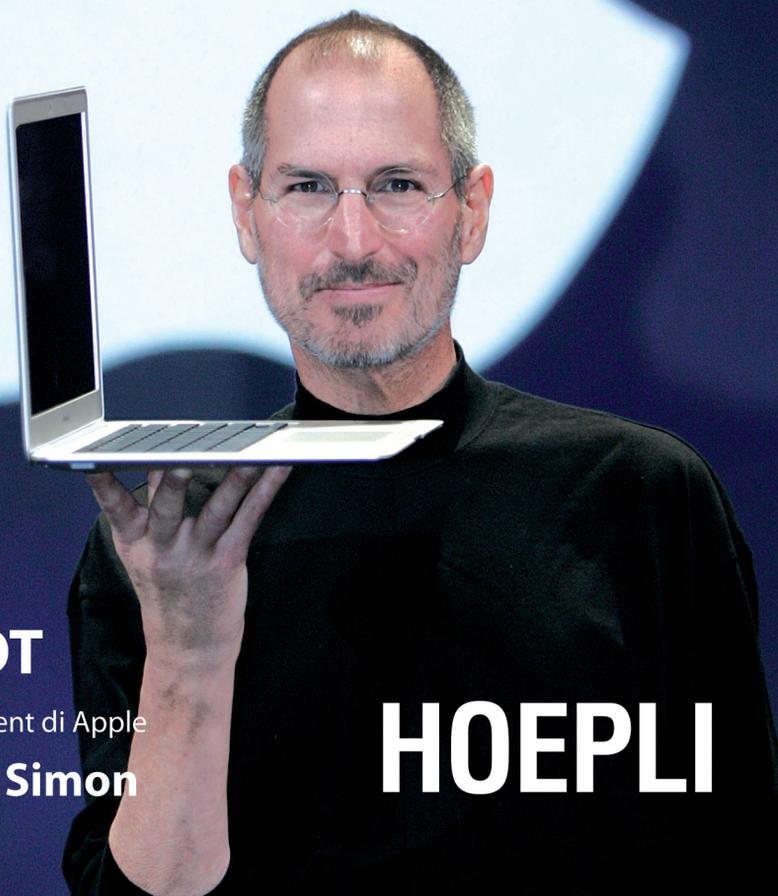


IN TUTTE
LE LIBRERIE
DAL 28 MARZO

Steve Jobs

L'uomo che ha inventato il futuro



JAY ELLIOT

Ex Senior Vice President di Apple

con **William L. Simon**

HOEPLI

Jay Elliot
William L. Simon

STEVE JOBS

L'uomo che
ha inventato
il futuro



EDITORE ULRICO HOEPLI MILANO

Titolo originale: *The Steve Jobs Way. iLeadership for a New Generation.*
Copyright © 2011 by Jay Elliot and William L. Simon.
First published 2011 by Vanguard Press, division of The Perseus Group.
All Rights Reserved

Per l'edizione italiana
Copyright © Ulrico Hoepli Editore S.p.A. 2011
via Hoepli 5, 20121 Milano (Italy)
tel. +39 02 864871 – fax +39 02 8052886
e-mail hoepli@hoepli.it

www.hoepli.it

Tutti i diritti sono riservati a norma di legge
e a norma delle convenzioni internazionali

Traduzione: Ilaria Katerinov
Progetto editoriale e realizzazione: Maurizio Vedovati – Servizi editoriali (info@iltrio.it)
Impaginazione e copertina: Sara Taglialegne
Immagine di copertina © Getty Images

Stampa: L.E.G.O. S.p.A., Stabilimento di Lavis (TN)

Printed in Italy

Sommario

<i>Prefazione all'edizione italiana</i>	IX
<i>Nota dell'autore</i>	XIII
<i>Prologo</i>	XV

PARTE I Lo zar del prodotto

1	La passione per il prodotto	3
2	Il successo è nei dettagli	19

PARTE II Le regole del talento

3	Lavoro di squadra	37
4	Trovare il talento	55
5	Ricompensare i pirati	73

PARTE III Sport di squadra

6	L'impresa orientata al prodotto	87
7	Conservare l'energia	109
8	La ripresa	131
9	Lo sviluppo olistico dei prodotti	145
10	Evangelizzare all'innovazione	163

PARTE IV Diventare cool: un nuovo approccio alle vendite

11	L'apripista: il branding	181
12	Alla conquista del punto vendita	189
13	Cool per definizione: "C'è un'app per questo"	199

PARTE V Diventare come Steve

14	Sulle sue orme	217
	<i>Una lettera a Steve</i>	225
	<i>Ringraziamenti</i>	231

Appendice all'edizione italiana

	<i>Lettera di Steve al suo team</i>	237
--	-------------------------------------	-----

Prologo

Ero nella sala d'attesa di un ristorante...

... un'ambientazione davvero improbabile, per un incontro destinato a cambiarti la vita.

Stavo leggendo sul giornale la triste storia della startup Eagle Computer. Un ragazzo, seduto accanto a me in sala d'aspetto, stava leggendo lo stesso articolo: ci mettemmo a parlare e gli spiegai cos'avevo a che fare con quella vicenda. Di recente avevo detto al mio capo, il presidente dell'Intel, Andy Grove, che intendevo dimettermi dalla sua azienda per lavorare con i fondatori della Eagle Computer, che si preparavano a quotare la propria azienda in borsa.

Il giorno dell'offerta pubblica, l'amministratore delegato divenne multimilionario in poche ore e decise di festeggiare concedendosi una bevuta insieme con i co-fondatori. Da lì andò dritto a comprarsi una Ferrari, prese un'auto dal concessionario per una prova su strada ed ebbe un grave incidente. Morì, l'azienda morì con lui, e l'impiego per cui avevo lasciato Intel si volatilizzò prima ancora che mettessi piede in ufficio.

Il ragazzo a cui avevo raccontato questa storia iniziò a fare un mucchio di domande sulla mia esperienza lavorativa. Eravamo molto diversi: lui era un hippie poco sopra i vent'anni, in jeans e scarpe da ginnastica; io ero un uomo dal fisico atletico, alto due metri, sulla quarantina: un classico uomo d'affari in giacca e cravatta. L'unica cosa in comune fra noi era la barba, che all'epoca portavamo entrambi.

Ma presto scoprimmo una passione condivisa: i computer. Quel ragazzo era instancabile, traboccava di energia: si entusiasmò quando gli dissi che ero stato un dirigente di alto livello nel settore tecnologico, ma che avevo lasciato l'IBM perché la trovavo restia ad accettare nuove idee.

Si presentò come "Steve Jobs, presidente del Cda di Apple Computer". Avevo sentito parlare in termini vaghi di Apple, ma non riuscivo a figurarmi quel ragazzino come presidente di un'azienda informatica.

Poi Steve mi colse completamente alla sprovvista: disse che gli sarebbe piaciuto assumermi. "Non credo possiate permettervi il mio stipendio", gli risposi. All'epoca Steve aveva venticinque anni, e di lì a qualche mese Apple sarebbe stata quotata in borsa e quel ragazzo sarebbe valso qualcosa come 250 milioni di dollari. Eccome, se la sua azienda poteva permettersi di assumermi.

Un venerdì, due settimane dopo, iniziai a lavorare per Apple – con una retribuzione leggermente più alta e con molte più azioni di quante ne avessi all'Intel. Andy si accomiatò da me dicendomi che stavo commettendo "un grave errore: Apple non ha futuro".

A Steve piace stupire tutti, tenendo segrete le informazioni fino all'ultimo minuto: forse lo fa per lasciarti sempre un po' sulle spine, per controllarti meglio. Il primissimo giorno che ero lì, dopo un pomeriggio passato a chiacchierare per conoscerci meglio, mi disse: "Domani andiamo a farci un giro. Ci vediamo qui alle dieci, voglio mostrarti una cosa." Non avevo idea di cosa aspettarmi, o di come prepararmi.

Il sabato mattina salimmo sulla macchina di Steve e partimmo. Dagli altoparlanti, i Police e i Beatles rimbombavano a volume fastidiosamente alto. E non sapevo ancora dove stessimo andando.

Steve entrò nel parcheggio del PARC, il centro di ricerca Xerox di Palo Alto; da lì fummo accompagnati in una stanza piena di computer: uno spettacolo che mi mozzò il fiato. Steve era stato lì un mese prima con un gruppo di ingegneri del software di Apple, ma non era riuscito a persuaderli che quelle meraviglie fossero applicabili anche ai personal computer.

Ora Steve era tornato a dare un'altra occhiata e ne era esaltato. Gli cambiò la voce quando vide qualcosa di "incredibilmente bello", e quel giorno ne fui testimone. Vedemmo una versione primitiva di uno strumento che in seguito avremmo chiamato "mouse", una stampante, un monitor che non si limitava a mostrare testo e numeri, ma poteva riprodurre disegni, immagini e menu in cui si potevano selezionare le varie voci con il mouse. In seguito Steve definì "apocalittiche" quelle visite al PARC. Era sicuro di aver visto il futuro dei computer.

Il PARC stava sviluppando una macchina per le aziende: un *mainframe* che avrebbe potuto competere con quello di IBM e che sarebbe costato tra i dieci e i ventimila dollari. Steve, però, aveva intravisto un'altra possibilità: un computer per tutti.

Ma le sue intuizioni non si limitavano alla tecnologia informatica. Come un ragazzo dell'Italia medievale che entrando in monastero scoprisse Gesù, Steve si era convertito alla religione dello *user friendly*. O forse, aveva soltanto scoperto come appagare un desiderio preesistente. Steve – il consumatore per eccellenza, l'uomo capace di immaginare prodotti perfetti – si era imbattuto per caso nel sentiero che conduceva a un futuro glorioso.

Certo, la strada era irta di ostacoli. Steve avrebbe commesso molti errori gravi, costosi e quasi disastrosi, spesso per colpa della sua illusione d'infalibilità, quella sicurezza testarda che ha dato vita al cliché: "Fa' come ti dico, altrimenti quella è la porta."

Ma per me, il suo nuovo assistente, era straordinario osservare quanto fosse aperto alle nuove idee, con quanto entusiasmo apprezzasse, e facesse suo, un nuovo modo di pensare. E il suo entusiasmo è contagioso: Steve comprende la psiche dei consumatori perché è uno

di loro. E poiché ragiona come i suoi futuri clienti, è consapevole di intravedere il futuro.

Con il tempo sarei giunto a vedere in Steve un uomo di straordinaria intelligenza, ricolmo di energia, motivato da una visione del futuro, ma anche molto giovane e molto impulsivo. E lui cosa vedeva in me? Probabilmente qualcosa che cercava invano da tempo: un dirigente con i piedi per terra e un buon fiuto per il business. Il mio nuovo titolo era *vicepresidente operativo senior*, ma ricoprivo anche le mansioni non ufficiali di mentore, spalla e grande saggio; avevo 44 anni. Ben presto Steve avrebbe iniziato a dire in giro: “Non fidatevi di nessuno che abbia più di quarant’anni, tranne Jay.”

Steve non aveva competenze tecniche approfondite, ma voleva creare un prodotto tutto suo. Mentre Woz sviluppava i primi computer dell’azienda, Steve si era occupato di trovare finanziatori e stringere accordi; ma adesso non vedeva l’ora di dimostrare la validità delle sue idee, creando una macchina che portasse la sua firma. Quando cercò di trasmettere la sua visione del futuro ai progettisti del computer Lisa, per scrollarselo di dosso quelli gli dissero: “Se le tue idee ti sembrano così buone, vai a costruirti un computer da solo.”

No, Steve non aveva la sfera di cristallo: non poteva sapere che avrebbe creato un prodotto dopo l’altro, tutti straordinari e trend setter. E non è mai stato abbastanza introspettivo per fermarsi a riflettere sulla strada percorsa. Insomma, accumulava credibilità senza neppure accorgersene.

Ma all’epoca, mi sembrò straordinaria quell’apertura mentale, quell’entusiasmo di fronte a nuovi schemi di pensiero.

L’illuminazione ricevuta da Steve al PARC sarebbe diventata uno degli eventi più celebri e più discussi nella storia della tecnologia. Sulla base di quanto aveva visto quel giorno, Steve Jobs si prefisse di cambiare il mondo.

E, naturalmente, c’è riuscito.

La passione per il prodotto

Alcune persone scelgono la loro strada nella vita, altre se la vedono imporre. E poi ci sono quelli che scoprono la loro vocazione quasi per caso, senza averla mai cercata.

Steven Paul Jobs non ha deciso di diventare uno Zar del Prodotto. Se l'avessi chiamato così all'inizio della carriera, forse non avrebbe capito di cosa parlavo. Forse avrebbe riso di me.

D'accordo, non dirò di essermene accorto subito. Nessuno lo sapeva. Certo non Paul e Clara Jobs, che con affetto e dedizione l'avevano sopportato negli anni della scuola: era così indisciplinato da rischiare, come ammette lui stesso, persino la galera.

È davvero sorprendente, quindi, che sia diventato l'industriale e il creativo più famoso del mondo. Ma fin dall'inizio mi accorsi che era determinato e motivato e che, come tutti i grandi leader che avevo conosciuto prima di lui, aveva con il suo lavoro un legame quasi irrazionale: ma quel tipo di concentrazione ha reso il mondo un posto migliore. L'ossessione di Steve è *la passione per il prodotto... la passione per la perfezione del prodotto.*

Che forma assume quest'ossessione? Facile: Steve è *il più grande consumatore del mondo*. L'ho imparato il giorno stesso in cui sono stato assunto in Apple. Steve ha dato vita al Macintosh con l'intento di farne "il computer per tutti noi". Ha creato l'iTunes Store e l'iPod perché amava la musica e voleva portarsela sempre *addosso*. Trovava comodo il telefono cellulare, ma odiava i telefoni presenti sul mercato – pesanti, sgraziati, brutti e difficili da usare; e questa insoddisfazione l'ha spinto a creare l'iPhone, per se stesso e per tutti noi.

Steve Jobs sopravvive, prospera e cambia la società perché insegue le sue passioni.

Ho visto in azione per la prima volta queste passioni il giorno in cui andammo al PARC. L'ufficio che mi avevano assegnato, in uno dei primi edifici Apple su Bandley Drive a Cupertino, era a pochi passi dall'ufficio di Steve, e ne avevo approfittato per fare un salto da lui: speravo di poter riprendere la conversazione avviata al ristorante a proposito dei suoi progetti per Apple e, inoltre, volevo capire quale ruolo avesse in mente per me in azienda. Fu durante quella chiacchierata pomeridiana che mi chiese di andare a fare quella visita con lui il giorno dopo.

Per il resto di quel fine settimana, continuai a rivivere l'esperienza della visita al PARC. Riflettevo su ogni istante di quelle due ore: ero consapevole di aver assistito a qualcosa di straordinario. Steve era incontenibile, non riusciva a trattenere l'entusiasmo. Quella era la passione nella sua forma più pura, la passione per un'idea. Ma in lui si stava già coagulando nella passione per un prodotto specifico.

Da tutto quel che mi aveva detto, lì al PARC e sulla via del ritorno, avevo tratto due conclusioni: già allora Steve aveva idee molto chiare sul fatto che i computer potevano cambiare la vita delle persone e sapeva di aver visto da vicino gli strumenti che avrebbero consentito questo cambiamento. In particolare, era rimasto molto colpito dall'idea di un'icona mobile sullo schermo – un *cursore* – che si poteva controllare con il movimento della mano. In un nanosecondo, Steve aveva avuto una visione del futuro dei computer.

A impressionarlo non era stata solo la tecnologia del PARC, ma anche le persone: e l'ammirazione era reciproca. Vari anni dopo, lo scienziato del PARC Larry Tessler avrebbe ricordato con il giornalista e autore Jeffrey Young la visita di Steve e del team Apple: "Mi impressionò la profondità delle loro domande: nei miei sette anni in Xerox, nessuno – dipendenti, visitatori, docenti universitari o studenti – mi aveva posto domande così acute. Da quelle domande era chiaro che comprendevano tutte le implicazioni, tutte le sottigliezze. Nessun altro, tra coloro che avevano visto la demo, aveva mostrato altrettanto interesse per i dettagli: cosa ci facessero quei motivi di sfondo nel titolo della finestra, perché i menu a comparsa fossero fatti proprio in quel modo."

Tessler restò così colpito che di lì a poco lasciò il PARC e fu assunto in Apple con il titolo di vicepresidente, diventando al contempo il primo *Chief Scientist* ("scienziato capo") di Apple.

Nei miei dieci anni in IBM avevo conosciuto molti professionisti di prim'ordine che facevano un lavoro eccezionale ma erano demoralizzati perché raramente le loro idee si trasformavano in prodotti veri. Al PARC avevo fiutato nell'aria l'odore rancido della frustrazione, quindi non mi stupì apprendere che avevano un turnover del personale del venticinque per cento, uno dei più elevati in quel settore.

Quando entrai in Apple, l'entusiasmo era alimentato soprattutto dal team che lavorava a un computer che poi sarebbe stato battezzato Lisa e che, secondo le loro previsioni, era destinato a stravolgere il mercato: una vera rivoluzione rispetto alla tecnologia di Apple II, che avrebbe portato l'azienda in una direzione nuova, sfruttando alcune delle innovazioni viste al PARC. Steve mi disse che il Lisa era così rivoluzionario "che produrrà un'ammaccatura nell'universo". Sono frasi che lasciano il segno e quella frase, in particolare, è sempre stata un monito per me: non puoi generare entusiasmo nelle persone con cui lavori se non ti entusiasmi tu per primo... e se non lo fai sapere a tutti.

Il Lisa era in fase di sviluppo da due anni, ma questo non contava: la tecnologia che Steve aveva visto al PARC avrebbe cambiato il

mondo e il Lisa andava ripensato da capo con queste nuove premesse. Steve cercò di trasmettere quel suo entusiasmo al team che lavorava sul Lisa: “Dovete cambiare direzione”, insisteva. Gli ingegneri e i programmatori del Lisa erano fedelissimi di Woz e non avevano certo intenzione di lasciarsi convincere da Steve Jobs.

In quei giorni Apple era una specie di nave in fuga, che solcava le acque a vele spiegate con tutto l'equipaggio sul ponte ma nessuno al timone. L'azienda, nata da appena quattro anni, aveva già un fatturato netto annuo nell'ordine dei 300 milioni di dollari. Steve era il co-fondatore, ma non esercitava più il potere dei primi tempi, quando c'erano solo i due Steve (Woz si occupava del lato tecnologico e SJ di tutto il resto). L'amministratore delegato se n'era andato, l'investitore in start-up Mike Markkula faceva l'amministratore *ad interim* e Michael Scott (“Scotty”) era il presidente: entrambi erano più che competenti, ma non avevano le qualifiche necessarie per gestire un'azienda tecnologica in forte crescita. Mike, il secondo principale azionista, mi sembrava più interessato ad andarsene in pensione che a occuparsi dei problemi quotidiani di un'azienda giovane e dinamica. I due dirigenti volevano evitare che il Lisa arrivasse sul mercato troppo tardi, a causa delle modifiche richieste da Steve. Il progetto era già in ritardo sulla tabella di marcia e l'idea di buttare via quanto fatto finora e ricominciare da capo era semplicemente inaccettabile per loro.

Per obbligare il team Lisa e i dirigenti a piegarsi al suo volere, Steve aveva progettato di farsi nominare vicepresidente dello Sviluppo Nuovi Prodotti, ovvero comandante supremo del team Lisa: così avrebbe avuto l'autorità per imporre il cambiamento di rotta che desiderava.

Invece, con un rimpasto aziendale, Markkula e Scott avevano assegnato a Steve il titolo di presidente del consiglio di amministrazione, spiegandogli che questo avrebbe fatto di lui il “volto” dell'azienda in occasione dell'imminente offerta pubblica iniziale delle azioni Apple; quel venticinquenne carismatico e telegenico sarebbe stato un ottimo portavoce, gli dissero: il valore delle azioni sarebbe aumentato e lui si sarebbe arricchito.

Steve restò molto ferito dal tranello che Scotty aveva escogitato

senza informarlo né consultarlo: era la sua azienda, dopotutto! E gli dispiaceva molto perdere il coinvolgimento diretto nel progetto Lisa. Si offese a morte.¹

La trappola scattò impietosa: il nuovo coordinatore del gruppo Lisa, John Couch, disse a Steve che doveva piantarla di andare lì a disturbare i suoi ingegneri; doveva starsene per i fatti suoi e lasciarli lavorare in pace.

Steve Jobs non conosce la parola “No”, ed è sordo a frasi del tipo: “Non possiamo” o “Non hai il permesso”.

Cosa fai se hai in testa un prodotto rivoluzionario, che però alla tua azienda non interessa? Steve decise di darsi da fare: invece di piagnucolare come un bambino a cui avevano rubato i giocattoli, vidi che si concentrava sul lavoro con disciplina e determinazione.

Non gli era mai capitato di essere estromesso in quel modo dalle attività della sua stessa azienda; è un'esperienza che capita a poche persone. Alle riunioni del consiglio di amministrazione lo vedevo più capace e competente degli altri dirigenti, che pure erano più anziani, più equilibrati e molto più esperti. Aveva in testa dati aggiornatissimi sulla posizione finanziaria di Apple, sui margini, il flusso di cassa, le vendite di Apple II in diversi segmenti di mercato e zone geografiche e così via. Oggi tutti lo ritengono un grande esperto di tecnologia, uno straordinario creatore di prodotti, ma Steve è molto di più, e lo è sempre stato.

D'altro canto, però, gli era appena stato sottratto il ruolo di ideatore e creatore di prodotti. Steve aveva una visione chiara sul futuro dei computer, una visione che gli martellava in testa, ma non sapeva cosa farsene. Le porte del gruppo Lisa gli erano state sbattute in faccia e chiuse a doppia mandata. E allora?

• • •

1. Jeffrey S. Young, *Steve Jobs: The Journey Is the Reward*, Scott Foresman Trade 1987.

Tutto ciò accadeva in un periodo in cui Apple aveva in tasca milioni di dollari, grazie alle buone vendite di Apple II. Quel capitale consentiva di avviare piccoli progetti innovativi a ogni livello dell'azienda. Era il genere di atmosfera da cui ogni azienda avrebbe tratto vantaggio: la voglia di creare un mondo nuovo sognando qualcosa di radicalmente diverso, qualcosa che nessuno avesse mai fatto prima.

Fin dalla mia prima settimana in ufficio avevo percepito la passione e la motivazione che riempivano tutti di energia. Immaginavo scene del tipo: due ingegneri si incontrano in corridoio, uno dei due descrive un'idea che gli è appena venuta e l'altro risponde "Fantastico, dovresti metterla in pratica"; allora il primo torna in laboratorio, riunisce un team e passa mesi a sviluppare l'idea. Sarei pronto a scommettere che in quel periodo andava così in tutta l'azienda. La maggior parte dei progetti non avrebbe mai trovato sbocchi commerciali o fatturato un dollaro. Accadeva che due gruppi lavorassero allo stesso progetto l'uno all'insaputa dell'altro, ma non importava: un numero sufficiente di progetti sarebbe riuscito a fare la differenza. L'azienda era ricchissima e traboccava di idee creative.

C'era un progetto, in particolare, che era nelle prime fasi di sviluppo e che poco tempo prima Steve aveva cercato di stroncare perché temeva che entrasse in competizione con il Lisa. Quando andò a controllare a che punto fosse, trovò il piccolo team al lavoro in un edificio che tutti gli altri chiamavano "Texaco Towers" perché era vicino a un distributore Texaco. Il team si prefiggeva di costruire un computer poco costoso e facile da usare per un pubblico molto ampio e, in pochi mesi, aveva già sviluppato un prototipo funzionante. E il loro computer aveva già un nome: Macintosh. (Il direttore del team, un brillante ex professore universitario di nome Jef Raskin, aveva scelto il nome della sua varietà di mela preferita, in analogia con il nome dell'azienda; narra la leggenda che Raskin intendesse usare la stessa grafia, McIntosh, e che avesse sbagliato a scrivere; ma in seguito Raskin affermò di aver usato intenzionalmente uno spelling diverso, per evitare confusioni.)

Steve cambiò idea: non voleva più fermare il progetto. Se il team Lisa opponeva resistenza alla sua nuova visione dell'informatica, invece il piccolo team Macintosh era composto da hacker con una mentalità affine a quella di Steve, e potevano dimostrarsi più aperti alle sue idee.

Quando il co-fondatore, presidente e uomo-simbolo dell'azienda iniziò a farsi vedere sempre più spesso nel laboratorio Macintosh, il team non seppe bene come reagire: si sentivano stimolati dalla passione e dall'impegno di Steve, ma allo stesso tempo, come scrisse uno di loro in un *memorandum*, ritenevano che Steve portasse nell'ambiente di lavoro "tensione, fastidio e beghe politiche".² Certo: le persone di grande successo, i visionari, spesso non possiedono particolari doti di socializzazione, o semplicemente non si sforzano di apparire educati o di avere tatto.

Ma non ebbero scelta: Steve prese il comando del team e iniziò ad assumere gente, a convocare riunioni e a fissare nuove rotte. Lo scontro più duro con Raskin verteva su come l'utente avrebbe impartito i comandi al computer. Jeff voleva che le istruzioni fossero digitate sulla tastiera, ma Steve pensava che doveva esserci un sistema migliore: un oggetto o un apparecchio che controllasse i movimenti del cursore sullo schermo. Ordinò al team Macintosh di trovare un sistema che consentisse di usare il cursore per impartire i comandi: aprire un file o visualizzare un elenco di opzioni. Gli elementi fondamentali dei computer che usiamo oggi – spostare il cursore con il mouse, cliccare per selezionare, trascinare un file o un'icona e tutto il resto – erano idee nate al PARC e sviluppate poi dal team Mac grazie alla continua insistenza di Steve sulla semplicità, sull'eleganza del design e sull'intuitività.

Oltre alle mie mansioni dirigenziali, Steve cercava in me anche una casa di risonanza, una sorta di mentore o consigliere, soprattutto nelle questioni economiche e organizzative. Quindi mi assegnò un secondo ruolo, all'interno del team Macintosh: diventai un consulente informale, membro a pieno titolo del team ma senza uno *status* ufficiale. Io

2. *ivi pag. 7.*

e Steve ci vedevamo quasi ogni giorno e spesso passeggiavamo intorno a Bandley Drive. Mi chiedeva un parere o una seconda opinione su persone, progetti, strategie di marketing, vendite... su tutto. In quelle lunghe discussioni riflettevamo su come trasformare il gruppo Mac nel nuovo paradigma dell'imprenditorialità americana.

In me Steve vedeva un socio che l'avrebbe aiutato a realizzare il suo sogno, un uomo che si era fatto da sé e che aveva accumulato una vasta esperienza in due aziende leader nel settore della tecnologia. Credo che vedesse in me anche una persona conciliante – al contrario di lui – e un mediatore. L'assistente di Steve, Pat Sharp, era solita dire: "Quando Jay entra nella stanza, Steve diventa una persona diversa." Cioè, Steve si calmava.

Le doti che Steve mi attribuiva mi derivavano da un'infanzia piuttosto insolita. Mio padre era quello che molti chiamerebbero un contadino, ma per noi era un "rancher". Le nostre terre costituivano il ranch di "Año Nuevo" ("Anno Nuovo"): mille acri lungo la costa di Monterrey, nella California settentrionale, con tre miglia e mezza di spiaggia e due laghi nell'entroterra che potevano ospitare piccole barche a vela. La zona era stata colonizzata da padre Junipero Serra intorno al 1770. Mia madre veniva da una famiglia di pionieri che erano migrati all'Ovest su carri coperti e si erano stabiliti in quelle terre alla fine dell'Ottocento, quando la California era appena diventata uno Stato. (In seguito abbiamo ceduto allo Stato gran parte di Año Nuevo, oggi meta turistica per le migliaia di persone che ogni anno vengono a vedere gli elefanti marini.)

Un mio trisavolo, Frederick Steele, aveva frequentato l'accademia di West Point con Ulysses S. Grant, ed era stato il suo braccio destro durante la Guerra civile. Possiedo ancora un cimelio di famiglia: il documento firmato da Abramo Lincoln con cui Steele veniva nominato generale.

I campi e il bestiame non aspettano nessuno: ci alzavamo ogni mattina alle cinque, anche nei fine settimana, e non vedevo mio padre fino all'ora di cena, alle sei, quando intorno al tavolo si riunivano i miei genitori, la nonna, due sorelle, a volte mio fratello con sua moglie, e il nostro colono, un uomo rigido e impettito.

In una fattoria anche i ragazzi lavorano molto, tra la scuola, i compiti a casa e le faccende domestiche. Le mucche devono essere munte alle cinque del mattino e alle cinque del pomeriggio, nei giorni feriali e in quelli festivi: che piova o che ci sia il sole, la nebbia o la tempesta. Quando diventi grande abbastanza da guidare il trattore, ti conviene imparare anche a ripararlo: perché se ti ritrovi in panne a venti miglia dal fienile e non sei bravo nel fai-da-te, devi farti una bella scarpinata per chiedere aiuto (ma questo oggi non è più un problema, grazie ai telefoni cellulari).

Non è una vita facile, ma ti insegna l'indipendenza. Bisognava essere creativi per inventarsi dei passatempi: io mi costruivo tavole da surf, e costruivi due barche a vela che stavano a galla piuttosto bene. Poi, quando avevo quindici anni, mio padre annunciò che nell'anno successivo si sarebbe concentrato sulle sue mansioni nel comitato scolastico e in altri enti pubblici, e mi avrebbe affidato la gestione della fattoria. A tutt'oggi non so come potesse pensare che ci sarei riuscito.

Volevo fare la differenza. In un grande ranch, di solito basta un ottimo raccolto ogni cinque anni per restare in attivo. Io volevo ottenere quel raccolto eccezionale... ma di cosa? Quali semi potevo piantare? La coltura va decisa sei mesi prima e bisogna indovinare quale sarà il livello dei prezzi al momento del raccolto. Mi scoprii affascinato dal *Farmer's Almanac*, una pubblicazione davvero incredibile. Sulla base delle previsioni meteo dell'almanacco per la stagione del raccolto e dopo aver chiesto consiglio ai coltivatori di frutti di bosco della zona, decisi di piantare fragole e affidai parte del lavoro a una famiglia giapponese che conosceva bene quel tipo di coltura.

Si rivelò un anno di guadagni straordinari, per il ranch e per me. Penso che quell'esperienza mi abbia aiutato a costruire la mia autostima e mi abbia convinto che potevo ottenere più di quanto avessi mai creduto possibile.

Ecco un'altra cosa che ho imparato coltivando la terra. Forse ogni ranch è fatto a modo suo, ma Año Nuevo non era governato da una gerarchia *top-down*, in cui fosse richiesta un'obbedienza cieca: se ti accorgevi che qualcosa non funzionava bene, dovevi dirlo subito.

Quell'atteggiamento si è radicato nella mia personalità; e nel mio primo impiego in azienda, alla IBM, mi condusse a prendere un'iniziativa che pochi altri, credo, avrebbero preso trovandosi nei miei panni. Il presidente dell'azienda Tom Watson Jr., figlio del primo presidente di IBM, andò a testimoniare al Comitato per gli Affari Esteri del Senato che aveva aperto un'inchiesta per capire cosa fosse andato storto in Vietnam, e dichiarò che c'era stato un problema a livello logistico.

Quando lessi sul giornale la testimonianza di Watson, mi tornò in mente la regola che vigeva al ranch quand'ero bambino: se qualcosa ti sembra sbagliato, devi alzare la voce. Allora mi sedetti e scrissi con molta cura una lettera in cui dicevo che secondo me anche IBM stava commettendo un errore di quel tipo. Ammiravo il rispetto con cui l'azienda trattava i dipendenti e i clienti aziendali, ma secondo me IBM si stava lasciando sfuggire un'opportunità preziosa, scegliendo di non entrare nel mercato *consumer*.

Ricevetti una telefonata dall'assistente di Watson: la settimana successiva il presidente avrebbe visitato la sede IBM in cui lavoravo e voleva vedermi. Andai da lui con i nervi molto tesi: ero convinto che quello fosse il mio ultimo giorno in azienda. Invece, Watson mi disse che era rimasto colpito dalla mia idea, che aveva apprezzato la mia scelta di parlare chiaro e che avrebbe preso in considerazione i miei suggerimenti. Da quel giorno in poi, ogni volta che passava in quello stabilimento IBM, Tom Watson chiedeva di vedermi per fare due chiacchiere.

Credo che a guadagnarmi il rispetto di Steve Jobs sia stata l'esperienza che avevo accumulato in IBM e in seguito in Intel, unita alla mia indole tollerante e alla capacità di dire come la penso senza acredine o livore.

I primi due prodotti di Apple erano stati due computer ideati dal co-fondatore Steve Wozniak (noto a tutti come Woz, anche se preferisce farsi chiamare Steve). La scalata al successo di Woz è una storia non meno interessante di quella del suo futuro socio. Da ragazzo era stato influenzato dai libri della saga di Tom Swift, il cui protagonista era "un giovane inventore che sapeva progettare macchine di ogni tipo, aveva

un'azienda tutta sua, catturava gli alieni, costruiva sottomarini e girava il mondo. Erano storie davvero coinvolgenti, come certi telefilm dell'epoca". Suo padre, ingegnere, spingeva Steve a creare progetti di elettronica per i concorsi di scienze organizzati dalla scuola. Gli elogi degli insegnanti per i buoni voti in scienze "mi fecero venir voglia di diventare ancor più bravo in quella materia. In quinta elementare costruivo grandi progetti di elettronica simili a computer. In prima media costruii un vero computer: ci si poteva giocare a tris".

Per tutto il liceo e il college, Woz continuò a studiare informatica da autodidatta, finché riuscì a progettare e costruire computer completi.

Quando gli hanno chiesto di riassumere la sua vita in una parola, ha risposto senza esitazioni: "Fortunato. Ogni sogno che abbia mai avuto nella vita si è realizzato dieci volte meglio di quanto sperassi. Sono la persona più fortunata al mondo, per tutto ciò che ho." In parte attribuiva la buona sorte ai sani valori che aveva coltivato in gioventù. "Non ho mai frequentato la chiesa, ma ogni tanto ero influenzato da storie di ispirazione cristiana; per esempio l'idea di porgere l'altra guancia: se qualcuno ti fa del male, non rispondergli a tono, ma trattalo bene, sii buono con lui, amalo dal profondo del cuore. Capire l'importanza della comunità in cui ero cresciuto, le scuole che avevo frequentato, le città in cui avevo vissuto. Valori come il rispetto per gli altri." Woz è stato profondamente influenzato dal pensiero individualista, sulla scia di autori come Henry David Thoreau e, in particolare, i suoi testi sulla disobbedienza civile.

Ma un lato negativo della fama, a giudizio di Woz, è il fatto che la tua storia può essere raccontata male e venire fraintesa. "Trovo strano il fatto di dover leggere il giornale per scoprire chi sono e poi sforzarmi di diventare quella persona. Piccoli errori giornalistici sfuggono di mano, e la storia viene scritta. Un grande quotidiano nazionale scrive l'opposto di ciò che hai detto tu, e quella diventa la verità scritta nei libri. E altri libri la ripetono. Probabilmente è andata così per tutta la storia dell'umanità."

Eppure, malgrado l'importanza del suo contributo alla rivoluzione

informatica, Woz non riesce a capire il motivo di tutta l'attenzione che riceve: "Non mi sembra di aver mai fatto nulla di speciale: sono diventato un bravo ingegnere, proprio come sognavo, ma allora perché mi considerano un eroe, una persona speciale? La gente vuole qualcuno di speciale da ammirare, ma in realtà i computer sono nati grazie all'impegno di tante persone, alla somma delle loro idee." Woz è fatto così: gli piace condividere il merito.³

Steve Jobs non possedeva neppure un decimo delle conoscenze tecniche e dell'abilità di Woz: com'è riuscito a diventare un esperto in un settore complesso come la tecnologia informatica?

Un giorno mi disse che aveva scoperto il fascino dei computer molto presto, prima dell'adolescenza, quando aveva visitato il centro di ricerca Ames della NASA, nella vicina Mountain View. In realtà ho poi scoperto che non aveva visto davvero il computer, ma soltanto il terminale. Si illumina in volto con l'entusiasmo di un bambino quando ne parla, quando dice che quel giorno "si innamorò" dell'idea dei computer.

Parlando di quei primi tempi, nel documentario *Triumph of the Nerds* prodotto dalla PBS, Steve ha illustrato meglio questo punto: "Si digitavano questi comandi sulla tastiera e poi dovevi aspettare un po'; a un certo punto la macchina faceva *dadadadadadada* e sputava fuori una risposta. Niente male per un ragazzino di dieci anni, riuscire a scrivere un programma in Basic o in Fortran e vedere che la macchina... prendeva la tua idea e... la trasformava in realtà, produceva un risultato. E se il risultato era quello previsto, voleva dire che il tuo programma funzionava davvero. Era un'esperienza entusiasmante."⁴

Non si diventa un imprenditore leader nel settore della tecnologia senza prima studiare sodo. È una regola ferrea che, però, per qualche motivo, non si applicava a Steve. Fui testimone di un fenomeno quasi

3. Tutte le citazioni di Steve Wozniak in questa sezione sono tratte da un'intervista condotta da Jill Wolfson e John Leyba, consultabile su www.engology.com/engintwozniak.htm e www.thetech.org/exhibits/online/revolution/wozniak/.

4. *Triumph of the Nerds*, documentario in tre parti della PBS scritto e presentato da Robert X. Cringley, trasmesso per la prima volta nel giugno 1996. Trascrizione disponibile su www.pbs.org/nerds/transcript.html.

incredibile. Un ragazzo che aveva lasciato il college dopo un semestre o poco più, era partito per l'India non come turista ma come monaco-mendicante, ed era rimasto affascinato dal buddismo, che avrebbe praticato per il resto della vita. (Un giorno, su un treno in Giappone, mi indicò un tempio buddista e spiegò che dopo il viaggio in India aveva deciso di andare a vivere lì e diventare un sacerdote. E l'avrebbe fatto, mi disse, se non fosse stato per quel piccolo progetto avviato con il vicino di casa Steve Wozniak. È straordinario come a volte le nostre vite imbocchino una strada diversa da quella che ci aspettavamo.)

E ora, invece di prendere i voti, Steve Jobs si stava trasformando in un mago dei computer.

Ben presto divenne esperto di ogni dettaglio del progetto Macintosh, dell'architettura di sistema e delle funzionalità. Conosceva la macchina così a fondo che poteva scendere con ciascun ingegnere nei particolari del suo lavoro: chiedeva i motivi di ogni decisione, monitorava i progressi, imponeva modifiche. Interveniva anche nelle questioni centrali, come la scelta del microchip per il Macintosh: ordinò al team di creare un nuovo prototipo del computer con un chip diverso, il Motorola 68000, che aveva più capacità di memoria. Loro brontolano ma alla fine obbedirono; e si dimostrò la decisione giusta.

Una volta, intervistato sul suo periodo in Apple, l'ingegnere del gruppo Mac Trip Hawkins attribuì a Steve "una forza visionaria che fa quasi spavento. Quando Steve crede in qualcosa, il potere di quella visione può letteralmente spazzar via ogni obiezione, barriera o ostacolo. I problemi cessano semplicemente di esistere".⁵

Come ci riusciva? Per me, che ero il suo braccio destro (o sinistro, dato che è mancino), la risposta è nel modo in cui parlava del suo ruolo e dei suoi obiettivi. Solo chi è mosso dalla passione può creare grandi prodotti. I grandi prodotti sono opera di *squadre* coinvolte dalla passione.

5. Anthony Imbimo, *The Brilliant Mind Behind Apple*, Gareth Stevens Publishing, New York 2009.

La “visione” di cui parlava Trip Hawkins nasceva dall’impegno di Steve, ma ancor più dalla sua passione. Mi piaceva il modo in cui ne parlava lui stesso: diceva che occorre fissare per sé e per gli altri l’obiettivo di svolgere ogni compito al meglio delle proprie possibilità, “perché in una vita si può fare un numero limitato di cose”. Come ogni artista, si è sempre lasciato guidare dalla passione creativa, dall’amore per i suoi prodotti. Il Mac (e tutto ciò che è venuto dopo) non è un semplice prodotto: è il risultato dell’impegno instancabile di Steve Jobs. Un visionario è in grado di creare grande arte o grandi prodotti perché il suo lavoro non si svolge in orario d’ufficio. Ogni azione di Steve era come lui: intuitiva ma ispirata. Si atteneva inconsapevolmente al consiglio di Einstein: “Segui ciò che è misterioso.” Ma solo molti anni dopo il primo Macintosh, dopo che molta acqua era passata sotto i ponti e dopo aver commesso molti errori imbarazzanti, Steve si sarebbe reso conto che la sua vera passione non era semplicemente creare prodotti fantastici, ma qualcosa di più specifico, più preciso... come vedremo nelle prossime pagine. Questa intuizione gli avrebbe permesso di creare gli apparecchi eleganti, accessibili, dall’uso intuitivo, belli, potenti ed economici che hanno plasmato la sua carriera. Il mondo intero sarebbe cambiato grazie a lui... e lui avrebbe cambiato il mondo.

“Potrei fare tante altre cose nella vita”, diceva, “ma il Macintosh cambierà il mondo. Io ci credo, e ho scelto di avere intorno persone che ci credono.”

Questa passione per il prodotto è viva in tutta l’azienda: dalle receptionist agli ingegneri, fino ai dirigenti. Se i leader non riescono a trasmettere questo entusiasmo ai loro sottoposti, devono chiedersi perché.

In quanto zar del suo prodotto, Steve svolgeva molti ruoli nel team Macintosh, a iniziare da quello di “ideatore capo”. Dal primo disegno preparatorio fino al giorno della consegna finale, Steve *abitava* il prodotto, ne percepiva ogni dettaglio come se fosse un organismo vivente.

Sapeva di doversi circondare di persone che, come lui, puntassero all'eccellenza. La passione è uno dei grandi segreti del successo di Steve. È esigente, è severo, e – sì – a volte agisce in modo avventato. E lo fa proprio perché è animato da una passione bruciante.

Steve è convinto che la maggior parte delle persone non abbia la stoffa per diventare un imprenditore o un responsabile di prodotto. Negli anni in cui cercava il successo con la NeXT, dichiarò: “Molta gente viene da me e mi dice: *Voglio diventare un imprenditore*. Allora io chiedo: *Qual è la tua idea?*, e mi rispondono: *Non ne ho ancora una.*”

A quelle persone, Steve replicava: “Secondo me devi trovarti un lavoro come bigliettaio dell'autobus o una cosa del genere, finché non trovi qualcosa che ti appassiona davvero.” È convinto che “una buona metà di ciò che distingue l'imprenditore di successo da quello che fallisce è la semplice perseveranza. Ti impegni così tanto, investi tutto te stesso in quest'impresa, e molti si arrendono nei momenti difficili. Non li biasimo: è un lavoro duro, che può stravolgerti la vita”.⁶

A motivarti dev'essere “un'idea, o un problema da risolvere, o un torto da riparare”. Se non è la passione a spronarti fin dall'inizio, non resisterai mai fino alla fine.

Continua in libreria...

6. Le citazioni sono tratte da un'intervista condotta da Daniel Morrow, direttore esecutivo del Computerworld Smithsonian Awards Program, il 20 aprile 1995.

JAY ELLIOT IN ITALIA

In occasione dell'uscita del libro l'autore, **Jay Elliot**, braccio destro di Steve Jobs per numerosi anni in Apple, sarà in tour in Italia dal 29 marzo al 2 aprile per la presentazione del volume.

Calendario delle presentazioni:

Martedì 29 marzo 2011, ore 12.30 – Università Bocconi, Via Sarfatti 25, Milano

Intervengono: Jay Elliot, autore del libro e ex vicepresidente esecutivo di Apple; Matteo Ulrico Hoepli, General Manager Hoepli.it e Consigliere Hoepli S.p.A.; Enrico Valdani, Direttore del Dipartimento di Marketing, Università Bocconi

Martedì 29 marzo 2011, ore 18.00 – FNAC, Via Torino 45, Milano

Intervengono: Jay Elliot, autore del libro e ex vicepresidente esecutivo di Apple; Luca De Biase, Nòva, Il Sole 24 Ore; Ulrico C. Hoepli, presidente Hoepli S.p.A.

Mercoledì 30 marzo 2011, ore 18.00 – Libreria Feltrinelli, Piazza Ravegnana 1, Bologna

Intervengono: Jay Elliot, autore del libro e ex vicepresidente esecutivo di Apple; Andrea Sparacino, Publisher Hoepli

Giovedì 31 marzo 2011, ore 18.00 – Libreria Feltrinelli, Piazza Colonna 31/35, Roma

Intervengono: Jay Elliot, autore del libro e ex vicepresidente esecutivo di Apple; Marco Sbrozi, Direttore Editoriale Hoepli

Venerdì 1 aprile 2011, ore 10.00 – Università Sapienza, Centro Congressi, Via Salaria 113, Roma

Intervengono: Jay Elliot, autore del libro e ex vicepresidente esecutivo di Apple; Alberto Mattiacci, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese alla Sapienza di Roma, presso il Dipartimento di Sociologia e Comunicazione; Marco Sbrozi, Direttore Editoriale Hoepli

Ingresso libero fino ad esaurimento posti.

Dalla Prefazione di Luca De Biase

“Lo hanno definito un genio, un tiranno, un leader carismatico. Ma più spesso, molto più spesso, Steve Jobs è stato descritto come un mago: per gli ammiratori, un creatore di realtà che nessuno aveva visto prima; per i critici, un prestigiatore che tira sempre fuori dal cilindro la sua nuova sorpresa. Perché un visionario è sempre una persona che pensa diversamente e che, dunque, suscita reazioni contrastanti. [...]

Chi lo conosce bene, come Jay Elliot, antico collaboratore di Jobs e autore della magnifica biografia che in questo momento state cominciando a leggere, non esita a definirlo “un artista”. Ed è difficile non comprendere che in questa definizione c'è qualcosa di molto vero: guardando i suoi prodotti, gli ammiratori non vedono strumenti elettronici, ma rivelazioni, capaci di far scoprire nuovi mondi di senso, capaci di spostare il limite del possibile dal punto di vista tecnologico e nello stesso tempo di gratificare chi li usa in modo più estetico che funzionale. [...]

Lui, Jobs, non si è raccontato se non attraverso le sue opere e in esse ha proiettato la sua passione, visione ed esperienza: come un artista, come un esaltato, come un creatore, senza alcuna distanza tra la sua esistenza e ciò che ne ha fatto. [...]

Al centro della sua carriera, ancor più che i prodotti o i clienti, sta una ricerca continua, incessante, appassionata, di qualcosa da amare. Una ricerca perseguita con un rigore senza paragoni. [...]

Quando un imprenditore coltiva la sua azienda come un artista lavora alla sua opera, quando vede quello che la sua azienda può creare e trascina tutti a realizzarlo, allora il leader non è un capo: è un maestro di vita che conduce tutti a fare qualcosa di grande. In quel caso, non c'è differenza tra economia e cultura. E l'innovazione non è l'insieme delle novità: ma la costruzione del futuro.”

*“Dovete credere in qualcosa:
l'istinto, il destino, la vita, il karma, qualsiasi cosa.
Questo approccio non mi ha mai tradito,
e ha fatto la differenza nella mia vita.”*

Steve Jobs, Stanford University, 2005

