



BECOMING STEVE JOBS



BECOMING DIN AVENTURIER ÎN VIZIONAR STEVE JOBS

**BRENT
SCHLENDER
RICK
TETZELI**

Traducere din engleză: **Mona Dârțu**

PUBLICA



Titlul original al acestei cărți este:

BECOMING STEVE JOBS: The Evolution of a Reckless Upstart into a Visionary Leader de Brent Schlender și Rick Tetzeli

Copyright© 2015 by Brent Schlender and Rick Tetzeli

© Publica, 2015, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea autorului.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

SCHLENDER, BRENT

Becoming Steve Jobs : din aventurier în vizionar / Brent Schlender, Rick Tetzeli ;

trad.: Mona Dârțu - București : Publica, 2015

ISBN 978-606-722-169-5

I. Tetzeli, Rick

II. Dârțu, Mona (trad.)

004(73) Jobs,S.

929 Jobs,S

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Bogdan Ungureanu

DESIGN: Alexe Popescu

REDACTOR: Mona Mitarcă

CORECTURĂ: George Chiriță, Silvia Dumitrache, Rodica Crețu, Roxana Măciucă

DTP: Dragoș Tudor



Pentru Lorna,
de-atâtea ori salvatoarea vieții mele.
—BS

Pentru Mari,
pentru totdeauna.
„Nu se întâmplă prea des să fie lângă tine cineva
care e deopotrivă un bun prieten și un bun scriitor.“
—RT



Nota autorilor	9
Prolog	11
1. Steve Jobs în Grădina lui Allah	31
2. N-am vrut să fiu om de afaceri	67
3. Salt înainte și plonjon	91
4. Ce urmează?	131
5. Un pariu secundar	179
6. Bill Gates vine în vizită	201
7. Norocul	223
8. Papagali, jigodii și custozi	247
9. Poate că e nevoie să fie puțin nebuni	287
10. Urmează-ți instinctul	331
11. Fă cât poți tu de bine	363
12. Două decizii	387
13. Stanford	411
14. Un adăpost pentru Pixar	429
15. Un dispozitiv complet	453
16. Unghiuri moarte, dușmăanii și coate ascuțite	477
17. „Spune-le doar că-s un ticălos”	503
Note despre surse	537
Bibliografie	561
Mulțumiri	569



Nota autorilor

Documentarea și scrierea acestei cărți reprezintă rezultatul muncii a doi autori. Am lucrat împreună ani de-a rândul, încă din perioada pe care am petrecut-o amândoi la revista *Fortune*. Pentru această carte am lucrat trei ani, timp în care ne-am documentat, am făcut interviuri, am scris, am modificat. Acestea fiind spuse, în povestea pe care începeți s-o citiți acum, am decis, pentru naturalețea formulării, să folosim persoana întâi singular acolo unde e vorba despre Brent. Brent e cel care a avut, vreme de aproape un sfert de secol, o relație cu Steve Jobs – iar folosirea pronumelui „eu“ ne-a ajutat să ne spunem povestea mai ușor.

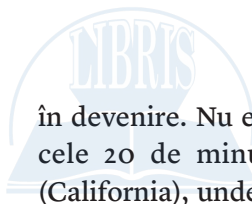


„Ești novice, nu?” Acestea au fost primele vorbe pe care mi le-a spus. (Ultimele, douăzeci și cinci de ani mai târziu, aveau să fie „Îmi pare rău.”) Inversase deja rolurile. Până la urmă, reporterul eram eu – cel care, se presupunea, trebuia să pună întrebările.

Fusesem avertizat că e o încercare fără pereche să-l interviezi pe Steve Jobs. Cu o seară înainte, la o bere, noii mei colegi de la biroul din San Francisco al *Wall Street Journal* m-au sfătuit să-mi iau cu mine vesta antiglonț la această primă întâlnire. Unul dintre ei a zis, și nu glumea decât pe jumătate, că a-l intervieva pe Jobs semăna uneori mai degrabă cu o încăierare decât cu un interviu. Eram în aprilie 1986, iar Jobs era deja o legendă la *Journal*. În folclorul redacției se păstra și o întâmplare în care Jobs pusese la colț un alt reporter de la *Journal* cu brutala întrebare: „Tu înțelegi vreo iotă – o iotă măcar – din ceea ce discutăm?”

Experiență cu vestele antiglonț adunasem destulă în anii în care am fost corespondent în America Centrală, la începutul anilor 1980. Cea mai mare parte din acei ani mi-am petrecut-o în El Salvador și Nicaragua, unde intervievasem tot felul de oameni, de la șoferi de camion care traversau zonele de conflict până la consilierii militari americani care-și aveau baza în junglă, de la *comandantes* Contra ascunși în case conspirative până la președinți care-și duceau viețile în palate.

Pentru alte subiecte întâlнисem miliardari guralivi precum T. Boone Pickens, H. Ross Perot și Li Ka-shing; laureați ai Premiului Nobel precum Jack Kilby; celebriități rock și embleme ale cinematografeiei, poligami renegați ori bunicuțe de asasini



în devenire. Nu eram tocmai ușor de intimidat. Și totuși, în cele 20 de minute pe care le-am făcut din San Mateo (California), unde locuiam, până la sediul NeXT Computers din Palo Alto, m-am tot frământat și m-am tot sucit, întrebându-mă cum aș fi putut să-l interviuez mai bine pe Jobs.

Parte din neliniștea mea era legată de faptul că aveam să vorbesc, prima dată de când eram jurnalist, cu un om de afaceri important, dar mai tânăr decât mine. Eu aveam 32 de ani; Jobs avea 31 și deja era o celebritate globală, ridicat în slăvi pentru a fi inventat, alături de Bill Gates, industria computerelor personale. Înainte ca mania internetului să înceapă să ne livreze săptămânal câte un copil-minune, a existat Steve Jobs, superstarul arhetipal al tehnologiei, un prototip splendid, cu un palmares amuțitor, imposibil de ignorat. Plăcile de circuite pe care el și Steve Wozniak le asamblaseră o vreme într-un garaj din Los Altos au dat naștere unei companii de un miliard de dolari. Computerul personal părea să aibă un potențial nelimitat, iar Steve Jobs, cofondator al Apple Computer, era personificarea tuturor acestor posibilități. Doar că, la un moment dat, în septembrie 1985, a fost forțat să demisioneze, la scurtă vreme după ce anunțase consiliul companiei că voia să ia cu el, într-o nouă companie cu capital de risc - care urma să fabrice computere tip „stație de lucru“ -, câțiva angajați-cheie din Apple. Fascinată, presa i-a disecat meticolos plecarea - deopotrivă *Fortune* și *Newsweek* au pus stânjenitoarea lui sagă pe copertă.

În cele șase luni care au urmat, informațiile despre noul lui startup au fost ținute secrete - în parte pentru că Apple, încercând să-l împiedice pe Jobs să-i ia angajații, îi intentase mai multe procese. Acum însă, după cum spunea persoana de la agenția de PR a lui Jobs care-l sunase pe șeful meu de la *Journal*, Steve era dispus să acorde publicațiilor importante din



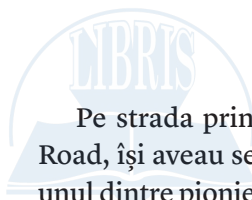
zona afacerilor câteva interviuri. Era gata să pornească, în public, acel dans al evantaiului^{*} prin care să scoată la iveală detalii despre ce punea la cale, de fapt, NeXT. Eram deopotrivă fascinat și precaut; nu voiam să mă las fermecat de tipul celebru pentru charisma sa, care era Steve Jobs.

CĂLĂTORIA CĂTRE SUD, spre Palo Alto, te purta prin istoria Silicon Valley. Porneai din San Mateo pe Route 92, spre șoseaua 280, o autostradă cu opt benzi care tăia peisajul bucolic și aluneca pe lângă Lacul San Andreas și Rezervorul Crystal Springs – unde se află apa potabilă adusă din munții Sierra pentru San Francisco; treceai de habitatul ușor ostentativ al fondurilor de investiții cu capital de risc, de-a lungul șoselei Sand Hill din Menlo Park; traversai oblic cei aproape doi kilometri pe care se întindea Stanford Linear Accelerator^{**} – o fractură subțire, ca un fir de păr, în peisaj; treceai și de radiotelescopul „Stanford Dish“, și de cirezile de vaci Hereford, cu fețele lor albe, și de bogații stejari care punctau pajiștea largă și scumpă din spatele campusului universitar. Ploile de iarnă și de primăvară reînviaseră iarba de preerie de pe dealuri, devenite pentru scurt timp verzi, ca niște terenuri de golf, în locul galbenului murdar care le acoperă îndeobște, și le presăraseră cu petice de flori de câmp portocalii, violete și galbene. Eram atât de nou în Bay Area^{***} încât habar n-aveam că, pentru o astfel de călătorie, asta era cea mai frumoasă dintre perioadele anului.

* Spectacol de dans popular în multe culturi în care interpretul, de obicei o femeie, își ascunde goliciunea cu evantaie de mari dimensiuni, de regulă făcute din pene de struț (n.t.).

** Stanford Linear Accelerator Center (SLAC) este un centru național de cercetare destinat studierii fizicii particulelor elementare. Centrul, înființat în 1962, este operat de Universitatea Stanford în baza unui contract cu Departamentul Energiei (n.t.).

*** Bay Area, versiunea prescurtată pentru „San Francisco Bay Area“, desemnează regiunea din jurul Golfului San Francisco, situat în nordul Californiei; alături de San Francisco, în zonă se mai află două orașe importante, Oakland și San Jose (n.t.).

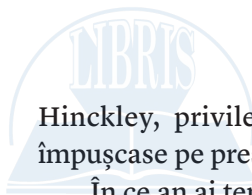


Pe strada prin care am ieșit de pe autostradă, Page Mill Road, își aveau sediile Hewlett Packard, ALZA Corporation – unul dintre pionierii din zona biotehnologiei –, „facilitatori“ ai Silicon Valley precum Andersen Consulting (azi Accenture) și firma de avocatură Wilson Sonsini Goodrich & Rosati. Înainte de toate astea vedeai centrul de cercetare Stanford Research Park, care aparținea universității cu același nume, cu crângurile sale în care stăteau pitite, despărțite de largi spații verzi, laboratoarele de cercetare și dezvoltare ale corporațiilor. Aici era și faimosul Palo Alto Research Center (PARC) al Xerox, unde Steve a văzut primul computer cu mouse și ecranul cu interfață grafică de tip „bitmap“. Aici, a hotărât el, avea să fie și sediul general al NeXT.

O tânără de la Allison Thomas Associates, firma de PR a companiei NeXT, m-a condus prin clădirea pătrătoasă, cu două etaje, toată beton și sticlă, până la o mică sală de ședințe din care vedeai parcare – pe jumătate plină – și cam atât. Steve aștepta acolo. A înclinat din cap în semn de salut, a dat liber tipei de la PR și, înainte să apuc să mă așez, a aruncat o primă întrebare.

Nu eram sigur dacă aștepta un răspuns monosilabic sau dacă era într-adevăr curios cine eram și de unde veneam. Am presupus că mergea pe a doua variantă, așa că am început să înșir locurile și domeniile despre care scrisesem în *Journal*. Imediat după ce am terminat facultatea la Universitatea din Kansas, m-am mutat la Dallas, unde ziarul avea o redacție și unde am scris despre aviație, linii aeriene și electronice, de vreme ce Texas Instruments și Radio Shack își aveau sediile acolo. În timp, câștigasem și ceva faimă cu un profil al lui John

* Termenul se referă la setul de biți (bitul este o unitate de măsură a cantității de informație) care formează o imagine grafică. Într-o imagine, fiecare bit – sau set de biți – corespunde unui pixel (n.t.).



Hinckley, privilegiatul fiu al unui petrolist texan care îl împușcase pe președintele Reagan în 1981.

„În ce an ai terminat liceul?“, mi-a aruncat-o. „În 1972“, am răspuns, „și apoi am făcut șapte ani la facultate, dar masteratul nu mi l-am mai luat.“ „Și eu tot atunci am terminat liceul“, m-a întrerupt. „Deci suntem cam de-aceeași vârstă.“ (Am aflat mai târziu că făcuse doi ani într-unul.)

I-am explicat apoi că am stat doi ani în America Centrală și în Hong Kong, de unde am scris pentru *Journal* pe teme geopolitice și, înainte să prind acest job de vis în San Francisco, am lucrat un an în Los Angeles. Începusem deja să mă simt, în acel moment, ca la un interviu de angajare. Jobs însă nu prea reacționa la niciunul dintre lucrurile pe care i le spuneam.

„Deci știi ceva despre computere?“, a întrebat, întrerupându-mă din nou. „Niciunii dintre cei care scriu pentru publicațiile naționale importante nu știu o iotă despre computere“, a adăugat, dând din cap cu un exersat aer condescendent. „Ultimul care a scris despre mine pentru *Wall Street Journal* nici măcar nu știa care-i diferența dintre memoria computerului și o dischetă!“

Mă simțeam, acum, pe un teren cumva mai solid. „Ei, eu am absolvit cu specializarea engleză, oficial, dar am programat câteva jocuri simple și în facultate am programat pe un mainframe designul pentru niște baze de date relaționale.“ A dat ochii peste cap. „Vreo doi ani am lucrat noaptea ca operator computer, prelucrând pe un minicomputer NCR tranzacțiile zilnice de la patru bănci.“ Și-a aruncat ochii spre fereastră. „Și mi-am cumpărat un PC de la IBM încă din prima zi când au fost scoase la vânzare. De la Businessland. În Dallas. Avea o serie care începea cu opt zerouri. Și i-am instalat mai întâi CP/M. MS-DOS-ul i l-am instalat abia când l-am vândut, înainte să ne mutăm la Hong Kong, pentru că asta voia cumpărătorul.“



Când am pomenit aceste sisteme de operare timpurii și un produs al competitorului său, s-a animat. „De ce nu ți-ai luat un Apple II?“, a întrebat.

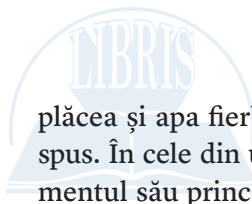
Bună întrebare, dar... de ce-l lăsam eu pe tipul ăsta să mă interveveze?

„N-am avut niciodată unul“, am recunoscut, „dar acum, că sunt aici, am cerut celor de la *Journal* să-mi ia un Fat Mac.“^{*} I-am convins pe directorii din New York că, dacă urma să scriu despre Apple, ar fi fost bine să fiu familiarizat cu cele mai noi produse ale lor. „Îl folosesc de vreo două săptămâni. Până acum îmi place mai mult decât PC-ul.“

Găsisem butonul. „Stai să vezi ce-o să facem noi aici“, mi-a zis. „O să vrei să scapi de Fat Mac-ul tău.“ Ajungeam, în fine, la subiectul interviului, destinația pe care Steve o urmărise tot timpul; era momentul în care îmi putea spune cum avea să bată el compania pe care o fondase și pe cei mai buni oameni ai ei, în special pe CEO-ul Apple, John Sculley, omul care-l alungase din regat.

Îmi asculta întrebările, dar nu întotdeauna răspundea direct la ele. Eram curios, de pildă, ce era cu acel sediu de o stranie goliciune. Chiar voiau să asambleze aici computere? Locul nu arăta, cu siguranță, a spațiu de producție. Apoi urma să finanțeze el toată treaba sau căuta ceva investitori? Vânduse toate acțiunile pe care le avea la Apple, mai puțin una, ceea ce i-a adus circa 70 de milioane de dolari, dar tot nu era destul pentru a finanța o companie într-atât de ambițioasă. Uneori o cotea spre teritorii cu totul neașteptate. Cât am vorbit, a tot sorbit apă fierbinte dintr-o halbă de bere. Mi-a explicat că într-o zi, când i s-a terminat ceaiul, și-a dat seama că, de fapt, îi

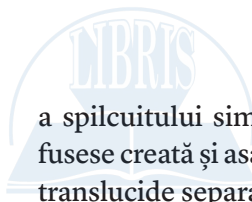
* O versiune îmbunătățită a Macintosh-ului original, Fat Mac (denumit oficial Macintosh 512K Personal Computer), avea o memorie RAM mai mare, de 512 kb, față de cea inițială, de doar 128 kb (n.t.).



plăcea și apa fierbinte chioară. „Te liniștește exact la fel“, a spus. În cele din urmă, Steve a ghidat conversația spre argumentul său principal: învățământul superior avea nevoie de computere mai bune și numai NeXT putea să le livreze. Compania lucra îndeaproape cu Stanford și Carnegie Mellon deopotrivă – universități cu facultăți respectabile de științe informatice. „Ei vor fi primii noștri clienți.“

Deși era evaziv și neabătut de la intenția lui de a reduce totul la un mesaj unic, Jobs era o prezență sclipitoare. Intensitatea încrederii sale în sine mă făcea să-i aștept fiecare cuvânt. Vorbea în propoziții atent concepute, chiar și atunci când încerca să răspundă la o întrebare neașteptată. Douăzeci și cinci de ani mai târziu, la ceremonia de comemorare, văduva lui Steve, Laurene, a vorbit despre „estetica perfect formată“ pe care o avea încă de foarte tânăr. Se simțea, în răspunsurile sale, o încredere în propria judecată și în propriul gust. Se simțea și în faptul că, după cum mi-am dat seama pe parcursul conversației noastre, el era *de fapt* cel care mă intervievea pe mine, testându-mă să vadă dacă mă prindeam – dacă înțelegeam – ce anume era așa special în ceea ce făcuse și în ceea ce plănuia pentru NeXT. Mai târziu, am ajuns să înțeleg că asta se întâmplase pentru că Steve voia ca tot ce se scria despre el și despre ceea ce făcea el să se ridice la propriul său standard de înaltă calitate. Credea, în acea etapă a vieții lui, că ar fi putut face jobul oricui mai bine decât putea acel cineva – o atitudine care-i scotea din sărite, firește, pe angajații săi.

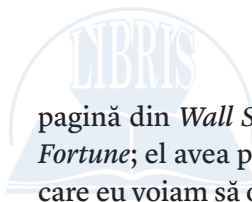
Interviul a durat 45 de minute. Planurile pe care le-a așternut pentru NeXT erau abia schițate; după cum am înțeles mai târziu, acesta era un indiciu timpuriu al problemelor prin care compania avea să treacă de-a lungul anilor. Era, cu toate astea, și ceva concret despre care voia să vorbească: logoul NeXT. Mi-a dat o broșură elegantă care explica evoluția creativă



a spilcuitului simbol desenat de Paul Rand. Broșura însăși fusese creată și asamblată personal de Rand; costisitoarele folii translucide separau pagini groase, catifelate, imprimate cu un ghid pas-cu-pas despre cum ajunsese la o imagine care comunica prin „limbaje vizuale multiple“. Logoul era un cub simplu, cu literele NeXT figurate în „vermillon versus cireșiu, verde versus galben pe negru (cel mai intens contrast de culoare posibil)“ și „înclinate la un unghi de 28 de grade“, după cum spunea broșura. La acel moment, Rand era văzut drept unul dintre cei mai influenți graficieni; era celebru pentru că imaginase identitățile vizuale ale IBM, ABC Television, UPS și Westinghouse, printre altele. Pentru această broșură și pentru o singură versiune de logo corporatist – pe modelul „take-it-or-leave-it“, o vrei pe asta, bine, dacă nu, alta nu fac – Jobs a renunțat bucuros la 100 000 de dolari din propriii săi bani. Această extravaganță, deși venea dintr-o căutare a perfecțiunii, era trăsătura aceea care n-avea să-i fie de mare folos la NeXT.

N-AM SCRIS niciun articol după această primă întâlnire. Un logo sofisticat pentru o companie abia înființată nu se califica drept știre, indiferent cine îl comandase și indiferent cine-l desenase. (Pe lângă asta, în vremurile acelea, *Wall Street Journal* nu publica niciodată fotografii; nu tipărise niciodată nimic color, de fapt. Deci chiar dacă aș fi vrut să scriu despre noul flecușteț lucitor al lui Steve, subtila și nepractica lui frumusețe ar fi fost de două ori risipită pe cititorii *Journal*, care pe-atunci nu-și prea băteau capul cu designul).

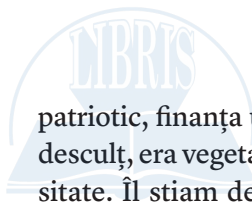
Faptul că n-am scris articolul a fost primul schimb de focuri în negocierea de 25 de ani care ne-a marcat relația. Ca mai toate relațiile jurnalist-sursă, exista un singur motiv principal pentru care eu și Steve să fim în contact: fiecare dintre noi avea ceva care-i era de trebuință celuilalt. Eu îi puteam oferi prima



pagină din *Wall Street Journal* și, mai târziu, coperta revistei *Fortune*; el avea povestea pe care cititorii mei o cereau – și pe care eu voiam să o spun mai bine și mai repede decât orice alt jurnalist. El voia, de obicei, ca eu să scriu despre vreunul dintre noile sale produse; cititorii mei voiau să afle la fel de multe despre Jobs ca și despre produsele lui – dacă nu cumva chiar mai multe despre el decât despre produse. El voia să scoată în față toate minunățiile produsului, geniul și splendoarea creației sale; eu voiam să pătrund în culise și să scriu despre sușurile și coborâșurile prin care trecea compania în acea cursă în care intrase. Acesta era subtextul celor mai multe dintre interacțiunile noastre: o negociere în care fiecare spera să-l înduplece pe celălalt să încheie un schimb avantajos. Cu Steve, asta putea lua forma unui joc de cărți în care, într-o zi, simțeam că suntem ca doi parteneri care jucau bridge, iar, în următoarea, mă simțeam ca un fraier care primise, la poker, o mână perdantă. Și mi se întâmpla destul de des să simt că el era cel în avantaj; uneori era adevărat, alteori nu.

În ciuda faptului că ziarul n-a publicat nimic la vremea respectivă, Steve i-a spus lui Cathy Cook, o veterană din Silicon Valley care lucra atunci pentru Allison Thomas, că interviul a mers bine și că eu eram „OK“. Din când în când, îi cerea lui Cathy să mă invite la NeXT, să mă mai țină la curent. Nu era mare lucru de scris, ca să fiu sincer, cel puțin din perspectiva ziarului – am scris primul meu articol mare despre NeXT abia în 1988, când Steve a lansat, în fine, primul computer de tip stație de lucru al companiei. Însă vizitele făcute acolo mă intrigau și mă energizau întotdeauna.

Odată, m-a chemat să se laude că l-a convins pe Ross Perot să investească 20 de milioane de dolari în NeXT. Dacă te gândeai bine, făceau o pereche bizară: Perot, veteran de marină, cu freza lui regulamentară, încheiat la ultimul nasture, über-



patriotic, finanța un fost hippie căruia încă îi plăcea să umble desculț, era vegetarian și nu credea că deodorantul ar fi o necesitate. Îl știam deja destul de bine pe Steve totuși, pentru a înțelege că el și Perot, pe care-l interviewasem de câteva ori, erau, de fapt, spirite-pereche: amândoi aveau idiosincraziile lor, erau idealişti și autodidacți. I-am spus că trebuia neapărat să-l viziteze pe Perot în Dallas, la biroul lui de la Electronic Data Systems (EDS), dacă nu pentru altceva, măcar pentru a-i vedea somptuoasa colecție de vulturi sculptați și galeria de steaguri ale Americii aliniată pe marginea aleilor sediului său. Steve a râs și și-a dat ochii peste cap, amuzat: „Am fost, am văzut“. M-a întrebat dacă era nebun că-i plăcea Perot. „Cum ar putea să *nu-l placă* cineva măcar un pic pe Perot, după ce-l întâlnește?“, i-am răspuns. „E *amuzant*.“ Steve a chicotit a încuviințare, după care a adăugat: „Vorbind serios acum, cred că am o grămadă de învățat de la el“.

În timp, vârstele noastre apropiate s-au dovedit mai degrabă o punte decât o barieră. Eu și Steve am navigat, în adolescență, prin aceleași rituri de trecere. Aș putea spune același lucru despre Bill Gates, despre care am scris, de asemenea, pe larg, dar el nu era produsul unei educații primite de la o familie de muncitori ori în școli publice, cum eram Steve și cu mine. Toți trei scăpaserăm cu fața curată de Vietnam, pentru că serviciul militar obligatoriu fusese întrerupt deja când noi am împlinit optsprezece ani. Dar eu și Steve, mai mult decât Bill, eram produse autentice ale generației antirăzboi, pace și iubire, „tune in/ turn on“*. Eram nebuni după muzică, leșinați după

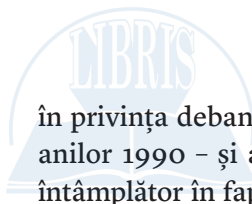
* Prescurtare a sintagmei „turn on, tune in, drop out“ – „deschideți-vă, găsiți-vă calea și lăsați-vă de școală“ – care a definit mișcarea contraculturală a anilor 1960 în Statele Unite. Formularea, popularizată de Timothy Leary, fost profesor de psihologie la Harvard, îndemna tinerii să experimenteze drogurile psihedelice, în principal LSD, și să conteste orice formă de autoritate (n.t.).

gadgeturi și nu ne era teamă să încercăm idei ori experiențe noi, chiar bizare. Steve fusese adoptat de mic, însă acest lucru legat de copilăria sa n-a părut să aibă vreo influență însemnată asupra dezvoltării sale intelectuale și culturale, așa cum a avut contextul social și politic – și sandboxul^{*} hi-tech – în care noi ne-am făcut mari.

Steve a avut un motiv important să cultive, în acei ani de început, relația noastră. În acea lume a computerelor în permanentă schimbare de la sfârșitul anilor 1980, era crucial să genereze așteptări care să-ți taie respirația pentru al său „Next Big Thing“, pentru ca, astfel, să atragă potențiali clienți și investitori – iar Steve avea nevoie de mulți oameni de acest fel, dacă ne gândim că i-au trebuit cinci ani companiei NeXT ca să producă un computer funcțional. De-a lungul întregii sale vieți, Steve a demonstrat un ascuțit simț al valorii tactice pe care o aveau articolele de presă; acesta e doar o parte din ceea ce Regis McKenna, poate cel mai important dintre mentorii săi timpurii, numește „harul înnăscut al lui Steve pentru marketing – chiar și la 22 de ani avea intuiție“, spune McKenna. „Înțelegea deja ce era formidabil la Sony, la Intel. O astfel de imagine își dorea pentru ceea ce avea să creeze el.“

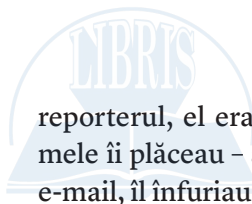
Știind că Apple se număra printre companiile despre care scriam în *Journal* și mai târziu în *Fortune*, Steve avea să mă sune în anii următori – din întâmplare, așa părea – pentru a-mi oferi „intelligence“; îmi dădea informații pe care le auzise de la foști colegi care încă mai lucrau acolo sau, pur și simplu, îmi împărtășea părerile lui despre interminabila telenovelă de management care se derula în fosta sa companie din Cupertino. În timp, am constatat că era o sursă de încredere

* Termen folosit în industria computerelor – traducerea literală ar fi „cutie cu nisip“; în „sandbox“, programatorul creează și testează ceva nou, diferit de proiectul la care lucrează oficial în acel moment (n.t.).



în privința debandadei în care alunecase Apple la începutul anilor 1990 – și am înțeles, de asemenea, că nu era nimic întâmplător în faptul că mă suna. Steve avea întotdeauna un interes ascuns: uneori, spera să culeagă vreo informație despre un competitor; câteodată, era vorba despre un produs și voia ca eu să verific ce-i cu el; alteori, voia să mă dojenească pentru ceva ce scrisesem. Dacă despre asta era vorba, era gata și să aplice jocul refuzului; odată, la sfârșitul anilor 1990, după reîntoarcerea în compania pe care o fondase, i-am trimis un mesaj în care-i spuneam că mi se părea că a venit timpul să mai scriu un articol despre Apple în *Fortune*. Nu mai vorbisem de câteva luni pentru că eu trecusem printr-o operație pe cord – mă sunase la spital să-mi ureze cele bune –, însă eram gata să scriu din nou. Răspunsul lui pe e-mail a fost simplu: „Brent“, mi-a scris, „din câte-mi amintesc, ai scris un articol mai degrabă malițios despre mine și Apple vara trecută. Țin minte că m-a rănit. De ce ai scris ceva atât de răutăcios?“ Câteva luni mai târziu s-a mai domolit și a acceptat să discute cu mine pentru încă un articol anunțat pe coperta revistei.

Relația noastră a fost lungă, complicată și, de cele mai multe ori, rodnică. Dacă mă ciocneam de Steve la evenimentele din industrie, mă prezenta celorlalți drept prietenul său, ceea ce era flatant, ciudat și adevărat – și totuși, în același timp, complet neadevărat. În scurtul interval în care a avut un birou în Palo Alto, lângă biroul *Fortune*, dădeam de el prin oraș când și când și, uneori, sacrificam puțin timp pentru a sta de vorbă despre diverse lucruri. Odată l-am ajutat să-i cumpere soției lui, Laurene, un cadou de ziua ei. L-am vizitat acasă de multe ori, de fiecare dată pentru un motiv sau altul legat de job; era între noi o lipsă de formalism pe care n-am întâlnit-o niciodată la un alt CEO. Și totuși, n-a existat niciun minut în care termenii de bază ai relației noastre să nu fi fost clari: eu eram



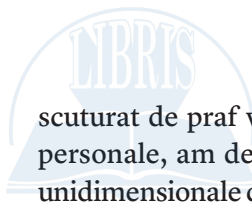
reporterul, el era sursa și subiectul. Unele dintre articolele mele îi plăceau – altele, asemeni celui care iscase discuția pe e-mail, îl înfuriiau. Independența mea, pe de o parte, și nevoia sa de a strânge informații, de cealaltă, au fost cele care au trasat granițele relației noastre.

Această indispensabilă distanță s-a mărit în ultimii câțiva ani ai vieții sale. Amândoi ne-am îmbolnăvit grav la mijlocul anilor 2000; mai întâi a fost el diagnosticat cu cancer în 2003, în vreme ce eu am făcut în 2005 endocardită și meningită în timpul unei vizite în America Centrală, care m-au adus într-o stare apropiată de comă timp de 14 zile și, în final, mi-au afectat aproape complet auzul. El știa mai multe despre boala mea decât știam eu despre a lui, firește. Cu toate acestea, câteodată îmi dădea detalii – odată chiar ne-am comparat cicatricile operațiilor, cam cum au făcut Quint (Robert Shaw) și Hooper (Richard Dreyfuss) în filmul *Fălci*. M-a vizitat la spitalul Stanford de două ori în săptămânile de convalescență – venea la oncolog, la controalele sale regulate, și se oprea și pe la mine. Mi-a spus niște anecdote cumplite cu Bill Gates și m-a făcut cu ou și cu oțet pentru că încă mai fumam, în ciuda faptului că mă cicălise ani de-a rândul cu asta. Îi plăcea la nebunie să le spună oamenilor ce să facă în viețile lor personale.

DUPĂ MOARTEA LUI STEVE, maldăre de analize de duzină s-au revărsat peste noi: articole, cărți, filme, emisiuni televizate. De cele mai multe ori, pur și simplu, readuceau în discuție vechile mituri despre Steve, folosindu-se de stereotipuri create demult, în anii 1980, când presa descoperise copilul-minune din Cupertino. În acei ani de început, Steve avea o slăbiciune pentru laudele presei și se deschidea pe sine – și compania – în fața reporterilor. Era, atunci, în punctul lui de maximă indisiplină și neînfrânare. Exact cum își expunea în fața celorlalți

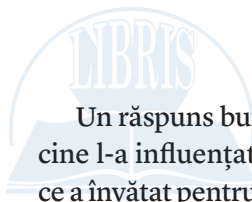
geniul de a imagina produse revoluționare, își expunea și deranjantele răutăți ori nepăsarea față de angajați și prieteni. Așa că, atunci când a început să taie accesul și să colaboreze cu presa numai când voia să-și promoveze produsele, poveștile scrise în acele vremuri timpurii ale Apple au devenit varianta convențională cu privire la personalitatea și gândirea lui. Poate că acesta e motivul pentru care ceea ce se scrie despre el post-mortem oglindește aceste stereotipuri: Steve era un geniu cu fler pentru design, un șaman al cărui dar de a povesti putea naște ceva magic și malefic, botezat „câmp de distorsiune a realității”; era un ticălos arogant care desconsidera pe oricine în obsesiva sa căutarea a perfecțiunii; se credea mai deștept decât toți, nu ținea seama niciodată de sfaturi și era un tip care nu se schimba deloc – jumătate-geniu, jumătate-nemernic din naștere.

Nimic din toate astea n-a schematizat experiența mea cu Steve, care mi s-a părut mereu a fi un tip mult mai complex, mult mai uman, mult mai sentimental și chiar mult mai inteligent decât omul despre care citeam pe alocuri. La câteva luni după moartea sa, am început să cotrobăi prin vechile notițe, înregistrări și fișiere pe care le făcusem pentru articolele mele despre el. Am găsit tot felul de lucruri uitate: fragmente improvizate pentru articole, povestioare pe care mi le spusese în interviuri și pe care nu le putusem folosi atunci din cine-știe-ce motiv sensibil, vechi e-mailuri fluviu pe care le schimbaserăm – și chiar câteva înregistrări netranscrise. Era acolo și o casetă audio pe care o făcuse pentru mine, copie după cea pe care i-o dăduse văduva lui John Lennon, Yoko Ono, cu toate versiunile „Strawberry Fields Forever” înregistrate pe parcursul îndelungatului proces de compoziție. Toate erau acolo, strânse în garajul meu; redescoperindu-le, am scos la iveală multe amintiri despre Steve îngropate de-a lungul anilor. Iar după ce am



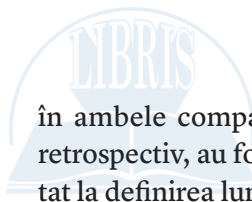
scuturat de praf vreme de câteva săptămâni aceste amintiri personale, am decis că nu era îndeajuns să contest miturile unidimensionale despre Steve care deja se osificau în conștiința publică; voiam să ofer o imagine mai completă și o înțelegere mai profundă a omului despre care am scris cu atâta intensitate – și s-o fac într-un fel în care nu putusem s-o fac cât era în viață. A scrie despre Steve Jobs fusese fascinant și dramatic. Era cu adevărat o poveste shakespeariană, plină de aroganță, intrigă și vanitate, una despre oameni etichetați drept nemeritici și nebuni stângaci, despre noroc nerușinat, intenții bune și consecințe de neimaginat. Erau atâtea sușuri și coborâșuri într-un timp atât de scurt, că se dovedise imposibil să trasez ampla traiectorie a reușitelor lui cât timp era încă în viață. Voiam să creionez acum o imagine completă, la rece, a omului despre care scrisesem atâția ani – omul care spunea despre sine că-mi era prieten.

ÎNTREBAREA ELEMENTARĂ despre cariera lui Steve Jobs e asta: cum a putut un om care a fost un afacerist atât de inconsecvent, de nepăsător, de impetuos și de nechibzuit încât a fost dat afară din compania pe care el însuși o fondase, să devină CEO-ul venerat care a readus Apple la viață și a creat o întreagă linie nouă de produse definitorii cultural, una care a transformat compania în cea mai valoroasă și admirată întreprindere de pe pământ și a schimbat viața de zi cu zi a miliarde de oameni din pături socio-economice și culturi atât de diferite? Steve n-a fost niciodată tocmai interesat să discute pe marginea unui răspuns. Deși era un tip introspectiv, nu era înclinat spre retrospecție: „La ce bun să te uiți în urmă?“, mi-a scris într-un e-mail. „Mai degrabă mă uit înainte, la toate lucrurile bune care-or să vină.“



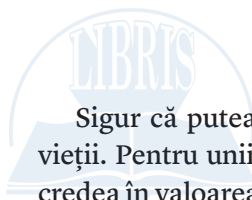
Un răspuns bun ar trebui să dezvăluie cum s-a schimbat el, cine l-a influențat spre aceste schimbări și cum a aplicat ceea ce a învățat pentru a crea acele produse formidabile. Cercetând vechile mele documente, mă tot întorceam la epoca pe care mulți au descris-o drept perioada lui „de sălbăticie“, de exil – cei doisprezece ani dintre primul său mandat la Apple și momentul întoarcerii. Acea epocă, din 1985 până în 1997, e ușor de trecut cu vederea. Coborâșurile nu sunt atât de dramatice ca prăbușirile din prima sa perioadă la Apple, iar suișurile, bineînțeles, nu sunt atât de palpitate ca acelea înregistrate în primul deceniu al secolului XXI. Au fost vremuri tulburi, complicate, pentru care nu-i ușor să găsești titluri atrăgătoare. Și totuși, aceia au fost anii esențiali ai carierei sale. Atunci a învățat aproape toate lucrurile care au făcut posibil succesul ulterior – și tot atunci a început să-și țină sub control și să-și canalizeze apucăturile. Să treci cu vederea acei ani înseamnă să cazi în capcana de a celebra doar succesul. Putem învăța la fel de mult, dacă nu chiar mai mult, din eșec, din acele alei, la început promițătoare, care ni se vădesc a fi drumuri înfundate în final. Viziunea, înțelegerea, răbdarea și înțelepciunea care au influențat ultimul deceniu din viața lui Steve s-au forjat în încercările acestor ani de tranziție. Eșecurile, usturătoarele renunțări, problemele de comunicare, deciziile luate prin judecăți precare, accentul pe valori greșite – întreaga cutie a Pandorei care definește imaturitatea – au fost premise indispensabile pentru claritatea, moderația, reflexivitatea și consecvența pe care avea să le arate în anii de amurg.

Spre sfârșitul aceluia deceniu de dificultăți, Steve a reușit, în ciuda numeroșilor pași greșiți – un lucru remarcabil în sine – să salveze deopotrivă NeXT și Pixar. Moștenirea primei companii i-a asigurat viitorul profesional, în vreme ce triumful celei de-a doua i-a asigurat bunăstarea financiară. Experiența căpătată



în ambele companii l-a făcut să învețe lecții care, privind retrospectiv, au fost definitorii pentru viitorul Apple și au ajutat la definirea lumii în care trăim. Steve putea fi intransigent; n-a învățat nimic, vreodată, cu ușurință sau superficial; dar de învățat a învățat. Motivată și curios chiar și atunci când lucrurile erau al naibii de grele, Steve s-a dovedit în acei ani o mașină de învățat – și tot ceea ce a strâns a pus la inimă.

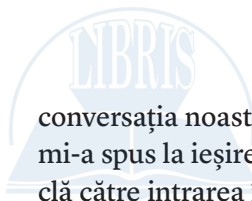
Nimeni nu muncește într-un vid. Căsătoria și întemeierea unei familii l-au schimbat pe Steve profund, într-un mod care a avut un formidabil impact pozitiv asupra muncii sale. Am făcut, de-a lungul anilor, destule incursiuni în viața lui personală și m-am întâlnit de multe ori cu Laurene și copiii lor. N-am fost totuși un prieten apropiat al familiei. Când am început să mă documentez pentru această carte, la sfârșitul lui 2012, părea că nu voi putea afla prea multe lucruri în plus despre viața lui personală. Îndoliați de moartea lui, mâhniți de ceea ce s-a publicat postum despre Steve, mulți dintre colegii și prietenii săi apropiați au refuzat inițial să stea de vorbă cu mine. Dar asta s-a schimbat cu timpul, iar acele conversații cu cei mai intimi dintre prietenii și colegii săi – inclusiv cu singurii patru angajați Apple care au asistat la funeraliile sale private – mi-au dezvăluit o latură a lui Steve pe care o intuiam, dar pe care n-o înțelesesem deplin, și despre care cu siguranță nu citisem vreodată în altă parte. Steve era capabil de o formidabilă „compartimentare“ a vieții lui. Un talent care i-a permis să țină frâiele și socoteala, după reîntoarcerea sa, pentru diversele componente ale unei entități atât de complexe precum era Apple. I-a permis să-și păstreze concentrarea, în ciuda ghemului de angoase venit peste el de îndată ce a aflat că suferă de cancer. I-a permis, de asemenea, să aibă o viață intensă, plină de sens, în afara biroului și să dezvăluie prea puține despre ea celor care nu erau parte a cercului său de apropiați.



Sigur că putea fi un om dificil, chiar și în ultima parte a vieții. Pentru unii era curat iad să lucreze cu el. Felul în care credea în valoarea misiunii sale l-a făcut să raționalizeze comportamente pe care mulți dintre noi le calificăm drept deplorabile. Dar Steve putea fi, în același timp, un prieten loial și un mentor care te motiva. Era capabil de bunătate și de compasiune autentică, era un tată iubitor și atent. Credea profund în valoarea a ceea ce alesese să facă în viață și spera că cei apropiați lui credeau la fel de profund în rostul lucrurilor pe care le făceau împreună. Pentru un om atât de evident „deviat de la medie“, așa cum îl descrie prietenul și colegul său Ed Catmull, președintele companiei Pixar, Steve avea totuși sentimente profund umane, puncte tari, slăbiciuni.

Ce mi-a plăcut mereu la jurnalismul din lumea afacerilor – și ce-am învățat de la cei mai buni dintre colegii cu care am lucrat – e că întotdeauna există o latură umană pentru aparent calculata lume din această industrie. Știam că toate astea erau valabile și în cazul lui Steve, încă de când era în viață; nimeni dintre cei despre care am scris vreodată nu era atât de pasionat de ceea ce producea afacerea sa. Dar abia scriind această carte am ajuns să înțeleg cât de mult se suprapuneau viața personală și cea profesională ale lui Steve Jobs, cât de mult s-au influențat una pe cealaltă. Nu poți înțelege într-adevăr cum a devenit Steve un Edison, un Ford, un Disney și un Elvis al generației noastre, toți adunați într-un singur om, până când nu înțelegi asta. E ceea ce face din reinventarea lui o poveste atât de formidabilă.

DUPĂ CE S-A ÎNCHEIAT primul nostru interviu, Steve m-a condus spre ieșire pe culoarele îngrijite, slab luminate, ale sediului NeXT. Amabilități n-am schimbat. În ceea ce-l privea,



conversația noastră se încheiase. Nici măcar „la revedere“ nu mi-a spus la ieșire. Stătea doar acolo, privind prin ușile de sticlă către intrarea în parcare dinspre Deer Creek Road, acolo unde o echipă de muncitori instala o versiune 3D a logoului NeXT. În timp ce eu mă îndepărtam, el încă zăbovea acolo, nemișcat, privindu-și logoul de 100 000 de dolari. Știa *până-n măduva oaselor*, după cum avea să spună, că era pe punctul de a face ceva extraordinar. În realitate, habar n-avea ce-l aștepta, firește.



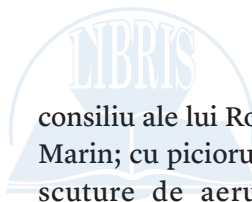
1

Steve Jobs în Grădina lui Allah

Într-o după-amiază rece de decembrie, în anul 1979, Steve Jobs a intrat în parcare Grădinii lui Allah, un centru de odihnă și conferințe ridicat pe coama Muntelui Tamalpais din comitatul Marin, la nord de San Francisco. Era obosit, frustrat, furios și în întârziere. Traficul de pe șoselele 280 și 101 înaintase ca melcul pe cea mai mare parte a drumului care urca din Cupertino, din sudul Silicon Valley, unde își avea sediul compania pe care o fondase, Apple Computer – și unde tocmai agonizase într-o ședință a consiliului condus de venerabilul Arthur Rock. Nu exista aproape niciun lucru despre care el și Rock să aibă aceeași părere; Rock îl trata ca pe un puști.

Lui Rock îi plăcea ordinea, îi plăceau procesele structurate și credea că firmele de tehnologie puteau crește cum se cuvine doar respectând anumite reguli; era convins de asta pentru că văzuse acele reguli funcționând – în special la Intel, marele producător de cipuri din Santa Clara pe care îl finanțase în vremurile de început. Rock, probabil cel mai important dintre investitorii în tehnologie ai epocii sale, șovăise inițial să finanțeze Apple – în principal, pentru că-i găsea insuportabili pe Steve Jobs și pe partenerul său, Steve Wozniak.

Nu vedea deloc Apple la fel ca Jobs – o companie extraordinară care va umaniza lumea computerelor și asta cu o organizare care sfida până și conceptul de ierarhie. Rock vedea Apple pur și simplu ca pe una dintre investițiile sale. Steve, la rândul său, găsea enervante și deloc motivante ședințele de



consiliu ale lui Rock. Aștepta cu nerăbdare lungul drum spre Marin; cu piciorul pe accelerație și capota lăsată, avea să se scuture de aerul stătut al unei discuții care-i părise interminabilă.

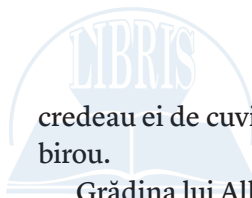
Doar că Bay Area era învăluită în pâclă și burniță, deci capota a rămas la locul ei. Șoselele lunecoase și traficul de îngrozitor i-au risipit toată bucuria pe care i-o dădea noul lui Mercedes-Benz 450SL. Steve adora mașina; o adora la fel cum își adora pickupul Linn Sondek* și platinetipurile** Ansel Adams. Automobilul era, cumva, un model pentru ceea ce credea el că ar trebui să fie computerele: niște mașini puternice, elegante, intuitive și eficiente; nimic de prisos. Însă vremea și traficul îi învinseseră mașina în acea după-amiază.

Întârziase, așadar, jumătate de oră la prima întâlnire a Fundației Seva, creația prietenului său Larry Brilliant – care arăta, cu tot cu pantofii săi de alergat, ca un Buda mititel. Scopul Fundației Seva era minunat și ambițios: să eradicizeze o anume formă de orbire care afecta milioane de oameni în India.

Steve a parcat și a ieșit din mașină. La cei 1,83 metri și 75 de kilograme ale sale, cu părul șaten închis și privirea pătrunzătoare, n-ar fi trecut neobservat nicăieri. Iar acum arăta cu adevărat splendid, în costumul acela cu trei piese pe care-l purtase la ședința consiliului. Avea totuși sentimente amestecate în privința costumului. La Apple oamenii se îmbrăcau cum

* Produs de lux, de referință în anii 1970 și 1980, prețuit deopotrivă de audiofili și de experți (n.t.).

** Fotografii alb-negru tipărite printr-o tehnologie care folosește platina în locul argintului; platinotipurile sunt căutate de colecționari pentru că oferă o paletă mai largă de tonuri decât fotografiile obținute prin tehnologia clasică, o calitate superioară a suprafeței imaginii și sunt mai durabile. Ansel Adams este unul dintre fotografiile legendari ai Americii; fotografiile sale, de obicei peisaje alb-negru, au făcut ca fotografia să fie privită ca o formă de artă comparabilă cu pictura ori muzica (n.t.).



credeau ei de cuviință. Cât despre el, adesea apărea desculț la birou.

Grădina lui Allah era o construcție de modă veche ridicată pe-un povârniș al Muntelui Tamalpais, piscul înverzit care veghează Golful San Francisco. Cuibărită într-un pâlț de conifere și chiparoși, clădirea împletea clasicul stil californian Arts and Crafts' cu un aer de cabană elvețiană. Așezământul, construit în 1916 pentru un californian bogat pe nume Ralston Love White, era administrat din 1957 de Biserica Unită a lui Hristos, care-l folosea ca loc de odihnă și de întâlnire. Steve a traversat peluza dintre aleile unite sub formă de inimă, a urcat cele câteva scări spre veranda largă și a pătruns în clădire.

Orice spectator întâmplător și-ar fi dat seama, dintr-o singură privire aruncată echipei adunate în jurul mesei de conferințe, că nu avea în față o adunare bisericească tipică. De o parte a mesei era Ram Dass, yoginul hindus, evreu de origine, care, în 1971, publicase una dintre cărțile preferate ale lui Steve, „Be There Now“, un popular ghid de meditație, yoga și căutări spirituale. Alături de el era Bob Weir, vocalist și chitarist de la Grateful Dead; trupa urma să susțină pe 26 decembrie, la Oakland Coliseum, un concert de binefacere pentru Seva. Stephen Jones, epidemiolog la Centrul American pentru Controlul Maladiilor, era și el printre participanți, ca și Nicole Grasset. Brilliant și Jones lucraseră pentru Grasset în India și Bangladesh, într-un program temerar – și de succes – de eradicare a variolei care fusese inițiat de Organizația Mondială a Sănătății. Filosoful preferat al mișcării contra-culturale, Wavy Gravy, era și el acolo alături de soția sa; stătea lângă doctorul Govindappa Venkataswamy, fondatorul Spitalului

* Curent internațional în artele vizuale care a înflorit în America de Nord și în Europa între 1880 și 1910; punea preț pe meșteșugurile tradiționale, formele simple și milita pentru reforme sociale, fiind în mod esențial o mișcare antiindustrială (n.t.).