

Leander Kahney

Nasıl Steve Jobs Olunur?

iPhone, iPod
ve iMac'in
yaratıcısının
felsefesi!

MediaCat | digitalage

Nasıl Steve Jobs Olunur

iPhone, iPod

ve iMac'in

yaratıcısının

felsefesi

INSIDE STEVE’S BRAIN

Copyright © 2008, Leander Kahney

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by

arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

NASIL STEVE JOBS OLUNUR?

Copyright © Kapital Medya Hizmetleri A.Ş. – İstanbul, 2008

Bu kitabın tüm hakları Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.’ye

aittir. Kaynak gösterilmeksizin kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz, hiçbir yöntemle kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

Telif Ajansı: Aslı Karasuil Telif Hakları Ajansı.

YAYINCI: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

YAYIN YÖNETMENİ: Pelin Özkan

EDİTÖR: Gülen Çetin Tankut

KAPAK UYARLAMA: Özer Özbey

GÖRSEL YÖNETMEN: Yeşim Kayan

YÖNETİM YERİ: Nispetiye Caddesi,

Akmerkez E Blok Kat: 6 Etiler/İSTANBUL

Tel: (212) 282 26 40

Faks: (212) 282 26 32

e-posta: kitap@kapital.com.tr

MediaCat

KİTAPLARI

Nasıl Steve Jobs Olunur

iPhone, iPod

ve iMac'in

yaratıcısının

felsefesi

Leander Kahney

Çeviri

Nadir Özata

Çocuklarım Nadine, Milo, Olin ve Lyle; eşim Traci; annem Pauline ve kardeşlerim Alex ve Chris için. Ve büyük bir Steve Jobs hayranı olan sevgili yaşlı babam Hank için.

Giriş

“Apple muhteşem varlıklara sahip ama biraz dikkat edilmezse şirket, eee, şirket, eee, –doğru sözcüğü bulmaya çalışıyorum– eee, şirket çökebilir.”

—Steve Jobs, geçici CEO olarak Apple şirketine dönüşü üzerine,

Time, 18 Ağustos 1997

Steve Jobs ürünlerin içine konduğu mukavva kutulara neredeyse ürünler kadar kafa yorar. Bu, zevk ya da zarafet nedenlerinden ötürü değildir –bunlar da konunun bir parçası olsa bile. Jobs’a göre, bir ürünü kutusundan çıkarmak kullanıcı deneyiminin önemli bir parçasıdır ve yaptığı başka her şey gibi bu da üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken bir konudur.

Jobs, ürün ambalajlarını yeni, bildik olmayan teknolojileri tüketicilere sunmak için yararlı bir yol olarak görür. 1984’te kargoya verilen orijinal Mac’i bir düşünün. O zamanlar hiç kimse onun gibi bir şey görmemişti. Diğer ilk PC’ler gibi bir klavye ile değil şu tuhaf işaretleme şeyiyle kontrol ediliyordu –yani fareyle. Jobs yeni kullanıcıları fareye alıştırmak için onun ayrı bir şekilde kendi bölmesinde paketlenmesini sağladı. Kullanıcıyı fareyi paketinden çıkarmak –eline alıp yerine takmak– zorunda bırakmak, onu ilk kez kullanmak zorunda olan kullanıcıların kendilerini ona biraz daha az yabancı hissetmelerini sağlayacaktı. Ondan sonraki yıllarda

bu “paket açma rutinini” her bir Apple ürünü için dikkatli bir şekilde tasarladı. iMac’in ambalajı aletin internete nasıl bağlanacağını açıkça gösterir halde tasarlandı ve ince kullanma kılavuzu için ikinci bir destek olarak özel olarak tasarlanmış polistiren bir ek içeriyordu.

Jobs, paketleme kadar tüketici deneyiminin bütün diğer yönlerini de kontrolü altında tutar. Örneğin Apple ürünlerine duyulan arzuyu harekete geçiren televizyon reklamları ve tüketicilerin ürünleri satın aldığı müze tarzındaki perakende mağazalar; iPhone’u çalıştıran kolay kullanımlı yazılım ve onu şarkılarla ve video görüntüleriyle dolduran online iTunes müzik mağazası.

Jobs sıradışı bir kontrol delisidir. O ayrıca bir mükemmeliyetçi, bir elitist ve çalışanlar için usta bir görev vericidir. Jobs pek çok bakımdan sınırda duran bir kaçıktır. Asansörlerde insanları işten atan, ortakları manipüle eden ve başkalarının başarısından kendisine pay çıkaran kafeslik bir kaçık olarak anlatılır.^[1] Son biyografiler, pek övücü olmayan bir biçimde, kontrol etmek, kötüye kullanmak ve baskın olmak için en bayağı arzularla harekete geçen bir sosyopat portresi çizmektedir. Jobs hakkındaki kitapların çoğu üzücüdür. Küçümseyicidir, yaygara ve kötüye kullanma kataloğu olmaktan biraz daha iyidir. Jobs’ın bu kitaplara “baltalama amaçlı” demesinde şaşılacak bir şey yok. Deha nerede?

Jobs’ın doğru bir şeyler yaptığı açıktır. Apple şirketini iflasın eşiğinden alıp on yıl içinde her zaman olduğundan daha büyük ve daha sağlıklı bir duruma getirmiştir. Apple’ın yıllık satışlarını üçe, Mac’in pazar payını ikiye katlamış ve

Apple hisselerini yüzde 1.300 oranında yükseltmiştir. Apple başarılı bir ürün dizisi sayesinde öncesinden daha fazla para kazanıyor ve daha fazla ürün sevk ediyor –ve şu anda dev bir başarı abidesi.

Ekim 2001’de piyasaya sürülen iPod Apple’ın bir dönüşüm geçirmesini sağladı. Ve tıpkı Apple’ın yaşam savaşı veren bir şirketten küresel bir güce dönüşmesi gibi iPod da pahalı bir teknolojik lüks olmaktan çok çeşitli ve önemli bir ürün kategorisi haline geldi. Jobs, iPod’u hemen pahalı ve pek çok insanın önemsemediği, sadece Mac’e özgü bir müzikçalar olmaktan çıkarıp yüzlerce aksesuar şirketi ve destekleyici oyuncuyu destekleyen multi-milyar dolarlık küresel bir endüstri haline dönüştürdü.

Jobs iPod’u hemen ve amansız bir şekilde daha yeni ve daha iyi modellerle güncelledi, ürüne online bir mağaza, Windows uyumluluğu ve ardından da video özelliği ekledi. Sonuç: 2007 Nisan’ına kadar 100 milyonu aşkın satış –ve bu Apple’ın kabaran gelirlerinin yarısına yakınıni oluşturmakta. Telefon görüşmeleri yapan ve internete bağlanan bir iPod olan iPhone başka bir dev başarı haline gelecek gibi görünüyor. 2006 Haziran’ında piyasaya sürülen iPhone daha şimdiden koskoca cep telefonu işini dönüştürmektedir ki uzmanlar bu endüstrinin çoktan iPhone öncesi ve iPhone sonrası olmak üzere iki döneme bölündüğünü söylüyorlar.

Bazı rakamları ele alalım. Bu satırların yazıldığı sırada (Kasım 2007) tam 100 milyon iPod satmıştı ve 2008’in sonuna kadar 200 milyondan fazla ve 2009 sonuna kadar 300 milyon iPod yola çıkmış olacak. Bazı analistler iPod’un pazar doyana kadar 500 milyon adet satacağını düşünüyor. Bütün

bunlar iPod'u tüketici elektroniği alanında bütün zamanların en büyük gözdesi haline gelmeye aday yapmakta. Şu an bu alandaki rekor, 1980'ler ve 1990'ların başlarındaki on beş yıllık egemenliği boyunca 350 milyon adet satmış olan Sony Walkman'in elinde bulunuyor.

Apple MP3-çalar pazarında Microsoft benzeri bir tekeli elinde tutuyor. ABD'deki pazarın yaklaşık olarak yüzde 90'ı iPod'un elinde: satılan bütün müzikçalarların on tanesinden dokuzu iPod.^[2] 2007 model otomobillerin dörtte üçünün iPod bağlanabilirliği var. MP3 bağlanabilirliği değil iPod bağlanabilirliği. Apple, iTunes optik disk kutusu yazılımından 600 milyon kopya dağıttı ve online iTunes mağazası üç milyar şarkı sattı. Jobs 2007 Ağustos'unda bu rakamları söylediği basın açıklamasında "buna çok şaşırdık" diyordu. iTunes müzik mağazası günde beş milyon şarkı satıyor –bu rakam internet üzerinden yapılan dijital müzik satışlarının yüzde 80'i demektir. Bu mağaza Wal-Mart ve Best Buy'ın hemen ardından ABD'deki en büyük üçüncü müzik perakendecisidir. Ve siz bu satırları okurken bu rakamlar muhtemelen ikiye katlanmış olacak. iPod, Microsoft'un bile rekabet edemeyeceği, durdurulamaz, büyük, ezici bir güç haline gelmiştir.

Ve bir de Pixar var. 1995'te Jobs'ın özel küçük film stüdyosu, *Toy Story* adlı, tümüyle bilgisayar animasyonu ile hazırlanmış ilk filmi üretti. Bu saat gibi tıkır tıkır işleyerek yılda bir ama her yıl düzenli olarak gişe filmleri üreten ilk stüdyoydu. Disney Pixar'ı 7,4 milyar gibi dudak uçuklatan bir rakam vererek satın aldı. En önemlisi bu olay Jobs'ı Disney'in en büyük bireysel hissedarı ve Hollywood'daki en çalışkan kişi haline getirdi. Bir kültür tarihçisi ve California

eyalet kütüphanecisi olan Kevin Starr “O, bu devrin Henry J. Kaiser’i ya da Walt Disney’idir”^[3] demektedir.

Jobs dikkate değer bir kariyere sahip. Bilgisayarlar, kültür ve doğal olarak Apple üzerinde büyük bir etki bırakıyor. Tabii, bir de kendi çabasıyla milyarder olan, dünyadaki en zengin insanlardan biri. Efsanevi bilgisayar uzmanı ve önde gelen bir bilgisayar tarihçisi olan Gordon Bell “Jobs, bilgisayarların kişisel dediğimiz bu sınıfında belki de en etkili yenilikçi haline gelmiştir ve hâlâ da bu konumunu korumaktadır”^[4] diyor.

Ama Jobs yıllar önce –daha açık söylemek gerekirse 1985’te– şirket yönetimindeki iktidar mücadelesini kaybettikten sonra Apple’dan ayrılmak zorunda kalınca gözden kaybolmuş olmalıydı.

1955 Şubat’ında San Francisco’da evli olmayan iki yüksek lisans öğrencisinin çocuğu olarak doğan Steve, doğumundan bir hafta geçmeden evlatlık verilmeye hazırlandı. Mavi yakalı sınıftan bir çift olan Paul ve Clara Jobs tarafından evlatlık edinilmesinden kısa bir süre sonra aile, California’da kırsal kesimde bulunan ama uzun süre kırsal kalmayan –çevresinde Silikon Vasisi’nin ortaya çıktığı– orkidelerle dolu bir kırsal bölge olan Mountain View kentine taşındı.

Evlatlık alan makinist babasının ismiyle adlandırılan Steven Paul Jobs okulda sınırda duran bir çocuk suçluydu. Jobs kendisini öğrenciyken rüşvet olarak para ve şekerleme veren dördüncü sınıf öğretmenin kurtardığını söylüyor. “Sonum kesinlikle hapisane olacaktı” demiştir. Caddenin karşısındaki komşuları ona aletlerin nasıl çalıştığı hakkında bilgiler veren Heathkit’ler (elektronik hobi devreleri) verip onu elektroniğin

harikalarıyla tanıştırdı. Televizyon gibi karmaşık aletler bile artık anlaşılmaz değildi. Jobs, “Bu şeyler artık gizemli gelmiyordu” diyor ve ekliyor: “Bunların sihirli şeyler değil insanın yarattığı bir şeyin sonuçları olduğu çok daha belirgin hale geldi.”^[5]

Öz anne babası çocuklarının üniversiteye gönderilmesini evlatlık verme koşulu olarak öne sürmüştü. Jobs, Oregon’daki Reed Üniversitesi’ne birinci sömestrden sonra ayrıldığı halde ilgi duyduğu, kaligrafi gibi derslere resmi olmayan bir şekilde devam etti. Parasızdı, kola şişesi toplayıp sattı, arkadaşlarının evlerinde yattı, bölgedeki Hare Krishna tapınağında verilen ücretsiz yemeklerle karnını doyurdu. Kendisini banyo yapmak zorunda bırakmayabileceğini düşündüğü, bütünüyle elmadan oluşan bir diyet uyguladı. Ama işe yaramıyordu.

Jobs California’ya geri döndü ve Hindistan’a bir gezi yapmak amacıyla para biriktirmek için kısa bir süre içinde ilk oyun şirketlerinden biri olan Atari’de bir iş buldu. Kısa bir süre sonra işi bıraktı ve bir çocukluk arkadaşıyla birlikte aydınlanma arayışına yöneldi.

Dönüşünde, kendi kişisel bilgisayarını yapacak ama onu satma konusuna hiç ilgi duymayacak bir elektronik dehası olan başka bir arkadaşı Steve Wozniak ile zaman geçirmeye başladı. Birlikte Jobs’ın yatak odasında Apple Computer Inc. şirketini kurdular. Kısa bir süre içinde ailesinin garajında bazı genç arkadaşlarıyla birlikte bilgisayar montajı yapmaya başladılar. İşlerini finanse etmek için Jobs Volkswagen minibüsünü sattı. Wozniak da hesap makinesini. Jobs 21 yaşındaydı, Wozniak ise 26.

İlk PC devrimini kuyruğundan yakalayan Apple bir roket gibi uçuşa geçti. 1980’de stok opsiyonları ile çalışanlarını birdenbire multimilyoner yaparak, Ford Motor Company’nin 1956’da yaptığından bu yana en büyük halka arzı gerçekleştirdi ve halka açıldı. 1983’te Apple 411. sıradan *Fortune* 500 listesine girerek iş tarihinde herhangi bir şirketin daha önce yakalamadığı en hızlı yükselişi yaptı. Jobs bunu şöyle anlatır: “23 yaşındayken değerim bir milyon doların üzerindeydi, 24 yaşındayken 10 milyon doların üzerinde, 25 yaşında ise 100 milyon doların üzerinde ve bu o kadar da önemli değildi çünkü bunu asla para için yapmıyordum.”

Wozniak, donanım dehası, çip kafalı mühendisti ama Jobs bütün paketten anlıyordu. Jobs’ın tasarım ve reklam konularındaki fikirleri sayesinde Apple II sıradan müşteriler için ilk başarılı kitle pazar bilgisayarı oldu –ve Apple şirketini seksenlerin başındaki Microsoft’a dönüştürdü. Sıkılan Jobs bilgisayar araştırma laboratuvarlarında geliştirilen devrimsel grafik arayüzün ilk ticari uygulaması olan Mac’e yöneldi. Bugün Bill Gates’in Windows makinelerinin milyonlarcası dahil neredeyse bütün bilgisayarlarda kullanılan grafik arayüzünü Jobs icat etmedi ama o bunun kitlelere ulaşmasını sağladı. Bu, Jobs’ın ilk baştan itibaren ifade ettiği bir hedefti: Mümkün olan en geniş kitleler için kullanımı kolay bir teknoloji yaratmak.

Jobs, 1985’te üretken ve kontrol edilebilir olmadığı gerekçesiyle Apple’dan uzaklaştırıldı. O zamanki CEO John Sculley ile yaptığı başarısız bir güç mücadelesinden sonra kovulma olasılığı gerçeğe dönüşmeden önce şirketten ayrıldı. İntikam düşleri kurarak, okullara ileri düzey bilgisayarlar satıp Apple’ı işin dışına atmak amacıyla NeXT şirketini

kurdu. Ayrıca bir boşanma davası için nakit paraya gereksinim duyan *Star Wars* yönetmeni George Lucas'tan ayakta kalma mücadelesi veren bir bilgisayar grafik şirketini 10 milyon dolara satın aldı. Adını Pixar olarak değiştirerek sadece en sonunda birkaç gişe filmi ürettiğini ve Hollywood'un en önemli animasyon stüdyolarından biri haline dönüştüğünü görmek için zorluklar içindeki şirketi kendi parasından 60 milyon dolar ile destekleyerek 10 yıl içinde yeniden canlandırdı.

Diğer yandan NeXT ise hiçbir zaman büyük bir başarı elde edemedi. Sekiz yıl içinde sadece 50 bin bilgisayar sattı ve donanım işinden çekilmek ve CIA gibi niş müşterilere donanım satmaya yoğunlaşmak zorunda kaldı. Jobs'ın kamusal yaşamdan silinmiş olabileceği nokta burasıdır. NeXT'in başarısızlığa uğramasıyla birlikte Jobs anılarını yazmaya başlamış ya da kendisinden önceki pek çok kişi gibi risklere giren bir girişimci haline gelmiş olabilirdi. Ama arka planda NeXT göz kamaştırıcı bir başarıydı. NeXT'in yazılımı Jobs'ın Apple'a dönüşünü hızlandıracak ve özellikle son derece önemli ve etkili Mac OS X gibi bazı önemli Apple teknolojilerinin temelini oluşturacaktı.

1996'da Jobs'ın şirkete dönüşü –11 yıl içinde Cupertino kampüsüne ilk ayak basışı– iş tarihindeki en büyük geri dönüşlerden biri oldu. Google CEO'su Eric Schmidt *Time* dergisine şöyle demiştir: “Apple muhtemelen teknolojiye görülen en göz alıcı ikinci eylemi yapmıştır. Şirketin yeniden canlanması tam anlamıyla olağanüstü ve son derece etkileyicidir.”^[6]

Jobs birbiri ardına bilgece hamleler yaptı. iPod büyük bir başarı gösteren bir hamle ve iPhone da öyle görünüyor. Bir zamanlar niş bir kitle için pahalı bir oyuncak olarak görülüp üstüne bir çizgi çekilen Mac bile gümbür gümbür geri dönmeye hazırlanıyor. Apple'ın kendisi gibi Mac de artık bütünüyle genel bir kabul görmektedir. Jobs on yıl içinde neredeyse hiçbir yanlış adım atmadı, tabii büyük bir hata dışında: Napster'ı ve 2000'deki dijital müzik devrimini önemsemedi. Müşteriler CD yazıcılar isterken Apple DVD sürücülü iMac'ler üretiyor ve onları video düzenleme makineleri olarak geliştiriyordu. Bu konuda *Fortune* dergisine “kendimi aptal gibi hissettim”^[7] demiştir.

Elbette her şey bilinçli bir planlamadan ibaret değildi. Jobs aynı zamanda şanslıydı da. 2004'te bir gün sabahın erken saatlerinde bir araştırma pankreasında kanserli bir tümör olduğunu ortaya çıkardı: ölüme mahkum olmuştu. Pankreas kanseri kesin ve ani bir ölüm getirir. Jobs bu durumu şöyle anlatır: “Doktorum bana evime gidip işlerimi yoluna koymamı tavsiye etti ki bu, doktorların ölüme hazırlaması anlamına gelen şifreli bir ifadedir. Bu, gelecek 10 yıl içinde çocuklarınıza söylemeyi düşündüğünüz her şeyi sadece birkaç ay içinde söylemeye çalışmanız anlamına gelir. Aileniz için de olabildiğince kolay olması için her şeyin hazırlanması, tamamlanması anlamına gelir. Vedanızı yapmanız anlamına gelir.” Ama o akşam geç saatlerde bir biyopsi bu tümörün cerrahi yollarla tedavi edilebilir son derece ender rastlanan bir kanser türü olduğunu ortaya çıkardı. Jobs ameliyat edildi.^[8]

Jobs şimdi ellili yaşlarının başında, eşi ve dört çocuğuyla birlikte Palo Alto'da büyük, gösterişsiz bir evde sakin ve kendi halinde bir yaşam sürüyor. Budist ve peskateryan (deniz

ürünü dışında et yemeyen bir vejetaryen) olan Jobs sık sık yalınayak yürüyerek yerel Whole Foods marketine meyve ve smoothie almaya gidiyor. Çok çalışıyor ve ara sıra tatil için Havai'ye gidiyor. Apple'dan 1 dolar maaş alıyor ama hisse senedi opsiyonlarıyla zenginleşiyor (ve gittikçe daha da zenginleşiyor) –bu aynı hisse senedi opsiyonları az kalsın SEC ile başını derde sokuyordu– ve Apple'ın yönetim kurulu tarafından kendisine verilen 90 milyon dolarlık özel jetle uçuyor.

Jobs bugünlerde hedefe kilitlenmiş durumda. Apple bütün silindirleri ateşliyor ama şirketin iş modeli otuz yıl geride. Apple uzunca bir süre önce Microsoft üzerinde standartlaşmış olan bir endüstride bir anomali durumunda. Osborne, Amiga ve kendi mülklerindeki teknolojiye yapışmış olan ilk dönemlerdeki diğer yüz kadar şirket gibi Apple şirketinin de “havadaki büyük kenetlenme” toplantılarına katılması gerekiyordu. Ama Apple birkaç on yıldır ilk defa büyük, güçlü bir ticari varlık haline gelme konumunda –potansiyel olarak, 1970'lerde öncülüğünü yaptığı bilgisayar endüstrisinden çok daha büyük yeni pazarlara açılıyor. Teknolojide yeni bir cephe açılıyor: dijital eğlence ve iletişim.

İşyerleri uzunca bir süre önce bilgisayarların getirdiği bir devrim geçirdi ve bu alan Microsoft'un egemenliği altında. Apple'ın kontrol mücadelesi vermesinin hiçbir yolu yok. Ama ev farklı bir konu. Eğlence ve iletişim dijitalleşiyor. İnsanlar cep telefonları, anlık mesaj ve e-posta yoluyla iletişim kuruyor ve bir yandan da müzik ve filmler gittikçe daha fazla bir yoğunlukla internet üzerinden iletmeye başlandı. Jobs silip süpürmek için iyi bir konumda. Jobs'ın iş dünyasına uygun olmamasına neden olan karakter özellikleri ve bütün

içgüdüleri tüketici aletleri için mükemmel bir avantaj oluşturuyor. Endüstriyel tasarım takıntısı, reklamdaki ustalık ve kusursuz kullanıcı deneyimleri yüksek teknolojiyi kitlelere satarken kilit önem taşır.

Apple Jobs'ın uzun bir süredir kurduğu hayali gerçekleştirmek için mükemmel bir araç haline gelmiştir. Bu hayal şudur: Bireyler için kullanımı kolay teknoloji geliştirmek. Jobs Apple'a kendi imajını verdi –ve yeniden verdi. Apple'ın eski yöneticisi Guy Kawasaki bana “Apple 10 bin canı olan bir Steve Jobs'tur”^[9] dedi. Çok az şirketin imajı kurucularının imajına bu kadar yakındır. Jobs'ın yerini aldığı CEO Gil Amelio şöyle der: “Apple her zaman Steve'in en iyi ve en kötü karakterini yansıtmıştır. Eski CEO'lar John Sculley, Michael Spindler ve ben işi devam ettirdik ama şirketin kimliğini fazla değiştirmedik. Steve Jobs'la olan ilişkimde kızmam gereken çok şey olmasına karşın Apple'ın sevdiğim yönlerinin çoğunun onun kişiliğiyle belirlenmiş olduğunu kabul ediyorum.”^[10]

Jobs, Apple'ı ödünsüz bir sanatsal beceri ve kusursuz iş hamlelerinden oluşan eşsiz bir karışımla yönetir. İşadamından çok bir sanatçıdır ama yarattıklarını sermayeye dönüştürme konusunda mükemmel bir yeteneği vardır. Bazı yönlerden, Polaroid adlı hızlı fotoğraf makinesini bulan sanayici bilimadamı Edwin Land'e benzer. Land Jobs'ın kahramanlarından biridir. Land, iş kararlarını, dik başlı bir işadamı olarak değil bir bilim insanı ve sivil haklar ve kadın hakları savunucusu olarak neyin doğru olduğuna bakarak alıyordu. Jobs ayrıca başka bir kahraman olarak kendi içinde bir parça Henry Ford da barındırmaktadır. Ford kullandığı seri üretim teknikleri ile otomobilleri kitlelere ulaştıran bir

teknoloji demokratiydi. Modern zamanların Medici'si çizgisi var, yani Jonathan Ive'a sponsor olarak endüstriyel tasarım için Rönesans başlatan bir sanat patronu çizgisi.

Jobs, ilgilerini ve kişilik özelliklerini –takıntılılık, narsisizm, mükemmelmecilik– alıp bunları kariyerinin özellikleri haline getirmiştir.

Jobs insanların çoğunun aptal olduğunu düşünen bir elitisttir. Ama aletleri o kadar kolay bir kullanıma kavuşturur ki bir aptal bile onları ustalıkla kullanabilir.

Jobs, Steve Wozniak, Jonathan Ive ve Pixar'ın direktörü John Lasseter gibi yaratıcı, birinci sınıf ortaklarla verimli bir işbirliği dizisi geliştiren kötü huylu değişken saplantıları olan biridir.

Çocuklar için animasyon filmler üreten bir kültürel elitist; Asya fabrikalarının kitlesel pazar ürünlerini iyiden iyiye inceleyen bir anti materyalisttir. Bu özelliklerini en ham araç olan reklamdaki rakipsiz ustalığıyla destekler.

Jobs çalışmaz hale gelmiş olan büyük bir şirketi yeniden kendi zorlu ürün programlarını yürüten, sıkı, disiplinli bir gemiye dönüştüren bir otokrattır.

Jobs doğal beceri ve yeteneklerini Apple'ı yeniden yaratmak için kullanmıştır. Yüksek teknolojiyi tasarım, marka ve modayla bütünleştirmiştir. Apple, teknoloji budalası bir şirket gibi olmaktan çok Nike ve Sony gibi marka güdümlü bir çok-uluslu şirket gibidir: teknoloji, tasarım ve pazarlamanın eşsiz bir harmanıdır.

Jobs'ın eksiksiz müşteri deneyimleri oluşturma arzusu, Apple'ın donanım, yazılım online hizmetler ve diğer her konuyu kontrol edebilmesini sağlar. Ama şirket birlikte kusursuz bir şekilde çalışan ve sık sık bozulmayan ürünler üretir (karşıt yaklaşımın, açık lisanslama modelinin mükemmel örneği Microsoft bile, Xbox oyun konsollarını ve Zune müzikçalarını tüketicilere satarken aynı çalışma yöntemini uyguluyor).

Jobs'ın büyüğü ve karizması endüstrideki en iyi ürün sunumlarını, tiyatro ve bilgilendirmenin mükemmel bir karışımını üretir. Çekim gücü olan kişiliği Disney, plak devleri ve AT&T ile mükemmel anlaşmalar yapmasını da sağlamıştır –anlaşma yapmak söz konusu olunca ürkeklik yok. Disney kendisine bütün yaratıcı özgürlüğü ve Pixar'da büyük bir kâr payı verdi. Müzik devleri, iTunes müzik mağazasının bir deneyden tehdide dönüşmesine yardımcı oldu. Ve AT&T bir prototip bile görmeden iPhone anlaşmasını imzaladı.

Ama bazılarının kontrol deliliği gördüğü yerlerde başkaları baştanbaşa kusursuz bir müşteri deneyimi oluşturma başarısını gösterme arzusu görüyor. Mükemmeliyetçilik yerine son derece iyi olma arayışı ve kötüye kullanma yerine evrende bir iz bırakma tutkusu var.

İşte size, kişilik özelliklerini iş felsefesine dönüştüren biri.

Ve şimdi sıra geldi bunu nasıl yaptığına.

1. Bölüm

Odaklanma: “Hayır” Demek Apple’ı Nasıl Kurtardı?

“Sağlam bir temeli olan bir düzenleyici arıyorum. Duvarları yıkma, köprüler kurma ve ateşler yakma arzusu içindeyim. Harika bir deneyimim, büyük bir enerjim var ve şu ‘vizyon denen şey’den de bir parça var ve en başından başlamaktan korkmuyorum.”

—Steve Jobs’ın Apple’daki CV’sinden, Mac’in internet sitesi

1997’nin güneşli bir Temmuz sabahında Steve Jobs 20 yıl önce yatak odasında ortaklaşa kurduğu şirkete geri döndü.

Apple bir ölüm döngüsünün içine girmişti. Şirket iflastan sadece altı hafta uzaktaydı. Apple sadece birkaç yıl içinde dünyanın en büyük bilgisayar şirketlerinden biri olma konumundan “en başından kaybetmeye mahkum” bir şirket konumuna gelmişti. Nakit ve pazar payı bağlamında çok kan kaybediyordu. Kimse bilgisayarlarını satın almıyor, hisseler yerlerde sürünüyor ve basın şirketin eli kulağındaki batışı konusunda tahminlerde bulunuyordu.

Şirketin üst düzey yöneticileri şirket merkezinde sabahın erken saatlerinde yapılacak bir toplantıya çağırıldı. Şirketin 18 aydır görevde olan o zamanki CEO’su Gilbert Amelio ayaklarını sürüyerek içeri girdi. Şirkete bazı onarımlar, yamalar yapmış ama buluşçu ruhunu yeniden ateşlemeyi

başaramamıştı. “Benim için gitme vakti” dedi ve sessizce odadan ayrıldı. Hiç kimsenin herhangi bir tepki vermesine fırsat olmadan aylak bir serseri görünümüyle Steve Jobs odaya girdi. Şort ve spor ayakkabı giymişti ve birkaç günlük kirli sakalı vardı. Kendini küt diye bir sandalyeye attı ve yavaşça ağını örmeye başladı. “Söyleyin bakalım, bu yerin nesi var?” dedi. Hiç kimsenin herhangi bir yanıt vermesine fırsat olmadan patladı: “Ürünler. Ürünler BERBAT! Onların artık hiçbir çekiciliği yok.”^[11]

Apple’ın Düşüşü

Apple’ın düşüşü hızlı ve dramatik oldu. Apple, 1994’te dünya çapındaki milyonlarca dolarlık kişisel bilgisayar pazarının yaklaşık olarak yüzde 10’una egemendi. IBM devinin ardından dünyadaki en büyük ikinci bilgisayar üreticisiydi.^[12] Apple, 1995’te o zamana dek sattığı en çok sayıdaki bilgisayarın yüklemesini –dünya çapında 4,7 milyon Mac– yaptı ama daha fazlasını istiyordu. Microsoft gibi olmak istiyordu. Power Computing, Motorola, Umax ve diğer bazı bilgisayar üreticilerine Macintosh işletim sisteminin lisansını verdi. Apple yönetimi, bu “klon” makinelerin toplamdaki Mac pazarını büyüteceğini düşünüyordu. Ama işe yaramadı. Mac pazarı görece hareketsiz kaldı ve klon üreticiler sadece Apple’dan satışlarını aldı.

1996’nın ilk çeyreğinde Apple 69 milyon dolarlık bir zarar bildirdi ve 1.300 çalışanını işten çıkardı. Şubat’ta yönetim kurulu CEO Michael Spindler’ı görevden aldı ve yerine kârlılık artışı sanatkarı olarak ün yapmış olan çip endüstrisi emektarı Gil Amelio’yu getirdi. Ama Amelio’nun işe başlamasından sonraki 18 ay içinde etki ve popülaritesinin

olmadığı ortaya çıktı. Apple 1,6 milyar dolar kaybetti pazar payı yüzde 10'dan 3'e çakıldı ve hisse senetleri dibe vurdu. Amelio binlerce çalışanı işten çıkardı ama *New York Times*'a göre 7 milyon dolarlık maaş ve ek ödemelerin tadını çıkarıyordu ve 26 milyon dolarlık hissesi vardı. Apple'ın yönetim ofislerini cömert bir biçimde yeniden donattı ve kısa bir süre sonra 7 milyon değerinde bir altın paraşüt sözleşmesi^[12*] yaptığı ortaya çıktı. *New York Times* Amelio'nun Apple'ına "kleptokrasi" diyordu.^[13]

Ama Amelio bazı doğru işler yaptı. Para kaybettiren bir yığın proje ve ürünü iptal etti ve kayıpları önlemek için şirketi budadı. En önemlisi, Jobs'ın şirketi NeXT'in modern ve sağlam işletim sisteminin, çok zayıflayan ve eskiyen Macintosh işletim sisteminin yerini alabileceği umuduyla bu şirketi satın aldı.

NeXT'in alınması tesadüfen oldu. Eski bir Apple yöneticisi Jean Louis Gassée tarafından yeni yeni geliştirilmeye başlanan işletim sistemi BeOs'u almaya çalışıyordu. Ama onlar pazarlık yaparken NeXT'in satış temsilcisi olan Garret L. Rice birdenbire Apple'ı aradı ve kendi işletim sistemlerine bir bakmalarını önerdi. Apple mühendisleri NeXT'i hiç düşünmemişlerdi bile.

Konuya ilgi duyan Amelio Jobs'tan NeXT işletim sisteminin tanıtımını yapmasını istedi.

Aralık 1996'da Amelio'ya, NeXT'in etkileyici bir sunumunu yaptı. BeOs'un tersine NeXT hazırды, bitmişti. Jobs'ın müşterileri, geliştiricileri ve donanım ortakları vardı. Ayrıca NeXT'in ileri düzeyde ve son derece değerli komple bir programlama araçları seti vardı ki bunlar diğer şirketlerin

bu sistem için yazılım hazırlamasını kolaylaştırıyordu. Amelio şöyle diyor: “Onun adamları ağ kurma ve –her şeyden daha önemli olan– internet gibi temel konuları düşünmeye çok zaman ayırmışlardı. Apple’ın yapmış olduğu her şeyden daha iyiydi, NT’den daha iyi ve potansiyel olarak Sun şirketinin yaptığından daha iyiydi.”^[14]

Görüşmeler sırasında Jobs çok ılımlıydı. Abartıdan kaçınıyordu. Bu, Amelio’nun söylediğine göre, “Özellikle Steve Jobs için ferahlatıcı bir şekilde dürüst bir yaklaşımdı. Hızlı tren gibi gelmediğini görünce rahatlamıştım. Yaptığı sunumda düşünmek, soru sormak ve tartışmak için ayrılmış bölümler vardı.”^[15]

İkili, anlaşmayı Jobs’ın Palo Alto’daki evinin mutfağında birer bardak çay ile tavına getirdi. İlk sorun hisse senedi fiyatını temel alan fiyat konusundaydı. İkinci sorun Jobs’ın NeXT’teki çalışanlarının sahip olduğu hisse senedi opsiyonlarıyla ilgiliydi. Amelio, Jobs’ın çalışanlarını kollamasından etkilenmişti. Hisse senedi opsiyonları geleneksel olarak Silikon Vadisi’ndeki en önemli ödeme biçimlerinden biriydi ve ileride 5. Bölüm’de ele alacağımız gibi, Jobs bunu çoğu zaman kilit personeli işe almak ve işte tutmak için kullanıyordu. Ama 2006 Kasım’ında SEC Apple dahil olmak üzere 130 şirkette araştırma başlattı. Bu, Jobs’ı değerlerini şişirmek amacıyla opsiyonları uygunsuz bir şekilde geçmişe dönük olarak tarihlendirme suçlamalarıyla karşı karşıya bırakan bir araştırmaydı. Jobs yasayı bilerek ihlal ettiğini kabul etmedi; SEC soruşturması ise halen devam ediyor.

Jobs Amelio için şaşırtıcı ama kendisi için standart bir taktik olan bir teklif yaptı: Yürüyüşe çıkma teklifi.

Amelio şöyle diyor: “Steve’in enerji ve coşkunluğunun çekimine kapılmıştım. Ayaktayken ne kadar hareketli olduğunu, ayakta ve hareket halindeyken bütün zihinsel becerilerinin nasıl canlandığını ve ifade gücünün ne kadar daha etkili hale geldiğini anımsıyorum. Tekrar eve doğru yöneldiğimizde artık karara bağlanmış bir anlaşmamız vardı.”^[16]

İki hafta sonra, 20 Aralık 2006’da, Amelio Apple’ın NeXT’i 427 milyon dolara satın aldığını duyurdu. Jobs ise geçiş sürecine yardımcı olmak için Amelio’ya “özel danışman” olarak Apple’a geri dönüyordu. Bu neredeyse 11 yıldır Jobs’ın Apple kampüsüne ilk gelişi idi. Jobs 1985’te o zamanki CEO John Sculley ile girdiği iktidar mücadelesinde başarısız olmasının ardından Apple’dan ayrılmıştı. Jobs işten atılmadan istifa etmiş ve Apple’ı oyunun dışında bırakma ümidiyle ona doğrudan rakip olarak NeXT şirketini kurmuştu. Şimdi ise Apple’ı kurtarmak için çok geç kalınmış olabileceğini düşünüyordu.

Karşınızda iCEO

Jobs, ilk başta Apple’da bir rol üstlenmeye isteksizdi. Zaten başka bir şirketin CEO’suydu –*Toy Story* adlı ilk filmiyle olağanüstü başarılı bir başlangıç yapan Pixar şirketinin CEO’suydu. Jobs, Hollywood’daki başarısı nedeniyle Apple ile yeniden teknoloji işine dönmeye pek istekli değildi. Çok çabuk eskiyen teknoloji ürünlerini canlandırmaya çalışmaktan bıkmıştı. Daha uzun ömürlü işler yapmak istiyordu. Örneğin

iyi bir film. İyi bir hikaye anlatımı onlarca yıl etkili olur. 1997’de *Jobs Time* dergisine şöyle diyordu:

“Bugünkü herhangi bir bilgisayara 20 yıl sonra sistem önyüklemesi yapabileceğinizi sanmıyorum. Ama Snow White (Pamuk Prenses) 28 milyon sattı ve o tam 60 yıllık bir ürün. İnsanlar çocuklarına artık Heredot ya da Homer okumuyor ama herkes film izliyor. Bugünkü mitlerimiz filmler. Bu mitleri ise kültürümüze Disney yerleştiriyor ve Pixar’ın da böyle yapacağını umuyorum.”^[17]

Belki daha da önemlisi, Jobs Apple’ın bir geri dönüş yapabileceğinden emin değildi. Aslında kuşkusu öyle büyüktü ki 1997 Haziran’ında NeXT satışında kendisine dip fiyattan verilen 1,5 milyon hisseyi –bir tek sembolik hisse dışında hepsini– sattı. Apple’ın gelecekte bir tane hisseden fazla bir değer taşıyacağını sanmıyordu.

Ama 1997 Temmuz’unun başında, bir Silikon Vadisi şirketinin şimdiye dek uğradığı en büyük zarar olan 750 milyon dolar civarındaki zarar dahil olmak üzere bir dizi berbat çeyrek finansal sonuçların^[18] ardından Apple yönetim kurulu Amelio’dan istifa etmesini istedi.

Yaygın kanı, Jobs’ın dikkatle planlanmış bir yönetim kurulu darbesi ile Amelio’yu sırtından hançerleyerek ayağını kaydırdığı yönündedir. Ama Jobs’ın şirketi devralmayı planladığına ilişkin herhangi bir kanıt yoktur. Aslında bunun tam tersi daha doğru gibi görünmektedir. Bu kitap için kendileriyle görüşme yapılan bazı kişiler Jobs’ın ilk başta Apple’a dönmekle ilgilenmediğini –Pixar ile çok fazla meşgul olduğunu ve Apple’ın kurtarılabilmesine çok az inancı olduğunu– söylediler.

Eğer Amelio'nun aksi iddialarını göz ardı edersek, kendi otobiyografisi bile Jobs'ın Apple'da dizginleri ele geçirmeye ilgi duymadığını açıkça göstermektedir. Amelio şöyle yazmıştır: “O, anlaşmanın asla dikkatinin bir kısmını Apple’a vermekten daha fazlasını içermesini istememişti.”^[19] Amelio, kitabında daha önce Jobs'ın NeXT'in satışında nakit ödeme istediğine dikkat çekiyordu; Jobs hiç Apple hissesi istemiyordu. Ama Amelio büyük oranda hisse ile ödeme yapma konusunda ısrar etti çünkü Jobs'ın öylece çekip gitmesini istemiyordu. Kendi ifadesi ile “taşın altına elini koyması”^[20] için Jobs'ın Apple'a bağlanmasını istiyordu.

Amelio gerçekten birkaç yerde Jobs'ı kendi yerine geçmek için kendisinin uzaklaştırılması konusunda planlar yapmakla suçluyor ama kesin bir kanıt sunmuyor. Görevden alınışını Jobs'ın manevralarına bağlamak, Apple yönetim kurulunun kendisine duyduğu güveni yitirdiği yönünde daha açık sözlü açıklamalar yapmaktan daha rahatlatıcıdır.

Amelio'yu görevden aldıktan sonra Apple yönetim kurulunun yönelebileceği başka hiç kimse yoktu. Jobs zaten Amelio'nun özel danışmanı rolü ile şirkete tavsiyelerde bulunuyordu (özellikle bunun hiçbir Makyavelci yönü yok). Yönetim kurulu Jobs'tan görevi devralmasını istedi. O da –geçici olarak– kabul etti. Jobs altı ay sonra “geçici” (*interim*) CEO ya da iCEO ünvanını, şaka yollu olarak Apple'ın içini (*inside*) kastettiğini söyleyerek kabul etti. Apple yönetim kurulu, daimi bir atama için aday aramaya devam ederken, Ağustos'ta Jobs'ı resmen geçici CEO olarak ilan etti. Wags, Apple'ın NeXT'i satın aldığı zaman Jobs'ı da ele geçirmesi yerine, Jobs'ın Apple'ı ele geçirdiğini ama bunu, ödemeyi