: "كيف يمكنك أن تحبطهم بهذه الطريقة؟"، فيقول لى: "أعلم أنهم يستطيعون القيام بما هو أفضل". حاول سكالى أن يوجهه، فقال له فى إحدى المرات: "عليك أن تتعلم كيفية التحكم فى أعصابك". كان جوبز يتفق معه، ولكن ليس من طبيعته أن يختار من مشاعره ما يلائم الموقف.

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

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

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

الإطلاق

أثر في الكون



إعلان "١٩٨٤"

المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج

إن أفضل ما في مؤتمر مبيعات أبل الذي عُقد في شهر أكتوبر عام ١٩٨٣ في هاواي كان المشهد الهزلي المقتبس من برنامج تليفزيوني يدعى *The Dating Game* (لعبة المواعدة) الذي يلتقى فيه أشخاص غرباء للتعارف، حيث كان جوائز يقوم بدور المذيع، ومنافسوه الثلاثة الذين أقتعهم بالسفر إلى هاواي بالطائرة، وهم بيل جيتس وشخصان آخران يعملان كتنفيزيين في مجال البرمجيات وهما ميتش كابور وفرد جيبونز، يبدون

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

ولكن حتى على الرغم من حديث جيتس، فقد كانت شركة مايكروسوفت تبتعد عن تعاونها بشكل أساسي مع شركة أبل لتصبح فيما بعد منافساً لها. وستستمر مايكروسوفت في صناعة البرمجيات التطبيقية لشركة أبل، مثل مايكروسوفت ورد، لكن نصيباً كبيراً ومتنامياً من عائداتها سيكون من نظم التشغيل التي صنعتها للحاسبات الشخصية التي تنتجها شركة آي بي إم. في العام السابق لهذا المؤتمر، تم بيع ٢٩٧٠٠٠ نسخة من جهاز Apple II (أبل ٢) بالمقارنة مع ٢٤٠٠٠٠ نسخة من حاسب IBM (أي بي إم) والأجهزة المستنسخة منه. لكن رقم المبيعات عام ١٩٨٢ اختلف بشدة، فقد بيع ٤٢٠٠٠٠ جهاز Apple II (أبل ٢) في مقابل ١,٣ مليون جهاز IBM (أي بي إم) والأجهزة المستنسخة منه، كما لم ينافس كل من جهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) على الإطلاق.

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

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

ثم وبنبرة تهديدية وصف كيف أنها تحاول الآن الاستيلاء على سوق الحاسبات الشخصية حيث قال: "هل ستسيطر شركة آى بى إم على صناعة الحاسبات الآلية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ هل كان جورج أورويل على صواب فى وصفه لعام ١٩٨٤؟". وفى هذه اللحظة نزلت شاشة عرض من سقف القاعة وعرضت عرضاً تمهيدياً للإعلان التليفزيونى القادم الذى بلغت مدته ستين ثانية عن جهاز Macintosh (ماكنتوش)، وفى غضون أشهر قليلة كان من المقدر لهذا الإعلان أن يُنسى ولا يُذكر إلا عند التأريخ للإعلانات فقط، إلا أنه فى هذه اللحظة حقق الهدف منه وهو استجماع قوى كتيبة مبيعات شركة أبل. كان جوبز يمتلك دائما القدرة على اجتذاب القوة بتخيل نفسه متمرداً يحارب قوى الظلام. والآن استطاع إلهام قواته بالإيمان بالرؤية نفسها.

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

كان جوبز يقيم فى فندق جراند حياة فى منهاتن ويعد لعرض الجهاز فى مؤتمر صحفى، وبالتالي فقد تم تحديد موعد هذا المؤتمر يوم الأحد السابق لموعد بداية الشحن. وشرح مدير البرمجيات الموقف لـ جوبز بهدوء، بينما كان هيرتزفيلد وزملاؤه يلتفون حول الهاتف ويحبسون أنفاسهم وكان كل ما يحتاجون إليه هو أسبوعين إضافيين. وكان من الممكن أن تعمل الشحنة المبدئية التى ستصل إلى التجار بنظام تشغيل "تجريبى"، والذى يمكن أن يستبدل بمجرد الانتهاء من صياغة الأكواد الجديدة فى نهاية الشهر. خيمت فترة من الصمت على الموقف، ولم يفضب جوبز، بل على العكس تحدث بنبرة باردة وبإثارة، وأخبرهم بأنهم جميعاً رائعون، بل إنهم فى الحقيقة رائعون لدرجة أنهم يعرفون أن بإمكانهم القيام بهذا الأمر. وقال فى معرض حديثه: "ليس هناك من سبيل لهذا فنحن ننزلق". لقد كان هناك حقاً جهد جماعى مضمّن من طاقم العاملين فى الشركة. واستطرد قائلاً: "لقد عملتم على هذا الأمر لأشهر حتى الآن، وأسبوعان إضافيان لن يشكلوا فارقاً كبيراً. وربما يمكنكم أيضاً أن تنتهوا منه. سأشحن الأكواد بعد أسبوع من يوم الاثنين وأسماؤكم عليها".

وكان تعليق ستيف كابس: "حسناً، يجب علينا الانتهاء من هذا". وانتهوا منه بالفعل. ومرة أخرى؛ حثتهم قدرة جوبز على تحريف الواقع للقيام بما اعتقدوا أنه مستحيل. وفى يوم الجمعة، أحضر راندى ويجنتون كيساً ضخماً به حبوب قهوة مغطاة بالشيكولاتة للمساعدة على السهر طوال الليالى الثلاث المتبقية، وعندما وصل جوبز إلى العمل فى الساعة ٨:٣٠ صباحاً يوم الاثنين، وجد هيرتزفيلد يتمدد على الأريكة فيما يشبه الغيبوبة،

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

إعلان عام "١٩٨٤"

فى ربيع عام ١٩٨٤، عندما كان جوبز قد بدأ فى الإعداد لإطلاق جهاز ماكنتوش، طلب الحصول على إعلان ثورى مذهل يشبه الجهاز الذى ابتكروه. وقال: "أرغب فى شىء يذهل الآخرين ليعيدوا التفكير فيما يفعلونه. أريد شيئاً يشبه قصف الرعد". وألقيت المهمة على عاتق وكالة تشايت/داى الإعلانية والتي استحوذت على إعلانات شركة أبل بعد شرائها للوكالة الإعلانية التابعة لمؤسسة ريجز ماكينيا. وكان على رأس هذه الوكالة شخص طويل القامة هزيل الجسد يبدو عليه الاسترخاء الدائم، ذو لحية كثيفة وشعر أشعث وابتسامة بلهاء وعينان لامعتان ويدعى لى كلو، وقد كان يعمل مدير الابتكار فى مكتب الوكالة فى قطاع فينيس بيتش فى لوس أنجلوس. كان كلو شخصاً ذكياً ومرحاً بشكل مسترخ وان كان شديد التركيز، كما أنه ارتبط مع جوبز فى صداقة استمرت لثلاثة عقود.

كان كلو واثنان من فريقه وهما متخصصان فى كتابة الإعلانات يدعى ستيف هايدن ومخرج فنى يدعى برنت توماس يمعنون الفكر فى عبارة دعائية مستوحاة من رواية جورج أورويل "١٩٨٤" وقد كانت هذه العبارة: "لماذا لن يكون عام ١٩٨٤ مثلما وصفته رواية "١٩٨٤"؟". أعجب جوبز بالعبارة، وطلب منهم ابتكار إعلان لجهاز ماكنتوش تقوم فكرته على هذه العبارة. لذا فقد وضعوا مجموعة من الرسوم لقصة إعلان مدته ستون ثانية مستوحى من أفلام الخيال العلمى. وكانت القصة تدور حول شابة نائبة تسابق شرطة الأفكار التى ابتكرها أورويل فى روايته لتضرب بمطرقة تحملها شاشة تعرض خطاباً حماسياً من خطب بيج برازر (الدكتور الذى ظهر فى الرواية).

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

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

أعجب جوبز بهذا الإعلان، فبالفعل كان لفكرة الإعلان صدى فى داخله. فقد كان يتخيل نفسه على أنه نائر كما كان يجب أن يربط نفسه بالقيم التى يؤمن بها العامة ومتسللو ومحترفو الحاسبات الذين قام بضمهم للعمل فى فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش). ومع أنه قد ترك شركة أبل الصغيرة فى أوريجون ليبدأ فى إنشاء مؤسسة أبل، إلا أنه مازال يرغب فى أن يُنظر إليه على أنه أحد التأثيرين على عادات المجتمع وتقاليده وليس أحد المؤمنين بثقافة المؤسسات الكبرى.

لكنه أدرك أيضاً، فى أعماقه، أنه قد هجر وابتعد عن روح مخترقى الحاسبات وهو ابتعاد مازال يتزايد. حتى إن البعض قد يتهمه بالتخلى عن مبادئه. فبينما آمن وزنيك بحق بأخلاقيات نادى هومبرو من خلال تقديمه لتصميمات حاسب Apple I (أبل ١) مجاناً، إلا أن جوبز هو من أصر على بيع الدوائر الكهربائية بدلاً من تقديمها مجاناً لمن يريد. كما أنه كان أيضاً، وعلى الرغم من ممانعة وزنيك، هو من رغب فى تحويل شركة أبل إلى مؤسسة، وألا يقوم بتوزيع حصص الأسهم مجاناً على الأصدقاء الذين رافقهم فى العمل فى المرآب. والآن كان على وشك إطلاق جهاز Macintosh (ماكنتوش) للأسواق، وهو جهاز انحرف عن العديد من مبادئ مخترقى الحاسبات: حيث كان مغالى فى سعره؛ وليس به أية منافذ وهو ما يعنى أن الهواة لا يمكنهم أن يقوموا بتوصيل بطاقات التوسعة الخاصة بهم أو توصيل ما يرغبون فيه من دوائر باللوحة الرئيسية للقيام بمهام جديدة؛ هذا بالإضافة إلى أن فتح الحاوية البلاستيكية للجهاز كان يتطلب أدوات خاصة. لقد كان نظاماً مغلقاً وتحكمياً، كما لو كان شيئاً صممه "بيج برازر" وليس مخترق حاسبات.

إذن، فقد كان إعلان "١٩٨٤" طريقة لإعادة التأكيد، لنفسه وللعالم، على صورته الذاتية التى يطمح إليها. كانت البطلة، التى تردى قميصاً قطنياً أبيض مزيناً برسم لجهاز ماكنتوش، شخصية متمردة خرجت لتهزم فكرة المؤسسة، وبالاستعانة بالمرحج ريدلى سكوت، والذى كان قد حقق نجاحاً كبيراً فى فيلم *Blade Runner*، كمرحج للإعلان؛ كان بإمكان جوبز أن يربط نفسه ومعها شركة أبل بروح هذا العصر التى كانت تعارض قمعية المجتمع التكنولوجى، وباستخدام الإعلان، أصبح بإمكان شركة أبل أن تعرف نفسها على أنها ضمن المتمردين ومخترقى الحاسبات الذين يفكرون بشكل مختلف، كما أن جوبز كان بإمكانه أن يطالب بحقه فى الإقرار بأنه أحدهم أيضاً.

كان سكالى فى البداية يشعر بالتردد عندما رأى رسوم القصة، لكن جوبز أصر على أنه بحاجة إلى شىء ثورى. واستطاع الحصول على ميزانية غير مسبوقه قدرها ٧٥٠٠٠٠ دولار لتصوير الإعلان فقط، والذي خططوا لإذاعته لأول مرة أثناء المباراة النهائية لدورى كرة القدم الأمريكية. قام ريدلى سكوت بتصوير الإعلان فى مدينة لندن بالاستعانة بالمعشرات من الممثلين حلقى الرؤوس ليجلسوا بين الجمهور المسحور الذى يشاهد خطاب بيج برازرز على الشاشة. وتم اختيار إحدى لاعبات رمى القرص لتلعب دور البطلة الثائرة. وباستخدام مكان تصوير صناعى يوحى بالجمود وتسوده ظلال معدنية رمادية اللون، استحضر سكوت حالة مجتمع الديستوبيا البغيض والذي صورته فى فيلمه *Blade Runner*. وفى اللحظة التى صاح فيها بيج برازرز قائلاً: "سننتصراً"، تحطم مطرقة البطلة الشاشة التى سرعان ما تتبخر وسط الأضواء والدخان.

عندما عرض جوبز تويهاً عن الإعلان لكتيبة بائعى شركة أبل فى الاجتماع الذى عقد فى هاواى، تأثروا جميعاً، لذا فقد عرضه على مجلس الإدارة فى اجتماعه فى شهر ديسمبر ١٩٨٢. وعندما أضيئت الأضواء مرة أخرى فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، كان الصمت يخيم على الجميع. وضع فيليب شيلين، المدير التنفيذى لفرع شركة ماسى فى كاليفورنيا، رأسه على الطاولة. أما مايك ماركولا فقد حرق بصمت؛ وبدا فى البداية متأثراً بقوة الإعلان، لكنه تحدث قائلاً: "من يرغب فى البحث عن وكالة دعاية أخرى؟" ويتذكر سكالى هذه اللحظات قائلاً: "اعتقد أغلبهم أنه كان أسوأ إعلان شاهدوه فى حياتهم". فحتى سكالى نفسه شعر بالرهبة. وطلب من وكالة تشايت/داى بيع المساحتين الإعلانية اللتين اشتروهما من الوكالة؛ أى مساحة الإعلان الذى مدته ستون ثانية والمساحة الأخرى التى مدتها ثلاثون ثانية، بأى سعر.

شعر جوبز بالإحباط الشديد. وفى إحدى الليالى كان وزنياك يهيم فى ردهات أبل كمادته فى العامين الماضيين، ودخل مبنى تصنيع ماكنتوش. أمسك به جوبز وقال له: "تعال هنا وانظر إلى هذا"، وأخرج جهاز فيديو وأدار شريط الإعلان. ويتذكر وزنياك ما خطر بباله قائلاً: "لقد اعتقدت أنه أروع شىء رأيته". وعندما قال جوبز إن مجلس الإدارة قد قرر عدم عرض الإعلان أثناء المباراة النهائية فى دورى كرة القدم الأمريكية، سأله وزنياك عن تكلفة وقت عرض الإعلان، فأخبره جوبز بأنها ٨٠٠٠٠٠ دولار، وبطبيعته المندفعة والمعتادة اقترح عليه وزنياك على الفور قائلاً: "سأدفع نصفها إذا كنت ستدفع النصف الآخر".

وفى النهاية لم يحتج وزنياك لدفع سنت واحد. فقد استطاعت الوكالة أن تتبع المساحة الإعلانية التى مدتها ثلاثون ثانية، ولكن، وبدافع التحدى السلبى، لم تبع الشركة المساحة الإعلانية الأطول. ويتذكر لى كلوما حدث قائلاً: "لقد أخبرناهم بأننا لم نتمكن من بيع

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

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

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

قنبلة إعلانية

بمرور السنوات، سيتحول ستيف جوبز إلى خبير لا يشق له غبار فى مجال إطلاق المنتجات الجديدة. فى حالة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، لم يكن الإعلان المذهل الذى أبدعه ريدلى سكوت هو أحد مقومات هذا الأمر فحسب، فقد كان هناك جزء آخر من هذه الوصفة هو التنظية الإعلامية. فقد عثر جوبز على وسائل يشعل بها فتيل القنابل الدعائية والتي كانت قوية جداً لدرجة أنها كانت تقتات على نفسها لتزداد سعراً، مثل التفاعلات التسلسلية. لقد كانت ظاهرة يقدر جوبز على تكرارها فى أى مناسبة لإطلاق منتج جديد، بدءاً من جهاز Macintosh (ماكنتوش) عام ١٩٨٤ وحتى جهاز iPad (آى باد) عام ٢٠١٠. ومثل الساحر، كان بإمكانه أن يقوم بالخدعة مرة بعد الأخرى، وحتى بعد أن يراها الصحفيون لعشرات المرات ويعرفون كيف تؤدى. كان جوبز قد تعلم بعض

هذه التقنيات من ريجز ماكينا، والذي كان محترفًا في استغلال وإرضاء غرور الصحفيين المتكبرين. إلا أن جوبز كان يمتلك حدسه الخاص للكيفية التي يمكن أن يزيد بها سعير الإثارة ويتلاعب بفرغزة المناقشة لدى الصحفيين، ويبادل حق الحصول على معلومات حصرية بالحصول على معاملة سخية.

في ديسمبر عام ١٩٨٢، اصطحب معه المهندسين العبقريين الصفار، أندى هيرتزفيلد وبوريل سميث، إلى نيويورك لزيارة مجلة نيوزويك لينشر فيها مقالا عن "الصفار الذين صمموا جهاز ماك". وبعد تقديم عرض عن جهاز Macintosh (ماكنتوش)، سعدوا لمقابلة كاثرين جراهام؛ الأسطورة صاحبة الجريدة، والتي كانت شغوفة بشراة لأي شىء جيد. ثم أرسلت المجلة فيما بعد كاتبها المتخصص فى التكنولوجيا ومصورًا لقضاء بعض الوقت فى بالو ألتومع هيرتزفيلد وسميث. وكانت نتيجة كل هذا مقالا لبقًا بطول أربع صفحات يثنى على كلا المهندسين، مصحوبًا بصور جعلتهما يبدوان كما لو أنهما صبية العصر الجديد. وتحدث المقال عما يرغب سميث فى القيام به بعد ذلك وعلى حد قوله: "أرغب فى تصميم الحاسب الشخصى المناسب لفترة التسعينيات، ولكننى أرغب فى القيام بذلك غدًا"، كما وصف المقال أيضاً مزيج الشخصية المتقلبة والجاذبية التى يتمتع بها رئيس سميث فى العمل؛ حيث يقول سميث: "يدافع جوبز فى بعض الأحيان عن آرائه بصوت عال يعبر عن حدة طبعه وإن لم يكن هذا فى كل الأحوال تعبيراً عن الغضب، وتقول الشائعات إنه قد هدد بفصل موظفين لأنهم قد أصروا على أن حاسباته الشخصية يجب أن تحتوى على مفاتيح تتحكم فى المؤشر وهى خاصية يعتقد جوبز أنها شىء عتيق الطراز. لكن عندما يكون فى أحسن حالاته، يتحول إلى مزيج غريب من الجاذبية ونفاد الصبر، ويتأرجح بين الدهاء المتحفظ وتعبيره المفضل عن شعوره بالحماسة: "رائع بجنون".

حضر ستيفن ليفى، الكاتب المتخصص فى التكنولوجيا والذي كان يعمل فى هذه الفترة لدى مجلة رولنج ستون، لإجراء مقابلة مع جوبز الذى دفعه لإقتاع ناشر المجلة بوضع صورة فريق عمل جهاز ماكنتوش على غلاف المجلة. ولكن ما ورد على خاطر ليفى هو: "إن احتمالية موافقة جان وينر على وضع صورة مجموعة من المهوسين بالحاسبات على الغلاف بدلاً من المطرب ستينج لا تتعدى واحداً فى المليار"، وقد كان محقاً فى ذلك. ولكن جوبز اصطحب ليفى إلى مطعم بيتزا وألح فى عرض الأمر وقال: "إن مجلة رولنج ستون فى موقف عسير، وتشر مقالات تافهة، وتبحث بشكل يائس عن موضوعات جديدة وجمهور جديد. وجهاز ماك يمكن أن يكون وسيلتها للخلاص". لكن ليفى تصدى لهذا الهجوم وقال إن أحوال المجلة جيدة بالفعل وسأل جوبز عما إذا كان قد قرأ المجلة مؤخراً، فأخبره جوبز بأنه قد قرأ مقالا عن قناة (إم تى فى) التلفزيونية وقد كان "مقالا سخيفاً".

وحينها أجابه ليفى بأنه هو من كتب هذا المقال. لكن جوبز، وتدعيماً لمصداقيته، لم يتراجع عن تقييمه للمقال، بل بدلا من ذلك تحول إلى الحديث الفلسفى بأن بدأ الحديث عن جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقال إنهم يستفيدون باستمرار من التطور الذى حدث من قبل ويستخدمون الأشياء التى طورها من سبقوهم، ثم قال: "إنه شعور رائع ومذهل بأن تبعد شيئاً يعود فى النهاية ليصب فى بوتقة الخبرات والمعرفة الإنسانية".

لم يتصدر مقال ليفى غلاف المجلة، لكن فى المستقبل، كان كل إطلاق لمنتج مهم ينخرط جوبز فى العمل فيه - سواء فى شركة نيكست أو بيكسار، أو حتى عندما عاد للعمل فى أبل - كان يتصدر غلاف مجلة تايم أو نيوزويك أو بيزنس ويك.

٢٤ يناير ١٩٨٤

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

كان موعد حفل إطلاق الجهاز يوافق موعد الاجتماع السنوى لحملة أسهم شركة أبل فى ٢٤ يناير - أى بعد حديث جوبز بثمانية أيام - فى قاعة فلنت أوديتوريم بكلية دى أفنزا الأهلية. وكان الإعلان التليفزيونى والمقالات الصحفية المثيرة أول عنصرين فيما سيصبح بعد ذلك منهج ستيف جوبز فى تقديم المنتجات الجديدة كلكحة فارقة فى تاريخ العالم بأكمله. أما العنصر الثالث فهو إزاحة الستار بشكل علنى عن المنتج نفسه، فى هالة من الأناقة وبضجة كبيرة، أمام جمهور هو مزيج من المعجبين المخلصين والصحفيين الذين استعدوا لما سيرونه من إثارة من المتوقع أن تكون جارفة.

نجح هيرتزفيلد فى إنهاء العمل المميز لصياغة برنامج لعزف الموسيقى فى يومين حتى يستطيع الجهاز عزف موسيقى فيلم *Chariots of Fire*. لكن عندما استمع لها جوبز، لم تعجبه، لذا فقد قرروا أن يستخدموا نسخة مسجلة بدلاً من البرنامج. فى الوقت نفسه، كان جوبز يشعر بالإثارة الشديدة بسبب برنامج مولد الأحاديث والذى يقوم بتحويل النص المكتوب إلى كلمات منطوقة بلكنة إلكترونية ساحرة، وقرر أن يجعله جزءاً من العرض وأصر على ذلك قائلاً: "أرغب أن يكون ماك هو أول جهاز يقدم نفسه للجمهور".

فى أثناء البروفات التى جرت فى الليلة السابقة ليوم عرض الجهاز، لم يكن أى شىء يعمل بشكل صحيح. حيث لم يُعجب جوبز بالطريقة التى تتحرك بها الرسوم على شاشة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، واستمر فى المطالبة بتعديلها. كما كان يشعر بعدم الرضا عن أضواء المنصة، وقام بتوجيه سكالى لينتقل من مقعد إلى الآخر ليقول رأيه عما يراه أثناء القيام بالعديد من التعديلات على الإضاءة. لم يهتم سكالى من قبل بتنوعات إضاءة المنصة وكانت الملاحظات التى يقولها تشبه تلك الإجابات المترددة التى ربما يجب بها المريض على طبيب عيون عندما يسأله: أى من العدسات تجعل رؤية الأحرف أكثر وضوحاً؟ استمرت البروفات والتغييرات لمدة خمس ساعات، أى لفترة طويلة من الليل. ويتذكر سكالى هذه الليلة قائلاً: "لقد كان جوبز يدفع الناس للجنون، ويتعامل بعصبية شديدة مع العاملين على المنصة بسبب أى خلل يحدث فى العرض التقديمى، ولذا فقد اعتقدت أنه ما من سبيل للانتهاء من هذا لعرضه فى الصباح".

والأدهى من هذا، أن جوبز شعر بالقلق من العرض التقديمى الذى سيقدمه. كان سكالى يحسب نفسه كاتباً بارعاً؛ لذا فقد اقترح بعض التغييرات على نص حديث جوبز. ويتذكر جوبز أنه شعر بالقلق إلى حد ما، إلا أن علاقتهما كانت لا تزال فى المرحلة التى يطرى فيها جوبز على سكالى ويذكى غروره، ومن ثم فقد قال له جوبز: "أنا أقدرك كما أقدر وزنيك وماركولا. فأنت كأحد مؤسسى هذه الشركة. لقد أسسا الشركة، لكننا معاً نصنع المستقبل". وانتفخت أوداج سكالى لهذا الإطراء.

فى صباح اليوم التالى احتشد الحضور فى مقاعد القاعة البالغ عددها ٢٦٠٠ مقعد. وحضر جوبز وهو يرتدى سترة زرقاء بأزرار على كلا جانبيها، وقميصاً أبيض منشى، ورباط عنق لونه أخضر باهت كاللون الأخضر فى قوس قزح. وقال ل سكالى أثناء انتظارهما خلف كواليس المنصة حتى يبدأ برنامج الحفل: "هذه هى أهم لحظة فى حياتى بأكملها. أشعر حقاً بالتوتر. وربما تكون الشخص الوحيد الذى يعلم شعورى تجاه هذا الموقف". فربت سكالى على يده وهمس فى أذنه: "حظاً سعيداً".

ويوصفه رئيس مجلس إدارة الشركة، اعتلى جوبز المنصة أولاً ليبدأ اجتماع حملة الأسهم. وبدأ جوبز هذا الاجتماع بطريقته الخاصة فى الابتهاج بأن قال: "أريد أن أبدأ

هذا الاجتماع بقصيدة عمرها عشرون عاماً كتبها ديلان؛ أقصد بوب ديلان". ثم ابتسم ابتسامة بسيطة ونظر للأسفل لبدأ القراءة من المقطع الثاني لقصيدة The Times 'They Are a-Changin'، كان صوته عالياً بينما كان يقرأ على عجل الأشطر العشرة، حتى يُتَهِى ما اقتبس من القصيدة بالشطر الذى يقول "فالحاسر الآن. سيربح فيما بعد. لأن الأوقات تتغير". وكانت هذه الأغنية بمثابة الترنيمه التى حافظت على الرابطة بين كونه مليونيراً يترأس مجلس إدارة مؤسسة وبين صورته الذاتية عن نفسه ككائن على تقاليد وقيم المجتمع. وكان لديه نسخة مهربة للحفل الموسيقى الذى يفضله الذى غنى فيه ديلان هذه الأغنية مع جوان باييز فى أحد الأعياد عام ١٩٦٤ فى قاعة فيلهارمونى فى مركز لينكولن.

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

خفتت الأضواء بينما ظهر جوبز مرة أخرى على المنصة واندفع فى الصراخ بشكل مسرحى كما فعل من قبل فى مؤتمر المبيعات فى هاواى وقال: "فى عام ١٩٥٨، أضاعت شركة آى بى إم فرصة شراء شركة شابة وليدة ابتكرت تكنولوجيا جديدة تسمى التصوير الجاف. وبعد مرور عامين، ظهرت شركة زيروكس للوجود، ومن حينها وشركة آى بى إم تعض أصابع الندم". فضحك الجمهور. كان هيرتزيل قد سمع هذا الخطاب مرتين من قبل - فى هاواى، وفى مكان آخر، ومع ذلك أصابته القشعريرة؛ لأنه هذه المرة كان ينبض بالمزيد من الشغف. وبعد سرد أخطاء آى بى إم الأخرى، زاد جوبز من سرعة وتيرة حديثه ومن تأثيره على المشاعر بانتقاله للحديث عن الحاضر:

والآن نحن فى عام ١٩٨٤. ويبدو أن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شيء. ومن المتوقع أن تكون أبل هى الأمل الوحيد لدفع آى بى إم إلى بذل المزيد من الجهد حتى تحصل على ما تبقى ربحه من مال. والباثون، بعد أن احتفوا فى البداية بشركة آى بى إم بشدة، يخشون الآن من مستقبل تسيطر عليه وتتحكم فيه آى بى إم، ولذا فهم ينظرون إلى أبل على أنها الشركة الوحيدة التى يمكنها أن تضمن لهم الحرية فى المستقبل. إن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شيء، وتوجه مدافعها لتحطم آخر عقبة فى طريق سيطرتها على هذه الصناعة؛ أى شركة أبل. هل ستسيطر هذه الشركة على صناعة الحاسبات الشخصية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ وهل كان جورج أورويل على حق؟

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

وليلولة الاستعراضية، سار جوبز على المنصة المظلمة متجهاً إلى منضدة صغيرة موضوع عليها حقيبة من القماش. وقال: "أرغب الآن أن أقدم لكم جهاز ماكنتوش". وأخرج الحاسب الآلي ولوحة المفاتيح والفأرة وقام بتوصيلهما جميعاً برشاقة، ثم أخرج من جيب قميصه أحد الأقراص المرنة الجديدة مقاس ٥ ، ٢ بوصة. وبدأت موسيقى فيلم *Chariots of Fire* تصدح في القاعة. حبس جوبز أنفاسه للحظة، لأن برنامج العرض لم يعمل بشكل جيد في الليلة السابقة، لكنه في هذه المرة عمل بلا أخطاء. وارتفعت كلمة MACINTOSH (ماكنتوش) أفقياً بعرض الشاشة، ثم بدأت تظهر أسفلها كلمات "رائع بجنون" كما لو كانت تكتب يدوياً على الشاشة. ولعدم اعتيادهم على هذه النوعية من عروض الجرافيك، خيم الصمت على الجمهور للحظات، إلا من بعض أصوات التهتد الظاهرة. ثم، وفي تتابع سريع؛ ظهرت سلسلة من اللقطات لشاشة الحاسب تعرض: برنامج الرسوميات QuickDraw (كويك درو) الخاص بـ بيل أتكينسون ثم تبعها عرض لمجموعة من خطوط الكتابة والمستندات والرسوم البيانية والرسومات ولعبة شطرنج وجدول ممتدة وصورة مصممة بالحاسب لـ ستيف جوبز تعلوه فقاعة تعبر عن التفكير، ويظهر داخلها جهاز Macintosh (ماكنتوش).

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

لكننى الآن أرغب فى أن أجلس وأصمت؛ لذا فبعض الأبطال الفخر أقدم لكم رجلاً كان بمثابة الأب لى؛ ستيف جوبز".

انفجرت القاعة كالبركان، حيث بدأ بعض الأشخاص ضمن الحشود فى القفز وضرب الهواء بقبضة أيادهم فى نوبة من الهياج. أوماً جوبز برأسه بيضاء، وارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة لكن دون أن يفتح شفتيه كثيراً، ثم نظر لأسفل وبدأ يعانى من صعوبة فى الحديث لما يشعر به من انفعال. واستمر التهليل والتصفيق لمدة خمس دقائق.

بعد عودة فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش) إلى مبنى بنادلى ٣ بعد ظهر هذا اليوم، وصلت شاشة إلى مكان إيقاف السيارات وطلب جوبز من الجميع التجمع حولها. داخل هذه الشاشة كان هناك المئات من أجهزة ماكنتوش الجديدة، وعلى كل جهاز منها صحيفة معدنية عليها اسم أحد أعضاء الفريق. ويتذكر هيرترفيلد هذه اللحظات قائلاً: "قام جوبز بتسليم كل فرد من الفريق جهازه وصافحه وعلى وجهه ترسم ابتسامة، بينما كان بقيتنا يقفون حولهما ويهتفون". لقد كانت رحلة مضية، جرح كبرياء العديدين أثناءها بسبب أسلوب إدارة جوبز البغيض والقاسى. لكن ما كان بإمكان أى من راسكين أو وزنياك أو سكالى أو أى شخص آخر فى الشركة أن ينجح فى إنجاز جهاز Macintosh (ماكنتوش)، وما كان من المرجح أيضاً أن يظهر هذا الجهاز كنتاج عمل مجموعات ولجان دراسة. فى اليوم الذى أزيح فيه الستار عن جهاز Macintosh (ماكنتوش)، طرح صحفى من مجلة بابولار ساينس على جوبز سؤال عن نوعية أبحاث السوق التى قام بها فأجابه جوبز بتهكم: "هل قام ألكسندر جراهام بيل بأى أبحاث للسوق قبل اختراعه للهاتف؟".

جيتس و جوبز

عندما تتقاطع المدارات

شراكة ماكنتوش

فى الفلك ، يحدث النظام الثنائى عندما يتصل مدارا نجمين بسبب تفاعل الجاذبية بينهما. وطالما حفل التاريخ بمواقف مشابهة لذلك ، عندما تحدد الصداقة أو العداوة بين نجمين كبيرين ملامح عصره بأكمله. ومثال لذلك ما حدث مع ألبرت أينشتاين ونيلس بور فى فيزياء القرن العشرين ، أو توماس جيفرسون وألكسندر هاميلتون فى بداية الحكم الأمريكى ، أما فى أول ثلاثين سنة فى عمر الحاسب الشخصى الذى بدأ فى نهاية سبعينيات القرن العشرين ، فقد تكون النظام النجمى الثنائى من شخصين مفعمين بالطاقة ولدا فى عام ١٩٥٥ وكلاهما لم يكمل تعليمه الجامعى.

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

برنامج لجدولة الحصص فى المدرسة، وهو الأمر الذى ساعده على حضور الحصص التى تحضرها الفتيات المناسبات، كما صنع برنامجاً لعد السيارات لیساعد مهندسى المرور فى المنطقة وقد التحق جيتس بجامعة هارفارد، وعندما قرر أن يتركها لم يكن دافعه البحث عن مرشد روحى هندی، بل لیؤسس شركة برمجيات خاصة به.

على النقيض من جویز، كان جيتس ماهراً فى برمجة الحاسب، وكان ذهنه عملياً ومنظماً وفائقاً فى القدرة التحليلية، أما جویز فقد كان حدسياً ورومانسياً ولديه نزعة طبيعية إلى جعل التكنولوجيا قابلة للاستخدام، والتصميم مبهجاً، وواجهة المستخدم مريحة وسهلة. شغف جویز بالكمال جعله شخصاً كثير المطالب، وفى قيادة الآخرين كان يعتمد على حضوره الطاغى وشدته الصارخة. أما جيتس فقد كانت المنهجية الصفة المميزة له، حيث كان يحدد مواعيد معينة لعقد اجتماعات لمراجعة تطور المنتجات، وفى هذه الاجتماعات كانت يتعرض لصلب المشاكل بمهارة حاذقة. قد يتسم كلاهما بالوقاحة، لكن وقاحة جيتس كانت أقل ميلاً للناحية الشخصية، حيث كانت نابعة من ذكائه الفكرى وليس من اللامبالاة العاطفية؛ حيث كان جيتس فى بداية حياته العملية يبدو مهووساً بالتكنولوجيا وكأنه مصاب بالتوحد، وبينما كان جویز يحملق إلى الأشخاص بتركيز قاس وجارح، كان جيتس يجد أحياناً صعوبة فى التواصل بصرياً مع الآخرين، لكنه كان شخصاً لطيفاً فى جوهره.

قال آندى هيرترفيد معلقاً على علاقة ستيف وجيتس: "كان كل منهما يظن أنه أذكى من الآخر، لكن بصفة عامة كان ستيف يعامل جيتس كشخص أقل منه نسبياً لا سيما فى أمور الذوق والأسلوب. وكان جيتس ينظر إلى ستيف نظرة دونية نظراً لعدم قدرته على البرمجة". منذ بداية علاقتهما، كان جيتس منبهراً بتأثير جویز الساحر على الناس وكان يحسده قليلاً. لكنه كان يجده "شخصاً غريب الأطوار بشكل أساسى ومليناً بعيوب غريبة" كما أزعه وقاحة جویز وسرعة تغير حالته المزاجية وكما يقول جيتس: "إما أن يكون فى مزاج يجعله يقول لك إنك حقير، أو يحاول إغواءك". وكان جویز يجد جيتس شخصاً مقيد الحركة بشكل يسبب الضيق، ويعبر جویز عن رأيه قائلاً: "كان سيكون شخصاً أكثر تحرراً لو كان تماطى حبوب الهلوسة أو ذهب إلى معتكف عندما كان شاباً".

هذا الاختلاف فى الصفات والشخصيات هو ما جعل كلا منهما على طرفى نقيض لما سيكون الانقسام الأساسى للعصر الرقمى. فقد كان جویز ساعياً نحو الكمال وكانت تسبيلر عليه حالة الفنان النزق الذى لا يرضى، وأصبح، هو وشركة أبل، مثلاً على الاستراتيجية الرقمية التى وضعت المكونات الصلبة للحاسب والبرامج والمحتوى فى عبوة ليس بها فواصل. وكان جيتس يمتاز بالذكاء والحذر والعملية فى تحليله لعالم الأعمال والتكنولوجيا، وكان ميالاً إلى ترخيص نظام تشغيل وبرمجيات مايكروسوفت لمختلف المصنعين.

وبعد ثلاثين عاماً سيتولد لدى جيتس نوع من الاحترام لـ جوبز، وإن كان يخالطه الحقد، فيقول: "فى الحقيقة لم يعلم جوبز الكثير عن التكنولوجيا، لكنه لديه إحساس فطرى مذهل بالأمر التى ستنتج". ورغم ذلك لم يرد جوبز مطلقاً بالاعتراف بتقديره لمواطن قوة جيتس الحقيقية، بل افترى عليه وقال: "بيل يفتقر إلى التخيل بصفة أساسية ولم يخترع أى شىء مطلقاً، ولهذا أعتقد أنه مستمتع الآن بالأعمال الخيرية أكثر من التكنولوجيا، إنه يسرق أفكار الآخرين بلا خجل".

عندما كان يتم تصنيع حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأول مرة، ذهب جوبز لمقابلة جيتس فى مكتبه بالقرب من سياتل. وكانت شركة مايكروسوفت قد أعدت بعض التطبيقات لحاسب Apple II (أبل ٢) ومن ضمنها برنامج جداول ممتدة يسمى Multiplan (مالتى بلان)، وأراد جوبز أن يحث جيتس على عمل مزيد من التطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش) القادم. وأثناء جلوسه فى قاعة مؤتمرات جيتس، طرح جوبز رؤية مثيرة عن عمل حاسبات للعامه تكون لها واجهة رسومية سلسة ويتم إنتاج ملايين منها فى مصنع آلى فى كاليفورنيا، وقد جعل وصف جوبز لمصنع الأحلام الذى يلتهم كل مكونات السيليكون فى كاليفورنيا ويخرج حاسبات ماكنتوش منتهية، فريق مايكروسوفت يعطى المشروع اسماً كودياً هو Sand (ساند)، وبعد ذلك قاموا بصياغة جملة تمثل الأحرف الأولى من كلماتها هذا الاسم المختصر، فكانت الجملة هى Steve's amazing new device وتعنى (جهاز ستيف المدهش الجديد).

أسس جيتس شركة مايكروسوفت من خلال كتابة نسخة من لغة برمجة تسمى BASIC لحاسب Altair (ألتير). وأراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة نسخة من لغة البيسك من أجل حاسب Macintosh (ماكنتوش)؛ لأن وزنيناك لم يحسن نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسب Apple II (أبل ٢) من أجل التعامل مع أرقام الفاصلة العشرية، على الرغم من أنه طلب منه ذلك كثيراً. بالإضافة إلى ذلك، أراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة بعض التطبيقات مثل برنامج معالج الكلمات وبرنامج الجداول الممتدة من أجل حاسب ماكنتوش، فى ذلك الوقت كان جوبز هو الملك، وكان جيتس لا يزال أحد رجال الحاشية، وفى عام ١٩٨٢ كانت مبيعات أبل السنوية تقدر بنحو مليار دولار، بينما كانت مبيعات مايكروسوفت حوالى ٢٢ مليون دولار. ووقع جيتس على عمل نسخ رسومية لبرنامج جداول ممتدة جديدة اسمه Excel (إكسيل) وبرنامج معالج كلمات يدعى Word (وورد) بالإضافة إلى لغة البيسك.

كان جيتس يذهب بصورة متكررة إلى كوبرتينو ليعرض نظام تشغيل ماكنتوش، لكن ما رآه لم يعجبه، وعن هذا يقول: "أتذكر أول مرة ذهبنا فيها إلى هناك. كان ستيف يعمل على أحد التطبيقات، وكان عبارة عن بضعة أشياء تتراقص فى أرجاء الشاشة، لقد كان

ذلك هو التطبيق الوحيد الذى يشغله الحاسب"، كما اشماز جيتس من أسلوب جوبز، وعن هذا يقول: "كانت زيارة عرض غريبة من نوعها، فقد كان ستيف يقول: "لسنا فى حاجة إليكم، إننا نعمل سراً على تطوير هذا البرنامج الرائع". لقد كان جوبز متقمصاً أسلوب البيع، لكنه أسلوب البيع الذى يقول أيضاً: "أنا لا أحتاجك، لكن قد أشركك فى أمرى".

وجد مصمم حاسب Macintosh (ماكنتوش) أن جيتس شخص يصعب التحدث معه. يقول هيرتزفيلد متذكراً: "يمكنك القول إن بيل جيتس لم يكن يحسن الإنصات. فلم يكن يحتمل أن يشرح له شخص ما كيفية عمل أمر ما، بل كان يهب ويخمن كيف يعمل هذا الشيء". أروه كيف يتحرك مؤشر حاسب Macintosh (ماكنتوش) بسلاسة على الشاشة دون أن يهتز، فسألهم جيتس: "ما المكون الصلب الذى تستخدمونه لرسم هذا المؤشر؟". فأجاب هيرتزفيلد - الذى كان فخوراً بأنهم تمكنوا من تحقيق ذلك باستخدام برنامج فقط: "إننا لا نستخدم أى مكون صلب لعمل ذلك" لكن جيتس أصر على أنه من الضروري وجود مكون صلب خاص لتحريك المؤشر بهذه الطريقة. وفيما بعد، قال بروس هورن أحد مهندسى ماكنتوش: "إذن ماذا عساكم أن تقولوا لشخص مثل هذا؟" واستطرد قائلاً: "لقد اتضح لى أن جيتس ليس الشخص الذى سيفهم أو يقدر أناقة حاسب ماكنتوش".

وعلى الرغم من حذر الفريقين من بعضهما، فقد كانا متحمسين لاحتمالية تصميم مايكروسوفت لبرنامج رسومى لحاسب Macintosh (ماكنتوش)، وأن هذا سينقل الحاسب الشخصى إلى أفق جديد، وذهبوا لتناول العشاء فى مطعم فاخر احتفالاً بالاتفاق. وسرعان ما خصصت مايكروسوفت فريقاً كبيراً لهذه المهمة. وعلق جيتس قائلاً: "كان عدد العاملين لدينا على مشروع ماك أكبر من عددهم، لقد كان عدد عامليه أربعة عشر أو خمسة عشر؛ بينما كان لدينا نحو عشرين عاملاً. لقد راونا بحياتنا على المشروع". وعلى الرغم أن جوبز كان يعتقد أن فريق مايكروسوفت يفتقرون إلى الذوق، فقد التزم ببرمجة مايكروسوفت بالثابرة. يقول جوبز معلقاً: "كانوا يأتون بتطبيقات شنيعة، لكنهم عملوا على تحسينها وجعلوها أفضل"، وأخيراً افتتن جوبز ببرنامج إكسيل وأبرم اتفاقية سرية مع جيتس تقضى بالآتى: إذا جعلت مايكروسوفت برنامج إكسيل حصرياً على حاسب Macintosh (ماكنتوش) لمدة سنتين، ولم تقدم نسخة منه لحاسبات IBM (آى بى إم)، فسوف ينهى جوبز عمل فريق نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسب ماكنتوش ويعتمد لغة البيسك الخاصة بـ مايكروسوفت إلى أجل غير مسمى. وقاد ذكاء جيتس إلى قبوله الصفقة، وأثار هذا غضب فريق أبيل الذين ألقى مشروعهم، وأخذت مايكروسوفت ميزة أفادتها فى المفاوضات المستقبلية.

فى ذلك الوقت، تكونت رابطة بين جيتس وجوبز. وفى ذلك الصيف، ذهبنا إلى مؤتمر يقيمه محلل الصناعة بين روسين فى منتج بلای بوى كلوب فى بحيرة جنيف بولاية ويسكنسن؛ وفى هذا المكان لم يكن هناك أى شخص على علم بالواجهات الرسومية التى تقوم أبل بتطويرها. يقول جيتس متذكراً: "كان الجميع يتصرفون كما لو كانت حاسبات أى بى إم هى كل شىء، وكان هذا رائعاً، لكنى وستيف كنا نبتسم فرحاً لأن لدينا أمراً جديداً. وكانت بعض المعلومات تقلت من لسان جوبز، لكن لم يدرك أحد عم كان يتحدث". وأصبح وجود جيتس معتاداً فى منتجعات أبل. وعن هذا يقول: "ذهبت لكل حفلات هاواى. لقد كنت جزءاً من الطاقم".

استمتع جيتس بزياراته المتكررة إلى كويرتينو، حيث كان يرى جوبز يتعامل مع موظفيه بشكل غريب يكشف عن هواجسه. يقول جيتس متذكراً: "كان ستيف يحفز موظفيه بإغراءات قوية خادعة، فكان يزعم أن ماك سيغير العالم، وكان يجعلهم يعملون كالمجانين، مستخدماً قدرته على الضغط وعلاقاته الشخصية المعقدة مع معظمهم". أحياناً كان جوبز يبدأ حديثه بنبرات متفائلة يشوبها الغرور ثم تهبط نبرة التفاوض إلى أن يبدأ فى إطلاع جيتس على مخاوفه، ويقول جيتس متذكراً: "كنا نخرج فى ليلة الجمعة لتناول الغداء، ويقول ستيف إن كل الأمور ستكون رائعة، وفى اليوم التالى دائماً ما يقول: "تباً، هل هذا الشىء سيحقق مبيعات؟ يا إلهى، يجب أن أرفع السعر، أسف أنتى فعلت هذا بك، ففريقى مجموعة من الحمقى".

رأى جيتس نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز بشكل واقعى عندما تم إطلاق حاسب Xerox Star (زيروكس ستار). فى عشاء مشترك للفريقين فى ليلة جمعة، سأل جوبز جيتس عن عدد الأجهزة التى تم بيعها من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) حتى الآن. فقال جيتس إنها ستمائة جهاز. وفى اليوم التالى، وأمام جيتس وكل أعضاء الفريق قال جوبز إن ثلاثمائة جهاز من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) فقط بيعت حتى الآن، ونسى أن جيتس أخبر الجميع أن ستمائة جهاز بالفعل تم بيعه. يقول جيتس متذكراً: "ومن ثم بدأ الفريق كله ينظر إلىّ كما لو كانوا يقولون: "هل ستقول له إنه كاذب حتى النخاع؟" ولكنى لم أبتلع الطعم هذه المرة". فى مناسبة أخرى، كان جوبز وفريقه يزورون مايكروسوفت ويتناولون العشاء فى نادى التنس بسياتل. وبدأ جوبز يلقي محاضرة يقول فيها إن حاسب ماكنتوش وبرنامج ستكون سهلة الاستخدام لدرجة أنه لن يكون هناك دليل للمستخدم. يقول جيتس متذكراً: "بدا كما لو أن أى شخص فكر فى إعداد دليل مستخدم لتطبيقات ماك سيكون أحقق للغاية. وقلنا لأنفسنا: "هل معنى هذا فعلاً؟ هل يجب أن نخبره بأننا لدينا أشخاص يقومون بإعداد دليل المستخدم؟".

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

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

عند إطلاق برنامج إكسيل الخاص بحاسب ماكنتوش، قام جوبز وجيتس بكشف النقاب عنه فى حفل عشاء بمطعم تافرن أون ذا جرين فى نيويورك. لم يكشف جيتس عن الاتفاق الذى عقده مع جوبز، وعندما سئل عما إذا كان سيصنع نسخة من البرنامج لحاسبات آى بى إم، قال: "سيحدث هذا عندما يحين الوقت المناسب". فأخذ جوبز الميكروفون وقال ممزحاً: "أنا متأكد أننا سنموت (عندما يحين الوقت المناسب)".

معركة واجهة المستخدم الرسومية

فى ذلك الوقت كانت مايكروسوفت تنتج نظام تشغيل يسمى Dos (دوس) وكان مرخصاً لحاسبات IBM (آى بى إم) والحاسبات المتوافقة معها. وكان هذا النظام قائماً على واجهة سطر أوامر تواجه المستخدم بأوامر قليلة مثل >C:. وعندما بدأ جوبز وفريقه فى العمل عن قرب مع مايكروسوفت، بدأوا يطلقون من احتمالية قيام مايكروسوفت بنسخ الواجهة الرسومية لحاسب Macintosh (ماكنتوش). ولاحظ أندى هيرتزيلد أن مصمما يعرفه فى مايكروسوفت راح يسأل أسئلة دقيقة عن آلية عمل نظام تشغيل ماكنتوش، ويتذكر

هيرتزفيلد ذلك فيقول: "أخبرت ستيف بأننى أشك فى أن مايكروسوفت سوف تستنسخ نظام تشغيل ماك".

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

فى الاتفاق الأصلي أفتع جوبز جيتس بالأ تقوم مايكروسوفت بعمل أى برنامج رسومى لأية جهة أخرى إلا بعد مرور سنة على إطلاق ماكنتوش فى يناير ١٩٨٣. وللأسف لم تضع شركة أبل فى اعتبارها احتمالية تأخر إطلاق ماكنتوش لمدة عام. ولذا فى نوفمبر ١٩٨٣ كان من حق جيتس أن يكشف عن أن مايكروسوفت تخطط لتطوير نظام تشغيل جديد لحاسبات آى بى إم IBM يعتمد على واجهة رسومية ونوافذ وأيقونات وفأرة للتوجيه بالإشارة والنقر، وسيطلق على نظام التشغيل اسم Windows (ويندوز). وأعلن جيتس عن المنتج المشابه لمنتج جوبز فى احتفال أقيم فى فندق هيلمسلى بالاس فى نيويورك، ويعد هذا الاحتفال هو الأكثر بذخاً فى تاريخ مايكروسوفت.

كان جوبز مغتاضاً. لقد علم أنه لا يمكنه فعل الكثير حيال الأمر، فقد قاربت اتفاقية أبل مع مايكروسوفت التى تقضى بعدم تطوير الأخيرة لبرامج رسومية لجهة منافسة على الانتهاء، ورغم ذلك انفجر فى غضبه. وطلب جوبز مايك بويتش مبعوث أبل لشركات البرمجيات الأخرى، وقال له: "أحضر لى جيتس إلى هنا فوراً". يقول جيتس متذكراً: "لقد أرسل فى طلبى لينثف غضبه فى". لقد ذهبت إلى كوبرتينو كما لو كان تم استدعائى بأمر ملكى. وقالت له: إننا تطور نظام ويندوز. إننا نراهن بشركتنا على الواجهات الرسومية". تقابلا فى قاعة مؤتمرات جوبز، ووجد جيتس نفسه محاطاً بعشرة من موظفى أبل، وكانوا متحمسين لرؤية مديرهم يفتك به. ولم يخذل جوبز قواته، فصاح قائلاً: "إنك تخدعنا! لقد وثقت بك، والآن تسرق منا!" ويذكر هيرتزفيلد أن جيتس جلس هادئاً وأخذ ينظر إلى عين ستيف قبل أن يرد عليه بملاحظة ساخرة أصبحت مشهورة وكلاسيكية، حيث قال بصوت حاد: "حسناً يا ستيف، أعتقد أن هناك أكثر من زاوية للنظر للموضوع أعتقد أن كلاً منا له جار ثرى يسمى زيروكس، وأنا اقتحمت منزله لسرقة جهاز التلفزيون، فاكشفت أنك سرقته بالفعل".

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

لـ جوبيز يطلعه فيه عما يخطط له من أجل نظام تشغيل ويندوز. يقول جيتس متذكراً: "لم يدر ستيف ماذا يقول. كان بإمكانه أن يقول: "أوه، هذا انتهاك لكذا"، لكنه لم يفعل. لقد اختار أن يقول: "فى الواقع، هذا النظام مجرد قطعة خردة". فسر جيتس لأن هذا سيعطيه فرصة لتهدة جوبيز للحظة، فقال: "نعم، إنه قطعة خردة لطيفة". فانتابت جوبيز مشاعر أخرى. ويقول جيتس عن هذا: "خلال هذا الاجتماع كان جوبيز فى قمة الوقاحة. وبعد ذلك كان على وشك أن يصيح قائلاً: "أوه، فقط أعطنى فرصة لأطلق نظام ماكنتوش أولاً". لكن جيتس التزم الهدوء. فهو يقول عن نفسه: "إننى أحسن التصرف عندما يكون من أمامى منفِعلاً، فأنا بطبيعتى شخص غير انفعالى إلى حد كبير".

وكما كان يفعل غالباً عندما يريد إجراء محادثة جادة، اقترح جوبيز أن يخرجوا فى نزهة سير طويلة. فجابا شوارع كوبرتينو من وإلى كلية دى أفنزا، وتوقفا لتناول العشاء ثم عاودا المسير. قال جيتس: "كان علينا أن نذهب فى نزهة على الأقدام، ولم يكن هذا من أساليبى فى الإدارة. وعندها بدأ جوبيز يقول أموراً مثل: حسناً، حسناً، لكن لا تجعله يشبه نظام تشغيل ماكنتوش بدرجة كبيرة".

واتضح أن مايكروسوفت لم تكن قادرة على جعل Windows 1.0 (ويندوز ١.٠) جاهزاً للإطلاق حتى خريف عام ١٩٨٥. وحتى فى ذلك الحين كان المنتج رديئاً ويفتقر إلى أناقة واجهة ماكنتوش، وكانت النوافذ فيها تتم محاذاتها ولا تتداخل بالطريقة السحرية التى صممها بيل أتكينسون فى نوافذ ماكنتوش. وسخر المصممون منها وازدراها المستهلكون. وعلى الرغم من ذلك، من خلال متابعة مايكروسوفت، أصبح نظام تشغيل ويندوز أفضل، ثم آلت إليه السيطرة، كما هى الحال غالباً مع منتجات مايكروسوفت. ولم يتغلب جوبيز مطلقاً على غضبه، فقد قال لى بعد ثلاثين سنة تقريباً: "لقد سرقونا تماماً؛ لأن جيتس ليس لديه حياء". وبعد أن سمع جيتس ذلك، رد قائلاً: "إذا كان يعتقد ذلك، فقد سقط نطاق تحريف الواقع الخاص به". ومن الناحية القانونية، كان جيتس على حق، كما قضت المحاكم طوال تلك السنوات. ومن الناحية العملية، كانت حجة جيتس قوية أيضاً. فعلى الرغم من أن شركة أبل أبرمت صفقة تسمح لها باستخدام ما رآته فى شركة أبحاث زيروكس بارك، كان حتمياً أن الشركات الأخرى سوف تطور واجهات رسومية مشابهة. لقد وجدت أبل أن "شكل وطبيعة" تصميم واجهة الحاسب شىء تصعب حمايته.

كان ذعر جوبيز مفهوماً. فقد كانت شركة أبل مبتكرة ومبدعة وأنيقة فى التنفيذ وممتازة فى التصميم. وعلى الرغم من أن مايكروسوفت صنعت سلسلة منتجات مقلدة بطريقة بدائية، فسوف تنتهى بها الحال بالفوز فى حرب أنظمة التشغيل. وأظهر ذلك خطأً فنياً فى آلية عمل الحياة: فأفضل المنتجات وأكثرها ابتكاراً لا تفوز دائماً. وبعد عقد

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

التحليق والسقوط

ما طار طير وارتفع ...

التحليق عاليًا

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

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

بعد قام ببيعها إلى المطرب الشهير بونوبه ١٥ مليون دولار). وقام أيضاً بشراء قصر قديم – يحتوى على ١٤ غرفة نوم – على الطراز المعماري الإسباني بمنطقة وودسايد، وسط التلال الموجودة في بالو ألتو، الذي قام ببنائه أحد البارونات وانتقل للعيش فيه ولكنه لم يقيم بفرشه على الإطلاق.

وفي شركة أبل، استعاد جوبز مكانته. وبدلاً من تقليص سلطاته، منحه سكالى المزيد من السلطات: لقد تم ضم قسمى Lisa (ليزا) وMacintosh (ماكنتوش) تحت إشراف جوبز. كان جوبز يخلق عالياً، ولكن هذا لم يجعله يشعر بمزيد من الابتهاج. بالطبع، كانت لحظة لا تُنسى أبدى فيه صراحته القاسية، حين وقف أمام فريق ليزا وماكنتوش المشترك ليصف لهم كيف ستتم عملية الدمج. وقال إن قادة فريق ماكنتوش سيتولون جميع القيادات العليا وسيتم تسريح ربع العاملين بفريق مشروع ليزا. وقال، وهو ينظر مباشرة إلى العاملين بفريق ليزا: "لقد فشلتم يا شباب؛ فأنتم فريق من المستوى ب. فالكثير من العاملين هنا من المستوى ب أو المستوى ج، ومن ثم فإننا سنقوم بتسريح بعضكم لكى نعطيهم الفرصة للعمل بإحدى الشركات الشقيقة الموجودة هنا في الوادى".

واعتبر بيل أتكينسون، الذى كان يعمل فى كلا الفريقين، أن هذا ليس قاسياً وحسب، بل كان ظالماً أيضاً، وعن هذا يقول: "هؤلاء الموظفون كانوا يعملون بكد وكانوا مهندسين أكفاء". ولكن كان جوبز متمسكاً بما يؤمن به فيما يتعلق بأهم دروس الإدارة من تجربته مع ماكنتوش: يجب أن تكون قاسياً إذا كنت ترغب فى بناء فريق من المستوى أ. و عن هذا يقول جوبز: "من السهل أن تسمح بوجود القليل من المستوى ب، مع نمو الفريق، وبعد ذلك ستجذب المزيد من الأفراد من المستوى ب، وسرعان ما سيصبح لديك موظفون من المستوى ج. لقد علمتني تجربتي مع ماكنتوش أن الأفراد من المستوى أ يحبون العمل مع أفراد متميزين ومن المستوى نفسه، وهو ما يعنى أنه لا يمكنك تحمل وجود أفراد من المستوى ب داخل الفريق".

فى هذه الفترة، كان جوبز وسكالى قادرين على إقناع أحدهما الآخر بأن صداقتهما لا تزال قوية. واعترفا بإعجابهما الشديد لدرجة أنهما بدوا كأنهما مراهقان وقفا يلتقطان صورة معاً لألبوم المدرسة. وجاءت الذكرى السنوية لانضمام سكالى إلى الشركة فى مايو ١٩٨٤، ومن أجل الاحتفال، قام جوبز بدعوته على حفل عشاء بمطعم لوموتون نوير، وهو مطعم أتيق عند التلال الواقعة فى الجزء الجنوبي الغربى من مدينة كوبرتينو، وقد تفاجأ سكالى بأن جوبز جمع مجلس إدارة شركة أبل ورؤساء الأقسام وبعض المستثمرين من شركة إيست كوست. وأثناء تهنئته فى الحفل، يتذكر سكالى قائلاً: "وقف ستيف مشرقاً فى الخلفية وهو يومئ برأسه ويرسم ابتسامة عريضة على وجهه". بدأ جوبز العشاء بنخب امتلاً بعبارات المديح المبالغ فيها: "كان أسعد يومين فى حياتى حين تم شحن

حاسب Macintosh (ماكنتوش) وحين وافق جون سكالى على الانضمام إلى شركة أبل. كانت هذه أروع سنة قضيتها فى حياتى كلها لأننى تعلمت الكثير من جون". بعد ذلك، قام بتقديم سكالى أثناء عرض لقطات تذكارية من العام الماضى.

وردًا على كلمات جوبز، استفاض سكالى فى التعبير عن سعادته بكونه شريكًا لـ جوبز على مدار السنة الماضية وأنهى كلامه بجملة، لم ينسها الحاضرون لأسباب مختلفة؛ حيث قال: "هناك قائد واحد لشركة أبل: ستيف وأنا". وجال بنظره فى القاعة ورأى عيني جوبز وشاهده يبتسم. ويسترجع سكالى قائلًا: "كأننا كنا نتواصل مع بعض". ولكنه لاحظ أيضًا أن آرثر روك وبعض الحاضرين تبدو عليهم الحيرة، أو ربما الشك أيضًا. كانوا قلقين لأن جوبز كان يتحكم فيه تمامًا. لقد قاموا بتعيين سكالى ليسيّطر على جوبز ولكن من الواضح أن جوبز هو المسيطر. ويتذكر روك قائلًا: "كان سكالى تواقًا لنيل القبول من ستيف لدرجة أنه لم يكن قادرًا على مواجهته أو تحديه".

ربما بدا إبقاء جوبز سعيدًا واستغلال خبرته استراتيجية ذكية بالنسبة لـ سكالى. ولكنه فشل فى إدراك أن ليس من طبيعة جوبز القبول بتقاسم السلطة. وليس من السهل بالنسبة له أن يقبل بالاختلاف. وقد شرع جوبز فى التعبير عن رأيه بشكل صريح بشأن تصوره لإدارة الشركة. وفى أثناء الاجتماع الخاص باستراتيجيات العمل فى عام ١٩٨٤، على سبيل المثال، طرح جوبز بقوة فكرة قيام إدارة المبيعات المركزية وقرق التسويق بالتنافس فيما بينها على أحقية تقديم خدماتها لأقسام الإنتاج المتعددة بالشركة. (وهذا يعنى، على سبيل المثال، أن فريق ماكنتوش قد يقرر عدم الاستعانة بفريق شركة أبل للتسويق، وبدلاً من ذلك يكون فريقاً خاصاً به). لم يكن هناك أحد يرحب بالفكرة، ولكن جوبز واصل محاولة دعمها وتنفيذها. ويتذكر سكالى قائلًا: "كان الناس يتوقعون منى أن أمسك بزمام السيطرة وأن أجعل جوبز يجلس ويخرس، ولكنى لم أفعل". ومع نهاية الاجتماع، سمع أحدهم بهمس قائلًا: "لماذا لا يسكته سكالى؟".

عندما قرر جوبز أن يبنى مصنعًا متطورًا بمدينة فريمونت لتصنيع حاسب Macintosh (ماكنتوش)، كان حماسه الفنى وطبيعته المسيطرة قد وصلنا إلى مستوى لا يمكن السكوت عليه. كان يريد أن يطلى ماكينات التصنيع بلون فاتح مثل شعار شركة أبل، ولكنه قضى وقتًا طويلاً فى فحص درجات الألوان لدرجة أن مارت كارتر، مدير إدارة التصنيع بشركة أبل، اضطر أخيراً لتثبيت الماكينات وهى مطلية باللونين المعتادين، البيج والرمادى. وعندما قام جوبز بجولة، أمر بإعادة طلاء الماكينات بالألوان الفاتحة التى يريدها. ولكن كارتر اعترض لأن هذه المعدات دقيقة، وإعادة طلائها قد يتسبب فى مشكلات. وكان محققًا فعلاً. وانتهى الأمر بأن واحدة من أغلى الماكينات، التى قد تم طلاؤها باللون الأزرق الفاتح، لم تعد تعمل جيداً وأطلق عليها "حمافة ستيف". وفى

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

رشح جوبز ديبى كولمان بديلاً لكارتر، وكانت تشغل منصب المدير المالي لمشروع ماكنتوش، وهى امرأة شجاعة وطيبة القلب، وقد فازت ذات مرة بجائزة الفريق السنوية لأفضل شخص واجه جوبز. ولكنها كانت تعرف كيف تلبى رغباته حين تقتضى الضرورة. فعندما أخبرها مدير القسم الفنى بشركة أبل، كليمان موك، بأن جوبز يرغب فى أن يطللى الحوائط باللون الأبيض الناصع، اعترضت قائلة: "لا يمكنك أن تطللى حوائط المصنع باللون الأبيض الناصع، فسوف تمتلئ بالأتربة والقاذورات بأسرع مما تخيل". فأجابها موك قائلاً: "ليس هناك لون أبيض ناصع للغاية بالنسبة لـ ستيف". وانتهى بها الأمر أن تتعاون معه. وبالحوائط ناصعة البياض؛ والماكينات الزرقاء والصفراء والحمراء الفاتحة، تحولت أرضية المصنع إلى "ما يشبه معرض ألكسندر كالدرا"، على حد قول كولمان.

وحين سئل جوبز عن اهتمامه المفرط بمظهر المصنع، قال إنها طريقة للتأكيد على الرغبة فى بلوغ الكمال:

إننى أذهب إلى المصنع وأرتدى قفازاً لأرى إن كان هناك تراب. قد أجد التراب فى كل مكان: على الماكينات وعلى أسطح الأرفف وعلى الأرضية. ومن الممكن أن أطلب من ديبى تنظيفه. وقلت لها إننى أريد أن تكون أرضية المصنع نظيفة لدرجة أننا نستطيع أن نضع الأطعمة فوقها ونأكل منها دون أن نخشى شيئاً. وهذا جعل ديبى تشتاط غضباً، لم تدرك السبب. ولم أستطع حينها أن أصوغه فى كلمات مناسبة. لقد كنت متأثراً جداً بما رأيته فى اليابان. وما كنت أعجب به هناك فى اليابان وجزء مما كان ينقصنا فى مصنعنا هو روح العمل الجماعى والانضباط. إن كنا لا نملك الانضباط الذى يجعل المكان نظيفاً، فلن نتمتع بالانضباط اللازم لإبقاء هذه الماكينات تعمل بكفاءة.

وفى صباح أحد أيام الآحاد، اصطحب جوبز والده لزيارة المصنع. كان بول جوبز شديد الاهتمام بشأن التأكد من أن براعته كانت دقيقة وأن أدواته مرتبة، وكان ابنه فخوراً بإظهار قدرته على القيام بالشئ نفسه. وجاءت كولمان لتصحبهما فى الجولة. وهى تتذكر ذلك قائلة: "كان ستيف متألقاً. كان فخوراً جداً بمرض هذا الإبداع على والده". كان جوبز يشرح طريقة عمل كل شئ وكان يبدو على والده الإعجاب الحقيقى. تقول كولمان: "كان ينظر باستمرار إلى والده، الذى كان يلمس كل شئ وأعجب بأن كل شئ نظيف ومثالى".

ولم تكن الأمور في غاية اللطف حين قامت دانييل ميتيران بزيارة المصنع. كانت زوجة الرئيس الفرنسي الاشتراكي فرنسوا ميتيران – المعجبة بكفاح كوبا – تطرح الكثير من الأسئلة، من خلال مترجمها، حول ظروف العمل؛ في حين أمسك جوبز بـ الآن روزمان ليكون مترجمه، وأخذ يشرح التكنولوجيا المتطورة واستخدامات الإنسان الآلي. وبعد أن تكلم جوبز عن تنفيذ الجدول الزمني للإنتاج في موعده تمامًا، طرحت السيدة ميتيران سؤالاً حول أجور ساعات العمل الإضافية. فتضايق جوبز من السؤال، ومن ثم وصف كيف أن التشغيل الآلي يحد من تكاليف العمل، وهو موضوع كان يعرف أنه لن يعجبها. فسألته: "هل العمل شاق؟"، "كم عدد الإجازات التي يحصلون عليها؟". لم يستطع جوبز أن يتمالك نفسه وقال لمترجمها: "إن كانت مهمة للغاية برفاهيتهم، فقل لها يمكنها أن تتضمن للعمل هنا في أي وقت". شحب وجه المترجم ولم يقل شيئاً. وبعد دقيقة تدخل روزمان ليقول بالفرنسية: "السيد جوبز يشكرك على زيارتك واهتمامك بالمصنع". ولم يعرف جوبز أو السيدة ميتيران ماذا حدث، ولكن مترجمها بدا عليه الارتياح للغاية، وفقاً لما قاله روزمان.

وفيما بعد، بينما كان يقود سيارته المرسيديس على الطريق السريع إلى مدينة كوبرتينو، نفس جوبز عن غضبه من موقف السيدة ميتيران. وكان يقود على سرعة أكثر من ١٠٠ ميل في الساعة، حين أوقفه أحد رجال الشرطة وحرره مخالفة. وبعد بضع دقائق، بينما كان رجل الشرطة يحرق المخالفة، كان جوبز يطلق بوق السيارة. فقال رجل الشرطة: "معدرة؟". فأجاب جوبز قائلاً: "أنا في عجلة من أمري". وما يدعو للدهشة أن رجل الشرطة لم يغضب، وببساطة أنهى تحرير المخالفة وحذر جوبز بأنه إذا تعدى سرعة ٥٥ ميلاً في الساعة مرة أخرى، فإنه سيتم حبسه. وبمجرد أن رحل رجل الشرطة، عاد جوبز على الطريق وزاد من السرعة حتى ١٠٠ ميل في الساعة. قال روزمان متعجباً: "كان يعتقد أن القواعد الطبيعية لا تنطبق عليه".

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

وفى إيطاليا، لم يعجبه المدير العام لشركة أبل على الفور، وهو رجل بدين يأتي من خلفية عمل تقليدية. وأخبره بصراحة بأنه لا يعجبه فريقه ولا استراتيجية المبيعات التي يتبعها، حيث قال جوبز ببرود: "أنتم لا تستحقون أن تكونوا الفريق الذي يسوق حاسب

ماك". ولكن هذا كان لطفًا منه مقارنة برد فعله على المطعم الذى اختاره المدير البائس. لقد طلب جوبز وجبة نباتية، ولكن النادل قدم له حساءً دسماً مليئاً بالكريمة الحمضية. وصار جوبز بديئاً للغاية لدرجة أن هوفمان هددته وهمست إليه بأنه لو لم يهدأ، فإنها ستسكب القهوة الساخنة فى حجره.

ومن أهم الاعتراضات التى أبداها جوبز فى رحلته إلى أوروبا كانت توقعات المبيعات، وبالإستعانة بنطاق تحريف الواقع، كان جوبز يدفع فريقه دوماً إلى تحقيق أعلى التوقعات. وواصل تهديده لمديرى فروع الشركة بأوروبا بأنه لن يمنحهم أى مكافآت طالما أنهم لا يحددون لمدنوبى مبيعاتهم مستهدفات مبيعات أكبر. ولكنهم أصروا على تحليهم بالواقعية، وكان يتعين على هوفمان أن تتوسط وتحكم فى الأمر. تقول هوفمان متذكرة: "بنهاية الرحلة، كان جسدى كله ينتفض على نحو لا يمكن السيطرة عليه".

فى هذه الرحلة، تعرف جوبز على جان - لوى جاسيه، مدير شركة أبل بفرنسا. كان جاسيه من بين القلائل الذين نجحوا فى مواجهة جوبز خلال الرحلة. وفى وقت لاحق قال جاسيه معقّباً: "كانت له طريقته الخاصة للتعبير عن الحقيقة. والطريقة الوحيدة للتعامل معه كانت مواجهته بشدة أكبر". وعندما هدده جوبز بتهديده المعتاد بشأن تخفيض حصة فرنسا، إذا لم يزد جاسيه المستهدف المطلوب من مدنوبى المبيعات، غضب جاسيه. وهو يتذكر قائلاً: "أتذكر أننى أمسكته من كتفيه وأخبرته بأن يتوقف، ومن ثم تراجع. لقد كنت فيما سبق رجلاً سريع الغضب أنا الآخر، ولكننى تعافيت من التصرف بحماقة. ومن ثم، كان بإمكانى أن أرى هذه السمات فى ستيف".

مع ذلك، كان جاسيه متأثراً بقدرة جوبز على استخدام جاذبيته حين يرغب فى ذلك. وكان الرئيس فرنسوا ميتيران يدعو إلى مبادرة *Informatique Pour Tous* - استخدام الحاسب فى كل شىء - وأيد العديد من الخبراء الأكاديميين مثل مارفن مينسكى ونيكولاس نيجروبونتى، هذه الدعوة. وقد ألقى جوبز خطبة على مجموعة بفندق بريستول ورسم صورة مستقبلية لما يمكن لفرنسا تحقيقه من تقدم إذا ما أدخلت استخدام الحاسب الآلى فى المدارس. والجدير بالذكر أن باريس أخرجت الجانب الرومانسى فى شخصية جوبز. حيث حكى كل من جاسيه ونيجروبونتى قصصاً حول مغازلته للنساء أثناء وجوده هناك.

السقوط

بعد موجة الحماسة التى صاحبت إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، بدأت مبيعاته تتراجع فى النصف الثانى من عام ١٩٨٤. كان الحاسب يعانى من مشكلة أساسية: كان

حاسبًا مبهزًا ولكنه بطيء ومحدود الإمكانيات، وليس هناك قدر من المبهزات يمكنه إخفاء هذه المشكلة. كان جماله متمثلًا في أن واجهة المستخدم كانت أشبه بحجرة لعب شمسة بدلاً من الشاشة المظلمة الكثيفة ذات الحروف الخضراء النابضة وسطور الأوامر الجافة. ولكن هذا أدى إلى أعظم نقاط الضعف: حيث إن الحرف المكتوب على واجهة عرض نصية يستهلك أقل من بايت واحد من الذاكرة، في حين أن حاسب Mac (ماك) يرسم الحرف بنمط خط أنيق، مستخدمًا التصوير النقطي، وكان هذا يتطلب ٢٠ أو ٣٠ ضعفًا من مساحة الذاكرة. وكان حاسب Lisa (ليزا) يتعامل مع هذا الأمر من خلال تزويده بذاكرة وصول عشوائي (Ram) مساحتها ١٠٠٠ كيلو بايت، في حين أن حاسب Macintosh (ماكنتوش) اكتفى بذاكرة مساحتها ١٢٨ كيلو بايت.

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

وفى نهاية عام ١٩٨٤، حين أصبحت مبيعات حاسب Lisa (ليزا) لا تذكر تقريبًا وتراجعت مبيعات حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأقل من ١٠ آلاف جهاز فى الشهر، أخذ جوبز قرارًا رديئًا وغير متوقع جراء الشعور باليأس حيث قرر أن يأخذ مخزون حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يتم بيعه، ليدخل عليه نظام تشغيل مشابهًا لبرنامج Macintosh (ماكنتوش)، ويقوم ببيعه باعتباره منتجًا جديدًا ألا وهو حاسب Macintosh XL (ماكنتوش إكس إل). ونظرًا لعدم استمرار حاسب Lisa (ليزا) وعدم إمكانية إعادة تشغيله، فليس من المألوف أن يقوم جوبز بإنتاج شيء لم يكن مؤمنًا به من الأساس. وتقول هوفمان: "كنت غاضبة لأن حاسب Mac XL (ماك إكس إل) لم يكن حقيقياً.

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

كان هذا المزاج الكئيب واضحاً في الإعلان الذى خرج فى يناير ١٩٨٥، وكان من المفترض أن يكرر الإعلان النعمة العدائية تجاه شركة آى بى إم الموجودة بإعلان عام "١٩٨٤"، وللأسف، كان هناك اختلاف أساسى: انتهى الإعلان الأول بعبارة حماسية متفائلة، ولكن قدمت وكالة الإعلانات برئاسة لى كلوجاى شايث، إعلاناً بعنوان Lemmings (القوارض) يظهر فى هذا الإعلان مديرو شركات يرتدون حُللاً سوداء، وهم معصوبو العينين ويسيرون نحو حافة الهاوية ليلقوا حتفهم. من البداية كان جوبز وسكالى غير مرتاحين. لم يبد أن الإعلان سيوصل صورة إيجابية أو متألقة لشركة أبل، بل إنه سيسئى لجميع المديرين الذين قاموا بشراء حاسب شركة آى بى إم.

وطالب جوبز وسكالى بأفكار أخرى، ولكن العاملين فى وكالة الإعلانات تراجعوا. وقال أحدهم: "أنتم لم تريدوا إذاعة إعلان ١٩٨٤ العام الماضى". ووفقاً لسكالى، أضاف لى كلوقائلاً: "سأضع سمعتى كلها، وكل شئ فى هذا الإعلان التجارى". وحين ظهرت نسخة الإعلان المصورة، الذى أخرجه تونى سكوت، شقيق المخرج ريدلى سكوت، بدت الفكرة أسوأ. كان المديرون يسيرون بلا تفكير إلى حافة الهاوية وهم يصدحون بأغنية جنائزية مأخوذة عن فيلم *Snow White*، بل إن الإخراج التليفزيونى جعل الأمر يبدو كئيباً أكثر مما أُنذرت وكالة الإعلانات. وصاحت ديبى كولمان فى جوبز عندما رأت الإعلان قائلة: "لا يمكننى أن أصدق بأنك ستسئى إلى رجال الأعمال فى أمريكا كلها من خلال عرض هذا الإعلان". وفى اجتماعات التسويق، وقفت لتعبر عن مدى كرهها للإعلان. وعن هذا تقول: "لقد وضعت الاستقالة على مكتبه، وكتبتها على حاسب ماك. لقد اعتبرت الإعلان إهانة جارحة لمديرى الشركات. وكنا قد شرعنا فى إيجاد موطئ قدم على طريق النشر المكتبى".

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

جاءت شايته بأنه إذا قامت شركة أبل بهذا، فإن وكالته ستقوم بشراء الصفحة الإعلانية المقابلة وتشر اعتذاراً عن الاعتذار.

كان عدم ارتياح جوبز - جراء الإعلان والموقف بشركة أبل بصفة عامة - بادياً عليه عندما سافر إلى نيويورك في يناير ليقوم بجولة أخرى من المقابلات الإعلامية الثنائية. كانت آندى كانينجهام، وكيلة الدعاية بوكالة ريجز ماكينا، مسؤولة الاستقبال والإمدادات بفندق كارليل. وعندما وصل جوبز، أخبرها بأنه يريد أن يتم تنظيف حلته تماماً، على الرغم من أن الوقت كان الـ ١٠ مساءً، وكانت المقابلات ستبدأ في اليوم التالي. اشتكى جوبز من أن البيانو ليس في المكان الصحيح، ونوع الفراولة غير مناسب. ولكن أكبر اعتراض له كان على الزهور. كان يريد زهور الزنبق. وتذكر كانينجهام قائلة: "لقد دخلنا في شجار كبير على ماهية زهور الزنبق، أعرف ما هي تلك الزهور لأنها كانت في حفل زفافى ولكنه أصغر على نوع مختلف من زهور الزنبق وقال لى إننى "غبية" لأننى لا أعرف ما هي زهور الزنبق الحقيقية". ومن ثم خرجت كانينجهام، ونظراً لأنهم كانوا في نيويورك فقد استطاعت أن تجد متجر زهور لا يزال يعمل في منتصف الليل وتمكنت من شراء زهور الزنبق التى يرغب فيها. وبحلول وقت ترتيب القاعة، بدأ جوبز يعترض على ما ترتديه، حيث قال لها: "هذه السترة مقززة". كانت تعرف أنه أحياناً قد يثور ولا يتحكم فى غضبه، ولذا حاولت أن تهدئه، وقالت: "اسمع، أعرف أنك غاضب وأعلم ما تشعر به". فانطلق قائلاً: "ليس لديك أى فكرة لعينة عما أشعر به، وليس لديك أى فكرة لعينة عما يعنيه أن تكونى ستيف جوبز".

ثلاثون عاماً من العمر

يُعد بلوغ الثلاثين من العمر حدثاً مهماً لمعظم الناس وخاصة هؤلاء الذين يتمنون إلى جيل يعلن عن عدم الثقة أبداً فى أى شخص فوق هذه السن. ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاده الثلاثين، فى فبراير عام ١٩٨٥، أقام جوبز حفلاً رسمياً شديداً البذخ والمرح - حيث ارتدى الحضور رباطات عنق سوداء وأحذية رياضية، وحضره ألف شخص بقاعة فندق سانت فرانسيس فى سان فرانسيسكو. وكانت الدعوة مكتوباً عليها: "هناك حكمة هندية تقول: "فى الثلاثين عاماً الأولى من حياتك، أنت تصنع عاداتك. وفى الثلاثين عاماً الأخيرة من حياتك، عاداتك تصنعك". تعال ساعدنى فى الاحتفال بعاداتي".

كانت إحدى الطاولات تضم عظماء مجال البرمجيات، من بينهم بيل جيتس وميتش كابسور. وكان يجلس على طاولة أخرى الأصدقاء القدامى، مثل إيليزابيث هولز، التى كانت تصطحب سيدة ترتدى حلة سهرة سوداء. كان بوريل سميث وآندى هيرتزيل قد استأجرا

حللاً سوداء للسهرة وارتديا أحذية تنس عريضة، مما جعل الحفل حدثاً لا يُنسى حين قاما بالرقص على أنغام موسيقى الفالس التي كان يعزفها أوركسترا سان فرانسيسكو. وقدمت أيلّا فيتزجيرالد الفقرة الترفيهية نظراً لأن بوب ديبلان رفض تقديم الفقرة. وقامت بفناء مجموعة من الأغاني الأساسية الخاصة بها، وقامت بإعادة غناء أغنية بعنوان *The Girl from Ipanema* (فتاة من إيبانما) لتكون أغنية الفتى من كوبرتينو. وعندما سألت الجمهور إذا كان هناك من يريد أغنية خاصة، طلب جوبز منها أداء بعض الأغنيات. وختمت الفقرة بأداء بطيء لأغنية *Happy Birthday* (عيد ميلاد سعيد).

وصعد سكالى على المسرح ليقدم نخب "صاحب الرؤية الأول لجال التكنولوجيا". وصعد أيضاً وزنيك إلى خشبة المسرح وقدم لـ جوبز نسخة موضوعة داخل إطار من المشور الدعائى الذى وزعه وزنيك للترويج لحاسب وهمى يحمل اسم *Zaltair* (زالتير) أثناء فعاليات معرض ويست كوست للحاسبات عام ١٩٧٧، حين تم تقديم حاسب *Apple II* (أبل ٢) للمرة الأولى. وتعجب المستثمر الرأسمالى دون فالنتين، من التغييرات التى حدثت فى هذا العقد الماضى، حيث يقول: "لقد تحول جوبز من رجل يشبه رائد النهضة القومية بالهند الصينية، هوشى منه، الذى قال: لا تتق أبداً فى شخص يزيد عمره على الثلاثين، إلى شخص أقام لنفسه احتفالاً رائعاً فى عيد ميلاده الثلاثين بحضور إيلّا فيتزجيرالد".

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

قال جوبز بحزن إلى الكاتب ديفيد شيفيلد، الذى قام بنشر حوار طويل وحميم فى مجلة *بلاى بوى* فى العدد الصادر فى الشهر نفسه الذى أتم فيه جوبز عامه الثلاثين: "من النادر أن ترى فتاناً فى الثلاثينيات أو الأربعينيات من العمر قادراً على المساهمة فى شيء رائع. بالطبع، هناك بعض الأشخاص الفضوليين بطبيعتهم، ويتصرفون وكأنهم أطفال صفار فى خضم حياتهم المهيبة، ولكنهم نادرون". وتطرقت المقابلة لموضوعات عديدة، وكانت تأملات جوبز الأكثر تأثيراً عن التقدم فى العمر ومواجهة المستقبل كما يلي:

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

سأكون دومًا مرتبطًا بشركة أبل. أتمنى على مدار حياتي أن تتشابك خيوط حياتي بخيوط شركة أبل، مثل النسيج دومًا. ربما تأتي أعوام لن أكون فيها هنا، ولكنني سأعود دومًا...

إذا كنت ترغب في أن تحيا حياتك بطريقة إبداعية، كفنّان، فعليك ألا تتظر خلفك كثيرًا. يجب أن تكون على استعداد لتقبل أى شيء قمت به وأية شخصية أنت عليها وأن تتخلص من أى شيء.

كلما حاول العالم الخارجى أن يؤكد صورة لك، كان من الأصعب عليك أن تواصل محاولتك لتكون فنّانًا، ولهذا السبب كثيرًا ما يتعين على الفنّان أن يقول: "وداعًا، يجب أن أرحل. إنني أقد صوابي وسأخرج من هنا"، ويدخل الفنّان في حالة سبات. وربما يعاود الظهور ولكن على نحو مختلف قليلًا.

ومع كل عبارة من هذه العبارات، بدا أن لدى جوبز إحساسًا داخليًا بأن حياته ستتغير قريبًا. ربما ستتداخل خيوط حياته مع خيوط شركة أبل. ربما حان الوقت للتخلص من بعض السمات التي يتسم بها. ربما حان الوقت ليقول: "وداعًا، يجب أن أرحل"، وبعد ذلك يعاود الظهور مرة أخرى، وهو يفكر بطريقة مختلفة.

الخروج

أخذ أندى هيرتزيلد إجازة بدون أجر بعد أن تم إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) في عام ١٩٨٤. كان يحتاج إلى إعادة شحن بطارية حيويته وأن يبتعد عن مشرفه، بوب بيلفيل، الذي كان يكرهه، وذات يوم عرف أن جوبز منح علاوة تبلغ ٥٠,٠٠٠ دولار للمهندسين المشتركين في فريق ماكنتوش، ومن ثم ذهب إلى جوبز ليطلب علاوة. رد عليه جوبز أن بيلفيل قد قرر عدم منح علاوة لمن يقضون إجازة، وفيما بعد سمع هيرتزيلد أن القرار قرار جوبز في الواقع، ومن ثم واجهه. في البداية، كان جوبز يراوغ، ثم قال: "حسنًا، لنفترض أن ما تقوله صحيح. كيف يغير هذا من حقيقة الأشياء؟" فقال هيرتزيلد إذا كان جوبز يمنع صرف العلاوة كوسيلة ضغط لعودته، فإنه لن يعود لأنها مسألة مبدأ، فاستسلم جوبز ولكن هذا التصرف سبب جرحًا لهيرتزيلد.

وعندما انتهت إجازته، قام هيرتزيلد بحجز موعد مع جوبز لتناول العشاء، وسارا معًا من المكتب حتى مطعم إيطالى على بعد بضع بنايات، وأخبر جوبز قائلاً: "أريد أن أعود للعمل لكن الأمور تعمها الفوضى في الوقت الحالى". كان جوبز متضايقًا ومشوشًا على نحو مبهم، ولكن هيرتزيلد واصل حديثه قائلاً: "لقد انخفضت معنويات فريق

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

عند هذه النقطة، قاطعه جوبز قائلاً: "أنت لا تعرف عن أى شيء تتحدث! إن فريق ماكنتوش في حالة جيدة، وأفضل فترة في حياتي هي تلك الفترة الحالية. أنت فقط لا تعرف الأخبار تماماً". كانت نظرتة ذابلة ولكنه حاول أن يبدو مستمتعاً بتقدير هيرتزفيلد للأمر.

أجاب هيرتزفيلد بكأبة قائلاً: "إن كنت تعتقد ذلك حقاً، فلا أظن أن هناك طريقة يمكنني أن أعود بها. فريق ماك الذي أريد العودة إليه لم يعد موجوداً".

فأجابه جوبز قائلاً: "يجب أن يكبر فريق ماك ويجب عليك أنت أيضاً أن تكبر. إنني أريد منك أن تعود، ولكن إذا كنت لا ترغب، فالقرار يعود إليك. أنت لا تمثل أهمية مثلما تظن، على أية حال".

ولم يعد هيرتزفيلد للعمل بعدها.

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

نظر إليه وقال: "أيجب على ذلك؟ سأفعلها إن اضطررت لذلك" نظر إليه جوبز، فقرر سميث أنه لا توجد ضرورة لذلك، ومن ثم، تقاعد عن العمل في هدوء وترك الشركة وهو على علاقة طيبة بمن فيها.

وسرعان ما تبعه مهندس رائع من مهندسي مشروع ماكنتوش، وهو بروس هورن. وعندما عزم هورن على ترك العمل، أخبره جوبز قائلاً: "كل شيء خاطئ في حاسب ماك كان غلطتك".

فأجابه هورن قائلاً: "حسناً، في الواقع يا ستيف، الكثير من الأشياء الصحيحة في حاسب ماك هي من صنع يدي، وكان يتعين على أن أصارع كالمجنون لإنجاز تلك الأشياء".

فاعترف جوبز قائلاً: "أنت محق. سأعطيك ١٥,٠٠٠ سهم لتبقى". وعندما رفض هورن العرض، أظهر له جوبز الجانب الودى فى شخصيته. وقال له: "حسناً، عانقنى". ومن ثم تعانقا.

ولكن كان أكبر خبر فى ذلك الشهر هو رحيل أحد المشاركين فى تأسيس شركة أبل، وهو ستيف وزنيك. كان وزنيك يعمل مهندساً بالمستوى المتوسط للإدارة بقسم مشروع Apple II (أبل ٢)، وكان بمثابة تيممة الحظ للشركة وكان يحاول البقاء بعيداً عن الإدارة والسياسات المؤسسية بقدر الإمكان، وكان يشعر، وله مبرراته فى ذلك، بأن جوبز لا يقدر حاسب Apple II (أبل ٢)، الذى ظل يدر على الشركة أرباحاً كبيرة وشكل ٧٠٪ من مبيعات الشركة فى أواخر عام ١٩٨٤. وفيما بعد قال: "كان العاملون بالشركة يتعاملون مع موظفى مشروع أبل ٢ باستخفاف. هذا بالرغم من حقيقة أن حاسب أبل ٢ كان المنتج الذى يحقق أعلى مبيعات فى شركتنا على مدار عقود، وكذلك الأمر على مدار سنوات قادمة". بل إنه حث نفسه على القيام بشئ على غير عادته، حيث إنه التقط السماعه ذات يوم واتصل بـ سكالى، ووبخه على اهتمامه الزائد بـ جوبز وقسم ماكتوش.

ونظراً لشعوره بالإحباط، قرر وزنيك أن يترك العمل بهدوء ويؤسس شركة جديدة تقوم بتصنيع جهاز تحكم عن بعد متعدد الأغراض، قام هو باختراعه. ويمكن لهذا الجهاز أن يتحكم فى التلفزيون وجهاز الإستيريو وأجهزة إلكترونية أخرى من خلال مجموعة بسيطة من الأزرار ويمكنك أن ترمجها بكل سهولة، وأبلغ وزنيك رئيس القسم الهندسى بمشروع أبل ٢ لكنه لم يشعر بأنه مهم لدرجة أن يخالف التسلسل القيادى ويخبر جوبز أو ماركولا باستقالته مباشرة. ومن ثم، كان أول مرة يسمع جوبز فيها الخبر حين تسرب إلى جريدة *ول ستريت جورنال*. وبطريقته المتحمسة، أجاب وزنيك بصراحة عن أسئلة المحاور حين اتصل به، وقال: "أجل لقد أهملت شركة أبل مشروع أبل ٢. كانت توجهات شركة أبل خاطئة بصورة مفرجة على مدار السنوات الخمس".

وفى أقل من أسبوعين لاحقين، كان وزنيك وجوبز مسافرين معاً إلى البيت الأبيض، حيث منحهما الرئيس رونالد ريجان الميدالية القومية الأولى للتكنولوجيا. وقد اقتبس الرئيس ريجان قول الرئيس السابق رذرفورد هايز عندما رأى الهاتف لأول مرة – "اختراع رائع، ولكن من سيرغب فى أن يستخدمه؟" – ثم قال مداعباً: "ظننت فى وقتها أنه قد يكون مخطئاً". ونظراً للموقف الحرج المحيط بمغادرة وزنيك للشركة، لم تنظم شركة أبل حفل عشاء ضخماً. ومن ثم خرج جوبز ووزنيك فيما بعد وتناولوا العشاء فى محل للسندوتشات. وتحديثاً معاً بود، كما يتذكر وزنيك، وتجنبياً أى نقاش حول خلافاتهما.

كان وزنيك يريد أن يجعل الوداع ودياً، كان هذا أسلوبه. ومن ثم فقد وافق على أن يبقى موظفاً فى شركة أبل ولكن بدوام جزئى مقابل راتب يبلغ ٢٠,٠٠٠ دولار وتمثيل

الشركة في المحافظ والمعارض. هكذا، من الممكن أن تكون طريقة هادئة للانفصال. ولكن جوبز لم يترك الأمور تسير على هذا النحو. وفي أحد أيام السبت، بعد بضعة أسابيع من زيارتهما لواشنطن معاً، ذهب جوبز إلى الاستوديوهات الجديدة لـ هارتموت إسلينجر بمدينة بالو ألتو، وهو المصمم الذي تولت شركته فروج ديزاين عمل تصميمات لشركة أبل. وهناك صادف أن رأى مسودات رسومية قامت الشركة بتصميمها من أجل جهاز التحكم عن بعد الذي اخترعه وزنياك، وصار غاضباً للغاية. كان هناك بند في عقد شركة أبل يمنحها الحق في منع شركة فروج ديزاين من العمل في أى مشروعات أخرى متعلقة بالحاسب الآلى، وقد استخدم جوبز هذا البند. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد أبلغتهم أن العمل مع ووز ليس مقبولاً بالنسبة لنا".

وعندما عرفت جريدة وول ستريت جورنال بما حدث، اتصلت بـ وزنياك الذى كان دوماً صريحاً وصادقاً. فقال إن جوبز كان يعاقبه. وقال للمحرر: "ستيف جوبز يضمرك لى الكراهية، على الأرجح بسبب الأشياء التى قلتها عن شركة أبل". كان تصرف جوبز سخيماً بصورة ملحوظة، ولكن السبب كان يرجع إلى حقيقة أنه فهم – بطرق لم يصل إليها أحد – أن مظهر المنتج وأسلوبه يقومان مقام علامة الماركة المسجلة. فجهاز عليه اسم وزنياك وعليه لغة التصميم نفسها التى تستخدمها شركة أبل قد يخطئ الجمهور فى اعتباره شيئاً من إنتاج شركة أبل، وصرح جوبز للجريدة، موضحاً أنه يرغب فى التأكد من أن جهاز وزنياك لا يشبه شيئاً تصنعه شركة أبل. وعن هذا يقول: "الأمر ليس شخصياً. إننا لا نرغب فى رؤية لغة التصميم الخاصة بنا مستخدمة على منتجات أخرى. كان يتعين على ووز أن يبحث عن موارده. لا يمكنه استغلال موارد شركة أبل؛ لأننا لا يمكننا معاملته بطريقة خاصة".

وتطوع جوبز لدفع أجر العمل الذى قامت به شركة فروج ديزاين من أجل وزنياك، ولكن المديرين التنفيذيين فى الشركة تفاعلوا، وعندما طلب منهم جوبز أن يرسلوا إليه الرسومات التى تم تصميمها لـ وزنياك أو يقوموا بتدميرها، رفضوا. فأرسل جوبز خطاباً يستخدم فيه البند المنصوص عليه فى عقد شركة أبل. وجازف هيربرت فايفر، مدير قسم التصميمات بالشركة، بإغضاب جوبز من خلال تصريحه على الملأ بأنه لا يصدق كلام جوبز عن أن خلافه مع وزنياك ليس خلافاً شخصياً. وصرح فايفر لجريدة جورنال: "إنها لعبة السلطة. كانت هناك مشكلات شخصية بينهما".

واستشاط هيرتزيلد غضباً حين سمع بما فعله جوبز. كان يعيش على بعد ١٢ نباية من بيت جوبز، الذى كان يمر عليه مشياً على الأقدام. ويتذكر هيرتزيلد ما حدث قائلاً: "كنت غاضباً بشدة بشأن جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك لدرجة أنه حين مر على ستيف، لم أدخله البيت. كان يعرف أنه مخطئ، ولكنه حاول أن يبرر الأمر وربما استطاع

فى واقعه المحرّف أن يقنع نفسه بالأمر". قام وزنياك بالتعامل مع شركة تصميمات أخرى، بل وافق أيضاً على البقاء فى شركة أبل كمتحدث لها.

مواجهة حاسمة فى ربيع عام ١٩٨٥

كانت هناك أسباب عدة للشقاق الذى حدث بين جوبز وسكالى فى ربيع عام ١٩٨٥. كانت بعض الخلافات مجرد خلافات عمل، مثل محاولة سكالى زيادة الأرباح من خلال الحفاظ على ارتفاع سعر حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى حين كان جوبز يرغب فى أن يجعل سعره متاحاً أكثر. وكانت الخلافات الأخرى نفسية ونابعة من الولع والانجذاب لبعضهما فى البداية. كان سكالى يتوق بشدة إلى إعجاب جوبز، وكان جوبز يتلطف إلى صورة الأب والمعلم التى تمثلت فى سكالى. وحين بدأت جذوة الحماسة تخفت، كان هناك انحسار عاطفى. ولكن فى الأساس، كانت هناك فجوة تتسع لسببين أساسيين، تقاسمهما الرجلان.

بالنسبة لـ جوبز، كانت المشكلة أن سكالى لم يصبح مطلقاً شخصاً منتجاً. لم يكن يبذل جهداً، أو يبدي القدرة على فهم النقاط الدقيقة لما يقومون به، بل على العكس، كان يعتبر رغبة جوبز فى الاهتمام بالتعميدات التقنية الدقيقة مجرد رغبة ملحة ومناهضة للإنناجية. لقد قطع مشواراً مهنيّاً فى بيع مشروبات الصودا والوجبات الخفيفة، وهى أمور لم تكن تمت له بصلة على العموم. لم يكن متحمساً بصورة فطرية بشأن المنتجات، وهى من أكثر الخطايا اللعينة التى يمكن أن يتخللها جوبز. ويتذكر جوبز قائلاً: "لقد حاولت أن أعلمه التفاصيل الهندسية، ولكن لم تكن لديه أدنى فكرة عن كيفية تصنيع المنتجات، وبعد فترة تحول الأمر إلى مجادلات. ولكننى عرفت أن وجهة نظرى كانت صحيحة. المنتجات هى كل شئ". كان جوبز ينظر إلى سكالى باعتباره رجلاً جاهلاً، وتفاقم شعوره بالازدراء من جراء توق سكالى إلى العاطفة والأكاذيب التى كان مفادها أنهما شديداً التشابه.

أما بالنسبة لـ سكالى، فكانت المشكلة هى أن جوبز، حين لم يكن فى حالة من التودد أو السيطرة، فإنه يكون بغيضاً ووقحاً وأنانياً وكريهاً للآخرين. اعتبر سكالى سلوك جوبز حقيراً مثلما اعتبر جوبز افتقار سكالى إلى الاهتمام بتفاصيل المنتج أمراً حقيراً أيضاً. كان سكالى كريماً وعطوفاً ومهذباً أكثر من اللازم. وذات مرة، كانوا يرتبون لمقابلة نائب رئيس شركة زيروكس، بيل جلافين، وتوسل سكالى إلى جوبز ليحسن التصرف. ولكن بمجرد أن جلسوا، حتى قال جوبز لـ جلافين: "أنتم يا رجال زيروكس ليست لديكم أدنى فكرة حول ما تقومون به"، وانتهى الاجتماع. وقال جوبز لـ سكالى: "أنا أسف، لكننى لم

أتمالك نفسى"، وكانت هذه مرة من مرات عديدة. وكما علق آل الكورن، رئيس شركة أتارى على ذلك فى وقت لاحق، فقال: "كان سكالى يؤمن بالحفاظ على سعادة الآخرين ويطلق على علاقته بهم، فى حين أن ستيف لم يكن يهتم بهذا، ولكنه يهتم بالمنتج بطريقة لم يكن فى استطاعة سكالى تقليدها. وكان جوبز قادرًا على تجنب وجود الكثير من الأغبياء الذين يعملون فى شركة أبل من خلال الإساءة إلى أى شخص غير متميز".

وصار مجلس الإدارة منزعًا بصورة متزايدة من جراء الاضطرابات، وفى وقت مبكر من عام ١٩٨٥ قام آرثر روك وبعض المديرين المستأين بإلقاء محاضرة صارمة لكليهما. حيث أخبروا سكالى بأنه من المفترض أن يدير الشركة، ويتعين عليه الشروع فى القيام بذلك من خلال امتلاك المزيد من السلطات والقليل من التلهف ليكون صديقًا لجوبز. وأخبروا جوبز بأنه يتعين عليه أن يرتب الفوضى الموجودة فى قسم ماكنتوش وأن يتوقف عن توجيه الأقسام الأخرى لكيفية القيام بعملهم. وبعد ذلك انسحب جوبز إلى مكتبه وكتب على حاسب ماكنتوش الخاص به: "لن أنتقد باقى المؤسسة، لن أنتقد باقى المؤسسة...".

ومع استمرار حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى إحداث حالة من خيبة الأمل – لم تصل نسبة المبيعات فى مارس عام ١٩٨٥ إلا إلى ١٠٪ من توقعات الميزانية – كان جوبز يختبئ فى مكتبه أو يجول فى الطرقات موبخًا الآخرين على المشكلات، وصارت تقلباته المزاجية أسوأ ومن ثم أساء معاملة كل من حوله، وشرع مديرو المستوى المتوسط فى مواجهته، وسعى مدير التسويق، مايك موراي، لإجراء اجتماع خاص مع سكالى فى أحد المؤتمرات الصناعية. وأثناء صعودهما إلى غرفة سكالى بالفندق، اعترضهما جوبز وطلب أن يرافقهما، ولكن موراي رفض، وأخبر سكالى بأن جوبز هو سبب الفوضى ويجب إبعاده عن إدارة قسم ماكنتوش. فرد سكالى بأنه لم يقرر بعد مواجهة جوبز مباشرة حاسمة. وبعد ذلك أرسل موراي مذكرة إلى جوبز ينتقد فيها الطريقة التى يتعامل بها مع زملائه ويندد فيها "بالإدارة من خلال اغتيال الأشخاص".

ولمدة بضعة أسابيع، بدا أنه ربما يكون هناك حل لهذا الاضطراب. لقد صار جوبز مولعًا بتكنولوجيا الشاشة المسطحة التى قامت بتطويرها شركة بالقرب من مدينة بالو ألتو تسمى شركة وودسايد ديزاين، ويديرها مهندس غريب الأطوار يدعى ستيف كيتشن. كان جوبز معجبًا أيضًا بمشروع آخر، عبارة عن شاشة يمكن التحكم فيها من خلال اللمس بأصابعك، ومن ثم لن تحتاج إلى فأرة. ربما كانت هاتان الفكرتان مفيدتين بالنسبة لرؤية جوبز فيما يتعلق بابتكار "حاسب ماك فى حجم كتاب". وفى أثناء سيره مع كيتشن، رأى جوبز بنىة بالقرب من حديقة مينلو بارك وأوضح أنه يتعين عليهم افتتاح مبنى للمشروعات التقنية الدقيقة للعمل على هذه الأفكار، ويمكن تسميتها AppleLabs

(معامل أبل) وفي إمكان جوبز إدارتها، مسترجعاً فرحة العمل مع فريق صغير وتطوير منتج رائع جديد.

فرح سكالي بالفكرة المحتملة؛ لأنها قد تحل معظم المشكلات الإدارية، من خلال إعادة جوبز إلى ما يجيد القيام به والتخلص من تواجده الموقوع للعمل في كوبرتينو. وكان لدى سكالي مرشح ليحل محل جوبز كمدير لقسم ماكنتوش ألا وهو جان-لوى جاسيه، مدير فرع شركة أبل بفرنسا الذى عانى خلال زيارة جوبز لفرنسا. سافر جاسيه إلى مدينة كوبرتينو وقال إنه قد يقبل بالوظيفة إذا ضمن إدارة القسم وليس العمل تحت إشراف جوبز. وحاول أحد أعضاء مجلس الإدارة، فيل شيلن، إقتناع جوبز بأنه من الأفضل أن يفكر فى منتجات جديدة ويلهم فريقاً صغيراً متحمساً.

ولكن بعد قليل من التفكير، قرر جوبز أن هذا الطريق ليس بالطريق الذى يرغب السير فيه، ورفض أن يتخلى عن موقع السيطرة من أجل جاسيه، الذى عاد بطبيعته إلى فرنسا ليتجنب الصراع على السلطة الذى صار لا مفر منه. وعلى مدار ما تبقى من فصل الربيع، كان جوبز متردداً. أحياناً كان يرغب فى إظهار الثقة بالنفس باعتباره مدير الشركة، حتى لو بكتابة مذكرة يحث فيها على خفض التكاليف من خلال تقليل المشروبات المجانية وتذاكر طيران الدرجة الأولى، وفى أحيان أخرى كان يوافق من يحثه على الانصراف وإدارة مجموعة معامل أبل.

وفى شهر مارس، أطلق موراى مذكرة أخرى، أشار فيها قائلاً: "ليست للتعميم"، ولكن تُعطى لعدد من الزملاء. وبدأ قائلاً: "فى السنوات الثلاث التى قضيتها فى شركة أبل، لم ألاحظ مطلقاً الكثير من الارتباك والخوف والاختلال الوظيفى كما كانت الحال فى الأيام التسعين الماضية. إن العاملين فى الشركة يرون أننا أشبه بمركبة بلا دفة تتجرف نحو المجهول". كان موراى جزءاً من طرفى المشكلة، فأحياناً كان يتأمر مع جوبز ليحط من قدر سكالي، ولكنه فى هذه المذكرة ألقى باللوم على جوبز حين قال: "صار ستيف جوبز يتحكم الآن فى قاعدة السلطة المنيعه - بغض النظر عما إذا كان ذلك هو سبب الخلل الحادث أو نتيجة لذلك الخلل".

وفى نهاية ذلك الشهر، استجمع سكالي فى النهاية شجاعته وأخبر جوبز بأنه يتعين عليه أن يترك قسم ماكنتوش. وسار إلى مكتب جوبز ذات مساء واصطحب مدير الموارد البشرية، جاى أليوت، ليجعل المواجهة رسمية أكثر. وبدأ سكالي قائلاً: "ليس هناك أحد معجب بذكائك ورؤيتك أكثر منى". كان يردد هذه المجاملات من قبل، ولكن فى هذه المرة كان من الواضح أنه سيكون هناك استخدام لكلمة "لكن" الصارمة ليوضح أمراً ما. وكان هناك بالفعل كلمة "لكن". وأوضح قائلاً: "لكن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر". واستمرت المجاملات المقطوعة باستخدام "لكن". وقال: "لقد كونا صداقة رائعة مع بعضنا ولكننى

فقدت الثقة في قدرتك على إدارة قسم ماكنتوش"، كما أنه وبخ جوبز بشدة لأنه شتمه من وراء ظهره واصفًا إياه بالغباء.

بدا على جوبز الذهول ورد بتحدٍ غريب مفاده أنه يتعين على سكالى مساعدته وتدريبه أكثر قائلًا: "يتعين عليك أن تقضى المزيد من الوقت معى". ثم رد عليه الهجوم. وأخبر سكالى بأنه لا يعرف شيئاً عن الحاسب الآلى وأنه يقوم بإدارة الشركة على نحو فظيع وأنه أحبط جوبز منذ أن جاء إلى شركة أبل. ثم بدأ يبيكى. كان سكالى يجلس وهو يقضم أظافره.

وأوضح سكالى قائلًا: "سوف أناقش هذا الأمر مع مجلس الإدارة. وسوف أوصى بإقالتك من منصبك العملى لإدارة قسم ماكنتوش. أود منك أن تعرف ذلك". وحث جوبز على عدم المقاومة والموافقة على العمل فى تطوير التكنولوجيا والمنتجات الجديدة. هب جوبز من فوق مقعده ونظر إلى سكالى نظرة ثاقبة. وقال: "لا أصدق أنك ستفعل هذا. إذا فعلت ذلك، فإنك ستدمر الشركة".

وعلى مدار الأسبوع التالى، كان سلوك جوبز متذبذبًا بصورة كبيرة. ففى لحظة، قد يتحدث عن البدء فى إدارة معامل أبل، ولكنه فى اللحظة التالية تجده يحشد الدعم لطرد سكالى. أحياناً قد يحاول التواصل مع سكالى، ثم يهاجمه من وراء ظهره، وأحياناً يحدث ذلك فى الليلة نفسها. ذات ليلة فى التاسعة مساءً اتصل بمستشار شركة أبل، آل أيزنستات، ليخبره بأنه قد بدأ يفقد ثقته بـ سكالى ويحتاج إلى مساعدته ليقنع مجلس الإدارة بطرده، وفى الساعة الحادية عشرة من الليلة نفسها، يتصل بـ سكالى ليقول له: "أنت رائع، وكنت أريد منك أن تعرف أننى أحب العمل معك".

وفى اجتماع مجلس الإدارة فى ١١ أبريل، قال سكالى إنه يرغب فى أن يطلب من جوبز أن يستقيل من منصب رئيس قسم ماكنتوش وأن يركز على تطوير المنتجات الجديدة. ثم تحدث آرثر روك، أكثر أعضاء مجلس الإدارة قسوة واستقلالية. والذى كان قد طفق به الكيل من الاثنين: من سكالى لأنه لا يمتلك الشجاعة ليتولى القيادة على مدار السنوات الماضية، ومن جوبز لأنه "يتصرف مثل طفل مشاغب سيئ الطبع". كان يتعين على مجلس الإدارة أن يتخطى هذا النزاع، ومن أجل القيام بذلك يتعين عليهم أن يعقدوا مقابلة خاصة لكل واحد منهما على حدة. ترك سكالى الغرفة لكى يتمكن جوبز من التقديم أولاً. كان جوبز يصر على أن سكالى هو المشكلة لأنه لا يفهم شيئاً عن الحاسبات. رد روك بتوبيخ جوبز، وبصوته الجهورى، قال إن جوبز يتصرف بغباء لمدة عام وليس له الحق فى إدارة القسم. حتى إن أقوى مؤيدى جوبز، فيل شلين، حاول أن ينحيه جانباً لإدارة أحد معامل الأبحاث التابعة للشركة.

وحين جاء دور سكالى ليقابل مجلس الإدارة على انفراد، أعطاهم إنذاراً أخيراً: "يمكنكم دعى، ومن ثم سأتولى مسئولية إدارة الشركة، أو يمكننا ألا نفعل شيئاً وسيتعين

عليكم أن تبحثوا عن مدير تنفيذى جديد". وقال إنه إذا تولى السلطة، فإنه لن يتحرك على الفور، بل إنه سيسير على جوبز الانتقال إلى دور جديد على مدار الأشهر القليلة التالية. واجتمع مجلس الإدارة على تأييد سكالي. وتم منحه السلطة لعزل جوبز من منصبه حين يشعر بأنه الوقت المناسب لذلك. وفي أثناء انتظار جوبز خارج قاعة اجتماعات مجلس الإدارة وهو على علم بأنه سيخسر، رأى ديل يوكام وهو زميل قديم وعانقه. وبعد أن أخذ مجلس الإدارة قراره، حاول سكالي أن يرضى الجميع؛ حيث طلب جوبز أن يتم الانتقال ببطء على مدار الشهور القليلة القادمة، ووافق سكالي على ذلك. وفي وقت لاحق من هذا المساء اتصلت المساعدة التنفيذية لـ سكالي، نانيت باكهوت، بجوبز لتعرف كيف حاله. كان لا يزال في مكتبه، مرتبكاً. وكان سكالي قد غادر بالفعل وجاء جوبز ليتحدث إليها مرة أخرى بدأ موقفه المتذبذب بشدة نحو سكالي. وقال لها: "لماذا فعل جون بي هذا؟ لقد خانني". ثم سار مبتعداً في طريق آخر. ربما كان يتعين عليه أن يستغرق بعض الوقت ليعمل على استعادة علاقته بسكالي، حيث قال: "صداقة جون أهم من أي شيء آخر وأظن أن هذا ما ينبغي أن أقوم به: أن أركز على صداقتنا".

التخطيط لانقلاب

لم يكن جوبز يجيد تقبل الرفض، وفي أوائل شهر مايو عام ١٩٨٥، ذهب جوبز إلى سكالي وطلب منه أن يعطيه المزيد من الوقت ليثبت إمكانيته لإدارة قسم ماكنتوش. وقد يثبت نفسه باعتباره رجلاً قائماً على عمليات الإدارة كما وعد. لم يراجع سكالي. ومن ثم حاول جوبز أن يتحده مباشرة، وطلب من سكالي أن يتقاعد عن العمل. وأخبره قائلاً: "أظن أنك فقدت اتزانك. كنت رائعاً حقاً في العام الأول وسار كل شيء على نحو رائع. ولكن حدث شيء ما". وشن سكالي، الذي كان في الغالب هادئ الطبع، هجوماً شرساً مشيراً إلى أن جوبز ليس قادراً على تطوير برنامج ماكنتوش، وابتكار نماذج جديدة أو كسب عملاء جدد، وتدنى مستوى اللقاء وتحول إلى مباراة للصراخ حول من هو أسوأ مدير، وبعد ما تركه جوبز، ابتعد سكالي عن الحائط الزجاجي لمكتبه، حيث كان الآخرون يتلصصون على الاجتماع، وبكى.

ووصلت الأمور إلى مرحلة حرجة في يوم الثلاثاء ١٤ مايو، عذ ما قام فريق ماكنتوش بعرض تقديمي لمراجعة الأداء ربع السنوي أمام سكالي وقيادات أخرى من شركة أبل. ولم يتخل جوبز عن السيطرة على القسم وكان متمرداً حين وصل إلى غرفة مجلس الإدارة بالشركة مع فريقه، وبدأ هو وسكالي بالتشاجر حول ماهية المهمة الخاصة بالفريق. قال جوبز إن مهمة الفريق هي بيع المزيد من حاسب Macintosh (ماكنتوش). وقال سكالي

إن مهمته هي خدمة مصالح شركة أبل ككل. وكالمعتاد، كان هناك القليل من التعاون بين الأقسام، حيث كان فريق ماكنتوش يخطط لتصنيع مشغل أقراص مختلف عن تلك الأجهزة التي يقوم بتطويرها قسم Apple II (أبل ٢)، ووفقاً لمحضر الاجتماع، فإن الجدال استغرق ساعة كاملة.

بعد ذلك وصف جوبز المشروعات الجارية تنفيذها وهي: حاسب Mac (ماك) الأكثر إمكانية والذي سيحل محل حاسب Lisa (ليزا) الذي لم يستمر طويلاً وبرنامج يطلق عليه FileServer (فايلسيرفر) الذي سيسمح لمستخدمي حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشاركة الملفات داخل شبكة. وعلم سكالي للمرة الأولى أن هذه المشروعات ستأخر عن موعد تسليمها، وانتقد بيروود سجل التسويق الخاص به موراى وعدم وفاء بيلفيل بالمواعيد النهائية الخاصة بالأعمال الهندسية وأسلوب جوبز الإجمالى للإدارة. وعلى الرغم من كل هذا، أنهى جوبز الاجتماع بتقديم طلب لـ سكالي، أمام جميع الحاضرين، بأن يمنحه فرصة إضافية واحدة ليثبت أنه يستطيع إدارة القسم، ولكن سكالي رفض.

فى تلك الليلة اصطحب جوبز فريق ماكنتوش وخرج معهم لتناول العشاء فى مقهى نيناز بمدينة وودسايد، وكان جان-لوى جاسيه موجوداً بالمدينة لأن سكالي أراد أن يعد نفسه ليتولى مسئولية إدارة قسم ماكنتوش، فدعاه جوبز للمشاركة. وقدم بيلفيل نخباً "إلى أولئك الذين يعرفون حقاً ما يدور حوله العالم وفقاً لـ ستيف جوبز". واستخدم الآخرون فى شركة أبل هذه العبارة - "العالم وفقاً لـ جوبز" - بازدراء، وهم أولئك الأشخاص الذين قللوا من شأن الحقيقة المتتوية التى خلقها. وبعد أن غادر الآخرون، جلس بيلفيل مع جوبز فى سيارته المرسيديس وحثه على أن يرتب معركة حتى الموت ضد سكالي.

وقبل شهر، حصلت شركة أبل على حق تصدير الحاسبات الشخصية إلى الصين، وتمت دعوة جوبز لتوقيع الاتفاقية بقاعة الشعب الكبرى بالصين فى إجازة يوم الذكرى، عام ١٩٨٥. وأخبر جوبز سكالي، الذى قرر أنه يرغب فى الذهاب بنفسه، الأمر الذى وافق هوى لـ جوبز. حيث قرر جوبز استغلال غياب سكالي لينفذ الانقلاب، وخلال الأسبوع الذى سبق يوم الذكرى اصطحب جوبز الكثيرين ليشاركوه فى خطته. وقال لـ مايك موراى: "إننى سأدشن الانقلاب أثناء تواجد جون فى الصين".

سبعة أيام فى مايو

الخميس، ٢٣ مايو: فى اجتماعه المعتاد مع كبار العاملين معه فى قسم ماكنتوش، أخبر جوبز مجموعته المقربة بأنه يخطط لطرد سكالي، كما أنه أفضى أيضاً بخطته إلى مدير قسم الموارد البشرية، جاى إليوت، الذى أخبره بصراحة بأن الثورة التى يريد القيام بها

لن تؤتّى بثمارها. تحدث إليوت إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة وحثهم على دعم جوبز، ولكنه اكتشف أن معظم أعضاء مجلس الإدارة يؤيدون لـ سكالى كما هي الحال مع معظم العاملين بشركة أبل. وعلى الرغم من ذلك، اندفع جوبز لدرجة أنه كشف عن خططه لـ جاسيه فى تمشية حول ساحة الانتظار، على الرغم من حقيقة أن جاسيه جاء من باريس ليستولى على عمله، وكما صرح جوبز بتهمك بعد مرور سنوات قائلًا: "لقد ارتكبت خطأ كبيرًا حين أخبرت جاسيه بالأمر".

فى تلك الليلة أقام المستشار العام لشركة أبل، آل أيزنستات، حفل شواء صغيرًا فى منزله من أجل سكالى وجاسيه وزوجتيهما. وعندما أخبر جاسيه أيزنستات بما يخطط له جوبز، أوصاه بأن يخبر سكالى بالأمر، ويتذكر جاسيه قائلًا: "كان جوبز يحاول أن ينشئ مجموعة سرية ويقوم بانقلاب للتخلص من جون. وفى بيت آل أيزنستات، وضعت إصبع السبابة على صدر جون وقتلت له: "إذا سافرت غدًا إلى الصين، فمن الممكن أن يتم طردك؛ لأن ستيف يخطط للتخلص منك".

الجمعة، ٢٤ مايو: ألقى سكالى رحلته وقرر أن يواجه جوبز فى اجتماع العاملين التنفيذيين فى صباح يوم الجمعة حيث حضر جوبز متأخرًا، ورأى مقعده المعتاد إلى جانب سكالى، الذى كان يجلس على رأس الطاولة، قد استولى عليه شخص آخر، فجلس على أقصى طرف الطاولة. كان يرتدى حلة محاكاة ببراعة وكان يبدو عليه الحماس. وبدا سكالى شاحبًا. وأعلن أنه استغنى عن أجندة الاجتماع لمواجهة الموضوع الذى يفكر فيه الجميع. قال وهو ينظر مباشرة إلى جوبز: "لقد عرفت بأنك تود أن تلقى بى خارج الشركة، وأود أن أسألك إن كان هذا صحيحًا".

لم يكن جوبز يتوقع ذلك، ولكنه لم يكن يشعر بالخجل إزاء الانغماس فى قول الحقيقة العارية حيث ضاقت عيناه ونظر إلى سكالى بثبات. ثم أجاب ببطء وبرود قائلًا: "أظن أنك لا تصلح لشركة أبل وأظن أنك الشخص غير المناسب لإدارة الشركة. يتعين عليك أن تترك الشركة. فأنت لا تعرف كيف تدير الشركة ولم تكن لديك المعرفة على الإطلاق". واتهم سكالى بعدم فهم عملية تطوير المنتج، ثم أضاف بأنانية: "كنت أريدك هنا لتساعدنى أن أكبر، وكنت غير كفاء فى مساعدتى".

بينما كان من بالرفة يجلسون بلا حراك، فقد سكالى فى النهاية أعصابه، وبدأ يعاوده تلعثم الطفولة الذى لم يعد يمانيه على مدار عشرين عامًا. وقال متلعثمًا: "إننى لا أثق فىك ولن أتساهل مع فقد الثقة". وعندما ادعى جوبز أنه سيكون أفضل من سكالى فى إدارة الشركة، قرر سكالى خوض المخاطرة؛ حيث إنه قرر طرح سؤال على الحاضرين للتصويت. يقول جوبز متذكرًا بعد مرور خمسة وثلاثين عامًا: "لقد نجح فى هذه المناورة

الذكية. كان هذا في اجتماع اللجنة التنفيذية؛ حيث قال: "من تصوتون: أنا أم ستيف؟". لقد أثار الأمر برمته بحيث يكون التصويت لي ضرباً من الحماسة".

وفجأة بدا الارتباك على الجالسين بلا حراك. وكان ديل يوكام أول من بدأ الحديث، حيث قال إنه كان يحب جوبز ويرغب في استمراره لأداء دوره في الشركة، ولكنه استجمع شجاعته ليختم قوله - بينما كان جوبز يحدق إليه - إنه "يحترم" سكالى وأنه سيدعمه لإدارة الشركة، وواجه أيزنستات جوبز مباشرة وقال له الكلام نفسه تقريباً: إنه يحب جوبز ولكنه يدعم سكالى. كان ريجز ماكيننا، الذي كان يحضر اجتماعات كبار الموظفين باعتباره مستشاراً من الخارج، أكثر صراحة. ونظر إلى جوبز وأخبره بأنه غير مهياً لإدارة الشركة، وهو ما أخبره به من قبل. ودعم الآخرون سكالى أيضاً. أما بالنسبة لـ بيل كامبل، فكان الأمر صعباً على وجه التحديد. كان كامبل مغرمًا بـ جوبز، ولم يكن معجباً بـ سكالى بصفة خاصة. كان صوته متهدجاً بعض الشيء حين أخبر جوبز بأنه قرر دعم سكالى، وحث كليهما على حل المشكلة والبحث عن دور يلعبه جوبز في الشركة، حيث قال لـ سكالى: "لا يمكنك أن تدع ستيف يترك هذه الشركة".

بدا جوبز محطماً. حيث قال: "أظن أنني أعرف موضع الأمور"، واندفع خارجاً من الغرفة، ولم يلحق به أحد.

وعاد إلى مكتبه واجتمع بمؤيديه القدامى وهم فريق عمل ماكنتوش وشرع في البكاء. وقال إنه قد يترك شركة أبل. وفي أثناء شروعه في الخروج من الباب، أمسكت به ديبى كولمان، وألحت هي والآخرون عليه أن يهدأ وألا يفعل أى شيء متهور، وأن يقضى عطلة نهاية الأسبوع في إعادة تنظيم أفكاره، وربما كانت هناك طريقة لمنع الشركة من التمزق.

كان سكالى محطماً بانتصاره. ومثل المحارب المجرع، انعزل في مكتب مستشار الشركة أيزنستات وطلب منه أن يخرج في نزهة بالسيارة، وعندما ركبا السيارة البورش الخاصة بـ أيزنستات، قال سكالى بنادم: "أنا لا أعرف إن كان بإمكانى الاستمرار في الأمر حتى النهاية". وعندما سأله أيزنستات عما يقصده، أجابه سكالى قائلاً: "أظن أنني سأنتاعد".

فعارضه أيزنستات قائلاً: "لا يمكنك فعل ذلك؛ لأن شركة أبل ستتهار". أعلن سكالى قائلاً: "سوف أنتاعد عن العمل. أعتقد أنني لست مناسباً للشركة". فأجابه أيزنستات قائلاً: "أظن أنك تتجنب مواجهة الموقف. عليك أن تواجهه". وبعد ذلك أوصل سكالى إلى البيت.

وتفاجأت زوجة سكالى حين رأته عائداً في منتصف اليوم. وقال لها بائساً: "لقد فشلت". كانت امرأة متقلبة المزاج لم تحب جوبز مطلقاً أو تقدر إعجاب زوجها به، ومن ثم، حين سمعت بما حدث، هرعت إلى سيارتها واتجهت مسرعة إلى مكتب جوبز، وحين

علمت بأنه ذهب إلى مطعم جود إيرث، ذهبت إلى هناك وواجهته فى ساحة انتظار السيارات بينما كان خارجاً مع مؤيديه من فريق ماكتوش.

قالت: "ستيف، هل يمكننى التحدث معك؟"، ففرغ فاه، وسألته قائلة: "هل لديك أدنى فكرة بالميزة التى تحظى بها حين تعرف شخصاً ممتازاً مثل جون سكالى؟". وأشاح بنظره، فقالت: "ألا تستطيع أن تنظر فى عينى مباشرة حين أتحدث إليك؟". ولكن عندما فعل ما طلبته. ونظر إليها بنظرته المدرية دون أن يجفل - أجفلت هى. وقالت: "لا يهم، لا تنظر إلى. عندما أنظر فى عين من أتحدث إليه، فأنتى أرى روحه، وعندما أنظر إلى عينيك، أرى جحيماً وخواءً ومكاناً موحشاً".

السبت، ٢٥ مايو: استقل مايك موراي سيارته إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد ليعطيه بعض النصائح حيث نصحته بأنه يتعين عليه التفكير فى القبول بدوره باعتباره شخصاً صاحب رؤيا للمنتجات الجديدة وبدء العمل فى مشروع معامل أبل والابتعاد عن مقار الشركة. وبدا على جوبز أنه على استعداد للتفكير فى ذلك. لكنه قد يتعين عليه أن يستعيد السلام مع سكالى. ومن ثم التقط سماعة الهاتف وفاجأ سكالى بأنه يمد له يده بغصن الزيتون، وسأله جوبز إن كان بإمكانهما أن يتقابلا اليوم بعد الظهر ويتمشياً معاً فى التلال الموجودة أعلى جامعة ستانفورد، حيث كانا يعملان معاً فى الماضى فى أوقات سعيدة وربما يتمكنان من العمل على حل المشكلات فيما بينهما.

لم يعرف جوبز أن سكالى قد أخبر أيزنستات بأنه يرغب فى ترك العمل، ولكن هذا الأمر لم يكن مهماً فى ذلك الوقت. وبين عشية وضحاها كان قد غير رأيه وقرر البقاء فى العمل. وعلى الرغم من ثورة الغضب التى حدثت فى اليوم السابق، كان لا يزال متحمساً للحفاظ على حب جوبز له. ومن ثم، وافق على مقابلته فى اليوم التالى بعد الظهيرة.

إذا كان جوبز مستعداً للمصالحة، فإن ذلك لم يظهر على اختياره لفيلم رغب أن يراه مع موراي فى تلك الليلة. حيث اختار فيلم *Patton*، وهو عبارة عن ملحمة لجنرال لا يستسلم أبداً. لكنه أعار نسخة الشريط إلى والده، الذى كان ينقل الجنود أثناء خدمته بخفر السواحل، ومن ثم قاد سيارته مع موراي إلى بيت طفولته ليستعيد الشريط. لم يكن والده موجودين ولم يكن معه مفاتيح المنزل، ودارا حول البيت، بحثاً عن أبواب أو نوافذ غير مغلقة، وفى النهاية استسلما. ولم يكن متجر شرائط الفيديو يمتلك نسخة من الفيلم فى الأرشيف، وفى النهاية اضطرا إلى مشاهدة فيلم *Betrayal* (الخيانة) إنتاج سنة ١٩٨٢ والمأخوذ عن مسرحية للكاتب المسرحى هارولد بينتر تحمل الاسم نفسه.

الأحد، ٢٦ مايو: تقابل جوبز وسكالى وراء جامعة ستانفورد بعد ظهيرة يوم الأحد، كما رتبا، وسارا معاً لعدة ساعات وسط التلال المتموجة ومراعى الخيول. كرر جوبز طلبه

بأن يحظى بدور فعال في شركة أبل. وقف سكالي بثبات في هذه المرة. وواصل قوله إنه إن الأمر لن يفلح، وحثه سكالي أن يلعب دور صاحب رؤيا المنتجات الجديدة في معمل خاص به، لكن جوبز رفض هذا الدور لأنه سيكون مجرد دور "رئيس صوري". ومتحدياً كل ما يربطه بالواقع، قاومه جوبز وعرض عليه أن يتنازل عن إدارة الشركة برمتها له. وقال له مقترحاً: "لم لا تصير رئيس مجلس الإدارة وأصير أنا المدير والرئيس التنفيذي لها؟" تأثر سكالي بقدر الحماسة التي بدت عليه.

أجاب سكالي قائلاً: "ستيف، هذا ليس له معنى". بعد ذلك اقترح جوبز أن يتقاسما واجبات إدارة الشركة، بحيث يتعامل هو مع الجانب الخاص بالمنتجات ويتعامل سكالي مع التسويق وجانب العمل التجاري. لكن لم يكن مجلس الإدارة يشجع سكالي وحسب، بل وأمره بأن يخضع جوبز للسيطرة. ولذلك رد قائلاً: "يجب أن يدير الشركة شخص واحد، وأنا لذيّ الدعم وأنت لا تمتلك شيئاً".

في طريق العودة إلى المنزل، مر جوبز على بيت مايك ماركولا. لم يكن الرجل في البيت؛ لذا ترك له جوبز رسالة يطلب فيها أن يأتي ليتناول معه العشاء في الليلة التالية. وسيدعو مؤيديه من فريق ماكنتوش. كان يتمنى أن يحاولوا إقناع ماركولا بخطأ تأييد سكالي.

الاثنين، ٢٧ مايو: كان يوم الذكرى مشمساً وداقئاً. ذهب مؤيدو فريق ماكنتوش - ديبى كولمان ومايك موراى وسوزان بارنز وبوب بيلفيل - إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد قبل ساعة من العشاء المزمع لكى يتمكنوا من وضع خطة. بينما كان جوبز وكولمان يجلسان في الباحة وقت الغروب، أخبرته كولمان بأنه يتعين عليه القبول بعرض سكالي ليكون مطور منتجات وأن يساعد على تأسيس معامل أبل، ومن بين مجموعة المؤيدين، كانت كولمان الأكثر استعداداً للتحلى بالواقعية، وفي الخطة المؤسسية الجديدة، كان سكالي يرشحها لتولى إدارة التصنيع لأنه كان يعرف أن ولاءها لشركة أبل وليس لجوبز وحسب. كان بعض الأفراد يتسم بمزيد من التصلب في الرأي. كانوا يرغبون في حث ماركولا على دعم الخطة المؤسسية لوضع جوبز في موضع المسؤولية.

عندما ظهر ماركولا، وافق على الاستماع بشرط واحد: أن يبقى جوبز صامتاً. وهو يقول متذكراً: "كنت أرغب بجد أن أستمع إلى أفكار فريق ماكنتوش، لا أن أرى جوبز يحثهم على ثورة". وعندما صار الجو بارداً أكثر، دخلوا إلى القصر ذى الأثاث الزهيد وجلسوا بجانب المدفأة. وبدلاً من السماح للجلسة بأن تتحول إلى جلسة شكوى، جعلهم ماركولا يركزون على موضوعات إدارية محددة مثل: ما السبب وراء مشكلة تطوير برنامج Fileserver (فايلسيرفر) والسبب وراء عدم استجابة نظام توزيع ماكنتوش للتغييرات

المطلوبة، وعندما انتهوا، رفض ماركولا بصراحة تأييد جويس. يقول ماركولا مسترجعاً: "قلت إننى لن أدم خطته وإن هذه هي النهاية. كان سكالى المدير. كانوا مهوسين وعاطفيين ويرتبون للقيام بثورة، لكن ليست هذه هي الطريقة التى تدار بها الشركات".

الثلاثاء، ٢٨ مايو: لم يستطع سكالى كظم غيظه حين سمع من ماركولا أن جويس قضى الليلة السابقة يحاول استمالته، ذهب فى صباح يوم الثلاثاء إلى مكتب جويس، وقال إنه تحدث إلى مجلس الإدارة وأنه يحظى بتأييده. كان يرغب فى رحيل جويس، ثم قاد سيارته متجهاً إلى بيت ماركولا، حيث كان سيقدم عرضاً لخطته الخاصة بإعادة الهيكلة. طرح ماركولا أسئلة مفصلة، وفى النهاية قدم دعمه لـ سكالى، وعندما عاد سكالى إلى مكتبه، استدعى أعضاء مجلس الإدارة الآخرين، فقط ليتأكد من أنه يحظى بتأييدهم، وبالفعل كانوا مؤيدين له.

فى هذا الوقت، اتصل بـ جويس ليتأكد أنه تفهم الأمر، وقد أعطى مجلس الإدارة الموافقة النهائية على خطة إعادة الهيكلة التى سيتم تنفيذها فى ذلك الأسبوع، بحيث يتولى جاسيه إدارة مشروع ماكنتوش، العزيز على قلب جويس، وكذلك منتجات أخرى أيضاً، ولم يكن هناك أى أقسام أخرى كى يديرها جويس. كان سكالى لا يزال يجنح إلى المصالحة نوعاً ما، فأخبر جويس بأنه يمكنه البقاء محتفظاً بلقب رئيس مجلس الإدارة وأن يكون مطوراً للمنتجات دون تحمل أية مسؤوليات تنفيذية. ولكن فى هذه الفترة، حتى فكرة بدء قسم للبرامج المتطورة مثل معامل أبل لم تكن مطروحة للنقاش.

وفى النهاية، بدأ الأمر يتكشف له حيث أدرك جويس أنه لن يحظى بالقبول وليست هناك طريقة لتحريف الواقع. انهار فى البكاء وبدأ يجرى اتصالات هاتفية بـ بيل كامبل وجاى إليوت ومايك موراي وآخرين. كانت زوجة موراي، جويس، تجرى اتصالاً دولياً حين اتصل جويس، فقام عامل التشغيل بقطع الاتصال قائلاً إن هناك مكالمة طارئة. "من الأفضل أن تكون مهمة"، هكذا قالت جويس لموظف تحويل المكالمات. فسمعت جويس يقول: "إنها كذلك"، وعندما أمسك زوجها بسماعة الهاتف، أخذ جويس بيكى وقال: "انتهى الأمر". ثم أغلق الهاتف.

كان موراي قلقاً لأن جويس كان مكتئباً جداً لدرجة أنه قد يندفع إلى القيام بشيء متهور؛ لذا عاود الاتصال به. لم يرد عليه أحد، ولهذا قاد سيارته إلى منطقة وودسايد. عندما طرقت الباب لم يفتح له أحد؛ لذا دار حول المنزل وصعد بضع درجات ونظر إلى داخل غرفة النوم. كان جويس مستلقياً على حشية فى غرفته الخالية من الأثاث. وسمح لـ موراي بأن يدخل وأخذنا يتحدثان حتى الفجر تقريباً.

الأربعاء، ٢٩ مايو: حصل جوبز فى النهاية على شريط فيلم *Patton*، الذى شاهده مساء يوم الأربعاء، لكن موراي منعه من الاستعداد لخوض معركة أخرى. وبدلاً من ذلك، حث جوبز على الحضور يوم الجمعة من أجل إعلان سكالى عن خطة إعادة الهيكلة. لم يكن هناك خيار آخر سوى أن يلعب دور الجندى الصالح بدلاً من دور القائد المنشق.

مثل الحجر الدوار

تسلل جوبز بهدوء إلى الصف الأخير من صالة العرض ليستمع إلى شرح سكالى لتنظيمه الجديد للشركة. كانت هناك الكثير من النظرات خلسة، لكن القليل من الناس قاموا بتحيته ولم يظهر له أحد مشاعر ودية على الملأ. كان ينظر إلى سكالى، دون أن يجفل، وقد ظل سكالى يتذكر "نظرة جوبز إليه باحتقار" لسنوات، ويقول سكالى متذكراً: "كانت نظرة عنيدة أشبه بأشعة إكس التى تخترق عظامك، لتنفذ إلى داخل جسدك الهش المتهالك". ولدة دقيقة، وأثناء وقوفه على خشبة المسرح متظاهراً بعدم ملاحظة جوبز، تذكر سكالى رحلة ودية قاما بها منذ عام مضى إلى مدينة كمبريدج، بولاية ماساتشوستس، لزيارة إدوين لاند، الذى كان جوبز معجباً به. كان إدوين لاند قد تم طرده من الشركة التى قام بتأسيسها، وهى شركة بولارويد، حيث قال جوبز لـ سكالى باشمئزاز: "كل ما فعله هو خسارة بضعة ملايين من الدولارات؛ لذا أخذوا منه شركته". كان سكالى يفكر فى تلك اللحظة بأنه أخذ الشركة من جوبز.

وفى أثناء استعراض سكالى للهيكل المؤسسى للشركة، قام بتقديم جاسيه باعتباره الرئيس الجديد للمجموعة المشتركة لمنتجات *Macintosh* (ماكنتوش) و *Apple II* (أبل ٢). وكان فى الرسم التخطيطى للمؤسسة مربع صغير مكتوب عليه "الرئيس" وليس مرتبطاً به أى خطوط، ليس مرتبطاً بسكالى أو أى شخص آخر. ذكر سكالى بإيجاز أن هذا الدور هو دور جوبز الذى يلعبه باعتباره "صاحب رؤيا عالمية". لكنه لم يقم بتحية جوبز على حضوره. كان هناك تصفيق خافت ومضطرب.

مكث جوبز فى المنزل على مدار الأيام القليلة التالية، مسدلاً الستائر ومشفلاً جهاز تسجيل الرسائل الهاتفية، كان يستقبل صديقه تينا ريدز فقط. ولساعات متواصلة، كان يجلس ليستمع إلى شرائط بوب ديLAN، وخاصة شريط *The Times They Are a-Changin*. كان يغنى المقطع الثانى فى اليوم الذى كشف فيه النقاب عن حاسب *Macintosh* (ماكنتوش) لحاملى أسهم شركة أبل منذ ستة عشر شهراً مضت، وكان هذا المقطع ينتهى بجملة: "أما الخاسر الآن - فسيغوز فيما بعد...".

جاءت جماعة إنقاذ من فريقه السابق بمشروع ماكتوتوش ليروحوا عنه ليلة الأحد، وكان على رأسهم آندى هيرترزفيلد وبيل أنكينسون. استغرق جوبيز بعض الوقت ليفتح لهم الباب، ثم قادهم إلى غرفة بجوار المطبخ، وهي إحدى الغرف القليلة التي تحتوى على بعض الأثاث. وبمساعدة صديقه تينا، قدم لهم بعض الطعام النباتى الذى طلبه لهم، وسأله هيرترزفيلد قائلاً: "ما الذى حدث بالفعل؟ هل الأمر سيئٌ مثلما يبدو؟".

قال جوبيز مقطباً جبينه: "الا، ليس سيئاً، بل إنه أسوأ مما تتخيل". كان يلوم سكالى لأنه خانه، وقال إن شركة أبل لن تستطيع أن تُدار من دونه، واشتكى أن دوره كرئيس مجلس إدارة هو منصب شرفى تماماً. لقد طرد من مكتبه فى مبنى بندالى ٣ إلى بناية فارغة أطلق عليها اسم "سيبريا". قام هيرترزفيلد بتغيير الموضوع لاسترجاع أيام أكثر سعادة، وبدأ يسترجعان ذكرياتهما عن الماضى.

وفى بداية هذا الأسبوع، كان ديلان قد أصدر ألبومه الجديد بعنوان *Empire Burlesque*، وأحضر هيرترزفيلد نسخة ليستمعوا إليه على جهاز تشغيل الأسطوانات عالية التقنية الخاص بجوبيز. كانت الأغنية الأكثر تميزاً هى: *When the Night Comes*، *Falling from the Sky* (عندما يأتى الليل كأنه يسقط من السماء) بوقعها المأساوى، حيث بدت مناسبة للحدث ولكنها لم تعجب جوبيز. بدت موسيقاها أشبه بالديسكو تقريباً، وجادل جوبيز مكفهراً بأن مستوى ديلان يتدهور منذ ألبوم *Bloody on the Tracks*. ومن ثم، قام هيرترزفيلد بتشغيل الأغنية الأخيرة فى الألبوم بعنوان *Dark Eyes*، التى تغنيها مجموعة موسيقية بسيطة يصاحبها ديلان بالعزف بمفرده على الجيتار وهارمونيكاً. كانت أغنية ذات إيقاع بطيء وحزين، كان يتمنى هيرترزفيلد أن تذكر هذه الأغنية جوبيز بأغاني ديلان السابقة التى كان يحبها كثيراً، ولكن جوبيز لم تعجبه هذه الأغنية أيضاً ولم يكن يرغب فى سماع باقى الألبوم.

لم يكن رد فعل جوبيز المتوتر بشدة مفهوماً. كان سكالى فيما مضى بمثابة رمز للأبوة بالنسبة له، كما كان الأمر بالنسبة لـ مايك ماركولا وأرثر روك. وخلال هذا الأسبوع، تجنبه ثلاثتهم، وفيما بعد قال صديقه ومحاميه جورج رايلى: "إن الأمر متعلق بالشعور بالرفض فى مرحلة عمرية مبكرة. إنه جزء عميق من مخاوفه، وهو ما حدد ملامح الشخصية التى يتحلى بها". وفيما بعد يتذكر جوبيز قائلاً: "شعرت كأنى تلقيت لكلمات، وكأن الهواء سُحب منى ولم أستطع التنفس".

كان خسران تأييد آرثر روك مؤلماً على وجه التحديد. صرح جوبيز قائلاً: "كان آرثر والدًا بالنسبة لى. كان يأخذنى تحت جناحيه". كان آرثر يعلمه كل شىء عن الأوبرا، وكان جوبيز يستضيفه هو وزوجته، تونى، فى سان فرانسيسكو وأسبين. يقول جوبيز: "أتذكر أننى كنت أفود السيارة فى طريقنا إلى سان فرانسيسكو ذات مرة وقلت له: "يا إلهى! إن

مبنى مصرف بنك أوف أمريكا قبيح"، فقال: "كلا، إنه الأروع" وأعطاني محاضرة فى هذا الأمر وكان محمّماً بالطبع". وبعد مرور سنوات ذرف جوبز الدمع حين سرد القصة مرة أخرى قائلاً: "لقد فضل سكالى علىّ. لقد صدمنى. لم أكن أظن مطلقاً أنه قد يتخلى عنى".

ما جعل الأمر يزداد سوءاً هو أن شركته الحبيبة صارت الآن فى يدى رجل يعتبره أحق، حيث يقول: "كان مجلس الإدارة يشعر بأننى لا أستطيع إدارة الشركة، وكان القرار يعود إليه. لكنهم ارتكبوا خطأ. كان يجب عليهم أن يفصلوا القرار المتعلق بى عن القرار المتعلق بـ سكالى. كان يجب عليهم أن يفصلوا سكالى، حتى إن كانوا لا يعتقدون أننى مستعد لإدارة شركة أبل". وعلى الرغم من شعوره بالكآبة على المستوى الشخصى كان يزول ببطء، فإن شعوره بالغضب إزاء سكالى وبالخيانة كان متغلغلاً فى نفسه.

أصبح الموقف أكثر سوءاً حين أخبر سكالى مجموعة من المحللين بأنه يعتبر جوبز غير ذى صلة بالشركة، على الرغم من لقبه كرئيس مجلس الإدارة. قال: "من وجهة نظر عملية، ليس هناك دور من اليوم أو فى المستقبل بالنسبة لـ جوبز. لا أعرف ما الذى سيقوم به". اندهشت المجموعة من التعليق الصريح، ودوت عبر القاعة صيحات التعجب.

ظن جوبز أن السفر إلى أوروبا قد يساعده. ولذا، فى شهر يونيو سافر جوبز إلى باريس، حيث تحدث فى أحد محافل شركة أبل وحضر عشاء على شرف نائب الرئيس جورج إتش. دبليو. بوش. ومن هناك سافر إلى إيطاليا، وسار عبر التلال إلى منطقة توسكانى ومعه صديقته تينا وقام بشراء دراجة كسى يقضى وقتاً فى قيادتها بنفسه. وفى فلورنسا، كان مستغرقاً فى الفن المعماري للمدينة وخامات البناء. كانت الطرق المعبدة بالحجارة بارزة على وجه خاص، والتي كانت تأتى من محجر آل كازون بالقرب من مدينة توسكانى بفرينزيولا. كانت الطرق رمادية اللون مائلة للزرقة تبعث على الهدوء، وبعد عشرين عاماً، قرر أن يكون لون أرضية معظم أكبر متاجر شركة أبل مصنوعة من هذا النوع من الحجارة.

كان جهاز Apple II (أبل ٢) يُباع فى روسيا، ومن ثم توجه جوبز إلى موسكو، حيث قابل هناك آل أيزنستات، ونظراً لوجود مشكلة تتعلق بالحصول على موافقة واشنطن على بعض رخص التصدير المطلوبة، فقد قاما بزيارة الملحق التجارى بالسفارة الأمريكية فى موسكو، مايك مروين. الذى حذرهما من وجود قوانين صارمة ضد مشاركة الاتحاد السوفيتى فى مشروعات التكنولوجيا، وقد انزعج جوبز عندما سمع هذا الأمر. فى المعرض التجارى بياريس، شجعه جورج بوش، نائب الرئيس، على تصدير الحاسبات الشخصية إلى روسيا من أجل "إثارة ثورة من القاع". وفى العشاء بأحد مطاعم جورجيان المتخصصة فى تقديم الكباب المشوى، واصل جوبز حديثه الغاضب. حيث سأل

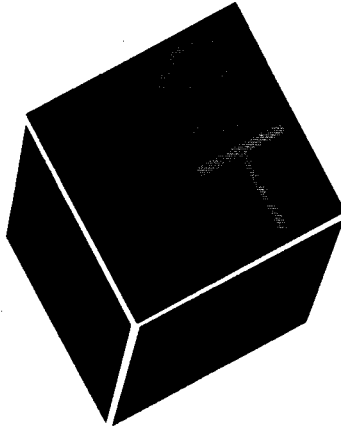
مروين قائلاً: "كيف تقول إن هذا خرق للقوانين الأمريكية رغم أنه من الواضح أنه يخدم مصالحنا؟ فمن خلال إتاحة أجهزة ماك للروس، بإمكانهم طباعة كل الجرائد الخاصة بهم".

وأبدى جوبيز الجانب الحيوى من شخصيته فى موسكو من خلال الحديث عن تروتسكى، الثائر صاحب الشخصية الجاذبة الذى فقد التأييد وأمر ستالين باغتياله. وفى فترة من الفترات طلب منه عميل الاستخبارات السوفيتية المكلف بمرافقته أن يخفف من حدة كلماته، وقال: "ليس من صالحك أن تتحدث عن تروتسكى. لقد قام مؤرخينا بدراسة الموقف ولم نعد نؤمن بأنه رجل عظيم". ولكن هذا لم يغير من الأمر شيئاً؛ فعندما ذهبوا إلى الجامعة الحكومية بموسكو من أجل إلقاء محاضرة على طلاب كلية الحاسبات، بدأ جوبيز حديثه بمدح تروتسكى. كان جوبيز معجباً به كثنائر.

حضر جوبيز وأيزنستات حفل عيد الاستقلال بالسفارة الأمريكية، وفى خطاب شكر بعث به أيزنستات إلى السفير، آرثر هارتمان، أشار أيزنستات إلى أن جوبيز يخطط لتنفيذ مشاريع شركة أبل فى روسيا بمزيد من الحماس فى السنوات القادمة، وقال: "إننا نخطط مبدئياً للعودة إلى موسكو فى شهر سبتمبر". ولبرهة، بدا الأمر كأن سكالى يتمنى تحقيق أمله فى أن يتحول جوبيز إلى "صاحب رؤيا عالمية" من أجل الشركة. لكن هذا لم يحدث لأن هناك شيئاً مختلفاً حدث فى سبتمبر.

شركة نيكست

التحرر من القيود



تخلى القراصنة عن سفينتهم

عقب عودته من أوروبا في أغسطس عام ١٩٨٥، وأثناء ما كان يفكر فيما سيفعله بعد ذلك، قام جوبز بالاتصال هاتفياً بعالم الكيمياء الحيوية بجامعة ستانفورد بول بيرج ليناوقشه في التطور الذي حدث في مجال الهندسة الوراثية والتغيير في الحمض النووي. شرح بيرج لجوبز مدى صعوبة إجراء التجارب في معمل لعلم الأحياء لأن الأمر قد يستغرق أسابيع لإجراء تجربة والحصول على نتيجة منها. سأله جوبز: "لماذا لا تقوم بمحاكاتها على الحاسب؟". رد عليه بيرج أن حاسبات بهذه الإمكانيات ستكون غالية لدرجة لا تمكن معامل الجامعة من شرائها. يتذكر بيرج هذه الواقعة قائلاً: "أصبح جوبز فجأة متحمساً للاحتمالات، وبدأ في التفكير في إنشاء شركة جديدة. لقد كان شاباً وغبياً، وكان عليه أن يجد شيئاً ما يشغله ما تبقى له من حياته".

بدأ جوبز بالفعل فى الطواف على الأكاديميات ليسأل عما تحتاج إليه محطات عملها. كان جوبز مهتمًا بهذا المجال منذ عام ١٩٨٣، عندما قام بزيارة قسم علوم الحاسب بجامعة براون ليعرض جهاز Macintosh (ماكنتوش)، وقد تم إخباره حينها بأن الأمر سيحتاج إلى جهاز أكثر قوة بكثير من Macintosh (ماكنتوش) لى يكون مفيداً للمعامل الجامعية. كان حلم الباحثين الأكاديميين هو الحصول على محطة عمل تتميز بالقوة والشخصية فى آن واحد، عندما كان جوبز يرأس قطاع Macintosh (ماكنتوش)، قام بإنشاء مشروع بناء مثل هذا الجهاز، والذي كان يُطلق عليه Big Mac (بيج ماك). كان الجهاز سيعمل بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ولكن بواجهة مستخدم Macintosh (ماكنتوش) الودودة. لكن بعد طرد جوبز من قسم ماكنتوش، ألقى بديله، جان-لوى جاسيه، مشروع جهاز Big Mac (بيج ماك).

عندما حدث هذا الأمر، تلقى جوبز اتصالاً هاتفياً من ريتش بيدج، الذى كان يعمل على مجموعة رقائق جهاز Big Mac (بيج ماك)، وقد كانت هذه المحادثة أحدث محادثة فى سلسلة المحادثات التى كان يتلقاها جوبز من موظفى شركة أبل المستأين لى يرغموه على إنشاء شركة جديدة لينقذهم مما هم فيه. بدأت فكرة إنشاء شركة تتبلور فى ذهن جوبز بحلول إجازة عيد العمال عندما اتصل بـ بد تريبل، رئيس قسم برامج Macintosh (ماكنتوش) المبدع، ونقل له فكرة إنشاء شركة جديدة لصناعة محطات عمل قوية وشخصية فى الوقت نفسه. قام جوبز أيضاً بتجنيد اثنين آخرين من موظفى قطاع Macintosh (ماكنتوش) كانا ينويان ترك العمل بالشركة، وهما المهندس جورج كرو والمشرقة سوزان بارنز.

تبقى مكان واحد شاغر ضمن الفريق: الشخص الذى سيقوم بتسويق المنتج الجديد للجامعات. كان أفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة دائل لوين، الذى قام فى شركة أبل بتنظيم اتحاد بين عدد من الجامعات ليقوموا بشراء أجهزة حاسب Macintosh (ماكنتوش) بالجملة. كان لوين يشبه لحد كبير شخصية كلارك كنت (سوبرمان) وكان يتمتع بكياسة خريجي جامعة برنستون، وكان بينه وبين جوبز قاسم مشترك: كتب لوين أطروحة عن بوب ديلان والقيادة بجاذبية، وكان جوبز يعرف بعض الأمور عن كلا الموضوعين.

كان اتحاد الجامعات الذى نظمه لوين بمثابة هبة من الله إلى مجموعة Macintosh (ماكنتوش)، ولكن فتر حماس لوين بعد مغادرة جوبز وتولى بيل كامبل مهمة التسويق بصورة قللت من البيع المباشر إلى الجامعات. كان لوين ينوى الاتصال بـ جوبز عندما اتصل به جوبز أولاً فى عطلة عيد العمال. قاد لوين سيارته إلى قصر جوبز الخالى من الأثاث، وسارا متجولين أثناء نقاشهما احتمالية إنشاء شركة جديدة. كان لوين متحمساً،

ولكنه لم يكن مستعداً للالتزام مع جوبز، فقد كان ذاهباً إلى أوستن مع كامبل الأسبوع القادم، وفضل أن ينتظر حتى انقضاء هذا الأسبوع ليتخذ قراره، وعند عودته كانت إجابته هي أنه سيشارك في إنشاء الشركة وتزامنت هذه الأخبار مع موعد انعقاد اجتماع مجلس إدارة شركة أبل في ١٣ سبتمبر.

وبالرغم من أن جوبز كان لا يزال رئيس مجلس إدارة شركة أبل رسمياً، فإنه لم يحضر أيًا من اجتماعاتها منذ فقد سلطته. اتصل بسكالي هاتفياً مخبراً إياه بأنه سيحضر الاجتماع، وطلب منه أن يضيف بنداً إضافياً في نهاية جدول أعمال الاجتماع مخصص لـ "تقرير رئيس مجلس الإدارة". لم يخبره جوبز بما سيدور حوله هذا التقرير، واعتقد سكالي أنه سيكون نقداً لإعادة الهيكلة الأخيرة. ولكن عندما حان دوره للتحدث، شرح جوبز لمجلس الإدارة خططه لإنشاء شركة جديدة. بدأ جوبز حديثه قائلاً: "كنت أفكر كثيرًا في أنه قد حان الوقت لأن أستمع بحياتي الخاصة، واتضح لي أنه يجب عليّ أن أقوم بشيء ما، فقد أصبحت في الثلاثين من عمري". أشار بعد ذلك إلى عدد من المذكرات المعدة التي تشرح خطته لتصنيع حاسوب مخصص لسوق التعليم العالي، ووعدهم بأن الشركة الجديدة لن تصبح منافسة لشركة أبل، وأنه سيأخذ معه من شركة أبل بعض الموظفين غير المهمين وقد عرض جوبز أن يستقيل من منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل، لكنه عبر عن أمله في أن يتعاونوا معاً. اقترح جوبز أنه ربما ترغب أبل في امتلاك حق توزيع منتجه أو أن تمنحه ترخيصاً يجيز له استخدام نظام تشغيل ماكنتوش.

تضايق مايك ماركولا من احتمالية تعيين جوبز لأي من موظفي شركة أبل وسأله: "لماذا تأخذ أي أحد من الأساس؟".

طمأنه جوبز هو وباقى أعضاء مجلس الإدارة قائلاً: "لا تغضب. إنهم مجموعة من صغار الموظفين ولن تفتقدهم، وسيتركون العمل بالشركة على أية حال".

بدا على أعضاء مجلس الإدارة في البداية أنهم سيتمنون له الحظ الوافر في مغامرته، لكن بعد مداولة سرية بينهم، عرض عليه المديرون أن تأخذ شركة أبل حصة ١٠٪ من أسهم الشركة الجديدة وأن يبقى جوبز في مجلس إدارة شركة أبل.

تقابل جوبز في هذه الليلة مع موظفيه الخمسة مرة أخرى في منزله ليتناولوا العشاء، وصوت لصالح أخذ استثمار أبل، لكن أقتعه الآخرون بأن هذا أمر لا يتسم بالحكمة، واتفقوا على أن أفضل شيء يفعلونه هو أن يستقبلوا جميعاً في آن واحد وعلى الفور، ومن ثم يكون باستطاعتهم أن يقوموا بانطلاقة جديدة.

لذا قام جوبز بكتابة خطاب رسمي إلى سكالي مخبراً فيه إياه بأسماء الموظفين الخمسة الذين سيتركون العمل بالشركة، ووقعه بتوقيعه الصغير غير الواضح، وقاد

سيارته في الصباح التالي متوجهاً إلى شركة أبل وسلمه الخطاب قبل اجتماعه بالموظفين الساعة ٧,٣٠ صباحاً.

قال سكالى: "ستيف، إنهم ليسوا من صغار الموظفين".

رد جوبز: "حسناً، إنهم كانوا سيستقيلون على أية حال، وكانوا سيحضرون لتسليم استقالاتهم قبل التاسعة من صباح اليوم".

من وجهة نظر جوبز، كان يعتقد أنه قد تصرف بنزاهة؛ فلم يكن أحد من هؤلاء الخمسة رئيساً لأحد القطاعات أو عضواً في فريق سكالى للموظفين المتميزين، بل كانوا يشعرون جميعاً بأنهم مهمشون بعد الهيكلية الجديدة بالشركة. ولكن من وجهة نظر سكالى، كانوا من الموظفين المهمين، فقد كان بيدج من موظفى أبل القدامى، وكان لوين مفتاح الشركة لدخول سوق التعليم العالى، هذا بالإضافة إلى أنهم كانوا يعلمون بخطط الشركة لجهاز Big Mac (بيج ماك) الذى على الرغم من عدم قيامهم بإنتاجه، إلا أنه لا يزال من ملكيات الشركة الفكرية. ولكن على الرغم من احتقان وجه سكالى، لم يتم بمواصلة الجدل فى الموضوع، بل طلب من جوبز أن يبقى فى مجلس إدارة أبل، ورد عليه جوبز أنه سيفكر بالأمر.

ولكن عندما دخل سكالى إلى اجتماع الساعة ٧,٣٠ صباحاً مع موظفيه، وأخبر قادة الفرق بأسماء الذين رحلوا مع جوبز. حدثت جلبة شديدة، فقد شعر معظمهم بأن جوبز قد تخلى عن مهامه كرئيس لمجلس إدارة الشركة، وخانها خيانة لا تفتقر. صاح كامبل رداً على ما قاله سكالى: "يجب أن نظهر للناس كم أنه شخص محتال حتى يتوقف الجميع هنا عن وصفه بالقديس".

اعترف كامبل بأنه - بالرغم من أنه أصبح فيما بعد من كبار المدافعين عن جوبز وعضواً من أعضاء مجلس إدارة أبل الداعمين له - كان ثائراً ذاك الصباح، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد كنت غاضباً للغاية، خاصة عندما علمت أنه أخذ معه دائل لوين الذى أقام علاقات جيدة مع الجامعات، وكان دائماً ما يتذمر من صعوبة العمل مع ستيف، ومع ذلك رحل معه". كان كامبل غاضباً لدرجة أنه ترك الاجتماع وذهب ليتصل بـ لوين هاتفياً فى منزله، وعندما ردت عليه زوجة لوين قائلة إنه يستحم، رد عليها كامبل: "سأنتظر". بعد بضع دقائق، عندما قالت له زوجة لوين إنه لا يزال يستحم، رد كامبل مرة أخرى: "سأنتظر". عندما رد لوين أخيراً على الهاتف، سأله كامبل عما إذا كان الأمر صحيحاً، فاعترف لوين بأنه كذلك، فأغلق كامبل سماعة الهاتف دون أن يقول كلمة أخرى.

بعد أن سمع سكالى فورة غضب كبار موظفيه، قام باستطلاع رأى أعضاء مجلس الإدارة، فكانوا يشعرون بمثل ما شعر به الموظفون وهو أن جوبز خدعهم بوعده بأنه لن يسرق الموظفين المهمين. كان آرثر روك غاضباً بشكل خاص، فعلى الرغم من اتخاذ جانب

سكالى فى المواجهة الحاسمة التى حدثت يوم الذكرى، إلا أنه كان قادراً على تحسين علاقته الأبوية بـ جوبز، فقبل أسبوع واحد، كان قد دعا جوبز لأن يحضر صديقه إلى سان فرانسيسكو حتى يقابلها هو وزوجته، وتناول الجميع وجبة غداء رائعة فى منزل روك بمنطقة باسيفيك هايتس. لم يذكر له جوبز أمر الشركة التى كان يؤسسها؛ لذا شعر روك بأن جوبز خانة عندما سمع بأمرها من سكالى. ثار روك فيما بعد قائلاً: "لقد حضر إلى اجتماع مجلس الإدارة وكذب علينا، حيث أخبرنا بأنه يفكر بإنشاء شركة فى حين أنه فى حقيقة الأمر كان قد أسسها بالفعل. قال إنه سياتخذ قلة من صفار الموظفين، لكن اتضح أنه أخذ خمسة من كبار الموظفين". شعر ماركولا، بأسلوبه اللطيف، أيضاً بالإهانة، وقال: "لقد أخذ بعض أفضل المسؤولين التنفيذيين الذين نظم صفوفهم سراً قبل مغادرته. هذه ليست الطريقة التى تسير بها الأمور. لم يكن هذا أمراً يتم عن التهذيب".

وطوال إجازة نهاية الأسبوع حاول كل من أعضاء مجلس الإدارة وطاقم الإدارة إقناع سكالى بأنه يجب أن تثن شركة أبل الحرب على مؤسسها. أصدر ماركولا تصريحاً رسمياً يتهم فيه جوبز بالتصرف: "بصورة تخالف تصريحاته بأنه لن يعين أى موظفين مهمين من شركة أبل فى شركته". وأردف مندراً: "إننا ندرس ما يجب علينا عمله رداً على ذلك". واقتبست صحيفة *وول ستريت جورنال* مقولة كامبل عندما قال إنه: "ذهل وصُعق" من سلوك جوبز.

غادر جوبز اجتماعه بـ سكالى معتقداً بأن الأمور ستسير على خير ما يرام، لذا التزم الصمت، لكنه شعر بعد أن قرأ ما كُتب فى الجرائد بأنه يجب أن يرد؛ لذا اتصل هاتفياً ببعض المرسلين المفضلين لديه ودعاهم للحضور إلى منزله فى اليوم التالى ليختصمهم بتصريحات موجزة عن الأمر. ثم اتصل بـ آندى كانينجهام، التى تولت حملاته الدعائية بشركة ريجز ماكينا، حيث قالت عن هذا الأمر: "ذهبت إلى قصره الخالى من الأثاث فى وودسايد ووجدته مجتمعاً فى المطبخ مع زملائه الخمسة ووجدت أيضاً عدداً من المرسلين واقفين فى الحديقة. أخبرها جوبز بأنه بصدد إجراء مؤتمر صحفى مفصل وبدأ يخبرهم بالأشياء السيئة التى سيقولها. تخوفت كانينجهام وقالت له: "قد يرتد هذا بشكل سيئ عليك". فى آخر الأمر تراجع جوبز عن موقفه، وقرر أن يعطى المرسلين نسخة من خطاب استقالته وتحديد عدد محدود من التعليقات المسجلة على القليل من التصريحات اللطيفة.

فكر جوبز فى إرسال خطاب استقالته عبر البريد الإلكتروني، لكن أقتعته سوزان بارنيس بأن هذا سيكون فيه شئ من الاحتقار، لذا قاد جوبز سيارته متوجهاً إلى منزل ماركولا حيث وجد هناك آل أيزنستات، وحدثت مشادة كلامية استمرت لخمس عشرة دقيقة حين توجهت بارنيز، التى كانت تنتظر فى الخارج، إلى باب المنزل لتأخذ جوبز

بعيداً قبل أن يتفوه بأى شيء قد يندم عليه فيما بعد. ترك جوبز وراءه الخطاب الذى كان قد كتبه على جهاز Macintosh (ماكتوش) وطبعه على طابعة LaserWriter (ليزر رايتير) الجديدة:

١٧ سبتمبر ١٩٨٥

عزيزى مايك:

لقد حملت صحف هذا الصباح أخباراً بأن شركة أبل تعتزم تنحيتى عن منصب رئيس مجلس الإدارة. أنا لا أعلم مصدر هذه الأخبار ولكنها مضللة للرأى العام وغير منصفة بالنسبة لى.

لعلك تتذكر من اجتماع مجلس الإدارة يوم الخميس الماضى أننى صرحت بأننى قد قررت أن أنشئ شركة جديدة وأننى قدّمت رسمياً استقالتي من منصب رئيس مجلس الإدارة.

رفض مجلس الإدارة استقالتي وطلب منى أن أؤجلها لمدة أسبوع، ووافقت على فعل هذا فى ضوء التشجيع الذى عرضه علىّ المجلس فيما يتعلق بالشركة الجديدة واحتمال أن شركة أبل ستستثمر فيها. وفى يوم الجمعة، وبعد أن أخبرت جون سكالى بمن سينضم إلىّ من الشركة، أكد على رغبة شركة أبل فى مناقشة جوانب التعاون المحتمل بينها وبين شركتى الجديدة.

بعد ذلك أظهرت الشركة العداء لى ولشركتى الجديدة، وبناءً على ذلك فأنا أصر على قبول استقالتي على الفور ...

كما تعلم، فإن التعديل الهيكلى الأخير قد تركنى دون عمل أو قدرة على الاطلاع حتى على التقارير الإدارية العادية. إننى ما زلت فى الثلاثين من عمري وما زلت أرغب فى العمل وتحقيق الإنجازات.

بعد كل ما حققناه معاً، أرغب فى أن يكون انفصالنا سلمياً ومحترماً.

مع خالص تحياتي، ستيفن بي. جوبز

عندما ذهب أحد أعضاء الفريق المرافق إلى مكتب جوبز ليحزم له أغراضه، رأى إطار صورة ملقى على الأرض. كان فى الصورة جوبز وسكالى مندمجين فى حديث ودى، وكتب عليها إهداء يعود إلى سبعة أشهر ماضية: "إلى الأفكار العظيمة، والخبرات العظيمة، والصدقة العظيمة! جون". كان زجاج إطار الصورة مكسوراً، فقد طوحه جوبز عبر الغرفة قبل أن يرحل، ومنذ ذلك اليوم لم يتحدث مع سكالى مرة أخرى.

ارتفعت أسهم الشركة بالبورصة ما يقرب من نقطة كاملة، أو حوالي ٧٪، عندما أعلنت استقالة جوبز. شرح محرر الرسائل الإخبارية عن الأسهم التكنولوجية هذا الأمر قائلاً: "كان حاملو الأسهم من الساحل الشرقي قلقين من إدارة مجموعة من غريبي الأطوار من ولاية كاليفورنيا للشركة، والآن بعد رحيل كل من وزنيك وجوبز عنها، بدأ يشعر حاملو الأسهم هؤلاء بالراحة". لكن قال نولان بوشنيل، مؤسس شركة أتاري الذي كان مرشداً لـ جوبز منذ ١٠ سنوات خلت، لمجلة تايم إن شركة أبل ستفتقد جوبز كثيراً، حيث قال: "من أين سينبع إلهام شركة أبل الآن؟ هل ستصبح أبل فرعاً من فروع شركة بيبسي؟". بعد مرور عدة أيام من المحاولات الفاشلة للوصول إلى تسوية للخلاف القائم مع جوبز، قرر سكالى ومجلس إدارة شركة أبل أن يقاضوا جوبز "بتهمة خيانة الثقة". وقد وضحت الدعوى القضائية انتهاكات المدعى عليه كالتالى:

- إلى جانب إخلاله بالتزاماته نحو شركة أبل، قام جوبز، أثناء توليه منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل وكموظف يتظاهر بالولاء للشركة ... بالتالى:
- (أ) التخطيط سراً لتكوين شركة ليناكس بها شركة أبل.
- (ب) التخطيط سراً لى تستفيد شركته المناهضة بطريقة غير قانونية من مخططات تصميمات شركة أبل لتطوير مشروع منتج الجيل الجديد وتسويقه.
- (ج) استمالة موظفين مهمين ودفعهم لترك العمل فى شركة أبل.

فى هذا الوقت كان جوبز يمتلك ٦,٥ مليون سهم من أسهم شركة أبل، أى ما يوازى ١١٪ من الشركة، وكانت قيمتها تساوى ١٠٠ مليون دولار. بدأ جوبز فى بيع أسهمه، حتى باعها كلها خلال خمسة أشهر، واحتفظ بسهم واحد فقط حتى يتمكن من حضور اجتماع حاملى الأسهم وقتما يشاء. كان جوبز يستشيط غضباً، وهذا ما انعكس على رغبته الشديدة فى إنشاء ما أراده أن يكون - بغض النظر عن كيفية تحقيق ذلك - شركة منافسة. قالت جوانا هوفمان التى عملت بالشركة الجديدة لمدة وجيزة: "لقد كان غاضباً من أبل، وكان يضع نصب عينيه السوق التعليمية، حيث كانت أبل مسيطرة على هذه السوق. كان ستيف توافاً إلى الانتقام، وكان يقوم بهذا بدافع الانتقام".

لم يكن يرى جوبز الأمر بهذه الطريقة، فقد قال فى حوار مع جريدة نيوزويك: "لم أكن أحمل فى قلبى أية ضغينة". دعا جوبز مراسليه المفضلين مرة أخرى إلى منزله فى وودسايد، لكن لم تكن آندى كائنيجهام موجودة لتجبره على أن يكون حريصاً، ونفى عن نفسه تهمة الاستيلاء على الموظفين الخمسة من شركة أبل بطريقة ملتوية قائلاً لمجموعة الصحفيين الذين كانوا منتشرين فى حجرة معيشته الخالية من الأثاث: "هؤلاء

الأشخاص هم من قاموا بالاتصال بي، وكانوا يفكرون في ترك العمل بالشركة، فلشركة أبل طريقتها في إهمال الناس".

قرر أن يتعاون مع جريدة نيوزويك لتغطية جانبه من القصة وعرضها على الرأي العام، وقد كشف في اللقاء الصحفى الذى أجراه معهم عن الكثير من الأمور، حيث قال لهم: "إن أكثر شيء أبرع فى فعله هو إيجاد مجموعة من الأشخاص الموهوبين وأنجز الأمور بمساعدتهم"، وقال إنه سيظل دائماً متعلقاً بشركة أبل، حيث قال عن هذا الأمر: "سوف أتذكر شركة أبل دائماً كما يتذكر الرجل المرأة الأولى التى أحبها فى حياته". ولكنه على استعداد لأن يدخل فى حرب مع إدارتها عند الحاجة لذلك، حيث قال: "عندما يدعوك شخص ما باللص علانية، عليك أن ترد". إن تهديد إدارة شركة أبل بمقاضاته أمر شائن، ومحزن. الأمر الذى أظهر أن شركة أبل لم تعد شركة جريئة ومتمردة بعد الآن، وقال: "من الصعب التفكير فى أن شركة تساوى مليارى دولار ويعمل بها ٤٣٠٠ موظف لا تستطيع أن تناقض ستة أشخاص يرتدون الجينز".

وفى محاولة منه لخلق قصة مضادة لقصة جوبز، اتصل سكالى بـ ورنياك وأجبره على أن يتحدث للصحافة، حيث قال لجريدة تايم فى الأسبوع نفسه: "يامكان ستيف أن يكون شخصاً مهيناً ومؤذياً". وكشف عن أن جوبز طلب منه الانضمام إلى شركته الجديدة - بحيث تكون هذه طريقة مأكرة لتوجيه ضربة أخرى إلى إدارة أبل الحالية - لكنه لم يكن يريد المشاركة فى مثل هذه الألعاب ولم يرد على اتصال جوبز الهاتفى. وروى لجريدة سان فرانسيسكو كورنيكال كيف أن جوبز منع شركة فروج ديزاين من العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص به بحجة أنه قد يناقض منتجات شركة أبل. قال ورنياك: "إننى أتطلع إلى رؤية منتج رائع يخرج إلى النور وأتمنى له التوفيق، لكن استقامته هى الأمر الذى لا أثق به".

الاعتماد على نفسك

قال آرثر روك فيما بعد: "إن أفضل شيء حدث لـ ستيف فى حياته كان عندما فصلناه من الشركة، وقلنا له اغرب عن وجهنا". كانت النظرية التى تشاركها الكثيرون هى أن هذه القسوة الأبوية قد جعلته أكثر حكمة ونضجاً، لكن لم يكن الأمر بهذه البساطة، ففى الشركة التى أسسها بعد أن طُرد من أبل، كان جوبز قادراً على إطلاق العنان لجميع غرائزه، الجيد منها والسيئ. لقد كان حراً، وكانت النتيجة مجموعة من المنتجات المذهلة التى كانت تلاقى الفشل الذريع فى السوق. كانت هذه تجربة تعليمية حقيقية. إن ما أعد

جوائز للنجاح الباهر في الفصل الثالث من حياته ليس طرده من الفصل الأول منها؛ من شركة أبل، بل الإخفاقات اللامعة التي منى بها في الفصل الثاني من حياته. كانت الفريزة الأولى التي أطلق لها العنان هي شغفه بالتصميم، وكان الاسم الذي اختاره لشركته مستقبلياً إلى حد ما: Next (نيكست) وتعنى القادم أو التالي. ولكي يجعل الشركة أكثر تميزاً، قرر أنه يحتاج إلى شعار عالمي؛ لذا قرر السعي وراء عميد شعارات المؤسسات، بول راند، مصمم الجرافيك من بروكلين الذي بوصله إلى الحادية والسبعين من عمره كان قد صمم بعض أشهر شعارات المؤسسات في تاريخ العمل التجاري، ومن ضمنها إسكوير، وآي بي إم، وويستجهاوس، وإيه بي سي، ويوبى إس. كان راند متعاقداً مع شركة آي بي إم، وقال له مشرفوه إنه سيكون هناك تضارب إذا ما قام بتصميم شعار شركة حاسب أخرى، لذا رفع جوائز سماعة الهاتف ليتصل بالمدير التنفيذي لشركة آي بي إم، جون أكرز. لكنه كان خارج البلاد، لكن كان جوائز مصراً بشدة حتى إنه استطاع أن يصل إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، بول ريزو. وبعد يومين توصل ريزو إلى أنه لا طائل من مقاومة جوائز، وأعطى الإذن لـ راند بأن يقوم بالعمل.

استقل راند الطائرة إلى بالو ألتو وقضى وقته في التمشية مع جوائز والاستماع إلى رؤيته. قال جوائز في إحدى المرات إن جهاز الحاسب يجب أن يكون مكعباً. لقد أحب جوائز ذلك الشكل الهندسي؛ فقد كان مثاليًا وبسيطاً، لذا قرر راند أن الشعار سيكون مكعباً، وسيكون مائلاً بزاوية ٢٨ درجة. عندما سأل جوائز عن الخيارات المتاحة للتفكير بها أجابه راند أنه لم يتم بتجهيز خيارات مختلفة للمعلاء من قبل، حيث قال لـ جوائز: "سوف أحل لك مشكلتك وسوف تدفع لي أجرى، ولك الخيار في أن تستخدم ما أنتجت أو تحبه جانباً، لكنني لن أجهز لك مجموعة من الخيارات، وفي كلتا الحالتين سوف تدفع لي أجرى".

أعجب جوائز بطريقة التفكير هذه، لذا قام بأمر يشبه المجازفة، فقد كان على الشركة أن تدفع مبلغ ١٠٠ ألف دولار مقابل تصميم واحد. قال جوائز: "لقد كانت علاقتنا تتسم بالوضوح. لقد كان نقياً نقاء الفنان، ولكنه كان بارعاً في حل مشكلات المؤسسات. كان مظهره صارماً وأجاد لعب دور البخيل لكنه كان طيب القلب". وكان هذا أحد أفضل الإطراءات التي قالها جوائز في حياته: نقاء الفنان.

استغرق الأمر من راند أسبوعين فقط، وطار عائداً ليسلم النتائج إلى جوائز في منزله في وودسايد. في البداية تناولوا الغداء معاً، ثم سلمه راند كتيباً أنيقاً وزاهياً عبر عن طريقة تفكيره، وفي النهاية عرض راند الشعار الذي اختاره. دُكر في الكتيب: "يُظهر تصميم الشعار تدرج الألوان، والاتجاه ويعتبر دراسة في تباين الألوان. يميل الشعار بزاوية أنيقة، وهو يمتلئ برفع الكلفة والود والعفوية الذين تجدهم في طابع رأس

السنة والسلطة التي تجدها في الأختام". قُسمت كلمة NeXT إلى سطرين لتملاً أحد أوجه المكعب المربعة، مع كتابة حرف e كحرف صغير. شرح كُتيب راند أن هذا الحرف برز ليعبر ضمناً عن education (التعليم)، excellence (التميز) ... $e=mc^2$ (معادلة نظرية النسبية: الطاقة = الكتلة × مربع سرعة الضوء)".

من الصعب في معظم الأحيان أن تتوقع رد فعل جوبز على عرض تقديمي. فقد يقول عنه إنه سيئ أو عبثي، لا يمكن لأحد أن يتوقع أي اتجاه سيسلكه، ولكن مع مصمم أسطوري مثل راند، فإن الاحتمال الأكبر أن جوبز سيقبل العرض. نظر جوبز إلى الصفحة الأخيرة، ثم نظر إلى راند وعانقه. كان بينهما خلاف لطيف: استخدم راند اللون الأصفر الداكن في تلوين حرف "e" على الشعار لكن جوبز أراد أن يكون لون أصفر فاتحاً أكثر وتقليدياً أكثر. ضرب راند الطاولة بقبضته قائلاً: "إنني أقوم بهذا العمل منذ ٥٠ عاماً، وأنا أدري جيداً ما أفعله". ومن ثم تراجع جوبز عن قراره.

لم تحصل الشركة على شعار جديد فحسب، بل على اسم جديد أيضاً، فهي لم تعد Next بعد الآن، بل أصبحت NeXT. قد لا يستطيع الآخرون فهم الحاجة لهذا الشعار، وسيدفعون فيه أقل كثيراً من ١٠٠ ألف دولار. لكن بالنسبة إلى جوبز كان هذا يعني أن شركة نيكست تبدأ حياتها بشعور وهوية عالميين، حتى لو لم تكن قد أنتجت منتجها الأول بعد وكان ماركولا هو من علمه أن الشركة العظيمة يجب أن تكون قادرة على أن تستمد قيمتها من الانطباع الأول الذي تُخلفه.

وافق راند على تصميم بطاقة عمل لـ جوبز كشيء إضافي، وكانت بطاقة زاهية الألوان، وأعجب جوبز بها، لكن انتهى بهما الأمر في جدل مطول وساخن حول موضع النقطة بعد حرف P. في Steven P. Jobs (ستيفن بي. جوبز). وضع راند النقطة على يمين حرف P، كما لو كانت لتظهر إذا طُبعت بالمعدن. كان جوبز يفضل أن تكون النقطة إلى اليسار قليلاً، تحت دوران حرف "P". كما لو كانت مطبوعة رقمياً. قالت سوزان كير مستعمدة ذكرى هذا الموقف: "كان نقاشاً حامياً على أمر صغير نسبياً"، وفاز جوبز في هذا الخلاف.

ولتحويل شعار شركة NeXT (نيكست) إلى مظهر المنتجات الحقيقية، احتاج جوبز إلى مصمم صناعي يثق به، لذا تحدث مع القليل من المرشحين، لكن لم يبهره أي منهم مثلما أبهره المصمم البافاري الذي أحضره ليعمل في شركة أبل: هارتموت إسلينجر، والذي أنشأت شركته المسماة فروج ديزاين متجرراً في وادي السيليكون، والذي وقع مع شركة أبل، بفضل جوبز، عقداً مربحاً. يُعد سماح شركة أي بي إم لـ بول راند بأن يعمل لحساب شركة نيكست معجزة صغيرة رأت النور بسبب اعتقاد جوبز بأنه يمكن تحريف

الواقع، لكنها كانت تعتبر أمراً هيناً مقارنة باحتمالية تمكنه من إقناع شركة أبل بالسماح لإسلينجر بالعمل لصالح شركة نيكست.

لكن هذا لم يمنع جوبز من المحاولة، ففى بداية شهر نوفمبر عام ١٩٨٥، وبعد خمسة أسابيع من إقامة شركة أبل دعوى قضائية ضده، كتب جوبز خطاباً إلى أيزنستات طالباً منه الإذن قائلًا: "لقد تحدثت مع هارتموت إسلينجر فى عطلة نهاية الأسبوع واقترح على أن أكتب إليك مذكرة أشرح فيها سبب رغبتى فى العمل معه هو وشركة فروج ديزاين لتصميم منتجات شركة نيكست الجديدة". وكان ما يدعو إلى الدهشة أن جوبز تحجج بأنه لم يكن يعلم ما تمتلكه شركة أبل فى مصانعها لكن إسلينجر كان يعلمها، حيث قال: "لا تمتلك شركة نيكست أدنى فكرة عن توجهات تصميمات شركة أبل المستقبلية، ولا أى من شركات التصميم التى قد تتعامل معها، لذا فمن المحتمل أن تقوم تلك الشركات بمصادفة بتصميم منتجات مشابهة. إن من أولويات شركتى أبل ونيكست الاعتماد على حرفية هارتموت للتأكد من تلافى حدوث ذلك". تذكر أيزنستات أنه ذهل من مدى جراءة جوبز، ورد بغشونة قائلًا فى خطابه: "لقد عبرت من قبل عن قلقى بالنيابة عن شركة أبل من تورطك فى استخدام المعلومات التجارية السرية لشركة أبل، ولم يخفف خطابك هذا القلق بأية طريقة، بل فى حقيقة الأمر لقد زاد من قلقى لأنك صرحت بأنك: "لا تمتلك أدنى فكرة عن تصميمات شركة أبل الحالية أو المستقبلية"، وهو تصريح غير صحيح". إن ما جعل الطلب أكثر إثارة لدهشة أيزنستات هو أنه صادر من جوبز الذى، قبل عام واحد فقط، أجبر شركة فروج ديزاين على ترك العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ ورنياك.

أدرك جوبز أنه لى يعمل مع إسلينجر (من بين أسباب أخرى)، سيكون من الضروري أن يحل الخلاف القانونى الذى بينه وبين أبل. ولحسن الحظ كان سكالى مستعداً لهذا، وفى يناير عام ١٩٨٦ توصلا إلى اتفاق ودى لا تتخلله أية خسائر مادية. وافقت شركة نيكست على مجموعة من القيود مقابل تنازل شركة أبل عن دعواها القضائية: أن يتم تسويق منتجها على أنه محطة عمل عالية الإمكانيات، وأن يتم بيعه بشكل مباشر إلى الكليات والجامعات، وألا يتم تسليمه قبل شهر مارس عام ١٩٨٧. أصرت شركة أبل أيضًا على "ألا يستخدم جهاز شركة نيكست أى نظام تشغيل متوافق مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)"، على الرغم من ذلك يمكن القول إن شركة أبل كانت ستستفيد جيدًا لو أنها قد أصرت على العكس.

استمر جوبز بعد انتهاء أمر التسوية فى السعى خلف إسلينجر حتى فسخ عقده مع شركة أبل مما سمح لشركة فروج ديزاين بأن تعمل مع شركة نيكست فى نهاية عام ١٩٨٦. أصر إسلينجر على حرية التصرف مثل بول راند، حيث قال: "أحيانًا عليك استعمال

العصا عند التعامل مع ستيف". كان إسلينجر فتاناً، مثل راند؛ لذا كان جوبز على استعداد لأن يعطيه الصلاحيات التي يحرم الآخرين منها.

أمر جوبز بأن يكون الحاسوب على شكل مكعب مثالي، ويكون طول كل جانب قدمًا واحدة وجميع زواياه ٩٠ درجة بالضبط، فقد كان يجب شكل المكعبات الهندسية، حيث إنها كانت تتسم بالجاذبية وكانت تبدو مثل ألعاب الأطفال. ولكن كان شكل المكعب مثلاً يحمل بصمة جوبز على انتصار الرؤية التصميمية على الاعتبارات الهندسية. كان يجب تعديل اللوحات الإلكترونية، التي كانت متوافقة إلى حد كبير مع شكل علبة البييتزا التقليدي، ووجب تصغيرها حتى يمكن وضعها في الحاوية المكعبة.

العقبة الكبرى كانت في أن مثالية شكل المكعب جعلت تصنيعه صعباً، فمعظم الأجزاء التي كانت تُسبك في قوالب كانت زواياها تزيد قليلاً على ٩٠ درجة حتى يمكن إخراجها بسهولة من القالب (كما هو الوضع عند إخراج كعكة من مقلاة تزيد زوايا حوافها على ٩٠ درجة). لكن أمر إسلينجر، ووافق جوبز بحماس، بأنه يجب ألا تكون هناك "زوايا سحب" لأنها ستدمر مثالية المكعب، لذا كان يجب تصنيع الجوانب منفصلة باستخدام قوالب تتكلف ٦٥٠ ألف دولار في ورشة متخصصة بمدينة شيكاغو. كان شغف جوبز بالكمال خارج على السيطرة، فعندما لاحظ خطأ صغيراً يظهر على الهيكل سببته القوالب، استقل الطائرة متجهاً إلى شيكاغو وأقنع مشكل المعادن بأن يبدأ من جديد وبشكل مثالي. قال أحد المهندسين: "لا يتوقع الكثير من مشكلي المعادن حضور أحد المشاهير إليهم". جعل جوبز الشركة تشتري ماكينة سنفرة تساوي ١٥٠ ألف دولار لتزيل جميع العلامات التي سببتها أسطح القوالب وأصر على أن تكون حاوية الماغنيسيوم سوداء لا تلمع مما جعلها أكثر قابلية لإظهار العيوب.

كان جوبز مهووساً على الدوام بأن تكون أجزاء المنتج غير المرئية على قدر جمال واجهته نفسه كما علمه والده أثناء بنائهما للسور معاً. قام بهذا الأمر أيضاً بشكل مفرط عندما وجد أنه سيد القرار بشركة نيكست، حيث راعى أن تكون المسامير التي بداخل الجهاز مطلية بطلاء باهظ الثمن، بل أصر على دهان سطح الحاوية المكعبة الداخلى باللون الأسود غير اللامع، على الرغم من أنه لن يظهر إلا إلى عمال الصيانة.

وصف جون نوسيرا، الذي كان يكتب وقتها في صحيفة إسكوير، حساسية جوبز خلال اجتماع مع موظفي شركة نيكست قائلاً:

ليس من الصحيح أن نقول إن جوبز قد حضر اجتماع الموظفين هذا؛ لأنه لا يحضر أى شيء حتى نهايته؛ حيث تعد الحركة الدائمة إحدى طرق سيطرته على مسار العمل. ففي لحظة ما تجده جاثياً على ركبته أمام مقعده، بعد ذلك بدقة تجده جالساً عليه، ثم تجده بعد ذلك واقفاً بعيداً عن مقعده تماماً يكتب شيئاً ما بسرعة على السبورة التي خلفه. إنه يمتلك الكثير

من الأساليب التي تميزه، فهو يقضم أظافره، ويحقد بإمعان دون أن يظرف له جفن إلى من يحادثه مهما كان قدره. ويدها، المصفرتان قليلاً بشكل لا يمكن تفسيره، تتحركان بشكل مستمر.

الأمر الرئيسي الذي صدم نوسيرا هو "افتقاد جوبز شبه المتعمد للكياسة"، فقد كان الأمر يتعدى مجرد عدم قدرته على إخفاء آرائه عندما يقول الآخرون شيئاً يعتقد أنه غبي؛ كان الأمر استعداداً واعياً، بل حماسة مفرطة، لإحباط الناس وإذلالهم وإظهار أنه أذكى منهم، فعلى سبيل المثال، عندما قدم له دانيال لوبن أحد مخططات المؤسسة، قلب نظره فيها وقال: "هذه المخططات عبارة عن هراء". ما زالت حالته المزاجية تتقلب بجموح، مثلما كان في شركة أبل، ففى إحدى المرات حضر أحد الممولين أحد اجتماعاته فأطرى عليه جوبز من أجل: "العمل العظيم الرائع الذي قام به"، مع أنه كان قد قال له فى اليوم السابق: "هذه الصفقة هراء".

كان من بين موظفى شركة نيكست العشرة الأوائل مهندس ديكور قام بتصميم مقرها الأول فى بالو ألتو. بالرغم من أن جوبز كان قد استأجر مبنى مصمماً بأناقة وطبقاً للعمارة الحديثة، إلا أنه هدمه وأعاد بناءه بالكامل، حيث استبدل بالحوائط الزجاج، وأزيلت السجاجيد وحل محلها أرضيات خشبية فاتحة اللون. وتم تكرار العملية عندما انتقلت شركة نيكست إلى مقر أكبر فى مدينة ريدوود عام ١٩٨٩. على الرغم من أن المبنى كان جديداً تماماً، أصر جوبز على إزالة المصاعد حتى يصبح مدخل الرواق أكثر إثارة. وكلف المهندس المعماري "آى إم بى" بتصميم سلم ضخم يبدو كما لو كان طائرًا فى الهواء لوضعه فى منتصف الرواق. قال المقاول إن هذا السلم لا يمكن بناؤه، فقال جوبز إنه من الممكن بناؤه، وقد كان. وبعد هذا بأعوام استخدم جوبز هذه السلالم كعلامة مميزة لمتاجر شركة أبل.

الحاسوب

خلال أشهر شركة نيكست الأولى، طاف جوبز ودانيال لوبن، وعادة ما كان يصحبهما عدد من زملائهما، على الجامعات لجمع الآراء. وتقابلوا فى جامعة هارفارد مع ميتش كابور، رئيس شركة لوتس سوفت وير، وتناولوا معه الغداء فى مطعم هارفست، وأثناء وضع كابور للزبد على الخبز، سأله جوبز: "هل سمعت من قبل عن الكوليسترول؟"، فرد عليه كابور قائلاً: "سوف أعقد معك صفقة. لا تتطرق إلى موضوع عاداتى الغذائية ولن أتطرق إلى موضوع شخصيتك"، وقد قال كابور ذلك على سبيل المزاح، ولكن كما قال كابور فيما

بعد: "لم تكن العلاقات الإنسانية هي ما يبرع فيه جوبز". وافقت لوتس على تطوير نظام تشغيل لشركة نيكست.

رغب جوبز في أن يدرج عددًا من المحتويات المفيدة في الجهاز، لذا قام مايكل هاوولي، أحد المهندسين، بعمل قاموس رقمي. وترامى إلى مسامحة أيضاً أن أحد أصدقائه في مطابع جامعة أكسفورد يعمل على الإعداد لطباعة إصدار جديد من أعمال شكسبير، وكان هذا يعني أنه قد توجد نسخة رقمية يمكن أن يحصل عليها، ومن ثم يدرجها في ذاكرة حاسوب شركة نيكست، قال هاوولي: "لذا اتصلت بـ ستيف وأخبرته عن هذا الأمر، فقال لي إن هذا الأمر سيكون رائعاً، ثم استقلنا الطائرة معاً إلى أكسفورد". وفي يوم ربيعي جميل عام ١٩٨٦، قابلا صديق هاوولي في المبنى الرئيسي لدار النشر الواقعة في منتصف جامعة أكسفورد، حيث قدم جوبز عرضاً بـ ٢٠٠٠ دولار لشراء الإصدار الجديد بالإضافة إلى ٧٤ سنتاً من قيمة كل جهاز مباع مقابل الحصول على حقوق نشر إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير، وقال جوبز: "إنها لصفقة جيدة لكم، فسوف تكونون من الرواد؛ لأن هذا الأمر لم يتم عمله من قبل". وافقت الجامعة على المبدأ ثم ذهبوا للعب البولينج في مقهى قريب اعتاد أن يجلس عليه اللورد بايرون فيما مضى. وبحلول الوقت الذي سيري فيه جهاز شركة نيكست النور سيكون محتوياً على قاموس وقاموس كلمات معانى وقاموس أكسفورد للاقتباسات، مما سيجعله رائداً في مجال الكتب الإلكترونية التي يمكن البحث فيها.

بدلاً من أن يستخدم الرقاقات الجاهزة في جهاز نيكست، جعل جوبز مهندسيه يقومون بتصميم رقاقات أخرى يمكن دمج مجموعة من الوظائف على الرقاقة الواحدة. كان هذا الطلب صعب التحقيق، ولكن جوبز جعله مستحيلاً إلى حد ما بسبب مراجعته المستمرة للوظائف التي يريد من الرقاقات القيام بها. وبعد عام كامل اتضح أن هذا الأمر مضيعة كبيرة للوقت.

أصر جوبز أيضاً على بناء مصنعه المستقبلي المشغل آلياً بالكامل – تماماً مثل المصنع الذي كان يديره لتصنيع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكنه لم يتعلم شيئاً من تلك التجربة، ففي هذه المرة أيضاً وقع في الخطأ نفسه، ولكن بصورة أشد. فقد دُهنّت الآلات والمعدات الآلية وأعيد دهانها طبقاً لهوسه بتنسيق الألوان، ودُهنّت الحوائط باللون الأبيض كحوائط المتاحف كما كانت في مصنع Macintosh (ماكنتوش)، واشترى مقاعد جلدية سوداء بقيمة ٢٠٠٠٠ دولار وسلماً مصنوعاً خصيصاً كالذي وضعه في مقر الشركة الرئيسي. أصر جوبز على أن يكون اتجاه سير اللوحات الإلكترونية على آلات خط التجميع الذي يبلغ طوله ١٦٥ قدماً من اليسار إلى اليمين حتى يبدو شكلها أفضل للزوار الذين سيشاركونها من منصة العرض، ويتم وضع اللوحات الخالية في أحد طرفي خط

التجميع وبعد ٢٠ دقيقة تخرج من الطرف الآخر لوحات كاملة دون أن يلمسها إنسان. وتعتمد العملية على المبدأ الياباني الذي يُسمى كانبان، والذي يعمل على أساس أن الآلة لا تقوم بمهمتها إلا إذا كانت الآلة التي تليها على خط الإنتاج مستعدة لاستلام قطعة أخرى.

لم يظهر تقلب جوبز المزاجي أثناء تعامله مع الموظفين، حيث يتذكر تريبل هذا الأمر قائلاً: "كان جوبز يُظهر تواضعاً جذاباً بطريقة أثبتت فاعليته في معظم الأحوال". ولكن في بعض الأحيان لم يكن كذلك، فأحد المهندسين، دايفيد بولسن، كان يعمل لمدة ٩٠ ساعة في الأسبوع طوال الأشهر العشر الأولى لشركة نيكست، واستقال عندما "دخل ستيف في عصر أحد أيام الجمعة وأخبرنا بأنه غير منبهر بما يفعله". وعندما سُئل في أحد الحوارات الصحفية لجريدة بزنس ويك عن سبب معاملته للموظفين بمثل هذه القسوة، أجاب أن هذا في مصلحة الشركة، حيث قال: "من بين مسؤولياتي أن أكون معيار الجودة، وبعض الناس غير معتادين على البيئة التي يكون فيها التميز هو المعيار"، ولكنه حافظ على روحه وجاذبيته. كان هناك الكثير من الرحلات الميدانية، وزيارات من أساتذة الأكيدو، والاعتكاف خارج موقع العمل. وكانت لا تزال في داخله رواسب القرصنة. عندما قامت شركة أبل بفسخ عقدها مع شيات/داي، الشركة التي صممت إعلان "١٩٨٤" وسحبت إعلان: "مرحباً أي بي إم - بصدق". اشترى جوبز صفحة كاملة في جريدة وول ستريت جورنال ونشر فيها إعلاناً قال فيه: "هنياً لكم شركة شيات/داي بصدق... لأنني أضمن لكم: أن هناك حياة بعيداً عن أبل".

ربما كان وجه التشابه بين أيام عمل جوبز في شركة نيكست وأيام عمله في شركة أبل هو أن جوبز أحضر معه نطاق تحريف الواقع الخاص به، وقد ظهر هذا خلال معتزل الشركة الأول بمنتجع بيبل بيتش في أواخر عام ١٩٨٥، والذي أعلن فيه جوبز أن حاسوب شركة نيكست الأول سيتم شحنه بعد ١٨ شهراً. كان من الواضح أن هذا التاريخ مستحيل، ولكنه رفض اقتراح أحد المهندسين بأنه من الأفضل أن يكونوا واقعيين ويخططوا لشحن الجهاز عام ١٩٨٨، وقال: "إذا قمنا بذلك، فإن العالم لن يقف ساكناً في موضعه، وسيسبقنا التطور التكنولوجي، وسيكون علينا أن نلقى العمل الذي قمنا به بأكمله في سلة المهملات".

كانت جوانا هوفمان، أحد أعضاء فريق Macintosh (ماكنتوش) القدامى واحدة من الذين يستطيعون تحدى جوبز، وقد قامت بهذا، حيث قالت أثناء ما كان جوبز يقف أمام السبورة البيضاء: "إن لتحريف الواقع قيمته التحفيزية، وأظن أنه أمر جيد، ولكن عندما يتعلق الأمر بتحديد تاريخ بطريقة تؤثر على تصميم المنتج، فإننا بذلك قد قمنا في مشكلة كبيرة". لم يوافقها جوبز وقال: "أعتقد أنه علينا أن نثبت أقدامنا بطريقة ما،

إذا فاتنا التقدم التكنولوجي، فسوف تبدأ مصداقيتنا في التآكل". وما لم يقله جوبز، مع أن الجميع يشكون في أنه يقصده، هو أنهم إذا فاتتهم مواعيد التسليم فقد ينتهي المال الذي يمتلكونه، حيث قدم جوبز ٧ ملايين دولار من ماله الخاص، ولكن بمعدل استهلاكهم الحالي سوف ينتهي هذا المبلغ خلال ١٨ شهرًا إذا لم يستطيعوا الحصول على أية إيرادات من المنتجات المباعة.

بعد ثلاثة أشهر، عندما عادوا إلى منتج بيبل بيتش من أجل معتزلهم التالي. بدأ جوبز قائمة أولوياته بمقولة: "لقد انتهى شهر العسل". وخلال معتزلهم الثالث في سونوما في سبتمبر ١٩٨٦، اختفى الجدول الزمني، وبدا من الواضح أن الشركة ستقع في ضائقة مالية.

بيرو يهب للنجدة

في أواخر عام ١٩٨٦ بعث جوبز عرضًا إلى شركات رأس المال المغامر عارضًا عليها نسبة ١٠٪ من أسهم شركة نيكست مقابل ٣ ملايين دولار مما يعني أنه قدر قيمة الشركة بـ ٣٠ مليون دولار، وهو رقم من اختراع جوبز ومخالف للواقع. كان رأس المال الذي ضح بالشركة حتى ذلك الوقت أقل من ٧ ملايين دولار، وكانت الشركة لا تقدم شيئًا سوى الشعار الأنيق والمكاتب التي تتوافق مع الذوق الحديث. لم يكن لدى الشركة أي إيراد أو منتجات ولا شيء يبدو أنها ستحققه في المستقبل. ولا عجب من أن جميع المستثمرين تجاهلوا عرض الاستثمار المعروف عليهم.

لكن كان هناك مغامر واحد ميهور بـ جوبز وهو روس بيرو، الرجل ضئيل الحجم من ولاية تكساس الذي أسس شركة إلكترونيك داتا سيستمز ثم باعها بعد ذلك إلى شركة جنرال موتورز مقابل ٤، ٢ مليار دولار، وحدث أنه كان يشاهد فيلمًا وثائقيًا على قناة بي بي إس بعنوان *The Entrepreneurs* (رواد الأعمال)، والذي قدم فقرة عن جوبز وشركة نيكست في نوفمبر عام ١٩٨٦، وعلى الفور أحس بأوجه الشبه بينه وبين جوبز وجماعته، لدرجة أنه قال أثناء مشاهدته لهم على التلفاز: "لقد كنت أكمل الجمل التي يقولونها". كانت هذه هي الجملة نفسها التي كان سكالى يستخدمها في أغلب الأحيان، لذا قام بيرو بالاتصال بـ جوبز هاتفياً في اليوم التالي وقدم لـ جوبز عرضه قائلاً: "إذا احتجت إلى مستثمر، فاتصل بي".

كان جوبز يحتاج إلى مستثمر بالفعل وبشدة، ولكنه كان حريصًا على ألا يظهر ذلك، لذا فقد انتظر لمدة أسبوع قبل أن يرد على اتصال بيرو. أرسل بيرو عددًا من محطليه لقياس حجم شركة نيكست، ولكن اهتم جوبز بأن يتعامل بشكل مباشر مع بيرو. قال

بيرو لاحقاً إن أحد الأمور التي ندم عليها في حياته هو أنه لم يشتري شركة مايكروسوفت أو حصة كبيرة منها عندما حضر الشاب بيل جيتس لزيارته في دالاس عام ١٩٧٩. في الوقت نفسه الذي اتصل فيه بيرو بـ جوائز، كانت مايكروسوفت قد عرضت أسهمها للاكتتاب العام بقيمة مليار دولار، وفقد بيرو فرصة الحصول على ثروة طائلة والقيام بمغامرة مسلية، وكان مصراً على ألا يقع في هذا الخطأ مرة أخرى.

عرض جوائز على بيرو عرضاً تبلغ قيمته ثلاثة أضعاف قيمة العرض الذي قدمه إلى المستثمرين المغامرين منذ بضعة أشهر، فقد كان على بيرو أن يدفع ٢٠ مليون دولار ليحصل على ١٦٪ من إجمالي أسهم الشركة، بعد أن أضاف جوائز ٥ ملايين دولار أخرى، وكان هذا يعني أن قيمة الشركة ستبلغ ١٢٦ مليون دولار، ولكن كان المال هو آخر شيء يفكر فيه بيرو. وبعد اجتماعه مع جوائز، أعلن بيرو أنه موافق، حيث قال لـ جوائز: "أنا أختار الفرسان، والفرسان يختارون الخيول ويقودونها. إنكم أيها الشباب هم من أراهن عليهم، وهذا أمر عليكم وضعه في اعتباركم".

أضاف بيرو لشركة نيكست شيئاً ذا قيمة مماثلة تقريباً للعشرين مليون دولار التي أضافها للشركة: كان بيرو جديراً بأن يتم الاستشهاد به، وكان قائداً مفعماً بالحيوية للشركة مما أعطى للشركة بعض المصداقية بين البالغين، حيث قال في حوار لصحيفة نيويورك تايمز: "فيما يتعلق بالشركات الناشئة، تعتبر هذه الشركة هي أقل الشركات التي تتطوى على مخاطرة من بين الشركات التي رأيتها طوال ٢٥ عاماً في مجال صناعة أجهزة الحاسب. إن لدينا أناساً متمرسين في صناعة مكونات الحاسب - إنه يخلب لبهم. إن ستيف وفريق شركة نيكست بأكمله هم أكثر مجموعة تشد الكمال رأيتها في حياتي".

اندمجت هذه القصص وغيرها من القصص في قصة جوائز الأسطورية التي كان يقصها بيرو حيثما ذهب، ففي اجتماع بنادى الصحافة القومي في واشنطن، حول بيرو قصة حياة جوائز إلى إحدى الحكايات الأسطورية التي يمكن أن تحكى عن رجل شاب.

كان فقيراً لدرجة أنه لم يستطع تحمل مصاريف الجامعة، وكان يعمل في مرآب منزله ليلاً، وكان يلعب بالرقاقات الإلكترونية التي كان يهاها. دخل عليه والده - الذي يشبه إحدى شخصيات لوحات نورمان روكويل - في أحد الأيام وقال له: "ستيف، إما أن تصنع شيئاً يمكنك بيعه أو أن تحصل على وظيفة". وبعد ٦٠ يوماً، وهى الصندوق الخشبي الذي صنعه له والده، قام باختراع حاسوب أبل الأول، واستطاع خريج المرحلة الثانوية هذا أن يغير العالم.

كانت العبارة الوحيدة الحقيقية في القصة هي تلك التي قال فيها إن بول جوائز كان يشبه إحدى شخصيات لوحات روكويل، وربما العبارة الأخيرة التي قال فيها إن جوائز غير

العالم. من المؤكد أن بيرو اعتقد أنه، مثلما فعل سكالى، يرى نفسه فى جوبز، حيث قال بيرو لـ ديفيد رمنيك الصحفى بجريدة واشنطن بوست: "إن ستيف يشبهنى. ونحن نفكر بالطريقة نفسها، إننا توأما روح".

جيتس ونيكست

لم يكن بيل جيتس توأم روح ستيف جوبز، ولكن أفتعه جوبز بأن ينتج تطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش)، الأمر الذى ثبت مدى ربحيته لشركة مايكروسوفت. ولكن كان جيتس أحد المقاومين لنطاق جوبز لتحريف الواقع، ونتيجة لهذا قرر ألا يقوم بتطوير برامج معدة خصيصاً لأجهزة شركة نيكست. كان جيتس يذهب إلى كاليفورنيا لحضور عروض توضيحية دورية، ولكنه كان يعود فى كل مرة دون أن يشعر بالانبهار، قال فى أحد اللقاءات الصحفية لمجلة فورتشن: "كان جهاز ماكنتوش فريداً بحق، ولكننى شخصياً لا يمكننى استيعاب ما الأمر الفريد بجهاز ستيف الجديد".

كان جزءاً من المشكلة أن كبار المتنافسين لم يكونوا مراعين لبعضهم، فعندما زار جيتس مقر شركة نيكست فى بالو ألتو للمرة الأولى فى صيف عام ١٩٨٧، تركه جوبز ينتظر لنصف ساعة فى غرفة الانتظار، بالرغم من أن جيتس كان يستطيع رؤيته عبر الحوائط الزجاجية وهو يتجول مجرياً محادثات ودية لا علاقة لها بالعمل. تذكر جيتس هذا الموقف، وهز رأسه وبدا على شفثيه شبح ابتسامة وقال: "ذهبت إلى شركة نيكست، وقدم لى مشروب الأودوالا، وهو أعلى عصير جزر، ولم أر من قبل مكاتب تكنولوجيا مترفة لهذا الحد، ولكن حضر ستيف إلى الاجتماع متأخراً نصف ساعة".

كان العرض التسويقى الذى قدمه جوبز، طبقاً لـ جيتس، يعد بسيطاً للغاية، حيث قال جوبز: "لقد صنعنا جهاز ماك معاً. وكيف سار الأمر؟ على خير ما يرام. الآن نحن فى سبيلنا إلى القيام بالأمر معاً، وسوف يكون أمراً عظيماً".

ولكن كان جيتس قاسياً على جوبز مثلما يستطيع جوبز أن يكون قاسياً على الآخرين، حيث قال: "إن هذا الجهاز كتلة من الخردة. إن زمن التأخير الخاص بالقرص الضوئى ضئيل للغاية، مما يجعل الحاوية باهظة الثمن. إنه حاسب سخيّف". ثم قرر بعد ذلك وأعاد التأكيد فى كل زيارة تالية أنه من غير المعقول أن تقوم شركة مايكروسوفت بتحويل مواردها من مشروعات أخرى لتطوير تطبيقات شركة نيكست. الأمر الأسوأ، أنه كان يقول ذلك على الملأ وبشكل متكرر، وهو الأمر الذى جعل الآخرين أقل تقبلاً لقضاء الوقت فى تطوير البرامج لشركة نيكست، وقد قال جيتس فى حوار لمجلة إنفورلد: "أطور برامج لصالحها؟ سوف أبصق عليها".

عندما تقابلا في رواق أحد المؤتمرات، بدأ جوبز في توبيخ جيتس على رفضه تطوير برامج شركة نيكست، فرد جيتس: "عندما يصبح لديك عملاء، سوف أفكر في الأمر". شعر جوبز بالغضب، وكما قالت أديل جولدبرج، أحد مهندسي شركة أبحاث زيروكس بارك: "كان الأمر عبارة عن شجار بصوت عالٍ أمام الجميع"، وأصر جوبز على أن شركة نيكست هي موجة تقدم مجال الحاسب الشخصي القادمة، بينما كان جيتس، كعادته دائماً، يصبح أقل قدرة على التعبير كلما ازداد غضب جوبز، حتى هز رأسه في آخر الأمر وانصرف.

يختفى تحت المنافسة الشخصية بين جوبز وجيتس – ومظاهر الحقد العرضي – الاختلاف الفلسفي الأساسي بينهما، حيث إن جوبز كان يؤمن بالتكامل من بداية التصنيع إلى نهايته بين مكونات الجهاز وأنظمة تشغيله، الأمر الذي قاده إلى تصنيع أجهزة لا تتوافق مع أجهزة الشركات الأخرى. أما جيتس فكان يؤمن، وحقق من وراء هذا الإيمان أرباحاً طائلة، بعالم تقوم فيه شركات مختلفة بتصنيع أجهزة تتوافق مع بعضها، وتعمل مكوناتها على نظام تشغيل قياسي (نظام تشغيل ويندوز من مايكروسوفت)، وأن يستخدم الجميع التطبيقات البرمجية نفسها (مثل برامج وورد وإكسيل من شركة مايكروسوفت). قال جيتس في إحدى المقابلات الصحفية لصحيفة واشنطن بوست: "يتسم منتج جوبز بسمة مثيرة للاهتمام وهي عدم التوافق، فهو لا يُشغل أياً من البرامج المتوافرة في الأسواق. إنه جهاز جيد جداً، ولا أعتقد أنني كنت سأقوم بعمل أفضل منه إذا ما أردت أن أصمم جهازاً لا يتوافق مع أي شيء".

في أحد المنتديات بمدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس عام ١٩٨٩، ظهر جوبز وجيتس على التوالي، عارضين وجهتي نظريهما المتناقضتين عن العالم. تحدث جوبز عن كيف أن موجات التطور الجديدة تأتي مصاحبة لمجال صناعة الحاسبات كل بضعة سنوات، وأن جهاز Macintosh (ماكنتوش) قد بدأ مرحلة ثورية جديدة فيما يتعلق بواجهات المستخدم الرسومية، والآن تقوم شركة نيكست بالمثل ولكن ببرمجة كائنية التوجيه متعلقة بجهاز جديد قوى يعتمد في عمله على القرص الضوئي، وقال إن جميع كبار مطوري البرمجيات أدركوا أنه يجب عليهم أن يلحقوا بركب هذه الموجة الجديدة "عدا مايكروسوفت". وعندما اعتلى جيتس المنصة كرر إيمانه بأن تحكم جوبز في البرمجيات ومكونات الحاسب من البداية إلى النهاية أمر مقدر له الفشل، كما فشلت شركة أبل في منافسة نظام تشغيل Microsoft Windows (مايكروسوفت ويندوز) القياسي، حيث قال: "إن سوق مكونات الحاسب منفصلة عن سوق البرمجيات". عندما طُرح عليه سؤال عن التصميم العظيم الذي قد ينتج عن طريقة جوبز، نظر جيتس إلى نموذج جهاز شركة نيكست الأولى الذي كان لا يزال موضوعاً على المنصة وقال: "إذا أردته باللون الأسود، فسوف أحضر لك علبة دهان".

آى بى إم

قام جوبز بمناورة عبقرية ضد جيتس، مناورة تسببت فى تغيير توازن القوى فى صناعة الحاسبات للأبد وقد تطلبت تلك المناورة من جوبز أن يقوم بأمرين يخالفان طبيعته تماماً: ترخيص برمجياته إلى صانع مكونات حاسب آخر والتعاون مع شركة آى بى إم. كان جوبز يمتلك حساً بالواقعية، وإن كان صغيراً، لذا فقد كان قادراً على التغلب على نفوره، لكنه لم يوافق على الأمر بجميع جوانحه، الأمر الذى جعل عمر التحالف قصيراً. بدأ الأمر فى حفل، لا يمكن نسيانه، عيد الميلاد السبعين لناشرة صحيفة واشنطن بوست كاثرين جراهام فى يونيو عام ١٩٨٧ فى واشنطن. حضر الحفل ٦٠٠ مدعو، من ضمنهم الرئيس رونالد ريجان. استقل جوبز الطائرة من كاليفورنيا واستقل رئيس شركة آى بى إم، جون أكرز، الطائرة من نيويورك. وكانت المرة الأولى التى يتقابلان فيها. استغل جوبز الفرصة لنقد شركة مايكروسوفت محاولاً إثناء شركة آى بى إم عن استخدام نظام تشغيل Windows (ويندوز)، تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "لم أستطع مقاومة إخباره بأن شركة آى بى إم كانت تغامر مغامرة كبرى عندما ترهن إستراتيجيتها البرمجية بالكامل بشركة مايكروسوفت لأننى لم أكن أعتقد أن برمجياتها جيدة".

الأمر الذى أسعد جوبز، هو أن أكرز رد عليه قائلاً: "كيف تحب أن تساعدنا؟". بعد بضعة أسابيع ظهر جوبز فى مقر شركة آى بى إم فى أرمونك بنيويورك، وبصحبه مهندس برمجياته بد تريبل، وقاموا بتشغيل عرض تقديمى عن شركة نيكست تسبب فى إبهار مهندسى آى بى إم. خاصة نظام تشغيل أجهزة الحاسب كائى التوجه NeXTSTEP (نيكست ستيب). قال أندرو هيلر، مدير عام وحدة تصنيع محطات العمل لشركة آى بى إم، والذى كان مبهوراً للغاية بـ جوبز لدرجة أنه سمى ابنه حديث الولادة ستيف: "راعى نظام تشغيل نيكست ستيب تجنب الكثير من الأعمال البرمجية التافهة التى من شأنها إبطاء عملية تطور البرمجيات".

استمرت المفاوضات حتى عام ١٩٨٨ بسبب إصرار جوبز على التفاصيل، حيث كان يترك الاجتماعات بسبب الاختلاف على الألوان أو التصميم، ولا يستطيع تهدئته سوى تريبل أو لوين. كان لا يبدو عليه أنه يعرف من يخيفه أكثر: شركة آى بى إم، أم شركة مايكروسوفت. فى شهر أبريل قرر بيرو أن يلعب دور الوسيط فى جلسة وساطة فى مقر عمله بمدينة دالاس، وتم إبرام الصفقة: سوف تحصل شركة آى بى إم على ترخيص استخدام الإصدار الحالى من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب)، وإذا أعجب المهندسين فسوف يستخدمونه فى بعض محطات عملهم وأرسلت شركة آى بى إم إلى بالو ألتو عقداً مكوناً من ١٢٥ صفحة، فرماه جوبز دون أن يقرأه، وقال أثناء مفارقتها للحجرة:

"إنهم لا يفهمون". طلب جوبيز عقداً آخر أكثر بساطة مكوناً من بضع صفحات فقط وحصل عليه بعد أسبوع.

أراد جوبيز أن يظل أمر الاتفاق خفياً على بيل جيتس حتى موعد الكشف الكبير عن جهاز نيكست، والذي كان محدداً في أكتوبر. لكن أصرت شركة آي بي إم على أن تكون صريحة. استشاط جيتس غضباً، فقد أدرك أن هذا قد يتسبب في تخلى شركة آي بي إم عن اعتمادها على أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، فنار على مسئولى شركة آي بي إم التنفيذيين قائلاً: "إن نظام تشغيل نيكست ستيب غير متوافق مع أى شيء".

فى البداية، بدأ أن جوبيز قد حقق أسوأ كوابيس جيتس، فقد طلب صنّاع حواسب آخرون كانوا يستخدمون أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، أبرزهم شركتا كومباك وديل، من جوبيز حق استنساخ حاسبات شركة نيكست والحصول على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب). وتم عرض مبالغ أكبر فى حالة ما إذا تخلت شركة نيكست عن العمل فى مجال مكونات الحاسبات تماماً.

كان هذا كثيراً على جوبيز، على الأقل فى ذلك الوقت، فقام بقطع النقاش فى موضوع استنساخ حاسباته، وبدأت حماسته تنقر فيما يتعلق بمعاملته مع شركة آي بي إم، وأصبح الفتور متبادلاً، وعندما رحل الشخص الذى أتم الصفقة فى شركة آي بي إم، ذهب جوبيز إلى أرمونك لمقابلة من خلفه، وكان جيم كانافينو، فقاما بإخلاء الحجرة وتحدثا على انفراد، وطلب جوبيز المزيد من المال ليحافظ على استمرار العلاقات ولترخيص إصدارات جديدة من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) لشركة آي بي إم. لم يعده كانافينو بأى شيء، ثم توقف عن الرد على مكالماته الهاتفية، وانتهى التعاون بين الشركتين، وحصلت شركة نيكست على بعض المال مقابل ترخيص نظام التشغيل، ولكن لم تتح لها فرصة تغيير العالم.

إطلاق الجهاز، أكتوبر ١٩٨٨

لطالما برع جوبيز فى فن تحويل احتفاليات إطلاق المنتجات إلى عروض مسرحية، ومن أجل العرض الأول العالمى لحاسوب شركة نيكست - فى ١٢ أكتوبر ١٩٨٨ فى قاعة سيمفونى فى سان فرانسيسكو - كان يرغب فى أن يتفوق على نفسه، حتى يخرس الأصوات المشككة. كان يقود سيارته، خلال الأسابيع السابقة للحدث، تقريباً كل يوم إلى سان فرانسيسكو ليجلس مترقباً فى المنزل المبنى على الطراز الفيكتورى الذى تعيش به سوزان كير، مصممة رسومات شركة نيكست، والتي كانت قد قامت بتصميم الخطوط والأيقونات الأصلية لجهاز Macintosh (ماكنتوش)، حيث ساعدت على تجهيز جميع

الشرائح لأن جوبيز كان قلقاً على كل شيء بدءاً من الصياغة إلى درجة اللون الأخضر الذى تم وضعه كلون للخلفية. قال جوبيز بفخر أثناء قيامهم بتشغيل تجربىي أمام عدد من الموظفين: "يعجبني هذا اللون الأخضر"، وهمهم الجميع مؤكداً على كلامه: "لون أخضر رائع، لون أخضر رائع".

لم تكن هناك تفاصيل صغيرة للغاية، واطلع جوبيز على قائمة الدعوات بل على قائمة الطعام (مياه معدنية، كرواسون، جبن أبيض، فاصوليا مبرعمة). واختار إحدى شركات عروض الفيديو ودفع لها ٦٠٠٠٠ دولار للمساعدة على إقامة الحدث. وقام بتعيين جورج كوتيس، مخرج مسرح ما بعد الحدائة، لإخراج العرض. قرر كل من كوتيس وجوبيز، وهو أمر لا يدعو إلى الاستغراب، أن يضعا منصة عرض بسيطة للغاية. سوف يحدث كشف الستار عن المكعب الأسود المثالى على منصة بسيطة ذات خلفية سوداء، ومنضدة مغطاة بقماش أسود، وستار أسود موضوع على الحاسوب، وزهرية بسيطة. وبسبب عدم جاهزية أى من الجهاز أو نظام التشغيل كان جوبيز مجبراً على القيام بمحاكاة، ولكنه رفض، عالماً بأن هذا يشبه السير على الحبل دون وجود شبكة حماية تحته، وقرر أن يقوم بالشرح بنفسه.

حضر الحدث ما يزيد على ٣٠٠٠ شخص، واصطفوا فى أماكنهم قبل موعد رفع الستار بساعتين. ولم تصبهم خيبة الأمل على الأقل من العرض. وقف جوبيز على المنصة لمدة ثلاث ساعات، وأثبت مرة أخرى أنه، كما قال عنه أندرو بولاك الصحفى بجريدة نيويورك تايمز: "أستاذ الأسلوب المسرحى والمؤثرات الخاصة". وقال ويس سميت الصحفى بجريدة شيكاغو تريبيون إن الإطلاق كان: "بالنسبة لعروض المنتجات حدثاً لم يسبق له مثيل".

جعل جوبيز الجمهور يهله منذ بداية حديثه، حيث قال: "من العظيم أن أعود". وبدأ عرضه بسرد تاريخ هندسة بناء الحاسوب الشخصى، ووعدهم بأنهم سيشهدون حدثاً: "لا يتكرر سوى مرة أو مرتين كل عشر سنوات - عندما يتم إزاحة الستار عن بنية حاسب من شأنها تغيير وجه مجال صناعة الحاسب الشخصى". قال جوبيز إن جهاز نيكست ونظام تشغيله تم تصميمهما بعد ثلاث سنوات من استشارة الجامعات على طول البلاد وعرضها، وقال: "واكتشفنا أن التعليم العالى يحتاج إلى حاسب مركزى شخصى".

استخدم جوبيز كالمعتاد صيغ التفضيل، حيث قال إن المنتج "أروع وأفضل شيء يمكننا تخيله". وأطرى حتى على القطع التى لا يمكن رؤيتها، وقام بوضع اللوحة الإلكترونية التى تبلغ مساحتها قدماً مربعة والتى ستوضع فى حاوية الجهاز المكعبة التى يبلغ طول ضلعها قدماً واحدة متوازنة على طرف أصبعه، وقال بحماس: "أتمنى أن تحظوا جميعاً بفرصة

إلقاء نظرة عليها فيما بعد. إنها أجمل لوحة إلكترونية مطبوعة رأيتها فى حياتى". قام بعد ذلك بعرض ظهر فيه كيف يستطيع الجهاز تشغيل الخطب، وقام بعرض خطبة "لدى حلم" لـ مارتن لوثر كينج وخطبة "لا تسأل" لـ جون كينيدي - وإرسال البريد الإلكتروني الملحقة به الملفات الصوتية. وانحنى على ميكروفون الجهاز ليسجل مقطعاً صوتياً بصوته قائلاً: "مرحباً، هذا ستيف، أرسل رسالة فى يوم تاريخى". ثم طلب من الحضور أن يضيفوا "جولة من التصفيق" إلى الرسالة وقاموا بذلك.

كانت هناك فلسفة من بين فلسفات جوبز الإدارية تقول إنه من الضرورى، بين الحين والآخر، أن تقدم على "المخاطرة بالشركة" عن طريق استخدام فكرة أو تكنولوجيا جديدة. وضرب مثلاً لهذا، فى إطلاق جهاز نيكست، اتضح فيما بعد، أنه لم يكن مغامرة حكيمه: استخدام قرص ضوئى ذى سعة عالية (لكن ذى سرعة بطيئة) دون وجود قرص مرن لدعمه، حيث قال: "اتخذنا قراراً منذ عامين، حيث رأينا بعض التقنيات الحديثة واتخذنا قرارنا بالمغامرة بشركتنا واستخدامها".

بعد ذلك انتقل إلى تناول الميزة التى ستثبت أنها نابغة عن بصيرة نافذة حيث قال جوبز مشيراً إلى احتواء الجهاز على إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير ومجلدات أخرى: "إن ما قمنا بعمله هو إدراج أول كتب رقمية بالجهاز، فلم يطرأ أى تقدم على حالة فن تكنولوجيا الكتب المطبوعة منذ أيام جوتنبرج".

أحياناً يكون جوبز مدركاً بشكل جيد لنقاط ضعفه، وقام باستغلال عرض الكتب الإلكترونية ليسخر من نفسه قائلاً: "إن الكلمة التى تُستخدم لوصفى أحياناً هى Mercurial (عطاردى). ثم توقف برهة من الوقت، فضحك الجمهور عندما فهم ما يقصده، خاصة هؤلاء الذين كانوا فى الصفوف الأمامية، والتى كانت تمتلئ بموظفى شركة نيكست وأعضاء فريق Macintosh (ماكنتوش) السابقين. ثم قام بكتابة الكلمة فى قاموس الحاسب وقرأ التعريف الأولى لها: "شخص من كوكب عطارد أو ذو صلة به، أو مولود تحت كوكب عطارد". ثم نزل بالشاشة إلى الأسفل قائلاً: "أعتقد أن التعريف الثالث هو الذى يقصدونه: 'الشخص الذى يتسم بالتقلبات المزاجية غير المتوقعة'". وكان هناك المزيد من الضحك. استطرد جوبز قائلاً: "إذا تصفحنا قاموس المعانى، فسنجد الكلمة المضادة لها هى Saturnine (زحلى). ماذا تعنى؟ عن طريق الضغط عليها مرتين سيمكننا أن نرى معناها على الفور فى القاموس، وها هى: مزاج بارد وثابت. بطيء التفاعل والتغير. شخص ذو مزاج كئيب أو واثق". ومر على شفقيه شبح ابتسامة أثناء انتظاره لانهاء ضحك الجمهور. ثم استنتج قائلاً: "حسناً، لا أظن أن كلمة عطاردى سيئة للغاية فى نهاية الأمر". وبعد انتهاء موجة التصفيق، استخدم كتاب الاستشهادات لى يعرض نقطة أكثر ذكاءً، حول نطق تحريف الواقع الخاص به. كان الاستشهاد الذى

اختاره من كتاب *Through the Looking Glass* من تأليف لويس كارول. بعدما انتحبت "أليس" لعدم قدرتها على تصديق الأمور المستحيلة مهما حاولت باستماتة، فأجابتها الملكة البيضاء قائلة: "لماذا، أحياناً كنت أصدق ستة أشياء مستحيلة قبل حتى أن أتناول الإفطار". وضجت القاعة بالضحك، خاصة من شاغلي الصفوف الأمامية.

قامت البهجة بعمل التحلية، أو الإلهاء عن الأخبار السيئة. عندما حان الوقت للإعلان عن سعر الجهاز الجديد، قام جوبز بما يقوم به على الدوام في عروض المنتجات: عرض المميزات، وشرح أنها "تساوي آلاف الدولارات"، وجعل الجمهور يتخيلون مدى غلاء السعر الذي يجب أن يكون عليه الجهاز. ثم أعلن عن السعر الذي تمنى أن يكون سعرًا منخفضًا قائلاً: "إننا في سبيلنا لأن نجعل مؤسسات التعليم العالي تدفع سعرًا موحدًا وهو ٦٥٠٠ دولار". وكان هناك تصفيق متقطع من المخلصين له، ولكن فريق المستشارين الأكاديميين الخاص به أرغمه على الحفاظ على سعر الجهاز ما بين ٢٠٠٠ دولار و٣٠٠٠ دولار، واعتقدوا أن جوبز قد وعدهم بفعل ذلك. فزع بعضهم بشكل خاص عندما علموا أن الطابعة الاختيارية ستكلف ٢٠٠٠ دولار أخرى، وأن بطء سرعة القرص الضوئي سيجعل شراء قرص صلب خارجي بتكلفة ٢٥٠٠ دولار أمرًا منصوحًا به.

كانت هناك خيبة أمل أخرى، عندما حاول أن يقلل من تأثير الخبر قائلاً: "في بداية العام القادم، سوف يكون إصدارنا شبه النهائي واسمه الكودي ٩، ٠، جاهزًا، وسيكون مخصصًا لمطوري البرمجيات والمستخدمين المهرة". تصاعد عدد قليل من الضحكات العصبية، فإن ما قاله معناه أن الإصدار الحقيقي من الجهاز وبرمجياته المعروف بالإصدار ١٠، ١، لن يكون جاهزًا في بداية عام ١٩٨٩. في حقيقة الأمر لم يحدد جوبز تاريخًا محددًا، بل توقع أن يكون في وقت ما في النصف الثاني من عام ١٩٨٩. في معتزل شركة نيكست الأول في أواخر عام ١٩٨٥، رفض جوبز أن يغير من موقفه، بالرغم من مقاومة جوانا هوفمان، بأن ينتهي الجهاز في بداية عام ١٩٨٧، لكن يتضح الآن أنه سيكون جاهزًا بعد سنتين أخريين.

انتهى الحدث بنفمة متفائلة حرفياً، حيث أحضر جوبز على المسرح عازف كمان من أوركسترا سان فرانسيسكو سيمفوني وقام بعزف مقطوعة مينور فيولين كونشرتو لـ باخ ورافقه على المسرح موظفو شركة نيكست وظلوا يصفقون ببهجة. وتم نسيان السعر والإصدار المتأخر للجهاز أثناء نوبة السعادة تلك. عندما سأله أحد المراسلين مباشرة بعد انتهاء الحدث عن سبب تأخر إصدار الجهاز، أجابه جوبز قائلاً: "إنه ليس متأخرًا، إنه متقدم بخمسة أعوام عن موعده".

وفي مبادرة استصبح فيما بعد عادة من عاداته، عرض جوبز إجراء مقابلات شخصية "حصرية" مع عدد من الصحف مقابل وعدهم بأن يضعوا القصة على الغلاف. تمادى

جوبيز في المقابلات "الحصرية" كثيراً هذه المرة، لكنه لم يُصب بسوء جراء هذا. فقد وافق على طلب من الصحفية كاتي هافنر من جريدة بيزنس ويك لإجراء مقابلة حصرية معه قبل أن يتناول الغداء، لكنه أبرم الاتفاق نفسه مع صحيفة نيوزويك ومجلة فورتشن. لم يكن يضع في حسبانته أن إحدى أفضل محررات مجلة فورتشن، سوزان فراكر، متزوجة من محرر جريدة نيوزويك ماينارد باركر. وفي اجتماع تحرير مجلة فورتشن، أثناء تحدثهم بحماس عن اللقاء الحصري الذي حصلوا عليه، أخبرتهم فراكر بأنها على علم بأن جوبيز قد وعد صحيفة نيوزويك بلقاء حصري هي الأخرى، وأن هذا سيكون قبل عدة أيام من لقاء مجلة فورتشن. لذا انتهى الأمر بـ جوبيز هذا الأسبوع على غلاف مجلتين فقط. استخدمت مجلة نيوزويك عنوان غلاف Mr. Chips (سيد الرقائق) وعرضت صورة لـ جوبيز منحنيًا على جهاز نيكست جميل الشكل، والذي أعلن بأنه "أكثر جهاز مثير لهذا العام". وأظهرته مجلة بيزنس ويك رائعًا في حُلته السوداء، ضامًا أطراف أصابعه مع بعضها كما لو كان أستاذًا جامعيًا. لكن قامت هافنر بعمل تقرير عن التلاعب الذي أحاط بلقائهما الحصري معه، حيث كتبت: "أحاطت شركة نيكست للقاءات الصحفية مع موظفيها ومورديها بالرقابة، وقامت بمراقبتهم عن كثب. وقد أفلح هذا الأمر، لكن لم يمر الأمر دون عواقب: مثل هذه المناورات - خدمة المصلحة الشخصية والقسوة في التعامل - أظهرت الجانب الذي أضر بـ ستيف جوبيز أثناء عمله بشركة أبل. إن السمّة التي دائماً ما تظهر هي رغبة جوبيز في السيطرة على الأحداث".

بعدما انتهت المبالغات، سكنت ردود الأفعال حول جهاز نيكست، خاصة لأنه لم يكن متوافراً في الأسواق بعد. أطلق بيل جوي، رئيس علماء شركة صن مايكروسيستمز الذكي والمرح، على الجهاز لقب "أول محطة عمل مترفة"، ولم تكن هذه المجاملة خالية من التلميحات. أما بيل جيتس فكان كما هو متوقع منه مزدرباً لعمل جوبيز علانية، فقد قال لصحيفة وول ستريت جورنال: "بصراحة، أشعر بخيبة الأمل، ففي عام ١٩٨١ كنا منبهرين بحق بجهاز ماكنتوش عندما عرضه ستيف علينا؛ لأنك عندما تضعه إلى جانب حاسوب آخر، لم يكن ليشبهه أي شيء رأه أي أحد من قبل". لكن لم يكن جهاز نيكست على هذا المنوال، حيث قال جيتس: "عند النظر من مدى أكبر ستجد أن معظم هذه المزايا تافهة"، وقال إن شركة مايكروسوفت ما زالت متمسكة بموقفها تجاه عدم تطوير أية برمجيات لصالح شركة نيكست. كتب جيتس بعد انتهاء الحدث مباشرة، رسالة إلكترونية ساخرة إلى موظفيه بدأها قائلاً: "لم يعد هناك مجال لتحريف الواقع - فقد تم إيقاف الواقع بالكامل"، عندما يتذكرها جيتس، يضحك ويقول: "ربما كانت أفضل رسالة إلكترونية كتبتها في حياتي".

عندما بدأ بيع جهاز نيكست أخيراً في منتصف عام ١٩٨٩، كان من المتوقع أن ينتج المصنع ١٠ آلاف وحدة في الشهر، لكن تبين أن المبيعات لم تتجاوز ٤٠٠ وحدة في الشهر، لذا فقد بقيت الماكينات الجميلة، التي تم دهانها جيداً، ساكنة لا تعمل، وظل جهاز نيكست يستنزف المال.

بيكسار

تلاقى التكنولوجيا والفن

قسم الكمبيوتر بشركة لوكاس فيلم

عندما بدأت منزلة جوبز فى شركة أبل فى الاهتزاز فى صيف عام ١٩٨٥، ذهب فى نزهة سيراً على الأقدام مع آلان كاي، الذى كان يعمل فيما سبق لدى شركة زيروكس بارك إلا أنه فى هذه الأثناء كان يعمل لدى شركة أبل. كان كاي يعرف أن جوبز يهتم بتلاقى الإبداع مع التكنولوجيا؛ لذا فقد اقترح عليه أن يذهباً لرؤية أحد أصدقائه وهو إد كاتمول الذى كان مسئولاً عن قسم الكمبيوتر باستوديوهات جورج لوكاس للإنتاج السينمائي، فاستأجرا سيارة خاصة واستقلاها إلى مقاطعة مارتن ومنها إلى أطراف مزرعة سكاي واكر رانش حيث يتواجد كاتمول وقسم الكمبيوتر الصغير الذى يديره. يتذكر جوبز ما حدث ويقول: "لقد شعرت بالتأثر والذهول، وعدت إلى أبل وحاولت إقناع سكالى بشراء هذا القسم ليتبع شركة أبل، إلا أن من كانوا يديرون أبل لم يهتموا بهذا الأمر، كما أنهم كانوا منشغلين بمحاولات طردى من الشركة على أية حال".

إن قسم الكمبيوتر فى شركة لوكاس فيلم كان يقوم بصناعة مكونات وبرمجيات خاصة بعرض الصور الرقمية، كما كان يحتوى أيضاً على مجموعة من رسامى الحاسب بيتكرون أفلام رسوم متحركة قصيرة، ويقوده مدير تنفيذى موهوب يعشق الرسوم المتحركة ويدعى جون لاسيتير. لوكاس، الذى كان قد انتهى من ثلاثية أفلام Star Wars

حرب النجوم، كان يمر أيضاً بضائقة مالية سببها نزاعات على الطلاق، وبالتالي فقد كان بحاجة إلى بيع القسم، وأخبر كاتمول بأن يعثر على مشتر في أقرب وقت ممكن. بعد العديد من محاولات البيع الفاشلة في خريف عام ١٩٨٥، قرر كاتمول وزميله ألفى راى سميث البحث عن مستثمرين لتمويلهما لشراء القسم؛ لذا اتصلا بـ جوبز هاتفياً، وحددا موعداً للقاء آخر، وقادا السيارة إلى منزل جوبز في وودسايد. وبعد الحديث لفترة عن غدر وحماسة سكالى، اقترح جوبز شراء القسم في الحال. إلا أن كاتمول وسميث اعترضوا حيث كانا يرغبان في مستثمر وليس مالكاً جديداً. لكن سرعان ما تبين وجود حل وسط وهو: أن جوبز بإمكانه شراء أغلب القسم وأن يعمل كرئيس لمجلس الإدارة على أن يسمح لكاتمول وسميث بإدارته.

يتذكر جوبز ما كان يفكر فيه ويقول: "أردت شراءه لأننى كنت شغوفاً حقاً برسومات الحاسوب. كما أدركت أن كاتمول وسميث يتفوقان كثيراً على الآخرين في مجال مزج الفن والتكنولوجيا، وهو ما كنت دائماً مهتماً به". وعرض عليهما أن يدفع ٥ ملايين دولار بالإضافة إلى استثمار ٥ ملايين دولار أخرى لتمويل القسم حتى يتحول إلى شركة قائمة بذاتها. وكان هذا أقل بكثير مما يطلبه لوكاس لكن توقيت العرض كان ملائماً؛ لذا فقد قررا التفاوض على عقد هذه الصفقة.

كان انطباع المدير المالى لشركة لوكاس فيلم عن جوبز أنه متعجرف ومخادع؛ لذا عندما حان وقت عقد الاجتماع لكل المعنيين بالصفقة، قال لـ كاتمول: "يجب أن نحدد التسلسل الإدارى المناسب". وكانت خطته أن يجمع الكل فى غرفة مع جوبز، ثم يحضر المدير المالى للشركة متأخراً بدقائق قليلة وذلك لتأكيد أنه هو من سيدير الاجتماع. ويتذكر كاتمول ما حدث ويرويه: "لكن حدث شيء طريف، وهو أن ستيف بدأ الاجتماع فى موعده دون المدير المالى، وعندما دخل المدير المالى إلى القاعة، كان ستيف قد سيطر على الاجتماع بالفعل".

التقى جوبز مرة واحدة مع جورج لوكاس الذى حذره من أن العاملين بالقسم يهتمون بصناعة أفلام الرسوم المتحركة أكثر من اهتمامهم بصناعة الحاسبات الآلية؛ حيث قال له فى معرض حديثه: "أتعرف؟ هؤلاء الأشخاص عاقدوا العزم على ابتكار الرسوم المتحركة". يتذكر لوكاس فيما بعد ما حدث ويقول: "لقد حذرته من أن ذلك كان الهدف الرئيسى لـ كاتمول وسميث وأعتقد أنه فى داخله قد اشترى هذه الشركة لأن هذا كان هدفه هو أيضاً".

ولقد تم التوصل إلى الاتفاق النهائى فى يناير عام ١٩٨٦. ونص الاتفاق على أن جوبز يمتلك بما استثمر من مال يقدر بـ ١٠ ملايين دولار حصة قدرها ٧٠٪ من الشركة وأن باقى الأسهم سيتم توزيعها على إد كاتمول وألفى راى سميث والثمانية والثلاثين عاملاً

المؤسسين نهاية بموظف الاستقبال وكان أهم حاسوب فى القسم يطلق عليه Pixar Image Computer (حاسوب صورة بيكسار)، ومن هذا الاسم اشتقت الشركة الجديدة اسمها.

ولفترة ترك جوبز كاتمول وسميث يديران الشركة دون الكثير من التدخل. وفى كل شهر تقريباً كانوا يعقدون اجتماعاً لمجلس الإدارة، وغالباً ما كان يعقد فى المقر الرئيسى لشركة نيكست، حيث كان جوبز فى هذه الاجتماعات يهتم بالجوانب المالية والإستراتيجية. ومع ذلك وبفضل طبيعته الشخصية وجزوته التحكمية، سرعان ما أصبح جوبز يلعب دوراً أقوى حيث طرح عليهما أيضاً من الأفكار - بعضها معقول وبعضهما الآخر سخيف - عما يمكن أن تتحول إليه حاسبات وبرمجيات بيكسار. وأثناء زيارته المعارضة لمكاتب شركة بيكسار، كان لحضوره طابع الإلهام. يتحدث ألفى راي سميث عن هذه الفترة ويقول: "لقد نشأت كشخص متدين، وكنا نعقد اجتماعات دينية مع وعاظ ساحرين - وإن كانوا فاسدين. وقد كان ستيف يتسم بمثل هذه الشخصية الساحرة: من حصافة اللسان وثروة من المفردات التى تخلب لب الناس. كنا ندرك ذلك عندما كنا نعقد اجتماعات مجلس الإدارة، لذا فقد حددنا إشارات - كحك الأنف أو جذب الأذن - للتعبير عن أن شخصاً ما قد وقع فى شرك نطاق ستيف لتحريف الواقع ويجب أن تتم إعادته إلى أرض الواقع".

دائماً ما كان جوبز يقدر فاعلية الدمج ما بين المكونات والبرمجيات، الذى قامت به شركة بيكسار فى حاسوب صورة بيكسار وبرمجيات الرسوميات، كما أنها كانت تنتج أيضاً محتوى إبداعياً، مثل أفلام الرسوم المتحركة ورسوم الجرافيك، واستفادت هذه العناصر الثلاثة من فكر جوبز الذى جمع بين الإبداع الفنى والعبقرية التكنولوجية. وقد قال جوبز فيما بعد عن ذلك: "مجتمع وادى السيليكون لا يحترم حقاً أنواع الإبداع التى تقوم بها هوليوود، ومجتمع هوليوود يعتقد أن المتخصصين فى التكنولوجيا هم أشخاص تقوم بالاستعانة بهم ولا تحتاج أبداً إلى رؤيتهم، أما بيكسار فقد كانت المكان الوحيد الذى يتم احترام كلا الطرفين فيه".

فى البداية كان من المفترض أن تعتمد عائدات الشركة على مبيعات مكونات الحاسب الآلى حيث كان سعر حاسوب صورة بيكسار ١٢٥ ألف دولار، وكان العملاء الأوائل من رسامى الرسوم المتحركة ومصممي الجرافيك، لكن سرعان ما وجد الجهاز أسواقاً متخصصة فى مجال الطب (حيث إن بيانات الأشعة المقطعية كان من الممكن تحويلها إلى رسوم ثلاثية الأبعاد) وفى مجال الاستخبارات (لتحويل المعلومات التى ترد من رحلات الاستطلاع والأقمار الصناعية إلى رسوم). وبسبب عقد صفقات لبيع الجهاز لوكالة الأمن القومى، كان يجب أن يحصل جوبز على تصريح أمنى، والذى من المؤكد أنه كان أمراً ينطوى على الكثير من المرح بالنسبة لعملاء مكتب التحقيقات الفيدرالى الذين قاموا بالتحرى عنه. وفى مرحلة ما، تم

استدعاء المسئول التنفيذي لشركة بيكسار، لذا فقد قام المحقق باستدعاء جوبز ليخضع للاختبار عن تعاطي المخدرات، الذي أجاب عليه بثبات، وكانت إجاباته على غرار: "آخر مرة تعاطيت فيها هذا..."، أو حتى يجيب نافيًا أنه قد تعاطى هذا المخدر بعينه.

دفع جوبز بيكسار إلى تصنيع نسخة أقل كلفة من حاسبها الآلى ليكون ثمنه ٣٠ ألف دولار. وأصر على أن يقوم هارتموت إسلينجر بتصميمه، على الرغم من الاعتراضات التى أبداها كاتمول وسميث على ما سيتقاضاه. وانتهى الأمر بجهاز يشبه حاسوب صورة بيكسار الأصلى، الذى كان على شكل مكعب يتوسطه تجويف مستدير، لكنه كان يزيد عليه بوجود توقيع إسلينجر محفوراً عليه بأحرف صغيرة.

أراد جوبز أن يبيع حاسبات بيكسار فى الأسواق العامة؛ لذا فقد جعل المسئولين فى بيكسار يقومون بافتتاح مكاتب مبيعات - والتى أشرف على تصميمها بنفسه - فى المدن الكبرى، وذلك اعتماداً على فكرة أن المبدعين سيبتكرون سريعاً وسائل عديدة لاستخدام الجهاز، وقد قال فيما بعد عن هذا: "كنت أعتقد أن الناس مخلوقات مبدعة وسيكتشفون طرقاً جديدة لاستخدام المعدات بشكل لم يتخيله من اخترع هذه المعدات. واعتقدت أيضاً أن هذا هو ما سيحدث مع حاسوب بيكسار، كما حدث مع حاسوب ماك". إلا أن الجهاز لم يستحوذ على اهتمام المستهلك العادى، فقد كان ثمنه كبيراً كما لم يكن هناك الكثير من البرمجيات التى تعمل عليه.

أما على جانب البرمجيات، فقد كان لدى بيكسار برنامج Reyes (رايز) للرسم وهى الحروف الأولى من كلمات جملة Renders everything you ever see (يمكنه رسم أى شىء رأيته فى حياتك)، ويقوم بعمل صور ورسومات ثلاثية الأبعاد. بعد أن أصبح جوبز رئيساً لمجلس الإدارة، ابتكرت الشركة لغة برمجة وواجهة جديدة للبرنامج أطلق عليها RenderMan (رندر مان)، والذى تمت أن يصبح معياراً فى صناعة الرسوم ثلاثية الأبعاد، كما حدث مع برنامج PostScript (بوست سكريبت) الذى أنتجته شركة أدوبى لطابعات الليزر.

وكما فعل مع المكونات الصلبة، قرر جوبز أن عليهم محاولة بيع برمجياتهم فى الأسواق العامة، وليس فقط الأسواق المتخصصة. ف جوبز لم يشعر مطلقاً بالرضا من مجرد استهداف المؤسسات أو الأسواق المتخصصة المتطورة. وتذكر بام كيرون، مديرة التسويق بشركة بيكسار ذلك قائلة: "كان يمتلك رؤية عظيمة تدور حول أن برنامج ريندر مان يمكن أن يكون متاحاً للجميع، واستمر فى طرح أفكار عن أن الأشخاص العاديين سيستخدمونه لصناعة رسومات ثلاثية الأبعاد مذهلة وصوراً لمحاكاة الواقع". حاول فريق شركة بيكسار إقناعه بالعدول عن هذا بالقول إن برنامج رندر مان ليس بمثل سهولة برنامج Excel (إكسيل) أو Adobe Illustrator أدوبى إيلستريتور فى الاستخدام. فكان جوبز يتجه إلى لوح

الكتابة الأبيض ويوضح لهم كيف يجعلون البرنامج أكثر بساطة وأسهل استخداماً. ويتذكر كيروين هذه اللحظات ويقول: "كنا نوميء برءوسنا ونتحمس ونقول: "نعم، نعم، هذا سيكون رائعاً!". ثم كان يتركنا؛ فنفكر فى الأمر لفترة ثم نقول متعجبين: "فيما كان يفكر!" لقد كان يتمتع بجاذبية شخصية عجيبة لدرجة تجعلك تقريباً بحاجة إلى التخلص من تأثيره بعد أن تتحدث إليه". وكما اتضح فيما بعد، لم يكن المستخدم العادى يتوق للحصول على برنامج باهظ الثمن يسمح له بتخليق صور تحاكي الواقع؛ لذا فإن برنامج رندر مان لم ينتشر.

ومع ذلك فقد كانت هناك شركة واحدة تحمست لاستغلال برنامج معالجة الرسوم الكرتونية لتحويلها إلى صور ملونة لاستخدامها فى الأفلام. عندما قاد روى ديزنى ثورة فى مجلس إدارة الشركة التى أسسها عمه والت ديزنى، سأله المدير التنفيذى الجديد للشركة عن الدور الذى يجب أن يلعبه. أجابه روى بأنه يرغب فى إعادة إحياء قسم الرسوم المتحركة الذى كانت أهميته تضحل. كانت إحدى المبادرات الأولية التى اتخذها هى البحث عن طرق لجعل القسم يعمل بالحاسبات الآلية، وفازت شركة بيكسار بالعقد. وابتكرت مجموعة من المكونات الصلبة والبرمجيات المناسبة لمطلبات الشركة والتى عرفت باسم CAPS (كابس) وهو اختصار لكلمات جملة Computer Animation System Production (نظام إنتاج الرسوم المتحركة بالحاسب الآلى). تم استخدامه لأول مرة فى عام ١٩٨٨ لصناعة المشهد الأخير لفيلم *The Little Mermaid*، وهو المشهد الذى يلوح فيه الملك تريتون لـ أبريل مودعاً. وقد اشترت شركة ديزنى العشرات من حاسبات صورة بيكسار حيث إن نظام كابس قد أصبح جزءاً أساسياً من عمليات إنتاجها.

الرسوم المتحركة

كان العمل التجارى للرسوم المتحركة الرقمية فى شركة بيكسار—أى المجموعة التى صنعت أفلام رسوم متحركة قصيرة—فى الأساس مجرد عمل جانبي هدفه الرئيسى هو عرض إمكانات المكونات والبرمجيات الخاصة بالشركة. وكان من يدير هذا العمل هو جون لاسيتير، وهو رجل يخفى وجهه وسلوكه الطفوليان ميله إلى الوصول إلى الكمال الفنى بشكل يضارع ميل جوبز للكمال، ولأنه قد ولد فى هوليوود، فقد نشأ لاسيتير على عشق عروض الرسوم المتحركة التى كانت تذاق فى صباح أيام الأحد. وفى الصف التاسع، كتب تقريراً عن تاريخ استوديوهات ديزنى، وحدد حينها كيف يرغب فى عيش حياته.

عندما تخرج فى المدرسة الثانوية، انخرط لاسيتير فى برنامج تدريس الرسوم المتحركة فى معهد كاليفورنيا للفنون، الذى أنشأه والت ديزنى. وفى العطلات الصيفية وأوقات الفراغ، كان يدرس أرشيف أعمال ديزنى وعمل كمرشد لجولات الزائرين فى

مدينة ديزنى لاند، وعلمته هذه التجربة الأخيرة أهمية التوقيت ووتيرة الحديث فى سرد القصص، وهو مفهوم مهم وإن كان من العسير إجادته عند ابتكار قصة مرسومة محددة المدة تسرد بعرض تتابعى للقطات المرسومة. وحاز لاسيتير على جائزة الأكاديمية للطلاب عن الفيلم القصير *Lady and the Lamb* الذى صنعه فى سنته الأولى، والذى أظهر عرفانه لأفلام ديزنى لاند وأوضح موهبته المتفردة فى إضافة الصبغة الإنسانية على الجماد وبعد التخرج عمل فى الوظيفة التى قُدر له العمل فيها وهى: مصمم رسوم متحركة فى استوديوهات ديزنى.

إلا أنه لم يحقق ما يريده هناك. ويتذكر لاسيتير ما حدث ويقول: "كان بعض منا من بين العاملين الأصغر عمراً يرغب فى إضفاء مستوى من الجودة كالتى كانت فى فيلم *Star Wars* على فن الرسوم المتحركة لكن جماحنا قد كبح. وأصبت بخيبة الأمل، كما وقعت ضحية للعداء الذى كان يستمر بين المديرين، وقام المسئول عن الرسوم المتحركة بفصلى من العمل". لذا فى عام ١٩٨٤، كان إد كاتمول وألفى راي سميث قادرين على الاستعانة به للعمل فى المكان الذى ارتقى بمستوى الجودة فى فيلم حرب الكواكب وهو استوديوهات لوكاس فيلم. لم يكن من المؤكد أن جورج لوكاس، الذى كان يشمر بالفعل بالقلق إزاء التكاليف الخاصة بقسم الكمبيوتر لشركته، سيوافق على الاستعانة حقاً بمصمم رسوم متحركة بدوام كامل، لذا فقد منحوه لقب "مصمم الواجهة".

وبعد أن ظهر جوبز فى المشهد، بدأ هو و لاسيتير يتشاركان شغفهما بتصميمات الجرافيك. يقول لاسيتير: "لقد كنت الفنان الوحيد فى بيكسار، لذا فقد ارتبطت مع ستيف لولعه بفن التصميم". لقد كان لاسيتير شخصاً اجتماعياً مرحاً وودوداً يرتدى قمصاناً عليها رسوم لأزهار كتلك التى يرتديها سكان هاواى، وكان مكتبه دائماً ما تتراكم فيه الألعاب الكلاسيكية وساندويتشات البرجر بالجبن الشهى، أما جوبز فقد كان شخصاً سريع الغضب نباتياً نحيفاً جداً يفضل العبوس والأماكن المنظمة. لكنهما كانا حقاً مناسبين لبعضهما. ولأن لاسيتير كان فتاناً، فقد عامله جوبز بشكل مختلف. ونظر لاسيتير إلى جوبز على أنه نصير يمكنه أن يقدر الفن كما يعرف كيف يمكن أن يمتزج الفن بالحاسبات الشخصية والتجارة، وهى نظرة فى محلها.

قرر كل من جوبز وكاتمول أنه لكى يروجا لما يصنعهان من مكونات وبرمجيات، فلا بد أن يصنع لاسيتير فيلم رسوم متحركة قصيراً آخر فى عام ١٩٨٦ لعرضه فى SIGGRAPH (سيجراف) وهو المؤتمر السنوى للرسوم المتحركة المصنوعة بالحاسبات الشخصية. وفى هذه الأثناء كان لاسيتير يستخدم مصباح مكتبه ماركة Luxo (لوكسو) كنموذج لتحويل الأشياء إلى رسوم جرافيك، وقرر أن يحول لوكسو إلى شخصية تنبض بالحياة. وألهمه ابن أحد أصدقائه بأن يضيف شخصية لوكسو الصغير، وعرض مجموعة من

اللقطات التجريبية على مصمم رسوم متحركة آخر، الذى حثه على أن يتأكد من أن يقدم فيلمه قصة. فقال لاسيتير إنه يصنع فقط فيلماً قصيراً، إلا أن مصمم الرسوم المتحركة هذا ذكره بأن القصة يمكن أن تروى حتى فى غضون ثوان معدودة. وتأثر لاسيتير جداً بهذا الدرس، وانتهت الحال وقد أصبحت مدة فيلم *Luxo Jr*. (لوكسو الصغير) أكثر من دقيقتين؛ وكان يروى قصة المصباح الأب والمصباح الابن وهما يدفغان كرة للأمام وللخلف حتى تنفجر الكرة مما يشعر الابن بالحزن.

شعر جوبز بالإثارة لدرجة أنه اقتطع من وقته وهرب من ضغوط العمل فى شركة نيكست وذلك ليسافر مع لاسيتير إلى المؤتمر، والذى كان يُعقد فى ولاية دالاس فى شهر أغسطس. ويتذكر لاسيتير ذلك قائلاً: "لقد كان الجو حاراً ورطباً لدرجة أننا شعرنا به يصفع وجوهنا كمضرب التنس بمجرد خروجنا من الطائرة" وقد حضر المعرض التجارى عشرة آلاف شخص، وأعجب به جوبز. فالإبداع الفنى يملؤه بالحيوية، وخاصة عندما يتصل بالتكنولوجيا.

كان هناك طابور طويل للدخول إلى القاعة التى تعرض فيها الأفلام، ولأن جوبز لم يكن الشخص الذى ينتظر دوره، فقد قام بإقناع الموجودين حتى يدخلهما أولاً. حظى فيلم *Luxo Jr* بتصفيق ووقوف المتفرجين احتفاءً به لفترة طويلة كما منح لقب أفضل فيلم. وصرخ جوبز عند نهاية الفيلم قائلاً: "أوه، مذهل!"; وكما أوضح شعوره فيما بعد بقوله: "لقد أدركت ماهية الأمر؛ أدركت كل ما يدور حوله، فيلمنا كان الفيلم الوحيد الذى به فن، وليس مجرد براعة تكنولوجية، وبيكسار كانت على وشك خلق هذا المزيج، كما كان جهاز ماكتوش".

رُشح فيلم *Luxo Jr* لإحدى جوائز الأوسكار، وسافر جوبز إلى لوس أنجلوس لحضور مراسم حفل توزيع الجوائز. لكن الفيلم لم يربح، إلا أن جوبز التزم بصناعة فيلم رسوم متحركة قصير جديد كل عام، على الرغم من عدم منطقية الأمر بشكل كبير من الناحية التجارية. وعندما ساءت الأحوال فى شركة بيكسار، كان جوبز يجلس فى الاجتماعات العاصفة لتخفيض النفقات فى الميزانية حتى نهايتها ولا يُظهر أى شكل من أشكال الرحمة. ثم كان يطلب منه لاسيتير أن يتم استخدام الأموال التى وفرها للتوفى إنتاج فيلمه التالى، فيوافق جوبز.

فيلم *Tin Toy*

لم تكن كل علاقات جوبز فى بيكسار جيدة بالقدر نفسه، وأسوأ خلافاته كانت مع الشريك المؤسس ألفى راى سميث. كان سميث ينحدر من خلفية دينية من منطقة شمال

تكساس الريفية؛ ومع ذلك فقد تحول إلى شخصية منطلقة تعتق الفكر الهيبى وهو مهندس تصميم الرسوم بالحاسب، وكان ذا بنية قوية وضحكة قوية وشخصية قوية؛ وكان شخصاً مغروراً يظهر غروره بين الحين والآخر بما يتماشى مع هذه السمات. وتقول بام كيرون عنه: "ألفى يتوهج بشخصيته القوية وضحكته الودودة وبمجموعة كاملة من المعجبات اللائى يلتفنن حوله فى المؤتمرات. وشخصية مثل التى يمتلكها ألفى كانت كفيلا بإزعاج ستيف. فكلاهما ذو رؤية وحيوية كبيرتين وشعور متضخم بالذات، وألفى لم يكن على استعداد لإحلال السلام والتغاضى عن بعض الأشياء مثلما كان يفعل كاتمول".

كان سميت ينظر ل جوبز على أنه الشخص الذى قادته جاذبيته الشخصية وغروره إلى إساءة استخدام السلطة. وهو يقول عنه: "لقد كان أحد مشاهير التلفزيون، وكان يرغب فى التحكم فى الناس، لكننى لم أقبل بأن أكون تابعاً له، وهذا هو سبب خلافنا. أما كاتمول فقد كان أكثر قدرة على مسايرة الأمر". كان جوبز فى بعض الأحيان يؤكد على سيطرته فى اجتماع ما بأن يقول شيئاً مشيناً أو مزيفاً. واستمتع سميت بشدة بلفت انتباهه إلى ما يقوله، وكان يفعل ذلك مصحوباً بضحكة كبيرة مصطنعة، وهذا دفع جوبز إلى عدم الإعجاب به.

فى أحد الأيام أثناء اجتماع لمجلس الإدارة، بدأ جوبز فى توبيخ سميت وغيره من المسؤولين التنفيذيين فى بيكسار لتأخرهم عن إكمال ألواح الدوائر الكهربائية الخاصة بالنسخة الجديدة من حاسوب صورة بيكسار. وفى هذا الوقت نفسه، كانت شركة نيكست متأخرة أيضاً فى إكمال ألواح الدوائر الكهربائية لحاسوبها، وأشار سميت إلى ذلك بقوله: "هاى، إنك أيضاً متأخر فى إنهاء ألواح حاسبات شركة نيكست، فلا تتقدنا." وعندما ثار جوبز بشدة، أو على حد قول سميت: "كان غير مستقر تماماً". وعندما يشعر سميت بأنه يُهاجم أو يواجه شخصاً ما، كان يميل إلى العودة للحديث بلكنة أهالى منطقة الجنوب الغربى. بدأ جوبز فى محاكاة هذه اللهجة بأسلوبه التهكمى، ويتذكر سميت ما حدث: "لقد كانت هذه طريقتة فى الاستئساد، لذا فقد انفجرت قائلاً كل ما لدى. وقبل أن أدرك ما يحدث، كنا نواجه بعضنا - دون أن تفصلنا سوى بوصات معدودة - ويصرخ كل منا فى وجه الآخر".

جوبز كانت تتملكه نزعة تملكية للسيطرة على السبورة البيضاء أثناء الاجتماعات، لذا فقد قام سميت صاحب البيان الضخم بدفع نفسه ليتجاوز ستيف ويتجه إلى السبورة ويكتب عليها. فصرخ جوبز قائلاً: "لا يمكنك القيام بهذا".

أجاب سميت: "ماذا؟ ألا يمكننى الكتابة على السبورة الخاصة بك؟ هذا هراء". وعند هذه النقطة انفجر جوبز غضباً.

وفى النهاية استقال سميث ليكون شركة جديدة تختص بصناعة برمجيات الرسومات الرقمية والتعديل على الصور. ورفض جوبز منحه إذناً باستخدام بعض الأكواد التي ابتكرها أثناء عمله فى بيكسار، وهو ما زاد من عداوتهما. يقول كاتمول عن هذا: "ألفى حصل فى النهاية على ما يبغيه، إلا أنه شعر بالإحباط الشديد لمدة عام وأصيب بمرض فى الرئة". لكن فى النهاية نجحت الشركة بشكل جيد حتى إن مايكروسوفت قامت بشرائها وبذلك منحه شرف أن يكون مؤسساً لشركة اشترها جوبز وأخرى اشترها جيتس.

فى الظروف السيئة، كان جوبز يتحول لكتلة من العناد والمشاكسة، وبشكل خاص عندما يتضح أن المحاور الثلاثة لجهود شركة بيكسار – المكونات الصلبة والبرمجيات وأفلام الرسوم المتحركة – تخسر المال. ويتذكر هذه اللحظات قائلاً: "لقد وضعت هذه الخطط، لكن فى النهاية كان يتوجب على أن أضخ المزيد من المال". وكان ينتقد ما يحدث؛ إلا أنه كان يوقع الشيك فى النهاية، فرحيله عن أبل وفشله فى شركة نيكست لم يسعها له بتحمل ضربة ثالثة.

ولكى يقلص خسائره، طالب بتسريح عدد كبير من العمالة، وهو أمر قام به بما عهد عنه من افتقاده للتعاطف. وكما عبرت بام كيرون عما حدث بقولها: "لقد كان ينقصه التعاطف والقدرة المالية للالزمان ليتعامل باحترام مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم". أصر جوبز على أن يتم فصل العمالة فى الحال، دون أى تعويض لإنهاء الخدمة. اصطحبت كيرون جوبز فى نزهة فى ساحة ركن السيارات وطلبت منه أن يعلم الموظفين بأمر الفصل قبل رحيلهم بأسبوعين، فاتفق فيها قائلاً: "حسنًا، لكن هذه المذكرة ستكون بأثر رجعى من أسبوعين ماضيين". كان كاتمول فى موسكو، واستمرت كيرون بالاتصال به هاتفياً بشكل جنونى. وعندما عاد، استطاع صياغة خطة تعويضات فقيرة مادياً لإنهاء الخدمة بالإضافة إلى تهدئة الأوضاع إلى حد ما.

فى مرحلة ما، كان أعضاء فريق الرسوم المتحركة فى بيكسار يحاولون إقناع إنتل بالسماح لهم بتصميم بعض إعلاناتها، ونفذ صبر جوبز. وأثناء الاجتماع، وبينما كان يوبخ مدير مبيعات إنتل، التقط سماعة الهاتف واتصل بالمدير التنفيذى آندى جروف مباشرة. حاول جروف، الذى كان لا يزال يلعب دور المرشد لـ جوبز أن يعلمه درساً؛ فساند مدير مبيعات شركة إنتل. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد وقفت فى جانب من يعمل لدى. وستيف لا يحب أن تتم معاملته على أنه مورد".

لعب جروف أيضاً دور المرشد عندما اقترح جوبز أن تقدم بيكسار مقترحات لشركة إنتل تتعلق بكيفية زيادة سعة المعالجات حتى تستطيع حساباتها الشخصية أن تحول الرسوم إلى جرافيك ثلاثى الأبعاد، وعندما قبل مهندسو شركة إنتل العرض، أرسل لهم جوبز رسالة إلكترونية يقول فيها إن بيكسار يجب أن تتلقى مقابلاً لهذه المقترحات.

وأجابه رئيس مهندسى إنتل قائلاً: "لم يسبق أن قدمنا أى مقابل مادی لقاء الأفكار الجيدة الخاصة بالمعالجات الدقيقة فيما مضى ولا ننوى أن نتطرق لهذا الأمر فى المستقبل". أرسل جوبز هذا الرد إلى جروف وأخبره بأنه قد وجد رد المهندس "شديد العجرفة، إن وضعنا فى الاعتبار المستوى المخزى لشركة إنتل فى فهم رسومات الحاسبات الشخصية". وأرسل جروف رداً قاسياً يقول فيه إن تشارك الأفكار هو "ما تفعله الشركات الصديقة والأصدقاء مع بعضهم"، وأضاف جروف أنه غالباً ما تشارك الأفكار مجاناً مع جوبز فى الماضى وأن جوبز لا يجب أن يتصرف كما لو أنه أحد المرتزقة. وتراجع جوبز عن قراره وأجابه: "لدى الكثير من الأخطاء، لكن نكران الجميل ليس أحدها. ولهذا فقد غيرت موقفى ١٨٠ درجة، وسنساعدكم مجاناً. وشكراً على هذا المنظور الأكثر وضوحاً".

كانت بيكسار قادرة على ابتكار برمجيات قوية تستهدف المستهلك العادى، أو على الأقل هذا المستهلك العادى الذى يشارك جوبز فى شغفه بتصميم رسومات للأشياء. وكان جوبز ما زال يأمل أن تتحول القدرة على صناعة صورة ثلاثية الأبعاد شديدة الواقعية فى المنازل إلى جزء من الهوس بالنشر المكتبى. فبرنامج Showplace (شوبلاس) الذى طورته بيكسار، على سبيل المثال، سمح للمستخدمين بتغيير الظلال فى الأشياء ثلاثية الأبعاد التى يرسمونها حتى يستطيعوا عرضها من أكثر من زاوية، مضيفين إليها الظلال الملائمة. واعتقد جوبز أن هذا شىء لا مناص منه، إلا أن أغلب المستخدمين كانوا مكتفين بما لديهم دون الحاجة إليه. وكان هذا موقفاً ضللته فيه عاطفته: فقد كان هذا البرنامج يحتوى على العديد من المزايا الرائعة لدرجة جعلته يفقد البساطة التى يطالب بها جوبز ولم تستطع بيكسار منافسة أدوبى، والتى كانت تقدم برمجيات أقل تطوراً لكنها أيضاً أقل تعقيداً وأرخص ثمناً.

وعلى الرغم من انهيار خطوط إنتاج المكونات والبرمجيات فى بيكسار، فإن جوبز استمر فى حماية المجموعة التى تعمل فى الرسوم المتحركة، فقد كانت بالنسبة له جزيرة فنية سحرية صغيرة منحة سعادة روحية عميقة، وكان يأمل أن يتعهد بها بالرعاية ويراهن عليها. عندما انتهى الأمر، كان لاسيتير وفريقه يشعرون بالخوف إلى حد ما من أن يطلبوا من جوبز السماح لهم بالمزيد من المال لصناعة فيلم قصير آخر. وأخيراً، تطرقوا إلى الموضوع وجلس جوبز فى صمت، وهو يبدو متردداً. فهذا الأمر سيتكلف مبلغاً إضافياً قدره ٣٠ ألف دولار من حسابه الخاص. وبعد بضع دقائق، سأل إن كان هناك أى رسوم تروى القصة. فاصطحبه كاتمول إلى مكاتب الرسوم المتحركة، وبمجرد أن بدأ لاسيتير العرض - بعرض الرسوم ومحاكاة الأصوات وإظهار شغفه بفيلمه - بدأ جوبز يتحمس للأمر.

كانت القصة تدور حول شغف لاسيتير بالألعاب التقليدية. وكانت القصة تُروى من وجهة نظر لعبة على هيئة عازف جوال يدعى "تنى"، والذي يقابل طفلاً يسحره ويخيفه فى الوقت ذاته. وعندما يهرب من الطفل إلى أسفل الأريكة، يجد ألعاباً أخرى خائفة، لكن عندما يصدم الطفل رأسه ويبكى، يخرج تنى من أسفل الأريكة ليُبهِج الطفل. قال جوبيز إنه سيدفع المال. وعن هذا يقول: "أمنت بما يفعله جون. كان فتناً، كان يهتم به، وأنا كذلك. ودائماً ما كنت أقول نعم"، وكان تعليقه الوحيد بعد نهاية عرض لاسيتير هو: "كل ما أطلبه منك يا جون هو أن تجعله عملاً عظيماً".

حاز فيلم *Tin Toy* على جائزة الأوسكار لأفضل فيلم رسوم متحركة قصير عام ١٩٨٨، وهو أول فيلم مصمم بالحاسب الآلى يحصل على هذه الجائزة. وقام جوبيز باصطحاب لاسيتير وفريقه إلى مطعم جرينز، وهو مطعم يقدم الوجبات النباتية فى سان فرانسيسكو. وأمسك لاسيتير بجائزة الأوسكار التى كانت موجودة فى منتصف الطاولة ورفعها عالياً وقام بتحية جوبيز قائلاً: "كل ما طلبته هو أن نتج فيلماً عظيماً". بدأ الفريق الجديد فى شركة ديزنى - مايكل إيزنر المدير التنفيذى للشركة وجيفرى كاتزنبرج فى قسم الأفلام - فى السعى لاستعادة لاسيتير للعمل معهم. لقد أعجبوا بفيلم *Tin Toy*، واعتقدوا بوجود المزيد الذى يمكن القيام به باستخدام قصص الرسوم المتحركة للألعاب التى تتجسد بشكل بشرى وتمتلك مشاعر إنسانية. لكن لاسيتير، وإقراراً بجميل جوبيز الذى آمن به، شعر بأن بيكسار هى المكان الوحيد الذى يمكن أن يصنع فيه عالماً جديداً للرسوم المتحركة المصممة بالحاسبات، وقال لـ كاتمول: "يمكننى أن أذهب إلى ديزنى وأكون مخرباً، أو يمكننى البقاء هناك وأصنع التاريخ". لذا بدأت شركة ديزنى فى التفاوض على عقد صفقة إنتاج مع بيكسار. ويتذكر كاتزنبرج ذلك قائلاً: "عروض لاسيتير كانت مذهلة حقاً بالنسبة لطريقة سردها للقصة وكذلك فى استخدامها للتكنولوجيا. ولقد حاولت جاهداً أن أستعين بـ لاسيتير فى ديزنى، لكنه كان وفيًا لـ ستيف وبيكسار؛ ولأن المثل يقول: إن لم تستطع أن تهزمهم، فانضم إليهم، فقد قررنا أن نبحث عن وسائل تمكننا من الاتحاد مع بيكسار ونجعلها تصنع لنا فيلماً عن الألعاب".

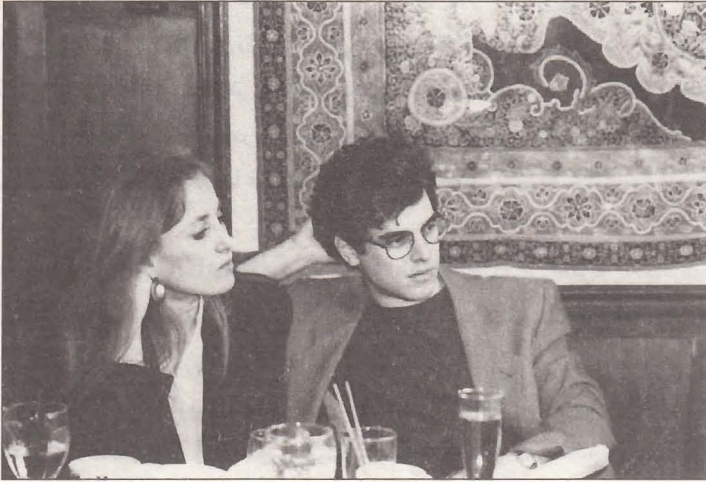
وحتى هذا الوقت كان جوبيز قد دفع ما يقارب ٥٠ مليون دولار من ماله الخاص فى شركة بيكسار - أكثر من نصف ما حصل عليه عندما باع حصته من أسهم شركة أبل - بالإضافة إلى استمرار خسارته فى شركة نيكست، وقد كان جوبيز شديد الصرامة فيما يتعلق بهذا الأمر؛ لدرجة أنه أجبر العاملين فى بيكسار على التخلّى عن المزايا التى يتمتعون بها كجزء من موافقته على إضافة دفعة أخرى من التمويل الشخصى عام ١٩٩١. لكنه كان رومانسيًا فى حبه لما يمكن للفن والتكنولوجيا القيام به معًا. وقد اتضح فى

النهاية مدى خطأ اعتقاده بأن المستخدم العادى سيحب إجراء التعديلات على الرسوم ثلاثية الأبعاد باستخدام برمجيات بيكسار، لكن هذا الاعتقاد سرعان ما حل محله اعتقاد داخلى ثبتت صحته وهو: أن الدمج بين الفن الراقى والتكنولوجيا الرقمية سيغير أفلام الرسوم المتحركة أكثر مما فعل أى شىء آخر منذ عام ١٩٢٧؛ عندما أخرج والت ديزنى شخصية Snow White (سنو وايت) للنور.

قال جوبز وهو يسترجع ذكريات ما حدث إنه لو كان أكثر معرفة بما سيحدث، لعجل بالتركيز على الرسوم المتحركة، ولم يشغل باله بتطوير جهود تطوير تطبيقات المتاد والبرمجيات التى تنتجها الشركة، وعلى الجانب الآخر، فلو كان يعلم أن المتاد والبرمجيات لن تكون مربحة؛ لما كان قد اشترى بيكسار من الأساس. وعن هذا يقول: "لقد خدعتنى الحياة بطريقة ما لأقوم بذلك، وربما كان هذا لصالحى".

رجل عادى

الحب كلمة من أربعة حروف



منى سيمبسون وخطيبها ريتشارد أيل، ١٩٩١

جوان باييز

فى عام ١٩٨١ كان جوبز ما زال يعمل فى تطوير حاسوب Macintosh (ماكنتوش)، عندما قابل المطربة الشهيرة جوان باييز عن طريق أختها ميمى فارينا التى كانت رئيسة جمعية خيرية، وكانت تحاول الحصول على حاسبات كتبرعات للسجون، وبعد عدة أسابيع ذهب جوبز لتناول الغداء مع باييز فى كوبرتينو. وعن هذا الأمر يقول: "لم أكن أتوقع الكثير، لكنها كانت حقا ذكية ومرحة". فى ذلك الوقت كانت علاقته مع باربرا جاسينسكى على وشك الانتهاء. وكانا قد ذهبا فى إجازة إلى هاواى ونزلا فى منزل واحد فى جبال سانتا كروز،

وحضرا إحدى حفلات باييز معاً. وعندما فشلت علاقته مع جاسينسكى، بدأت علاقته بباييز تصيح أكثر جدية. كان فى السابعة والعشرين، وكانت باييز فى الواحدة والأربعين، لكن جمعت بينهما قصة حب لعدة سنوات. ويتذكر جويز ذلك ويقول بنبرة حنين: "لقد تكونت علاقة جادة بين صديقين تقابلا مصادفة وأصبحا حبيبين".

تعتقد إيزابيث هولمز صديقة جويز من كلية ريد أن أحد أسباب ارتباطه بباييز، غير كونها جميلة ومرحة وموهوبة، هو أنها كانت حبيبة بوب ديلان. وقالت فيما بعد: "أحب ستيف ارتباطها بديلان". كانت باييز وديلان مرتبطين عاطفياً فى أوائل ستينيات القرن العشرين، وقاما بجولة فنية كأصدقاء فيما بعد مع فرقة رولينج ثاندر ريفوفى عام ١٩٧٥. (لدى جويز تسجيلات لهذه الحفلات).

عندما قابلت جويز، كان لدى باييز ابن فى الرابعة عشرة من عمره يدعى جابرييل، من زواجها السابق بالناشط المناهض للحروب ديفيد هاريس. وأثناء تناول الغداء أخبرت جويز بأنها تحاول تعليم ابنها جابرييل كيفية الكتابة. فسألها جويز: "هل تقصدين الكتابة على الآلة الكتابة؟" وعندما قالت نعم، أجابها قائلاً: "لكن الآلة الكاتبة أصبحت أمراً عتيقاً".

فسألته: "إذا كانت الآلة الكاتبة أصبحت عتيقة، فماذا عساي أن أفعل؟". ساد صمت أخرق، وقالت لى باييز فيما بعد: "بمجرد أن قلت ذلك، أدركت أن الجواب واضح جداً. وظل السؤال معلقاً دون جواب، وكنت مرعوبة".

وذات يوم فاجأ جويز فريق ماكنتوش بإحضار باييز إلى المكتب وإطلاعها على نموذج حاسب Macintosh (ماكنتوش). لقد اندهشوا من أنه أطلع شخصاً غريباً على الحاسب، نظراً لأنه مهووس بالسرية، لكنهم كانوا مبهورين بوجود جوان باييز بينهم. وأعطى ابنها جابرييل حاسب Apple II (أبل ٢) وفيما بعد أعطى باييز حاسب Macintosh (ماكنتوش)، وأثناء الزيارات كان يطلعها جويز على السمات التى يحبها. وعن هذا الأمر تقول: "كان لطيفاً وصبوراً، لكنه كان متقدماً جداً فى معرفته لدرجة أنه كان يجد صعوبة فى تعليمى".

لقد أصبح من أصحاب الملايين فجأة، وهى نجمة مشهورة على مستوى العالم، لكنها بسيطة وليست بكل هذا الثراء. لم تتمكن من فهمه، وما زالت تجده شخصاً محيراً عندما تحدثت عنه بعد ثلاثين سنة تقريباً. فى بداية علاقتهما، كانا يتناولان العشاء وبدأ جويز يتحدث عن رالف لورين ومتجره بولو شوب، وقالت له جوان إنها لم تزره من قبل. وقال لها: "يوجد فيه فستان أحمر جميل سيكون مثالياً بالنسبة لك"، وبعد ذلك ذهبوا إلى المتجر فى مركز ستانفورد التجارى. تقول باييز متذكرة: "قلت لنفسى: رائع، أنا مع رجل من أغنياء العالم، ويريد أن يشتري لى هذا الفستان الجميل". وعندما وصلا إلى المتجر، اشترى جويز

لنفسه مجموعة من القمصان وأراها الفستان الأحمر وقال: "يجب أن تشتريه". تفاجأت بعض الشيء وقالت إن المال الذى بحوزتها لا يكفى لشرائه. ولم يقل جوبز شيئاً، وغادرا المتجر. وسألتنى جوان متعجبة فعلاً من الموقف فقالت: "إذا تحدث معك شخص طوال المساء بهذه الطريقة، ألن تعتقد أنه سوف يشتريه لك؟". وتضيف جوان: "لفز الفستان الأحمر أصبح بين يديك. إننى مستغربة من الموقف". كان يعطيها أجهزة حاسب هدية، وليس فستاناً، وعندما كان يأتى لها بالزهور، كان يحرص على قول إنها تبقت من مناسبة فى المكتب، وتعلق جوان قائلة: "لقد كان رومانسياً، ويخاف أن يكون رومانسياً أيضاً".

أثناء تصنيعه لحاسب NeXT (نيكست)، ذهب إلى منزل باييز فى وودسايد ليربها كيف يصدر الموسيقى. تقول جوان متذكرة: "جعل الحاسب يعزف رباعية للموسيقار برامس، وقال لى إنه فى النهاية ستمزف الحاسبات أفضل من البشر، وستضبط الإيحاءات والإيقاع على نحو أفضل". لقد أثارت الفكرة اشمئزها. وعن هذا تقول: "كان متحمساً للغاية ومسروراً جداً بينما كنت أستشيط غضباً وأقول لنفسى: كيف يمكنك تشويه الموسيقى بهذا الشكل؟".

كان يبوح بأسراره لـ ديبى كولمان وجوانا هوفمان عن علاقته بـ باييز وقلقه بشأن إمكانية زواجه من امرأة لديها ابن مراهق، وقد تكون غير راغبة فى إنجاب مزيد من الأبناء. تقول جوانا: "أحياناً كان يقلل من شأنها فيقول إنها مطربة "موضوعات" وليست مطربة "سياسية" حقيقية مثل ديلان. لقد كانت امرأة قوية، وكان يريد أن يظهر أنه مسيطر. علاوة على ذلك، كان يقول دائماً إنه يريد أن يكون أسرة، وأنه يعلم أنه لن يستطيع فعل ذلك معها".

وهكذا، بعد ثلاث سنوات، انتهت قصة الحب بينهما وأصبحا صديقين. وقال جوبز لاحقاً: "ظننت أننى أحبها، لكنى فقط كنت معجباً بها كثيراً. ليس مقدراً لنا أن نكون معاً. فأننا أردت أن يكون لى أولاد، وهى لم ترغب فى إنجاب المزيد". وفى عام ١٩٨٩ كتبت باييز فى مذكراتها عن انفصالها عن زوجها وسبب عدم زواجها مرة أخرى فقالت: "أحب العيش وحيدة، وهكذا عشت منذ ذلك الحين، وقد تخلل هذه الفترة بعض العلاقات العابرة التى كانت لطيفة فى أغلبها". كما قدمت شكراً لطيفاً فى نهاية الكتاب إلى "ستيف جوبز لأنه جعلنى استخدم معالج الكلمات عندما وضع حاسباً فى مطبخى".

الثور على جوان ومنى

بعد سنة من طرده من شركة أبل، وكان جوبز حينها فى الحادية والثلاثين من عمره، أصيبت والدته كلارا التى كانت مدخنة شرهة بسرطان الرئة. وكان يقضى وقتاً بجوارها

وهى على فراش الموت، وكان يتحدث معها بطريقة نادرة ما تحدث بها فى الماضى، وسألها أسئلة كان يتجنب طرحها قبل ذلك، فقال: "عندما تزوجت أنت وأبى، هل كان أول رجل فى حياتك؟" كان من الصعب عليها التحدث لكنها رسمت على وجهها ابتسامة. وعندها أخبرته بأنها كانت متزوجة قبل ذلك من رجل لم يعد مطلقاً من الحرب، كما أمده ببعض التفاصيل الخاصة بكيفية قيامها، وهى وزوجها بول جوبز، بتبنيه.

وبعد ذلك بقليل نجح جوبز فى اقتناء أثر المرأة التى عرضته للتبني. وقد بدأ بحثه الهادئ عن تلك المرأة فى أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عندما كلف محققاً خاصاً بالتحري عنها لكنه فشل فى العثور على أى شىء. وبعد ذلك لاحظ جوبز وجود اسم طبيب من سان فرانسيسكو فى شهادة ميلاده. قال لى جوبز: "كان اسمه موجوداً فى دليل الهاتف، فاتصلت به". لكن هذا الطبيب لم يساعده، حيث زعم أن سجلاته قد دمرت فى حريق. وهذا لم يكن صحيحاً. فى الواقع، بعد أن اتصل به جوبز، قام الطبيب بكتابة خطاب ووضعه فى مطروف وكتب عليه "يسلم إلى ستيف جوبز عند وفاتي". وبعد وفاة الطبيب بعد ذلك بوقت قليل، أرسلت أرملته الخطاب إلى جوبز. وفى هذا الخطاب شرح الطبيب له أن والدته كانت غير متزوجة وكانت طالبة فى السنة النهائية وكانت من ويسكونسن وتدعى جوان شيبيل.

واستغرق البحث عنها عدة أسابيع بعد استئجار محقق آخر لاقتفاء أثرها. وبعد أن تخلت جوان عن ابنها، تزوجت من والده الحقيقى، عبد الفتاح "جون" جندلى، وأنجبت منه طفلة أخرى تدعى منى. وتركهما جندلى بعد خمس سنوات، وتزوجت جوان من مدرب تزلج على الجليد يدعى جورج سيمبسون، لكن هذا الزواج لم يدم طويلاً. وفى عام ١٩٧٠ خرجت فى رحلة هائمة على وجهها ومعها ابنتها منى إلى لوس أنجلوس (وكلتاها تستخدمان اسم سيمبسون كلقب لهما).

تردد جوبز فى إعلام بول وكلارا، اللذين يعتبرهما والديه الحقيقيين، بأنه يبحث عن أمه التى ولدتها. لقد خشى أن يضايقهما هذا التصرف، وتكشف هذه الحساسية غير المعهودة لديه مدى الحب الصادق الذى يشعر بها تجاه والديه. ولذلك لم يتواصل مع جوان سيمبسون إلى أن رحلت كلارا جوبز فى أوائل عام ١٩٨٦. ويقول جوبز متذكراً: "لم أرد أبداً أن يشعرأ بأنتى لأعتبرهما والدي؛ لأنهما كان والدي بالفعل. لقد أحببتهما كثيراً لدرجة أنتى لم أرغب فى أن يعلما يبحث عن أمى، حتى إننى طلبت من المحققين التزام الهدوء عند اكتشافهم لشيء ما". وعندما توفيت كلارا، قرر إخبار بول جوبز الذى كان مرتاحاً تماماً وقال إنه ليس لديه مانع من أن يتواصل ستيف مع أمه الحقيقية.

وذات يوم اتصل جوبز بـ جوان سيمبسون وأخبرها بمن يكون ورتب للمجىء إلى لوس أنجلوس لمقابلتها. وقال فيما بعد إن الدافع لهذا كله كان الفضول بشكل أساسى، فقال:

"أعتقد أن البيئة تحدد سمات الشخص أكثر من العوامل الوراثية، ورغم ذلك ينبغي التساؤل قليلاً عن جذورك البيولوجية". لقد أراد أن يطمئن جوان على أن ما فعلته كان صحيحاً، ويقول جوبز معلماً: "لقد أردت أن أقابل أُمى الحقيقية لأرى إذا ما كانت بخير ولأشكرها لأننى سعيد بأنها لم تقم بإجهاضى. لقد كانت فى الثالثة والعشرين وعانت الكثير لإنجابى".

غلبت المشاعر جوان عندما وصل جوبز إلى منزلها فى لوس أنجلوس. كانت تعلم أنه مشهور وثرى، لكنها لم تكن متأكدة من سبب ذلك بالضبط. وبدأت على الفور تطعمه على مشاعرها. فقالت إنه قد تم الضغط عليها للتوقيع على ورق التبنى، وأنها فعلت ذلك فقط عندما أخبرها الطبيب بأن ابنتها سعيدة فى منزل والديه الجدد. وقالت إنها طالما اشتاقت إليه وعانت بسبب ما فعلته. واعتذرت مراراً وتكراراً رغم أن جوبز طمأنها بأنه متفهم ذلك وأن حياته قد سارت على نحو جيد.

وبمجرد أن هدأت جوان، أخبرت جوبز أن لديه أختاً شقيقة تدعى منى، وهى روائية واحدة فى منتهاتن. لم تعلم منى مطلقاً أن لديها أختاً، وفى ذلك اليوم أعلمتها والدتها بالأمر، أو جزء منه من خلال الهاتف، فقالت لها: "لديك أخ وهو رائع ومشهور وسأحضره إلى نيويورك كى تقابليه". كانت منى فى منتصف كتابة رواية عن والدتها وعن رحلتها من ويسكونسن إلى لوس أنجلوس، وكان اسم الرواية *Anywhere but Here* (أى مكان إلا هنا) والذين قرأوا هذه الرواية لن يتفاجأوا من أن جوان كانت غريبة فى طريقة إخبارها لـ منى عن أخيها. لقد رفضت أن تقول لها من هو، بل قالت فقط إنه كان فقيراً وأصبح غنياً، وأنه وسيم وشعره أسود وطويل، ويعيش فى كاليفورنيا، وبعد ذلك عملت منى فى مجلة باريس ريفيو، وهى صحيفة أدبية يملكها جورج بليمبتون، ومقرها فى الدور الأرضى فى منزله القريب من النهر الشرقى فى منتهاتن، وبدأت هى وزملاؤها يخمنون من يكون أخوها، وتساءلوا هل هو جون ترافولتا؟ فقد كان من تخميناتهم المفضلة، بالإضافة إلى ممثلين آخرين كانوا بالنسبة لهم احتمالات رائعة، وفى مرحلة ما توصل أحد الزملاء إلى تخمين فقال: "قد يكون أحد الشباب الذين فتحوا شركة أبل للحاسبات" لكن لم يتذكر أسماءهم أحد.

حدثت المقابلة فى ردهة فندق سانت ريجز وتقول منى متذكرة: "كان مباشراً تماماً ولطيفاً، كان شاباً عادياً ورائعاً"، جلسوا جميعاً وتحادثوا لعدة دقائق، ثم أخذ جوبز أخته ليسييرا فى نزهة طويلاً، كلاهما فقط، كان جوبز سعيداً بمعرفة أن لديه أختاً مشابهة له. فقد كانت لديهما نزعة فنية قوية، ودقة ملاحظة للتفاصيل المحيطة بهما، وكانا يتميزان بالحساسية رغم قوة الإرادة. وعندما ذهبا معاً لتناول العشاء لاحظا التفاصيل المعمارية

نفسها وتحدثنا عنها بحماس فيما بعد. وعندما علم جوبز ذلك قال لزملائه فى أبل بابتهاج "إن أختى كاتبة!".

عندما أقام بليمبتون حفلاً لرواية *Anywhere but Here* فى أواخر ١٩٨٦ سافر جوبز إلى نيويورك لمرافقة منى وأصبحتا مقربين إلى درجة كبيرة رغم انطواء علاقتهما على تعقيدات متوقعة نظراً لهويتهما والطريقة التى تجمعا بها. يقول جوبز معلقاً: "فى البداية، لم تكن منى سعيدة تماماً بوجودى فى حياتها، وتعلق أمى الشديد بى. وعندما تعرف كل منا على الآخر، أصبحنا صديقين جيدين، وهى أصبحت أسرتى. ولا أعلم ماذا عسأى أن أفعل بدونها. ولا أستطيع أن أتخيل أنتى يمكننى الحصول على أخت أفضل منها، فأنا وأختى بالتبنى، باتى، لم تكن مقربين مطلقاً". وبالمثل، أحبته منى حباً شديداً، وفى بعض الأحيان كانت تحميه كثيراً، رغم أنها ستكتب عنه فيما بعد رواية لاذعة تحمل اسم *A Regular Guy* (رجل عادى) تصف عاداته الغريبة بدقة مزعجة.

من ضمن الأمور القليلة التى كانا يتجادلان بسببها كانت ملابسها. لقد كانت ترتدى ملابس كما لو كانت روائية بائسة، وكان يوبخها على عدم ارتداء ملابس "غالية نسبياً". وذات مرة ضابقتها تعليقاته جداً فكتبت له خطاباً قالت فيه: "أنا كاتبة شابة، وهذه حياتى، وأنا لا أحاول أن أصبح عارضة أزياء". لم يرد، لكن بعد قليل وصله صندوق من متجر إيسى مياكى، مصمم الأزياء اليابانى الذى جعله أسلوبه المبتكر المعتمد على التكنولوجيا من أفضل المصممين لدى جوبز، وتقول منى: "لقد ذهب لیتسوق من أجلى، واختار لى ملابس رائعة على مفاى بالضبط وبألوان جذابة". كانت هناك حلة نسائية لاقت إعجابه على وجه خاص واحتوى الصندوق على ثلاث قطع منها كلها متطابقة. وقال جوبز معلقاً: "ما زلت أتذكر الحلل الأولى التى أرسلتها إلى منى، كانت مؤلفة من سراويل من الكتان وسترات لونها أخضر باهت مائل إلى الرمادى، كانت تبدو جميلة عليها ومتماشية مع شعرها الأحمر".

الأب المفقود

فى الوقت نفسه كانت منى سيمبسون تحاول اقتفاء أثر والدهما الذى ترك المنزل عندما كانت فى الخامسة من عمرها. ومن خلال كتاب بارزين فى مانهاتن، مثل كين أوليتا ونيك بيليدجى، تعرفت على ضابط متقاعد فى نيويورك فتح مكتب تحقيقات خاصاً. وتقول منى سيمبسون متذكراً: "دفعت له المال القليل الذى كان بحوزتى". لكن هذا البحث لم يحالفه النجاح. وبعد ذلك قابلت تحريماً آخر فى كاليفورنيا وتمكن من العثور على عنوان عبد

الفتاح جندلى فى ساكرامنتو من خلال البحث فى متجر سيارات. أخبرت منى سيمبسون أباها وذهبها إلى نيويورك لرؤية الرجل الذى من المفترض أنه أبوهما. لم يكن لدى جوبيز رغبة فى مقابلته. وقال جوبيز مفسراً: "إنه لم يعاملنى جيداً. وأنا لا أحمل ضغينة ضده، فأنا سعيد بحياتى. لكن أكثر ما يضايقنى هو أنه لم يعامل منى جيداً لقد تخلى عنها". كان جوبيز نفسه قد ترك ابنته ليزا، وكان يحاول استعادة علاقته بها، لكن هذا التعقيد لم يرقق مشاعره تجاه جندلى. وذهب منى سيمبسون إلى ساكرامنتو وحدها.

تقول منى سيمبسون متذكراً: "كان اللقاء مؤثراً جداً". وجدت أباهما يعمل فى مطعم صغير، وبدا سعيداً برؤيتها لكنه كان سلبياً بشكل غريب إزاء الموقف كله. تحدثا لبضع ساعات، ثم حكى لها أنه بعد ترك ويسكونسن ترك التدريس ودخل فى مجال المطاعم. كان جوبيز قد طلب من سيمبسون عدم ذكره لوالده، ومن ثم لم تذكره، وفى أثناء اللقاء ذكر والدها بشكل عابر أنه ووالدها كان لهما ولد آخر أنجباه قبل أن تولد. فسألتها: "ماذا حدث له؟" فأجابها: "لن نرى هذا الولد ثانية. لقد ذهب هذا الولد". فأجفلت منى سيمبسون ولكنها لم تقل شيئاً.

وأفصح لها جندلى عن أمر مدهش آخر عندما وصف لها المطاعم السابقة التى قام بإدارتها. فقال لها إنه كانت هناك مطاعم أخرى أجمل من مطعم ساكرامنتو الجالسين فيه. وقال لها بتأثر إنه تمنى لو كانت رأته وهو يدير مطعماً لمأكولات البحر المتوسط فى شمال سان خوسيه. واستطرد قائلاً: "كان مكاناً رائعاً. وكان يرتاده كل الأشخاص الناجحين فى مجال التكنولوجيا، ومنهم ستيف جوبيز". فصعقت سيمبسون من المفاجأة. وأكمل قائلاً: "نعم، لقد اعتاد المجيء إلى هنا، وكان شاباً رائعاً ويعطى بقشيشاً كثيراً". وتمكنت منى من منع نفسها من أن تصرخ قائلة ستيف جوبيز هو ابنك!

وعندما انتهت الزيارة اتصلت ب جوبيز سراً من هاتف عملة من المطعم ورتبت لمقابلته فى مقهى إيسبريسو روما فى بيركلى. ولإضافة المزيد من الإثارة الشخصية والعائلية، أحضر جوبيز ابنته ليزا التى كانت فى المدرسة الابتدائية وتعيش مع والدتها كريسان. وعندما وصلوا كلهم إلى المقهى، كان الساعة قد قاربت العاشرة مساءً، وأخبرته منى سيمبسون بالقصة. كانت دهشة جوبيز مفهومة عندما ذكرت له المطعم القريب من سان خوسيه، حيث تذكر أنه تردد عليه وقابل هذا الرجل الذى هو والده الحقيقى. وقال جوبيز فيما بعد عن هذا الاكتشاف: "كان أمراً مذهلاً، لقد ذهبت إلى هذا المطعم فى مرات قليلة، وأذكر أننى قابلت مالكه. كان رجلاً سورياً أصلح الرأس، وقد تصافحنا أكثر من مرة".

وعلى الرغم من ذلك بقى جوبيز عازقاً عن مقابلته. يقول جوبيز متذكراً: "كنت رجلاً ثرياً، وكنت لا أثق فيه، فقد يحاول ابتزازي أو توصيل الأمر للصحافة. وطلبت من منى بالأخبار عنى".

ولم تقل له منى شيئاً، لكن بعد سنوات رأى جندلى علاقته بـ جوبيز مذكورة على الإنترنت. (فقد لاحظ أحد المدونين أن منى سيمبسون سجلت جندلى كوالد لها في أحد المراجع، واستنتج أنه لا بد أن يكون والد جوبيز أيضاً). في هذه الأثناء كان جندلى متزوجاً للمرة الرابعة ويعمل مدير أغذية ومشروبات في منتجع بوم تاون ريزورت أند كازينو غرب رينو بولاية نيفادا. وعندما أحضر زوجته الجديدة روسيل لزيارة منى سيمبسون في عام ٢٠٠٦، فتح معها الموضوع، فقال: "ما هذه القصة التي يقولونها عنى وعن ستيف جوبيز؟" فأكدت له القصة، وأضافت أنها تعتقد أن جوبيز لا يرغب في مقابلته. وبدا جندلى متقبلاً لذلك، وتقول منى سيمبسون عن أبيها: "أبي متفهم وراوى قصص رائع، لكنه سلبي جداً جداً. لم يتواصل مع ستيف مطلقاً".

اتخذت منى سيمبسون من بحثها عن جندلى أساساً لروايتها الثانية *The Lost Father* (الأب المفقود) والتي نشرتها في عام ١٩٩٢. (جوبيز أقتع بول راند مصمم شعار شركة نيكست بتصميم الغلاف، لكن سيمبسون قالت عن الغلاف إنه كان: "بشع الشكل ولم نستخدمه مطلقاً"). كما اقتضت منى أثر العديد من أفراد عائلة جندلى في حمص وفي أمريكا، وفي عام ٢٠١١ كتبت رواية عن جذورها السورية، وأقام السفير السوري في واشنطن عشاء على شرفها وضم العشاء ابن عم لها وزوجته جاء الحضور المناسبة ثم استقروا بعد ذلك في فلوريدا.

افترضت منى سيمبسون أن جوبيز سيقابل جندلى في نهاية الأمر، لكن مع مرور الوقت أبدى جوبيز رغبة أقل في مقابلته، وفي عام ٢٠١٠ ذهب جوبيز وابنه ريد إلى عشاء عيد ميلاد سيمبسون في منزلها في لوس أنجلوس، وقضى ريد معظم وقته في مطالعة صور لجدته الحقيقي، لكن جوبيز تجاهل الصور. كما أنه لم يهتم بجذوره السورية أيضاً. وعندما يأتي ذكر الشرق الأوسط في حوار ما، لم يكن يشترك في الحوار أو يعلق بأرائه القوية المعتادة، حتى بعد أن اجتاحت سوريا ثورات الربيع العربي في عام ٢٠١١. وعندما سألته هل يجب على إدارة أوباما التدخل بشكل أكبر في مصر وليبيا وسوريا، قال: "لا أعتقد أن أى شخص يعلم حقاً ماذا يفترض بنا أن نفعل هناك. سوف يلعنوننا إذا تدخلنا وسوف يلعنوننا إذا لم نتدخل".

وحافظ جوبيز على علاقة ودية جمعت بينه وبين والدته الحقيقية جوان سيمبسون. وعلى مدار سنوات، كانت هي ومنى تقضيان إجازة رأس السنة في بيت جوبيز. كانت هذه الزيارات حلوة، لكنها كانت مستنزفة للمشاعر. فأحياناً كانت تنفجر جوان في البكاء،

وتعبر عن مدى حبها له، وتمتدز عن التخلّى عنه. وكان جوبز يهدئها ويقول إن الأمور سارت على نحو جيد. كما قال لها فى أحد أعياد الميلاد المجيد: "لا تقلقى. لقد حظيت بطفولة رائعة، وأحسن والداى تربيتى".

ليزا

على النقيض من جوبز، لم تحظ ليزا بطفولة رائعة. فعندما كانت صغيرة لم يأت تقريباً لرؤيتها. وقال جوبز فيما بعد بنبرة يخالطها الندم: "لم أرغب فى أن أكون أباً، ومن ثم لم أكن أباً لها". بيد أنه كان يشعر بغصة فى قلبه بين الحين والآخر. فذات يوم، كانت ليزا فى الثالثة من عمرها، وكان جوبز يقود سيارته بالقرب من المنزل الذى اشتراه لها ولوالدها كريسان، وعندها قرر التوقف أمام المنزل. لم تتعرف ليزا عليه، وجلس على عتبة الباب ولم يدخل إلى المنزل، وتحدث مع كريسان. وتكرر هذا المشهد مرة أو مرتين فى السنة. وكان جوبز يأتى دون سابق إنذار ويتحدث قليلاً عن الخيارات التعليمية المتاحة أمام ليزا، أو غيرها من الموضوعات، ثم يقود سيارته المرسيديس مغادراً.

وعندما أصبحت ليزا فى الثامنة من عمرها فى عام ١٩٨٦، أصبحت زيارات جوبز تتكرر بشكل أكبر. وفى ذلك الوقت لم يعد منهمكاً فى السعى المضى لتصنيع حاسب ماكينتوش (Macintosh)، كما لم يعد مستغرقاً فى صراع القوة مع سكالى. لقد كان يعمل فى شركة نيكست التى كان جوها العام يتميز بالهدوء والسلاسة، فضلاً عن كون مقرها فى بالو ألتو بالقرب من مسكن كريسان وليزا. علاوة على ذلك، عندما وصلت إلى الصف الثالث، كان من الواضح أن ليزا طفلة ذكية ذات ميول فنية، وقد وقع اختيار مدرسيها عليها لتحظى بعنايتهم الخاصة نظراً لموهبتها فى الكتابة. كانت جريئة ومتحمسة ولديها قدر من سلوك والدها المتحدى. كما كانت تشبهه قليلاً، حيث كان حاجباها مقوسين وكان وجهها ذا ملامح شرق أوسطية، وكانت نحيلة بارزة العظام. وذات يوم، فاجأ جوبز زملاءه بإحضارها إلى المكتب. وكانت تقوم بحركة العجلة الأوروباتية فى ممر المكتب وتصيح قائلة: "انظر إلى!"

ويتذكر آفى تيفانيان صديق جوبز الذى يعمل مهندساً فى شركة نيكست وهو شخص طويل ونحيل واجتماعى، أن جوبز أحياناً أثناء ذهابهما لتناول العشاء، كانا يتوقفان عند بيت كريسان لاصطحاب ليزا، فيقول: "كان لطيفاً جداً معها. وكان نباتياً، وكريسان أيضاً، لكن ابنته لم تكن مثلها. وكان متقبلاً لذلك. وكان يقترح عليها تناول الدجاج وكانت تتناوله".

أصبح تناول الدجاج سلواها أثناء تنقلها بين أب وأم نباتيين لديهما تقدير روحاني للأطعمة الطبيعية. وكتبت ليزا بعد ذلك عن الفترة التي قضتها مع والدتها فقالت: "كنا نشترى الخضراوات مثل الهندباء والكينوا والكرفس اللفتى، والمكسرات المغطاة بالخروب، من متاجر تقوح منها رائحة الخميرة، وتكون فيها نساء لا يصبغن شعورهن. لكننا جربنا بعض الأطعمة الأجنبية في بعض الأحيان. وفي مرات قليلة قمنا بشراء دجاج ساخن متبل من مطعم خبير في الأطعمة، وكانت الدجاجات تدور على الأسياخ فوق اللهب، وتناولناها في السيارة، بأصابعنا وهي في لفافتها الورقية المبطنة برقاقة معدنية". أما والدها الذي كانت ميوله الغذائية متطرفة، فقد كان صعب الإرضاء فيما يتناوله من أطعمة. وقد رأته يتقيأ كمية كبيرة من الحساء بعد يوم من علمه باحتوائها على الزبد. وبعد أن خفف من تطرف عاداته الغذائية أثناء وجوده في شركة أبل، عاد إلى الحمية النباتية المتطرفة مرة أخرى. وقد بدأت ليزا منذ سن صغيرة في إدراك أن هوسه الغذائي يعكس فلسفة حياتية، يمكن أن يولد فيها التقشف والتقليلية مشاعر تالية. وقالت: "لقد اعتقد أن أفضل المحاصيل تأتي من الأراضي القاحلة، وأن المتعة تأتي من كبح جماح النفس. لقد علم المعادلة التي لا يعلمها معظم الناس والمتمثلة في: الأشياء تقود إلى أضرارها".

وبالشكل نفسه، نجد أن غياب وبرود عاطفة أبيها تجاهها قد جعل لحظات الدفاء التي تقضيها معه بين الحين والآخر مرضية جداً لها. وعن هذا تقول: "لم أعش معه، لكن في بعض الأيام، كان يأتي للزيارة في منزلنا، وكان وجوده كأنه هالة نورانية بيننا لبضع دقائق أو ساعات مليئة بالإثارة". وسرعان ما أصبحت ليزا مثيرة للاهتمام وأصبح يصطحبها للسير معه في نزهة على الأقدام. كما كان يتزلج معها في شوارع بالو ألتو القديمة، وغالباً كانا يتوقفان عند منزل جوانا هوفمان وأندى هيرترفيلد. وفي أول مرة يذهب بها لرؤية جوانا هوفمان، طرقت الباب وقال: "هذه ليزا". تقول جوانا هوفمان: "كان من الواضح أنها ابنته، فهي تمتلك الفك نفسه. إنه فك مميز وملكية خاصة لآل جوبز". وقد عانت جوانا هوفمان من عدم معرفة والدها المطلق إلى أن بلغت سن العاشرة، ولذلك شجعت جوبز على أن يكون والدًا جيداً. وعمل جوبز بنصيحتها وشكرها عليها فيما بعد.

وذات مرة اصطحب ليزا في رحلة عمل إلى طوكيو وأقاما في فندق أوكورا الجذاب العملى. وفي مطعم الفندق الأنيق طلب جوبز صوانى كبيرة من سوشى الأوناجى، وكان يحب هذا الطبق كثيراً لدرجة أنه اعتبر سمك الإنقليس المطهو الدافئ من الأطعمة النباتية. وكانت القطع مغطاة بملح ناعم أو بصوص حلو خفيف، وتذكرت ليزا فيما بعد كيف ذابت في فمها؛ تماماً مثل المسافة بينهما. وكتبت فيما بعد: "لقد كانت أول مرة أشعر فيها معه بالارتياح والرضا، على صوانى اللحم تلك، كان تناول طعام ساخن

والتخلى عن السلطات الباردة يعنى أن الباب الذى كان موصداً أمامى قد انفتح. لقد كان أقل صرامة مع نفسه وكان إنساناً لطيفاً تحت هذه السقوف الرائعة وكراسيها الصغيرة، لقد كان لطيفاً مع اللحم ومعى".

لكن هذه المعاملة اللطيفة لم تكن دائمة. لقد كان جوبز متقلباً مع ليزا مثلما كان متقلباً مع الآخرين، كان يتأرجح ما بين الاحتضان والهجر. ففى زيارة كان يلاعها، وفى الزيارة التالية يكون بارداً، وفى غالب الأمر يكون غائباً. يقول هيرتزفيلد معلقاً: "كانت غير واثقة دائماً من علاقتهما. وقد ذهبت ذات مرة إلى عيد ميلادها، وكان من المفترض أن يأتى ستيف، لكنه جاء متأخراً جداً، جداً. وأصبحت قلقة ومحبطة للغاية. لكن بمجرد أن أتى أخيراً، تهللت أساريرها".

تعلمت ليزا أن تكون مزاجية كنوع من الرد عليه وعلى مدار السنوات كانت علاقتهما تشهد تغيرات وتقلبات كثيرة، وكان عناد كل منهما يطيل فترات الهجر. وكان من الممكن ألا يتحدثا إلى بعضهما بعد أى شجار. ولم يكن أباً جيداً فى التواصل أو الاعتذار أو بذل مجهود لمداواة الجروح الآخر، حتى عندما كان يعانى من مشاكل صحيحة متكررة. وذات يوم فى خريف عام ٢٠١٠ جرفه الحنين لإطلاع على صندوق به صور قديمة، وتوقف عند صورة تجمعهم بابنته ليزا أثناء زيارته لها وهى صغيرة، فقال: "أعتقد أننى كنت لا أذهب إليها كثيراً"، ونظراً لأنه لم يتحدث إليها طوال هذه السنوات، اقترحت عليه أن يبادر ويتصل بها أو يرسل لها بريداً إلكترونياً. فنظر إلى دون أن يرتسم أى تعبير على وجهه، ثم عاد إلى تفحص الصور القديمة.

الرومانسى

عندما يتعلق الأمر بالنساء، يمكن أن يكون جوبز رومانسياً جداً. وكان يميل إلى الوقوع فى الحب بشكل مؤثر، وكان يحكى لأصدقائه كل تطورات العلاقة. وكان يبدو حزيناً على الملأ عندما يكون بعيداً عن حبيبته. وفى صيف عام ١٩٨٢ ذهب لحفل عشاء صغير فى وادى السيليكون برفقة جوان باييز، وجلس بجوار طالبة فى السنة النهائية بجامعة بنسلفانيا تدعى جنيفير إيجان، وكانت هذه الطالبة غير متأكدة من هويته. وفى هذه الأثناء أدرك جوبز وباييز أنه ليس مقدراً لهما أن يظلا معاً إلى الأبد، ووجد جوبز نفسه منجذباً إلى إيجان التى كانت تعمل فى جريدة سان فرانسيسكو ويكلى خلال إجازتها الصيفية. وافقتى أثرها واتصل بها واصطحبها إلى مطعم جاكلين كافيه، وهو مطعم صغير بالقرب من تليجراف هيل المتخصصة فى السوفليه النباتى.

تواعدا لمدة عام، وغالباً كان جوائز يستقل الطائرة ويتجه شرقاً لزيارتها. وفي مؤتمر عالم ماك في بوسطن أخبر عدداً كبيراً من الحضور بأنه واقع في الحب وأن عليه الإسراع للحاق بطائرة فيلادلفيا لرؤية حبيبته؛ وانبهر الجمهور. وعندما كان يزور نيويورك، كانت تستقل القطار لتمكث معه في فندق كارلايل أو في شقة جاي شيات في حي أبر إيست سايد، ويتناولان الطعام في كافيه لوكسمبورج، ويزوران (بشكل متكرر) الشقة الموجودة في سان ريمو التي كان يخطط لتغيير شكلها، وكانا يذهبان إلى السينما أو إلى دار الأوبرا (لمرة واحدة على الأقل).

وكان جوائز وإيجان يتحدثان لساعات في الهاتف في ليالٍ كثيرة. ومن الموضوعات التي أثارت صراعاً بينهما اعتقاده، المكتسب من دراساته البوذية، الذي ينص على أهمية تجنب الارتباط بالأشياء المادية. وقد قال لها ذات مرة إن رغبات عملائنا غير صحية، ومن أجل اكتساب التنوير يجب أن يحيا المرء حياة بلا ارتباطات وبلا مادية. كما أرسل لها شريطاً لـ كويون شينو، معلم فلسفة الزن، وكان الشريط عبارة عن محاضرة عن المشاكل التي يسببها اشتهاً وامتلاك الأشياء. وردت إيجان بهجوم مضاد، متسائلة عما إذا كان هو نفسه يتحدى هذه الفلسفة من خلال تصنيعه للحاسبات والمنتجات الأخرى التي يشتهيها الناس؟ وتقول إيجان متذكراً: "كان متضايقاً جداً من هذا التناقض، وتجادلنا كثيراً بشأنه".

وفي النهاية تغلب فخر جوائز بالمنتجات التي يصنعها على اعتقاده بوجود تجنب الناس الارتباط بهذه الممتلكات. وعندما ظهر حاسب Macintosh (ماكنتوش) في عام ١٩٨٤، كانت إيجان مقيمة في شقة والديها في سان فرانسيسكو خلال إجازتها من جامعة بنسلفانيا. واندش ضيوف والديها على العشاء من رؤية شخص مشهور مثل جوائز يطرق بابهم ليلاً حاملاً حاسب Macintosh (ماكنتوش) جديداً موضوعاً لتوه في صندوق، واندفع إلى غرفة نوم إيجان لتركيبه.

أخبر جوائز إيجان وبعض أصدقاء آخرين بإحساسه بأنه لن يعيش طويلاً. ولهذا السبب كان مندفعاً وغير صبور. وقالت إيجان فيما بعد: "لقد كان يشعر بالحاجة الملحة في إنجاز كل ما يريد القيام به". وانتهت علاقتهما بحلول خريف عام ١٩٨٤ عندما أخبرته إيجان بوضوح أنها ما زالت صغيرة جداً على التفكير في الزواج.

وبعد ذلك بفترة قصيرة، عند بداية نشوب الصراع مع سكالى في شركة أبل في أوائل ١٩٨٥، كان جوائز متوجهاً لحضور اجتماع عندما ذهب لمكتب أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع مؤسسة أبل ويساعد في توصيل حاسباتها إلى المنظمات غير الهادفة للربح. في ذلك المكتب، جلست امرأة رشيقة، شقراء للغاية، جمعت ما بين هالة هيبية من النقاء الطبيعي والفكر الجاد لاستشارية حاسبات. كان اسمها تينا ريدز، وقال عنها جوائز: "كانت أجمل امرأة رأيتها".

واتصل بها فى اليوم التالى ودعاها على العشاء. لكنها رفضت لأنها كانت مرتبطة بشخص آخر. وبعد عدة أيام أخذها فى نزهة سيراً على الأقدام، وطلب منها الخروج مرة أخرى، وفى هذه المرة أخبرت رفيقها بأنها ترغب قبول دعوة جوبز. لقد كانت صريحة جداً ومنفتحة. وبعد العشاء بدأت فى البكاء لأنها علمت أن المشاكل سوف تجتاح حياتها وتعكر صفوها، وهذا ما حدث. فخلال شهور قليلة انتقلت إلى منزل وودسايد غير المفروش بالأثاث. وقال جوبز عنها فيما بعد: "كانت أول شخص أحبه فعلاً. كان بيننا ارتباط قوى. ولا أعلم إن كان هناك شخص سيفهمنى على نحو أفضل مما فعلت".

جاءت ريدز من أسرة مفرقة فى المشاكل، وباح لها جوبز بالألم الذى يعتصر قلبه لعرضه للتبني. تقول ريدز متذكرة: "قال لى إننا ملفوظان من المجتمع ولهذا السبب ننتهى لبعضنا". كانا عاطفيين ويميلان إلى إظهار مشاعرهما أمام العيان، ويتذكر موظفو شركة نيكست مداعباتها فى ردهة الشركة، وكذلك شجاراتهما التى كانت تحدث فى دور العرض السينمائية وأمام زائرى مزرعة وودسايد، فهى محفورة فى الذاكرة. ورغم ذلك كان دائماً يمدح نقاءها وعفويتها. وكما أوضحت جوانا هوفمان التى تتهم جوبز جيداً عندما تحدثت عن إعجاب جوبز بروحانية ريدز، فقالت: "كان ستيف يميل إلى البحث عن الشخصيات المهزوزة والمرضى النفسيين، ويعتبر هذه الأمور سمات روحانية".

عندما طرد جوبز من أبل فى عام ١٩٨٥، سافرت ريدز معه إلى أوروبا ليدأوى جروحه. ووقفاً على جسر على نهر السين ذات مساء، وتحديثاً بشكل رومانسى أكثر منه جاداً عن فكرة المكوث فى فرنسا وربما الاستقرار فيها إلى أجل غير مسمى. كانت ريدز متحمسة لكن جوبز لم يكن كذلك. لقد كان مجروحاً، لكنه كان طموحاً. وقال لها: "أنا انعكاس لما أفعل". وتذكرت اللحظات التى قضتها معه فى باريس فى بريد إلكترونى محزن أرسلته له بعد خمس وعشرين سنة، بعد أن مضى كل منهما فى طريقه، محتفظين بارتباطهما الروحاني:

كنا على جسر فى باريس فى صيف ١٩٨٥. كانت السماء مليدة بالغيوم. واتكأنا على الحاجز الحجرى الأملس وكانت المياه الخضراء تجرى أسفلنا. لقد جرى عالمك ثم توقف منتظراً أن يعيد ترتيب نفسه وفق ما تختار فعله فيما بعد. رغبت فى أن أهرب مما حدث فى الماضى. حاولت إقناعك ببدء حياة جديدة معى فى باريس، أن نتخلى عن ذائنا السابقتين، وأن ندع شيئاً آخرًا يحتاجنا. أردت أن نزحف عبر الجرف الأسود فى عالمك المكسور، وأن نخرج شخصين مجهولين جديدين فى حياة بسيطة يمكننى فيها أن أطول لك عشاء بسيطاً، ونكون معاً فى كل يوم مثل طفلين يلعبان لعبة جميلة لاهم لهما سوى اللعبة نفسها. أود أن أعتقد أنك فكرت فى الفكرة قبل أن تضحك وتقول: "ماذا يمكننى أن أفعل؟ لقد جعلت نفسى عاطلاً عن العمل". أود أن أعتقد أن فى لحظة التردد تلك وقبل أن يستدعينا المستقبل الجسور، أننا

قد عشنا حياة بسيطة معاً حتى وصلنا إلى سن كبيرة هادئة وحولنا مجموعة من الأحفاد في مزرعة في جنوب فرنسا، نتذكر أيامنا بهدوء، ونحن نتمتع بالدفء والكمال مثل أرغفة الخبز الطازج، وتقوح رائحة الصبر والأفنة من عالمنا الصغير.

واستمرت علاقتهما ما بين صعود وهبوط على مدار خمس سنوات. وكانت ريدز تكره العيش في منزل وودسايد قليل الأثاث. واستأجر جوبيز شأباً وشابة من الهيبين كانا يعملان في مطعم تشيس بانيس، ليعملا في إدارة شؤون المنزل وطهى الأطعمة النباتية، وقد جعلها تشعر بأنها دخيلة. وفي بعض الأحيان كانت تنتقل إلى شقتها في بالو ألتو، لاسيما بعد إحدى المناقشات الحادة مع جوبيز. وذات مرة حفرت على جدار الممر المؤدى إلى غرفة نومهما فكتبت: "الإهمال نوع من الامتحان". لقد افتتنت به لكن حيرها أيضاً أنه لا يهتم بها. وتذكرت فيما بعد كم كان مؤثماً أن تحب شخصاً أنانياً للغاية. وقالت إن الاهتمام الكبير بشخص غير قادر على الاهتمام بأحد غير نفسه جحيم لا تتمناه لأى شخص.

كانا مختلفين في عدة جوانب. فمن حيث القسوة والطيبة، كانا على طرفي نقيض. وقال هيرتزفيلد لاحقاً: "ظهرت طيبة ريدز في أمور كبيرة وصغيرة، فقد كانت دائماً تعطى المال للمشردين في الشوارع، وكانت تتطوع لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من أمراض عقلية (مثل والدها)، كما اهتمت بأن تجعل ليزا، وحتى كريسان، ترتاح لها. كما كانت أكثر الأشخاص مساعدةً في إقناع جوبيز بقضاء مزيد من الوقت مع ليزا. ورغم كل ذلك، كانت تفتقر إلى طموح وإصرار جوبيز. إن هذه الرقعة التي جعلتها تبدوروحانية في عين جوبيز جعلت من الصعب بالنسبة لهما الاتفاق على الأمور نفسها. قال هيرتزفيلد: "كانت علاقتهما متقلبة للغاية، وبسبب اختلاف شخصياتهما كانت تشب بينهما الكثير والكثير من الخلافات".

كما كان لديهما اختلاف فلسفي جوهري بشأن الأذواق الجمالية. فقد كانت ريدز تعتقد أن الأذواق الجمالية فردية في الأساس، بينما اعتقد جوبيز أنها عالمية ويمكن تعلمها. وكانت تتهمه بالتأثر الزائد بحركة باوهاوس، فتقول: "كان ستيف يعتقد أنه من واجبنا تعليم الناس علم الجمال، وأن نعلم الناس الأمور اللازم عليهم الإعجاب بها". وتستطرد قائلة: "أنا لا أشاركه وجهة النظر تلك، بل أعتقد أننا عندما نستمع جيداً إلى ما في داخلنا وإلى بعضنا، سنكون قادرين على السماح بظهور ما بداخلنا من جمال فطري وحقيقي".

كانت الأمور لا تسير على نحو جيد إذا مكثا مع بعضهما لفترة طويلة، لكن عندما يبعدان عن بعضهما كان جوبيز يشاقق إليها. وأخيراً في صيف ١٩٨٩ طلب منها الزواج. لكنها رفضت وقالت لأصدقائها إن هذا الزواج قد يقودها إلى الجنون. فقد نشأت في

أسرة متقلبة، وعلاقتها مع جوبيز تحمل الكثير من أوجه الشبه بتلك البيئية. وقالت إنهما حالة من تجاذب الأضداد، لكن هذه التركيبة قابلة للاحتراق. وفسرت رفضها فيما بعد قائلة: "ما كنت لأكن زوجة جيدة لـ "ستيف جوبيز" الأيقونة. كنت سأنزعج منه على عدة مستويات. فعلى الصعيد الشخصى، أنا لم أستطع تحمل قسوته. ولم أرغب فى إيذائه، ولم أرغب فى الوقوف بجانبه ومشاهدته وهو يؤذى الآخرين. لقد كان هذا مؤلماً ومرهقاً".

وبعد انفصالهما، ساعدت ريدز فى تأسيس شبكة معلوماتية فى كاليفورنيا للصحة العقلية تحمل اسم OpenMind. وقرأت فى كتيبات عن الصحة النفسية تتناول موضوع اضطراب الشخصية النرجسية، ووجدت أن كل المواصفات تنطبق تمامًا على جوبيز. وقالت معلقة: "لقد كانت المواصفات منطبقة عليه تمامًا، وفسرت لى الكثير من الأمور التى كنا نتجادل بسببها، وأدركت أن توقع أن يكون لطيفاً أو أقل أنانية يشبه توقع إبصار رجل كفيف. كما فسرت لى أيضاً بعض القرارات التى اتخذها بشأن ابنته ليزا فى ذلك الوقت. وأعتقد أن المشكلة كلها تكمن فى التعاطف - إنه يفتقد للتعاطف مع الآخرين".

تزوجت ريدز فيما بعد وأنجبت طفلين، ثم طلقت. وبين الحين والآخر كان جوبيز يشاق إليها صراحة، حتى بعد أن تزوج وعاش سعيداً. وعندما بدأ معركته مع السرطان، تواصلت معه مرة أخرى لتقديم له الدعم. إنها تتأثر عاطفياً جداً عندما تتذكر علاقتهما. وأخبرتني بذلك قائلة: "على الرغم من تعارض قيمنا بشكل جعل من المستحيل بالنسبة لنا الحصول على العلاقة التى نتمناها، استمر الاهتمام والحب الذى شعرت بهما تجاهه منذ عقود". وبالمثل، بدأ جوبيز يبكى فى عصر يوم ما عندما جلس فى غرفة المعيشة يتذكرها، فقال والدموع تسيل على خديه: "كانت من أنقى الناس الذين عرفتهم. كان فيها شىء روحانى، وكان هناك شىء روحانى فى ارتباطنا". وقال جوبيز إنه يشعر دائماً بالندم على عدم قدرتهما على إنجاح هذا الارتباط، وأنه يعلم أنها تشعر بالندم نفسه. بيد أن هذا الارتباط لم يكتب له النجاح، وقد اتفق كلاهما على هذه النقطة.

رجل الأسرة

فى المنزل مع أسرة جوبز



مع لورين باول، عام ١٩٩١

لورين باول

عند تلك النقطة، وبناء على تاريخ علاقاته العاطفية، يمكن لأى وسيط زواج أن يرسم ملامح ورسومات المرأة التى قد تناسب جوبز. يجب أن تكون ذكية ولكن متواضعة، تتحلى بقدر كافٍ من الصرامة لمواجهة، ومع ذلك تتسم بقدر كافٍ من الهدوء الذى يمكنها من السمو فوق نوبات غضبه. يجب أن تحظى بمستوى جيد من التعليم وتتسم بالاستقلالية، ومع ذلك تكون على استعداد لتهيئ له الجو الأسرى. يجب أن تكون واقعية، ومع ذلك

تحظى بللمسة روحية أيضاً. يجب أن تتحلى بقدر كافٍ من الذكاء لتعرف كيف تسيطر عليه، ولكن مع التمتع بالقدر الكافي من الثبات حتى لا تقوم بذلك طوال الوقت. ولن يضر أن تكون امرأة مرحة جميلة وشقراء وطويلة، وتكون محبة للأطعمة النباتية العضوية. وفي أكتوبر عام ١٩٨٩، بعد أن انفصل جوبز عن تينا ريدز، دخلت حياته امرأة بالموصفات السابقة.

وعلى وجه التحديد، دخلت إلى القاعة الدراسية امرأة بهذه المواصفات. لقد وافق جوبز على إلقاء واحدة من سلسلة المحاضرات التي يلقيها قادة التكنولوجيا والصناعة بعنوان View from the Top، بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال مساء أحد أيام الخميس. كانت لورين باول حديثة التخرج في كلية إدارة الأعمال وقد أفتعها أحد زملاء دفعته بحضور المحاضرة. ووصلاً متأخرين وكانت كل المقاعد مشغولة، ومن ثم جلسا في الممر. وعندما أخبرهم المرشد المنظم أنه ينبغي عليهم أن يتحركا ويتركا هذا المكان، اصطحبت باول زميلها إلى الصف الأمامي وجلسا على مقعدين كان محجوزين. وعندما وصل جوبز، قاده المرشد إلى مقعد بجانب باول. يقول جوبز متذكراً: "نظرت إلى يميني، فوجدت فتاة جميلة تجلس بجانبى. ومن ثم، بدأنا نتحدث بينما كنت أنتظر تقديمي". كانا يمزحان قليلاً، كانت لورين تمزح بأنها جلست في الصف الأمامي لأنها فازت بورقة يانصيب، فقال لها جوبز إن الجائزة هي اصطحابها لتناول العشاء. قالت لورين في وقت لاحق: "لقد كان لطيفاً للغاية".

وبعد المحاضرة، وقف جوبز على طرف خشبة المسرح يتحدث إلى الطلاب. وشاهد باول تغادر القاعة ثم تعود وتقف وسط الزحام، ثم تغادر مرة أخرى. فخرج مسرعاً وراءها، متجاهلاً عميد الكلية الذي كان يحاول التحدث معه. وبعد أن لحق بها في ساحة ركن السيارات، قال: "معدرة، ألم يكن هناك وعد بشأن ورقة اليانصيب التي كسبتها، أليس من المفترض أن اصطحبك إلى العشاء؟" ضحكت. فقال لها متسائلاً: "ماذا عن يوم السبت؟" وافقت وكتبت له رقمها. واتجه جوبز إلى سيارته ليذهب إلى مصنع توماس فوجارتى في جبال سانتا كروز عند منطقة وودسايد، حيث كان قسم المبيعات التابع لشركة نيكست للأجهزة التعليمية يقيم عشاءً. ولكنه توقف فجأة واستدار. يقول جوبز: "فكرت وفضلت أن أتناول معها العشاء، وليس مع المجموعة التعليمية ومن ثم ركضت عائداً إلى سيارتها وقلت: "ما رأيك أن نتناول العشاء معاً الليلة؟" فوافقت. كانت ليلة جميلة من ليالى الخريف وذهبا إلى بالو ألتو لتناول العشاء في مطعم سانت مايكل ألى، وهو مطعم رائع يقدم الأطعمة النباتية، وجلسا هناك لمدة أربع ساعات. قال جوبز: "وبقينا معاً منذ ذلك الحين".

كان أفى تيفانيان يجلس فى المطعم الملحق بالمصنع منتظراً مع باقى مجموعة نيكست التعليمية. وقال: "كان ستيف شخصاً لا يُعتمد عليه أحياناً ولكننى، حين تحدثت إليه أدركت أن شيئاً خاصاً حدث له"، وبمجرد أن وصلت باول إلى المنزل، بعد منتصف الليل، اتصلت بصديقتها المقربة كاثرين (كات) سميث، التى كانت فى مدينة بيركلى وتركت رسالة لها على جهاز الرد الآلى قائلة: "لن تصدقنى ماذا حدث لى! لن تصدقنى من قابلت!" وعاودت كاثرين الاتصال بها فى صباح اليوم التالى وسمعت منها القصة. تقول كاثرين: "كنا نسمع عن ستيف، كان شخصاً مثيراً للاهتمام بالنسبة لنا؛ لأننا كنا طلاباً بكلية إدارة الأعمال".

وخمن أندى هيرتزيلد وآخرون فيما بعد بأن باول كانت تخطط لمقابلة جوبز، ويقول هيرتزيلد: "كانت لورين لطيفة ولكنها كانت ماكرة وأعتقد أنها كانت تستهدف الارتباط به من البداية. أخبرتنى رفيقة غرفتها فى الكلية أن لورين كانت تحتفظ بغلاف المجلات التى يظهر بها ستيف وأنها أقسمت أنها ستقابلة. ولوصح أن ستيف، بقدرته على التأثير فى الآخرين، واقع تحت تأثيرها، ففى الأمر قدر من المفارقة". ولكن باول أكدت فيما بعد أن الأمر ليس كذلك فقد حضرت المحاضرة فقط لأن زميلها رغب فى الحضور واختلط عليها الأمر قليلاً بشأن من سيحاضرهم. وهى تقول متذكرة: "كنت أعرف أن ستيف جوبز المتحدث، ولكننى تخيلت وجه بيل جيتس. كنت أخلط بينهما. كان هذا فى عام ١٩٨٩. كان يعمل فى شركة نيكست، ولم يكن ذا أهمية بالنسبة لى. ولم أكن متحمسة، ولكن زميلى كان متحمساً ولذا ذهبنا".

وفىما بعد يقول جوبز: "كان هناك امرأتان فى حياتى وكنت أحبهما بالفعل: تينا ولورين. كنت أظن أنتى أحب جوان باييز ولكننى كنت شديد الإعجاب بها وحسب. إننى أحببت تينا ثم لورين فقط".

ولدت لورين باول فى نيو جيرسى عام ١٩٦٣ وتعلمت الاعتماد على النفس فى سن مبكرة. كان والدها يعمل طياراً فى القوات البحرية، ومات بطلاً فى حادث تحطم بمدينة سانتا آنا بولاية كاليفورنيا، حيث كان يرشد طائفة معطلة لمساعدتها على الهبوط، وحين اصطدمت الطائرة المعطلة بطائرته، ظل يطير ليجنب السقوط فى منطقة سكنية بدلاً من أن يندفع خارج الطائرة فى الوقت المناسب لينقذ حياته، وتحول زواج أمها الثانى إلى موقف رهيب، ولكنها شعرت بعدم إمكانية الرحيل لأنها لا تملك شيئاً لدعم أسرتهما الكبيرة. وعلى مدار عشر سنوات، عانت لورين وأشقاؤها الثلاثة فى بيت يسوده التوتر، وحافظوا على التصرف بطريقة مهذبة على الرغم من المشاكل الأسرية المحيطة بهم. وقد أحسنت لورين التصرف وأدارت حياتها بشكل جيد. تقول لورين معقبة: "كان الدرس

الذى تعلمته واضحاً، ولذا رغبت دومًا فى أن أكون مكتفية ذاتيًا. وكنت فخورة بذلك. وكنت أرى المال وسيلة لتحقيق الاكتفاء الذاتى، وليس جزءاً ممن أكون".

وبعد التخرج فى جامعة بنسلفانيا، عملت فى بنك جولدمان ساكس فى منصب خبيرة استراتيجية فى معاملات الأصول الثابتة، حيث تتعامل فى مبالغ مالية ضخمة، تخصص الحسابات الأساسية للبنك. وحاول مديرها، جون كورزين، أن يجعلها تبقى فى بنك جولدمان، ولكنها رأت أنها لا تتعلم الكثير من هذا العمل. وعن هذا تقول: "من الممكن أن تكون ناجحًا ولكن كل ما تقوم به هو مجرد المساهمة فى تراكم رؤوس الأموال". ولذا، فبعد مرور ثلاث سنوات، تركت العمل وذهبت إلى مدينة فلورنسا بإيطاليا، وعاشت هناك لمدة ثمانية أشهر قبل أن تلتحق بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال.

وبعد العشاء الذى تناولاه ليلة يوم الخميس، دعت جويز لزيارتها فى شقتها بـ بالو ألتويوم السبت. وجاءت كاثرين سميث من مدينة بيركلى وادعت أنها رفيقة غرقتها كى تتمكن من مقابلته أيضاً. وصارت علاقتهما عاطفية للغاية، وتقول سميث معقبة: "كنت أراهما يعينى وهما يتبادلان القبيل. كان جويز مفتوناً بها، وكان يتصل بى ليسألنى: "ماذا تعتقدين، هل تحببى؟" وكان موقفًا غريبًا أن ألقى مكالمة كهذه من شخصية شهيرة مثله".

وفى أواخر عام ١٩٨٩، عشية رأس السنة الجديدة، ذهب ثلاثتهم إلى مطعم شى بانسيه، المطعم الذى تمتلكه أليس ووترز الشهيرة بمدينة بيركلى، واصطحبوا معهم ليزا التى كانت تبلغ آنذاك الحادية عشرة من العمر. حدث شيء أثناء العشاء تسبب فى نشوب مشاجرة بين جويز وباول. وغادر كل منهما المكان على حدة، وانتهى الأمر بأن قضت باول الليلة فى شقة كات سميث، وفى التاسعة صباحًا فى اليوم التالى، كانت هناك طرقات على الباب، وحين فتحت سميث رأت جويز يقف فى المطر ممسكًا بباقة من الزهور البرية التى قطفها. وقال لها: "هل من الممكن أن أدخل لأرى لورين؟". كانت باول لا تزال نائمة ودخلت حجرة النوم. ومرت ساعتان على سميث وهى تنتظر فى غرفة المعيشة، غير قادرة على الدخول وإحضار ملابسها. فى النهاية، ارتدت معطفاً على ثوب النوم وذهبت إلى مقهى بيتى لتحضر بعض الأطعمة. ولم يخرج جويز من الحجرة حتى بعد الظهر. وأخيرًا أطل جويز برأسه وقال: "كات، أيمكنك الدخول لدقيقة؟" واجتمع ثلاثتهم فى حجرة النوم. وفى الداخل قال جويز: "كما تعلمين، والد لورين متوفى ووالدتها ليست هنا، ونظرًا لأنك صديقتها المقربة، فإننى سأطلب منك طلبًا. إننى أود أن أتزوج لورين. هل توافقين على زواجى من لورين؟".

جلست سميث على الفراش وأخذت تفكر وسألت باول قائلة: "هل أنت موافقة؟" وحين أومأت باول برأسها موافقة، قالت سميث معلنة: "حسنًا، هذه هى إجابة سؤالك؟".

ومع ذلك، لم تكن إجابة قاطعة. كان جوبز يركز على شيء على نحو مكثف بجنون لبعض الوقت، ثم فجأة يتحول عنه. ففى العمل، كان يركز على ما يرغب القيام به فى الوقت الذى يرغب فيه، أما بالنسبة للموضوعات الأخرى كان لا يهتم بها بغض النظر عن محاولة الآخرين جاهدين لجعله ينخرط فى الأمر. وفى حياته الشخصية، كان يتصرف بالطريقة نفسها. ففى بعض الأحيان، كان ينخرط هو وباول فى التعبير عن مشاعرهما على الملأ لدرجة أنهما يسببان حرجاً لأى شخص موجود معهما، بمن فيهم كات سميث ووالدة باول، وفى الصباح بقصره الموجود بمنطقة وودسايد، كان يوقظ باول من خلال تشغيل أغنية She Drives Me Crazy على جهاز التسجيل ورفع الصوت عالياً، وفى أحيان أخرى، كان يتجاهلها. وتعقب سميث قائلة: "كان ستيف يتأرجح ما بين التركيز المكثف، حيث تكون لورين مركز الكون بالنسبة له، وبين البعاد والجفاء والتركيز على العمل. كانت لديه القدرة على التركيز مثل شعاع الليزر، تجد نفسك تنعم بضوء اهتمامه بك. وعندما ينتقل إلى نقطة تركيز أخرى، تجد أن الدنيا استحالت لظلام دامس للغاية. وكان هذا الأمر محيراً بالنسبة للورين".

وبمجرد أن قبلت باول عرضه للزواج منها فى أول يوم فى عام ١٩٩٠، فإنه لم يذكر الأمر مرة أخرى لمدة عدة أشهر. فى النهاية، واجهته سميث بينما كانا يجلسان على طرف صندوق رمل ببالو ألتو. وقالت له: "ما الذى يحدث؟" فأجاب جوبز أنه بحاجة إلى التأكد من أن باول يمكنها التعامل مع حياته وشخصيته. وفى شهر سبتمبر، ملت باول من الانتظار وابتعدت. وفى الشهر التالى، قدم لها خاتم خطبة ماسياً وعادت مرة أخرى. وفى شهر ديسمبر، أخذ جوبز باول إلى مكانه المفضل الذى يقضى فيه الإجازات - وهو قرية كونا بجزيرة هاواي. كان قد اعتاد الذهاب إلى هناك قبل تسع سنوات حين كان يعاني من ضغط العمل فى شركة أبل، حيث طلب من مساعده أن يختار له مكاناً ليفر إليه. ومن الوهلة الأولى، لم يعجبه الكوخ ذا السقف المصنوع من كومة من القش المطل على شاطئ جزيرة هاواي. كان مصيفاً عائلياً، ملحقاً به مكان جماعى لتناول الطعام. ولكن فى غضون ساعات، بدأ يرى المكان وكأنه جنة. كان يتميز بالبساطة والجمال البالغ، وهو أمر مؤثر فيه، وكان يعود إليه كلما تمكن من ذلك. وكان مستمتعاً على وجه الخصوص بوجوده هناك مع باول فى شهر ديسمبر. كان حبهما قد نضح. وفى الليلة السابقة لأعياد رأس السنة أعلن مرة أخرى، ولكن على نحو رسمى أكثر، رغبته فى الزواج منها. وسرعان ما كان هناك عامل آخر يحفزها على ذلك القرار؛ فبينما كانا فى جزيرة هاواي، حملت باول. فيما بعد قال جوبز مبتسماً: "نحن نعرف أين حدث هذا بالضبط".

حفل الزفاف، ١٨ مارس، ١٩٩١

لم يحسم حمل باول الأمر تماماً، حيث بدأ جوبيز يقاوم فكرة الزواج، على الرغم من عرضه للزواج منها بطريقة مؤثرة فى بداية عام ١٩٩٠، وفى نهايته على حد سواء. وخرجت من منزله غاضبة وعادت إلى شقتها. وسكت عن الموقف أو تجاهله. ثم ظن أنه لا يزال يحب تينا ريدز، فأرسل إليها زهوراً وحاول إقناعها بالعودة إليه، وربما الزواج منه. لم يكن متأكداً بشأن ما يرغب فيه، وقد فاجأ عدداً كبيراً من الأصدقاء والمعارف بسؤالهم عما يتعين عليه القيام به. وطرح أسئلة على غرار: من الأجل، تينا أم لورين؟ من التى يحبونها أكثر؟ أيهما يتعين عليه الزواج منها؟ وفى رواية بعنوان *A Regular Guy*، كتبت منى سيمبسون فى أحد فصولها عن هذا الأمر، حيث سألت بطل الرواية – المستوحى من شخصية جوبيز الحقيقية – "أكثر من مائة شخص عن أى من الفتاتين اللتين يحب يظنون أنها الأكثر جمالاً". ولكن هذه مجرد رواية. وفى الواقع، سألت جوبيز عدداً أقل قليلاً من مائة شخص.

وانتهى به الأمر باتخاذ القرار الصحيح. وكما قالت ريدز لصديقتها، إنها لن تبقى على قيد الحياة مطلقاً لو عادت إلى جوبيز مرة أخرى، ولن يدوم زواجهما طويلاً. وعلى الرغم من أنه كان يتوق إلى الارتباط الروحى الذى جمعه بريدز فيما مضى، فإنه يحظى بعلاقة راسخة أكثر مع باول. إنه معجب به ويحبها ويحترمها ويشعر معها بالراحة. ربما لم يرفى باول الملاد الروحى، ولكنها كانت بمثابة الملاد العقلاى فى حياته. تقول جوانا هوفمان: "كان رجلاً محظوظاً للغاية ليستقر مع لورين، التى كانت تتمتع بالذكاء وكان فى إمكانها مشاركتة فى الأمور الفكرية وتحمل تقلباته المزاجية وشخصيته صعبة المراس. ونظراً لأنها لم تكن عصبية، ربما شعر ستيف أنها لا تتمتع بالجانب الروحى مثل تينا أو شىء من هذا القبيل. ولكن هذا مجرد سخف". ووافقها أندى هيرتر فيلد الرأى، حيث قال: "لورين تشبه تينا كثيراً، ولكنها مختلفة تماماً لأنها أكثر صلابة. ولهذا السبب نجح زواجهما".

كان جوبيز متفهماً لذلك. وعلى الرغم من تقلباته الانفعالية وسلوكه المسىء أحياناً، استمر الزواج واتسم بالوفاء والإخلاص وتغلبا على التقلبات والتعقيدات التى مرا بها.



قرر آفى تيفانيان أنه ينبغي على جوبيز إقامة حفل توديع العزوبية. ولم يكن الأمر سهلاً كما يبدو. لم يكن جوبيز محبباً للاحتفال والصخب كما أنه ليس لديه مجموعة كبيرة من الأصدقاء، بل ليس لديه صديق يقوم بدور أشبين العريس. ومن ثم، اقتصر الحفلة على

تيفانيان وريتشارد كرانداال، مدرس علوم الحاسب الآلى بكلية ريد والذى أخذ إجازة من الكلية للعمل فى شركة نيكست. قام تيفانيان باستئجار سيارة ليموزين، وحين وصل إلى بيت جوبز، فتحت له باول وهى مرتدية حلة وتضع شاربًا مستعازًا، قائلة إنها ترغب فى حضور الحفل باعتبارها واحدًا من الشباب. كانت مجرد مزحة، وسرعان ما كان الثلاثة — الذين لم يكن أى منهم محبًا للشراب — يتجهون إلى سان فرانسيسكو ليروا إن كان بإمكانهم تنظيم حفل متواضع لتوديع العزوبية.

لم يتمكن تيفانيان من الحجز بمطعم جرينز، وهو مطعم يقدم الأطعمة النباتية بفورت ماسون، ويحبه جوبز، ومن ثم قام بالحجز فى مطعم فاخر للغاية بأحد الفنادق. وقال جوبز بمجرد وصول الخبز على الطاولة: "إننى لا أرغب فى تناول الطعام هنا". وجعلهم يقومون ويتركون المكان، وهذا ما أزعج تيفانيان الذى لم يكن معتادًا على عادات جوبز فى الطعام. واصطحبهم إلى مقهى جاكلين فى نورث بيتش، والذى يقدم الكعك الأسفنجى الذى يحبه جوبز، وهو بالطبع كان اختيارًا أفضل. وبعد ذلك، أخذوا السيارة الليموزين فى نزهة عبر جسر البوابة الذهبية متجهين إلى مقهى فى مدينة سوساليتو، وطلب ثلاثتهم بعض المشروبات الكحولية التى لم يشربوا منها سوى بضع رشفات فقط. ويتذكر تيفانيان قائلاً: "لم يكن حفل توديع العزوبية رائعًا، ولكنه أفضل ما يمكننا ابتكاره لشخص مثل ستيف، ولم يتطوع أحد للقيام بهذا". وكان جوبز ممتنًا. كان جوبز يرغب فى أن يتزوج تيفانيان من أخته منى سيمبسون. وعلى الرغم من أنه لم يتحقق شئ من هذا، فإن الفكرة كانت إشارة تدل على محبته لـ تيفانيان.

تلقت باول إشارة تحذيرية واضحة فيما يتعلق بما هى مقبلة عليه. ففى أثناء الترتيب لحفل الزفاف، جاءت المسئلة عن تصميم دعوة حفل الزفاف إلى المنزل لتعرض عليهما بعض الخيارات. لم يكن هناك أثاث لتجلس عليه، ومن ثم جلست على الأرضية وعرضت النماذج. ونظر جوبز إلى النماذج لبضع دقائق، ثم نهض وترك الغرفة. وانتظرا عودته ولكنه لم يفعل. وبعد فترة قصيرة، ذهبت باول فوجدته يجلس فى غرفته. وقال لها: "نخلصى منها. لا أستطيع أن أنظر إلى تصميماتها. إنها سيئة".

وفى ١٨ مارس ١٩٩١، تزوج ستيفن بول جوبز، البالغ من العمر ستة وثلاثين عامًا، من لورين باول، البالغة من العمر سبعة وعشرين عامًا، بفندق أهواهنى المطل على متنزه يوسميتى الوطنى وكان قد تم بناء فندق أهواهنى فى العشرينيات من القرن العشرين وهو عبارة عن تصميم من أكوام الحجارة المتناثرة والأسمنت والخشب على طراز يمزج ما بين الفن المعمارى المعروف باسم آرت ديكو وحركة الفنون المعمارية والمهارات الفنية والطراز المعمارى لخدمة المتنزهات المتميز بمدافئه الضخمة. وأفضل ملامح المكان هى

المنظر الطبيعية الموجودة به، حيث تمتد نوافذ من الأرض وحتى السقف وتطل على القبة الجرانيتية هاف دووم وشلالات يوسميتي.

حضر الحفل حوالي خمسين شخصاً، من بينهم والد ستيف، بول جوبز، وأخته منى سيمبسون، التي أحضرت خطيبها، ريتشارد أبل، المحامى الذى صار كاتباً كوميدياً للتلفزيون. (وباعتباره مؤلف مسلسل *The Simpsons*، قام بتسمية والدته هومر – الشخصية المحورية فى المسلسل – على اسم زوجته). وأصر جوبز أن يأتى الجميع بواسطة أتوبيس خاص لأنه كان يرغب فى التحكم بكل تفاصيل الحفل.

كان الاحتفال فى مكان مشمس، مع تساقط الجليد بشدة ورؤية قمة جلاسير بوينت الثلجية تلوح من بعيد. وأدى مراسم الاحتفال مرشد جوبز الروحى، كوبون تشينو، الذى هز عصا وقرع ناقوساً وأشعل بخوراً وهمهم بطريقة لم يتمكن الضيوف من فهمها. يقول تيفانيان معقّباً على هذا: "ظننت أنه ثمل". ولم يكن كذلك. كانت كعكة الزواج على هيئة نصف قبة، على هيئة القبة الجرانيتية الموجودة بنهاية وادى يوسميتي، ونظراً لأنها كعكة نباتية – خالية من البيض أو اللبن أو أى منتجات أطعمة مصنعة – فإن عدداً كبيراً من الضيوف لم يستسيغوها. وبعد ذلك ذهب الجميع إلى التزلج، وبدأ إخوة باول الثلاثة يرمون بعضهم بكرات الثلج، وانخرطوا فى فاصل من المزاح العائلى العنيف. وقال جوبز لأخته: "كما ترى يا منى، إن لورين من سلالة جونامث، لاعب كرة القدم الأمريكى ونحن من سلالة الكاتب جون موير".

بيت أسرى

كانت باول تشارك زوجها الاهتمام بتناول أطعمة طبيعية. ففى أثناء دراستها بكلية إدارة الأعمال، كانت تعمل بدوام جزئى فى شركة أدوالا للعصائر، حيث ساعدت فى تطوير أولى الخطط التسويقية لها. وبعد زواجها من جوبز شعرت بأهمية وجود وظيفة لها، نظراً لأنها تعلمت منذ مرحلة الطفولة ضرورة الاكتفاء الذاتى. ومن ثم، أسست شركة خاصة بها، تحت اسم تيرافيرا، لتصنيع وجبات عضوية جاهزة وتوصيلها إلى المتاجر الموجودة فى شمال كاليفورنيا.

وبدلاً من العيش فى قصر وودسايد المعزول والذى يكاد يكون بلا أثاث، انتقل الزوجان إلى بيت جميل وبسيط فى منطقة سكنية بمدينة بالو ألتو القديمة. كانت منطقة متميزة لأن بها جيراناً من بينهم المستثمر الرأسمالى صاحب الرؤية، جون دوير، ومؤسس شركة Google (جوجل)، لارى بيدج، ومؤسس موقع Facebook (فيسبوك)، مارك زوكربيرج، بالإضافة إلى أندى هيرتزيلد وجوانا هوفمان – لكن البيوت لم تكن مدعاة للتفاخر، ولم

يكن هناك أسوار عشبية عالية أو مساحات كبيرة تفصل بين البيوت عن بعضها، وبدلاً من ذلك، فإن البيوت متقاربة من بعضها تفصل بينها شوارع مستوية وهادئة محاطة بأرصفة عريضة وواسعة. وفيما بعد قال جوبز: "كنا نرغب أن نعيش فى منطقة يستطيع فيها الأولاد الذهاب إلى أصدقائهم سيراً على الأقدام".

لم يكن المنزل على طراز يتسم بالبساطة والحداثة، مثلما لو كان جوبز قد أسسه من الصفر. ولم يكن قصراً واسعاً أو مميزاً مما يجعل الناس يتوقفون لمشاهدته حين يسيرون فى الشارع الذى يسكن به بمدينة بالو ألتو. كان قد تم بناؤه فى الثلاثينيات من القرن العشرين على يد مصمم محلى يدعى كار جونز، الذى تخصص فى تصميم المنازل بحرفية على طراز البيوت الريفية الإنجليزية أو الفرنسية التى ترسم فى قصص الأطفال.

كان البيت المكون من طابقين مصنوعاً من الطوب الأحمر ذا عوارض خشبية وسطح مائل به منحنيات، وهو ما يستحضر صورة للبيوت الريفية فى منطقة كوتسوولدز الإنجليزية كما لو أن ثرياً ريفياً يعيش به، وكانت هناك لمسة من طراز القصور فى كاليفورنيا حيث كان الفناء الأمامى محاطاً بجانبى البيت. وكان طراز غرفة المعيشة غير رسمى، وهى مكونة من طابقين، ولها سقف محدب وأرضية مصنوعة من البلاط والفخار، وفى أحد أطرافها نافذة على شكل مثلث كبير تمتد حتى قمة السقف، وكان زجاجها مطلياً حين قام جوبز بشراء البيت، كما لو كانت داراً للعبادة، ولكنه قام بتغييرها بزجاج شفاف. وكان التجديد الآخر الذى قام به جوبز وباول هو توسيع المطبخ ليحتوى على فرن بيتزا يعمل بإشعال الحطب وغرفة بها طاولة خشبية طويلة والتى صارت مكاناً للتجمع الأسرى. وكان من المفترض أن يستغرق التجديد أربعة أشهر، ولكنه استغرق ستة عشر شهراً لأن جوبز أخذ يراجع التصميم. وقاما بشراء منزل خلفهم وأزاله ليكون فناء خلفياً، حوله جوبز إلى حديقة طبيعية جميلة تمتلئ بمجموعة متنوعة من الزهور الموسمية بالإضافة إلى الخضراوات والأعشاب.

كان جوبز معجباً بطريقة اعتماد كار جونز على المواد التقليدية، من بينها الطوب والخشب المأخوذ من أعمدة الهاتف ليقدم بناءً بسيطاً ومتيناً. كانت العوارض الخشبية الموجودة فى المطبخ مستخدمة لتصنيع قوالب الأساسات الأسمنتية من أجل بناء جسر البوابة الذهبية، الذى كان تحت الإنشاء حين تم بناء المنزل. وقال جوبز حين كان يشير إلى التفاصيل: "كان رجل حرفياً دقيقاً يعلم نفسه بنفسه. كان مهتماً بأن يكون مبدعاً أكثر من أن يكسب مالاً، ولم يكن ثرياً أبداً. ولم يترك كاليفورنيا أبداً. كان يستقى أفكاره من قراءة الكتب فى المكتبة وقراءة مجلة أركيكتشيرال دايجست.

لم يضع جوبز أثاثاً فى بيته بمنطقة وودسايد أزيد من بعض القطع الضرورية: خزانة ذات أدراج، وحشية بغرفة النوم الخاصة به ومنضدة صغيرة للعب الورق وبعض الكراسى القابلة للطي فى الغرفة التى قد تصير غرفة تناول الطعام. لم يكن يرغب فى وجود شئ سوى تلك الأشياء التى يُعجب بها، وهذا ما يصعب عليه الذهاب ببساطة لشراء الكثير من الأثاث. ونظراً لأنه يعيش فى الوقت الحالى ببيت عادى مع زوجة وعن قريب سِيرزق بطفل، فيجب عليه أن يقوم ببعض التنازلات للضرورة. ولكن كان الأمر صعباً. كان لديهم سرر وخزانات ونظام موسيقى لحجرة المعيشة، ولكن أشياء مثل الأرائك استغرقت وقتاً أطول لتدخل إلى المنزل. وتتذكر باول قائلة: "تحدثنا على الأثاث من الناحية النظرية لمدة ثمانية أعوام. لقد قضينا وقتاً طويلاً نسأل فيه أنفسنا "ما فائدة الأريكة؟". وكان شراء الأجهزة بمثابة مهمة فلسفية أيضاً، وليست مجرد رغبة فى الشراء، وبعد مرور بضع سنين، وصف جوبز لمجلة وايرد عملية التباحث فى اقتناء غسالة جديدة فقال:

يبدو أن الأمريكيين لا يجيدون تصنيع الغسالات وأجهزة التجفيف. فى حين أن الأوروبيين أفضل فى صناعتها ولكنهم يستغرقون ضعف الوقت لغسل الملابس! ويبدو أنهم يغسلون الملابس بربع كمية المياه تقريباً وينتهى الأمر بأن ملابسك يعلق بها كمية أقل من الصابون، والأهم من ذلك أن ملابسك لا تتمزق. فهم يستخدمون كمية أقل من الصابون والماء، ولكن الملابس تخرج أكثر نظافة ونعومة وتدوم لوقت أطول. قضينا بعض الوقت نتناقش فى الصفة التى نرغب فى القيام بها. وانتهى بنا الأمر أننا تحدثنا كثيراً عن التصميم وكذلك عن قيم أسرتنا. هل نهتم كثيراً بغسيل الملابس فى المنزل فى مقابل ساعة ونصف الساعة؟ هل نهتم باستخدام ربع كمية المياه؟ قضينا حوالى أسبوعين نتحدث فى هذا الأمر كل ليلة على طاولة العشاء.

وفى النهاية، انتهى بهم الأمر بشراء غسالة ومجفف ماركة ميلى، وهى صناعة ألمانية. قال جوبز: "كنت فرحاً للغاية لاقتناء هذه الماكينة أكثر من اقتناء أى جهاز من أجهزة التقنية العالية على مدار سنوات".

قام جوبز بشراء لوحة فنية ليضعها فى غرفة المعيشة ذات السقف المحدب، وهى لوحة أنسل آدمز لشروق الشمس فى الشتاء بسلسلة جبال سييرا نيفادا، واشترها جوبز من متجر تحف بمنطقة لون باين، بكاليفورنيا. وقام آدمز بإهداء الصورة الجدارية لابنته، التى قامت ببيعها فيما بعد، وفى إحدى الفترات، قامت مديرة منزل جوبز بمسح الصورة بقطعة قماش مبللة، فأخذ جوبز يلاحق أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع آدمز ليأتى إلى المنزل ليزيل عنها الطلاء ويقوم بتجديدها.

كان المنزل متواضعاً للغاية، لدرجة أن بيل جيتس كان مستغرباً نوعاً ما حين قام بزيارة جوبز مع زوجته. وتساءل جيتس، الذى كان بصدد بناء قصر على مساحة ٦٦,٠٠٠ قدم

مربع بالقرب من مدينة سياتل، قائلاً: "هل يعيش جميعكم هنا؟". حتى حين عاد مرة ثانية إلى شركة أبل وكان مليارديراً مشهوراً، لم يكن جوبز يحظى بحراسة خاصة أو مرافقين، لدرجة أنه كان يترك الباب الخلفى مفتوحاً طوال النهار.

والأمر المحزن والغريب أن مشكلته الأمنية الوحيدة حدثت بسبب بوريل سميث، مهندس برنامج ماكتوش الوسيم، أشعث الرأس، والسذى كان يعمل مساعداً لآندى هيرتزيلد، فبعد أن ترك شركة أبل، أصيب سميث بالفصام، وكان يعيش فى منزل بأخر الشارع الذى يعيش فيه هيرتزيلد، وتدهورت حالته وبدأ يتجول فى الشوارع عارياً، وفى أحيان أخرى، كان يقوم بتكسير نوافذ السيارات ودور العبادة. وتم إخضاعه لتناول أدوية قوية، ولكن تبين أنه من الصعب التعافى من المرض. وفى فترة من الفترات حين كانت تعاوده الحالة العصبية، كان يشرع فى الذهاب إلى بيت جوبز فى المساء، ليلقى حجارة على النوافذ ويترك خطابات غير مفهومة ويقذف بمفرقات نارية داخل المنزل. وتملقاء القبض عليه، ولكن التهمة أسقطت حين أخضع لمزيد من المعالجة. ويتذكر جوبز قائلاً: "كان بوريل مضحكاً وساذاً للغاية. وذات مرة، فى أحد أيام شهر أبريل تغير فجأة. وصار شخصاً محزناً وغريب الأطوار".

كان جوبز متعاطفاً معه وكان كثيراً ما يسأل هيرتزيلد عن إمكانية تقديم المزيد من المساعدة. وفى إحدى الفترات، سجن سميث ورفض الإفصاح عن هويته. وعندما اكتشف هيرتزيلد الأمر، بعد مرور ثلاثة أيام، اتصل بجوبز وطلب منه المساعدة فى إخراجه من السجن. وبالفعل ساعده جوبز، ولكنه فاجأ هيرتزيلد بسؤال: "إذا حدث لى شىء مشابه، فهل ستعتنى بى مثلما تفعل مع بوريل؟".

احتفظ جوبز بقصره بمنطقة وودسايد، التى تتعد عشرة أميال من الجبال الموجودة فى بالوالتو. كان يريد أن يهدم القصر المكون من ١٤ غرفة نوم المبنى على الطراز المعمارى الإسبانى فى عام ١٩٢٥، وكان لديه خطط لاستبداله ببيت بسيط للغاية على الطراز المعمارى اليابانى الحديث بثلث حجم القصر فقط. ولكنه انخرط لأكثر من عشرين عاماً فى سلسلة من النزاعات القضائية البطيئة مع أنصار المحافظة على البيت الأصلى المتهاك. (وفى عام ٢٠١١، حصل فى النهاية على تصريح بهدم القصر، ولكنه عندئذ كان قد فقد رغبته فى بناء بيت ثان).

وأحياناً كان جوبز يستغل قصر وودسايد شبه المهجور، وخاصة حمام السباحة الخاص بالقصر، من أجل إقامة الحفلات الأسرية. وعندما صار بييل كلينتون رئيساً للولايات المتحدة، مكث كلينتون وزوجته هيلارى فى البيت الريفى - الذى تم بناؤه فى الخمسينيات من القرن العشرين - الملحق بالقصر أثناء زيارتهما لابنتهما التى كانت تدرس بجامعة ستانفورد، ونظراً لأن المنزل الرئيسى والبيت الريفى الملحق به لم يكن بهما

أثاث، قامت باول بالاتصال بتجار الأثاث والأعمال الفنية عندما جاءت أسرة كلينتون للإقامة في البيت وقامت بتحمل مصاريف تأثيث البيتين بصورة مؤقتة. وذات مرة، بعد وقت قصير من ذبوع فضيحة مونيكا لوينسكى، كانت باول تجرى المعاينة الأخيرة للأثاث ولاحظت اختفاء إحدى اللوحات الفنية. وحين انتابها القلق، سألت الفريق القائم على العمل ومكتب الحرس الرئاسى عن الأمر، فتجى أحدهم بها جانباً وشرح لها أن اللوحة كان مرسوماً عليها فستان معلق على شماعة، ونظراً لأن موضوع الفستان الأزرق الخاص بـ لوينسكى قد ذاع، فإنهم قرروا إخفاء اللوحة. (وفى أثناء إحدى المكالمات الهاتفية الليلية مع جوبز، سأله كلينتون عن كيف يتعين عليه التعامل مع مشكلة لوينسكى. قال جوبز للرئيس: "لا أعرف إن كنت قمت بالأمر أم لا، ولكن إن كان الأمر كذلك، فأنت مضطر لقول الحقيقة للناس". وساد الصمت على الطرف الآخر من الخط).

ليزا تنتقل للإقامة مع والدها

بينما كانت ليزا فى منتصف الصف الثامن، اتصلت المعلمة بـ جوبز. كانت هناك مشكلات خطيرة، وكان من الأفضل لها أن تترك بيت والدتها على الأرجح. ومن ثم خرج جوبز فى تمشية مع ليزا، وسألها عن الموقف وعرض عليها أن تنتقل للإقامة معه. كانت فتاة ناضجة، حيث بلغت الرابعة عشرة من عمرها، وفكرت فى الأمر لمدة يومين. بعد ذلك وافقت. كانت تعرف بالفعل الغرفة التى ترغب فى الإقامة بها، وهى الغرفة التى بجوار غرفة والدها. وحين كانت فى البيت ذات مرة، مع عدم وجود أحد، جربت الجلوس فى الغرفة بالاستلقاء على الأرضية الخالية من الأثاث.

كانت فترة عصيبة. فى بعض الأحيان كانت كريسان برينان تسير من منزلها الذى يبعد عنهم بضع بنايات وتصيح فيهم من الفناء. وحين سألتها مؤخراً عن سبب سلوكها والادعاءات التى أسفرت عن ترك ليزا لمنزلها، قالت إنها ما زالت غير قادرة على إدراك ما حدث فى تلك الفترة. ولكن بعد ذلك كتبت لى رسالة بريد إلكترونى طويلة وقالت إنها قد تساعد فى شرح الموقف:

هل تعلم كيف استطاع ستيف أن يحصل على موافقة مجلس مدينة وودسايد ليقوم بهدم منزله بوودسايد؟ كانت هناك مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون فى الحفاظ على المنزل نظراً لقيمته التاريخية، ولكن ستيف كان يرغب فى هدمه وبناء منزل بحديقة. وترك ستيف المنزل بلا ترميمات وصيانة لمدة سنوات بحيث لا يكون هناك مجال لإنقاذه، فمن خلال ترك البيت بلا صيانة، وربما ترك النوافذ مفتوحة لمدة سنوات، فإن البيت سيتداعى. طريقة ذكية، أليس

كذلك... وبطريقة مشابهة عمل ستيف على الحد من كفاءتى وزعزعة استقرارى فى الوقت الذى كانت فيه ليزا تبلغ من العمر ١٣ و ١٤ عاماً لكى يجعلها تنتقل إلى الإقامة فى بيته. وبدأ بطريقة وانتقل إلى واحدة أخرى أسهل والتي كانت أكثر تدميراً بالنسبة لى وكانت أصعب بالنسبة لـ ليزا، وربما لم يكن هناك قدر كبير من النزاهة فى تصرفاته، ولكنه حصل على ما كان يرغب فيه.

عاشت ليزا مع جوبز وباول على مدار السنوات الأربع التى قضتها فى بالو ألتو لدراسة المرحلة الثانوية، وبدأت تستخدم اسم ليزا برينان- جوبز. كان جوبز يحاول أن يكون أباً صالحاً، ولكن كان يمر عليه بعض الأوقات يكون فيه فاتراً وغير ودود. وعندما شعرت ليزا بأنه يتعين عليها الهروب، فإنها لجأت إلى العيش مع أسرة ودودة تعيش بالجوار. حاولت باول أن تقدم الدعم، وكانت تحضر معظم الأنشطة المدرسية الخاصة بـ ليزا. عندما أصبحت ليزا فى السنة الأخيرة بالمرحلة الثانوية، بدا عليها التألق. اشتركت فى الصحيفة المدرسية، *The Campanile*، وشاركت فى تحريرها. ومع زميلها فى الفصل بن هيوليت، حفيد الرجل الذى أعطى والدها أول وظيفة له، كشفت سر قيام إدارة المدرسة بمنح علاوات سرية للمشرفين. وعندما حان وقت دخول الكلية، أدركت رغبتها فى السفر ناحية الشرق. والتحقت بجامعة هارفارد. وقامت بتزوير توقيع والدها على طلب الالتحاق لأنه كان خارج المدينة وقتها. وقُبلت فى الدفعة التى بدأت الدراسة فى عام ١٩٩٦. وفى جامعة هارفارد، عملت ليزا فى صحيفة الكلية، *The Crimson*، ثم فى مجلة الأدب، *The Advocate*. وبعد انفصالها عن صديقها، سافرت إلى الخارج لمدة عام للدراسة فى جامعة كينج بلندن. وظلت علاقتها بوالدها مضطربة خلال سنوات دراستها فى الكلية. وحين كانت تعود إلى المنزل، كانت تفتعل مشاجرات صغيرة. حول ما يُقدم على العشاء، وما إذا كانت تعتنى بدرجة كافية بإخوتها غير الأشقاء – وكان من الممكن أن ينتهى بهما الأمر بالقطيعة لمدة أسابيع وفى بعض الأحيان لمدة شهور. وأحياناً كان الجسدال يسوء للغاية لدرجة أن جوبز قد يتوقف عن دعمها وقد تقترض هى المال من آندى هيرتزفيلد أو آخرين. وذات مرة، أقرض هيرتزفيلد ليزا ٢٠,٠٠٠ دولار حين ظنت أن والدها لن يتكفل بمصاريف تعليمها. يقول هيرتزفيلد معقّباً: "لقد غضب منى لأننى أقرضتها، ولكنه أجرى اتصالاً فى الصباح الباكر لليوم التالى وجعل محاسبه يرسل لى المال". ولم يحضر جوبز حفل تخرج ليزا فى جامعة هارفارد فى عام ٢٠٠٠. ويعقب قائلاً: "إنها لم تدعنى حتى للحضور".

ومع ذلك، كانت هناك بعض الأوقات اللطيفة خلال تلك السنوات، من بينها حين عادت ليزا إلى البيت فى صيف إحدى السنوات واشتركت فى حفل موسيقى خيرى لجمعية إلكترونيك فرونيتير فونديشن، وهى جمعية خيرية تدعم توصيل التكنولوجيا للعامة

وأقيم الحفل الموسيقي على مسرح فيلمور أدوتوريوم بسان فرانسيسكو، والذي أحيتته فرقة جراتفول ديث وجيفرسون إيربلاين وجيمي هندريكس، وغنت ليزا أغنية تريسى شامبان Talkin' about a Revolution (من كلماتها: "سيثور الفقراء/وسيحصلون على نصيبهم")، وكان والدها يقف في الصف الخلفى يحتضن ابنته إيرين البالغة من العمر عاماً واحداً.

واستمرت العلاقة المتقلبة بين جوبز وابنته ليزا بعد انتقالها إلى مانهاتن للعمل ككاتبة حرة، وتفاقت مشاكلهما نتيجة الإحباطات بين جوبز وكريسان. لقد قام جوبز بشراء بيت بقيمة ٧٠٠,٠٠٠ دولار كي تقوم كريسان باستغلاله وكتبه باسم ليزا، ولكن كريسان أقتعت ليزا ببيعه من أجل الحصول على المال للسفر مع مستشار روى والعيش فى باريس. وبمجرد أن نفذ المال، عادت إلى سان فرانسيسكو وصارت فنانة "تصويرية" وتصمم لوحات ذات طابع خاص. وتقول على موقعها الإلكتروني (الذى يقوم هيرتفيلد بصيانتها لها): "إننى "وسيلة اتصال" ومساهمة حاملة لمستقبل البشرية والعالم الراقى. إننى أجرب الأشكال والألوان والترددات الصوتية لاهتزازات مقدسة حين أبتكر اللوحات وأعيش معها". وعندما كانت كريسان بحاجة إلى المال من أجل مشكلات صحية متعلقة بالتهاب الجيوب الأنفية والأسنان، رفض جوبز إعطاءها المال، مما تسبب مرة أخرى فى قطع ليزا بعلاقتها به لبضع سنوات. ومن ثم، استمرت علاقتهما على هذا النسق.

استغلت منى سيمبسون كل هذا، بالإضافة إلى خيالها، كانطلاقة لروايتها الثالثة بعنوان *A Regular Guy* التى تم نشرها فى عام ١٩٩٦. وتستند الشخصية المحورية فى القصة على جوبز، وأحياناً تلتزم بالواقع، حيث تصف سخاء جوبز وشراء سيارة خاصة لصديق يعانى من مرض ضمور العضلات، وتصف بدقة جوانب غير مستحبة فى علاقته بليزا، من بينها رفضه الأولى للاعتراف بها. ولكن كان هناك أجزاء أخرى من محض خيالها. على سبيل المثال، علمت كريسان ليزا قيادة السيارة فى سن مبكرة للغاية، ولكن الرواية تصف مشهد لـ "جان" – الشخصية التى تمثل ليزا – وهى تقود الشاحنة عبر الجبال بمفردها وهى فى سن الخامسة بحثاً عن أبيها، وهو ما لم يحدث مطلقاً. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التفاصيل الصغيرة الموجودة بالرواية من الصعب تصديقها مثل الوصف السريع للشخصية المأخوذة عن شخصية جوبز والتى ذكرت فى الجملة الافتتاحية للرواية: "كان رجلاً مشغولاً للغاية لدرجة أنه لم يكن عنده وقت لفتح صنبور المرحاض".

ومن الناحية الظاهرية، كان التصوير الخيالى لشخصية جوبز فى الرواية يبدو قاسياً، حيث وصفت سيمبسون الشخصية الرئيسية بأنه شخص غير قادر على "رؤية ضرورة الخضوع لرغبات أو نزوات الآخرين". كان مهماً لنظافته الشخصية مثلما كان

جوبز فى الحقيقة. وهذا الشخص "لم يكن يؤمن بمزيلات العرق وكثيراً ما كان يزعم بأن الحمية الغذائية المناسبة وصابون قشئالى برائحة النعناع، لن تجعلك تعرق أو تصدر عنك رائحة كريهة". ولكن الرواية تعبيرية ومعقدة من عدة جوانب، وفى النهاية تجد صورة كاملة لرجل فقد السيطرة على شركة كبيرة قام بتأسيسها وتعلم أن يقدر ابنته التى تركها، وكان المشهد الأخير هو مشهد يرقص فيه مع ابنته.

وفى ما بعد قال جوبز إنه لم يقرأ الرواية أبداً. وأخبرنى قائلاً: "سمعت أن الرواية تدور حولى، وإن كانت كذلك، فإننى سأغضب حقاً، ولم أكن أرغب فى أن أغضب من أختى ومن ثم لم أقرأها". وعلى الرغم من ذلك، فإنه صرح لجريدة نيويورك تايمز بعد بضعة أشهر من ظهور الرواية بأنه قرأ الرواية ورأى نفسه فى الشخصية الأساسية. وأخبر المحرر، ستيف لور، قائلاً: "حوالى ٢٥٪ من الشخصية هى انعكاس لى تماماً، وحتى طريقة تصرفى. وبالطبع، لن أخبرك أى جزء يمثل ٢٥٪ من شخصيتى". فى الواقع، قالت زوجته إن جوبز ألقى نظرة على الرواية وطلب منها أن تقرأها من أجله ليرى ماذا يعين عليه القيام به حيالها.

أرسلت سيمبسون نسخة مكتوبة من الرواية لـ ليزا قبل أن تُنشر، ولكنها لم تقرأ سوى الافتتاحية. قالت ليزا: "فى الصفحات القليلة الأولى، وجدت نفسى فى مواجهة مع أسرتى وحكايتى وأشياء وأفكارى، ونفسى متجسدة فى شخصية جان. وكان الخيال الموجود فى ثنايا تلك الحقائق يجعلنى متأكدة أكثر من أن هذه قصتى لقربها الخطير من الحقيقة". شعرت ليزا بالجرح وكتبت مقالاً فى مجلة *Advocate* بجامعة هارفارد تشرح فيه السبب. كانت المسودة الأولى مريرة للغاية، ثم خففت من حدتها قليلاً قبل نشرها. شعرت أن سيمبسون خانة صداقتها. وكتبت تقول: "لم أكن أعرف أن منى تجمع مادة قصتها على مدار السنوات الست هذه. لم أكن أعرف أنتى حين كنت أبحث عن مشورتها وأعمل بنصيحتها، كانت هى أيضاً تعمل"، وفى النهاية، تصالحت ليزا مع سيمبسون. وجلسا فى مقهى ليناقتسا الرواية، وأخبرتها ليزا إنها لم تستطع الانتهاء من قراءتها. فأخبرتها سيمبسون بأن النهاية ستعجبها. وعلى مدار السنوات، كانت ليزا تحظى بعلاقة متقطعة بـ سيمبسون، ولكنها كانت علاقة أقوى من علاقتها بوالدها.

الأولاد

عندما أنجبت باول طفلها الأول فى عام ١٩٩١، بعد بضعة أشهر من زواجها بـ جوبز، وظلا يطلقان عليه لمدة أسبوعين "جوبز الصغير"، لأن الاستقرار على اسم لم يكن أقل صعوبة من الاستقرار على اختيار غسالة. فى النهاية، سماه ريد بول جوبز. كان اسمه

الأوسط هو اسم والد جوبز، فى حين أنهما اختارا اسمه الأول (الذى أصر عليه جوبز وباول) لأنه يبدو جميلاً أكثر من كونه اسم الكلية التى التحق بها جوبز. وبدا ريد أشبه بوالده فى عدة طرق: فهو حاد وذكى، ذو نظرة حادة وشخصية ساحرة. ولكن على خلاف والده، كان لطيفاً ومتواضعاً. كان مبدعاً – حين كان طفلاً كان يحب أن يرتدى ملابس الشخصيات الكرتونية ويتمص شخصيتها – وكان طالباً رائعاً مهتماً بالعلوم. كان فى إمكانه تقليد نظرة أبيه، ولكنه كان ودوداً ويبدو أنه لا يملك ذرة من القسوة فى طبيعته.

ولدت إيرين سيينا جوبز فى عام ١٩٩٥. كانت أكثر هدوءاً وفى بعض الأحيان كانت تعاني من عدم نيل اهتمام والدها، وأخذت عن والدها الاهتمام بالتصميم والعمارة، ولكنها اعتادت أيضاً ألا ترتبط به عاطفياً لكيلا تتأذى من عدم اكترائه به.

ولدت إيف، أصغر أولاد جوبز، فى عام ١٩٩٨. وكانت مشاغبة تتسم بالعناد والفكاهة، ولم تكن كثيرة المطالب أو تخشى سطوة والدها. كانت تعرف كيف تتعامل معه، حيث تتناقش معه (وفى بعض الأحيان تفوز عليه)، وربما تسخر منه أيضاً. وكان والدها يمزح قائلاً إنها ستدير شركة أبل فى يوم ما، إن لم تصبح رئيسة للولايات المتحدة.

وطد جوبز علاقته بريد، ولكنه كان أكثر بعداً عن بناته، وكما كان يفعل مع الآخرين، كان يصب تركيزه عليهما من حين لآخر، ولكنه كثيراً ما يتجاهلهما تماماً حين كان يفكر فى أشياء أخرى. وعن هذا تقول باول: "إنه يركز على عمله، وفى بعض الأحيان كان لا يولى اهتماماً للبنات". وفى إحدى الفترات، كان جوبز يتعجب من حسن تشيئة أولادهما، "خاصة أننا لسنا متواجدين دوماً بجانبهم"، على حد قوله. وهذا أدهش باول، وضايقها قليلاً؛ لأنها تركت عملها حين بلغ ريد عامين وقررت أن تنجب المزيد من الأولاد.

فى عام ١٩٩٥، أقام لارى إليسون، المدير التنفيذى لشركة أوراكل، حفلاً للاحتفال بعيد ميلاد جوبز الأربعين، دعا إليه عظماء ونجوم مجال التكنولوجيا. وصار إليسون صديقاً مقرباً للأسرة، وكان كثيراً ما يأخذ أسرة جوبز فى نزهة بأحد اليخوت الفاخرة الخاصة به. وكان ريد يشير إليه قائلاً: "صديقنا الثرى"، وهو دليل طريف على مدى ترفع والده عن التباهى بمظاهر الثراء. كان الدرس الذى تعلمه جوبز من اتباعه لمذهب الزن هو أن المقتنيات المادية كثيراً ما تترك الحياة، ولا تثريها. وهو يقول معقياً: "كل مدير تنفيذى أعرفه لديه حراسة خاصة. إنهم يحظون بها حتى فى بيوتهم. إنها طريقة عيش تتسم بالجنون. لقد قررنا أننا لا نرغب فى تشيئة أولادنا بهذه الطريقة".

قصة لعبة

باز، وودي يهبان للنجدة

جيفرى كاتزنبيرج

قال والت ديزنى فى إحدى المرات: "إن تحقيق المستحيل درب من دروب المتعة"، وكان هذا هو نوع التوجه الذى يعجب جوبز. كان جوبز معجباً بهوس ديرنى بالتفاصيل والتصميمات، وشعر بوجود توافق طبيعى بين شركة بيكسار واستوديو الأفلام الذى أنشأه ديزنى.

حصلت شركة والت ديزنى على الترخيص باستخدام نظام حاسوب شركة بيكسار لإنتاج الرسوم المتحركة، مما جعلها أكبر عميل لدى شركة بيكسار للحاسب، وقد دعا جيفرى كاتزنبيرج، رئيس قطاع الأفلام بشركة ديزنى، جوبز فى أحد الأيام إلى استوديوهات بوربانك حتى يرى عمل هذه التكنولوجيا على الطبيعة. وأثناء ما كان موظفو ديزنى يرشدونه أثناء جولته فى الاستوديوهات، استدار جوبز إلى كاتزنبيرج وسأله: "هل شركة ديزنى سعيدة بالتعامل مع شركة بيكسار؟". فرد كاتزنبيرج بحيوية شديدة: "نعم"، فسأله جوبز: "هل تظن أن شركة بيكسار سعيدة بالتعامل مع شركة ديزنى؟". فقال كاتزنبيرج إنه يظن ذلك، فقال جوبز: "لا، لسنا كذلك، ونريد أن نصنع معكم فيلمًا يجعلنا سعداء".

كان كاتزنبيرج راغبًا فى ذلك، فقد كان معجبًا بأفلام لاسيتير القصيرة وحاول دون جدوى أن يقنعه بالعودة إلى ديزنى، لذا دعا كاتزنبيرج فريق بيكسار إلى اجتماع لمناقشة المشاركة فى إنتاج أحد الأفلام. عندما جلس كاتمول وجوبز ولاسيتير على طاولة

الاجتماعات، كان كاتزنبرج صريحاً، حيث قال موجهاً حديثه إلى لاسيتير: "جون، بما أنك لا تريد العمل لحسابي مرة أخرى، فسوف أجعل الأمر ينجح على هذا المنوال". وكما تشاركت شركة ديزنى بعض الصفات مع شركة بيكسار، تشارك كاتزنبرج أيضاً بعض الصفات مع جوبز، فقد كان كلاهما جذاباً عندما يريد، وعدوانياً (أو أسوأ) عندما يلائم هذا مزاجه أو اهتماماته. كان ألفى راى سميث، الذى كان على وشك ترك العمل بشركة بيكسار، حاضراً الاجتماع. قال ألفى راى مستعيداً ذكرياته: "لقد أبهرنى كل من كاتزنبرج وجوبز كثيراً وبشكل متساو، فقد كانا اثنين من الطغاة يتمتعان بقدرة مذهلة على الحديث". كان كاتزنبرج يعلم هذا، حيث أخبر فريق شركة بيكسار: "يظن الجميع أننى طاغية، وأنا كذلك، ولكننى دائماً على حق"، ويستطيع المرء أن يتخيل جوبز وهو يقول الكلام نفسه.

وكما يليق برجلين يمتلكان الشغف نفسه، فقد استغرقت المفاوضات بين كاتزنبرج وجوبز أشهراً طويلة، فقد أصر كاتزنبرج على أن تحصل شركة ديزنى من شركة بيكسار على حق ملكية تكنولوجيا صناعة الرسوم المتحركة ثلاثية الأبعاد، ولكن رفض جوبز، وقد فاز فى النهاية. وكان لـ جوبز طلب هو الآخر: أن تمتلك بيكسار جزءاً من الفيلم وشخصياته، ويكون هناك تحكم مشترك فى كل من حقوق الفيديو وإنتاج الأجزاء التالية للفيلم. قال كاتزنبرج: "إذا كان هذا ما تريده، فعلياً أن نتوقف عن الكلام وبممكنك أن تنصرف"، ولكن لم يتحرك جوبز من مكانه متنازلاً عن هذه النقطة.

جمد لاسيتير أثناء مشاهدته لكلا الرجلين القويين وهما يكران ويفران، حيث قال مستعيداً ذكرى هذا الموقف: "بمجرد أن رأيت ستيف وجيفرى أثناء المفاوضات، شعرت بالانبهار، فقد كان الأمر يبدو كمباراة داخل حلبة المصارعة، وكان كلاهما لاعباً ماهراً". ولكن ذهب كاتزنبرج للمباراة وهو يحمل سيفاً، فى حين ذهب جوبز للمباراة وهو يحمل رقائق الألومنيوم، فقد كانت شركة بيكسار مهددة بالإفلاس وكانت تحتاج إلى إبرام الصفقة مع ديزنى أكثر مما تحتاج ديزنى إلى إبرام الصفقة معها. بالإضافة إلى أن شركة ديزنى تستطيع تمويل المشروع بأكمله ولكن شركة بيكسار لن تستطيع ذلك، وكانت النتيجة صفقة أبرمت فى شهر مايو عام ١٩٩١ تمتلك شركة ديزنى بمقتضاها الفيلم وشخصياته كلها، وتمتلك التحكم الإبداعي، وتدفع لشركة بيكسار ١٢,٥% من دخل التذاكر. وكان لديها خيار (وليس التزاماً) بأن تقوم بصناعة فيلمى بيكسار التالين والحق فى أن تقوم (بوجود بيكسار أو دون وجودها) بصناعة سلاسل أفلام باستخدام شخصيات الفيلم. ومن حق ديزنى أن توقف مشروع الفيلم فى أى وقت مقابل دفع غرامة بسيطة.

كانت الفكرة التى عرضها جون لاسيتير تُدعى Toy Story (قصة لعبة) وقد تم اقتباس هذه الفكرة من الاعتقاد، الذى تشاركه مع جوبز، بأن المنتجات تمتلك جوهرًا خاصًا بها، وهدفًا صُنعت من أجله. فإذا كان الهدف أن تمتلك مشاعر، فيجب أن تبني مشاعرها على رغبتها فى تحقيق جوهرها. إن هدف الكوب، على سبيل المثال، أن يحتفظ بالماء، وإذا كان يمتلك مشاعر فسوف يكون سعيدًا عندما يمتلئ وحرزنيًا عندما يكون فارغًا. إن جوهر شاشة الحاسب هو أن تكون واجهة تواصل مع البشر، وجوهر الدراجة الأحادية أن يتم ركوبها فى عروض السيرك، أما بالنسبة للألعاب فإن جوهرها هو أن يلعب بها الأطفال، وبهذا فإن خوفهم الوجودى يكمن فى أن يتم التخلص منهم أو استبدالهم بألعاب أحدث؛ لذا فإن فيلمًا يتحدث عن الصداقة يجمع بين لعبة مفضلة قديمة ولعبة جديدة لامعة سوف يحمل طابعًا دراميًا، خاصة عندما تبدأ الحركة بانفصال الألعاب عن صاحبها. بدأ لاسيتير عرض فكرته قائلًا: "لقد واجهنا جميعًا فى طفولتنا صدمة فقد إحدى الألعاب. تتخذ قصتنا وجهة نظر اللعبة عندما تفقد وتحاول استعادة أكثر شىء مهم بالنسبة لها: أن يلعب بها أحد الأطفال، حيث إن هذا هو سبب وجود جميع الألعاب، وهو القوام العاطفى لوجودها".

مرت شخصيتنا الفيلم الرئيسيتان بالكثير من المراجعات حتى استقر الرأى على باز لايتير وودى. وكان لاسيتير وفريقه يجمعون، كل بضعة أسابيع، أحدث مجموعة من لوحات القصة أو اللقطات المصورة لعرضها على مسئولى شركة ديزنى. وفى اختبارات عرض الفيلم الأولية، أظهرت شركة بيكسار تكنولوجيتها المذهلة عن طريق إنتاج - على سبيل المثال - مشهد لودى يتحرك جيئةً وذهابًا على طاولة زينة مع تحرك الضوء خلال ستارة ملقياً بظلال على قميصه - وهو تأثير من شبه المستحيل تنفيذه يدويًا، ولكن كان إبهار شركة ديزنى بالحبكة الروائية أمرًا أكثر صعوبة، ففى كل عرض تقديمى تقدمه شركة بيكسار، كان كاتزنبرج يمزق منها جزءًا آخر، مملئًا تعليقاته وملاحظاته على التفاصيل. وكانت هناك مجموعة من الموظفين يحمل كل منهم لوح كتابة للتأكد من أن كل اقتراح أو نزوة يقولها كاتزنبرج، يتم القيام بعمل مراجعة لها.

كان عزم كاتزنبرج الأكبر هو إضافة المزيد من الانفعالات للشخصيتين الرئيسيتين، فكما قال إن هذا سيصبح فيلم رسوم متحركة يُدعى قصة لعبة، ولكن لا يجب أن يكون موجهاً للأطفال فقط، وتذكر كاتزنبرج الفيلم قائلًا: "فى البداية لم يكن هناك دراما أو قصة حقيقية أو صراع". واقترح على لاسيتير أن يشاهد بعض الأفلام الكلاسيكية عن الصداقة، مثل *The Defiant Ones* و *48 Hours*، والذى تتورط فيها شخصيتان لديهما توجهات مختلفة وعليهما أن يكونا رابطة بينهما. هذا بالإضافة إلى أنه واصل الدفع نحو ما أطلق عليه "الانفعال"، وكان هذا يعنى جعل وودى أكثر غيرة، وشرًا ومعاداة

لباز، الدخيل الجديد على صندوق الألعاب، حيث يقول وودي في أحد المشاهد بعد أن دفع باز من النافذة: "إنه عالم تأكل فيه اللعبة غيرها من الألعاب".

بعد عدة جولات من ملاحظات كاتزنبرج وغيره من مديري شركة ديزنى التنفيذيين، تم تجريد وودي تقريباً من أى جاذبية، فضى أحد المشاهد يقوم وودي بدفع الألعاب الأخرى من على السرير ثم يأمر سلينكى بأن يقوم بالمساعدة، وعندما يتردد سلينكى، يصيح به وودي قائلاً: "من قال إن وظيفتك هي التفكير، أيها الأحمق؟". طرح بعدها سلينكى السؤال الذى سيطرحه فريق شركة بيكسار على نفسه فى القريب العاجل: "لماذا يبدو راعى البقر مخيفاً هكذا؟"، وكما تعجب توم هانكس، الممثل الذى أدى صوت وودي، فى إحدى المرات قائلاً: "هذا الرجل أحمق بالفعل".

انتهاء التصوير

قام لاسيتير وفريقه بالانتهاء من نصف الفيلم بحلول شهر نوفمبر ١٩٩٢، لذا قاموا بإحضاره إلى باربانك ليعرضوه على كاتزنبرج ومديري ديزنى التنفيذيين الآخرين. لم يكن بيتر شنايدر، رئيس قسم الرسوم المتحركة، مقتنعاً بفكرة كاتزنبرج بجعل أناس من خارج شركة ديزنى يصنعون فيلماً متحركاً لصالحها، وأعلن أن الفيلم لا يصلح وأمر بإيقاف إنتاجه، ووافق كاتزنبرج. وسأل أحد زملائه، توم شوماخر قائلاً: "لماذا وصل الفيلم إلى هذا الوضع السيئ؟". فرد شوماخر بغلظة قائلاً: "لأنه لم يصبح فيلمهم بعد الآن"، وشرح ما قاله بعد ذلك قائلاً: "لقد كانوا يتبعون توجيهات كاتزنبرج، وحاد المشروع عن طريقه تماماً".

أدرك لاسيتير أن شوماخر كان على حق، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد جلست أشاهد الفيلم وكنت محرراً مما كان يُعرض على الشاشة؛ فقد كان الفيلم عبارة عن قصة امتلات بأكثر الشخصيات التى رأيتها فى حياتى حزناً وشرراً". وطلب من شركة ديزنى أن يعود إلى بيكسار ويعيد كتابة النص، وكان كاتزنبرج داعماً له.

لم يتدخل جوبز كثيراً فى العملية الإبداعية، وبسبب ميله إلى السيطرة، خاصة على ما يتعلق بأموال الذوق والتصميم، يُعتبر ضبط النفس الذى تحلى به جوبز شهادة على احترامه لـ لاسيتير وفتانى بيكسار الآخرين – وكذلك على قدرة لاسيتير وكاتمول على إبقائه بعيداً عنهم. ولكنه ساعد على إدارة العلاقة بين بيكسار وديزنى، وكان فريق بيكسار مقدراً لهذا. عندما أوقف كاتزنبرج وشنايدر العمل على فيلم *Toy Story*، أصر جوبز على استمرار العمل عن طريق تمويله من ماله الخاص، واتخذ جانبيهما ضد كاتزنبرج. قال جوبز فى وقت لاحق: "لقد أساء فهم مضمون قصة الفيلم. لقد أراد أن يكون وودي

شخصية شريرة، وعندما أوقفنا عن العمل، قمنا بشيء أشبه بطرده من العمل وقتلنا: "ليس هذا ما أردناه"، وقام بالأمر بالطريقة التي أردناها منذ البداية".

عاد فريق بيكسار إلى ديزنى بعد ثلاثة أشهر حاملاً نصاً جديداً، تحولت فيه شخصية وودي من قائد طاغية لبقية لعب أندى ليصبح قائدهم الحكيم، وتم تصوير غيرته بعد وصول باز لايتبير بصورة أكثر تعاطفاً، وتم التعبير عنها طبقاً للحن أغنية Strange Things "أشياء غريبة" لراندى نيومان. وتمت إعادة كتابة المشهد الذى يدفع فيه وودي باز من النافذة ليصبح سقوط باز من النافذة ناتجاً عن حادث تسببت فيه خدعة بسيطة بدأها وودي باستخدام مصباح سطح المكتب. وافق كاتزنبرج وشركاه على الأسلوب الجديد، وبحلول شهر فبراير عام ١٩٩٤ تم استئناف إنتاج الفيلم.

انهر كاتزنبرج بتركيز جوبز على السيطرة على التكاليف، وقال: "حتى خلال عملية تحديد الميزانية الأولى، كان ستيف مهتماً بإنجاز الفيلم بأقل قدر ممكن من التكاليف". ولكن تبين أن الميزانية الموضوعة له والتي تبلغ ١٧ مليون دولار ليست كافية، خاصة بعد عملية المراجعة الكبيرة التى كان من الواجب القيام بها بعد أن دفعهم كاتزنبرج لأن يجعلوا شخصية وودي شريرة؛ لذا طلب جوبز المزيد من المال حتى يقوم بإنتاج الفيلم بطريقة صحيحة، فقال له كاتزنبرج: "اسمع، لقد كان بيننا اتفاق. لقد أعطيناك التحكم بإنتاج الفيلم، ووافقت على القيام به مقابل المبلغ الذى عرضناه". واستشاط جوبز غضباً. وكان جوبز قادراً على الاتصال بـ كاتزنبرج هاتفياً أو أن يستقل الطائرة ويذهب لمقابلته وجهاً لوجه، وأن يكون، طبقاً لكلمات كاتزنبرج: "قاسياً بوحشية كما يمكن لـ ستيف فقط أن يكون". أصر جوبز على أن شركة ديزنى هى المسئولة عن تجاوز حد الميزانية المحدد لأن كاتزنبرج أفسد محتوى الفيلم بحيث احتاج إلى عمل إضافى لإصلاح الأمور. صاح كاتزنبرج قائلاً: "انتظر لحظة، لقد كنا نساعدك، وقد استقدت من مساعدتنا الإبداعية، والآن تريدنا أن ندفع لك مقابل هذه المساعدة"، وقد كان الأمر سجلاً بين اثنين من المهوسين بالسيطرة بتجادلان حول من يدين بالفضل للآخر.

استطاع إد كاتمول، وكان رجلاً أكثر دبلوماسية من جوبز، أن يتوصل إلى تسوية بشأن الميزانية الجديدة، حيث قال: "كنت أمتلك وجهة نظر إيجابية عن جيفرى أكثر من جميع من عملوا على إنتاج الفيلم". ولكن دفعت هذه الحادثة جوبز إلى التخطيط للحصول على نفوذ أكبر عند التعامل مع شركة ديزنى فى المستقبل؛ فقد كان يجب أن يكون فى موضع السيطرة. وكان هذا يعنى أن على بيكسار أن تسهم فى المشاريع المستقبلية بتمويلها الخاص، وأن هذا سيتطلب إبرام اتفاق جديد مع شركة ديزنى.

وكلما تقدم العمل فى الفيلم، ازدادت حماسة جوبز نحوه. كان جوبز يتحدث مع العديد من الشركات، من هولارك إلى مايكروسوفت، عن بيع شركة بيكسار، ولكن عند

رؤية وودي وباز مفعمين بالحياة أدرك أنه قد يكون على أعتاب تغيير شكل صناعة الأفلام بالكامل. بمجرد انتهاء مشاهد الفيلم، أخذ جوبيز يشاهدها مرة بعد أخرى بل ودعا أصدقاءه إلى منزله ليشاركهم شغفه الجديد. قال لاري إليسون: "لا يمكنني أن أخبرك بعدد الإصدارات التي شاهدتها من فيلم *Toy Story* قبل عرضه في السينما، وأصبح الأمر نوعاً من أنواع التعذيب، فقد كان على أن أذهب إلى منزل جوبيز لأشاهد أحدث تحسينات أدخلت على ١٠٪ من الفيلم. كان ستيف مهووساً بأن يخرج على أكمل وجه - على مستوىي القصة والتكنولوجيا - ولم يكن يرضى بأى شيء أقل من الكمال".

تعزز شعور جوبيز بأن استثماراته في شركة بيكسار ستؤتي بثمارها عندما دعت شركة ديزنى لحضور مهرجان الصحافة الذي أقامته بمناسبة عرض مشاهد من فيلم *Pocahontas* (بوكاهونتاس) في يناير عام ١٩٩٥ في خيمة أقامتها في متنزه سنترال بارك بمانهاتن. وأثناء المهرجان أعلن مدير شركة ديزنى التنفيذي مايكل أيزنر أن العرض الأول لفيلم *Pocahontas* سيكون أمام ١٠٠ ألف متفرج وسيعرض على شاشة يبلغ ارتفاعها ٨٠ قدماً في جريت لون بمتنزه سنترال بارك. كان جوبيز بارعاً فيما يتعلق بالعروض وكان يعرف كيف يقف على المنصة في العروض الأولى الكبيرة، ولكنه ذهل عندما سمع هذه الخطة، وفجأة أصبحت مقولة باز لايتيير العظيمة - "إلى اللانهاية وما بعدها" - تستحق الالتفات إليها.

قرر جوبيز أن عرض فيلم *Toy Story* في دور سينما في شهر نوفمبر ستكون المناسبة التي سيتم فيها تعريف الرأي العام بشركة بيكسار؛ ورغم أن المستثمرين المصرفيين المتحمسين على الدوام لم يكونوا متفائلين وقالوا إن هذا لن يحدث، فقد كان جوبيز مصمماً، حيث تذكر لاستيير هذا الموقف قائلاً: "كنت قلقاً وقلت إنه يجب علينا أن نتنظر حتى عرض فيلمنا الثاني، ففرض ستيف نفوذه على وقال إننا بحاجة إلى المال لذا فسيمكننا أن نخصص نصف المال لأفلامنا ونعيد التفاوض في صفقتنا مع شركة ديزنى".

إلى اللانهاية!

كان هناك عرضان افتتاحيان لفيلم *Toy Story* في شهر نوفمبر عام ١٩٩٥، حيث نظمت شركة ديزنى عرضاً في إلكابيتان، وهي دار عرض كبيرة وقديمة بمدينة لوس أنجلوس، وبنيت معرضاً لشخصيات الفيلم بجانب مدخل دار العرض. حصلت شركة بيكسار على عدد محدود من التذاكر، ولكن كانت قائمة المشاهير المدعويين مخصصة أكثر لمنتج شركة ديزنى؛ ولم يحضر جوبيز هذا العرض. وقام في الليلة التالية بدلاً من هذا باستئجار دار

عرض ريجنسى، وهى دار عرض مشابهة فى مدينة سان فرانسيسكو، وقام بتنظيم عرض الفيلم الأول الخاص به. وبدلاً من توم هانكس وستيف مارتن كان الحضور يتألف من مشاهير وادى السيليكون، مثل لارى إيسون وأندى جروف، واتضح أن هذا العرض عرضه الخاص، فقد صعد على المنصة لتقديم الفيلم وليس لاسيتير.

ألقي العرضان الأولان المتنافسان الضوء على موضوع شائك: هل كان فيلم *Toy Story* فيلم شركة ديزنى أم شركة بيكسار؟ هل كانت شركة بيكسار مجرد شركة تعاقدت مع شركة ديزنى لتساعدها على صناعة الأفلام؟ أم أن شركة ديزنى مجرد موزع ومسوق لأفلام شركة بيكسار لتساعدها على إخراج أفلامها إلى النور؟ كانت الإجابة تحتوى على أجزاء من جميع ما سبق. كان يجب أن يكون السؤال عما إذا كانت الفرور الذى تدخل فى الأمر، خاصة غرور كل من مايكل أيزنر وستيف جوبز، قد ينتج عنه مثل هذه الشراكة. ارتفعت أسهم شركة بيكسار عندما حقق الفيلم نجاحاً تجارياً ونقدياً هائلاً، وغطى تكاليف إنتاجه فى الأسبوع الأول على افتتاحه، حيث بلغت إيرادات هذا الأسبوع ٢٠ مليون دولار، وأصبح الفيلم صاحب أعلى الإيرادات خلال العام، وهزم فيلم *Batman Forever* و *Apollo 13* محققاً إيرادات بلغت ١٩٢ مليون دولار فى الولايات المتحدة الأمريكية و٣٦٢ مليون دولار كإيرادات عالمية. وطبقاً لموقع تقييم الأفلام Rotten Tomatoes، فقد أعطى جميع النقاد الذين تم استطلاع آرائهم والبالغ عددهم ٧٣ نقاداً نقداً إيجابياً. وأطلق عليه ريتشارد كورليس فى صحيفة تايم: "الفيلم الكوميدي الأكثر ابتكاراً لهذا العام"، ووصفه دايفيد أنسن بصحيفة نيوزويك بأنه "معجزة"، ونصحت به جانيت ماسلين من صحيفة نيويورك تايمز لكل من الأطفال والكبار قائلة: "إنه عمل يدل على المهارة المذهلة فى عمل غير تقليدى من أعمال ديزنى العريقة".

كانت مشكلة جوبز تكمن فى أن نقاداً مثل ماسلين كتبوا عن "عراقة ديزنى" وليس عن مولد بيكسار. بعدما قرأ جوبز تقييمها للفيلم، قرر أن يتخذ الموقف الهجومى حتى يُعلى من شأن شركة بيكسار. عندما ظهر جوبز ولاسيستير فى برنامج تشالى روز، أكد جوبز أن فيلم *Toy Story* من إنتاج شركة بيكسار، بل وحاول أن يلقي الضوء على الطبيعة التاريخية للاستوديو الجديد الذى سيولد، حيث قال لـروز: "منذ عرض فيلم *Snow White* فى دور السينما، حاولت جميع الاستوديوهات الكبيرة أن تدخل مجال أفلام الرسوم المتحركة، وحتى الآن كانت شركة ديزنى وحدها هى من أنتج فيلم رسوم متحركة يمكن أن يُقال عنه أنه نجح نجاحاً ساحقاً. أما الآن فقد أصبحت بيكسار هى الشركة الثانية التى تحقق هذا الأمر".

أشار جوبز إلى أن شركة ديزنى ما هى إلا مجرد موزع لفيلم أنتجته شركة بيكسار. تذكر مايكل أيزنر هذا الموقف قائلاً: "لقد ظل يقول: "إننا فى بيكسار أصحاب الفضل

وأنتم في ديزنى مجرد حمقى. ولكننا كنا من صنع فيلم *Toy Story* ، فقد ساعدنا في تشكيل الفيلم، ووجدنا جهود جميع قطاعاتنا من المسوقين وحتى قناة ديزنى، لنجعله يحقق النجاح". استنتج جوبز أن المشكلة الرئيسية التي تتمثل في صانع هذا الفيلم يجب أن تحل بالاتفاق بدلاً من حرب التصريحات. قال جوبز: "بعد نجاح فيلم قصة لعبة، أدركت أنه يجب علينا أن نبرم اتفاقاً آخر مع شركة ديزنى إذا ما أردنا أن نبني شركة لصناعة الأفلام وليس مجرد مكان يتم استئجاره للعمل". ولكن لكى تستطيع شركة بيكسار أن تكون في نفس منزلة شركة ديزنى يجب عليها أن تمتلك المال، وهذا يتطلب اكتساباً عاماً أولاً ناجحاً.

تم عرض الأسهم للاكتتاب العام بعد عرض فيلم *Toy Story* بأسبوع. راهن جوبز على أن الفيلم سيكون ناجحاً، وأثمرت مخاطرته كثيراً. كما حدث فى الاكتتاب العام لشركة أبل، تم التخطيط لإجراء الاحتفالية فى مكتب الشركة بسان فرانسيسكو بوجود ضامن الاكتتاب منذ الساعة صباحاً، حيث سيتم عرض الأسهم للبيع. تم وضع الخطة بحيث يتم عرض الأسهم بسعر ١٤ دولاراً، حتى يضمّنوا بيعها، ولكن جوبز أصر على عرضها بسعر ٢٢ دولاراً للسهم؛ الأمر الذى سيمد الشركة بالمزيد من الأموال إذا كان العرض ناجحاً. وتعدى الأمر أقصى أحلامه، فقد تجاوز اكتتابه شركة نيتسكيب ليصبح أعلى اكتتاب عام أولى لهذا العام. وصعد سعر الأسهم فى النصف ساعة الأولى ليصل إلى ٤٥ دولاراً، وتم تأخير عملية التبادل بسبب وجود الكثير من طلبات الشراء. صعد سعر السهم بعد ذلك ليصل إلى ٤٩ دولاراً، قبل أن يفلق فى اليوم نفسه عند ٣٩ دولاراً للسهم الواحد. فى وقت سابق من هذا العام، كان جوبز يأمل فى أن يجد مشترياً لشركة بيكسار بسعر يجعله يسترجع الخمسين مليون دولار التى استثمرها فيها، ولكن بنهاية هذا اليوم استرجعت أسهمه – ونسبتها ٨٠٪ من أسهم الشركة – ما يساوى ٢٠ ضعف ما استثمره فيها، فقد وصلت قيمة أسهمه إلى ٢, ١ مليار دولار. كان هذا يساوى خمسة أضعاف ما حصل عليه عندما طرح أسهم شركة أبل للاكتتاب العام عام ١٩٨٠، ولكن قال جوبز لـ جون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز إن المال لا يهمه، وقال أيضاً: "أنا لا أريد شراء يخت فى المستقبل، ولم أفعل هذا من أجل المال".

كان نجاح الاكتتاب العام يعنى أن بيكسار لم تعد مضطرة لأن تكون تحت إمرة شركة ديزنى لتمول لها أفلامها. وكان هذا هو النفوذ الذى أرادته جوبز، حيث استعاد ذكرياته قائلاً: "ولأننا حينها أصبحنا قادرين على تمويل نصف تكلفة أفلامنا، صار بإمكاننا أن نطلب نصف الأرباح، ولكن ما رغبت فيه أكثر هو العلامة التجارية المشتركة. فسوف تكون الأفلام مملوكة لـ بيكسار بقدر نفسه امتلاك ديزنى نفسها لها".

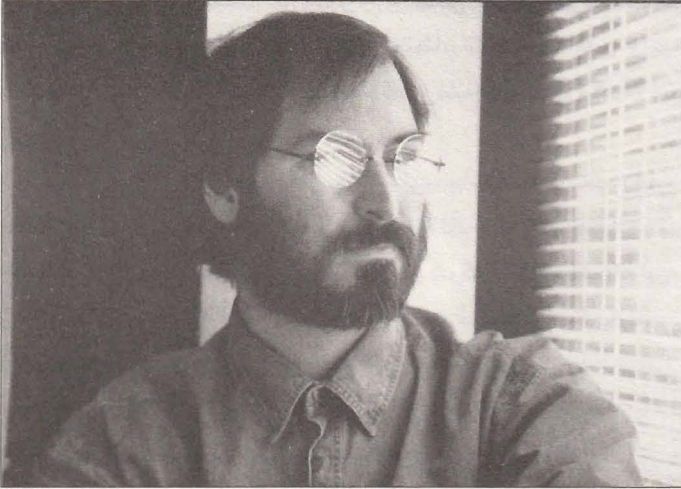
استقل جوبز الطائرة لتناول الغداء مع أيزنر، الذى كان مذهولاً من جرأته. كان بينهما اتفاق على ثلاثة أفلام، ولكن بيكسار لم تنتج سوى فيلم واحد. كان يمتلك كل من الطرفين أسلحته الفتاكة. بعد خلاف شديد مع أيزنر، ترك كاتزنبرج العمل بشركة ديزنى وشارك كلاً من ستيفن سبيلبرج وديفيد جريفن فى تأسيس شركة دريم ووركس. إذا لم يوافق أيزنبرج على إبرام اتفاق آخر مع بيكسار، فقد تذهب للعمل مع أى استوديو مثل ذلك المملوك لـ كاتزنبرج، بمجرد انتهاء اتفاق الأفلام الثلاثة. كان أيزنر يملك تهديداً بحق شركة ديزنى فى إنتاج أجزاء أخرى من فيلم *Toy Story* مستخدمة وودى وباز وجميع الشخصيات التى ابتكرها لاسيتير. تذكر جوبز هذا الأمر فيما بعد قائلاً: "كان الأمر كما لو أن هناك من يضايق طفلنا العزيز - فقد بدأ جون فى البكاء عندما فكر فى هذا الاحتمال".

لذا قاما بإبرام اتفاق جديد، فقد وافق أيزنر على أن يدع شركة بيكسار تساهم بنصف تكلفة إنتاج الأفلام فى مقابل أن تحصل على نصف الأرباح. قال جوبز عن هذا الأمر: "لم يكن يمتد أن بإمكاننا أن نتج الكثير من الأفلام الناجحة، لذا فقد اعتقد أنه يوفر على نفسه إنفاق بعض المال. فى النهاية، كان هذا الأمر رائعاً بالنسبة لنا؛ لأن شركة بيكسار ستنتج عشرة أفلام ناجحة على التوالى". اتفاقاً أيضاً على الملكية المشتركة للأفلام، على الرغم من أن هذا الأمر تطلب الكثير من المساومات. تذكر أيزنر هذا الأمر قائلاً: "لقد كنت مصراً على أن تكون الأفلام مملوكة لشركة ديزنى وحدها، ولكننى تراجع عن هذا فى النهاية، وبدأنا فى التفاوض على مدى عظمة شركة ديزنى ومدى العظمة التى ستصبح عليها شركة بيكسار كما لو كنا فى الرابعة من عمرنا". ولكن فى بداية عام ١٩٩٧، نجحنا فى إبرام اتفاق على أن تنتج بيكسار خمسة أفلام على مدى عشر سنوات، ثم يفترقا دون مشكلات، على الأقل فى الوقت الحالى. قال جوبز فيما بعد: "أيزنر كان يبدو عاقلاً وعادلاً بالنسبة لى حينها، ولكن تبين لى فى النهاية، بعد معاملته لعشر سنوات كاملة، أنه رجل خبيث".

فى خطاب وجهه إلى حاملى أسهم شركة بيكسار، شرح جوبز أن الفوز بملكية مشتركة مع شركة ديزنى لجميع الأفلام، بالإضافة إلى الدعاية والألعاب، هو أهم أوجه هذا الاتفاق، حيث كتب قائلاً: "إننا نريد لعلامة بيكسار التجارية أن تصل إلى درجة الثقة نفسها التى تتمتع بها علامة ديزنى التجارية، ولكن لى تحصل بيكسار على درجة الثقة تلك، يجب أن يعرف المشاهدون أن بيكسار هى من ينتج الأفلام". كان المعروف عن جوبز أنه أنتج الكثير من المنتجات العظيمة طوال مسيرته المهنية، وكذلك قدرته على تأسيس شركات عظيمة ذات علامات تجارية قيمة، وقد قام بالفعل بتأسيس شركتين من أفضل شركات عصره: أبل وبيكسار.

العودة

يا له من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيراً...



ستيف جوبز، عام ١٩٩٦

تداعى الأمور

عندما أزاح جوبز الستار عن جهاز NeXT (نيكست) عام ١٩٨٨، تصاعدت موجة كبيرة من الإثارة، والتي انتهت عندما عُرض الجهاز في الأسواق في العام التالي. بدأت قدرة جوبز على إبهار وإكراه والتلاعب بالصحافة في خذلانه، وتصاعدت الكثير من القلاقل حول محنة الشركة. قال بارت زيجلر من وكالة أنباء أسوشيتدبرس في أحد تقاريره: "إن حاسوب نيكست غير متوافق مع الأجهزة الأخرى في العصر الذي تتوجه فيه صناعة

الحاسبات إلى استخدام الأنظمة القابلة للتبادل فيما بينها، وبسبب قلة البرامج القابلة للتشغيل على حاسوب NeXT (نيكست)، فقد واجه صعوبة في جذب العملاء".

حاولت شركة نيكست أن تصحح وضعها كشركة رائدة في مجال جديد، وهو مجال محطات العمل الشخصية، للأشخاص الذين يرغبون في امتلاك جهاز يتمتع بقوة محطات العمل وسهولة استخدام الحاسوب الشخصي، ولكن كان هؤلاء المستخدمون يشترون تلك الأجهزة في ذلك الوقت من شركة صن ميكروسيستمز سريعة النمو. بلغت إيرادات شركة نيكست عام ١٩٩٠ ما يقرب من ٢٨ مليون دولار، في حين حققت شركة صن ٢,٥ مليار دولار في العام نفسه. تخلت شركة آي بي إم عن اتفاقها بترخيص استخدام نظام تشغيل شركة نيكست، لذا أُجبر جوبز على القيام بأمر يخالف طبيعته: بدلاً من اعتقاده الراسخ بأنه يجب أن يكون الجهاز ونظام تشغيله متكاملين، وافق جوبز في شهر يناير عام ١٩٩٢ على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيف) على أجهزة أخرى.

كانت المفاجأة أن من دافع عن جوبز كان جان - لوى جاسيه، الذي تصارع مع جوبز عندما حل محله في شركة أبل وتم طرده هو أيضاً بعد ذلك، حيث كتب مقالة يثني فيها على إبداع منتجات شركة نيكست قال فيها: "قد لا تكون شركة نيكست كشركة أبل، ولكن ستيف يبقى ستيف". بعد بضعة أيام ذهبت زوجته لتري من يطرق على الباب وجرت صاعدة الدرج لتخبره بأن جوبز يقف على عتبة دارهم. شكر جوبز جاسيه على المقال ودعا لحضور احتفالية سيعلم فيها رئيس شركة إنتل، أندى جروف، أن نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيف) سيكون منصة عمل آي بي إم/إنتل. تذكر جاسيه الاحتفالية قائلاً: "جلست إلى جوار والد ستيف، بول جوبز، وهو رجل مبجل بشكل مثير للعواطف، قام بتربية ابن صعب المراس، ولكنه كان فخوراً وسعيداً برؤيته على المنصة بجوار أندى جروف".

بعد عام أقدم جوبز على الخطوة التالية الحتمية: تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب تماماً. وقد كان هذا القرار قراراً مؤلماً، على درجة الألم نفسها التي شعر بها عندما تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب في شركة بيكسار. كان جوبز يُعنى بجمع سمات منتجاته، لكنه كان شغوفاً بالمكونات الصلبة بشكل خاص. كان جوبز يتحمس بالتصميمات العظيمة، وكان مهووساً بتفاصيل التصنيع، وكان يمكث لساعات طويلة مراقباً معداته الآلية وهي تصنع أجهزته المثالية. ولكنه الآن أصبح مرغماً على التخلي عن نصف قوة عمالته، وبيع مصنعه الأثير إلى نفسه لشركة كانون (التي باعت أثنائه الفاخر بالمزاد العلني)، واكتفى بشركة تحاول بيع نظام تشغيل إلى مصنعى حواسيب لا ينتجون أجهزة ملهمة.

في منتصف التسعينيات، وجد جوبز بعض العزاء في حياته العائلية الجديدة والانتصار الساحق الذي حققه في مجال صناعة الأفلام، ولكنه كان يائساً من مجال صناعة الحاسبات الشخصية حينما قال لجاري وولف من مجلة وايرد في نهاية عام ١٩٩٠: "لقد توقف الابتكار بالفعل، حيث سيطرت شركة مايكروسوفت على السوق بأقل قدر من الابتكار، وخسرت شركة أبل. لقد دخل سوق الحاسبات الشخصية إلى عصور مظلمة".

بدا جوبز متشائماً أيضاً في المقابلة الصحفية التي أجراها مع توني بيركنز ومحرري مجلة ريد هيرنج. في البداية أظهر ستيف "الجانب السيئ" من شخصيته عندما تسلل من الباب الخلفي وخرج "ليتمشى" بمجرد وصول بيركنز وزملائه، ولم يعد إلا بعد ٤٥ دقيقة، وعندما بدأت مصورة المجلة في أخذ بعض الصور أشار لها بتهكم لكي تتوقف. قال بيركنز في وقت لاحق: "لم نستطع أن نعرف بالضبط الدافع وراء جنونه، هل هو التلاعب أم الأنانية أم وقاحته الطبيعية"، وعندما جلس أخيراً لإجراء المقابلة قال إن انتشار الإنترنت لن يشكل عقبة كبيرة أمام سيطرة شركة مايكروسوفت. وأردف قائلاً: "لقد فاز نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهزم أنظمة تشغيل Mac (ماك)، للأسف، كما هزم UNIX (يونيكس)، و OS/2 (أو إس ٢). لقد فاز المنتج ذو المستوى المتدنى".

سقوط شركة أبل

بعد بضع سنوات من طرد جوبز، كانت شركة أبل قادرة على الاستمرار بشكل جيد في تحقيق هامش ربح عالٍ بناءً على سيطرتها المؤقتة على مجال النشر المكتبي. ولكن قام سكالي، مفكراً بعقلية عباقرة عام ١٩٨٧، بإصدار مجموعة من التصريحات التي تعتبر في الوقت الحالي محرجة. ففى حين أراد جوبز لشركة أبل أن تكون: "شركة رائدة للمنتجات الاستهلاكية"، كتب سكالي قائلاً: "كانت هذه الخطة خطة تدل على الجنون... لن تكون أبل أبداً شركة للمنتجات الاستهلاكية... لا يمكننا أن نحرف الواقع طبقاً لأحلامنا بتغيير العالم... لا يمكن تصميم وبيع التقنية العالية كمنتجات استهلاكية".

فزع جوبز، ثم أصبح غاضباً ومتهكماً عندما تسبب سكالي في حدوث تدهور مستمر في حصة شركة أبل من السوق في أوائل التسعينيات، حيث قال جوبز في وقت لاحق بندم: "لقد دمر سكالي شركة أبل عن طريق إدخال موظفين فاسدين ومبادئ فاسدة إليها، وكل ما كانوا يسعون إليه هو جمع المال - لأنفسهم في الأساس، ثم لشركة أبل - بدلاً من صناعة منتجات عظيمة". وشعر أن سعى سكالي لتحقيق الأرباح جاء على حساب الحصول على حصة من السوق، حيث قال في هذا الشأن: "لقد خسرت ما كنتوش أمام

مايكروسوفت لأن سكالى أصر على الحصول على أكبر أرباح ممكنة بدلاً من تحسين المنتج وجعله فى متناول المستهلكين". ونتيجة لهذا اختفت الأرباح فى نهاية الأمر.

استغرق الأمر من شركة مايكروسوفت بضع سنوات حتى تحاكى واجهة المستخدم الرسومية لنظام تشغيل ماكنتوش، ولكنها أصدرت بحلول عام ١٩٩٠ نظام تشغيل Windows 3.0 (ويندوز ٣,٠)، والذي سمح للشركة بالسيطرة على سوق الحاسبات المكتبية، وأصبح نظام تشغيل Windows 95 (ويندوز ٩٥)، الذى تم إصداره عام ١٩٩٥، أكثر أنظمة التشغيل التى طُرحت فى الأسواق نجاحًا، وبدأت مبيعات أجهزة Macintosh (ماكنتوش) فى التداعى، وقال جوبز فى وقت لاحق: "لقد حصدت شركة مايكروسوفت ما زرعه الآخرون. إن أبل تستحق ما حدث لها، فبعد أن رحلت، لم تخترع أى شىء جديد، وتطور جهاز Mac (ماك) بالكاد، وأصبحت صيداً سهلاً لشركة مايكروسوفت".

ظهرت خيبة أمل جوبز من شركة أبل جلية عندما ألقى محاضرة على أعضاء نادى طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد فى منزل أحد الطلبة، والذي طلب منه أن يوقع على إحدى لوحات مفاتيح جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فوافق جوبز بشرط أن يزيل جميع الأزرار التى أضيفت إلى الحاسب بعد تركه للشركة، فأمسك جوبز بمفاتيح سيارته وخلع أزرار الاتجاهات الأربعة التى كان قد منعها فى يوم من الأيام، كذلك الصف العلوى الذى يحتوى على أزرار الوظائف، F1، F2، F3.... وقال دون أن تظهر على وجهه أية مشاعر: "إننى أغير العالم بتغيير لوحة مفاتيح واحدة فى كل مرة". ثم قام بتوقيع لوحة المفاتيح المشوهة.

خلال إجازة عيد رأس السنة عام ١٩٩٥ التى قضاها فى قرية كونا فيلدج فى هاواى، ذهب جوبز للتمشى على الشاطئ مع صديقه لارى إليسون، رئيس مجلس إدارة شركة أوراكل الذى لا يمكن السيطرة عليه، وناقشا موضوع محاولة الاستيلاء على شركة أبل وإعادة جوبز رئيساً لها. قال إليسون إنه يستطيع تأمين مبلغ ٣ مليارات دولار لتمويل العملية: "سوف أشتري شركة أبل، وسوف تحصل على نسبة ٢٥٪ من الأسهم على الفور بصفتك المدير التنفيذى، ويمكننا استعادة مجدها الضائع". ولكن رفض جوبز هذا العرض، وقال: "أنا لست بالشخص الذى يمارس الاستحواذ العدائى على الشركات. إذا طلبوا منى العودة، فقد يصبح الأمر مختلفاً".

بحلول عام ١٩٩٦، انخفضت حصة شركة أبل من السوق لتصبح ٤٪ بعدما كانت ١٦٪ فى أواخر الثمانينيات وقد حل مايكل سبيندler، الألمانى الأصل الذى كان يشغل منصب مدير تشغيل فرع الشركة فى أوروبا، محل سكالى فى منصب المدير التنفيذى للشركة عام ١٩٩٣، وحاول بيع الشركة إلى شركات صن، آى بى إم، إتش بى، ولكنه فشل فى هذا، وطُرد من الشركة فى فبراير عام ١٩٩٦، وخلفه جيل أميليو، مهندس الأبحاث الذى كان

يشغل منصب المدير التنفيذي لشركة ناشيونال سيميكونداكتور. خسرت الشركة مليار دولار خلال العام الأول من توليه منصبه، وانخفض سعر السهم، الذي كان قد وصل إلى ٧٠ دولاراً فى عام ١٩٩١، ليصبح ١٤ دولاراً فقط، فى الوقت الذى دفعت فيه الثورة التكنولوجية أسهم شركات أخرى لتصل إلى عنان السماء.

لم يكن أميليو من معجبي جوبز، حيث تقابلا للمرة الأولى عام ١٩٩٤، مباشرة قبل انتخاب أميليو ليصبح عضواً فى مجلس إدارة شركة أبل، حيث اتصل به جوبز وقال له: "أريد أن أتى لأقابلك"، فدعاه أميليو إلى مكتبه فى شركة ناشيونال سيميكونداكتور، وقد تذكر أميليو فى وقت لاحق ما بدا عليه جوبز عندما رآه من وراء الزجاج لدى وصوله، فقال: "كان يبدو مثل الملاكين؛ عدوانى ولبق، أو مثل قط برى أنيق يسعى للانقضاض على فريسته". بعد بضع دقائق من تبادل الدعايات – وهى فترة أكبر بكثير مما اعتاد جوبز على أن يتبادل فيها الدعايات – أعلن جوبز فجأة عن سبب زيارته. كان يريد من أميليو أن يساعده على أن يعود إلى شركة أبل ويشغل منصب المدير التنفيذي، حيث قال: "هناك شخص واحد فقط يمكنه لم شمل قوات أبل، شخص واحد فقط يستطيع أن يصلح حال الشركة". لقد مضى عهد ماكنوتش، وحن الوقت لكى تبتكر شركة أبل شيئاً على القدر نفسه من الإبداع.

سأله أميليو: "إذا كان قد انتهى عهد جهاز Mac (ماك)، فما الذى سيحل محله؟"، ولكن لم يجبه جوبز إجابة مبهرة. وعن هذا يقول أميليو: "لم يبد لى أن ستيف يمتلك إجابة واضحة". شعر أميليو بأنه يرى بعينه نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز وكان فخوراً بأنه لم يتأثر به، وقام بصرف جوبز من مكتبه بشكل لا ينم عن الاحترام. بحلول صيف عام ١٩٩٦، أدرك أميليو أنه يواجه مشكلة كبيرة، فقد عقدت شركة أبل آمالها على تطوير نظام تشغيل جديد يُدعى Copland (كوبلاند)، ولكن اكتشف أميليو بعد توليه منصب المدير التنفيذي مباشرة أنه لا يصلح لتلبية احتياجات أبل لتحسين الشبكات وحماية الذاكرة، وأنه لن يكون جاهزاً للطرح فى الأسواق بحلول عام ١٩٩٧ كما كان محدداً له. وقام بقطع وعد على نفسه علانية بأن يجد بديلاً فى أقرب وقت، وكانت مشكلته أنه لا يمتلك هذا البديل.

لهذا السبب كانت شركة أبل بحاجة إلى شريك يستطيع أن يصنع نظام تشغيل ثابتاً يفضل أن يكون شبيهاً بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ويمتلك مستوى من التطبيقات كاثنية التوجه، وكانت هناك شركة واحدة يمكنها إمداد شركة أبل بنظام التشغيل هذا – شركة نيكست – ولكن ستستغرق شركة أبل وقتاً حتى يمكنها التركيز عليها.

فى البداية وضعت شركة أبل عينها على شركة أسسها جان – لوى جاسيه واسمها بى جاسيه والتي بدأت فى التفاوض مع شركة أبل لبيع نظام تشغيل Be (بى) إليها، ولكن

فى أغسطس عام ١٩٩٦ أفرط جاسيه فى الإطراء على نفسه خلال اجتماع مع أميليو فى هاواى، حيث قال إنه يريد أن يُحضر فريقه المكون من ٥٠ شخصاً إلى شركة أبل، وطلب ١٥٪ من إجمالى أسهم الشركة، وذهل أميليو لأنه حينما حسبت شركة أبل قيمة نظام تشغيل Be (بى) وجدتها تساوى حوالى ٥٠٠ مليون دولار. بعد عدد من العروض والعروض المقابلة، رفض جاسيه أن يقل المبلغ الذى يطلبه عن ٢٧٥ مليون دولار، فقد كان يعتقد أن شركة أبل لا يوجد أمامها خيار آخر. وترامى إلى مسامح أميليو ما قاله جاسيه: "لقد وجدت نقطة ضعفهم وسأستمر فى الضغط عليها حتى يستسلموا". ولكن هذا لم يُعجب أميليو.

طرحت إيلين هانكوك، رئيسة القسم التقنى بشركة أبل، فكرة استخدام نظام تشغيل Solaris (سولاريز) من شركة صن المبنى على نظام تشغيل UNIX (يونيكس)، حتى ولو لم يمتلك واجهة مستخدم سهلة الاستخدام. فضل أميليو أن يستخدم – من بين جميع نظم التشغيل – نظام تشغيل Windows NT (ويندوز إن تى) من شركة مايكروسوفت الذى أعيد تطويره ليشبه نظام تشغيل Mac (ماك) ولكنه كان متوافقاً مع مجموعة كبيرة من البرمجيات المتوافرة لمستخدمى نظام Windows (ويندوز). كان بيل جيتس تواقاً لإبرام تلك الصفقة لدرجة أنه بدأ فى الاتصال بأميليو شخصياً.

كان هناك، دون شك، خيار واحد أخير، فمئذ عامين كتب جاي كاوازاكى المحرر بمجلة ماك وورلد (وأحد مطورى برمجيات شركة أبل السابقين)، قصة ساخرة تخيل فيها شركة أبل تشتري شركة نيكست وتجعل جوبز مديرها التنفيذى. تخيل كاوازاكى فى قصته الساخرة مايك ماركولا يقول لـ جوبز: "هل ترغب فى قضاء ما بقى لك من حياتك فى بيع نظام تشغيل UNIX (يونيكس) الذى غيرت شكله، أم ترغب فى تغيير العالم؟". فأجاب جوبز: "لقد أصبحت أباً الآن ويجب أن أجد مصدر دخل ثابتاً". أشارت القصة إلى أنه بسبب: "تجربته السابقة فى شركة نيكست، فمن المتوقع أن يتحلى جوبز بنوع من التواضع الذى اكتشفه حديثاً فى نفسه عندما يعود إلى شركة أبل". واقتبست أيضاً كلمات بيل جيتس عندما قال إنه سيصبح هناك المزيد من ابتكارات جوبز التى يمكننا أن نحاكها. كان المزاح هو هدف هذه القصة الوحيد، ولكن للواقع عادة غريبة فى تحقيق السخرية اللاذعة.

التوجه نحو كوبرتيفو

سأل أميليو موظفيه: "من منكم على علاقة جيدة بـ جوبز تسمح له بأن يطلب منه ذلك؟"، فبسبب أن مقابلته بـ جوبز قبل عامين كانت قد انتهت نهاية سيئة، لم يكن

أميليو يرغب فى الاتصال به بنفسه. ولكن كما تبين فيما بعد، لم يكن أميليو بحاجة لذلك، فقد كان هناك استعداد من شركة نيكست، حيث رفع أحد المسوقين من المستوى المتوسط، ويدعى جاريت رايس، دون أن يستشير جوبز، سماعة الهاتف واتصل بـ إيلين هانكوك ليستطلع ما إذا كانت مهتمة بإلقاء نظرة على برمجيات شركة نيكست، فأرسلت أحد الأشخاص ليقابله.

وبحلول عيد الشكر عام ١٩٩٦، كانت الشركتان قد بدأتا مفاوضات على المستوى المتوسط، واتصل جوبز هاتفياً بـ أميليو مباشرة وقال: "أنا فى طريقى إلى اليابان، ولكننى أرغب فى مقابلتك بمجرد عودتى. لا تتخذ أية قرارات حتى نتقابل". كان أميليو متشوقاً، على الرغم من تجربته السابقة مع جوبز، لسماع صوته وشعر بالبهجة من احتمالية العمل معه وقد تذكر أميليو هذا الموقف قائلاً: "بالنسبة لى، كانت محادثة جوبز الهاتفية تلك كالنسيم العليل فى يوم حار". وأكد لـ جوبز أنه لن يبرم أية صفقة مع شركة بى أو أية شركة أخرى قبل اجتماعهما معاً.

بالنسبة لـ جوبز كانت منافسة شركة بى تمتلك جانبين: مهنى وشخصى. كانت شركة نيكست تفشل، وكانت احتمالية شراء شركة أبل لها غير مؤكدة. هذا بالإضافة إلى أن جوبز كان يمتلئ بحقد، يصل فى بعض الأحيان إلى حد الشغف بالانتقام، وكان جاسيه من الأشخاص الذين يتصدرون قائمة انتقامه. على الرغم من حقيقة أنهما قد سويا ما بينهما عندما أسس جوبز شركة نيكست، ولقد أصر جوبز، دون إنصاف منه، على أن: "جاسيه من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى خسة، فقد طعننى طعنة غادرة من وراء ظهري عام ١٩٨٥". فعلى الأقل كان سكالى، مراعاة للإنصاف، نبيلاً لدرجة أنه غدر بـ جوبز أمام ناظره وليس من وراء ظهره.

فى الثانى من ديسمبر عام ١٩٩٦، دلف جوبز إلى مقر شركة أبل فى كوبرتينو للمرة الأولى منذ طرده منه منذ أحد عشر عاماً، وقابل أميليو وهانكوك فى حجرة اجتماعات المديرين التنفيذيين لكى يعرض ما لديه عن شركة نيكست. مرة أخرى كان جوبز فى شركة أبل يكتب على السبورة البيضاء، وكان يعطى هذه المرة محاضرة عن موجات أنظمة الحاسب الأربعة التى بلغت أوجها، على الأقل طبقاً لروايته، بإطلاق شركة نيكست. كان جوبز فى قمة جاذبيته، ناهيك عن ذكر حقيقة أنه كان يتحدث إلى شخصين لا يحترهما. كان جوبز بارعاً بشكل خاص فى التظاهر بالتواضع، وقال جوبز: "قد تكون فكرة جنونية، ولكن إذا أعجبتكم، فسوف أوافق على أية صفقة ترغبون فيها – ترخيص نظام التشغيل لكم، بيع الشركة بأكملها لكم، أيّاً كان". كان جوبز فى الحقيقة تواقاً إلى بيع كل شىء، وأظهر هذا خلال الاجتماع، حيث قال لـ أميليو وهانكوك: "عندما تلقون نظرة عن كثب، ستقررون أنكم تحتاجون إلى أكثر من مجرد نظام التشغيل الذى صنعتته شركتى، حيث سترغبون فى شراء الشركة بأكملها وأخذ جميع موظفيها".

بعد بضعة أسابيع ذهب جوبيز وأسرته لقضاء إجازة رأس السنة فى هاواى، وكان لارى إليسون هناك هو الآخر، كما كان فى العام السابق. قال له جوبيز أثناء سيرهما على الشاطئ: "أتعلم يا لارى، لقد وجدت طريقة للعودة إلى أبل والسيطرة عليها دون أن تضطر أنت إلى شرائها". روى إليسون متذكراً ما قاله جوبيز: "شرح جوبيز استراتيجيته، والتي كانت تدور حول جعل شركة أبل تشتري شركة نيكست، ثم يُصبح عضواً فى مجلس إدارة الشركة فيصبح قاب قوسين أو أدنى من منصب المدير التنفيذى للشركة". اعتقد إليسون أن جوبيز لا يدرك أمراً مهماً، فقال: "ولكن يا ستيف، هناك أمر لا تفهمه، إذا لم نشتر الشركة فمن أين سنجنى المال؟". وكان هذا دليلاً على مدى اختلاف توجهاتهما. وضع جوبيز يده على كتف إليسون الأيسر وقربه منه حتى كاد أنفاهما يلتصقان، وقال: "لهذا السبب من المهم أن أكون صديقك يا لارى، إنك لا تحتاج إلى المزيد من المال". تذكر إليسون أن إجابته كانت أشبه بالانتحاب: "حسناً، قد لا أكون محتاجاً للمال، ولكن لماذا يجب أن يحصل بعض مديرى التمويل من شركة فيديليتى على المال؟ لماذا يجب أن يحصل شخص آخر على المال؟ لماذا لا نحصل عليه نحن؟". رد جوبيز: "أعتقد أنه إذا عدت إلى أبل، وأنا لا أملك أى شىء فيها، وأنت لا تملك شيئاً فيها، فقد أحظى بشىء من الاحترام".

قال إليسون: "إن هذا الاحترام سيكلفك الكثير يا ستيف. اسمع يا ستيف، أنت أعز أصدقائى وشركة أبل هى شركتك، وسوف أفعل أى شىء ترغب به". على الرغم من أن جوبيز قال فيما بعد إنه لم يكن يخطط للاستيلاء على شركة أبل فى ذلك الوقت، إلا أن إليسون كان يعتقد أنه أمر حتمى، حيث قال فيما بعد: "إن من يقضى أكثر من نصف ساعة مع أميليو سيكتشف أنه لا يقوى على فعل أى شىء سوى تدمير نفسه".

حدثت المواجهة الأخيرة بين شركة نيكست وشركة بي فى فندق جاردن كورت فى مدينة بالو ألتوفى العاشر من ديسمبر، أمام أميليو وهانكوك وستة آخرين من المسؤولين التنفيذيين بشركة أبل. بدأت شركة نيكست أولاً، حيث عرض آفى تيفانيان نظام التشغيل فى حين عرض جوبيز فن بيعه المذهل. عرضت الشركة كيف يمكن لنظام التشغيل أن يعرض أربعة مقاطع فيديو فى آن واحد، وأن يصنع ملفات الوسائط المتعددة، وأن يتصل بشبكة الإنترنت. طبقاً لكلمات أميليو: "كان عرض مبيعات جوبيز لنظام تشغيل نيكست مذهلاً، فقد كان يُعد مناقب ومحاسن نظام التشغيل كما لو كان سير لورنس أوليفيه أثناء أدائه دور ماكبث".

جاء جاسيه فيما بعد، ولكنه تصرف كما لو كان قد ضمن الحصول على الصفقة، فلم يلق عرضاً تقديمياً جديداً، واكتفى بقول إن فريق عمل أبل يعلم قدرات نظام تشغيل Be OS (بى أو إس)، ثم سأل ما إذا كان لدى أحد منهم أى سؤال، وكان عرض جاسيه

قصيراً. أثناء ما كان جاسيه يقدم عرضه، تجول جوبيز وتيفانيان في شوارع بالو ألتو، وبعد فترة قابلا مصادفة أحد المسؤولين التنفيذيين الذين كانوا حاضرين في الاجتماعات، وقال لهما: "سوف تموزان بالصفقة".

قال تيفانيان فيما بعد إن هذا الأمر لا يدعو إلى الدهشة وأردف: "كنا نمتلك تكنولوجيا أفضل، وكنا نمتلك حلاً كاملاً، وكنا نمتلك ستيف". كان أميليو يعلم أن إعادة جوبيز إلى مسرح الأحداث سيف ذو حدين، ولكن كان الأمر على درجة الخطورة نفسها إذا ما أعاد جاسيه وقد نصح لارى تيسلر، أحد قدامى موظفى ماكنتوش، أميليو بأن يختار شركة نيكست، ولكنه أضاف: "أياً كانت الشركة التى ستختارها، سوف يأتى من يستولى منك على عملك، ستيف أو جان لوى".

اختار أميليو جوبيز، واتصل به ليخبره بأنه خطط لأن يعرض على مجلس إدارة شركة أبل أن يكلفه ببدء المفاوضات لشراء شركة نيكست. وما إذا كان يرغب فى حضور الاجتماع؟ فقال جوبيز إنه يرغب بذلك. عندما دخل جوبيز إلى غرفة الاجتماعات، كانت هناك لحظة عاطفية عندما رأى مايك ماركولا، حيث إنهما لم يكلما بعضهما منذ أن اتخذ ماركولا، الذى كان فى يوم من الأيام مرشده وفى مقام والده، جانب سكاى عام ١٩٨٥. تحرك جوبيز نحوه بعد ذلك وصافحه.

دعا جوبيز أميليو إلى منزله فى بالو ألتو حتى يستطيعا أن يتفاوضا بشكل ودى. عندما وصل أميليو فى سيارته المرسيديس الكلاسيكية موديل عام ١٩٧٣، انبهر جوبيز بالسيارة. دخلا بعد ذلك إلى المطبخ، الذى جده جوبيز مؤخراً، ووضع ماء بالغلاية ليعد الشاي، ثم جلسا على المنضدة الخشبية المواجهة لفرن البيتزا المفتوح. مر الجزء المالى من الصفقة بسلاسة، فقد كان جوبيز مصرّاً على ألا يكرر خطأ جاسيه، واقترح أن تدفع شركة أبل ١٢ دولاراً لكل سهم من أسهم شركة نيكست، أى ما يساوى ٥٠٠ مليون دولار، وقال أميليو إن هذا سعر باهظ، وقام بعرض ١٠ دولارات للسهم، أى ما يزيد قليلاً على ٤٠٠ مليون دولار. كانت شركة نيكست، على العكس من شركة بى، تمتلك منتجاً حقيقياً وإيرادات حقيقية وفريق عمل عظيمًا، وكان جوبيز سعيداً بهذا العرض ووافق على الفور.

كانت هناك عقبة واحدة وهى أن جوبيز كان يريد أن يكون الدفع نقدًا، ولكن أصر أميليو على أنه يحتاج إلى "شريك ممول" وأن يأخذ جوبيز المبلغ فى صورة أسهم وأن يحتفظ بها دون أن يبيعهها لمدة عام كامل. قاوم جوبيز، ولكنهما توصلا إلى تسوية فى آخر الأمر: أن يأخذ جوبيز ١٢٠ مليون دولار نقدًا و٣٧ مليون دولار فى صورة أسهم وتعهد بأن يحتفظ بالأسهم لستة أشهر.

كان جوبيز كعادته يسعى إلى جس نبض الآخرين أثناء التجول معهم. فحينما كان يتجول فى شوارع بالو ألتو مع أميليو، طرح فكرة أن يصبح عضواً فى مجلس إدارة شركة

أبل، فحاول أميليو أن يثنيه عن هذا قائلاً إن هناك مواقف سابقة تقول إن هذا الأمر سابق لأوانه، فقال جوبز: "إن هذا أمر مؤلم يا جيل، لقد كانت هذه الشركة شركتي، وقد ظلت بعيداً عنها منذ ذلك اليوم الرهيب الذي تشاجرت فيه مع سكالي. قال أميليو إنه يفهم، ولكنه لا يعرف ما يريده مجلس الإدارة. عندما كان أميليو على وشك البدء في المفاوضات مع جوبز، ذكر نفسه بأن: "يتقدم بمنطق كما كان يفعل الرقيب الذي كان يدرسه في الجيش" وأن "يتغلب على كاريزما جوبز". ولكن خلال الجولة وقع أميليو، مثله مثل الكثيرين، في نطاق جاذبية جوبز، حيث تذكر قائلاً: "لقد سقطت في شرك طاقة وحماسة جوبز".

بعد أن دارا مرتين حول شوارع المدينة، عادا إلى المنزل في اللحظة نفسها التي عادت فيها لورين والأطفال إلى المنزل، واحتفلوا جميعاً بالمفاوضات السهلة، ثم غادر أميليو في سيارته المرسيديس. قال أميليو متذكراً هذا الموقف: "لقد جعلني أشعر كما لو كنا أصدقاء طوال عمرنا"، كان لـ جوبز بالفعل طريقته في جعل الناس يشعرون بذلك الشعور. فيما بعد، بعدما نجح جوبز في طرده من منصبه، تذكر أميليو ود جوبز في هذا اليوم بحزن قائلاً: "لقد اكتشفت متأثراً، أن هذا كان مظهرًا من مظاهر شخصيته المعقدة للغاية".

بعد إخطار جاسيه بأن أبل ستشترى نظام تشغيل NeXT (نيكست)، كان على أميليو أن يقوم بشيء آخر غير مريح وهو: إخبار بيل جيتس. تذكر أميليو الأمر قائلاً: "لقد استشاط غضباً"، حيث وجد جيتس أن نجاح جوبز في هذه الخطوة أمر سخي، ولكنه لا يدعو للدهشة. سأل جيتس أميليو: "هل تعتقد أن ستيف جوبز يمتلك أي شيء حقاً؟ إنى أعرف تكنولوجياه حق المعرفة، وهي لا تتعدى كونها تقليداً للنظام تشغيل يونيكس، ولن تتجح أبداً في جعلها تعمل على أجهزتك". كان جيتس، مثل جوبز، يمتلك طريقة لإثبات وجهة نظره، وقد حاول فعل ذلك عندما قال: "ألا تفهم أن ستيف لا يعلم أي شيء عن التكنولوجيا؟ إنه مجرد رجل مبيعات متميز. لا أصدق أنك اتخذت مثل هذا القرار الغبي ... إنه لا يعلم أي شيء عن الهندسة. ٩٩٪ مما يقوله ويفكر فيه خاطئ. لماذا بحق السماء اشتريت هذه القمامة؟".

بعد سنوات عندما أثرت النقاش حول هذا الموقف، لم يتذكر جيتس أنه كان مستاءً لهذه الدرجة، حيث قال إن شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست) لم يمنح أبل نظام تشغيل جديداً، وأردف: "لقد دفع أميليو الكثير مقابل نظام تشغيل NeXT (نيكست)، ولكن دعونا نكن صرحاء، إنه لم يستخدم نظام تشغيل NeXT (نيكست) أبداً". ولكن انتهى أمر الشراء بإدخال آفي تيفانيان في قوام موظفي شركة أبل، وهو من ساعد على تطوير نظام تشغيل أبل الحالي الذي اندمج في نهاية الأمر بجوهر تكنولوجيا شركة نيكست. كان جيتس يعلم أن هذه الصفقة تعني عودة جوبز إلى السلطة، حيث قال: "كان هذا من

ألعاب القدر. إن ما اشتروه في نهاية الأمر هو رجل لم يتوقع معظم الناس أن يكون مديراً تنفيذياً عظيماً لأنه لم يمتلك الكثير من الخبرة في هذا المجال، ولكنه كان رجلاً عبقرياً يمتلك ذوقاً تصميمياً عظيماً وذوقاً هندسياً رائعاً. لقد كبح جماح جنونه بما يكفى لأن يصبح مديراً تنفيذياً مؤقتاً".

بالرغم مما اعتقده كل من إليسون وجيتس، كان جوبز يشعر شعوراً متناقضاً حيال ما إذا كان يريد أن يعود ليلعب دوراً فعالاً في أبل، على الأقل أثناء وجود أميليو بها. قبل بضعة أيام من الموعد المقرر لإعلان شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست)، طلب أميليو من جوبز أن يعود ليعمل بشركة أبل بدوام كامل وأن يتولى رئاسة قسم تطوير أنظمة التشغيل، ولكن واصل جوبز رفض طلب أميليو المتكرر.

وأخيراً، في اليوم الذي تم تحديده للإعلان المهم، دعا أميليو جوبز إلى مكتبه، فقد كان يحتاج إلى الحصول على رد، وسأله: "ستيف، هل تريد أن تأخذ مالك وترحل؟ لا مشكلة ما دامت هذه رغبتك". لم يُجب جوبز، بل اكتفى بالتحديق إلى وجه أميليو، فاستطرد أميليو: "هل تريد أن يُدرج اسمك في جدول الرواتب؟ أن تكون مستشاراً؟". مرة أخرى التزم جوبز الصمت، فخرج أميليو وأمسك بخناق محامى جوبز، لارى سونسينى، وسأله عما يعتقد أن جوبز يريد أن يفعله، فقال سونسينى: "لا علم لى بذلك". عاد أميليو مرة أخرى لينفرد ب جوبز وحاول معه مرة واحدة أخيرة قائلاً: "ستيف، ماذا يدور برأسك؟ بماذا تشعر؟ من فضلك، أريدك أن تتخذ قرارك الآن".

رد جوبز: "إننى لم يغمض لى جفن ليلة البارحة".

"لماذا؟ ما المشكلة؟"

"كنت أفكر في جميع الأمور التي يجب عملها، وفي الصفقة التي أبرمتها، ووجدت أنها جميعاً تصب في مصلحتى. إننى متعب الآن للغاية ولا يمكننى التفكير جيداً. ولا أريد أن تطرح علىّ أسئلة أخرى".

قال أميليو إن هذا غير ممكن، فقد كان بحاجة لأن يقول للحضور شيئاً ما.

فأجاب جوبز أخيراً: "إذا كان عليك أن تقول لهم شيئاً ما، فقل لهم إننى سأكون مستشاراً لرئيس مجلس الإدارة". وهذا ما فعله أميليو.

تم الإعلان عن شراء شركة أبل لشركة نيكست فى الليلة نفسها – العشرين من ديسمبر ١٩٩٦ – أمام ٢٥٠ من الموظفين المهللين فى مقر شركة أبل. فعل أميليو مثملاً طلب منه جوبز وقال إن جوبز سيكون مستشاراً بدوام جزئى، وبدلاً من أن يظهر جوبز من أحد جوانب المنصة، ظهر جوبز من آخر القاعة يمشى الهوينى فى الممر. أخبر أميليو الجميع بأن جوبز متعب لدرجة أنه لن يستطيع أن يقول أى شىء، ولكنه فى هذه اللحظة

تحمس من التصفيق وقال: "إنى متحمس للغاية، وأتطلع لأن أعيد التعارف بينى وبين عدد من الزملاء القدامى". صعد لويس كيهوى إلى المنصة وسأل جوبز، بشكل بدا اتهامياً، عما إذا كان سينتهى به الأمر مستولياً على شركة أبل، فقال جوبز: "لا يا لويس. أصبح هناك الكثير مما يدور فى حياتى. لقد أصبحت رب أسرة، وشريكاً بشركة بيكسار. إن وقتى محدود، ولكننى أمل أن أساهم ببعض الأفكار".

قاد جوبز سيارته فى اليوم التالى متوجهاً إلى شركة بيكسار، وكان قد وقع فى حب هذا المكان، وأراد أن يخبر الموظفين بأنه سيستمر فى منصب رئيس الشركة وسيظل مشاركاً فى عمل الشركة بكامل طاقته. ولكن كان موظفو الشركة سعداء بعودته إلى شركة أبل بدوام جزئى؛ حيث إنه من الجيد أن يقل تركيز جوبز عليهم. كان جوبز مفيداً عندما يتعلق الأمر بمفاوضات كبرى، ولكنه يكون خطراً عندما يمتلك الكثير من الوقت. عندما وصل جوبز إلى مقر شركة بيكسار هذا اليوم، ذهب إلى مكتب لاسيتير وقال له إن مجرد كونه مستشاراً بشركة أبل سيستهلك منه الكثير من الوقت، وقال إنه يريد موافقة لاسيتير، وأردف: "إن ما يشغل تفكيرى على الدوام هو الوقت الذى سأقضيه بعيداً عن أسرتى وعن أسرتى الثانية فى بيكسار، ولكن عزائى الوحيد هو أن العالم سيصبح مكاناً أفضل بوجود أبل به".

ابتسم لاسيتير بهدوء وقال: "إننى أمتحك موافقتى".

الإحياء

الخاسر الآن سيربح فيما بعد

التجول وراء الكواليس

قال جوبز وهو على وشك أن يصبح في الثلاثين من عمره: "من النادر أن ترى فناناً في عقده الثلاثين أو الأربعين قادراً على الإسهام حقاً بشيء مذهل". وانطبق هذا على جوبز في فترة الثلاثينيات من عمره، أى خلال هذا العقد الذى بدأ بطرده من أبل عام ١٩٨٥. لكن بعد أن أصبح فى الأربعين من العمر عام ١٩٩٥؛ ازدهرت حياته. عُرض فيلم *Toy story* فى هذا العام، وفى العام التالى منحه شراء أبل لشركة نيكست تذكرة العودة مرة أخرى إلى الشركة التى أنشأها. وبعودته لشركة أبل، سيُظهر جوبز أن حتى من يبلغون أربعين عاماً أو أكثر يمكنهم أن يكونوا مبدعين عظماء، فبعد أن غير من الحاسبات الشخصية وهو فى مرحلة العشرينيات، سيساعد الآن على القيام بالأمر نفسه مع مشغلات الموسيقى، النموذج الربحي لصناعة التسجيلات، والهواتف الجواله، والتطبيقات والحاسبات اللوحية، والكتب، والصحافة.

قال جوبز لـ لارى إيسون إن استراتيجيته فى العودة هى بيع شركة نيكست لشركة أبل، وأن يُعين فى مجلس الإدارة، ويتواجد فى المجلس منتظراً حتى يتعثر المدير التنفيذي جيل أميليو، وربما شعر إيسون بالحيرة عندما أخبره جوبز بأن دافعه ليس المال، لكن هذا كان حقيقياً إلى حد ما. لم يكن جوبز بحاجة إلى ما يشبه احتياجات إيسون الاستهلاكية

الواضحة أو إلى بواعث جيتس الإنسانية أو إلى دافع تنافسى، ليعرف ما المكانة التي يمكن أن يحتلها على قائمة فوربس. بل بدلاً من ذلك كانت متطلبات غروره ودوافعه الشخصية هي ما قاده ليسعى نحو تحقيق ذاته بصناعة تراث ينال احترام الناس. وهو في الواقع تراث مزدوج قوامه: صناعة منتجات مبتكرة وإنشاء شركة راسخة. ورغب في أن يدفن في البانثيون مع العظماء، وبالتأكيد في مكانة أرقى قليلاً من أشخاص مثل إدون لاند وبيل خوليت ودافيد باكارد، وأفضل طريقة لتحقيق كل هذا هي العودة إلى أبل والمطالبة بمملكته.

ومع ذلك فعندما دنت منه كأس القوة ليتجرعها، أصبح، وبشكل غريب، متردداً وعازفاً عنها وربما كان يتظاهر بالخجل.

عاد جوبز إلى شركة أبل بشكل رسمي في يناير عام ١٩٩٧ وعمل كمستشار لجزء من الوقت، كما أخبر أميليو، وبدأ في إثبات وجوده في بعض النواحي الشخصية، وبشكل خاص في حماية العاملين الذين استمروا معه بعد فترة الانتقال من نيكست. لكن في أغلب المجالات الأخرى كان سلبياً بشكل غير معتاد. واستاء من القرار الخاص بعدم ضمه إلى مجلس الإدارة، كما شعر بالإهانة من الاقتراح الخاص بأن يدير قسم نظم التشغيل في الشركة. وبهذا كان أميليو قادراً على خلق مناخ يكون فيه جوبز موجوداً دون أي فاعلية، ولم يكن ذلك هو الحل المثالي ليسود الهدوء. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول:

جيل لم يرغب في وجودي. وكنت أعتقد أنه مهرج، وكنت أعرف هذا قبل أن أبيع له الشركة. واعتقدت أنني سأكون الواجهة بين الحين والآخر في مناسبات مثل مؤتمر عالم ماك، وذلك على سبيل التباهي فقط، وكان هذا لا بأس به؛ لأنني كنت أعمل في بيكسار. فقد استأجرت مكتباً في قلب المدينة في بالو ألتو حيث يمكنني العمل لبضعة أيام في الأسبوع، وأذهب إلى بيكسار ليوم أو يومين. لقد كانت حياة رائعة. وكان بإمكانني أن أهدئ من وتيرة حياتي وأقضى المزيد من الوقت مع عائلتي.

وتم بالفعل استخدام جوبز كواجهة للشركة في المؤتمر الذي عقد في بدايات شهر يناير، وأكد هذا نظرة جوبز لـ أميليو على أنه مهرج. وحضر ما يقارب الأربعة آلاف شخص وكانوا يتزاحمون على المقاعد في قاعة فندق الماريوت بمدينة سان فرانسيسكو وذلك للاستماع إلى الخطاب الرئيسي الذي سيلقيه أميليو والذي قدمه للجمهور الممثل جيف جولدبلوم قائلاً: "لقد لعبت دور خبير في نظرية الفوضى في الجزء الثاني من فيلم *Jurassic Park*. واعتقدت أن هذا سيؤهلني للحديث في حدث تنظمه شركة أبل"، ثم نقل دفة الحديث لـ أميليو، والذي اعتلى المنصة مرتدياً سترة رياضية زاهية وقميصاً بياقة صغيرة محكمة الغلق عند العنق وكما وصفه جيم كارلتون من جريدة وول ستريت

جورنال: "يبدو كممثل كوميدى من الذين يعملون فى لاس فيجاس"، أو على حد وصف مايكل مالون المتخصص فى التكنولوجيا: "يبدو تمامًا مثل عمك المطلق حديثًا وهو ذاهب إلى أول موعد عاطفى مع رفيقته الجديدة".

كانت المشكلة الأكبر أن أميليو ذهب فى إجازة، ودخل فى خلاف عصيب مع من يكتبون له خطابه ورفض أن يتدرب عليه. وعندما وصل جوبز إلى الكواليس، شعر بالانزعاج بسبب الفوضى وتحول هذا الانزعاج إلى هياج شديد عندما وقف أميليو على المنصة يتلثم فى إلقاء عرض تقديمى مهلهل وبلا نهاية، كان أميليو غير معتاد على نقاط الحديث التى ظهرت أمامه على شاشة القراءة وسرعان ما حاول أن يجيد عن عرضه التقديمى. وفقد تسلسل أفكاره أكثر من مرة. وبعد مرور أكثر من ساعة؛ كان الجمهور يشمر بالذهول. كانت هناك القليل من فترات الراحة التى رحب بها الجمهور، مثل التى حدثت عندما دعا المغنى بيتر جابريل لعرض برنامج موسيقى جديد، كما أنه أشار أيضا إلى الملاكم محمد على كلاى الذى كان يجلس فى الصف الأول؛ حيث كان من المفترض أن يصعد هذا البطل على المنصة للترويج لموقع إلكترونى عن داء باركنسون، إلا أن أميليو لم يدعه للصعود ولم يوضح حتى سبب وجوده.

واستمر أميليو فى التلثم فى خطابه على المنصة لمدة ساعتين قبل أن يدعو فى النهاية الشخص الذى كان الجميع ينتظرون تحيته. وكتب كارلتون: "كان جوبز يفيض بالثقة والأناقة والجاذبية الخالصة، وكان إبان اعتلائه للمنصة يمثل النقيض لـ أميليو المتلثم، وما أثاره صعوده من ضجة ما كانت حتى عودة أليس بريسلو من موته بكفيلة لتثير ضجة أكبر منها". حيث وقف الجمهور وقام بتحيته بشكل صاحب لأكثر من دقيقة. لقد انتهى أخيراً عقد من العزلة. وأخيراً لوح جوبز مطالبًا الجمهور بالصمت وتحدث فى صلب موضوع التحدى وقال: "يجب أن نستعيد شرارة الإبداع. لم تحرز شركة ماك الكثير من التقدم فى السنوات العشر الماضية؛ لذا فقد استفاد نظام تشغيل مايكروسوفت ويندوز من هذا الأمر ولحق بنا. وعلينا أن نبدع نظام تشغيل أفضل منه".

كان من الممكن أن يصبح حديث جوبز الحيوى تعويضًا عن أداء أميليو المفرغ. لكن لسوء الحظ صعد أميليو على المنصة واستكمل حديثه المتلثم لساعة أخرى. وفى النهاية، وبعد أكثر من ثلاث ساعات من بداية العرض، اختتمه أميليو بدعوة جوبز لاعتلاء المنصة ثم - وبشكل مفاجئ - دعا أيضا ستيف وزنياك. ومرة أخرى اجتاحت القاعة عاصفة من التهليل. إلا أن جوبز كان منزعجًا بشكل واضح، وتجنب المشاركة فى مشهد ثلاثى للتعبير عن الانتصار برفع الأذرع عاليًا فى الهواء. وبدلاً من ذلك تحرك ببطء تجاه الكواليس. واشتكى أميليو من هذا التصرف فيما بعد بقوله: "لقد حطم بهمجية لحظة النهاية التى خططت لها. فقد كانت مشاعره الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من الترويج لشركة أبل

بشكل جيد فى الصحافة". كان قد مر على شركة أبل من العام الجديد سبعة أيام فقط، ولكن كان من الواضح أن رئيس الشركة لن يستمر متمسكاً.

وعلى الفور قام جوبز بوضع الأشخاص الذين يثق بهم فى الوظائف العليا فى شركة أبل. ويتذكر ما حدث ويقول: "لقد أردت أن أحرص على أن الأشخاص البارعين حقاً والذين انضموا للشركة من شركة نيكست لا يتعرضون للطمع من الخلف من قبل الأشخاص الأقل كفاءة منهم والذين كانوا حينذاك فى مواقع قيادية فى أبل". كانت إلين هانكوك، التى فضلت نظام تشغيل Solaris (سولاريز) الذى صممه شركة Sun (صن) على نظام شركة نيكست، على رأس قائمة المهرجين الخاصة بالنسبة لـ جوبز، وخاصة عندما أصرت على استخدام نواة نظام سولاريز فى نظام التشغيل الجديد لشركة أبل. وقد أجابت عن سؤال لأحد المراسلين الصحفيين حول الدور الذى سيلعبه جوبز فى اتخاذ هذا القرار بأن قالت بفضول: "لا شيء". وقد كانت على خطأ. وكان أول ما أقدم عليه جوبز هو التأكد من أن يتولى مهامها اثنان من أصدقائه من شركة نيكست.

حيث اختار صديقه آفى تيفانيان ليرأس قسم هندسة البرمجيات، واختار جون روبنشتاين لإدارة قسم المكونات الصلبة والذى كان يقوم بالمهمة نفسها فى نيكست عندما كان بها قسم للمكونات الصلبة. وكان روبنشتاين يقضى إجازته فى جزيرة سكاى عندما اتصل به جوبز هاتفياً، وقال له: "أبل بحاجة إلى بعض المساعدة، فهل ترغب فى الانضمام لها؟"، وانضم روبنشتاين بالفعل للشركة. وحضر فى الوقت المناسب للمشاركة فى مؤتمر عالم ماك ومشاهدة الفشل الرهيب لـ أميليو على المنصة، وكانت الأمور أسوأ مما كان يتوقع. وكان يتبادل النظرات فى الاجتماعات مع تيفانيان كما لو أنهما قد دخلا مستشفى للمجانين، حيث يقدم الناس تأكيدات مضللة بينما يجلس أميليو فى نهاية الطاولة وهو يبدو وكأنه فى غيبوبة.

لم يكن جوبز يحضر إلى المكتب بشكل منتظم، لكنه غالباً ما كان يتحدث على الهاتف مع أميليو. وبمجرد أن نجح فى جعل تيفانيان وروبنشتاين وغيرهما ممن يثق فيهم يتولون المناصب العليا، انتقل التركيز على خط الإنتاج الضخم غير المنظم. وأحد الأشياء التى كانت تزعجه بشكل دائم هى Newton (نيوتن) المساعد الرقوى الشخصى اليدوى والذى كان يمتاز بقدرته على تمييز خط اليد، والجهاز لم يكن على القدر نفسه من السوء الذى وصفته به النكات التى أطلقت عليه ولا ما وصمته به الرسوم الكرتونية الهزلية، لكن جوبز كرهه. فقد كان يزدري فكرة امتلاك إبرة أو قلم للكتابة على الشاشة وكان يقول ملوحاً بأصابع: "لقد وهبنا الله عشرة أقلام. فلا يجب أن نخترع قلمًا آخر". وكما أنه، بالإضافة إلى ذلك، كان ينظر لجهاز Newton (نيوتن) على أنه إبداع جون سكالى الوحيد وأنه مشروع الأثير، وهذا وحده كان كفيلاً بأن يورده موارد التهلكة فى نظر جوبز.

وقال لـ أميليو عبر الهاتف فى أحد الأيام: "يجب أن تتخلص من جهاز نيوتن". لقد كان مجرد اقتراح مفاجئ، وعارضه أميليو وقال: "ما الذى تعنيه بالتخلص منه؟ هل لديك أى فكرة يا ستيف عن كم التكاليف الباهظة التى سيتطلبها هذا الأمر؟". وأجابه جوبز قائلاً: "أوقف إنتاجه، أو اصرف النظر عنه، أو تخلص منه. ولا يهم كم سيتكلف هذا. فالناس ستهدف لك إن تخلصت منه".

ويقول أميليو عن هذا: "لقد أمعنت النظر فى الجهاز ووجدت أنه سيكون مربحاً. ولم أكن أدمع فكرة التخلص منه". وبحلول شهر مايو، أعلن أميليو، على الرغم مما سبق، عن خطط لفصل قسم إنتاج جهاز نيوتن عن الشركة، وقد كان هذا بداية عام قضاه هذا الجهاز فى التخبط حتى انتهى بزواله من الوجود.

كان تيفانيان وروبشتاين يزوران جوبز فى منزله ليقياه على علم بكل شىء، وسرعان ما علم كل من فى وادى السيليكون أن جوبز سينتزع السلطة رويداً رويداً من يد أميليو. ولم يكن الأمر محاولات ميكيا فيللية انتهائية للاستحواذ على السلطة بقدر ما كانت تصرفاً طبيعياً من قبل جوبز، فالرغبة فى التحكم كانت شيئاً أصيلاً فى طبيعته. وكانت لويس كيهوى محررة جريدة فاينانشيال تايمز التى تتبأت بهذا أثناء إجرائها لمقابلة مع جوبز وأميليو فى المقال الإعلاني الذى نشر فى شهر ديسمبر، هى أول من نشر هذا الخبر حينما كتبت فى نهاية مقالها فى نهاية شهر فبراير: "لقد أصبح السيد جوبز هو القوة الكامنة خلف الستار، فكما يشاع فى الشركة فإنه من يوجه القرارات الخاصة بالأجزاء المطلوب التخلص منها من عمليات أبل. والسيد جوبز قد حث مجموعة من زملائه السابقين بشركة أبل على العودة إلى الشركة مرة أخرى، وهو ما يشير بقوة إلى أنه يخطط لتولى المسؤولية. ووفقاً لما قاله أحد الأشخاص الذين يثق بهم السيد جوبز، فإنه قد قرر أن السيد أميليو ومن قام بتعيينهم لن ينجحوا فى استعادة ازدهار أبل، وأنه يعزم على استبدالهم ليضمن استمرارية شركته".

وفى هذا الشهر كان على أميليو مواجهة اجتماع حملة الأسهم وتوضيح أسباب ما توضحه نتائج الأرباح ربع السنوية لعام ١٩٩٦ من انخفاض قدره ٢٠٪ فى المبيعات عن العام السابق، واصطف حملة الأسهم خلف الميكروفونات للتعبير عن غضبهم. ولم يكن لدى أميليو أية فكرة عن مدى سوء إدارته لهذا الاجتماع. حيث كتب فيما بعد قائلاً: "يعد العرض التقديمى الذى ألقيته أحد أفضل العروض التقديمية التى ألقيتها فى حياتى". لكن إد وولارد، المدير التنفيذى السابق لشركة دويونت والذى كان يرأس حينها مجلس إدارة أبل (حيث تم تصعيده على حساب ماركولا الذى أصبح نائب الرئيس)، صدمه هذا العرض التقديمى. وهمست زوجته فى أذنه فى منتصف الاجتماع قائلة: "هذه كارثة"، ووافقها وولارد على ذلك. ويتذكر قائلاً: "لقد حضر جيل متأنقاً، لكنه تحدث بشكل

سخيف حقاً. فلم يستطع الإجابة عن الأسئلة ولم يكن يعرف ما يتحدث عنه ولم يلهم الحضور بالثقة".

والتقط وولارد سماعة الهاتف واتصل بـ جوبز، والذي لم يلتقه من قبل أبداً. وكانت حجة إاد في الاتصال هي دعوة جوبز للحضور إلى ولاية ديلاوير للحديث إلى المسؤولين التنفيذيين بشركة دويونت. لكن جوبز رفض هذا العرض، ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "كان هذا الطلب هو مجرد حيلة للحديث عن جيل". ولذا فقد حول مسار المحادثة الهاتفية في هذا الاتجاه وسأل جوبز مباشرة عن انطباعه عن أميليو. ويتذكر وولارد مدى حرص جوبز في الإجابة حيث قال إن أميليو لا يعمل في المكان المناسب. أما جوبز فيتذكر أنه كان أكثر صراحة في هذا الحوار ويقول:

قلت في داخلي إنني إما أن أخبره بالحقيقة وهي أن أميليو مهرج، أو أكذب عليه بإغفال الحديث عن بعض الأشياء. إنه في مجلس إدارة أبل، ومن واجبي أن أخبره عن رأبي، وعلى الجانب الآخر، إن أخبرته فسيخبر جيل، وفي هذه الحالة لن يستمع إلى جيل مرة أخرى، كما أنه سيزعج من أحضرتهم للعمل بالشركة. دار كل هذا في ذهني في أقل من ثلاثين ثانية. وقررت أخيراً أنني أدين لهذا الرجل بقول الحقيقة. فأنا أهتم بشدة بشركة أبل. لذا فقد أطلعت على حقيقة الأمر. وقلت إن أميليو هذا هو أسوأ مدير تنفيذي رأيت على الإطلاق، وأعتقد أن المرء لو كان بحاجة إلى رخصة ليصبح مديرًا تنفيذيًا فإن أميليو لن يحصل عليها. وعندما أغلقت الهاتف، اعتقدت أنني ربما قد اقترهت عملاً غيبياً بحق.

في ربيع هذا العام، شاهد لاري إليسون أميليو في حفل وعرفه بالصفحة المتخصصة في التكنولوجيا جينا سميث والتي سألته عن أحوال شركة أبل وأجابه أميليو قائلاً: "أتعرفين يا جينا، إن أبل تشبه السفينة وهي سفينة محملة بالنفائس، لكن بها خرقاً. ووظيفتي هي أن أدفع الجميع للإبحار في الاتجاه نفسه". وبدت الحيرة على وجه سميث وسألته: "نعم، لكن ماذا عن الخرق الذي بالسفينة؟"، ومن هذه اللحظة، وإليسون وجوبز يتندران على قصة السفينة. ويتذكر جوبز هذا ويقول: "عندما روي لي لاري هذه القصة، كنا في مطعم سوشي، ولقد وقعت حقاً عن مقعدي بسبب الضحك. لقد كان بالفعل مهرجاً، وكان ينظر لنفسه على أنه شخص مهم. وأصر على أن يناديه الجميع بلقب دكتور أميليو. وكانت هذه إشارة تحذيرية".

كان برنت شلندر محرر التكنولوجيا المتمكن بمجلة فورشن، يعرف جوبز وطريقة تفكيره جيداً، وقام في شهر مارس بنشر مقال يتحدث فيه بالتفصيل عن الفوضى في أبل. وكتب يقول: "أبل للحاسبات، نموذج وادي السيليكون للخلل الإداري والأحلام التكنولوجية المرتبكة، عادت للدخول في طور الكوارث، لتتخبط بشكل محزن وبالحركة البطيئة في

انهيار المبيعات واستراتيجية تكنولوجية متعثرة وعلامة تجارية تنهار، ومن وجهة النظر الميكانيكافيلية، يبدو كما لو أن جوبز، وبغض النظر عن إغراءات هوليوود - حيث كان يشرف مؤخراً على شركة بيكسار التي صنعت فيلم *Toy Story* وغيره من أفلام الرسوم المتحركة المعدة بالحاسب الشخصي - يخطط للاستيلاء على السلطة في أبل".

ومرة أخرى نشر إليسون على الملأ فكرة الاستيلاء العدائى على زمام الأمور وتصيب "صديقه الحميم" جوبز كمدير تنفيذى للشركة. وأخبر الصحفيين قائلًا: "ستيف هو الشخص الوحيد الذى يمكنه إنقاذ أبل. وأنا على استعداد لمعاونته بمجرد أن يطلب منى ذلك". ومثلما حدث فى قصة الصبى الذى كان يستغيث بالناس من الذئب، لم تثر أفكار إليسون الكثير من الانتباه، لذا أخبر فى نهاية الشهر نفسه دان جيلمور الصحفى بجريدة سان جوز ميركورى نيوز بأنه يؤسس مجموعة استثمار لجمع مبلغ مليار دولار لشراء حصة حاكمة من أسهم أبل. (كانت القيمة السوقية لأسهم الشركة حوالى ٢,٣ مليار دولار). وفى اليوم الذى نشر فيه هذا الخبر، ارتفع سهم أبل بمقدار ١١٪ لكثرة تداول أسهم الشركة فى سوق الأسهم. ويزيد من عبثية هذه الفكرة، أنشأ إليسون عنوان بريد إلكترونى هو savapple@us.oracle.com وطلب من الناس أن يصوتوا ليحددوا إن كان عليه أن يستمر فى هذا الأمر.

شعر جوبز بالمتعة إلى حد ما بسبب الدور الذى يلعبه إليسون من تلقاء نفسه. وعبر جوبز عن هذا فى حوار مع أحد الصحفيين قائلًا: "كان لارى يحدثنى فى هذا الأمر كل حين. وحاولت أن أشرح له أننى أقوم بدور المستشار فى أبل". ولكن أميليو كان يشعر بالغضب الشديد من هذا الأمر. واتصل بـ إليسون هاتفياً ليؤنبه، لكن إليسون لم يرد على اتصاله؛ لذا فقد اتصل بـ جوبز، والذى رد عليه بطريقة مبهمه وإن كانت صادقة إلى حد ما أيضاً، حيث قال له: "أنا لا أستطيع أن أفهم حقاً ما الذى يحدث، وأعتقد أن كل هذا جنون". ثم أضاف عبارة تدعو للطمأنينة ولكنها لم تكن صادقة: "أنا وأنت على علاقة طيبة"، كان بإمكان جوبز أن ينهى كل هذه التخمينات بأن يصدر تصريحاً يعلن فيه رفضه لفكرة إليسون، ولكنه لم يفعل ذلك، وهو ما زاد من شعور أميليو بالانزعاج بدرجة كبيرة. واستمر جوبز فى عدم الاكتراث، وهو ما كان يخدم مصالحه وطبيعته.

وبحلول هذا الوقت، بدأت الصحافة بمعاداة أميليو. ونشرت مجلة *بزنس ويك* على غلافها سؤال يقول: "هل أصبحت أبل كتلة من الفوضى؟"؛ ونشرت مجلة *ريد هيرنج* عنواناً فى افتتاحيتها يقول "جيل أميليو، رجاءً تقدم بالاستقالة"؛ كما نشرت مجلة *وايرد* على غلافها صورة تُظهر شعار شركة أبل كما لو كان قلباً مصلوباً وعلى أعلاه تاج من الشوك وكان العنوان الرئيسى للمجلة "الضحية". أما مايك بارنيسل من صحيفة *بوسطن جلوب* فقد احتج بشدة على سوء الإدارة الذى استمر لسنوات فى أبل وكتب يقول: "كيف

يمكن لهؤلاء الحمقى أن يستحقوا رواتبهم عندما يحولون الحاسب الشخصى الوحيد الذى لم يشعر الناس بالرهبة إلى فشل تكنولوجى أشبه بالإخفاق الرهيب الذى منى به فريق رد سوكس عام ١٩٩٧م.

عندما وقع جوبيز وأميلييو العقد فى شهر فبراير، بدأ جوبيز يتقافز فى أرجاء المكان بحماسة وقال: "نحن بحاجة إلى الخروج وتناول الشراب سوياً لنحتفل!"، واقترح أميلييو أن يحضر العصير من منزله وأن يدعوا زوجتيهما. واستمر هذا مجرد اقتراح حتى استقرا على تحديد موعد فى شهر يونيو، وعلى الرغم من التوتر المتصاعد فى العلاقة إلا أنهما نجحا فى قضاء وقت طيب. فقد كان الطعام والشراب متعارضين بقدر نفس تعارض من تناولهما، حيث أحضر أميلييو زجاجتى شراب ثمن كل منهما ٣٠٠ دولار؛ أما جوبيز فقد اختار مطعماً يقدم الوجبات النباتية فى مدينة رد وود حيث تكلفت فاتورة الطعام بأكمله ٧٢ دولاراً. وعلقت زوجة أميلييو بعد العشاء على جوبيز قائلة: "إنه رجل ساحر، وكذلك زوجته".

كان بإمكان جوبيز أن يفوى الآخرين ويسحرهم بجاذبيته وقتما يشاء، وكان يحب القيام بذلك. والأشخاص الذين على شاكلة أميلييو وسكالى آمنوا وبدون تفكير بأن جوبيز يُعجب بهم ويُجلهم لأنه يفتنهم بجاذبيته. لقد كان انطباعاً عززه جوبيز بتوزيع الرياء على هؤلاء الأشخاص الذين يفتنون به. إلا أن جوبيز كان بإمكانه أن يكون جذاباً بالنسبة للأشخاص الذين يكرههم بالقدر نفسه من اليسر الذى كان يهين به الأشخاص الذين يحبهم. ولم يدرك أميلييو هذا لأنه - على غرار سكالى - كان متلهفاً جداً لنيل إعجاب جوبيز. فى الواقع، فإن الكلمات التى استخدمها ليصف توقعه لإنشاء علاقة طيبة مع جوبيز تشبه تقريباً الكلمات التى استخدمها سكالى؛ حيث يتذكر أميلييو قائلاً: "عندما كنت أتعرض لمشكلة، كنت أناقشها معه. وكنا نتفق فى أغلب الأحوال". وبطريقة ما دفع نفسه للإيمان بأن جوبيز يحترمه حقاً ويصف هذا حينما يقول: "كنت مندهشاً من الطريقة التى يتعامل بها عقل ستيف مع المشكلات، وتملكنى إحساس بأننا نؤسس علاقة ثقة متبادلة".

وتحرر أميلييو من هذا الوهم بعد أيام قليلة من تناولهما العشاء معاً. وأثناء مفاوضاتهما، أصر أميلييو على أن يحتفظ جوبيز بأسهم أبل التى حصل عليها لمدة ستة أشهر دون أن يبيعهها ومن الأفضل أن تكون المدة أطول من ذلك. وكانت هذه الأشهر الستة تنتهى فى يونيو، وفى هذا الشهر تم بيع حصة من الأسهم قدرها ١,٥ مليون سهم، وقام أميلييو بالاتصال هاتفياً بـ جوبيز وقال له: "إننى أقول للناس إن الأسهم التى بيعت ليست أسهمك. ألا تذكر؟ لقد اتفقنا على أنك لن تبيع أيًا منها دون أن تستشيرنى أولاً".

وأجابه جوبز: "هذا صحيح"، وتعامل أميليو مع هذه الإجابة على أنها تعنى أن جوبز لم يبيع أسهمه وأصدر تصريحاً بهذا المعنى. لكن عندما صدر تقرير مجلس الأوراق المالية الأمريكى، أوضح أن جوبز قام بالفعل ببيع هذه الأسهم. وحينها قال له أميليو: "اللعنة يا ستيف، لقد سألتك بكل وضوح عن هذه الأسهم أنكرت أنها لك"، وأجابه جوبز بأنه قد باعها نتيجة "نوبة إحباط" أصابته بسبب ما كانت تتول إليه الأمور فى أبل ولم يرغب فى الاعتراف بهذا لأنه كان يشعر بـ "الحرج". وعندما سألته بعد مرور سنوات على هذا الأمر قال لى ببساطة: "لم أشعر أننى بحاجة إلى إخبار جيل".

لماذا خدع جوبز أميليو فيما يتعلق ببيع هذه الأسهم؟ أحد أسباب ذلك بسيط وهو: أن جوبز فى بعض الأحيان يتجنب الحقيقة. قال هيلموت سوننفيلدت ذات مرة عن هنرى كيسنجر: "إنه يكذب ليس لأن الكذب فى مصلحته، بل يكذب لأن الكذب من طبيعته". وقد كان من طبيعة جوبز الخداع أو الكتمان عندما كان يشعر أن ذلك فى إمكانه. ولكنه كان فى بعض الأحيان ينغمس فى نوبات صدق قاسية، ويقول الحقائق التى يكتمها أغلبنا أو يقولها بشكل غير مباشر، وكل من هذا الكتمان بدافع الخداع وكذلك قول الحقيقة بكل وضوح كانا ببساطة وجهين مختلفين لتوجهه المعتق لفلسفة نيتشه بأن هذه القواعد المعتادة لا تطبق عليه.

خرج لأن الدب يطارده

رفض جوبز أن ينفى حديث لارى إليسون عن الاستيلاء على أبل، كما باع حصته من الأسهم فى الخفاء وكان مخادعاً عند حديثه عن هذا الأمر؛ لذا اقتنع أميليو أخيراً بأن جوبز يحيك له المكائد. ويتذكر أميليو هذا الأمر ويقول: "أخيراً وعيت حقيقة أننى كنت راغباً وتوافقاً أكثر من اللازم للإيمان بأن جوبز كان فى جانبى. بينما كانت خطط مناورات جوبز للخلاص منى تسير فى طريقها".

وبالطبع كان جوبز يتحدث بكل سوء عن أميليو فى كل مناسبة، فهو لم يستطع السيطرة على نفسه. لكن كان هناك عامل أكثر أهمية هو ما قلب الطاولة على رأس أميليو. ويعتقد فريد أندرسون، المدير المالى، أن هذا العامل هو واجبه المؤتمن عليه بإعلام إد وولارد وجميع أعضاء مجلس الإدارة بموقف أبل السيئ. يقول وولارد: "كان فريد هو من يخبرنى بأن المال ينفد، وأن العاملين يتركون الشركة، وهناك الكثيرون من الأشخاص المهمين فى الشركة يفكرون فى هذا جدياً. وبالتالى أوضح لى أن السفينة ستقبع فى القاع قريباً، وحتى هو يفكر فى الرحيل"، وكان هذا بمثابة إضافة إلى المخاوف التى لدى وولارد بالفعل والتى تشكلت من مشاهدة عشرات أميليو فى اجتماع المساهمين.

فى أحد اجتماعات مجلس الإدارة مع المسئولين التنفيذيين للشركة فى يونيو، وبوجود أميليو خارج الغرفة، ناقش وولارد مع المديرين الذين كانوا يعملون فى هذه الفترة كيف قام بحساب فرصهم وقال: "إن أبقينا على جيل كمدير تنفيذى، أعتقد بوجود فرصة قدرها ١٠٪ فقط لتجنب إشهار إفلاسنا. وإن فصلنا من العمل وطلبنا من ستيف أن يتولى مهامه، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار هو ٦٠٪. أما إن فصلنا جيل، ولم نستعمل بـ ستيف، وكان علينا أن نبحث عن مدير تنفيذى جديد، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار ٤٠٪". وفضوه المجلس ليطلب من جوبز العودة للعمل فى الشركة.

سافر وولارد وزوجته إلى لندن، حيث كانا يخططان لمشاهدة مباريات بطولة ويمبلدون للتنس. وكان يقضى النهار فى مشاهدة بعض مباريات التنس، بينما يقضى لياليه فى الاتصال هاتفياً بأشخاص فى أمريكا، حيث يكون الوقت نهاراً فى أمريكا. وبنهاية إقامته، كانت فاتورة الهاتف ٢٠٠٠ دولار.

فى البداية، اتصل بجوبز. وقال له إن المجلس سيفصل أميليو من العمل وأنه يرغب أن يعود جوبز للعمل كمدير تنفيذى لشركة أبل. ومع أن جوبز كان عدوانياً فيما يتعلق بالسخرية من أميليو وفى فرض أفكاره الخاصة بالسبيل الذى يجب أن تتبعه أبل، لكنه فجأة؛ وعندما عرضت عليه كأس السلطة، تظاهر بالخجل وأجاب: "سوف أساعدكم". وسأله وولارد: "كمدير تنفيذى؟".

فقال جوبز: لا، فضغط عليه وولارد بشدة لكى يصبح القائم بأعمال المدير التنفيذى. ومرة أخرى اعترض جوبز وقال: "سأعمل كمستشار بلا أجر". كما وافق أيضاً على أن يصبح عضواً فى مجلس الإدارة - وهو شىء كان يتوق إليه - ولكنه رفض أن يكون رئيس مجلس الإدارة، وقال: "هذا كل ما يمكننى أن أقدمه الآن". وبعد أن بدأت الشائعات تنتشر، أرسل مذكرة بالبريد الإلكتروني للعاملين فى بيكسار يطمنئهم بأنه لن يتخلى عنهم. وكتب فيها يقول: "لقد تلقيت اتصالاً هاتفياً من مجلس إدارة شركة أبل منذ ثلاثة أسابيع يطلبون منى العودة إلى أبل والعمل كمدير تنفيذى لها. ولقد رفضت هذا، فطلبوا منى أن أكون رئيس مجلس الإدارة، ورفضت مرة أخرى. لذا لا تعلقوا؛ فهذه الشائعات المغرضة هى مجرد شائعات. ولا أخطط لترك بيكسار، لذا فأنتم عالقون معى".

لم يقبض جوبز على زمام الأمور؟ لماذا كان متردداً للاستحواذ على الوظيفة التى كان يرغبها طيلة عقدين من الزمان؟ عندما سأله قال:

كنا قد طرحنا أسهم شركة بيكسار فى سوق الأوراق المالية للتو، وكنت سعيداً لكونى مديرها التنفيذى. ولم أسمع إطلاقاً عن شخص عمل كمدير تنفيذى لشركتين فى آن واحد، حتى ولو بشكل مؤقت، وحتى لم أكن متأكداً من صحة هذا الأمر من الناحية القانونية. لم أكن أعرف ما أرغب فى القيام به. كنت أستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلتى، لكننى كنت ممرقاً.

ولأننى كنت أعرف أن أبل فى حالة فوضى، فقد تساءلت: هل أرغب فى التخلّى عن أسلوب الحياة اللطيف هذا؟ وما سيكون رأى حملة أسهم بيكسار؟ لذا فقد تحدثت إلى أشخاص أحترمهم. وأخيراً اتصلت بآندى جرروف فى حوالى الثامنة من صباح أحد أيام الأحد، وهذا موعد مبكر جداً، وأخبرته عن محاسن ومساوئ هذا الأمر، وفى منتصف حديثى أوقفنى وقال لى: "ستيف، أنا لا أهتم بـ أبل". وأذهلنى ذلك. وحينها أدركت أننى أهتم حقاً بشركة أبل؛ فقد أسستها وهى شىء من الجيد أن تملكه فى هذا العالم. وهنا قررت أن أعود للشركة بشكل مؤقت وأساعدهم على تعيين مدير تنفيذى.

لم يكن ادعاؤه بأنه كان يستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلته مقنعاً. فهو لم يكن والدًا جيدًا بأى حال من الأحوال، حتى عندما كان يمتلك وقت فراغ يمكن تخصيصه لأطفاله. ومع أنه كان يحرز تقدماً فى الانتباه لأبنائه، وخاصة ريد، لكن اهتمامه الأساسى كان ينصب على عمله. وكان ينزل باستمرار عن ابنتيه الصغيرتين، ويبتعد مرة أخرى عن ليزا، كما أن سلوكه كزوج كان حادًا.

إذن ما الأسباب الحقيقية وراء تردده فى الاستيلاء على مسئولية إدارة أبل؟ على الرغم من كل ما يتمتع به من رغبة قوية ونهمة للسيطرة، إلا أن جوبز كان يتردد ويتحفظ عندما يشعر بالشك حيال شىء ما. كان يطمح للكمال، ونادرًا ما كان يرضى بأقل منه. ولم يحب مصارعة التعقيدات أو الوصول إلى حلول وسطى، وهذا ينطبق على المنتجات والتصميمات وشراء فرش المنزل، كما ينطبق على كل ما يتعلق بالالتزامات الشخصية. وكان إذا علم وتيقن من أن عملاً ما هو الصحيح، لم يكن يوقفه شىء عن القيام به. لكن إن ساورته الشكوك، كان ينسحب فى بعض الأحيان، مفضلاً عدم التفكير فى أشياء لا تناسبه تمامًا. كما حدث عندما سأله أميليو عن الدور الذى يريد أن يلعبه، فقد كان جوبز يلتزم الصمت ويتجاهل المواقف التى تجعله يشعر بالانزعاج.

وهذا التوجه ينبع بشكل جزئى من نزعتة لرؤية العالم ككثائيات متضادة، فالمرء إما أن يكون بطلاً أو مهرج، والمنتج إما مذهلاً أو تافهًا. لكنه قد يشعر بالإحباط من أشياء أكثر تعقيداً وغموضاً وأقل وضوحًا مثل: الزواج أو شراء الأريكة المناسبة أو الالتزام بإدارة شركة. بالإضافة إلى ذلك، لم يكن يرغب فى أن يخوض معركة خاسرة، لذا قال فريد أندرسون: "أعتقد أن ستيف أراد تقييم ما إذا كان من الممكن إنقاذ أبل".

قرر وولارد وأعضاء مجلس الإدارة أن يستمروا فى مخططهم ويفصلوا أميليو، مع أن جوبز لم يكن على استعداد أن يحدد مدى فاعلية الدور الذى سيلعبه كمستشار للشركة. كان أميليو على وشك الذهاب فى نزهة مع زوجته وأولاده وأحفاده عندما أتته مكالمة هاتفية من وولارد من لندن. وقال له وولارد ببساطة: "نحتاج منك أن تستقيل"، وأجابه

أميليو أن هذا ليس أفضل وقت لمناقشة هذا، إلا أن وولارد شعر بأن عليه الضغط على أميليو؛ فقال له: "سنعلن أننا سنستبدلك".

وقاومه أميليو وقال: "تذكر يا إيد، لقد أخبرت المجلس بأن الأمر سيتطلب ثلاث سنوات حتى تقف هذه الشركة مرة أخرى على أقدامها. ولم تمر حتى نصف هذه المدة بعد".

أجابه وولارد: "لقد وصل المجلس إلى مرحلة لا يرغب فيها في مناقشة الأمر أكثر من هذا"، فما كان من أميليو إلا أن سأله عن يعرف هذا القرار، وأخبره وولارد بالحقيقة: باقى مجلس الإدارة بالإضافة إلى جوبز. حيث قال في معرض حديثه: "ستيف كان أحد الأشخاص الذين تمت مناقشتهم في هذا الأمر. وهو يرى أنك شخص لطيف حقاً، لكنك لا تعرف الكثير عن صناعة الحاسبات".

فأجابه أميليو وغيضه يتزايد: "وما الذى دفعك إلى إشراك ستيف في قرار كهذا؟ إن ستيف ليس حتى عضواً في مجلس الإدارة، فما الذى يفعله بحق السماء بالمشاركة في أى من هذه الحوارات؟" ومع ذلك لم يتراجع وولارد عن قراره، وأغلق أميليو الهاتف وأكمل نزهته قبل أن يخبر زوجته.

في بعض الأحيان يظهر جوبز مزيجاً غريباً من حدة الطباع والحاجة للدعم العاطفى. فهو عادة لم يكن يهتم ولو بمقدار ذرة برأى الآخرين فيه؛ بل كان بإمكانه أن يتجاهل أى شخص ولا يفكر في الحديث معه مرة أخرى. ولكنه في بعض الأحيان كان يحس بشعور قسرى يدفعه لتوضيح وجهة نظره؛ لذا في مساء هذا اليوم تلقى أميليو مكالمة من جوبز أشارت دهشته، قال له فيها: "حسناً يا جيل، أرغب فقط في أن تعلم أنتى قد تحدثت مع إيد اليوم حول هذا الأمر، وأنتى أشعر بشعور سيئ حياله. وأريدك أن تعلم أنه لا علاقة لى بهذا التغيير بتاتاً، فقد كان قرارا اتخذته المجلس، لكنهم طلبوا منى الاستشارة والنصح". وأخبر أميليو بأنه يحترمه لأنه أكثر الأشخاص الذين قابلهم نزاهة، واستمر في إعطائه بعض النصائح من تلقاء نفسه. حيث قال له: "خذ إجازة لمدة ستة أشهر. عندما طُردت من أبل عدت على الفور إلى العمل وندمت على ذلك"، وعرض أن يكون بمثابة الناصح الأمين لأميليو إن احتاج للنصيحة في أى وقت.

شعر أميليو بالصدمة، لكنه نجح في المهمة بكلمات شكر قليلة. واستدار مواجهاً زوجته وأعاد عليها كلمات جوبز وقال: "بشكل ما، مازال هذا الرجل يعجبني، لكننى لا أصدقه".

فأجابته: "لقد خدمت تماماً في ستيف، وأشعر الآن أنتى حمقاء حقاً".

فقال لها زوجها: "لست وحدك".

شعر ستيف وزنيك، الذى كان يعمل الآن مستشاراً غير رسمى للشركة، بالإثارة لعودة جوبز. (فوزنيك يغفر بسهولة). ويقول عن جوبز: "لقد كان هذا ما تحتاج إليه الشركة،

فبغض النظر عن رأيك فى ستيف، فهو يعرف كيف يعيد السحر إلى المكان". كما لم يدهشه انتصار جوبز على أميليو. وكما عبر عن ذلك لمجلة وايرد بعد حدوثه بقليل: "جيل أميليو ضد ستيف جوبز - المباراة المنتهية".

يوم الاثنين من هذا الأسبوع، تم استدعاء كبار العاملين فى أبل للاجتماع فى قاعة الاجتماعات. وحضر أميليو وهو يبدو هادئاً ومسترخياً، وقال: "حسناً، يحزننى أن أخبركم بأن وقت رحيلى قد حان". وتحدث بعده فريد أندرسون الذى كان قد وافق على أن يكون المدير التنفيذى للشركة بالإنابة، وأوضح أنه سيتلقى توجيهات العمل من جوبز. وهكذا، وبعد مرور اثنى عشر عاماً من خسارته لسلطاته فى الشركة فى النزاع الذى حدث فى عطلة عيد الاستقلال، عاد جوبز على مسرح أحداث شركة أبل.

وعلى الفور أصبح من الواضح أن جوبز، وسواء رغب فى الإقرار بذلك علانية أم لا، هو من سيتولى المسؤولية ولن يكون مجرد مستشار. فبمجرد أن صعد على المنصة فى هذا اليوم - مرتدياً بنطالاً قصيراً وحذاءً رياضياً وسترة سوداء برقبة ضيقة - كان قد أصبح مسئولاً عن تجديد شباب المؤسسة التى يعشقها. وقال: "حسناً، أخبرونى ما المشكلة فى هذا المكان"، وهمهم الحاضرون، لكن جوبز قاطعهم وأجاب عن سؤاله قائلاً: "إنها المنتجات! إذن، ما مشكلة المنتجات؟" ومرة أخرى كانت هناك بعض محاولات للإجابة، حتى تدخل جوبز ليعطيهم الإجابة الصحيحة وصاح: "المنتجات كريهة! ولم تعد مثيرة!".

استطاع وولارد تملق جوبز حتى أقتعه بالموافقة على أن دوره كمستشار يجب أن يكون دوراً فعالاً. ووافق جوبز على تصريح يقول بأنه قد "وافقت على زيادة مشاركتى فى أبل بعد أقصى تسعين يوماً، لأساعد الشركة حتى يتم تعيين مدير تنفيذى جديد". الصياغة البارعة التى استخدمها وولارد فى هذا التصريح هى قوله إن جوبز سيعود "كمستشار يقود فريق العمل".

حظى جوبز بمكتب صغير بجوار غرفة مجلس الإدارة فى الطابق الخاص بمكاتب المسئولين التنفيذيين، ليتجنب وبشكل واضح مكتب أميليو الكبير الذى كان فى إحدى زوايا هذا الطابق. وانخرط جوبز فى جميع أوجه العمل: تصميم المنتجات، مواطن تخفيض الميزانية، المفاوضات مع الموردين، إعادة النظر فى الوكالات الإعلانية. وآمن بأنه عليه أن يوقف هروب أفضل العاملين فى أبل، وللقيام بذلك كان عليه أن يعيد تسعير الأسهم التى يحصلون عليها، حيث إن أسهم أبل قد انخفضت بشكل كبير أصبح معه عدد الأسهم التى يحصلون عليها بلا قيمة، وأراد جوبز أن يخفض من سعر الممارسة، حتى تستعيد الأسهم قيمتها مرة أخرى. وقد كان هذا، فى تلك الفترة، مسموحاً به قانونياً وإن لم يكن يعد من الممارسات الجيدة التى يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما. فى يوم الخميس فى الأسبوع الأول

الذى شهد عودته لشركة أبل، طلب جوبز عقد اجتماع عبر الهاتف مع مجلس الإدارة وطرح فيه مخططه لحل هذه المشكلة. لكن أعضاء مجلس الإدارة أجهضوا هذا المخطط. فقد طلبوا مهلة للقيام بدراسة قانونية مالية لنتيجة هذا التغيير؛ فأخبرهم جوبز: "يجب أن يتم ذلك على وجه السرعة. إننا نخسر أناساً بارعين".

وكان الاعتراض حتى من مؤيده إد وولارد الذى كان يرأس لجنة المكافآت. وعندما اقترح مجلس الإدارة الدراسة التى يمكن أن تستغرق شهرين، انفجر جوبز قائلاً:

"هل أنتم مخبولون؟" ثم صمت لفترة طويلة، وبعدها استطرد قائلاً: "أيها الرجال، إن لم تكونوا ترغبون فى القيام بذلك، فإننى لن أعود يوم الاثنين للعمل؛ لأن أمامى آلاف القرارات المهمة التى يجب اتخاذها وهى أصعب من هذا القرار بكثير، وبالتالي سأفضل. لذا إن كنتم لا تستطيعون القيام بذلك، فسأرحل، ويمكنكم أن تلقوا باللوم علىّ، ويمكنكم القول: "ستيف لم يكن على مستوى المسئولية".

فى اليوم التالى، وبعد استشارة مجلس الإدارة، أعاد وولارد الاتصال بـ جوبز هاتفياً. وقال له: "سنوافق على هذا، وإن كان بعض أعضاء مجلس الإدارة يرفضونه. حيث نشعر بأنك ترغماً على القيام به"، وتمت إعادة تسعير الأسهم لكبار الموظفين (ولم يكن جوبز واحداً منهم) لتصبح ٢٥، ١٢ دولار، وقد كان هذا سعر أسهم العاملين فى اليوم الذى تم إبعاد أميليو فيه عن أبل.

وبدلاً من إعلان انتصاره وشكر مجلس الإدارة، استمر جوبز فى الاشتعال غضباً لكونه مسئولاً أمام مجلس إدارة لا يحترمه. وقال لـ وولارد: "أوقف القطار؛ لأن الأمور لا يمكن أن تسير على هذا النحو. هذه الشركة فى وضع كارثى، ولا أملك الوقت للعناية بمجلس الإدارة. لذا أحتاج أن تتقدموا جميعاً باستقالاتكم، وإلا فسأتقدم أنا باستقالتى ولن أعود يوم الاثنين للعمل". كما قال إن الشخص الوحيد الذى يمكنه البقاء هو وولارد.

صُعق أغلب أعضاء مجلس الإدارة. فـ جوبز كان لا يزال يرفض الالتزام بالعمل بدوام كامل أو أن يشغل أى منصب غير منصب المستشار، ومع ذلك فهو يشعر بأنه قادر على إجبارهم على الاستقالة. إلا أن الحقيقة القاسية هى أنه بالفعل سيطر عليهم. فهم لا يمكنهم أن يتحملوا تبعات رحيله فى نوبة غضب، كما أن بقاءهم كأعضاء فى مجلس إدارة أبل حال رحيله لم يعد شيئاً مغرباً بالنسبة لهم فى هذه الفترة. ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "بعد كل ما مروا به، كان أغلبهم سعيداً بالرحيل".

ومرة أخرى أذعن له مجلس الإدارة. لكنهم حددوا مطلباً وحيداً: أن يسمح ببقاء عضو آخر من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وولارد! بقاء هذا العضو مفيد لقسم البصرييات بالشركة. ووافق جوبز على ذلك. وقال فيما بعد عن هذا المجلس: "لقد كان

مجلساً بفيضاً، بل كان كريهاً. ووافقت على أن بإمكانهم الإبقاء على إد وولارد وشخص يدعى جاريت تشانج والذي اتضح فيما بعد أنه لا يفقه شيئاً، ولم يكن شخصاً كريهاً، لكنه فقط لا يفقه شيئاً. أما وولارد على الجانب الآخر فقد كان أحد أفضل أعضاء مجالس الإدارات الذين شاهدتهم فى حياتى. لقد كان شخصاً رائعاً بكل المقاييس، وأكثر من قابلتهم دعماً وحكمة على الإطلاق".

ومن بين هؤلاء الذين طلب منهم الاستقالة كان مايك ماركولا، والذي زار جوبز عام ١٩٧٦ فى المرآب بوصفه مستثمراً شاباً، ووقع فى حب الحاسوب الشخصى الوليد القابع على المنضدة فى المرآب، ومنحه تمويلًا قدره ٢٥٠ ألف دولار ليصبح الشريك الثالث وصاحب حصة فى الشركة الجديدة مقدارها الثلث. وعلى مدار العشرين عاماً التى تلت ذلك، كان هو العضو الوحيد الذى استمر فى مجلس الإدارة، وواكب العديد من المديرين التنفيذيين الذين عملوا بالشركة أو رحلوا عنها. وكان قد دعم جوبز فى بعض الأحيان، لكنه اختلف معه أيضاً. وأجدر هذه الخلافات بالذكر هى دعمه سكالى أثناء خلافاته مع جوبز عام ١٩٨٥. وبعودة جوبز للشركة، علم أن الوقت قد حان لرحيله.

كان بإمكان جوبز أن يكون حاداً وقاسى القلب، وخاصة تجاه الأشخاص الذين عارضوه، لكنه كان يمكن أن يتعاطف أيضاً مع هؤلاء الذين رافقوه منذ بداياته. وقد كان وزنياك، بالطبع، ضمن هذه المجموعة الأخيرة، على الرغم من اعتمادهما؛ وكذلك أندى هيرتزيلد وعدد آخر قليل من فريق تصميم حاسب ماك. وفى النهاية، كان مايك ماركولا ضمن هؤلاء أيضاً. وقال جوبز: "لقد شعرت بأنه قد خانتى، لكنه كان بمثابة الأب بالنسبة لى ودائما ما كنت أحرص عليه". لذا عندما حان الوقت لى يطلب منه تقديم استقالته من مجلس إدارة الشركة. قاد سيارته إلى منزل ماركولا الذى يشبه القصر فى تلال وودسايد ليقول له ذلك بشكل شخصى. وكالعادة، طلب منه أن يسيرا معاً؛ لذا فقد تجولا حتى وصلا إلى حديقة بها طاولة من الطاولات المخصصة للمتزهين. ويقول ماركولا عن هذه المقابلة: "أخبرنى بأنه يرغب فى مجلس إدارة جديد لأنه يرغب فى البداية من جديد. وكان يشعر بالقلق من أننى قد أشعر بالسوء حيال هذا؛ لذا فقد شعر بالراحة لعلمه بأننى لم أشعر بذلك".

وقضيا بقية الوقت فى الحديث عما يجب أن تركز عليه أبل فى المستقبل. كان طموح جوبز هو بناء شركة تستطيع الصمود، وسأل ماركولا عما يلزم لتحقيق ذلك، وأجابه ماركولا بأن الشركات ذات القدرة على البقاء هى الشركات التى تستطيع أن تعيد إحياء نفسها. حيث قامت إتش بى بهذا الأمر أكثر من مرة، فقد بدأت كشركة لإنتاج المعدات، ثم تصنيع الآلات الحاسبة، ثم تصنيع الحواسيب. وقال ماركولا: "قامت مايكروسوفت بإزاحة أبل من المنافسة فى مجال الحواسيب، لذا يجب عليك أن تعيد هيكلة الشركة

لتنجح شيئاً آخر، أى منتجات أو أجهزة أخرى. ويجب أن تكون مثل الفراشة وتمر بمرحلة للتحويل". لم يقل جوبز شيئاً، لكنه وافق عليه.

والتقى مجلس الإدارة القديم فى نهاية شهر يوليو ليقرر هذا التغيير. وشعر وولارد والذى كان دمث الخلق بالقدر نفسه الذى كان عليه جوبز من حدة الطباع، بالدهشة قليلاً لظهور جوبز مرتدياً سروالاً من الجينز وحذاء رياضياً، وقلق من أن يبدأ جوبز فى توبيخ أعضاء مجلس الإدارة القدامى لفشلهم. إلا أن كل ما قاله جوبز كانت عبارة ترحيب لطيفة هى "مرحباً بكم جميعاً". ثم انتقلوا بعد ذلك للتصويت على قبول الاستقالات وانتخاب جوبز لمجلس الإدارة وتفويض وولارد وجوبز للعثور على أعضاء جدد لمجلس الإدارة.

كان أول من عينه جوبز فى مجلس الإدارة هو لارى إيسون وقد كان هذا متوقعاً. وقال لارى إنه يسعد الانضمام، لكنه يكره حضور الاجتماعات. وأخبره جوبز بأن حضوره نصف هذه الاجتماعات فقط سيكون مقبولاً. (وبعد فترة كان إيسون يحضر فقط ثلث الاجتماعات، فأحضر جوبز إحدى صور إيسون والتي كانت قد نُشرت على غلاف مجلة بيزنس ويك وقام بتكبيرها إلى الحجم الطبيعي ثم لصقها على ورق من الكرتون المقوى لتوضع على مقعده).

وأحضر جوبز أيضاً بيل كامبل، الذى كان يدير التسويق فى أبل فى بداية فترة الثمانينيات وكان ضحية الخلاف الذى حدث بين جوبز وسكالى. وانتهى المطاف بـ كامبل بالبقاء مع سكالى، لكنه كان يكرهه لدرجة أن جوبز سامحه. والآن صار يعمل مديراً تنفيذياً لشركة إنتويت كما أنه رفيق لجوبز فى نزواته التى يقوم بها سيراً على الأقدام. ويتذكر كامبل الذى يبعد منزله عن جوبز بمقدار خمسة منازل فقط فى بالو ألتو ويقول: "كنا جالسين فى الخارج خلف منزله وقال لى إنه عائد إلى أبل ويرغب أن أكون فى مجلس الإدارة". فقلت له "اللجنة، بالطبع موافق". كان كامبل فيما سبق مدرب كرة قدم أمريكية فى جامعة كولومبيا، وكانت موهبته، على حد قول جوبز، هى "الحصول على أداء راقٍ من لاعب متوسط". وفى أبل أخبره جوبز بأنه سيعمل مع لاعبين ممتازين.

ساعد وولارد على استخدام جيرى يورك لعضوية مجلس الإدارة، حيث كان يشغل منصب المدير المالى لشركة كرايسلر ومن بعدها آى بى إم. وتم التفكير فى بعض الأشخاص الآخرين، لكن جوبز لم يقبل بهم، ومن ضمنهم ميج ويطمان التى كانت تعمل حينها مديرة لفرع بلايسكول للألعاب التعليمية لدى شركة هاسبرو، كما عملت مخططاً استراتيجياً لدى شركة ديزنى. (عام ١٩٩٨ أصبحت المدير التنفيذى لموقع eBay، ثم خاضت فيما بعد انتخابات عمدة نيويورك ولكنها لم تنجح). وعلى مدار الأعوام، كان جوبز يحضر بعض القادة الأقوياء للعمل فى مجلس إدارة أبل، ومن ضمنهم آل جور، وإريك شميدت من جوجل، وأرت ليفنسون من شركة جينينتك، وميكى دريكسلر من شركة جاب، وجيه. كرو، وأندريا جانج من شركة أفون. وكان دائماً ما يحرص على كسب ولائهم، حتى إن كان

فى بعض الأوقات ولاء لشيء خاطئ. وعلى الرغم من مكانتهم الرفيعة، فقد كانوا يبدون فى بعض الأوقات وكأنهم يخشون جوبز أو يرهبونه، ولذا فقد كانوا تواقين لإسعاده.

ودعا فى مرحلة ما آرثر ليفيت، الرئيس السابق لمجلس الأوراق المالية الأمريكى، ليكون عضواً فى مجلس إدارة أبل. وشعر ليفيت، الذى اشترى أول حاسب شخصى من سلسلة ماك عام ١٩٨٤ وكان مدمناً لحاسبات أبل، بالإثارة الشديدة لهذه الدعوة. وكان متحمساً لزيارة كوبرتينو حيث ناقش الدور الذى سيلعبه مع جوبز. لكن جوبز قرأ بعدها خطاباً ألقاه ليفيت عن إدارة المؤسسات، والذى ادعى فيه أن مجالس الإدارات يجب أن تلعب دوراً قوياً ومستقلاً، لذا اتصل به جوبز هاتفياً وسحب دعوته. وقال ليفيت إن جوبز قال له: "آرثر، لا أعتقد أنك ستكون سعيداً فى مجلس إدارتنا، وأعتقد أنه سيكون من الأفضل ألا ندعوك للانضمام. وبصراحة أعتقد أن بعض الآراء التى تمتنعها، وعلى الرغم من أنها قد تتناسب بعض الشركات، إلا أنها لا تتماشى حقاً مع ثقافة أبل". وكتب ليفيت فيما بعد يصف شعوره وقال: "لقد صُدمت... وأحزننى أن مجلس إدارة أبل لم يكن مقرراً له التصرف باستقلالية عن المدير التنفيذى".

مؤتمر عالم ماك Mac world فى بوسطن، أغسطس ١٩٩٧

ذيلت المذكرة التى وزعت على العاملين والخاصة بإعادة تسعير أسهمهم بتوقيع "ستيف وفريق التنفيذيين"، وسرعان ما شاع أن جوبز هو من يدير جميع الاجتماعات المتعلقة بإعادة النظر فى منتجات الشركة. وساعدت هذه المؤشرات وغيرها من التى تشير إلى أن جوبز قد أصبح منخرطاً وبشدة فى أبل، فى رفع سعر السهم من ١٣ دولاراً إلى ٢٠ دولاراً أثناء شهر يوليو، كما أنها خلقت أيضاً حالة من الإثارة عندما اجتمع كل محبى أبل فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن. فقد احتشد أكثر من خمسة آلاف شخص قبل ساعات من الموعد فى قاعة كاسل للمؤتمرات بفندق بارك بلازا وذلك فى انتظار سماع الكلمة الرئيسية التى سيلقيها جوبز. حضروا ليروا بطلهم العائد -وليكشفوا إن كان مستعداً بالفعل ليقودهم مرة أخرى.

وانطلقت فى القاعة أصوات التشجيع عندما عرضت صورة لـ ستيف من عام ١٩٨٤ على الشاشات العلوية. وبدأ الحشد يهتف: "ستيف! ستيف! ستيف!"، حتى أثناء تقديمه لهم. وعندما خطا على المنصة بخطوات واسعة - مرتدياً صدرية سوداء، وقميصاً أبيض بدون ياقة وسروالاً من الجينز وترسم على وجهه ابتسامة شقية - كانت الهتافات ومضات الأضواء تضارع تلك التى تسلط على نجوم موسيقى الروك. فى البداية احتوى جوبز الحماس الذى سيطر على المكان من خلال تذكير الحشد بالمكان الذى يعمل فيه

بشكل رسمى، حيث قدم نفسه قائلاً: "أنا ستيف جوبز، رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة بيكسار"، وظهر فى الوقت نفسه شريحة عُرضت على شاشات العرض عليها المسمى الوظيفى نفسه، ثم قام بشرح دوره فى أبل وقال: "أنا، وكثيرون غيرى، نتعاون لمساعدة أبل على استعادة عافيتها مرة أخرى".

لكن بينما كان جوبز يسير جيئةً وذهاباً على المنصة، ويغير الشرائح المعروضة على الشاشات العلوية بنقرة من إصبعه على جهاز فى يده، كان واضحاً أنه الآن هو المسئول عن أبل؛ ومن المرجح أن يبقى كذلك. وألقى جوبز عرضاً تقديمياً مُصاغاً بحرص ومهارة دون أن يستعرض أى ملاحظات عن أسباب انهيار مبيعات أبل على مدار العامين السابقين بمقدار ٣٠٪. وقال: "هناك الكثير من الأشخاص الرائعين فى أبل، لكنهم يقومون بأشياء خاطئة لأن خطة العمل كانت خاطئة. ولقد عثرت على أشخاص يتوقون للانضمام إلينا فى ظل استراتيجية جيدة، لكن كل ما هناك أنه لم تتواجد مثل هذه الاستراتيجية"، وهنا انخرط الجمهور مرة أخرى فى الهتاف والصفير والتشجيع.

وبينما كان يتحدث، كان شغفه يتمازج مع حدة متنامية، وبدأ يقول "نحن" و"أنا" — بدلاً من "هم" — عند الإشارة لما ستفعله أبل، وقال: "أعتقد أنك يجب أن تفكر بشكل مختلف حتى تشتري حاسب أبل، فالأشخاص الذين يشترون هذه الحاسبات يفكرون بالفعل بطريقة مختلفة. فهم روح الإبداع فى هذا العالم، كما أنهم هم من ينطلقون ليفيروا العالم. ونحن نصنع الأدوات التى يحتاجها مثل هذه النوعية من البشر". وعندما أكد فى حديثه على كلمة "نحن" ضمن هذه الجملة، قام أيضاً بضم يديه معاً لتصنع شكلاً يشبه الكوب ونقر بأصابعه على صدره. ثم وفى خاتمة خطابه، استمر فى التأكيد على كلمة "نحن" عندما كان يتحدث عن مستقبل أبل. "ونحن أيضاً سنفكر بشكل مختلف ونخدم من اشترى منتجاتنا من البداية؛ لأن الكثيرين يمتدنون أن هؤلاء مجانيين، لكننا نرى العبقرية فى هذا الجنون". وأثناء تصفيق الحشد له وهم واقفون والذى استمر طويلاً، كان الناس ينظرون لبعضهم بتأثر، كما أن بعضهم كان يمسح دموعه. وأوضح جوبز أنه و"نحن" التى يقصد بها فريق أبل قد أصبحتا كياناً واحداً.

التحالف مع مايكروسوفت

كان الظهور المهم لـ جوبز فى مؤتمر عالم ماك الذى عقد فى أغسطس عام ١٩٩٧ بمثابة إعلان مدو، لدرجة أنه ظهر على أغلفة مجلتى *تايم* و*نيوزويك*، وقرب نهاية الحديث، صمت جوبز لتناول رشفة من المياه ثم بدأ يتحدث بنبرة أكثر لطفاً وقال: "إن أبل تعيش فى محيط بيئى، ولذا فهى تحتاج إلى المساعدة من رفاقها فى هذه البيئة. فالعلاقات

الهدامة لا تتفع أى شخص فى هذه الصناعة". ثم، وليضفى تأثيراً مسرحياً على حديثه، صمت للحظات مرة أخرى ثم بدأ يشرح: "أرغب اليوم فى أن أعلن عن أول شراكة لنا، وهى شراكة ذات مغزى، وأقصد بها الشراكة مع مايكروسوفت"، وعندها ظهر شعار مايكروسوفت وشعار أبل على شاشات العرض بينما كان الحشد يلهث من فرط الإثارة.

كان كل من أبل ومايكروسوفت تخوضان حرباً استمرت عقداً من الزمان بسبب مجموعة متنوعة من قضايا حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وكانت أكثر هذه القضايا بروزاً هى ما يتعلق بتحديد إن كانت مايكروسوفت قد سرقت الشكل والطابع العام لواجهة المستخدم الرسومية الخاصة بأبل، ففى الوقت الذى تم فيه التخلص من جوبز فى شركة أبل عام ١٩٨٥، وقع جون سكالى على اتفاق تنازل مفاده: أن مايكروسوفت يمكنها أن تستخرج رخصة لواجهة المستخدم الرسومية لأبل لتستخدمها فى ويندوز ١.٠، وفى المقابل تجعل برنامج إكسيل حصرياً لحاسبات ماك لمدة تصل إلى عامين. وفى عام ١٩٨٨، وبعد أن أطلقت مايكروسوفت ويندوز ٢، قاضتها أبل. وادعى سكالى أن اتفاق عام ١٩٨٥ لا ينطبق على ويندوز ٢ وأن التحسينات المضافة لنسخة ويندوز (مثل نسخ الخصية التى ابتكرها بيل أتكينسون والخاصة بتداخل النوافذ) قد زادت من ضراوة هذا الانتهاك، وبحلول عام ١٩٩٧ كانت أبل قد خسرت القضية وغيرها من القضايا، لكن بقايا هذه التهديدات والخصومات كانت لا تزال تلوح فى الأفق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت وزارة العدل فى عهد الرئيس كلينتون تعد قضية ضخمة ضد الاحتكار الذى تقوم به مايكروسوفت. قام جوبز بدعوة المدعى العام جويل كلين إلى بالوالتول لتناول كوب من القهوة وطلب منه ألا يركز كثيراً على مطالبية مايكروسوفت بتعويض كبير. وأن يركز بدلاً من ذلك على إطالة فترة التقاضى وإبقاء مايكروسوفت مشغولة بالقضية، فهذا الأمر سيمنح أبل الفرصة للقيام بمناورة خلف ظهر مايكروسوفت والبدء فى طرح منتجات منافسة.

فى الفترة التى كان أميليو يقود فيها أبل، كانت هذه المواجهة مع مايكروسوفت قد أصبحت مواجهات مدمرة، فقد رفضت مايكروسوفت أن تلتزم بتطوير برنامجى وورد وإكسيل لنظم تشغيل أبل المستقبلية، وهو ما كان كفيلاً بتدمير أبل، ودفاعاً عن بيل جيتس، أقول إنه لم يكن شخصاً محبباً للانتقام. فقد كان من المفهوم أن يعارض الالتزام بالتطوير لأجل نظام تشغيل حاسب ماك المستقبلى، حيث إنه لا أحد فى أبل، بمن فيهم القيادة دائمة التغيير، يبدو كأنه يعرف ما الذى سيكون عليه نظام التشغيل الجديد. وبعد شراء أبل لشركة نيكست مباشرة، سافر كل من جوبز وأميليو بالطائرة لزيارة مايكروسوفت، إلا أن جيتس واجه مشكلة فى تحديد أيهما المسئول. وبعد أيام قلائل من هذا اللقاء، اتصل جيتس بصورة شخصية بـ جوبز هاتفياً وسأله: "بحق السماء، هل من المفترض

أن أقدم تطبيقاتى متوافقة مع نظام تشغيل نيكست؟"، ويتذكر جيتس بأن جوائز أجابه بـ "تعليقات متحلقة بخصوص جيل" واقترح أن هذا الموقف قريباً ما سيتضح. وعندما تم حل مشكلة القيادة إلى حد ما بالتخلص من أميليو، كانت إحدى المكالمات الهاتفية الأولى التى أجراها جوبز هى مكالمة لـ جيتس. ويتذكر جوبز هذه المكالمة ويقول:

اتصلت ببيل هاتفياً وقلت: "أنا على وشك أن أغير هذا النظام بالكامل"، ودائماً ما كانت أبل تمثل نقطة ضعف بالنسبة لبيل، فنحن من قدمناه إلى عالم صناعة البرمجيات؛ حيث كان أول تطبيقات مايكروسوفت هى برامج إكسيل وورد لحاسبات ماك. لذا فقد اتصلت به هاتفياً وقلت له: "أحتاج للمساعدة". مايكروسوفت كانت تستفيد من الرخصة التى منحتها إياها أبل. وقلت: "إن واصلنا التقاضى، بعد أعوام قليلة من الآن سيكون بإمكاننا أن نحصل على براءة اختراع لهذا العدد من القضايا. أنت تعلم ذلك وأنا أعلمه؛ لذا دعنا نفكر كيف يمكن أن نسوى هذه النزاعات على الفور. كل ما احتاج إليه هو مجرد التزام أن مايكروسوفت تستثمر فى تطوير التطبيقات لشركة ماك بالإضافة إلى استثمار مايكروسوفت فى أبل حتى يكون لها حصة فى نجاحنا".

عندما رويت لـ جيتس ما قاله جوبز، قال إنه وصف دقيق لما حدث. وتذكر ما حدث وقال: "كان بيننا مجموعة من الأشخاص الذين يحبون العمل على التطبيقات الخاصة بـ ماك، كما كنا جميعاً نحب ماك". لقد ظل جيتس يتفاوض مع أميليو لسته أشهر، وكانت الاقتراحات تزداد ضخامة وتعقيداً، وقارن ما حدث مع جوبز وقال: "لذا فقد حضر ستيف وقال: "حسناً، هذا الاتفاق معقد جداً. وكل ما أريده هو اتفاق بسيط. أريد الالتزام وأريد الاستثمار". وبالتالي قمنا بإعداد ذلك خلال أربعة أسابيع".

سافر جيتس ومديره المالى، جورج مافى، إلى بالو ألتو لتحديد الإطار العام للاتفاق، ثم عاد مافى مرة أخرى بمفرده يوم الأحد التالى لإعداد تفاصيل هذا الاتفاق. عندما وصل إلى منزل جوبز، أخرج جوبز زجاجتى مياه من الثلاجة واصطحب مافى لنزهة سيراً على الأقدام فى منطقة بالو ألتو. وكلا الرجلين ارتدى سروالاً قصيراً، وسار جوبز حافى القدمين. وعندما جلسا أمام إحدى دور العبادة، تحدث جوبز مباشرة عن الموضوع المهم وقال: "هذه هى الأشياء التى نهتم بها. التزام بإعداد برمجيات لحاسبات ماك بالإضافة إلى استثمار مالى".

على الرغم من أن المفاوضات انتهت سريعاً، إلا أن التفاصيل النهائية لم تنته سوى قبل كلمة جوبز فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بساعات قليلة. كان جوبز يتدرب على

كلمته في فندق بارك بلازا كاسل عندما رن جرس هاتفه النقال، فأجاب بكلمات دوى صداها في أرجاء القاعة قائلاً: "مرحباً يا بيل". ثم انتحى أحد أركان القاعة وتحدث بصوت هامس حتى لا يستطيع أحد سماعه. واستمرت المكالمة لمدة ساعة، وفي النهاية تم إقرار النقاط المتبقية في الاتفاق، ثم قال جوبز وهو يتحنى مرتدياً سرواله القصير: "بيل، شكراً لك على دعمك لهذه الشركة. أعتقد أن العالم الآن قد أصبح مكاناً أفضل بالنسبة لها".

أثناء كلمته الرئيسية في مؤتمر عالم ماك، تحدث جوبز عن تفاصيل الاتفاق مع مايكروسوفت، في البداية، كانت هناك تأوهات وهمسات استهجان من محبي ماك. والذي أثارهم بشكل جزئي إعلان جوبز أن جزءاً من معاهدة السلام مفاده أن: "أبل قد قررت أن يكون متصفح إنترنت إكسبلورر هو متصفحها الأساسي في حاسب ماكنتوش". وعندها انطلقت صيحات الاستهجان من الجماهير، فأضاف جوبز سريعاً: "وبما أننا نؤمن بحق الاختيار، فإننا سنضيف أيضاً متصفحات أخرى، ويمكن للمستهلك بالطبع أن يغير المتصفح الأساسي إن رغب". وتعالى بعض الضحكات بالإضافة إلى تصفيق في أكثر من مكان بين الحشد. وبدأ الجمهور في تأييد جوبز، وبشكل خاص عندما أعلن أن مايكروسوفت ستضخ استثمارات قدرها ١٥٠ مليون دولار في شركة أبل ولن تحصل في المقابل على أسهم تمنحها حق التصويت في مجلس الإدارة.

إلا أن هذه الحالة تغيرت للحظات عندما قام جوبز بواحدة من أكثر الحماقات البصرية العظيمة التي كان يؤديها على المنصة إبان ظهوره عليه طيلة حياته. فقد قال: "وتصادف أن يكون معي ضيف خاص اليوم يحضر معنا من خلال قنوات اتصال القمر الصناعي"، ليظهر فجأة وجه جيتس على الشاشة الكبرى المرفوعة فوق جوبز في أعلى القاعة، وارتسمت على وجه جيتس ابتسامة رقيقة توحى بالتصنع. وتهدد الجمهور من هول ما رأوا، ثم تعالت صيحات الاستهجان وصفارات الأشمزاز، وكان هذا المشهد يبدو شبيهاً بظهور بيج برازر في إعلان ١٩٨٤ لدرجة أنك تتوقع (وتأمل) إلى حد ما أن تظهر فجأة لاعبة رياضية تجرى على الممر لتُخفى الشاشة بين سحب الدخان بقذفها لمطرقة تضرب بها الشاشة.

لكن هذا المشهد كان على أرض الواقع. وبدأ جيتس - دون أن يدرك ما يجول في القاعة من استهزاء - حديثه من المقر الرئيسي لمايكروسوفت عبر قناة الاتصال بالقمر الصناعي. وتحدث بصوته الرخيم وبنبرة منغمة عالية قائلاً: "بعض أكثر الأعمال التي قمت بها طوال مشاوري المهني إثارة كانت الأعمال التي قمت بها مع ستيف في العمل على جهاز ماكنتوش". وبينما بدأ في وصف النسخة الجديدة من برنامج مايكروسوفت أوفيس والذي يعد خصيصاً لحاسب ماكنتوش، هدأ الجمهور وبدأ رويداً وكأنه قد قبل بالنظام

الجديد، بل إن جيتس كان قادراً على أن يستدر بعض التصفيق عندما قال إن النسخة الجديد من برنامجي إكسيل وورد الخاصين بحاسوب ماك سيكونان "أكثر تقدماً من وجوه متعددة مقارنة بما قدمناه في نظام تشغيل ويندوز".

أدرك جوبز أن صورة جيتس التي تظهر فوقه وفوق الجمهور كانت خطأ ارتكبه. وقال فيما بعد: "أردته أن يحضر إلى بوسطن"، ثم استطرد متحدثاً عن هذا الخطأ وقال: "لقد كانت هذه أكثر المرات التي ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئاً لأنه جعلني أبدو صغيراً، وكذلك أبل، وبدا الأمر كما لو أن كل شيء في يد بيل". وشعر جيتس أيضاً بالحرج عندما شاهد شريط فيديو مسجلاً للمؤتمر وقال: "لم أكن أعرف أن وجهي سيتم تكبيره كما لو أن أبعاده هي ما تشكل الأفق بالنسبة للحضور".

وحاول جوبز أن يعيد الطمأنينة للجمهور بحديث ارتجالي وقال: "إن كنا نرغب في التقدم وفي رؤية أبل وهي تسترد عافيتها مرة أخرى، يجب أن نتخلى هنا عن بعض الأشياء القليلة. فيجب أن نتخلى عن مفهوم أن فوز أبل لا يكون إلا بخسارة مايكروسوفت... وأعتقد أننا إن كنا نرغب بوجود مايكروسوفت أوفيس في حاسبات ماك، فيجب أن نعامل الشركة التي تصنعه ببعض العرفان".

ومنح إعلان مايكروسوفت، بالإضافة إلى إعادة انضمام جوبز للشركة بما ينطوي عليه من تأثير عاطفي، دفعة لشركة أبل كانت في أشد الاحتياج إليها، وبنهاية هذا اليوم، ارتفعت أسهم أبل بشكل جنوني بمقدار ٥٦, ٦ دولار للسهم أي بنسبة ٢٣٪، لتُلق على سعر ٢٦, ٢١ دولار للسهم وهو ضعف سعره يوم استقال أميليو من الشركة. وأضاف هذا الارتفاع الذي حدث في يوم واحد ٨٢٠ مليون دولار إلى إجمالي رأس المال السوقي الخاص بـ أبل في سوق الأسهم. لتعود الشركة إلى الحياة بعدما كانت على شفا الهاوية.

فكر باختلاف

جوبز كمدير تنفيذي انتقالي

إهداء إلى المجانين

فى أوائل يوليو عام ١٩٩٧، كان لى كلو، مدير التصميم الفنى بوكالة شيات/داى الذى صمم إعلان "١٩٨٤" من أجل إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، يقود سيارته فى لوس أنجلوس عندما رن هاتف سيارته. وكان جوبز هو المتصل، فقال: "مرحباً، لى، أنا ستيف. خمن ماذا حدث؟ لقد استقال أميليو. هل يمكنك المجيء إلى هنا؟"

كانت شركة أبل تقوم بمراجعة لاختيار وكالة إعلان جديدة، ولم يكن جوبز معجباً بما رآه. لذلك أراد أن يتنافس كلو وشركته التى أصبح اسمها TBWA/Chiat/Day (تى بى دبليو آيه/شيأت/داى) على هذا العمل. قال جوبز: "علينا أن نثبت أن أبل ما زالت على قيد الحياة، وأنها ما زالت تمثل شيئاً مميزاً".

أخبره كلو بأنهم لا يقدمون عروضاً تسويقية لنيل الصفقات، وقال له: "أنت تعلم عملنا". لكن جوبز ترجاه، وقال إنه سيكون من الصعب عليه رفض الوكالات الإعلانية الأخرى التى تقدم عروضاً مثل (بى بى دى أو)، وأرنولد وورلدوايد، وإعطاء العمل لـ "صديق قديم"، ووافق كلو على السفر إلى كويرتينو ومعه عرض يمكنه تقديمه. وبعد عدة سنوات عندما تذكر جوبز هذا المشهد بدأ فى البكاء وقال:

هذا الأمر يثير مشاعري ويجعلني أبدأ فى البكاء حقاً. لقد كان واضحاً أن "لى" يحب أبل كثيراً. لقد كان أفضل شخص فى مجال الدعاية، لكنه لم يقدم عرضاً منذ عشر سنوات. لكنه عاد، وكان يقدم عرضاً من قلبه؛ لأنه أحب أبل بقدر حبنا لها. لقد أتى وفريقه بفكرة ممتازة ألا وهى Think Different (فكر باختلاف). لقد كانت أفضل بعشر مرات من أى شيء قدمته الوكالات الأخرى. لقد تأثرت كثيراً، وما زلت أبكى عندما أفكر فى أن لى كان يهتم كثيراً بالشركة، وأن فكرته "فكر باختلاف" كانت ممتازة فعلاً. ومن وقت لآخر أجد نفسى فى حضرة النقاء، نقاء الروح والحب، ودائماً ما أبكى. إن هذا الشعور يتغلغل فى ويمتلكنى دائماً. وكان هذا الموقف إحدى هذه اللحظات؛ لقد انطوى على نقاء لن أنساه مطلقاً. لقد بكيت فى مكتبي أثناء عرضه الفكرة على، وما زلت أبكى عندما أتذكر ذلك.

اتفق جوبز وكلو على أن أبل من أفضل العلامات التجارية فى العالم، وربما تكون من ضمن أفضل خمس علامات من حيث القبول العاطفى، لكن كان لزاماً عليهما تذكير الناس بالأمر المميز فيها؛ لذلك كانا فى حاجة إلى عمل حملة دعائية لصورة العلامة التجارية، وليس لمجموعة إعلانات تعرض المنتجات. وكان هدف الحملة ليس الاحتفاء بقدرات هذه الحاسبات، بل لتوضيح ما يمكن للمبدعين فعله باستخدام هذه الحاسبات. يقول جوبز: "لم يكن الأمر متعلقاً بسرعة المعالج أو حجم الذاكرة، بل كان متعلقاً بالإبداع. لقد كانت الحملة ليست موجهة فقط إلى العملاء المحتملين، بل إلى موظفى شركة أبل أيضاً. فى شركة أبل نسينا من نكون، ولكى نتذكر من أنت عليك أن تتذكر من كان أبطالك. كان هذا أصل تلك الحملة".

وجرب كلو وفريقه عدة وسائل تمسح "الأشخاص المجانين" الذين "يفكرون بشكل مختلف". فصمموا فيديو دعائياً مستخدمين أغنية للمطرب سيل بعنوان Crazy (مجنون) مستخدمين جملة We're never gonna survive unless we got a little crazy (لن ننجو مطلقاً إلا إذا أصبحنا مجانين إلى حد ما)؛ لكنهم لم يتمكنوا من الحصول على إذن لاستغلال الأغنية فى الدعاية. وبعد ذلك جربوا عمل فيديو دعائى باستخدام تسجيل صوتى لقصيدة The Road Not Taken للشاعر روبرت فروست، وفيديو دعائى آخر باستخدام جمل الممثل روبن ويليامز من فيلم *Dead Poet Society*. وفى النهاية وجدوا أنهم فى حاجة لكتابة نص خاص بهم، وبدأت المسودة بجملة: "إهداء إلى المجانين".

كان جوبز كثير المطالب كالعادة، وعندما ذهب فريق كلو إليه ومعهم نسخة من النص، صب جوبز جام غضبه على الشاب كاتب النص الدعائى، وصاح فيه قائلاً: "هذا هراء! هذا هراء وكالات الدعاية وأنا أكرهه". كانت هذه هى المرة الأولى التى يلتقى فيها الشاب

كاتب النص الدعائي بـ جويز ، ووقف هذا الشاب أمامه صامتاً. وبينما لم يعد هذا الشاب مطلقاً للعمل مع جويز ، تمكن الأشخاص الذين بإمكانهم تحمل جويز ومن ضمنهم كلو وزميلاه كين سيجال وكرايج تانيموتو من العمل معه لعمل نص دعائي نال إعجابه. وكانت مدة القراءة الأصلية للنص ستين ثانية وكانت كلماته كالتالي:

إهداء إلى المجانين؛ المنبوذين؛ المتبردين؛ مثيري المتاعب؛ الذين يشبهون القطع الدائرية التي ترفض الدخول في تقوُب مربعة؛ الذين يرون الأشياء بشكل مختلف؛ غير المحبين للقواعد؛ الذين لا يحترمون الوضع الراهن، يمكنك أن تستشهد بهم أو أن تختلف معهم، أن تمجدهم أو أن تحط من قدرهم. بيد أن الأمر الوحيد الذي لا يمكنك فعله هو تجاهلهم. لأنهم يغيرون الأشياء. إنهم يقودون الجنس البشري إلى الأمام. وبينما يعتبرهم البعض أشخاصاً مجانين، نراهم نحن عباقرة؛ لأن البشر الذين لديهم ما يكفي من الجنون للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم، هم من يغيرونه فعلاً.

وجد جويز هذه الصفات منطبقة عليه، وكتب بعض سطور النص بنفسه، ومن ضمن ما كتب: "إنهم يقودون الجنس البشري إلى الأمام". وفي أوائل أغسطس، عندما حل موعد مؤتمر عالم ماك في بوسطن، كانوا قد أعدوا نسخة غير نهائية من القصيدة. وعلى الرغم من أنهم اتفقوا على أنها غير جاهزة، فقد استخدم جويز بعض مفاهيمها مثل عبارة "يفكرون بشكل مختلف" في خطابه في المؤتمر. وقال في ذلك الوقت: "هناك بذرة فكرة عبقرية هنا، حاسب أبل مهدى إلى الأشخاص الذين يفكرون بشكل غير تقليدي، الذين يريدون استخدام الحاسبات لتساعدهم على تغيير العالم".

وتناقشوا في الناحية النحوية لعبارة Think Different (فكر باختلاف)، فقالوا: إذا كانت لفظة Different (مختلف) تصف التفكير، فيجب أن تكتب كظرف بحيث تكون العبارة Think Differently (فكر بشكل مختلف)، لكن جويز أصر على استخدام كلمة Different كاسم وليس صفة كما هي الحال في جمل مثل Think Victory (فكر في النصر) أو Think beauty (فكر في الجمال) علاوة على أنها تحاكي اللفظة العامية في قولنا "فكر في أمور كبيرة". وأوضح جويز سبب إصراره على ذلك فقال: "تبدو الكلمة صحيحة من الناحية النحوية إذا فكرنا فيما نحاول قوله. لا أعتقد أن "فكر بشكل مختلف" كانت ستصيب المعنى الذي أقصده".

ومن أجل أن يخلق جوًّا مشابهاً لجو فيلم *Dead Poets Society* أراد كلو وجويز أن يقوم الممثل روبن ويليامز بقراءة النص الدعائي. وقال وكيل أعمال ويليامز إن ويليامز لا يقوم بعمل إعلانات، لذلك حاول جويز الاتصال به مباشرةً. وتمكن جويز من التواصل مع

زوجة ويليامز لكنها لم تسمح له بالتحدث مع زوجها لأنها علمت أنه سيتمكن من إقناعه. وفكرا أيضاً في أن تقوم مايا أنجلو وتوم هانكس بعمل الإعلان. وفي ذلك الخريف، كان هناك عشاء لجمع تبرعات خيرية، وضم هذا العشاء الرئيس الأمريكى بيل كلينتون، وتحدث معه جوبز على انفراد وطلب منه الاتصال بهانكس وإقناعه بعمل الإعلان، لكن الرئيس لم يستجب لطلبه. وفي النهاية تمكنا من إقناع الممثل المخضرم ريتشارد دريفوس الذى كان شديد الإعجاب بشركة أبل.

بالإضافة إلى إعلانات التلفزيون، قاموا بعمل حملة مطبوعة تعد من أبرز الحملات الدعائية التى لا تنسى على مر التاريخ. كان كل إعلان يحتوى على صورة بالأبيض والأسود لشخصية تاريخية بارزة، مع رسم شعار أبل وكتابة "فكر باختلاف" على زاوية الإعلان. وما جعل هذه الإعلانات جذابة هو عدم كتابة اسم الشخصية الموجودة فى الإعلان. بعض وجوه تلك الشخصيات كان من السهل التعرف عليها مثل أينشتاين، وغاندى، ولينون، وديلان، وبيكاسو، وإديسون، وشابلين، وكينج، لكن الصور الأخرى جعلت الناس تتوقف للتخمين أو لسؤال صديق عن اسم الوجه، ومن هذه الشخصيات: مارثا جراهام، أنسل آدمز، وريتشارد فاينمان، وماريا كالاس، وفرانك لويد رايت، وجيمس واتسون، وأميلييا إيرهارت.

معظم هذه الشخصيات كانت قدوة جوبز، فقد كانوا أشخاصاً مبدعين، خاطروا وتحذوا الفشل، وجازفوا بحياتهم المهنية من أجل القيام بالأمر بطريقة مختلفة. ونظراً لأنه مهتم بالتصوير الفوتوغرافى، حرص على اختيار أفضل صورة رمزية لهذه الشخصيات. وذات مرة ثار فى وجهه كلوقائلاً: "هذه ليست الصورة الصحيحة لغاندى". وشرح له كلو أن صورة غاندى الفوتوغرافية التى التقطتها له مارجريت بورك وايت عند دولاى المغزل من ضمن الصور الخاضعة لحقوق ملكية مجلة تايم ومجلة لايف وأنها ليست متاحة للاستخدام التجارى. واتصل جوبز بنورمان بيرلستاين، رئيس تحرير مجلة تايم، وألح عليه أن يسمح له باستخدامها، كما اتصل بيونيس شرايفر لتقنع عائلتها بإخراج الصورة التى يحبها بوبى كينيدي أثناء جولته فى منطقة الأبلاش؛ كما تحدث إلى أبناء جيم هانسون شخصياً للحصول على الصورة الفوتوغرافية المناسبة لمحرك الدمى الرائع.

وبالمثل طلب من يوكو أونو صورة لزوجها المتوفى جون لينون. وأرسلت إليه واحدة، لكنها لم تكن الصورة المفضلة لدى جوبز. يقول جوبز متذكراً: "قبل إطلاق الصور الدعائية، كنت فى نيويورك وذهبت للمطعم اليابانى الصغير الذى أحبه، وأعلمتها أنني سأكون هناك". وعندما وصل جاءت إلى طاولته، وقالت وهى تسلمه مظروفاً: "هذه صورة أفضل، ظننت أنني سأراك، فأحضرت هذه معنى". كانت صورة تاريخية لها ولجون فى

السريير معاً، وهما يحملان الزهور، ووقع اختيار شركة أبل على استخدامها فى النهاية. ويقول جوبز معلقاً: "يمكننى أن أعرف لماذا وقع جون فى غرامها".

كان التعليق الصوتى الذى قام به ريتشارد دريفوس جيداً، لكن لى كلو كان لديه فكرة أخرى تتمثل فى أن يقوم جوبز بقراءة التعليق الصوتى بنفسه. فقال لـ جوبز: "أنت مؤمن بالفكرة، ويجب أن تقوم بها". لذلك جلس جوبز فى الاستوديو، وسجل بعض التسجيلات، وسرعان ما قدم تعليقاً صوتياً نال إعجاب الجميع. وتمثلت الفكرة فى أنهم إذا استخدموا هذا التسجيل فلن يخبروا الناس عن هوية الشخص الذى ينطق الكلمات تماماً كما جعلوا صور الشخصيات البارزة دون تعليق؛ وفى النهاية سوف يكتشف الناس أنه جوبز. وقال كلو مدافعاً عن فكرته: "سيكون التأثير قوياً فعلاً إذا قرأت الإعلان بصوتك. ستكون طريقة لاسترجاع العلامة التجارية".

ولم يستطع جوبز أن يقرر استخدام النسخة المسجلة بصوته أم الالتزام بالنسخة المسجلة بصوت دريفوس. وفى النهاية، أتت ليلة إطلاق الإعلان، وحن وقت البث، وكان تقريباً أثناء العرض التليفزيونى الأول لفيلم *Toy Story*. وكعادته فى أغلب الأحيان، لم يرغب جوبز فى أن يكون مضطراً لاتخاذ قرار. وطلب من كلو إطلاق النسختين، وهذا الحل سيمنحه مهلة حتى الصباح لاتخاذ قرار. وعندما أتى الصباح، اتصل جوبز وقال لهم أن يستخدموا نسخة دريفوس. وقال لـ كلو: "إذا استخدمنا صوتى، فسيعتقد الناس أن الكلام عنى عندما يكتشفون أنه صوتى. وهذا ليس صحيحاً، فالكلام عن شركة أبل".

منذ أن ترك جوبز شركة أبل، وهو يصنف نفسه، وبالتبعية شركة أبل، كوليده للثقافة المتمرده. وفى إعلانات مثل "فكر باختلاف" وإعلان عام "١٩٨٤" قدم العلامة التجارية أبل بطريقة تؤكد نزعة التمرد لديه حتى بعد أن أصبح مليارديراً، وسمح هذا الأمر لأبناء جيله من مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية وأولادهم أيضاً بفعل الأمر نفسه. وقد قال عنه كلو: "منذ أن رأيت لأول مرة عندما كان شاباً، كان لديه حدس قوى بالتأثير الذى يرغب فى أن تتركه علامته التجارية على الناس".

لا أحد من قادة الشركات أو المؤسسات، أو ربما قليل جداً منهم، كان بإمكانهم النجاة من هذه الجرأة المذهلة المتمثلة فى ربط علامتهم التجارية بشخصيات مثل غاندى وأينشتاين وبيكاسو والداى لاما. لقد شجع جوبز الناس على أن يشعروا بأنهم متمردون مبدعون ومبتكرون خارجون على سيطرة قواعد المؤسسات بمجرد استخدام ذلك الحاسب. قال لارى إليسون: "قدم جوبز العلامة التجارية الوحيدة التى تعكس أسلوب حياة فى الصناعة التكنولوجية. هناك سيارات يفخر الناس بامتلاكها مثل بورش وفيرارى وبريوس، ويرجع سبب فخريهم لأن السيارة التى يقودونها تتم عن شخصياتهم؛ ومن ثم فالناس تشعر بالشعور نفسه تجاه حاسب أبل".

بداية من حملة "فكر باختلاف" وطوال سنوات عمله فى شركة أبل، كان جوبز فى كل أربعاء يعقد اجتماعاً ودياً لمدة ثلاث ساعات يلتقى فيه مع مسؤولى وكالة الدعاية والتسويق والتواصل للتناقش فى استراتيجية رسالة الشركة. وعن ذلك قال كلو: "لا يوجد رئيس تنفيذى تعامل مع التسويق بطريقة جوبز. ففى كل أربعاء كان يختار كل إعلان تليفزيونى أو مطبوع أو لوحة إعلانية جديدة"، وفى نهاية الاجتماع، كان يأخذ كلوزميلييه فى الوكالة دونكان ميلنار وجيمس فينسنست لاستوديو التصميم الخاص بأبل مشدد الحراسة، ليروا المنتجات الدعائية الجارى إعدادها. يقول فينسنست: "كان يصبح شغوفاً وعاطفياً جداً عندما يطلعنا على ما يتم إعداده. ومن خلال إطلاع مسؤولى التسويق على شغفه بالمنتجات أثناء تصنيعها، تمكن من أن يكون كل إعلان تقريباً يقومون بإنتاجه مشحوناً بإحساسه".

الرئيس التنفيذى الانتقالى

مع قرب انتهائه من حملة "فكر باختلاف"، فكر جوبز تفكيراً مختلفاً هو الآخر، وقرر أن يتولى إدارة الشركة بشكل رسمى، ولو بشكل مؤقت على الأقل. لقد كان القائد الفعلى منذ طرد أميليو قبل عشرة أسابيع، لكنه كان يقود كمستشار فقط. فريد أندرسون كان يحمل اللقب الشرفى كرئيس تنفيذى لفترة انتقالية. وفى ١٦ سبتمبر عام ١٩٩٧ أعلن جوبز أنه سيأخذ هذا اللقب، وتم اختصاره حتماً إلى رئيس تنفيذى انتقالى. كان التزامه مؤقتاً وغير مكتمل، فلم يتقاض راتباً أو يوقع عقداً. لكنه لم يكن متردداً فى أفعاله، بل كان مسيطراً ولم يضر الشركة بإشراك الآخرين فى اتخاذ القرار.

فى ذلك الأسبوع، جمع كبار المديرين والموظفين فى قاعة الاجتماعات فى شركة أبل فى اجتماع تبعه نزهة كان بها طعام نباتى للاحتفال بمنصبه الجديد وبالإعلانات الجديدة للشركة. كان يرتدى سروالاً قصيراً ويسير حافياً حول مبانى الشركة، وكان هناك بعض الشعر القصير فى لحيته. قال جوبز وهو يبدو متعباً ومصراً جداً: "عدت منذ عشرة أسابيع، وعملت بجهد مضمّن طوال هذه الفترة. ما نحاول فعله ليس التفاخر. إننا نحاول العودة إلى أساسيات المنتجات الرائعة، والتسويق الرائع والتوزيع الرائع. لقد ابتعدت أبل عن القيام بهذه الأساسيات بشكل جيد فعلاً".

ولعدة أسابيع أخرى، استمر جوبز ومجلس الإدارة فى البحث عن رئيس تنفيذى دائم. وظهرت أسماء مقترحة مثل جورج إم سى من شركة كوداك، وبالم بالميسانو من شركة آى بى إم، وايد زاندر من شركة صن مايكروسيستم، لكن معظم المرشحين ترددوا بشكل

واضح فى قبول منصب الرئيس التنفيذى إذا استمر جوبيز فى كونه عضواً نشطاً فى مجلس الإدارة. وقالت جريدة سان فرانسيسكو كرونكل إن زاندر رفض ترشيحه لأنه "لا يرغب فى أن يراقبه ستيف عن كثب، أو أن ينتقد كل قرار يتخذه". وذات مرة قام جوبيز واليسون بعمل خدعة على مستشار حاسبات ساذج تقدم لشغل الوظيفة، وأرسلا له بريداً إلكترونياً يقول إنه تم اختياره للوظيفة، الأمر الذى سبب تسلية وحرماً كبيراً عندما تواترت الأخبار فى الصحف وقالت إنهما كانا يخدعانه.

وبحلول ديسمبر أصبح واضحاً أن منصب جوبيز كرئيس تنفيذى انتقالى قد انتقل من كونه منصباً مؤقتاً إلى منصب لأجل غير مسمى. وبينما استمر جوبيز فى إدارة الشركة، كف مجلس الإدارة عن البحث عن بديل دون أن يلفت الانتباه لذلك، وعن هذا يقول جوبيز: "عدت إلى شركة أبل وحاولت على مدى أربعة أشهر توظيف رئيس تنفيذى بمساعدة وكالة توظيف، لكنهم لم يختاروا أشخاصاً مناسبين، ولهذا السبب قررت البقاء فى نهاية الأمر. لقد كانت شركة أبل فى حالة غير جيدة لينجذب شخص مناسب لرئاستها". كانت المشاكل التى واجهها جوبيز فى إدارة شركتين قاسية. وبالنظر إلى هذه الفترة أرجع مشاكله الصحية إلى تلك الأيام:

كان الأمر صعباً، صعباً حقاً، إنه أسوأ أيام حياتى. لقد كان لدى أسرة صغيرة. كان لدى شركة بيكسار. وكنت أذهب للعمل فى السابعة صباحاً وأعود فى التاسعة مساءً، ويكون الأطفال قد خلدوا للنوم. ولم أكن أقوى على التحدث، لم أكن بالمعنى الحرفى؛ لأننى كنت متعباً جداً. لم يكن باستطاعتى التحدث إلى لورين. كل ما كان بوسعى هو مشاهدة التلفزيون لمدة نصف ساعة والمكوث خاملاً، لقد كاد الأمر يقتلنى. فقد كنت أقود سيارة بورش سوداء ذات غطاء قابل للطي من بيكسار وإلى أبل، وبدأت تتابنى آلام حصوات الكلى. وكنت أذهب إلى المستشفى وكانوا فى المستشفى يعطونى حقنة ديميرول فى العضل، وفى النهاية أتجاوز الأمر.

وعلى الرغم من جدول العمل المرهق، وجد جوبيز أنه كلما أرهق نفسه فى شركة أبل، لن يكون قادراً على تركها. وعندما سئل مايكل ديل فى معرض تجارى للحاسبات فى أكتوبر عام ١٩٩٧ عما كان سيفعله لو كان محل ستيف جوبيز فى إدارة شركة أبل، فقال: "كنت سأغلق الشركة وأعيد الأموال للمساهمين"، فأرسل جوبيز بريداً إلكترونياً إلى ديل يقول فيه: "من المفترض أن يتحلى الرؤساء التنفيذيون بالمهارة، وأعتقد أنك لا تشاركنى هذا الرأى". كان جوبيز يحب زيادة المنافسين ليحمس فريقه، وقد فعل ذلك مع شركة آى بى إم ومع شركة مايكروسوفت وكذلك مع شركة ديل، وعندما اجتمع جوبيز بمديرى شركة أبل لوضع نظام تصنيع حسب الطلب من أجل تصنيع وتوزيع الحاسبات، استخدم

جوائز كستارة خلفية صورة مكبرة لـ مايكل ديل وبها لوح تصويب على وجهه، وقال: "سوف نطاردك يا رجل" وتعالمت صيحات تأييد الموظفين له.

كان تكوين شركة دائمة من الأمور المحفزة التي كان شغوفاً بها. ففى سن الثانية عشرة عندما عمل فى الصيف فى شركة هيوليت - باكارد أدرك أن الشركة سليمة الإدارة يمكن أن تولد الابتكار أكثر من الشخص المبدع المنفرد، ويقول جوائز متذكراً: "اكتشفت أن أفضل ابتكار أحياناً يكون الشركة، طريقة تنظيمك للشركة. إن فكرة بناء الشركة برمتها تعد فكرة مذهلة. وعندما سنحت لى فرصة العودة إلى أبل، أدركت أننى سأكون عديم الفائدة بدون هذه الشركة، ولهذا السبب قررت البقاء وإعادة بنائها".

القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة

كان يجب على شركة أبل ترخيص أنظمة التشغيل الخاصة بها للشركات الأخرى المصنعة للحاسبات بأسلوب أكثر صرامة كما فعلت شركة مايكروسوفت فى ترخيص نظام تشغيل Windows (ويندوز) وقد أثار هذا الموضوع جدلاً كبيراً. فضل وزنيك من البداية هذا الأسلوب، فقال: "لدينا أجمل نظام تشغيل، لكن من أجل الحصول عليه عليك شراء مكوناتنا الصلبة بضعف الثمن. وكان هذا خطأ. كان يجب علينا حساب سعر مناسب لترخيص نظام التشغيل"، كما دافع آلان كاي، نجم شركة أبحاث زيروكس بارك الذى انضم إلى شركة أبل فى عام ١٩٨٤، عن ترخيص نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس). وعن هذا يقول: "يقوم مطورو البرمجيات بتطوير أنظمة تشغيل متعددة المنصات؛ لأنهم يريدون تشغيلها على كل الأجهزة. وكانت هذه معركة كبيرة، بل قد تكون أكبر معركة خسرتها فى شركة أبل".

فى الوقت الذى كان فيه بيل جيتس يكون ثروة من ترخيص نظام تشغيل مايكروسوفت لشركات الحاسبات، حث شركة أبل على القيام بالأمر نفسه فى عام ١٩٨٥ فى الوقت الذى طرد فيه جوائز من أبل. اعتقد جيتس أنه حتى لو أخذت أبل بعضاً من عملاء نظام تشغيل مايكروسوفت، ستتمكن مايكروسوفت من جنى المال من خلال عمل نسخ من تطبيقاتها مثل Word (وورد) و Excel (واكسيل) لمستخدمى نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) ونظم التشغيل الأخرى المستنسخة منه، وعن هذا يقول جيتس: "حاولت أن أفعل كل ما فى وسعى لأجعلهم يرخصون نظام تشغيلهم بشكل ناجح". أرسل مذكرة رسمية إلى سكالى يشرح له وجهة نظره فقال: "لقد وصلت الصناعة إلى نقطة أصبح فيها من المستحيل الآن بالنسبة لشركة أبل أن تبقى متميزة بتكنولوجياتها الابتكارية دون دعم الشركات الأخرى المصنعة للحاسبات الشخصية والمصادقية المنبثقة عن تلك

الشركات"، واستطرد موضحاً: "يجب أن ترخص أبل تكنولوجيا ماكنتوش لثلاث أو خمس شركات تصنيع بارزة من أجل تطوير (أجهزة متوافقة مع ماك)". لكن جيتس لم يحصل على أى رد، فكتب مذكرة ثانية يقترح فيها بعض الشركات التى يمكنها استنساخ نظام تشغيل ماك، وأضاف قائلاً: "أود أن أساعد بكل ما فى وسعى فى موضوع الترخيص. من فضلكم اتصلوا بى".

وقاومت شركة أبل ترخيص نظام تشغيل ماكنتوش حتى عام ١٩٩٤ عندما سمح الرئيس التنفيذي مايكل سيندلير لشركتين صغيرتين وهما باور كومبيوترينج ورايدوس بعمل نظم تشغيل مستنسخة من ماكنتوش. وعندما تولى جيل أميليو الإدارة فى عام ١٩٩٦ أضاف موتورولا إلى القائمة. واتضح أنها استراتيجية عمل فاشلة. فقد حصلت شركة أبل على ٨٠ دولاراً مقابل الترخيص لكل حاسب يتم بيعه، وبدلاً من التوسع فى السوق، قللت الشركات المستنسخة من مبيعات أبل من حاسباتها باهظة الثمن، وكانت تجنى ما يصل إلى ٥٠٠ دولار أمريكي كأرباح بيع كل حاسب مستنسخ.

اعتراضات جوبز على البرامج المستنسخة لم تكن اقتصادية فحسب، بل كان من طبيعته تجنب هذه الفكرة، فمن مبادئه الأساسية أن المكون الصلب والبرمجيات يجب أن تكون متكاملة للغاية. لقد أحب أن يسيطر على كل تفاصيل حياته، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك مع الحاسبات تكمن فى تولى مسئولية تجربة المستخدم من البداية للنهاية.

لذلك عند عودته إلى أبل جعل جوبز القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة لنظام ماكنتوش من أولوياته. وعندما تم إطلاق نسخة جديدة من نظام تشغيل Mac (ماك) فى يوليو ١٩٩٧، بعد أسابيع من مساعدته فى طرد أميليو، لم يسمح جوبز للشركات المستنسخة بالتحديث للنسخة الجديدة من نظام تشغيل ماك. ونظم ستيفين كينج رئيس شركة باور كومبيوترينج مظاهرات مؤيدة للاستنساخ عندما ظهر جوبز فى معرض عالم ماك فى بوسطن، وحذر كينج رسمياً من أن نظام تشغيل ماك سوف يندثر إذا رفض جوبز ترخيصه. فقال كينج: "إذا تم إغلاق المنصة، انتهى الأمر. إنه دمار تام. الإغلاق هو قبلة الموت".

ورفض جوبز. واتصل بـ إيد وولارد ليقول له إنه سيخرج شركة أبل من صفقة الترخيص، وأذن من مجلس الإدارة لطلبه، وفى سبتمبر توصل إلى اتفاق يقضى بدفع ١٠٠ مليون دولار لشركة باور كومبيوترينج للتغلى عن الترخيص لها وإطلاع شركة أبل على قاعدة بيانات عملائها، وسرعان ما أغلق تراخيص الشركات الأخرى المستنسخة. وعن هذا قال فيما بعد: "كان أعبى شئ فى العالم أن نسمح لشركات تصنع مكونات صلبة سيئة بأن تستخدم نظام تشغيلنا وتقلل من مبيعاتنا".

مراجعة خط الإنتاج

كانت معرفة كيفية التركيز من أهم نقاط قوة جوبيز. وقال معلقاً على ذلك: "تحديد الأمور اللازم عدم القيام بها مهم بالضبط مثل تحديد الأمور اللازم القيام بها. هذا الأمر ينطبق على الشركات، وينطبق على المنتجات".

وطبق جوبيز هذا المبدأ بمجرد عودته إلى شركة أبل. وذات يوم كان يجوب قاعات الشركة والتقى بشاب خريج كلية وارتنون للأعمال وكان مساعداً لأميليو، وأخبره بأنه على وشك إنهاء عمله، فقال له جوبيز: "حسناً، هذا جيد؛ لأننى أريد شخصاً يقوم بعمل صعب وممل". كانت وظيفته الجديدة تتمثل فى أخذ ملاحظات أثناء اجتماع جوبيز بالعديد من فرق تطوير المنتجات فى شركة أبل، حيث كان يطلب منهم أن يشرحوا له ما يقومون به، ويجبرهم على تقديم مبررات للمضى قدماً فى تطوير منتجاتهم أو مشروعاتهم.

كما ضم إلى العمل صديقاً يدعى فيل تشيللر كان يعمل فى شركة أبل، لكنه بعد ذلك عمل فى شركة ماكروميديا المنتجة لبرامج الرسومات. ويقول تشيللر متذكراً: "كان ستيف يستدعى الفرق فى قاعة مجلس الإدارة التى تتسع لعشرين شخصاً، وكان يأتى إلى القاعة نحو ثلاثين شخصاً ويحاولون أن يعرضوا شرائح العروض التقديمية باوربوينت، وكان ستيف لا يرغب فى رؤيتها، وكان من أول الأمور التى فعلها جوبيز أثناء عملية مراجعة المنتجات هو منع عروض الباوربوينت. وقال جوبيز عن ذلك لاحقاً: "أكره استخدام الناس لعروض الشرائح بدلاً من التفكير، فالأشخاص سيواجهون مشكلة عند تقديم العرض. أريدهم أن يتفاعلوا ويناقشوا الأمور على الطاولة بدلاً من عرض مجموعة من الشرائح. إن من يعلمون ما يتحدثون عنه لا يحتاجون إلى الباوربوينت".

كشفت مراجعة المنتجات عن عدم التركيز الذى أصبحت عليه شركة أبل. كانت الشركة تنتج نسخاً متعددة من كل منتج بسبب البيروقراطية وإرضاءً لرغبات متاجر التجزئة. وعن هذا يقول تشيللر: "كان هذا نوعاً من الجنون. كانت هناك منتجات كثيرة، معظمها سيئ، تنتجها فرق مضللة". كان لدى أبل نسخ عديدة من حاسب ماكنتوش كل منها لديه رقم مختلف بسبب الإرباك، وكانت هذه الأرقام تتراوح ما بين ١٤٠٠ إلى ٩٦٠٠. وعن هذا يقول جوبيز: "جعلت الموظفين يشرحون لى ذلك لمدة ثلاثة أسابيع. لكننى لم أفهم شيئاً". وفى النهاية بدأ يطرح أسئلة بسيطة: "أى هذه الأنواع أوصى أصدقائى بشرائها؟".

وعندما لم يتمكن من الحصول على إجابات بسيطة، بدأ يقلل من هذه النماذج والمنتجات. وسرعان ما تخلص من ٧٠٪ منها. وقال لإحدى هذه المجموعات: "أنتم أشخاص أذكىء يجب ألا تضيعوا وقتكم فى هذه المنتجات السيئة. كثير من المهندسين كانوا مفتازين من أسلوب تقلييل وإنهاء المشاريع، إذ أسفر هذا الأسلوب عن تسريح عدد

هائل منهم. وزعم جوبز فيما بعد أن المهندسين الجيدين بمن فيهم أولئك الذين ألغيت مشروعاتهم كانوا ممتنين لتصرفه. وقال فى اجتماع للموظفين فى سبتمبر عام ١٩٩٧: "خرجت من اجتماع مع أشخاص ألغيت منتجاتهم، وكانوا فى قمة السعادة لأنهم فهموا أخيراً إلى أين كنا ذاهبين".

وبعد عدة أسابيع اكتفى جوبز من المراجعة، وفى جلسة كبيرة لمناقشة استراتيجية المنتجات صاح قائلاً: "توقفوا هذا جنون". وأمسك قلم تظليل، واتجه نحو السبورة البيضاء ورسم خطأ أفقياً وخطاً رأسياً ليكون مخططاً مكوناً من أربعة مربعات. واستطرد قائلاً: "هذا ما نحتاج إليه". وكتب على العمودين "عاديون" و"محترفون"، وكتب على الصفين "مكتبى" و"محمول"، وقال إن وظيفتهم تتمثل فى تطوير أربعة منتجات رائعة، بموجب منتج لكل مربع. ويقول تشيلر متذكراً: "وأطبق الصمت الرهيب على القاعة".

كما عقدت الدهشة لسان كل من فى القاعة عندما قدم جوبز خطة سبتمبر فى اجتماع مجلس إدارة أبل. يقول وولارد متذكراً: "كان جيل يحثنا على إنتاج المزيد والمزيد من المنتجات فى كل اجتماع. كان يقول لنا باستمرار إننا نحتاج المزيد والمزيد من المنتجات. ودخل ستيف وقال إننا نحتاج إلى منتجات أقل. ورسم مصفوفة مكونة من أربع خانات وقال إن هذا ما نحتاج التركيز عليه". فى البداية تراجع مجلس الإدارة عن قبول فكرة جوبز وقالوا له إن هذه مخاطرة. ورد عليهم قائلاً: "يمكننى إنجاح الأمر". لكن المجلس لم يوافق مطلقاً على الاستراتيجية الجديدة؛ لكن جوبز كان مسيطراً ومضى فى تنفيذ الاستراتيجية.

وكانت النتيجة أن أصبح مهندسو ومديرو أبل مركزين للغاية، وبشكل مفاجئ، على أربعة جوانب فقط. ومن أجل خانة الحاسب المكتبى للمحترفين تقرر تصنيع حاسب Power Macintosh G3 (باور ماكنتوش جى ثرى)، وبالنسبة للحاسب المحمول للمحترفين تقرر تصنيع حاسب PowerBook G3 (باور بوك جى ثرى)، وبالنسبة للحاسب المكتبى للمستخدم العادى، تقرر البدء فى تصنيع ما أصبح حاسب iMac (آى ماك). وبالنسبة للحاسب المحمول للمستخدم العادى، سيتم التركيز على ما سيصبح حاسب iBook (آى بوك). وفسر جوبز فيما بعد أن حرف أ يؤكد على أن الأجهزة ستكون متوافقة مع الإنترنت بشكل كامل.

ومن أجل زيادة التركيز فى شركة أبل، كان على الشركة أن تترك التزاماتها الأخرى المتمثلة فى صناعة الطابعات والحواسب الخادمة. وفى عام ١٩٩٧ كانت شركة أبل تبيع طابعات ملونة طراز StyleWriter (ستايل رايتير)، وكانت فى الأساس نسخة من طابعة DeskJet (ديسك جيت) التى تصنعها اتش بي، وكانت معظم الأموال التى تكسبها شركة

اتش بي تأتي من بيعها لخراطيش الحبر لشركة أبل. وفي اجتماع لمراجعة المنتجات، قال جوبز: "أنا لا أفهم. كيف تطلقون مليون طابعة في السوق، ولا تجنون المال من ورائها؟ هذا جنون". وغادر جوبز القاعة واتصل برئيس شركة اتش بي، وقال له لنلغ الاتفاق المبرم بيننا، وسوف نخرج من العمل في مجال الطابعات، وتقومون أنتم به. ثم عاد إلى قاعة مجلس الإدارة وأعلن قراره. يقول تشيللر متذكراً: "درس ستيف الموقف وعلم على الفور أنه ينبغي علينا الخروج من هذا العمل التقليدي".

أبرز قرار اتخذه جوبز كان القضاء للأبد على جهاز Newton (نيوتن) وهو مساعد شخصي رقمي مزود بنظام جيد تقريباً لقراءة الخط المكتوب باليد. كان جوبز يكرهه لأنه كان مشروع سكالى المفضل، ولأنه كان لا يعمل بشكل مثالي، فضلاً عن أن ستيف كان يمقت الأجهزة التي تستخدم قلماً للكتابة على شاشاتها. حاول جوبز أن يجعل أميليو يقضى على هذا الجهاز في أوائل عام ١٩٩٧، لكنه نجح فقط في إقناعه بفصل الإدارة المسئولة عن إنتاجه عن بقية الشركة، وفي أواخر عام ١٩٩٧ عندما عقد جوبز اجتماعات لمراجعة المنتجات كانت هذه الإدارة ما زالت موجودة. وفيما بعد وصف جوبز وجهة نظره فقال:

لو كانت شركة أبل في وضع أقل خطورة من ذلك، لمكفت على إيجاد حل لإنجاح هذه الإدارة. لم يكن لدى ثقة في الأشخاص الذين يديرونها. عرفت بحدسي أن ثمة تكنولوجيا جيدة في هذا الجهاز، لكن أفسدها سوء الإدارة. ومن خلال إغلاقها أصبح بإمكان بعض المهندسين المهرة الذين كانوا يعملون بها الانشغال في تطوير أجهزة هواتف محمولة جديدة. وفي النهاية قمنا بالأمر على النحو الصحيح عندما انتقلنا لتصنيع أجهزة iPhone (آي فون) وأجهزة iPad (آي باد).

تلك القدرة على التركيز أنقذت شركة أبل، ففي العام الأول لرجوعه، قام جوبز بتسريح نحو ثلاثة آلاف شخص من الموظفين، وأنقذ هذا الأمر ميزانية الشركة. وفي السنة المالية التي انتهت بتعيين جوبز رئيساً تنفيذياً انتقالياً في سبتمبر ١٩٩٧، خسرت شركة أبل ١,٠٤ مليار دولار أمريكي. يقول جوبز متذكراً: "كان أمامنا أقل من تسعين يوماً على إشهار إفلاسنا"، وفي معرض عالم ماك الذي أقيم في سان فرانسيسكو في يناير ١٩٩٨، اعتلى جوبز المسرح الذي فشل فووه أميليو منذ سنة مضت. كانت له لحية كاملة وكان يرتدي سترة جلدية أثناء مدح استراتيجية المنتجات الجديدة. ولأول مرة ختم عرضه التقديمي بجملة جعلها فيما بعد مقولة ختامية مميزة له فقال: "أوه، وأمر آخر إضافي... وفي هذه المرة كان الأمر الآخر الإضافي" هو "فكر بالأرباح". وعندما

قال هذه الكلمات انفجرت موجة من التصفيق بين الحضور. وبعد عامين من الخسائر الفادحة، حظيت شركة أبل بربح سنة مليئة بالأرباح، إذ ربحت ٤٥ مليون دولار. وخلال السنة المالية الكاملة لعام ١٩٩٨ وصلت أرباحها إلى ٣٠٩ ملايين دولار أمريكي. لقد عاد جوبز، وكذلك أبل.

مبادئ التصميم

استوديو جوائز وآيف

جونى آيف

عندما اجتمع جوائز بكبار مديره لتشجيعهم وتحميسهم بعدما أصبح المدير التنفيذي الانتقالى لشركة أبل فى سبتمبر من عام ١٩٩٧، كان بين الحضور شخص بريطانى فى الثلاثين من العمر، وكان رئيساً لفريق التصميم فى الشركة. كان جوناثان آيف – الذى يعرفه الجميع باسم جونى – ينوى ترك منصبه. فقد سئم من تركيز الشركة على الوصول بالربح لأعلى درجة ممكنة بدلاً من التركيز على تصميم المنتج. ولكن حديث جوائز دفعه لإعادة التفكير فى قراره. قال آيف عن ذلك: "أذكر جيداً أن ستيف أعلن أن هدفنا لا يكمن فى كسب المال فحسب، وإنما تصنيع منتجات رائعة، فالقرارات التى نتخذها بناءً على هذه الفلسفة تختلف فى جوهرها عن القرارات التى كنا نتخذها فى شركة أبل". وبعد ذلك بوقت قصير، توصلت علاقة صداقة بين آيف وجوائز جعلتهما يتوصلان لأعظم التصميمات الصناعية فى عصرهما.

نشأ آيف فى تشينجفورد؛ وهى مدينة تقع فى الشمال الشرقى من لندن. كان والده صانع فضيات ويقوم بالتدريس فى الجامعة المحلية. وقد ذكر آيف عنه: "كان حرفياً متميزاً. كانت هديته لى فى رأس العام أن يخصص لى يوماً فى ورشته الموجودة فى الجامعة، وفى إجازة رأس العام حيث كانت تغلو الجامعة، كان يساعدنى على صنع أى

شئ أحلم به". كان شرطه الوحيد أن يرسم جونى بيده ما ينوى عمله. يقول آيف: "كنت أفهم دومًا جمال الأشياء المصنوعة باليد. وما كنت أكرهه حقًا هو أن أشعر بالإهمال فى عمل أى منتج".

التحق آيف بجامعة نيوكاسل بوليتكنيك وكان يقضى وقت فراغه وإجازات الصيف فى العمل بمكتب لتقديم الاستشارات الخاصة بالتصميمات. كانت أحد إبداعاته تصميم قلم مزود بكرة صغيرة فى رأسه كان من المتع اللعاب بها، حيث إنها كانت تساعد على توليد ارتباط عاطفى لطيف لدى أى شخص يشتري هذا القلم. وفى رسالته الجامعية، صمم ميكروفونًا وسماعات أذن – بأنقى أنواع البلاستيك الأبيض – لكى يتواصل مع الأطفال الذين يعانون من مشكلات فى السمع، وكانت شفته مليئةً بالنماذج المصنوعة من الفلين التى صممها لتساعده على الوصول بتصميمه إلى الكمال، كما أنه صمم ماكينة صرف آلى، وهاتفًا مقوسًا، فاز كلاهما بجوائز من الجمعية الملكية للفنون. وعلى العكس من بعض المصممين، لم يرسم فقط لوحات جميلة، وإنما ركز أيضًا على كيفية عمل الهندسة الخاصة بالتصميم والمكونات الداخلية له. وقد واتته بعض الرؤى العبقريّة فى الجامعة عندما استطاع العمل على جهاز Macintosh (ماكتوش). وقد قال عن ذلك: "اكتشفت جهاز Mac (ماك) وشعرت بارتباطى بالأشخاص الذين يصنعون هذا المنتج. وفجأة أدركت ماهية أى شركة، أو كيف يجب أن تكون".

بعد تخرجه، ساعد آيف فى إنشاء شركة لوضع التصميمات فى لندن، تحت اسم تانجرين، وقد وقعت الشركة عقد استشارات مع شركة أبل. وفى عام ١٩٩٢، انتقل إلى كوبرتينو بولاية كاليفورنيا ليعمل فى قسم التصميمات بشركة أبل. وقد أصبح رئيسًا للقسم عام ١٩٩٦، أى قبل عام من عودة جوبز، ولكنه لم يكن سعيدًا. حيث إن أميليو لم يكن يقدر قيمة قسم التصميم بالشركة. قال آيف عن ذلك: "لم يكن هناك إحساس بوجوب الاعتناء بالمنتج؛ لأننا كنا نحاول زيادة الربح الذى نحصل عليه. كان كل ما يريدونه منا كمصممين هو وضع نموذج لما يجب أن يكون عليه المنتج من الخارج، ويصبح على المهندسين تقليل تكلفته لأقل حد ممكن؛ لذلك كنت على وشك تقديم استقالتي".

بعد عودة جوبز وتحديثه معه وتشجيعه له، قرر آيف أن يظل فى مكانه. ولكن جوبز فى البداية كان يبحث عن مصمم عالمى من خارج الشركة. فتحدث إلى ريتشارد سابر – الذى صمم الحاسب المحمول الخاص بشركة آى بى إم – وأيضًا جيورجيتو جيوجيارو – الذى صمم سيارتى فيرارى ٢٥٠ ومازيراتى جيپلى. ثم أخذ جولة فى استوديو التصميمات الخاص بشركة أبل وارتبط بآيف الذى كان دمث الخلق متحمسًا للعمل شغوفًا به. قال آيف عن ذلك: "ناقشنا الأشكال والمواد، كنا نسير على الموجة نفسها، وفجأة أدركت لماذا أحببت الشركة".

كان آيف يقدم تقاريره - فى البداية على الأقل - إلى جون روبنشتاين، الذى استعان به جوبز ليصبح رئيسًا لقسم المكونات الصلبة، ولكنه وطد صداقة قوية وغير عادية مع جوبز. بدأ يتناولان الغداء مع بعضهما بصفة منتظمة، وكان جوبز ينهى يومه بالمرور على استوديو التصميمات الذى يعمل فيه آيف ليتجاذبا أطراف الحديث. وقد قالت لورين باول عن ذلك: "جونى يتمتع بمكانة خاصة لدينا. وكان يأتى لزيارتنا بالمنزل وصارت هناك روابط قوية بين أسرتينا. لم يتعمد ستيف أن يجرحه يومًا. لقد كان ستيف قادرًا على الاستغناء عن أغلب الأشخاص الموجودين فى حياته، باستثناء جونى".

وقد وصف لى جوبز احترامه لـ آيف، قائلاً:

كان الفرق الذى أحدثه جونى، ليس فقط فى شركة أبل وإنما فى العالم، كبيرًا. فقد كان شخصًا ذكيًا بمعنى الكلمة لأبعد حد. كان يفهم المصطلحات التجارية، ومفاهيم التسويق. وكان يستطيع استيعاب كافة التفاصيل بسرعة. كان يفهم ما فعله فى شركتنا أكثر من أى شخص آخر. لو كان لى زميل روى فى شركة أبل فهو جونى. كنت أنا وجونى ن فكر فى أغلب المنتجات ثم نجمع باقى العاملين فى الشركة ونقول لهم: "ما رأيكم فى ذلك؟". كان يفهم الصورة العامة وأيضًا أدق التفاصيل الخاصة بكل منتج. وكان يعرف أن شركة أبل شركة منتجات. لم يكن مجرد مصمم، ولهذا السبب كان يعمل معى مباشرة. وكان يتمتع بطاقة تشغيلية أكثر من أى شخص آخر فى شركة أبل. لم يكن هناك من يستطيع أن يخبره بما يفعل، أو لا يفعل. لهذا السبب كنت أحترمه.

كأغلب المصممين، كان آيف يستمتع بالتحليل الفلسفى والتفكير المتدرج المرتبطين بأى عملية تصميم. كانت هذه العملية بالنسبة لجوبز تعتمد على الحدس أكثر. كان يشير إلى النماذج والرسومات التى أحبها ويقسو على التى لا يحبها، وكان يسترشد بسلوكيات الآخرين وردود أفعالهم ثم ينمى المفاهيم التى يطرئ جوبز عليها.

كان آيف من المعجبين بالمصمم الألمانى ديتر رامز، الذى كان يعمل بشركة براون للإلكترونيات. كان رامز مقتنعًا بفلسفة "أقل ولكنه أفضل" أو كما كان يقولها بالألمانية *Weniger aber besser*؛ حيث كان يتشاجر - تمامًا مثل جوبز وستيف - مع كل القائمين على كل تصميم جديد لتبسيطه بأفضل شكل ممكن. ومنذ ذلك الوقت، أصبح شعار شركة أبل: "البساطة هى جوهر الأناقة". كان جوبز يهدف للبساطة التى تتبع من التغلب على الصعوبات، وليس تجاهلها. وقد قال عن ذلك: "يتطلب ذلك الكثير من العمل الجاد، فلكى تبسط الأمور، يجب أن تفهم جيدًا الصعوبات الكامنة فيها، وتأتى بحلول مبتكرة".

وجد جوبز فى آيف توأم روحه وشريكه فى البحث عن البساطة الحقيقية وليس السعى وراء مظهر البساطة، وقد وصف آيف فلسفته وهو جالس فى استوديو التصميم الذى يعمل فيه كما يلى:

لماذا نفترض أن البساطة أمر جيد؟ لأننا يجب أن نشعر أننا قادرون على التحكم فى المنتجات المادية، وعندما ترتب وتنظم الأمور المعقدة، فإنك تجد طريقة مناسبة لإخضاع المنتج لك. فالبساطة لا تكمن فى المظهر الخارجى، وليست مجرد تقليل للفوضى أو إلغائها، ولكنها تشمل الوصول لعمق التعقيد. فلكى تتسم بالبساطة حقاً، يجب أن تتعمق حقاً. على سبيل المثال، لكى تبتكر شيئاً لا يحتوى على أى عيوب، قد تنتهى بك الحال بابتكار منتج معقد للغاية. الأفضل أن تتعمق فى البساطة، لكى تفهم كل شىء عن هذا المنتج وكيف يمكن تصنيعه. كما يجب أن تفهم جيداً جوهر المنتج لكى تتخلص من الأجزاء غير الضرورية فيه.

كان هذا المبدأ الأساسى الذى يؤمن به جوبز وآيف، فالتصميم ليس معنىً بشكل المنتج الخارجى فحسب، وإنما يجب أن يعكس جوهره. وكما قال جوبز لمجلة فور توشن بعد عودته من جديد لشركة أبل بوقت قصير: "فى أغلب مفردات الناس، تجد كلمة التصميم تعنى الشكل الخارجى. ولكننى أجد هذا المعنى أبعد ما يكون عن المعنى الحقيقى للتصميم، فالتصميم هو الروح الأساسية للشىء الذى اخترعه الإنسان بيده، والذى يجب أن يعبر عن نفسه فى الشكل الخارجى بنجاح".

نتيجة لذلك، كانت عملية تصميم أى منتج فى شركة أبل مرتبطة حقاً بكيفية هندستها وتصميمها. وقد وصف آيف أحد أجهزة Power Mac (باور ماك) التى صممها شركة أبل حيث قال: "أردنا أن نتخلص من أى شىء ليس له أهمية قصوى. وقد تطلب ذلك منا التعاون الكامل بين المصممين، ومطورى المنتج، والمهندسين، وفريق التصنيع. وكنا نعود إلى نقطة البداية مرة تلو الأخرى، ونسأل، هل نحتاج لهذا الجزء؟ هل نستطيع أن نجعله يؤدي مهمة الأجزاء الأربعة الأخرى؟".

إن العلاقة بين تصميم المنتج، وجوهره، وتصنيعه اتضحت بالنسبة لـ جوبز وآيف عندما سافرا إلى فرنسا وذهبوا إلى متجر لبيع مستلزمات المطابخ. فقد أمسك آيف بسكين أعجب بها، ثم وضعها فى مكانها بإحباط. فعلم جوبز الأمر نفسه. قال آيف عن ذلك: "لاحظ كلانا قطعة صغيرة من الصمغ بين مقبض السكين وشفرتها". كانا يتحدثان عن أن تصميم السكين الجيد أفسدته طريقة التصنيع. قال آيف: "إننا لا نحب أن نعرف أن السكاكين التى نستخدمها ترتبط يدها بشفرتها عن طريق الصمغ. فأنا وستيف نهتم بمثل هذه الأمور، التى تقصد النقاء وتقلل جودة الأشياء النافعة. ونحن نفكر بالطريقة نفسها فى كيفية تصنيع المنتجات التى يجب أن تبدو نظيفة وغير موصولة".

فى أغلب الشركات الأخرى، تميل الهندسة للتحكم فى التصميم، فالمهندسون يضعون معاييرهم ومتطلباتهم، ثم يأتى المصممون بالحاويات والأغطية التى تتناسب معها. أما بالنسبة لجويز، يحدث العكس تماماً. ففى الأيام الأولى من عمل جويز فى شركة أبل، قدم جويز تصميم حاوية حاسوب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، وأصبح على المهندسين العمل بما يضمن ملاءمة المكونات لهذا التصميم.

بعد تركه للشركة، عادت الهندسة للتحكم فى تسيير الأعمال بالشركة. وقد قال فيل تشيلر مدير التسويق بشركة أبل عن ذلك: "قبل عودة ستيف، كان المهندسون يقولون: "إيكم الأجزاء الداخلية"؛ ويعطون المصممين المعالج، ومحرك الأقراص، ويصبح على المصممين وضعها فى حاوية. وعندما تسيير الأمور بهذا الشكل كانت النتيجة مزرية". ولكن بعد عودة ستيف للشركة من جديد وعمله مع آيف، تم التركيز من جديد على عمل المصممين. قال تشيلر: "ظل ستيف يفرس فى أذهاننا أن التصميم جزء متمم لسبب عظمتنا. وعاد التصميم من جديد يتحكم فى الهندسة، وليس العكس".

فى بعض الحالات قد تؤتى هذه العملية نتائج عكسية، تماماً مثلما حدث عندما أصر جويز وآيف على استخدام الألومنيوم لعمل الغلاف الخارجى لجهاز iPhone 4 (آى فون ٤)، حتى بعدما أعرب المهندسون أن هذا الأمر قد يقلل من كفاءة الهوائى الخاص به. ولكن تميز تصميم المنتجات فى شركة أبل – الواضح فى أجهزة iMac (آى ماك)، و iPod (آى بود)، و iPhone (آى فون)، و iPad (آى باد) – هو سر نجاحها وتفوقها فى السنوات التى تلت عودة جويز.

داخل الاستوديو

كان استوديو التصميم الذى يرأسه جونى آيف، فى الطابق الأرضى من المبنى الثانى بمجمع بنايات أبل القائم بشوارع إنفاينيت لوب، وكان محاطاً بنوافذ مصنوعة من القصدير، وله باب ثقيل موصد. وفى الداخل، كان هناك مكتب استقبال صغير زجاجى يجلس عليه موظفان مساعدان. ولم يكن من المسموح – حتى بالنسبة لكبار الموظفين فى شركة أبل – الدخول دون إذن خاص. كانت أغلب مقابلاتى التى أجريتها مع جونى آيف لكتابة هذا الكتاب تتم فى أى مكان آخر. ولكن فى أحد أيام عام ٢٠١٠، رتب آيف لى أن أبقى فترة بعد الظهيرة معه فى الاستوديو لنتحدث عن كيفية تعاونه مع جويز هناك.

على يسار المدخل تجد مجموعة من المكاتب يجلس إليها صغار المصممين، وعلى اليمين تجد غرفة رئيسية تحتوى على ست طاوولات طويلة مصنوعة من الحديد لعرض التصميمات التى لا تزال فى طور التصنيع. وخلف الغرفة الرئيسية يوجد استوديو

التصميم الذى يعمل بمساعدة الحاسب، ويمتلئ بمكاتب العمل التى تقود لغرفة تضم أجهزة تحول ما يعرض على الشاشات إلى نماذج إسفنجية. وخلف ذلك غرفة طلاء تعمل بالأجهزة الآلية لتجعل النماذج تبدو حقيقية. كانت الغرفة تبدو صناعية حيث كانت تضم ديكورات مطلية باللون الفضى. وكانت أوراق الأشجار الموجودة فى الخارج تتلاعب بالأضواء والظلال وتنعكس على النوافذ المصنوعة بالقصدير. وكان يتم تشغيل موسيقى التكنووالجاز بصوت خافت فى الاستوديو.

كان جوبز يذهب إلى الاستوديو كل يوم تقريباً عندما كان بصحة جيدة ولا يزال فى المكتب؛ حيث كان يتناول الغداء مع آيف ثم يتجول فى الاستوديو ويرى المنتجات فى خط التصنيع، ويشعر إلى أى مدى تتماشى مع استراتيجية الشركة، وكان يفحص بأطراف أصابعه تصميم كل جهاز. وكانا يقومان بهذا الأمر بمفردهما فى العادة، فى حين أن باقى المصممين كانوا يتابعون من على مكاتبهم ما يحدث ولكن على مسافة مناسبة. وعندما كان جوبز يواجه مشكلة معينة، كان يتصل برئيس التصميم الميكانيكى أو غيره من نواب آيف. وإذا جذبه شئ أو أوحى له بفكرة معينة عن استراتيجية المؤسسة، كان يسأل مسئول عمليات التشغيل تيم كوك أو مدير التسويق فيل تشيلر لكى يأتى وينضم إليه. وقد وصف آيف هذه العملية المعتادة كما يلى:

هذه الغرفة الرائعة هى المكان الوحيد فى الشركة الذى تنظر حولك فيه وترى كل شئ نستعين به فى العمل. وعندما يدخل ستيف، فإنه يجلس على إحدى هذه الطاوات. فإذا كنا نعمل على تصميم جهاز iPhone (آى فون) جديد - على سبيل المثال - قد يمسك أداة ويبدأ اللعب فى مختلف النماذج ويتحسسها بيده، ويذكر ملاحظاته على أكثر تصميم أعجبه. ثم يسير بمحاذاة باقى الطاوات - معى أنا فقط - ليرى إلى أين تتجه باقى المنتجات. ثم يلقى نظرة على الشركة بالكامل؛ جهاز iPhone (آى فون)، iPad (آى باد)، و iMac (آى ماك)، والحاسوب المحمول وكل شئ نصنعه، وكان هذا يساعده على معرفة أين توجه الشركة طاقتها وكيف يتم ربط الأمور ببعضها. وكان يسأل: "هل القيام بذلك أمر منطقي، لأننا نركز فى هذا الأمر كثيراً؟" أو يطرح سؤالاً من هذا القبيل. كان يرى الأشياء وعلاقتها ببعضها، وهو الأمر الذى ينطوى على بعض الصعوبة فى الشركات الكبيرة. وبنظرة إلى النماذج الموجودة على الطاوات، كان يرى مستقبل السنوات الثلاث التالية.

كانت أغلب عملية التصميم عبارة عن مناقشة تدور بيننا ونحن نتجول فى الاستوديو جيئةً وذهاباً ونسير حول الطاوات ونلعب بالنماذج. كان لا يجب أن يقرأ الرسومات المعقدة. كان يجب أن يرى ويشعر بالنموذج. وقد كان محقاً فى ذلك. فقد اندهشت عندما صممت نموذجاً ثم أدركنا أنه سيئ للغاية، برغم أنه بدا رائعاً على الحاسوب.

كان يجب القدوم إلى هنا لأن المكان كان هادئًا ولطيفًا. كنت ستجده كالجنة لو كنت شخصًا يحب الاعتماد على حاسة بصره. لم تكن هناك عمليات رسمية لمراجعة التصميمات، لذلك لم تكن هناك قرارات ضخمة تتخذ. وكانت القرارات تتخذ شفهيًا. ونظرًا لأننا كنا نكرر كل يوم هذه العملية ولم تكن نقطعها أبدًا، لم تكن ندخل في خلافات كبرى.

فى ذلك اليوم، كان آيف يشرف على ابتكار مزود طاقة أوروبى جديد وموصل لجهاز Macintosh (ماكنتوش). كان يتم طلاء عشرات النماذج المصنوعة من الفلين، بينها فروق طفيفة لإلقاء نظرة عليها. وكان بعض الناس يجدون غرابة أن رئيس قسم التصميمات قلق بشأن شيء كهذا، ولكن جوبز كان كذلك أيضًا، ومنذ أن صمم جوبز مزود طاقة خاصًا لجهاز Apple II (أبل ٢)، صار يوجه اهتمامًا خاصًا لتصميم كل جزء من أجزائه وليس فقط هندسته فقط. وقد ورد اسمه ضمن قائمة براءة اختراع مزود طاقة أبيض يستخدم فى جهاز MacBook (ماك بوك) وأيضًا الموصل المغناطيسى الخاص به. فى الواقع، سجل جوبز ٢١٢ براءة اختراع مختلفة لشركة أبل فى الولايات المتحدة وذلك فى مطلع عام ٢٠٠١.

كان آيف وجوبز مهوسين بكيفية تغليف مختلف منتجات شركة أبل. فقد سجلا على سبيل المثال براءة اختراع رقم D558572 فى الولايات المتحدة الأمريكية عن تصنيع صندوق لجهاز iPod Nano (آى بود نانو) فى الأول من يناير عام ٢٠٠٨؛ حيث كان يضم أربع لوحات توضح كيف يتم تثبيت الجهاز فى حامل السماعة عند فتح الصندوق. وقد سجل براءة اختراع رقم D596485 فى ٢١ من يوليو عام ٢٠٠٩، عن غلبة جهاز iPhone (آى فون)، بغطائها المقوى والقاعدة البلاستيكية اللامعة التى تحمى الجهاز من الداخل.

فى وقت مبكر، علم مايك ماركولا جوبز أن الناس يحكمون على الكتاب من عنوانه؛ ولهذا عليه أن يتأكد أن الزخرفة والتغليف الرائع للمنتج يشيران لوجود جوهرة جميلة داخله. فسواء كانت الشركة تقدم لهم جهاز iPod Mini (آى بود ميني)، أو MacBook Pro (ماك بوك برو)، فإن عملاء شركة أبل يعرفون مدى روعة الإحساس بفتح صندوق جيد التغليف، واكتشاف وجود منتج مقدم بشكل رائع بداخله. قال آيف: "كنت أنا وستيف نقضى الكثير من الوقت فى عملية التغليف. أنا أحب فتح الصناديق. ولكل إنسان طريقته المعتادة فى فتح الصناديق تشعرك أنه شيء خاص جدًا بالنسبة لك. قد يكون التغليف عملاً مسرحياً مكتملاً، وتكون له قصة خاصة به".

كان آيف - الذى كان يتمتع بحس الفنان المرفه - يفضب فى بعض الأحيان من جوبز لأنه كان يحظى بكل التقدير، وهو الأمر الذى كان يزعج باقى العاملين فى الشركة على مر السنين، كانت مشاعره الشخصية تجاه جوبز قوية للغاية، لدرجة حزنه الشديد

فى بعض الأحيان منه. قال آيف: "كان ينظر إلى أفكارى ويقول: "ليس فيها شىء جيد. ليست جيدة بالدرجة الكافية، أنا أحب هذه الفكرة". وكنت أجلس فى وقت لاحق وسط الجمهور وهو يتحدث عن فكرتى وكأنها فكرته. أنا أولى اهتمامًا خاصًا لمصدر الفكرة، بل إننى أترك معى دفترًا أسجل فيه كل أفكارى؛ لذلك فإننى أتألم عندما يحظى بكل التقدير عن إحدى أفكارى". كما أن آيف كان يتخذ موقفًا معاديًا أيضًا عندما يصف الناس من خارج الشركة جوبز على أنه صانع الأفكار الوحيد فى شركة أبل. قال آيف بشغف، وبصوت رقيق: "كان هذا يجعلنا نتسم بالحساسية المفرطة كشركة". ولكنه توقف ليحدد الأدوار التى يلعبها جوبز فى الشركة. وأردف: "فى الكثير من الشركات الأخرى، تضيع أعظم الأفكار والتصميمات فى هذه العملية. فالأفكار التى أخترعها أنا وفريقى كانت لتمسى مجرد أفكار، لو لم يكن ستيف موجودًا ليشجعنا على العمل، ويعمل معنا، ويتغلب على كل الصعوبات ليحول أفكارنا إلى منتجات".

iMac (آى ماك)

مرحباً (من جديد)

العودة إلى المستقبل

كان أول انتصار رائع فى التصميم من تعاون جوبز وآيف هو حاسوب iMac (آى ماك)؛ وهو حاسب مكتبى بالحجم المعتاد يستهدف سوق المستهلك المنزلى، وقد قدم هذا الجهاز فى مايو من عام ١٩٩٨. كانت لـ جوبز معايير معينة، فيجب أن يكون منتجاً يمكن استخدامه فى كافة الأغراض، وأن تكون له لوحة مفاتيح وشاشة عرض؛ أى أن يكون حاسباً جاهزاً للاستخدام مباشرة. كذلك يجب أن يكون له تصميم مميز، يجعله علامة تجارية مميزة. ويجب ألا يزيد ثمنه على ١٢٠٠ دولار. (جدير بالذكر هنا أن نعرف أن شركة أبل لم تقدم حتى ذلك الوقت أى حاسوب قل ثمنه عن ٢٠٠٠ دولار). يحكى تشيلر عن ذلك: "أخبرنا أن نعود إلى الجذور الأولية لحاسوب ماكنتوش الذى ظهر عام ١٩٨٤، والذى كان حاسباً متكاملًا للمستهلك العادى. كان هذا يعنى أن يسير التصميم جنباً إلى جنب مع الهندسة".

كانت الخطة الأولية هى بناء "حاسب شبكى"، وهو مفهوم ابتكره لارى إيسون، مهندس شركة أوراكل، وكان عبارة عن حاسوب قليل التكلفة لا يحتوى على قرص صلب يستخدم فى الأساس للاتصال بالإنترنت والشبكات المحلية. لكن المدير المالى لشركة أبل — فريد

أندرسون – دعا لجعل الجهاز أكثر صلابة من خلال إدخال مشغل أقراص ليصبح جهازًا مكتبيًا متكاملًا لاستخدامه فى المنزل، وقد وافق جوبز على ذلك فى النهاية.

وقد عدل جون روبنشتاين – الذى كان مسئولاً عن المكونات الصلبة – المعالج الدقيق والأجزاء الداخلية لجهاز PowerMac G3 (باور ماك جى ٣) – وهو حاسوب احترافى فى عالى التقنية من إنتاج شركة أبل لكى يتم استخدامها مع الجهاز المقترح تصميمه. كان سيحتوى على قرص صلب ومشغل أقراص مدمجة. وفى خطوة جريئة، قرر جوبز وروبنشتاين عدم تثبيت مشغل الأقراص المرنة المعتاد فى الجهاز الجديد. وقد استعار جوبز الحكمة التى يؤمن بها نجم الهوكى واين جريتزكى: "أتجه إلى المكان الذى يتجه إليه قرص الهوكى، لا المكان الذى كان فيه". كان جوبز سابقًا بعض الشيء لعصره، لكن أغلب أجهزة الحاسب تخلصت من الأقراص المرنة فى النهاية.

بدأ آيف وأكبر نوابه – داني كوستر – وضع تصور لملامح التصميم المستقبلى. لكن جوبز رفض بصراحة عشرات التصميمات المصنوعة من الفلين التى قدموها له فى البداية، لكن آيف أدرك كيف يمكنه التأثير عليه بهدوء؛ حيث اتفق معه على عدم وجود التصميم المناسب بين التصميمات التى عرضوها عليه، لكنه أشار لتصميم قد يكون مباشرًا. كان منحنيًا، يبدو لطيف الشكل، ويسهل تحريكه من فوق الطاولة. قال لـ جوبز: "هذا التصميم يعطيك إحاءً أنه وصل للتو على مكتبك، أو أنك على وشك فكه ونقله لمكان آخر".

فى المرة التالية التى أتاه آيف فيها، كان قد عدل نموذج تصميم الجهاز اللطيف. فى هذه المرة قال جوبز – برؤيته المزدوجة للعالم – إنه أحبه. أخذ النموذج الأسمى وبدأ يحمله إلى باقى الفروع، وكان يقدمه بثقة لمن يثق فيهم من كبار العاملين وأعضاء مجلس الإدارة. وفى الإعلان الخاص بهذا الحاسب، كانت شركة أبل تحتفى بقدرتها على التفكير باختلاف، على الرغم من عدم تقديم أى جديد حتى ذلك الوقت عن كل ما هو موجود فى الحاسبات الحالية. وأخيرًا، طرأت على جوبز فكرة جديدة.

كان لون الحاوية البلاستيكية التى قدمها آيف وكوستر هو اللون الأزرق المائل لخرصة البحر، والذى سعى فيما بعد أزرق بوندى على اسم لون الماء فى أحد شواطئ أستراليا، وكان شفافًا بما يمكنك من الرؤية من خلاله ومعرفة ما بداخله. وقد قال آيف عن ذلك: "كنا نحاول أن نجعل المستهلك يشعر بأنه من الممكن تغيير الحاسب وفقًا لاحتياجاته، وتغيير لونه. لذلك أعجبتنا فكرة شفافيته. كان بإمكانك أن تحصل على لون، لكنك كنت تشعر بأنه غير ثابت. بدا جميل الشكل".

على المستويين المجازى والواقعى، ربطت شفافية الجهاز الهندسة الداخلية للحاسب بالتصميم الخارجى له. كان جوبز يصر دومًا أن تبدو صفوف الشرائح الموجودة فى لوحة

الدوائر الكهربائية متسقة، حتى لو لم تكن مرتبة. والآن أصبحت مرتبة. وقد أتاحت حاوية الحاسب للمستهلك رؤية كم العناية التى أوليت لتصنيع كل أجزاء الحاسب والعمل على خلق تناغم بينها. كما أن التصميم اللطيف للجهاز يجعلك تشعر بالبساطة وأيضاً العمق الحقيقى الذى تعكسه هذه البساطة.

حتى بساطة الحاوية البلاستيكية تطلبت قدرًا كبيرًا من التعقيد. فقد عمل آيف وفريقه مع شركة التصنيع الكورية للوصول بعملية تصنيع الحاوية إلى الكمال، حتى إنهم زاروا مصانع الحلوى الهلامية لدراسة السبيل لجعل الألوان الشفافة تبدو جذابة. وقد زادت تكلفة تصنيع كل حاوية على ٦٠ دولارًا، أى ثلاثة أضعاف حاوية الحاسب المعتادة. إن أية شركة حاسبات أخرى كانت ستطالب بعمل عروض تقديمية ودراسات لمعرفة ما إذا كانت الحاوية الشفافة ستزيد مبيعات الجهاز بدرجة تتناسب مع تكلفته الإضافية. لكن جوائز لم يطلب مثل هذا التحليل.

كان آخر ما تم إدخاله على تصميم جهاز iMac (آى ماك) هو المقبض الخاص بالجهاز. كان شكله مبهجًا ومزخرفًا أكثر منه عملياً. كان حاسبًا مكتبياً، لن يحمله عدد كبير من الناس معهم. ولكن آيف تحدث عن ذلك لاحقاً عندما قال:

فى هذه الأثناء، كان الناس لا يستريحون كثيراً للأجهزة الإلكترونية. وإذا خفت شيئاً، فإنك لن تمسه، لقد رأيت الكثير من الأمهات يخشين لمسه. لذلك فكرت، لو كان له هذا المقبض، لتمكنا من التقلب على هذه العقبة. وسوف يتمكن الناس من التعامل معه، إنه أمر بديهي. فهو يسمح لك بلمسه، ويعطيك إحساساً باختلافه. لكن لسوء الحظ، كان تصنيع يد مثبتة داخل الجهاز يكلفنا الكثير من المال. لو كنت فى الأيام الأولى لشركة أبل، لما استطعت الدفاع عن وجهة نظرى. الأمر الرائع فى ستيف أنه رآه وقال عنه: "إنه رائع!". لم أشرح له كل الفكرة، ولكنه استشعرها. علم أنها جزء من سلسلة وجاذبية أجهزة iMac (آى ماك).

أصبح على جوائز منع اعتراضات مهندسى التصنيع، وعلى رأسهم روبنشتاين، الذى مال لطرح اعتبارات التكلفة العملية عندما علم برغبة آيف الجمالية وإصداره عمل عدة تصميمات منه. قال جوائز: "عندما أخذناه إلى المهندسين، أتوا بثمانية وثلاثين سبباً يمنعهم من تصنيعه. قلت لهم: "لا، لا، سوف نصنعه". فأجابوا: "حسناً، لماذا؟"، قلت لهم: "لأننى المدير التنفيذى للشركة، وأعتقد أنه من الممكن تصنيعه".

طلب جوائز من لى كلو وكين سيجال وغيرهما من العاملين فى وكالة (تى بى ديليو إيه/ شيانت/ داي للدعاية والإعلان، السفر لمعرفة ما توصل إليه فى عمله. وقد أحضرهم إلى استوديو التصميم المؤمن وقدم لهم بشكل مسرحى تصميم آيف الشفاف الذى يتخذ شكل الدمعة، وهو ما بدا كأنه مأخوذ من مسلسل *The Jetsons* الذى تدور أحداثه فى

المستقبل. واندھشوا للحظة. وقد ذكر سيغال عن ذلك: "لقد صدمنا بعض الشيء، ولكننا لم نستطع أن نكون صرحاء. كنا نقول لأنفسنا: "يا إلهى، هل يدركون ما يفعلونه؟". كان تصميم الحاسب تقدمياً للغاية". طلب جوبز منهم اقتراح أسماء له. فجاء سيغال بخمسة اقتراحات، كان أحدها iMac (آى ماك). لكن جوبز لم يحب أى واحد منها فى البداية. لذلك جاء سيغال باقتراحات أخرى فى الأسبوع التالى، ولكنه قال إن الوكالة ما زالت تفضل اسم iMac (آى ماك). فأجاب جوبز: "لم أعد أكرهه هذا الأسبوع، لكننى مازلت لا أحبه". جرب طباعة الاسم على بعض النماذج الأولية، فوجد الاسم يروق له. ومن هنا أصبح اسمه iMac (آى ماك).

مع اقتراب موعد الانتهاء من iMac (آى ماك)، ظهر جوبز من جديد بحدة انفعاله المعروفة عنه. خاصة عندما واجه مشكلات خاصة بالتصنيع. وقد علم فى أحد اجتماعات مراجعة المنتج أن عملية التصنيع تتم ببطء. يقول آيف عن ذلك: "لقد استولت عليه إحدى نوبات غضبه المفزعة، وكان غضبه شديداً للغاية". سار حول الطاولة وهو يرمى الجميع، وبدأ روينشتاين، فصرخ فى وجهه قائلاً: "أنت تعلم أننا نحاول إنقاذ الشركة هنا، وأنت تموقون هذه المحاولة!".

مثمما فعل فريق العمل مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، تمكن الفريق من الانتهاء من جهاز iMac (آى ماك) فى موعده تماماً قبل الإعلان الرسمى للمنتج الجديد. ولكن هذا الأمر لم يحدث قبل أن ينفجر جوبز مرة أخيرة. فعندما حان وقت بروفة العرض التقديمى، قدم روينشتاين نموذجين للجهاز. لم يكن جوبز قد رأى المنتج النهائى بعد، وعندما نظر إليه على المسرح، رأى زراً فى مقدمته، أسفل شاشة العرض. ضغط عليه فخرجت صينية القرص المضغوط. سأل بطريقة غير مهذبة كالعادة: "ما هذا بحق الجحيم؟" يقول تشيللر عن ذلك الموقف: "لم ينطق أحداً بكلمة؛ لأن ستيف قطعاً يعرف صينية القرص المضغوط". لذلك ظل جوبز يتدمر. كان من المفترض أن يحتوى الجهاز على محرك أقراص مزود بفتحة لطيفة لتلقيم القرص، مثل محركات الأقراص الموجودة فى السيارات الفارحة. قال له روينشتاين: "ستيف، هذا بالضبط المحرك الذى عرضته عليك عندما تحدثنا عن المكونات". لكن جوبز أصر على موقفه: "لا، لم تكن هناك صينية، كانت هناك فتحة فقط". فلم يستسلم روينشتاين. ولم يهدأ غضب جوبز. وقد حكى جوبز عن ذلك فى وقت لاحق: "كنت على وشك البكاء؛ لأن الوقت قد فات على القيام بأى شىء".

أوقفوا البروفة، وبدا لبعض الوقت أن جوبز سوف يلقى إنتاج المنتج بالكامل. يقول تشيللر عن ذلك: "نظر إلى روىي كأنه يقول له: "هل أنا مجنون؟". كان أول منتج أقدمه مع ستيف وأول مرة أراه يقول لنفسه: "إذا لم يكن ذلك صحيحاً، فلن نبدأ إنتاجه".

وأخيراً اتفقوا على استبدال الصينية بفتحة للمحرك فى الإصدار التالى من أجهزة iMac (آى ماك). قال جوبز والدموع فى عينيه: "سوف أوصل تقديم هذا المنتج إذا وعدتمونى بتصميم محرك بفتحة فى أقرب وقت ممكن".

كانت هناك أيضاً مشكلة مع الفيديو الذى كان ينوى عرضه. فقد ظهر فى هذا الفيديو جونى آيف وهو يصف تصميمه ويفكر ويتساءل: "ما الحاسب الذى يملكه آل جتسونز؟ لقد بدا كأنه المستقبل". فى تلك اللحظة، ظهرت أجزاء من المسلسل الكرتونى لمدة ثانيتين، ظهرت فيهما جين جتسونز وهى تنظر إلى شاشة الفيديو، ثم تبعها جزء يعرض آل جتسونز وهم يقهقهون ويتسامرون بجوار شجرة عيد الميلاد. وفى إحدى بروفات العرض، قال أحد مساعدى الإنتاج لـ جوبز إن عليهم إزالة ذلك الجزء لأن شركة هانا باربيرا لم تصرح لنا باستخدامه. فصرخ جوبز فى وجهه قائلاً: "دعه كما هو". فشرح له مساعد المنتج أن هذا مخالف للقانون. فقال له جوبز: "لا يهمنى. سوف نستخدمه". وظل الجزء كما هو.

كان لى كلويد سلسلة من الإعلانات الملونة للمجلة، وعندما أرسل لـ جوبز بروفة الطباعة، تلقى مكالمة هاتفية عكست غضب جوبز الشديد. كان اللون الأزرق الظاهر فى الإعلان مختلفاً عن لون جهاز iMac (آى ماك)، صاح جوبز فيه: "أنتم لا تدرن شيئاً عن مجال الإعلان! سوف أكلف شخصاً آخر بعمل الإعلانات، فهذا الأمر سيحدث مشكلات". فجادله كلو، وطلب منه أن يقارن بينهما. لكن جوبز - الذى لم يكن فى المكتب - أصر على أنه محق وظل يصرخ، وأخيراً استطاع كلو أن يقنعه بأن يجلس ويرى الصور الأصلية. وأثبت له أخيراً أن اللون الأزرق هو اللون الخاص بالجهاز نفسه. وبعد سنوات من ذلك، وفى المناقشة التى أجراها ستيف جوبز مع أعضاء مجلس الإدارة على موقع Gawker، قال أحد العاملين فى متجر هول فودز القائم فى بالو ألتو والذى يبعد بضعة مبانٍ عن منزل جوبز: "كنت أراقب السيارات فى الظهيرة عندما رأيت هذه السيارة المرسيديس الفضية تتوقف فى مكان ممنوع الوقوف فيه. كان ستيف جوبز بداخلها يصرخ فى الهاتف الموجود بسيارته. كان هذا قبل عرض أول جهاز آى ماك، وأنا متأكد أنتى سمعت عبارة: "اللعة، إنه ليس أزرق كما ينبغى!!!".

كالمعادة، كان جوبز سلطوياً أثناء الإعداد للإعلان عن الجهاز الجديد. فبعد أن أوقف إحدى البروفات بسبب غضبه من صينية القرص المضغوط، أطال البروفة التالية لكى يتأكد أن العرض سيكون ممتازاً. وقد كرر أهم لحظة فى البروفة عدة مرات، والتى كان سيسير فيها على المسرح ويقول: "رحبوا معى بجهاز آى ماك الجديد"، أراد أن تكون الإضاءة ممتازة لتظهر شفاافية الجهاز الجديد. ولكن بعد بضع بروفات، لم يشعر بالرضا؛ فقد كان مهووساً بإضاءة المسرح مثلما كان عندما رآه سكالى فى البروفات

الخاصة بأول جهاز Macintosh (ماكنتوش) ظهر فى عام ١٩٨٤. أمر بتفتيح الإضاءة وجاء فى وقت مبكر بعض الشيء، ولكنها لم تعجبه أيضًا. لذلك سار بين ممرات الجمهور وجلس فى كرسي فى منتصف القاعة، ووضع قدميه على الكرسي الموجود أمامه. قال: "لنواصل ما نقوم به حتى نفعله بالشكل الصحيح، اتقننا؟". فقاموا بمحاولة أخرى. لكن جوبز قال: "لا، لا هذا لن ينجح على الإطلاق". فى المرة التالية، كانت الإضاءة أفتح بالشكل الكافى، لكن حدث هذا بعد فوات الأوان. تدمر جوبز قائلاً: "لقد سئمت السؤال عن ذلك"، وأخيراً ظهر جهاز iMac (آى ماك) بالشكل الصحيح. صاح جوبز: "أه! هناك بالضبط! هذا رائع!".

بعد عام من ذلك، طرد جوبز مايك ماركولا، ناصحه الأمين وشريكه، من مجلس الإدارة. لكن جوبز كان فخوراً بما حققه فى جهاز iMac (آى ماك) الجديد، وكان عاطفياً فى ربطه بين هذا الجهاز وجهاز Macintosh (ماكنتوش) الأسمى، حتى إنه دعا ماركولا إلى كوبرتينوليرى العرض الخاص له. انبهر به ماركولا. كان اعتراضه الوحيد على الفأرة الجديدة التى صممها آيف. قال ماركولا إنها تشبه القرص الخاص بلعبة الهوكى، وسوف يكرهها الناس. وقد خالفه جوبز الرأى، لكن ماركولا كان محقاً. ومع ذلك، كان الجهاز رائعاً للغاية، تماماً مثل ماكنتوش الأسمى.

الإطلاق، ٦ مايو ١٩٩٨

عند طرح جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأسمى فى السوق عام ١٩٨٤، كان جوبز قد اخترع نوعاً جديداً من المسرح؛ حيث كان يقدم المنتج على أنه حدث العصر، ويصل العرض لذروته عندما تشق السماء وينسدل الضوء للحظة، ويبدأ عزف الموسيقى. وعند الإعلان الكبير عن المنتج الذى كان يأمل أن ينقذ شركة أبل ويحدث انقلاباً فى عالم الحاسبات الشخصية، اختار جوبز قاعة محاضرات فى جامعة دى أنزا بمدينة فلنت بولاية ميشيجان، وهو المسرح نفسه الذى استخدمه فى عام ١٩٨٤. كان يعمل بأقصى جهده ليتخلص من كل الشكوك، ويتغلب على منافسيه ويتلقى الدعم من المجتمعات النامية، ويقترح السوق بجهازه الجديد. لكنه كان يفعل ذلك أيضاً لأنه كان يستمتع بلمب دور مدير الفرقة الموسيقية. فتقديم عرض رائع كان يرضى غروره بالضبط، مثل اختراعه لأى منتج جديد.

فى استعراض لجانبه العاطفى، بدأ جوبز ينادى على ثلاثة أشخاص كان قد دعاهم للوقوف أمام الجمهور. كان قد انفصل عنهم منذ زمن، لكنه أراد الاتحاد معهم من جديد. قال وهو يشير إلى ستيف وزيانك ويشجع الناس على التصفيق تحية له: "لقد بدأت الشركة

مع ستيف وزنياك في مرآب والدي، وهو موجود معنا اليوم. لقد جمعنا مايك ماركولا، وبعد ذلك بوقت قصير انضم إلينا أول رئيس لنا، مايك سكوت، وكلاهما وسط جمهور اليوم، فلولا هؤلاء الثلاثة لما كان أحدنا هنا اليوم". وقد اغرورقت عيناه بالدموع للحظة بينما استمر التصفيق. وكان وسط الحضور أيضاً أندى هيرتزفيلد، وأغلب زملاء جوبز في فريق عمل ماك الأصلي. ابتسم جوبز لهم. كان يؤمن بأنه يسعد الجميع بذلك.

بعد عرض إستراتيجية المنتج الجديد لشركة أبل وعرض بعض الشرائح عن أداء الحاسب، كان على وشك تقديم مولوده الجديد. وعندما عرضت الشاشة الخلفية صورة حاسب لونه بيج ومزود بشاشة عرض تقليدية، قال جوبز: "هكذا تبدو حاسبات اليوم. كما أود أن أحظى بشرف إطلاعكم على ما ستبدو عليه من الآن فصاعداً". ثم جذب قطعة قماش من فوق الطاولة الموجودة في منتصف المسرح ليقدم لهم جهاز iMac (آي ماك) الجديد، الذي أخذ يلمع ويتلألأ مع سقوط الأضواء عليه. ضغط على الفأرة، ومثلما حدث عند الإعلان عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلي، عرضت الشاشة صوراً سريعة لكل ما يمكن للجهاز أن يقوم به. وفي النهاية، ظهرت كلمة مرحباً بالخط الرائع نفسه الذي ظهر على شاشة حاسوب ماكنتوش عام ١٩٨٤، لكن هذه المرة ظهرت كلمة "من جديد" أسفلها ووضعت بين قوسين: مرحباً (من جديد). كان التصفيق منقطع النظر. فترجع جوبز ونظر بفخر إلى جهاز Macintosh (ماكنتوش) الجديد. قال والجمهور يضحك: "يبدو كأنه من كوكب آخر، كوكب طيب. كوكب لديه مصممون أفضل".

مرة أخرى، قدم جوبز جهازاً رمزياً جديداً، لكنه قدمه هذه المرة في مطلع الألفية الجديدة. كان يتماشى مع الوعد الذي قطعته على نفسه بـ "التفكير باختلاف"، فبدلاً من الشاشة التقليدية والحواية ذات اللون البيج والتي تحتوى على مجموعة من الكابلات والعديد من كتيبات التجميع، عُرض عليهم تطبيق ودود وجرىء. ناعم اللمس ويجلب السرور على الناظرين بلونه الأزرق المائل إلى الخضرة. بإمكانك أن تمسك بمقبضه الصفيح اللطيف وترفعه من الصندوق الأبيض الجميل وتضعه في تجويف في الحائط مباشرة. أصبح من كانوا يخشون الحاسبات، يرغبون فيها الآن، وأصبحوا يريدون أن يضعوها في غرفة حيث يراها الآخرون ويبدون إعجابهم بها، كما كتب ستيفين ليفي في مجلة نيوزويك الأسبوعية: "مكون صلب يجمع بين روعة أفلام الخيال العلمي وغرابة المظلات المبهرجة. إنه ليس أفضل حاسب من حيث الشكل قدم منذ سنوات، وإنما إعلان قوى عن أن الشركة التي كان جوبز يحلم بها لم تعد حلاً". وقد وصفته مجلة فوربس بأنه: "نجاح أحدث تغييراً في هذه الصناعة". وفي وقت لاحق خرج جون سكالى من عزلته وقال عن جوبز: "لقد طبق الإستراتيجيات البسيطة نفسها التي حققت النجاح لشركة أبل منذ ١٥ عاماً مضت: فقد قدم منتجات رائعة، عززها بتسويق ممتاز".

لم تصدر أى شكوى إلا من الجانب المعتاد. فعندما نال جهاز iMac (آى ماك) استحسان الناس، أكد بيل جيتس فى اجتماعه مع محللين ماليين فى زيارة لهم لشركة مايكروسوفت أن الجهاز سيكون تقليعة لن تستمر طويلاً، وأن "الشيء الوحيد الذى تقدمه شركة أبل هوريادتها فى الألوان". وقد قال جيتس وهو يشير إلى حاسب شخصى يعمل بنظام تشغيل Windows (ويندوز) قام بطلائه باللون الأحمر كنوع من السخرية: "لن نحتاج إلى وقت طويل لكى نلحق بهم، أليس كذلك؟". غضب جوبز كثيراً، وقال للصحفى إن جيتس - الرجل الذى أدانه بقوة على الملأ واتهمه بأنه ليس لديه حس فنى - نعدت حلوله بشأن ما جعل جهاز iMac (آى ماك) يروق للجماهير عن غيره من الحاسبات، وقال جوبز عن ذلك: "ما يحتاج إليه منافسونا أنهم يمتقدون أن السريكم فى مسابقة الموضة والمظهر الخارجى. فهم يقولون سوف نطلى هذا الحاسب الردىء بلون جديد، وسوف نبتكر واحداً جديداً أيضاً".

بدأ طرح جهاز iMac (آى ماك) فى الأسواق فى أغسطس من عام ١٩٩٨ بثمن ١٢٩٩ دولاراً. وقد باع الجهاز ٢٧٨٠٠٠ فى نهاية العام، مما جعله أسرع جهاز يحقق مبيعات طوال تاريخ شركة أبل. الأهم من ذلك، أن ٢٢٪ من المبيعات تحققت على يد أشخاص يشتررون حاسوباً للمرة الأولى، و١٢٪ ذهبى للأشخاص الذين يستخدمون أجهزة Windows (ويندوز).

ابتكر آيف بعد وقت قصير أربعة ألوان تبدو مثل ألوان العصائر، بالإضافة للون البيوندى لأجهزة iMac. كان تقديم الحاسبات نفسها بخمسة ألوان، يمثل تحدياً كبيراً بالنسبة للمصنعين، والمخترعين والموزعين. وفى أغلب الشركات، ومن بينها شركة أبل القديمة، كانت هناك دراسات واجتماعات تبحث مسألة التكاليف والمزايا. لكن عندما نظر جوبز إلى الألوان الجديدة، تمس لها كثيراً، واستدعى باقى المديرين التنفيذيين للحضور لاستوديو التصميم. قال لهم بحماسة: "سوف نقدم كل الألوان!". وعندما تركوه، نظر آيف إلى فريقه فى دهشة، وقال لهم: "فى أغلب الحالات التى أحتاج إلى اتخاذ قرار فيها لأشهر، كان ستيف يقوم باتخاذ القرار فى نصف ساعة".

كان هناك تعديل آخر مهم أراد جوبز أن يدخله على جهاز iMac (آى ماك): ألا وهو التخلص من الصينية التى توضع فيها الأسطوانة المضغوطة التى يكرهاها. قال: "لقد رأيت فتحة لمشغل الأقراص المضغوطة فى آخر نظام صوتى مجسم صممته شركة سونى بأعلى تقنية؛ لذلك ذهبت إلى مصنعى محركات الأقراص وطلبت منهم عمل فتحة لمشغل الأقراص لجهاز iMac (آى ماك) الذى قدمناه بعد ذلك بتسعة أشهر. حاول روبنشتاين منعه من ذلك، فقد توقع أن مشغلات الأقراص المضغوطة سوف تعمل على نسخ الموسيقى على الأقراص المضغوطة بدلاً من تشغيلها فحسب، وأنها سوف تتاح على شكل صينية قبل

أن تصنع مزودة بفتحات. قال له روبنشتاين: "إذا اخترت الفتحات، فسوف تتخلف عن التكنولوجيا".

فقال له جوبز بسرعة: "هذا لا يهمنى، هذا ما أريده". وبينما كانا يتناولان غداءهما فى مطعم للسوشي بسان فرانسيسكو، أصر جوبز على أن يواصل حديثهما أثناء سيرهما. فوافق روبنشتاين بالطبع، لكن اتضح أنه كان محقاً. فقد قدمت شركة باناسونيك مشغل أسطوانات مضغوطة قادرًا على نسخ الملفات الموسيقية على أسطوانات، وكان متاحًا لأجهزة الحاسب التى تعمل بالصينية قديمة الطراز، واستمر تأثير ذلك لعدة سنوات تالية؛ فقد أبطأ ذلك تزويد شركة أبل للمستخدمين الذين ينسخون الملفات الموسيقية بما يلزمهم، ولكن هذا سيضطر شركة أبل إلى أن تطلق لخيالها العنان وتعمل بجرأة على إيجاد سبيل للتفوق على منافسيها عندما يدرك جوبز فى النهاية أن عليهم – فى أبل – دخول سوق الموسيقى.

المدير التنفيذي

ما زال مجنوناً رغم مرور كل تلك السنوات

تيم كوك

بعدما عاد ستيف جوبز إلى شركة أبل وأطلق حملة "فكر باختلاف" الإعلانية وجهاز iMac (آي ماك) فى سنته الأولى، أكد هذا ما يعرفه معظم الناس بالفعل: أنه يمكنه أن يكون مبدعاً وصاحب رؤية، واستطاع جوبز أن يُظهر هذا خلال جولته الأولى بشركة أبل، ولكن ما لم يكن على درجة الوضوح نفسها هو ما إذا كان بمقدوره أن يدير شركة، وهو ما لم يستطع إظهاره خلال جولته الأولى بالشركة.

انخرط جوبز فى المهمة مستعيناً بمذهب واقعى ذى توجه نحو الاهتمام بأدق التفاصيل أذهل هؤلاء الذين كانوا معتادين على خياله الجامح الذى يريد أن يطوع قواعد الكون طبقاً له. تذكر إد وولارد، رئيس مجلس إدارة شركة أبل الذى أعاده لها مرة أخرى، هذه الفترة قائلاً: "لقد أصبح مديراً، وهو أمر مختلف عن أن تكون مديراً تنفيذياً أو صاحب رؤية، وقد فاجأتنى هذا وأسعدنى فى الوقت نفسه".

كان شعار جوبز الإدارى هو "ركز"، وقام بإزالة خطوط الإنتاج الزائدة على الحاجة وكذلك السمات الدخيلة على نظام التشغيل الجديد الذى كانت تطوره أبل، وتخلّى عن رغبته الديكتاتورية فى تصنيع المنتجات فى مصانعه وبدلاً من هذا استعان بمصنعين آخرين لتصنيع كل شيء من لوحات الدوائر الكهربائية وحتى أجهزة الحاسب الكاملة،

وفرض على موردي شركة أبل نظاماً صارماً. عندما تسلم جوبز إدارة أبل، كانت المخازن تمتلئ بمخزون يكفيها لشهرين، وهذا أكثر من مخزون أية شركة تكنولوجيا أخرى، فأجهزة الحاسب لها فترة تخزين محدودة، مثلها مثل البيض واللبن، وقد قلل هذا من الأرباح بمقدار ٥٠٠ مليون دولار، وبحلول أوائل عام ١٩٩٨ نجح جوبز في أن يقلل كمية المخزون ليصبح المخزون يكفي شهراً واحداً فقط.

ولكن لم تمر نجاحات جوبز دون مشاكل؛ لأن الدبلوماسية الناعمة لم تكن من سماته. عندما قرر أن أحد قطاعات شركة إير بورن إكسبرس لا يقوم بتوصيل قطع الغيار بالسرعة الكافية؛ أمر أحد مديري شركة أبل بأن يفسخ العقد معهم، وعندما اعترض المدير قائلاً إن هذا سيؤدي إلى إقامة دعوى قضائية على الشركة، رد جوبز قائلاً: "قل لهم إنهم إذا حاولوا العبث معنا، فلن يحصلوا على سنت واحد آخر من هذه الشركة"، فاستقال هذا المدير، ورفعت دعوى قضائية ضد أبل، واستغرقت عاماً كاملاً حتى تم حلها. قال المدير الذي استقال: "كانت أسهمى بالشركة ستبلغ ١٠ ملايين دولار في حالة استمرارى بالعمل، لكننى كنت أعلم أننى لن أستطيع احتمال ذلك - وكان جوبز سيفصلنى في جميع الأحوال". وتم إعطاء الموزع الجديد تعليمات بتقليل المخزون بنسبة ٧٥٪، وفعل ذلك، حيث قال المدير التنفيذي لشركة التوزيع: "لا يوجد لدى ستيف جوبز أى تسامح فيما يتعلق بضعف الأداء"، وفي موقف آخر عندما تأخرت إحدى الشركات في توريد عدد كاف من الرقاقات الإلكترونية لشركة أبل في الموعد المحدد، اقتحم جوبز أحد اجتماعات الشركة وبدأ في الصباح قائلاً: "أيها الحمقى الأندال"، وقامت الشركة في آخر الأمر بتوريد الرقاقات في موعدها المحدد، وصنع مديروها التنفيذيون سترات كتب على ظهرها "فريق الحمقى الأندال".

بعد العمل لثلاثة أشهر تحت إمرة جوبز، قرر مدير تشغيل أبل أنه لا يستطيع تحمل مزيد من الضغط واستقال، وأدار جوبز عمليات التشغيل في الشركة لفترة تناهز عاماً كاملاً لأن جميع المرشحين الذين قابلهم لشغل المنصب،: "بدا أنهم رجال صناعة من الجيل القديم"، حسبما قال جوبز. كان جوبز يرغب في تعيين شخص يستطيع بناء مصانع تعمل بنظام التوريد عند الحاجة والسلاسل الإنتاجية، كما فعل مايكل ديل. حتى قابل بعد ذلك تيم كوك، مدير المشتريات وسلاسل الإنتاج بشركة كومباك كمبيوترز اللطيف ذا السبعة والثلاثين عاماً، عام ١٩٩٨ والذي لن يصبح مدير تشغيله فحسب بل سيصبح شريكاً خفياً في إدارة شركة أبل لا يمكن الاستغناء عنه، كما تذكر جوبز:

جاء تيم كوك من مجال المشتريات، وهى الخلفية المناسبة لما نحن بحاجة إليه. أدركت أننا ننظر للأموال بالطريقة نفسها. قمت بزيارة الكثير من المصانع التى تعمل بنظام التوريد حسب الحاجة فى اليابان، وسوف أقوم ببناء مصنع لجهاز Mac (ماك) وآخر لجهاز NeXT

(نيكست). كنت أدرك ما أريد، وقابلت تيم، وكان يريد الشيء نفسه الذي أريده، لذا بدأنا في العمل معاً، وبعد فترة قصيرة وثقت به لأنه يعرف بالضبط ما الذى عليه فعله، كان تيم يمتلك الرؤيا نفسها التى أمتلكها، ويمكننا أن نتفاعل على مستوى إستراتيجى عالٍ، ويمكن أن أنسى الكثير من الأمور حتى يأتى تيم ويذكرنى بها.

تربى كوك، ابن عامل بناء السفن، فى مدينة روبرتسدايل بولاية ألاباما، وهى مدينة صغيرة بين مدينتى موبيل وبنساكلولا على بعد نصف ساعة من ساحل خليج المكسيك. تخصص فى الهندسة الصناعية وتخرج فى جامعة أوبورن، وحصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ديوك، وعمل بعد ذلك لمدة ١٢ عاماً بشركة آى بي إم بمنطقة ريسيرشن تريانجل بولاية نورث كارولينا. عندما أجرى جوبيز مقابلة عمل معه، كان قد حصل للتو على وظيفة بشركة كومباك. كان مهندساً يتمتع بتفكير منطقى على الدوام، وكان العمل بشركة كومباك خياراً أكثر منطقية، لكنه وقع فى شرك هالة جوبيز، حيث قال فى وقت لاحق: "بعد مرور خمس دقائق من مقابلتى الشخصية الأولى مع ستيف، أردت أن أنجى الحذر والمنطق جانباً وأن ألتحق بالعمل فى شركة أبل. كان حدسى يخبرنى بأن الالتحاق بشركة أبل فرصة للعمل لدى عبقرى مبدع لا يتكرر سوى مرة واحدة فى العمر". وقد فعل، حيث قال: "تعلم المهندسون أن يتخذوا قراراتهم بناءً على التحليل المنطقى، لكن هناك أوقات يكون الاعتماد فيها على الحدس والفريزة أمراً لا يمكن الاستغناء عنه".

انحصر دور كوك فى شركة أبل على تنفيذ حدس جوبيز، وهو العمل الذى كان يتمه على أكمل وجه. لم يتزوج كوك قط، وشغل نفسه بعمله حتى النخاع. كان يستيقظ فى معظم الأيام فى الرابعة والنصف صباحاً ليرسل الرسائل الإلكترونية، ثم يقضى ساعة بصالة الرياضة، ثم يكون فى مكتبه بعد السادسة صباحاً بقليل. وحدد يوم الأحد من كل أسبوع للاجتماعات الهاتفية لكى يُعد العمل فى الأسبوع المقبل. أدار كوك العمل، فى شركة اعتاد مديرها التنفيذى على نوبات الغضب والمواقف المتفجرة، ومواجهتها بسلوك هادئ، ولهجة أهل ألاباما الهادئة، ونظرات صامتة. كتب آدم لاشينسكى فى مجلة فورتشن: "بالرغم من أنه يستطيع أن يكون مرحاً، إلا أن التعبير الدائم البادى على وجه كوك هو العبوس، وكانت دعاياته مستقاة من المنوعات الجافة. كان معروفاً عنه أنه يقوم بتوقفات طويلة وغير مريحة، عندما يكون كل ما تسمعه هو صوت نزع غلاف حلوى الطاقة التى لا يكف عن تناولها".

فى أحد الاجتماعات التى أجراها بعد توليه منصبه مباشرة، تم إخطار كوك بمشكلة قائمة بين شركة أبل وأحد الموردين الصينيين، فقال: "إنه أمر سيئ للغاية. يجب أن يذهب أحد إلى الصين ليحل هذه المشكلة"، وبعد ثلاثين دقيقة نظر كوك إلى أحد مسئولى التشغيل التنفيذيين وكان جالساً أمام طاولة الاجتماعات وسأله دون إبداء أية

عواطف: "لماذا ما زلت هنا؟"، فتهض المسئول التنفيذي واستقل سيارته إلى مطار سان فرانسيسكو، واشترى تذكرة طائرة إلى الصين، وأصبح بعد ذلك واحدًا من أفضل نواب كوك.

خفض كوك عدد موردي شركة أبل الرئيسيين من ١٠٠ إلى ٢٤، مجبرًا إياهم على إبرام صفقات أفضل للحفاظ على العمل مع الشركة. وأقنع الكثير منهم بأن يُنشئوا مواقع لهم بجوار مصانع الشركة، وأغلق عشرة من مخازن الشركة التسعة عشر، عن طريق تقليل الأماكن التي يتكدس فيها المخزون، حيث نجح كوك في تقليل المخزون. وقلل جوبز المخزون من مخزون يكفى لشهرين إلى مخزون يكفى لشهر واحد بحلول عام ١٩٩٨. وبحلول شهر سبتمبر من العام نفسه، قلل كوك المخزون ليكفى لستة أيام فقط، وبحلول شهر سبتمبر من العام الذى يليه، وصل المخزون بشكل مذهل إلى مخزون يكفى ليومين فقط. هذا بالإضافة إلى أنه قلل زمن عملية الإنتاج اللازمة لتصنيع حاسوب Apple (أبل) من أربعة أشهر إلى شهرين فقط، ولم يتسبب هذا فى توفير المال فقط، بل جعل كل جهاز جديد يحتوى على أحدث المكونات المتوافرة.

الملابس ذات الياقات العالية وفريق العمل

خلال إحدى رحلاته إلى اليابان فى أوائل الثمانينيات، سأل جوبز رئيس مجلس إدارة شركة سونى، أكيو موريتا، عن سبب ارتداء جميع العاملين بمصانع شركته للزى الموحد. تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "بدا خجولاً للغاية وأخبرنى بأنه بعد الحرب، لم يكن هناك أى شخص فى اليابان يمتلك أية ثياب، فكان على الشركات مثل سونى أن تعطى العمال شيئاً ليرتدوه كل يوم". بمرور السنوات طورت الأزياء الموحدة بصمة أنيقة خاصة بها، خاصة فى شركات مثل شركة سونى، وصارت طريقة يرتبط بها العامل بالشركة. قال جوبز: "قررت أننى أريد مثل هذا الرباط بين العامل وشركة أبل".

كلف شركة سونى، من منطلق تقديرها للأنافة، مصمم الأزياء الشهير إيسى مياكى بتصميم أزيائها الموحدة، وكان زيهامكوناً من سترة مصنوعة من النايلون غير القابل للتمزق بأكمام قابلة للإزالة لتصبح صديرياً. قال جوبز: "لذا اتصلت ب إيسى وطلبت منه أن يصمم صديرياً لشركة أبل. عدت إلى الشركة ومعى بعض العينات وأخبرت الجميع بأن الأمر سيكون رائعاً إذا ما ارتدينا جميعاً هذه الصديريات. يا للهول، كان الأمر كما لو كان يهتف الجمهور بأكمله ضدى أثناء وقوفى على المنصة. لقد كره الجميع الفكرة".

لكن، خلال هذا، أنشأ جوبز علاقة صداقة مع مياكى وكان يزوره بشكل متواصل، وأحب أيضاً فكرة الحصول على زى موحد لنفسه، بسبب ملاءمته للعمل اليومى

(للأسباب المنطقية التي ادعاها) وقدرتها على إظهار أسلوب أناقة خاص به. قال جوبز: "لذا طلبت من إيسى أن يصنع لي بعضاً من الملابس السوداء ذات الياقات العالية التي أحببتها، وصنع لي حوالى مائة منها"، ولاحظ جوبز دهشتي عندما حكى لي هذه القصة، لذا أشار لها وكانت مكدسة فوق بعضها بارتفاع الدولار، وقال: "هذا ما أرتديه، ولدى ما يكفيني لما تبقى من حياتي".

على الرغم من طبيعة جوبز الاستبدادية وعدم إيمانه بالذوق العام، فقد عمل جاهداً لكى يفرس ثقافة التعاون فى شركة أبل. كانت الكثير من الشركات تتفاخر بأنها تعقد القليل من الاجتماعات، لكن جوبز كان يُجرى الكثير من الاجتماعات: اجتماع الفريق التنفيذي كل اثنين، واجتماع إستراتيجية التسويق عصر كل يوم أربعاء، وعدد لا نهائى من اجتماعات مراجعة المنتج. بسبب حساسية جوبز من العروض المعدة ببرنامج باور بوينت والعروض التقديمية الرسمية، فقد أصر على أن يناقش الموظفين أثناء الاجتماعات المشكلات من جميع وجهات النظر وكذلك من منظور الأقسام المختلفة.

ولأن جوبز كان يؤمن بأن أفضلية أبل العظمى تكمن فى تكامل جميع مكونات أجهزتها – بداية بالتصميم إلى عتاد الأجهزة الصلب إلى نظام التشغيل وصولاً إلى المحتوى – فقد كان يريد أن تعمل جميع أقسام الشركة بشكل متواز، وكانت العبارات التي استخدمها هي "التعاون العميق" و"الهندسة المتزامنة"، وبدلاً من عملية التطوير التقليدية التي يمر فيها المنتج بمراحل الهندسة ثم التصميم ثم التصنيع ثم التسويق والتوزيع المتعاقبة، تعاونت هذه الأقسام مع بعضها فى آن واحد. قال جوبز: "كان أسلوبنا يهدف إلى تطوير منتجات متكاملة، وكان هذا يعنى أن آلية عملنا يجب أن تكون متكاملة ومبنية على التعاون".

راقت هذه الطريقة إلى الموظفين الرئيسيين أيضاً، وكان جوبز يجعل المرشحين للوظائف يقابلون قادة الشركة الكبار – كوك، تيفانيان، تشيلر، روبنشتاين، آيف – بدلاً من مجرد مقابلة رؤساء الأقسام التي يريدون العمل بها. قال جوبز: "ثم نجلس جميعاً دون وجود الشخص المعنى ونتحدث عما إذا كان يصلح أم لا"، وكان هدف جوبز أن يكون حريصاً على عدم "سيطرة الأغبياء على الشركة" مما سيملاً الشركة بمواهب من الدرجة الثانية:

بالنسبة لمعظم الأمور فى الحياة، تتراوح النسبة بين الأفضل والعاى بحوالى ٣٠٪، فقد تكون أفضل رحلة جوية قمت بها وأفضل وجبة تناولتها تتميز عن العادية بنسبة ٣٠٪. ولكن ما رأيته فى ووز أنه أفضل بخمسين مرة من المهندس العادى، فقد كان يقوم بإجراء مقابلات فى عقله، وكان فريق ماك محاولة لبناء فريق كامل على هذه الشاكلة، لاعبين من المستوى أ. قال الناس إن أعضاء الفريق لن يستمروا فى العمل، حيث إنهم يكرهون العمل بعضهم مع بعض، لكننى

لاحظت أن لاعبي المستوى أ يحبون أن يعملوا مع لاعبين آخرين من المستوى نفسه، لكنهم لا يحبون أن يعملوا مع لاعبين من المستوى ج. كانت بيكسار شركة كاملة مكونة من لاعبي المستوى أ، وعندما عدت إلى أبل، قررت أن هذا ما سأحاول أن أحققه؛ لذا أنت بحاجة إلى آلية تعيين تعاونية. عندما نعين شخصاً ما حتى لو كان سيمعمل في إدارة التسويق، فإننى أجعله يقابل مسؤولى التصميم والمهندسين. إن مثلى الأعلى في هذا الأمر هو جاي روبرت أوبنهايمر، فقد قرأت عن نوعية الأشخاص الذين اختارهم للعمل في مشروع القنبلة الذرية. صحيح أنتى لست جيداً مثله، لكن هذا هو ما أتوق إلى تحقيقه.

قد تبدو هذه الآلية مخيفة، لكن كان جوائز ماهرًا في اكتشاف المواهب. وتجلى ذلك أثناء بحثهم عن أشخاص ليقوموا بتصميم واجهة الاستخدام الرسومية لنظام تشغيل شركة أبل الجديد، حيث تلقى جوائز رسالة إلكترونية من أحد الشباب، فدعاها للحضور إلى الشركة. كان المرشح للوظيفة خائفاً، ولم تسر المقابلة الشخصية على خير ما يرام. فى وقت لاحق من هذا اليوم، قابله جوائز مصادفة جالساً فى بهو مقر الشركة حزينا، وطلب من جوائز أن يسمح له بأن يريه إحدى أفكاره، وعندما نظر جوائز وراءه رأى عرضاً صغيراً، باستخدام برنامج Adobe Director (أدوبى ديريكاتور)، يشرح طريقة لوضع المزيد من الأيقونات فى شريط الأيقونات الموجود فى أسفل الشاشة. عندما حرك الشاب مؤشر الفأرة على الأيقونات المكدسة فى شريط الأيقونات، تحول المؤشر إلى عدسة مكبرة، وقام بتكبير كل أيقونة عند المرور عليها بالمؤشر. تذكر جوائز هذا الموقف قائلاً: "قلت: "يا إلهى"، وعينته على الفور". وأصبحت هذه الميزة جزءاً محبباً من نظام تشغيل Mac OS X (ماك أو إس إكس)، واستمر المصمم فى تصميم مثل هذه الأشياء كخاصية القصور الذاتى للشاشات متعددة اللمسات (السمة المبهجة التى تجعل الشاشة تستمر فى الانزلاق للحظة بعد أن ترفع أصبعك عنها).

تسببت تجربة جوائز فى شركة نيكست فى نضجه، لكنها لم تجعله ناضجاً تمام النضج. كانت سيارته المرسيدس لا تزال دون لوحات، وما زال يصفها فى الأماكن المخصصة للمعاقين بجوار المدخل الأمامى للشركة، وأحياناً ما كان يصفها شاغلاً مساحة تكفى لسيارتين. أصبح الموظفون يتحدرون بذلك طوال الوقت، فقد صنع بعضهم لوحات كتب عليها: "صف سيارتك بطريقة مختلفة"، ورسم أحدهم علامة شركة مرسيدس على كرسي المعاقين الظاهر على لوحة المكان المخصص للمعاقين.

سُمح للموظفين، بل شُجِعوا على تحديه، وكان يحترم أحياناً قيامهم بذلك. لكن على المرء أن يكون مستعداً لهجومه، فقد كان يمكنه أن ينتزع رأسك من مكانه، أثناء مناقشته لأفكارك. قال جيمس فينسنست، رجل الدعاية المبدع الذى كان يعمل مع لى كلو: "لن يمكنك أبداً أن تتنصر فى جدل مع جوائز فى وقت الجدل نفسه، لكن يمكنك أن

تنتصر في النهاية، فأحياناً ما تعرض أفكارك فيقول: "إنها فكرة غبية"، ثم يأتي ويقول فيما بعد: هذا هو ما سنفعله، فترغب في أن تقول: إن هذا ما قلته لك منذ أسبوعين وقلت إنها فكرة غبية، لكن لا يمكنك أن تقول ذلك، فتقول بدلاً من هذا: "يا لها من فكرة رائعة، دعنا ننفذها".

كان على الموظفين أيضاً أن يتحملوا إصرار جوائز العارض غير العقلاني أو غير الملائم. وكان رأى كل من أسرته وزملائه فيه أنه كان ميالاً إلى الإعلان عن مكوناته نفسه، وكان يمتلك إيماناً راسخاً ببعض الحقائق العملية أو التاريخية ذات الصلة الضئيلة بالواقع. قالت إيف التي وصفت هذه الخصلة بأنها محببة بشكل غريب: "يمكن أن يُعرض أمر لا يعرف عنه أى شيء على الإطلاق، ويفضل أسلوبه الجنوني وقناعته المطلقة، يتمكن من إقناع الناس بأنه يعرف ما يتحدث عنه تمام المعرفة". ويفضل عينه الملاحظة للتفاصيل، كان جوائز يكتشف أحياناً أموراً صغيرة فاتت على الآخرين. تذكر لي كلو موقفاً عرض فيه على جوائز جزءاً من أحد الإعلانات قام فيه ببعض التعديلات الطفيفة كان جوائز قد طلبها، فهاجمه بسيل من التوبيخ واللوم لأنه دمر الإعلان بأكمله، قال كلو: "لقد لاحظ أننا قطعنا إطارين إضافيين، وظهرت على الإعلان كلمحة خاطفة من المستحيل ملاحظتها، لكنه كان يريد أن يتأكد من أن الصورة تبدأ في اللحظة نفسها التي تبدأ فيها الموسيقى، وكان على حق تماماً".

من مدير تنفيذى مؤقت إلى مدير تنفيذى

ألح إد وولارد - ناصح جوائز المخلص في مجلس إدارة أبل - عليه لما يزيد على عامين لكي يتخلص من كلمة مؤقت التي يضعها أمام لقبه كمدير تنفيذى للشركة. لم يكن جوائز يرفض أن يُلزم نفسه بالعمل فحسب، بل كان يحير الجميع بتقاضيه دولاراً واحداً كراتب له كل عام دون أية شراكة في ملكية الشركة. كان جوائز يحب أن يمزح قائلاً: "إننى أتقاضى ٥٠ سنتاً على حضوري، و٥٠ سنتاً أخرى على أدائى". منذ عودة جوائز إلى شركة أبل عام ١٩٩٧ ارتفعت أسهمها من ١٤ دولاراً مسجلة ما يزيد على ١٠٢ دولار في قمة ازدهار الإنترنت في بداية عام ٢٠٠٠. توسل إليه وولارد لكي يأخذ على الأقل منحة مناسبة من أسهم الشركة عام ١٩٩٧، ولكن رفض جوائز قائلاً: "لا أريد أن يعتمد الموظفون الذين أعمل معهم بشركة أبل أنتى قد عدت لكي أحقق ثروة". ولو قُبل هذه المنحة في ذلك الوقت، لكانت تساوى ٤٠٠ مليون دولار، لكنه بدلاً من ذلك تقاضى أجراً بلغ ٢,٥ دولار عن هذه الفترة.

كان السبب الرئيسي لتمسكه بلقب مؤقت هو إحساسه بعدم الثقة من مستقبل شركة أبل، لكن باقتراب عام ٢٠٠٠، بدا أن شركة أبل قد استعادت عافيتها، وأن له الفضل في ذلك. خرج في إحدى المرات في جولة طويلة مع زوجته لورين وتناقشا في أمر ما يبدو في نظر معظم الناس التزامًا شكليًا لكن في نظره هو أمر جلل، وهو أنه إذا تخلى عن تسمية مؤقت، فستصبح أبل مركزًا لجميع الأمور التي تخيلها، بما فيها احتمالية الانتقال بشركة أبل لتصنع منتجات أخرى غير الحاسبات، فقرر أن يقوم بذلك.

تحمس وولارد بشدة عندما أخبره جوبز بهذا الأمر، واقترح أن مجلس الإدارة سيعطيه منحة أسهم كبيرة، فرد جوبز: "دعنى أكن صريحًا معك، إن ما أفضل الحصول عليه هو طائرة، فقد رزقتنا للتو بطفل ثالث، ولا أفضل أن أسافر في الخطوط الجوية التجارية بعد الآن، فأننا أحب أن أخذ أسرتى إلى هاواى، وعندما أذهب إلى الشرق أحب أن أطيّر بصحبة طيارين أعرفهم". لم يكن جوبز من نوعية الأشخاص الذين يُظهرون السماحة والصبر في طائرة أو صالة سفر خطوط جوية تجارية، حتى قبل وجود إدارة أمن النقل. لم يكن لدى عضو مجلس الإدارة لارى إليسون، الذى كان يستخدم جوبز طائرته في بعض الأحيان (دفعت شركة أبل ١٠٢ ألف دولار إلى إليسون مقابل استخدام جوبز لطائرته عام ١٩٩٩)، أى مانع، حيث قال: "نظرًا إلى ما حققه، إنه يستحق خمس طائرات"، وقال فى وقت لاحق: "كانت هذه هدية شكر مثالية تقدمها لـ ستيف، الذى أنقذ أبل ولم يأخذ شيئًا بالمقابل".

لذا قام وولارد بتحقيق أمنية جوبز راضياً، واشتروا له طائرة جلفستريم فى، وكذلك عرضوا عليه ١٤ مليون سهم من أسهم الشركة، ورد جوبز بإجابة غير متوقعة. لقد أراد المزيد: ٢٠ مليون سهم، وشعر وولارد بالحيرة والاستياء، فقد حصل مجلس الإدارة على تصريح من حملة الأسهم بإعطائه ١٤ مليون سهم فقط، فقال وولارد: "قلت إنك لا تريد شيئًا، وأعطيناك الطائرة التى أردتها".

رد جوبز: "لم أكن أصر على امتلاك الأسهم من قبل، ولكنك اقترحت أن تصل إلى ٥% من أسهم الشركة، وهذا ما أريده الآن"، وكان هذا شجارًا غير مريح فى فترة كان يجب أن تكون احتفالية. فى نهاية الأمر تم الاتفاق على حل معقد لكنه كان ناجحًا وهو أن يأخذ جوبز ١٠ ملايين سهم فى يناير من عام ٢٠٠٠ لكن بسعر السهم عام ١٩٩٧، وبعد ذلك يحصل على منحة أسهم أخرى فى عام ٢٠٠١. وما زاد الطين بلة هو انخفاض سعر سهم الشركة بانتهاء فورة الإنترنت. لم يكن جوبز قد درس خياراته جيدًا، ويحلول نهاية عام ٢٠٠١ طلب جوبز أن يستبدل بهذا الاتفاقًا اتفاق آخر ذا ثمن بيع أقل. لقد عاد الصراع على امتلاك أسهم الشركة إلى الظهور.

حتى لو لم يكن قد استفاد من الأسهم، فقد استمتع بالطائرة على الأقل، ولا عجب من أنه قد أثار جدلاً حول كيفية تصميمها من الداخل، وقد استغرق منه هذا الأمر ما يربو على عام كامل، واستخدم طائرة إيسون كمرجع واستأجر مصممة ديكور خاصة، لكنه سرعان ما بدأ فى إثارة جنونها، فعلى سبيل المثال، كان فى طائرة إيسون باب يفصل بين كبائن الطائرة وكان به زر للفتح وآخر للغلاق، لكن جوبز أصر على وجود زر واحد للفتح وللغلق. لم يكن جوبز يحب الأزرار المصنوعة من الإستانلس ستيل، لذا جعل المصممة تستبدل بها أخرى ملونة، لكنه حصل فى نهاية الأمر على الطائرة التى أرادها، وأحبها. قال إيسون عن هذا الأمر: "عندما نظرت إلى طائرتي وطائرتي، وجدت أن كل التعديلات التى أدخلها على التصميم جعلته أفضل حالاً".

فى مؤتمر عالم ماك فى يناير عام ٢٠٠٠ بسان فرانسيسكو، عرض جوبز نظام تشغيل ماكنتوش الجديد OS X (أو إس إكس)، الذى استخدم بعضاً من البرمجيات التى اشترتها أبل من شركة نيكست قبل ثلاث سنوات. كانت تلك البرمجيات مناسبة لنظام التشغيل لكنها لم تكن متطابقة معه تماماً، هذا لأنه كان يرغب فى العودة إلى شركة أبل فى الوقت نفسه الذى اندمج فيه نظام تشغيل NeXT OS (نيكست أو إس) مع برمجيات شركة أبل. أخذ آفى تيفانيان نواة ماك المبنية على أساس نظام تشغيل UNIX (يونيكس) التى كانت بنظام تشغيل NeXT (نيكست) وحولها إلى نواة نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس)، والذى أطلق عليه اسم داروين، والذى قدم ذاكرة محمية، واتصالاً متطوراً بالشبكات وتعدد مهام وقائياً، وكان هذا ما يحتاج إليه ماكنتوش بالضبط، والذى أصبح أساس نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس) فيما بعد. أشار بعض النقاد، ومن بينهم بيل جيتس، إلى أن شركة أبل لم تستخدم نظام تشغيل NeXT (نيكست) بكامله. كان هناك جزء من الحقيقة فى هذا الأمر؛ لأن شركة أبل قررت ألا تستخدم نظام تشغيل جديداً بالكامل بل تقوم بتطوير نظام تشغيل تعمل به بالفعل. كانت التطبيقات التى صُممت لنظام ماكنتوش متوافقة بشكل عام مع النظام الجديد أو من السهل تحميلها عليه، وسيلاحظ مستخدم ماك الذى يستخدم النظام الجديد الكثير من السمات الجديدة لكن دون واجهة استخدام جديدة تماماً.

استقبل المعجبون فى مؤتمر عالم ماك الخبر بحماس شديد، دون شك، وهللاوا بشكل خاص عندما عرض جوبز شريطة الأيقونات، والأيقونات التى يمكن تكبيرها عند المرور عليها بمؤشر الفأرة، لكن حدثت موجة التصفيق الكبرى عندما حان وقت التصريح الخاص به، حين قال فى المقطع الختامى: "آه، هناك شىء آخر"، وتحدث عن واجباته نحو كل من شركتي بيكسار وأبل، وقال إنه يشعر بالارتياح لأن الأمر قد ينجح، وقال وقد

ارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة: "لذا يسمدنى أن أعلن اليوم أنني قد قررت التخلي عن لقب مؤقت". وقف كل من كان حاضراً على قدميه صائحاً كما لو كان أعضاء فريق البيتلز قد عادوا للغناء معاً من جديد. عض جويز على شفته السفلى وعدل من وضع نظارته، وبدت عليه علامات التواضع، وقال: "إنكم تجعلوننى أشعر بشعور غريب فى هذه اللحظة. إنتى أذهب إلى العمل كل يوم وأعمل مع أكثر الناس موهبة على كوكب الأرض فى أبل وبيكسار، لكن هذه الأعمال تعتمد فى الأساس على العمل الجماعى. إنتى أقبل شكركم نيابة عن كل العاملين بشركة أبل".

متاجر أبل

نضد العبقرية وحجر سيننا الرملى

تجربة العميل

كان جوبز يكره أن يتنازل عن سيطرته على كل شىء، وخاصة إذا كان ذلك يؤثر على تجربة العميل. لكنه واجه مشكلة ما. فقد كان هناك جزء وحيد من العملية لا يسيطر عليه وهو: تجربة شراء أحد منتجات أبل من المتجر.

انتهى عصر متاجر Byte Shop (بايت شوب)، فقد كانت صناعة المبيعات تنتقل من المتاجر المحلية المتخصصة فى الحاسبات إلى سلاسل المتاجر الكبرى والمجمعات التجارية، حيث أغلب العاملين لا يمتلكون المعرفة ولا الحافز الذى يدفعهم لتوضيح الطبيعة الاستثنائية لمنتجات أبل، وعن هذا يقول جوبز: "إن كل ما يهتم به البائع هو العلاوة التى قدرها ٥٠ دولاراً"، والحاسبات الأخرى كانت إلى حد كبير حاسبات عامة، لكن حاسبات أبل تتمتع بمزايا إبداعية وبسعر مرتفع. ولم يرغب فى أن يقبع جهاز iMac (آى ماك) على الأرفف بين حاسبات Dell (ديل) و Compaq (كومباك)، بينما يقف موظف جاهل يروى مواصفات كل منهما. ويشرح جوبز ما كان يفكر فيه ويقول: "إن لم نجد طرقاً لتوصيل رسالتنا إلى العملاء فى المتاجر، فإننا سنفشل".

وبسرية شديدة، بدأ جوبز فى نهاية عام ١٩٩٩ فى عقد لقاءات مع مجموعة من التنفيذيين الذين قد يكونون قادرين على توليد فكرة لما ستكون عليه متاجر أبل للتجزئة.

كان أحد المرشحين لهذه المهمة شخصاً لديه ولع بالتصميم وحماسة طفولية كبائع تجزئة بالفطرة وهورون جونسون، نائب المدير التجارى فى شركة تارجت، والذى كان مسؤولاً عن إطلاق منتجات ذات مظهر متميز، مثل إبريق الشاى الذى صممه مايكل جرافز. وعن لقاءه الأول مع ستيف، يقول: "ستيف شخص من اليسير التحدث معه. ففجأة تجد أمامك شخصاً يرتدى بنطال جينز ممزقاً وقميصاً قطنياً برقبة ضيقة ويبدأ على الفور فى الحديث عن سبب احتياجه لمتاجر عظيمة. فقد أخبرنى إن كانت أبل ستنجح، فإننا سننجح بالإبداع. ولا يمكنك أن تتجح اعتماداً على الإبداع إلا إذا كانت لديك طريقة للتواصل مع العملاء".

عندما عاد جونسون مرة أخرى فى يناير عام ٢٠٠٠ ليجرى مقابلة شخصية أخرى، اقترح عليه جوبز أن يتنزها معاً سيراً على الأقدام. وذهبا فى الثامنة والنصف صباحاً إلى مجمع ستانفورد التجارى الضخم الذى يحتوى على ١٤٠ متجرًا. لم تكن المتاجر قد فتحت بعد، لذا فقد جابا المجمع التجارى من أقصاه إلى أقصاه أكثر من مرة وتناقشا حول تنظيمه، وحول الدور الذى تلعبه المتاجر الكبرى بالمقارنة بالمتاجر الأخرى، وحول أسباب نجاح بعض المتاجر المتخصصة دون غيرها.

كانا مازالا يسيران عندما فتحت المتاجر أبوابها فى العاشرة، ودلنا إلى متجر Eddie Bauer (إدى بور)، وكان لهذا المتجر مدخل من داخل المجمع التجارى وآخر من ساحة ركن السيارات. وقرر جوبز أن متاجر أبل يجب أن يكون لها مدخل وحيد، وهو ما سيجعل من الأيسر التحكم فى تجربة العميل، كما أن متجر إيدى بور كان طويلاً وضيقاً جداً وهو رأى اتفق كلاهما عليه. فقد كان من المهم أن يدرك العملاء بالبيدهة نظام المتجر بمجرد دخولهم إليه.

لم تكن هناك متاجر متخصصة فى منتجات التكنولوجيا فى المجمع التجارى، وشرح جونسون السبب: كان الشائع أن العميل عندما يشتري حاسباً شخصياً وهو قرار شراء مهم ونادر، سيرغب فى الذهاب إلى مكان أقل ترفهاً، حيث سيكون الإيجار أقل. لكن جوبز رفض هذا الرأى، فمتاجر أبل يجب أن تكون فى المجمعات التجارية وفى الشوارع الرئيسية، أى فى مناطق مزدحمة، بغض النظر عن ارتفاع تكلفة هذه الأماكن، وقال: "قد لا نكون قادرين على دفعهم للسير بسياراتهم عشرة أميال ليتفحصوا منتجاتنا، لكن يمكننا أن ندفعهم للسير عشرة أمتار. ثم تحدث بشكل خاص عن مستخدمى نظام Windows ويندوز حيث يجب أن يتربص لهم وقال: "إن كانوا يمرون بمتجرنا، فإنهم سيدخلونه بدافع الفضول، هذا إن جعلنا المكان مرحباً بما فيه الكفاية، وبمجرد أن نحظى بفرصة لنعرض عليهم ما لدينا، فإننا سنربح".

وقال جونسون إن حجم المتجر يشير إلى أهمية العلامة التجارية، وسأل جوبز: "هل أبل تعد علامة تجارية كبيرة كعلامة جاب التجارية"، فقال له جوبز بل إنها أكبر بكثير، فكانت إجابة جونسون أن متاجر أبل بناء على ذلك يجب أن تكون أكبر. وأضاف جوبز موضعاً أحد مبادئ مايك ماركولا والخاص بأن الشركة الجيدة يجب أن تقوم بـ "الإضفاء" - أي أنها يجب أن تعبر عن قيمها وأهميتها في كل ما تقوم به، بدءاً من التغليف حتى التسويق. وأحب جونسون هذا المبدأ، فهو في رأيه ينطبق على متاجر الشركات. وتنبأ قائلاً: "سيصبح المتجر هو التعبير المادى الأكثر قوة عن العلامة التجارية"، وقال إنه عندما كان صغيراً ذهب إلى متجر سيفنتى سكند وماديسون في منهاتن الذى يشبه القصر الميطنة جدرانه بالخشب والممتلئ بالأعمال الفنية والذى أبدعه رالف لورين وأضاف: "في أى وقت أشتري فيه تى شرت ماركة بولو، أفكر في هذا القصر، الذى كان بمثابة تعبير مادى عن مثل رالف العليا. وقد قام ميكى دركسلر بالمثل مع جاب. فلا يمكنك التفكير فى أى من منتجات جاب دون أن تفكر فى متجر جاب الرائع الذى يتسم بالمساحات الفارغة والأرضية الخشبية والحوائط البيضاء والمنتجات المطوية".

وعندما انتهيا، ذهبا بالسيارة إلى مقر شركة أبل وجلسا فى غرفة اجتماعات يعيثن بمنتجات الشركة. لم يكن هناك الكثير من المنتجات التى يمكنها أن تملأ أرفف متجر تقليدى، لكن هذا الأمر كان ميزة للشركة. فتوعية المتجر الذى سينشئونه، وفق القرار الذى توصلا إليه، سيستفيد من وجود منتجات قليلة. حيث سيكون معتدلاً من حيث كمية المعروضات وبهيجاً ويقدم الكثير من الأماكن التى يمكن للعملاء تجربة المنتجات فيها. وقال جونسون: "أغلب الناس لا يعرفون منتجات أبل. إنهم ينظرون لها كما لو كانت طائفة دينية غريب، ويجب أن تغير من هذه النظرة لتتحول إلى شىء رائع بالإضافة إلى أن امتلاك متاجر مذهلة يستطيع الناس تجربة المنتجات بها سيساعد على هذا". وستقوم هذه المتاجر بربط روح شركة أبل الحقيقية بمنتجاتها: المرح واليسر والإبداع وانتحاء الجانب المشرق من الخط الفاصل بين كونها منتجات حديثة الطراز أو منتجات تلقى فى القلوب شعوراً بالرهبة لتعقيدها.

النموذج الأولى

عندما عرض جوبز الفكرة فى النهاية، لم يشعر مجلس الإدارة بالإثارة. فقد كانت شهرة شركة جيت واى للحاسبات تضمحل بعد أن افتتحت عدة متاجر فى الأحياء، لكن حجة جوبز بأن متاجره ستكون أفضل لأنها ستكون فى مواقع ذات تكلفة أعلى لم تكن كافية فى ظاهرها لطمانتهم، فالشعارات الإعلانية مثل "فكر باختلاف" و"إهداء إلى المجانين"

كانت شعارات جيدة للإعلانات، لكن مجلس الإدارة كان متردداً في استخدامها كمبادئ استرشادية لإستراتيجية المؤسسة، ويتذكر أرت ليفنسون، المدير التنفيذي لشركة جينيتك الذى انضم لمجلس إدارة أبل عام ٢٠٠٠، ما حدث قائلًا: "شعرت بالحيرة واعتقدت أنها أشياء مجانية. فتحن شركة صغيرة وتعد لاعباً هامشياً فى هذه الصناعة. لذا فقد قلت إننى غير متأكد من قدرتى على دعم شىء كهذا". وكذلك تشكك إد وولارد فى هذه الفكرة وقال: "لقد حاولت جيت واى هذا من قبل وفشلت، بينما تباع شركة ديل منتجاتها مباشرة إلى المستهلك دون الحاجة لتاجر ونجحت فى ذلك". ولم يكن جويز يتقبل رفض مجلس الإدارة. ففى آخر مرة حدث فيها هذا، استبدل أغلب أعضاء المجلس. إلا أن وولارد هذه المرة، ولأسباب شخصية بالإضافة إلى تعبه من التنازع مع جويز، قرر أن ينسحب. لكن قبل أن يقوم بذلك، وافق المجلس على إنشاء أربعة متاجر على سبيل التجربة.

إلا أن جويز كان له نصير وحيد فى مجلس الإدارة. ففى عام ١٩٩٩ كان جويز قد قام بتعيين ملك البيع بالتجزئة المولود فى برونكس، ميلارد "مايكى" دركسلر، الذى أثناء عمله كمدير تنفيذى لماركة جاب حولها من سلسلة محلات خاملة إلى أيقونة ثقافة الملابس الأمريكية غير الرسمية. وقد كان أحد القلائل فى العالم الذى حظى بقدر جويز فى النجاح والذكاء فيما يتعلق بالتصميم وصورة الشركة وهوى المستهلك، بالإضافة إلى ذلك، فقد أصر على التحكم من البداية للنهاية: أى أن متاجر جاب لا تباع سوى منتجات جاب، ومنتجات جاب لا تُباع إلا فى متاجر جاب وبشكل حصرى عليها. وعن هذا يقول دركسلر: "لقد هجرت العمل فى المتاجر المتنوعة لأننى لم أستطع أن أتحمل عدم قدرتى على التحكم فى منتجى بدءاً من الطريقة التى يُصنع بها حتى الطريقة التى يباع بها. وستيف يفكر بمثل هذه الطريقة، وهو ما يدفعنى للاعتقاد بأن هذا هو سبب تعيينه لى".

وقدم دركسلر ل جويز نصيحة مفادها: عليك بناء نموذج مبدئى فى سرية لمتجر أبل بالقرب من مقر أبل، وأنه تمامًا، ثم تجول فيه حتى تشعر بالراحة مما صنعت؛ لذا فقد قام جونسون وجويز بتأجير مخزن شاغر فى كويرتينو. وفى كل ثلاثاء من كل أسبوع ولمدة ستة أشهر، كانا يجتمعان هناك فى جلسات للعصف الذهنى، ولتنقيح فلسفتهما فى البيع بالتجزئة بينما يتجولان فى المكان. وكان هذا المخزن هو ما يقابل استوديو التصميم الخاص بـ آيف، أى الملاذ بالنسبة ل جويز حيث يمكن لمنهجه البصرى أن يبتكر المزيد من الإبداعات من خلال لمس الخيارات المتاحة ورؤيتها بينما تتجسد أفكاره أمام ناظره. ويتذكر جويز: "أحببت التجول هناك بمفردى، ل مجرد أن أتخصص المكان فحسب".

وفى بعض الأحيان كان جويز يجعل دركسلر ولارى إليسون وغيرهما من أصدقائه المخلصين يحضرون ويلقون نظرة على المكان، وعن هذا يقول إليسون: "فى العديد من

عطلات نهاية الأسبوع، وعندما لم يكن يجعلنى أشاهد المشاهد الجديدة من فيلم *Toy Story*، كان يدفعنى للذهاب إلى المخزن لمشاهدة نماذج المتجر. لقد كان مهووسًا بكل التفاصيل الجمالية وكذلك بتفاصيل تجربة الخدمة. واستمر الأمر حتى وصلت لمرحلة دفعتنى لأن أقول له: لن أحضر للمشاهدة إن كنت ستدفعنى للذهاب للمتجر مرة أخرى".

كانت شركة أوراكل التى شارك إيسون فى تأسيسها تقوم بتطوير برمجيات لنظم الصراف الإلكتروني المحمول، الذى تخلص من منضدة الخزينة. وفى كل زيارة يقوم بها إيسون كان جوبز يحثه على التفكير فى طرق لتيسير عملية البيع من خلال التخلص من بعض الخطوات غير الضرورية، مثل تقديم بطاقة الائتمان أو طباعة الإيصال. ويقول إيسون: "إن نظرت إلى المتجر والمنتجات فستلاحظ هوس ستيف بالبساطة كتعبير عن الجمال؛ أى هذه الجمليات التى تنتمى لمدرسة باوهاوس والبساطة الرائعة، والتى تسم كل شيء حتى عملية دفع الحساب فى المتاجر، تعنى أقل عدد من الخطوات على الإطلاق. وبهذا منحنا ستيف الوصفة الدقيقة والواضحة للكيفية التى يرغب أن تسير بها عملية دفع الحساب".

وعندما حضر دركسلر لرؤية النموذج المبدئى، كانت له بعض الانتقادات التى يقول عنها: "كنت أعتقد أن المساحة مقسمة إلى أماكن كثيرة وليست فارغة بالقدر الكافى. فقد كان هناك الكثير من الخصائص المعمارية والألوان الكثيرة التى تسبب الارتباك". وأكد أن العميل يجب أن يكون قادرًا على الدخول إلى متاجر بيع المنتجات بالتجزئة وبمجرد أن يتفحص المكان بناظره يستطيع أن يدرك نظامه. وافق جوبز على أن البساطة وقلة مصادر الإلهاء هى أساسيات المتجر العظيم، بقدر أهميتها نفسه بالنسبة للمنتجات. يقول دركسلر: "وبعد استماعه لهذا الرأى، أعجب به ونفذه. وكانت وجهة نظره هى التحكم التام فى تجربة منتجه بأكملها بدءًا من كيف يتم تصميمه وتصنيعه ونهاية بالكيفية التى يباع بها".

فى أكتوبر عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يعتقد أنه وقت انتهائه من عملية التصميم، نهض جونسون من فراشه فى منتصف ليلة الاثنين قبل اجتماعهما المعتاد يوم الثلاثاء وفى رأسه تدور فكرة تؤرقه وهى: أنهما يقومان بشيء أساسى خاطئ، لقد كانا ينظمان المتجر بحيث يتمحور حول كل منتجات أبل الرئيسية، بوجود أماكن مخصصة لجهاز PowerMac (باور ماك) و iMac (آى ماك) و iBook (آى بوك) و PowerBook (بور بوك). إلا أن جوبز كان قد بدأ فى اعتناق مبدأ جديد وهو: أن الحاسب الشخصى يعد بمثابة المحور لكل الأنشطة الرقمية؛ بمعنى أن حاسبك الشخصى قد يتعامل مع الفيديو والصورة الموجودة على آلة التصوير، وربما فى يوم ما قد يتعامل مع مشغل الموسيقى

والأغاني أو مع الكتب والمجلات. وكانت فكرة جونسون التي توصل إليها بعد إيمان التفكير وقبل بزوغ فجر هذا اليوم هي أن المتاجر يجب ألا ترتب لتركز على عرض خطوط الإنتاج الأربعة للشركة فقط، بل لتركز أيضاً على الأشياء التي قد يرغب الناس في القيام بها. وهو يوضح ذلك بقوله: "على سبيل المثال، اعتقدت بوجود قسم مخصص لعرض الأفلام حيث سيكون لدينا العديد من أجهزة ماك وبور بوك يعمل عليها برنامج التفتيح iMovie (أي موفى) ليعرضوا لك كيف يمكن أن تنقل الصور والفيديو من كاميرا الفيديو وتقوم بالتعديل عليها".

حضر جونسون إلى مكتب جوبز مبكراً في يوم الثلاثاء وأخبره عن وجهة نظره غير المتوقعة والخاصة بأن عليهما إعادة النظر في إعادة تنظيم المتاجر. كان جونسون قد سمع الكثير عن حدة لسان مديره، لكنه لم يكن قد تعرض لها حتى الآن. وانطلق جوبز في الحديث كالبركان وصرخ قائلاً: "هل تعلم كم تعد هذه فرصة كبرى؟ لقد أضنيت نفسي بالعمل على هذا المتجر طوال ستة أشهر وتريد الآن أن تغير كل شيء؟!" ثم فجأة هدأ جوبز وقال: "لقد تبتت. ولا أعرف إن كان بإمكانى أن أصمم متجراً آخر من البداية".

كان جونسون عاجزاً عن الحديث، وحرص جوبز على أن يظل هكذا. وأثناء طريقهما إلى النموذج الأولي للمتجر، حيث كان العاملون مجتمعين لعقد اجتماع يوم الثلاثاء، أمر جونسون بالأمر بملء فيه عن هذا الأمر له أو لأى من الأعضاء الآخرين بالفريق. وعندما وصلا إلى المتجر، كان جوبز قد انتهى من استيعاب هذه الفكرة. يتذكر جوبز ذلك قائلاً: "كنت أعلم أن رون على صواب". ولذا افتتح جوبز الاجتماع بقوله: "رون يمتد أنا قد أخطأنا في الأمر بأكمله، وهو يرى أن المتجر لا يجب أن يركز على المنتجات بل على ما يقوم به المستهلك بدلاً من ذلك". وكان هذا الحديث بمثابة الصدمة لرون. وتبع هذه الكلمات فترة من الصمت ثم استطرد جوبز قائلاً: "أتعلمون؟ إنه على صواب". وأخبرهم بأنهم سيعيدون التصميم حتى لو كان معنى هذا أن تتأخر عن موعد الافتتاح المحدد له شهر يناير بثلاثة أشهر أو أربعة وبرر هذا بقوله: "إن أمامنا فرصة وحيدة فقط للقيام بهذا بطريقة صائبة".

كان جوبز يجب أن يكون هو من يروى القصة – وقد قام بذلك في هذا اليوم ورواها لفريقه – الخاصة بأن كل الأشياء التي فعلها بشكل صحيح تطلبت منه في لحظة ما أن يعيد الكرة من أولها. ففي كل الأحوال كان عليه أن يعيد العمل على شيء ما اكتشف أنه ليس جيداً لدرجة الكمال. وتحدث عن قيامه بذلك في فيلم *Toy Story*، عندما تحولت شخصية وودي إلى شخصية حمقاء، وحدث هذا أيضاً في مناسبتين أخريين مع حاسوب ماكتوش الأصلية. ثم قال: "إن كان هناك خطأ، فلا يمكنك أن تتجاهله وتقول إنك ستصلحه فيما بعد، فهذا هو ما تفعله الشركات الأخرى".

عندما انتهى النموذج الأولي المعدل في يناير عام ٢٠٠١، سمح جوبز لأعضاء مجلس الإدارة بأن يروه للمرة الأولى. وشرح لهم النظريات التي بنى عليها التصميم من خلال رسوم تخطيطية على لوح الكتابة الأبيض؛ ثم حشد أعضاء مجلس الإدارة في شاحنة صغيرة لنقلهم في رحلة لمسافة ثلاثة كيلومترات. وعندما رأوا ما أنشأه جوبز وجونسون، وافقوا بالإجماع على الاستمرار في إنشاء هذه المتاجر. فهذه المتاجر، وهو ما اتفق عليه المجلس، سترتقى بالعلاقة بين البيع بالتجزئة والصورة العامة للعلامة التجارية لمستويات جديدة، كما أنها ستضمن أيضاً أن المستهلك لن ينظر إلى حاسبات أبل الشخصية على أنها مجرد سلعة مثلها مثل حاسبات ديل أو كومباك.

أما أغلب الخبراء من خارج الشركة فقد اختلفوا مع هذا الرأي. وكتبت مجلة بيزنس ويك في عنوان مقال نشرته تقول: "ربما قد حان الوقت ليتوقف ستيف جوبز عن التفكير بهذه الدرجة من الاختلاف"، كما كتبت أيضاً: "أسفون يا ستيف، واليك أسباب عدم نجاح متاجر أبل"، أما جوزيف جراتزيانو المدير المالي السابق لشركة أبل فقد نُشر له اقتباس من حديثه عن المتاجر يقول فيه: "مشكلة أبل هي أنها لا تزال تؤمن بأن طريقها للنمو سيكون من خلال تقديم الكافيار في عالم يبدو أنه راضٍ إلى حد كبير بالجبن والمقرمشات". وأعلن مستشار البيع بالتجزئة دافيد جولدستين: "سأمنحهم عامين قبل أن يوقفوا هذا الخطأ المؤلم والمكلف".

خشب وحجر وفولاذ وزجاج

في يوم ١٩ مايو عام ٢٠٠١، تم افتتاح أول متاجر أبل في تايسون كورنر في فرجينيا، وبه مناظير بيضاء لامعة وأرضية خشبية مصقولة ولافتة دعائية كبيرة عليها عبارة "فكر باختلاف" وصورة للزوجين جون ويوكو. وثبت خطأ المتشككين في نجاح هذه المتاجر. كانت متاجر شركة جايت واى يزورها في المتوسط ٢٥٠ عميلاً في الأسبوع. وبحلول عام ٢٠٠٤ كان متوسط عدد الزائرين لمتاجر أبل حوالى ٥٤٠٠ عميل في الأسبوع. وفي هذا العام حققت المتاجر عائدات تقدر بـ ٢,١ مليار دولار، لتحقيق بهذا رقماً قياسياً في مجال البيع بالتجزئة بعد تخطيه حاجز المليار دولار. وكانت المبيعات في كل متجر يتم تحديثها وتصنيفها كل أربع دقائق من خلال برمجيات إليسون، لتقدم معلومات فورية ليحدث التكامل بين التصنيع والتوريد والمبيعات.

وبينما كانت المتاجر تزدهر، ظل جوبز منخرطاً في كل ما يتعلق بها. ويتذكر لى كلو ذلك قائلاً: "في أحد اجتماعاتنا الخاصة بالتسويق أثناء افتتاح المتاجر، جعلنا ستيف نقضى نصف ساعة لنقرر درجة اللون الرمادي للوحات الإرشادية للحمامات". كانت

شركة بوهلين سيوانسكى جاكسون للتصميم والديكورات هى من قامت بتصميم هذه المتاجر الحصرية لأبل فقط، لكن جوبز هو من كان يتخذ كل القرارات الرئيسية. ركز جوبز بشكل خاص على السلالم، والتي كانت تشبه تلك التى أنشأها فى شركة نيكست. وعندما كان يزور أحد المتاجر أثناء إنشائه، كان دائماً ما يقترح إجراء تعديلات على السلالم. وأدرج اسمه فى طليعة المخترعين فى براءة اختراع للسلالم، إحداهما كانت عن فكرة الرؤية من خلال السلالم وذلك بسلالم كلها مصنوعة من الزجاج حتى الدرجات ويدعم هذه الألواح الزجاجية صفائح من التيتانيوم، أما الاختراع الآخر فقد كان عن نظام هندسى استخدم وحدة زجاجية من ألواح متراصة معاً ومتراكبة لتدعم الأحمال التى ستكون عليها.

فى عام ١٩٨٥، وعندما تم إقضاؤه من شركة أبل، زار جوبز إيطاليا وانبهر بالحجر الرمادى اللون لأرصفة المشاة فى شوارع فلورانس. وفى عام ٢٠٠٢، وعندما خلص إلى أن الأرضية الخشبية الخفيفة فى المتاجر قد بدأت تبدو مبتذلة إلى حد ما - وهو شىء من العسير تخيل أنه قد يزعج شخصاً مثل ستيف بالمر المدير التنفيذى لشركة مايكروسوفت - أراد جوبز استخدام هذه الأحجار بدلا من الخشب. وحاول بعض زملائه الضغط عليه ليحاكى لون هذا الحجر وملمسه باستخدام الخرسانة، وهو ما كان أقل بمقدار عشر مرات فى السعر، إلا أن جوبز أصر على أن الأرضية يجب أن تكون أصلية. وتأتى حجارة بيترا سيرنا الرملية، ذات اللون الرمادى المائل للزرقة والتى تتكون من حبيبات صغيرة، من مقلع حجارة تملكه عائلة آل كاسون فى فرنزولا خارج مدينة فلورانس. ويصف جونسون ما حدث ويقول: "كنا نختار ٣٪ فقط مما يرد من المقلع فى الجبل لأن ما نختاره كان يجب أن يكون له درجة اللون نفسها والتجزيع والنقاء. وكان ستيف يشعر بشدة بأن علينا أن نحصل على اللون المناسب وأن الخامة يجب أن تكون على درجة عالية من الكمال". لذا فقد قام المصممون فى فلورانس باختيار الحجر المناسب من المقلع ثم أشرفوا على تقطيعه إلى بلاط ملائم، كما حرصوا على أن يتم وضع علامة على كل بلاطة للتأكد من أنها ستوضع بجوار البلاطة المناسبة لها، وعن هذه الأرضيات يقول جونسون: "إن معرفتك أنها الأحجار نفسها التى تستخدم فى أرصفة المشاة فى فلورانس، تؤكد لك أن بإمكانها البقاء على مر الأعوام".

ومن السمات المميزة الأخرى للمتاجر كانت نضد العبقرية. ابتكر جونسون هذه الفكرة بعد قضائه يومين فى عزلة مع فريقه. حيث طلب منهم أن يذكر كل فرد أفضل خدمة استمتع بها. وذكر جميعهم تقريباً بعض التجارب اللطيفة فى فنادق فور سيزونز أو ريتز كارلتون؛ لذا فقد أرسل جونسون أفضل خمسة مديري متاجر لديه للالتحاق ببرنامج تدريبي لدى ريتز كارلتون وكون فكرة ابتكار شىء ما بين مكتب الاستقبال وطاولة تناول

المرطبات. وقال لـ جوبز: "ماذا لو حشدنا هذه النضد بخيرة رجال ماك ويمكننا أن نطلق عليها نضد العبقرية".

وقال جوبز إن هذه فكرة مجنونة. حتى إنه رفض الاسم المقترح، وقال: "لا يمكنك أن تطلق عليهم عباقرة، فهم مهوسون بالحاسبات ولا يمتلكون مهارة التعامل مع الناس من خلال شيء يطلق عليه نضد العبقرية". واعتقد جونسون أنه قد خسر، لكن في اليوم التالي دخل إلى غرفة المستشار العام لشركة أبل الذي قال له: "بالمناسبة لقد طلب منى ستيف أن أسجل اسم "نضد العبقرية" كعلامة مسجلة باسم الشركة".

اجتمعت الكثير من الأشياء التي يولع بها جوبز في متجر مناهتن الذي يقع في فيث أفنيو، والذي تم افتتاحه عام ٢٠٠٦ وهى: المكعب والسلاالم المميزة لمتاجر أبل والزجاج والتعبير بقوة من خلال أقل الأشياء. وعنه يقول جونسون: "لقد كان بحق متجر ستيف". وحيث إنه كان يعمل ٢٤ ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبوع، فقد كان خير برهان على صحة إستراتيجية العثور على مواقع ذات كثافة حركة عالية وذلك أيضا يجذب لخمسين ألف عميل أسبوعياً في السنة الأولى. (تذكر أن متاجر جيت واى كانت تجذب ٢٥٠ عميلا أسبوعياً). وأشار إليه جوبز بفخر عام ٢٠١٠ وقال: "هذا المتجر يجتذب عملاء عن كل متر مربع أكثر من أى متجر آخر في العالم. كما أنه يدر بشكل عام دخلاً أكثر من أى متجر آخر في نيويورك بما فيها متجر ساكس وبلومنجديل".

كان جوبز قادراً على خلق الاهتمام بالمتاجر بقدرة نفسها على القيام بالمثل عند إطلاق المنتجات الجديدة. وبدأ الناس يسافرون لحضور افتتاح المتاجر ليقتضوا الليلة السابقة خارج المتجر حتى يكونوا ضمن أوائل زوار المتجر. وكتب جرای ألن الذي أنشأ موقعاً إلكترونيًا للمعجبين بمتاجر أبل: "اقترح ابني الذي كان يبلغ حينها ١٤ عاماً أن نقضى الليلة، وهى المرة الأولى لى، خارج متجر بالو ألتو، وتحولت هذه التجربة إلى حدث اجتماعى مثير فقد قضينا العديد من الليالى فى انتظار افتتاحات المتاجر بما فى ذلك خمس ليال قضيناها خارج البلاد والتقينا بالعديد من الأشخاص الرائعين".

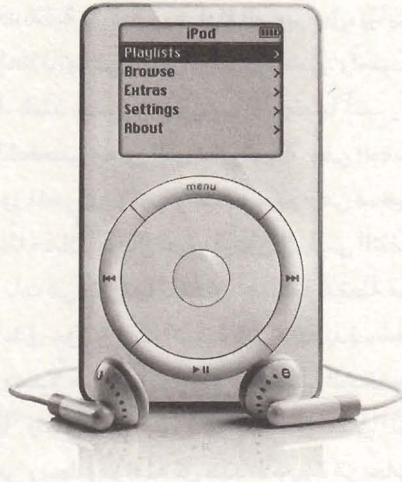
فى يوليو عام ٢٠١١، أى بعد عقد من الزمان من افتتاح أول متجر، كان هناك ٢٢٦ متجراً لشركة أبل. وكان أكبرها فى كوفنت جاردن فى لندن، وأكثرها ارتفاعاً فى منطقة جينزا فى طوكيو. أما متوسط المائدات السنوية فقد كانت ٢٤ مليون دولار للمتجر الواحد، وإجمالى المبيعات فى العام المالى ٢٠١٠ كان ٩,٨ مليار دولار. إلا أن المتاجر قامت بما هو أكثر من هذا؛ فعلى الرغم من أنها المسئولة بشكل مباشر عن ١٥٪ من عائدات أبل، فإنها – من خلال لفت الانتباه وخلق حالة من الوعى بالعلامة التجارية لـ أبل – قد أسهمت بشكل غير مباشر فى تعزيز كل ما تنتجه الشركة.

حتى وهو يحارب آثار السرطان عام ٢٠١١، قضى جوبز الوقت فى وضع التصورات للمشروعات المستقبلية للمتاجر، مثل المتجر الذى أراد بناءه فى محطة قطارات جراند سنترال بمدينة نيويورك. ففى فترة بعد الظهيرة فى أحد الأيام أراى صورة لمتجر فيفت أفنيو وأشار إلى الثمانية عشر لوح زجاج الموجودة على كل جانب وقال: "كان هذا أحدث شىء فى تكنولوجيا فن الزجاج آنذاك. وكان علينا أن نبنى غرف تشكيل الزجاج الخاصة بنا حتى نصنع هذا الزجاج". ثم أخرج رسمًا فيه هذه الألواح الثمانية عشر وقد استبدل بها أربعة ألواح ضخمة. وقال إن هذا هو ما يرغب فى بنائه بعد ذلك. ومرة أخرى، كان يمثل تحديًا للدمج بين العنصر الجمالى والتكنولوجيا. وقال: "إن كنا نرغب فى بناء ذلك بما بين أيدينا من تكنولوجيا، فيجب أن نجعل المكعب أقصر بمقدار ٣٠ سم. وأنا لا أرغب فى القيام بذلك، لذا علينا أن نبنى غرف تشكيل جديدة فى الصين".

ولم يتأثرون جونسون بهذه الفكرة، فقد كان يعتقد أن الثمانية عشر لوحًا شكلها أفضل مما ستبدو عليه الألواح الأربعة. ويعمل رأيه بقوله: "النسب التى لدينا اليوم تتماشى بشكل رائع مع أعمدة مبنى جنرال موتورز. وهى تتلأأ مثل صندوق المجوهرات. وأعتقد أننا إن جعلنا الزجاج أكثر شفافية، فإنه على الأرجح قد يتصدع". وتناقش فى هذه النقطة مع جوبز، لكن بلا جدوى. وعن هذا يقول جونسون: "عندما تطرح التكنولوجيا إمكانية جديدة، كان يرغب فى استغلالها، بالإضافة إلى ذلك، ففى رأى ستيف أن الأقل دائمًا ما يكون إضافة، والأبسط دائمًا ما يكون أفضل. لهذا، إن كان بإمكانك أن تبنى صندوقًا زجاجيًا بعناصر أقل، فهو بذلك أفضل وأبسط وهو قمة التكنولوجيا. وهذا هو المكان الذى يرغب ستيف فى التواجد فيه بمنتجاته وبمتجره".

المحور الرقمي

من iTunes (آى تيونز) إلى iPod (آى بود)



جهاز iPod (آى بود) الأصيل، عام ٢٠٠١

الوصل بين النقاط

فى كل سنة كان جوبز يصطحب أفضل موظفيه فى رحلة يطلق عليها رحلة "أفضل ١٠٠". وكان يقوم باختيارهم على أساس قاعدة بسيطة، ونصف القاعدة هؤلاء الأشخاص بأنهم: الأشخاص الذين ستصطحبهم معك إذا كان بإمكانك أخذ مائة شخص فقط فى قارب نجاة إلى شركتك القادمة. وفى نهاية كل رحلة، كان جوبز يقف أمام سبورة بيضاء (كان يحب السبورات البيضاء لأنها تمنحه سيطرة كاملة على الموقف؛ ولأنها تساعد على التركيز)، ويسألهم: "ما الأمور العشرة التى يجب أن نقوم بها بعد ذلك؟" وكان الموظفون يتشاجرون على وضع مقترحاتهم ضمن القائمة، وكان جوبز يدون هذه المقترحات ثم

يحذف المقترحات التي يعلن أنها غبية. وبعد كثير من المناورات كانت تتوصل المجموعة إلى عمل قائمة بعشرة مقترحات. وبعد ذلك يقوم جوبز بحذف المقترحات السبعة الأخيرة ويقول: "يمكننا فقط تنفيذ ثلاثة".

وبحلول عام ٢٠٠١، كانت أبل قد جددت مجموعة الحاسبات الشخصية التي تطرحها للبيع؛ وأن الأوان للتفكير باختلاف. وتصدرت مجموعة احتمالات جديدة قمة قائمة الأمور التي يجب فعلها بعد ذلك والتي كتبها على سبورته البيضاء في ذلك العام.

في ذلك الوقت أسدلت سحابة سوداء على العالم الرقمي. فقد انفجرت فقاعة الدوت كوم، وهبط مؤشر بورصة ناسداك إلى أكثر من ٥٠٪ من أعلى نقطة له. وظهرت إعلانات ثلاث شركات تقنية فقط في مباراة السوبر بول، يناير ٢٠٠١ في مقابل سبع عشرة شركة ظهرت إعلاناتها في مباراة العام الماضي. وأصبح الإحساس بالانكماش الاقتصادي أكثر عمقاً. فمئذ خمس وعشرين سنة، عندما أسس جوبز مع وزنيك شركة أبل، أصبح الحاسب الشخصي محور الثورة الرقمية. وفي الوقت الراهن، كان الخبراء يتوقعون نهاية هذا الدور المحوري. وكتب والت موسبيرج في صحيفة وول ستريت جورنال أن الحاسب: "أصبح شيئاً مملأ"، وقال جيف فيدزن الرئيس التنفيذي لشركة جايت واى: "من الواضح أن الحاسبات في طريقها لفقدان أهميتها كنقطة محورية".

وفي تلك اللحظة أطلق جوبز إستراتيجية كبيرة جديدة ستحول أبل وأيضاً صناعة التكنولوجيا بأكملها. وبدلاً من أن يتراجع الحاسب الشخصي عن مكانه المحوري، سيصبح "محوراً رقمياً" ينسق بين أجهزة مختلفة مثل مشغل الموسيقى ومسجل الفيديو والكاميرا. وستتمكن من ربط ومزامنة كل هذه الأجهزة في حاسبك، وسيقوم بتنظيم حياتك الرقمي". ولن تعد أبل شركة حاسبات فقط – بالفعل ستسقط هذه الكلمة من اسمها – بل سيتجدد حاسب ماكنتوش ليصبح مركز مجموعة مذهلة من الأجهزة الحديثة بما فيها جهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد).

عندما شارف جوبز على بلوغ سن الثلاثين، استخدم تشبيهاً مجازياً متعلقاً بأسطوانات الموسيقى. فقد كان يفكر لماذا تصبح أنماط تفكير الرجال صارمة عندما يتجاوزون سن الثلاثين، ويصبحون أقل ابتكاراً. وقال عن هذا: "تصبح أفكارهم تقليدية متصلبة يكررونها مثل الأسطوانة المشروخة، ولا يأتون بشيء جديد"، ولكنه في عمر الخامسة والأربعين، كان جوبز على وشك الخروج من سطوة هذه الأسطوانة المشروخة.

وصلة Fire Wire (فاير واير)

تعود فكرة جوبز عن تحول الحاسب إلى محور رقمي إلى تكنولوجيا تسمى وصلة Fire Wire (فاير واير)، حيث قامت شركة أبل بتطويرها في أوائل تسعينيات القرن العشرين. وكانت عبارة عن منفذ تسلسلي عالي السرعة ينقل الملفات الرقمية مثل الفيديو من جهاز إلى آخر، وقام مصنعو كاميرات التسجيل اليابانيون باستخدام هذه التكنولوجيا، وقرر جوبز استخدامها في الإصدارات المحدثة من حاسب iMac (آي ماك) الذي ظهر في أكتوبر ١٩٩٩. وبدأ يرى أن وصلة فاير واير يمكن أن تكون جزءاً من نظام ينقل الفيديو من الكاميرات إلى الحاسب حيث يمكن تحريرها ومشاركتها.

ومن أجل تحقيق ذلك، احتاج حاسب iMac (آي ماك) إلى برنامج رائع لتحرير الفيديوها، ولهذا السبب ذهب جوبز إلى أصدقائه القدامى في شركة أدوبي المتخصصة في الرسومات الرقمية، وطلب منهم عمل نسخة جديدة من برنامج Adobe Premiere (أدوبي بريمر) لحاسب Mac (ماك)، وكان هذا البرنامج رائجاً في الحواسيب التي تعتمد نظام تشغيل ويندوز. وتفاجأ جوبز من المسؤولين في أدوبي لأنهم رفضوا طلبه بشكل قاطع. وقال هؤلاء المسؤولون إن مستخدمى حاسب ماكنتوش قليلون، ومن ثم فالأمر لا يستحق تطوير نسخة لحاسب ماكنتوش. واستشاط جوبز غضباً وشعر بالخيانة، وقال فيما بعد: "لقد جعلت أدوبي مشهورة، لكنهم خدعوني". وزادت أدوبي الطين بلة عندما لم تقم بعمل نسخة من برامجها الرائجة الأخرى مثل Photoshop (فوتوشوب) لنظام تشغيل Mac OS X (ماك أو إس إكس)، على الرغم من أن حاسب ماكنتوش كان رائجاً في سوق المصممين وغيرهم من المبدعين الذين يستخدمون هذه التطبيقات.

لم يسامح جوبز شركة أدوبي مطلقاً، وبعد عقد من الزمن، دخل في حرب علنية مع الشركة عندما لم يسمح بتشغيل برنامج Adobe Flash (أدوبي فلاش) على جهاز iPad (آي باد). لقد تلقى درساً قيماً قوى رغبته في السيطرة على كل عناصر النظام الرئيسية من البداية للنهاية، وعن هذا قال: "الدرس الأساسي الذي تعلمته عندما تعرضنا للخيانة من جانب شركة أدوبي في عام ١٩٩٩ هو ألا ندخل في أي عمل لا نكون فيه مسيطرين على كل من المكون الصلب والبرمجيات، وإلا فسنخسر خسارة فادحة".

لذلك في عام ١٩٩٩ بدأت أبل في تطوير برامج تطبيقات لحاسب Mac (ماك)، مع التركيز على الأشخاص العاملين في مجال الفن والتكنولوجيا. ومن ضمن هذه التطبيقات برنامج Final Cut Pro (فاينال كات برو) لتحرير ملفات الفيديو الرقمية، وبرنامج iMovie (آي موفى) وكان نسخة مبسطة للمستخدم العادي، وبرنامج iDVD (آي دي في دي) لنسخ الفيديو أو الموسيقى على أسطوانات مدمجة، وبرنامج iPhoto (آي فوتو)

لينافس برنامج Adobe Photoshop (أدوبي فوتوشوب) ، وبرنامج GarageBand (جراج باند) لعزف وخلط الموسيقى، وبرنامج iTunes (آي تيونز) لتشغيل الأغاني، وموقع iTunes Store (آي تيونز ستور) لشراء الأغاني.

وسرعان ما تم فهم فكرة المحور الرقعى بشكل أوضح. يقول جوبز: "فهمت ذلك لأول مرة فى كاميرا الفيديو، فاستخدام برنامج iMovie (آي موفى) يجعل كاميرا الفيديو أكثر فائدة"، فبدلاً من أن تكون لديك مادة مسجلة تبلغ مدتها مئات الساعات، ولن يمكنك مطلقاً متابعتها كلها حتى النهاية، أصبح بإمكانك تحرير هذه المادة المصورة على حاسبك، وأن تقوم بتقليب اللقطات بشكل أنيق، وإضافة الموسيقى إليها، وكتابة أسماء من شاركوا فيها فى نهاية العرض، وكتابة اسمك كمنتج منفذ لها. لقد أتاحت هذه التكنولوجيا فرصة للناس ليكونوا مبدعين ويعبروا عن أنفسهم، وأن يقدموا شيئاً عاطفياً مؤثراً. وعن هذا يقول جوبز: "فى هذه اللحظة أدركت أن الحاسب الشخصى سيتطور ليصبح شيئاً آخر".

وخطرت لـ جوبز فكرة أخرى. وتمثلت هذه الفكرة فى أنه إذا كان الحاسب سيصبح هو المركز، فهذا سيجعل الأجهزة المحمولة أكثر بساطة. وكثير من الوظائف التى حاولت تلك الأجهزة القيام بها، مثل تحرير الفيديوهات أو الصور، كان يتم إنجازها بشكل سيئ جداً، نظراً لصغر حجم شاشاتها، وعدم قدرتها على عرض قوائم مليئة بالكثير من الوظائف. ومن ثم فالحاسبات بإمكانها القيام بذلك بسهولة أكبر.

وهناك شىء آخر إضافى... لقد وجد جوبز أن هذا سيكون أكثر نجاحاً إذا كان كل شىء (الجهاز، والحاسب، والبرنامج، والتطبيقات، ووصلة الفايبر واير) متكاملة تماماً. وعن هذا يقول جوبز: "لقد أصبحت مؤيداً تماماً لفكرة تصنيع وتطوير كل من المكون الصلب وبرمجيات الأجهزة وتقديمها للمستهلك".

وتمثل جمال هذه الفكرة فى وجود شركة واحدة فقط مؤهلة جيداً لتقديم هذه الخدمة المتكاملة، فشركة مايكروسوفت كانت تطور برمجيات، وشركتا ديل وكومباك كانتا تصنعان مكونات مادية للحاسب، وشركة سونى كانت تنتج الكثير من الأجهزة الرقمية، وشركة أدوبي كانت تطور الكثير من البرمجيات. وكانت شركة أبل هى الوحيدة التى كانت تقوم بكل هذه الأشياء. وعن هذا قال جوبز لجريدة تايم: "إننا الشركة الوحيدة التى تمتلك الأدوات كلها: المكون المادى، والتطبيقات، ونظام التشغيل. يمكننا أن نكون مسئولين تماماً عن تجربة المستخدم. بإمكاننا القيام بالأمر الذى لا تستطيع الشركات الأخرى القيام بها".

كان الفيديو أولى التجارب المتكاملة لشركة أبل فى إستراتيجية المركز الرقعى. وباستخدام وصلة الفايبر واير، تتمكن من إدخال الفيديو المصور إلى حاسب ماك، وباستخدام برنامج iMovie (آي موفى) تتمكن من تحريره ليصبح تحفة فنية. وماذا

بعده؛ قد ترغب في نسخ الفيديو على أسطوانات مدمجة لتتمكن مع أصدقائك من مشاهدتها على التلفزيون. وعن هذا يقول جوبز: "قضينا الكثير من الوقت مع مصنعى محركات الأقراص من أجل عمل محرك أقراص قادر على النسخ على أسطوانة مدمجة. كنا أول من يطلق هذا المحرك"، وكالعادة، ركز جوبز على جعل استخدام هذا المنتج بسيطاً قدر الإمكان، وكان هذا سر نجاحه. ويتذكر مايك إيفانجليست الذى عمل فى تصميم البرمجيات فى شركة أبل، رد فعل جوبز عندما اطلع على نسخة أولية من الواجهة؛ فيقول إنه بعد أن رأى جوبز مجموعة صور للشاشة، هب واقفاً وأمسك بقلم سبورة ورسم مثلاً بسيطاً على السبورة البيضاء وقال: "هذا هو التطبيق الجديد. إنه يحتوى على نافذة واحدة. عليك أن تسحب الفيديو إلى هذه النافذة، ثم تضغط على الزر المكتوب عليه انسخ على أسطوانة. هكذا. هذا ما سنقوم بتطويره". وقف إيفانجليست مندهشاً، لكن هذا أدى إلى البساطة التى أصبح عليها برنامج iDVD (آى دى فى دى). كما ساعد جوبز فى تصميم أيقونة زر "انسخ" على أسطوانة.

علم جوبز أن الفوتوغرافيا الرقمية على وشك الزواج، لذلك قامت أبل بتطوير وسائل لتجعل الحاسب مركزاً للصور. لكن فى السنة الأولى على الأقل، صرف جوبز نظره عن فرصة كبيرة فعلاً. فقد كانت شركة إتش بى وعدد قليل من الشركات الأخرى ينتجون محرك أقراص يقوم بنسخ أسطوانات موسيقى، لكن جوبز قرر أن تركز شركة أبل على الفيديو بدلاً من الموسيقى. علاوة على أن إصراره غير العقلانى على التخلص من صينية محرك الأقراص فى حاسب iMac (آى ماك) وإحلال فتحة أنيقة محلها كان معناه أن حاسب iMac (آى ماك) لن يحتوى على أول مشغل أقراص قادر على نسخ أسطوانات مدمجة، لأنها كانت مصممة فى الأساس للمشغلات التقليدية ذات الصينية. وعن هذا يقول جوبز: "لقد فاتتنا هذه الفرصة، لذلك كان علينا اللحاق بالركب سريعاً جداً".

وصف شركة أبل بالابتكار ليس نابغاً فحسب من كونها الأولى فى الإتيان بالأفكار الجديدة، بل لأنها تعلم كيف تتقدم عندما تجد نفسها متأخرة.

iTunes (آى تيونز)

لم يستغرق جوبز وقتاً طويلاً لإدراك أن الموسيقى ستصبح ذات أهمية بالغة، ومع حلول عام ٢٠٠٠ كان الناس يقومون بتحميل الموسيقى على أجهزة الحاسب الخاصة بهم عن طريق الأسطوانات المدمجة، أو يقومون بتحميلها باستخدام خدمات مشاركة الملفات مثل خدمة Napster (نابستر)، ونسخ قائمة الأغاني على الأسطوانات الفارغة. فى هذا العام بلغ عدد الأسطوانات المدمجة الفارغة التى تم بيعها فى الولايات المتحدة حوالى ٢٢٠

مليون أسطوانة. رغم أنه لم يكن هناك سوى ٢٨١ مليون نسمة في البلاد. مما يعنى أن بعض الناس كانوا منشغلين حقا بنسخ الأسطوانات وشركة أبل لم تكن تلبى احتياجاتهم. وفى تصريح له بمجلة فورتشن قال جوبز: "شعرت بأنتى مغفل. واعتقدت أننا أضعنا الفرصة. وتحتم علينا العمل بمنتهى الجد كي نتدارك الأمر".

أضاف جوبز ناسخ أسطوانات مدمجة إلى جهاز iMac (آى ماك)، لكن هذا لم يكن كافيا، فهدفه كان تسهيل عملية نقل الموسيقى من الأسطوانة المدمجة، وتنظيمها على حاسوبك، ثم نسخ قوائم الأغانى. وكانت هناك شركات أخرى تعد برامج لتشغيل الموسيقى، لكنها كانت بطيئة ومعقدة. وإحدى مواهب جوبز تمثلت فى تحديد أسواق العمل المليئة بمنتجات من الدرجة الثانية. فقد ألقى نظرة على برامج الموسيقى المتاحة حينئذ — من بينها برنامج Real Jukebox (ريل جوكبوكس)، و Windows Media Player (ويندوز ميديا بلاير) وبرنامج آخر كانت شركة إتش بي ترفقه بناسخ الأسطوانات المدمجة الخاص بها، وتوصل إلى نتيجة: "لقد كانت جميعها معقدة للغاية بحيث لا يستطيع فهم نصف خصائصها سوى العباقرة".

عندئذ تدخل بيل كينكايد مهندس البرمجيات السابق بشركة أبل والذي كان يقود سيارة فورد رياضية فى سباق على طريق مدينة ويلاوس بولاية كاليفورنيا بينما يستمع إلى الراديو، حينها سمع تقريرا عن مشغل الموسيقى محمول يسمى Rio (ريو) يقوم بتشغيل صيغة رقمية للأغانى تسمى MP3 (إم بى ثرى). ورفع رأسه عندما قال المذيع: "استخدمى جهاز Mac (ماك) لا تفعلوا؛ لأنه لن يعمل مع هذه الأجهزة". عندئذ قال كينكايد لنفسه: "ها! يمكننى معالجة هذا الأمر".

ولساعدته فى مرأسلة مدير مشروع مشغل الموسيقى Rio (ريو) من أجل التحدث حول جهاز Mac (ماك)، اتصل بصديقه جيف روبين وديف هيلر، وهما مهندسا برمجيات سابقان بشركة أبل. وقد وفر منتجهما المعروف باسم SoundJam (ساوندجام) لستخدامى ماك واجهة يينية لجهاز Rio (ريو) وبرنامجًا لتشغيل الأغانى على حاسبهم. وفى عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يدفع فريقه لإعداد برنامج لتشغيل الموسيقى، انقضت شركة أبل واشترت ساوندجام مستعيدة مكتشفيه للعمل بها مرة ثانية. (وبقى الثلاثة بالشركة وظل روبين يدير فريق تطوير برنامج الموسيقى على مدار العقد التالى. ونظر جوبز لـ روبين على أنه شخصية مهمة للغاية فقد سمح لمراسل جريدة تايم ذات مرة بمقابله فقط بعد أن أخذ عليه عهدًا بأنه لن يدون اسم عائلته).

وقد عمل جوبز معهم شخصيا كى يحول ساوندجام إلى منتج خاص بشركة أبل. وقد كان محملا بكل أنواع الخصائص وبنيت عليه الكثير من الشاشات المعقدة. ودفعهم جوبز لجعلها أكثر بساطة ومرحبا. فبدلا من استخدام واجهة يينية تجعلك تحدد ما إذا كنت

تبحث عن فنان أو أغنية أو ألبوم، أصر جوبز على استخدام إطار بسيط يمكنك أن تدون فيه أى شيء تريده. وبالإستعانة ببرنامج iMovie أخذ الفريق شكل المعدن اللامع الأملس كما أخذ أيضاً فكرة الاسم حيث أسموه iTunes.

قدم جوبز برنامج iTunes (أى تيونز) فى المؤتمر السنوى الذى تعقده شركة أبل فى يناير من عام ٢٠٠١ كجزء من إستراتيجية المحور الرقمى. كان من المقرر أن يكون مجاناً لكل مستخدمى أجهزة Mac (ماك)، كما أعلن جوبز. قال جوبز فى النهاية: "انضموا لشورة الأغنيات من خلال iTunes (أى تيونز)، وزيدوا أهمية أجهزة الموسيقى الخاصة بكم عشر مرات" فلاقى هذا الإعلان استحساناً كبيراً من الجمهور. وفى حملته الإعلانية استخدم شعار: *Rip, Mix, Burn* "استخلص، امزج، انسخ".

فى ظهيرة ذلك اليوم، قابل جوبز الصحفى جون ماركوف الذى يعمل فى صحيفة نيويورك تايمز. كانت المقابلة تسير بشكل سيئ، ولكن فى نهايتها، جلس جوبز أمام جهاز Mac (ماك) وأخذ يتفاخر ببرنامج iTunes (أى تيونز). وعند ظهور أشكال تترافص على الشاشة: قال جوبز لماركوف: "إنه يذكرنى بشبابى". وقد دفعه ذلك لأن يحكى له أيام تعافيه من تعاطى حبوب الهلوسة. كان تعاطى هذه الحبوب أحد أهم أمرين أو ثلاثة قام بها فى حياته. ولن يفهمه مطلقاً من لم يتعاطوا هذه الحبوب قط.

iPod (أى بود)

كانت الخطوة التالية فى إستراتيجية المحور الرقمى هى تصنيع مشغل أغانٍ محمول. وقد أدرك جوبز أن الفرصة متاحة لشركة أبل لتصميم مثل هذا الجهاز بالإضافة لبرنامج iTunes (أى تيونز). وهو ما جعله يتسم بقدر أكبر من البساطة. أصبح من الممكن التعامل مع المهام المعقدة على الحاسب، والمهام السهلة الموجودة على الجهاز. ومن هنا جاءت فكرة iPod (أى بود)؛ ذلك الجهاز الذى بدأ تحويل شركة أبل من مصنع للحاسبات لأهم شركة على مستوى العالم.

أولى جوبز اهتماماً خاصاً للمشروع لأنه كان يحب الموسيقى. وقد قال جوبز لزملائه إن مشغل الأغانى الذى كان موجوداً بالفعل فى السوق: "ردىء حقاً". وواقفه فىل تشيللر، وجون روبنشتاين، وباقى أعضاء الفريق على ذلك. وأثناء تصميم برنامج iTunes (أى تيونز)، كانوا يخصصون بعض الوقت لجهاز Rio (ريو) وغيره من مشغلات الأغانى التى كانوا يسخرون منها. وكما قال تشيللر: "كنا نجلس حولها ونقول "هذه الأجهزة رديئة فعلاً" فهى تحمل ست عشرة أغنية فقط، ولم يكن بإمكانك التعرف على كيفية استخدامها".

بدأ جوبز يحث فريق العمل ليعمل بأقصى جهده من أجل طرح مشغل الأغاني المحمول فى خريف عام ٢٠٠٠، ولكن روبنشتاين أجابه بأن المكونات الأساسية لم تتوافر بعد. لذلك، طلب من جوبز الانتظار. وبعد بضعة أشهر، تمكن روبنشتاين من تصميم شاشة LCD وبطارية ليثيوم بوليمر يمكن إعادة شحنها. كان التحدى الأصعب يكمن فى العثور على مشغل أقراص صغير له ذاكرة مناسبة تجعل منه مشغل أغان جيداً. وفى فبراير من عام ٢٠٠١، فى إحدى جولاته المعتادة ذهب إلى اليابان ليزور موردي شركة أبل.

فى نهاية اجتماع روتيني مع شركة توشيبا، تحدث المهندسون عن منتج جديد موجود لديهم فى المعمل سوف يكون جاهزاً فى شهر يونيو. كان مشغلاً صغيراً حجمه ٨, ١ بوصة (أى فى حجم دولار فضي) يكفى لتخزين ٥ جيجا بايت (حوالى ألف أغنية)، ولكنهم لم يحددوا الهدف منه. وعندما عرضه مهندسو توشيبا على روبنشتاين، علم على الفور كيف يستخدمه. تخيل ألف أغنية فى جيبك! ممتاز. ولكنه لم يظهر أى تعبير على وجهه. كان جوبز هو الآخر فى اليابان؛ حيث كان يلقى محاضرة افتتاحية فى مؤتمر عالم مارك الذى عقد فى طوكيو. تقابلا فى تلك الليلة فى فندق أوكيورا، الذى كان جوبز يقيم فيه. قال له روبنشتاين: "أعرف كيف أصممه الآن. كل ما أحتاج إليه هو شيك بـ ١٠ ملايين دولار". فأعطاه جوبز الشيك على الفور. وهكذا بدأ روبنشتاين التفاوض مع شركة توشيبا لاحتكار حقوق ملكية كل مشغل تصنعه، وبدأ يبحث عن شخص يقود فريق التطوير.

كان طونى فاضل مبرمجاً متهوراً، يبدو كأحد متسلى الحاسب، وكانت له ابتسامة جذابة. حيث أنشأ ثلاث شركات وهو لا يزال بجامعة ميتشجان. ثم عمل فى شركة جنرال ماجيك على تصميم جهاز تواصل محمول (حيث التقى بـ آندى هيرتزفيلد وبيل أتكينسون)، ثم قضى بعض الوقت فى شركة فيليبس إلكترونيكس؛ حيث تشرب ثقافة الوقار التى ظهرت فى شعره الأبيض القصير واعتداده بذاته، وقد جاء ببعض الأفكار الخاصة باختراع مشغل أغان رقمي أفضل، ولكنه فشل فى تسويقه فى بعض الشركات مثل ريلنتوركس، وسوني وفيليبس. وذات يوم كان فى كولورادو، يتزلج مع عمه، عندما دق هاتفه الجوال وهو فى المصعد الكهربائي. كان روبنشتاين يتصل به، وأخبره بأن شركة أبل تبحث عن شخص قادر على العمل فى تصنيع: "جهاز إلكتروني صغير". فقال فاضل - الذى كان يتسم بالثقة بنفسه - إنه ساحر فى صناعة مثل هذه الأجهزة. فدعاه روبنشتاين للذهاب إلى كوبرتينو.

كان فاضل يعتقد أن شركة أبل استعانت به للعمل على تصنيع مساعد رقمي شخصي؛ خلفاً لجهاز Newton (نيوتن). ولكنه عندما التقى بروبينشتاين، تحول الموضوع للحديث عن برنامج iTunes (آي تيونز)، الذى طرح فى الأسواق منذ ثلاثة أشهر. قال له روبنشتاين: "كنا نحاول الربط بين مشغلات MP3 (إم بي ثرى) الموجودة وبرنامج

iTunes (آي تيونز) وكانت رديئة للغاية. ونحن نعتقد أنه بإمكاننا تصنيع نسخة خاصة بنا".

سعد فاضل بذلك كثيرًا. "أنا شغوف بالموسيقى. وكنت أحاول أن أقوم بذلك في شركة ريلنتوركس، حيث كنت أسوق مشغل أغان لشركة بالم"، فوافق على العمل بشركة أبل، كمستشار على الأقل. وبعد بضعة أسابيع أصر روبنشتاين أنه إذا كان سيتولى قيادة الفريق، فعليه أن يعمل بنظام الدوام الكامل. ولكن فاضل رفض ذلك، فقد كان يحب أن يعمل حرًا، فغضب روبنشتاين من رفض فاضل لعرضه، وقال له: "إنه أحد قرارات الحياة، التي لن تتدم عليها أبدًا".

قرر روبنشتاين أن يلوى ذراع فاضل. فجمع حوالي عشرين شخصًا ممن تمت الاستعانة بهم للعمل في هذا المشروع. وعندما دخل فاضل، قال له روبنشتاين: "طوني، لن تعمل في هذا المشروع إلا إذا وقعت عقدًا بالعمل بنظام الدوام الكامل. فهل ستتضم إلينا أم لا؟ عليك أن تقرر ذلك في التو واللحظة؟".

نظر فاضل في عيني روبنشتاين، ثم نظر إلى الجمهور وقال: "هل يحدث هذا الأمر دومًا في شركة أبل؟ هل يتم الضغط على الناس لكي يقبلوا عرضًا ما؟" وتوقف للحظة، ثم أعلن قبوله للعرض، وصافح روبنشتاين على مضض. قال فاضل عن ذلك: "تسبب ذلك في توليد شعور بعدم الارتياح بيني وبين جون دام لسنوات طويلة". وقد وافقه روبنشتاين في ذلك حيث قال: "لا أعتقد أنه سامحنى على ذلك أبدًا".

كان من المقدر لفاضل وروبنشتاين الاصطدام ببعضهما لأن كليهما رأى أنه مخترع جهاز iPod (آي بود). فقد رأى روبنشتاين، أنه كلف بهذه المهمة من قبل جوبز قبل الاستعانة بفاضل بأشهر، وأنه هو من عثر على مشغل الأقراص الذي صممه شركة توشيبا، وأنه من اخترع الشاشة والبطارية وغيرها من مكوناته الأساسية. ثم استعان بفاضل ليجمع هذه الأجزاء معًا. وكان روبنشتاين يشعر بالاستياء عند رؤية فاضل؛ لذلك كان يسميه "طوني بالوني"، ولكنه لم يكن الشخص الوحيد الذي ينعته بذلك؛ نظرًا لوجود عاملين آخرين في الشركة يشعرون بالاستياء لانضمامه إليهم. ولكن من وجهة نظر فاضل، كان يرى أنه أتى بخطط لتصميم مشغل أغان ممتاز قبل مجيئه لشركة أبل، وأنه كان يسوقها لشركات أخرى قبل أن يوافق على العمل بشركة أبل. وأصبحت مسألة من يعود إليه فضل اختراع iPod (آي بود) – ويكون الأب الروحي له – نقطة خلاف استمرت لسنوات في جميع اللقاءات والمقالات وصفحات الإنترنت وحتى في عناوين الويكيبيديا.

ولكن على مدار الأشهر القليلة التالية كانا مشغولين للغاية، الأمر الذي منعهما من التناحر. وقد أراد جوبز أن يطرح جهاز iPod (آي بود) في الأسواق في رأس العام الجديد، وكان هذا يعني الانتهاء منه في شهر أكتوبر. كانوا يبحثون عن شركات أخرى

تصمم مشغلات الأغاني، تكون أساساً لعمل شركة أبل، حتى استقر الرأي على شركة صغيرة تدعى بورتال بلاير، قال فاضل لفريق العمل هناك: "هذا هو المشروع الذى سيحدث انقلاباً بشركة أبل، وبعد عشر سنوات من الآن، سوف تعمل فى مجال الموسيقى، لا الحاسبات"، وأقنعهم بتوقيع عقد احتكار، وبدأ فريقه يصحح العيوب التى قامت بها شركة بورتال بلاير، مثل واجهات المستخدم المعقدة، وقصر العمر الافتراضى لبطاريته، وعدم قدرته على عمل قائمة أغانٍ تزيد على عشر.

يا لها من فكرة.

هناك اجتماعات لا يمكن نسيانها نظراً لأنها تميز لحظات مهمة ولأنها توضح الطريقة التى يعمل بها القادة. كانت هذه هى الحال مع اجتماع شركة أبل بغرفة الاجتماعات بالدور الرابع فى أبريل ٢٠٠١، حيث قرر جوبز وضع أساسيات جهاز iPod (آى بود). وقام فاضل بتقديم عرضه لـ جوبز وحضر هذا الاجتماع روبنشتاين وشيلر وآيف وجيف روبين وستان نيج، مدير قسم التسويق. ولم يكن فاضل يعرف جوبز، وكان يشعر بالرهبة بصورة واضحة. "عندما دخل غرفة الاجتماعات، اعتدلت فى جلستى وقلت فى نفسى: "يا إلهى، هذا ستيف!" لم أكن مستعداً للموقف لأننى سمعت عن قدر الفظاظة التى قد يكون عليها".

بدأ الاجتماع بعرض تقديمى للسوق المرتقبة وما تقوم به الشركات الأخرى. وعن هذا يقول فاضل: "لم يكن ينتبه لمجموعة شرائح العرض التقديمى لأكثر من دقيقة". وعندما تعرض إحدى شرائح منافسين محتملين آخرين فى السوق، كان يشيح بيده؛ ويقول: "لا تقلق من شركة سونى. إننا نعرف ما نقوم به ولكنهم لا يعرفون". بعد ذلك، توقفوا عن عرض الشرائح، وقام جوبز بطرح الأسئلة على المجموعة. وتعلم فاضل درساً. وعنه يقول: "يفضل ستيف أن يتواجد فى اللحظة الحالية، وأن يناقش الأمور حتى الوصول للحل. وقد أخبرنى قائلًا: (إن كنت بحاجة إلى شرائح عرض، فإن هذا يدل على أنك لا تعرف ما الذى تتحدث عنه)".

على عكس ذلك، كان جوبز يفضل أن تعرض عليه أشياء مادية يمكن أن يشعر بها ويتحقق منها ويتلمسها، ومن ثم أحضر فاضل ثلاثة نماذج مختلفة لحجرة الاجتماعات، وقد دربه روبنشتاين على كيفية عرضها بتسلسل لكى يكون اختياره المفضل هو الرائعة الفنية. لقد أخفوا نموذج هذا الخيار تحت زهرية خشبية فى وسط الطاولة.

بدأ فاضل عرضه باستخراج الأجزاء المختلفة التى يستخدمونها من الصندوق ونشرها على الطاولة. كانت عبارة عن مشغل حجمه ٨، ١ بوصة وشاشة LCD ولوحات

وبطاريات كلها عليها ملصقات بها التكلفة والوزن. وبينما كان يعرض هذه الأشياء، كانوا يتناقشون كيف يمكن تخفيض التكلفة أو الوزن على مدار العام القادم أو نحو ذلك. كان يتعين تركيب بعض القطع معاً، والتي تشبه لعبة المكعبات، ليعرض الإمكانيات.

وبدأ فاضل كشف النقاب عن نماذجه، المصنوعة من مادة الفلين والمزودة بأثقال من الرصاص لتعطيلها الوزن المناسب. كان النموذج الأول به فتحة لشريحة ذاكرة يمكن إزالتها. ورفضه جوائز لأنه نموذج معقد. والنموذج الثاني كان به ذاكرة وصول عشوائية وهى رخيصة الثمن لكنها قد تفقد كل الأغاني إن نفذت البطارية. ولم يعجب به جوائز. بعد ذلك قام فاضل بتركيب أجزاء معاً ليعرض ما يبدو أنه جهاز به قرص صلب حجمه ١,٨ بوصة. بدأ على جوائز الاهتمام. وبلغ العرض ذروته حين رفع فاضل الزهريه وكشف عن نموذج كامل مجمع لهذا البديل. ويتذكر فاضل ذلك قائلاً: "كنت أتمنى أن أكون قادراً على تعديل هذه الأجزاء، لكن ستيف استقر على إمكانيات القرص الصلب بالطريقة التي عرضناها"، كان بالأحرى مبهوراً بالأمر. ويعقب فاضل قائلاً: "كنت أعمل بشركة فيليبس، حيث كانت قرارات مثل هذه تستغرق اجتماعاً تلو الآخر والكثير من العروض التقديمية والمزيد من الدراسات".

بعد ذلك جاء دور فيل تشيلر، وطرح سؤالاً قائلاً: "هل يمكننى أن أعرض فكرتى الآن؟" وترك الغرفة وعاد بعدد من نماذج جهاز iPod (آى بود)، جميعها بها المكون نفسه فى الجهة الأمامية، وهو ما اشتهر ببكرة التنقل السريع. وعن هذا يقول: "كنت أفكر فى كيفية التنقل فى قائمة تشغيل الأغاني. لا يمكنك الضغط على زر مئات المرات. أليس من الرائع أن تكون لديك بكرة للتنقل السريع؟" ومن خلال لف البكرة بإصبعك، فأنت تتنقل بين الأغنيات. وكلما قمت بلف البكرة لمدة أطول، عرضت القائمة على نحو أسرع، ومن ثم يمكنك التنقل سريعاً بين مئات الأغاني بسهولة. صاح جوائز قائلاً: "يا لها من فكرة!" وجعل فاضل والمهندسين يعملون على تنفيذ الفكرة.

وبمجرد أن تم تدشين المشروع، كان جوائز ينغمس فى العمل يومياً. كان طلبه الأساسى هو "البساطة" كان يعاين كل شاشة عرض لواجهة المستخدم ويخضعها لاختبار قاس: إن كان يرغب فى سماع أغنية أو أداء وظيفة، فإنه ينبغي أن يصل إلى ما يريد من خلال ثلاث نقرات. ويجب أن تكون نقرة بسيطة. أما إن كان لا يستطيع استيعاب كيفية التنقل، أو إن استغرق الأمر أكثر من ثلاث نقرات، فإنه يصير عنيماً. وعن هذا يقول فاضل: "كانت تمر علينا أوقات نهلك أذهاننا فى التفكير بمشكلة واجهة المستخدم، ونفكر فى وضع كل إمكانية فى الاعتبار وقد يقترح قائلاً: "هل فكرتم فى ذلك؟". ومن ثم نجرب ما اقترحه: "يا إلهى". كان يعيد تحديد المشكلة أو الأسلوب ومن ثم تنقلب على مشكلتنا الصغيرة".

وفى كل مساء، كان جوبيز يتصل بالهاتف ليعرض أفكاره. وكان فاضل والآخرون يتصلون ببعضهم ويناقشون آخر مقترحات جوبيز ويتأمرون على طريقة دفعه إلى حيث يرغبون منه الذهاب، وهى طريقة أنت ثمارها أغلب الوقت. يقول فاضل: "كنا نجد أنفسنا فى دوامة أحدث مقترحات ستيف وكنا نحاول جميعاً أن نسبقها. كل يوم كان هناك شيء كهذا، سواء أكان الأمر مفتاحاً هنا أو لون زر هناك أو مسألة تخص إستراتيجية التسعير. فمع طريقته، أنت بحاجة إلى العمل مع أقرانك ومتابعتهم".

وإحدى الرؤى التى كانت لدى جوبيز هى أنه لا بد أن يؤدي برنامج iTunes (آى تيونز) العديد من الوظائف بقدر الإمكان باستخدام حاسبك الشخصى بدلاً من استخدام iPod (الآى بود). وفيما بعد يتذكر قائلاً:

من أجل تيسير استخدام جهاز iPod (آى بود) – وهذا استغرق الكثير من الجدل من جانبى – يتعين علينا أن نعد من قدر ما يقوم به الجهاز فى حد ذاته. وعلى العكس من ذلك، قمنا بوضع الوظائف الموجودة على برنامج iTunes (آى تيونز) على الحاسب. على سبيل المثال، لقد قمنا بتصميمه بحيث لا يمكنك إعداد قائمة تشغيل أغانٍ باستخدام الجهاز. فأنت تعد قائمة تشغيل أغانٍ باستخدام برنامج iTunes (آى تيونز)، وبعد ذلك تقوم بنقلها إلى الجهاز. وكان هذا أمراً جدلياً. لكن ما جعل جهاز Rio (ريو) وأجهزة أخرى تفشل تماماً هو أنها كانت معقدة. كان يتعين عليها القيام بأشياء مثل تكوين قائمة تشغيل الأغاني لأنها لا تتوافق مع برنامج تشغيل الأغاني الموجود على حاسبك الشخصى. ومن ثم فمن اقتناء برنامج iTunes (آى تيونز) وجهاز iPod (آى بود) أتاحت لنا فرصة جعل الحاسب والجهاز يعملان معاً، كما أتاحت لنا فرصة وضع التعقيدات فى المكان المناسب.

تجسد أبرز ملامح مذهب الزن فى إيمان جوبيز بأن جهاز iPod (آى بود) لا يجب أن يكون له زر للفتح والإغلاق، وهو الأمر الذى أدهش زملاءه كثيراً. وهذا ينطبق على معظم أجهزة أبل، لم تكن هنا حاجة إلى واحد من هذه الأزرار. فإن أجهزة أبل قد تدخل فى سبات إن لم يتم استخدامها وقد تستيقظ من سباتها إذا ما لمست أى زر. ولكن ليست هناك حاجة إلى زر إغلاق.

وفجأة وضع كل شيء فى مكانه الصحيح: قرص عليه آلاف الأغاني ووصلة FireWire (فاير واير) التى يمكنها أن تتقل آلاف الأغنيات فى أقل من عشر دقائق وبطارية يمكنها أن تدوم لسماع آلاف الأغاني. ويتذكر جوبيز قائلاً: "فجأة نظرنا إلى بعضنا وقلنا: "سيكون هذا رائعاً للغاية". كنا نعرف إلى أى مدى كان الأمر رائعاً لأننا كنا نعرف إلى أى مدى نحتاج إلى جهاز كهذا بصفة شخصية. صارت الفكرة فى غاية البساطة على نحو حسن: "ألف أغنية فى جيبيك". واقترحت وكالات الإعلان أن نطلق عليه Pod. وكان جوبيز

هو من عدل الاسم إلى iPod (آى بود)، مستعيراً الاسم من اسمى iMac (آى ماك) و iTunes (آى تيونز).

بياض الحوت الأبيض

كان جونى آيف يلعب بنموذج جهاز iPod (آى بود) المصنوع من الفلين وحاول أن يتخيل كيف سيبدو شكل المنتج النهائى، فواتته هذه الفكرة حين كان يقود سيارته فى الصباح فى طريقه من بيته فى سان فرانسيسكو إلى كوبرتينو. حيث يجب أن تكون الواجهة ناصعة البياض ومتصلة بخلفية لامعة من الـ إستانلس إستيل، هكذا أخبر زميله فى السيارة. وعن هذا يقول آيف: "أغلب المنتجات الاستهلاكية الصغيرة تشعرك بأنها قابلة للاستغناء عنها لعدم وجود ثقل ثقافى. وأكثر الأشياء التى أفتخر بها فى جهاز iPod (آى بود) أن به شيئاً تشعر بأهميته وعدم القدرة على الاستغناء عنه".

ولا ينبغى أن يكون اللون الأبيض مجرد أبيض وحسب، بل ناصع البياض. وهو يقول: "ليس الجهاز وحسب، بل والساعات والأسلاك ومزود الطاقة. لا بد أن يكون كل ذلك "أبيض ناصعاً"، ظل الآخرون يجادلون بأن الساعات يجب أن تكون سوداء كما هى الحال مع جميع الساعات. وعن هذا يقول آيف: "ولكن ستيف تمسك بالفكرة على الفور وتمسك باللون الأبيض، بل ناصع البياض". ساعد الانحناء المتعرج لأسلاك الساعات البياض على جعل جهاز iPod (آى بود) بمثابة أيقونة. وكما يصفه آيف قائلاً:

كان جهاز iPod (آى بود) به شىء غاية فى الأهمية ولا يمكن الاستغناء عنه، ومع ذلك كان هناك شىء أيضاً غاية فى الهدوء وكان محكوماً. فلم يكن مبهرجاً. كان مقيداً ولكنه مجنون بتلك الساعات الانسيابية، ولهذا السبب أعجبت باللون الأبيض. فالأبيض ليس لوناً محايداً. كان لوناً ناصعاً وهادئاً وجريئاً وواضحاً، وفى الوقت نفسه غير واضح أيضاً.

كان فريق لى كولو للإعلانات بوكالة (تى بى دبليو إيه/ شيات/ داي) يرغب فى الاحتفال بإطلاق جهاز iPod (آى بود) وتصميمه الإبداعى بلونه الأبيض بدلاً من مجرد تقديم إعلان تقليدى لمنتج يعرض سمات الجهاز. انضم جيمس فينستنت، وهو شاب بريطانى نحيف كان يعمل عازفاً فى إحدى الفرق وعمل كمنسق أغانٍ، مؤخراً إلى الوكالة. كان شخصاً موهوباً بفطرته، وقد لعب دوراً فى المساعدة على الوصول بإعلانات شركة أبل إلى جيل الألفية المغرم بموسيقى الهيب هوب وليس لجيل الستينيات الثائر. وبمساعدة سوزان أسينجان، مديرة القسم الفنى، ابتكروا مجموعة من اللوحات والملصقات

الإعلانية من أجل جهاز iPod (آى بود) ، وقاموا بعرض الخيارات على طاولة جوبيز فى قاعة الاجتماعات ليبت جوبيز فى الأمر.

وعلى أقصى اليمين وضعوا أكثر الخيارات التقليدية التى كانت تعرض صوراً مباشرة لجهاز iPod (آى بود) على خلفية بيضاء. وعلى أقصى اليسار، وضعوا نماذج رسومية ورمزية، حيث تعرض صورة ظليلة لشخص يرقص وهو يسمع موسيقى على جهاز iPod (آى بود) ويتمايل سلك السماعات مع الموسيقى. وعن هذا يقول فينست: "إن الجهاز يفهم العلاقتين العاطفية والشخصية بينك وبين الموسيقى"، وكان يقترح على دنكان ميلز، مدير قسم الإبداع، بأنهم يؤيدون بقوة الخيار المطروح فى أقصى اليسار، وليروا إن كان بإمكانهم جذب جوبيز لهذا الخيار. وعندما دخل إلى الغرفة، ذهب على الفور إلى الطرف الأيمن ليلقى نظرة على صور المنتج المتألقة. وقال: "هذا يبدو رائعاً. هيا نتحدث فى هذا". ولكن فينيست وميلز وكلو لم يتزحزحوا عن موقفهم. فى النهاية، رفع جوبيز بصره ونظر إلى الصور الأيقونية وقال: "يا إلهى، أظن أنكم معجبون بهذه الأشياء". لكنه هز رأسه وقال: "لكنه لا يظهر المنتج، فهو لا يقول شيئاً عن ماهيته". فاقترح فينست أن يستخدموا الصورة الأيقونية ويضيفوا الشعار: "١٠٠٠ أغنية فى جيبك". وهذا يلخص كل شيء عن المنتج. نظر جوبيز مجدداً إلى أقصى يمين الطاولة، وفى النهاية وافق. وليس من المستغرب أن يدعى جوبيز أنها فكرته لتشجيع المزيد من الإعلانات المليئة بالأيقونات. ويسترجع جوبيز قائلاً: "كان هناك بعض المتشككين الذين تساءلوا: "كيف سيسهم ذلك فى بيع جهاز iPod (آى بود)؟" لذا، فى هذا الوقت كان من المفيد أن أصير المدير التنفيذى للشركة، ومن ثم يمكننى تنفيذ الفكرة".

وأدرك جوبيز أن هناك فائدة أخرى من وراء امتلاك شركة أبل لنظام متكامل للحاسبات والبرامج والمكونات، وهذا يعنى أن مبيعات جهاز iPod (آى بود) ستشجع مبيعات جهاز iMac (آى ماك). وهذا بدوره يعنى أنه سيحصل على المال الذى تنفقه شركة أبل على إعلانات iMac (آى ماك) وتحويله لإنفاقه على إعلانات جهاز iPod (آى بود) ومن ثم الحصول على مبلغ مضاعف من المال. فى الواقع سيصدر ثلاثة أضعاف المبلغ لأن الإعلان سيضفى بريقاً وحيوية على منتجات شركة أبل بأكملها. ويتذكر قائلاً:

كانت تراودنى هذه الفكرة المجنونة التى مفادها أنه بإمكاننا بيع أكبر عدد من أجهزة Mac (ماك) من خلال الإعلان عن جهاز iPod (آى بود). بالإضافة إلى ذلك، قد يضع جهاز iPod (آى بود) شركة أبل فى موضع الابتكار والحدثة. ومن ثم حولت ٧٥ مليون دولار للإعلان عن جهاز iPod (آى بود)، على الرغم من أن تصنيف جهاز iPod (آى بود) لا يبرر صرف ١٪ من هذا المبلغ. وهذا يعنى أننا فرضنا هيمنتنا على سوق المشغلات الموسيقية تماماً. لقد أنفقنا أكثر من المنافسين بنسب قد تصل إلى الضعف.

عرضت الإعلانات التليفزيونية صوراً ظلّية، قام جوبز وكلو وفينسنت باختيارها، تتراقص على أنغام الموسيقى. يقول كلو: "صار البحث عن الموسيقى هو متعتنا الأساسية فى اجتماعات التسويق الأسبوعية. كنا نشغل بعض المقطوعات، وكان ستيف يقول: "أكره ذلك" وكان جيمس يحاول إقناعه". وساعدت الإعلانات على إشهار العديد من الفرق الموسيقية الجديدة، كانت فرقة بلاك أيد باييز أكثرها تميزاً بإعلان أغنيها Hey Mama. وعندما يكون إعلان جديد بصدد الإنتاج، كان جوبز يفكر كثيراً ويتصل بفينسنت ويصر على الغائه. وقد يقول شيئاً على غرار: "يبدو غير متناسق"، "يبدو تافهًا"، "دعونا نؤجله". كان جيمس يرتبك ويحاول تغيير رأيه. وقد يناقشه: "تمهل، سيكون رائعاً". وقد يتراجع جوبز عن رأيه، وقد يخرج الإعلان ويعجبه.

كشف جوبز النقاب عن جهاز iPod (آى بود) فى ٢٣ أكتوبر عام ٢٠٠١، فى أحد المعارض التى كان يقيم فيها حفل توقيع لإطلاق المنتجات. وكان المكتوب على الدعوة: "ملحوظة: ليس هذا منتج Mac (ماك)". وعندما حان الوقت للكشف عن المنتج، بعد أن شرح إمكانياته التقنية، لم يقم جوبز بحركته المعتادة بالسير إلى طاولة ليسحب قطعة قماش مخملية عن المنتج. وبدلاً من ذلك، قال: "إننى أحمل الآن واحدًا فى جيبى". ووضع يده فى جيب سرواله الجينز وأخرج جهازاً أبيض لامعاً. وأردف قائلاً: "هذا الجهاز الصغير الرائع يحمل ألف أغنية، ويمكننى أن أضعه فى جيبى". وأعادته إلى جيبه وسار متمهلاً إلى الكواليس وسط تصفيق الجمهور وهتافه.

فى البداية كان هناك بعض التشكك بين خبراء التكنولوجيا، لا سيما عن سعره البالغ ٣٩٩ دولاراً أمريكياً. وفى المواقع الشخصية والمدونات، سادت مزحة تقول إن اسم iPod يرمز لجملة idiots price our devices وتعنى (المغفلون يحددون سعر أجهزتنا). بيد أن العملاء جعلوه يحقق نجاحاً ساحقاً. والأكثر من ذلك، أن جهاز iPod (آى بود) أصبح جوهر كل ما تعبر عنه شركة أبل، من حيث ربط الشعر بالهندسة، والفنون والإبداع بالتكنولوجيا، والجمع بين التميز والبساطة فى التصميم، كما تميز بسهولة الاستخدام النابعة من نظام التكامل القائم على تطوير كل من المكون الصلب والبرامج، من الحاسب إلى وصلة الفايبر واير إلى الجهاز إلى البرنامج إلى إدارة المحتوى. وعند إخراج جهاز iPod (آى بود) من علبته كان يبدو جميلاً جداً كأنه يبرق، وهذا جعل مشغلات الموسيقى الأخرى تبدو كما لو كان تم تصميمها وتصنيعها فى أوزبكستان.

منذ إطلاق حاسوب ماكنتوش الأصلى، لم تندفع الشركة إلى آفاق المستقبل - بسبب وضوح رؤية أحد الأجهزة - مثلما حدث مع iPod (آى بود) وفى ذلك الوقت، قال جوبز لـ ستيف ليفى المحرر فى مجلة نيوزويك: "إذا تساءل أى شخص عن سبب وجود أبل

على هذا الكوكب، فسأقدم له هذا كمثال جيد لسبب وجودها". وبدأ وزنياك الذى لطالما كان متشككاً فى فكرة الأنظمة المتكاملة يراجع وجهة نظره تلك. وقد أعرب وزنياك عن دهشته بعد ظهور جهاز iPod (آى بود) فقال: "رائع، من المنطقى أن تكون أبل أول من يقوم بتصنيعه. وعلى أية حال، فتاريخ أبل كله يتمثل فى تصنيع كل من المكون الصلب والبرمجيات، والتوصل لنتيجة أنهما يعملان بشكل أفضل معاً".

وفى اليوم الذى حضر فيه ليفى العرض الصحفى لجهاز iPod (آى بود) قابل بيل جيتس على العشاء، وأراه الجهاز، وسأله: "ألم تر هذا بعد؟". ويصف ليفى هذا الموقف قائلاً: "دخل جيتس فى حالة تذرك بأفلام الخيال العلمى عندما يواجه الكائن الفضائى بشىء غريب عليه، ويخلق بينه وبين الشىء نطاقاً من الطاقة يمكنه من امتصاص كل المعلومات الممكنة عن هذا الشىء مباشرةً إلى عقله". أخذ جيتس يلعب فى بكرة التنقل، ويضغط على كل زر، وعيناه مثبتتان على الشاشة، ثم قال أخيراً: "يبدو أنه منتج رائع". ثم صمت وبدأ متحيراً، ثم سأل: "هل هو متوافق مع حاسوب ماكنتوش فقط؟".

متجر آى تيونز

أنا شخص يجذب تابعيه

وارنر ميوزيك

فى بداية عام ٢٠٠٢، واجهت شركة أبل تحديًا، فقد سهل الاتصال المباشر بين جهاز iPod (آى بود) الخاص بك، وبرنامج iTunes (آى تيونز) والحاسب عملية التحكم فى الموسيقى الموجودة لديك بالفعل. ولكنك لتشتري موسيقى جديدة، عليك أن تتخلى عن هذه البيئة المريحة وتذهب لتشتري قرصًا مضغوطًا أو تقوم بتحميل الأغاني عبر الإنترنت، وعادة ما يعنى الأمر الثانى العمل على مشاركة الملفات ودخول المواقع التى تقدم نسخًا مسروقة وهو أمر له عواقب وخيمة. لذلك أراد جوبز أن يقدم لمستخدمى أجهزة iPod (آى بود) طريقة سهلة وأمنة وقانونية لتحميل الأغاني.

واجهت صناعة الموسيقى أيضًا تحديًا خطيرًا. فقد حلت عليها لعنة القرصنة أيضًا وظهرت بعض خدمات القرصنة – مثل النابستر والجروكستر والنايتيلا والكازا – التى مكنت الناس من الحصول على الأغاني مجانًا، ونتيجة لذلك، انخفضت المبيعات القانونية للأقراص المضغوطة بنسبة ٩٪ عام ٢٠٠٢.

كان المديرون التنفيذيون بشركات الموسيقى يتناقشون فى هذه المسألة – بمهارة أطفال حضانة يلعبون كرة القدم – ويجدون صعوبة فى الاتفاق على معيار مشترك لحماية نسخ

الموسيقى الرقمية. حتى عمل بول فيديتش – مدير شركة وارنر ميوزيك – وزميله فى الشركة بيل رادوتشيل – رئيس شركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر – مع شركة سونى فى هذا الصدد، وكانا يأملان أن يتحدا مع شركة أبل لتكون جزءاً من اتحادهم. ولذلك سافرت مجموعة منهم إلى كوبرتينو بولاية كاليفورنيا فى يناير عام ٢٠٠٢ لرؤية جوبز.

لم يكن اجتماعاً سهلاً، كان فيديتش مصاباً بنزلة برد ولم يكن صوته واضحاً، لذلك بدأ نائبه العرض التقديمى. وبدأ جوبز – الذى جلس على رأس طاولة المؤتمر – متململاً غاضباً. وبعد تقديم أربع شرائح عرض، لوح بيده وتدخل قائلاً: "أنت معى عن الحقيقة". فنظر الجميع إلى فيديتش الذى وجد صعوبة فى الكلام ثم قال بعد انقطاع طويل: "أنت محق، لم نعرف ماذا نعمل. يجب أن تساعدنا على الخروج من هذا الوضع". وقد ذكر جوبز فى وقت لاحق أنه تحير بعض الشيء، ثم وافق على عمل شركة أبل مع شركتى وارنر وسونى.

لو تمكنت شركات الموسيقى من الاتفاق على طريقة تشفير قياسية لحماية ملفات الموسيقى، لازدادت الكثير من المتاجر الموجودة على الإنترنت، مما كان سيصعب على جوبز إنشاء متجر iTunes Store (أى تيونز ستور) الإلكتروني الذى يسمح لشركة أبل بأن تتحكم فى كيفية التعامل مع مبيعات الإنترنت. إلا أن شركة سونى أتاحت لجوبز هذه الفرصة عندما قررت – بعد الاجتماع الذى عقد فى كوبرتينو فى يناير من عام ٢٠٠٢ – الانسحاب من المحادثات لأنها فضلت شكل ملكيتها الخاصة، التى تستمد منها أرباحها. قال نوبويوكى إيدى – المدير التنفيذى لشركة سونى – لـ تونى بيكينز، محرر ريب هيرينج: "أنت تعرف ستيف، إن لديه أجندة خاصة به. وعلى الرغم من عبقريته، فإنه لا يشارك كل شىء. إنه شخص يصعب العمل معه لو كنت رئيس شركة كبيرة... إنه كابوس". ثم أردف هاوارد سترينجر، الذى كان فى ذلك الوقت رئيس فرع شركة سونى بأمريكا الشمالية بخصوص جوبز: "إن محاولة الاتفاق معه هى بصراحة مضيعة للوقت".

بدلاً من ذلك، اتحدت شركة سونى مع شركة يونيفيرسال لابتكار خدمة اشتراك تدعى بريسبلاس، وفى هذه الغضون، تعاونت شركة إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر وشركة بيرتيلسمان وشركة إيه إم أى مع شركة ريلنتوركس وكونوا شركة ميوزيكنت. ولم ترخص أية شركة من هذه الشركات الأغاني الخاصة بها لمنافسيها؛ لذلك قدمت كل شركة نصف الموسيقى المتاحة لديها فحسب. وقد قدمت شركتا يونيفيرسال وسونى خدمات اشتراك تمكن العملاء من تشغيل الأغاني مع عدم إمكانية الاحتفاظ بها، وبذلك لا تتمكن من الدخول عليها إذا انتهى اشتراكك. كانت قيودها معقدة وكانت واجهات استخدامهما غير

متقنة الصنع. كان من الممكن حقاً تمييزهم بأنهم احتلوا الرقم التاسع وفقاً لقائمة مجلة *بي سى وورلد* لـ "أسوأ ٢٥ منتجاً فنياً عبر العصور"، وقد ورد فى المجلة: "أظهرت سمات الخدمات شديدة السوء أن شركات التسجيلات لم تفهم الأمر بعد".

فى هذا الوقت، كان من الممكن أن يقرر جوبز ببساطة أن يقوم بالقرصنة. فتحميل الموسيقى مجاناً يعنى بيع المزيد من أجهزة iPod (آى بود). إلا أنه لحبه الشديد للموسيقى وللفنّان الذى صنعها، اعترض على أن يقوم بذلك لأنه كان يرى أنها سرقة لمنتجات مبتكرة. وكما أخبرنى جوبز عن ذلك فيما بعد:

من أيام عملى الأولى فى شركة أبل، أدركت أننا نجحنا عندما اخترعنا ملكية فكرية. فلو نسخ الناس أو سرقوا برامجنا، لفشل مشروعنا حتماً. وإذا لم نحميها، فلن نجد دافعاً لعمل برامج أو تصميم منتجات جديدة. فإذا كانت حماية حقوق الملكية الفكرية تبدأ فى التلاشى، فسوف تتلاشى الشركات المبدعة أو لا تبدأ من الأساس. ولكن هناك سبب أسهل: فالسرقة أمر خاطئ، يضر بأشخاص آخرين. كما يضر بشخصيتك أيضاً.

إلا أنه كان يعرف أن أفضل طريقة لوقف القرصنة – بل الطريقة الوحيدة للقيام بذلك – هى تقديم بديل يجده المستهلك أكثر جذباً من الخدمات السيئة التى تقدمها شركات الموسيقى. أو كما أوضح لـ *آندى لانجر* محرر مجلة *إسكواير*: "إننا نؤمن بأن ٨٠٪ من الناس الذين يسرقون المصنفات الفنية لا يرغبون فى السرقة، لكنهم لا يجدون بديلاً قانونياً آخر. لذلك قلنا: "لنبتكر بديلاً قانونياً لهذه المشكلة". وهكذا فازت جميع الأطراف؛ شركات الموسيقى، والفنانون، وشركة أبل، والمستخدم لأنه تلقى خدمة أفضل، ولم يضطر للسرقة".

لذلك شرع جوبز فى إنشاء متجر آى تيونز، وفى إقناع أكبر خمس شركات للتسجيلات ببيع نسخ رقمية من أغانيها فى هذا المتجر. ويقول عن هذا الأمر: "لم أقض يوماً كل هذا القدر من وقتى فى محاولة إقناع الناس بأن يفعلوا الصواب لأنفسهم". ونظراً لخوف الشركات من نموذج الأسعار وبيع أغنيات الألبوم منفردة، اختار جوبز أن يتم تقديم خدمته الجديدة من خلال نظام تشغيل ماكنتوش الذى يشكل ٥٪ فقط من السوق. وكان عليهم تجربة الفكرة مع تحمل القليل من المخاطرة. يقول جوبز عن ذلك: "لقد استخدمنا نصيبنا الصغير فى السوق بما يتناسب مع مصلحتنا من خلال إثبات أنه فى حالة فشل المتجر، فإنه لن يدمر السوق بالكامل".

اقترح جوبز بيع الأغانى الرقمية بـ ٩٩ سنتاً؛ ليكون سعرها زهيداً يفرى المستهلك بشرائها. وكانت شركات التسجيلات تحصل على ٧٠٪ من هذا المبلغ، وقد أصر جوبز على

أن هذا الأمر سيروق للمستهلك أكثر من نموذج الاشتراك الشهري الذى تفضله شركات الأغانى. كان يؤمن بأن الناس يرتبطون عاطفياً بالأغانى التى يحبونها، فهم يريدون امتلاك أغانيهم المفضلة لا استئجارها فحسب. وكما قال لـ جيف جوديل، محرر مجلة رولينج ستون فى ذلك الوقت: "أعتقد أنك قادر على إتاحة قصيدة Second Coming فى نموذج اشتراك، لكنها قد لا تتجح".

كما أصر جويز أيضاً أن يبيع متجر أى تيونز أغانى منفردة لا ألبومات كاملة، فكان هذا الأمر الطامة الكبرى لأنه أثار النزاع بين شركات التسجيلات التى كانت تبيع الألبومات من خلال بيع الألبومات التى تضم أغنيتين أو ثلاث أغنيات رائعة وعشرات الأغانى الرديئة. وهكذا يضطر المستهلك لشراء الألبوم بالكامل لكى يحصل على الأغنية التى يريدتها، وقد اعترض بعض الموسيقيين على خطة جويز فى فصل الألبومات لأسباب فنية. قال ترنت ريزنور مؤسس مشروع ناين إنش نيلز: "إن الأغنيات تدعم بعضها. هذه هى الطريقة التى أحب أن أصنع الموسيقى بها". لكن جويز ناقشه فى اعتراضه. قال جويز: "لقد دمرت القرصنة على الأغانى وتحميلها عبر الإنترنت الألبوم فعلاً. لا تستطيع أن تتنافس القرصنة إلا إذا بعت الأغانى منفردة".

فى قلب المشكلة، كانت هناك فجوة بين الأشخاص المحبين للتكنولوجيا والأشخاص المحبين للفن، كان جويز يحب الأمرين، كما أثبت فى شركتى بيكسار وأبل، ولهذا اختير لسد هذه الفجوة. وقد ذكر لاحقاً فى هذا الشأن:

عندما ذهبت لشركة بيكسار، أدركت فارقاً مهماً، فالشركات التكنولوجية لا تفهم الإبداع. ولا تقدر التفكير الحدسى، مثل قدرة مكتشف المواهب الموسيقية الذى يعمل فى شركة أسطوانات على الاستماع إلى مئات الفنانين وأن يختار من بينهم الخمسة الأكثر قدرة على النجاح. وهم يمتدنون أن الأشخاص المبدعين يجلسون على الأرائك طوال اليوم وأنهم همج لأنهم لم يروا النظام الذى يتسم به الأشخاص المبدعون الذين يعملون فى شركات مثل بيكسار. على الصعيد الآخر، لا تفهم شركات الموسيقى أى شىء عن التكنولوجيا. وهم يظنون أن بإمكانهم الخروج واستئجار بعض الأشخاص الفنيين. لكن الأمر سيكون كمحاولة شركة أبل الاستعانة بأشخاص لإنتاج الموسيقى. سوف تحصل على مكتشفى مواهب موسيقية من الدرجة الثانية، تماماً مثل شركات الموسيقى التى تنتهى بها الحال بالاستعانة بفنيين من الدرجة الثانية. أنا أحد القلائل الذين يفهمون كيف تتطلب التكنولوجيا الحدس والإبداع، وكيف يحتاج إنتاج عمل فنى إلى نظام حقيقى.

كانت هناك علاقة قديمة تربط بين جوبز وبارى تشولر المدير التنفيذي لشركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، وبدأ يتحدث معه عن كيفية حث الشركات الموسيقية على بيع أغنياتها إلى متجر آى تيونز الخاص به. قال له تشولر: "لقد قطعت القرصنة الدوائر الكهربائية عن الجميع. يجب أن تكون حجتك هى أنه نظراً لوجود خدمة مدمجة تنقل الأغاني من مصدرها إلى وجهتها النهائية - من أجهزة iPod (آى بود) إلى المتجر - فإنك قادر على حماية كيفية استخدامها".

فى أحد أيام شهر مارس من عام ٢٠٠٢، تلقى تشولر مكالمة هاتفية من جوبز وقررا أن يجتمعا فى مكتب فيديتش. سأل جوبز فيديتش عما إذا كان سيحضر إلى كوبرتينو ويحضر معه رئيس شركة وارنر ميوزيك روجر أمز. كان جوبز فاتناً هذه المرة. وكان أمز بريطانياً ساخراً يتمتع بحس الدعابة، وكان ذكياً (مثل جيمس فينسننت وجونى آيف)، ذلك النوع الذى يحبه جوبز. لذلك أظهر ستيف الجانب الطيب منه. بل إنه فى وقت مبكر من الاجتماع، لعب دور الدبلوماسى على غير العادة. فقد تجادل أمز مع إيدى كيو - الذى كان يدير متجر آى تيونز لشركة أبل - حول السبب الذى جعل الراديو لم يحقق نجاحاً كبيراً فى إنجلترا مثل النجاح الذى حققه فى الولايات المتحدة، وتدخل جوبز فى المناقشة قائلاً: "إننا نعرف التكنولوجيا، لكننا لا نعرف الكثير عن الموسيقى، فدعونا لا نتجادل فى هذه المسألة".

خسر أمز لتوه معركة فى غرفة الاجتماع ليساعد القسم الخاص به فى شركة (إيه أو إل) على تحسين خدمة تحميل موسيقاه الناشئة. ويذكر أمز عن هذا الأمر: "عندما كنت أجري عملية تحميل رقمى من خلال خدمة (إيه أو إل)، لم أكن أعر على الأغنية على حاسبي الرديء؛ لذلك عندما قدم جوبز النموذج الأولى لمتجر آى تيونز، انبهر أمز بالفكرة. قال له: "نعم نعم، هذا بالضبط ما كنا ننتظره"، ووافق على اشتراك شركة وارنر ميوزيك فى هذا المتجر، وعرض أن يساعده على عمل قائمة بأسماء شركات موسيقية أخرى.

اتجه جوبز شرقاً ليقدم الخدمة إلى باقى المديرين التنفيذيين بشركة تايم وارنر. يقول فيديتش: "جلس أمام جهاز ماك (Mac) كأنه طفل أمام لعبة. وعلى العكس من أى مدير تنفيذى آخر، كان منهمكاً بالمنتج". وبدأ أمز وجوبز يضعان التفاصيل الخاصة بمتجر آى تيونز، التى تتضمن عدد المرات التى تسمح بوضع أية أغنية على أجهزة مختلفة وكيف يمكن تطبيق نظام حماية النسخة، وقد اتفقا بعد وقت قصير وبدأ جمع شركات موسيقية أخرى.

المهمة المستحيلة

كان أهم من يجب إشرافه فى هذا الاتفاق هو دوج موريس، رئيس شركة يونيفيرسال ميوزيك جروب، فقد كانت ترعى عدة فرق ومطربين مهمين، مثل فرقة يوتو وإمين وماريا كارى، بالإضافة لشركات موسيقية قوية أخرى، مثل موتاون وشركة آى جى إيه. كان موريس حريصاً على أن يتحدث. فقد كان مستاءً للغاية من مسألة القرصنة أكثر من أية شركة أخرى، كما أنه سئم من مستوى جودة الفنانين العاملين فى الشركات الموسيقية. وقد ذكر موريس عن ذلك: "كان الأمر أشبه بفكرة الغرب الشرس. فلا أحد كان يبيع موسيقى رقمية، كما أن القرصنة غزتها. وقد فشلت كل الطرق التى اخترناها مع شركات التسجيلات، كان فرق المهارة بين الأشخاص الموسيقيين والفنانين كبيراً للغاية".

بينما كان أمز يسير مع جوبز متجهين إلى مكتب موريس فى برودواى، لخص أمز لـ جوبز ما يجب أن يقوله. وقد نجح الأمر، وما أبهر موريس أن جوبز ربط كل شيء ببعضه بطريقة جعلت الأمور سهلة على المستهلك وأمنة أيضاً بالنسبة لشركات التسجيلات. قال موريس: "قام ستيف بشيء فى منتهى الذكاء. فقد قدم نظامه بالكامل؛ متجر آى تيونز - برنامج إدارة الأغاني - وجهاز iPod (آى بود) نفسه. كان سلساً للغاية. حيث قدم العرض بالكامل".

كان موريس مقتنعاً بأن جوبز لديه رؤية فنية تحتاج إليها شركات الموسيقى. قال لنائب رئيس القسم الفنى لديه: "قطعاً علينا أن نعلم على ستيف جوبز لكى يقوم بذلك؛ لأنه ليس لدينا أى شخص فى شركة يونيفيرسال يعرف أى شيء عن التكنولوجيا". ولكن هذا الأمر أثار غيرة الفنانين فى شركة يونيفيرسال وجعلهم غير شغوفين بالعمل مع جوبز، وكان على موريس الاستمرار فى إصدار الأوامر لهم لكى يسيطر على اعتراضاتهم ويجرى اتفاقاً بسرعة معه. كانوا قادرين على إضافة مزيد من القيود على تقنية FairPlay (فيربلاى)؛ ذلك النظام الذى قدمته شركة أبل للتحكم فى حقوق الأغاني الرقمية. حتى لا تنتشر الأغنية المشتراة بسرعة على عدة أجهزة. ولكنهم بوجه عام، وافقوا على فكرة متجر آى تيونز التى عمل جوبز مع أمز وزملائه فى شركة وارنر على تطويرها.

كان موريس معجباً للغاية بجوبز لدرجة أنه استدعى جيمى أيوفين؛ منتج الأغاني الشهير ورئيس شركة آى جى إيه. كان أيوفين صديقاً مقرباً من موريس، وكانا يتحدثان كل يوم طوال الثلاثين عاماً الماضية، ويقول موريس فى هذا الشأن: "عندما قابلت ستيف، شعرت بأنه مخلصنا، لذلك أحضرت جيمى على الفور ليكون انطباعه الشخصى عنه". كان جوبز يتمتع بقدرة غير عادية على جذب الناس إذا أراد ذلك، وقد أظهر هذا الجانب من شخصيته عندما سافر إلى كويرتينو ليقدم له عرضه. سأل جوبز أيوفين:

"هل لاحظت مدى سهولته؟ لن يقوم الأشخاص الفنيون لديك بهذا الأمر. وليس هناك شخص فى شركات الأغانى قادر على تبسيطه لهذا الحد".

استدعى أيوفين موريس على الفور، وقال له: "هذا الشخص فريد من نوعه. أنت محق. لقد وجد الحل المثالى". وبدأ يشكوان كيف قضيا عامين كاملين فى العمل بشركة سونى، ولم يحققا أى شىء، قال لـ موريس: "سونى لن تحل هذه المشكلة"، واتفقا على إنهاء التعامل معها وبدء العمل مع شركة أبل. قال أيوفين: "إن مرور هذا الأمر على شركة سونى أدهشنى، كم هو خطأ قاتل. كان من الممكن أن يطرد ستيف العاملين لديه إذا لم تتسجم الأقسام مع بعضها، ولكن أقسام شركة سونى كانت تتصارع مع بعضها".

كانت شركة سونى تمثل النموذج المضاد لشركة أبل. كان لديها قسم للإلكترونيات المستهلك يصنع منتجات ذكية، وقسم موسيقى يضم أفضل الفنانين (ومن بينهم بوب ديبلان). لكن نظرًا لأن كل قسم حاول أن يحمى مصالحه الشخصية فقط، لم تتمكن الشركة بالكامل من العمل مع بعضها على تقديم خدمة لعملائها من البداية إلى النهاية.

وأصبح أمام آندى لاك – الرئيس الجديد للقسم الموسيقى بشركة سونى – مهمة لا يحسد عليها وهى التفاوض مع جوبز عما إذا كانت شركة سونى ستبيع أغانيها فى متجر آى تيونز. كان لاك الذكى الذى لا يمكن كبح جماحه قد أتى لتوه من مجال مميز فى الصحافة التلفزيونية – فقد كان مخرجًا فى قناة سى بى إس الإخبارية ورئيسًا لقناة إن بى سى – وكان يعرف كيف يقيّم الناس ويحافظ على حس الفكاهة الذى يتمتع به. وقد أدرك أن بيع شركة سونى لأغانيها فى متجر آى تيونز أمر جنونى لكنه ضرورى؛ وبدأ الأمر كذلك مع العديد من القرارات الخاصة بالقسم الموسيقى. سوف تحقق شركة أبل نجاحًا ساحقًا – ليس فقط من حصتها فى مبيعات الأغانى وإنما من زيادة مبيعات أجهزة iPod (آى بود). وكان لاك يؤمن بأن شركات الموسيقى سوف تكون مسئولة عن نجاح أجهزة iPod (آى بود)، فعليها أن تحصل على نصيبها من مبيعات كل جهاز تباعه.

اتفق جوبز مع لاك فى العديد من مناقشاتها وادعى أنه يريد أن يكون شريكًا حقيقياً مع شركات الموسيقى. قال له لاك بصوته العميق: "ستحصل على موافقتى يا جوبز لو أعطيتنى شيئًا مقابل كل جهاز تباعه. إنه جهاز جميل. لكن موسيقانا تساعد على بيعه. هذا هو ما تعنيه الشراكة الحقيقية بالنسبة لى".

أجاب جوبز فى أكثر من مناسبة بقوله: "أنا متفق معك". وبعد ذلك كان يذهب إلى دوج موريس وروجر أمز ليقول لهما – بطريقة تأمرية – إن لاك لم يفهم المسألة وإن حلوله الخاصة بشركة الموسيقى نفدت، وأنه ليس على قدر ذكاء موريس وأمز نفسيهما. قال لاك: "بطريقة ستيف الكلاسيكية، كان من الممكن أن يوافق على شىء ما، لكن هذا

لن يحدث مطلقاً. قد يخدعك ثم يسحب الطاولة من تحتك. إنه مضطر لذلك، وهو ما قد يساعدنا فى المفاوضات، كما أنه عبقرى".

كان لاك يعرف أنه لا يستطيع أن يربح قضيته إلا إذا تلقى الدعم من باقى العاملين فى هذا المجال. لكن جوبز استخدم التملق وعباءة تسويق شركة أبل ليبقى باقى شركات الموسيقى تحت السيطرة. قال لاك: "لوتكاتف كل من فى هذه الصناعة، لحصلنا على أجر مقابل منح التراخيص، ولأعطانا ذلك دخلاً إضافياً نحن فى أشد الحاجة إليه. إننا من نحقق مبيعات أجهزة iPod (آى بود)، لذلك من حقنا أن نحصل على جزء منه". وبالطبع كان ذلك جزءاً من روعة إستراتيجية جوبز التى تقدم خدماتها من البداية إلى النهاية؛ فمبيعات الأغانى على متجر آى تيونز سوف ترفع مبيعات أجهزة iPods (آى بود)، التى سترفع بدورها مبيعات نظام تشغيل ماكنتوش. لكن كل ما أغضب لاك هو أن شركة سونى كان من الممكن أن تفعل الأمر نفسه، لكنها لم تتمكن مطلقاً من تحقيق التناغم بين أقسام الأجهزة والبرمجيات والمحتويات.

حاول جوبز بكل جهده أن يغرى لاك. وفى إحدى زيارته إلى نيويورك، دعا لاك فى غرفته فى فندق فور سيزونز. كان جوبز قد طلب الإفطار؛ حيث طلب الشوفان والتوت لكل منهما – وكان أسلوبه الجذاب "أقوى أسلحة الإغواء التى يستخدمها". قال لاك عن ذلك: "لكن جاك ويلش علمنى ألا أقع فى الحب. كان من الممكن إغراء موريس وأمز. فقد يقولان: "أنت لا تفهم، من المفترض أن تقع فى الشرك"، وقد فعلاً. لذلك أصبحت بمفردى فى هذه الصناعة".

حتى بعدما وافقت شركة سونى على بيع أغانيها فى متجر آى تيونز، ظلت المشكلات تشوب هذه العلاقة. وكانت كل جولة جديدة من التجديدات أو التغييرات تجلب معها مواجهة حاسمة. قال جوبز: "كانت مشكلة أندى ذاته المتضخمة. لم يفهم على الإطلاق العمل فى المجال الموسيقى، ولم يتمكن من إنتاجه قط. كنت أشعر فى بعض الأحيان بأنه غبى". وعندما أخبرته عما قاله جوبز، رد لاك بقوله: "لقد حاربت من أجل شركة سونى وصناعة الموسيقى، لذلك أعرف لماذا يمتد أننى غبى".

لكن حشد شركات التسجيلات بالإضافة لخطة إنشاء متجر آى تيونز لم يكن كافياً. فقد كتب الكثير من الفنانين الذين يتعاملون معهم فى عقودهم ما يسمح لهم شخصياً بالتحكم فى التوزيع الرقى لأغانيهم وعدم بيعها منفردة بعيدة عن ألبوماتها. لذلك بدأ جوبز يتملق عدداً كبيراً من كبار الموسيقيين، وهو الأمر الذى وجدته ممتعاً، لكنه كان أصعب مما كان يتوقع.

قبل افتتاح متجر آى تيونز، قابل جوبز ما يقرب من أربعة وعشرين فتاناً؛ ومن بينهم بونو، وميك جاجر، وشيريل كراو. ذكر أمز: "كان يتصل بى فى المنزل بمنتهى القسوة فى

الساعة العاشرة مساءً، ليخبرنى بأنه لا يزال بحاجة للوصول إلى ليد زبلين أو مادونا. كان يتمتع بالإصرار، ولم يكن هناك شخص غيره قادر على إقناع هؤلاء الفنانين".

ربما كان أغرب اجتماع عندما جاء الدكتور درى لزيارة جويز فى الفرع الرئيسى لشركة أبل. كان جويز يعشق فرقة بيتلز والمطرب بوب ديLAN، لكنه اعترف أنه لا يحب موسيقى الراب. والآن أصبح بحاجة للمطرب إمينم وغيره من مطربى الراب وإلى موافقتهم على بيع أغانيهم فى متجر آى تيونز. لذلك اجتمع مع الدكتور درى؛ حيث كان المستشار الخاص لإمينم. وعندما أطلعه على طريقة اتصال متجر آى تيونز بجهاز iPod (آى بود)، قال له الدكتور درى: "أخيراً فهم أحدكم".

على الصعيد الآخر من مجال التذوق الموسيقى نجد عازف البوق وينتون مارساليس. كان فى جولة موسيقية بمنطقة الساحل الغربى لجمع التبرعات من خلال إقامة حفلة لموسيقى الجاز بمركز لينكولن، وكان فى مقابلة مع لورين، زوجة جويز. لكن جويز أصر أن يدعو لزيارة منزله فى بالو ألتو، وظل يستعرض قدرات برنامج iTunes (آى تيونز). ولهذا سألت مارساليس: "ما الذى تريد أن تبحث عنه؟" فأجاب عازف البوق: "بيتهوفن مثلاً". فقال جويز: "انظر ما بإمكانه أن يقوم به! أترى كيف تعمل واجهة استخدامه". ظل جويز مصراً أن يريه خصائص برنامج iTunes (آى تيونز) حتى عندما يتشتت انتباهه. وقد حكى مارساليس فى وقت لاحق عن ذلك: "لم أكن مهتماً بأجهزة الحاسب، وظللت أخبره بذلك، لكنه استمر لساعتين. كان رجلاً مهووساً بعمله. وبعد بعض الوقت، بدأت أنظر إليه، لا إلى الحاسب؛ لأننى أعجبت بشغفه".

أزاح جويز الستار عن متجر آى تيونز فى ٢٨ أبريل من عام ٢٠٠٣ بمركز موسكون بمدينة سان فرانسيسكو. ظهر جويز على المسرح بشعره القصير المسحوب للخلف، وذقته المشط بعناية، وراح يتحرك يميناً ويساراً فوق خشبة المسرح ويصف كيف أن خدمات مثل Napster (نابستر) قد أظهرت أن "الإنترنت مصمم لتقديم الموسيقى" وقال إن الجيل الثانى من تلك الخدمات، مثل برنامج Kazaa، صارت تقدم الأغاني بالجان. فكيف تتنافس معهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، بدأ بوصف الجوانب السلبية لاستخدام هذه الخدمات المجانية. فطريقة التحميل لم تكن مضمونة، كما أن جودتها كانت سيئة فى الغالب. "والكثير من هذه الأغنيات تم تحويلها للصيغة الرقمية من قبل غلمان فى السابعة من العمر، ممن لا يحسنون القيام بتلك المهام". فضلاً عن عدم وجود مقاطع للتجربة أو أغلفة تحوى أغنيات الألبوم. ثم أردف قائلاً: "الأسوأ من كل ذلك أنها سرقة، وعلينا أن نحافظ على قيمنا وأخلاقنا".

لماذا انتشرت إذن مواقع القرصنة تلك؟ قال جويز إن السبب يكمن فى عدم وجود بدائل. فخدمات الاشتراك مثل البريس بلاى والميوزيك نت: "تتعامل معك كأنك مجرم".

" هكذا قال جوبز وهو يعرض شريحة تصور سجيناً فى زى السجن، ثم ظهرت شريحة لـ بوب ديLAN وهو يقول: "الناس يريدون أن يمتلكوا الأغاني التى يعشقونها".

ثم قال جوبز: "بعد الكثير من المفاوضات مع شركات التسجيلات، فإنهم الآن مستعدون للتعاون معنا لتغيير العالم. سوف يبدأ متجر أى تيونز بـ ٢٠٠,٠٠٠ أغنية، وسوف يكبر كل يوم. ومن خلال استخدام المتجر، ستمكن من امتلاك أغنياتك المفضلة، ونسخها على الأقراص المضغوطة والتأكد من جودة تحميلها، وأخذ فكرة مسبقة عن أية أغنية قبل تحميلها، واستخدامها على برامج iMovies (أى موفيز) و iDVD (أى دى فى دى) لتقوم بتصميم الألبوم الذى تريده". ماذا عن السعر؟ قال جوبز: "٩٩ سنتاً فقط، أى أقل من ثلث ثمن القهوة التى تحتسيها فى ستارباكس. لماذا أجد الأمر يستحق ذلك؟ لأنك لكى تحصل على الأغنية التى تبحث عنها من خلال برنامج كازا غير القانونى، تحتاج إلى خمس عشرة دقيقة، لا دقيقة واحدة. وإضاعة ساعة من وقتك لكى توفر أربعة دولارات، أشبه بعامل يحصل على أربعة دولارات فى الساعة فقط، وياله منى أجر بخس! وهناك أمر آخر... خدمة أى تيونز تفنيك عن السرقة، إنها تجعلك شخصاً صالحاً".

كان أكثر من صفاق بقوة لهذه الجملة رؤساء شركات التسجيلات الجالسين فى الصف الأمامى، ومن بينهم دوج موريس الذى جلس بجوار جيمى أيوفين؛ بزى البيسبول الذى كان يظهر به دوماً، وكل العاملين بشركة وارنر ميوزيك. وقد توقع إيدى كيو – الذى كان مسؤولاً عن المتجر – أن شركة أبل سوف تبيع مليون أغنية فى ستة أشهر. لكن متجر أى تيونز باع مليون نسخة فى ستة أيام. وأعلن جوبز: "سوف يذكر التاريخ هذا الأمر كقطعة تحول فى صناعة الموسيقى".

مايكروسوفت

"لقد وضعونا فى الظل".

كانت هذه العبارة هى ما جاء فى الرسالة الفظة التى أرسلها جيم أنشين – المدير التنفيذى بشركة مايكروسوفت المسئول عن تطوير نظام التشغيل Windows (ويندوز) إلى أربعة من زملائه، فى الساعة الخامسة مساءً فى اليوم الذى رأى فيه متجر أى تيونز. وقد احتوت الرسالة على سطر آخر وحيد: "كيف نجحوا فى إقناع شركات الموسيقى بالموافقة؟".

فى وقت لاحق من المساء جاء الرد من ديفيد كول – الذى كان يدير مجموعة شركات مايكروسوفت عبر الإنترنت: "عندما تدخل شركة أبل هذه التقنية على نظام تشغيل

ويندوز – "وأعتقد أنهم لن يرتكبوا خطأ عدم إدخاله على نظام تشغيل ويندوز – سوف يصبح حقاً فى الظل"، وذكر أن فريق العمل على نظام تشغيل ويندوز بحاجة "لجلب هذا النوع من الحلول إلى السوق" وأضاف قائلاً: "وهذا سيتطلب التركيز والعمل على هدف واحد وهو تقديم خدمة شاملة ومتكاملة إلى العملاء، والتي تمثل أهمية مباشرة بالنسبة للمستخدم، وهو أمر ليس متاحاً لدينا اليوم". وعلى الرغم من امتلاك شركة مايكروسوفت خدمة إنترنت خاصة بها وهى (MSN)، فإنها لم تُستخدم فى تقديم خدمة من البداية إلى النهاية كالخدمة التي قدمتها شركة أبل.

وحتى بيل جيتس نفسه فكر فى هذا الأمر فى الساعة ١٠:٤٦ من مساء ذلك اليوم، حيث قال لنفسه: "جوز وشركة أبل مرة أخرى" وهو ما عكس شعوره بالإحباط. ويحكى بيل جيتس عن ذلك قائلاً: "إن قدرة ستيف جوبز على التركيز على الأمور الصغيرة المهمة، وقدرته على الاستعانة بالأشخاص الذين يصممون واجهة المستخدم بالشكل الصحيح، وتسويقه للأشياء على أنها ثورة تكنولوجية شيء مدهش". كما أنه عبر عن دهشته أيضاً من قدرة ستيف على إقناع شركات الموسيقى على الاشتراك فى متجره. حيث قال: "أجد هذا الأمر غاية فى الغرابة. فالخدمات الخاصة بشركات الموسيقى تقدم خدمة لا تلائم المستخدم على الإطلاق. لقد قرروا بشكل ما إعطاء شركة أبل الفرصة للقيام بشيء جيد بعض الشيء".

كما أن جيتس وجد من الغريب أيضاً عدم وجود أى شخص آخر يخترع خدمة تمكن الناس من شراء الأغاني بدلاً من الاشتراك الشهرى. وقد كتب عن ذلك: "أنا لا أقول إن هذه الغرابة تعنى أننا تعثرنا، أو على الأقل إذا كان الأمر كذلك، فإن الأمر نفسه حدث مع خدمة Real (ريال) و Pressplay (بريس بلاى) و MusicNet (ميوزيك نت)، وكل الخدمات الأخرى. والآن بعد أن قدم جوبز هذا المتجر، علينا أن نتحرك بسرعة لنبتكر شيئاً خاصاً بواجهة المستخدم وحقوقه لا يقل جودة عنه... أعتقد أننا بحاجة إلى خطة لإثبات ذلك، على الرغم من أن جوبز فاجأنا بعض الشيء مرة أخرى، ولكننا قادرون على التحرك بسرعة وإكمال المباراة وابتكار شيء جيد". كان اعترافاً مذهباً: تخلفت شركة مايكروسوفت عن الركب بشكل مفاجئ مرة أخرى، وسوف تحاول من جديد أن تلحق بالركب من خلال تقليد خدمات أبل. لكن شركة مايكروسوفت – شأنها شأن شركة سونى – لن تتمكن من القيام بذلك، حتى بعدما دلهم جوبز على الطريق.

بدلاً من ذلك، ظلت شركة أبل تسحق شركة مايكروسوفت كما توقع كول بالضبط: فقد أدخلت برنامج iTunes (آى تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز). لكن هذا الأمر تسبب فى ألم داخلى. أولاً: كان على جوبز وفريق عمله أن يقرروا ما إذا كانوا يريدون عمل أجهزة iPod (آى بود) على أجهزة الحاسب التي تعمل بنظام تشغيل

Windows (ويندوز). عارض جوبز هذه الفكرة فى البداية. وقال عن هذا الأمر: "إن أعمال أجهزة iPod (آى بود) على نظام التشغيل Mac (ماك) فحسب، من شأنه زيادة مبيعات أجهزة Mac (ماك) أكثر مما توقعنا". لكن أربعة من كبار مديريه التنفيذيين عارضوه فى هذا الرأى وهم: تشيلر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل. كانوا يتجادلون حول مستقبل شركة أبل. قال تشيلر: "شعرنا بأننا يجب أن نعمل أيضاً فى مجال مشغلات الموسيقى، وليس فقط العمل على أجهزة Mac (ماك)".

أراد جوبز دوماً أن أن يوحد العاملين بشركة أبل لتصبح كالمدينة الفاضلة؛ أن تكون كحديقة ذات جدران سحرية تعمل فيها المكونات الصلبة للأجهزة والبرامج والأجهزة المساعدة مع بعضها لتخلق تجربة رائعة؛ حيث يرفع نجاح أحد المنتجات مبيعات باقى أقسام الشركة. وأصبح الآن يواجه ضغطاً لكى يجعل منتج الجديد يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهذا يتنافى مع طبيعته. يقول جوبز: "احتدم الجدل بيننا لعدة أشهر. كنت أنا من يقف ضد الجميع". وفى مرحلة معينة، أعلن أن مستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) لن يستخدموا أجهزة iPod (آى بود) إلا "على جثته" على حد تعبيره. لكن فريقه ظل يضغط عليه. قال فاضل: "لا بد أن تصل أجهزة iPod (آى بود) إلى الحاسبات الشخصية".

وأخيراً أعلن جوبز: "حتى تثبت لى أن هذا الرأى له منطق، لن أطبقه". كانت هذه هى طريقته المعتادة فى التنازل. لو وضعت المشاعر والمبادئ جانباً، لكان من السهل أن تثبت أن السماح لمستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) بشراء أجهزة iPod (آى بود) له منطق. وتمت الاستماعة بالخبراء، وتم وضع سيناريوهات للمبيعات، واستنتج الجميع أن هذا الرأى سيحقق المزيد من الأرباح. قال تشيلر: "لقد صممنا جداول ممتدة. وخلصنا إلى أنه فى ظل أى سيناريو، لن تنخفض مبيعات أجهزة Mac (ماك) وسوف تزيد مبيعات أجهزة iPod (آى بود)". كان جوبز مستعداً للتنازل فى بعض الأحيان، على الرغم مما عرف عنه، لكنه لم يكن يفعل ذلك بلباقة على الإطلاق. فقد قال فى أحد الاجتماعات التى قدموا له فيها تحليلهم: "إلى الجحيم. لقد سئمت الاستماع إليكم أيها الأغبياء. اذهبوا إلى الجحيم".

خلف هذا الأمر سؤالاً آخر: عندما سمحت شركة أبل بتشغيل أجهزة iPod (آى بود) على نظم تشغيل Windows (ويندوز)، هل يجب أيضاً ابتكار إصدار من تقنية iTunes ليعمل كبرنامج لإدارة الموسيقى لمستخدمى نظم تشغيل Windows (ويندوز)؟ كالعادة، كان جوبز يؤمن بأن المكونات الصلبة والبرامج يجب أن تتوافق معاً؛ فتجربة المستخدم تتوقف على عمل جهاز iPod (آى بود) بانسجام تام مع برنامج iTunes الموجود على الحاسب. لكن تشيلر اعترض على ذلك بقوله: "ظننت أن هذا نوع من الجنون؛ لأننا لا

نصنع برامج تعمل على نظام ويندوز. لكن ستيف ظل يجادلهم بقوله: "ما دمنا سنفعل ذلك، يجب أن نفعله بالشكل الصحيح".

انتصر تشيللر فى البداية. وقررت شركة أبل أن تسمح بعمل أجهزة iPod (آى بود) مع نظم تشغيل Windows (ويندوز) من خلال استخدام برامج من شركة ميوزيك ماتش، وهى شركة خارجية. لكن البرنامج كان ثقيلاً للغاية مما أثبت وجهة نظر جوبز، فاضطرت شركة أبل لزيادة جهودها من أجل إنتاج نسخة من برنامج iTunes (آى تيونز) خاصة بنظام تشغيل Windows (ويندوز). وقد روى جوبز عن ذلك:

لكى تتمكن من تشغيل أجهزة iPod (آى بود) على حاسوب Windows (ويندوز)، تعاوننا فى البداية مع شركة أخرى لديها مشغل صوتيات وأعطيناها الوصفة السرية التى تمكنهم من الاتصال بأجهزة iPod (آى بود)، وقاموا بعمل ردىء. كان هذا أسوأ ما فى الأمر؛ لأن هذه الشركة كانت تتحكم فى جزء كبير من تجربة المستخدم. لذلك ظللنا مع هذه المشغلات الرديئة حوالى ستة أشهر، حتى صممنا أخيراً برنامج iTunes لنظام تشغيل Windows (ويندوز). وفى النهاية، فإنك لا تريد أن يتحكم شخص آخر فى جزء كبير من تجربة المستخدم. قد يختلف الناس معى، لكننى مصر على هذا الرأى.

كان إدخال برنامج iTunes (آى تيونز) على نظم تشغيل Windows (ويندوز) يعنى العودة مرة أخرى لكل شركات الموسيقى، التى اتفقت على الاشتراك فى متجر آى تيونز بعدما تأكدت أنها لن تقدم سوى لمستخدمى نظام التشغيل ماكتوش فقط (وكانوا يمثلون نسبة صغيرة)، والتفاوض معهم من جديد. فرفضت شركة سونى تحديداً هذا الأمر. واعتقد أندى لالك أن هذا مثال آخر على تغيير جوبز للعقد بعد الاتفاق على شكله. وقد كان الأمر كذلك حقاً. لكن باقى الشركات سعدت من عمل متجر آى تيونز ونجاحه فى السوق، لذلك اضطرت شركة سونى إلى الاستسلام.

أعلن جوبز بدء تشغيل برنامج iTunes على الأجهزة التى تعمل بنظام التشغيل Windows (ويندوز) فى أكتوبر عام ٢٠٠٣ حيث قال: "ها هى خاصية ظن الناس أننا لن ندخلها أبداً حتى رأوها بأعينهم"، وهو يلوح بيده للشاشة الضخمة الموجودة خلفه. وظهر على الشريحة عبارة: "لقد تجمد الجحيم بالفعل". وتضمن العرض لقطات من برنامج iChat (آى تشات) وفيديوهات للمطرب ميك جاجر، والدكتور درى والمطرب بونو. قال المطرب والملحن بونو عن أجهزة iPod (آى بود) وبرنامج iTunes (آى تيونز): "إنه أمر لطيف للغاية بالنسبة للموسيقيين ولعالم الموسيقى. ولهذا السبب جئت إلى هنا لأقبل القائم عليه. وأنا فى العادة لا أقبل أى أحد".

لم يكن جوائز ميالاً للتفاهم بطبيعته. وأمام صيحات الجمهور السعيد، أعلن: "إن استخدام iTunes (آى تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز) يجعله أفضل تطبيق يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز) على الإطلاق".

لم تشعر شركة مايكروسوفت بالامتنان. فقد صرح بيل جيتس لمجلة بيزنس ويك: "إنهم يواصلون الإستراتيجية نفسها التى بدءوها فى عالم الحاسب الشخصى؛ وهى التحكم فى المكونات الصلبة والبرامج. دائماً ما كنا نفعل الأمور بطريقة مختلفة بعض الشيء عن شركة أبل وذلك فيما يتعلق باختيار الناس". ولم تتمكن شركة مايكروسوفت من التوصل لبديل خاص بها لأجهزة iPod (آى بود) قبل مرور ثلاث سنوات وذلك فى نوفمبر من عام ٢٠٠٦. وكان جهازاً يسمى Zune (زيون)، وكان يبدو مثل جهاز iPod (آى بود)، بالرغم من أنه كان أثقل بعض الشيء. وبعد عامين، كانت حصته من السوق أقل من ٥٪. كان جوائز فى غاية القسوة حول سبب تصميم جهاز Zune (زيون) غير المبتكر وضعفه فى السوق:

كلما كبرت أكثر، أدركت أهمية التحفيز. فراءة جهاز Zune (زيون) ترجع لعدم حب العاملين بشركة مايكروسوفت إلى الموسيقى أو الفن كما نفعل. وقد حققنا هذا النجاح لأننا أحببنا الموسيقى. لقد صممنا جهاز iPod (آى بود) لأنفسنا، وعندما تبتكر شيئاً لنفسك، أو لأعز أصدقائك أو أسرته، لن تستخف به. أما إذا لم تحب شيئاً، فلن تتمكن من التفوق، والعمل لساعات إضافية فى العطلات الأسبوعية، وتحدى الوضع الراهن.

عازف الدف

كان أول اجتماع سنوى لـ آندى بشركة سونى فى أبريل من عام ٢٠٠٣، وهو الأسبوع نفسه الذى افتتحت شركة أبل فيه متجر آى تيونز. كان قد عين رئيس القسم الموسيقى قبل أربعة أشهر، وكان قد قضى الكثير من ذلك الوقت فى التفاوض مع جوائز. وصل إلى طوكيو مباشرة من كوريتينو، وهو يحمل أحدث إصدار من جهاز iPod (آى بود) ووصفاً لمتجر آى تيونز. وأمام حشد من مائتى مدير، أخرج جهاز iPod (آى بود) من جيبه. وقال عندما نظر إليه نوبويوكى إيدى – المدير التنفيذى لشركة سونى، وهوارد سترينجر – رئيس فرع شركة سونى القائم بأمريكا الشمالية: "ها هو. ها هو قاتل جهاز الاستماع المدعو Walkman (واكمان). ليست هناك أية خدعة فى الأمر. السبب الذى جعلكم تستعينون بشركات الموسيقى هو أن تكونوا المصنعين الوحيدين لمثل هذا الجهاز. وبإمكانكم أن تصنعوا ما هو أفضل".

لكن سونى لم تتمكن من ذلك. فقد كانت رائدة فى تصنيع جهاز الاستماع المحمول Walkman (واكمان)، ولديها شركة تسجيلات كبيرة، كما أن لها تاريخاً كبيراً فى تصنيع أجهزة جميلة للمستخدم. لديها كل ما تنافس به إستراتيجية جوبز فى الربط بين المكونات الصلبة والبرمجيات والمحتوى. لكن لماذا فشلت؟ جزء من هذا الفشل يعود لشركة مثل AOL (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، المقسمة إلى أقسام منفصلة (هذه الكلمة فى حد ذاتها نذير شؤم) لكل منها أهداف خاصة بها؛ فتحقيق التعاون فى مثل هذه الشركات من خلال تشجيع الأقسام على العمل مع بعضها بدا مستحيلًا فى العادة.

لم ينظم جوبز شركة أبل إلى أقسام شبه مستقلة، لكنه سيطر على كل فرقته وشجعهم على العمل كشركة واحدة مترابطة تتمتع بالمرونة، لديها مبدأ أساسى وهو أن الخسارة والمكسب تحققهما الشركة ككل. قال تيم كوك: "ليس لدينا أقسام تحقق ربحاً أو تخسر بمفردها، فالربح والخسارة تحققهما الشركة ككل".

كما أن شركة سونى – مثل العديد من الشركات – كانت تخشى انخفاض مبيعات منتجاتها الحالية. فإذا ما صممت مشغل أغانٍ وقدمت خدمة تسهل على الناس تبادل الأغاني الرقمية، فقد يضر ذلك بمبيعاتها فى قسم الأغاني. وإحدى القواعد التى كان جوبز يعمل بها هى عدم الخوف مطلقاً من تقليل مبيعاتك. كان يقول: "إذا لم تقلل مبيعاتك بنفسك، فسيقوم شخص آخر بذلك". لذلك على الرغم من أن جهاز iPod (آى بود) قد يقلل من مبيعات أجهزة الحاسب المحمولة، فإنها لم تمنعها تماماً.

فى شهر يوليو من العام نفسه، عينت شركة سونى شخصاً محنكاً فى العمل بالمجال الموسيقى يدعى جاى سامت، لكى تبتكر خدمة آى تيونز خاصة بها تدعى Sony Connect (سونى كونكت)، تباع الأغاني عبر الإنترنت وتسمح بتشغيلها على مشغلات الأغاني المحمولة التى صممها شركة سونى. وقد ذكرت مجلة نيويورك تايمز: "فهمنا هذا الأمر على الفور على أنه طريقة لتوحيد قسمى الإلكترونيات والمحتوى فى الشركة. تلك المعركة الداخلية التى رأى الكثير من الناس أنها السبب وراء هزيمة شركة سونى – التى اخترعت جهاز الاستماع Walkman (واكمان) وأكبر مشغل فى سوق الأجهزة المسموعة – على يد أبل". وقد ظهرت تقنية Sony Connect (سونى كونكت) للمرة الأولى فى مايو عام ٢٠٠٤. واستمرت لأكثر من ثلاث سنوات قبل أن توقفها شركة سونى.

كانت شركة مايكروسوفت مستعدة لترخيص برنامج Windows Media (ويندوز ميديا) وصيغة الحقوق الرقمية لباقي الشركات، تماماً مثلما رخصت نظام التشغيل الخاص بها فى الثمانينيات من القرن الماضى. على صعيد آخر، لم يصرح جوبز باستخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى صممها شركة أبل لصناع باقى الأجهزة؛ فلم يعمل إلا على

أجهزة iPod (آى بود) . كما أنه لم يسمح أيضاً لباقى المتاجر المتوافرة على الإنترنت ببيع أغانيها ليتم استخدامها على أجهزة iPod (آى بود) ، وقد ذكر العديد من الخبراء أن هذا سيدفع شركة أبل فى النهاية إلى خسارة نصيبها فى السوق، مثلما فعل فى حروب الحاسب التى دارت فى الثمانينيات من القرن الماضى. وقد صرح كلايتون كريستينسين – أستاذ الإدارة بكلية التجارة بجامعة هارفارد – لمجلة *وايرد*: "إذا ظلت شركة أبل تعتمد على بنية خاصة بها، فسوف يصبح جهاز iPod (آى بود) منتجاً متخصصاً موجهاً لشريحة معينة". (وبعيداً عن هذه القضية، كان كريستينسين أحد أكثر المحللين التجاريين الذين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة، وتأثر جوبز كثيراً بكتابه *The Innovator's Dilemma*). وقد ذكر بيل جيتس وجهة النظر نفسها: "ليس هناك شىء فريد عن الموسيقى، لقد انتهت هذه القصة من مجال الحاسب الشخصى".

حاول روب جلازر – مؤسس شركة ريلنتوركس – إبطال القيود التى وضعتها شركة أبل فى يوليو عام ٢٠٠٤ بخدمة تدعى Harmony (هارموني). كان قد حاول إقناع جوبز بتصريح استخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى ابتكرتها شركة أبل من خلال تقنية Harmony (هارموني). لكن عندما لم يحدث ذلك، أعاد جلازر اكتشاف الجهاز واستخدمه مع الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارموني). كانت إستراتيجية جلازر أن الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارموني) يمكن تشغيلها على أى جهاز، بما فى ذلك أجهزة iPod (آى بود) أو Zune (زيون) أو Rio (ريو)، وشن حملة فى السوق تحت شعار "حرية الاختيار"، فغضب جوبز وصرح بأن شركة أبل: "ذهلت عندما استخدمت شركة ريلنتوركس أساليب وأخلاقيات أى متسلل حاسبات لكى تقتحم أجهزة iPod (آى بود)". فردت شركة ريلنتوركس على ذلك بنشر التماس عبر النت جاء فيه: "يا شركة أبل! لا تكسرى جهاز iPod (آى بود) الخاص بى". فالتزم جوبز الصمت لبضعة أشهر، لكنه فى أكتوبر أصدر نسخة جديدة من برنامج تشغيل iPod (آى بود) تمنع تشغيل الأغنيات التى تقدمها خدمة Harmony (هارموني). قال جلازر: "ستيف رجل فريد من نوعه. وأنت تعرف ذلك عنه عندما تتعامل معه".

فى هذه الغضون، استطاع جوبز وفريق عمله؛ تشيلر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل عمل إصدارات جديدة لأجهزة iPod (آى بود) زادت ريادة شركة أبل. كان أكبر تعديل – الذى ظهر فى يناير من عام ٢٠٠٤ – هو جهاز iPod Mini (آى بود ميني). كان أصغر كثيراً من جهاز iPod (آى بود) الأصلى – فقد كان فى حجم أية بطاقة عمل؛ وكانت سعته أقل وكان بالسعر نفسه تقريباً. وفى مرحلة معينة، قرر جوبز أن يمنعه، فلم ير سبباً يدفع الناس لدفع الثمن نفسه مقابل خدمة أقل. قال فاضل: "لم يكن يمارس أية رياضة، لذلك لم يعرف كم سيكون من الرائع أن تذهب به إلى صالة الألعاب الرياضية وتضعه فى

جيبك وأنت تركض". فى الحقيقة كان جهاز iPod Mini (آى بود مينى) هو ما تسبب فى هيمنة أجهزة iPod (آى بود) على السوق، وذلك من خلال استبعاد المنافسة القادمة من مشغلات الموسيقى ذات الذاكرة الفلاشية. وخلال ثمانية عشر شهراً من تقديمه، ارتفع نصيب شركة أبل فى سوق مشغلات الموسيقى المحمولة من ٣١٪ إلى ٧٤٪.

أحدث جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل) – الذى ظهر فى يناير عام ٢٠٠٥ – ثورة فى هذا المجال، فقد تعلم جوبز أن خاصية خلط الأغاني المتاحة على أجهزة iPod (آى بود) – أى تشغيلها بترتيب عشوائى – لاقت شعبية كبيرة. فالناس يحبون عنصر المفاجأة، كما أنهم أكسل من أن يضبطوا ويرتبوا قائمة الأغاني التى يسمعونها. بل إن بعض المستهلكين مهووسون بمعرفة ما إذا كان اختيار الأغاني يتم بالفعل بطريقة عشوائية، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا تعود أجهزة iPod (آى بود) لتشغيل أغنية فريق نييفيل براذرز على سبيل المثال. وقد أدت هذه الخاصية لابتكار جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل)، وبينما كان روبنشتاين، وفاضل يعملان على اختراع مشغل أغاني ذى ذاكرة فلاشية أصغر وأرخص، ظلوا يبتكرون أفكاراً مثل تصغير حجم الشاشة. وفى لحظة ما، جاء جوبز باقتراح جنونى: "تخلصوا من الشاشة تماماً. فرد عليه فاضل بقوله: "ماذا؟!" فأصر جوبز على رأيه: "تخلصوا منها". فتساءل فاضل كيف سيطلع المستخدم على الأغاني التى يسمعها. كانت فكرة جوبز أنك لن تضطر للاطلاع على الأغاني، فالأغاني ستعمل بشكل عشوائى. وعلى أية حال، فإنها الأغاني التى اخترتها. كل ما نحتاج إليه هو زر لتخطى أغنية إذا لم ترغب فى الاستماع إليها. كان الإعلان عن هذا الجهاز يقول: "استمتع بعنصر المفاجأة".

مع تعثر المنافسين واستمرار نجاح شركة أبل، أصبحت الموسيقى تشكل جزءاً كبيراً من مجال عمل شركة أبل. وفى يناير من عام ٢٠٠٧، بلغت مبيعات أجهزة iPod (آى بود) نصف إجمالى مبيعات شركة أبل، كما أن هذا الجهاز أضاف بريقاً إلى علامة شركة أبل التجارية. ثم حدث نجاح أكبر فى متجر الآى تيونز. فبعدما باع مليون أغنية فى ستة أيام من تقديمه فى أبريل من عام ٢٠٠٣، واصل المتجر نجاحه ليبيع سبعين مليون أغنية فى عامه الأول. وفى فبراير من عام ٢٠٠٦، كان المتجر قد باع مليار أغنية عندما اشترى أليكس أوستروفيسكى – وهو فتى فى السادسة عشرة من العمر، كان يقطن بمقاطعة ويست بلومفيلد بولاية ميشيجان – ألبوم فرقة كولد بلاى Speed of Sound وتلقى مكاملة تهنئة من جوبز الذى منحه عشرة أجهزة iPod (آى بود)، وجهاز iMac (آى ماك)، وقسيمة شراء قيمتها ١٠٠٠٠ دولار عن أى منتج موسيقى سيشتريه.

كان لنجاح متجر آى تيونز فائدة خفية أخرى. فى عام ٢٠١١، ظهر مجال عمل جديد: فقد أصبحت الخدمة التى يأتونها الناس على هويتهم على الإنترنت والمعلومات

الخاصة بالدفع. والى جانب خدمات Amazon (أمازون)، و Visa (وفيزا)، و PayPal (باى بال)، و American Express (أمريكان إكسبريس)، وغيرها، وسعت شركة أبل قاعدة بيانات الأشخاص الذين يثقون بها ويأتمنونها على عناوينهم الإلكترونية وبطاقات ائتمانهم لتسهيل لهم شراء آمنًا وسهلاً للأغاني. وقد مكن هذا شركة أبل – على سبيل المثال – من بيع اشتراك فى مجلة عبر متجرها على الإنترنت. وعندما يحدث ذلك، سيكون لشركة أبل – وليس ناشر المجلة – علاقة مباشرة بالمشاركين فيها. ومثلما كان متجر آى تيونز يبيع الفيديوهات، والتطبيقات، والاشترابات، جمع قاعدة بيانات عن ٢٢٥ مليون مستخدم نشط فى يونيو من عام ٢٠١١، وهو ما وضع شركة أبل فى العصر التالى من التجارة الرقمية.

رجل الموسيقى

موسيقى حياته

على جهاز iPod (آى بود) الخاص به

بينما كانت ظاهرة جهاز iPod (آى بود) آخذة فى النمو، تمخض عنها سؤال كان يتم تداوله فى مختلف الأوساط بدءاً من مرشحي انتخابات الرئاسة، وأنصاف المشاهير، والأشخاص الذين يلتقون ببعضهم للمرة الأولى، وحتى ملكة إنجلترا، بل وأى شخص آخر تقريباً كان يستمع للموسيقى من خلال جهاز iPod (آى بود)، وهذا السؤال هو: "ماذا يوجد على جهاز iPod (آى بود) الخاص بك؟". وقد انتشر هذا السؤال عندما كتبت إليزابيث بوميلر مقالاً، فى صحيفة نيويورك تايمز فى مطلع عام ٢٠٠٥ - يحلل الإجابة التى نطق بها الرئيس جورج دبليو. بوش عندما طرحت عليه ذلك السؤال، فصرحت قائلة: "إن جهاز iPod (آى بود) الخاص بالرئيس بوش ممتلئ بأغنيات مطربى موسيقى الكانترى التقليدية، فليده مجموعة منتقاة لـ فان موريسون، الذى تعتبر أغنيته Brown Eyed Girl هى الأغنية المفضلة للرئيس بوش، والأغنية الأشهر لـ جون فوجرتى، التى بعنوان Centerfield"، وقد أقتبعت أحد محررى مجلة رولينج ستون - جوليفى - بتحليل هذه المجموعة، فعلق قائلاً: "إن الشيء الوحيد المثير للاهتمام هو أن الرئيس يحب الفنانين الذين لا يحبونه".

وقد كتب ستيفن ليفى فى كتابه *The Perfect Thing* يقول: "ببساطة، إن ترك جهاز iPod (أى بود) الخاص بك بيد أحد أصدقائك، أو شخص تلتقى به للمرة الأولى، أو شخص غريب عنك تمامًا يجلس بجوارك فى الطائرة يشى بالكثير عن شخصيتك، وكأنك كتاب مفتوح. فكل ما يحتاج أى شخص إلى فعله هو تصفح مكتبك الموسيقية، وبذلك ستصبح شخصيتك مكشوفة أمامه تمامًا. لا يتعلق الأمر بما تحبه فقط – بل إنه يتعلق بطبيعتك الشخصية". وهكذا ذات يوم، عندما كنا نجلس فى غرفة المعيشة بمنزله ونستمع إلى الموسيقى، طلبت من جويز أن يسمح لى برؤية جهازه، وبينما كنا نجلس هناك، تصفح جويز أغنياته المفضلة بسرعة.

ولم يكن من المفاجئ أن يكون به جميع الألبومات الستة من السلسلة غير الرسمية لـ ديلان، والتي تشمل المقطوعات الموسيقية التى بدأ ولع جويز بها عندما تمكن هو ووزنيك من تسجيلها على الأشرطة العادية قبل سنوات من صدور السلسلة بشكل رسمى. وبالإضافة إلى ذلك، كان هناك خمسة عشر ألبومًا آخر لـ ديلان، بدءًا من أول ألبوماته الذى بعنوان *Bob Dylan* (١٩٦٢)، وصولًا إلى ألبوم *Oh Mercy* (١٩٨٩). وقد قضى جويز الكثير من الوقت فى جدال مع أندى هيرتزفيلد وآخرين غيره بأن ألبومات ديلان التالية – فى الواقع، أى ألبوم صدر له بعد ألبوم *Blood on the Tracks* (١٩٧٥) – لم يكن أداؤه فيها قويًا كقوته فى ألبوماته الأولى، وكان الاستثناء الوحيد الذى يشير إليه هو أغنية ديلان التى بعنوان *Things Have Changed* من فيلم *Wonder Boys* عام ٢٠٠٠. ومن الملاحظ أن جهاز iPod (أى بود) الخاص به لم يكن يتضمن ألبوم *Empire Burlesque* (١٩٨٥)، وهو الألبوم الذى أحضره له هيرتزفيلد فى عطلة نهاية الأسبوع الذى تمت فيه الإطاحة به من شركة أبل.

كانت المجموعة النفيسة الأخرى التى تم اكتشافها على جهاز iPod (أى بود) الخاص به هى لفريق البيتلز. فقد وضع به أغنيات من سبعة ألبومات من ألبوماتهم وهى: *A Hard Day's Night, Abbey Road, Help!, Let It Be, Magical Mystery Tour, Meet the Beatles!, Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. وقد غابت الألبومات المنفردة عن المشهد، وبعد ذلك كان يحل فريق ذا رولينج ستونز، بستة ألبومات هى: *Emotional Rescue, Flashpoint, Jump Back, و Some Girls, و Sticky Fingers, و Tattoo You*. وفى حالة ألبومات ديلان وفريق البيتلز، كان معظمها مدرجًا بشكل كامل. ولكن نظرًا لاعتقاده أن الألبومات من الممكن بل وينبغى أن يتم تصنيف أغنياتها وفصل الجيد منها عن السيئ، فإن تلك الألبومات الخاصة بفريق ذا ستونز ومعظم الفنانين الآخرين على جهاز iPod (أى بود) الخاص به كانت تضم ثلاث أو أربع أغنيات فقط. وقد كانت صديقه القديمة جوان بايز ممثلة بإسهاب من خلال

مجموعة منتقاة من أغنيات أربعة ألبومات، من بينها إصداران مختلفان لأغنية Love Is Just a Four-Letter Word.

كانت المجموعات الموجودة في جهاز iPod (آي بود) الخاصة به كأنها لفتى من سبعينيات القرن العشرين ويعيش قلبه في فترة الستينيات من القرن نفسه. فقد كانت به أغنيات لمطربين مثل أريثا، بي. بي. كينج، بودى هولى، بافلو سبرينجفيلد، دون ماكلين، دونوفان، فريق ذا دورز، جانيس جوبلين، جيفرسون إيربلين، جيمى هندريكس، جونى كاش، جون ميلينكامب، ساممون، جارفونكيل، وحتى فريق ذا مونكيز (I'm a Believer) وسام ذا شام (Wooly Bully)، وكان ربع الأغنيات تقريباً فقط لفنانين معاصرين، مثل ١٠٠٠٠ مانياكس، أليشيا كيز، بلاك آيد بيز، كولديلاى، ديدو، جرين داى، جون ماير (صديق له ولشركة أبل على حد سواء)، موبى (أيضاً)، يو تو، سيل، توكينج هيدز. وبالنسبة للموسيقى الكلاسيكية، كان هناك عدد قليل من تسجيلات باخ، بما في ذلك كونشيرتو براندنبورج، وثلاثة ألبومات لـ يو - يو ما.

وفي مايو ٢٠٠٣ أخبر جوبز شيريل كراو بأنه كان يقوم بتحميل بعض أغنيات إيمينيم، وقد اعترف قائلاً: "لقد بدأ إعجابى يزداد به". وفي وقت لاحق، اصطحبه جيمس فينسنست لحضور إحدى حفلات إيمينيم، ورغم ذلك، خسر معنى الراب فرصة التواجد بجهاز iPod (آي بود) الخاص بـ جوبز؛ حيث قال جوبز لـ فينسنست بعد الحفل: "لا أعرف..."، وفي وقت لاحق أخبرنى قائلاً: "إننى أحترم إيمينيم كفنان، ولكننى فقط لا أريد الاستماع إلى موسيقاه، ولا أستطيع الارتباط بقيمه بالطريقة نفسها التى يمكننى بها الارتباط بقيم ديLAN".

لم تتغير أغنيات جوبز المفضلة بمرور السنين. وعندما ظهر جهاز iPad 2 (آي باد ٢) فى مارس ٢٠١١، نقل موسيقاه المفضلة إليه. وفى فترة ما بعد الظهيرة ذات يوم، كنا جالسين فى غرفة المعيشة بمنزله عندما بدأ فى تصفح الأغنيات الموجودة بجهاز iPad (آي باد) الجديد الخاص به، وبحنين شجى إلى الماضى، قام بالنقر على الجهاز وتحديد الأغنيات التى كان يود الاستماع إليها.

استمعنا للأغنيات المعتادة لـ ديLAN والمفضلة لفريق البيتلز، ثم أصبح أكثر تأملاً وقام بتشغيل أنشودة دينية بعنوان Spiritus Domini من أداء إحدى الفرق الدينية. ولمدة دقيقة أو نحو ذلك، غاب عن الوعى، وكأنه دخل فى غيبوبة تقريباً، وغمغم قائلاً: "هذه الأنشودة رائعة حقاً"، ثم أتبع ذلك بـ كونشيرتو براندنبورج الثانى لـ باخ وبمقطوعة موسيقية من مجموعة *The Well-Tempered Clavier*، وكان يصرح بأن باخ هو الملحن الكلاسيكى المفضل لديه. وكان مولعاً بشكل خاص بالاستماع إلى التباينات الموجودة بين الإصدارين الخاصين بمقطوعة Goldberg Variations اللذين سجلهما جلين جولد،

وكان الإصدار الأول منهما فى عام ١٩٥٥ عندما كان عازف بيانو مغموراً يبلغ من العمر ٢٢ عاماً، والثانى فى عام ١٩٨١، قبل عام من وفاته. وقد قال جوبز عنهما بعد أن شغلها على التوالى فى ظهيرة يوم ما: "إنهما يشبهان الليل والنهار، فالأولى منهما مفعمة بالحيوية والشباب والروعة، ويتم عزفها بشكل سريع وكأنها إلهام. أما المقطوعة الثانية، فإنها أكثر فيضاً وقوة. وتشعر فيها بروح عميقة للغاية اجتازت الكثير فى الحياة. إنها أكثر عمقاً وحكمة". كان جوبز فى إجازته المرضية الثالثة فى ذلك اليوم عندما شغل كلا الإصدارين، وقد سألته عما كان يحبه منهما بشكل أكبر، فقال: "لقد أحب جولد الإصدار الأخير بشكل أكبر بكثير، أما أنا فقد اعتدت الإعجاب بالإصدار الأول المفعم بالحيوية. ولكنى أستطيع الآن أن أفهم سبب حبه الإصدار الأخير".

وعندئذٍ قفز من الموسيقى الراقية إلى موسيقى الستينيات من القرن العشرين: فشغل أغنية دونوفان بعنوان Catch the Wind. وعندما لاحظ أننى أنظر إليه شزراً، احتج قائلاً: "لقد غنى دونوفان بعض الأشياء الجيدة حقاً"، ثم شغل أغنية Mellow Yellow. وعندئذٍ اعترف بأنها ربما لم تكن أفضل مثال على ذلك. وقال: "لقد كانت تبدو أفضل عندما كنا صغاراً".

وعندما سألته عن الموسيقى التى ظهرت أيام طفولتنا وما زالت جيدة فى الوقت الحالى، مرر المؤشر أسفل القائمة فى جهاز iPad (آى باد) الخاص به وشغل أغنية جريتنول ديد التى صدرت عام ١٩٦٩ بعنوان Uncle John's Band. وكان يومئذٍ برأسه مع كلمات الأغنية التى تقول: "عندما تبدو الحياة كأنها مثل شارع إيزى، فلا بد أن هناك خطراً على بابك". وللحظة عدنا بذاكرتنا إلى تلك الفترة الصاخبة من حياتنا عندما كانت عذوبة الصوت التى تميزت بها فترة الستينيات من القرن العشرين تنتهى إلى نشاز واضح مثل عبارة: "قف، أوه، ما أريد أن أعرفه هو: هل أنت حنون؟".

ثم تحول إلى جونى ميتشيل. وقال: "لقد كانت لديها طفلة كانت تعرضها للتبنى. وهذه الأغنية تدور حول طفلتها الصغيرة". ثم قام بتشغيل أغنية Little Green، فاستمعنا إلى اللحن الشجى والكلمات التى تصف مشاعر أم تخلت عن طفلتها. "وهكذا توقعين على جميع الأوراق بلقب المائلة/إنك حزينة وتشعرين بالأسف، لكنك لا تشعرين بالخزى". ثم سألته عما إذا كان يفكر كثيراً فى موضوع تبنى أسرة أخرى له. فقال: "كلا، ليس كثيراً. لا يحدث الأمر أكثر من اللازم".

وقال إنه فى هذه الأيام كان يفكر فى تقدمه فى السن أكثر من تفكيره فى شأن مولده. وقد قاده ذلك إلى أن يشغل أروع أغنية لـ جونى ميتشيل وهى بعنوان Both Sides Now والتى تدور كلماتها حول التقدم فى العمر واكتساب المزيد من الحكمة: "إننى أنظر الى الحياة من كلا الجانبين الآن،/من جانبى المكسب والخسارة، وما زلت أفعل هذا بطريقة

أو بأخرى/ إنها أو هام الحياة حسبما أتذكر،/إنتى حقًا لا أعرف الحياة على الإطلاق". وكما فعل جلين جولد بمقطوعة باخ الموسيقية التى بعنوان Goldberg Variations، سجلت ميتشيل أغنية Both Sides Now بإصدارين مختلفين تفرق بينهما سنوات عديدة؛ كان الإصدار الأول فى عام ١٩٦٩، وبعد ذلك سجلت إصدارًا مؤلمًا وساكنًا وبطيئًا فى عام ٢٠٠٠. وقد شغل الإصدار الأخير. ثم أشار قائلًا: "من المثير أن ترى الناس وهم يتقدمون فى العمر".

وأضاف أن بعض الناس لا يتقدمون فى العمر بشكل جيد حتى عندما يكونون صغارًا. فسألته عمّن كان يدور فى ذهنه، فأجاب جوبز: "إن جون ماير هو أحد أفضل عازفى الجيتار على الإطلاق، وأنا فقط أخشى أن يعصف بنجاحه المدوى". لقد أحب جوبز ماير، وكان فى بعض الأحيان يدعو لتناول العشاء معه فى بالو ألتو. وعندما كان يبلغ من العمر سبعة وعشرين عامًا، ظهر ماير فى معرض ماكوورلد فى يناير من عام ٢٠٠٤؛ حيث قدم جوبز برنامج GarageBand (جاراج باند)، وأصبح من المظاهر الثابتة للحدث فى معظم السنوات. وقد قام جوبز بتشغيل الأغنية الناجحة لـ ماير والتى بعنوان Gravity، وكانت كلماتها تدور حول رجل يفيض بالحب ويحلم بشكل يصعب تفسيره بطرق للتخلص من هذا الحب: "إن الجاذبية تعمل ضدى،/إن الجاذبية تريد إسقاطى باستمرار". هز جوبز رأسه، وعلق قائلًا: "أعتقد أن فى باطنه طفلاً طيبًا، ولكنه فقط فى حالة يصعب معها السيطرة عليه".

وفى نهاية جلسة الاستماع، طرحت عليه سؤالاً مبتدلاً: عما إن كان يفضل فريق البيتلز أم فريق ستونز. فأجاب قائلًا: "لونشبت النار فى مجموعة تسجيلاتى وكان على أن أنقذ مجموعة واحدة فقط من الأشرطة الرئيسية، لاخترت تسجيلات فريق البيتلز. أما الاختيار الصعب فقد يكون بين تسجيلات فريق البيتلز وتسجيلات ديلان؛ فإن أى شخص آخر بإمكانه نسخ تسجيلات فريق ذا ستونز، ولكن ليس بإمكان أى أحد أن يحصل على تسجيلات ديلان أو فريق البيتلز". وبينما كان يفكر ملياً فى مدى حظنا الطيب بوجودهم جميعاً بيننا فى سنوات نشأتنا، دخل ابنه – الذى كان يبلغ وقتذاك ثمانية عشر عاماً – الغرفة. فقال جوبز فى حزن: "إن ريد لا يفهم"، أو لعله كان يفهم؛ فقد كان يرتدى قميصاً يحمل صورة جوان باييز وقد نقشت عليه كلمات تقول "شباب للأبد".

بوب ديلان

ربما تكون المرة الوحيدة على الإطلاق التى يتذكر فيها جوبز أنه كان معقود اللسان هى فى وجود بوب ديلان. لقد كان يعزف بالقرب من بالو ألتو فى أكتوبر من عام ٢٠٠٤، وكان

جوزيت يتعافى من جراحة السرطان الأولى له. ولم يكن ديLAN رجلاً اجتماعياً، فلم يكن مثل بونو أو باوى. ولم يكن أبداً صديقاً لـ جوزيت، أو يهتم بأن يصبح صديقاً له. ومع ذلك، فقد وجه الدعوة لـ جوزيت لزيارته فى فندقه قبل الحفل. ويتذكر ذلك جوزيت فيقول:

جلسنا فى الفناء خارج غرفته وتحديثنا لمدة ساعتين. وكنت أشعر بالتوتر حقاً؛ لأنه كان أحد أبطالى. وكنت أيضاً أخشى ألا يبدو بالنسبة لى ذكياً حقاً فيما بعد، وأن يبالغ فى رسم صورة كاريكاتورية لنفسه، مثلما يحدث لكثير من الناس، ولكننى كنت مبهتجاً. لقد كان حاداً كالسيف، وكان يفعل كل شيء كنت أتمنى أن أراه عليه، وكان صريحاً وصادقاً حقاً، وحكى لى عن حياته وعن كتابته لأغنياته. وقال: "إنها فقط تتوارد على ذهنى مثل الخواطر، ولم أقصد عمداً أن أقوم بتأليفها. ولم يعد هذا الأمر يحدث، إننى فقط لم أعد أستطيع كتابتها على هذا النحو". ثم توقف قليلاً وقال لى بصوته الأجهش وابتسامته البسيطة: "ولكننى ما زلت أستطيع غناءها".

وفى المرة التالية التى عزف فيها ديLAN فى منطقة مجاورة، وجه الدعوة إلى جوزيت لزيارته فى جولته السياحية القصيرة بالحافلة قبل الحفل تماماً. وعندما سأله ديLAN عن أغنيته المفضلة، قال جوزيت: إنها أغنية One Too Many Mornings. وعندئذ غناها ديLAN فى تلك الليلة. وبعد الحفلة، بينما كان جوزيت يخرج من الباب الخلفى، مرت حافلة الجولة بجوار جوزيت وأطلقت صريراً فى إشارة إلى التوقف. وانفتح الباب. وقال ديLAN بصوت خشن: "إذن، هل سمعت أغنيتى التى غنيتها من أجلك؟". ثم انطلق ثانية. وعندما يروى جوزيت الحكاية، فإنه يترك لدى المستمع انطباعاً جيداً للغاية عن صوت ديLAN. ويتذكر جوزيت ذلك فيقول: "إنه أحد أبطالى على مدار حياتى. لقد نما حبى له على مر السنين، وقد نضج هذا الحب. إننى لا أستطيع أن أعرف كيف كان يتصرف عندما كان صغيراً للغاية".

وبعد أشهر قليلة من مقابلته فى الحفل، ابتكر جوزيت خطة مثيرة للإعجاب. فقد عرض متجر iTunes Store (أى تيونز ستور) الإلكتروني "مجموعة تسجيلات" رقمية لجميع أغنيات ديLAN، والتى تبلغ فى مجموعها أكثر من ٧٠٠ أغنية، فى مقابل ١٩٩ دولاراً. وربما يكون جوزيت هو من أدخل ديLAN للعصر الرقمى. ولكن أئدى لآك من شركة سونى – التى كانت تعتبر هى العلامة المميزة لـ ديLAN – لم يكن يرغب فى عقد صفقة دون الحصول على بعض التنازلات الخطيرة المتعلقة ببرنامج iTunes (أى تيونز)، وبالإضافة إلى ذلك، فإن لآك شعر بأن السعر كان منخفضاً للغاية، وقد يحط من قدر ديLAN. يقول لآك: "إن بوب يعتبر كنزاً قومياً، وكان ستيف يريد أن يضعه على برنامج

iTunes (آى تيونز) فى مقابل سعر يجعل منه سلعة رخيصة الثمن". وكان هذا أساس المشاكل التى وقع فيها جوبز مع لاك ومديرى التسجيل التفتيزيين الآخرين: فقد كان هو من يحدد معدلات الأسعار، وليس هم. ولذا، فقد رفض لاك الصفقة.

قال جوبز: "حسناً، فى هذه الحالة سأتصل بديلان مباشرة". ولكن الصفقة لم تكن من نوعية الأشياء التى تعامل ديLAN معها من قبل، ولذا فقد أحاله إلى وكيله – جيف روزين – ليحل له تلك المعضلة.

"إنها فكرة سيئة حقاً!" هكذا قال لاك لروزين، وهو يعرض عليه الأرقام. وأضاف قائلاً: "إن بوب هو بطل ستيف، وسوف يجعل له الصفقة". لقد كانت لدى لاك رغبة مهنية وشخصية فى إزاحة جوبز من طريقه، حتى إن كان سيؤثر عليه قليلاً. ولذا، فإنه قدم عرضاً لروزين، وقال له: "سوف أكتب لك شيكاً بمليون دولار غداً إذا صممت على الرفض طوال الوقت". وكما أوضح لاك فيما بعد، فقد كان هذا دفعة مقدمة فى مقابل الحصول على حقوق الملكية فى المستقبل، فيقول: "إنه أحد الأشياء المحاسبية التى تقوم بها سجلات الشركات". وقد اتصل روزين بعدها بخمس وأربعين دقيقة ووافق على العرض. فيتذكر قائلاً: "لقد ناقش أحدى المشاكل معنا وعمل على حلها وطلب منا ألا نعمل ذلك، وهو الأمر الذى لم نفعله. أعتقد أن أحدى قد أعطانا مقدماً من نوع ما للعمل على تأجيل الأمر".

بيد أنه بحلول عام ٢٠٠٦، تحدى لاك من عمله كرئيس تنفيذى لما كان يطلق عليه حينئذ اسم سونى بي إم جى، واستأنف جوبز المفاوضات مرة أخرى. فقد أرسل إلى ديLAN جهاز iPod (آى بود) وعليه جميع أغنياته، وعرض على روزين حملة التسويق التى يمكن لشركة أبل إطلاقها. وفى شهر أغسطس، أعلن عن صفقة كبرى. وكانت هذه الصفقة تسمح لشركة أبل ببيع مجموعة التسجيلات الرقمية لجميع الأغنيات التى سجلها ديLAN على الإطلاق فى مقابل مبلغ ١٩٩ دولاراً، بالإضافة إلى الحق الحصرى فى توفير الألبوم الجديد لديلان – بعنوان *Modern Times* – لطلبات الشراء الواردة فى مرحلة ما قبل الإطلاق الرسمى للألبوم. وقد قال جوبز أثناء الإعلان عن الصفقة: "إن بوب ديLAN هو أحد أكثر الشعراء والموسيقيين احتراماً فى عصرنا، ويمثابة البطل الشخصى لى"، وكانت مجموعة التسجيلات البالغة ٧٧٢ تسجيلاً تضم ٤٢ تسجيلاً نادراً، مثل أغنية صدرت فى عام ١٩٦١ بعنوان *Wade in the Water*، والتى سجلها فى أحد الفنادق بـ مينيسوتا، ونسخة عام ١٩٦٢ من أغنية *Handsome Molly* من حفل حى على الهواء مباشرة بمقهى جازلايت فى جرينتش فيلدج، والنسخة الرائعة حقاً من أغنية *Mr. Tambourine Man* (الأغنية المفضلة لدى جوبز) والتى أذيعت فى مهرجان نيويورك فولك فى عام ١٩٦٤، وأيضاً نسخة صوتية لأغنية *Outlaw Blues* من عام ١٩٦٥.

وكجزء من الصفقة، ظهر ديلان في إعلان تليفزيونى لجهاز iPod (أى بود)، وهو يعنى ألبومه الجديد بعنوان *Modern Times*. وقد كانت هذه واحدة من أكثر حالات تغيير السيناريو إثارة للإعجاب منذ أن أقتع توم سوير أصدقاءه بطلاء جدار سور منزل عمته. فى الماضى، كان إقتاع المشاهير بالقيام بإعلان تجارى يتطلب أن تدفع لهم الكثير من المال. ولكن بحلول عام ٢٠٠٦، تغيرت الأمور. فقد كان معظم الفنانين الكبار يرغبون فى الظهور فى الإعلانات الخاصة بجهاز iPod (أى بود)؛ حيث إن ظهورهم بهذه الإعلانات كان يضمن لهم النجاح. وكان جيمس فينسنت قد تنبأ بهذا قبل سنوات قليلة، وعندما قال جوبز إنه أجرى اتصالات مع العديد من الموسيقيين ومن الممكن أن يدفع لهم أموالاً للظهور فى الإعلانات، رد فينسنت قائلاً: "كلا، إن الأمور ستتغير قريباً. إن شركة أبل تعد علامة تجارية مختلفة، وتمتد أفضل من العلامات التجارية لمعظم الفنانين. ينبغى أن نتحدث عن الفرصة التى تقدمها للفرق الموسيقية، لا أن ندفع لها المال".

ويتذكر لى كلو أنه كان هناك فى الواقع بعض المقاومة بين الموظفين الشباب فى شركة أبل والوكالة الإعلانية للاستعانة بديلان. يقول كلو: "لقد كانوا يتساءلون عما إذا كان ديلان لا يزال جذاباً بما فيه الكفاية". ولم يكن ينبغى لـ جوبز أن يسمع شيئاً من ذلك. فقد كان يشعر بالإثارة والتحمس للتعامل مع ديلان.

أصبح جوبز مهووساً بكل تفاصيل الإعلان التجارى لـ ديلان. وطار روزين إلى كوريتينو حتى يتمكنوا من استعراض الألبوم واختيار الأغنية التى كانوا يرغبون فى استخدامها، وانتهى بهم المطاف إلى اختيار أغنية *Someday Baby*. وافق جوبز على شريط فيديو الاختبار الذى أعده كلو باستخدام بديل سينمائي لـ ديلان، والذى تم تصويره بعد ذلك فى ناشفيل مع ديلان نفسه. ولكن عندما عاد به، لم يعجب به جوبز. فلم يكن مميزاً بما فيه الكفاية، وكان هو يريد أسلوباً جديداً؛ لذا فقد استعان كلو بمخرج آخر، وتمكن روزين من إقتناع ديلان بإعادة تسجيل الإعلان التجارى كاملاً. وفى هذه المرة كان ديلان يرتدى قبعة رعاة البقر، ويجلس على كرسي بلا ظهر أو ذراعين – يعزف ويعنى – بينما كانت هناك راقصة هيب ترتدى قبعة موزع الصحف ترقص وهى ممسكة بجهاز iPod (أى بود)، وهو ما أعجب به جوبز.

أظهر الإعلان التأثير الهائل لتسويق جهاز iPod (أى بود): فقد ساعد ديلان على كسب جمهور الشباب، تماماً كما فعل جهاز iPod (أى بود) لشركة أبل. وبسبب الإعلان، وصل ألبوم ديلان للمرتبة الأولى بقائمة مجلة *بيليبورد* للألبومات الفئائية فى الأسبوع الأول من إصداره، وتفوقت نسبة مبيعاته على مبيعات ألبومات كريستينا أجيليرا وأوتكاست. وكانت تلك هى المرة الأولى التى يصل فيها ديلان إلى الصدارة منذ إصداره لألبوم *Desire* فى عام ١٩٧٦، أى قبل ثلاثين عاماً. وقد أبرزت مجلة *آد إيج* دور شركة

أبل في تقدم ديلان، فكتبت تقول: "إن إعلان برنامج iTunes (أى تيونز) لم يكن مجرد صفقة عادية مع أحد المشاهير تقوم فيها إحدى العلامات التجارية الكبرى بتوقيع شيك ضخّم للاستفادة من الثقل الذى يتمتع به أحد النجوم الكبار. لقد قلبت هذه الصفقة المعادلة؛ حيث إن العلامة التجارية القوية لشركة أبل وفرت للسيد ديلان وسيلة للوصول إلى شريحة الشباب، وساعدت على وصول مبيعاته لمراتب لم تبلفها منذ إدارة الرئيس فورد".

فريق البيتلز

من بين الأقراص المدمجة التى كانت تحظى بتقدير جوائز كان هناك قرص مدمج غير قانونى يحتوى على عشر جلسات مسجلة أو نحو ذلك لفريق البيتلز وهم يجرون تعديلات على أغنية Strawberry Fields Forever. وقد أصبح هذا القرص المدمج المعيار الموسيقى لفلسفته فى كيفية الوصول بأى منتج إلى حالة المثالية. وقد عثر أندى هيرتزفيلد على القرص المدمج وأعد نسخة منه لـ جوائز فى عام ١٩٨٦، رغم أن جوائز كان يخبر الناس فى بعض الأحيان بأنه حصل عليه من يوكو أونو. وبينما كان يجلس فى غرفة المعيشة بمنزله فى بالو ألتو ذات يوم، نقب جوائز فى بعض خزائن الكتب الزجاجية المغلقة للعثور عليه، ثم شغله بينما كان يصف ما تعلمه منه:

إنها أغنية معقدة، وأنه لأمر رائع أن تشاهد العملية الإبداعية عندما كانوا يستعرضونها ذهابًا وإيابًا، وفى النهاية أبدعوا بعدها بيضعة أشهر. وقد كان لينون دائمًا هو مطربى المفضل من فريق البيتلز [يضحك] عندما يتوقف لينون خلال المحاولة الأولى ويجعل الفرقة تعود ثانية وتعديل نغمات متألّفة]. هل سمعت تلك الالتفافة البسيطة التى قاموا بها؟ إنها لم تتجح، ولذا فإنهم عادوا وبدأوا من حيث كانوا. إنها فجة للغاية فى هذا الإصدار. وفى الواقع إنها تجعلهم يبدو كأنهم مجرد أموات. هل يمكن أن تتصور فعلًا أناسًا آخرين يفعلون هذا الأمر، حتى يصلوا إلى هذا الإصدار. ربما لا يقومون بكتابتها وفهمها، ولكنهم بالتأكيد يمزقونها. ومع ذلك فإنهم لم يتوقفوا قط. لقد كانوا ينشدون الكمال أينما حلوا، وقد ترك هذا الأمر انطباعًا كبيرًا علىّ عندما كنت فى الثلاثينيات من عمري. ويمكنك أن تلم بمدى اجتهادهم فى هذا الأمر.

لقد أنجزوا جزءًا كبيرًا من العمل بين كل تسجيل من هذه التسجيلات، كما حرصوا على إعادتها مرارًا وتكرارًا لجعلها أقرب إلى الكمال [وبينما كان يستمع إلى المحاولة الثالثة، أوضح مدى التعقيد الذى أصبحت عليه الأجهزة]. إن الطريقة التى بنى بها الأشياء فى شركة أبل تسير على هذا النحو فى أغلب الأحيان، حتى مع عدد النماذج التى قد تصنعها لأى حاسب دفتري أو جهاز iPod (أى بود) جديد؛ فتحن قد نبدأ بإصدار معين وعندئذ نبدأ فى تنقيحه

مرارًا وتكرارًا، ونصنع نماذج مفصلة من التصميم، أو المفاتيح، أو الطريقة التى تعمل بها أية وظيفة. وهذا يمثل الكثير من العمل، ولكننا فى النهاية نحصل على الأفضل تمامًا، وسرعان ما يصبح الأمر على هذا النحو: "يا للروعة، كيف فعلوا ذلك؟ أين المسامير؟".

وبالتالى كان من المفهوم سبب تعرض جوائز لحالة من الشرود بسبب حقيقة عدم وجود تسجيلات فرقة البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز).

لقد امتد صراعه مع شركة أبل كوربس - وهى الشركة القابضة الخاصة بأعمال فريق البيتلز - لأكثر من ثلاثة عقود، مما تسبب فى استخدام الكثير جدًا من الصحفيين لعبارة "طريق طويل ومتعرج" فى قصصهم حول تلك العلاقة. وقد بدأ الصراع فى عام ١٩٧٨، عندما واجهت شركة أبل كومبيوترز - بعد وقت قصير من إطلاقها - دعوى قضائية من قبل شركة أبل كوربس للتعدي على العلامة التجارية، على أساس الحقيقة القائلة إن التسمية المميزة السابقة لتسجيلات فريق البيتلز كان يطلق عليها أبل. وقد تمت تسوية الدعوى بعدها بثلاث سنوات، عندما دفعت شركة أبل كومبيوترز لشركة أبل كوربس ٨٠٠٠٠ دولار، وكان بالتسوية ما كان يبدو حينئذ أنه شرط غير ضار: ألا يقوم فريق البيتلز بإنتاج أى أجهزة كومبيوتر، وألا تقوم شركة أبل بتسويق أى منتجات موسيقية.

وقد حافظ فريق البيتلز على الصفة من جانبهم؛ ولم ينتج أى منهم أى أجهزة حاسب على الإطلاق، ولكن شركة أبل أنهت الأمر بالدخول فى عالم الأعمال الموسيقية، فتمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ١٩٩١، عندما ضمت أنظمة Mac (ماك) إمكانية تشغيل الملفات الموسيقية، ثم تمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ٢٠٠٣، عندما تم إطلاق متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكتروني، وأخيرًا تم حل المسائل القانونية فى عام ٢٠٠٧، عندما عقدت شركة أبل اتفاقًا تدفع بمقتضاه لشركة أبل كوربس ٥٠٠ مليون دولار للحصول على حق استغلال الاسم فى جميع أنحاء العالم، وعندئذ أعادت الرخصة لفريق البيتلز للحصول على الحق فى استخدام شركة أبل كوربس فى تسجيلاتهم وأعمالهم التجارية.

للأسف، لم يحل هذا مسألة تحميل تسجيلات فريق البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز). ولكى يحدث هذا، فإنه كان يجب على فريق البيتلز وشركة "إى إم آى ميوزيك" - الحاصلة على حق ملكية معظم أغانيهم - التفاوض بشأن خلافاتهم حول كيفية التعامل مع حقوق الملكية الرقمية. وقد تذكر جوائز الأمر لاحقًا فقال: "إن جميع أفراد فريق البيتلز يريدون وضع تسجيلاتهم على برنامج iTunes (آى تيونز)، ولكن الفريق وشركة "إى إم آى" مثل الشخصين المتزوجين منذ زمن بعيد - يكرهان بعضهما ولكن لا يمكنهما الطلاق. وكانت الحقيقة المتمثلة فى أن فرقتى الموسيقى المفضلة كانت آخر شئ محظور

عن برنامج iTunes (آي تيونز) كانت تمثل لى شيئاً تمنيت بشدة أن لو بقيت على قيد الحياة لأتمكن من حله". وكما اتضح بعد ذلك، فقد كانت مجرد أمنية.

بونو

كان بونو - المطرب الرئيسي بفريق يوتو - يعبر عن تقديره العميق للقدرات التسويقية لشركة أبل، وكان على ثقة من أن فرقته الموسيقية - التي يقع مقرها في دبلن - كانت لا تزال الأفضل في العالم، ولكن في عام ٢٠٠٤ حاولت الفرقة - بعد ما يقرب من ثلاثين عاماً معاً - تجديد شبابها، فانتجت ألبوماً جديداً مثيراً به أغنية وصفها عازف الجيتار الرئيسي في الفرقة - ذا إيدج - بأنها ستكون "أم جميع ألحان موسيقى الروك"، وعرف بونو أنه كان يجب عليه التوصل إلى طريقة للحصول على بعض القوة الدافعة لها، ولذا فقد أجرى مكالمة لـ جوبز.

يتذكر بونو ذلك قائلاً: "لقد كنت أريد شيئاً محددًا من شركة أبل. فقد كانت لدينا أغنية بعنوان Vertigo والتي تميزت بمباراة موسيقية حادة على الجيتار والتي كنت أعرف أنها قد تكون معدية، ولكن فقط إذا تعرض الناس لها مرات عديدة"، وكان يشعر بالقلق من أن يكون عهد الترويج لأية أغنية من خلال البث على الراديو قد ولى. وعندئذ زار بونو جوبز في منزله بمدينة بالو ألتو، وتجولا في الحديقة، وقدم عرضاً غير عادي. على مدى سنوات، كانت فرقة يوتو ترفض عروضاً مرتفعة تصل إلى ٢٢ مليون دولار لتظهر في الإعلانات التجارية. والآن فإنه يريد من جوبز استخدام فرقته في أي إعلان تجاري لجهاز iPod (آي بود) مجاناً - أو على الأقل كجزء من صفقة لمنفعة متبادلة. وقد تذكر جوبز ذلك لاحقاً فقال: "إنهم لم يقوموا بأي إعلان تجاري من قبل، ولكنهم كانوا يخسرون الكثير بتحميل تسجيلاتهم مجاناً؛ حيث كانوا معجبين بما نفعله ببرنامج iTunes (آي تيونز)، وكانوا يعتقدون أن بإمكاننا أن نروج لهم لدى جمهور الشباب".

إن أي رئيس تنفيذي آخر كان سيقفز طرباً وابتهاجاً نتيجة إقناع فريق يوتو بأداء أحد الإعلانات التجارية، ولكن جوبز تراجع قليلاً؛ فلم تكن شركة أبل تعرض أشخاصاً يمكن تمييزهم في إعلانات جهاز iPod (آي بود)، بل كانت تعرض مجرد صور ظليلة (ولم يكن إعلان ديLAN قد أنتج بعد). رد بونو قائلاً: "إن لديكم صوراً ظليلة من المشجعين. لذا، ألا يمكن أن يكون بالمرحلة المقبلة صور ظليلة من الفنانين؟" فقال جوبز إن كلامه هذا يبدو كأنه فكرة جديرة بالدراسة. وترك بونو جوبز نسخة من الألبوم الذي لم يكن قد تم إصداره بعد - وهو ألبوم *How to Dismantle an Atomic Bomb* - ليسمعه. يقول بونو: "لقد كان الشخص الوحيد خارج الفرقة الموسيقية الذي لديه الألبوم".

وتبع ذلك جولة من الاجتماعات؛ حيث طار جوبز ليتحدث إلى جيمى أيوفين – الذى كانت شركته إنترسكوب توزع تسجيلات فريق يوتو – فى منزله بقسم هولبى هيلز من لوس أنجلوس. وكان إيدج موجوداً هناك – مع مدير فريق يوتو بول ماكجينيس، وتم عقد اجتماع آخر فى مطبخ جوبز، مع ماكجينيس الذى كان بدون بنود الصفقة فى مؤخرة دفتر يومياته. سوف تظهر فرقة يوتو فى الإعلان التجارى، وسوف تقوم شركة أبل بالترويج للألبوم بقوة فى أماكن متعددة، بدءاً من قوائم مبيعات الألبومات الموسيقية إلى الصفحة الرئيسية لبرنامج iTunes (آى تيونز). ولن تحصل الفرقة على أى أجر مباشر، ولكنها سوف تحصل على عائدات الملكية الناتجة عن بيع طبعاتها الخاصة بجهاز iPod (آى بود). وكان بونو – مثل لاك – يعتقد أن الموسيقيين ينبغي أن يحصلوا على عائد ملكية عن كل جهاز iPod (آى بود) يتم بيعه، وكانت هذه هى محاولته الصغيرة للتأكيد على هذا المبدأ بطريقة محدودة لفرقته. ويتذكر أيوفين قائلاً: "لقد طلبت أنا وبونو من ستيف أن يصنع لنا جهازاً أسود اللون؛ فنحن لم نكن نقوم بمجرد دعاية تجارية، ولكننا كنا نبرم صفقة خاصة بالعلامة التجارية المشتركة".

ويتذكر بونو ذلك قائلاً: "لقد كنا نريد جهاز iPod (آى بود) خاصاً بنا، وهو شئ يختلف عن الأجهزة البيضاء المعتادة. لقد كنا نريد أجهزة سوداء، ولكن ستيف قال: "لقد جربنا ألواناً أخرى غير الأبيض، ولكنها لم تنجح". وبعد بضعة أيام، تراجع جوبز عن موقفه الراض ووافق على الفكرة، على سبيل التجربة.

تخللت الإعلان التجارى لقطات مفعمة بالحياة بصورة ظليلة جزئية للفرقة مع الصورة الظلية المعتادة لامرأة ترقص وهى تستمع إلى جهاز iPod (آى بود) الخاص بها. ولكن رغم تصويره فى لندن، فإن الاتفاق مع شركة أبل كان فى طريقه إلى الفسخ؛ فقد بدأ جوبز يعيد التفكير بشأن فكرة وجود جهاز iPod (آى بود) خاص أسود اللون، ولم تكن معدلات عائدات الملكية ثابتة تماماً. فاتصل ب جيمس فينست – من وكالة الإعلان الخاصة بشركة أبل – وأخبره بأن يتصل بلندن ويعلق جميع الأمور. قال جوبز: "إننى لا أعتقد أن هذا الأمر سيحدث. إنهم لا يدركون مقدار القيمة التى نمنحها لهم، إن الأمر يسير فى الاتجاه الخطأ. لنفكر فى إعلان آخر نقوم به". كان فينست – وهو أحد المعجبين بفرقة يوتو – يعرف مدى أهمية الإعلان لكل من الفرقة وشركة أبل، فتوسل لجوبز من أجل إتاحة الفرصة للاتصال ب بونو ومحاولة وضع الأمور على المسار الصحيح، وأعطاه جوبز رقم الهاتف الجوال الخاص ب بونو، وتحدث مع المطرب وهو فى مطبخه فى مدينة دبلن.

كان بونو أيضاً يعيد التفكير فى الصفقة، فأخبر فينست قائلاً: "إننى لا أعتقد أن هذا الأمر سينجح، إن الفرقة مترددة فيه". سأله فينست عن المشكلة، فرد بونو قائلاً:

"عندما كنا مراهقين فى دبلن، قلنا إننا لن نرتكب أية حماقات على الإطلاق". وقال فينسنت - رغم أنه بريطانى وعلى دراية باللغة العامية الخاصة بموسيقى الروك - إنه لا يعرف ما يعنيه ذلك. فشرح بونو الأمر قائلاً: "القيام بأشياء حمقاء من أجل المال. إننا نمثل كل شىء بالنسبة لجماهيرنا، ونحن نشعر بأننا سنقودهم إلى الشعور بالإحباط إذا ما ظهرنا فى أى إعلان تجارى. لا يبدو الأمر مناسباً. إننى أسف على إهدارنا وقتك".

سأل فينسنت عما يمكن أن تفعله شركة أبل أكثر من ذلك لإنجاح الأمر. فقال بونو: "إننا نمنحك أهم شىء لدينا يمكن أن نقدمه، وهو موسيقانا. فما الذى ستعطوننا إياه فى المقابل؟ الإعلان التجارى، وسوف يمتد جماهيرنا أنه إعلان لكم. إننا بحاجة إلى شىء أكبر من ذلك"، فرد فينسنت بأن عرض الطبعة الخاصة لفرقة يو تو من أجهزة iPod (أى بود) والحصول على عائد عن الملكية كان يعد صفقة ضخمة، وأخبر بونو قائلاً: "وهذا هو أعلى شىء يمكن أن نمنحه لكم".

قال المطرب إنه كان على استعداد لمحاولة إعادة الاتفاق بشأن الصفقة كلها، ولذا، قام فينسنت على الفور بالاتصال بـ جونى آيف، وهو معجب آخر من كبار المعجبين بفريق يوتو (وكان قد شاهدهما للمرة الأولى فى حفل موسيقى فى نيوكاسل فى عام ١٩٨٣)، وشرح له الوضع. ثم اتصل بـ جوبز واقترح عليه أن يرسل آيف إلى دبلن ليعرض عليهم الشكل الذى سيبدو عليه جهاز iPod (أى بود) أسود اللون، فوافق جوبز. وأعاد فينسنت الاتصال بـ بونو، وسأله عما إذا كان يعرف جونى آيف، ولم يكن يدرك أنهما قد تقابلا من قبل وأعجب كل منهما بالآخر. ضحك بونو وهو يقول: "هل أعرف جونى آيف؟ إننى أحب هذا الرجل - بل إننى مفرم به تماماً".

فرد فينسنت: "هذا أمر مشجع قليلاً، ولكن ما رأيك فى أن تسمح له بأن يأتى لزيارتك ويريك مدى الجاذبية التى سيكون عليها جهاز iPod (أى بود) الخاص بفرقتكم؟". رد بونو قائلاً: "سوف أذهب لأقله بنفسى فى سيارتى التى من طراز مازيراتى، وسوف يقيم فى منزلى، وسأصطحبه للتنزه، وأكرم ضيافته حقاً".

وفى اليوم التالى، بينما كان آيف يتجه إلى دبلن، كان على فينسنت أن يقنع جوبز، والذى كان لا يزال يعيد التفكير فى الصفقة. وقال: "إننى لا أعرف ما إذا كنا نقوم بالشىء الصائب أم لا. إننا لا نريد أن نفعل هذا من أجل أى شخص آخر". لقد كان يشعر بالقلق من التعرض لمواقف مماثلة لفنانين يحصلون على عائد ملكية من كل جهاز iPod (أى بود) يتم بيعه، فطمأنه فينسنت بأن صفقة فريق يو تو ستكون خاصة.

يتذكر بونو قائلاً: "وصل جونى إلى دبلن واصطحبته إلى بيت الضيافة الخاص بى، وهو مكان هادئ على خط السكة الحديد ويطل على البحر. وعرض لى جهاز iPod (أى بود) أسود رائعاً بيكرة تصفح ذات لون أحمر داكن، وقلت له حسناً، سوف نتم الصفقة".

وذهبا إلى مقهى محلى، وعندئذ اتصلا بـ جوبز فى كوبرتينو لمعرفة ما إذا كان سيوافق على الصفقة أم لا، فساوم جوبز لبعض الوقت على كل تفاصيل الصفقة من التفاصيل المالية، وعلى التصميم، قبل أن يوافق على الصفقة فى النهاية، ونال هذا الأمر إعجاب بونو، فقال: "إنه لأمر مدهش حقاً أن يكون هناك رئيس تنفيذى يهتم بالتفاصيل بهذا الشكل". وعندما تم حل الأمر، انخرط آيف و بونو فى تناول بعض المشروبات، وكان كلاهما يشعر بالارتياح فى ارتياد المقاهى. وبعد تناول القليل من المشروبات، قررا الاتصال بـ فينسنت مرة أخرى فى كاليفورنيا. ولم يكن موجوداً بالمنزل، وعندئذ ترك له بونو رسالة على جهاز الرد الآلى الخاص به، وهو الأمر الذى جعل فينسنت يحرص على ألا يمحوها أبداً. كانت الرسالة تقول: "إننى أجلس هنا فى دبلن مع صديقك جونى. إننا نتناول بعض المشروبات، ونحن سعداء بجهاز iPod (آى بود) الرائع هذا، وأنا لا أستطيع أن أصدق حتى أنه موجود لدى الآن وأنا أمسك به بين يديّ. شكراً لك!".

وقد استأجر جوبز مسرحاً فى سان خوسيه لإزاحة الستار عن الإعلان التليفزيونى والإصدار الخاص من جهاز iPod (آى بود). وانضم إليه على خشبة المسرح كل من بونو وذا إيدج. وقد بيع من الألبوم ٨٤٠٠٠٠ نسخة فى أسبوعه الأول، واحتل للمرة الأولى المرتبة رقم واحد فى نسبة المبيعات حسب مجلة بيلبوردر، وصرح بونو للصحافة بعد ذلك بأنه ظهر فى الإعلان دون أجر لأن "فريق يوتو سوف يحصل على أكبر قدر من القيمة الناتجة عن الإعلان مثلما ستحصل عليه شركة أبل". وأضاف جيمى أيوفين أن الإعلان سيمكن الفرقة من "الوصول إلى جمهور أصغر سناً".

ما كان لافتاً للانتباه هو أن هذا الارتباط بشركة لتصنيع أجهزة الحاسب والإلكترونيات كان أفضل طريقة لفرقة تعزف موسيقى الروك لتبدو بارزة وجذابة للشباب. وأوضح بونو فى وقت لاحق أنه ليس كل صفقات الرعاية الخاصة بالشركات كانت تتعامل مع الشيطان. وأخبر كريج كوت الناقد الموسيقى بصحيفة شيكاغو تريبيون قائلاً: "نلق نظرة على الأمر. إن "الشيطان" هنا هو مجموعة من العقول المبدعة، إنهم أكثر إبداعاً من معظم الأشخاص بفرق الروك. والمطرب الرئيسى هو ستيف جوبز. وقد ساعد هؤلاء الرجال على تصميم الشئ الأكثر روعة فى الثقافة الموسيقية منذ اختراع الجيتار الكهربائى. إنه جهاز iPod (آى بود). إن وظيفة الفن هى التخلص من الأشياء القبيحة".

وقد تمكن بونو من إقناع جوبز بالتعامل معه مرة أخرى فى عام ٢٠٠٦، وكانت هذه المرة من أجل حملة الإصدار Product Red (برودكت ريد) والتي كانت تهدف إلى جمع الأموال وزيادة الوعي بمكافحة الإيدز فى أفريقيا. لم يكن جوبز مهتماً كثيراً بالعمل الخيرى من قبل، ولكنه وافق على تصنيع نسخة حمراء اللون من جهاز iPod (آى بود) كجزء من حملة بونو. ولم تكن التزاماً صادقاً تماماً، فقد رفض - على سبيل

المثال - وضع اسم الشركة بين قوسين مع ارتفاع كلمة ريد عنها، كما في (APPLE) RED. فقد أصر جوبز قائلًا: "إننى لا أريد وضع كلمة أبل بين قوسين. فأجاب بونو: "ولكن ستيف، هذه هي الطريقة التي تظهر بها الوحدة من أجل قضيتنا". واشتدت درجة حرارة المحادثة - حتى وصلت إلى مرحلة التراشق بالألفاظ - قبل أن يوافقا على التفكير فى الأمر بالليل. وأخيرًا وافق جوبز على حل وسط نوعًا ما. فقد كان بإمكان بونو أن يفعل ما يحلوه فى إعلاناته، لكن جوبز لم يكن ليضع كلمة أبل بين قوسين مطلقًا على أى من منتجاته أو فى أى من متاجره. وتم وصف جهاز iPod (آى بود) بعبارة (PRODUCT) RED، وليس (APPLE) RED.

يتذكر بونو قائلًا: "إن ستيف من الممكن أن يكون شديد الانفعال أحيانًا، ولكن تلك اللحظات جعلتنا أصدقاء مقربين؛ لأنه لا يوجد الكثير من الأشخاص فى حياتك يمكنك إجراء تلك المناقشات القوية معهم. إنه متشبهت برأيه للغاية. وبعد عروضا، فإننى أتحدث إليه ودائمًا ما يكون لديه رأى جيد". وكان جوبز وأسرته فى بعض الأحيان يذهبون لزيارة بونو وزوجته وأطفالهما الأربعة فى منزلهما بالقرب من نيس على شواطئ الريفييرا الفرنسية. وفى إحدى الإجازات، فى عام ٢٠٠٨، استأجر جوبز مركبًا ورسا به بالقرب من منزل بونو. فتناولوا الطعام معًا، وشغل بونو أشرطة لأغنيات فريق يو تو التى كان يتم إعدادها لتصبح الألبوم الذى بعنوان *No Line on the Horizon*. ولكن رغم الصداقة، كان جوبز لا يزال مفاوضًا عنيدًا. وقد حاولا الدخول فى صفقة أخرى لإعلان جديد والإصدار الخاص لأغنية "Get On Your Boots"، ولكنهما لم يتمكنوا من الوصول إلى اتفاق. وعندما أصيب بونو فى ظهره فى عام ٢٠١٠ واضطر إلى إلغاء إحدى الجولات، أرسلت له باول هدية عبارة عن سلة بها قرص "دى فى دى" للكوميديا الثنائية *Flight of the Conchords*. وكتاب *Mozart's Brain and the Fighter Pilot*، وعسل من خلايا النحل الخاصة بها، ودهان القضاء على الألم. وكتب جوبز ملاحظة تعلق على البند الأخير، قائلًا: "دهان القضاء على الألم - إننى أحب هذه الأشياء".

يو-يو ما

كان هناك عازف موسيقى كلاسيكى يجعله جوبز على المستوى الشخصى ومستوى الأداء: إنه يو-يو ما؛ الفنان المبدع الموهوب الذى يتميز بالعدوثة والعمق مثل النغمات التى يبدعها على التشيللو الخاص به، وقد التقيا فى عام ١٩٨١، عندما كان جوبز فى مؤتمر أسبن للتصميم، وكان يو-يو ما فى مهرجان الموسيقى بـ أسبن، وكان جوبز يميل للانجذاب بقوة إلى الفنانين الذين يظهرون النقاء والصفاء، وأصبح أحد المعجبين بـ يو-يو ما. وقد وجه له الدعوة ليعزف له فى حفل زفافه، ولكنه كان فى جولة خارج البلاد. وبعدها بسنوات

قليلة، ذهب إلى منزل جوبز، وجلساً فى غرفة المعيشة، وأخرج التشيللو الخاص به الذى من صنع ستراديفاريوس عام ١٧٢٢، وعزف مقطوعة لـ باخ. وقال للزوجين: "هذا هو ما كنت سأعزفه لكما فى حفل زفافكما". وعندئذ اغرورقت عينا جوبز بالدموع وقال له: "إن عزفك هو أقوى حجة سمعتها على الإطلاق تدل على وجود الله، لأننى لا أعتقد حقاً أن أى إنسان يستطيع أن يفعل هذا بمفرده". وفى زيارة تالية، سمح ما لـ إيرين - ابنة جوبز - بحمل التشيللو بينما كانوا يجلسون بالمطبخ. وفى ذلك الوقت، كان السرطان قد هاجم جوبز، وحصل على وعد من يو - ما بأن يعزف له فى جنازته.

أصدقاء شركة بيكسار

...وخصومها

فيلم *A Bug's Life*

عندما طورت شركة أبل جهاز iMac (آي ماك) ، قاد جوبز السيارة مع جوني آيف ليعرضه على العاملين في شركة بيكسار، وكان يشعر بأن الآلة كانت تتمتع بالشخصية الشجاعة التي قد تروق لمبدعي شخصيتي Buzz Lightyear و Woody ، وكان يحب حقيقة أن آيف وجون لاسيتير يشتركان في التمتع بالموهبة المتمثلة في ربط الفن بالتكنولوجيا بطريقة مرحة.

كانت شركة بيكسار ملاذاً يهرب إليه جوبز من التوتر الموجود في كويرتينو، ففي شركة أبل، كان المديرين في كثير من الأحيان سريعى الغضب ومنهكين، وكان جوبز يميل إلى أن يكون متقلباً، وكان الناس يشعرون بالعصبية أينما كانوا يقفون معه، أما في شركة بيكسار، فقد كان رواية القصص والرسامون يبذلون أكثر هدوءاً ويتصرفون بمزيد من اللطف، سواء مع بعضهم بعضاً، أو حتى مع جوبز. وبعبارة أخرى، فإن تحديد الطابع العام في كل مكان كان يتحدد من خلال الإدارة العليا، أي من خلال جوبز في شركة أبل، وعن طريق لاسيتير في شركة بيكسار.

وقد استمتع جوبز بالمرح الصادق لصناعة السينما وتحمس لنظام الحلول الحاسوبية الذي مكن شيئاً ساحراً مثل السماح لقطرات المطر المتولدة من خلال الحاسب بأن تكسر أشعة الشمس أو السماح لأوراق العشب بالرفرفة في الريح. ولكنه كان قادراً على كبح

جماح نفسه من محاولة التحكم فى العملية الإبداعية. ففى شركة بيكسار تعلم جوبز السماح للأشخاص الآخرين المبدعين بالازدهار وأخذ زمام المبادرة، وقد تحقق هذا إلى حد كبير لأنه كان عاشقاً لـ لاسيتير، وهو فتان لطيف – مثل آيف – كان بإمكانه إخراج أفضل ما لدى جوبز.

كان الدور الرئيسى لجوبز فى شركة بيكسار هو عقد الصفقات، والذى كانت قوته الطبيعية فيه تمثل أحد الأصول المهمة. وبعد وقت قصير من إصدار فيلم *Toy Story*، اصطدم بـ جيفرى كاتزينبرج، الذى كان قد ترك شركة ديزنى فى صيف عام ١٩٩٤، وانضم إلى ستيفن سبيلبيرج وديفيد جيفين للبدء فى تأسيس شركة "دريم وركس إس كيه جى". وقد اعتقد جوبز أن فريقه فى شركة بيكسار قد أبلغ كاتزينبرج – عندما كان لا يزال يعمل فى شركة ديزنى – بفيلمه المقترح الثانى، *A Bug's Life*، وأنه قد سرق فكرة الفيلم من فيلم رسوم متحركة عن الحشرات عندما قرر أن ينتج فيلم *Antz* بشركة دريم وركس. يقول جوبز: "عندما كان جيفرى لا يزال يدير قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى، طرحنا عليه إنتاج فيلم *A Bug's Life*، فعلى مدار ستين عاماً من تاريخ الرسوم المتحركة، لم يفكر أحد فى إنتاج فيلم رسوم متحركة عن الحشرات، إلى أن فكر لاسيتير فى ذلك. لقد كانت إحدى ومضاته الإبداعية الرائعة. رحل جيفرى والتحق للعمل بشركة دريم وركس، وفجأةً خطرت له هذه الفكرة لإنتاج فيلم رسوم متحركة عن – أوه! – الحشرات، وتظاهر بأنه لم يسمع بشيء مثل هذا من قبل مطلقاً. لقد كذب – لقد نطق بكذب محض".

فى الواقع، إنه لم يكن يكذب؛ فالقصة الحقيقية أكثر إثارة قليلاً. فلم يسمع كاتزينبرج بفيلم *Bug's Life* عندما كان يعمل بشركة ديزنى. ولكن بعد أن تركها للعمل بشركة دريم وركس، ظل على اتصال بـ لاسيتير، والذى كان يجرى معه أحياناً مكالمات هاتفية سريعة معتادة من قبيل: "مرحباً يا صديقى، أخبرنى بأحوالك فى العمل"، ولذا عندما حدث أن كان لاسيتير موجوداً فى منشأة تكنيكولور التى كانت مقامة على قطعة أرض خاصة بشركة يونيفرسال، وحيث كان مقر شركة دريم وركس أيضاً، اتصل بـ كاتزينبرج وفى الوقت نفسه كان يمر بجوار اثنين من زملائه. وعندما سأل كاتزينبرج عما كانا يفعلانه، أخبره لاسيتير بما جاء على لسانه حين يتذكر الموقف فيقول: "لقد وصفنا له فيلم *A Bug's Life*، وبه نملة كشخصية رئيسية، وأخبرناه بالقصة الكاملة المتمثلة فى تنظيف هذه النملة للنمل الآخر وتجنيد مجموعة من الحشرات العاملة بالسيرك لمحاربة الجراد. لقد كان يجب على أن أكون حذراً. وظل جيفرى يطرح الأسئلة حول الموعد المحدد لإصدار الفيلم".

بدأ القلق يتسلل إلى لاسيتير عندما سمع - في أوائل عام ١٩٩٦ - شائعات بأن شركة دريم وركس ربما تنتج فيلم الرسوم المتحركة الخاص بها عن النمل والمصمم بواسطة الكمبيوتر، فاتصل بـ كاتزينبرج وطلب منه أن يكون صريحاً معه، فتحنج كاتزينبرج وتعلم في الكلام وتساءل عن المصدر الذي سمع منه لاسيتير هذا. وسأله لاسيتير مرة أخرى، فاعترف كاتزينبرج بأن الأمر كان صحيحاً. صاح لاسيتير الذي كان نادراً ما يرفع صوته وقال له: "كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟".

"لقد كانت الفكرة موجودة لدينا منذ فترة طويلة!" هكذا قال كاتزينبرج، الذي أوضح أنه تم عرض الأمر عليه من قبل مدير تطوير الأعمال بشركة دريم وركس. رد عليه لاسيتير قائلاً: "إنني لا أصدقك".

واعترف كاتزينبرج بأنه قد سرع من إنتاج فيلم *Antz* كوسيلة لمواجهة زملائه السابقين بشركة ديزنى. وقد كان من المقرر أن يكون الفيلم الرئيسى الأول لشركة دريم وركس هو فيلم *Prince of Egypt*، والذي كان من المقرر أن يتم عرضه في عيد الشكر عام ١٩٩٨، عندما تنامى إلى سمعه أن شركة ديزنى كانت تخطط لعرض فيلم *A Bug's Life* الذى من إنتاج شركة بيكسار في عطلة نهاية الأسبوع نفسه. لذا فإنه أسرع في إنتاج فيلم *Antz* ليحبر شركة ديزنى على تغيير تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life*. "اللجنة عليك!" هكذا رد لاسيتير، الذى لم يكن يستخدم مثل هذه اللغة في العادة ولم يتحدث مع كاتزينبرج لمدة ثلاثة عشر عاماً أخرى.

كان جوبز يستشيط غضباً، حيث كان أكثر خبرة بكثير من لاسيتير في التعبير عن مشاعره، فاتصل بـ كاتزينبرج وبدأ بالصراخ فيه. وقدم كاتزينبرج عرضاً: وهو أنه قد يؤجل إنتاج فيلم *Antz* إذا غير جوبز وشركة ديزنى تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life* حتى لا يتنافس مع فيلم *Prince of Egypt*، ويتذكر جوبز فيقول: "لقد كانت محاولة ابتزاز سافرة، ولم أوافق عليها"، وأخبر كاتزينبرج بأنه ليس هناك شيء يمكنه القيام به لإقناع شركة ديزنى بتغيير تاريخ العرض.

رد كاتزينبرج: "بالطبع يمكنك. إنك تستطيع تحريك الجبال؛ فأنت الذى علمنى هذه الطريقة!"، وقد قال ذلك عندما كانت شركة بيكسار مفلسة تقريباً، وقد جاء لنجدها من خلال منحها الصفقة الخاصة بإنتاج فيلم *Toy Story*. فقال جوبز: "لقد كنت أنا الشخص الوحيد الموجود لمساندتك حينئذ، والآن فإنك تسمح لهم باستخدامك لخداعى". واقترح أنه إذا رغب جوبز، فإنه ببساطة يستطيع أن يبطل عملية إنتاج فيلم *A Bug's Life* دون أن يخبر شركة ديزنى. ولو فعل ذلك - كما قال كاتزينبرج - فإنه سيؤجل عرض فيلم *Antz*. فرد جوبز: "لا تفكر في هذا من الأساس".

وكان كاتزينبرج يشعر بالظلم، وكان محمًا في هذا. فقد كان من الواضح أن آيسنر وديزنى كانا يستخدمان فيلم شركة بيكسار لمعاقبته على ترك شركة ديزنى وتأسيس أستوديو منافس لإنتاج أفلام الرسوم المتحركة. فيقول: "لقد كان فيلم *Prince of Egypt* أول شيء نقوم بإنتاجه، وقررنا تحديد موعد عرض أى شيء فى تاريخ عرضنا الذى أعلننا عنه لمجرد العدا، وكانت وجهة نظرى تشبه وجه نظر الأسد الملك، والتي تقول إنك إذا وضعت يدك فى قفصى ومسست بها مخالبي، فاحترس".

لم يتراجع الطرفان، ومن ثم أثار الفيلمان المتنافسان عن النمل جنون الصحافة. وحاولت شركة ديزنى الحفاظ على هدوء جويز، على أساس النظرية القائلة إن زيادة حدة التنافس سوف تصب فى مصلحة فيلم *Antz*، ولكنه كان رجلاً لا يمكن إسكاته بسهولة. وقد صرح لصحيفة *لوس أنجلوس تايمز* قائلاً: "نادراً ما يفوز الأشرار". ورداً على ذلك، اقترح عبقرى التسويق بشركة دريم وركس - تيرى بريس - قائلاً: "يجب أن يتناول ستيف جويز حبوباً مهدئة".

تم عرض فيلم *Antz* فى بداية أكتوبر ١٩٩٨، ولم يكن فيلماً سيئاً. وقد أدى وودى آلان دور نملة عصبية تعيش فى مجتمع ملتزم وتتوق للتعبير عن تمردها. وقد كتبت صحيفة *تايم* تقول: "هذه هى نوعية كوميديا وودى آلان التى لم يعد يؤديها". وقد حقق الفيلم عائدات جديدة بالاحترام بلغت ٩١ مليون دولار محلياً و ١٧٢ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم.

وبعدها بستة أسابيع، تم عرض فيلم *A Bug's Life* كما كان مخططاً له. وكانت به حبكة درامية ملحمة، والتي كانت تعكس حكاية إسوب عن "النملة والجراد"، بالإضافة إلى أنه كان يتميز بالبراعة التقنية الفائقة، مما أتاح عرض تفاصيل مذهلة مثل عرض منظر العشب من وجهة نظر الحشرة. كانت صحيفة *تايم* أكثر انفتاحاً حول هذا الموضوع. وقد كتب ريتشارد كورليس يقول: "إن عمله التصميمى ممتاز للغاية - فإن جنة عدن التى تحتل عرض الشاشة بأكملها والتمثلة فى أوراق الشجر والمتاهات التى يسكنها عشرات المهرجين الذين يتسمون بقبح المنظر ويعانقون بعضهم وهم يستقلون العربات التى تجرها الدواب - لدرجة أنه جعل فيلم شركة دريم وركس يبدو - مقارنة به - وكأنه فيلم يذاع عبر الراديو". وقد حقق ضعف ما حققه فيلم *Antz* فى شباك التذاكر، حيث حصد ١٦٢ مليون دولار محلياً و ٢٦٢ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم (كما أنه تخطى فيلم *Prince of Egypt*).

وبعدها بسنوات قلائل، ذهب كاتزينبرج إلى جويز وحاول تلطيف المشاكل والخلافات معه، وأصر على أنه لم يسمع بمشروع فيلم *A Bug's Life* عندما كان فى شركة ديزنى، ولو كان قد سمع به، فإن اتفاهه مع الشركة كان يقتضى بأن يحصل على حصة من الأرباح،

ولذا فإنه لم يكن هناك شيء ليكذب بشأنه، فضحك جوبز، وتقبل الأمر قدر استطاعته. وقال كاتزينبرج له: "لقد طلبت منك أن تحرك تاريخ عرض فيلمك، ولم تفعل، لذا لا يمكنك أن تفضب منى لحمايتي طفلى"، وأشار إلى أن جوبز "هدأ فعلاً وسكن تماماً"، وأنه تفهم الموقف. ولكن جوبز قال في وقت لاحق إنه في الحقيقة لم يصفح عن كاتزينبرج مطلقاً:

إن فيلمنا قد أحرق فيلمه في شباك التذاكر. فهل أضفى علينا هذا الأمر شعوراً طيباً؟ كلا، إنه ما زال يضىف شعوراً بغيضاً، لأن الناس بدأوا يتساءلون عن الطريقة التي كان الجميع ينتجون بها فيلمًا عن الحشرات في هوليوود. لقد سلب الأوصالة الرائعة من جون، وهو الأمر الذي لا يمكن استبداله أبداً. هذا غير معقول، ولذا فإننى لن أثق به مطلقاً، حتى بعد محاولته إصلاح الأمور. وقد جاء إلى بعد أن حقق النجاح في فيلم *Shrek*: وقال: "إننى شخص مختلف الآن، فأنا أخيراً أشعر بسلام داخلى تجاه نفسى"، وهذا كله هراء. وكان الأمر يشبه قوله: أعطنى مهلة يا جيفرى.

من جانبه، كان كاتزينبرج أكثر كرمًا من ذلك بكثير؛ فقد كان يعتبر جوبز واحدًا من "المبارقة الحقيقيين في العالم"، وتعلم أن يحترمه رغم علاقاتهما المتقلبة. والأهم من ذلك أن هزيمة فيلم *Antz* كانت تظهر أن شركة بيكسار لم تكن من تلك الشركات التي تحرز نجاحًا واحدًا وتكتفى به؛ فقد حصد فيلم *A Bug's Life* إيرادات بقدر ما حقق فيلم *Toy Story*، مما يثبت أن ذلك النجاح الأول لم يكن وليد المصادفة. وقد قال جوبز فيما بعد: "هناك شيء كلاسيكى في عالم الأعمال، وهو متلازمة المنتج الثانى". وهى تنشأ عن عدم فهم الأسباب التي جعلت منتجك الأول ناجحًا للغاية. "لقد عشت تلك التجربة في شركة أبل. وكان شعورى أننا إذا مررنا بها أيضًا من خلال فيلمنا الثانى، فإن نجاحنا عندئذ يكون مضمونًا".

فيلم ستيف الخاص

كان فيلم *Toy Story 2* – الذى تم عرضه فى نوفمبر ١٩٩٩ – أكثر نجاحًا، حيث حقق إيرادات بلغت ٤٨٥ مليون دولار حول العالم. وبالنظر إلى أن نجاح شركة بيكسار كان مضمونًا عندئذ، فقد كان الوقت قد حان للبدء فى بناء مقر دائم للشركة، ووجد كل من جوبز وفريق المنشآت بشركة بيكسار مصنع تعليب للفاكهة مهجورًا بـ "ديل مونتي" فى إميرفيل، وهو حى صناعى يقع بين بيركلى وأوكلاند، على الجانب الآخر تمامًا من جسرى باى بريدج بخليج سان فرانسيسكو. وهدموه على الفور، وكلف جوبز بيتر بولين – المهندس

المعماري لمتاجر شركة أبل - بتصميم مبنى جديد لقطعة الأرض التى تبلغ مساحتها ستة عشر فدانا.

كان جوبيز مهووسًا بكل جانب من جوانب المبنى الجديد، من المفهوم العام إلى أدق التفاصيل بشأن المواد والبناء. يقول إد كاتمول، رئيس شركة بيكسار: "لقد كان لدى ستيف هذا الاعتقاد الراسخ أن نوع البناء المناسب من الممكن أن يؤدي إلى أشياء عظيمة فيما يخص أية ثقافة". وكان جوبيز يتحكم فى عملية إنشاء المبنى كما لو كان مخرجًا يلق بـشأن كل مشهد من فيلم ما. يقول لاسيتير: "لقد كان مبنى بيكسار هو فيلم ستيف الخاص".

كان لاسيتير فى الأساس يريد أستوديو على شاكلة أستوديوهات هوليوود التقليدية، بمبانٍ منفصلة للمشروعات المختلفة وأجنحة صغيرة لفرق التطوير. ولكن العاملين بشركة ديزنى قالوا إنهم لم يحبوا المباني الجديدة لأن الفرق كانت تشعر بالجزلة، فوافقهم جوبيز، وفى الواقع لقد قرر أنهم يجب أن يفعلوا العكس تمامًا: مبنى واحدًا كبيرًا حول ردهة مركزية لتشجيع اللقاءات العشوائية.

ورغم أنه كان من سكان العالم الرقى، أو ربما لأنه كان يعرف جيدًا احتمالات الانعزال فيه، كان جوبيز مؤمنًا قويًا بالاجتماعات الشخصية. وقال: "هناك إغراء فى عصرنا الشبكى بالاعتقاد أن الأفكار يمكن تطويرها من خلال البريد الإلكتروني والدردشة الإلكترونية. وهذا جنون؛ فالإبداع يتحقق من خلال الاجتماعات العفوية، ومن المناقشات العشوائية. فإنك قد تلتقى مصادفة بشخص ما وتساله عما يفعله، وتقول له: "رائع"، وسرعان ما تبتكر جميع أنواع الأفكار".

ولذا، فقد عمل على أن يكون تصميم مبنى بيكسار مشجعًا على اللقاءات ومواقف التعاون غير المخطط لها. يقول: "إذا لم يشجع المبنى على ذلك، فسوف تخسر الكثير من الإبداع والسحر اللذين يتحققان بفعل موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة، ولذا فقد صممنا المبنى بحيث يجعل الموظفين يخرجون من مكاتبهم ويختلطون فى الردهة المركزية مع الأشخاص الذين قد لا يرونهم بطريقة أخرى"، وتؤدي الأبواب الأمامية والسلالم والمرات الرئيسية جميعها إلى الردهة، والتى كان يوجد بها مقهى وصناديق بريد، وكانت قاعات المؤتمرات بها نوافذ تطل عليها، وكان المسرح الذى يتسع لستمائة مقعد وبه قاعة عرض صغيرتان جميعها تطل على تلك القاعة. ويتذكر لاسيتير قائلاً: "لقد نجحت نظرية ستيف منذ اليوم الأول. فقد ظلت التقى مصادفة بأشخاص لم ألتق بهم منذ شهور، ولم أر مطلقًا مبنى يعزز التعاون والإبداع كهذا المبنى".

بل إن جوبيز قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ليصدر أمرًا بالآ يكون هناك سوى اثنين فقط من الحمامات الضخمة فى المبنى لكل من الجنسين، وأن يكونا متصلين بالردهة. ويتذكر "بام كيرفين" المدير العام للشركة فيقول: "لقد كان يشعر بذلك بشكل قوى جدًا

جداً. وشعر البعض منا بأنه كان يتماذى فى الأمر أكثر من اللازم. وقد قالت إحدى السيدات الحوامل إنها لا ينبغي أن تجبر على المشى لمدة عشر دقائق لمجرد الذهاب إلى الحمام، وأدى ذلك إلى معركة كبيرة"، وكانت واحدة من المرات القليلة التى اختلف فيها لاسيتير مع جويز. وقد توصلوا إلى حل وسط: أن تكون هناك مجموعتان من الحمامات على جانبي الردهة على كل من الطابقين.

ولأنه كان من المقرر أن تكون العوارض الفولاذية للمبنى مرئية، فإن جويز أمعن البحث فى الحصول على عينات من الشركات المصنعة فى جميع أنحاء البلاد لمعرفة أيها يتميز بأفضل لون وملمس. وقد اختار مصنعاً فى أركنساس، وطلب تشكيل الصلب من لون نقي، والحرص على التأكد من أن سائقي الشاحنات سيتوخون الحذر ولن يخذشوا أيًا منها. وقد أصر أيضاً على أن تثبت جميع العوارض ببعضها، وألا يتم لحامها. ويتذكر قائلاً: "لقد قمنا بتلميع الصلب وتغطيته بمادة شفافة، ومن ثم تستطیع فعلاً رؤية الشكل الذى يبدو عليه. وعندما كان عمال الصلب يثبتون العوارض معاً، كانوا يصطحبون عائلاتهم فى عطلات نهاية الأسبوع لمشاهدتها".

وكان أغرب جزء من موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة هو "صالة الحب". فقد وجد أحد فناني الرسوم المتحركة باباً صغيراً فى الجدار الخلفى عندما كان يدخل مكتبه. وكانت هذه الردهة تفتح على ممر منخفض يمكنك الزحف من خلاله لتصل إلى غرفة مكسوة بالصفائح المعدنية وتوفر إمكانية الوصول إلى صمامات تكييف الهواء. فصادر هو وزملاؤه الغرفة السرية، وزينوها بأضواء عيد رأس السنة، ومصابيح الزينة، وفرشوها بمقاعد منجدة بمفروشات من جلد الحيوانات، والوسائد المزينة، وطاولة لحفلات الكوكتيل، وزجاجات المشروبات المنعشة، ومعدات إعداد المشروبات، ومناديل مكتوب عليها "صالة الحب". وتم تثبيت كاميرا فيديو فى الممر تسمح بمراقبة أى شخص قد يقترب منها.

وكان كل من لاسيتير وجويز يستضيف فيها الزوار المهمين، ويجعلونهم يوقعون على الجدار، وكانت التوقيعات تشمل مايكل أيزنر، روى ديزنى، تيم ألين، راندى نيومان. وكان جويز يحبها، ولكن بما أنه لم يكن معتاداً تناول المشروبات فيها، فقد كان يشير إليها فى بعض الأحيان على أنها غرفة التأمل. وقد كانت تذكره - على حد قوله - بتلك الغرفة الخاصة به ودانييل كوتك فى ريد، ولكن دون إزعاج.

الطلاق

فى شهادته أمام لجنة بمجلس الشيوخ فى فبراير ٢٠٠٢، انتقد مايكل أيزنر بشدة الإعلانات التى ابتكرها جويز لبرنامج iTunes (آى تيونز) الذى أنتجته شركة أبل.

وصرح قائلاً: "هناك شركات حاسب لديها إعلانات تحتل صفحة كاملة تقول فيها: انتعل، وامزج، وانسخ (Rip, Mix, Burn). بعبارة أخرى، يمكنهم سرقة المادة وتوزيعها على جميع أصدقائهم إذا ما اشتروا هذا الحاسب على وجه الخصوص".

ولم يكن هذا تعليقاً ذكياً. فقد أساء فهم معنى كلمة "Rip" وافترض أنه يتضمن سرقة أى شخص، بدلاً من استيراد الملفات من القرص المضغوط إلى جهاز الكمبيوتر. والأهم من ذلك أنه أثار استياء جوبز، وهو الأمر الذى كان على أيزنر أن يعرفه، ولم يكن هذا الأمر ذكياً أيضاً. وكانت شركة بيكسار قد أصدرت مؤخراً الفيلم الرابع فى صفتها مع شركة ديزنى، وهو فيلم *Monsters, Inc.* الذى أصبح أكثر الأفلام نجاحاً بينها على الإطلاق، حيث حقق إيرادات بلغت ٥٢٥ مليون دولار حول العالم. وكان الوقت قد حان لتجديد الصفقة بين شركتى ديزنى وبيكسار، ولم يسهل أيزنر الأمر بانتقاده شريكه على الملأ. وكان جوبز مرتاباً للغاية لدرجة أنه اتصل بأحد المديرين التنفيذيين بشركة ديزنى لينفس له عن غضبه قائلاً: "هل تعرف ما فعله مايكل لى لتوه؟".

لقد انحدر أيزنر وجوبز من خلفيات ثقافية مختلفة وكان أحدهما أتياً من الساحل الشرقى والآخر من الغربى، ولكنهما كانا متشابهين فى قوة العزيمة وعدم الميل كثيراً للحلول الوسط. وكان كلاهما متحمساً لصنع منتجات جيدة، مما يعنى فى كثير من الأحيان الاهتمام بأدق التفاصيل وعدم تقبل النقد. وعند مشاهدة أيزنر وهو يستقل مراراً القطار السريع فى المملكة الحيوانية بشركة ديزنى وورلد وابتكاره طرقاً ذكية لتحسين تجربة العملاء تجد أنها كانت مثل مشاهدة جوبز وهو يلعب بواجهة جهاز iPod (أى بود) والتوصل لطرق من شأنها أن تجعله أكثر بساطة، أما مراقبتهما وهما يديران الناس فقد كانت أقل نفعاً.

كان كلاهما يجيد الضغط على الآخرين أكثر من تقبل أن يدفعهما الآخرون، مما أدى إلى خلق جو غير سار عندما بدأ يحاولان تجربة هذا الأمر على بعضهما. فعند وقوع أى خلاف، فإن كلا منهما كان يميل إلى التأكيد على أن الطرف الآخر كان يكذب. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن أى من جوبز أو أيزنر يعتقد أنه يمكن أن يتعلم شيئاً من الآخر، ولا حتى أن يظهر أى منهما ولو القليل من الاحترام للآخر من خلال التظاهر بأن لديك شيئاً يمكنه أن يتعلمه منه. وقد ألقى جوبز المسئولية على أيزنر قائلاً:

إن أسوأ شيء - فى رأى - هو أن شركة بيكسار كانت تعيد ابتكار عمل شركة ديزنى بنجاح، وتنتج الأفلام العظيمة الواحد تلو الآخر، بينما كانت شركة ديزنى تتعرض للإخفاق تلو الآخر. وربما تعتقد أن الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى قد يكون فضولياً لمعرفة الطريقة التى كانت تعمل بها شركة بيكسار ذلك. ولكن خلال العلاقة الممتدة لعشرين عاماً، تجد أنه قد زار شركة بيكسار لمدة تصل فى مجموعها إلى حوالى ساعتين ونصف الساعة، فقط لمجرد إلقاء خطاب تهنئة قصيرة. إنه لم يكن فضولياً أبداً، وقد كنت مندهشاً من ذلك؛ فالفضول مهم للغاية.

وقد كان ذلك قاسياً للغاية. فقد زار أيزنر شركة بيكسار أكثر من ذلك قليلاً، بما في ذلك الزيارات التي كان يقوم بها عندما لم يكن جوبز معه. ولكن الأمر كان صحيحاً في أنه كان يظهر القليل من الفضول بشأن الفن أو التكنولوجيا الموجودة في الاستوديو، وبالمثل لم ينفق جوبز الكثير من الوقت في محاولة التعلم من إدارة شركة ديزنى.

وبدأ الهجوم الواضح بين جوبز وأيزنر في صيف عام ٢٠٠٢. كان جوبز معجباً على الدوام بالروح الإبداعية في شركة والت ديزنى العظيمة، وخاصة لأنه عمل على تنمية شركة تستمر لأجيال وأجيال. وكان يرى أن روى ابن شقيق والت يمثل تجسيداً لهذا التراث والروح التاريخية. وكان روى لا يزال على رأس إدارة شركة ديزنى، رغم نفوره المتزايد من أيزنر، فقد تركه جوبز يعرف أنه لن يجدد صفقة شركتى بيكسار وديزنى طالما ظل أيزنر هو الرئيس التنفيذي.

بدأ كل من روى ديزنى، وستانلى جولد – شريكه المقرب بمجلس إدارة شركة ديزنى – في تحذير المديرين الآخرين بشأن مشكلة بيكسار. وقد أجبر هذا الأمر أيزنر على أن يرسل لمجلس الإدارة بريدًا إلكترونيًا شديد اللهجة في أواخر شهر أغسطس من عام ٢٠٠٢، وكان على ثقة بأن شركة بيكسار ستجدد في النهاية صفقتها – على حد قوله – ويرجع ذلك جزئياً إلى أن شركة ديزنى كانت لها حقوق في عرض أفلام شركة بيكسار وكذلك الشخصيات التي تم إنتاجها حتى تلك اللحظة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه أشار إلى أن شركة ديزنى قد تكون في موقف تفاوضي أفضل في غضون عام، بعد أن تنتهى شركة بيكسار من إنتاج فيلم *Finding Nemo*. وكتب يقول: "بالأمس شاهدنا للمرة الثانية فيلم شركة بيكسار الجديد – *Finding Nemo* – الذى سيتم عرضه في مايو المقبل، وسيكون هذا إحباطاً حقيقياً لهؤلاء الرجال. إنه لا بأس به، ولكنه لن يكون جيداً كما كان الحال مع أفلامهم السابقة. وبالطبع إنهم يعتقدون أنه رائع". وكانت هناك مشكلتان رئيسيتان بهذه الرسالة: الأولى أنها قد سربت إلى صحيفة *لوس أنجلوس تايمز*، وهو ما أثار غضب جوبز العام، والثانية أن تقييم أيزنر للفيلم كان خاطئاً، بل خاطئاً جداً.

لقد حقق فيلم *Finding Nemo* أفضل نجاح لشركة بيكسار (وديزنى) حتى تلك اللحظة؛ فقد تغلب بسهولة على فيلم *The Lion King* ليصبح – فى ذلك الوقت – أكثر أفلام الرسوم المتحركة نجاحاً فى التاريخ. وقد حقق إيرادات بلغت ٢٤٠ مليون دولار على المستوى المحلى و ٨٦٨ مليون دولار حول العالم. وحتى عام ٢٠١٠، كان أيضاً أكثر الأفلام انتشاراً فى كل العصور؛ حيث بيعت منه أربعون مليون نسخة، وأنتج بعض الألعاب الأكثر شعبية بمدينة ملاحى ديزنى. بالإضافة إلى ذلك، فقد كان يتميز بالثراء فى التصميم والإخراج والإنجاز الفنى البار، مما جعله يفوز بجائزة الأوسكار عن أفضل فيلم

لررسوم المتحركة. وقد قال جوبز: "لقد أحببت الفيلم لأنه كان يدور حول خوض المخاطر وتعلم السماح لمن تحبهم بخوض المخاطر"، كما أن نجاحه أضاف ١٨٣ مليون دولار إلى الاحتياطي النقدي لشركة بيكسار، مما منحها مبلغاً ضخماً يبلغ ٥٢١ مليون دولار لتمويل حربها ومواجهتها النهائية مع شركة ديزنى.

وبعد وقت قصير من الانتهاء من فيلم *Finding Nemo*، قدم جوبز عرضاً لـ أيزنر كان من الواضح أنه يصب في مصلحة جانب واحد فقط، مما كان يعنى بوضوح أنه سيتم رفضه. فبدلاً من تقسيم الإيرادات بمقدار النصف لكل من الطرفين، كما كانت الحال فى الاتفاق القائم آنذاك، اقترح جوبز اتفاقاً جديداً يقتضى بأن تمتلك شركة بيكسار جميع حقوق الأفلام التى كانت تقوم بإنتاجها وكذلك حقوق الشخصيات التى ترد فيها، فى مقابل أن تسدد فقط ٧,٥% لشركة ديزنى من أجل توزيع الأفلام. بجانب أن الفيلىمين الأخيرين اللذين يتم إنتاجهما بموجب الصفقة الحالية – *The Incredibles* و *Cars* واللذين كانا لا يزالان فى مرحلة الإنتاج – سيتحولان إلى صفقة التوزيع الجديدة.

ولكن أيزنر كان لا يزال يمتلك ورقة رابحة قوية. فحتى لو لم تجدد شركة بيكسار الصفقة، كانت شركة ديزنى تمتلك الحق فى إنتاج أجزاء أخرى لفيلم *Toy Story*، والأفلام الأخرى التى أنتجتها شركة بيكسار، وكانت تمتلك حقوق جميع الشخصيات، بدءاً من "وودي" وحتى "نيمو"، تماماً كمامتلكها حقوق شخصيتى ميكى ماوس ودونالد داك. وكان أيزنر يخطط بالفعل – أو يهدد – بأن يقوم أستوديو الرسوم المتحركة الخاص بشركة ديزنى بإنتاج الجزء الثالث من فيلم *Toy Story*، وهو الأمر الذى رفضت شركة بيكسار القيام به. يقول جوبز: "عندما ترى ما فعلته تلك الشركة لإفشال فيلم *Cinderella II*، فإنك سترتعد مما قد يحدث".

تمكن أيزنر من إجبار روى ديزنى على ترك مجلس الإدارة فى نوفمبر عام ٢٠٠٣، ولكن ذلك لم يضع حداً للفظ، فأصدر ديزنى رسالة لاذعة للغاية قال فيها: "لقد فقدت الشركة تركيزها، ومطقتها الإبداعية، وتراثها". وقد شمل تفجعه نتيجة إخفاقات أيزنر المزعومة عدم بنائه علاقة قوية ببناء مع شركة بيكسار. وعند هذه اللحظة، قرر جوبز أنه لم يعد يرغب فى العمل مع أيزنر. ولذا، فى يناير ٢٠٠٤، أعلن للججمهور أنه قطع المفاوضات مع شركة ديزنى.

كان جوبز فى العادة منضبطاً فى عدم إخبار الجمهور بالأراء القوية التى يتبادلها مع أصدقائه حول طاولة مطبخه فى بالو ألتو، ولكنه لم يستطع أن يكبح نفسه فى هذه المرة. فى مؤتمر صحفى عبر الهاتف، قال إنه بينما كانت شركة بيكسار تحقق نجاحات مدوية، كانت شركة ديزنى للرسم المتحركة ترتكب "إخفاقات محرجة"، وسخر من اعتقاد أيزنر أن شركة ديزنى قد قدمت إسهامات إبداعية لأفلام شركة بيكسار: "الحقيقة هى أنه كان

هناك تعاون إبداعي ضعيف مع شركة ديزنى لسنوات. ويمكنكم مقارنة الجودة الإبداعية لأفلامنا بالجودة الإبداعية للأفلام الثلاثة الأخيرة لشركة ديزنى وتحكمون بأنفسكم على القدرة الإبداعية لكل شركة". وبالإضافة إلى بناء فريق أفضل على المستوى الإبداعي، كان جوبز قد نجح في سحب البساط وتمكن من بناء علامة تجارية كانت في ذلك الوقت رائجة ولافتة لانتباه رواد السينما كما كانت الحال مع شركة ديزنى. وعندما اتصل جوبز ليحذره، رد عليه روى ديزنى قائلاً: "نحن نعتقد أن العلامة التجارية لشركة بيكسار هي الآن العلامة التجارية الأقوى والأكثر جدارة بالثقة في مجال الرسوم المتحركة. وعندما تموت الساحرة الشريرة، فإننا سنكون معاً مرة أخرى".

وكان جون لاسيتير مذموراً من احتمالية إنهاء الصفقة مع شركة ديزنى. فيتذكر قائلاً: "لقد كنت قلقاً على أطفالى، فما الذى قد يفعلونه بالشخصيات التى ابتكرناها، وكان الأمر بمثابة غرس خنجر فى قلبى". وعندما أخبر كبار موظفيه فى قاعة المؤتمرات بشركة بيكسار، شرع فى البكاء، وفعل ذلك مرة أخرى عندما خطب فى ثمانمائة موظف أو نحو ذلك عندما اجتمع موظفو شركة بيكسار فى ردهة الأستوديو. وصعد جوبز مسرح الردهة بعده وحاول تهدئة الأمور: "إن الأمر يشبه وكأن لديك مثل هؤلاء الأطفال الأعداء، وتضطر للتخلى عنهم ليكفلهم أشخاص معتادون الإجرام والاعتداء على الأطفال"، وأوضح السبب فى أنه قد يكون من الضروري إنهاء الاتفاق مع شركة ديزنى، وأكد لهم أن شركة بيكسار كمؤسسة يجب عليها أن تستمر فى التطلع إلى تحقيق النجاح. وقد قال "أورين جاكوب" - أحد أقدم متخصصى التكنولوجيا بالأستوديو: "لقد كان لديه القدرة المطلقة على إقناعك، ففجأة، صار لدينا جميعاً الثقة بأنه مهما حدث، فإن شركة بيكسار ستحقق الازدهار".

كان على بوب إيجر - أحد كبار مديرى التشغيل بشركة ديزنى - أن يتدخل ويسيطر على الموقف الآخذ فى التدهور. وكان منطقياً وراسخاً بينما كان المحيطون به منفلتى الأعصاب. كانت خلفيته فى الأساس فى عالم الشبكات التليفزيونية، فقد كان رئيساً لشبكة إيه بى سى، والتي اشترتها شركة ديزنى فى عام ١٩٩٦، واشتهر عنه مقاضاته الشركات، وتفوقه فى الإدارة الماكرة، ولكنه كان أيضاً يتمتع بنظرة ثاقبة للمواهب، ومقدرة ودية على فهم الناس، وأسلوب هادئ لدرجة أنه من المضمون بما فيه الكفاية أن يظل محافظاً على صمته. وعلى عكس أيزنر وجوبز، كان يتمتع بانضباط ذاتى هادئ، وهو الأمر الذى ساعده على السيطرة على إحساس الأنا بداخله. ويتذكر إيجر فيما بعد قائلاً: "إن ستيف قد جذب بعض الانتباه بإعلانه إنهاء المحادثات معنا، وقد دخلنا فى أزمة، وقررت بوضع بعض نقاط الحوار لتسوية الأمور".

كان أيزنر قد تقلد منصب الرئيس على مدى عشر سنوات عظيمة فى شركة ديزنى، بينما كان فرانك ويلز هو رئيسه. وقد حرر ويلز أيزنر من العديد من الواجبات الإدارية حتى يتمكن من تقديم اقتراحاته، والتي كانت عادة قيمة وفى كثير من الأحيان رائعة، حول طرق تحسين كل مشروع للأفلام، وأفكار المتزهر، وبرامج التليفزيون، وعدد لا يحصى من المنتجات الأخرى. ولكن بعد أن لقي ويلز حتفه فى حادث تحطم طائرة هليكوبتر فى عام ١٩٩٤، لم يتمكن أيزنر من العثور على المدير المناسب مطلقاً. وطالب كاتزينبرج بالحصول على وظيفة ويلز، وهذا هو سبب إطلاحة أيزنر به. وأصبح مايكل أوفيتز الرئيس فى عام ١٩٩٥، ولم يكن المشهد جميلاً على الإطلاق، فرحل عن المنصب فى أقل من عامين. وفى وقت لاحق عرض جوبز تقييمه:

على مدى سنواته العشر الأولى فى منصب الرئيس التنفيذى، كان أيزنر يؤدى عملاً جيداً حقاً. أما بالنسبة للسنوات العشر الأخيرة، فقد أدى عملاً سيئاً حقاً. وقد حدث هذا التغيير عندما توفى فرانك ويلز. إن أيزنر شخص مبدع جيد حقاً، ويعطى ملاحظات جيدة حقاً. ولذا عندما كان فرانك يدير قسم العمليات، من الممكن أن يكون أيزنر مثل النحلة وكان يتنقل من مشروع الى آخر فى محاولة منه لجعله أفضل. ولكن عندما اضطر أيزنر لإدارة الأمور، كان مديرًا بغيضًا، ولم يحب أحد العمل معه. فقد شعر الجميع بأنهم لا يتمتعون بأية سلطة، وكان لديه هذا الفريق الخاص بالتخطيط الإستراتيجى الذى كان مثل الجستابو، والذى لا يسمع لك بإنفاق أى مال، ولو حتى سنت واحد، بدون إثبات أوجه إنفاقه. ورغم أننى قطعت علاقتى معه، فإننى كان على أن أحترم إنجازاته فى أول عشر سنوات، وكان هناك جزء منه أعجبنى فعلاً. إنه رجل مرح تحب أن تكون بصحبته فى بعض الأحيان – إنه ذكى وسريع البديهة، ولكن كان هناك جانب سيئ مظلم بالنسبة له. فقد كان غروره يغطى أفضل ما لديه. وكان أيزنر منطقيًا وعادلاً بالنسبة لى فى البداية، ولكن فى النهاية – من خلال التعامل معه على مدار عشر سنوات – تمكنت من رؤية هذا الجانب المظلم فيه.

كانت المشكلة الأكبر لـ أيزنر فى عام ٢٠٠٤ أنه لم يفهم جيدًا مدى السوء الذى يتسم به قسم الرسوم المتحركة لديه. فإن آخر فيلمين له – *Treasure Planet* و *Brother Bear*، لم يحترما تراث شركة ديزنى، أو ميزانيتها. إن أفلام الرسوم المتحركة الناجحة هى شريان الحياة بالنسبة للشركة، فهى تمثل مشروعات الأفكار الجديدة بالمتزهر، وكذلك الألعاب، والعروض التليفزيونية. فقد أدى فيلم *Toy Story* إلى سلسلة منتجات خاصة بالفيلم، وهى عرض *Disney on Ice*، وهى المقطوعة الموسيقية *Toy Story Musical* التى كان يتم عزفها على السفن السياحية لشركة ديزنى، وفيلم للعرض المنزلى يتميز بشخصية بوز لايتبير وكتاب قصصى على الحاسب الآلى، واثنان من ألعاب الفيديو، وعشرات الدمى

التي باعت ٢٥ مليون وحدة، وخط إنتاج من الملابس، وتسع من مختلف مناطق الجذب فى مدينة ملاهى ديزنى. ولم تكن هذه هى الحال بالنسبة لفيلم *Treasure Planet*. وقد أوضح إيجر لاحقاً وقال: "إن مايكل لم يفهم أن مشاكل شركة ديزنى فى أفلام الرسوم المتحركة كانت متفاقمة كما هى على الدوام، وقد تجلّى هذا الأمر فى الطريقة التى تعامل بها مع شركة بيكسار، ولم يشعر مطلقاً بأنه كان يحتاج إلى شركة بيكسار بقدر ما كان محتاجاً إليها حقاً". وبالإضافة إلى ذلك، فقد كره أيزنر التوصل إلى الحلول الوسطى، وهو الأمر الذى لم يكن دائماً أفضل ترقية عند التعامل مع جوبز، الذى كان يتعامل بالطريقة نفسها. يقول إيجر: "يجب أن تحل كل المفاوضات من خلال تقديم التنازلات، ولم يكن أى منهم بارعاً فى تقديم التنازلات والتوصل إلى حلول وسط".

انتهت حالة الجمود فى إحدى ليالى أيام السبت من شهر مارس ٢٠٠٥، عندما تلقى إيجر مكالمة هاتفية من عضو مجلس الشيوخ السابق جورج ميتشيل وأعضاء آخرين من مجلس إدارة شركة ديزنى، وأخبروه بأنه فى غضون أشهر قليلة، سوف يحل محل أيزنر فى منصب الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى. وعندما نهض إيجر من الفراش فى صباح اليوم التالى، اتصل بيناته وبعد ذلك ستيف جوبز وجون لاسيتير. وقال ببساطة ووضوح شديد إنه يقدر شركة بيكسار ويريد إبرام صفقة معها، فشرع جوبز بسعادة غامرة. فقد كان يحب إيجر بل ويتعجب من وجود رابطة بسيطة بينهما: حيث كانت صديقه السابقة جينيفر إيجان وزوجة إيجر - ويلو باى - رفيقتى غرفة فى بنسلفانيا.

وفى ذلك الصيف، قبل أن يتولى إيجر المنصب رسمياً، دخل هو وجوبز فى جولة تجريبية لإبرام إحدى الصفقات. فقد كان من المقرر أن تنتج شركة أبل جهاز iPod (أى بود) يقوم بتشغيل مقاطع الفيديو كما يشغل ملفات الموسيقى، وكان الأمر بحاجة إلى مسلسلات تليفزيونية للبيع، ولم يكن جوبز يريد أن ينتشر الأمر أكثر من اللازم فى التفاوض عليها لأنه - كالعادة - أراد أن يظل المنتج سراً حتى يتم كشف النقاب عنه على خشبة المسرح. وكان إيجر - الذى كان لديه العديد من أجهزة iPod (أى بود) وكان يستخدمها على مدار اليوم، بدءاً من تدريباته الرياضية فى الساعة ٥ صباحاً حتى وقت متأخر من الليل - يتصور بالفعل ما يمكن أن يفعله الجهاز للمسلسلات التليفزيونية. ولذا فإنه عرض على الفور أكثر المسلسلات شعبية بشبكة إيه بى سى وهما مسلسلا *Lost* و *Desperate Housewives*. وقال إيجر: "لقد تفاوضنا على الصفقة لمدة أسبوع، وكانت معقدة، وكانت مهمة لأن ستيف أراد أن يرى الطريقة التى كنت أعمل بها، ولأنها كانت توضع للجميع أن شركة ديزنى من الممكن فى الواقع أن تتجج مع ستيف".

وللإعلان عن فيديو جهاز iPod (أى بود)، استأجر جوبز مسرحاً فى سان خوسيه، ووجه الدعوة لإيجر ليكون ضيفه المفاجأة على خشبة المسرح. يتذكر إيجر قائلاً: "إننى

لم أكن أبداً ضمن أحد إعلاناته، ولذا فلم تكن لدى أية فكرة عن مقدار الأهمية التي قد تكون عليها الصفقة، وكانت طفرة حقيقية لعلاقتنا. فقد رأى أنتى كنت مؤيداً للتكنولوجيا وعلى استعداد لتحمل المخاطر". قام جويز بأدائه الموهوب المعتاد، من خلال تشغيل جميع المزايا لجهاز iPod (آى بود) الجديد، وأوضح كيف كان "أحد أفضل الأشياء التي أنجزناها على الإطلاق"، وكيف يمكن لمتجر iTunes Store (آى تيونز) الآن أن يبيع مقاطع الفيديو الموسيقية والأفلام القصيرة. وعندئذ - كما كانت عادته - أنهى كلامه بقوله: "وطبعاً، هناك شيء آخر": إن جهاز iPod (آى بود) سيبيع المسلسلات التلفزيونية، وكان هناك تصفيق حاد، وأشار إلى المسلسلين الأكثر شعبية اللذين كانا يعرضان على شبكة إيه بي سي. وابتهج قائلاً: "ومن الذى يملك شبكة إيه بي سي؟ إنها شركة ديزنى! وأنا أعرف هؤلاء الرجال".

وعندما صعد إيجر بعد ذلك خشبة المسرح، بدا أكثر استرخاءً وارتياحاً مثل جويز، وقال: "إن أحد الأشياء التي نتحمس لها للغاية أنا وستيف هو نقطة الالتقاء بين المحتوى الرائع والتكنولوجيا الرائعة. إنه لشيء عظيم أن أكون هنا لأعلن عن تمديد علاقتنا مع شركة أبل". وعندئذ، وبعد وقفة مناسبة قال: "ليس مع شركة بيكسار، ولكن مع أبل". ولكن كان واضحاً من عناقهما الدافئ أن الصفقة الجديدة بين شركتى بيكسار وديزنى صارت ممكنة مرة أخرى. ويتذكر إيجر قائلاً: "لقد أشار الحدث إلى طريقي فى العمل، والتي كانت تتمثل فى مقولة "انشر الحب لا الحرب". وقد كنا فى حالة حرب مع روى ديزنى، وكومكاست، وأبل، وبيكسار. وكنت أريد إصلاح الأمور مع كل تلك الشركات وعلى رأسها شركة بيكسار".

كان إيجر عائدًا للتوم من افتتاح فرع جديد لـ ديزنى لاند فى هونج كونج، وكان أيزنر بجانبه فى آخر ظهور كبير له فى منصب الرئيس التنفيذى، وشملت الاحتفالات الموكب المعتاد لشركة ديزنى عبر طريق مين ستريت. وأدرك إيجر أن الشخصيات الوحيدة الموجودة فى العرض، والتي تم ابتكارها فى العقد الماضى، كانت جميعها تخص شركة بيكسار. ويتذكر قائلاً: "لقد انطلقاً أحد مصابيح الإضاءة، وكنت أقف بجانب مايكل، ولكننى احتفظت بتفكيرى لنفسى تماماً؛ لأن مثل هذا الحادث كان يشبه قيادته قسم الرسوم المتحركة خلال تلك الفترة. فبعد عشر سنوات حفلت بإنتاج أفلام مثل *The Lion King* و *Beauty and the Beast* و *Aladdin*، كانت هناك عشر سنوات من العدم".

عاد إيجر إلى مدينة بوربانك وأجرى بعض التحليلات المالية، فاكتشف أنهم قد خسروا المال بالفعل على الرسوم المتحركة فى العقد الماضى، وأنتجوا القليل من المنتجات التى ساعدت المنتجات الملحق بها. وفى أول لقاء له وهو فى منصب الرئيس التنفيذى الجديد، قدم التحليل لمجلس الإدارة الذى أعرب أعضاؤه عن بعض الغضب لأنه لم يتم

إخبارهم بهذا أبداً. وقد أخبر مجلس الإدارة قائلًا: "حيث تتجه الرسوم المتحركة، تتجه شركتنا. إن أى فيلم رسوم متحركة ناجح يمثل موجة كبيرة وتنتقل آثاره إلى كل جزء من شركتنا - بدءًا من الشخصيات فى أى عرض، إلى الموسيقى، والمنتزهات، حتى ألعاب الفيديو، وعروض التلفزيون، والإنترنت والمنتجات الاستهلاكية. وإذا لم يكن لدينا صناع لمثل تلك الموجات، فإن الشركة لن تتجح"، وعرض عليهم بعض الخيارات؛ حيث كان من الممكن لهم أن يتمسكوا بالإدارة الحالية لقسم الرسوم المتحركة، وهو الأمر الذى قال إنه لا يعتقد أنه سينجح. وقد كان من الممكن لهم أن يتخلصوا من الإدارة الحالية وأن يعيشوا على شخص آخر، ولكنه قال إنه لم يكن يعرف الشخص الذى يمكن أن يكون ذلك المدير. أو يمكنهم شراء شركة بيكسار. وقال: "المشكلة هى أنتى لا أعرف ما إذا كانت معروضة للبيع أم لا، وإن كانت معروضة للبيع، فإنها ستكون فى مقابل مبلغ ضخم من المال"، ففوضه مجلس الإدارة للتحرى بشأن الصفقة.

تحرى إيجر عن الصفقة بطريقة غير عادية. فعندما تحدث فى بداية الأمر إلى جوبز، اعترف بالإلهام الذى ورد له فى هونج كونج وكيف أقنعه هذا الأمر بعلاجه شركة ديزنى الماسية لامتلاك شركة بيكسار. ويتذكر جوبز قائلًا: "هذا تمامًا هو السبب الذى جعلنى أحب بوب إيجر، فقد صرح بالأمر على الفور. وكان هذا عندئذ هو أغبى شىء يمكنك القيام به وأنت تدخل فى أى تفاوض، على الأقل وفقاً للأحكام التقليدية. ولكنه وضع جميع أوراقه على الطاولة وقال: "إننا نضيع الوقت". وعندئذ أحببت هذا الرجل على الفور، وذلك لأن هذه هى الطريقة التى كنت أعمل بها أنا أيضًا. دعونا فقط نضع جميع أوراقنا على الطاولة فوراً وننظر أين ستسير الأمور". (فى الواقع لم يكن هذا نمط جوبز فى العمليات عادة. فقد كان فى كثير من الأحيان يبدأ المفاوضات بالادعاء أن منتجات أو خدمات الشركة الأخرى سيئة).

قام جوبز وإيجر بالكثير من جولات التمشية - حول مبانى شركة أبل، وفى بالو ألتو، وفى شركة ألين وشركاه فى منتج صن فالى. وفى البداية ابتكرا خطة للتوصل إلى اتفاق جديد فيما يخص التوزيع وهو: أن تستعيد بيكسار جميع حقوق الأفلام والشخصيات التى أنتجتها بالفعل فى مقابل أن تحصل شركة ديزنى على حصة فى شركة بيكسار، وأن تدفع لشركة ديزنى رسوماً بسيطة لتوزيع أفلامها فى المستقبل. ولكن إيجر شعر بالقلق من أن يجعل مثل هذا الاتفاق من شركة بيكسار ببساطة منافساً لشركة ديزنى، وهو الأمر الذى من شأنه أن يكون سيئاً حتى ولو كان لشركة ديزنى حصة فيها، ولذا فقد بدأ التلميح بأنهما ربما ينبغي لهما أن يفعلا شيئاً أكبر فى الواقع. وقال: "إننى أريدك أن تعرف أنتى حقاً أفكر فى هذا الأمر تفكيراً شاملاً". وبدأ أن جوبز يشجع التقدم. ويتذكر جوبز قائلًا: "لم يمض وقت طويل جداً حتى بات من الواضح لكل منا أن هذه المناقشة ربما تؤدى إلى مناقشة موضوع الاستحواذ".

ولكن في البداية، كان جوبز يحتاج إلى مباركة جون لاسيتير وأدوين كاتمول، لذا فإنه طلب منهما زيارته في منزله. ودخل إلى صلب الموضوع مباشرة، فأخبرهما قائلاً: "إننا بحاجة للتعرف على بوب إيجر، وربما يجب علينا الاتحاد معه ومساعدته على إعادة تشكيل شركة ديزنى. إنه رجل عظيم". وكنا متشككين في البداية. فيتذكر لاسيتير قائلاً: "كان من الواضح تمامًا أننا كنا مصدومين للغاية".

وأردف جوبز يقول: "وإذا كنتم لا تريدان فعل ذلك، فلا بأس أيها الرفيقان، ولكني أريدكما أن تتعرفا على إيجر قبل أن تقررا. لقد انتابنى الشعور نفسه مثلكما، ولكن تطور الأمر معى لكى أعجب بهذا الرجل"، وشرح لهما مدى سهولة إبرام الاتفاق الخاص بوضع عروض شبكة "إيه بى سى" على أجهزة iPod (أى بود)، وأضاف قائلاً: "إن شركة ديزنى الآن مختلفة اختلاف الليل والنهار عن شركة ديزنى فى عهد أيزنر. إنه رجل مباشر، ولا يحب المبالغة". ويتذكر لاسيتير أنه وكاتمول كانا يجلسان هناك فاغرين فاهما قليلاً.

ذهب إيجر للعمل، فطار من لوس أنجلوس إلى منزل لاسيتير لتناول العشاء، وظلا مستيقظين لما بعد منتصف الليل وهما يتحدثان. وقد اصطحب كاتمول أيضاً للخروج لتناول العشاء معاً، وزار بعدها أستوديوهات شركة بيكسار - بمفرده؛ بدون وجود أى وفد مرافق له وبدون جوبز أيضاً. وقال: "لقد خرجت والتقيت بجميع المديرين فرداً فرداً، وحكوا لى عن الفيلم الذى كانوا ينتجونه". وكان لاسيتير فخوراً بمدى تأثير فريقه على إيجر، وهو الأمر الذى جعله بالطبع متحمساً لإيجر. فيقول: "لم ينتبنى الفخر بشركة بيكسار أكثر من ذلك اليوم. لقد كانت جميع الفرق والشخصيات مدهشة، وكان بوب مذهولاً تماماً".

وفى الحقيقة، فإنه بعدما رأى الأفلام التى سيتم عرضها على مدى السنوات القليلة المقبلة - *Car, Ratatouille, WALL-E* - قال إيجر لرئيس قسم الشؤون المالية بشركة ديزنى: "يا إلهى، إن لديهم مجموعة رائعة. يجب علينا الحصول على هذه الصفقة مهما حدث. إنها تمثل مستقبل الشركة"، واعترف بأنه ليس لديه ثقة فى الأفلام التى كان يعمل بها قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى.

كانت الصفقة المعروضة تقتضى أن تشتري شركة ديزنى شركة بيكسار مقابل ٧, ٤ مليار دولار فى مقابل البيع الفورى، وبذلك يصبح جوبز هو أكبر مساهم فى شركة ديزنى، بما يقرب من ٧٪ من أسهم الشركة مقارنة بنسبة ٧, ١٪ يمتلكها أيزنر، ونسبة ١٪ يمتلكها روى ديزنى. وسوف يتم وضع قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى تحت إمرة شركة بيكسار، على أن يقوم لاسيتير وكاتمول بإدارة الوحدة مجتمعة، كما ستحتفظ شركة بيكسار بهويتها المستقلة، وسوف يظل مقرها والأستوديو الخاص بها فى إميرفيل، بل وستظل محتفظة حتى بعناوين البريد الإلكتروني الخاصة بها.

طلب إيجر من جوبز أن يحضر لاسيتير وكاتمول لعقد لقاء سرى لمجلس إدارة شركة ديزنى فى مدينة سينشرى سيتى بلوس أنجلوس، فى صباح أحد أيام الأحد، وكان هدفه يتمثل فى إشعارهما بالارتياح تجاه ما يمكن أن يكون صفقة جذرية ومكلفة. وبينما كانوا يستعدون لاستقلال المصعد من مرآب السيارات، قال لاسيتير لـ جوبز: "إذا بدأت فى التحمس الشديد أو التماذى فى الأمر أكثر من اللازم، فقم فقط بلمس ساقى". وانتهى الأمر بفعل جوبز ذلك مرة واحدة فقط، ولكن لاسيتير قدم العرض المثالى للصفقة. فيتذكر قائلاً: "لقد تحدثت عن الطريقة التى نصنع بها أفلامنا، والفلسفات التى نتبناها، والأمانة التى نتمتعها مع بعضنا، وكذلك طريقة رعايتنا المواهب الخلاقة". وطرح مجلس الإدارة الكثير من الأسئلة، وترك جوبز لاسيتير يجيب عن معظم تلك الأسئلة. ولكن جوبز تحدث عن مدى إثارة الأمر عند ربط الفن بالتكنولوجيا. وقال: "هذا ما تدور حوله ثقافتنا، تماماً مثل شركة أبل".

ولكن قبل أن يحصل مجلس إدارة شركة ديزنى على فرصة للموافقة على الاندماج، برز مايكل أيزنر من العدم فى محاولة منه لعرقلة الصفقة. فاتصل بـ إيجر وقال إنها غالية جداً، وأخبره: "يمكنك إصلاح قسم الرسوم المتحركة بنفسك"، فسأله إيجر قائلاً: "كيف؟"، فرد عليه أيزنر: "أعرف أنك تستطيع". فبدأ إيجر فى الانزعاج قليلاً. وسأله: "مايكل، كيف يتأتى لك أن تقول إننى أستطيع إصلاحه، فى حين أنك لم تتمكن من إصلاحه بنفسك؟".

قال أيزنر إنه كان يرغب فى حضور اجتماع مجلس الإدارة، رغم أنه لم يعد عضواً أو مسئولاً، والتصويت ضد الاستحواذ. وقاوم إيجر، ولكن أيزنر اتصل بـ وارن بافيت – أحد كبار المساهمين – وجورج ميتشيل، الذى كان رئيس مجلس الإدارة. وأقنع السيناتور السابق إيجر بالسماح لـ أيزنر بالتعبير عن رأيه. وروى أيزنر قائلاً: "لقد أخبرت مجلس الإدارة بأنهم ليسوا مضطرين لشراء شركة بيكسار لأنهم بالفعل يمتلكون ٨٥٪ من الأفلام التى أنتجتها بالفعل"، وكان يشير إلى حقيقة أنه بالنسبة للأفلام التى تم إنتاجها بالفعل، فقد كانت شركة ديزنى تحصل على هذه النسبة من الإيرادات، بالإضافة إلى أنها كان لديها الحق فى إنتاج أجزاء تالية لها واستغلال الشخصيات. وأضاف: "لقد قدمت عرضاً يفيد أن هناك ١٥٪ فقط من شركة بيكسار لا تمتلكها شركة ديزنى بالفعل؛ وهذا هو كل ما ينبغى الحصول عليه، والباقى هو رهان على الأفلام التى تنتجها شركة بيكسار فى المستقبل". وقد اعترف أيزنر بأن شركة بيكسار قد دشنت انطلاقة جيدة، ولكنه قال إنها من الممكن ألا تستمر. وأردف: "لقد أبرزت تاريخ منتجين ومخرجين حققوا عدداً من النجاحات المدوية وهشلوا بعد ذلك – وهذا ما حدث مع سبيلبرج، ووالت ديزنى – جميعاً". ولجعل الاتفاق يستحق كل هذا العناء، قام بإجراء بعض الحسابات، فإن كل

فيلم جديد من إنتاج شركة بيكسار ينبغي أن يحقق إيرادات تبلغ ١,٢ مليار دولار. وقال أيزنر فيما بعد: "لقد جن جنون ستيف لأننى كنت أعرف هذه المعلومات". وبعد أن غادر الغرفة، دحض إيجر حججه نقطة نقطة. وبدأ بالقول: "اسمحوا لى بأن أخبركم بالأخطاء الواردة فى هذا العرض". وعندما انتهى مجلس الإدارة من الاستماع لكليهما، وافق على الصفقة التى اقترحها إيجر.

طار إيجر إلى إميرفيل لمقابلة جويز، وأعلن معاً عن الصفقة لموظفى شركة بيكسار. ولكن قبل إتمام الصفقة، جلس جويز مع لاسيتير وكاتمول بمفردهم. وقال: "إن كان لدى أى منكما أية شكوك، فلن أشكرهم حتى وسوف أرفض الصفقة على الفور"، ولكنه لم يكن صادقاً تماماً؛ فقد كان من المستحيل تقريباً أن يفعل ذلك فى تلك اللحظة. ولكن الأمر كان بمثابة بادرة ترحيب. فقال لاسيتير: "بالنسبة لى لا بأس، لنفعل ذلك". ووافقته كاتمول الرأى، وتعانق ثلاثتهم، وبكى جويز.

وعندئذ احتشد الجميع فى الردهة. وأعلن جويز قائلاً: "شركة ديزنى سوف تشتري شركة بيكسار"، وكانت هناك بعض الدموع، ولكن عندما أوضح الصفقة، بدأ طاقم الموظفين يدركون أن الصفقة فى بعض النواحي كانت استحواداً عكسياً؛ فسوف يكون كاتمول رئيس قسم الرسوم المتحركة فى شركة ديزنى، وسيكون لاسيتير هو مسئول القسم الإبداعي، وفى النهاية وقفوا يهللون. وكان إيجر يقف على الجانب، فدعاه جويز للصعود على خشبة المسرح. وبينما كان يتحدث عن الثقافة الخاصة بشركة بيكسار ومدى احتياج شركة ديزنى لرعايتها والتعلم منها، انخرط الجميع فى تصفيق حاد.

وقد قال جويز لاحقاً: "لقد كان هدفى دائماً لا يتمثل فقط فى صنع منتجات رائعة، ولكن فى بناء شركات عظيمة أيضاً، وقد فعلت ذلك. وبالطريقة التى أجرينا بها عملية الدمج، حافظنا على استمرار شركة بيكسار كشركة عظيمة وساعدنا شركة ديزنى على أن تظل كذلك أيضاً".

أجهزة Mac (ماك) فى القرن الحادى والعشرين

تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى

المحار، ومكعبات الثلج، وزهور دوار الشمس

منذ تم تقديم حاسوب iMac (آى ماك) فى عام ١٩٩٨، جعل جوبز وجونى آيف التصميم الجذاب علامة مميزة للحواسب الآلية الخاصة بشركة أبل، فظهر حاسب محمول استهلاكى يشبه صدفة المحار، وحاسب مكتبى يوحى بشكل مكعبات الثلج. ومثل الموديلات القديمة للملابس المركونة فى خزانة الملابس، فإن بعضاً من موديلات الحواسب هذه كانت تبدو جيدة فى وقتها مقارنة بما تبدو عليه فى وقت لاحق، وهى تظهر حب التصميم الذى كان طاغياً عليه فى بعض الأحيان. ولكن هذه التصميمات أكسبت شركة أبل مكانة متميزة عن الشركات الأخرى، ووفرت لها الدعاية والشهرة اللتين كانت الشركة فى حاجة إليهما من أجل البقاء فى عالم تسوده منتجات Windows (ويندوز).

وقد تم إطلاق حاسوب Power Mac G4 Cube (باور ماك جى ٤ كيوب) فى عام ٢٠٠٠، وكان بالغ الروعة والجمال لدرجة أن انتهى الأمر بعرض أحد هذه الأجهزة فى متحف نيويورك للفن الحديث. وهو عبارة عن مكعب كامل حجمه ثمانى بوصات، وهو

حجم علبة المناديل الورقية نفسها، وكان هذا أبلغ تعبير عن الناحية الجمالية لدى جوبز. فالتطور يأتي من البساطة. ولم تكن هناك أزرار تشوه منظر سطح المكعب. ولم تكن هناك علبة لتشغيل الأسطوانات، بل مجرد فتحة دقيقة. وكما حدث مع جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلي، لم تكن هناك مروحة، وهو ما يدل على تأثر تام بحياة التأمل. وقد صرح جوبز لمجلة نيوزويك: "عندما ترى شيئاً ما يدل على عمق التفكير من الخارج، تقول: "أوه، رائع، يجب أن يكون داخل هذا الشيء نتاج فكر عميق بالفعل". إننا نحرز التقدم من خلال استبعاد وإزالة الأشياء غير الضرورية".

لقد كاد حاسوب G4 Cube (جى ٤ كيوب) أن يتفاخر بخلوه من مظاهر الزهو، وكان الجهاز قوياً بحق. ولكنه لم يحقق النجاح. فلقد صمم ليكون جهازاً مكتئباً راقياً، ولكن جوبز أراد أن يحوله - كما فعل من قبل مع كل منتج تقريباً - إلى شيء يجذب قطاعاً عريضاً من المستهلكين. ولكن الأمر انتهى بالجهاز إلى عدم تحقيق أى من الهدفين بالشكل المأمول. فلم يكن محترفو العمل اليومي يسمعون وراء تمثال يشبه الجوهرة ليضعوه على مكاتبهم، ولم يكن قطاع عريض من المستهلكين يرغب فى إنفاق ضعف ما يمكن أن يدفعوه فى حاسوب مكتبي عادى. ولقد توقع جوبز أن الشركة سوف تباع ٢٠٠٠٠٠ جهاز فى الربع الأول من السنة. ولكن فى الربع الأول من السنة، باعت الشركة نصف هذا العدد. وفى الربع الثانى من السنة، باعت الشركة أقل من ٣٠٠٠٠ وحدة. ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه قد بالغ فى تصميم وثمان الجهاز، مثلما فعل مع حاسوب NeXT (نيكست). ولكنه تعلم هذا الدرس تدريجياً. فعند تصميم أجهزة مثل iPod (آى بود)، أصبح يتحكم فى التكلفة، ويقوم بالمفاضلة اللازمة لكى يطلق هذه الأجهزة وفق الموعد المحدد والميزانية الموضوعة.

وتعتبر المبيعات الضعيفة لجهاز Cube (كيوب) أحد الأسباب لظهور أرقام إيرادات مخيبة لآمال شركة أبل فى سبتمبر من عام ٢٠٠٠. وقد تزامن هذا مع انفجار فقاعة شركات التقنية، وأخذ سوق أبل التعليمى فى الانكماش. وهبط سعر سهم الشركة فى البورصة بنسبة ٥٠٪ (كان سعر السهم قد وصل إلى أكثر من ٦٠ دولاراً أمريكياً) فى يوم واحد، وفى أوائل شهر ديسمبر وصل إلى أقل من ١٥ دولاراً أمريكياً.

لم يتوقف جوبز بسبب أى من هذه الأحداث عن الاستمرار فى الاندفاع نحو تصميم جديد يتسم بالتميز وإثارة الانتباه. فعندما أصبحت الشاشات المسطحة مجدية من الناحية التجارية، قرر أنه قد حان الوقت لكى يتم استبدال جهاز iMac (آى ماك)، وهو ذلك الحاسب المكتبي الاستهلاكي شبه الشفاف - الذى يبدو وكأنه قادم من أحد الأفلام الكرتونية. ولقد جاء آيف بتصميم موديل تقليدى إلى حد ما، مع إلحاق مكونات الحاسب بظهر الشاشة المسطحة، فلم يعجب جوبز بهذا التصميم. ومثلما فعل كثيراً - فى شركة

بيكسار وفي أبل – ضغط بكل قوته على المكايح من أجل إعادة التفكير. كان يشعر بأن هناك شيئاً ما ينقص هذا التصميم حتى يكتسب النقاء. فسأل آيف: "لماذا تضع هذه الشاشة المسطحة إذا كنت ستضع كل مكونات الحاسب خلف الشاشة؟ يجب علينا أن ندع كل شيء يظهر على طبيعته".

ذهب جوبز إلى منزله مبكراً في ذلك اليوم؛ لكي يعمّن التفكير في هذه المشكلة، ثم اتصل بـ آيف لكي يأتي إليه. تجول الاثنان في الحديقة التي كانت زوجة جوبز قد زرعت فيها نبات دوار الشمس بكميات هائلة. تقول باول: "في كل عام، أقوم بشيء جامح في الحديقة، وفي تلك المرة كانت تمتلئ بأعداد كبيرة من دوار الشمس، مع بيت من دوار الشمس للأطفال. وكان جوني وستيف يفكران في مشكلة التصميم، ثم سأل جوني: "ماذا لو كانت الشاشة منفصلة عن القاعدة، مثل دوار الشمس؟ وتحمس لهذه الفكرة وبدأ الرسم". كان آيف يحب أن تكون تصميماته ذات مغزى، ولقد أدرك أن شكل دوار الشمس سوف يوحي بأن الشاشة المسطحة رشيقة وسريعة الاستجابة لدرجة أنها يمكن أن تصل إلى الشمس.

وفي التصميم الجديد الخاص بـ آيف، كانت شاشة الحاسب Mac (ماك) ملحقة بريقة قابلة للحركة مصنوعة من الكروم، بحيث لا يبدو الجهاز شبيهاً بعباد الشمس فحسب، بل شبيهاً بمصباح لوكسو ممتلئ الخدين (إحدى شخصيات أول فيلم متحرك باستخدام الحاسب) أيضاً. وفي الحقيقة، فإن تصميم الجهاز يثير في الذهن شخصية لوكسو الابن المرح، الذي ظهر في أول فيلم قصير أنتجه جون لاسيتير في شركة بيكسار. ولقد حصلت أبل على العديد من براءات الاختراع على هذا التصميم، معظمها مسجل باسم آيف، ولكن جوبز أدرج نفسه كمخترع أساسي لإحدى هذه البراءات، "وهو تجميع مكونات نظام الحاسب في وحدة قابلة للتحرك وملحقة بشاشة لوحية مسطحة".

وربما يدرك المرء الآن – متأخراً – أن بعض تصميمات الحاسب Macintosh (ماكنتوش) كانت تتسم بالذكاء الشديد. ولكن المصنعين الآخرين لأجهزة الحاسب كانوا على النقيض من هذا تماماً. لقد كان هذا القطاع يُتوقع من العاملين فيه أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، ولكن بدلاً من ذلك، سيطرت عليه الصناديق الرخيصة ذات التصميم المبتذل. وبعد بضع محاولات، اتسمت بسوء التصور لتجربة ألوان وأشكال جديدة، قامت شركات مثل ديل، وكومباك، وإتش بي بإنتاج أجهزة حاسب سلعية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية في التصنيع، والمنافسة على السعر، وفي ظل تصميماتها الجريئة وتطبيقاتها المبتكرة، مثل iTunes (آي تيونز) و iMovie (آي موفى)، كانت شركة أبل على وشك أن تكون الملاذ الوحيد للإبداع.

إنتل بالداخل

كانت إبداعات شركة أبل تتجاوز الشكل الخارجى، فمنذ عام ١٩٩٤، كانت تستخدم معالجاً دقيقاً يسمى PowerPC (باور بى سى)، وكان يُصنع بالتعاون مع شركتى آى بى إم وموتورولا. وعلى مدار سنوات قلائل، كان هذا المعالج أسرع من معالج إنتل، وهى ميزة كانت أبل تروج لها فى الإعلانات الهزلية. ورغم ذلك، كانت شركة موتورولا قد تخلفت عن إنتاج نسخ جديدة من المعالجات فى الوقت الذى عاد فيه جويز. ولقد أثارت هذه النقطة الخلاف بين جويز والمدير التنفيذى لشركة موتورولا، كريس جالفين. فعندما قرر جويز وقف ترخيص نظام التشغيل Macintosh (ماكنتوش) للمصنعين المقلدين، بعد عودته مباشرة إلى أبل فى عام ١٩٩٧، أشار إلى جالفين بأنه ربما يفكر فى عمل استثناء لنسخة موتورولا، StarMax Mac (ستارماكس ماك)، فى حال قيام موتورولا بتسريع عملية تطوير معالجات PowerPC (باور بى سى) الجديدة من أجل الحاسب المحمول، ثم ارتفعت حدة النقاش فى المكاملة. ولقد أعرب جويز عن رأيه بأن معالجات موتورولا تثير الاشمئزاز. وقام جالفين - الذى كان يتسم بحدة الطباع - برد الصاع صاعين؛ فأغلق جويز الهاتف فى وجهه. وهكذا تم إلغاء StarMax Mac (ستارماكس ماك)، وبدأ جويز يخطط سراً للابتعاد بشركة أبل عن استخدام معالجات PowerPC (باور بى سى) التى تنتجها شركتا آى بى إم وموتورولا، وتبنى استخدام معالجات شركة إنتل، ولم تكن هذه مهمة سهلة؛ فقد كان الأمر يشبه وضع نظام تشغيل جديد.

لم يكن جويز ليتنازل عن أية سلطة حقيقية لمجلس الإدارة، ولكنه كان يستخدم الاجتماعات ليتجول بين الأفكار ويفكر فى الإستراتيجيات فى ثقة، بينما كان يقف على لوحة الشرح ويقود مناقشة حرة. لقد ظل المديرين يناقشون لمدة ثمانية عشر شهراً ما إذا كان يجب عليهم الانتقال إلى أسلوب هندسة إنتل أم لا. يقول عضو مجلس الإدارة، آرت ليفينسون: "لقد ناقشنا هذا الأمر، وطرحنا الكثير من الأسئلة، وقررنا فى النهاية أنه يجب علينا القيام بهذا الأمر".

بدأ بول أوتيلينى - الذى كان فى ذلك الوقت رئيس شركة إنتل ثم أصبح الرئيس التنفيذى لها - الاجتماع مع جويز. وكان الاثنان قد تعرفا على بعضهما عندما كان جويز يكافح لكى تبقى شركة NeXT (نيكست) على قيد الحياة، وكما قال أوتيلينى فيما بعد: "لقد كان شعوره بالفورور يخفت مؤقتاً". كان أوتيلينى ينظر إلى الناس نظرة هادئة ساخرة، ولقد شعر بالاستمتاع، وليس بالفور، عندما اكتشف من خلال التعامل مع جويز فى شركة أبل فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، أن "صفاته الحقيقية كانت

تطل برأسها مرة أخرى، وأنه لم يعد متواضعاً كما كان فى السابق". كانت شركة إنتل تتعامل مع شركات أخرى مصنعة للحواسيب، وأراد جوبز أن يحصل على سعر أفضل منها. يقول أوتيلينى: "لقد اضطررنا إلى إيجاد حلول مبتكرة لنصل إلى اتفاق حول الأرقام"، وتم الاتفاق على معظم الأمور حسبما كان يرغب جوبز أثناء الذهاب للتمشية مسافات طويلة، وأحياناً فى المتزهات الصاعدة إلى التليسكوب اللاسلكى المعروف باسم Dish (ديش) والذى يوجد أعلى حرم جامعة ستانفورد. كان جوبز يبدأ التمشية برواية قصة وتوضيح كيف أنه يرى تاريخ الحاسب الآلى يتطور. وفى النهاية، كان يساوم على السعر. يقول أوتيلينى: "تشتهر إنتل بأنها شريك صعب المراس، وجاءت هذه الشهرة منذ كان أندى جروف وكريج باريت يديران الشركة. ولقد أردت أن أظهر أن إنتل شركة يمكنك العمل معها". وهكذا عمل فريق من شركة إنتل مع أبل، واستطاعوا التغلب على الموعد النهائى لعملية التحويل قبل ستة أشهر، وقام جوبز بدعوة أوتيلينى إلى المعتزل الإدارى المسمى Top 100 (مكان سرى يجتمع فيه جوبز سنوياً مع خيرة العاملين فى شركة أبل لمناقشة الإستراتيجيات والرؤية الشاملة للشركة)، حيث كان أوتيلينى يرتدى معطف شركة إنتل المسمى الشهير الشبيه ببذلة الأرنب، وقام بمعانقة جوبز بقوة. وفى الإعلان العام فى عام ٢٠٠٥، قام أوتيلينى – المتحفظ عادة – بمعانقة جوبز مرة أخرى. وطارت الأخبار بسرعة: "شركتا أبل وإنتل معاً، أخيراً".

شعر بيل جيتس بالدهشة. لم يكن تصميم الحاويات ذات الألوان المجنونة يثير إعجابه، ولكن ما أثار إعجابه بحق كان هذا البرنامج السرى لتحويل وحدة المعالجة المركزية فى الحاسب الآلى، بصورة كاملة وبكل سلاسة وفى الموعد المناسب. لقد رأى جيتس أن هذا كان عملاً فذاً. وقد قال لى بعد مرور سنوات عندما سألته عن إنجازات جوبز: "إذا قلت: (حسنًا، إننا سوف نغير رقاقات المعالجات التى نستخدمها، ولن يضطرب إيقاع العمل البتة)، فإن هذا يبدو مستحيلًا. ولكنهم فعلوا هذا بالضبط".

خيارات الأسهم

كان موقف جوبز من المال هو إحدى المميزات الخاصة به. فعندما عاد إلى شركة أبل فى عام ١٩٩٧، جعل من نفسه قدوة؛ حيث كان يعمل فى الشركة مقابل دولار أمريكى واحد فقط فى العام، وكان هذا من أجل مصلحة الشركة وليس من أجل مصلحته الشخصية. ومع ذلك، كان يعتقد فكرة خيارات الأسهم الضخمة – أى منح مجموعة ضخمة من الخيارات لشراء أسهم شركة أبل بسعر محدد مسبقاً – والتي لم تكن خاضعة لممارسات المكافآت المعتادة الخاضعة لمراجعات مجلس الإدارة ومعايير الأداء.

وعندما أسقط صفة "المؤقت" من لقبه الوظيفي، وأصبح المدير التنفيذي بصورة رسمية، عرض عليه إيد وولارد ومجلس الإدارة منحة كبرى (بالإضافة إلى الطائفة) في بداية عام ٢٠٠٠. وعلى عكس الصورة التي كان يتبناها بعدم الاهتمام بالمال، طلب سبعة خيارات أخرى تزيد عما اقترحه مجلس الإدارة، ما أصاب وولارد بالدهشة. ولكن بعد أن حصل على ما أراد، كانت النتيجة لا شيء؛ حيث أخذ سعر سهم أبل في التناقص في سبتمبر ٢٠٠٠ - بسبب المبيعات المخيبة للآمال لحاسوب Cube (كيبوب) بالإضافة إلى انهيار أسعار الأسهم نتيجة فقاعة شركات الإنترنت - مما جعل هذه الخيارات عديمة القيمة.

ومما زاد الأمور سوءاً موضوع الغلاف لمجلة فورتشن في يونيو ٢٠٠١ - الذي كان يتناول المديرين التنفيذيين الذين يحصلون على مكافآت مبالغ فيها - والذي ظهر بعنوان "The Great CEO Pay Heist". وكانت صورة وجه جوبز تملأ الغلاف، وهو يبتسم بطريقة متعجرفة. ورغم أن خيارات جوبز كانت قيمتها السوقية أقل من قيمتها الشرائية في ذلك الوقت، إلا أن الطريقة الفنية لتقييمها عندما مُنحت (تعرف هذه الطريقة بـ تقييم بلاك شولز) قدرت قيمتها بـ ٨٧٢ مليون دولار أمريكي، وأعلنت مجلة فورتشن أن هذه هي أكبر مجموعة مكافآت حصل عليها مدير تنفيذي "حتى الآن". لقد كان هذا أسوأ ما حدث في العالم؛ حيث لم يحصل جوبز على أية أموال تقريباً يستطيع أن يضعها في جيبه مقابل أربع سنوات من العمل الشاق والناجح في شركة أبل، ومع ذلك فقد أصبح مثلاً مزرئياً للمدير التنفيذي الجشع، مما أظهره بصورة الإنسان المنافق وأدى إلى تقويض صورته الذاتية. ولقد كتب خطاباً شديد اللهجة إلى المحرر، أعلن فيه أن خياراته "لا تساوي شيئاً" في الواقع، بل إنه عرض بيعها إلى المجلة في مقابل نصف المبلغ المزعوم (٨٧٢ مليون دولار أمريكي) والذي أوردته المجلة في مقالها.

وفي الوقت نفسه، أراد جوبز أن يعطيه مجلس الإدارة منحة كبرى أخرى من الخيارات، حيث اتضح أن الخيارات القديمة لا قيمة لها. ولقد أكد لكل مجلس الإدارة، وربما لنفسه، أن الأمر يدور حول الحصول على التقدير المناسب وليس الثراء الفاحش. وقال لاحقاً - في شهادته في الدعوى القضائية التي أقامتها هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC) - حول الخيارات: "إن الأمر لم يكن يتعلق كثيراً بالمال؛ فكل شخص يحب أن يلقي التقدير المناسب من أقرانه... ولقد شعرت بأن مجلس الإدارة لا يعاملني بمثل هذه الطريقة". لقد كان يشعر بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يأتي إليه ويعرض عليه منحة جديدة، بدون أن يضطر هو إلى اقتراح ذلك. فيقول: "لقد كنت أعتقد أنني أقوم بعمل على خير وجه، وكان هذا الأمر سيجعلني أشعر بالتحسن في ذلك الوقت".

وفى الحقيقة، كان أعضاء المجلس الذى انتقاه بنفسه يجبونه لدرجة الجنون. ولذلك فقد قرروا إعطائه منحة أخرى ضخمة فى أغسطس ٢٠٠١، عندما كان سعر السهم قد انخفض إلى ما دون ١٨ دولارًا أمريكيًا. وكانت المشكلة تتمثل فى أنه بات يخشى اهتزاز صورته، خاصة بعد المقال الذى نشرته مجلة فورتن، ولم يرض بأن يقبل المنحة الجديدة، إلا إذا قام المجلس بإلغاء خياراته القديمة فى الوقت نفسه. ولكن فعل هذا سيكون له تداعيات محاسبية متناقضة؛ لأن هذا سوف يؤدي إلى إعادة تسعير الخيارات القديمة، وسوف يلقى هذا بمزيد من الأعباء على كاهل الأرباح الحالية. وكانت الطريقة الوحيدة لتجنب مشكلة "الحسابات المتغيرة" هذه هى إلغاء الخيارات القديمة بعد مرور ستة أشهر على الأقل من منحه الخيارات الجديدة. وعلاوة على ذلك، بدأ جوبز يساوم مجلس الإدارة حول أقرب وقت يعهد إليه فيه بالخيارات الجديدة.

وبعد منتصف ديسمبر ٢٠٠١، وافق جوبز أخيرًا على قبول الخيارات الجديدة – متحدثًا المراقبين – والانتظار لسته أشهر قبل أن يتم إلغاء خياراته القديمة. ولكن فى ذلك الوقت، ارتفع سعر السهم (الذى يتوافق مع عملية الانقسام) بمقدار ٢ دولارات أمريكية، ليصبح ٢١ دولارًا أمريكيًا، ولووضع سعر سهم الخيارات الجديدة على ذلك المستوى، فستتخفف قيمة كل سهم بمقدار ٣ دولارات أمريكية. ولذلك درست المستشارة القانونية لشركة أبل – نانسى هينن – آخر أسعار الأسهم، وساعدت على اختيار شهر أكتوبر عندما كان سعر السهم ٣, ١٨ دولار أمريكي. ووافقت هينن أيضًا على مجموعة من التفاصيل التى من المفترض أن تظهر أن مجلس الإدارة قد وافق على إعطاء المنحة فى ذلك الوقت. ومن المحتمل أن هذا التاريخ المسبق كان يساوى ٢٠ مليون دولار أمريكى بالنسبة لـ جوبز.

عانى جوبز مرة أخرى من التشهير السيئ بدون أن يحصل على بنس واحد. كان سعر سهم شركة أبل مستمرًا فى الانخفاض، وبحلول مارس عام ٢٠٠٢، تدهورت قيمة الخيارات الجديدة أيضًا لدرجة أنه قام ببيعها جميعًا فى مقابل منحة صريحة من الأسهم تقدر بـ ٧٥ مليون دولار أمريكى، وهو ما يساوى حوالى ٣, ٨ مليون دولار أمريكى عن كل عام عمله منذ عودته فى عام ١٩٩٧ وحتى نهاية الاستحقاق فى عام ٢٠٠٦.

كل هذه الأمور لم تكن لتثير الكثير من الاهتمام لولا قيام صحيفة وول ستريت جورنال بنشر سلسلة من المقالات المؤثرة التى تتناول عمليات التاريخ المسبق فى خيارات الأسهم. ولكن مجلس إدارة الشركة عين لجنة من ثلاثة أعضاء – آل جور، وإريك شميدت من شركة جوجل، وجيرى يورك، الذى عمل سابقًا فى شركتى آى بي إم وكرايسلر – للتحقيق فى ممارساتها الخاصة. يقول آل جور: "لقد قررنا فى البداية أنه إذا كان ستيف مخطئًا، فسوف ندع الأمور تأخذ مجراها وليكن ما يكون". ولقد كشفت اللجنة عن وجود بعض

المخالفات التي تتعلق بالمنح المقدمة لجوبز وإلى آخرين من كبار الموظفين، وسرعان ما تم تحويل نتائج هذا التحقيق إلى هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC). كان جوبز يعلم بأمر التأريخ المسبق الذي ذكره التقرير، ولكن الأمر انتهى إلى عدم انتفاعه من الناحية المادية (ولقد كشف مجلس الإدارة في ديزنى أن هناك عمليات تأريخ مسبق مشابهة وقعت في شركة بيكسار عندما كان جوبز يتولى مسئوليتها).

كانت القوانين الحاكمة لعمليات التأريخ المسبق – مثل هذه – تتسم بالغموض، خاصة بعدما انتهى الأمر بعدم استفادة أى شخص من شركة أبل بالمنح المؤرخة بطريقة مريبة. ولقد استغرقت هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC) ثمانية أشهر لتقوم بالتحقيق الخاص بها، وفي إبريل ٢٠٠٧ أعلنت الهيئة أنها لن تتخذ أية إجراءات قانونية ضد شركة أبل، "وهذا يرجع جزئياً إلى التعاون السريع، والشامل، والاستثنائى الذى أبدته الشركة، إلى جانب مسارعتها إلى تقديم تقرير عن نفسها". ورغم أن الهيئة قد اكتشفت أن جوبز كان على علم بعملية التأريخ المسبق، فإنها برأته من سوء التصرف لأنه "كان لا يعلم التداعيات المحاسبية لهذا الأمر".

كانت هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC) قدمت شكاوى بالفعل ضد المدير المالى السابق لشركة أبل فريد أندرسون، الذى كان ضمن أعضاء مجلس الإدارة، وكذلك المستشار القانونى العامة نانسى هينن. كان أندرسون – وهو نقيب متقاعد من القوات الجوية الأمريكية، ذاك عريض ومعروفاً بالاستقامة والنزاهة – يملك تأثيراً مهدئاً وحكيماً فى شركة أبل؛ حيث كان من المعروف عنه قدرته على التحكم فى نوبات الغضب التى تصيب جوبز. ولقد أشارت الهيئة إلى "إهماله" فيما يتعلق بأوراق إحدى مجموعات المنح (ليست المجموعة التى تلقاها جوبز)، ولقد سمحت الهيئة له بالعمل فى مجالس إدارات الشركات. ورغم ذلك، فقد انتهى الأمر بتقديم أندرسون استقالته من مجلس إدارة شركة أبل.

ظن أندرسون أنه جرى تقديمه "كبش فداء"؛ فعندما ذهب إلى هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC)، قدم محاميه بياناً ألقى فيه بعض اللوم على جوبز. وقد جاء فى هذا البيان أن السيد أندرسون "قد حذر السيد جوبز من أن منحة الفريق التنفيذى يجب تسعيرها فى تاريخ الموافقة الفعلية لمجلس الإدارة، أو يمكن أن تكون هناك مسئولية محاسبية"، ولقد رد جوبز بأن "مجلس الإدارة قد أعطى موافقته المسبقة".

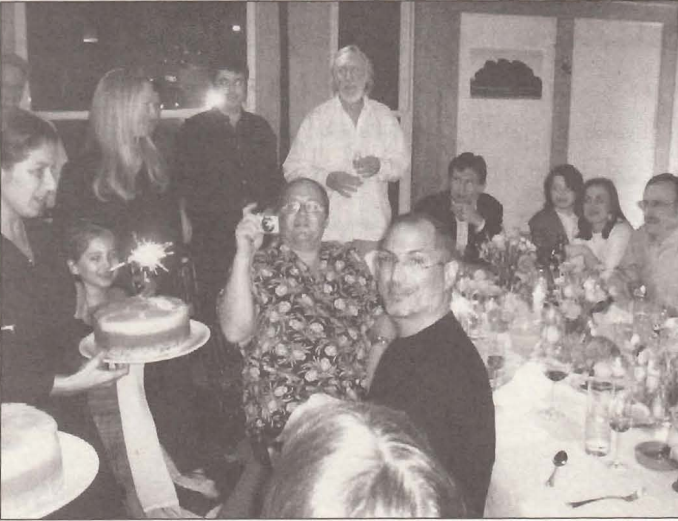
وانتهى الأمر بهينن – التى كانت تحارب التهم الموجهة إليها فى البداية – إلى عقد تسوية ودفع غرامة تقدر بـ ٢,٢ مليون دولار أمريكى، بدون أن تعترف أو تنكر أية مخالفات، وقامت شركة أبل – بالمثل – بتسوية دعوى قضائية من حملة الأسهم، من خلال الموافقة على دفع ١٤ مليون دولار أمريكى تعويضاً عن الأضرار الواقعة.

وقد كتب جونوسيرا فى صحيفة نيويورك تايمز يقول: "نادراً ما يتسبب رجل مهووس بصورته الذاتية فى العديد من المشكلات التى يمكن تجنبها. وهكذا مرة أخرى، هذا هو ستيف جوبز الذى نتحدث عنه". ولأن جوبز كان يحتقر القواعد والقوانين، فقد هب الأجراء التى تجعل من الصعب على أى شخص - مثل هينن - أن يرفض تحقيق مطالبه. فى بعض الأوقات، تطرأ على بال المرء أفكار مبتكرة، ولكن ربما يدفع الناس من حوله الثمن. ففى مسألة المكافآت خاصة، أدت صعوبة رفض أهواء جوبز إلى ارتكاب بعض الأشخاص الصالحين بعض الأخطاء المشينة.

وتعكس مسألة المكافأة هوس جوبز بمسألة ركن السيارات بطريقة أو بأخرى. فقد كان يرفض اللوحات التى توضع على مكان ركن السيارة مثل "محجوز للمدير التنفيذي"، ولكنه كان يعطى نفسه الحق فى أن يركن السيارة فى الأماكن المخصصة للمعاقين. لقد كان جوبز يريد أن يظهر (لنفسه وللآخرين) أنه شخص يرغب فى العمل بدولار واحد فى السنة، ولكنه كان يريد أيضاً أن يحصل على منح ضخمة من الأسهم. إن الصراع الدائر بداخله كان نتيجة تناقضات شخص متمرد يؤمن بالثقافة المضادة. لقد كان شخصاً أراد أن يؤمن بأنه كان يقوم بإدارة العمل والانسجام معه بدون أن يبيع كامل حصته ويقبض الثمن.

الجولة الأولى

تذكر الموت



فى عيد ميلاده الخمسين، جويز (فى الوسط)، آيف ولورين (خلف الكعكة)، إيدى كيو (بجوار النافذة)، جون لاسيتير (يحمل الكاميرا)، ولى كلو (ذو اللحية)

السرطان

سوف يخمن جويز - فى وقت لاحق - أن سبب إصابته بالسرطان يرجع إلى العام المرهق الذى قضاه، منذ بداية ١٩٩٧، فى إدارة كل من شركتى أبل وبيكسار، فبينما كان يقود السيارة ذهاباً وإياباً، نشأت لديه حصوات فى الكلى وأمراض أخرى، وكان يعود إلى المنزل وهو يشعر بالإرهاق الشديد لدرجة أنه كان لا يجد فى نفسه القدرة على الحديث. وقد قال: "ربما يكون هذا هو الوقت الذى بدأ فيه السرطان فى النمو، حيث كان جهازى المناعى ضعيفاً جداً فى ذلك الوقت".

ليس هناك دليل على أن الإرهاق أو ضعف الجهاز المناعي يسببان السرطان. وبرغم ذلك، فإن مشكلاته مع الكلى تسببت بشكل غير مباشر في اكتشاف إصابته بالسرطان. ففى أكتوبر من عام ٢٠٠٣، تصادف أن تقابل مع طبيبة المسالك البولية التي كانت تعالجه، والتي طلبت منه إجراء أشعة مقطعية على الكلى والحالب. وكان قد مررت خمس سنوات على آخر أشعة قام بها. ولم تظهر الأشعة الجديدة ما يسوء حول الكلى، ولكنها أظهرت ظلالاً حول البنكرياس، لذلك طلبت منه الطيبة إجراء فحص للبنكرياس. ولكنه لم يفعل. فلقد كان - كالعادة - يجيد تعمد تجاهل المعطيات التي لا يريد التعامل معها. ولكن الطيبة أصرت. وبعد أيام قلائل، أُنحت عليه قائلة: "ستيف، إن هذا التحليل مهم للغاية. يجب أن تجرّيه".

وكانت نبرة صوتها تدل على أهمية الأمر، ولذلك فإنه امتثل لأمرها. فذهب مبكراً صبيحة أحد الأيام، وبعد دراسة الفحوصات، قابله الأطباء ليخبروه بالأنباء السيئة - بأن هذا ورم خبيث. لقد وصل الأمر إلى درجة أن اقترح أحد الأطباء بأنه يجب عليه أن يتأكد من ترتيب أموره، وهى طريقة مهذبة للقول بأنه لن يعيش إلا أشهراً قلائل. وفى هذا المساء، أخذ الأطباء عينه من خلال إدخال منظار من حلقة إلى أمعائه؛ بحيث يستطيعون وضع إبرة فى البنكرياس وأخذ عينه صغيرة من خلايا الورم. وتتذكر باول أن أطباء زوجها بكوا من الفرحة؛ لأنهم اكتشفوا أن هذا ورم الخلايا البنكرياسية أو ورم البنكرياس الهرمونى العصبى، الذى كان مرضاً نادراً، ولكنه ينمو ببطء، وترتفع احتمالات علاجه بنجاح. لقد كان محظوظاً لأنه اكتشف هذا المرض مبكراً جداً - وذلك كنتيجة ثانوية لفحص روتينى للكلى - وكان من الممكن إزالته جراحياً قبل أن يبدأ انتشاره المؤكد.

وكان بارى بريلينت من أوائل الأشخاص الذين اتصل بهم. وكان جوبز قد قابلته لأول مرة فى معتكف دينى بالهند، فسأله جوبز: "هل ما زلت تؤمن بالله؟". فأجابه بريلينت بالإيجاب، ثم تناقش الاثنان عن الطرق المتعددة للوصول إلى الله - الطرق التي تتبع تعاليم نيم كارولى بابا. ثم سأل بريلينت جوبز عما إذا كان هناك ما يسوء. فأجابه جوبز قائلاً: "إننى مصاب بمرض السرطان".

وكان آرت ليفينسون - أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل - يترأس أحد الاجتماعات فى شركته الخاصة جنينتك، عندما رن هاتفه المحمول وظهر اسم جوبز على الشاشة. وبمجرد أن أخذ ليفينسون استراحة، اتصل ب جوبز وسمع الأخبار عن الورم الخبيث. كان ليفينسون يتمتع بخلفية عن بيولوجية السرطان، وكانت شركته تنتج أدوية لعلاج؛ ولذلك أصبح مستشاراً صحياً ل جوبز. ولقد قام أندى جروف - من شركة إنتل، الذى عانى فى السابق من سرطان البروستاتا وشفى منه - بالمثل. فقد اتصل به جوبز فى يوم الأحد من ذلك الأسبوع، وذهب جروف على الفور إلى منزل جوبز وقضى معه ساعتين.

ومما سبب الهلع لأصدقاء جوبيز وزوجته هو أنه قرر عدم إجراء عملية جراحية لاستئصال الورم، رغم أن هذا كان هو الأسلوب الطبي الوحيد المقبول في ذلك الوقت. ولقد أخبرني بعد مرور عدة سنوات، وهو يشعر بالندم: "لم أرغب في أن يفتحوا جسدي، ولذلك حاولت أن أبحث عن طرق أخرى ربما تحقق النجاح". وقام - على وجه التحديد - باتباع حمية غذائية نباتية صارمة، مع كميات كبيرة من الجزر وعصائر الفاكهة الطازجة. وعلاوة على ذلك، فقد قام بإضافة العلاج بالإبر الصينية، ومجموعة متنوعة من العلاجات العشبية، وأحياناً بعض أنواع العلاج الأخرى التي وجدها على شبكة الإنترنت أو من خلال استشارة الآخرين في جميع أنحاء البلاد، بمن في ذلك المعالجون الروحانيون، ولقد وقع - لفترة من الزمن، تحت تأثير طبيب يدير عيادة للعلاج الطبيعي في جنوب كاليفورنيا. وكان هذا الطبيب يشدد على استخدام الأعشاب العضوية، وتناول العصائر، والتطهير المتكرر للأمعاء، والعلاج المائي، والتعبير عن كل المشاعر السلبية. تقول باول: "الشيء المهم هو أن جوبيز لم يكن مستعداً بالفعل لفتح جسده، وأنه لأمر صعب أن يتم إجبار أي شخص على فعل ذلك". وبرغم ذلك، فقد حاولت إقناعه. ثم قالت موضحة وجهة نظرها: "إن الجسد موجود لخدمة الروح". وكثيراً ما كان أصدقاؤه يحثونه على إجراء العملية الجراحية، والخضوع للعلاج الكيميائي. يقول جروف: "لقد تحدثت معي ستيف عندما كان يحاول علاج نفسه من خلال تصديق الهراء والأفكار الحمقاء، ولقد أخبرته بأنه مجنون". وقال ليفينسون بأنه كان "يرجو جوبيز كل يوم"، ثم اكتشف "مدى الإحباط الذي يسببه هذا الأمر لدرجة أنه لم يستطع التواصل مع جوبيز". ولقد أدت هذه الخلافات إلى تدمير أواصر الصداقة بينهما تقريباً. وبينما كان جوبيز يتحدث عن العلاج عن طريق اتباع أنظمة الحماية الغذائية، كان ليفينسون يقول بإصرار: "ليست هذه هي الطريقة التي يعالج بها السرطان. فلا يمكنك أن تحل هذا الأمر بدون إجراء عملية جراحية، ونسف هذا الشيء بالمواد الكيميائية السامة". وحتى طبيب الحماية الغذائية دين أورنش، وهو رائد في مجال الأساليب البديلة والغذائية لعلاج الأمراض، سار مع جوبيز مسافة طويلة وكان يصبر على أنه في بعض الأحيان تكون الأساليب التقليدية هي الاختيار المناسب. وقد أخبره أورنش قائلًا: "يجب أن تجرى عملية جراحية بالفعل". ولقد استمر عناد جوبيز مدة تسعة أشهر بعد التشخيص في أكتوبر ٢٠٠٣. وكان جزء من هذا العناد هو نتاج الجانب المظلم من نطاق تحريف الواقع، ويقول ليفينسون مستتجًا: "أعتقد أن ستيف لديه رغبة قوية في أن يسير العالم وفق طريقة معينة لأنه يرغب كذلك. ولكن هذا لا ينجح في بعض الأحيان، فالواقع لا يرحم". وكان الجانب الآخر لقدرة المهذشة على التركيز يظهر في رغبته الرهيبة في تجاهل الأمور التي لا يريد التعامل معها. ولقد أدى هذا إلى تحقيقه للعديد من النجاحات، ولكنه من الممكن

أن يأتي بنتائج عكسية أيضاً، وقالت باول لتوضح هذا الأمر: "إنه يتمتع بهذه القدرة التي تمكنه من تجاهل الأمور التي لا يريد مواجهتها. إن هذا يرجع إلى الطريقة التي يتصرف بها بغرابة". وسواء كان الأمر يتضمن موضوعات تتعلق بالأسرة أو بالزواج، أو موضوعات عملية تتعلق بالهندسة أو التحديات العملية، أو الموضوعات الصحية والسرطان، فإن جوبز لا ينخرط فيه فحسب.

فى الماضى، كان يكافأ على ما أسمته زوجته "التفكير السحري" - حيث كان يفترض أنه قادر على تحويل الأشياء لتكون حسبما يشاء. ولكن هذه الطريقة لا تفلح مع مرض السرطان، وقامت باول بإشراك كل شخص قريب من جوبز، بمن فيهم أخته منى سيمبسون، لكى يحاولوا إثاءه عن رأيه. وفى يوليو من عام ٢٠٠٤، أظهرت الأشعة المقطعية أن الورم قد نما وربما ينتشر. وهذا ما أجبره على مواجهة الواقع.

وفى ٢١ يوليو ٢٠٠٤، خضع جوبز لعملية جراحية فى المركز الطبى بجامعة ستانفورد. ولم يخضع لـ "طريقة ويبيل"، وهى عملية جراحية يقوم فيها الأطباء باستئصال أجزاء كبيرة من الأمعاء والمعدة بالإضافة إلى البنكرياس. لقد فكر الأطباء فى هذا، ولكنهم قرروا، بدلاً من ذلك، أن يركزوا على اتباع أسلوب أقل تطرفاً، وهو أن يتبعوا "طريقة ويبيل معدلة" وهذا يعنى استئصال جزء من البنكرياس فقط.

وفى اليوم التالى، أرسل جوبز بريداً إلكترونياً لموظفيه من حجرته بالمستشفى، مستخدماً جهاز الحاسب المحمول PowerBook (باوربوك) المتصل بالمنصة اللاسلكية AirPort Express (أيربورت اكسبريس)، يعلن فيه عن إجرائه لعملية جراحية. ولقد طمأنهم جوبز بأن هذا النوع من سرطان البنكرياس الذى أصيب به "يمثل ١٪ من مجموع حالات سرطان البنكرياس الذى يتم تشخيصها كل عام، وأن هذا النوع يمكن علاجه عن طريق إجراء عملية استئصال جراحى عندما يتم تشخيصها فى الوقت المناسب (حالتى من هذا النوع)". وقال إن حالته لا تتطلب العلاج الكيميائى أو الإشعاعى، وأنه يخطط من أجل العودة إلى العمل فى شهر سبتمبر. وقد كتب يقول: "وأثناء غيابى عن الشركة، طلبت من تيم كوك أن يصبح مسؤولاً عن العمليات اليومية فى شركة أبل، وبذلك لن يفوتنا أى شىء. أنا متأكد من أننى سوف أتصل بكم كثيراً فى شهر أغسطس، وأتطلع إلى رؤيتكم جميعاً فى شهر سبتمبر".

كان أحد الآثار الجانبية للعملية يتمثل فى أنه قد تكون هناك مشكلة بالنسبة لـ جوبز بسبب هوسه بأنظمة الحمية الغذائية، والطرق الغريبة للصوم وتطهير المعدة التى كان يتبعها منذ أن كان مراهقاً. ولأن البنكرياس يوفر الإنزيمات التى تساعد المعدة على هضم الطعام، وامتصاص المواد الغذائية، فإن استئصال جزء منه سوف يجعل مهمة الحصول على البروتين أمراً صعباً، وينصح الأطباء المرضى بأن يتناولوا وجبات متكررة، ويحافظوا

على اتباع حمية مغذية مفيدة غذائياً، مع تناول مجموعة متنوعة من بروتينات اللحوم والأسماك، بالإضافة إلى منتجات الألبان كاملة الدسم. وجوب لم يقم يوماً بهذا أبداً، ولن يفعل.

وقد مكث في المستشفى لمدة أسبوعين، ثم كافح ليستعيد قوته. وقال لى: "إننى أتذكر العودة والجلوس فى هذا الكرسي الهزاز"، ثم أشار إلى كرسي فى حجرة المعيشة. ثم أكمل كلامه قائلاً: "لم أكن أقدر على المشى، ولقد استغرق منى الأمر أسبوعاً قبل أن أستطيع المشى حول المبنى، وكنت أجبر نفسى على المشى إلى الحدائق التى تبعد عدة مبان، ثم أبعد وأبعد، وفى خلال ستة أشهر استعدت كامل طاقتى تقريباً".

ولكن للأسف، كان السرطان قد انتشر، حيث اكتشف الأطباء - أثناء العملية الجراحية - أن هناك ثلاثة أورام ثانوية خبيثة على الكبد، ولو كانت هذه العملية قد أجريت منذ تسعة أشهر، لربما استطاع الأطباء احتواء السرطان قبل انتشاره، رغم أن هذا غير مؤكد على وجه اليقين، ثم بدأ جوبز العلاج الكيميائى الذى أضاف مزيداً من التعقيدات على التحديات الغذائية التى يواجهها.

حفل التخرج بجامعة ستانفورد

لقد أبقى جوبز معركته الدائرة مع السرطان فى طى الكتمان - حيث أخبر كل شخص أنه قد "شفى" - مثلما التزم الصمت حيال تشخيص حالته فى أكتوبر من عام ٢٠٠٢. إن مثل هذه السرية لا تثير العجب؛ فهى جزء من طبيعته. ولكن الأمر الذى يثير الدهشة بالفعل هو قراره بالتحدث بلا مواربة، عن تشخيص حالة السرطان لديه، على المستوى الشخصى والمستوى العام. وعلى الرغم من أنه نادراً ما كان يلقى خطابات بخلاف عروض تقديم منتجاته على المسرح، فإنه قبل دعوة جامعة ستانفورد لى يلقى خطاب التخرج فى يونيو من عام ٢٠٠٥. ولقد كان يعيش حالة تأملية بعد الشعور بالفزع على صحته واقترابه من سن الخمسين.

ولكى يحصل على المساعدة، فقد استدعى كاتب السيناريو، آرون سوركين (مؤلف فيلم *A Few Good Men*، ومسلسل *The West Wing*)، ولقد أرسل إليه جوبز بعض الأفكار. يحكى جوبز عن هذا الموقف فيقول: "كان هذا فى فبراير، ولم أسمع منه شيئاً، ولذلك اتصلت به مرة أخرى فى أبريل، وأخذ يقول لى: "آه، نعم"، وأرسلت إليه بضع أفكار أخرى. وأخيراً اتصلت به على الهاتف، وواصل القول: "حسنًا، نعم"، ولكن فى النهاية اقترب شهر يونيو، ولم يرسل لى شيئاً قط".

ولقد أصيب جوبز وقتها بالرعب. فلطالما كان يكتب عروضه التقديمية الخاصة به، ولكنه لم يكتب خطاب حفل تخرج من قبل. وفى إحدى الليالى، جلس جوبز وكتب الخطاب بنفسه، بدون أية مساعدة بخلاف بعض الأفكار المتفرقة من زوجته، ونتيجة لذلك، فقد تحول هذا الخطاب إلى حديث بسيط يتصف بالحميمية، مع لمسة شخصية غير مزخرفة من منتجات ستيف جوبز المثالية.

وذات مرة قال أليكس هالى إن أفضل طريقة لكى تبدأ خطاباً هي أن تقول: "اسمحو لى بأن أسرد عليكم قصة". فليس هناك من يتحمس إلى سماع المحاضرات، ولكن كل شخص يحب سماع القصص. وكان هذا هو الأسلوب الذى اختاره جوبز. حيث بدأ حديثه بالقول: "اليوم، أود أن أخبركم بثلاث قصص من حياتى. هذا هو كل ما فى الأمر. وليس هذا بالشئ الصعب. إنها مجرد ثلاث قصص".

كانت القصة الأولى تتحدث عن ترك الدراسة فى كلية ريد حيث قال: "كان يمكننى التوقف عن حضور الفصول الدراسية التى لا تثير اهتمامى، وبدء الالتحاق بالفصول الدراسية التى كانت تبدو أكثر إثارة للاهتمام". وكانت القصة الثانية تتحدث عن أن تعرضه للإقالة من شركة أبل كان شيئاً جيداً بالنسبة له. فقال: "لقد ذهب ثقل الشعور بالنجاح، ليحل محله خفة البدء من جديد، مع قدر أقل من اليقين حيال كل شئ". أبدى الطلاب اهتماماً غير عادى، على الرغم من تحليق طائرة فوق رؤوسهم مع لافتة تحثهم على "إعادة استخدام المخلفات الإلكترونية"، وكانت هذه هى قصته الثالثة التى شددت انتباههم أكثر وأكثر. حيث تحدث عن تشخيص حالته بإصابته بمرض السرطان والوعى الذى تسبب فيه هذا المرض:

إن تذكرى بأننى سوف أموت قريباً هو أكثر الأدوات المهمة التى ساعدتني على القيام باختيارات كبرى فى الحياة؛ لأن كل شئ تقريباً – التوقعات الخارجية، كل مشاعر الفخر، كل مشاعر الخوف من الإحراج أو الفشل – يتهاوى فى مواجهة الموت، ولا يترك سوى الأشياء المهمة بحق. إن تذكرك بأنك سوف تموت هو أفضل طريقة عرفتها لكى أتجنب الوقوع فى فخ التفكير فى أن هناك ما أخسره. فإن المرء يكون عارياً بالفعل. وليس هناك سبب يدعوك لعدم اتياغ قلبك.

إن البساطة البارعة للخطاب أضفت عليه مزيداً من الروعة، والصفاء، والسحر. وأيضاً تبحت، من المجموعات الأدبية المختارة على موقع يوتيوب، لن تجد خطاباً أفضل منه لحفل التخرج. ربما تكون هناك خطابات أخرى أكثر أهمية، مثل خطاب جورج مارشال فى جامعة هارفارد فى عام ١٩٤٧، الذى أعلن فيه عن خطة لإعادة بناء أوروبا، ولكن ليس هناك خطاب يمثل هذا الجمال والسمو.

أسد في الخمسين

كان جوبز يحتفل بأعياد ميلاده في الثلاثينيات والأربعينيات من عمره مع نجوم وادى السيليكون ومجموعة متنوعة من المشاهير، ولكن عندما وصل إلى الخمسين من عمره في عام ٢٠٠٥، وبعد عودته من العملية الجراحية لاستئصال السرطان، تميز الحفل المفاجئ الذي أعدته زوجته بصورة أساسية بوجود الأصدقاء المقربين وزملاء العمل. وقد أقيم هذا الحفل في أجواء سان فرانسيسكو المريحة، موطن بعض الأصدقاء، وكان الطاهي الشهير أليس ووترز يجهز السالمون القادم من اسكتلندا، مع طبق الكسكسى ومجموعة متنوعة من الخضراوات المزروعة في الحديقة، ويقول ووترز عن هذه الذكرى: "لقد كان الحفل رائعًا يبعث على الدفء والمودة، وكان كل الحاضرين والأطفال قادرين على الجلوس في غرفة واحدة". ولقد قام طاقم العمل بالعرض التلفزيونى *Whose Line Is It Anyway?* بأداء عرض كوميدي ارتجالى على سبيل الترفيه. وكان مايك سليد، الصديق المقرب لـ جوبز موجوداً هناك، مع مجموعة من زملاء العمل من شركة أبل وبيكسار، وكان من بينهم لاسيتير، وكوك، وتشيلر، وكلو، وروبنشتاين، وتيفانيان.

كان كوك قد قام بعمل جيد في إدارة الشركة أثناء غياب جوبز حيث حافظ على سير العوامل الفاعلة الحساسة في شركة أبل بشكل جيد، علاوة على أنه تجنب الظهور في دائرة الضوء. وكان جوبز يحب الشخصيات القوية، ولكن ليس بالقدر الكبير، ولذلك لم يقيم أبداً بتفويض نائب بصورة حقيقية أو بالسماح لأحد بأن يشاركه الظهور. لقد كان من الصعب أن يكون أى شخص بديلاً له. فأنت معرض لأن تصيبك اللعنة سواء تألقت مواهبك أم لا. ولقد استطاع كوك الإبحار خلال تلك المياه الضحلة. لقد كان كوك هادئاً وحاسماً عندما يتولى القيادة، ولكنه لم يكن يسعى إلى إثارة الانتباه أو سماع التهافتات. يقول كوك: "يشعر بعض الأشخاص بالاستياء من حقيقة أن جوبز يحظى بالتقدير على كل شىء، ولكنى لم ألق بالأل لهذا أبداً. وبكل صراحة، فإننى أود ألا يذكر اسمى فى الصحف".

وعندما عاد جوبز من إجازته المرضية، استأنف كوك القيام بدوره كشخص يحافظ على تناغم الأجزاء الفعالة فى شركة أبل، مع حفاظه على رباطة الجأش أثناء لحظات الغضب التى تتاب جوبز. يقول كوك: "إن ما عرفته عن ستيف هو أن الناس أساءت فهم بعض تعليقاته، واعتبرتها صراخاً وسلبية، ولكنها كانت بالفعل الطريقة التى كان يظهر بها شغفه. هكذا كنت أتعامل مع هذا الأمر، ولم أكن أتناول الأمور على محمل شخصى أبداً". وكان كوك يمثل صورة طبق الأصل من جوبز فى عدة نواح: ثابت الجنان، وهادئ الطبع، و (كما يمكن أن يذكر قاموس المفردات فى شركة "نيكست") زحلى ساخر وليس عطاردياً متقلباً. وقد قال جوبز فيما بعد: "أنا مفاوض جيد، ولكن ربما يكون كوك أفضل منى؛ لأنه

عميل لطيف". وبعد أن زاد جوبيز في مدح كوك قليلاً، أضاف تحفظاً بكل هدوء، تحفظاً جاداً ولكنه نادراً ما يذكر. قال جوبيز: "ولكن تيم ليس شخصاً منتجاً في حد ذاته".
 وفى خريف عام ٢٠٠٥، وبعد العودة من الإجازة المرضية، عين جوبيز كوك مديراً للعمليات فى شركة أبل، وبينما كانا فى رحلة جوية معاً إلى اليابان، لم يكلف جوبيز نفسه عناء سؤال كوك؛ وإنما اتجه إليه فى بساطة وقال: "لقد قررت أن أجعلك مدير العمليات".

وفى تلك الفترة، كان صديقاً جوبيز القديمان – جون روبنشتاين، وأفى تيفانيان – مساعديه فى البرمجيات والمكونات الصلبة الإلكترونية، واللذان يعملان بالشركة منذ عام ١٩٩٧، عام تجديد شركة أبل، قد قررا الرحيل. كان تيفانيان قد كون ثروة كبيرة من المال، وكان مستعداً لترك العمل. وقد قال عنه جوبيز: "إن أفى شخص ذكى ولطيف، إنه أكثر اطلاعاً من روبى، وليس لديه هذه الأنما المغرورة. لقد كانت خسارة كبيرة لنا عندما تركنا أفى. فهو أحد الأشخاص النادرين الذين يتسمون بالبعقرية".
 أما حالة روبنشتاين فكانت مثيرة للجدل والخلاف. حيث كان يشعر بالانزعاج من تزايد نفوذ كوك، ويشعر بالإرهاق بعد تسع سنين من العمل تحت قيادة جوبيز. ولقد أصبحت مباريات الصراخ بين جوبيز وروبنشتاين تكرر كثيراً. وكان هناك موضوع دائم: كان روبنشتاين يتصادم كثيراً مع جونى آيف، الذى اعتاد العمل لصالحه ثم أصبح يتبع جوبيز مباشرة. ودائماً ما كان آيف يقدم مظهروفاً يحتوى على تصميمات مبهرة ولكن صعبة التنفيذ. وكانت مهمة روبنشتاين هى بناء المكونات الصلبة بطريقة عملية، ولذلك كثيراً ما كان يتوقف فجأة عن العمل. لقد كان متردداً بطبيعته. ويقول عنه جوبيز: "فى النهاية، إن روبى من شركة إتش بى، ولم يكن يتعمق فى الدراسة والبحث أبداً، ولم يكن مكافحاً".

على سبيل المثال، كانت هناك حالة المسامير التى تمسك بمقابض الحاسب Power Mac G4 (باور ماك جى ٤). كان آيف قد قرر أن تكون هذه المسامير ذات لون وشكل مختلفين. ولكن روبنشتاين اعتقد أن هذا ربما يزيد من التكلفة بشكل كبير ويتسبب فى تأخير المشروع لأسابيع، ولذلك فقد عارض الفكرة. لقد كانت وظيفته تقوم على تسليم المنتجات، وهذا يعنى القيام بالمفاضلة. وكان آيف يرى أن هذا أسلوب معاد للإبداع والابتكار، ولذلك كان يتخطاه ويذهب إلى جوبيز، وإلى مهندسى المستوى الأوسط. يقول آيف: "ربما يقول روبى: "لا يمكنك أن تفعل هذا، إنه سوف يتسبب فى تأخيرنا"، وربما أرد عليه قائلاً: "أعتقد أننا نستطيع القيام بهذا". وكان يمكننى أن أعلم ما نستطيع القيام به؛ فلقد عملت من وراء ظهره مع فرق الإنتاج"، وفى هذه الحالة وحالات أخرى، كان جوبيز يأخذ جانب آيف.

وفى بعض الأحيان، كان آيف وروبينشتاين يدخلان فى جدال لدرجة تصل إلى الانفجار، وفى النهاية، يخبر آيف جوبز بالأمر ويقول له: "إما أنا أو هو". وكان جوبز يختار آيف. وعندما وصلت الأمور إلى هذا الحد، استعد روبينشتاين للرحيل. وكان هو وزوجته قد اشتريا ممتلكات عقارية فى المكسيك، وكان يحتاج إلى بعض الوقت ليبنى منزلاً هناك. وفى الحقيقة، ذهب روبينشتاين للعمل فى شركة بالم التى كانت تحاول أن تصنع هاتفًا ينافس هاتف iPhone (آى فون) الذى تنتجه شركة أبل. ولقد استشاط جوبز غضبًا لأن شركة بالم تستخدم بعضًا من موظفيه السابقين، لدرجة أنه اشتكى إلى بونو، الذى كان أحد الشركاء المؤسسين لشركة الأسهم الخاصة - يرأسها مدير العمليات السابق فى شركة أبل، فريد أندرسون - التى تمتلك حصة الأغلبية فى شركة بالم. ولقد رد عليه بونوقائلًا: "يجب عليك أن تكون هادئ الأعصاب حيال ذلك الأمر. إن هذا يشبه أن يتصل فريق البيتلز لأن فريق هيرمان وهيرميتس أخذوا واحدا من رجال نقل المعدات". ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه تصرف بصورة مبالغ فيها، فيقول: "الحقيقة أنهم فشلوا تمامًا فى علاج هذا الجرح".

تمكن جوبز من بناء إدارة جديدة تتسم بأنها أقل إثارة للمشكلات وأكثر هدوءًا. وكان أبرز هؤلاء بالإضافة إلى كوك وآيف، سكوت فورستال لإدارة برمجيات هاتف iPhone (آى فون)، وفيل تشيلر لتحمل مسؤولية التسويق، وبوب مانسفيلد لتصنيع المكونات الصلبة للحاسب Mac (ماك)، وايدى كيو للتعامل مع خدمات الإنترنت، وبيتر أوبنهايمر مديرًا ماليًا. وبرغم التشابه السطحى الذى يجمع أفراد فريقه الأول - كلهم ذكور ذوو بشرة بيضاء فى منتصف العمر - فإنه كان هناك تنوع فى الأنماط. كان آيف عاطفيًا ومتحدثًا لبقًا، بينما كان كوك يمتلك أعصابًا فولاذية، وبرغم ذلك، فقد كانوا يعرفون جميعًا أنه يتوقع منهم أن يحترموا رغبات جوبز بينما يحتوون أفكاره ويظهرون رغبتهم فى النقاش - وهى معادلة يصعب الحفاظ عليها، إلا أن كل واحد منهم استطاع تحقيقها. يقول كوك: "لقد أدركت فى وقت مبكر أنه إذا لم يفصح المرء عن رأيه، فسوف يسقطك جوبز من حساباته. فقد كان يستمع إلى آراء متعارضة كى يتسع نطاق الحوار؛ لأن هذا ربما يؤدي إلى نتيجة أفضل. لذلك، إذا لم تبد المعارضة بصورة ملائمة، فلن تعيش أبدًا".

وكان تجمع الفريق التنفيذى صباح يوم الاثنين يمثل الملتقى الأساسى للنقاش الحر، الذى يبدأ من الساعة التاسعة صباحًا، ويمتد لمدة ثلاث أو أربع ساعات. لقد كان التركيز دائمًا على المستقبل: ما الذى يجب على كل منتج أن يقدمه؟ ما الأشياء الجديدة التى ينبغى تطويرها؟ وكان جوبز يستخدم الاجتماع ليعزز الإحساس بالمهمة المشتركة فى شركة أبل. وكان هذا يؤدي إلى خلق نظام مركزى للسيطرة والتحكم، وهذا ما جعل

الشركة تبدو متكاملة بقوة مثل منتجاتها، وأدى إلى تجنب الصراعات التي تنشأ بين الأقسام التي تصيب الشركات التي تتبع النظام اللامركزي في التحكم.

وكان جوبيز يستخدم هذه الاجتماعات أيضاً لتعزيز التركيز. ففى مزرعة روبرت فريدلاند، كانت مهمته تتمثل فى تقليم أشجار التفاح بحيث تظل قوية، وقد أصبحت كناية عن عملية التقليم التي يقوم بها فى شركة أبل. وبدلاً من تشجيع كل مجموعة على السماح بتكاثر خطوط الإنتاج اعتماداً على الاعتبارات التسويقية، أو السماح بظهور آلاف الأفكار، كان جوبيز يصر على أن تصب أبل كل تركيزها على عدد قليل من الأولويات فى كل مرة. يقول كوك: "ليس هناك من هو أفضل من جوبيز فى وضع حد للوضوء المنتشرة حوله. وهذا يسمح له بالتركيز على أشياء قليلة، ورفض العديد من الأشياء. يوجد عدد قليل من الناس يجيد القيام بهذا، وجوبيز واحد من هؤلاء".

ومن أجل إضفاء الطابع المؤسسى على الدروس التي يتعلمها هو وفريقه، بدأ جوبيز بتأسيس مركز داخل الشركة يسمى جامعة أبل. حيث وظف جويل بودولنى، الذى كان عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة يال، لكى يجمع سلسلة من دراسات الحالة التي تحلل القرارات المهمة التي تتخذها الشركة، بما فى ذلك التحول إلى استخدام المعالجات الدقيقة من شركة إنتل، وقرار فتح متاجر أبل، وكان كبار المديرين التنفيذيين يقضون وقتاً فى تدريس الحالات للموظفين الجدد، بحيث ترسخ لديهم ثقافة أبل فى أسلوب اتخاذ القرار.

تقول الأسطورة إنه فى روما القديمة، عندما كان أحد القادة المنتصرين يطوف فى الشوارع، كان هناك فى بعض الأحيان خادم يسير فى أعقاب ذلك القائد. وكانت مهمة هذا الخادم هى أن يكرر القول للقائد: "تذكر الموت". أى تذكر أنك سوف تموت. وربما تساعد هذه التذكرة بالموت البطل على أن يضع الأمور فى نصابها الصحيح، ويتحلى بالتواضع. وجاءت هذه التذكرة لجوبيز من أطبائه المعالجين، ولكنه لم يتحل بالتواضع. وبدلاً من ذلك، عاد ليعمل بكل قوته بعد تعافيه من العملية الجراحية بمزيد من الشغف. لقد ذكره المرض بأنه ليس لديه ما يخسره، ولذلك كان ينطلق بأقصى سرعة. يقول كوك: "لقد عاد جوبيز فى مهمة. وعلى الرغم من أنه كان يدير شركة كبيرة بالفعل، فإنه استمر فى اتخاذ خطوات جريئة ليس هناك شخص آخر يمكنه القيام بها حسبما أعتقد".

ولفترة من الوقت، كانت هناك بعض الدلائل — أو على الأقل الآمال — بأن يكون جوبيز قد خفف من حدة أسلوبه الشخصى، وبأن مواجهة السرطان والوصول إلى سن الخمسين قد يدفعانه إلى أن يكون أقل عدوانية عندما يكون منزعجاً. يقول تيفانيان: "بعد أن عاد جوبيز من عملياته الجراحية مباشرة، لم يتبع أسلوب الإذلال كثيراً. وعندما كان يشعر بالاستياء، فربما يصرخ ويقفز كالمجنون ويستخدم بعض الألفاظ النابية، ولكنه لم يكن

يفعل ذلك بطريقة تدمر الشخص الذى يتكلم معه كلية، فلقد كانت هذه طريقته لكى يدفع هذا الشخص إلى القيام بما هو أفضل"، ثم صمت تيفانيان مفكرًا للحظة بعد قوله هذا، ثم أضاف توضيحًا: "إلا إذا شعر جوبز بأن هذا الشخص سيئ بالفعل ويجب أن يرحل، وهذا ما كان يحدث بين الحين والآخر".

ولكن فى النهاية، عاد جوبز إلى سابق عهده، إلى التعامل بفضاظة وحدة مع الآخرين. وبرغم أن معظم زملائه فى العمل كانوا قد اعتادوا على هذا فى ذلك الوقت، وتعلموا كيفية التعامل معه، فإن أكثر ما كان يضايقهم هو أنه بدأ يصب غضبه على الغرباء. يقول آيف: "ذهبنا ذات مرة لكى نتناول مخفوق الفاكهة الطازجة بالحليب من أحد محلات "هوول فوودز". وكانت هناك امرأة عجوز تقوم على عمل هذا المشروب، وكان ينتقدها بشدة بشأن كيفية أدائها لعملها. ثم أبدى تعاطفه معها فى وقت لاحق، حيث قال: (إنها امرأة عجوز، وهى ليست مضطرة إلى القيام بهذا العمل). إنه لم يربط بين الموقفين. ولقد كان صادقًا فى كلتا الحالتين".

وفى إحدى الرحلات إلى لندن مع جوبز، تولى آيف مهمة اختيار الفندق، وقام باختيار فندق هيمبل، وهو فندق خمس نجوم، هادئ، فخم، يحمل البساطة والتطور بين جنبااته؛ لأنه اعتقد أن هذا الفندق سيعجب جوبز. ولكن بمجرد أن استقرا فى الفندق، استعد آيف، وحدث ما كان يتوقعه، حيث رن هاتفه بعد دقيقة وصارحه جوبز قائلاً: "إننى أكره هذه الغرفة، إنها سيئة للغاية، هيا بنا نذهب". وهكذا، جمع آيف حقائبه وذهب إلى مكتب الاستقبال، حيث وجد جوبز يعلن عن رأيه بفضاظة إلى موظف الفندق. لقد كان آيف يدرك أن معظم الناس – وهو من بينهم – يميلون إلى المواربة عندما يشعرون بأن شيئًا ما سيئ؛ لأنهم يريدون أن يحبهم الآخرون، "وهو الأمر الذى كان عديم الفائدة فى الواقع". لقد كان يفسر الأمر لكن بشكل مبالغ فيه. وعلى أية حال، لم يكن جوبز يتمتع بهذه الصفة.

ولأن آيف كان لطيفًا بطبيعته، فقد حاول أن يفهم السبب الذى يدفع جوبز – الذى كان آيف معجبًا به بشدة – إلى التصرف بهذه الطريقة. وذات مساء، فى أحد مقاهى سان فرانسيسكو، مال آيف إلى الأمام مع تركيز جاد، وحاول أن يحلل هذا الأمر:

إنه رجل حساس جدًا جدًا. وهذه هى إحدى الصفات التى تجعله يتصرف بطريقة عدوانية، وقحة، غير معقولة. يمكننى أن أفهم السبب الذى يدفع الأشخاص قساة القلوب وعديمي الإحساس – وليس الأشخاص مرهفى الحس – إلى أن يكونوا وقحين. ولقد سألت جوبز ذات مرة عن سبب تعامله بغضب مع طاقم العاملين، فقال لى: "ولكنى لا أستمر على غضبى". لقد كان يمتلك تلك القدرة الطفولية فى أن يستمر فى متابعة شيء ما، ولا تستمر معه علامات الغضب إطلاقًا. ولكنى أعتقد بصراحة أن هناك أوقاتًا أخرى يشعر فيها بالإحباط، وتكون

طريقته للتفيس عن مشاعره هي جرح مشاعر شخص آخر. وأعتقد أنه يشعر بأن له الحق في أن يقوم بذلك. إنه يشعر بأن قواعد المشاركة الاجتماعية لا تنطبق عليه. ولأنه حساس جداً، فإنه يعرف كيف يعمل بفاعلية وكفاءة على جرح أى شخص. وكان يفعل ذلك بالفعل.

ومن حين لآخر كان أحد زملاء جوبز في العمل – ممن يتمتعون بالحكمة – يأخذونه جانباً، في محاولة منهم لكي يجعلوه يهدأ قليلاً. وكان لى كلو بارعاً في هذا، كان كلو يقول له بكل هدوء: "ستيف، هل يمكننى أن أتحدث معك؟" عندما كان يراه يقلل من شأن أى شخص على الملأ. وكان يدخل مكتب جوبز ويشرح له كيف أن كل شخص في الشركة يعمل بكل كد واجتهاد. وقد قال له في إحدى هذه الجلسات: "عندما تقوم بإذلالهم، فإن هذا يوهن عزيمتهم بدلاً من أن يساعد على تحفيزهم". وكان جوبز يبدي أسفه ويظهر تفهمه. ولكنه كان يعود إلى فعل ذلك مرة أخرى. وربما كان جوبز يقول: "إننى أتصرف على طبيعتي فحسب".

ولكن هناك بعض الأمور التي تحسنت، ومن بينها، موقفه تجاه بيل جيتس. لقد حافظت مايكروسوفت على القيام بالجزء الخاص بها من الاتفاق المبرم بينهما في عام ١٩٩٧، عندما وافقت على الاستمرار في تطوير برمجيات رائدة للحاسب Macintosh (ماكنتوش) بالإضافة إلى أنها أصبحت أقل أهمية كمنافس، بعد أن فشلت في تكرار استراتيجية المحور الرقمي الخاصة بشركة أبل. وكان جيتس وجوبز يتبعان أسلوبين مختلفين فيما يتعلق بالمنتجات والإبداع، ولكن التنافس فيما بينهما أفرز وعياً ذاتياً مدهشاً لدى كل منهما.

ولقد عمل الكاتبان الصحفيان من صحيفة *وول ستريت جورنال* – والت موسبيرج وكارا سويشر – على أن يجعما الاثنين معاً في مقابلة مشتركة في مؤتمر All Things Digital، في مايو من عام ٢٠٠٧. حيث قام موسبيرج أولاً بدعوة جوبز، الذي كان قليلاً ما يحضر مثل هذه المؤتمرات، ولقد شعر موسبيرج بالدهشة عندما أخبره جوبز بأنه سوف يأتي إذا كان جيتس سيأتى. وعندما سمع جيتس بهذا، وافق على الفور.

ولقد أراد موسبيرج أن يكون هذا الظهور المشترك في المساء مجرد حوار ودى، وليس مناظرة، ولكن هذا الأمر ظهر كاحتمال ضعيف عندما أطلق جوبز لنفسه العنان في انتقاد شركة مايكروسوفت في وقت سابق في ذلك اليوم. فعندما سئل جوبز عن حقيقة أن برنامج iTunes (آي تيونز) الذي ابتكرته شركة أبل كان شائع الاستخدام مع أنظمة التشغيل Windows (ويندوز) التي تصنعها شركة مايكروسوفت، أجاب جوبز على سبيل الدعابة: "إن هذا يشبه إعطاء كوب من الماء المثلج إلى شخص يعيش في الجحيم".

ولذلك عندما حان الوقت لكى يتقابل جوبز وجيتس فى الغرفة الخضراء قبل الجلسة المشتركة فى ذلك المساء، كان موسبيرج يشعر بالقلق، حيث وصل جيتس إلى هناك أولاً، مع مساعده لارى كوهين، الذى أعطاه موجزًا عن تعليقات جوبز فى ذلك اليوم. وبعد عدة دقائق، حضر جوبز وهو يمشى بتؤدة، وتناول زجاجة مياه من دلو الثلج، ثم جلس. وبعد لحظة أو لحظتين من الصمت، قال جيتس: "إذن، أعتقد أننى مندوب عن الجحيم". ولم يكن بيتسم وقتها. لم يجبه جوبز، بل رد عليه بابتسامته الشيطانية، ثم ناوله الماء المتلج. وشعر جيتس بالاسترخاء، وتبددت غيوم التوتر.

وكانت النتيجة اجتماعًا ثنائيًا رائعًا بين عباقرة العصر الرقمى، حيث تحدث كل منهما عن الآخر بحذر، ثم بحماسة. ومن اللحظات المشهودة التى أعطى فيها الاثنان إجابات صريحة، عندما قامت ليز بوير - الخبيرة الاستراتيجية فى مجال التكنولوجيا - والتي كانت حاضرة وسط الجمهور، بالتساؤل عما تعلمه كل منهما من ملاحظة الآخر. أجاب جيتس: "حسنًا، أنا مستعد لدفع الكثير لأحصل على ذوق جوبز". وكان هناك قليل من الضحك الذى يشويه التوتر؛ حيث كان جوبز قد أعلن على الملأ منذ عشر سنوات، أن مشكلته مع شركة مايكروسوفت حدثت لأنها لا تمتلك ذوقًا على الإطلاق. ولكن جيتس أصر على أنه يتكلم بجدية. فإن جوبز يتصرف "بطبيعية فيما يتعلق بالذوق الفطرى". ولقد ذكر جيتس كيف اعتاد هو وجوبز على الجلوس معًا لمراجعة البرمجيات التى كانت تصنعها شركته من أجل حاسب Macintosh (ماكنتوش). وقال جيتس: "لقد كنت أرى ستيف وهو يتخذ القرار اعتمادًا على إحساسه بالناس والمنتج، هذا الإحساس الذى يصعب على شرحه، كما تعلمون. إن جوبز يؤدى الأمور بطريقة مختلفة فحسب، وأنا أعتقد أنها طريقة سحرية. وفى حالة جوبز، أعتقد أنها طريقة رائعة".

وعندئذ أطارق جوبز برأسه إلى الأرض. ولقد أخبرنى فيما بعد بأنه شعر وكأن عاصفة قد اجتاحتها، مما رأى من صدق جيتس وكرمه. وكان جوبز صادقًا بالمثل، ولكنه لم يكن عطوفًا بالدرجة نفسها تمامًا، عندما جاء دوره. حيث تحدث عن الاختلاف الكبير بين نظرية شركة أبل فى بناء منتجات متكاملة من البداية إلى النهاية، وانفتاح مايكروسوفت على منح ترخيص استخدام برمجياتها إلى الشركات المنافسة المصنعة للمكونات الصلبة. ففى سوق الموسيقى، أثبت أن الأسلوب المتكامل، كما ظهر فى مجموعته iTunes-iPod (آى تيونز - آى بود)، أنه الأفضل، بينما كان أسلوب مايكروسوفت المنفصل أفضل بكثير فى مجال سوق الحواسيب الشخصية، ثم طرح جوبز سؤالًا بطريقة ارتجالية: "أى من هذين الأسلوبين سيكون الأفضل بالنسبة للهواتف المحمولة؟".

ثم استمر فى الحديث ليعرض رؤية ثاقبة: حيث تحدث عن أن هذا الاختلاف فى فلسفة التصميم أدى إلى أن يصبح التعاون بين شركة أبل والشركات الأخرى أقل جودة.

وقال: "لأن بدايتنا أنا ووووز (يقصد وزنيك) كانت تعتمد على القيام بالمهمة كاملة، فلم نكن جيدين في مشاركة الآخرين. وأعتقد أنه لو كانت أبل تمتلك بعضاً من هذه القدرة في جيناتها الوراثية، لاستفادت منها أيما استفادة".

جهاز iPhone (آى فون)

ثلاثة منتجات ثورية فى جهاز واحد

جهاز iPod (آى بود) لإجراء المكالمات

بحلول عام ٢٠٠٥، كانت مبيعات جهاز iPod (آى بود) تتزايد بسرعة الصاروخ. فقد وصل حجم المبيعات إلى رقم مدهش يقدر بنحو عشرين مليون جهاز فى ذلك العام، وهو أربعة أضعاف حجم المبيعات فى العام السابق له. وهكذا ازدادت أهمية هذا المنتج بالنسبة للنتائج الإجمالية لإيرادات الشركة؛ حيث كان يمثل ٤٥٪ من الإيرادات فى ذلك الوقت، وساعد أيضاً على تحسين صورة الشركة، وتعزيز مبيعات أنظمة تشغيل Mac (ماك).

وهذا ما كان يقلق جوبز. يتذكر آرت ليفينسون – عضو مجلس الإدارة – هذا الأمر فيقول: "لقد كان جوبز مهووساً دائماً بما يمكن أن يتسبب فى إفساد ما نقوم به". ولقد انتهى جوبز إلى النتيجة التالية: "إن الجهاز الذى يستطيع أن يطيح بنا هو الهاتف المحمول". وكما شرح جوبز الأمر لمجلس الإدارة، فإن سوق الكاميرات الرقمية كان قد بدأ فى التراجع فى ذلك الوقت؛ وذلك لأن الهواتف المحمولة أصبحت مزودة بكاميرات رقمية. ومن الممكن أن يحدث الأمر نفسه مع أجهزة iPod (آى بود)، فى حال قام مصنعو الهواتف المحمولة بدمج مشغلات الموسيقى بها. "كل شخص يحمل هاتفاً محمولاً، وهو الأمر الذى قد يؤدي إلى اعتبار أجهزة iPod (آى بود) غير ضرورية".

وكانت الاستراتيجية الأولى تتمثل فى القيام بشيء كان جوائز قد اعترف أمام بيل جيتس بأن هذا الشيء ليس موجوداً فى جيناته الوراثية: الدخول فى شراكة مع شركة أخرى. وهكذا، بدأ جوائز التحدث مع إيد زاندر الرئيس التنفيذى الجديد لشركة موتورولا؛ عن صنع جهاز رفيق لمنتج شركة موتورولا الشهير RAZR (رازر) – والذى كان عبارة عن هاتف محمول وكاميرا رقمية – يحتوى على جهاز iPod (آى بود) مدمج به. وهكذا وُلد جهاز ROKR (روكر). ولقد انتهى الأمر بعدم الوصول إلى البساطة الجذابة التى تميز جهاز iPod (آى بود)، أو النحافة المناسبة التى تميز هاتف RAZR (رازر). حيث كان جهاز ROKR (روكر) يتسم بقبح المنظر، وصعوبة التحميل، ومحدودية القدرة على تحميل الأغاني بما يصل إلى ١٠٠ أغنية فقط، وكان به جميع السمات السلبية الناتجة عن اتفاقات اللجان، وهو ما كان يخالف الطريقة التى كان جوائز يحبها فى العمل. وبدلاً من أن تتحكم شركة واحدة فى المكونات المادية والبرامج والمحتوى، كانت ثلاث شركات – هى شركة موتورولا، وشركة أبل، وشركة سينجولار لخدمات الهاتف المحمول – تقوم على تجميع هذه العناصر الثلاثة معاً. وهذا ما دفع مجلة ويرد إلى التعليق بسخرية على غلاف عددها الصادر فى نوفمبر ٢٠٠٥ قائلة: "هل يمكنك أن تطلق على هذا هاتف المستقبل؟".

استشاط جوائز غضباً، لدرجة أنه قال لـ طونى فاضل وآخرين فى أحد اجتماعات مراجعة إنتاج جهاز iPod (آى بود): "لقد سئمت من التعامل مع شركات غبية مثل شركة موتورولا. لنقم بهذا الأمر بأنفسنا". وكان قد لاحظ شيئاً آخر يتعلق بالهواتف المحمولة المطروحة فى الأسواق: إنها جميعاً تصدر رائحة كريهة، مثلما اعتادت مشغلات الموسيقى المحمولة أن تفعل. ويتذكر قائلاً: "لقد كنا نجلس ونتحدث عن مقدار بغضنا لهواتفنا المحمولة. لقد كانت هذه الهواتف فى غاية التعقيد، وكانت تتسم بصفات لا يستطيع أى شخص أن يعرفها، بما فى ذلك دفتر العناوين. لقد كان هذا شيئاً عسى عليه الزمن". ويتذكر جورج رايلى – محام حر كان يعمل لصالح شركة أبل – أنه كان جالساً فى أحد الاجتماعات لمناقشة بعض الأمور القانونية، وكان جوائز قد شعر بالملل، فأمسك بهاتف رايلى، وبدأ فى إبراز كل الجوانب التى تدل على "الغباء الشديد". وهكذا أصبح جوائز وفريقه يشعرون بالحماسة حيال إمكانية تصميم هاتف يجذبون إلى استخدامه. وقد قال جوائز فيما بعد: "لقد كان هذا أفضل حافز بالنسبة لنا".

وكان هناك محفز آخر يتمثل فى الأسواق المحتملة. فقد وصلت مبيعات الهواتف المحمولة المباعة فى عام ٢٠٠٥ إلى أكثر من ٨٢٥ مليون جهاز، حيث كان الجميع – بدءاً من طلاب المدارس إلى الجندات – يستخدمون الهاتف المحمول. وبما أن معظم الناس قد أدمنوا استخدام الهواتف المحمولة، فقد كان هناك مجال يسمح بوجود منتج متطور

ومتميز؛ مثلما حدث في سوق مشغلات الموسيقى المحمولة. في بداية الأمر، أوكل جوبز المشروع إلى المجموعة التي كانت تعمل على إنشاء المنصة اللاسلكية المحمولة AirPort (إيربورت)، وذلك على اعتبار أن المنتج المقترح يعمل لاسلكياً. ولكن سرعان ما أدرك جوبز أن المنتج يمثل وسيلة استهلاكية في الأساس – مثل جهاز iPod (آي بود) – ولذلك قام بإعادة تكليف فاضل ورفاقه بهذا الأمر.

كان فاضل ورفاقه يتجهون في بداية الأمر نحو إجراء تعديلات على جهاز iPod (آي بود)، ولقد حاولوا استخدام بكرة التصفح كطريقة يتنقل بها المستخدم خلال خيارات الهاتف، ويدخل بها الأرقام بدون لوحة مفاتيح. ولكن الأمر لم يكن مناسباً بطبيعته. يقول فاضل: "لقد عانينا الأمرين خلال استخدام بكرة التصفح، خاصة فيما يتعلق بتهيئتها للاتصال بأرقام الهاتف. لقد كان الأمر مرهقاً". وقد كانت بكرة التصفح سهلة الاستخدام في التنقل خلال دفتر العناوين، ولكنها كانت مروعة عند محاولة إدخال أى شيء. ولقد استمر الفريق في محاولة إقناع أنفسهم بأن المستخدمين سوف يتصلون بالأشخاص الموجودين بدفتر العناوين بالفعل فحسب، ولكنهم كانوا يعلمون أن هذا لن ينجح حقاً.

وفي ذلك الوقت، كان هناك مشروع آخر قيد التنفيذ في شركة أبل: محاولات سرية لبناء حاسوب لوحى. وفي عام ٢٠٠٥، تداخل المشروعان، وتدفقت أفكار الحاسوب اللوحى للمساعدة في تصميم الهاتف. بمعنى، ظهرت فكرة جهاز iPad (آي باد) أولاً، ثم ساعدت على تشكيل ملامح هاتف iPhone (آي فون).

اللمس المتعدد

كان أحد المهندسين العاملين على تطوير الحاسوب اللوحى الشخصى في شركة مايكروسوفت قد تزوج من إحدى صديقات لورين وستيف جوبز. ولقد أراد – في عيد ميلاده الخمسين – أن يقيم مأدبة عشاء تجمعهما مع بيل وميليندا جيتس، فذهب جوبز على مضض، ويقول جيتس عن هذه المأدبة: "في الحقيقة، لقد كان جوبز ودوداً للغاية معى، ولكنه لم يكن كذلك مع صاحب عيد الميلاد".

وقد شعر جيتس بالضيق من ذلك المهندس لأنه أخذ يسرد معلومات عن الحاسوب اللوحى الشخصى الذى ساعد على تطويره لصالح شركة مايكروسوفت. يسرد جيتس قائلاً: "لقد كان أحد موظفينا. وكان يكشف أسرار ملكيتنا الفكرية". ولقد شعر جوبز بالضيق أيضاً، وبالفعل حدث ما كان يخشاه جيتس. يقول جوبز عن هذه الحادثة:

لقد ضايقنى هذا الرجل بحديثه عن أن شركة مايكروسوفت سوف تغير العالم بأسره من خلال برامج هذا الحاسوب اللوحي الشخصى، وأنها سوف تقضى على كل أجهزة الحاسب المحمولة، وأنه يجدر بشركة أبل أن تجيز استخدام هذه البرامج الخاصة بشركة مايكروسوفت على أجهزتها (أجهزة أبل). ولكن كان الجهاز يعمل بشكل خاطئ تمامًا؛ حيث كان يحتوى على قلم مرقم يستعمل مع شاشات اللمس. وبمجرد أن يكون هناك قلم، تصبح أنت كالميت. وفى هذا المشاء بدا وكأنه تحدث عن هذا الأمر عشر مرات، ولقد شعرت بالضيق الشديد مما حدث لدرجة دفعتنى إلى القول عندما وصلت إلى المنزل: "تبًا، لنرى هذا الرجل ما يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحي الحقيقى".

وفى اليوم التالى، ذهب جوبز إلى مكتبه، وجمع فريقه، ثم قال: "أريد أن أصنع حاسوبًا لوحيًا، ويجب ألا يحتوى على لوحة مفاتيح أو قلم مرقم". ينبغى أن يكون المستخدمون قادرين على الكتابة من خلال لمس الشاشة بأصابعهم. وكان هذا معنى أنه يجب أن تحتوى الشاشة على ميزة أصبحت معروفة فيما بعد باسم تقنية "اللمس المتعدد"، وهى القدرة على معالجة مدخلات متعددة فى الوقت نفسه. ثم سأل جوبز: "هل يمكنكم يا رفاق أن تبتكروا لى شاشة حساسة تعمل باللمس المتعدد؟". وقد تطلب منهم هذا الأمر ستة أشهر، ولكنهم ابتكروا نموذجًا أوليًا عمليًا بسيطًا.

ويروى جوبز آيف ذكريات مختلفة عن كيفية تطور تقنية اللمس المتعدد، حيث كان آيف وفريقه يعملون بالفعل على تقنية إدخال تعتمد على اللمس المتعدد. وكانوا يطورون هذه التقنية من أجل لوحات التتبع فى الحاسب المحمول MacBook Pro (ماك بوك برو) الذى تنتجه شركة أبل، وكانوا يقومون بالتجارب لنقل هذه الإمكانية إلى شاشات الحاسب. ولقد استخدموا جهاز عرض لكى يعرضوا على أحد الجدران الشكل الذى يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحي. قال آيف لفريقه: "إن هذا سيغير كل شىء". ولكن آيف كان حريصًا على ألا يعرض هذا على جوبز فى الحال، خاصة أن أفراد فريقه كانوا يعملون عليه فى أوقات راحتهم، وكان آيف لا يريد إخماد جذوة حماسهم. يقول آيف: "لأن ستيف كان سريعًا فى إبداء رأيه، فإننى لم أكن أريه ما كنا نعمل عليه أمام الآخرين. فربما يقول: "هذا شىء مقزز"، ثم يوقف العمل على الفكرة. وأنا أشعر بأن الأفكار هشة للغاية، ولذا يجب على المرء أن يكون حساسًا عندما تكون الأفكار فى مرحلة التطوير. وكنت أدرك أنه إذا أعرض ستيف عن هذه الفكرة، فسوف يكون هذا أمرًا محزنًا؛ لأننى كنت أعلم أنها فكرة مهمة للغاية".

وقام آيف بعرض جهود فريقه فى حجرة المؤتمرات الخاصة به، على ستيف بمفرده، حيث كان يعلم أنه ستقل احتمالات أن يصدر ستيف قرارات مفاجئة فى ظل غياب الجمهور. ولحسن الحظ، أعجب ستيف بالأمر، وقال مبهتجًا: "هذا هو المستقبل".

لقد كانت بالفعل فكرة جيدة؛ لدرجة أن جوبز أدرك أنها من الممكن أن تسهم فى حل المشكلة التى يواجهونها فى تصميم واجهة للهاتف المقترح. لقد كان مشروع الهاتف المحمول أكثر أهمية؛ ولذا قام جوبز بوضع تطوير الحاسوب اللوحي على قائمة الانتظار، فى حين كانوا يعملون على تعديل واجهة اللمس المتعدد لتناسب مع حجم شاشة الهاتف. ويتذكر جوبز قائلاً: "إذا نجح هذا الأمر مع أى هاتف، فأنا أعلم أنه يمكننا الرجوع واستخدامه مع الحاسوب اللوحي".

واستدعى جوبز فاضل، وروبنشتاين، وشيللر لعقد اجتماع سرى فى قاعة المؤتمرات الخاصة بقسم التصميم، حيث قدم آيف عرضاً لتقنية اللمس المتعدد. قال فاضل: "يا للروعة!"، وأعجب الجميع بالفكرة، ولكنهم لم يكونوا متأكدين من قدرتهم على إنجاح هذا الأمر مع الهاتف المحمول، ولقد قرروا أن يتقدموا فى طريقين: P1 (بى ١) الاسم الحركى للطريق الأول حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام بكرة التصفح الخاصة بجهاز iPod (آى بود)، و P2 (بى ٢) الاسم الحركى للطريق الثانى حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام البديل الجديد باستخدام شاشة اللمس المتعدد.

كانت هناك شركة صغيرة فى ولاية ديلاوير اسمها فينجروروكس قد قامت بالفعل بتصنيع سلسلة من لوحات التتبع التى تستخدم تقنية اللمس المتعدد بالفعل. وهذه الشركة تأسست على يد اثنين من الأكاديميين فى جامعة ديلاوير: جون إلياس وواين ويسترمان. وقد قامت بتطوير بعض الحواسيب اللوحية وزودتها بإمكانيات استشعار اللمس المتعدد، وحصلت الشركة على براءات اختراع على طرق تحويل حركات الأصابع – مثل السحب والضغط – إلى وظائف مفيدة. وفى أوائل عام ٢٠٠٥، قامت شركة أبل بامتلاك الشركة وكل براءات الاختراع والخدمات – من مؤسسيها – بكل هدوء. وتوقفت شركة فينجروروكس عن بيع منتجاتها إلى الآخرين، وبدأت فى إيداع براءات الاختراع الجديدة باسم شركة أبل.

وبعد ستة أشهر من العمل على خيارات الهاتف وفق الطريق الأول الذى يتبنى بكرة التصفح، والطريق الثانى الذى يتبنى تقنية اللمس المتعدد، دعا جوبز إلى اجتماع بقاعة المؤتمرات الخاصة به لاتخاذ قرار. وكان فاضل قد بذل جهوداً مضنية من أجل تطوير نموذج بكرة التصفح، ولكنه اعترف بأنهم لم يستطيعوا التغلب على مشكلة التوصل إلى طريقة بسيطة لإجراء الاتصالات الهاتفية. وكان طريق اللمس المتعدد أكثر إثارة للمخاطر؛ لأنهم كانوا غير متأكدين من قدرتهم على تنفيذ التفاصيل الهندسية، ولكن الأمر كان يحمل قدراً أكبر من التفاؤل واحتمالات النجاح. قال جوبز، وهو يشير إلى شاشة اللمس: "إننا جميعاً نعلم أن هذا هو ما نريد أن نقوم به؛ لذا، هيا بنا نعمل على إنجاح هذا الأمر". ولقد كان جوبز يجب أن يشير إلى هذا المشروع على أنه رهان الشركة فى ذلك الوقت؛ حيث يتسم بالمخاطر العالية، والأرباح الهائلة حال نجاحه.

وطالب عضوان من الفريق بوجود لوحة مفاتيح أيضًا، نظرًا للشعبية التي تحظى بها أجهزة BlackBerry (بلاك بيرى)، ولكن جوبز عارض الفكرة؛ حيث إن لوحة المفاتيح المادية سوف تحتل مكانًا من الشاشة، بالإضافة إلى أنها لن تكون مرنة وملائمة كلوحة مفاتيح شاشة اللمس. وقال جوبز: "إن المكونات الصلبة للوحة المفاتيح تبدو حلًا سهلًا، ولكنها ستكون معوقة، فكروا فى كل الابتكارات التي ربما يمكننا القيام بها إذا وضعنا لوحة المفاتيح على الشاشة مع جميع البرامج الخاصة بها. لنراهن على هذا الأمر، وسوف نجد طريقة لإنجاحه". وكانت النتيجة هى تصنيع جهاز مزود بشاشة تعرض لوحة رقمية عندما تريد إدخال أحد الأرقام للاتصال، وتعرض لوحة مفاتيح عندما تريد الكتابة، وتعرض أية أزرار ربما تحتاج إليها مع كل نشاط. ثم تختفى كل هذه الأزرار والمفاتيح عندما تشاهد مقطع فيديو مصورًا. ومن خلال استخدام البرامج بدلاً من المكونات الصلبة، أصبحت الواجهة تتميز بالمرونة والسلاسة.

وقضى جوبز جزءًا من كل يوم لمدة ستة أشهر يساعد فى إدخال التحسينات على الشاشة. يقول جوبز: "لقد كان أكثر الأمور الممتعة التي مررت بها تعقيدًا فى حياتى. فلقد كان الأمر يشبه أن يقوم المرء بتطوير تنويكات لموسيقى فرقة (سرجنت بيبر). كثير من المميزات التي تبدو بسيطة اليوم كانت نتاج جلسات مضية من العصف الذهني الإبداعي. على سبيل المثال، كان الفريق يشعر بالقلق حيال كيفية منع تشغيل الجهاز للموسيقى أو إجراء اتصال هاتفى مصادفة عندما يكون الجهاز فى جيبك. وكان جوبز بطبيعته يكره أزرار الفلق والفتح، التي كان يراها لا تعبر عن "الرقى". وكان الحل هو استخدام تقنية "السحب للفتح"، من خلال شريط منزلق على الشاشة يقوم بتشغيل الجهاز عندما يكون فى حالة سكون. وكان هناك تقدم آخر يتمثل فى وجود أجهزة استشعار تعرف متى تضع الهاتف على أذنك، وذلك حتى لا تقوم شحمة أذنك بتشغيل بعض الوظائف عن طريق المصادفة. وبالطبع جاءت الأيقونات وفقًا للشكل المفضل لدى جوبز، الشكل البدائي الذى جعل بيل أتكينسون يصمم برامج أول جهاز حاسب Macintosh ماكنتوش: مستطيلات ذات حواف دائرية. وبعد جلسات متتالية، ومع تدخل جوبز فى كل جزء من التفاصيل، استطاع أفراد الفريق اكتشاف طرق لتبسيط الأمور التي جعلتها الهواتف الأخرى معقدة. فقد أضافوا شريطًا كبيرًا لإرشادك إلى وضع المكالمات قيد الانتظار، وإجراء مؤتمر عبر الهاتف وإيجاد طرق سهلة لتصفح البريد الإلكتروني، والتنقل عبر الأيقونات بشكل أفقى من أجل الوصول إلى التطبيقات المختلفة – وكل هذه الأمور كانت تتم بطريقة أكثر سهولة؛ حيث إنه يمكن استخدامها بصورة مرئية على الشاشة بدلاً من استخدام لوحة مفاتيح مدمجة فى المكونات الصلبة للهاتف المحمول.

زجاج غوريلا

كان جوبز مفتوناً بمواد مختلفة مثلما كان يفعل مع أطعمة معينة، وعندما عاد إلى شركة أبل في عام ١٩٩٧، وبدأ العمل على الحاسب iMac (آي ماك)، كان يتبنى كل ما يمكن عمله بالمواد البلاستيكية الشفافة. وكان الطور الثاني من الحاسب مصنوعاً من المعدن. حيث قام هو وآيف باستبدال الحاسب المحمول PowerBook G4 (باوربوك جي ٤) المصنوع من التيتانيوم الأملس بالحاسب PowerBook G3 (باوربوك جي ٣) المصنوع من البلاستيك المتوج. وبعد سنتين، قام الاثنان بإعادة تصميم الحاسب PowerBook G4 (باوربوك جي ٤) ليصنع من الألومنيوم، وكأنهما يحاولان إظهار مدى حبهما لمختلف المعادن. ثم قاما بتصميم الحاسب iMac (آي ماك) وجهاز iPod Nano (آي بود نانو) من الألومنيوم المؤكسد، وهذا يعني وضع معدن الألومنيوم في حمام حمضى ثم إمرار تيار كهربائى به حتى يتأكسد السطح، ولقد علم جوبز بأنه لن يمكن تصنيع الكميات التى يحتاجون إليها؛ ولذلك فقد بنى مصنعاً فى الصين لمعالجة هذا الأمر. وذهب آيف إلى هناك – أثناء انتشار وباء سارس – للإشراف على سير العمليات. يقول آيف: "لقد مكثت مدة ثلاثة شهور فى مبنى مشترك للنوم؛ حتى أشرف على سير العمل. وكان روبى والآخرون يقولون إنه سيكون أمراً مستحيلاً، ولكنى أردت القيام بذلك؛ لأننى وستيف كنا نشعر بأن الألومنيوم المؤكسد سوف يضيف لمسة جمالية على هذه المنتجات".

ثم جاء الدور على الزجاج. يقول جوبز: "بعد أن صنعنا منتجات من المعدن، نظرت إلى جوى وقلت إنه يجب علينا أن نكون أكثر براعة فى استخدام الزجاج"، فقام الاثنان بصنع نوافذ زجاجية عملاقة، ودرجات سلالم زجاجية ضخمة فى متاجر شركة أبل. وكانت الخطة الأصلية للهاتف iPhone (آي فون) هى استخدام شاشة بلاستيكية، مثل جهاز iPod (آي بود). ولكن جوبز رأى أن الجهاز سوف يكون أكثر أناقة ومتانة إذا كانت الشاشة مصنوعة من الزجاج. وهكذا، شرع جوبز فى البحث عن زجاج يكون قوياً ومقاوماً للخدش.

وكان المكان الطبيعى للبحث هو قارة آسيا؛ حيث يصنع زجاج المتاجر. ولكن صديق جوبز – جون سيلى براون؛ الذى كان عضواً فى مجلس إدارة شركة كورنينج جلاس فى شمال ولاية نيويورك، نصحه بالتحدث مع الرئيس التنفيذى للشركة، ويندل ويكس، الذى يتسم بالحيوية والفاعلية. وهكذا، اتصل جوبز هاتفياً بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة كورنينج، وطلب توصيله بويكس. ثم رد عليه أحد المساعدين الذى عرض عليه نقل الرسالة. فرد جوبز: "كلا، أنا ستيف جوبز. أوصلتى به هاتفياً". فرفض المساعد. فقام جوبز بطلب براون، واشتكى له من سوء المعاملة التى وصفها بـ "السيئة جداً". وعندما علم ويكس بهذا قام على الفور بالاتصال بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة أبل، وطلب

التحدث مع جوبز. فتم إخباره بأنه يجب عليه كتابة طلبه ثم إرساله بالفاكس. وعندما علم جوبز بما حدث، أعجب بـ ويكس، ودعاها إلى مقابلته فى كوبرتينو.

وتحدث جوبز عن مواصفات الزجاج الذى تريده شركة أبل لهاتف iPhone (آى فون)، وتحدث ويكس عن أن شركة كورنينج قد قامت بتطوير عملية تبادل كيميائى فى ستينيات القرن العشرين، وأن هذه العملية أدت إلى إنتاج ما أطلقوا عليه اسم "زجاج غوريللا". وكان هذا النوع من الزجاج بالغ القوة، ولكنه لم يجد السوق المناسبة أبداً، ولذلك توقفت الشركة عن تسويقه. ولقد أعرب جوبز عن شكه فى أن يكون هذا النوع من الزجاج جيداً بما فيه الكفاية، وبدأ يشرح لـ ويكس الطريقة التى يتم بها صنع الزجاج. ولقد شعر ويكس وقتها بالاستمتاع والحاجة إلى الضحك؛ لأنه بالطبع كان يعرف عن هذا الموضوع أكثر مما يعرفه جوبز. فقاطعه ويكس قائلاً: "هل يمكنك أن تصمت قليلاً؟ اسمح لى بأن أخبرك ببعض الحقائق العلمية". فشعر جوبز بالذهول وصمت تماماً. ثم ذهب ويكس إلى شاشة الشرح، وبدأ فى إعطاء جوبز درساً فى الكيمياء، حيث تحدث عن عملية التبادل الأيونى التى تنتج طبقة مضغوطة على سطح الزجاج. وأدى هذا إلى أن يغير جوبز رأيه تماماً، وأن يعلن رغبته فى الحصول على أكبر كمية تستطيع شركة كورنينج إنتاجها من زجاج غوريللا فى غضون ستة شهور. فأجابته ويكس: "ليس هناك أى مصنع من مصانعنا ينتج هذا النوع من الزجاج فى الوقت الحالى".

فرد عليه جوبز: "لا تخف". وأصاب هذا الرد ويكس بالدهشة، وهو الذى كان يتسم بالثقة ويتمتع بحس الدعابة، إلا أنه كان غير معتاد على طريقة جوبز فى تحريف الواقع. ولقد حاول ويكس أن يشرح كيف أن الاحساس الزائف بالثقة لن يفيد فى التغلب على التحديات الهندسية، ولكن هذا كان افتراضاً أعرب جوبز عن رفضه مراراً وتكراراً. لقد كان جوبز يحدق إلى ويكس، دون أن تطرف عيناه. ثم قال له جوبز: "يمكنك القيام بهذا. ركز كل أفكارك نحو ذلك الأمر. وستكتشف أنه يمكنك القيام به".

وبينما كان ويكس يعيد رواية هذه القصة، كان يهز رأسه فى دهشة. وقد قال: "لقد استطعنا القيام بهذا الأمر فى مدة تقل عن ستة أشهر. لقد قمنا بإنتاج زجاج لم يصنع من قبل". حيث تم تحويل مصانع شركة كورنينج فى هاريسبورج وكنتاكي، والتي كانت تنتج شاشات LCD (إل سى دى)، بين عشية وضحاها تقريباً، إلى التفرغ الكامل من أجل تصنيع زجاج غوريللا. يقول ويكس: "لقد وجهنا أفضل علمائنا ومهندسينا للعمل على هذا الأمر، واستطعنا تحقيق النجاح". وفى مكتب ويكس يوجد تذكار واحد معروض - موضوع فى إطار ومعلق على الحائط. هذا التذكار عبارة عن رسالة بعثها جوبز فى اليوم الذى رأى فيه هاتف iPhone (آى فون) النور. تقول الرسالة: "لم تكن لنستطيع القيام بهذا الأمر بدونك".

التصميم

فى العديد من المشروعات الكبرى التى قام بها جوبز، مثل الجزء الأول لفيلم *Toy Story* ومتجر أبل، كان يضغط على زر الإيقاف المؤقت بينما كان يقترب من إكمال المشروع، ويقرر القيام بعمليات مراجعات كبرى. ولقد حدث هذا الأمر مع تصميم هاتف iPhone (آى فون) أيضاً. كان التصميم المبدئى يتضمن شاشة زجاجية بإطار من الألومنيوم. وفى صباح أحد أيام الاثنين، ذهب جوبز لمقابلة آيف. قال له جوبز: "لم يغمض لى جفن ليلة أمس، كنت أفكر فى تصميم هاتف iPhone (آى فون)، ثم أدركت أن هذا ليس ما أريده". لقد كان هذا الهاتف هو أهم منتج صنعه جوبز منذ صدور أول جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكن الهاتف لم يبد جيداً بالنسبة لـ جوبز. وعلى الرغم من شعور آيف بالاستياء من هذا، فإنه أدرك على الفور أن جوبز كان مصيباً. يقول آيف: "لقد كنت أشعر بالخجل الشديد لأنه اضطر إلى إبداء هذه الملاحظة".

لقد كانت المشكلة هى أن هاتف iPhone (آى فون) كان يجب أن يعبر كلية عن شاشة العرض، ولكن التصميم الموجود وقتها كان يتنافس فيه الإطار مع شاشة العرض، بدلاً من أن يفسح لها المجال. وكان الجهاز يضىء إحساساً مبالغاً فيه بالساعات الذكورية، والفاعلية، والتركيز على أداء المهام. قال جوبز لفريق آيف: "يا رفاق، أعلم أنكم بذلتم كل ما بوسعكم فى الشهور التسعة الماضية على تصميم هذا الهاتف، ولكننا سوف نغير كل شىء. سوف نعمل جميعاً حتى المساء وفى الإجازات الأسبوعية، ويمكننا أن نوزع عليكم بعض المسدسات لتقتلونا بها على الفور". وبدلاً من أن يعلن الفريق عن اعتراضه، وافقوا على الفور. يقول جوبز: "لقد كانت هذه أفضل اللحظات التى شعرت فيها بالفخر فى شركة أبل".

وفى نهاية المطاف، ظهر التصميم الجديد المصنوع من الفولاذ المقاوم للصدأ، والذى كان بمثابة قطعة فنية نحيفة تترك المجال أمام شاشة العرض المصنوعة من زجاج غوريللا كى تمتد حتى الحافة. كان كل جزء فى الجهاز يتراجع أمام الشاشة. وكان المظهر الجديد يعبر عن الصرامة، ولكنه كان يظهر الألفة أيضاً. فيمكنك أن تعامله بلطف. وهذا يعنى أنهم اضطروا إلى إعادة وضع لوحات الدوائر الكهربائية، والهوائى، والمعالج داخل الجهاز، ولكن جوبز قام بترتيب هذه التغييرات. يقول فاضل: "ربما تكون الشركات الأخرى قد وجدت من يساعدها، ولكننا ضغطنا على زر إعادة الضبط وبدأنا من جديد".

وكان أحد جوانب التصميم التى لا تكشف عن سعى جوبز إلى تحقيق الكمال فحسب، بل تكشف عن رغبته فى التحكم والسيطرة أيضاً، يتمثل فى أن الجهاز كان محكم الغلق

تماماً. فلا يمكن فتح الإطار، حتى لتغيير البطارية. وهذا يشبه ما حدث مع حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصيل الذى ظهر فى عام ١٩٨٤، حيث لم يكن جوبز يرغب فى أن يعيب الناس بالداخل. وفى الحقيقة، اكتشفت شركة أبل فى عام ٢٠١١ أن هناك مراكز للصيانة – تتبع طرفاً ثالثاً – تقوم بفتح هواتف iPhone 4 (آى فون ٤)، فقامت على الفور بالتخلص من المسامير الدقيقة واستخدام مسامير خماسية الفصوص لا يمكن التلاعب بها ويعتبر من المستحيل فتحها باستخدام المفكات المتوفرة تجارياً. وأصبح من الممكن صنع هواتف iPhone (آى فون) أكثر نحافة، خاصة بعد الاستغناء عن وجود بطارية قابلة للاستبدال. وكان جوبز يرى أنه كلما كان الجهاز أكثر نحافة، كان هذا أفضل. يقول تيم كوك: "كان جوبز يؤمن دائماً بأن النحافة تعبر عن الجمال. ويمكنك أن ترى هذا فى كل أوجه العمل. فنحن نمتلك أنحف جهاز حاسوبى محمول، وأنحف هاتف ذكى. وقمنا بصناعة جهاز iPad (آى باد) نحيف، ثم صنعنا جهازاً أكثر نحافة".

بدء الطرح فى الأسواق

عندما حان وقت طرح هاتف iPhone (آى فون) فى الأسواق، قرر جوبز كالعادة أن يمنح إحدى المجلات امتيازاً خاصاً من خلال إجراء معاينة عابرة. ولذلك اتصل جوبز بـ جون هيوى – رئيس تحرير مجلة تايم – وبدأ الحديث بعبارته المهدودة: "إن هذا هو أفضل شيء قمنا به على الإطلاق". لقد أراد جوبز أن يعطى مجلة تايم خبراً حصرياً، "ولكن ليس هناك شخص ذكى بما فيه الكفاية فى مجلة تايم لكى يكتب هذا الخبر، ولذلك سوف أعطيه لشخص آخر". وهكذا قام هيوى بتقديم جوبز إلى ليف جروسمان، وهو كاتب تقنى يتمتع بالذكاء والحنكة (وروائى) فى مجلة تايم. ولقد أشار جروسمان، بصورة صحيحة، فى المقال الذى كتبه، إلى أن هاتف iPhone (آى فون) لم يقم فى الواقع باختراع الكثير من المزايا الجديدة، ولكنه قام بجعل هذه المزايا أكثر قابلية للاستخدام فحسب. "ولكن هذا مهم. فعندما لا تعمل أدواتنا، فإننا نميل إلى إلقاء اللوم على أنفسنا، وهذا لأننا أغبياء أو لأننا لم نقرأ دليل الاستخدام أو لأننا نمتلك أصابع سميكة أكثر من اللازم.... وعندما تعطل أدواتنا، فإننا نشعر بالانقياد. وعندما يقوم شخص ما بإصلاح أحدها، فإننا نشعر بأننا أكثر اكتمالاً بدرجة ما".

وعند إزاحة الستار عن الهاتف فى معرض ماكورلد فى يناير ٢٠٠٧، بمدينة سان فرانسيسكو، وجه جوبز الدعوة لـ آندى هيرتزفيلد، وبيل أتكينسون، وستيف وزنياك، وفريق عمل حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى عام ١٩٨٤، مثلما فعل عندما قام

بتدشين الحاسوب المحمول iMac (آي ماك). وعبر مسيرة مهنية تمتاز بالعروض التقديمية المبهرة للمنتجات، ربما يكون هذا هو أفضل ما قام به جوبز. وقد بدأ جوبز الحديث قائلاً: "بين حين وآخر، يطل علينا منتج ثوري يغير كل شيء". وأشار إلى مثالين سابقين: حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلي "الذي غير مجال الحاسبات الآلية تماماً"، وأول جهاز iPod (آي بود) "الذي غير عالم الموسيقى كلية". ثم بدأ جوبز ينتقل تدريجياً إلى تقديم المنتج الذي كان على وشك إطلاقه: "اليوم، سنقدم ثلاثة منتجات ثورية من هذه الفئة. الأول جهاز iPod (آي بود) مزود بشاشة عريضة وتحكم باللمس. الثاني هاتف محمول ثوري. والثالث جهاز هائل التطور للاتصال بشبكة الإنترنت". وكرر كلامه مرة أخرى من أجل مزيد من التأكيد، ثم قال متسائلاً: "هل فهمتم ما أعنيه؟ هذه ليست ثلاثة أجهزة منفصلة، إنها تجتمع في جهاز واحد فقط، ولقد أطلقنا عليه اسم iPhone (آي فون)".

وعندما بدأ طرح هاتف iPhone (آي فون) في الأسواق بعد خمسة أشهر، في نهاية يونيو من عام ٢٠٠٧، ذهب جوبز وزوجته إلى متجر أبل في بالو ألتو، لإضفاء المزيد من الإثارة، ونظراً لأن جوبز كان يقوم في كثير من الأحيان بمثل هذه الزيارات في اليوم الأول لطرح أحد منتجاته في الأسواق، فقد كان هناك بعض المعجبين في الانتظار. وقام هؤلاء المعجبون بتحية جوبز كما كانوا سيفعلون لو أن لاعب كرة شهيراً ذهب لشراء كرة قدم. ومن بين هؤلاء المخلصين كان هناك هيرتزفيلد وأتكينسون. قال هيرتزفيلد لـ جوبز: "لقد انتظر بيل في الطابور طوال الليل". فلوح جوبز بيديه ثم بدأ في الضحك، وقال: "لقد أرسلت إليه جهازاً". فرد عليه هيرتزفيلد: "إنه يحتاج إلى ستة أجهزة".

وسرعان ما أطلق أصحاب المدونات على هاتف iPhone (آي فون) اسم "الهاتف المثالي". ولكن منافسى شركة أبل أكدوا أن هاتفاً بسعر ٥٠٠ دولار أمريكي لهو ثمن غال جداً لنجاحه. وقد قال عنه ستيف بالمر من شركة مايكروسوفت في مقابلة مع قناة سي إن بي سي: "إن هذا أعلى هاتف في العالم. كما أنه لا يراعى الاحتياجات العملية للعملاء لأنه لا يحتوى على لوحة مفاتيح". مرة أخرى، تقوم شركة مايكروسوفت بالتقليل من شأن منتجات جوبز. وفي نهاية عام ٢٠١٠، باعت شركة أبل ٩٠ مليون جهاز من هاتف iPhone (آي فون)، واستطاعت الحصول على أكثر من نصف الحصة الكلية للسوق العالمية للهواتف المحمولة.

يقول آلان كاي - رائد مركز بالو ألتو للأبحاث التابع لشركة زيروكس بارك، والذي تصور وجود حاسوب لوحى أطلق عليه اسم Dynabook (دينابوك) منذ أربعين عاماً: "إن ستيف يفهم رغبات العملاء". وكان كاي بارعاً في إجراء التقييمات بصورة مذهلة، ولذلك سأله جوبز عن رأيه في هاتف iPhone (آي فون)، فقال: "اجعل الشاشة بحجم

خمس بوصات فى ثمانى، وسوف تحكم العالم". ولم يكن كاي يعلم أن تصميم هاتف iPhone (آى فون) بدأ بأفكار من أجل إنتاج حاسوب لوحى، وأن هذا الهاتف سوف يؤدى فى يوم ما إلى ابتكار هذا النوع من الحواسب، بما سيحقق رؤيته للحاسوب اللوحى Dynabook (دينابوك)، بل ويتخطى هذه الرؤية بالفعل.

الجولة الثانية

عودة مرض السرطان

معارك ٢٠٠٨

فى بداية عام ٢٠٠٨ أصبح من الواضح لـ جوبز وأطبائه أن مرض السرطان كان ينتشر. عندما أجرى الأطباء عملية استئصال جزء كبير من البنكرياس فى عام ٢٠٠٤، كان السرطان قد تكاثر بشكل جزئى. وقد ساعد هذا الأمر الأطباء على تحديد الاختلالات الحادثة، وقاموا على أثر ذلك بعلاج جوبز مستخدمين أنواعاً معينة من العلاج الموجه الذى اعتقدوا أنه سيكون الأكثر احتمالاً لتحقيق النجاح.

وكان جوبز يتلقى علاجاً ضد الشعور بالألم أيضاً، ولذلك كان يتناول المسكنات التى تعتمد على المورفين. وفى أحد أيام شهر فبراير من عام ٢٠٠٨، قامت كاثرين سميث – الصديقة المقربة لـ باول – والتى كانت تقيم معهما فى بالو ألتو، بالتمشية مع جوبز. تقول كاثرين: "لقد أخبرنى جوبز بأنه عندما يشعر بالألم الشديد، فإنه يصب كل تركيزه عليه، ويتغفل فيه، مما كان يساعده على تبديد الشعور به". وبرغم ذلك، فإن هذا لم يكن صحيحاً تماماً. فعندما كان جوبز يشعر بالألم، كان يدع كل من حوله يعلمون بذلك.

وكانت هناك مشكلة صحية أخرى تزداد حدة، ولكنها كانت مشكلة لم تحظ باهتمام الأطباء الذين كانوا يركزون بقوة على علاج السرطان والشعور بالألم. فكان جوبز يعانى من مشكلات فى تناول الطعام ونقص الوزن. وكان هذا يرجع بصورة جزئية إلى أنه فقد معظم البنكرياس، الذى ينتج الإنزيمات اللازمة لهضم البروتين والمواد الغذائية

الأخرى. وكان هناك أيضاً كل من مرضى السرطان والأدوية التي تعتمد على المورفين، وهى الأسباب التي أدت إلى ضعف شهيته. ثم ظهر العنصر النفسى، هذا العنصر الذى كان الأطباء يعرفون بالكاد كيفية علاجه: فمنذ بداية فترة المراهقة، كان جوبز منغمساً بطريقة غريبة فى اتباع أنظمة حمية غذائية صارمة والصوم.

وحتى بعد الزواج وإنجاب الأطفال، ظل على هذه العادات الغذائية الغريبة. فكان يقضى أسابيع فى تناول الطعام نفسه – سلطة الجزر مع الليمون، أو التفاح فقط – وفجأة يرفض هذا الطعام بازدرء ويعلن أنه توقف عن تناوله. وربما يستمر فى الصوم، مثلما كان يفعل عندما كان مراهقاً، ثم أصبح جوبز يعط غيره ممن يتناول معهم الطعام بفضائل النظام الغذائى الذى يسير عليه – أيأ كان هذا النظام. وكانت باول نباتية فى أول زواجها من جوبز، ولكن بعد العملية الجراحية التى أجراها زوجها، بدأت فى تنويع الوجبات الغذائية لعائلتها وتقديم السمك والبروتينات الأخرى. وكان ابنهما – ريد – نباتياً ثم تحول إلى تناول الأطعمة النباتية والحيوانية الشهية. لقد علموا أنه من الضرورى بالنسبة لـ جوبز أن يتناول البروتين من مصادر متنوعة.

ولقد استعانت الأسرة بطباخ لطيف ماهر متعدد المواهب – براير براون – الذى عمل قبل ذلك لدى أليس ووترز صاحبة مطاعم تشيكانييس. كان براون يأتى كل يوم بعد الظهر، ويقوم على إعداد أطباق صحية فخمة للعشاء، حيث كان يستخدم الأعشاب التى كانت باول تزرعها فى حديقة المنزل. وعندما كان جوبز يعرب عن أى نزوة – سلطة الجزر، مكرونة بالريحان، حساء عشب الليمون – كان براون يحاول بهدوء وصبر إيجاد طريقة لذلك. ودائماً ما كان جوبز يبدي آراء قاسية حيال الأطعمة التى يتناولها، وكان يميل أيضاً إلى إصدار أحكام فورية على الطعام، الذى ربما يكون رائعاً أو فظيماً، حسبما يرى. فربما يتذوق قطعتين من الأفوكادو، قد يجد معظم البشر صعوبة بالغة فى التمييز بينهما، ثم يعلن أن إحدهما أفضل ثمرة أفوكادو تمت زراعتها على الإطلاق، وأن الأخرى لا تؤكل.

وفى بدايات عام ٢٠٠٨، ازداد سوء الاضطرابات الغذائية التى كان يعانى منها جوبز. فقد كان فى بعض الأوقات، ينظر إلى الأرض ويتجاهل كل الأطعمة الموضوعة على مائدة المطبخ الطويلة. وبينما كان الباقون فى منتصف تناولهم للطعام، كان ينهض فجأة ويفادهم، دون أن يقول شيئاً. وكان هذا يثير لدى عائلته الإحساس بالتوتر والضغط. حيث شاهده وهو يفقد أربعين رطلاً خلال ربيع عام ٢٠٠٨.

وانتشرت مشكلات جوبز الصحية على الملأ مرة أخرى، حينما نشرت مجلة فورتنس مقالاً تحت عنوان "متاعب ستيف جوبز". وكشفت المجلة عن أن جوبز حاول علاج السرطان من خلال اتباع أنظمة الحمية الغذائية لمدة تسعة أشهر، وبحث المجلة عن علاقة جوبز بتأريخ خيارات الأسهم لشركة أبل بتاريخ سابق. وبينما كان يتم إعداد القصة، قام جوبز

باستدعاء أندى سرورير، مدير التحرير بمجلة فورتشن إلى مدينة كوبرتينو لكي يضغط عليه ليلغى نشر هذا المقال. مال جوبير نحو وجه سرورير وسأله: "حسناً، لقد كشفت حقيقة أننى أحمق. لماذا يتم نشر هذه الأخبار؟". لقد استخدم جوبير الحجّة نفسها التي تعتمد على الوعى الذاتى عندما اتصل برئيس سرورير فى مجلة تايم - جون هيوى - عبر هاتف يعمل عبر الأقمار الصناعية كان قد أحضره إلى كونا فيلدج فى هاواى. وعرض أن يشكل لجنة من كبار المديرين التنفيذيين، وأن يكون جزءاً من مناقشة الأمور الصحية التي يكون من المناسب الكشف عنها، ولكن بشرط أن تصرف المجلة النظر عن نشر هذا المقال. ولكن المجلة لم تقبل هذا.

وعندما قام جوبير بتقديم هاتف iPhone 3G (آى فون الذى يعمل بخاصية الجيل الثالث) فى يونيو ٢٠٠٨، كان نحيفاً للغاية لدرجة ألقّت بظلالها على إعلان المنتج الجديد. وقد وصف توم جونود - من مجلة إسكواير - ما رآه قائلاً: "كان هناك شكل ذابل على المسرح، وكان نحيفاً مثل القرصان، ويرتدى ملابس لطالما عبرت عن قوته التي لا تقهر". ولقد أصدرت شركة أبل تصريحاً عزت فيه كذباً، سبب نقص وزن جوبير إلى "أمر عارض". وفى الشهر التالى - فى ظل استمرار التساؤلات - أصدرت بياناً آخر صرحت فيه بأن الأمور الصحية الخاصة ب جوبير تعتبر "مسألة خاصة".

ولقد كتب جونوسيرا عموداً فى مجلة نيوبيورك تايمز يستكر فيه طريقة تناول المسائل الصحية الخاصة ب جوبير حيث كتب جوفى يوليو الماضى قائلاً: "لا يمكن الوثوق فيما تقوله شركة أبل عن رئيسها التنفيذى. تحت قيادة السيد جوبير، تبنت شركة أبل ثقافة السرية، ولقد أفادها هذا بطرق عديدة - فتخمين نوعية المنتجات التي سوف تقوم الشركة بكشف النقاب عنها فى معرض ماكورد السنوى كان دوماً إحدى أفضل الأدوات التسويقية التي تتقنها الشركة. ولكن هذه الثقافة نفسها تقسد نظام الإدارة المؤسسية لديها". وبينما كان نوسيرا يكتب العمود الصحفى، مع حصوله على التعليق التقليدى "مسألة خاصة" من كل العاملين فى شركة أبل، جاءه اتصال هاتفى غير متوقع من جوبير نفسه. بدأ جوبير الحديث قائلاً: "أنا ستيف جوبير. إنك تعتقد أننى شخص أحمق مغرور يظن نفسه فوق القانون، وأنا أعتقد أنك شخص مثير للاشمئزاز يعرض الكثير من المعلومات المغلوطة". وبعد هذه البداية المفاجئة، عرض جوبير تقديم بعض المعلومات التي تتعلق بحالته الصحية، شريطة ألا ينشر نوسيرا هذه المعلومات. ولقد احترم نوسيرا هذا الطلب، ولكنه كان قادراً على أن يكتب أنه على الرغم من تفاقم مشكلات جوبير الصحية لتتجاوز مجرد "أمر عارض"، "فإن هذه المشكلات لا تمثل خطورة على الحياة، وجوبير لا يعانى من عودة مرض السرطان". لقد أعطى جوبير نوسيرا معلومات تزيد عما كان يرغب فى إعطائه لمجلس إدارة شركة أبل والمساهمين فيها، ولكنها لم تكن الحقيقة الكاملة.

ولقد تسببت المخاوف المتعلقة بنقص وزن جوبز، جزئياً، فى انخفاض سعر سهم شركة أبل من ١٨٨ دولارًا أمريكيًا فى بداية يونيو ٢٠٠٨ إلى ١٥٦ دولارًا أمريكيًا فى نهاية يوليو من العام نفسه. ولقد ازدادت الأمور سوءًا فى أواخر شهر أغسطس، عندما أصدرت مجلة بلومبيرج نيوز عن طريق الخطأ، نعيها المجهز عن جوبز، الذى انتهى به الأمر فى موقع Gawker. وتمكن جوبز من استخدام التعليق الشهير للكاتب مارك توين، بعد أيام قلائل، فى حفلة الموسيقى السنوية. حيث قال: "إن التقارير الواردة عن موتى مبالغ فيها جدًا"، بينما كان يدشن مجموعة من أجهزة iPod (آى بود) الجديدة. ولكن مظهره الهزيل لم يكن يبعث على الاطمئنان. وفى أوائل شهر أكتوبر هبط سعر سهم شركة أبل إلى ٩٧ دولارًا أمريكيًا.

وفى ذلك الشهر، كان من المقرر أن يلتقى دوج موريس – الرئيس التنفيذى لشركة يونيفرسال ميوزيك – مع جوبز فى مقر شركة الأخير. وبدلاً من ذلك، دعاه جوبز إلى منزله. ولقد أصيب موريس بالدهشة عندما وجد جوبز يعانى من شدة المرض والألم. وكان موريس على وشك الحصول على التكريم فى مهرجان فى مدينة لوس أنجلوس، والذى يقام لصالح مركز سيتى أوف هوب، الذى يعمل على جمع التبرعات من أجل مكافحة مرض السرطان، وكان موريس يريد من جوبز الحضور. كانت المناسبات الخيرية شيئاً يتجنبه جوبز، ولكنه قرر الذهاب من أجل أمرين: موريس وهدف المناسبة. وفى هذه المناسبة، وفى خيمة كبيرة مقامة على شاطئ سانتا مونيكا، أخبر موريس الضيوف الذين وصل عددهم إلى ٢٠٠٠، بأن جوبز أضفى الحيوية على مجال الموسيقى. ولقد استمرت العروض الموسيقية – التى قام بها ستيفى نيكس، وليونيل ريتشى، وإريكا بادو، وأكون – حتى تجاوزت منتصف الليل، وكان جوبز يرتعش بشدة، فأعطاه جيمى أيوفين قميصاً ثقيلًا بغطاء ليرتديه. وأخذ جوبز ووضع الغطاء على رأسه طوال المساء. ويحكى موريس عن هذا الموقف قائلاً: "لقد كان جوبز مريضاً جداً، وبارداً جداً، ونحيفاً جداً".

كان برنت شليندر – الكاتب التقنى المخضرم بمجلة فورتن – سيغادر المجلة فى شهر ديسمبر، وكان من المقرر أن يكون آخر أعماله المهنية إجراء مقابلة مشتركة مع جوبز، وبيل جيتس، وأندى جروف، ومايكل ديل. وقد واجه تنظيم هذه المقابلة صعوبات جمّة، وقبل أيام قلائل من الموعد المقرر لها، اتصل جوبز ليعتذر عن عدم الحضور. قال جوبز: "إذا سألتوك عن السبب، فقل لهم بأنى أحمق". وشعر جيتس بالضيق، ثم اكتشف الموقف الصحى الذى يعانى منه جوبز. وقد قال جيتس عن هذا: "بالطبع، إن لديه سبباً قوياً جداً، جداً. ولكنه لا يريد أن يتكلم عنه". ولقد أصبح الأمر أكثر وضوحاً عندما أعلنت شركة أبل فى السادس عشر من ديسمبر أن جوبز ألغى ظهوره المقرر فى شهر يناير

فى معرض ماكورلد، وهو المعرض الذى اعتاد جوبز أن يستخدمه لتدشين منتجات شركة أبل، خلال الإحدى عشرة سنة الماضية.

ولقد امتلأ عالم المدونات بالكثير من التخمينات حول صحة جوبز، وكانت أكثر هذه التخمينات تحمل الرائحة الكريهة للحقيقة. وشعر جوبز وقتها بالغضب الشديد، وأحس بانتهاك خصوصيته الشخصية. وشعر بالضيق أيضاً لأن شركة أبل لم تكن أكثر نشاطاً فى احتواء الموقف، ولذا ففى ٥ يناير ٢٠٠٩، كتب وأصدر رسالة مفتوحة مضللة. حيث ادعى أنه تقيب عن معرض ماكورلد لأنه أراد قضاء مزيد من الوقت مع أسرته. وأضاف: "وكما يعلم الكثيرون منكم، فقد كنت أفقد الوزن طوال عام ٢٠٠٨. ويعتقد أطبائى أنهم اكتشفوا السبب - اختلال هرمونى يؤدي إلى نقص البروتينات التى يحتاج إليها جسمى كى يصبح بصحة وعافية. ولقد أكدت اختبارات متطورة للدم هذا التشخيص، ويعتبر علاج هذه المشكلة الغذائية أمراً بسيطاً نسبياً".

لقد حملت هذه الرسالة قدرًا من الحقيقة، ولكنه كان قدرًا يسيرًا. ولكن لنبدأ ببعض الحقائق العلمية، حتى نكون على بينة من الأمر. يقوم الجلوكاجون، أحد الهرمونات التى تنتجها غدة البنكرياس، بحث الكبد على إطلاق السكر فى الدم، وهو عكس ما يقوم به الأنسولين. وكان جوبز يعانى من ارتفاع نسبة هرمون الجلوكاجون؛ حيث كان الورك الخبيث لدى جوبز قد انتشر فى الكبد، وأخذ يعيث فى جسده فسادًا. وفى الحقيقة، كان جسد جوبز يفترس نفسه، ولذلك كان الأطباء يعطونه أدوية فى محاولة لخفض نسبة هذا الهرمون. لقد كان جوبز يعانى بالفعل من اختلال هرمونى، ولكن هذا كان يرجع إلى انتشار السرطان فى الكبد. وكان جوبز ينكر هذا على المستوى الشخصى، وأراد أن ينقل هذا الإنكار إلى المستوى العام أيضاً. وللأسف، كان ذلك يمثل معضلة من الناحية القانونية، لأنه كان يدير شركة يتم تداول أسهمها بصورة علنية. ولقد كان جوبز يستشيط غضبًا من طريقة معاملة المدونات له، وأراد أن يرد لها الضربة.

لقد كان مريضًا جدًا فى ذلك الوقت، على الرغم من تصريحاته المتفائلة، وكان يشعر بألم موجه. وخضع لدورة أخرى من علاج السرطان بالأدوية، وهو ما كان له آثار جانبية مرهقة للجسد. فبدأ جلده فى الجفاف ثم التشقق. وفى خضم بحثه عن بدائل أخرى للعلاج، طار إلى مدينة بازل فى سويسرا، لتجربة علاج إشعاعى هرمونى تجريبى. ولقد خضع أيضاً لعلاج تجريبى تم تطويره فى روتردام، معروف بالعلاج بالنويدات المشعة لمستقبلات الببتيدات.

وبعد مرور أسبوع حافل بالنصائح القانونية المستمرة والمتزايدة، وافق جوبز أخيراً على الحصول على إجازة مرضية. وقام بإعلان هذا فى ١٤ يناير ٢٠٠٩، فى رسالة مفتوحة أيضاً إلى العاملين فى شركة أبل. فى البداية، أخذ فى توجيه اللوم إلى أصحاب

المدونات ووسائل الإعلام على اتخاذ هذا القرار. حيث قال: "للأسف، إن الفضول الذى يدور حول صحتى الشخصية لم يعد شيئاً يسبب الارتباك لى ولأسرتى فحسب، بل امتد ليشمل كل شخص فى شركة أبل". ثم أقر بأن علاج "الاختلال الهرمونى" لم يكن أمراً سهلاً كما كان يدعى. وقد قال: "خلال الأسبوع الماضى، علمت بأن المشكلات المرتبطة بصحتى أكثر تعقيداً مما كنت أعتقد أصلاً". سوف يتولى تيم كوك مرة أخرى مسئولية العمليات اليومية، ولكن جوبز قال إنه (يقصد نفسه) سوف يظل فى منصب الرئيس التنفيذى للشركة، وسوف يستمر مشاركاً فى القرارات الكبرى، وسوف يعود بحلول شهر يونيو.

وكان جوبز يتشاور مع بيل كامبل وأرت ليفينسون، حيث كان الاثنان يقومان بأدوار مزدوجة: المستشار الصحى الشخصى، والمدير المشارك فى قيادة الشركة. ولكن باقى مجلس الإدارة لم يكونوا على علم تام بهذا الأمر، بينما حصل حاملو الأسهم على معلومات مغلوبة. ولقد أثار هذا بعض المشكلات القانونية؛ حيث فتحت هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية تحقيقاً حول إذا ما كانت الشركة تحجب "معلومات مهمة" عن حاملى الأسهم. وربما يمثل هذا احتيالا – أى جريمة – إذا كانت الشركة قد سمحت بنشر معلومات خاطئة أو حجب معلومات صحيحة ذات صلة بالتوقعات المالية للشركة. وبسبب الارتباط الوثيق بين جوبز وسحره وعوده أبل، كان يبدو أن صحته ترتبط بهذا المعيار. ولكن هذه كانت منطقة قاتمة من القانون، كان يجب مراعاة حقوق الخصوصية للرئيس التنفيذى. وكان تحقيق التوازن يحمل صعوبة خاصة فى حالة جوبز، الذى كان يقدر خصوصيته ويجسد شركته أكثر مما يفعل معظم الرؤساء التنفيذيين. ولم يساعد جوبز على جعل الأداء سهلاً. فقد أصبح حساساً للغاية، يبكى ويصرخ فى بعض الأوقات، عندما كان يهاجم أى شخص يقترح عليه أن يكون أقل تحفظاً.

كان كامبل يقدر صداقته ب جوبز، ولم يكن يريد أن يسمح لأى واجبات ائتمانية بأن تنتهك خصوصية جوبز، ولذلك عرض كامبل أن يتنحى كمدير. قال كامبل لاحقاً: "إن مسألة الخصوصية ذات أهمية خاصة بالنسبة لى. وهو صديقى منذ فترة طويلة جداً". وقرر المحامون فى النهاية أنه ليس هناك حاجة لأن يستقيل كامبل من مجلس الإدارة، ولكنه يجب أن يتنحى عن منصبه كمدير مشارك فى القيادة. وظهر أندريا يونج – القادم من شركة أفون – كبديل يقوم بدور كامبل. ولقد انتهى تحقيق هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية إلى لاشئ، وقام مجلس الإدارة بإحاطة جوبز إحاطة السوار بالمعصم لحمايته من النداءات التى تطالبه بنشر المزيد من المعلومات. يقول آل جور عن هذا الموقف: "إن وسائل الإعلام تريدنا أن نفضى المزيد من أسرارنا الشخصية. وفى يد ستيف وحده أن يذهب أبعد مما يقتضيه القانون، لكنه كان مصمماً على عدم انتهاك

خصوصيته الشخصية. وكان علينا احترام رغبته". وعندما سألت جور عما إذا كان يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بمزيد من الاستعدادات في بداية عام ٢٠٠٩، عندما كانت المشكلات الصحية لجوبز أسوأ بكثير مما كان يمتدده حملة الأسهم، أجاب: "لقد استعنا بمستشار قانوني من خارج الشركة لإجراء مراجعة الشروط القانونية، وأفضل الممارسات المتاحة، وقمنا بمعالجة هذا الأمر وفقاً للإجراءات المتبعة. ربما أبدي في موقف دفاعي، ولكن الانتقادات الموجهة أثارت انزعاجي بالفعل".

ولكن أحد أعضاء مجلس الإدارة رفض هذا الإجراء. وكان هذا العضو - جيري يورك - هو المدير المالي السابق لشركة كرايسلر وآي بي إم. لم يتحدث يورك على الملأ، ولكنه أسر إلى أحد الصحفيين العاملين بصحيفة *وول ستريت جورنال*، بجديث غير قابل للنشر، أنه "شعر بالاشمئزاز" عندما علم بأن الشركة أخفت معلومات عن مشكلات جوبز الصحية في أواخر عام ٢٠٠٨. وقد قال: "بصراحة، كنت أود تقديم استقالتي في ذلك الوقت". وعندما توفي يورك في عام ٢٠١٠، قامت الجريدة بنشر تعليقاته هذه. وكان يورك قد قام أيضاً بإعطاء معلومات غير قابلة للنشر إلى مجلة *فورتشن*، ولقد قامت المجلة بنشر هذه المعلومات عندما حصل جوبز على إجازته المرضية الثالثة في عام ٢٠١١.

لم يصدق بعض العاملين في شركة أبل أن التصريحات المنسوبة إلى يورك صحيحة؛ حيث إنه لم يبد أي اعتراض بصورة رسمية في ذلك الوقت. ولكن بيل كامبل كان يعرف أن هذه التقارير كانت حقيقية؛ حيث إن يورك قد اشتكى له في أوائل عام ٢٠٠٩. حيث يقول كامبل: "إذا تناول جيري قدرًا من الكحوليات أكثر مما ينبغي في المساء، فسوف يتصل بشخصين أو ثلاثة أشخاص في الصباح ويقول: "اللجنة، إنني لا أستسيغ هذا الهراء الذي يقولونه عن صحته، يجب أن نعرف الحقيقة"، ثم سأصل به في صباح اليوم التالي، وسوف يرد عليّ قائلًا: "آه، حسنًا، ليست هناك مشكلة". وهكذا في بعض تلك الليالي، أنا متأكد من أنه وصل إلى تلك الحالة الثملة، وأنه تحدث مع الصحفيين".

مهفيس

كان يرأس فريق الأورام المعالج لجوبز، جورج فيشر، الباحث الرائد في جامعة ستانفورد في مجال سرطان الجهاز الهضمي والقولون والمستقيم. وكان فيشر ينبه جوبز - طوال شهور - إلى أنه ربما يجب عليه التفكير في إجراء عملية نقل كبد، ولكن جوبز كان يرفض تقبل هذا النوع من المعلومات. وكانت باول سعيدة بأن فيشر كان مستمرًا في إثارة هذا الاقتراح؛ لأنها كانت تعلم أن جوبز كان يحتاج إلى جهود حثيثة حتى ينظر في هذه الفكرة.

ولقد اقتنع جوبز أخيراً في يناير ٢٠٠٩، مباشرة بعد أن ادعى بأن "الاختلال الهرموني" لديه يمكن علاجه بسهولة. ولكن كانت هناك مشكلة. حيث تم وضعه على قائمة انتظار عمليات نقل الكبد في كاليفورنيا، ولكن كان من الواضح أنه لن يحظى بفرصة في الوقت المناسب. حيث كان هناك عدد قليل من المتبرعين الذين يحملون فصيلة دمه نفسها. علاوة على أن كل المعايير التي تستخدمها الشبكة المتحدة لمشاركة الأعضاء – التي تنظم سياسات نقل الأعضاء البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية – كانت تمنح الأفضلية لهؤلاء الذين يعانون من التليف الكبدي والتهاب الكبد قبل مرضى السرطان.

ليست هناك طريقة قانونية أو غير قانونية لأي مريض، حتى ولو كان موسراً مثل جوبز، لكي يتخطى دوره. وفي الحقيقة، فإنه لم يفعل ذلك. حيث كان يتم اختيار متلقي التبرعات بناء على نتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد)، التي تستخدم اختبارات مستويات الهرمونات لتحديد مدى ضرورة عملية النقل، وتحديد المدة الزمنية التي يستطيع خلالها المرضى الانتظار. وتخضع كل عملية تبرع لمراجعة دقيقة، وتتوافر البيانات على موقع عام على شبكة الإنترنت (optn.transplant.hrsa.gov/)، ويمكنك رصد حالتك على قائمة الانتظار في أي وقت.

أصبحت باول مراقبة دائمة لمواقع التبرع بالأعضاء البشرية؛ حيث كانت تقوم كل ليلة بالاطلاع على أعداد المسجلين على قائمة الانتظار، ونتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد) الخاصة بهم، ومدة الانتظار. تقول باول: "يمكنك القيام بالحسابات التي كنت أقوم بها، وسوف تعرف أنه أماننا مدة تتجاوز شهر يونيو قبل أن يحصل زوجي على كبد في كاليفورنيا، بينما كان الأطباء يشعرون أن الكبد سيتوقف عن العمل في شهر أبريل تقريباً. ولذلك، فإنها بدأت بإثارة المزيد من التساؤلات واكتشفت أنه يمكن التسجيل في قائمة الانتظار في ولايتين مختلفتين، وهذا شيء يفعله حوالي ٢٪ من متلقي التبرعات المحتملين، وتتجاوز السياسات عن مثل هذا التسجيل المتعدد، على الرغم من أن النقاد قالوا إن هذا يكون في صالح الأغنياء، ولكن هذا أمر صعب. حيث كان هناك شرطان أساسيان: يجب أن يكون المتلقي المحتمل قادراً على الوصول إلى المستشفى خلال ثماني ساعات، وهذا شيء كان جوبز يستطيع القيام به بفضل طائرته الخاصة، والشرط الثاني هو أنه يجب أن يقوم أطباء ذلك المستشفى بتقييم حالة الشخص المتلقي بعينه قبل إضافته إلى قائمة الانتظار.

كان جورج رايلي – المحامي في سان فرانسيسكو الذي عمل لمدة طويلة في خدمة شركة أبل كمستشار خارجي – سيداً مهنياً من ولاية تينيسي يظهر الاهتمام بالآخرين، وقد أصبح قريباً من جوبز، وكان والدا رايلي يعملان كأطباء في مستشفى جامعة ميتوديست في مدينة ممفيس، التي ولد فيها. وكان رايلي صديقاً لـ جيمس إيسون، الذي كان يدير

معهد نقل الأعضاء هناك. وكانت وحدة إيسون من أفضل الوحدات وأكثرها انشغالا على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أجرى هو وفريقه ١٢١ عملية نقل أعضاء بشرية فى عام ٢٠٠٨. وكان إيسون لا يمانع فى أن يسمح للناس من أى مكان بأن يسجلوا مرة أخرى فى قائمة الانتظار فى ممفيس أيضا. يقول إيسون عن هذا: "إن هذا ليس تحايلاً على النظام. فالناس هم الذين يختارون المكان الذى يريدون تلقى الرعاية الصحية فيه. فمن الممكن أن يفادر بعض الناس ولاية تينيسى ويذهبون إلى ولاية كاليفورنيا أو أى مكان آخر طلباً للعلاج. والآن، يأتى الناس من كاليفورنيا إلى تينيسى". ولقد رتب رايلى الأمور لـ إيسون حتى يطير إلى بالو ألتو ويجرى الفحوصات والتقييمات المطلوبة هناك.

وفى أواخر شهر فبراير من عام ٢٠٠٩، حصل جوبز على مكان بقائمة الانتظار فى تينيسى (بالإضافة إلى مكانه فى قائمة الانتظار فى كاليفورنيا)، وبدأ عملية الانتظار المثيرة للأعصاب. كانت صحته تنهار بسرعة فى الأسبوع الأول من شهر مارس، وكان وقت الانتظار المقرر له يبلغ واحداً وعشرين يوماً. تقول باول: "كان هذا أمراً فظيلاً. كان يبدو أننا لن نستطيع التصرف فى الوقت المناسب". وكان الألم يشتد يوماً بعد يوم. وكان ترتيب جوبز على قائمة الانتظار قد وصل إلى المركز الثالث فى منتصف شهر مارس، ثم الثانى، ثم أخيراً المركز الأول. ثم أخذت الأيام تتوالى تباهاً. والحقيقة المؤلمة أنه ترتفع احتمالات الحصول على متبرع فى مناسبات – مثل عيد سانت باتريك ودورة كرة السلة التى تقام فى شهر مارس – يطلقون عليها March Madness (مارش مادنس) (كانت ممفيس مشاركة فى دورة ٢٠٠٩، وكانت تلعب على أرضها)؛ حيث يؤدى تناول الخمر فيها إلى التسبب فى حوادث السيارات.

وبالفعل، فى عطلة نهاية الأسبوع يوم ٢١ مارس ٢٠٠٩، قُتل شاب صغير فى منتصف العشرينيات من عمره فى حادث تصادم سيارة، وأصبحت أعضاؤه متاحة للتبرع. وهكذا، سافر جوبز وزوجته إلى ممفيس؛ حيث وصلا إلى هناك قبل الرابعة صباحاً، وقابلا إيسون. كانت هناك سيارة منتظرة فى مدرج المطار، وتم تنظيم كل شىء بحيث تم الانتهاء من الأعمال الورقية أثناء ذهابهم إلى المستشفى.

وكانت العملية ناجحة، ولكنها لم تكن مطمئنة. فعندما أخرج الأطباء كبده، وجدوا بقعاً على الغشاء البريتونى، وهو غشاء رقيق يحيط بالأعضاء الداخلية للجسم. علاوة على ذلك، كانت الأورام منتشرة فى جميع أجزاء الكبد، وهذا يعنى أنه من المحتمل أن السرطان قد انتقل إلى مكان آخر أيضاً. لقد كان من الواضح أن السرطان انتشر ونما بسرعة. ولقد أخذ الأطباء عينات من الكبد ورسوموا المزيد من الخزائن الجينية.

وبعد عدة أيام، احتاج الأطباء إلى القيام بإجراء آخر. ولقد عارض جوبز كل النصائح المقدمة لعدم نزع معدته. وعندما خدره الأطباء، تسربت بعض البقايا إلى رئتيه، مما

أدى إلى إصابته بالالتهاب الرئوى. وفى هذا الوقت، اعتقد الأطباء أنه ربما يموت. ولقد وصف جوبز هذا الحدث فيما بعد قائلًا:

لقد كدت أموت لأنهم أفسدوا الأمر أثناء هذا الإجراء الروتينى. لقد كانت لورين موجودة بجانبى، ولقد أتوا بأطفالى عن طريق الطائرة؛ لأنهم ظنوا أنني لن أعيش حتى المساء. وكان يريد يتفحص بعض الجامعات مع أحد إخوة لورين. ولقد أحضرنا لهما طائرة خاصة لتأخذهما من مكان قريب من دارموث، ونخبرهما بما كان يجرى. وجاءت طائرة أخرى بالفتيات. لقد اعتقدوا أنه ربما تكون هذه الفرصة الأخيرة لرؤيتى على قيد الحياة. ولكننى اجتزت هذا الأمر.

ولقد تحملت باول مسئولية الإشراف على العلاج، وهكذا ظلت فى حجرة المستشفى تراقب كل جهاز من أجهزة رصد الحالة بحذر. يقول جونى آيف: "لقد كانت لورين مقاتلة شرسة رائعة تقوم بحماية زوجها". وكان آيف قد أتى سريعًا، حينما أصبح جوبز قادرًا على استقبال الزائرين. ولقد أتت والدة لورين وثلاثة من إخوتها الذكور فى أوقات متنوعة ليكونوا بصحبتها. وكانت منى سيمبسون أيضًا تتواجد برفقته لحمايته. حيث كانت منى وجورج رايلى هما الوحيدين اللذين كان يسمح لهما جوبز بالتواجد بجانبه عندما لا تكون باول موجودة. وقد قال جوبز فيما بعد: "لقد ساعدتنا أسرة لورين على الاعتناء بالأطفال - لقد كانت أمها وإخوتها الذكور فى غاية الروعة. وكنت أنا ضعيفًا جدًا وغير متعاون. ولكن تجربة مثل هذه تعمل على تقوية الروابط بطريقة عميقة جدًا".

وكانت باول تأتى كل يوم فى الساعة السابعة صباحًا، وتجمع المعلومات المتعلقة بالحالة، ثم تسجلها فى جدول للبيانات. تقول لورين: "لقد كان الأمر معقدًا للغاية؛ حيث كان هناك الكثير من الأمور المختلفة"، وعندما كان إيسون وفريقه من الأطباء يصلون الساعة التاسعة صباحًا، كانت لورين تجتمع بهم للعمل على تنسيق كل الجوانب المتعلقة بعلاج جوبز. وفى الساعة التاسعة مساءً، وقبل أن تغادر لورين كانت تضع تقريرًا يتناول سير كل الإشارات المهمة والقياسات الأخرى، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة التى تريد إجابة عنها فى اليوم التالى. تقول لورين: "لقد ساعدنى هذا على تشغيل قدراتى الذهنية، ومواصلة التركيز".

ولقد قام إيسون بما لم يقيم به أى شخص فى ستانفورد بأكملها: تحمل المسئولية عن كل جوانب الرعاية الطبية الخاصة بـ جوبز. ونظرًا لأن إيسون كان يقوم على إدارة هذه المنشأة، فقد كان باستطاعته أن يقوم بتنسيق الجهود المبذولة فى التعافى من عملية النقل، واختبارات السرطان، وعلاج الأثم، والتغذية، وإعادة التأهيل. بل كان يتوقف أيضًا عند المتاجر الصغيرة ليأتى بمشروبات الطاقة التى كان جوبز يحبها.

وكان جوبيز قد اطمأن في تعامله مع اثنتين من الممرضات – كانتا من مدن صغيرة في ولاية ميسيسيبي – وكان يفضل التعامل معهما. وكانت هاتان المرأتان تتمتعان بروابط قوية مع أسرتهما، إلى جانب أنهما لم تكونا تثيران المخاوف لدى جوبيز. ولقد رتب إيسون الأمور بحيث تقوم هاتان الممرضتان برعاية جوبيز فقط. يقول تيم كوك: "لكي تتجح في التعامل مع ستيف، يجب أن تكون مثابراً. ولقد استطاع إيسون التعامل معه وأجبره على القيام بأشياء لم يكن هناك شخص آخر يستطيع إجباره عليها – أشياء كانت جيدة بالنسبة لـ جوبيز وإن كانت غير مستساغة له".

وعلى الرغم من كل التدليل الذي كان يحصل عليه جوبيز، فإنه كان يصاب بالجنون في بعض الأحيان. فقد كان يستشيط غضباً لأنه ليس في موقع القيادة، وكانت تصيبه الهلاوس في بعض الأحيان، أو يثور بركان غضبه. وحتى عندما كان لا يكاد يعي ما حوله، كانت شخصيته القوية تترك آثارها. ففى وقت من الأوقات، حاول أطباء الرئة وضع قناع على وجهه عندما كان واقعاً تحت تأثير مخدر قوى. فقام جوبيز بنزع القناع من على وجهه، وغمغم بأنه يكره هذا التصميم ورفض ارتدائه. وعلى الرغم من أنه كان يتكلم بصعوبة، فإنه أمرهم بأن يحضروا له خمسة تصميمات مختلفة للقناع، وسوف يختار القناع الذى يعجبه. فنظر الأطباء إلى باول في حيرة. وأخيراً استطاعت باول تشتيت انتباهه بحيث تمكن الأطباء من وضع القناع. وكان يكره أيضاً جهاز رصد نسبة الأكسجين الذى وضعه الأطباء على إصبعه. فأخبرهم بأن هذا الجهاز قبيح الشكل وبالغ التعقيد. بل إنه اقترح عليهم طرُقاً لتصميمه بصورة أكثر سهولة. تقول باول: "لقد كان جوبيز يلاحظ كل الأشياء الدقيقة فى البيئة والأشياء من حوله، وكان هذا يستنزف قواه".

وذات يوم، بينما كان يستعيد وعيه ثم يغيب عن الدنيا مرة أخرى، جاءت كاثرين سميث – صديقة باول المقربة – لزيارته. ولم تكن علاقتها مع جوبيز دائماً على ما يرام، ولكن باول أصرت على أن تجلس بجوار سرير جوبيز. ولقد أوماً إليها، وأشار إلى لوحة وقلم، ثم كتب: "أريد هاتفى الـ iPhone (آى فون)". فأخرجت سميث الهاتف من الدرج ثم أحضرته إليه. وأمسك بيدها، لكى يريها وظيفة "السحب للفتح"، ثم جعلها تلمب بالقوائم.

وكانت علاقة جوبيز مع ليزا برينان – جوبيز، ابنته من كريسان، ضعيفة ومتوترة. وكانت ليزا قد تخرجت فى جامعة هارفارد، وانتقلت إلى مدينة نيويورك، ونادراً ما كانت تتصل بوالدها. ولكنها جاءت بالطائرة مرتين إلى ممفيس لزيارته، ولقد قدر هذا الصنيع. ويتذكر قائلاً: "لقد كان قيامها بزيارتي يعنى لى الكثير". ولكن للأسف، لم يخبرها بهذا فى ذلك الوقت. ولقد ظن معظم الأشخاص المحيطين بـ جوبيز أن ليزا ربما تكون كثيرة المطالب مثل والدها، ولكن باول رحبت بها وحاولت إشراكها فيما كان يحدث. لقد كانت باول تريد إعادة هذه العلاقة.

وبينما كانت صحة جوبز تزداد تحسناً، كانت شخصيته تستعيد الكثير من صفاتها المشاكسة. وكان لا يزال يعاني من آلام القنوات الصفراوية. تقول كات سميث متذكّرة: "عندما بدأ يستعيد صحته، اجتاز مرحلة الامتحان بسرعة بالغة، وعاد إلى التعبير عن الغضب وإظهار السيطرة. ولقد كنا نتساءل جميعاً عما إذا كان سيخرج من تلك الحالة وهو يتمتع بشخصية أكثر طيبة وحناناً أم لا، ولكنه لم يفعل ذلك".

وظل صعب الإرضاء فيما يتعلق بأمور الطعام، وهى مشكلة أصبحت أكثر حدة من أى وقت مضى. فكان يقتصر على تناول مخفوق الفاكهة فقط، وقد يطلب أن يصطف أمامه سبعة أو ثمانية أكواب من مخفوق الفاكهة حتى يستطيع إيجاد الكوب الذى ربما يرضى ذوقه. وقد يضع ملعقة صغيرة بالقرب من فمه ثم يتذوق قطعة صغيرة جداً ويقول: "هذا ليس جيداً، وهذا ليس جيداً أيضاً". وفى النهاية، احتوى إيسون الموقف. فقال له فى صراحة: "أتعلم، إن هذا الأمر لا يدور حول الطعام. توقف عن التفكير فى هذه الأشياء كطعام. وابدأ التفكير فيها كدواء".

وكانت حالة جوبز المزاجية تتحسن كثيراً عندما كان قادراً على استقبال الزائرين من شركة أبل. فكان تيم كوك يأتى لزيارته على نحو منتظم، وكان يطلعه على مستوى التقدم فى المنتجات الجديدة. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يراه أكثر ابتهاجاً عندما يتحول مجرى الحديث إلى التحدث عن شركة أبل. فقد كان يبدو أكثر إشراقاً". وكان يحب الصحة كثيراً، وكان يحيا على أمل العودة. وكانت التفاصيل تمنحه إحساساً بالقوة والنشاط. وعندما تحدث كوك عن نموذج جديد لهاتف iPhone (آى فون)، قضى جوبز الساعة التالية فى مناقشة التسمية – واتفقا على تسميته iPhone 3GS (آى فون ثرى جى إس) – بل وتكلم أيضاً عن حجم وخط "GS" (جى إس)، بما فى ذلك ما إذا كان يجب أن تكتب الحروف بخط كبير (وهو ما حصل على الموافقة) أم بخط مائل (وهو ما تم رفضه).

وفى يوم من الأيام، رتب رايلي مفاجأة بعد انتهاء ساعات زيارة لاستوديو صن، ذلك المزار المبنى بالطوب الأحمر، والذى سجل فيه ألفيس بريسلى، وجونى كاش، وبنى بى. كينج، والعديد من رواد موسيقى الروك أند رول. حيث حصل جوبز ورايلي على جولة خاصة ومحاضرة تاريخية قدمها أحد العاملين من الشباب، الذى جلس مع جوبز على المقعد – الذى دمرته السجائر – والذى كان جبرى لى لويس يستخدمه. كان يمكن القول إن جوبز كان أكثر شخص مؤثر فى عالم الموسيقى فى ذلك الوقت، ولكن الفتى لم يتعرف عليه بسبب حالة الهزال التى أصابته. وبينما كانا يفاداران، قال جوبز لـ رايلي: "إن هذا الفتى ذكى بالفعل، يجب علينا أن نوظفه من أجل برنامج iTunes (آى تيونز). وهكذا، قام رايلي بالاتصال بـ إيدى كيو، الذى جاء بالفتى بالطائرة إلى كاليفورنيا من أجل إجراء

مقابلة، وانتهى الأمر بتوظيفه للمساعدة على بناء قسم موسيقى الروك أند رول وقسم موسيقى آر أند بي فى برنامج iTunes (آى تيونز). وعندما عاد رايلى لرؤية أصدقائه فى مزار استوديو صن فى وقت لاحق، أخبروه بأن هذا الأمر يؤكد شعارهم الذى يقول: (ما زال بالإمكان تحقيق حلمك فى استوديو صن)".

العودة

فى نهاية شهر مايو من عام ٢٠٠٩، طار جوبز بطائره الخاصة من ممفيس عائداً مع زوجته وأخته. وفى مطار سان خوسيه، قابلهم تيم كوك وجونى آيف، اللذان صعدا على متن الطائرة بمجرد هبوطه. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يرى فى عينيه الشعور بالإثارة بسبب عودته. لقد كان يعانى من صراع داخلى، وكان يتوق إلى الانطلاق". ولقد أخرجت باول زجاجة متلألئة من عصير التفاح، وشربوا نخب عودة جوبز، ثم تعانق الجميع.

كان آيف يشعر بالإرهاك النفسى. ولكنه قاد السيارة من المطار إلى منزل جوبز، وأخبره بمدى صعوبة الحفاظ على سير الأمور عندما كان بعيداً. ولقد اشتكى من القمص التى تقول إن إبداعات شركة أبل تعتمد على جوبز، وأن عجلة الإبداع لن تدور إذا لم يعد. ثم قال له آيف: "إن الألم يعترضنى بالفعل". لقد كان آيف يشعر بأنه "محطم"، على حد قوله، وأنه لا يلقى التقدير الذى يستحقه.

وكان جوبز هو أيضاً يعانى من حالة عقلية كثيبة بعد عودته إلى بالو ألتو. حيث سيطرت عليه فكرة أنه ربما لم يعد مهماً بالنسبة لشركة أبل. فقد تحسنت أسهم الشركة عندما كان بعيداً؛ حيث ارتفع سعر السهم من ٨٢ دولاراً أمريكياً عندما أعلن عن إجازته فى يناير ٢٠٠٩ ليصل إلى ١٤٠ دولاراً أمريكياً عند عودته فى نهاية شهر مايو. وفى أحد المؤتمرات عبر الهاتف مع المحللين، بعد فترة قصيرة من ذهاب جوبز فى إجازة، تخلى كوك عن أسلوبه الفظ، ليلقى بياناً حماسياً يعرب فيه عن الأسباب التى تدفع شركة أبل إلى التحليق عالياً حتى فى ظل غياب جوبز:

إننا نؤمن بأننا خلقنا على وجه الأرض لتقدم منتجات عظيمة، وهذا لن يتغير. فتحن نركز بصورة مستمرة على الإبداع والابتكار. ونحن نؤمن بالبساطة وليس التعقيد. ونؤمن بأنه يجب علينا أن نمتلك ونسيطر على التقنيات الأساسية التى تقف خلف المنتجات التى نصنعها، وأن نشارك فقط فى الأسواق التى يمكننا أن نقدم فيها إسهاماً كبيراً. إننا نؤمن بقول "لا" لآلاف المنتجات؛ بحيث يمكننا أن نركز على العدد القليل الذى يمثل لنا أهمية كبرى ومعنى حقيقياً.

ونحن نؤمن بالتعاون الوثيق والتفقيح المشترك لمجموعتنا، بما يتيح لنا أن نبتكر ونبدع بطريقة لا يستطيع الآخرون القيام بها. وبكل صراحة، فإننا لا نقبل أقل من التميز فى أى شيء فى كل مجموعة فى الشركة، ونحن نتمتع بالصراحة الذاتية لكى نعرف بأننا مخطئون، كما نمتلك الشجاعة للقيام بالتغيير. وأنا أعتقد - بغض النظر عن هوية الشخص الذى يقوم بأية وظيفة - بأن تلك القيم تضرب بجذورها القوية فى هذه الشركة، مما سيساعد أبل على العمل بصورة أفضل بكثير.

بدا هذا وكأنه شيء ربما يقوله جوبز (وقاله من قبل)، ولكن وسائل الإعلام وصفت هذا البيان بـ "تعاليم كوك". لقد شعر جوبز وقتها بالانزعاج والاكتئاب، خاصة بسبب السطر الأخير. ولم يكن يعلم ما إذا كان يجب عليه أن يشعر بالفخر أم بالألم لأن هذا ربما يكون حقيقياً. وكانت هناك أقاويل بأنه ربما يتحى عن منصب الرئيس التنفيذي، ليتولى منصب رئيس مجلس الإدارة. ولقد منحه هذا المزيد من التحفيز لينهض من سريره، ويتغلب على الإحساس بالألم، ويبدأ فى المشى لمسافات طويلة كى يستعيد صحته. وكان من المقرر أن يتم عقد اجتماع لمجلس الإدارة بعد عودته بأيام قلائل، ولقد فاجأ جوبز الجميع بالحضور. فدخل الاجتماع وهو يسير ببطء، وتمكن من حضور معظم الاجتماع. وفى أوائل شهر يونيو، كان يعقد اجتماعات يومية فى منزله، وفى نهاية الشهر، عاد إلى العمل.

ولكن هل سيصبح جوبز - بعد مواجهته للموت - أكثر رقة فى تعاملاته؟ لقد حصل زملاؤه فى العمل على الإجابة بسرعة. ففى أول يوم لعودته، فاجأ فريقه الأول فى العمل بسلسلة من نوبات الغضب. لقد مزق أوصال الأشخاص الذى لم يرههم منذ ستة أشهر، وقطع بعضاً من الخطط التسويقية، ووبخ اثنين وجد عملهما غير مطابق للمواصفات. ولكن الأمر المهم بحق هو التصريح الذى أسر به إلى اثنين من أصدقائه فى وقت متأخر بعد عصر ذلك اليوم. وقد قال: "إننى أشعر بأننى أعيش أفضل أوقاتى بسبب رجوعى اليوم. إننى لا أستطيع أن أصدق مدى ما أشعر به من إبداع، ومدى الإبداع الذى وصل إليه الفريق بأكمله". ولقد تقبل تيم كوك هذا الأمر بهدوء. ثم قال فى وقت لاحق: "إننى لم أر ستيف يتراجع أبداً عن إبداء رأيه أو إظهار شغفه. ولكن هذا كان جيداً".

وقد لاحظ الأصدقاء أن جوبز ما زال يحتفظ بصفاته صعبة المراس. ففى أثناء فترة النقاهة، اشترك فى شركة كومكاست - التى تقدم خدمات القنوات التلفزيونية الأرضية عالية الجودة - وفى يوم من الأيام، اتصل بـ برايان روبرتس الذى يدير الشركة، ويقول روبرتس: "لقد أعتقدت أنه يتصل ليقول شيئاً لطيفاً حول الخدمة. ولكنه بدلاً من ذلك قال لى: إنها تثير الاشمئزاز". ولكن أندى هيرتزيلد لاحظ أن خلف تلك الفظاظ، فإن جوبز أصبح أكثر استقامة. حيث إنه فيما مضى، لو كنت قد طلبت منه أن يقدم لك

معروفًا، فربما يفعل النقيض تمامًا. لقد كان هذا شيئًا سيئًا في طبيعته. ولكنه يحاول في الوقت الحالي أن يقدم يد المساعدة".

وكانت عودة جوائز العلنية في التاسع من سبتمبر، عندما اعتلى خشبة المسرح في الحفلة الموسيقية المعتادة للشركة في فصل الخريف. وقد تم استقباله بحفاوة استمرت حوالى الدقيقة تقريبًا، ثم افتتح الحديث بملحوظة شخصية غير معتادة؛ حيث ذكر أنه تلقى تبرعًا بالكبد. فقال: "إننى لم أكن لأتواجد هنا لولا هذا الكرم. وهكذا، فإننى أرجو أن نكون جميعًا على المستوى نفسه من الكرم، وأن نختار أن نكون من المتبرعين بالأعضاء". وبعد لحظة من الشعور بالفبطة، قال: "لقد عدت إلى شركة أبل. وأنا أحب كل يوم يمر على فيها". ثم كشف النقاب عن مجموعة جديدة من أجهزة iPod Nanos (آى بود نانو)، المزود بكاميرا فيديو، بتسعة ألوان مختلفة من الألومنيوم المؤكسد.

وبحلول بداية عام ٢٠١٠، استعاد معظم قوته، ورجع إلى العمل ليصنع ما سيكون أفضل السنوات إنتاجًا بالنسبة له ولشركة أبل. ولقد حقق نجاحين مدويين متتاليين منذ إطلاق استراتيجية شركة أبل التى يطلق عليها استراتيجية المحور الرقوى: جهاز iPod (آى بود)، وهاتف iPhone (آى فون). وفى ذلك الوقت، كان يتطلع إلى تحقيق نجاح جديد.

The iPad (آى باد)

عصر ما بعد الحاسب الشخصى

تقول إنك تريد ثورة

فى عام ٢٠٠٢ شعر جوبز بالانزعاج من مهندس مايكروسوفت الذى ظل يروج لبرنامج الحاسب اللوحى الذى طوره، والذى يفضله صار بمقدور المستخدمين إدخال المعلومات على الشاشة باستخدام مرقم أو قلم. وفى هذا العام أنتج عدد محدود من المصنعين أجهزة حاسب لوحية تستخدم هذا البرنامج، ولكن لم يترك أى منها أثراً كبيراً بالعالم. كان جوبز يتوق أن يبين كيف يمكن للأمر أن ينجز بالشكل السليم – بدون مرقم! – ولكن حينما رأى تقنية اللمس المتعدد التى كانت أبل تطورها، قرر أن يستخدمها أولاً لتصنيع iPhone (آى فون).

وفى الوقت ذاته، كانت فكرة الحاسب اللوحى تتغلغل فى ربوع مجموعة Macintosh (ماكنتوش). ولقد صرح جوبز فى لقاء مع والى موسبيرج فى مايو ٢٠٠٢: "لا نتوى تصنيع أية أجهزة لوحية. فأتضح لنا أن الناس تريد لوحات المفاتيح. فالحواسيب اللوحية تروق للأثرياء ممن يملكون بالفعل العديد من أجهزة الحاسب والأجهزة الأخرى". وقد كان هذا التصريح مضللاً وعارياً عن الصحة تماماً كذلك الذى أدلى به عن إصابته بـ "اضطراب هرمونى"؛ ففى معظم اجتماعاته السنوية الرئيسية، كان يطرح الحاسب اللوحى للمناقشة بوصفه أحد المشروعات المستقبلية، قال فيل تشيللر: "طرحنا هذه

الفكرة فى العديد من هذه الاجتماعات، لأن ستيف لم يفقد قط رغبته فى صنع حاسب لوحي".

وتجلى ملامح مشروع الحاسب اللوحي بشكل أكبر فى عام ٢٠٠٧ عندما كان جوبز يستعرض الأفكار الخاصة بتصنيع أجهزة حاسب صغيرة netbook Computer منخفضة التكلفة. ففى إحدى جلسات طرح الأفكار للفريق التنفيذى فى يوم الاثنين، تساءل آيف عن السبب الذى يجعلنا نحتاج لوحة مفاتيح مرفقة بالشاشة؛ فذاك شئ باهظ التكلفة ويجعل الجهاز صعب التحريك. واقترح وضع لوحة المفاتيح على الشاشة باستخدام شاشة متعددة اللمس. وافق جوبز. وهكذا حشدت الموارد لتصنيع الحاسب اللوحي بدلاً من تصميم حاسب صغير الحجم.

وبدأ المشروع بتحديد كل من جوبز وآيف لحجم الشاشة المناسب. حيث قاما بتصنيع عشرين نموذجاً - جميعها يتخذ شكل المستطيل مستدير الحواف بالطبع - بأحجام وأبعاد مختلفة قليلاً. وكان آيف يضعها على الطاولة بحجرة التصميم، وفى فترة العصر يزبحان الغطاء المخملى من فوقها ويلعبان بها. قال آيف: "وتلك هى الطريقة التى استطننا أن نحدد من خلالها الحجم المناسب للشاشة".

وكالمادة بحث جوبز عن البساطة فى أنقى صورها. وتطلب هذا تحديد الجوهر الرئيسى للجهاز. وكانت الإجابة هى: شاشة العرض. لذا أصبحت قاعدتهما الاسترشادية أن كل شئ يفعلا لانه لا بد أن يكون ذا صلة بالشاشة. سأل آيف: "كيف يتسنى لنا التخلص من الازدحام حتى لا نصبح أمام أطنان من الصور والمفاتيح التى تلهينا عن المادة المعروضة؟". وفى كل خطوة، ظل جوبز يستبعد ويبسط.

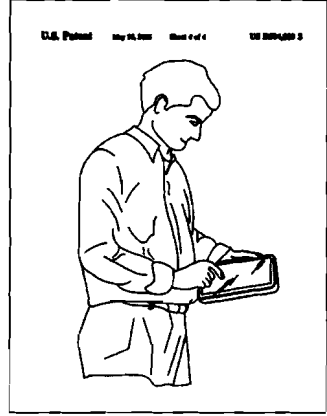
وفى مرحلة من المراحل نظر جوبز إلى النموذج ولم يكن راضياً تماماً. فهو لم يبد سهل الاستخدام وبسيطاً بالشكل الكافى، وبالتالي لن يكون من أى شخص سوى أن ينبذه ويطرجه جانباً. وضع آيف يده على المشكلة: كانا يحتاجان لأن يجعلاه قابلاً للحمل بيد واحدة، كلما أراد المستخدم ذلك، وهذا يعنى أنه لا بد من جعل أسفل الحافة مستديراً بعض الشئ، حتى تستطيع حمله بسهولة فوق يدك بدلاً من أن تضطر لرفعه بحرص. ويعنى هذا أنه على المهندسين تصميم أبواب الاتصال والمفاتيح الضرورية فى حافة بسيطة رقيقة بالشكل الكافى بحيث تدخل برفق بالأسفل.

إن كنت قد انتبهت للمفاتيح براءة الاختراع للاحظت الجهاز الذى يحمل رقم D504889 والذى تقدمت أبل به فى مارس ٢٠٠٤ وأطلق بعد مضى أربعة عشر شهراً، وكان اسما جوبز وآيف يندرجان فى قائمة أسماء المخترعين. وتضمن التطبيق صوراً لحاسب لوحي إلكترونى مستطيل ذى حواف مستديرة والذى بدا تماماً كالصورة النهائية

للـ iPad (الآي باد)، ومن هذه الصور واحدة لرجل يحمله بسهولة في يده اليسرى بينما يستخدم سبابة يده اليمنى للمس الشاشة.

وبما أن حاسوب Macintosh (ماكنتوش) كان يستخدم في ذلك الحين شرائح إنتل، فقد خطط جوبز مبدئياً لكي يستخدم في iPad (آي باد) شريحة Atom (أتوم) ذات الجهد المنخفض والتي كانت إنتل تطورها. وكان بول أوتيليني – رئيس مجلس إدارة شركة إنتل – يعمل جاهداً للتوصل إلى تصميم وكان جوبز يميل إلى الوثوق به. فكانت شركته تصنع أسرع معالجات Processors في العالم. ولكن اعتادت إنتل أن تصنع أجهزة المعالجة للألات التي تُثبت بالجدران، وليس لتلك التي ينبغي أن تحافظ على حياة البطارية واستمرارها؛ لذا أيد طوني فاضل بشدة التفكير في شيء يعتمد على هندسة إيه آر إم، والتي كانت أكثر بساطة وتستخدم طاقة

أقل. وفي البداية كانت هناك شراكة بين أبل وإيه آر إم، وقد وضعت شرائح تستخدم هندستها في iPhone (آي فون) الأصلي. وقد حشد فاضل دعماً من مهندسين آخرين وأثبت أنه في الإمكان مجابهة جوبز وإثاؤه عن قراره. حيث صاح فاضل في أحد الاجتماعات عندما أصر جوبز أنه من الأفضل وضع ثقتهم في إنتل كي تصنع لهم شريحة محمول جيدة. بل وصل الأمر بفاضل أن وضع بطاقة عمله بـ أبل على الطاولة مهدداً بالاستقالة.



وفي النهاية بدأ جوبز يلين. فقال: "حسناً، لن أعارض أحد أفضل رجالي". في الواقع لقد فعل شيئاً جامعاً، فقامت أبل بإجازة هندسة إيه آر إم، ولكنها اشترت أيضاً شركة تصميم معالجات دقيقة يعمل بها ١٥٠ فرداً في بالو ألتو تدعى "بي. إيه. سيمي"، وجعلتها تصنع نظام كاستم على رقاقة يسمى A4 (إيه فور) والذي كان يعتمد على هندسة الإيه آر إم وتم تصنيعه في كوريا الجنوبية بواسطة سامسونج، ويقول جوبز عن ذلك:

فيما يتعلق بأعلى أداء، فإن إنتل هي الأفضل. فهم يصنعون أسرع شريحة، هذا إن كنت لا تكثر كثيراً اللطافة والتكلفة. ولكنهم يصنعون المعالج فقط على شريحة واحدة، لذا يتكون الجهاز من العديد من الأجزاء الأخرى، أما الرقاقة A4 خاصتنا فتجمع المعالج والرسومات ونظام التشغيل والتحكم بالذاكرة في شريحة واحدة. وقد حاولنا مساعدة إنتل، ولكنهم لا ينجحون كثيراً. فطالما أخبرناهم طوال سنوات بأن رسوماتهم مقززة. فكل ثلاثة أشهر نحدد اجتماعاً معي وأهم ثلاثة رجال شركتنا وبول أوتيليني. في البداية كنا نقوم بأشياء مذهلة

معاً. وقد أرادوا من هذا المشروع المشترك الضخم أن يصنع شرائح لهواتف iPhone (آى فون) المستقبلية، ولكن كان هناك سببان جعلانا نرفض. الأول بطؤهم الشديد، فهم يشبهون السفن التى تسير بالبخار، حيث يتسمون بعدم المرونة ونحن اعتدنا أن نعمل بسرعة كبيرة، والسبب الثانى هو عدم رغبتنا فى أن نعلمهم كل شىء، ونسمح لهم ببيع هذه الأشياء لمنافسينا.

ووفقاً لـ أوتيلينى، كان من الأخرى للـ iPad (آى باد) أن يستخدم شرائح إنتل. لكن المشكلة – على حد قوله – أن أبل وإنتل لم تستطيعا الاتفاق على السعر، كما اختلفا حول الأهمية فى تملك التصميم، وذلك هو مثال آخر على رغبة جوبز – فى الواقع التزامه – بأن يتملك كل جزء من المنتج، بداية من السيليكون وحتى البرمجيات.

الإطلاق، يناير ٢٠١٠

إن الإشارة المعتادة التى كان جوبز يولدها عند إصدار منتج قلت أمام الضجة المدوية التى صاحبت الإعلان عن إصدار iPad (آى باد) فى ٢٧ يناير عام ٢٠١٠ فى سان فرانسيسكو. فقد وضعت صحيفة الإيكونوميست صورته وهو يرتدى رداءً وتحيط به حالة مقدسة ويمسك بالحاسب اللوحى. وكتبت صحيفة وول ستريت تعليقاً ممجداً مشابهاً: "لا نتذكر آخر مرة شهدنا فيها كل هذه الضجة عند طرح أى حاسب".

وتأكيداً على الطبيعة التاريخية للإطلاق، دعا جوبز الكثير من العاملين القدامى الذين كانوا يعملون معه فى أبل فى أيامه الأولى. وما كان أكثر إثارة للمشاعر أن جيمس إيسون – الطبيب الذى أجرى له عملية زرع الكبد العام الماضى – وجيفرى نورتون – الذى أجرى له عملية بالبنكرياس فى ٢٠٠٤ – كانا من بين جمهور الحاضرين ويجلسان بصحبة زوجته وابنه ومنى سيمبسون.

قام جوبز بمهمته المعتادة التى يتقنها جيداً والمتمثلة فى شرح استخدامات الجهاز الجديد، تماماً كما فعل عند إطلاق iPhone (آى فون) قبل ذلك بثلاث سنوات، وفى هذه المرة علق شاشة تظهر عليها صورة iPhone (آى فون) وحاسب محمول تتوسطهما علامة استفهام، وسأل: "السؤال المطروح هو: هل فى الإمكان أن نضع شيئاً بينهما؟". وهذا "الشىء" لا بد أن يمكننا من تصفح شبكة الإنترنت ورسائلنا الإلكترونية والصور وتسجيلات الفيديو والاستمتاع بالموسيقى والألعاب والكتب الإلكترونية. لقد غرز وتدأ فى قلب مفهوم الحواسيب المحمولة الصغيرة. حينما قال: "الحواسيب المحمولة لا تقيد فى أى شىء!". هلال الضيوف المدعوون والموظفون، فأضاف: "ولكن لدينا شيئاً أفضل بكل المقاييس. نحن ندعوه iPad (آى باد)".

وكى يؤكد على الطبيعة البسيطة المريحة لـ iPad (آى باد) ، سار جوبز متمهلاً نحو مقعد جلدى مريح وطاولة جانبية (فى الواقع – وهو ما يدل على ذوقه – كان المقعد من متجر Le Corbusier وكانت الطاولة من متجر (Eero Saarinen) وأمسك بواحد قائلاً بحماس: "إنه أكثر حميمية من الحاسب المحمول". قام بالولوج على الموقع الإلكتروني لجريدة نيويورك تايمز، وأرسل رسالة إلكترونية لـ سكوت فورستول وفيل تشيلر ("يا إلهى، نحن نطلق حقاً iPad (آى باد)"), وتقل عبر ألبوم للصور، واستخدم التقييم، وقام بتضخيم صورة برج إيفل من على خرائط جوجل، وشاهد بعض مقاطع الفيديو (Star Trek و Pixar's Up)، وعرض رقماً للكتب الإلكترونية، وشغل أغنية (Like a Rolling Stone لـ بوب ديلان، والتي شغلها فى حفل إصدار iPhone آى فون). ثم سأل: "أليس هذا مذهلاً؟".

وعند عرضه شريحته الأخيرة، أكد جوبز على فكرة رئيسية فى حياته، والتي جسدها iPad (آى باد) وهى لافتة لتقاطع شارعى Technology (التكنولوجيا) و Liberal Arts (الفنون التحريرية) قائلاً: "إن السبب الذى يجعل أبل قادرة على إنتاج أجهزة مثل iPad (آى باد) هو محاولتنا الدائمة للتواجد فى ذلك التقاطع بين التكنولوجيا والفنون التحريرية". وقد كان iPad (آى باد) هو التجسيد الرقمى لـ Whole Earth Catalog، المكان الذى يلتقى فيه الإبداع بأدوات الحياة.

وللمرة الأولى، لم تكن الاستجابة الأولية هى التهليل. فلم يكن iPad (آى باد) متاحاً بعد (فلن يطرح بالأسواق قبل أبريل)، وبعض الحاضرين الذين شاهدوا عرض جوبز لم يستوعبوا تماماً ما هذا. أهو iPhone (آى فون) يتعاطى منشطة؟ كتب دانيال ليونز (والذى يمتهن وظيفة أخرى وهى لعب شخصية "ستيف جوبز الزائفة" فى محاكاة ساخرة على شبكة الإنترنت) من جريدة نيوزويك: "أنا لم أصب بمثل هذا الإحباط منذ المفاجأة التى فاجأت بها سنوكى الجميع فى مسلسلها الشهير". ونشرت مدونة جيزمودو مقالاً لأحد المشاركين يحمل عنوان "ثمانية أشياء مثيرة للاشمئزاز فى iPad آى باد" (لا يوجد به مهام متعددة، ولا كاميرات، ولا فلاش...). ولم يسلم الاسم أيضاً من السخرية فى المدونات، حيث كتب الناس تعليقات غاضبة حول تشابه الاسم بنوع من منتجات المرأة الصحية، وكان الهاش تاج iTampon ثالث موضوع رائج تم طرحه للنقاش على تويتر فى ذلك اليوم.

ولا ننسى كذلك استهجان بيل جيتس، فقد قال لـ برنت شلندر: "ما زلت أعتقد أن الأفضلية ستكون لمزيج من الصوت وقلم ولوحة مفاتيح حقيقية – بمعنى آخر جهاز حاسب صغير. لذا فلم يراودنى الشعور نفسه الذى سبق وراودنى عندما رأيت (آى فون) حيث قلت: "يا إلهى، إن مايكروسوفت لم تضع لها هدفاً عالية بالشكل

الكافى". إنه جهاز قراءة لطيف، ولكن لا يوجد شيء بـ iPad (آى باد) جعلنى أنظر إليه وأقول: "آه، أتمنى لو كانت مايكروسوفت هى من صنعت هذا". وواصل كلامه مؤكداً أنه يصمم على أن تواصل مايكروسوفت استخدامها للمرقم لإدخال المعلومات. وقد أخبرنى: "لسنوات عديدة وأنا أتكهن بظهور حاسب لوحى بمرقم. وسوف تصدق ظنونى فى النهاية".

وعشية إعلانه لإنتاج iPad (آى باد)، كان جوائز منزجاً ومكتئباً. وأثناء تواجدهنا بمطبخه استعداداً لتناول العشاء، ظل يحوم حول الطاولة بينما يستعرض رسائل إلكترونية ومواقع تتحدث عن جهاز iPhone (آى فون) خاصته.

وصلنى ما يقرب من ثمانمائة رسالة إلكترونية فى الأربع والعشرين ساعة الماضية. وكانت معظم هذه الرسائل عبارة عن شكاوى. ليس هناك مأخذ USB، وليس هناك هذا، وليس هناك ذلك. وبعض هذه الرسائل كانت على شاكلة: "تبا لك، كيف أمكنك القيام بذلك؟". وأنا لا أرد على الرسائل فى العادة ولكننى رددت: "لا بد أن أبوك فخوران للغاية بسلوكك هذا". والبعض الآخر لم يرقه الاسم، وغيرهم. لقد أصبت بالاكئاب فى هذا اليوم. فالأمر كان أشبه بتلقى لكمة تدفع المرء للخلف بعض الشيء.

ولكنه تلقى مكالمة تهنئة فى ذلك اليوم حمل لها كل التقدير من رام إيمانويل رئيس أركان الرئيس أوباما. ولكنه أشار أثناء تناول العشاء إلى أن الرئيس لم يتحدث إليه منذ أن تولى منصبه.

وقد انخفضت حدة النقد بعض الشيء عندما طرح iPad (آى باد) بالأسواق ووضع الناس أيديهم عليه. فوضعت كل من صحيفة *التايم* و*النيوزويك* صورته بالغلاف. حيث كتب ليف جروسمان فى *التايم*: "إن ما يجعل الكتابة عن منتجات أبل صعباً هو أنها تصدر محاطة بكثير من الضجة. والشيء الآخر الذى يجعل الكتابة عن منتجات أبل صعباً هو أن هذه الضجة تكون أحياناً صحيحة". وكان التحفظ الأساسى – وكان مصيباً بشأنه – لديه هو: "بالرغم من أنه جهاز لطيف لاستهلاك المحتوى، إلا أنه لا يساعد كثيراً على صنعه". فأجهزة الحاسب – وخاصة نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) – أدوات تسمح للناس بصنع الموسيقى والفيديوهات والمواقع الإلكترونية والمدونات التى تشرى يراها العالم "إن التركيز فى iPad (آى باد) لم يعد ينصب على خلق محتوى بل مجرد امتصاصه والتلاعب به. فهو يخرسك، ويحولك إلى مستهلك سلبى لروائع الآخرين". كان ذلك نقداً أثر كثيراً فى جوائز. وقد عقد العزم أن يحرص

على أن تعزز النسخة التالية من iPad (آى باد) طرقًا يستطيع المستخدم بها صناعة محتوى فنى.

وقد جاء عنوان غلاف النيوزويك "ما أعظم شيء فى iPad (آى باد)؟ كل شيء". وقد عدل دانيال ليونز، الذى أساء لـ iPad (آى باد) بتعليق "سنوكى" عند الإطلاق، عن رأيه فكتب: "إن الفكرة الأولى التى واقتنى عندما رأيت عرض جوبز أن ذلك الجهاز ليس بالشىء المهم، فهو مجرد نسخة أكبر من iPod Touch (الآى بود تاتش)، أليس كذلك؟ ثم حظيت بفرصة لاستخدام iPad (آى باد)، وقلت لنفسى: أريد واحدًا". فأدرك ليونز شأنه شأن الآخرين أن ذلك كان بمثابة مشروع جوبز المدلل، وقد جسد كل ما طمح به. وقد كتب: "لديه قدرة غريبة على اختراع آلات لا نعرف أننا نحتاجها، ولكننا ندرك فجأة أننا لا نستطيع الحياة بدونها. وهذا الجهاز ذو النظام المغلق ربما يكون الوسيلة الوحيدة لتوفير التجربة التكنولوجية الروحية التى أصبحت أبل مشهورة بها".

وانصب معظم الجدل الذى دار حول iPad (آى باد) على ما إذا كان امتلاك الشركة لكل أجزائه (نظام مغلق) نعمة أم نقمة. وقد بدأت جوجل فى لعب دور مشابه لذلك الذى لعبته مايكروسوفت فى الثمانينيات، حيث قدمت منصة هاتف جوال - Android (أندرويد) - متاحة للجميع أو مفتوحة ويمكن لجميع صناع الأجهزة استخدامها. ونظمت مجلة فورتنشن مناظرة حول هذا الموضوع فى صفحاتها. فكتب مايكل كوبرلاند: "ليس هناك سبب يبرر كونه مغلقًا". ولكن زميله جون فورت قدم حجة قوية قائلًا: "إن للأنظمة المغلقة سمعة سيئة، ولكنها تعمل جيدًا ويحقق منها المستخدمون فائدة، وليس هناك على الأرجح من استطاع أن يبرهن على ذلك بشكل مقنع أكثر من ستيف جوبز. فمن خلال المزج بين الأجهزة والأنظمة والخدمات والتحكم بها بدقة، تتمكن أبل دومًا من التوق على منافسيها وتصنيع منتجات مذهلة". وقد اتفقا أن iPad (آى باد) سيكون أوضاع اختبار لهذا السؤال منذ ظهور نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) الأصلى. كتب فورت: "أخذت أبل سمعتها كشركة مولعة بالسيطرة إلى آفاق جديدة تمامًا برفاقة A4 (إيه فور) التى تعزز قوة الجهاز. فأصبح لـ كوبرتينو الآن سيطرة مطلقة على السيليكون والجهاز ونظام التشغيل ومتجر أبل ونظام الدفع".

ذهب جوبز إلى متجر أبل فى بالو ألتو قبيل فترة الظهيرة مباشرة فى الخامس من أبريل، ذلك اليوم الذى عرض فيه iPad (آى باد) للبيع، وقد أوضح دانييل كوتك - توأم روحه منذ عملهما معًا فى ريد وبداية عملهما فى أبل والذى لم يعد يشعر بالضغينة لعدم حصوله على خيارات خاصة بأسهم المؤسسين - سبب وجوده هناك. ويروى كوتك: "لقد مرت خمسة عشر عامًا، وأردت رؤيته ثانية. حيث أمسكت به وأخبرته بأننى سأستخدم iPad (آى باد) فى كتابة كلمات أغانى. كان مزاجه معتدلًا وانخرطنا فى دردشة لطيفة

بعد كل هذه السنوات". كانت باول وابنتهما الصغرى إيف تشاهدان ما يحدث من أحد أركان المتجر.

وبعد أن كان من المؤيدين لفكرة جعل الأجهزة والأنظمة مفتوحة بقدر الإمكان، عدل وزنيك عن رأيه وظل يراجع هذا الرأي. وكما اعتاد، سهر طيلة الليل بصحبة المتحمسين منتظرًا – وهو يصطف بطابور – فتح المتجر. فى هذه المرة كان فى مركز فالى فير التجارى فى سان خوسيه يقود عربته الكهربائية السيجواى. سأله صحفى عن امتلاك أبل لكافة أجزاء أجهزتها، فأجاب قائلاً: "إن أبل تضعك فى حظيرة نقالة وتبقيك داخلها، ولكن لهذا بعض المميزات. أحب الأنظمة المفتوحة، لكن هذا يرجع لأننى متسلل للحواسيب. ولكن معظم الناس تريد أشياء سهلة الاستخدام، وتتمثل عبقرية ستيف فى أنه يعرف كيف يجعل الأشياء بسيطة، وهذا يتطلب فى بعض الأحيان السيطرة على كل شيء".

وقد حل سؤال: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPad (آى باد) خاصتك؟" محل: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPod (الآى بود)؟" حتى رجال الرئيس أوباما – والذين استعملوا iPad (آى باد) للدلالة على إطلاعهم على آخر مستجدات التكنولوجيا – مارسوا اللعبة. فاستخدمه المستشار الاقتصادى لارى سامرز وحمل به تطبيق معلومات بلومبيرج المالية، ولعبة سكرابيل، ونسخة من "الأوراق الاتحادية". وحمل به رئيس الأركان رام إيمانويل عددًا وفيرًا من الصحف، وحمل به مستشار الاتصالات بيل بيرتون مجلة فانيتى فير وموسم كامل من المسلسل التليفزيونى *Lost*، وحمل به المدير السياسى ديفيد إكسيلرود لعبة البيسبول والإذاعة العامة القومية.

تولدت لدى جويز مشاعر جياشة إثر قراءته لقصة – والتي أرسلها لى إلكترونيًا – كتبها مايكل نوير على موقع *Forbes.com*. فكان نوير يقرأ إحدى روايات الخيال العلمى على جهاز iPad (آى باد) بينما يقيم بمزرعة منتجات ألبان فى منطقة ريفية تقع شمالي بوجوتا فى كولومبيا، عندما جاءه صبي فقير فى السادسة من عمره وكان يعمل فى تنظيف الاصطبلات. وقد أعطاه نوير الجهاز وهو يشعر بالفضول. ودون تلقى أية إرشادات وبالرغم من عدم رؤيته لجهاز حاسب من قبل، بدأ الصبى يستخدمه بديهياً. فشرع ينقر على الشاشة ويستخدم التطبيقات ويمارس لعبة الكرة والدبابيس، فكتب نوير: "صمم ستيف جويز حاسباً قوياً يستطيع طفل أمى فى السادسة من عمره استخدامه دون توجيه. إن لم يكن ذلك سحرًا، فلا أعرف ما هو السحر".

فى أقل من شهر باعت أبل مليون جهاز iPad (آى باد)، وهو الرقم الذى لم يصل إليه iPhone (آى فون) إلا فى ضعف هذه المدة. وبحلول مارس ٢٠١١ – أى بعد مضى تسعة أشهر على إطلاقه – باعت الشركة خمسة عشر مليون جهاز. وفى ضوء بعض المقاييس أصبح هذا هو أنجح إصدار لمنتج فى التاريخ.

الدعاية

لم يكن جوبز راضياً عن الإعلانات الأصلية للـ iPad (آى باد). وكالمعتاد أقحم نفسه فى حملة التسويق وعمل مع جيمس فينسنست ودنكان ميلز فى وكالة الدعاية (والتي تسمى الآن تى بى دابليو ايه/ ميديا آر تى لاب) مع الاستعانة بنصائح لى كلورغم تقاعده النسبى. وكان الإعلان الذى أنتجوه فى البداية عبارة عن مشهد لطيف لرجل يرتدى بنطال جينز باهت اللون وكنتزة فضفاضة ويستلقى على مقعد ويتفحص رسالة إلكترونية وألبوم صور وجريدة نيويورك تايمز وكتباً ولقطة فيديو بجهاز iPad (آى باد) القابع فوق ساقيه. ولم يصاحب الإعلان أية كلمات، فقط نغمات أغنية There Goes My Love لـ بلوفان فى الخلفية. قال فينسنست: "بعد أن وافق عليه ستيف، عدل عن رأيه وقال إنه يبغضه. وقال إنه يشبه إعلان متجر بوترى بارن"، وقد أخبرنى جوبز لاحقاً:

كان من السهل أن نشرح ما هو iPod (الآى بود) – ألف أغنية فى جيبك – مما سمح لنا بالانتقال سريعاً إلى الإعلانات الظلية الأيقونية. ولكن كان من الصعب أن نشرح ما هو iPad (آى باد). لم نرغب أن نعرضه كحاسب آلى، وبالرغم من ذلك لم نود أن نظهره لطيفاً للغاية بحيث يبدو مثل تلفاز ظريف. وأظهرت المجموعة الأولى من الإعلانات أننا لم نكن ندرى ماذا نفعل. فهى تذكرك بقماش الكشمير ومتجر أحذية Hush Puppies.

لم يكن جيمس فينسنست قد أخذ إجازة منذ شهر. لذا عند طرح iPad (آى باد) أخيراً فى الأسواق وأذيعت الإعلانات، قاد سيارته بصحبة أسرته إلى حفل كوتشيللا ميوزيك فى بالم سبرينجز، والذى استضاف بعض أفضل فرقته مثل Muse و Faith No More و Devo، وبعد وصوله بفترة وجيزة، اتصل به جوبز قائلاً له: "إعلاناتك مثيرة للفتيان إن iPad (آى باد) يحدث ثورة فى العالم، ونحن بحاجة لإعلانات بالمستوى نفسه. لقد أعطيتنى هراء".

قال له فينسنست: "حسناً، ما الذى تريده. أنت لم تستطع أن تخبرنى بماذا تريد". قال جوبز: "لا أعرف. لا بد أن تبتكر لى شيئاً جديداً. ولا شيء مما أريتنى إياه يقترب مجرد الاقتراب مما أريد".

جادله فينسنست، وفجأة انفجر جوبز غضباً. وقد قال فينسنست عن ذلك: "شرع يصرخ فى". ولأن فينسنست شخص يفقد السيطرة على أعصابه كذلك، لذا تصاعدت حدة التراشق بالكلمات.

فعندما صاح فينسنست: "عليك أن تخبرنى بما تريد"، فأجابته جوبز صارخاً: "لا بد أن تعرض على بعض الأمثلة، وسوف أعرف ما أريد عندما أراه".

"مذهل، دعنى أسجل هذا فى مدونتى كمقولة للمبدعين: سوف أعرف ما أريد عندما أراه".

أصيب فينسنت بإحباط شديد حتى إنه ضرب جدار المنزل الذى استأجره بقبضته محدثاً ثقباً كبيراً به. وعندما خرج أخيراً لأسرته التى كانت تجلس عند حمام السباحة، نظروا إليه فى قلق، فسألته زوجته: "هل أنت بخير؟".

ظل فينسنت وفريقه يعملان طوال أسبوعين كى يصلوا إلى مجموعة من الخيارات الجديدة، والتى طلب أن يقوم بعرضها فى منزل جويز بدلاً من مكتبه، متمنياً أن يجد بيئة أكثر استرخاء فى المنزل. بعد أن وضع الألواح القصصية على طاولة القهوة، عرض هو وميلز عليه اثنتى عشرة فكرة. واحدة كانت ملهمة ومحركة للمشاعر. وأخرى كانت خفيفة الظل يسير بها الممثل الكوميدي مايكل سيرا خلال منزل زائف بينما يدلى بتعليقات مضحكة حول الطريقة التى يستطيع أن يستخدم بها الناس أجهزة iPad (آى باد). إعلانات أخرى وضعت iPad (آى باد) فى أيادى مشاهير، أو أمام خلفية بيضاء، أو جعلته بطلاً فى مسلسل كوميدي صغير، أو وضعته فى معرض لبيع المنتجات.

وبعد التناقش حول الخيارات، أدرك جويز ما يريد. ليس خفة الظل، ولا اللجوء للمشاهير، ولا حتى العروض. قال: "الابد أن يكون مباشراً. يجب أن يتحول إلى بيان. هذا جيد". لقد أعلن أن iPad (آى باد) سيغير العالم وأراد حملة تبرز هذا التصريح، فتمت شركات أخرى تنتج أجهزة حاسب لوحية مشابهة فى غضون عام تقريباً – على حد قوله – وأراد أن يتذكر الناس أن iPad (آى باد) هو الجهاز الحقيقى. "نحتاج إعلانات تملن عما أنجزناه".

نهض فجأة، وبدا ضعيفاً بعض الشيء ولكنه كان يبتسم. قال: "الابد أن أذهب للحصول على جلسة تدليك الآن. واصلا العمل".

وهكذا أخذ فينسنت وميلنر بالإضافة إلى كاتب الإعلانات إريك جرنهام على عاتقهم مهمة نسج خيوط ما أسموه "البيان". سوف يكون سريع الإيقاع وغنياً بالصور النابضة بالحياة والموسيقى الموحية، وسوف يؤكد أن iPad (آى باد) أحدث ثورة بالعالم، والموسيقى التى اختاروها كانت عبارة صاخبة متكررة للمطربة كارين أو من أغنية Gold Lion التى أنشدتها مع فريق Yeah Yeah Yeahs، وفى الوقت الذى أظهر فيه الإعلان iPad (آى باد) وهو يفعل أشياء سحرية، أعلن صوت قوى: "آى باد رفيع. آى باد جميل... إنه قوى على نحو جنونى. إنه ساحر... فيه فيديوهات وصور. وكتب أكثر مما يمكنك أن تقرأ طوال حياتك. إنه ثورة حقيقية، ولا يزال فى بدايته".

وبمجرد أن تمت إذاعة إعلانات البيان، حاول الفريق التوصل لشيء أكثر رقة، والذى صورته المخرجة الشابة جيسيكا ساندرز على طريقة وثائق يوم من حياة المرء.

أحبه جوبز - لفترة وجيزة. بعد ذلك انقلب ضده للسبب نفسه الذى جعله ينقلب ضد الإعلانات الأصلية التى كانت مشابهة لإعلانات بوتري بارن؛ حيث صاح قائلاً: "تبا، إنه يشبه إعلانات بطاقة الفيزا، النمطية نفسها".

كان يريد إعلانات مختلفة وجديدة، ولكنه أدرك فى النهاية أنه لا يريد أن يشرذ بعيداً عما اعتبره صوت شركة أبل، فبالنسبة له، كان لهذا الصوت مجموعة خصائص متفردة: بسيط وإيضاحى ونقى. يروى لى كلو: "كنا نسير على درب نمط الحياة هذا، والذى بدا أنه يروق لستيف ولكنه قال فجأة: "أنا أبفض هذه الفكرة، إنها لا تعبر عن أبل". ثم طلب منا العودة إلى صوت أبل. فهو صوت بسيط وصادق". وهكذا عادوا إلى إعلانات الخلفية البيضاء النقية مع التركيز على الجهاز وإبراز كل ما يستطيع iPad (آى باد) القيام به.

التطبيقات

لم تكن إعلانات iPad (آى باد) تدور حول الجهاز، وإنما ما يمكنك فعله به. فى الواقع، إن نجاحه لم يتأت من جمال الجهاز بل من التطبيقات، والتى أتاحت لك الفرصة للانغماس فى جميع أنواع الأنشطة المبهجة. فكانت هناك الآلاف - والتى سرعان ما صارت مئات الآلاف - من التطبيقات التى تستطيع تحميلها مجاناً أو مقابل بضعة دولارات. فتستطيع التصويب على الطيور الفاضبة بنقرة من إصبعك، ومتابعة أسهمك، ومشاهدة الأفلام، وقراءة الكتب والمجلات، والاطلاع على آخر الأخبار، وممارسة الألعاب، وإهدار قدر كبير لا يستهان به من الوقت. فمرة أخرى أدى الدمج بين الجهاز والبرنامج والمتجر إلى جعل استخدام الجهاز سهلاً. ولكن التطبيقات تجعل المنصة أيضاً متاحة بشكل ما - بطريقة خاضعة لسيطرة كاملة - للمصنعين الخارجيين ممن يريدون تصنيع برنامج ومحتوى له، متاحة كحديقة مجتمعية رعية مسورة.

وقد بدأت ظاهرة التطبيقات مع iPhone (آى فون)، فعند إصداره فى أوائل ٢٠٠٧، لم تكن هناك تطبيقات تستطيع شراءها من مصنعين خارجيين، حيث لم يسمح لهم جوبز فى البداية بتصنيع أى منها، فلم يرغب أن يقوم أى مصنعين خارجيين بإنتاج تطبيقات للـ iPhone (آى فون) قد تحدث به الفوضى أو تصيبه بالفيروسات أو تلوث كماله.

وكان آرت ليفنسون - عضو مجلس إدارة الشركة - أحد هؤلاء الذين ينادون بالسماح للشركات الأخرى بإنتاج تطبيقات iPhone (آى فون)، ويروى قائلاً: "اتصلت به عدة مرات لأقنعه بوجهة نظرى فيما يتعلق بالتطبيقات". فإن لم تسمح لهم أبل بالقيام بذلك بل وتشجعهم، ستقوم بذلك شركة أخرى مصنعة للهواتف الذكية محققة لنفسها

أفضلية تنافسية. وأيد هذا الرأي مدير التسويق في شركة أبل فيل تشيلر. قائلاً: "لا أخيل قيامنا بتصنيع شيء قوى كـ iPhone (آى فون) دون أن نشجع المصنعين على إنتاج الكثير من التطبيقات. إننى متأكد من أن المستهلكين سيحبون مثل هذه التطبيقات". ومن خارج الشركة أشار الرأسمالى المغامر جون دور إلى أن السماح بإنتاج التطبيقات سيفرخ عددًا كبيرًا من أصحاب المشروعات الناشئة ممن سيقدمون خدمات جديدة.

فى البداية قمع جوبز هذا النقاش، جزئياً لأنه شعر بأن فريقه لا يملك الحنكة الكافية التى تجمله يدرك كل التعقيدات التى قد تصاحب السماح بظهور طرف ثالث من مصنعى التطبيقات. فقد أراد أن ينعم بالتركيز. قال تشيلر: "لذا لم يرغب فى مناقشة هذا الموضوع". ولكن بمجرد طرح iPhone (آى فون)، كان لديه استعداد أن ينصت لتلك الآراء. قال ليفنسون: "فى كل مرة نخوض هذا الحوار، يبدو ستيف أكثر تفتحاً". فقد نوقش هذا الموضوع بحرية تامة فى أربعة اجتماعات للمجلس.

وسرعان ما أدرك جوبز أن ثمة وسيلة لنيل أفضل ما فى النهجين. فسوف يسمح للمصنعين الخارجيين بكتابة التطبيقات، ولكن هذه التطبيقات ستخضع لمعايير صارمة، وسوف تختبر وتجاز من قبل أبل، وتباع فقط فى متاجر iTunes (آى تيونز). فبهذه الطريقة سوف يستطيع حصد فوائد تشجيع الآلاف من مصنعى الأنظمة وفى الوقت ذاته الاحتفاظ بسيطرة كافية لحماية كمال iPhone (آى فون) وبساطة تجربة المستهلك. قال ليفنسون: "كان ذلك حلاً سحرياً أصاب الهدف مباشرة، فجعلنا نستفيد من التفتح فى الوقت الذى نحقق بسيطرة كاملة على كل شيء".

وتم افتتاح App Store (آب ستور) لـ iPhone (آى فون) على موقع iTunes فى يوليو ٢٠٠٨؛ ووصل عدد التطبيقات إلى المليار بعد مضى تسعة أشهر. وبحلول الوقت الذى طرح به iPad (آى باد) بالأسواق فى أبريل ٢٠١٠، كان هناك ١٨٥,٠٠٠ تطبيق iPhone (آى فون) متاح. وكان فى الإمكان استخدام معظم هذه التطبيقات فى iPad (آى باد)، بالرغم من أنها لا تصبح أفضل عند تشغيلها على الشاشة الأكبر. ولكن فى غضون أقل من خمسة أشهر، وضع المصنعون خمسة وعشرين ألف تطبيق جديد أعدت خصيصاً لاستخدامها فى iPad (آى باد). وبحلول يوليو ٢٠١١ كان هناك ٥٠٠,٠٠٠ تطبيق لكلا الجهازين، تم تحميلها لما يزيد على خمسة عشر مليار مرة.

لقد خلق آب ستور صناعة جديدة بين عشية وضحاها، ففى غرف المبيت والمرآب ودخل شركات الدعاية الكبرى شرع أصحاب الشركات الناشئة فى اختراع تطبيقات جديدة. ودشنت شركة الرأسمال المجازف لـ جون دوير حملة دعم مالى تسمى iFund وصلت تكلفتها إلى ٢٠٠ مليون دولار كى توفر دعماً مالياً مساوياً وعادلاً لأفضل الأفكار. ورأت المجلات والصحف التى كانت تهب محتواها بالجان أن أمامها فرصة أخيرة كى

تحقق الربح. فأنشأ الناشر المبدعون مجلات وكتبًا، ومواد تعليمية جديدة خصيصًا للـ iPad (آى باد). على سبيل المثال، قررت دار النشر المرموقة Callaway – والتي أنتجت كثيرًا من الكتب بداية من كتاب Sex لمادونا وحتى *Miss Spider's Tea Party* – أن تغير من نشاطها تمامًا وتتوقف عن الطباعة كلية كي تركز على نشر كتب فى صيغة تطبيقات تفاعلية. وبحلول يونيو ٢٠١١ كانت أبل قد دفعت ٢,٥ مليار دولار لتطوير التطبيقات.

لقد أحدثت iPad (آى باد) وغيره من الأجهزة الرقمية القائمة على التطبيقات تغييرًا جذريًا فى العالم الرقمى، ففى الثمانينيات، كان الولوج إلى شبكة الإنترنت يتطلب فى العادة الاتصال بخدمة ما مثل AOL، أو Compu Serve أو Prodigy والتي كانت تفرض رسومًا على الدخول إلى ما يشبه الحديقة الرعية المسورة التي تزرع بالمحتوى بالإضافة إلى بعض بوابات الخروج التي تتيح للمستخدمين الأكثر شجاعة الوصول إلى عالم الإنترنت الأكثر رحابة. وبدأت المرحلة الثانية – فى أوائل التسعينيات – بظهور برامج التصفح التي مكنت الجميع من تصفح الإنترنت مجانًا باستخدام بروتوكولات نقل النص الفائق لربط الشبكة المعلوماتية العالمية، والذي يربط مليارات المواقع، وظهرت محركات البحث بحيث يستطيع الناس إيجاد المواقع التي يريدونها بسهولة. وإطلاق iPad (آى باد) كان بمثابة المبرر بنموذج جديد. فتشبه التطبيقات الحدائق المسورة القديمة. فصانعوها يستطيعون فرض رسوم وتقديم مزيد من الوظائف للمستخدمين الذين يحملونها، ولكن ظهور التطبيقات كان يعنى أن الطبيعة المنفتحة المترابطة للإنترنت انتهت. فليس من السهل البحث عن التطبيقات أو التوصل إليها من رابط ما. فلأن iPad (آى باد) سمح باستخدام كل من التطبيقات وتصفح الإنترنت، فهو لم يتورط فى حرب مع نموذج الإنترنت. ولكنه قدم بديلًا بالفعل، لكل من المستهلكين وصانعى المحتوى.

النشر والصحافة

لقد استطاع جوائز تغيير عالم صناعة الموسيقى بتصنيعه للـ iPod (آى بود)، ومن خلال iPad (آى باد) وآب ستور، بدأ يغير عالم الإعلام، بدءًا من النشر إلى الصحافة إلى التلفاز إلى الأفلام.

كانت الكتب هدفًا واضحًا، ومنذ ابتكار قارئ الكتب الإلكتروني كيندل من شركة أمازون ظهر ولع الناس بالكتب الإلكترونية. ومن ثم ابتكرت أبل موقع iBooks (آى بوكس) الذي كان يبيع الكتب الإلكترونية بالطريقة نفسها التي يبيع بها موقع iTunes

الأغنيات. لكن كان هناك اختلاف طفيف في نموذج العمل، فبالنسبة لموقع iTunes، أصر جوبز على أن يتبع جميع الأغنيات بسعر رخيص موحد، بدءاً من ٩٩ سنتاً. وحاول جيف بيزوس من شركة أمازون أن يتبنى أسلوباً مشابهاً مع الكتب الإلكترونية، حيث أصر على بيع الواحد مقابل ٩٩, ٩ دولار كحد أقصى. وقد عرض جوبز على الناشرين ما رفض عرضه على شركات الأسطوانات: فبإمكانهم تحديد أى سعر يريدونه لبضائعهم فى موقع iBooks، وسوف تأخذ أبل ٣٠٪ من هذا السعر. فى البداية أدى هذا إلى تحديد أسعار أعلى من تلك التى يتبع بها الكتب فى أمازون. ولماذا قد يدفع الناس سعراً أعلى لـ أبل؟ كان ذلك سؤالاً طرحه والت موسيبرج على جوبز فى حفل إطلاق iPad (آى باد)، وجاءت إجابة الأخير كالتالى: "لن يحدث هذا. فالسعر سيكون مماثلاً". وكان مصيباً.

وفى اليوم التالى لإطلاق iPad (آى باد)، شرح لى جوبز فكرته عن الكتب:

لقد أفسدت أمازون الأمر. فكانت تشتري بعض الكتب بسعر الجملة، ولكن تباعها بسعر ٩٩, ٩ دولار، وهو السعر الذى يقل عن سعر التكلفة. وقد بغض الناشر هذا - فظنوا أن ذلك سيؤدى إلى عجزهم عن بيع الكتب المطبوعة بـ ٢٨ دولاراً؛ لذا حتى قبل أن تظهر أبل على الساحة، بدأ بعض بائعى الكتب يقطعون تعاملهم مع أمازون. لذا قلنا للناشرين "سوف نتبع نموذج الوكالة، حيث تحددون أنتم الأسعار ونحصل نحن على نصيبنا المتمثل فى ٣٠٪، ونعم سوف يدفع المشتري سعراً أعلى بعض الشيء، ولكن هذا هو ما تريدونه بأى شكل من الأشكال". ولكننا طلبنا ضماناً كذلك بأنه فى حالة ما إذا باع أى طرف الكتب بسعر أرخص من الذى نبيع به، فسوف نبيعها نحن أيضاً بسعر أقل. لذا فقد ذهبوا إلى أمازون وقالوا: "سوف توقعون عقد الوكالة والاهل نعطيكم كتبنا".

اعترف جوبز أنه كان يحاول القيام بالأمر بكلتا الطريقتين فيما تعلق بالموسيقى والكتب. فرفض أن يقدم لشركات الموسيقى نموذج الوكالة والسماح لهم بتحديد أسعارهم. لماذا؟ لأنه لم يكن مضطراً لهذا. ولكنه قام بذلك مع الكتب. قائلاً: "نحن لسنا أول شركة تعمل فى مجال الكتب. وبسبب الوضع القائم، فإن أفضل شيء بالنسبة لنا كان اتخاذ هذه الخطوة الجريئة وتبنى نموذج الوكالة. وقد نجحنا فى هذا".

بعد حفل إطلاق iPad (آى باد) مباشرة، سافر جوبز إلى نيويورك فى فبراير ٢٠١٠ كى يلتقى بالمديرين التنفيذيين فى مجال صناعة الصحافة، وفى خلال يومين التقى روبرت ميردوخ وابنه جيمس ومجلس إدارة جريدتهما *وول ستريت جورنال*، وأيضاً آرثر سلزبرجر الابن وأعضاء الإدارة العليا فى نيويورك تايمز؛ والمديرين فى التاميم

وفورتشن ومجلات التايم الأخرى. قال لاحقاً: "كم أحب مساعدة الصحافة الهادفة. فلا نستطيع الاعتماد على أصحاب المدونات لنشر أخبارنا. فنحتاج إلى التقارير والافتتاحيات الحقيقية أكثر من أى وقت مضى؛ لذا أحب أن أجد طريقة لمساعدة الناس على تصنيع منتجات رقمية يجنون من خلالها مكاسب كبيرة". وبما أنه استطاع أن يجعل الناس يدفعون للحصول على الموسيقى، فقد تمنى أن يستطيع فعل الشيء نفسه مع الصحافة.

لكن اتضح أن الناشرين كانوا متخوفين من نهجه. فكان ذلك يمنى تخليهم عن ٣٠٪ من عائداتهم. لـ أبل، ولكن لم تكن تلك هى أكبر مشكلة. فالأهم من ذلك، خشى الناشرون أنه فى ظل هذا النظام لن يصبح لهم اتصال مباشر بعملائهم؛ فلن يصبح لديهم عنوان بريدهم الإلكتروني ورقم بطاقتهم الائتمانية بحيث يستطيعون إرسال فاتورة إليهم والتواصل معهم وتسويق منتجات جديدة لهم. ففوضاً عن ذلك ستمتلك أبل المستهلكين وترسل الفواتير إليهم وتسجل بياناتهم على قاعدة بياناتها. وبسبب سياسة الخصوصية التى تتبعها، لن تشاركهم أبل هذه المعلومات إلا إذا طلب منهم العميل ذلك صراحة.

وكان جوائز يسعى على وجه التحديد لعقد صفقة مع نيويورك تايمز، والتى شعر بأنها جريدة عظيمة تعانى خطر الانهيار لأنها لم تعرف بعد كيف تحصل رسوم المحتوى الرقمية. وقد أخبرنى فى بداية عام ٢٠١٠: "قررت أن يكون أحد مشروعاتى لهذا العام هو مساعدة - سواء قبلوا ذلك أم لا - جريدة التايمز. فإنتى أعتقد أن الدولة ستجنى الكثير عندما يعرفون كيف يقومون بذلك".

وأثناء رحلته إلى نيويورك، تناول العشاء مع خمسين من أعضاء الإدارة العليا فى مجلة التايمز فى حجرة تناول الطعام الخاصة التى تقع تحت الأرض فى جرانا، مطعم آسيوى (وقد طلب مخفوق المانجو والباستا النباتية، وكلاهما لم يكن على قائمة الطعام). وهناك أراهم iPad (آى باد) وشرح أهمية تحديد سعر متواضع للمحتوى الرقمية يقبله المستهلك ورسم لهم جدولاً بالأسعار المحتملة والحجم. كم عدد القراء الذين سيحظون بهم إن كانت التايمز مجانية؟ كان لديهم بالفعل الإجابة عن هذا السؤال فى الجدول، لأنهم كانوا يهبونها بالمجان على شبكة الإنترنت بالفعل وكان لديهم نحو عشرين مليون زائر منتظم. ماذا لو جعلوها غالية الثمن حقاً؟ كانت الإجابة عن هذا السؤال موجودة أيضاً؛ فقد كانوا يتقاضون من مشتركى المجلة المطبوعة أكثر من ٣٠٠ دولار سنوياً، والذين يبلغ عددهم مليون مشترك تقريباً، وأخبرهم: "لا بد أن تسعوا إلى رقم يتوسط هذين الرقمين، ألا وهو عشرة ملايين مشترك رقمى. وهذا يعنى أن الاشتراك الرقمية لا بد أن يكون رخيصاً للغاية وبسيطاً، نفرة واحدة وخمسة دولارات شهرياً كحد أقصى".

وعندما أصر أحد المديرين على أن المجلة بحاجة إلى العنوان الإلكتروني ومعلومات عن البطاقة الائتمانية لكل مشتركها، حتى إذا اشتركوا من خلال متجر أبل. قال جوبز إن أبل لن تكشف عن هذه المعلومات. وقد أغضب هذا المدير، وقال إنه ليس من الوارد ألا تمتلك التاييمز مثل هذه المعلومات. فقال جوبز: "حسنًا، تستطيع أن تطلبها منهم، ولكن إن لم يعطوكم إياها طواعية، فلا تلومنى. وإن كان هذا لا يروق لك، لا تتمم معنا. فلست أنا من وضعكم فى هذه الورطة. فأنتم من قضيتم السنوات الخمس الماضية تهبون جريدتكم بالمجان على الإنترنت دون أن تحصلوا على بيانات بطاقات ائتمان أى أحد".

التقى جوبز أيضًا آرثر سلزبرجر بصورة شخصية. قال جوبز لاحقًا: "إنه رجل لطيف، وهو فخور حقًا بمبناه الجديد، وله الحق فى ذلك. تحدثت معه فيما اعتقدت أنه ينبغى عليه القيام به، ولكن لم يتغير شيء". مر عام، ولكن فى أبريل ٢٠١١ بدأت التاييمز تفرض رسومًا على نسختها الرقمية وتبيع بعض الاشتراكات من خلال أبل، ملتزمة بالسياسات التى حددها جوبز. لكنها قررت أن تتقاضى أربعة أضعاف الدولارات الخمسة التى اقترحتها جوبز.

فى مبنى تايم - لايف، لعب محرر التاييم ريك ستنجل دور المضيف. كان جوبز معجبًا بـ ستنجل، والذى سبق له تكوين فريق موهوب بقيادة جوش كوينتر لإعداد نسخة قوية من المجلة لـ iPad (أى باد) كل أسبوع. ولكنه غضب عندما رأى أندى سروير من جريدة فورتن هناك. فأخبر سروير وهو حزين أنه لا يزال غاضبًا من تلك القصة التى نشرتها فورتن قبل عامين وكشفت عن تفاصيل حالته الصحية ومشكلات الأسهم. قال: "لقد هاجمتنى فى وقت ضعفى".

وكانت أكبر مشكلة لدى مؤسسة تايم هى المشكلة نفسها التى طرحتها مجلة التاييمز للنقاش: فلم ترغب شركة المجلة أن تمتلك أبل مشتركها وتحرمها من حقها فى تحصيل رسومها بشكل مباشر. وقد أرادت مؤسسة التاييم صناعة تطبيقات توجه القراء إلى موقعها الإلكتروني كى يشتروا الاشتراكات. وقد رفضت أبل. وعندما طرحت التاييم ومجلات أخرى تطبيقات فعلت هذا، مُنعت من حق التواجد بآب ستور App Store.

حاول جوبز التفاوض شخصيًا مع رئيس مجلس إدارة تايم وارنر، جيف بيوكيز، هذا الشخص العملى الذكى الذى لا يعرف شيئًا عن الخداع. كانا قد تعاملنا مع بعضهما منذ بضع سنوات مضت فيما يتعلق بحقوق الفيديو الخاصة لـ iPod Touch (أى بود تاتش)؛ وبالرغم من أن جوبز لم يستطع إقناعه بإبرام صفقة حول نيل شبكة HBO التليفزيونية حقوقًا حصريّة لعرض الأفلام بعد إطلاقها بفترة وجيزة، إلا أنه اعترف بأسلوب بيوكيز المباشر والحاسم، ومن جانبه، احترم بيوكيز قدرة جوبز على أن يكون مفكرًا استراتيجيًا

ومسيطرًا على أدق التفاصيل فى ذات الوقت. قال: "يستطيع جوبز أن ينتقل سريعاً من المبادئ إلى التفاصيل".

وعندما اتصل جوبز بـ بيوكيز ليعقد معه صفقة إدراج مجلات شركة التايم على iPad (آى باد)، بدأ حديثه بأن مجلاتهم المطبوعة "مثيرة للاشمئزاز وأنه ما من أحد يريد لها حقاً" وأن أبل تعرض عليهم فرصة عظيمة لبيع اشتراكات رقمية، ولكن "رجالك لا يستوعبون هذا"، ولكن بيوكيز لم يوافقته الرأى على أى من مقدماته المنطقية هذه. قال إنه يسمعه أن تبيع أبل اشتراكات رقمية لمؤسسة تايم. فحصة أبل التى تبلغ ٣٠٪ لم تكن هى المشكلة. وأخبره بيوكيز: "أقول لك هذا صراحة، إن بعث اشتراكاً لصالحنا، فإنك تستطيع الحصول على الـ ٣٠٪ خاصتك".

أجاب جوبز: "حسناً، لقد أحرزت معك تقدماً لم أحققه مع أى أحد".
واصل بيوكيز حديثه: "لدى فقط سؤال واحد. إن بعث اشتراكاً لمجلتى، وأعطيتك الـ ٣٠٪، من سيكون بحوزته الاشتراك – أنت أم أنا؟".

أجاب جوبز: "لا أستطيع إعطاءك كل معلومات المشترك بسبب سياسة الخصوصية التى تتبعها أبل".

قال بيوكيز: "حسناً، علينا التوصل إلى اتفاق آخر إذن؛ لأننى لا أريد أن تملك قاعدة اشتراكاتى بأكملها وتجمعها لديك فى أبل. والشىء التالى الذى ستفعله – بمجرد أن تصبح محتكراً – هو أن تأتبنى وتخبرنى بأنه لا ينبغي لى بيع النسخة الواحدة من مجلتى بأربعة دولارات وإنما بدولار واحد. فإن اشترك أحدهم بمجلتنا، فنحن بحاجة لأن نعلم من هو، ونريد أن نمتلك القدرة على تكوين مجموعات من هؤلاء الأشخاص على الإنترنت، ونريد امتلاك الحق فى مراسلتهم مباشرة بشأن التجديد".

وجد جوبز مزيداً من السهولة فى التفاوض مع روبرت ميردوخ، الذى تملك شركته الإخبارية صحيفتى وول ستريت جورنال ونيويورك بوست، وصحفاً حول العالم، واستوديوهات فوكس، وقيادة فوكس الإخبارية. وعندما التقى جوبز بـ ميردوخ وفريقه، أثاروا كذلك نقطة ضرورة مشاركتهم فى امتلاك بيانات المشاركين الذين يأتونهم عبر App Store. ولكن عندما رفض جوبز، حدث شىء مثير. فبالرغم من أن ميردوخ ليس معروفاً عنه أنه خصم يسهل التغلب عليه، إلا أنه أدرك أنه ليس الطرف الأقوى فى هذا الموضوع، لذا قبل شروط جوبز. يروى ميردوخ: "كنا نفضل أن نمتلك بيانات المشتركين، وحاولنا القيام بذلك. ولكن جوبز لن يعقد صفقة بهذه الشروط، لذا قلت: "حسناً، دعنا نفضل هذا". فلم أجد سبباً يجعلنا نرفض ونفوت الفرصة. فهولن يلين – وأنا ما كنت لألین لو كنت مكانه – لذا وافقت".

بل إن ميردوخ أصدر صحيفة رقمية فقط – ذا ديلى – أعدت خصيصاً لـ iPad (آى باد). وكان الاتفاق أن تباع فى App Store بالشروط التى حددها جوبز، مقابل ٩٩ سنتاً

بالأسبوع. أخذ ميردوخ بنفسه فريقاً إلى كوبرتينو لعرض التصميم المقترح. ولم يكن أمراً غريباً أن يبغضه جوبز. وعندما سأله: "هلا سمحت لمصممين بتقديم المساعدة؟". وافق ميردوخ. يروى ميردوخ: "قام مصممو أبل بتعديله، وعاد فريقنا وأجرى تعديلاً آخر، وبعد مضي عشرة أيام عدنا وعرضنا عليه التصميمين، وقد فضل نسخة فريقنا. وقد أذهلنا هذا".

لم تحقق *ذا ديلي* - وهى ليست صحيفة مصفرة ولا صحيفة جادة وإنما كانت أحد منتجات السوق المتوسط مثل *يوا إس إيه توداى* - نجاحاً كبيراً. ولكنها استطاعت توثيق صلة غريبة بين جوبز وميردوخ. فعندما طلب منه ميردوخ إلقاء كلمة فى الاجتماع الإدارى السنوى لشركته الإخبارية والذى عقد فى يونيو ٢٠١٠، وافق جوبز خارجاً بذلك على قاعدته بعدم الظهور فى مثل هذه المناسبات. اصطحبه جيمس ميردوخ بعد ذلك إلى لقاء على العشاء استمر قرابة ساعتين. يروى ميردوخ: "كان غير راض عما تقدمه الصحف عن التكنولوجيا وأخبرنا بأننا سنلقى صعوبة فى تصحيح مسارنا؛ لأننا فى نيويورك، وكل الماهرين فى مجال التكنولوجيا يعملون فى وادى السيليكون". ولم يكن وقع هذا جيداً على رئيس الشبكة الرقمية بـ وول ستريت جورنال، جوردن ماكلويد، والذى تقهقر للخلف قليلاً. وفى النهاية أتى ماكلويد لـ جوبز وقال: "شكراً لك، كانت تلك أمسية رائعة، ولكنك على الأرجح تسببت فى خسارتى لوظيفتى". ضحك ميردوخ أثناء وصفه لهذا المشهد لى وقال: "وكان مصيباً". فقد خرج ماكلويد من الشركة فى غضون ثلاثة أشهر.

وفى مقابل تحدّثه فى الاجتماع، أرغم جوبز ميردوخ على الإنصات إليه فيما يتعلق بقناة فوكس الإخبارية، والتي ظن أنها مدمرة ومؤذية للأمة، وبمثابة لطمخة فى سمعة ميردوخ حيث أخبره جوبز أثناء تناولهما العشاء: "أنت ترتكب خطأ شنيعاً فيما يتعلق بقناة فوكس. إن طرفى المحور لم يعودا الليبرالى والتحفظى، بل إنهما البناء - المدمر، وأنت متورط الآن مع أشخاص مدمرين. فأصبحت فوكس قوة تدميرية كبرى فى مجتمعنا. تستطيع أن تكون أفضل، وسوف يصبح هذا هو إرثك إن لم تأخذ حذرک". وقال جوبز إنه يعتقد أن ميردوخ لا يجب حقاً ما آلت إليه الأمور فى فوكس حيث قال: "إن روبرت بنّاء وليس هداماً. لقد حضرت بعض الاجتماعات مع جيمس، وأعتقد أنه وافقنى الرأى. أستطيع أن أوكد هذا".

قال ميردوخ لاحقاً إنه اعتاد قيام أناس مثل جوبز بالتذمر من فوكس. قال: "إن لىديه رأياً متطرفاً حول هذا الأمر". طلب منه جوبز أن يجعل رجاله يخصصون الفيلم الدعائى للأسبوع لبرنامجى شون هانيتى وجلين بيك - فقد ظن أنهما أكثر تخريباً من بيل أوريللى - ووافق ميردوخ على ذلك. أخبرنى جوبز لاحقاً أنه سيطلب من فريق جون ستيوارت

صنع فيلم مشابه كى يشاهده ميردوخ، وقال ميردوخ: "يسعدنى أن أشاهده، ولكنه لم يرسله لى".

وسرعان ما توطدت العلاقة بين ميردوخ وجويز حتى إن ميردوخ ذهب إلى بالو ألتو لتناول العشاء مرتين آخرين خلال العام التالى. كان جويز يمزح قائلاً إنه كان يضطر لأن يخبئ سكاكين العشاء فى مثل هذه المناسبات، لأنه كان يخشى أن تقوم زوجته الليبرالية بانتزاع أحشاء ميردوخ عند مجيئه. ومن جانبه، يقال إن ميردوخ سبق أن علق على الأطباق النباتية العضوية التى تقدم له هناك. "تناول العشاء فى منزل ستيف هو تجربة عظيمة، طالما أنك تخرج من هناك قبل موعد إغلاق المطاعم المحلية". وللأسف، عندما سألت ميردوخ عما إذا كان قال هذا، لم يتذكر.

إحدى هاتين الزيارتين كانت فى بداية ٢٠١١، فكان من المفترض أن يمر عبر بالو ألتو فى الرابع والعشرين من فبراير، وقد أرسل لـ جويز رسالة يخبره فيها بذلك. لم يكن يعلم أن هذا اليوم يوافق عيد ميلاد جويز السادس والخمسين، ولم يخبره جويز بذلك عندما رد عليه برسالة يدعوها فيها للعشاء. قال جويز مازحاً: "كانت تلك هى الطريقة التى استخدمتها لأضمن أن لورين لن تفسد الخطة، فكان ذلك هو عيد ميلادى، لذا كان لا بد أن تدعى أدموربرت". كانت إيرين وإيف هناك، وجاء ريد من ستانفورد على مقربة من نهاية العشاء. عرض جويز تصميمات قاربه الذى يخطط لصنعه، والذى ظن ميردوخ أنه يبدو جميلاً من الداخل ولكن "بسيط بعض الشيء" من الخارج وقد قال ميردوخ لاحقاً: "كان ذلك يدل على مدى تفاؤله بشأن صحته حتى إنه كان يتحدث عن بنائه له".

وعلى العشاء تحدثا حول أهمية غرس ثقافة الفطنة والمشروعات الناشئة فى أية شركة حيث قال ميردوخ إن سونى فشلت فى القيام بذلك، ووافق جويز الرأى قائلاً: "كنت أظن أن الشركات الكبيرة حقاً لا تستطيع أن تمتلك ثقافة مؤسسية واضحة. ولكنى الآن أؤمن بأن ذلك ممكن. فميردوخ فعل هذا. وأعتقد أننى قمت بذلك فى أبل".

ومعظم الحوار الذى دار على العشاء كان حول التعليم. فكان ميردوخ قد عيّن لثوه جويل كلين، المستشار السابق لوزارة التعليم بمدينة نيويورك، كى يستحدث منهجاً تعليمياً رقمياً. وقال ميردوخ إن جويز كان رافضاً إلى حد ما للفكرة القائلة إن التكنولوجيا من شأنها تغيير التعليم. ولكن جويز وافق ميردوخ الرأى أن مواد التعليم الرقمية بمقدورها نسف صناعة الكتب المدرسية الورقية.

فى الواقع كانت الصناعة التالية التى بنوى جويز تعديلها هى الكتب المدرسية، فقد آمن بأن تلك الصناعة التى تكلف البلاد ثمانية مليارات دولار سنوياً أئمنت وحان الوقت للتكنولوجيا الرقمية أن تقطفها. وقد صعق كذلك عندما علم أن العديد من المدارس – لأسباب أمنية – لا يوجد بها خزانات، لذا يضطر الأطفال إلى حمل حقائب ظهر

ثقيلة أينما ذهبوا. وقد قال: "سيحل iPad (آى باد) هذه المشكلة". فتمثلت فكرته فى تعيين مؤلفى كتب مدرسية بارعين كى يبتكروا نسخاً رقمية، وتحويلها إلى برنامج للـ iPad (آى باد). علاوة على ذلك، فقد عقد اجتماعات مع كبار الناشرين مثل Pearson Education بشأن عقد شراكة مع أبل. قال: "إن العملية التى تجيز بها الولايات الكتب المدرسية فاسدة. ولكن إن استطعنا أن نجعل الكتب المدرسية مجانية، وكانت محملة على iPad (آى باد)، فليس هناك حاجة لأن تكون مجازة، إن هذا الاقتصاد الفاسد على مستوى الولاية سيستمر عقداً، ونستطيع أن نمنحهم فرصة تجنب هذه العملية برمتها وتوفير المال".

معارك جديدة

وأصدقاء معارك قديمة

جوجل: المفتوح فى مقابل المغلق

بعد مرور بضعة أيام على إطلاق iPad (آى باد) فى يناير ٢٠١٠، عقد جوبز اجتماعاً غير رسمى مع الموظفين فى مقر شركة آبل. لكن بدلاً من أن يحتفل معهم بمناسبة إطلاقهم لمنتجهم الثورى الجديد، تحدث بصخب عن شركة جوجل لإنتاجها نظام تشغيل Android (أندرويد) المنافس. وكان جوبز غاضباً لأن جوجل قررت التنافس مع آبل فى مجال صناعة الهواتف حيث قال: "نحن لم نخض مجال البحث. ولكنهم دخلوا مجال الهواتف. أنا واثق أنهم يريدون سحق iPhone (آى فون). لن نسمح لهم بذلك". وبعد مضى بضع دقائق – بعد أن طرح فى الاجتماع موضوع آخر للنقاش – عاود جوبز الانخراط فى خطبته المسهبة التى أخذ ينتقد فيها شعار قيم جوجل الشهير. "أود أن أعاود الحديث عن تلك المسألة الأخرى أولاً وأقول شيئاً آخر، إن هذا الشعار "لا تكن شريكاً" هو مجرد هراء".

شعر جوبز وكأنه تعرض لخيانة شخصية. فرائس مجلس إدارة جوجل، إريك شميدت، كان أحد أعضاء مجلس إدارة آبل أثناء تطوير iPhone (آى فون) و iPad (آى باد) ومؤسساً لجوجل – لارى بيدج وسيرجى برين – يعاملانه كأنه مرشدهما الروحى. وقد شعر بأنه محطم، فقد كانت واجهة شاشة اللمس لـ Android (أندرويد) تستخدم

المزيد والمزيد من المزايا - اللمس المتعدد والنقر وشبكة أيقونات التطبيقات - التي ابتكرتها أبل.

كان جوبز قد حاول إثراء جوجل عن تطوير نظام Android (أندرويد). فذهب إلى مقر شركة جوجل الذي يقع على مقربة من بالو ألتو في عام ٢٠٠٨ وخاض مباراة صياح مع بيدج وبرين ورئيس فريق تطوير Android (أندرويد) آندى روبين (ولأن شميدت كان في ذلك الحين أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل، فقد نأى بنفسه عن النقاشات بشأن iPhone (آى فون). وهو يروى قائلًا: "قلت إننا سنهب جوجل - إن كانت العلاقة بيننا طيبة - حق الوصول إلى iPhone (آى فون) ونمنحها أيقونة أو اثنتين على شاشته الأصلية". ولكنه هدد كذلك أنه إذا واصلت جوجل تصنيعها للـ Android (أندرويد) واستخدمت أيًا من برامج iPhone (آى فون) كاللمس المتعدد فسوف يقاضيه. فى البداية تحاشت جوجل نسخ مزايا بعضها ولكن فى يناير ٢٠١٠ أنتجت شركة HTC (إتش تى سى) هاتف Android (أندرويد) ضم خاصية اللمس المتعدد والكثير من خصائص iPhone (آى فون) الشكلية. وهذا هو ما كان جوبز يعنيه عندما قال إن شعار جوجل "لا تكن شريكًا" هو مجرد هراء.

وهكذا أقامت أبل دعوى ضد HTC (وأندرويد بوجه عام) متهمه إياها بسرقة عشرين من براءات اختراعها، ومن بين هذه البراءات تلك الخاصة بالكثير من علامات اللمس المتعدد، والنقر للفتح، والنقر مرتين لتقريب الصورة، والتضييق والتوسيع، وأجهزة الاستشعار المحددة لطريقة حمل الجهاز. وفى الأسبوع الذى أقيمت فيه الدعوى كنت معه فى منزله فى بالو ألتو عندما رأيته نائمًا بصورة لم أشهدها من قبل.

إن دعوانا تقول: "جوجل، لقد حطمت جهاز iPhone (آى فون) خاصتنا، حطمتونا تمامًا". إنها سرقة كبرى. سوف أكرس ما تبقى من حياتى القصيرة إن احتجت هذا، وسأنفق كل بنس من الأربعمين مليار دولار التى تملكها أبل فى البنك لتصحيح هذا الخطأ. سوف أدمر Android (أندرويد) لأنه منتج مسروق. أنا مستعد أن أخوض حربًا نووية لأجل هذا. إنهم مذعورون للغاية لأنهم يعرفون أنهم مذنبون، فباستثناء عمليات البحث، فإن كل منتجات جوجل - Android (أندرويد) ووثائق جوجل - هى محض هراء.

وبعد مضى بضعة أيام على هذه الثورة التى اجتاحتها، تلقى جوبز مهاجمة من شميدت، والذى كان قد استقال من مجلس إدارة أبل بالصيف الماضى. اقترح أن يلتقيا لاحتساء القهوة، وتقابلا فى مقهى فى المركز التجارى بـ بالو ألتو، ويروى شميدت: "أمضينا نصف الوقت فى التحدث عن أمور شخصية، ثم نصف الوقت الآخر فى التحدث حول اعتقاده بأن جوجل سرقت تصميمات واجهة المستخدم الخاصة بـ أبل". وعندما طرح الموضوع

الثاني، أخذ جوبز يتحدث دون انقطاع تقريباً حيث قال بلهجة عنيفة إن جوجل دمرتة. وقد قال لشميدت: "لقد ضبطناك متلبساً. أنا لا أرغب في تسوية. ولا أريد مالك. فإن لدى الكثير من المال. أريدك أن تتوقف عن استخدام أفكارنا في Android (أندرويد)، هذا هو كل ما أريده". ولم يستطيعا فض النزاع.

وكان جوهر النزاع يمثل قضية ذات أهمية أكبر لها رنين تاريخي موهن. لقد قدمت جوجل Android (أندرويد) كمنصة "مفتوحة"؛ أكواد برمجية مفتوحة متوافرة بالمجان لصناع الأجهزة المتعددة كي يستخدموها في أية هواتف أو أجهزة حاسب لوحية يصنعونها. وكان لدى أبل بالطبع اعتقاد جازم بأنه ينبغي على أبل دمج أنظمة تشغيلها مع أجهزتها على نحو مغلق. في الثمانينيات، لم تقم أبل بإجازة نظام تشغيل ماكنتوش خاصتها، واستطاعت مايكروسوفت في النهاية أن تفوز بالنصيب الأكبر من السوق من خلال إجازة نظامها إلى مصنعي أجهزة متعددين، مما أطاح – على حد اعتقاد جوبز – بواجهة أبل.

والمقارنة بين ما فعلته مايكروسوفت في الثمانينيات وما كانت جوجل تحاول فعله في ٢٠١٠ لم تكن دقيقة، ولكن كلتا المشكلتين متشابهة في أنهما لم يتم حسمهما وأنهما مثيرتان للحنق. فهي تجسيد للخلاف العظيم للعصر الرقمي: المغلق في مقابل المفتوح، أو كما أوضحه جوبز، الدمج في مقابل الجزأ. فهل من الأفضل – كما آمنت أبل وكما فرضت بالقوة رغبة جوبز في السيطرة – ربط الجهاز والبرنامج والمحتوى معاً في نظام دقيق يوفر للمستخدم تجربة بسيطة؟ أم من الأفضل منح المستخدمين والمصنعين المزيد من الخيارات وتخصيص العوائد لمزيد من التحديث، من خلال ابتكار أنظمة برامج قابلة للتعديل والاستخدام على أجهزة مختلفة؟ أخبرني شميدت لاحقاً: "كان لدى ستيف أسلوب خاص يريد أن يدير به أبل، وهو الأسلوب نفسه المستخدم منذ عشرين عاماً، ومفاده أن أبل هي مبتكر عبقرى للأنظمة المغلقة، إنهم لا يريدون أن يصل الناس إلى منصتهم دون إذن. وفوائد المنصة المغلقة هي السيطرة. ولكن تؤمن جوجل بأن الانفتاح هو الوسيلة الأفضل؛ لأنه يقود إلى مزيد من الخيارات والمنافسة واختيارات المستهلك".

إذن ما الذي ورد بذهن بيل جيتس حينما شاهد جوبز وتلك الاستراتيجية المغلقة خاصته، وخوضه معركة مع جوجل تماماً كما فعل مع مايكروسوفت قبل خمسة وعشرين عاماً مضت؟ قال لي جيتس: "إن للانغلاق بعض الفوائد، فيما يتعلق بقدر السيطرة التي تستطيع نيلها، وبالطبع كان يحصد في بعض الأحيان فائدة هذا". ولكن رفض إجازة نظام أبل iOS (أي أو إس) – كما أضاف – أعطى منافسيه مثل Android (أندرويد) الفرصة لتحقيق مكاسب كبيرة. إضافة إلى ذلك – على حد قوله – فإن التنافس بين مجموعة متنوعة من الأجهزة والمصنعين يخلق مزيداً من الخيارات للمستهلك ومزيداً من

الابتكار. وأضاف ساخرًا من متجر أبل الذى يقع بالمنطقة الخامسة: "إن هذه الشركات لا تبنى أهرامات بجوار سنترال بارك، ولكنها تصنع أجهزة مبتكرة قائمة على التنافس لأجل كسب المستهلك". وأوضح جيتس أن معظم التحديثات التى أجريت بأجهزة الحاسب شهدت التور لأن المستهلك كان يملك الكثير من الخيارات، وهذا هو ما سيحدث ذات يوم فى عالم الهواتف المحمولة. "فى النهاية، أعتقد أن الانفتاح سينجح، وهذا هو المكان الذى أتيت منه. فعلى المدى الطويل لا تستطيع أن تبقى منغلقة بهذا الشكل".

وأمن جوبز بهذا الانفلاق والتماسك. فلم يتزعزع قط إيمانه فى البيئة الخاضعة للسيطرة، حتى عندما شاركه Android (أندرويد) فى حصة من السوق. وقد تدمر عندما أخبرته بما قال شميدت: "تقول جوجل إننا نرفض مزيداً من السيطرة أكثر منهم، وإننا منغلزون فى حين أنهم متفتحون. حسناً، انظر إلى النتائج – فقد أحدث Android (أندرويد) حالة من الفوضى. فأنتج شاشات ذات حجم مختلف ونسخ متنوعة، فمر بأكثر من مائة تعديل"، وحتى إن فاز نهج جوجل فى النهاية، فإن جوبز يجده بغيضاً. "أحب أن أكون مسؤولاً عن تجربة المستهلك برمتها. ونحن لا نقوم بذلك لنجنى مآلاً. نحن نفعل ذلك لأننا نريد تصنيع منتجات عظيمة، وليس مجرد هراء مثل Android (أندرويد)".

فلاش، ومتجر أبل، والسيطرة

تجلى تصميم جوبز على السيطرة الكاملة فى معارك أخرى كذلك، فى الاجتماع غير الرسمى الذى هاجم فيه جوجل، هاجم بعنف أيضاً منصة Adobe (أدوبى) للمواقع الإلكترونية، وفلاش Flash ووصفها بأنها برامج مقرزة صنعها أناس "كسولون". وقال إن iPod (آى بود) و iPhone (آى فون) لن يستخدمنا منصة فلاش أبداً. فأخبرنى لاحقاً فى هذا الأسبوع: "فلاش هو تكنولوجيا فاشلة ذات أداء بغيض ومشكلات متعلقة بالأمان سيئة حقاً".

بل إنه نبذ التطبيقات التى استخدمت مجعماً صنعتها أدوبى والذى ترجم شفرة فلاش حتى تتناسب مع نظام iOS الخاص بشركة أبل. فازدرى جوبز استخدام المجمعات التى مكنت المصنعين من ابتكار منتجاتهم مرة واحدة ونقلها إلى أجهزة تشغيل متعددة. قال: "إن تعديل فلاش بحيث يصبح قابلاً للنقل عبر المنصات يعنى انهيار جودة كل شيء لأقل مستوى مشترك. نحن نبذل كثيراً من الجهد لنجعل منصتنا أفضل، والمصنع لا يجنى أية فائدة إن عملت أدوبى بوظائف تتوافر فى أية منصة. لذا قلنا إننا نريد من المصنعين الاستفادة من برامجنا الأفضل، ومن ثم تعمل تطبيقاتهم على منصتنا أفضل مما تعمل على منصة أى شخص آخر"، وكان مصيباً فى هذه النقطة، ففقدان القدرة على تمييز

منصات أبل - وتركها تتحول إلى سلعة كأجهزة HP (إتش بي) و Dell (ديل) - سيعنى موت الشركة.

علاوة على ذلك، هناك سبب شخصي. فقد استثمرت أبل في أدوبي في عام ١٩٨٥، ومعاً أطلقنا ثورة النشر المكتبي. حيث ادعى جوبز قائلاً: "لقد ساعدت أدوبي على تحقيق النجاح". وفي عام ١٩٩٩ - بعد عودته إلى أبل - طلب من أدوبي البدء في تصنيع برنامج تحرير فيديو ومنتجات أخرى لـ iMac (أي ماك) ونظام تشغيله الجديد، ولكن أدوبي رفضت. فكانت تركز على تصنيع منتجات لـ Windows (ويندوز). وبعد ذلك بفترة وجيزة استقال مؤسسها جون وارنوك. قال جوبز: "لقد اختفت روح أدوبي برحيل وارنوك. فكان هو المخترع، والشخص الذي تربطني به صلة وثيقة. وتقاضى الشركتان بعضهما منذ ذلك الحين، وقد ساءت أحوال الشركة كثيرًا".

وعندما هاجم الكثيرون من داعمي أدوبي ومؤيدي فلاش على المدونات جوبز لكونه شديد السيطرة، قرر أن يكتب خطاباً مفتوحاً وينشره. وقد أتى بيل كامبل - صديقه وأحد أعضاء مجلس الإدارة - إلى منزله ليناقشا هذا الأمر. سأل كامبل: "هل يبدو الخطاب وكأنني أحاول إصااق التهمة بأدوبي؟". قال المدرب: "لا، إنك تقول حقائق، فقط أرسله". وركز معظم فحوى الخطاب على السلبيات التقنية لـ فلاش. ولكن بالرغم من نصائح كامبل، لم يستطع جوبز أن يقاوم التحدث بفضب في النهاية عن التاريخ المليء بالمشكلات بين الشركتين. كتب: "أدوبي هي آخر مصنع خارجي ضخم تبني بالكامل Mac OS X (ماك أو إس إكس)".

وانتهت الحال بأبل بأن قللت من القيود التي تفرضها على المجمعات متعددة المنصات في نهاية العام، واستطاعت أدوبي ابتكار أداة تأليف فلاش والتي تبنت الملامح الرئيسية في نظام iOS لأبل. كانت حرباً مريرة، ولكنها حرب كان لـ جوبز فيها الرأي الأفضل. وفي النهاية أرغمت أدوبي وغيرها من مصنعي المجمعات على استخدام واجهة الـ iPhone (أي فون) والـ iPad (أي باد) وبرامجها الخاصة بشكل أفضل.

وقد لاقى جوبز مزيداً من الصعوبة في خوض الخلافات التي دارت حول رغبة أبل في فرض سيطرة كبيرة على نوعية التطبيقات التي يمكن تحميلها على iPhone (أي فون) و iPad (أي باد). إن حماية الشركة من التطبيقات المحتوية على فيروسات أو تلك التي تنتهك خصوصية المستخدم أمر منطقي؛ ونبذ التطبيقات التي تأخذ المستخدم إلى مواقع أخرى لشراء اشتراكات بدلاً من القيام بذلك من خلال iTunes Store هو تصرف سليم. ولكن جوبز وفريقه تمادوا أكثر من ذلك؛ فقررُوا حظر أي تطبيق يشوه سمعة الآخرين، أو قد يثير مشكلات سياسية، أو يرى مراقبو أبل أنه إباحي.

ومشكلة تقلد دور المربية أصبح واضحاً عندما رفضت أبل تطبيقاً يضم صوراً كاريكاتورية سياسية لـ مارك فيور، بحجة أن هجومه على سياسة إدارة بوش الخاصة بالتمذيب انتهكت مبدأ الشركة المتمثل في عدم تشويه سمعة أحد. وقد انتشر هذا الخبر ليعلم الجميع بهذا القرار، والذي قوبل بالتهكم عندما نال فيور جائزة البوليتزر لعام ٢٠١٠ عن رسومه الكاريكاتورية في أبريل. واضطرت أبل أن تعترف بخطئها، واعتذر جوبز على الملأ. فقال: "لقد ارتكبنا أخطاء. نحن نبذل قصارى جهدنا، ونتعلم بأقصى سرعة ممكنة - ولكننا ظننا أن هذه القاعدة منطقية".

كان أكثر من مجرد خطأ. فأبرز هذا ولع أبل بالسيطرة على نوعية التطبيقات التي يمكننا رؤيتها وقراءتها، على الأقل إن أردنا استخدام iPad (آي باد) أو iPhone (آي فون). فبدا أن جوبز يواجه خطراً، ألا وهو التحول إلى الأخ الأكبر في رواية أروويل، والذي دمره بسعادة في إعلان نظام تشغيل ماكنتوش الخاص بـ أبل في عام ١٩٨٤. تعامل مع هذه المشكلة بجدية. ففي أحد الأيام اتصل بكاتب العمود في صحيفة نيويورك تايمز، توم فريدمان، ليسأله كيف يستطيع تحديد قواعد دون أن يظهر بمظهر المراقب. وقد طلب من فريدمان ترؤس مجموعة استشارية للمساعدة في التوصل إلى إرشادات، ولكن الناشر الذي يعمل لديه كاتب العمود قال إن في ذلك تضارباً للمصالح ولم تشكل تلك اللجنة قط. كما سبب حظر التطبيقات الإباحية مشكلات كذلك. فأعلن جوبز في رسالة إلكترونية لأحد المستهلكين: "نؤمن بأننا نحمل على عاتقنا مسئولية أخلاقية تلزمنا بحماية iPhone (آي فون) من كل ما هو إباحي. والأشخاص الذين يريدون الإباحية يستطيعون شراء Android (أندرويد)".

وقد حدث هذا محرر موقع الدردشة التقني Valleywag، ريان تيت، على إرسال رسالة إلكترونية له. فأثناء احتسائه مشروبه ذات ليلة، أرسل بريداً إلكترونياً لـ جوبز يشجب فيه سيطرة أبل المحكمة على التطبيقات وعدم قبول أيها بسهولة. سأل تيت: "لو كان ديLAN في العشرين من عمره الآن، ماذا سيكون شعوره تجاه شركتك؟ فهل سيظن أن لـ iPad (آي باد) أدنى صلة بـ "الثورة"؟ إن الثورات تعنى الحرية".

وتفاجأ تيت عندما وجد أن جوبز أرسل له ردّاً بعد مضي بضع ساعات، بعد منتصف الليل. وقال: "نعم، الحرية من البرامج التي تسرق بياناتك الخاصة. الحرية من البرامج التي تدمر بطايرتك. الحرية من الإباحية. نعم، هي الحرية. إن الأزمنة تتغير، وبعض العاملين في مجال الحاسب التقليديين يشعرون وكأن عالمهم يسحب من تحت أقدامهم. وهذا حقيقي".

وفى رده، عرض تيت بعض الأفكار الخاصة بـ فلاش وغيره من الموضوعات، ثم عاد إلى موضوع الرقابة قائلاً: "أنتعلم شيئاً، أنا لا أريد الحرية من "الإباحية". فالإباحية لا بأس بها. وأعتقد أن زوجتي ستوافق على ذلك".

أجاب جوبز: "كنت لتقلق بشأن الإباحية لو كان لديك أطفال. إن الأمر لا يتعلق بالحرية، بل بمحاولة أبل القيام بما في صالح المستخدمين"، وفي النهاية أضاف ملاحظة حادة: "بالمنااسبة، ما الشيء العظيم الذي قمت به حقاً؟ هل ابتكرت شيئاً، أم أنك فقط تنتقد أعمال الآخرين وتقلل من قدر حوافزهم؟".

اعترف تيت بأنه انبهر. كتب: "إن رؤساء مجلس الإدارة الذين يتناوشون مباشرة مع العملاء أو المدونين نادرون حقاً. فيستحق جوبز كل تقدير لتخطيمه قالب المدير الأمريكي النمطى وليس لأن شركته تصنع فقط منتجات فائقة الجودة: ف جوبز لم يبن شركة ثم أعاد بناءها وفقاً لبعض المبادئ القوية المتعلقة بالحياة الرقمية وحسب، ولكنه مستعد للدفاع عنها علناً، بقوة، بصراحة، فى الثانية صباحاً فى عطلة نهاية الأسبوع". ووافق هذا الرأى الكثير من المدونين، وأرسلوا ل جوبز رسائل إلكترونية للشناء على عدوانيته. كان جوبز فخوراً كذلك؛ فأرسل نقاشه مع تيت وبعض الثناءات بالبريد الإلكتروني إلى.

ومع ذلك، نتيجة لإصدار أبل مرسومًا بأن هؤلاء الذين اشتروا منتجاتها لا يستطيعون رؤية رسوم كرتونية سياسية جدلية أو مواد إباحية، حدث شيء أثار حفيظته. فقد أصدر الموقع الهزلى eSarcasm.com حملة على الإنترنت تدعى: "نعم يا ستيف، أريد الإباحية". فأعلن الموقع: "نحن أوغاد مهووسون بالجنس ونحتاج أن نشاهد البذاءات ٢٤ ساعة فى اليوم. إما هذا، أو أننا فقط نستمتع بفكرة المجتمع المفتوح غير الخاضع للرقابة الذى لا يقرر فيه ديكتاتور تقنى ما نستطيع وما لا نستطيع مشاهدته".

فى هذا الوقت كان جوبز وأبل يخوضان حرباً ضد موقع Gizmodo التابع لموقع Valleywag والذى حاز على نسخة اختبارية لم تصدر بعد من iPhone 4 (أى فون ٤) كان قد تركها مهندس قليل الحظ يعمل فى أبل فى ملهى. وعندما غزت الشرطة – بعدما تلقت بلاغ أبل – منزل الصحفى، تساءل إذا كان هوس الشركة بالسيطرة أصبح ممزوجةً بالعجرفة.

كان جون ستىوارت صديقاً ل جوبز وكان من المعجبين بأبل. وقد زاره جوبز بصفة شخصية فى فبراير عندما سافر إلى نيوروك ليلتقى بالمديرين فى مجال الإعلام. ولكن هذا لم يثن ستىوارت عن النيل منه فى برنامج *The Daily Show* حيث قال ستىوارت مازحاً: "لم يكن من المفترض أن تسير الأمور على هذا النحو! فيفترض أن تكون مايكروسوفت هى الشركة الشريرة". وخلفه ظهرت كلمة "حمقى أبل" على الشاشة. "فقد كنتم أنتم الثوار، الأشخاص المهضوم حقهم. ولكن هل أصبحتم الأشخاص المهمين؟ هل تذكرون فى عام ١٩٨٤، عندما كنتم تذيعون إعلاناتكم البغيضة التى تسقطون فيها الأخ الأكبر؟ انظر فى المرأة أياها الرجل!".

وفى نهاية الربيع طرح أعضاء مجلس الإدارة هذا الموضوع. قال لى آرت ليفنسون على الغداء بعد أن أثار الموضوع فى الاجتماع: "إنه متعجرف. فهى صفة مفروسة فى شخصية ستيف. فبوسعه الاستجابة غريزياً وعرض آرائه بطريقة عنيفة". ومثل هذه العجرفة كانت لا بأس بها عندما كانت أبل شركة مهزوماً حقها ومشاكسة. ولكن الآن أصبحت أبل إحدى شركات المحمول الكبرى. قال ليفنسون: "ينبغى أن ندرك أننا أصبحنا شركة كبرى ونتصرف من هذا المنطلق ونعالج موضوع الفطرسة هذا". تحدث آل جور كذلك عن المشكلة فى اجتماعات المجلس حيث يروى قائلًا: "إن سياق أبل تغير جذرياً. فهى لم تعد تهاجم الأخ الأكبر. فالآن صارت أبل شركة كبرى، ويراهما الناس متفطرسة". أصبح جوبز دفاعياً عندما أثير الموضوع. قال جور: "إنه لا يزال يتواءم مع الأمر. كان فى حال أفضل عندما كان رجلاً مهزوماً حقه عنه الآن وهو رئيس شركة عملاقة".

ولم يستطع جوبز التعامل مع مثل هذا الكلام بصبر. فأخبرنى فى ذلك الحين بأن السبب الذى جعل أبل تتعرض للنقد هو أن "شركات مثل جوجل وأدوبى تطلق أكاذيب بشأننا وتحاول تدميرنا"، أما رأيه فى اتهام أبل بأنها تتصرف فى بعض الأحيان بفطرسة؟ فقد قال: "أنا لست قلقاً بشأن هذا؛ لأننا لسنا متفطرسين".

بوابة الهوائى: التصميم فى مقابل الهندسة

فى العديد من الشركات التى تصنع منتجات استهلاكية، تقع خلافات بين المصممين الذين يرغبون أن يبدو المنتج جميلاً، والمهندسين الذين يحرصون على أن يفى بالمتطلبات الوظيفية. وفى شركة أبل، حيث كان جوبز يفرض ضغوطاً كبيرة على قسمى التصميم والهندسة، كان هذا الخلاف أشد وطأة.

فعندما أصبح هو ومدير التصميم جونى آيف حليفين مبدعين فى عام ١٩٩٧، شرعا فى النظر إلى مشاعر الارتياح التى يعبر عنها المهندسون بوصفها دليلاً على توجه عاجز لا بد من وأده. فتجاح iMac (آى ماك) و iPod (آى بود) عزز من إيمانها بأن تصميمًا مذهلاً من شأنه أن يستحث المهندسين على القيام بأعمال بطولية. فعندما يقول المهندسون إن ثمة شيئاً يستحيل فعله، يضغط عليهم آيف وجوبز كى يحاولوا، وفى العادة كانوا ينجحون. وكانت تظهر مشكلات صغيرة من حين لآخر. فعلى سبيل المثال، كان iPod Nano (آى بود نانو) معرضاً للخدش لأن آيف اعتقد أن أى طلاء شفاف للجهاز سيقلل من نقاء التصميم. ولكن هذا الأمر لم يشكل أزمة.

وعند تصميم iPhone (آى فون)، تعثرت رغبات آيف الخاصة بالتصميم فى أحد قوانين الفيزياء الأساسية غير القابلة للتغيير ولا حتى باستخدام أسلوب تحريف

الواقع. فالمعدن مادة لا تصلح أن توضع على مقربة من هوائى. فكما أوضح مايكل فاراداي، تسرى الموجات الكهرومغناطيسية حول سطح المعدن، وليس خلاله. لذا فإن تغليفًا معدنيًا حول الهاتف من شأنه أن يخلق ما يعرف بقفص فاراداي، مضعفًا من الإشارات التى تدخل وتخرج عبره. كان يوجد بـ iPhone (آى فون) الأصلى شريط بلاستيكي بأسفله، ولكن آيف ظن أن ذلك سيتلف جمال التصميم وطلب تطويقه بإطار من الألومنيوم. وبعد أن استقروا على هذا التصميم، صمم آيف iPhone 4 (آى فون ٤) بإطار معدنى. وكان الغرض منه دعم الهيكل، وجعل الجهاز يبدو أملس، وكى يصبح جزءًا من هوائى الهاتف.

واجهت الشركة تحديات كبيرة. فكى يعمل المعدن كهوائى، لابد من إحداث ثقب صغير فى الإطار المعدنى. ولكن إن غطى أحدهم هذا الثقب بإصبعه أو براحة يد تتصيب عرقًا، قد يفقد الهاتف بعض الإشارات. اقترح المهندسون إضافة تغليف واضح فوق المعدن للحيلولة دون حدوث هذا، ولكن مرة أخرى شعر آيف بأن هذا سينتقص من جمال المظهر المعدنى المصقول. عرضت المشكلة على جوائز فى عدة اجتماعات، ولكنه ظن أن استغاثتهم تلك كاذبة، فقال: "بوسعكم القيام بذلك"، وهو ما حدث.

وقد أفلحت المحاولة، على نحو مثالى تقريبًا. ولكنه لم يكن مثاليًا بشكل كامل. فعندما أطلق iPhone 4 (آى فون ٤) فى يونيو ٢٠١٠، بدا رائعًا، ولكن سرعان ما بزغت مشكلة: إن أمسكت بالهاتف بطريقة معينة، وخاصة إذا ما استخدمت يدك اليسرى بحيث تغطى راحة يدك الثقب الصغير، قد ينقطع الاتصال. وكان ذلك يحدث فى مكالمة تقريبًا من بين كل مائة مكالمة. وبسبب إصرار جوائز على الحفاظ على سرية منتجاته التى لم تطلق بعد (حتى الهاتف الذى وجده موقع Gizmodo فى الملهى كان يوجد داخل هيكل زائف)، لم يخض iPhone 4 (آى فون ٤) الاختبارات الحية والعملية التى تخوضها معظم الأجهزة الإلكترونية. لذا لم يكتشف هذا العيب قبل أن يهرع الجميع لشراؤه. قال طونى فاضل لاحقًا: "إن السؤال الذى ينبغى طرحه هنا هو ما إذا كانت سياستا الشركة المتمثلتان فى الاهتمام بالتصميم على حساب الهندسة وتحرى السرية المطلقة فيما يتعلق بالمنتجات التى لم تطرح بعد ساعدتا أبل أم لا بوجه عام؟ نعم، لكن الأشياء غير المختبرة تمثل مشكلة محتملة، وهذا هو ما حدث بالفعل".

لولم يكن هذا جهاز iPhone 4 (آى فون ٤) لشركة أبل - منتجًا أذهل الجميع - ما كان أحد انتبه لمشكلة انقطاع بعض المكالمات، ولكنها أصبحت تعرف باسم مشكلة "بوابة الهوائى"، وقد تفاقمت كثيرًا فى بداية يوليو عندما أجرت مجلة كونسومر ريبورتس بعض الاختبارات الدقيقة وقالت إنها لا تستطيع تزكية iPhone 4 (آى فون ٤) بسبب مشكلة الهوائى.

كان جوبيز فى كونا فيلدج، هاواى مع أسرته عندما حدثت هذه المشكلة. فى البداية كان دفاعياً. كان آرت ليفنسون يتواصل معه هاتقياً طوال الوقت، وأصر جوبيز على أن موتورولا وجوجل هما المتسببان فى هذه المشكلة بتعمدهما إلحاق الأذى بالشركة. قال: "إنهما يريدان تدمير أبل".

كان ليفنسون أكثر تواضعاً. فقال: "دعنا نتبين ما إذا كانت هناك مشكلة حقيقية". وعندما ذكر له ثانية تلك الملاحظة الدارجة بأن أبل صارت متعجرفة، لم يرق ذلك لـ جوبيز. فكان ذلك متناقضاً مع فلسفة الأبيض والأسود، والصواب والخطأ التى يرى بها العالم. فحضر أن أبل هى شركة صاحبة مبادئ. وإن فشل الآخرون فى رؤية ذلك، فإن هذا هو خطأهم، وليس سبباً يجعل أبل تلمب دور الذليلة.

وكانت استجابة جوبيز الثانية هى الشعور بالأسى. فقد تلقى هذا النقد بصفة شخصية، وشعر بحزن كبير. قال ليفنسون: "فى قرارة نفسه، هو لا يفعل أشياء يمتد أنها خاطئة بشكل سافر، كما يفعل بعض الأشخاص العمليين للغاية فى مجالنا. لذا إن شعر بأنه محق، فسوف يمضى فى طريقه قدماً بدلاً من أن يعيد النظر فى دفاثره". وقد طلب منه ليفنسون ألا يكتب ولكن جوبيز أصيب بالاكئاب حيث قال لـ ليفنسون: "تباً لهذا، إنه لا يستحق كل هذا". وأخيراً تمكن تيم كوك من انتشاله من سباته. فأخبره بأنه سمع أحدهم يقول إن أبل فى طريقها لأن تصبح مايكروسوفت أخرى، مفرورة ومتطرسة. وفى اليوم التالى عدل جوبيز من سلوكه قائلاً: "دعنا نتبين أصل هذه المشكلة".

وعندما تم جمع البيانات المتعلقة بالمكالمات التى تتقطع من AT & T (إيه تى أند تى)، أدرك جوبيز أن هناك مشكلة حقيقية، حتى إن كانت أصغر مما صورها الآخرون. لذا عاد من هاواى. ولكن قبل أن يفادر، أجرى بعض المكالمات الهاتفية. فقد حان الوقت لطلب المساعدة من بعض الأصدقاء القدامى الموثوق فيهم، هؤلاء الرجال الحكماء الذين ابتكروا نظام تشغيل ماكنتوش معه منذ ثلاثين عاماً مضت.

كانت المكالمات الأولى التى أجراها لـ ريجز ماكيننا، استشارى العلاقات العامة حيث قال له جوبيز: "سأعود من هاواى لمعالجة مشكلة الهوائى، وأود استشارتك فى بعض الأمور". واتفقا على التقابل فى غرفة مجلس الإدارة فى مقر الشركة فى كوبرتينو فى الواحدة والنصف من ظهيرة اليوم التالى. كانت المكالمات الثانية لرجل الدعاية لى كلو، الذى كان قد حاول التواعد عن العمل فى أبل، ولكن جوبيز أراد أن يبقيه على مقربة منه. وقد استدعى زميله جيمس فينستنت للاجتماع أيضاً.

قرر جوبيز أن يدعو ابنه ريد كذلك – والذى كان فى ذلك الحين طالباً فى السنة النهائية من المرحلة الثانوية – والذى عاد معه من هاواى وقال له: "سأعقد اجتماعات على مدار الساعة ستستمر يومين على الأرجح، وأريد منك حضور جميع هذه الاجتماعات

لأنك ستتعلم فى هذين اليومين أشياء أكثر من تلك التى ستتعلمها فى عامين بكلية إدارة الأعمال. فسوف تجلس فى حجرة بصحبة صفوة الأشخاص فى العالم وتشهدهم وهم يتخذون قرارات صعبة وترى كيف تتخذ القرارات". وترقرقت الدموع بعينى جوبز قليلاً عندما تذكر التجربة وقال: "أنا على أتم استعداد لأخوض كل ما خضته ثانية فى مقابل أن يحظى بفرصة رؤيتى فى العمل. فعليه أن يرى ماذا يفعل أبوه".

انضمت لهم أيضاً كاتى كوتون، رئيسة قسم العلاقات العامة فى أبل، وسبعة من أعضاء الإدارة العليا الآخرين. استمر الاجتماع طيلة فترة بعد الظهر. وقد قال لاحقاً: "كان واحداً من أعظم الاجتماعات التى حضرتها فى حياتى". بدأ يعرض كل المعلومات التى جمعها. "إليك الحقائق. إذن ما الذى ينبغى علينا فعله حيال هذا؟".

كان ماكيننا الأكثر هدوءاً وصراحة قائلاً: "فلتعلن الحقيقة وحسب، اذكر البيانات. لا تبد متعجرفاً ولكن كن حازماً وواثقاً من نفسك". حث آخرون – من بينهم فينست – جوبز على أن يعتذر، ولكن ماكيننا رفض. قال ناصحاً: "لا تذهب إلى المؤتمر الصحفى مطأطأاً رأسك. فلا بد أن تقول فقط (الهواتف ليست كاملة، ونحن لسنا كاملين. فنحن بشر، ونبذل أقصى ما لدينا من جهد وإليك ما حدث)". وأصبحت تلك هى الاستراتيجية. وعندما طرح موضوع العجرفة للمناقشة، طلب منه ماكيننا ألا يقلق كثيراً. شرح ماكيننا لاحقاً: "لا أعتقد أن حمل ستيف على أن يبدو ذليلاً سيجدى نفعاً. فكما يقول ستيف عن نفسه: ما تراه هو ما تحصل عليه".

وفى المؤتمر الصحفى الذى عقد فى يوم الجمعة، فى قاعة شركة أبل، اتبع جوبز نصيحة ماكيننا ولم يتذلل أو يعتذر، ومع ذلك فقد استطاع أن ينزع فتيل المشكلة من خلال توضيحه بأن أبل تتهمتها وستحاول معالجتها. بعد ذلك غير دفة الحديث مؤكداً أن جميع الهواتف الخلوية بها بعض المشكلات. أخبرنى بعد ذلك أنه بدا "منزعجاً للغاية" فى هذا المؤتمر، ولكنه فى الواقع نجح فى الحفاظ على نبرة غير عاطفية وصريحة. واستخدم تلك النبرة فى أربع جمل خبرية قصيرة: "نحن لسنا كاملين – الهواتف ليست كاملة ونحن جميعاً نعرف هذا. ولكننا نريد أن نجعل المستخدمين سعداء".

وقال إن كان هناك شخص غير سعيد، فبوسعه إعادة الهاتف (وبلغ معدل الإعادة ٧،١٪، أى أقل من ثلث معدل إعادة iPhone (أى فون) الجيل الثالث أو معظم الهواتف الأخرى) أو الحصول على حقيبة ممتصة للصدمة مجانية من أبل. ثم شرع فى الاستشهاد ببيانات تظهر وجود هواتف محمولة أخرى بها مشكلات مماثلة. ولم يكن ذلك حقيقياً مائة بالمائة. فتصميم الهوائى فى أبل جعل المشكلة التى تعانىها هواتفها أسوأ من تلك التى توجد بمعظم الهواتف الأخرى، بما فى ذلك النسخ المبكرة من iPhone (أى فون). لكن الحقيقة هى أن ما نشره الإعلام حول مكالمات iPhone 4

(آى فون ٤) المنقطعة كان مبالغاً فيه. قال: "لقد قاموا بتضخيم الأمر كثيراً". وبدلاً من أن يفزع العملاء لأنه لم يتدلل أو يأمر بسحب الهاتف من الأسواق، أدرك معظمهم أنه محق.

امتدت قائمة انتظار الهاتف – والذي طرح بالفعل فى الأسواق – من أسبوعين إلى ثلاثة. وقد ظل أسرع منتجات الشركة مبيعاً. وأصبح محور اهتمام الإعلام هو ما إذا كان جوبز محقاً فى تأكيد أن الهواتف الذكية الأخرى تعاني من مشكلة الهوائى هذه نفسها. وحتى إن كانت الإجابة بـ لا، فكانت تلك قصة جيدة أسهل فى مواجهتها من قصة أخرى تشير إلى أن iPhone 4 (آى فون ٤) جهاز فاشل به عيوب.

بعض الإعلاميين كانوا متشككين حيث كتب مايكل وولف من newsier.com: "فى عرض بارع من المماطلة وإظهار الصلاح والإخلاص، صعد ستيف جوبز على المسرح لينكر المشكلة وينبذ النقد ويوزع اللوم على صانعى الهواتف الذكية الآخرين. لقد بلغت الشركة مستوى من التسويق الحديث والتلفيق المؤسسى وقدرة على إدارة الأزمات لا يسعك إلا أن تقف أمامهما وتساءل فى شك وفزع ممزوجين بالذهول: كيف أمكنهم الإفلات من هذا؟ أو إن أردنا تحرى مزيد من الدقة، كيف أقلت من هذا؟". ويرى وولف أن السبب فى هذا هو تأثير جوبز الفاتن "آخر شخصية جذابة"، فرؤساء مجالس الإدارة الآخرون كانوا سيقدمون اعتذارات ذليلة ويسحبون منتجاتهم بالجملة، ولكن جوبز لم يضطر للقيام بذلك. "فالتجهم والجسد النحيف والحكم المطلق والمشية الورعة وحس القدسية الذى يمتلكه جعله يحدد بوقار ما له معنى وما ليس له معنى".

كان سكوت آدمز – مبتدع مسلسل الكرتون الهزلى *Dilbert* – متشككاً كذلك، ولكن مشاعر الإعجاب غلبت على مشاعر الشك لديه. فكتب مقالاً فى مدونته بعد بضعة أيام (والذى أرسله جوبز بفخر للكثيرين) عبر فيه عن تعجبه لتحول المناورة التى قام بها جوبز إلى شىء يدرس كمعيار جديد فى العلاقات العامة. كتب آدمز: "إن استجابة أبل لمشكلة iPhone 4 (آى فون ٤) لم تكن مدونة فى كتيب إرشادات العلاقات العامة؛ لأن جوبز قرر أن يعيد كتابة هذا الكتيب. وإن أردت أن تعرف كيف يبدو الشخص العبقري، ادرس كلمات جوبز". فبإعلانه مسبقاً أن الهواتف لا تخلو من العيوب، غير جوبز سياق الجدل بتأكيد غير قابل للجدل. "فإن لم يغير جوبز السياق من iPhone 4 (آى فون ٤) إلى كل الهواتف الذكية بوجه عام، كان بمقدورى أن أولف لكم مسلسلاً كوميدياً هزلياً موضوعه هو منتج سيئ الصنع لدرجة أنه لا يعمل إذا ما احتك بيد الإنسان. ولكن بمجرد أن تغير السياق إلى "كل الهواتف الذكية بها مشكلات" تلاشت فرصة المرح. فلا شىء يقتل المرح مثل حقيقة عامة ومملة".

ها هي الشمس أشرقت

كانت هناك بضعة أشياء تحتاج للفصل كي تصبح حياة ستيف جوبز المهنية مكتملة، ومن بين هذه الأشياء نهاية الحرب التي استمرت ثلاثين عاماً مع الفرقة التي يحبها، البيتلز. ففي ٢٠٠٧، أنهت أبل حربها الطويلة مع Apple Corps، شركة الأسطوانات التي تمتلك البيتلز، والتي كانت أول من رفعت دعوى قضائية على شركة الحاسب الوليدة لأخذها الاسم عام ١٩٧٨. ولكن حتى بعد هذه التسوية لم يسمح لأغنيات البيتلز بالتواجد على موقع iTunes. كانت الفرقة هي العقبة لأنها لم تحسم مع شركة موسيقى إي إم آي – والتي تمتلك معظم أغنياتها – كيفية التعامل مع الحقوق الرقمية.

وفي صيف ٢٠١٠ عالجت البيتلز وشركة إي إم آي مشكلتهما، وتم عقد مؤتمر مكون من أربعة أشخاص في غرفة اجتماعات كوبرتينو. لعب جوبز ونائب رئيس موقع iTunes إيدي كودور المضيف لجيف جونز، الذي كان يدير أعمال البيتلز وروجز ماكسون رئيس شركة موسيقى إي إم آي. الآن بعد أن أصبح البيتلز مستعدين لأن يخوضوا المجال الرقمي بأغنياتهم، ما الذي يمكن لأبل أن تقدمه لهم في هذا الحدث المهم؟ ظل جوبز ينتظر هذا اليوم منذ وقت طويل. في الواقع لقد قام هو وفريقه الإعلانى – لى كلوجيمس فينسنت – بتأليف بعض الإعلانات التجارية الساخرة عند التخطيط للكيفية التي سيفغونون من خلالها البيتلز كي يضعوا أسطواناتهم على الموقع.

يروى كو: "فكرت أنا وستيف في كل الأشياء التي نستطيع فعلها". وتضمن هذا وضع الفريق على الصفحة الأولى من موقع iTunes، وشراء لوحات تبرز أفضل صور الفريق، وبت سلسلة من الإعلانات التلفزيونية على غرار إعلانات أبل الكلاسيكية. وكان العرض الأفضل هو صندوق سعره ١٤٩ دولاراً يضم جميع ألبومات البيتلز الثلاثة عشر، وألبوم Past Masters، وفيديو بيثير مشاعر الحنين إلى الماضى لحفل مدرج واشنطن الذي أقيم عام ١٩٦٤.

و بمجرد أن توصلنا لاتفاق مبدئى، ساعد جوبز شخصياً في اختيار صور الإعلانات. وكل إعلان انتهى بلقطة أبيض وأسود ل بول ماكرتسى وجون لينون وهما شابان وبيتسمان في استوديو تسجيل وينظران إلى مقطوعة موسيقية. لقد كانت تستحضر الصور القديمة ل جوبز ووزنياك وهما ينظران للوحة الدائرة الكهربائية لأبل. قال كو: "إن وضع أغنيات البيتلز على موقع iTunes كان على رأس الأسباب التي جعلتنا نخوض مجال صناعة الموسيقى".

إلى اللانهاية

السحاب والسفينة الفضائية وما وراء ذلك

iPad 2 (آى باد ٢)

حتى قبل أن يطرح iPad (آى باد) فى الأسواق، فكر جوبز فيما ينبغى إضافته لـ iPad 2 (آى باد ٢)، فكان يحتاج إلى كاميرا أمامية وأخرى خلفية – كان الجميع يعرفون هذا – كما أراد قطعاً أن يكون أنحف. لكن كانت هناك مشكلة ثانوية ركز عليها بالرغم من إغفال معظم الناس لها: وهى أن الحافظات التى استخدمها الناس كانت تغطى خطوط iPad (آى باد) الجميلة وتقتطع جزءاً من الشاشة. فقد جعلت الجهاز الذى يفترض له أن يكون رقيقاً جهازاً سميكاً. فقد وُضعت عباءة مبتذلة على جهاز ينضح جمالاً من كل جوانبه.

فى ذلك الحين قرأ مقالاً عن أحجار المغناطيس وقام بقصه وإعطائه لـ جونى آيف. إن للأحجار المغناطيسية قوة جذب يمكن تركيزها عند الحاجة. ربما يستطيعون استخدامها لصنع حافظة قابلة للفصل على الجهاز، وبهذه الطريقة توضع الحافظة على الجزء الأمامى من iPad (آى باد) دون أن تغلف الجهاز بأكمله، ثم اكتشف أحد رجال مجموعة آيف كيف يمكنهم صنع حافظة قابلة للفصل يمكن وصلها بمفصل مغناطيسى. فعندما تشرع فى فتحها تدب الحياة بالشاشة كوجه طفل تم دغدغته، وبعد ذلك يمكن طي الحافظة بحيث تكون دعامة لرفع الجهاز من الخلف.

لم تكن تلك تكنولوجيا عالية بقدر ما هي ميكانيكا، ولكنها كانت رائعة. وكان ذلك مثلاً آخر على رغبة جوبز في تصنيع جهاز متكامل: فتم تصميم الحافظة و الـ iPad (آي باد) معاً بحيث يتصل المغناطيس بالفصل بسلاسة، ويتضمن iPad 2 (آي باد ٢) كثيراً من التعديلات، ولكن تلك الحافظة الصغيرة المكتنزة – والتي ما كان ليكتثرت لها معظم الرؤساء التنفيذيين الآخرين – هي التي كانت ترسم الابتسامة على وجوه معظم الناس. ولأنه كان يفترض بـ جوبز أن يرحل في إجازة مرضية أخرى، لم يكن من المتوقع تواجده في إطلاق iPad 2 (آي باد ٢) في الثاني من مارس عام ٢٠١١ في سان فرانسيسكو. ولكن عندما أرسلت الدعوات، أخبرني بأنه يجب أن يحاول التواجد هناك. كان المشهد المعتاد في هذه المناسبات هو السائد: مديرو الإدارة العليا في أبل يجلسون في الصف الأمامي، تيم كوك يتناول حلوى الطاقة، والنظام الصوتي يشغل أغاني البيتلز المناسبة، منها Here Comes the Sun و You Say You Want a Revolution. وقد جاء ريد جوبز في اللحظة الأخيرة بصحبة اثنين من زملائه في السنة الجامعية الأولى واللذين يقطنان معه بالمدينة الجامعية.

قال جوبز أثناء سيره متمهلاً فوق المسرح وهو يبدو هزياً بشكل مخيف ويرسم على وجهه ابتسامة مرحة: "نحن نطور هذا المنتج منذ فترة ولم أرغب أن أفوت هذه المناسبة". أخذ الحشد يهلل ويهتف ويصفق بعدما هب واقفاً.

بدأ عرضه لـ iPad 2 (آي باد ٢) بالتفاخر بالحافظة الجديدة حيث شرح قائلاً: "في هذه المرة، تم تصميم الحافظة والمنتج معاً". بعد ذلك انتقل إلى التحدث عن النقد الذي كان يؤثر به بشدة لأنه ينطوي على بعض الحقيقة: كان iPad (آي باد) الأصلي يستهلك المحتوى أكثر مما يخلقه. لذا، قامت أبل بتعديل اثنين من أفضل تطبيقاتها الخلاقة بنظام تشغيل الـ Macintosh (ماكنتوش) وهما Garage Band و iMovie، وصنعت نسخاً قوية منهما لـ iPad (آي باد). وبين جوبز مدى سهولة تأليف لحن أغنية، أو وضع أغنية ومؤثرات خاصة في فيديوهاتك المنزلية، ونشر أو مشاركة مثل هذه الإبداعات باستخدام iPad (آي باد) الجديد.

ومرة أخرى أنهى عرضه التقديمي بشريحة تبرز تقاطع شارعي Liberal Arts و Technology. وفي هذه المرة عبر بوضوح عن أحد معتقداته، وهو أن الإبداع والبساطة الحقيقيين يأتيان من دمج الجهاز والنظام، وهذه الأشياء في حالتنا هي المحتوى والحافظات والبائعون – بدلاً من السماح لكل شيء بأن يكون مفتوحاً ومجزأ كما يحدث في عالم حواسيب الويندوز الشخصية ويحدث الآن مع أجهزة الأندرويد:

تعرف أبل جيداً أن التكنولوجيا وحدها غير كافية، فنحن نؤمن بأن التكنولوجيا ممزوجة بالإنسانيات هي التي تجعل قلبنا يفر. ولا يوجد شيء يجسد ذلك أكثر من جيل أجهزة ما بعد

الحاسب الشخصي هذه، فالناس يهرعون إلى سوق أجهزة الحاسب اللوحية هذه، وينظرون إليها بوصفها الحاسبات الشخصية التالية، والتي تصنع مكوناتها الصلبة وبرامجها شركات مختلفة. لكن تجربتنا تجربتنا وكل خلية من أجسامنا بأن هذا ليس هو النهج السليم. فلا بد أن تكون أجهزة ما بعد الحاسب تلك أكثر غريزية وأسهل في الاستخدام من الحاسب العادي، ولا بد من دمج البرامج والمكونات الصلبة والتطبيقات بها على نحو أكثر سلاسة من الأجهزة العادية، ونحن نعتقد أننا نملك أسلوب بناء سليماً، ليس فقط فيما يتعلق بالسيليكون ولكن في مؤسستنا، كي نصنع هذه النوعية من المنتجات.

وهذا البناء لم يكن مترسخاً في المؤسسة التي بناها فقط، وإنما في روحه كذلك.

وبعد حفل الإطلاق، كان جوبز ينضح بالحيوية. وقد جاء إلى فندق فور سيزونز لينضم إلى زوجته وريد بالإضافة إلى صديقي ريد في ستانفورد لتناول الغداء. وتحرياً لبعض التغيير كان يأكل، وإن كان بكميات صغيرة كمادته. طلب عصيراً طازجاً، والذي أعاده ثلاث مرات، متعللاً بأنهم يجلبونه له في كل مرة من زجاجة، وباستا بالخضراوات، لكنه وضعها جانباً بعد أن ذاقها مدعيًا أنها لا تؤكل. لكنه بعد ذلك تناول نصف طبق سلطة وطلب واحدًا له تبعه بكأس آيس كريم. ونجح الفندق المتسامح في النهاية أن يعد له كوبًا من العصير يفي بمعاييرهم.

وفي منزله باليوم التالي كان مازال مبتهجاً. كان يخطط للسفر إلى كونا فيلدج باليوم التالي، وحده، وطلبت أن يريني ما حمّله على جهاز iPad 2 (آي باد ٢) خاصته لأجل الرحلة. كانت هناك ثلاثة أفلام: *Chinatown* و *The Bourne Ultimatum* و *Toy Story 3*. والأكثر جذبًا للانتباه أنه أضاف كتابًا واحدًا فقط: *The Autobiography of a Yogi*، المرشد إلى التأمل والروحانية، الذي قرأه أول مرة عندما كان مراهقًا، ثم أعاد قراءته في الهند، وكان يقرؤه مرة كل عام منذ ذلك الحين.

قبل الظهيرة قرر أنه يريد تناول شيء ما. كان ضعيفًا للغاية لدرجة لا تمكنه من القيادة؛ لذا أخذته بالسيارة إلى مطعم في مركز تجاري. كان مغلقًا ولكن المالك كان معتاداً على طرق جوبز بابه في غير مواعيد العمل الرسمية وقد سمح لنا بالدخول بسعادة. قال جوبز مهازحاً: "لقد اتخذ قرارًا بتسميني" حيث طلب منه أطباؤه أن يتناول البيض كمصدر عالي البروتين، فطلب أومليت. وقال: "إن تعابشك مع مرض كهذا وكل هذا الألم يدركك دوماً بالموت، وهذا من شأنه أن يفعل أشياء غريبة في مخك إن لم تتوخ الحرص، فأنت لا تضع خططاً لأكثر من عام قادم، وهذا سيئ. فأنت بحاجة لأن ترغم نفسك على التخطيط وكأنك ستعيش سنوات عديدة قادمة".

ومثال على هذا التفكير السحري كان خطته لبناء يخت فخم. فقبل إجرائه عملية زرع الكبد، اعتاد أن يقوم هو وأسرته باستئجار قارب لقضاء الإجازات على متنه، أثناء إبحاره إلى المكسيك أو جنوب الأطلنطي أو البحر الأبيض المتوسط. وفي العديد من هذه الرحلات البحرية، كان جوائز يمل أو يبدأ في التذمر بشأن تصميم القارب؛ لذا كانوا ينهون الرحلة ويسافرون جواً إلى كونا فيلدج. ولكن في أحيان أخرى كانت الرحلة البحرية تسير على ما يرام. "أفضل إجازة أمضيتها كانت تلك التي سافرت بها إلى ساحل إيطاليا ثم إلى أثينا – والتي كانت جهنم حقيقية ولكن البارثينون كانت تسلب الأبواب – ثم إلى أفسس في تركيا حيث توجد تلك الحجرات لفسيل الوجه واليدين والتي ينتصفاها مكان يجلس به الموسيقيون لعزف ألحان السيرينادا". وعندما بلغوا إسطنبول، استأجر أستاذاً في التاريخ ليأخذ أسرته في جولة. وفي النهاية ذهبوا إلى حمام تركي، حيث ولدت محاضرة الأستاذ لدى جوائز استبصاراً حول عولة الشباب:

تولد لدى إلهام حقيقي. كنا جميعاً نرتدى العباءات، وقد أعدوا لنا قهوة تركية. شرح الأستاذ كيف تمد القهوة هناك بشكل مختلف عن أي مكان آخر. وقلت لنفسى: "ماذا إذن؟" فهل يكثر الأطفال في تركيا بشأن القهوة؟ ظللت أتطلع طوال اليوم في الأطفال في إسطنبول. كانوا جميعاً يشربون ما يشربه أي طفل آخر في العالم، وكانوا يرتدون ملابس تشبه تلك التي تباع في متاجر The Gap. وكانوا يستخدمون الهواتف الخلوية. كانوا مثلهم مثل الأطفال في أي مكان آخر. أذهلني أن العالم بأسره أصبح متشابهاً لهؤلاء الصغار. ففي الوقت الذي نصنع به منتجات، لا يوجد ما يسمى بالهاتف التركي أو مشغل موسيقى يريده الصغار في تركيا والذي يختلف عن ذلك الذي يريده الصغار في أي مكان آخر. لقد أصبحنا عالمًا واحدًا الآن.

وبعد الاستمتاع بهذه الرحلة البحرية، أخذ جوائز يسلي نفسه بتصميم – ثم إعادة وإعادة تصميم – قارب قال إنه يريد أن يبنيه في يوم ما. وعندما داهمه المرض مجدداً في ٢٠٠٩، ألغى المشروع تقريباً حيث يقول: "لم أعتقد أنني سأكون على قيد الحياة عند الانتهاء منه. ولكن ذلك أحزنتني كثيراً، وقررت أن العمل بالتصميم سيولد بداخلي كثيراً من المتعة، وربما يحالفني الحظ وأكون على قيد الحياة عند انتهائه. فإن توقفت عن العمل في القارب ونجحت في البقاء على قيد الحياة عامين آخرين، سأكون مستاء للغاية؛ لذا واصلت العمل به".

وبعد أن تناولنا الأومليت في المطعم، عدنا إلى منزله وأراني كل النماذج والرسومات التصميمية. وكما كان متوقفاً، كان اليخت المخطط لإنشائه أملس وصغير الحجم. وكان ظهر المركب المصنوع من خشب الساج مههداً على نحو مثالي وخالياً من أية تجهيزات. وكما هي الحال في متجر أبل، كانت نوافذ القمر عبارة عن ألواح زجاجية ضخمة، تمتد

من السقف إلى الأرض تقريباً، وصُمت حجرة المعيشة الأساسية لتكون بها جدران من الزجاج والتي يبلغ طولها أربعين قدماً وارتفاعها عشر أقدام، وطلب من كبير مهندسي متجر أبل أن يصمم زجاجاً خاصاً يستطيع أن يوفر دعماً هيكلياً.

فى ذلك الحين بدأت الشركة الهولندية لبناء اليخوت فيديشيب فى إنشاء القارب، ولكن جويز كان لا يزال متردداً بشأن التصميم. قال: "أعرف أن ثمة احتمالاً لوفاتى وترك لورين مع قارب نصف منتهى الإنشاء. ولكن ينبغي على مواصلة العمل به. فإن لم أفعل هذا، سأكون قد سلمت بأننى على وشك مفارقة الحياة".

كان من المفترض أن يحتفل هو وباول بعيد زواجهما العشرين بعد بضعة أيام، واعترف أنه فى بعض الأحيان لم يمنحها التقدير الذى تستحقه. قال: "أنا محظوظ حقاً؛ لأنك لا تعرف ما الذى تحبم نفسك به عندما تتزوج، إذ يكون لديك شعور بديهى إزاء الأشياء. ولم أكن لأستطيع تحقيق ما حققته، ليس فقط لأن لورين ذكية وجميلة، ولكن اتضح لى أنها امرأة صالحة حقاً". تفرقت الدموع فى عينيه للحظة حيث تحدث عن صديقاته الأخريات - وخاصة تينا ريدز - ولكنه قال إنه أحسن الاختيار فى النهاية. أشار كذلك إلى أنه يكون شديد الأنانية والإلحاح فى بعض الأحيان. قال: "كان على لورين التعامل مع ذلك، وكذلك التعامل مع مسألة مرضى. أعرف أن الحياة معى ليست ممتعة كثيراً".

ومن بين خصاله الأنانية أنه لا يتذكر المناسبات أو أعياد الميلاد، ولكن فى هذه المرة، قرر إعداد مفاجأة. لقد تزوجا فى فندق أهوانهى فى يوسميتى، وقرر أن يأخذ باول إلى هناك ثانية فى عيد زواجهما. ولكن عندما اتصل جويز بالفندق، وجد جميع الغرف محجوزة؛ لذا طلب من الفندق الاتصال بالأشخاص الذين حجزوا الجناح الذى أقام فيه هو وباول عند زواجهما وسؤالهم ما إذا كانوا يقبلون تركه - يقول جويز: "عرضت أن أدفع لهم نظير عطلة أخرى فى الفندق، وكان الرجل لطيفاً للغاية وقال: عشرون عاماً من الزواج، من فضلك خذ، إنه لك".

وقد وجد صور الزفاف - التى التقطها أحد الأصدقاء - وطبعها على لوحات ورقية سميقة ووضعها فى صندوق فخم. وبعد تصفح جهاز iPhone (آى فون) خاصته، وجد الملحوظة التى كتبها كى ترفق بالصندوق وقرأها بصوت عال:

لم نكن نعرف بعضنا جيداً منذ عشرين عاماً مضت. كان مرشدنا هو بديهتنا؛ وقد أوقعتنى فى غرامك. كانت الثلوج تهمر عندما تزوجنا فى أهوانهى. ومرت السنوات وجاء الأطفال وشهدنا أوقاتاً جيدة وأخرى صعبة ولكننا لم نشهد قط أوقاتاً سيئة. فحبنا واحترامنا لبعضنا استمرنا وازدادا وقد خضنا الكثير معاً وها نحن نعود إلى المكان نفسه الذى بدأنا منه منذ عشرين عاماً بعد أن صرنا أكبر وأكثر حكمة وظهرت التجاعيد على وجهينا وقلبيننا. لقد رأينا

كثيرًا من مباحج الحياة ومساوئها والكثير من الأسرار والعجائب، ونحن لا نزال هنا معًا. إن حبي لك لم يهتز قط.

وبعد أن انتهى من القراءة انخرط في بكاء هستيرى. وعندما تمالك نفسه، أشار إلى أنه أعد أيضًا مجموعة من الصور لكل ابن من أبنائه قائلًا: "أعتقد أنهم سيحبون أن يعرفوا أنني كنت صغيرًا في أحد الأيام".

خدمة أبل السحابية، iCloud

فى عام ٢٠٠١، كان لدى جوبز رؤية: جهاز الحاسب الشخصى خاصتك سيكون بمثابة "محور رقمى" لمجموعة متنوعة من الأجهزة العصرية، مثل مشغل الموسيقى، ومسجل الفيديو، والهاتف، والحاسب اللوحى. وتطلب هذا استغلال أبل لقدرتها على إنتاج منتجات متكاملة سهلة الاستخدام، وهكذا تحولت الشركة من محراب لتصنيع منتجات عالية الجودة إلى أكبر وأبرز شركة تكنولوجية فى العالم.

وبحلول عام ٢٠٠٨ كان جوبز قد طور رؤية للموجة الجديدة للعصر الرقمى. فأمن بأنه فى المستقبل لن يصبح الحاسب المكتبى مجرد محور للمحتوى، بل سيتحول المحتوى إلى "سحابة". بمعنى آخر، سيخزن محتواك على شبكات حاسوبية (خوادم) بعيدة والتي تديرها شركة تثق بها، وسيكون متاحًا لك كى تستخدمه على أى جهاز فى أى مكان. وسيستغرق منه هذا المشروع ثلاث سنوات كى ينجزه على النحو السليم.

ولكنه بدأ بخطوة خاطئة. فى صيف ٢٠٠٨ أطلق منتجًا يسمى MobileMe (موبايل مى)، وهو عبارة عن خدمة اشتراك غالية السعر (٩٩ دولارًا فى العام) تسمح لك بتخزين دفتر عناوينك، ووثائقك، وصورك، وفيديوهاتك، وبريدك الإلكتروني، وتقومك بعيدًا على السحابة والاتصال بهم من أى جهاز، فنظريًا، تستطيع الذهاب إلى الـ iPhone (أى فون) خاصتك أو أى حاسب وتتصل بكل مناحى حياتك الرقمية. لكن كانت هناك مشكلة كبيرة: كانت الخدمة – إذا ما استخدمنا مصطلحات جوبز – مقرزة. فكانت معقدة، ولا تتصل الأجهزة جيدًا، وتضيع الرسائل الإلكترونية والبيانات الأخرى بعشوائية فى الأثير. وقد جاء عنوان نقد والت موسبيرج فى جريدة وول ستريت جورنال "إن برنامج MobileMe لشركة أبل به الكثير من العيوب لدرجة لا تجعلك قادرًا على الاعتماد عليه".

استشاط جوبز غضبًا حيث جمع فريق MobileMe فى القاعة بمقر شركة أبل واعطى المسرح وسأل: "هل يستطيع أحدكم أن يخبرنى ماذا يفترض لـ MobileMe (موبايل

(مى) أن يفعل؟" بعد أن أدلى أعضاء الفريق بأجوبتهم، قال جويز غاضباً: "إذن، فلماذا بحق الجحيم لا يفعل هذا؟". وعلى مدار النصف الساعة التالية أخذ يعنفهم بقسوة. قال: "لقد لطختم سمعة أبل. لا بد أن تبفضوا بعضكم لأنكم خذلتهم بعضكم. إن موسبيج - صديقنا - لم يعد يكتب مقالات جيدة عنا". وأمام الجمهور برمته تخلص من قائد فريق MobileMe (موبايل مى) واستبدل به إيدى كو، والذي راقب كل محتوى الإنترنت فى أبل. وكما أوضح آدم لاشينسكى من جريدة فورتنشن فى دراسة نقدية مفصلة لثقافة شركة أبل: "إن المحاسبة تفرض بحزم".

وبحلول عام ٢٠١٠ بات واضحاً أن كلاً من جوجل وأمازون ومايكروسوفت وغيرها من الشركات كانت تهدف لأن تكون الشركة التى تخزن على النحو الأمثل كل محتواك وبياناتك على السحابة وتربطها بأجهزتك المختلفة؛ لذا ضاعف جويز من مجهوداته. وكما شرح ذلك لى فى هذا الخريف:

نحتاج أن نكون الشركة التى تدير علاقتك بالسحابة - ترسل لك موسيقاك وفيدوهاتك من السحابة، وتخزن صورك ومعلوماتك، بل وربما حتى معلوماتك الطبية. وكانت أبل هى أول شركة فكرت فى تحويل حاسبك الشخصى إلى محور رقمى؛ لذا كتبنا كل هذه التطبيقات - iPhoto و iMovie أو iTunes - ووضعناها بأجهزتنا - مثل iPod (آى بود) و iPhone (آى فون) و iPad (آى باد) - وجعلناها تعمل بشكل مذهل. ولكن على مدار السنوات القليلة التالية، سينتقل المحور من حاسبك إلى السحابة. لذا، إنها نفس استراتيجية المحور الرقمى، ولكن المحور سيكون بمكان آخر. وهذا يعنى أنك ستمكن دوماً من الوصول إلى محتواك من أى جهاز.

ومن المهم أن تقوم نحن بهذا التحول، بسبب ما أطلق عليه كلايتون كريستنسن "محنة المبتكر" حيث لا يستطيع الأشخاص الذين اخترعوا شيئاً ما أن يطوروا منه ويأخذوه إلى مراحل أخرى، ونحن بالطبع لا نود أن نتخلف عن الركب. سوف أطور MobileMe وأجعله مجانيًا، وسنعمل الاتصال بالمحتوى بسيطًا. إننا نبني مجموعة شبكات حاسوبية (خوادم) فى نورث كارولينا. ونستطيع أن نوfer لك كل المزامنة التى تحتاجها وبهذه الطريقة سنحتكر العملاء.

ناقش جويز هذه الرؤية فى اجتماعاته الصباحية التى يجريها يوم الاثنين، وسرعان ما صُقلت إلى استراتيجية جديدة حيث يروى قائلًا: "أرسلت رسائل إلكترونية إلى مجموعات من الناس فى الثانية صباحاً ودرسنا الأمور بالتفصيل. ونحن نفكر فى هذا ملياً؛ لأن ليست وظيفتنا التى توجد على المحك بل حياتنا"، وبالرغم من أن بعض أعضاء

مجلس الإدارة - ومن بينهم آل جور - ترددوا بشأن فكرة جعل MobileMe (موبايل مى) مجانية، إلا أنهم دعموها. فكانت تلك هى استراتيجيةهم لجذب العملاء إلى مدار أبل طوال العقد التالى.

وأطلق على الخدمة الجديدة اسم iCloud (آى كلاود)، وأزاح عنها جوبز الستار فى خطبته الرئيسية فى مؤتمر أبل للمبرمجين والمطورين فى يونيو ٢٠١١. كان لا يزال فى إجازته المرضية، وقد تم احتجازه بالمستشفى بضعة أيام فى مايو لمعاناته من التهابات وآلام. ونصح بعض الأصدقاء المقربين بعدم إلقاء العرض التقديمى، والذى سيتطلب كثيرًا من الإعداد والبروفات. ولكن بدا أن إمكانية التبشير باقتراب تغيير جذرى آخر كانت تحفزه وتحمسه.

وعندما اعتلى المسرح فى مركز مؤتمرات سان فرانسيسكو، كان يرتدى كنزة كشمير سوداء من تصميم فون روزين أعلى سترته ذات الياقة الواقفة المعتادة من تصميم ايسيه مياكى، وكان يرتدى ملابس داخلية حرارية أسفل بنطاله الجينز الأزرق وقد بدا هزيلًا أكثر من أى وقت مضى. وقد وقف الحشد ورحب به ترحيبًا حماسيًا مطولًا - قال: "إن هذا يسعدنى دومًا، وأنا أقدره كثيرًا" - ولكن فى غضون دقائق انخفضت أسهم أبل أكثر من أربعة دولارات، لتصل إلى ٣٤٠ دولارًا حيث كان يبذل جهدًا بطوليًا، ولكنه بدا ضعيفًا.

سلم المسرح إلى فيل تشيلر وسكوت فورستول ليعرضاً أجهزة التشغيل الجديدة لأجهزة نظام تشغيل ماكتوش وأجهزة الموبايل، ثم عاد لعرض iCloud بنفسه قائلاً: "منذ عشر سنوات مضت تقريباً، راودتنا واحدة من أكثر أفكارنا أهمية. فكان الحاسب سيصير المحور الرقمى لحياتك. فيديوهاتك وصورك وموسيقاك. ولكنه انتكس خلال السنوات القليلة الماضية. لماذا؟". تحدث بإسهاب حول صعوبة ربط كل محتواك بكل واحد من أجهزتك. فإن حملت أغنية على iPad (آى باد) والتقطت صورة بـ iPhone (آى فون)، وخزنت فيديو على حاسبك، قد يتولد لديك شعور بأنك عامل على لوحة مفاتيح وأنت تفصل وتركب وصلات اليو إس بى بالأجهزة لجمع المحتوى. قال دافعاً الجمهور للضحك: "إن توصيل تلك الأجهزة ببعضها يدفعنا للجنون. ونحن لدينا الحل. فتلك هى فكرتنا الكبرى التالية. فسوف نقلل من قيمة الحاسب الشخصى وأجهزة الماك لنجعلها مجرد أجهزة، وسننقل المحور الرقمى إلى السحاب".

وكان جوبز يدرك جيداً أن هذه "الفكرة الكبرى" لم تكن جديدة بالفعل. فى الواقع لقد سخر من محاولة أبل السابقة قائلاً: "ربما تفكر قائلاً، لماذا ينبغى على تصديقهم؟ فهم من ابتكروا MobileMe (موبايل مى) قبل ذلك". ضحك الجمهور بشدة، فاستطرد قائلاً: "دعونى فقط أعترف أنه لم يكن أفضل ابتكاراتنا". ولكن وفقاً للطريقة التى عرض

بها iCloud، كان واضحاً أنه أفضل. فأنت تصل إلى بريدك الإلكتروني ودفتر أسماكك وتقويمك على الفور. وهذا هو ما يحدث أيضاً مع تطبيقاتك وصورك وكتبك ووثائقك. وما كان أكثر إبهاماً أن جوبز وإيدي كو أبرما اتفاقيات مع شركات الموسيقى (وهو الشيء الذى لم تقعه جوجل وأمازون). فسيصبح لدى أبل ثمانية عشر مليون أغنية على شبكات حواسيبها السحابية، وإن كنت تملك أياً من هذه الأغاني على أى جهاز من أجهزتك أو حواسيبك - سواء اشتريتها بشكل قانونى أو اقتصتها - ستدعك أبل تحصل على نسخة عالية الجودة منها على جميع أجهزتك دون أن تضطر لتضييع وقتاً وجهداً فى تحميلها على السحابة قائلًا: "إن كل شيء يجدى نفعاً".

وهذا المفهوم البسيط - أن كل شيء يعمل بسلاسة - كان الميزة التى تجعل أبل تتفوق دوماً على منافسيها. وقد ظلت مايكروسوفت تروج لـ "CloudPower" لأكثر من عام، وقبل ذلك بثلاث سنوات ناشد كبير مصممي البرمجة فى الشركة، الأسطورة راي أوزى، مايكروسوفت قائلًا: "إن ما نطمح إليه هو أن يقوم الأفراد بإجازة بياناتهم مرة واحدة، وبعد ذلك يستخدمون أياً من ... أجهزتهم للتوصل إلى تلك البيانات والاستمتاع بها". ولكن أوزى استقال من مايكروسوفت فى نهاية ٢٠١٠، ولم تقدم الشركة خدمتها السحابية قط بأجهزة العملاء. وقدم كل من أمازون وجوجل الخدمات السحابية فى ٢٠١١، ولكن لم تستطع أى من الشركتين أن تدمج المكونات الصلبة والبرامج والمحتوى لمجموعة متنوعة من الأجهزة. لقد سيطرت أبل على كل رابط فى المتسلسلة وصممتها جميعاً لتعمل معاً: الأجهزة والحواسيب وأنظمة التشغيل وبرامج التطبيقات، بالإضافة إلى بيع وتخزين المحتوى.

وبالتبع، كانت الخدمة تعمل بسلاسة إن كنت تستخدم فقط جهاز أبل ومكنت داخل حديقة أبل المسورة. وقد حصدت أبل فائدة أخرى من هذا: وهى الاحتفاظ بالعميل، فبمجرد أن تبدأ فى استخدام iCloud، يصعب عليك أن تستخدم جهازاً آخر مثل Kindle (كيندل) أو نظام Android (أندرويد)، فموسيقاك ومحتوياتك الأخرى لن تتوافق معها: فى الواقع قد لا تعمل من الأساس. كان ذلك تنويحاً لثلاثة عقود أمضوها فى تحاشي الأنظمة المفتوحة. وقد أخبرنى جوبز أثناء تناول الإفطار صبيحة اليوم التالى: "فكرنا فيما إذا كان ينبغى علينا تقديم خدمة الموسيقى للـ Android (أندرويد). لقد وضعنا iTunes (آى تيونز) على الويندوز كى نبيع مزيداً من أجهزة iPod (آى بود). ولكننى لا أرى ميزة فى وضع تطبيق الموسيقى خاصتنا على Android (أندرويد)، فيما عدا أن ذلك سيجعل مستخدمى Android (أندرويد) سعداء. وأنا لا أريد أن أجعل مستخدمى Android (أندرويد) سعداء".

مقر جديد

عندما كان جوبز فى الثالثة عشرة من عمره، بحث عن رقم بيل هيوليت فى دليل الهاتف واتصل به لتسجيل جزء يحتاجه لعداد التردد الذى كان يحاول صنعه، وانتهت به الحال بالحصول على عمل صيفى بفرع الأدوات من هيوليت - باكارد. وفى هذا العام نفسه اشترت إتش بى أرضاً فى كويرتينو لتوسيع فرع الآلات الحاسبة خاصتها. ذهب وزنيك للعمل هناك، وفى هذا المكان صمم Apple I (أبل ١) و Apple II (أبل ٢) فى الساعات التى يعمل بها بعد عمله الأساسى.

وعندما قررت إتش بى ترك مقرها فى كويرتينو عام ٢٠١٠، والذى كان يبعد ميلاً واحداً فقط شرقى مقر شركة أبل الذى يقع فى شارع إنفاينيات لوب، رتب جوبز فى سرية أن يشتريه هو والجزء الملحق. فراقته له الطريقة التى بنى بها هيوليت وبكارد شركة لن تقنى أبداً، وكان يفخر أنه استطاع أن يفعل الشيء نفسه فى أبل. ولكنه الآن أراد مقرًا زجاجياً، وهو شيء ليس لدى أى شركة تكنولوجيا فى الساحل الغربى مثله. وفى النهاية، اشترى ١٥٠ فدانا، معظمها كان عبارة عن بساتين مشمش عندما كان صبيًا وأقحم نفسه فيما أصبح بعد ذلك مشروعًا لإرث حقيقى وقد جمع بين شغفه بالتصميم وشغفه ببناء شركة لا تقنى حيث قال: "أود أن أترك مقرًا بارزًا يجسد قيم الشركة للأجيال القادمة".

لقد استأجر ما اعتبره أفضل شركة معمارية فى العالم، تلك التى يملكها سير نورمان فورستر، والتى شيدت مبانى بهندسة ذكية مثل القصر البرلمانى الألمانى المرمم فى برلين وبرج سويسرى فى لندن. ولم يكن شيئًا باعثًا على الدهشة أن جوبز أقحم نفسه فى التخطيط، من حيث الرؤية والتفاصيل، حتى إنه صار شبه مستحيل الاتفاق حول تصميم نهائى. كان هذا ليصبح صرحه الأبدى، وأراد بناءه على النحو السليم وقد عينت شركة فوستر خمسين مهندسًا معماريًا بالفريق، وكل ثلاثة أسابيع خلال ٢٠١٠ كانوا يعرضون على جوبز نماذج وخيارات منقحة. ومرارًا وتكرارًا كان يقترح مفاهيم جديدة، وفى بعض الأحيان أشكالًا جديدة تمامًا، ويجعلهم يبدأون من الصفر ويقدمون مزيدًا من البدائل. وعندما أرانى للمرة الأولى النماذج والمخططات فى حجرة معيشته، كان المبنى يتخذ شكل حلبة سباق لولبية ضخمة مصنوعة من ثلاثة أنصاف دوائر متصلة تحيط بساحة مركزية شاسعة وكانت الجدران عبارة عن ألواح زجاجية تمتد من السقف إلى الأرض ويوجد فى الداخل صفوف من الحجيرات المكتبية تسمح لأشعة الشمس بالتخلل إلى الممرات، قال: "إنه يوفر مساحات للقاءات العرضية، ويستطيع الجميع الاستمتاع بأشعة الشمس".

وفى المرة التالية التى أرانى بها المخططات - بعد شهر - كنا فى قاعة مؤتمرات أبل الكبرى التى توجد أمام مكتبه، حيث غطى نموذج للمبنى المقترح طاولته. كان قد أجرى تغييرًا كبيرًا. فوضعت الحجيرات بعيدًا عن النوافذ للسماح للأروقة الطويلة بأن تسبح فى أشعة الشمس. وستكون تلك أيضًا بمثابة أماكن للتجمعات العامة. وكان هناك جدل قائم مع بعض المهندسين المعماريين ممن أرادوا أن تكون النوافذ قابلة للفتح. ولم ترق قط فكرة قدرة الناس على فتح الأشياء لـ جوبز. أعلن قائلًا: "ذلك سيسمح فقط للناس بإفساد الأشياء"، وفيما يتعلق بهذا الأمر - كما حدث مع غيره من التفاصيل - كان ما أراده هو الذى تحقق.

وعندما عاد إلى المنزل فى هذه الليلة، عرض جوبز الرسومات على أسرته أثناء تناول العشاء، قال ريد ممازحًا إن منظر الهوائى يذكره بالأعضاء الذكورية. ونبذ والده التعليق واعتبره يعكس عقلية المراهق. ولكنه ذكر هذا التعليق فى اليوم التالى للمهندسين المعماريين قائلًا: "للأسف، بمجرد أن أخبركم بهذا فلن تتمكنوا أبدًا من محو هذه الصورة من رؤوسكم". وفى المرة التالية التى زرته بها، غير التصميم ليحمله دائرة بسيطة.

وكان التصميم الجديد يعنى أنه لن تصبح هناك قطعة زجاج مستقيمة فى المبنى. فجميعها ستكون منحنية ومتصلة ببعضها بسلاسة. كان جوبز دومًا مهووسًا بالزجاج، وقد جعلته تجربته السابقة المتمثلة فى تشييد متاجر أبل للبيع بالتجزئة من ألواح زجاجية ضخمة مصنوعة خصيصًا يؤمن بإمكانية تصنيع ألواح زجاجية ضخمة ومنحنية. وكانت تبلغ مساحة الساحة المركزية المخطط لها ثمانمائة قدم بالعرض (أى أكبر من حجم ثلاثة مبانٍ نمطية بأية مدينة، أو ما يقرب من مساحة ثلاثة ملاعب كرة قدم)، وقد أراها لى مرفقة بأغطية توضح كيف يمكن لها أن تحيط بميدان سانت بيتز فى روما. ومن الذكريات المترسخة فى ذهنه تلك البساتين التى غطت المنطقة فى أحد الأيام؛ لذا استأجر خبيرًا فى التشجير من ستانفورد وأمر بزراعة ٨٠٪ من الأرض بستة آلاف شجرة. يروى جوبز: "طلبت منه الحرص على إضافة مجموعة جديدة من بساتين المشمش. فقد اعتدنا رؤيتها بكل مكان، حتى فى الأركان، فهى جزء من إرث هذا الوادى".

ويحلول يونيو ٢٠١١، كانت مخططات مبنى مكون من أربعة طوابق وتصل مساحته إلى ٢ ملايين قدم مربع - والذى سيضم أكثر من اثنى عشر ألف موظف - جاهزة للكشف عنها وقد قرر أن يفعل ذلك بشكل هادئ وغير معلن فى مجلس مدينة كوبرتينو فى اليوم التالى لإعلانه عن iCloud فى مؤتمر المبرمجين والمطورين.

وبالرغم من طاقته المحدودة، إلا أن جدول أعماله كان مزدحمًا فى هذا اليوم. وكان رون جونسون - الذى طور متاجر أبل وأدارها لما يزيد على العقد من الزمان -

قد قرر قبول عرض بأن يصبح رئيس مجلس إدارة شركة جيه. سى. بينى وجاء إلى منزل جوبز فى الصباح لمناقشة أمر رحيله. بعد ذلك ذهبت أنا وجوبز إلى بالو ألتو إلى مطعم زبادى وشوفان صغير يدعى فرايش، حيث تحدث بطريقة مفعمة بالحيوية عن منتجات أبل المستقبلية المحتملة. ولاحقاً فى هذا اليوم أخذنى بالسيارة إلى سانتا كلارا لحضور الاجتماع ربع السنوى الذى تعقده أبل مع مديرى شركة إنتل، حيث ناقشوا احتمالية استخدام رقائق إنتل فى أجهزة الموبايل المستقبلية، وفى تلك الليلة كان فريق يو تويغز فى مدرج أوكلاند، وفكر جوبز فى الذهاب، لكنه قرر عوضاً عن ذلك أن يستغل فترة المساء ليعرض خططه على مجلس مدينة كوبرتينو.

ذهب إلى هناك دون حاشية ودون ضجة وهو يبدو مسترخياً بينما يرتدى نفس السترة السوداء التى ارتداها فى خطبة مؤتمر المطورين، ووقف على منصة وهو يمسك جهاز التحكم عن بعد فى يده وأمضى عشرين دقيقة فى عرض شرائح التصميم على أعضاء المجلس. وعندما ظهرت صورة للمبنى الدائرى المثالى الأملس والمستقبلى على الشاشة، سكت وابتسم ثم قال: "إنه يشبه سفينة فضائية حطت لتوها"، وبعد مضى لحظات أضاف: "أعتقد أن أمامنا فرصة لبناء أفضل مبنى مؤسس فى العالم".

وفى الجمعة التالية، أرسل جوبز بريداً إلكترونياً إلى زميلة من ماضيه البعيد - آن باورز - وهى أرملة بوب نوبس مؤسس شركة إنتل. وقد كانت مديرة قسم الموارد البشرية والأم الروحية لجميع الموظفين فى شركة أبل فى أوائل الثمانينيات، حيث كانت المسئولة عن توبيخ جوبز بعد نوبات غضبه ومعالجة جروح زملائه. كانت باورز فى نيويورك، ولكنها ذهبت إلى منزله هذا الأحد عندما عادت. فى ذلك الوقت كان مريضاً مجدداً، يعانى ألماً ولا يملك كثيراً من الطاقة، ولكنه كان متلهفاً أن يريها صور المقر الجديد حيث قال لها: "لا بد أن تفخرى بـ أبل. لا بد أن تفخرى بما بنيناه".

بعد ذلك نظر إليها وسألها متعمداً سؤالاً أفحمها: "أخبرينى كيف كنت أبداً عندما كنت شاباً؟".

حاولت باورز أن تعطيه إجابة صادقة. قالت: "كنت طائشاً وصعب المراس. ولكنك فرضت رؤيتك بالقوة حيث أخبرتنا "الرحلة هى الجائزة". واتضح أن هذا صحيح".

قال جوبز: "نعم. لقد تعلمت بعض الأشياء على مدار الطريق". وبعد مضى بضع دقائق، كرر هذه العبارة، وكأنه يرغب فى طمأننة باورز وطمأننة نفسه: "لقد تعلمت حقاً بعض الأشياء".

الجولة الثالثة

صراع الشفق

الروابط الأسرية

اعتملت داخل جوائز رغبة مؤئلة فى البقاء على قيد الحياة حتى تخرج ولده فى المدرسة الثانوية فى يونيو ٢٠١٠. وقد قال: "عندما شخص الأطباء حالتى بأننى أعانى من السرطان، عقدت العزم على أن أحيا حتى أشهد يوم تخرج ريد، وهذا جعلنى أجتاز عام ٢٠٠٩". وعندما كان ريد طالباً فى المرحلة الأخيرة من المدرسة الثانوية بدا تماماً كأبيه فى سن الثامنة عشرة، فكان ذا ابتسامة تشع معرفة وثورة وكانت لديه عينان حادتان وكتلة خشنة من الشعر الأسود. ولكنه ورث من أمه العذوبة والتعاطف المفرط الذى افتقر إليه أبوه، فكان حنوناً للغاية ويحب إرضاء الآخرين. وعندما كان والده يجلس مقطباً الجبين على طاولة المطبخ بينما يحدق إلى الأرضية – وهو الأمر الذى كان كثيراً ما يحدث عندما يتألم – فإن الشئ الوحيد الذى كان يجعل عينيه تبرقان هو دخول ريد الحجرة. كان ريد يعشق والده. فبعد أن شرعت فى تأليف هذا الكتاب بفترة وجيزة جاء إلى المكان الذى أقيم به واقترح – كما كان والده يفعل كثيراً – أن نذهب للتمشية. أخبرنى وبعينيه نظرة جدية حادة أن والده لم يكن رجل أعمال بارداً يسعى لتحقيق الربح وإنما رجل يحركه حبه لما يفعله واعتزازه بالمنتجات التى يصنعها.

وبعد أن شخص الأطباء مرض جوائز بأنه سرطان، بدأ ريد يمضى فصول الصيف فى معمل أورام جامعة ستانفورد مجرياً تسلسلاً للحمض النووى بفرض العثور على الجينات

المسببة لسرطان القولون. وفي إحدى تجاربه، رصد كيف تحدث الطفرات في العائلات. قال جوبز: "واحدة من أفضل مميزات إصابتي بالمرض أن ريد أصبح يستذكر لفترات طويلة مع أطباء ماهرين حقاً. إن حماسه إزاء هذا الاستذكار تشبه كثيراً مشاعري نحو أجهزة الحاسب عندما كنت في سنه. أعتقد أن أكبر ابتكارات القرن الحادى والعشرين ستأتى من خلال دمج الأحياء بالتكنولوجيا. فنحن على مشارف عصر جديد، تماماً كما كنا على مشارف العصر الرقمى وأنا فى سنه".

واستخدم ريد دراسته للسرطان كأساس لبحث التخرج الذى قدمه فى صفه فى مدرسة كريستال سبرينجز أبلاندىس. وبينما كان يشرح كيف استخدم أجهزة الطرد المركزية والصبغات لتحديد التسلسل النووى للأورام، جلس والده بين الجمهور برفقة باقى أفراد الأسرة حيث قال جوبز لاحقاً: "أرى فى خيالى ريد وقد اشترى له ولأسرته منزلاً هنا فى بالو ألتو وأراه يقود دراجته للذهاب إلى عمله كطبيب فى ستانفورد".

نضج ريد كثيراً فى عام ٢٠٠٩، عندما بدأ أن والده سيموت عما قريب. فكان يعنى بشقيقاته الأصغر عندما يذهب والده إلى ممفيس، وطور طريقة أبوية لحمايتهم. ولكن عندما استقرت صحة والده فى ربيع ٢٠١٠، استعاد شخصيته المرحة النازعة إلى مضايقة الآخرين. وذات يوم كان يتحدث مع أسرته حول المكان الذى ينبغى أن يأخذ صديقه إليه لتناول العشاء. وقد اقترح عليه أبوه أى وان فورنايو – وهو مطعم راقى فى بالو ألتو – ولكن ريد قال إنه لم يجد حجوزات هناك وقد سأله والده: "هل تريد منى أن أحاول؟" رفض ريد؛ فأراد تولى الأمر بنفسه. واقترحت إيرين – الشقيقة الوسطى الخجولة بمض الشىء – أن تجهز خيمة فى حديقتهم، وتقوم هى وإيف – الشقيقة الصغرى – بتقديم وجبة رومانسية لهما هناك. نهض ريد وعانقها، ووعدها بأن يواصل الحديث عن هذا فى وقت آخر.

وفى أحد أيام السبت كان ريد واحداً من أربعة متسابقين بفريق Quiz Kids بمدرسته والذى كان يخوض مسابقة مذاعة على قناة التلفاز المحلى. وحضرت الأسرة – فيما عدا إيف التى كانت فى عرض للخيل – هذه المسابقة لتشجيعه، وفى أثناء استعداد فريق العمل التليفزيونى لبدء التصوير، حاول والده أن يتحلى بالصبر وأن يخفى نفسه بين الآباء الذين يجلسون بصفوف المقاعد. ولكنه كان سهل الرصد بسبب بنطاله الجينز ذى الماركة العالمية وسترته السوداء ذات الياقة الواقفة، وقامت سيدة برفع المقعد المجاور له مباشرة وأخذت تلتقط صوراً له. ودون أن ينظر إليها نهض وتحرك صوب الطرف الآخر من الصف. وعندما ظهر ريد على الشاشة، كان الاسم المصاحب لصورته هو "ريد باول". وقد سأل المضيف التلاميذ عما يريدون أن يصبحوا عندما يكبرون، فأجاب ريد: "باحث فى مجال السرطان".

قائد جوائز سيارته المرسيدس إس إس إل ٥٥ ذات المقعدين وبرفقته ريد، بينما تبعتهما زوجته فى سيارتها ومعها إيرين، وفى الطريق إلى المنزل، سألت إيرين لماذا فى اعتقادها يرفض أبوها وضع لوحة أرقام على سيارته. أجابتها والدتها: "كى يكون ثورياً"، طرحت هذا السؤال على جوائز لاحقاً، فأجابنى: "لأن الناس يتبعوننى أحياناً، ولو كانت هناك لوحة على السيارة يستطيعون أن يعرفوا أين أقطن، وإن كانوا لم يعودوا بحاجة إلى ذلك بعد ظهور خرائط جوجل. لذا أظن أننى فقط لا أريد وضع لوحة معدنية".

وأثناء حفل تخرج ريد، أرسل لى والده بريداً إلكترونياً من الـ iPhone (آى فون) خاصته ليخبرنى بسعادة: "اليوم هو أحد أسعد أيام حياتى. إن ريد يتخرج فى المدرسة الثانوية. الآن. وبالرغم من كل التكهّنات، إلا أننى مازلت هنا". فى تلك الليلة أقاموا حفلاً فى منزلهم دعوا إليه الأصدقاء المقربين والعائلة، ولاحقاً أخذ جوائز ولده إلى سقيفة المخزن ليعطيه واحدة من دراجتيه، واللتي لن يستطيع ركوبها ثانية. قال له ريد مماًزحاً إن الدراجة الإيطالية تبدو شاذة نوعاً ما، لذا طلب منه جوائز أن يأخذ الأخرى ذات الثمانى سرعات. وعندما قال له ريد إنه سيصبح بذلك مديناً له، أجابه جوائز: "لست بحاجة لأن تكون مديناً؛ لأنك لديك حمضى النووى". وبعد مضى بضعة أيام، طرح فيلم *Toy Story 3* فى دور العرض. وقد أحب جوائز ثلاثية شركة بيكسار تلك منذ الجزء الأول، وكان الجزء الأخير يدور حول المشاعر المصاحبة لرحيل أندى للجامعة. وفى الفيلم تقول والدة أندى: "أتمنى أن أكون معك دائماً". فيرد قائلاً: "أنت معى دائماً".

لم تكن علاقة جوائز بابنتيه الصغيرتين وطيدة إلى هذه الدرجة. فأعار انتباهاً أقل لـ إيرين والتي كانت هادئة ومنطوية وبدت لا تعرف كيف تتعامل معه، وخاصة عندما يدلى بتعليقات لاذعة جارحة. كانت شابة متزنة وجذابة وتتسم بحساسية شخصية أكثر نضجاً من تلك التى يتسم بها أبوها. وقد ظننت أنها ربما تصبح مهندسة معمارية، على الأرجح بسبب ولع أبيها بهذا المجال، وكانت تتمتع بحس تصميمى جيد. ولكن عندما عرض أبوها على ريد رسومات مقر أبل الجديد، كانت تجلس بالطرف الأخر من المطبخ، وبدا أنه لم يخطر بباله دعوتها لرؤية الرسومات أيضاً. وكانت أكبر أمنياتها فى ربيع ٢٠١٠ أن يأخذها أبوها إلى حفل توزيع جوائز الأوسكار. فكانت تعشق الأفلام. علاوة على ذلك، فقد أرادت السفر مع أبيها بطائرته الخاصة والسير على السجادة الحمراء برفقته. كانت باول على أتم استعداد لتلك الرحلة وحاولت إقناع زوجها باصطحاب إيرين. ولكنه رفض الفكرة.

وعندما كنت على وشك الانتهاء من هذا الكتاب، أخبرتنى باول أن إيرين تود مقابلتى. وهو شىء لم أسع إليه لأنها فى ذلك الوقت كانت قد بلغت السادسة عشرة من عمرها لتوها، ولكننى وافقت. والنقطة التى أكدت عليها إيرين أنها كانت تتفهم لماذا لم يكن

أبوها منتبهاً لها طوال الوقت، وأنها تقبلت هذا حيث قالت: "إنه يبذل قصارى جهده كى يكون أياً ورئيس مجلس إدارة أبل فى ذات الوقت، وهو ما هرف فى كلا الأمرين". فى بعض الأحيان كنت أتمنى أن يبدى لى مزيداً من الانتباه، ولكننى أعرف أن العمل الذى كان يفعله مهم للغاية وأعتقد أنه كان مذهلاً؛ لذا كنت راضية. لم أكن بحاجة لمزيد من الانتباه".

كان جوبز قد قطع وعداً بأخذ كل واحد من أبنائه فى رحلة من اختياره عندما يصبحون مرافقين حيث اختار ريد الذهاب إلى كيوتو؛ لأنه يعرف إلى أى مدى يستمتع والده بالهدوء الروحاني لهذه المدينة الجميلة. ولم يكن أمراً باعثاً على الدهشة أن إيرين – عندما بلغت الثالثة عشرة من عمرها فى ٢٠٠٨ – اختارت كيوتو أيضاً. ومرض والدها جعله يلغى الرحلة، لذا وعد بأن يأخذها فى ٢٠١٠ عندما تتحسن صحته. ولكن عندما حل شهر يونيو قرر أنه لا يريد الذهاب. شعرت إيرين بخيبة الأمل ولكنها لم تعترض. بدلاً من ذلك أخذتها والدتها إلى فرنسا مع بعض أصدقاء الأسرة، وأرجأوا رحلة كيوتو إلى يوليو.

خشيت باول أن يقوم زوجها بإلغاء الرحلة ثانية؛ لذا شعرت بسعادة غامرة عندما سافرت الأسرة كلها فى بداية يوليو إلى كونا فيلدج فى هاواى، والتي كانت الجزء الأول من الرحلة. ولكن فى هاواى داهم جوبز ألم مبرح فى أسنانه، والذي تجاهله، وكان بوسعه علاج التسوس بالتجاهل. ولكن انهارت السن وكان لابد من إصلاحها. ثم ظهرت مشكلة هوائى iPhone 4 (أى فون ٤) وقرر أن يعود بسرعة إلى كوبرتينو وأخذ ريد معه. ظلت باول وإيرين فى هاواى وهما تتمنيان أن يعود جوبز ويأخذهما إلى كيوتو بعد ذلك حسب الخطة.

وقد شعرتا بكثير من الراحة – وبعض الدهشة أيضاً – عندما عاد جوبز إلى هاواى بعد المؤتمر الصحفى ليأخذهما إلى اليابان. قالت باول لإحدى صديقاتها: "إنها معجزة". وفى الوقت الذى اعتنى ريد بشقيقته إيف فى بالو ألتو، مكثت إيرين ووالداها فى فندق تاوارايا ريوكان، وهو فندق شديد البساطة أحبه جوبز. وتقوله عنه إيرين: "كان مذهلاً".

منذ عشرين عاماً مضت، اصطحب جوبز ابنته – ليزا برينان جوبز – إلى اليابان عندما كانت فى السن نفسها تقريباً. ومن بين الذكريات المترسخة فى ذهنها مشاركته وجبات ممتعة ومشاهدته – وكان يأكل بتأنق – وهو يتناول يونا جى سوشى وغيره من الأطعمة الشهية. إن رؤيته وهو يستمتع بتناول الطعام جعلت ليزا تشعر بالاسترخاء لأول مرة. تروى إيرين تجربة مشابهة: "كان أبى يعرف أين يريد أن يتناول الغداء كل يوم. أخبرنى أنه يعرف مطعم سوبا مذهباً وأخذنى إلى هناك، وكان الطعام رائعاً حتى إننى لاقيت صعوبة فى تناول السوبا مجدداً لأنه لم يستطع أحد إعدادها كما أعدها هذا

المطعم". وقد عثرا كذلك على مطعم سوشى صغير بالقرب من الفندق الذى يقيمان فيه. وسجله جوبيز على جهازه iPhone (آى فون) بوصفه "أفضل سوشى سبق لى تناوله". ووافقته إيرين الرأى.

زارا كذلك معابد كيوتو؛ وأكثر معبد أحبته إيرين هو سايهو – جى والذى يعرف باسم "معبد الطحالب" لأن بركته الذهبية محاطة بجداثق تضم أكثر من مائة نوع مختلف من الطحالب. تقول باول: "كانت إيرين سعيدة حقاً، وهو الأمر الذى جعلها تشعر بالإشباع وساعد فى تحسين علاقتها بأبيها. إنها تستحق هذا".

أما ابنتهما الصغرى إيف، فكانت مختلفة تماماً. فكانت جريئة وواثقة من نفسها ولم تكن تخشى أباهما قط. كانت مولمة بامتطاء الخيل، وعقدت العزم على الوصول إلى الأولياد. وعندما أخبرها أحد المدربين عن كم التدريب الذى يتطلبه هذا، أجابته: "أخبرنى فقط ما الذى ينبغى على فعله، وسوف أفعله". وقد فعل، وشرعت هى فى اتباع البرنامج بكد.

وكانت إيف خبيرة فى إخضاع والدها لما تريد؛ فعادة ما كانت تتصل بمساعدته فى العمل مباشرة لإضافة شىء ما بجداول أعماله. كانت ماهرة كذلك فى التفاوض، ففى إحدى عطلات نهاية الأسبوع فى ٢٠١٠ – عندما كانت الأسرة تخطط لرحلة – أرادت إيرين تأخير الرحيل نصف يوم، ولكنها خشيت أن تطلب من أبيها ذلك، فتطوعت إيف – والتى كانت فى الثانية عشرة من عمرها فى ذلك الحين – لأن تقوم بهذه المهمة، وأثناء تناول العشاء عرضت القضية على أبيها وكأنها محام يقف أمام المحكمة العليا. ولكن قاطعها جوبيز – "لا، لا أعتقد أننى أريد هذا" – ولكنه كان سعيداً أكثر منه مستاءً. وفى وقت لاحق من هذه الليلة جلست إيف مع والدتها وأعدت تمحيص الطرق المختلفة التى كانت تستطيع من خلالها أن تعرض قضيتها بشكل أفضل.

أحب جوبيز روحها – ورأى كثيراً من صفاته فيها. قال: "إنها حادة وتمتع بإرادة قوية لم أرها فى أى طفل التقيته. إن ذلك يشبه التراث". كان يتفهم شخصيتها جيداً، ربما لأنها تشبه شخصيته. شرح قائلاً: "إن إيف مرهفة الحس أكثر مما يعقد كثير من الناس. إنها ذكية للغاية حتى إنها تستطيع دفع الآخرين لفعل ما تريد، وهذا يعنى أنها تنفر الناس منها، مما يجعلها تصبح وحيدة. إنها تتعلم كيف تكون على سجيبتها، وإن كانت تحاول التلطيف من شخصيتها بعض الشىء حتى تستطيع أن تحظى بالأصدقاء الذين تحتاجهم".

كانت علاقة جوبيز بزوجته تتسم بالتعقيد فى بعض الأحيان ولكنها كانت مغلفة بالإخلاص. فلورين باول الذكية والعطوفة كانت بمثابة مصدر تأثير يحدث توازناً ومثالاً على قدرته على التعويض عن بعض خصاله الأنانية بإحاطة نفسه بأشخاص أقوياء

العزيمة ومفردى الحساسية. كانت تدلى برأيها بهدوء فى أمور العمل، وبحزم فى المسائل الأسرية، وبشراسة فى الجوانب الطبية. وفى بداية زواجهما، شاركت فى تأسيس كولىدج تراك، وهو برنامج قومى بعد اليوم الدراسى يساعد الأطفال ممن يحتاجون إلى رعاية على التخرج فى المدرسة الثانوية والالتحاق بالجامعة، ومنذ ذلك الحين صارت إحدى القوى الرائدة فى حركة إصلاح التعليم. وصرح جويى بإعجابه بعمل زوجته: "إن ما فعلته فى كولىدج تراك يبهرنى حقاً". ولكنه كان رافضاً بوجه عام للأعمال الخيرية ولم يزرها قط فى مراكز مساعدة ما بعد الدراسة.

وفى فبراير ٢٠١٠ احتفل جويى بعيد ميلاده الخامس والخمسين مع أسرته فقط. حيث زُين المطبخ بالأعلام والبالونات وأعطاه أطفاله تاجاً لعبة مخملياً أحمر اللون والذى ارتداه. والآن بعد أن اجتاز بنجاح عاماً عصيباً من المشكلات الصحية، تمتت باول أن يولى أسرته مزيداً من الاهتمام. ولكن فى معظم الأوقات كان جل تركيزه ينصب على عمله. أخبرتنى: "أعتقد أن ذلك كان عصيباً على الأسرة، وخاصة الفتاتين. فبعد عامين من المرض، تحسنت صحته بعض الشيء أخيراً، وتوقعنا أن يولييهما بعضاً من انتباهه، ولكنه لم يفعل". قالت إنها تريد أن يطفى هذا الكتاب كلا الجانبين من شخصيته ويضعها فى السياق السليم. وقالت موضحة: "فشأنه شأن الكثير من العظماء ممن يتمتعون بهبات استثنائية، لم يكن استثنائياً فى كل شيء. فهو لا يتمتع بمميزات اجتماعية، مثل وضع نفسه فى مكان الآخرين، ولكنه يكثر كثيراً بشأن تنمية وتطوير الجنس البشرى، وإمدادهم بالأدوات السليمة".

الرئيس أوباما

عندما ذهبت إلى واشنطن فى مستهل خريف ٢٠١٠، التقت باول ببعض أصدقائها فى البيت الأبيض والذين أخبروها بأن الرئيس أوباما سيذهب إلى وادى السيليكون فى شهر أكتوبر المقبل. قالت إنه ربما يريد مقابلة زوجها. راقت الفكرة لمساعدى أوباما؛ فذلك يتناسب مع تأكيده الجديد على التفاوضية. علاوة على ذلك، عقد جون دوير – الرأسمالى المغامر الذى أصبح أحد أقرب أصدقاء جويى – اجتماعاً للجنة الرئيس الاستشارية لإصلاح الاقتصاد يدور حول آراء جويى عن الأسباب التى جعلت مكانة الولايات المتحدة تتراجع واقترح كذلك ضرورة التقاء أوباما ب جويى؛ لذا تم إدراج موعد مدته نصف ساعة بجدول أعمال الرئيس الذى تقرر عقده فى مطار ويستن فى سان فرانسيسكو.

كانت هناك مشكلة واحدة: عندما أخبرت باول زوجها بذلك، قال إنه لا يريد هذا. وكان مستاءً لأنها رتبت لذلك من وراء ظهره حيث أخبرها: "لن أقدم نفسى فى اجتماع

بارز حتى يستطيع أن يشعر بالرضا لأنه قابل أحد رؤساء مجالس الإدارات وانتهى من هذه المهمة". أصرت زوجته أن أوباما "يتوق حقًا للقاءك". أجابها جوبز لو كان ذلك صحيحًا، إذن لا بد أن يتصل به أوباما شخصيًا ويطلب مقابلته. استمرت هذه المواجهة خمسة أيام. اتصلت بريد والذى كان فى ستانفورد كى يأتى للمنزل ويتناول العشاء معهم ويحاول إقناع والده. وقد اقتنع جوبز فى النهاية.

استمر اللقاء فى الواقع خمساً وأربعين دقيقة، ولم يكبح جوبز جماح نفسه. قال جوبز لـ أوباما فى بداية اللقاء: "بيدولى أنك لن تستطيع أن تكون رئيسًا إلا لفترة رئاسية واحدة". وكى تحول دون حدوث ذلك - كما قال - تحتاج إدارتك لأن تكون أكثر تبنياً للمشروعات. وشرح مدى سهولة بناء مصنع فى الصين، وقال إنه بات شبه مستحيل أن تفعل هذا فى هذه الأيام فى أمريكا، فى الغالب بسبب اللوائح والنفقات غير الضرورية. هاجم جوبز كذلك نظام التعليم فى أمريكا، قائلاً إنه كان عتيقًا بشكل ميثوس منه ومقيدًا بقواعد لجان العمل. فحتى تحل لجان المعلمين، لن يكون هناك أمل فى إصلاح التعليم. فأكد ضرورة معاملة المعلمين كمحترفين، وليس كعمال بأحد خطوط التجميع فى صناعة ما. فلا بد أن يمتلك مديرو المدارس القدرة على تعيين المعلمين وطردهم وفقًا لمدى كفاءتهم. ولا بد أن تظل المدارس مفتوحة حتى السادسة مساءً على الأقل؛ ويستمر الفصل الدراسى أحد عشر شهرًا من العام. وأضاف أنه لأمر سخيف حقًا أن الصفوف الدراسية الأمريكية مازال قوامها معلمين يقفون فوق منصة ويستخدمون كتبًا نصية، فجميع الكتب والأدوات التعليمية والقيمية لا بد أن تكون رقمية وتفاعلية، مصممة خصيصًا لتتناسب مع كل تلميذ وتوفر تغذية راجعة فى الوقت ذاته.

وعرض جوبز تكوين مجموعة تضم ستة أو سبعة رؤساء مجالس إدارات والذين يستطيعون حقًا شرح تحديات الإبداع التى تواجه أمريكا، ووافق الرئيس. وهكذا أعد جوبز قائمة من أسماء الأشخاص الذين يفترض لهم حضور اجتماع واشنطن الذى سيعقد فى ديسمبر. ولسوء الحظ، بعد أن أضافت فاليرى جاريت ومساعدو الرئيس الآخرين الأسماء، اتسعت القائمة لتضم أكثر من عشرين اسمًا، مع وجود اسم جيفرى إيميلت - رئيس مجلس إدارة شركة جى إى - فى الصدارة. أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًا لـ جاريت يخبرها فيه بأن القائمة أصبحت طويلة وأنه لا ينوى الحضور. فى الواقع، كانت مشكلاته الصحية قد انفجرت ثانية بحلول هذا الوقت، لذا لم يكن بوسعه الذهاب فى جميع الأحوال، لذا شرح دوير ذلك بصفة شخصية للرئيس.

وفى فبراير ٢٠١١، خطط دوير لاستضافة عشاء صغير على شرف الرئيس أوباما فى وادى السيليكون. ذهب هو وجوبز - وزوجتهما - إلى العشاء فى إيفيا - مطعم يونانى فى بالو ألتو - لتحديد قائمة ضيوف محدودة. وكان من بين عمالقة التكنولوجيا

الاثنى عشر المختارين إريك شميدت رئيس شركة جوجل، وكارول بارترز رئيس شركة ياهو، ومارك زوكربيرج رئيس شركة فيسبوك، وجون شامبرز من شركة سيسكو، ولارى إيسون من أوراكل، وأرت ليفنسون من شركة جينيتك، وريد هاستينجس من نتفليكس. انتبه جوبز لجميع تفاصيل العشاء بما فى ذلك الطعام. أرسل له دوير قائمة الطعام المقترحة، وأجابه بأن بعض الأطباق المقدمة من قبل متعهد الطعام – كالجمبرى والقدر وسلطة العدس – كانت مغالى فيها و "لا تعبر عنك يا جون". اعترض على وجه الخصوص على طبق الحلوى المقرر تقديمه – فطيرة كريمة مزخرفة بترافل الشيكولاتة – ولكن طاقم عمل البيت الأبيض قمعوا اعتراضه بتأكيدهم لمتعهد الحفلات أن الرئيس يحب فطيرة الكريمة. ولأن جوبز كان قد فقد كثيراً من الوزن ويشعر بالبرودة بسهولة، فقد حرص دوير على تدفئة المكان جيداً حتى أن زوكربيرج وجد نفسه يتصبب عرقاً بغزارة.

استهل جوبز – والذي كان يجلس إلى جوار الرئيس – العشاء قائلاً: "بغض النظر عن قناعاتنا السياسية، أريد منك أن تعلم أننا جئنا إلى هنا لنفعل أى شىء نطلبه منا خدمة البلاد"، وبالرغم من هذا، تحول العشاء إلى مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بما يستطيع الرئيس فعله للشركات التى يوجد ممثلوها هناك. فاقترح شامبرز على سبيل المثال إعفاء البضائع المستوردة من الخارج من الضرائب على المكاسب التى يحققونها عبر البحار إن أتوا ببضائعهم للولايات المتحدة لاستثمارها خلال فترة معينة. كان الرئيس مستاء، وكذلك زوكربيرج، والذي التفت إلى جاريت التى كانت تجلس إلى يمينه وهمس قائلاً: "من المفترض لنا أن نتحدث عن صالح البلاد. لماذا يتحدث عما فيه صالح له؟". تمكن دوير من إعادة توجيه دفة النقاش من خلال سؤال كل فرد التقدّم بقائمة من الإجراءات. وعندما جاء دور جوبز، أكد الحاجة إلى مهندسين تلقوا مزيداً من التدريبات واقترح منح أية طلبة أجنبى يحصلون على درجة علمية فى الهندسة فى الولايات المتحدة تصريحاً بالإقامة فى البلاد. قال أوباما إنهم يستطيعون القيام بذلك فقط فى سياق تشريع Dream Act والذي سيسمح للأجانب غير الشرعيين الذين يصلون البلاد كقصر وينهون المرحلة الثانوية أن يصبحوا مقيمين شرعيين – وهو القانون الذى عارضه الجمهوريون. رأى جوبز أن ذلك هو مثال مزعج للطريقة التى يمكن للسياسة من خلالها أن تقوض سير الأمور، وروى قائلاً: "إن الرئيس حاذق للغاية، ولكنه ظل يعدد لنا أسباب عدم إمكانية القيام بأشياء بعينها. وقد أثار هذا حفيظتى".

تابع جوبز حديثه مؤكداً أن إحدى طرق حل هذه المشكلة هى تدريب مزيد من المهندسين. فقال إن ثمة ٧٠٠,٠٠٠ عامل يعملون فى مصنع أبل فى الصين، وذلك لأنها استطاعت توفير ٣٠,٠٠٠ مهندس فى الموقع ليدعموا هؤلاء العمال، واستطرد قائلاً:

"وأنت لا تستطيع إيجاد مثل هذا العدد فى أمريكا لاستخدامه". وهؤلاء المهندسون العاملون بالمصنع لا ينبغي أن يكونوا حاصلين على دكتوراه أو يكونوا عباقرة؛ فلا يلزمهم ببساطة إلا مهارات الهندسة الأساسية اللازمة للتصنيع. وبوسع المدارس التكنولوجية أو الكليات المجتمعية أو المدارس التجارية تدريبهم. قال: "إن استطعت تعليم هؤلاء المهندسين، نستطيع تشييد مزيد من المصانع هنا". ولد هذا النقاش انطباعاً قوياً لدى الرئيس. فكرر على مسامع مساعديه مرتين أو ثلاث مرات خلال الشهر التالى: "لا بد أن نجد طرقاً لتدريب الـ ٣٠,٠٠٠ مهندس تصنيع الذين تحدث عنهم جوبز".

كان جوبز سعيداً لأن أوباما تابع الموضوع بأهمية، وقد تحدثا هاتفيًا بضع مرات بعد هذا اللقاء. وقد عرض تقديم المساعدة فى إعداد إعلانات أوباما السياسية لحملة ٢٠١٢ (كان قد قدم العرض نفسه فى ٢٠٠٨، ولكنه استاء عندما لم يبد الخبير الاستراتيجى لدى الرئيس ديفيد أكسيلرود احترامه لهذا). أخبرنى جوبز بعد العشاء بيضعة أسابيع: "كم أحب أن استدعى لى كلو - بالرغم من تقاعده - وفى ذلك الحين نستطيع إعداد إعلانات عظيمة لأجله". كان جوبز يحارب الألم طوال الأسبوع، ولكن الحديث عن السياسة ملاءة حيوية. "بين الحين والآخر، يتدخل خبير فعلى فى مجال الإعلانات، تماماً كما فعل هال رينى فى حملة It's morning in America عند إعادة انتخاب ريجان فى ١٩٨٤؛ لذا هذا ما أود فعله لـ أوباما".

الإجازة المرضية الثالثة، ٢٠١١

يرسل السرطان دوماً إشارات عندما يداهم الجسم ثانية. وقد علم جوبز ذلك. فكان يفقد شهيته ويشعر بالآلام فى أنحاء جسمه حيث يجرى أطباؤه فحوصات، ولا يجدون شيئاً، ويطمئنونه بأن كل شىء على ما يرام. ولكنه لا يصدق هذا. فالسرطان له إشارته الخاصة، وبعد انقضاء بضعة أشهر على استشعاره الإشارات يكتشف الأطباء أن المرض الخبيث لم يعد خاملاً.

حدثت انتكاسة أخرى كهذه فى بداية نوفمبر ٢٠١٠، فكان يتألم، وتوقف عن تناول الطعام، فأنت ممرضة إلى المنزل وعاش لفترة على المحاليل الوريدية. لم يجد الأطباء أى شىء يدل على وجود مزيد من الأورام، وافترضوا أن هذه الأعراض ما هى إلا واحدة أخرى من دوراته الموسمية لحاربة العدوى والأمراض الهضمية. وهو لم يكن قط من الأشخاص الذين يعانون الآلام برزانة، لذا أصبح أطباؤه وعائلته معتادين إلى حد ما على شكاواه.

ذهب هو وأسرته إلى كونا فيلديج لقضاء العيد هناك، ولكن شهيته للطعام لم تتحسن. كان المطعم هناك يوجد في حجرة للعامّة، وكان الضيوف الآخرون يتظاهرون أنهم لا يلاحظون عندما كان جوبز - الذى بدا هزيباً - يتأرجح ويئن عند تناول الوجبات، دون أن يلمس طعامه. فقد تعهد المنتج وضيوفه بعدم التحدث قط عن حالته أو تسريب أخبار عنها. وعندما عاد جوبز إلى بالو ألتو، أصبح أكثر انفعالية وكأبة. لقد ظن أنه سيموت - فهكذا أخبر أطفاله - وأنه يخشى ألا يستطيع الاحتفال بالمزيد من أعياد ميلادهم معهم.

وبحلول رأس السنة خسر كثيراً من الوزن ليصل وزنه إلى ١١٥ رطلاً، أى أقل من وزنه الطبيعى بأكثر من خمسين رطلاً. وقد أتت منى سيمبسون إلى بالو ألتو لقضاء الإجازة بها، بصحبة زوجها السابق - كاتب الكوميديا التليفزيونية ريتشارد أبل - وأطفالهما. تحسنت حالته المزاجية بعض الشيء. شرعت الأسر في ممارسة الألعاب العشوائية مثل "نوفل" والتي يحاول فيها المشاركون خداع بعضهم بتبين من يستطيع كتابة أكثر جملة افتتاحية زائفة مقنعة لكتاب، وبدأت الأحوال تزدهر لبعض الوقت. حتى إنه استطاع الذهاب لتناول العشاء في مطعم مع باول بعد رأس السنة بيضعة أيام. سافر الأطفال في رحلة للتزلج على الجليد برأس السنة، في الوقت الذى تقوم به باول ومنى سيمبسون بالتناوب في البقاء مع جوبز في المنزل في بالو ألتو.

لكن في بداية ٢٠١١، بات واضحاً أن ذلك ليس مجرد واحدة من فترات تعكر مزاجه. فاكتشف الأطباء وجود أورام جديدة، وفاقمت الأعراض المصاحبة للسرطان من سوء فقدانه للشهية، وقد لاقوا صعوبة في تحديد قدر العقاقير التى يستطيع جسده - الهزيل للغاية - تحملها. كان يخبر أصدقاءه - وهو يتأوه وفي بعض الأحيان يتلوى من فرط الألم - أنه يشعر كما لو أن كل جزء من أجزاء جسده قد تعرض للضرب المبرح.

كانت دائرة مفرغة. فالأعراض الأولى للسرطان سببت الألم. وقوض المورفين وغيره من مسكنات الألم التى كان يتناولها من شهيته. وقد تم استئصال جزء من بنكرياسه واستبدل كبده بأخر، لذا كان جهازه الهضمى مختلاً ولاقى صعوبة في امتصاص البروتين. وفقدان الوزن جعله يجد صعوبة في تناول الأدوية القوية. وحالته الهزيلة بالإضافة إلى عقاقير قمع المناعة التى يأخذها أحياناً كى لا يرفض جسمه الكبد المنقول جعلته أكثر عرضة كذلك للإصابة بالعدوى. وأدى فقدان الوزن إلى تقليل طبقات الدهون حول مستقبلات الألم لديه، مما زاد من معاناته. كما أنه كان معرضاً لتأرجحات مزاجية حادة، تتسم بنوبات طويلة من الغضب والاكتئاب، والتي كانت تقوض شهيته أكثر.

كانت مشكلات الطعام الخاصة بـ جوبز قد تفاقمت على مدار السنوات بفعل سلوكه النفسى إزاء الطعام. فعندما كان صغيراً، تعلم أنه بوسعه تحفيز النشوة من خلال

الصيام. لذا حتى بالرغم من أنه كان يعرف أن ينبغي عليه أن يأكل – فكان أطباؤه يتوسلون إليه لتناول الأطعمة عالية البروتين – إلا أنه اعترف بأن ثمة غريزة للصوم واتباع حميات غذائية مثل نظام أرنولد إيهرت الصارم للتغذى على الفاكهة الذى اتبعه كمراهق تحوم فى عقله اللاواعى. أخذت باول تجربته بأن ذلك ضرب من الجنون، بل إنها أشارت إلى أن إيهرت توفى فى السادسة والخمسين من عمره عندما تعثر وارتطم رأسه، وكانت تستشيط غضباً عندما يأتى إلى المائدة ويكتفى بالتحديق فى صمت إلى ساقبه. قالت: "أردته أن يرغم نفسه على تناول الطعام؛ وكانت الأجواء متوترة للغاية فى المنزل". وكان الطباخ الذى يعمل لديه بدوام جزئى براير براون مازال يأتى فى فترة بعد الظهيرة ويعد مجموعة من الأطباق الصحية، ولكن جوبز كان يتذوق طبقاً أو اثنين ويطرهما جانباً بوصفهما لا يؤكلان. وذات ليلة أعلن: "أستطيع ربما تناول قدر قليل من فطيرة القرع"، وقام براون معتدل المزاج بإعداد فطيرة قرع من الصفر خلال ساعة. وقد أكل جوبز قظمة واحدة، ولكن براون كان سعيداً للغاية.

تحدثت باول إلى متخصصى اضطرابات الطعام والأطباء النفسيين، ولكن زوجها كان يتجنبهم حيث رفض أن يأخذ أية عقاقير، أو يعالج بأى شكل من الأشكال من اكتئابيه. قال: "عندما تراودك مشاعر كالحزن أو الغضب إزاء مرضك أو محنتك، فإن قيامك بإخفائها يشبه خوضك حياة زائفة ومصطنعة". فى الواقع لقد تآرجح ناحية طرف النقيض الآخر. فصار عابساً ودامعاً ومبالغاً فى وصف مشاعره، حيث كان ينوح لكل من حوله بأنه على وشك مفارقة الحياة. وأصبح الاكتئاب جزءاً من الدائرة المفرغة حيث قلل من شهيته للطعام.

وبدأت صور وفيديوهات لـ جوبز وهو يبدو هزياً تظهر على الإنترنت، وسرعان ما تداولت الألسن شائعات حول مدى مرضه. وكانت المشكلة – كما أدركت باول – أن هذه الشائعات صحيحة وأنها لن تذهب لحالها. كان جوبز قد وافق على مضمض أن يأخذ إجازة مرضية منذ عامين، عندما ساءت حالة كبده، وفى هذه المرة قاوم هذه الفكرة أيضاً. فذلك كان يشبه تركه لوطنه، دون أن يعرف إن كان سيعود أم لا. وعندما رضى فى النهاية – فى يناير ٢٠١١ – كان أعضاء المجلس يتوقعون هذا؛ واستغرق الاجتماع الهاتفى الذى أخبرهم به أنه سيأخذ إجازة مرضية أخرى ثلاث دقائق فقط. كان قد ناقش مع المجلس – فى الجلسات الإدارية – أفكاره حول من سيحل محله إذا ما حدث أى شئ له، مقدماً مجموعة من الخيارات قصيرة وطويلة المدى. ولكن لم يكن هناك مجال للشك – فى الموقف الحالى – أن تيم كوك سيتولى مسئولية العمليات اليومية.

وفى ظهيرة السبت التالى، سمح جوبز لزوجته بأن تقعد اجتماعاً لأطبائه. فأدرك أنه يواجه نوعية من المشكلات لم يسمح قط بظهورها فى أبل. فعلاجه كان مجزأ وليس

متكاملاً. فكان يعالج كل مرض من أمراضه مجموعة من المتخصصين – أطباء أورام، ومتخصصون في علاج الألم، وأطباء تغذية، وإخصائى كبد، وإخصائى أمراض الدم – ولكنهم لم يعملوا بشكل متناسق، كما فعل جيمس إيسون في ممفيس. قالت باول: "إحدى أكبر مشكلات مجال الرعاية الطبية هي افتقاره إلى متابعى الحالات، والذين يمكن اعتبارهم بمثابة الظهير الربعى لكل فريق"، وتتجلى هذه المشكلة في ستانفورد، حيث يبدو أن ما من أحد مسئول عن تحديد العلاقة بين الغذاء والألم أو بينه وبين علم الأورام. لذا طلبت باول من إخصائى ستانفورد باختلاف تخصصاتهم الإتيان إلى منزلهم لحضور اجتماع والذي سيضم كذلك أطباء خارجيين يتبنون نهجاً أكثر قوة وتكاملاً في العلاج، مثل ديفيد أوجس من جامعة جنوب كاليفورنيا. وقد اتفقوا حول نظام جديد لمجابهة الألم وللتسيق بين العلاجات الأخرى.

وبفضل بعض العلوم الرائدة، نجح الأطباء في إبقاء جوبز متقدماً بخطوة على السرطان. فأصبح واحداً من أول عشرين شخصاً في العالم تخضع جميع جينات ورمه السرطانى بالإضافة إلى حمضه النووى الطبيعى للتسلسل. ووصلت تكلفة هذه العملية – في هذا الوقت – لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ دولار.

وأجرى التسلسل الجينى والتحليل – بالتعاون مع بعضهم – فرق العمل في ستانفورد وجوبز هوبكنز ومعهد بورد في كلية ماساتشوستس، وهارفارد. وبعد التعرف على البصمة الجينية والوراثية الفريدة لأورام جوبز، تمكن أطباؤه من اختيار عقاقير بعينها استهدفت مباشرة المسارات الجزيئية المعيبة التى تؤدى إلى نمو خلاياه السرطانية بطريقة غير طبيعية. وهذه الطريقة – المعروفة باسم العلاج بالاستهداف الجزيئى – كانت أكثر فاعلية من العلاج الكيماوى التقليدى، والذي يهاجم عملية الانقسام بكل خلايا الجسم، سواء كانت مسرطنة أم لا. ولم يكن هذا العلاج الاستهدافى سحرياً، ولكن في بعض الأحيان يقترب من ذلك، فهو يسمح للأطباء بتمحيص عدد كبير من العقاقير – الشائعة وغير الشائعة، والمتاحة أو تلك التى فى طور التطوير فقط – لتبين ما العقاقير الثلاثة أو الأربعة التى ستؤدى إلى أفضل نتيجة. وفى أى وقت يتغير به سرطانه ويلتف حول واحد من هذه العقاقير، يكون لدى الأطباء واحد آخر لتجربته.

وبالرغم من أن باول كانت تشرف على حالة زوجها بكد، إلا أنه كان من يتخذ القرار الأخير بشأن كل علاج جديد يجربه. ومثال نمطى على هذا حدث فى مايو ٢٠١١، عندما عقد اجتماعاً مع جورج فيشر وأطباء آخرين من ستانفورد، ومحللى التسلسل الجينى من معهد بورد ومستشاره الخارجى ديفيد أوجس حيث اجتمعوا جميعاً حول طاولة فى جناح فى فندق الفورسيزونز فى بالو ألتو. لم تأت باول، ولكن ابنهما ريد أتى. وطوال ثلاث ساعات، ألقى باحثو ستانفورد ومعهد بورد عروضاً تقديمية حول المعلومات الجديدة

التي توصلوا إليها بشأن البصمات الجينية لسرطانها. كان جوبيز مشاكساً كعهده دوماً. فقام بإيقاف أحد محلى معهد بورد لأنه أخطأ واستخدم شرائح باوربوينت. وقد وبخه جوبيز وشرح له لماذا يعتبر برنامج Keynote للعروض التقديمية الخاص بـ أبّل أفضل؛ بل إنه عرض أن يعلمه طريقة استخدامه، وفى نهاية الاجتماع، قام جوبيز وفريقه بمناقشة كل المعلومات الجزئية، وتقييم الأسباب المنطقية لاستخدام كل واحدة من العلاجات المقترحة، والتوصل إلى قائمة من الاختبارات التي تساعد على ترتيب تلك العلاجات بشكل أفضل.

وقد أخبره أحد أطبائه بأن ثمة أملاً بأن يصنف سرطانها عما قريب – وراق ذلك للأطباء الآخرين – بوصفه مرضاً مزمنًا قابلاً للسيطرة، والذي يمكن إبقاؤه خاملاً حتى يموت المريض من شيء آخر. وقد أخبرنى جوبيز بعد أحد اجتماعاته مع أطبائه: "إما أننى سأكون أول من يتمكن من النجاة من سرطان كهذا، أو سأكون آخر من سيموت متأثراً به. فإما أكون من بين أول من يصلون إلى الشاطئ، أو آخر من يفرقون".

الزائرون

عندما أذيع خبر إجازته المرضية، بدا الموقف رهيباً للغاية حتى إن ليزا برينان جوبيز عاودت الاتصال به بعد أكثر من عام ورتبت أن تأتى من نيويورك فى الأسبوع التالى. لقد تأسست علاقتها بأبيها على طبقات من الاستياء، فهجره لها على مدار السنوات العشر الأولى من حياتها سبب لها جرحاً غائراً. وما زاد الأمر سوءاً أنها ورثت بعضاً من حديثه، وبعضاً – كما شعر – من حس والدتها بالظلم. يروى قبيل وصول ليزا مباشرة: "أخبرتها مراراً بأننى كنت أتمنى لو كنت أباً أفضل عندما كانت فى الخامسة، ولكن عليها الآن نسيان ذلك بدلاً من أن تظل غاضبة بالفترة المتبقية من حياتها".

سارت الزيارة على ما يرام. كان جوبيز قد بدأ يشعر ببعض التحسن، وكانت حالته المزاجية مستقرة مما سمح له بإصلاح علاقاته والتعبير عن حبه لمن حوله، وفى سن الثانية والثلاثين، كانت ليزا تخوض علاقة جادة لأول مرة فى حياتها. فكان صديقها مخرجاً شاباً مكافحاً من كاليفورنيا، وتمادى جوبيز كثيراً عندما اقترح عليهما العودة إلى بالو ألتو إذا ما تزوجا. قال لها: "اسمعى، لا أعرف قدر الوقت المتبقى لى فى هذه الدنيا. فالأطباء لا يعرفون حقاً. فإن أردت رؤيتى أكثر، سيتحتم عليك الانتقال إلى هنا. لماذا لا تفكرين فى هذا؟"، وبالرغم من أن ليزا لم تنتقل إلى الغرب، إلا أن جوبيز كان سعيداً لأنهما تصالحا على نحو جيد. "لم أكن واثقاً أننى أريدها أن تزورنى؛ لأننى كنت مريضاً

ولا أرغب فى مزيد من التعقيدات. لكننى سعيد للغاية أنها أتت. فساعد ذلك فى حسم كثير من الأمور بداخلى".

تلقى جوبز فى ذلك الشهر زيارة من شخص يريد إصلاح العلاقات فيما بينهما. فكان أحد مؤسسى جوجل لارى بيدج - والذى يعيش على بعد ثلاثة شوارع فقط - قد أعلن لتوه عن خططه لاستعادة زمام الشركة من إريك شميدت. كان يعرف كيف يتملق جوبز: فسأل إن كان بوسعه الزيارة والاستماع إلى نصائحه حول كيف يكون رئيس مجلس إدارة جيداً، وكان جوبز لا يزال غاضباً من جوجـل. يقول: "أول فكرة خطرت على ذهنى كانت "تباً لك". ولكنى أمعنت النظر فى الأمر وأدركت أن الجميع ساعدونى عندما كنت شاباً، بداية من بيل هيوليت إلى ذلك الرجل الذى يسكن بالقرب منى والذى كان يعمل فى إتش بي؛ لذا اتصلت به ثانية ووافق". جاء بيدج وجلس فى غرفة معيشة جوبز، واستمع لأفكاره الخاصة بإنتاج منتجات عظيمة وبناء شركات لا تفنى. يروى جوبز:

تحدثنا كثيراً عن التركيز. واختيار الناس. كيف تعرف بمن تثق وكيف تبني فريقاً من المعاونين تعتمد عليهم. شرحت له طرق المعارضة والمعالجة التى عليه اتباعها ليحول دون انهيار الشركة أو وقوعها فى أيدي اللاعبين من الدرجة الثانية. وأهم شيء أكدته هو التركيز على تبين ما الذى تريده جوجـل عندما تنمو. إن كل شيء الآن يوجد على الخريطة. ما المنتجات الخمسة التى تود التركيز عليها؟ تخلص من الباقي؛ لأنه يجرك للأسفل. فهو سيحولك إلى مايكروسوفت. سيجملك تصنع منتجات لا بأس بها ولكنها ليست عظيمة. حاولت أن أقدم له المساعدة قدر إمكانى. وسأواصل القيام بذلك مع أناس من أمثال مارك زوكربيرج أيضاً. هكذا سأمضى جزءاً من الوقت المتبقى لى. أستطيع مساعدة الجيل التالى على تذكر نسل الشركات العظيمة هنا وكيف يواصلون المسيرة، فهذه البلدة ساعدتني كثيراً. ولا بد أن أبذل قصارى جهدى لرد الجميل.

حث الإعلان عن إجازة جوبز المرضية فى ٢٠١١ آخرين على الذهاب فى رحلة إلى منزله فى بالو ألتو، فذهب إليه بيل كلينتون على سبيل المثال وتحدثا بشأن كل شيء بدءاً من الشرق الأوسط إلى السياسات الأمريكية. ولكن أكثر تلك الزيارات إثارة للمشاعر كانت زيارة عبقرى التكنولوجيا الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥، الرجل الذى ظل لأكثر من ثلاثة عقود منافساً لـ جوبز وشريكه فى تحديد معالم عصر أجهزة الحاسب الشخصية. لم يفقد بيل جيتس ولعه قط بـ جوبز. ففى ربيع ٢٠١١ كنت بصحبته فى عشاء فى واشنطن، حيث أتى ليناقدش المساعى الصحية العالمية لمؤسسته. وقد عبر عن دهشته لنجاح iPad (أى باد) وكيف أن جوبز - بالرغم من مرضه - كان يبحث عن طرق

لتحسينه. قال فى حزن: "هأنذا، كل ما أفعله هو إنقاذ العالم من الملاريا ومثل هذه الأمراض، وما زال ستيف يخترع منتجات جديدة مذهلة. ربما كان ينبغي على الاستمرار فى هذه اللعبة". ابتسم كى يؤكد لى أنه يمزح، أو ليخلط المزاح بالجدية.

ومن خلال صديقهما المشترك مايك سليد، رتب جيتس لزيارة جوبز فى مايو. وقبل الموعد المقرر للزيارة بيوم، اتصل مساعد جوبز ليخبره بأنه لا يشعر بأنه على ما يرام. وتم تحديد موعد آخر للزيارة، وفى وقت مبكر من ظهيرة أحد الأيام قاد جيتس سيارته لمنزل جوبز، وسار عبر البوابة الخلفية حتى باب المطبخ المفتوح، ورأى إيف تستذكر على الطاولة. سألتها: "هل ستيف هنا؟" أخبرته إيف أنه يوجد بحجرة المعيشة ووجهته إليها.

أمضيا أكثر من ثلاث ساعات معاً، بمفردهما، يستعيدان الذكريات. يروى جوبز: "كنا مثل رجلين يعملان فى المجال نفسه مستغرقين فى الذكريات. كان أسعد مما سبق لى أن رأيت، وظللت أفكر كيف أنه يبدو بصحة جيدة". وكان جيتس مذهولاً كذلك لأن جوبز - بالرغم من أنه بدا هزياً بشكل مفرغ - كان يتمتع بقدر من الطاقة يفوق ذلك الذى توقعه. كان متفتحاً بشأن مشكلاته الصحية وكان يشعر - على الأقل فى هذا اليوم - بالتفاؤل. فقال لـ جيتس إن أنظمة علاجه بالعقاقير الاستهدافية التسلسلية كانت تشبه "القفز من ورقة زنبق طافية إلى أخرى" محاولاً التقدم بخطوة على السرطان.

طرح جوبز بعض الأسئلة عن التعليم، وعرض جيتس رؤيته عن ملامح المدارس فى المستقبل، وقيام التلاميذ بمشاهدة المحاضرات ودروس الفيديو بمفردهم فى الوقت الذى يستقلون وقت الصفوف الدراسية للنقاشات وحل المشكلات. واتفقا على أن أجهزة الحاسب لم تحدث حتى الآن إلا أثراً محدوداً على المدارس - أقل كثيراً من الذى أحدثته على مجالات أخرى فى المجتمع كالإعلام والطب والقانون. وقال جيتس إنه كى يتغير هذا، لا بد أن تركز أجهزة الحاسب والهواتف المحمولة على تقديم دروس أكثر شخصية وتوفير تغذية راجعة تحفيزية.

تحدثا كذلك عن مباحج الأسرة، بما فى ذلك مدى مخالفة الحظ لهما؛ لأن لديهما أطفالاً صالحين ومتزوجين من نساء صالحات. يروى جيتس: "تحدثنا عن مدى حسن حظله لأنه قابل لورين، والتي أبقت نصف عاقل، وعن لى ب ميلندا والتي أبقتى نصف عاقل. ناقشنا كذلك مدى صعوبة وضع أطفالنا، وما يمكننا فعله للتخفيف من حدة هذا. كان لقاء شخصياً للغاية". وخلال اللقاء، أتت إيف - والتي كانت فى الماضى تشارك فى عروض الخيل مع ابنة جيتس، جينيفر - إلى المطبخ وسألها جيتس عن نوعية القفزات التى تحبها أكثر.

وباقتراب نهاية لقائهما، أثنى جيتس على "الأشياء المذهلة" التى ابتكرها جوبز وأثنى على مقدرته على إنقاذ أبل فى أواخر التسعينيات من المخربين الذين كانوا على وشك

تدميرها. بل إنه قدم اعترافاً مثيراً، فخلال حياتهما المهنية، تقيد كل واحد منهما بفلسفة تتناقض مع فلسفة الآخر حول واحدة من أهم قضايا العالم الرقمي: ما إذا كان ينبغي دمج المكونات الصلبة والبرامج في كيان مغلق أم من الأفضل جعله مفتوحاً. أخبره جيتس: "طالما ظننت أن نموذجاً مفتوحاً أفضل هو الأفضل والأكثر استمرارية. ولكنك أثبت أن النموذج المغلق الرأسي يمكن أن يكون عظيماً أيضاً"، وأجاب جوبز بتقديم اعتراف هو الآخر قائلاً: "ونموذجك جيد كذلك".

كان كلاهما محقاً. فكل نموذج من النموذجين حقق نجاحاً كبيراً في عالم أجهزة الحاسب الشخصية، حيث استطاع نظام تشغيل ماكنتوش التعامش جنباً إلى جنب مع مجموعة متنوعة من أنظمة الويندوز، وهذا هو ما سيحدث على الأرجح في عالم أجهزة الهاتف المحمول. ولكن بعد أن رويبا نقاشهما، أضاف جيتس تحذيراً: "الطريقة المدمجة تؤتى ثمارها عندما يقف جوبز خلف الدفة. ولكن هذا لا يعنى أنها ستكسب الكثير من الجولات في المستقبل". ولقد شعر جوبز أيضاً بأن عليه إضافة تحذير حول جيتس بعد وصفه للقاءهما: "بالطبع نجح نموذج المجزأ، ولكنه لم يستطع تصنيع منتجات عظيمة حقاً من خلاله، فهو يجعله يصنع منتجات سيئة. تلك كانت المشكلة. المشكلة الكبرى. على الأقل بعد مرور الوقت".

"جاء اليوم الموعد"

كان لدى جوبز الكثير من الأفكار والمشروعات الأخرى التي تمنى تنفيذها، فأراد تدمير صناعة الكتب المدرسية النصية وحماية العمود الفقري للتلاميذ من حقايب الظهر من خلال ابتكار نصوص ومناهج إلكترونية بـ iPad (آى باد). كان يعمل أيضاً مع بيل أتكينسون – صديقه من فريق نظام تشغيل ماكنتوش الأصلي – لتصميم تكنولوجيا رقمية جديدة على مستوى النقطة الضوئية تسمح للناس بالتقاط صور رائعة باستخدام جهاز iPhone (آى فون) حتى في المواقف التي لا يتوافر بها كثير من الضوء، كما أراد أن يفعل بأجهزة التلفاز ما فعله بأجهزة الحاسب ومشغلات الموسيقى والهواتف حيث جعلها بسيطة وفاخرة. قال لى: "أود ابتكار جهاز تلفاز مدمج سهل الاستخدام. وهو سيكون متزامناً مع كل أجهزتك ومع سحابة iCloud". فلن يعود المستخدمون بحاجة للصراع مع أجهزة تحكم عن بعد معقدة لتشغيل الـ آى فى دى أو التنقل بين القنوات. "سيضمن أبسط منصة يمكنك تخيلها. فقد تمكنت من ابتكارها أخيراً".

ولكن بحلول يوليو ٢٠١١، كان السرطان قد انتشر للعظام وأماكن أخرى من جسمه، ولاقى أطباؤه صعوبة في إيجاد عقاقير استهدافية تستطيع ردع المرض. كان متألماً ولا

يحظى بنوم منتظم وطاقته محدودة وتوقف عن الذهاب للعمل، وكان قد حجز هو وباول قاريًا شراعياً للذهاب فى رحلة بحرية أسرية بنهاية الشهر، ولكن كل هذه الخطط ألغيت. لم يكن يتناول أية أطعمة صلبة تقريباً، وأمضى معظم أيامه فى حجرة نومه يشاهد التلفاز.

وفى أغسطس، وردتسى رسالة بأنه يريدنى أن أزوره. وعندما وصلت لمنزله فى منتصف النهار يوم السبت، كان لا يزال نائماً؛ لذا جلست مع زوجته وأطفاله فى الحديقة الزاخرة بعدد وفير من الزهور الصفراء وأنواع عديدة من الأقحوان، حتى أرسل لى كى أذهب إليه. وجدته متوقفاً فى الفراش ويرتدى بنطالاً قصيراً كاكى اللون وكنزة ذات باقة عالية. كانت ساقاه تشبهان العصى، ولكنه كان مبتسماً وحاضر الذهن. قال: "من الأفضل أن تسرع؛ لأننى لا أملك سوى قدر محدود من الطاقة".

أراد أن يرينى بعض صورهِ الشخصية وانتقى عدداً منها لاستخدامه فى الكتاب. ولأنه كان ضعيفاً لدرجة لا تسمح له بالنهوض من الفراش، أشار ناحية عدد من الأدراج فى الغرفة، وجلبت أنا بحرص الصور الموجودة بكل واحد. جلست على جانب الفراش وأخذت أرفع الصور واحدة تلو الأخرى حتى يتمكن من رؤيتها. بعض الصور استحثته على رواية قصص، والبعض الآخر رسم تقطبية أو ابتسامة على وجهه. لم يسبق لى أن رأيت صورة لوالده - بول جوبز - وقد ذهلت عندما تعثرت فى لقطة أخذت فى الخمسينيات لرجل وسيم حاد يحمل طفلاً فى الثانية من عمره تقريباً حيث قال: "نعم، هذا هو. تستطيع استخدامها". بعد ذلك أشار لصندوق يقبع بالقرب من النافذة والذى احتوى على صورة لوالده وهو ينظر إليه بحب فى زفافه. قال جوبز بهدوء: "كان رجلاً عظيماً". قلت شيئاً على غرار: "كان ليفخر بك"، فصحح لى جوبز قائلاً: "لقد كان بالفعل فخوراً بى".

ولبرهة، بدا أن الصور جددت طاقته. تحدثنا عن شخصيات عديدة من ماضيه - بدءاً من تينا ريدز إلى مايك ماركولا وبييل جيتس - ورأيهم فيه الآن. أخبرته بما قاله جيتس بعدما وصف زيارته الأخيرة لـ جوبز، وهو أن أبل أثبتت أن الطريقة المغلقة من شأنها أن تنجح ولكن فقط "عند وقوف جوبز خلف الدفة". ظن جوبز أن ذلك سخيّف. قال: "بمقدور أى شخص تصنيع منتجات أفضل بهذه الطريقة، وليس أنا فقط؛ لذا طلبت منه تحديد اسم شركة أخرى استطاعت تصنيع منتجات عظيمة بالإصرار على نهج الأجهزة المغلقة. فكر لبعض الوقت محاولاً إيجاد مثال. وقال أخيراً: "شركات السيارات". ولكنه أضاف: "أو كان هذا ما يفعلونه على الأقل".

وعندما ناقشنا الحالة المؤسفة للاقتصاد والسياسة، أبدى بعض الآراء الحادة عن افتقار العالم إلى القيادات القوية قائلاً: "لقد خيب أوباما ظنى. فهو يلاقى صعوبة فى

قيادة البلاد؛ لأنه يعزف عن مضايقة الناس أو إثارة استيائهم". أدرك ما كنت أفكر به ووافقني بابتسامة: "نعم، أنا لم أواجه تلك المشكلة قط".

وبعد ساعتين، صار أكثر هدوءاً؛ لذا نهضت من على الفراش وعزمت المغادرة. قال: "انتظر" بينما يشير لى كى أجلس ثانية. مرت دقيقة أو اثنتان قبل أن يستطيع حشد طاقة كافية كى يتحدث، وقال أخيراً مشيراً إلى قراره بالتعاون مع هذا الكتاب: "كنت مذعوراً من هذا المشروع. كنت قلقاً للغاية".

سألته: "ولماذا فعلت ذلك؟"

قال: "أردت لأطفالي أن يعرفونى. فلم أكن متواجداً دائماً معهم، وأردت أن يعرفوا السبب فى ذلك ويتفهموا ماذا فعلت. وعندما مرضت كذلك، أدركت أن أناساً آخرين سيكتبون عنى إن مت، وأنهم لن يعرفوا أى شىء. فلن يتفهموا شيئاً؛ لذا أردت أن أتأكد أن ثمة شخصاً سمع ما أريد أن أقوله".

وطوال عامين لم يسألنى قط عن أى شىء أضفته للكتاب أو الاستنتاجات التى توصلت إليها. ولكنه الآن نظر إلىّ وسألنى: "أعلم أنه سيوجد الكثير من الأشياء التى لن تروق لى فى كتابك". كان ذلك سؤالاً أكثر منه جملة خبرية، وعندما حدق إلىّ انتظاراً لإجابة، أومأت، وابتسمت وهلت إننى واثق أن هذا صحيح. قال: "هذا جيد. فهكذا لن يبدو أنه كتاب شاركت أنا فى تأليفه. لن أقرأه الآن لأننى لا أريد أن أغضب. ربما أقرأه خلال عام - إن كنت لا أزال على قيد الحياة". لكن فى ذلك الحين أغلق عينيه وتبددت طاقته، لذا رحلت فى هدوء.

وبتدهور صحته خلال هذا الصيف، بدأ جوبز يبسط يواجه المحتوم: أنه لن يعود إلى أبل كمدير تنفيذى. لذا حان وقت التقاعد. ظل يصارع مع هذا القرار لأسابيع، وطرحه للمناقشة مع زوجته وبيل كامبل وجونى آيف وجورج رابلى. أخبرنى: "أحد الأشياء التى أردت القيام بها لأجل أبل هو ضرب نموذج يحتذى به فى نقل حقوق الإدارة"، ولقد مزح بشأن كل التغييرات الصعبة التى حدثت بالشركة على مدار الخمسة والثلاثين عاماً المنصرمة. "طالما كان الأمر صعباً، كما هى الحال فى بلدة من بلدان العالم الثالث. وأحد أهدافى كان جعل أبل أفضل شركة فى العالم، وإجراء تغييرات منتظمة كان هو مفتاح ذلك".

وقرر أن أفضل وقت ومكان لإجراء التغيير هو اجتماع مجلس الإدارة الذى يعقد بانتظام فى الرابع والعشرين من أغسطس. كان متلهفاً على فعل ذلك بنفسه، بدلاً من أن يكتفى بإرسال خطاب أو حضور الاجتماع هاتئياً؛ لذا أرغم نفسه على تناول الطعام وحشد الطاقة. وفى اليوم السابق للاجتماع، قرر أن بوسعه فعل ذلك، ولكنه احتاج مساعدة مقعد متحرك. أعدت الترتيبات لأخذه بالسيارة إلى المقر ودفعه بالمقعد إلى حجرة المجلس بأقصى سرية ممكنة.

وصل قبل أن تشير عقارب الساعة إلى الحادية عشرة صباحاً مباشرة، عندما كان أعضاء المجلس ينهون تقارير اللجنة والأعمال الروتينية المعتادة الأخرى. أدرك معظم الناس ما سيحدث. لكن بدلاً من التطرق إلى الموضوع الذى يوجد بذهن الجميع مباشرة، تحدث تيم كوك وبيتر أوبنهايمر - رئيس الإدارة المالية - عن النتائج الخاصة بربع السنة وتصورات العام القادم، وبعد ذلك قال جوبز إن لديه شيئاً شخصياً يود أن يقوله. سأل كوك ما إذا كان ينبغي عليه هو وأعضاء الإدارة العليا الآخرين المغادرة، وسكت جوبز ثلاثين ثانية قبل أن يقرر ضرورة مغادرتهم. وبمجرد أن خلت الحجرة من الجميع فيما عدا المديرين الستة الخارجيين، بدأ يقرأ بصوت عال خطاباً أعده مسبقاً ونقحه على مدار الأسابيع السابقة قائلاً: "لطالما قلت إنه لو أتى يوم لا أستطيع فيه الإيفاء بواجباتى والتوقعات المنتظرة منى كرئيس مجلس إدارة أبل، سأكون أول من يخبركم بهذا، وللأسف جاء هذا اليوم".

كان الخطاب بسيطاً ومباشراً ومكوناً من ثمانى جمل فقط. اقترح به أن يحل كوك محله، واقترح أن يكون أحد أعضاء المجلس قائلاً: "أؤمن بأن أفضل أيام أبل وأكثرها ابتكاراً مازالت قادمة. وأتطلع لرؤية هذا والمساهمة فى نجاحها فى دور جديد".

ساد صمت طويل. كان آل جور هو أول من تحدث، وسرد إنجازات جوبز أثناء توليه لمنصبه. وأضاف مايكى دركسلر أن مشاهدة جوبز يحدث تحولاً فى أبل كانت "أحد أكثر الأمور التى رأيتها فى العمل روعة"، وأثنى آرت ليفنسون على حرص جوبز على إجراء هذا التحول بسلاسة. لم يقل كامبل شيئاً، ولكن تفرقت الدموع فى عينيه عند الإعلان رسمياً عن نقل السلطة.

وأثناء تناول الغداء، جاء سكوت فورستول وفيل تشيللر لعرض نماذج لبعض المنتجات التى ستطرحها أبل عما قريب. وقد أطرهما جوبز بوابل من الأسئلة والأفكار، وخاصة بخصوص إمكانات شبكات الجيل الرابع الخلوية والبرامج التى يحتاجون إضافتها لهواتف المستقبل. وعرض فورستول فى الاجتماع تطبيقاً للتعرف على الصوت. وبينما يشعر بالخوف، أمسك جوبز بالهاتف فى منتصف العرض وتبين ما إذا كان يستطيع خداعه، وسأل: "ما حالة الطقس فى بالو ألتو؟" أجابه التطبيق. وبعد بضعة أسئلة أخرى، تحداه جوبز: "هل أنت رجل أم امرأة؟" والمذهل أن التطبيق أجاب بصوت ألى: "إنهم لم يعطونى جنساً محدداً". ولبرهة أصبحت الأجواء أكثر مرحاً.

وعندما طرح موضوع الحاسب اللوحي، عبر البعض عن شعورهم بالانتصار لأن إتش بى انسحبت من هذا المجال لعدم قدرتها على التنافس مع iPad (آى باد). ولكن جوبز تجهم وقال إن ذلك أمر محزن. قال: "لقد بنى هيوليت وباكارد شركة عظيمة، وظنا أنهما تركاها فى أيد أمينة. ولكنها الآن تتعرض للدمار. إنه أمر مؤسف. أتمنى أن أكون

قد تركت إرثاً أقوى حتى لا يحدث هذا قط في أبل". وعند استعداده للرحيل تجمع حوله أعضاء المجلس لمعانقته.

وبعد لقائه بالفريق التنفيذي لشرح مستجدات الأمور، عاد جوبز إلى المنزل بالسيارة بصحبة جورج رايلي. وعندما وصلا المنزل، كانت باول بالفناء الخلفي تحصد العسل من خلايا النحل بمساعدة إيف. وقد خلعتا خوذتيهما وجلبتا قدر العسل إلى المطبخ، حيث اجتمع ريد وإيرين، حتى يستطيعوا جميعاً الاحتفال بهذا التقاعد. أخذ جوبز ملعقة من العسل وأعلن أنه رائع.

وفي هذه الليلة، أكد رغبته في أن يواصل العمل بقدر ما تسمح له صحته قائلًا: "سوف أعمل على ابتكار منتجات جديدة وتسويقها والأشياء التي أحبها". ولكن عندما سألته عن شعوره بشأن تخليه عن إدارة الشركة التي بناها، أصبحت نبرته حزينة وانخرط في توتره السابق. قال: "لقد حظيت بكثير من الحظ في حياتي المهنية، وكثير من الحظ في حياتي الشخصية، لقد فعلت كل ما أستطيع فعله".

الإرث

جنة الاختراع الساطعة

وصلة FireWire فاير وير

لقد انعكست شخصيته على المنتجات التى يبتكرها، فتماماً مثل لب فلسفة أبل - بداية من نظام تشغيل الماكنتوش الأسمى فى ١٩٨٤ إلى iPad (الآى باد) بعد مضى جيل كامل - التى تتمثل فى التلاحم بين الجهاز والنظام، كانت شخصية ستيف جوبز تحمل الطابع نفسه: انفعالاته ومثاليته ورغباته وبراعته الفنية ووحشيته وهوسه بالسيطرة كانت جميعها ملتحمة بنهجه فى العمل والمنتجات التى تتخلف عن ذلك.

وتبدأ نظرية المجال المتحد التى تربط معاً شخصية جوبز ومنتجاته بأكثر صفاته بروزاً: حدته. ففترات صمته بمقدورها أن تكون حارقة تماماً كحديثه القاسى؛ فقد علم نفسه كيف يحدد دون أن يطرف بعينه. وفى بعض الأحيان تكون هذه الحدة ساحرة - بطريقة عبقرية غريبة الأطوار - ومثال على ذلك عندما كان يشرح عمق موسيقى بوب ديلان أو السبب الذى يجعل أى منتج يطلقه فى اللحظة الحالية هو أكثر منتجات أبل روعة، وفى أوقات أخرى يكون هذا مريباً، كالأوقات التى يثور بها بشأن تدمير جوجل أو مايكروسوفت لـ أبل.

وقد استثارته هذه الحدة رأياً عالمياً مزدوجاً. فأشار زملاؤه إلى ما يسمى انشطار البطل / الأحمق. فكان يتقمص إحدى الشخصيتين، وأحياناً يتقلد كليهما فى اليوم

نفسه. الشيء نفسه ينسحب على المنتجات والأفكار بل والطعام: فالشيء إما يكون "أفضل ما تم التوصل إليه" أو أن يكون مثيراً للفثيان، غيبياً، لا يؤكل. وكنتيجة لهذا، يمكن لأى نقيصة أن تستثير نوبة غضب: الشكل النهائي لقطعة معدنية، منحني رأس مفك، ظل أزرق فوق صندوق، أريحية شاشة التصفح - فهو يشجب كل هذه الأشياء بوصفها "مثيرة للاشمئزاز" حتى تأتى هذه اللحظة التى يعلن فيها أنها مثالية. كان يعتقد أنه فنان - وهذا صحيح - وانخرط فى الحالة المزاجية للفنانين.

إن سعيه وراء الكمال جعله يلزم أبيل بتصنيع منتجات مغلقة؛ حيث كان يصاب بالجنون - أو ما هو أسوأ من ذلك - عندما يتخيل برامج أبيل العظيمة يتم تشغيلها على أجهزة الشركات الأخرى المقززة، كما كان يمقت فكرة التطبيقات غير المختبرة أو المحتوى الملوث لكمال جهاز الأبل. وهذه المقدرة على دمج الجهاز والبرنامج والمحتوى فى نظام متكامل مكنته من فرض البساطة. وكما قال عالم الفلك يوهانز كيبلر فإن "الطبيعة تحب البساطة والتوحد". وهذا ما فعله ستيف جوبز.

هذه الغريزة للأنظمة المغلقة وضعت فى أحد جانبي أبرز الانقسامات فى العالم الرقمية: المفتوح فى مقابل المغلق، فأخلاقيات متسلل الحواسيب المنحدر من نادى هومبير للحاسبات تفضل الطريقة المفتوحة، حيث لا يوجد إلا قدر محدود من السيطرة المركزية ويتمتع الناس بحرية تعديل الجهاز والبرنامج ومشاركة الأكواد والكتابة بمعايير مفتوحة وتجنب الأنظمة ذات الملكية الخاصة وتملك محتوى وتطبيقات تتلاءم مع مجموعة مختلفة من الأجهزة وأنظمة التشغيل. وكان وزنيالك الشاب من ضمن هذا الحزب: فـجهاز Apple II (أبل ٢) الذى صممه كان سهل الفتح ويتضمن الكثير من البوابات التى يستطيع الناس اختراقها وقتما يحلو لهم. وبنظام تشغيل ماكنتوش أصبح جوبز المؤسس للمعسكر الآخر. فنظام تشغيل ماكنتوش يشبه الجهاز، حيث إن مكوناته الصلبة وبرامجه منسوجان معاً بإحكام وغير قابل لأية تعديلات، فقد تم التضحية بأخلاقيات متسلل الحواسيب لأجل خلق تجربة أكثر سلاسة وبساطة للمستخدم.

وقد دفع هذا جوبز لأن يعلن أن نظام تشغيل الماكنتوش لن يكون متاحاً لأى جهاز خاص بأية شركة أخرى. واتبعت مايكروسوفت الاستراتيجية المعاكسة، حيث سمحت بإجازة نظام تشغيلها الويندوز وإن كان بطرق غير قانونية. ولم يؤد هذا إلى تصنيع أفضل أجهزة الكمبيوتر، ولكنه جعل مايكروسوفت تسيطر على عالم أنظمة التشغيل. وبعد أن انخفض نصيب أبل فى السوق إلى أقل من ٥٪، أعلن فوز نهج مايكروسوفت فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية.

لكن على المدى الطويل، أثبت نموذج جوبز أنه يتحلى ببعض المميزات، فبالرغم من تملكها نصيباً أقل بالسوق، تمكنت أبل من تحقيق هامش ربح ضخم فى الوقت الذى

انكشفت فيه أرباح مصنعى أجهزة الحاسب الآخريـن. ففى عام ٢٠١٠ على سبيل المثال لم تحصد أبل سوى ٧٪ من عائد أجهزة الكمبيوتر الشخصية ولكنها حصدت ٣٥٪ من أرباح التشغيل.

والأهم من ذلك، فى بداية العقد الأول من الألفية الجديدة، منح إصرار جوبز على الجهاز المغلق أبل ميزة تمثلت فى تطوير استراتيجية المحور الرقمى التى سمحت لجهازك المكتبى بالاتصال بسلاسة بمجموعة مختلفة من الأجهزة المحمولة. الـ iPod (الآى بود) على سبيل المثال كان جزءاً من نظام مدمج بإحكام ومغلق، وكى تستخدمه، عليك أن تستخدم أولاً برنامج iTunes (آى تيونز) لـ أبل وتحمل محتوى من موقع iTunes الخاص بالشركة. والنتيجة أن iPod (الآى بود) - شأنه شأن جهازى iPhone (الآى فون) و iPad (الآى باد) اللذين تبعاه - كان جهازاً راقياً وأنيقاً بعكس المنتجات المنافسة الهوجاء الأخرى التى لم تقدم تجربة مغلقة وسلسة.

وقد نجحت الاستراتيجية، ففى مايو من عام ٢٠٠٠ كانت قيمة أبل السوقية تبلغ واحداً على عشرين من قيمة مايكروسوفت السوقية. وفى مايو ٢٠١٠ تفوقت أبل على مايكروسوفت واستحقت لقب أفضل شركة تكنولوجيا بالعالم، وفى سبتمبر ٢٠١١ فاقت قيمتها قيمة مايكروسوفت بما يقدر بـ ٧٠٪. وفى الربع الأول من ٢٠١١ تقلصت سوق أجهزة كمبيوتر ويندوز بنسبة ١٪ فى حين نما سوق الماكنتوش بنسبة ٢٨٪.

وفى ذلك الحين بدأت المعركة من جديد فى عالم الهواتف المحمولة. فتبنت جوجل نهجاً أكثر انفتاحاً، والذى جعل نظام تشغيلها Android (الأندرويد) متاحاً للاستخدام من قبل أى مصنع أجهزة كمبيوتر لوحية أو هواتف خلوية. وفى ٢٠١١ تساوت حصتها فى سوق الهواتف المحمولة مع حصة أبل. وكان الجانب السلبي لانفتاح أندرويد هو التجزئة التى نتجت. فالكثيرون من مصنعى السماعات والأجهزة اللوحية أجروا تعديلات للأندرويد مصنعين عشرات الأشكال منه، مما زاد من صعوبة بقاء التطبيقات متماسكة أو استغلال برامجه أفضل استغلال، وكل طريقة من الطريقتين كان لها مميزاتها. فبعض الناس أرادوا أن يتمتعوا بحرية استخدام المزيد من الأنظمة المفتوحة وامتلاك مزيد من الخيارات المتعلقة بالجهاز؛ بينما يفضل البعض الآخر النهج المحكم والمسيطر لأبل، والذى أدى لظهور منتجات ذات واجهات أبسط، وحياة أطول للبطارية، وسهولة الاستخدام، وسهولة التعامل مع المحتوى.

والجانب السلبي من طريقة جوبز هو أن رغبته فى إسماع المستخدم جعلته يقاوم تمكين المستخدم. ومن أقوى المؤيدين الحكماء للبيئة المفتوحة هو جوناثان زيتران من هارفارد. فبدأ كتابه *The Future of the Internet - And How to Stop It* بمشهد جوبز وهو يقدم iPhone (الآى فون) ويحذر من عواقب استبدال أجهزة الكمبيوتر الشخصية

بـ"أجهزة عقيمة مقيدة بشبكة من التحكم". وثمة من تمتع بمزيد من الحماسة ألا وهو كورى دوكترو والذى كتب بياناً يسمى: "لماذا لن أشتري الـ iPad (الآى باد)" لمدونة بوينج بوينج. حيث قال: "إن هناك الكثير من الذكاء والحنكة بالتصميم. ولكن هناك الكثير من الازدراء الملموس للمالك. إن شراءك جهاز iPad (آى باد) لأطفالك ليس وسيلة تجعلك تدرك أن العالم ملكك كى تفككه وتعيد تجميعه، بل إنه وسيلة تخبر بها أطفالك أنه حتى تغيير البطاريات هو أمر لا بد أن تتركه للمتخصصين".

وبالنسبة لـ جوبز، كان الإيمان بالنظام المطلق المتكامل ناشئاً عن دوافع أخلاقية. يشرح قائلاً: "نقوم بهذه الأمور ليس لأننا مهووسون بالسيطرة. نقوم بها لأننا نود تصنيع منتجات عظيمة؛ لأننا نهتم بأمر المستخدم، ولأننا نريد تحمل مسؤولية التجربة برمتها بدلاً من تقديم الهراء الذى يصنعه الآخرون". كان يؤمن كذلك بأنه يقدم للناس خدمة: "إنهم مشغولون فى القيام بما يجيدون القيام به أيضاً، ويريدوننا أن نقوم بما نجيد القيام به. فحياتهم محمومة؛ لديهم أشياء أخرى يقومون بها خلاف التفكير فى طريقة دمج حواسيبهم وأجهزتهم".

وهذا النهج لم يخدم أحياناً مصالح أبل قصيرة المدى. ولكن فى عالم ملئ بالأجهزة السيئة، والرسائل الخاطئة الغامضة، والواجهات المزعجة، فقد أدى إلى تصنيع منتجات مذهلة تمنح المستخدم تجارب مسلية. إن استخدام أحد منتجات أبل يمكنه أن يكون سامياً كالسير فى واحدة من حدائق الزن فى كيوتو والذى أحبه جوبز، وهى تجربة لم يخلقها التبعد فى محراب الانفتاح ولا السماح لألف زهرة بالينوع، ففى بعض الأحيان يكون الأمر لطيفاً أن تترك نفسك فى يدى شخص مهووس بالسيطرة.

وكانت حدة جوبز واضحة كذلك فى قدرته على التركيز. فكان يضع أولويات، ويوجه انتباهه إليها، ويبعد المشتتات. فإن شغل تفكيره شئ ما - واجهة المستخدم لنظام تشغيل ماكنتوش الأصلية، تصميم iPod (آى بود) و iPhone (الآى فون)، توقيع عقود مع شركات الموسيقى لإدراج أغانيها على موقع iTunes - كان لا يكل ولا يمل. ولكن إن لم يرغب فى التعامل مع شئ ما - مسألة قانونية مزعجة، مشكلة بالعمل، تشخيص مرضه أنه سرطان، محنة أسرية - فسوف يتجاهله. وهذا التركيز سمح له بأن يقول لا. فقد أعاد أبل إلى المسار الصحيح ثانية من خلال إلغاء كل شئ فيما عدا بعض المنتجات الرئيسية. جعل الأجهزة أبسط بالتخلص من الأزرار، برامج التشغيل أسهل بالتخلص من البرامج، والمنصات أبسط بالتخلص من الخيارات.

وهو يعزو قدرته على التركيز وحبه للبساطة لتدريبه الروحى، فقد شحذ تقديره للبدئية، وعلمه كيف يستبعد أى شئ مشتت أو غير ضرورى، وعزز بداخله حساً جمالياً قوامه الاعتدال.

وللأسف لم يترك تدريبيه الروحى قط بداخله هدوءاً روحانياً أو صفاء داخلياً، وهذا أيضاً هو جزء من إرثه، ففى أغلب الأحيان كان مضطرباً وناقد الصبر، تلك الخصائص التى لم يبذل جهداً لإخفائها. إن معظم الناس يمتلكون منظماً بين عقلهم ولسانهم والذى يلفظ من مشاعرهم الوحشية واندفاعاتهم الحادة. وجوبز ليس من بين هؤلاء. فأوضح أنه صادق إلى درجة قاسية قائلاً: "وظيفتى هى أن أعلن ذلك عندما أرى شيئاً مقززاً وليس أن أغلفه بطبقة من السكر"، وهذا جعله جذاباً وملهماً، ولكن جعله أيضاً - إذا ما استخدمنا مصطلحاً تقنياً - وغداً فى بعض الأحيان.

قال لى آندى هيرتزفيلد ذات مرة: "السؤال الذى أود حقاً أن يجيبنى عنه ستيف هو: لماذا تكون وغداً فى بعض الأحيان". حتى أفراد أسرته تساءلوا ما إذا كان يفترق ببساطة إلى المرشح الذى يمنع الناس من تنفيس أفكارهم الجارحة أم أنه يمررها عن قصد. ادعى جوبز أن التعليل الأول هو الصحيح. فقد أجاب عندما طرحت عليه السؤال: "تلك هى طبيعتى، ولا يمكنك أن تتنظر منى أن أكون شخصاً آخر لست عليه". ولكنى أعتقد أن بوسعه السيطرة على نفسه، إن أراد هذا. فعندما يجرح الناس، لا يكون ذلك لأنه يفترق الإدراك العاطفى بل العكس هو الصحيح: فبإمكانه تقييم الآخرين وفهم أفكارهم الداخلية ومعرفة كيف يتعامل معهم، ثم يملقهم أو يجرحهم قاصداً.

والجانب البغيض من شخصيته لم يكن ضرورياً. فقد أعاقه أكثر مما ساعده. ولكنه فى بعض الأحيان كان يخدم غرضاً. فالقادة المهذبون والدمثون - والذى يحرسون على عدم جرح مشاعر الآخرين - عادة ما لا يكونون فاعلين فى إحداث التغيير. وقد أنهى عشرات الزملاء ممن أساء جوبز معاملاتهم للغاية حكاياتهم المروعة بتأكيدهم أنه أرغمهم على فعل أشياء ما كانوا ليحلموا أنها ممكنة. وهكذا استطاع بناء مؤسسة مكتظة بلاعبى المستوى الأول.

والمحمة الحقيقية لستيف جوبز هى أسطورة وادى السيليكون: إنشاء شركة فى مرآب والديه وتحويلها إلى أكبر شركة فى العالم. وهو لم يخترع الكثير من الأشياء صراحة، ولكن كان بارعاً فى جمع الأفكار والفن والتكنولوجيا معاً بطرق صنعت المستقبل. وقد صمم جهاز ماك بعد إعجابه بطاقة الواجهات التصويرية بطريقة عجزت زيروكس عن القيام بها، وابتكر iPod (الآى بود) بعد إدراكه لبهجة حيازة ألف أغنية فى جيبك بطريقة لم تستطع سونى - والتى تمتلك كل الأصول والإرث - إنجازها، وبعض القادة يمهدون الطريق لظهور الاختراعات بالتحدى بالصلاح فى الصورة الكبرى. وثمة آخرون يقومون بذلك بالانتباه للتفاصيل. وفعل جوبز كلا الأمرين، بلا لين، وكنتيجة لهذا أطلق سلسلة من المنتجات على مدار ثلاثة عقود غيرت صناعات بأكملها.

- أبل ٢، والذي أخذ لوحة دوائر وزيك وحولها إلى أول كمبيوتر شخصى ليس لهواة الحاسب فقط.
- نظام تشغيل ماکنتوش، الذى فجر ثورة الحاسب وروج لمنصات الجرافيك للمستخدم.
- فيلم *Toy Story* وغيره من أفلام بيكسار، والتي فتحت المجال أمام معجزة الخيال الرقمى.
- متاجر أبل، والتي أعادت تشكيل دور المتجر فى تعريف منتج ما.
- iPod (الآى بود)، الذى غير طريقة استهلاكنا للموسيقى.
- موقع iTunes الذى أنقذ صناعة الموسيقى.
- iPhone (الآى فون) والذى حول الهواتف المحمولة إلى أجهزة موسيقية وكاميرات تصوير وحواسيب تستطيع الاطلاع من خلالها على بريدك الإلكتروني وتصفح شبكة الإنترنت.
- متجر App Store، الذى أفرخ صناعة خلق محتوى جديدة.
- iPad (الآى باد) والذى أطلق مجال الحوسبة اللوحية وقدم منصة للصحف والمجلات والكتب والفيديوهات الرقمية.
- سحابة iCloud، التى خلعت عن الحاسب دوره الرئيسى كمنظم لمحتوانا وجعلت كل أجهزتنا تتزامن بسلاسة.
- وأبل نفسها، التى اعتبرها جوائز أعظم ابتكاراته، مكان يُغذى فيه الخيال ويُطبق ويُنفذ بطرق مبتكرة حتى أصبحت أكبر شركة بالعالم.

هل كان ذكيًا؟ لا، لم يكن حاد الذكاء. ولكنه كان عبقرياً. فطفراته الخيالية كانت بديهية وغير متوقعة وفى بعض الأحيان سحرية. كان فى الواقع تجسيداً لما أسماه المتخصص بالرياضيات مارك كاك "العبقرى الساحر"، شخص خرجت استبصاراته من العدم وتتطلب بديهية أكثر من مجرد طاقة معالجة ذهنية. فشأنه شأن المستكشف، بوسعه امتصاص المعلومات وشم الرياح واستشعار ما ينتظره بالطريق.

وهكذا أصبح ستيف جوبز أعظم رئيس مجلس إدارة فى عصرنا، أصبح شخصاً سيظل العالم يتذكره بعد قرن من الآن. فسيضعه التاريخ فى البانثيون بجوار إديسون وفورد، فأكثر من أى شخص آخر فى عصره، قد صنع منتجات مبتكرة تجمع بين قوة الشعر والمعالجات. فبوحشيته التى جعلت العمل معه غير مستقر بقدر ما هو ملهم، استطاع أيضاً أن يبنى أكثر الشركات ابتكاراً. وقد تمكن من حقن حمضها النووى بحس التصميم والمثالية والخيال والذى سيجعلها تزدهر حتى بعد عقود من الآن فى تقاطع مجالى الفن والتكنولوجيا.

وشىء آخر إضافى...

يفترض لكاتب السيرة أن يكون له الكلمة الأخيرة. ولكن تلك هى السيرة الذاتية لستيف جوبز، فبالرغم من أنه لم يفرض رغبته فى السيطرة على هذا المشروع، إلا أننى أعتقد أننى لن أنقل شعوره الحقيقى - بالطريقة التى أبرز بها نفسه فى أى موقف - إن اكتفيت بمنحه منزلة تاريخية دون أن أسمح له بإلقاء كلمة أخيرة.

خلال نقاشاتنا معاً، تحدث أكثر من مرة عن أمانيه بشأن الإرث الذى سيتركه. إليك هذه الأفكار، بكلماته:

لطالما اعترانى شغف لأن أبنى شركة لا تقنى يكبح موظفيها لتصنيع منتجات عظيمة. وأى شىء آخر يأتى فى مرتبة تالية. بالتأكيد، تحقيق أرباح هو أمر رائع حقاً؛ لأن هذا هو ما سمح لنا بابتكار منتجات عظيمة. ولكن المنتجات نفسها - وليست الأرباح - كانت هى الحافز. وقد أثر سكالى أن يجعل الأولوية لكسب المال. وهو فارق طفيف ولكنه يعنى كل شىء: الأشخاص الذين تستعين بهم، الموظفون الذين يترقون، والموضوعات محور النقاش فى الاجتماعات.

بعض الناس يقولون: "أعط العملاء ما يريدون". ولكن هذه ليست فلسفتى. فهمتنا هى تحديد ما سيريدون قبل أن يعرفوه. وأعتقد أن هنرى فورد قال ذات مرة: "لوسألت العملاء ماذا يريدون، سيقولون لى: جواد أسرع!" فالناس لا تدرى ماذا تريد حتى تخبرهم أنت. وهذا هو السبب الذى لا يجعلنى أعمد قتل على أبحاث السوق، فهمتنا هى قراءة الأشياء التى لم تتضح بعد فى الأفق.

وقد تحدث إدوين لاند من شركة بولارويد عن التقاطع بين الإنسانيات والعلوم، وأنا أحب هذا التقاطع. فثمة أمر سحرى فى هذا المكان. فهناك الكثير من المبتكرين، وهذا ليس العامل المميز الرئيسى لصناعتنا. فالسبب الذى جعل أبل تحظى بهذه الشعبية هو هذا القدر الكبير والعميق من الإنسانية بابتكاراتنا، وأعتقد أن المهندسين العظام يشبهون الفنانين العظام لأن كليهما تتأجج بداخله رغبة فى التعبير عن نفسه. فى الواقع بعض أفضل من عملوا على حاسب ماك الأصلى كانوا يمارسون هواية الشعر والموسيقى، ففى السبعينيات صارت أجهزة الحاسب وسيلة يعبر من خلالها الناس عن إبداعهم. وهنانون عظام مثل ليوناردو دافنشى ومايكل أنجلو كانوا علماء ماهرين كذلك، ف مايكل أنجلو كان يعرف جيداً كيف يقطع الحجر، وليس فقط كيف ينحته.

إن الناس يدفعون لنا كى ندمج الأشياء لأجلهم؛ لأن ليس لديهم الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور أربعمائة وعشرين ساعة فى اليوم لسبعة أيام فى الأسبوع. فإن كان يعترك شغف لتصنيع منتجات عظيمة، فإن هذا يدفعك وراء التكامل، للربط بين مكوناتك الصلبة وبرامجك ومحتواك. فأنت تريد تحقيق إنجاز جديد، لذا لا بد أن تقوم بهذا بنفسك. وإن

أردت أن تسمح لمنتجاتك بأن تكون مفتوحة للأجهزة والبرامج الأخرى، لابد أن تتخلى عن بعض من رؤيتك.

فى أوقات مختلفة من الماضى ظهرت شركات خدمات جسدت ثقافة وادى السيليكون. فضلت هيوليت - باكارد تفعل ذلك لوقت طويل. وبعد ذلك، فى مجال أشباه الموصلات، كانت فيرثيلد وانتل هما من قامتا بذلك. وأعتقد أن أبل فعلت ذلك لفترة، ثم توقفت. واليوم من يفعل ذلك فى ظنى هما أبل وجوجل - وإن كانت أبل تحتل الصدارة فى هذا، فأعتقد أن أبل اجتازت اختبار الزمن. فهى صامدة منذ وقت طويل، ولكنها مازالت عرضة لأية مخاطر تلقى فى طريقها.

من السهل شن هجوم على مايكروسوفت. فمن الواضح أنهم فقدوا هيمنتهم. وأصبحوا أقل قيمة. ومع ذلك، أقدر ما فعلوه ومدى صعوبته. فكانوا بارعين فى الأعمال الإدارية. بيد أنهم لم يتحلوا بالطموح نفسه فيما يتعلق بالمنتجات التى كانوا من المفترض أن يصنعوها. إن بيل يحب أن يصور نفسه على أنه رجل المنتجات، ولكنه ليس كذلك. إنه رجل أعمال. فتحقيق مكانة فى السوق كان أكثر أهمية بالنسبة له من تصنيع منتجات عظيمة. وقد انتهت به الحال ليصبح أثرى رجل فى العالم، وإن كان هذا هو هدفه، فقد حققه إذن. ولكن هذا لم يكن هدفى قط، وأتساءل إن كان هذا هو هدفه الحقيقى. أنا معجب به بسبب الشركة التى بناها - فهى مبهرة - وقد استمتعت بالعمل معه. فهو نابغة ويتمتع بحس الدعابة. ولكن مايكروسوفت لم تملك مطلقاً الإنسانيات والفنون التحريرية فى حمضها النووى. حتى عندما رأوا حاسب ماك لم يستطيعوا تقليده جيداً. فهم لم يستوعبوه بشكل كامل.

لدى نظريتى الخاصة حيال سبب الانهيار الذى يحدث فى شركات مثل آى بى إم ومايكروسوفت. فالشركة تقوم بعمل رائع وتبتكر وتصبح محكرة أو شبه محكرة فى مجال ما، ثم تقل جودة المنتج. وتشرع الشركة فى تمييز قيمة رجال المبيعات العظام، لأنهم هم من يستطيعون دفع عجلة العوائد، وليس مهندسى ومصممي المنتج. وهكذا تنتهى الحال بقيام رجال المبيعات بإدارة الشركة. وقد كان جون أكرز من شركة آى بى إم رجل مبيعات ذكياً وفصيحاً ورائعاً، ولكنه لم يعرف شيئاً عن المنتج. والشىء نفسه حدث فى زيروكس. فعندما أدار رجال المبيعات الشركة، لم يصير لرجال المنتج كثير من الأهمية، وأقل نجم الكثير منهم. وحدث ذلك فى أبل عندما جاء سكالى، وكان هذا خطئى، وحدث عندما أدار بالمر مايكروسوفت. كانت أبل سعيدة الحظ واستطاعت النهوض ثانية، ولكنى لا أعتقد أن أى شىء سيتغير فى مايكروسوفت طالما أن بالمر يديرها.

أمقت كثيراً عندما يطلق الناس على أنفسهم "أصحاب شركات ناشئة" فى الوقت الذى يقتصر ما يحاولون فعله على إطلاق منتج جديد ثم بيعه أو الترويج له، حتى يتربحوا من ورائه وينقلوا لشىء آخر، إنهم يعرفون عن القيام بالجهد المطلوب لبناء شركة حقيقية، وهو أصعب

جهد يمكن بذله فى مجال عملنا. فتلك هى الطريقة التى تساهم بها إسهاماً حقيقياً وتضيف إلى إرث من سبقوك. فأنت تبنى شركة ستظل صامدة لمدة جيل أو جيلين من الآن. وهذا هو ما فعله والت ديزنى، وهولييت وباركارد، والأشخاص الذين بنوا إنتل. فقد بنوا شركة لا تقضى، ولم يكن غرضهم هو كسب المال فقط. وهذا هو ما أريد لـ أبل أن تكونه.

لا أعتقد أنني أقسوعلى الناس، ولكن إن رأيت شيئاً خطأ، أقول لهم هذا مباشرة. ففهمتى أن أكون صادقاً. فأعرف ما الذى أتحدث عنه، وعادة ما أكون محقاً. فتلك هى الثقافة التى حاولت ترسيخها. نحن صادقون إلى درجة صارمة مع بعضنا، ويمكن لأى أحد أن يخبرنى بأننى أحمق، وأستطيع أنا أن أقول الشيء نفسه للآخرين، وقد خضنا بعض الجدالات المتجذرة حيث كنا نصيح فى بعضنا البعض، وكانت تلك بعض أفضل الأوقات فى حياتى. فلا أجد غضاضة فى أن أقول: "رون، هذا المتجر يبدو مقززاً" أمام الجميع. أو قد أقول: "يا إلهى، إن هندسة هذا الشيء مريعة حقاً" أمام الشخص المسئول. فذلك هو ما يتطلبه بقاءك فى الغرفة: فعليك أن تكون صادقاً بشكل مفرط. ربما هناك وسيلة أفضل، طريقة نادى النبلاء حيث نرتدى جميعاً رابطات العنق ونتحدث بتلك اللغة المتكلفة وننقوه بالكلمات المنمقة، ولكنى لا أعرف هذه اللغة لأننى رجل من الطبقة الوسطى من كاليفورنيا.

كنت أقسو على الناس فى بعض الأحيان، ربما أقسى مما يجب. فأتذكر عندما كان ريد فى السادسة من عمره ووعدت أنا للمنزل بعد أن فصلت أحدهم فى هذا اليوم وتخيلت كيف سيكون الأمر بالنسبة لهذا الشخص عندما يخبر أسرته وولده الصغير بأنه فقد وظيفته. كان الأمر صعباً. ولكن كان على أحدهم القيام بذلك. فتخيلت أنها وظيفتى أن أجمل الفريق ممتازاً، وأننى إذا لم أقم بذلك، فلن يقوم به أحد آخر.

عليك مواصلة الضغط كى تبتكر. كان بوسع ديلان مواصلة غناء أغنيات اعتراضية للأبد وكان ليحقق على الأرجح كثيراً من المال، ولكنه لم يفعل ذلك. فكان عليه الانتقال لشيء آخر، وعندما فعل - بخوض مجال الموسيقى الكهربائية فى ١٩٦٥ - صرف عنه الكثيرين. وكانت جولته فى أوروبا عام ١٩٦٦ هى الأعظم. فكان يصعد على المسرح ويعزف مجموعة من أغنيات الجيتار وقد أحبته الجماهير. ثم اخترع ما يسمى "الفرقة"، حيث كانوا يعزفون جميعاً موسيقى كهربائية وكان الجمهور فى بعض الأحيان يطلق صيحات الاستهجان. ذات مرة كان على وشك أن ينشد Like a Rolling Stone، فصاح أحد الحاضرين من الجمهور "خائن!" فقال ديلان: "اعزفوها عالية!" وهكذا فعلوا. وكان البيتلز يطرقون هذا الدرب نفسه. فظلوا يطورون ويحركون ويصقلون فنهم. وهذا هو ما حاولت فعله دوماً - الاستمرار فى التحرك - وإلا - كما يقول ديلان - إن لم تكن مشغولاً بمولدك، فستكون مشغولاً بموتك.

ما دافعى؟ أعتقد أن معظم المبتكرين يودون التعبير عن امتنانهم لأنهم تمكنوا من الاستفادة من العمل الذى أجراه آخرون قبلنا. فأنا لم أخترع اللغة أو الرياضيات التى أستخدمها. وأنا لا أصنع إلا قدرًا ضئيلاً من طعامى، ولا أصنع شيئاً من ملابسى. فكل

شئ أفعله يعتمد على أفراد آخرين من بنى جنسنا والأكتاف التى تقف عليها. والكثيرون منا يودون الاعتراف بصنيع أسلافنا وإضافة شئ إليه، إن ذلك بمثابة محاولة التعبير عن شئ ما بالطريقة الوحيدة التى يعرفها معظمنا - لأننا لا نستطيع كتابة أغنيات بوب ديلان أو مسرحيات توم ستوبارد. إننا نحاول استخدام المواهب التى لدينا بالفعل للتعبير عن عميق مشاعرنا، ولإبداء تقديرنا لكل الإسهامات السابقة لنا، وإضافة شئ لهذا الفيض. هذا هو دافعى.

خاتمة

فى ظهيرة يوم مشمس، فى وقت شعر به أنه على غير ما يرام، جلس جوبز فى الحديقة خلف منزله وفكر فى الموت. تحدث عن تجاربه فى الهند قبل أربعة عقود، ودراسته للبوذية، وآرائه حول التقمص والسمو الروحى. قال: "أنا أؤمن بالله، وإن كان إيمانى ليس قوياً للغاية. فطالما شعرت بأن هناك ما هو أكثر مما تراه أعيننا".

وقد اعترف بأن مواجهته للموت جعلته يرغب فى أن يؤمن بأن ثمة حياة بعد الموت. قال: "أود أن أتخيل أن شيئاً ما يتبقى منك بعد أن تموت. فمن الغريب حقاً أن تفكر أنك بعد أن تكدس كل هذه الخبرة وربما بعض الحكمة يتلاشى كل هذا، لذا أود أن أؤمن بأن شيئاً ما يبقى، وأنه ربما يستمر وعيك ويدوم".

ظل صامتاً لفترة طويلة للغاية، ثم قال: "ولكن على الجانب الآخر، ربما يشبه الأمر مفتاح الفتح/ الغلق. كليك! وتكون رحلت".

سكت ثانية ثم ابتسم ابتسامة صغيرة، وقال: "ولعل هذا هو السبب الذى لم يجعلنى أضع قط مفاتيح فتح/ غلق فى أجهزة أبل".

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر إلى جون وأن دوير، ولورين باول، ومنى سيمبسون، وكين أوليتا، لمساعدتهم في إطلاق هذا المشروع، وتقديمهم دعمًا قيمًا أثناء إنجازهم. وأشكر أليس مايهيو التي كانت محررتي في دار نشر سيمون أند شوستر لمدة ثلاثين عامًا، وجوناثان كارب الناشر، وكلاهما كان مجتهدًا ومنتبهًا للغاية في العناية بهذا الكتاب، وكذلك وكيلة أعمالى أماندا إيربان. وأتوجه بالشكر أيضًا إلى كرارى بولين التي بذلت جهدًا مضمينًا في البحث عن صور الكتاب، وأشكر كذلك مساعدتى بات زيندلوكا التي قامت بتيسير الإجراءات بهدوء. وأود أيضًا أن أشكر والدى إروين، وابنتى بيتسى على قراءة الكتاب وتقديم النصح. وأدين بالشكر دائمًا إلى زوجتى كاثى على قيامها بتحرير الكتاب، وتقديم الاقتراحات، والنصائح الحكيمة، والكثير والكثير من الأمور.

المصادر

مقابلات (أجريت ما بين ٢٠٠٩ - ٢٠١١)

آل ألكورن، روجر أمز، فريد أندرسون، بيل أتكينسون، جوان باييز، مارجوري باول باردن، جيف بيوكيز، بونو، آن باورز، ستيوارت براند، كريسان برينان، لاري بريليان، جون سيللي براون، تيم براون، نولان بوشنيل، جريج كالهون، بيل كامبل، بيرى كاش، إد كاتمول، راي كييف، لى كلو، ديبى كولمان، تيم كوك، كاتي كوتون، إيدى كو، أندريا كانيجهام، جون دوير، ميلارد دركسلر، جنيفير إيجان، آل أيزنستات، مايكل أيزنر، لاري إليسون، فيليب إلمر ديوايت، جيرار إيريرا، طوني فاضل، جان-لوى جاسيه، بيل جيتس، أديل جولدبرج، كريج كوت، أوستن جولسبى، آل جور، أندى جروف، بيل هامبرشت، مايكل هاولى، أندى هيرتزيلد، جوانا هوفمان، إليزابيث هولمز، بروس هورن، جون هيوى، جيمى أيوفين، جونى آيف، أورين جاكوب، ايرين جوبز، ريد جوبز، ستيف جوبز، رون جونسون، ميتش كابور، سوزان كير (بريد إلكترونى)، جيفرى كاتزبرج، بام كيرون، كريستينا كيل، جويل كلين، دانييل كوتك، أندى لاك، جون لاسيتير، آرت ليفنسون، ستيفن ليفى، دانيال لوين، مايا لين، يو-يوما، مايك ماركولا، جون ماركوف، ويتنون مارساليس، ريجز ماكينا، مايك مروين، بوب ميتكالف، دوج موريس، والت موسبيرج، روبرت ميردوخ، مايك موراي، نيكولاس نيجروبونتي، دين أورنش، بول أوتيليني، نورمان بيرلستين، لورين باول، جوش كوينتر، تينا ريدز، جورج رايلى، برايان روبرتس، آرثر روك، جيف روزين، آلان روزمان، جون روبنشتاين، فيل تشيلر، إريك شميدت، باري تشولر، مايك سكوت، جون سكالى، اندى سروير، منى سيمبسون، مايك سليد، ألقى راي سميث، جينا سميث، كاثرين سميث، ريك ستنجل، لارى تيسلر، أفى تيفانيان، جاي "بد" تريبل، دون فالتين، بول فيديتش،

جيمس فينستنت، أليس ووترز، رون واين، وندل ويكس، إد وولارد، ستيفن وزنياك، ديل يوكام، جيرى يورك.

قائمة المراجع

- Amelio, Gil. *On the Firing Line*. HarperBusiness, 1998.
- Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip*. Oxford, 2005.
- Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire*. Paragon House, 1988.
- Carlton, Jim. *Apple*. Random House, 1997.
- Cringely, Robert X. *Accidental Empires*. Addison Wesley, 1992.
- Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs*. Broadway Books, 2000.
- Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way*. Vanguard, 2011.
- Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley*. McGraw-Hill, 1984.
- Garr, Doug. *Woz*. Avon, 1984.
- Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley*. O'Reilly, 2005. (See also his website, folklore.org.)
- Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning*. HarperBusiness, 1999.
- Jobs, Steve. Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow, April 20, 1995.
- . Stanford commencement address, June 12, 2005.
- Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain*. Portfolio, 2008. (See also his website, cultofmac.com.)
- Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way*. Scott, Foresman, 1989.
- Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction*. Free Press, 2009.
- Kot, Greg. *Ripped*. Scribner, 2009.
- Kunkel, Paul. *AppleDesign*. Graphis Inc., 1997.
- Levy, Steven. *Hackers*. Doubleday, 1984.
- . *Insanely Great*. Viking Penguin, 1994.
- . *The Perfect Thing*. Simon & Schuster, 2006.
- Linzmayr, Owen. *Apple Confidential 2.0*. No Starch Press, 2004.
- Malone, Michael. *Infinite Loop*. Doubleday, 1999.

- Markoff, John. *What the Dormouse Said*. Viking Penguin, 2005.
- McNish, Jacquie. *The Big Score*. Doubleday Canada, 1998.
- Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom*. Overlook Press, 2009.
Originally published, without prologue and epilogue, as *The Little Kingdom* (Morrow, 1984).
- Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys*. Portfolio, 2008.
- Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.
- Price, David. *The Pixar Touch*. Knopf, 2008.
- Rose, Frank. *West of Eden*. Viking, 1989.
- Sculley, John. *Odyssey*. Harper & Row, 1987.
- Sheff, David. "Playboy Interview: Steve Jobs." *Playboy*, February 1985.
- Simpson, Mona. *Anywhere but Here*. Knopf, 1986.
———. *A Regular Guy*. Knopf, 1996.
- Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future*. Morrow, 1988.
- Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*. Atheneum, 1993.
"Triumph of the Nerds," PBS Television, hosted by Robert X. Cringely, June 1996.
- Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz*. Norton, 2006.
- Young, Jeffrey. *Steve Jobs*. Scott, Foresman, 1988.
———, and William Simon. *iCon*. John Wiley, 2005.

قائمة مقدمى الصور

الأرقام المكتوبة بخط عادى تشير إلى أرقام الصور الموجودة بالألبوم الداخلى، والأرقام المكتوبة بخط مائل تشير إلى صفحات الكتاب.

ديانا واكر – من قسم Contour بشركة Getty Images: الصور رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٢٣، الصورتان الافتتاحية والختامية.

إهداء من ستيف جوبز: الصور رقم ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، الصورة الموجودة أمام الصفحة رقم ١ (أعلى اليمين)، والصور الموجودة بصفحات ١١٧، ٢٥٥، ٢٧٠، ٢٩٥

إهداء من كاثرين سميث: الصورة رقم ١٦.

إهداء من دانييل كوتك: ٦٥

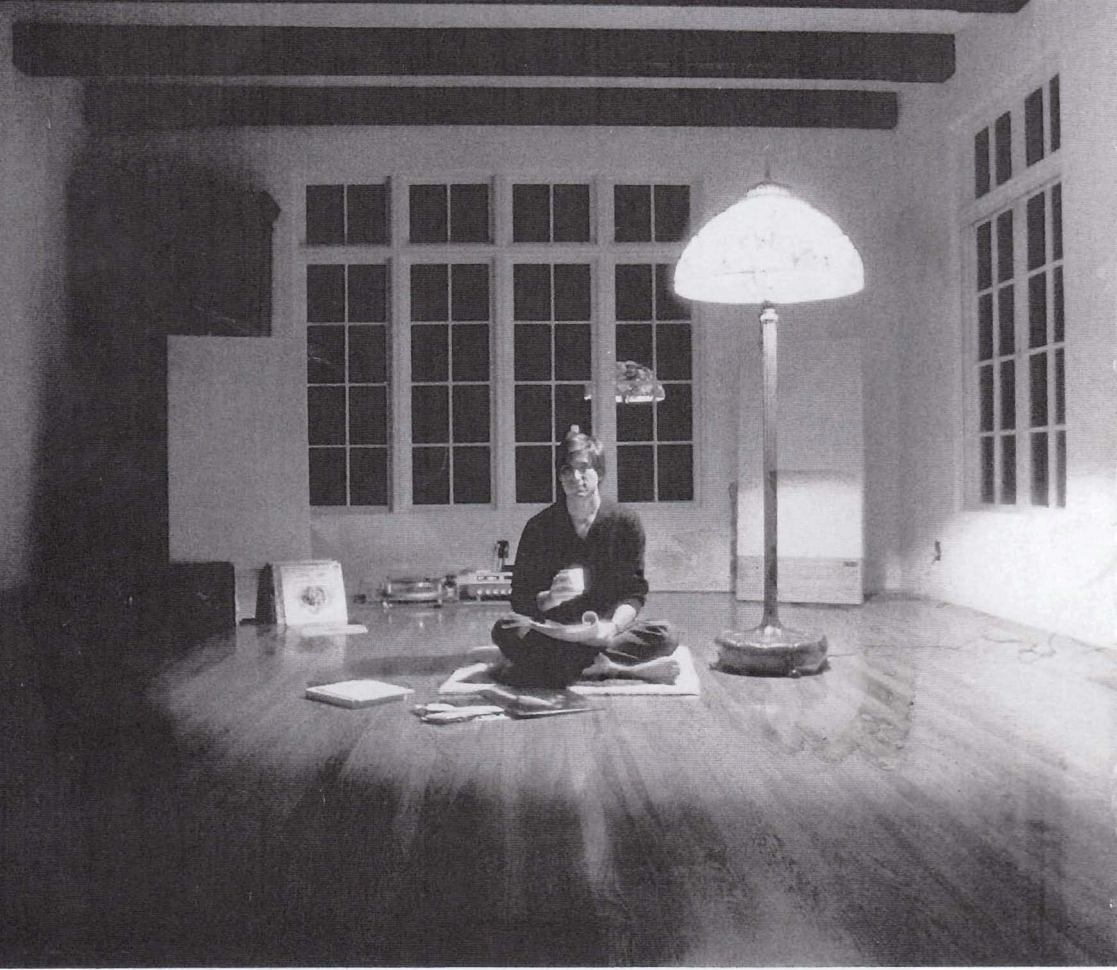
نورمان سيف: ١٢٦، ١٥٦

©شركة أبل. تم الاستخدام بموجب إذن كتابى، جميع الحقوق محفوظة. أبل® وشعار أبل مسجلين كعلامات تجارية خاصة بشركة أبل: ١٦٦

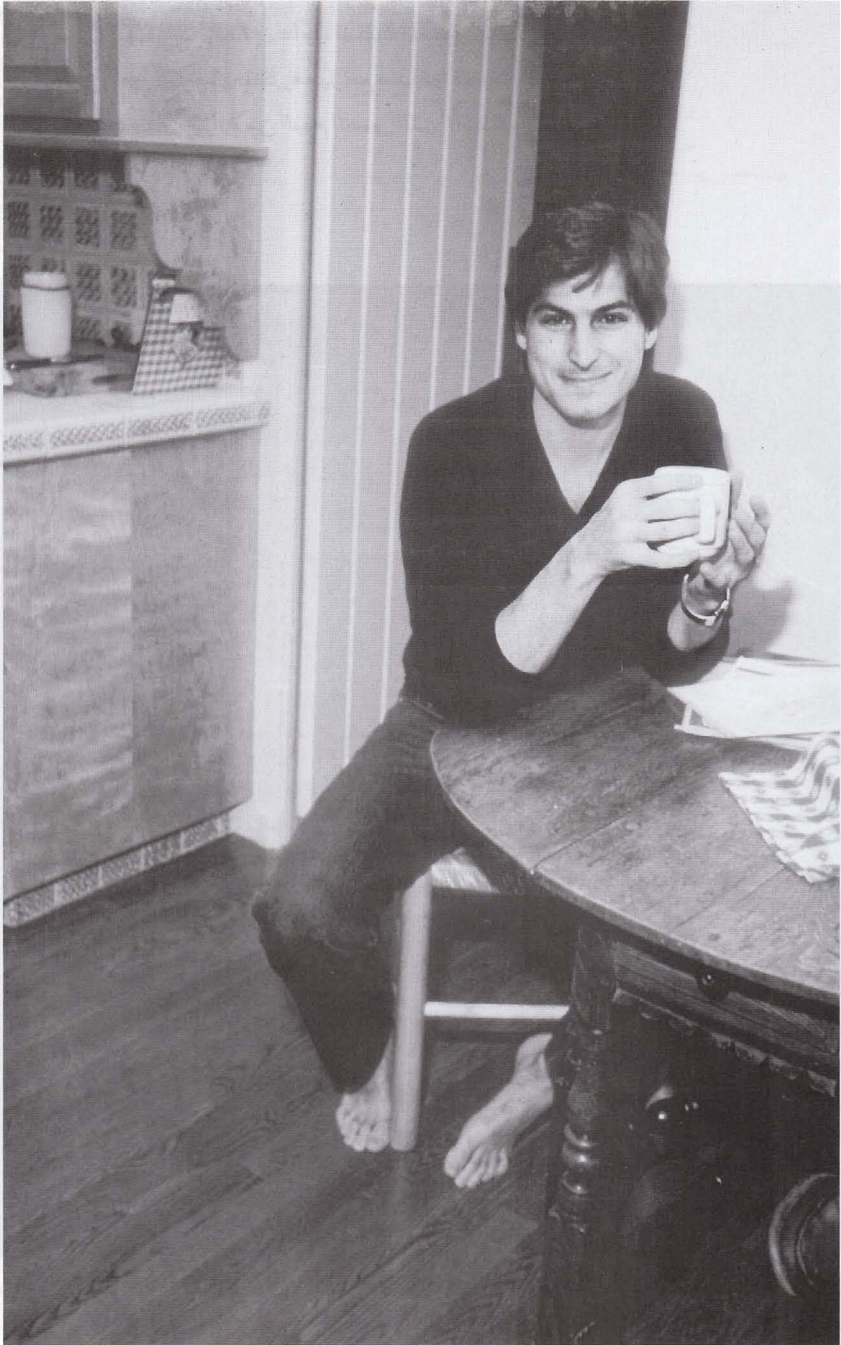
بتصريح من مايك سليد: ٤٥٦

ألبوم لصور التقطتها ديانا واكر

على مدار ثلاثين عامًا، تمكنت المصورة ديانا واكر من التواصل بشكل مميز مع صديقتها ستيف جوبز. إليكم مجموعة مختارة من ألبوم الصور التي التقطتها لـ ستيف جوبز.



في منزله بـ وودسايد، عام ١٩٨٢؛ كان ساعياً إلى الكمال لدرجة أنه كان يجد صعوبة في شراء الأثاث.



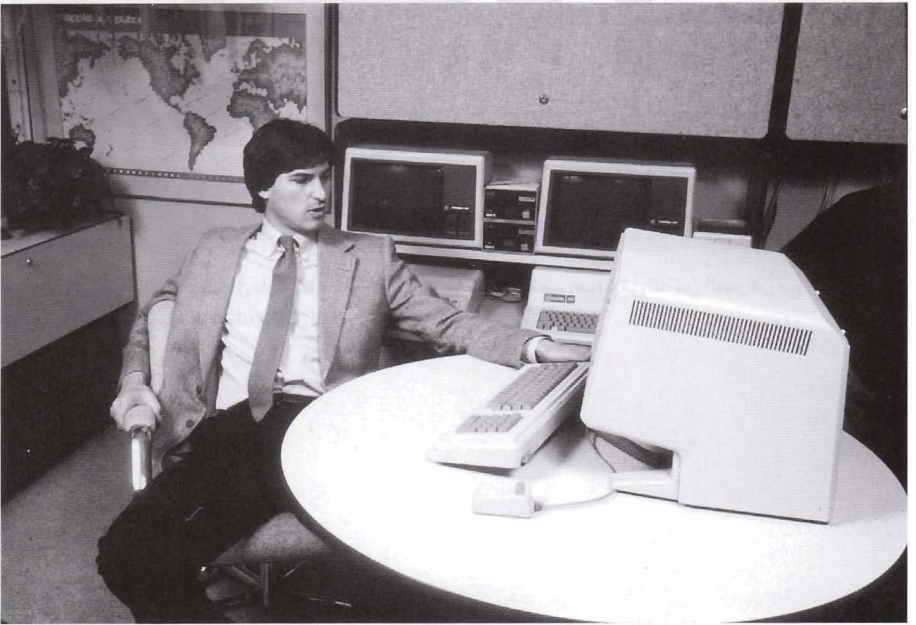
٢

في مطبخه: "بعد قضاء سبعة أشهر في القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربي وكذلك قدرته على التفكير المنطقي".



في جامعة ستانفورد، عام ١٩٨٢: "كم واحدًا بينكم لم يمارس الجنس من قبل؟ كم واحدًا بينكم يتعاطى المخدرات؟".

٣



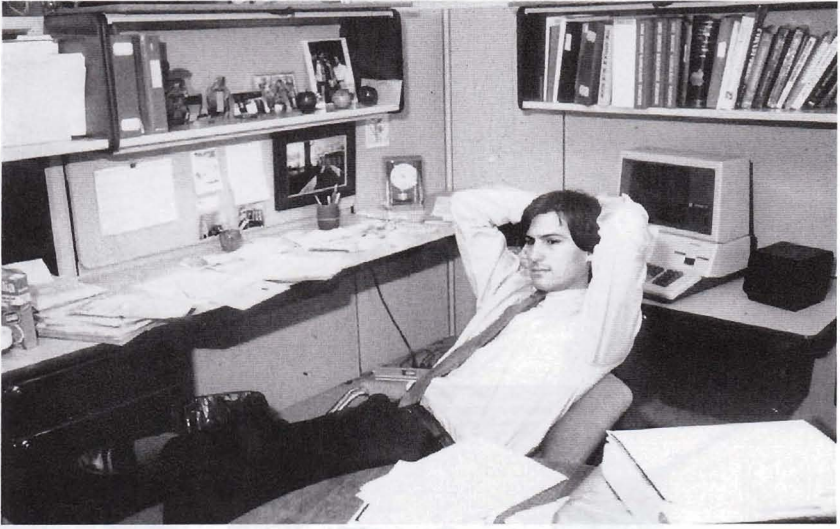
مع حاسب ليزا: "هناك مقولة منسوبة لبيكاسو "الفنانون الجيدون يقتبسون، والفنانون العظماء يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقًا بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

٤



مع جون سكالى فى حديقة سنترال بارك عام ١٩٨٤: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".

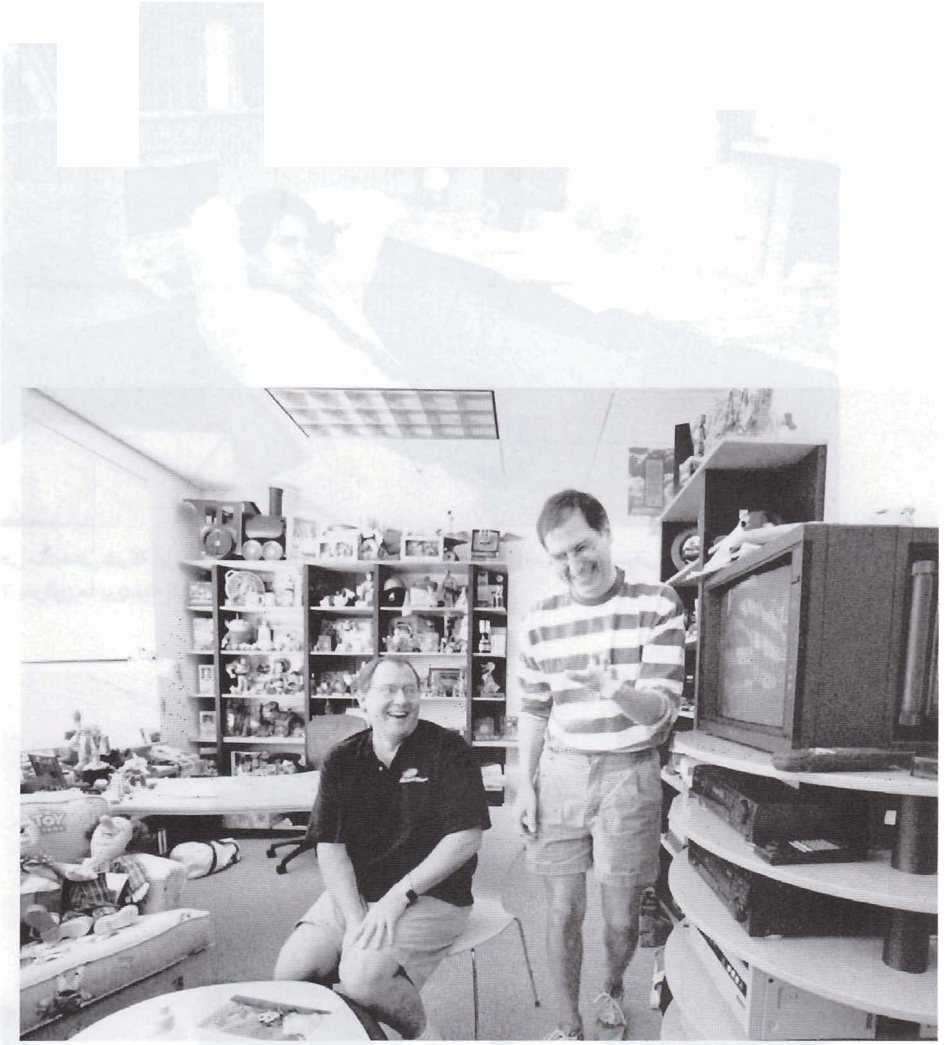
٥



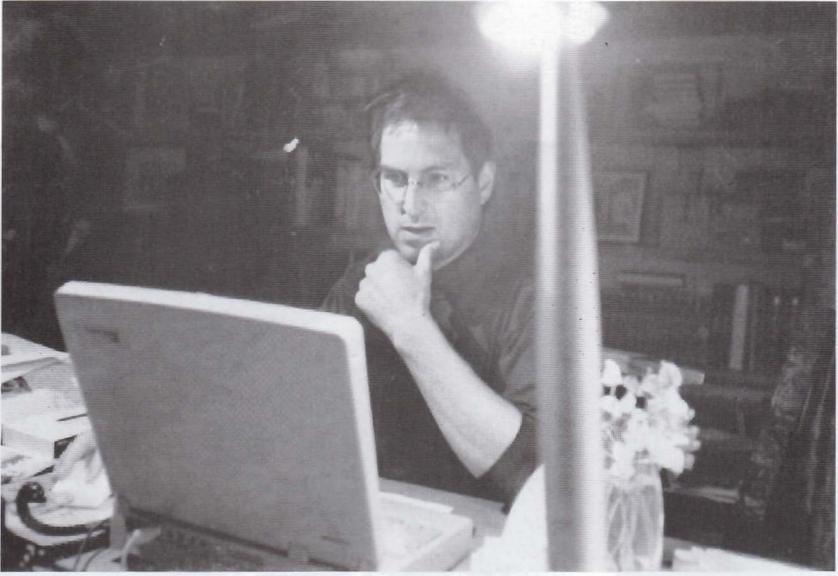
٦
في مكتبه في شركة أبل عام ١٩٨٢: سئل جوبز إذا ما كان يرغب في إجراء بحث سوقى، فقال: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه".



٧
في شركة نيكست عام ١٩٨٨: تحرر من قيود شركة أبل، وأطلق العنان لأفضل وأسوأ نزعاته.



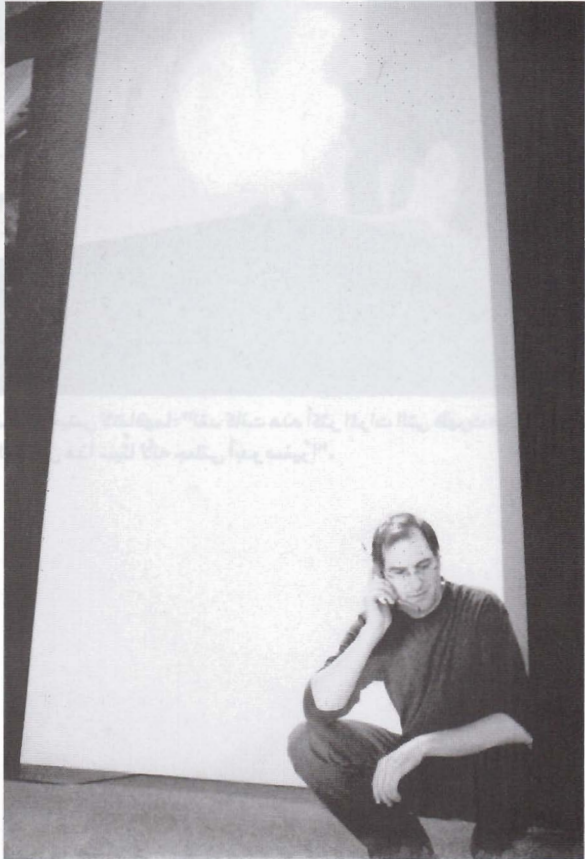
مع جون لاسيتير: أغسطس ١٩٩٧: وجهه الملائكى وسلوكه الطفولى أخفيا مثالية فنية تناقض مثالية جوبز.



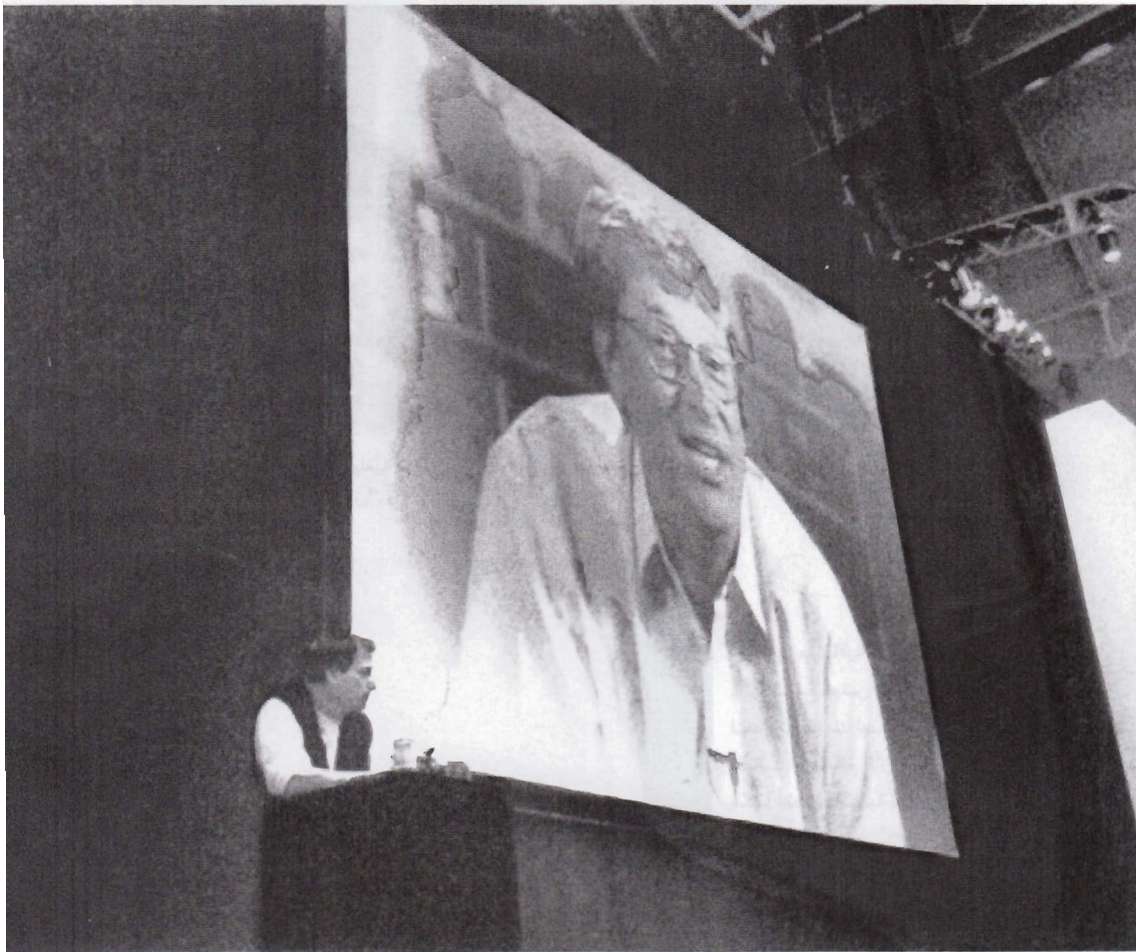
٩

في منزله يعد خطابه الذي سيلقيه في مؤتمر عالم ماك في بوسطن بعد أن عاد لإدارة شركة أبل في عام ١٩٩٧:
 "نرى العبقرية في هذا الجنون".

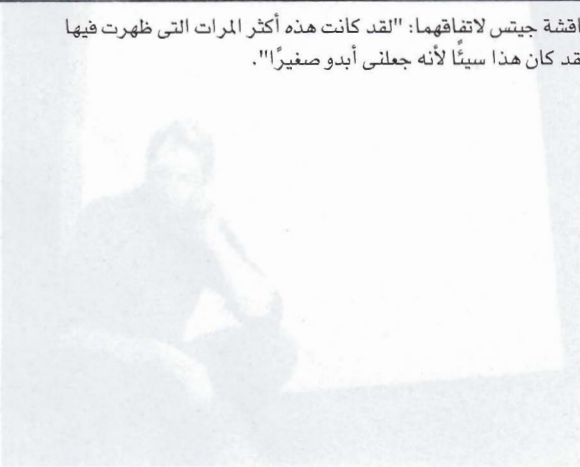
جوزيف بيرم اتفاقية مايكروسوفت
 بالهاتف مع جيتس: "بيل، شكرًا
 لك على دعمك لهذه الشركة.
 أعتقد أن العالم الآن قد أصبح
 مكانًا أفضل بالنسبة لها".

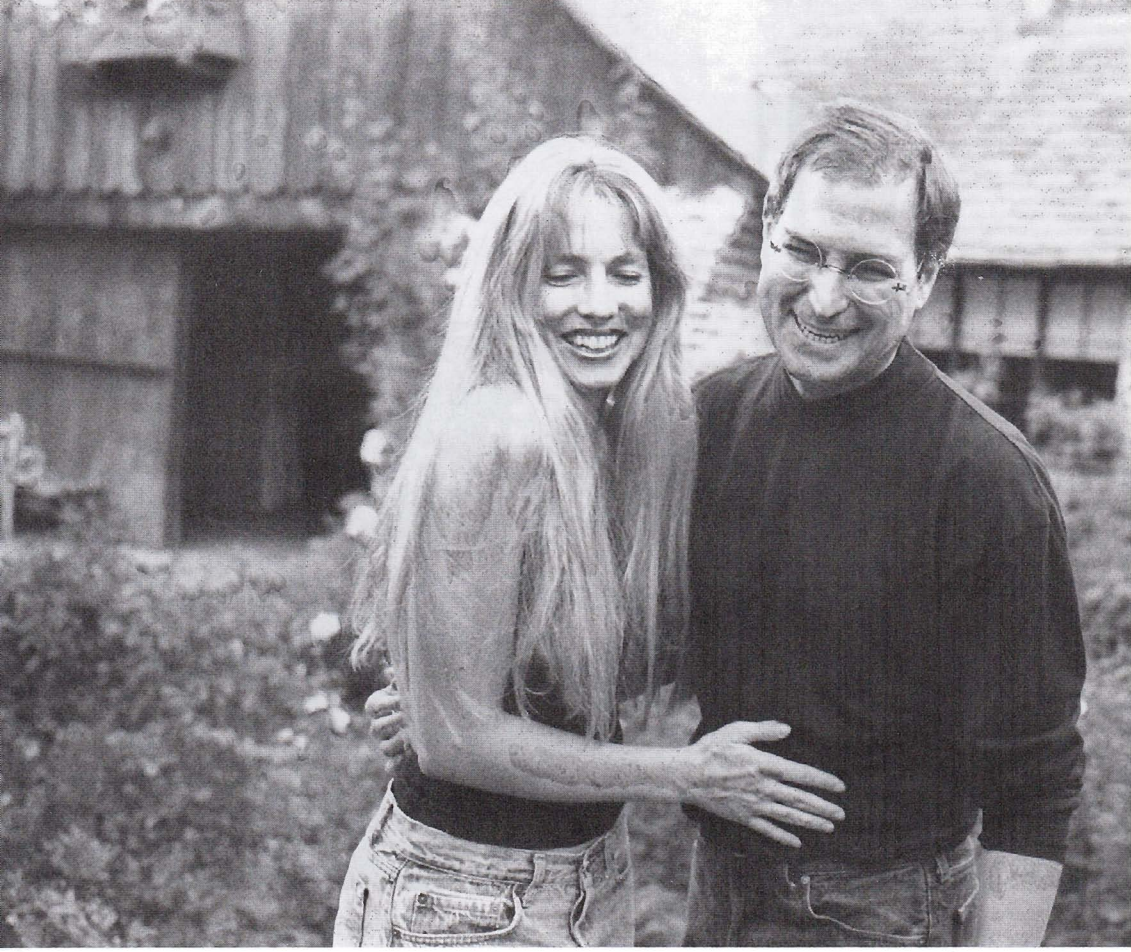


١٠

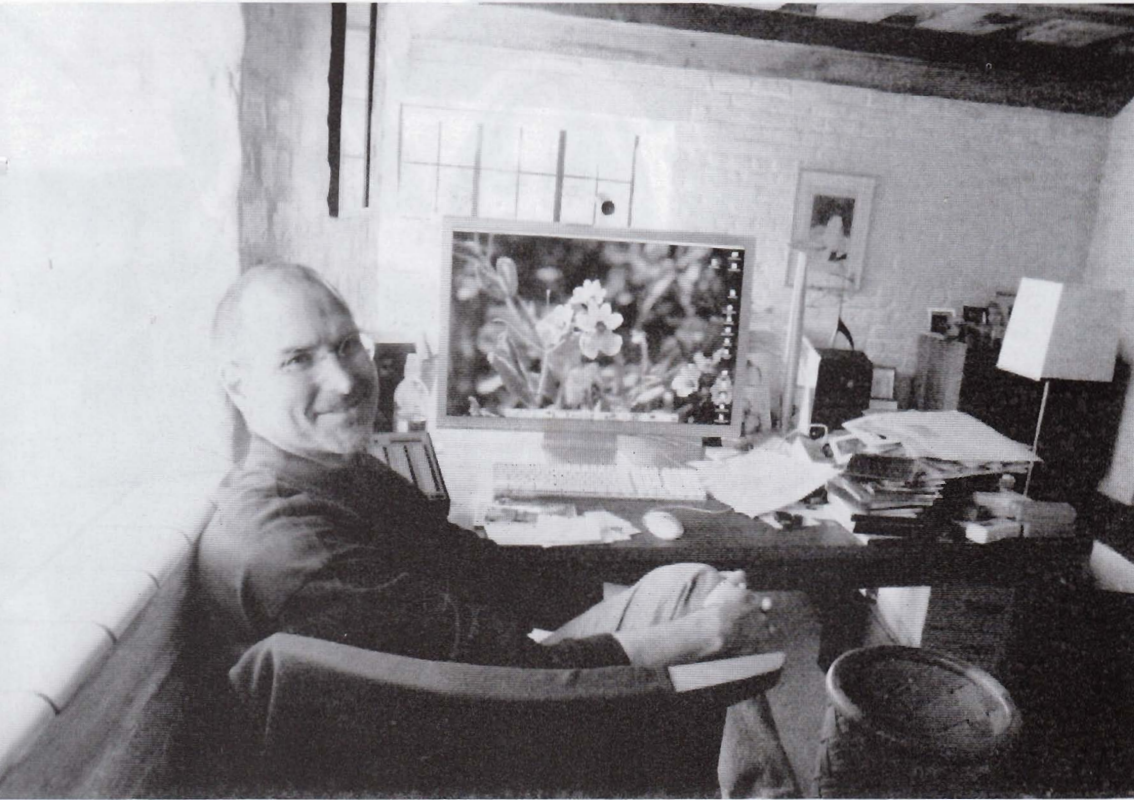


فى مؤتمـر عالم ماك فى بوسطن، أثناء مناقشة جيتس لاتفاقهما: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئاً لأنه جعلنى أبدو صغيراً".





مع زوجته لورين باول، في حديقة منزلهما في بالو ألتو، أغسطس ١٩٩٧: كانت بمثابة الملاذ العقلاى في حياته.



في حجرة مكتبه في بالو ألتو عام ٢٠٠٤: "أحب العيش في ملتقى الفنون والتكنولوجيا".

في حجرة مكتبه في بالو ألتو عام ٢٠٠٤: "أحب العيش في ملتقى الفنون والتكنولوجيا".

من ألبوم عائلة جوبز

في أغسطس ٢٠١١ عندما كان جوبز مريضاً جداً، جلسنا في غرفته وطالعنا صور الزفاف والإجازات كي أستخدمها في هذا الكتاب.



١٤

مراسم الزفاف ١٩٩١: كوبون تشينو، معلم فلسفة الزن، هز العصا، وقرع الناقوس، وأشعل البخور، وأنشد.



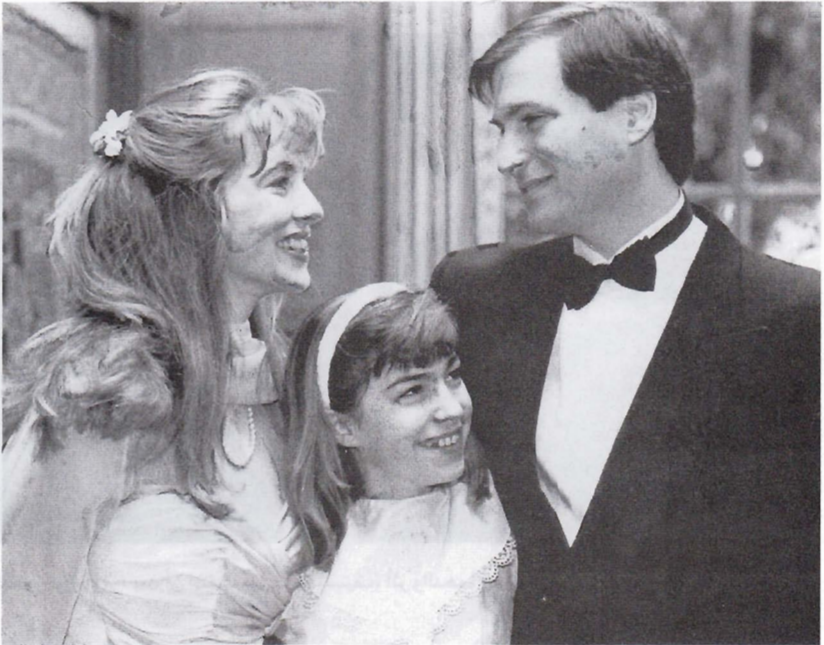
١٥

مع والده الفخور بول جوبز: بعد أن اقتنمت منى، أخت ستيف، أثر والدهما الحقيقي، رفض ستيف مقابلته.

بيمينًا: يقطع كعكة على شكل نصف
قبة مع زوجته لورين وابنته من
امرأة أخرى، ليزا برينان.



بالأسفل: لورين وليزا وستيف:
انتقلت ليزا للعيش في منزلهما بعد
فترة قصيرة من الزفاف ومكثت
معهما طوال سنوات الدراسة
بالمرحلة الثانوية.

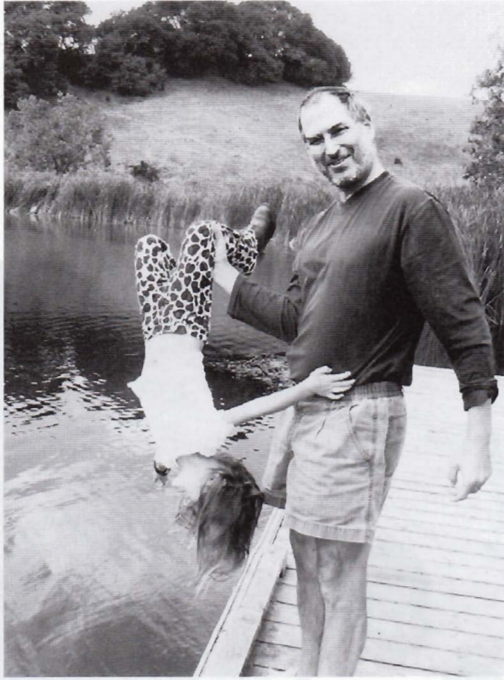


التي تسمى "بيتا" وكانوا يملكونها
في مدينة رافيللو، إيطاليا عام ٢٠٠٣، حتى في



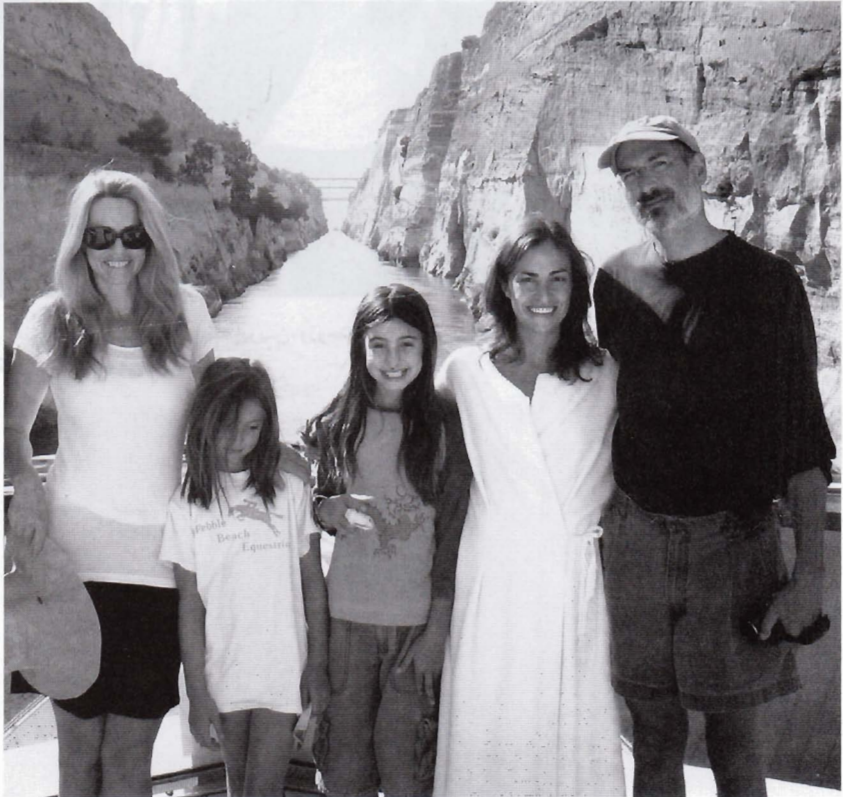
١٨ ستيف، وابنته إيف، وابنه ريد، وابنته إيرين، وزوجته لورين، في مدينة رافيللو، إيطاليا عام ٢٠٠٣، حتى في الإجازة كان يهتم بعمله في أغلب الأوقات.

عندما كانوا في إيطاليا، كانوا يملكون بيتا في مدينة رافيللو، إيطاليا عام ٢٠٠٣، حتى في الإجازة كان يهتم بعمله في أغلب الأوقات.



جوزيدلى ايف من قدميها فى حديقة فوت هيلز فى بالو ألتو: "إنها حادة وتمتع بإرادة قوية لم أرها فى أى طفل النقيته. إن ذلك يشبه التراث".

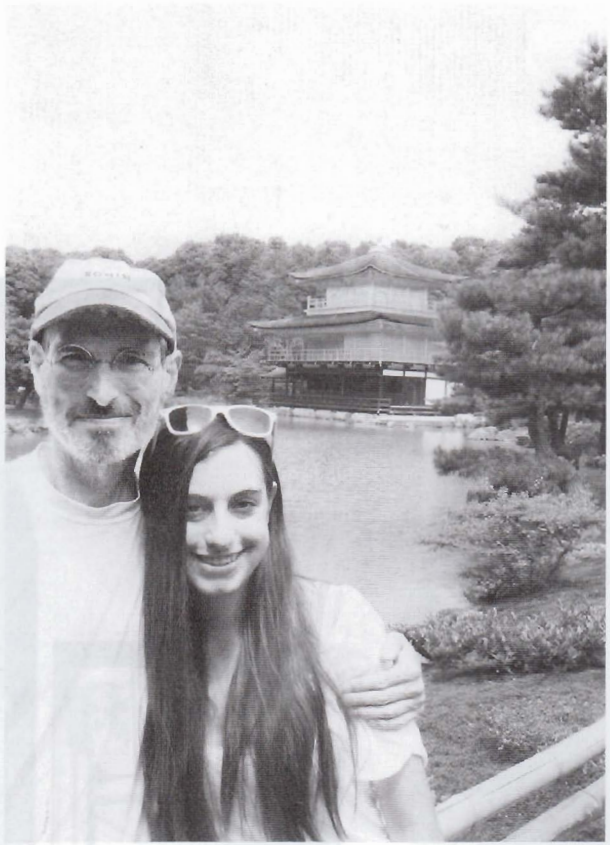
١٩



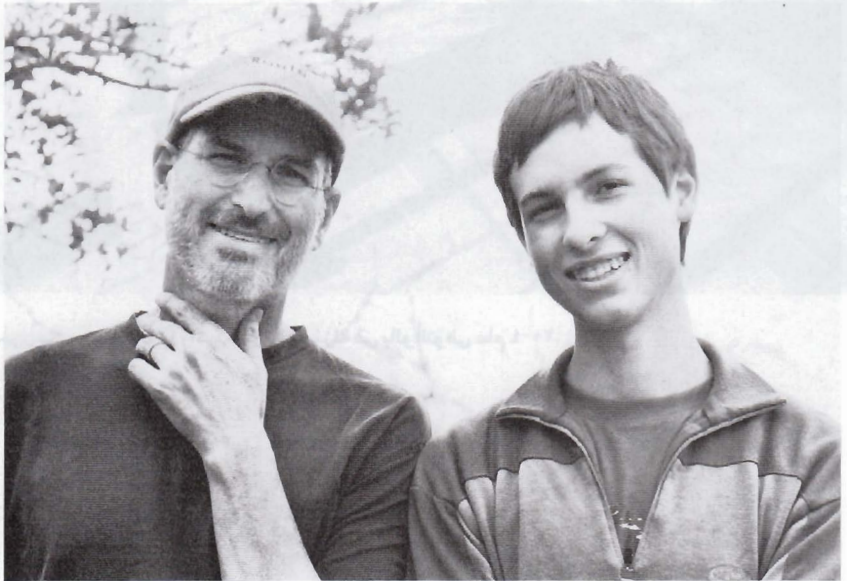
مع لورين، وايف، وايرين، وليزا فى قنسة كورينث فى اليونان فى عام ٢٠٠٦: "أذهلنى أن العالم بأسره أصبح متشابهًا لهؤلاء الصغار".

٢٠

مع ابنته إيرين في كيوتو في
عام ٢٠١٠: حظيت إيرين،
مثل ريد وليزا، برحلة
خاصة إلى اليابان بصحبة
والدها.

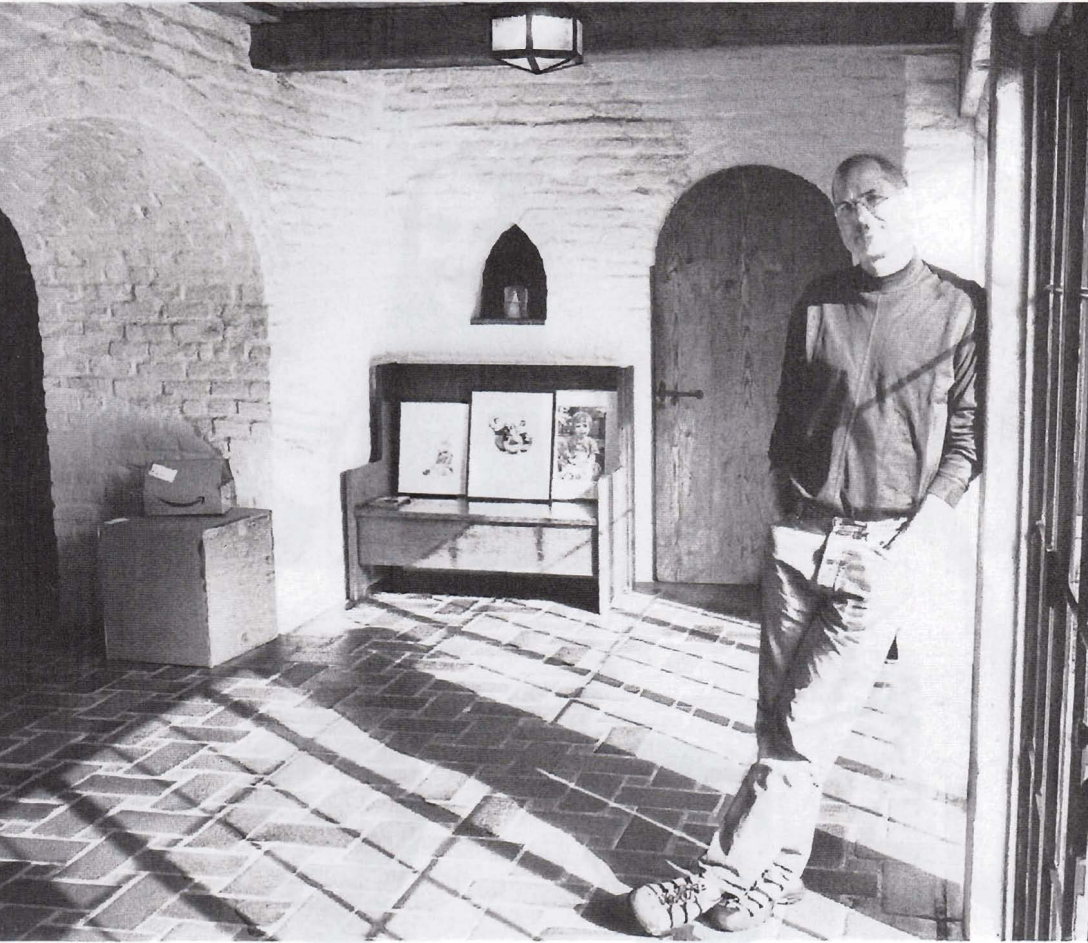


٢١



٢٢

مع ابنه ريد في كينيا في عام ٢٠٠٧: "عندما شخص الأطباء حالتى بأننى أعانى من السرطان، عقدت العزم على أن أحيأ حتى أشهد يوم تخرج ريد".



وصورة أخرى من مجموعة ديانا واكر: صورة في منزله في بالو ألتو في عام ٢٠٠٤.

من مؤلف السيرة الذاتية لكل من بنجامين فرانكلين وألبرت أينشتاين التي تصدرت قوائم أكثر الكتب مبيعاً، إليكم سيرة ستيف جوبز الذاتية الحصرية .

بناءً على ما يزيد على أربعين مقابلة مع ستيف جوبز - أُجريت على مدار سنتين - وكذلك المقابلات التي أُجريت مع ما يزيد على مائة شخص من أفراد العائلة والأصدقاء والخصوم والمنافسين والزملاء - قام والتر إيزاكسون بكتابة قصة مثيرة عن الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرائد الأعمال المبدع الذي أدار - بشغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته - ستاً من الصناعات الثورية: الحواسيب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسيب اللوحية، والنشر الرقمي.

وفى الوقت الذي تسعى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ على استمرار تميزها الإبداعي، يظهر جوبز باعتباره خير دليل على القدرة على الابتكار وإمكانية تطبيق الخيال على أرض الواقع. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة في القرن الحادي والعشرين هي الربط بين الإبداع والتكنولوجيا؛ لذا فقد قام ببناء شركة امتزجت فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة.

ورغم مشاركة جوبز في هذا الكتاب، فإنه لم يطلب امتلاك أي سيطرة على محتواه أو حتى قراءة ما به قبل النشر، ولم يضع حدوداً لأي شيء، بل شجع هؤلاء الذين يعرفهم على التحدث بصدق، وقد تحدث جوبز بصراحة، وأحياناً بقسوة، عن الأشخاص الذين عمل معهم أو ناقسهم. ويعطينا كل من أصدقائه وأعدائه وزملائه لمحة بسيطة عن الشغف والكمال والهوس والبراعة الفنية والطيش والتعنت في السلطة، وهي العناصر التي شكلت طريقته في إدارة الأعمال والمنتجات المبتكرة التي نتجت عنها.

بسبب عصبيته، كان بإمكان جوبز أن يقود من حوله إلى الغضب واليأس، ولكن كانت العلاقة التي تربط بين شخصيته ومنتجاته وثيقة للغاية، كما هي الحال بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءاً من نظام متكامل. تعد قصته قصة تثقيفية وتحذيرية، مليئة بالدروس عن الابتكار، والشخصية، والقيادة، والقيم.

الفهرس

،٤٧٩ ،٤٢١ ،٤١٤ ،٣٨٦ ،٣٥٦ ،٣٢١	آدم لاشينسكى ٥٣٦،٣٦٢
٥٧٥،٥٦٦،٤٩٥	آرت ديكو ٢٧٦
آندى وارمول ١٨٨	آرثر روك ٣،٨٧،٩٤،٩٩،١٥٢،١٩٠،٢٠٣،
آى ياد ١٤٥،١٧٢،٣٤٠،٣٤٦،٣٤٧،٣٨٠،	٢٠٥،٢١٤،٢٢٠،٢٢٤،٣،٨٧،٩٤،٩٩،
،٤٩٧ ،٤٧٩ ،٤٧٢ ،٤١٦ ،٤١٥ ،٣٨١	،١٥٢ ،١٩٠ ،٢٠٣ ،٢٠٥ ،٢١٤ ،٢٢٠
،٥٠٤ ،٥٠٣ ،٥٠٢ ،٥٠١ ،٥٠٠ ،٤٩٩	٥٧٥،٥٧٥،٢٢٤
،٥١٠ ،٥٠٩ ،٥٠٨ ،٥٠٧ ،٥٠٦ ،٥٠٥	آركنساس ٤٣٥
،٥١٧ ،٥١٦ ،٥١٤ ،٥١٣ ،٥١٢ ،٥١١	آفى تيفانيان ٢٦٣،٢٧٥،٣٠٢،٣٠٤،
،٥٢١ ،٥٢٢ ،٥٢٠ ،٥٢١ ،٥٢٢ ،٥٢٦	٥٧٥،٣٦٧،٣١٠
٦٠٠،٥٦٠،٥٥٧،٥٥٥،٥٣٧	آلان روزمان ١٩٢،٥٧٥
آى بوك ٤٤٧،٣٧٤،٣٤٠	آلان كاي ٢٤٣،٣٣٦،٤٨٠
آى بى إم ١٢٨،١٤٤،١٤٧،١٥٧،١٦٧،	آلة حاسبة ٢٨،٣٤،٣٦،٤٠،
،١٦٨ ،١٧٦ ،١٧٧ ،١٨٣ ،١٨٤ ،١٨٥	آل كازون ٢١٥
،١٩٥ ،٢٢٥ ،٢٢٦ ،٢٣١ ،٢٣٦ ،٢٣٧،	آندى جروف ٢٥١،٢٩٦،٣١٧،٤٥١،٤٥٧،
،٢٩٦ ،٢٩٨ ،٣٢٣ ،٣٣٥ ،٣٣٦ ،٣٤٤	،٢٥١ ،٢٩٦ ،٣١٧ ،٤٥١ ،٤٥٧ ،٥٧٥
٥٧٠،٤٥٤،٤٥٠،٣٦١	٥٧٥
آى تيونز ٣٧٩،٣٨٢،٣٨٣،٣٨٥،٣٨٧،	آندى كانينجهام ١٢٣،١٩٦،٢٢١،٢٢٣،
،٣٩٠ ،٣٩١ ،٣٩٥ ،٣٩٦ ،٣٩٧ ،٣٩٨،	،١٢٣ ،١٩٦ ،٢٢١ ،٢٢٣ ،١٢٣ ،١٩٦،
،٣٩٩ ،٤٠٠ ،٤٠١ ،٤٠٢ ،٤٠٣ ،٤٠٤،	٢٢٣،٢٢١
،٤٠٥ ،٤٠٧ ،٤٠٨ ،٤٠٩ ،٤١١ ،٤١٢،	آندى لاك ٤٠١،٤٠٧،٤١٩،٥٧٥
،٤١٩ ،٤٢١ ،٤٢٢ ،٤٢٣ ،٤٢٤ ،٤٣٥،	آندى هيرتزفيلد ٢،١٦،١١٢،١١٨،١٢٢،
،٤٣٦ ،٤٣٧ ،٤٣٨ ،٤٣٩ ،٤٣٩ ،٤٩٤،	،١٢٦ ،١٣٧ ،١٧٤ ،١٨٠ ،١٨٥ ،١٩٨،
٥٣٨،٥٦٤،٥٦٦،٥٩٦	،٢١٤ ،٢٧٢ ،٢٧٥ ،٢٧٧ ،٢٨٠ ،٢٨٢،

- ألفى راى ٤، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٥٠، ٢٨٧، ٥٧٥
 ألفى راى سميت ٤، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٥٠، ٢٨٧،
 ٥٧٥
 ألكسندر جراهام بيل ١٧٨
 ألكسندر كالدرا ١٩١
 ألم داخلى ٤٠٥
 أليس ووترز ٢٧٣، ٤٦٢، ٤٨٣، ٥٧٦
 أليكس أوستروفيسكى ٤١١
 ألين ٤٤٣، ٤٣٥
 أمريكا ٢٠، ٥٩، ٩٣، ٩٨، ١٥٥، ١٩٥، ٢١٥،
 ٢٦٢، ٣١٦، ٥٤٨، ٥٥٠
 أندرو هيلر ٢٣٦
 أنسل آدمز ٢٧٩
 أنشودة دينية ٤١٦
 أنظمة التشغيل ١٨٧، ٢٩٨، ٣٠٥، ٣٣٦،
 ٣٣٧، ٤٦٧، ٥٦٤
 أنظمة تشغيل ٢٣٧، ٢٩٧، ٣٣٦، ٤٧٠
 أهم حاسوب ٢٤٥
 أوراكل ٢، ٢٨٥، ٢٩٨، ٣٥١، ٣٧٣، ٥٤٩
 أورين جاكوب ٤٣٩، ٥٧٥
 أوقات سعيدة ٢١٠
 أيزنستات ١٣١، ٢٠٥، ٢٠٨، ٢٠٩، ٢١٦،
 ٢٠٨، ٢٢١، ١٣١، ٢٠٩، ٢١٠، ٢٠٩، ٢١٠،
 ٢١٥، ٢٢١، ٢٢٧، ٥٧٥، ٢١٥
 أيلا فيتزجيرالد ١٩٧
 أينشتاين ونيلس بور ١٧٩
 إبطال القيود ٤١٠
 إجراء التجارب ٢١٧
 إخفاقات محرجة ٤٣٨
 إدارة التسويق ٣٦٤
 إدون لاند ٣٠٨
 إدوين كاتمول ١
- آى موفى ٤٥٠، ٣٨٢، ٣٨١، ٣٧٤
 آيسنر ٤٣٢
 أبل كوريس ٤٢٢
 أجنة الاجتماع ٢٠٨
 أجهزة ماك ١٦٠، ٢١٦، ٣٧٤
 أجهزته المثالية ٢٩٦
 أحد المنتجات ٤٠٦
 أدفرتايزنج أيدج ١٧٢
 أدوبى ديريكاتور ٣٦٤
 أدوبى فلاش ٣٨١
 أركيكتشيرال دايجست ٢٧٨
 أرنولد وورلدوايد ٣٣٠
 أروع الحاسبات ١٤٩
 أزرار الوظائف ٢٩٨
 أسئلة دقيقة ١٨٥
 أستوديو مناض ٤٣٢
 أستوديوهات هوليوود ٤٣٤
 أسطوانات مدمجة ٣٨١، ٣٨٣، ٣٨٤
 أسلوب حياة ١٥٨، ٣٣٤
 أسلوبه الجنونى ٣٦٥
 أسهم الشركة ١٥٦، ٢١٩، ٢٢٣، ٢٢٣، ٢٩٣،
 ٣٠٠، ٣١٣، ٣٦٦، ٣٦٧، ٤٤٤، ٤٩٤
 أسوشيتدبرس ٢٩٥
 أشكال الخطوط ١٣٩
 أشياء غريبة ٢٩٠، ٥٣٢
 أعضاء مجلس الإدارة ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٨،
 ٢١٢، ٢١٩، ٢٢٠، ٢٢١، ٣١٦، ٣٢٠،
 ٣٢١، ٣٢٢، ٣٥٤، ٣٧٥، ٤٥٤، ٤٨٨
 ٥٢١، ٥٢٤، ٥٣٦
 أعلى التوقعات ١٩٣
 أغنيات الألبوم ٣٩٧، ٤٠٣
 أقسام أخرى ٢١٢

- ابتسامة عريضة ١٥٥، ١٧٨، ١٨٩، ١٩٩،
٣٦٨
- اتصالات هاتفية ٢١٢
- اتفاق بسيط ٢٢٦
- اجتماعات التسويق ١٩٥، ٣٩٣
- اجتماعات التسويق الأسبوعية ٣٩٣
- اجتماع المساهمين ٢١٦
- استحوادًا عكسيًا ٤٤٦
- استخدام الفأرة ١٠٤، ١٤٦
- استراتيجية ذكية ١٩٠
- استقطاب الآخرين ١٥٢
- اضطراب نفسى ١٦٥
- الأخبار السيئة ٢٤٠
- الأخطاء الجسيمة ١٤٤
- الأسلوب المسرحى ٣٠، ٢٣٨
- الأسواق العامة ٢٤٦، ٢٤٧
- الأسواق المتخصصة ٢٤٧
- الأشخاص الموهوبين ٢٢٤
- الأكاديميات ٢١٨
- الأكواد الجديدة ١٦٨
- الأمر العظيم ٥٢، ١٦٣
- الأمر المالية ١٦١
- الأوامر التقليدية ١٤٣
- الإنسانية ١٢٣، ١٣٤، ١٧٤، ٢٣٠، ٢٤٨،
٥٦٩، ٣٠٨
- الاتفاق النهائي ٢٤٥
- الارتباط الوثيق ١٤٥، ٤٨٧
- الارتباك ١٥٠، ١٨٨، ٢٠٤، ٢٠٩، ٣٧٣، ٤٨٧
- الاستخبارات السوفيتية ٢١٦
- الاستراتيجية الرقمية ١٨١
- الاسم الكودى ١٤١
- إستراتيجية التسويق ٣٦٣
- إستراتيجية المركز الرقمى ٢٨٢، ٢٨٥
- استوديوهات ديزنى ٢٤٨
- إشارة تحذيرية ٢٧٦، ٣١٣
- إضاءة المنصة ١٧٥
- إطلاق المنتجات ١٧٢، ٢٣٧، ٣٧٧
- إظهار الثقة ٢٠٤
- إكسيل ١٨٢، ١٨٣، ١٨٤، ٢٤٧، ٣٢٥، ٣٢٦،
٣٢٨
- إلكابتان ٢٩١
- إليزابيث هولز ٢، ٤٥، ٤٦، ٥١، ٦٠، ٦١،
٧٦، ٧٧، ٩٥، ٩٧، ٩٨، ١٩٦، ٢٥٦، ٥٧٥
- إليسون ٢، ٢٨٥، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٨، ٣٠٢،
٣٠٥، ٣٠٨، ٣١٢، ٣١٣، ٣١٤، ٣١٥
- ٣٢٢، ٣٢٤، ٣٥١، ٣٦٦، ٣٧٣،
٥٧٥، ٥٤٩، ٣٧٦
- إليكترونيك فرونيتير ٢٨٢
- إلين هانوك ٣١٠
- إميرفيل ٤٣٣، ٤٤٤، ٤٤٦
- إنترسكوب ٤٢٤
- إنترنت إكسبلورر ٣٢٧
- إير بورن إكسبرس ٣٦٠
- إيرين ٢، ٢٨٢، ٢٨٥، ١٣، ١٥، ٤٢٨، ٥١٥،
٥٤٣، ٥٤٤، ٥٤٥، ٥٤٦
- إيرين سينا ٢٨٥
- إيسبريسوروما ٢٦١
- إيست كوست ١٨٩
- إيسوب ٤٣٢
- إيسى مياكى ٢٦٠، ٣٦٣
- إيلين هانوك ٣٠٠، ٣٠١
- إيمينيوم ٤١٥

٤٤٢، ٤٦٨، ٥٠١، ٥٠٤، ٥١٤، ٥١٥	الاضطراب ٢٠٢، ١٥٥
٥٥٥، ٥٤٨، ٥٣١	الاعتبارات الهندسية ٢٢٨
الثورة ٢٠، ٦٥، ٧٧، ٢٠٧، ٢٩٩، ٣٨٠، ٥١٨،	الاقتصاد الرقمى ١٥٩
٥٢٢	الانضباط ١٩١
الجانب الودى ٢٠٠	البرامج التطبيقية ١٤٦
الجمهور المسحور ١٧١	البرمجيات ٨٠، ٨٨، ١٢٦، ١٦٦، ١٦٧، ١٦٨،
الجندى الصالح ٢١٣	١٨٤، ١٨٥، ١٩٦، ١٩٩، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٤٠،
الحائط الزجاجى ٢٠٦	٢٤٦، ٣٠٠، ٣١٠، ٣٢٦، ٣٦٧، ٣٨٢،
الحاسبات الشخصية ٨٠، ٩٤، ١١٦، ١٢٨،	٣٨٣، ٣٨٤، ٤٦٣، ٤٦٨، ٥٠٠،
١٤٣، ١٤٦، ١٥١، ١٥٧، ١٦٧، ١٦٨،	البرمجيات التطبيقية ١٦٧
١٦٩، ١٧٦، ٢٠٧، ٢١٥، ٢٥٢، ٢٩٧،	البطلة الثائرة ١٧١
٣٠٨، ٣٥٥، ٣٨٠، ٤٠٦، ٥٣٢،	التحدى ٣٥، ٤٠، ١٦٢، ١٧١، ٣٠٩، ٣٨٦،
الحاوية ٨٤، ٩٣، ١٤٢، ١٧٠، ٢٢٨، ٢٣٤،	التدريس ١١٧، ٢٦١
٣٥٢، ٣٥١	الترنيمه ١٧٦
الحدائة ١٣٤، ٢٣٨	التصميمات الخاصة ١٤٤
الحساسية ٢٤، ١٢٩، ١٣٥، ٢٥٨، ٥٤٧،	التصميم الصناعى ١٣٥، ١٣٦، ١٣٧، ١٤١،
الحلول الوسطى ١٣٢، ٤٤١،	التصوير الجاف ١٧٦
الخدمات الإبداعية ١٣٧	التصوير النقطى ١٠٤، ١٠٦، ١٢٠، ١٣٩،
الخطة المؤسسية ٢١١	١٤٣، ١٩٤
الخلافات ١٢٠، ١٥٦، ٢٠٢، ٢٦٨، ٣٢١،	التطبيقات البرمجية ٢٣٥
٤٥٨، ٥٢١	التطور التكنولوجى ٢٢١
الدوائر الكهربائية ١٧٠، ٢٥٠، ٤٧٨،	التعليقات المسجلة ٢٢١
الديستوبيا ١٧١	التفاعلات التسلسلية ١٧٢
الرحلة هى المكافأة ١٤٣، ١٥١، ١٥٢،	التقدم التكنولوجى ٢٢٢
الرسائل الهاتفية ٢١٣	التكنولوجيا ٣، ٢٠، ٤٥، ٥١، ٥٣، ٦٧، ٦٩،
الرسوم المتحركة ٨، ٤٢، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٦،	٩٤، ١٠٦، ١٠٦، ١٣٦، ١٤٣، ١٥٣، ١٥٧، ١٧٣،
٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٥٣،	١٨٠، ١٨١، ١٩٢، ١٩٧، ٢٠٥، ٢١٥،
٢٥٤، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٩، ٢٩٢، ٣١٣،	٢٤٣، ٢٤٥، ٢٦٠، ٢٦١، ٢٧١، ٢٨٢،
٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٥، ٤٣٧، ٤٣٨،	٢٨٥، ٢٨٦، ٣٠٤، ٣٠٩، ٣١٢، ٣١٣،
٤٣٩، ٤٤٠، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٣، ٤٤٤،	٣٥٨، ٣٥٩، ٣٧٠، ٣٧٨، ٣٨٠، ٣٨١، ٣٨٢،
٤٤٥، ٤٤٦	٣٩٣، ٣٩٨، ٣٩٩، ٤٠٠، ٤٣٧، ٤٣٩،

الفصاحة الجديدة ١٣٧	السلوكيات الكريهة ١٥٠
الفكر الهيبى ٢٥٠	السوفليه النباتى ٢٦٥
الفيلم القصير ٢٤٨	السيطرة ٦١، ٧٢، ٨٢، ٨٤، ٩١، ٩٢، ٩٤
القائد المشق ٢١٣	١١٠، ١٤٠، ١٤٥، ١٤٦، ١٤٧، ١٥٢
القدرة التحليلية ١٨٠	١٦٥، ١٨٦، ١٩٠، ١٩٣، ٢٠٢، ٢٠٤
القرص الصلب ١٩٤، ٣٨٩	٢٠٦، ٢٢٨، ٢٤١، ٢٨٤، ٢٨٩، ٢٩٠
القرص الضوئى ٢٣٥، ٢٤٠	٢٩٨، ٣١٦، ٣٨١، ٤٠٢، ٤١٧، ٤٣٩
القوارض ١٩٥	٤٩٣، ٥٠٤، ٥٠٦، ٥١٩، ٥٢٠، ٥٢١
القيادات العليا ١٨٩	٥٦٣، ٥٦٦، ٥٦٨
الكارثة الطبيعية ١٦٣	الشخص المناسب ١٦١
الكياب المشوى ٢١٥	الشخصية المتقلبة ١٧٣
اللجنة التنفيذية ٢٠٩	الشرق الأوسط ٢٦٢، ٥٥٥
اللوحات الإلكترونية ١٠١، ٧٧، ٢٢٨، ٢٣٠	الشعار الأنيق ٢٣٢
اللوحة الإلكترونية ٢٣٨	الشكل التقليدى ١٤١
المؤتمر السنوى ٢٤٩، ٣٨٥	الصفوف الأمامية ٢٣٩، ٢٤٠
المباركة المسجلة ٢٠١	الطراز اليابانى ١٣٦
المبادرات الأولية ٢٤٧	الطريقة المثالية ١٩٩
المبدأ اليابانى ٢٣١	الظروف السيئة ٢٥١
المبنى الرئيسى ٢٣٠	العالم الخارجى ١٩٨
المجاملات ٢٠٤	العجلة الأكروباتية ٢٦٣
المجاملات المقطوعة ٢٠٤	المرض التقديمى ٨١، ١٤٤، ١٥١، ١٧٥
المجتمع التكنولوجى ١٧٠	٣١٢، ٣٥٣، ٣٨٨، ٣٩٦، ٥٣٧
المدرسة الثانوية ١٣، ١٥، ٤٣، ٦٨، ٨٥، ٩١	العروض التسويقية ١٤٧
٩٥، ١٣٩، ٢٤٨، ٥٤٢، ٥٤٤، ٥٤٧	العقلانية ٩، ١٣٥
المدير المالى ١٩١، ٢٤٤، ٣١٦، ٣٢٣، ٣٥١	العلاقات الإنسانية ٢٣٠
٣٧٥، ٤٥٤، ٤٨٨	العلاقات العامة ٨٩، ١٠٢، ٥٢٦، ٥٢٧، ٥٢٨
المذكرات المعدة ٢١٩	الملاوة ٦٣، ٦٤، ١٩٨، ٣٧٠
المرحلة الثانوية ٢٤، ٣١، ٣٣، ٣٥، ٣٩، ١٦٧	العمل الجماعى ١٩١، ٣٦٨
٢٣٣، ٢٨٢، ٥٢٧، ٥٤٩	العوامل الوراثية ٢٥٩
المسئولية الكاملة ١٤٥	الفاصلة العشرية ١٨١
المسؤولين التنفيذيين ١، ٢٢١، ٢٥٠، ٣٠٢	الفالس ١٩٧
٣٠٣، ٣١٢، ٣١٦، ٣٢٠	الفشل الذريع ٢٢٤

- المستشار العام ٢٠٨، ٣٧٧
المستهلك العادي ٢٤٦، ٢٥٢
المستويين الدعائي والإعلامي ١٥٧
المشروبات المجانية ٢٠٤
المشهد الهزلي ١٦٦
المصمم البافاري ٢٢٦
المعايير الجديدة ١٦٧
المعركة التكنولوجية ١٤٢
المعركة القادمة ١٤٤
المقطع الثاني ١٧٦، ٢١٣
المكان الوحيد ٢٤٥، ٢٥٣، ٣٤٧
المكعب الأسود المثالي ٢٣٨
المناخ ١٦٢
المناخ غير الرسمي ١٦٢
المنافسة الشخصية ٢٣٥
المناورات ٢٤١، ٣٨٠
المنتجات الجديدة ١٧٢، ١٧٤، ٢٠٥، ٢١١،
٣٤١، ٣٧٧، ٤٩٣
المنتجات المنهلة ٢٢٤
المنتديات ٢٣٥
المنصب ١١٠، ١٥٦، ٣٦١، ٤٤٠، ٤٤١
المنهجية ١٨٠
الموسيقى التصويرية ١٧٤
ال ميدالية القومية ٢٠٠
الميزانية ١٢٢، ١٣٣، ٢٠٣، ٢٥٠، ٢٩٠، ٣٢٠
الناحية الجمالية ١٤٢، ٤٤٨
النحات الشهير ١٤٨
النشر المكتبي ١٣٩، ١٩٥، ٢٩٧، ٥٢١
النصب التذكارى ١٣٦
النظام النجمى ١٧٩
النقد اللاذع ١٣٧
- النموذج الأولى ٧٨، ٨١، ١٦٠، ٣٧٢، ٣٧٤
٣٧٥، ٣٩٩
الهندسة الوراثية ٢١٧
انتطباعًا جيدًا ٤١٨
بابولار ساينس ١٧٨
باربرا جاسينسكى ٢٥٥
بارت زيجلر ٢٩٥
بارك بلازا ٣٢٤، ٣٢٧
باريس ١٦١، ١٩٢، ١٩٣، ٢٠٨، ٢١٥، ٢٥٩
٢٦٧، ٢٨٢
باريس ريفيو ٢٥٩
بافلو سيرينجفيلد ٤١٥
بالو ألتو ٦، ٧، ١٧، ٢٠، ٢٨، ٥٩، ٦٦، ٦٧
٧٦، ٩٩، ١٠٣، ١٢٨، ١٤١، ١٧٣، ١٨٩
٢٠١، ٢٠٣، ٢٢٥، ٢٢٩، ٢٣٤، ٢٣٦
٢٦٣، ٢٦٤، ٢٦٨، ٢٧١، ٢٧٣، ٢٧٧
٢٧٨، ٣٠٣، ٣٠٨، ٣٢٢، ٣٢٥، ٣٢٧، ٣٩
١٠، ١٤، ١٦، ٣٥٤، ٤٠٣، ٤١٧، ٤١٨
٤٢١، ٤٢٣، ٤٨٢، ٤٩٠، ٤٩٤، ٤٩٩، ٥٠٤
٥١٥، ٥١٨، ٥٤٣، ٥٤٥، ٥٤٨، ٥٥١، ٩٩
٢٠، ٢٠، ٢٨٠، ٣٠٣، ٣٠٣، ٥٦٠، ٢٢٩
٣٢٥، ٥٥٥، ٥٤١، ٢٣٦، ٣٢٧، ١٦٠
٥٥٣، ٥٥١، ١٤١، ١٧٣، ١٨٩، ٢٠١
٢٠٣، ٢٢٥، ٢٢٩، ٢٣٤، ٢٣٦، ٢٦٣
٢٦٤، ٢٧١، ٢٧٣، ٢٧٧، ٢٧٨، ٢٨٠
٢٨٢، ٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٨، ٣٢٢، ٣٢٥
٣٢٧، ٣٢٧، ٣٧٧، ٣٥٤، ١٦٠، ١٤٠، ٩٠، ٤٠٣
٤١٧، ٤١٨، ٤٢١، ٤٢٣، ٤٣٨، ٤٤٣
٤٨٠، ٤٨٢، ٤٩٠، ٤٩٤، ٤٩٩، ٥٠٤
٥١٥، ٥١٨، ٥٤٣، ٥٤٥، ٥٤٨
٥٥١، ٥٥٣، ٥٥٤، ٥٥٥، ٥٦٠

- بام كيرون ٥٧٥، ٢٥١، ٢٥٠، ٢٤٧
 باوربوينت ٥٥٤، ٣٢٨
 باور كومبيوتنج ٣٢٨، ٣٢٧
 باوهاوس ٣٧٢، ٢٦٨، ١٤١، ١٣٥، ١٣٤
 بيزنس ويك ٣٢٢، ٢٤١، ٢٣١، ١٧٤، ١٦٧
 ٤٠٨، ٣٧٥
 بد تريبل ٢٣٦، ١٢٦
 بديلاً ٢٩٩، ١٩١، ١٥٦، ١٥٥، ١٤٩، ١٣٥
 ٣٩٧
 براعة تكنولوجيا ٢٤٩
 برامج تطبيقات ٢٨١
 برامس ٢٥٧
 براون ٤٣، ١٠٠، ١١٤، ١٣٥، ١٣٦، ١٤١
 ١٥٧، ٢١٨، ٣٤٥، ٤٧٦، ٤٨٣، ٥٥٢
 ٥٧٥
 برمجة الحاسب ١٨٠
 برمجيات اليسون ٣٧٦
 برنامج الرسوميات ١٧٧
 برنامج تشغيل ٤١٠، ٣٩٠
 برنامج تشغيل الأغاني ٣٩٠
 برنت توماس ١٦٩
 بروحانية ٢٦٧
 برودكت ريد ٤٢٧
 بروس هورن ٥٧٥، ١٩٩، ١٨٢، ١٢٩، ١٢٣
 بروكلين ٢٢٥، ٢٢٥
 بريستول ١٩٣
 بزنس ويك ٣١٤
 بساطة أسلوب ١٣٥
 بشعور قسرى ٣١٨
 بعض السمات ١٩٨، ٩٢، ٤٨
 بفورن ماسون ٢٧٦
- بلاى بوى ١٩٧، ١٨٢
 بلايسكول ٢٢٢
 بمقطوعة باخ ٤١٧
 بنادلى ١٧٨
 بنسلفانيا ٤٤١، ٢٧٢، ٢٦٦، ٢٦٥
 بوب إيچر ٤٤٤، ٤٤٣، ٤٣٩
 بوب ديبلان ١٩٧، ١٧٦، ١٦١، ٦٢، ٤٥، ٣٧
 ٢١٢، ٢١٨، ٢٥٦، ٤٠١، ٤٠٣، ٤٠٤
 ٤١٨، ٤٢٠، ٥٦٣، ٥٧١
 بوبى كينيدي ٣٢٣
 بد تريبل ٢١٨، ١٤٧
 بوربانك ٤٤٢، ٢٨٦
 بوز لايتبير ٤٤٠
 بوسطن جلوب ٣١٤
 بوكاهونتاس ٢٩١
 بول راند ٢٦٢، ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٥
 بول فيديتش ٥٧٥، ٣٩٦
 بوندى ٢٥١
 بونو ٦٧، ١٨٩، ٤٠٢، ٤٠٧، ٤١٣، ٤١٨، ٤٢٣
 ٤٢٤، ٤٢٥، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٦٤، ٥٧٥
 بيئة المستخدم ١٤٧
 بيج برازر ٣٢٨، ١٧٢، ١٧١، ١٧٠، ١٦٩
 بيرج ٢١٧، ٨٨
 بيرو ٢٣٦، ٢٣٤، ٢٣٣، ٢٢٢
 بيكسار ٢٤٥، ٢٤٤، ١٧٤، ٦، ٤، ٣، ٢، ١
 ٢٤٦، ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥١
 ٢٥٢، ٢٥٣، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩
 ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٥٤، ٢٩٤
 ٢٩٣، ٢٩٤، ٢٩٦، ٣٠٦، ٣٠٨، ٣١٣
 ٣١٦، ٣١٧، ٣٢٤، ٣٣٥، ٣٦٤، ٣٦٨
 ٣٩٨، ٤٢٩، ٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٣

٤٤١، ٤٣٩، ٤٣٨، ٤٣٧، ٤٣٦، ٤٣٤	١٩٩، ٢٣١، ٢٣٩، ٢٩٩، ٤٥٨، ٤٧٧،
٤٤٩، ٤٤٦، ٤٤٥، ٤٤٤، ٤٤٣، ٤٤٢	٥٢٥، ٥٨٤، ١٩٩، ١٩٣، ١٩٤
٦٢٦، ٥٩٧، ٥٨٩، ٥٦٧، ٥٤٤، ٤٥٤	تحريف الواقع الخاص ١٢٧، ١٨٣، ١٨٦،
١٦٧، ١٦٦، ١٤٣، ٧٠، ٦٨، ٢	١٩٩، ٢٣١، ٢٣٩، ٢٩٩
٣٢٦، ٢٣٤، ١٨٢، ١٩٦، ١٦٦، ٧٠، ١٨٢	تدشين المشروع ٣٨٩
٣٠٠، ٢٤١، ٢٣٤، ٢٣٦، ٢٣٢، ٢٣٧	تسجيلات ديالان ٣٧، ٤١٧،
٣٠٤، ٣٠٠، ٢٧٩، ٢٧٢، ٢٤١، ٢٧٢	تسجيلات فريق البيتلز ٤١٧، ٤٢٣،
٤٠٥، ٣٩٤، ٣٦٧، ٣٥٧، ٣٢٦، ٣٢٦	تشالي روز ٢٩٢
٥٠٢، ٤٨١، ٤٦٧، ٤٦٦، ٤٥١، ٤١٠، ٤١٠	تشايت/دای ١٦٩، ١٧١،
٥٧٥، ٥٥٥، ٥١٩	تشغيل تجريبي ١٦٨
١، ٢١٨، ٢١٢، ٢٠٩، ١٧٢، ١	تشيس بانيس ٢٦٨
٤٨٧، ٣٢٢، ٢١٨، ٢١٢، ٢٠٩، ١٧٢	تشيللر ٣٢٨، ٣٣٩، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٥٠، ٥٣٧،
٤٨٨، ٤٨٧، ٣٢٢، ٥٧٥، ٥٢١، ٤٨٨	٥٦٠
٥٧٥، ٥٢١	تشينجفورد ٢٤٢
٢٦٠	تصفيق متقطع ٢٤٠
بين روسين ١٨٢	تصميم ١٩، ٧، ٣٤، ٣٥، ٥٣، ٥٥، ٧٨، ٨٢،
تأثير عاطفي ٢٢٨	١٢٦، ٩٣، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩، ١٢٠، ١٢٦،
تأجرين ٢٤٣	١٢٨، ١٢٩، ١٣١، ١٣٢، ١٣٤، ١٣٥،
تباين الألوان ٢٢٥، ٢٢٥	١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ١٣٩، ١٤٠، ١٤١، ١٤٢،
تجاذب الأضداد ٢٦٨	١٤٣، ١٤٤، ١٤٦، ١٤٧، ١٥١، ١٥٦،
تجربة الممبل ٣٦٩، ٣٧٠	١٥٩، ١٦٧، ١٧٠، ١٧٣، ١٧٤، ١٧٨،
تجربة المستخدم ٤٠٧، ٣٨٢، ٣٣٧، ١٤٦	١٣٦، ١٣٦، ٢٢٥، ١٨٧، ٢٣١، ١٨٢، ٢٢٦،
تحرير الفيديوها٢ ٣٨٢	٢٥٠، ٢٧٦، ٢٧٨، ٢٩٧، ٣٢٠، ٣٢١،
تحريف الواقع ١٢٧، ١٢٦، ١١٩، ٦٢، ٤٨، ٨	٣٤٢، ٣٤٣، ٣٤٤، ٣٤٥، ٣٤٦، ٣٤٧،
١٦٨، ١٥٣، ١٥٢، ١٤٧، ١٢٩، ١٢٨	٣٥٠، ٣٥١، ٣٥٢، ٣٥٣، ٣٦٥، ٣٨٢،
١٨٣، ١٢٨، ١٥٢، ١٢٩، ١٦٨، ١٢٧	٣٨٥، ٣٨٦، ٣٩٧، ٤٠٨، ٤٢٧، ٤٣٤،
١٨٦، ١٢٧، ١٢٨، ١٢٨، ١٢٩، ١٤٧	٤٤٨، ٤٤٩، ٤٥١، ٤٧١، ٤٧٢، ٤٧٤،
١٥٢، ٥٨٤، ١٦٨، ١٨٢، ١٨٦، ١٩٣	٤٧٦، ٤٧٨، ٤٨٠، ٤٩٨، ٤٩٩، ٥٢٠، ٥٢٥،
١٩٤، ١٩٩، ٢٢٦، ٢٣١، ٢٣٩، ٢٩٩	٥٣١، ٥٣٣، ٥٣٧، ٥٣٩، ٥٦٦، ٥٨٤
١٩٩، ٤٧٧، ٥٢٥، ١٩٣، ١٩٤، ١٩٩	تصميم المنتجات ٢٢٠، ٢٤٦،
٤٥٨، ٥٨٤، ٢٣١، ٢٩٩، ٢٣٩، ٢٢٦	تصميم جهاز ١٢٦، ١٣١، ١٧٠، ١٧٨، ٣٤٧،

- تصميم ملون ١٤٢
تصميم مميز ١٢٧، ٣٥٠
تصميم منازل ١٥٦
تطوير الأعمال ٤٣١
تطوير التطبيقات ٣٢٦
تطوير التكنولوجيا ٢٠٥
تطوير المنتج ٢٠٨
تطوير المنتجات الجديدة ٢٠٥
تقلباته الانفعالية ٢٧٥
تكلفة إنتاج ١٦٥، ٢٩٤
تكنيكولور ٤٣٠
تليجراف هيل ٢٦٥
توازن القوى ٢٣٦
توافق طبيعي ٢٨٦
توديع العزوبية ٢٧٥، ٢٧٦
توقيع العقد ١٥٧
توماس جيفرسون ١٧٩
توماس فوجارتي ٢٧١
توم شوماخر ٢٨٩
توم هانكس ٢٨٩، ٢٩٢
تونى بيركنز ٢٩٧
تونى سكوت ١٩٥
تى فى جايد ١٧٢
تيرى بريس ٤٢٢
تيفانيان ٤، ٢٦٢، ٢٧٢، ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٧
٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٤، ٣١٠، ٣١١، ٣٦٤
٣٦٧، ٤٦٣، ٥٧٥
تيم كوك ٢، ٣٤٧، ٣٥٩، ٣٦١، ٤٠٩، ٤٥٩
٤٧٩، ٤٨٧، ٤٩٢، ٤٩٣، ٤٩٤، ٤٩٥
٥٢٦، ٥٣١، ٥٥٢، ٥٦٠، ٥٧٥
تيناريدز ١٩٥، ٢١٢، ٢٦٦، ٢٧١، ٢٧٥
ثلاثية الأبعاد ٢٤٦، ٢٤٧، ٢٥٢، ٢٥٤، ٢٨٧
ثورة من القاع ٢١٥
جائزة الأوسكار ٢٥٣
جاردن كورت ٣٠٢
جارفونكييل ٤١٥
جارى وولف ٢٩٧
جاريث رايس ٣٠١
جاريث تشانج ٣٢١
جاكلىن ٢٦٥، ٢٧٦
جاكلىن كافيه ٢٦٥
جامعة أكسفورد ٢٣٠، ٢٣٩
جامعة ديوك ٣٦١
جامعة ستانفورد ٣٩، ٥٠، ٢١٠، ٣، ٤٥١
٤٦٠، ٤٨٨، ٥٤٢
جان ٢، ١٧٣، ١٩٣، ٢٠٤، ٢٠٧، ٢١٨، ٢٨٣
٢٨٤، ٢٩٦، ٢٩٩، ٣٠٣، ٥٧٥
جان وينر ١٧٣
جانيت ماسلين ٢٩٢
جاهز للاستخدام ١٥٤
جاي شايث ١٩٦
جاي كاوازاكى ٣٠٠
جدول ممتدة ١٨١، ١٨٢، ٤٠٦
جراحة السرطان ٤١٨
جراند حياة ١٦٨
جروف ٢١، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٩٢، ٢٩٦، ٣١٧
٤٥١، ٤٥٧، ٤٥٨، ٤٨٥، ٥٧٥
جريت لون ٢٩١
جرينتش فيلدج ٤٢٠
جرينز ٢٥٣، ٢٧٦
جزء فلسفى ١٤٥
جلاسير بوينت ٢٧٧

- جلسة وساطة ٢٣٦
جلين جولد ٤١٧، ٤١٦
جماعة إنقاذ ٢١٤
جنيفير إيجان ٥٧٥، ٢٦٥
جهاز iPod ٢، ١٩، ٣٤٨، ٣٧٩، ٣٨٠، ٣٨٧،
٣٨٨، ٣٨٩، ٣٩٠، ٣٩١، ٣٩٢، ٣٩٣،
٣٩٤، ٤٠٦، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤١٠، ٤١١،
٤١٣، ٤١٤، ٤١٥، ٤١٩، ٤٢١، ٤٢٢،
٤٢٤، ٤٢٥، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٣٦، ٤٤١،
٤٤٢، ٤٧٠، ٤٧١، ٤٧٢، ٤٧٦، ٤٨٠،
٥٠٤، ٤٩٦
جوانا هوفمان ٢، ١١٩، ١٣٠، ١٣١، ١٤٢،
١٦٤، ١٩٢، ١٩٤، ٢٣١، ٢٤٠، ٢٦٤،
١٦٤، ١٩٤، ٢٢٣، ٢٣١، ٢٤٠، ٢٦٤،
٢٦٧، ٢٧٥، ٥٧٥
جوان باييز ١٧٦، ٢٥٥، ٢٥٦، ٢٦٥، ٢٧٢،
٤١٥
جوان شيبيل ٣، ١٤، ٩٧، ٢٥٨
جورج أرويل ١٦٨، ١٦٩، ١٧٦
جورج إم سي ٣٣٥
جورج بليمبتون ٢٥٩
جورج دبليو ٤١٣
جورج رايلي ٣، ٢١٤، ٤٧١، ٤٨٩، ٥٦١،
٥٧٥
جورج لوكاس ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٨
جورج مافي ٣٢٧
جورج ميتشيل ٤٤١
جولدمان ساكس ٣، ٢٧٣
جوناثان آيف ٣٤٢
جون ترافولتا ٢٥٩
جون روبشتاين ٣١٠، ٣٤٤، ٣٥١، ٤٦٣،
٣١٠، ٣٤٤، ٣٥١، ٤٦٣، ٥٧٥، ٥٧٥
جون سكالي ٣، ١٥٦، ١٥٧، ١٩٠، ٢١٠،
٢٢٢، ٣١١، ٣٢٥، ٣٥٧، ٥٧٥
جونسون ٣، ٦٨، ٣٧٠، ٣٧١، ٣٧٢، ٣٧٣،
٣٧٤، ٣٧٦، ٣٧٧، ٣٧٨، ٥٤٠، ٥٧٥
جون كورزين ٢٧٣
جون ماركوف ٦٦، ٢٩٣، ٣٨٥، ٥٧٥
جون ماير ٤١٥، ٤١٧
جون موير ٢٧٧
جون نوسيرا ٢٢٨
جونى آيف ٣٤٢، ٣٤٦، ٣٤٧، ٣٥٤، ٣٩١،
٤٢٥، ٤٢٩، ٤٦٣، ٤٧٣، ٤٩١، ٥٢٤،
٥٣٠
جونى ميتشيل ٤١٦، ٤١٧
جويل كلين ٣٢٥، ٥١٥، ٥٧٥
جيتس ٢، ٢١، ٦٨، ٧٠، ١٤٣، ١٦٦، ١٦٧،
١٧٩، ١٨٠، ١٨١، ١٨٤، ١٨٥، ١٨٢،
١٩٦، ١٨٥، ٢٣٤، ٢٣٥، ١٨٣، ٢٣٧،
١٨٦، ٢٤١، ٢٢٣، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧،
٢٥١، ٢٧٢، ٢٧٩، ٣٠٠، ٣٠٤، ٣٠٨،
٣٢٦، ٣٢٧، ٣٢٨، ٧، ٨، ٢٣٦، ٢٣٧،
٣٥٧، ٣٦٧، ٣٩٤، ٤٠٥، ٤٠٨، ٤١٠،
٤٥١، ٤٦٧، ٤٦٨، ٤٧١، ٤٧٢، ٤٨٥،
٥٠٢، ٥١٩، ٥٢٠، ٥٥٥، ٥٥٦، ٥٥٧،
٥٥٨، ٥٧٥، ٥٨٦
جيرى يورك ٢٢٣، ٤٨٨، ٥٧٦
جيف جولدبلم ٣٠٩
جيفرسون إيريلين ٤١٥
جيف روزين ٤١٩، ٥٧٥
جيفرى كاتزنبرج ٢٨٦، ٥٧٥

حديقة مينلو بارك ٢٠٣	جيفرى كاتزينبرج ٤٣٠، ٣
حربه المقدسة ١٤٤	جيل أميليو ٢٣٧، ٣١٩، ٣١٤، ٢٠٨، ٢٩٨
حرية الاختيار ٤١٠	جيمس فينسنت ٤٢٠، ٤١٥، ٣٩٩، ٣٦٥، ٤
حسابه الخاص ٢٥٣	٥٧٥، ٥٢٦، ٥٠٥، ٤٢٤
حصة إضافية ١٦٧	جيمس فينسنت ٣٩١
حق التصويت ٣٢٧	جيم كارلتون ٣٠٩
حقيقة عامة ٥٢٩، ١٧٧	جيم كانافينو ٢٢٧
حلاً بديلاً ١٥٥	جيم هانسون ٣٢٣
حل المشكلة ٤٧٤، ٢٠٩	جيمى هندريكس ٤١٥
حماية النسخة ٣٩٩	جين جتسونز ٣٥٤
حمص ٢٦٢	جيورجيتو جيوجيارو ٣٤٤
حملة التسويق ٥٠٥، ٤١٩	
	حاسبات بيكسار ٢٤٦
خشبة المسرح ١٥٢، ١٩٧، ٢١٣، ٢٧١، ٤٠٣،	حاسبات مستنسخة ١٤٦
٤٢٦، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٦، ٤٩٦	حاسباً متكاملاً ٣٥١
خطأ قاتل ٤٠١	حاسب سخيف ٢٣٤
خطة إعادة الهيكلة ٢١٢، ٢١٣	حاسب شبكى ٣٥١
خطوط الإنتاج ١٦٢، ٣٦٠، ٣٧٤، ٤٦٥	حاسبك الشخصى ٥٣٦، ٣٩٠، ٣٧٤
خطوط ماكنتوش ١٣٩	حاسب ماكنتوش ١٤٢، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٦،
خوض المخاطر ٤٣٨	١٤٩، ١٥٢، ١٨٢، ١٨٤، ٢٠٣، ٢٦٣،
خياله الجامع ٣٦٠	٣٢٧، ٣٢٩، ٣٥٦، ٣٧٥، ٣٨٠، ٣٨١،
خيوط حياته ١٩٨	٣٩٤، ٣٩٣
	حاسبها الشخصى ١٤٣
دائل لوين ٢، ١٣٤، ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٩، ٥٧٥	حاسوب بيكسار ٢٤٦
دانييل كوتك ٢، ٥٦، ٥٨، ٦٥، ٧٦، ٧٩، ٩٦،	حاسوب صورة بيكسار ٢٥٠، ٢٤٦، ٢٤٥
١١٢، ١٤٨، ١٥٤، ٦٣٥	حاسوب مالك ٢٤٦
دانييل ميتيران ١٩٢	حاوية الماغنيسيوم ٢٢٨
دايفيد أنسن ٢٩٢	حبوب الهلوسة ٤٣، ٤٦، ٤٧، ٤٨، ٥١، ٥٢،
دبلن ٤٢٣، ٤٢٥، ٤٢٦	١٠٢، ١٨١، ٣، ٣٨٥
دريم وركس ٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢	حجم الذاكرة ٣٣٠
دريم ووركس ٣، ٢٩٤	حدوث كارثة ٧٤
دوبونت ٣١٢	حديث ودى ٢٢٢

٣٧١، ٢٥٦	دوج موريس	٥٧٥، ٤٨٥، ٤٠٤، ٤٠١، ٤٠٠
٢٢٦، ٢٢٥، ٢٢٥، ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٥	ديبى كولمان	١٩١، ١٥٣، ١٣٣، ١٣١، ١٢٨
٢٦٢، ٢٢٧، ٢٢٥، ٢٢٨، ٢٢٦، ٢٢٥		٥٧٥، ٢٥٧، ٢١١، ٢٠٩، ١٩٧، ١٩٥
٢٦٢، ٢٢٨، ٢٢٧، ٢٢٦، ٢٢٥	ديتر رامز	٣٤٥، ١٤١، ١٣٦
١٧٢	ديزنى	٢٥٤، ٢٥٣، ٢٤٨، ٢٤٧، ٣، ٢، ١
رجلاً سورياً ٢٦١		٢٩١، ٢٩٠، ٢٨٩، ٢٨٨، ٢٨٧، ٢٨٦
رجل العالم ١٤٧، ١٤٨		٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤، ٣٢٣، ٤٣٠، ٤٣١
رجل خبيث ٢٩٤		٤٣٢، ٤٣٤، ٤٣٥، ٤٣٦، ٤٣٧، ٤٣٨
رجل عادى ٢٥٥، ٢٦٠، ٥٩٠		٤٣٩، ٤٤٠، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٣، ٤٤٤
ردسكنز ١٧٢		٤٤٥، ٤٤٦، ٤٥٤، ٥٧٠
رد سوكس ٣١٤	ديسك جيت	٣٤٠
رسالة إلكترونية ٦، ٢٤١، ٢٥٢، ٣٦٤، ٥٠١	ديفيد شيفيلد	١٩٧
٥٢٢، ٥٠٥، ٥٠٢	ديفيد هاريس	٢٥٦
رسومات مستطيلة ١٣٩	ديلاوير	٣١٢، ٢٧٤
رسوم جرافيك ٢٤٩	ديل مونتي	٤٣٣
رقص العقارب ١٨٦	دينيز	١٩٧
رواد الأعمال ٢٢٢	ذا رولينج ستونز	٤١٤
روب جلازر ٤١٠	ذا مونكيز	٤١٥
روبرت فروست ٣٣١	ذوقه الإسبرطى	١٦٣
روبنشتاين ٣١٠، ٢٤٤، ٣٥١، ٣٦٤، ٣٥٨		
٣٥٢، ٣٨٥، ٣٥٣، ٣٨٦، ٣٥٨، ٣٨٧	رأس أميليو	٣١٦
٣٨٦، ٣٨٧، ٣٨٨	رأس المال	٢٢٢، ٣٢٨
٤١١، ٤٦٣، ٤٦٤، ٥٧٥	رؤيا عالمية	٢١٦، ٢١٣
روبن ويليامز ٣٣١، ٣٢٢	رؤية عظيمة	٢٤٧
روح الإبداع ٣٢٤	رؤيته	٨، ٣٧، ٥٩، ١١٦، ١٥٥، ٢٢٥، ٢٣٤
روزين ٤١٩، ٤٢٠، ٥٣٧، ٥٧٥		٤٨١، ٥٠٤، ٥٥٥، ٥٥٦
روسيل ٢٦٢	رائد النهضة	١٩٧
روعة الإحساس ٣٤٩	راسكين	١٠٣، ١٠٤، ١١٧، ١١٨، ١١٩، ١٢٠
رولنج ستون ١٧٣		١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٣١، ١٣٧
رولينج ثاندرد ٢٥٦		
رولينج ستون ٣٩٨، ٤١٤		١٤٤، ١٤٨، ١٧٨

ستيف لور ٢٨٤	رومانسى ٢٦٧
ستيفن ليفى ١٧٣، ٤١٤، ٥٧٥	روى ديزنى ٢٤٧، ٤٣٥، ٤٣٧، ٤٣٨، ٤٣٩،
ستيف هايدن ١٦٩	٤٤٢، ٤٤٤
ستيفين كينج ٣٣٧	ريتشارد دريفوس ٣٣٢، ٣٣٣
سعة تخزينية ١٥٣	ريتشارد سابر ١٣٦، ٣٤٤
سمر السهم ٢٩٢، ٢٩٩، ٣٢٣، ٤٤٩، ٤٥٣،	ريجنسى ٢٩٢
٤٩٤	ريد هيرنج ٢٩٧، ٣١٤
سكالى ٣، ١٥٦، ١٥٧، ١٥٨، ١٥٩، ١٦٠،	زاويتين مختلفتين ١٦٤
١٦١، ١٦٢، ١٦٤، ١٦٥، ١٧١، ١٧٢،	زهور الزنيق ١٩٦
١٧٥، ١٧٦، ١٧٨، ١٨٨، ١٨٩، ١٩٠،	زيروكس ١٠١، ١٠٣، ١٠٤، ١٠٥، ١٠٦، ١٠٥،
١٩٥، ١٩٧، ٢٠٠، ١٦٣، ٢٠٢، ١٦٤،	١٠٦، ١٠٧، ١٠٧، ١٠٦، ١٠٧، ١٠٨، ١٠٩،
٢٠٣، ١٦٤، ٢٠٤، ١٧٨، ٢٠٥،	١٢٠، ١٢٣، ١٢٨، ١٢٩، ١٧٦، ١٨٣، ١٨٥،
٢٠٣، ٢٠٢، ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٦،	١٨٦، ١٨٧، ١٩٤، ٢٠٢، ٢٣٥، ٢٤٣، ٢٣٦،
٢٠٧، ٢٠٨، ٢٠٩، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢،	٤٨٠، ٥٦٧، ٥٧٠، ٥٨٢
٢١٣، ٢١٤، ٢١٥، ٢١٦، ٢١٩، ٢٢٠،	زيروكس ستار ١٠٧، ١٠٨، ١٨٣،
٢٢١، ٢٢٢، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٢٧، ٢٣٢،	ساحة انتظار ١٣٧، ١٥٣، ٢١٠،
٢٣٤، ٢٣٤، ٢٦٣، ٢٦٦، ٢٩٧، ٢٩٨،	ساكرامنتو ٢٦٠، ٢٦١،
٣٠١، ٣٠٢، ٣٠٤، ٣١١، ٣١٤، ٣٢١،	سانتا كروز ٣٧، ٤٣، ١٢٤، ٢٥٥، ٢٧١،
٣٢٢، ٣٢٥، ٣٣٧، ٣٤٠، ٣٥٧، ٣٥٧،	سانت ريجز ٢٥٩
٥٦٨، ٥٧٠، ٥٧٥، ٥٨٥	سانت مايكل ٢٧١
سكان هاواى ٢٤٨	سان خوسيه ٥٣، ٢٦١، ٤٢٦، ٤٤١، ٤٩٤،
سلة المهملات ١٤٠، ٢٣١	٥٠٤
سلسلة منتجات ١٨٧، ٤٤٠	سان ريمو ١٦١، ١٨٨، ٢٦٦،
سليكي ٢٨٩	ساوندجام ٢٨٤
سمك الخطوط ١٤٠	سايمون ٤١٥
سميث ٤، ١١٩، ١٢٠، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٦،	سبورة بيضاء ٣٧٩
١٤٢، ١٤٤، ١٤٥، ١٤٩، ١٥٠، ١٧٣،	ستاندفورد ٢٥٦
١٩٦، ١٩٩، ٢٣٨، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٨،	ستايل رايتر ٣٤٠
٢٥٠، ٢٤٨، ٢٥٠، ٢٣٨، ٢٤٥، ٢٥٠،	ستراديفاريوس ٤٢٨
٢٥١، ٢٧٢، ٢٧٢، ٢٧٤، ٢٨٠، ٢٨٧،	ستمائة جهاز ١٨٣، ١٨٤،
٣١٢، ٤٨٢، ٤٩٢، ٤٩٣، ٥٧٥، ٦٣٥	

- سنترال بارك ١٦٠، ١٦١، ١٨٨، ٢٩١، ٤،
٥٢٠
- سوق البرمجيات ٢٣٥
- سوق المشغلات الموسيقية ٣٩٢
- سوق الموسيقى ٤٦٨، ٣٥٨
- سولاريز ٣٠٠
- سولاريس ٣١٠
- سونى ١٣٤، ١٣٥، ١٤١، ١٥٣، ١٥٤، ١٥٥،
١٦٣، ٣٥٨، ٣٦٢، ٣٦٣، ٣٨٢، ٣٨٨،
٣٩٦، ٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٥، ٤٠٧، ٤٠٨،
٤٠٩، ٤١٩، ٥١٥، ٥٦٧
- سونى بي إم جى ٤١٩
- سونى كونكت ٤٠٩
- سياتل ١٨٠، ١٨١، ٢٨٠
- سيل ٣٣١، ٤١٥
- سينشرى سبتي ٤٤٥
- سيرانيفادا ٢٧٩
- شارت ١٨٤
- شاشات العرض ١٤٣، ٣٢٤، ٣٢٥
- شاشة الفيديو ٣٥٤
- شاشة عرض ٨١، ١٦٨، ٣٨٩
- شبكة معلوماتية ٢٦٩
- شخصية حمقاء ٣٧٥
- شخصيته المعقدة ٣٠٤
- شرائح الذاكرة ٢١، ٢٩، ١٤٢
- شرائط الفيديو ٢١٠
- شركات التسجيلات ٣٩٧، ٣٩٨، ٤٠٠، ٤٠٢،
٤٠٤
- شركات التكنولوجيا ١٥٧
- شركات الموسيقى ٣٩٦، ٣٩٧، ٣٩٨، ٤٠٠، ٤٠١،
٤٠٢، ٤٠٤، ٤٠٥، ٤٠٧، ٥٣٨
- ٥٦٦
- شركات عظيمة ٤٤٦، ٢٩٤
- شركة أبحاث زيروكس ١٠٤، ١٠٩، ١٢٠،
١٢٣، ١٨٥، ١٨٧، ٢٣٥، ٣٣٦
- شركة أوراكل ٢، ٢٩٨، ٣٥١، ٣٧٣
- شركة بيكسار ١، ٢، ٣، ٤، ٦، ٢٤٥، ٢٤٧،
٢٤٩، ٢٥١، ٢٥٤، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨،
٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣، ٢٩٤،
٢٩٦، ٣٠٦، ٣١٣، ٣١٧، ٣٣٥، ٤٢٩،
٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٣، ٤٣٤، ٤٣٦،
٤٣٧، ٤٣٨، ٤٣٩، ٤٤١، ٤٤٢، ٤٤٣، ٤٤٤،
٤٤٥، ٤٤٦، ٤٤٩، ٤٥٤، ٤٥٤، ٥٩٧
- شركة جديدة ٢٠٠، ٢١٧، ٢١٨، ٢١٩، ٢٢٢،
٢٥١
- شركة جنرال ماجيك ٣٨٦
- شركة ديزنى ٢، ٢٤٧، ٢٥٣، ٢٨٦، ٢٨٧،
٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٣،
٢٩٤، ٣٢٣، ٤٣٠، ٤٣١، ٤٣٢، ٤٣٦،
٤٣٧، ٤٣٨، ٤٣٩، ٤٤٠، ٤٤١، ٤٤٢،
٤٤٣، ٤٤٤، ٤٤٥، ٤٤٦
- شركة راسخة ٣٠٨
- شركة ريلنتوركس ٣٨٧، ٣٩٦، ٤١٠
- شركة سونى ١٣٤، ١٥٣، ١٥٤، ٣٥٨، ٣٦٢،
٣٦٣، ٣٨٨، ٣٩٦، ٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٥،
٤٠٧، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤١٩
- شركة صن مايكروسيستمز ٢٤١
- شركة فيليبس إلكترونيكس ٣٨٦
- شركة لوكاس ٢٤٤

شركة مايكروسوفت ١٤٤، ٩٤، ١٦٥، ١٦٧،	صیحات الاستهجان ٣٢٧، ٥٧١،
٢٤١، ٢٣٧، ٢٣٦، ٢٣٥، ٢٣٤، ٢٣٣، ١٨١	
٤٠٩، ٤٠٨، ٤٠٥، ٣٣٦، ٣٠٠، ٢٩٨، ٢٩٧	طائرة إلیسون ٣٦٧
٤٨٠، ٤٧٣، ٤٧٢، ٤٦٨، ٤٦٧	طائرة جلفستريم ١١٤، ٣٦٦
شركة نیکست ١، ٣، ٤، ٦، ١٧٤، ٢١٧، ٢٢٦،	طاولة المؤتمر ٢٩٦
٢٢٧، ٢٢٨، ٢٢٩، ٢٣٠، ٢٣١، ٢٣٢،	طريقة ذکية ٢٨١
٢٣٣، ٢٣٥، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٩،	طريقته المعتادة ٣٤٩، ٤٠٦،
٢٤٠، ٢٤٩، ٢٣٤، ٣٧٦، ٥٨٧، ٢٤١،	طيران الدرجة الأولى ٢٠٤
٢٣٤، ٢٥٠، ٢٥١، ٢٥٤، ٢٦٢، ٢٦٣،	
٢٦٧، ٢٧٢، ٢٧٦، ٢٩٦، ٢٩٩، ٣٠٠،	ظاهرة ١٠٨، ١٧٢، ٤١٣، ٥٠٨،
٣٠١، ٣٠٢، ٣٠٣، ٣٠٤، ٣٠٨، ٣١٠، ٥،	
٣٦٧، ٣٦٥	عائدات الشركة ٢٤٦
شريط العنوان ١٤٠	عائدات الملكية ٤٢٤
شعاع الليزر ٢٧٤	عاديون ٣٣٩
شعبية كبيرة ٤١١	عالية التقنية ١٣٥، ٢١٤،
شفا الهاوية ٣٢٨	عامل التشغيل ٢١٢
شقاق كارثی ١٦٤	عابرة التسويق ١٥٧
شئ ثوری ١٧١	عرضًا تقديميًا ٧٤، ٧٥، ١٦٤، ٣٠٢، ٣٢٤،
شئ بانسيه ٢٧٣	عرضه التقديمی ٣٠٩، ٣٤١، ٥٣١،
شيات/دای ٢٣١، ٣٢٩، ٣٣٠،	عروض الجرافيك ١٧٧
شيكاجو ٢٩، ٤١، ١٣٩، ٢٢٨، ٢٣٨، ٤٢٦،	عشرات التصميمات ٣٥١
صحيفة معدنية ١٧٨	عقبة واحدة ١٦٨، ٢٠٣،
صديقنا الثرى ٢٨٥	علاقاته العاطفية ٢٧٠
صعبة المراس ٢٧٥، ٤٩٥،	علاقة قديمة ٣٩٩
صفقة ضخمة ٤٢٥	علامات تجارية ٢٩٤
صن قالی ٤٤٣	علم الجمال ٢٦٨
صن ميكروسيستمز ٢٩٦	عمل إضافی ٢٩٠
صورة ثلاثية الأبعاد ٢٥٢	عملية الإنتاج ٣٦٢
صورة ظلّية ٣٩٢	غرامة بسيطة ٢٨٧
صورة كاريكاتورية ٤١٨	غريب الأطوار ٤، ٤٩، ٦٧، ٨٤، ١٢٤، ١٨٠،
صور ملونة ٢٤٧	٢٠٣

فلورانس ٢٧٦	غلاف المجلة ١٧٤، ١٧٣، ١٤٨
فلورنسا ٢٧٣، ٢١٥	غير مألوفة ١٥٠
فن الرسوم المتحركة ٢٤٨	
فندق فور سيزونز ٤٠٢، ٥٣٢	فايل ١٨٤
فوتوشوب ٢٨٢، ٢٨١	فاينانشيال ٣١١
فوربس ٣٥٧، ٣٠٨	فتح الصناديق ٣٤٩
فولون ١٩٢	فرانك ويلز ٤٤٠
فونديشن ٢٨٢	فرق مضللة ٣٣٩
فيلادلفيا ٧٨، ١٣٩، ٢٦٥	فرنسا ١٩٣، ٢٠٤، ٢٦٧، ٣٤٦، ٥٤٥
فيل تشيلر ٣٨٥، ٣٨٩، ٥٧٥	فروج ديزاين ١٤١، ٢٠١، ٢٢٤، ٢٢٦، ٢٢٧
فيلمور أدوتوريوم ٢٨٣	١٤١، ٢٠١، ٢٢٤، ٢٢٦، ٢٢٧
فيليب شيلين ١٧١	فريد أندرسون ٢١٦، ٣١٨، ٣١٩، ٣٣٤، ٣٥١
	٤٥٤، ٤٦٤، ٣١٦، ٣١٨، ٣١٩، ٣٣٤، ٣٥١
قائمة الأغاني ٣٨٣، ٤١١	٤٥٤، ٤٦٤، ٥٧٥، ٥٧٥
قاعة كاسل ٣٢٤	فريق البرامج ١٤٩، ١٥٠
قاعدة بسيطة ٣٧٩	فريق البرمجيات ١٩٨
قاعدة بيانات ٣٣٨، ٤١٢	فريق البيتلز ٣٦٨، ٤١٧، ٤٢١، ٤٢٢، ٤٢٣
قاموس المعاني ٢٣٩	٤٦٤، ٤٦٤، ٤٢٢، ٤٢١، ٤١٧، ٣٦٨
قبلة الموت ٣٣٨	فريق التصميم ١٢٦، ١٣٧
قدرة خارقة ١٦٢	فريق العمل ٣١٩، ٣٥٣، ٣٨٦، ٤٠٥، ٥٤٣
قرارات الحياة ٢٨٧	فريق بيكسار ٢٨٦، ٢٨٩، ٢٩٠
قرارات ضخمة ٢٤٨	فريق ماكتوش ١٤٢، ١٨٩، ١٩٠، ١٩٨، ١٩٩
قرص صلب ١٥٣، ٢٤٠، ١٥٣، ٢٤٠، ٣٥١	٢٠٦، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١١، ٢٥٦
٣٨٩، ٣٥١، ٣٨٩	فقد الثقة ٢٠٨
قرية كونا ٢٧٤، ٢٩٨	فكر باختلاف ٦، ٩، ٣٢٩، ٣٢٢، ٣٢٣، ٣٣٤
قسم التسويق ٢٨٨	٦، ٩، ٣٢٩، ٣٢٢، ٣٢٣، ٣٣٤، ٣٥٩، ٣٧٢
قسم العمليات ٤٤٠	٣٧٥، ٥٩٣، ٣٧٥، ٣٧٢، ٣٥٩
قسم الكمبيوتر ٢٤٣، ٢٤٤	فكرة جنونية ٣٠١
قسم ماكتوش ٢٠٣، ٢٠٤، ٢٠٥، ٢٠٦، ٢٠٧	فلسفة الفراغ ١٣٥
٢١٨	فلسفة نيتشه ١٢٨
قصة لعبة ٢٨٦، ٢٨٨، ٢٩٣، ٥٩١	فلنت ١٧٤، ٣٥٥
قصر قديم ١٨٩	فلنت أوديتوريم ١٧٤

كلية وارتون ٣٣٨	قصف الرعد ١٦٩
كليمان موك ١٩١	قطاع الحاسبات ١٥٧
كواليس المنصة ١٧٥	قلب جوبز ٢١٢
كوبا ١٩٢	قوانين صارمة ٢١٥
كويرتينو ١٥٨، ١٥٥، ١٥٤، ١٠٦، ٩٦، ٢٥	قوس قزح ١٧٥
١٦٠، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٥، ١٨٦، ١٨٩، ١٩٢،	قيمه التحفيزية ٢٣١
١٩٧، ٢٠٤، ٢٥٥، ٣٠٠، ٤٧٧، ٣٠١، ٣٠٠،	كاتزبرج ٢٥٣، ٢٨٦، ٢٨٧، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠،
٣٠١، ٣٢٣، ٣٣٠، ٣٧٢، ٣٩١، ٤٢٠، ٤٢٦،	٢٩٤، ٥٧٥
٤٢٩، ٤٧٧، ٤٨٤، ٥٠٣، ٥١٤، ٥٢٦، ٥٢٩،	كاتمول ١، ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٥، ٢٤٦، ٢٤٨،
٥٣٩، ٥٤٠، ٥٤١، ٥٤٥	٢٥٠، ٢٥١، ٢٥٢، ٢٨٦، ٢٩٠، ٤٣٤، ٤٤٤،
كوبلاند ٢٩٩	٤٤٦، ٥٧٥
كوبون تشينو ١، ٥٩، ٢٧٧، ١١	كاثرين جراهام ١٧٣، ٢٣٦
كوبون شينو ٩٥، ٩٦، ٢٦٦	كار جونز ٢٧٨
كويرتينو ٣٤٣، ٣٥٥، ٣٨٦، ٣٩٦، ٣٩٩، ٤٠٠،	كاليفورنيا ١٨، ٢١، ٣٦، ٤٠، ٥٠، ١٤١، ١٦٢،
٤٠٨	١٧١، ٢٥٩، ٢٦٠، ٢٦٩، ٥٠، ٢٧٢، ٩٩،
كوتسولوز ٢٧٨	١٤١، ٢٧٧، ١٧١، ١٧١، ١٨١، ١٤١، ٩٩،
كوداك ٣٣٥	٩٩، ٢٤٨، ٢٣٦، ٢٥٩، ١٨١، ٢٢٣، ١٨١،
كوهنت جاردن ٣٧٧	٢٢٣، ٢٣٤، ٢٣٦، ٢٤٨، ٢٥٩، ٢٦٠، ٢٦٩،
كومباك ٢٣٧، ٣٦١، ٣٧٠، ٣٧٥	٢٧٢، ٢٧٧، ٢٧٨، ٣٤٣، ٣٨٤، ٣٩٦، ٤٢٦،
كومكاست ٤٩٥	٤٥٨، ٤٨٩، ٤٩٠، ٤٩٣، ٥٥٣، ٥٥٤، ٥٧٠،
كونا فيلج ٢٩٨، ٤٨٤، ٥٢٦، ٥٣٢، ٥٣٣،	كبار الموسيقيين ٤٠٢
٥٥٥، ٥٥١	كبار الموظفين ٢٠٩، ٢٢١، ٤٥٤
كيث هارينج ١٨٨	كتاب الاستشهادات ٢٣٩
كيرون ٢٤٧، ٢٥٠، ٢٥١، ٥٧٥	كتيبة مبيعات ١٦٨
كيفية التحكم ١٦٤	كشائيات متضادة ٣١٨
كين أوليتا ٢٦٠	كرايسلر ٢٢٣، ٤٨٨
كينج ٢٢٩، ٢٨٢، ٣٣٧، ٣٣٨، ٤١٥، ٤٩٣،	كريستينا أجيليرا ٤٢١
كين سيغال ٣٣١	كشفت النقاب ٣٨٩، ٤٤١، ٤٩٦
لارى إليسون ٢، ٢٨٥، ٢٩١، ٢٩٢، ٢٩٨، ٣٠٢،	كمكة نباتية ٢٧٧
٣٠٨، ٣١٢، ٣١٥، ٣٢٢، ٣٣٤، ٣٦٦، ٥٧٥	كلارا ٢، ٣، ١٣، ١٤، ٢١، ٢٦، ٦٥، ٧٤، ٧٧،
لارى سونسيني ٣٠٥	٢٥٧، ٢٥٨، ٥٤١

لوغاريتم ١٢٨	لاس فيجاس ٣٠٩
لون باين ٢٧٩	لاستير ٢٤٣، ٢٤٤، ٢٤٨، ٢٤٩، ٢٥٠، ٢٥٢،
لوى جاسيه ٢، ١٩٣، ٢٠٤، ٢٠٧، ٢٠٨، ٢١٨، ٢٩٦،	٢٥٣، ٢٩١، ٢٨٩، ٢٨٨، ٢٨٧، ٢٨٦، ٢٥٣
٢٩٩	٤٣٠، ٤٢٩، ٦، ٣٠٦، ٢٩٤، ٢٩٢، ٣٠٦
لويس كارول ٢٤٠	٤٤٤، ٤٤١، ٤٣٩، ٤٣٥، ٤٣٤، ٤٣١
لويس كيهوى ٣٠٦، ٣١١	٥٧٥، ٤٦٢، ٤٥٦، ٤٤٩، ٤٤٦، ٤٤٥
لوين ٣، ١٣٤، ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٩، ٢٣٦، ٥٧٥	لاك ٤٠١، ٤٠٢، ٤٠٧، ٤١٩، ٤٢٤، ٥٧٥
لى كلو ١، ٤، ١٦٩، ١٧١، ١٩٥، ٣٣٣، ٣٢٩،	لحظة عاطفية ٣٠٣
٣٧٦، ٥٥٠، ٣٩١، ٣٧٦، ٣٦٥، ٣٥٤	لعبة المكعبات ٢٨٩
٣٧٦، ٣٦٥، ٣٩١، ٣٥٣، ٤٦٧، ٤٢٠	لعبة المواعدة ١٦٦
٤٦٧، ٥٠٧، ٥٠٥، ٥٢٦، ٤٢٠، ٣٩١	للبراعة الحرفية ١٦٣
٥٠٧، ٥٧٥، ٥٥٠، ٥٢٩، ٥٠٥، ٥٥٠، ٥٢٩	للتدريب اليوى ١٣٦
٤٦٧، ٥٢٦، ٥٠٥، ٥٧٥، ٥٢٩، ٥٢٦	لوتس ٢٣٠، ٢٢٩
لينكولن ١٧٦، ٤٠٣	لوحات جميلة ٣٤٣
مارت كارتر ١٩٠	لوحات روكويل ٢٢٢
مارفن مينسكى ١٩٣	لوحة إلكترونية ٢٢٩
مازيراتى ٤٢٥	لوحة المفاتيح ٧٠، ٨٢، ١٠٤، ١٢٠، ١٣٧،
ماسى ١٧١	٤٩٨، ٤٧٥، ٢٩٨، ١٤٦
ماك ١، ٢، ٤، ١٩، ٥١، ١١٧، ١١٩، ١٢٠،	لوحة مفاتيح ٦٩، ٧٤، ٧٧، ٧٩، ٨١، ٢٩٨،
١٢١، ١٢٢، ١٢٣، ١٢٤، ١٢٥، ١٢٦،	٣٥٠، ٤٧٢، ٤٧٣، ٤٧٥، ٤٨٠، ٤٩٨،
١٢٨، ١٢٩، ١٢١، ١٣٢، ١٣٧، ١٣٩،	٥٣٧
١٤٠، ١٤١، ١٤٢، ١٤٣، ١٤٤، ١٤٥،	لورنس أوليفيه ٣٠٢
١٤٦، ١٤٧، ١٤٨، ١٤٩، ١٥٣، ١٥٤،	لورين ٢، ٣، ٦، ٢٥٦، ٢٧٠، ٢٧١، ٢٧٢، ٢٧٣،
١٥٥، ١٦٠، ١٦٢، ١٦٤، ١٦٥، ١٦٩،	٢٧٤، ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٧، ٣٠٤، ١٣، ١٢، ٩،
١٧٣، ١٧٥، ١٨٢، ١٨٣، ١٨٤، ١٨٨،	١٤، ٣٣٥، ٣٤٤، ٣٦٦، ٣٧١، ٤٠٣، ٤٧٢،
١٩٣، ١٩٤، ١٩٥، ١٩٩، ٢٠٣، ٢٠٧،	٤٩١، ٥١٥، ٥٣٤، ٥٤٦، ٥٥٦، ٥٧٥
٢١٦، ٢١٨، ٢٢٠، ٢٢٦، ٢٣٠، ٢٤٦، ٢٦٥، ٢٩٧،	لورين باول ٢، ٣، ٦، ٢٧٠، ٢٧١، ٢٧٢، ٢٧٦،
٢٩٨، ٢٩٩، ٣٠٠، ٣٠٨، ٣٠٩، ٣٠٩،	٩، ٣٤٤، ٥٥٦، ٥٧٥
١٥١، ٣٢٣، ٣١٠، ١٥٢، ٣٢٥، ١٣٣،	لوس أنجلوس ٤٠، ٦٠، ٩٩، ١٥٨، ١٦٩،
١٨٥، ٢٣٤، ٣٢٦، ٣٢١، ٣٢٣، ٣٢٥،	٢٤٩، ٢٥٨، ٢٥٩، ٢٦٢، ٢٩١، ٣٢٩،
٣٢٦، ٣٣١، ٨، ٧، ٣٢٨، ٣٢٧، ٣٢٦،	٤٢٤، ٤٣٢، ٤٣٧، ٤٤٤، ٤٨٥،
	لوس أنجلوس تايمز ٤٣٢، ٤٣٧،

٣٤٨ ، ٣٤٦ ، ٣٤٣ ، ٣٣٩ ، ٣٣٧ ، ٣٢٩	٣٤٥ ، ٣٤٣ ، ٣٤٢ ، ٣٤١ ، ٣٤٠ ، ٣٣٧
٣٦٨ ، ٣٦٧ ، ٣٥٦ ، ٣٥٥ ، ٣٥٣ ، ٣٥٠	٣٥١ ، ٣٥٠ ، ٣٤٩ ، ٣٤٨ ، ٣٤٧ ، ٣٤٦
٣٩٧ ، ٣٩٤ ، ٣٩٣ ، ٣٨١ ، ٣٨٠ ، ٣٧٥	٣٥٧ ، ٣٥٦ ، ٣٥٥ ، ٣٥٤ ، ٣٥٣ ، ٣٥٢
٤٦٨ ، ٤٦٧ ، ٤٥٠ ، ٤٤٨ ، ٤٠٧ ، ٤٠٢	٣٦٧ ، ٣٦٥ ، ٣٦٤ ، ٣٦١ ، ٣٥٩ ، ٣٥٨
٤٩٩ ، ٤٩٨ ، ٤٨٠ ، ٤٧٩ ، ٤٧٨ ، ٤٧٥	٣٨٢ ، ٣٨١ ، ٣٧٧ ، ٣٧٤ ، ٣٧٠ ، ٣٦٨
٥٣٧ ، ٥٣١ ، ٥٢٦ ، ٥٢٢ ، ٥١٩ ، ٥٠٣	٣٩٢ ، ٣٩١ ، ٣٨٦ ، ٣٨٥ ، ٣٨٤ ، ٣٨٣
٥٦٧ ، ٥٦٦ ، ٥٦٤ ، ٥٦٣ ، ٥٥٧	٤٢٩ ، ٤٢٢ ، ٤١١ ، ٤٠٦ ، ٣٩٩ ، ٣٩٣
ماكنتوش إكس إل ١٩٤	٤٦٤ ، ٤٦٣ ، ٤٥٠ ، ٤٤٩ ، ٤٤٨ ، ٤٤٧
ماكينه سنفرة ٢٢٨	٥٢٤ ، ٥٢١ ، ٤٧٩ ، ٤٧٦ ، ٤٧٣ ، ٤٧٠
مالتى بلان ١٨١	٥٩٨ ، ٥٩٤ ، ٥٨٤ ، ٥٨٣ ، ٥٦٩ ، ٥٦٧
مانهاتن ٦٠٥ ، ٧٩ ، ١٥٧ ، ١٨٨ ، ٢٥٩ ، ٢٦٠	ماك المستقبلى ٣٢٦
٢٨٣	ماكجينيس ٤٢٤
ماهية ٣٣ ، ١٣٤ ، ١٩٦ ، ٢٠٦ ، ٢٤٩ ، ٢٤٣	ماكروميديا ٣٣٨
مايا أنجلو ٣٣٢	ماكنتوش ١ ، ٢ ، ٣ ، ٥ ، ١٠٧ ، ١١٨ ، ١١٩
مايك بارنيسل ٣١٤	١٢٢ ، ١٢٣ ، ١٢٢ ، ١٢٦ ، ١٢٣ ، ١٢٦
مايك بويتش ١٨٥	١٢٧ ، ١٢٨ ، ١٢٩ ، ١٤١ ، ١٤٢ ، ١٤٤
مايكروسوفت ٩٤ ، ١٤٤ ، ١٤٥ ، ١٦٥ ، ١٦٧	١٤٥ ، ١٤٦ ، ١٤٧ ، ١٤٩ ، ١٥٠ ، ١٥٢
١٨١ ، ١٨٢ ، ١٨٣ ، ١٨٤ ، ١٨٧ ، ٢٣٣	١٥٣ ، ١٥٤ ، ١٦٠ ، ١٦٢ ، ١٦٥ ، ١٦٧
٢٣٤ ، ٢٣٥ ، ٢٣٦ ، ٢٣٧ ، ٢٥١ ، ٢٩٠	١٦٨ ، ١٦٩ ، ١٧٠ ، ١٧١ ، ١٧٢ ، ١٧٣
١٨٧ ، ٢٩٧ ، ١٨٥ ، ٢٩٨ ، ١٨٦ ، ٣٠٩	١٧٤ ، ١٧٥ ، ١٧٧ ، ١٧٨ ، ١٧٩ ، ١٨١
٢٤١ ، ٢٢٥ ، ٢٩٧ ، ٣٠٠ ، ٣٢٢ ، ٣٢٥	١٨٢ ، ١٨٣ ، ١٨٤ ، ١٨٥ ، ١٨٦ ، ١٨٨
٢٢٦ ، ٢٢٧ ، ٢٢٨ ، ٧ ، ٢٣٦ ، ٢٣٧ ، ٢٥٧	١٨٩ ، ١٩٠ ، ١٩١ ، ١٩٢ ، ١٩٣ ، ١٦٩
٢٧٦ ، ٢٨٢ ، ٤٠٤ ، ٤٠٥ ، ٤٠٨ ، ٤٠٩	١٩٤ ، ١٦٧ ، ١٦٩ ، ١٩٩ ، ٢٠٠ ، ١٤٦
٤٦٧ ، ٤٦٨ ، ٤٧٢ ، ٤٧٣ ، ٤٨٠ ، ٤٩٧	٢٣٧ ، ١٨٦ ، ١٨٨ ، ١٨٩ ، ١٩٠ ، ١٩٠
٥٠٢ ، ٥١٩ ، ٥٢٣ ، ٥٢٦ ، ٥٣٨	١٩١ ، ١٩٢ ، ١٩٣ ، ١٩٤ ، ١٩٨ ، ١٩٩
٥٥٥ ، ٥٦٣ ، ٥٦٤ ، ٥٦٩ ، ٥٧٠	٢٠٠ ، ٢٠٢ ، ٢٠٣ ، ٢٠٤ ، ٢٠٥ ، ٢٠٦
مايكل أوفيتز ٤٤٠	٢٠٧ ، ٢٠٩ ، ٢١٠ ، ٢١١ ، ٢١٢ ، ٢١٣
مايكل ديل ٣٦١ ، ٣٣٦	٢١٤ ، ٢١٨ ، ٢١٩ ، ٢٢٢ ، ٢٢٧ ، ٢٣٠
مايكل سيندلير ٣٣٧	٢٣١ ، ٢٣٤ ، ٢٣٥ ، ٢٣٧ ، ٢٣٩ ، ٢٤١
مايكل سيندلر ٢٩٨	٢٤٩ ، ٢٥٥ ، ٢٥٦ ، ٢٦٣ ، ٢٦٦ ، ٢٨٠
مايكل مالون ٣٠٩	٢٩٧ ، ٢٩٨ ، ٢٩٩ ، ٣٠٣ ، ٣٢٧ ، ٣٢٨

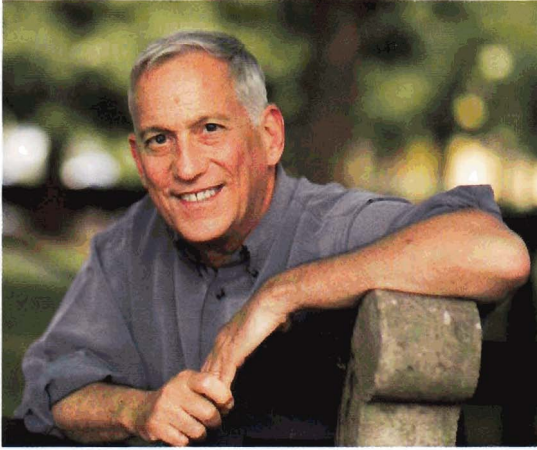
٣٥٤ ، ٣٥١ ، ٣٤٠ ، ٣٣٩ ، ٣٣٨ ، ٣٣٥	مايك ماركولا ٣ ، ٧٢ ، ٨٤ ، ٨٥ ، ٩٢ ، ١١١ ،
٤٣٨ ، ٣٧٥ ، ٣٧٢ ، ٣٦٧ ، ٣٦٦ ، ٣٥٥	١١٨ ، ١٤٢ ، ١٥٦ ، ١٧١ ، ٢١١ ، ٢١٤ ،
٤٥٣ ، ٤٥٢ ، ٤٥١ ، ٤٤٦ ، ٤٤٥ ، ٤٤٣	٢١٩ ، ٣٠٣ ، ٥٥٨ ، ٢١٤ ، ٣٢١ ، ١١٨ ،
٤٩٥ ، ٤٨٨ ، ٤٨٧ ، ٤٧٠ ، ٤٥٥ ، ٤٥٤	٣٠٠ ، ٢١٩ ، ٢١٤ ، ٢١١ ، ٢١٩ ، ٣٠٠ ،
٥٥٩ ، ٥٣٦ ، ٥٢٦ ، ٥٢٤ ، ٥٢٣ ، ٥٢١	٣٠٢ ، ٣٢١ ، ٣٥٥ ، ٣٥٦ ، ٣٧١ ، ٥٥٨ ،
محدثات ودية ٢٣٤	٣٠٢ ، ٣٢١ ، ٣٥٥ ، ٣٤٨ ، ٣٥٦ ،
محترفون ٣٣٩	٣٧١ ، ٥٥٨ ، ٥٧٥ ، ٣٧١ ، ٣٥٦ ، ٣٤٨ ،
محدود الفتحات ١٤٦	مبدعين عظماء ٣٠٧
محركات الأقراص ٣٨٣ ، ٣٥٨ ، ٣٥٣	ميرجمو مايكروسوفت ١٨٣
محرك الأقراص ٣٨٣ ، ١٣٨	مبنى إدارى ١٣٤
محنة الشركة ٢٩٥	متاجر جاب ٣٧٢
مخازن الشركة ٣٦٢	متجر آى تيونز ٣٩٥ ، ٣٩٧ ، ٣٩٨ ، ٣٩٩ ، ٤٠٠ ،
مخالف للقانون ٣٥٤	٤٠١ ، ٤٠٢ ، ٤٠٣ ، ٤٠٤ ، ٤٠٧ ، ٤٠٨ ، ٤١١ ،
مخترقى الحاسبات ١٧٠	٤١٢ ، ٥٩٦
مخرج مسرح ٢٣٨	متجر إيدى بور ٣٧٠
مدير تنفيذى ٢٠٦ ، ٢٤٤ ، ٢٨٥ ، ٣١٢ ، ٣١٦ ،	متجر بالو ألتو ٣٧٧
٤٥٢ ، ٣٩٩ ، ٣٦٦ ، ٣١٩ ، ٣١٧	متجر حاسبات ١٥٨
مدير مبيعات ٢٥٢ ، ٢٥١	متجر هول فودز ٣٥٤
مدينة ريدوود ٢٢٩	متسلسلة مربعات ١٣٨
مدينة ويلاوس ٣٨٤	متقنة الصنع ١١٤ ، ٣٩٧
مذهب الزن ١١٤ ، ١٣٦ ، ٣٩٠	مجال التسويق ١٦٠
مركز الاستجمام ١٥٩	مجال المطاعم ٢٦١
مركز الكون ٢٧٤	مجلة آد إيج دور ٤٢١
مزرعة سكاى واكر رانش ٢٤٤	مجلة بيلبورڊ ٤٢١ ، ٤٢٦
مزود طاقة ٨٣ ، ١٥٣ ، ٣٤٨ ،	مجلة فورتشن ٢٤١ ، ٣٦٢ ، ٤٥٢ ، ٤٥٣ ، ٤٨٣ ،
مسئوليته الأبوية ١٤٨	٤٨٨ ، ٥٠٣
مستشار البيع ٣٧٥	مجلة نيوزويك ١٧٣ ، ٣٥٧ ، ٣٩٣ ،
مستشار روى ٢٨٣	مجلس الإدارة ١٧١ ، ١٧٢ ، ٢٠٣ ، ٢٠٤ ، ٢٠٥ ،
مستطيلات دائرية ١٣٨	٢٠٦ ، ٢٠٨ ، ٢١١ ، ٢١٥ ، ٢٢٠ ، ٢٢١ ،
مستقبل الشركة ٤٤٤	٢٤٥ ، ٣٠٤ ، ٣٠٥ ، ٣٠٨ ، ٢١٥ ، ٣١٦ ،
مستوى ديلا ن ٢١٤	٢١٢ ، ٣١٧ ، ٢١٩ ، ٣١٨ ، ٢٢٢ ، ٣١٦ ،
مشاركة الملفات ٣٨٣ ، ٣٩٥ ،	٣١٨ ، ٣٢٠ ، ٣٢١ ، ٣٢٢ ، ٣٢٢ ، ٣٢٧ ،

- مشروع أبل ٢ ٢٠٠
- مشروع ماكنتوش ١٤٩، ١٥٠، ١٩٩، ٢١٢
- مشغل أقراص ١٥٣، ١٥٤، ١٩٤، ٢٠٧، ٣٥١
- ٣٨٦، ٣٨٣
- مشغلات الأغاني ٣٨٥، ٣٨٨، ٤٠٩
- مشغل الأقراص ١٥٣، ١٥٤، ٣٥١، ٣٨٧
- مشكلات خطيرة ٢٨١
- مصارعة التعقيدات ٣١٧
- مصر ٢٦٢، ٤٠٧
- مصلحة الشركة ٢٣١، ٤٥٢
- مصمم الجرافيك ٢٢٥، ٢٢٥
- مصممي الأقراص ١٥٥
- مطوري البرامج ١٤٦
- معامل الأبحاث ٢٠٥
- معايير معينة ٣٥٠
- معجزة ٢٢٦، ٢٩٢، ٥٤٥، ٥٦٧
- معركة خاسرة ٣١٨
- معمل خاص ٢١١
- معياراً صناعياً ١٤٧
- معيار مشترك ٣٩٥
- مغامرة كبرى ٢٣٦
- مفكرة المكتب ١٥١
- مقابلات شخصية ٢٤٠
- مقاطعة مارتن ٢٤٢
- مقاطع فيديو ٣٠٢
- مقترحات ستيف ٣٩٠
- مكالمة طائرة ٢١٢
- ملك البيع ٣٧٢
- منتجات أبل ١٣٥، ١٤١، ٣٦٩، ٣٧١، ٣٧٤
- ٥٦٥، ٥٦٣، ٥٤١، ٥٠٢
- منتجات مدهشة ١٤٥
- منتجع بيبل بيتش ٢٣٢
- منحنيات مستديرة ١٤١
- منحوت من الصخر ١٤٨
- منشور دعائي ١٣٥
- منهاتن ١٣٢، ١٦٨، ٣٧٧، ٣٧٧
- منى سيمبسون ٢، ٢٥٥، ٢٦٠، ٢٦١، ٢٦٢،
- ٢٧٥، ٢٧٦، ٢٧٧، ٢٨٣، ٤٥٩، ٤٩١
- ٥٧٥، ٥٥١
- مهدة بالإفلاس ٢٨٧
- مهمة الفريق ٢٠٦
- مهندسي التصنيع ٣٥٢
- مواجهات مدمرة ٣٢٦
- مواجهة الموقف ٢٠٩
- مواقع القرصنة ٤٠٢
- مواهب موسيقية ٣٩٨
- مويل ٣٦١
- موتورولا ٦٩، ١١٨، ١١٩، ١٢٠، ٣٣٧، ٤٥٠،
- ٥٢٦، ٤٧١
- موسيقى الكانتري ٤١٤
- موضع تفاوض ١٥٢
- موعد الافتتاح ٣٧٤
- مونيكاً لوينسكى ٢٨١
- ميتش كابير ١٦٦، ٢٢٩، ١٦٦، ٢٢٩، ٥٧٥،
- ١٦٦، ٢٢٩، ٥٧٥، ٥٧٥
- ميج وتمان ٣٢٢
- ميزانية ١٦٥، ١٧١، ٣٤١
- ميك جاجر ١٨٨، ٤٠٧
- ميكى ماوس ٤٣٨
- ميكيافيلية ٣١١
- ميمى فارينا ٢٥٥
- مين ستريت ٤٤٢
- مينيسوتا ٤٢٠

- نادى هومبرو ٦٨، ٧٠، ٧٤، ٧٧، ٨٢، ٨٧، ١٧٠
- ناشفيل ٤٢٠
- ناشيونال سيميكونداكتور ٢٩٩
- نجم الهوكى ٣٥١
- نسخة ٣٩، ٥٧، ٦٢، ٦٨، ٨٩، ٩١، ٩٤، ١٠٣، ١٧٤، ١٤٩، ١٤٤، ١٢٢، ١٧٥، ١٧٦، ١٨١، ١٨٣، ١٨٤، ١٩٥، ١٩٧، ٢١٠، ٢١٤، ٢٢١، ٢٣٠، ٢٤٦، ٢٨٤، ٢٣١، ٢٣٣، ٢٣٧، ٣٤٠، ٣٨١، ٣٨٣، ٣٨٧، ٤٠٤، ٤٠٧، ٤١٠، ٤٢٠، ٤٢١، ٤٢٤، ٤٢٦، ٤٢٧، ٤٣٧، ٥٠٣، ٥٣٨، ٥٣٣، ٥١٤، ٥١٢
- نسخة الشريط ٢١٠
- نسخة مصفرة ١٢٢، ١٤٤
- نضد العبقرية ٣٦٩، ٣٧٧
- نطاق كبير ١٨٧
- نظام التشغيل ١٨٥، ٢٣٧، ٢٣٨، ٣٠١، ٣٠٢، ٣١٠، ٣٢٦، ٣٢٦، ٣٦٠، ٣٦٣، ٤٠٤، ٤٠٦، ٤٠٧، ٤٠٩، ٤٥٠
- نظام التشغيل الجديد ٣١٠، ٣٢٦، ٣٦٠
- نظام تشغيل ١، ٥١، ١٠٤، ١٢٨، ١٣٢، ١٤٥، ١٤٧، ١٦٧، ١٧٤، ١٨١، ١٨١، ١٥١، ١٤٥، ٢٣٥، ١٠٤، ٢٩٦، ١٧٤، ١٨٢، ١٨٥، ١٩٤، ٢١٩، ٢٢٧، ٢٣٠، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٩٦، ٢٩٧، ٢٩٨، ٣٠٢، ٣٠٤، ٣٠٩، ٣٠٤، ٣١٠، ٣١٠، ٣١١، ٣٢٦، ١٨٥، ٣٠٥، ٣٢٦، ٣٢٦، ١٨٦، ١٢٢، ١٨٦، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٣٥، ٢٩٩، ٢٣٧، ٣٠٠، ٣٠٠، ٢٣٧، ٢٩٧، ٢٩٧، ٢٩٨، ٢٩٩، ٣٠٠، ٣٠٢، ٣٠٤، ٣٠٩، ٣٢٦، ٣٢٨، ٣٢٨، ٣١١، ٣٠٩، ٣٠٥، ٣٢٨
- ٣٢٦، ٣٢٧، ٣٦٤، ٣٦٧، ٣٦٨، ٣٨١، ٣٩٧، ٤٠٢، ٤٠٤، ٤٠٥، ٤٠٦، ٤٠٨، ٤٥٠، ٥٠٣، ٥١٧، ٥١٩، ٥٢٢، ٥٢٦، ٥٣٧، ٥٥٧، ٥٦٢، ٥٦٧
- نظام تشغيل Windows ٢٣٦، ٢٩٧، ٢٩٨
- ٣٠٠، ٣٢٦، ٤٠٥، ٤٠٦، ٤٠٨
- نظام صوتى ٣٥٨
- نظرة ثاقبة ٢٠٥
- نماذج إسفنجية ٣٤٧
- نموذج الأسعار ٣٩٧
- نموذج مبدئى ٣٧٢
- نموذج ناقص ١٥٤
- تنجز المهام ١٥٢
- نهاية العرض ١٥١، ٣٨٢
- نهر السين ٢٦٧
- نوبات الغضب ٧٦، ٣٦٢، ٤٥٤، ٤٩٥
- نوبة إحباط ٣١٥
- نوبويوكى إيدى ٣٩٦، ٤٠٨
- نورث بيتش ٢٧٦
- نورمان بيرلستاين ٣٣٣، ٥٧٥
- نورمان روكويل ٢٢٣
- نوسيرا ٢٢٨، ٢٢٩، ٤٥٥، ٤٨٤
- نولان بوشنيل ١، ٥٣، ٦٢، ٦٤، ٨٤، ٢٢٣
- نيتسكيب ٢٩٣
- نيجروبووتنى ١٩٣، ٥٧٥
- نيفادا ٧٤، ٢٢٢، ٢٧٩
- نيفيل براذرز ٤١١
- نيكست ستيب ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٣٦، ٢٣٧، ٢٩٦
- ٢٩٦
- نيمو ٤٣٨
- نيوتن ٣١١، ٣٤٠، ٣٨٦

- نيوجيرسى ٢٧٢
نيوزيك ١٧٣، ١٧٤، ٢٢٣، ٢٢٤، ٢٤١، ٢٩٢،
٣٥٧، ٣٩٣، ٤٤٨، ٥٠١
نيوكاسل بوليتكنيك ٢٤٣
- والت ديزنى ٢٤٧، ٢٤٨، ٢٥٤، ٢٨٦، ٤٣٧،
٤٤٦، ٥٧٠
والت موسبيرج ٣٨٠، ٤٦٧، ٤٩٨، ٥١٠،
٥٣٥، ٥٧٥
وايرد ٢٧٩، ٢٩٧، ٣١٤، ٣١٩، ٤١٠
وجبة نيائية ١٦٣، ١٩٣
وسيلة اتصال ٢٨٣
وضع كارثى ٣٢٠
وضعية القرفصاء ١٦٢
وكالة إعلان ٣٣٠
وواجهتها الإعلانية ١٤٩
وودسايد ١٨٩، ٢٠٣، ٢٠٧، ٢١٠، ٢١١، ٢١٢،
٢٢١، ٢٢٣، ٢٤٤، ٢٦٧، ٢٢٥، ٢٢٣،
٢٢١، ٢٦٧، ٢٦٨، ٢٧١، ٢٧٤،
٢٧٧، ٢٧٩، ٢٨٠، ٢٨١، ٣٢١، ١
وودى ٢٨٦، ٢٨٨، ٢٨٩، ٢٩٠، ٢٩١، ٢٩٤،
٣٧٥، ٤٣٢، ٤٣٨
وودى الآن ٤٢٢
وورد ١٨٢، ٢٣٥، ٢٣٦، ٢٣٧
ولارد ٣١٢، ٣١٦، ٣١٨، ٣١٩، ٣٢٠، ٣٢١،
٣٢٢، ٣٢٣، ٣٣٨، ٣٣٩، ٣٦٠، ٣٦٦،
٣٦٧، ٣٧٢، ٤٥٢، ٥٧٦
وول ستريت جورنال ١٤٣، ١٩٥، ٢٠٠، ٢٠١،
٢٢١، ٢٣١، ٢٤١، ٣٠٩، ٣٨٠، ٤٥٤،
٤٦٧، ٤٨٨، ٥١١، ٥١٣، ٥١٤، ٥٣٥
ويسكنسن ١٨٣
ويميلدون ٣١٦
ويندوز ٥١، ١٨٥، ١٨٦، ٢٣٥، ٢٩٧، ٢٩٨،
٣٠٠، ٣٠٩، ٣٢٥، ٣٨١، ٣٢٨، ٣٥٧،
٣٥٧، ٣٢٦، ٣٣٦، ٣٧١، ٣٨٤، ٤٠٤،
٤٠٥، ٤٠٦، ٤٠٧، ٤٠٨، ٤٠٩، ٤٤٨
- هارتموت إسلينجر ٢٠١، ٢٢٦، ٢٢٧، ٢٤٦،
هارفارد ١٨٠، ٢٢٩، ٢٨٢، ٢٨٤، ٤١٠، ٤٦١،
٤٩٢، ٥٦٥
هاسبرو ٣٢٣
هالة نورانية ٢٦٤
هاواى ٢٤، ١٢٥، ١٦٦، ١٦٧، ١٧١، ١٧٦،
١٨٣، ٢٤٨، ٢٥٥، ٢٧٤، ١٨٣، ١٦٧،
٥٢٦، ٥٤٥، ٢٧٤، ٢٩٨، ٣٠٠،
٣٠٢، ٣٦٦، ٤٨٤، ٥٢٦، ٥٢٧، ٥٤٥
هدفها الحقيقى ١٦٠
هدف واحد ٤٠٥
هندسة البرمجيات ٣١٠
هندسة بناء الحاسوب الشخصى ٢٣٨
هنرى كيسنجر ٤٠، ٣١٥
هوشى منه ١٩٧
هولمارك ٢٩٠
هوليوود ١٤١، ٢٤٥، ٢٤٨، ٣١٣، ٤٣٣، ٤٣٤
هومر ٢٧٧
هونج كونج ٤٤٢، ٤٤٣
هيلمسلى بالاس ١٨٥
هيلموت سوننفيلدت ٣١٥
وادى السيليكون ٢٢٦، ٢٩٢
وارن بافيت ٤٤٥
واشنطن بوست ٢٢٤، ٢٣٥، ٢٣٦
واقعية ٨، ٣٧، ١٢٧، ٢٧٠

يفقد السيطرة ٥٠٦،١٦٥	٥٦٤،٥٢١،٤٦٧
يوتو ٤٠٠،٤١٥،٤٢٣،٤٢٤،٤٢٥،٤٢٦،	ويندوز إن تي ٣٠٠
٥٤١،٤٢٧	ويندوز ميديا ٤٠٩،٣٨٤
يوكوأونو ١٨٨،٣٣٣،٤٢١	يحلل الإجابة ٤١٣
يوم الذكرى ٢٠٧،٢١١،٢٢١	يسعى إلى الكمال ١٥٩
يونيس شرايفر ٣٣٣	يطور الأذواق ١٣٧
يونيكس ٢١٨،٢٩٧،٢٩٩،٣٠٠،٣٠٤،٣٦٧	



التراب

والتر ايزاكسون، المدير التنفيذي لمعهد أسبن، وكان رئيساً لقناة CNN ومدير تحرير مجلة تايم. وهو مؤلف كتب: *Einstein: His Life and Universe, Benjamin Franklin: An American Life, and Kissinger: A Biography.* وشارك إيفان توماس في تأليف كتاب: *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*, وهو يعيش مع زوجته في العاصمة واشنطن.

صور الغلاف: الأمامية تصوير ألبرت واتسون،
والخلفية تصوير نورمان سيف

